РУХАНИ ЖАҢҒЫРУ

ЖАҢА ГУМАНИТАРЛЫҚ БІЛІМ. ҚАЗАҚ ТІЛІНДЕГІ 100 ЖАҢА ОҚУЛЫҚ

МЕНЕДЖМЕНТ

РИККИ У. ГРИФФИН

MANAGEMENT

DU

«Жаңа гуманитарлық білім. Қазақ тіліндегі 100 жаңа оқулық»
жобасы Қазақстан Республикасының Тұңғыш Президенті –
Елбасы Нұрсұлтан Назарбаевтың бастамасымен
«Рухани жаңғыру» мемлекеттік
бағдарламасы аясында
іске асырылды

DU

RICKY W.GRIFFIN

MANAGEMENT

12th EDITION

DU

CENGAGE Learning
2017

РИККИ У. ГРИФФИН

МЕНЕДЖМЕНТ

12-БАСЫЛЫМ

DU

ULTTYQ
AY'DARMA
BIY'ROSY
QOG'AMDYQ QORY

Астана
2018

ӘОЖ 005 (075.8)
КБЖ 65.290-2я73
Г83

«Жаңа гуманитарлық білім.
Қазақ тіліндегі 100 жаңа оқулық»
жобасының редакциялық алқасы:

Редакциялық алқаның төрағасы – *Тәжин М.М.*
Төрағаның орынбасары – *Сағадиев Е.К.*
Жауапты хатшы – *Кенжеханұлы Р.*
Алтаев Ж.А.
Алшанов Р.А.
Жаманбалаева Ш.Е.
Жолдасбеков М.Ж.
Қасқабасов С.А.
Қарин Е.Т.
Құрманбайұлы Ш.
Масалимова Ә.Р.
Мұтанов Г.М.
Нұрышева Г.Ж.
Нысанбаев Ә.Н.
Өмірзақов С.Ы.
Саңғылбаев О.С.
Сыдықов Е.Б.

Кітапты баспаға әзірлеген:
Ұлттық аударма бюросы

Аудармашылар – *Абдуллина Г.А.*
Абишева Ж.Т.
Исмагулова А.С.
Қосназаров Д.Б.
Таспенова Г.А.
Ғылыми редактор – *Өмірзақов С.Ы.*
Редактор – *Қожабек Н.Б.*
Жауапты шығарушы – *Қожабек Н.Б.*
Пікір жазғандар – *Сатқалиева Т.С.*
Тұрғынбаева А.Н.

Нархоз университетінің Менеджмент кафедрасында ғылыми редакциядан өткен

© 2017, 2013 Cengage Learning
ALL RIGHTS RESERVED. No part of this work covered by the copyright herein may be reproduced, transmitted, stored or used in any form or by any means graphic, electronic, or mechanical, including but not limited to photocopying, recording, scanning, digitizing, taping. Web distribution, information networks, or information storage and retrieval systems, except as permitted under Section 107 or 108 of the 1976 United states Copyright Act, without the prior written permission of the publisher.

Г83 **Гриффин Р.**
Менеджмент. 12-басылым. Алматы: «Ұлттық аударма бюросы» қоғамдық қоры, 2018 жыл – 768 бет.

ISBN 978-601-7943-14-1

Рикки Гриффиннің «Менеджмент» оқулығы алғаш рет 1984 жылы жарық көрген. Содан бері ол ондаған тілге аударылып, екі миллион данамен таралды. Қолыңыздағы оқулықтың қазақ тіліндегі алғашқы басылымы ағылшын тіліндегі он екінші басылым негізінде дайындалды. Кітап менеджмент саласында қалыптасқан дәстүрлі түсініктермен қатар, жаңа ұғымдар мен тұжырымдарды да камтиды.

Менеджер жұмысына тікелей және жанама әсер ететін этикалық бақылау, қоғамдық жауапкершілік, менеджмент саласының жаһандық сипаты, цифрлық технологиялар, теория мен тәжірибенің ұштасуы сынды категориялардың әркайсысы нақты кейстер негізінде түсіндіріледі.

Кітап жоғары оқу орындарының студенттеріне, оқытушыларға, кәсіп бастаушы бизнесмендерге, кәсіпорын басшыларына, менеджмент жөніндегі білімін арттырғысы келетін оқырманға арналған және қазақ тіліндегі MBA курсының негізгі оқулықтарының бірі ретінде ұсынылады.

ӘОЖ 005 (075.8)
КБЖ 65.290-2я73

ISBN 978-601-7943-14-1

© Cengage Learning, 2017, 2013
© «Ұлттық аударма бюросы» ҚҚ, 2018

...Біздің мақсатымыз айқын, бағытымыз белгілі, ол – әлемдегі ең дамыған 30 елдің қатарына қосылу.

Мақсатқа жету үшін біздің санамыз ісіміздің озып жүруі, яғни одан бұрын жаңғырып отыруы тиіс. Бұл саяси және экономикалық жаңғыруларды толықтырып қана қоймай, олардың өзегіне айналады.

Біз алдағы бірнеше жылда гуманитарлық білімнің барлық бағыттары бойынша әлемдегі ең жақсы 100 оқулықты әртүрлі тілден қазақ тіліне аударып, жастарға дүниежүзіндегі таңдаулы үлгілердің негізінде білім алуға мүмкіндік жасаймыз.

Жаңа мамандар ашықтық, прагматизм мен бәсекелестікке қабілет сияқты сананы жаңғыртудың негізгі қағидаларын қоғамда орнықтыратын басты күшке айналады. Осылайша болашақтың негізі білім ордаларының аудиторияларында қаланады...

Қазақстан Республикасының Президенті
Н.Ә. Назарбаевтың
«Болашаққа бағдар: рухани жаңғыру» атты еңбегінен

МАЗМҰНЫ

АЛҒЫСӨЗ 21

I БӨЛІМ Менеджментке кіріспе

1. БАСҚАРУ ЖӘНЕ МЕНЕДЖЕРДІҢ ҚЫЗМЕТІ 25

МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Адаса жүріп жол табу 26
Менеджментке кіріспе 28
Менеджмент процесі (Менеджерлер не істейді?) 30
Жоспарлау мен шешім қабылдау: әрекет бағытын анықтау 31
Ұйымдастыру: әрекет пен ресурстарды үйлестіру 33
Жетекшілік ету: адамдарды ынталандыру және басқару 33
Бақылау: әрекетті қадағалау және бағалау 33
Менеджерлер қандай болады? 34
Ұйымдағы басқару деңгейлері 34
ТЕХТАНЫМ ROI көрсет 36
Ұйымның түрлі салаларындағы басқару үлгілері 37
Негізгі менеджерлік рөлдер мен дағдылар 38
Басқару рөлдері 38
Менеджерлік дағдылар 40
АЛУАН ӘЛЕМ Әралуандықты бағалау барысы және оны насихаттау 41
Менеджер қызметінің табиғаты 44
Менеджмент – ғылым әрі өнер 45
Менеджердің қалыптасуы 46
Менеджмент ауқымы 47
Жаңа жұмыс орны 50
Түйін 52
Талқылауға арналған сұрақтар 52
Тиімді тайм-менеджмент дағдыларын қалыптастыру 53
Тиімді ой тұжырымдау дағдыларын қалыптастыру 54
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау 55
Жұмыс барысындағы менеджмент 56
ЕСКЕРІҢІЗ: Адаса жүріп жол табу 58
Сілтемелер 59

2. ДӘСТҮРЛІ ЖӘНЕ ҚАЗІРГІ МЕНЕДЖМЕНТ КӨЗҚАРАСЫ 61

МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Тұрақтылыққа ұмтылу 62
Менеджменттегі теория мен тарихтың рөлі 64
Теория мен тарихтың маңызы 64
Менеджмент теориясының негізін қалаушылар 65
Классикалық менеджмент көзқарасы 67
Ғылыми менеджмент 67
Әкімшілік менеджмент 69
Бүгінгі классикалық менеджмент көзқарасы 69
Мінез-құлық менеджменті көзқарасы 70
Адамдар арасындағы қарым-қатынас 71
Ұйымдық мінез-құлықтың пайда болуы 72
ТЕХТАНЫМ ROI әлеуметтік құндылығы 73

DU

Қазіргі мінез-құлық менеджменті көзқарасы ... 74
Сандық менеджмент көзқарасы ... 74
Менеджмент ғылымы ... 75
Операциялық менеджмент ... 76
Бүгінгі сандық менеджмент көзқарасы ... 76
Менеджерлік көзқарастарды біріктіру мүмкіндігі ... 77
Жүйелік көзқарас ... 77
Ситуациялық көзқарас ... 79
Біріктіру аясы ... 79
Қазіргі заманғы менеджменттің мәселелері мен қиындықтары ... 81
Қазіргі қолданбалы көзқарас ... 82
Қазіргі менеджмент қиындықтары ... 83
НҰСҚАУ Жұмысын Hooters-те бастап жылдам өрлеген бойжеткен ... 84
Түйін ... 85
Талқылауға арналған сұрақтар ... 86
Тиімді шешім қабылдау дағдыларын қалыптастыру ... 87
Тиімді тұлғааралық қарым-қатынас дағдыларын қалыптастыру ... 87
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау ... 88
Жұмыс барысындағы менеджмент ... 90
ЕСКЕРІҢІЗ: Тұрақтылыққа ұмтылу ... 91
Сілтемелер ... 92

II БӨЛІМ Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

3. ҰЙЫМНЫҢ ІШКІ ЖӘНЕ СЫРТҚЫ ОРТАСЫ ... 94
МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Қарым-қатынастағы қиындықтарды ескеру ... 95
Ұйым ортасы ... 97
Сыртқы орта ... 98
Жалпы орта ... 98
ЖҰМЫР ЖЕРДЕГІ БИЗНЕС Сыртқы тұрақтылық ... 101
Жұмыс ортасы ... 103
БИЗНЕСТЕН ТЫС Кәсіп салдарын зиянсыз ету ... 105
Ұйымның ішкі ортасы ... 108
Меншік иелері ... 108
Директорлар кеңесі ... 108
Қызметкерлер ... 109
Жұмыс істейтін орын ... 109
Ұйым мәдениеті ... 110
Ұйым мәдениетінің маңызы ... 110
Ұйым мәдениетін анықтайтын факторлар ... 110
Ұйым мәдениетін басқару ... 111
Мультимәдени орта ... 112
Әралуандық пен мультимәдениеттегі трендтер ... 112
Әралуандық пен мультимәдениет факторлары ... 114
Ұйым мен орта қатынасы ... 116
Орта ұйымға қалай әсер етеді? ... 116
Ұйым ортасына қалай бейімделеді? ... 119
Түйін ... 122
Талқылауға арналған сұрақтар ... 123
Тиімді тайм-менеджмент дағдыларын қалыптастыру ... 123
Тиімді коммуникация дағдыларын қалыптастыру ... 124
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау ... 125
Жұмыс барысындағы менеджмент ... 126
ЕСКЕРІҢІЗ: Қарым-қатынастағы қиындықтарды ескеру ... 128
Сілтемелер ... 129

4. ӘЛЕУМЕТТІК ЖАУАПКЕРШІЛІК ЖӘНЕ ЭТИКА 131
МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Тосын әрекеттер арқылы басқару 132
Ұйымдардағы жеке бас этикасы 134
Басқару этикасы 135
НҰСҚАУ Қуанышқа бөлеу 137
Ұйым контексіндегі этика 139
Этикалық мінез-құлықты басқару 140
Ұйымда этикалық мәселелердің туындауы 144
Этикаға сай басшылық 144
Корпоратив басқарудағы этикалық мәселелер 145
Ақпараттық технологиялардағы этикалық мәселелер 145
Әлеуметтік жауапкершілік және ұйым 146
Әлеуметтік жауапкершілік ауқымы 146
ЖҰМЫР ЖЕРДЕГІ БИЗНЕС Корпоратив-әлеуметтік жауапкершілікті орнықтыру 149
Әлеуметтік жауапкершілікті жақтайтын және оған қарсы дәйектер 150
Ұйымның әлеуметтік жауапкершілікке қатысты ұстанымы 152
Үкімет және әлеуметтік жауапкершілік 155
Үкімет ұйымдарға қалай ықпал етеді? 155
Ұйымдар үкіметке қалай ықпал етеді? 156
Әлеуметтік жауапкершілікті басқару 157
Ұйымның ресми әрекеті 158
Ұйымның бейресми әрекеті 159
Әлеуметтік жауапкершілікті бағалау 160
Түйін 160
Талқылауға арналған сұрақтар 161
Тиімді бағалау және шешім қабылдау дағдыларын қалыптастыру 162
Тиімді тұлғааралық қарым-қатынас дағдыларын қалыптастыру 163
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау 163
Жұмыс барысындағы менеджмент 164
ЕСКЕРІҢІЗ: Тосын әрекеттер арқылы басқару 166
Сілтемелер 167

5. ЖАҺАНДЫҚ ОРТАҒА БЕЙІМДЕЛУ 169
МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Африкаға қарау 170
Халықаралық бизнес табиғаты 172
Халықаралық бизнестің мәні 173
Халықаралық бизнес трендтері 174
Жаһандану процесін басқару 175
Жаһандық нарықтағы бәсекеге араласу 179
Жаһандық экономиканың құрылымы 180
Жетілген нарықтық экономикалар мен жүйелер 181
Әлеуеті жоғары/өсімі жоғары экономикалар 183
Өзге экономикалар 183
ТСБК мен ДСҰ рөлі 184
Ортаға бейімделуге қатысты халықаралық менеджмент алдындағы қиындықтар 185
Экономикалық орта 185
ЖҰМЫР ЖЕРДЕГІ БИЗНЕС Суық сәлем 187
Саяси-құқықтық орта 188
Мәдени орта 191
АЛУАН ӘЛЕМ Жергілікті хедхантерлермен бәсекелесу 193
Жаһандық экономикадағы бәсекеге араласу 196
Жаһандану және ұйым ауқымы 196
Жаһандық экономикадағы менеджмент қиындықтары 198
Түйін 199
Талқылауға арналған сұрақтар 200

DU

Тиімді техникалық дағдылар қалыптастыру 201
Тиімді коммуникация дағдыларын қалыптастыру 202
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау 202
Жұмыс барысындағы менеджмент 203
ЕСКЕРІҢІЗ: Африкаға қарау 205
Сілтемелер 206

III БӨЛІМ Жоспарлау және шешім қабылдау

6. ЖОСПАРЛАУ МЕН ШЕШІМ ҚАБЫЛДАУДЫҢ БАЗАЛЫҚ ЭЛЕМЕНТТЕРІ 208
МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Алға басу 209
Шешім қабылдау және жоспарлау процесі 211
Ұйымның мақсаттары 213
Мақсат қоюдың мәні 213
Мақсат түрлері 214
Мақсат қоюдағы жауапкершілік 217
Көп мақсат қою және соны орындау 217
Ұйымдық жоспарлау 218
Ұйымдық жоспардың түрлері 218
Жоспарлаудағы уақыт шеңберлері 218
Жоспарлау жауапкершілігі 219
ТЕХТАНЫМ Сөз бастау 220
Төтенше жоспарлау және кризис-менеджмент 222
Тактикалық жоспарлау 224
Тактикалық жоспар құру 224
Тактикалық жоспарды орындау 225
Операциялық жоспарлау 226
Бір реттік жоспар 226
Ұзақмерзімді жоспарлар 227
БИЗНЕСТЕН ТЫС Протокол 303 229
Мақсат қою мен жоспарлау процесін басқару 230
Мақсат қою мен жоспарлаудағы кедергілер 230
Кедергілерді еңсеру 232
Жоспарларды орындауда мақсаттарды пайдалану 233
Түйін 235
Талқылауға арналған сұрақтар 236
Тиімді шешім қабылдау дағдыларын қалыптастыру 236
Тиімді тайм-менеджмент дағдыларын қалыптастыру 237
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау 238
Жұмыс барысындағы менеджмент 239
ЕСКЕРІҢІЗ: Алға басу 241
Сілтемелер 242

7. БАСҚАРУ СТРАТЕГИЯСЫ ЖӘНЕ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖОСПАРЛАУ 243
МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Тоқмейілсімеу 244
Стратегиялық менеджмент табиғаты 246
Стратегияның құрамдас бөліктері 246
Стратегия деңгейлері 247
Стратегияны айқындау және жүзеге асыру 247
БИЗНЕСТЕН ТЫС LIKE стратегиясы 248
Стратегия құруда SWOT-талдауды қолдану 249
Ұйымның күшті тұстарын бағалау 249
Ұйымның әлсіз тұстарын бағалау 251
Ұйымның мүмкіндіктері мен қауіптерін бағалау 252
Бизнес деңгейіндегі стратегияларды тұжырымдау 252

DU

Портердің жалпы стратегиясы ... 252
Майлс-Сноу типологиясы ... 254
Өнімнің өмірлік цикліне негізделген стратегия ... 256
Бизнес деңгейіндегі стратегияны жүзеге асыру ... 257
Портердің жалпы стратегияларын жүзеге асыру ... 257
Майлс-Сноу стратегияларын жүзеге асыру ... 258
Корпоратив деңгейдегі стратегияларды тұжырымдау ... 259
Дара өнім стратегиясы ... 260
Байланысты әртараптану ... 260
Байланыссыз әртараптану ... 262
НҰСҚАУ Сұлулық стратегиясы ... 263
Корпоратив деңгейдегі стратегияларды жүзеге асыру ... 264
Көпсалалы компанияның қалыптасуы ... 264
Әртараптануды басқару ... 265
Халықаралық және жаһандық стратегиялар ... 268
Халықаралық және жаһандық стратегия құру ... 269
Халықаралық бизнестің стратегиялық баламалары ... 271
Түйін ... 272
Талқылауға арналған сұрақтар ... 274
Тиімді шешім қабылдау дағдыларын қалыптастыру ... 274
Тиімді ой тұжырымдау дағдыларын қалыптастыру ... 275
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау ... 276
Жұмыс барысындағы менеджмент ... 277
ЕСКЕРІҢІЗ: Тоқмейілсімеу ... 280
Сілтемелер ... 280

8. БАСҚАРУДАҒЫ ШЕШІМ ҚАБЫЛДАУ ЖӘНЕ МӘСЕЛЕЛЕРДІ ШЕШУ ... 282
МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Жоқтан бар жасау ... 283
Шешім қабылдау табиғаты ... 285
Шешім қабылдаудың анықтамасы ... 285
Шешім түрлері ... 286
Шешім қабылдау шарттары ... 287
Шешім қабылдаудағы рационал көзқарас ... 289
Шешім қабылдаудың классикалық моделі ... 289
Рационал шешім қабылдаудағы қадамдар ... 290
Дәлелдерге негізделген менеджмент ... 295
Шешім қабылдаудағы мінез-құлық элементтері ... 296
Әкімшілік моделі ... 296
Шешім қабылдаудағы саяси күштер ... 297
АЛУАН ӘЛЕМ Әралуандық үкімі ... 298
Интуиция және міндеттемелерді арттыру ... 299
ЖҰМЫР ЖЕРДЕГІ БИЗНЕС Мәмілені бекіту ... 300
Тәуекелге дайындық және шешім қабылдау ... 301
Этика және шешім қабылдау ... 301
Ұйымда топтық және командалық шешім қабылдау ... 302
Топтық және командалық шешім қабылдау формалары ... 302
Топтық және командалық шешім қабылдаудың артықшылықтары ... 303
Топтық және командалық шешім қабылдаудың кемшіліктері ... 303
Топтық және командалық шешім қабылдау процестерін басқару ... 304
Түйін ... 305
Талқылауға арналған сұрақтар ... 305
Тиімді ой тұжырымдау дағдыларын қалыптастыру ... 306
Тиімді шешім қабылдау дағдыларын қалыптастыру ... 307
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау ... 307
Жұмыс барысындағы менеджмент ... 308

ЕСКЕРІҢІЗ: Жоқтан бар жасау 310
Сілтемелер 310

9. СТАРТАПТАРДЫ ЖӘНЕ ЖАҢА ВЕНЧУРЛЕРДІ БАСҚАРУ 313
МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Жасампаздық 314
Кәсіпкерлік мәні 316
Кәсіпкердің, стартаптың және жаңа венчурдің қоғамдағы рөлі 317
Жұмыс орындарын құру 318
Инновация 320
Ірі бизнестің маңызы 320
Стартап пен жаңа венчурдің стратегиясы 321
Сала таңдау 321
Артықшылықтарды алға тарту 325
Бизнес-жоспарды әзірлеу 326
НҰСҚАУ Электромобильдер бизнесіндегі қазіргі жағдай 327
Кәсіпкерлік және халықаралық нарық 328
Стартап пен жаңа венчурдің құрылымы 328
Жаңа бизнес бастау 329
Жаңа бизнесті қаржыландыру 330
Менеджменттегі кеңес берушілер 332
Франчайзинг 334
БИЗНЕСТЕН ТЫС Сотта көріскенше 335–336
Стартап пен жаңа венчурдің өнімділігі 336
Стартаптар мен жаңа венчурлердегі трендтер 337
Сәтсіздік себептері 338
Табысқа жету себептері 338
Түйін 339
Талқылауға арналған сұрақтар 340
Тиімді тұлғааралық қатынас дағдыларын қалыптастыру 341
Тиімді ой тұжырымдау дағдыларын қалыптастыру 341
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау 342
Жұмыс барысындағы менеджмент 343
ЕСКЕРІҢІЗ: Жасампаздық 345
Сілтемелер 346

IV БӨЛІМ Ұйымдастыру процесі

10. ҰЙЫМДАСТЫРУДЫҢ БАЗАЛЫҚ ЭЛЕМЕНТТЕРІ 347
МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Boss болу 348
Ұйымдастыру элементтері 350
Жұмыс орындарын жобалау 351
Мамандандыру 351
Мамандандырудың артықшылықтары мен шектеулері 352
Мамандандыруға балама 352
Жұмыс орындарын топтау: бөлімдерге бөлу 356
Бөлімдерге бөлу себептері 356
Бөлімдерге бөлудің жалпы негіздемесі 356
ТЕХТАНЫМ Twelpforce жүйесіндегі ақау 359
Бағыну жүйесін орнату 360
Бұйрықтар тізбегі 360
Тар және кең ауқымды басқару 360
Иерархиялық және аз деңгейлі ұйымдар 361
Оңтайлы бағыну жүйесін орнату 362
Өкілеттікті бөлу 364

DU

Жұмысты бөліп тапсыру процесі 364
Орталықсыздандыру және орталықтандыру 366
Іс-әрекетті үйлестіру 367
Үйлестіру қажеттігі 367
Құрылымдық үйлестіру тәсілдері 368
Электрон үйлестіру 369
ЖҰМЫР ЖЕРДЕГІ БИЗНЕС Коллаборация, байланыс және хромосомалық конфигурация 370
Лауазымдар арасындағы айырмашылық 371
Желілік бөлімшедегі лауазым мен штаттық лауазым арасындағы айырмашылық 371
Әкімшілік қарқыны 372
Түйін 372
Талқылауға арналған сұрақтар 373
Тиімді ой тұжырымдау дағдыларын қалыптастыру 374
Тиімді бағалау дағдыларын қалыптастыру 374
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау 375
Жұмыс барысындағы менеджмент 377
ЕСКЕРІҢІЗ: Boss болу 379
Сілтемелер 380

11. ҰЙЫМДЫҚ ДИЗАЙНДЫ БАСҚАРУ 382
МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Заңмен санасу 383
Ұйымдық дизайн табиғаты 385
Ұйымдық дизайнға әмбебап көзқарас 386
Бюрократиялық модель 386
Мінез-құлық моделі 387
Ұйымдық дизайнға жағдайлар ықпалы 389
Технологиялық өзек 389
Ұйымдық орта 390
Ұйымның көлемі 391
АЛУАН ӘЛЕМ Қатынасты бейімдеу 392
Ұйымның өмір циклі 393
Стратегия және ұйымдық дизайн 394
Корпоратив деңгейдегі стратегия 394
Бизнес деңгейіндегі стратегия 395
Ұйымдық функциялар 395
Ұйымдық дизайнның негізгі формалары 395
Функционал дизайн (U-form) 396
Конгломерат дизайн (H-form) 397
Дивизиондық дизайн (M-form) 397
Матрицалық дизайн 398
Гибрид дизайн 401
Ұйымдық дизайнда туындайтын мәселелер 401
Командалық ұйымдастыру 401
Виртуал ұйым 402
Үдайы оқып-үйренуші ұйым 402
НҰСҚАУ Тауығыңды жемде 403
Халықаралық ұйымдар дизайнындағы мәселелер 404
Түйін 405
Талқылауға арналған сұрақтар 405
Тиімді ой тұжырымдау дағдыларын қалыптастыру 406
Тиімді техникалық дағдылар қалыптастыру 407
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау 407
Жұмыс барысындағы менеджмент 408
ЕСКЕРІҢІЗ: Заңмен санасу 411
Сілтемелер 411

12. ҰЙЫМДЫҚ ӨЗГЕРІСТЕР МЕН ИННОВАЦИЯЛАРДЫ БАСҚАРУ 413
МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Жақсыны көру 414
Ұйымдық өзгеріс табиғаты 416
Өзгеріске итермелейтін күштер 416
Жоспарлы және мәжбүрлі өзгерістер 417
Ұйымдағы өзгерістерді басқару 419
Өзгеріс процесіндегі қадамдар 419
Өзгеріске қарсылықты түсіну 420
Өзгеріске қарсылықты еңсеру 421
Ұйымдық өзгерістер ауқымы 423
Ұйымның құрылымы мен дизайнын өзгерту 423
Технологиялар мен операцияларды өзгерту 424
Адамдарды, қарым-қатынасты және іс-әрекетті өзгерту 425
Бизнес-процестерді өзгерту 426
БИЗНЕСТЕН ТЫС КӘСІП САЛДАРЫН ЗИЯНСЫЗ ЕТУ 428
Ұйымды дамыту 429
Ұйымдық инновация 432
Инновация процесі 432
Инновация формалары 434
Сәтсіз инновация 436
Ұйымдағы инновацияларды ілгерілету 437
ТЕХТАНЫМ Applegate кейсі 438
Түйін 440
Талқылауға арналған сұрақтар 440
Тиімді шешім қабылдау дағдыларын қалыптастыру 441
Тиімді бағалау дағдыларын қалыптастыру 442
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау 443
Жұмыс барысындағы менеджмент 444
ЕСКЕРІҢІЗ: Жақсыны көру 446
Сілтемелер 447

13. ҰЙЫМДАҒЫ АДАМ РЕСУРСТАРЫН БАСҚАРУ 450
МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Технология дамуын ескеру 451
Адам ресурстарын басқаруға ортаның ықпалы 453
Адам ресурстары менеджментінің (HRM) стратегиялық маңызы 453
Адам ресурстары менеджментінің (HRM) құқықтық ортасы 454
Әлеуметтік өзгерістер және адам ресурстары менеджменті 458
Адам ресурстарын тарту 458
Адам ресурстарын жоспарлау 459
Қызметкер іздеу 461
Қызметкерлерді іріктеу 462
Адам ресурстарын дамыту 464
Оқыту және дамыту 464
Өнімділікті бағалау 466
ТЕХТАНЫМ Медиа математика 467
Қызметкер жұмысына пікір айту 470
Адам ресурстарын сақтау 470
Өтемақы тағайындау 470
Үстемеақы тағайындау 472
АЛУАН ӘЛЕМ Caterpillar мысалы 473
Карьераны жоспарлау 474
Еңбек қатынастарын басқару 474
Кәсіподақтар қалай құрылады? 475
Ұжымдық саудаласу 477

Жұмыс орнын ауыстырғанда туындайтын жаңа сын-қатерлер 478
Білімді қызметкерлерді басқару 478
Шартпен жұмыс істейтін және уақытша қызметкерлер 479
Түйін 480
Талқылауға арналған сұрақтар 481
Тиімді шешім қабылдау дағдыларын қалыптастыру 482
Тиімді техникалық дағдылар қалыптастыру 482
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау 483
Жұмыс құндылықтары бойынша сауалнама 484
Жұмыс барысындағы менеджмент 484
ЕСКЕРІҢІЗ: Технология дамуын ескеру 486
Сілтемелер 487

V БӨЛІМ Жетекшілік ету процесі

14. ҰЙЫМДАРДАҒЫ ЖЕКЕ ТҰЛҒА МІНЕЗ-ҚҰЛҚЫНЫҢ БАЗАЛЫҚ ЭЛЕМЕНТТЕРІ 490
МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Қоқыспен тәрбиелеу 491
Ұйымдағы жеке тұлғаларды түсіну 493
Психологиялық келісімшарт 494
Тұлға-қызмет сәйкестігі 495
Тұлға ерекшеліктерінің табиғаты 495
Жеке тұлға және жеке мінез-құлық 496
Тұлға ерекшеліктерінің «Үлкен бестігі» 496
Майерс-Бриггс типологиясы 498
Жұмыстағы өзге дербес қасиеттер 499
Эмоциялық интеллект 500
Көзқарас және жеке тұлға мінез-құлқы 501
Жұмысқа деген қатынас 502
Ұйымдық міндеттеме және өзара әрекеттесу 502
Ұйымдағы эмоция және көңіл-күй 503
Қабылдау және тұлғаның мінез-құлқы 503
Қабылдаудың негізгі процестері 504
Қабылдау және атрибуция 505
Стресс және жеке мінез-құлық 505
Стрестің себептері мен салдары 507
Стресті басқару 509
АЛУАН ӘЛЕМ Стрестің түсі 509
Ұйымдардағы креатив 512
Креатив тұлға 512
Шығармашылық процесс 513
ТЕХТАНЫМ Суреттер алдаусыратуға қарағанда жақсырақ 514
Ұйымдардағы креативті күшейту 515
Жұмыс орнындағы мінез-құлық түрлері 516
Өнімді жұмыс істеу 516
Жұмыстан жалтару 516
Ұйымдық азаматтық мінез-құлық 517
Зиянкестік 518
Түйін 518
Талқылауға арналған сұрақтар 519
Тиімді тұлғааралық қатынас дағдыларын қалыптастыру 520
Тиімді тайм-менеджмент дағдыларын қалыптастыру 521
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау 521
Жұмыс барысындағы менеджмент 524
ЕСКЕРІҢІЗ: Қоқыспен тәрбиелеу 527
Сілтемелер 528

DU

15. ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІҢ МОТИВАЦИЯСЫН ЖӘНЕ ӨНІМДІЛІГІН БАСҚАРУ 531
МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Ойыннан тартынбау 532
Мотивация табиғаты 534
Жұмыс орнында қызметкерлерді ынталандырудың маңызы 534
Мотивацияға тарихи көзқарас 535
Мотивацияға мазмұндық көзқарас 537
Қажеттіліктер иерархиясы ұстанымы 537
Қос факторлы теория 539
Жеке тұлғаның қажеттіліктері 540
Мазмұндық көзқарастың қолданылуы 541
Мотивациядағы процестік көзқарас 542
Күту теориясы 542
Әділдік теориясы 544
Мақсат қою теориясы 546
Процестік көзқарастың қолданылуы 547
Мотивациядағы нығайту көзқарасы 548
Ұйымдардағы нығайтудың түрлері 548
Ұйымдарда нығайтуды қамтамасыз ету 549
Нығайту көзқарасының қолданылуы 550
Танымал мотивациялық стратегиялар 550
Құқықтар мен мүмкіндіктерді кеңейту және қатыстыру 550
Жұмыстың балама формалары 552
Өнімділікті арттыру үшін марапаттау жүйесін қолдану 554
Атқарылған жұмысы үшін марапаттау жүйесі 554
Ынта арттыру үшін марапаттау жүйесі 554
Топтық және командалық ынтаны арттыру үшін марапаттау жүйесі 556
ЖҰМЫР ЖЕРДЕГІ БИЗНЕС Жауапкершілікті ынталандыру 557
Лауазымдық өтемақы 559
НҰСҚАУ Үлкен өтемақылар 561
Марапаттаудың өнімділікке негізделген жаңа ұстанымдары 562
Түйін 563
Талқылауға арналған сұрақтар 563
Тиімді тұлғааралық қатынас дағдыларын қалыптастыру 564
Тиімді шешім қабылдау дағдыларын қалыптастыру 565
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау 565
Жұмыс барысындағы менеджмент 566
ЕСКЕРІҢІЗ: Ойыннан тартынбау 568
Сілтемелер 568

16. БАСҚАРУДАҒЫ ЖЕТЕКШІЛІК ЖӘНЕ ЫҚПАЛ ЕТУ ПРОЦЕСІ 571
МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Мұнаймен бірге төгілген абырой 572
Жетекшілік табиғаты 574
Жетекшілік етудің мәні 574
Жетекшілік және менеджмент 574
БИЗНЕСТЕН ТЫС Коммерциялық емес сектордың кеңжелеуі 576
Жетекшілік және билік 577
Жетекшілікке қатысты басты ұстанымдар 579
Жетекші қасиеттері 579
Жетекші мінез-құлқы 580
Жетекшілікке қатысты ситуациялық ұстанымдар 583
LPC теориясы 584
Жол-мақсат (Path-Goal) теориясы 586
Врумның «шешімдер бәйтерегі» ұстанымы 588

Жетекшілік алмасу (LMX) ұстанымы 591
Жетекшіліктегі өзара байланысты ұстанымдар 592
Жетекшілік етуді алмастыру 592
Харизмалық жетекшілік 593
Трансформациялық жетекшілік 594
Жетекшілікке қатысты жаңа ұстанымдар 594
Стратегиялық жетекшілік 594
Мәдениетаралық жетекшілік 595
Этикалық жетекшілік 595
АЛУАН ӘЛЕМ Жоғары технологиялар есеп жүргізуде 596
Ұйымдардағы саяси мінез-құлық 597
Жалпы саяси мінез-құлық 597
Әсер қалдыру менеджменті 598
Саяси мінез-құлықты басқару 598
Түйін 599
Талқылауға арналған сұрақтар 600
Тиімді тұлғааралық қарым-қатынас дағдыларын қалыптастыру 601
Тиімді ой тұжырымдау дағдыларын қалыптастыру 602
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау 603
Жұмыс барысындағы менеджмент 604
ЕСКЕРІҢІЗ: Мұнаймен бірге төгілген абырой 606
Сілтемелер 607

17. ТҰЛҒААРАЛЫҚ ҚАРЫМ-ҚАТЫНАС ПЕН КОММУНИКАЦИЯНЫ БАСҚАРУ 610
МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Қарым-қатынасқа мән беру 611
Ұйымдағы тұлғааралық қатынас табиғаты 613
Тұлғааралық қарым-қатынас динамикасы 614
Тұлғааралық мінез-құлық нәтижелері 615
Коммуникация және менеджердің жұмысы 615
Коммуникация анықтамасы 616
Менеджменттегі коммуникация рөлі 616
Коммуникация процесі 617
Ұйымдағы коммуникация түрлері 619
Тұлғааралық коммуникация 619
Желілердегі және жұмыс топтарындағы коммуникация 620
Ұйымдық коммуникация 621
Цифрлық коммуникация 623
ТЕХТАНЫМ Жүре ойлау және жүре сөйлеу 624
Ұйымдардағы бейресми коммуникация 625
Өсек 626
Аралай жүріп басқару 627
Ауызекі емес коммуникация 628
Ұйымдық коммуникацияны басқару 629
Коммуникациядағы кедергілер 629
Коммуникация тиімділігін арттыру 631
НҰСҚАУ Коммуникация құдіреті 633
Түйін 634
Талқылауға арналған сұрақтар 635
Тиімді техникалық дағдылар қалыптастыру 636
Тиімді тұлғааралық қарым-қатынас дағдыларын қалыптастыру 636
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау 637
Жұмыс барысындағы менеджмент 638
ЕСКЕРІҢІЗ: Қарым-қатынасқа мән беру 640
Сілтемелер 641

DU

18. ЖҰМЫС ТОПТАРЫН ЖӘНЕ КОМАНДАЛАРДЫ БАСҚАРУ 643
МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Әралуандықты қолдау 644
Ұйымдардағы топтар мен командалар 646
Топтар мен командалардың түрлері 647
ЖҰМЫР ЖЕРДЕГІ БИЗНЕС Тұрақтылықты «демеу» 650
Адамдар неліктен топтар мен командаларға бірігеді 651
Топтар пен командалар дамуындағы сатылар 652
Топтар мен командалардың сипаттары 654
Рөлдік құрылым 654
Мінез-құлық нормалары 656
Үйлесім 658
НҰСҚАУ Билік құдіреті 660
Ресми және бейресми жетекшілік 661
Тұлғааралық және топаралық конфликт 662
Конфликт табиғаты 662
Конфликт себептері 663
Ұйымдардағы конфликтіні басқару 665
Конфликт тууына жағдай жасау 666
Конфликтіні бақылау 667
Конфликтіні шешу және жою 667
Келіссөз 668
Түйін 670
Талқылауға арналған сұрақтар 670
Тиімді ой тұжырымдау дағдыларын қалыптастыру 671
Тиімді коммуникация дағдыларын қалыптастыру 671
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау 672
Жұмыс барысындағы менеджмент 673
ЕСКЕРІҢІЗ: Әралуандықты қолдау 675
Сілтемелер 676

V БӨЛІМ Бақылау процесі

19. БАҚЫЛАУДЫҢ НЕГІЗГІ ЭЛЕМЕНТТЕРІ 679
МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Үнемшілдікке үндеу 680
Бақылау табиғаты 682
Бақылау мақсаты 682
Бақылау түрлері 684
Бақылау процесінің кезеңдері 686
БИЗНЕСТЕН ТЫС Коммерциялық емес ұйымды басқарудың ақылды жолы 689
Операциялық бақылау 690
Алдын ала бақылау 690
Жұмыс барысын бақылау 690
Орындалған жұмысты бақылау 691
Қаржылық бақылау 692
Бюджетті бақылау 692
Қаржылық бақылаудың өзге құралдары 695
ЖҰМЫР ЖЕРДЕГІ БИЗНЕС Инвесторлар үшін тұрақтылықтың маңызы 697
Құрылымдық бақылау 698
Бюрократиялық бақылау 698
Орталықтандырылмаған бақылау 699
Стратегиялық бақылау 699
Стратегия мен бақылаудың ұштасуы 699
Халықаралық стратегиялық бақылау 700
Ұйымдардағы бақылауды басқару 701
Тиімді бақылау сипаттары 701

DU

Бақылауға қарсылық 702
Бақылауға қарсылықты еңсеру 704
Түйін 705
Талқылауға арналған сұрақтар 706
Тиімді тайм-менеджмент дағдыларын қалыптастыру 706
Тиімді техникалық дағдылар қалыптастыру 707
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау 708
Жұмыс барысындағы менеджмент 709
ЕСКЕРІҢІЗ: Үнемшілдікке үндеу 711
Сілтемелер 712

20. ОПЕРАЦИЯЛАРДЫ, САПАНЫ ЖӘНЕ ӨНІМДІЛІКТІ БАСҚАРУ 713
МЕНЕДЖЕР БОЛУ: Жұмыс сапасына ден қою 714
Операциялық менеджмент табиғаты 716
Операциялардың маңызы 716
Өнеркәсіп және өндіріс операциялары 717
Қызмет көрсету операциялары 717
Ұйымдық стратегиядағы операциялардың рөлі 718
Операциялық жүйелерді құру 718
Өнім мен қызмет көрсету үйлесімі 718
Өндіріс қуатына қатысты шешімдер 719
Нысан таңдауға қатысты шешімдер 719
Ұйымдық технологиялар 721
Өнеркәсіп технологиясы 721
Қызмет көрсету технологиясы 724
Операциялық жүйелерді жеткізу тізбегін басқару арқылы енгізу 725
Операциялық менеджмент – бақылаудың бір түрі 725
Сатып алу менеджменті 726
Түгендеу менеджменті 727
Тұтас сапаны басқару 728
Сапаның мәні 728
Сапаның маңызы 729
БИЗНЕСТЕН ТЫС Донорлармен дос болу 730
Тұтас сапа менеджменті 731
Тұтас сапа менеджменті құралдары мен техникасы 732
Өнімділікті басқару 734
Өнімділіктің мәні 735
Өнімділіктің маңызы 735
Өнімділік трендтері 736
Өнімділікті жақсарту 736
ТЕХТАНЫМ Glassdoor сабағы 738
Түйін 739
Талқылауға арналған сұрақтар 740
Тиімді коммуникация дағдыларын қалыптастыру 740
Тиімді бағалау дағдыларын қалыптастыру 741
Жеке дағды қалыптастыруды бағалау 742
Жұмыс барысындағы менеджмент 742
ЕСКЕРІҢІЗ: Жұмыс сапасына ден қою 745
Сілтемелер 746

DU

АЛҒЫСӨЗ

«Менеджмент» деп аталатын бұл кітапты 1984 жылы алғаш басылып шыққаннан бері бес құрлықтағы жүздеген колледж бен университеттің екі миллионнан аса студенті бизнесте өсуге дайындалу үшін кеңінен қолданып келеді. Мен осы он екінші басылымда алдыңғы кітаптардың сәтті болуына үлес қосқан барлық элементтерді сақтай отырып, болашаққа, яғни бизнес, менеджмент пен білімнің келешегіне кең жол ашудың жаңа мүмкіндіктерін қарастырдым.

Әдетте, жалпы шолу еңбегін жазу бірнеше талаптың орындалуын қажет етеді. Біріншіден, шолу болғандықтан, ол жан-жақты мағлұматтарды қамтуға тиіс. Екіншіден, мағлұмат нақты және объективті болуы керек. Үшіншіден, менеджмент нақты іс-әрекет болғандықтан, кітап мазмұны қисынды болуға міндетті. Төртіншіден, қазіргі заманға сай болуы тиіс. Және бесіншіден, мейлінше қызық әрі тартымды болуы керек. Жаңа нұсқа алдыңғы басылымдардағы мәтінге берілген кері байланыс нәтижесіне сәйкес аталған талаптарды толық орындайды және асып та түседі деп санаймын. Турасын айтсам, бұл басылым алдына қойған міндеттерін бұрынғыдан да нәтижелі орындайтынына көмілі сенімдімін.

«Менеджменттің» қазіргі және бұрынғы оқырмандары алдыңғы оқулықтың негізгі құрамдас бөліктерін сақтай отыра, түрлі жаңа элементтер мен тың көзқарас ұстанымдарын қосқанымызды жылы қабылдайтынына, сонымен қатар осы басылымдағы жаңалықтар менеджменттің теориясы мен практикасын нығайта түсеріне үмітім зор.

Он екінші басылымның ерекшеліктері мен артықшылықтары

«Менеджменттің» он екінші басылымы – алдыңғы жұмыстың біршама қайта жөнделген нұсқасы. Мен жаңа нұсқаға жай ғана бүгінгі күннің өзекті мәселелерін қосып қана қоймай, бұл кітапты ұзақмерзімді келешекке көз тастай отырып қайта қарауды жөн көрдім. Мұндағы бұрынғы тараулардың барлығы қайта қаралған, қызмет секторы, этика, жаһандық менеджмент және ақпараттық технологияларға ерекше мән берілген, кейбір тараулар біріктірілін, жаңаша құрылымдалған. Сонымен қатар кітап жан-жақты сипатын сақтай отыра, 20 тарау болып ықшамдалды. Бұл өзгерістер менің берік сенімдерімнің бейнесі және шолушылар мен мамандардың пайымдауынша, менеджмент әлеміне жаңа аяқ басқан студенттерге қажет білім мазмұнын толық қамтиды.

Он екінші басылымда алдыңғы еңбектер жалпылама түзетілін, қайта өңделуімен қатар, онда нақты өзгерістер де бар. Соның ішінде:

1. Жаһандық экономикадағы күдік туғызатын тұрақсыздыққа және осы тұрақсыздық менеджерлерге қалайша әсер еткеніне күмәнмен қарап, талқыға салу үшін тараулар мәтіні біраз толықтырылып өзгертілді.
2. Сонымен қатар, Таяу Шығыстағы жалғасып келе жатқан шиеленістердің бизнеске тигізетін ықпалы мен әсері де қамтылады.

DU

3. Шағын бизнес, халықаралық бизнес, менеджерлердің өтемақысы және бизнестің басқа да салаларына қатысты барлық мәліметтер мен статистикалық деректер қолжетімді ақпаратқа сәйкес жаңартылды.
4. Барлық тараулардағы кіріспе оқиғалар («Менеджер болу») – жаңа.
5. Барлық тараулардағы қорытынды оқиғалар («Жұмыс барысындағы менеджмент») – жаңа.
6. Он екінші басылымда тыңнан қосылған 40 жаңа айдар (әр тарауда екіден) бар.
7. Он екінші басылымда жүз елуден аса жаңа мысал енгізілген. Оған қоса, алдыңғы басылымдардан қалған мысалдардың өзектілігі мен жарамдылығы қайта тексерілді.
8. Халықаралық бизнес, кәсіпкерлік, стратегиялық менеджмент, шешім қабылдау, ұйымның құрылуы, ұйымдық құрылымның өзгеруі, жеке адамның мінез-құлқы, жетекшілік, топтар, мотивация, бақылау, ақпараттық технологиялар, өнімділік және сапа менеджментіне қатысты соңғы зерттеулер қайта қарастырылып, жаңа мазмұнмен толықтырылды.

Тұтастандыра ауқымдау

Мен бұрынғы бірнеше басылымдағы қандай да бір мәлімет шынымен осы кітапқа енуге лайық болса, ол толығымен, негізгі ақпаратпен бірге енгізілуге тиіс деп шештім. Осылайша, барлық – дәстүрлі және қазіргі заманғы – мәліметтер менеджмент саласындағы тұрақты және озара байланысты ақпаратпен қамтамасыз ету үшін мәтін ішіне жымдаса өрілген. Сонымен қатар мұндай құрылым кітаптың жалпы қаңқасын алты қисынды және симметриялы бөлімге бөлуге көместеседі. Шолушылар мен студенттер осы тәсілді бұрынғы басылымдарда да жақсы қабылдағандықтан, ол он екінші басылымда да сақталды. Оның үстіне, тоғыспалы сілтемелерді қолдану мәтін бойынша тұтастандыра ауқымдауды нығайтады.

Сондай-ақ, «Менеджменттегі» осындай тұтастандыра ауқымдау тәсілі тарау құрылымын қисынды және тиімді ұйымдастыруда жақсы нәтиже береді. I бөлім менеджмент саласымен таныстырса, II бөлім менеджмент ортасына назар аударады. Қалған төрт бөлімде жоспарлау, шешім қабылдау, ұйымдастыру, жетекшілік ету мен бақылау сынды негізгі менеджерлік функциялар туралы баяндалады.

Кітаптың ерекшеліктері

Негізгі тақырыптар

«Менеджменттің» бұл басылымында бірнеше өзекті тақырып кеңейтілін, көрнекі түрде таратыла жазылған. Мәселен, солардың алғашқысында бүгінгі таңда менеджерлер қызмет корсетететін этикалық бақылау жонінде кеңінен сөз қозғалады. Этика мен қоғамдық жауапкершілік туралы әрдайым айтылып жүргенімен, осы жолы корпорациялық басқару, этикалық жетекшілік және тексерістің тиісті рөлі сияқты тақырыптарға баса назар аударылған. Соған ұқсас екінші бір өзекті тақырып – кітап ішінде мысалдар және кейстермен дәйектелген менеджмент саласының жаһандық сипаты. Үшінші арнайы тақырып – кітаптың басынан аяғына дейін желісі үзілмейтін цифрлық технологиялар. Ал теория мен тәжірибе үйлесімі – өз алдына бөлек тақырып. Менеджерлерге шешім қабылдау үшін берік негіз қажет, бірақ сол негізді қамтамасыз ететін теориялар өмірде шынайы тиянақты болуға тиіс. Автор кітапта менеджерлік қызметті бағыттайтын теориялық құрылымдарды түсіндіремін және сол теориялар қалай және қай уақытта іске асатынын немесе жарамсыз болатынын суреттер мен мысалдар арқылы дәйектеп көрсетемін. Менеджмент – тек үлкен бизнеспен шектелмейтін ауқымды қызмет екені бесінші тақырыпта баяндалады. Мол мысалдармен шағын, ірі бизнестегі, сонымен қатар

коммерциялық емес ұйымдардағы менеджменттің сан алуан қыры да жан-жақты талқыланады.

Тиімді педагогикалық жүйе

«Менеджменттің» он екінші басылымына кірген педагогикалық элементтер студенттер мен оқытушылар үшін тиімді оқу-әдістемелік құрал.

- Әр тараудың басында басты тақырыптар алдын-ала бөліп көрсетіледі.
- Негізгі терминдер мен ұғымдар бөлек түспен белгіленген және беттің жиегіне шығарылған.
- Ақпаратқа жан бітіріп, әсерлі ете түсу үшін суреттер, кестелер мен сызбалар ұсынылады.
- Бұл басылымдағы жаңа ерекшелік – «Менеджер жаднамасы» – әр тараудағы маңызды мәселелерді қысқаша қорытындылайтын шағын нұсқаулықтар. Олар осы тараудың қазіргі және болашақ менеджерлерге қатысты негізгі тұжырымдарын нақтылауға арналады.
- Әр тараудың соңындағы үш түрлі сұрақтар студенттердің пайымдау деңгейін тексеруге арналған. «Қайталау сұрақтары» студенттерден нақты ақпаратты еске түсіруді, «Талдау сұрақтары» мәліметтерді біріктіріп, жинақтауды және «Тапсырма сұрақтары» үйренгенін жеке тәжірибеде қолдануды талап етеді.
- Сонымен қатар, әр тарауда жеке қабілеттерді жетілдіретін жаттығулар бар. Бұл жаттығулар студенттерге түрлі жағдайларға қандай дағдымен кірісетіні және болашақта басқару қабілетін қалай жақсартатыны туралы түсінік береді. Жаттығулар 1-тарауда көрсетілген жалпы басқару дағдылары құрылымынан алынған. Осы басылым үшін көптеген жаттығулар жетілдіріліп, қайта өзірленді.
- Тағы бір жаңалық – әр тараудағы «Жеке дағды қалыптастыруды бағалау» тапсырмалары. Өзін-өзі бағалау студенттерге қазіргі немесе болашақ менеджер ретінде қажет жеке артықшылықтары мен кемшіліктерін түсінуге мүмкіндік береді.

Қосымшалар

Қазіргі қоғамдағы менеджменттің ролі мен ауқымын толық бағалау үшін ұғымдар шынайы өмірде қалай жұмыс істейтіні туралы мысалдар мен суреттерді қарастыру маңызды. Шынайы әлемдегі оқиғаларды көрсету мақсатында толық зерттелген мысалдар келтірілген. Олардың көлемі әртүрлі және барлығына тиісінше мұқият шолу жасалған. Көзқарас аясын мүмкіндігінше кеңейту мақсатында дәстүрлі және жаңа менеджмент ролдері туралы, пайда табатын бизнес пен коммерциялық емес ұйымдар, үлкен корпорация мен шағын бизнес, өнім шығаратын және қызмет көрсететін компаниялар қызметіне байланысты халықаралық және американдық жағдайлардан көптеген тың мысалдар қосылған. Сол сияқты, бұл басылымда ірі және әбден орныққан компаниялармен (Home Depot, Coca-Cola, Intel және General Electric сынды) қоса, жаңа пайда болып жатқан (Google, Starbucks, Facebook және Urban Outfitters сынды) ұйымдар да барынша молынан қамтылған.

Одан бөлек:

- **Тараудың басында кіріспе оқиға бар.** «Менеджер болу» деп аталатын бұл әңгімелер менеджмент мәселелерін ашып көрсететін өмірден алынған оқиғаларға сүйенеді. Оның ішінде American Apparel, Африкадағы Harley Davidson, «Аштық ойындары» фильмін, The Houston Astros баскетбол командасын және тағы басқаларды ерекше атап өтуге болады.

DU

- **Тарау соңындағы қосымша.** «Ескеріңіз» деп аталатын айдар тараудың басындағы «Менеджер болу» айдарында айтылған оқиғалармен сабақтас. Мұнда студент кеңесші, менеджер немесе ұйымдағы басқа да үлескердің рөлін сомдайды. Бұл айдарда студенттерден бизнес қаншалықты жақсы жұмыс істеп тұрғанына және/немесе басқаша қалай істеу керектігіне түсінік беру, сынау немесе ұсыныс жасау талап етіледі.
- **Дәйексөздер.** Әр тараудағы дәйексөздер сол тақырыпқа қатысты менеджерлер мен басқа сарапшылар бизнес әлемін қалай елестететіні туралы тұжырымды түсінік береді.
- **Бөлек айдарлар.** Әр тарауда екі бөлек айдар бар. Бұл қосымшалар ерекше қызықты немесе жаңа пайда болған мәселелер мен сұрақтарды ерекшелеу немесе кеңейту мақсатымен тараудың бағытынан сәл ауытқып, еркін үлгіде беріледі. Бөлек айдарлардың бес тақырып түрі бар:

Алуан әлем (ұйымдардағы мәдени, этностық, гендерлік әр алуандықтың рөлі)

ТехТаным (бизнестегі технологияның рөлі мен ықпалы)

Нұсқау (бизнестегі жетекшіліктің рөлі мен маңызы)

Жұмыр жердегі бизнес (тұрақтылық)

Бизнестен тыс (коммерциялық емес ұйымдардағы менеджмент)

- **Тарау соңындағы кейстер.** Әр тарау осы кітап контексіне қарай арнайы жазылған «Жұмыс барысындағы менеджмент» деп аталатын кейспен түйінделеді. Оларда студенттерге таныс Wells Fargo, Starbucks, Blackberry, Uber, Kodak және басқа да ірі корпорациялардың қызметінен алынған нақты жағдайлар туралы айтылады.

Рикки У. Гриффин

DU

1

БАСҚАРУ ЖӘНЕ МЕНЕДЖЕРДІҢ ҚЫЗМЕТІ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) менеджментке сипаттама беруді, «менеджмент» және «менеджер» терминдерін анықтауды және олардың қазіргі ұйымдар үшін маңызын байыптауды;

2) ұйымдардағы менеджменттің төрт негізгі функциясын анықтауды, оларды қысқаша түсіндіруді;

3) түрлі салаларда қызмет атқаратын менеджерлердің түрлерін ажыратуды;

4) менеджерлер атқаратын негізгі басқару рөлдерін және олардың табысқа жетуіне қажет дағдыларды тануды;

5) менеджмент ғылымы мен өнерін талқылауды, менеджер болып қалыптасу процесін суреттеуді, ұйымдарда менеджментті қолдану аясын анықтауды;

6) қазір ұйымдарда пайда болып жатқан жаңа жұмыс орындарына мінездеме беруді үйренесіз.

МЕНЕДЖЕР БОЛУ

Адаса жүріп жол табу

«Ешкім де өз менеджерінен сөзсіз сәтсіздікке әкелетін тәсілдер тізімін алғысы келмейді».

– ЭЛЕЙН УЭРРИ, MEEBO ТЕҢ ҚҰРЫЛТАЙШЫСЫ

Он төрт жылдан асатын басқару тәжірибесі бар, Элейн Уэрри бизнесті басқару адамдарды бір ғана нәрсеге – МЕНЕДЖЕРЛЕРДІҢ ЕШҚАЙСЫСЫ АЙНАЛЫП ӨТЕ АЛМАЙТЫН ҚАТЕЛЕР ШЫРМАУЫНАН ЖОЛ ТАУЫП ШЫҒУҒА үйрете алады деп сендіреді.

Уэрри «әсіресе сіз бағындырғыңыз келген сала не аймақ бейтаныс болса, қателер шырмауы – сол міндетпен бірге келеді» деп түсіндіреді. «Барлығы, – дейді ол, – бір ғана маңызды сынақ арқылы өтуі тиіс, алайда өз қателеріңізді дер кезінде байқап ой тұжырымдай алсаңыз, «ісіңіз тезірек оңға басады». Төмендегі нақты мысалмен өрнектесек, ол жария тұжырымдар негізінде өзінің екінші карьерасын жасайды.

2005 жылы он бір жастан енді асқан шағында музыкаға мамандану үшін Стэнфорд университетіне оқуға түскен, бірақ символдық жүйелер саласында ғылыми дәреже алған Уэрри достарымен бірге шапшаң хабар таратуға арналған әлеуметтік желілер үшін Google, Yahoo! Messenger және Facebook сияқты ірі желілік сервистерге Meebo платформасын іске қосуға кіріседі. Стартап жасаушылардың көпшілігі сияқты Уэрри де көп ұзамай өз уақытының басым бөлігін жол-жөнекей жобалауға, әзірлеуге және анықтауға, жұмсауға тура келетін түрлі тапсырмаларды орындап отырғанын байқайды. Бағдарламашыдан менеджерге дейін, содан кейін директордан өнімдер жөніндегі вице-президентке дейін қызметтік баспалдақпен көтерілген Уэрри өте іскер менеджерлердің айналып өте алмайтын қателерге ұрыну, олардан шығатын жол табу тәжірибесінен өтеді.

2012 жылы ол CBS-тің таңғы шоуында сөз сөйлеп, алты жыл бойы шын ниетпен өз күнделігіне жазып келген қателерді қалай қадағалап отырғаны туралы айтты:

«Кремний алқабында ісін енді ғана бастаған қарапайым кәсіпкер болатынмын, – деп мойындайды ол. – Менің айтарлықтай басқару тәжірибем де болған жоқ, әрине, көп қателестім де. Күндіз жасаған қателерім есіме түскенде жаным қиналып, таңғы екі-үште оянып кететінмін... бір апта бойы жаным қиналмауы үшін, осы қателерді кейіннен ой елегінен өткізуге мүмкіндік алғым келетін. Мұның өзі де ұйықтап кетудің бір тәсілі еді».

Уэрри дамыл тапқан ұйқы мезеті мен өзін-өзі жетілдіру терапиясының шынайы пайдасы, ол жаңа қызметкерлер жалдап, оларды енді басқара бастаған кезінде көрініс берді: «Мен компанияның негізін қалаушы рөлін атқара отырып, әр алты ай сайын өз лауазымымды өзгертетінмін, сөйтіп, команданың жаңа мүшелерін жұмысқа қабылдағанда, кезінде мен

Meebo компаниялардың веб-беттеріне енуіне мүмкіндік беретін чат бөлмелері қызметтерін ұсынады.

DU

жасаған сол бір қателерді олар да жасай бастағанын көрдім».

Осы жағдайдың мән-жайын анықтауға талпынғанда-ақ, оның жасаған алғашқы әрекетінің өзі қате болды. «Мен алдымен жаңа менеджерлер мен директорларға өзім таңбалаған тізімімді бергім келді. Алайда бұл да тым қолайсыз қадам болып шықты. Әрине, ешкім өз менеджерінен сөзсіз сәтсіздікке әкелетін тәсілдер тізімін алғысы келмейді». Өз қателігін ой елегінен өткізген соң, Уэрри әңгімелесу арқылы тәжірибе бөлісу идеясын іске асыра бастады. «Мен барлық қателерімнің сценарийін жайып қойып, оларды желілі оқиға етіп біріктіре бастадым, мұның өзі әр адамның жоғары оқу орнын бітірген соң, алғашқы жұмыс күнінен бастап, жоғары буын жетекшісі ретінде компанияның басшысы атанғанға дейін жүріп өтетін кәсіби саяхаты». Көптеген оқиғалары үшін Уэрри өзінің лайықты кейіпкер атанғаны таңғаларлық жайт емес – «алғашқыда өзім жақсы көретін жобадан бас тартуыма тура келді», – дейді ол.

2012 жылы Meebo-ді Google компаниясына келісілген 100 млн долларға сату кезінде Уэрри компаниядан кетті. Келесі жылы ол ewherry.com сайтындағы блогына «100 қате» функциясын енгізіп, оны қысқа сценариймен суреттелген, негізгі кезеңдерді атап өтуге арналған айқыш-ұйқыш шағын суреттермен толықтырды. «Қателердің басым бөлігі, – дейді ол, – алдыңғы лауазымдардан кейінгі бағытыңыздан, тұрақты әдеттеріңізден айырылудан, ізгі ниеттерден немесе өз міндеттеріңізді білмеуден келіп туындайды».

Сонымен, назар аударуға лайық қатеге қандай жақсы мысал келтіруге болады? Уэрри оған «түскі ас кезіндегі әңгімелерді» ұсынады. «Шамасы, таңертеңгілік уақыт сіз үшін қолайсыз болса керек, айналаңызда әріптестеріңіз қоршап алған, сіз «Компания осы мақсатқа қол жеткізеді деп сене алмай тұрмын!» деген сыңайлы әрі-сәрі әңгіменің басын шалып тұрсыз. Менеджерлер мұндай әңгімелердің қаншалықты мәнді екенін түсінбей дал болып отыр. Осындай әңгімелерден туындайтын негізгі сезім «Корпорация басшылығы көп сөйлейді!» деген пікірден көрінеді. Бұдан қандай сабақ алуға болады? «ҚОҒАМДЫҚ ОРЫНДАРДА ШУ ШЫҒАРМАҢЫЗ», ал бұл – өз кезегінде, «БҰЛ ДЕМОКРАТИЯ ЕМЕС, АЛ СІЗДЕР ОНЫҢ ДОС-ЖАРАНЫ ЕМЕССІЗДЕР» және «ӨЗ КОМАНДАҢЫЗҒА ЖАУАПКЕРШІЛІК АРТПАҢЫЗ» немесе «ЖАУАПКЕРШІЛІКТЕН АЙЫРМАҢЫЗ» деген ді білдіреді. Мысал ретінде Уэрри Meebo сияқты бір компаниядағы жаңа менеджер туралы хикаяны айтып берді.

Алты суретке мынадай алты кеңес жазылған:

1. *Сіз дайынсыз! Әрекет етіңіз! Сіз 5+ алу және дүниені өзгерту үшін қолдан келгеннің бәрін жасауды жоспарлап отырсыз!*
2. *Не болып жатыр? Сіздің бастапқы код базаңыз бен жобада ақау бар.*
3. *Сондықтан сіз қайта жобалауды ұсынып, компаниядағы барлық адамға электрондық хат жолдайсыз, оны миллиардтаған адам алады.*

3:17
Кімге: Бәріне
Кімнен: Сенен

Менің назарыма біз жазған хакер кодымыз түсті.

Сіздерде тәжірибе жоқ па, әлде жай ғана жалқаусыздар ма – білмедім.

Осыны мінсіз жасау үшін менің ұлы жоспарым мынадай

— ХОХО

4. *Бірақ ешкім қатыспайды. Сіздің жиналысыңыз тіс дәрігерінің қабылдауына ұқсап кетеді.*
5. *Сонымен, менеджер ретінде бәрін байқап көрдіңіз – картаға, демалысқа, кешкі отырысқа, сыраға уәде бердіңіз. Неліктен командаңыз сізге қажет нәрсені бере алмайды?*
6. *Тамаша. Сізге жұмысты қолға алып, бәрін өзіңіз істеуіңізге тура келеді.*

Уэрри «100 қатені» кітап етіп шығарғысы келетінін айтқан, бірақ қазір ол менеджерлер мен кәсіпкерлерге арналған таныстырылымдар жасаумен шұғылданып жүр. Оқиғаларды әңгімелей отырып, өзі ойға алғанын көрсету үшін, Уэрри таныстырылымдарының форматы сияқты өз хикаяларына сүйенеді. Әр оқиға еңсесі түсіп салбыраған менеджердің көңіл күйін көрсететін ерекше комикстерден құралып, Уэрри олардан қандай қателерді көргенін сұрауымен аяқталады. Қазіргі таңда ол көшбасшылық туралы графикалық роман жазу үстінде.

Әрине, Элейн Уэрридің кәнігі менеджер екені айдан анық. Фил Найт (Nike компаниясының төрағасы), Урсула Бьюмс (Xerox компаниясының бас директоры), Осаму Кодзима (Mitsubishi компаниясының төрағасы), Нил Макгрегор (Британия музейінің директоры), Ричард Хейн (Urban Outfitters компаниясының президенті және төрағасы), Джини Джонс (Dallas Cowboys футбол командасының иесі және бас директоры), Бенедикт XVI (Рим-католик шіркеуінің папасы) және Фади Калаунд (Колледж-Стейшндегі Aggieland Outfitters компаниясының төрағасы, Техас штаты) да – менеджерлер. Осы тұлғалар мен олардың ұйымдары бір-бірінен ерекшеленгенімен, олардың барлығы бір ғана міндетпен бетпе-бет келеді, бір ғана мақсатқа қол жеткізуге тырысады, оз жұмысында тиімді менеджменттің бір ғана концепциясын қолдануға ұмтылады.

Жақсы ма, жаман ба, бірақ біздің қоғам менеджерлер мен олардың ұйымдарының күшті ықпалының құрсауында келеді. Америка Құрама Штаттарында адам ауруханада (ұйымда) дүниеге келеді, мемлекеттік немесе жекеменшік мектептерде (бұлар да ұйым) білім алады, ұйымнан табыс тауып, оған төуелді болады, кәсіпорындардан (ұйымдардан) барлық тұтыну тауарлары мен қызметтерін алады. Біздің жүріс-тұрысымызға түрлі мемлекеттік мекемелер (олар да ұйым) әсер етеді. Біз **ұйымды** ортақ мақсатқа қол жеткізу үшін құрылымдалған және ұйлестірілген түрде бірге жұмыс істейтін адамдар тобы ретінде танимыз. Мақсаттар пайдадан (Starbucks Corporation), білім беруден (Миссури университеті), ұлттық қорғаныстан (АҚШ армиясы), түрлі жергілікті қайырымдылық ұйымдарын ұйлестіруден (United Way of America) немесе әлеуметтік қанағаттанудан (әйелдер бірлестігі) құралуы мүмкін. Ұйым біздің өмірімізде осындай маңызды рөл атқаратындықтан, олардың қалай жұмыс істейтіні мен қалай басқарылатынын түсінудің маңызы зор.

Бұл кітапта менеджерлер туралы және олардың атқаратын жұмысы туралы айтылады. 1-тарауда менеджменттің жалпы сипаты мен мәселелерін қарастырамыз, менеджмент пен менеджер концепциясын түсіндіреміз, басқару барысын талқылаймыз, кітапқа шолу жасаймыз және менеджер қызметінің алуан түрлерін анықтаймыз. 2-тарауда менеджмент практикасы мен теориясы суреттеледі. Аталмыш алғашқы екі тарау осы салаға кіріспе ретінде танылып, менеджментке деген қазіргі заманғы және тарихи көзқарастарды біртұтас ретінде ұсынады.

Ұйым – ортақ мақсатқа қол жеткізу үшін құрылған және қызметтері ұйлестірілген түрде бірге жұмыс істейтін адамдар тобы

Менеджментке кіріспе

Жұмысшылар компанияның материалдық ресурстарын тасымалдау жөнінде келіссөз жүргізуде. Компанияға барынша пайда әкелу үшін олар бұрғылау платформасын басқа жерге орналастырып жатыр.

«Ұйым» терминінің анықтамасы салыстырмалы түрде қарапайым болғанымен, менеджмент концепциясын ұғыну үшін едәуір қиын. Мұны ресурстар тұрғысынан түсінген жөн болса керек. 2-тарауда барынша толық түсіндіріп өтетініміздей, барлық ұйымдар қоршаған ортадан ресурстардың төрт негізгі түрін пайдаланады: адам, қаржы, материалдық және ақпараттық ресурстар. Адам ресурстары басқару таланты мен еңбектен тұрады. Қаржы ресурстары – ұйымның ағымдағы, сондай-ақ ұзақмерзімді операцияларды қаржыландыру үшін пайдаланатын капиталы. Материалдық ресурстар шикізат, кеңсе және өндірістік ғимараттар мен жабдықтардан құралады. Ақпараттық ресурстар – тиімді шешім қабылдауға қажет пайдалы деректер. 1.1-кестеде ұйымдарда пайдаланылатын ресурстарға мысал келтірілген.

Басшылар ұйымның мақсатына қол жеткізу үшін түрлі ресурстарды біріктіру мен ұйлестіруге жауап береді. Мысалы, Royal Dutch/Shell Group менедже-

DU

1.1-КЕСТЕ. ҰЙЫМДАР ПАЙДАЛАНАТЫН РЕСУРСТАР

Ірі немесе шағын, пайда әкелетін немесе коммерциялық емес, отандық немесе халықаралық болуына қарамастан, ұйымдардың барлығы өз мақсаттарына қол жеткізу үшін адам, қаржы, материалдық және ақпараттық ресурстардың әлдебір жиынтығын пайдаланады. Бұл ресурстарды олар әдетте ұйымды қоршаған ортадан алып отырады.

Ұйым	Адам ресурстары	Қаржы ресурстары	Материалдық ресурстар	Ақпараттық ресурстар
Royal Dutch / Shell Group	Бұрғылау платформасының жұмысшылары Компания басшылары	Пайда Стейкхолдерлердің инвестициялары	Мұнай айыру зауыттары Офис ғимараттары	Сату болжамдары ОПЕК декларациясы
Мичиган университеті	Оқытушылар құрамы Әкімшілік штат	Түлектердің салым ақшасы Үкімет гранты	Компьютерлер Университет аумағы	Ғылыми есептер Үкіметтік басылымдар
Нью-Йорк қаласы	Полиция қызметкерлері Муниципалдық жұмысшылар	Салықтан түскен пайда Үкімет гранты	Санитарияға арналған жабдықтар Муниципалдық ғимараттар	Экономикалық болжамдар Қылмыс статистикасы
Susan's Corner Grocery Store	Сатушылар Бухгалтер	Пайда Өзіндік инвестиция	Ғимарат Көрсетілімге арналған сөрелер	Жеткізушілердің прайс-парақшасы Басекелестерге арналған газеттердегі жарнама

рі басшылар мен бұрғылау платформалары жұмысшыларының талантын, қайта инвестициялауға арналған пайданы, қолданыстағы мұнай өңдейтін зауыттар мен кеңсе бөлмелерін, сондай-ақ келесі тоқсан бойында қайта өңдеу мен таратуға жататын мұнайдың салыстырмалы молшеріне қатысты шешімдер қабылдау үшін сату болжамдарын пайдаланады. Сондай-ақ Нью-Йорк мэрі (менеджер) де қалада қылмыстың алдын алу бойынша ірі бағдарламаны іске қосу үшін полиция қызметкерлерін, үкіметтік грантты (шамадан тыс салық салудан түскен кіріспен толықтырылған болуы ықтимал), полиция учаскелерін және қылмыс туралы толық статистикалық деректерді пайдалануы мүмкін.

Менеджерлер осы және басқа да ресурстардың алуан түрлерін қалай біріктіреді және ұйлестіреді? Олар мұны төрт негізгі басқару функциясын немесе іс-шараны орындау арқылы атқарады: жоспарлау және шешім қабылдау, ұйымдастыру, жетекшілік ету және бақылау. Бұл жағдайда **менеджмент**, 1.1-сызбада көрсетілгендей, ұйымдық мақсаттарға ұтымды және тиімді қол жеткізу үшін ұйымның ресурстарына (адам, қаржы, материалдық және ақпараттық) бағытталған әрекеттер (жоспарлау мен шешім қабылдау, ұйымдастыру, жетекшілік ету және бақылауды қоса алғанда) жиынтығы ретінде жетеді.

Соңғы тұжырымның ерекше маңызы бар, өйткені мұнда менеджменттің негізгі мақсаты – ұйымның мақсаттарына ұтымды және тиімді қол жеткізуді қамтамасыз ету деп дәлелденеді. «**Ұтымдылық**» сөзін

Менеджмент – ұйымдық мақсаттарға тиімді түрде қол жеткізу үшін, ұйымның ресурстарына (адам, қаржы, материалдық және ақпараттық) негізделген әрекеттер (жоспарлау және шешім қабылдау, ұйымдастыру, жетекшілік ету және бақылауды қоса алғанда) жиынтығы

Ұтымдылық – ресурстарды саналы және экономикалық тиімді жолмен пайдалану

Тиімділікке қол жеткізу үшін, кәсіпорындар тұтынушылар сатып алғысы келетін өнім өндіруі тиіс. Компания тасымалданатын кассеталық магнитофондарды ұтымды өндіруі мүмкін, бірақ ол дәл қазір табысқа кенелтпейді.

ресурстарды саналы және экономикалық тиімді тәсілде пайдалану деп түсінеміз. Мысалы, салыстырмалы түрде Toyota Motor Corporation фирмасы аз шығын жұмсай отырып, ұтымды жұмыс істейді. «**Тиімділік**» сөзін дұрыс шешім қабылдау және оны табысты жүзеге асыру деп білеміз. Toyota компаниясы сонымен қатар тұтынушылардың қызығушылығын оятатын және өзіне деген сенімділікті арттыратын стиль мен сападағы автомобильдерді жасап шығарады. Компания ықшамдискілердің портатив ойнатқыштарын өте ұтымды етіп өндіреді, бірақ табысқа жете алар емес, өйткені нарықта осындай құрылғылардың орнын едәуір шамада смартфондар сияқты музыканы сақтау мен жаңғыртуға арналған цифрлық құрылғылар басқан. Сондықтан ешкімге қажет емес өнімдерді шығаратын фирма тиімсіз жұмыс істейді. Жалпы алғанда, табысты ұйымдардың жұмысы ұтымды әрі тиімді болады.[2]

Менеджментті осылай базалық тұрғыдан түсінгенде, «менеджер» терминінің анықтамасы салыстырмалы түрде қарапайым бола түседі: **менеджер** – негізгі функциясы басқару процесін іске асырудан көрінетін тұлға. Атап айтсақ, менеджер дегеніміз – жоспарлайтын және шешім қабылдайтын, адами, қаржы, материалдық және ақпараттық ресурстарды ұйымдастыратын, жетекшілік ететін және бақылайтын тұлға. Қазіргі менеджерлер көптеген қызықты және күрделі жағдайларға тап болып жатады. Атқарушы орта буын менеджері аптасына 60 сағаттан астам уақыт жұмыс істейді, өз уақытына орасан зор талаптар қояды және жаһанданумен, ішкі бәсекемен, мемлекеттік реттеумен, акционерлердің қысымымен байланысты үлкен қиындықтарға және интернетпен байланысты кереғарлықтарға ұшырап отырады. Күрт өзгерістермен (2008–2010 жылдардағы құлдырау және 2013 жылғы оны еңсеру сияқты) күтпеген жерден істен шығу (оның ішінде хакерлік шабуылдар) және елусіз немесе маңызды дағдарыстар (2014 жылғы Эбола геморрагиялық безгегімен ауырып қалу қорқынышы немесе 2014 жылғы террорлық шабуылдар сияқты) жұмысты одан бетер қиындата түседі. Менеджердің жұмысын болжау қиын әрі түйткілдерге толы, сондай-ақ әлдебір маңызды іс-әрекеттерді жасау мүмкіндігі де жетерлік. Жақсы менеджерлер ұйымды ғаламат зор табысқа кенелтсе, нашар менеджерлер, тіпті ең мықты деген ұйымның өзін қиратып алуы ғажап емес.[3]

«Өзіңіз көрсеткіңіз келген әсерді жоспарлай алмайтыныңыз аздай, сол діттеп отырған әсеріңізді өзіңіз де жете пайымдай алмай қаласыз».

– РИЧАРД КОСТОЛО, TWITTER-ДІҢ БАС ДИРЕКТОРЫ[4]

Менеджменттің қиындығы мен белгісіздігін ұлғайта түсетін сипаттамалардың көпшілігі ұйым қызмет атқаратын ортадан келіп шығады. Мысалы 1.1-сызбада көрсетілгендей, өнім мен қызметтерді жасау үшін ұйым пайдаланатын ресурстар оларды қоршаған ортадан келіп шығады. Басшылар осы ортаны ұғына білгені жөн. 2-тарауда менеджмент орта тұрғысынан толық талқыланады. 3-тарауда алуан түрлі көзқарастар тұрғысынан ұйымның ортасына жалпы шолу жасалады және талқыланады. 4-тарауда менеджменттің этикалық және әлеуметтік ортасына ерекше көңіл бөлінеді, ал 5-тарауда менеджменттің жаһандық ортасы қарастырылады. Осы тарауларды оқи отырып, басқару процесінен құралатын негізгі қызмет түрлерін зерделеуге дайындығыңызды жақсартасыз.

Тиімділік – дұрыс шешім қабылдау және оны табысты жүзеге асыру

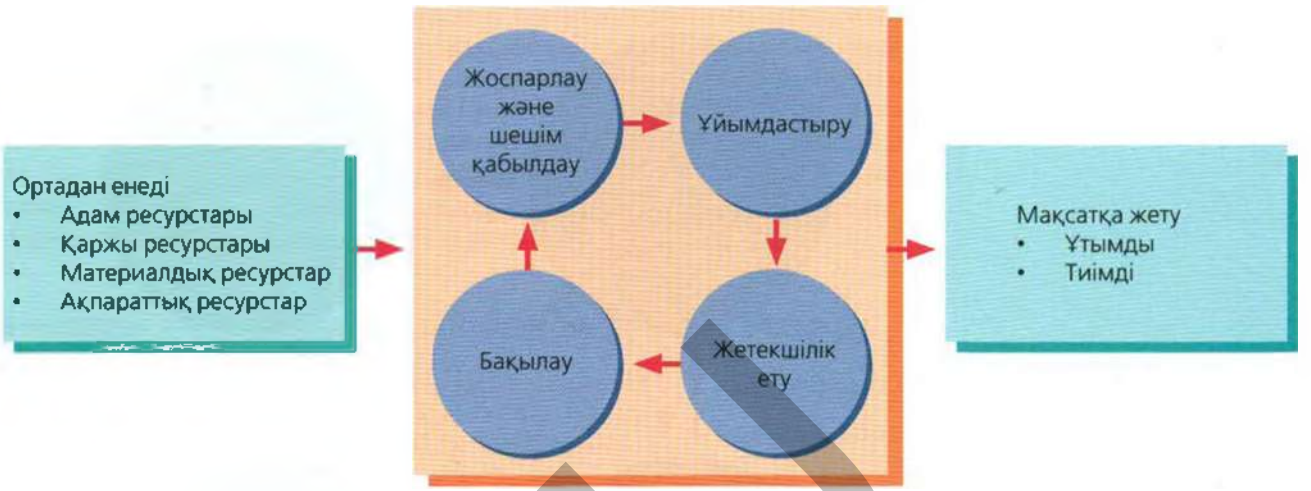
Менеджер – жоспарлайтын және шешім қабылдайтын, адам, қаржы, материалдық және ақпараттық ресурстарды ұйымдастыратын, басқаратын және бақылайтын тұлға

Менеджмент процесі (Менеджерлер не істейді?)

Бұдан бұрын біз басқару процесі төрт негізгі функциядан құралатынын атап өттік: жоспарлау мен шешім қабылдау, ұйымдастыру, басқару және бақылау. Бұл кітап осы функциялар шеңберінде шоғырланған модельді көрсетеді, біз оларды

1.1-СЫЗБА. ҰЙЫМДАРДАҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ

Негізгі басқару қызметі жоспарлау мен шешім қабылдаудан, ұйымдастыру, жетекшілік ету және бақылаудан тұрады. Менеджерлер адам, қаржы, материалдық және ақпараттық ресурстарды ұтымды әрі тиімді үйлестіру және ұйымның мақсатына қол жеткізу үшін осы қызмет түрлеріне қатысады.



суреттеп, осы функциялар кітаптың қай тұсында барынша егжей-тегжей талқыланатынын атап өттік. Олардың негізгі анықтамалары мен өзара байланыстары 1.2-сызбада көрсетілген (1.2-сызбада 1-сызбаның негізгі бөлігінің толықтырылған нұсқасы берілгеніне назар аударыңыз).

Google-дегі басқару процесін қарастырып көрелік. Coogle-дің құрылтайшылары мен топ-менеджерлері Сергей Брин мен Ларри Пейдж алдымен өздері компаниядан не күтетінін анықтайтын мақсаттар мен жоспарлар жасап алуға тиіс. Содан кейін олар тиімді ұйымдастыру осы мақсаттар мен жоспарларды жүзеге асыруға көмектеседі деп болжайды. Одан бөлек Брин мен Пейдж компанияда жұмыс істейтін адамдарды мұқият бақылауға алады. Сондай-ақ олар компанияның жұмыс тиімділігін де мұқият қадағалайды. Осы қызмет түрлерінің әрқайсысы менеджердің суретте көрсетілген төрт негізгі функциясының бірін білдіреді: мақсат қою (жоспарлаудың құрамдас бөлігі), ұйым құру (ұйымдастыру процесінің құрамдас бөлігі), адамдарды басқару (басқарудың құрамдас бөлігі) және өнімділікті бақылау (бақылаудың құрамдас бөлігі).

Алайда атап өтерлік жайт – басқару функциялары әдетте ұқыпты түрде және қадам сайын іске асырылмайды. Менеджерлер дүйсенбі күні жоспар құрып, сейсенбі күні шешім қабылдап, сәрсенбі күні ұйымдастырып, бейсенбі күні басқарып және жұма күні бақылайды деген сөз емес. Мысалы, менеджерлер кез келген уақытта бірнеше және әртүрлі іспен айналысады. Негізінде, менеджерлердің міндеттері әртүрлі болғанымен, олар бір-біріне ұқсас та болады. Басқару процесінің кезеңдерінде ұқсас тұстар көп. Маңызды айырмашылықтар әр кезеңде екпінділікті, бірізділікті және нәтижелерді талап етеді. 1.2-сызбадағы түзу сызықтар теориялық тұрғыдан менеджмент функциялары көрсеткішінің индикаторы, ал пунктир сызықтар басқарудың шынайы көрінісін білдіреді. Келесі тарауларда біз осы әрекеттердің әрқайсысын қарастырамыз.

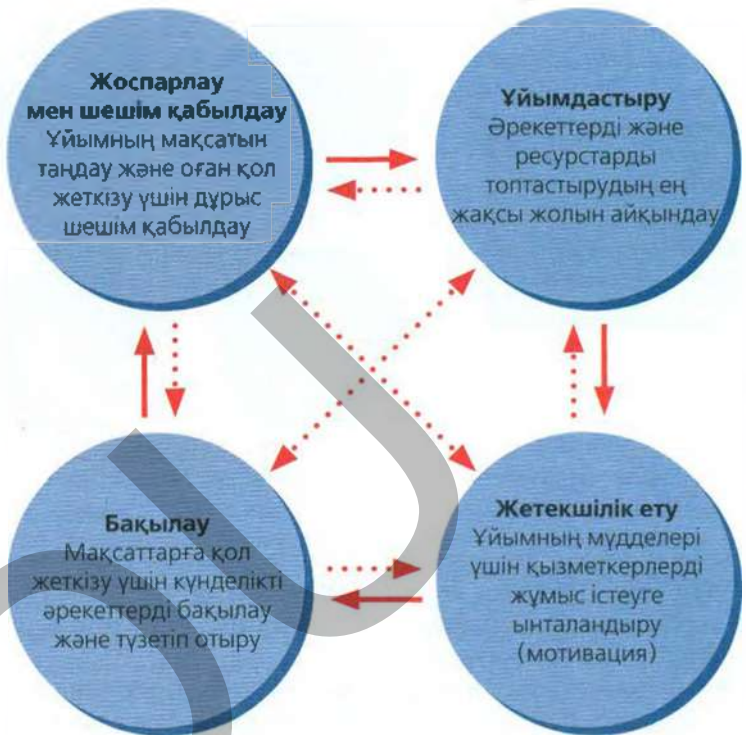
Жоспарлау мен шешім қабылдау: әрекет бағытын анықтау

Қарапайым тілмен айтар болсақ, **жоспарлау** дегеніміз – мақсат қою және оған қол жеткізу тәсіліне қатысты шешім қабылдау. Жоспарлау процесінің бір бөлігі

Жоспарлау – мақсат қою және оған қол жеткізу тәсіліне қатысты шешім қабылдау

1.2-СЫЗБА. МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЦЕСІ

Менеджмент процесі төрт негізгі функция – жоспарлау мен шешім қабылдау, ұйымдастыру, жетекшілік ету және бақылаудан тұрады. Алайда осы әрекеттердің негізгі логикалық сипаттамасымен қатар (түзу сызықтармен көрсетілген), көптеген менеджерлер бірнеше әрекеттер қатынасын қарастырады (пунктир сызықтармен көрсетілген).



ретінде **шешім қабылдау** көптеген нұсқалар жиынтығынан, іс-әрекеттер жоспарын таңдаудан құралады. Жоспарлау мен шешім қабылдау болашақ әрекетке бағдар қызметін атқара отырып, басқару тиімділігіне қолдау көрсетуге көмектеседі. Басқаша айтқанда, ұйымның мақсаты мен жоспарлары менеджерлерге оз уақыты мен ресурстарын болуге тікелей комектеседі. Алан Малалли 2006 жылы Ford Motor компаниясы қиындықты бастан өткізіп жатқан кезде, өзі басшылықты қолға алған шақта, айналым қаражаты төмен, модельдік қатары кең таралмаған, стратегиясы мен мәдениеті айқын емес (озгерістер бой бермей сірескен компанияны тінті қызметкерлерінің бірі «тасқа айналған мәдениет» деп атаған) кәсіпорында жұмыс істеуге мәжбүр болды. Оның негізгі стратегиясы Ford компаниясының жоғары буын басшыларының барлығы үшін қызмет тиімділігінің мақсатты көрсеткіштерін қоюдан және болашақта Ford компаниясын ілгерілету үшін стратегиялық бағытты түсіндіруден көрінеді. Ол сонымен қатар шешім қабылдау барысының ашықтығын қамтамасыз ету үшін де жұмыс істеді.[6]

Осы кітаптың 3-бөлімін құрайтын төрт тарау жоспарлау мен шешім қабылдауға арналған. 6-тарауда ұйымның мақсат қоюының ролі мен маңыздылығын қоса алғанда, жоспарлау мен шешім қабылдаудың негізгі элементтері қарастырылады. 7-тарау ұйымның жалпы бағыты мен басымдықтарының стратегиясына және стратегиялық жоспарлауға арналған. 8-тарауда шешім қабылдау және мәселені шешу барысы толық суреттелген. 9-тарау жаңа венчурлерді басқару үшін және басқару қызметінің барлық аса маңызды сегменттеріне айналып бара жатқан кәсіпкерлік қызмет барысындағы жоспарлау мен шешім қабылдау мәселесіне қатысты.

Шешім қабылдау – жоспарлау процесінің бір бөлігі ретінде, көптеген нұсқалар жиынтығынан, іс-әрекеттер жоспарын таңдау

Ұйымдастыру: әрекет пен ресурстарды үйлестіру

Басты мәселені қойып, іске асырылатын жоспарды әзірлеген соң, оның келесі басқару функциясы – осы жоспарды орындау үшін адамдар мен басқа ресурстарды **ұйымдастыру** міндеті туындайды. Дәлірек айтқанда, ұйым қызмет түрлері мен ресурстарды топтастыру тәсілін анықтаудан құралады. Алан Малалли Ford компаниясының стратегиясын анықтаған соң, бөлімшелердің арасында үйлестіруді қамтамасыз ету және шешім қабылдауды жеделдету үшін, компанияның әкімшілік құрылымын түбегейлі өзгертті. Ұйымдастыру туралы 4-бөлімде айтылады. 10-тарауда ұйымдық құрылымның жалпы схемасын қалыптастыру үшін, негізгі элементтер мен концепциялар бірге сипатталады. Ұйым мен инновацияларды өзгерту 12-тарауда қаралады. Қорытындыда өз лауазымдық функциялары мен міндеттерін барынша тиімді пайдалануды қамтамасыз ету үшін, еңбек ресурстарын басқарумен байланысты процестер 13-тарауда сипатталған.

Жетекшілік ету: адамдарды ынталандыру және басқару

Үшінші негізгі басқару функциясы – **жетекшілік ету**. Көпшілік ғалымдар мұны басқару қызметінің аса маңызды және сонымен қатар өте күрделі аспектілерінің бірі деп қарастырады. Жетекшілік ету – ұйым мүшелерінің біріккен жұмысын ұйымдастыру және ұйымның мүдделерін ұсыну үшін пайдаланатын процестер жиынтығы. Алан Малалли Ford компаниясындағы басқару мәдениетін өзгерту үшін бірнеше қадам жасады. Алдыңғысында басқарудың директивалық әкімшіл-әміршіл әдісі пайдаланылып келді. Алайда Малалли шешім қабылдау жауапкершілігін шешім қабылданғанға дейін жақсы біліктілікке ие болған қызметкерлерге жүктеу үшін, қызметтің көптеген түрлерін орталықсыздандырды. Ол сонымен қатар ақпарат ұсыну арналарын нақтылап, жоғары буын үшін пайдаланатын марапаттар жүйесін жаңартып шықты. Соңында, 2014 жылы қызметтен кетер шағында жаңа бас директордың лауазымына кіруді жеңілдету үшін сабақтастық жоспарын әзірледі. Менеджмент бірқатар процестер мен қызмет түрлерінен құралады, оларды 5-тарауда талқылайтын боламыз.

> «Бізде жақсы адамдар көп. Оларға тек бағыт беретін және шабыттандыратын жақсы басшы қажет».
>
> – БИЛ ФОРД, FORD БҰРЫНҒЫ CEO[7]

Негізгі жеке және тұлғааралық процестерді түсіну – жетекшілік етудің негізі, оларға 14-тарауда көңіл бөлеміз. Қызметкерлерді ынталандыру мәселесі 15-тарауда айтылады, ал жетекшілік етудің өзін және басқаларға әсер етуге қатысты комбаспының күш-жігерін 16-тарауда сөз етеміз. Тұлғааралық қатынастар мен коммуникациялық менеджмент – 17-тараудың өзегі. Жұмыс топтары мен командалар менеджментін осы саланың тағы бір маңызды бөлімі ретінде 18-тарауда қарастырылады.

Бақылау: әрекетті қадағалау және бағалау

Басқару процесінің қорытынды кезеңінде өз мақсаттарына қол жеткізу жолында ұйымның қозғалысын бақылау мен мониторинг іске асырылады. Ұйымды өз мақсатына қарай жетелеу үшін, менеджерлер белгіленген уақытта «белгіленген пунктке» жетуін қамтамасыз ету мақсатында, қозғалысты қадағалап отыруға тиіс. Бұған жақсы мысал – Марсқа ғарыш миссиясы. NASA зымыранды ғаламшар бағытында жөнелтіп қана қоймай, төрт айдан соң зымыранның орнына түсуін қадағалайды. NASA ғарыш кемесін үздіксіз дерлік бақылап отырады, оның жолдан таймауы үшін бағытқа қажетті түзетулер енгізеді. Осыған ұқсас түрде бақылау табысты менеджментке қатысты тиімділік пен нәтижелікті қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Мысалы, Boeing 787 Dreamliner жаңа әуе кемесі-

Ұйымдастыру – қызмет түрлері мен ресурстарды топтастыру тәсілін анықтау

Жетекшілік ету – ұйым мүшелерінің біріккен жұмысын ұйымдастыру және ұйымның мүдделерін іргерлету үшін қолданылатын процестер жиынтығы

DU

нің прототипіне қатысты сапаны бақылауды стандарт тексеру кезінде, инспектор мыңдаған ыңғайтқыш бөлшектер, шынымен, дұрыс орнатылмағанын анықтайды. Бұл қорытынды менеджерлерден барлық күмәнді ыңғайтқыш бөлшектерді іздеу мен ауыстыру үшін ұшақтағы жұмысты аяқтау кестесін бірнеше айға жылжытуды талап етті. Бақылау тиісті дәрежеде іске асырылмаса, оның салдары апатқа әкелер еді. Алып Ford империясының түрлі бөлімшелерінің жұмыс сапасын бағалауды жақсарту және бұрынғымен салыстырғанда, стратегиялық шешімді оңай қабылдау үшін, Ford компаниясында Алан Малалли қаржы есеп-қисабының барынша қатаң жүйесін орнатты. Бақылау функциясы 6-бөлімде қарастырылады. 19-тарауда бақылау процесінің негізгі элементтері, сондай-ақ стратегиялық бақылаудың маңызы айтылады. Операциялар, сапа мен өнімділік менеджменті 20-тарауда талқыланады.

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер тиімділік пен нәтижелілікті арттыру үшін адам, қаржы, материалдық және ақпараттық ресурстардың үйлесімін пайдаланады.
- ☐ Менеджмент процесі көптеген функциялардан құралады. Менеджменттің негізгі функциялары – жоспарлау мен шешім қабылдау, ұйымдастыру, жетекшілік ету және бақылау.
- ☐ Дегенмен есте сақтайтын жағдай – Сіздің менеджер ретіндегі әрекеттеріңіз әдетте болжамды және логикалық бірізді ретпен жүріп отырмайды, басқарып отырған ресурсыңыз күтпеген жерден өзгеріп шыға келуі мүмкін.

Менеджерлер қандай болады?

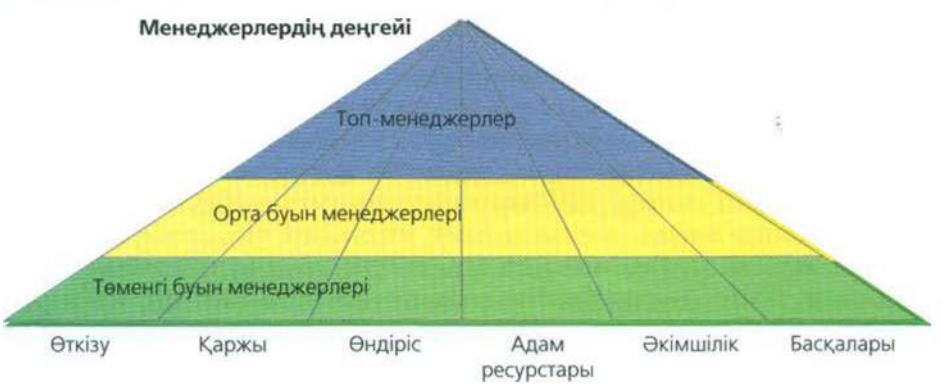
Әрине, менеджерлердің бәрі бірдей дәрежеде жұмыс істей бермейді. Біз менеджерлерді олардың жұмыс істейтін салалары мен олардағы қызмет деңгейлеріне сәйкес бөлеміз.

Ұйымдағы басқару деңгейлері

Менеджерлер өздерінің ұйымдағы деңгейлеріне сәйкес ерекшеленуі мүмкін. Ірі ұйымдарда әдетте менеджменттің түрлі деңгейлері болады, аса кең таралған тео-

1.3-СЫЗБА. ҰЙЫМНЫҢ ДЕҢГЕЙЛЕРІ МЕН САЛАЛАРЫ БОЙЫНША МЕНЕДЖЕРЛЕРДІҢ ТҮРЛЕРІ

Ұйымдар әдетте жоғары буын, орта буын және төменгі буын менеджерлерінен тұратын басқарудың үш деңгейіне бөлінеді. Деңгейіне қарамастан, менеджерлер ұйым ішінде маркетинг, қаржы, өндірістік қызмет, адам ресурстары, басқару және басқа да белгілі салалармен байланысты.



рия үш негізгі деңгейді қарастырады: 1.3-суретте көрсетілгендей, жоғары буын менеджерлері, орта буын менеджерлері және төменгі буын менеджерлері.

Campbell Soup компаниясының бас директоры Дениз Моррисон – жоғары буын менеджері. Ол фирманың басекелестік стратегияларына, зерттеулер мен әзірлемелердегі инвестицияларға және жаңа объектілерге қатысты негізгі шешімдер қабылдайды.

Топ-менеджерлер бүкіл ұйымды басқаратын басшылардың салыстырмалы түрде шағын тобын құрайды. Осы топтағы негізгі лауазымдарды президент, вице-президент және бас атқарушы директор (CEO) иеленеді, ал топ-менеджерлер ұйымның мақсатын, жалпы стратегиясын, операциялық саясатын құрады. Сонымен қатар олар сыртқы ортада ұйым атынан өкілдік етеді, үкіметтік шенеуніктермен, басқа ұйымдардың жетекшілерімен байланыста болады.

Starbucks компаниясының бас атқарушы директоры Говард Шульц те – компанияның жаһандық маркетинг жөніндегі директоры Шерон Ротштейн сияқты жоғары буын менеджері. Сонымен қатар Сергей Брин, Ларри Пейдж, Тим Кук (Apple компаниясының CEO) және Дениз Моррисон (Campbell Soup компаниясының CEO) да – жоғары буын менеджерлері. Жоғары буын менеджерінің жұмысы күрделі, әрі алуан түрлі болса керек: жоғары буын менеджерлері басқа компанияларды басып алу, зерттеу мен әзірлемелерді инвестициялау, түрлі нарықтарға шығу, сондай-ақ жаңа зауыттар мен кеңсе жайларын салу сияқты әрекеттер туралы шешім қабылдайды. Олар көп жұмыс істейді, уақытының басым бөлігін жиналыстарда өткізеді немесе телефонмен сөйлесуге жұмсайды. Көпшілік жағдайда жоғары буын менеджерлері жоғары жалақы алады. Нақты алғанда, өте ірі фирмалардың жоғары буын менеджерлері кейде жалақы, бонустар мен акциялар түрінде бірнеше миллион доллар табыс табады. Starbucks компаниясынан Говард Шульц 2014 жылы 1,5 млн доллар мөлшерінде жалақы, бонус ретінде 2,25 млн доллар, акциялар және акцияларға опциондар түрінде 13 млн доллар және өтемақы түрінде 215 933 доллар алды.

Орта буын менеджерлері – көпшілік ұйымдардағы менеджерлердің ең үлкен тобы. Орта буын менеджерлеріне кәсіпорын басшылары, өндіріс директорлары және бөлім басшылары жатады. Орта буын басшылары, негізінен, жоғары буын басшылары әзірлеген саясаты мен жоспарларын жүзеге асыру үшін тиісті іс-әрекеттер жасайды, сондай-ақ төменгі буын басшыларының қызметін үйлестіруге жауап береді.[9] Шығыс штаттағы үш фирманың жұмысына жауапты Starbucks компаниясының оңірлік басшысы Джейсон Эрнандез – орта буын басшысы.

Ford зауытының басшылары, сондай-ақ орта буын басшылары түрлі өндірістік квоталар мен мақсаттарды орындауы, сондай-ақ материалдық-техникалық жабдықтауды басқарумен, сапаны бақылаумен, жабдықтың істен шығуымен және кәсіподақ мәселелерімен шұғылдануы тиіс. Олар сонымен қатар зауыт аумағында инспекторлардың жұмысын үйлестіреді. Соңғы жылдары көптеген ұйымдар шығынды азайту және артық бюрократияны жою үшін, орта буын басшылары құрамын қысқартты. Дегенмен орта буын басшылары жоғары және төменгі буындарды байланыстыру және жоғарыда әзірленген стратегияларды ендіру үшін қажет. Көпшілік ұйымдар іс жүзінде орта буын басшыларының аз ғана санымен шектелсе де, ұйымның қашшалықты табысты болатынын анықтауда олар ерекше маңызды рөл атқаратынын мойындайды.

Төменгі буын менеджерлері операциялық персонал қызметін бақылайды және үйлестіреді. Төменгі буын менеджерлері үшін кең таралған лауазым инспектор, үйлестіруші және кеңсе меңгерушісі болып келеді. Көбіне мұндай лауазымдарды,

ТЕХТАНЫМ

ROI көрсет

2013 жыл қолданушыларға контент жасау мен алмасуға мүмкіндік беретін веб-сайттарға орай әлеуметтік желілер үшін ауқымды жыл болды. Твиттер ашық акционерлік қоғамға айналды және Vine деп аталатын видео бөлісу қосымшасын ұсынды. Facebook желісі Instagram желісіне жауап берді, ал YouTube қолданушыларға жазылушылар базасын әзірлеп, шоғырландыруға мүмкіндік беретін One Channel деп аталатын жаңа функцияны ұсынды. Әлеуметтік желілерде жарнамаға жұмсалатын шығындар 4,6 млрд доллар жетіп, 2012 жылдан бастап 35%-ға арта түсті, он нарықтық өндірушінің жетеуі 2014 жылы әлеуметтік желілерде жарнамаға жұмсалатын шығынды арттыруға ниетті екенін айтты (электрондық пошта арқылы жарнамаға жұмсалатын шығынды ұлғайтуды жоспарлаған 53%-бен және ТВ жарнаманы ұлғайтуды жоспарлаған небары 9%-бен салыстыратын болсақ).

All Inclusive Marketing компаниясында жұмыс істейтін әлеуметтік желілердегі стратегиялар маманы Эшли Кумбенің сөзінше, «2013 жыл әлеуметтік желілер бойынша басшылар легитимдікке ие болған жыл атанды... Компанияның иегерлері бұдан былай Facebook-те достары көп болғаны үшін ғана әлеуметтік желілердегі профильдерін жүргізуді досының қызына беріп қоя алмайтынын түсіне бастады».

Сонымен, әлеуметтік желілер жөніндегі директорлар немен шұғылданады? Неліктен досыңыздың қызы түйткілді мәселеге тап болуы мүмкін? Бұл едәуір жаңа лауазым, сондықтан лауазымдық нұсқаулықтар түсінікті себептермен бір-бірінен ерекшеленеді. Алайда мұнда әлеуметтік желілер бойынша тәжірибелі басшы жасаған жалпы сипаттама келтірілген.

Әлеуметтік желілер жөніндегі директор компанияның стратегиясын әлеуметтік желілерде жүргізеді, брендті танымал ету жолдарын әзірлейді, кіріс трафигін жасап, жұрттың тауарды қабылдауын ынталандырады. Осы рөл ақпараттың бірізді берілуін қамтамасыз етіп, әлеуметтік желілерге қатысты ұсынымдар желісін әзірлей отырып, тиісті миссияларға қолдау көрсету үшін, өнім өткізу және қоғаммен байланыс бөлімінің парменімен үйлестіріледі.

Алғашқы кезекте әлеуметтік желілер жөніндегі директорлар процестерді қадағалап, жарияланымдар деңгейін анықтайды, жағымды ақпараттық материалдар жасап, желіде компанияның тұтынушылар қоғамдастығымен ынғайлы қатынастарға қолдау көрсетеді, әлеуметтік желілердегі ақпараттық арналар арқылы ақпаратпен және хабарламалармен жұмыс істейді. Лауазымдық нұсқаулықтан лауазымның негізгі функциясы үйлестіру екенін қалай көруге болады? Әдетте әлеуметтік желілер жөніндегі директор өткізу бөлімдерінде жұмыс істейді, өткізумен байланысты бірқатар міндеттерді атқарады – тұтынушылардың сұраныстарына жауап береді (сатылым), клиенттердің шағымдарына жауап береді (клиенттерге қызмет көрсету), сыртқы коммуникация құралдарымен жұмыс істейді (қоғаммен байланыс). Сонымен қатар олар компанияның барлық қызметкерлерінің әлеуметтік желілерін жиі басқаратындықтан және оның барлық қызмет түрлері туралы ақпарат беретіндіктен, міндеттер көлемі бүкіл компанияны қамтиды.

Тіпті осы бір жаңа меңгерілген бүкіл жауапкершілікпен бірге әлеуметтік желілер жөніндегі кейбір директорлар қандай «заңды негіздер» алғанына өздері онша сенімді емес. «Соңғы жұмыс орнымда мен – әлеуметтік желілер жөніндегі директор болдым, – дейді үлкен корпорациядағы бренд бойынша бір маман, – жоғары деңгейлі вице-президенттер келіп, маған интернетте түк бітірмей, құр босқа уақыт өткізіп жүргенімді айтатын». Корпоративтік БАҚ-ты басқару саласында жұмыс өтілі бар тағы бір маманның сөзінше, «ең үлкен адасу – біз нарықтағы басқа жұмыскерлермен салыстырғанда, талдауды түсінбейтініміздің және техникалық жағы сөз болғанда, біздің біліміміз бен тәжірибеміздің жетпейтінінен көрінеді». «Ескі мектептің басшылары, – деп айылтайды әлеуметтік желілердегі стратегиялар бойынша үшінші бір маман, – «[әлеуметтік желілерді] маркетингтің аппақ әрі жұмсақ мамық жағы деп қарастырады. Шындығында, оларға жеткілікті қаражат пен көңіл аударса, бұл деген табыстың қуатты көзі... Оларға қаржы нәтижесін көрсеткеніңізде, адамдар бұрынғы пікірінен айни бастайды».

Дереккөз: Kelly Clay, «What Social Media Managers Need to Know about Facebook in 2014», *Forbes.com* (December 29, 2014), www.forbes.com, on June 2, 2014; Jennifer Beese, «The Top 7 Social Media Stories of 2013», *SproutSocial* (December 27, 2013), http://sproutsocial.com, on June 2, 2014; Erik Sass, «Most Marketers Will Spend More on Social Media in 2014», *The Social Graf* (November 19, 2013), www.mediapost.com, on June 2, 2014; The CMO Survey, «Social Media Spend Continues to Soar» (March 6, 2012), www.cmosurvey.org, on June 2, 2014; Blaise Grimes-Viort, «Social Media Manager Job Description», *Online Communities and Social Media* (February 9, 2010), http://blaisegv.com, on June 2, 2014; Julian Rio, «Social Media Manager: What Role Does He Really Have?» *JulianRio.com Marketing Solutions* (October 26, 2013), www.julianrio.com, on June 2, 2014; «Confessions of Big Brand Social Media Managers», *Digiday* (February 11, 2014), http://digiday.com, on June 2, 2014.

DU

алдымен, операциялық персонал қатарынан басшылыққа кірген қызметкерлер пеленеді. Техастағы Starbucks кофеханасының басшылары Уэйн Макевелл мен Дженни Вагнер төменгі буын басшылары болып саналады. Олар тиісті дүкендердің күнделікті жұмысын қадағалайды, штатты жинақтау үшін операциялық қызметкерлерді жұмысқа қабылдайды және өздерінен құрылтайшы-корпорация талап ететін басқа да стандарт әкімшілік міндеттерді орындайды. Ford зауыттарындағы құрастыру желісінің инспекторлары төменгі буын басшылары болып келеді. Олардың жоғары және орта буын басшыларынан ерекшелігі – әдетте өз уақытының басым бөлігін қарамағындағы қызметкерлердің жұмысын бақылаумен өткізуі.

Ұйымның түрлі салаларындағы басқару үлгілері

Өз деңгейіне қарамастан, басшылар ұйымның ішіндегі түрлі қызмет салаларында жұмыс істеуі мүмкін. Кез келген нақты фирмада, мысалы, қызметті **басқару салалары** маркетингтік, қаржы, пайдалану, әкімшілік саладан, адам ресурстары саласынан және т.б. құралуы мүмкін.

Маркетинг менеджерлері өткізу қызметімен байланысты салаларда жұмыс істейді – тұтынушылар мен тапсырыс берушілер ұйымның өнімдері мен қызметін сатып алуына қол жеткізеді (мейлі, ол Samsung компаниясының смартфондары, Ford компаниясының жүк көліктері, Cosmopolitan журналдары, Associated Press-тің жаңалық есептері, Southwest Airlines компаниясының рейстері немесе Starbucks кофеханасындағы латте-тостағандары болсын). Бұл салалар жаңа өнімді әзірлеуден, жылжыту мен таратудан тұрады. Барлық ұйымдар үшін өткізудің маңыздылығын назарға ала отырып, осы салада жақсы басшыларды дайындау ерекше маңызды болуы мүмкін.

Қаржы менеджерлері негізінен, ұйымның қаржы ресурстарымен жұмыс істейді. Олар бухгалтерлік есеп, ақша қаражаттары мен инвестицияларды басқару сияқты қызмет түрлеріне жауап береді. Банк және сақтандыру сияқты коммерциялық қызметтің кейбір салаларында қаржы басшылары ерекше көп болуы мүмкін.

Өндіріс менеджерлері ұйымның өнімі мен қызметін ұйымдастыру үшін жүйелер құраумен және басқарумен шұғылданады. Өндіріс басшыларының стандарт міндеттеріне өндірісті, тауар-материалдық қорларды, сапаны бақылау, зауытты жоспарлау және алаңшаны таңдау кіреді.

Адами ресурстары менеджерлері қызметкерлерді жұмысқа қабылдау мен дайындауға жауап береді. Олар әдетте штатты жоспарлау, қызметкерлерді жинау, іріктеу, оқыту, дамыту, отемақы, жеңілдік жүйелерін әзірлеу және жұмысты бағалау жүйелерін қалыптастырумен айналысады. Сондай-ақ жұмыс көрсеткіштері төмен және түйткілді мәселе туғызатын қызметкерлерді босатумен шұғылданады.

Әкімшілік директорлар немесе бас директорлар әлдебір нақты басқару мамандығымен байланысты емес. Әкімшілік директорлар әдетте кең бейінді мамандар, олар басқарудың барлық функциялық қызметтері туралы базалық білімі бар, әлдебір салада арнайы дайындықтан өтпеген.[10]

Менеджерлердің басқа түрлері. Көпшілік ұйымдарда біз сипаттап өткеннен бөлек арнайы басқару лауазымдары бар. Айталық, қоғаммен байланыс жөніндегі басшылар ұйымның имиджін қорғау және нығайтуға ат салысады, мысалы, Alcoa және Dow Chemical Company сияқты фирмаларда қоғаммен және БАҚ-пен жұ-

Басқару салалары бойынша менеджерлерді былай бөлуге болады: маркетинг менеджерлері, қаржы, өндіріс, адам ресурстары менеджерлері, әкімшілік директорлар және басқа қызмет салаларының менеджерлері

DU

Көптеген фирмалар басшылардың алуан түріне сүйенеді. Объектінің осы басшысы маңызды механизмде калибрлеудің бапталуын тексереді. Оның қызметкерлерінің бірі әуел бастан калибрлеуді тексеріп шыққан болатын, бірақ басшы оны қазір тағы тексеріп отыр, өйткені егер баптау дұрыс болмаса, мұның өзі фирмаға қымбатқа түсуі мүмкін.

мыс істейді. Зерттеу және даму бөлімінің басшылары (R&D) Microsoft, NASA және Boeing сияқты ұйымдарда ғылыми жобалармен жұмыс істейтін ғалымдар мен инженерлердің қызметін үйлестіреді. Ішкі кеңесшілер өндіріс басшыларына мамандандырылған сараптама қорытындысын ұсыну үшін Prudential Insurance және Raytheon сияқты ұйымдарда пайдаланылады. Халықаралық жұмысты көбіне Disney және Halliburton сияқты ұйымдардағы мамандандырылған басшылар үйлестіреді. Осындай мамандандырылған басшылардың саны, сипаты мен маңыздылығы түрлі ұйымдарда әртүрлі болып келеді. Қазіргі ұйымдар күрделілік пен өлшем тұрғысынан осуін жалғастыра түсетіндіктен, осындай басшылардың саны мен маңызы арта түсуі ықтимал. Мысалы, *«ТехТаным»* айдарындағы үлкен мақалада әлеуметтік желілер бойынша туындайтын қажеттілік талқыланады.

Менеджер жаднамасы

- ☐ Ұйымға көп деңгейдегі менеджерлер қажет. Жоғары, орта және төменгі буын басшылары деңгейі жағынан жиі кездесетін біліктілік санатында болып келеді. Ірі ұйымдарда әдетте осы кең санаттардың ішінде көптеген салалық қызмет деңгейлері болады.
- ☐ Сонымен қатар ұйымға өнімді өткізу, адам ресурстары, жалпы басқару, қаржы, өндіріс сияқты және басқа да түрлі қызмет салалары аясындағы басшылар қажет.
- ☐ Мұның өзі әлдебір түрде айқын көрініп түрса да, Сізде өзіңіздің ағымдағы жұмысыңыздың, сондай-ақ ие болғыңыз келген келесі жұмыстың деңгейлері мен салалары туралы түсінік болуы қажет.

Негізгі менеджерлік рөлдер мен дағдылар

Деңгейіне немесе ұйым ішіндегі қызмет саласына қарамастан, табысқа жеткісі келсе, менеджерлердің барлығы нақты бір ролдерді атқаруға және белгілі бір дағдыларды көрсете білуі тиіс. Рол концепциясы осы тұрғыда актердің театр қойылымындағы роліне ұқсас болып келеді. Тұлға белгілі бір басшы үлгісін жасайды, белгілі бір қажеттіліктерді қанағаттандырады және ұйымда белгілі бір міндеттерге ие. Кейінгі тарауда біз, алдымен, басшылар атқаратын негізгі ролдерді атап көрсетеміз, соңынан ұтымды болуы үшін, олар меңгеруге тиіс дағдыларды талқылаймыз.

Басқару рөлдері

Бір классикалық зерттеулерде басқару рөлдерінің сипатына қатысты бірқатар қызықты түсініктер айқындалды.[14] Осы зерттеу компанияның бас атқарушы директорларын таңдауды мүкият бақылау негізінде аға басшылар, жалпы алғанда, алуан түрлі он ролді атқарады, осы рөлдер үш негізгі санатқа бөлінеді деп болжайды: тұлғааралық, ақпараттық және шешім қабылдауға қатысты рөлдер.

DU

Тұлғааралық рөлдер. Жоғарыда атап өтілген зерттеу ағa басшының жұмысында үш **тұлғааралық рол** бар екенін көрсетіп берді. Біріншіден, көбіне басшы атаулы тұлғаның рөлін атқарады – келушілерді кешкі асқа апарады, тұсаукесердің ашылу салтанатына қатысады және соған ұқсас іс-әрекеттерді орындайды. Осы қызмет түрлері әдетте маңыз тұрғысынан қарағанда, барынша салтанатты және символдық сипатқа ие. Сондай-ақ басшы қызметкерлерді оқытып және ынталандыра отырып, көшбасшының рөлін атқарады. Ресми немесе бейресми түрде қарамағындағыларға шаруаны қалай атқару керегін және ауыр жағдайда қалай жұмыс істеу қажет екенін көрсететін басшы – көшбасшы болып келеді. Сайып келгенде, басшылар үйлестіруші рөлін иеленеді. Бұл рөл көбінесе адамдардың, топтардың немесе ұйымдардың арасында үйлестіруші немесе байланыстырушы буын қызметін орындауды көздейді. Мысалы, компанияда компьютерлік саладағы өз жоспарлары туралы басқа компаниялардың хабардар болуына қолдау көрсету үшін байланыстырушы қызметі пайдаланылуы мүмкін. Мұның өзі Microsoft компаниясына, мысалы, Hewlett-Packard компаниясының принтерлері әзірленіп жатқан кезде, осы жаңа принтерлермен іскерлік байланыс орнату үшін бағдарламалық жасақтама жасауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар Hewlett-Packard компаниясының басшылары өздері ұсынатын принтерлерге Microsoft компаниясының жаңа сипаттамаларын енгізуі мүмкін.

Ақпараттық рөлдер. Жаңа ғана талқылап өткен тұлғааралық рөлдерден келіп төмендегідей үш **ақпараттық рол** туындайды. Тұлғарааралық рөлдерді іске асыру барысы ақпаратты жинау мен тарату үшін басшыны стратегиялық нүктеге орналастырады. Бірінші ақпараттық рол – пайдалық мүмкіндігі жоғары ақпаратты жанын сала іздейтін бақылаушы рөлі. Ақпаратқа зерек басшы қарамағындағылардан ерікті түрде ұсынылатын ақпаратты сұрастырады және барынша кең хабардар болуға тырысады. Басшы сонымен қатар тиісті ақпаратты жұмыс орнында басқаларға бере отырып, ақпарат таратушы да болады. Бақылаушы мен таратушы рөлі бірге қарастырылғанда, басшы ұйымның қарым-қатынас тізбегінде өмірлік қажетті буын ретінде пайда болады. Үшінші ақпараттық рөл сыртқы коммуникацияға шоғырланады. Ресми өкіл бөлімшеден тыс немесе ұйымнан тыс адамдарға ақпаратты ресми түрде таратады.

Мысалы, Union Carbide зауытындағы басшы жоғары басшылықтың зауыт қызметі туралы барынша хабардар болуы үшін оларға ақпарат бере алады. Басшы ұйымды сауда палатасында немесе тұтынушылар тобында таныта алады. Ресми өкілдің және атаулы тұлғаның рөлі ұқсас болып келгенімен, олардың бір ғана негізгі айырмашылығы бар. Басшы атаулы басшының рөлін атқарған кезде, ұйымның символы ретінде басшының қатысуы қызығушылық туғызады. Ресми өкіл рөліндегі басшы маңызды ақпаратты тасымалдайды және оны басқа ресми тәсілде хабарлайды.

Шешім қабылдауға байланысты рөлдер. Басшының ақпараттық ролдері, әдетте **шешім қабылдауға байланысты ролдерге** алып келеді. Ақпараттық рөлдерді орындау нәтижесінде, басшының қанықкан ақпараты ол қабылдайтын маңызды шешімдерге қуатты ықпал етеді. Шешім қабылдауға байланысты рөлді төрт түрге бөліп қарастыруға болады.

Тұлғааралық рөлдер – басқа адамдармен жұмыс істеуді көздейтін атаулы тұлғаның, жетекшінің және байланыстырушының рөлдері

Ақпараттық рөлдер – ақпарат өңдеуді көздейтін бақылаушының, таратушының және ресми өкілдің рөлдері

Шешім қабылдауға байланысты рөлдер – кәсіпкердің, тәртіпсіздікті реттеушінің, ресурстарды таратушының және негізінен, шешім қабылдауға байланысты келіссөз жүргізетін тұлғаның рөлдері

Басшы атқаратын басты рөлдердің бірі – атаулы тұлғаның рөлі. Осы рөлде басшы салтанатты немесе символдық функцияны іске асырады. Бұл басшы, мысалы, жаңа нысанның ашылу салтанатында таспаны кеседі.

Басшылар мәлімет тарату сияқты түрлі ақпараттық рөлдерді жиі атқарады және ресми өкіл ретінде танылады. Бұл басшы баспасөз конференциясы барысында баспасөз сұрақтарына жауап береді. Оның мәселеден жақсы хабардар болуы және нақты әрі дәл ақпаратты бере алуы ерекше маңызға ие.

Біріншіден, басшы кәсіпкердің, өзгерістерді ерікті бастаушының ролін иеленеді. 3M компаниясының бір басшысы желімделетін парақтары бар жазбаларға арналған блокнот идеясын әзірлеп шыққанымен, бірақ ол оны осы компанияның ішіндегі басқа бір скептикалық көңіл күйдегі басшыларға «сатуға» тиіс болды. Шешім қабылдауға байланысты екінші рол басшы тарапынан емес, әлдебір басқа тұлғаның немесе топтың тарапынан жасалды. Басшы өз ролінде ереуіл, авторлық құқықтардың бұзылуы сияқты мәселелерді, сонымен қатар қоғаммен байланысқа немесе корпоративтік имиджге қатысты мәселелерді шешіп отырып, тәртіпсіздіктерді реттеуші ретінде қарайды.

Шешім қабылдауға байланысты үшінші рол – ресурстарды таратушы рол. Ресурстарды таратушы ретінде басшы ресурстардың қалай таратылуы керегін және кіммен тығыз ынтымақтастықта жұмыс істеу керегін шешеді. Мысалы, басшы бөлімнің ағымдағы бюджетін бөлім мүшелері мен жобалары арасында бөледі.

Шешім қабылдауға байланысты төртінші рол – келіссөз жүргізетін тұлға. Осы ролде басшы өз компаниясының өкілі ретінде басқа топтармен немесе ұйымдармен келіссөз жүргізеді. Мысалы, басшылар ұжымдық шартқа қатысты, кеңесшімен келісімге немесе жеткізушімен ұзақмерзімді қатынастар жасауға қатысты келіссөз жүргізе алады. Келіссөздер сонымен қатар ұйым ішінде де жүргізілуі мүмкін. Басшы, мысалы, қарамағындағы екі қызметкердің арасында туындаған дауға делдал бола алады немесе қосымша қолдау табу үшін басқа бөліммен келіссөздер жүргізе алады.

Сонымен қатар өзіндік тұрғыдан бірінші зерттеу осыдан бірнеше жыл бұрын өткізілгендіктен, басқару ролдерінің сипаты өзгеруі мүмкін екенін де ескерген жөн. Осында сипатталған ролдердің кейбіреуінің маңызы аз болса, кейбірінің маңызы едәуір жоғары болуы мүмкін, жаңа ролдер жаһанданумен, жаңа технологиялармен және т.б. байланысты міндеттер ретінде пайда болуы мүмкін. Дегенмен басшылардың бірқатар түрлі ролдерін түсінуде белгілі бір құндылық орын алады. *«Алуан әлем»* тармағы бірқатар әртүрлі ролдерді, сондай-ақ Sodexo компаниясындағы этностық алуан түрлілікпен байланысты мәселелерді шешу кезінде маңызды болған дағдыларды суреттейді.

Менеджерлік дағдылар

Жоғары табысқа жеткісі келетін басшылар көптеген ролдерді атқарып қана қоймай, сонымен бірге бірқатар арнайы дағдыларды меңгеруі қажет. 1.2-кестеде келтірілген аса іргелі басқару дағдылары – техникалық, тұлғааралық, ой тұжырымдау, бағалау, коммуникация, сондай-ақ шешім қабылдаға және уақытты жоспарлауға байланысты дағдылар.[12]

Техникалық дағдылар ұйымда жүргізілетін нақты жұмыс түрін іске асыруға және түсінуге қажет. Олар төмен буын басшылары үшін ерекше маңызды. Мұндай басшылар уақытының басым бөлігін қарамағындағы қызметкерлерді үйретуге және жұмысқа байланысты мәселелерге қатысты сұрақтарға жауап беруге жұмсайды. Олар тиімді басшы болғысы келсе, өздері бақылайтын адамдардың алдына қойылған міндеттер қалай орындалуы керегін білуге тиіс. Best Buy компаниясы-

Техникалық дағдылар – ұйымда жүргізілетін нақты қызмет түрлерін іске асыруға және түсінуге қажет дағдылар

DU

АЛУАН ӘЛЕМ

Әралуандықты бағалау барысы және оны насихаттау

2014 жылы компания DiversityInc рейтингінде алуан түрлілік бойынша 50 үздік компанияның тізімінде екінші орын алды. Барған сайын 2010 және 2013 жылдары нөмірі бірінші және 2011 және 2012 жылдары нөмірі екінші ұйым атана отырып, 2014 жылғы позициясы Sodexo компаниясын бес жыл қатарынан DiversityInc рейтингі бойынша үздік екі компанияның бірі болған жалғыз компания атандырды. Компанияның баспасөз хабарламасы «шыққан тегі әртүрлі жұмыс күшін тарту бойынша күш-жігерге қолдау көрсету және инклюзив мәдениетті орнықтыру... өздерінің стратегиясы үшін ерекше маңызға ие» деп уәждеме береді, Sodexo компаниясы «жұмыс орнында этностық алуантүрлілікті қолдау идеясына әлдеқашан берілген», – деп толықтырып қояды.

Турасын айтқанда, мұндай ақжүректік Sodexo – азық-түлік және инфрақұрылымды басқару қызметін көпұлттық жеткізуші компания 2001 жылы жұмыстағы ақ нәсілді жолдастары сияқты қызметте көтермелемейді деп айыптаған кезде, қара нәсілді қызметкерлер берген талап арызды реттеу үшін олардың 80 млн доллар төлеуге келіскен сәтінен бастау алды. Іс барлық сатылар бойынша АҚШ жоғарғы сотына дейін жеткен кезде, Sodexo компаниясы (оның американдағы филиалының Гейтерсбергте (Мэриленд) бас кеңсесі бар) жалдау бойынша едәуір құрылымданған бағдарламаны ендіруге және ішінара талап қоюшылар тағайындайтын мониторинг алқасын негіздеуге келісті.

«Іс шешімін тапқанына ризамыз, – дейді американдық бас атқарушы директор Ричард Масидониа. – Соның нәтижесінде, біз барынша күшті, әрі үздік ұйымға айналдық». «Бұл, компания үшін жаңа бататын жағдай болатын», – деп еске алады аға вице-президент және бас директор, мультимәдениеттілік және кемсітпеушілік саясатын жүргізуге жауапты тұлға д-р Рохини Ананд. Үндістанның тумасы болып келетін Ананд (оның докторлық диссертациясы Мичиган университетінің Азия зерттеулерінде мәдениетаралық өзара әрекетке негізделген) 2003 жылы қызметкерлердің талап-арызы берілген соң, небәрі бір жылдан кейін жұмысқа алынған болатын. Көпмәдениеттілік мәселелері бойынша маман бола отырып, ол афроамерикалық қызметкерлердің ғана емес, сондай-ақ латынамерикалықтардың, азиялықтардың, гейлер мен лесбилердің тәжірибесін де пайымдай бастады. Сондай-ақ ұйымдық стратегиясы бар ілгерілету мен тұрақты ұстап тұру сияқты күш-жігер нәтижелерін келістіру үшін мәдениетаралық алуантүрлілікпен байланысты әр бастаманың межесін белгілеу үшін көрсеткіштер бағдарламасын жасады.

2005 жылы – ұжымдық талапты реттейтін жылы – Sodexo компаниясы өзін «мәдениетаралық алуантүрлілік бойынша көшбасшы», – деп жариялады. Нақты алғанда, ілгерілету тәжірибесіне қатысты – тіпті құрмет пен ар-намыстың негізгі принциптері бұзылу жағдайларына қатысты шағымдар – Sodexo компаниясының жұмысқа орналасу тәжірибесі федералдық қадағалауға алынған кезге дейін жалғаса түсті. 2010 жылғы сәуірде шығарылған «Меженің белгіленуі: алуантүрлілік бойынша Sodexo компаниясының деректерін қайта қарау» деп аталатын есепте 2004 және 2009 жылдар арасындағы кезеңде афроамерикалық басшылардың саны небары 1%-ы ғана, ал азшылықты құрайтын басшылардың саны небары 2%-ы ғана артқанын мәлімдеді. Бір афроамерикалық қызметкер: «Мен өз шалбарын шешіп, «н» әрпінен басталатын сөзді пайдаланатын және «сен сияқты адамдарды» деп қарсы көзқараста болған бастықпен жұмыс істедім. – деп мәлімдеді. – Осы мәселемен кадрлар бөліміне жүгінгенімде, маған оның өзі қаны африкалық болғандықтан, бәрі қалыпты жағдай», – деп айтты.

Алайда DiversityInc рейтингіндегі орындарға сәйкес, 2010–2014 жылдары Анандтың күш-жігері, еңбегі, ақтала бастаса керек. Анандқа бағалау парақтарында кейбір соңғы цифрлар ұнайды. Қазіргі таңда, мысалы, шамамен 16 мың басшыға барлық сыйлықтардың 10–15%-ына дейін, жоғары буын басшылығының 25%-ы этносаралық алуантүрлілікке қатысты мақсаттарға қол жеткізуге байланысты берілген. «Біз өзгерісті ынталандыруға тырысып келеміз. – деп уәде береді Солтүстік Американдағы бас атқарушы директор Джордж Чэвел. – Біз осындай көрсеткіштерді жай ғана көрсетіп қоймай, оларды пайдаланамыз да».

Дереккөз: Sodexo, «Sodexo's Strategic Use of Diversity Metrics to Quantify, Calibrate, and Impact Business Goals Recognized with a Top-Two Spot on DiversityInc's List for Unprecedented 5th Consecutive Year», *Providence* (RI) *Journal* (April 23, 2014), www.providencejournal.com, on May 16, 2014; Annys Shin, «$80 Million Settles Race-Bias Case», *Washington Post* (April 28, 2005), www.washingtonpost.com, on May 16, 2014; Tanya Aquino «Even After Lawsuit, Report Reveals Food Service Co. Still Struggles with Diversity», Black Radio Network (April 27, 2010), www.blackradionetwork.com, on May 16, 2014; NPR, «Introspection after Allegations of Discrimination», *Listen to the story* (January 2, 2010), www.npr.org, on May 16, 2013; William Reed, «Diversity Turnaround at Sodexo», *Louisiana Weekly* (March 4, 2013), www.louisianaweekly.com, on May 16, 2014; «Diversity Management: The Chief Diversity Officer's No 1 Advantage», DiversityInc (n.d.), www.diversityinc.com, on May 16, 2014.

1.2–КЕСТЕ. НЕГІЗГІ БАСҚАРУ ДАҒДЫЛАРЫ

Техникалық дағдылар: Ұйымда жүргізілетін жұмыстың нақты бір түрін іске асыруға немесе түсінуге қажет дағдылар.

- Мысалдар: Бағдарламалық жасақтамамен шұғылданатын, тиісті код пен қосымшаны қалай жазуға және тестілеуге болатынын түсіне білетін компания басшысы; тамақ дайындау негіздерін меңгерген мейрамханалар желісінің басшысы.

Тұлғааралық қатынас дағдылары: Адамдармен және топтармен қарым-қатынас жасау, сондай-ақ оларды түсіну мен негіздеу қабілеті.

- Мысалдар: Өзіне ұнамайтын әріптесімен жақсы қарым-қатынас жасай алатын басшы; нашар жұмысы үшін әлдебір адамға ескерту жасай отырып, сол адаммен оң жұмыс қатынастарын сақтап қалатын басшы.

Ой тұжырымдау дағдылары: Басшының абстракт ойлау қабілеті.

- Мысалдар: Қолданыстағы өнім үшін жаңа нарықты бірінші болып көре алатын басшы; келесі буын технологиясын дәл болжайтын басшы.

Бағалау дағдылары: Басшының жағдайға деген барынша лайық реакция көрсете білу қабілеті.

- Мысалдар: Клиенттердің шағымдары неліктен артып бара жатқанын түсіне білетін басшы; халықаралық сауда туралы жаңа келісімді тез бағалай алатын басшы.

Коммуникация дағдылары: Идеялар мен ақпаратты басқаларға тиімді беру, сондай-ақ басқалардан идеялар мен ақпаратты тиімді алу қабілеті.

- Мысалдар: Ақпараттық, сондай-ақ шабыттандырушы электрондық хат жаза алатын басшы; басқалардың не айтқанын мұқият тыңдап, соңынан ұтымды шешім дайындай алатын басшы.

Шешім қабылдау дағдылары: Басшының мәселе мен қолайсыз мүмкіндіктерді дұрыс тану, анықтау, соңынан мәселені шешу үшін тиісті іс-әрекет бағытын таңдай алу және мүмкіндіктерден пайда таба білу қабілеті.

- Мысалдар: Шешім қажеттілігін тез тани алатын, соңынан қажет шешімнің сипатын жасай алатын басшы; алдыңғы шешімнің тиісті нәтижеге әкелмегенін мойындап, шешім қабылдауды қайта бастайтын басшы.

Тайм-менеджмент дағдылары: Басшының қызмет атқару барысында басымдықтарды анықтау, тиімді жұмыс істеу және тиісті дәрежеде нәтиже алу қабілеті.

- Мысалдар: Аса шұғыл, әрі маңызды міндеттерді тұрақты орындайтын және маңызы төмен міндеттерді басқаларға тапсыра алатын басшы; іске қатысы жоқ мәселелерге назарын аударса, ол істің қиынға соғатынын түсінетін басшы.

DU

ның бұрынғы директоры және бас атқарушы директоры Брайан Дани карьерасын 1985 жылы дүкенде кіші қызметкер ретінде бастады, бұл кезде Best Buy компаниясы небәрі он екі дүкеннен тұратын. Ол дүкендегі басшы, аудан басшысы, өңір басшысы, өңірлік вице-президент, аға вице-президент, атқарушы вице-президент және бөлшек сауда президенті лауазымдарын қоса алғанда, өз карьерасын барлық лауазымдарда өткізді (Солтүстік Америка). Сойтіп, бөлшек сауданың техникалық негіздерін тиянақты үйреніп шықты. Сергей Брин мен Лэрри Пейдж оз уақытының біршама бөлігін стратегия және басқару мәселелерімен жұмыс істеуге жұмсады, олар сонымен қатар Google-ге әсер ете алатын жаңа технологиялардан хабардар болып отырды.

Тұлғааралық қатынас дағдылары. Басшылар маңызды уақытының көп бөлігін ұйым ішіндегі және сыртындағы адамдармен қарым-қатынас жасауға жұмсайды. Сол себептерге байланысты басшыларға **тұлғааралық қатынас дағдылары** — адамдармен және топтармен қарым-қатынас жасау, сондай-ақ оларды түсіну мен негіздеу қабілеті қажет. Басшы ұйым баспалдағымен көтерілген кезде, қарамағындағы қызметкерлерімен, лауазымы тең әріптестерімен және ұйымда деңгейі едәуір жоғары әріптестерімен тіл табыса білуі қажет. Басшылар орындайтын ролдерінің көп болуына орай, жеткізушілермен, тапсырыс берушілермен, инвесторлармен және ұйымнан тыс басқа адамдармен жұмыс істей білуге тиіс. Кейбір

Тұлғааралық қатынас дағдылары – адамдармен және топтармен қарым-қатынас жасау, сондай-ақ оларды түсіну мен негіздеу қабілеті

басшылар жақсы тұлғааралық қатынас дағдыларына ие болмай-ақ табысқа жетсе де, осындай дағдыға ие басшының барынша табыскер болу ықтималдығы өте зор. Шерил Сэндберг Wodd Bank компаниясындағы, АҚШ Қаржы министрлігіндегі және Google компаниясындағы жұмыстарынан соң, бас операциялық директор ретінде Facebook-ке 2008 жылы келді. Сэндберг өзінің тұлғааралық қатынас дағдыларымен және алғыр ақыл-ойымен бас атқарушы директор Марк Цукербергтің томаға-тұйықтығын теңестіре білетінімен танымал. Бұл дағдылар негізгі жарнама берушілермен мықты қарым-қатынас дамытуға көмектесіп, Facebook-тің ұдайы өсуі мен тұрақтылығына әкелді.

Ой тұжырымдау дағдылары басшының абстракт ойлау қабілетіне байланысты. Басшыларға ұйымның барлық бөлімдерінің бір-біріне лайық келуін пайымдау және ұйымды біртұтас жүйе ретінде қарастыру үшін, оның жалпы жұмысы мен ортасын ұғыну мақсатында ақыл-ой қабілеті аса қажет. Бұл олардың стратегиялық тұрғыдан ойлауына, «алысты болжай» білуіне және бүкіл ұйым мүддесіне қызмет ететін, өзекті мәселелерді тұтас қамтитын шешім қабылдауына мүмкіндік береді.

Бағалау дағдылары – табысты басшылардың жағдайға барынша лайық реакция көрсету дағдылары. Дәрігер симптомдарды талдау мен ықтимал себептерді анықтау арқылы емделушінің ауруын таниды. Басшы да осылай етіп, симптомдарды зерделеу, соңынан шешімдерді әзірлеу арқылы ұйымның мәселесін анықтап, талдау жасай алады.[13] Starbucks компаниясының бастапқы иелері оз бизнесі үшін табысқа жете алмаған кезде, Говард Шульц басқару рөлін өз қолына алып, пошта тапсырыстарымен шұғылданатын компанияның бизнесін болшек сауда саласында жұмыс істейтін кофеханаға озгертті. Оның бағалау дағдылары оған ағымдағы коммерциялық модель неліктен тиімді болмағанын түсінуге және ұздік модельді қалай жасауға болатынын ұғынуға мүмкіндік берді.

Коммуникация дағдылары – идеялар мен ақпаратты басқаларға тиімді беру, сондай-ақ басқалардан идеялар мен ақпаратты тиімді алу қабілеті. Мұндай дағдылар басшыға қарамағындағы қызметкерлердің осындай лауазымда жұмыс істейтін басқа адамдармен және әріптестерімен жұмысын үйлестіруге, олардың жұмысты бірге жақсы атқаруы үшін керектің бәрін істеуге және болып жатқан оқиғалар туралы жоғары деңгейлі басшыларды хабардар етіп отыруға, сондай-ақ өздерінен не талап етілетінін түсіну үшін осы қарамағындағы қызметкерлерге идеяларды ұсынуына мүмкіндік береді. Сонымен қатар коммуникациялық дағдылар басшыға басқалардың не айтып жатқанын тыңдауға, хаттардың, электронды хаттардың, есептер мен басқа да жазбаша хабарламалардың шынайы мағынасын түсіне білуге көмектеседі. Жуырда жүргізілген бір зерттеу анықтағандай, жалдамалы корпоративтік мамандар арасында коммуникация дағдыларының маңызы өте зор болды. Жаңа кандидаттардың бойынан табылған дағдылардың аса маңызды жиынағы – 70%.[14]

Шешім қабылдау дағдылары басшының мәселелерді және қолайсыз мүмкіндіктерді дұрыс тану, анықтау, соңынан мәселені оң, дұрыс шешу үшін тиісті іс-әрекет бағытын таңдай алу, мүмкіндіктерден пайда таба білу қабілетіне жатады. Әрбір басшы үнемі дұрыс шешім қабылдай бермейді. Алайда тиімді басшылар көптеген жағдайда оң шешімдер қабылдайды. Олар бұрыс шешім қабылдаған жағдайдың өзінде, қалай болған жағдайда да өз қателерін тез байқап, туындаған мәселеден ұйым үшін мүмкіндігінше аз шығын жұмсап немесе зиянын азайта отырып, шығу жолын қарастыру үшін оң шешім қабылдауға тырысады. Ол 2007 жылы Gap Inc. компаниясына қосылған соң, бас атқарушы директор Гленн Мерфи өсуді қалпына келтіру үшін өз күш-қуатын Gap брендіне шоғырландырды. Алайда компания өзінің классикалық ақшыл-көк шаршы логотипін ауыстырып, 2010 жылы жаңа логотип ұсынғанда, көп кешікпей-ақ клиенттердің наразылығы білінді, өйт-

Ой тұжырымдау дағдылары адамның абстракт ойлау қабілетіне байланысты

Бағалау дағдылары – жағдайға барынша лайық реакция көрсету дағдылары

Коммуникация дағдылары – идеялар мен ақпаратты басқаларға тиімді беру, сондай-ақ басқалардан идеялар мен ақпаратты тиімді алу қабілеті

Шешім қабылдау дағдылары – басшының мәселелерді және қолайсыз мүмкіндіктерді дұрыс тану, анықтау, соңынан мәселені оң, дұрыс шешу үшін тиісті іс-әрекет бағытын таңдай алу, мүмкіндіктерден пайда таба білу қабілеті

кені брендтің даралығына нұқсан келген болатын. Сар компаниясы клиенттердің шағымдарын ескеріп, жаңа логотипті алып тастап, өзінің дәстүрлі брендіне қайта оралды. Сөйтіп, теріс шешім логотиптің ауыстырылуына әкелді, ал екінші тиімді шешім фирмаға жағдайды сауықтыруға мүмкіндік берді.

Тайм-менеджмент дағдылары – басшының қызмет барысында басымдықтарды анықтау, тиімді жұмыс істеу және тиісті дәрежеде нәтижеге жету қабілеті

Тайм-менеджмент дағдылары Табысқер басшылар әдетте уақытты жоспарлауға байланысты жақсы дағдыларды иеленеді, **тайм-менеджмент дағдыларына** басшының қызмет барысында басымдықтарды анықтау, тиімді жұмыс істеу және тиісті дәрежеде нәтижеге жету қабілеті жатады. Жоғарыда айтылғандай, басшылар қысым көрсету, сондай-ақ мәселелердің басқа да алуан түрлеріне тап болады. Басшы оп-оңай кейінге қалдыруға немесе басқаларға беруге болатын құбылмалы іс-әрекет жасай отырып, шаруаға белшеден батып қалуы әбден кәдік.[15] Мұндай болған жағдайда, оқшшке орай, недәуір маңызды да қажетті шаруа елеусіз қалуы мүмкін.[16] Amazon.com CEO Джефф Безос кездесулерінің бәрін алтаның үш күніне жоспарлайды да, екі күнді өз идеяларын пысықтауға арнап, қызметкерлермен бейресми қарым-қатынас жасау үшін алып қалады.[17]

«Таңертең ерте тұрғаннан бөлек, өз шаруаларыңызды реттеу жүйесі болуы өте маңызды».

– ЧЭД ДИККЕРСОН, ETSY КОМПАНИЯСЫНЫҢ БАС АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОРЫ[18]

Менеджер жаднамасы

- ☐ Басшылар алуан түрлі маңызды рөлдерді атқаруға тиіс.
- ☐ Басшылар сонымен қатар өз қызметін атқару кезінде негізгі дағдылар кешеніне сүйенеді.
- ☐ Негізгі басқару дағдыларына қатысты өзіңіздің салыстырмалы түрдегі күшті және әлсіз жақтарыңызды бағалай білгеніңіз, сондай-ақ осы күшті және әлсіз жақтарыңыздың қызметіңізге және еңбек өнімділігіне қалай әсер ететінін жете түсінген жөн.

Менеджер қызметінің табиғаты

Біз жұмыс аптасы барысында басқару қызметі әркез айқын, жүйелі прогрессияны ұстана бермейтінін атап өткенбіз. Негізінде басшы қызметі тосын жағдайларға, өзгерістерге, іркілістер мен бір-біріне байланысты емес іс-әрекеттерге толы болып келеді. Көптеген зерттеулердің болжамы бойынша, әдеттегі жұмыс күні бас атқарушы директор өз уақытын жоспарланғаннан басқа кездейсоқ кездесулермен де өткізеді, басқару қызметін пысықтайды, телефонмен сөйлеседі, электронды хаттарды оқиды және оларға жауап жазады, өзінен шешім қабылдауды қажет ететін түрлі жағдайларға мән береді. (Қызметтің әрбір түріне жұмсалған осындай уақыт, әрине, үнемі айнымалы болады.) Басқару қызметінің сипаты күрделі және жиі кездесетін болжамсыз тәсілдермен құбылып тұрады.[19]

«Бизнес – қарапайым нәрсе. Менеджер қызметкерлердің жағдайын ойлауы тиіс. Қызметкерлер тұтынушылардың жағдайын ойлауы керек. Ал риза болған тұтынушылар бизнес иесінің жағдайын жасайды. Мен мұны берекелі байланыс шеңбері деймін».

– ДЖОН МАККИ. WHOLE FOODS КОМПАНИЯСЫНЫҢ НЕГІЗІН ҚАЛАУШЫ[21]

Десек те басшылар кең ауқымды міндеттерді қамтуға мәжбүр. Мысалы, бір күн ішінде басшыға жаңа өнімнің дизайнына қатысты шешім қабылдау, қарамағындағы екі қызметкердің арасында туындаған дауды шешу, жаңа көмекші жалдау, өз бастығы үшін есеп жазу, шетелдік әріптесімен бірге біріккен кәсіпорынның жұмысын үйлестіру, мәселені зерттеу үшін мақсатты топ құру, интернеттен ақпарат іздестіру және қызметкерлердің шағымдарымен жұмыс істеу қажет болып жатады. Сонымен қатар жетекшінің кейбір шаруасы аяқсыз қалуы да мүмкін. Электронды хат, телефон қоңырауын, сондай-ақ

онымен кездесуді күтіп отырған адамдарға бұл, әрине, ұнамасы хақ. Шешімдерді шұғыл қабылдауға, ал жоспарларды пайымдауға аз уақыт қалдыра отырып, уақыт ұтуға тура келуі мүмкін.[20] Көп жағдайда, басқару қызметінің осы сипаттары оның құны мен маңызын арттыра түседі. Қатты қысыммен, шиырыққан жағдайда қабылданған маңызды оң шешімдер ішкі құлшынысты бұрынғыдан да аттыра түсуі мүмкін. Басшыларға әдетте өздері көтеріп жүрген осындай ауыр жүк үшін жақсы ақы төленеді.

Менеджмент – ғылым әрі өнер

Басшының қызметіне тән күрделілікті назарға алатын болсақ, «басқару ғылым ба, әлде өнер ме?» деген сұрақ туындайды. Негізінде, тиімді басқару – ғылым мен өнердің үйлесімі. Табыскер басшылар өз шеберліктерін шыңдай түскенде, басқару ғылымы мен өнерін біріктірудің маңыздылығын жақсы түсінеді.[22]

Менеджмент ғылымы. Басқару проблемалары мен мәселелерінің көбін ұтымды, қисынды, объектив және жүйелі тәсілмен қарастырған жөн. Басшылар деректерді, фактілерді және объектив ақпаратты молынан жинай алады. Олар «дұрыс» шешімге келу үшін және оларды қабылдау мақсатында көптеген сандық модельдер мен әдістемелерді пайдаланады. Оларға сонымен қатар барлық ықтимал жағдайларда, әсіресе тұрақты және түсінікті мәселелерге қатысты іспен шұғылданған кезде, мәселені шешудің осындай ғылыми әдісін қолдану қажет. Starbucks компаниясы жаңа нарыққа кіруге бел буғанда, оның басшылары өз жоспарларын қалай жасайтынына қарай объектив мән-жайлардың кең ауқымын мұқият қарастырады. Техникалық, бағалау дағдылары, сондай-ақ шешім қабылдау дағдылары басқару міндеті немесе мәселесі әсіресе ғылыми көзқарас тұрғысынан қарастырылғанда ерекше маңызды болады.

Менеджмент өнері. Басшылардың ғылыми білімі болғанымен, олар шешім қабылдауда интуиция, тәжірибе, инстинкт немесе ішкі түйсігіне жүгініп жатады. Негізінен, ой тұжырымдау, коммуникация, тұлғааралық қатынас дағдыларына, сондай-ақ таймменеджментке сүйене отырып, басшы тартымдылығы бірдей болып келетін бірнеше әрекет жоспарының ішінен таңдау жасауына тура келуі мүмкін.

Тіпті «объектив фактілердің өзі» дұрыс болмай қалуы ғажап емес. Starbucks компаниясы Нью-Йоркте өзінің алғашқы кофеханасын ашуды жоспарлаған кезде, нарықты зерттеу Нью-Йорк тұрғындары тамшылату жолымен дайындалған кофені, эспрессо сияқты барынша экзотикалық кофе түрлерін жақсы көретінін айқын көрсетіп берді. Басқа кофеханаларға қарағанда, тамшылата кофе қайнатқышты көптеп орнатып, эспрессоға арналған кофе машиналарын азайтқан соң, Нью-Йорк тұрғындары эспрессоны талап етіп кезекке тұрған кезде, басшылар бәрін өзгертуге мәжбүр болды. Қазіргі таңда Starbucks нарықтағы болжамды айырмашылықтарға қарамай, өзінің барлық кофеханаларында стандарт мәзір мен орналастыру жоспарын енгізіп, содан соң оған кейінірек түзетулер жасайды. Сондықтан басшылар интуиция элементі мен ішкі сезімді дәл деректермен және объектив фактілермен үйлестіре білуге тиіс.

«Бизнес дегеніміз – шындығында, өнердің бір түрі. Адамдардың бірігіп жоқтан бар жасауы асқан шеберлікті талап етеді».

– ПИТЕР СЕНДЖ, ЖЕТЕКШІ БИЗНЕС-САРАПШЫ[23]

Менеджерлерге өз дағдыларын дамытуда білімнің маңызы зор. Табысты менеджерлер саладағы ағымдық процестер мен қауіп-қатерлерді жақсы түсіну үшін семинарларға қатысады.

Менеджердің қалыптасуы

Табысты басшы атану үшін менеджмент ғылымы мен өнерін үйлестіруге қажет дағдыларды қалай меңгеруге болады? Қанша басшы болса, сонша тәсіл болуына қарамастан, аса жиі кездесетін тәсіл білім мен тәжірибенің үйлесімінен құралады.[24] 1.4-сызбада оның әдетте қалай болатыны суреттеледі.

Білімнің рөлі. Көпшілігіңіз осы кітапты оқып отырған себебіңіз – колледжде немесе университетте басқару курсына жазылғандығыңыздан. Сөйтіп, Сіз білім ордасында басқару дағдыларын меңгересіз. Курсты (және осы кітапты) аяқтаған кезіңізде, алған нәтижеңіз озық курстарда жеке басқару дағдыларын дамытуыңызға негіз болады. Колледж тәмамдағаныңыз туралы дипломның өзі бизнесте кәсіби өсу үшін қажеттілікке айналды. Құрама Штаттарда бас атқарушы директорлардың барлығының дерлік колледж бітіргені туралы дипломы бар. Қазіргі таңда табыскер басшылар арасында бизнесті басқару магистрінің дипломы да кең таралған. Шетелдік университеттер, әсіресе Еурона университеттері басқару пәні бойынша оқу курстарын жиі ұсынып келеді.

Менеджер дәрежесін алғаннан кейін де перспективалы басқарушылар менеджмент бойынша білім алуды жалғастыра береді. Көптеген жоғары және орта буын менеджерлері оқу орындарында ұйымдастырылатын атқару ісі немесе менеджмент бағдарламаларына кезең-кезеңімен қатысып отырады. Бұл бағдарламалардың ұзақтығы бірнеше күннен бірнеше айтаға дейін созылады. Сондай-ақ бірінші буындағы менеджерлер білімін жоғарылату және тереңдету мақсатында жоғары оқу орындары ұсынған және/немесе онлайн медиа бағдарламаларына қатыса алады. Соңғы кездердегі кеңейтілген менеджмент бойынша білім саласындағы инновация – көптеген жоғары бизнес мектептері ұсынып отырған, демалыс күндері өткізілетін, жоғары немесе орта буынды бірнеше жылдық тәжірибесі бар менеджерлерге арналған жеделдетілген MBA бағдарламасы.[25] Сонымен бірге көптеген ірі компаниялар менеджерлердің білімін тереңдету үшін, компания ішінде біліктілікті көтеру бағдарламасын ұйымдастырады. Іс жүзінде кейбір фирмалар корпоратив университеттер ұсынатын мамандандырылған білім беру бағдарла-

1.4–СЫЗБА. БАСҚАРУ ДАҒДЫЛАРЫНЫҢ КӨЗДЕРІ

Басшылардың көпшілігі өз дағдыларын білім мен тәжірибе нәтижесінде меңгереді. Бас атқарушы директорлардың біршамасында қазіргі таңда колледж тәмамдағаны туралы дипломы жоқ болғанымен, басқару карьерасына дайындалып жүрген студенттердің көпшілігі колледж бітіргені туралы диплом алып, бизнесті басқару магистрі дәрежесін иелену үшін бағдарламаларға тіркелуді жалғастыра алады.

DU

маларына қатысады. Сол арқылы фирмалар менеджерлерді қайта даярлап, қол жеткізген табысты нәтижесін ұстап тұруды көздейді.[26] Бұл саладағы көшбасшылар – General Electric, McDonald's, Shell Oil Halliburton компаниялары. Қайта оқыту бағдарламаларының түрлеріне қарамастан, қазіргі кезде менеджерлердің білім деңгейін көтеру онлайн арқылы ұйымдастырылуға бағыт алған.[27] Менеджмент дағдыларын қалыптастырудың басты қайнар көзі ретінде білім берудің басты артықшылығы студент ретінде жеке тұлға жақсы құрастырылған білім бағдарламасын бітіріп, менеджменттік зерттеу жүргізу және ойлау қабілеттерін қалыптастыра алады. Колледж студенттері бар уақытын, күш-қуатын оқуға бағыттай алады. Ал менеджмент саласы бойынша білім өте кең, ауқымды. Студенттер саны да көп, олардың әрқайсысының қажеттілігін қамтамасыз ету, арнайы ноу-хау ашуға үйрету қиындау. Бұдан басқа осы кітапта менеджер қызметінің көптеген бағыттары талқыланады, дегенмен оны бағалау және түсіндіру тәжірибесіз мүмкін емес.

Тәжірибенің рөлі. Бұл кітап Сіздің басқару дағдыларыңызды қалыптастырып, дамытуға мықты негіз бола алады. Менеджмент бойынша бір кезде жазылған кітаптың әр сөзін жаттап алсаңыз да, сіз топ менеджмент лауазымына отіп, тез арада тиімді менеджер бола алмайсыз. Неліктен? Менеджмент дағдылары тәжірибе арқылы қалыптасуға тиіс. Көптеген менеджерлер осы қызметке басқа саладан келген. Тек күнделікті басқару тәжірибесін жинақтаған менеджерлер іс жүзінде кездесетін басқару мәселелеріне тереңнен үңіліп, менеджер еңбегінің сипатын, қыр-сырын түсіне алады.

Сол себепті көптеген ірі немесе шағын компаниялар менеджерлердің біліктілігін арттыру бағдарламаларын перспективалы менеджерлер үшін ұйымдастырады. Адамдар колледждерден, басқа ұйымдардан немесе ұйымдардың бірінші буын менеджерлері және ағымдағы қызметкерлері арасынан жұмысқа жалданады. Бұл адамдарға жүйелі түрде әртүрлі жұмыстарды орындау тапсырылады. Уақыт өте келе, қызметкер ұйымның барлық басты бағыттары бойынша жұмысқа араласа бастайды. Сөйтіп, менеджерлік тәжірибе жинақтайды. Кейбір компаниялар, атап айтқанда, Procter & Gamble, General Mills, Shell Oil біліктілікті арттыру бағдарламаларын өте жақсы, сапалы құрастырған. Сондықтан басқа компаниялар сол бағдарламаны тәмамдаған мамандарды жұмысқа шақыруға тырысады.[28] Ресми түрде біліктілік бағдарламасын тәмамдамаған адамдар да, тәжірибесі мол болса табысқа жете алады. Мысалы, Херб Келлехер бұрын адвокат болған. Ол Southwest Airline компаниясына жұмысқа тұрғаннан кейін оны Құрама Штаттардағы табысты және өте танымал компанияға айналдырды. Әрине, осындай тәжірибе мен менеджмент қабілетін дамытудағы жетістікке жетуіне оның бойындағы табиғи қабілеті, жігері, өзін ынталандыруы да әсер етті.

Тиімді жұмыс атқаратын көптеген менеджерлер өз қабілеттерін оқу мен тәжірибені қатар алып жүру арқылы қалыптастырады. Бизнес әкімшілігі бағытындағы колледжді бітірмегендер де менеджментте карьера жасауға жетерлік біліммен қамтамасыз етіледі. Алғашқы жұмысқа тұрғаннан кейін, адам әртүрлі кәсіби мәселелерді шешу арқылы тәжірибе жинақтайды. Ұйымда менеджердің өсуі үнемі біліктілікті арттыру, атап айтқанда, менеджментті дамыту бағдарламаларына қатысу жұмыс тәжірибесімен қатар жүргізіледі. Көбінде менеджерлер жеке дамуын дәлелдеу үшін халықаралық сараптамадан да өтуі керек. Олардың жалпы басқару қабілеттерімен қатар, халықаралық сараптама білім мен тәжірибені біріктіру арқылы мүмкін болады.[29]

Менеджмент ауқымы

Адамдардың көпшілігі менеджерлер немесе менеджмент туралы ойлағанда пайданы көздейтін ұйымдарды еске алады. Осы бөлім барысында біз Сергей Брин, Лара Пейж, Гугл, Елейн Уири Мибо және Ховард Шультц Старбак сынды тұлғаларды

мысалға аламыз. Сондай-ақ менеджмент маңызды болып саналатын спорт, дін және басқа салалар мысалдарын да қарастырамыз. Шын мәнінде, менеджмент саласы кез келген екі немесе одан да көп адам топтарының белгілі бір мақсатқа қол жеткізу үшін бірігіп жұмыс істеуін, оған қажет адам, материалдық, қаржы және ақпараттық ресурстар болуын талап етеді.

Пайда көздеуші ұйымдардағы басқару. Көбінесе біздің менеджмент туралы білетініміз ірі пайда табуды көздеуші компаниялар арқылы қалыптасады, себебі олардың нарықта қалуы тиімділік пен нәтижелілікке тәуелді. Ірі бизнес мысалдарына: өнеркәсіп саласында – Exxon Mobile, Toyota, BMW, Abercrombie & Fitch, Unilever және Levi Straus; коммерциялық банктерде – Citigroup Bank, Fuji Bank, Wells Fargo; сақтандыру компаниялары – Prudential, State Farm, Metropolitan Life; бөлшек саудада – Urban Outfitters, Kroger and Target; көлік компаниялары – United Airlines, Consolidated Freightways; коммуналдық қызмет компаниялары – Pacific gas & Electric, Consolidated Edison of New York; байланыс компаниялары – CBS, the New York Times; және қызмет көрсету компаниялары Kelly services, Kinder Care Learning Center және Century 21 Real Estate жатқызуға болады.

Дегенмен адамдар менеджментті негізінен ірі бизнеспен қатар елестетеді, тиімді менеджмент шағын бизнес үшін де қажет, ел экономикасы үшін де маңызды рөл атқарады. Шын мәнінде, ұлттық бизнестің басым бөлігі – шағын. Кейбір жағдайларда тиімді менеджмент ірі бизнеске қарағанда, шағын бизнес үшін маңыздырақ. Exxon Mobile немесе Apple сияқты ірі фирмалар дұрыс қабылданбаған шешімнің кесірінен болған бірнеше миллиардаған долларлық шығынды салыстырмалы түрде жылдам жаба алады; миллиондаған долларлық шығынның өзі олардың ұзақмерзімді кезеңде нарықта қызмет атқаруына қауіп төндірмейді. Ал шағын бизнесте жағдай басқаша. Аз ғана шығынның өзі шағын бизнеске кері әсер етеді. Әрине, кейбір шағын бизнес іріге айналуы мүмкін. Мысалы, Dell Computer компаниясын Michael Dell деген адам 1984 жылы жалғыз өзі ашқан. 2015 жылы ол Құрама Штаттардағы ірі бизнестің біріне айналды. Оның жылдық тауар айналымы 57 млрд доллар.

Соңғы жылдары халықаралық менеджменттің маңыздылығы жылдам артты. Басқа елдерде бизнес жүргізіп отырған АҚШ фирмаларының тізімі таңғаларлық. Мысалы, Exxon Mobile фирмасы жылдық табысының 62%-ын, ал Coca-Cola жылдық табысының жартысына жуығын шетелдік нарықтан алады екен. АҚШ-тың басқа экспорттаушыларына мына компаниялар жатады: General Motors, General Electric, Boeing, Caterpillar. Фордқа қатысты мәліметтер алдамшы. Мысалы, автоөндірушінің Еуропаның көптеген елдерінде орналасқан бөлімшелері бар. Олардан түскен табыс шетелден келген табыс ретінде есептелмейді. Одан бөлек, АҚШ-та қызмет атқарып жатқан фирмалардың штаб-пәтерлері басқа елдерде орналасқан. Бұл санаттағы фирмаларға Royal Dutch Shell group (Нидерланды), Fiat S.P.A. (Италия), Nestle S.A. (Швейцария), Four Seasons (Канада) жатады. Халықаралық менеджментті пайда табуды көздеуші фирмалар ғана қолданып отырған жоқ. Мәселен, халықаралық спорт федерациясы (Little League Baseball), федералды үкіметтің бөлімдері (елшіліктер), Рим-католик шіркеулері көптеген елдерде орналасқан. Кейбір қалыптасқан жағдайда әскерде алғашқы конұлтты ұйымның біріне айналып отыр. Халықаралық менеджмент тақырыбы 5-тарауда қарастырылады.

Буэнос-Айрес, Аргентина. 2009 жылғы қазан. Шейхтар делегациясы Бүкіләлемдік газ конференциясында шетелдік әріптестерімен сұхбат құрып тұр.

Коммерциялық емес ұйымдардағы басқару. Коммерциялық емес ұйымдардың мақсаты – материалдық емес қызмет түрлерін ұсыну. Оларға білім беру, әлеуметтік қызмет, қоғамдық қорғау және рекреация жатады. Мысалы, оған United Ways of America, The U.S. postal service, Girl scouts of the USA, The International Olympic Committee, өнер галереясы, мұражайлар, қоғамдық радиохабар жүйесімен айналысатын ұйымдар жатады.

Марина Парк АҚШ скаут қызы (Girl scouts of the USA) Ұлттық парк қызметінің салтанатты жиынына қатысып, осы ұйымның басшысы ретінде жарыссөзге жиі шығады.

Жоғарыда аталған және соған ұқсас ұйымдар пайда таппайды. Инвесторлар бұл салаға қызығушылық танытпаса да, мақсатына жету және қызметін жалғастыру үшін рационалды менеджментті қолдануға тиіс.[30] Олар ақшаны тиімді және нәтижелі жолмен жұмсауы керек. Егер United Ways of America ұйымы қайырымдылық есебінен жиналған қордың басым бөлігін топ менеджерлердің жалақысы мен жеңілдіктер есебінен жұмсай бастаса, қатысушылар бұл ұйымға деген сенімін жоғалтып, қайырымдылыққа беретін ақшасын басқа ұйымдарға салуы мүмкін.

Мемлекеттік ұйымдар мен агенттіктер менеджменті болек мамандық – мемлекеттік басқару ретінде қарастырылады. Мемлекеттік ұйымдарға мыналар жатады: Федералды сауда комиссиясы, Қоршаған ортаны қорғау агенттігі, Ұлттық ғылым ұйымы, әскердің барлық бөлімшелері, мемлекеттік автомагистраль департаменті, федералды және мемлекеттік түрме жүйесі. Мемлекеттік ұйымдар салық есебінен қолдау табады, саясаткерлер мен азаматтар тиімділік және нәтижелілік параметрлеріне жауапкершілікпен қарайды. Мысалы, Федералды сауда комиссиясының жылдық бюджеті – 300 млн доллар.

Мемлекеттік және жекеменшік мектептер, колледждер мен университеттер ресурстарды тиімді қолданудан табыс табады. Мемлекеттік бюджетке түскен ауыр салмақ – білім беру саласына жұмсалатын ақшаны қысқартты. Аз қаражат көбейіп кеткен шығындарды жабу үшін әкімшілікке қалған ресурстарды бөлу туралы дұрыс шешім қабылдауға мәжбүрлейді.

Денсаулық сақтау нысандары саналатын клиника, ауруханалар, медициналық қызмет көрсету ұйымдарындағы (health maintenance organization) басқару – менеджменттің жеке саласы ретінде қарастырылады. Мұнда да басқа ұйымдар сияқты шектеулі ресурстар оларды тиімді әрі нәтижелі пайдалануды талап етеді.

Сауатты, тиімді менеджмент дәстүрлі емес ұйымдардың да мақсатына жетуі үшін қажет. Белгілі бір деңгейде менеджмент діни ұйымдар, қауымдастықтар, лаңкестік топтар, әйелдер клубы, көпе бандасы, қылмыстық топ, көршілер ассоциациясы және жеке үй шаруашылығы үшін де қолданылады. Қысқасы, осы бөлімнің басында айтқанымыздай, менеджмент пен менеджерлер бәрімізге жанжақты, терең әсер етеді.

Менеджер жадналамасы

- ☐ Менеджмент ғылым (ойлау, қисын және әділдікке негізделген) мен өнерді (сезу және ішкі түйсікті қолданатын) біріктіріп қарастырады.
- ☐ Менеджердің мансабы мен табысқа жетуінде білім мен тәжірибенің екеуі де маңызды рөл атқарады.
- ☐ Менеджмент пайда табуды көздеуші, сондай-ақ коммерциялық емес ұйымдардың екеуіне де қажет.
- ☐ Есіңізде болсын: оқу – өмір бойы жүретін процесс, ешқашан менеджмент бойынша алған білімім осымен аяқталды деп ойламауыңыз керек.

Жаңа жұмыс орны

Менеджерлік жұмыстың қызықты бір қыры – жұмыс орнының жедел ауысуы.[31] Шын мәнінде, осы жаңа жұмыс орындары әрқилы жағдайларда немесе таңғажайып мүмкіндіктер нәтижесінде қалыптасады. Басқа да жағдайлар, атап айтқанда, жұмыс күшін қысқарту мен оның санын арттыру да жұмыс орындарына әсер етеді. Мысалы, көптеген фирмалар 2002 жылдан 2008 жылдың басындағы экономикалық өрлеу кезеңіне дейін жаңа жұмыс орындарын көптеп ашты. Бірақ 2008–2010 жылдардағы дағдарыста олар жұмыс күші санын, жұмыс уақытын, төлемді қысқарту арқылы азайтты. Жағдай толық жақсарғанша жаңа жұмысшы қабылдау тоқтатылды. Экономикалық өсу 2011 жылы басталды, сол кезден фирмалар да жаңа жұмысшылар жалдай бастады. Дегенмен жаңа жұмыс орындарын өзгертудегі негізгі идея – жұмыс күшін диверсификациялау және олардың өздерін дамытуы.

Бүгінде менеджментте әртараптандыру маңызды ұйымдық мүмкіндіктер мен мәселелерді шешуде жалғасуда. Диверсификация ұғымы адамдардың әралуандығына байланысты. Әралуандық көлемнің өзгеруіне қатысты болуы мүмкін, бірақ менеджерлердің көпшілігі әралуандық ұғымына: адамның жасы, жынысы, ұлты, физикалық қабілеті мен еңбекке жарамдылығы не жарамсыздығын жатқызады.[32] Мысалы, Құрама Штаттардағы жұмысшылардың орташа жасы біртіндеп өсіп келеді. Оның ішінара себебіне туу деңгейінің азаюы, өмір сүру ұзақтығы мен жұмыс істеу уақытының ұзаруы жатады. Кейбір ұйымдар зейнеткерлерді уақытша немесе жарты күндік жұмысқа жалдайды. Соңғы жылдары McDonald's жүздеген зейнеткерді жұмысқа алған. Apple компаниясы егде жастағыларды уақытша тапсырмалар мен жобаларды орындауға тартқан. Зейнеткерлерді жалдау арқылы ұйым олардың тәжірибесін үйренеді, өздерінің табысын көбейтеді және олардың жұмыс қабілетін пайдалануды жалғастыра береді.

Құрама Штаттарда жұмысшылар арасында әйелдердің үлесі артуда. Елу жыл бұрын әйелдердің үштен бірі ғана жұмыс істесе, 2014 жылы 16 және одан жоғары жастағы әйелдер саны 57%-ын құраған. Әдетте әйелдер арасында танымал мамандықтар: медбике, мұғалім, хатшы. Бірақ қазір әйелдер бұрын ер адамдар атқарған қызмет түрлеріне белсенді түрде ауысып жатыр. Оларға заң қызметкері, физик, атқарушы билік жатады. Әрі қарай «көк жағалы» жұмыстарды да қарқынды түрде әйелдер атқарып жүр, бизнесті иелену, кәсіпкерлікпен айналысу, ірі корпорацияларда басқарушы қызметтерімен де айналыса бастады. Тиісінше, енді ер адамдар бұрын әйелдер атқарған жұмыстарды істеп жүр. Мысалы, бүгінде бұрынғымен салыстырғанда, көптеген ер адамдар офис хатшысы, мейіргер мамандықтарын игеруде.

Жұмысшылардың этникалық құрамы да өзгеруде. Жұмыс орындарындағы ең үлкен өзгеріс испандықтар мен афроамерикалықтар санының өсуінде. Олардың көпшілігі басқарушылық қызметтерді атқаруда. Соңғы біраз жылда Құрама Штаттарға мигрант жұмысшылар ағымы күшейді. Орталық Америка мен Азиядан келген мигранттар мен босқындар саны рекордты көлемде артты.

Америкада мүгедектік туралы заң қабылданғаннан кейін мүмкіндігі шектеулі адамдарды жұмыспен қамту маңыздылығы бірінші кезекке шықты. Нәтижесінде, бұрын еленбеген, білікті мүгедек мамандарды жұмысқа тарту белсенділігі артып келеді. Анығын айтқанда, жұмысшылар көлеміндегі өзгерістер олардың әралуандығын арттырады. Жұмысшылардың әралуандығы ұйымдардың басым көбінде тиімділікке қол жеткізгенмен, менеджерлер үшін басқа да мәселелер туындатады.

Демографиялық құрамнан бөлек, бүгінде жұмысшы құрамы барынша өзгерген. 1980 жылдары жұмысшыларды «яппи» (ағылш. Yuppie, Young Urban Professional Person) деп атады. Бұл адамдар ірі корпорацияларға жұмысқа тұруға, карьера жасауға, өз жұмысын зор ықыласпен орындауға ынталы болды. Олар бір жұмыста ұзақ уақыт істеді және қандай жағдай болса да компанияға адал болды.

Бірақ қазіргі жұмысқа тұрушы жастар 20–30 жыл бұрынғы жұмысшылардан, өздерінің ата-аналары мен ересек адамдардан өзгеше. Бұл адамдарды мынадай топтарға бөлуге болады: Х ұрпағы, У ұрпағы және миллениум. Олар ұзақ уақыт бойы бір жерде жұмыс істеп карьера жасауға, корпоратив ойлауды қалыптастыруға, оған біржолата кірігіп бейімделмеген. Оның есесіне жастар икемді жұмыс уақыты мен жеке адамның даралығын бағалайтын шағынырақ кәсіпкерлік фирмалардан жұмыс іздейді. Жұмыс берушіні таңдағанда өздерінің анықталған өмір сүру салттарына басымдық береді.

Сонымен, менеджерлер біріншіден, бүгінгі қызметкерлерге тартымды болатын жұмыс ортасын қалыптастыру мәселесін шешуі тиіс. Екіншіден, менеджерлер адамдардың қызмет істеуге қызығушылығын арттыру үшін жаңа және әртүрлі жеңілдіктер, қосымша төлемдер жүйесін ойластыруы қажет. Олар ұйымдағы қызметкерлердің үнемі өзгеріп отыратын өмір сүру салты мен талғамдарына сай икемді орта қалыптастыруы керек. Әрине, мұндай жастар ірі корпорацияларға келгеннен кейін, бүгінгі күні болжай алмаған басқарудың жаңа парадигмаларын енгізуі мүмкін.[33]

Менеджерлер ұйымды өзгерту мәселелерін шешуге де дайын болуы қажет.[34] Бұл әрқашан болып жататын, бірақ бүгінгі бизнес ортасының жылдам, үздіксіз өзгеруі менеджментті сыни тұрғыдан өзгертті. Қысқаша айтқанда, қоршаған ортадағы өзгерістерді зерттемеген ұйым, оларға бейімделе алмаса, сәтсіздікке ұшырайды. Бірақ көптеген менеджерлер өзгерістерден қорықпай, оларды сәті келген мүмкіндік ретінде қарастырады. Шын мәнінде, кейбір менеджерлер ұйымда ешқандай өзгеріс болмаса және адамдар соған бой үйретіп, өзгерісті қаламаса, жағдайды өзгерту үшін өзгерістер енгізіп, әр адамға жаңалыққа бастайтын жігер беруі керек.

Ақпаратқа қатысты жаңа технологиялар менеджерлерге маңызды мәселелерді шешуді жүктейді. Байланыс саласындағы жетістіктер – смартфондар және сымсыз желі – менеджердің байланысын әлдеқайда жеңілдетті. Екінші жағынан, бұл инновация менеджерлердің жұмыс қарқынын арттырды, шешім қабылдауға кететін уақытты қысқартты, өңделуге тиіс ақпараттың саны молайды. Байланыс технологияларына тәуелді болу фирмалардың осал тұсының бірі болып отыр. Мысалы, 2014 жылдың аяғына қарай Sony компаниясының кино бөліміне жаңа фильм шығару алдында хакерлер тарапынан шабуыл жасалды.

Жаңа жұмыс орындарының соңғы элементі – менеджерлер қарастыратын жаңа әдістердің күрделі жиынтығы. Көптеген ұйымдар қолайлы, икемді уақыт және қоршаған орта өзгерістеріне тез жауап беріп, құрылымдарын әмбебап етіп бейімдейді.

Мұндай икемді құрылымдарда менеджмент деңгейлері аз, ал менеджмент ауқымы кең, ережелер мен реттеулер аз болады. Үйым жұмысын көптеп пайдалану – ұйымдастырудың жаңа әдісінде оң әсер ететін шаралар. Ұйымдастырудың жаңа әдістері 11 және 18-тарауларда қарастырылады.

Менеджер жадынамасы

- ☐ Жаңа жұмыс орындарын айқындауда әртүрлі күштер айрықша рөл атқарады.
- ☐ Болашақта менеджерлер мен ұйымдарға әсер ететін жаңа бағыттар мен мәселелерді қырағы бақылау қажет екені есіңізде болсын.

ҰЛТ

Түйін

1. Менеджменттің не екенін түсіндіріңіз, менеджер мен меңеджментке анықтама беріңіз және олардың қазіргі заманғы ұйымдар үшін маңыздылығын сипаттаңыз.
   - Менеджмент дегеніміз – ұйымдық мақсаттарға ұтымды және тиімді қол жеткізу үшін, ұйымның ресурстарына (адам, қаржы, материалдық және ақпараттық) бағытталған әрекеттер (жоспарлау және шешім қабылдау, ұйымдастыру, басқару және бақылауды қоса алғанда) жиынтығы.
   - Менеджер дегеніміз – ұйым ішінде басқару процесін жүзеге асыруды жауапкершілігіне алған тұлға.
2. Ұйымдағы менеджменттің негізгі төрт қызметін анықтаңыз және қысқаша түсіндіріңіз.
   - Жоспарлау мен шешім қабылдау (іс-шаралар бағытын анықтау);
   - Ұйымдастыру (ресурстар мен іс-әрекеттерді үйлестіру);
   - Жетекшілік (адамдарды басқару және ынталандыру);
   - Бақылау (іс-әрекеттерді бағалау және қадағалау);
   - Бұл іс-әрекеттер жүйелі және болжамды кестеге сәйкес орындалмайды.
3. Ұйымның әртүрлі деңгейлері мен қызметтеріне сай менеджерлердің түрлерін сипаттаңыз.
   - Ұйым деңгейіне сәйкес жоғары, орта және төменгі буын менеджерлері деп бөлуге болады;
   - Ұйымның қызмет саласына сәйкес менеджерлер төмендегідей болып бөлінеді: маркетинг, қаржы, операциялық менеджер, адам ресурстары, әкімшілік және арнайы менеджерлер.
4. Менеджер атқаратын негізгі басқару рөлдері мен табысқа жету үшін қажет қабілеттерді анықтаңыз.
   - Тұлғааралық рөл (біреудің орнына алмастыру, лидерлік, делдалдық);
   - Ақпараттық рөл (қадағалау, тарату және өкілдік);
   - Шешім қабылдауға байланысты рөлдер (кәсіпкерлік, қарама-қайшылықты шешу, ресурстарды болу, келіссөз жүргізу);
   - Негізгі басқару дағдыларына: техникалық, тұлғааралық қатынас, ой тұжырымдау, бағалау, коммуникация, шешім қабылдау, тайм-менеджмент дағдылары жатады.
5. Менеджмент ғылым және өнер, адамдар қалай менеджер бола алатынын сипаттаңыз және талқылаңыз, ұйымның менеджмент саласы бойынша қысқаша қорытынды жасаңыз.
   - Тиімді менеджмент тәжірибесі – ғылым мен өнердің жиынтығы, рационал объективтілік пен ішкі интуицияны біріктіруді талап етеді.
   - Көптеген менеджерлер өздерінің қабілеттері мен қызметтегі дәрежесіне оқу әрі тәжірибені қатар алып жүру арқылы қол жеткізеді.
   - Менеджмент процесінің қолданылу аясы өте кең. Оны пайда табуды көздеуші коммерциялық (ірі, шағын, стартап бизнес және халықаралық бизнес) және коммерциялық емес (мемлекеттік ұйымдар, білім беру орындары, денсаулық сақтау нысандары және дәстүрлі емес ұйымдар) деп қарастыруға болады.
6. Бүгінгі таңда ұйымдарда қалыптасатын жаңа жұмыс орындарына сипаттама беріңіз:
   - Жаңа жұмыс орындары қызметкерлер санын арттыру немесе қысқарту арқылы қалыптасады;
   - Әртараптандыру да жаңа қызметкер сияқты негізгі компонент;
   - Ұйымдағы болатын өзгерістер қалыпты жағдай, олар ақпараттық технология мен ұйымдастырудың жаңа жолдарының салдары ретінде қарастырылады.

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Өнімділік/нәтижелілік және тиімділік ұғымдарын салыстырыңыз. Ұйымның тиімді, бірақ өнімділігі төмен жағдайы немесе керісінше, өнімділігі жоғары жағы бар, немесе тиімділігі жоқ, бірақ өнімділігі де, тиімділігі де жоғары, болмаса екеуі де төмен болған жағдайға мысал келтіріңіз.
2. Менеджмент процесін сипаттайтын негізгі төрт рөлді атаңыз. Олар бір-бірімен қалай байланысады?
3. Менеджердің негізгі жеті қабілетін сипаттаңыз. Олардың әрқайсысына мысал келтіріңіз.
4. Менеджердің әдеттегі жұмыс күнін сипаттаңыз. Бір күндік жұмыс барысында қандай нәтижеге қол жеткізуге болады?

DU

Талдау сұрақтары

5. Соңғы уақытта өзіңіз қатысқан топтық жоба немесе тапсырманы есіңізге түсіріңіз. Топтың әр мүшесінің басқарушылық қабілетін түсіндіріңіз.
6. Тарауда менеджмент дегеніміз ғылым мен өнер деп сипаттама берілген. Сізден «жоғары» тұрған адамдармен (менеджер, мұғалім, топ жетекшісі) болған қарым-қатынасыңызды есіңізге түсіріңіз, сипаттап беріңіз. Сол байланыста сізден «жоғары» адам менеджментті ғылыми тұрғыдан қалай пайдаланды? Ол менеджментті ғылым ретінде қолданбаса, оған не істеу керек? Сол байланыста сізден «жоғары» адам менеджментті өнер ретінде қалай пайдаланды? Ол менеджментті өнер тұрғысынан қолданбаса, оған не істеу керек деп ойлайсыз?
7. Кем дегенде 5 ірі корпорацияның сайтына кіріп, әрқайсысының бас директорының автобиографиясын жинаңыз. Олардың менеджмент саласы бойынша ресми білім деңгейі қандай? Сіздің ойыңызша, осындай ірі корпорация жетекшісі болу үшін білім деңгейі қандай болу керек? Неліктен?

Тапсырма сұрақтары

8. Жергілікті ұйымның менеджерімен сұхбат жасаңыз. Ол өзінің қызметін қалай атқаратынын зерттеңіз. Оның атқаратын ролі және сол жұмысты істеу үшін қандай дағдылар қажет?
9. Ұйымның құрылымын зерттеңіз. Сіз оны кітапханадан немесе интернеттен таба аласыз. Жоғары, орта және төменгі буын менеджерлерін ұйым құрылымына орналастырыңыз. Әрқайсысының атқаратын қызметтерін сипаттаңыз.
10. Сюжет барысында қандай да бір ұйым туралы айтылатын телевизиялық бағдарлама немесе кинофильм көріңіз. Мысалы: Draft day, Iron Man, Harry Porter, James Bond, Citizen Kane. Телебағдарламалар арасында Boardwalk Empire, Downton Abbey, The Good wife болуы мүмкін. Мүмкіндігінше менеджердің атқарған қызметін, дағдыларын, ролін айқындаңыз.

Тиімді тайм-менеджмент дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Тайм-менеджмент – атқарылатын жұмыстар арасынан маңыздысын анықтау, оларды тиімді орындау, басқа адамдарға тапсырмаларды дұрыс бөліп беру дағдысына қатысты айтылады. Бұл жаттығу сіздің уақытты басқару қабілетіңізді жетілдіру үшін бірнеше ұсынысты жинақтауға мүмкіндік береді.

Жаттығу алғышарты

Осы тарауда айтқанымыздай, тиімді менеджерлер менеджмент процесінің төрт роліне кез келгенін орындауға дайын болуы керек. Одан басқа менеджерлер ұйымдағы басқа қызмет түрлерін де атқара білуі, әртүрлі менеджерлік дағдыларға машықтануы керек. Бұдан басқа олардың жұмыс кестесі әртүрлі тапсырмаларға толы болғандықтан, жұмыс күні барысында бір тапсырманы орындаудан екіншісіне тез отін отыруға тура келеді. Стивен Кови, «Тиімділігі өте жоғары адамдардың 7 дағдысы» атты кітаптың авторы және менеджмент кеңесшісі тапсырмалардың маңыздылығын анықтау жүйесін құрастырған. Біріншіден, ол маңызды тапсырмаларды екіге бөледі: шұғыл және өте қиын. Шұғыл тапсырмалар – мерзімінде және дұрыс орындалуы тиіс. Өте қиын тапсырмалар – маңыздылығы өте жоғары, біреудің өмірі немесе жұмыс нәтижесіне толықтай әсер етеді. Әрі қарай Кови тапсырмалардың осы екі түрін төрт бөліктен тұратын кестеге орналастырады. Кестеде тапсырмалар былай орналасады: шұғыл; өте қиын; шұғыл және өте қиын; шұғыл емес және өте қиын емес. Ковидің айтуынша, менеджерлердің көпшілігі өте қиын тапсырмаларға қарағанда, уақытының басым бөлігін шұғыл тапсырмаларды орындауға жұмсайды екен. Шұғыл тапсырмаларды уақытында орындаған менеджерлер ұзақмерзімді жоспарлау мәселелеріне назар аудармайды (өкінішке орай, мұндай адамдар өзінің жеке өмірінде де өте қиын мәселелерге аса көңіл бөле бермейді). Қысқаша айтқанда, тиімді менеджерлер қажетті шұғыл және өте қиын тапсырмаларды орындауда уақытты тең немесе оны қайта болу дағдыларын үйренуге тиіс.

Тапсырма

1. Франклин Кови фирмасының сайтын қараңыз (ол фирманы Стивен Ковимен бірге ашқан). Әсіресе мына адрес бойынша www.franklincovey.com/urgencyanalysis/ua-prof.html. «шұғыл мәліметтерді талдау» бөлімін ашып, 10 минут уақыт алатын сауалнама жүргізіңіз.
2. Жинақтаған мәліметтерді қарап, уақытыңызды қалай пайдаланғаныңызды бағалаңыз. Тайм-менеджмент бойынша қандай кеңестер берер едіңіз? Тайм-менеджмент бойынша қызметкерлерді бағалаудың қай бағыттарымен келісесіз немесе келіспейсіз? Келісу/ келіспеу себептерін түсіндіріңіз.
3. Үнемі орындайтын тапсырмаңыз туралы ойланыңыз. Ондағы қапылыс емес, жеңілдеу орындалатын тапсырмаларды белгілеңіз. Оларды орындауға қанша уақытыңыз кетті? Оларды орындауға қанша уақыт жеткілікті деп ойлайсыз? Ондай тапсырмаларды орындауға жұмсаған уақытыңызды басқа қандай тапсырмаларға жұмсар едіңіз?
4. Тайм-менеджментті жақсарту үшін қазір не істеу керек деп ойлайсыз? Ойлаған іс-шараларыңызды қолданып, уақытты басқару қабілетіңіз қаншалықты жақсарғанын тексеріңіз.

Тиімді ой тұжырымдау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Сіздің ойлау қабілетіңіз абстракт ойлау арқылы бейнеленеді. Бұл жаттығу Сіздің ойлау қабілетіңізді кеңейтуге көмектеседі. Ол үшін сіз әртүрлі ұйымдардағы менеджменттің атқаратын қызметін, рөлін, басқару дағдыларын әртүрлі жағдайларда айқындап, оған талдау жүргізіңіз.

Жаттығу алғышарты

Бұл бөлімде біз менеджменттің төрт қызметін, басшының атқаратын 10 ролін және жеті басқару дағдысын қарастырамыз. Бұл жердегі негізгі ой мынадай: менеджменттік іс-шаралар барлық ұйымдар үшін қажет.

Талдауды ұйымның 5 түрінен бастаймыз. Олар: ірі бизнес, шағын бизнес, білім беру, денсаулық сақтау және мемлекеттік ұйымдар. Осы 5 түрлі ұйымға өзіңіз білетін немесе аты қоғамда танымал ұйымнан мысал келтіріңіз. Өзіңізді осы 5 ұйымның әрқайсысының топ-менеджері деп есептеңіз. Кесте сызыңыз. Бес баганға 5 ұйымның атын жазыңыз. Кестенің сол жағына менеджменттің төрт қызметін, басшының атқаратын он ролін және жеті басқару қабілетін тізіп шығыңыз. Енді өзіңізді жұмыс істеп отырмын деп елестетіп, бір жағдай немесе мүмкіндік туралы ойлап, оны кестенің қатарлары мен бағандарының қиылысына сәйкес келетін етіп торға жазыңыз. Мысалы, сіздің колледждің деканы жетекші қызметін және жеке тұлғалық қабілетті көрсетуге тиіс. Түнгі дәмханаңың менеджері ұйымдастыру қызметін және бақылаушы ролін атқаруы керек.

Тапсырма

1. Жоғарыдағы кестеде көрсетілген ұйымдардағы менеджменттің қызметі, рөлі және басқару дағдылары бойынша қандай да бір ұқсастықтарды байқадыңыз ба? Осы 5 ұйымның барлығында немесе басым көпшілігінде жетекшілік рөлі немесе байланыс қабілетін қолдану бойынша қандай да бір ұқсастықтар бар ма? Сіз олардан қандай да бір маңызды айырмашылықтарды байқадыңыз ба?
2. 1-тапсырмадағы ұйымдар үлгісіне сүйене отырып, олардың ұқсастықтары мен айырмашылықтарын бағалаңыз. Менеджерлер бір ұйымнан екінші ұйымға оңай ауысуының екі немесе үш себебін атаңыз. Менеджерлердің бір ұйымнан екінші ұйымға ауысуы қиын болатын жағдайдың екі немесе үш себебін атаңыз.
3. Кестеден ұйым түрі, менеджмент қызметі, рөлі және дағдылар қиылысқан түстан 2-3 торды белгілеңіз. Қандай қызметті, рөлді өзіңіз жақсы атқара аласыз. Дәл қазір қандай дағдыларды меңгеру мен жүзеге асыру сіз үшін қиындау? Себебін түсіндіріңіз.

DU

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Мен өзімді менеджер ретінде қалай бағалаймын?

Өзіндік жұмыс Сізге менеджмент тәжірибесін түсінуге және соны түсіну үшін өз тәсілдеріңізді қолдануға көмектеседі. Бұл бағалау менеджменттің негізгі төрт қызметін: жоспарлау, ұйымдастыру, жетекшілік және бақылауды қамтиды. Бағалауды төмендегі үш жолдың біреуін таңдау арқылы орындаңыз:

(а) өзіңіздің қандай да бір басқару тәжірибеңіз болса, соған сүйеніп жауап беріңіз;

(в) өзіңіздің жұмыс тәжірибеңізде байқаған тиімді (немесе тиімсіз) менеджер қызметіне сүйеніп жауап беріңіз;

(с) сіздің ойыңызша, мінсіз менеджердің іс-әрекеті қандай болу керек?

Нұсқаулар: белгілі бір тапсырма немесе жобаны орындау үшін құрылған ұжым немесе топқа мүше болған кезіңізді есіңізге түсіріңіз. Бұл жағдай жұмыста, сыныпта, шіркеуде, клубта немесе азаматтық ұйымдарда болуы мүмкін. Менеджменттің әр қызметі бойынша өзіңіздің іс-әрекетіңізді бағалаңыз. Төмендегі шкалаға сәйкес өзіңізді әр сұрақ бойынша бағалаңыз.

Бағалау шкаласы: төмендегі 5 тұжырымның біреуіпің тұсына ұпай қойыңыз:

- *5 – Бұл мен үшін сөзсіз дұрыс*
- *4 – Мен үшін дұрыс болуы мүмкін*
- *3 – Дұрыс та емес, бұрыс та емес, бұлыңғыр*
- *2 – Мүмкін, мен үшін дұрыс емес*
- *1 – Мен үшін сөзсіз дұрыс емес*

I. Жоспарлау

Мен:

_____1) кездесудің күн тәртібін белгілеймін;
_____2) іс-әрекеттерім мен шешімдерімнің нәтижесінде болашақта не болатынын анықтауға тырысамын;
_____3) өзім және басқалар үшін де анық мақсат қоя аламын;
_____4) шешім қабылдағанға дейін болған жағдайдың оң және теріс жақтарын мұқият талдаймын;
_____5) жаңалықты қабылдауға, эксперимент жасауға толық дайынмын;
_____6) қойылған міндеттерді орындауға толық қабілетім бар;
_____7) жоспарды басқалар қандай жұмыс атқаратынын анық білуі үшін жазбаша түрде жазамын;
_____8) болып жатқан өзгерістерге бейімделу үшін икемді болуға тырысамын;
_____9) мақсатқа жету жолындағы кедергілерді анықтап, оларды жоюға тырысамын;
_____10) жоспарды талқылаймын және оны орындауға басқаларды қатыстырамын;
_____1- бөлім бойынша қорытынды.

II. Ұйымдастыру

Мен:

_____1) тапсырманы орындау барысында жоспар бойынша жұмыс істеуге тырысамын;
_____2) қойылған міндеттерді орындауға қажет әртүрлі қадамдарды жасауға тырысамын;
_____3) қандай іс-әрекетті қолданатыным туралы шешім қабылдағанға дейін тапсырманы орындау үшін әртүрлі тәсілдерді бағалаймын;
_____4) тапсырманы орындау үшін басымдықтарды анық сезінеміп;
_____5) тапсырманың орындалу барысы туралы басқаларға ақпарат беріп отырамын;
_____6) тапсырманы орындауда жаңа, балама тәсілдерді қолдануға қарсы емеспін;
_____7) Жағдайлар өзгерген кезде іс-әрекеттерді соған сәйкес реттеп бейімдеймін;
_____8) тапсырманы орындаудағы қадамдар қалай құрылуы керегін анық білемін;
_____9) тапсырманы орындауға бағытталған іс-әрекеттердің алға жылжуына көз жеткізу үшін басшылық етемін немесе бақылаймын;
_____10) тапсырманың орындалуын алға жылжыту үшін өзімнің күш-қуатымды өзгелермен үйлестіремін.
_____2-болім бойынша қорытынды.

III. Жетекшілік

Мен:

_____1) басқаларға үлгі боламын;
_____2) басқаларды ынталандыруды нәтижелі жасаймын;
_____3) жұмыстың орындалуы мен ұжымдық рух арасындағы тепе-теңдікті сақтауға тырысамын;.
_____4) дау-жанжалды конструктив, ешкімге қауіп тондірмейтін жолмен шешуге тырысамын;
_____5) топтың басқа мүшелеріне олар өз қызметін жақсы атқаруы үшін басшылық жасаймын және оларды үйретемін;
_____6) басқалардың ұсынысына құлақ түремін;
_____7) топтың іс-әрекеті мен жеткен жетістігі туралы, оның әрбір мүшесіне хабарлап отырамын;
_____8) басқалардың жұмысына шынайы қызығушылық танытамын;
_____9) басқалардың конструктив ұсыныстарымен санасамын;

DU

_____10) басқалардың қажеттіліктерін түсінемін және олардың қажеттіліктерді қанағаттандырудағы бастамасын қолдаймын;
_____3- бөлім бойынша қорытынды.

IV. Бақылау

Мен:
_____1) қойылған міндеттерді жүзеге асырудың сапасы мен санын үнемі бағалап отырамын;
_____2) өзімдегі ақпараттың уақытылы, анық, толық және маңызды екеніне сендіруге тырысамын;
_____3) тапсырманы орындау үшін басқалармен үнемі ақпарат бөлісіп отырамын;
_____4) нақты атқарылған жұмыстарды жоспармен тексеріп, қажет болса түзетулер енгіземін;
_____5) өз уақытымды дұрыс пайдаланамын және басқаларға да солай жасауға көмектесемін;
_____6) ақпарат жинаудың жаңа көздері мен жолдары бар;
_____7) жұмыс барысын бақылау және басқалармен байланысу үшін технологиялар (компьютер, планшет, смартфондар және т.б.) қолданамын;
_____8) мүмкін болатын теріс жағдайлардың алдын алуға және оларды азайтуға тырысамын;
_____9) қиын мәселе (проблема) болуына жол бергенімен гөрі, оның алдын алу керегін ойластырамын;
_____10) қойылған міндеттерді орындауға қажет қадамдарға назарымды тең бөліп аударамын;
_____4- бөлім бойынша қорытынды.

Дерекқоз: D.D Van Fleet, E.W. Van and E.J. Seperich *Principles of Management for Agro business(Clifton Park NY, Cenpage Learning, 2013)* and D.D Van Fleet *Behavior in organizations (Boston Houghton Mifflin, 1991)*in collaboration with G. Moorhead and R.W. Griffin.

Жұмыс барысындағы менеджмент

Офицерлер мен мырзалардың әдепсіз қылықтары

2012 жылдың күзі мен 2014 жылдың көктемі аралығында Құрама Штаттар әскерінің жоғары шенді офицерлері арасында этикалық тәртіп бұзушылыққа қатысты жыныстық бағыттағы теріс жағдайлар болды. Мысалы, 2013 жылғы қазанда Оуе күштері майоры Майкл Гарри Мәскеуге барған ресми сапарында «күдікті» әйелмен қыдыру үшін 450 континентаралық баллистикалық зымырандарын уақытша бірсуге тапсырғаны үшін жұмыстан шығарылған. 2014 жылдың сәуір айында Гарридың шені бір сатыға төмендетілін, ең төменгі зейнетақы мөлшері тағайындалып, отставкаға кетті.

Кем дегенде бір офицер өзінің әрекеті үшін жазаланды. Форт Джексонда армия генералы Браян Т. Робертс әскер алдында сөйлеген сөзінде «Армияда сексуалдық көңілдестік пен харрасментке орын жоқ. Біз бәріміз ондай теріс қылықтарға қарсы тұруымыз керек», – деді. Робертс жасырын, 18 ай ішінде бірге тұрған әйелге қастық қылды, зорлық көрсетті деген айыппен тергеуге алынды, көп жағдайда бұл қарымқатынас зорлық көрсету деп қарастырылған. Тергеу Робертстің тағы да екі әйелмен ойнас жасап (бірыңғай әскери әділет кодексі бойынша ол қылмыс), зорлық көрсеткенін анықтады. Ол 5 мың доллар айыппұл төледі және оған жазбаша ескерту берілді. Дегенмен генералдық жұлдызын сақтап қалды. Оның адвокатының айтуынша, Робертс жақын арада отставкаға кетеді екен.

Сол аралықта Форт Брэг, N.C. Солтүстік Каролина полковнигі Мартин П. Шуетзер Конгресске жаңадан сайланған әйел Ренни Л. Элмереспен кездескен. Шуетзер өзінің офицерлеріне жазған хатында Элмересті «буы бұрқыраған» және сексуалды сипаттағы қызметті атқаратын кандидат деп сипаттаған. Бір жылдан кейін тергеушілер Шуетзерге «балалық» және «ақымақтық» танытқанын мойындатты. Қорыта айтқанда, полковник үлгілі тәртіп көрсете алмады. Генерал офисінің инспекторының айтуынша, Шуетзердің мемлекеттік әмейл аккаунтын дұрыс пайдаланбағандықтан оған алаңдаушылық білдіріп отыр. Қазір генерал Шуетзер Пентагонның штаб бастықтары біріккен комитетінде жұмыс істейді.

Шуетзер қалай ақымақ болған, біріншіден оның хаты генерал инспектордың қолына қалай түскен? Мүмкін, ол хаттың көшірмесін генерал Форт Брэг 82-әуе десанты дивизиясының командирінің көмекшісі Джефри А. Синклерге жіберген болар? Қырсықканда, Синклердің хаттары бақылауда болды. Бақылау Синклердің тәртіп бұзушылығын дәлелдейтін айғақтар жинау мақсатында, 3 жыл бойы капитан әйелге сексуалды зорлық жасағанын дәлелдеу үшін қойылған болатын. Синклерге осындаймен айпалысқан үшінші генерал ретінде 60 жасында әскери сот алдында тұру қаупі төнген. Сот процесі екі жылға созылды және Синклер ерлі-зайыпты өмірін бұзғанын және басқа да кішігірім айыптарды мойындаған соң, ол 2014 жылғы наурыз айында аяқталды. Сот үкімі 20 мың доллар айыппұл төленуі керек, бірақ түрмеге отырмасын деп шығарылды. Прокурорлар оған лейтенант-полковник дәрежесіндегі зейнетақымен отставкаға шығуға рұқсат берді. Синклердің адвокаты айыптаушыларға «бұл өте жаман нәтиже», – деді. Бүгінгі таңда әскердегі осындай жағдайлар бойынша барынша әділ шешім қабылданбаса, олар қайталана бе-

руі мүмкін. Конгрестің әйел депутаты Джак Спейр сот шешімін ашық сынады: бұл үкім әскери юстицияны қорлау, сексуалды маньякқа генерал дәрежесін беру, сот процесіне тарту, қолына кісен салынуы – бұл жүйенің жұмыс істемейтіндігін көрсететінін айтты.

Бір апта өткен соң Қорғаныс хатшысы Чак Хагел ақпан айында берген уәдесіне сәйкес әскери профессионализмге жауап беретін аға кеңесші тағайындады. Ол Пентагон офицерлері этикасы мәселесіне жауап береді. Хагел: «Маған әскери жұмысты, жағдайды және сынақтарды жақсы түсінетін, командаға сіңімді адам керек» деді. Бұл қызмет флоттың контрадмиралы Маргарет Д. Клейнге бұйырды. Ол бірден Хагелге әскери этика, мінез-құлық, жетекшілік мәселелері бойынша баяндама жасады.

Магистр дәрежесі бар, әскери теңіз офицері Клейн – АҚШ-тың әскери-теңіз академиясының бұрынғы Гардемарин комендаңты және американдық қызметкерлердің кибербасқармасының бастығы. Ол 4500 сағаттан көп уақыт ұшақты басқару командасында, эскадра және ұшақ таситын кемелер командасында шұғыл басқару қызметтерін атқарған. Хагел өзінің есебінде: «Клейн бұл қызметті атқаруда бай тәжірибесін және шұғыл жетекшілік қабілетін болісті» деп жазды. Ол этика мен мінез-құлықтардың үнемі күшейтілін отыруы керегін, олар абсолют құндылықтар екенін біледі.

Компромистік емес (ымырасыз) мәдени жауапкершілік команданың барлық деңгейлерінде болу керек деп қорытындылайды Хагел. Клейн этика мен профессионализм бірге жүретініне сенімді. Оның ойынша, әскери профессионализм дегеніміз:

«Ойыңа алғаш оралатыны – этика... Біз мамандық туралы қатты алаңдаушылық білдіреміз. Бірақ ол – алаңдаушылықтан да жоғары. Бұл көшбасшылық туралы. Ол біздің бәріміздің бойымызда бар. Азаматтық киім, не өз еліміздің мундирін киіп жүрейік – біз бәріміз көшбасшымыз. Маман ретінде тек жұмыс бағдарламасын орындау үшін ғана өмір сүрмейміз... Біз мәңгі өмір сүрмейміз... Біз ұлттық биліктің құралымыз. Конституция алдында ант бердік... Бойымыздағы арнайы сенім мен сенімділікке қарамастан, біз талқыға түсеміз...

Демек, біздің жақсы немесе нашар іс-әрекетіміз мамандық кәсібімізге әсер етеді және бұл кәсіпке біз де жауаптымыз... Біз қабылданған барлық бағдарламалар мен жүргізіліп отырған саясат «Х» іс-әрекетін (теріс қылықтарды) қолдамайды, арамыздағы теріс қылық көрсетіп жүргендермен күресуді жауапкершілігімізге алмайынша, олар азаймайды».

Кейс бойынша сұрақтар

1. Бұл мәтін Құрама Штаттардың әскері – «мемлекеттік ұйым» және оған менеджерлер қажет екенін еске түсіреді. Дегенмен мұндай ұйымды басқару «жеке мамандықты» басқаруға қатысты қарастырылады. Қалай ойлайсыз, бұл мәтінде «жеке мамандық» деп қандай мамандық туралы айтылады? Адмирал Маргерет Клейн Әскери профессионализм бойынша аға кеңесші қызметінде табысқа жету үшін «жеке мамандықтың» қандай бағыттары бойынша біліктілігін арттырған?

2. Кейсте айтылғандай, Әскери профессионализм бойынша аға кеңесші айналын келгенде «Пентагондағы этика офицері» болып шығады. Этика офицері жұмыс орындағы этика және сенім ережелерінде көрсетілген этикалық стандарттардың жауапкершілікпен орындалуын іс жүзінде бақылайды. Табысқа жетуді көздейтен этика офицері Минцбергтің он басқару қызметін қалай орындай алады. Адмирал Клейнге осы қызметтердің маңыздылығы бойынша кеңес берсеңіз, маңызы өте жоғары қызметтен бастап, маңызы төменірек қызметтерді қандай ретпен анықтар едіңіз?

3. Мәтінде коммерциялық емес ұйымдар «материалдық емес мақсаттарға» қол жеткізуге тырысады делінген. Кең магынада алғанда Құрама Штаттардағы әскери ұйымдарының мақсаты қандай? Мәтінде сондай-ақ жетекшілік – ұйым мүддесіне, оның ішінде ұйымның мақсатына қол жеткізу үшін жүргізілетін процестердің жиынтығы деп анықталады. Әскери көшбасшылар ұйымның мақсатына қол жеткізу үшін ұйым тарапынан жасалатын іс-әрекеттерді қалай жетілдіре алады және жетілдіруге тиіс? Неліктен осы бағытта этикалық нормалар маңызды және әскери көшбасшылар оның сақталуын жақсарту үшін не істеуі керек?

4. Мамандық дегеніміз – ресми білім алу және/немесе тәжірибе барысында жинақталған білім, қабілет және дағдылардың күрделі жиынтығын үйренуді талап ететін қызмет түрі, тәжірибе, әуестік деп анықтауға болады. Кәсіби этиканы жеке тұлғаның кәсіби қабылдаған нормалары және қызметтік іс-әрекеті, құндылықтары, ұстанатын қағидалары ретінде анықтауға болады. Осылайша, «мамандық» дегеніміз – жұмысқа қатысты іс-әрекетті орындау үшін арнайы ережелері бар ерекше қызмет түрі. «Кәсіби емес» жағдайларда қолдануға міндетті емес кәсіби этика жұмысқа қатысы бар іс-әрекеттерге қалай ықпал етеді?

DU

Дереккөз

James Joyner, The U.S. military's ethics crises. The National interest(February 13,2014) http://nationalinterest.org on May 22, 2014. Graig Whitlock, Military Brass, Behaving badly Files Detail a Spate of Misconduct Digging Armed Forces Washington Post, January 26, 2014, www.washingtonpost.com, May 22, 2014 Graig Whitlock,Disagreed Army General Jeffrey A. Sinclair gets $20 000 fine, No Jail time, Washington Post, March 20,2014, www. washingtonpost. com on May 22, 2014, Greg Zarova, General avoids jail time, in case involving Affair with Subordinate USA Today, March 20,2014 www. usatoday.com on May 22, 2014 Phil Stewart «As Scandals Swell U.S. Defence Chief to install ethics officer», reuters(February 7,2014) www. reuters.com on May 22,2014; Philip Ewing «Chuck Hagel Preaches Professionalism amid scandal, and, Politico, March 27, 2014, www. politico.com on May 22, 2014; Jennifer Ellid « Hagel appoints top ethics officer, Stars and Stripes, March 25, 2014 www.stripes.com on May 22,2014; Tyrone S. Marshall Jr. « Ethics advisor equates professionalism with leadership, American Forces press service, May 15, 2014, www.defense.com on May 22, 2014.

ЕСКЕРІҢІЗ Адаса жүріп жол табу

1. Уэрри үйым менеджменті құрылымының әртүрлі деңгейлеріндегі мәселелерді жазу арқылы басқарудағы жіберілген қателер туралы ойын жинақтайды. Мысалы, мынау Meebo-дағы құрылым, сондай-ақ Уэрридің қателер бойынша бірнеше кеңесі:
   - Жазба авторының жеке қағидалары (біреу көмек беруді ұсынғанда бас тартпаңыз)
   - Менеджер (бұрынғы жұмысыңызды орындауды доғарыңыз)
   - Директор (Біреуді жарнамалап алып, содан кейін жоғалып кетпеңіз)
   - Вице-президент (жоспарды орта жолда озгертпеңіз)
   - Президент (ешқашан бақылаудағы қырағылықты төмендетпеңіз)

   Осы сатылық ұстаным Уэрри айқындаған қателерде қалай көрініс табады? Қателерді анықтауда мұндай құрылымдық ұйымдастыру неліктен тиімді? Қателердің алдын алуда оның тиімділігі қандай?

2. Уэрридің әңгімелерінің бірі:

   Алғашқы жұмысыңыз есіңізде ме? Жұмысқа тұрғанда қатты қуандыңыз, бірақ жұмыс орны сіз ойлаған идеал жағдайдан төмендеу болғанда сасқалақтайсыз, себебі бағдарламалық жасақтама және жазбаша есептерде қателер бар екенін байқайсыз. Оған қандай жауап бересіз? Қателерді қалай түзетуге болатынын айтып, компанияның барлық қызметкерлеріне хат жібересіз. Ешкім жауап бермейді, содан кейін оларды жиналысқа шақырасыз. Сіз таңғаласыз!

   Жиналыста қатысушылардың бірі өзінің жобасы кешеуілдеп жатқанын айтқанда, Сіз қол көтеріп, оған комек ұсынасыз. Сізге менеджеріңіз өзіңіздің де тапсырмаңыз көп екенін ескерткенде, сіз оған ол жұмыстың бәрі бақылауда деп жауап бересіз. Шын мәнінде, Сіз үлгермей жатқандықтан түні бойы жұмыс істеп, барлығын үлгеріп істеп қоюға тырысасыз. Өкінішке орай, жұмыс нәтижесі күткендегідей сапалы болмайды. Сондықтан Сізге тағы екі апта қосымша уақыт беріледі. Осы кезде Сізге компаниядағы барлық жұмыс баяу жүріп жатқандай көрінеді. Ал сіздің мектептегі достарыңыз осы кезде Facebook-та жағажайда түскен суреттерін жариялап жатыр. Сіз жағдайды өзгерту керек деп шешесіз де, басқа компанияға жұмысқа ауысасыз.

   Жаңа жұмыс орнында қандай қателер жіберілді? Сіз қандай кеңес берер едіңіз (барынша нақты айтыңыз).

3. Уэрридің ойынша, Meebo-дан кету қате емес. Гүлді сату барысында ол өнімді жақсарту мәселесіне қарағанда, жаңадан келген адамдарды үйрету және топты басқаруға көп уақыт жұмсады, себебі бұл оның қолынан келетін және өзі қалаған іс болды. Одан басқа Уэрридің айтуынша, компанияны құрушылардың мақсаты «қызметтен тыс жалдау» болады. «Қызметтен тыс жалдау» деп нені айтып тұр? Неліктен табысқа қол жеткізген көптеген компания иелері бұл тұжырыммен келіспеді?

4. Қателе ұрынғаныңызды түсінген кездегі іс-әрекетіңіз қандай? Өз ойыңызды ортаға салыңыз.

Жалпы айтқанда...

1) ...тапсырманы орындауды неге (қалай) атқару керек екенін түсінгеніңізді жақсарту үшін оны орындау барысын қайта бағалайсыз.
2) ...қателе ұрындыңыз деп бетіңізге айтылса, сіздің эмоциялық көңіл-күйіңіз қандай болады?
3) ...қате жібергендіктен Сізге айтылатын кез келген сын пікірлерге жауабыңыз қандай?
4) ...қателе ұшырағаннан басқалармен қарым-қатынасыңызды қайта бағалайсыз ба?
5) ...басқалармен бірге атқарған жұмыстарыңыздың жақсы немесе нашар болғанына аса назар аударасыз ба?

DU

Бұл сұрақтар *Five Mistakes Smart People Make at Work* мақаласынан ықшамдап алынған. Мақала 2014 жылғы 26 ақпанда U.S. News and World Report журналында жарық көрді. Әр сұрақ бойынша талқылау жасау үшін мақаланы толық оқып шығыңыз. Сондай-ақ сіз әдебиеттер тізімімен танысқан кезде Five Mistakes Smart People Make in School мақаласынан да материалдар алынғанын байқайсыз.

Сілтемелер

1. Why Did a successful entrepreneur keep a diary of her mistakes? CBS news (April 27, 2013) www. cbsnews on May 13, 2014; Richer Erurer Silverman A manageмer who kept a six year diary of her mistakes at work March 29, 2013 http://blogs.wsj.com. on May 13, 2014 Janel Clicks Elaine Wherry never let a good mistake go to waste Woman 2.0 November 16, 2013 http: women 2.com on May 13, 2014 ; McKanney McKanney's SxSW journal, http:mckanney.com March 10, 2013, http:mskanneysxsw.turchir. com on May 13, 2013; Lynn Dixon The value of making mistakes, Hourly.com, May 1, 2013; http:bloghourly.com, May 13, 2014; Kalie Morell: Building an Empire: Meebo's Elaine Wherry, American Express Open Forum, October 1, 2012, https:// american express.com on /May 13, 2014
2. Frel Luthics «Successful vs Effective Real Managers, academy of management May, 1968 pp127-132, see also The best performers Bloomberg business week, Spring 2015, special issue pp 57-95
3. See the best and worst managers of the Year, Bloomberg business week, January 10-17, 2015 pp 35-43
4. Commencement advice from Corner Office, Bloomberg business week, May 20-27, 2014, p.25
5. Samantsa Chospal and Christopher A.Bartlett , Changing The Role of Top Management: Beyond Structure to Process', Harvard Business Review, January-February 1995, pp 86-96
6. «Ford's savior?» business week, march 16,2009, p.p 31-34. «Ford's apparent Set to Take the Wheel», USA, today april 22, 2014, p.p I.A.
7. http://www. forbes. com/ sates/canningalla/2012/04/25/ alanmulally-optirusen- and-the-power-of-vision/April 27,2015.
8. «Fasteners Waes to Delay Flight of First Boeing 787 jets» Wall Street journal, November 5,2008, p. B.L.
9. Rosemary Stewart «Middle Managers: Their Jobs And Behaviors» in Jay W. Larsen (ed.) Handbenik of Organizational behavior (Englewixidclitis, N.): Prentice-hall, 1987), p.p. 385-391. See also Bill Woxridge, TorstenSchinid, and Steven W. Floyd : «The Middle Management Perspective an Strategy Process:Contribution, Synthesis, and Future Research». Journal of Management,2008,Vol.34, No.6,p.p.1190-1221; AnnalesRaes , Marielle Heijies , Ursula Clunk, and Robert Row, «The Interface of the Top Management Tearn and Middle Managers: A Process Model», Academy Of Management Review, January 2011, p.p. 102-126.
10. John P. Kotler, «What Effective General Managers Really Do?» Harvard Business Review, March-April 1990,p.p. 145-155. See also Peter Drucker, «What Makes an Effective Executive» Harvard Business Review, June 2004,p.p. 58-68.
11. Henry Mintzberg The Nature of Managerial Work(Englewood Cliffs, NI:1973).
12. The Skills Of an Effective Administration, Harvard Business Review, September-October 1974,pp. 90-102, for a classic discussion of several of these skills. For a recent prospective, see J. Brain Atwater, Vijay R. Kannan and Alan A. Stephens, «Cultivating Systemic Thinking at the Next Generation of Business Leaders», Academy of Management Learning and Education,2008 Vol.7 no. I. pp.9-25.
13. See Mark Gothfredson, Steve Schaubert And Heman Saenz, «The New Leader's Chide to Diagnosing the Business» Harvard Business Review, February 2008, pp 63-72, for an interesting application.
14. Brush Up On Your Small Talk «Bloomberg Business Week Survey», January 6,2015.
15. See « The Real Reason You're Working So Hard And Want You Can Do About It, « Business Week, October 3,2005 pp. 60–68. « I'm Late, I'm Late, I'm Late», USA today, November 26,2002 pp. 1B-2B .
16. For a thorough discussion of the importance of time management skills, see David Barry, Catherine Damell Ctramtixi and Stephan J. Carroll, «Navigating The Carlxige Can: Now Anadels Help Cop with Jod Realities», Academy of Management Executive , May 1997, pp.26-42.
17. «Amazon's Jeff Bezos Keeps The Fires Of Growth Burning», USA today, July 1,2014, p.< B.
18. http://www.fastcompany.com/3031066/work-smart/edsy-ceo-chad-diskerxi-ixi-having-a-system-any-system, on April 27,2015
19. See Michael A. Hitt «Transformation Of Management for the New Millennium» Organizational Dynamics, winter 2000, pp.7-17.
20. James H. Davis, F. David Schoonnon, and Lex Donaldson «Toward a Stewardship Theory of Management» Academy of Management Review, January 1997, pp. 20–47.
21. Forbes, February 14, 2005, pp.110.
22. Gary Hamel And C.K.Prahalad, «Competing for the Future» Harvard Business Review, July-August 1994,pp.122–128, see also Joseph M. Hall and M. Eric Johnson, «When Should a Process Be Art, Not Science?' Harvard
23. Biz Ed, May-June 2010,p.23. Business Review, March 2009,pp.58-68.
24. See Steven J. Armstrong and Anis Malused, «Experiential learning and the Acquisition of Managerial Tact Knowledge», Academy of Management Learning and Education, 2008, vol.7, no.2,pp.189-208.
25. «The Executive MBA You Way», Business Week, October 18,1999, p.p.88-92.
26. «Despite Cutbacks, Finns luvest in Developing Leader's» Wall Street Journal, February 9,2009,p. B4.
27. «Turning B-School into E-School», Business Week, October 18,1999 p.94.
28. «Reunion at P&G University» Wall Street journal, June 7,2000, pp. B1-B4 for a discussion of Procter & Gamble's training programs.
29. For an interesting discussion of these isness, see Rakesh Khurana, «The Curse Of the Superstar CEO» Harvard Business Review, September 2002, pp.60-70.
30. James I. Perry and Hal C.Rainey, «The Public Private Distinction in Organizational Theory: A Critique and Research Strategy» Academy of Management Review, April 1988,pp. 182-201. See

DU

also Ran Lachman «Public and private sector differences CEO'S Perceptions Their Role Environments» Academy Of Management Journal. September 1985,pp. 671-680.

31. The We Will Work Time, May 25. 2009. pp.39-51

32. Patricia I.Newelse and Sandra I. Christensen, The Challenge cultural diversity: Hurressining a Diversity of views to understand multiculturalism. Academy of Management review, 1996,Vol 21,2, pp. 434-462

33. When Gen X Runs the Show, Time, May,25, 2009 p.48

34. Craig L. Pearce and Charles P. Osmond «Metaphors for change» The ALPS model of change Management. Organizational Dynamics, Winter , 1996 pp.23-55

DU

2

ДӘСТҮРЛІ ЖӘНЕ ҚАЗІРГІ МЕНЕДЖМЕНТ КӨЗҚАРАСЫ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) менеджмент тарихы мен теориясын түсіндіру, сондай-ақ қазіргі заманғы менеджмент теориясының негізін қалаушылар туралы пікір қалыптастыруды;

2) менеджменттің, оның ішінде ғылыми және әкімшілік менеджменттің классикалық бағытын бағалау, жинақтау және олардың қазіргі заманғы менеджер үшін маңызына назар аударуды;

3) менеджменттің, оның ішінде мінез-құлық менеджменті бағытындағы Хоторн зерттеулері, адамдар арасындағы қарым-қатынастар қозғалысы, ұйымдық мінез-құлыққа қатысты көзқарастарды жинақтау, бағалау және олардың қазіргі заманғы менеджер үшін маңызына назар аударуды;

4) менеджменттің, оның ішінде менеджмент ғылымы мен операциялық менеджменттің сандық бағытын бағалау, жинақтау және олардың қазіргі заманғы менеджер үшін маңызына назар аударуды;

5) менеджменттің жүйелі және тосыннан қолданылатын тәсілдерін талқылау, оларды менеджменттің басқа салаларына қолдану мүмкіндіктерін түсіндіруді;

6) қазіргі заманғы менеджменттің мәселелерін, міндеттерін айқындау мен сипаттауды үйренесіз.

МЕНЕДЖЕР БОЛУ

Тұрақтылыққа ұмтылу

Экологиялық тұрақтылық Сіздің күнделікті тіршілігіңізге жағымды әсер ететінін білесіз бе? Кейде «ағза сағаты» деп аталатын күнделікті ырғақ 24 сағат бойы сізге қажетті физиологиялық процестерді реттейді. Сіздің бойыңыздағы цикл бұзылса, қажетті мөлшерде тамақтанып немесе ұйықтай алмайсыз, ол жүйке жүйесінің бұзылуына әкеледі және күйзеліске ұшыратады. Сонымен, қоршаған ортаға қамқорлық сіздің күнделікті тыныс-тіршілігіңізді оңтайлы деңгейде сақтауға қалай көмектеседі? Бір жағынан, ғимараттың ішінде болсаңыз да жеткілікті табиғи немесе жасанды жарық болуы күнделікті тыныс-тіршілігіңізге әсер етеді. Сондықтан ғимаратты салушы менеджерлердің қолданатын тиімді жолы – интерьерді жарықпен қамтамасыз ету дизайнын жасау, себебі ол жұмысты орындауға қажет энергияның азырақ қолданылуына мүмкіндік береді.[1]

Мысалға ауруханаларды алсақ, бұл – ресурстар мен энергияны көп қолданатын өндіріс саласы. Ауруханада жатып көрсеңіз, онда орташа есеппен алғанда табиғи жарық аз екенін байқаған боларсыз. Екі кісілік палатада терезе бар, әрине, бірақ Сізге 50*50 болатындай ғана жарық түсуі мүмкін. Деген-мен зерттеулер көрсеткендей, күндізгі жарық пен жасанды жарықты табиғи күндізгі жарыққа жақындастырып жасау адамның күнделікті тыныс-тіршілігіне көмектесу үшін керек екен. Соның арқасында түнде жақсы ұйықтайсыз және күндіз де көңіл-күйіңіз жақсы болады, ал ауыр жұмыс істеп шаршамасаңыз, бойыңыз зіл тартып тұрмайды. Көңіл-күйіңіз жақсы болса, қан қысымы да, иммундық жүйеңіз де қалыпты қызмет атқарып, қатты ашулануға жол бермейсіз. Нәтижесінде, ауруханадан сауығып, мерзімінен бұрын шығасыз. Бұл жағдайлардың барлығы пациенттердің нәтижесін жақсартатынын айту артық болар. Себебі пациенттерді сауықтыру көрсеткішін жақсарту – ауруханаңың миссиясы – ұйым қалай жұмыс істеуі керек екенін анықтайтын мақсат (7-тарау). Аурухана менеджерлері пациенттердің сауығуына жақсы жағдай жасау арқылы ұйымның мақсатына қол жеткізуге мүдделі. Rey Tuazon ауруханалар жүйесінде газ бен электр қуатының есебін басқару керек, себебі ауруханаңың миссиясы – адамдардың өмірін сақтау, ал мен сол миссияның бір бөлігімін. Оның ойы не? Tuazon бюджеті 6 млн доллар, ал мен 1 млн доллар үнемдей алсам – аурухана миссиясын қол-

Ауруханалар табиғи жарықты пайдалануды көбейту арқылы энергия қуатын және оған жұмсалатын шығындарды азайта отырып, көрсетілетін қызмет сапасын жетілдіруде. Бұл менеджментті дәстүрлі және қазіргі заманғы тұрғыдан түрлендіру нәтижесі.

DJ

дағаным. Үнемделген 1 млн доллар медициналық құрал-жабдықтарды жаңарту және білікті персонал жалдау арқылы көрсетілетін қызмет түрінің сапасын жақсартуға жұмсалар еді. Іс жүзінде Cathy Fisher-дің айтуынша, электр қуатын тұтынуды басқару арқылы аурухана жүйесіне көмектесу, яғни 1 млн долларға тең ақшаның құны аурухана табысы үшін 25 млн долларға тең. Демек, 1 млн долларға тең көмек көрсетілетін қызмет сапасын жақсарта алатынын барлық пациенттер сезіне алады.

Электр қуатын тиімді пайдаланудың солтүстік-батыс альянсы (ЭҚТПСА) баяндамасында көрсетілгендей, көптеген ауруханалар ресурсты тұрақты басқаруға бет бұрған.

Альянс мәліметіне қарағанда, іс жүзінде ресурсқа бағытталған бизнес менеджменті ресурстарға жұмсалатын шығынды, оны пайдалану қарқынын бәсеңдетіп, ресурс өнімділігін жоғарылатуды көздейді. Баяндаманың мәні тұрақтылық жақсы бизнес қалыптастырады дегенді меңзейді. Ауруханалар жүйесінде табиғи жарық түсуін ұлғайту үшін жасалған қайта жобалау жұмыстары қосымша қаражат талап етеді, бірақ ол электр қуатын және оған жұмсалатын шығынды азайтып, қызмет сапасын жетілдіреді. Детройт Бомонт Денсаулық сақтау жүйесі, басқа да денсаулық сақтау орындары сияқты тұрақты даму мақсаты шеңберінде қоғамның және онда жұмыс істейтін қызметкерлердің денсаулығы мен қауіпсіздігін қамтамасыз етуді көздейді. 2012 жылы Бомонт 1413 жаңа жарық беруші құрылғы орнатты. Олардың көбі автотұрақтар мен гараждардағы сыйымдылығы жоғары құрылғыларды төмен ватты үнемді диодты қондырғылармен алмастырды. Оны ауыстыруға жұмсалған шығын көлемі 900 мың доллар болды, бірақ Бомонттың үнемдеуі 75%-дан 90%-ға дейін артты. Техникалық қызмет көрсетуден 300 мың доллар үнемделді. Бастапқы шығын екі жарым, үш жыл ішінде өзін-өзі ақтайды.

Көріп отырғаныңыздай, жарықпен қамтамасыз етуді жақсарту менеджменті материалдық шығынды талап етеді, пациенттердің сауығуын жақсартады және қызмет көрсету тиімділігін арттырады. Ұйым үшін тұрақты даму менеджменті тәсілдерін жүйелі тұрғыдан қолдану маңызды болатыны анық. ЭҚТПСА жиналысында баяндама жасаған авторлардың ойынша: «ресурстарды үнемді пайдалануға бағытталған бизнес тәжірибесінде тұрақты даму дегеніміз жүйеде кең көлемді инновация енгізу белгісі». Олардың дәлелдеуінше, ресурстарды орнықты пайдалану бизнесте жүйелі түрдегі өзгерістерді талап етеді, ол ұйымның барлық жүйесінде болатын өзерістер оның тұрақты даму жоспарының орындалу шараларын өлшеу және айқындауға көмектеседі.

Авторлар медицина саласындағы бірнеше ауруханаларды инновативтік ретінде атап көрсетеді. Бұл ауруханалар ресурстарды пайдалану менеджменті саясатын бірыңғайлау арқылы тиімді қызмет атқаруда. Оларға Вашингтон, Орегон, Аляска штаттарына қызмет көрсететін 10 аурухана жүйесін біріктірген, 2007 жылы Peace Health энергияны пайдалану бойынша стратегиялық басқару жоспарын жасауды ұсынған ұйымы жатады. Бұл ұйым жоспары тек ұйымды жарықпен қамтамасыз етуді ғана емес, сондай-ақ энергияны тәжірибеде тиімді қолдану – бенчмаркинг арқылы осы ұйымның энергияны тиімді пайдалану мақсатын анықтап және сол арқылы түпкі мақсатты жүзеге асыруды көздейді.

Бастапқыда, жүйемен айналысатын топ энергияны пайдалану бойынша қосымша жасалған шаралар жалпы энергияның қолдану көлемін 10%-ға азайтып, ұйым жылына 800 мың доллар үнемдейді. Мысалы, басқарушы директордың энергияны пайдалануды қалпына келтіру деп аталатын жобаға берген сипаттамасында қазіргі ғимараттардағы энергияны қолдану жүйесін жіңішке қондырғыларға ауыстыру керек делінеді. Ол төмен қарай салбырап ілініп тұрған жеміс сияқты, аз инвестицияны талап етеді және жүйенің тиімді жұмыс істеу уақытын жақсартады. Ғимараттағы ауаны тазартатын қондырғыларды бұрынғы
24 сағаттың орнына 10 сағаттан қолдануға шығын аз жұмсалатындықтан, бағдарламаны қайта жасап, ол үшін Peace Health ұйымы 500 мың доллар жұмсады. Бұл ақшаның 300 мың доллары ұйымның тарапынан, ал 200 мың доллары жергілікті компания тарапынан грант ретінде бөлінді. Холлдың айтуынша, бұл бағдарламаларға ақша көп бөлінген.

Peace Health Вашингтон Сан Хуан аралында жаңа аурухана салған. Ондағы артықшылық – пассив салқындату және жылыту жүйесі орнатылған. Ғимараттың кіре берісінде орналасқан жылыту жүйесі қажет мөлшердегі жылумен қамтамасыз етеді, себебі ғимарат күннің өзгеру бағытына бейімделген. Қондырғы сондай-ақ жерден жылу беретін насосты қолданады. Орталық жылыту/салқындату жүйесі жерден жылы ауа жеткізеді, сондай-ақ шығынды аз жұмсайтын қол жуғыштар мен унитаздар қолданады. Нәтижесінде, осы үлгімен Солтүстік Америкада энергияны үнемді пайдаланатын ауруханаларды басқа ауруханалармен салыстырғанда 63%-ға энергияны үнемді пайдаланған.

Бүгінгі таңда көптеген менеджерлер ресурстарды пайдалану тиімділігінің маңызын және оның ұйым қызметіне әсерін түсінеді. Сонымен қатар олар ұйымның бәсекелестік ортадағы қызметі мен қоршаған ортаның болашақта өзгеретінін де ескеру керек екенін мойындайды. Біздің әңгімемізде көрсетілгендей, өткен уақытты олар контекст ретінде қолданады. Көптеген ұйымдарда менеджерлер бұрын жасалған іс-әрекеттерді талдай отырып, тиімді және тиімсіз стратегияларды зерттейді. Шын мәнінде, бүгінгі күнгі бизнес үшін тарихтың маңызы зор, бұрын болған жағдайларды жіті талдау болашақта табысқа жетудің жолы ретінде қарастырылады.

Бұл тарауда дәстүрлі менеджмент тәсілдеріне шолу жасалды, сол арқылы Сіз бүгінгі бизнес әлеміндегі тарихтың маңызын бағалап, түсіне аласыз. Біз менеджментті тарихи тұрғыдан түсіну кезеңін қалыптастырдық. Енді менеджменттегі үш дәстүрлі: классикалық, мінез-құлық және сандық көзқарасты қарастырамыз. Соңында қазіргі замандағы менеджменттің мәселелері мен міндеттерін талқылауға көшеміз.

Менеджменттегі теория мен тарихтың рөлі

Тәжірибелі менеджерлер оз жұмысындағы теория мен тарихтың рөлін толық сезінеді. Бұл тақырыпша аясында теория мен тарихтың маңызын түсіндіріп, менеджмент теориясындағы маңызды бағыттарды анықтаймыз.

Теория мен тарихтың маңызы

Кей адамдар теория мен тарихтың құндылығы неде деп сұрайды. Олардың ойынша, тарихтың қазіргі қоғам дамуы үшін қатысы жоқ, ал теория абстракт – практикада қолданылмайды. Шын мәнінде, тарих та, теория да бүгінгі менеджерлер үшін өте маңызды.

Неліктен теория? **Теория** дегеніміз – білімді жинақтап, іс-әрекет жоспарын жасаудың тұжырымдамалық негізі.[2] Кейбір теориялар абстракт болып келеді және тәжірибеде қолданылмайды, ал енді бірі – қарапайым және жиі қолданылады. Іс жүзінде жүзеге асырылатын менеджмент теориялары ұйымды қалыптастыру, оның мақсатын анықтауға бағытталған.[3] Конвейерлік жинақтау жүйесімен жұмыс істейтін кез келген ұйым (Honda, Black & Decker, Maytag) осы тарауда кейінірек айтылатын «ғылыми менеджмент» жүйесін қолданады. Best Buy, Texas Instruments, Sumsung сынды көптеген ұйымдар жұмыспыларды ынталандыру және олардың қажеттіліктерін қанағаттандыруды жақсартуды көздейтін мінез-құлық көзқарасы (кейінірек ол туралы да сөз болады) тұжырымдамасын қолданады. Атағы шыққан ірі компаниялар менеджменттегі сандық көзқарас теориясын қолданбаса, қиындыққа ұшырауы мүмкін. Kroger және Target бөлшек сауда орындары кезектегі адам санына қарай қай кезде және қанша касса ашу керек екенін білу үшін операциялық менеджментті қолданады.

Кей менеджерлер ұйымды басқаруда және жұмыспылардың мінез-құлқын бақылауда оз теорияларын ұсынады. Мысалы, Costco Wholesale компаниясының негізін қалаушы Джеймс Синегалдың пайымдауынша, жұмыспыларға жақсы жалақы төлеу, бірақ бағаны төмен ұстап тұру – бизнесін табысқа жеткізетін негізгі тәсілдер. Бұл ұстаным оның қойма саласы бизнесіндегі бәсекелестіктен туындаған жеке теориясына негізделген.

Теория – білімді жинақтап, іс-әрекет жоспарын жасаудың тұжырымдамалық негізі

Неліктен тарих? Бүгінгі заманғы менеджерлер үшін тарихи дамуды түсіну және мойындау маңызды.[4] Менеджменттің тарихи контексі мұрагерлік сезімін қалып-

тастырады және бұрынғылардың қателерін қайталамауға мүмкіндік береді. Құрама Штаттар тарихы бойынша курстар елдегі бизнес және экономика дамуына көңіл бөліп, Өнеркәсіптік революция, ерте кездегі еңбек қозғалысы, Ұлы депрессия және Құрама Штаттар өнеркәсібіндегі ең танымал тұлғалар: Корнелиус Вандербилт (темір жол), Джон Д. Рокфеллер (мұнай), Эндрю Карнеги (болат) туралы айтады. Өнеркәсіптің осы және басқа салаларындағы тұлғалар қазіргі мәдениеттің қалыптасуы мен дамуында терең із қалдырған.[5]

Көптеген менеджерлер жалпы алғанда тарихи мәліметтердің пайдасы бар екенімен келіседі. Мысалы, AT&T's Bell зертханасының негізін салушы Ян М. Росс өзінің көшбасшылық қасиеттерінің қалыптасуына Екінші дүниежүзілік соғыс кезіндегі Уинстон Черчиллдің іс-әрекеті зор ықпал етті деп бірнеше рет атап өткен. Менеджерлер қазіргі бизнестің мәселелеріне байланысты деп атап өтетін классикалық шығармалар қатарына Платонның «Мемлекеті», Гомердің «Илиадасы» және Макиавеллидің «Патшасы» кіреді.[6] Бизнес тарихы туралы жаңа кітаптар сонымен қатар әйел менеджерлерге арналып, олар өткеннен қандай сабақ ала алатыны айтылады.[7]

Wells Fargo компаниясында менеджерлер тарихтың маңыздылығын анық түсінеді. Мысалы, компанияның банктік есеп құжаттары мен жазбалары жинақталған арнайы архив кітапханасы бар және онда корпорация тарихшысы жұмыс істейді. Компанияға жұмысқа тұрған бетте кәсіби бағдарлау мен оқу-үйрену аясында Wells Fargo менеджерлері алдымен банк тарихымен танысады.[8] Осы сияқты Shell Oil, Levy Strauss, Elershey, Lloyd of London, Disney, Honda және Unilever компаниялары да оз тарихынан сыр шертетін мұрағаттарын сақтап, ерте кездегі оқыту, бағдарлау барысында, жарнама науқаны мен басқа да бұқаралық шаралары кезінде тарих парақтарына жүгінеді.

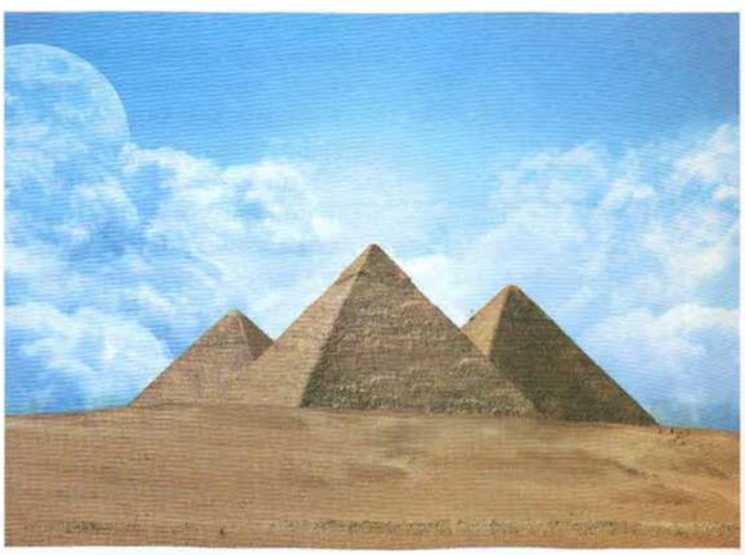
«Бизнес тарихы нені дұрыс жасағанымызды көрсетеді және одан да маңыздысы – алдағы уақытта да дұрыс жасауға көмектеседі».

– АЛЬФРЕД ЧЕНДЛЕР, БИЗНЕС ТАРИХШЫСЫ[9]

Менеджмент теориясының негізін қалаушылар

Ірі бизнес айналасында жүз жылдай уақыт қолданылып келе жатқан менеджмент тарихы мыңдаған жылды қамтиды. Ерте кезеңдегі менеджментті және оның алғашқы негізін қалаушыларды зерттей отырып, біз соңғы жүз жылдағы менеджмент теориясы мен практикасының қалыптасу кезеңдерін анықтадық.

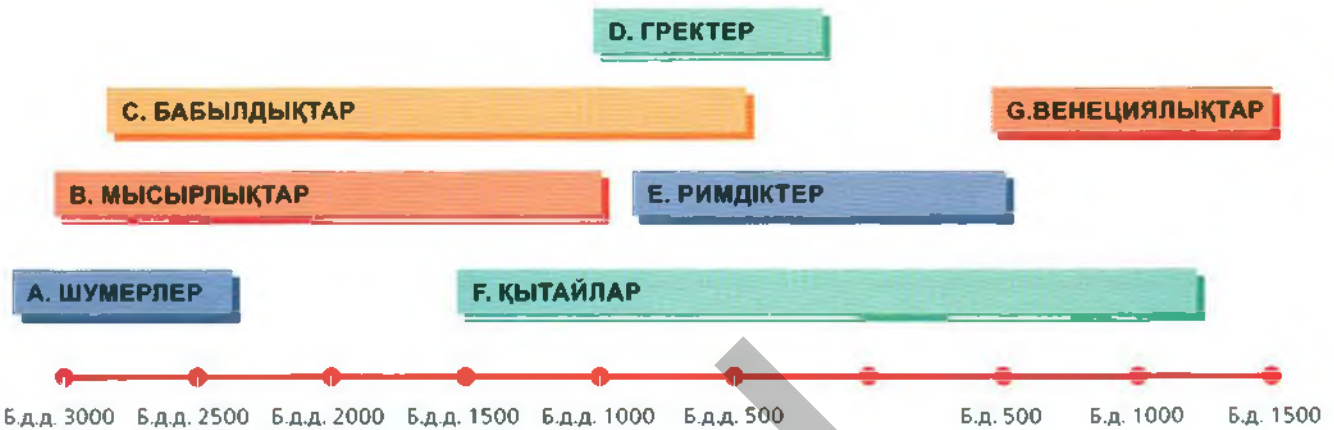
Ерте заманғы менеджмент. Менеджмент тәжірибесі мың жылдай уақыт бұрын қолданыла бастаған. Мысырлықтар пирамида салуда менеджменттің жоспарлау, ұйымдастыру және бақылау қызметтерін қолданған. Ұлы Александр әскери жорық кезіндегі шараларды ұйымдастыратын арнайы адам жалдаған. Рим Империясы байланыс пен бақылауды барынша жеңілдету үшін жақсы құрастырылған ұйымдық құрылымды қолданған. Біздің дәуірімізге дейінгі 400 жылдары өмір сүрген Сократ менеджмент тәжірибесі мен тұжырымдамасын талқылаған, Платон біздің дәуірімізге дейінгі 350 жылы еңбекке мамандануды сипаттаса, әл-Фараби адамның көшбасшылық қасиеттеріне сипаттама берген.[10] 2.1-сызбада соңғы 4 мың жылда менеджмент саласындағы жаңалықтар мен тәжірибелер уақыт кезеңінде тізбектелген.



Мысырлықтар пирамида тұрғызуда менеджмент негіздерін қолданған

2.1-СЫЗБА. ЕРТЕ ЗАМАНҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ

Менеджмент мыңдаған жылдар бұрын қолданыла бастады. Мысалы, ерте кездегі Вавилонда (Бабыл) менеджмент мемлекетті басқару үшін, ал Римде кең аумақта байланыс пен бақылау орнату үшін қолданылған. Мысырлықтар пирамида салуда жоспарлау мен бақылау техникасын қолданған.



A. Басқаруда жазбаша ережелер мен реттеулер қолданған

B. Менеджмент тәжірибесін пирамида салуда қолданған

C. Басқару үшін кеңейтілген заңдар жиынтығын және саясатты қолданған

D. Қалалар мен мемлекет үшін әртүрлі басқару жүйелерін қолданған

E. Байланыс және бақылау үшін ұйымдық құрылымды қолданған

F. Мемлекеттік ұйымдар мен өнер үшін кеңейтілген ұйымдық құрылымды қолданған

G. Теңізді бақылау үшін ұйымдық құрылымды және жоспарлау концепциясын қолданған

Тұңғыш жол салушылар. Жоғарыда айтылған тарихи мәліметтерге қарамастан, ғасырлар бойы менеджмент тарихына жеткілікті көңіл бөлінбеген. Менеджментті зерттеу тек XIX ғасырда қолға алынды. Ағылшын кәсіпкері және реформаторы Роберт Оуэн (1771-1858) – ұйым үшін адам ресурстарының маңыздылығын мойындаған алғашқы менеджерлердің бірі. Оған дейін фабрикаларда жұмысшылар машина және құрал-жабдықтармен бірдей қарастырылған. Фабрика иесі ретінде Оуэн жұмысшыларды сыйлау және оларға адамгершілікпен қарау керек деп санды. Ол жұмысшылар үшін қолайлы жағдай жасады, балалардың жұмыс істеуі үшін ең төменгі жас мөлшерін анықтау, жұмысшыларды тамақтандыру, жұмыс уақытын қысқарту шараларын енгізді. Оуэн жұмысшыларға көңіл бөлу арқылы өнім көлемін арттыруды болжады.

Оуэн жұмысшылардың әл-ауқатын жақсарту мәселелеріне көңіл болсе, ағылшын математигі Чарльз Бабейдж (1792–1871) өндіріс тиімділігі мәселесіне назар аударды. Оның алғашқы кітабы «Машина және өндіріс экономикасы» деп аталды.[11] Бабейдж еңбек бөлінісі, құралдар мен материалды тиімді пайдалану мәселелерінде математиканы қолдануды жақтады. Оның жұмысы менеджменттегі классикалық және сандық көзқарастың негізін салды. Ол адам факторын да назардан тыс қалдырмады және табысқа қол жеткізу жолындағы менеджмент пен жұмыс күші арасындағы үйлесімділікті түсініп, пайданы бөлу жоспарын құрастырды. Қалай дегенмен Бабейдж қазіргі заманғы менеджмент теориясы мен практикасының негізін қалаушы болды.

☑ Менеджер жаднамасы

- ☐ Теорияны абстракт нәрсе деп, одан бас тартпаңыз, ол білімді жинақтап, іс-әрекет жоспарын жасаудың пайдалы тұжырымдамалық негізі бола алады.
- ☐ Тарих – өткен кезеңдерде не болғанын және қайсысы дұрыс жұмыс істемегенін еске салып отыратын бүгінгі бизнес әлемінің пайдалы құралы бола алады.

Классикалық менеджмент көзқарасы

XX ғасырдың басында менеджерлер мен теоретиктер идеясы және олардың еңбектері ірі-ауқымды бизнестің пайда болуы мен дамуына байланысты болды. Сондықтан менеджмент осы бизнес түрінің қалай қызмет атқаратынына көңіл аударды. Осы алғашқы пайда болған маңызды бағыт **классикалық менеджмент көзқарасы** деп аталды. Бұл көзқарас екі түрлі бағытты қамтиды: ғылыми менеджмент және әкімшілік менеджмент.

Ғылыми менеджмент

1900 жылдары өнімділік мәселесі бизнестегі күрделі мәселе болды. Бизнес кеңейді, капитал жеткілікті болғанымен еңбек ұсынысы аз болды. Нәтижесінде, менеджерлер еңбекті тиімді пайдалану жолдарын іздестіре бастады. Мұндай қажеттілікке жауап ретінде эксперттер әр жұмысшының жеке өнімділігін арттыру керек деп шешті. Осы шаралар ғылыми менеджмент бағытын қалыптастырды. Ең алғаш **ғылыми менеджмент** бағытын пайдаланғандар Фредерик Тейлор (1856–1915), Франк Гилберт (1868–1924), Лилиан Гилберт (1878–1972), Генри Гант (1861–1919), Харингтон Эмерсон (1853–1931) болды.[12] Осылардың арасында Тейлордың рөлі басым болды.

Тейлордың еңбек жолы Филаделфиядағы Midvale Steel компаниясында прораб қызметін атқарудан басталған. Осы жұмыста жүргенде ол өзі **soldiering** деп атаған құбылысты – адамдар өз мүмкіндігіне қарағанда неғәуір баяу қозғалатынын байқаған. Болат қорытатын жұмысшылардың жұмыс уақытын, атқаратын қызметін бақылаған. Ол әр жұмысшы өнімді жұмыс істеуі керек және жалпы тапсырманы орындауда әрбір жұмысшыға тиімді тәсіл ретінде кесімді жалақы жүйесін енгізді. Барлық жұмысшыға бірдей жалақы төлеудің орнына, ол өнім өндіру жоспарын орындаған әр жұмысшыға жеке төлем белгіледі.

Midvale компаниясынан кеткеннен кейін Тейлор бірнеше компанияда жұмыс істеді, олардың арасында Simmonds Rolling Machine Company мен Bethlehem steel бар. Simonds компаниясында Тейлор жұмыс істеу уақытын зерттеп, қайта құрды және демалыс уақытын анықтады, кесімді жалақы (атқарылған жұмыс көлеміне қарай) төлеу жүйесін ұсынды. Нәтижесінде, өнім саны мен сапасы артты және жұмысшылар моральдық тұрғыдан қолдау тапты. Bethlehem Steel компаниясында Тейлор вагондарды тиеу және түсірудің тиімді жолдарын зерттеді. Зерт-

Классикалық менеджмент көзқарасы екі бағытты қамтиды: ғылыми менеджмент және әкімшілік менеджмент

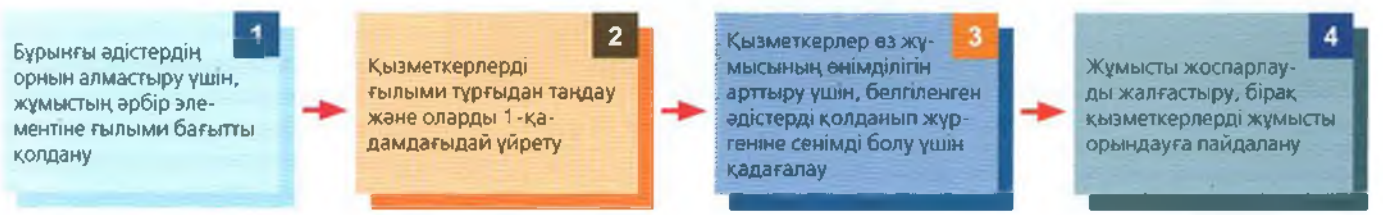
Ғылыми менеджмент – жеке жұмысшылардың өнімділігін арттыруды көздейтін бағыт

Soldiering – жұмысшылардың саналы түрде баяу қарқынмен жұмыс істеуі

> «Жұмысшылардың барлығы дерлік жұмысты бұдан да баяу істеу амалы туралы ойлануға көп уақыт жұмсайды, сөйте тұра басшысын жақсы ырғақпен келе жатырмын деп сендіруге тырысады. Олай істемейтін білікті жұмысшы табыла қоюы қиын».
>
> – ФРЕДЕРИК ТЕЙЛОР, ЕРТЕ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗІН ҚАЛАУШЫ[13]

2.2-СЫЗБА. ҒЫЛЫМИ МЕНЕДЖМЕНТ ҚАДАМДАРЫ

Фредерик Тейлор ғылыми менеджмент жүйесін құрған және ол тиімді, өнімді жұмысшы күшін қалыптастырады деп сенген. Ғылыми менеджмент бағытын пайдаланып, ең алғаш пайда тапқан және бүгінгі таңда ішінара қолданып отырған ұйым Bethlehem Steel болды.



теу қорытындысы әсерлі нәтиже берді. Осындай эксперименттер нәтижесінде, ол өзі «ғылыми менеджмент» деп атаған идеясын ұсынды. 2.2-суретте Тейлор ұсынған ғылыми менеджменттің негізгі қадамдары сипатталған. Оның ойынша, осы пұсқауды қолданған менеджерлер табысқа жетеді.[14]

Тейлордың еңбектері Құрама Штаттар өнеркәсібіне зор ықпал етті. Осы принциптерді енгізгеннен кейін көптеген ұйымдар тиімділікке қол жеткізді. Тейлордың теориясын даттаушылар да болды. Жұмысшылар ғылыми менеджмент деген қызметкерлерге көп жұмыс істетіп, фирмаға қажет жұмысшылар санын қысқарту құралы ғана деп атады. Тейлордың идеясы мен келтірген дәлелдеріне толық зерттеу жүргізілуі нәтижесінде, кейбір мәліметтер қорытындысы бұрмаланғаны анықталған.[15] Дегенмен Тейлордың еңбектері бизнесте өшпес із қалдырды.[16]

Ерлі-зайыпты өнеркәсіп инженерлері Франк пен Лилиан Гилберттер Тейлордың замандасы болған. Франк Гилберт кірпіш қалау өнеріне үлес қосты. Кірпіш қалаушылар жұмысын зерттегеннен кейін, ол жұмысты тиімді атқарудың бірнеше жолын ұсынды. Мысалы, стандарт материалдар мен әдістерді, оның ішінде кірпіш қалаушылар, кірпіштер және құрылыс қоспаларын әртүрлі деңгейде нақтылады. Нәтижесінде, кірпіш қалаушы бұрынғы 18 әрекеттің орнына 5 әрекет жасап, өнімділікті 200%-ға арттыратынын дәлелдеді. Лилиан Гилберт жұмыстың түрлі салаларына айтарлықтай еңбек сіңірді, өнеркәсіптік психология саласын өркендетуге көмектесті, персонал менеджменті саласын қалыптастыруға ауқымды үлес қосты. Оның Франкпен бірлесе отырып және жеке өзі атқарған зерттеулері еңбек тиімділігін арттыруға бағытталды. Олар идеяларының көбін өз отбасына қолданды, сондай-ақ 12 бала тәрбиелеген тәжірибесін кітапта және 1950 жылы шыққан «Оншақтысы арзанырақ» (Cheaper by dozen) фильмінде көрсетіп кетті.

Генри Гант ғылыми менеджмент өкілі ретінде Тейлормен Midvale, Simmonds Bethlehem Steel компанияларында серіктес болды. Кейін болек жұмыс істегенінде, ол жұмысшылар тиімділігін арттырудың басқа әдістерін ұсынды.

Гант диаграммасы әлі күнге қолданыста. Гант диаграммасы – әрбір жұмысшы немесе жобадағы барлық жұмысшылар үшін жұмыс кестесі ретінде қолданылатын құрал. Сондай-ақ Гант Тейлордың кесімді жалақы туралы идеясын да нақтылады.

Ғылыми менеджмент жаппай өнім өндіруде конвейерлік технологияны дамытуда үлкен рөл атқарды. Жұмысты аз бөліктерге бөлу, содан кейін оның орындалуын бақылау арқылы өнімділік жылдам артты. Бүгінде көптеген автомобиль, мотоцикл және басқа көлік құралдары конвейерлік әдіспен өндіріледі.

Тейлор, Гилберттер мен Гант сияқты, Харрингтон Эмерсон да менеджмент жөніндегі кеңесші болды. Ол 1910 жылы Штатаралық коммерциялық комиссия алдында темір жол компаниялары сұраған тарифтерді жоғарылату бойынша жауап беру кезінде шу шығарған болатын. Сарапшы ретінде Эмерсон темір жол компаниялары ғылыми менеджментті пайдалана отырып, тәулігіне 1 млн доллар үнемдей алатынын мәлімдеді. Сонымен қатар ол жұмысты мамандандырудың басқарушылық жұмыс үшін оперативтік жұмыспен бір деңгейде маңызды екеніне сеніп, ұйымдардағы мамандандырылған менеджмент роллдерін қолдайтынын айтты.

Әкімшілік менеджмент

Ғылыми менеджмент жеке қызметкерлердің жұмысымен айналысса, **әкімшілік менеджмент** жалпы ұйымды басқаруға бағытталған. Әкімшілік менеджментті дамытуға негізінен үлес қосқандар Анри Файол (1841–1925), Линдэлл Урвик (1891–1983), Макс Вебер (1864–1920) және Честер Барнард (1886–1961) болды.

Анри Файол әкімшілік менеджменттің ең шешен өкілі болды. Француз индустриалисі Файолды *«Жалпы және индустриялық менеджмент»*, атты әйгілі еңбегі 1930 жылы ағылшын тіліне аударылғанға дейін АҚШ менеджерлері мен ғалымдары танымайтын еді.[17] Өзінің басқарушылық тәжірибесіне сүйене отырып, ол өзге менеджерлерге басшылық пен бағыт беру үшін басқару тәжірибесін жүйелеуге тырысты. Сондай-ақ Файол жоспарлау, ұйымдастыру, жетекшілік ету және бақылау сияқты басқару функцияларын алғаш анықтады. Ол бұл функциялар басқару процесінің өзегін дәл көрсететініне сенді. Менеджмент жөніндегі қазіргі заманғы көптеген кітаптар (соның ішінде осы кітап та бар) әлі де осы негізді пайдаланады, ал тәжірибелі менеджерлер бұл функциялар өз жұмысының маңызды бөлігі екенін растайды.

Британ армиясының офицері карьерасын аяқтағаннан кейін Линдэлл Урвик танымал менеджмент теоретигі мен кеңесшіге айналды. Ол ғылыми менеджментті, Файол және басқа да әкімшілік менеджмент теоретиктерінің жұмыстарын біріктірді. Сонымен қатар ол жоспарлау, ұйымдастыру және бақылау функциялары туралы қазіргі заманғы түсініктерді дамытты. Файол сияқты ол да басқару тиімділігін арттыру жөніндегі ұсқаулықтар тізімін жасады. Урвик өзінің жеке үлесі үшін емес, өзгелердің жұмысын жинақтап, біріктіргені үшін танымал болды.

Макс Вебер Файоль және Тэйлормен бір уақытта өмір сүріп, жұмыс істеген, оның қосқан үлесі бірнеше жыл өткенше танылмады. Вебер неміс әлеуметтанушысы болған және оның ең маңызды еңбегі 1947 жылға дейін ағылшын тіліне аударылмаған.[18] Вебердің бюрократия жөніндегі туындысы қазіргі заманғы ұйым теориясының негізін қалады, ол туралы 12-тарауда толық айтылады. Біз кейін талқылайтын бюрократия тұжырымдамасы, ұйымдарды ең тиімді әдіспен құрылымдауға арналған қағидалардың орынды жиынтығына негізделген.

Нью-Джерсидің «Белл Телефон» компаниясының бұрынғы президенті Честер Барнард *«Басшының функциялары»* кітабында менеджмент саласына елеулі үлес қосты.[19] Кітапта билікті қабылдау туралы маңызды теория ұсынылған. Теорияда қызметкерлер басшылық бұйрықтарының орындылығын бағалап, содан кейін барып оларды орындау не орындамау туралы шешім қабылдайды деген болжам жасайды. Қызметкер бұйрықты түсінсе, оны игеруге қабілетті болса, оны орынды деп есептесе орындайды. Барнардтың топ-менеджер ретіндегі тәжірибесі оның еңбегінің маңызын арттыра түседі.

Бүгінгі классикалық менеджмент көзқарасы

Классикалық менеджмент көзқарасының үлесі мен кемшіліктері 2.1-кестеде келтірілген. Классикалық көзқарас кейінгі кейбір теориялардың дамуына негіз болған, ал оның көптеген түсініктері бүгінгі күні де шындыққа сәйкес келеді. Мысалы, Тейлор мен оның замандастары қолданған көптеген жұмысты мамандандыру тәсілдері мен ғылыми әдістері әлі күнге дейін көптеген өнеркәсіптік жұмыс орындарының әзірленуінен көрінеді.[20] Бұған қоса қазіргі заманғы көптеген ұйымдар әлі күнге дейін Вебер ұсынған бюрократиялық рәсімдерді пайдаланады. Сондай-ақ алғашқы теоретиктер менеджментке маңызды зерттеу саласы ретінде бірінші болып назар аударды. Классикалық көзқарастың бірнеше аспекті жоспарлау, ұйымдастыру және бақылау туралы кейінгі талқылауларымызға да қатысты болады. Amazon.com қолданатын коммерциялық коммерция (B2B) және цифрлы сауда сынды салалардағы соңғы жетістіктер де негізгі мақсат ретінде тиімділігі бар және классикалық көзқарастың алғышарттарын көрсетеді.

Әкімшілік менеджмент тұтас ұйымды басқаруға бағытталады

2.1-КЕСТЕ. КЛАССИКАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ КӨЗҚАРАСЫ

Классикалық көзқарастың кемшіліктерін де ескеру қажет. Алғашқы зерттеушілер тұрақты, қарапайым ұйымдармен жұмыс істеді: қазіргі заманғы көптеген ұйымдар, керісінше, өзгеріп, күрделеніп келеді. Сондай-ақ олар әмбебап нұсқаулықтар ұсынды, олардың барлық ұйымдарға сәйкес келе бермейтіні түсінікті. Классикалық менеджмент көзқарасының үшінші кемшілігі – ұйымдағы жеке тұлғаның рөлін азайту. Бұл рөлді менеджменттегі мінез-құлық көзқарасын қолдаушылар толық дамытты.

Жалпы түйін	Классикалық менеджмент көзқарасының екі негізгі бағыты болды. Ғылыми менеджмент ұйымдардағы қызметкерлерді және олардың өнімділігін арттыру жолдарын зерттеді. Ғылыми менеджменттің атақты жолбасшылары: Фредерик Тейлор, Франк және Лилиан Гилберт, Генри Гант, Харрингтон Эмерсон. Әкімшілік менеджмент жалпы ұйымды және оны тиімді де нәтижелі ету жолдарын зерттеді. Көрнекті әкімшілік менеджмент теоретиктері: Анри Файоль, Линдэл Урвик, Макс Вебер және Честер Барнард.
Үлесі	Менеджмент теориясының кейінгі дамуына негіз болды. Қазір де қолданылатын маңызды менеджмент процестері, функциялары мен дағдылары анықталды. Менеджментке ғылыми зерттеудің негізгі тақырыбы ретінде назар аударылды.
Кемшіліктері	Қазіргі заманғы динамикалық және күрделі ұйымдарға қарағанда, тұрақты және қарапайым ұйымдарға қолайлы. Әдетте кейбір жағдайларға сәйкес келмейтін әмбебап рәсімдер ұсынылды. Кейбір жазушылар (Лилиан Гилберт пен Честер Барнард сияқты) адам элементі туралы алаңдады, жұмыс берушілердің көбі қызметкерлерді ресурс емес, құрал ретінде қарастырды.

Менеджер жадынамасы

- ☐ Ғылыми және әкімшілік менеджменттен алынған сабақтар қазіргі күнде де өнімділік пен тиімділікті арттыруда маңызды рөл атқаруы мүмкін.
- ☐ Дегенмен өнімділік пен тиімділікке тым көп назар аудару, жалпы тиімділікті арттыратын басқа факторларға теріс әсер етуі мүмкін екенін есте сақтаңыз.

Мінез-құлық менеджменті көзқарасы

Классикалық менеджмент көзқарасының алғашқы қолдаушылары ұйымдар мен жұмыс орындары, шын мәнінде, механикалық тұрғыдан қарастырды; яғни олар ұйымдарды машиналар, ал жұмыскерлерді сол машиналардың ішіндегі бұрандалар ретінде тұжырымдауға ұмтылды. Көптеген алғашқы зерттеушілер адамдар атқаратын рөлдерді мойындап, менеджерлер оз қызметкерлерінің мінез-құлқын бақылау және стандарттау жолдарын зерттеуге көңіл бөлді. Екінші жағынан, **мінез-құлық менеджменті көзқарасы** жеке қарым-қатынастар мен мінез-құлыққа, топтық процестерге көбірек көңіл бөлді, сондай-ақ жұмыс орындағы мінез-құлық процестерінің маңызын мойындады.

Мінез-құлық менеджменті көзқарасы жеке қарым-қатынастар мен мінез-құлыққа, сондай-ақ топтық процестерге көбірек көңіл бөледі

Мінез-құлық менеджменті көзқарасын бірқатар іздену шілер теориялық қозғалыстар ретінде алға тартты. Сол қозғалыстардың бірі – индустриалды психология, өнеркәсіптік жағдайларға психологиялық түсініктерді қолдану тәжірибесі. Неміс психологі Хьюго Мюнстерберг (1863–1916) өнеркәсіптік психологияның басты іздестірушілері ретінде танылады. Ол 1892 жылы Гарвардта психологиялық лаборатория ұйымдастырды, ал оның «Психология және өнеркәсіптік тиімділік» атты жаңашыл кітабы 1913 жылы ағылшын тіліне аударылды.[21] Мюнстерберг қызметкерлерді іріктеу және ынталандыру салаларында психологтер менеджерлер үшін

бағалы үлес қосуы мүмкін деген ойды ұсынды. Өнеркәсіптік психология – көптеген колледждерде және университеттерде әлі күнге дейін негізгі курстардың бірі. Менеджменттегі мінез-құлық көзқарасының тағы бір қолдаушысы – Мэри Паркер Фоллетт (1868–1933).[22]

Фоллетт ғылыми менеджмент дәуірінде жұмыс істеді, бірақ ол тез арада жұмыс орнындағы адам элементінің маңызын түсінді. Шындығында, ол мінез-құлық менеджменті көзқарасын нақты жобалады, ұйымдардағы мінез-құлықтың ролін түсіну қажеттігін жоғары бағалады.

Мюнстерберг пен Фоллетт менеджменттегі мінез-құлық көзқарасының дамуына қомақты үлес қосқанымен, оның бастапқы катализаторы 1927 және 1932 жылдар арасында Чикагодағы Western Electric's компаниясының Hawthorne зауытында жүргізілген бірқатар зерттеулер болды. General Electric компаниясының демеушілігімен жүргізілген зерттеуді Элтон Мэйо мен оның серіктестері жүзеге асырды.[23] Мэйо Гарвардта оқытушы және кеңесші болған. Алғашқы зерттеу қызметкерлердің жарықты өзгерткен және жарығы өзгермеген екі топтың өнімділігін салыстырудан тұрды. Таңғаларлығы – эксперименттік топ үшін жарық жақсартылған кезде, екі топта да өнімділік артқан. Эксперименттік топ үшін жарықты азайтқанда да екі топта да өнімділіктің осуі жалғаса берді. Жарық ай сәулесінің деңгейіне дейін азайтылғанда ғана өнімділік төмендей бастады (және General Electric компаниясы демеушілігін тоқтатты).

Hawthorne зауытындағы зерттеулер жұмыс орнындағы мінез-құлыққа бағытталған алғашқы эксперименттер сериясы болды. Мысалы, зерттеушілер жұмыс жағдайындағы өзгерістер нәтижесінде өнімділік қалай өзгергенін бақылады. Бұл зерттеулер мен кейінгі эксперименттер ғалымдарды адам элементі жұмыс орнында өте маңызды деген қорытындыға әкелді.

Тағы бір экспериментте телефон станцияларына арналған терминал торапарын жинайтын тоғыз адамнан тұратын топ үшін келісімді жалақы жоспары бекітілді. Ғылыми менеджмент әр адам мүмкіндігінше көбірек бірлік өндірін, табысын көбейтуге тырысатынын болжап еді. Алайда Мэйо мен оның серіктестері, топтың өзі бейресми түрде мүшелері үшін өнімділіктің жарамды деңгейін белгілегенін анықтады. Өнімділігі өте жоғары жұмысшылар «жалақы құушылар» деген атау алса, өнімділігі төмендер «шулер» деген атты иеленді. Топқа қабылдану үшін, жұмысшылар бекітілген деңгейде өнім өндірді. Жұмысшылар бұл қабылданған деңгейге жеткеннен кейін, өнімнің мөлшерінен асырмау үшін жұмыс қарқынын азайтқан.

Бірнеше мың қызметкерді қамтитын сұхбат бағдарламасын қоса алғанда, өзге зерттеулерде Мэйо мен оның серіктестері жұмыс орнында адамның мінез-құлқы ертеректегі сенімдерге қарағанда әлдеқайда маңызды екенін дәлелдеді. Мысалы, жарық экспериментінің нәтижелері екі топқа бірінші рет ерекше назар аударып және ниеттестікпен қадағалау жүргізгендікпен байланысты болуы мүмкін. Келісімді жалақы жоспарының іске аспау себебі – жеке қызметкерлер үшін еңбекақы арқылы көтермелеуден гөрі өнімділікті анықтаудағы қоғамның қолдауы маңызды. Қысқаша айтқанда, жеке және әлеуметтік процестер қызметкерлердің мінез-құлқын қалыптастыруда маңызды рөл атқарады.

Адамдар арасындағы қарым-қатынас

Hawthorne зауытындағы зерттеулерден шыққан және менеджментте көптеген жылдар бойы танымал болған әдістеме – **адами қарым-қатынас қозғалысы**: жұмысшылар, ең алдымен, жұмыс орнының әлеуметтік жағдайына, оның ішінде

Адами қарым-қатынас қозғалысы – жұмысшылар ең алдымен жұмыс орнындағы әлеуметтік жағдай мен ортаға мән беретінін ескертеді

2.2-КЕСТЕ. X ТЕОРИЯСЫ ЖӘНЕ Y ТЕОРИЯСЫ

Дуглас МакГрегор «X теориясы» мен «Y теориясын» жасап шығарды. Ол X теориясы ғылыми басшылықтың көзқарасын, ал Y теориясы адами қарым-қатынас тәсілдемесін жақсы көрсететінін тұжырымдады. МакГрегор «Y теориясы» барлық менеджерлер үшін ең жақсы философия екеніне сенді.

X теориясының болжамдары	1. Адамдар жұмысты жақсы көрмейді және одан бойын аулақ ұстауға тырысады. 2. Адамдар жұмысты ұнатпайды, сондықтан менеджерлерге ұйымдастырушылық мақсаттарға жету үшін оларды басқаруға, түзетуге, мәжбүрлеуге және қорқытуға тура келеді. 3. Адамдар басшылықтан және жауапкершіліктен бас тартады, қауіпсіздікті қалайды. Сол себепті өзгелердің басқарғанын қалайды.
Y теориясының болжамдары	1. Адамдар табиғатынан жұмысты ұнатады, жұмыс – олардың өмірінің табиғи бөлігі. 2. Адамдар өздері қойған мақсаттарына жету үшін өздерін іштей ынталандырады. 3. Адамдар мақсаттарға жеткен кездегі алатын жеке марапаттар шамасына тең дәрежеде әуестенеді. 4. Адамдар қолайлы жағдайларда жауапкершілікті іздейді және қабылдайды. 5. Ұйымдастыру мәселелерін шешу кезінде адамдар жаңашыл болуы мүмкін. 6. Адамдар – ақылды, бірақ көптеген ұйымдық жағдайларда олардың әлеуеті дұрыс қолданылмайды.

Дереккөз: D. McGregor and W. Bennis, *The Human Side Enterprise: 25th Anniversary Printing*, 1985.

әлеуметтік ағдаластық, топтық нормаларға және тұлғааралық әрекеттерге сай келеді деп ұйғарды. Адами қарым-қатынас қозғалысының негізгі көзқарасы менеджердің қызметкерлерге деген қамқорлығы қанағаттану деңгейін арттырады, бұл өз кезегінде өнімділікті жақсартады деген сенімге негізделді. Адами қарым-қатынас қозғалысын дамытуға көмектескен екі зерттеуші Абрахам Маслоу (1908–1970) және Дуглас МакГрегор (1906–1964) болды.

1943 жылы Маслоу адамдарды қажеттіліктер иерархиясы, оның ішінде ақшалай демеу және әлеуметтік қабылдау ынталандырады деген теорияны алға тартты.[24]

Осы кезге дейін ең танымал адами қатынастар теориясы – Маслоу иерархиясы 15-тарауда толық сипатталған. Сонымен қатар Дуглас МакГрегордың X және Y теориясының моделі адами қарым-қатынастар қозғалысының мәнін жақсы көрсетеді (2.2-кестені қараңыз).[25] МакГрегордың айтуынша, X және Y теориялары әртүрлі менеджерлердің өз қызметкерлері туралы сенімінің екі қатар жиынын көрсетеді. **X теориясы** – қызметкерлер туралы салыстырмалы пессимистік теріс көзқарас, сонымен қатар ғылыми менеджмент көзқарасына сәйкес келеді. **Y теориясы** әлдеқайда позитив, ол адами қарым-қатынастар қолдаушыларының болжамдарын көрсетеді. МакГрегордың пікірінше, менеджерлер Y теориясының философиясын ұстанғаны жөн. Маслоу да, МакГрегор да көптеген тәжірибелі менеджерлердің дүниетанымына ықпал етті.

X теориясы – ғылыми менеджментке сәйкес қызметкерлер туралы пессимистік және теріс көзқарас

Y теориясы – қызметкерлер туралы оң көзқарас; ол адами қарым-қатынасты қолдаушылардың пікіріне сәйкес келеді

Ұйымдық мінез-құлықтың пайда болуы

Мюнстерберг, Мэйо, Маслоу, МакГрегор және басқалар менеджментке бағалы үлес қосты. Алайда қазіргі теоретиктер адами қарым-қатынас әдістемесін қолдаушылардың көптеген тұжырымдары қарапайым және жұмыс мінез-құлқының лайықсыз сипаттамаларымен қамтамасыз еткенін атап өтті. Мысалы, қызметкерлердің қанағаттануы өнімділікті жақсартады деген болжамға дәлел аз да болса бар. Қалай болғанда да, қанағаттану жақсы нәтижеге жетуге дейін емес, одан кейін келеді (Бұл мәселелер 15 және 16-тарауларда қарастырылған).

ТЕХТАНЫМ

ROI әлеуметтік құндылығы

Айталық, өз кәсіпорныңыз бар және оған жеткізу қызметін қосу туралы ойлап жүрсіз. Ол үшін Сізге 45 мың доллар қажет, ол арқылы Сізге 150 тұтынушы келіп, оның әрқайсысы 250 доллар береді; сонда кірісіңіз 62 500 долларды құрайды. Сонда жеткізу қызметі пайдалы инвестиция бола ма? Сол секілді, бірақ дәлірек болу үшін ROI (ИКТ – инвестицияланған капиталдың табыстылығы) санай аласыз. Формула өте оңай:

ROI = (62500$ – 45000$ – 17500$)/45000$ = 38.8%

Сонда 38,8% Сіздің табыстылығыңызды көрсете ме? Әрдайым олай емес, сол салған 45 мың долларыңыз табыстылығыңыз болып, ROI 34,9%-ды құрайды, ал ROI 44,6%-ды болса, онда ол пайдаңыз болып есептеледі.

Сондықтан ROI тәуелді, бірақ ол сандық менеджмент құралдарының басты функцияларының бірі ретінде, шешім қабылдауға көмектесетін пайдалы құрал болады. Сонымен қатар ол көптеген шешімдерде – мысалы, қолдағы қаражатты телевизиядағы жарнамаға немесе жеңілдіктерді жоюға жұмсау үшін пайдаланылады.

Расында, бүгінгі маркетинг саласындағы менеджерлер нәтижелерін санау қысымын сезеді: өйткені олар – фирманың көрсеткіштері жинағын жасауға, клиенттермен арадағы қарым-қатынасқа жауап беретін орта деңгейдегі менеджерлер. Мельбурн университетіндегі Джоди Эванстың мәліметінше, қазіргі маркетинг саласындағы мамандардың жұмысы одан да терең «маркетингті бағалауға бағытталады», себебі олар өздерінің маркетинг стратегияларын өлшеп есептеуге келетін жолдар арқылы көрсетуге міндетті. «Бүгін инвестицияланған капиталдың табыстылығы деген – маркетинг мамандарының кәсіби сөзі, оның ішінде клиентті қанағаттандыру және брендтің танымалдығы бар. Бұл нақты сандардың және есепке келетін факторлардың қосындысы», – дейді Эванс.

MarketingSherpa зерттеу компаниясы жүргізген сараптама бойынша «маркетинг мамандары әр жұмысын есептеп, әрдайым қысым астында болады». Нәтижесінде, ол «ең оңай және есептеуге болатын, бірақ тиімділігі белгісіз тактиканы» жиі қолданады. Ал құрамын жаңадан шығарып және өзгертуге рұқсат беретін әлеуметтік желілер мен веб-сайттар арқылы маркетинг жүргізуде мәселе одан да қиындай түседі.

MarketingSherpa зерттеуіне сәйкес ROI есептеу қиындығы әлеуметтік желілер арқылы жүргізілетін маркетинг әрекеттеріне қаражат бөлу кезінде жоғары менеджмент үшін үлкен мәселе туғызады.

Маркетинг мамандары кейбір аспектілер: бірегей қолданушылар, бетті қараушылар, әр шертістің құны және т.б. бойынша деректерді санап, жинай алады, алайда бұл ROI сынды дәстүрлі өлшемдер сияқты өлшеуге келеді деген сөз емес. Расында, маркетинг зерттеуінің маманы Дэвид Альстонның айтуынша салынған күш алынған нәтижеге сай болмауы мүмкін: «ROI (және әлеуметтік желілер) талқылаулары көбінесе өлшеудің ең маңызды құпиясын табуға бағытталған, бірақ әлеуметтік желілерге келетін дәстүрлі өлшемдерді қолдану буынсыз жерге лышақ ұрма дегенге саяды».

Мәселе неде? Unmetric Әлеуметтік желілерді зерттейтін компанияның басшысы Люкс Нараянның айтуынша, ROI әлеуметтік желілерді сараптауға қолайсыз, өйткені «себебі мен салдарын бөлу» – табыстағы бір долларды инвестицияға бөлінген бір доллардан табу мүмкін емес. Айталық, Facebook қолданушысы Сіздің қызықты мәлімет көрсетіп тұрған жазбаңызды басқанда, ол міндетті түрде кәсіпорныңыздан бір нәрсе сатып ала ма? Ал Twitter қолданушысы Сіздің сілтемеңіз арқылы қызықты мақаланы оқып, міндетті түрде бір зат сатып ала ма?

Өз жұмысындағы тәжірибесіне сүйене отырып, Нараян: «ROI шеңберінен шығып ой табу» үшін тиімді жолдар бар деп ойлайды. Алайда ол: «Келесіде Сізден әлеуметтік желідегі ROI сұрағанда, оларға ROFL* деңіз», – дейді.

*Roll On the Floor Laughing – өте қатты күлу

Дереккөз: Angela Haggerty, «Big Data and Multi-Channels Complicating Marketers' Ability to Measure ROI, according to Report», The Drum, August 1, 2013, www.thedrum.com, on June 23, 2014; Tia Fisher, «ROI of Social Media: A Look at the Arguments», Emoderation, May 13, 2009, www.emoderation.com, on June 23, 2014; MarketingSherpa LLC, «New Chart: How Accurately Can You Gauge the ROI of Social Media Tactics?» May 5, 2009, www.marketingsherpa.com, on June 24, 2014; Giuseppe Crosti, «Truth and Lies of Social Media ROI», Huffington Post, November 27, 2013, www. huffingtonpost.com, on June 18,2014; Christian Arno, «Is It Possible to Measure Social Media ROI?» ClickZ, April 15, 2014, www.clickz.com, on June 17, 2014; David Alston, «Social Media ROI—What's the 'Return on Ignoring'?» MarketingProfs, January 6, 2009, www.marketingprofs.com, on June 24, 2014; Lux Narayan, «3 Reasons Why There's No Measuring ROI on Social Media», Forbes.com, August 28, 2012, www.forbes.com, on June 23 2014.

Менеджментке қатысты **ұйымдық мінез-құлық** деп аталатын ағымдағы мінез-құлық көзқарасы ұйымдағы адамның мінез-құлқы қарым-қатынас тәсілдемесін қолдаушылардың түсінгеннен әлдеқайда күрделі екенін мойындайды. Ұйымдық мінез-құлық саласы кең, ол – пәнаралық психология, әлеуметтану, антропология, экономика және медицина негіздерінен шығады. Ұйымдық мінез-құлық біртұтас мінез-құлық түсінігін қамтиды және жеке, топтық, сондай-ақ ұйымдық процестерге бағытталады. Бұл процестер – заманауи менеджмент теориясының негізгі элементтері.[26] Бұл саладағы маңызды тақырыптарға еңбекке қанағаттану, стресс, мотивация, көшбастаушылық, топтық динамика, ұйымдық саясат, тұлғааралық қайшылықтар, ұйымдардың құрамы мен құрылымы жатады.[27] Сондай-ақ күтпеген жағдайлар бағдары да осы салада сипатталады (осы тарауда кейін толығырақ талқыланады). Ұйымдастыру (10–13 тараулар) және басшылық ету (14–18 тараулар) туралы пікірімізге ұйымдық мінез-құлық айрықша әсер етеді. Нәтижесінде, менеджерлер жұмыс орнындағы ұлт, гендер және дін сияқты әралуандыққа байланысты мәселелерді шешумен айналысатындықтан, адамдардың мінез-құлқы туралы жақсы түсінігі болуы қажет. Шынында да, бұл тақырыптардың барлығы менеджерлерге жұмыстан босатудың, қысқартулардың, қосылулардың, аутсорсингтің жағымсыз салдарымен жұмыс істеу және қызметкерлерді ынталандырудың қазіргі тиімді жолдарын іздеу үшін пайдалы.

Қазіргі мінез-құлық менеджменті көзқарасы

2.3-кесте мінез-құлық менеджменті көзқарасын, оның нәтижелері мен шектеулерін жинақтап көрсетеді. Алғашқы нәтижесі басқару жолын өзгертетін тәсілдерге қатысты. Қазір менеджерлер көбінесе мінез-құлық процестерінің маңыздылығын мойындайды және қызметкерлерді құрал емес, ұйымның басты ресурсы ретінде қарастырады. Алайда ұйымдық мінез-құлық әрбір жеке адамның мінез-құлқын толығымен болжай алмайды. Сол себептен менеджерлер оларды түсіне бермейді және қабылдамайды. Сондықтан мінез-құлық мектебінің нәтижелері қазір толығымен ашылмаған.

Менеджер жадынамасы

- ☐ Ұйымдардағы адам элементінің маңыздылығы әрдайым еленуі тиіс.
- ☐ Қызметкерлердің мінез-құлқына ықпал ету үшін, аяқ асты пікір қалыптастырмау қажет.

Сандық менеджмент көзқарасы

Үшінші басқару ойының мектебі Екінші дүниежүзілік соғыс кезінде дами бастаған. Соғыс кезінде Англия мен Америка Құрама Штаттарындағы ресми үкімет және ғалымдар әскерлерін қажетті ресурстармен тиімдірек қамтамасыз етуге көмектесу үшін талпыныс жасаған. Олар Тейлор мен Гантқа дейін ондаған жылдар бұрын ойлап шығарылған басқаруға арналған кейбір математикалық тәсілдерді алып, соғыс кезіндегі логистика мәселелерін шешуге пайдаланды.[28] Мысалы, әскерлер, жабдықтар және сүңгуір әскерлерін жабдықтау мәселелерін математикалық сараптама жасау арқылы шешуге болатынын тапты. Соғыстан кейін DuPont және General Electric сынды компаниялар дәл сондай техникаларды жұмысшыларды қамтамасыз ету, зауыттардың орналасатын орнын таңдау және қоймаларды жоспарлау үшін қолдана бастады. Негізінде, осы көзқарас басқаруда есептеу техникаларын қолдануға байланысты. Нақтырақ айтқанда, сандық менеджмент көзқарасы шешім қабылдау, экономикалық тиімділік, математикалық модельдер және компьютерлерді қолдануға бағытталған. *«ТехТаным»* айдарында әлеуметтік

2.3-КЕСТЕ. МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТІ КӨЗҚАРАСЫ

Жалпы нәтижелері	Мінез-құлық менеджменті көзқарасы ұйымдастыру контексіндегі жұмысшының мінез-құлқына бағытталған. Индустриялық психология ынталандырылған адами қарым-қатынастар қозғалысы ғылыми менеджментті басқарудың басты тәсілі ретінде 1930 және 1940 жылдары қалыптасқан. Осы қозғалысқа едәуір үлес қосқандар арасында Элтон Мэйо, Абрахам Маслоу және Дуглас МакГрегор болған. Мінез-құлық менеджменті адамдардың мінез-құлқының қиындығын мойындайды және болашақта пәнаралық негіз ретінде қарастыруды ұсынады.
Нәтижелері	Мотивация, топ динамикасы және басқа да ұйымдағы тұлғааралық процестерге арналған маңызды мәселелер қарастырылады. Сол себептен басқару назарын осы процестерге бағыттайды. Қызметкелерді құрал есебінде қарастыратын көзқарасты жойып, олар ұйымның бағалы ресурсы екенін сенімді түрде дәлелдейді.
Шектеулер	Адамдардың жеке мінез-құлқының қиындығы. Көптеген мінез-құлық тұжырымдамалары әлі де қолданылмай жатыр, себебі кейбір менеджерлер оларды қолданғысы келмейді. Зерттеушілер тапқан қазіргі заманғы мінез-құлық нәтижелері менеджерлерге түсінікті түрде берілмейді.

желілерге қатысты қолданылған сандық тәсілдер туралы қазіргі заманғы қызықты көзқарасты көре аласыздар. Сандық тәсілдің екі бөлігі бар: менеджмент ғылымы және операцияларды басқару.

Менеджмент ғылымы

Өкінішке орай, **менеджмент ғылымы** ұғымы XX ғасырдың басында Тейлор және басқалары ойлап шығарған ғылыми менеджментке қатысты деп саналады. Бірақ бұл екі сөздің ұқсастығы аз, оларды араластырмаған жөн. Менеджмент ғылымы арнайы математикалық модельдерді жасауға бағытталған. Математикалық модель – жеңілдетілген жүйе, процесс немесе қатынастардың біріктірілген түрі.

Менеджмент ғылымы арнайы математикалық модельдерді дамытуға бағытталады

Басқару ғылымы түп негізінде теңдеулер мен модельдерге және солар сынды шынайылық көріністеріне бағытталған. Мысалы, Detroit Edison компаниясындағы менеджерлер математикалық модельдерді электр қуаты өшіп қалған кезде жөндеуші топтарды жіберудің ең тиімді жолдарын анықтау үшін қолданады. Жаңа Англиядағы Citizens Bank модельдері әртүрлі жерде, әртүрлі уақытта қанша қызметкер қажет екенін анықтау үшін қолданылады. Соңғы жылдары цифрлық технологиялардың, сондай-ақ менеджмент ғылымының техникалары да дамып келеді. Мысалы, көлік шығару саласындағы Daimler AG және General Motors компаниялары соқтығыс кезіндегі көлікке келетін зақымды зерттеу үшін, шындыққа негізделген компьютерлік симуляторларды қолданады, ал Boeing және Airbus сынды ұшақ жасаушылар апаттар мен өрт салдарының симуляциясын жасап, ұшақтардың қауіпсіздігін арттыру үшін сарапайды. Осы симуляциялар оларға маңызды ақпарат береді және апаттардан келген шығындарын азайтуға көмектеседі.

Дүниежүзіндегі автокөлік өндірушілер көліктердің қауіпсіздік деңгейін тексеру үшін манекендерді пайдаланады.

DU

Операциялық менеджмент

Операцияларды басқару менеджмент ғылымынан гөрі математика, статистика жағынан кемдеу ғылым мен менеджерлік ситуацияларда тікелей қолданылады. Осыған орай, **операциялық менеджментті** қолданбалы менеджмент ғылымының түрі ретінде қарастыра аламыз. Операцияларды басқару техникалары ұйымға оның тауарларын тиімдірек өндеуге, қызметтерін тиімдірек көрсетуге, комектесуге байланысты және көптеген басқа да мәселелерде қолданылады.

Мысалы, Rubbermaid және Home Depot инвентаризацияны басқару үшін операцияларды басқару техникаларын қолданады (инвентаризацияны басқару шығын теңгерімі, дайындау шығындары және қажетті талсырыс санын табу сынды мәселелерге байланысты). Желілік бағдарламалау (соның ішінде желілік теңдеулерді орнату үшін бір уақыттағы шешімдерді есептеу) Delta Airlines компаниясына ұшу кестелерін жоспарлауға, Consolidated Freightways компаниясының бағыттарын жасауға және General Instrument Corrporation компаниясына қай кезде қандай құралдарды жасау қажеттігін жоспарлауға көмектеседі. Басқа операцияларды басқару техникалары арасында кезектер теориясы, зиянсыздық сараптамасы және симуляциясы бар. Бұл барлық техникалар мен процедуралар тікелей операцияларда қолданылады, бірақ олар сонымен қатар қаржы, маркетинг және адам ресурстарын басқару салаларында көмек беруі мүмкін.[29]

Бүгінгі сандық менеджмент көзқарасы

Өзге менеджмент көзқарастары сияқты, сандық менеджмент көзқарасы да маңызды, бірақ оның да кейбір шектеулері бар. Оның екеуі де 2.4-кестеде корсетілген. Бұл менеджерлерге көптеген шешім қабылдау құралдары мен техникаларын берді және жалпы ұйымдастыру процестерін түсінуге көмектеседі. Нақты айтқанда, ол жоспарлау, бақылау салаларында қолданылды. Жабдықтау тізбегін басқару сияқты жаңа басқару концепциялары және кәсіпорынның ресурстарын жоспарлау секілді жаңа техникалар сандық менеджмент көзқарасынан шыққаны осы кітапта кейінірек талқыланады.

Жуырда ғана математиктер терроризммен күресуге көмектесетін модельдерді жасау үшін, сандық көзқарастан алынған құралдар мен техникаларды қолданып жүрді.[30] Алайда математикалық модельдер жеке адамдардың мінез-құлқын толы-

2.4-КЕСТЕ. САНДЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ КӨЗҚАРАСЫ

Жалпы нәтижелері	Сандық менеджмент көзқарасы математикалық модельдер мен процестерді менеджмент ситуацияларында қолдануға бағытталған. Менеджмент ғылымы шешім қабылдау және мәселелерді шешуге көмектесетін математикалық модельдерді жасауды көздейді. Операциялық менеджмент болса, менеджмент ғылымын ұйымдарда қолдануға бағытталған. Менеджменттегі ақпарат жүйелері менеджерлерге ақпарат беруге арналған.
Нәтижелері	Шешім қабылдауға көмектесетін жақсартылған есептік техникалар. Модельдерді қолдану ұйымдағы көптеген процестер мен жағдайлардан хабардар болуымызды және түсінуімізді арттырды. Процестерді жоспарлау мен бақылауда өте пайдалы болды.
Шектеулер	Ұйымдағы адамдардың мінез-құлқын толығымен түсіндіре немесе болжай алмайды. Математикалық даму өзге маңызды дағдыларға кері әсерін тигізуі мүмкін. Модельдер мүмкін емес немесе негізсіз мысалдарды талап етуі мүмкін.

Операциялық менеджмент тауарларды тиімдірек өндеуге немесе қызметтерді тиімдірек көрсетуге ден қояды

ғымен есепке ала алмайды. Кейбіреулер сандық техникаларды әрі қарай дамытуға қажет уақыт басқа менеджерлердің дағдыларын дамытуын созып жатыр деп ойлайды. Оның үстіне көбінесе математикалық модельдер мүмкін емес мысалдарды талап етеді.

«Кредит карталары, банк шоттары. Бізге ұнаса да, ұнамаса да, барлығы ұдайы сарапталады. Қаншама дерек ашық екенін білсеңіз – таңғаласыз».

– САМЕР ТАКРИТИ, GOLDMAN SACHS ҚАРЖЫ САРАПТАУШЫСЫ[31]

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджмент ғылымы және операциялық менеджмент сынды сандық көзқарастар – маңызды менеджмент құралдары.
- ☐ Мүмкіндіктерді есептеу пайдалы болғанымен, оларды пайдалану мүмкін бола бермейді, сондықтан менеджерлер өзге көзқарастар мен тәсілдерді қарастыруы қажет.

Менеджерлік көзқарастарды біріктіру мүмкіндігі

Менеджменттің классикалық, мінез-құлық және сандық көзқарастары міндетті түрде бір-біріне қарсы бола бермейтінін немесе бір-бірін жоққа шығармайтынын түсіну маңызды. Сонымен бірге осы үш көзқарастың әрқайсысы түрлі мысалдар мен болжаулар жасайды, әрқайсысы бір-бірін толықтыра алады. Сондықтан менеджментті толығымен түсіну үшін үш көзқарастың үшеуін де бағалау қажет. Жүйелер және мүмкіндік перспективалары бізге бастапқы тәсілдерді енгізуге және барлық үш тәсілді түсінуге көмектесе алады.

Жүйелік көзқарас

1-тарауда менеджментке анықтама бергенімізде, жүйелі көзқараспен қысқаша таныстырдық. **Жүйе** – біртұтас өзара байланысқан элементтер жиынтығы.[32] 2.3-сызбада көрсетілгендей, ұйымды жүйе ретінде қарастыратын болсақ, онда оның төрт негізгі элементін көре аламыз: берілген деректер, трансформация процестері, нәтижелер және кері байланыс. Біріншіден, берілген деректер – ұйым ортадан алатын материалдар, адамдар, қаржы және ақпарат көздері. Келесіде технологиялық және менеджерлік процестер арқылы сол деректер нәтижелерге айналады. Нәтижелер – өнімдер, қызметтер немесе екеуі де бар (сезілетін немесе сезілмейтін); табыстар, шығындар немесе екеуі де (тіпті коммерциялық емес ұйымдардың да өз бюджеті бар); қызметкерлердің мінез-құлқы және ақпаратты қамтиды. Соңында қоршаған орта осы нәтижелерге жауап бере отырып, жүйелерге кері байланысты қамтамасыз етеді.

Ұйымдарды жүйе ретінде қарастыру бізге ұйымдар туралы **ашық жүйелер**, қосымша жүйелер, ынтымақтастық және ретсіздік концепциялары сынды көптеген маңызды ұғымдарды береді. Ашық жүйелер – ортамен өзара әрекет жасайтын жүйелер, ал **жабық жүйелер** ортамен өзара әрекет ете алмайды. Ұйымдар ашық жүйе болғанымен, кейбіреулер оның ортасын елемей, орта маңызды емес деп санап, қате жасайды.

Сонымен қатар жүйелік көзқарас тұтас жүйенің ішіндегі **кіші жүйелерге** ерекше назар аударады. Мысалы, Mattel компаниясындағы маркетинг, өндіру жә-

Жүйе – біртұтас өзара байланысқан элементтер жиынтығы

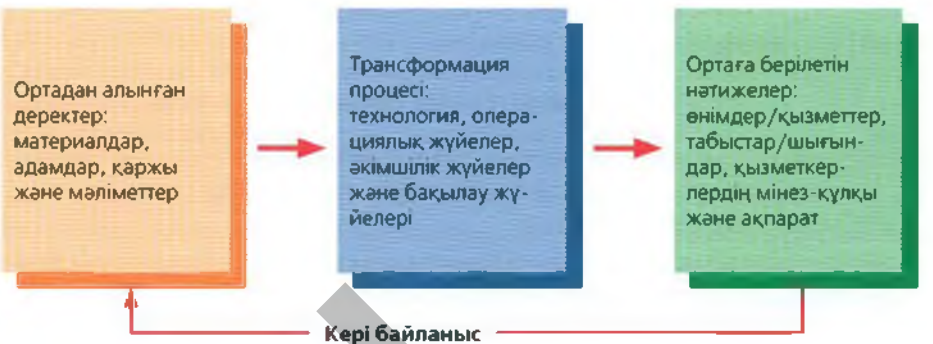
Ашық жүйе – ортамен өзара әрекет жасайтын жүйе

Жабық жүйе ортамен өзара әрекет ете алмайды

Кіші жүйелер – тұтас жүйенің ішіндегі жүйелер

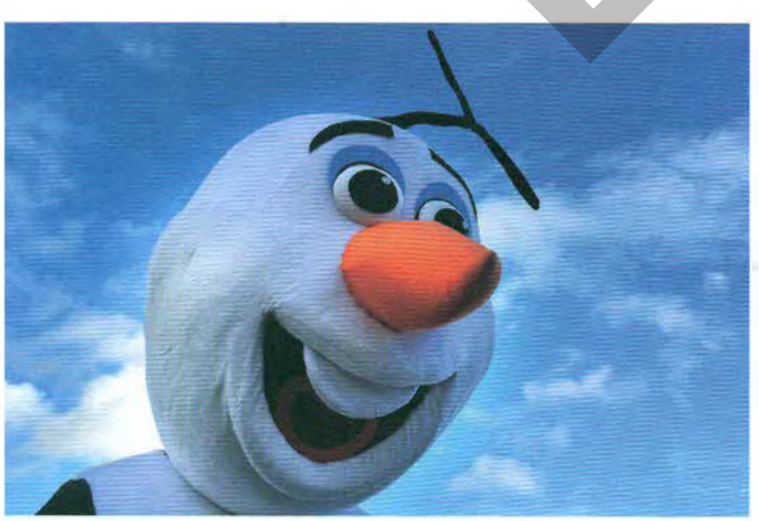
2.3-СЫЗБА. ҰЙЫМДАРДАҒЫ ЖҮЙЕЛІК КӨЗҚАРАС

Ұйымды жүйе ретінде қарастырғанда менеджерлер ортаның маңызы мен ұйым ішіндегі шағын жүйелердің өзара тәуелділік деңгейін жақсырақ түсіне алады. Кез келген менеджер олардың шешімдері басқару процесіне қалай әсер ететінін және өзге шағын жүйелер ұйым ішінде қалай әрекет ететінін түсінуі тиіс.



не қаржы функциялары өздері бөлек жүйе, бірақ жалпы ұйым ішіндегі қосымша жүйе болып қалады. Олар озара тәуелді болғандықтан, бір қосымша жүйедегі өзгеріс басқа қосымша жүйеге әсер етуі мүмкін. Mattel компаниясындағы өндіріс бөлімі өндіріп жатқан ойыншықтарының сапасы құлдыраса (мысалы, сапасы төмен материалдарды сатып алған жағдайда), оның әсері қаржы (қысқа уақыт мерзіміндегі үлкен қаржы ағымы төмен бағалар арқылы көрсетіледі) және маркетинг (клиенттердің қанағаттанбауынан сатылымдар ұзақ уақыт мерзімінде төмендейді) бөлімдерінде сезіледі. Менеджерлер ұйымның қосымша жүйелері белгілі деңгейде бөлек басқарылғанымен, олардың тәуелсіздігі ескерілмей қалмауы керек екенін ұмытпауға тиіс. Мысалы, соңғы зерттеу стратегия мен бизнестегі операциялардың озара тәуелділігін төмендетті.[33]

Синергия – екі не одан да көп жүйе (бөлімше) бірігіп, әрқайсысы бейтарап шығаратыннан артық өнім шығаруы



Disney – синергия шебері. Компанияның фильмдері, тақырыптық саябақтары, ілеспе тауарлары бір-бірімен байланысқан және бір-бірін толықтырады. Мысалы, Disney компаниясының «Мұз жүрек» мультфильмі экранға шыққанға дейін Disney World және Disneyland саябақтарында кеңінен жарнамаланды. Нәтижесінде, мультфильмді кинотеатрларда көрсету тоқтағаннан кейін де адамдар «Мұз жүрек» мультфильмінің DVD-нұсқаларын және қосымша тауарларын Disney алаңдарында сатып алатын мүмкіндігі болды.

Синергия. Екі немесе одан да көп кіші жүйе бірігіп әрекет еткенде, жұмысы бөлек істегеннен гөрі табыстырақ болады. Мысалы, Walt Disney компаниясы синергиядан көп пайда көріп отыр. Компанияның фильмдері, тематикалық саябақтары, телевизиялық бағдарламалары және коммерциялық лицензиялық бағдарламалары бір-бірінен пайда көреді. «Мұз жүрек» мультфильмін жақсы көретін балалар Disney World саябағына барғысы, сол мультфильмнің қызықты жерлерін көргісі және сондағы кейіпкерлердің ойыншықтарын сатып алғысы келеді. Кинодағы музыка, компьютерлік ойындар және басқа да киімдер сияқты лицензияланатын бұйымдар компания үшін қосымша қаржы кірісін әкеледі.

Жуырда болған United және Continental әуе линияларының бірігуінің басты мақсаты да синергия болды. Болжауға сәйкес бірігу 800–900 миллион доллар көлемінде кіріс әкелін, қызметкерлердің даму жолдарын ашады. Бірігуге дейінгі United әуе желісінде жолаушылардың көбі Чикаго, Денвер, Сан-

Франциско, Вашингтон, Даллас және Лос-Анджелес қалаларына ұшса, Continental әуе желісі көбінесе Хьюстон, Ньюарк және Кливленд қалаларында болды. Екі компания да ішкі рейстер мен хабтарда бірбірімен сәйкестік аз болғандықтан, клиенттерде енді балама таңдау мүмкіндігі болады деп болжаған. Халықаралық ұшу бойынша United ұзақ уақыт бойы АҚШ және Азия елдері арасына көңіл бөлген, ал Continental Еуропаға бағытталған рейстерді көбірек ұсынған. Соның нәтижесінде, біріккен әуе желісінде оған дейін болған екі бөлек компанияның қосылған көрсеткіштерінен асып түсуге мүмкіндік болады.[34]

«Жиынтық деген жай ғана бөлшектердің қосындысы емес».

– АРИСТОТЕЛЬ

Энтропия – жүйенің құлдырауына жетелейтін стандарт процесс. Ұйым ортадан келген деректерді бақылап, қажетті әрекеттер жасап жүрмесе – құлдырауы мүмкін. Мысалға Rambler (автоколік жасаушы) және Circuit City (үлкен ритейл компаниясы) компанияларының жағдайын қарастырайық. Осы ұйымдар екеуі де оздерін қалпына келтіре алмай, ортадағы озгерістерге сәйкес өзгере алмағандықтан, банкрот болды. Жүйелік көзқарастағы менеджменттің басты мақсаты – ретсіздікті болдырмай, ұйымға әрдайым қуат беріп отыру.

Ситуациялық көзқарас

Менеджмент шеңберіндегі тағы бір атап өтуге лайық соңғы қосымша – ситуациялық көзқарас. Классикалық, мінез-құлық және сандық тәсілдер **әмбебап көзқарас** болып саналады, себебі олар ұйымды басқару үшін «ең бір жақсы жолды» іздейді. **Ситуациялық көзқарас**, керісінше, әр ұйым бірегей болғандықтан, әмбебап көзқарастар ұйымдарда қолдануға келмейді деген ойды ұсынады. Ситуациялық көзқарас дұрыс менеджмент мінез-құлқы әр жағдайдың бірегей элементтеріне тәуелді немесе оларға байланысты деп ойлайды.[35]

Энтропия – жүйенің құлдырауына әкелетін процесс

Әмбебап көзқарас – әлденені істеудің ең жақсы жолын іздеуге талпыну

Ситуациялық көзқарас – дұрыс менеджмент мінез-құлқы әр жағдайдың бірегей элементтеріне тәуелді немесе оларға байланысты деген ұстаным

Басқаша айтқанда, бір жағдайдағы тиімді менеджмент мінез-құлқы әрдайым өзге жағдайда дәл сондай болады деуге келмейді. Мысалы, Фредерик Тейлор әр жұмысшы жеке басына экономикалық пайда көру үшін өзі ұсына алатын бар күшін салады деп ойлағанын еске түсірейік. Кей адамдарды ақшамен, ал енді біреулерді бос уақытпен, статуспен, қоғамдық жағдаймен немесе осылардың қосындысымен ынталандыруға болатынын оңай елестете аламыз (Майо Hawthorne зауытында көргендей). 2000 жылы Cisco Systems компаниясында әлемдегі ең үлкен капитализация болған және ол жылына 50%-ға артып отырған. Алайда рецессия және 2001 жылдың қыркүйегіндегі лаңкестік шабуылдар технологиялық сектордың құлдырауына себеп болып, Cisco акциялары 86%-ға төмендеді. Cisco басшысы Джон Чемберс компанияны кішірейтуіне тура келді. Ол Cisco компаниясын автократиялы басшы ретінде, әкімшілік-басқару иерархиясын қолдана отырып басқарған. Алайда трансформация нәтижесінде Чемберс те өзінің басқару стилін озгерту керек деп шешім қабылдады. Ол компанияны жетілдіру үшін демократиялық стильдерді енгізіп, демократиялық ұйым құрылымын қалыптастырды.[36] Қазір Cisco әлемдегі ең озық технология компаниясы атағын өзіне қайтарды.[37]

Біріктіру аясы

Классикалық, мінез-құлық және сандық менеджмент көзқарастары бір-бірін толықтыра алады, ал жүйелік және ситуациялық көзқарастардың оларды біріктіруге көмектесетінін

«Мен әкімшілік-басқару стилінің адамымын. Мен оңға бұрыл дегенде 67 мың адам оңға бұрылғанын жақсы көремін. Бірақ бұл өткен уақыттың стилі. Бүгінгі әлем басқа көшбасшылық стилін: ынтымақтастық және топтық жұмысты, соның ішінде Web 2.0 технологияларын қолдануды талап етеді».

– ДЖОН ЧЕМБЕРС, CISCO КОМПАНИЯСЫНЫҢ ЖУЫРДА ОРНЫН БОСАТҚАН БАСШЫСЫ[38]

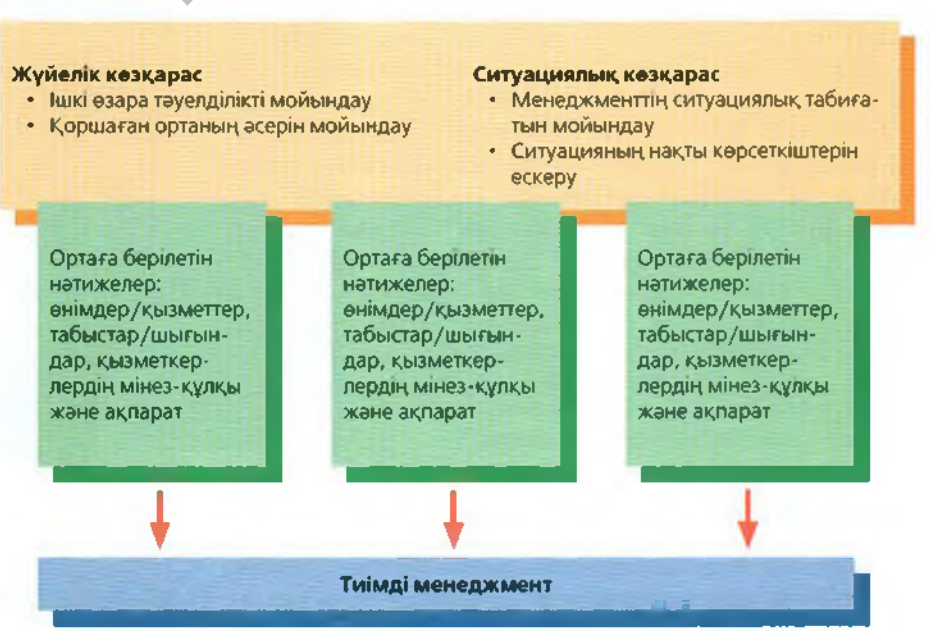
біз жоғарыда айтып өткенбіз. 2.4-сызбада әртүрлі менеджмент тәсілдерін біріктіру шеңбері көрсетілген. Шеңбердің басты ойы – негізгі үш көзқарастың концепцияларын немесе идеяларын қолдану алдында менеджерлер ұйым ішіндегі бірліктердің озара тәуелділігін, орта ықпалын және әр жағдайдағы бірегей көрсеткіштерін ескеріп отыру қажеттігін мойындау. Қосымша жүйелердің өзара тәуелділігі, орта ықпалы идеяларын бізге жүйелер теориясы ұсынған, менеджменттегі ситуациялық көзқарас ситуациялық перспективадан шыққан.

Осы идеяларды негізге ала отырып, менеджерлер классикалық, мінез-құлық, сандық менеджмент көзқарастарының ықпалды құралдарын, техникаларын, концепциялар мен теорияларын пайдаланады. Мысалы, менеджерлер ғылыми менеджменттегі көптеген негізгі техникаларды әлі де қолдана алады. Қазіргі заманғы көптеген жағдайларда жұмыс және өндіріс техникаларының ғылыми зерттеулері өндірістің өнімділігін арттырады. Бірақ менеджерлер тек осы техникаларға сеніп қалмай, адам элементіне көңіл болуі қажет. Бүгінгі таңда менеджерлер мінез-құлық көзқарасын ұтымды пайдаланады. Ұйым мінез-құлқының қазіргі заманғы идеялары негізінде менеджерлер қызметкерлердің қызмет мүдделері мен мінездерінің рөлін жоғырырақ бағалай алады. Мотивация, көшбасшылық, байланыс және топтық процестер анағұрлым маңызды. Сандық көзқарас менеджерлерге пайдалы құралдар мен техникалар жиынтығын береді. Менеджмент ғылымы модельдерінің дамуы, қолданылуы және операциялар менеджменті тәсілдерін пайдалану менеджерлерге олардың тиімділігін арттыруға көмектесе алады.

DU

2.4-СЫЗБА. МЕНЕДЖМЕНТ КӨЗҚАРАСТАРЫН БІРІКТІРУ АЯСЫ

Менеджменттегі басты көзқарастардың әрқайсысы қазіргі менеджерлерге пайдалы болуы мүмкін. Алайда оларды қолдану алдында менеджерлер жұмыс істеп жатқан жағдайдың контексін мойындау қажет. Жүйелер ситуациялық, классикалық, мінез-құлық және сандық көзқарастарды біріктіруге бағытталған.



Үлкен көтерме сату компаниясындағы 100 жүк машина жүргізушісін басқаратын және жүк машиналарының стандарт маршруттарын ең тиімді түрде бақылайтын жаңа үйлестіру менеджерінің жұмысын қарастырайық. Тиісті тәжірибесі аз, жаңадан келген менеджер арнайы бағыттар және жақын бақылау (ғылыми менеджмент ұсынғандай) арқылы өнімділікті арттырып көруі мүмкін. Бірақ бұл арқылы жұмысшылардың қанағаттану деңгейі, моральдық жағдайының кемуі және кадрлардың тұрақтамауы артуы мүмкін (ұйым мінез-құлқы болжауы бойынша). Сонымен қатар жүргізушінің маршрутқа кететін уақытын тиімдірек жасау үшін, менеджер статистикалық формула жасай алады (менеджмент ғылымынан алынған). Бірақ бұл жаңа жүйе қолданыстағы жұмыс топтарын және қоғамдық құрылымдарын жоюы ықтимал (ұйым мінез-құлқы). Менеджер бұрынғы жұмыс орнындағы бағдарламалар мен практикаларды енгізіп, одан көп мәселе шығаруы ғажап емес. Мысалы, ритейл саласындағы жұмысшыларға арналған мотивациялық бағдарламалар жүк машиналарының жүргізушілеріне сай келмеуі мүмкін.

Менеджер бұл мәселелерді кеңірек қарастыруы қажет екенін түсінуге тиіс. Жүйелік және ситуациялық көзқарастар кең шешімдер ұсынады. Сонымен қатар 2.4-сызбада біріктіру шеңбері көрсеткендей, барлық мәселелерді шешу үшін бір тәсілді қолданғаннан гөрі, әртүрлі мектептен алынған техникаларды қолдану жақсырақ болады. Өнімділіктің төмендеуі мәселесін шешу үшін менеджер ғылыми менеджмент (жұмыс дұрыс жоспарланбаған немесе жұмысшыларды дұрыс оқытпаған болуы мүмкін), ұйым мінез-құлқы (жұмысшы мотивациясы төмен немесе топ нормалары шектеулі болуы мүмкін) немесе операциялар менеджментін (құралдар қате орналасуы немесе шамалы инвентаризацияны басқару нәтижесінде материалдар жетіспеушілігіне әкелуі мүмкін) қарастыра алады. Менеджер жақсарту жоспарларын орындау алдында ұйымның басқа бөлімдеріне тигізетін әсерін бағалап көруі тиіс.

Енді сол менеджер жаңа сақтау орнын жоспарлауға қатысып отыр деп елестетіп көріңіз. Ол қай менеджмент құрылымын жасау (классикалық менеджмент көзқарасы), көшбасшылардың және жұмыс топтарының қай түрлерін дамыту (мінез-құлық менеджменті көзқарасы) және жоспарлау мен қолданудың желілік модельдерін қалай дамыту (есептік перспектива) керек екенін қарастыруы мүмкін. Соңғы мысал ретінде жұмысшылардың тұрақтамауы тым жоғары болса, тұрақтамау шығыны өзгерістерді енгізу шығындарынан төмен болуы мүмкіндігін табу үшін менеджер мотивация жүйесін қарастырады (классикалық көзқарас), мотивацияны өсіру бағдарламасын жоспарлайды (мінез-құлық көзқарасы) немесе математикалық модельді қолданады (сандық көзқарас).

☑ Менеджер жадынамасы

- ☐ Жүйелік көзқарас ұйым ішіндегі және оның ортамен арасындағы өзара байланыстарын менеджерлердің есіне салып отыруға пайдалы.
- ☐ Менеджерлер әмбебап тәсілдер көбінесе тиімді болмайтынын есте сақтауы керек; керісінше, олар нақты жағдайларға назар аударуы тиіс.
- ☐ Барлық техникалар мен көзқарастар менеджерлердің міндетін атқаруға арналған құралдары екенін түсінуіңіз қажет. Түрлі мақсаттарға түрлі құралдар қолданатын ағаш шебері сияқты, менеджердің құралдары да нақты жағдаятқа байланысты.

Қазіргі заманғы менеджменттің мәселелері мен қиындықтары

Жаңа мәселелер мен сұрақтар пайда бола бастағаннан соң, кейінгі жылдары менеджмент теориясы мен тәжірибесіне деген қызығушылық арта түсті. Дәстүрлі

көзқарастардың орнын басатын жаңа парадигмалар жасалған жоқ, ал менеджерлер өз ұйымдарын әрі қарай қалай жетелей алатын түсіну жолдарын әлі іздеп келеді. 2.5-сызбада жоғарыдағы тарауларда атап өткен менеджменттің басты модельдерінің тарихи дамуы көрсетілген және төмендегі тарауда талқылайтын қазіргі тарихи контексі шеңберінде салыстырған.

Қазіргі қолданбалы көзқарас

Соңғы жылдары жазылған танымал еңбектер ұйым мінез-құлқы мен менеджмент тәжірибесіне үлкен үлес қосқан. Бұл тренд 1980 жылдардың басында Theory Z and In Search of Excellence кітаптарында көрінe бастаған. Осы екі кітап New York Times журналының бестселлер тізімінде болған және оны әр менеджер міндетті түрде оқуы қажет болды. Уоррен Баффет және Джек Уэлч сынды кәсіпкерлердің өмірбаяны да назар аударды. Мысалы, General Electric компаниясының бұрынғы директоры, аты аңызға айналған Джек Уэлчтың естелікнамасын жариялау құқығы үшін 7 миллион доллардан астам ақша ұсынылған.[39]

Өзге зерттеушілер де менеджмент теориясы мен тәжірибесіне көп үлес қосқан. Солардың арасындағы бүгінгі күні ең танымалдары: Петер Сэндж, Стивен Кови, Том Питерс, Джим Коллинз, Майкл Портер, Джон Коттер және Гари Хамель.[41] Олардың кітаптары Shell, Ford, IBM және басқалар сынды табысты компаниялардың менеджмент тәжірибелерін бөліп көрсетеді немесе менеджерлер стратегияларды әзірлеген кезде, сондай-ақ өз жұмысшыларына мотивация жасаған кезде бағыттауға арналған тұжырымдамасын немесе теориялық модельдерін ұсынады. Малкольм Гладуэллдың The Tipping Point, Blink және Outliers кітаптары қазіргі көптеген менеджерлердің назарына ілікті. Сонымен қатар танымал Dilbert комиксін шығарған Скотт Адамс та аса әйгілі

«Сенің не оқығаның болмысыңды анықтайды».

– МАРТА ФИННИ, БИЗНЕС ЖАЗУШЫ[40]

2.5-СЫЗБА. ҚАЗІРГІ ЗАМАНҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ КӨЗҚАРАСЫНЫҢ ПАЙДА БОЛУЫ

Қазіргі заманғы менеджмент көзқарастарының көбі шамамен соңғы жүз жыл ішінде шықты. XIX ғасырдың соңында алғаш шыққан классикалық менеджмент қөзқарасынан бастап, қазіргі заманғы қолданбалы көзқарастарда менеджерлердің мәселелерді шешу және ұйымдардың тиімділігін ұлғайту үшін пайдалы техникалары мен тәсілдері болған. Әрине, менеджерлер осында көрсетілген, әр идея әмбебап қолданысқа келмейтінін және қолданысқа келетіндері әр жағдайға сай болмауы мүмкін екенін түсінуі қажет. Және жаңа тәсілдер болашақта да дами бермек.

DRAFT

болды. Адамс бұрын байланыс саласында жұмыс істеген; ол бүгінгі ұйымдастыру саласындағы танымалдығын арттыру үшін комикс шығарған. Күн сайын шығатын комикстер жүздеген офистердің есіктерінде, көшірме машиналарының үстінде және су кулерлерінің жанына қойылған.

Қазіргі менеджмент қиындықтары

Қазір компания басқарып және бағыттап келе жатқан менеджерлердің алдында тұрған бірнеше мәселе бар. Осы кітапта солардың әрқайсысы бірнеше түрге бөлініп көрсетіледі.

Бүгінгі менеджерлердің ең басты мәселелерінің бірі – өсуді шектейтін, болжауға келмейтін экономика. Екінші маңызды мәселе – әралуандық менеджменті туралы 1-бөлімде айтылған. *«Нұсқау»* тақырыбында әралуандық рөлінің қызықты мысалы көрсетілген. Бүгінгі тағы бір маңызды мәселе – қызметкер даралығы. Оған қоса адамдарға офистен тыс жерде жұмыс істеу мүмкіндігін беретін дамушы технологиялар мәселесі де бар. Менеджерлердің тағы бір қиын мәселесі – бизнес стратегиясындағы интернеттің тиісті рөлі.

Менеджерлер алдында тұрған тағы бір маңызды мәселе – жаһандану. Жаһандық экономика ішінде басқару нәтижесінде көптеген басқа мәселелер мен мүмкіндіктер туындайды. Мысалы, ең жоғары деңгейде мүлік құқығының көптеген ерекшеліктері бар. Сонымен қатар табиғи ресурстар, инфрақұрылымның компоненттері мен мемлекеттің бизнестегі рөлін де ескеру керек. Тіпті мінез-құлық процестерінде де мәдени және ұлттық шектеулердің көптеген түрі бар. Мысалы, түрлі мәдениеттердегі көрсеткіштер, белгілер мен сенімдер де өзгеше болады. Мысалы, түрлі жұмыс нормалары мен олардың адам өміріндегі рөлі жұмысқа қатысты мінез-құлқына және ынтасына ықпал етеді. Сонымен қатар ол бақылау тәсіліне, шешім қабылдау стиліне, процестерге және ұйым конфигурацияларына әсерін тигізеді. Топтық және топтар арасындағы процестер, стресс кезіндегі реакция мен саяси мінез-құлық табиғаты әртүрлі мәдениеттерде әртүрлі болады. Ендеше, 5-тарау осы және басқа да жаһандық мәселелер туралы болмақ. Соңғы жылдары маңыздылығы өскен тағы бір мәселе – этика және қоғамдық жауапкершілік, сондай-ақ олардың корпоратив басқаруға қатысы. Өкінішке қарай, қазір бизнес жұмысына қатысты әдепсіз даулар үйреншікті құбылысқа айналып кетті. Қоғамдық жауапкершілік жағынан қарағанда, басты назар бизнестің қоршаған ортаны тазартуға көмектесу міндеттері, әлеуметтік мәселелердің бизнес арқылы шешілуі және басқа да мәселелерге бағытталған. Осы талқылаулардың ортасында көбінесе корпоративті дұрыс басқару жүйесі тұрады.[42] Өсіп жатқан қуат құны мен климаттың өзгеруі жөніндегі назар тұрақтылыққа бағытталған. 4-тарау этика және әлеуметтік жауапкершілік мәселелерін толығырақ қарастырады.

Бұрыннан келе жатқан маңызды мәселелердің ішінде сапа да бар. Сапа мәселесінің маңызды болуына бірнеше себеп бар. Біріншіден, көптеген ұйымдар сапаны бәсекелестік негізінде қолданады. Екіншіден, сапаны ұлғайту өнімділікті өсіреді, себебі жоғары сапалы өнімдер көп артық шығаруды және қайта жасауды талап етпейді. Үшіншіден, сапа артқанда, шығындар азаяды. Whistler Corporation компаниясындағы менеджерлер 250 жұмыспының жүзі басында дұрыс жасалмаған детекторларды оңдаумен айналасып жүргенін түсінді. Сол себепті сапа өнімділікке байланысты болғандықтан да маңызды. Сапа туралы 20-тарауда айтылады.

Қызмет экономикасына бұрылыс та маңызды. Дәстүр бойынша, АҚШ-тағы кәсіпкерлердің көбі өндіруші болған – шикізат және қондырғылар секілді сезілмелі ресурстар арқылы автокөлік және темір сынды материалдық өнімдер жасаған. Алайда өндіріс АҚШ экономикасында әлі де маңызды. Әзірше Америка Құрама Штаттары әлемдегі ең үлкен өндіруші ел болып отыр. Мысалы, 1990 және 2009 жылдар арасында АҚШ өндіріс көлемі шамамен 800 млрд долларға артқан.[43] Ал 2014 жылы өндірушілер экономикаға 2,09 трлн доллар, 2015 жылы 2,03 трлн және 2016 жылы – 2,08 трлн доллар әкелген.[44]

НҰСҚАУ

Жұмысын Hooters-те бастап жылдам өрлеген бойжеткен

Кэт Коул өз кәсіби жұмысын алқызыл сары шолақ шалбар киіп бастаған. 16 жасында Hooters компаниясында тауықтың қанаттары мен сыра таситын жарты күндік жұмысқа шықты, ал 19 жылдан кейін, 35 жасында Cinnabon компаниясының президенті болды; бұл 56 мемлекетте 1 100 орын ашқан даршын дәмдеуіші қосылған тағамдар сататын франшиза. Қазір Коул әртүрлі жастағы, кейбіреуі тіпті өзінен көп үлкен адамдардан тұратын компанияны басқарып отыр.

Әлбетте, бұл тым жылдам шарықтау болды, бірақ Коулдың ешқандай ғылыми дәрежесі жоқ (тек колледжде оқыған, алайда ол оқуын тастады, бірақ кейін MBA дәрежесін алған). Ол даяшы болып істеп, Hooters компаниясында ашылған мүмкіндіктерді сәтімен қолдана білді. «Аспаз кеткенде, мен ас үйді қалай басқаратынын білдім, менеджер кеткенде әр ауысымды қалай басқаратынын білдім», – дейді Коул. 18 жасқа таяғанда ол жаңа жұмысшыларды оқытуға жауапты болған. «Менің басшым әлеуетімді көріп, оқыту міндетімді басқа орындарға да кеңейтті».

2010 жылы 32 жасында Коул Cinnabon компаниясында басшылық қызметіне кіріп, екі айдан кейін MBA оқуын аяқтайды, 2011 жылы компанияның президенті болып тағайындалады. Коулдың басшылығымен Cinnabon 200 жаңа орын ашып, Burger King және Taco Bell сынды франшизалармен лицензиялау бағдарламаларын бастаған. Сонымен қатар Коул даршын иісті ауа сергіткіші, даршын қосылған шарап, даршын қосылған Keurig кофесі (бірақ ол даршын қосылған ауыз шайқауышына тыйым салды) сынды арнайы өнімдерін шығара бастаған. Оған қоса ол халықаралық Pillsbury және Kellogg's сияқты пакетке оралған өнімдер өндейтін және Costco, Walmart және Target секілді үлкен ритейлер компаниялармен серіктестік орнатқан. Cinnabon компаниясында қазір әлем бойынша 50 мың үлестіру орны бар және жылына 1 млрд доллар табыс табады. «Менің менеджмент стилім – жылдам және тікелей», – дейді ол. Коул нарыққа тек 75% дайын өнімді жіберуге әзір отыр. «Жағдай жақсы болса, бірден алға шығамыз». Әрине, нарыққа жылдам кіру қауіпсіз стратегия деуге келмейді.

Бір жылдан соң әлі колледжде оқып жүргенде, Австралияға кетіп бара жатқан компанияның халықаралық даму тобына қосылуға сұранып, ол сол топпен 40 күн Сиднейде болды, ал АҚШ-қа қайтып келген соң 10 күн ішінде Орталық Америкада бірінші Hooters мейрамханаларын аша бастады, ал соңынан Оңтүстік Америкада, Азия, Африка және Канадада ашты: «20 жасқа келгенде, АҚШ-тан басқа континенттердің көбінде бірінші Hooters мейрамханаларын ашып, мектептегі сабағымды тастадым. Осылай мен Hooters компаниясының корпорациялық оқыту бөлімін басқару үшін мектептен қалдым».

Мансабы жылдам өсіп, 26 жасында атқарушы вице-президент болды, 29 жасқа келгенде, менторлары оқуын жалғастыруын талап етіп, Джорджия штатындағы MBA бағдарламасына түсті. Оны Cinnabon сынды компаниялар қызметке шақырып жатты, бірақ 2010 жылы Коул компанияның сатуына көмектесу үшін Hooters компаниясында қалуға шешім қабылдады. Ол сарапшылар, брокерлер, инвесторлар және іштегі жұмысшылармен бірге жұмыс істеген... «Мен бір күні сабаққа барып, келіссөздер туралы оқып, ал келесі күні келіссөздер кезінде сол сабаққа барғаным үшін рахмет айтып отыратын едім».

Тәуекелге бару қиын таңдау жасауға байланысты, бірақ Коул қиын таңдау жасау керек болса, оны шапшаң жасаған дұрыс деп ойлайды: «Тәуекелге сіз бармасаңыз – бәсекелесіңіз барады». Коул жылдам жұмысты және тәуекелге баруды басқа адамдардың пікірін білуге жақсы сылтау деп қарастырады. Оның ойы ма? Шешім қабылдауда тәжірибе алған уақыт ішінде «көбінесе қасыңызда сол әрекетті жасағаныңыз дұрыс екенін білген көп адам болады. Бизнесте және басқаруда жылдам шешім қабылдау үшін болып жатқан жағдайды түсінетін басқа адамдарға жақын болу өте маңызды».

Дереккөз: Catherine Clifford, «How Kat Cole Went from Hooters Girl to President of Cinnabon by Age 32», Entrepreneur.com, August 19, 2013, www.entrepreneur.com, on June 14, 2014; Jenna Goudreau, «From Hooters to Hot Buns: How Kat Cole Turned Cinnabon into a $1 Billion Brand», Forbes.com, November 27, 2012, www.forbes.com, on June 14, 2014; Barbara Babbit Kaufman, «Kat Cole: from Hooters Girl to CEO, by Age 35», Atlanta Business Chronicle, August 23, 2012, www.bizjournals.com, on June 14, 2014; Laura Dunn, «Women in Business: Q&A with Kat Cole, President of Cinnabon», Huffington Post, August 8, 2013, www.huffingtonpost.com, on June 14, 2014; Lydia Dishman, «How Kat Cole Operates Cinnabon Like a Tech Startup», Fast Company, April 9, 2014, www.fastcompany.com, on June 14, 2014; Blair Chancey, «Leadership: Kat Cole Style», QSR Magazine, September 2011, www.qsrmagazine.com, on June 14, 2014.

DU

Бірақ соңғы онжылдықтар ішінде экономикадағы қызмет көрсету секторының маңызы артты. Қазір қызметтер АҚШ жалпы ішкі өнімінің жартысына жеткен, ал басқа индустриялы елдерде осыған ұқсас маңызды рөлі бар. Қызметтер технологиясына материалдық (мысалы, қондырғылар) және материалдық емес ресурстар (зияткерлік меншік секілді) материалдық емес қызметтерді (мысалы, шаш қию, сақтандыру немесе қалалар арасындағы тасымал) көрсету үшін қолданылады. Өндіріс және қызмет ұйымдарындағы менеджментте көптеген ұқсастықтар болғанымен, онда көптеген маңызды өзгешеліктер де бар. Біз осы ұқсастықтар мен өзгешеліктерді кітабымызда бірнеше рет көрсетеміз.

Бизнестегі әлеуметтік ақпарат көздерінің рөлі мен үлесі де бизнес үшін бірегей мәселелерді туындатады. Кейбір үлкен компаниялар әлеуметтік желілерді тиімді бәсекелестік үшін қалай қолдану керегін түсінді, бірақ көбі әлеуметтік ақпарат көздері бизнеске үлкен үлес қоса алатынымен келіседі. Өкінішке қарай, бұл үлес көбінде жағымсыз. Мысалы, мейрамханада қызмет сапасына көңілі толмаған клиент әлеуметтік желі арқылы қызмет сапасы туралы жалпыға жариялап жаза алады және бұл туралы бір-біріне айта бастайды. Адамдардың көбі жағымды ақпараттан гөрі жағымсыз ақпаратты оқып қабылдауға бейім болғандықтан, нашар қызметтің ұласпалы реакциясы көп шығын келтіруі мүмкін. Сол секілді Target компаниясындағы ашулы жұмыскшылар gawker.com сайты арқылы компаниядағы ішкі жағдай туралы шағымдарын көрсеткен. Сол жанжал Target компаниясының басшысына жылдам жетіп, ол жұрт алдында жауап беруге мәжбүр болды.[45]

- ☐ Менеджерлердің көбі бизнес туралы кітаптар оқып, жұмыс орындарында қалады.
- ☐ Сіз жаңа ұлғайып жатқан менеджмент мәселелері мен мүмкіндіктерін бақылап отыруыңыз қажет.

☑ Менеджер жаднамасы

Түйін

1. Менеджмент тарихы мен теориясының маңызы дәлелденді және бүгінгі менеджмент теориясының белгілері талқыланды.
   - Теориялар білімді ұйымдастыру және әрекеттердің жол картасы ретінде маңызды.
   - Менеджменттің және ұйымдардың тарихи контексі және белгілерін түсіну сабақтаса келе, менеджерлерге басқалардың қателерін қайталамауға көмектеседі.
   - Менеджментке деген қызығушылық мыңдаған жыл бұрын шыққан, алайда менеджменттің ғылыми әдісі тек соңғы жүз жылда пайда болды.
2. Классикалық менеджмент көзқарасын түйіндеу, бағалау, соның ішінде: ғылыми және әкімшілік менеджмент.
   - Классикалық менеджмент көзқарасының екі басты бөлімі бар: ғылыми менеджмент және әкімшілік менеджмент.
   - Ғылыми менеджмент жеке қызметкерлердің тиімділігін және жұмыс тәсілдерін жақсартуға байланысты.
   - Әкімшілік менеджмент көбінесе ұйымдардың құрылымы және тиімді операцияларды ұйымдастыруға байланысты.
   - Бұл екеуі де қызметкерге тұлға ретінде аз көңіл бөледі.
3. Менеджменттегі мінез-құлық көзқарасын түйіндеу және бағалау, оның ішінде Hawthorne зерттеуі, адами қарым-қатынастар мен ұйым мінез-құлқы және қазіргі менеджерлер үшін оның өзектілігін еске алу.
   - Мінез-құлық көзқарасы Hawthorne зерттеуі нәтижесінде шыққан жеке және топтық мінез-құлықты қарастырады.
   - Адами қарым-қатынастар көзқарасы ұйымдағы мінез-құлық процестерінің маңызын және әлеуетін түсінеді, бірақ онда сол процестер туралы көп тұжырымдар жеңілдетілген.
   - Мінез-құлық көзқарасы шындыққа жақын болшегі болатын ұйым мінез-құлқы бүгінгі менеджерлер үшін қызықты.

DU

4. Менеджменттегі сандық көзқарасты, оның ішінде менеджмент ғылымы мен операциялар менеджментін түйіндеу және бағалау, қазіргі менеджерлер үшін оның өзектілігін ескеру.
   - Менеджменттегі сандық көзқарас пен оның екі бөлшегі болатын менеджмент ғылымы мен операциялар менеджменті шешім қабылдау және мәселелерді шешу үшін есептік техникаларды қолдануды қамтиды.
   - Сандық көзқарастың қолданылуына жеке компьютерлерді пайдалану және интеграцияланған ақпарат желілерінің жылдам өсуі себепші болды.
5. Менеджменттегі жүйелік және ситуациялық көзқарастарды талқылау және олардың менеджменттің басқа салаларына енгізу әлеуетін түсіндіру.
   - Басты үш көзқарас бірге қарастырылуға тиіс. Әрбірінің пайдалы жақтары бар.
   - Менеджмент теориясының екі жаңа қосымшасы болатын жүйелік пен ситуациялық көзқарастарда менеджмент тәсілі ретінде және басқа көзқарастарға қосылуына үлкен әлеуеті бар.
6. Менеджменттегі қазіргі заманғы мәселелерді табу және сипаттау.
   - Бүгін контеген қолданбалы көзқарастар менеджмент тәжірибесіне әсер етеді.
   - Менеджерлердің маңызды мәселелері ішінде қызметкерлерді сақтау, әралуандық, жаңа жұмыс күштері, ұйымдастыру өзгертулері, этика және қоғамдық жауапкершілік, сапа маңыздылығына және жалғасып жатқан қызмет экономикасына ауысу бар.

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Ғылыми менеджмент пен әкімшілік менеджмент қағидаларын қысқаша сипаттаңыз. Жұмысшылар туралы қандай ойларыңыз бар?
2. Менеджменттегі ситуациялық және әмбебап көзқарастар арасында қандай өзгешеліктер бар? Бүгін ситуациялық көзқарас менеджмент практикасына қандай пайда бере алады?
3. Жүйелік көзқарасты сипаттаңыз. Бизнес ұйымы неліктен ашық жүйе болып саналады?
4. Қазіргі менеджмент мәселелерінің әрқайсысына мәтіндегі мысалдардан өзге кем дегенде бір мысал келтіріңіз.

Талдау сұрақтары

5. Жас, инновациялық немесе жоғары технологиялық компаниялар көбінесе тарихты елемей, мүлдем жаңа нәрсе жасау стратегиясын қолданады. Бұл стратегия оларға қалай көмектесе алады? Бұл стратегия оларға қандай кедергі жасауы мүмкін?
6. Менеджер әртүрлі көзқарастардан алынған құралдар мен техникаларды бір мезгілде қолдана ала ма? Мысалы, менеджер классикалық және мінез-құлық көзқарастарының екеуін де қолдана ала ма? Менеджер осылай жасаған жағдайларға мысал келтіріңіз және ол менеджерге тиімділікті қалай көтеруге мүмкіндік бергенін түсіндіріңіз.
7. Amazon.com сайтына кіріп, Shop by Department басыңыз. Содан соң Books and audible түймесінен Books» категориясын, содан соң Bestsellers сілтемесін таңдап, экранның сол жағында берілген категориялар ішінен Business & Money-ді басыңыз. Amazon-дағы ең жақсы сатылатын бизнес-кітаптар тізімін көріңіз. Тізімнен қандай ойлар немесе тақырыптар көрдіңіз? Қай бизнес көшбасшыларын көріп тұрсыз?

Тапсырма сұрақтары

8. Кітапханадан немесе интернеттен Конфуций туралы материалдар табыңыз. Оның басты идеяларын бөліп талдаңыз. Олардың қайсысы қазір Құрама Штаттарда қолдануға келеді?
9. Соңғы жылдары жұмысшыларды жұмыстан көп шығарған компанияны табыңыз. (Көмек: Интернеттен «жұмыстан шығару» сөзі арқылы ізденіз). Сол компанияны зерттеңіз. Компания оларды неге жұмыстан шығарды? Сіздің пікіріңізше, сол компания өзіне қажетті мақсатына жұмысшыларын жұмыстан шығару арқылы жете ме? Неге?

DU

10. Менеджменттің негізін қалаушы Фредерик Тейлор туралы мына сілтемеден немесе басқа жерден оқыңыз: www.cftech.com/BrainBank/TRIVIABITS/FredWTaylor.html. Тейлордың білімі мен тәжірибесін сипаттаңыз. Тейлордың жұмысының бастапқы кезеңін түсінуі ғылыми менеджмент туралы оның ойларын жақсырақ түсінуге қалай көмектеседі?

Тиімді шешім қабылдау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Шешім қабылдау дағдыларына мәселелерді немесе мүмкіндіктерді түсіну, табу және қажетті әрекеттер таңдау қабілеті кіреді. Бұл тапсырма ұйымдардағы қосымша жүйелердің өзара тәуелділігінің маңыздылығын болып көрсетіп, шешім қабылдау дағдыларыңызды дамытуға көмектеседі.

Жаттығу алғышарты

Сіз дәліздер, террасалар және бассейндерге арналған сыртқы жиһаз жасайтын үлкен компанияның вице-президентісіз. Өнім өндіре отырып, компанияның өзі де соңғы жылдары көп өсті. Соған орай Сіздің жетістіктеріңізге бәсекелестеріңіз назар аудара бастады, ал бірнешеуі нарыққа соңғы екі жылда кірді. Басшыңыз сізден шығындарды 10% қысқартып, бағаларды да сол көлемге төмендетудің амалын табуды өтінді. Бұны ол жаңа бәселекелестік алдында қажет әрекет деп санайды.

Сіз жағдайды зерттеп, шығындарды қысқартудың үш жолы бар екенін таптыңыз:

- Сапасы сәл төмен қатты сүрек, алюминий, винил және нейлон сынды материалдарды сатып ала бастау.
- Кейбір жұмыспыларды жұмыстан шығару, ал қалғандарын көбірек жұмыс істеуге ынталандыру; бұл нұсқа болашақта төмен сапалы жұмыспыларды таңдау мен төмен жалақы төлеуге байланысты.
- Қолданыстағы қондырғылардың орнына жаңа және тиімдірек қондырғы алу; бұл нұсқада біраз бастапқы инвестиция қажет, бірақ Сіз өндіріс шығындарын қысқарта алатыңызға сенімді боласыз.

Тапсырма

Осы ақпаратты есте тұтып, мына сұрақтарға жауап беріңіз:

1. Үш жолды мұқият зерттеңіз. Олардың әрқайсысы ұйымның басқа бөлімдеріне қалай әсер етуі мүмкін?
2. Қай жолдың қаражат жағынан емес, үлесі жағынан шығындары бәрінен көп? Қайсысының шығындары бәрінен аз?
3. Осы жолдардың әрқайсысын енгізу кезінде, ең алдымен, қандай қиындықтар болуы мүмкін?
4. Алдыңызда тұрған шығындарды қысқарту мақсатына жету үшін басқа жолдар бар ма?

Тиімді тұлғааралық қарым-қатынас дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Тұлғааралық қарым-қатынас дағдылары – адамдармен және топтармен араласу, оларды түсіну мен ынталандыру қабілетіңіз болса керек. Бұл тапсырма бойынша адамдардың жұмысқа деген ойы және олардың жұмыстағы мінез-құлқы туралы пікіріңізді корсету қажет.

Тапсырма

Төменде екі-екіден бөлінген сегіз мәлімдеме берілген. Оларды қарастырып, әрқайсысына жауап беріңіз:

- Өзіңізден сұраңыз: Мәлімдемелердің әрқайсысы адамдардың жұмыс істеу жолдарына және олардың мінез-құлықтарына сенің көзқарасың қалай әсер етеді?
- Әр екі мәлімдемеге 5 ұпайды бөліңіз. Мысалы, бірінші мәлімдемемен толық келісетін, ал екін-

DU

шісімен толық келіспейтін болсаңыз, біріншісіне 5 ұпай, ал екіншісіне 0 ұпай беріңіз. Бірінші мәлімдеме Сізге жақынырақ болса, оған 4 ұпай қойып, екіншісіне 1 ұпай қойыңыз. Екі мәлімдемеге берілген ұпайлар қосындысы әрдайым 5 болу керек.

Төменде ұпайларды қалай бөлу керегі көрсетілген:

0-5 немесе 5-0: екі мәлімдеменің біреуі толығымен Сіздің пікіріңізді көрсетеді, ал екіншісімен келіспейсіз.

1-4 немесе 4-1: екі мәлімдеменің біреуі Сізге жақынырақ.

2-3 немесе 3-2: екеуімен де келісе аласыз, бірақ біреуі сәл жоғары.

1. ____Адамдар жұмыс істегенді жақсы көреді.

   ____Адамдар жұмыс істегенді ұнатпайды.

2. ____Қызметкерлер оз жұмысын жақсы істеу үшін, оларды қатаң бақылау керек емес.

   ____Қызметкерлер қатаң бақылаусыз жұмысын дұрыс істей алмайды.

3. ____Қызметкерлер Сіз берген тапсырмаларды орындайды.

   ____Жұмысты дұрыс істеу керек болса – өзіңіз істеңіз.

4. ____Қызметкерлер шешім қабылдағысы келеді.

   ____Қызметкерлер шешімді басшылары қабылдағанын дұрыс көреді.

5. ____Қызметкерлерге өз ісін өздері қалағандай істеуге рұқсат берсеңіз, олар оны тиімдірек істейді.

   ____Қызметкерлерге тек жалғыз бір дұрыс жолын үйретсеңіз, тиімді жұмыс істей алады.

6. ____Менеджерлер қызметкерлеріне құпия емес барлық ақпаратты беруге тиіс.

   ____Менеджерлер қызметкерлеріне тек олардың жұмысы үшін қажет ақпаратты беруі керек.

7. ____Қызметкерлер өз жұмысын менеджер қасында болмаса да дұрыс істейді.

   ____Қызметкерлер өз жұмысын тек менеджерлері қасында болғанда ғана дұрыс істейді.

8. ____Менеджерлер қызметкерлерге кейбір басқару міндеттерін беруі керек.

   ____Менеджерлер басқару міндеттерін өзі орындауы керек.

Енді Сіз адамдардың жұмыс істеу тәсілдері мен мінезқұлқына өз көзқарасыңызды таба аласыз. Жай ғана мына әрекеттерді орындаңыз:

- Әр екі мәлімдеменің біріншілерінің ұпайларын (0-5) қосыңыз (екіншілерін қоспаңыз). Қосындысы 0 мен 40 ұпай арасында болу керек.
- Шыққан қосындыны төмендегі тізбекке қосыңыз:

X теориясы 0___5___10___15___20___

25___30___35___40 *Y теориясы*

Жалпы ұпайыңыз көбірек болса – Y теориясына, азырақ болса – X теориясына жақынсыз.

Дерекқоз: Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, *Leadership: Theory, Application, and Skill Development*, 4th ed. (Mason, OH: Cengage Learning, 2010), p.48.

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

X теориясы мен Y теориясына жақындығыңызды бағалау

Төмендегі сұрақтар Сіздің X теориясы және Y теориясы менеджмент стильдеріндегі процестеріңізді қарастыруға бағытталған. Пікіріңізді ең дұрыс көрсететін санды шеңбермен белгілеп, төмендегі сұрақтарға жауап беріңіз. Мысалы, толығымен келісетін жауапты 5 деп белгілеңіз, ал келіспейтін болсаңыз, 2 деп белгі қойыңыз.

1. Қазір қызметкерлердің көбі еріншек және оларды дұрыс жұмыс істеуге мәжбүрлеу керек.

5	4	3	2	1
Толық келісемін	Келісемін	Келісемін де, келіспеймін де	Келіспеймін	Мүлде келіспеймін

DU

2. Ұйымдағы қызметкерлерді тек төлемдер және бонустар секілді қосымша сыйақы арқылы ынталандыруға болады.

5	4	3	2	1
Толық келісемін	Келісемін	Келісемін де, келіспеймін де	Келіспеймін	Мүлде келіспеймін

3. Адамдардың көбі жұмыс істегенді жақсы көрмейді.

5	4	3	2	1
Толық келісемін	Келісемін	Келісемін де, келіспеймін де	Келіспеймін	Мүлде келіспеймін

4. Қазір адамдар көбінесе жауапкершілік жүктегісі келмейді.

5	4	3	2	1
Толық келісемін	Келісемін	Келісемін де, келіспеймін де	Келіспеймін	Мүлде келіспеймін

5. Қазір үлкен компаниялардағы көптеген қызметкерлер компания мақсаттарын екінші кезекке ысырып, тек өз жағдайын ғана ойлайды.

5	4	3	2	1
Толық келісемін	Келісемін	Келісемін де, келіспеймін де	Келіспеймін	Мүлде келіспеймін

6. Адамдардың көбі инновация жасамайды және жұмыс берушісіне қиындықтарды шешуге көмектеспейді.

5	4	3	2	1
Толық келісемін	Келісемін	Келісемін де, келіспеймін де	Келіспеймін	Мүлде келіспеймін

7. Адамдардың көбіне жұмысын қалай істеу керектігін айтып тұратын төлімгер қажет.

5	4	3	2	1
Толық келісемін	Келісемін	Келісемін де, келіспеймін де	Келіспеймін	Мүлде келіспеймін

8. Қазір адамдардың көбінің амбициясы төмен, отырған жерінен кетпей, әрі қарай даму үшін жақсы жұмыс істеуді қаламайды.

5	4	3	2	1
Толық келісемін	Келісемін	Келісемін де, келіспеймін де	Келіспеймін	Толық келіспеймін

9. Адамдардың көбі жұмысты өзіне қажет әрекет емес, амалсыздан атқаруға тиісті міндет ретінде қарастырады.

5	4	3	2	1
Толық келісемін	Келісемін	Келісемін де, келіспеймін де	Келіспеймін	Мүлде келіспеймін

10. Қазір адамдар көбінесе өзінің әлеуетін және қабілетін толық пайдаланбайды.

5	4	3	2	1
Толық келісемін	Келісемін	Келісемін де, келіспеймін де	Келіспеймін	Мүлде келіспеймін

DU

Жұмыс барысындағы менеджмент

Клиенттердің қанағаттануы

Wells Fargo компаниясы 2006–2009 жылдардағы дағдарыстан АҚШ банк саласындағы көптеген бәсекелестеріне қарағанда қиналмай шықты. Көмек қаржы алып, Wells Fargo 31,4 млрд доллар жоғалтты, бірақ Bank of America (BoA) Citigroup (Citi) көрсеткіштерімен салыстырып көріңіз – сәйкесінше 65,8 млрд және 87,2 31,4 млрд доллар. Соған қоса 2002 жылдан бастап 10 жыл ішінде (барлық банктер үшін қиын кездер) Wells Fargo компаниясының акциялар құны (биржадағы компания акцияларының құны) 25%-ға өскен: ондай көп емес, бірақ JPMorgan Chase (-14%), BoA (-78%) және Citi (-92%) көрсеткіштерінен көп.

Қазір компанияның акциялар құны оның болашақ қаражат ағынын көрсеткендіктен, ол компания акцияларын сатып алатын инвесторлар үшін маңызды болды: сонда осы өлшем бойынша Wells Fargo өзінің басты бәсекелестеріне қарағанда жоғары көрінеді. Алайда Wells Fargo акциялар құны секілді қаржы көрсеткіштерін қатаң қадағаламайды немесе басшысы Джон Стампф айтқандай: «Бұл Сізді таңғалдыратын шығар. Бірақ біздің менеджмент банк бойынша, әсіресе ұзақмерзімді жобалар бойынша шешім қабылдағанда, «акционерлер біз үшін соңғы орында тұрады».

Стампфтың көпшілік мақұлдаған пікірі компаниялар акционерлердің маңыздылығын арттыруы қажет, яғни жалпы айтқанда акционерлерді байыту керек деген ойға қайшы келеді. Бірақ Стампфтың ойымен Стив Деннинг келіседі: оның пікірінше, «акционерлердің маңыздылық» моделі – «әлемдегі ең ақылсыз идея». Көшбасшылық және инновациялар теоретигі Деннинг менеджерлер өнім шығын және сатылын жатқан «шынайы әлемге», келіп жатқан кіріс қаражатқа және нәтижесінде болатын табысқа бағытталу қажет деген оймен келіспейді. Керісінше, менеджерлердің көбісі инвесторлар компаниялардағы акцияларды сатып алу, сату мен жетістіктері осу және құлдырауы бойынша есептелетін «болжамдар парығына» бағытталу қажет деп ойлайды.

Деннингтің ойынша, бұл үшін озгеру керек, бірақ ондай озгеріс «корпорациялар және бизнес жүргізу негіздерін қайта ойластыру» керек екенін ол біледі. Сондықтан оның өзгерістер бағдарламасы «Радикал менеджмент» деп аталады. Оны ол «жоғары өнімділік, ұласқан инновация, қанағаттанарлық жұмыс және клиенттердің қанағаттануын көрсететін ұйымдарды басқару жолы» ретінде қарастырады.

Енді Деннингтің «Радикал менеджменттегі» бес «озара байланысты қағидасына» жетелейтін «клиенттердің қанағаттануы» идеясын тереңірек қарастырайық. «Кез келген бизнестің шынайы негізі және нақты болашағын анатын кілт – клиенттердің қанағаттануы», – дейді Деннинг. Клиенттердің қанағаттануы деген – ұласқан түрде клиенттер компанияның жаңа тауарлары мен қызметтерін сатып алуға бүгін ғана емес, ертең де дайын болуы үшін жаңа құндылықтар жасау. Деннингке Wells Fargo компаниясында ұнайтыны – тоғысналы сатулар: банктің бір өнім сатып алушыға тағы басқа өнімдерді ұсынуы. Мысалы, банк кішкентай несие алғысы келген клиентке сонымен қатар есеп-шотын жүргізу қызметін ұсынуы қажет. Стампф тоғысналы сатуларын банктің жұмысы өсуіне бағытталған қисынды жолы деп біледі. «Компанияны өсіретін үш жол ғана бар, – дейді ол. – Біріншісі – бар клиенттерге көбірек кіріс жасау. Екіншісі – бәсекелестердің клиенттерін өзіне тарту. Және үшінші жол – басқа компанияны сатып алу. Біріншісін жасай алмасаңыз, бәсекелестердің клиенттерінен немесе сатып алған клиенттерден көбірек пайда таба аламын деп ойлайсыз ба?».

Wells Fargo компаниясының клиенттеріне және өз өнімдеріне көзқарасы клиенттердің қанағаттануы «сатушы және сатып алушы маңыздылық теңгерімінің өзгеруін» білдіреді деген Деннинг сенімін көрсетеді. Бүгінгі нарықта «сатып алушы жетектеуші міндетін атқарады. Нәтижесінде, компанияның мақсаты «Біз бергенді ал» деген ойдан «Сіздің мәселеңізді түсінін, шешін береміз» деген ойға өзгеруі тиіс».

Деннингтің пікірінше, Wells Fargo компаниясы «Радикал менеджмент» моделіне көшу үшін бірнеше маңызды шаралар жасаған. Алайда оның ойынша банктің моделі «радикал» деуге әлі де жеткен жоқ. Бір жағынан, компанияның тоғысналы сатуларға көшуі Wells Fargo ішіндегі әртүрлі бөлімдер және жауапкершіліктерден тұратын бюрократиялық құрылымды бұзғанын білдіреді. Алайда екінші жағынан, нәтижесінде шыққан топтық жұмыс моделі көпшілік мақұлдаған әмбебап топ (18-тарауды қараңыз) бұл мысалда әртүрлі салалардан шыққан «мамандардан» тұратын «топ» (есеп шоттар, несиелер тағы да басқалары) концепциясын көрсетеді. Сондай топтардың мүшелері көбінесе топтың мүшесі емес, өз саласының өкілі ретінде жұмыс істейді. «Топтың басқа мүшелері бір маманның тиісті саласына үлес қоса алады деген пікір ойға сыймайды».

Сонда Wells Fargo компаниясы өз клиенттерін олар қанағаттанбаса да қуанта алады. Клиенттердің шаттығы үшін Wells компаниясына менеджерлер бақылаушы ролінен өз-өзін ұйымдастырған топтар жө-

не жұмысы жылдам байланыстар арқылы үйлестіру роліне өзгертуіне назар аударуы қажет болуы мүмкін.

«Радикал» топтардың мүшелері жұмысын топ ретінде жақсырақ істейді, себебі олар бірігіп шешім қабылдан (жұмысты орындау тәсілі, әр мақсатқа қанша уақыт болу), топ нәтижесіне жауапты болады. Сонымен қатар ұйым ережелеріндегі ісіпе деген «кедергілерді» тауып, басшыларына сол кедергілерді «еңсеретін» мүмкіндікті айтады. «Ұйымдағы әр адам және әр нәрсе клиент үшін құндылық жасап түру керек. Барлық топтар мен бөлімдер клиенттің көңіл-күйі үшін олар не істегенін біліп тұруы қажет. Ұйымдағы барлық жүйелер мен процестер клиенттің рухани қанағаттануына бағытталуы қажет».

Кейс бойынша сұрақтар

1. Жалпы Деннинг менеджменттің мінез-құлық көзқарасында критицизмнің қандай түрлерін көрсетті? Менеджменттің сандық көзқарасында ше?
2. Мектебіңіз клиенттерді қанағаттандыру мақсатындағы озық ойларын жарияласа, Сіз менеджмент практикасына қандай өзгерістер ұсынасыз? Сізді практиканың қандай түрлері «қанағаттандырады»?
3. Менеджмент практикасындағы мына көзқарастарды қарастырыңыз: сандық көзқарас, жүйелік көзқарас және ситуациялық көзқарас. Мысалы, Сізге компанияңыздың бір басқару моделін клиенттерді қанағаттандыратын екінші моделіпе ауыстыру жоспарын жасауға тапсырма берілген. Компанияңыздың қазіргі менеджменттік практикасын ескеріп, Сіз қандай ұсыныстар жасайсыз? Қазіргі практикалардың қайсысы өзгеріс жасау үшін жақсы көмек болады? Өзгеріс жасауға қандай кедергілер болуы мүмкін?
4. Деннинг акциялардың құндылығын басқарып жатқан менеджерді ойында жеңудің орнына ұпай жинауға үйрететін футбол бапкеріне ұқсатады. Толығырақ айқында, Деннингтің пікірінше, корпоратив әлемде контеген даулар болып жатады. Неліктен акциялардың құндылығын қорғайтын менеджмент тәжірибесі топ-менеджерлер арасындағы әдепсіз (тіпті заңға қайшы) мінез-құлыққа жетелейді?

Дереккөз

Halab Touryalai, «Wells Fargo: The Bank That Works» *Forbes.com*, January 25, 2012, www.forbes.com, on June 10, 2014; Steve Denning, «Does Wells Fargo Practice Radical Management?» *Forbes.com*, January 30, 2014, www.forbes.com, on June 11, 2014; Denning, «What Is Radical Management?» *SteveDenning.com* (2009), www.stevedenning.com, on June 9, 2014; Denning, «The Death — and Reinvention — of Management: Part 1», *The Leader's Guide to Radical Management*, November 17, 2010, http://stevedenning.typepad.com, on June 9, 2014; Denning, «The Dumbest Idea in the World: Maximizing Shareholder Value», *Forbes.com*, November 28, 2011, www.forbes.com, on June 11, 2014; Denning, «When Cross-Functional Teams Aren't: High-End Knowledge Work», *SteveDenning.com* (2009), www.stevedenning.com, on June 12, 2014; Denning, «Reinventing Management: Part 4: Coordination: From Bureaucracy to Dynamic Linking», *The Leader's Guide to Radical Management*, January 23, 2011, http://stevedenning.typepad.com, on June 12, 2014; Denning, «Reinventing Management: Part 2: How Do You Delight the Client?» *The Leader's Guide to Radical Management*, January 18, 2011, http://stevedenning.typepad.com, on June 11, 2014.

ЕСКЕРІҢІЗ Тұрақтылыққа ұмтылу

1. Менеджмент көзқарастары кобінесе сандық менеджмент көзқарасын ұстанатын компанияда біріктіру шеңбері тұрақтылық стратегиясын қалай дамытады? Ал ситуациялық көзқараста ше? Керісінше, сандық көзқарас даму және тұрақтылық стратегиясын орнатуға қалай жетелейді? Ситуациялық көзқараста ше?
2. Висконсиндегі Gundersen Health System серіктестері және жергілікті қатты қалдықтарды оңдеу бөлімі 32 мың шаршы метрден астам аумақта көсіп бастан жатыр. Өзінің электр қуатын оңдеу үшін онда сүт өнімдерін өңдейтін жүйесі (соның ішінде 2 мың сиыр) бар үш жергілікті шаруашылық ашылды. Ал енді ол өзіне қажет көлемнен көп шығарғандықтан, қосымша қуатты жергілікті ұйымдарға сатып жатыр. 2014 жылы Gundersen елдегі қуатқа тәуелсіз, өзіне қажет көп қуат шығаратын алғашқы денсаулық жүйесі болып танылды. Gundersen мәтінде талқыланып жатқан жүйелік стратегия негізінде жұмыс істеп жатыр. Бұл не? Өзге денсаулық жүйелері осы стратегияны неге таңдамады? Сіздің мектебіңіз осы стратегияны өзі үшін қалай пайдалана алады?

3. Солтүстік Батыс қуат тиімділігі альянсының (NEEA) «Тұрақтылықтың бизнес императиві» есебі негізінде:

> *тұрақты бизнес практикаларының жұмыс істемеуінің моральдық, этикалық және бизнес, климат өзгерістеріне байланысты салдары бар. Негізінде, тұрақтылық ұйымдар, адамзат пен планетаның аман қалуын білдіреді.*

Климат өзгеруінің (климат өзгеруіне адам қолы тигені айқын) шындығын талқылауды қалдыра тұрып, NEEA есебінде аталған кейбір «моральдық, этикалық және бизнес салдарын» түсіндіріңіз. Тұрақтылық осы салдардың алдын қалай ала алады? Бұл үшін тұрақтылық қана жете ме немесе қосымша шаралар қажет бола ма? Ол қандай шаралар?

4. Мектебіңіз *тұрақтылық менеджментін қолдану* үшін қандай шаралар атқарады? Нақты қандай жақсартулар жасауға болады? Мектебіңіздің менеджментіне нақты ұсыныстарыңыз бар ма?

Сілтемелер

1. Anjali Joseph, «The Impact of Light on Outcomes in Healthcare Settings», Center for Health Design, Issue Paper Number 2 (August 2006), www.healthdesign.org, on June 8, 2014; Allison Bond Kotru, «Hospital Room Lighting May Worsen Patients' Mood, Pain», Reuters (November 6, 2013), www.reuters.com, on June 8, 2014; «Better Use of Lighting in Hospital Rooms May Improve Patients' Health», *Science Daily* (October 30, 2013), www.sciencedaily.com, on June 8, 2014; «Hospitals Embrace the Intersection of Patient Outcomes, Sustainable Design», *Healthcare Facilities Today* (August 21, 2013), www.healthcarefacilitiestoday.com, on June 8, 2014; Sharon Graugnard-Fall and David Ray, «The Business Imperative for Sustainability: The Seven Critical Success Factors», Northwest Energy Efficiency Alliance (n.d.), www.betterbricks.com, on June 8, 2014; Lola Butcher, «Harnessing the Power of Sustainability», *Trustee* (March 1, 2014), www.trusteemag.com, on June 8, 2014; Jones Lang LaSalle, «New LED Technology Slashes Electricity Use» (2013), www.leepcampaign.org, on June 8, 2014.
2. Terence Mitchell and Lawrence James, «Building Better Theory: Time and the Specification of When Things Happen», *Academy of Management Review*, 2001, Vol. 26, No.4, pp. 530-547.
3. Peter F. Drucker, «The Theory of the Business», *Harvard Business Review*, September-October 1994, pp. 95-104. See also Sally Maitlis and Marlys Christianson, «Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward», in Royston Greenwood, ed., *The Academy of Management Annals* Volume 8, No. 1 (Philadelphia: Taylor and Francis, 2014), pp. 57-125.
4. «Why Business History?» *Audacity*, Fall 1992, pp. 7-15. See also Alan L. Wilkins and Nigel J. Bristow, «For Successful Organization Culture, Honor Your Past», *Academy of Management Executive*, August 1987, pp. 221-227 and Matthias Kipping and Behlül Üsdiken, «History in Organization and Management Theory: More Than Meets the Eye», in *The Academy of Management Annals* Volume 8, No. 1 (Royston Greenwood, Editor) Taylor and Francis, Philadelphia Pennsylvania, 2014, pp. 535-588.
5. Daniel Wren and Arthur Bedeian, *The Evolution of Management Thought*, 6th ed. (New York: Wiley, 2009); Page Smith, *The Rise of Industrial America* (New York: McGraw-Hill, 1984).
6. Martha I. Finney, «Books That Changed Careers», *HR Magazine*, June 1997, pp. 141-145. See also «Leadership in Literature», *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 47-55.
7. See Harriet Rubin, *The Princessa: Machiavelli for Women* (New York: Doubleday/Currency, 1997). See also Nanette Fondas, «Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings», *Academy of Management Review*, January 1997, pp. 257-282. For one recent example see Sheryl Sandberg, Lean In: *Women, Work, and the Will to Lead* (New York: W.H. Allen, 2013).
8. Alan M. Kantrow (ed.), «Why History Matters to Managers», *Harvard Business Review*, January-February 1986, pp. 81-88.
9. *Audacity*, Fall 1992, p. 15.
10. Wren and Bedeian, *The Evolution of Management Theory*.
11. Charles Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufactures* (London: Charles Knight, 1832).
12. Wren and Bedeian, *The Evolution of Management Theory*.
13. http://www.brainyquote.com/quotes/authors/f/frederick_w_taylor.html
14. Frederick W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (New York: Harper and Brothers, 1911).
15. Charles D. Wrege and Amedeo G. Perroni, «Taylor's Pig-Tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's Pig-Iron Experiment», *Academy of Management Journal*, March 1974, pp. 6-27; Charles D. Wrege and Ann Marie Stoka, «Cooke Creates a Classic: The Story Behind Taylor's Principles of Scientific Management», *Academy of Management Review*, October 1978, pp. 736-749.
16. Robert Kanigel, *The One Best Way* (New York: Viking, 1997); Oliver E. Allen, «'This Great Mental Revolution»,' *Audacity*, Summer 1996, pp. 52-61; Jill Hough and Margaret White, «Using Stories to Create Change: The Object Lesson of Frederick Taylor's 'Pig-Tale»,' *Journal of Management*, 2001, Vol. 27, pp. 585-601.
17. Henri Fayol, *General and Industrial Management*, trans. J. A.Coubrough (Geneva: International Management Institute, 1930).
18. Max Weber, *Theory of Social and Economic Organizations*, trans. T. Parsons (New York: Free Press, 1947); Richard M. Weis, «Weber on Bureaucracy: Management Consultant or Political Theorist?» *Academy of Management Review*,. April 1983, pp. 242-248.
19. Chester Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938).
20. «The Line Starts Here», *Wall Street Journal*, January 11, 1999, pp. R1, R25.
21. Hugo Munsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency* (Boston: Houghton Mifflin, 1913).
22. Wren and Bedeian, *The Evolution of Management Theory*, pp. 255-264.
23. Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (New York: Macmillan, 1933); Fritz J. Roethlisberger and Wil-

liam J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).

24. Abraham Maslow, «A Theory of Human Motivation», *Psychological Review*, July 1943, pp. 370-396.

25. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).

26. Sara L. Rynes and Christine Quinn Trank, «Behavioral Science in the Business School Curriculum: Teaching in a Changing Institutional Environment», *Academy of Management Review*, 1999, Vol. 24, No. 4, pp. 808-824.

27. See Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, *Organizational Behavior*, 11th ed. (Cincinnati: Cengage, 2014), for a recent review of current developments in the field of organizational behavior.

28. Wren and Bedeian, *The Evolution of Management Thought*, Chapter 21.

29. «Math Will Rock Your World», *BusinessWeek*, January 23, 2006, pp. 54-61.

30. «Quantitative Analysis Offers Tools to Predict Likely Terrorist Moves», *Wall Street Journal*, February 17, 2006, p. B1.

31. *BusinessWeek*, January 23, 2006, p. 57.

32. For more information on systems theory in general, see Ludwig von Bertalanffy, C.G. Hempel, R. E. Bass, and H. Jonas, «General Systems Theory: A New Approach to Unity of Science», *Human Biology*, Vol. 23, 1951, pp. 302-361. For systems theory as applied to organizations, see Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, «General Systems Theory: Applications for Organizations and Management», *Academy of Management Journal*, December 1972, pp. 447-465. For a recent update, see Dondo P. Ashmos and George P. Huber, «The Systems Paradigm in Organization Theory: Correcting the Record and Suggesting the Future», *Academy of Management Review*, October 1987, pp. 607-621. See also Andrew H. Van de Ven, Martin Ganco, and C.R. (Bob) Hinings, «Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs», in Royston Greenwood, ed., *The Academy of Management Annals Volume 7, No. 1* (Philadelphia: Taylor and Francis, 2013), pp. 393-440.

33. See Robert S. Kaplan and David P. Norton, «Mastering the Management System», *Harvard Business Review*, January 2008, pp. 63-72.

34. «United, Continental Merger to Create Synergies, Cut Costs», *International Business Times*, May 3, 2010, pp. 17-19.

35. Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, *Contingency Views of Organization and Management* (Chicago: Science Research Associates, 1973).

36. «There Is No More Normal», *BusinessWeek*, March 23, 2009, pp. 30-34.

37. See «Two Days With a Tech Titan», *USA Today*, January 10, 2013, pp. 1B, 2B.

38. http://www.nytimes.com/2009/08/02/business/02corner.html)

39. «Welch Memoirs Fetch $7.1M», USA Today, July 14, 2000, p. 1B.

40. *HR Magazine*, June 1997, p. 141.

41. «The BusinessWeek Best-Seller List», *BusinessWeek*, November 4, 2002, p. 26.

42. See Phanish Puranam and Bart S. Vanneste, «Trust and Governance: Untangling a Tangled Web», *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 1, January 2009, pp. 11-31.

43. «Yes, We'll Still Make Stuff», *Time*, May 25, 2009, p. 49.

44. http://www.nam.org/Statistics-And-Data/Facts-About-Manufacturing/Landing.aspx, accessed on January 4, 2015.

45. «Target Replies to Worker's Rant», *USA Today*, May 15, 2015, p. 3B.

3

ҰЙЫМНЫҢ ІШКІ ЖӘНЕ СЫРТҚЫ ОРТАСЫ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) ұйымның сыртқы және ішкі ортасын саралауды, ұйымдар үшін көбінде маңызды орталарды айқындауды;
2) сыртқы және ішкі орта компоненттерін сипаттау, олардың ұйымға әсерін анықтауды;
3) ішкі орта компоненттерін айқындау және олардың ұйымға әсерін саралауды;
4) ұйым мәдениеті мен оның маңызды факторлары және мәдениетті басқару жолдарын саралауды;
5) бизнестегі мультимәдени ортаны сипаттау және аралуандық пен көпмәдениеттіліктің трендтері мен бағыттарын айқындауды;
6) қоршаған ортаның ұйымға әсерін және ұйымдардың өз ортасына бейімделу тәсілдерін табу мен сипаттауды үйренесіз.

МЕНЕДЖЕР БОЛУ

Қарым-қатынастағы қиындықтарды ескеру

«Қазіргі әралуандық уақытында мәдени айырмашылықтар көрші ел түгілі, көрші бөлмеден табылуы ғажап емес».

– БРЕТТ РУТЛЕДЖ, КОММУНИКАЦИЯЛАР МАМАНЫ

Бизнесіңіз бойынша халықаралық бағыттарға жол тартқанда өзіңізді мүлдем басқа ортаға түскендей сезінбеуіңіз қажет, бірақ құжат дайындауға мұқият болу керек. Қанша дегенмен кейбір нәрселер қиынға соғуы мүмкін. АҚШ-тағы IT консалтинг компаниясының серіктесі Дана Марлоу Туниске халықаралық конференцияға барар алдында жақсы дайындалдым деп ойлаған: мәдени айырмашылықтар туралы оқып, араб тілінде бірнеше қажетті сөздерді жаттап алған. Туниске жеткенде, бірнеше жергілікті кәсіпкермен кездесетін болды. Кездесуде кофе ұсынылды. Бірақ күн тым ыстық болғандықтан, Марлоу кофе ішкісі келмеген. Он бес минуттан соң, ол тунистіктердің біреуі де кофеге қол созбай отырғанын байқаған. Кейін ол: «Олардың менің кофе ішкенімді күтіп отырғанын түсінбедім», – деп мойындады.[1]

Марлоу сөз айтпай-ақ, оғаш (білместіктен, өз әрекетімен) әдепсіздік көрсетіп үлгерген. Бақытына орай, бұл жағдай халықаралық мәселеге ұласпады, алайда бұл – мәдениеттегі айырмашылықтар болғандықтан, мемлекеттік деңгейде дау тудыра қоюы да екіталай еді. 2001 жылы АҚШ флотының сүңгуір қайығы Гавай аралдарының маңында жапонның оқу-жаттығу қайығын соққан, соның салдарынан жапон қайығындағы тоғыз адам қаза болды. Екі ел арасындағы даулы оқиға апат себебінен емес, қазаға көңіл айтудағы мәдени айырмашылықтардан шиеленіскен. Мәселе мынада:

Біріншіден, АҚШ флотының ресми түрде көңіл айтуы тым кеш болып, жай ғана ресми мәлімдеме ретінде болған. Ол мәлімдемеде жауапкершілік туралы ештеңе айтылмаған. Ал американдықтардың мәдени ережелеріне сәйкес, оқиға біріншіден заңдық жағынан қарастырылады, тергеу жүргізіледі, міндеттемелер және өтемақы мәселелері қарастырылады.

Әрине, кейін президент Джордж Буш, мемлекеттік хатшы Колин Пауэлл, қорғаныс хатшысы Дональд Рамсфельд және Жапониядағы АҚШ елшісі Томас Фоли ресми түрде Жапон премьер-министріне және Жапония императорына көңіл айтты. Тынық мұхиты флотының командирі адмирал Томас Фарго зардап шеккендердің отбасыларына өз атынан жеке көңіл айтқан.

Алайда жапон отбасылары оны түсіністікпен қабылдамады. Неліктен? Жапон мәдениетінің ережелері бойынша, алдымен қайық командиры Скотт Ваддельдің өзі көңіл айтуы керек екен. Бірақ заңға сәйкес Ваддель аталған жағдай бойынша ештеңе

Басқа елдің адамдарымен қарым-қатынас жасау нәтижесі күтпеген қателерге немесе күрделі мәселелерге душар етуі мүмкін. АҚШ флотының сүңгуір қайығы жапонның оқыту-жаттығу қайығын соғып, жапон қайығындағы тоғыз адам қаза тапқанда, екі ел арасындағы даулы оқиға апат себебінен емес, қазаға көңіл айтудағы мәдени айырмашылықтардан шыққан.

2001 жылғы 25 қараша. JDS Chihaya бортындағы Ehime Maru рәсімінде үш экипаж мүшесінің отбасылары жақындарының құрметіне суға гүл тастады.

DU

айта алмаған және Флоттың ресми өкілдері оған адмирал Фаргомен бірге көңіл айтуға тыйым салған. Отбасылар Ваддельді осы «қылмысы» үшін жеке жауапкершілікке тартуды талап етті. Кейбіреулері тіпті жапон дәстүрі бойынша ол тізе бүгіп кешірім сұрауы керек деп есептеген. Содан кейін барып олар кешіру немесе кешірмеу туралы шешім қабылдар еді*.

Мәдениетаралық байланыстар жөніндегі мамандардың ойынша, осы тектес көптеген мәселелер мәдени контекстегі айырмашылықтардан туындайды. Мысалы, Жапонияда қарым-қатынас мәдениетінің аясы кең. Адамдар өзіне жақын топ мүшелерімен: байырғы достар, отбасы мүшелері және жұмыстағы әріптестерімен тығыз қарым-қатынас орнатады. Олар топтағы маңызды жаңалықтарды әрдайым бөлісіп отырады. Топ ішіндегі әр мүшенің анықталған рөліне байланысты жекелеген рәсімдер қалыптасады.

Керісінше, топ ішіндегі ішкі байланыс деңгейге жетпеген мәдениеттердегі (мысалы, АҚШ) адамдар әлденеше топтармен байланыс орнатады. Олар топтан тыс өзінше жеке байланыста көп болады және арнайы ақпараттармен алмасу талаптары әр жағдайда өзгеріп тұрады. Олар әр адам ақпаратты өзі іздейді деп түсінеді және барлық жағдайда маңызды емес ақпаратты талқыламайды.

АҚШ пен жапон оқу-жаттығу қайығы арасындағы жағдай сияқты екі мәдениет арасынан шыққан даудың өзара түсініспеушілік пайда болуы таңданарлық құбылыс емес. Мысалы, жапон отбасылары жоғары деңгейдегі өзара түсіністік болады деп күткен, ал АҚШ өкілдері қажет байланыстар нақты (негізгі заң) шектеулі аяда болса жеткілікті деп ойлаған.

«Әралуандық заманында мәдениеттегі айырмашылықтар тоғысында ешқандай шектелу болмайды», – деген еді бір коммуникация маманы. АҚШ кәсіпкерлерінің көпшілігі ішкі нарықтағы бәсекелестердің клиенттерін тартудан гөрі жаһандық нарықтан жаңа клиент іздеу стратегиясына көшіп жатыр. Осылайша, компаниялар жаһандық нарық ортасында жаңа мүмкіндіктер шалқарын кеңейтіп, менеджерлер жапон компаниясының АҚШ-тағы бөлімінің бір менеджері басынан өткергенге ұқсас жағдайларды басынан кешеді. Ол факс арқылы Жапониядағы бас офистен болашақ клиентке қажет ақпаратты сұратқан. Жауап болмаған соң, шұғыл деген белгі қойып тағы бір факс жіберген. Тағы да жауап болмаған. Неге? Оның «Маған осы ақпаратты бірден жіберіңіз» деген сұрауы тым қысқа болған сияқты: онда оның аялы байланыс контексінен қарағанда соншалықты қажет емес ақпарат болмаған, бірақ Жапониядағы әріптестеріне оны түсіретін қосымша контекст керек болды. Оларға бұл ақпарат кімге керек, ол неліктен соншалықты маңызды және аталған ақпаратты бермесе не болады деген сияқты кең мағлұматтар қажет еді. Мұндай қосымша мағлұматтар ақпарат алмасу үшін расында сондай маңызды болды ма? Болмауы да мүмкін, бірақ екі жақ арасында сыйласымды байланыс орнатылмады және жаңа клиенттің шаруасына қауіп төнді.

Американдық бизнесмендер көбінесе ақпаратты толық егжей-тегжей беруге ыждағатты емес, ал жапон бизнесмендері үшін топ ішіндегі адамдардың барлығы мүмкіндігінше ақпаратты жете білуі маңызды. Сонда жоғары мәдениетті жапон қызметкерлері сол ақпаратты қалай бөліседі? АҚШ-тың жаһандық консалтинг компаниясының топ-менеджері жуырда көшіп келген жапон компаниясы қызметкерінің жағдайын бір жолын зерттеген. Қызметкер офисінде не болып жатқанын түсінбейтіні туралы мұңын шаққанда, оның менеджері қажетті ақпарат Жапониядағыдай жіберіледі деп ойлаған екен. Нақты айтқанда, ол Жапониядағы әріптестерімен аптасына төрт-бес рет бірге ас ішу және демалыс кезінде әңгімелесу тәжірибесін есінен де алмапты.

«Басты мәселе мынада: кең аялы контексі мәдениеттегі адамдар тар аядағы контекст мәдениетінде ақпаратқа тапшы болады... Олар кең қолдау көрсететін жұмыс тобына кіріге алмайтынын бірден түсіне бастайды. Олар тек өз күшіне ғана сене алады. Бұл американдықтарға қалыпты жағдай көрінеді, бірақ кең аялы контекст мәдениетінен шыққан адам үшін бұл оқшауланууды білдіреді», – дейді Корнелиус Гроув.

Гроувтың пікірінше, жоғары контекст мәдениетінен шыққан қызметкерлерге американдық жұмыс қарым-қатынасын орнату және жеке үлес бойынша жетістіктерді өлшеу жолдарын үйрену керек.

Гроув пен оның бизнес-серіктесі Уилла Халлоуэлл төмен байланыс контексіндегі мәдениеттерден келген қызметкерлер кейбір жоғары контекст мәдениетінен шыққан топтық жұмысқа үйренген әріптестерінің әдеттерін қолданып, оларға ақпаратты өзгеше түрде жіберуді үйренеді деген ойды ұсынады: жобалар туралы көбірек мәлімет, жұмыс орны және процестер туралы қосымша ақпарат жіберу керек.

* (Командир Ваддельге сөгіс жарияланып, зейнетақысын сақтай отырып зейнетке шығуға рұқсат берілді. Қазір ол «Сәтсіздік – ақырзаман емес», «Кешір» деп айту», «Тиімді қарым-қатынас жасау» тақырыбында 10–15 мың доллар тұратын тренингтер өткізеді)

DU

Түсініспеушілік кез келген жағдайда болуы мүмкін, бірақ бұл менеджерлер мен шешім қабылдаушылар бөгде мәдениеттегі адамдармен жұмыс істеген жағдайда көбірек кездесетін секілді. 1-тарауда айтқанымыздай, менеджерлер өз ұйымы жұмыс істейін деп жүрген ортаны терең түсінуі және білуі қажет. Онсыз олар бағдарсыз кеме секілді жүзіп келеді, баратыны қай мекен екенін білмейді.

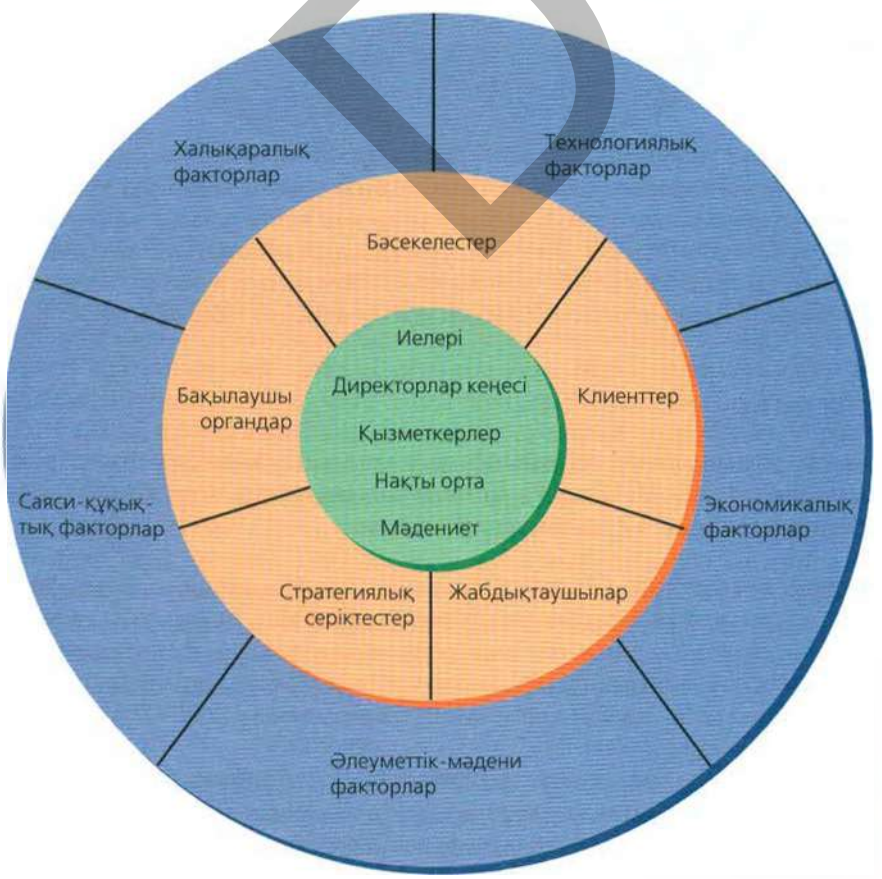
Бұл тарау – менеджменттегі орта контексіне арналған үш тараудың біріншісі. Ұйым ортасының табиғатын түсінген соң, алдымен, ортаның жалпы сипатына, содан кейін жұмыс ортасына тоқталмақпыз. Одан әрі ұйымның ішкі ортасының маңызды бөлімдерін талқылаймыз, көнмәдениетті ортаны қарастырып, соңында ұйым мен қоршаған орта арасындағы қарым-қатынастарды зерттейміз.

Ұйым ортасы

Ұйым ортасының маңыздылығын көрсету үшін, суды кешіп жүрген жүзгішті елестетейік. Ол суға сүңгір алдында ағынды, кедергілерді және қашықтықты дәл бағамдауы керек. Осы элементтерді дұрыс есепке алса, жүзгіш қарсы жағадағы діттеген жеріне оңай жетеді, дұрыс бағаламаса – жете алмай қалуы мүмкін. Ұйым сол жүзгіш секілді, ал қоршаған орта – су айдыны. Осылай жүзгіш судағы жағдайларды жете зерттеп түсінін алуы, ал ұйым дұрыс қадам жасау үшін өз орта-

3.1-СЫЗБА. ҰЙЫМ ЖӘНЕ ОНЫҢ ОРТАСЫ

Ұйымның сыртқы және ішкі ортасы болады. Сыртқы ортаның екі деңгейі бар: жалпы орта және жұмыс ортасы.



«Бизнесті жақсы кезеңде табысты басқару – күрделі кезеңдегі жұмыстай бағаланбайды. Бірақ, шындығында жақсы кезеңде басқару қиынырақ келеді».

– УИЛЬЯМ УЭЛДОН, JOHNSON & JOHNSON БҰРЫНҒЫ БАСШЫСЫ[4]

сының негізгі элементтерін түсінуі қажет.[2] Нақтырақ айтқанда, ұйымды тиімді басқарудың басты элементі – қоршаған орта және ұйым арасындағы ең дұрыс теңгерімді табу, соған жету және оны табу жолында жұмыс істеу. Бұл үшін менеджер, біріншіден, ұйымның қоршаған ортасын мұқият түсінуі қажет.[3]

Сыртқы орта – ұйымнан тыс тұрған, оған әсер ете алатын барлық жағдайлар жиынтығы. 3.1-сызбада көрсетілгендей, сыртқы ортаның екі түрі бар: жалпы орта және жұмыс ортасы. Ұйымның **ішкі ортасы** ұйымның ішіндегі жағдайлардан тұрады. Әрине, ортаның барлық осы бөлімдері бұл құрамдас үшін бірдей маңызды емес.

Мысалы, екі адамнан тұратын шағын серіктестікте директорлар кеңесі болмайды, ал үлкен компанияда зәң бойынша болуы қажет. Үлкен қоры бар жеке университет (Гарвард сынды) жалпы экономикалық жағдай туралы уайымдамауына болады, ал салық төлемдерінен тұратын мемлекеттік қаржыландыруды қажет ететін мемлекеттік университет (мысалы, Алабама университеті) үшін оның маңызы зор. Сонда да ұйымдар қоршаған ортаның қандай күштері ең маңызды екенін және басқаларының маңызын қалай арттыру мүмкін екенін толық зерделеуі тиіс.

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер ұйымдарда бірнеше орта болатынын есте ұстауы керек.
- ☐ Менеджерлер қоршаған орта сыртқы нәрсе деп ойлап, ұйымның ішкі ортасы болатынын назарға алмайды.

Сыртқы орта

Жоғарыда айтып өткеніміздей, ұйымның сыртқы ортасы екі бөлімнен тұрады. Ұйымның **жалпы ортасы** – оның айналасындағы жалпы контекст құрайтын факторлар мен күштер жиынтығы. Бұл факторлар мен күштер басқа нақты ұйымдарға байланысты болмауы мүмкін. Көптеген ұйымдардың жалпы ортасында экономикалық, технологиялық, әлеуметтік-мәдени, саяси-құқықтық және халықаралық факторлар болады. Ұйым үшін тағы бір маңызды орта бөлімі – оның **жұмыс ортасы**.

Сыртқы орта – ұйымнан тыс тұрған, оған әсер ете алатын барлық жағдайлар жиынтығы

Ішкі орта ұйымның ішіндегі жағдайлардан құралады

Жалпы орта – ұйымның айналасындағы жалпы контекст құрайтын факторлар мен күштер жиынтығы

Жұмыс ортасы ұйымға ықпал ететін сыртқы ұйымдар мен топтардан тұрады

Экономикалық фактор – ұйымның сыртындағы экономикалық жүйенің жалпы саулығы мен икемділігі

Жалпы орта

Осы факторлардың әрқайсысы ұйымға әсер ете алатын маңызды шарттар мен жағдайларды біріктіреді. McDonald's Corporation компаниясына қатысты осы факторлардың мысалдары 3.2-сызбада көрсетілген.

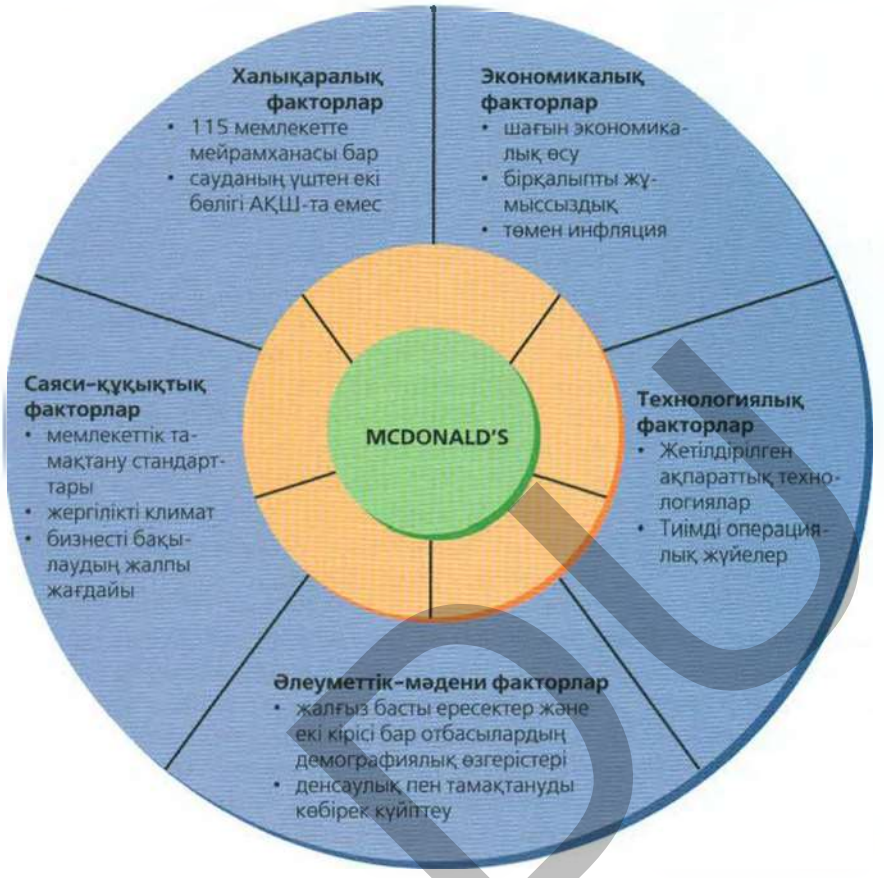
Экономикалық фактор. Ұйымның жалпы ортасының **экономикалық факторы** – ұйымның сыртындағы экономикалық жүйенің жалпы қуаттылығы мен икемділігі.[5] Нақты айтқанда, бизнестің маңызды экономикалық факторлары – жалпы экономикалық осу, инфляция, пайыз көрсеткіштері және жұмыссыздық. Бірнеше жыл бойы қарқынды өсуден кейін АҚШ экономикасы 2008–2010 жылдардағы рецессия кезінде құлдырады.

Осы кезең ішінде энергия құны қымбаттап, өсім бірнама бәсеңдеді, ал кәсіпорындар жұмыс орындарын қысқартқандықтан жұмыссыздық өсті. Алайда 2011 жылдан бастап жайлап өсіп келе жатыр, жаңа жұмыс орындары пайда болып, кәсіпорындардың кірісі қалпына келуде.

DU

3.2-СЫЗБА. MCDONALD'S КОМПАНИЯСЫНЫҢ ЖАЛПЫ ОРТАСЫ

Ұйымның жалпы ортасы экономикалық, технологиялық, әлеуметтік-мәдени, саяси-құқықтық және халықаралық факторлардан құралады. Сызбада McDonald's менеджерлері үшін осы факторлардың маңыздылығы анық көрінеді.



3.2-сызбада көрсетілгендей, АҚШ-тағы McDonald's бәсең өсіп жатқан экономика, ол жұмыссыздық пен төмен инфляция жағдайында жұмыс істеп келеді. Бұл жағдайлар McDonald's үшін көптеген мүмкіндіктер мен шектеулер тудырады. Экономика және жұмыс орындарының өсуі нәтижесінде адамдар оған дейінгі жылдармен салыстырғанда көбірек тамақтанады. Бірақ фаст-фуд саласындағы жұмыспылар үшін жұмыс табудың басқа жолдары бұрын аз болса, қазір таңдау мүмкіндігі артты, ал McDonald's қызметкерлерін сақтап қалу үшін көбірек жалақы төлеуі қажет. Төмен инфляция кезінде McDonald's жабдықтаушыларына төлейтін қаражаты бұрынғы деңгейде қалды, бірақ клиенттер алатын гамбургер мен сүт коктейлінің бағасын көтере алмайды. Экономикалық өлшем коммерциялық емес ұйымдар үшін де маңызды. Мысалы, экономикалық жағдай төмен кезінде мемлекеттік университеттерді қаржыландыру азаяды, ал Salvation Army секілді қайырымдылық ұйымдарының қаражат кірісі қысқарғанмен, олардан бұрынғысынша көбірек көмек сұрау толастамайды. Сол сияқты мемлекеттік гранттардың қысқаруы және тегін емделетін табысы төмен адамдар санының артуы ауруханаларға әсер етеді.

Технологиялық факторлар. Жалпы ортаның **технологиялық факторы** ресурстарды өнімдерге немесе қызметке айналдыру тәсілдеріне қатысты. Технологиялар ұйым ішінде қолданылғанымен, олардың түрлері және қолжетімдігі сыртқы ортадан келеді. Мысалы, компьютер көмегін қолданатын өндірістер мен жобалау

Технологиялық фактор – ресурстарды өнімдерге немесе қызметке айналдыру тәсілдері

Экономикалық өсу және өркендеу бизнеске екі түрлі әсер етуі мүмкін. Бір жағынан, клиенттердің сұранысы өсіп, кіріс те артады. Екінші жағынан, қызметкерлердің жұмыс таңдауы көбейіп, олар жоғары жалақы талап ете алады.

техникалары Boeing компаниясына 787 ұшақта қолданылатын гидравликалық құбырлар симуляциясын жасауға мүмкіндік береді. Нәтижесінде, сақтау қажеттілігі қысқарады, жоғары сапалы фитингтер шығады, қажетті жұмыс қолы азаяды және уақыт үнемделеді.

Айналып келгенде, ресурстар жалпы ортаның технологиялық факторынан шығады. Мысалы, Hewlett-Packard компьютерлік компаниясы технологиялық қоқыстардан пайдалы жаңа өнімдер, нақты айтқанда, картасыз принтер картриджерін шығару үшін соңғы технологияларды пайдаланды. Сонымен қатар технологияны өндіріспен байланыстыру тенденциясы да қызмет саласында маңызды. Мысалы, конвейерде құрастырылатын автоколік сияқты McDonald's-та конвейерден өтеді: гамбургерді клиентке арнайы дайындалған нанға оран береді. McDonald's қосымша тиімділікке бір терезеден төлем алу және екіншісінен тамақты үлестіру арқылы жетті. Цифрлық технологияларды бизнестің барлық салаларына жылдам енгізу де технологиялық өлшемнің көрсеткіші. Тағы бір соңғы жетістік – біріктірілген бизнес бағдарламалық жүйелердің жылдам осуі. Технология мен бизнес арасындағы байланысты *«Жұмыр жердегі бизнес»* айдарындағы мақаладан оқисыз.

Әлеуметтік-мәдени факторлар – ұйымды қоршаған ортаны құрайтын клиенттер, әдет-ғұрыптар, құндылықтар және демографиялық ахуал

Әлеуметтік-мәдени факторлар қызмет атқарып отырған ұйымды қоршаған ортаны құрайтын клиенттер, әдет-ғұрыптар, құндылықтар және демографиялық сипаттар арқылы көрінеді. Әлеуметтік-мәдени процестер өнім, қызмет көрсету және қоғамдық іс-әрекеттер нормасын анықтайтын құндылық ретінде маңызды. Мысалы, кейбір елдерде, тұтынушылар дизайнерлерден шыққан киімдерді қымбат бағамен сатып алуға дайын, ал енді бір елдердегі тұтынушылар мұндай киімдерді тарықта сатып алмайды. Уақыт өте келе тұтынушылар да өзгереді, олардың талғамы, стилі, ұнататын түсі жыл мезгілдеріне қарай өзгеріп отырады. Құрама Штаттарда ішімдік ішу және темекі шегу бұрынғымен салыстырғанда азайған. Оның үстіне әлеуметтік-мәдени факторлар жұмысшылардың жұмыс орны мен ұйымы туралы пікіріне тікелей әсер етеді.

Көп адамдар «технологиялар» сөзін ұшақтар, смартфондар және т.б. «көзге түсетін» өнімдермен байланыстырады. Бірақ технология қызмет көрсететін ұйымдарда да қолданылады. Мысалы, тамақтану саласында жұмысшылар тамақты өндіріс саласынан шыққан конвейер технологиясын қолданып дайындайды

Түрлі мәдениетте бизнес жүргізу сәйкесінше түрліше болады. Құрама Штаттарда жемқорлық және саясаткерлер қызметіне сый беру этикаға сай емес (заңсыз) деп танылған. Бірақ кейбір мемлекеттерде, жергілікті билік өкілдеріне сый тарту арқылы бизнесмендер өздеріне жер болу мен пайдалану бойынша әлдеқандай жеңілдіктер күтеді. Нарықтың формасы, саясаткерлер этикасы, қызметкерлерге деген қарым-қатынас – мәдениеттің ұйымға әсер ету жолдарының бірнеше мысалы ғана. 3.2-сызбада McDonald's компаниясына әлеуметтік-мәдени факторлардың қалай әсер еткені анық көрінеді. McDonald's ас мәзіріне салаттар және майлылығы аз тағамдар қосты. Бұл фирма жылдам тағам дайындаушылар

ЖҰМЫР ЖЕРДЕГІ БИЗНЕС

Сыртқы тұрақтылық

Қоршаған орта мәселелерін зерттеуші, жазушы әрі публицист Грег Кешбаудың (Greg Keshbaugh) пікірінше, «Әр компания қаптама нарығында орнықтылық бағдарламасын зерттеп, оны қолдануды бірнеше жыл бұрын бастауы тиіс». Бұл бағытта жұмыс істейтін компаниялар жемісті еңбек етті. Кешбаудың негізгі зерттеу саласы қаптама өндірісі болғандықтан, ол швециялық тамақ өндіруші Nestle SA компаниясының орнықты даму мақсатына 1991 жылы-ақ бет бұруымен қызу құттықтады. 20 жылдан астам уақыт ішінде компания қаптама материалдары есебінен 150 млн фунт үнемдеген. Nestle компаниясының қаптама және дизайн бөлімнің бастығы Энн Роулиннің айтуынша, қаптаманың жақсысы немесе жаманы болмайды. Тек арнайы қаптама үшін дұрыс материал таңдау керек. Қаптама материалдарының 8 мың түрі арасынан сапалысын таңдау оңай шаруа емес, көбі сынап көруді қажет етеді. Роулиннің пікірінше, қаптама материалдарын тауардың өмірлік циклі тұрғысынан кең аяда қарастырған жөн. Басқаша айтқанда, дизайнерлер қаптама материалдарына қолданылатын шикізат, оны өндіру, бөлу, қолдану, жою және қайта өңдеудің әсерін жан-жақты ескеруі қажет.

2004 жылы Nestle тұрақты қаптама тәжірибесін жарнамалау мақсатында Австралияның Тұрақты қаптама альянсының (Sustainable packaging alliance, SPA) екі жыл бұрын бастаған жобасын қаржыландырды. SPA тауардың өмірлік циклін талдау (Life cycle analysis) үшін қаптаманың әсерін бағалайтын жылдам құрал (packaging impact of quick evaluation tool, PIQET) ойлап тапты. Ол құрал компьютерлік бағдарламаның тамақ және сусын өндірушілерге қаптама материалдары мен дизайн үлгілерін, сценарийлерінің өмірлік циклін бағалауына мүмкіндік береді. Бұл бағдарламаның үлгісі 2006 жылы толық жасалып бітті. 2007 жылы Nestle web-нұсқасын бейімдеп, қолдана бастады. PIQET-ті енгізу тауарды қолдануда «үлкен айырмашылыққа» қол жеткізді, себебі ол әртүрлі қаптаманың әсерін есептеуге және талдауда тек бір фактормен шектелмеуге жол ашады.

1991 жылы Nestle Waters North America компаниясы қорап ретінде қолданған пластикалық бөтелкелерге қосылған көмірсутегі ауаға 55% ықтықты, яғни климаттық температураны көтеретін газ бөлді. Соңғы 15 жыл ішінде компания бұл көрсеткішті 40% төмендетті. 2007 жылы PIQET Nestle компаниясына экоформадағы бөтелкелер жасап берді. Бұл ұсыныс бұрынғы 54%-ды тағы 14%-ға төмендетті және бөтелкелер салмағын 24 грамнан 9,2 грамға дейін азайтты. Роулиннің пайымдауынша, қаптаманың салмағын жеңілдету тауардың сапасына нұқсан келмейтін дәрежеге дейін жалғаса береді, әйтпесе тауар өндірісі тиімсіз болады. «Сол себепті Nestle компаниясы қаптама стратегиясында жеңіл, әрі шағын көлемді қораптарды пайдаланып, PIQET ұсынған стратегиялық үлгілеуге сүйене алады. Біз сондай-ақ қаптаманы қайта өңдеу және қалпына келтіруді қолға алып жатырмыз. Компания мүмкіндігінше қаптама жасауда қалпына келтірілетін ресурстарды қолданады және бұрынғы қолданған қаптаманы қайта өңдеуді қолға алған», – деді Роулин. PIQET икемді құрал болғандықтан, Nestle тауардың өмірлік циклі мақсатын оның тұрақты даму мақсатына сәй бір жүйеге келтірген. Ол қаптама үшін қолданылатын материалды басқару процесін үш кезеңге бөліп қарастырады: (1) дәнді дақылдардан (мысалы, жүгері) алынған материалдар; (2) қайта қалпына келтірілетін ресурстардан (қант құрағы) алынған материалдар; (3) азықтық емес ресурстардан алынған материалдар (ауылшаруашылығы өнімдерінің азаюы).

Әрине, бұл бастамалардың барлығы компанияның бизнес мақсаттарымен сәйкес болуы қажет. Роулин: «Біздің мақсатымыз – компания эмблемасының танымалдығын күшейту, сонымен қатар өнімдеріміз бен қаптамамыздың қоршаған ортаға әсерін азайту. Жалпы алғанда, Nestle екеуіне де қол жеткізе алады, өйткені біздің стратегиямыз – жалпы құндылықтар жасау... Кейбір тұтынушылар үшін тұрақты даму өте маңызды. Бұған қоса Nestle тұтынушыларға ұнау үшін ғана емес, бұл бағыттың дұрыстығын түсінгендіктен де тұрақты дамуға көмектесіп келеді. Біз планетаны сақтап қалуға таласпайсыз, біз тек дұрыс даму жолындамыз», – деді.

Дереккөз: Greg Kishbaugh, «Following in the Path of Sustainable Leaders», *Flexo Market News* (February 11,2013). www.nvpubications.com, on June 6, 2014; Kishbaugh, «A Sustainable Tool.», *Flexo Market News* (February 28. 2013). www.flexomarketnews.com. on June 8, 2014. «PIQET. Global Food and Beverage Sustainable Packaging, «WSP Digital (2012). www.wspdigital, on June 8. 2014, Bob Sperber, «Nestle Reveals the Math and Science of Sustainability», *Packaging World* (November 19.2012). www.packworld.com. on June 8. 2014. «Fresh Thinking», *Packaging-Gateway.com* (April 8.2010). www.packaging-gateway.com, on June 8, 2014, Nestle, «Lowering the Impact of Our Packaging with PIQET* (2014), www.nestle.com, on June 8,2014.

Ұйымның сыртқы ортасының саяси-құқықтық факторлары кәсіпкерлік қызмет, бизнес және мемлекет арасындағы қарым-қатынасты реттейді. Соңғы жылдары тамақ өндірісі саяси-құқықтық күштердің назарында болды. Нәтижесінде тамақтың құрамы туралы ақпарат постинг түрінде мейрамханаларда ілініп тұр.

арасында бірінші орында және ол клиенттерді ұсынылатын тағамдардың құрамы туралы ақпаратпен қамтамасыз ету керек.

Саяси-құқықтық факторлар. Ұйымның сыртқы ортасының **саяси-құқықтық факторлары** кәсіпкерлік қызмет, бизнес және мемлекет арасындағы қарым-қатынасты реттейді. Бұл аспектілер бизнес үшін маңызды үш себепке байланысты: біріншіден, құқықтық жүйе ұйым немен айналысуына болатынын немесе болмайтынын реттейді. Құрама Штаттар еркін нарық жүйесінде болса да, ішінара бизнес қызметі мемлекет тарапынан реттеледі. Мысалы, McDonald's тағам өзірлеу және жергілікті талаптарды орындауы бойынша үнемі саяси-құқықтық күштердің назарында. Екіншіден, мемлекеттің бизнесті қолдауы немесе оған қарсы болуы да әсер етеді. Мысалы, мемлекет бизнесті қолдаған жағдайда бәсекелестікке төтеп беру оңай және бизнес монополияға қарсы мәселелер жөнінде көп алаңдамайды. Бұған керісінше, мемлекет бизнес түрін қолдамаса, онда бизнес стратегияларын шектейді және монополияға жол бермейміз деген мақсатпен кәсіпорындардың бірігуіне қарсы болады. Құрама Штаттар экономикасындағы өсу кезінде мемлекет бизнеске араласқан жоқ, бұл осу 2008 жылы аяқталды. Осы кезде өнеркәсіпте құлдыраудың басталуына байланысты, сыншылар бизнестегі мемлекеттік реттеудің жетіспеушілігінен дағдарыс орын алды деген пікір білдірді. Нәтижесінде, заңгерлер бизнеске көп көңіл боле бастады және оны қатаң реттейтін заңдар қабылдады.[6]

Соңында, саяси тұрақтылық жоспарлауға әсер етеді. Елдер арасындағы байланыс салыстырмалы түрде анық айқындалғанға дейін ешқандай бизнес басқа елде іс бастамайды. Құрама Штаттар фирмалары Гавай аралдарына және Ауғанстанға қарағанда, Англия, Канада, Мексикамен көбірек бизнес жасайды. 2011 жылы басталып, әлі күнге дейін жалғасын тауып отырған Таяу Шығыстағы саяси тұрақсыздық аймақта бизнес жасауға қиындық туғызып отыр. Мұндай талап мемлекеттік билік пен жергілікті өзін-өзі басқаруға да қатысты.

Жаңа мэр немесе басқарушы көптеген ұйымға, әсіресе белгілі бір орында қызмет атқарып отырған шағын бизнеске жерді пайдалануға рұқсат беру не бермеу, мүліктік, салықтық шектеулер сияқты жолдармен ықпал етеді.

Халықаралық факторлар. Ұйымның жалпы сыртқы ортасына әсер ететін тағы бір тетік – **халықаралық факторлар.** Ұйымның басқа елдерде жаңа бизнеспен айналысуы немесе қызмет атқарып отырған бизнеске араласу дәрежесі арқылы көрінеді.[7] 5-тарауда айтқанымыздай, трансұлттық General Electric, Boeing, Nestle, Sony, Siemens, Hyundai сияқты компаниялар қызметіне халықаралық жағдай мен нарық қатты әсер етеді. Жоғарыда 3.2-сызбада көрсетілгендей, McDonald's компаниясы әлемнің 118 елінде жұмыс істейді. Оның табысының үштен бірі шетелден келеді. 2015 жылы Құрама Штаттар мен Куба арасындағы қарым-қатынас жақсарғаннан кейін, көптеген бизнес сауда жасау мүмкіндіктеріне қызығушылық танытты.[8]

Бір ғана елдің аумағында жұмыс істейтін фирмалар да шетелдік компания тарапынан бәсекелестік ықпалында болады және олар басқа елдерден құрал-жабдықтарды импорттайды. Коммерциялық емес ұйымдарға да халықаралық жағдай ықпал етеді. Мысалы, Peace Crops дамушы елдерде өкілдіктерін ашқаннан кейін, әлемнің барлық елдерімен көлік қатынасы орнаған. Қорыта айтқанда, кез келген ұйым жалпы халықаралық аспектілердің ықпалында болады.

Саяси-құқықтық факторлар кәсіпкерлік қызмет, бизнес және мемлекет арасындағы қарым-қатынасты реттейді

Халықаралық факторлар – ұйымның басқа елдерде жаңа бизнеспен айналысуы немесе қызмет атқарып отырған бизнеске араласу дәрежесі

DRAFT

Жұмыс ортасы

Сыртқы ортаның ұйымға әсері беймәлім, ауқымды және ұзақмерзімді болғандықтан, көптеген ұйымдар өздерінің жұмыс ортасына көбірек назар аударады. Жұмыс ортасына фирманың бәсекелестері, клиенттер, жабдықтаушылар, стратегиялық серіктестер және реттеуші ұйымдар жатады. Жұмыс ортасы толық кешенді және сыртқы ортаның абстракт өлшемдеріне қарағанда, менеджерлерді ақпаратпен жылдам қамтамасыз етеді.[9] 3.3-сызбада McDonald's компаниясының жұмыс ортасы көрсетілген.

Бәсекелестер. Ұйымның **бәсекелестері** – басқа ұйымдармен ресурстар үшін таласқа түсетін ұйымдар. Бәсекелестердің таласатын маңызды ресурсы – клиенттердің ақшасы. Adidas, Under Armour, Nike компаниялары – Albertson's, SafeWay, Kroger компанияларына бәсекелес. Mcdonald's бәсекелестеріне жылдам тамақ дайындайтын операторлар – Burger King, Starbucks, Subway және Dairy Queen жатады. Бәсекелестік алмастырушы өнімдер арасында да болуы мүмкін. Ford компаниясы Yamaha (мотоцикл), Schwinn (велосипед) көлік компанияларымен бәсекелес, ал демалыс қызметін ұсынатын Walt Disney World, Marriott Resorts, Carnival Cruise Lines компаниялары да бір-бірімен бәсекеге түседі. Кейде ұйымдар өздерінің бәсекелестерінде болып жатқан қиындықтардан да зардап шегуі мүмкін. 2008-2010 жылдардағы экономикалық құлдырау демалыс уақыты жақындағанда көптеген бөлшек сауда орындары қызметіне кері әсер етті. KB Toys, Circuit City, Lines'n Things бизнестен шықты немесе тауар қорын қысқарту үшін сатылымдар ұйымдастырды. Бірақ бұл сатылымдар экономикалық құлдырау әсер етпеген Toys'R'Us, Best Buy, Bed, Bath and Beyond сияқты фирмаларға кері ықпал етті.[10]

Бәсеке тек бизнестегі фирмалармен шектелмейді. Университеттер кәсіби колледждермен, әскери ұйымдармен, басқа университеттермен және еңбек нарығымен жақсы оқитын, белсенді студенттерді тарту үшін бәсекелеседі; өнер галереялары және музейлер бір-бірімен жақсы көрмелерді өткізу үшін; жергілікті билік органдары бюджет және салық түсімдері үшін бәсекелеседі. Кітаптың *«Бизнестен тыс»* айдары осы бағыттағы көзқарасты көрсетеді. Ұйымдар клиенттердің ақшасынан бөлек ресурстар үшін де бәсекелеседі. Айталық, бір-біріне қатысы жоқ екі фирма банктен несие алу үшін бәсекеге түседі. Екі сауда орны көркейіп келе жатқан қалаларда ең әдемі жылжымайтын мүлік орындарын сатып алу үшін де бәсекелеседі. Үлкен қалалардағы полиция мен өрт сөндіру бөлімдері салықтың есебінен түсетін ақшаны көбірек алуға тырысады. Сондай-ақ бизнес ұйымдары білікті маман, технологиялық жаңалықтар, патенттер, шектеулі ресурстар үшін де бәсекелеседі.

Бәсекелестер – басқа ұйымдармен ресурстар үшін бәсекелесетін ұйымдар

Клиент – ұйымның өнімі немесе қызметі үшін ақша төлейтін адам

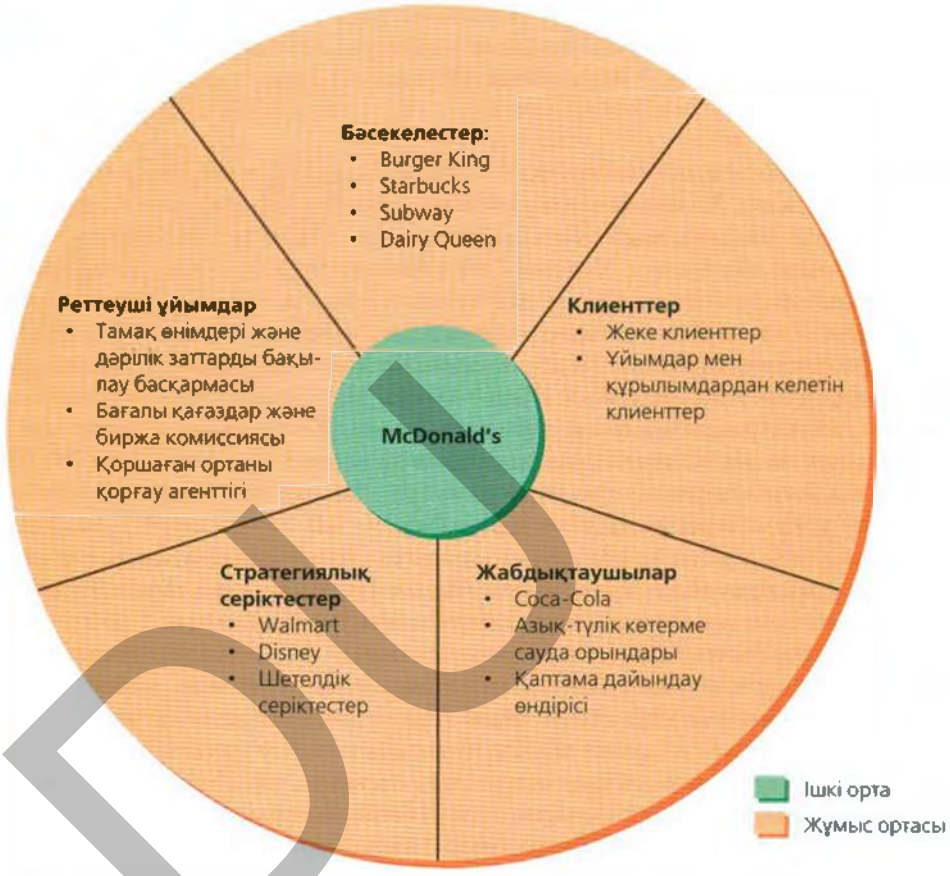
Бәсекелестер клиенттердің ақшасы үшін күреседі. Burger King, Mcdonalds, Taco Bell, Arby's фирмаларының әрқайсысы жылдам әзірленетін тағам сатып алушылар үшін бәсекелеседі.

Клиенттер. Ұйымның жұмыс ортасының тағы бір өлшемі – **клиенттер,** яғни ұйымның өнімі немесе қызметі үшін ақша төлейтін адамдар. McDonald's клиенттері – мейрамханаға тамақ ішу үшін келетін адамдар. Олар даралықты қалайды. Мектептер, ауруханалар, мемлекеттік агенттіктер, көтерме және бөлшек сауда орындары, өндірушілер де ұйымдардың клиенттері болып саналады. Кейбір институционалды клиенттер: мектеп, түрме, ауруханалар – McDonald's сияқты ресторандардың жаңама клиенттері.

Соңғы жылдары клиенттерді зерттеу кешенді түрде жүргізіліп келеді. Жаңа өнімдер мен қызмет көрсету, маркетингтің жаңа

3.3-СЫЗБА. MCDONALD'S КОМПАНИЯСЫНЫҢ ЖҰМЫС ОРТАСЫ

Компанияның жұмыс ортасына бәсекелестер, клиенттер, жабдықтаушылар, стратегиялық серіктестер және реттеушілер кіреді.



әдістері, бизнестегі белгісіздіктер тұрақты клиенттер санын азайтып, олардың брендтерге деген адалдығын төмендетті. McDonald's клиенттер кезегін болдырмау жоспарын құрып, олардың қажеттіліктерін қамтамасыз ететін киоскілер ашты. Компания бүгінгі күнгі жас клиенттер жылдам әрі ыңғайлы сатып алу үшін түрлі сервистер мен цифрлық қондырғыларды қолдануға дайын деген сенімде.[11]

Клиенттер әлемнің әр түкпірінен болғандықтан, олардың әртүрлі болуы – компанияның күн тәртібінде тұрған тағы бір мәселе еді. McDonald's Германияда сыра, Францияда шарап ұсынады, себебі ондағы клиенттердің көбі тамақпен бірге осы сусындарды ішуді әдетке айналдырған. Құрама Штаттардағы клиенттерге су, шай және басқа алкогольсіз сусындар ұсынылады. Үндістанда сиыр етін жемейтіндіктен, бутербродтарға қой етін пайдаланады.

Жабдықтаушылар – ұйымды ресурстармен қамтамасыз ететін басқа ұйымдар. McDonald's алкогольсіз сусындарды Coca Cola компаниясынан, жеке қораптағы кетчуп дәмдеуіштерін басқа ұсынушыдан, тағам ингредиенттерін көтерме сауда орындарынан, қол орамалдар, қаптама, әдемі қағаздарды қорап өндірушілерінен сатып алады. Құрама Штаттардағы жалпы қағида – бизнес тек бір ғана жабдықтаушы кәсіпорынға тәуелді болмауы тиіс. Себебі ол компания банкротқа ұшырады немесе оның жұмысшылары ереуілге шығуы мүмкін. Бұл тәжірибе жабдықтаушылар арасында бәсекелестікті қалыптастырып, бағаны төмендетеді. Табысқа қол жеткізген жапон фирмалары жабдықтаушы таңдаудағы бағыттарын өзгертті.

Жабдықтаушылар – ұйымды ресурстармен қамтамасыз ететін басқа ұйым

БИЗНЕСТЕН ТЫС

Кәсіп салдарын зиянсыз ету

Бір жасқа толуына екі күн қалғанда Александра Скоттқа педиатриялық ісік ауруы деген диагноз қойылды. 2000 жылғы шілдеде, төрт жарым жасында Алекс інісімен бірге ісік ауруына қарсы «Алекс лимонадын» жасап, Батыс Хатфордтағы үйінің алдына шығарды. Сөйтіп, олар 2000 доллар жинады және бұл дәстүрді жыл сайын қайталауды ұйғарды. Алекс сегіз жасында қайтыс болғаннан кейін, ата-анасы қатерлі ісікке қарсы «Алекстің лимонад қорын» (Alex's Lemonade stand Foundation, ALSF) құрды. Қордың мақсаты педиатриялық ісік саласы бойынша білімді тереңдету және зерттеу жүргізуді қаржыландыру. Қазір қорда 503(c)3 қайырымдылық көрсетуші тіркелген. ALSF қоры 100 млн долларға тең және ол 475 жобаны қаржыландырған.

Қордың мақсаты – «Балаларды қорғау», Әулие Джуди балалар ауруханасы және басқа да ұйымдар сияқты қайырымдылық көрсету. Қор – коммерциялық емес ұйым және осы бағыттағы басқа да ұйымдар сияқты әрбір доллар үшін бәсекелесуге мәжбүр. Әдетте компания қаржыны арттырудың төмендегідей жолдарын қарастырады: жанашырлықпен жәрдем беру, мүшелік жарна, арнайы іс-шаралар ұйымдастыру және мемлекеттік, сондай-ақ жеке адамдар беретін гранттар. Қор ақпарат алмасуды кеңейту, бөлісу мақсатында қолдаушылармен байланысты жақсарту үшін Facebook, Twitter, Youtube сынды әлеуметтік желілерді пайдаланады. Ондағы әлеуметтік жарнама арқылы қор өткізетін іс-шаралары мен бастамалары туралы әлеуетті қолдаушыларына ақпарат жеткізіп отырады.

Мелисса Джонс қорда ерікті болып жұмыс істеп жүргенде колледжде оқитын еді. Жазғы практика кезінде қордың әлеуметтік желідегі жұмысын жақсы жүргізгені үшін, жуық арада ол толық күндік қызметке қабылданды. Әлеуметтік медиа маманы ретінде Джонс (қазір ол оқуын жалғастыруына байланысты қорда жұмыс істемейді) басқа ұйымдармен байланысқа шығып, жанашырлық қорын көбейтті және қолдаушыларға қор қаражатын молайту шараларына жарнама жасуға көмектесті. Оның ұраны қарапайым болды: «Әлеуметтік желіде назар аударту минутына бір миль жылдамдықпен тарайды, сондықтан сіз адамдардың оған қатысуын барынша жеңілдетуді қалайсыз». Оның «Бүгін бізбен хабарлас» (Connect with us Today web) парақшасында шексіз кнопкаларды басқаратын панель ғана емес, ол жастар мен ересек оқырмандар үшін қолайлы ALSF бағдарламасы және оның мүмкіндіктері туралы жарнама билборд ұсынған.

Ең маңыздысы Джонс ұйымның сайтын тек хабарлама алмасатын форум құралы ретінде ғана емес, қолданушылары өзара хабарласа алатындай қолайлы құрал ретінде қарастырды. Джонстың түсіндіруінше, қазіргі коммерциялық емес ұйымдар өз күшін онлайн қолдаушыларына жұмсап қана қоймай, сонымен қатар оларға онлайн адвокат болатын немесе қорды көтеру үшін қажет ресурстар ұсынады. Мысалы, ALSF сайты «Лимонад» қол ұшын беруде қарапайым әрі жеңіл жасаудың жолдарын қарастырып (одан түскен табыс қордың жалпы табысының үштен бірін құрайды), сондай-ақ модельдер мен медиабайланыс қызметтерін ұсынады.

Schneider Associates маркетиинг фирмасының цифрлық интеграция бөлімінің директоры Дон Мартели 2012 және 2013 жылдары өз балаларына ALSF қорын ұйымдастыруға көмектесті. Бірінші жылы қордың қаражаты 1001 доллар болған, келесі жылы 1500 доллар жетті деді. Бұл тек лимонад сатудан түскен ақша емес. Лимонад сатудан түскені – тек 300 доллар, ал қалғаны Мартеллидің айтуынша, «әлеуметтік жарнама және онлайн қоғамдастық» есебінен жиналды. Мартелли Facebook пен Twitter желілеріндегі жарияланымдарды үйлестіріп, олар да Алекстің басынан өткен жағдайларды, оған арнап ақша жинаған балалар туралы, олар тек өз қаласындағы ғана емес, бүкіл дүниежүзіндегі жақтастарының назарын аудару үшін қандай күш жұмсағаны туралы баяндап отырды. Жиналған 2600 доллардың екі мыңы осындай әлеуметтік желілердегі жарнамалық шараларды жүзеге асырудан түскен.

Дереккөз: Stanford Graduate School of Business, «Alex's Lemonade Stand Foundation: Eradicating Cancer, One Cup at a Time»,* Case M-331 (August 25. 2010). http://faculty-gsb.stanford.edu. on June 30. 2014. Chanty Navigator. «Alex's Lemonade Stand Foundation», Non-Profit Startup Center (2014). www.chantynavigator.com, on June 30,2014, «Melissa Jones. From Volunteer to Social Media Manager for Alex's Lemonade Stand Foundation, «*Pay It Forward, Philly!* (November 29, 2011), http://payitforwardphiiy. wordpress. com. on June 30.2014, Bemard Shimkus. 'Outlook 2012: Young Professionals' Perspectives, «*Philly Ad News Digital Edition* (January-February 2012) http://mobile.phillyadnews.com, on June 30,2014, Joanne Fritz. «How Alex's Lemonade Stand Invites Supporters to Engage through Social Media», About.com (2014). http://nonprofit.about com. on June 30. 2014, Meaghan Edelstem, 'Eight Tips for a Successful Social Media Cause Campaign, *Mashable* (May 10,2010). http://mashable.com, on June 30. 2014, Don Martelli, «Building Online Communities and Selling Lemonade,* *Schneider Associates Blog* (August 1. 2013). www.schneiderpr.com. on June 30. 2014.

Олар әдетте бір немесе екі ірі жабдықтаушымен жұмыс істейді. Ол өзара пайда табуға, жабдықтаушылар қызметінің сапасын арттыруға мүмкіндік береді.

Honda Құрама Штаттарда шығарылатын автокөліктер үшін айнаны Donnelly Corporation компаниясынан алдырады. Себебі ол компания сапалы өнім ұсынатынына көз жеткізген және оның корпоративтік мәдениеті мен құндылықтары Honda-ға жақын екен. Honda компаниясының мақсаты клиенттерге бағытталғанын түсінген Donnelly корпорациясы айна жасайтын жаңа зауыт салды. Және бұл шешім тек қол алысу арқылы келісім негізінде ғана орындалды.

Motorolla компаниясы жабдықтаушыларын өзі ұйымдастырған атақты біліктілік бағдарламаларына қатыстырып, олардың қызметін бағалау арқылы сапасын арттыруға ықпал етеді. Екінші жағынан әлемдік автоөндірушілер 2011 жылы Жапонияда болған жер сілкінісі мен цунамидің салдарынан туындаған өндірістің тоқтауынан сабақ алды. Бұл елдегі жабдықтаушылар тауар өндірісін және оны жеткізуді бірнеше айға тоқтатуға мәжбүр болған.

Стратегиялық серіктестер (стратегиялық одақ) – екі немесе одан да көп ұйымның бірігіп немесе басқа серіктестік формасында жұмыс істеуі

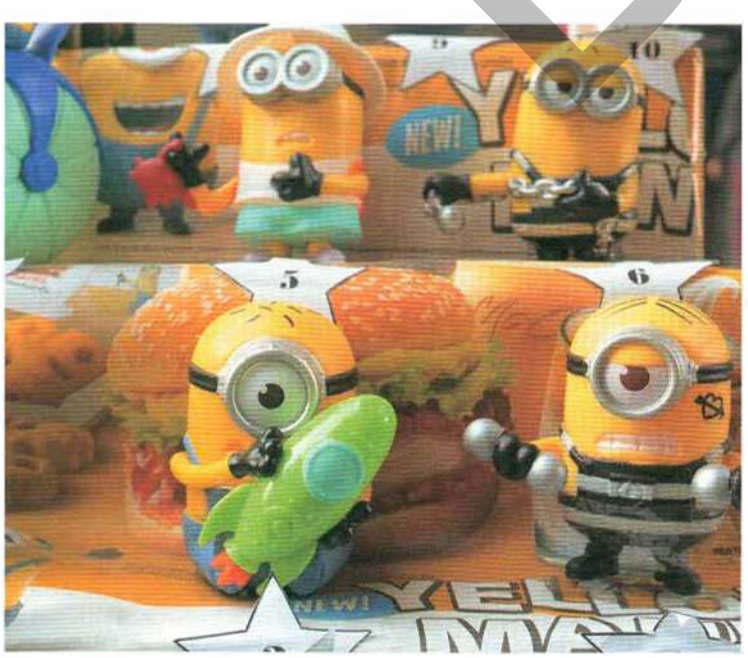
Реттеуші – бақылау, заң шығару немесе ұйым қызметі мен саясатына ықпал ететін ұйым бірлігі

Реттеуші агенттіктер – бизнес қызметін реттеу үшін мемлекет құрған ұйымдар

Мүдделі топ – бизнеске ықпал ететін ұйым мүшелерінен құралған топ

Стратегиялық серіктестер. Компанияның сыртқы ортасының келесі бір факторы – **стратегиялық серіктестер** (стратегиялық одақ) – екі немесе одан да көп ұйымның бірігіп немесе басқа серіктестік формасында жұмыс істеуі.[12] Мысалы, Disney және Стивен Спилбергтің Dreamworks киностудиялары бірігіп құрған серіктестік арқылы Disney студиясы Dreamworks-қа инвестиция салып, жылына 4-6 фильмге дейін таратуға келісім берген. Есесіне, Disney әр фильм көрсетілімінен түскен кассаның 10%-ын және DVD сату арқылы тағы да қосымша табыс алады.[13]

3.3-сызбадан көргеніміздей, McDonald's компаниясының бірнеше стратегиялық серіктесі бар. Мысалы, McDonald's ресторандарын Walmart дүкендерінде ашуға келіскен. Ол сондай-ақ Disney компаниясымен де ұзақмерзімді келісімшартқа отырған. McDonald's Disney фильмдерін жарнамалайды, ал Disney кейбір парктерінде McDonald's ресторандарын және киоскілерін ашқан. Көптеген шетелдік дүкендер жергілікті инвесторлармен бірігіп ашылған. Стратегиялық серіктестер компанияға жетіспейтін тәжірибені үйрету, тәуекелді бөлісу және жаңа нарық мүмкіндіктерін ашуға көмектеседі. Стратегиялық серіктестіктің басым көпшілігі халықаралық фирмалар арасында туындайды. Мысалы, Sony (Жапония) және Samsung (Оңтүстік Корея) компаниялары электроника өндірісінде бір-бірімен қатты бәсекелес болғанымен, жұқа панель теледидар мен компьютер мониторлары өндірілетін 2 млрд доллар тұратын ортақ фабрика салған.[14]



Mc Donald's компаниясының бірнеше серіктесі бар. Мысалы, Happy Meal жиыны Disney шығарған «Немоны іздеу» (Finding Nemo) анимациялық фильмін жарнамалауда.

Реттеушілер – компанияның сыртқы ортасының тағы бір элементі – бақылау, заң шығару немесе ұйым қызметі мен саясатына ықпал ететін ұйымдар бірлігі. Реттеушілердің екі түрі бар. Біріншісі, **реттеуші агенттіктер**, олар мемлекет тарапынан әрекет етіп, қоғамды белгілі бір бизнестік қызметтерден немесе бизнес компанияларын бір-бірінен қорғайды. Екіншісі – **мүдделі топтар** бизнеске ықпал ететін ұйым мүшелерінен құрылған топ.

Федералды билік жүргізуші реттеуші ұйымдарға мыналар жатады: Тамақ өнімдері және дәрілік заттарды бақылау басқармасы; Бағалы қағаздар және биржа комиссиясы; Қоршаған ортаны қорғау агенттігі және бірдей жұмыспен қамту мүмкіндігі комиссиясы. Бұл ұйым-

дардың көпшілігі жеке тұлғаның құқықтарын қорғауға бағытталған. Мысалы, Тамақ өнімдері және дәрілік заттарды бақылау басқармасы тамақтың құрамында зиянды заттарды қолдануға тыйым салатын ұйым, сол себепті ол Mc Donald's үшін маңызды. Көптеген менеджерлер мемлекеттік тексерушілер тым көп екеніне шағымданады. Компаниялар жылына мыңдаған жұмыс сағатын және жүз мыңдаған доллар қаражатты мемлекеттік тексерістер тарапынан көрсетілген ескертулерді орындау үшін жұмсайды. Мысал ретінде дрондар шығаратын өнеркәсіптегі жаңа реттеу шараларын атап өтуге болады. Федералды авиация әкімшілігі дрондарды қолдану ережелерін қалыптастыру және реттеуде белсенді рөл атқаруда. [15]

Менеджерлердің жұмысын қиындату үшін түрлі реттеуші ұйымдар әртүрлі, жүйесіз, бір-біріне қайшы талаптарды орындауға міндеттейді. Мысалы, тарихтағы ең күшті экологиялық апат Exxon Valdez танкерінің 11 млн. галлон мұнайды Аляска жағалауына төгуінен болған. Қоршаған ортаны қорғау агенттігі Exxon компаниясын жағалауды тазалауға мәжбүрледі. Апат себебін зерттеу барысында кеме капитаны мас болды деген тұжырым жасалып, Exxon Mobil компаниясында кеме капитаны лауазымы жауапты жұмыс болғандықтан, оған тағайындалатын қызметкерлерге талап күшейтілді. Осы шектеулерге сәйкес, Exxon Mobil жұмысқа қабылдау саясатын қайта қарады және бұрын ішімдік пен есірткіге әуес болған адамдарды бұл жұмысқа қабылдамайтын болды. Енді бір реттеуші ұйым – теңдей жұмыспен қамту комиссиясы Exxon Mobil компаниясын осы шешімі үшін сотқа берді. Оның айтуынша, бұл кезде ішімдік ішуді қойған, нашақорлықтан емделген адамдардың құқы бұзылды. Exxon Mobil жұмысқа алу саясатын тағы да қарауға мәжбүр болды және сол кезде Қоршаған ортаны қорғау агенттігі тарапынан тағы да санкцияға ұшырады.

Қоршаған ортаны қорғау өзге елдерде де қатаңдатылған. Құрама Штаттарда Walmart бөлшек сауда дүкені басқа жаңа сауда орнын ашқысы келсе, оны реттеушілік талаптары төмен, әрі анық жазылған ережеге сай аша алады. Заңдық күші бар реттеу ережелеріне сәйкес дүкенді кез келген жерде ашуға және онда сатқысы келетін барлық тауарды сатуға болады. Бірақ Германиядағы жағдай басқаша. Осы елдегі ең ірі бөлшек сауда орны Allkauf 15 жыл бойы басқа қаладағы өзінің жеке меншік жерінде дүкен ашуға тырысқан. Оған Германияның жергілікті билігі рұқсат бермеді. Себебі одан жергілікті сатушылар жаңа шегуі мүмкін. Германия заңына сай, барлық бөлшек сауда орындары дүйсенбі мен сенбі аралығында тек таңғы сағат алтыдан кешкі сағат сегізге дейін жұмыс істей алады. Жексенбі күні бұл дүкендер жұмыс істемейді. Жексенбі күні жанармай құю бекеттері мен туристік дүкендер жұмыс істейді және шіркеудегі ғибадаттан кейін нан дүкендері ғана бірнеше сағатқа ашық болады. Жылына екі рет жеңілдетілген ірі сатылымдар ұйымдастырылады, бірақ бұл жеңілдіктер азық-түлік өнімдеріне қатысты емес.

Реттеушілердің тағы бір тобы – мүдделі топ. Белгілі мүдделі топтарға мыналар жатады: National Organization for Women (NOW), Mothers Against Drunk Drivers (MADD), the National Rifle Association (NRA), the League of Women Voters, the Sierra Club, Center for the study of Responsive Law, Consumers Union және өндірісте өзін-өзі реттеуші ұйым – Council of Better Business Bureau. Мұндай топтардың мемлекеттік агенттіктер сияқты күші жоқ, бірақ медиа құралдарын қолдана отырып, олар өздеріне назар аударта алады. Мысалы, MAAD (өз өнімдеріне ескерту қағаздарын жапсырады), автомобиль компаниялары (өз көліктерін рульге мас адам отырғанда жұрмейтіндей жасайды); жергілікті билік (ішімдікті ұпататындарға қатаң тыйым салу қаулысын шығару); барлар мен мейрамханалар (тым көп ішкендерге ішімдік сатудан бас тарту) алкоголь сусындарына аса көңіл бөледі. Мүдделі топтар арасындағы тартымды топ – жылдам дамып келе жатқан электрониканы қайта өңдеу өнеркәсібін бақылаушы ұйым Basel Action Network (BAN). BAN дамушы елдерден бұзылып қалған теледидар, компьютер бөліктерін және т.б. демпинг саясатымен жинап жөнелтуді бақылайды. Бұл қызмет кең көлемде және заң шеңберінде жүргізіледі және бизнестің халықаралық және жергілікті нормативті актілерін айналып өткісі келіп, электроника тауарларын, олар-

дың құрамында улы зиянды заттардың болуына қарамастан, қоқысқа тастағандар туралы да хабарлап отырады.[16] Сол сияқты бірнеше топ FDA ұйымын қолдап, алкогольсіз сусын таратушылар өнімдерінің сыртына «Коладағы карамель бояуы ісік ауруын тудыруы мүмкін» деген қағаз желімдеп қоюын талап етеді.[17]

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер бизнес қызметін атқаратын жалпы орта мен оның элементтерінің бизнеске қалай әсер ететінін түсінуі керек.
- ☐ Менеджерлер бизнеске тікелей әсер ететін факторлар туралы да білуі және оның бизнеске әсерін бағалай алуы керек.
- ☐ Менеджерлер бизнес ортасының жалпы және тікелей факторлары туралы білмесе, бірақ болып жатқан өзгерістерге қарсы тура алса, мұндай іс-әрекеттерді компанияның бәсекелестік артықшылықтары ретінде қолдана алады.

Ұйымның ішкі ортасы

3.1-сызбада көрсеткеніміздей, ұйымның ішкі ортасына меншік иелері, директорлар кеңесі, қызметкерлер, жұмыс істейтін орын және ұйым мәдениеті жатады.

Меншік иелері

Меншік иесі – ұйым мүлкінің иесі

Директорлар кеңесін акционерлері сайлайды. Оларға акционерлер мүддесін көздейтін менеджмент ұйымдастыру арқылы бизнесті басқару тапсырылады

Бизнестің **меншік иелері** дегеніміз – ұйымның мүлкінің иелері. Меншік иелері шағын бизнесті жүргізетін жеке адам, бірігіп бизнес жасағысы келетін бірнеше адам немесе акционерлік қоғамның бағалы қағазына инвестиция салған адамдар. McDonald's-тің 953.13 млн акциясы бар, оның әрбіреуі фирма мүлкінің бір бөлігіне тең. McDonald's негізін қалаушы Рэй Крок отбасы және ірі институционалдық инвесторлар акцияның басым бөлігін иемденген. Сонымен қатар McDonald's компаниясы акциясының аз бөлігін иеленушілер де бар, олар өз кезегінде басқа компаниялардың акцияларына да иелік етеді. Мысалы, компания меншігінде ресторанды тәтті нанмен қамтамасыз ететін ірі аймақтық нан пісірушілер бар. Олардың әрқайсысы жалпы бизнеске енген және бас компаниядан толықтай, болмаса ішінара субсидия алып отырады. McDonald's Ресейде французша фри деген тамақ дайындау үшін картоп өсіретін жергілікті фермерлермен келісімшартқа отырған.

Директорлар кеңесінің келер жылға Бас директордың жалақысын көтеру жөніндегі жиналысы. Көбейген кеңес мүшелері өздері бақылайтын фирма қызметіне, әсіресе Бас директорға төленетін айлыққа қатысты талдау жасап жатыр.

Директорлар кеңесі

Компанияның **директорлар кеңесін** акционерлер сайлайды. Оларға акционерлердің мүддесін көздейтін менеджмент ұйымдастыру арқылы бизнесті басқару тапсырылған. Кейбір кеңестер салыстырмалы түрде пассив. Олар көбінесе бақылау қызметін ғана атқарып, бизнеске белсенді түрде қатыспайды. Бірақ қазір

жағдай өзгеріп келеді, кеңес мүшелері бизнесті жан-жақты талдап, оны басқаруға ықпал ете бастады. Соңғы кездері бизнесте болған дау-жанжалдар да жағдайдың өзгеруіне оң әсер етті. Кейбір кеңес мүшелері заңға қарсы әрекеттер жасады деп айыпталды. Кей жағдайларда кеңес мүшелері менеджерлердің қызметін бақылауға көңіл бөлмеген.[18] Мәселе корпорацияны басқару концепциясында бизнесті жүргізуді басқаруға кім жауапты екенінде.

Қызметкерлер

Ұйымның ішкі ортасының келесі элементі – қызметкерлер. Бүгінгі менеджерлерді (кейінірек талқыланады) ерекше алаңдатып отырған мәселе – жынысы, жасы, ұлты және басқа белгілер бойынша түрлене бастаған жұмыс күші табиғатының өзгеруі. Жұмыскерлер жұмысты қалай атқаратынына байланысты тапсырманы толық орындаушылар немесе жарым-жартылай орындаушылар болып бөлінеді.[19] Фирмаларда кездесетін тағы бір жағдай – уақытша жұмыскерлер, яғни белгілі бір тапсырманы орындау үшін ұйымға уақытша қабылданған адамдар. Жұмыс берушілер көбінде уақытша жұмыскерларды жалдауды қалайды, себебі олар икемді, аз жалақыға жұмыс істейді және оларға әлеуметтік төлемдер төленбейді. Бірақ олар бір ұйымнан екінші ұйымға тез ауысатындықтан, уақытша жұмыс істеп жүрген жұмыс орнына адалдық танытпайды.[20]

Көптеген ұйымдардағы уақытша жұмыскерлер кәсіподақ ұйымдарына біріккен. Кәсіподақ ұйымдары – менеджерлер үшін қиындық туғызатын тағы бір мәселе. 1935 жылы қабылданған Ұлттық Еңбек қатынастары заңына сәйкес, кәсіподақты ұйым жұмыскерлері заңды түрде құрған болса, кәсіподақ қызметін мойындап, онымен санасу керек. Қазіргі кезде Құрама Штаттар жұмыскерларының 11,1%-ы кәсіподақ ұйымдарына біріккен. Ford, Exxon, Central Motors сынды кейбір ірі фирмаларда бірнеше кәсіподақ ұйымы бар. Ұйым жұмыскерлары одаққа бірікпесе де, менеджерлер оларға назар аударуы керек. Honda of America, Walmart, Delta Airlines компаниялары ұйымда кәсіподақ құрылмауы (немесе минималдау) үшін барын салуда. «Көк жағалы» жұмыскерлер ғана емес, сонымен қатар мемлекеттік қызметкерлер, басқарушылар, мұғалімдер сияқты «ақ жағалы» жұмыскерлер де, тіпті кәсіби атлеттер де кәсіподақтарға біріккен.

Жұмыс істейтін орын

Ішкі ортаның тағы бір бөлігі – жұмыс істейтін орын және жұмыс жағдайы. Кейбір ұйымдардың зәулім ғимараттары қаланың орталығында, ал кейбіреуі қаланың шетінде немесе ауылды жерлерде орналасқан. Олардың кейбіреуі колледж ғимаратына ұқсайды. Кейбір ұйымдар дәстүрлі офис формасында болса, енді біреулері есіксіз және бөлін қоятын қабырғаларсыз ұйымдасқан.

Mars компаниясының Snickers пен Milky Way шығаратын жүздеген топ менеджері үлкен, кең бөлмелерде жұмыс істейді. Президент орны бөлменің ортасында, қалғандары оны шеңбер сияқты қоршап отырады. Кеңінен қолданылып отырған мұндай құрылымдар қызметкерлерге жобалық жұмыс барысында бір үстелден екіншісіне еркін өтіп, тапсырманы жылдам орындауға мүмкіндік береді. Бөлек тұрған бос компьютерлерді керек адам қажет болған кезінде қолдана алады және кіші бөлмелер жеке басқа қатысты мәселелерді шешу үшін керек.[21]

Жұмыс орны бизнес ахуалын қалыптастыруда маңызды рөл атқарады.

DRAFT

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер ұйымның ішкі ортасының негізгі бөліктерін және ұйымның табысқа жетуіне қалай әсер ететінін түсінуі керек.
- ☐ Менеджерлер атқаратын қызметіне қарамастан ұйымның басқару құрылымы туралы анық түсінік қалыптастыруы керек

«Бұл компания қызметкерлерін «өзгешелік жасағым келсе, жасай аламын» деген ой алға жетелейді. Netflix компаниясы мәдениетінің бір бөлігі – еркіндік. Өзгесі – жауапкершілік. Netflix жоғары өнімділік мәдениетін қалыптастырды. Жоғары өнімділіктің төлемі де жоғары болмақ».

– РИД ХЕСТИНГС, NETFLIX НЕГІЗІН ҚАЛАУШЫ ЖӘНЕ БАСШЫСЫ[23]

Ұйым мәдениеті

Ұйымның ішкі ортасының өте маңызды бөлігі – ұйымдағы мәдениет. Ұйым мәдениеті – ұйымның қыр-сырын, онда не маңызды екенін түсінуге көмектесетін құндылықтар, наным-сенімдер, әдет-ғұрыптар, адамдардың мінез-құлқы мен жұмысқа деген қатынасының жиынтығы.[22] Мәдениет – өлшеу мен бақылауға конбейтін формасыз тұжырым. Қалай десе де, ұйым мәдениеті ішкі ортаның маңызды бөлігі ретінде менеджер мінез-құлқын қалыптастыруға ықпал етеді.

Ұйым мәдениетінің маңызы

Мәдениет ұйымның жұмыс атмосферасы ретінде қарастырылады. Мысалы, Microsoft компаниясының стереотиптік имиджі – күнделікті, ыңғайлы киіммен сағаттап жұмыс істейтін жұмыс орны ретінде қалыптасқан. Кейбір зерттеулерге сүйенсек, Bank of America ұйымында қызметкерлер қатаң іскерлік костюм киюге және тапсырмаларды ережеге сай орындауға міндетті түрде екен. Texas Instruments қызметкерлері жұмысқа галстуксіз жейде киетінін, тек кейбір менеджерлер сыртынан бешпет киіп жүретінін айтады. Southwest Airlines компаниясы клиенттерін қызмет сапасымен қанағаттандыру және қуанын сыйлау мәдениетін қалыптастырған.

Әрине, барлық ұйымдарда дәл осындай мәдениет болуы міндетті емес. Мысалы, сату және маркетинг бөлімінің мәдениеті өндіру немесе операциялық бөлімдермен салыстырғанда басқаша болады. Қандай болғанда да, ұйым үшін мәдениет – оның табысқа жетуіндегі және тиімділікті арттырудағы маңызды күш. Apple, Starbucks, Procter & Gamble сынды күшті компаниялар жоғары деңгейдегі мәдениетті қалыптастырып дамытуда қатты қиналған Kmart сияқты компаниялармен салыстырғанда әлдеқайда тиімдірек.[24]

Ұйым мәдениетін анықтайтын факторлар

Ұйымның мәдениеті қалай пайда болады? Әдетте ол ұзақ уақыт бойы қалыптасып, өркендейді. **Ұйым мәдениеті** оның құрылуынан басталады. Мысалы, James Cash Penney компаниясы қызметкерлер мен клиенттерге сыйластықпен адамгершілік қарым-қатынаста болу керек деп есептеген. J.C. Penney үшін оның қызметкерлері әріптестер (олардың серіктес екенінің маңыздылығын бейнелеу үшін) деп, ал клиенттердің қажеттілігін қанағаттандыру ең бірінші кезектегі маңыздылық деп санайды. Sam Walton, Ross Perot, Disney әсері олар өздері құрған ұйымдарда сезіледі.[25] Ұйымның дамуына байланысты оның мәдениетінің формасы, белгілері, ұрандары, басты кейіпкерлері, ұйым туралы әңгімелер өзгереді. Hewlett Packard компаниясының маңызды құндылығы – банктік қарыздан бас тарту. Компанияның бірнеше жыл бойы жаңа жобаға қатысуына байланысты әңгіме әлі күнге де-

Ұйым мәдениеті – ұйымның қыр-сырын, онда не маңызды екенін түсінуге көмектесетін құндылықтар, наным-сенімдер, әдет-ғұрыптар, адамдардың мінез-құлқы мен жұмысқа деген қатынасының жиынтығы

йін айтылады. Барлық объективтік жағдайлар компанияның жобаны қаржыландыру үшін банктен қарыз алуы керек екенін айтқанда, Хьюлет пен Паккард Hewlett Packard банктен қарыз алмайды деп, ол жобадан бас тартқан. Екі компанияның қаһармандар қатысқан және ұранға айналған бұл әңгіме корпорация мәдениеті қандай болуы керегін көрсетеді. Disney компаниясындағы көптеген шешім қабылдаларда «Уолт Дисней өзі қалай істеген болар еді?» деп сұрайды.

Корпорация табысы және тәжірибе алмасу мәдениетке әсер етеді. Hallmark Cards ашық хат өндіру индустриясындағы табысы оның берік мәдениетін қалыптастырды. «Hallmark отбасы» туралы оның қызметкерлері оң көзқараста, сондықтан олар компанияда көп жылдан бері адал қызмет атқаруда. Kmart компаниясында керісінше, мәдениет деңгейі төмен, менеджмент тез өзгереді, болып жатқан барлық өзгерістерге азғана адам қатысады. Hallmark Cards және Kmart мәдениеті арасындағы айырмашылық – бұрынғы уақытта қол жеткізген табыстары мен алмасқан тәжірибелерінің жемісінде.

Ұйым мәдениетін басқару

Ұйым мәдениетімен айналысатын менеджерлер оның маңыздылығы мен көзге көрінбейтін сипатын ескере отырып, мәдениетті қалай басқара алады? Негізінде менеджерлер ағымдағы мәдениетті түсініп, кейін оны қайта қарау немесе өзгерту туралы шешім қабылдауы керек. Ұйымның қазіргі кездегі мәдениетін түсінгеннен кейін ғана белгілі бір шаралар қолдануға болады. Hewlett Packard компаниясы жүзеге асырып отырған маңызды шараларды басқару, бағытын анықтауда «HP жолы» құндылықтары әлі күнге дейін сақталуда. Мәдениет, соңдай-ақ іс-әрекеті сол фирманың ағымдағы мәдениетімен сәйкес келмейтін адамдарды қайта тәрбиелеу, мадақтау және оның қызметін өсіру және лозунг, әртүрлі салтанатты жиындар, т.с.с. ұйымдастыру арқылы да қалыптасады.

Алайда менеджерлер тиімді жұмысқа ықпал ететін мәдениет пен ешқандай нәтиже бермейтін шаралардың арасын ажыратуы керек. Мысалы, көптеген фирмалар өз мәдениетін сақтауды мақтаныш санайды. Shell Oil өзінің Хьюстондағы штаб-пәтерінің холлында күрделі дисплейден компанияның өткені туралы бейнебаяндар қосып қояды. Кейбір компанияларда ұжым мәдениетінің деңгейі төмен. Мысалы, General Motors тауар санасын жақсартуға және бөлімдер арасындағы бәсекелестікке аса назар аударып, маркетинг және басқа фирмалармен бәсекелестік сияқты жұмыстарға көңіл бөлмеген. Олардың ойынша, соңғы жылдардағы дағдарыстың General Motors бизнесіне кері әсері оның ұжым мәдениетіне тым көп көңіл болу себебінен болған.

Компаниялардың бірігуі немесе ұжымдағы бір-біріне қарсы топтардың әрекеттері ұйымдық мәдениетке кері әсер етеді. Continental мен United әлемнің ең ірі әуежолы компаниясын құру үшін бірігуі нәтижесінде көптеген қиындықтар туындады, себебі екі компанияның мәдениеті әртүрлі болатын.[26] Мәдениет қалыптастыру үшін менеджерлер алдымен, оның озекті идеясын анықтауға тиіс. Yum Brands мейрамханасын (Yum Brands, Piza Hut, KFC, Taco Bell) жетілдірудің үш жолына көңіл бөлген атқарушы директор Давид Новак жеке корпорациялық ұйым мәдениетінің болмағанын анықтады.

Новак зерттеу жұмысы барысында ұсынылатын денсаулық тауарлары және басқа тауарлар бір елде әртүрлі және мейрамхана бренді мен қызмет түрлері бір-бірімен ешқандай байланысы жоқ, әр елде түрліше екенін байқады. Ол инновацияға көңіл бөліп, жоғары басқарушылардан қарапайым менеджерлерге дейін ұйым мәдениетін түсіндіретін арнайы мамандандырылған курстар ұйымдастырды.[27]

Ұжым мәдениетін қалыптастырудың бір жолы – аутсайдерлерді маңызды менеджерлік қызметке тағайындау. Басқарма директорын басқа жақтан тағайындау туралы шешім – ұйымда міндетті түрде өзгерістер болатынының белгісі. Жаңа ұран әзірлеу, жаңа баяндар құрастыру, жаңа үрдістегі салтанатты жиындар өткізу,

бұрынғы дәстүрді бұзу ұйым мәдениетін өзгертеді. Ұйым мәдениеті 12-тарауда айтылатын жолдар арқылы да қалыптасады.[28]

Менеджер жадынамасы

- ☐ Ұйымның мәдениетін оның барлық мүшелері түсінуге тиіс.
- ☐ Менеджерлерге ұйымның берік мәдениетін орнату, қалыптастыру, құру үшін көмек керек.

Мультимәдени орта

Ұйымның сыртқы және ішкі ортасымен қатар маңызды элемент ретінде мәдениеттің алуантүрлілігін айтуға болады. Бұл элементті бөлек қарастырып отырған себебіміз – көп жағдайда ол ұйым ортасының басқа элементтеріне байланысты. Әртүрлі мәдениеттегі адамдардың түрлі құндылықтары, дәстүр, мінез-құлық, қарым-қатынастарына байланысты кең ауқымды мәселелері бар екенін көрсетеді. Осы және басқа да айырмашылықтар өз кезегінде менеджерлерге үлкен мүмкіндіктер туғызады. Мұндай кең ауқымды мәселелер **мультимәдениет** деп аталады.

Қарастырылатын келесі сала – әралуандық. **Әралуандық** ұйымда немесе топта оның мүшелері жасы, жынысы немесе ұлты сынды бірнеше маңызды белгілеріне қарай бір-бірінен ерекшеленген жағдайда болады. Мұндай айырмашылықтар көпұлтты қоғамды қалыптастырады. Бизнес әлемінде *әралуандық ұғымы* көбінде демографиялық сипаттамалар: ұлты, жасы, жынысы және тағы басқа белгілеріне байланысты қолданылады. Әралуандық дегеніміз топ немесе ұйымды айқындайтын абсолют құбылыс емес. Оның орнына, әралуандықты сәйкес келетін әртүрлі деңгейлер мен дәрежелерде болатын үздіксіз процесс деп қарастыру керек. Сондықтан қазіргі ұйымдар үшін әралуандық пен мультимәдениетті түсіну барлық менеджерлер үшін өте маңызды.

Әралуандық пен мультимәдениеттегі трендтер

Әралуандық және мультимәдениеттегі ең маңызды тренд – іс жүзіндегі барлық ұйымдарда осы құбылыстардың түрленуі басталды. Олардағы жұмыс күштері де әртүрлі жолмен өзгерді. Осы трендтің негізгі себептері 3.4-сызбада көрсетілген.

Әралуандықтың кеңеюіне әсер ететін маңызды фактор – еңбек күші демографиясы. Еңбек күші құрамында әйелдердің үлесінің артуынан ұйымдар жалдайтын қызметкерлердің құрамы мен саны өзгерді. 1955 жылы Құрама Штаттарда жасамыс әйелдердің 26.6%-ы ғана жалданып жұмыс істеген, бұл көрсеткіш 2013 жылы 59.7%-ға өсті.[29]

Еңбек нарығының әр бөлігінде таланттар теңдей бөлінсе (мысалы, өте талантты ер қызметкерлер саны барлық ер қызметкерлердің пайыздық үлесіне, өте талантты әйел қызметкерлер саны барлық әйел қызметкерлердің пайыздық үлесіне қатынасы бірдей болса) бұл жағдай жұмысқа қабылданатын әйелдер саны ер адамдарға қарағанда көбірек болатынын көрсетеді.

Фирма қызметкерлерінің 90%-ы ер адам, ал 10% әйелдер делік. Еңбек резервінде әйелдердің үлесі 40%-ы болуы керек делінсе, онда фирмада қызметкерлер арасында әйел адамдар жетіспейді. Уақыт өте келе ер адамдардың жұмыстан кетуі немесе олардың орнын әйелдердің басуы топ менеджмент құрамын да осы қатынасқа сәйкес өзгертеді. Әралуандыққа байланысты жанама фактордың бірі – ұйым қызметкерлері арасынан ең талантты деген қызметкерлерін жалдау және қызметін өсіру арқылы жұмыс күшінің санасын арттыруы болатынын мойындау. Қоғамның түрлі сегменттерінен дәстүрлі жолдармен қызметкерлер іздеу және

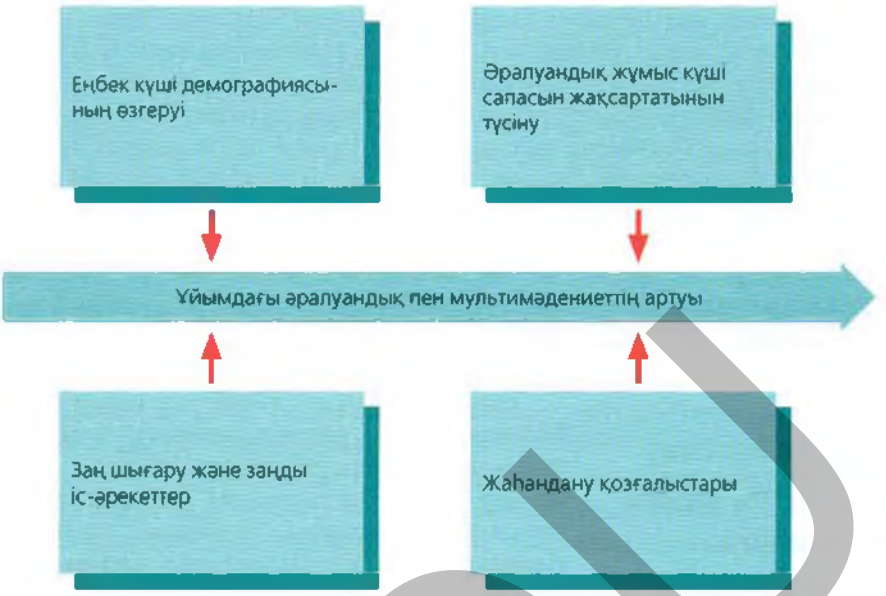
Мультимәдениет – әртүрлі мәдениеттегі адамдардың түрлі құндылықтары, дәстүр, мінез-құлық, қарым-қатынастарына байланысты кең ауқымды мәселелері

Әралуандық – ұйымда немесе топта оның мүшелері жасы, жынысы немесе ұлты сынды бірнеше маңызды белгісіне қарай бір-бірінен ерекшеленуі

DU

3.4-СЫЗБА. ӘРАЛУАНДЫҚ ПЕН МУЛЬТИМӘДЕНИЕТТІҢ АРТУ СЕБЕПТЕРІ

Қазіргі ұйымдарда әралуандық пен мультимәдениет төрт түрлі себепке байланысты артып келеді. Бұл себептер болашақта әралуандықты одан әрі түрлендіреді.



жалдау ұйымдағы білікті және біліктілігі өте жоғары мамандарды көбірек тартуға мүмкіндік береді. Осылайша, бұл ұйымдар әралуандықты ұйымның бәсекелік артықшылығының негізі ретінде қолдана алады.[30]

Әралуандықты арттырудың тағы бір себебі – заң шығарушы және құқықтық шешімдердің ұйымдарға жұмыспыларды көбірек жалдауды талап етуі. Ертеректе Құрама Штаттарда жұмыс берушілер кемсітушілікке жол берген. Әйелдерді, афроамерикалықтарды және басқа аз топ өкілдерін жұмысқа алмаған. Жұмысқа алуда адамның терісінің түсі маңызды болып, көпшілігінде тек ақ адамдар ғана жұмысқа қабылданған. 1964 жылы қабылданған Азаматтық құқық туралы және басқа да заңдар жоғарыда аталған топ өкілдері мен басқа да топтарды кемсітушілікке қарсы болды. 13-тарауда айтылғандай, жұмысқа қабылдауда тек адамның біліктілігі ғана маңызды болуы керек.

Мультимәдениетті арттыруға қатысатын тағы бір фактор – жаһандық қозғалыстар. Басқа ел территориясында фирма ашқан ұйымдар жергілікті халықтың дәстүрін, әлеуметтік нормаларын, адамгершілік ұстанымдарын зерттеуге тиіс. Стратегиялық серіктестер немесе шетелдік компания иелері басқа елдерде немесе өз елдерінде менеджер ретінде жұмысқа шетелдіктерді жалдайды. Қызметкерлер мен менеджерлер тапсырма орындау барысында бір елдегі ұйым бөлімшесінен екінші елдегі ұйым бөлімшесіне ауысады, осылайша олар әралуандық пен мультмәдениет ауқымын кеңейтеді.

Химиялық зауыт өзінің әр алуан жұмысшыларына арнап қауіпсіздік реттеу шаралары ережелерін екі тілде: ағылшын және аалай тілдерінде әзірлеген.

DU

Әралуандық пен мультимәдениет факторлары

Жоғарыда айтқанымыздай, әралуандық пен мультимәдениеттің түрлі факторлары ұйым ерекшеліктерін сипаттай алады. Осы бөлімде біз әралуандықтың адамдардың жасы, жынысы, ұлты сынды және басқа да факторларын талқылаймыз.

Жас ерекшілігіне қарай бөлу. Әралуандықты айқындайтын негізгі фактор – жұмысшыларды жас ерекшелігіне қарай бөлу. Құрама Штаттарда жұмысшылардың орташа жасы өсіп келеді. 2000 жылы жұмысшылардың орта жасы 35,5 болса, 2014 жылы бұл көрсеткіш 42,3 болды және әрі қарай орта жас мөлшері арта береді. Оған бірнеше фактор әсер етеді. Біріншіден, Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін 20 жыл өткен соң туу деңгейі күрт артты. Бірақ сол кезеңде дүниеге келген адамдар кейін тек бір немесе екі баламен ғана шектелді де, соның салдарынан жалпы жұмыс қолының саны азайды. Жұмыс күшінің жас көрсеткішіне әсер ететін тағы бір фактор – адамдардың денсаулығы мен медицина деңгейінің жақсаруы. Нәтижесінде адамдардың жұмыс істеу қабілеті және өнімділігі артты. Өкінішке орай, көптеген адамдар зейнет жасына жеткенімен, жинақтаған зейнетақысы жоқ болғандықтан жұмыс істеуге мәжбүр. Нәтижесінде, бірнеше жыл бұрын зейнетке шығуға тиіс болған адамдар әлі күнге дейін жұмыс істеп жүр.

«Көптеген жас жұмысшылардың ойынша, жасы үлкен жұмысшылар әлеуметтік медиа және басқа құралдарды пайдалануға икемсіз, оны жедел үйреніп, қолданудан гөрі, оған жай иелік етуге бейім».

– АДРИАННА ФОКС, КАДРЛАР МАМАНЫ[32]

Бұл жағдай ұйым қызметіне қалай әсер етеді? Ұйымдағы жасы үлкен адамдар өте тәжірибелі, тұрақты және олар өнімділікті жастарға қарағанда көбірек арттыруға тырысады. Екінші жағынан, медицинаның жақсаруы, денсаулық жүйесінің жетілдірілуіне қарамастан, үлкен кісілер ұйымнан медицина бойынша сақтандыру жарнасын және медициналық жәрдемақыларды арттыруды талап етуде. Кадр резервінде жастар үлесінің азаюы ұйымдарды егде жастағы қызметкерлерді жұмысқа алуға мәжбүрлейді.[31]

Жыныс. Ұйымдарда қызметкерлерді жұмысқа қабылдау тәжірибесінде ерлер мен әйелдер саны салыстырмалы түрде өзгерген. Мысалы, Құрама Штаттарда 1964 жылы жұмыс орындарында 66% ерлер, 34% әйелдер болса, 2012 жылы бұл көрсеткіш 57% ерлер, 43% әйелдер болып өзгерген. Оған қоса бүгінде менеджмент және оған қатысы бар барлық кәсіп түрімен айналысатын қызметкерлер санының 52%-ы әйелдер. Бұл жағдайлар көптеген ұйымдарда **«шыны төбе»** мәселесін туғызып отыр, яғни кейбір ұйымдарда әйелдерді басшылық қызметке тағайындауға қарсы кедергілер бар. Мұндай көзқарасты өзгерту қиын болып тұр, себебі олар нақты көзге көрінбейтін мәселелер. Менеджерлер арасында әйелдер саны артқанымен, басшылық қызметке тағайындалғандар саны өте аз. Әрі қарай мұндай бөліну атқарылатын қызмет түрлері бойынша да бірдей емес, көбінесе әйелдер арасынан аз ғана бөлігі қаржы, операциялық бөлімде жұмыс істесе, басым бөлігі маркетинг және HR менеджерлері болып қызмет атқарады.[33] Сәйкесінше ерлерге қарағанда әйелдердің жалақысы төмен. Жалақыдағы айырмашылық қазіргі кезде азайып келеді.

Неліктен әлі күнге дейін ұйымдарда «шыны төбе» мәселесі бар? Өйткені кейбір ұйымдарда әйелдерді басшылық қызметке тағайындаудан астыртын шеттету әлі күнге дейін сақталған. Тағы бір себеп – көптеген талантты әйелдер үлкен корпорацияда жұмыс істеудің орнына өз бетімен бизнес бастайды. Немесе әйелдер уақытын ұйымда карьера жасаудың орнына балалы болуға арнайды. Бірақ соңғы кездері ірі корпорацияда жұмыс істейтін талантты әйелдер саны артуда және олар «жоғарғы басшылық» қызметін де атқаруда.[34]

«Шыны төбе» – кейбір ұйымдарда әйелдерді басшылық қызметке тағайындауға қарсы кедергілер

Ұлт. Ұйымдағы мәдениет әралуандығының үшінші негізгі факторы – қызметкерлердің ұлты. **Ұлт** деп ұйым немесе топтың этностық құрамын айтамыз. Құрама

Ұлт – ұйым немесе топтың этностық құрамы

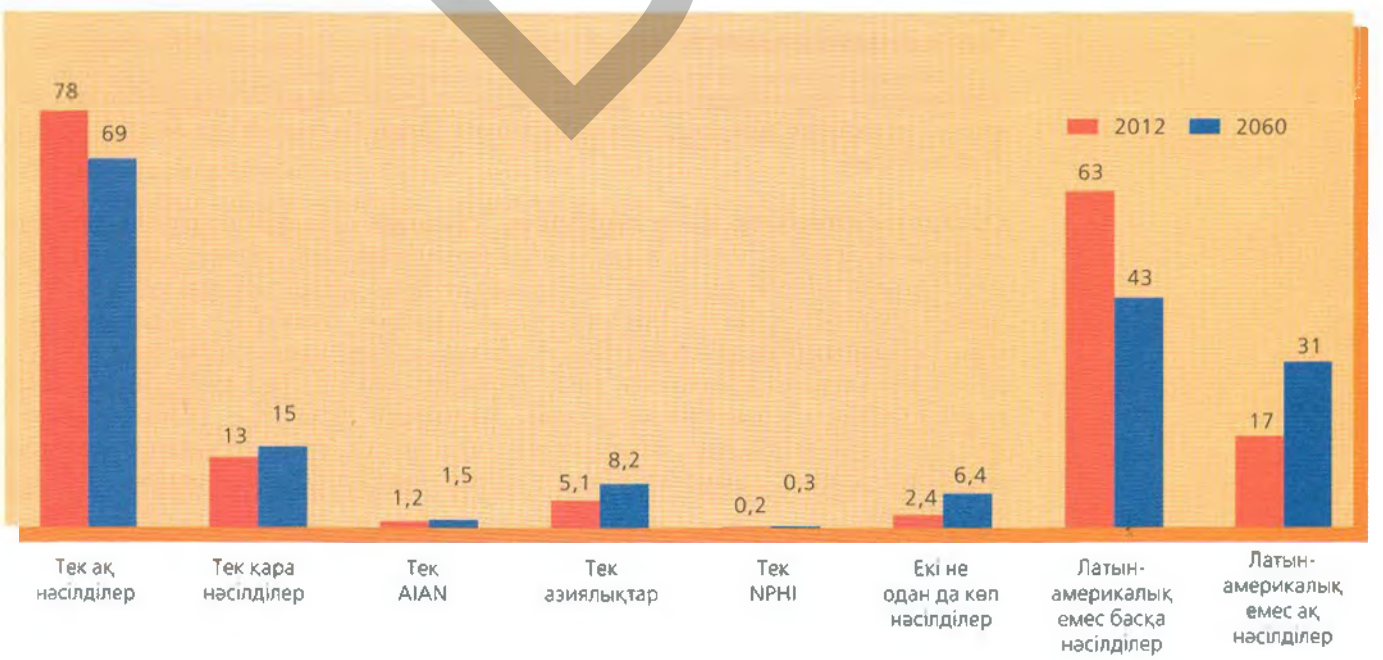
Штаттардағы ұйымдардың басым көпшілігінде жұмыс істейтін адамдардың этностық құрылымы әртүрлі: афроамерикалықтар, латынамерикалықтар, азиялықтар және ақ нәсілді адамдар. 3.5-сызбада Құрама Штаттардағы халықтың 2012 жылғы этностық құрамы және халық санағы бюросының 2020 жылға болжамы көрсетілген.[35]

Күтілін отырған ірі өзгерістер ақ нәсілділер мен арғы атасы испандықтар, яғни латынамерикалықтар арасында болмақ. Құрама Штаттардағы ақ нәсілділер үлесі 63%-дан 43%-ға дейін төмендеген. Ал латынамерикалықтар саны 17%-дан 31%-ға дейін артады деп күтілуде. Афроамерикалықтар мен азиялықтар саны сәл де болса көбейеді деген болжам бар. Ұйым басшылығы, топ-менеджмент қызметінде афроамерикалықтар, латынамерикалықтар және азиялықтар үлесі аз. Төленетін жалақы да күтілетін нормадан төменірек. Қазіргі кезде әйелдер мәселесі сияқты олардың да жоғары лауазымды қызметке тағайындалуы, барлығына тең жұмыс істеу мүмкіндігімен қамтамасыз ету, таланттыларының қабілетін пайдалану күннен күнге артып келеді.[36]

Әралуандыққа әсер ететін басқа да факторлар. Қызметкерлердің жасы, жынысы, ұлты сияқты элементтерден басқа ұйымдағы әралуандықты олардың ұстанатын діни сенімдері арқылы да ажыратуға болады. Одан басқа баласы жоқ ата-ана, ерлі-зайыптылар, гейлер мен лесбияндар, ерекше талғамды адамдар (вегетариандар), әртүрлі саяси идеология мен көзқарастағы адамдар сияқты топ өкілдері де ұйымдағы әралуандық мәселесін талдауға қолданылатын белгілер. Әсіресе 1990 жылы Америкада мүгедектік туралы заң қабылданғаннан кейін, мүмкіндігі шектеулі және физикалық тұрғыдан қабілеті төмен адамдар да ұйымдарда маңызды топ өкілдері ретінде қарастырыла бастады.

3.5-СЫЗБА. ҚҰРАМА ШТАТТАРДАҒЫ ЭТНОСТЫҚ ҚҰРАМНЫҢ БӨЛІНУ ТРЕНДІ

Құрама Штаттардағы этностық құрамның әралуандығы артуда. Мысалы Құрама Штаттардағы ақ нәсілділердің үлесі болашақта азая береді. Есесіне басқа этностық топ өкілдерінің үлесі артады, әсіресе Латын Америкасынан шыққандар саны көбейеді.



AIAN = Американдық үндістер және Аляска штатының тумалары
NPHI = Гавай штатының және Тынық мұхитындағы басқа аралдардың тумалары

Дереккөз: http://www.census.gov/newsroom/releases/archives/population/cb12-243.html

DU

Мультимәдениет айырмашылықтары. Жоғарыда аталған әралуандыққа қатысты факторлардан басқа, қазіргі кездегі ұйымдар көптүрлі мәдениет айырмашылықтарына әсер ететін факторлармен де сипатталады. Кейбір ұйымдар, әсіресе халықаралық бизнес өз қызметкерлерінің мәдениет алуандығын арттыруға тырысады. Осы бағытта белсенді емес фирмалардың өзі сыртқы нарықта өзгерістер жасау арқылы мультимәдениетті фирмаға айналады. Құрама Штаттарға иммиграция 1910 жылдан бастап белсенді түрде артты. 2000 және 2010 жылдар арасында Құрама Штаттарға 12,3 млн адам қоныс аударып келген. Бұл ел тарихындағы соңғы жеті жылдағы ең жоғары көрсеткіш болған. Оның 6 миллионы – заңсыз мигранттар.

«...біз инклюзивті қауымдастық және мәдениет құрғымыз келеді»

– ДРЮ ХАДСОН, DROPBOX КОМПАНИЯСЫНЫҢ CEO[37]

Менеджер жадналамасы

- ☐ Менеджерлер ұйымдағы әралуандық пен мультимәдениетті анық түсінуі керек.
- ☐ Менеджерлер әралуандықтың негізгі факторларын, олардың өзгеру трендтері туралы білуге және олардың ұйымға қатыстысын анықтай алуға тиіс.
- ☐ Сондай-ақ сол факторлардың бір-біріне әсерін де есте ұстау маңызды.

Ұйым мен орта қатынасы

Бұл тақырып бойынша талқылау ұйым ортасының әртүрлі факторларын анықтау және сипаттауға арналады. Ұйымдар ашық жүйе болғандықтан, түрлі жолдар арқылы көптеген факторлармен байланысады. Сол байланыстардың қалай жүзеге асырылатынын қарастырамыз. Біріншіден, сыртқы орта факторлары ұйымға қалай әсер ететінін талқылаймыз, содан соң ұйымдар ортаға қалай бейімделетінін саралаймыз.

Орта ұйымға қалай әсер етеді?

Ұйымға орта факторларының әсерін үш бағыт бойынша қарастыруға болады: ортадағы өзгерістер мен күрделілік, бәсекелік артықшылық және қоршаған орта турбуленттігі. [38]

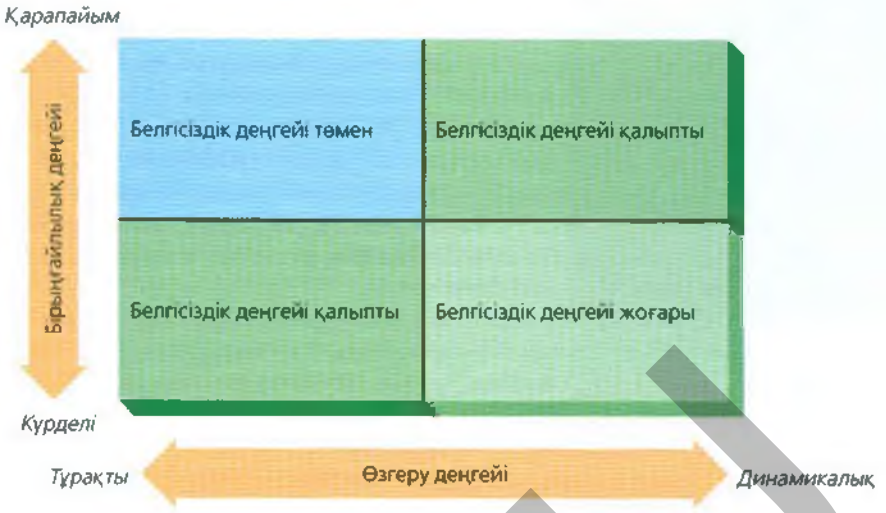
Ортадағы өзгерістер және күрделілік. Ұйымның орта факторларына тигізетін ықпалы екі фактор: өзгеру деңгейі және бірыңғайлылық дәрежесі арқылы көрінеді.[39] Өзгеру деңгейі дегеніміз – қоршаған ортаның салыстырмалы түрде тұрақты немесе қозғалыста болуы. Бірыңғайлылық дәрежесі дегеніміз – қоршаған ортаның қарапайым(азғана элементтер, кішкене бөліктер) немесе салыстырмалы түрде күрделі (күрделі элементтер, үлкен бөліктер) өзгерісі. Бұл екеуі ұйымда орын алатын белгісіздік деңгейін анықтайды. **Белгісіздік** дегеніміз – ұйымдардың шешімдеріне әсер ететін күш. 3.6-сызбада өзгерістер мен бірыңғайлылықтың әртүрлі деңгейлері арқылы анықталған белгісіздіктің төрт сатысына қарапайым көзқарас көрсетілген.

Ұйымда белгісіздіктің ең төменгі деңгейі қоршаған ортадағы қарапайым және тұрақты жағдай орын алғанда қалыптасады. Қоршаған ортаға үнемі белгісіздік тән, азық-түлік өнімдерінің франчайзингі мен күшейту операциялары(Subway, Taco Bell сияқты компаниялар) және контейнер өндірушілер арасында Ball Corporation, Federal Paper Board сияқты фирмаларында белгісіздік деңгейі салыстырмалы түрде төмен. Subway компаниясы тұтыну нарығының белгілі бір сегментіне арналған тауарлар тізімін ұсынады, тұрақты жабдықтаушылармен жұмыс істейді, бәсекелестік деңгейі де тұрақты.

Белгісіздік – қоршаған ортадағы өзгерістер мен күрделі жағдайларды болжай алмау

3.6-СЫЗБА. ОРТАНЫҢ ӨЗГЕРУІ, КҮРДЕЛІЛІК ЖӘНЕ БЕЛГІСІЗДІК

Ұйымдағы белгісіздік қоршаған ортадағы бірыңғайлылық және өзгерістердің бірігуі арқылы орын алады. Мысалы, қарапайым және тұрақты ортада белгісіздік деңгейі төмен болады, керісінше, күрделі және үнемі өзгермелі ортада белгісіздік деңгейі жоғары болады.



Дереккөз: J. D. Thompson. Organization in Action, 1967

Динамикалық ұйымдарда қоршаған орта қарапайым, белгісіздік деңгейі қалыпты болады. Осындай жағдайдағы ұйымдарға мынадай салаларда қызмет атқаратын өндірушілер жатады: киім өндірушілер (белгілі бір киім сатып алушыларды қамтиды, бірақ сән индустриясындағы өзгерістерге тәуелді), музыка продюсерлері (белгілі бір бағытта музыка ойлап табуымен музыкаға байланысты талғамдарға тәуелді). Levi Strauss фирмасының бәсекелестер (Diesel, Wrangler, Lee) саны салыстырмалы төмен, жабықтаушы фирмалары, реттеуші ұйымдары және тауарды жеткізу каналдары аз. Бұл салыстырмалы түрде ұйым ортасының қарапайым тікелей факторлары тез арада өзгеріп кетуі мүмкін. Оның себептері – бәсекелестердің тауар бағасын, стилін өзгертуі, клиенттер талғамының өзгеруі және жаңа өндірушілердің пайда болуы.

Факторлардың келесі үйлесімі – тұрақтылық пен күрделілік. Мұнда да белгісіздік нәтижесі басты назарда. Ford, Nissan, BMW осы негізгі шарттармен қызмет атқарады. Жалпы алғанда олар көптеген жабдықтаушылар, реттеушілер, клиенттер және бәсекелестер жағдайында жұмыс істейді. Автомобиль өндірісінде өзгерістер жаймен бола береді. Аз ғана стилистикалық өзгерістер болмаса, автомобильде төрт доңгелек, қозғалтқыш жүйесі, алдыңғы және артқы терезе және басқа да базалық қондырғылар жылдар бойы өзгермейді.

Соңында, қоршаған ортаның аса динамикалық және күрделі шарттары жоғары деңгейдегі белгісіздіктерді айқындайды. Қоршаған ортаның көптеген элементтері бар және олардың табиғаты үнемі өзгеріп отырады. Intel, Apple, Samsung, Sony және басқа да электроника саласындағы фирмаларда белгісіздіктің жоғары деңгейі туындайды, себебі технология саласындағы инновация және клиенттер, жабдықтаушылар және бәсекелестер нарығында жылдам өзгерістер болып жатыр. Web ұсынушы eBay, Amazon фирмаларына да осы жағдай тән.

Бәсекелес күштер. Жоғарыда аталған ұйым – қоршаған ортаны байланыстырушы элементтері жалпылама сипатта пайдалы болғанымен, оларда нақтылық пен дәлдік жетіспейді. Бұлар күнделікті өзгерістерді зерттеуші менеджерлер үшін өте маңызды. Гарвард университетінің профессоры, стратегиялық менеджмент бо-

йынша эксперт М.Е. Портер, ұйымның қоршаған ортасын бағалаудың жаңа жолын ұсынды. Оның ұсынысы: менеджерлер ұйымды **бес бәсеке күш** тұрғысынан қарастыруы керек: Нарыққа жаңадан кірушілер тарапынан қауіп, бәсекелестік жарыс, бір-бірін алмастырушы тауарлар тарапынан қауіп, сатып алушылар мен ұсынушы (жабдықтаушылар) тараптарының тегеуріні.[40]

Нарыққа жаңадан кірушілер, яғни нарыққа немесе нарық сегментіне жаңадан енетін бәсекелестер тарапынан болатын қауіптер. Шағын химиялық тазалау орталығы немесе пицца өндіру цехын ашу үшін көп ақша керек емес, бірақ автомобиль бизнесі өндірісіне қажет зауыт, қондырғылар, оны тарату жүйесін қалыптастыру ауқымды инвестицияны талап етеді. Жаңадан кірушілер тарапынан қауіп пицца немесе жергілікті дәмхана үшін жоғары болуы мүмкін, ал автомобиль өндірушілер, мысалы, Toyota және Ford үшін төмен болады. Соңғы жылдары интернеттің дамуы көптеген нарық сегменттеріне кірушілердің шығындарын және олардың кедергілерін азайтты, бірақ көптеген фирмалар үшін жаңадан кірушілер санын, олардың тарапынан қауіпті арттырды.

Бәсеке жарыс, яғни өнеркәсіп саласындағы бәсекелі фирмалар арасындағы қарым-қатынас. Алкогольсіз ішімдіктер нарығында Coca Cola және Pepsi Cola тауар бағасы, жарнама, жаңа тауар ойлап табу сияқты бағытта жарысады. Басқа фирмалар арасында American Express пен Visa; British Airways және Virgin Atlantic сияқты бір-бірімен бәсекелестер. Автомобиль өндірушілер өз бәсекелестерін тауарды үнемі жетілдіру, бағаны жеңілдету сияқты шешімдер қабылдау арқылы басын озуға тырысады. Жергілікті кілік жуушы немесе құрғақ тазалау қызметін ұсынушы фирмалар ондай шешімдерді жиі қабылдай бермейді.

Алмастырушы тауарлар тарапынан қауіп, яғни балама өндірілген өнімдер немесе қызметтер, ағымдағы өнімдер мен қызметтердің орнын толық басуы немесе оларға деген сұранысты азайтуы мүмкін. Электрон калькуляторлар логарифм сызғыштардың қажеттігін азайтты. Дербес компьютерлер өз кезегінде калькулятор, жазу машинкалары және үлкен компьютерлерге сұранысты қысқартты. Ал қазір iPad дербес компьютерді қажет етпей барады. DVD плеерлер VDRs плеерлердің орнын басты, бірақ бүгінгі күнгі дәстүрлі DVD плеерлерді қазіргі кездегі жоғары технологиялы, анық бейнелі, дәлдік сипаттағы видео сервистері алмастырды. Ендігі кезең ТВ бағдарламалардың кейбіреуіне (барлығына) келуі мүмкін, себебі Netflix және Amazon.com жеке бағдарламалар құрастырып, жетілдіріп отыр.

Сатып алушылардың тегеуріні – тауарды немесе қызметті сатып алушылардың өндірісті жабдықтаушыларға әсері. Мысалы, Боинг 777 потенциал сатып алушылары салыстырмалы түрде аз. Delta, Emirates, Royal Dutch Airlines фирмалары оны сатып ала алады. Сондықтан осы сатып алушылар тауар бағасына, тапсырысты орындау мерзіміне ықпал етеді. United Airlines компаниясы осы күшті пайдаланып Boieng және Airbus компанияларынан тұтас бірыңғай 150 жаңа ұшақ жасауды талап етті. Жаһандық дағдарыстан екі компанияның сату деңгейі, бөлшек құралдары, еңбек шығындары, несие құны төмендегенін сезген United Airlines іс жүзінде болуы мүмкін жағдайдан да тиімді шарттарға қол жеткізді.[41] Екінші жағынан, жеке сатып алушылардың дағдарыс кезінде тегеуірінді төмен, сондықтан оны алушылар кезекте тұруы мүмкін. Мысалы, жаһандық авиакомпаниялар қарқынды дамыса, тасымалдаушы компаниялар жаңа ұшақ сатып ала бастайды. Boieng және Airbus бағаны төмендету жағынан басымдық танытуы мүмкін.

Жабдықтаушылар тарапынан төнетін қауіп – жабдықтаушылардың ықтимал сатып алушыларға ықпал ете алатын тегеуріні. Жергілікті электр қуатын таратушы компания сіз тұратын жердегі жалғыз компания болуы мүмкін. Жергілікті және мемлекеттік (екеуі де) нормативтерге сәйкес ол тауарына өзі дұрыс деп ойлаған баға белгілейді және қызмет көлемін анықтайды, т.с.с. Boeing компаниясының ықтимал сатып алушылары аз болғанымен, сол сатып алушыларға 300 орындық жолаушылар ұшағын ұсынатын тек екі жабдықтаушы (Boeing пен Airbus, European firm) фирма бар. Boeing пен Airbus нарығы тегеурінді фирмалар. Ал шағын көтерме саудамен айналысатын кооперс фирмалары мейрамхана-

Бес бәсеке күш – нарыққа жаңадан кірушілер тарапынан қауіп, бәсекелестік жарыс, бір-бірін алмастырушы тауарлар тарапынан қауіп, сатып алушылар мен ұсынушы (жабдықтаушылар) тараптарының тегеуріні

ларға ықпал ете алмайды, өйткені мейрамхана оларды ұнатпаса, орнын тез арада басқа балама көкөніс компаниясы басып алады. Олар көп.

Экологиялық турбуленттік. Бес бәсеке күш аяқ астынан болатын жағдайлар мен сілкіністерге тәуелді болғанымен, олар зерттеліп, жүйеленуі, сондай-ақ оларға қарсы шаралар жоспары құрылуы тиіс. Ұйым ортасында болатын өзгерістер немесе турбуленттік гіптен күтпеген жерден туындауы мүмкін.

Ұйымдық турбуленттіктің кең тараған формасы – кез келген түрдегі дағдарыс. Оның көрінісі ретінде 2001 жылдың 11 қыркүйегіндегі террорлық шабуылды айтуға болады. Осы оқиғаның салдарынан болған адам және әлеуметтік шығындарды есептемегенде, көптеген бизнес, әуекомпанияларынан бастап Нью-Йорк өнеркәсібі, Дүниежүзілік сауда орталығында жұмыс істейтін фирмалар зардап шекті.[42] Табиғи апаттар (2011 жылғы Жапониядағы жер сілкінісі мен цунами, ядролық энергетика зауытындағы дағдарыс нәтижесі), өнеркәсіптік апаттар (2014 жылғы West, Texas штаттарындағы химия өндірісіндегі жарылыс), саяси қақтығыстар (Таяу Шығыс пен Ресей), цифрлық технологияны бұзу (2014 жылғы Sony компаниясындағы жағдай), денсаулық сақтау саласындағы дағдарыс (2014 жылғы Эбола індеті) жоғары деңгейдегі белгісіздікке әкеледі және ресурстар тапшылығы қаупін туындырады.[43] Соңғы жылдары менеджерлердің көңілін аударып отырған дағдарыс түрі – жұмыспылар арасындағы қақтығыстар, яғни көңілі толмаған қызметкерлер немесе жұмыстан шығарылғандары жұмыс істеп жүрген қызметкерлермен жанжалдасады, нәтижесінде бірсулер жарақаттанып, кейде өлім оқиғалары да болып тұрады.

Қоршаған орта турбуленттігі кез келген ұйымның қызметіне теріс әсер етеді. Мысалға мына өндірістік апатты алайық. Адамдар қаза болды және көбі жараланды. Компания адамдарды құтқару шараларын жедел атқаруы тиіс. Апат өндіріс орнының жұмысын да ұзақ уақытқа тоқтатады.

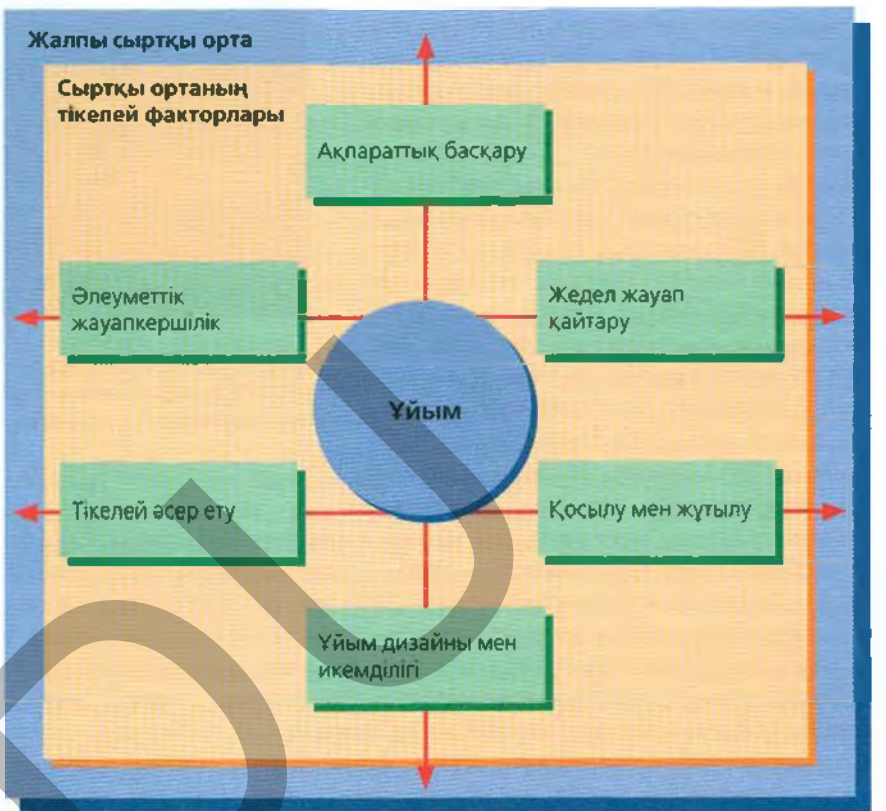
Мұндай дағдарыстар ұйым қызметіне әртүрлі әсер етеді. Кей ұйымдар дағдарысқа қарсы жоспар мен оны жүзеге асыратын топ құрады.[44] U.S. Airways ұшағы Хадсон өзенінде төтенше жағдайда қонған кезде құтқару қайықтары бір минутта дайын болды. Мұндай дайындық 2001 жылғы 11 қыркүйектегі террорлық шабуылдан кейін қалыптасқан. Осыған ұқсас жағдай Бостондағы азық-түлік дүкенінде де болды. Біреу Campbell томат шырыны қораптарын ұлап қойды деген сыбыс тарайды. Алты сағат ішінде дағдарысқа қарсы топ 84 дүкеннен екі жүк көлігіне тиелген шырын қораптарын алып шықты. Әзірге Құрама Штаттарда осындай тосын жағдайларда жұмыс атқаратын жоспар құрған компаниялар аз. Мысалы 2009 жылы H1N1 virus оқиғасы кезінде жүргізілген сауалнамаға сәйкес Құрама Штаттардағы жұмыс берушілердің тек 27%-ы ғана осындай проблемамен күресу жоспарын әзірлеген.[45] General Motors Жапониядағы жер сілкінісі мен цунамидан кейін жабдықтау тізбегіндей кідіріс немесе тоқтап қалуды болдырмау үшін дағдарысқа қарсы қосымша жоспар жасады.[46]

Ұйым ортасына қалай бейімделеді?

Ұйымдар туындаған сұрақтар мен мәселелерге және мүмкіндіктерге қалай бейімделуі керек? Әрине, әр ұйым өзінің қайталанбас жағдайын бағалап және топ менеджерлер ақылына сүйеніп ортаға бейімделуі керек.[47] 3.7-сызбада ұйымның ортаға бейімделуінің алты механизмі келтірілген. Олардың біреуі әлеуметтік жауапкершілік. 4- тарауда ол туралы толығырақ айтылады.

3.7-СЫЗБА. ҰЙЫМДАР ОРТАҒА ҚАЛАЙ БЕЙІМДЕЛЕДІ?

Ұйымдар қоршаған ортаға бейімделуге тырысады. Ақпараттық басқарудың кең тараған әдістері: қосылу мен жұтылу және альянстар (серіктес ретінде бірігу); ұйым дизайны мен икемділігі; тікелей әсер ету және әлеуметтік жауапкершілік.



«Менің инновация туралы қалыптасқан пікірім мынадай: бірінші басшының міндеті – дүние қай бағытта өзгеріп жатқанын аңғарып, компанияның соған дайын болуын қамтамасыз ету».

– РОН ШЕЙХ, PANERA BREAD НЕГІЗІН ҚАЛАУШЫ[48]

Ақпараттық менеджмент. Ортаға бейімделудің бір жолы – ақпараттық менеджмент. Ол қоршаған ортадағы өзгерістерді түсіну және онда орын алып отырған өзгеріс белгілерін қадағалау үшін аса маңызды. Ақпаратты басқарудың бір жолы – компания өкілдеріне сенім арту. Олар ұйымның екінші тарапымен байланыс жасау үшін көп уақыт арнайтын қызметкерлер. Ондай адамдар басқа ұйымдарда қандай жағдай орын алып жатқанын жақсы біледі.

Жұмысты жақсы атқаратын барлық менеджерлер сыртқы ортада не болып жатқанын бақылап, ол туралы жүргізілген зерттеулер арқылы үнемі қадағалап отырады. Ұйымдарда компьютерленген ақпарат жүйесі орнатылған. Соның көмегімен әр менеджер өзіне қатысты қажетті, өзекті *ақпаратты жинақтай алады*. Кәсіпорын ресурсын жоспарлау техникасы – ақпаратты басқарудың пайдалы әдісі.

Стратегиялық жауап. Ұйымның ортаға бейімделуінің тағы бір жолы – стратегиялық жауап қайтару. Оны жүзеге асыру қалыптасқан жағдайды (статус-кво) қолдау, стратегияны аздап өзгерту немесе тіпті жаңа стратегия енгізу арқылы жүргізіледі. Компания қызмет атқаратын нарық жылдам дамыса, онда компания сол нарыққа ұсынатын өнімдер мен қызметтер өндірісін қаржыландыруды арттырады. Және керісінше, нарықта құлдырау болып, компанияның өсуіне кедер-

гі келтірсе, ол өндірісті қаржыландыру көлемін қысқартады. Мысалы, бірнеше жыл бұрын Starbucks компаниясы Құрама Штаттарда ары қарай өсу мүмкіндігі жоғын түсінді, себебі дүкендерінің саны тым көбейіп кеткен. Сондықтан компания халықаралық нарыққа шығып, жаңа нарықтарды жаулап алу арқылы орісін кеңейтті.

Қосылу, жұтылу және одаққа бірігу. Ортаға бейімделуде ұйымдар қолданатын стратегиялық тәсілдер – қосылу, жұтылу және одаққа бірігу. *Қосылу* – екі немесе одан да көп фирманың жаңа фирма құру үшін бірігуі. Мысалы, Delta мен Northwest Airlines қосылды. Бұл біріктірудің мәні – әртүрлі, бірақ бірін-бірі толықтыратын нарықтарда екі фирма күш біріктіру арқылы қызмет атқарады, осылайша, қосылу нәтижесінде күштірек компания құрылды. Continental және United компаниялары Delta мен Northwest Airlines-тің бірігуі нарыққа қауіп төндіреді деп ойлап, олар да қосылуға шешім қабылдады. *Жұтылу* – бір фирманың екінші фирманы сатып алуы, кейде мұндай сатып алулар оның еркінен тыс болуы мүмкін (толық жаулап алу). Сатып алынған фирма өз қызметін тоқтатады және басқа фирманың құрамдас бөлігі болып қайта құрылады. Starbucks компаниясы Seattle Coffee ағылшын компаниясын сатып алғаннан кейін Seattle Coffee болшек сауда орындарын Starbucks дүкендері деген атауға ауыстырды.

Кейбір жағдайда сатып алынған фирмалар, оны сатып алған компанияның бөлімшесі ретінде де қызметін жалғастыра береді. Мысалы, Carribean Cruise Lines компаниясы Celebrity Cruise Line компаниясын сатып алғанымен, оның атауын өзгертпеді. Жоғарыда айтқанымыздай, *одақ немесе альянс* – бір фирманың басқа фирмамен капитал біріктіруі. Компания мұндай стратегияны қолдануына себеп – жаңа нарыққа ену немесе қызмет атқарып отырған нарықта күшейтуге ниеті. Кейбір қалыпты емес жағдайлар да бар. Мысалы, SBC Communications фирмасы AT&T фирмасын сатып алды (жұтты), бірақ сатып алған компанияның өзін AT&T фирмасының атауымен атауға шешім қабылдады, себебі AT&T фирмасының атауы нарықта кең танымал, ол нарықтан көбірек үлес алуға мүмкіндік береді. Олардың ойынша, мұндай шешім жаңа корпоратив клиенттерді көбірек тартады.[49]

Ұйым дизайны және икемділік. Ұйымдар орта жағдайларына бейімделуде корпоратив икемділік танытады, яғни ұйым құрылымының дизайнын өзгертеді. Мысалы, қоршаған ортаның салыстырмалы төмендеу белгісіздік жағдайында қызмет атқарып отырған фирма басқаруда көптеген ережелер, реттеулер мен стандарттарды қолдана бастауы мүмкін. Бұған балама жағдайда, қоршаған ортаның салыстырмалы өте жоғары белгісіздік жағдайында жұмыс жүргізіп отырған фирма басқарудағы ережелер мен стандарттарды аз қолданып, оның орнына менеджерлер жағдайға байланысты тікелей шешім қабылдау арқылы бейімделуі мүмкін. Бірінші типі «ұйымның механикаландырылған дизайны» деп аталады, өйткені қарым-қатынас ресми ережелер мен стандарттарға сай жүзеге асырылады. Соңғысы «оригинал дизайн» деп аталады, бұл кездегі шешімдер ортадағы өзгерістерге байланысты қабылданады. Оны мен оған қатысты мәселелерді 11-тарауда талқылаймыз.

Тікелей ықпал ету. Ұйымдар қоршаған орта өзгерістеріне ықпал ете алады және оны бірнеше жолмен жүзеге асыруы мүмкін. Мысалы, фирма жабдықтаушылармен ұзақмерзімді келісімшартқа қол қойғанда тауар бағасын тұрақты деп көрсетеді де, инфляцияға қарсы құрал ретінде қолданады. Немесе фирма өз-өзіне жабдықтаушы да болуы мүмкін. Мысалы, Sears компаниясының бірнеше фирмасы өзі шығарған тауарды өзі сатады, Campbell Soup Company өз тауарларының қорапта-рын да өздері шығарады. Сәйкесінше, фирманың өзіне жасап отырған мұндай шаралары бәсекелестеріне де әсер етеді. Mitsubishi DVD Player бағасын төмендетсе, Sony да дәл сондай шешім қабылдауы мүмкін. Ұйымдар өнімді қолданудың жаңа

мүмкіндіктерін, жаңа клиенттерді бәсекелестерден тартып алу және сатып алушыларға жаңа тауар керек екеніне көздерін жеткізу арқылы клиенттеріне де ықпал етеді. Автомобиль өндірушілері соңғы стратегияны қолданып, клиенттерін екі немесе үш жылда көлік ауыстыру керек екеніне сендіруге тырысады.

Ұйымдар өзін реттейтін агенттіктерге мүддесін қорғау немесе келісім жасау арқылы әсер етеді.[50] Мүдде жақтау, мысалы, компания немесе өндіріс орны өз өкілдерін Вашингтонға қажет топ, агенттік, қоғам қызметіне ықпал ету үшін жібереді. Мысалы, Құрама Штаттардағы Сауда палатасы жылдық табыс айпалымы 75 млн долларды құрайтын ұлттық ірі бизнестердің мүддесін көздейді. Автомобиль компаниялары EPA-мен бірнеше келісім жасады. Оның мақсаты – автокөліктердің қоршаған ортаны ластауын бақылау уақытын және жүретін жол мөлшері стандартын белгілеу.

Менеджер жадынамасы

- ☐ Ортаның ұйымға әсер ететінін анық, сондықтан олардың табиғаты мен ықпалын түсіну керек.
- ☐ Менеджерлер ұйым ортасына ықпал ете алатынын естен шығармау керек.
- ☐ Менеджерлердің ортаға әсерінің белгілі бір шегі бар, олар құқықтық және ұлттық мәселелерге қатысты үнемі қырағы болуы керек.

Түйін

1. Ұйым ортасының табиғатын және көптеген ұйымдар үшін орта мүдделеріне сәйкес болудың маңызын талқылаңыз.
   - Ұйымның табысқа жетуі немесе сәтсіздікке ұшырауында орта факторлары маңызды рөл атқарады.
   - Менеджерлер ұйым мен орта арасындағы қолайлы теңе-теңдікті сақтау керек.
   - Барлық ұйымдардың ішкі және сыртқы ортасы болады.
2. Ұйымның жалпы және жұмыс ортасының компоненттерін анықтаңыз және олардың ұйымға тигізетін әсерін талқылаңыз.
   - Сыртқы орта жалпы және жұмыс ортасы деңгейлерінен құралған.
   - Жалпы орта бес түрлі фактордан құралған: экономикалық, технологиялық, әлеуметтік-мәдени, саяси-құқықтық және халықаралық.
   - Жұмыс ортасы бес элементтен құралған: бәсекелестер, клиенттер, жабдықтаушылар, стратегиялық серіктестер және реттеуші ұйымдар.
3. Ұйымның ішкі ортасының компоненттерін анықтаңыз және олардың ұйымға тигізетін әсерін талқылаңыз.
   - Ұйымның ішкі ортасын құрайтын: оның иесі, директорлар кеңесі, қызметкерлер, физикалық жұмыс ортасы, мәдениет.
4. Ұйым мәдениетінің анықтауыштары мен маңыздылығын және оны қалай басқаруға болатынын талқылаңыз.
   - Ұйым мәдениеті дегеніміз ұйым мүшелері негізінде не бар, ол қалай жұмыс істейді, оның маңызы неде екенін түсінуі үшін қажет құндылықтар, қарым қатынас, наным-сенімдер, іс-әрекеттер жиынтығы.
   - Менеджерлер ұйымның жақсы жұмыс істеуі үшін мәдениеттің қаншалықты маңызды екенін түсінуі тиіс.
   - Мәдениет түрлі жолдармен анықталып басқарылады.
5. Бизнестің мультимәдени ортасын сипаттаңыз және әралуандық пен мультимәдениеттің басты трендтері мен бағыттарын анықтаңыз.
   - Әралуандық деп қоғам мүшелері бір-бірінен, бір немесе бірнеше өлшемдері бойынша ажыратылатын жағдайды айтамыз.
   - Мәдениет алуандығы адамдар түрлі мәдениет өкілдері және олардың құндылықтары, қарым-қатынасы, наным-сенімдері, іс-әрекеттері, дәстүрлері әртүрлі болатын жағдайда болады.
   - Бүгінде ұйымдарда әртүрлілік пен мәдениет алуандығы мәселелері көп көтерілуде, себебі демография, ұйымның жұмыс күшін жетілдіру тілегі, заң талаптары, жаһандану ауқымы өзгерді.

- Әртүрлілікті бірнеше маңызды өлшемі – адамдардың жасы, жынысы, ұлты. Жалпы алғанда жұмыс күшінің орташа жасы артып келеді.

6. Орта ұйым қызметіне қалай әсер ететінін және ұйым өз ортасына қалай бейімделетінін анықтап сипаттаңыз.
   - Қоршаған орта ұйымға белгісіздік, бәсеке күштер және турбуленттілік арқылы әсер етеді.
   - Ұйым қоршаған ортаға әсер етудің мынадай тәсілдерін қолданады: ақпараттық менеджмент, стратегиялық жауап, қосылу, жұтылу және одаққа бірігу, ұйым дизайны мен икемділік, тікелей ықпал ету және әлеуметтік жауапкершілік.

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Фирманың үш ортасын қарастырыңыз. Олардың қайсысы фирмаға тікелей ықпал етеді? Олардың қайсысы диффузиялық жолмен және кешігіп әсер етеді? Түсіндіріңіз.
2. Ұйымның жалпы ортасын сипаттаңыз. Әр өлшемге бір мысалдан келтіріңіз. Сіз келтірген мысал бұл бөлімде айтылған мысалдан өзгеше болуы керек.
3. Әртүрлілік дегеніміз не? Әралуандық мәселесі неліктен көтерілуде?
4. Ұйым-орта байланысына әсер ететін басты күштерді атаңыз. Сол факторларды сипаттаңыз.

Талдау сұрақтары

5. Жалпы орта факторлары барлық ұйымдарға әсер еткенімен, оның әсер ету күші барлығына бірдей емес. Бір саланы таңдаңыз. Жалпы орта факторларының арасынан кем дегенде екеуін таңдап, олардың сіз таңдаған саладағы фирмаларға қалай әсер ететінін талқылаңыз. Бұл фирмаларға осы факторлар бірдей әсер ете ме? Түсіндіріңіз.
6. Фирма орталарының қайсысын оңай озгертуге болады? Бұл өзгерістер фирма қызметіне қалай әсер етеді?

Тапсырма сұрақтары

7. Hoover компаниясының www.hoovers.com сайтын ашыңыз. Іздеу жолағына компания атауын енгізіңіз. Компания профайлындағы «Басты бәсекелестер» деген бастырманы басыңыз. Бұл жерден компанияның басты бәсекелестерін көресіз. Тізімнің қай тұсы сізді таң қалдырды? Hoover бұл тізімді қалай анықтайды деп ойлайсыз?
8. Соңғы кезде әртүрлілік мәселесі high-tech компаниялар назарындағы әртүрлілік мәселесіне аз көңіл бөліп отыр. Google, Facebook, Yahoo сияқты компаниялардың немесе осыларға ұқсас фирмалардың біреуін таңдап, оның әртүрлілікті жетілдіру үшін қандай шаралар атқарып отырғанын зерттеңіз.
9. Жергілікті ұйымның менеджерінен сұхбат алыңыз. Оның ішкі ортасына кіретін ұйым иесі, директорлар кеңесі, қызметкерлер, физикалық орта және ұйым мәдениеті туралы сұраңыз. Бұл түрлі элементтер өзара қалай әрекеттеседі?
10. Өзіңіз білетін бір ұйымды қарастырыңыз. Оның ортасын талдаңыз. Мысал келтіре отырып орта өлшемдері сіз таңдаған ұйым қызметіне қалай әсер ететінін көрсетіңіз.

Тиімді тайм-менеджмент дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Тайм менеджмент – атқарылатын жұмыстар арасынан маңыздысын анықтау, оларды тиімді орындау, басқа адамдарға тапсырмаларды дұрыс бөліп беру қабілетіне қатысты айтылады. Бұл жаттығу сіздің уақытты басқару қабілетіңіз бен оны жетілдіру үшін бірнеше ұсыныс жинақтауға мүмкіндік береді.

DU

Жаттығу алғышарты

Барлық менеджерлердің алдында тұрған негізгі мәселе уақыттың шектеулілігі. Күніне белгілі бір уақыт аралығында атқарылатын тапсырмалар саны көп. Сондықтан менеджерлер өз уақытын қалай өткізетінін таңдауы тиіс. Әрине, олар уақытты тиімді пайдалануы тиіс және тәжірибелі менеджерлердің пікірінше, ұсақ-түйекке уақыт жұмсау, маңызды мәселелерді қарастырмау жай қатеге ғана емес, сәтсіздікке ұшыратады. Уақытты тиімді пайдалану дегеніміз – жұмыс күні барысында атқарылатын тапсырмаларды орындауға қажет уақытты жұықтап алғанда теңдей болу.

Тайм-менеджмент эксперттері күнделікті жұмыс күні басталғанға дейін атқарылатын тапсырмалар тізімін анықтап алу керек деп кеңес береді. Тапсырмалар тізімін анықтағаннан кейін күніне орындалатын тапсырмаларды үш топқа бөлу керек: 1) бүгін орындалатын тапсырмалар; 2) бүгін орындалатын, бірақ қажет болса кейінге қалдыруға болатын тапсырмалар; 3) кейінге қалдыруға болатын тапсырмалар. Келесі қадам – жалпыға бірдей. Тапсырмаларды маңыздылығына қарай орында. Осы бөлімдегі ұйымға қатысты материалдарды менеджерлік тапсырмаларды жақсы түсіну және оларды орындау басымдығын анықтау үшін қолдана аласыз. Осы тараудағы материалдардан көргеніміздей, ұйым да, менеджер де *сыртқы* және *ішкі* ортаның ұйым жұмысына әсерін үнемі қадағалап отыруы тиіс. Біз сыртқы ортаны екі бөлікке бөлдік: *жалпы орта* және *жұмыс ортасы*.

Осы жаттығуды орындау үшін бәсекелестер, клиенттер, жабдықтаушылар, стратегиялық серіктестер және реттеуші ұйымдарды қамтитын *жұмыс ортасын* назарда ұстауыңыз керек. Сондай-ақ *ішкі ортаға* ұйым иесі, директорлар кеңесі, қызметкерлер, пакты жұмыс ортасы және ұйым мәдениеті жататынын естен шығармаңыз.

Тапсырма

Тапсырма төмендегідей қадамдардан тұрады:

1. Қағазға үш бөліктен тұратын кесте сызыңыз. Оның әрқайсысына жоғарыда атап өткен тапсырмаларды басымдығы бойынша орналастырыңыз (дәл бүгін орындалуы тиіс, т.с.с)
2. Кестенің сол жағына ұйымның *жұмыс ортасы* мен *ішкі ортасының* элементтерін орналастырыңыз.
3. Кестенің әр тор көзіне менеджер шешуі мүмкін тапсырмалар мысалын жазыңыз. Мысалы, клиенттен кездескенде үш түрлі тапсырманы ойластырыңыз: басымдығы жоғары (бүгін орындалуы тиіс), ортаңа (кейінірек орындауға болатын) және төмен (кейінге қалдыруға болады)
4. Барлық тапсырмаларды орындап болғаннан кейін оқытушы сіздерді үш-төрт адамнан шағын топтарға бөледі. Топ анықталғаннан кейін тапсырма нәтижелерін ортаға салып, әр адам өз тапсырмасында көрсеткен басымдықтарымен келісетініңізді немесе келіспейтініңізді дәлелдеңіз.

Тиімді коммуникация дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Коммуникация тек ақпаратты жолдау қабілеті ғана емес, сонымен қатар ақпаратты және идеяларды жинақтау және өңдеу қабілеті де. Бұл жаттығу сізге белгілі бір бизнес бағытындағы алған ақпаратты, атап айтсақ, ұйымның жұмыс ортасы элементтерінің бірі ретінде клиенттерді сегменттеу бойынша ақпарат жолдау қабілетін дамытуға мүмкіндік береді.

Жаттығу алғышарты

Сіз ірі тамақ өндірісінің маркетинг бөліміне орта буынды менеджер ретінде жаңадан қабылдандыңыз. Оқуды жаңа ғана бітірген Сіз үшін, оқу барысында алған теориялық біліміңізді пакты бизнес тәжірибесінде қолдану үшін бұл өте жақсы мүмкіндік болды. Өкінішке қарай, шиеленіскен жағдайға тап болдыңыз. Бастығыңыз клиенттер арасында өнім туралы олардың ойын білу үшін сауалнама жасап, оған клиенттердің жауап беруін өтінді. Өкінішке орай, клиенттер жауабы таңдалуы тиіс 1 мен 5 шегіндегі жауаптар арасынан 2 мен 5 аралығын таңдаған. Мұндай кең ауқымды жауаптар клиенттер пікірі туралы қорытынды жасауға мүмкіндік бермейтінін Сіз де түсінесіз. Сату көлемінің ғұрақты түрде төмендеуіне байланысты маркетинг бөліміне оның себебін анықтау тапсырылған. Клиенттер жауап берген сауалнама нәтижесі өте кең болғандықтан, Сіз өз бастығыңызға жақсы идея табу үшін неліктен біз клиент туралы жеке ақпарат жинамаймыз деп ұсыныс жасадыңыз. Мысалы, біздің клиенттеріміз – жеке тұлғалар, мектептер, мейрамханалар және

DU

басқа ұйымдар. Олардың әрқайсысы біздің тауардан басқа өздеріншe ерекше тауар алуды қалайтын болар. Бастығыңыз қамқор көзқараспен қарап: «Біздің өнім көптеген жылдар бойы жақсы сатылды және неге өлай болғанын білгіңіз келе ме? Себебі жақсы сапаның аты – жақсы сана, үнемі осылай болды және бола береді. Сен маған «Клиентті» көрсет, мен саған кім жақсы сапаны қалайтынын көрсетемін».

Тапсырма

1. Офиске (жатақхана бөлмесі, кітапхана, ас үй бөлмесі) қайтып барыңыз, өз ойыңызды дәлелдейтін және клиент қажеттілігін жақсы анықтайтын сауалнама түріндегі ұсынысты жазбаша түрде дайындаңыз. Ұсынысыңыз екі мақсатты көздейді: біріншіден, ол Сіздің бұл мәселе бойынша қатты алаңдап отырғаныңызды көрсетуі тиіс, яғни маркетинг бөлімі клиент қажеттілігіне сай тауармен қамтамасыз ету үшін олардың нені қажет ететінін дұрыс түсіну керек. Екіншіден, маркетинг бөлімі Сіздің ұсынысыңызды неліктен қабылдауы керек екеніне дәлел болатын бірнеше себепті көрсетуі керек. (*Кеңес:* бастығыңызға оның жұмысының дұрыс емес екенін айту істі тоқтатып тастайды.)
2. Ендігі кезекте жазғаныңызды қайта оқып шығыңыз. Қалай ойлайсыз, бастығыңыз ойын өзгерте ме? Өзгертсе, оны сіздің қай ұсынысыңыз сендіреді? Жоқ десе, бастығыңыз ұсыныңызды қабылдауы үшін тағы қандай әрекет жасауға тырысасыз?

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Мәдениет туралы білгеніңізді нақтылау

Бұл жаттығу Сіздің ұйым мәдениеті туралы біліміңізді бағалауға көмектеседі. Төмендегі кестедегі 10 тұжырым ұйым мәдениетіне қатысты атқарылатын жұмыстар туралы белгілі бір пікірлерді бейнелейді. Әр тұжырымға қатысты келісетініңізді немесе келіспейтініңізді тиісті санды белгілеу арқылы білдіріңіз.

	Пікіріңіз/ тұжырым	Толық келісемін				Мүлде келіспеймін
1.	Адам бір ұйымда жақсы жұмыс істесе, ол кез келген басқа ұйымда да жақсы жұмыс істей алады.	1	2	3	4	5
2.	Іс жүзінде ең маңыздысы қызметкердің қабілеті мен тәжірибесі. Жұмысқа қабылдауда үміткердің «сіңісіп кетуі» маңызды фактор емес.	1	2	3	4	5
3.	Ұйым мүшелері адамдарға олардың мәдениетін қалай ұстану керегі туралы анық айтады.	1	2	3	4	5
4.	Аздаған зерттеулерден кейін аңғарымпаз менеджер корпорация мәдениетін барынша жылдам өзгерте алады.	1	2	3	4	5
5.	Ортақ мәдениет қызметкерлерді ұйымдастыруда маңызды, бірақ ол фирманың қаржылық жағдайына әсер етпейді.	1	2	3	4	5
6.	Адал қызметкерлерге ұйым мәдениеті әсер етпейді.	1	2	3	4	5
7.	Ұйым мәдениетінің мықтылығы ұйым өнімділігінің көрсеткіші бола алмайды.	1	2	3	4	5
8.	Субмәдениет өкілдері ұйымдағы үстемдік ететін мәдениет емес, ортақ субмәдениет құндылықтарын қолдайды.	1	2	3	4	5

(жалғасы бар)

DU

9.	Жұмыста үміткерлердің жұмыс беруші мәдениетін түсінуге ұмтылса, ол өзінен сұхбат алатын адамнан сұрай алады.	1	2	3	4	5

Дереккөз: Hunsaker, Phillip L. Management: A Skills Approach, 2nd Edition. 2005. Reprinted by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ

Жұмыс барысындағы менеджмент

Көмір шахтасындағы шымшық

«Қоршаған ортаны қорғау дұрыс деген оймен ғана оған ақша бөлсеңіз, сіз қателестіңіз»

– ДЖИМ ХАННА, STARBUCKS ҚОРШАҒАН ОРТА МӘСЕЛЕЛЕРІ БОЙЫНША ДИРЕКТОРЫ

Starbucks компаниясының жаһандық жауапкершілік жөніндегі вице-президенті Бен Пакардтің айтуынша, тұрақты даму брендін қалыптастыру оның миссиясындағы ұйымдық мақсатты анықтаудан басталады (6-тарау). «Біз бәлшек сауда бизнесімізге қызметі тәуелді қауымды қорғауды мақсат етеміз... сол үшін нақты шаралар атқаруымыз керек. Сонымен қатар кофе, шой және какао сынды өнімдеріміз өтетін жерлердегі қауымды да қорғауымыз керек. Бұл адам рухын тәрбиелеуге қатысты мәселе фирманың *мәдениетін* құндылыққа айналдыру шарасы – тұрақты дамудың «аса батыл стандарттарға» сай келу», – дейді Пакард.

Starbucks әлемнің 64 елінде 23 мыңнан аса дүкенде ыстық және салқын сусындар сатады. Сол дүкендердің 80%-ы көміртек қалдықтарын – жалпы газды пайдаланудан шыққан қалдығын (негізінен көмірқышқыл газы) ауаға шығарады. Көміртек қалдығының ауаға шығуын қысқарту үшін Starbucks 2015 жылға дейін орындалуы тиіс нақты мақсаттарын анықтаған. Бір рет пайдаланылатын стақандарды қайта өңдеу арқылы компания жылына 4 млрд пайда әкеледі.* Іс жүзінде сол стақандардан шыққан көміртек қалдығы өте аз мөлшерде, дегенмен бұл айдай шындық, бір рет пайдаланылатын стақандар туралы айтқанда, көшеде немесе қоқыс жәшіктері толып кеткендіктен айналасында шашылып жатқан қорантарды көз алдымызға әкелеміз. Сондықтан 2015 жылға қарай Starbucks Солтүстік Американдағы әр дүкенінің алдында арнайы қоқыс жәшіктерін орнатады, – деді Starbucks компаниясының қоршаған ортаны қорғау істері бойынша директоры Джим Ханна.

Әрі қарай жалғастырмас бұрын, Starbucks компаниясы 1990 жылдан бастап тұрақты даму жолына көшкенімен қоршаған ортаны қорғау мәселесімен адамдардың көпшілігінің шығатындай етіп айналыспағанын атап өтуіміз керек. 2008 жылға дейін Starbucks компаниясының Latte немесе Cappuccino кофесін түтіпсақыз, үлкен Espresso машиналарының қасында шөміш түріндегі жуғыш жәшіктер тұрғанын байқаған боларсыз. Ол түтікшелермен су жүріп, бариста оларды жылдам шайғыш қондырғы ретінде пайдаланады. Өкінішке орай, дүниежүзі бойынша 10 мың дүкендегі сол қондырғыларда су ағып қалса, күніне 6 млн галлон су ысырап болады екен. Ол олимпиада бассейнін 83 минут сайын толтыруға жететін су көлемі. Компания шөміш түріндегі жуғыш жәшіктердің өз абыройы үшін де жақсы емес екенін түсінді, бірақ әлемдік баспасөзде ол туралы сын-пікір айтылғаннан кейін ғана қолдануды тоқтатты. «Бүгін, – дейді Бен Пакард, – біз суға кофе дайындау үшін қажетті ресурс деп қараймыз, суды үнемді пайдалану керек». Starbucks өз дүкендерінде суды пайдалануды 25%-ын қысқартуды жоспарлап отыр.

Бұл мақсат – компанияның 2008 жылы жарияланған «Ортақ планета» бағдарламасының бір бөлігі. Бір жыл өткен соң, компания осы бастамасын жүзеге асыру үшін барлық жаңа дүкендерін LEED (Leadership Energy and Environmental Design) сертификаты талаптарына сай, қоршаған ортаға зиянсыз гимарат етіп салды. Офисті салушыларға нұсқаулық құрастырылғаннан кейін Starbucks жаңа немесе қалпына келтірілген бәлшек сауда орындарын салу үшін бағдарламалар жасауға көмектесті және 2014 жылы ашылған бәлшек сауда орындарының 75%-ы LEED сертификаты талаптарына сай. «Біз стақандар мәселесін шешпек және клиент дүкенге келгенде, Ультра тығыз ауа салқындатқыш қондырғымызды көріңіздер деп айтуды армандаймын», – деді Джим Ханна.

2015 жылдан бері Starbucks өндірушілерден сатып алынатын кофенің 100%-ы «этика көзі» болуы жоспарын бастады. Соңғы 40 жылда Starbucks тұрақты даму

* Қаймақты көпіртуі үшін пайдаланылатын азот тотығы АҚШ-тағы кірпіш күйдіру өндірісінен артық көміртек қалдығын шығарады.

бағдарламасын қолдап, 70 млн доллар жұмсады және агроөнеркәсіп саласындағы 1 млн адам үшін әлеуметтік жауапкершілікті мойнына алды, олардың көпшілігі – Латын Америкасының кофе өндірушілері. Бұл бағдарлама фермерлерге тек тұрақты даму үшін несие берумен қатар, ормандарды сақтау жолында да көмек көрсетеді.

2008 жылдан бастап, Starbucks компаниясы қоршаған ортаны қорғау жөніндегі Америка Құрама Штаттарында орналасқан коммерциялық емес Conservation International (CI) ұйымымен бірікті. Ондағы мақсаты – C.A.F.E. – Кофе мен фермер әділдігі бағдарламасын жүзеге асыру. Бағдарлама кофе өндірушілер тәжірибесіне экономикалық, әлеуметтік, қоршаған ортаның ықпалын қадағалайтын пұсқаулық ретінде дайындалған. 2012 жылға C.A.F.E. бағдарламасына сай, шағын кофе өндірушілердің 98%-ы топырақтың құнарлылығын арттырды және сол жерде жұмыс істеп жүрген мектеп жасындағы балаларды 100% жұмыстан босатты.

CI бастығы және бас директоры Питер Селигман Starbucks компаниясының тұрақты дамуға күш салуы компанияның қоршаған ортаға қатысты мәселелерін шешу қажеттігіне дейді бизнес пен табиғатқа, атап айтсақ климаттың өзгеруіне байланысты «Кофе өндіру қалайша климаттық мәселенің бір бөлігі бола алады?» – деді Бен Пакард. Климаттың өзгеруі жақындап келеді және экожүйе құлдырап барады. Селигманн кофе өндірушілердің өнім жинау қабілетін анықтап көрсетеді. Кофе түйіршіктері арнайы климаттық жағдайда өседі және ол климат температурасының артуына өте сезімтал.

Осылайша, Starbucks компаниясы ұзақмерзімді бизнес жасауды көздесе ол негізгі ингредиент – кофені өндірушілермен тығыз байланыс орнатуы керек. «Біз көмір шахтасындағы шымшық сияқтымыз», – дейді Ханна, климат өзгеруінің алғашқы құрбандарының бірі ретінде компания тағдырын шахтада қалып қойған лас ауамен салыстыруға болады.

Starbucks компаниясы тұрақты дамуды бизнестің тіршілік негізі деп қарастырады, күнделікті қолданыста бизнес деген сөзді айтпаса да, ол соз тізімнің басында тұрады. «Осы дұрыс» деп қана тұрақтылыққа күш жұмсасаңыз – басыңыз бәлеге қалғаны», – дейді Ханна. Бизнес жасайтын кәсіпорын күйған инвестициясын қайтарып алу керек. Құрама Штаттардағы Starbucks компаниясының вице-президенті Клэр Тернердің айтуынша, ақшаның қайтарылуы бірнеше жолмен жүреді: «Мысалы, қоқысты қайта өңдеу орындары компанияның тура қасында болуы тасымалдауға кететін мыңдаған доллар шығынды үнемдеуге көмектеседі». Әрине, Тернер компанияның қоршаған ортаға зиянын азайту жұмыстары «дұрыс шешім» деп есептейді: «Тұрақты даму үшін жасалып жатқан іс-шаралар бизнесіңіз бен брендіңізді ерекшелейді, оны клиент пен қызметкерлер де нақты сезе алады. Және бұл жұмыстар дұрыс атқарылса, жұмсаған күш-жігеріңіз іс жүзінде нақты көрінеді».

Кейс бойынша сұрақтар

1. Тұрақты даму ұғымы жалпы жүйелер мен процестерді қолдау және сақтауға қатысты айтылады. Starbucks компаниясының осы бағыттағы атқарған іс-шаралары жүйелер мен процестердің қандай түріне жатады?
2. Starbucks компаниясының тұрақты даму бойынша жасаған іс- әрекеттеріне *жалпы сыртқы ортаның* – экономикалық, технологиялық, әлеуметтік-мәдени, саяси-құқық және халықаралық өлшемдері қалай ықпал етеді? Тұрақты даму мақсатына бағытталған шаралардың қайсысы компанияның белсенді болуына әсер етеді? Қандай жағдайлар компания белсенділігін төмендетеді.
3. Starbucks компаниясының *жұмыс ортасындағы* бәсекелестер, клиенттер, серіктестер, реттеушілер, жабдықтаушылар тұрақты даму бойынша шараларға қалай араласа алады? Жауабыңызға бәсекелестерді қосуды ұмытпаңыз. Starbucks компаниясының тұрақты даму қызметіне әр топтың қаншалықты маңызды екенін түсіну үшін топтарды басымдығына қарай ретпен орналастырыңыз. Бұлай болу себебін түсіндіріңіз.
4. Бен Паркардтың пікірінше, «Starbucks компаниясы мәдениетінің артықшылығы тауар мен қызмет көрсетуді жақсарту үшін өндіріс орны мен адамдарға дұрыс қарым-қатынас жасау. Бұл мақсатты жүзеге асырмау компания үшін қиындықтар туғызуы мүмкін».

   Компанияның тұрақты дамуында табысқа жету үшін мәдениетті басқару неліктен маңызды? Starbucks компаниясы ұйымның барлық мүшелерін тұрақты даму бойынша алға қойған міндеттемелеріндегі құндылықтармен қалайша қамтиды?

Дереккөз

Andrew Nusca, «In Sustainability, Starbucks Iaics a leading Role», Smart Planet (November 9, 2010). www.smartplanet.com, on June 26, 2014; Charley Cameron, «Interview: Eight Questions with Starbucks Global Responsibility VP Ben Packard», Inhabitat (May 12, 2014).

http:/inhabitat. com. on June 26, 2014; Christina Williams, «Starbucks Sustainability Leader Urges Others to Make the Business Case», Portland (OR) Business Journal (December 5, 2012), www.bizjournals. com, on June 26, 2014; Philip Victor, «Starbucks Wasting More Than 6 Million Gallons of Water a Day», ABC News (October 6, 2008), http:// abcnews.go.com, on June 25, 2014; Claudia Girrbach, How Starbucks «Took the Lead on LEED», GreenBiz.com (October 28, 2010;, www-greenbuz. com, on June 26, 2014; Conservation International. «Cl and Starbucks Recognize That Forests and Coffee Farmers Gan Be Solutions to Climate Change» (2014), www.concervation. org, on June 26, 2014; Jennifer Elks, «Starbucks Expands Ethical Sourcing Efforts with New Global AgronomyCenter», Sustainable Brands (March 20, 2013), www.sustainablebrands.com, on June 27, 2014; National Restaurant Association, «Starbucks: Sustainability Pays Off in Dollars and Sense» (March 12, 2014), www.restaurant.org, on June 26, 2014.

ЕСКЕРІҢІЗ Қарым-қатынастағы қиындықтарды ескеру

1. Компанияның жұмыс ортасы – бәсекелестер, клиенттер, серіктестер, реттеушілер, жабдықтаушылар категорияларын – мәдениеттер тоғысындағы қарым-қатынасты жүзеге асыратын адамдар тобы деп қарастырыңыз. Біріншіден, тиімді қарым-қатынас жасау үшін бес категорияның маңыздылығы бойынша ретін анықтаңыз. Осы ұғымдардың ретін анықтағанда қандай факторларды ескердіңіз? Оларды күрделілігіне қарай бөліп, ретін анықтаңыз. Ұғымдардың қиындығына қарай ретін анықтағанда қандай факторларды ескердіңіз? Екі жағдайда ұғымдардың ретін анықтауға мәдени контекст мәселесі қалай әсер етті?
2. Ұйым мүшелерінің жеке адамдар арасындағы қарым-қатынас нормалары ұйым мәдениетін оң және теріс жақтарына қарай қалай күшейте алады? Қандай жағдайда ұйым өз ішіндегі немесе сыртындағы адамдармен қарым-қатынас орнатуда мәдени контекстке түзету енгізу дұрыс деп санайды? Коммуникацияны жүзеге асыру үшін мәдени контекстер әсерін реттеуде ұйым қандай нақты қадамдар жасауы керек?
3. Американдықтарға арналған Facebook сайтына кіріңіз. Оны қарап шығып Weibo компаниясының сайтына кіріңіз.

   Ол – Facebook-тің Қытайлық нұсқасы. Олардың әрқайсысы әртүрлі типтегі байланыстарды қалайтын мәдени нормаларды ұстанатын аудитория үшін құрастырылғанын айту артық болар. Weibo парақшасынан ештеңе оқи алмайтыныңызды былай қойғанда, американдық және қытайлық аудиторияларға бағытталған хабарларда жалпы коммуникация нормалары бойынша қандай айырмашылықтар бар?
4. Төмендегі кестеде көрсетілген тұжырымдар бойынша 1,2,3,4,5 деген балмен өз бағытыңыз бен қалауыңызды белгілеңіз. Сауалнама қысқартылған, сондықтан жинаған ұпайыңыз есептелмейді. Жауап беруді аяқтаған соң, жауаптарыңыз туралы ойланыңыз және өзіңізге жақын аялы немесе аясытар мәдени контекст туралы қорытынды жасауға тырысыңыз.

МӘДЕНИ КОНТЕКСТ ҚҰРАЛДАРДЫҢ ЕСЕБІ

		Мүмкін емес	Кейде			Көбіне-се
		1	2	3	4	5
1	Мен қарым-қатынас жасаған кезде көбінесе сөзбен жеткізгеннен гөрі ыммен, қол, дене қозғалыстары арқылы түсіндіруді қолданамын.					
2	Мен қарым-қатынас жасаған кезде мәселені созбақтан немесе ежіктеп отырғаннан гөрі жылдам және нақты айтамын					
3	Мен отбасылық қарым-қатынастарға байланысты жетістіктерге жетуді қалаймын					
4	Мен бір жұмыс істеп жүріп, тағы бірнеше жұмысты қатар алып жүруді қалаймын					
5	Мәселені анықтай отырып, орын алған жағдайды толық қарастырамын, содан кейін мәселенің алдымен белгілі бір бөлігін немесе оларды кезегімен біртіндеп шешуді қалаймын					

* *Дерекқоз*: Claire B. Halverson. Adapted from Bruce La Back, ad «What's Up with Culture?» On Lane Cultural Resource for Training Abroad (University of the Pacific, 2014), www.pacific.edu, on July 16, 2014

Сілтемелер

1. «Avoid Miscommunication When Conducting International Business», Western Union (2013), http://onlinefx.westernunion.com, on July 11, 2014; Darren Lingley, «Apologies Across Cultures: An Analysis of Intercultural Communication Problems Raised in the Ehime Maru Incident», The Asian EFL Journal, 2006, Vol. 8, No. 1, www.asian-efl-journal.com, on July 11, 2014; Mike Lambert, «Ten Years Later—Japanese Continue to Mourn Their Loss—Ehime Maru Sinking», I Like the Cut of His Jib!! (February 10, 2011), http://navycaptain-therealnavy.blogspot.com, on July 12, 2014; Anita Stokes Thomas, «One Message, Many Cultures: Best Practices for Global Communication», Cross-Cultural Internal Communication 2008, Vol. 6, No. 4, www.iabc.com, on July 14, 2014; Brett Rutledge, «Cultural Differences — High Context versus Low Context», The Articulate CEO (August 21, 2011), http://thearticulateceo.typepad.com, on July 14, 2014; Cornelius Grove and Willa Hallowell, «Expats from Abroad in the U.S.A.: Six Steps to Effective Integration» (1999) (Grovewell LLC: Professional Knowledge Center, 2014), www.grovewell.com, on July 11, 2014.
2. Arie de Geus, The Living Company—Habits for Surviving in a Turbulent Business Environment (Boston: Harvard Business School Press, 1997). See also John G. Sifonis and Beverly Goldberg, Corporation on a Tightrope (New York: Oxford University Press, 1996), for an interesting discussion of how organizations must navigate through the environment.
3. Eric D. Beinhocker, «Robust Adaptive Strategies», Sloan Management Review (Spring 1999), pp. 95–105; see also John Crotts, Duncan Dickson, and Robert Ford, «Aligning Organizational Processes with Mission: The Case of Service Excellence», Academy of Management Executive, 2005, Vol. 19, No. 3, pp. 54–63; Sebastian Raisch and Julian Birkinshaw', «Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators», Journal of Management, 2008, Vol. 34, No. 3, pp. 375–409.
4. Fortune, March 16, 2009, p. 111.
5. See Jay B. Barney and William G. Ouchi (eds.), Organizational Economics (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), for a detailed analysis of linkages between economics and organizations.
6. See, for example, «Political Pendulum Swings Toward Stricter Regulation», Wall Street Journal, March 24, 2008, pp. A1, A11; see also «Changing Safely Rules Perplex and Polarize», USA Today, February 5, 2009, pp. 1B, 2B; Nina Easton and Telis Demos, «The Business Guide to Congress», Fortune, May 11, 2009, pp. 72–75.
7. See Ricky Griffin and Michael Pustay, International Business: A Managerial Perspective, 8th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2015), for an overview.
8. See «U.S. Firms Eager for More Access to Cuba» USA Today, January 13, 2015, p. 5B.
9. For example, see Susanne G. Scott and Vicki R. Lane, «A Stakeholder Approach to Organizational Identity», Academy of Management Review, 2000, Vol. 25,No. 1,pp. 43–62.
10. «Rising Retailer Threat: Liquidations», Wall Street Journal, December 12, 2008, p. B1.
11. «McDonalds Slows its Roll», USA Today, December 8, 2014, p. 1B.
12. Richard N. Osborn and John Hagedoorn, «The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks», Academy of Management Journal, April 1997, pp. 261-278. See also «More Companies Cut Risk by Collaborating with Their 'Enemies,'« Wall Street Journal, January 31, 2000, pp. A1, A10.
13. «Disney, Spielberg to Team Up», Wall Street Journal, January 10, 2009, p. B7.
14. «Behind Sony-Samsung Rivalry, An Unlikely Alliance Develops», Wall Street Journal, January 13, 2006, p. A1.
15. «Drone Limits Don't Deter Firms», USA Today, February 17, 2015, p. 1B.
16. «Watchdogs Hound E-Waste Exports», USA Today, December 30, 2008, pp. 1B, 2B.
17. «Group Urges Caramel Coloring in Colas be Banned», USA Today, February 21, 2011, p. 1B.
18. «The Best & Worst Boards», BusinessWeek, October 7, 2002, pp. 104–114. See also Amy Hillman and Thomas Dalziel, «Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives», Academy of Management Review, 2003, Vol. 23, No. 3, pp. 383-396.
19. «The Wild New Workforce», BusinessWeek, December 6, 1999, pp. 38–44.
20. «Temporary Workers Getting Short Shrift», USA Today, April 11, 1997, pp. 1B, 2B.
21. «Don't Get Too Cozy», Bloomberg Businessweek, September 22-28, 2014, pp. 51-52.
22. Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982).
23. http://www.gsb.stanford.edu/insights/netflix-founder-reed-hastings-make-few- decisions-possible
24. Jay B. Barney, «Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?» Academy of Management Review, July 1986, pp. 656-665.
25. For example, see Carol J. Loomis, «Sam Would Be Proud», Fortune, April 17, 2000, pp. 131–144. See also Yair Berson, Shaul Oreg, and Taly Dvir, «CEO Values, Organizational Culture, and Firm Outcomes», Journal of Organizational Behavior, 2008, Vol. 29, pp. 615–633.
26. «United Continental: How the Mega-Carrier Works», Fortune, May 2, 2011, pp. 50-57.
27. «Taking the Hill Less Climbed», The Economist, October 29, 2010.
28. See Tomothy Galpin, «Connecting Culture to Organizational Change», HR Magazine, March 1996, pp. 84-94.
29. «Employment and Earnings, 2013 Annual Averages and the Monthly Labor Review», U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, April 2014.
30. Gail Robinson and Kathleen Dechant, «Building a Business Case for Diversity», Academy of Management Executive, August 1997, pp. 21–31. See also Orlando C. Richard, «Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View», Academy of Management Journal, 2000, Vol. 43, No. 2, pp. 164–177.
31. «How to Manage an Aging Workforce», The Economist, February 18, 2006, p. 11.
32. HR Magazine, May 2011, pp. 24-25. See also Sean Lyons and Lisa Kuron, «Generational Differences in the Workplace: A Review

of the Evidence and Directions for Future Research», Journal of Organizational Behavior, 2014,Vol. 35, No. S1, pp. S139—S157.

33. «Number of Women Managers Barely Grows», CNN Money, September 28, 2010. See also «Boardrooms Globally Are Heavily Male», USA Today, January 13, 2015, p. 6B.

34. Patricia Sellers, «The 50 Most Powerful Women in Business.» Fortune. November 14, 2014, pp. 125–170.

35. http://www.census.gov/newsroom/releases/archives/population/cb12-243.html (accessed on January 6, 2015).

36. «The Power of Diversity: Who's Got the Clout?» Fortune, August 22, 2005, special issue.

37. USA Today, November 6, 2014, p. 1B.

38. For a recent review, see Allen C. Bluedorn, «Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environments», Journal of Management, 1993, Vol. 19, No. 2, pp. 163–191.

39. James D. Thompson, Organizations in Action (New York: McGraw-Hill, 1967).

40. Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry's and Competitors (New York: Free Press, 1980). See also Joel .A C. Baum and Helaine J. Korn, «Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry», Academy of Management Journal, April 1996, pp. 255-291.

41. «United Plans Huge Jet Order», Wall Street Journal, June 4. 2009, pp. A1 A10.

42. «Starting Over», Fortune, January 21, 2002, pp. 50–68.

43. «Toyota Rations Japanese Parts; Honda to Cut Hours.» USA Today, March 30, 2011, p. 1B.

44. Bala Chakravarthy, «A New Strategy Framework for Coping with Turbulence.» Sloan Management Review, Winter 1997, pp. 69-82.

45. «Companies Devise Strategies for Flu Interruptions», Wall Street Journal, May 4. 2009, p. B4.

46. «G.M. Pieces Together Japanese Supply Chain.» New York Times. May 13. 2011, p. 5.

47. See Magali A. Delmas and Michael W. Toffel, «Organizational Responses to Environmental Demands: Opening the Black Box», Strategic Management Journal, 2008, Vol. 29, pp. 1027–1055.

48. http://www.fastcompany.com/3034022/hit-the-ground-running/panera-breads-ceo-attempts-to-innovate-the-way-we-order-sandwiches)

49. «In Wooing AT&T, SBC Has Eye on Business Customers», Wall Street Journal, January 28, 2005, pp. A1, A2.

50. Sean Lux, T. Russell Crook, and David Woehr, «Mixing Business with Politics: A Meta-Analysis of the Antecedents and Outcomes of Corporate Political Activity «, Journal of Management, January 2011, pp. 223–247.

DU

4

ӘЛЕУМЕТТІК ЖАУАПКЕРШІЛІК ЖӘНЕ ЭТИКА

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) менеджер этикасы, оның арнайы үш бағытын, ұйымның іс-әрекет этикасын қалай басқару керек екенін;

2) бүгінгі ұйымда болып жатқан негізгі этикалық мәселелерді анықтау және қорытындылауды;

3) әлеуметтік жауапкершілік концепциясын талқылау және ұйымның әлеуметтік жауапкершілігі кімге және неге қатысты болатынын нақтылау және ұйымның әлеуметтік жауапкершілігінің төрт түрін сипаттауды;

4) әлеуметтік жауапкершілікке қатысты мемлекет пен ұйым арасындағы қарым-қатынасты түсіндіруді;

5) әлеуметтік жауапкершілікті басқаруға қатысатын ұйымның атқаратын шараларын сипаттауды үйренесіз.

МЕНЕДЖЕР БОЛУ

Тосын әрекеттер арқылы басқару

«Арсыздық кейде маған да тән, бірақ қазір бұл адамдарға ұнайды».

– ДОВ ЧАРНИ, AMERICAN APPAREL КОМПАНИЯСЫНЫҢ НЕГІЗІН ҚАЛАУШЫ ЖӘНЕ БҰРЫНҒЫ БАС ДИРЕКТОРЫ

2014 жылы 17 маусымда American Apparel компаниясының сол кездегі бас директоры Дов Чарни Лос-Анджелестен Нью-Йорк қаласына директорлар кеңесінің жыл сайынғы кездесуіне түнгі рейспен ұшып кетті. Кездесуден кейін көп ұзамай Чарниді тосын оқиғалар күтіп тұрды. Ол өзінің теріс қылықтары үшін жұмыстан босатылды. Дәлірек айтқанда, оған өз қалауымен кету (мультимиллион долларлық өтемақы және төрт жылдық консалтинг келісімшартымен) немесе жұмыстан қуылу екеуінің біреуін таңда деп ультиматум қойылды. Чарнидің жұмыстан шығарылу хатында былай жазылған:

Сіздің тосын мінез-құлқыңызға байланысты компания елеулі және негізсіз шығындарға ұшырады, оның ішінде сот және қорғау шығындары, айтарлықтай өтемақы мен қомақты төлем пакеттері. ... Сіздің заңсыз әрекеттеріңізден туындаған көптеген сот процестеріне жұмсалған American Apparel ресурстарын және компания сіздің теріс қылығыңыздың салдарынан білікті қызметкерлерінен айырылғанын елемеу мүмкін емес.[1]

Сонда Чарни қандай «заңға қайшы әрекеттер» жасады? Біріншіден, компания бас директорының қоймаларда уақытша киім ауыстыратын бөлме жасап алатыны, кеңседе іш киіммен жүгіріп жүретіні белгілі және оның жыныстық қатынасқа қатысты өзіндік көзқарастарын кеңседе де, одан тыс жерлерде де жасырмағаны анық. Жұртқа жайылып кеткен бір оқиғада Чарни бірнеше жыныстық іс-әрекетті көрсету үшін (кем дегенде олардың біреуі серіктес талап етпеді) Gape журналынан тілші шақырды. «Арсыздық кейде маған да тән, – деді ол Клодин Ко-ға, – бірақ қазір бұл адамдарға ұнайды».

Оның жұмыстан шығарылу себептеріне қоса, Чарни басқарма директоры ретінде, компанияны көптеген сот талап-арыздарынан қорғануға мәжбүр

Дов Чарни – американдық American Apparel (АПП) компаниясының бұрынғы бас директоры. Чарнидің қылмыстары туралы қауесеттерге «тойған» директорлар кеңесі оны жұмыстан шығарып жіберуден басқа амалы қалмады.

етті, олардың көбі (бірақ барлығы емес) Чарнидің заңсыз әрекеттеріне байланысты болған. Олардың бірінде компанияның бұрынғы әйел қызметкері Чарниді өзін сексуалдық құл ретінде пайдаланды деп айыптады және тартқан зардабы үшін 260 млн доллар өтемақы талап етті. Чарни өзін Ирен Моралес айыптаған іс-әрекеттердің құрбаны болмағанын дәлелдейтін суреттердің бар екенін алға тартты.

American Apparel (АПП) директорлар кеңесі Чарнидің фотосуреттерді өзін қорғау мақсатында пайдалануына қарсы болған жоқ, сөйтіп, суреттер бірнеше газет пен веб-сайттарда жарияланды. Сот Моралестің айыптарын қабылдамады, бірақ суреттерді жарыққа шығарып, Моралестің атына кір келтірген қызметкері үшін American Apparel жауапты деп шешті. *The Washington* Post хабарлағандай, «реванштық порно блог» жасаған қызметкердің айыбын реттеу үшін, American Apparel Моралеске 700 мың доллар төледі.

Басқа бір оқиғада, Малибудағы American Apparel бөлімшесінің менеджері Чарниді шабуыл жасады деп айыптады, оның сөзінше, бас директор дүкеннің көрінісі мен жұмысын ұнатпай, оның бетіне балшық лақтырды. Компания Майкл Бамблистің әңгімесін «тұтастай ойдан шығарылған немесе асыра айтылған» деп жауап берді. Алайда Бамблис дүкеннің қауіпсіздік камераларының жазбаларын көрсетіп, Лос-Анджелес соты алдында өз сөзін дәлелдеді. Өз кезегінде American Apparel қызметкерлерге компанияға қарсы талап қоюға немесе бас директорының жеке өмірі туралы ақпаратты жариялауға тыйым салатын компания қызметкерінің келісімшартына сілтеме жасай отырып қорғанды. Сондай-ақ құжатта келісімшартты бұзатын кез келген қызметкерге 1 млн доллар айыппұл салынатыны ескертілген. Алайда сот келісімшартты «беймәлім» деп атап, компанияның істі құпия төрелікте қабылдау туралы өтінішінен бас тартты.

АПП қазіргі уақытта бұл шешімге шағымдануда, бұл тек Чарниге ғана қатысты емес, сонымен қатар басшыға қатысты айыптауларға жауап беріп, келісімшартпен келіскен талапкерді арбитражға шақырып отырған фирманың өзіне де ауыр соққы. Моралес ісінен кейін, мысалы, тағы да бұрынғы төрт қызметкер Чарни мен АПП-ға қатысты сотқа арыз берген, сонымен қатар бір жас әйел Чарни жұмысқа қабылдау сұхбаты кезінде оған қол жүгіртті деп айыптады. АПП төрт арызданушыны компанияны және оның бас директорын «аяқтан шалу» үшін әдейі айыптады деп мәлімдеді. Төрт жағдайдың барлығында сот талапкерлердің айыптарын растамады.

Алайда Чарниді жұмыстан шығарғанға дейін, АПП түрлі дәрежеде жыныстық қудалауға қатысты оншақты сот процесі алдында тұрды. Өз кезегінде, Чарни Кеңестің шешімі толықтай заңсыз әрекеттерге сүйенеді деп қарсы шықты, сонымен екі жыл ішінде сотқа қатысты жағдайлар болмағанын еске түсірді. Сондай-ақ ол бизнес дамып келе жатқанын да алға тартты. Басқарма Кеңесі өз дегенінен қайтпады, бірақ Чарни жұмыстан кетуден бас тартты. Оның орнына, ол өз адвокатымен ақылдасып, басқарма кеңесінің шешімі «баяғыда болған іс-әрекеттерге байланысты және Басқарма мен Компания жылдар бойы осыны біліп келді», – деп шағымданды.

Расында, Чарни 1998 жылы өзі негізін қалаған және 2007 жылы жұртшылыққа жария еткен компанияның акциялары мен несие саясатын жүргізетін, сол саладағы көптеген адамдар «Неге қазір?», «Неліктен басқарма өзінің қарсылас бас директорын босату үшін ұзақ уақыт күтті?» – деп сұраған болатын. Компанияны 20 елде 249 дүкені бар өндіруші, әрі көтерме және бөлшек сатушыға айналдырған Чарни бір кездері оның ең құнды активі болған. Бірақ 2012 жылға дейін компания төрт жыл бойы пайда табудан сәтсіздікке ұшырады. Осы кезеңдегі шығындар 270 млн доллар болды және компания табысының артуына қарамастан, банкрот болу қаупінен екі рет өтіп кетті. Мәселе қарыздарда болды, АПП-ға қарыз төлемдері ауыр тиді.

Чарни «барлық шығындардың ең үлкені – пайыздар» деп мойындады, бірақ «бұл қарызды ақшалай төлей аламыз» деп сендірді. Ол сондай-ақ «біз көп ақша тапқан кезде қарызымызды қайта қаржыландыра аламыз» деп мәлімдеді. Дегенмен 2013 жылы АПП қосымша қаржыландыруға зәру болды және Басқарма Бас директорының қаржылық стратегиясы сәтсіздікке ұшырағанын сезінді. Ақырында, Басқарма кеңесі Чарнидің мінез-құлқы мен компанияның қаржылық қиындықтары арасында байланыс бар екенін баса айтып, оны жұмыстан шығаруға шешім қабылдады: «Сіздің әрекеттеріңіздің кесірінен ... компания капиталды көбейтуге және қарызды қаржыландыруға тырысып, өте қиын сәттерді бастан кешуде. Көптеген инвесторлар American Apparel-ге сіздің қатысыңыз бар болғандықтан ғана серіктес болудан бас тартып жатыр» деп жазылған еді Чарниді жұмыстан шығару туралы хатта.

Голливудтық крайзис-эксперт, 2007 жылдан Чарнидің қолдауымен басқарма мүшесі болған Аллан Мэйер Басқарма кеңесінің Чарниді жұмыстан шеттету жөніндегі шешімін одан туындайтын мүмкіндік ақтап алады деп түсіндірді. Ол әрине, өте қолайсыз (және қымбат) Бас директор болған, бірақ компанияның ең ірі жеке акционері ретінде, Чарни басқарманың

тиімділігіне жұмыс істеп, шешім қабылдайтын қызметте болатын. Корпорациялық басқару саласындағы бір сарапшы атап өткендей: «Қолында акциялардың көп бөлігі бар, әрі компанияның негізін қалаған адамды жұмыстан шеттету өте қауіпті». American Apparel жағдайында, Басқарма кеңесінің қаржылық қиындықтарды еңсеру талпыныстарын Чарни мәселесі қиындатып, болашақта кредиторлар мен инвесторлар тарапынан сенімсіздік туындауы әбден мүмкін.

«Көп адамның бізді бұрыннан қам жасамағаныңыз үшін сынайтынын білемін, – деді Майер. – Бірақ сіз тек жұрт мақұлдап, қошемет көрсетуі үшін ғана әрекет жасамайсыз ғой».

Неліктен ақыр соңында Басқарма кеңесі шешімін дұрыс деп қабылдайды? Лойола Университетінің бизнес-этика профессоры Томас Уайттың айтуынша, жауап өте қарапайым: «Осыған дейін, American Apparel Басқарма кеңесі барлығы Чарниға ғана қатысты деп ойлап келген. Олар тек қана жан-жағына қарап, қаржылық жағдайдың күрт нашарлағанын көргенде ғана аландай бастады».

2014 жылғы 1 қазанда Дов Чарни әлі де American Apparel кеңесшісі ретінде қызмет атқаратын. Ол соңғы рет дүкендерді аралап, қызметкерлерге нұсқау бергені байқалды. American Apparel оған қатысты ешқандай түсінік берген жоқ.

Менеджерлер, басшылар мен кәсіпкерлер алуан түрлі және олардың мінез-құлық гаммасы қалыптыдан жабайы-ессізге дейін түрленеді. Әдетте көбі әлеуметтік және іскерлік нормаларға сәйкес келетін мінез-құлықты ұстанады. Адамдар бұл нормаларды бұзып, оз қызметіне зиян келтірсе, басшылық жағдайды түзетуден бастап, оның жұмысын тоқтатуға дейінгі түрлі әрекеттерді жасаудан басқа амалы жоқ. Менеджерлердің мінез-құлқы әлеуметтік жауапкершілік тұрғысынан, этикалық стандарттар мен ұйымдық қызмет түрлеріне байланысты бағаланады.

Бұл тарауда этика мен әлеуметтік жауапкершіліктің негізгі мәселелері қарастырылады. Алдымен жеке тұлға этикасы мен оның ұйымдық контекстін қарастырамыз және қазіргі таңда ұйымдарда пайда болатын бірнеше этикалық мәселені талдаймыз. Содан кейін жалпы әлеуметтік жауапкершілік тақырыбына байланысты пікірталас өрбітеміз. Бизнес пен үкімет арасындағы әлеуметтік жауапкершілікті мінез-құлыққа қатысты қарым-қатынастарды зерттегеннен кейін, ұйымдар кейде әлеуметтік жауапкершілікті арттыру үшін қолданатын іс-әрекеттерін талдаймыз.

Ұйымдардағы жеке бас этикасы

Біз **этиканы** адамның мінез-құлық, іс-әрекет немесе шешімнің дұрыс не дұрыс емес екені туралы жеке пікірі деп айқындаймыз.[2] Ескерте кетейік, этиканы жеке тұлға тұрғысынан анықтаймыз – ягни этика ұйымдарға емес, адамдарға тән. Сол сияқты **этикалық мінез-құлық** адамға байланысты озгереді. Мысалы, бос бөлмедегі еденнен 20 долларлық банкнот тауып алса, бір адам оны өзіне алуды дұрыс санайды, ал басқа біреу оны табылған заттар бюросына апаруды жөн көреді. Тарқата айтсақ, этикалық мінез-құлық әр адамға байланысты болғанымен, ол әдетте жалпы қабылданған әлеуметтік нормаларға сәйкес келеді. Осылайша, **этикаға жат мінез-құлық** жалпы қабылданған әлеуметтік нормаларға сәйкес келмейді.

Әдетте қоғам этикалық нормаларды оз азаматтарының әлеуметтік нормаларын негізге ала отырып, ресми заң қабылдайды. Мысалы, көп адам ұрлықты этикаға жат деп санағандықтан, оны заңсыз әрекетке жатқызып, ұрлық жасайтындарды жазалау тәсілдері туралы заңдар қабылданды. Дегенмен заңдар айқын және бірқелкі болу үшін жасалса да, олардың қолданылуы мен түсіндірілуі этикалық белгісіздіктерге әкеледі. Мысалы, жұмыспыларды қосымша, әсіресе отемақысыз

Этика – адамның мінез-құлық, әрекет немесе шешімнің дұрыс не дұрыс емес екені туралы жеке сенімдері

Этикалық мінез-құлық – жалпы қабылданған әлеуметтік нормаларға сәйкес келетін мінез-құлық

Этикаға жат мінез-құлық – жалпы қабылданған әлеуметтік нормаларға сәйкес келмейтін мінез-құлық

жұмыс істеуге мәжбүрлеу этикаға жат. Сөйтіп, жұмыс пен төлем стандарттарын анықтау үшін заңдар белгіленді. Бірақ үйымның нұсқаулықтарына заңды қолдану екіұдайылыққа алып келуі мүмкін.

Адам әдептілігінің қалыптасуына бірнеше фактор ықпал етеді. Адамдардың этикалық нормалары бала кезінен, ата-анасы мен басқа да ересектердің жүріс-тұрысына қарап және оларға рұқсат етілген тәртіпке сәйкес қалыптаса бастайды. Балалар өсіп, мектепке барғанда, оларға күнделікті өзара қарым-қатынас жасайтын достарының да әсері бар. Сансыз маңызды жеке оқиғалар адам өмірін қалыптастырады және ержеткенде олардың этикалық ұстанымдары мен мінез-құлқына ықпал етеді. Мәдени құндылықтар мен мораль, сондай-ақ діни сенімдердің де этикалық норма қалыптастыруға әсері бар. Мысалы, қаржылай пайда мен жеке жетістікті бірінші орынға қоятын адамдар байлыққа жеткізетін жеке кодекстерді ұстанады. Осылайша, олар басқа адамдардың шығындарына қарамастан, осы игіліктерге жету үшін күш салады. Керісінше, өз отбасы мен достарын басты басымдық ретінде анықтайтын адамдардың этикалық нормалары өзгеше болады.

Бүгінгі белсенді іскерлік әлемде этикалық мінез-құлықтың маңызы барған сайын артып келеді. Бірақ этикамыз қалай қалыптасады? Жеке этикаға әсер ететін алдыңғы контекст – біз басқалар қалай әрекет ететінін көреміз. Мысалы, мына бала анасының үйде жұмыс істегенін көріп жүр. Оның іс-әрекеттеріне, өзін қалай ұстайтынына және айтқан сөздеріне мән беріп, өмірдегі жеке этикалық стандарттарын қалыптастырады.

Басқару этикасы

Басқару этикасы – менеджерлер өз жұмысында қолданатын мінез-құлық стандарттары. Этика менеджментке түрлі жолмен ықпал етуі мүмкін, бірақ менеджерлерге ерекше қызығушылық тудыратын үш сала 4.1-сызбада көрсетілген.

Үйым өз қызметкерлерін қалай қабылдайды? Басқару этикасының маңызды саласының бірі – үйымның қызметкерлерімен қарым-қатынасы. Бұл сала түрлі саясаттан тұрады: жалдау және жұмыстан босату, жалақы және еңбек жағдайлары, қызметкерлердің жеке өмірін қадірлеу және құрметтеу. Мысалы, этикалық және заңгерлік нұсқаулықтар бойынша жұмысқа жалдау және жұмыстан босату жөніндегі шешімдер тек адамның жұмыс істеу қабілеттеріне негізделуі тиіс. Жалдау кезінде әйелдерге кемсіте қарайтын менеджер этикалық нормаларға да, заңға да қарсы шығады. Енді басқа бір жағдайды қарастырайық, мысалы, әдетте кемсіту көрсетпейтін басшы, басқа үміткерлердің біліктілігі бірдей бола тұра, жұмысқа өз досын қабылдайды. Мұндай шешім заңсыз болмауы мүмкін, бірақ ол этикалық ұстанымдарға қайшы.

Жалақы мен еңбек жағдайлары қатаң бақылауда болғанымен, олардың даудың себебіне айналу мүмкіндігі де әрқалай. Мысалы, қызметкердің жұмыстан айырылу қорқынышын және басқа баратын жері жоғын біле тұра, қызметкерге қысым жасау этикаға жат деп саналады. Бұл әсіресе үйым өтемақы пакеттеріне және бүкіл жұмыс күшінің игілігіне әсер ететін іс-әрекеттер жасаса, қызметкердің пайдасына да қатысты.

«Нұсқау» айдарындағы мысалда басшының сенімділік пен этикалық мінез-құлыққа негізделген компания мәдениетін қалыптастыруға мүмкіндік беретін кейбір инновациялық тәсілдері суреттеледі.

Басқару этикасы – менеджерлер өз жұмысында қолданатын мінез-құлық стандарттары

«Корпоратив құжаттардың ұрлануы – бизнес шпионаж, сауда құпияларын ұрлау, жөнсіз бәсеке мен компьютерлік алаяқтықтың бір түрі».

– СТАРВУДТЫҢ ХИЛТОНҒА ҚАРСЫ СОТТАҒЫ ЖАУАБЫ[5]

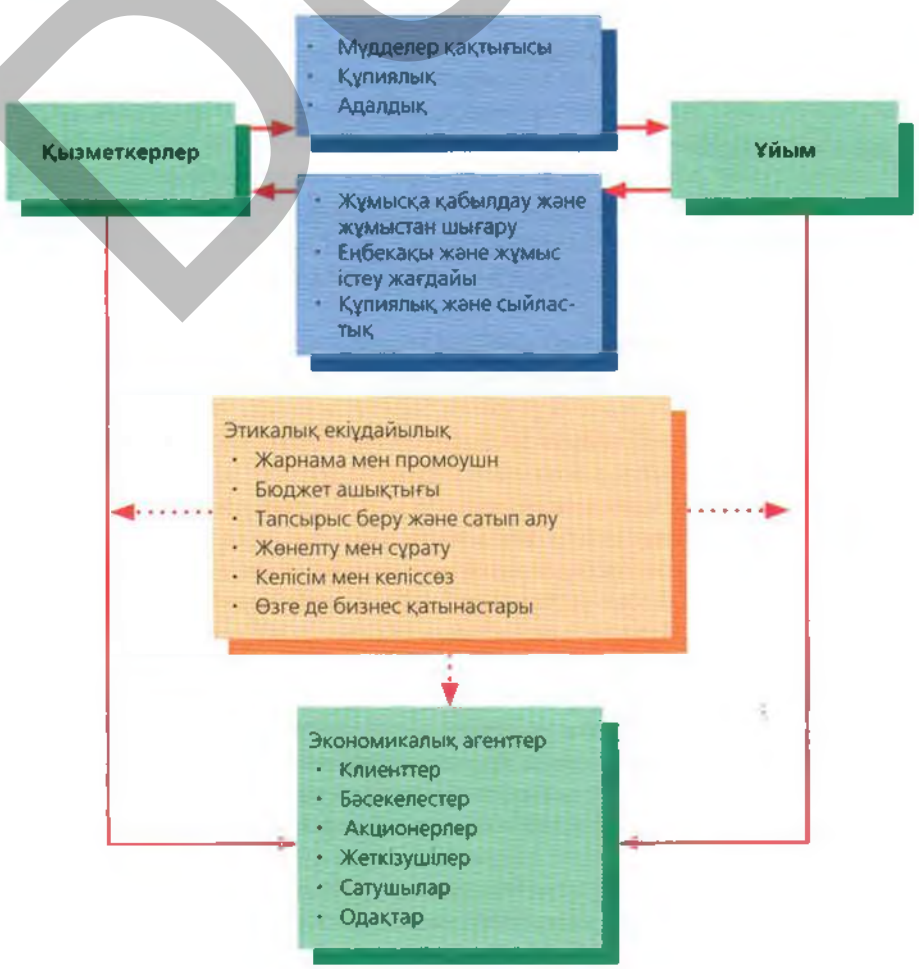
Соңында, көптеген бақылаушылар ұйым өз қызметкерлерінің жеке бас құпияларын қорғауға міндетті екенімен келіседі. Менеджер өз әріптестерінің біреуі жыныстық жолмен тарайтын ауруға шалдыққанын басқаларға таратса, көпшілік оны этикаға жат құпиялықты бұзу ретінде қабылдайды. Сонымен қатар ұйымда жыныстық құдалауға қатысты мәселелерді шешу жолдары қызметкерлердің жеке өміріне қол сұқпауға байланысты құқықтарды қамтиды.

Қызметкерлер ұйымды қалай қабылдайды? Көптеген этикалық мәселелер қызметкерлердің ұйымды қалай қабылдайтынына, әсіресе мүдделер қайшылығы, құпиялық және адалдыққа қатысты көзқарасына да байланысты. Қызметкер үшін қолайлы шешім ұйымға зиян тигізуі ықтимал болғанда мүдделер қайшылығы туындайды.

Бұдан қорғану үшін, көптеген компанияларда сатып алушыларға жеткізушілерден сыйлық алуға тыйым салатын саясат бар. Компанияның құпиясын жариялау да этикаға жат. Мысалы, электроника, бағдарламалық қамтамасыз ету және

4.1-СЫЗБА. БАСҚАРУ ЭТИКАСЫ

Басқару этикасына қатысты үш негізгі мәселе – фирманың қызметкерге, қызметкердің фирмаға және фирманың басқа экономикалық агенттерге қатынасы. Менеджерлер бұл қарым-қатынастардың әрқайсысына этикалық және адамгершілік тұрғысынан қарау керек.



НҰСҚАУ

Қуанышқа бөлеу

Тайвандық келімсектердің ұлы Тони Шэй өзінің алғашқы компаниясын 1996 жылы Гарвардты бітіре салып бастады. LinkExchange өз мүшелеріне сайттарындағы жарнама орнын басқа сайттардағы орынға алмастыруға мүмкіндік беретін керемет интернет-жарнама желісі болды. Екі жарым жыл өткен соң, Шэй мен оның серіктесі компаниясын Майкрософтқа 265 млн долларға сатты. «Бұл ақша үшін емес еді, – деді Шэй, – LinkExchange-бен жұмыс істеу қызықты болмайды».

«Командада 15–20 адам болғанға дейін жұмыс істеу өте жақсы болды, – деп еске алды Шэй, – содан кейін біздің жалдайтын достарымыз қалмады. Біз басқа жақтан білікті маман жалдай бастадық, бірақ олар компаниямыздың мәдениетіне сәйкес келмеді. 100 адамға жеткенімізде, таңертең төсектен тұруға қорқатынмын». «Мәдениет тұтас төмендеп кеткенде», Шэй алға қарай жүру керек деп шешті.

Шэй компания мәдениетінен не талап етеді? «Мені алғашқы мотивация бақытты етеді. Кеңсеге барсам, айналамдағы адамдар жұмыс болмаса да, бәрібір бірге болуды қалайтын адамдар болуы керек». Бақытына орай, Шэй өз жұмыс орнын және айналасындағы әріптестерін таңдауға мүмкіндігі болды. Интернеттегі аяқкиім сататын компанияға инвестор және кеңесші ретінде қосылып, көп ұзамай бірлескен басқарма бастығы болды, ал қазір Zappos деп аталатын компания 2008 жылы оның басты екі мақсатына қол жеткізді: 1 млрд доллар сатылымға жетті (екі жыл бұрын) және *Fortune журналының* «Жұмыс істеуге лайық ең жақсы 100 компания» тізіміне (23 орында) кірді.

2009 жылғы қарашада Шэй мен серіктестері Zappos-ты 1,2 млрд долларға Amazon компаниясына сатты. Amazon жаңа сатып алған компаниясына өз бетімен жұмыс істеуге рұқсат берді және Шэй 36 мың доллар жалақымен Бас директор қызметінде қалуға келісті. «Осылайша, мен ол жерде ең бастысы ақша үшін емес, өзімнің бақытым үшін болғаныма сенімдімін», – деп түсіндірді Шэй. Бұл жолы ол жеке қанағаттану мен іскерлік жетістіктер үшін оңтайлы деп санайтын компания мәдениетін қалыптастыруға бел буды:

«Мен LinkExchange-те жасағаң қателерімді қайталағым келмеді», – деп түсіндірді Шэй. Онда компания мәдениетіне назар аударылмады, өйткені Шэйдің айтуынша, «біз ондайды білмедік».

Шэйдің компаниясына қарасақ, «компания мәдениеті қызметкерлерді қуантуға тырысуы керек» және Zappos – қызметкерлерге арналған шырайлы жұмыс орны: мысалы, асхана тағамдары тегін, барлық медициналық өтемақыларды компания төлейді. Алайда 2013 жылғы қарашада Шэй «компания мәдениеті» тұжырымдамасын ілгерілететін жоспарларын ашты: 2014 жылдың аяғына дейін Zappos толықканды *холакратияға* айналатынын мәлімдеді. Бұл радикал басқарудағы соңғы тұжырымдамалардың бірі және негізінен, қызметкерлерді қуантуға тиіс екі нәрсені талап етеді: бастықтардан бас тартады және барлық қызметкерлер толық бақылаудан шығып кеткенге дейін (әсіресе инновациялық идеялармен тәжірибе жасай отырып) өз қалауын жасайды. Бас директор өзінің орталықтандырылған билігінен бас тартады, ал бүкіл компания ұйымдық міндеттерді орындау үшін өз мақсаттарын таңдап, өз рөлдерін тағайындайтын орталықтандырылмаған топтарға айналады.

Шэйдің пікірінше, холакратия ұйымның бюрократиялық үлгісін қала үлгісіне айналдыруға тырысады. Мысалы, қала тұрғындарының саны екі есе артса, әр азаматтың инновациялық қабілеті мен өнімділігі 15%-ға көтеріледі, ал қызметкерлерін екі есеге көбейткен корпорациялардың осы екі көрсеткіші де төмендейді. Неліктен? «Қалада адамдар өзін-өзі ұйымдастырады», – дейді Шэй. Ол Zappos «ұйымға емес, қалаға ұқсап жұмыс істегенін» қалайды, себебі өзін-өзі ұйымдастырып жұмыс істейтін қызметкерлер «ұйымның инновациясын және өнімділігін іс жүзінде арттырады». Теориялық тұрғыда барлығы бақытты болуы тиіс.

Дереккөз: Rob Wallace and Marc Dorian, "More Than Money: Surprising Stories of the Superrich and How They Gave Back," ABC News (October 28, 2011), http://abcnews.go.com, on July 21, 2014; Peter Hopkins, "*Big Think* Interview with Tony Hsieh," *Big Think* (October, 11,2010), http://bigthink.com, on July 22, 2014; Gregory Ferenstein, "Zappos Just Abolished Bosses: Inside Tech's Latest Management Craze," *Vox* (July 11, 2014), www.vox.com, on July 21, 2014; Nicole Leinbach-Reyhle, "Shedding Hierarchy: Could Zappos Be Setting an Innovative Trend?" *Forbes* (July 15, 2014), forbes.com on July 21, 2014.

сәнді киім сынды бәсекелі өндірістерде жұмыс істейтін қызметкерлер компания жоспарлары туралы ақпаратты бәсекелес компанияға сату туралы ойдың жетегіне еріп кетуі мүмкін. Үшінші маңызды қасиет – адалдық. Бұл сала жеке қалааралық қоңырауларға бизнес телефонын пайдалану, кеңсе керек-жарақтарын ұрлау және шығындарды көбейтіп жазу сияқты жиі кездесетін жағдайларды қамтиды.

Соңғы жылдары жұмыста жеке интернетті қолдану мәселесі де кең таралған. Тағы бір алаңдаушылық тудыратын жиі кездесетін процесс – себепсіз сырқаттық демалыс алу. Мысалы, бір зерттеу қорытындысы жеке қажеттіліктері үшін сұранған қызметкерлер саны айтарлықтай өскенін көрсетті. Ал жақында өткен Мансап құру зерттеулері көрсеткендей, сауалнамаға қатысқан қызметкерлердің 32%-ы ауырмаса да сырқаттық демалыс алыпты.[6] Ал тағы бір сауалнама нәтижелері бойынша, Құрама Штаттардағы жұмысшылардың үштен екісі аурудан басқа себептермен сырқаттық демалысқа шыққан. Енді бір зерттеу бойынша, компаниялардың 30%-ы жұмыс іздеушілердің резюмелерінен жалған мінездеме хаттар тапқан. Көптеген қызметкерлер негізінен адал болса да, ұйымдар мұндай әрекеттерден туындайтын қиындықтарды болдырмауға тырысады.

Қызметкерлер мен ұйым басқа экономикалық агенттерді қалай қабылдайды? Басқару этикасы фирманың және оның қызметкерлерінің басқа экономикалық агенттермен қарым-қатынасында да болады. 4.1-сызбада көрсетілгендей, басты агенттер – клиенттер, бәсекелестер, акционерлер, сатушылар, дилерлер және кәсіподақтар. Ұйым мен осы агенттер арасындағы қарым-қатынаста да этикалық белгісіздік пайда болу қаупі бар, олар жарнама мен ілгерілетуді, қаржылық ақпаратты ашуды, тапсырыс беру және сатып алуды, жүк тасымалдау және сауданы, келіссөздер мен басқа да іскерлік қарым-қатынастарды қамтиды.

Мысалы, Құрама Штаттарда дәрі-дәрмек рецепті бойынша қауіпсіздікті қадағалауға жауапты мемлекеттік фармацевтер алқасы бар. Құрамына 300-ге жуық фармацевт кіреді. Жақында олардың 72-сі ірі дәріханалар желісі мен дәрі-дәрмек сататын супермаркеттердің қызметкері деген хабар тарады. Бұл келісімдер заңды болғанымен, мүдделер қайшылығын тудыруы мүмкін, себебі олар фармацевтердің жұмыс берушілеріне өз істерін қадағалауға арналған реттеуші жүйеге әсер етуге мүмкіндік береді.[7]

Соңғы жылдары алаңдаушылық тудыратын тағы бір мәселе электрон коммерциямен айналысатын кейбір фирмалардың қаржы есептерін қамтиды. Осы фирмалардың активтерін және кірістерін бағалауға тән қиындықтарға байланысты, олардың кейбіреуі қаржылай жағдайын позитив деңгейде көрсетуден бас тартты. Тек бірнеше фирма ғана көбірек инвестиция тарту үшін өздерінің табыс болжамын елеулі дәрежеден артық көрсетті. Time-Warner компаниясы AOL-мен біріккеннен кейін, жаңа онлайн-әріптесі оз құндылығын түрлі есепке алу әдістері көмегімен асырғанын біліпті. Бүгінгі дәстүрлі фирмалардағы бухгалтерлік жаңжалдардың кейбіреуі осындай күмәнді істерден туындаған.[8]

Бүгінгі таңда алаңдаушылық туғызатын этикалық мәселе – жұмыстан үміткерлердің резюмесінде шамадан тыс жалған жетістіктер көрсетілуі.

Hilton мейманханалар желісі екі жоғары лауазымды қызметкерді өздерінің бәсекелесі Starwood қонақ үйлеріпен тартып жалдады. Бұл қызметкерлер өзімен бірге Starwood-тың жоспарлары мен жаңа сәнді қонақүй брендін бастау туралы мәліметтерге байланысты электронды және қағаз құжаттарға тола сегіз қоран ала кеткені кейінірек белгілі болды. Hilton тура осыған ұқсас Denizen мейманханалар желісін ашу жоспарын жария еткенде, Starwood

басшылығы күдіктеніп, тергеу жүргізді. Кейінірек құпия материалдардың ұрланғаны белгілі болғанда, Starwood екі қызметкерге және Hiltonға қарсы сотқа шағым берді.[9]

Көптеген фирмалардың алдында тұрған қосымша қиындықтар түрлі елдегі этикалық іскерлік тәжірибелердің әралуандығына да байланысты. Кей елдерде пара және тоте төлемдер бизнес жүргізудің қалыпты және әдеттегі бөлігі. Алайда АҚШ заңдары мұндай тәжірибеге, төлем басқа елдердегі фирманың бәсекелестерінен болса да тыйым салады. Мысалы, американдық энергия өндіруші компания Орта Азиядағы 320 млн доллар келісімшарттан айырылып қалды, себебі үкімет өкілдері 3 миллион доллар параны талап етті. Жапон фирмасы пара беріп, келісімшартты жеңіп алды. Американдық өзге ірі компанияның Үндістандағы жобасы жаңадан сайланған лауазымды тұлғалардың пара талап етуі себебінен тоқтап қалды. Мұндай төлемдер АҚШ заңнамасына сәйкес заңсыз болса да, бұдан басқа екіұдай жағдайлар аз емес. Мысалы, Қытайда жергілікті журналистер бизнес жарнама конференция өткізсе, такси шығыны төленеді деп күтеді. Индонезияда шетел азаматы жүргізуші куәлігін алу үшін, әдетте бір жылдан аса уақыт жұмсайды, бірақ 100 доллар беріп оны жеделдетуге болады. Румынияда құрылыс инспекторлары қолайлы пікір үшін шайпұл күтеді.[10] Ал 2009 жылы Бахрейн үкіметі Alcoa компаниясын 15 жыл бойы алаяқтық және парақорлық, басқа да қылмыспен айналысты деп айыптады. Бахрейн мен Alcoa 384 млн доллар өтемақыға келісті.

Бахрейн Alcoa компаниясының алаяқтық пен парақорлыққа байланысты 15 жылға созылған келіссөзге қатысы бар деп айыптады. Бахрейн мен Alcoa 348 млн долларлық келісімге келді.[11]

> «Энрон» монополистерді сатып алды, біз клиенттер жағында болдық деп сенемін. Лоббиге кіргенімде, жүрегім мақтаныш сезіміне бөленді. ...Өйткені өзгерістерге жол беріп, біз әлемді жақсарттық».
>
> – ДЖЕФРИ СКИЛИНГ, ENRON КОМПАНИЯСЫНЫҢ БҰРЫНҒЫ БАС ДИРЕКТОРЫ[12]

Ұйым контексіндегі этика

Әрине, этика жеке феномен болғанымен, белгілі бір менеджерлердің этикалық немесе этикаға жат әрекеттері вакуумда пайда болмайды. Шынында да, олар көбінесе ұйымдық тұрғыда кездеседі. Қаранайым менеджерлер мен топ-менеджерлердің әрекеттері, сондай-ақ ұйымның мәдениеті, барлығы бірге ұйымның этикалық контексіне ықпал етеді.[13]

Басқарудың этикалық контексін түсінудің бастапқы нүктесі – әрине, адамның жеке этикалық стандарттары. Кейбір қызметкерлер, мысалы, әдепсіз нәрсе жасағанша, жұмыс орнынан айырылуды таңдайды. Басқа адамдар айналасындағы этикаға жат әрекеттермен және басқа жағдай факторларымен әлдеқайда оңай келіседі, тіпті карьерасын жалғастыру немесе қаржылай пайда табу үшін қылмыс жасауға да дайын. Ұйымның тәжірибесі қызметкерлердің этикалық нормаларына қатты әсер етуі мүмкін. Кейбір ұйымдар өз пайдасы үшін әдепсіз іскери тәжірибеге ашық рұқсат береді.

Басшылар этикаға жат әдістер туралы біле тұра, оларды жалғастыруға мүмкіндік берсе, олар осындай әрекетке рұқсат беретін ұйым мәдениетін құруға ықпал етеді. Мысалы, бөлшек сауда орындарына арналған карта оқу машиналарын жасайтын Phoenix компаниясының Equinox Payments атты компаниясы (бұрынғы Hypercom Corporation) Хаир Гонзалес есімді маркетинг жөніндегі аға менеджердің заңсыз әрекеттеріне байланысты жаман атқа қалды. Гонзалестің бұрынғы хатшысы оның үстінен өзіне зорлық жасады деп шағымданды (фирма хатшыға 100 мың доллар өтемақы төлетті), тағы басқа үш әйел оны жыныстық құдалау үшін айыптады. Бұдан басқа ол шетелден жүк тасымалдағаны үшін Hypercom-нан төлем алу мақсатымен компания құрып, оны әкесіне басқартты. Hypercom компаниясының Майамиде пайдаланатын видео-продюсерлік фирмасында Гонзалес

өзінің жүріп жүрген қызына жұмыс тауып берді; Phoenix-ке ауысқан кезде, ол фирманың тапсырыстарын өзіне қарасты видео-продюсерлік фирмаға аударды. Бірақ фирманың бас директоры Джордж Уолнер Гонзалесті жұмыста қалдыру туралы шешімін қорғап қалды, себебі Гонзалес фирмаға үлкен табыс құятын. Уолнердің айтуынша, «Ол жылына 70 миллион доллар әкеледі. Сіз нөмірі бірінші рок-жұлдызды мінезі қиын болғаны үшін ғана жұмыстан шығарасыз ба?». Гонзалестің хатшысына төленген өтемақыға қатысты, Уолнер былай деді: «Әрине, моральдық көзқарас тұрғысынан бұл өте ұят. Алайда бизнес тұрғысынан өте дұрыс шешім». Мүмкін, осыдан кейін Hypercom компаниясының басқа менеджері уақытша қызметкерге үйленіп, оны фирмаға тұрақты жұмысқа орналастырғаны немесе Уолнер мен оның ағасы фирмадан 4,5 млн доллар пайызсыз қарыз алғаны ешкімді таңқалдырмады.

Ұйымның ахуалы да этикалық әрекеттер контексіне ықпал етеді. Мысалы, бәсеке жоғары немесе қатты қадағаланатын салада, менеджер жоғары өнімділікке жету үшін әдетте көп қысым көреді. Менеджерлер мақсатқа жету немесе шығындарды азайту үшін қысым көргенде, олар осы мақсаттарға қол жеткізу үшін түрлі әдістерді ашық пайдаланады. Кейбір жағдайда олар таңдаған әдіс әдепсіз немесе тіпті заңсыз болуы әбден мүмкін.

Этикалық мінез-құлықты басқару

Іскерлік этикадағы шиеленіскен жайттарға, этикаға және әдепке жатпайтын мінез-құлықтың маңыздылығы туралы дамыған корпоративтік сананың күшеюіне байланысты, көп ұйым қызметкерлердің этикалық мінез-құлқын жаңадан қарастырды. Бұл қарастыру көптеген жолдарды қамтиды, алайда этикалық мінез-құлықты жақсарту үшін күш жұмылдыруды жоғары басшылықтан бастау керек. Мысалы, ұйымның мәдениетін қалыптастыратын да, қолайлы мінез-құлық қандай болатынын анықтайтын да – топ-менеджерлер. Кейбір компаниялар сондайақ этикалық дилеммаларды қалай еңсеруге болатынын үйретеді. Мысалы, Boeing басшылары басқа қызметкерлерге арналған тренингтер өткізеді, ал компанияда тікелей директорлар кеңесіне есеп беретін этика комитеті бар. Тренингтерде қызметкерлердің алдынан шығатын түрлі этикалық дилеммалар және менеджерлер осы дилеммаларды қалай шешетіні талқыланады. Citibank пен Xerox өздерінің менеджерлері үшін этика бойынша оқыту бағдарламаларын өткізеді.[14]

Этикалық кодекс – компанияның әрекеттерін қадағалайтын құндылықтар мен этикалық стандарттар жөніндегі тұжырымдар

Этикалық кодекстер фирмалардың іс-әрекеттеріне сай өз құндылықтары мен этикалық нормаларын айқындайды.

Этикалық кодекс құру. Кейбір ұйымдар этикалық стандарттарды тұрақтандыру үшін одан да үлкен қадамға барады. General Mills және Johnson&Johnson сияқты компанияларда қызметкерлердің сатушылар, клиенттер, бәсекелестер және басқа агенттермен қарым-қатынасы жайында нұсқаулықтар бар. Whirlpool, Texas Instruments және Hewlett-Packard компанияларында ресми **Этикалық кодексі** бар. Бұл – компанияның әрекеттерін қадағалайтын құндылықтар мен этикалық стандарттар жөніндегі тұжырымдар. Әрине, компаниялар осындай кодекстерді ұстану керек, әсіресе олар оған лайық болса. Қазіргі кезде ұмытылып кеткен бір жағдай, Enron компаниясының директорлар кеңесі бір этикалық кодексті бұзатын бизнес-жоспарын жүзеге асыру үшін этикалық кодекстің күшін жоюға дауыс берген.[15]

Әрине, адамның жақсы не жаман қылықтары жайлы жеке түсініктерін ешбір кодекс, нұсқаулық немесе тренинг қалыптастырмайды. Мұндай құжаттар адамның өзін қалай ұстауы керегін көрсетеді, алайда олар адамға оз таңдауының салдарын түсініп, қабылдауға көмектесе алмайды. Мысалы, этикалық шешімнің салдары өте жағымсыз, атап айтқанда, жұмыстан шығару, әріптестерінің айыптауы, қаржылай пайдадан айырылу сынды жайларға соқтыруы мүмкін. Сонымен, менеджерлер өз сана-сезімімен күресуге және күрделі этикалық шешімдер қабылдауға дайын болуы тиіс.[16]

Қызметтік шығындарды өтеу кейде этикалық қателерге ұрындырады. Мысалы, екі әріптес бірге түскі ас ішіп отырып, бизнес туралы сөйлеседі. Теорияда екеуінің біреуіне түскі ас ақысын көбейтіп көрсету және көбірек ақша алу қиын емес.

Ар-ождан соты. Өкінішке қарай, этикалық мінез-құлық пен этикаға жат мінез-құлықтың ара-жігін ажырататын пікірлер өте субъективті және қайшылықтарға толы. Қандай да бір әрекет не шешімнің этикаға сай немесе сай емес екенін қалай анықтауға болады? Әдетте бизнес процесінде туындайтын жағдайлар мен болатын оқиғаларды этика тұрғысынан бағалау үшін эксперттер үш қадамды модель ұсынады: 1) шынайы ақпаратты жинау; 2) ең лайық моральдық құндылықтарды анықтау; 3) берілген әрекеттің немесе саясаттың дұрыс не бұрыс екеніне сүйеніп, этика тұрғысынан баға беру.
Алайда талдаудың осы үш қадамдай оңай болуы сирек. Мысалы, мәліметтер анық емес немесе нақты қабылданған моральдық құндылықтар жоқ болса. Сонда да баға берілуі керек және шешім шығарылуы тиіс. Эксперттердің айтуынша, бизнесте сенім өте керек, бірақ ол болмауы да мүмкін. Осылайша, нақты бір мінез-құлықты этикалық тұрғыдан бағалау үшін оны жан-жағынан қарастыру қажет. Бұл көзқарасты түсіну үшін, қызметтік шығындар бойынша менеджерлер жиі бетпе-бет келетін мына дилемманы елестетіңіз.[17]

Компаниялар әрдайым оз менеджерлерінің іссапарларына жұмсалатын немесе бизнестік мақсатпен клиенттерге жұмсалатын шығындарды өтейді. Оларға тамақтану, қонақүй, көлік жалдау немесе такси және басқа шығындар кіреді.
Әрине, қызметкерлер тек қана нақты және жұмысқа қатысты шығындарды талап ету тиіс. Мысалы, менеджер бизнесте саяхаттап, клиентті кешкі асқа шақырып 200 доллар жұмсап, 200 долларлық түбіртекті берсе, бұл нақты және орынды. Ал енді сол менеджер келесі күні 200 долларды тура сол қалада жақын досымен кешкі ас ішуге жұмсағанын елестетіңіз. Бұл түбіртекті өтеуге берсе, бұл этикаға жат қылық болады. Алайда біраз менеджерлер досымен ішкен кешкі асты өтеу әділ деп санайды. Олар, мысалы, жалақымыз төмен, «бұл – тек табысты арттыру мүмкіндігі» деп бағалайды. (Шындығында, көптеген компаниялар оз менеджерлерінің тамағының ақысын төлеуге тиіс екеніне келіседі, бірақ оның досы ішкен тамақтың ақысын төлеуге міндетті емес.)

Осындай жағдайға енетін басқа принциптер түрлі этикалық нормаларды қамтиды. Бұл *нормалар пайдалылық, құқықтар, әділдік және қамқорлықпен* байланысты. *Пайдалылық* – белгілі бір іс-әрекеттің ұйым клиенттері үшін неғұрлым оңтайлы болуы. Құқықтар – іс-әрекетке қатысты адамдардың құқықтарын құрметтейтіні. *Әділдік* дегенде адамдардың көпшілігі қандай да бір әрекетті әділ немесе әділ емес деп санайтынын негізге аламыз. Ал *қамқорлық* – әрекеттер адамдардың бір-біріне қатысты міндеттеріне сәйкес келетінін білдіреді. 4.2-сызбада осы этикалық нормаларды біріктіретін модель көрсетілген.

Енді көбейтілген қызметтік шығындар есебі мысалын қайта қарастырайық. Пайдалылық нормасы тұрғысынан, шығын есебін көбейтіп көрсету менеджер

үшін пайдалы болғанымен, басқа адамдар, мысалы, әріптестер мен компания иелері үшін пайдалы емес. Сол сияқты эксперттердің көбі осындай іс-әрекеттер басқалардың құқықтарын құрметтемейтіні туралы бір пікірде. Оның үстіне бұл әділетсіз және басқаларға жауапкершілік жүктейді. Сонымен, бұл нақты әрекет әдепсіз екені анық. Дегенмен сызбада белгілі бір шектеулі жайттарда ғана болатын бірегей жағдайларды қарастыратын механизмдер де бар. Мысалы, менеджер заңды түскі асқа арналған түбіртегін жоғалтып алса да, әлеуметтік кешкі асқа сол сомаға түбіртек бар. Бүгінгі таңда кейбіреулер жеке тамақтану туралы түбіртекті беру дұрыс деп санайды, себебі менеджер мұны тек құқығын қорғау үшін жасайды. Ал басқалары соған қарамастан, кез келген жағдайда жеке төлемді қайтарып алу дұрыс емес екенін дәлелдейді. Мәселе, жай ғана жағдайдың анықтығына қатысты өзгерістер пайда болуында.

«Мен кез келген шыншыл да әділ адаммен бірге болуға және жайшылықта онымен бірге тұрып, қателескен кезінде бөлек тұруға тиіспін».

– АВРААМ ЛИНКОЛЬН[18]

Ұйымдық әділдікті қамтамасыз ету. Ұйымдардағы этикалық мінез-құлықты басқарудың тағы бір маңызды шарасы – адамдардың шешімдерді әділ түрде қабылдауын қамтамасыз ету. **Ұйымдық әділдік** – ұйымдардағы адамдардың әділдік туралы пікірлері.[19] Ұйымдық әділдіктің төрт негізгі формасы бар.

Дистрибутив әділдік – адамдардың ұйымдағы сыйақылар мен басқа да құнды төлемдердің таратылуын әділ деп қабылдауы. Дистрибутив әділдік сыйақыны болу жөніндегі біртұтас көзқарасты талап етеді. Мысалы, жоғарғы басшыларға (әсіресе Бас директорға), ұйымдағы бір деңгейдегі қызметкерлер мен әріптестерге, тіпті штаттан тыс қызметкерлерге төленетін өтемақыны ұйымдағы кез келген адам салыстырмалы әділдік тұрғысынан бағалауы мүмкін. Әр қызметкердің дистрибутив әділдікті қабылдауына жұмыс нәтижесіне байланысты түрлі, мысалы, жалақы, сыйақы және алға жылжу мүмкіндіктері сияқты төлемдерге қанағаттануы әсер етеді. Атап айтқанда, ақшалай сыйлықтар қаншалықты әділ және этикаға сай таратылса, ол сыйлықтарға соншалықты қанағаттану болады; олар қаншалықты әділетсіз түрде бөлінеді деп есептесе, соншалықты қанағаттанбайды. Оның үстіне сыйақының әділ емес екенін сезген адамдар мұндай әділетсіздікті этикалық мінез-құлықтың бұзылуына жатқызуға бейім.

Ұйымдық әділдіктің тағы бір маңызды түрі – *процедуралық әділдік* – түрлі нәтижелерді анықтау үшін пайдаланылатын әділдікті жеке қабылдау. Мысалға, қызметкердің өнімділігін тура сондай жұмыспен айналысатын адам бағалайды. Баға беруші бағалаудың негізін анық түсіндіреді, сонымен қатар бұл бағалау қызметкерді өсіруге және төлемдер артуына қалайша әсер еткенін талқылайды.

Қызметкер осы процедуралар жиынтығын этикалық, әділ және лайық деп санауы ықтимал. Ал егер бағалауды жұмысты білмейтін біреу жүргізсе және бағалау қалай жүзеге асырылатыны немесе нені білдіретіні туралы ешқандай ақпарат бермесе, қызметкер бұл бағалау процесін этикаға жат, әділетсіз және лайықсыз деп қабылдайды.

Жоғары деңгейдегі процедуралық әділдік қызметкерлерді біршама түрлі шараларға қатысуға, тәртіп бұзбауға, тиісті нәтижелерді әділ деп тануға және ұйымды этикалық жағынан көруге ынталандырады.

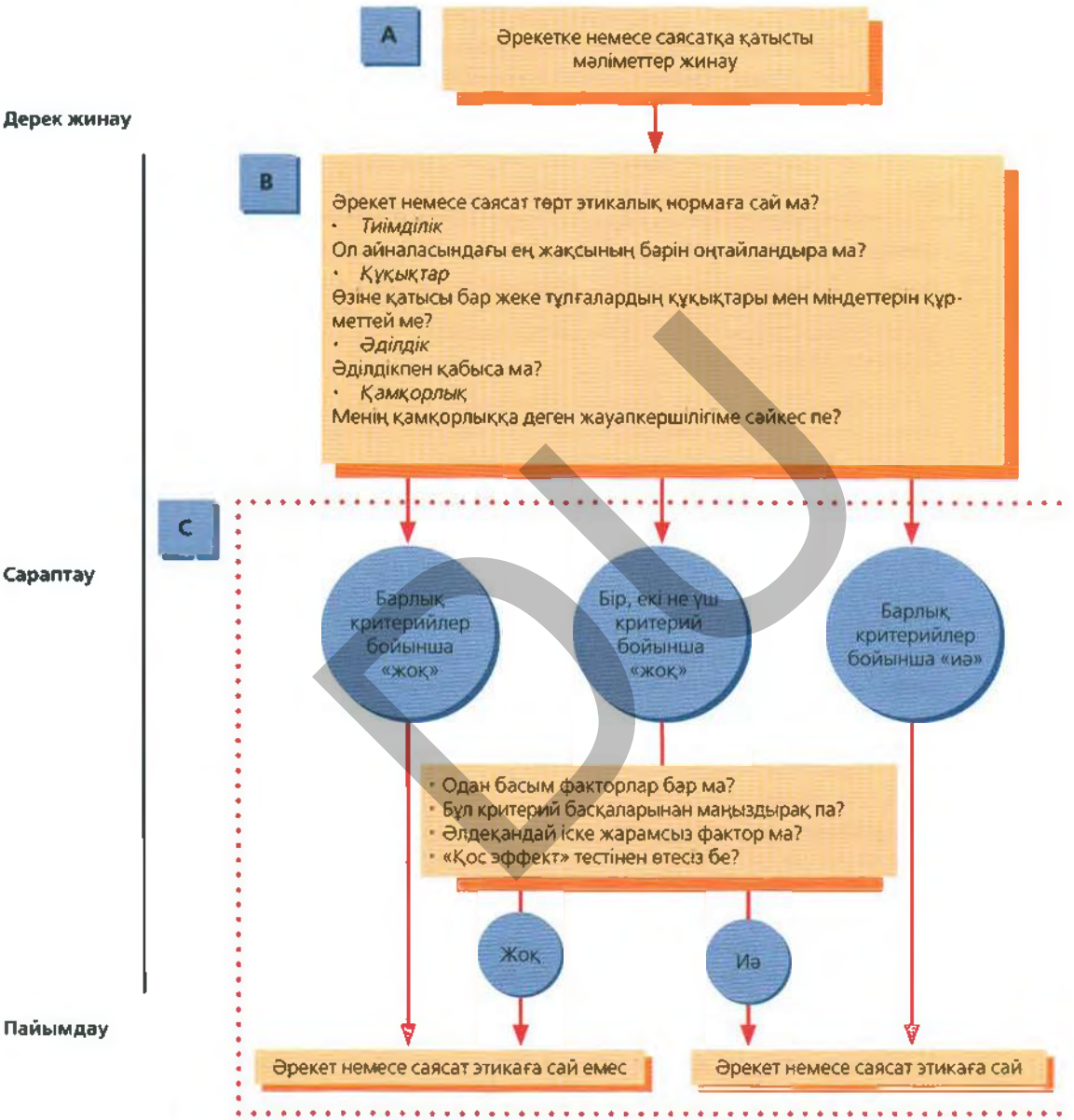
Бірақ көбінесе қызметкерлер процедуралық әділетсіздікті көрсе, белсенді болуды қояды, ережелер мен саясатқа аз назар аударуға, тиісті нәтижелерді әділетсіз деп санауға және ұйымды этикалық жағынан кем бағалауға бейім болады. Сонымен қатар процедуралық әділетсіздікті қабылдау басқа адамдардың этикалық мінез-құлқына негізделген интерпретациямен бірге жүруі мүмкін.

Тұлғааралық әділдік – адамдар өз ұйымында басқалар қабылдайтын әділдік деңгейімен келіспейтініне байланысты. Мысалы, бастығы қызметкерге құрметпен қарайтынын зерделесек. Сондай-ақ бастық ақпаратты үнемі уақытылы береді және қызметкерлермен қарым-қатынасы әрдайым ашық және адал. Қызметкер-

Ұйымдық әділдік – ұйымдардағы адамдардың әділдік туралы пікірлері

4.2-СЫЗБА. ЭТИКАЛЫҚ ШЕШІМ ҚАБЫЛДАУҒА НҰСҚАУ

Менеджерлер өз шешімдеріне этикалық тұрғыдан баға беруге тырысуы керек. Мәселен, этикалық шешімдерді қабылдауға арналған пайдалы нұсқаулық бойынша, басшылар шешімдерді бағалау кезінде негізі төрт нормаға сүйену қажет: пайдалылық, құқықтар, әділдік және қамқорлық. Талдау нәтижелері менеджерге шешімнің немесе саясаттың этикаға сай екенін бағалауға мүмкіндік береді.



Дереккөз: Gerald F Cavanagh, Dennis J. Moberg, and Manuel Velasquez, «Making Business Ethics Practical», Business Ethics Quarterly 1995 Vol Practical Business Ethics Quarterly, 1995, Vol,5, No. 3, pp. 399-418; Manuel Velasquez. Gerald F Cavanagh, and Dennis Moberg, «Organizational Statesmanship and Dirty Politics», Organizational Dinamics, Autumn 1983,p.84.

лер тұлғааралық әділдікті жоғары деңгейде ұстануға тырысады және бастығын этикаға сай басшы ретінде көреді. Бірақ бастық өз қызметкерлерін елемесе және ашық түрде құрметтемесе, маңызды ақпаратты жасырып және қызметкерлерімен қарым-қатынасы түсініксіз немесе адал болмаса, онда қызметкер тұлғааралық әділетсіздікті бастан кешіреді және бастығын этикаға сай емес деп қабылдайды. Тұлғааралық әділдік кісінің озара қарым-қатынас жасайтын және араласатын адамдарға деген көзқарасына әсер етеді. Ол тұлғааралық әділдікті сезінсе, өзгелер-

ді құрметпен, ашық қабылдайды және этикалық тұрғыда әрекет етеді. Алайда ол тұлғааралық әділетсіздікті сезінсе, өз кезегінде басшылықты құрметтемеуге және нұсқауларын орындамауға бейім болады.

Ал *ақпараттық әділдік* шешім қабылдау кезінде пайдаланылатын ақпараттың әділдігін бағалауға қатысты. Кімде-кім өзге менеджердің шешімі толық және нақты ақпаратқа негізделгенін және ол ақпарат тиісті түрде қарастырылғанын сезсе, ол адам қабылданған шешіммен толық келіспесе де, ақпараттық әділдікті сезінеді. Яғни олар шешім этика тұрғысынан қабылданғанын көреді. Бірақ сол адам бұл шешімді толық емес және қате ақпаратқа негізделді немесе маңызды ақпарат назардан тыс қалды деп есептесе, өл ақпараттық әділеттілікті сезінбейді және шешімді этикалық емес жолмен қабылданды деп түсінеді.

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер өзінің этикалық стандарттарын нақты түсінуге тырысуы керек.
- ☐ Барлық шешімдерді этикалық тұрғыдан бағалау әдісін дамыту керек.
- ☐ Шешімдердің этикалық контексін бағалай отырып, оған қатысты адамдардың барлығын ескеру керек.

Ұйымда этикалық мәселелердің туындауы

Этикалық жанжалдар бүгінгі әлемде кең тараған. Бизнестен спорт, саясат, ойын-сауық индустриясына дейін жеткен бұл жанжалдар мүдделі тараптардың сенімін әлсіретіп, қоғамымыздың моральдық тұтастығына күмән келтірді. Дегенмен бүгінде әйелдер мен ерлердің көпшілігі өздерін және өз істерін жоғары этикалық стандарттарға сай жүргізетінін есте сақтау маңызды. Демек, ұйымдарда туындаған бірнеше этикалық мәселені қарастырғанда, бір адамның қателігіне қарап бәріне баға беру мүмкін емес екенін ұмытпаған жөн.

Этикаға сай басшылық

Әрбір арсыз басшыға этикалық ұстанымы жоғары көптеген басшы бар. Бірақ соңғы онжылдықта Бернард Мадофф, Деннис Козловски (Tyco), Кеннет Лэй (Enron) және Бернард Эберс (WorldCom) сияқты өте білікті мамандардың әрекеттері барлық басшыларға бағытталған бақылауды арттырды. Соның нәтижесінде, барлық жерде басшылардан ең мықты этикалық мінез-құлық көрсету күтіледі. Олар ұйымда бірегей ахуал орнатуға және этикалық мінез-құлықтың маңыздылығын нығайтатын нормалар мен мәдениетті қалыптастыруға көмектеседі.

Этикаға сай басшылық үлгі ретінде қабылданады, себебі басшылар басқаларға үлгі болады, олардың барлық іс-әрекеті мұқият бағаланады. Біріншi бастықтың әрекеттері күмәнді болса, басқа қызметкерлер де осындай әрекеттер қолайлы деп түсінеді. Өз кезегінде, осыған ұқсас жағдайларда бұл мысалды өзгелер ескеріп жүреді. Нәтижесінде, Aramark және Costco компанияларының Эрик Фос және В. Крег Желинек сияқты бас директорлары кейде басқалар үшін стандарт ретінде қабылданады. Негізгі ұстаным – бас директордың адал және кішіпейіл, кез келген қате үшін жауапты болуы компанияның моральдық ұстанымдарын орнатады. Осы қозқарасты қолдау үшін Конгресс бас директорлар мен қаржы директорлары өз фирмасының қаржылай ақпаратының шынайылығы мен әділдігі үшін жеке кепіл болуын талап ететін Сарбейнс-Оксли заңын (**Sarbanes-Oxley Act**) қабылдады. Сондай-ақ заң корпоратив және бухгалтерлік алаяқтық пен сыбайлас жемқорлықты болдырмау және жазалау үшін қатаң жаңа шаралар енгізді.

Сарбейнс-Оксли заңы – 2002 жылы қабылданған, компания бас директорлары мен қаржы директорлары өз фирмасының қаржы ақпаратының шынайылығы мен әділдігі үшін жеке кепіл болуын талап ететін заң

Корпоратив басқарудағы этикалық мәселелер

Алаңдатушылық тудыратын тағы бір сала корпоратив басқарудағы этикалық мәселелерге қатысты. 3-тарауда айтылғандай, ашық акционерлік қоғамның директорлар кеңесі бизнестің дұрыс басқарылуын және басшылық қабылдаған шешімдерде акционерлер мен басқа да қатысушылардың мүддесі ескерілуін қамтамасыз етеді. Бірақ әлдеқайда оңай көрінгенімен, жоғарыда айтылғандай этикалық жанжалдар корпоратив басқару құрылымын да қирата бастады. Мысалы, WorldCom компаниясының басқарма кеңесі фирманың бас директоры Бернард Эберске, ол қайтара алатыны туралы ешқандай дәлел болмаса да, 366 млн доллар жеке қарыз беруді мақұлдады. Ал Tyco компаниясының басқарма кеңесі өз мүшелерінің біріне басқа фирманы сатып алуға көмектескені үшін 20 млн доллар бонус бекітті.

Алайда директорлар кеңесі тікелей қателескені дәлелденбесе де жиі сыналады. Швейцариялық Panalpina World Transport Ltd компаниясы және оның АҚШ-тағы Panalpina Inc. еншілес компаниясы шет елдерден тауар импорттауға қатысты жергілікті нормалар мен ережелерден аулақ болу үшін, мұнай және газ тұтынушылары атынан түрлі шетелдік жоғары лауазымды тұлғаларға 27 млн доллар көлемінде пара бергенін мойындады. Фирма 156 млн доллар қылмыстық айыппұл төлеуге келісті және 80 млн доллар табысынан айырылды. Эксперттердің пікірінше, мәселенің бір жағынан Panalpina басқарма кеңесінің кейбір мүшелерінің сала туралы жеткілікті білімі болмады және өзге Басқарма кеңесінің мүшелері жоғарғы басшылықтың жақын достары болған. Тиімді жұмыс істеу үшін Басқарма кеңесі мүшелері фирма жұмыс істейтін саламен де таныс болуы керек, сондай-ақ олар қадағалау функцияларын орындау үшін жеткілікті дәрежеде тәуелсіз болуы керек. Енді барған сайын корпорация басқармасы басқару стандарттарын құрайтын қатаң ережелерді қалыптастырады, бұл ережелер бойынша басқарма кеңесі мен бас директоры арасындағы билік анық белгіленеді.[21]

Ақпараттық технологиялардағы этикалық мәселелер

Соңғы уақытта туындаған мәселелердің тағы бір парасы ақпараттық технологияларды қамтиды. Осы саладағы пакты мәселелер арасында жеке өмірге қол сұқпау және жеке тұлғалардың ақпараттық технологияларды теріс пайдалануы бар. Шынында да, компаниялар этикалық және басқару мәселелерін шешіп жүргенде, онлайн құпиялық бірінші орындағы мәселеге айналды. DoubleClick атты онлайн-жарнама желісі құпиялық дауылының алдында тұрған фирмалардың бірі. Компания миллиондаған интернет қолданушысының әдеттеріне, кіретін сайттарына, басатын жарнамаларына қатысты деректер жинады. DoubleClick айтуынша, профайл иелері жасырын және тек қолданушыларды лайықты жарнамаға таргеттеу үшін қолданылады.

Дегенмен компания өз деректер базасына есімдер мен мекен-жайларды қосу туралы мәлімдеме жасағаннан кейін, бұл ойынан қайтуға мәжбүр болды, өйткені адамдар онлайн құпиялықтың бұзылуына алаңдай бастады.

DoubleClick – адамдардың интернеттегі әрекеті туралы жеке деректер жинайтын жалғыз компания емес. Мысалы, Yahoo! сайтында тіркелетін адамдардан басқа мәліметтермен қатар туған күнін көрсетуді сұрайды. Amazon.com, eBay, Facebook және басқа сайттар да жеке ақпаратты сұрайды. Алайда сауалнама нәтижелеріне сүйенсек, интернет қолданысы артуымен бірге, жиналған ақпарат саны және оның қолжетімділігі адамдарды алаңдата бастады.

Басқарманың осы мәселелерді шешудегі бір тәсілі – өз веб-сайтында құпиялық саясатын жариялау.

> «Клиенттердің деректеріне келгенде, олардың мүддесі бірінші орында болуы керек. Өйткені олардың бейхабар қалғысы жоқ және деректер қалай қолданылғанын білуі қажет».
>
> – ЭДИТ РАМИРЕЗ, ФЕДЕРАЛДЫҚ САУДА КОМИССИЯСЫНЫҢ ТӨРАҒАСЫ[22]

DU

Онда компанияның қандай деректер жинайтынын және деректерді кім көретінін нақты түсіндірілуі керек. Ол сондай-ақ адамдарға ақпаратты басқалармен бөлісу туралы таңдау жасауға және адамдар деректерді жинаудан қалай бас тарта алатынын көрсетуге тиіс. Disney, IBM және басқа компаниялар құпиялық саясатын жарияламаған веб-сайттарда жарнама орналастырудан бас тартып, бұл тәртіпті қолдады.

Бұдан бөлек, компаниялар веб-қолданушыларға жиналған ақпаратты, әсіресе медициналық және қаржылай деректерді қарап шығуға және түзетуге мүмкіндік бере алады. Офлайн әлемде клиенттерге заңды түрде кредиттік және медициналық жазбаларды тексеруге рұқсат етілген. Онлайн әлемде бұл қатынас қымбатқа түсуі мүмкін және қиынға соғады, өйткені деректер жиі бірнеше компьютер жүйесінде таралады. Техникалық қиындықтарға қарамастан, үкімет агенттіктері интернет құпиялық қағидалары бойынша жұмыс істейді, бұл компанияларға өз сәйкестігін дәлелдеу үшін ішкі нұсқаулық, тренингтер және жетекшілік қажет екенін білдіреді.[23]

Менеджер жадынамасы

- ☐ Есіңізде болсын, өте қиын таңдауға тап болмай, сіз этикаға сай шешім қабылдайтыныңызға сенімді бола алмайсыз.
- ☐ Қызметкерлеріңіз Сізден этикаға сай басшылық етуді күтетінін біліңіз.
- ☐ Деректер құпиялығына және ақпараттық технологияларға қатысты этикалық мәселелер туралы соңғы ақпараттан хабардар болыңыз.

DU

Әлеуметтік жауапкершілік және ұйым

Жоғарыда айтылғандай, этика жеке тұлғаларға және олардың шешімдері мен мінез-құлқына қатысты. Ұйымдарда этика өздігінен болмайды, бірақ олар этикалық дилеммалар мен шешімдерді жиі қатыстыратын жолдар арқылы өз ортасымен тығыз байланысты. Әдетте бұл жағдайлар ұйымның әлеуметтік жауапкершілігі тұрғысынан қарастырылады. Атап айтқанда, **әлеуметтік жауапкершілік** – ұйым қызметінің әлеуметтік тұрғысын қорғауға және нығайтуға арналған міндеттемелер жиынтығы.

Әлеуметтік жауапкершілік ауқымы

Ұйымдар әлеуметтік жауапкершілікті өз мүдделі тараптарына, қоршаған ортаға және жалпы халықтың әл-ауқатына қатысты атқара алады. Кейбір ұйымдар өз міндеттерін барлық үш салада мойындайды және олардың әрқайсысын атқаруға тырысады, ал басқалары әлеуметтік жауапкершіліктің бір немесе екі саласына ерекше назар аударады. Ал кейбіреулер ешқандай әлеуметтік жауапкершілікті мойындамайды. Сонымен қатар әлеуметтік жауапкершілікке қатысты көзқарас елдер арасындағы айырмашылықтарға да байланысты.[25]

Әлеуметтік жауапкершілік – ұйым қызметінің әлеуметтік ахуалын қорғауға және нығайтуға арналған міндеттемелер жиынтығы

Ұйымның мүдделі тараптары – ұйымның іс-әрекеті тікелей әсер ететін және ұйымның жұмысына үлес қосатын адамдар мен ұйымдар

Ұйымның мүдделі тараптары. 3-тарауда біз ұйымның сыртқы ортасындағы бір немесе бірнеше жолмен ұйымға тікелей ықпал ететін элементтерді қарастырдық. Бұл элементтерді сипаттаудың тағы бір жолы – **ұйымның мүдделі тараптары**, яғни ұйымның іс-әрекеті тікелей әсер ететін және ұйымның жұмысына үлес қосатын адамдар мен ұйымдар тұрғысынан сипаттау. Мүдделі тараптардың көбі 4.3-сызбада бейнеленген.

Мүдделі тараптардың алдында жауапты болуға ұмтылатын компаниялардың көбі, ең басты үш негізгі топқа: клиенттерге, қызметкерлерге және инвесторларға

бағытталған. Содан кейін ұйым аса маңызды немесе маңызды басқа мүдделі тараптарды таңдап, олардың қажеттіліктері мен болжамдарын атқаруға тырысады.

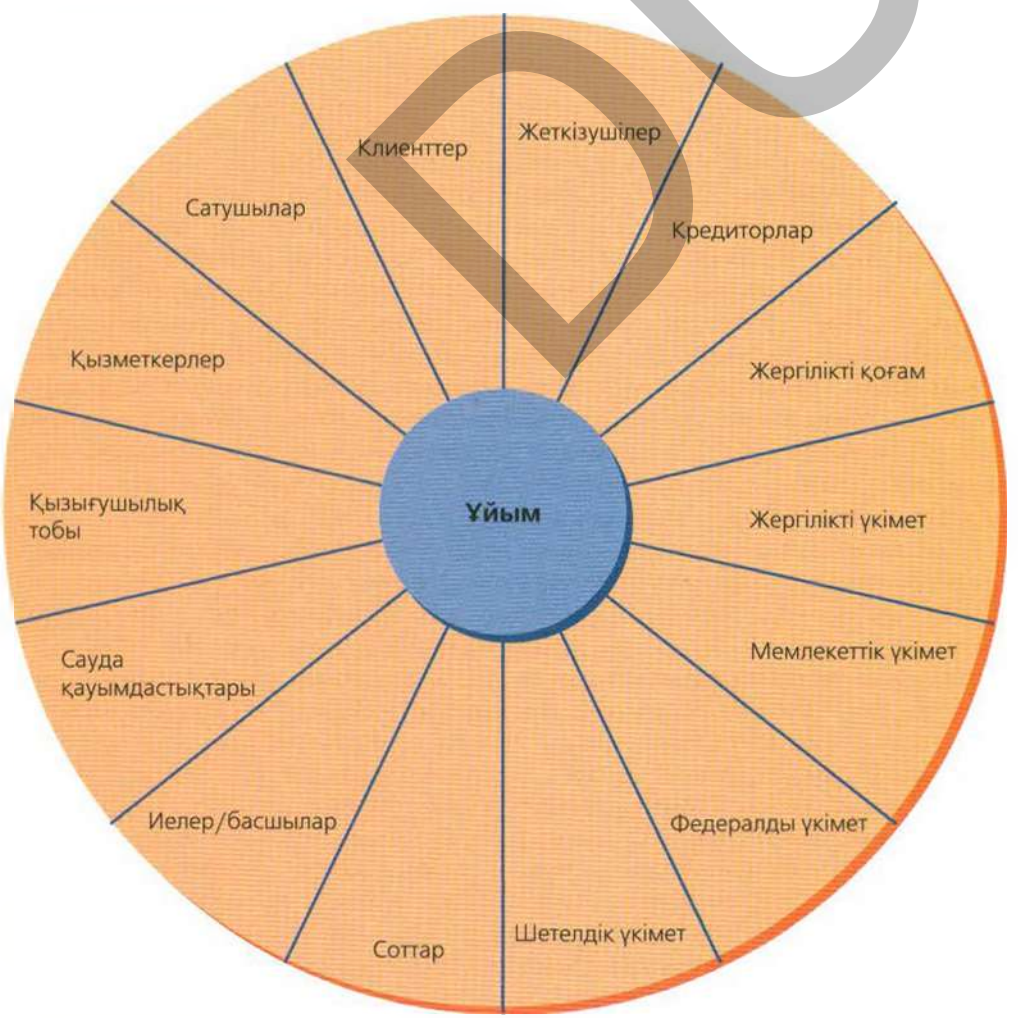
Клиенттер алдында жауапкершілігі мол ұйымдар олар үшін әділ және адал болуға ұмтылады. Олар сондай-ақ әділ баға қоюды, кепілдіктерді нығайтуды, жеткізу мәселелерін шешуді және сататын өнімдердің сапасын жоғары қоюды көздейді. Осы салада аса беделді компаниялар қатарына L.L. Bean, Lands' End, Dell Computer және Johnson&Johnson кіреді.

Қызметкерлермен қарым-қатынаста әлеуметтік жауапкершілігі жоғары ұйымдар оз қызметкерлеріне әділ қарайды, оларды команда мүшесіне айналдырады және қадір-қасиеті мен адамның негізгі қажеттіліктерін құрметтейді. Four Seasons Hotels, 3M Company, SAS Institute және Southwest Airlines сынды компаниялар осы салада беделді. Бұдан басқа олар білікті мамандарды табуға, жалдауға, үйретуге және котермелеуге көп уақыт жұмсайды.

Инвесторларға қатысты әлеуметтік жауапкершілікті арттыру жолында, менеджерлер тиісті есеп рәсімдерін қолдануы керек, акционерлерге фирманың қаржылай көрсеткіштері туралы тиісті ақпарат беріп, акционердің құқықтары мен инвестицияларын қорғау мақсатымен ұйымды басқару керек.

4.3-СЫЗБА. ҰЙЫМНЫҢ МҮДДЕЛІ ТАРАПТАРЫ

Барлық ұйымның тікелей әсер ететін және оның қызметіне үлес қосатын түрлі мүдделі тараптары бар. Ұйым осы адамдар мен ұйымдардың алдында жауапкершілік жүктейді.



Бизнес қоршаған ортамен қалай әрекеттесетіні оның қоғамдық жауапкершілігінде үлкен рөл атқарады. Мысалы, мына көріністе жел энергия генераторлары өндіріс алаңының жанында орналасқандықтан, қара түтін қоршаған ортаға кетіп жатыр.

Бұдан басқа олар болашақ осу мен табыстылықты бағалауда дәл және шынайы болуы тиіс, және инсайдерлік сауда, бағалы қағаздар бағасын манипуляциялау және қаржы деректерін жасыру секілді сезімтал мәселелерді болдырмағаны жөн.[27]

Табиғат және қоршаған орта. Әлеуметтік жауапкершіліктің келесі маңызды саласы табиғат пен қоршаған ортаға қатысты.[28] Осыдан біраз жыл бұрын ғана көп ұйым өндіріс қалдықтары мен қоқыстарын ағын суға, өзендерге, ауаға және бос жерлерге тастайтын. 80-жылдардың соңында Shell Oil алғаш рет Амазон өзені бассейнін бұрғылауға болатын учаскелер іздеп зерттегенде, жұмысшылары ағаштарды құлатып, қоқыс қалдырып кетті. Алайда қазір көптеген заңдар қалдық тастауды қадағалайды. Көптеген жағдайларда кәсіпорындар қоршаған ортаға қатысты жауапкершілігін арттырды. Мысалы, Shell компаниясы Амазон бассейнінің басқа аумағын зерттеуге шыққан келесі экспедиция тобының құрамына қоршаған ортаны қорғауды қадағалау үшін биолог, сондай-ақ жергілікті тайпалармен тиімдірек өзара байланысуға көмектесетін антрополог кірді.[29]

Дегенмен әлі де атқарылатын шаруа көп. Компаниялар климат өзгеруіне тигізетін әсерін азайту үшін экономикалық тұрғыдан тиімді жолдарды дамытуға және оның орнына тұрақты бизнес тәжірибелерін қолдануға, зиянды қалдықтарды және қарапайым қоқысты өңдеудің зиянсыз әдістерін дамытуға тырысуы керек.[30] Мысалы, Procter&Gamble – өз саласында қайта өңдірілетін материалдардан жасалған контейнерлерді қолданатын бірінші орындағы компания. Hyatt корпорациясы өз қонақ үйлерінен шыққан қалдықтарды қайта өңдейтін жаңа компания құрды. Monsanto компаниясы генетикалық инженерлік дақылдармен қоршаған ортаны жақсартуға бағытталған жаңа өнім желісін іске қосқанын жариялады. Ford және басқа да автоколік өндірушілер қоршаған ортаны азырақ ластайтын электр көлік құралдарын өндіру бағытында жұмыс істеп отыр. *«Жұмыр жердегі бизнес»* айдарында ClifBar&Co. компаниясының жерге қамқорлық танытатын бизнес іс-әрекеттері туралы айтылады. Интернет те өз бетінше ресурстарды сақтауда маңызды рөл атқаратын құрал, себебі көптеген электрон коммерция мәмілелері мен транзакциялары энергия шығынын да, ластауды да азайтады.

Сонымен бірге компаниялар қоршаған ортаның зардап шегуіне себеп болатын апаттарды азайтатын қауіпсіздік саясатын әзірлеу керек. Ashland Oil компаниясының сақтау қоймаларының біреуі жарылып, Пенсильванияның Мононгахела өзеніне 500 мыңнан астам галлон дизель жанармайы төгілгенде, компания өзенді тазарту үшін жылдам әрекет еткенімен, АҚШ-тың экологиялық заңдарын бұзды деп танылды. Exxon Valdez атты мұнай танкерінен Аляска жағалауына миллиондаған галлон мұнай төгілгенде, танкер иесі ExxonMobil компаниясы жаңа апатты жағдайды болдырмау үшін жаңа әрі қатаң процедураларды қабылдады. Сол сияқты 2010 жылы Мексика шығанағындағы мұнай төгілуінен кейін, BP компаниясы болашақта басқа да апатты болдырмау үшін жаңа шараларды іске асырды.

Табиғат пен қоршаған ортаға қатысты қазіргі заманғы бизнес-тәжірибелердің бірі – фракинг – жер астындағы тау жыныстарын айыру немесе жару үшін олардың арасына су мен химиялық қоспалар құю. Осы тәсіл қолданысқа енгелі мұнай компаниялары мұнайды одан әрі оңай және бұрғылау бұрын мүмкін емес жерлерде шығара алады. Фракинг мұнай ұсынысы айтарлықтай артуына әкелін, энергия

ЖҰМЫР ЖЕРДЕГІ БИЗНЕС

Корпоратив-әлеуметтік жауапкершілікті орнықтыру

Органикалық тағамдар мен сусындарды шығаратын ClifBar&Co компаниясы 20 жылдық мерейтойын тойлау үшін өзінің барлық қызметкерлеріне – екі жүз елуден астам жаңа велосипед сыйлады. Ол барлығы үшін жақсы мотивация болмаса да, корпоратив-әлеуметтік жауапкершілік (КӘЖ) маманы Леон Кэйдің назарына ілікті. Кэй компанияның велосипед таратуын жыл сайынғы «Қызметкерді ынталандыру жолындағы 10 ең үздік стратегия» тізіміне қосты.

Оған қоса велосипедтер ClifBar&Co. «Тамаша жүру» атты бағдарламасында кездеседі: жұмысқа велосипедпен келгені үшін қызметкерлер қаржылай марапат алуы мүмкін және тегін велосипедке жетпегендер әлі күнге дейін оны сатып алу үшін 500 долларға дейін стипендия ала алады. Басқа бағдарламалар жанармай үнемдейтін автокөлік сатып алуға және эко-жолмен үйді жақсартуға мүмкіндік береді. Өз кезегінде, «Тамаша жүру» бағдарламасы ClifBar&Co. бес негізгі құндылығының екеуін білдіреді: «Планетамызды сақтау» және «Елімізді қорғау». Компания сондай-ақ өз қауымдастығын, іскерлігі мен брендтерін ұстап тұруға ұмтылады және осы бес құндылық «Бес ұстанымды» құрайды.

Кит Кроуфорд өз күйеуі Гари Эриксонмен қоса ClifBar&Co. иегері, «ұстанымның бес өзара байланысына» ерекше көңіл аударады, оның айтуынша, олар – компанияның «ең маңызды бес тірегі». «Гари екеуміз бұл маңызды тіректерді... инвестициялардан түсетін табысымыздың өлшемі ретінде қолданамыз және бесеуі де компания өз мақсаттарына қол жеткізу үшін ресурстарын қаншалықты жақсы пайдаланатынын анықтау үшін бірдей маңызды». Бұған қоса Кроуфордтың айтуынша, бұл «бес ұстаным» «қызметкерлерімізге ClifBar&Co. құндылықтарын анық түсінуге көмектеседі». «Шешім қабылдаудың нақты негізі» қызметкерлерді «компанияның басымдықтарына сәйкес идеяларды зерттеу, жасау және іске асыру» жолына жетелейді. Соңында, олар әр қызметкердің жыл сайынғы шолуына жауап береді: «Біздің қызметкерлер Бес ұстанымның әрқайсысына қосқан үлесі туралы нақты пікірімізді естиді... Бұл бағалау әр қызметкердің бір жылғы сыйақысын анықтайды».

Компания Калифорния штатының Эмеривил қаласындағы ең жаңа заманауи күн энергиясы қондырғысымен жұмыс істейтін мекемелердің бірі, ол қалдықтардың 80%-ын қайта пайдаланады немесе қайта өңдейді. Жалақы қорының штатында эколог-маман бар. Компания негізін қалаушы Гэри Эриксонға планетаны сақтап қалу және компанияның қызметкерлерін қолдау әлеуметтік жауапкершілік көшбасшылығындағы ажырамас мақсаттар: «Адамдарға жайлы өмір сүруге мүмкіндік беретін бизнес жүргізуді мақсат етеміз. Біз мағыналы жұмыс, сондай-ақ жұмыстан да бөлек нәрсе беретін болсақ, адамдар өз жұмысын жақсы атқарып, дені сау және үйлесімді өмір сүруіне жағдай жасайтынымызға сенеміз».

Осылайша, Clif Bar&Co. қызметкерлеріне арналған сауықтыру бағдарламасын әзірледі, бағдарлама қызметкерлерді таза ауаға шығып, өздері сақтауға тырысатын табиғаттан ләззат алуға ынталандырады. Мысалы, компанияда жеті жыл бойы жұмыс істеген қызметкерлер алты-сегіз апталық ақылы демалыс алады және Эмеривилдің фитнес-орталықтарында жеке бапкермен жаттығуға мүмкіндіктері бар, оның ақысын компания төлейді.

Осы әлеуметтік жауапкершілік компанияның басты ұстанымдарына, яғни әдеттегі басты мақсат ретінде табысты көздейтін негіздерге қалай әсер етті? 1992 жылы алғаш қызмет бастаған Clif Bar&Co. 700 мың доллар табыс тапты. Бұл көрсеткіш жыл сайын екі есе өсіп, 1997 жылы сату көлемі 20 млн доллар жетті. Содан бері компания 2002 жылдан бастап 2011 жылға дейін жылдам (Леон Кэй айтқандай «стратосфералық» жылдамдықпен) өсіп, сатылымдары 10 жылдың ішінде 23% өсім көрсеткішпен 340 млн долларға жетті. Бір жылдан кейін сатылым рекордтық 500 млн долларға жетті.

Дереккөз: Leon Kaye, «Top 10 Employment Engagement Strategies, «TriplePundit (April 15, 2013), www.triplepundit.com, on July 28, 2014; Susan McPherson, «The Most Dynamic Social Innovation Initiatives of 2012», Forbes.com (December 17, 2012), www.forbes.com, on July 28, 2014; Bob Vanourek and Gregg Vanourek, «Sustainable Leadership»: Interview with Kit Crawford», Triple Crown Leadership (October 18, 2012), www.triplecrown-leadership.com, on July 28, 2014; Robert Girling, «Good Companies Like Clif Bar: How They Do It», TriplePundit (July 17, 2012), www.triplepundit.com, on July 28, 2014; Great Place to Work, «Clif Bar & Company «Great Rated (2014), http://us.greatrated.com, on July 28, 2014; Lauren Drell, «Six Companies with Awesome Employee Perks», Mashable (August 7, 2011) http://mashable.com, on July 28, 2014.

бағасын төмендетті. Алайда экологтер фракингте қолданылатын химиялық қоспалар жер астындағы су көздерін ластайды және жақын маңдағы қалалар мен елді мекендердегі тұрақсыздыққа әкеледі деп алаңдауда.[31]

Жалпы әлеуметтік әл-ауқат. Кейбір адамдар мүдделі тараптар мен қоршаған ортаға жауапкершіліктен қараудан басқа, бизнес-ұйымдар қоғамның жалпы әл-ауқатын арттыруға тиіс деп біледі. Оған мысал: қайырымдылық жасау, қайырымдылық ұйымдарына және коммерциялық емес қорлар мен қауымдастықтарға қаржылай көмек көрсету; мұражайларға, филармонияларға, қоғамдық радио мен телевизияға басқа қолдауды ұсыну (мысалы, түрлі бағдарламаларда жарнама уақытын сатып алу) және денсаулық сақтау мен білім беру салаларын жетілдіруде маңызды рөл атқару. Кейбір адамдар сондай-ақ әлемдегі саяси теңсіздіктерді жою үшін ұйымдар кеңінен әрекет етуі тиіс деп санайды. Мысалы, олардың айтуынша, адам құқықтарын бұзу фактілері жиі кездесетін елдерде бизнес операциялар жүргізбеу керек. Осылайша, олар Қытайда, Вьетнамда және кейбір Таяу Шығыс аудандарында бизнес жүргізетін компанияларға қарсы шығады.

Әлеуметтік жауапкершілікті жақтайтын және оған қарсы дәйектер

Жер бетінде ұйымдардың әлеуметтік жауапкершілік қажеттілігі туралы келіспеушілік бар сияқты. Шындығында, кең түсініктегі әлеуметтік жауапкершілікке қарсы шығатындар бірнеше анық дәлелді алға тартады.[32] Бұл қазіргі заманғы пікірталастың екі жақты неғұрлым маңызды дәлелдердің кейбірі 4.4-сызбада топтастырылған және келесі тарауларда түсіндірілген.

Әлеуметтік жауапкершілікті жақтайтын дәйектер. Әлеуметтік жауапкершілікті қолдайтын адамдар мен ұйымдар ауа мен судың ластануы және ресурстардың азаюы сияқты көптеген мәселелерге қатысты болғандықтан, оларды шешуде ма-

4.4-СЫЗБА. ӘЛЕУМЕТТІК ЖАУАПКЕРШІЛІКТІ ЖАҚТАЙТЫН ЖӘНЕ ОҒАН ҚАРСЫ ДӘЙЕКТЕР

Көптеген адамдар әлеуметтік жауапкершілікті көздеген мақсат ретінде көргісі келгенімен, әлеуметтік жауапкершілікті жақтайтын да, қарсы тұратын да айтарлықтай бірнеше дәлелі бар. Осылайша, ұйымдар мен олардың басшылары әлеуметтік жауапкершілікке қатысты ұстаным мен көзқарасты таңдағанда, өздерінің құндылықтарын, сенімдерін және басымдықтарын мұқият бағалауы керек.

ңызды рол атқаруы керек деп санайды. Олар сондай-ақ корпорациялар заңды тұлға болғандықтан жеке азаматтар сияқты айрықша құқықтары да бар, сондықтан олар да азамат ретінде өз міндеттерін атқаруға тиіс деп санайды. Әлеуметтік жауапкершілікті қорғаушылардың айтуынша, үкіметтік ұйымдардың бюджет қаражаты шектеулі болғанымен, көптеген ірі кәсіпорындар көбінесе артық кіріс табады, сол арқылы әлеуметтік мәселелерді шешуге көмектесетін мүмкіндігі бар. Мысалы, Hewlett-Packard компаниясы үнемі артық компьютерлерін мектептерге сыйлайды, ал көптеген мейрамханалар артық тағамдарын баспанасыз адамдарға таратады.

Орташа техникалық компанияның өнімдері жүк көлігіне тиеліп жатыр. Бұл компания өзінің әлеуметтік жауапкершілік миссиясының бір бөлігі ретінде артық өнімдерін шетелдердегі кедей аудандарға таратып береді. Кедей қауымдастыққа технология мүмкіндіктерін ұсына отырып, олар дүниежүзіндегі халықтар арасындағы қарым-қатынасты қамтамасыз етеді.

Дәйектердің әрқайсысы ұйымдардың әлеуметтік жауапкершілік мінез-құлқын нақты негіздегенімен, әлеуметтік жауапкершіліктің тағы бір жалпы негізі – пайда көру. Мысалы, қоғамға айқын және айрықша үлес қосатын ұйымдар беделін арттырады және оз өнімдерінің нарықтағы үлесін көбейтеді. Әлеуметтік жауапкершілік әрекеттері асыра көрсетілсе немесе шындыққа жанаспаса – әрине, компанияға жақсы жарнама бермейді, алайда ұйымның әрекеттері ақиқат және дәл болса, олар ұйымға да, қоғамға да пайдасын тигізеді.

Әлеуметтік жауапкершілікке қарсы дәйектер. Алайда кейбір адамдар, олардың ішінде атақты экономист Милтон Фридман, әлеуметтік жауапкершілік түсінігінің кеңеюі американдық экономиканы бұзып, бизнестің пайда табу мұратына қарсы тұрады дейді. Мысалы, Shevron немесе General Electric компанияларының әлеуметтік мақсаттарға немесе қайырымдылыққа бөлетін қаражатын акционерлерге дивиденд ретінде таратуға болар еді. Ben&Jerry's Homemade холдингінің акционерлері бірде компания жапон дистрибьютордың мықты әлеуметтік ұстанымдары болмағандықтан, Жапонияға экспортқа шығу жөніндегі табысты мәмілесінен бас тартуына наразы болды.

Бизнестің әлеуметтік жауапкершілігін теңдетуге қарсы басқа дәлел – корпорациялар қазірдің өзіндегі зор күш және олар әлеуметтік бағдарламаларға қатысу арқылы билігін нығайта түседі. Әлеуметтік жауапкершілікке қарсы тағы да бір дәлел – мүдделер қақтығысына себеп болу мүмкіндігі. Мысалы, бір менеджер жергілікті әлеуметтік бағдарламаның немесе қайырымдылық ұйымының қайсысы бизнестен қомақты грант алатынын шешуге тиіс. Жергілікті қоғамдық опера (коммерциялық емес ұйым, демеушілердің жәрдемі арқылы жұмыс істейді) басшыдан қолдау алу үшін алдағы маусымда отетін қойылымдарына алдыңғы қатардан орындар ұсынуы мүмкін. Опера оның сүйікті опері болса, қаржы басқа салаларға қажеттірек болғанымен, ол қаржыны осы компанияға беруі ықтимал.

Мына бенгал жолбарысының терісі – браконьерлік пен заңсыз аулаудың нәтижесі. ExxonMobil зообақтардың асырау бағдарламаларын қолдау және адамдарға жолбарыс туралы білім беру үшін миллион доллар жұмсайды. Алайда сыншылардың айтуынша, бұл әлеуметтік бағдарлама бенгал жолбарысын сақтап қалуға жарамайды.

Ақыр соңында, сыншылардың пікірінше, ұйымдарға лайық әлеуметтік бағдарламаларға баға беру және шешім қабылдау жолын түсіну үшін тәжірибе жетіспейді. «Шынында да, компания қай бағдарлама немесе мәселе оның қолдауына лайық екені жайындағы жайтты немесе ақшаны қайда жұмсаған дұрыс екенін қайдан біледі?» деп сұрақ қояды сарапшылар. Мысалы, ExxonMobil компаниясы корпоратив символы бола алатын, жойылып кету қаупі бар бенгал жолбарысын сақтап қалу үшін жыл сайын миллион доллар бөледі. ExxonMobil ақшаның үлкен бөлігін зообақтардың асырау бағдарламаларын қолдау және жолбарыс туралы адамдарға білім беру үшін береді. Дегенмен табиғатты қорғаушылар компанияны сынап, бұл қаражат браконьерлік пен жолбарыс терісінің заңсыз айналымын жою және жолбарыстың табиғи мекендеу аумақтарын қорғауға жұмсалғаны жөн деп қарсы шығады.

Ұйымның әлеуметтік жауапкершілікке қатысты ұстанымы

Жоғарыда талқылағанымыздай, кейбір адамдар ұйымдардың үлкен әлеуметтік рөлін қолдайды, ал басқалары олардың рөлі асыра көрсетілген деп санайды. Содан да ұйымдардың әлеуметтік жауапкершілікке қатысты кең ауқымды ұстаным қабылдайтынына таңғалуға болмайды. 4.5-сызбада көрсетілгендей, ұйым өз алдындағы міндеттемелері туралы төрт ұстанымды қабылдауы мүмкін, олар іс жүзінде әлеуметтік жауапкершілігі ең төмен деңгейден ең жоғары деңгейге дейін түрленеді.

Обструкционистік ұстаным. Әлеуметтік жауапкершілікке **обструкционистік ұстанымдағы** кейбір ұйымдар, әдетте әлеуметтік немесе қоршаған ортаны қорғау мәселелеріне барынша аз қатысады. Олар қолайлы практиканы қолайсызынан ажырататын этикалық немесе заңдық шекараны бұзған кезде, әрекеттері үшін жауапкершілікті қабылдамау немесе оны болдырмау тактикасын қолданады. Американдық Peanut Corporation компаниясына тиесілі Грузиядағы жержаңғақ өңдеу зауыты сальмонелламен зарарланған өнім жіберді. Бірақ оны алдын-ала тексеруден өткізгенде қорытынды нашар болғанымен, әрі қарай зерттеудің орнына, фирма алғашқы нәтижелерді елемей, өнімді шығарып жіберді. Компанияның президенті мен тағы үш басшысы 76 қылмыстық әрекет бойынша айыпталды.[34] Сонымен қатар Швейцарияның ең ірі банкі UBS 19 мыңға жуық американдық азаматқа банктегі шоттары туралы есеп беруден бас тарту арқылы табыс салығын төлеуден жалтаруға көмектескенін мойындады.[35] Британдық ең ірі фармацевтикалық компания GlaxoSmithKline 2010 жылы дауға қалды, оның бұрынғы вице-президенті және қауымдасқан бас кеңесшісі Лорен Стивенс, компанияның заңсыз антидепрессант дәрісін салмақ тастауға арналған көмек ретінде пайдалануға жарнамалағанын жоққа шығарды.[36] Осыған ұқсас жағдайда Enterprise, Hertz және Avis сияқты жалға көлік беру фирмалары да сынға ұшырады, олар автокөлік құралдарын өндірушілердің ескертулерін ескермей, ақауы бар екенін біле тұра, көліктерді жалға беруді тоқтатпады.[37]

Обструкционистік ұстаным – ұйымдардың әлеуметтік жауапкершілікке қатысты көзқарасы. Олар әлеуметтік немесе қоршаған ортаны қорғауға барынша аз қатысады

Қорғаныс ұстанымы – ұйымның қоршаған ортаны қорғауға қатысты заң талаптарын ғана орындап, одан артық әрекетке бармауын білдіретін әлеуметтік жауапкершілік ұстанымы

Қорғаныс ұстанымы. Обструкционистік ұстанымнан бір қадам қашық ұстаным – **қорғаныс ұстанымы.** Әлеуметтік жауапкершілікке қатысты қорғаныс тұрғысында ұйым талап етілгеннің барлығын заңды түрде жасайды, Заң шеберінен шықпайды, артық ештеңе жасамайды. Бұл ұстаным әлеуметтік жауапкершілікке қарсы дәлелдерге сәйкес келеді. Қорғаныс тұрғысын ұстанатын ұйымдардағы менеджерлер өз жұмысы – пайда табу дейді. Мысалы, мұндай фирма қоршаған ортаны ластауды бақылауға арналған заңда белгіленген жабдықты орнатады, бірақ ол ластауды азайтатын болса да қымбатырақ, сапасы жақсырағын орнатпайды.

«Peanut Corporation-да болған жағдайға таңғалдық».

– ҚҰҚЫҚ ҚОРҒАУШЫ ГЕНРИ ВАКСМАН, САЛЬМОНЕЛЛАҒА КОНГРЕСТІК ТЕСТІЛЕУ КЕЗІНДЕ[38]

4.5-СЫЗБА. ӘЛЕУМЕТТІК ЖАУАПКЕРШІЛІК ҰСТАНЫМДАРЫ

Ұйымдар әлеуметтік жауапкершілікке қатысты түрлі ұстанымда болады. Мысалы, ешқашан өз шешімдерінің салдарын қарастырмайтын және өз қылмысын жасыруға тырысатын фирма обструкционизмді ұстанады. Екінші жағынан, қоғамның көмекке әрдайым зәру салаларын анықтауға тырысатын компания әлеуметтік жауапкершіліктің белсенді ұстанымын қабылдайды.

Бейімделгіш ұстаным – заңды және этикалық міндеттемелерге жауап беретін, белгілі бір жағдайларда міндеттемелерден тыс әрекет ететін ұйымдардағы әлеуметтік жауапкершілік ұстанымы

Белсенді ұстаным – өзін қоғам азаматы ретінде қарастыратын және қатысу үшін мүмкіндіктерді белсенді түрде іздейтін ұйымдағы әлеуметтік жауапкершілік ұстанымы

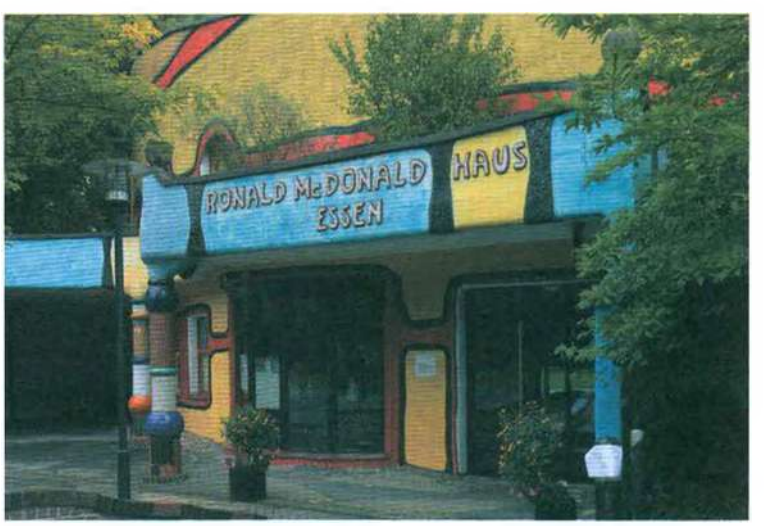
Philip Morris сынды темекі компаниялары өзінің маркетинг жұмысында осындай тұрғыны ұстануда. АҚШ-та олардан қораптарға темекі шегушілерге арналған ескертулерді қосу және бұқаралық ақпарат құралдарындағы жарнамасын шектеу заң жүзінде талап етіледі. Отанында олар осы ережелерді сақтайды, бірақ көбінесе сондай ережелер жоқ мемлекеттерде қатал маркетинг тәсілдерін қолданады. Мысалы Африканың көптеген мемлекеттерінде темекі көп жарнамаланады, АҚШ-та сатылатын темекіден гөрі олардың ішінде шайыр мен никотин көбірек болады және денсаулықты сақтау туралы ескертулері аз немесе мүлдем жоқ. Сонымен қатар Philip Morris ер адамдарының 60%-дан астамы темекі тартатын Ресей және ер адамдарының 53%-дан астамы темекі шегетін Қытай нарықтарында агрессив маркетинг жүргізіп келеді.[39] Алайда осындай ұстанымдағы компаниялар қателігін жасырмайды, көбінесе оны мойындайды және түзету шараларын атқарады.

> «Даулы өнеркәсіпте барынша жауапкершілікті боламыз».
>
> – ЛУИЗ КАМИЛЛЕРИ, PHILIP MORRIS INTERNATIONAL НЕГІЗІН ҚАЛАУШЫ[40]

> «Зорлық-зомбылыққа дәлел тапсақ – сізбен бірге бизнес бастамаймыз».
>
> – ДЖИМ УАЛТЕР, GLOBAL PRODUCT INTEGRITY ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТІ

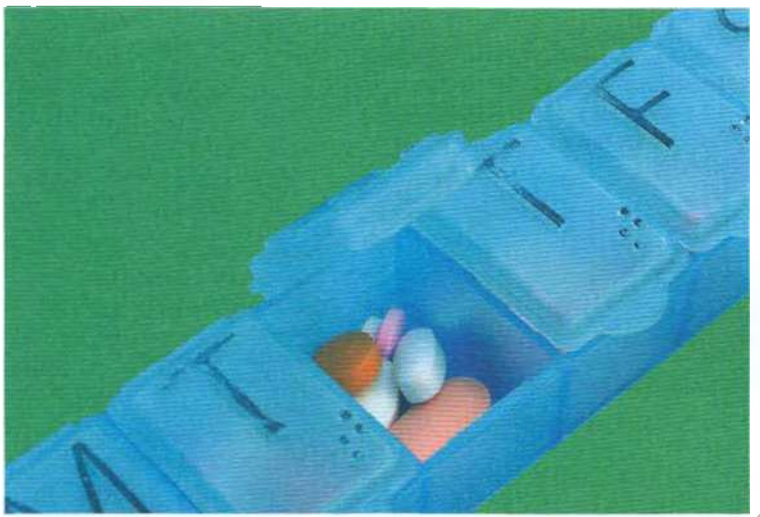
Бейімделгіш ұстанымдағы компания заң және этика міндеттерін қабылдайды, бірақ сонымен қатар кейбір жағдайларда сол міндеттерге қайырылмауы мүмкін. Сол компаниялар қоғамдық бағдарламаларға ерікті түрде қатысуға келіседі, бірақ комек сұраушылар бағдарламаға олардың қолдауы қажет екеніне ұйымды сендіру керек. Мысалы, ExxonMobil және Halliburton компаниялары өз қызметкерлерінің садақасын оздері таңдаған қайырымдылық мақсаттарға жұмсайды. Little League, Girl Scouts сынды көптеген ұйымдар, жастар футбол бағдарламалары және басқаларына көмек береді. Тек біреу олардың есігін қағып, сұрауы керек – ұйымдар қайырымдылық көрсету жолдарын оздері іздемейді.

Белсенді ұстаным. Компания жасай алатын әлеуметтік жауапкершіліктің ең жоғары деңгейі – **белсенді ұстаным**. Осы ұстанымдағы компаниялар әлеуметтік жауапкершілікті жақтаушыларға дәлел болады. Олар оздерін қоғам мүшесі ретінде қарастырып, үлес қосу мүмкіндіктерін белсенді түрде іздейді. Белсенді ұстанымға ең жақсы мысал – McDonald's



Бизнес қоғам өмірін араласуға мүмкіндік іздегенде, әлеуметтік жауапкершілікке белсенді ұстанымда болады. McDonald's компаниясының Ronald McDonald House бағдарламасына қолдау көрсетуі белсенді әлеуметтік жауапкершілікті білдіреді.

DU



Кейбір фирмалар өз өнімдерін таңбалауда белсенді ұстанымда. Мына фармацевтикалық компания өз рецептерінде Брайль шрифтін пайдаланады.

компаниясының Ronald McDonald House бағдарламасы. Бұл – үлкен медицина орталықтарына жақын орналасқан үйлер, оларды баласы ауруханада жатқан отбасылар аз шығынмен пайдалана алады. Зорлық-зомбылық деңгейі артып келе жатқандықтан Target компаниясы өз дүкендерінде қару-жарақ сатуды, ал Toys «R» Us нағыз қаруға ұқсайтын ойыншықтарды сатуын тоқтатты. Mattel, Nike және Home Depot қызметкерлерінің ем алуына жеткілікті қаражат бөлмеген шетелдік жабдықтаушыларымен қарым-қатынасын үзген.[42]

Француз косметикасын шығаратын L'Occitane en Provence компаниясының негізін қалаушы бір күні көзі көрмейтін бір әйел дүкенде сауда жасап тұрып қиналғанын көріп, L'Occitane өнімдерінің көбіне Брайль шрифтін қосуға бастама көтерді.[43] Сиэттлдегі Peet's Coffee кофе компаниясы Билл және Мелинда Гейтс қаржыландыратын TechnoServe бейкоммерциялық ұйымымен бірлесіп, Руандадағы кофе өндірісін дамытуға көмектесу үшін жұмыс істейді.[44] Дәрі шығаратын Pfizer компаниясы 2008–2010 жылдардағы рецессия кезінде жұмысынан айырылған және дәрілік сақтандыруы жоқ адамдарға рецептпен берілетін дәрілерді үлестірді.[45] Әлемдегі ең үлкен Subway фаст-фуд компаниясы (көптеген жерлерде орналасқан) 2011 жылы өзінің сэндвичтеріндегі натрий мөлшерін өз еркімен қысқарту шарасын жариялады.[46] Жыл сайын Apple компаниясы екі анталық ЖИТС эрттеулерін қолдау үшін демеушілік көрсетеді.[47]

2015 жылғы Калифорниядағы қуаңшылық кезінде Starbucks сол штаттағы су көздерін қолданбауға шешім қабылдады, ал соған ұқсас басқа компаниялар ондай шаралар атқармады. Осыған байланысты шаралар бейімделу ұстанымы көрсеткіштерінен асып кетеді: олар жалпы қоғамның әл-ауқатын арттыруға шынайы талпынуды, әлеуметтік жауапкершілікке деген белсенді ұстанымды көрсетеді.

Сонымен қатар осы санаттар дискретті емес, тек ұстаным кезеңдерін анықтайтынын да ескеріңіз. Ұйымдар әрдайым бір санатқа толық жатпайды. Мысалы, McDonald's компаниясы Ronald McDonald House бағдарламасына кең қолдау көрсетті, бірақ бейресми ақпарат бойынша өз өнімдеріндегі тағамдық құндылығы туралы клиенттерге жалған ақпарат беріп алдағаны үшін қатты сынға ұшыраған. Nestle өзге компаниялармен бірлесіп, шаруалардың табысын арттыруға, какао өсіретін фермерлерге тұрақты түрде шаруашылық техникасын үйретуге, әлеуметтік және қоршаған ортаға байланысты бағдарламаларды дамытуға бағытталған Әлемдік какао қорын құрған. Алайда дәл сол кезде Nestle өз өнімдерінде пальма майын шектен тыс мөлшерде қолданғаны үшін сынға ұшырады. Бұл пальма майы плантацияларын отырғызу үшін Индонезиядағы ормандарды азайтуға себеп болды, ал ол өз кезегінде көптеген жануар түрлеріне кері әсерін тигізеді.[48] Тіпті ұйымдағы аз ғана адам өз жұмысын этикаға сай жүргізбеуі ұйым абыройына кір келтірсе де, дәл сол ұйымдағы басқа жұмыскерлер әдепсіз жұмыс туралы ешқашан ойламайтын жоғары әдепті адам болуы мүмкін.

Менеджер жадынамасы

- ☐ Әлеуметтік жауапкершілік туралы өзгелердің көзқарасы міндетті түрде дәл сіздікіндей болмауы мүмкін екенін есте сақтаңыз.
- ☐ Әлеуметтік жауапкершілік туралы өзіңізде де, қызметкерлеріңізде де анық көзқарас қалыптастырыңыз.

Үкімет және әлеуметтік жауапкершілік

Әлеуметтік жауапкершіліктің аса маңызды элементі – бизнес пен үкімет арасындағы қарым-қатынас. Мысалы, жоспарлы экономикаларда үкімет бизнестің әрекеттерін көшенді бір әлеуметтік идеалдарды қолдауын желеу етіп қатал бақылайды. Тіпті нарықтық экономикаларда да бизнес айтарлықтай мемлекет бақылауында; олардың көбі бизнес мүдделері әлеуметтік мүддерлерге зиян тигізбеуіне бағытталған. Екінші жағынан бизнес те үкіметке ықпал етуге тырысады. Бұл шаралар көбінесе мемлекеттік шектеулерді жою немесе қайтару үшін жасалады. 4.6-сызбада көрсетілгендей ұйымдар мен мемлекет бір-біріне ықпал ету үшін қолданатын бірнеше тәсіл көрсетілген.

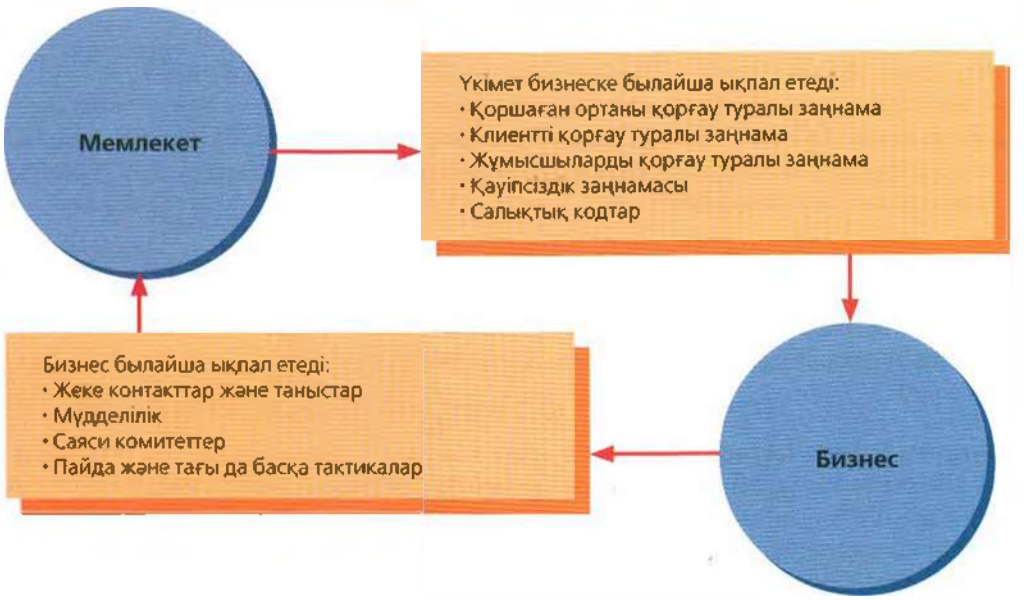
Үкімет ұйымдарға қалай ықпал етеді?

Үкімет тікелей және тікелей емес каналдар арқылы әлеуметтік жауапкершілік практикаларын жасап көреді. Тікелей ықпал ету көбінесе реттеуді білдіреді, ал жанама ықпалдың көптеген түрлері болуы мүмкін, оның бірі – салық саясаты.[49]

Тікелей реттеу. Үкімет көбінесе ұйымдарға **реттеу**, яғни ұйымдар не істей алатынын немесе не істей алмайтынын көрсететін заңдар мен ережелер орнату арқылы ықпал етеді. Осы тарауда бұған дейін айтылғандай, бұл реттеу қоғамның бизнестің не істеуге рұқсаты бар немесе жоқ деген пікірінен туындайды. Заңды орындау үшін үкімет бизнестің нақты аспектілерін бақылайтын арнайы мекемелер құрады. Мысалы, Қоршаған ортаны қорғау агенттігі қоршаған орта мәселелерін шешеді; Федералдық сауда комиссиясы мен Тамақ және дәрі әкімшілігі жұмысы тұтынушыларға байланысты мәселелерге бағытталған; Тең жұмысшылар мүмкіндіктері комиссиясы, Ұлттық еңбек қарым-қатынастар палатасы және Еңбек департаменті жұмысшыларды қорғауға көмектеседі; Құнды қағаздар және айырбастау комис-

4.6-СЫЗБА. БИЗНЕС ПЕН ҮКІМЕТ БІР-БІРІНЕ ҚАЛАЙ ЫҚПАЛ ЕТЕДІ?

Бизнес пен үкімет бір-біріне түрлі жолдармен ықпал етеді. Мемлекет ықпалы тікелей немесе жанама болуы мүмкін. Бизнес ықпалы жеке байланыстар, лобби, саяси комитеттер және басқаларына негізделген. Мысалы, Federal Express компаниясының өте белсенді саяси комитеттері бар.



Реттеу – үкімет көбінесе бизнеске, яғни ұйымдар не істей алатынын және не істей алмайтынын көрсететін заңдар мен ережелер орнату арқылы ықпал етеді

сиясы инвесторларға қатысты мәселелерді шешеді. Осы мекемелерге айыппұл салу немесе ерже бұзған ұйымдарға қатысты шаралар қолдануға құқығы бар.

Сонымен қатар үкімет бизнес практикаларын реттеу үшін заңнаманы қолданады. Мысалы, АҚШ-тың Шетел жемқорлық практикалар туралы заңы пара алған бизнестерге және бизнес өкілдеріне қарсы қаржылық санкциялар орнатады. Siemens AG немістің инженерлік компаниясында шетелдік бизнес өкілдеріне инфрақұрылым құрылыс жобаларын жеңіп алу үшін жасалған жемқорлық әрекеттеріне тергеу жүргізген. Компания жалпы 10 түрлі елдегі мемлекет өкілдеріне кем дегенде 1 млрд доллар пара берді деп айыпталды. Siemens АҚШ үкіметіне 800 млн доллар айыппұл төлеуге келісті (Siemens компаниясы акциялары Нью-Йорк биржасында орналасқандықтан, ол Шетел жемқорлық практикалар туралы заңы арқылы реттелін, АҚШ үкіметі неміс компаниясына айыппұл салу құқығы болған).[30] Сол секілді Daimler AG атты өзге неміс компаниясы 22 елде пара беріп, 50 миллион доллардан астам пайда тапқандықтан айыппұл төледі. Әртүрлі үкіметтерді көліктермен жабдықтау келісімшарттарын ұту үшін компания шетел өкілдеріне миллиондаған пара берді деп айыпталды.

Айып ішіне құпия және жалған ақпарат жазбалары да кіреді.[31] Сол бойынша Daimler 185 млн доллар төлеуге келісті. Американдық кәсіпкер Джозеф Сигельман Колумбия ормандарында орналасқан Petro Tiger атты табысты мұнай және газ саласында қызмет ететін компаниясын ашты, бірақ жақында алты рет пара бергені үшін айыппұл төледі.[32]

Жанама реттеу. Реттеудің тағы бір түрі – жанама реттеу. Мысалы, үкімет салық кодексі арқылы ұйымдардың әлеуметтік жауапкершілігіне жанама ықпал ете алады. Атап айтсақ, үкімет көп немесе аз салық стимулын ұсына отырып, ұйымдардың өз қаражатын әлеуметтік жауапкершілікке жұмсауына ықпал етуі мүмкін. Мысалы, үкімет ұйымнан жұмыссыздарды оқытуға көбірек қаражат жұмсауын талап етті деп елестетейік. Конгресс осыдан кейін жаңа оқу орталықтарын ашқан компанияларға жеңілдіктер ұсынатын заңдар қабылдауы мүмкін. Нәтижесінде, кәсіпкерліктің көптеген субъектілері мұны басшылыққа алар еді. Әрине, кейбір сыншылардың айтуынша, реттеу шаралары онсыз да көп. Олардың ойынша, еркін нарықтық жүйе ең соңында ұйым үшін де, үкімет үшін де аздаған шығынмен реттелетін жүйедегідей мақсаттарға қол жеткізеді.

Ұйымдар үкіметке қалай ықпал етеді?

3-тарауда айтып өткеніміздей, ұйымдар өз ортасына түрлі тәсілдер арқылы ықпал ете алады. Жалпы алғанда, бизнестің әлеуметтік жауапкершілікті күшейтудегі үкімет тарапынан болған қысымды шешуінің негізгі төрт әдісі бар. Алайда президент Барак Обама билік басына алған келген күндері-ақ мүдделілік арқылы бизнестің үкіметке ықпал етуін реттеу немесе шектеу қоюға бағытталған бірқатар шараларды жүзеге асырды. [33]

Жеке байланыстар. Көптеген компания басшылары мен саясаткерлер бір әлеуметтік ортада жүретіндіктен, жеке келісімдер мен желілер ықпал етудің бір тәсілін ұсынады. Мысалы, бизнес-құрылым басшысы саясаткерге тікелей өзі хабарласып, қарастырылып отырған заңнамаға қатысты өзінің тәжірибесінен мысал келтіруіне болады.

Мүдделілік – белгілі бір тұлғаларды немесе топтарды, ұйымды немесе ұйымдар тобын саяси органдарда бейресми түрде ұсыну да үкіметке ықпал етудің тиімді тәсілі

Мүдделі байланыстар. **Мүдделілік** немесе белгілі бір тұлғаларды немесе топтарды ұйым немесе ұйым тобын саяси органдарда формалды түрде ұсыну да – үкіметке ықпал етудің тиімді тәсілі. Мысалы, Ұлттық мылтық ату қауымдастығының (NRA) Вашингтонда жылдық бюджеті қомақты лоббистер штаты бар. Бұл лоббистер қару-жарақтарды бақылау жөніндегі NRA көзқарасын ұсыну бойынша

жұмыс жүргізіп, отты қару өндірісі мен қару иелерінің құқығына қатысты заңнамаға дауыс беретін Конгреске жанама ықпал етуге тырысады. Жоғарыда айтып кеткеніміздей, президент Обама мүдделілікті бақылау және оған шектеу қою бойынша көптеген шара қабылдады. Мысалы, лоббист пен Конгресс мүшесі арасындағы ортақ әңгімелесу, негізінен шығып кететін кез келген дискуссия хат түрінде жазылып, онлайн жариялануы тиіс.

Ұлттық мылтық ату қауымдастығында (NRA) мүдделіліктің тиімді тетігі бар. NRA лоббистері үкіметтің Құрама Штаттардағы қару иелерінің құқығын шектейтін кез келген заңнамасына ықпал ету үшін белсенді жұмыс атқарып келеді. NRA миллионнан астам мүшесі бар және жылдық бюджет көлемі 200 млн доллар.

Саяси қызмет комитеттері. Компаниялар өздігінен саяси науқандарға тікелей заңды түрде қайырымдылық жасай алмайды, сондықтан олар үкіметке саяси қызмет саласындағы комитеттер арқылы ықпал етеді. **Саяси қызмет комитеттері** (PAC) – ақшаға сұраныс жасау және оны саяси үміткерлерге бөліп беру үшін құрылған ұйым. Фирма қызметкерлеріне белгілі бір PAC үшін қайырымдылық жасау ұсынылады, себебі менеджерлер өз саяси көзқарастарына ұқсас үміткерлерді қолдайтынын біледі. Саяси қызмет агенттіктері өз кезегінде, мемлекеттер мен ұлттық үміткерлер тізіміне жарналы өздері жасайды. Айталық, кейін фирма мүддесі үшін жұмыс істейтін саяси үміткерлер іріктеу науқанының қорларына тұрақты түрде жарна салып отыратын Federal Express саяси қызмет комитеті FedExPac деп аталады. Мүдделілік қатысында президент Обама PAC ықпалына шектеу қою бойынша бірқатар шараларды жүзеге асырды.

Қамқорлық. Ұйымдар қолдау алу мақсатында қамқорлыққа және басқа да ықпал ету тактикасына сүйенеді. Қамқорлық заңды болуы мүмкін болғанымен, көп сыналады. Мысалы, бірнеше жыл бұрын Вашингтонда Federal Express қабылдамақшы болған заң жобасы жұмыстарын аяқтау үшін, Майамидегі қаражат жинау шараларына уәкілдер палатасы комитетінің екі ықпалды мүшесі қатысуы керек болды. Заң жобасы компанияға және оның бәсекелестеріне өз қызметкерлеріне төлейтін салық жеңілдігі ретінде әуе желісінде бос орындар ұсынуға мүмкіндік беретін. Ақыр аяғында Federal Express пайдасына оның барлық шығындары өтелді, сол себепті оның көмегі заңсыз болып саналмады, дегенмен кейбіреулер мұндай әрекеттердің әртүрлі қабылдануы себепті қауіпті екенін айтуда.

Саяси қызмет комитеттері (PAC) – ақша сұрату және оны саяси үміткерлерге бөліп беру үшін құрылған ұйым

- ☐ Үкімет ұйымыңыздың әлеуметтік жауапкершілігіне қалай ықпал ететінін түсіну маңызды.
- ☐ Ұйымыңыз әлеуметтік жауапкершілік тұрғысынан үкіметке қалай ықпал ететінін (немесе ықпал етуге тырысатынын) түсінуіңіз керек.

☑ Менеджер жадынамасы

Әлеуметтік жауапкершілікті басқару

Қазіргі заманғы ұйымдарға жүктелетін әлеуметтік жауапкершілік талаптарын білімді қоғам жасайтындықтан, бұрынғыдан да күрделеніп келеді. Көргеніміздей, жоғары этикалық стандарттарды ұстанбайтын басшылар мен барлық заңды міндеттерді айналып өткісі келетін компаниялар үшін қауіп бар. Сол себепті ұйымдар

бизнестің кез келген стратегиясын әзірлегендей, әлеуметтік жауапкершілікке де баға беріп отыруы керек. Басқаша айтсақ, олар әлеуметтік жауапкершілікті мұқият жоспарлауды, шешім қабылдауды, қарастыру мен бағалауды талап ететін негізгі міндет ретінде қарастыруы қажет. Олар бұған әлеуметтік жауапкершілікті реттеудің ресми және бейресми шараларын қолдана отырып, қол жеткізе алады.

Ұйымның ресми әрекеті

Әлеуметтік жауапкершілікті реттеудің кейбір шаралары ұйым тарапынан болған ресми және жоспарлы қызметпен байланысты. Шынында да, кейбір компаниялар әлеуметтік жауапкершілікке стратегиялық көзқарас тұрғысынан қарайды.[54] Әлеуметтік жауапкершілікті басқаруда көмектесе алатын ресми ұйымдастырушылық факторлар – құқықтық және этикалық нормаларды сақтау мен филантроптық қолдау.

Заңға сәйкестік – ұйым жергілікті, мемлекеттік, федералды және халықаралық заңдарға сәйкес келетін деңгей. Құқықтық нормаларды сақтау міндетін әдетте тиісті функционалы бар менеджер белгілейді. Мысалы, ұйымның бас атқарушы директоры жалдау, еңбекақы, ұйым қызметкерлерінің денсаулығын қорғау және қауіпсіздікке қатысты ережелердің қатаң сақталуын қадағалайды. Бас қаржы директоры әдетте құнды қағаздар мен банк ережелерінің сақталуын бақылайды. Заң бөлімі менеджерлердің заңдар мен қағидалар туралы сұрақтарына жауап бере отырып, жалпы бақылауды ұсынып, өз үлесін қосады.[55] Өкінішке қарай, заңға сәйкестік кейбір жағдайда жеткіліксіз болуы мүмкін. Мысалы, мінсіз заңды тәжірибе әлі де алдау және басқа да проблемаларға апарып соқтыратын жағдайлар кездеседі.

Этикаға сәйкестік – ұйым мүшелері мінез-құлық қағидаларының этикалық (құқықтық) стандарттарын басшылыққа алатын деңгей. Бұрын айтып өтеніміздей, ұйымдар өз күшін осы салаға, мысалы, этика дағдыларын үйренуге және нұсқаулықтар мен мінез-құлық кодексін әзірлеуге жұмылдырды. Бұл шаралар этикаға сәйкестікті арттыру құралы ретінде қызмет етеді. Көптеген ұйымдар сондай-ақ жаңа жобалар туралы ұсыныстарды қарау немесе қоршаған ортаны қорғау, жалға алу бойынша жаңа стратегияларды бағалауға көмектесу немесе қоршаған ортаны қорғаудың жаңа жоспарын бағалау бойынша ресми комитеттер құрады. Олар сондай-ақ қызметкерлердің болжамды этикалық мінез-құлқын бағалау жөніндегі эксперттер тобы ретінде қызмет ете алады.[56]

Заңға сәйкестік – ұйымның жергілікті, мемлекеттік, федералдық және халықаралық заңдарға сәйкес жұмыс істеуі

Этикаға сәйкестік – ұйым мүшелері мінез-құлық қағидасының негізгі этикалық (және құқықтық) стандарттарын басшылыққа ала қызмет етуі

Филантроптық қолдау – қайырымдылық ұйымдарына немесе басқа да маңызды мақсаттарға қаражат немесе сыйлықтар бөлу

Филантроптық қолдау – қайырымдылық ұйымдарына немесе басқа да маңызды мақсаттарға қаражат немесе сыйлықтар бөлу. Target Corporation өзінің салық салынатын табысының 5%-ын қайырымдылық және әлеуметтік бағдарламаларға бөліп отырады. Omaha Steaks жыл сайын 100 мың долларды өнерді қолдауға береді. Бұдан бөлек ұлттық шекарадан тыс орналасқан мемлекеттер тарапынан қолдау көрсету кең қанат жаюда. Мысалы, Alcoa Бразилиядағы шағын қалашыққа тазарту құрылғыларын салу үшін 112 мың доллар бөлген. Ал Sony және Mitsubishi сияқты жапон фирмалары өзінің бірқатар әлеуметтік бағдарламаларын Құрама Штаттарда жүргізіп отыр. Алайда қазіргі бюджет қысқарту жағдайында көптеген корпорациялар соңғы жылдары өздерінің қайырымдылық сыйлықтарын тоқтата тұруға мәжбүр болды.[58] Және өз үлестерін қосып келе жатқан көптеген фирмалар оларды фирмаға пайдасы тиетіндей бағдарламалар мен салаларға бағыттауда.

«Экономика үлкен қиындықтарға тап болғанда, адамдардың алға жылжуына өнер көмектеседі. Біз өз бизнесімізде және қауымдастығымызда ұзақмерзімді көзқарас ұстанамыз».

– ТОДД САЙМОН, OMAHA STEAKS ОТБАСЫЛЫҚ КОМПАНИЯНЫҢ БАС ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТІ[61]

Мысалы, қазіргі таңда фирмалар бағдарламалық қаржыларды өнерден гөрі кәсіби дайындыққа бергенді жөн көреді. Себебі мұндай қаржыландыру арқылы дайындығы бар жұмыс күшін жалдауға болады.[59] Шынымен де, өнер бағдарламаларына арналған ұжымдық қайырымдылық шаралары 2003–2009 жылдар аралығында 5%-ға кеміген.[60]

Ұйымның бейресми әрекеті

Әлеуметтік жауапкершілікті реттеудің ресми факторларымен қатар, қосымша ретінде бейресми шаралары да бар. Басшылық, ұйым мәдениеті және ұйымның арандатуға қалай әрекет ететіні ұйымның әлеуметтік жауапкершілікке көзқарасын адамдардың қалай қабылдайтынын қалыптастыруға және анықтауға көмектеседі.

Ұйымдық басшылық және мәдениет. Басшылық тәжірибесі мен ұйым мәдениеті – ұйым мен оның мүшелері қабылдайтын әлеуметтік жауапкершілікті таңдау көзқарасына біршама ықпал етуі мүмкін.[62] Бұдан бұрын да айтып кеткеніміздей, этикаға сай басшылық барлық ұйым үшін міндетті. Мысалы, Johnson&Johnson басшылары бірнеше жыл бойы қызметкерлеріне клиенттер, компания бизнес жүргізіп отырған ортадағы өзге компаниялардың қызметкерлері және акционерлер (дәл осы тәртіппен) өте маңызды екенін айтып отырған. Осылайша, 1980 жылдары дәріханаларға құрамында у бар Tylenol түсіп кеткенде, Johnson & Johnson қызметкерлері штаб-пәтерден бұйрық күтіп отырмады, олар не істеу керегін білетін: тұтынушылар сатып алғанға дейін, дәріханалардағы дәрі партиясын түгел қайтарып алды.[63] Бұған керісінше, Equinox қызметкерлеріне олардың топ-менеджерлерінің әрекеті туралы жолданған хабарларда әлеуметтік жауапкершілікке аз көңіл бөлінетіні айтылады.

Әшкерелеу – қызметкер ұйымның басқа мүшелері тарапынан болған заңсыз немесе этикаға жат мінез-құлық көрсетуін ашуы.[64] Ұйымның мұндай нәрсеге әрекет етуі әдетте оның әлеуметтік жауапкершілік қатысында ұстанған көзқарасынан хабар береді. Әшкерелеушілер өздерін тыңдату үшін бірнеше сатыдан өтуіне тура келеді және мұндай әрекеттері үшін жұмыстан шығып қалуы да ғажап емес.[65] Дегенмен көптеген ұйымдар мұндай үлес қосуды құптайды. Әдетте күмәнді мінез-құлықты байқаған адам, мұндай жайтты, ең алдымен, басшысына хабарлайды.

Ешқандай шара қолданбаса, ол бұдан да жоғары деңгейде тұрған басшыларға немесе, бар болса, этика жөніндегі комитетке хабарласуына болады. Нәтижесінде, ол адамға реттеуші агенттікке немесе тіпті оны көпшілік естуі үшін бұқаралық ақпарат құралдарына жүгінуіне тура келеді. Мысалы, кіші Чарльз У.Робинсон Сан Антониодағы SmithKline зертханасында директор лауазымын атқарған кезде, бір күні фирманың Medicare медициналық сақтандыру төлемі үшін қолданатын шоттарының күмәнді сызбасын байқап қалды. Бұл шоттар фирманың сол тестерге жұмсайтын шығындарына қарағанда әлдеқайда жоғары болатын. Ол бұл туралы жоғарғы басшылығына айтқанымен, концерн оның айтқандарына мән бермеді. Нәтижесінде, ол өзінің көргені жайлы АҚШ үкіметіне хабарлап, SmithKline фирмасы сот дауына қалып, ақыр соңында 325 млн долларға келісімге келді.[66]

Жақында ғана Миссисипидегі Джона Стеннис атындағы ғарыш орталығының бұрынғы қызметкері Дэвид Мэги жоғарғы басшылыққа және федералды агенттерге мемлекеттік қызметкерлер «Заңға қайшы шағымдар туралы» Заңды бұзып, «Lockheed Martin» және «Science Applications International» корпорацияларымен олардың ВМС ресурстық орталығының Гидрографиялық басқармасына жұмысқа тұру шартын ұтып алатынына кепілдік беріп, озара келіскенін айтқан. Оның мәлімдеуінше, сотталғандар табысты бағалық ұсынысқа кепілдік бере отырып, саудаласу процесі туралы құпия ақпарат алысқан. Үкіметке соттық құдалау-

Әшкерелеу – қызметкер ұйымның басқа мүшелері тарапынан болған заңсыз немесе этикаға жат мінез-құлық көрсетуін әшкерелеуі

га апарып соқтырған ақпаратты ұсынғаны үшін Мэги Lockheed-қа қарсы 2 млн доллар мәміледен 560 мың доллар алды.[67] Rampart Investments құнды қағаздарды басқарушы Гарри Маркополь Құнды қағаздар және биржа жөніндегі комиссияны Бернард Мэдоффтың иелігіндегі ақшалай қаражатты басқаратын фирма инвесторларға жалған ақпарат беріп отырғанына сендіру үшін тоғыз жылын сарп етті. 2008 жылы АҚШ экономикасы құлдырауға ұшырағанда ғана Мэдофф туралы шындықтың беті ашылды.[68] Бұған жауап ретінде Құнды қағаздар жөніндегі комиссия өздерінің қағаз беру жүйесіне өзгерістер енгізу туралы жоспарын айтты.[69]

Әлеуметтік жауапкершілікті бағалау

Әлеуметтік жауапкершілікке байсалды қарайтын кез келген ұйым жұмсалған күш-жігерінің өз жемісін беретініне көз жеткізуі керек. Шындығында, бұл әлеуметтік жауапкершілікті бақылау тұжырымдамасын қолдануды талап етеді.

Көптеген ұйымдар қазіргі кезде бұрынғы және жаңа қызметкерлерінен ұжымдық этика жөніндегі нұсқаулықтармен немесе кодекстермен танысуды, содан кейін оны ұстануға қол қоюын талап етеді.[62] Ұйым сондай-ақ заңды және этикалық тұрғыдан күмәнді мінез-құлыққа әрекет ету кезіндегі жағдайларды бағалауы қажет. Бұдан кейінгі іс-әрекетті қолдай ма? Қатысушыларды жазаға тартқыза ма, әлде күту тактикасын қолданып, істің жабылуын күте ме? Бұл сұрақтарға жауап алу ұйымдарға өздерінің әлеуметтік жауапкершілік туралы түсініктерін қалыптастыруға көмектесуі мүмкін. Ұйым бұдан да ресми түрде кей кездері әлеуметтік жауапкершілікке жұмсаған күш-жігерінің тиімділігін бағалай алады. Мысалы, BP Amoco Чикагодағы кәсіби оқу бағдарламасын жасады, ол бағдарлама өз мақсатына қаншалықты жететінін тексеру мақсатында қосымша қаражат бөлді. Кейбір ұйымдар кей кездері ұжымдық әлеуметтік тексерістер жүргізіп тұрады. **Ұжымдық әлеуметтік аудит** – фирма ішіндегі жоғары деңгейлі менеджерлерді формалды және егжей-тегжейлі зерттеу. Осылайша, оның мақсаты – ұйымның әлеуметтік мақсаттарын айқын бөліп, қай салаға қосымша көңіл болу керектігіне нұсқаулық беруін талап ету. Соңғы бағалаулар әлемдегі 250 ірі фирманың шамамен 95%-ы экология және әлеуметтік жауапкершілік саласына жұмсаған күшінің жыл сайынғы есебін жариялап отырады екен.

Ұжымдық әлеуметтік аудит – фирма ішіндегі жоғары деңгейлі менеджерлер тарапынан және егжей-тегжейлі зерттеу

DU

Менеджер жадынамасы

- ☐ Заңды және этикалық нормалар үнемі бірдей бола бермейтінін есте ұстаңыз.
- ☐ Ұйымыңыздағы әлдекім мәлімдеуші болуға шешім қабылдаса, оның көзқарасын түсінуге және неге дәл осындай шаралар қолданғанын түсінуге тырысыңыз.
- ☐ Басшылар ұйым мәдениеті ұйым ішіндегі әлеуметтік жауапкершілікке ықпал ететінін үнемі назарда ұстауы керек.

Түйін

1. Басқару этикасын, менеджерлерге арналған ерекше этикалық мәселелердің үш саласын және ұйымдардың этикалық мінез-құлықты қалай басқаратынын талқылаңыз.
   - Этика – адамның дұрыс және дұрыс емес мінез-құлық туралы жеке сенімі.
   - Менеджерлер үшін этикалық мәселелердің маңызды бағыттары: ұйым қызметкерлеріне қалай қарайтыны, қызметкерлер ұйымға қалай қарайтыны және ұйым мен оның қызметкерлері басқа шаруашылық субъектілеріне қалай қарайтыны.
   - Ұйымдардың этикалық контексті әр басқарушының жеке этикасы мен ұйымдастырушылық тәжірибесінен жиналған мәліметтерден тұрады.
   - Ұйымдар этикалық мінез-құлықты басқаруға көмектесу үшін көшбасшылықты, мәдениетті, жаттығуларды, кодекстерді, нұсқауларды және әділдікті қолданады.

2. Бүгінгі ұйымдарда туындайтын негізгі этикалық мәселелерді анықтаңыз және жинақтаңыз.
   - Этикалық мәселенің бірі – этикаға сай басшылық және оның этикалық нормалары мен мәдениетін қалыптастырудағы жетекші ролі.
   - Келесі мәселе корпоратив басқаруды қамтиды және жоғарғы басшылықты тиісті қадағалауды қамтамасыз ету қажеттілігіне директорлар кеңесінің назарын аударады.
   - Үшіншісі, ақпараттық технологиялардағы этикалық мәселелердің жеке ақпараттың құпиялығы және ұйымның ақпараттық технология ресурстарын теріс пайдалану қаупіне байланысты.
3. Әлеуметтік жауапкершілік тұжырымдамасын талқылаңыз, ұйымның, кімнің немесе неның алдында жауапты болуы мүмкін екенін көрсетіңіз және ұйымның әлеуметтік жауапкершілік ұстанымдарының төрт түрін сипаттаңыз.
   - Әлеуметтік жауапкершілік – ұйым жұмыс істейтін қоғамды қорғауға және нығайтуға арналған міндеттемелер жиынтығы.
   - Ұйымдар акционерлерге, табиғи ортаға және жалпы әлеуметтік әл-ауқатқа қатысты жауапты болуы мүмкін.
   - Әлеуметтік жауапкершілікті жақтайтын және оған қарсы орынды дәлелдер бар.
   - Ұйымның әлеуметтік жауапкершілікке деген көзқарасы – ең төмен жауапкершілік дәрежесінен ең жоғары дәрежеге дейін түрленеді: обструкционист түрғысы, қорғаныс түрғысы, бейімделгіш және белсенді ұстанымдар.
4. Әлеуметтік жауапкершілікке қатысты үкімет пен ұйымдардың өзара байланысын түсіндіріңіз.
   - Үкімет ұйымдарға нормативтік актілер арқылы ықпал етеді, яғни заңдар мен ережелерді орнатып, белгілі салаларда бизнестерге рұқсат беру, не тыйым салу арқылын шектейді.
   - Үкіметке ықпал ету мақсатында ұйымдар жеке байланыстарға, мүдделілікке, саяси іс жөніндегі комитеттерге және қамқоршыларға сүйенеді.
5. Әлеуметтік жауапкершілікті басқарудағы ұйымдар атқаруы мүмкін бірнеше іс-шараны сипаттаңыз.
   - Ұйымдар әлеуметтік жауапкершілікті ресми түрде басқару үшін үш әрекетті қолданады: заңға сәйкестік, этикаға сәйкестік және филантроптық қолдау.
   - Кошбасшылық, мәдениет және заңды бұзу әрекеттері жайлы құпия хабарлау – әлеуметтік жауапкершілікті басқарудың бейресми құралдары.
   - Ұйымдар әлеуметтік жауапты іс-әрекеттердің, басқа да стратегияларының тиімділігін бағалауға тиіс.

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Этикаға сай және этикаға жат мінез-құлықты анықтаңыз. Этикалық мінез-құлыққа үш мысал және этикаға жат мінез-құлыққа үш мысал келтіріңіз.
2. Әлеуметтік жауапкершілікке қатысты ұйымның негізгі көзқарастарын қорытындылаңыз.
3. Колледжіңіздің немесе университетіңіздің маңызды мүдделі тараптары кім? Әр мүдделі тарап тобы оқу орнынан не алады? Өздері оқу орнына не береді?
4. Әлеуметтік жауапкершіліктің ресми және бейресми олшемдерін сипаттаңыз.

Талдау сұрақтары

5. Заң мен этикалық мінез-құлық арасындағы қарым-қатынас қандай? Заңсыз әрекеттер этикалық болуы мүмкін бе?
6. Ұйымның этикасы қайдан пайда болады? Ұйым негізін қалаушы, менеджерлер мен қызметкерлер, сондай-ақ заңдар мен әлеуметтік нормалар қосатын үлесті сипаттаңыз. Сіздің ойыңызша, ең беделдісі кім/не? Неліктен?
7. Әлеуметтік жауапты компаниялардың қолдауына лайық көптеген жағдайлар немесе бағдарламалар бар. Сіздің ойыңызша, жағдайлардың немесе бағдарламалардың қай түрлері барынша лайық? Өз пікіріңізді түсіндіріңіз.

DU

Тапсырма сұрақтары

8. Соңғы бірнеше жылда бірқатар корпоратив жанжал болды. Көптеген ұйымдар этика жөніндегі бас бақылаушы тағайындау, қызметкерлерді этика бойынша оқыту бағдарламаларын қабылдау, ресми этика кодексін жазу немесе тәртіп бұзу әрекеттерін құпия хабарпыларға арналған шұғыл желі ашу сияқты түрлі шаралар қолдана бастады. Мысалы, Сіздің пікіріңізше, бұл шаралар болашақта ұйымның этикасын арттыруы мүмкін бе? Мүмкін болса, неліктен? Олай болмаса, ұйымның этикасын жетілдіруде не тиімді болады?
9. Әлеуметтік жауапкершілікті жақтайтын және қарсы тұратын дәлелдерді қайта қарастырыңыз. Әр дәлелдің жарамдылығы мен маңыздылығын 1-ден 10-ға дейінгі мөлшерлемеде бағалаңыз. Бұл рейтингтерді ұйымның әлеуметтік жауапты болуы керек позициясын қалыптастыру үшін пайдаланыңыз. Енді өз рейтингіңізді топтасыңыз әзірлеген рейтингтермен салыстырыңыз. Ең алдымен, келіспейтін позицияларды талқылаңыздар.
10. Үкіметтің ұйымға ықпал етуіне үш нақты мысал келтіріңіз. Содан кейін ұйымның үкіметке ықпал етуіне үш нақты мысал келтіріңіз. Сіздің ойыңызша, үкіметтің әрекеттері этикаға сай болды ма? Компанияның әрекеттері этикаға сәйкес пе? Неліктен?

Тиімді бағалау және шешім қабылдау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Бағалау және шешім қабылдау дағдылары өзара тығыз байланысты. Бағалау дағдылары менеджерге жағдайға барынша сәйкес келетін жауапты бейнелеуге мүмкіндік береді, осылайша тиімді шешім қабылдау үшін негіз болады. Шешім қабылдау дағдылары мәселені және мүмкіндіктерді дұрыс тану мен анықтау, сондай-ақ мәселені шешуге немесе мүмкіндіктерді дұрыс қолдануға қатысты тиісті іс-қимыл бағытын таңдау қабілетін білдіреді. Осы жаттығу диагностикалық және шешім қабылдау дағдыларын іскерлік мақсаты-ңызда кездестіруге болатын этикалық дилеммада қолдану арқылы дамытады.

Жаттығу алғышарты

Қоғамды айтпаған күннің өзінде, бизнес, индустриялар мен технологиялар күрделене түскен сайын, этикалық дилеммалар да күрделене түседі. Мысалы, онлайн режимде музыканы жариялау бизнесін қарастырайық, онда әртүрлі факторлар – қос секундтық киберқуыстардың пайда болуы, көптеген кәсіпкерлердің делдалдарды айналып өтуі, ұрлықтың жаңа ұғымдары– барлығы көптеген этикалық дилеммалар туындауына себеп болады. Бұл жаттығуда біз онлайн-музыка жариялау туралы заманауи ақпаратты жинау үшін интернетті қолданамыз, содан кейін бірнеше этикалық бағыттағы сұрақтарға жауап береміз.

Тапсырма

1. Онлайн-музыка жариялау кәсібіндегі барлық мүдделі тараптарды: әншілерді, Napster сияқты музыка жазатын компанияларды, онлайн файл тарататын компанияларды және клиенттерді қарастырудан бастаңыз. Индустрияда кездесетін этикалық мәселелердің түрлерін қарастырып, бұл мәселелер әр мүдделі тарапқа қалай әсер ететінін түсіндіріңіз.
2. Әр мәселе бойынша мүдделі тараптардың әрқайсысы үшін ең тиімді нәтижені анықтаңыз.
3. Әр мәселе бойынша сіз барлық мүдделі тараптардың қажеттіліктерін қанағаттандырудың кез келген жолын қарастырасыз ба? Иә десеңіз, бұл нәтиже қалай жасалуы мүмкін екенін түсіндіріңіз. Жоқ десеңіз, өзара тиімді шешімді қабылдау неліктен мүмкін емес екенін түсіндіріңіз.
4. Өзіңіздің этика кодексіңіз 2-сұраққа берген жауаптарыңызға және 3-сұраққа келтірген пікірлеріңізге қалай әсер етті?

DU

Тиімді тұлғааралық қарым-қатынас дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Тұлғааралық дағдылар жекелеген адамдар мен топтармен сөйлесу, түсіну және ынталандыру қабілетіне қатысты. Олар этика және әлеуметтік жауапкершілік проблемаларына байланысты жағдайларда маңызы бар болғандықтан, біз сізге этикалық шешім қабылдауда қажет болатын тұлғааралық қарым-қатынас дағдыларын қалыптастыру үшін осы жаттығуды қолданамыз.

Жаттығу алғышарты

Сіз – бөлшек саудамен айналысатын ірі дүкеннің бөлім басшысысыз және харассментке қатысты айыпталған жұмыс тобыңыз бар. Атап айтқанда, әйел қызметкерге ер әріптесі әдетінше ұятсыз анекдоттар айтып, бірнеше рет екіұшты ұсыныс жасаған. Сіз айыпталушыдан тағылған кінә туралы сұрағанда ол мойындамай, мұны түсінбеушілік деп ақталып бақты.

Сіз айыптауларды кадрлар бөліміне бересіз, олар оның ақы төленетін жұмысын істің анық-қанығы шыққанға дейін тоқтатады. Процесс аяқталғанда екі жақпен және басқа да қызметкерлермен келіссөз жүргізген HR менеджер ер қызметкер алты айлық сынақ мерзімінен өтуі керек деп шешті. Осы мерзім ішінде көз келген негізі бар айыптау оны жұмыстан шығаруға себеп бола алар еді.

HR шешімі мынадай факторларға негізделді: (1) Қызметкер дүкенде 10 жылдан бері істеп келеді, беделі де жақсы, ешқандай мәселе туындаған емес. (2) Кінә таққан әйел ол жалпы қатыгездікке кінәлі екенін, алайда оған тікелей қатысы болмағанын айтты.

Ертең айыпталушы қызметкердің өзіне шешім шыққаннан кейінгі жұмыстағы бірінші күні болмақ. Бұл шешім сізді қанағаттандырды, алайда жұмыс тобындағы шиеленіс аздан мазалап отыр. Сіз қызметкер әйелмен бүгін, ал ер қызметкермен ертең кездесіп, бұл шиеленісті барынша шешуге тырысуды ұйғардыңыз.

Тапсырма

Бұл екі кездесуге дайындық кезінде мына әрекеттерді жасаңыз:

1. Ер қызметкермен сөйлесерден бұрын бірнеше жазба жасап алыңыз.
2. Әйел қызметкермен сөйлесерден бұрын бірнеше пікірді қағазға түсіріңіз.
3. Бұл жағдайда этикалық мәселелердің бар-жоғына көз жеткізіңіз. Бұл дәл сол мәселе ме?
4. Екі қызметкердің бір-бірімен тығыз байланыста немесе жеке жұмыс істеу жолдарын қарастырып көріңіз. Қайсысын таңдар едіңіз? Неліктен?

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Нұсқау: мына пікірлердің орқайсысын оқып көріңіз. Ұжымдық әлеуметтік жауапкершілік қатысындағы сезімдеріңіз бен сенімдеріңізді жақсы көрсететін үш пікірді таңдаңыз.

1. Бизнес өзінің жылдық табысының қандай да бір бөлігін өз еркімен қоғамдық қозғалыстарға бөліп отыруы тиіс деп есептеймін.
2. Қоғамдық қозғалыстар бизнестен көмек сұраған уақытта басшы мұндай көмекті көрсеткені жөн.
3. Бизнес қоғамдық қозғалыстарға қосатын үлесінен артық ешнәрсе жасауға міндетті емес.
4. Басшы үлкен табысқа қол жеткізу үшін, қоршаған ортаны ластауды бақылау туралы ережелерді айналып өте алса, ол мұны жасауы керек.
5. Ешкім зардап шекпесе, үлкен табыстарға қол жеткізу үшін ережелерді бұзудың еш айыбы жоқ.
6. Барлық коммерциялық табыс иелер арасында тең бөлінуі немесе болашақ өсімі үшін қайта инвестицияланауы қажет.
7. Басшылар мен бизнес иелері олардан көмек сұраған уақытта жергілікті әлеуметтік бағдарламаларды қолдауға тырысулары қажет.
8. Бизнес иелері мен менеджерлер өз қызметінде әлеуметтік бағдарламаларға қаражат салып отыруы қажет.
9. Құрама Штаттарда кінәңіз дәлелденгенше, сіз кінәлі болып саналмайсыз, сондықтан әдепсіз қылық танытты деп кінә тағылған кез келген бизнес өзінің кінәсіз екенін мәлімдеуі қажет.

DU

10. Үлес қосу міндетті болып саналатын әлеуметтік жауапкершілік және жергілікті қайырымдылық туралы айтар болсақ, мен қайырымдылықты қолдаймын.

11. Бизнесім бар болса және жергілікті қайырымдылық қоры көмек сұраса, мен қайырымдылық жасар едім.

12. Бизнесім бар болса, мен өзімнің жылдық табысымның белгілі бір бөлігін қоғамдық қозғалыстарды қолдауға бөліп беріп отырар едім.

Жұмыс барысындағы менеджмент

Қайталауға болатын барлық жаңалықтар

«New York Post айтатындай, бомба жарылған маңайда болған кез келген адам күдікті».

– ЖУРНАЛИСТ ЭДРИАН ЧЕН

2013 жылғы 15 сәуірде, дүйсенбі күні, сағат түнгі 2:49-да, Бостон марафонының мәре алаңы маңында бомба жарылды. Сағат таңғы 5 болмай, New York Post газеті «кем дегенде 12 адам қаза тапты» деп хабарлады және шамамен жарты сағаттан кейін «Сауд Арабиялық күдікті еркек» Бостон ауруханасында арнайы күзетпен ем қабылдап жатыр деп, жаңалықты жаңартты.

New York Post әр журналистік ұйым кез келген ірі жаңалық оқиғаға қатысты істеуге тиістінің бәрін жасады: оқиғаны шұғыл, нарықтағы ақпарат іздеушілердің назарын аударған. Өкінішке орай, бұл оқиғадағы екі мәлімет те қате болып шықты: үш адам қаза тапты, ал Сауд Арабиялық «күдікті» құрбан болып шықты және куәгер болуы мүмкін. Шынында да, марафон жарылысына қатысты жаңалықтарда қауесеттер мен жалған мәлімет қатты тарады. Көптеген мәліметтерде, әсіресе ерте жарияланатын дереккөздерде, күмәнді жаңалықтар, 2001 жылы Нью-Йорк сауда орталығына жасалған шабуыл жаңалықтарынан да тезірек және кең таралды. Неліктен? 2001 жылы кабельдік жаңалық арналары осындай оқиғалар жайлы үзіліссіз хабар тарататын негізгі жалғыз дереккөзі болды. Алайда бүгінгі күні «жаңалықтар» 24 сағаттық онлайн арналар, ұялы телефондар және әлеуметтік медиа технологиялар арқылы дереу жиналып, кең таралады.

Мысалы, марафон жарылысынан кейін бірнеше сағат ішінде, радиожүргізуші Алекс Джонс өзінің Твиттердегі 180 мың оқырманына «мұның иісі сонау жоғарыға дейін мүмкіді» деп, үкімет терроризм актісі үшін кінәсі дәлелденбеген шетелдік жауды жалған жазғыруға арналған деп салды. Келесі күні Массачусетс губернаторынан бұл «мәліметтерді» дәлелдеу сұралған. Сол сияқты колледж студенті жақын шатырдағы беймәлім сұлбаның суретін жариялаганда, камераға түсірілген «күдіктінің» суреті туралы хабарлар әлеуметтік желілерде өте тез тарады. «Твиттерсферасы» көп кешікпей шатырдағы құпия адамға қатысты пікірлерге толды, дегенмен фотосуреттегі адам ең дұрысы көрермен, қызмет көрсету немесе қауіпсіздік қызметкері болғанымен, көп ұзамай CNN, ABC және CBS та бұл сурет және болжаммен айналыса бастады.

«Құпия еркектің» суреті алғаш теледидар мен компьютерлерде көрсетілгеннен кейін бірнеше күн өткенде, MSN айтуынша (онлайн ақпарат тарататын дереккоз), «Бостондағы марафонда бомба жарушыны іздеу жолындағы ең үздіктер» – қолданушылар бақылауындағы екі веб-сайт Reddit пен 4Chan мүшелері. Әлемдегі ең ірі веб-сайттардың бірі Reddit тіпті арнайы «Бостонды бомбалаушыны табайық» атты форум құрды, оның мүшелері көп ұзамай екінші «халық тобырының» фотосуретіндегі ықтимал кілттерге жүгінді. Бұл суретте бомба жарылған жерге таяу маңдағы марафон көрермендерінің арасында екі еркек бейнеленген – біреуінің арқа қоржыны бар, екіншісінің қолдорбасы бар және олар күдікті көрінді.

Тағы бір-екі адамның фотосуретінде біреуі қоңырқай өңді екені байқалды және Reddit оны Пәкістан Америка колледжінің студенті Сунил Трипатхи деп анықтады. Кейіннен Facebook, Twitter, BuzzFeed, @YourAnonNews және танымал блогер Перес Хилтонның алты миллион жазылушысына тараған «ақпараттан» кейін Трипатхи бірінші орындағы күдікті болып шықты. Трипатхиге қатысты ақпарат дәлелденбегенде, Reddit қоңырқай өңді жігітті 17 жасар Марокко-Америка орта мектебінің оқушысы Салах Бархом деп жариялады. Екінші жігіт Бархомның досы 24 жастағы марокколық колледж студенті Ясин Займе болып шықты. «Көп адамдар сөмке ұстайды, былайша қарағанда онда тұрған ештеңе жоқ қой. Алайда күдік неге маған түсті? Олардың негізге алған барлық күмәні – менің қоңырқай өңім.Түніменен көз ілмедім, енді не болатынын, адамдар мен туралы не ойлайтынын уайымдадым», – деп қамығады Бархом.

Және бұл New York Post суретті алмай тұрып болды. 18 сәуірде бейсенбі күні Post бірінші бетіне қор-

жын ұстаған екі күдікті ер адамның суретін басып шығарды және жаңалықтың атын «ҚОРЖЫН ҰСТАҒАН ЕРКЕК: Федералдар Бостон марафонында суретке түсірілген осы екеуін іздестіруде» деп қойды. «New York Post айтатындай, бомба жарылысының маңында болған кез келген қара адам күдікті болады», – деді Эдриан Чен, Нью-Йорк журналисі. Сол күні ФТБ екі күдіктінің – ағайынды шешендер Джохар және Тамерлан Царнаевтар деп анықтады. Дәл сол күні Тамерлан Царнаевты полиция атып өлтірді, ал Джохар Царнаев келесі күні тұтқындалды.

Бархом және Зайиме «жала жапты, эмоциялық күйзеліске шалдықтырды және жеке өмірімізге қол сұқты деп Post-ты сотқа берді. Columbia *Journalism Review* журналының редакторы Райан Читтомның ойынша, Бархом пен Зайиме «Post-тың иесі Руперт Мердоктан жақын арада өте үлкен өтемақы алады». Сонымен қатар Читтомның айтуынша, «Post-тың марафондағы жарылыс оқиғасы жайында бастапқы тарatқан ақпараты «парасатсыз және сұмдық журналистік пайымдауды көрсетті».

Post-тың редакторы Кол Аллен өз газетін былай қорғады: «Біз Бархом мен Зайимені күдіктілер деген жоқпыз». Ол да мүмкін, бірақ Читтомның айтуынша, Post олардың күдіктілер деп аталуы үшін барын салды». Айта кету керек, айыпталған жақ дәл осылай шағымданды: «Post-тың бірінші беті әр ойшыл оқырманды жазғырылған жігіттердің қалтасында бомба болғанына және бомбалауға қатысқанына сендіреді».

Сонымен қатар екі жігіттің адвокаты Макс Штерн Post-ты нәсілдік кемсітумен айналысады деді: «Стереотиптің қай түрі Post-қа осылай айыптауға рұқсат береді?». «Олар метрода қоржын арқалап тұрған кез келген жас ақ баланы осылай айыптар ма еді?»

Сондай-ақ Читтом New York Post бірінші бетіне түсіп қалған фотосуреттегі қара нәсілді адамның жеке басын анықтау мәселесіндегі түсінбестік тудырғаны үшін, «Reddit-тің пернетақтадағы із кесушілерін» сынға алды. Оған қоса Читтом Reddit «әуесқой аңдуға қарсы тұра алмады», «Бұл тарихи интернет желісі» және «Жақсы жұмыс, Reddit, біз оны ұстадық!» деген қошеметтер оны азғырды деген ойымен бөлісті. Техблогер Мэтью Ингрэм Reddit қателескенін жартылай мойындады:

> *«Reddit көп қате жіберді, оның ішінде қатарынан екі рет қателесіп, жазықсыз адамды күдікті деп жазғырды... Алайда «Post» та көптеген қате жіберді, бұны Читтом ... дәстүрлі бұқаралық ақпарат құралдары қаншалықты ақиқат және Reddit қалай қателескені туралы өзінің постында айтпай кетті. Ең бастысы, бұл жағдай екіжақты емес – краудсорсинг журналистика үшін қымбат және сондай болып қала береді.*

Бұрмаланған жаңалықтар туындаған мәселе, бірақ Columbia Journalism Review журналындағы Читтомның әріптесі Сара Моррисонның пікірінше, әлеуметтік медиа технологияларының бұрыс ықтималдығы мен қате пайда болу ықтималдығын арттырады: «Жаңалықтардың бақылаудан шыққаны дұрыс емес», – дейді Моррисон – «ол бұрынғыдан гөрі жан-жаққа әлдеқайда тез таралады». Әлеуметтік бұқаралық ақпарат құралдарының мәселесі шапшаңдыққа байланысты, дәстүрлі бұқаралық ақпарат құралдарынан гөрі бұл мәселеге әлдеқайда тәуелді. Моррисон былай дейді: «Маңызды нәрсені бірінші болып алсаң, бар назар саған ауады». Керісінше, әлеуметтік медиа технологиялары дәстүрлі бұқаралық ақпарат құралдарына қарағанда, мәліметтердің шынайылығына көп көңіл бөлмейді. Моррисонның байқауынша, оқырмандар, әлеуметтік медиа-репортерлер қандай болса да ақпаратқа өз көзқарасы мен талдауын ойланбастан, дайындықсыз жариялайды деп жиі баға береді. Өкінішке орай, «Бұл расында да жиілеп бара жатқан жағдай», – дейді Моррисон.

Кейс бойынша сұрақтар

1. 1897 жылдан бастап New York Times-тің алғашқы бетінде «Барлық жарамды жаңалықтарды басып шығару керек» ұраны пайда болды. Оны газеттің жаңа баспагері Адольф Очс өзінің газетін басқа атышулы бәсекелестерінен ажырата білу үшін ойластырып тапты. Бүгінгі БАҚ-та жаңалықтарды не «басып шығаруға жарамды» етеді? Сіздің пікіріңізше, этикаға жат журналистік мінез-құлықты ынталандыратын қазіргі заманғы жаңалықтардың кез келген категориясы бар ма? Категорияңызға сай келетін әңгіменің кем дегенде бір мысалын келтіріңіз.
2. Жазушы маман Рой Питер Кларктың айтуынша, «Шапшаңдық – құндылық және жағымды құндылық. Шынайылық та – жағымды құндылық. Алайда екеуі әрдайым бірге жүрмейді». Кларктың пікірінше, этикалық ой-жұмбақтар – әрқашанда қанағаттанарлық шешімге келе бермейтін мәселелер. Өз сөзіңізде Кларктың пікірін түсіндіріңіз. Мысалы, сіз «әрдайым бірге жүрмейді» деген фразаны қалай түсіндіресіз? Бұл ой-жұмбақ қалай жаңалық репортері тарапынан этикалық екіұдайылыққа әкелуі мүмкін? Репортер үшін заңдық этикалық шабуылға алып келуі мүмкін шапшаңдық пен шынайылық арасындағы қақтығыс бар жаңалыққа кем дегенде бір мысал келтіріңіз.
3. Бір сыншының пікірінше, New York Post марафонда бомба жарылуын жариялауы «қате әре-

кеттер тарихына» кірді және өзінің «алдымен жариялап, сұрақтарды сосын қоясың» деген атағын растады. Бұл сын-қатерлер тек этикада ғана емес, сонымен қатар әлеуметтік жауапкершілікте де қандай мағынада кездеседі? Атап айтқанда, әлеуметтік жауапкершіліктің қай саласында Post өзінің мүдделі тараптарының алдында өз міндеттерін орындамағаны үшін сынға алынуы мүмкін?

4. New York Post марафонда бомба жарылғанын жариялағаны үшін сынға түскен жалғыз журналистік ұйым емес. Мысалы, CNN репортері Джон Кинг, «қара түсті еркекті» құқық қорғау органдары іздеп жатқанын көрермендерге бірнеше рет айтты. Өзге журналист Кингтің сипаттамасын сынға алды: «қара түсті еркек» дегенде қандай ақпараттық құндылық бар екенін айтыңызшы?» Бұл сыншылдық Кингтің этика тұрғысынан қателесуін немесе тек жаман журналистік пікірді көрсете ме? Кингтің сипаттамасын тіпті журналистік пікірдің нашарлығы ретінде қарастыруға бола ма? Кинг болсаңыз, бұл сынға қалай жауап берер едіңіз?

Дереккөз

Tommy Christopher «The New York Post Reports Boston Marathon Bombing Suspect in Custody». (April com, on July 15, 2013), www.mediaite. 30, 2014; «Rumor: Police Detain Saudi National as Person of Interest in Boston Bombing M News (April 2013), http:// news.msn.com, on July 30, 2014; Rumor: Boston Marathon Bomber Spotted Photos?» News (April 17, 2013), news msn.com on July 30, 2014; Katherine Fung, «Media Criticize CNN for Boston Marathon New York Post 21, 2013), Bombings Coverage», Huffington Post (April www.huffingtonpost.com, on July 30, 2014; Ryan Chittum, «The New York Post's Disgrace», Columbia Journalism Review (April 19, 2013 www.cjr.org, on July 30, 2014; Maria Sacchetti, «Mass. Pair Sues New York Post over Marathon Bombing Portrayal», The Boston Globe (June 6 2013), www.bostonglobe.com, on July 31, 2014; Jack Mirkinson «Al Sharpton: John King's 'Dark-Skinned Male' Comments 'Sham tul, Huffington Post (April 18, 2013), www.huffingtonpost.com, on August 1, 2014; Chittum, «On a Wild Night of News, A Remarkable Press Perfor-mance», Columbia Journalism Review (April 19, 2013), www.cir on August 1, 2014.

ЕСКЕРІҢІЗ Тосын әрекеттер арқылы басқару

1. 1999 жылы Дов Чарни сізге көптен күткен жұмысқа бастапқы басқарушы ретінде орналасуға көмектесті делік. Сіз компанияда оркендеп, 2010 жылы бас директорға дейін көтерілдіңіз. 2012 жылы Чарни сізді American Apparel компаниясының директорлар кеңесіне ұсынды. 2014 жылғы 15 маусымда, сізге Басқарма мүшесі Аллан Майер қоңырау шалады, ол сізге Басқарма мүшелерінің бір бөлігі Чарниді жұмыстан шығаруға дайын екенін хабарлайды. Ол сіздің дауысыңыз қандай болатынын білгісі келді және 36 сағат ішінде жауап беруді сұрайды. Уақыт келгенде сіз Майерге не айтар едіңіз?

2. 2009 жылы American Apparel компаниясы Lion Capital атты ағылшын инвестиция фирмасынан 80 млн доллар қарызға алу арқылы банкроттықтан құтылып кетті. Келісімдегі ереже бойынша, Lion Capital бас директоры өзгерген жағдайда қарызды қайтарып алуға мүмкіндігі бар. 2014 жылдың басында (Чарни жұмыстан шығарылғаны жарияланғанға дейін), швейцариялық FiveT Capital фирмасы American Apparel-ге компания акцияларының 13%-ын сатып алу арқылы борыштық төлемін өтеуге мүмкіндік берді. Чарни жұмыстан босатылған кезде, FiveT бас директоры былай деді: «Мені бұл шешімнің уақыты таңғалдырады, өйткені менің ойымша, Дов компания үшін өте жақсы жұмыс атқарды».

   Сіз American Apparel басқарма мүшесі болсаңыз, мұндай пікірлер Чарниді жұмыстан босату туралы шешіміңізге қалай әсер етуі мүмкін?

3. American Apparel-де 5 мың жұмысшы, негізінен иммигранттар жұмыс істейді, оларға сағатына орта есеппен 12 доллар төленеді – Калифорниядағы ең төмен жалақыдан екі есе артық. Сала эксперттері бірінің айтуынша: «Дов өзінің тәртібіндегі барлық қателері үшін дұрыс жұмыс істеуге тырысты. Ол өзінің Бангладештегі жұмысшыларына күніне 2 доллардан төлеген жоқ. Лос-Анджелесте ол сағатына 10, 15 доллар төледі». Тіпті Аллан Майер: «Бұл брендтің идеалистік компоненті – «АҚШ-та жасалған» және «Астыртын жұмысқа қатысы жоқ» философиялары оған мәдениетте ерекше орын береді» деп те мәлімдейді. American Apparel-дің басқарма кеңесі мүшесінің орнына тағы бір рет өзіңізді қойып көріңіз: бұл пікір сіздің Чарниді жұмыстан босату туралы шешіміңізге қалай ықпал етеді?

4. 1-сұраққа қайта оралайық. Жағдай тура сол, біраз шарт басқа: сіз бір айтадан кейін жоспарланған кеңестің отырысында қалай дауыс беретіңізді Майер білгісі келеді. Осы айтада сіз не істейсіз? Сіз қандай факторларды қарастырасыз? Бұл фактор-

ларды маңыздылығына қарай қалай бағалайсыз? Мысалы, сіздің мүдделі тараптарыңыз – сіздің жауапты тонтарыңыз – кім? Сіз оларды қалай бағалайсыз? Сіз қалай дауыс берер едіңіз?

Сілтемелер

1. Susan Berfield, «Dov Charney's Sleazy Struggle for Control of American Apparel», BloombergBusinessweek (July 9, 2014), www.businessweek.com, on July 17, 2014; Jim Edwards and Charlie Minato, «The Full Story of the Amazing Rise and Predictable Fall of American Apparel CEO Dov Charney», Business Insider (June 19, 2014), www.businessinsider.com, on July 20, 2014; Kyle Stock, «American Apparel Founder Dov Charney Finally Gets Fired», BloombergBusinessweek (June 19, 2014), www.businessweek.com, on July 17, 2014; Suzanne Kapner et al., «Inside the American Apparel Revolt», Wall Street Journal (June 20, 2014), http://online.wsj.com, on July 20, 2014; Claudine Ko, «Meet Your New Boss», Jane (June/July 2004), www.claudineko.com, on July 17, 2014; Berfield, «American Apparel: Charney's Bad Behavior Was Very, Very Expensive», BloombergBusinessweek (June 23, 2014), www.businessweek.com, on July 17, 2014; Shan Li et al., «CEO Dov Charney's Ouster Could Be Ruinous for American Apparel», Los Angeles Times (June 19, 2014), www.latimes.com, on July 14, 2014; Berfield, «Allan Mayer Helped Take Down American Apparel Founder Dov Charney. Who's Allan Mayer?» BloombergBusinessweek (June 23, 2014), www.businessweek.com, on July 14, 2014; Kim Bhasin, «Somehow, Dov Charney Still Has a Job at American Apparel», Huffington Post (October 1, 2014), www. huffingtonpost.com, on November 30, 2014.
2. See Norman Barry, Business Ethics (West Lafayette, IN: Purdue University Press, 1999).
3. Thomas Donaldson and Thomas W. Dunfee, «Toward a Unified Conception of Business Ethics: An Integrative Social Contracts Theory», Academy of Management Review, 1994, Vol. 19, No. 2, pp. 252-284.
4. http://www.nytimes.com/2005/07/17/business/yourmoney/17costco. html?pagewanted=all
5. Wall Street Journal, April 22, 2009, p. B1.
6. «CareerBuilder Releases Annual List of the Most Unusual Excuses for Calling in Sick, According to U.S. Employers», CareerBuilder.com, accessed on January 18, 2015.
7. «Chains' Ties Run Deep on Pharmacy Boards», USA Today.com, accessed on January 18, 2015.
8. Jeremy Kahn, «Presto Chango! Sales Are Huge», Fortune, March 20. 2000, pp. 90-96; «More Firms Falsify Revenue to Boost Stocks», USA Today, March 29, 2000, p. 1B.
9. «U.S. Probes Hilton Over Theft Claims», Wall Street Journal, April 22, 2009. accessed on January 18, 2015.
10. «How U.S. Concerns Compete in Countries Where Bribes Flourish», Wall Street Journal, September 29, 1995, pp. A1, A14; Patricia Digh, «Shades of Gray in the Global Marketplace», HR Magazine, April 1997, pp. 90-98.
11. «Alcoa Faces Allegation by Bahrain of Bribery», Wall Street Journal, February 28, 2009. p. A2.
12. USA Today, April 11, 2006, p. 1B.
13. Patricia H. Werhane, Moral Imagination and Management Decision Making (New York: Oxford University Press, 1999).
14. «Training Managers to Behave», Time, May 25, 2009, p. 41.
15. William Dill, «Beyond Codes and Courses», Selections, Fall 2002, pp. 21-23.
16. See Donald Lange, «A Multidimensional Conceptualization of Organizational Corruption Control», Academy of Management Review, 2008, Vol. 33, No. 3, pp. 710-729, for a recent discussion of these perspectives.
17. Gerald F. Cavanagh, American Business Values, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998).
18. https://surenrajdotcom.wordpress.com/2013/01/27/my-top-10-good-governance- quotes/
19. See Jerald Greenberg and Jason Colquitt, Handbook of Organizational Justice (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2004) for a comprehensive discussion and review of the literature on justice in organization. See also James Lavelle, Deborah Rupp, and Joel Brockner, «Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior», Journal of Management, 2007, Vol. 33, No. 6, pp. 841-866; and Russell Cropanzano, David Bowen, and Stephen Gilliland, «The Management of Organizational Justice», Academy of Management Perspectives, November 2008, pp. 34-44, for recent updates.
20. «U.S. Announces Settlement in Global Bribery Scandal», Washington Times, November 4, 2010.
21. «How to Fix Corporate Governance», BusinessWeek, May 6, 2002, pp. 68-78. See also Catherine Daily, Dan Dalton, and Albert Cannella, «Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data», Academy of Management Review, 2003, Vol. 28, No. 3, pp. 371-382; «CEOs Report Stricter Rules», USA Today, March 20, 2006, p. 1B.
22. http://www.nytimes.com/2014/08/13/technology/the-boon-of-online-data-puts- social-science-in-a-quandary.html
23. «Hello, Big Brother: Digital Sensors Are Watching Us», USA Today, January 26, 2011, p. 1A, 2A.
24. Ibid, p. 2A.
25. Dirk Matten and Jeremy Moon, «'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility», Academy of Management Review, 2008, Vol. 33, No. 2, pp. 404-424.
26. Thomas Donaldson and Lee E. Preston, «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications», Academy of Management Review, 1995, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91. See also Jeffrey S. Harrison and R. Edward Freeman, «Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives», Academy of Management Journal, 1999, Vol. 42, No. 5, pp. 479-495; Andre O. Laplume, Karan Sonpar, and Reginald A. Litz, «Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us», Journal of Management, 2008, Vol. 34, No. 6, pp. 1152-1189.
27. See Douglas A. Bosse, Robert A. Phillips, and Jeffrey S. Harrison, «Stakeholders, Reciprocity, and Firm Performance», Strategic Management Journal, 2009, Vol.30, pp. 447-456.
28. Aseem Prakash, Greening the Firm (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2000); Forest L. Reinhardt, Down to Earth (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2000).
29. «Oil Companies Strive to Turn a New Leaf to Save Rain Forest», Wall Street Journal, July 17, 1997, pp. A1, A8.

DO

30. See J. Alberto Aragon-Correa and Sanjay Sharma, «A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy», Academy of Management Review, 2003, Vol. 28, No. 1, pp. 71-88.

31. See «Frack Fluid Tracer», Bloomberg Businessweek, December 1–7, 2014, p. 37.

32. For discussions of this debate, see Jean B. McGuire, Alison Sundgren, and Thomas Schneeweis, «Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance», Academy of Management Journal, December 1988, pp. 854–872; Margaret A. Stroup, Ralph L. Neubert, and Jerry W. Anderson, Jr., «Doing Good, Doing Better: Two Views of Social Responsibility», Business Horizons, March-April 1987, pp. 22-25.

33. Andrew Singer, «Can a Company Be Too Ethical?» Across the Board, April 1993, pp. 17-22.

34. «Peanut Plant's Practices Not 'Rampant,'» USA Today, February 6, 2009, p. 4B.

35. «UBS Admits to Helping U.S. Tax Evaders», USA Today, February 10, 2009, p. 1B.

36. «Former Glaxo Lawyer Indicted», New York Times, November 9, 2010.

37. «Rent-a-Car Companies Putting Recalled Autos on the Road», ABC News, July 7, 2010

38. USA Today, February 12, 2009, p. 1B.

39. «Philip Morris Unbound», BusinessWeek, May 4, 2009, pp. 38-42. See also global. tobaccofreekids.org, accessed on January 20, 2015.

40. BusinessWeek, May 4, 2009, p. 41.

41. USA Today, March 27, 2006, p. 1B.

42. See «The Good Business Issue», Bloomberg Businessweek, December 29, 2014-January 11, 2015 for several other examples of proactive social responsibility.

43. «L'Occitane Leading the Blind», Fortune, November 13, 2006, p. 55.

44. «Into Africa: Capitalism From the Ground Up», BusinessWeek, May 4, 2009, pp. 60-61.

45. «Over 70 Pfizer Drugs Could Be Free for Laid-Off Workers», USA Today, May 15, 2009, p. 6B.

46. «Subway Reduces Sodium Content in Sandwiches», USA Today, April 18, 2011, p. 1B.

47. «Apple Once Again Seeing (RED) Over AIDS», USA Today, November 24, 2014, p. 1B.

48. Nestle's Palm Oil Woes», Green Living Tips, March 21, 2010.

49. Nina Easton and Telis Demos, «The Business Guide to Congress», Fortune, May 11, 2009, pp. 72–75.

50. «Siemens to Pay Huge Fine in Bribery Inquiry», Wall Street Journal, December 15, 2008, pp. B1, B5.

51. «Daimler Pleads Guilty to Bribing Foreign Governments», Business Pundit, April 5, 2010; «Daimler Charged with Bribing Government Officials», Motor Trend, March 23, 2010.

52. «Felon or Mark?» Bloomberg Businessweek, January 19-25, 2015, pp. 64–69.

53. Nina Easton and Telis Demos, «The Business Guide to Congress», Fortune, May 11, 2009, pp. 72–75.

54. Peter A. Heslin and Jenna Ochoa, «Understanding and Developing Strategic Corporate Social Responsibility», Organizational Dynamics, 2008, Vol. 37, No. 2, pp. 125–144.

55. «Legal—But Lousy», Fortune, September 2, 2002, p. 192.

56. Lynn Sharp Paine, «Managing for Organizational Integrity», Harvard Business Review, March-April 1994, pp. 106-115.

57. «To Give, or Not to Give», Time, May 11, 2009, p. 10.

58. «Battling 'Donor Dropsy',' Wall Street Journal, July 19, 2002, pp. B1, B4.

59. «A New Way of Giving», Time, July 24, 2000, pp. 48-51. See also Michael Porter and Mark Kramwe. «The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy», Harvard Business Review, December 2002, pp. 57-66.

60. «To Give, or Not to Give», Time, May 11, 2009, p. 10.

61. Time, May 11, 2009, p. 10.

62. David M. Messick and Max H. Bazerman, «Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making», Sloan Management Review, Winter 1996, pp. 9-22; see also Muel Kaptein, «Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations», Journal of Organizational Behavior, 2008, Vol. 29, pp. 923–947.

63. «Ethics in Action: Getting It Right», Selections, Fall 2002, pp. 24–27.

64. For a thorough review of the literature on whistle-blowing, see Janet P. Near and Marcia P. Miceli, «Whistle-Blowing: Myth and Reality», Journal of Management, 1996, Vol. 22, No. 3, pp. 507-526. See also Michael Gundlach, Scott Douglas, and Mark Martinko, «The Decision to Blow the Whistle: A Social Information Processing Framework», Academy of Management Review, 2003, Vol. 28, No.1, pp. 107–123.

65. For instance, see «The Complex Goals and Unseen Costs of Whistle-Blowing», Wall Street Journal, November 25, 2002, pp. A1, A10.

66. «A Whistle-Blower Rocks an Industry», BusinessWeek, June 24, 2002, pp. 126-130.

67. «Lockheed to Pay доллар2 Million to Settle Lawsuit», Washington Post, January 25, 2011; «Feds Intervening in Mississippi Bid-Rigging Lawsuit at Stennis Space Center», Associated Press, July 3, 2009.

68. «He Blew a Whistle for 9 Years», USA Today, February 13, 2009, pp. 1B, 2B.

69. «SEC Announces a Whistle-Blower Overhaul Plan», USA Today, March 6, 2009, p. 1B.

5

ЖАһАНДЫҚ ОРТАҒА БЕЙІМДЕЛУ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) халықаралық бизнестің түп негізін, мәнін, соңғы трендтерін, жаһандануды басқару мен әлемдік нарықтағы бәсекені;

2) әлемдік экономиканың құрылымын талқылап, Тариф және сауда бойынша бас келісім (ТСБК) мен Дүниежүзілік сауда ұйымы (ДСҰ) қызметін;

3) халықаралық менеджменттегі орта қиыншылықтарын;

4) әлемдік экономикада бәсекенің негізгі мәселелерін, соның ішінде ұйымның көлемі мен әлемдік экономикадағы менеджменттік қиындықтарды сипаттауды үйренесіз.

МЕНЕДЖЕР БОЛУ

Африкаға қарау

«Африка – әлемдік экономиканың бұлыңғыр көкжиегіндегі санаулы жарық нүктелердің бірі».

– ДЖОРДЖ СОРОС, АМЕРИКАЛЫҚ ИНВЕСТОР

Моторы күн күркірегендей, хроммен қапталған отызшақты Harley мотоциклін мінген, басына түрлі-түсті шаршы байлаған, бұтына жыртық джинсы, аяғына тік өкшелі етік, үстіне анархиялық мотоцикл мәдениетіне тиесілі эмблемалармен сәнделген қара түсті тері жакет киген байкерлер тосыннан келіп шабатын көшпенді жауынгерлерге ұқсап, үйқыдағы Сан Педро қаласына басып кіріп келеді. Топтың ковбой етігін киген піл бейнеленген логотипіне қарап әдеттегі Hells Angels қылмыстық тобы емес екенін бірден айта аласыз. Олар өздерін Піл Байкерлері деп атайды және Батыс Африкалық мемлекет Кот-д'Ивуардың (француз тілінен аударғанда, Піл сүйегі жағалауы, ары қарай – Жағалау) тозған тас жолдары мен шаңды төте жолдарын басып өтеді.[1]

Піл Байкерлері клубы 2003 жылы американдық ерекше мотоцикл жасаушы Harley-Davidson компаниясының 100 жылдық мерейтойын атап өту мақсатында құрылған. Клуб мүшелері таңғалатыны жоқ, қымбат тұратынына қарамастан, Harleys мотоциклдерімен жүреді. Импорт шығындарын есепке ала отырып, клуб құны 8 200 доллардан (ең арзаны) 52 мың долларға дейінгі аралықтағы модельдері пайдаланады. Әлбетте, клуб мүшелері айтарлықтай қалталы азаматтар және олардың қатарында бұрынғы президенттің ұлы мен қазіргі үкімет мүшесі де бар. «Ықпалды компанияны басқарып отырғанына қарамастан, жыртық джинсы мен адам бас сүйегі бейнеленген дулыға киген жоғары лауазымдыларды мұнда жиі көруге болады», – дейді бір клуб мүшесі. «Бұл – Кот-д'Ивуардағы Harley-Davidson мотоциклдерін ерекше ұнататындар арасындағы парадокс». Портты Сан Педро қаласының 150 мың шамасындағы тұрғыны арасында бірнеше қисайған мопед мінген ер, әйел, бала аралас тобы мотоцикл мінген шабандоздарды күтіп алып, ескі телефондарымен оларды суретке түсіруде.

2014 жылғы мамырда осыған ұқсас жүздеген көрініске Оңтүстік Африка Республикасының Маргит қаласы куә болды. Жағалау бойындағы Маргит қаласы Harley-Davidson компаниясының демеушілігімен мотоцикл шабандоздары мен энтузиастарға тегін тамақ үлестіретін жыл сайынғы Africa Bike Week іс-шарасының орталығы саналады. Harley-Davidson компаниясының 100 жылдық мерейтойынан кейінгі жылы өткен 2014 жылғы Africa Bike Week іс-шарасына 3 мың байкер мен 110 мың энтузиаст қатысты.

Harley-Davidson өз брендін танытып, өнімдерін шетелдік нарыққа шығаруда өте жақсы жұмыс істеп келеді. Батыс Африкада 2013 жылы құрылған «Піл Байкерлері» клубы Harley бренді танымалдығының жемісі. Harley Оңтүстік Африка Республикасында бизнесін жандандыру әлеуетін көріп, сауда көлемін арттыру үшін маркетингтік инвестициялар құйып отыр. Мәселен, жыл сайын Оңтүстік Африка Республикасында Harley демеушілігімен өтетін Africa Bike Week іс-шарасына 100 мың энтузиаст қатысады.

DU

Кот-д'Ивуардан 3 мың миль қашықтықта Африка материгінің оңтүстік шеткі нүктесінде орналасқан Оңтүстік Африка Республикасы материктің екінші үлкен экономикасы (Нигериядан кейінгі) және Бүкіләлемдік Банк есебі бойынша ортадан жоғары табысты төрт африкалық мемлекеттің бірі.

Harley Оңтүстік Африка Республикасындағы бизнесін *апартеид* атауымен белгілі аты шулы нәсілдік сегрегация саясатынан ел билігі бас тартқаннан кейін екі жылдан соң, 1996 жылы бастады. Бұл дер кезінде жасалған бизнестік шешім болды: апартеидке тоқтау салынуымен Оңтүстік Африка Республикасының экономикасы 12 жылға созылған халықаралық санкциялардан босап шықты. 1996 жылдан бастап Оңтүстік Африка Республикасының жалпы ішкі өнімі (бір жыл ішінде өндірілген заттар мен көрсетілген қызмет құны) үш есе өсіп, айтарлықтай дәрежедегі орта тап пайда болды.

Күн санап өсуі орта таптың, әсіресе оның қатарында қара нәсілді тұтынушылар көп болуы Harley компаниясын қатты қызықтырып отыр. Компанияның Африкадағы маркетингіне жауапты Майкл Карнейдің айтуынша, Harley стратегиясы дәстүрлі нарық саналатын 41 жастан асқан ақ нәсілді ерлерден гөрі «Harley-Davidson өмір стиліне өте қатты қызығатын, тез өсіп келе жатқан қара нәсілді орта тапқа басымдық беруде. ...Бұл жақын болашақта басты нарығымызға айналатынын болжап отырмыз». Harley 2008 жылы Кейптаунда офис ашты және оның Субсахарадағы 11 дилерлік орталығының тоғызы Оңтүстік Африкада орналасқан.

Оңтүстік Африка Республикасы Африка нарығына кірудің қисынды нүктесі болды. Нигерия мен Оңтүстік Африканы қоса алғанда екі елге субсахаралық Африкадағы шығындардың жартысынан көбі тиесілі. Қара нәсілді орта таптың 2011 жылғы 1,7 млн адамнан 2013 жылға қарай 4,2 млн адамға артуы және олардың қажет заттарды сатып алуда қаржылай мүмкіндіктері де айтарлықтай деңгейде өсуі одан да маңыздырақ болуы мүмкін. Мәселен, 2013 жылы Оңтүстік Африкадағы қара нәсілді орта таптың шығын көлемі 3,7 млрд доллар болса, ақ нәсілді орта тап 3 млрд доллар жұмсаған. Алайда Оңтүстік Африкаға қатысты «орта тап» атауының қолданылуы нәсілдер арасындағы табыс көлемінің өте үлкен айырмашылығы есебінен оқырманды жаңылыстыруы мүмкін. Мысалы, қолданыстағы *«шынайы орта тап»* тіркесі Оңтүстік Африкадағы отбасылар табысының «шынайы орташа» көлемін білдіреді. Соңғы уақытта жүргізілген зерттеулердің біріне сәйкес, «шынайы орта тап» қатарына айлық кірісі 142–146 доллар құрайтын отбасылар кіреді. Бұл отбасылардың басым көпшілігі – қара нәсілділер. Кейбір экономистер айлық кірісі 523-3 733 доллар аралығындағы отбасыларды *«қалталы орта тап»* деп атайды. Бұл топтың 52%-ы – қара нәсілділер, 29%-ы – ақ нәсілділер. (Оңтүстік африкалықтардың тек 4%-ы ғана «қалталы орта таптан» көбірек табыс табады және олардың 60%-ы ақ, 20%-ы – қара нәсілділер.)

Ал осы пайыздық қатынасты Оңтүстік Африка халқының 80%-ы қара нәсілділер және 9%-дан аз бөлігін ақ нәсілділер құрайтын фактіні есепке ала отырып қарастырып көріңіз. Сәйкесінше қара нәсілділердің үлесі орта таптың екі категориясында өте мардымсыз. Бір экономистің пікірінше, «шын мәнінде, «орта тап» дегеніміз – кіріс үлестірудің ортасындағылар емес және ортадағылар табысы төменірек топтан жоғары орналасқандықтан «орта тап» болып есептелмейді...». Оның айтуынша, «Екі топтың арасындағы айырмашылықтар кіріс көлемімен шектелмейді және олар кедейшілік пен жоқшылық аспектілерінен хабар береді». Расымен де, Оңтүстік Африкадағы жұмыссыздық деңгейі өте жоғары – 25% шамасында. Қара нәсілділер арасында 41% болса, ақ нәсілділер арасында – 6,3%.

Неліктен Harley Оңтүстік Африкада алақанын ысқылап отыр? Расымен де, не үшін Harley-дің субсахара аймағынан, әсіресе орта тап тұтынушыларынан дәмесі зор? Анығында бұл аймақтағы орта тап өкілдері ретінде күніне 2–20 доллар аралығында ақша жұмсауға шамасы жететіндер қарастырылады. Оңтүстік Африкада сатылатын Harley-дің ең арзан моделінің өзі 9 166 доллар тұратынын ескерсек, компания тіпті субсахаралық «орта тап» тұтынушыларынан да үмітсіз. Ендеше сонша көп адамнан тұратын «Піл Байкерлері» клубы аз ғана уақытқа әбден тозған мопедтің өзі қол жетпейтін құнды зат саналатын қалаға кеп аялдайтыны несі? «Біз бірге рақаттанып, бірге армандаймыз» дейді клубтың бір мүшесі. «Адамдар өзін осымен байланыстырады. Олар бұл теледидардағыдай емес, қолжетімді екенін көреді».

Майкл Карней де Africa Bike Week тартымдылығынан осыған ұқсас динамиканы байқайды. Ол іс-шараның табыстылығы Harley бренді имиджіне тікелей байланысты деп есептейді: «Harley-Davidson мотоциклін иелену және оны жүргізу – түрлі адамдарды біріктіретін өте ерекше тәжірибе және өмір салты. Бренд ретінде біз тұлғаның еркіндікке ұмтылысын қанағаттандырып келе жатқанымызға 110 жылдай болды». Карнейдің айтуынша, осылайша Harley имиджі компанияның мақсатты нарығының психографикалық өлшеміне, атап айтқанда, жоғары тапқа өтуге деген талпынысына сәйкес келуге тырысады.

Еуропалық Diageo сусын компаниясының Африкадағы операциялар басшысы Ник Блазкез танымал брендтер жеке және қоғамдық ұмтылыстарды өз мақсаттарына тиімді пайдаланады деген пікірмен келіседі. «Африкалық орта тап өз жағдайының көп тұстарын жақсартуға ұмтылады... Осы орайда әлемдегі басқа тұтынушылар өздерін басқа брендтерге байланыстыруға қалай талпынса, бұлар да сондай талпыныспен алға ұмтылады». Блазкез: «Африка контексіндегі орта тап қандай екенін мен білмеймін», – деп те мойындайды.

Алайда американдық ықпалды инвестор Джордж Сорос бір нәрсеге сенімді: африкалық орта тап – әлемдегі ең жылдам өсіп келе жатқан орта тап. Мәселен, олардың күніне 2–20 доллар аралығында ақша жұмсау қабілеті 20 жылдан аз уақыт ішінде 100%-ға өскенін көрсетеді. Бұл сонымен қоса орта тап қатары 123 млн адамға немесе 13%-ға өскенін білдіреді және 2060 жылға қарай олардың саны 1,1 миллиардқа жетуі мүмкін (42% өсім). Африкалық тұтынушылар 2008 жылы 860 млрд доллар жұмсаса (ресми мәліметтер қолжетімді ең соңғы жыл), 2020 жылға қарай бұл көрсеткіш 1,4 трлн долларға жетеді. Бүкіләлемдік Банк болжамынша, бұл траектория «тоқтаусыз» және Сорос Африканы «әлемдік экономиканың бұлыңғыр көкжиегіндегі санаулы жарық нүктелердің бірі» дейді.

Әр бизнес өз алдына ерекше. Әр нарық та дәл солай ерекше. Harley-Davidson секілді өте табысты бизнес африкалық орта тап сияқты тез өсіп келе жатқан динамикалық нарыққа үлкен көлемді инвестициялар құйғанда көп дүние бірден күрделене түседі. Дегенмен халықаралық нарықта бизнес жасағысы келетін кез келген фирманың барлығы дерлік көбінесе әлемдік бизнес ортасы тудыратын мәселелер мен мүмкіндіктермен бетпе-бет келіп отырады. Әсіресе бизнестер өз ресурстарын түрлі нарықтарға салу мен сол нарықтарда тиімді басымдықтарға ие болу мақсатында маңызды шешім қабылдауы тиіс. Қазіргі кезде табысты болу үшін Harley-лік Майкл Карней секілді менеджерлер өздері іс-жоспарын жүзеге асырғалы отырған әлемдік контекстті өте жақсы түсінуі керек.

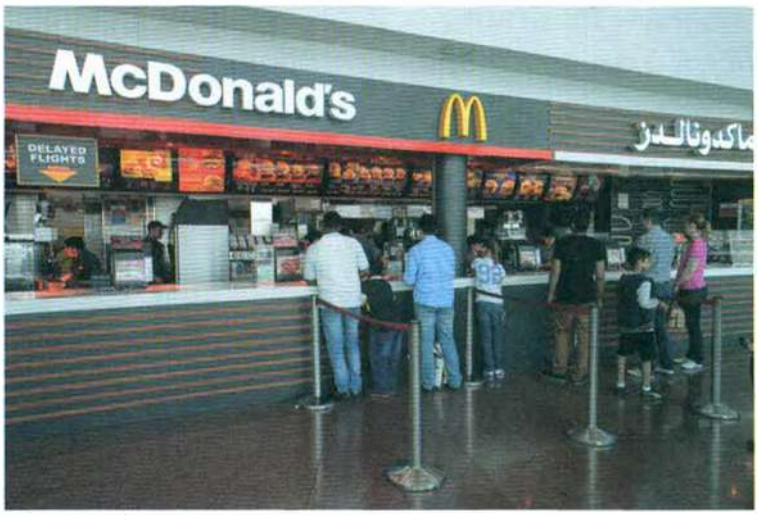
Бұл тарауда менеджменттің әлемдік контексіне тоқталамыз. Алдымен, халықаралық бизнестің түп негізін сипаттаймыз. Содан соң түрлі экономикалар мен экономикалық жүйелерге тоқтала отырып, әлемдік нарықтың құрылымы туралы сөз қозғаймыз. Одан кейін менеджментке сыртқы ортадан келетін қиындықтарды тапыстырып, талқылап, жаһандық экономикадағы бәсекелестік мәселелеріне тоқталамыз. Соңында біз жаһандық экономикадағы менеджменттік мәселелер ретінде жоспарлау мен шешім қабылдау, ұйымдастыру, басқару және бақылаудың менеджерлік функцияларын сипаттау арқылы тарауды қорытындылаймыз.

Сондай-ақ «халықаралық» менеджментті «ішкі» менеджменттен екеуі бір-бірінен мүлдем бөлек іс-әрекеттер жиынтығы ретінде бөлек қарастыру орынсыз екенін еске сала кеткен жөн болар. Халықаралық менеджменттің негізгі мәселелерін осы тарауда сөз ететінімізге қарамастан, кітаптың басқа да тарауларында халықаралық мәселелерді, мысалдарды, мүмкіндіктер мен қатерлерді қарастырамыз. Осылайша, баяндау арқылы біз менеджменттің халықаралық ортасын ең шынайы жолмен зерделеп, талқылай аламыз.

Халықаралық бизнес табиғаты

Таңертең таңғы асыңызды дайындап жатқанда, Қытайда жасалған кофе қайнатқышты қосып, Тайваньда тігілген көйлегіңізді немесе жейдеңізді Мексикада жасалған үтікпен үтіктеуіңіз әбден мүмкін. Сіз ішкен кофе Оңтүстік Америкада немесе Африкада өсірілген бұршақтан өндірілген шығар. Кампусқа жету үшін сіз жапон көлігін жүргізіп барған да боларсыз. Тіпті Ford немесе Chevrolet жүргізсеңіз де, оның кейбір бөлшектері шетелде құрастырылған немесе жасалған болуы керек. Сіз мүмкін мектепке жеке көлікпен емес, автобуспен (Daimler AG атты неміс компаниясы құрастырған) немесе мотоциклмен (Honda, Kawasaki, Suzuki Yamaha – барлығы дерлік жапон компаниялары) барған боларсыз.

Біздің әрбір күніміз әлемнің әр түкпіріндегі бизнестердің терең ықпалында. Осы орайда ешбір мемлекет өз алдына ерекше емес. Мәселен, адамдар Германияда Ford көліктерін жүргізеді, Apple компьютерлерін Қытайда қолданады, McDonalds's бургерлерін Францияда жейді және Mars тәттілерін Англияда тұтынады. Олар Pepsi ішіп, Harley мотоциклдеріне мінеді және Levi Strauss джинсыларын Қытай мен Оңтүстік Африкада киеді. Жапондықтар Disney фильмдерін көру үшін кезекке тұрып, Visa кредит карталарымен төлем жасайды. Адамдар әлемнің әр бұрышынан United Airlines арқылы Boeing ұшақтарымен ұшады. Олардың үйлерін Caterpillar машиналары салып берген, зауыттарын General Electric моторлары қуаттандырады және де өздері Chevron жанармайын сатып алады.



McDonald's 115 мемлекетте түрлі мейрамханалар және фаст-фуд желілерімен бәсекеге түседі. Мына суреттегі McDonald's Дубай халықаралық әуежайында маңызды жерде орналасқан.

Расымен, біз әр ұйым шетелдік нарық пен бәсекеден тыс қалмайтын жаһандық тұтас экономиканың бір бөлшегіне айналып келеміз.[2] Шын мәнінде, күннен күнге контекен компаниялар өздерін халықаралық бәсекелестікке дайындап, әлемнің әр бұрышындағы нарықты жаулаудың жаңа жолдарын іздеуде. Жаһандық перспективаны ескермеу – менеджерлер жасайтын ең үлкен қателің бірі.[3] Сондықтан әңгімемізді халықаралық бизнестің негіздерін таныстыру және оларды сипаттаудан бастаймыз.

Халықаралық бизнестің мәні

Халықаралық бизнестің түрлі формалары мен деңгейлері бар. Аражігін ажырату оңай еместігіне қарамастан, біз халықаралық іс-қимылдар мен ұйымдардың жалпы төрт түрін бөліп қарастырамыз. Олар 5.1-сызбада көрсетілген.[4] **Ішкі бизнес** – барлық ресурстарын бір мемлекет территориясынан алып, барлық өнімін сол мемлекеттің ішінде ғана сатып, бүкіл қызметін сол мемлекеттің азаматтарына ғана көрсететін бизнес. Шағын бизнестің басым көпшілігі ішкі бизнеске жатады; бұл категорияға жергілікті сату орындары мен мейрамханалар, ауыл шаруашылығы өнімін өндіретін шаруашылықтар және құрғақ тазалау мен сұлулық салоны секілді шағын қызмет көрсететін бизнестер кіреді. Дегенмен қазір ішкі бизнеспен айналысатын ірі компаниялар өте аз.

Расында, бүгінгі ірі фирмалардың көбі не халықаралық, не мультиұлттық бизнеске жатады. **Халықаралық бизнес** – бір мемлекеттің территориясында орналасып, ресурстарын немесе кірістерінің белгілі бір бөлігін (немесе екеуін де) өзге мемлекеттерден алатын бизнес. Үй сәндеумен айналысатын Lowe's компаниясына осы сипат тән. Фирманың АҚШ-та 1800-ден астам дүкені бар, ал оған қоса Канада мен Мексикада қосымша 40 дүкені орналасқан. Lowe's компаниясы табысының 90%-ын АҚШ-тағы операциялары арқылы табады және компания басшылығы жақын арада Солтүстік Америкадан басқа нарыққа шығуды жоспарлап отырған жоқ. Соған қарамастан, компания сататын құрал-жабдықтардың көбі шетелде жасалады.[5]

Мультиұлттық бизнес – дүниежүзі бойынша нарық алаңы бар және одан шикізат сатып алып, қарызға ақша алып, өнімдерін сонда шығарып, кейіннен соған өнімдерін сататын бизнес. Ең табысты американдық бизнестің бірі болып саналатын Coca Cola табысының жартысынан көбі АҚШ-тан тыс нарықтан келеді. Компания әлемдік жарнама компанияларымен қатар жергілікті компаниялар да

Ішкі бизнес – барлық ресурстарын бір мемлекеттің аумағынан алып, барлық өнімін сол мемлекеттің ішінде ғана сатып, сол мемлекеттің азаматтарына ғана қызмет көрсететін бизнес

Халықаралық бизнес – бір мемлекеттің аумағында орналасып, ресурстарын немесе кірістерінің белгілі бір бөлігін (немесе екеуін де) өзге мемлекеттерден алатын бизнес

Мультиұлттық бизнес – дүниежүзі бойынша нарық алаңы бар және одан шикізат сатып алып, қарызға ақша алып, сонда өнімдерін шығарып, кейіннен соған өнімдерін сататын бизнес

DU

5.1-СЫЗБА. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕС ӘРЕКЕТТЕРІНІҢ ДЕҢГЕЙЛЕРІ

Халықаралық бизнес әрекеттерінің төрт деңгейі бар. Олар ішкі бизнестен (халықаралық әрекеттердің ең төмен деңгейі) бастап жаһандық бизнеске (ең жоғарғы деңгей) дейінгі аралықты қамтиды.

жүргізеді. Фирма АҚШ-та ешқашан сатылмаған жүздеген сусын түрін басқа елдерде сатады. Сондай-ақ Coca Cola елуден аса түрлі ұлттық Олимпиялық командаға ресми демеушілік жасап, жүзден астам өзге командаға қолдау көрсетіп келеді.[6] Coca Cola секілді мультиұлттық бизнестер көбінесе мультиұлттық корпорациялар немесе MNC деп аталады.[7]

Халықаралық бизнестің соңғы түрі жаһандық бизнес деп аталады. **Жаһандық бизнес** – бір мемлекет аумағымен шектелмейтін, ұлттық шекараларды «мойындамайтын» бизнес. Әзірше ешбір бизнес интернационалдандырудың осы бір түріне жатпайды, бірақ бірнеше компания осы деңгейдің талаптарына сай келуге өте жақын. Мәселен, немістің Hoechst AG атты ірі химиялық компаниясы өзін «ұлтсыз компания» деп көрсетуге тырысады. Сол секілді Unocal Corporation заңды түрде Калифорнияда тіркелгенімен, Unocal өз компаниясы туралы әдебиеттерде «бұдан былай американдық компания» емес, «энергетика саласындағы жаһандық компания» деп есептейді. Осындай әдіске жүгінетін компаниялардың жоғарғы басшылығы көп жағдайда ғаламдық деңгейде ойлана білетін тұлғалардан тұрады. Мәселен, Philip Morris International (PMI) компаниясының атқарушы директоры Египетте туып, Англияда өсіп, Швейцарияда білім алып, қызмет жылдарының көбін Нью-Йоркте өткізген.

PMI Нью-Йоркте тіркелін, Швейцарияның Женева қаласындағы операциялық орталығы арқылы басқарылады және ол өзін таза жаһандық корпорация деп көрсетеді.[8]

Соңғы жылдары кейбір компаниялар корпорациялық бас офистерін басқа елдерге көшіру арқылы өзіне тым артық назар аудартып алды. Мәселен, Halliburton бас офисі Хьюстонда орналасқан. Алайда компания Дубайда екінші бас офисін ашу арқылы түрлі шытырмандарға тап болды. Компания бар болғаны Таяу Шығыста әлеуетті клиенттер мен әріптестері арасында өз профилін күшейткісі келген болатын. Burger King канадалық фаст-фуд компаниясын қосып алғаннан кейін өзінің бас офисін Майамиден Канадаға ауыстыруды қарастырса, Walgreen швейцариялық дәріханалар желісін сатып алған соң бас офисін Иллинойстан Швейцарияға көшіруді жоспарлауда. Екі компания да бас кеңсесін басқа елге көшіру арқылы АҚШ-тағы аса үлкен корпоратив салықтан қашуға тырысқанымен, қоғам және үкімет тарапынан жасалған қысымнан кейін офистерін АҚШ-та қалдыруға мәжбүр болды.[9]

Халықаралық бизнес трендтері

Халықаралық бизнестің түрлі деңгейлері қалай және неліктен қалыптасқанын түсіну үшін өткенге қысқаша шолу жасау керек. Еуропадағы индустриялы мемлекеттердің басым көпшілігі II дүниежүзілік соғыс кезінде құлдыраудың алдында тұрды. Азиядағы мемлекеттердің біразы, әсіресе Жапония, қиын жағдайды бастан кешіріп жатты. Жүруге жарамды жолдар аз, құламай тұрған бірнеше ғана көпір бар және бейбіт заманға арналған өнімдерді шығаратын зауыттар саны өте мар-

Жаһандық бизнес – бір мемлекет аумағымен шектелмейтін, ұлттық шекараларды «мойындамайтын» бизнес

дымсыз болды. Соғыс қимылдары жүрген аумақтан тыс орналасқан Канада, Латын Америкасы және Африканың экономикалық қауқары АҚШ-пен экономикалық үстемдікке тайталасуға жетпейтін.

«Өзіміз бизнес жүргізетін 23 елдің әрқайсысында штаб-пәтеріміз бардай сезінеміз».

– МАРК БЕККЕР, ӘЛЕМДІК ИМИДЖДІ КӨТЕРУ ҮШІН ИТАЛИЯДА ҚҰРЫЛҒАН АЛЫП ҚАРЫЗ БЕРУШІ UNICREDIT ҰЙЫМЫНЫҢ БҰРЫНҒЫ АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОРЫ[10]

Германия мен Жапония сияқты соғыстан көп зардап шеккен елдерде бизнестің жоқтан бар жасаудан басқа амалы болған жоқ. Оларға өз операцияларының әр аспектісін, соның ішінде технология, өнім шығару, қаржы және маркетингті қайта қарап шығуға тура келді. Территориясында соғыс жүрген елдер қираған өндірістерін қалпына келтіруге бірнеше жыл жұмсағанымен, олардың экономикасы уақыт өте келе өсімге дайын болды. Дәл сол кезеңде көптеген американдық компаниялар қанағаттанарлық деңгейде өсті. Олардың тұтынушылар базасы қарқынды дамуда болды. Соғыстан кейін көбейе бастаған халық саны «baby boom»* әсерінен еселеп өсіп, соғыстан кейінгі экономикалық дүмпу қарапайым азаматтардың өмір сүру стандарттары мен сұраныстарын жоғары деңгейге көтеріп тастады. Америка халқы жаңа және сапалы өнімдер мен қызметтерді тұрақты түрде талап ете бастады. Көптеген американдық компаниялар үлкен табысқа кенелгенімен, олардың көбі өздігінен қалыптасқан бизнеске қолайлы кезеңде ешқандай қосымша әрекетсіз жай ғана пайда табу мүмкіндігіне ие болды.

Дегенмен американдық компаниялар бұдан былай әлемдік бәсеке мен әлемдік нарықтан шеттеліп жатқан жоқ. Халықаралық сауда және индустрияға қатысты бірнеше қарапайым мысал арқылы бұған оңай көз жеткізуге болады. Біріншіден, 1960–2010 жылдар аралығында халықаралық сауда көлемі 4000%-дан астам өсімді көрсетті. Әлемдегі ең ірі деген 139 корпорацияның штаб-пәтерлері АҚШ-та орналасса, одан бөлек Жапонияда 71, Францияда 39, Германияда 37, Қытайда – 46 ірі компанияның бас офистері орналасқан.[11] Кейбір индустриялық салаларда АҚШ-тық емес компаниялардың басымдық танытуы таңғаларлық дүние. Мәселен, әлемдік ең ірі 10 банктің біреуі ғана АҚШ-та орналасса, ең ірі электроника компаниялардың бір де бірі АҚШ территориясында орналаспаған. Ең ірі 10 химиялық компанияның үшеуі ғана американдық. Ал басқа салаларда, атап айтқанда, ірі деген 10 аэроғарыштық компанияның жетеуі, алты әуекомпанияның үшеуі және ең ірі компьютерлік компанияның үшеуі АҚШ-та.

Американдық компаниялар халықаралық операциялар өнім сату мен пайда табудың өте маңызды элементі екенін түсініп келеді. Мәселен, 2013 жылы Юми Брендс (Pizza Hut, Taco Bell және KFC брендтерінің иесі) табысының 70%-ын шетелдегі операциялар әкелгеніне көз жеткізеді.[12] General Electrics компаниясы да 2014 жылғы табысының жартысынан көбін шетелдік нарықтан тапқан.[13] Шынын айтқанда, бүгінгі компаниялардың барлығы дерлік өздері тіркелген мемлекеттен тыс нарықтағы бәсеке жағдайы мен сол нарықтағы жергілікті компаниялармен бәсекелесуге әрқашан көңіл бөлуі тиіс.

Жаһандану процесін басқару

Менеджерлер өз әрекеттерінің әлемдік контекстің бір-бірімен байланысты, бірақ айрықша мәселелер жиынтығына тәуелділігін ескеруі қажет. Олар бірінші мәселелер жиынтығымен ұйым өзінің халықаралық байланыс деңгейін өзгерту туралы шешім қабылдағанда бетпе-бет келеді. Мәселен, халықаралық бизнеспен айналысатын компания мультиұлттық бизнеске өту кезінде менеджерлер басқару тиімділігін қамтамасыз етуге тырысуы керек.[14] Мәселелердің келесі жиынтығын менеджерлер компания өзі қалаған халықаралық байланыс деңгейіне өткен соң, сол деңгей жағдайында тиімді қызмет етуге кіріскен кезде шешуі тиіс. Бұл бөлікте мәселелердің бірінші жиынтығына, ал келесі бөлікте менеджерлер тап болатын мәселелердің екінші тобына тоқталамыз. Ұйым халықаралық әрекеттерін жандандыру

* baby boom – ІІ дүниежүзілік соғыстан кейін дүниеге келген ұрпақ

Импорт пен экспорт – халықаралық бизнестің ең көп жүзеге асырылатын түрлері. Экспорттаушылар өнімдерін мына сияқты жүк контейнерлеріне артады. Контейнерлер шетелдік нарықтарға жеткізіліп, сонда тиісті орындарға таратып сату үшін ондағы жүктер түсіріледі.

туралы шешім қабылдаған уақытта иек артуға болатын бірнеше балама стратегия түрі бар.

Импорт және экспорт. Импорт не экспорт (немесе екеуі де) – компания алғаш рет бизнес жүргізе бастаған кезде болатын халықаралық бизнес түрі. **Экспорт**, басқаша айтқанда, өнімді жергілікті нарық алаңында дайындап, кейін басқа елде сату, дайын өнімді сату мен қызмет көрсетуді қамтуы мүмкін. **Импорт** – компания орналасқан мемлекетке затты, қызмет көрсетуді немесе капиталды сырттан тасымалдау. Мәселен, автокөліктерді (Mazda, Ford, Volkswagen, Mercedes-Benz, Ferrari) және стерео-жабдықтарды (Sony, Bang & Olufsen, Sanyo) жасап шығарушылар басқа елдерге жиі экспорттайды. Сол сияқты шарап өнімдерін сатушылар Франция, Италия немесе Калифорниядағы жүзім алқаптарынан өнім сатып алып, оны өз елдерінде сату үшін импорттайды.

Импорт/экспорт операциясының бірнеше артықшылығы бар. Мысалы, бұл – нарыққа аз ғана қаражатпен кірудің ең жеңіл түрі. Заттар ешқандай өңдеусіз сатылатындықтан, ағын өнімді жергілікті ерекше жағдайларға сәйкестендіру қажет болмағандықтан, бұл бизнесте шығынға ұшырау қаупі аз. Соған қарамастан импорт/экспортпен айналысудың кемшіліктері де бар. Мәселен, импортталған және экспортталған заттарға салық салынады, тарифтер төленеді және оларды тасымалдау қымбатқа түседі. Оған қоса өнімдер жергілікті ерекше жағдайларға сәйкестендірілмегендіктен, бизнес нарықтағы үлкен сегментінің қажеттіліктерін есепке алмауы мүмкін. Соңғы кемшілікке кейбір өнімдерді экспорттауға да, импорттауға да тыйым салу қаупін жатқызуға болады.

Лицензиялау. Компания өз өнімдерін дайындауды немесе сатуды арнайы лицензиялау келісімі аясында шетелдік компанияға тапсыруды жөн көруі мүмкін. Бұл шешімге тоқталуға өте қымбат тасымалдау шығындары, үкіметтік реттеулер және мемлекет ішінде өндірудің қымбаттығы сынды факторлар ықпал етеді. **Лицензиялау** дегеніміз – белгілі бір компанияның басқа бір компанияға өзінің бренд атауын, сауда белгісін, технологиясын, патентін, авторлық құқығын және өзге де мүліктерін пайдалануға рұқсат беретін келісім. Мәселен, ірі жапон сыра шығарушы Kirin Brewery компаниясы шетелдік операцияларын көбейткісі келгенімен, сырасын Жапониядан басқа елдердегі нарықтарға жеткізгенше дәмі бұзылып кетеді деп қорықты. Сондықтан компания басқа нарықтағы сыра шығарушылармен лицензиялау келісімдерін жасасты. Лицензиялау келісімі негізінде сыра жасаушы компаниялар жапон компаниясының сыра қайнату жөніндегі нұсқаулығын қатаң сақтай отырып, дайын өнімін Kirin Beer атауымен сатады. Кейін олар әрбір сатылған өнім үшін Kirin компаниясына төлем төлейді. Канадада Kirin сырасын лицензиялау келісімі бойынша Molson компаниясы шығарса, Англияда Charles Wells Brewery компаниясы да дәл сондай келісіммен дәл сондай сыра шығарады.

Лицензиялаудың екі артықшылығына жоғары және ұзақмерзімді табыстылықты жатқызуға болады. Бұл стратегия ескі технологиялар әлі күнге дейін жарамды болып есептелетін, кейде тіпті конерген технологиялар дамудың көрінісі саналатын кенже қалған мемлекеттердің нарығына кіру үшін жиі қолданылады. Мәселен, сымсыз интернет аз да болса қолжетімді немесе мүлде атымен жоқ елдерде телефон сымы арқылы қосылатын модем қалыпты жағдай саналады. Лицензиялаудың ең басты кемшілігіне келісімнің өзгерістерді дер кезінде қарастырып,

Экспорт – өнімді жергілікті нарық алаңында дайындап, кейін оны басқа елде сату

Импорт – компания орналасқан мемлекетке затты, қызмет түрін немесе капиталды сырттан тасымалдау

Лицензиялау – белгілі бір компанияның басқа бір компанияға өзінің бренд атауын, сауда белгісін, технологиясын, патентін, авторлық құқығын және өзге де мүліктерін пайдалануға рұқсат беретін келісім

оларды нарыққа ендіруге мүмкіндік бермеуі жатады. Яғни компания өз өнімін не қызмет көрсету аясын қатаң бақылауға алуы мүмкін. Лицензия алушы фирма нарықты тиімді дамытпаса, лицензия беруші компания табысынан айрылады. Екінші кемшілік ретінде лицензия алушы компаниялар шетелдік нарыққа шығу үшін берілген білім мен машықтарды лицензия берген фирманың парығында қолдануы мүмкін. Ондай жағдайда бизнестегі әріптес бизнестегі бәсекелеске айналады.

Лицензиялау компанияға өз технологияларының жарамдылық мерзімін ұзартуға мүмкіндік береді. Мысалы, индустриялы мемлекеттерде сұраныс төмен ескі компьютер бөлшектері мен бағдарламалар кенже қалған елдерде пайдаға жарауы әбден мүмкін. Мәселен, мына мысырлық кітапханада АҚШ-та нарықтық құны төмендеп кеткен компьютерлер пайдаланылады.

Стратегиялық одаққа екі немесе одан да көп компания ортақ мақсат аясында бірігеді.[15] FedEx құрамына кіретін FedEx Trade Networks жақында Fritz Companies Isreal-мен қосылу арқылы компанияны аймақтағы өзінің жергілікті қызмет корсетушісіне айналдыруды көзден отыр. Одақ клиенттерге халықаралық мұхит үстімен және әуе жүк тасымалы қызметін ұсыну арқылы FedEx Trade Networks-тің әлемдік нарықтағы салмағын арттырып, Fritz Companies Isreal клиенттеріне FedEx брендінің күшті тұстарын ұсынады. Сонымен қатар екі компанияның бірігуі олардың клиенттерінің талап-тілектерін тыңдауға және оларға әлем бойынша сенімді жеткізу қызметін ұсынуға ниеттілігін көрсетеді. Жақында ғана Starbucks үндістандық Tata Coffee компаниясымен кофе бұршақтарын сатып алу бойынша әріптестік орнатқанын жариялады.[16] Олар сондай-ақ қонақүйлер мен сауда орындарында Starbucks дүкендерін ашу жұмыстарын жүргізуді жоспарлап отыр. Көптеген авиакомпаниялар арасындағы альянстар да осы категорияға кіреді.[17] Мысалы, American Airlines пен British Air компаниялары арасында кодты бөлісу альянсы бар. Халықаралық келісімдер British Air (BA) компаниясына Лондоннан Далласқа жолаушы тасымалдауға мүмкіндік береді. Алайда ол Далластан жаңа жолаушыларды отыргызып алып, Лос-Анджелеске қарай ұша алмайды. Бірақ жолаушылар бір ғана билетпен Лондоннан Далласқа BA арқылы ұшып, кейін American Airlines рейсімен саяхатын жалғастыра алады.

Бірлескен кәсіпорын – компанияға әріптестер бірлесе қожалық ететін стратегиялық одақтың арнайы түрі. General Mills және Nestle дәнді дақылдарды шығарып сату үшін Cereal Partners Worldwide (CPW) атты бөлек компания құрды. Жаңа компанияны General Mills технология және сапалы өнім шығаратын формулалармен қамтамасыз етсе, Nestle өзінің халықаралық жеткізу желісін ұсынады. Екі компания CPW-ге бірге иелік етіп, түскен табысты тең бөліседі. Стратегиялық альянстар саны соңғы жылдары күрт артты. Көп жағдайда әр тарап меншікті капиталдың бір бөлігін не оған тең активті өндіріске арналған жер, шикізат, қолмақол ақша немесе озге де мүліктер түрінде шығарады. Кейін құйылған инвестиция көлемі арқылы компанияға кім қанша пайыз иелік ететіні анықталады.[18]

Стратегиялық одақтардың артықшылықтары да, кемшіліктері де бар.[19] Мысалы, олар нарыққа оз мүшелерінің артықшылықтарын пайдалана отырып тез кіріп, сіңісіп кете алады. Жапон автокөлік шығарушы компаниялар АҚШ нарығына кіру үшін қолданыстағы американдық көлік құрастырушы компаниялардың дистрибьюторлық жүйесіне иек арту арқылы осы стратегияны өз мақсаттарына тиімді пайдалана білді. Сондай-ақ стратегиялық одақтар технология немесе шикізатқа қол жеткізудің тиімді жолы саналады. Стратегиялық одақ фирмаларға жаңа кәсіпорынға топтып түрған қатер мен шығындарды теңдей көтеруге мүмкіндік береді. Бұл әр тарапқа түсетін қатер салдарын азайтқанымен, компанияны бақылау мен кірісті көбейтуде түсау болады.[20] Енді бір кемшілік – халықаралық бірлескен

Стратегиялық одақ – екі немесе одан да көп компанияның ортақ мақсат аясында бірігуі

Бірлескен кәсіпорын – мүліктік негіздегі операцияға әріптестер бірлесе қожалық ететін стратегиялық одақтың арнайы түрі

Disney Қытайдың Шанхай қаласы маңынан парк пен демалыс орнын салуға айтарлықтай көлемді инвестиция құюда. Мәселен, мына ғимарат Disney салып жатқан алып демалыс кешенінің бір бөлігі ғана. Бұл Disney паркі 2016 жылғы көктемде ашылды және ол АҚШ-тан тыс орналасқан төртінші Disney паркі саналады.

кәсіпорындар қызметінде үкімет белсенді рөл ойнайтын елдердегі саясаттың бизнеске араласуы. Мәселен, жақында BP топ-менеджменті ресей үкіметіндегі кейбір маңызды мүшелерінің тілектері мен нысаттарын дұрыс түсінбегендіктен, Ресейде көп жыл қызмет етіп келе жатқан өте табысты бірлескен кәсіпорынды басқару мүмкіндігінен айырылып қалды.[21] Үш қайнаса сорпасы қосылмайтын корпоративтік мәдениеттерді қосу да бірлескен кәсіпорынның табыстылығына қауіп төндіруі мүмкін.[22]

Тікелей инвестиция. Интернационалданудың келесі деңгейі – **тікелей инвестиция**. Бас офисі белгілі бір елдің аумағында орналасқан компания шетелде бизнес операцияларына қажет ғимараттарды салса немесе сатып алса, тікелей инвестиция салған болып есептеледі. Мәселен, Disney Қытайдың Шанхай қаласына жақын жерде тақырыптық парк пен демалыс орнын салуға 4 млрд долларға жуық инвестиция құюда. Сол сияқты Coca Cola Үндістандағы сусын шығарып тарататын жаңа кәсіпорын құрылысына 150 млн доллар жұмсады. Harley-Davidson үндістандық нарыққа қызмет көрсетуді күшейту мақсатында жақында көлік құрастыру кәсіпорнын салды.[23] Қытай компаниясы иелік еткен швециялық автокөлік шығарушы Volvo 2015 жылы американдық нарықтағы үлесін арттыратынын мәлімдеп, өнеркәсіп орындарына қолдау білдіру үшін Оңтүстік Каролинада құны 500 млн доллар зауыттың құрылысын бастап кетті.[24]

Көптеген компаниялардың тікелей инвестиция құюға ұмтылуының басты себебі – арзан еңбек күшін пайдалану, табыс көлемін арттыруға деген талпынысында. Басқаша айтқанда, көп жағдайда өндірісті еңбек күші арзан елдерге көшіру компаниялардың басты мақсатына айналады. Жапон компаниялары кейбір өндіріс орындарын Тайландқа көшіріп жатыр, себебі онда еңбек күші Жапонияға қарағанда әлдеқайда арзан. Осы мақсатпен көптеген АҚШ фирмалары макиладорларды пайдаланып келеді. Макиладоралар **(maquiladoras)** – Мексиканың солтүстігінде, АҚШ шекарасына жақын аймақта орналасқан шағын құрастыру кәсіпорындары. Құрастыру орындарына Мексика үкіметі тарапынан арнайы салықтық жеңілдіктер берілген және аймақта өте аз жалақыға жұмыс істеуге дайын халық қоныстанған. Аймақтағы үш мыңнан астам кәсіпорында 1,2 млн жұмысшы еңбек етеді. Ол кәсіпорындардың көбі АҚШ-тық, жапондық, оңтүстік кореялық және еуропалық ірі корпорацияларға тиесілі. Бұл жинақталған тікелей инвестициядан Мексика, компаниялардың өздері және бұл кәсіпорындар болмағанда жұмыссыз қалатын жұмысшылар пайда көріп отыр. Алайда кейбір сыншылар макиладораларға төленетін жалақы – құл еңбегіне төленетін еңбекақы көлемінен де аз дейді. Бұл аймақтағы кейбір өндірістер талантты әрі мұндағы жалақыдан да төмен ақшаға жұмыс істеуге дайын жұмысшылар көп шоғырланған Қытайға көшті.[25] Бірақ соңғы жылдары шетелдегі кейбір кәсіпорындар АҚШ-қа қайта көшіп жатыр, өйткені Мексика мен Қытайдағы еңбек күші құны өнімдерді тасымалдау мен жеткізуге кететін шығындарды қоса есептегенде АҚШ-та өндіру арзанға түсетіндей деңгейге өсуде. Бұл үрдіс көбінесе киім индустриясында жиі байқалады.[26]

Компанияның интернационалдану деңгейін жетілдірудің өзге әдістері сияқты, тікелей инвестицияның да артықшылықтары мен кемшіліктері бар. Инвестиция құюшы компания менеджерлік бақылауды толық өз қолына алады және оларға

Тікелей инвестиция. Бас офисі белгілі бір елдің аумағында орналасқан компания шетелде бизнес операцияларына қажет ғимараттарды салса немесе сатып алса, тікелей инвестиция салған болып есептеледі

Макиладорлар (Maquiladoras) – Мексиканың солтүстігінде АҚШ шекарасына жақын аймақта орналасқан әрі Мексика үкіметі тарапынан салық жеңілдіктерін алып отырған шағын құрастыру кәсіпорындары

PDF

Бірнеше жыл бойы компаниялар арзан жұмыс күшін пайдалану арқылы табысын арттыруды көздеп, өнімдерін шетелдік зауыттарда шығарып келді. Алайда шетелдегі жалақы өсіп, АҚШ жұмысшыларының еңбек өнімділігі арта бастағандықтан, мына джинсы шығаратын компания сияқты басқа да фирмалар өнімдерін қайтадан АҚШ-та шығаруға көшіп жатыр.

бірлескен кәсіпорындардағыдай табысты өзге компаниямен бөліске салудың қажеті жоқ. Адам ресурстары мен ұйымдық инфрақұрылым (әкімшілік ғимараттар, кәсіпорынға арналған жер телімдері, қоймалар және т.б.) мәселелері реттелген, жұмысы жүріп тұрған ұйымды сатып алу инвестиция салушы компанияға табысты болуға қосымша мүмкіндік береді. Сатып алу – өнімнің брендтік ерекшеліктеріне иелік етудің бір жолы. Жаңа брендті нарыққа таныстыру қымбатқа түсетін болса, аты танымал брендті сатып алудың маңыздылығы арта түседі. Nestle американдық Carnation Company-ді сатып алғаннан кейін де компанияның бренд атауын АҚШ-та сатылған барлық өнімдеріне қатысты қолданды. Nestle сияқты Ford-та Volvo-ны сатып алғаннан кейін швед компаниясының бренд атауынан бас тартпады. Ford кейіннен Volvo-ны қытайлық компанияға сатып жіберді және компанияның жаңа иелері де оның танымал атауын қаз-қалпында қолданды. Осындай артықшылықтарына қарамастан, қазір Volvo-ға иелік етуші компания шетел аумағында ғана. Шешім қабылдаудағы қосымша қиындықтар, экономикалық, сондай-ақ саяси қауіптер және өзге де қиындықтар халықаралық нарықта бизнес жүргізудің артықшылықтарын жоққа шығаруы мүмкін. Сөзсіз біз интернационалдаудың бұл әдістері бір-бірін жоққа шығармайтынын айта кетуге тиіспіз. Расында, ірі компаниялардың көбі ол әдістердің барлығын қатар қолданады. Мультиұлттық корпорациялардың бизнесі жаһандық нарыққа бағытталған және олар шетелдік нарық пен өндіріске келгенде бүкіләлемдік әдіске жүгінеді. Олар дүниежүзі бойынша бизнес мүмкіндіктерін іздейді және әр нарықтың ерекшеліктерін есепке алатын стратегия таңдауға ұмтылады. Кей жағдайда олар тікелей инвестицияға, басқа кезде лицензиялауға, одан басқа жағдайларда стратегиялық альянсқа, ал кейде олар өздерінің экспорттау мен импорттау әрекеттеріне тоқтау салуға иек артуы мүмкін. Әрбір әдістің артықшылықтары мен кемшіліктері 5.1-кестеде жинақталып көрсетілген.

Жаһандық нарықтағы бәсекеге араласу

Кейде компания интернационалдану деңгейін өсіруде мүлдем белсенділік танытпағанымен, оның менеджерлері компанияның осы уақытқа дейін қалыптасқан халықаралық байланыс деңгейінде тиімді қызмет етіп жатқанына бәрібір жауапты болады. Одан қалса, жергілікті компаниялар ғаламдық мақсаттары бар мультиұлттық компаниялармен бәсекеге түсуге дайын болуы тиіс.[27] Кей жағдайда халықаралық бизнестегі менеджердің жұмысы мен жергілікті нарықтағы компанияның менеджері атқаратын жұмыстың арасында аса айырмашылық болмауы да мүмкін. Олардың әрқайсысы ресурстар мен материалдар сатып алуға, өнім шығаруға, қызмет көрсетуге, адам ресурстарын дамытуға, жарнамаға немесе ақша айналымын бақылауға жауапты болуы мүмкін.

Кейде жоғарыда атап өткен жауапкершілік жүгі халықаралық компаниялардың менеджерлері үшін бірнеше есе ауыр болуы да ғажап емес. Шикізатты Калифорниядан, Техастан және Миссуриден сатып алудың орнына халықаралық сатып алуға жауапты менеджер компанияны Перуден, Үндістаннан және Испаниядан жеткізілетін шикізатпен қамтамасыз етуі керек. Мичиган, Флорида және

5.1-КЕСТЕ. ҰЙЫМДАР ПАЙДАЛАНАТЫН РЕСУРСТАР

Ұйымдар өздерінің интернационалдану деңгейін өсіру туралы шешім қабылдағанда бірнеше стратегияға сүйене алады. Әр стратегияға байланысты дәл және бір-бірін жоққа шығаратын категориялар жоқ. Әрқайсысының назар аударуға тұрарлық артық және кемшін тұстары бар.

Интернационалдану әдісі	Артықшылықтары	Кемшіліктері
Импорт не экспорт	• Аз ақша шығындалады • Қауіп аз • Өнімді жергілікті ерекшеліктерге лайықтау қажет емес	• Тарифтер мен салықтар • Қымбат тасымалдау шығындары • Үкіметтік реттеу
Лицензиялау	• Жоғары табыстылық • Ұзақмерзімді табыстылық	• Өзгерістер енгізу мүмкіндігі жоқ • Бәсеке
Стратегиялық альянстар/Бірлескен кәсіпорындар	• Нарыққа тез кіру • Материалдар мен технологиялардың қолжетімдігі	• Бірлесе иелік ету (басқару мен табысты игеруді шектейді)
Тікелей инвестиция	• Күшейтілген бақылау • Дайын инфрақұрылым	• Күрделілік • Ірі экономикалық және саяси қауіптер • Белгісіздік деңгейі жоғары

Орегонда ашылғалы отырған жаңа кәсіпорындарға менеджер дайындаудың орнына, халықаралық адам ресурстарын басқарушылар Қытайдағы, Мексикадағы және Шотландиядағы зауыттарға менеджер дайындауды ұйымдастыруы мүмкін. Жарнамаға жауапты менеджер АҚШ нарығына ғана арналған маркетингтік компанияның орнына Франция, Бразилия және Жапонияда түрлі компаниялар жүргізуі мүмкін.

Халықаралық нарықта табысты болғысы келген кез келген менеджер өз-өзіне қоюы тиіс басты сұрақ – жаһандану мен аймақтанудың қайсысына назар аудару қажет екеніне байланысты. Жаһандану талаптарына сай келу үшін менеджерлер компанияның іс-әрекетін жаһандық көзқарас тұрғысынан басқаруды басшылыққа алуға тиіс. Ал аймақтану болса, әр аймақтың ішінде ұйымның өзіне аз мән беру арқылы басқарудан тұрады. Іс жүзінде ірі мультиұлттық корпорациялардың көбі кейбір іс-әрекеттерін жаһандық та (мәселен, қаржы және өнімді өндіру мәселелері жаһандық деңгейде шешіледі) жергілікті де (адам ресурстарын басқару және жарнамалау) деңгейлерде жүзеге асырады.

Менеджер жадналамасы

- ☐ Менеджер әлемдегі болып жатқан оқиғалар мен жаһандық нарықтардағы өзгерістер, олардың бизнесіне қаншалықты әсер ететінін жақсы түсінуі тиіс.
- ☐ Сонымен қатар бизнесіңіздің қазіргі және жоспардағы интернационалдану деңгейін жақсы түсінуіңіз қажет.

Жаһандық экономиканың құрылымы

Жаһандық нарықта табысқа жеткісі келетін менеджерлер әлемдік экономиканың құрылымын жақсы білуі керек. Әр мемлекет және сол мемлекет орналасқан аймақтар өз алдына ерекше екеніне қарамастан, олардың арасындағы ұқсастықтар мен айырмашылықтарды атай аламыз. Алда әлемдік экономиканың үш түрлі әле-

ментін сипаттаймыз. Олар: дамыған нарықтық экономикалар мен жүйелер, әлеуеті жоғары/өсімі жоғары экономикалар және басқа экономикалар.[28]

Жетілген нарықтық экономикалар мен жүйелер

Нарықтық экономика – бизнеске жеке адамның иелік етуіне негізделген және бизнес-стратегияны ұсыныс пен сұраныс сынды нарықтық факторларды ескере отырып анықтайтын экономика. Дамыған нарықтық экономикалар қатарына АҚШ, Канада, Жапония, Ұлыбритания, Франция, Германия және Швеция сияқты мемлекеттердің экономикасы кіреді. Бұл елдерге ортақ бірнеше дүние бар. Мәселен, ресурстарды бөлуде олар нарықтық күштерге сүйенеді. Дамыған нарықтық экономикаларға адамдардың жеке мүлікке иелік етуі тән және олардың кейбірінде мүлікке иелік бойынша өзіндік ерекшеліктер бар. Мысалы, Францияда басқа нарықтық экономикаларға қарағанда салыстырмалы түрде мүлікке иелік етуде мемлекеттің рөлі басым.

Нарықтық экономикада қызмет етуде АҚШ-тағы менеджерлер аса қиындық көрмейді. Мәселен, АҚШ-тағы бизнестің негізгі «ойын ережелерінің» көбі Германия немесе Англияда да еш өзгеріссіз қолданылады. Ол елдердегі тұтынушылар американдықтар тұтынатын өнімдерді сатып алуға жақын тұрады. Сондықтан да американдық компаниялар шетелдік бизнестерін кеңейтуді нарықтық экономикалардан бастайды. Халықаралық бизнесті басқа экономикаларға қарағанда, индустриялық нарықтық экономикада басқару әлдеқайда оңай екеніне қарамастан, нарықтық экономиканың да бизнеске қолайсыз тұстары бар. Дамыған экономика нарықтарының ең қолайсыз тұстарының бірі олардың шектен тыс дамып кеткенін жатқызуға болады. Яғни бизнестің көп саласында ірі, орі табысты компаниялар ұзақ уақыт бойы көшбастылықты бермей келеді. Сондықтан да дамыған экономикаларда бәсекеге түсу өте қиын.

5.2-сызбада салыстырмалы түрде жақсы дамыған үш нарықты сипатталады. **Нарықтық жүйелер** деп өзара жоғары деңгейде сауда-саттық жүргізетін мемлекеттер жиынтығын атаймыз. Дамыған нарықтық жүйелердің бірі Солтүстік Америка жатады. АҚШ, Канада және Мексика өзара ірі сауда әріптестер саналады. Мексика экспортының 80%-ы мен импортының 51%-дан астамы АҚШ-қа тиесілі.[29] АҚШ, Канада және Мексика арасындағы өзара сауда-саттықты дамыту мақсатында жасалған келісім. Олардың ішіндегі ең маңыздысы – **Солтүстік Америка еркін сауда келісімі (NAFTA)**. Бұл ұйым квоталар мен тарифтер секілді бұрындары келеңсіздік тудырған сауда кедергілері туралы ақпарат береді.

Дамыған нарықтық жүйелер қатарына Еуропа кіреді. XX ғасырда Еуропа өз алдына бөлек екі экономикалық аймақтан тұрды. Шығыс Еуропа аймағына коммунистік Польша, Чехословакия және Румыния сынды елдер кірді. Бұл елдерде үкімет бизнеске иелік етіп, басқа мемлекеттермен сауда-саттық көлемі шектелді. Ал дәстүрлі нарықтық экономикасы қалыптасқан Батыс Еуропа елдері халықаралық сауданы дамытуда бірлесе жұмыс істеп келеді. Әсіресе әлі күнге дейін 28 мүшеден тұратын **Еуропалық Одақ** (ЕО) әлемдегі ең алғашқы және ең маңызды халықаралық нарық жүйесі. ЕО-ның негізі экономикалық интеграцияны күшейту мақсатында Бельгия, Франция, Люксембург, Германия, Италия және Нидерланды арасында 1957 жылы қол қойылған Рим Келісімінен бастау алады. Рим Келісіміне 1973-1986 жылдар аралығында Дания, Ирландия, Ұлыбритания, Грекия, Испания және Португалия мүше болып, ұйым алғашында Еуропалық қоғам деп аталса, кейіннен Еуроодақ деген атауға ие болды. Аустрия, Финляндия және Швеция 1995 жылы ЕО мүшелері атанды. Құрамына Польша, Эстония және Венгрия сияқты елдер кіретін он мемлекет ЕО-ға 2004 жылы қосылды. Румыния мен Болгария 2007 жылы мүше болды. Бұл мемлекеттер жылдар бойы жүйелі түрде сауда кедергілерін жоюға бағытталған негізгі жоспарды іске асырумен айналысты. 2002 жылы ЕО-ның 11 мүшесі ұлттық валюталарынан (Франция франкінен, ал Италия

Нарықтық экономика – бизнеске жеке адамның иелік етуіне негізделген және бизнес-стратегияны ұсыныс пен сұраныс сынды нарықтық факторларды ескере отырып анықтайтын экономика

Нарықтық жүйелер – өзара жоғары деңгейде сауда-саттық жүргізетін мемлекеттер жиынтығы

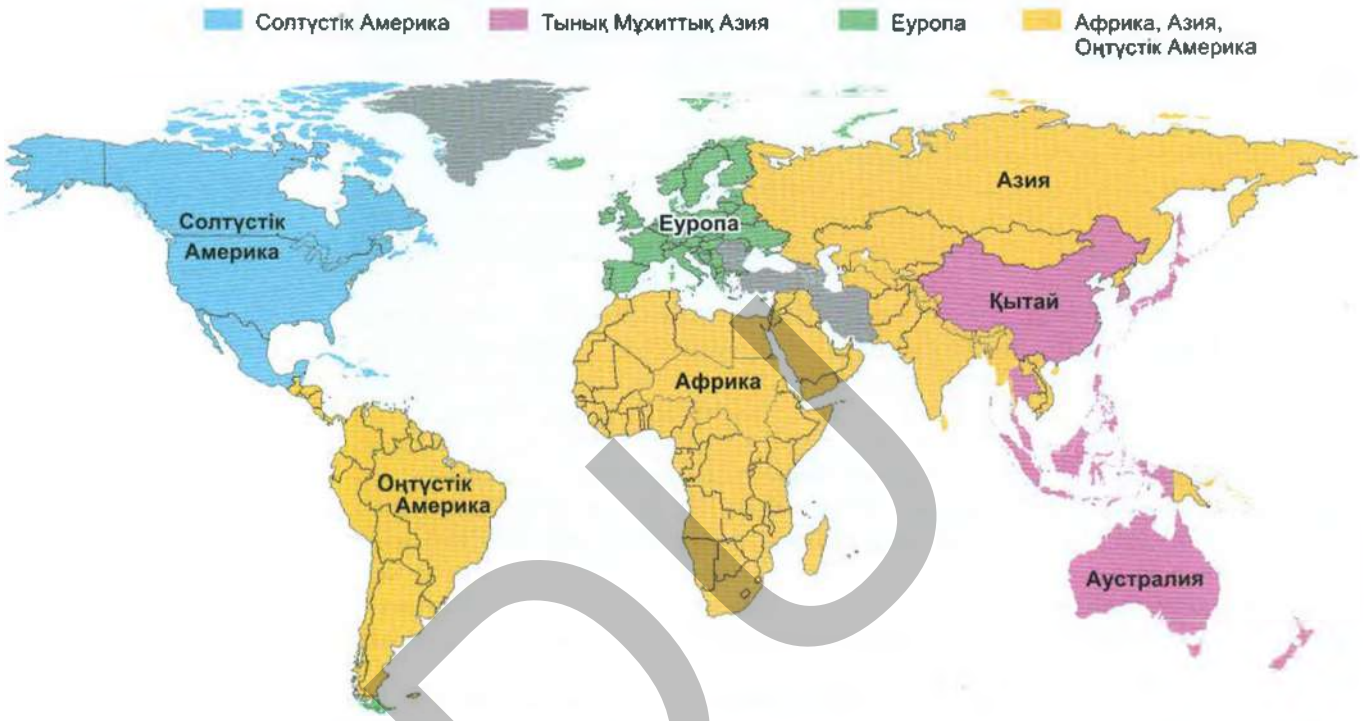
Солтүстік Америка еркін сауда келісімі (NAFTA) – АҚШ, Канада және Мексика арасындағы өзара сауда-саттықты дамыту мақсатында жасалған келісім

Еуропалық Одақ (ЕО) – әлемдегі ең алғашқы және ең маңызды халықаралық нарық жүйесі

PDF

5.2-СЫЗБА. ЖАҺАНДЫҚ ЭКОНОМИКА

Әлемдік экономикада салыстырмалы түрде дамыған үш нарықтық жүйе үстемдік етеді. Сызбадан көріп отырғанымыздай, ол нарықтық жүйелерге Солтүстік Америка, Еуропа (әсіресе Еуропалық Одаққа мүше елдер) және Тынық мұхиты жағалауындағы Азия мемлекеттері (олардың жартысы әлеуеті жоғары/өсімі жоғары экономикалар саналады) жатады. Азияның өзге аймақтары, Африка мен Оңтүстік Американың келешекте даму әлеуеті жоғары болғанымен, қазір әлемдік экономикада алатын орны мардымсыз. Таяу Шығыс әлемдік мұнай нарығында басты рөл ойнайды.



лирасынан) бас тартқанда, жаңа нарықтық жүйе айтарлықтай даму әлеуетіне қол жеткізді және сол кезден бастап олар «*еуро*» аталатын ортақ валютаны қолданысқа енгізді. Қазір еуро Еуропаның барлық елінде қабылданады және ол доллар секілді әлемнің көптеген қаржы нарығында саудаланады.

Дегенмен еуропалық интеграцияның күрмеуі шешілмеген мәселелері әлі де көп. Мәселен, коммунизм құлағаннан кейін енгізілген Шығыс Еуропа мемлекеттеріндегі нарықтық экономика деңгейі Батыс Еуропа елдеріндегі даму деңгейіне жетпейді. Бұл мемлекеттер Батыс Еуропа елдері сияқты сауда-саттыққа көбірек араласып, ЕО-да саяси салмағы басымырақ болғанын қалайды. Шындығында, Шығыс Еуропаның нарықтық экономикаға араласуы Батыс Еуропадағы бизнес процестерді баяулатып, күрделендіріп жіберді. ЕО мүшелерінің басым көпшілігі бастапқыда бес мүшеден тұратын альянсқа сәйкестендіріліп жасалған басқару жүйесін қайта қарау керек деп есептегенімен, олардың арасында мүшесі көбейген одақты басқаруды нақты қалай жүзеге асыру керектігі жөнінде ауызбірлік жоқ. АҚШ-тың Таяу Шығыстағы саясатына қатысты ЕО мүшелері арасындағы күрт келіспеу одақтың Испания мен Ұлыбритания (Ирактағы соғысты қолдаушылар) және Франция мен Германия (Ирактағы соғысқа қарсылар) секілді негізгі ойыншыларының озара қарым-қатынасын шиеленістіріп жіберді. Грекия сияқты одаққа мүше мемлекеттердегі экономикалық қиындықтар ЕО жағдайын одан бетер ушықтырды. Бірақ әлемдік экономикада ЕО әлі де болса ұзақ жылдар бойы маңызды ұйымдардың бірі болып қала бермек.

Оңтүстік-Шығыс Азияда орналасқан нарықтық жүйенің тағы бірі – **Тынық мұхиттық Азия**. 5.2-сызбада көрсетілгендей, бұл нарықтық жүйеге Жапония, Қытай, Тайланд, Малайзия, Сингапур, Индонезия, Оңтүстік Корея, Тайвань, Филиппин аралдары және Аустралия кіреді. Расында да, Жапония, Тайвань, Синга-

Тынық мұхиттық Азия – Оңтүстік-Шығыс Азияда орналасқан нарықтық жүйе

пур, Тайланд және Оңтүстік Корея секілді мемлекеттер 1990 жылдар соңындағы аймақтық валюталық дағдарысқа дейін нарықтық жүйенің басты экономикалық күштері болып саналды. Валюталық дағдарыс өтіп кеткеніне қарамастан, 2008–2010 жылдары рецессияның жаһандық салдары әлі күнге дейін әлемдік экономиканың барлық мүшесіне, соның ішінде Тынық мұхиттық Азияға да, кері ықпалын тигізіп келеді. Сондай-ақ Жапониядағы 2011 жылғы цунами мен жер сілкінісінің салдары елдің экономикасына әсер етпей қоймады.

Әлеуеті жоғары/өсімі жоғары экономикалар

Біз қазір ғана сипаттап өткен жоғары дамыған және дамыған нарықтық экономикаларға қарағанда, басқа елдердің экономикасын әлеуеті жоғары/өсімі жоғары экономикалар деп атауға болады. Бұл экономикалар салыстырмалы түрде даму жағынан артта қалып, соңғы уақытқа дейін оларға әлсіз индустрия, әлсіз валюта және салыстырмалы түрде кедей тұтынушылардан тұратын нарық тән болып келді.[30] Дегенмен бұл елдердің үкіметтері экономикаларын күшейту мақсатында шетелдік инвестиция тартуға жағдай жасап, халықаралық сауда-саттықты дамытуға талпынып келеді. Бұл мемлекеттердің кейбіреуі нарықтық экономикаға көшіп жатса, кейбірі әлі күнге дейін жоспарлы экономикаға иек артып келеді.

Географиялық орналасуы бойынша Тынық мұхиттық Азияға жататын әрі әлемде өте жылдам өсіп келе жатқан алып экономикалық күш саналатын Қытай Халық Республикасы әлі де болса экономикасы баяу дамыған ел болып есептеледі. Бірақ бұл нарықтың әлеуеті өте жоғары. Мәселен, қазір Қытай әлемдегі екінші ірі автокөлік нарығы саналады және жақында ғана әлемдегі екінші ең ірі экономикалық аймақ атанды. Гонконгты бақылау құқығы Ұлыбританиядан Қытайға өткеннен кейін әлемдегі халық саны ең көп мемлекет нарығының даму әлеуетіне қызығушылық одан сайын арта бастады. Бұл факт – Disney компаниясы өзінің жаңа тақырыптық паркін Қытайда салуының басты себебі. Сонымен қатар Үндістанның да әлемдік экономикадағы алып күш ретінде маңызы артып келеді. Мәселен, Marvel Comics өзінің танымалдығы өте жоғары Spider-Man комикс кітабының үндістандық нұсқасын шығарса,[31] Walmart Үндістанда Best Price Modern Wholesale деген атпен бірлескен кәсіпорын ашты.[32] Вьетнам әлеуеті маңызды нарық саналса, Бразилия нарығы одан да маңыздырақ.[33] Сол сияқты Ресей және Тәуелсіз Мемлекеттер Достастығына кірген республикалар да жедел өсіп келе жатқан нарық ретінде көптеген компаниялардың қызығушылығын тудыруда.[34] Оңтүстік Африкадан да зор үміт күтілін отыр.

Дамушы экономикаларда халықаралық бизнеспен айналысқысы келетін компанияларды көп жағдайда ықтимал тұтынушылардың қаржылай табысының төмендігі мен елдегі дамымаған инфрақұрылым алаңдатады. Дамушы экономикалардың экономикалық әлеуеті өте жоғары болғанмен, ол әлі күнге дейін ашылмай жатыр. Осылайша, дамушы елдердің нарықтарын бағындырғысы келген халықаралық компаниялар көбінесе дистрибьюторлық жүйелерге, тұтынушыларға өз өнімдерін пайдалануды үйретуге және тіпті жұмысшыларына тұратын баспана салуға үлкен инвестиция құюға тура келеді. Олар сондай-ақ құйған инвестицияларының құнын желге ұшыратын ірі саяси өзгерістер қаупінен сақтандырылмаған нарықта бизнес жүргізуге мәжбүр.[35]

> «Қытай – үлкен нарық, бірақ онда бизнес жасау қиын... Қытай нарығымен шамалас басқа нарықтар да бар, бірақ оларда бизнес жасау дәл Қытайдағыдай қиын емес».
>
> – ДЖЕФФРЕЙ ИММЕЛТ, GENERAL ELECTRIC CEO[36]

Өзге экономикалар

Әлемде дамыған нарықтарға да, әлеуеті жоғары/өсімі жоғары экономикаларға да жатпайтын бірнеше экономикалық жүйелер бар.

АҚШ пен Куба ондаған жылдар бойы екіжақты байланысқа қатысты қолданылып келген кедергілер мен эмбарголардың күшін жою арқылы өзара қарым-қатынасты ретке келтіруге қадам жасауда. Ұзақ жылдар бойы кубалық кофе мен сигараларды АҚШ-та сатуға рұқсат болмады, бірақ жақында ол кедергілер алып тасталуы мүмкін. Кофе мен сигараларға қатысты кедергілер күшін жойса, суреттегі мына сатушы сияқты кубалық сатушылар – сауда көлемінде өсім көруге бірден-бір үмітті жандар.

Жоғарыдағы санаттардың ешқайсысына жатнайтын басты аймақ – жалпы Таяу Шығыс деп аталатын мұнай экспорттаумен айналысатын аймақ. Мұнай экспорттайтын елдерге ресурстарды болудің, мүлікке иелік етудің және инфрақұрылымды дамытудың аралас модельдері тән. Бұл елдердің барлығы дерлік ірі мұнай қорына бай болғандықтан әлемдік экономикадағы маңызды ойыншылар саналады.

Ол мемлекеттердің қатарына Иран, Ирак, Кувейт, Сауд Арабиясы, Ливия, Сирия және Біріккен Араб Әмірлігі кіреді. Соңғы қырық жыл қатарынан мұнай бағасының қымбаттауының арқасында бұл елдер өте үлкен байлыққа кенелді. Олардың көбі инфақұрылымды дамытуға ерекше көңіл бөліп, үлкен көлемде инвестиция құйды. Жаңа қалалар мен әуежайлар салынды және жергілікті халыққа саналы білім алуға мүмкіндік берілді. Мәселен, жан басына шаққандағы жалпы ішкі өнім көрсеткіштері бойынша Біріккен Араб Әмірлігі мен Катар әлемдегі алдыңғы елдер қатарында. Мұнай өндіруші мемлекеттердегі орасан байлық менеджерлерге бизнесті басқаруда мүмкіндіктермен қатар қиындықтар туғызады. Мәселен, саяси тұрақсыздық (1991 жылғы Парсы Шығанағындағы соғыс, 2003 жылы АҚШ бастаған Ирак соғысы, аймақта 2011 жылы бастау алып 2015 жылға дейін созылған саяси шиеленіс) және үлкен мәдени ерекшеліктер қосылып Таяу Шығыстың көптеген бөлігінде бизнес жүргізуді қиындатып, тәуекелдерін арттыра түседі.

Аймақтағы кейбір елдерде бизнес жүргізуге басқа да қауіптер кедергі келтіреді. Әлі күнге дейін бірнеше мемлекетте саяси және этностық қантөгістер қаупі сейілмеген. Әсіресе Перу, Сальвадор, Түркия, Колумбия және Ирландияда олардың туындау қаупі жоғары. Ал Куба ұзақ уақыт бойы әлемнен шектелін жатқандықтан, ондағы бизнеске төнетін қауіптердің өз ерекшеліктері бар. Басқа елдерде коммунистік жүйенің құлағанын алға тарта отырып, кейбір сарапшылар болашақта Куба да нарықтық экономикаға өтеді деп тоқшылайды. АҚШ-тың 2015 жылдан бастап ұзақ жылғы сауда эмбарголарының күшін тоқтатуға әрекет жасап, екі ел екіжақты қарым-қатынасты реттеуге ниет танытуда. АҚШ пен Куба арасындағы байланыс жандана түссе, Кубаның Флоридадан бар болғаны стратегиялық 90 миля қашықтықта орналасуы елдің маңызды бизнес орталығына айналатынына деген сенімді арттыра түседі.[38]

> «Қалыптасқан қисынға сүйенсек, инновация АҚШ-тан бастау алып, Еуропа мен Жапонияда жалғасын табады да, содан кейін ғана дамушы елдерге жетеді. Бірақ қазір біз инновацияның кері бағытта ағылуына куә бола бастадық».
>
> – С. К. ПРАХАЛАД, ЖЕТІКШІЛІК СТРАТЕГИЯСЫ БОЙЫНША ЭКСПЕРТ[37]

ТСБК мен ДСҰ рөлі

Әлемдік экономика сондай-ақ ұзақ уақыт бойы Тарифтер мен сауда жөніндегі бас келісім (ТСБК) мен Дүниежүзілік сауда ұйымы (ДСҰ) ықпалында болып келеді.

ТСБК (GATT) – сауда кедергілерін азайтып, халықаралық нарықтарда барлық елдерге бірдей сауда-саттық жүргізуді жеңілдету мақсатында жасалған келісім

Тарифтер мен сауда жөніндегі бас келісім (ТСБК) туралы алғашқы келіссөздер II Дүниежүзілік соғыстан кейін бай елдердің пайдасына жарап, ал кедей мемлекеттерді қанай түсетін сауда соғыстарының алдын алу мақсатында жүре бастады. Шындығында, ТСБК сауда кедергілерін азайтып, халықаралық нарықтарда бар-

лық елдерге бірдей сауда-саттық жүргізуді жеңілдету мақсатында жасалған келісім. ТСБК 1948 жылы 23 елде ратификацияланғаннан бастап халықаралық сауданы дамытуда маңызды рөл атқарып келеді.

ТСБК-ның басты құрамдас бөліктерінің бірі *сауда жасауға ең ыңғайлы мемлекет* (most favored nation немесе MFN) принципі айқындалып, енгізілуі болды. Бұл принципке сәйкес, бір мемлекет ТСБК-ке қол қойған басқа бір мемлекетке сауда-саттық жүргізуде жеңілдіктер ұсынса, дәл сондай жеңілдіктерді ТСБК қол қоюшы басқа да барлық елдерге ұсынуы тиіс. ТСБК мүшелері келісімге қол қойған елдерге жасаған сауда-саттық жеңілдіктерін ТСБК мүше емес елдерге де жасай алады, бірақ олай істеуге міндетті емес.

Дүниежүзілік Сауда Ұйымының (ДСҰ) негізі 1995 жылғы 1 қаңтарда қаланды, қазір ТСБК орнын басып, оның қызметін атқарып келеді. ДСҰ штаб-пәтері Швейцарияның Женева қаласында орналасқан және оған қазір 161 ел мүше. Мүше мемлекеттер халықаралық сауда-саттыққа өз нарықтарының есігін ашып, ДСҰ ережелерін сақтауы тиіс. ДСҰ негізгі үш мақсаты бар:

1. Сауда-саттық ағымын өсіру үшін мүше елдердің бір-біріне қатысты кемсітпеу және болжамды сауда саясатын қолға алуын қамтамасыз ету.
2. Көпжақты келіссөздер арқылы сауда кедергілерін азайту.
3. Мүше елдер арасындағы сауда-саттық бойынша келіспеушіліктерді әділ шешу жолын қалыптастыру.

Дүниежүзілік сауда ұйымы әлемдік экономика эволюциясындағы маңызды рөлін сақтап қала бермек. Сонымен қатар ДСҰ қызметіне қарсылық білдірушілер мен белсенділер ұйымды жаһандандыруды адам құқықтары мен қоршаған орта мәселелеріне қауіп төндіретіндей тар мағынада қарастыруда деп сынап келеді.

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер өз бизнесіне қатысты барлық нарықтардағы экономикалық жағдайды білгені абзал.
- ☐ Менеджерлер ТСБК пен ДСҰ қызметі туралы хабардар болып, олардың әрекеттері өз бизнесіне қалай әсер ететінін білуі керек.
- ☐ Сондай-ақ компанияңыз сізге халықаралық деңгейде жобалар бойынша қандай тапсырмаларды жүзеге асыруды тапсырады және ол тапсырмалар сіздің қызметтік өсуіңізде қандай рөл ойнайтынын жақсы түсінуіңіз керек.

Ортаға бейімделуге қатысты халықаралық менеджмент алдындағы қиындықтар

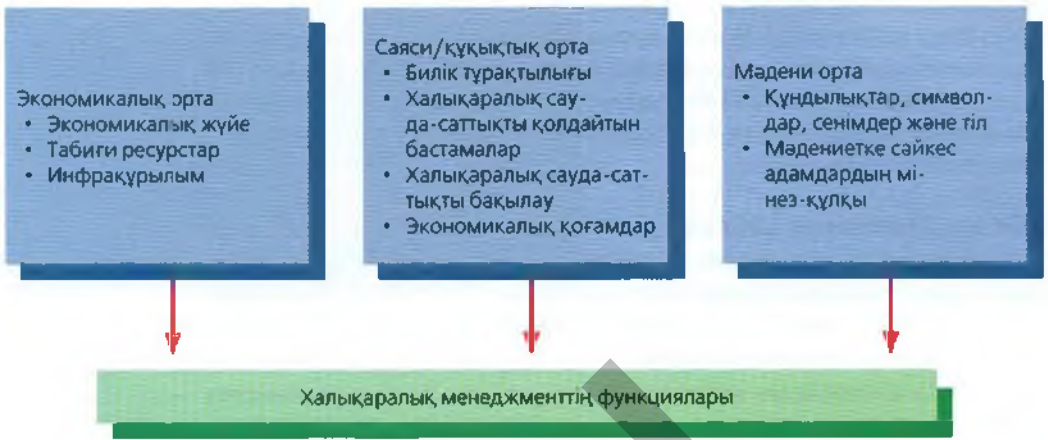
Біз жоғарыда атап өткеніміздей, әлемдік контексте бизнесті басқару менеджерлер үшін қосымша қиындықтар тудырады. 5.3-сызбада көріп отырғаныңыздай, халықаралық менеджмент ортасындағы қиындықтардың үшеуіне дәл қазір кеңірек тоқтамақпыз. Олар: экономикалық орта, саяси-құқықтық орта және халықаралық менеджменттің мәдени ортасы.[39]

Экономикалық орта

Әр мемлекет өз алдына ерекше және сол ерекшелік есебінен сол елде бизнес жүргізгісі келген менеджерлер өз алдына ерекше қиындықтарға тап болады. Дегенмен экономикалық ортаның үш аспекті менеджерлерге болашақта шетелде бизнес жүргізу барысында қандай экономикалық қиындықтармен бетпе-бет келетінін болжауға мүмкіндік береді.

5.3-СЫЗБА. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ ОРТАСЫНДАҒЫ ҚИЫНДЫҚТАР

Әлемдік контексте қызмет жасайтын менеджерлер бірнеше орта қиыншылықтары туралы білу керек. Олардың ішіндегі үш негізгісі: экономикалық, саяси және мәдени.



Экономикалық жүйелер. Олардың ең алғашқысы – сол елдегі экономикалық жүйе. Жоғарыда сипаттап өткеніміздей, қазір көп елдер нарықтық экономикаға бет бұруда. Дамыған нарықтық экономикада менеджерлер үшін ең басты элемент – таңдау еркіндігінің болуы. Тұтынушылар қандай өнімді сатып алу туралы шешім қабылдауда ерікті, ал компаниялар қандай өнім шығаратынын және қандай қызмет түрін көрсететінін өздері шешеді. Тұтынушы мен компания өз алдында нарықта болу немесе болмауды өздері шешетіндіктен, ұсыныс пен сұраныс қай компания және қандай өнімдер нарыққа түсетінін анықтайды.

Нарықтық экономикада бизнес жүргізетін менеджерлердің назарында болуы тиіс нарықтық сипат – мүлікке иелік. Мүлікке иеліктің екі таза түрі бар: тұтас жеке меншік және тұтас мемлекеттік меншік. Жеке меншік орнаған экономикалық жүйелерде азаматтар мен ұйымдар компанияларға иелік етіп, олардың бизнесін басқарады. Ал мемлекеттік меншік орнаған экономикалық жүйелерде үкімет өнімді дайындап сататын компанияларға тікелей иелік етеді. Таза жеке меншік немесе таза мемлекеттік меншік орнаған жүйелері бар елдер өте аз. Көп елде екі жүйенің біріне басымдық берілсе, әдетте мемлекеттік және жекеменшік жүйе қатар жүреді.

Табиғи ресурстар. Олардың жеткілікті болуы немесе таңшылығы – экономикалық ортаның тағы бір маңызды аспекті. Әр мемлекетте әртүрлі табиғи ресурстар бар. Жапония сияқты кейбір елдерде олар салыстырмалы түрде аз. Сол себепті Жапония ішкі және сыртқы нарықтағы қажетті өнімдерді шығару үшін мұнайды, темір рудасын және өзге табиғи ресурстарды импорттауға мәжбүр. Ал АҚШ болса табиғи ресурстарға өте бай және заманауи экономиканы дамытуға керекті мұнай, табиғи газ, көмір, темір, мыс, уран және өзге металдарды өндіруші ірі мемлекетке жатады.

Қазіргі әлемдік экономикада маңызы өте зор табиғи ресурстардың бірі – мұнай. Жоғарыда атап өткеніміздей, Таяу Шығыстағы Сауд Арабиясы, Ирак, Иран және Кувейт секілді саналулы елдердің тобы әлемдегі бізге белгілі мұнай қорының басым көпшілігіне иелік етеді. Мұнай қорларының сол елдердің территориясында орналасуы оларға әлемдік экономикада орасан басымдық береді. Табиғи ресурстарға қатысты қайшылыққа толы қазіргі ғаламдық мәселелердің бірі – Оңтүстік Американдағы тропикалық ормандар мәселесі. Бразилия, Перу және басқа да елдердегі компаниялар мен фермерлер тропикалық ормандағы ағаштарды аяусыз кесіп, ол жерлер олардың иелігі екенін және ағаштарға не істесе де өздері біле-

ЖҰМЫР ЖЕРДЕГІ БИЗНЕС

Суық сәлем

Аустралия әлемнің төменгі шетінде мұз құрсап жатқан Антарктиканың жақсы бір бөлігінде еншісі бар екенін айтып келеді. Негізі 1933 жылы қаланған Аустралияның Антарктикадағы аумағы (Australian Antarctic Territory – ATT) 3 млн шаршы миляға немесе құрлықтың 42 пайызына иелік етеді. Аустралияның Антарктикадағы аумағында (ААА) төрт зерттеу стансасы орналасқан және Аустралия басқа елдерге оларға қожалық етуге ешқандай мүмкіндік бермей отыр. Сондай-ақ Аустралия өз иелігі санайтын аумақтың көлемін халықаралық келісімдерге сәйкес қысқарту туралы ұсыныстарға мән бермей келеді.

Дегенмен салыстырмалы түрде Антарктикадан дәмелі жаңа мемлекет саналатын Қытай ААА-да өзінің бес зерттеу стансасының екеуін салып жатыр. Үндістан мен Ресей де Аустралияның Антарктикадағы дәмелі аумағында өз зерттеу стансаларын орналастырып жатыр және олардың ешқайсысы Аустралиядан станса салуға рұқсат сұраған да емес. Аустралия да ол елдерді өз аумағына баса-көктеп кірдіңдер деп айыптамайды. Ендеше не себепті Антарктикада айтарлықтай геосаяси қақтығыс басталмады? Біріншіден, Аустралия қанша жерден өзін Антарктика аумағында қожайын санағанымен, құрлықтың ешбір аумағының егемендігін мойындайтын бірде-бір халықаралық келісім жоқ. Әлі күнге дейін Антарктикада мүддесі бар мемлекеттердің қарым-қатынасы құрлықты бірлесе игеру туралы бастапқыда 12 мемлекет қол қойған, 1959 жылғы Антарктика Келісімі арқылы реттеліп келеді. Келісім мемлекеттерге өздігінен Антарктика аумағына иелік етуге тыйым салады және келісімге қол қоюшы елдерге өздігінен белгілі бір аумаққа қожалық етуге ұмтылған мемлекеттің әрекетін мойындамау құқығын көздейді. 1959 жылдан бері келісімге 38 мемлекет қол қойған.

Ендеше Антарктикадан дәмелі мемлекет өз құқығын қалай қорғай алады? Мұзды құрлықтағы геосаясат туралы бір эксперттің пікірінше, ол үшін зерттеу стансасын салып, «жақын маңға стансаны тұрғызған елдің үлкен туын іліп қою» жеткілікті. Қазір Антарктикада әлемнің 29 еліне тиесілі жалпы саны 82 ту тігілген. Құрлықта АҚШ-тың алты зерттеу стансасы болса, Қытайдың бес бірдей стансасы бар. Ал Ұлыбритания мен Аустралияның әрқайсысына төрт стансадан тиесілі. Қытай өзі 1983 жылы қол қойған Антарктика Келісімін «байлардың клубы» деп атағанымен, өзінің келісімге мүшелігін халықаралық ғылыми қоғам алдындағы абыройын арттыру құралы ретінде пайдаланып келеді.

Ең бастысы – Антарктикада өз ғимараттары болуы Қытайдың құрлықты игеру бойынша халықаралық деңгейде шешім қабылдаудағы саяси салмағын арттыра түседі. 1991 жылы қабылданған Мадрид хаттамасы Антарктикада қоршаған ортаны қатаң қорғауды (табиғи байлықтарды игеру мақсатында қазба жұмыстарын жүргізуге тыйым салады) қамтамасыз етеді. Антарктиканың мұнай мен газ, көмір, қорғасын, темір, мыс, никель, алтын, күміс, платинум және уран қорларына бай екеніне қарамастан, хаттамаға қол қойған елдер 20 жылдан астам уақыт бойы заң шеңберінде әрекет етіп келеді. Дегенмен Антарктикадан дәмелі елдер қазба жұмыстарын қоршаған ортаны ойлап жүргізбей отырған жоқ. Олардың қазіргі қолда бар технологиялары мұз құрсауындағы құрлықты игеруге мүмкіндік бермейді. Чилилік Антарктика Институтының қызметкері Хосе Ретамалездің айтуынша, «Құрлық бетін қалыңдығы 2,5 миляға жететін мұз қабаты басып жатыр. Минералды ресурстарды игеруге осы себептен мүмкіндік болмай отыр. Өйткені мұзды тесіп өтуге қазір қолда бар технологияның шамасы жетпейді».

Десе де Қытай өзінің Антарктикадағы мүддесін жасырмайды. Шамалы болса да ғылыми ортада құрметке ие болумен қатар, «біз мұнда ресурстарды игеруге ниеттіміз», – дейді Қытайдың полюстік бағдарламар директоры Ку Танжоу. 2048 жылға дейін Мадрид хаттамасы заңды күшінде болады, бірақ одан кейін Антарктикада құрылысы бар мемлекеттерден тұратын, құрамына Қытай да кіретін «кеңестік тараптар» келісімнің шарттарын қайта қарайды. 30 жылдан аз уақыт ішінде мұздың еруі (әлемдік жылыну есебінен) мен дамыған технология Антарктикадағы табиғи ресурстарды игеруге әбден жағдай жасауы мүмкін. Солай болған жағдайда «елдер қазба жұмыстарын реттеуді талқылайды» дейді Бразилияның Антарктика бағдарламасы қызметкері Антонио Жозе Тейшейра.

Дереккөз: Anthony Bergin and Tony Press, «Action Needed to Cement Role in Antarctica», Sydney (Australia) Morning Herald (December 1, 2011), www.smh.com.au, on August 20, 2014; Andrew Darby, «China Flags Its Antarctic Intent», Sydney (Australia) Morning Herald (January 11, 2010), www.smh.com.au, on August 19, 2014; Paula Leighton, «Developing Nations Seek a Share of Antarctica's Spoils», SciDev.Net (February 10, 2014), www.scidev.net, on August 19, 2014; «Polar Power Play», The Economist (UK) (November 7, 2013), www.economist.com, on August 18, 2014; Bruce Einhorn, «As China Goes Exploring, Antarctica Becomes Another Frontier», BloombergBusinessweek (January 3, 2014), www.businessweek.com, on August 19, 2014.

Халықаралық сауданы дамытуда мемлекеттің инфрақұрылымы маңызды рөл ойнайды. Мәселен, Бирмадағы Мандалай ауежайының инфрақұрылым деңгейін өзге халықаралық әуежайлармен салыстыруға келмейді. Бұл компанияларға өнімдерін сырттан Бирмаға немесе Бирмадан сыртқа әуе жолы арқылы тасымалдауды қиындатады және халықаралық бизнес жүргізетін азаматтардың көз алдында жағымсыз имидж қалыптастырады.

тінін алға тартады. Алайда қоршағаны ортаны қорғаушылар ормандарды жаппай кесу салдарынан онда мекендейтін жануарлар жойылып барады және әлем бойынша ауа райы өзгеріске ұшырап келеді деп үрейленіп отыр.

Инфрақұрылым. Экономикалық ортаның халықаралық менеджментке қатысты тағы бір маңызды аспекті – инфрақұрылым. Мемлекеттің инфрақұрылымына мектептер, ауруханалар, қуат стансалары, темір жолдар, тас жолдар, жүк порттары, коммуникациялық жүйелер, әуе жолдары, коммерциялық дистрибьюторлық жүйелер және т.б. жатады. АҚШ **инфрақұрылымы** жоғары дамыған. Мәселен, оның білім жүйесі заманауи, жолдары мен көпірлері жақсы жасалған және көп адамға денсаулық сақтау жүйесі қолжетімді. Жалпы алғанда, АҚШ-тың салыстырмалы түрде толық жетілген инфрақұрылымы оның экономикалық дамуы мен іс-әрекеттерін қолдауға қауқарлы.

Ал кейбір елдерде жақсы дамыған инфрақұрылым жоқтың қасы. Кейбір мемлекеттердің электр энергиясына деген ішкі сұранысты қамтамасыз етуге шамасы жоқ. Мәселен, сол мемлекеттер қатарындағы Кенияда үнемдеу мақсатында жарықты арнайы уақыт кестесіне сәйкес қосып, сөндіріп тұрады. Жоспарлы электр жарығын сөндіру электр қуатына сұранысты азайтқанымен, бизнеске үлкен келеңсіздіктер туғызады. Кейде инфрақұрылымы әбден артта қалған елде бизнес жүргізуге мүдделі компаниялар сырттан үлкен көлемде жұмыс күшін тарту үшін, сол елде үйлер, мектептер, емханалар, тіпті демалыс орындарын тұрғызып, жаппай қала типтес кенттер салуы мүмкін.

Бұл бөлімнің аты айтып тұрғандай, мемлекеттің экономикалық ортасы экономикалық жүйеге ғана тәуелді емес. Елдің экономикалық ортасының дамуы инфрақұрылымның жағдайы мен табиғи ресурстардың қолжетімділігіне ғана емес, сондай-ақ табиғи орта жағдайларына да тікелей байланысты.

Саяси-құқықтық орта

Инфрақұрылым. Мемлекеттің инфрақұрылымына мектептер, ауруханалар, электр стансалары, темір жолдар, тас жолдар, жүк порттары, коммуникациялық жүйелер, әуе жолдары, коммерциялық дистрибьюторлық жүйелер жатады

Халықаралық менеджер тап болатын келесі бизнестік орта қиындығына менеджерлер бизнес жүргізетін саяси-құқықтық орта жатады. Халықаралық менеджменттің саяси-құқықтық ортасының төрт негізгі аспектіне биліктің тұрақтылығы, көпұлтты сауда-саттықты дамыту бастамалары, халықаралық сауданы бақылау және экономикалық қоғамдардың халықаралық саудаға әсері жатады.

Биліктің тұрақтылығы. Саяси тұрақтылық, біріншіден, екі тұрғыдан қарастырылады. Саяси тұрақтылық ретінде, біріншіден, мемлекеттегі биліктің оппозицияға қарсы тұра білу қабілетін, екіншіден, үкіметтің бизнеске қатысты саясатының тұрақтылығын атауға болады. Екі тұрғы да саяси тұрақтылықты ұстанатын мемлекеттік менеджерлер үшін жағымды саналады, өйткені онда үкімет саясатының бизнеске әсерін дұрыс болжау ықтималдығы жоғары. Сирия сияқты елдердегі азамат соғыстары халықаралық менеджерлерге үкімет саясатының бизнеске

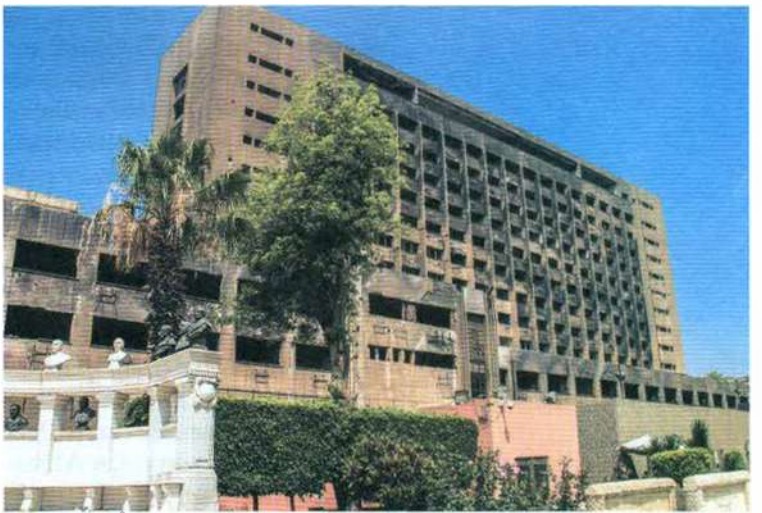
«Қай тұрғыдан алып қарасақ та, Еуропа – әлемдік реттеуші суперкүш».

– ДЖЕФФРЕЙ ИММЕЛТ, GENERAL ELECTRIC АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОРЫ[42]

DRAFT

әсерін және жергілікті үкіметтің шетелдік жұмысшылардың қауіпсіздігін қамтамасыз ете алатын-алмайтынын болжауға еш мүмкіндік бермейді. Сәйкесінше халықаралық деңгейдегі компаниялар Сирияға инвестиция құюға құлықсыз.

АҚШ, Ұлыбритания және Жапония секілді елдерде биліктің ауысуы аса үлкен мәселе емес. Ал Үндістан, Аргентина және Греция сияқты елдерде биліктің ауысы хаосты сипатқа ие. Мемлекеттегі үкіметтің тұрақтылығы сол үкіметтің саясаты озгеріссіз қалады дегенді білдірмесе керек. Кейбір елдерде шетелдік бизнестер еш ескертусіз **мемлекеттендірілуі** (үкіметтің бақылауына өту) әбден мүкін. Мәселен, кезінде Перу үкіметі Nestle компаниясына тиесілі жергілікті сүт өндіруші Perulac компаниясын елде сүт тапшылығы туған уақытта мемлекеттендіріп алған болатын.



Шетелдік нарыққа кірмес бұрын компаниялар мемлекеттегі саяси тұрақтылыққа айрықша мән береді. Мәселен, мына ғимарат бір кездері Египет астанасы Каирдегі басты үкімет ғимараты болған. Бірнеше жыл бұрын Египет президенті Хосни Мубаракты тақтан тайдырған төңкеріс кезінде көтерілісшілер ғимаратқа өрт қойып, мүлдем жарамсыз қылып тастаған. Компаниялар Африканың кейбір елдерінде және Таяу Шығыс елдерінде халық көтерілісі мен биліктің ауысуы ықтималдығы жоғары болуының есебінен бизнес операцияларын жүргізуден бас тартады.

Халықаралық сауда-саттықты дамыту бастамалары. Саяси ортаның тағы бір белгісі – шетелдік бизнесті тарта білу. Мысалы, Алабама штаты Mercedes-Benz-ке салықтық жеңілдіктер мен басқа да қолдау ұсыну арқылы неміс компаниясын жаңа зауытын штат аумағында салуға көндіруге тырысты. Сол сияқты Toyota компаниясын Техас штаты түрлі тартымды ұсыныстар арқылы жапон компаниясының АҚШ-тағы барлық операцияларын Даллас сыртында шоғырландыруға үгіттеді. Француз үкіметі Walt Disney Company-ден Париждің шеткі бөлігінен еуропалық тақырыптық парк салу туралы келісімін алу үшін компанияға қаланың сырт жағынан нарықтық бағасынан әлдеқайда төмен бағада жер сатып, парк пен қала арасын жалғайтын еркін жол салуды оз міндетіне алды.

Осындай бастамалардың бірнеше түрі болады. Ең көп таралған бастамалар қатарына қарызға төмендетілген үстеме, еншілес құрылыс және салықтық жеңілдіктер ұсыну жатады. Кенже қалған мемлекеттер көбінесе бастамалардың өзге түрлерін ұсынады. Мәселен, жоғары салықтық жеңілдіктермен қатар олар инвесторларды көптеп тарту үшін шикізат пен құрылғыларды ел аумағына еш төлемсіз алып кіруге жағдай жасап, басқа импорттаушылардың іс-әрекеттеріне шектеу салу арқылы нарықтық қолдау корсетеді және компанияларға түскен табыстарын елден алып шығуға мүмкіндік жасайды. Сонымен қатар олар шетелдік компаниялардың көңілінен шығу үшін инфрақұрылымындағы кемшіліктерді жойып, ретке келтіруге тырысады.

Халықаралық сауданы бақылау. Менеджерлер назарында ұстауы тиіс саяси ортаның үшінші элементі – халықаралық сауданы бақылау. Кей кездері ел үкіметі шетелдік компаниялармен бәсекелестік ішкі саудаға кері әсерін тигізіп жатыр деп шешуі мүмкін. Отандық бизнестерді қолдау үшін үкімет халықаралық сауда-саттыққа түрлі кедергілер ойлап табады. Ол кедергілер қатарына тарифтер, квоталар, экспортты шектеу келісімдері және «отандық өнімді сатып ал» заңдары кіреді. Соңғы әлемдік экономикалық рецессия кезінде көптеген елдер өзге мемлекеттерден келетін импортқа тарифтерді өсірді және экспорт көлемін арттыру мақсатында отандық бизнесті субсидиялар

Мемлекеттендірілу – бизнестің үкімет бақылауына өту

> «[Ресей Премьер-министрі Владимир] Путин комбайн құрастырушы зауытқа тоқтайды да, сол жерде [еуропалық импорттаушыларға қатысты] тарифтерді өсіретін болып шешеді».
>
> – ЕУРООДАҚТЫҚ САУДА БОЙЫНША ЕСІМІ БЕЛГІСІЗ ЛАУАЗЫМДЫ ТҰЛҒА[43]

арқылы қолдады. Сол кезде сарапшылардың халықаралық сауданы осылайша бақылау ұзақ мерзімде әлемдік экономикалық жағдайды түзетудің орнына ушықтырып жіберуі мүмкін деген пікірін ескеретін үкімет болған жоқ.[44]

Тариф – мемлекет шекарасы арқылы тасымалдайтын заттарға салынатын салық түрі. Тарифтерді тасымалданатын заттар шекарасын кесіп өтетін экспорттаушы ел де, ол заттарды импорттаушы ел де жинай алады. Ең жиі кездесетін импорттық тарифтер отандық компанияларға қолдау көрсету мақсатында импортталған заттың бағасын көтеру үшін салынуы мүмкін. Жапония АҚШ темекі өндірушілеріне Жапонияға импортталған темекі үшін тариф енгізу арқылы олардың бағасын көтеріп, отандық компаниялардың бағасы төмен өнімдері көбірек сатылуына жағдай жасайды. Сонымен қатар тарифтер әдетте кенже қалған елдерде, мемлекеттік қазынаны толтыру мақсатында енгізіледі.

АҚШ-та Бэрд толықтыруына (Byrd Amendment – Батыс Вирджиния штатынан сайланған сенатор Роберт Бэрдтің құрметіне) сәйкес, отандық компания шетелдік компанияның АҚШ нарығында демпинг (өнімдерін нарықтық бағадан төмен бағаға сату) жасап жатқанын дәлелдесе, шетелдік компанияның өнімдеріне тариф салынады және сол салықтан түскен қаражат арыздапушы отандық компанияға беріледі. Бэрд толықтыруының арқасында шарлы мойынтірек шығаратын американдық Torrington компаниясы 63 млн доллар иеленді.[45]

Квота – сауда-саттыққа салынатын кедергілердің ең жиі кездесетіні. *Квота* – саудаға түсетін заттың санына немесе құнына қойылатын шектеу. Квотаның көлемі әдетте отандық компаниялар нарықтың белгілі бір бөлігіне бақылау орнатындай етіп анықталады. Honda АҚШ-қа жылына 425 мың автокөлік импорттай алады. Бұл квота тек АҚШ-қа импортталатын көліктерге ғана қатысты, бірақ компания АҚШ ішінде қанша көлік шығарса да оз еркінде, себебі ол көліктер импорт ретінде есептелмейді. (Шындығында бұл Honda және өзге де көлік шығарушы компаниялардың АҚШ-та өз зауыттарын салуына басты себеп болды).

Экспортты шектеу келісімдері – экспортталатын немесе импортталатын заттардың көлемін немесе құнын шектеу мақсатында ел үкіметтері арасында жасалатын келісімдер. Олар іс жүзінде экспорттық квоталар. Жапон темір өндірушілері АҚШ тарапынан американдық темір өндірушілерді қолдау мақсатында салынатын квоталар мен тарифтерге тап болмас үшін өз еріктерімен жыл сайын АҚШ-қа жөнелтілетін темір көлемін шектеп отырады.

«Отандық өнімді сатып ал» заңы отандық өндірушілерге өнімді немесе бағаны шектеу арқылы басымдық береді. Бірнеше ел осы заңға/әдіске жүгінеді. Бразилияда отандық компаниялардан тек Бразилияда жасалған компьютерлерді сатып алу талап етіледі. Расымен де, Бразилияның шетелдік инвестицияны бюрократиялық бақылауы елде бизнес жасауда басты кедергі болып келеді.[46] Шетелдік компаниялар жасаған униформалардың бағасы американдық компанияның бағасынан екі есе арзан болса да, АҚШ билігі Қорғаныс департаментіне тек АҚШ-та жасалған бірыңғай әскери киім сатып алуды міндеттейді. Мексика үкіметі елде сатылатын көлік бөлшектерінің 50%-ы мексикалық компанияның өнімі болуын талап етеді.

Тариф – мемлекет шекарасы арқылы тасымалданатын заттарға салынатын салық түрі

Квота – саудаға түсетін заттың көлеміне немесе құнына қойылатын шектеу

Экспортты шектеу келісімдері – экспортталатын немесе импортталатын заттардың көлемін немесе құнын шектеу мақсатында ел үкіметтері арасында жасалатын келісімдер

Экономикалық қауымдастықтар. Үкіметтің саясаты халықаралық менеджерлер бетпе-бет келетін саяси қатерлердің санын осіріп не азайтып отырса, мемлекеттер арасындағы сауда-саттық қатынастары да дәл солай халықаралық бизнесті жандандыруы не тоқыратуы мүмкін. Квоталарға, тарифтерге және сол сияқты өзге әдістерге сүйенетін сауда-саттық қатынас халықаралық сауданың дамуына кері әсерін тигізеді. Қазір әлемде халықаралық сауда кедергілерін азайту бойынша үлкен жұмыстар жүріп жатыр. Бұл жұмыстардың барысын халықаралық экономикалық қоғамдарда анық көруге болады.

Халықаралық **экономикалық қоғам** – мүше мемлекеттер арасында сауда-саттық кедергілерін айтарлықтай деңгейде азайтуға немесе мүлдем жоюға өзара келіскен елдер тобы. Алдында айтып өткеніміздей, қай жағынан алып қарасақ та

Экономикалық қоғам – мүше мемлекеттер арасындағы сауда-саттық кедергілерін өзара айтарлықтай деңгейде азайтуға немесе мүлдем жоюға келіскен елдер тобы

Еуроодақ (ЕО) – әлі күнге дейін әлемдегі алғашқы және ең маңызды экономикалық қоғам. Солтүстік Америка Еркін Сауда Келісімінің (NAFTA) пайда болуын Солтүстік Америкалық экономикалық қоғамның алғышарты деп қарастырамыз. Әлемдегі өзге басты экономикалық қоғамдардың қатарына Латын Америка интеграциясы қауымдастығы (Боливия, Бразилия, Колумбия, Чили, Аргентина және т.б. Оңтүстік Америка елдері) мен Ортақ Кариб нарығы (ұйым 15 мүше мемлекеттен тұрады және құрамына Багам аралдары, Белиз, Ямайка, Антигуа, Барбадос және бес қосымша мүше елдер) кіреді.

Мәдени орта

Халықаралық менеджерлердің кәсіби жолында ұшырасатын келесі кедергі – мәдени орта қиындықтары мен олардың бизнеске әсері. Disney компаниясы Гонконгтағы тақырыптық саябақ ашқаннан кейін бизнесі өрге баса қоймады, себебі олар Калифорниядағы Disneyland-тің шағын көшірмесін жасау арқылы жергілікті Қытай мәдениетінің бизнеске әсерін ескермеген болатын. Сондай-ақ Disney саябаққа келуі мүмкін қонақтарға қол ұстасқан ата-ана мен екі бала бейнеленген жарнама көрсету арқылы оларды шатастырып, Қытайдың «бір отбасыға бір бала» саясатын назардан тыс қалдырды. Саябақты қытайлық мәдениетке жақындастыра қайта сәндеп, жарнамадағы олқылықты ретке келтіргеннен кейін ғана келушілердің саны өсе бастады.[47] Елдің мәдениетіне сол халықтың мінез-құлқын құрайтын барша құндылықтары, нақыштары, наным-сенімдері және тілі кіреді.

Құндылықтар, нақыштар, наным-сенімдер және тіл. Мәдени құндылықтар, наным-сенімдер көп жағдайда айқын көрінбейді және кейде тіпті белгілі бір мемлекетте тұратын адамдар оларды солай болуы керек деп қабылдайды. Мәдениеттері ұқсас екі елдің аумағында бизнесті басқаруда мәдени факторлар менеджерлерге ешқандай кедергі тудырмауы мүмкін. Дегенмен менеджердің туған елінің мәдениеті мен бизнес жүргізетін елінің мәдениеті арасында ұқсастықтар болғанда қиындықтар тууы мүмкін. Мәселен, көптеген американдық менеджерлер АҚШ мәдениеті Англия мәдениеті мен дәстүрлеріне өте ұқсас деп есептейді. Екі елдің халқы бір тілде сөйлейді және олардың тарихы тамырласып жатыр. Сонымен қатар екі мемлекет арасындағы тығыз сауда-саттық байланысының тарихы терең. Алайда АҚШ менеджерлері Жапония немесе Қытай Халық Республикасында бизнес жүргізе бастағанда, мәдени ұқсастықтарды табу оңайға түспейді.

Жапон тілінде *«хай»* сөзі (ағылшынша «hi» сөзі секілді оқылады) «иә» («yes») деген мағынаны білдіреді. Бірақ әңгіме барысында «хай» сөзі АҚШ-та әңгімені іліп әкету мақсатында немесе американдықтар сөйлесіп отырған адамға оның әңгімесіне көңіл аударып отырғанын білдіру үшін қолданатын «uh-huh» сөзінің қызметін атқарады. Сонда *«хай»* сөзі қай уақытта «иә» дегенді және қай кезде «uh-huh» дегенді білдіреді? Бұл сұраққа жауап беру оңай емес. АҚШ-тық менеджер жапон менеджерінен белгілі бір сауда келісімінің шарттарына келісетін-келіспейтінін сұрағанда, ол «Хай» деп жауап береді, бірақ бұл «Иә, мен келісемін», «Иә, мен түсіндім» немесе «Иә, мен тыңдап отырмын» дегенді білдіруі әбден мүмкін. Көптеген американдық менеджерлер

Әртүрлі елдің азаматтары бизнес кездесулер өткізген кезде мәдени ерекшеліктер өз әсерін тигізбей қоймайды. Мәселен, мына американдық және жапондық әріптестердің әңгімесі жарасып отырған тәрізді. Бірақ, шын мәнінде, олар өзара толықтай келісімге келуі де немесе келе алмай отыруы да мүмкін.

жапондармен келіссөз жүргізгенде көңілдері түсіп, абдырап кетеді, өйткені олар келіссөз барысында жапондар талқыланып қойған мәселеге қайта орала береді деп ойлайды (себебі алдында ғана жапон менеджерлері сол мәселеге тоқталғанда «Иә» деп айтқан болатын). Американдық менеджерлер Жапонияда «иә» деген сөз әрқашан «иә» дегенді білдірмейтініне тиісті деңгейде назар аудара бермейді.

Елдер арасындағы мәдени ерекшеліктер бизнеске тікелей әсер етуі мүмкін. Мәселен, Ислам дінінде адам басқа адамдардың қиындыққа түскенін пайдаланып табыс табуына болмайды. Мысалы, төлемдерге үстеме қою – адамгершілікке жат әрекет. Айталық, Сауд Арабиясында моторы ошіп қалған көлікті гаражға дейін жеткізіп беру арқылы табыс табатын санаулы ғана компания бар (ондай қызмет көрсету біреудің басына түскен қиындықтан пайда көру болып саналады), ал Суданда банктер клиенттердің депозиттеріне үстеме төлемейді немесе олардың банктен алған несиелеріне үстеме төлеуді талап етпейді. Осындай мәдени және діни тыйымдар жүретін елдерде жоғарыда аталғандар сияқты қызмет түрлерінен табыс табуды көздейтін бизнес жүргізуде халықаралық менеджерлер айтарлықтай жетістіктерге жетуі қиын шаруаға айналады.

Кей елдер арасындағы мәдени ерекшеліктер өте нәзік көрінгенімен, бизнеске әсері зор болуы мүмкін. Мәселен, АҚШ-та көптеген менеджерлердің уақыттың қадірі туралы пікірі ұқсас. Американдық менеджерлердің басым көпшілігі іс-әрекет жоспарын күнтізбеге тиянақты түрде тізіп қояды және сол жоспардан барынша айнымауға тырысады. Кей халықтардың мәдениетінде уақытқа аса қатты мән берілмейді. Таяу Шығыста менеджерлер алдын-ала кездесудің уақытын белгілеп қоюды ұнатпайды және олар болашақтағы кездесулер кестесін өте сирек жасайды. Таяу Шығыс менеджерлерімен жұмыс жүргізетін американдық менеджерлер кейде олардың кездесуге кешігіп келуін келіссөзде басымдыққа ие болуға ұмтылу немесе құрмет көрсетпеу деп бағалауы мүмкін. Алайда ол жай ғана уақыт пен оның қадірін түрлі бағалау көрінісі болуы мүмкін.[48] *«Алуан әлем»* айдарында халықаралық бизнестерге ықпал ететін мәдени күштердің тағы бір тобына тоқталамыз.

Тіл өз алдына халықаралық бизнеске әсер ететін маңызды фактор деп саналады. Көптеген ірі компаниялар ағылшынша сөйлемейтін клиенттермен байланысын күшейтуге бағытталған жұмыстар жүргізіп отыр. Мысалы, Үндістан интернет қолданушылар саны бойынша әлемде екінші орында, бірақ олардың жартысынан көбі ағылшын тілінде еркін сөйлемейді. Бұл олардың Google-да керегін іздеу немесе Amazon.com сайтында тапсырыс беруде қиналатынын көрсетеді. Әсіресе Google интернеттегі материалдарды ағылшын тілінен басқа тілдерге және өзге тілдерден ағылшын тіліне дұрыс аударуға көмектесетін платформаларға үлкен инвестиция құюда.[49]

Халықаралық бизнесті дамытуда түрлі тілде сөйлеудің өзі тудыратын нақты кедергілерден бөлек сөздердің астарлы мағынасы да маңызды рөл атқарады. Мәселен, Imperial Oil of Canada компаниясы жанармайын Esso бренд атауымен нарыққа шығарады. Компания жанармайын Жапонияда сатпақшы болғанда «esso» сөзі жапонша «моторы өшіп қалған көлік» деген мағына беретінін анықтайды. Сол сияқты Chevrolet компаниясы the Nova деп аталатын американдық моделін Латын Америкасында сатуға шығарғанда General Motors басшылары көлік пе себепті аз сатылып жатқанын білмей аң-таң болады. Кейін белгілі болғандай, испан тілінде *«no va»* сөзі «жүрмейтін» деген мағынаны білдіреді екен. Жасыл түс мұсылман елдерінде кеңінен қолданылса, кей мемлекеттерде өлім түсі ретінде қабылданады. АҚШ-та қызғылт түс әйелдердің түсі саналса, басқа елдерде сары түс нағыз әйелдерге арналған түс деп есептеледі.

Түрлі мәдениеттер арасындағы жеке бас мінез-құлқы. Түрлі мәдениет өкілдері арасында анық мінез-құлық және көзқарас ерекшеліктері болатыны анық. Мәселен, дат ғалымы Геерт Хофстеде осыған әлемнің ондаған елінде жұмыс істейтін 116 мың қызметкерді зерттей отырып көз жеткізген және бірнеше қызықты айырмашылық тапқан.[50] Хофстеде ең алғашқы еңбегінде түрлі мәдениеттер ара-

АЛУАН ӘЛЕМ

Жергілікті хедхантерлермен бәсекелесу

Кент Кедл Ұлыбританиядағы менеджменттік консалтингпен айналысатын Control Risks LLC компаниясының Үлкен Қытай және Солтүстік Америка аймағы бойынша атқарушы директоры қызметін атқарады. Кедл осы жаңа жұмысқа кіріскен алғашқы алты ай ішінде бар болғаны төрт топ-менеджер ғана оның Шанхайдағы офисіне келіп, жергілікті бәсекелестері қазіргі айлығынан үш есе көп жалақы ұсынғаны туралы айтқан. Бұл өзге бизнес-мәдениетте жұмыс істеуге жаңа келген менеджерді қақпанға түсіру жолы ма? «Жоқ» дейді Кедл, төрт менеджердің төртеуі де көп ұзамай өздері айтқан жоғары жалақы ұсынған компанияларға ауысып кеткен. «Мына жігіттерге апта сайын хедхантерлер (бизнес позицияларды толтыру үшін басқа компанияларда жұмыс істеп жүрген лайықты адамдарды жұмысқа тартушылар) қоңырау шалады, – дейді Кедл. – Бұл бүгінгі номері бірінші мәселе».

Нью-Йоркте орналасқан Rheem Bell & Mermelstein заң компаниясының серіктесі Эдуард Мермелстейн де Мәскеуде дәл осындай мәселеге тап болған. Компания Мәскеудегі офисін ашқаннан кейін оны басқаруға үйрету үшін Мермелстейн алты ай бойы топ менеджерлер дайындайды. Соңғы екі жылда оның екі бірдей жоғары лауазымды қызметкеріне жергілікті бәсекелестері екі есе жоғары айлық ұсынып, өздеріне жұмысқа тартпақшы болған. «Бәсеке аяушылық дегенді білмейді. Олар саған екі апта бұрын алдын-ала ескертпей кетіп қалады», – дейді Мермелстейн.

Тез өсіп келе жатқан нарықтарда бизнес жасаушы өзге компаниялар секілді Control Risks және Rheem Bell & Mermelstein шетелдік операцияларға жауапты ретінде экспат менеджерлерді (компанияның бас офисі орналасқан елден келген менеджерлер) жұмылдырса, олардан төменгі сатыдағы менеджерлік қызметтерді жергілікті мамандармен толтырады. Экспаттарды жалдау жергілікті менеджерлерді жалдағанға қарағанда, көбіне компания үшін қымбатқа түсіп жатады. Бірақ соңғы уақытқа дейін көптеген мультиұлттық компаниялар оларды компанияның бизнесі туралы жақсы білетіні және стратегиялық басқарудағы жақсы тәжірибесі үшін топ позицияларға тағайындап келді. Дегенмен соңғы онжылдықта компаниялар экспат басқарушы менджерлерді жалдаудың артықшылықтарын қайта қарастырып келеді. Оларды жалдау қымбатқа түсетіні басты мәселе болып тұр. Алайда көптеген мультиұлттық компаниялар мәдени ерекшеліктерді сезіне білу мен жергілікті бизнес және билік орындарымен тиімді қатынас орната білу сияқты менеджерлік активтің «жұмсақ тұстарына» басымдық беруде.

«Экспат менджерлер жергілікті мәдениетке сіңісе алмайды», – дейді адам ресурстарын басқарумен айналысатын мультиұлттық Manpower компаниясының атқарушы директоры Джеффри А. Джоэррес. «Сондай-ақ шетелдіктердің компанияда жұмыс істеуі жергілікті менеджерлер арасында экспаттардың кесірінен олар үшін қызметтік жоғарылауды шектейді деген сенім қалыптастырады», – дейді ол. Джоэррес Кедл мен Мермелстейн айтып өткен «менеджерлік талантқа талас дамушы елдерде өршіп келе жатқанынан» өте жақсы хабардар. Сонымен қатар оның айтуынша «Жергілікті компаниялар мультиұлттық компаниялармен тең дәрежеде бәсекеге түсетіндей деңгейде өсіп келе жатыр. Өйткені мультиұлттық компаниялар үшін жергілікті жағдайды түсіну өте қымбатқа түседі».

Мәселенің осы бөлігін шешу мақсатында Кент Кедл адам ресурстарын басқарудың негізгі стратегияларын қайта қарауда. Ол жаңадан жұмысқа кіріскен менеджерлерге жоғары жалақы алу мен жоғары позицияға ие болу үшін қызметтік өсу жолын анықтап береді және менеджерлер қызметтік өсу және жалақыны көтеруді сұрамай тұрып өзі өсіріп отырады. Control Risks сияқты жағдайдағы компаниялар үшін «Адам ең құнды актив деген қағида құр корпорациялық әңгіме емес. Ол – Қытай сияқты нарықта нағыз шындық...».

Дереккөз: Jennifer Alsever, «The Great Expatriate Hiring Boom», Fortune (May 15, 2013), http://fortune.com, on August 25, 2014; Jeffrey A. Joerres, «Beyond Expats: Better Managers for Emerging Markets», *McKinsey Quarterly* (May 2011), www.mckinsey.com, on August 25, 2014; E. Michael Norman, «What Does the Future Hold for Expatriate Talent Management?» Sibson Consulting *Perspectives* 18:1 (2010), www.sibson.com, on August 25, 2014; Sibson Consulting, «Expatriate Talent Market Trends Survey» (Fall 2009), www.sibson.com, on August 25, 2014.

Мына топ қазір ғана үздік жұмысы үшін марапатқа ие болды. Олар ұжымдық мәдениет өкілдері болса, топ үшін марапаттың орны өте маңызды болмақ. Ал индивидуалистік мәдениет өкілдері болса – марапат жеке болғанын қалар еді.

сындағы ерекшелікті сипаттайтын төрт өлшемді қарастырған. Жақында ғана ол бесінші өлшемді қосты. Ол өлшемдер 5.4-сызбада көрсетілген.

Хофстеде мәдени ерекшеліктерді сипаттаудың бірінші өлшемі ретінде әлеуметтік бағдарды қарастырады.[51] **Әлеуметтік бағдар** – тұлғаның индивидтік мүдде мен ұжымдық мүдденің салыстырмалы түрде қайсысы маңыздырақ екенін қарастыратын сенімдері. Әлеуметтік бағдардың екі шеткі нүктесіне индивидуализм мен коллективизм жатады. *Индивидуализм* – тұлғаның мүддесі жоғары тұруы керек деген мәдени сенім. Хофстеденің зерттеуіне сәйкес, АҚШ, Ұлыбритания, Австралия, Канада, Жаңа Зеландия және Нидерланды халқына индивидуалистік мәдениет жақын. Коллективизм – ұжымның мүддесі бірінші кезекте тұру керек деп санайтын индивидуализмге қарама-қарсы мәдени сенім. Хофстеденің пікірінше, Мексика, Греция, Гонконг, Тайвань, Перу, Сингапур, Колумбия және Пәкістан халқының құндылықтары салыстырмалы түрде коллективистік құндылықтарға жатады. Индивидуализмнің деңгейі жоғары елдерде көптеген адамдар жеке қызметкердің жұмысына лайықты сыйақы жүйесінің болғанын дұрыс көруі мүмкін. Ал коллективистік мәдениетте ондай сыйақы жүйесінің болуы ұжымның қызметіне кері әсер етуі мүмкін.

Екінші маңызды мәдени өлшемге **билік бағдары** – бизнес-ұйымдар сияқты иерархиялы ортада биліктің түрлі деңгейлері мен күш болуын дұрыс деп есептейтін сенімдер жатады. Кейбір мәдениеттер *билікке құрмет* арқылы сипатталады. Бұл – адамдар иерархиялық сатыда өзінен жоғары тұрғандардың билігін мойындап, олардың күшке иелік ету құқығына құрметпен қарауға жақын тұрады. Хофстеденің ойынша, Франция, Испания, Мексика, Жапония, Бразилия, Индонезия және Сингапур салыстырмалы түрде күшке құрметпен қарайтын мәдениетке жатады. Ал *билікке толеранттық* бағдары тән мәдениеттерде адамдар тұлғаның иерархиядағы позициясына аса қатты мән бермейді. Ол адамдар иерархияда өздерінен жоғары сатыда орналасқандардың шешімі мен мандаты дұрыстығына күмән келтіріп, тіпті кейде оларды қабылдаудан бас тартуы мүмкін. Хофстеденің зерттеу жұмысында АҚШ, Израиль, Австрия, Дания, Ирландия, Норвегия, Германия және Жаңа Зеландия халқы күшке толераттық танытатын мәдениет өкілдері қатарына кіреді.

Хофстеде қарастырған түрлі мәдениеттегі тұлғалық ерекшеліктердің үшінші негізгі өлшемі– **белгісіздік бағдары,** яғни адамдардың белгісіздік және екіұшты жағдайлар туралы сезімі. Белгісіздікті қабылдайтын мәдениеттің адамдары өзгерістер арқылы шабыттанып, жаңа мүмкіндіктерді өткізіп алмауға ұмтылады. Хофстеденің пікірінше АҚШ, Дания, Швеция, Канада, Сингапур, Гонконг және Австралияда тұратын адамдар осы категорияға кіреді. Ал *белгісіздіктен қашатын* адамдар кез келген екіұшты жағдайды ұнатпайды және одан қашуға тырысады. Хофстеденің ойынша Израиль, Аустрия, Жапония, Италия, Колумбия, Франция, Перу және Германия халқы белгісіздіктен бойын аулақ ұстауға тырысады.

Мәдени құндылықтардың төртінші өлшемін Хофстеде **мақсат бағдары,** яғни адамдардың түрлі мақсаттарға жету ыптасын сипаттайтын мінез-құлық арқылы қарастырады. Мақсат бағдарының бір түрі – *қатаң мақсатты мінез-құлық.* Мұндай мінез-құлықты адамдар материалдарға иелікті, ақшаны және қайсарлықты жоғары бағалайды. Ал босаңқы мақсатты мінез-құлықты адамдар әлеуметтік қатынастарды, өмір сапасын және өзгелердің жағдайын ойлауды бәрінен жоғары қояды. Хофстеденің зерттеуіне сәйкес, Жапонияда көптеген адамдар қатаң агрессив мақсатты мінез-құлық танытса, Германия, Мексика, Италия және АҚШ-та тұратын адамдарға орташа қатаң мақсатты мінез-құлық тән. Нидерланды және Дания, Норвегия, Швеция мен Финляндия секілді Скандинавия елдерінде адамдар салыстырмалы түрде босаңқы мақсатты мінез-құлық көрсетеді.

Әлеуметтік бағдар – тұлғаның индивидтік мүдде мен ұжымдық мүдденің салыстырмалы түрде қайсысы маңыздырақ екенін қарастыратын сенімдері

Билік бағдары – бизнес-ұйымдар сынды иерархиялы ортада биліктің түрлі деңгейлері мен күштің болуын дұрыс деп есептейтін сенімдер

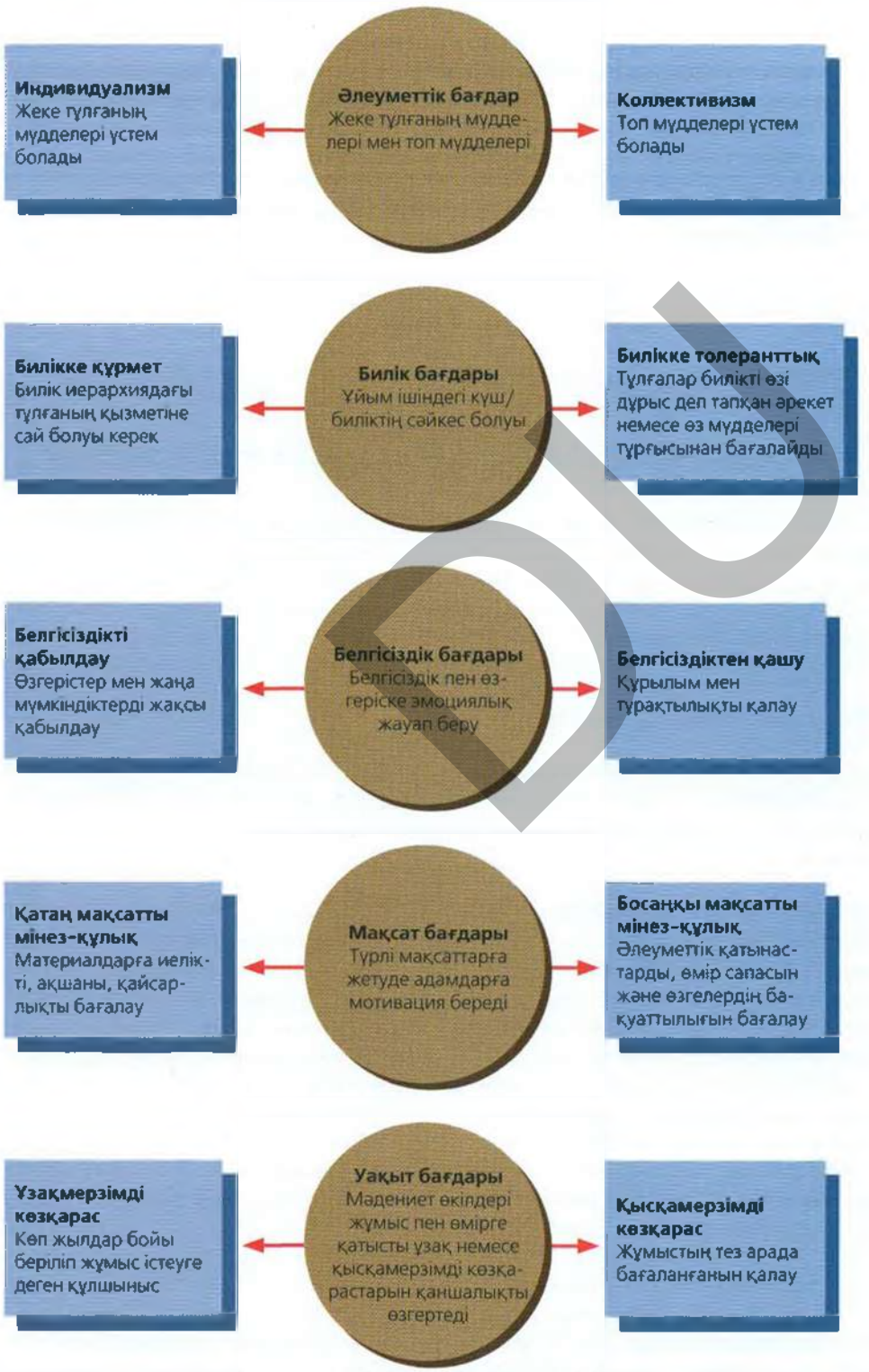
Белгісіздік бағдары – адамдардың белгісіздік және екіұшты жағдайлар туралы сезімі

Мақсат бағдары – адамдардың түрлі мақсаттарға жету ыңтасын сипаттайтын мінез-құлық

PDF

5.4-СЫЗБА. МӘДЕНИЕТТЕР АРАСЫНДАҒЫ ТҰЛҒАЛЫҚ ЕРЕКШЕЛІКТЕР

Хофстеде түрлі мәдениет өкілдерін сипаттау мақсатында бес негізгі ерекшелікті анықтады. Ол ерекшеліктер қатарына әлеуметтік, күш, белгісіздік, мақсат және уақыт бағдарлары кіреді. Әр ерекшеліктің түрлі деңгейі түрлі мәдениет өкілдері деп саналатын адамдардың қабылдауды түсінуіне, құндылықтарына, мотивациясына және мінез-құлқына әсер етеді.



Дереккөз: Griffin, Ricky W. and Putsay, Michael, International Business, 8th ed., © 2015, p. 105. Adapted by permission jf Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Уақыт бағдары аталатын бесінші өлшем Хофстеде моделіне жақында ғана қосылды.[52] Бұл мәдениет өкілдері жұмыс пен өмірге және қоғамның басқа элементтеріне қатысты ұзақ немесе қысқамерзімді көзқарастарды қаншалықты деңгейде қабылдайтынын көрсетеді. Жапония, Гонконг, Тайвань және Оңтүстік Корея секілді мәдениеттерге ұзақмерзімді бағдар тән. Бұл бағдардың бір көрінісі ретінде жоғарыда аталған мәдениет өкілдерінің оз мақсатқа жету үшін ұзақ жылдар бойы еңбек етуге даяр екенін қарастыруға болады. Ал Пәкістан және Батыс Африка сынды өзге мәдениеттердегі адамдарға қысқамерзімді бағдар тән. Нәтижесінде, бұл мәдениеттегі адамдар тез арада сыйақы ұсынатын жұмыс таңдауға тырысады. Хофстеденің зерттеуіне сәйкес, АҚШ және Германия халқына орта мерзімді бағдар тән.

Менеджер жадналасы

- ☐ Менеджерлер саяси-құқықтық ортаның төрт элементі өз ұйымы мен жұмысына қалай әсер ететінін білуі қажет.
- ☐ Сіз сондай-ақ мәдени ерекшеліктердің халықаралық бизнесті дамытудағы орны және сол ерекшеліктер сізге, әріптестеріңіз бен қызметкерлеріңізге және бизнесіңізге қалай әсер ететінін жақсы түсінуіңіз керек.

Жаһандық экономикадағы бәсекеге араласу

Жаһандық экономикада бәсекеге түсу бизнес үшін қиындық, әрі мүмкіндік. Қиындықтардың түп негізі түрлі факторға байланысты, соның ішіне ұйымның ауқымы да кіреді. Сонымен қатар халықаралық менеджменттің жоспарлау және шешім қабылдау, ұйымдастыру, басқару және бақылау қызметтеріне қатысты салдары бар.

Жаһандану және ұйым ауқымы

Түрлі ауқымдағы компаниялардың барлығы дерлік халықаралық нарықта бәсекеге түскенімен, мультиұлттық корпорациялар, орта және шағын көлемді компаниялар бетпе-бет келетін қиындықтар мен мүмкіндіктерде негізгі айырмашылықтары бар.

Мультиұлттық корпорациялар – ұзақ уақыт бойы әлемдік нарықта бәсекеге түсіп келе жатқан компаниялар. Жалпы, бұл компаниялар жаһандық деңгейде әрекет жасайды. Олар бір нарықтан келесі нарыққа капитал, технология, адам ресурстарын, жаңадан ойлап табылған дүниелерді және ақпаратты тасымалдайды. Олар бизнесін кеңейту мүмкіндіктерін кез келген жерден іздейді. МҰК өз менеджерлеріне жергілікті және аймақтық мәселелерді шешуде еркіндік береді/қырағылық танытуды тапсырады. Дегенмен әр бизнес операциясы туралы компанияның орталық билігі хабардар болып отырады. Орталық биліктің (штаб-пәтерлер немесе компанияның бас офисі) менеджерлері компанияның стратегиялық бағытын анықтап, басты саяси және озге де маңызды шешімдерді қабылдайды. Мультиұлттық корпорацияларға әлемдік экономиканы түсінетін, өзге мәдениет өкілдері саналатын бизнес және үкімет мүшелерімен тіл табыса білетін аға менеджерлер қажет. 5.2-кестеден жылдық табысы бойынша әлемдегі ең ірі деген мультиұлттық компаниялар тізімін көруге болады.

Уақыт бағдары мәдениет өкілдері жұмыс пен өмірге және қоғамның басқа элементтеріне қатысты ұзақ немесе қысқамерзімді көзқарастарды қаншалықты деңгейде қабылдайтынын көрсетеді

Орта көлемді ұйымдар. Көптеген орта көлемді компаниялар көбінесе ішкі бизнес-ұйымдар ретінде қарастырылғанымен, олар шетелге өнім сатып, шетелден керек бұйымдарды сатып ала алады және өзге елдің бизнестерімен оз нарықтарында

бәсекеге түседі. Дегенмен соңғы уақытта орта көлемді компаниялар шетелдік нарыққа кіруде. Мысалы, американдық фитнестік желі Gold's Gym компаниясы бірнеше елде өз ғимараттарын ашуда және олардың ішінде Мәскеу де бар. Мультиұлттық корпорацияларға қарағанда, шетелде бизнесі бар орта көлемді компаниялар жаңа нарықтарға оларды өте мұқият зерттеп барып қана кіреді. Олар сондай-ақ шетелдегі бизнес операцияларын жүргізу үшін бірнеше халықаралық маманға көбірек иек артады.

Шағын ұйымдар. Күннен-күнге шағын көлемді компаниялар өздерінің әлемдік экономикадан пайда көретінін жақсы түсініп келе жатыр. Мәселен, олардың кейбірі көпұлтты корпорацияларға қажетті тауарларды жеткізу арқылы қызмет көрсетеді. Мысалы, сүт фермасы бар фермер өз өнімін Carnation Company-ге сату арқылы Nestle компаниясымен бизнес жүргізуде. АҚШ-та жергілікті көлік бөлшектерін сатушы компаниялар Toyota және Honda зауыттарына қажетті бөлшектерді сату арқылы тиімді бизнес жасап отыр. Жергілікті жеткізушілер ретінде қызмет көр-

5.2-КЕСТЕ. ӘЛЕМНІҢ ІРІ КОМПАНИЯЛАРЫНЫҢ КІРІСІ (2014)

Орны	Компания атауы	Табыс (млн доллар)	Пайда (млн доллар)
1	WallMart Stores	476,294	16,022
2	Royal Dutch Shell	459,599	16,371
3	Sinopec Group	457,201	8,932
4	China National Petroleum	432,007	18,504
5	Exxon Mobil	407,666	32,580
6	BP	396,217	23,451
7	State Grid	333,386	7,982
8	Volkswagen	261,539	12,071
9	Toyota Motors	256,454	18,198
10	Glencore	232,694	-7,402
11	Total	227,882	11,204
12	Chevron	220,356	21,423
13	Samsung Electronics	208,938	27,245
14	Berkshire Hathaway	182,150	19,476
15	Apple	170,910	37,037
16	AXA	165,893	5,950
17	Gazprom	165,016	35,769
18	E.ON	162,560	2,843
19	Phillips 66	161,175	3,726
20	Daimler	156,628	9,083
21	General Motors	155,427	5,346
22	ENI	154,108	6,850
23	Japan Post Holdings	152,125	4,782
24	EXOR Group	150,996	2,768
25	Industrial & Commerce Bank of China	148,802	42,718

Дереккөз: fortune.com 12 мамыр, 2015

сетумен қатар кейбір кіші бизнестер шетелге өнімдері мен қызметтерін ұсынып немесе керісінше шетелден тауар сатып алып, шетелдік компанияның қызметін пайдаланады. Мәселен, Техастың Корсикана қаласындағы Collin Street Bakery компаниясы өз кекстерін әлем бойынша сатуда. 2014 жылы компания 196 мемлекетке өз өнімдерін тасымалдаса, оның ішінде Жапонияның бір өзіне 150 мың фунт жемісті кекс сатқан. Кіші көлемді компаниялардың көбісі өздерінің халықаралық сауда жүргізуде жай ғана импорттау немесе экспорттау (не екеуі де) операцияларына ғана сүйенеді. Сондықтан да оларға бірнеше ғана маманданған менеджменттік позиция керек. Мысалы, Collin Street Bakery компаниясында халықаралық операцияларға жауапты бір ғана жергілікті менеджер бар. Әр мемлекеттің ішіндегі пошта арқылы жасалған тапсырыстарды жеткізу әр нарықтың өзінің жергілікті компанияларымен қосымша келісім жасау арқылы жүзеге асырылады.

Жаһандық экономикадағы менеджмент қиындықтары

Осы кітаптың мазмұнындағы жоспарлау және шешім қабылдау, ұйымдастыру, жетекшілік ету және бақылау сынды менеджменттің басты функциялары жергілікті менеджерлерге қаншалықты маңызды болса, халықаралық деңгейдегі менеджерлер үшін де маңызы соншалықты зор. Халықаралық бизнестегі менеджерлер өз компаниялары болашақта қандай жетістікке жетуі керегі туралы анық біледі; өз жоспарларын іске асыру үшін ұйымдастыра білуі; қызметкерлерін ынталандыра білуі лайықты бақылау механизмдерін дамытуы қажет.[53]

Жаһандық экономикадағы жоспарлау мен шешім қабылдау. Жаһандық экономикада тиімді жоспарлау және тиімді шешім қабылдау үшін менеджерлер бизнес-ортадағы мәселелер мен бәсеке жағдайларын тереңірек білгені дұрыс. Олар жергілікті нарықтың шарттарын және технологиялар өздерінің бизнес операцияларына қалай әсер ететінін түсінуі керек. Корпорациялық деңгейде тиімді қызмет атқару үшін менеджерлерге үлкен көлемді ақпарат қажет. Қай нарықтар өсіп жатыр? Қай нарықтар кішірейіп жатыр? Әр нарықта ішкі және шетелдік бәсекелестер немен айналысып жатыр? Олар сондай-ақ өз ұйымдарына қатысты түрлі стратегиялық шешімдер қабылдауы тиіс. Мысалы, Франциядағы нарыққа кіргісі келген компания жергілікті компанияны сатып алуы керек пе, жаңа операциялар бастауы қажет пе, әлде стратегиялық одақ құру жолдарын іздеуі тиіс пе? Маңызды мәселелердің қатарына орта жағдайлары, әлемдік ұйымдағы мақсаттар мен жоспарлаудың орны және шешім қабылдау сол әлемдік ұйымның қызметіне қалай әсер ететіні кіреді. Біз 6-тараудан 9-тарауға дейін жоспарлау мен шешім қабылдау туралы айтқанда, әлемдік менеджерлерге қатысты арнайы әрекеттерге тоқталамыз.

Жаһандық экономикадағы ұйымдастыру. Халықаралық бизнестегі менеджерлерге түрлі ұйымдастыру мәселелерімен де айналысуға тура келеді. Мәселен, General Electric бизнес-операциялары әлемнің түпкір-түкпірінде жүріп жатыр. Компания жергілікті менеджерлерге бизнес жүргізуді басқаруда үлкен жауапкершілік жүктеу туралы шешім қабылдады. Ал жапон компаниялары болса шетелдік операцияларына жауапты менеджерлеріне салыстырмалы түрде аз жауапкершілік жүктейді. Нәтижесінде, ол менеджерлер шетелдік бизнес-операциялардың мәселелерімен таныстырып, оларды шешу жолдарын мақұлдату үшін Жапонияға жиі барып-қайтуға мәжбүр. Халықаралық бизнестегі менеджерлер ұйымның құрылымы, өзгерісті және адам ресурстарын басқару мәселелерімен тікелей айналысуы қажет. Стратегиялық тұрғыдан да ұйымдастыруға қатысты шешімдер ұйымдастырушылық икемділіктен бастап, экспат менеджерлерді дамытуға дейінгі мәселелерді шешуде қолданылады.[54] Халықаралық ұйымды ұйымдастырудың арнайы мәселері 10-тараудан 13-тарауға дейінгі аралықта қарастырылады.

Жаһандық экономикадағы басқару. Жоғарыда кейбір мәдени факторлар халықаралық ұйымдар қызметіне әсер ететінін айтып өткенбіз. Жеке менеджерлер өзге мәдениет өкілдерімен бизнес жүргізгенде сол және өзге де факторларға мән беруі тиіс. АҚШ-тың бес түрлі штатынан келген бес менеджерді басқару бес түрлі мәдениет өкілдерінен тұратын бес менеджерді басқарудан әлдеқайда оңай. Менеджерлер мәдени факторлар тұлғаларға қалайша әсер етеді, ынталандыру процестері түрлі мәдениеттерде қалай жүреді, түрлі мәдениетте басшылықтың рөлі қалай өзгеріп тұрады, түрлі мәдениеттегі коммуникацияның ерекшеліктері қандай мәдениеттер тұлғаралық және топтық процестерге қалайша тәуелді екенін түсіну қажет. 14-тараудан 18-тарауға дейін халықаралық менеджерлер басқа адамдарды басқару және олармен қарым-қатынас жасауда назар аударуға тиіс мәселелерге тоқталамыз.

Жаһандық экономикадағы бақылау. Халықаралық ұйымдардағы менеджерлер бақылау туралы да білуі керек. Қашықтық, сағат белдеулеріндегі айырмашылық және мәдени факторлар бизнес-операцияларды бақылауда маңызды рөл атқарады. Мәселен, кей мәдениеттерде үнемі бақылап отыру қалыпты саналса, кей мәдениеттерде олай емес. АҚШ пен Қытайдағы менеджерлер сағат белдеуіндегі айырмашылыққа байланысты маңызды ақпаратты тиімді алмаса алмауы мүмкін. Халықаралық менеджерлер үшін бақылау бойынша негізгі мәселелер операциялық менеджмент, өнімділік, сапа, технология және ақпараттық жүйелер төңірегінде туындап отырады. Аталған мәселелер бизнес-операцияларды бақылауға арналған 19 және 20-тарауларда жинақтап қарастырылады.

☑ Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлерге негізгі менеджменттің функцияларының халықаралық бизнеске қатысын түсіну керек.
- ☐ Менеджерлер шағын бизнес иелері халықаралық нарықтар мен бәсекелестерін мұқият зерттеп, бағалауға тиіс.

Түйін

1. Халықаралық бизнестің түп негізі, мәні, соңғы трендтері, жаһандануды басқару және әлемдік нарықтағы бәсекені сипаттаңыз.
   - Әлемдік экономикада бизнес-операция жүргізуді үйрену – қазіргі менеджерлер бетпе-бет келіп жүрген басты қиыншылық.
   - Бизнестерді көлемі бойынша ішкі, халықаралық, мультиұлттық және жаһандық деп бөлуге болады.
   - Менеджерлер интернационалдануды және компанияның қазіргі халықаралық іс-әрекеттері деңгейін түсінуге тиіс.
2. Жаһандық экономика, ТСБК және ДСҰ құрылымын сипаттаңыз.
   - Дамыған нарық экономикалары мен жүйелері бүгінгі жаһандық экономикада үстемдік етеді.
   - Солтүстік Америка, Еуроодақ және Тынықмұхиттық Азия жаһандық экономикада маңызды рөл атқарады.
   - Шығыс Еуропа, Латын Америкасы, Қытай Халық Республикасы, Үндістан және Вьетнам сынды әлеуеті жоғары/өсімі жоғары экономикалар менеджерлер үшін маңызды нарық болып саналады.
   - Мұнай экспорттаушы Таяу Шығыстағы экономикалар да маңызды.
   - ТСОК пен ДСҰ жаһандық экономика эволюциясында ерекше рол ойнайды
3. Халықаралық менеджментке тән орта қиындықтарын анықтап, оларды талқылаңыз.
   - Жаһандық контекстегі көптеген қиындықтар – халықаралық орта контексімен байланысып жатқан өз алдына бөлек ерекше мәселелер
   - Ол қиындықтар – халықаралық менеджменттің экономикалық, саяси-құқықтық және мәдени ортасының көрінісі.

DU

4. Жаһандық экономикадағы бәсекенің негізгі мәселелерін, соның ішінде ұйымның ауқымына байланысты менеджменттегі қиындықтарды сипаттаңыз.
   - Жаһандық экономикадағы бәсекенің негізгі мәселелері ұйымның көлеміне (мультиұлттық корпорация, орта немесе шағын көлемді ұйым) байланысты.
   - Сонымен қатар халықаралық ұйымдар менеджменттің жоспарлау мен шешім қабылдау, жетекшілік ету және бақылау сынды функцияларын қарастыруы қажет.

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Халықаралық бизнес жүргізудің төрт негізгі деңгейін сипаттаңыз. Сіздің ойыңызша кез келген компания төртінші деңгейге жете ала ма? Жете алса, қалай? Жете алмаса, не себепті?
2. Жаһанданудың торт стратегиясының әрқайсысына тонетін қауіптерді және сол стратегияның бизнеске тигізер пайдасын сипаттаңыз.
3. Халықаралық сауданы саяси бақылаудың түрлі әдістерін сипаттаңыз. Олардың арасындағы айырмашылықтарға тоқталуды ұмытпаңыз.
4. Ұйымның көлемі мен жаһандану арасындағы байланысты түсіндіріңіз. Тек ірі компанияларды ғана жаһандық компаниялар деп қарастыруға бола ма?

Талдау сұрақтары

5. АҚШ-та орналасқан мультиұлттық компаниялар үшін дамыған нарыққа кірудің артықшылықтары мен кемшіліктері қандай? Американдық мультиұлттық корпорация үшін әлеуеті жоғары/өсімі жоғары экономикалы нарыққа кірудің артықшылықтары мен кемшіліктері қандай?
6. Өзіңіз қызығатын индустрияны таңдаңыз. Сол индустриядағы компанияларға халықаралық бизнестің тигізіп келе жатқан әсерлерін сипаттаңыз. Халықаралық бизнестегі тренд әсер етпейтін индустриялар бар ма? Бар болса – қандай? Жоқ болса, не себепті?
7. Сіз болашағы зор ойыншық шығаратын компанияның бас атқарушы директорысыз және халықаралық нарықта бизнес жүргізуге ниеттісіз. Халықаралық бизнеске айналуда сіз қандай қадамдар жасайсыз? Шешім қабылдау процесінде қандай мәселелерге аса мән бересіз? Компанияңызды қалай ұйымдастырасыз?

Тапсырма сұрақтары

8. Интернеттен әлемдік стратегиялық альянс немесе әлемдік бірлескен кәсіпорын арқылы бизнес жүргізіп отырған компания туралы ақпарат іздеңіз. (*Қосымша комек:* кез келген ірі мультиұлттық корпарацияның әлемдік бірлескен кәсіпорындарда үлесі болады және сіз керек ақпаратты компанияның сайтындағы «Корпорация туралы» деген беттен таба аласыз). Сіздің ойыңызша, кәсіпорынның басты мақсаттары не? Компания оз мақсаттарына жете алады деп есептейсіз бе? Жете алса, қалай жетпек? Жете алмаса, компания қандай кедергілерге тап болмақ?
9. Өзіңізді Walmart компаниясының бас атқарушы директорымын деп елестетіңіз. Компанияңыз өзінің жаһандану талпыныстарын жалғастыру барысында бизнес ортада қандай басты қиындықтарға тап болуы мүмкін? Walmart-қа қатысты нақты мысал келтіріңіз.
10. Төмендегі Хофстедеңің мәдени өлшемдеріне негізделген кестені бір шолып шығыңыз. Кестеге сүйене отырып, сіз қай мемлекетте жұмыс істер едіңіз және неге дәл сол елді таңдадыңыз? Кестедегі елдер арасынан қай ел жұмыс істеуге тартымдылығы жағынан сіз үшін ең төменгі орында? Неге бұлай?

DU

	Билік дистанциясы Аралық: 11-104	Индивидуализм Аралық: 9-91	Белгісіздіктен қашу Аралық: 8-112	Қатаңдық Аралық: 5-95
Германия	35	67	65	66
Үндістан	77	48	40	56
Израиль	13	54	81	47
Ұлыбритания	35	89	35	66
АҚШ	40	91	46	62

Тиімді техникалық дағдылар қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Ұйым айналысатын жұмысты түсіну және оны іске асыру үшін техникалық дағдылар ауадай қажет. Кей компаниялар тиімді халықаралық стратегияларды дамыту үшін үлкен көлемді ақпаратты талдаумен айналысады. Бұл жаттығу сізге ақпаратты жинау және оның компанияның бизнесіне тигізер әсерін анықтау бойынша тапсырмаларды орындауға қажетті техникалық машықтарды дамытуға көмектеседі.

Жаттығу алғышарты

Халық саны бойынша ең ірі бес мемлекетке Қытай, Үндістан, АҚШ, Индонезия және Бразилия жатады. АҚШ-та орналасқан көпұлтты компанияның менеджері ретінде сізге жоғарыда аталған әр мемлекеттегі сауда-саттық және халық туралы ақпарат керек болады. Өзіңізге қажетті ақпаратты сіз төмендегі тапсырмада көрсетілген алты қадамды орындау арқылы жинай аласыз. Интернетті қолданып, керек ақпаратты келесі жолдар арқылы да таба аласыз. Импорт/экспортқа қатысты ақпаратты U.S. Census Bureau сайтынан алуға болады. Ол үшін **www.census.gov/foreign-trade/aip/index.html#profile** парақшасына өтіп, сайттың басты бетінен соңғы мәліметтерді жүктей аласыз. Сондай-ақ Census Bureau сайтындағы **www.census.gov/ipe/www/idb/rank.php** парақшасынан болашақтағы халық саны туралы болжамдарды таба аласыз. Қалған басқа да ақпаратты сіз АҚШ-тың Орталық Барлау Қызметі шығаратын *World Factbook*-тен **www.cia.gov/cia/publications/factbook.index.html** сілтемесі арқылы таба аласыз.

Тапсырма

Өзіңізге қажетті ақпаратты келесі қадамдарды орындау арқылы жинай аласыз:

1. Болжам бойынша 2050 жылға қарай халық саны ең көп болатын бес мемлекетті тізіп шығыңыз.
2. Қазір АҚШ-қа өнімдерді көп экспорттайтын ірі бес мемлекеттің тізімін жасаңыз.
3. Қазір АҚШ-тан өнімдерді көп импорттайтын ірі бес мемлекеттің тізімін жасаңыз.
4. Орташа өмір сүру ұзақтығы мемлекеттегі адамдардың өмір сапасы туралы хабар береді. Әлемдегі халық саны бойынша ең ірі бес мемлекеттегі адамдардың орташа өмір сүру ұзақтығы қанша жыл? АҚШ-қа өнімдерді көп экспорттайтын ірі бес мемлекеттегі көрсеткіш қандай? АҚШ-тан өнімдерді көп импорттайтын ірі бес мемлекеттегі орташа өмір сүру ұзақтығы қанша?
5. Жан басына шаққандағы жалпы ішкі өнім (ЖІӨ) – ел экономикасы жағдайының көрсеткіші. Әлемдегі халық саны бойынша ең ірі бес мемлекеттегі жан басына шаққандағы жалпы ішкі өнім (АҚШ долларымен) қанша? АҚШ-қа өнімдерді көп экспорттайтын ірі бес мемлекеттегі жан басына шаққандағы жалпы ішкі өнім (АҚШ долларымен) қанша? АҚШ-тан өнімдерді көп импорттайтын ірі бес мемлекеттің жан басына шаққандағы жалпы ішкі өнімі (АҚШ долларымен) қанша?
6. Бұл ақпарат сіздің компанияңызға қаншалықты қажет? Мысалы, жиналған ақпарат түрлі мемлекеттердің сауда-саттық серіктес ретінде қазіргі тартымдылығы туралы не айтады? Қолыңыздағы ақпарат сол мемлекеттердің келешектегі сауда-саттық серіктес ретінде тартымдылығы туралы не айтады?

DU

Тиімді коммуникация дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Коммуникациялық дағдылар басқа адамдарға тек ақпарат пен идеяларды жеткізіп қоюмен ғана шектелмейді, олар сол адамдардан келетін ақпарат пен идеяларды игеруді де қамтиды. Тілдік ерекшелік пен мәдени ерекшеліктер есебінен халықаралық менеджерлер қосымша коммуникациялық мәселелермен бетпе-бет келетіні айтпаса да түсінікті. Бұл жаттығу сіз көп мән бере қоймаған сағаттық белдеулердегі айырмашылық контексіндегі коммуникациялық дағдыларға арналған.

Жаттығу алғышарты

Сіз бас офисі Сан-Францискода орналасқан ірі мультиұлттық компанияның менеджері болып қызмет істейсіз делік. Сізге бірнеше өзге де менеджерлермен конференц-қоңырау өткізу керек. Конференц-қоңырауға қатысуы тиіс менеджерлер Нью-Йоркте, Лондонда, Римде, Мәскеуде, Токиода, Сингапурде және Сиднейде тұрады.

Тапсырма

Конференц-қоңыраудың уақытын белгілеу үшін мына әрекеттерді жасаңыз:

1. Конференц-қоңырауға қатысатын адамдар тұратын қалалардағы уақыт айырмашылығын анықтап алыңыз.
2. Әдетте жұмыс уақыты таңғы 8.00-ден кешкі 17.00-ге дейін созылатынын ескеріп, конференц-қоңырауға ыңғайлы уақытты анықтаңыз. Басқаша айтқанда, конференц-қоңырауға қатысушылардың басым көпшілігіне ыңғайлы уақытты таңдаңыз.
3. Енді конференц-қоңырауды нәтижесі ретінде компанияның әр қаладағы офисіне баруыңыз керек және әр офисте толық бір күн уақытыңыз кетеді. Интернетті қолдана отырып, әуе компанияларының кестесін қараңыз, содан кейін бизнес-саяхатыңыздың тиімді бағытын жасаңыз.

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Жаһандық хабардарлық

Кіріспе: Сіз төмендегі пікірлердің кейбірімен келіссеңіз, кейбірімен келіспессіз. Кей пікірлерді қарастырған кезде шешім қабылдауыңыз қиынға түсуі мүмкін, бірақ өзіңізді таңдау жасауға мәжбүрлеңіз. Жауаптарыңызды пікірдің жанына келесі олшеммен көрсетіңіз:

4 – Толық келісемін
3 – Жартылай келісемін
2 – Жартылай келіспеймін
1 – Мүлдем келіспеймін

1.___ Швейцарияның кейбір аймақтары Италияға қатты ұқсайды.
2.___ Мінез-құлықтың ынта және көзқарас сияқты аспектілері бір ұйымда қызмет істейтін түрлі мәдениет өкілдері арасында ерекшеленіп тұрады, бірақ ұйымдар өзара дизайн және технология бойынша ұқсас болып келеді.
3.___ Испания, Франция, Жапония, Сингапур, Мексика, Бразилия және Индонезиядағы мәдениеттерге билікті үстем көру тән.
4.___ Жапония мен Аустрияда Норвегия, Швеция, Дания және Финляндия секілді елдерге қарағанда ер мен әйелдің рөлін өте қатаң бөліп қарайды және олар күш пен жетістік секілді құндылықтарды тіптен жоғары бағалайды.
5.___ Швейцарияның кейбір аймақтары Францияға айрықша ұқсайды.
6.___ Аустралия, Ұлыбритания, Нидерланды, Канада және Жаңа Зеландия мәдениеттерінде жеке адамның мүддесі мен құндылықтарына басымдық беріледі, ал Колумбия, Пәкістан, Тайвань, Перу, Сингапур, Мексика, Грекия және Гонконгтағы мәдениеттер топтың немесе қоғамның мүддесі алдыңғы кезекте тұруы керек деп есептейді.
7.___ АҚШ, Израиль, Аустрия, Дания, Ирландия, Норвегия, Германия және Жаңа Зеландия мәдениеттеріне билікке қатысты төменгі күш бағдары тән.

DU

8.___ Бір менеджер әртүрлі мәдени ортада түрлі мінез-құлық танытуы мүмкін.

9.___ Дания, Канада, Норвегия, Сингапур, Гонконг және Австралия мәдениеттерінде жұмыскерлер белгісіздікке төзімділікпен қарайды, бірақ белгісіздіктің жоғарғы деңгейлеріне Израиль, Аустрия, Жапония, Италия, Аргентина, Перу, Франция және Бельгиядағы қызметкерлер толеранттық танытпайды.

10.___ Швейцарияның кейбір аймақтары Германияға өте ұқсас.

Жұмыс барысындағы менеджмент

Нанотехнология және өзге де инновациялар

«Үйреншікті жүйені бұзатын технологиялардың мәні мынада: жаңа тұтыншыларды көптен тарту үшін, қолданушылар базасын үздіксіз кеңейту керек»

– ЖЭН ЧЕН, GLOBAL EMBRACE НЕГІЗІН САЛУШЫЛАРДЫҢ БІРІ

Жеке адамға лайықтап қатерлі ісікті емдеумен айналысатын Mitra Biotech компаниясының бизнес-моделі *рационал дәрі дайындау* (нақты бір қатерлі ісікті емдеу үшін арнайы биологиялық белсенді қоспаларды таңдау) деп аталатын принципке сүйенеді. Ғалымдар ісікке шалдыққан жасуша өсіндісін инкубаторда сақтап, оларға қарсы түрлі дәрілерді сынақтан өткізеді. Арнайы алгоритм ол дәрілер науқасқа қаншалықты лайық екенін анықтайды. Осылайша, әдетте бірнеше айға созылатын дәрі таңдау процесі бір аптаға қысқарады және қатерлі ісікке қарсы қымбат дәрілерді сатып алуға кететін шығын да азая түседі.

Mitra CANScript деп аталатын моделінің арқасында 2004 жылы *Fast Company* журналының «Үндістандағы ең үздік он инновациялық компания» тізіміне кірді. Таңғалатыны жоқ, тізімге компаниялардың инновациялары қатарында жоғары технологиялар ерекше орын алады. Мәселен, Eram Scientific Solutions компаниясының автоматты түрде шайылып тұратын Delight көншілік дәретханалар желісі урбанизацияның негізгі проблемаларының бірін шешуді көздейді. Ол дәретханалар адамдар кіргенде немесе шыққанда ғана емес, сондай-ақ белгілі бір уақыт аралығында автоматты түрде шайылып тұрады. Қозғалыс сенсорлары арқылы жарықты қосатын және қол кептіретін құралдарын қолдану арқылы электр энергиясын үнемдеуге болады.

Үндістандық компаниялардың көбі *кері инновация* (дамушы елде пайда болып, кейін дамыған елдерге тарайтын инновациялар) деп аталатын феноменге сай келеді. Мәселен, Mitra компаниясының қатерлі ісікті емдеу процесі үндістандық пациенттерге 600 доллар шамасындағы бағада қолжетімді. Компанияның негізін салушылар қазір Cancer Treatment Centers of America деп аталатын жеке қатерлі ісікті емдеу клиникалар желісімен бірлесіп CANScript технологиясын АҚШ-қа алып келейін деп жатыр. «Бұл бизнестің әлеуеті Үндістаннан тыс жерлерде одан да жоғары. Дәл сондай технологияны қолданғаны үшін американдық пациенттер 4 мың доллар төлейді» дейді компанияның негізін салушылардың бірі Прадип К. Мажумдер.

CANScript технологиясынан басқа кері инновация өнімдері көбіссе дамушы мемлекеттердегі адамдардың керегіне жарайтындай етіп жасалған күрделі технологияның арзан бағада сатылатын/қызмет көрсететін қарапайым нұсқаларынан тұрады. Үндістан менеджмент институтының қызметкері Ришикеша Т. Кришнаның айтуынша, елдің инновацияға ұмтылысын өте үлкен көлемді әрі күрделі әлеуметтік қиындықтарды шешуге талпыныс деп қарастыруға болады. Халық саны бойынша әлемдегі екінші, кедейлер саны бойынша әлемде бірінші орында, халқының сауаттылық деңгейі 70%-дан аспайтын, мешеу денсаулық сақтау жүйесі бар, халқының басым бөлігі тоя тамақтанбайтын Үндістанның экономикалық және геосаяси талпыныстары тек әлеуметтік индикаторларды көтерген кезде ғана маңызды мәнге ие болады.

Үндістан әлемде жүрек талмасы бойынша алдыңғы қатарда және осы мәселенің алдын алу мақсатында General Electrics бағасы 800 доллар (индустриалды елдерде сатылатын модельдері 50 мың доллар тұрады), тасып жүруге ыңғайлы, батареямен жұмыс істейтін, қолдануға жеңіл әрі жөндеуге де оңай электрокардиографты машинаны дамытты. Сол сияқты ірі голландтық компанияның бөлімі Philips India ClearVue деп аталатын салмағы жеңіл, модульдік, энергияны аз пайдаланатын, қызмет көрсетуге оңай әрі бағасы арзандау ультрадыбысты сканерді дамытты.

Сондай-ақ ескі оятқыш сағаттан жасалған қан құрамын тексеретін құрылғы да назар аударарлық дүние. Кейбір сыншылар мұндай құрылғыларды *жугад* (хинди тілінде «импровизацияланған құрастыру»

дегенді білдіреді) деп атайды. Әлемдік Экономикалық Форумының мүшесі Наби Раджоудың айтуынша, «жуггад инновация – қиыншылықтан туған креативті импровизация». Үндістандық ойлап табушының ескі оятқыш сағатты қажетке жаратуы Frugal Digital деп аталатын Copenhagen Institute of Interaction Design институтының зерттеушілер тобының назарын аударды. Институт үндістандық инвесторлармен бірге *ұқыпты инновация* деген атаумен белгілі өнімдер дизайнын дамытумен айналысады. Frugal Digital тобы ескі сағатты екі LED экранына және қарапайым жарық сенсорына (екеуін де ескі теледидардың басқару құралынан табуға болады) жалған, қан құрамындағы гемоглобиннің мөлшерін есептейтін Clock Sense деп аталатын құрылғыны жасап шығарды. Бұл бар болғаны денсаулық сақтау саласының төмен деңгейіндегі скринингтің құралы, бірақ ұқыпты инновация феноменін зерттеуші Кристен Баундтың пікірінше, «Ұқыпты инновация дегеніміз – арзан заттарды жасап шығару ғана емес, сонымен қатар адамдардың керегіне жарайтын және ауқымды тауарларды жасау. Ол – қолда бар ресурстарды тиімді пайдалану және қалдықтардың көлемін азайту немесе оларды қайта пайдалану».

Бәрінен бұрын ұқыпты инновация адамдардың қажеттіліктерін түсіне білуден басталады. Мәселен, Embrace атты коммерциялық емес ұйым 2009 жылы өз офисін жылжымалы сәби құндақтағыштың (инкубатор тәрізді) прототипімен бірге Үндістанның оңтүстігіндегі Бангалорға көшеді. Бұл ұйымның негізін Стэнфорд университетінде Design for Extreme Affordability деген курсты бірге оқыған төрт адам қалаған. Embrace негізін қалаушылардың бірі Жэн Ченнің айтуынша, «Елді мекенге бір-екі рет келіп кету арқылы заттарды жергілікті адамдардың қажетіне жарайтындай етіп жасау мүмкін емес. Бұл сол жерде тұрып, сол жердің ауасын жұтқаннан кейін ғана лайықты заттар жасап шығуға болады». Ауылдық клиникаларға лайықтап жасалған Nest Infant Warmer 2011 жылдан бастап қолданыста және олардың бағасы 100 доллар (бұл бағаны 20 мың доллар тұратын дәстүрлі инкубатормен салыстырып көріңіз). Бұл құндақтағыштар (инкубаторлар) ауылдық клиникаларға арналып жасалған және осы уақытқа дейін 50 мың сәбидің өмірін сақтап қалған. Ченнің айтуынша, «Компанияның мақсаты арзан құндақтағыш (инкубатор) жасап қана қоймай, жаңа өнім арқылы сәбилердің өмірін сақтап қалу болды». «Тегеурінді технология туралы білуге тұрарлық бір ғана дүние бар. Ол – жаңа тұтынушыларды тартып, қолданушылардың базасын өсіру мүмкіндігі», – дейді Чен.

Оңтайлы инновациялардың көбі арзан әрі өз қажеттіліктеріне сай келетін заттарға тәуелді адамдардың өздері ойлап табады. Мысалы, Үндістанның ауылдық жерлеріндегі өнер таңқыштар қаншама күнделікті өмірге қажетті құрылғыларды жасап шығаруда. Сондай заттарға арналған жақында өткен көрмеде күн көзі арқылы әжетқұдықтан (септик) шығатын иісті де пайдаға асыратын Solar Mosquito Destroyer атты құрылғы мен өңделмеген бамбуктан пластик бөтелкелер және консерв қалбырларын алмастыратын заттар шығаратын Bamboo Lathe Machine атты бамбук жонғыш машинасы көпшілікке таныстырылды.

Ришикеша Кришнанның пікірінше, ірі үндістандық компаниялар да өздерінің «жоғары күрделілігі мен қатерлері қатар жүретін инновациялық жобаларын» дамытуды қолға алып жатыр. Мәселен, Mitra және Embrace секілді компаниялардың бизнес модельдері өте тегеурінді, себебі олар қалыптасқан нарықтар мен жүйелердің заңдылықтарына бағынбай, өздері жаңа нарықтар мен құндылықтар жүйесін қалыптастыруда. Дегенмен Кришнанның айтуынша, үндістандық ең ірі индустриалды Tata Motors сияқты компанияларды тегеурінді технологияның ізашары деген атқа әбден лайық. Tata әлемдегі ең арзан саналатын Nano (құны 2 500 доллар) көліктерін үндістандық тұтынушыларға арнап құрастырады.

Қалайша Tata сондай арзан көліктерді шығарып отыр? Кришнанның айтуынша, Tata өзінің қалыптасқан бизнес моделінен бас тартқан. Ол үшін компанияның инженерлері мейлінше ресурстарды аз шығындай отырып, мүмкіндігінше шығаратын заттарының көлемін арттыруға тырысқан. Мақсаттарына жету үшін инженерияның дәстүрлі қағидаттары (Nano-ны жасауда аз ғана темір қолданылады және оның моторының өзі алюминийден жасалған) мен дәстүрлі маркетингтік қағидаттарға (көлікте кондиционер, қуатты тежегіштер немесе радио мүлдем атымен жоқ) қарсы әрекеттерге барған. Алайда Nano-ның модульдік дизайны қалыптасқан көлік құрастыру тәсіліне қарсы жасалған ең тегеурінді қадам болып есептеледі. Tata модульдік дизайнға сәйкес, өзінің дистрибьюторлық жүйесін жаңартты: көліктердің бөлшектерін құрастыруға әр жерде орналасқан жергілікті кәсіпкерлер жеткізеді. Tata ноу-хау мен құралдарды өзі жеткізеді.

«Біз бүкіл ел бойынша көлік шығаратын кәсіпкерлерді қалыптастырамыз. Көпшілікке арналған заттарды шығарамыз және оларды қосалқы бөлшек ретінде кәсіпкерлерге жеткіземіз. Бұл – менің байлықты бөлісу идеям», – дейді Tata торағасы Ратан Тата.

Кейс бойынша сұрақтар

1. Сіз АҚШ-тағы бұқаралық компанияның бас атқарушы директоры қызметіндесіз делік және Үндістан нарығына кіруді жоспарлап отырсыз. Үндістандық инновациялық компания өз жетістігіне ұзақмерзімді инновациялық мақсаттарды қысқамерзімді қаржылық мақсаттардан жоғары

қоя білудің арқасында жеткеніне көз жеткізесіз. Үндістандық компаниямен белгілі бір деңгейде әріптестік қатынас орнату сіздің компанияңызға пайда алып келуі мүмкін және сол үшін сіз жаһандандырудың қай стратегиясын таңдау керектігін шешуге тиіссіз: экспорттау, бірлескен кәсіпорын құру (немесе стратегиялық альянстың өзге де түрлері) не тікелей инвестиция салу. Жалпы айтқанда, әр стратегияның қандай артықшылықтары мен кемшін тұстары бар?

2. Төменде Үндістандағы жұмыс пен менеджмент туралы бірнеше факт келтірілген. Олардың әрқайсысын елдің *мәдени ортасын* құрайтын дүниетанымның, құндылықтардың, наным-сенімдердің табиғи көрінісі деуге болады. Сонымен ол фактілер:
   - Ұйымда әр қызметкердің арнайы өзіндік рөлі бар.
   - Жұмыста сәтсіздікке ұшыраған үндістандық қызметкер ұзақ уақыт бойы күйзеліп, өзіне деген сенімінен айырылуы мүмкін.
   - Үндістандық қызметкерлер жұмыс кестесі мен жұмысты аяқтап өткізетін уақытқа үлкен жауапкершілікпен қарайды.
   - Үндістандық қызметкерлердің әріптестерімен қарым-қатынас құруға және топпен жұмыс істеуге бұйректері бұрын тұрады.
   - Үндістандық қызметкерлер үшін құрмет пен абырой өте қымбат.

   Үндістандық жұмыс ортасындағы көзқарас, құндылықтар мен сенімнің американдық ортадағы көзқарас, құндылықтар мен сенімнен қандай айырмашылықтарын байқадыңыз? Сіз американдық компанияның Үндістандағы офисіне жауапты менеджер болып бекітілсеңіз, менеджментке қандай өзгерістер енгізер едіңіз? Ал *өзіңізді* қалай өзгертер едіңіз? Сіз үндістандық офисте табысты болу мақсатында «қатардағы» американдық менеджерге қарағанда өзгеріске оңай немесе қиындықтармен бейімделемін деп ойлайсыз ба?

3. Ришикеша Кришнаның айтуынша, Үндістанда инновация үндістандық бизнес «толық және өзін-өзі күшейтіп отыратын экожүйені» қалыптастыра алған кезде ғана дамиды. Ондай «экожүйе» қалыптасу үшін компаниялар «жақсы ойластырылған әрі тиімді іске асырылған стратегияларды» қолданысқа енгізіп, «бір технологиядан екінші технологияға көшуге» дайын болуы қажет. Сіз Кришнан айтып отырған «инновация экожүйесін» дамытуға американдық компанияларға жағдай жасаған бір индустрияны атай аласыз ба? Кришнанның критерийлерін сол индустрияда бизнес жүргізуді сипаттауда қалай қолдануға болады?

4. Сіздің бизнес жүргізу философияңызға «ақшаны қадір тұт» деген ұйғарым қаншалықты сәйкес келеді? Ал «көпшілікті қадір тұт» деген ұйғарым ше?

Дереккөз

«The Top Ten Most Innovative Companies in India», Fast Company (February 10, 2014), www.fastcompany.com, on August 9, 2014; Goutam Das, «For Your Treatment Only»,, Business Today (India) (February 3, 2014), http://businesstoday.intoday.in, on August 9, 2014; Arundhati Ramanathan and P.R. Sanjai, «Innovation Has Improved Living Standards in India», Livemint (India) (July 28, 2014), www.livemint.com, on August 10, 2014; William Shaw, «Frugal Innovation: Adapting Local Tech Where Top-of-the Range is Out of Reach», Wired (UK) (April 4, 2013), www.wired.co.uk, on August 11, 2014; Arion McNicoll, «Enter India's Amazing World on Frugal Innovation», CNN.com (June 25, 2013), on August 5, 2013; Rishikesha T. Krishnan, «Silicon Valley to India: Build an Innovation Ecosystem and Good Things Will Come», Ivey Business Journal (September/October 2011), on August 9, 2014; Anirudha Dutta, «Embrace: Where Philanthrophy, Innovation and Entrepreneurship Meet», Forbes India (August 9, 2012), http://forbesindia.com, on August 11, 2014; John Hagel and John Seely Brown, «Learning from Tata's Nano», Businessweek (February 27, 2008), www.businessweek.com, on August 12, 2014.

ЕСКЕРІҢІЗ Африкаға қарау

1. Harley-Davidson компаниясының Африкадағы менеджері Селин Грузинганың айтуынша, «Мұнда бизнес жасауға келетін компанияның ешқайсысы бірден табысқа кенелмейді. Ол жедел кірісетін жалаңтос батырлық та емес. Бұл – онжылдықтарға созылатын міндеттеме». Сәнді аяқ киім шығаратын американдық бұқаралық компанияның бас атқарушы директорысыз делік. Сіз 50 жылдан кейін 1,1 млрд орта тап тұтынушысынан тұратын Сахараның оңтүстігіндегі нарыққа кіруге ниеттісіз. Сізге бизнесіңізге сай келетін стратегияны мынадай жаһандану стратегиялары арасынан таңдау керек: *экспорттау, лицензиялау, бірлескен кәсіпорын құру* (немесе *стратегиялық альянстың* өзге түрі) әлде *тікелей инвестиция салу*. Жалпы Грузинганың айтқандарын ескере отырып, әр стратегияның артықшылықтары мен кемшін тұстары туралы не айтуға болады?

2. Селин Грузинга – Harley-Davidson-ның Африкадағы ең алғашқы әйел менеджері. Ол сондай-ақ Harley мотоциклінің нағыз табынушы жүргізушісі. Компания Сахараның оңтүстігіндегі Harley мотоциклдерін сатып алушылардың 26%-ын құрайтын әйелдерге көліктерін көптеп сатуды көздеп отыр. Компанияның мәліметінше, Harley мотоциклдерін сатып алушы «ақ және қара нәсілді әйелдердің саны айтарлықтай деңгейде өскен». Бір қызығы, Harley АҚШ-тағы әйелдерге де көптеп өз көліктерін сатуға ықылас танытуда. Harley екі парықтағы әйелдерге өз көліктерін тартымды етіп көрсету үшін қандай маркетингтік әдіске иек арта алады? Әр нарыққа сай қандай ерекше маркетингтік әдісті қолдануға болады? Сіздің ойыңызша, не себепті көптеген әйелдер Harley мотоциклдерін сатып алуда?

3. Нигерияның экономикасы Африкадағы ең ірі экономика болып саналады. Нигерия мұнайға бай, экономикасы ауылшаруашылық, телекоммуникация және қызмет көрсету салалары есебінен қарыштап дамуда. Банктік жүйесі мықты. Өкінішке қарай, Нигерияда қауіпсіздік мәселесі өршіп тұр.* Ел үкіметі 2014 жылдың сәуірінде радикалды исламистер ұрлап кеткен 233 қыздың қайдан екенін анықтай алмай келеді және мамыр айында Жаһандық экономикалық форумның қарсаңында ел астанасы Абуджада екінші рет болған жарылыстан 19 адам қоз жұмды. «Бұл жерде жағымды және жағымсыз жаңалық бар» дейді USAID қызметкері. «Жағымды жаңалық – Нигерия экономикалық тұрғыдан қарыштап дамуда. Жағымсыз жаңалық – болған қайғылы оқиға (қыздарды ұрлап кету) онсыз да ушығып тұрған Нигериядағы қауіпсіздік мәселесін одан сайын ушықтырды».**

Осыдан кейін Harley-Davidson Нигериядағы бизнесін қалай жүргізуі керек? («Абайлап» деген жақсы жауап, бірақ жағдайды тереңірек талдауға тырысыңыз).

* «Abuja Blast: Car Bomb Attack Rocks Nigerian Capital» BBC News (May 2, 2014), www.bbc.com, on August 17, 2014.

** Rana Foroohar, «Africa's Middle Class Is at the Crossroads», Time (May 7, 2014), http://time.com, on August 17, 2014.

Сілтемелер

1. Joris Fioriti, «Meet the Elephant's Bikers, Côte d'Ivoire's Version of Hells Angels», Voices of Africa (South Africa) (November 27, 2013), www.voicesofafrica.co.za, on August 5, 2014; Anthony Volastro, «Harleys, Hogs and Hells Angels Ride on Africa», CNBC (December 5, 2013), www.cnbc.com, on August 4, 2014; Elaine King, «Motorcycling: Harley-Davidson Rides Into Africa», Financial Mail (South Africa) (May 22, 2014), www.financialmail.co.za, on August 4, 2014; Zwelakhe Shangase, «Mike Rides In for Harley», The New Age (South Africa) (March 21, 2013), www.thenewage.co.za, on August 7, 2014; Sulaiman Philip, «South Africa's Black Middle Class on the Rise», Media Club South Africa (November 22, 2013), www.mediaclubsouthafrica.com, on August 6, 2014; «The World's Fastest-Growing Middle Class», UHY International (July 12, 2012), www.uhy.com, on August 6,2014.
2. See Ricky W. Griffin and Michael Pustay, International Business, 8th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2015), for an overview of international business.
3. See Thomas Begley and David Boyd, «The Need for a Global Mind-Set», Sloan Management Review, Winter 2003, pp. 25-36.
4. For a more complete discussion of forms of international business, see Griffin and Putsay, International Business.
5. Hoover's Handbook of American Business 2015 (Austin, TX: Hoover's Business Press, 2015), pp. 726-727.
6. See «Coke Bets on Russia for Sales Even as Economy Falls Flat», Wall Street Journal, January 28, 2009, pp. A1, A12.
7. John H. Dunning, Multinational Enterprises and the Global Economy (Wokingham, UK: Addison-Wesley, 1993); Christopher Bartlett and Sumantra Ghoshal, Transnational Management (Homewood, IL: Irwin, 1992).
8. «Philip Morris Unbound», BusinessWeek, May 4, 2009, pp. 38-42; businessweek.com accessed on January 20, 2015.
9. See «In Dixon, an Uproar Over Walgreens Going Swiss», USA Today, July 30, 2014, p. 5B.
10. Wall Street Journal, November 19, 2008 p. B1.
11. «The Fortune Global 500—World's Largest Corporations», Fortune, July 25, 2011.
12. «Taco Bell Parent Yum Brands to Continue Global Growth», Los Angeles Business, January 11, 2011.
13. «GE to Increase Focus on Chinese Market», China Daily, March 15, 2011.
14. «Going Global — Lessons from Late Movers», Harvard Business Review, March-April 2000, pp. 132-142.
15. Kenichi Ohmae, «The Global Logic of Strategic Alliances», Harvard Business Review, March-April 1989, pp. 143-154.
16. «Global Logistics: FedEx Trade Networks Forms Strategic Alliance with Fritz Companies Israel», Logistics Management, July 7, 2010.
17. «A Starbucks Venture in Tea-Drinking India», The New York Times, January 13, 2011.
18. See Balaji R. Koka and John E. Prescott, «Designing Alliance Networks: The Influence of Network Position, Environmental Change, and Strategy on Firm Performance», Strategic Management Journal, 2008, Vol. 29, pp. 639-661.
19. Dovev Lavie, «Capturing Value from Alliance Portfolios», Organizational Dynamics, January-March 2009, pp. 26-36; see also Paul Beamish and Nathaniel Lupton, «Managing Joint

Ventures», Academy of Management Perspectives, 2009, Vol. 23, No. 2, pp. 75-84.

20. Hans Mjoen and Stephen Tallman, «Control and Performance in International Joint Ventures», Organization Science, May-June 1997, pp. 257-274; see also Hemant Merchant, «International Joint Venture Configurations in Big Emerging Markets», The Multinational Business Review, Vol. 16, No. 3, 2008, pp. 93-120.
21. «Misreading the Kremlin Costs BP Control in Russia Venture», Wall Street Journal, December 16, 2008, pp. A1, A6.
22. See «Corporate Culture Shock is a Big Deal», Financial Times, July 31, 2008, p. 9.
23. «Harley-Davidson to Build Bikes in India», CNN, November 4, 2010, cnn.com accessed on January 18, 2015.
24. «Volvo Goes USA With South Carolina Plant», USA Today, May 12, 2015, p. 1B.
25. Mike Westfall, «Maquiladoras—American Industry Creates Modern-Day Mexican Slaves», The Cutting Edge, June 8, 2009.
26. «Sewn In the USA», USA TODAY, July 3, 2014, page 1B.
27. Arindam K. Bhattacharya and David C. Michael, «How Local Companies Keep Multinationals at Bay», Harvard Business Review, March 2008, pp. 85-94.
28. Griffin and Pustay, International Business.
29. «Background Note: Mexico», Bureau of Western Hemisphere Affairs, U.S. Department of State, April 15, 2014.
30. Eileen P. Gunn, «Emerging Markets», Fortune, August 18, 1997, pp. 168-173; See also Tarun Khanna, «China + India—The Power of Two», Harvard Business Review, December 2007, pp. 60-70.
31. «Cartoon Characters Get a Big Makeover for Overseas Fans», Wall Street Journal, October 16, 2007, p. A1.
32. «Wal-Mart Exports Bog-Box Concept to India», Wall Street Journal, May 28, 2009, p. B1.
33. «Argentina Cries Foul as Choice Employers Beat a Path Next Door», Wall Street Journal, May 2, 2000, pp. A1, A8.
34. «GM Is Building Plants in Developing Nations to Woo New Markets», Wall Street Journal, August 4, 1997, pp. A1, A4.
35. For example, see «China Weighs Lifting Curbs on Foreign Firms», Wall Street Journal, January 1, 2000, p. A17.
36. http://www.economist.com/news/leaders/21595001-life-getting-tougher- foreign-companies-those-want-stay-will-have-adjust-china
37. BusinessWeek, March 23/30, 2009, p. 38.
38. «U.S. Firms Eager for More Access to Cuba» USA Today, January 13, 2015, p. 5B.
39. Griffin and Pustay, International Business.
40. «Oil Companies Strive to Turn a New Leaf to Save Rain Forest», Wall Street Journal, July 17, 1997, pp. A1, A8.
41. https://www.megaprojects.co.ke/articles/251/highway-construction-in-densely-populated-areas-what-kenya-can-learn-from-china/#.VRLklvl4rYg
42. Fortune, June 27, 2010, p. 160.
43. Wall Street Journal, February 6, 2009, p. A1.
44. «Nations Rush to Establish New Barriers to Trade», Wall Street Journal, February 6, 2009, pp. A1,A6.
45. «Host of Companies Pocket Windfalls from Tariff Law», Wall Street Journal, December 5, 2002, pp. A1, A14.
46. «Brazil Still An Elusive Target for Investors», USA Today, June 30, 2014, p. 1B; «Why Wal-Mart Hasn't Conquered Brazil», Bloomberg Businessweek, May 12-18, 2014, pp. 24-25.
47. «Main Street, H.K. — Disney Localizes Mickey to Boost Its Hong Kong Theme Park», Wall Street Journal, January 23, 2008, pp. B1, B2.
48. «What if There Weren't Any Clocks to Watch?» Newsweek, June 30,1997, p. 14.
49. «Imagine How it Would Be To Use the Internet if You Could Read Only One-Third Of It», Bloomberg Businessweek, January 19-25, 2015, pp. 37-38.
50. Geert Hofstede, Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values (Beverly Hills, CA: Sage, 1980).
51. I have taken the liberty of changing the actual labels applied to each dimension for several reasons. The terms I have chosen are more descriptive, simpler, and more self-evident in their meanings.
52. Geert Hofstede, «The Business of International Business Is Culture», International Business Review, 1994, Vol. 3,No. 1, pp. 1-14.
53. Stratford Sherman, «Are You as Good as the Best in the World?» Fortune, December 13, 1993, pp. 95-96.
54. Riki Takeuchi, Jeffrey P. Shay, and Jiatao Li, «When Does Decision Autonomy Increase Expatriate Managers' Adjustment? An Empirical Test», Academy of Management Journal, 2008, Vol. 51, No. 1, pp. 45-60.

6

ЖОСПАРЛАУ МЕН ШЕШІМ ҚАБЫЛДАУДЫҢ БАЗАЛЫҚ ЭЛЕМЕНТТЕРІ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) жоспарлау мен шешім қабылдау процесінің маңызды функцияларын қорытындылауды;

2) ұйымдастыру міндеттерін анықтап, оларды кім талқылайтынын, кім міндеттерді жүзеге асыратынын нақтылауды;

3. әртүрлі ұйымдастыру жоспарын анықтап, жоспарлауға арналған уақытты ескере отырып, жоспарлаушы тұлғаны іріктеуді және төтенше жоспарлауды белгілеуді;

4) тактикалық жоспарлардың дамуы мен орындалуын қарастыруды;

5) ұйымдар қолданатын операциялық жоспарлардың қарапайым түрлерін қарастыруды;

6) мақсатты анықтау мен жоспарлаудың ең басты кедергілерін анықтап, ұйымдар бұл кедергілерден қалай өтетінін және жоспар орындау үшін мақсатты қалай жүзеге асыратынын үйренесіз.

МЕНЕДЖЕР БОЛУ

Алға басу

«Бойын ашу-ыза кернеген үш мыңнан астам клиенттің шабуылына ұшырадық. Кризис-коммуникация деп осыны айт».

– СТИВЕН ФИНК,
КРИЗИС МЕНЕДЖМЕНТ МАМАНЫ

2013 жылдың ақпанында теңіз саяхатында жүрген *Triumph* кемесіндегі карнавал тойлаушы жолаушылар өзінің соңғы демалысы жайлы хабарлама мен твит жазу, суретке түсірумен әлек болды. Көбінесе лық толы дәретханалар мен кіреберістегі үйіліп жатқан қоқыс суретке түсірілді. Жолаушылардың біреуі: «Еден қоқыс пен зиянды қалдықтарға толы болды. Олардың барлығы – шикізаттан қалған жиіркенішті қалдықтар», – деп атап айтты.[1]

Бұл жарнама брошюраларда уәде етілгендей саяхат емес еді.

Бәрі қозғалтқыш бөлімінде шыққан өрттен басталды, соның салдарынан кеменің қозғалу күші мен алға жылжитын қозғалтқышы әлсіреді. *Triumph* кемесі Мексика шығанағының дәл ортасында бес күнге аялдауға мәжбүр болды. Жолаушылар отбасы мен достарына телефон арқылы хабарласып отырды, сондықтан суреттер мен жазбалар жылдам жетіп жатты. Желі қолданушылары «қалжыраған саяхатшылар» жайлы ақпаратты уақытылы біліп отырды. Carnival президенті Джерри Кэхилл жолаушылар жіберген ақпараттың толық және нақты еместігін ашық мәлімдеді. Кэхилдің айтуынша, шындығында, дәретхана, ағып жатқан су, ауа кондиционері жартылай жөндеуден өткен. Оқиғаның нақты мән-жайы туралы крайзис-менеджмент эксперті Стивен Финк: «Біз осындай шынайы крайзис-коммуникацияда бойын ашу-ыза кернеген үш мыңнан астам клиенттің шабуылына ұшырадық», – деген еді.

Triumph кемесіндегі өртке себеп болған жылуотын құралының ақауы осыдан бір жыл бұрын болған Carnival's Costa Allegra кемесіндегі өрттің себебіне ұқсады. Costa Allegra Үнді мұхитындағы қарақшылар көп жүретін суларда үш күнге жуық тұрып қалады. Қозғалтқыш блогындағы ақау 2013 жылдың наурыз айындағы демалыста Carnival Legend және Carnival Elation кемелерінің саяхатын тоқтатуға себеп болды. Компания мұны «кішігірім» қиыншылық деп атады. Бірақ сол аптадағы Carnival Dream кемесінің тоқтап қалуына себеп болған генератор жұмысы бұған қатысты емес еді.

Соңғы жылдары Carnival Cruise Lines компаниясында көптеген қиындықтар болды: Carnival Triumph (Мексика шығанағында) және Costa Concordia (суретте Италия жағалауындағы батып бара жатқан сәті көрсетілген) төңірегіндегі оқиғалар. Екі жағдайда да Carnival дағдарысты реттеудегі тәсілі үшін сынға ілікті.

Мемлекеттегі крайзис-менеджмент бойынша алғашқы Lexington Communicators компаниясының президенті Финк 2012 жылғы қаңтарда болған Costa Concordia кемесінің апатына Carnival компаниясының берген жауабын еске алды. Costa Concordia Италияның батыс жағалауындағы жартасқа соғылып, қозғалтқыш бөлмесіне су кіріп кетті, нәтижесінде кеменің электр және алға жылжытушы жүйелеріне зақым келді. Ақырында, Costa Concordia-ның оң жақ бөлігі толықтай суға батқан қалпында жетті. Алты сағатқа созылған хаосты құтқару шаралары барысында 32 адам қаза болды.

Финк Carnival компаниясының басшысы Мики Эрисонның бұл туралы Майамидегі штаб-пәтерінде отырып, жеке аккаунтынан «кеме капитаны мен қызметкерлері өзара бірін-бірі айыптауда» деген твит жариялаумен шектелгенін еске алады. Сол арада *Cruise Law News* «Carnival басшылары ешалаңсыз түрлі іс-шараларға, сонымен қатар Майамидегі баскетбол ойындарына да қатысып жүрді» деп хабарлады. Heat компаниясының иесі Арисон шын мәнінде, ешқандай іс-шараларға қатысқан жоқ, бірақ ол өзінің 200 футтық жайлы яхтасынан ешқайда шықпай, *бес күн өткен соң* сол жерден Twitter-де «әр қонағымызға, қызметкерімізге және олардың отбасына көмек көрсетілуіне жеке өзім кепілдік беремін» деген көңіл айту жазбасын жариялады.

Оқиғадан кейін бір апта өткен соң, Carnival компаниясының вице-президенті Ховард Франк және *Costa Concordia* кемесін басқарған еншілес Costa Cruises ұйымының басшысы Пьер Луиджи Фосси екеуі апат болған жерге келеді. Ең қиыны – Фоссидің *Concordia* жолаушыларына өтемақы ретінде келесі кеме саяхатына 30% жеңілдік қана ұсынуы болды. *Wall Street Jounral* бетінде – «Мики қайда?», *La Republicca* газетінде «Бұл құпия басшы кім?», «Басшылық трагедиядан кейін жақсы адам бейнесінде қалай қалмақ?», сондай-ақ теңіз заңгері және *Cruise Law News* шығарушысы Джим Уолкер Хиттің «Ұлттық баскетбол ассоциациясының чемпиондық атағын қашан алып үлгерді?» сияқты түрлі тақырыптарда көптеген мақалалар жарық көрді. «Арисон кез келген жерде, көрінген адаммен суретке түсетін. Ол тіпті Costa Cruise турының әлемдік жеңімпазы ретінде де аталды. Ал қазір 30 адам қаза тапқаннан кейін немесе *Concordia* апатынан көп адам жоғалған соң, Арисон еш жерде көрінбейді». Уолкер тіпті «Арисонның кемеде тағылған сексуалдық айыптар, Carnival компаниясының салық төлеуден бас тартуы немесе шетелдік қызметкерлерді пайдалануы сынды жағымсыз мәселелерді жеткізуден ылғи қашқақтайтыны» секілді оқиғаларды да оқырманның есіне салып қою мүмкіндігін қалт жібермеді.

Carnival компаниясының басшылығы 2010 жылы Carnival *Splendor* кемесінде болған апаттың салдарын барынша тиімді түрде реттеуден крайзис-менеджмент туралы сабақ алған шығар деп ойларсыз. *Splendor* кемесінің қозғалтқыш бөлімінде өрт шыққан (санап көрсеңіз – төрт жылда үшінші рет) болатын. Компания басшылары апат аймағына барып, барлық мүдделі тараптар қатысқан баспасөз конференциясын өткізді, жолаушылардың ақшасын қайтарды, компанияға сенім білдіргендерге, болашақта тегін саяхаттар ұйымдастыруға уәде берді. *Costa Concordia* кемесі оқиғасына байланысты дағдарысты реттеуде осы тәсілдерді қолданудың орнына, Carnival компаниясының крайзис-менеджмент қабілеті күрт төмендеді (бұл *Triumph* оқиғасынан кейін де жалғасты, жолаушыларға өтемақы ретінде болашақта тегін саяхат және 500 доллар ғана ұсынылды).

Уолкерге бұл оқиға Арисон мен Фоссидің *Concordia* кемесінің капитанымен бірге «абыройының қалдығын» сақтап қалуға тырысқаны секілді көрінді. Капитан Франческо Четтино Carnival және *Costa* жағдайын үлкен PR апаты деңгейіне жеткізді. Уолкердің пікірінше, кеме апатқа ұшырағаннан кейін Четтино дағдарысты реттеудегі «үш А» принципін бұзды: біріншіден, оның *көзқарасы* (attitude) жұрттың қарсылығын туғызды; екіншіден, *сыртқы көрінісімен-ақ* (appearance) – теңіздегі дәстүрлі міндетін орындаудан жалтарған тұлға ретінде көрінді; үшіншіден, оның *іс-әрекеті* (action) өзін-өзі сақтауға бағытталды. Ол тіпті Италия жағалау күзетінің кемені кері бұрып, эвакуацияға жәрдемдесу туралы бұйрығын елемеді.

Carnvial және *Costa* басшылары бар кінәні Четтиномен байланыстыруға ұмтылған жоқ. Фоссидің пікірінше, кеме жақын арадағы Гигло аралына қарай маневр жасағанда, капитан «пайымдауда өрескел қате» жіберген және бұл шешімді Costa «білмеген және оған рұқсат етпеген». Капитан – бортта шешім қабылдауға құзыретті тұлға. Бұл жағдайда ол жолдан ауытқып, өзі бұрын білмеген бағытқа қарай беттеді. Құтқару қайығына құлап түскендіктен, кемеден кетуге мәжбүр болғаны туралы Четтино мәлімдемесі оны ақтап алуға дәлел емес. Алайда Ogilvy PR қызметкері Джуди Бреннанның айтуынша, бір қызметкерді айыптау дағдарысты реттеудің тиімді құралы емес. Оның пікірінше, жалпы алғанда, компаниялар бір немесе бірнеше тұлғаны айыптамайды, олар айыптаудан әлдеқайда жоғары тұруы тиіс. Басты назар компанияның мұндай қатені келесі жолы қайталамауына аударылуы керек.

Левик компаниясының крайзис-менеджмент жөніндегі бас маманы Дэвид Бартлет крайзис-менеджерлер, ең алдымен, тұтынушылар мен жалпы қолданушылар мәселесінің себебіне емес, ұйымның сол мәселені қалай реттегеніне баға беретінін атап өтті. Оның пікірінше, кризисті реттеу жоспарын орындау – барынша шұғыл әрі тиімді әрекет ету, яғни компанияның ұстанымын барынша анық және нақты түрде жеткізу.

Valassis медиа және маркетинг компаниясының басшысы Ларри Берг шұғыл әрекет жасау және компанияның репутациясын ұзақ мерзімге сақтау маңызды, яғни осы екеуіне де назар аудару керек деп атап көрсетті. Оның ойынша, «Кризистен кейін қайта қалыптасу – орын алған жағдайды дұрыс реттеуге байланысты. Тұтынушылармен тікелей байланыста болуға немесе ештеңені елемеуге де болады. Бірақ адамдар оны түсінеді».

«Жаумен жағаласқан алғашқы шайқаста аман қалу жоспары жоқ» – бұл тұжырымдаманы кім айтқанын тарихшылар нақты білмейді: Дуайтт Эйзенхауэр, Наполеон Бонопарт, Паттон, бәлкім, XIX ғасырдағы пруссиялық маршал Хельмут Фон Мольтке болар? Алайда бұл сөздерді жоққа шығаруға болмайды. Басшылардың шешім қабылдау, ұйымдастыру және стратегия жасаудағы тиімділі әрекеттеріне қарамастан, сол шешімдер, жоспарлар мен стратегиялар жүзеге аса бастағанда, ойлағандай орындалады деп болжам айту оңай емес. Бизнеске қатысушы басқа тараптардың жауабы, бұрыс болжамдар, адамдардың қателігі немесе жай ғана сәттілігі – осының бәрі бизнес-жоспардың күйреуіне немесе ойлағаннан да артық орындалуына әсер етеді. Carnival компаниясының бас менеджерлері жағдай қиындағанда, тиімсіз шешімдер қабылдап, қате жоспар жасағанының өзі дұрыс болды, шындығында, жағдай одан да жаман болуы мүмкін еді.

1-тарауда баяндалғандай, жоспарлау мен шешім қабылдауда келісімге келу – ұйымдар алға қоятын басқарудың ең басты функциясы. Бұл тараудың алғашқы төрт бөлігі жоспарлауды барынша толық түсіндіреді. Ең алдымен, біз көптеген ұйымдар қолданатын шешім қабылдау мен жоспарлау процесін, одан кейін ұйымдастыру мақсатының негіздері мен жоспарлаудың негізгі түсініктерін, ұйымдастыру және тактикалық жоспарлауды жан-жақты қарастырамыз. Соңында, мақсатты тұжырымдау, оны басқару және жоспарлау процесімен байланысын қорытындылаймыз.

Шешім қабылдау және жоспарлау процесі

Шешім қабылдау – жоспарлаудың негізі. Мысалы, Procter and Gamble (P&G) бірнеше жыл бұрын түсетін пайданы 10 жыл аралығында екі есе арттыруды мақсат еткен. Сонымен қатар компанияның топ менеджерлері де түсімді тек 25%-ға арттыру немесе пайданы үш есе өсіру тәрізді бірнеше түрлі мақсат қойған. Жоспарланған пайданы есептеу туралы шешім көрсетілген он жылдан көп немесе аз болуы да мүмкін еді. Компанияның бұдан бөлек мақсаты басқа нарықтарға қарай әртараптану, шығындарды қысқарту немесе бәсекелестердің бизнесін сатып алу шетін көздеген бағыттар-тын. P&G өсім көлеміне байланысты аралас міндеттер мен жоспарлар және уақыты

Ford Motor 2020 жылға қарай жоғары дәрежедегі Lincoln люкс брендті көліктер сатылымын үш есе арттыруды мақсат етті. Lincoln Continental-дің қайта ашылуын күту фирманың мақсатына жетуде маңызды рөл атқарады.

«Жоспар құру мен оны талқылау шексіз жалғасуы мүмкін және оған қашанда қаражат қажет. «Шешім» қабылдау – талқылау аяқталып, іс-әрекет басталды деген сөз».

– УИЛЬЯМ СТАРБАК, ТАНЫМАЛ МЕНЕДЖМЕНТ ТЕОРЕТИГІ[4]

шектеулі таңдаулар (әрине, тақ қалуға ешқандай себеп жоқ, P&G он жылда мақсаты мен жоспарларын бірнеше рет өзгертіп үлгерді) жасау туралы шешім қабылдады. Ford Motor компаниясы жақында 2020 жылға қарай Lincoln люкс брендті көліктер сатылымын үш есе арттыруды міндет етіп қойды. Бұл міндет, шын мәнінде, фирма ішіндегі жаңа өнімдерді шығару бойынша инвестициялар тарту, сатылым және маркетингтік бастамалар, фабрикаларға жұмысшылар алу, қаржылай жоспарлау бойынша және басқа көптеген өзгерістерге алып келеді.[2] P&G компаниясына қарағанда, Ford-тың алуан түрлі мақсаты бар, олар нақты бағыты және тәсілдері жағынан бір-біріне ұқсамайды. Алайда әр салада, деңгейде және әр уақытта орындалатын міндеттер араласып кеткен.

Шынында да, шешім қабылдау – жоспарлау процесін алға жылжытушы басты фактор. Ұйымның мақсаты көптеген менеджерлер қабылдаған шешімнен құралады. Ерекше бір мақсатқа жету үшін жасалған жоспарды қабылдау басқа іс-әрекеттерге қарсы бағытталған іс-шараларды қамтиды. Шешім қабылдау негіздерін 8-тарауда қарастырамыз. Бұл тарауда басты назарда жоспарлау процесі болады, ал шешім қабылдау – соның бір бөлігі ғана. Мақсат қою мен жоспарлауды зерттеу үшін оларды анықтаудың әрбір аспектісін қарастыратынымызды ескеріңіз[3].

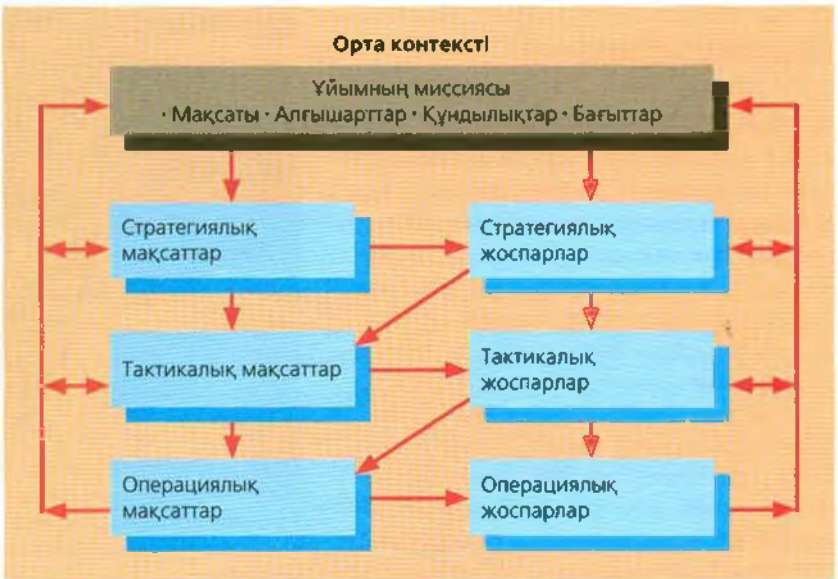
Жоспарлау процесі – барлық салаға ортақ әрекет. Барлық ұйымдар жоспарлау процесімен айналысады, бірақ екі ұйым бірдей бағыттағы жоспарды қабылдамайды. 6.1-сызбада барлық ұйымдар орындайтын ортақ жоспарлау процесі көрсетілген. Алайда барлық фирмалар осы жоспарлау процесін қолданғанмен, олардың әрқайсысының ерекшеліктері мен сан түрі бар[5].

6.1-сызбада көрсетілгендей, жоспарлау бүкіл орта контексінде жүреді. Менеджерлер бұл контексті түсінбесе, тиімді жоспарды дамытуға қабілетті болмайды. Ұйымдағы ортаның ахуалын түсіну – жоспарлаудың алғашқы қадамы. Алдың-

DU

6.1-СЫЗБА. ЖОСПАРЛАУ ПРОЦЕСІ

Жоспарлау процесі орта контексінде қарастырылады. Менеджерлер ұйымның миссиясы, оның стратегиялық, тактикалық және операциялық мақсаттары мен жоспарларын дамыту үшін осы контексті толық және негізделген түрде қолданады.



ғы үш тарауда ұйымға ықпал ететін орта және осы ортадағы адамдардың қалай жоспар жасайтыны қарастырылды. Соған сүйене отырып, менеджерлер ұйымның миссиясын анықтауы тиіс. Миссия ұйымның мақсаты, алғышарты, құндылықтары мен бағыттарынан тұрады. Миссия ұйымның мақсатымен қоса жоспарын қатар қамтиды. Миссиядан кейін стратегиялық мақсат жасалады. Ал мақсат пен миссия стратегиялық жоспарды анықтауға көмектеседі. Стратегиялық мақсат пен жоспар тактикалық мақсат жасауға негіз болады. Тактикалық мақсат пен бірегей стратегиялық жоспар тактикалық жоспар құруға көмектеседі. Тактикалық мақсат пен тактикалық жоспар бірігіп, операциялық мақсатты құрайды. Осы мақсат пен оған лайық тактикалық жоспар операциялық жоспарды қалыптастырады. Соңында, осы әр деңгейдегі мақсаттар мен жоспарлар келешек әрекеттер үшін қолданылуы мүмкін. Бұл тарауда мақсат пен тактикалық және операциялық жоспар талданады. 7-тарауда стратегиялық жоспарды қарастырамыз.

Менеджер жадналасы

- ☐ Менеджерлер шешім қабылдау мен жоспарлау өзінің ең басты қызметі екенін есте сақтауы қажет.
- ☐ Менеджерлердің шешімдері мен жоспарлары толық болмаса да, тиімді шешім қабылдау мен жоспарлау жұмыстың сәтті орындалу мүмкіндігін арттырады.

Ұйымның мақсаттары

Мақсат қоя білу – ұйымдастыру жұмысының маңызды бөлігі. Кез келген ұйым мақсат-мұратсыз алға жылжи алмайды. Сондықтан мақсатты іске асыру жұмысына түрлі саладағы менеджерлер қатысуы керек.

Мақсат қоюдың мәні

Ұйым мақсаты төрт маңызды міндетті қамтиды.[6] Біріншіден, ұйымдағы адамдарды басқаруды және бірлесе еңбек етуді қамтамасыз етеді, ұйымның даму бағытын және оның не себепті маңызды екенін түсіндіреді.[7] General Electric компаниясының топ-менеджерлері: компания иеленетін әр бизнес өз саласында бірінші немесе екінші орынға (осы орынға жетуге барлық мүмкіндігі бар) ие болуы керек деген ұзақмерзімді мақсат қойған. Бұл мақсат Whirpool Electrolux (техника), Rolls Royce (реактив қозғалтқыштар) және көптеген қаржы фирмаларымен бәсекеде нақты шешім қабылдауға бағыт береді.[8] P&G компаниясы сияқты пайданы екі есе арттыру мақсаты – фирмадағы әр қызметкердің өсуіне мүмкіндік беретін күшті негіз және фирманың кеңеюіне ықпал ететін алға итермелеуші фактор. Ford шешімі өнімді әртараптандыруға нақты назар аударады. Intel компаниясы «2020 жылға қарай американдық жұмыс орнын әртараптандыру мақсаты – дарынды мамандардың қолжетімдік көрсеткішінің айнасына айналады» деп жариялады[9].

Екіншіден, мақсат қою тәжірбиесі жоспарлаудың басқа аспектілеріне айрықша әсер етеді. Мысалы, P&G компаниясының пайданы екі есе арттыру мақсаты – тұжырымдау мен жоспарларды жетілдіру бір-бірін толықтырушы қызмет екенін дәлелдейді. Менеджерлер жоспардың артығымен орындалуын жаңа нарықты кеңейтудегі мүмкіндік есебінде қарастыруы қажет. Сонымен қатар компания менеджерлерінің болашақта нарықты кеңейтуге әсер ететін жаңа идеялары болуы тиіс. Мысалы, Ford-тың өнімнің нақты түрін өсіру туралы ойы.

Үшіншіден, мақсат ұйымдағы қызметкерлерге мотивация құралы ретінде қызмет етеді. Нақты да салыстырмалы түрдегі күрделі міндеттер қызметкерлерді жұмыс істеуге ынталандырады, сондай-ақ олар мақсат орындалса, нәтижесінде

«Болашаққа инвестиция салмасаң, оны жоспарламасаң – болашағың жоқ».

– ДЖОРДЖ БАКЛИ, ЗМ ЭКС-ПРЕЗИДЕНТІ ЖӘНЕ БАС АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОРЫ[12]

маранатталатынын біледі.[10] Италиялық жиһаз шеберлері Натузи қызметкерлерін алға жетелеу үшін мақсат қою жоспарын қолданады. Мысалы, әр шебер диван жасауға арналған былғары тігуге және орындық жасауға арналған ағаш бөліктерін құрастыруға қанша уақыт жұмсайтынын жоспарлайды. Тапсырманы аяқтаған соң жұмысшы өзінің жеке нөмірін және жұмыс нөмірін фирманың компьютер жүйесіне енгізеді. Олар жұмысты жоспарлағаннан аз уақытта орындаса, онда жалақысына қосымша бонус қосылады.[11] Intel өздерінің топ менеджерлеріне компанияның әртараптандыру мақсатын орындағаны үшін өтемақы төлейді.

Мақсат – бағалау мен бақылауға арналған тиімді механизм. Яғни бүгінгі мақсат қаншалықты сәтті орындалса, сол арқылы болашақтағы жетістік қандай болатынын анықтауға болады. Мысалы, United Way America басшылығы нақты бір қоғамдастықтан 250 мың доллар жинауды мақсат етті. Компания 50 мың доллар ғана жинаса, онда жұмыс күшін бірнеше рет өсіру немесе өзгеру қажет. Ең соңында 100 мың доллар ғана жинаса, оның себебін зерттеп, келер жылы ондай қателерді қайталамауы қажет. Ал 265 мың доллар жинаса, онда жұмысты бағалау мүлдем басқа бағытқа қарай өзгереді. Азық-түлік және дәрі-дәрмек агенттігі жақында азық-түлік қауіпсіздігін тексеру бағдарламасын аудиттеу бойынша алға қойған мақсаттарды орындамағанын анықтады. Бұл мәселені шешу үшін агенттік тексеру бағдарламасын қайта қарау мен жеке қызмет рейтингін азық-түлікті аудиттеумен байланыстыру қажет деп шешті.[13] 2015 жылы агенттік одан да жоғары деңгейде қызмет атқару үшін ұйым құрылымын толықтай қайта қарады.

Мақсат түрлері

Ұйымдар алдына түрлі мақсаттар қояды. Жалпы алғанда, бұл мақсаттар сала, деңгей және уақыт шектеулері бойынша әртүрлі болады.[14] 6.2-сызбада жылдам тамақтану орындары желісіндегі бірқатар мақсат түрлеріне мысал келтірілген.

Деңгей. Мақсаттар ұйым ішіндегі түрлі деңгейлер үшін және солар арқылы жасалады. Алдында атап өткеніміздей, мақсаттың төрт түрі бар: миссия және стратегиялық, тактикалық және операциялық мақсаттар. Ұйымның **миссиясы** – «сол саладағы басқа фирмалардан бөлек, ерекше іргелі мақсаттар жиынтығы, миссия – өнім және нарық шеберіндегі бизнес-операциялар деңгейін анықтайды».[15] Мысалы, Starbucks миссиясының тұжырымы – «Адамзат рухын шабыттандыру және қамту. Бір адам, бір шынаяқ кофе, бір аудан – бір уақытта». Starbucks принциптері:[16]

- *Кофеміз* әрдайым жоғары сапалы болып қала береді. Кофе дәндерінің ең жақсысын таңдап, оны барынша бантан өсіреміз, оны өсіретін адамдардың өмірін жақсартуға ынталымыз. Осының бәріне айрықша көңіл бөлеміз, жұмысымыз ешқашан тоқтамайды.
- *Серіктестерімізге* көңіл, өйткені бұл жай ғана жұмыс емес, бұл – құштарлық. Бәріміз бірігіп, әркімнің өзі қалағандай орта құрамыз. Басқаларға қашан да құрмет көрсетеміз, абыройына нұқсан келтірмейміз. Бәріміз бір стандартқа ұмтыламыз.
- *Тұтынушыларымен* толық байланыстамыз, тіпті кей сәттерде олармен бірге күлеміз, олардың өмірін рухани дамытуға тырысамыз. Әрине, бұл керемет жасалған сусыннан басталады, бірақ біздің жұмысымыз одан да ауқымды. Ол шынымен адами қатынасты қамтиды.
- *Дүкендеріміз.* Тұтынушыларымыз үшін біздің дүкендеріміз, өте жайлы, сыртқы әлемнен оқшау, достармен кездесетін орын ретінде ыңғайлы. Өмірдің қуа-

Миссия – ұйымның ұлы мақсаты

нышын сезіну, күнделікті тірліктен ләззат алу адамның мерейін өсіреді.

- *Көршілеріміз.* Әр дүкен – қоғамдастықтың бір бөлігі, біз жақсы көрші болуға тырысамыз. Өз ісімізді қолдайтын кез келген жерге қуана-қуана барамыз. Біз қоғамның дамуына үлес қосып, жақсы істердің басында жүретін адамдардың, тұтынушылардың басын қосуға мүдделі мекемеміз. Қазір өз жауапкершілігімізді сезінеміз және одан да жақсыға, одан да биікке ұмтыламыз. Starbucks-қа қараған сайын жаңа стандарттар көрінеді, біз сол үшін алға жылжимыз.
- *Акционерлеріміз.* Осы аталған салалардың барлығында жетістікке жетуіміздің бір көрінісі – акционерлеріміздің табысы артуы екенін білеміз. Осы игіліктердің барлығын Starbucks-қа әкелуге ынтықпыз, бастысы – ықыдамдылық пен табысқа жету.[16]

Ұйымның миссиясы – жария етілген мақсаты. Миссиясын жария ету арқылы ұйым (еВау) өзін сенімді және өзара байланысты қауымдастыққа (сатушылар мен сатып алушылар) адал қызмет етуші ретінде таныстатынын көрсетеді.

Миссиялық тұжырымдама және қарапайым принциптер Starbucks менеджерлеріне шешім қабылдау мен ресурстарды нақты және анық бағыттауға көмектеседі.

Стратегиялық мақсаттар – ұйымның топ-менеджерлері жасайтын және солар алға қоятын мақсаттар. Мысалы, Starbucks өзінің әр дүкенінен түсетін пайда деңгейін алдағы бес жылда 25%-ға арттыру туралы стратегиялық міндет қойған.

Тактикалық мақсаттар – орта буын менеджерлері жасайтын және солар алға қоятын мақсаттар. Олар стратегиялық мақсаттарға жетуге арналған әрекеттерді қалай жүзеге асыру керек екеніне баса назар аударады. Әрбір Starbucks дүкеніндегі пайда көлемін арттыруға байланысты стратегиялық мақсатын жүзеге асыру үшін табыс жөніндегі менеджерлер компанияға тиесілі, лицензияланған дүкендерге және оларды түрлі елдерде орналастыруға байланысты тактикалық мақсаттарды орындау жолында жұмыс істейді.

Операциялық мақсаттар – төменгі буын менеджерлері алға қоятын мақсаттар. Олар тактикалық мақсаттарды орындауға арналған қысқамерзімді мәселелермен айналысады. Starbucks үшін әр жыл аралығында белгілі бір дүкендердің пайдасын арттыру – операциялық мақсат болуы мүмкін.

Сала. Ұйымдар түрлі салаларға байланысты мақсат қояды. 6.2-сызбада көрсетілген мейрамхана тізбегінің операцияларға, маркетингке және қаржыға арналған мақсаттары бар. Hewlett-Packard (HP) сапа, өнімділік және тағы басқалар үшін үнемі өндірістік мақсаттар мен міндеттер белгілеп отырады. Қызметін осы маңызды салаларға шоғырландыру арқылы HP дүниежүзіндегі басқа ұйымдарға қарағанда бәсекеге қабілетті болып қала алды. Адами ресурстар міндеттері қызметкерлердің тұрақтамауын немесе жұмысқа шықпай қалуын болдырмау үшін жасалуы мүмкін. 3M және Rubbermaid өнім инновациясына бағытталған мақсаттар қояды. Bath & Body Works сатылатын өнімнің 30%-ы жыл сайын жаңарып отыруы тиіс деген мақсат қойып отыр. Пайданы арттыру мақсатынан бөлек, Starbucks-тың инвестициялар мен құндылықтар қайтарымы жөнінде қаржылай мақсаттары да бар.

Уақыт шегі. Ұйымдар түрлі уақыт шегінде мақсат белгілейді. 6.2-сызбада үш мақсат стратегиялық, тактикалық және операциялық деңгейде көрсетілген. Олардың біреуі ұзақмерзімді (келесі он жылда 150 мейрамхана ашу), енді бірінің уақыт шегі көрсетілмеген (пайданы жыл сайын 10%-ға арттыру). Біріншісі – ұзақмерзімді, екіншісі – орта, үшіншісі – қысқамерзімді мақсат. Мысалы, стратегиялық

Стратегиялық мақсаттар – ұйымның топ-менеджерлері алға қоятын мақсаттар

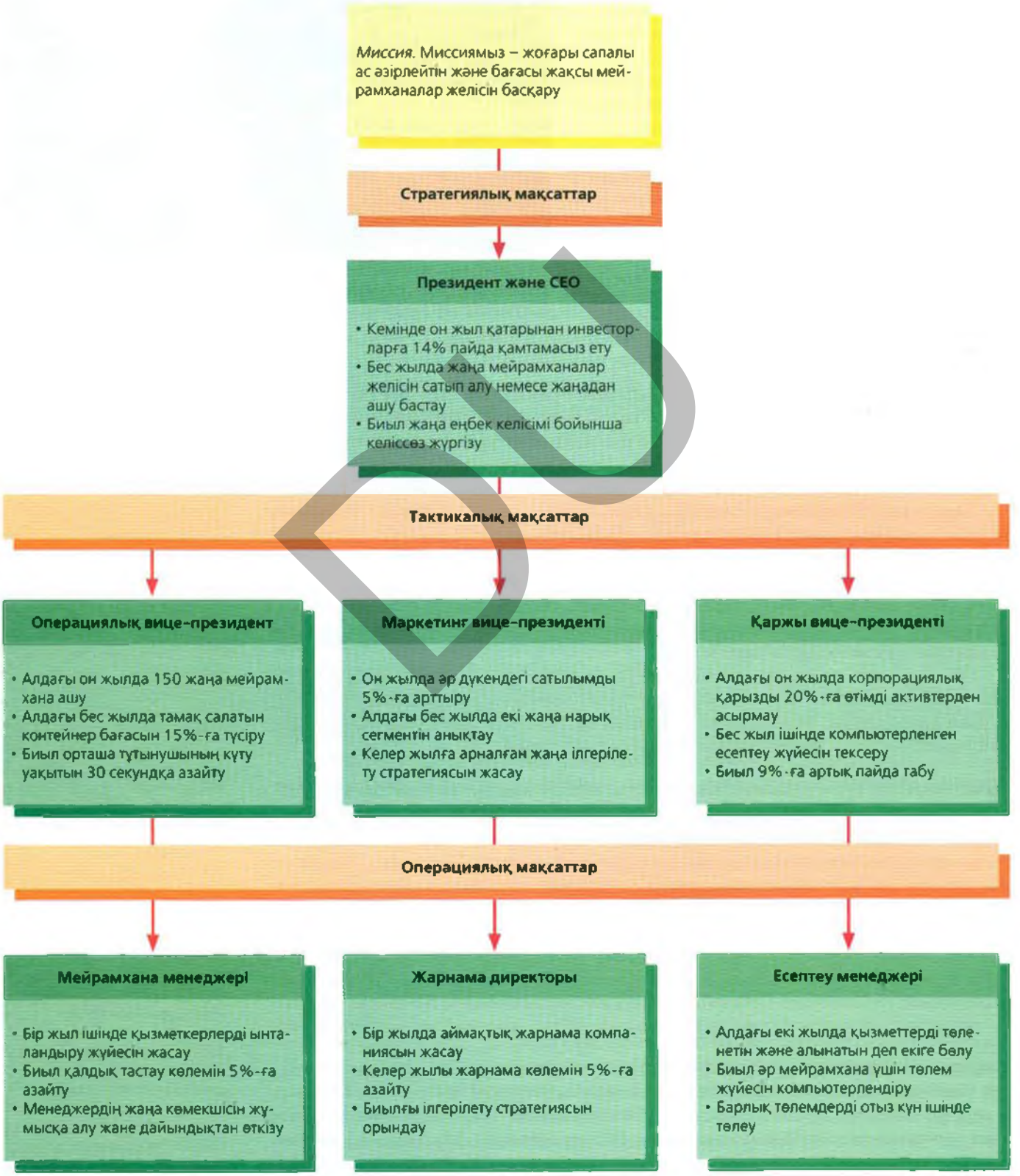
Тактикалық мақсаттар – орта буын менеджерлері алға қоятын мақсаттар

Операциялық мақсаттар – төменгі буын менеджерлері алға қоятын мақсаттар

DU

6.2-СЫЗБА. АЙМАҚТЫҚ ФАСТ-ФУД ЖЕЛІСІ АЛҒА ҚОЙҒАН ҰЙЫМДЫҚ МАҚСАТ ТҮРЛЕРІ

Ұйымдар түрлі мақсат қояды. Мысалы, аймақтық фаст-фуд желісі түрлі аймақтардағы жұмысын дамыту үшін алдына ұйымдық мақсат қоюы қажет.



мақсат ұзақмерзімді – он жылға не одан көп уақытқа арналған, орта мерзімді мақсат – бес жылға, қысқамерзімдісі бір жылға арналған. Кейде екі және үш жылға арналған операциялық мақсаттар ұзақмерзімді мақсат бола алады, ал қысқамерзімді мақсаттар бірнеше апта не бірнеше күнге арналуы мүмкін.

Көптеген фирмалар бірнеше мақсатқа жету жолында жұмыс істейді. Мысалы, Home Depot үй иелері мен басқа да клиенттердің қажеттіліктерін қанағаттандыруға ұмтылады. Алайда ритейлерлер әр алуан өнімдер шығаратын және қызмет көрсету аясы кең мердігерлер мен өзге де мамандарға жүгінгісі келеді.

Мақсат қоюдағы жауапкершілік

Мақсатты кім анықтайды? Жауап өте қарапайым: менеджерлердің барлығы мақсат қою процесіне араласуы қажет. Әр менеджер ұйымдағы өз деңгейіне сәйкес мақсат қоюға қатысады. Жоғары және орта буын менеджерлері тактикалық мақсат қояды. Орта және төменгі буын менеджерлері бірігіп операциялық мақсаттарға жауап береді. Көптеген менеджерлер өздеріне арналған мақсаттарды белгілейді. Мақсаттар қатарына мансап бойынша өсу, ресми жұмыстан басқа бейресми жұмысқа қатысты міндеттер, сондай-ақ менеджердің қызметі мен мүддесіне қатысты кез келген мақсаттар да жатады.

Көп мақсат қою және соны орындау

Ұйымдар алға қойған түрлі мақсаттар кейде бір-біріне сәйкес келмейді. Nike компаниясы біраз жыл бойы мақсат сәйкессіздігіне байланысты біраз қиындықтарға тап болды. Фирма жоғары сапалы аяқкиім шығарды (өндірістік мақсат), бірақ стилі жеткілікті дәрежеде болмады (нарықтық міндет). Нәтижесінде, Adidas, Reebok, New Balance секілді компаниялар жоғары сапалы әрі сәнді аяқкиімдер шығара бастағанда, Nike маңызды нарық бөлігінен айырылып қалды. Nike менеджменті сәйкессіздікті мойындап, оны түзету арқылы өнім шығару жөнінен қайтадан алға шықты.

Осындай мәселелерді шешу мақсатында менеджерлер оңтайландыруды түсінуі керек. **Оңтайландыру** – мақсаттар арасында болуы мүмкін қайшылықтарды теңестіру және салыстыру. Мақсаттар бір-біріне қайшы болуы да мүмкін, сондықтан менеджер қолайсыз тұстарын іздеп, сәйкес келмейтін бір мақсаттан бас тартуы немесе алға қойған екі мақсатқа сәйкес ортақ бағдар табуы қажет. Мысалы, Home Depot құрылыс материалдары мен үй жөндеуге арналған құралдарды жақсы сапада және төмен бағамен болшектеп сатуда жақсы жетістікке жетті. Фирма кәсіби мердігерлер есебінен өз пайдасын екі есе арттыру туралы келісімге қол қойды. Бұл мақсатқа жету үшін Home Depot дүкендерінде мердігерлерге арналған арнайы бұйымдар сату бөлімдерін ашты. Ондағы мақсат – жеке клиенттерді де, кәсіби мердігерлерді де қанағаттандыру болатын.[17] Home Depot-тың ең үлкен бәсекелесі Lowe компаниясы да оңтайландыруға көпті, бірақ көптеген баламалар арасынан клиенттердің негізгі тобымен (негізінен, ер адамдар) қатар әйел адамдарға да бағдар ұстай бастады.[18] Starbucks-та оңтайландыру қиындығымен бетпе-бет келді: қызмет аясын кеңейтіп, ас мәзіріне кофеден басқа өнімдерді қоса бастады. Әуе желілері тап болатын классикалық оңтайландыру мәселесі – арзан бағамен көп жолаушы тасымалдау немесе қымбат бағаны сақтай отырып, клиентін азайту.[19]

Оңтайландыру – міндеттер арасында болуы мүмкін қайшылықтарды реттеу

«Біз әрдайым жылдам қарқынмен өсетінбіз, бұл менің алдыма қойған мақсатым болатын. Болашақта да өсім қарқынын сақтайтынымызға сенемін».

– ЧЖИН ЧАН, FORVER БАС АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОРЫ[20]

DU

Менеджер жадынамасы

- ☐ Мақсат және мақсат қою – менеджерлердің басты қызметі.
- ☐ Мақсат толықтай орындалуы міндет емес.
- ☐ Менеджерлер алға көптеген мақсат қоя отырып, өз өнімдерін оңтайландыруы тиіс.

Ұйымдық жоспарлау

Ұйымның жоспарлары мен мақсаттары арасында нақты байланыс болғандықтан, біз жоспарлауға байланысты көптеген мәселелерге назар аударамыз. Нақтырақ айтқанда, бұл бөлім жоспар түрлерін, уақыт шегін, жауапты тұлғаны және төтенше жоспарлауды қарастырады.

Ұйымдық жоспардың түрлері

Ұйымдар жоспардың сан түрін ұстанады. Ортақ деңгейдегі жоспар стратегиялық, тактикалық және операциялық жоспарларды қамтиды.

Стратегиялық жоспар. Стратегиялық жоспарлар – стратегиялық мақсаттарды іске асыруға арналған жоспар түрі. Нақтырақ айтқанда, **стратегиялық жоспар** ресурстар бөлінісі, басымдықтар жайлы шешім шығару және стратегиялық міндеттерге жетуге арналған қажетті қадамдар тізімі. Бұл жоспарларды директорлар кеңесі, топ-менеджмент жинақтайды, жалпы алғанда, уақыт шегі бойынша кең, әртарантандыру, ресурстар орналастыру, бәсекелік артықшылық және синергиядан тұрады. *«ТехТаным»* айдарында көптеген бизнес түрлерінде жаңа пайда болып жатқан салалардың маңыздылығы және әлеуметтік медиадағы стратегияның қажеттігі аталады. Стратегиялық жоспарларды 7-тарауда толығырақ қарастырамыз.

Тактикалық жоспар. Тактикалық мақсаттарға жетуде стратегиялық жоспардың нақты бөліктерін жүзеге асыруға арналған. Тактикалық жоспарлау, негізінен, топ-менеджерлер мен орта буын менеджерлерін біріктіреді. Бұл стратегиялық жоспарлармен салыстырғанда, уақыт шегі жағынан қысқа, барынша нақты және анық болып келеді. Сондықтан тактикалық жоспарлар шешім қабылдауға қарағанда, іс-әрекеттің гезірек орындалуына назар аударады. Тактикалық жоспарлау келесі бөлімде толық қарастырылады.

Операциялық жоспар. Операциялық мақсаттарға қол жеткізу үшін тактикалық жоспарларды жүзеге асыруды көздейді. Оны орта және төменгі буын менеджерлері жасайды. Операциялық жоспарлар қысқа мерзімге арналады және ішкі салаға бөлінуіне байланысты, қарастыратын мәселелер аясы аса кең болмайды. Әрқайсысы шектеулі қызметімен айналысады. Операциялық жоспарлауды алда толық қарастырамыз.

Стратегиялық жоспар – ресурстар бөлінісі, басымдықтар және стратегиялық мақсаттарға жетуге қажет қадамдар туралы шешім қабылдау жоспары

Тактикалық жоспар – стратегиялық жоспардың нақты бөлімдерін орындау үшін жасалған тактикалық мақсаттарға жету жоспары

Операциялық жоспар – операциялық мақсаттарға жету жолындағы тактикалық жоспарларды орындауға бағытталатын жоспар

Ұзақмерзімді жоспар – көптеген, кейде ондаған жылды қамтитын жоспар; Ортақ ұзақмерзімді жоспарлар бес немесе одан да көп жылдарға есептеліп жасалады

Жоспарлаудағы уақыт шеңберлері

Атап өткеніміздей, стратегиялық жоспарлар ұзақмерзімді қамтыса, тактикалық жоспарлар – орта мерзімді, ал операциялық жоспарлар қысқамерзімді мәселелерге көңіл бөледі. Келесі бөлімде уақыт шеңберлерін егжей-тегжейлі қарастырамыз. Орине, әрбір өндіріс өз саласына қарай әртүрлі уақыт аралығын қамтиды.

Ұзақмерзімді жоспар. Көптеген жылдарды, кейде онжылдықтарды қамтиды. Mathsushita Electric (Panasonic және JVC электрон өнімдерін жасаушы) негізін қалаушы Коносуке Матсушита бір кезде оз компаниясының 250 беттік жоспарын жазып қалдырды.[21] Алайда компаниялар қазіргі кезеңдегі орта өзгерістеріне

байланысты ондай ұзақмерзімді жоспарлаумен айналыспайды, дегенмен ExxonMobil және Ford Motor Company сынды үлкен фирмалар әлі де ондаған жылдарға арналған жоспар жасайды. Ford компаниясы атқарушы басшыларының – бүгінің өзінде келесі онжылдыққа арналған жаңа машина модельдері жайлы түсінігі бар. Мысалы, Lincoln брендінен түсетін пайданы бес жылда арттыру жоспарын атап көрсетуге болады. Ұзақмерзімді жоспарлау бір ұйымнан басқа ұйымға қарай өзгеріп отырады. Өз мақсатымызға сәйкес, бес жылдан ұзақ жоспарларды қарастырған жоқпыз. Ұйым менеджерлері кешенді және күрделі ортамен байланысқа түсіп, қиыншылықтардан өтеді. Мұндай ұйымдарда жоспарды орындауға динамикалық емес ортадағы ұйымдарға қарағанда көп уақыт кетеді. Қоршаған ортаның күрделілігі оларды ұзақмерзімді жоспарлауға көшуге мәжбүрлейді. Соған байланысты бұл компаниялардағы менеджерлер ұзақмерзімді жоспарлар құрып, орта өзгерістерін жіті бақылауда ұстауы тиіс.

«Біздің міндетіміз – ұдайы өзгеретін нарыққа бейімделе білу. Біздің ниетіміз – ең жақсы ас және сусын ұсыну арқылы брендімізді күшейте түсу. Біз бұл мақсаттарға брендімізге тән негізгі ерекшеліктерге екпін түсіру арқылы, McDonald's-қа күн сайын келетін 69 миллион тұтынушымен байланысты жаңғырту арқылы және дүниежүзіне таралған әр алуан мейрамханаларымызды оңтайландыру арқылы қол жеткіземіз».

– ДОН ТОМПСОН, MCDONALD'S ҰЗАҚМЕРЗІМДІК МІНДЕТТЕР БОЙЫНША БАС АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОРЫ[22]

Аралық жоспар. Ұзақмерзімді жоспарға қарағанда алдын ала ойластырылмайды және өзгеруге бейім. Аралық жоспарлар бір жылдан бес жылға дейінгі уақыт мерзімін қамтиды және орта, жоғары буын менеджерлері үшін аса маңызды. Сондықтан олар тактикалық жоспарлармен де қатар жүзеге асырылады. Көптеген ұйымдар үшін аралық жоспар – жоспарлаудың негізгі бөлігіне айналып үлгерген. Мысалы, Nissan өзінің ішкі нарықтағы қарсыластары – Toyota және Honda компанияларынан пайда түсімі мен онімділігі бойынша артта қалды. Бұл мәселені өзгерту үшін фирма екі-төрт жылдық жоспарлар жасады, олардың әрқайсысы компания қызметінің бір бөлігін дамытуға арналды. Бір жоспар (үш жылда жүзеге асатын) Nissan зауыттарында қолданылатын өнеркәсіптік технологияларды жаңартуға арналды. Келесісі (төрт жылда жүзеге асатын) еңбек шығынын азайту үшін өнімінің көп бөлігін шет мемлекеттерге шығаруға бағытталды.

Қысқамерзімді жоспар. Менеджерлер бір жылға немесе одан да аз мерзімге арналған **қысқамерзімді жоспар** да әзірлейді. Мұндай мерзімді жоспарлар менеджердің күн сайынғы қызметіне әсер етеді. Қысқамерзімді жоспардың негізгі екі түрі бар. **Әрекет жоспары** басқа жоспарларды операциялау үшін қолданылады. Мысалы, Nissan технологияларды күрделі жөндеуден өткізгісі келгенде, менеджерлер өнім шығаруға көп уақыт жұмсамау үшін сол кездегі құрал-жабдықтарды жаңартумен айналысты. Осы бірнеше ай көлемінде жасалатын өзгерістер кезінде кобінесе жұмыс бір немесе екі антаға тоқтайтын. Әрекет жоспары фабрикадағы өзгерістерді реттеумен айналысады. **Реакциялық жоспар** – компаниядағы алдын ала болжанбаған қызметтерге байланысты менеджерлер жасаған жұмыстар тізімі. Nissan фирмасының бір зауытында құрал-жабдықтар болжанған уақыттан ерте келіп жетті. нәтижесінде, зауыт менеджерлері жұмысын ерте тоқтатуға мәжбүр болды. Бұл жағдайда менеджерлер қалыптасқан жағдайды компанияның алға қойған мақсатына жететін деңгейде реттеуі қажет еді. Осы төрізді әртүрлі жағдайлар, мысалы қоршаған орта зардаптары да, реакциялық жоспарлар қатарына жатады, ол үшінші бөлімде толық қарастырылған.

Аралық жоспар – бір жылдан бес жылға дейінгі аралықты қамтитын жоспар

Қысқамерзімді жоспар – бір жыл немесе одан аз мерзімге жасалатын жоспар

Әрекет жоспары – өзге жоспарларды жүзеге асыру жоспары

Реакциялық жоспар – тосын жағдайлар туындауына қарай әрекет ету жоспары

Жоспарлау жауапкершілігі

Алдыңғы тарауларда мақсатты анықтаушы тұлғалар жайлы қысқаша айтып өткенбіз. Сол аталған мәселелерді одан әрі кеңейте отырып, ұйымдағы жоспарды

ТЕХТАНЫМ Сөз бастау

Жеке бизнесіңіз болса және американдық ересек адамдардың 73%-ының әлеуметтік медиада аккаунты бар екеніне назар аударсаңыз, бизнесіңізге әлеуметтік медиа стратегиясы қажет екенін мойындауға мәжбүр боласыз. Басқаша айтқанда, сізге SMM (әлеуметтік медиа маркетинг) жасау жөнінде мақсат қою, сонымен қатар маркетингтік құралдар және сол құралдар қалай жұмыс істеп тұрғанын тексеретін метрикалық жүйе керек.

Әлеуметтік медиа стратегиясымен айналысатын мамандар жеткілікті. Олардың көпшілігі сізге қадам-қадамға бөлінген стратегиялық қызметтерін ұсынады. Бір агенттіктің жоспары бойынша сіз «Әлеуметтік медиа стратегиясын 8 қадамда жасай аласыз». Сол қадамдардың маңыздыларына тоқтала кетейік:

- *Кеме құрастыру.* «Әлеуметтік медиа стратегиясы судан гөрі (барлық жерден өзіңіз іздеуіңіз қажет) ауа тәрізді (барлық жерде бар) болғаны дұрысырақ».
- *Сіздің бір ойыңыз қандай?* «Компанияңыз аудиторияның басына емес, жүрегіне қалай әсер етеді?».
- *Қалай адам боласыз?* «Компанияңыз ұйым секілді емес, адам сияқты әрекет етуі қажет».

Шындап келгенде, ұсыныстардың кейбірі өте маңызды және оның тәжірибелік тұстары да мол. Мысалы: *Өз аудиторияңды сарапта:* **«Қазіргі немесе болашақ клиенттеріңіздің ортақ сипаты қандай?»** Сіздің жауабыңыз әлеуметтік желідегі «нені жасауға тырысуыңыз қажет» деген сұраққа қалай әсер етеді? Ұлыбританиядағы Type Communications жарнама қызметінің өкілі Джесс Коллинс бұл сұраққа бірнеше жауап қайтарады: «Бұл – сан емес, сапа. Бұл – танымал болудың ғана емес, өз аудиторияңыздың назарын аударудың тиімді жолы».

Socialbakers әлеуметтік метрика компаниясының бас атқарушы директоры Джен Резаб: «Фанаттар мен фоллоуерлер санын арттыру – сіз үшін және бизнесіңіз үшін қоғам не жасайтынын көрсетеді» дейді. Мысалы, жоғары деңгейдегі қонақүйлер желісі мен 26 мемлекеттегі демалыс орындарынан тұратын Ritz-Carlton Hotel Co 2013 жылғы мамырда Facebook-тан бірнеше жарнама парақшасын сатып алды. Компания парақшалары көп адамды қызықтырды. Компанияның жаһандық PR менеджері Аллисон Стич: «Парақшаларға жарнама беру себебіміз – қоғамдастықпен байланысымыз нашарлап бара жатқанын түсіндік, басты мақсат – жарнама беруден гөрі клиенттеріміздің бізге деген қарым-қатынасы қандай, олар біздің қызметімізде нені ұнатып, нені ұнатпайтынын анықтау болды», – дейді.

Бүгінде әлеуметтік желі сервистерінің өзі компаниялардың әлеуметтік медиа стратегияларын қайта ойластыруы қажет екенін көрсетіп отыр. Мысалы, Twitter компаниялар үшін ең бастысы – фоллоуерлер көп болуы десе, ал бренд стратегия директоры Росс Хоффман «араласу аса маңызды және... ол әрі қарай аудиторияның өсуіне оң ықпал ете алады» деп жазды. Ал Facebook өкілі «фанаттар ақыр аяғында өзімен-өзі қалмай, жағымды бизнес нәтижелеріне себеп болуы керек», – деген.

Дереккөз: Lisa Parkin, «Why Businesses Don't Need a Social Media Strategy», *Huffington Post* (August 6, 2014), www.huffingtonpost.com, on August 30, 2014; Jay Baer, «Social Media Strategy in Eight Steps», Convince & Convert LLC (July 17, 2014), www.convinceandconvert.com, on August 30, 2014; Jess Collins, «Social Media Strategy: Seven Lessons for Engaging Your Fanbase», *The Guardian* (UK) (August 8, 2014), www.theguardian.com, on August 30, 2014; Jeff Elder, «Social Media Fail to Live Up to Early Marketing Hype», *Wall Street Journal* (June 23, 2014), http://online.wsj.com, on August 29, 2014; John Rampton, «Why Most Social Media Strategies Fail», *Forbes* (April 22, 2014), www.forbes.com, on August 29, 2014.

ұйымдастыру процесіне кімдер жауапты екенін талқылай аламыз. Менеджерлердің барлығы белгілі бір деңгейде жоспарлауға қатысады. Маркетингтегі сату менеджерлері парықты анықтау, парықты қамту және сатылымды өсіруді жоспарлайды. Операциялық менеджерлер қысқартатын бағдарламалар көлемін, бақылау мен түгендеу әдістерін жоспарлаумен айналысады. Жалпы қалыптасқан ереже бойынша ұйым ұлғайған сайын, жоспарлаудың ең басты бөлігін орындаумен жеке менеджерлер емес, менеджерлер тобы айналысады.

Жоспар құрайтын қызметкерлер. Кейбір ұйымдарда кәсіби жоспарлаушы қызметкерлер болады. General Motors, Caterpillar, Raytheon, Ford, Boeing сынды компаниялардың барлығында жоспарлаушы қызметкерлер бар. Көбінесе жоспарлау-

шы қызметкерлер Құрама Штаттарда отырады, мысалы Nippon Telegraph және Telephone компаниялары сол қызметкерлерге жүгінеді. Ұйымдар жоспарлаушы қызметкерлерді түрлі салаларда қолдана алады. Атап айтсақ, жоспарлаушылар жеке менеджерлердің жұмыс уақытын қысқарта алады, күнделікті қызметте түрлі құралдар мен технологиялар қолданады және жобаны тереңірек қарастырады. Соңғы жылдары кейбір компаниялар өз жұмыстарын басқа ұйымдарға беру және тапсырмаларды орындау жоспарын құру арқылы барынша тиімді жұмыс істеуге болады деген ойға келді. Мысалы, Disney және Shell Oil компаниялары ұйымдастыру бөлімдерін қысқартып, жауып тастады.[23]

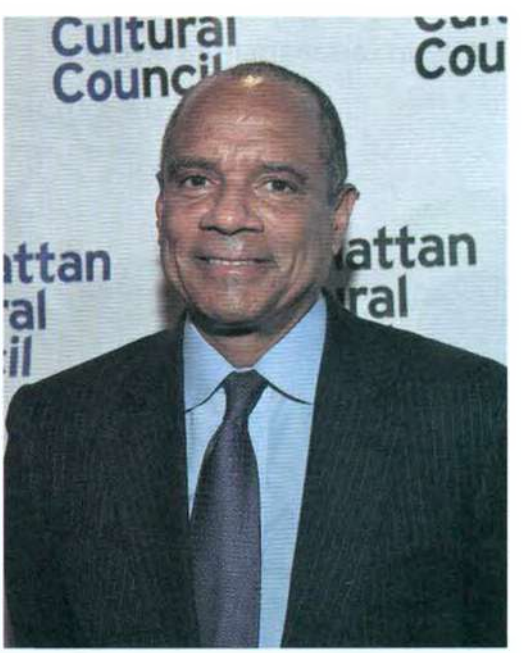
Тапсырма бөлуді жоспарлау. Кейде ұйымдар жоспарды жетілдіру үшін тапсырма бөлуді жоспарлау қызметін іске қосады. Мұндай тапсырма бөлуді жоспарлау менеджерлердің белгілі бір салада мамандануын қажет етеді. Тапсырма болу қызметін ұйымның жоспарлау жұмысын атқаратындар да істей алады. Бұл қызмет ұйым белгілі бір жұмысты орындап жатқан кезінде құрылады. Мысалы, электрон қызметтің мағлұматтар бөлімі өзінің ақпараттық қызметін Еуропаға қарай кеңейтуді ойластырды. Топ-менеджмент арнайы тапсырма бөлуді жоспарлау тобын құрды. Бұл фирмаға зиян келтірмейді. Тапсырма бөлуді жоспарлау тобының құрамына компанияның әр бөлімінен қызметкерлер кірді, олардың ішінде корпорация қызметкерлері және Еуропадағы қызметкерлерді басқару тобы да бар. Еуропалық нарыққа кіру міндеті орындалғаннан кейін жұмыс тобы өз қызметін тоқтатты.

Директорлар кеңесі. Басқа жауапкершіліктерімен қоса директорлар кеңесі компанияның мақсаты мен миссиясын анықтайды. Кейбір компанияларда директорлар кеңесі жоспарлау қызметінде де белсенді жұмыс істейді. ABC компаниясында директорлар кеңесі дәстүрлі түрде жоспарлау қызметінде маңызды рөл атқарады. Басқа компанияларда директорлар кеңесі атқарушылар басқармасын таңдап, жоспарлауды соларға жүктейді.

Бас атқарушы директор. Әдетте бас атқарушы директор – президент немесе директорлар кеңесінің төрағасы. Бас атқарушы директор – компанияның жоспарлау процесіндегі басты тұлға.[24] Бас атқарушы директор жоспарлауды толық іске асыруға және стратегияны жоспарлауға жауапты тұлға. Директорлар кеңесі және бас атқарушы директор жоспарлау процесін бағыттауға қатысады. Жоспарлауға қатысатын басқа да қызметкерлер көбіне қосымша немесе кеңес беру қызметін атқарады.

Атқарушы комитет. Атқарушы комитет топ болып жұмыс атқаратын жоғары дәрежедегі атқарушылардан құралады. Әдетте комитет мүшелері бас директорға пайдалы ұсыныстар айтып, стратегиялық жоспарлар ұсынады, осы мақсатпен тұрақты түрде кездесіп отырады. Атқарушы комитет мүшелері әртүрлі комитет қызметкерлері, субкомитет, тапсырма орындау топтарына нақты бір жоба немесе болашақта қажеті болатын белгілі бір шараларды орындау жөнінде тапсырма беріп отырады.

Тікелей менеджмент. Көптеген компаниялардың жоспарлау қызметіндегі ең соңғы қызметі – тікелей менеджмент тобы. Тікелей менеджерлер – ұйымды басқаруға жауапты тұлғалар. Олар ұйымның жоспарлау процесінде аса маңызды рөл атқарады. Оған екі себеп бар. Біріншіден, олар – өзге менеджерлер үшін жоспарды ұйымдастыру мен жүзеге асыру жөніндегі құнды ақпарат көзі. Екіншіден, тікелей менеджмент орта немесе төменгі буын менеджерлерінен тұрады, олар топ-менеджмент әзірлеген жоспарларды



Кеннетт Кено American Express компаниясында бірнеше жыл бойы бас атқарушы директор болып қызмет етті. Ол Amex компаниясының директорлар кеңесінде, атқарушы комитетінде және басқа да ұйымдардың топ-менеджментінде стратегиялар мен жоспарларды дамытуға және орындауға қатысады.

орындайды. Тікелей менеджмент сараптама жасайды, балама бағдарлама түрлерін ұсынады, бюджет құрастырып, оны мақұлдауға жолдайды, соңында жоспардың орындалуын іске қосады.

Төтенше жоспарлау және кризис-менеджмент

Жоспарлаудың келесі маңызды түрі – **төтенше жоспарлау**, ол жоспарлаған бағыт жүзеге аспай немесе бағыт өзгерген жағдайда қабылданады (6.3-сызба).[25] **Кризис-менеджментті** ұйымдар төтенше немесе тосын жағдайда қабылдайды. Крайзис-менеджменттің кейбір элементтері жүйелі, енді біреулері – шұғыл қабылданатын жоспарлар.

Төтенше жоспарлау – жоспарланған бағыт жүзеге аспай қалғанда немесе орындалуы мүмкін болмаған жағдайда жасалуы тиіс әрекеттердің балама бағыттары

Кризис-менеджмент – ұйымдар төтенше немесе тосын жағдайда қолданатын әрекеттер жиынтығы

Тосын жағдайды жоспарлаудың классикалық түрі 1990 жылдары байқалды және Y2K bug атауымен белгілі. 1999 жылдан 2000 жылға қарай көптеген ұйымдардағы компьютерлерде техникалық ақау болады деген болжам болды. Көптеген банктер мен ауруханалар қосымша қызметкерлер жалдап, кейбір ұйымдар компьютерлерге қосымша сервистер орнатты, ал кейбіреулері жаңа өнімдер мен материалдар табылмай қалуы мүмкін деп, құрал-жабдықтар сатып алды.[26] Бүгінде көптеген компаниялардың терроризм, интернет қауіпсіздігі бұзылуы, пандемия және тағы басқа да тосын жағдайларға арналған жоспарлары бар. Алайда тосын жағдай қашан және қалай болатынын болжау қиын болғандықтан, оған жауап қайтару да оңай емес.[27]

2005 жылы АҚШ жағалауларын жайпап өткен Катрина және Рита дауылдары тиімді крайзис-менеджмент көрсете алмауға дәлел болды. Мысалы, Федералдық төтенше жағдайларды басқару агенттігінің төтенше жағдайларды реттеу қызметінің әлсіз екені көрініп қалды. Алайда кейбір ұйымдар дағдарысқа барынша тиімді жауап берді. Walmart өзінің төтенше жағдайға дайындығын дауыл қаупі сезілгеннен-ақ бастап кетті. Дауыл болардан бірнеше күн бұрын Walmart дауылды аймақтарды барлық қажетті жабдықтармен қамтамасыз етумен айналысты. Көрші штаттарда да Walmart компаниясының осындай жағдайда дайындығы жоғары екенін байқай аламыз. Walmart Федералдық төтенше жағдайларды басқару агенттігіне қарағанда барлық қажетті заттарды жеткізу жағынан алдыңғы орында болды.[29]

> «Бұл күрес (терроризмге қарсы) майдан алаңында емес, сыныптарда, жұмыс орындарында және әлемнің ғибадатханаларында жүреді».
>
> – ДЖОН КЕРРИ, АҚШ МЕМЛЕКЕТТІК ХАТШЫСЫ[28]

Жер сілкіну және күшті дауыл тәрізді табиғи апаттардың бизнеске әсері сұрапыл. Үлкен компанияларда мұндай жағдайда адамдарға қолдау көрсету үшін әзірленген жоспар болады. Алайда суретте көрсетілгендей, шағын компаниялар ұзақ мерзімге созылған қаржы тапшылығы салдардан зардап шегеді және бас көтере алмай қалады.

2001 жылы 11 қыркүйектегі террорлық оқиғалар мен 2005 жылғы дауылдардан кейін көптеген ұйымдар төтенше жағдайға дайындалып, арнайы әзірлік шараларын өткізді. Мысалы, Reliant Energy және Duke Energy компаниялары компьютерге негізделген сауда компанияларына сүйенеді, олар энергияны сату қызметімен айналысады. Террорлық оқиға немесе дауыл болған жағдайда компания өз қызметін тоқтатады. 11 қыркүйек оқиғасына дейін компаниялардың төтенше жағдайға дайындығы төмен болған. Бірақ қазір барлық компаниялардың осындай дағдарысқа дайындық деңгейі аса жоғары. Reliant Energy және Duke Energy компаниялары өздерінің екінші сауда орталықтарын құрды. Сауда орталықтарының қызметі жабылған жағдайда, олар

өз жұмысын басқа жерге 30 минутта көшіре алады.[30] Әрине, осы тараудың кіріспесіндегі *«Менеджер болу»* айдарында сипатталғандай, көптеген компаниялар дағдарысты жағдайларды басқаларға қарағанда жақсырақ реттей алады.

«GM-ның жабдықтауға байланысты тосын жағдайларға арналған жоспары бар еді, алайда жабдықтаудың мұндай ауқым мен көлемдегі төмендеуіне дайын болмадық».

– СТЕФАН ГИРСКИ, GENERAL MOTORS ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТІ[32]

Әрине, тотенше жағдайды нақты болжап айту күрделі болғандықтан, көптеген ұйымдар мұндай жағдайларға әзір емес еді. Мысалы, 2001 жылы Жапониядағы цунами кезінде көптеген АҚШ компаниялары жапондық тауарлар мен материалдар тапшылығын сезінді. General Motors жапондық құралдар жетіспеуінен жұмысын тоқтатауға мәжбүр болды. Дағдарыстан кейін екі ай өткен соң, Toyota фирмасының АҚШ-тағы бөлімшелері өндірістің қуатының 30% ғана пайдаланды және біреше айдан кейін ғана қалпына келді.[31]

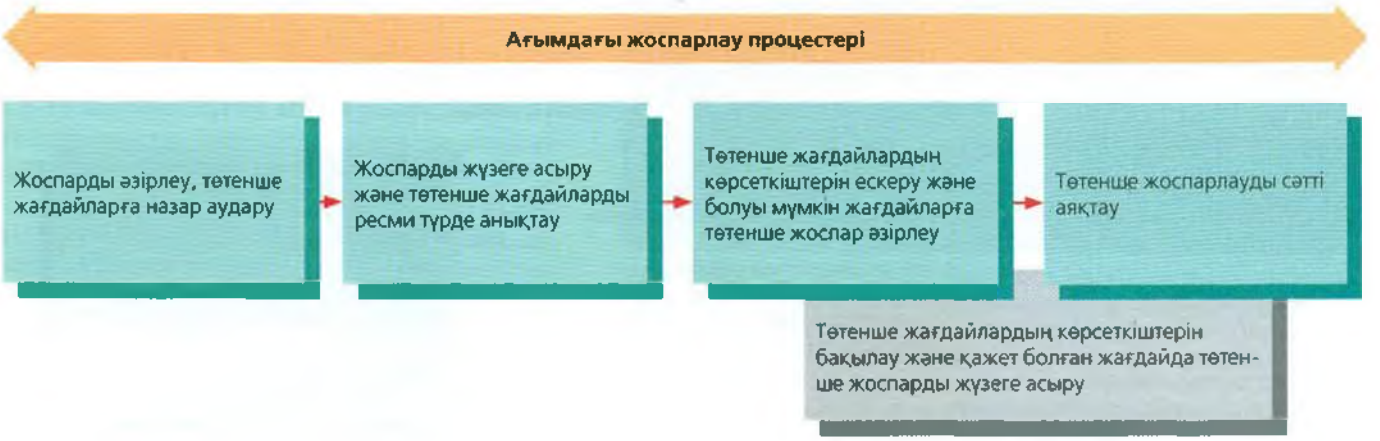
Тосын жағдайларда әрекет ету механизмдері 6.3-сызбада көрсетілген. Ұйымдардың басқа қызметтеріне қарағанда, тотенше жоспарлау қызметі төртінші маңызды бөлімге жатқызылады. Бірінші бөлімде ұйымдардың негізгі жоспарлары дамытылады. Бұған стратегиялық, тактикалық және операциялық жоспарлар кіреді.

Осы даму процесінің бөлігі ретінде, менеджер әдетте түрлі тотенше жағдайларды қарастырады. Кейбір басқару топтары тіпті біреуді «шайтаншың адвокаты» роліне «әрбір іс-қимыл» туралы сұрақ қоюға тағайындайды. 2-әрекет нүктесінде басшылықтың таңдаған жоспары күшіне енеді, сонымен қатар маңызды тотенше жағдайлар анықталады. Ұйымға елеулі әсер ететін тосын жағдайлар және олардың әсерлері ғана тотенше жоспарлау процесінде қарастырылады. Әрі қарай 3-әрекет нүктесінде компания белгілі бір көрсеткіштер немесе белгілерді анықтайды және тотенше жағдай болу қаупін болжайды. Банк тотенше жағдай ретінде пайыздық ставкалардың 2%-ға төмендеуін қарастыруы қажет. Көрсеткіш екі ай қатарынан 0,5%-ға төмендеуі мүмкін. Тотенше жағдайлар көрсеткіштері анықталғандықтан, олардың тотенше жоспарларын да әзірлеу керек. Әртүрлі тотенше жағдайларға мысал ретінде зауыт құрылысының кешігуі, жаңа өндірістік процестерді дамыту және бағаны төмендетуді қарастыруға болады.

Осы сатыдан кейін ұйым басшылары 3-әрекет нүктесінде анықталған көрсеткіштерді бақылайды. Сәйкес жағдай туындаса, тотенше жоспар жүзеге асырылады. Әйтпесе негізгі іс-қимыл жоспары күшіне енеді. 4-әрекет нүктесі негізгі немесе тотенше жоспардың сәтті аяқталғанын білдіреді.

6.3-СЫЗБА. ТӨТЕНШЕ ЖОСПАРЛАУ

Көптеген ұйымдар төтенше жоспарлар жасайды. Ол жоспарланған бағыт жүзеге аспай қалғанда немесе орындалуы мүмкін болмаған жағдайда жасалуға тиіс әрекеттердің балама бағыттарын көрсетеді.



Төтенше жоспарлау көптеген ұйымдар үшін, әсіресе күрделі немесе динамикалық ортада жұмыс істейтін ұйымдар үшін аса маңызды. Кей менеджерлердің ғана болашаққа деген нақты көзқарастары болады және олар болашақты болжап, жоспарлай алады. Төтенше жоспарлау – менеджерлерге белгісіздік пен өзгерістерді жеңуге көмектесетін пайдалы әдіс. Ұйымда крайзис-менеджментті болжау қиын. Бірақ тосын жағдаймен күресу мәдениеті және көшбасшысы күшті ұйымдардың басқа ұйымдарға қарағанда дағдарысты жеңіп шығуға мүмкіндігі бар.[33]

Менеджер жадынамасы

- ☐ Ұйым үшін жоспардың бірнеше түрі бар екенін ұмытпаңыз.
- ☐ Менеджерлер ұйымның жоспарлау процесіндегі өзінің нақты рөлін түсінуі қажет.
- ☐ Менеджерлер ұйымның төтенше жоспарын білуі тиіс.

Тактикалық жоспарлау

Жоғарыда айтылғандай, тактикалық жоспарлар стратегиялық жоспардың нақты бөліктерін іске асыру үшін әзірленді. Шайқаста жеңіп, бірақ соғыста жеңілу туралы естіген шығарсыз. Тактикалық жоспарлар – соғыста қандай стратегияны қолдану керегін көрсетіп, стратегиялық жоспарларды орындау үшін жасалған қадамдардың дәйектілігі. Стратегия ресурстарға, ортаға және миссияға бағытталған; ал тактика адамдарға және іс-әрекеттерге сүйенеді.[34] 6.4-сызбада тактикалық жоспарды құру мен орындаудың негізгі элементтері көрсетілген.

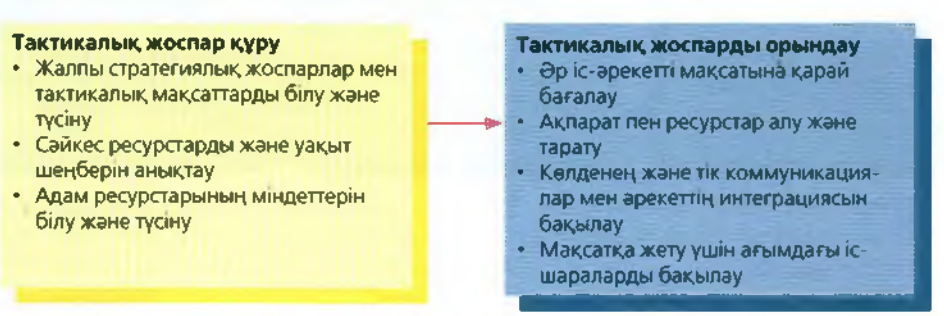
Тактикалық жоспар құру

Тактикалық жоспарлаудың тиімділігі көптеген жағдайларға байланысты болса да, бір жағдайдан екінші жағдайға көшуге орай олар түрленіп, өзгеріп отырады. Біз тек кейбір негізгі принциптерді анықтай аламыз. Біріншіден, менеджер тактикалық жоспарлау стратегиялық мақсаттардан туындайтын бірқатар тактикалық мақсаттарды орындауы тиіс екенін мойындауы қажет.[35] Тосын жағдай дербес тактикалық жоспар құруды қажет етуі мүмкін, бірақ көбінесе тактикалық жоспар стратегиялық жоспарға сәйкес болуы керек.

Мысалы, Coca-Cola корпорациясының топ-менеджерлері фирманың сергіткіш сусындар индустриясындағы үстемдігін бекіте түсетін стратегиялық жоспар әзірледі. Жоспарды әзірлеу шеңберінде олар сыни экологиялық қауіп-қатерді – Coca-Cola өнімдерін құтыларға бөліп құятын және таратын тәуелсіз өнді-

6.4-СЫЗБА. ТАКТИКАЛЫҚ ЖОСПАР ҚҰРУ ЖӘНЕ ОРЫНДАУ

Тактикалық жоспарлар стратегиялық жоспардың нақты бөліктерін орындау үшін қолданылады. Стратегиялық жоспар әдетте бірнеше тактикалық жоспар арқылы жүзеге асырылады. Тиімді тактикалық жоспарлау – жоспар құру мен оны орындауды қамтиды.



рушілер арасында тәртіпсіздік пен тұрлаусыздықты анықтады. Осы қауіпке бір мезгілде қарсы тұру және компания ұстанымын нығайту үшін, Coca-Cola бірнеше ірі тәуелсіз кәсіпорынды сатып алып, оларды Coca-Cola Enterprises атты жаңа ұйымға біріктірді. Жаңа компания акцияларының жартысынан көбін сатудан миллиондаған доллар пайда алып, Coca-Cola компаниясы қарамағындағы кәсіпорынды тиімді бақылайды. Осылайша, жаңа бизнесті құру жалпы стратегиялық мақсаттарға жетуге үлес қосқан тактикалық жоспар болды.[36]

«Өз адамдарымызға, инновацияға және компания құндылықтарына қайтадан инвестиция салдық».

– ХОВАРД ШУЛЬТЦ, STARBUCKS БАС ДИРЕКТОРЫ ЖҰМЫС САЛАСЫН ЖӘНЕ КОМПАНИЯСЫН ҚАЙТА ҚҰРУ ТУРАЛЫ[37]

Екіншіден, стратегиялар көбінесе жалпы жағдайға байланысты болғандықтан, тактика ресурстар мен мерзімдерді көрсетуі керек. Стратегия белгілі бір нарықта немесе салада бірінші болуды талап ете алады, бірақ тактикалық жоспар осы мақсатқа жету үшін қандай іс-шаралар атқарылатынын дәл көрсетуі керек. Coca-Cola мысалын қайта қарастырып көрейік. Оның стратегиялық жоспарының тағы бір қыр-сыры – әлемдік нарықтағы үлесін ұлғайтуды көздеуі. Еуропада сатуды жеңілдету мақсатында менеджерлер Францияның оңтүстігінде жаңа зауыт салу, сергіткіш сусын концентратын жасау және Дункеркте тағы бір консервілеу зауытын салу үшін тактикалық жоспарлар әзірледі. Фирма Үндістанға да инвестиция құйған.[38] Бұл кәсіпорындарды құру өлшенетін ресурстарды (кәсіпорындарды салу үшін қаражат) және тиісті уақытты (нақты аяқталу күні) қамтитын нақты іс-қимылды білдіреді.

Үшіншіден, тактикалық жоспарлау адам ресурстарын пайдалануды талап етеді. Тактикалық жоспарлаумен айналысатын менеджерлер басқа адамдармен жұмыс істеуге көп уақыт жұмсайды. Олардың ұйым ішінде және одан тыс басқа адамдармен ақпарат алмасуға, бұл ақпаратты ең тиімді жолмен өңдеуге, содан кейін оны қолданатын басқа тұлғаларға беруге мүмкіндігі болуы керек. Coca-Cola компаниясының басшылары жаңа зауыттарды жоспарлауға, жоғарыда аталған бөтелкелерге құятын жаңа өндіріс орнын құруға және Біріккен Корольдіктегі Cadbury Schweppes-пен бірлескен кәсіпорын құру мүмкіндігін зерттеуге белсене араласты. Әр қызмет түрі көптеген менеджерлерден уақыт пен күш-жігер талап етеді. Мысалы, бір менеджер Cadbury келісімі бойынша Атлантикадан он екі рет ұшып өтсе де, келісімге қол қойылмаған.

Тактикалық жоспарды орындау

Тактикалық жоспар қаншалықты жақсы әзірленгеніне қарамастан, оның басты жетістігі – жүзеге асырылуы. Өз кезегінде, жоспардың табысты іске асуы ресурстарды дұрыс пайдалануға, тиімді шешімдер қабылдауға және пайдалы шаралардың дәл уақытында және дұрыс жолмен жүзеге асуын қамтамасыз етуге байланысты. Орайын таппаған жақсы идея сәтсіздікке ұшырайды.

Жоспарды дұрыс орындау бірқатар маңызды факторларға байланысты. Біріншіден, менеджер мақсатқа жету үшін іс-қимылдың барлығын бағалауы қажет. Екіншіден, әр шешім қабылдаушы менеджердің қолында жұмысқа қажет ақпарат пен ресурстар бар екеніне көз жеткізуі керек. Сатылы және деңгейлес коммуникациялардағы және қызмет интеграция-

Disney стратегиясы аясында фирма өнімдері мен қызметтерін халықаралық нарыққа шығарады. Осы стратегия аясында Disney бірқатар тактикалық жоспарларды да қолданды. Күні кешегі бастамалардың бірі – Шанхай қаласы (Қытай) маңында жаңа Disney паркін салу болатын. Жаңа парктің басты алаңы – 2015 жылғы мамырда салынып біткен Enchanted Storybook Castle. Осы бизнестегідей, кез келген ірі инвестиция тактикалық және операциялық жоспарларды әзірлейді және жүзеге асырады.

сындағы конфликтілер мен келіспеушіліктерді барынша азайтуы керек. Үшіншіден, менеджер қажет нәтижелерді игергеніне көз жеткізу үшін жоспарланған іс-шараларды қадағалауға тиіс. Әдетте бұл – бақылау ұйымның тұрақты басқару жүйелері контексіне байланысты.

Мысалы, Walt Disney компаниясының менеджерлері жақында сыртқы нарықтардағы өсім мен пайданы арттыруға бағытталған жаңа стратегиялық жоспар әзірледі. Осуді ынталандыру үшін әзірленген тактикалық жоспардың бірі – Disney Channel кабелдік арнасының сыртқы нарықтағы үлесін кеңейтуді көздейді; екіншісі – 2006 жылы Гонконг маңындағы шағын тақырыптық Disney саябағын кеңейтумен айналысады. Сондай-ақ Джордж Лукастың «Star Wars» фильмінің кейіпкерлерін пайдалану үшін авторлық құқығын сатып алып, оларды жаңа фильмдерде, видеоойындарда және кітаптарда пайдаланады. Кабелдік арна мен тақырыптық саябақты кеңейту және жаңа фильмдерді жоспарлау – үлкен бастама, бірақ бұлар халықаралық өсуге бағытталған жалпы стратегиялық жоспар аясында тактикалық жоспар болып қалады.[39]

Менеджер жаднамасы

- ☐ Тактикалық жоспарларды қалай құрып, қалай орындау керегін түсінуіңіз қажет.
- ☐ Тактикалық жоспарлар стратегиялық жоспарларға сәйкес болуы тиіс.

Операциялық жоспарлау

Бір реттік жоспар – болашақта қайталанбайтын әрекеттерді іске асыру үшін жасалады

Бағдарлама – іс-шаралардың ауқымды тізбегі үшін жасалған бір реттік жоспар

Тиімді ұйымдық жоспарлаудың тағы бір маңызды элементі ретінде операциялық жоспарларды дайындау мен жүзеге асыруды атап өтуге болады. Операциялық жоспарлар тактикалық жоспарлардан туындап, операциялық мақсаттарға жетуге бағытталған. Сондықтан мұндай жоспарлар нақты бағыты бар, қысқа мерзімге арналған және төменгі буын менеджерлерін қамтиды. Операциялық жоспарлардың негізгі екі нысаны мен олардың нақты түрлері 6.1-кестеде көрсетілген.

American Airlines компаниясы US Airways компаниясымен біріккен соң, олардың Ambassador Lounge атты демалыс бөлмелері сол сипатын, қалпы мен жеке нысанын сақтап қалатын-қалмайтынын айтуға әлі ерте. Нью-Йорк қаласындағы осы JFK American Airlines Ambassador Lounge бөлмесін қолданатын жолаушылар келесі келгенінде өзгерістерді бірден байқады.

Бір реттік жоспар

Бір реттік жоспар. Болашақта қайталанбайтын әрекеттерді іске асыру үшін жасалады. Disney Гонконгтағы паркін кеңейтуді жоспарлағанда жеке қолданыс, қызықты жерлер мен қонақүйлерге қатысты көптеген бір реттік жоспарлар дайындаған. Сонымен қатар Флоридада «Хайуанаттар патшалығы» паркін дамыту барысында жаңа аттракциондар, шоулар мен қызықты жерлер туралы да бірнеше бір реттік жоспар әзірлеген. Бір реттік жоспарлардың ең көп тараған екі түрі – бағдарламалар мен жобалар.

Бағдарламалар. **Бағдарлама** – іс-шаралардың ауқымды жинағы үшін жасалған бір реттік жоспар. Ол жаңа тауар тізбегін енгізу, жаңа ғимарат ашу немесе ұйымның миссиясын өзгертуді анықтауға арналған тәртіп пен ережелерді қамтуы мүмкін. American Airlines

6.1-КЕСТЕ. ОПЕРАЦИЯЛЫҚ ЖОСПАР ТҮРЛЕРІ

Ұйымдар операциялық мақсаттарына жету үшін түрлі операциялық жоспарлар әзірлейді. Негізі бір реттік жоспардың екі түрі, тұрақты жоспардың үш түрі болады

Жоспар	Сипаттама
Бір реттік жоспар	болашақта қайталанбайтын іс-әрекеттерді іске асыру үшін жасалады
Бағдарлама	шаралардың ауқымды жинағы үшін жасалған бір реттік жоспар
Жоспар	бағдарламаға қарағанда оңайырақ және көлемі де азырақ, бір реттік іс-әрекеттер жиынтығы
Ұзақмерзімді жоспар	белгілі бір уақыт аралығында қайталанып тұратын шаралар үшін жасалады
Саясат	ұйымның белгілі бір мәселе немесе жағдайға байланысты беретін жалпы жауабын белгілейтін тұрақты жоспар
Стандарт жұмыс тәртібі	белгілі бір жағдайда жасалуға тиіс қадамдар сипатталған тұрақты жоспар
Ережелер мен нұсқаулар	белгілі бір шаралар нақты қалай орындалуы керегін сипаттайтын тұрақты жоспарлар

және US Airways әуе компаниялары қазір бір әуе компаниясын құру мақсатымен бірігіп жатыр. Бірігу процесі барысында жаңа құрылған фирма жиі ұшатын жолаушыларға арналған бағдарламалар, әуежайдағы демалыс бөлмелері, кофе және тамақтану тәрізді ішкі қызметтер, ұшқыштар мен ұшақ қызметшілерінің жұмыс істеу кестелері, артықшылықтары, ұшу бағыты мен басқа да көптеген шараларды белгілеуі керек. Екі әуе компаниясының толық бірігуін бағдарлама ретінде қарастыруға болады.

Жобалар. Жоба бағдарламаға ұқсас, бірақ оған қарағанда жеңілірек және көлемі де шағын. Жоба ауқымды бағдарламаның бір бөлігі немесе өзі жеке бір реттік жоспар да болуы мүмкін. Жоғарыда аталған әуе компанияларының бірігу мысалын қарастырайық. Әуе компаниялары әдетте жолаушыларына ұшақ ішінде журнал үлестірді. Компания қолданыстағы екі журналды алып тастап, жаңадан бір журнал шығармақшы. Осы жаңа журналды дайындау мен шығару жоспары – жалпы бірігу бағдарламасының ішіндегі басқа жобалардың бірі. Басқа мысалдарда жобалар қолданыстағы тауарлар тізбегіне жаңа тауар түрін енгізуде немесе жалақы мен өтемақыларға жаңа төлем түрін қосуда қолданылуы мүмкін.

Ұзақмерзімді жоспарлар

Бір реттік жоспарлар қайталанбайтын әрекеттер үшін жасалса, **тұрақты жоспар** уақыт кезеңінде қайталанып тұратын шаралар үшін жасалады. Тұрақты жоспарлар шешім қабылдау әдетін қалыптастыру арқылы тиімділікті айтарлықтай ынғайта алады. Саясат, стандарт жұмыс істеу тәртібі және ережелер мен нұсқаулар – тұрақты жоспардың үш түрі.

Жоба – бағдарламаға ұқсас, бірақ оған қарағанда жеңілірек және көлемі шағынырақ бір реттік жоспар

Тұрақты жоспар – белгілі бір кезеңде қайталанып тұратын іс-шаралар үшін жасалады

Саясат – ұйымның белгілі бір мәселе немесе жағдайға байланысты ұстанымын белгілейтін тұрақты жоспары

Саясат. Жалпы іс-әрекет жасау үшін әзірленген нұсқаулық ретінде саясат – тұрақты жоспардың ең жалпы түрі. Саясат ұйымның белгілі бір мәселе немесе жағдайға байланысты беретін жалпы жауабын сипаттайды. Мысалы, McDonald's саясаты бойынша оның франшизасы – нелігінде оған бәсекелес фаст-фуд мейрамханасы бар тұлғаға берілмейді. Сол сияқты Starbucks компаниясы мүлдем

франшизамен жұмыс істемейді, барлық кофеханаларын өз иелігінде сақтайды деген саясаты бар. Сондай-ақ жоғары оқу орнының саясаты бойынша талапкерлерді қабылдау бөлімі өз мектебіндегі ең үздік оқушылар қатарына кіретін, SAT емтиханы бойынша кем дегенде 1200 ұпай жинаған талапкерлерді қабылдаймыз деген талап қоюы мүмкін. Осылайша, құжат қабылдау бөлімінің қызметкерлері аталған белгілі ең төмен талаптарға сай емес талапкерлерді қабылдамауы мүмкін. Саясатта сонымен қатар ерекше жағдайларда жасалатын шаралар да сипатталады. Мысалы, университет саясатында ең төменгі талаптарға сай келмейтін, бірақ ерекше назар аударуды қажет ететін талапкерлерді қарастыратын қабылдау комиссиясын құру белгіленуі мүмкін.

Стандарт жұмыс істеу тәртібі. Тұрақты жоспардың тағы бір түрі – **стандарт жұмыс істеу тәртібі** немесе **СЖІТ**. СЖІТ саясатқа қарағанда нақтырақ, себебі онда белгілі бір жағдайда жасалуы тиіс нақты қадамдар сипатталады. Мысалы, университеттің қабылдау бөліміндегі қызметкерге талапкерден құжат қабылдаған кезде, (1) талапкерге арнап электрон файл ашу керек; (2) тест нәтижелері, транскриптер және мінездеме хаттарын алғанда, оларды сол электрон файлда біріктіру керек; (3) электрон файл толық болғанда, осы іспен айналысатын қабылдау директорына жіберу керек деген нұсқаулар айтылуы мүмкін. Калифорниядағы Галло жүзім плантацияларында 300 беттен тұратын СЖІТ бар. Осы жоспарлау нұсқаулығы арқасында Галло – Америка Құрама Штаттарында ең жоғары нәтижелі шарап өндірушілерінің бірі болды. McDonald's «Биг Макты» қалай әзірлеу керегін, оның қыздырғышта қанша уақыт тұру керегі және басқа да қадамдары көрсетілген СЖІТ бар. *«Бизнестен тыс»* айдарында стандарт жұмыс істеу тәртібі туралы тағы бір қызықты ақпарат бар.

Стандарт жұмыс істеу тәртібі (СЖІТ) – белгілі бір жағдайда жасалуы тиіс қадамдар сипатталған стандарт жоспар

Ережелер мен нұсқаулар – белгілі бір іс-шаралар нақты қалай орындалуы керектігін сипаттайды

Ережелер мен нұсқаулар. Тұрақты жоспарлардың ең бастысы. **Ережелер мен нұсқаулар** белгілі бір шаралар нақты қалай орындалуы керегін сипаттайды. Шешім қабылдау – бағып беріп қана қоймай, қабылданған шешім, бұлжымас тәртіп орнына жүреді. Мысалы, McDonald's әр мейрамханасында клиенттердің телефон қолдануына тыйым салатын ереже бар. Университеттің құжат қабылдау бөлімінде талапкердің құжаттары оқу семестрінің басталуына екі ай қалғанда дайын болмаса, келесі семестрде ғана сабаққа қатыса алады» деген ережесі болуы мүмкін. Әрине, көптеген ұйымдарда жоғары лауазымды менеджерлер ережелерді өзгерте немесе олардың күшін жоя алады. Мысалы, университеттің атақты түлегінің баласына мектеп бітірген құжаты кешірек тапсырылса, құжат қабылдау бөлімінің директоры екі ай туралы ережені елемеуі мүмкін. Ережелер мен нұсқаулар тым көп немесе тым қатаң сақталса, көптеген қиындықтар туындауы мүмкін.

Шарап шығару – ұзақ уақыт жасалатын түрлі әрекеттерді қамтитын күрделі процесс. Шарап шығаратын көптеген ірі кәсіпорындарда стандарт жұмыс істеу тәртібі болады және жұмысшылар бірізділікті қамтамасыз ету үшін соған сәйкес жұмыс істейді. Галло жүзім тәртібінде стандарт жұмыс істеу процедуралары сипатталған 300 беттік нұсқаулық бар.

Ережелер мен нұсқаулар СЖІТ-ке ұқсас келеді. Бұл екеуін де нақты бір тақырып шеңберінде жасап, шешім қабылдаудың орнына қолдануға болады. СЖІТ әдетте әрекеттер кезегін сипаттаса, ережелер мен нұсқаулар белгілі бір әрекетке негізделеді. Біз келтірген мысалдарды еске түсіріңіз: құжат қабылдау СЖІТ үш әрекеттен тұрса, екі ай туралы ереже тек бір іске байланысты болды. Жұмыс аясында, жаңа қызметкерді жұмысқа алуға арналған СЖІТ оны әріптестерімен таныстыру немесе мекемені көрсетіп шығу тәрізді бірнеше әрекеттен тұруы мүмкін. Ал оған қатысты ереже жаңа қызметкердің күнделікті жұмысқа келу уақыты туралы болады.

- ☐ Менеджер ретінде бір реттік жоспарлар мен тұрақты жоспарлар кәсіпкерліктің маңызды бөлігі екенін есте сақтаңыз.
- ☐ Жоспарлардың нақты мақсатын түсінбей, ережелер мен СЖІТ-ке ойланбастан сүйену ақылсыздық болады.

Менеджер жадналамасы

БИЗНЕСТЕН ТЫС

Протокол 303

2013 жылы 15 сәуірде Бостон марафонында екі бомба жарылғанда Associated Press (AP) «жарылғыштардың қашықтан детонациялауын болдырмау үшін» Бостон аймағында ұялы байланыс қызметі өшірілгенін хабарлады. 4-тараудағы *«Менеджер болу»* мысалында байқағанымыздай, марафон кезіндегі жарылыстар туралы алғашқы хабарламалардың көбі жалған болған және AP да қателескен. Жаңалықтар агенттігі «барлау жиынына» сілтеме жасаған «құқық қорғау органы қызметкерінің» сөздерін келтірген және кейін оларға ұялы байланыс провайдерлері байланыс қызметін сөндіру туралы ондай сұраныс болмағанын айтқан.

Бірақ олай болуы әбден мүмкін еді.

«Ешкім Вашингтонда немесе қандай да болсын басқарушы мекемеде, не бункерде отырып бір түймені басып, бүкіл ұялы байланыс қызметін сөндіре алмайды», – дейді Public Knowledge қоғамдық қозғалысының мүшесі Гарольд Фелд, бірақ мемлекеттік құқық қорғау органының қызметкерлері бүкіл қала аумағы бойынша немесе белгілі бір аймақта ұялы байланыс қызметін өшіруге сұраныс жасай алады. Олар тек *стандарт жұмыс істеу тәртібіне*, яғни үкіметте «Протокол 303» деген атпен белгілі болған «төтенше жағдайдағы сымсыз байланыс протоколына» сәйкес жұмыс атқарса болғаны.

Осы күнге дейін Протокол 303 туралы мәлімет мемлекеттік қызметкерлер мен телекоммуникация компанияларының басшыларынан құрылған Ұлттық қауіпсіздік жүйесіндегі байланыс бойынша кеңес беру комитетінің 2007 жылғы есебінде жарияланған деректермен шектелген. Осы есептеме бойынша Протокол 303 құжатында тек «ұлттық дағдарыс» кезінде жүзеге асырылатын «өшіру процесі» белгіленген. Бұл процесс қалай жүзеге асырылады? Телекоммуникация байланысын реттейтін ұлттық орталық (құрамында Ұлттық қауіпсіздік агенттігі, ОББ (CIA), негізгі телекоммуникациялық және қорғаныс компаниялары бар) мемлекеттік қорғаныс қызметкерлерінен түскен байланысты өшіру сұраныстарын қабылдап, «белгілі бір сұрақтарға» берілген жауаптарына сәйкес, оларды ұялы байланыс қызметін көрсететін компанияларға жібереді.

Негізі, Протокол 303 ықтимал қылмыстар туралы алаңдау тудырған. Ол жайында құпия көп болғандықтан, ешкім оның конституцияға сәйкес немесе сәйкес емес екенін білмейді. Электрон жеке деректер орталығы (EPIC) заңгері Эми Степановичтің айтуынша, «құпия процедуралар болған әрбір жағдайда ашықтық пен есеп беруге міндеттілік туралы сұрақтар туындайды». 2013 жылы шілдеде Сан-Франциско шығанақ аймағында жылдам транзит (BART) қызметкерінің баспанасыз адамды атуы бірнеше транзиттік бекеттерде ереуілдің басталуына себеп болды. Наразылық білдірген ереуілдердің екінші кезегі BART қызметкерлері төрт бекетте ұялы байланысты үш сағатқа толық сөндіріп тастағанда басталды. Кейбір сыншылар BART әрекетін Қытайдағы ереуілдерді басу үшін ұялы байланысты өшіру саясатына теңеді. Гарольд Фелдтің айтуынша, «контекст маңызды, өйткені байланысты өшіру ереуілге қатысты болса, онда ол «осы аймақта бомба бар деп қауіптенеміз», – деген үкіметтің хабарламасына қарағанда АҚШ конституциясының бірінші түзетуін сақтауға қатысты алаңдау тудырады».

EPIC АҚШ-тың ақпаратқа еркін қол жеткізу заңы бойынша АҚШ-тың Ұлттық қауіпсіздік министрлігіне (DHS) Протокол 303-ке қатысты толық мәтінді сұратты. DHS болса, сұранысқа қатысты ешбір ақпаратты таба алмадық деп жауап берді. Сонымен қатар мекеме бұл құжатты осыған дейін жарияламауына, онда «құқық қолдану тәсілі» бар екені себеп болды делінді. Мемлекеттік сот DHS жауабын қабылдамады және Протокол 303 ағымдағы шағымын ашық жариялауын талап етті. Осы мақаланың шығу уақытында кейс осындай жағдайда еді.

Дереккөз: Timothy B. Lee, «Gov't Didn't Shut Down Cell Networks in Boston – But It Could Have», Ars Technica (April 16, 2013), http://arstechnica.com, on September 9, 2014; Adam Serwer and Nick Baumann, «The Government Didn't Shut Down Cell Service in Boston. But with SOP 303, It Could Have», Mother Jones (April 17, 2013), www.motherjones.com, on September 9, 2014; Eric Saferstein, «The Problem with Standard Operating Procedure 303», AGSAF (Artificially Generated Stampede Awareness Foundation) (November 22, 2013), www.agsaf.org, on September 9, 2014; David Jacobs, «The Government Might Finally Have to Explain Its 'Internet Kill Switch' Policy», Future Tense (May 25, 2013), www.slate.com, on September 9, 2014; EPIC – Electronic Privacy Information Center, «EPIC v. DHS–SOP 303», Epic.org (February 21, 2014), https://epic.org, on September 9, 2014.

Мақсат қою мен жоспарлау процесін басқару

Мақсат қою мен жоспарлаудың осыған дейін талқыланған барлық элементтері осы процестерді басқару жолдарын да қамтиды. Сондай-ақ негізгі кедергілердің аталған процестерге кері әсер ететінін біле тұра, оларды еңсере білу жолдарынан хабардар болу маңызды.

Мақсат қою мен жоспарлаудағы кедергілер

Тиімді мақсат қою және жоспарлауға бірнеше жағдай тосқауыл болуы мүмкін, олардың ең көп кездесетіні 6.2-кестеде көрсетілген.

Орынсыз мақсаттар. Орынсыз мақсаттар әртүрлі формада болады. Ғылыми зерттеулер мен дамудың орнына тек акционерлер көретін пайданы ойлаған дұрыс болмас. Сонымен қатар мақсат қолжетімді болса, бұл да орынсыз. Kmart осы жылы Walmart-тан көбірек табыс табамыз деген мақсат қойса, мұндай қол жетпес мақсаттан оның қызметкерлерінің көңілі қалуы мүмкін. Табыстың сандық немесе саналық өлшемдеріне шамадан тыс көңіл бөлінгенде, мақсаттар орынсыз. Қаржы саласына қатысты мақсаттар санап, өлшеуге келерлік, объектив және тексере алатындай болады. Ал қызметкерлердің өз ісіне қанағаттануына және кәсіби деңгейін жетілдіруге қатысты мақсаттарды өлшеу мүмкін емес. Ұйымдар бір мақсат түрін алып тастап, басқасына тым көп назар аударса, сәтсіздікке ұшырауы мүмкін. Starbucks бірнеше жыл бұрын әлемде 40 мың кофеханамыз болады деп алдына зор мақсат қойған еді.

Бірақ Starbucks компаниясы осы мақсатқа жету жолында қате шешім жасап, дүкендеріне тауардың түрін қайтатын, нәтижесінде кофеге баса назар аударуды ұмытты. 2009 жылы ғаламдық қаржы дағдарысы кезінде Starbucks жаңа кофехана ашуды тоқтата тұруға, табыс әкелмеген жүздеген кофеханасы мен мыңдаған жұмыс орнын жоюға мәжбүр болды.[40] Сөйтіп, ендігі назарын жаңа дүкендер ашудан гөрі жұмыс істеп тұрған жеке дүкендердің табысын арттыруға аударды.

Қате марапаттау жүйесі. Кейбір жағдайда мұндай жүйе мақсат қою мен жоспарлауға тосқауыл болады. Мысалы, адамдар абайсызда бұрыс мақсат қойғаны үшін сыйақы мен мадақтауға ие болып, ал дұрыс мақсат қоя білгені үшін мадақталмай, тіпті жазалануы да мүмкін. Жұмыс күші тұрақтамауын бір ширекке болса да қысқартқан менеджер табысқа жеттім деп санап, сыйақы алуы мүмкін. Ал басқа бір менеджер 5%-ға қысқартамын деп, 4%-ға ғана қол жеткізсе, азырақ сыйақы алуы мүмкін, себебі ол белгіленген мақсатқа жете алмады деп саналады. Қысқа мерзімдегі жұмыс көрсеткіштеріне тым көп назар аударса, менеджерлер ұзақ мерзімге есептелген шараларды елемеуі мүмкін, себебі олар қысқа мерзімде жоғары табысқа жету үшін мақсат қойып, жоспарларын соған қарап жасайды.

6.2-КЕСТЕ. МАҚСАТ ҚОЮ МЕН ЖОСПАРЛАУДАҒЫ КЕДЕРГІЛЕР

Менеджерлер мақсат қою мен жоспарлауды басқару процестерінің бөлігі ретінде тосқауылдарды ескере білуі керек және оларды еңсеру жолдарын да білгені дұрыс.

Басты кедергілер	Қате марапаттау жүйесі Серпінді және күрделі орта Мақсат қоюды қаламау Өзгерістерге қарсылық таныту Шектеулер
Кедергілерді еңсеру	Мақсат пен жоспарлаудың мәнін түсіну Коммуникация мен қатынас Бірізділік, қайталау және толықтыру Нәтижелі сыйақы жүйесі

DU

> «Менің кеңесім... жұмыстағы сәттілік пен табыс үшін, кез келген жүйені қайта қарастырып, тәсілдерді өзгертіп, теорияға күмән келтіруге дайын болу керек».
>
> – ГЕНРИ ФОРД[41]

Серпінді және күрделі орта. Ұйымның қызмет атқаратын ортасы тиімді, нәтижелі мақсат қою мен жоспарлауға кедергі жасауы ықтимал. Қарқынды өзгерістер, технологиялық инновациялар және мықты бәсеке ұйымның болашақтағы мүмкіндіктері мен қауіптерді дұрыс бағалауын қиындатып жіберуі мүмкін. Мысалы, Dell тәрізді электрон тауарлар шығаратын фирма ұзақмерзімді жоспар дайындағанда, сол уақыт аралағында туындауы мүмкін технологиялық инновацияларды да ескереді. Бірақ ондай жағдайды болжау өте қиын. Компьютерлер алғаш шыққан жылдары ақпарат дискеттерде сақталған. Ондай жай дискет жүздеген, ал hard disk мыңдаған ақпарат парақшаларын сақтай алады. Бүгінде компьютерлер ақпаратты ортақ серверлерде және ауқымды ақпарат көлемін сақтауға болатын, «бұлттар» деп аталатын виртуал сақтау қоймаларында жинақтайды. Осындай қарқынды өзгеріске толы ортада мақсат қоюға және жоспар жасауға тырысқан менеджерді шынымен де, керемет жұмыс атқарып жүр деуге болады.

Мақсат қоюды қаламау. Тиімді жоспарлаудың жолындағы тағы бір кедергі ретінде кейбір менеджерлердің өздері мен қарамағындағы бөлімдер үшін мақсат қоюға қарсылық білдіруін атап өтуге болады. Мұның себебі оз күшіне сенбеу немесе сәтсіздіктен қорқу болуы мүмкін. Менеджер анық, нақты және уақыты белгіленген мақсат қойса, онда оның сол мақсатына жеткен-жетпегені көрініп тұрады. Осындай жауапкершіліктен әдейі немесе ішінара қашқақтап жүрген менеджерлер ұйымның жоспар жасауына кедергі келтіреді. Үлкен Pfizer фармацевтік компаниясының менеджерлері зерттеу мен дамуға байланысты мақсат қоймағанынан қиын жағдайға түскен. Осылайша, ұйым үлкен сәтсіздікке ұшырай бастады, себебі менеджерлер зерттеу мен дамуға байланысты істері қаншалықты маңызды екенін түсінбеген.

Өзгерістерге қарсылық таныту. Тиімді жоспарлаудың жолындағы тағы бір кедергі – өзгерістерге қарсылық таныту. Жоспарлау ұйымда қандай да болсын өзгеріс жасауды көздейді. 12-тарауда көретініміздей, адамдар әдетте өзгерістерге қарсылық танытады. Avon Products бірнеше жыл бұрын өз акция ұстаушыларына үлкен дивиденд төлеу саясатын жалғастыруға тырысуы себебінен банкротқа ұшырады. Табыс азая бастағанда, менеджерлер дивидендті қысқартуға қарсы болып, оларды төлеу үшін қарыз ала бастады. Компания борышы 8 жылда 3 млн доллардан 1,1 миллиардқа дейін өсті. Ақыр соңында, менеджерлер мәселені шешіп, дивидендті азайтуға тура келді.

Шектеулер. Ұйымның мүмкіндіктерін азайтып тұратын шектеулер – тағы бір тосқауыл түрі. Әдетте шектеулер ресурстар аздығын, үкімет шектеулерін және үлкен бәсекені қамтиды. Мысалы, Owens-Corning Fiberglass компаниясы Wicked Ltd. компаниясының оларды басып алмауы үшін үлкен қарыз алды. Компания борышының үлкендігі соншa – ол капитал, зерттеу және дамуға арналған шығындарды азайтуға мәжбүр болды. Осы себептен болған қысқартулар компанияның

Технологиялық жаңалықтар мен даму сол ортадағы жағдайды күрделендіріп, белгісіздікті арттырады. Осы сияқты «виртуал пернетақталар» келешекте кеңінен қолданылуы әбден мүмкін. Бірақ қазір олар қолданыста кең тарамаған. Нәтижесінде Dell және Hewlett-Packard тәрізді компьютер өндірушілері жаңа технологиялық жаңалықтарға сәйкес жоспарларын жылдам өзгертуге дайын болуы керек.

DU

болашаққа арналған жоспарындағы шараларын шектеді. Уақыт аздығы да елеулі фактор бола алады. «Бүгін жоспарлауға уақытым жоқ, ертең жасаймын» деу оңай. Тиімді жоспарлау уақытқа, қуатқа және оның маңыздылығына деген сенімді талап етеді.

Кедергілерді еңсеру

Мақсат қою мен жоспарлауды тиімді және нәтижелі етудің бірнеше жолы бар. Кейбір нұсқаулар 6.2-кестеде көрсетілген.

Мақсат қою мен жоспар құрудың мәнін түсіну. Мақсат қою мен жоспарлауды жеңілдетудің жолы – олардың негізгі мақсаты мен мәнін түсіну. Сонымен қатар менеджерлер мақсат қою мен жоспарлау тиімділігінің шектеулері бар екенін түсіну керек. Жоспарлау ұйымның барлық қиындықтарын шешетін панацея немесе қатып қалған процедуралар жиынтығы емес. Тиімді мақсат қою мен жоспарлау міндетті түрде табысқа әкелмейді; уақыт өте толықтырулар мен өзгерістер жасалып тұруы керек. Мысалы, Coca-Cola бірнеше жыл бұрын нарықтағы Pepsi үлесі артуына қарсы қисынды және орынды тәсіл арқылы мақсат қойып, жоспар әзірледі. Бірақ жоспардың барлығы қате болып шықты, себебі тұтынушылар жаңа Coca-Cola дәмін ұнатпады. Менеджерлер тез арада шешімдерін өзгертіп, ескі формуланы Coca-Cola Classic атымен шығарды. Осылайша, мұқият жоспарлау қате болып шыққанымен, компания қателігін түзете алды.

Коммуникация және қатысу. Жоспарлар мен мақсаттар барлық қызметкерлерге таныстырылуы керек. Жоспарлауға қатысқан адамның бәрі ұйымның негізгі стратегиясын, басқа да функциялық стратегияларын және олардың барлығы қалай бірігіп, үйлестірілетінін түсінуі тиіс. Мақсатқа жету мен жоспарды іске асыруға жауапты қызметкерлер оларды әзірлеу кезінде де өз ойын білдіре алуы қажет. Жоспарларды іске асыратын өздері болғандықтан, бұл іске олардың қатысуы өте маңызды. Адамдар өздері үлес қосқан жоспарлармен жұмыс істеуде аса ынталылық танытады. Ұйым орталықтандырылған болса немесе арнайы жоспарлау тобы болса да, ондағы түрлі деңгейдегі менеджерлердің жоспарлауға қатысуы маңызды.

Бірізділік, тексеру және толықтыру. Мақсаттар көлденеңінен және тігінен бірізді және жүйелі болуы керек. Көлденең бірізділік – қойылған мақсаттың жалпы ұйым бойынша, әр бөлім бойынша бірізді болуы. Тік бірізділік – ұйымның стратегиялық, тактикалық және операциялық мақсаттарының үйлесімі. Мақсат қою мен жоспарлау динамикалық процестер болғандықтан, оларды тұрақты түрде толықтырып және қайта қарастырып отыру керек. Мысалы, Citigroup жаңа қаржы сервисін жасап, оны көрсету үшін бір рет үш жылдық жоспарлау көкжиегін қолданған. Ол цикл уақыт өте екі жылға қысқартылып, қазір банк бір жылдық көлденең жоспарлауды қолданады.

Нәтижелі марапаттау жүйесі. Жалпы адамдар нәтижелі мақсат қойып, жоспар жасаумен қатар, оларды сәтті іске асырғаны үшін де сыйақы алып тұруы қажет. Сәтсіздік кейде менеджерге байланысты емес факторлар салдарынан болуы мүмкін, сондықтан адамдар мақсатқа жете алмау жазалануға себеп болмайтынын білуі керек. Federal Express негізін қалушы және басшысы Фредерик Смит тәуекелге баруды ынталандыруды мақсат еткен. ZapMail сервисін бастап, компания 233 млн доллар жоғалтқанда, ешкімге

«Әр адам өз мақсаты мен өзі жауапты істі білуі және мақсатының өзіне тиесілі бөлімі компания келешегімен қалай байланысатынын түсінуі керек».

– КРИС ДУГГАН, BADGEVILLE НЕГІЗІН ҚАЛАУШЫЛАРДЫҢ БІРІ. БИЗНЕСКЕ АРНАЛҒАН ОЙЫН БАҒДАРЛАМАЛАРЫНЫҢ ДИЗАЙНЕРІ[42]

айып тағылмады. Смит бастапқы идея жақсы, бірақ компания бақылауынан тыс себептер бойынша сәтсіз болғанын мәлімдеді.

Жоспарларды орындауда мақсаттарды пайдалану

Алға белгілі бір мақсат қоюдың жоспарларды орындауда пайдасы зор. Менеджерлер ұйым алдында ресми мақсат қояды. Сол мақсатты орындау үшін жоспар құрады. Құрған жоспарын белгілі бір әдіс-тәсілдермен іске асырады. Кейбір фирмалар бұл тәсілді **мақсат бойынша басқару (МББ)** деп атайды. Көптеген фирмалар осы тәсілдің негізгі түрін қолданғанымен, кейбіреулері оны өз қажеттіліктеріне сәйкес өзгертіп, тіпті арнайы ат қояды.[43] Мысалы, Raytheon МББ-ға ұқсас жүйені қолданады, бірақ оны «Тиімділікті келістіру жүйесі» (Performance Agreement System – PAS) деп атайды.

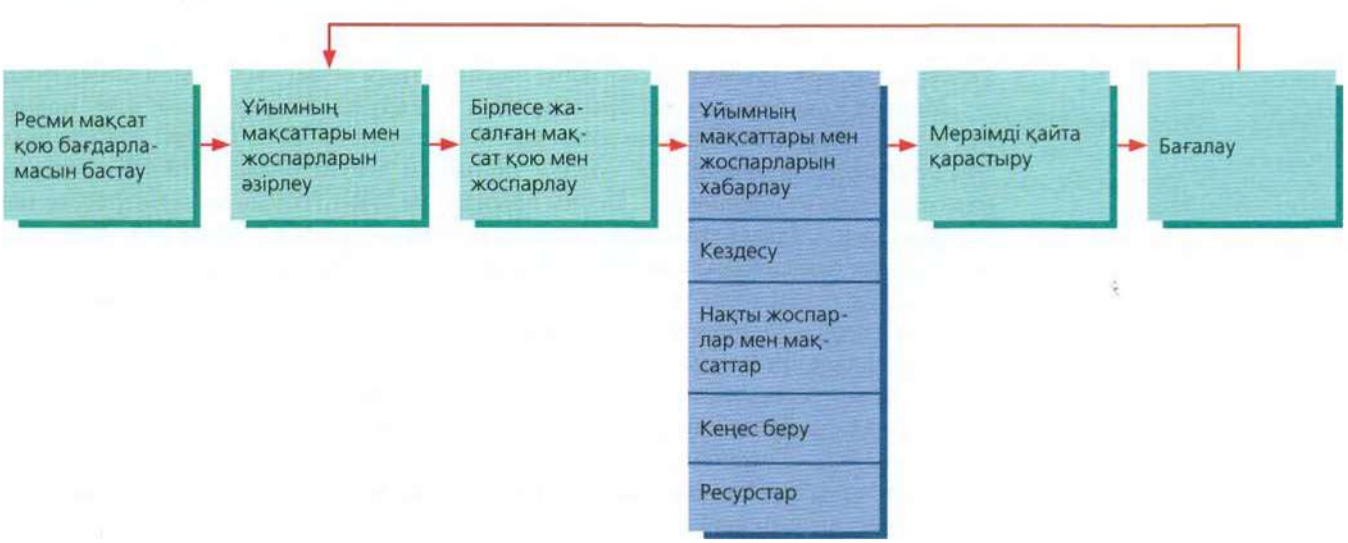
Ресми мақсат қоюдың табиғаты мен мәні. Ресми мақсат қоюдың мәні – бағынышты адамдарды мақсат қою мен жоспарлауға қатыстыру және олардың белгілі бір уақыт ішінде іске асыруы қажет міндеттерін анықтап, түсіндіру. Осылайша, ресми мақсат қою көбінесе жеке менеджерлер мен олардың жұмыс топтары немесе бөлімдеріне қатысты болады.

Ресми мақсат қою процесі. Ресми мақсат қоюдың негізгі жұмыс істеу механизмі 6.5-сызбада көрсетілген. Бұл процесс онда толық сипатталған. Жеке ұйымда процесс қадамдары маңыздылығы және реті бойынша әртүрлі болуы мүмкін. Ал процесті қалай бастау керек десек, көптеген менеджерлер ресми мақсат қою сәтті болуы үшін, ол ұйым басшылығынан басталуы керек деп ойлайды. Басшылықтағы менеджерлер өздері бағдарламаны не себептен қабылдағанын, оның қалай іске асатынын және оларға ресми мақсат қоюды қабылдап, соған сәйкес жұмыс істейтінін хабарлап, түсіндіруі керек. Қызметкерлерге де мақсат қоюдың мәні мен қызметкердің сол процестегі ролін ұғындыруға тиіс. Ресми мақсат қоюға бел буған менеджерлер оны жалпы ұйымның мақсаттары мен жоспарларына сәйкес жүзеге

Мақсат бойынша басқару (МББ) – менеджерлер мен бағынышты қызметкерлердің бірлікте жұмыс істеуін қажет ететін ресми мақсат қою процесі; қызметкерлердің жұмысты орындауын бағалауда олардың алға қойған мақсатын қалай орындағаны маңызды

6.5-СЫЗБА. РЕСМИ МАҚСАТ ҚОЮ ПРОЦЕСІ

Ресми мақсат қою – мақсат қою мен жоспарлауды біріктіретін нәтижелі тәсіл. Сызбада көптеген ұйымдардың ресми мақсат қоюды қолға алғанда қолданатын әдіс-тәсілдері сипатталады. Әрине, ұйымдардың көпшілігі бұл жалпы тәсілді өз қажеттіліктері мен жағдайларына байланысты өзгерте отырып қолданады.



асыруы қажет. Басшылық алға қойған мақсаттарды қызметкерлері жүйелі түрде орындауға күш салуы керек.

Мекеменің негізгі мақсаттарын белгілеп, жоспарларын әзірлеу өте маңызды болғанымен, осының бәрі бірлесе отырып жасалса, жұмыс нәтижелі болады. Біріншіден, менеджерлер бағынышты қызметкерлеріне басшылық алға қойған ұйымға және бөлімге қатысты мақсаттар мен жоспарларды айтып береді. Кейін менеджерлер бағынышты қызметкерлермен жеке-жеке кездесіп, бірігіп жасалатын жеке мақсаттарды белгілеп, жоспарларды бекітеді. Содан кейін мақсатты орындауға арналған уақыт мерзімі анықталады. Мақсатқа жету үшін жасалған жоспарлар барынша анық, түсінікті, әр мақсатқа қатысты болуы керек. Менеджерлер жоспарлауға байланысты кездесулерде кеңесшінің рөлін атқаруы қажет. Мысалы, олар қызметкердің қойған мақсаты қолжетімді және ұйым мен бөлімнің мақсаттарына жетуді алға бастыратындай болуын қадағалауы керек. Ақырында, кездесуде қызметкердің мақсатқа жетін, жоспарды іске асыруына қажет ресурстар да аталып өтуі тиіс.

Қызметкерлер оз мақсаттарына қарай жұмыс істеу барысында мерзімді қайта қарастыру үшін кездесу ұйымдастырғаны жақсы болар еді. Мақсаттар мен жоспарлар бір жылдық болса, жұмыс барысын талқылау үшін тоқсан сайын кездесіп тұру – өте пайдалы. Кезең соңында менеджер мақсатқа жету көрсеткіштерін қарастыру үшін әр қызметкермен қайта кездеседі. Олар бастапқы жоспарға қатысты қай мақсатына қол жеткізгенін, ал қайсысы орындалмағанын талқылайды. Сәтсіздіктер мен жетістіктер себептері анықталып, қызметкер жеткен мақсаттарына сәйкес сыйақы алады. Мақсат қою процесі барысында бағалау кездесулері келесі кезеңге арналып, бірлесе жасалатын мақсат қою мен жоспарлауға айналуы мүмкін.

Ресми мақсат қою тиімділігі. Alcoa,Urban Outfitters, DuPont, General Motors, Zara, Boeing, Caterpillar секілді көптеген ұйымдар бірдей мақсат қою түрін қолданады. Әрине, мақсат қоюдың артықшылықтары мен кемшіліктері де болады. Мақсатты анықтаудың ең басты пайдасы – қызметкердің мотивациясын арттыру. Қызметкерге жұмыста одан не талап етілетінін анықтау, оған мүмкіндік беру және сол тапсырмаларды орындағаны үшін марапаттар беру арқылы ұйымдар өз қызметкерлері үшін маңызды мотивациялық жүйе қалыптастырады.

Коммуникация дискуссия мен ынтымақтастық арқылы дамиды. Ал онімділікті бағалау барынша объектив бола алады, ол үшін арбитрлік және субъектив бағалауға сенім арту қажет емес. Мақсатты анықтау кезінде белгілі бір мақсаттар мен жоспарларға назар аударылады, менеджердің талабын ұштап, ізденіс аясын әрі қарай жетілдіру міндетін көздейді және ұйымның дамуына ықпал ететін жүйелі менеджерлік философияға қолдау көрсетеді. Мақсатты анықтау бақылауды да дамытуға көмектеседі. Тұрақты даму, жеке мақсаттар мен жоспарларға баға беру ұйымның өз мақсатына жетуіне және жоспарларын жүзеге асыруына көмектеседі.

Мақсат қою бар да, оны орындау бар. Атқарушы нашар болса, алға қойылған мақсат межелі нәтижесіне жетпейді. Мақсат қоюға басты кедергі ретінде оның топ-менеджерлер тарапынан қолдау таппауын атауға болады. Кейбір ұйымдар мақсат қоюды өздері шешеді, ал оны орындауды төменгі буын менеджерлерге тапсырады. Бұл – бағдарлама тиімділігінің кемуіне әсер етеді, себебі топ-менеджмент қабылдаған мақсаттары мен жоспарлары төменгі менеджментке жеткенше түрлі өзгерістерге ұшырайды және ұйымдағы басқа қызметкерлердің бұл мақсаттарды орындауға ешқандай ниеті болмайды. Кейбір ұйымдар сандық мақсаттар мен жоспарларды алға қояды, соған байланысты олардың қағаз жұмыстары мен есеп беруге қатысты жұмыстары аса көп болады. Кей менеджерлер мақсатты анықтау мен жоспарлар бойынша қызмет дәрежесі өзінен төмен менеджерлермен жұмыс істей алмайды. Тіпті олар мақсат қою жоспар жасау және тапсырма беруде де қиындықтарға тап болады. Нәтижесінде мақсатты анықтау бағдарламасына байланысты жұмыстар кері кетеді.

- ☐ Менеджер ретінде сіз мақсат қою мен жоспарлаудағы басты кедергілер қандай екенін және оларды қалай еңсеруге болатынын тексеруіңіз қажет.
- ☐ Жоспарды орындау үшін мақсатқа ұмтылуыңыз керек екенін түсінуіңіз қажет.

☑ Менеджер жадналасы

Түйін

1. Шешім қабылдау мен жоспарлау процесінің маңызды функцияларын қорытындылаңыз.
   - Жоспарлау процесі – ұйымның алға қойған мақсаттарын жүзеге асыру үшін орындайтын ең басты менеджерлік функциясы.
   - Қоршаған орта контексін түсінумен қатар, менеджерлер түрлі мақсаттар мен жоспарларды дамытады.
   - Шешім қабылдау – жоспарлаудағы ең басты мәселе, себебі жоспарлаудың әрбір процесі шешім шығаруды талап етеді.
   - Мақсаттар аймақ, сала, деңгей және уақыт бойынша ерекшеленеді.
   - Ұйымдағы барлық менеджерлер мақсатты анықтау процесіне қатысуы қажет.
   - Менеджерлер оңтайландыру және басқа да тәсілдер арқылы түрлі мақсаттарды орындау үшін бағыт-бағдар берудің маңызын анықтауы қажет.
2. Ұйымдастыру міндеттерін талқылаңыз, әртүрлі мақсаттарды анықтаңыз, міндеттер мен түрлі мақсаттарды кім белгілейтінін біліңіз.
   - Мақсат төрт маңызды міндет үшін қызмет етеді.
     - Жол нұсқайды және бағыт-бағдар береді.
     - Жоспарлауды дамытады.
     - Мотивация мен жауапкершілікті арттырады.
     - Бағалау мен бақылауды дамытады.
3. Ұйым жоспарларының түрін анықтау, жоспарлауға арналған уақыт шеңберін ескеру және тотенше жоспарлауды қарастырыңыз.
   - Жоспардың маңызды түрлері – стратегиялық, тактикалық және операциялық.
   - Жоспар түрлі уақыт шеңберінде: ұзақ, орта және қысқа мерзімде дамиды.
   - Ұйымдағы маңызды, жоспарлауға жауапты адамдар – жоспарлаушы қызметкерлер, жоспарлаушы жұмыс күші, директорлар кеңесі, CEO, атқарушы комитет және тікелей менеджерлер.
   - Тотенше жоспарлау менеджерлерге болжанбаған өзгерістерді жоспарлауға көмектеседі.
4. Тактикалық жоспар қалай құрылып, жүзеге асырылатынын талқылаңыз.
   - Тактикалық жоспарлар ұйымның орта деңгейінде орындалады, уақыт шеңбері орташа және ауқымы да орташа.
   - Тактикалық жоспар стратегиялық жоспардың арнайы бөліктерін жүзеге асыру үшін құрылады.
   - Тактикалық жоспар стратегияға негізделеді, ресурстар мен уақыт мөлшерін және адам ресурстарын пайдалануды талап етеді.
5. Ұйым қолданатын операциялық жоспарлардың негізгі түрлерін талқылаңыз.
   - Операциялық жоспар ұйымның төменгі деңгейінде орындалады, уақыт шеңбері қысқа және ауқымы шағын.
   - Операциялық жоспар тактикалық жоспарлардан туындайды және бір немесе одан да көп операциялық мақсатты жүзеге асыруға арналады.
   - Операциялық жоспардың екі негізгі түрі бар – бір реттік және ұзақмерзімді:
     - Бір реттік жоспар болашақта қайталанбайтын бағыт немесе іс-әрекет бағытына негізделген. Бағдарламалар мен жобалар бір реттік жоспарларға мысал.
     - Ұзақмерзімді жоспар алдағы уақытта бірнеше рет қайталанатын іс-әрекет бағытына негізделген. Саясат, стандарт жұмыс істеу тәртібі, ережелер мен нұсқаулар ұзақмерзімді жоспарға жатады.
6. Мақсат қою мен жоспарлаудағы негізгі кедергілер мен оларды қалай еңсеруге болатынын және жоспарларды орындау үшін мақсатқа ұмтылу қажет екенін біліңіз.
   - Тиімді мақсат қою мен жоспарлауда бірнеше кедергі бар:
     - Қате марапат жүйесі
     - Серпінді және күрделі орта
     - Мақсат қоюды қаламау
     - Өзгерістерге қарсылық таныту
     - Шектеулер
   - Бұл кедергілерді еңсеруге арналған әдістер:
     - Мақсат қою мен жоспарлаудың мәнін түсіну
     - Коммуникация және қатысу
     - Бірізділік, тексеру және толықтыру
     - Нәтижелі сыйақы жүйесі
   - Мақсат қою мен жоспарлауды жүзеге асырудағы пайдалы техника ретінде ресми мақсат қою, ортақ мақсат қою мен жоспарлауды атауға болады.

DU

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Ұйым мақсаттарының табиғатын талқылаңыз. Мақсаттардың мәнін және түрлерін қамтуды ұмытпаңыз.
2. Ұйымның әр жоспарының ауқымын, жауапты тұлғаларды және уақыт шеңберін анықтаңыз. Әртүрлі жоспарлар өзара қалай байланысады?
3. Операциялық жоспарлардың алуан түрлерін түсіндіріңіз. Әр түріне шынайы немесе болжанатын мысалдар келтіріңіз. Мәтіндегі мысалдарды қолданбаңыз.
4. Ресми мақсат қою процесі қадамдарын тізіп шығыңыз. Осындай тәсілді қолданатын компаниялардың артықшылығы қандай? Одан қандай мәселелер туындауы мүмкін?

Талдау сұрақтары

1. Көп жағдайда менеджерлер қысқамерзімді мақсаттарға жетуге шектен тыс назар аударатыны үшін сынға алынады. Сіздің пікіріңізше, қысқамерзімді және ұзақмерзімді мақсаттарға қанша уақыт жұмсау керек? Конфликт жағдайында қайсысына басымдық берілуі қажет? Жауабыңызды түсіндіріңіз.
2. Қандай шешімдер мен жоспарлар директорлар кеңесінің қатысуын қажет етеді және оның себебі неде? Қандай шешімдер мен жоспар директорлар кеңесінің қатысуын қажет етпейді? Неліктен?
3. Ұзақмерзімді жоспарлар ұйымның барынша тиімді болуына әсер етеді. Алайда олар тәжірибелік жұмыстар мен ұйым мүшелерінің бірлесе үйренуін қажет етеді. Қандай жағдайда ұйымдар өздерінің тұрақты жоспарларына назар аудармауы қажет. Ұйымдар жоспарлау саласындағы тиімділік пен шығармашылықты қалай тең ұстай алады?

Тапсырма сұрақтары

1. Сіз басқаратын департамент басшысымен сұхбат. Департамент және департамент мүшелері алдарына қандай мақсат қоюы қажет? Өз ойларыңызды ортаға салыңыз.
2. Ұйым өзінің барлық мақсаттарын жүзеге асыра алмаған уақытты атаңыз. Оған не себеп болуы мүмкін? Ұйымның алға қойған мақсатының барлығын орындауы мүмкін бе? Бұған жауап бола ма?
3. Кітапханадан немесе интернеттен ұйымның миссиясы мен мақсаттары туралы ақпарат табыңыз. Миссиядағы мақсаттар ішінен стратегиялық, тактикалық және операциялық мақсаттарды атаңыз. Түрлі деңгейдегі мақсатаралық байланысты көрсетіңіз.

Тиімді шешім қабылдау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Шешім қабылдау дағдылары туындаған мәселелерді, мүмкіндіктерді дұрыс анықтау мен мойындау және мәселені шешуге немесе мүмкіндіктерден пайда табуға арналған бағыттағы іс-әрекетті қалыптастыруға арналады. Бұл жаттығуда шешім қабылдау дағдыларын кәсіпкерлік салада қолдану ойластырылады.

Жаттығу алғышарты

Сіз кішкентай екі зауыты бар, барлығы 40 адам жұмыс істейтін, киім мен аяққиім шығаратын компанияның иесісіз делік. Екі зауыттың біреуі Иллинойс штатындағы – Смолвилде, екіншісі Техас штатындағы Модестода орналасқан, екеуі де шағын қалашық. Сіз бұл іспен 40 жыл бойы айналысып келесіз және екі зауыттан пайда әкеледі. Өкінішке қарай, бұл саладағы бәсеке өзгеріп кетті. Нақты айтқанда, компания бағасы ар-

зан, сапасы жоғары аяқ киім шығаратын италиялық компаниялармен бәсекеге төтеп бере алмай қалды. Сіз аяққиімнің сапасын жаңа құрал-жабдықтар арқылы теңестірем деп ойлайсыз, алайда үстеме шығындар италиялық компанияға қарағанда 30% жоғары. Қазіргі жағдайда сіз үшін оңтайлы шешім – Смолвилдегі зауытты жауып, жұмыспылармен қоштасу, алайда сіз ондай шешімге баруды қаламайсыз. Смолвилдегі жұмыспылар сізге тәуелді және олар коммуналдық қызметтер мен тас жолға қол жеткізу үшін көп қаражат жұмсады. Сонымен бірге жұмыспылардың басым көпшілігі – Смолвилде тұратын егде адамдар.

Тапсырма

1. Оқытушы үш немесе төрт адамнан тұратын топтар құрады. Әр топ бір менеджменттік топ ретінде Смолвилдегі жағдайды шешуге тырысады.
2. Топ зауытты жапса да, қалдырса да болады, бірақ шешім шығару екі басты мақсатқа негізделуі қажет: 1) компанияның өміршеңдігін сақтау; 2) топтың дербес және ұжымдық құндылықтарын сақтау.
3. Топ зауытты жабу туралы шешім шығарса, онда өз шешімдерін негіздейтін себептерді қамтамасыз етуі қажет.
4. Топтың әр мүшесі шешімге келуге қандай үлес қосқаны жөнінде баяндауы қажет.
5. Әр топтың әрбір мүшесі тобына шешім қабылдауға көмектесу үшін өзі таңдаған шешімін түсіндіруі тиіс.

Тиімді тайм-менеджмент дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Тайм-менеджмент дағдысы тапсырмалардың маңыздылығына сәйкес орындауға және бөліп беруге арналған. Бұл тапсырма бойынша тайм-менеджмент дағдыларын басым мақсатты анықтауға қолдануыңыз қажет.

Жаттығу алғышарты

Барлық менеджерлердің алға қойған мақсаттары бар, олардың мүмкіндіктері де әртүрлі. Жұмыстағы сан алуан қиындықтарды шешу олардан көп уақыт талап етеді. Мұндай жағдайда негізгі, басты мақсатты анықтаудың, күн тәртібін құрудың және басқа да көптеген факторларды түсіне білудің маңызы зор. Бұл тапсырманың күрделігін жергілікті сауда үйінде аяққиім сататын болшек сауда дүкенін ашу тапсырмасынан байқай аласыз. Сіз барлығын басынан бастайсыз, ешқандай бизнеспен байланысты емессіз, бірақ жақсы бизнес-жоспарыңыз бар және оның барынша тиімді екеніне еш күмәніңіз жоқ.

Бизнесіңізді бастау үшін мына тараптардың әрқайсысымен:

1) жалға алу келісімін жасау үшін – сауда үйінің менеджерімен;
2) жартылай қаржыландыру алу үшін – жергілікті банк иесімен;
3) кәсібіңізді қызмет тізіміне кіргізу үшін – заңгермен;
4) есеп жүйесін құру үшін – бухгалтермен;
5) несие шарты мен жеткізу кестесін нақтылау үшін – жабдықтаушылармен;
6) сатылымды арттыру үшін – жарнама агенттігімен;
7) қызметкерлер жалдау үшін – жұмыс беру агенттігімен;
8) дүкеннің ішкі көрінісін әрлеу үшін дизайн компаниясымен кездесіп, жоспар жасау керек екенін білесіз

Тапсырма

Алдыңғы ақпараттармен толық танысып шығып, төмендегі тапсырманы орындаңыз:

1. Қолыңыздағы тізімдегі сегіз тараптан кездесу үшін реттік тізім жасаңыз. Артқа шегінуді (мысалы, бір тарапты көрген соң, басқасына ауысып, одан қайтып алдыңғы тарапқа оралу) барынша болдырмауға тырысыңыз.
2. Өз жоспарыңызды топтағы басқа мүшелермен талқылаңыз және айырмашылықтарын байқаңыз.
3. Екеуі бірдей қабылданатын жоспар жасауға бола ма? Жауабыңызды дәлелдеңіз.

DU

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Мақсат қою сауалнамасы

Бұл жеке бағалау сұрақтары мақсатты анықтауды концепция түріне қалай айналдыруға және жеке өзіңіздің мақсат қою тенденцияларыңызды қалай қалыптастыруға болатынын анықтауға көмектеседі. Берілетін ұпайлар сіз қаншалықты тиімді мақсат қоя алатыныңызды көрсетеді.

Нұсқау: бірнеше мәлімдемеге берілетін бағалардың бірін таңдап, өзіңіздің мақсат қоюдағы мінез-құлқыңыз бен сезімдеріңізге сай тұжырымдарды көрсетіңіз.

Мәлімдемелер	Толық келісемін	Аздап келісемін	Сенімді емеспін	Онша келіспеймін	Мүлде келіспеймін
1. Марапаттар мақсатты орындау қорытындысы бойынша берілуі қажет.	5	4	3	2	1
2. Мен барлық маңызды салалардағы жұмыстарды іске асыру үшін мақсат қоямын.	5	4	3	2	1
3. Мақсатты жүзеге асырудың нақты уақыты белгіленуі қажет.	5	4	3	2	1
4. Басқалардың жұмысына баға беру үшін өзім өте жақсы жұмыс істеймін.	5	4	3	2	1
5. Талпынысымды көтеру үшін өзім жете алмайтын мақсаттар қоямын.	1	2	3	4	5
6. Кейде өзім жұмысты жақсы істемегенімді сезгенде, басқалардың менің жұмысымды бағалағанын қаламаймын.	1	2	3	4	5
7. Менің мақсаттарым әрқашан анық.	1	2	3	4	5
8. Менің мақсаттарым белгілі бір негіздерге сүйенеді.	5	4	3	2	1
9. Мақсатқа жету – әрі қарай өсу мен жетістіктің белгісі.	5	4	3	2	1
10. Мен өз мақсатыма жетпеген кезде басқаларды айыптамаймын.	1	2	3	4	5
11. Әдетте менің бастығым (ата-анам) мен үшін мақсат белгілейді.	1	2	3	4	5
12. Мен өз саламдағы негізгі нәтижелерді атай алмаймын.	1	2	3	4	5
13. Нақты уақыт шегін белгілемей-ақ жақсы жұмыс істеймін.	1	2	3	4	5
14. Басқалар мені мақсатты анықтау жұмысына қатыстырады.	5	4	3	2	1
15. Негізгі мақсатқа жету жолында қиындықтар көбейген сайын, жақсырақ жұмыс істеймін.	5	4	3	2	1
16. Алға қойған мақсаттарына байланысты талаптар күрделенсе, ата-анам немесе бастығым маған бұл туралы айтуы қажет.	5	4	3	2	1
17. Мақсатқа жету жолындағы жұмыс барысында маған ата-анамның немесе бастығымның қолдауы керек емес.	1	2	3	4	5

DU

18. Нақты мақсаттар емес, маған жалпы мақсаттар ұнайды.	1	2	3	4	5
19. Менің мақсаттарым – алға қойған жоспарларымның нақты нәтижесі.	5	4	3	2	1
20. Мен алдыма күрделі мақсаттар қоямын.	1	2	3	4	5

Жұмыс барысындағы менеджмент

Жоспар тұрақтылығы неден құралады?

«Біз қиындықтармен бетпе-бет келген аймақтарға шынайы ықпал ете аламыз».

– РОЛЛАНД УЕЛЛИНГ, MONDELEZ INTERNATIONAL КОФЕ КОМПАНИЯСЫНЫҢ ПРЕЗИДЕНТІ

Mondelez International – жеңіл тамақ әзірлейтін әлемдегі ең үлкен компания, сексеннен астам мемлекетте қызмет атқарады. Кофе өнімінің ингредиенттерін – Вьетнам, Индонезия және Бразилиядан, ал шоколадқа қажет какаоны Кот-д'Ивуар, Гана, Үндістан және Доминикан Республикасынан алады. Mondelez компаниясының штаб-пәтері Чикаго жанындағы Дирфильд аталатын қалашықта орналасқан. Компанияның басты мақсаты – өнім шығарудың барлық деңгейінде тұрақтылық принциптерін сақтау. Cocoa Life және Cofee Made Happy деп аталатын бағдарламалары ауылшаруашылық өнімдерін тұрақты көбейту принциптерін сақтау негізінде жасалған.

2013 жылғы «Әл-ауқатты дамыту жөніндегі қорытынды баяндамада» Mondelez компаниясы какао өнімдері бойынша 10% тұрақтылық жоспарын орындады. Компания өз алдына ұзақмерзімді мақсаттар қойды. Mondelez бұл мақсатқа жету үшін 10 жылда 400 млн доллар жұмсауды жоспарлады, ол қаражатты какао өсіретін шаруаларға ауыл шаруашылығы мен бизнес негіздерін үйрету және оларға өнім өсіруге қажет материалдарымен қамтамасыз етуге жұмсауды жоспарлап отыр. Шоколад және какао өндіретін жаһандық компания өкілі Бхарат Пури «Біз ауыл шаруашылығынан да үлкен іске қолдау көрсетіп отырмыз. Ең бастысы, какао өнімдерін шығаратын барлық қауымдастықтардың жұмыс істеуіне, жақсы өмір сүруіне жағдай жасап отырмыз» деді. Кофе бөлімінің президенті Ролланд Уеннинг онымен келіседі: «Өз серіктестерімізбен бірге, біз ауыл шаруашылығы саласындағы шаруаларға көмек көрсетеміз және кофе өндірісінің тұрақты дамуына ықпал етеміз». Mondelez компаниясы үшін кофе өсірушілер қауымдастықтарымен жұмыс істеу логистикалық тізбек қана емес, бұл – үлкен компанияның халықаралық тұрақтылықты сақтап, шағын кәсіпкерлікпен айналысушылармен өзара байланыста болатынын білдіреді. «Шын мәнінде, біз қауымдастықтарға өзімізше ықпал етеміз», – деп түсіндіреді Уеннинг.

2013 жылы Уеннингтің бөлімі кофенің 56%-ын тұрақты қамтамасыз етті, ал 2015 жылы бұл көрсеткішті 70%-ға жеткізуді жоспарлауда. Ескертіп өтер жай – Mondelez тұрақты даму бастамаларында әрдайым үлкен мақсаттар қояды. Мысалы, компания шығаратын печеньелер құрамындағы негізгі өнім – бидайға келсек, Mondelez бидай өнімдерін шығаратын компаниялармен тұрақты даму принциптерін сақтау жөнінде келісімге келді, оған топырақты зерттеу, пестицидтер мен тыңайтқыштарды азайту кіреді. Компания 2015 жылы печенье өнімдерінің 75%-ын осындай тәсілдермен шығарды. 2013 жылғы жоспарына сәйкес, өз мақсатының 44%-ын орындады.

Mondelez 2004 жылы құрылған пальма майын шығарудағы тұрақтылықты сақтау жөніндегі «Пальма майын тұрақтылық принципі бойынша шығару жөніндегі дөңгелек үстел» ұйымына мүше болып кірді.

Компания пальма майын осы салада қолданылатын сертификаттау ережелеріне сәйкес шығарады. Компания пальма майын қолдануды 2015 жылы 100%-ға жеткізуді мақсат етті, ал 2013 жылы Mondelez өз мақсатын екі жыл бұрын орындағанын мәлімдеді. Вице-президент Дэйв Браун халықаралық шикізат және стратегиялық өнім шығару бойынша алға қойған мақсатымыз толық орындалды деп мәлімдеді:

> *«Біз алға қарай жылжуымыз керек екенін түсінеміз, пальма майын шығаратын серіктестеріміз қызметінің ашық есеп пен стандарттарға сай болуы жергілікті жерлерде өзгерістер енгізудің басты қадамдарының бірі деп есептейміз».*

Mondelez-дің өнім шығару мен жеткізудегі әр қадамды қадағалау жөніндегі мақсат қоюы тосын жайт емес. Шикізат өнімдерін жеткізуші компаниялардың қадамдарын бақылайтын баяндама әзірлеп, содан кейін сол ұйымдар арасынан Mondelez-дің тұрақты даму принциптеріне сәйкес компанияларды таңдау көзделуде. 2020 жылға қарай компания стандарттарға сай емес өнімдерді алып тастауды мақсат етіп отыр.

Mondelez компаниясының өнім шығарудың барлық деңгейіндегі тұрақты даму принциптерін қалай орындайтынын оның жақындағы бастамаларынан байқауға болады. 2014 жылы Ирландиядағы Mondelez компаниясы осы елдегі күллі азық-түлік өнімдерін тұрақтылық принциптері бойынша шығаратын Bord Bia Origin Green компаниясымен серіктестік туралы келісімге келді. Mondelez өнім шығару бөлімінің басшысы Патрик Мисскели: «Ирландияда қазірдің өзінде оң өзгерістерді байқап отырмыз, бірақ одан да көп мақсатымыз бар», – деп атап өтті. Ол Mondelez Origin Green компаниясының серіктестігін тұрақтылық принциптері жоспарының келесі деңгейі ретінде қарастырады.

Бұл жоспар бойынша Mondelez компаниясы Ирландияда қажет шикізат шығаратын үш зауыт ашуды мақсат етіп отыр. Компаниядағы шикізаттардың 37%-ы жергілікті жерлерде шығады және басқа зауыт 21 млн галлон сүт шығарады. Бұл компания жергілікті өнімдерді қолдану арқылы тұрақтылық принциптерін ұстанатынын көрсетіп отыр. Origin Green ауыл шаруашылығы жұмысшыларының тәуелсіз және тұрақты даму мақсаттарына жетуіне үлес қосады.

Тұрақтылыққа ұмтылу Mondelez компаниясының тұрақты даму стратегиясының бір аспектісі ғана. *Ұйымдық жоспарлау* тұрғысынан, тұрақтылық іздеу бағдарламасы *стратегиялық жоспарға* арнап мүкият құрылған тактикалық жоспарлар жиынтығын көрсетеді. Мысалы, тұрақтылық жоспарлары Ирландияның бай табиғи ресурстарын қорғау мен компанияның қоршаған ортаға жалпы әсерін азайтуға арналған. 2005 пен 2010 жылдар аралығында компания Ирландиядағы үш зауытта қалдық шығаруды 42%-ға азайтты және 2014 жылы полигондағы барлық қалдықтарды тазартты.

Ирландиядағы Mondelez табиғи газды қолданудан пайда болатын көміртегі шығындарын 2016 жылы 15%-ға қысқартуды жоспарлауда. Сонымен қатар Mondelez International тұрақтылық жоспарының бір бөлігі ретінде көмірқышқыл газын шығаруды азайту жоспарын жасап отыр. 2005 пен 2010 жылдар аралығында компания жалпы парник газдар мөлшерін 18%-ға азайтты және 2015 жылы қосымша 15%-ға азайтуды жоспарлауда. Ал 2013 жылдың өзінде 9%-ға азайтты. Mondelez энергия қолдануды қысқарту бойынша көптеген шаралар қажет екенін атап өтті. 2015 жылы энергия пайдалануды – 15%-ға, ал 2013 жылы 6%-ға азайтты. Сонымен қатар компания өндіріс қалдықтарын қысқартуды 15% артық орындады, нәтижесінде 2013 жылы 46% қысқартуға қол жеткізді.

Кейс бойынша сұрақтар

1. Mondelez компаниясының тұрақтылықты арттыру бойынша көпшілікке жариялаған ұстанымдары:
   - Полигондардағы қалдықтарды 60%-ға азайту.
   - Өндірістегі энергия қолдану мен жалпы парник газ мөлшерін азайту.
   - Жұмысшыларға суды үнемдеу процестерін үйрету.
   - Операцияларымыздың әсерін азайту.
   - Какао өнімін шығарудағы бала еңбегі мәселесін көтеру.
   - Өнімді орауға қолданылатын материалдарды азайту.
   - Өнімді орауға қолданылатын материалдарды 50 млн фунтқа азайту.
   - Сертификатталған өнімдерді қолдану.

   Осылардың ішінен қайсысы стратегиялық, тактикалық және операциялық жоспарларға жатады? Қайсысын бағдарлама, жоспар және жоба ретінде атауға болады? Неліктен?
2. «Бизнесіміздің сәттілігі біздің өнімдерді шығаратын және тұтынатын, біз өнім шығаратын жерлерде тұратындарға қолдау көрсететін адамдардың әл-ауқатын тікелей арттыруға байланысты», – деп атап өтті Mondelez компаниясының бас атқарушы директоры Ирен Розенфельд.

   Сіз Mondelez компаниясының өкілі ретінде менеджмент бойынша кіріспе сабақ жүргізуге презентация жасайтыныңызды елестетіңіз. Розенфельдтің философиясы мен бизнестегі табыстылығының себептерін түсіндіріңіз. Осы тәсіл Mondelez компаниясы үшін қалай жұмыс істейтінін талқылаңыз.
3. Төмендегі мәселелер Mondelez компаниясының тұрақтылық принциптеріне қалай кедергі болатынын талқылаңыз:
   - Орынсыз мақсаттар
   - Қате марапаттау жүйесі
   - Серпінді және күрделі орта
   - Өзгерістерге қарсылық таныту
   - Шектеулер
4. McKinsey & Co. 2014 жылғы басқарушыларға жүргізген сауалнамасы бойынша қатысушылардың 36%-ы менеджменттегі бедел – корпорацияның репутациясын құру, дамыту және жүргізу – тұрақтылыққа жетудің басты принциптері деп атап өтті.*

   Төмендегі менеджмент стратегиялары тұрақтылық пен репутацияны арттыруға қалай ықпал ететінін талқылаңыз:
   - Тұрақтылық бастамалары үшін агрессиялы ішкі мақсаттар қою.
   - Нақты анықталған басымдықтар арқылы біріктірілген тұрақты жоспарды анықтау.

DU

- Тұрақты стратегияға жету мақсатында жалпы көшбасшылықты айқындау.
- Ұйымның әр мүшесі тұрақтылықтың қаржылай пайдасын түсінеді деп қарастыру.

* Sheila Bonini and Anne-Titia Bove, «Sustainability's Strategic Worth: McKinsey Global Survey Results», McKinsey & Co., July 2014, www.mckinsey.com, on September 15, 2014.

Дереккөз

Mondelez International, «Environmental Footprint», «Sustainable Resources and Agriculture», «Agricultural Supply Chain», «Cocoa» (2014), www.mondelezinternational.com, on September 12, 2014; «Mondelez International Releases First Well-Being Progress Report», Market Watch (PR Newswire) (September 9, 2014), www.marketwatch.com, on September 12, 2014; «Mondelez 'On Target' to Meet Sustainability Goals», Environmental Leader (September 10, 2014), www.environmentalleader.com, on September 11, 2014; Max Sosland, «Mondelez on Pace toward Wellness, Sustainability Goals», Food Business News (September 10, 2014), www.foodbusinessnews.net, on September 11, 2014; Eric Schroeder, «Mondelez Reaches Palm Oil Goal Two Years Early», Food Business News (January 16, 2014), www.foodbusinessnews.net, on September 11, 2014; Sorcha Corcoran, «Mondelez Ireland Partners with Origin Green to Promote Sustainability», Business & Leadership (May 9, 2014), www.businessandleadership.com, on September 11, 2014.

ЕСКЕРІҢІЗ Алға басу

1. Клиент *Carnival* компаниясының кейсі клиент ретінде сіздің түсінігіңізге қалай әсер етті? Теңіз саяхаты саласы жөніндегі ойыңыз қандай?

2. Сандық стратегия менеджментінің маманы:

> *«Онлайн салада кез келген дәрежедегі бизнес үшін әлеуметтік желідегі крайзис-менеджмент жоспары болғаны маңызды, тіпті дағдарыстың алдын алу жоспары жағдай қиыс кеткенде көмектеседі. Бұл шын мәнінде «қашан» және «егер» деген жағдайлардың талабы ғана» деген.**

Carnival Triumph және Costa Concordia кемелерінде әлеуметтік желілердің рөлі өте маңызды болды. Әлеуметтік желілер дағдарыстың одан әрі ушығуына қаншалықты жағымсыз әсер етті? *Carnival* әлеуметтік желіні қаншалықты дәрежеде тиімді пайдалана алар еді?

3. Теңіз саласы бойынша заңгер Джим Уолкер *«Costa Concordia* сынды кейс *«үш А» принципін қолданса, кешіруге лайық»* деген еді.

> *«Компаниялар өзгелерге құрметпен қарап, кішіпейіл болса, оларға кешіріммен қарау керек. Сонымен қатар туындаған жағдайда шұғыл шешімдер қабылдаса және мәселелерді шешумен айналысса, кешіруге лайық».†*

Carnival Уолкер атаған принциптердің қайсысысын қолдануға тырысты? Компания Уолкердің «үш А» принципін ұстануы үшін не істеуі керек? Сіз *Carnival Triumph және Costa Concordia* жолаушысы болсаңыз, компанияны кешіру үшін не істер едіңіз?

4. Register Larkin компаниясының крайзис-менеджмент бойынша CEO Эндрью Ларкин былай дейді:

> *«Дағдарыстан кейін ұйымның басқарма мүшелері ұйым туралы пікірлерін қайта қарайды, ол, әрине, компания беделіне әсер етеді. Қасықтап жиналған абырой шелектеп төгілуі мүмкін. Сондықтан да мүдделі тараптарға жүгіну маңыздырақ бола түсті».*

4-тараудағы «Ұйымның мүдделі тараптары» туралы пікірталасқа оралыңыз. Carnival Cruise Linestің мүдделі тараптары кім? Әр мүдделі тараптар тобына *Carnival Triumph және Costa Concordia* дағдарысы қалай әсер етті? Әр топ компанияның абыройына қалай ықпал ете алар еді? Компания крайзис-меңеджмент стратегиясының бір бөлігі ретінде осы топтардың әрқайсысымен қалай әрекеттесе алар еді?

* Ekaterina Walter, «Ten Tips for Reputation and Crisis Management in the Digital World», Forbes (November 12, 2013), www.forbes.com, on September 8, 2014.

† «Cruise Crisis Management FAIL – How Carnival Is Ruining Its Reputation Following the Costa Concordia Disaster», Cruise Law News (January 22, 2012), www.cruiselawnews.com, on September 3, 2014.

‡ «Reputation Recovery: What Next after the Crisis Subsides?» The Holmes Report (February 21, 2014), www.holmesreport.com, on September 3, 2014.

Сілтемелер

1. Molly Hennssey-Fiske, «Triumph, Elation, Dream and Legend: Carnival Ship Woes Continue», Los Angeles Times (March 15, 2013), http://articles.latimes.com, on September 4, 2014; Steven Fink, «Important Crisis Communications Lessons from Carnival Cruise Lines' 'Ship of Fools'», CommPRO.biz (April 18, 2013), www.commpro.biz, on September 3, 2014; Kim Bhasin, «Carnival Is Failing Spectacularly in the Handling of Its Costa Concordia Crisis», Business Insider (January 24, 2012), www.businessinsider.com, on September 3, 2014; Jim Walker, «Cruise Crisis Management FAIL – How Carnival Is Ruining Its Reputation Following the Costa Concordia Disaster», Cruise Law News (January 22, 2012), www.cruiselawnews.com, on September 3, 2014; Walker, «Costa Cruise Disaster: Spotlight Shifts to Carnival – Where's Micky?» Cruise Law News (January 25, 2012), www.cruiselawnews.com, on September 5, 2014; Scott Van Camp, «PR Lessons to Be Learned from the Costa Concordia Tragedy», PRNews (January 23, 2012), on September 3, 2014; David Bartlett, «How Carnival Can Clean Up the PR Mess», CNN.com (February 15, 2013), on September 3, 2014.
2. «The Lap of Luxury», USA Today, March 30, 2015, p. 3B.
3. Patrick R. Rogers, Alex Miller, and William Q. Judge, «Using InformationProcessing Theory to Understand Planning/Performance Relationships in the Context of Strategy», Strategic Management Journal, 1999, Vol. 20, pp. 567–577.
4. https://hbr.org/2006/01/a-brief-history-of-decision-making
5. See Peter J. Brews and Michelle R. Hunt, «Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate», Strategic Management Journal, 1999, Vol. 20, pp. 889–913.
6. Max D. Richards, Setting Strategic Goals and Objectives, 2nd ed. (St. Paul, MN: West, 1986).
7. Jim Collins, «Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms», Harvard Business Review, July–August 1999, pp. 71–81.
8. «GE, No. 2 in Appliances, Is Agitating to Grab Share from Whirlpool», Wall Street Journal, July 2, 1997, pp. A1, A6. See also «A Talk with Jeff Immelt», BusinessWeek, January 28, 2002, pp. 102–104.
9. «Intel Pledges Diversity by 2020», USA Today, January 7, 2015, p. 3B.
10. Kenneth R. Thompson, Wayne A. Hochwarter, and Nicholas J. Mathys, «Stretch Targets: What Makes Them Effective?» Academy of Management Executive, August 1997, pp. 48–58.
11. «A Methodical Man», Forbes, August 11, 1997, pp. 70–72.
12. http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/leadership_lessons_for_hard_times
13. «FDA Not Meeting Its Audit Goals», USA Today, May 7, 2009, p. 1B.
14. See Thomas Bateman, Hugh O'Neill, and Amy Kenworthy-U'Ren, «A Hierarchical Taxonomy of Top Managers' Goals», Journal of Applied Psychology, 2002, Vol. 87, No. 6, pp. 1134–1148.
15. John A. Pearce II and Fred David, «Corporate Mission Statements: The Bottom Line», Academy of Management Executive, May 1987, p. 109.
16. http://www.starbucks.com/about-us/company-information/mission-statement (accessed May 10, 2015).
17. «Renovating Home Depot», BusinessWeek, March 6, 2006, pp. 50–58; see also Ram Charan, «Home Depot's Blueprint for Culture Change», Harvard Business Review, April 2006, pp. 60–71.
18. «Lowe's Is Sprucing Up Its House», BusinessWeek, June 3, 2002, pp. 56–58.
19. «Airlines Try Cutting Business Fares, Find They Don't Lose Revenue», Wall Street Journal, November 22, 2002, pp. A1, A6.
20. http://www.forbes.com/2009/04/29/billionaire-retail-forever21-korea-rich-09- wealth.html
21. Hoover's Handbook of World Business 2015 (Austin, TX: Hoover's Business Press, 2015), pp. 351–352.
22. http://news.mcdonalds.com/Corporate/Press-Releases/FinancialRelease?xmlreleaseid=123040
23. See «Disney Cuts Strategic-Planning Unit», Wall Street Journal, March 28, 2005, pp. A1, A12.
24. See Jeffrey L. Kerr and William B. Werther, Jr., «Engaging the Board in Strategy», Organizational Dynamics, 2008, Vol. 37, No. 2, pp. 112–124.
25. K. A. Froot, D. S. Scharfstein, and J. C. Stein, «A Framework for Risk Management», Harvard Business Review, November–December 1994, pp. 91–102.
26. «How the Fixers Fended off Big Disasters», Wall Street Journal, December 23, 1999, pp. B1, B4.
27. «Business World Must be 'Watchful'», USA Today, January 24, 2015, p. 5T.
28. Ibid.
29. «At Wal-Mart, Emergence Plan Has Big Payoff», Wall Street Journal, September 12, 2005, pp. B1, B3.
30. «Next Time», USA Today, October 4, 2005, pp. 1B, 2B; see also Judith A. Clair and Ronald L. Dufresne, «How Companies Can Experience Positive Transformation from a Crisis», Organizational Dynamics, 2007, Vol. 36, No. 1, pp. 63–77.
31. «Lacking Parts, G.M. Will Close Plant», New York Times, March 17, 2011.
32. G.M. Pieces Together Japanese Supply Chain», New York Times, May 13, 2011, p. 5.
33. Michael Watkins and Max Bazerman, «Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming», Harvard Business Review, March 2003, pp. 72–81.
34. James Brian Quinn, Henry Mintzberg, and Robert M. James, The Strategy Process (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988).
35. Vasudevan Ramanujam and N. Venkatraman, «Planning System Characteristics and Planning Effectiveness», Strategic Management Journal, 1987, Vol. 8, No. 2, pp. 453–468.
36. «Coca-Cola May Need to Slash Its Growth Targets», Wall Street Journal, January 28, 2000, p. B2. See also «Pepsi and Coke Roll Out Flavors to Boost Sales», Wall Street Journal, May 7, 2002, pp. B1, B4.
37. https://hbr.org/2010/07/the-hbr-interview-we-had-to-own-the-mistakes
38. «Finally, Coke Gets It Right», BusinessWeek, February 10, 2003, p. 47.
39. «Disney, Revisited», USA Today, December 14, 1999, pp. 1B, 2B.
40. «At Starbucks, a Tall Order for New Cuts, Store Closures», Wall Street Journal, January 29, 2009, pp. B1, B4.
41. Quoted in Fortune, June 27, 2005, p. 98.
42. http://www.nytimes.com/2013/03/10/business/kris-duggan-of-badgeville-on-thegetting-stuff-done-index.html
43. Andrew Campbell, «Tailored, Not Benchmarked», Harvard Business Review, March–April 1999, pp. 41–48.

7

БАСҚАРУ СТРАТЕГИЯСЫ ЖӘНЕ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖОСПАРЛАУ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) стратегияның құрамдас бөліктері, балама түрлері және стратегияны әзірлеу мен оны іске асыру арасындағы айырмашылықты талқылауды;

2) стратегияны әзірлеуде SWOT (күшті және әлсіз тұстар, мүмкіндіктер мен қауіптер) талдауды қалай қолдану керектігін;

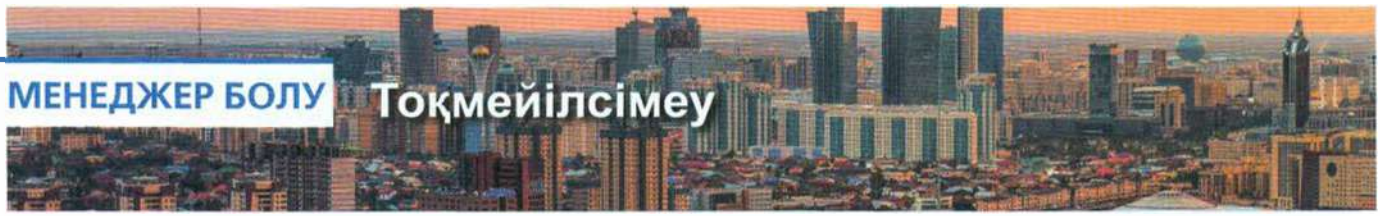
3) бизнес деңгейіндегі стратегияны әзірлеудің түрлі балама тәсілдерін анықтап, сипаттауды;

4) бизнес стратегиялары қалай іске асырылатынын;

5) ұйымдық стратегияларды әзірлеудің түрлі балама тәсілдерін анықтап, сипаттауды;

6) ұйымдық стратегиялардың қалай қолданылатынын;

7) жаһандық және халықаралық стратегияларды талқылауды үйренесіз.



МЕНЕДЖЕР БОЛУ Тоқмейілсімеу

«Меніңше, Facebook пен Twitter – сіздің кім екеніңізді анықтап, сол білгеніңізді ортаға салуға мүмкіндік беретін платформа».

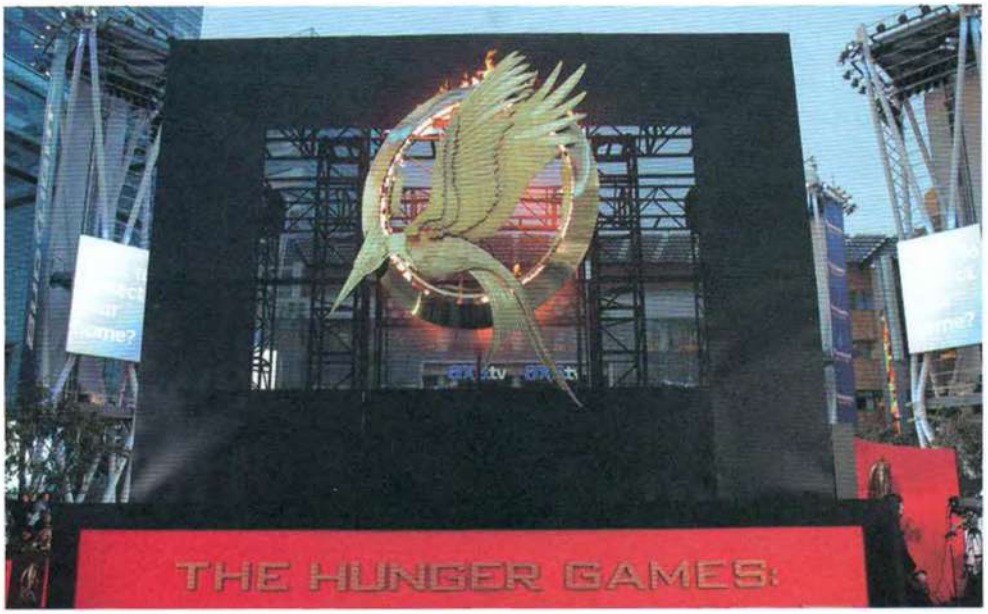
– ДЭНИЕЛЬ ДЕПАЛЬМА, ӘЛЕУМЕТТІК ЖЕЛІЛЕР СТРАТЕГІ

2013 жылғы көктемде *«The Hunger Games»* фильмі франшизаларының фанаттары 2012 жылғы маркетинг жарысы ардагерлерінің жарнамасына билборд-тарында Capitol Couture футуристік сән киімдері мен жаңа L'Essence D'un Champion иіс суы шығарылғанда наразылық танытты. Олардың Cloud кодына байланысты екенін білетіндер бірден «Capitol Couture» атауын Google арқылы іздей бастады. Іздеу барысында олар Tumblr сайтына шығып, the Capitol[1] тұрғындарына арналған құпия онлайн журнал бар екенін білді.

«The Hunger Game (THG)» сюжетті тікелей қайталамаса да, ол, сөзсіз, осы фильмге қатысты болды: THG стилінде макияж бен сән бұйымдары туралы мақалалар жазылып, одан бөлек Tumblr сайты арқылы Capitol-дың Facebook, Twitter және Instagram желілеріндегі парақшаларын көріп, YouTube каналын да тамашалауға болатын. Осы желілер арқылы Capitol-да қызықты шаралар болып жатқаны байқалды. Ол шаралардың көбін Нью-Йорктегі Campfire атты трансмедиа компаниясы жасаған. Компанияның креатив директоры Стив Кулсон Capitol Couture компаниясы элементі «шамалы зиятты болуы мүмкін» деп күмәнданды, бірақ оның айтуынша:

«Tumblr-ды жастар көбірек қолданады. Жүйе арнайы осы ақпаратты тарату үшін жасалған. Көп адам біздің сайтымызды қарамай-ақ, осы ақпаратты өз Tumblr желісінде көре алады. Бұл мектеп оқушыларының интернетті қалай қолданатынын көрсетеді. Олар – арнайы мақсаты бар сайт іздеушілері емес, тек әлеуметтік желілерді шарлап жүрген қонақтар».

Ақырзаман алдындағы ойын-сауықты қызықтайтын жан болсаңыз, сізге мына ақпарат қызықты болар: *«The Hunger Game»* 2008–2010 жылдар аралығында Сюзан Коллинз жазып шығарған үш жасөспірім туралы романның франшизасы. Роман сюжеті өте бай, оқиғасы Capitol of Panem атты мекенде өтеді және онда кейіпкерлер өлгенше төбелесуге мәжбүр болатын ойындар өткізіледі. 2012 және 2013 жыл-



Facebook, Twitter және басқа да әлеуметтік желілердің стратегия мен стратегиялық жоспарлаудағы маңызы артып келеді. «The Hunger Game» дистрибьюторлары жасөспірімдерге арналған танымал романға негізделген төрт блокбастердің әрқайсысын жарнамалауда әлеуметтік желілерді тиімді қолдана білді.

DU

дары *«The Hunger Game»* және *«The Hunger Game: Catching Fire»* атты екі фильмді Lionsgate компаниясы шығарды. Үшінші бөлімнің бірінші сериясы *«The Hunger Game:Mokingjay»* атымен 2014 жылы шығарылып, екіншісі 2015 жылдың соңына қарай жоспарланған. *«The Hunger Game»* және *«The Hunger Game: Catching Fire»* атты екі фильмнің бюджеті 80 млн және 130 млн доллар болғанымен, әрқайсысы миллиард доллардай пайда әкелді. Campfire компаниясының *«The Hunger Game»* науқанын, соның ішінде Capitol Couture идеясының негізін Lionsgate компаниясының маркетинг бөлімі жасады.

Маркетинг бөлімінің директоры Тим Пален және әлеуметтік медиа стратегиясы бойынша директор Даниель Де Палма басқарған команда THG жанкүйерлерін тартуға арналған көпмақсатты платформа ойлап тапты. Көптеген маркетинг эксперттеріне бастапқы THG науқаны әлеуметтік медиа арқылы нарықтағы «кейс-стадиге» айналады.

Де Палманың айтуынша, «Бірінші миссиямыз – Facebook және Twitter желілері арқылы кітаптың жанкүйерлерімен байланыс орнату». Сол себепті команда Facebook-те бір емес – Capitol билігіндегі 13 ауданның әрқайсысына бір-бірден – он үш парақша ашты, осылайша жанкүйер жинаудың орталық алаңы құрылды. «Және, шын мәнінде, бұл – жанкүйерлермен тікелей байланыс пен диалогті дамытудың басы болды», – деді Де Палма. Ол сонымен қатар Twitter аккаунтын құрды: @The CapitolPN – жанкүйерлер қалаған аудандарға ғана тіркеліп қоймай, сонымен қатар THG-дің қиял әлеміндегі кейіпкерлер рөліне тағайындалуы мүмкін еді. «Яғни Facebook пен Twitter – сіздің кім екеніңізді анықтайтын және сол білгеніңізді ортаға салуға болатын платформа еді. Жеке аудандарды басып алған соң, біз оларға ID беріп отырдық», – деп түсіндірді Де Палма.

Коллинздің кейіпкерлерімен өмір сүрген THG қиял әлемі мен жанкүйерлердің өмір сүрген нақты әлемін біріктіріп, сондай-ақ ең алғашқы жанкүйерлерді еліктіру бойынша тактикалық (6-тарау) жоспарлауды қолданды, содан кейін THG әлеміне қосылмаған басқа да адамдарды тарту науқанын ойластырды. Осының бәрі жүзеге асты да: «Адамдар бір-бірімен ой бөлісе бастады. Қиялдағы әлемнің шынайы өмірі басталды», – деді Де Палм. – Осы тактика командамызға жанкүйерлер пікірін жинауға мүмкіндік берді, олар басқалармен қатар THG жанкүйерлері *«Twilight»* сериясындағыдай, махаббат үшбұрышына қызығушылық танытпайтынын анықтады. Атап айтқанда, ер жанкүйерлер «махаббат – оқиғаның өзегі емес, бір бөлігі ғана екенін еске салды».

«Бір нәрсені анықтадық, – дейді Де Палма, –жанкүйерлер біз үшін, шын мәнінде, өзін-өзі сақтау жүйесі болды. Олар: «Бұлай жасамаңыздар, бұл фильм сіздер ұсынып отырғаннан әлдеқайда мықтырақ», – деп айтып отырды. Осылайша, біз не дұрыс, не бұрыс екенін білдік». Маркетинг тобының болашақ аудиторияға ерекше назар аударуына жанкүйерлер пікірі көмектесті.

«Twilight»-тің романтикалық сюжеті – жасөспірімдерге және жас қыздарға бағытталған, ал *«The Hunger Games»* – барлығына ортақ: яғни 25 жасқа дейінгі және одан да ересек адамдарға, тіпті егде әйелдерге де қызық», – дейді Де Палма.

Lionsgate және Microsoft арасындағы серіктестік арқылы жанкүйерлердің кері байланысын одан әрі пайдалану мүмкін болды, ол Hunger Games Explorer браузерін іске қосу арқылы Twitter, Tumblr, Instagram және тағы басқа да ресурстардан контент, жанкүйерлердің өзара әңгімелерін жинады. Әңгімелер THG кітабынан алынған дәйексөздерден құралған болатын, Пален оларды постер тегтері ретінде қолдануға кірісті. «Бұл – біз үшін олармен сөйлесу, олар үшін – өзгелермен әңгімелесу жолы болды», – дейді Пален.

Lionsgate науқанының басқа да қырлары дәстүрлі және онлайн БАҚ арасында синергияға әкелді. Мысалы, жеке хэштегтер, теледидар нүктелерін немесе тіркемелерді шығару арқылы іске қосуға арналған түрлі онлайн-оқиғалар пайда болды. Осылайша, #Hunger-Games24 жанкүйерлерді өз туған қалаларын үміткер ретінде ұсынуды бастапқы кезеңдерде твит етіп жазуға шақырды. «Бір аптадан аз уақыт ішінде біз 100 мыңдай твитті көрдік, осы нәтижелерді көргеніміз керемет... бұл жанкүйерлер өздерін не қызықтыратынын білдірді, оларға «твиттеу» арқылы ғана қатысуға мүмкіндік берілді», – дейді Де Палма.

«#HungerGames100» (фильмнің жарық көруіне 100 күн қалғанда басталған) – күрделі ойжұмбақты қамтитын вирус науқан: жанкүйерлерге жүзге жуық түрлі веб-сайтта (соның ішінде MTV, E! Online және People) 100-ге жуық пазлды жинау қажет болатын, жинап болғаннан кейін фильмнің соңғы постері ашылады. Айта кететін жайт – бұл әлеуметтік медиа науқаны франшизаның ең жұмысбасты жанкүйерлерінің кейбіреулері үшін өте қиын және олардың уақыты шектеулі болды («Қолым бос болса, #HungerGames100puzzle ойжұмбағын шешуге тырысар едім» делінген бір твитте). Бірақ a-twitter («Бұл #HungerGames100 мені тым қатты толқытты», тағы бірі: «Ойыннан шығамын деп ойлаймын!») біраз жанның көңілін толқытқанына күмән жоқ.

Бұл тарауда ұйымдар стратегияны қалай басқаратыны және стратегиялық жоспарды қалай жасайтыны қарастырылады. Біз стратегиялық менеджмент сипатын, оның құрамдас бөліктері мен баламаларын қоса зерттейміз. Содан кейін фирмаларға стратегия қалыптастыру үшін қажет талдау түрлерін сипаттаймыз. Әрі қарай ұйымдардың бизнес деңгейіндегі стратегияларды қалай тұжырымдап, іске асыратынын және корпоратив стратегия деңгейінде параллель талқылауды қарастырамыз. Соңында халықаралық және жаһандық стратегияларды талқылап, қорытындылаймыз.

Стратегиялық менеджмент табиғаты

Стратегия – ұйымның мақсаттарын орындаудың кешенді жоспары. Ал **стратегиялық менеджмент** – бизнестің мүмкіндіктері мен қиындықтарын жақындату тәсілі – тиімді стратегияларды қалыптастыру мен іске асыруға бағытталған кешенді және тұрақты басқару процесі. Сонымен қатар **тиімді стратегиялар** ұйым мен оның ортасы арасындағы жоғары деңгейдегі үйлесімге және стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге ықпал етеді.[2]

Стратегия – ұйымның мақсаттарын орындаудың кешенді жоспары

Стратегиялық менеджмент – тиімді стратегияларды қалыптастыру мен іске асыруға бағытталған кешенді және тұрақты басқару процесі

Тиімді стратегиялар ұйым мен оның ортасы арасындағы жоғары деңгейде үйлесімділікке және стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге ықпал етеді

Айрықша құзырет – ұйымның жоғары кәсіби деңгейдегі қызметі

Стратегия ауқымы ұйым бәсекелесе алатын нарықтар спектрін ерекшелейді

Стратегияның құрамдас бөліктері

Тұтастай алғанда, жақсы ойластырылған стратегия үш бағытты қамтиды: **айрықша құзырет**, салалар және ресурстарды орналастыру. Айрықша құзырет – ұйымның жоғары кәсіби деңгейде қызметі (оны кейінірек талқылаймыз). Abercrombie&Fitch айрықша құзыреті – оның бәсекелестеріне қарағанда, жеткізу тізбегін тиімді басқару қабілеті. Ол тәуліктік тұтынушыларға арналған преференцияларды күнделікті пақты сату нүктелері арқылы қадағалайды, Гонконгқа және басқа да азиялық өндіріс орталықтарына тапсырыстарды цифрлық түрде жөнелтіп, АҚШ-қа өнімдерді 747 ұшағымен жеткізіп, 48 сағатта дүкендерді қажетті тауарлармен қамтамасыз етеді. Басқа бәсекелестерге әдетте осы тапсырыстарды орындау үшін бірнеше апта немесе тіпті бірнеше ай қажет болады, Abercrombie&Fitch бұл айрықша құзыретті бәсекеге қабілетті болып қала беру үшін пайдаланды.[3] Бірақ A&F әлі де инновация енгізуді тоқтатпады. Жақында Abercrombie&Fitch «Желілерді басқару динамикасы» аталатын жеткізу тізбегін жүзеге асырды, ол жеткізу тізбегі процесін оңтайландыруға және пақты уақыт шегін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Жүйе A&F компаниясының 30 сауда серіктесі мен халықаралық бизнес бөлімшелері арқылы әлеуетті дағдарыстарға: транзиттік кешіктірулерді қадағалауға, корсетуге және жеткізуге қатысты толық ақпарат береді. A&F жаңа жүйесі циклдің уақытын қысқартатынын және дүкендердің «түгендеу» бөлімдерін жақсарту арқылы қолжетімділікті арттыратынын анықтады.[4]

Abercrombie&Fitch-тің «Желілерді басқару динамикасы» атты жеткізу тізбегі 30-дан астам сауда серіктесі мен халықаралық бизнес-бөлімшелерін, соның ішінде жағалаудағы фабрикаларды басқаруға мүмкіндік береді.

Стратегия ауқымы ұйым бәсекелесе алатын нарықтар спектрін ерекшелейді. Hershey Foods кондитерлік бизнес салаларында да, азық-түлік өнімдерін өндейтін басқа да салаларда жұмысын шектеді. Керісінше, оның ең үлкен бәсекелесі – Mars – жануарларға арналған тамақ өнімдері мен электроника өнеркә-

сібінде басқалармен қатар бәсекелесу арқылы кең ауқымды салаларды игерді. Конгломераттар деп аталатын кейбір ұйымдар ондаған, тіпті жүздеген нарықта бәсекелеседі.

Стратегия сондай-ақ ұйымның болжанған **ресурстар аясын кеңейту** жоспарын қамтиды – ол бәсекелесетін салаларда өз ресурстарын қалай тарату-ға болатынын қарастырады. Мысал, General Electric, АҚШ-тағы операцияларын Еуропа мен Азиядағы жаңа кәсіпорындарға инвестиция салу үшін пайдаланады. Сонымен қатар фирма отандық нарықта әртүрлі салаларға немесе Латын Америкасына көбірек инвестиция салуға шешім қабылдауы мүмкін. Қайда және қалай инвестициялауға қатысты таңдау ресурстар аясын кеңейту мәселелерін көрсетеді.

Ресурстар аясын кеңейту– стратегиялық жоспарлаудың маңызды элементі. General Electric АҚШ-тағы операцияларын Еуропа мен Азиядағы жаңа кәсіпорындарға инвестиция салу үшін пайдаланады.

Стратегия деңгейлері

Көп кәсіпорын бүгінгі күні екі деңгейде стратегия әзірлейді. Бұл деңгейлер ұйымдар үшін стратегиялық баламалардың маңызды комбинациясын қамтамасыз етеді. Бұл – **бизнес деңгейіндегі стратегия** және корпоратив деңгейдегі стратегия. Бизнес деңгейіндегі стратегия – белгілі бір салада немесе нарықта бизнес жүргізетін ұйым таңдайтын стратегиялық баламалар жиынтығы. Осындай баламалар ұйымның күш-жігерін нарықтың әр саласы үшін мақсатты түрде шоғырландырады.

Корпоратив деңгейдегі стратегия – бір мезгілде бірнеше сала мен нарықта қызмет атқаратын, ұйым таңдаған стратегиялық баламалар жиынтығы. Қазір көптеген ірі компаниялар түрлі салалар мен нарықтарда бәсекелеседі (бұл мәселені кейінірек тағы қарастырамыз). Осылайша, әр салаға немесе нарыққа арналған бизнес деңгейіндегі стратегияларды және фирма мүдделі болып отырған салалар мен нарықтардың араласуын анықтауға көмектесетін жалпы стратегияны әзірлейді.

Стратегияны айқындау және жүзеге асыру

Стратегияны айқындау мен жүзеге асыру арасындағы айырмашылықты қалыптастырудың да ақпараттық мәні бар. **Стратегияны айқындау** – ұйымның стратегияларын жасауға немесе анықтауға қатысатын процестер жиынтығы, ал **стратегияны жүзеге асыру** – стратегия шеңберінде іске асырылатын немесе орындалатын әдістер. Бастапқы айырмашылық мазмұны мен процестердің бір-біріне қарсылығында: айқындау сатысы стратегияның қандай екенін анықтайды, ал жүзеге асыру сатысы стратегияға қалай қол жеткізілетініне баса назар аударады.

Кейде стратегия қалыптастыру және енгізу процестері ұтымды, жүйелі және жоспарлы болады. Көп жағдайда ол **мақсатты стратегия** – белгілі бір мақсаттарға қол жеткізу үшін таңдалған және іске асырылған жоспар деп те аталады.[5] Texas Instruments (TI) мақсатты стратегия қалыптастыру мен жүзеге асыруда жоғары дәрежеге жетті. TI көптеген топ-менеджерлеріне екі түрлі: жедел (оперативті), қысқамерзімді және стратегиялық, ұзақмерзімді жауапкершілік жүктейтін жоспарлау процесін қолданады. Осылайша, бір басқарушы келер жылы жартылай өткізгіш әрекеттердің (жедел, қысқамерзімді) тиімділігін арттыру үшін жауапты болуы мүмкін және XXI ғасырда (стратегиялық, ұзақмерзімді) жартылай өткізгіш өндірісіне арналған жаңа материалдарды зерттейді TI мақсаты – менеджерлерге ұзақмерзімді мақсаттар мен міндеттерді ескере отырып, қысқамерзімді шұғыл шешімдер қабылдауға көмектесу. *«Бизнестен тыс»* айдарында әлеуметтік белсенділік стратегиясы арнайы қолданылған жағдай сипатталған.

Ресурстар аясын кеңейту бәсекелесетін салаларда ресурстарды қалай тарату-ға болатынын қарастырады

Бизнес деңгейіндегі стратегия – белгілі бір салада немесе нарықта бизнес жүргізетін ұйым таңдайтын стратегиялық баламалар жиынтығы

Корпоратив деңгейдегі стратегия – бір уақытта бірнеше сала мен нарықтарда қызмет атқаратын ұйым таңдаған стратегиялық баламалар жиынтығы

Стратегияны айқындау – ұйымның стратегияларын жасауға немесе анықтауға қатысатын процестер жиынтығы

Стратегияны жүзеге асыру – стратегия шеңберінде іске асырылатын немесе орындалатын әдістер

Мақсатты стратегия – белгілі бір мақсаттарға қол жеткізу үшін таңдалған және іске асырылған жоспар

DU

БИЗНЕСТЕН ТЫС

LIKE стратегиясы

Үшінші әлем елдерінен шыққан 10 жасар жетім бала видеокамера алдында сұхбат берді. Оның інісі артқы фонда ойнап жүрді:

«Менің атым – Рахим. Мен 10 жастамын. Осында іниммен бірге тұрамын. Кейде мен анам сияқты ауырып қалудан қорқамын. Сонда ініме кім қарайды? Бірақ бәрі жақсы болады деп ойлаймын. Қазір ЮНИСЕФ-тің Швециядағы Facebook парақшасында 177 мың «лайк» бар. Жазда 200 мыңға жетуі мүмкін. Сонда бізде бәрі жақсы болуға тиіс».

Содан соң экранда «Өмірді «лайк» емес, ақша сақтайды» деген хабарлама пайда болады.

Видеоның демеушісі – дамушы елдердегі балалар мен аналарға ұзақмерзімді гуманитарлық және әрі қарай дамуға көмек көрсету үшін құрылған ЮНИСЕФ-тің Швециядағы өкілдігі. ЮНИСЕФ-тің Швециядағы байланыс жөніндегі директоры Петра Халбибрант: «Біз «лайктарды» ұнатамыз және бұл әлеуметтік медиа арқылы көмек қолын созудың алғашқы қадамы, бірақ онымен шектеле алмаймыз. «Лайк» балалардың өмірін сақтап қала алмайды. Вакцина сатып алу үшін бізге ақша қажет», – дейді.

Осы мәселені Forsman&Bodenfors жарнама агенттігі постерге енгізіп (бірақ аса қатты ирония байқалмады), әрі қарай теледидар, радио және баспа материалдарын қамтитын науқанмен жалғастырды. Полиомиелитке қарсы екпе жасалған қыздың фотосуретінің үстінде үлкен көк әріптермен: «Facebook-те бізге «лайк» бас, бірақ біз полиомиелитке қарсы нөл балаға екпе жасаймыз», ал кішірек әріптермен Швециядағы ЮНИСЕФ өкілдігі атынан: «Біз «лайкқа» қарсы емесміз, бірақ вакцинацияға ақша қажет» деп жазылған.

Әрине, бізге балаларды медициналық көмекпен және азық-түлікпен қамтамасыз ететін әлем ұнайды, бірақ ЮНИСЕФ сынды ұйымдардың науқаны тек виртуал әлемде ғана емес, шынайы өмірде де қолдау тапса, жақсы болар еді. Осы науқан «театрда барлық адамдар Тинкер-Беллді жандандыру үшін қол шапалақтаған секілді» дейді әлеуметтік медиадағы бір сыншы. Халбибранттың айтуынша, науқан адамдарды қайырымдылық бағдарламаларына белсене араласуға шақырады: «Біз адамдар «лайк» құнын түсінеді деп үміттенеміз және олардың қайырымдылық шараларына қатысу мүмкіндіктері туралы, сондай-ақ бүгінгі күні қоғамдағы әлеуметтік медианың рөлі туралы ойланады деп сенеміз», – дейді ол.

Сонымен бірге ЮНИСЕФ-тің Швециядағы науқаны әлеуметтік медиадағы *слактивизм* (дивандағы эксперттер) туралы пікірталаста қандай да бір мәселені шешуге көмектесе алмайды. *Слактивизм* – мәселені шешуге көмектесуде тәжірибелік тиімділігі аз ұсыныстар айтатын және соны жазғаннан кейін өздерін жақсы сезінетін адамдар. Ұйымдар әлеуметтік медиа қолдауына барған сайын жиірек жүгіне бастаған дәуірде әлеуметтік белсенділік пен насихатқа қатысты қазіргі заманғы қарым-қатынастардағы слактивизмнің рөлі зерттеле бастады. Шын мәнінде, ЮНИСЕФ-тің Швециядағы «Лайктар өміріңді аман алып қала алмайды» науқаны YouGov компаниясы (британ маркетингтік зерттеу компаниясы) жүргізген сауалнама нәтижелерін көргеннен кейін ғана басталды. «Бесеудің біреуі Facebook «лайктары» қолдау көрсетудің жақсы тәсілі деп ... және жетеудің біреуі Facebook-тағы «лайктар» ақша бергенмен бірдей көмегі бар деп ойлайды», – деп жазды Петра Халбибрант.

Солтүстік Каролина университетінің әлеуметтану маманы Зейнеп Туфекки «слактивизм мен нақты белсенділіктің арасындағы қатынасты түсіне білу қажет» дейді. Оның айтуынша, «Слактивизм» деген

«тәжірибені әлсіретететіндерге» қатысты емес; көбінесе белсенділер немесе кәсіпқойлар ғана айналысатын салаларда сөзге ғана жүгінетін іс-әрекеттен тыс адамдар туралы... Шындығында, «Слактивист» деп жүргендеріміз кәсіби белсенділер емес, осындай әрекетсіз жандар».

Туфеккидің ойы дұрыс болса, ЮНИСЕФ жүргізген науқанның аудиториясы дұрыс таңдалмаған болуы мүмкін: слактивистер ешқашан қазіргі қоғамға практикалық үлес қосу керек деген көзқарасты ұстанбаған адамдар десек, онда өкінішке қарай, олар әлеуметтік медиа арқылы болашақта да өміршең белсенділерге айналмайды.

Дереккөз: Olga Khazan, «UNICEF Tells Slacktivists: Give Money, Not Facebook Likes», The Atlantic (April 30, 2013), www.theatlantic.com, on October 2, 2014; Emma Grummas, «Likes Don't Save Lives – Lessons from a Social Media Campaign», The Guardian (UK) (February 28, 2014), www.theguardian.com, on September 30, 2014; Tom Murphy, «UNICEF Asks People to Stop 'Liking' Things on Facebook and Send Money», Humanosphere (April 29, 2013), www.humanosphere.org, on October 2, 2014; Amar Toor, «UNICEF Says Facebook 'Likes' Won't Save Children's Lives», The Verge (May 3, 2013), www.theverge.com, on September 30, 2014; Kate Bennion, «The Age of 'Slacktivism': Online Advocacy Has Many Supporters and Detractors», Deseret News (May 28, 2013), www.deseretnews.com, on October 2, 2014; Zeynep Tufecki, «#Kony2012, Understanding Networked Symbolic Action and Why Slacktivism Is Conceptually Misleading», Technosociology (March 10, 2012), http://technosociology.org, on October 2, 2014.

Кейде ұйымдар **төтенше стратегияны** – ұйымда миссия мен мақсаттар болмаған жағдайда немесе қолданыстағы миссия мен мақсаттарға қарамастан, уақытша дамитын әрекет үлгісінде қолданады.[6] Төтенше стратегияларды жүзеге асыру барысында ұйым өзі стратегияларын нақты таңдамаса да, ресурстар бөлінеді. Кейде 3М төтенше стратегиядан пайда табады. Мысалы, жақсы үлгі ретінде көрінбейтін таспа өнертабысын айтуға болады. Ол мақұлданған ғылыми-зерттеу және даму жоспарының бөлігі болмағандықтан, «үлкен нарықта әлеуеті жоқ» деп тұжырымдаған өз басшысының өнертабысын өз бетімен жұмыс істейтін кәсіби инженерлер жүзеге асырады. Осы тауарлар ұйымдағы ең жоғары деңгейде бағаланып, 3М өнімдері қатарынан орын тапты.

Әрине, 3М шығарған жабысқақ таспа (скотч) фирманың қалыптасқан тәжірибесінен тыс пайда болғанына қарамастан, үлкен жетістікке жетті. Қазіргі уақытта 3М заманауи стратегияларды ескере отырып, өзінің сандық көрсеткішін жақсартуда.

Стратегияның базалық компоненттерін атап өтіңіз.

Менеджер жадналасы

- ☐ Менеджерлер корпоратив және бизнес стратегияның айырмашылығын түсінуі керек.
- ☐ Менеджерлер стратегияны айқындау мен оны жүзеге асыру арасындағы айырмашылықты есте сақтауы қажет.

Стратегия құруда SWOT-талдауды қолдану

SWOT-талдау – стратегия әзірлеудің басты нышаны. **SWOT** – ағылшын тіліндегі «күшті және әлсіз тұстар, мүмкіндіктер мен қауіптер» сөздерінен құралған аббревиатура. 7.1-сызбада көрсетілгендей, SWOT-талдау ұйымның ішкі, күшті және әлсіз тұстарын, сондай-ақ оның өз ортасындағы мүмкіндіктері мен қауіп-қатерлерін әділ бағалаған. SWOT-талдау ұйымның миссиясын (1) ұйымның мүмкіндіктері мен күштерін пайдалану, (2) қауіптерді бейтараптандыру және (3) әлсіз тұстарын болдырмау (немесе күшейту) арқылы жүзеге асырады.

Ұйымның күшті тұстарын бағалау

Ұйымның күшті тұстары – ұйымға өз стратегиясын түсінуге және жүзеге асыруға мүмкіндік беретін дағдылар мен мүмкіндіктер. Күшті тұстары басқару шеберлігінің үлкен тәжірибесін, артық капиталды, бірегей абырой-беделді және/немесе бренд атауы мен кеңейтілген тарату арналарын қамтиды.[7] Мысалы, Sears құрылғыларын жөндейтін арнайы оқытылған мамандардың жалпыұлттық желісі бар. Сол кездегі Sears атқарушы директоры Джейн Томпсон: танымал Sears брендімен жалпыұлттық жөндеу қызметін нығайтуға және Sears-тан сатып алынған ғана емес, сонымен қатар барлық техника құралдарына арналған жалпы жөндеу қызметін құру жоспарын жасады. Осылайша, фирма өз мүмкіндіктері мен атауының күшті тұстарын қолдана отырып, жаңа операцияны іске қосады. Әртүрлі стратегиялар алуан дағдылар мен мүмкіндіктерді қажет етеді. Мысалы, Matsushita Electric компаниясы Panasonic брендімен тұтыну электроникасын өндіру және сату арқылы өзінің күшті тұстарын көрсете білді. Алайда Matsushita компаниясы сақтандырумен, бассейн өндірісімен немесе болшек саудамен айналысқанда, фирманың күшті тұсы тек электроника өндірудегі жетістігі болмас еді. Осындай стратегиялар ұйымның күшті тұстары болуына байланысты қолданылады. SWOT-талдау ұйымның күшті тұстарын екі санат бөледі: жалпы күшті тұстары және айрықша құзырет.

Төтенше стратегия – ұйымда миссия мен мақсаттар болмаған жағдайда немесе қолданыстағы миссия мен мақсаттарға қарамастан, уақытша дамитын әрекет үлгісі

SWOT – ағылшын тіліндегі «күшті және әлсіз тұстар, мүмкіндіктер мен қауіптер» (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) сөздерінен құралған аббревиатура

Ұйымның күшті тұстары – ұйымға өз стратегиясын түсінуге және жүзеге асыруға мүмкіндік беретін дағдылар мен мүмкіндіктер

7.1-СЫЗБА. SWOT-ТАЛДАУ

Стратегия қалыптастырудағы ең маңызды қадамдардың бірі – SWOT-талдау. Ұйым миссиясына сүйене отырып, менеджер ұйымның ішкі күшті (айрықша құзырет) және әлсіз тұстарын, сондай-ақ ұйымның сыртқы мүмкіндіктері мен қауіптерін бағалайды. Сондай-ақ ұйымның мүмкіндіктері мен күшті тұстарын пайдаланатын, қауіптерді бейтараптандыратын және әлсіз тұстарынан аулақ болатындай жақсы стратегиялар әзірлеу керек.

Ұйымның жалпы күшті тұстары. **Жалпы күшті тұстар** – бәсекеге қабілетті көптеген фирмалардың ұйымдық мүмкіндіктері. Мысалы, Голливудтағы ірі киностудиялардың барлығының жалпы күшті тұстары – жарық беруді, дыбыс жазуды, костюм дизайны мен гримді біріктіре білуі. *Бәсекелес теңдік* – бәсекелес фирмалардың көпшілігі бірдей стратегияларды жүзеге асыра алатын кезде пайда болады. Осындай жағдайда ұйым, негізінен, тек орташа деңгейлерге жетеді. Осылайша, стратегияны таңдауда және іске асыруда өзінің жалпы күшті тұстарын ғана пайдаланатын кинокомпания өзінің орташа өнімділігінен артық нәтиже көрсетуі мүмкін емес.

Айрықша құзырет – бірқатар бәсекелес фирмалардың ғана күшті тұстары. Айрықша құзырет бәсекелестер арасында сирек кездеседі. Мысалы, Джордж Лукастың Industrial Light & Magic (ILM) студиясы кинематография өнеріне жоғары сапалы спецэффектілер енгізді. ILM-нің кейбір спецэффектілерін басқа ұйымдар жасай алмайды; сондықтан да осы спецэффектілер ILM-нің айрықша құзыреттілігі болды. Өзінің айрықша құзыреттілігін пайдаланатын ұйымдар *бәсекелік артықшылыққа* ие болады және тұрақты экономикалық көрсеткіштерге қол жеткізеді.[8] SWOT-талдаудың негізгі мақсаты – ұйымның өзіндік күшті тұстарын пайдаланатын стратегияларды таңдауға және жүзеге асыруға мүмкіндік беретін ұйымның айрықша құзыреттерін анықтау және ұйымдастыру.

Жалпы күшті тұстар – бәсекеге қабілетті көптеген фирмалардың ұйымдық мүмкіндіктері

Айрықша құзыретке еліктеу. Айрықша құзыретке ие және өздері таңдаған стратегияларға сай әрекет ететін ұйым бәсекелік артықшылық және тұрақты экономикалық көрсеткіштерге жете алады. Алайда басқа ұйымдар оның жетістігіне

қол жеткізу үшін осы артықшылықтарды қайталайды. **Стратегиялық еліктеу** – басқа ұйымның айрықша құзыретін қайталау тәжірибесі және осылайша құнды стратегияны жүзеге асыру. Айрықша құзыреттердің бәріне бірдей еліктеу мүмкін емес. Айрықша құзыретке еліктеу мүмкін болмағанда, осы құзыретті пайдалану стратегиясы тұрақты бәсекелік артықшылықтар тудырады. **Тұрақты бәсекелік басымдық** – стратегиялық еліктеудің барлық әрекеттері тоқтатылғаннан кейінгі бәсекелік артықшылық.[9]

Айрықша қабілет бәсекелестер арасында сирек кездеседі. 1975 жылы Джордж Лукас негізін қалаған Industrial Lights & Magic компаниясы патенттелген технологияларға байланысты ірі фильмдерге арналған бірден-бір спецэффектілер жасаушы болып қалыптасты. IL&M «Star Wars» фильмдерінен басқа «The Great Gatsby» (2013), «Noah and Captain America: Winter Solider» (2014), «Avengers: The Age of Ultron and Jurassic World» (2015), «Captain America: Civil War» (2016) осындай жаңа блокбастерлерді түсіруге үлесін қосты.

Айрықша құзыретке еліктеу үш себептен мүмкін емес. Біріншіден, айрықша құзыретті сатып алу немесе дамыту басқа ұйымдардың қайталанбайтын бірегей тарихи жағдайларына байланысты болуы мүмкін. Мысалы, Caterpillar тұрақты бәсекелік артықшылықты II дүниежүзілік соғыс кезінде АҚШ армиясымен ұзақмерзімді келісімге қол қойғаннан кейін алды. Армия халықаралық талаптарға байланысты әскер қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін осы келісімшартты ұсынуға мәжбүр болды. Caterpillar компаниясының қазіргі бәсекелестері, атап айтқанда, Komatsu және John Deere & Company, бұл жағдайларды қайталай алмайды.

Екіншіден, бәсекелес фирмалардың табиғаты мен сипатын білмеу немесе түсінбеу себепті айрықша құзыретке еліктеу қиын болады. Мысалы, Procter & Gamble өзінің тұрақты бәсекелік артықшылығы өндірістік тәжірибесіне негізделген деп санайды. Сондықтан да осы ақпаратты құпия ретінде сақтау үшін Procter & Gamble зауыттарының жұмысы құпия болып қалып отыр. Сонымен қатар Industrial Light & Magic өзінің спецэффектілерін қалай жасайтынын жариялаудан бас тартып келеді.

Үшіншіден, ол күрделі әлеуметтік құбылыстарға негізделсе, айталық, ұйымдық мәдениет немесе топтық жұмыс сияқты айрықша құзыретті қайталау қиын болуы мүмкін. Мысалы, бәсекелес ұйымдар фирманың жетістігі оның менеджерлері арасында топтық жұмысқа тікелей байланысты екенін білуі мүмкін, бірақ жақсы топ құру оңай болмағандықтан, олар айрықша құзыретті қайталай алмайды. Southwest Airlines жетістігі ондаған жылдар қалыптасқан компанияның ішіндегі бірегей мәдениетпен байланысты.

Стратегиялық еліктеу – басқа ұйымның айрықша құзыретін қайталау және сол арқылы құнды стратегиясын жүзеге асыру тәжірибесі. Айрықша құзыреттердің бәріне бірдей еліктеу мүмкін емес

Тұрақты бәсекелік басымдық – стратегиялық еліктеудің барлық әрекеттері тоқтатылғаннан кейінгі бәсекелік артықшылық

Ұйымның әлсіз тұстары – ұйымға өз миссиясын қолдайтын стратегия таңдауға және жүзеге асыруға кедергі болатын (тіпті шектеуі де мүмкін) дағдылар мен мүмкіндіктер

Ұйымның әлсіз тұстарын бағалау

Ұйымның әлсіз тұстары – ұйымға өз миссиясын қолдайтын стратегия таңдауға және жүзеге асыруға кедергі болатын (тіпті шектеуі де мүмкін) дағдылар мен мүмкіндіктер. Ұйымның әлсіз тұстарын жоюдың екі жолы бар. Біріншіден, мүмкіндігінше миссияны қолдайтын күшті тұстарды игеруге арналған стратегияларды жүзеге асыру үшін инвестиция тарту қажет. Екіншіден, мүмкіндігінше миссияны өзгерту қажет, сонда ұйым дағдылары қалыптасып, жаңа мүмкіндіктерге қол жеткізе алады.

Іс жүзінде ұйымдардың әлсіз тұстарына назар аудару қиын, ұйым мүшелері қажет дағдылар мен мүмкіндіктері жоқ екенін мойындағысы келмейді. Сонымен қатар бұл – әлсіз тұстарды бағалауда ұйымның миссиясын бірінші орынға қоятын және оны жүзеге асыру үшін қажет дағдылар мен мүмкіндіктерді инвестициялау-

Kmart жылдар бойы ұйымның көптеген әлсіз тұсынан зардап шегіп келеді. Көтерме сауда көшбасшыларының бірі болып, фирма ерте табысқа жетсе де, қазір Walmart-тан қалып қойды. Kmart жаңа технологияларға инвестиция салған жоқ, дүкендер табысының төмендеуіне жол берді, жаңа менеджерлерді жеткілікті түрде дайындамады және бірегей стильді ұстанбады. Kmart осы әлсіз тұстарының салдарымен әлі күнге дейін күресіп келеді.

ға қарсы басшылардың шешімімен де байланысты.

Ұйымның әлсіз тұстарын жоймаған немесе мойындамаған ұйымдар бәсекеге қабілетсіздіктен зардап шегеді. Бәсекелес ұйымдар жүзеге асыратын құнды стратегияларды жүзеге асырмаған ұйым **бәсекеге қабілетсіз** болады. Бәсекеге қабілетсіз ұйымдар ортадан төмен деңгейде қалуы мүмкін.

Ұйымның мүмкіндіктері мен қауіптерін бағалау

Күшті және әлсіз тұстарды бағалау ұйымның ішкі жұмысына назар аударады, ал мүмкіндіктер мен қауіптерді бағалау ұйымның ортасын талдауды қажет етеді. **Ұйымның мүмкіндіктері** жоғары өнімділікке әкелуі мүмкін. **Ұйымның қауіптері** – ұйымның жоғары деңгейде жұмыс істеуін қиындатуы мүмкін факторлар.

3-тарауда талқыланған бәсекелі ортаны құрайтын Портердің «бес күші» моделін ұйымның мүмкіндіктері мен қауіптерінің дәрежесін сипаттауда қолдануға болады. Портердің бес бәсекелік күші: қарқынды бәсеке, жабдықтаушылар күші, тапсырыс берушілер күші, тауарларды/қызметтерді алмастырушылар және жаңа қатысушылар. Бұлардың қауіпі жоғары болса, салада салыстырмалы түрде мүмкіндік аз, қауіп көбірек болады. Өнеркәсіптің осы түрлеріндегі фирмалар көбінесе тек қалыпты экономикалық корсеткіштерге қол жеткізе алады. Томен болса – салада мүмкіндік көп және салыстырмалы түрде қауіп азырақ болады. Осы салалардағы фирмалар жоғары экономикалық корсеткіштерге қол жеткізе алады.[10]

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер стратегия әзірлеу алдында SWOT-талдау жүргізуді нақты түсінуі керек.
- ☐ Менеджерлер SWOT-талдау ішінара субъективті бағалауға негізделгенін түсінуі қажет, сондықтан ол күткен нәтижелерге алып келмеуі мүмкін.

Бизнес деңгейіндегі стратегияларды тұжырымдау

Бәсекеге қабілетсіз – ұйымның бәсекелестері жүзеге асырған құнды стратегияларды жүзеге асыра алмауы

Ұйымның мүмкіндіктері – жоғары өнімділікке әкелуі мүмкін ішкі факторлар

Ұйымның қауіптері – ұйымның жоғары деңгейде жұмыс істеуін қиындатуы мүмкін факторлар

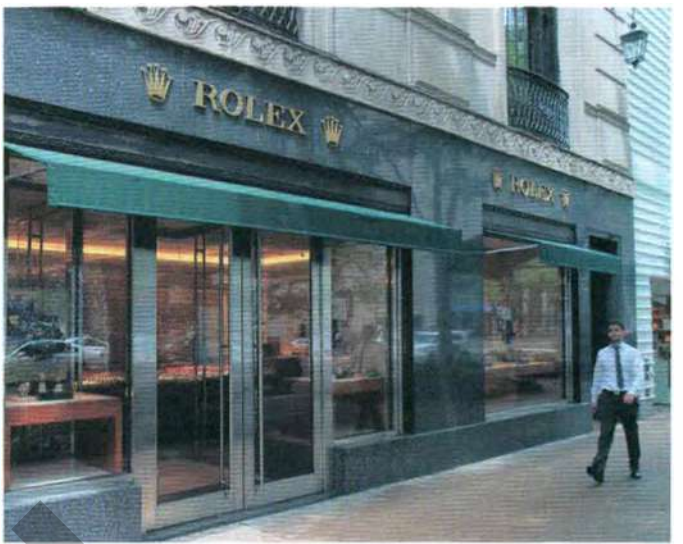
Бизнес деңгейіндегі стратегияларды таңдағанда, ұйымдар негізгі стратегиялық бағаламаларды анықтау үшін біраз жұмыс атқарады. Жіктеудің үш маңызды схемасы: Портердің жалпы стратегиясы, Майлс-Сноу типологиясы және тауардың өмірлік циклiне негізделген стратегия.

Портердің жалпы стратегиясы

Майкл Портердің айтуынша, ұйымдар бизнес деңгейіндегі әртараптандыру, бағаны жалпы басқару немесе шоғырландыру стратегияларын жүзеге асыра алады.[11] 7.1-кесте осы стратегиялардың әрқайсысын қорытындылайды.

DU

Жіктеу стратегиясын жүзеге асыратын ұйым өнімдерінің немесе қызметтерінің сапасы (көпшілік анықталған) бәсекелестерден ерекше болуы тиіс. Жіктеу стратегиясын ойдағыдай жүзеге асыратын ұйымдар бәсекелестерге қарағанда көп ақша табуы мүмкін, себебі клиенттер оларға ұсынған қосымша құндылықтарға ие болғысы келеді. Rolex жіктеу стратегиясын жүргізеді.[12] Rolex сағаттары қолдан жасалып, алтын немесе платина және тот баспайтын болат секілді бағалы металдардан дайындалып, сапа мен сенімділік сынағынан өтеді. Фирманың беделі әр сағатқа мың доллардан артық баға қоюға мүмкіндік береді. Coca-Cola және Pepsi әртараптандыру негізінде бөтелкедегі су үшін нарықта бәсекелеседі. Coke Dasani брендін өзінің жаңа дәмі ретінде ұсынады, ал Pepsi Aquafina брендінің тазалығын алға тартады.[13] Жіктеу стратегиясын қолданатын басқа фирмалар – Lexus, Godiva, Nikon, Mont Blank және Ralph Lauren.



Rolex фирмасының өнім сапасына негізделген жіктеу стратегиясын қолдануы өте табысты болды. Өз кезегінде, сағаттарына арналған премиум баға ұсынуға Rolex-тің дифференциал бейнесі мүмкіндік береді. Фирма сондай-ақ саудагерлер, атақты адамдар және арзан баға ұсынбайтын эксклюзив серіктестіктер арқылы өзінің дифференциал бейнесін сақтайды.

Шығындар бойынша басымдыққа ұйымдар тауарды көп көлемде өндіріп, кең нарыққа шығуға бейімделеді. Шығындарды азайта отырып, ұйым өз өнімдерін төмен бағамен сатып, пайда табады. Timex шығындар бойынша басымдық стратегиясын қолданады. Көп жылдар бойы осы фирма бұқаралық нарық үшін салыстырмалы қарапайым, арзан сағаттарды өндіреді. Timex сағаттарының құны 39,95 доллардан басталады, компанияның жоғары өнімділігі оның өндірістік қуатына байланысты. Poland Springs және Crystal Geyser бөтелкеге құйылған суы да арзан бағаға негізделген. Бағаны реттеу стратегияларын жүзеге асыратын басқа фирмалар: Hyundai, BIC, Old Navy және Hershey.

Шоғырландыру стратегиясын жүзеге асыратын ұйымдар нақты аймақтық нарыққа, өнім желісіне немесе клиенттер тобына көңіл бөледі. Жіктеуге мән беру стратегиясын ұстанатын фирма өнімдерін нарықта ұсына отырып, өзінің айрықша бейнесін көрсетеді немесе шығындар бойынша басымдыққа назар аударса, өнімдерін арзан бағамен өндіреді және сатады. Сағат өнеркәсібінде Tag

7.1-КЕСТЕ. ПОРТЕРДІҢ ЖАЛПЫ СТРАТЕГИЯСЫ

Майкл Портер үш стратегия түрін ұсынды. Жіктеу, шығындар бойынша басымдық және шоғырландыру стратегиялары әртүрлі бәсеке жағдайына байланысты кең қолданылады.

Стратегия түрлері	Анықтамасы	Мысалдар
Жіктеу	Өнім немесе қызмет сапасының ерекшелігі	Rolex (сағат) Godiva (шоколад) Mercedes-Benz (көлік) Nikon (фотоаппарат) Cross (қалам)
Шығындар бойынша басымдық	Тауарды көп көлемде өндіру	Timex (сағат) Hershey (шоколад) Kia (көлік) Kodak (фотоаппарат) BIC (қалам)
Шоғырландыру	Сатып алушылардың айрықша тобына арналған тауарлар ұсыну	Tag Heuer (сағат) Vosges (шоколад) Ferrari, Alfa Romeo (көлік) Hasselblad (фотоаппарат) Waterman (қалам)

Жіктеу стратегиясы – ұйым өнімдерінің немесе қызметтерінің сапасы бәсекелестерден ерекше болуы

Шығындар бойынша басымдық – ұйымдардың тауарды бәсекелестерінен арзан өндіру арқылы басымдыққа жету стратегиясы

Шоғырландыру стратегиясы – ұйымдардың нақты аймақтық нарыққа, өнім желісіне немесе сатып алушылар тобына көңіл бөлуі

Лас-Вегастағы Tropicana казиносы өзінің жаңа бәсекелестері Winn мен The Mirage казиноларына төтеп бере алмай, өз орнынан айрылып қалды. Дегенмен екі білікті инвестор Tropicana казиносына жаңа серпін әкелді. Казино үлкен ұтыс ойындарына қарағанда, ұтысы аз ойындарға қызығушылық танытатын орта және егде жастағы ойыншыларға арналып, қайта құрылды.

Heuer белсенді өмір салтын ұстанатын клиенттерге тек суға төзімді сағаттарды сату арқылы шоғырландыру стратегиясын жүргізеді, Hasselblad рекреациялық немесе кездейсоқ фотографтарға қарағанда, кәсіби фотографтарға арналған қымбат фотоаппараттар шығарады. Fisher-Price компаниясы мектеп жасына дейінгі балалардың ата-анасына үлкен, ыңғайлы электрон калькуляторлар шығаруда жіктеу пайдаланады. General Mills жаңа өнімдерінің бір бөлігін көлік жүргізіп келе жатып, тамақтанатын тұтынушыларға арнап шығарады: «Біз оны бір қолмен жей аламыз ба?». Сондықтан компания өнімдерін жүргізушілер көлік қозғалысы кезінде қауіпсіз тамақтана алатындай етіп даярлайды. Екі инвестор Лас-Вегастағы казинолардың көпшілігі ауқатты адамдарға арналғанын түсінді. Осылайша, олар әйгілі Tropicana казиносын сатып алып, жөндеуден өткізіп, Middle America деп аталатын маркетингтік науқан бастайды. Казино орта немесе егде жастағы құмар ойыншыларға арналған және бұл жерде үлкен ұтыс ойындарына қатысу міндетті емес болатын. Осының арқасында казиноға деген сұраныс та өсті, пайдасы да артты.[14]

Майлс-Сноу типологиясы

Стратегиялық нұсқалардың тағы бір классификациясын Раймонд Майлс және Чарльз Сноу әзірледі.[15] Майлс пен Сноу бизнес деңгейіндегі стратегияларды жүзеге асыратын компанияларды мынадай төрт санатқа болді: ізденуші, қорғанушы, сарапшы және сезімтал. 7.2-кестеде осы стратегиялардың әрқайсысы қорытындыланады. Әрине, бір бизнес аясында әртүрлі компаниялар түрлі стратегияларды қолдануы мүмкін.

Ізденуші стратегиясын ұстанатын фирма – жаңа нарықтарды және жаңа мүмкіндіктерді үнемі іздейтін, сонымен қатар өсім алуға және тәуекелді серік етуге бағытталған жоғары инновациялы фирма. 3M компаниясы жылдар бойы әлемдегі ең инновациялық ірі корпорациялардың бірі болғанын мақтан тұтады. 3M қызметкерлері үнемі жаңа өнімдер мен идеяларды шығармашылық және кәсіпкерлік жолмен дамытуға тырысады. 3M компаниясының инновацияларға назар аударуы жаңа өнімдер мен нарықтарды кең ауқымда дамытуға ықпалын тигізді, соның ішінде көрінбейтін таспалар мен дақ кетіргішті ойлап табуы да бар. Amazon.com да ізденуші стратегиясына сүйенеді, өйткені өнімдердің веб-сайттары мен жеткізудің түрлі нұсқаларын ұсыну арқылы тұрақты түрде түрлі тауарлар сатуға арналған жаңа нарықтың мүмкіндіктерін іздейді.[16] Apple да ізденуші стратегиясын қолданады және MP3 ойнатқыштарына (iPod), смартфондарға (iPhone) және планшеттерге (iPad) арналған нарық бағытын ұстанады.

Ізденуші стратегиясы – шығармашылық пен икемділікті ынталандыратын және көбінесе орталықтандырылмаған стратегия

Жаңа осу мүмкіндіктері мен инновацияларды іздеу орнына, **қорғанушы стратегиясын** ұстанатын компания өзінің қазіргі нарықтарын қорғау, тұрақты өсім алуды қамтамасыз ету және қазіргі тұтынушыларға қызмет көрсету, шығындарын азайту және қолданыстағы өнімдердің жұмысын жақсарту бағытында жұмыс істейді. Жазу құралдары нарығы жетілгенде BIC осы стратегияны ұстанды – ол аздап агрессиялы, аздап кәсіпкерлік басқару әдісіне көшті және өз саласындағы нарық үлесін қорғауға күш салды. Бұл өндірісті тиімділікке және клиенттердің қанағаттану деңгейін арттыруға бағыттады. eBay сыртқы нарыққа шығуына қарамастан, онлайн-аукцион ретінде қорғанушы стратегиясын ұстанып отыр, өйткені

Қорғанушы стратегиясы – фирманың шығындарын азайтуға және қолданыстағы өнімдердің жұмысын жақсартуға бағытталған стратегия

7.2-КЕСТЕ. МАЙЛС-СНОУ ТИПОЛОГИЯСЫ

Майлс-Сноу типологиясы ұйымның төрт стратегиялық түрін анықтайды. Олардың үшеуі – ізденуші, қорғанушы және сарапшы – белгілі бір жағдайларда тиімді болуы мүмкін. Төртінші түрі – сезімтал стратегия – тиімсіз тәсіл.

Стратегия түрлері	Анықтамасы	Мысал
Ізденуші	Инновациялық және өсуге бағытталған, жаңа нарықты және өсудің жаңа мүмкіндіктерін іздейді, тәуекелге бейім	Amazon.com 3M Rubbermaid
Қорғанушы	Қазіргі нарықтарын қорғауға, тұрақты өсім алуды қамтамасыз етуге және қазіргі клиенттерге қызмет көрсетуге бағытталған	BIC eBay Mrs. Fields
Сарапшы	Инновацияға ерекше назар аударып, ағымдағы нарықты және клиенттерді қанағаттандыруға назар аударады	DuPont IBM Yahoo!
Нарыққа ілесу (reactor)	Нақты стратегиясы жоқ, ортаны өзгертуге тырысады, жағдайға байланысты өзгеріп отырады	International Harvester Joseph Schlitz Brewing Co. Kmart Montgomery Ward

ол бірінші кезекте аукцион бизнесімен айналысады. Осылайша, жаңа нарықта ізденуші бола отырып, ол өзінің негізгі бизнес бағытын қорғайды.

Сарапшы стратегиясын ұстанатын, өз бизнесін сақтауға тырысатын және жаңа бизнестерде инновацияшыл бола алатын бизнес иесі ізденуші мен қорғанушы элементтерін біріктіреді. Көптеген ірі компаниялар осы тәсілді қолданады, себебі кішкентай операциялық базаны қорғап, жаңа нарық мүмкіндіктеріне қол жеткізе алады. IBM сарапшы стратегиясын ұстанады. Қазір DuPont те сарапшы стратегиясын ұстанып отыр. Болашақта фирма пайда табу үшін қолданыстағы химиялық және талшықтар жасау операцияларымен айналысады. Дегенмен жаңа биотехнология және фармацевтика сынды бизнес бағыттарына DuPont жүйелі түрде назар аударып отыр.

Сарапшы стратегиясы – өз бизнесін сақтауға тырысатын және жаңа бизнесте жаңашыл болуға ұмтылатын стратегия

Нарыққа ілесу (reactor) стратегиясы – бұл стратегияны ұстанатын бизнестің нақты стратегиялық көзқарастары болмайды

Нарыққа ілесу (reactor) стратегиясы ұстанатын бизнестің нақты стратегиялық көзқарастары болмайды, орта жағдайына байланысты өзгеріп отырады, бірақ сол жағдайларды алдын ала болжай алмайды. Бұл фирмалар басқа ұйымдар сияқты стратегияларды жүзеге асыра алмайды. Көптеген ұйымдар нарыққа ілесу стратегиясын қолданудан бас тартады, бірақ International Harvester Company (IH) аталатын ұйым осы стратегияны ұстанады. Көлік құрал-жабдықтары, құрылыс техникасы және ауылшаруашылық техникалары нарығы дамыған кезде, компания бәсекелестеріне қарсы тұра алмады. Өнімге деген сұраныс азайғанда IH уақытылы жауап қайтара алмады және компания миллиондаған доллардан айырылды. Фирма өз бизнесін сатуға мәжбүр болды. Жүк, құрылыс және ауылшаруашылық техникасы салаларында доминант болған IH орта өзгерістерін болжай алмағандықтан, ка-

International Harvester жүк, құрылыс және ауылшаруашылық техникасы салаларында доминант бәсекелес болған. Дегенмен фирма нарыққа ілесу стратегия ұстанып, орта өзгерістерін болжай алмады. Қазір Navistar бренді шағын компания ретінде жұмыс істейді.

зір шағын жүк көліктерін және автобус шығаратын Navistar деген фирмаға айналды. Kmart, Eddie Bauer және Chrysler соңғы жылдары парыққа ілесу стратегиясының белгілерін көрсетіп отыр. RadioShack құлдырауының басты себебі – жүйелі стратегия болмауы.

Өнімнің өмірлік цикліне негізделген стратегия

Өнімнің өмірлік циклі – тауардың жарамдылық мерзімінде сату көлемі өзгеруін көрсететін моделі. Тауардың өмірлік циклінің төрт кезеңін түсіну менеджерлерге стратегияларды уақыт өте келе дамыту қажеттігін мойындауға көмектеседі. 7.2-сызбада көрсетілгендей, цикл жаңа өнім немесе технология енгізілгеннен кейін басталады. *Енгізу сатысында* сұраныс өте жоғары, кейде фирманың тауарді жеткізу мүмкіндігінен артық болуы мүмкін. Бұл сатыда басшылар күш-жігерін сапалы тауарды сыртқы нарыққа шығаруға жұмылдыруы керек. Сондықтан бұл сатыда жаңа қызметкерлер өз жұмысында жалдау, тауар-материалдық қорларды реттеу және ақпалай қаражат қозғалысын басшылыққа алады.

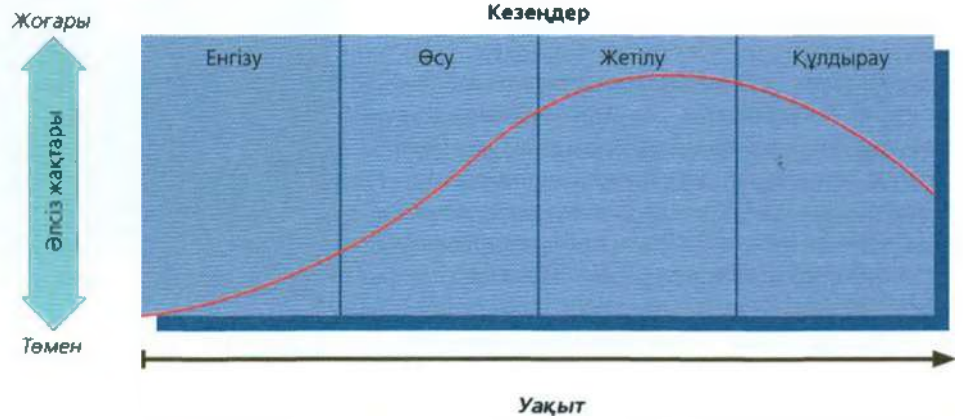
Өсу сатысында тауар өндірісі ұлғаяды және сатылым өседі. Менеджменттің маңызды мәселелері – сапа және жеткізуді қамтамасыз ету, ұйым өнімін бәсекелестер өнімдерінен арттыру. Өсу сатысында салаға ену ұйымның бәсекелік артықшылығына қауіп төндіруі мүмкін. Сондықтан да бәсекелестердің енуін бәсеңдететін стратегиялар маңызды.

Өсу сатысынан кейін тауар үшінші сатыға өтеді. *Жетілу сатысында* тауарға деген сұраныс баяулай бастайды және өнім шығаратын жаңа фирмалар саны азаяды. Ұзақмерзімді кезеңде ұйым өз позициясын сақтап қалса, осы жетілу кезеңі аса маңызды. Тауарды әртараптандыру мәселесі осы сатыда аса қажет. Маңызды стратегиялық факторлар – шығындарды азайту, жаңа өнімдер немесе қызметтер іздестіруді бастау.

Құлдырау сатысында тауарға немесе технологияға деген сұраныс кемиді, тауар шығаратын ұйымдар саны азаяды, сатудың жалпы көлемі төмендейді. Сұраныс кемуіне себеп – белгілі бір өнімді сатып алуға қызығушылықтың азаюы. Өмір циклінің бастапқы сатыларында құлдырау кезеңін болжай алмаған ұйымдар бизнестен шығып кетеді. Осы кезеңде өз өнімдерін әртараптандырған, шығындарын азайтып, жаңа өнімдер немесе қызметтерді дамытатындар жақсы жұмыс істей алады.

7.2-СЫЗБА. ӨНІМНІҢ ӨМІРЛІК ЦИКЛІ

Менеджерлер тауардың өмірлік циклін – енгізу, өсу, жетілу және құлдырау сатыларына стратегия әзірлеуде қолдана алады. Мысалы, басшылық жіктеу стратегиясын өнімді енгізу кезеңінде және ізденуші стратегиясын өнімді жетілдіру кезеңінде пайдаланады. Осы циклді және белгілі бір тауардың соған енуін түсіну арқылы менеджерлер тауардың өмірлік циклін ұзарту үшін тиімді стратегиялар әзірлеуі мүмкін.[17]



Өнімнің өмірлік циклі – өнімнің жарамдылық мерзімінде сату көлемі өзгеруін көрсететін модель

Менеджер жадынамасы

- ☐ Бизнес деңгейіндегі стратегияға қарамастан, менеджер өз шешімі осы стратегияға сәйкес келетініне сенімді болуы керек.
- ☐ Менеджерлер бизнес деңгейінде SWOT-талдауға негізделген қисынды стратегия жасауға тырысуы керек.

Бизнес деңгейіндегі стратегияны жүзеге асыру

Жоғарыда айтылғандай, бизнестің стратегиясы әзірленгеннен кейін оны жүзеге асыру керек. Оны тиімді жүргізу үшін менеджерлер түрлі функциялар қызметін біріктіруі керек. Мысалы, *маркетинг және сату менеджерлері* өнімдер мен қызметтерді ілгерілету және ұйымның қоғамдық бейнесін қалыптастыру (көбінесе жарнаманың алуан түрлері көмегімен) үшін өнімдер мен қызметтер бағасын, клиенттердің тікелей байланыс деректерін пайдаланады және жеңілдіктер ұйымдастырады. *Қаржы және есеп бөлімі* ұйымға сыртқы көздерден түсетін қаражатты және ұйым ішіндегі қаражат айналымын бақылайды, ал *өндіріс менеджерлері* ұйымның өнімдері немесе қызметтеріне жауап береді.[18] 3-тарауда талқыланғандай, ұйым *мәдениеті* фирмаларға оз стратегияларын жүзеге асыруға комектеседі.[19] Менеджерлер алдында тұрған ең үлкен қиындықтардың бірі – барлық функциялар мен мәдениетті стратегияны табысты жүзеге асырудың бір бөлігі ретінде біріктіру.[20]

Портердің жалпы стратегияларын жүзеге асыру

Осындай негізгі ұйымдық функциялар арқылы жіктеу және шығындар бойынша басымдық стратегияларын жүзеге асыруға болады (негізге алған тәсіліне байланысты шоғырландыру стратегиясы ұқсас тәсілдер арқылы жүзеге асырылады).

Жіктеу стратегиясы. Маркетинг және сату бөлімі жіктеуді қолдау үшін ұйым өнімдері мен қызметтерінің жоғары сапалы, жоғары құнды имиджіне басымдық беруі керек. Дәулетті клиенттерге арналған әмбебап дүкен бөлімі Neiman Marcus жіктеу стратегиясын дамыту үшін маркетингті қолданады. Жұрт Neiman Marcus дүкеніне жай ғана киім немесе үй электроникасын сатып алуға бармайды. Керісінше, Neiman Marcus дүкеніне бару «жалпы сатып алу тәжірибесі» ретінде жарнамаланады. 3 мың долларға – жануарларға арналған үйшікті, 50 мың долларға қаракүзен тон немесе 7 мың долларға жаттығу машиналарын сатып алғысы келетін тұтынушылар осы дүкен олардың қажеттіліктеріне сай екенін мойындайды.

Жіктеу стратегиясын жүзеге асыратын бизнестегі бухгалтерлік есеп пен қаржы бөлімінің функциясы – клиенттердің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін үнемі жаңа өнімдер мен қызметтерді дамытуға қажет шығармашылықты ынталандыру емес, ақша ағындарын бақылау. Клиенттердің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін ақша мен ресурстар қаншалықты тиімді жұмсалғанын анықтауға қарағанда, ақша ағынын қадағалау және бақылау маңызды болса, онда ешбір ұйым, тіпті жоғары технологиялық фирма немесе сән дизайнерлері болса да, жіктеу стратегиясын тиімді түрде жүзеге асыра алмайды. Өндірісте жіктеу стратегиясын жүзеге асыратын фирма шығынды төмендетіп қана қоймай, сана мен тұтынушылардың нақты қажеттіліктеріне де жауап беруі керек. Өндіріс кейде клиенттер қалаған кезінде өнімдерге қол жеткізе алатындай, өнімнің сан түрін қол астында ұстауға мәжбүр. Өндіріс клиенттердің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін көп қаржы жұмсауы да мүмкін.

Фирманың басқа да функциялары сияқты жіктеу стратегиясын жүзеге асыратын ұйымның мәдениеті – креативті болуы, сондай-ақ инновация талаптарына және клиенттердің қажеттіліктеріне сай болуға да ерекше мән беруге тиіс. Lands'

End мәдениеті – клиенттердің қажеттіліктерін бірінші орынға қояды. Каталог арқылы ерлер мен әйелдер киімін сататын бұл фирма тауарға толық кепілдік береді. Риза болмаған тапсырыс берушілер тауарды қайтаруға немесе ауыстырып алуға құқылы. Lands' End тәулік бойы тапсырыс қабылдайды және оларды 24 сағат ішінде жеткізіп береді. Жоғалған түймелер мен сынған сыдырмалар бірден алмастырылады. Клиенттердің қажеттіліктерін бірінші орынға қойған ұйымдар жіктеу стратегиясын ойдағыдай жүзеге асырады.

Шығындар бойынша басымдық стратегиялары. Маркетинг және сату бөлімі шығындарды азайту үшін қарапайым өнімнің атрибуттарына және осы өнімнің төл сипаттары клиент қажеттіліктерін қаншалықты арзан және тиімді түрде қанағаттандыра алатынына назар аударуы мүмкін. Бұл бөлімдер жарнамаға атсалысуы мүмкін. Дегенмен осы ұйымдар өнімнің немесе қызметтің ерекше сипаттарына баса назар аударады. BIC қаламсаптарының («Әрдайым бірінші рет жазғандай жазыңыз»), Timex сағаттарының («Үздіксіз қозғалыс»), Walmart дүкендерінің («Ақшаны үнемде. Жақсы өмір сүр») арналған жарнамалары осы фирмаларға шығындар бойынша басымдық стратегиясын жүзеге асыруға көмектеседі.

Қаржы және есеп бөлімі де маңызды рөл атқарады. Ұйымның табысы бәсекелестерінен төмен шығындарға байланысты болғандықтан, басшылық шығындарды мүмкіндігінше азайтуға тырысуы керек. Walmart, Costco және Wells Fargo компанияларындағы қатаң қаржылық және бухгалтерлік бақылау осы ұйымдарда шығындар бойынша басымдық стратегияларын іске асыруға көмектесті. Өндіріс бөлімі көбіне жоғары стандартталған өнімдер айналымын қамтамасыз етеді. Өнімдер дизайны клиент қажеттіліктерін қанағаттандыратын және оңай жасалатын етіп құрылады. Өндіріс өнім шығарудың өзіндік құнын төмендету арқылы өнім көлемін арттыруға мүмкіндік береді. Toshiba және Texas Instruments сияқты ұйымдар өндірістің осы түрін бағаны реттеу стратегияларын іске асыру үшін қолданады.

«...Өнім ерекшелігі төмен немесе инновация жоқ болса, тұтынушылар мен акционерлер үшін құндылық қалыптастыру қиын».

– А.Г. ЛАФЛИ, PROCTER & GAMBLE БҰРЫНҒЫ БАС ДИРЕКТОРЫ[21]

Шығындар бойынша басымдық стратегияларын жүзеге асыратын ұйымдардың мәдениеті өндіріс, сату және басқа да бизнес функцияларының тиімділігін арттыруға бағытталған. Бұл ұйымдардағы менеджерлер шығындарын барынша төмендетуге тырысады. Walmart клиенттерінен сауда арбасын арнайы белгіленген орындарда қалдырып кетуді сұрайды: «Өтінеміз, біздің шығындарымызды азайтуға көмектесіңіз». Fujitsu Electronics Токиодағы өндіріс ғимараттарында шығындарды мүмкіндігінше төмен деңгейде ұстау үшін қарапайым мырыш және цемент қондырғыларын қолданады.[22]

Майлс-Сноу стратегияларын жүзеге асыру

Майлс-Сноу стратегиялары түрлерін жүзеге асыру кезінде түрлі мәселелерді ескеру керек. (Әрине, кешбір ұйым мақсатты түрде нарыққа ілесу стратегиясын ұстанбайды).

Ізденуші стратегиясы. Ізденуші стратегиясын жүзеге асыратын ұйым инновацияшыл, нарықтың жаңа мүмкіндіктерін іздейді және көптеген тәуекелдерге барады. Осы стратегияны жүзеге асыру үшін ұйымдар креативтік пен икемділікті көтермелеуі керек.[23] Креативтік ұйымның жаңа жағдайға бейімделуіне көмектеседі; ал икемділік сол жаңа мүмкіндіктерді пайдалану үшін оны тез арада озгертуге мүмкіндік береді. Орталықсыздандырылған ұйымдық құрылымды басшылыққа алу ұйымдарды креатив икемді етеді. (Шешім қабылдаудың негізгі түйіні орта және төменгі буындағы менеджерлерге берілсе, ұйым – орталықсыздандырылған). Johnson & Johnson орталықтандырылмауды ізденуші стратегиясымен байланыстырады. Фирманың түрлі кәсіпорындары жеке бөлімшелерге бөлінеді, ал осы бө-

лімшелердің менеджерлері шешім қабылдауға толық жауапты және өкілетті. Осы кәсіпорындар нарыққа жаңа өнімдер шығарады. Жаңа өнімдер көбейіп, сатылым деңгейі өсіп келе жатқанда, Johnson & Johnson әр жаңа өніммен жеке-жеке бөлімдер айналысуын қадағалайды.

Қорғанушы стратегиясы. Қорғанушы стратегиясын іске асыратын ұйым өз нарығын жаңа бәсекелестерден қорғауға тырысады. Ол жаңа өнімдер мен қызметтер шығаруға креатив пен инновацияны төмендетуге және шығындарды азайтуға немесе қазіргі өнімдердің сапасын жақсартуға бағытталған. Ізденуші стратегияны жиі жүзеге асыратын фирма көбінесе қорғанушы стратегиясына ауысады. Осы жағдай көбінде фирма нарықта жаңа бизнесті сәтті құрғаннан кейін өз саласын бәсекеден қорғауға тырысқанда пайда болады. Жақсы мысал ретінде Mrs.Fields Cookies қарастыруға болады. Жоғары сапалы, қымбат нан өнімдерін әзірлейтін алғашқы фирмалардың бірі Mrs.Fields өз өнімін арнайы дүкендерінде сатты және тез арада танымал болды. Алайда оның табысы көптеген басқа компанияларды нарыққа шығуға талпындырды. Бәсекенің өсуі, сондай-ақ қымбат нан өнімдеріне деген сұраныстың төмендеуі Mrs.Fields-тің нарықтағы жағдайына қатер төндірді, ақырында фирма одан әрі даму жолдарын іздеуге талпынбай, өзінің нарықтағы үлесін қорғауға мәжбүр болды.

Сарапшы стратегиясы. Сарапшы стратегиясын жүзеге асыратын ұйым өз қызметін қазіргі деңгейде ұстап тұруға және жаңа бизнесте инновациялық болуға тырысады. Сарапшы стратегиясы, ізденуші стратегиясы (инновацияларға назар аудару) мен қорғанушы стратегиясы (ағымдағы бизнесті жүргізу және жетілдіруге баса назар аудару) арасында орын алатындықтан, сарапшы стратегиясын жүзеге асыратын ұйымдардың атрибуттары басқа ұйым түрлеріне ұқсас. Оларда қатаң есеп және қаржылай бақылау бар, икемділігі мен өнім тиімділігі жоғары, сондай-ақ реттелетін өнімі бар, креатив танытады және шығындары төмен. Ұйымдар осындай көптеген және қарама-қайшы процестерді қолдауда қиналады.

Starbucks сарапшы стратегиясын ұстанады. Фирма жылдам дамып келе жатса да, оның негізгі бизнесі – кофе. Сонымен бірге фирма біртіндеп музыкамен, сондай-ақ балмұздақ және басқа да азық-түлік өнімдерін өндірумен айналысуда, трюфель мен ірімшік, қуырылған коконістер әзірлеу, таба нан пісіру сияқты толықтырылған мәзірі бар мейрамханалар ашуға талпыныс жасауда. Бұл тәсіл Starbucks-қа өзінің негізгі кофе-бизнесіне назар аударуға және жаңа бизнес мүмкіндіктерін зерттеуге мүмкіндік береді. Осылайша, Procter & Gamble де өз бизнес-стратегияларын қайта қарап, негізгі қызметін қорғап, жаңаларын кеңейтіп келеді.[24]

- ☐ Менеджерлер үшін бизнес-деңгейіндегі стратегияларды әзірлеу мен жүзеге асыруда мұқият болу маңызды.
- ☐ Стратегияны табысты жүзеге асырудағы қиындықтарды жете бағалаңыз.
- ☐ Менеджерлер өз бизнес-стратегиясын өзгертетін болса (яғни жаңадан әзірлесе), олар жүзеге асыруға қатысты мәселелерді қарастыруы керек.

☑ Менеджер жадынамасы

Корпоратив деңгейдегі стратегияларды тұжырымдау

Көптеген ірі ұйымдар бірнеше кәсіпорын, сала және нарықтармен жұмыс істейді. Әр бизнес немесе осындай ұйымдағы бизнестің жиынтығы стратегиялық бизнес бірлігі (SBU) деп аталады. General Electric сияқты ұйымдар алуан түрлі жүздеген

бизнесті басқарады, оның ішінде реактивті қозғалтқыштар, атом электр станциялары және шамдар сияқты алуан түрлі өнімдерді шығарады және сатады. GE бұл кәсіпорындарды шамамен 49 SBU ұйымдастырады. Тіпті бір ғана өнім сататын ұйымдар бірнеше түрлі нарықтарда жұмыс істей алады.

Ұйымға қандай кәсіпорындар, салалар және нарықтар кіретіні жайлы шешімдер, сонымен қатар осы әртүрлі бизнестерді қалай басқаруға болатыны ұйымның корпоратив стратегиясына негізделген. Корпоратив деңгейдегі стратегиядағы мацыздысы – ұйымның **әртараптану** деңгейі. Әртараптану ұйым айналысатын алуан түрлі бизнестер саның және осы кәсіпорындардың бір-бірімен қаншалықты байланысты екенін көрсетеді. Әртараптану стратегиясының үш түрі бар: дара өнім стратегиясы, байланысты әртараптану және байланыссыз әртараптану.[25]

Дара өнім стратегиясы

Дара өнім стратегиясын ұстанатын ұйым бір ғана өнім шығарады немесе қызмет көрсетеді; көбінесе осы өнім бір ғана нарықта сатылады. Австриялық Red Bull GmbH компаниясы өз атымен аталатын энергетикалық сусын ғана шығарады және сатады. Құрамында аз калориясы бар энергетикалық сусынның бірнеше түрі бар екеніне қарамастан, Red Bull – негізінен дара өнім. Фирма басқа ешқандай энергетикалық сусын өнімін сатпайды және өз өнімдерін болшек саудада сатпайды, керісінше, сатылымды көбейту үшін фирма алғыр маркетингті ұстанады.

Дара өнім стратегиясының күшті және әлсіз тұстары бар. Оның күшті тұсы – нарыққа тек бір өніммен шығу арқылы өнімді өндіру мен сатуда үлкен жетістікке жетуі мүмкін. Ұйымның өміршеңдігі бір ғана өнімге байланысты болғандықтан, ұйым өнімнің табысты екеніне көз жеткізу үшін өте көп жұмыс істеуі керек. Ерине, өнім нарықта қабылданбаса немесе оның орнын жаңа өнім басса, фирма қиындыққа тап болады. Осы жағдай электрон калькуляторлар кеңінен қолжетімді болғанда логарифмдік сызғыш шығаратын және арзан түрлі түсті теледидарлар алғаш рет жаппай сатылымға түскен кезде тек ақ-қара түсті теледидар шығаратын компанияларға қатысты болды. Дәл сол сияқты Wrigley сағыз топтамасымен дара өнім стратегиясын ұстанған. Алайда жас тұтынушылар алдыңғы ұрпақтарға қарағанда сағызды аз сатып ала бастағандықтан, Wrigley-дің табысы азайды. Нәтижесінде, Wrigley өз бизнесін Mars компаниясына сатты.[26]

Байланысты әртараптану

Дара өнім стратегиясының кемшіліктерін ескере отырып, қазір ірі бизнес бірнеше кәсіпорын, өндіріс немесе нарықтарда жұмыс істейді.[27] Бизнестер бір-бірімен байланысты болса, ұйым **байланысты әртараптану** стратегиясын жүзеге асырады деген сөз. Іс жүзінде Құрама Штаттардағы барлық ірі бизнес байланысы әртараптандыру стратегиясын ұстанады.

Әртараптану – ұйым айналысатын алуан түрлі бизнестерінің саны және осы кәсіпорындардың бір-бірімен байланысы

Дара өнім стратегиясы – ұйым бір ғана өнім шығарады немесе қызмет көрсетеді және осы өнім бір ғана географиялық нарықта сатылады

Байланысты әртараптану стратегиясын жүзеге асыратын ұйымдар қандай да бір бизнестерді бір-бірімен байланыстырады

Байланыстың негіздері. Ұйымдар әртүрлі бизнес, сала немесе нарықтарды түрлі жолдармен байланыстырады. 7.3-кестеде кейбір байланыстардың типтік негіздері келтірілген. Еуропалық тұрмыстық электроника шығаратын Philips сынды компаниялардың бизнес негізі – ұқсас электрон техника шығару. Әуе кемелерін құрастырудың жалпы технологиясы Boeing коммерциялық және әскери ұшақтар бөлімшелерін байланыстырады және Dell компаниясының жалпы компьютерлік дизайн технологиясы алуан түрлі компьютерлік өнімдер мен перифериялық құрылғыларды топтастырады.

Philip Morris, Kraft Foods және Procter&Gamble секілді ұйымдар жалпы тарату желісі (азық-түлік дүкендері) мен ортақ маркетингтік дағдылармен (жарнама) байланысты бірнеше кәсіпорынды басқарады. Disney және Universal корпорациялары киностудиялар мен тақырыптық парктерді қамтитын алуан түрлі биз-

DRAFT

7.3-КЕСТЕ. БАЙЛАНЫСТЫ ӘРТАРАПТАНУДЫ ЖҮЗЕГЕ АСЫРУДАҒЫ БАЙЛАНЫСТЫҢ НЕГІЗДЕРІ

Байланысты әртараптануды жүзеге асыратын фирмалар кез келген байланыс негіздерін қолдана алады. Әртараптануға байланысты жиі қолданылатын төрт негіз – ұқсас технология, жалпы тарату және маркетинг дағдылары, ортақ бренд атағы мен беделі және ортақ клиенттер.

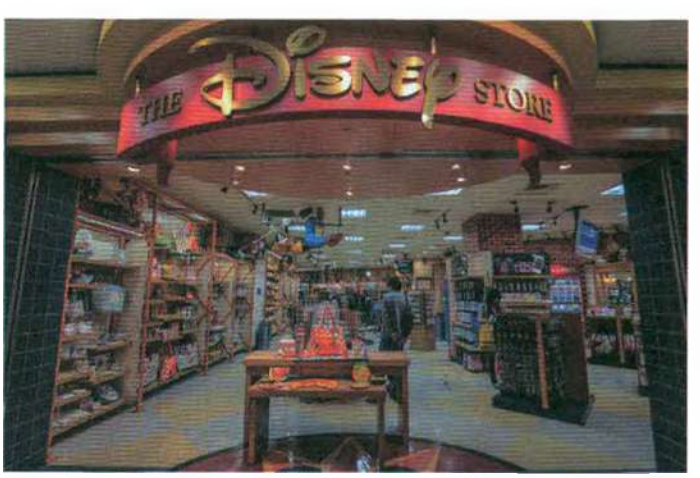
Байланыстың негіздері	Мысалы
Ұқсас технология	Philips, Boeing, Westinghouse
Жалпы тарату және маркетинг дағдылары	Kraft Foods, Philip Morris, Procter&Gamble
Ортақ бренд атағы мен беделі	Disney, Universal
Ортақ клиенттер	Merck, IBM, AMF-Head

нестерді байланыстыру үшін күшті брендіне және беделіне сүйенеді. Merck сынды фармацевтикалық фирмалар өнімдерінің көбін арнайы тұтынушылар тобына: ауруханалар, дәрігерлер, науқастар және дәріханаларға сатады. AMF-Head белсенді спортшыларға қар шаңғыларын, теннис ракеткаларын және спортқа арналған киім ұсынады.

Байланысты әртараптанудың артықшылықтары. Байланысты әртараптану стратегиясын ұстанудың үш негізгі артықшылығы бар. Біріншіден, ол ұйымның бизнес әрекетіне тәуелділігін төмендетеді және осылайша экономикалық тәуекелді азайтады. Бизнестегі фирманың біреуі немесе екеуі қаражат жоғалтса да, тұтас алғанда ұйым аман қалады, себебі басқа ұйымдар оларды қолдауға жеткілікті қаражат бөле алады.[28] Disney тақырыптық саябақтарына келушілер азаюының шығынын касса түсімдері мен DVD Disney фильмдері сатылымдары өсуімен өтеуге болады.

Екіншіден, бірнеше бизнесті бір уақытта басқара отырып, ұйым кез келген бизнесті басқаруға байланысты жалпы шығындарды азайта алады. Басқаша айтқанда, бірнеше фирма ішіндегі заңгерлік қызметтер мен бухгалтерлік есеп сияқты, кез келген бизнесті жүргізу үшін қажет әкімшілік шығындарды біріктірсе, онда *дара бизнеске* жұмсалатын шығындар да төмен болады. Осылайша, байланысты әртараптануды ұстанатын фирмадағы кәсіпорындардың шығындары үлкен корпорация құрамына кірмейтін бизнеске қарағанда төмен.[29]

Үшіншіден, байланысты әртараптану ұйымға өзінің күшті тұстары мен әлеуетін бірнеше бизнеске қатысты пайдалануға мүмкіндік береді. Ұйымдардың бұл әрекеті сәтті болса, олар оз бизнестері арасында пайда болатын қосымша әсер синергиясын пайдаланады. *Синергия* – бизнестің бірігуі арқылы экономикалық құндылығы жоғары болатын кәсіпорындар. McDonald's компаниясы синергияны пайдаланып, басқа мейрамханалар мен тамақ өнімдерін әртараптандырады. Мысалы, кейбір McDonald's мейрамханаларында сатылатын McCafe премиум кофесі тамақ өнімдерін сатып алу мен таратуда фирманың күшті тұстарын пайдаланып, жаңа кіріс мүмкіндіктерін жасауға жағдай туғызады. Сол сияқты Starbucks кейбір дүкендерде шараң пен ірімшік бар кешкі мәзірмен тәжірибе жүргізеді. Байланысты әртараптанудың тағы бір мысалын *«Нұсқау»* айдарында қарастырамыз.



Disney өзара байланысты әртараптандыру стратегиясын қолдану арқылы өсіп келеді. Фильм, тақырыптық парк, бейне және бөлшек сауда операциялары отбасылық көңіл-күйдің негізіне айналады. Сондай-ақ бөлшек саудамен айналысушылар Disney тауарларын Disney фильмдерімен және кейіпкерлерімен байланыстырады, сол арқылы түсетін кіріс те жылдар бойы арта түсуде.

Байланыссыз әртараптану

Байланыссыз әртараптану стратегиясын жүзеге асыратын фирмалар бір-бірімен логикалық тұрғыдан байланыспаған көптеген бизнесті басқарады. Мысалы, бір кездері Quaker Oats киім сату желілеріне, ойыншық компанияларына және мейрамхана бизнесіне иелік етті. 1970 жылдарда байланыссыз әртараптану өте танымал стратегия болды. Осы уақыт ішінде ITT және Transamerica сияқты бірнеше конгламерат жүздеген басқа ұйымды сатып алып, содан кейін осы кәсіпорындар тәуелсіз субъектілер ретінде жұмыс істей бастады. Олардың алуан түрлі бизнестері арасында маңызды синергиялар болса да, әртараптану стратегиясын жүзеге асыратын ұйымдар оны пайдалануға тырыспайды.

Байланыссыз әртараптанудың теориялық тұрғыда екі артықшылығы бар. Біріншіден, осы стратегияны қолдана алатын бизнес уақыт өте келе тұрақты жұмыс істейді. Ұйымға тиесілі кейбір кәсіпорындар құлдырау кезеңінде болса, басқалары өсу циклінде болуы мүмкін. Байланыссыз әртараптану ресурстарды бөлу артықшылықтарына ие болады. Корпорацияның алуан түрлі бизнестер арасында капитал, адамдар және басқа ресурстарды бөлген кезде, келешектегі қайтарымы жоғары болатын бизнеске ресурстар орналастыруға мүмкіндігі болады. Осы бизнеске иелік ететінін және оның болашағы туралы ақпаратқа толық қол жеткізе алатынын ескере отырып, байланыссыз әртараптану стратегиясын жүзеге асыратын фирма корпоратив өнімділікті барынша арттыру үшін капитал бөлуге қабілетті болуы керек.

Осы болжанған артықшылықтарға қарамастан, зерттеулер байланыссыз әртараптану әдетте жоғары өнімділікке жеткізбейді деп болжайды. Біріншіден, мұндай компаниядағы корпоратив деңгейдегі менеджерлердің қолында бір-бірімен байланысты емес кәсіпорындарға қатысты қажетті стратегиялық нұсқаулық даярлау немесе капиталды тиісінше бөлу үшін толық ақпарат болмайды. Стратегиялық шешімдер қабылдау үшін менеджерлер бизнес пен оның ортасын толық және нақты түсінуі керек. Өз қанатының астындағы барлық бизнестері үшін инвестициялардың экономикалық маңызын толық бағалауда корпоратив менеджерлер қиындықтарға тап болатындықтан, бар назар тек бизнестің қазіргі жұмысына шоғырланады. Көптеген компаниялардың құлдырау себебі – ауқымды жоспарлауға ғана көңіл болу. Осыған дейін қарастырылған International Harvester проблемаларының көбі – фирманың болашақ жетістіктері үшін ағымдағы өнімділікті инвестициялауға ғана ерекше көңіл бөлгенінен пайда болды.

Екіншіден, байланыссыз әртараптану стратегиясын ұстанатын ұйымдар маңызды синергияларды пайдаланбайды, өйткені олар байланысты әртараптануды ұстанатын ұйымдармен салыстырғанда бәсекеге шыдас бере алмайды. Universal Studio бәсекеге Disney-ге қарағанда қабілетсіз болды, себебі оның тақырыптық паркі, кино студиясы және лицензиялау бөлімшелері аз интеграцияланған, сол себепті синергиясы да төмен болды.

Сондықтан да көптеген ұйымдар корпоратив деңгейіндегі байланыссыз әртараптандыру стратегиясынан бас тартты. Transamerica көптеген бизнес-компанияларын сатты және қазір бір-бірімен байланысты компаниялар мен нарықтарға негізделіп отыр. Негізгі бір бизнесте шоғырланбаған ірі корпорациялар құлдырап, ақырында оларды басқа компаниялар сатып алып, ыдырап кетті. Зерттеу нәтижелері, мұндай ұйымдар үшін біріккеннен гөрі кішігірім бөліктерге бөлінген дұрысырақ болады деген тұжырым жасайды.[30]

Байланыссыз әртараптану стратегиясын жүзеге асыратын фирмалар бір-бірімен логикалық тұрғыдан байланыспаған бірнеше бизнесті басқарады

☑ Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер корпоратив деңгейдегі стратегияларды қалыптастырудың әртүрлі жолдарын және әрқайсысының артықшылықтары мен кемшіліктерін білуі керек.
- ☐ Дара өнім стратегиясын жүзеге асыратын менеджерлер потенциал қауіптер өте қатты әсер етуі мүмкін екенін білуі керек.
- ☐ Менеджерлер әртараптану стратегиясын ұстанса, онда қол жеткізетін үміттерді нақты түсініп, олардың шешімі осы мақсаттарды қолдайтынына көз жеткізу керек.

НҰСҚАУ

Сұлулық стратегиясы

90-жылдардың соңына қарай бір күні Шанхай көшелерінің бірінде сыпайы ағылшын азаматы екі қытай әйелін тоқтатты. Ол әйелдерден шашын бояу үшін L'Oreal өнімдерін қолданатын-қолданбайтынын сұрады. Олар «жоқ» деп, шашын салонда боятқанын айтты. Джентльмен оларды жақын маңдағы дүкенге әкелді. Оның алдында Нью-Йорк көкжиегінде жылтыраған лайкра киіп, билеп тұрған бойжеткендер бейнеленген жарнама билборды тұрды. «Бұл бренд Америкадан келеді, – дейді қытайлық сатушы әйел. – Бұл өте сәнді». Ағылшын азаматы тегін шаш бояуын әкелгенін айтып, сол әйелдерге ұсынды.

Бұл джентльмен – L'Oreal компаниясының бас директоры Линдси Оуэн-Джонс және шаш бояуы – L'Oreal бірнеше жыл бұрын сатып алған Maybelline еді. «Брендтеріміздің мәдени негіздерін әртараптандыру үшін көп күш салдық», – деді Оуэн-Джонс. Негізгі жаңа образды Maybelline француз косметика және сұлулық фирмасы құрып, оны «американдық қалалық сән-салтанат» деп атады, бұл оның жаңа өнім желісінің Америкадан шыққанын білдіретін еді.

1988 жылы L'Oreal компаниясын қабылдап алғанда, Оуэн-Джонстың (2006 жылы отставкаға кетті) көптеген жаһандық компаниялары «жаһандық интеграция» және «жергілікті жауапкершілік» арасындағы шиеленісті қалай шешу керектігі мәселесімен бетпе-бет келді. Ол Азия-Тынық мұхиты аймағындағы, Африкадағы және Таяу Шығыстағы дамушы нарықтарға байланысты көп мәдениеттілікті таңдады.

Стратегия «жаһандық бренд» деп аталды және Оуэн-Джонстың нұсқасы екі жақты көзқарасқа негізделген: L'Oreal брендтерін өнім шығарылатын елдерге (Франция, Ұлыбритания, Германия, Италия және Жапония) қарай әртараптандырып, кейін Қытайдан Мексикаға дейінгі нарықтарда алуан түрлі мәдениеттер мен экзотикалық марка ұсыныстарын дамыту үшін, компанияның маркетингтік сараптамасына сүйенді. Бір кездері француз басшылар басымдыққа ие болғандықтан, компания басшылығы қазір жаңа өнімдердің дизайнына түрлі мәдениет өкілдерінен іріктелген мамандарды жұмылдырды. «Біз материалды сынап көруді ұнатамыз және жаңа тауарларды тестілеуге енгізуден қорықпаймыз», – деп түсіндіреді 2014 жылдан «L'Oreal Canada» компаниясының маркетинг жөніндегі директоры Стефан Берубе. Мысалы, Үндістан нарығына кіргенде L'Oreal қара бояудан басқа да баламалар ұсынған алғашқы компания болды.

Берубенің айтуынша, жақында компания үш жаһандық нарық сегменті бойынша көптеген зерттеу жүргізді: «Оңтүстік Азия тұтынушысы, қытайлық тұтынушы және бэйби-бумерлер – өсу мен сатып алу қабілеті тұрғысынан дамып келе жатқан үш нарық. ... Бізде көптеген брендтердің өнімдері бар – бұл осы үш сегментке бағытталған». Бірақ бұл компания Оуэн-Джонстың негізгі екі жақты маркетингтік стратегиясында көрсетілген екі бағытта – «біріншісі – көп ұсыныс болу үшін, екіншісі – нарыққа жақсы бейімделу үшін» жақсы жұмыс істей алатынын мойындайды.

«Ойынның атауы – тұтынушы алдында керек уақытта қажет өнім болуы және бұл онлайн немесе дүкен арқылы жасалуы мүмкін», – дейді Берубе. Осылайша, 2014 жылы L'Oreal Sitecore маркетинг-технологияларын жүзеге асыратын фирмамен келісім-шартқа отырды. Sitecore платформасын мыңдаған дүкендер мен миллиондаған тұтынушылар мультимедиа және электрон сенсор тақталарына жеке қосылу үшін пайдалана алады.

«Мақсат – монитордың ар жағында тұрған адамды түсіну және оған керек ақпаратты жеткізу», – дейді Sitecore стратегиялық директоры Даррен Гарнаксия.

Дереккөз: Hae-Jung Hong and Yves Doz, «L'Oreal Masters Multiculturalism», *Harvard Business Review* (June 2013), http://hbr.org, on September 15, 2014; Gail Edmondson et al., «L'Oreal: The Beauty of Global Branding», *Bloomberg Businessweek* (June 28, 1999), www.businessweek.com, on September 15, 2014; Tanya Kostiw, «L'Oreal Homes In On a One-on-One Approach with Shoppers», *Strategy* (May 28, 2014), http://strategyonline.ca, on September 15, 2014; John Koetsier, «One-to-One Marketing, Global Scale: Sitecore Lands L'Oréal to Personalize Beauty», *VentureBeat* (April 16, 2014), http://venturebeat.com, on September 15, 2014.

DU

Корпоратив деңгейдегі стратегияларды жүзеге асыру

Әртараптану стратегиясын жүзеге асыру барысында ұйым екі маңызды мәселені шешуі керек. Біріншіден, ұйым дара өнім стратегиясынан әртараптанудың басқа стратегиясына қалай ауысады? Екіншіден, ұйым әртараптанса, ол әртараптануды қалай тиімді басқарады?

Көпсалалы компанияның қалыптасуы

Көптеген ұйымдар толығымен әртараптанбайды. Керісінше, олар бизнес деңгейіндегі стратегияны жүзеге асырып, бір бизнесте жұмыс істей бастайды. Осы стратегияда табысқа қол жеткізгеннен кейін ұйымның байланысқан бизнестерінде пайдалана алатын ресурстары әзірленеді.[31]

Жаңа өнімдерді әзірлеу. Кей фирмалар өзінің дәстүрлі іскерлік операциялары шегінде жаңа өнімдері мен қызметтерін дамыту арқылы әртараптанады. Honda әртараптанудың осы жолын таңдады. Мотоцикл нарығындағы дәстүрлі күшті тұстарына сүйене отырып, Honda жыл сайын жанармай үнемдейтін, өте сенімді шағын қозғалтқыш жасауды үйренді. Honda бар күшін жаңа бизнеске жұмылдырды: жапон ішкі нарығы үшін шағын, жанармай үнемдейтін автомобиль шығарды. Бұл көлік АҚШ-та 1960 жылдардың соңында сатыла бастады. Honda компаниясының АҚШ нарығындағы жетістігі компанияға көлемін ұлғайтуға және автомобиль өндірісін жақсартуға жол ашты. Көп жыл бойы Honda сапалы автомобиль шығарып келеді, оның негізгі нәтижесі Acura сәнді автомобильдер желісі болды. Автомобильдер нарығын әртараптандыру кезінде Honda өзінің әлеуетін қозғалтқышты көлік құралдарын, портатив электр генераторлар және шөп шабатын машиналар шығаруда қолданды. Әр жағдайда Honda өзінің осындай басымдықтары мен ресурстарын сәтті жаңа бизнеске айналдырып отырды.

Жабдықтаушылар мен клиенттерді ауыстыру. Фирмалар бұрынғы жабдықтаушылар мен клиенттерін ауыстыру арқылы әртараптануы мүмкін. Басқа компаниялардың жабдықтарын (дайын өнімді немесе шикізатты) сатып алуды тоқтататын және өзін-өзі жеке жабдықтарымен қамтамасыз ете бастайтын компания **кері тік интеграция** арқылы әртараптанған. Campbell Soup бірнеше рет түрлі өндірушілерден сорпа құятын ыдыс сатып алды, бірақ кейінірек өз ыдыстарын шығара бастады. Қазір Campbell – әлемдегі банка шығаратын ірі өндіруші компаниялардың бірі, бірақ ол барлық ыдыстарды тек өз өнімдерін шығаруда пайдаланады.

Бір клиентке өнім сатуды тоқтатып, оның орнына сол клиенттерінің клиенттеріне өнім сататын ұйым **тура тік интеграция** арқылы әртараптанған. G.H.Bass өз қызметін әртараптандыру үшін тура тік интеграцияны пайдаланды. Bass бір кездері аяққиім және басқа да өнімдерін тек сауда нүктелерінен сатқан. Жақында Bass өнімдерін тұтынушыларға тікелей сататын бірнеше дүкендер ашылды. Дегенмен Bass өзінің бұрынғы клиенттері мен сауда

Кері тік интеграция – бизнес-операцияларда ең әуелі жабдықтаушыларға ден қоятын стратегия

Тура тік интеграция – бизнес-операцияларда ең әуелі тұтынушыларға ден қоятын стратегия

Honda компаниясы дизайн жасау тәжірибесі мен өндірістегі біліктілігіне сүйеніп, жаңа өнімдер мен тауарлар желісін дамыту арқылы көпсалалы компания болды. Көптеген адамдар Honda брендін мотоциклмен (суретте) және жоғары сапалы автокөліктермен байланыстырады. Бірақ фирма портатив электр генераторлар, шөп шабатын және қар тазалайтын машиналар мен жол талғамайтын көліктер де сатады.

DU

нүктелерін назардан тыс қалдырған жоқ. Бүгін көптеген фирмалар тура тік интеграцияны қолданады, өйткені олар интернет және әлеуметтік медиа арқылы өнімдері мен қызметтерін клиенттерге тікелей сата алады.

Бірігу және жұтылу. Бизнесті әртараптандырудың тағы бір қарапайым тәсілі – бірігу және жұтылу, яғни басқа ұйымды сатып алу. Шамамен бірдей мөлшердегі екі ұйымның қосылуы **бірігу** деп аталады. United және Continental авиакомпаниялары жаңа авиакомпания құру үшін бірікті. Біріккен фирма Continental логотипін және United атауын қалдырды. Біріккен ұйымдардың бірі екіншісінен басым болуы **жұтылу** деп аталады. Көптеген жағдайларда жұтылған фирмалардың «даралығы» мүлдем жоғалып кетеді. Northwest Airlines компаниясын Delta сатып алғанда, Delta компаниясының атауын және логотипін қалдырды. Ұйымдар бұрынғы жабдықтаушыларды немесе клиенттерді өздеріне тарту үшін тік интеграция арқылы әртараптанып, бірігу мен жұтылуды жүзеге асырады. Бірігу және жұтылу Германия мен Қытай сынды басқа елдерде де жиі кездеседі.[32]

G.H.Bass тура тік интеграцияны тиімді жүзеге асырды. Bass бір кездері аяқ-киім және басқа да өнімдерін тек сауда нүктелері арқылы сатқан. Фирма клиенттерге тікелей қызмет көрсету үшін бірнеше зауыт, дүкендер ашты. Бұл – фирманың кірісі мен пайдасы жоғары болуына, сондай-ақ өз өнімімен сауда-саттыққа араласуына үлесін тигізді.

> «Басқаны өзіңе қосып (сатып) алуға әрқашан дайын болу керек, өйткені нарыққа алып компания қашан келетінін ешкім білмейді».
>
> – ДЖЕЙМ МАККЕРНИ, BOEING КОМПАНИЯСЫНЫҢ БАС АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОРЫ[33]

Көптеген ұйымдар ортақ технология және ортақ тұтынушыларға байланысты өнімдер немесе қызметтер болып табылатын қосымша өнімдерді немесе қосымша қызметтерді сатып алу үшін бірігу мен жұтылуды қолданады. Көптеген бірігу мен жұтылудың мақсаты – синергияны құру немесе пайдалану.[34] Синергия – бірлескен кәсіпорындардың бизнес жүргізуге кеткен шығындарын азайтып, кірістерді көбейте алады және ол жаңа кәсіпорындардың нарыққа кіруіне жол ашуы мүмкін. Мысалы, Procter&Gamble тазалауға арналған өнімдердің жетекші брендтерінің бірі – Mr.Clean компаниясының аса танымал брендімен көлік жуу орнының жалпыұлттық желісін шығаруға шешім қабылдады. Mr.Clean Car Wash компаниясын іске қосу үшін фирма Атлантадағы Carnett Car Wash компаниясының активтерін және 14 орнын сатып алды.[35]

Әртараптануды басқару

Ұйым ішкі даму, тік интеграция немесе бірігу және жұтылу арқылы әртараптануды жүзеге асырады, сонымен қатар ол өзінің стратегиясын бақылап, басқаруы керек. Әртараптануды басқарудың екі негізгі құралы: (1) ұйым құрылымы және (2) портфельді басқару техникасы. 10-тарауда әртараптану стратегиясын басқаруда ұйым құрылымын қалай қолдануға болатынын талқылаймыз.[36] **Портфельді басқару техникасын** көпсалалы ұйымдар корпоративтік өнімділікті барынша арттыру мақсатында қандай бизнеске қатысуға және осы бизнестерді қалай басқаруға болатынын анықтау үшін пайдаланады. Екі маңызды портфельді басқару әдісі – БКТ матрицасы және GE – Мак-Кинзи матрицасы.

БКТ (Бостон консалтинг тобы матрицасы) **БКТ матрицасы** – көпсалалы ұйым жұмыс істейтін бизнестің салыстырмалы көрсеткіштерін бағалау үшін қолданылады. Ол сондай-ақ осы кәсіпорындар арасында қолма-қол ақша мен басқа ресурс-

Бірігу – шамамен бірдей мөлшердегі екі ұйымның қосылуы

Жұтылу – едәуір ірі фирманың кіші фирманы сатып алуы

Портфельді басқару техникасы – өнімділікті барынша арттыру үшін қандай бизнеске қатысу керектігін және ол бизнестерді қалай басқаруға болатынын анықтау әдісі

БКТ матрицасы – бизнесті өзі жұмыс істейтін нарықтың өсу қарқынына және ол нарықтағы үлесіне қарай бағалау әдісі

DU

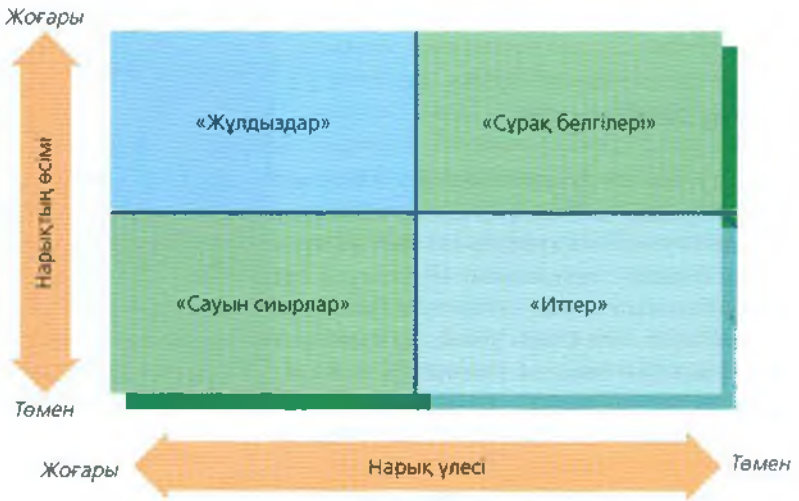
тарды қолайлы етіп болуді белгілейді.[37] БКТ матрицасы ұйымның бизнес жиынтығын бағалау үшін екі факторды пайдаланады: нақты нарықтың өсу қарқыны және осы ұйымның нарықтағы үлесі. Матрица нарықта шағын үлесі бар баяу дамып келе жатқан бизнеске қарағанда, нарықтағы ең жоғары үлесі бар жылдам дамып келе жатқан бизнес үшін тартымдырақ болады деп болжайды. Бөлінетін нарықтың өсуі мен нарық үлесін екі санатқа бөлу (төмен және жоғары) 7.3-сызбада көрсетілген қарапайым матрицаны құрайды.

Матрица көпсалалы ұйымды иттер, сауын сиырлар, сұрақ белгілері және жұлдызшалар ретінде жұмыс істей алатын бизнес түрлеріне жіктейді. *Иттер* – нарықтағы үлесі салыстырмалы түрде төмен және баяу өсіп келе жатқан бизнестер. Бұл бизнестер аса жақсы экономикалық көрсеткіштер көрсете алмағандықтан, БКТ матрицасы бойынша олар бар өнімін жинап, қысқарту шараларын қарастыруы қажет. *Сауын сиырлар* – нарықтық үлесі салыстырмалы түрде жоғары, бірақ баяу дамып келе жатқан салалардағы компаниялар. Бұл бизнес көбіне сұрақ белгісі не жұлдызша таңбасын пайдаланатын ұйымдарға қарағанда көбірек пайда табады (сауын сиырлар – нарықтағы өсу әлеуеті бар бизнестерді қолдауға арналған ұйымдар.) *Сұрақ белгілері* – нарықтағы үлесі төмен, бірақ осу қарқыны жоғары компаниялар. Олар келешекте жұлдыздар, сондай-ақ иттер тобына да жатуы мүмкін. Жұлдыздар тобына жатуға мүмкіндігі болса, инвестиция тарту қажет. Ал болмаған жағдайда мұндай компаниялардан құтылу жолдарын қарастыру керек.

Жұлдыздар – қарқынды дамып келе жатқан салалардағы нарықтың ең үлкен үлесіне ие бизнес. Нарықта жұлдыздардың позициясын қамтамасыз ету үшін сауын сиырдан түскен пайданы жұлдыздарға салу керек. Мысалы, BMW бірнеше жыл бұрын Rover компаниясын сатып алды. Неміс автоөндірушісі Rover өнімдері жаңа клиент тартуға көмектеседі деп ойлады. Бірақ компания бұл мүмкіндікті пайдалана алмады, сондықтан Rover автомобиль бизнесін британдық фирмаға және Land Rover маркасын Ford-қа сатуға мәжбүр болды. Ford Rover-дің күшті жақтарын қолдана алмады және оны (Jaguar-мен бірге) Үндістанның Tata Motors компаниясына сатты.

7.3-СЫЗБА. БКТ МАТРИЦАСЫ

БКТ матрицасы менеджерлерге түрлі стратегиялық бизнес бірліктері ұйымға қалай ықпал ететінін түсінуге көмектеседі. Әрбір СББ нарықтың өсу қарқыны мен салыстырмалы нарық үлесін негізге ала отырып, басқарушылар СББ қаржыландыру немесе оны сату немесе жою туралы шешім қабылдай алады.



Дереккөз: BCG Portfolio Matrix from the «Product Portfolio Matrix», © 1970, The Boston Consulting Group.

DU

Жақында Yum Brands БКТ матрица тәсіліне негізделген маңызды шешімдер қабылдады. Бірнеше жыл бойы Yum компаниясы KFC, Pizza Hut, Taco Bell, A&W және Long John Silver компаниясының бес мейрамханалық желісіне ие болды. АҚШ-тың тез тамақтану нарығы қанығуға жақындаған сайын, Yum менеджерлері сыртқы нарыққа белсенді түрде шыға бастады. Фирманың үш флагманы – KFC, Pizza Hut және Taco Bell бірнеше жыл бұрын көптеген шетел нарықтарына кірді, қазір шетелдік пайда Yum компаниясының жалпы табысының шамамен 70%-ын құрайды. Бірақ A&W және Long John Silver-дің бірнеше шетелдік дүкені болды, ал менеджерлер бұл компаниялардың шетелде өсіп-өркендеуге әлеуеті жетпейді деп шешті. Сондықтан Yum, қалған үш компанияға көбірек көңіл бөлу үшін, осы екі компанияны сатып жіберді. Содан кейін фирма WingStreet-ті сатып алып, Yum портфеліне қосты. Басқа да желілер сияқты[38] WingStreet сыртқы нарықта табысты болды, ал менеджерлер осы компанияның шетелде өсіп-өркендеу әлеуеті жоғары деп санайды.

GE – Мак-Кинзи матрицасы (GE «бизнес экраны»). БКТ матрицасы салыстырмалы түрде ауқымы тар және тым қарапайым болғандықтан, General Electric (GE) әртүрлі бизнес бірліктерін неғұрлым күрделі тәсілмен басқару үшін **GE – Мак-Кинзи матрицасын** әзірледі. Мак-Кинзи матрицасы – матрица түрінде ұсынылуы мүмкін портфельді басқару техникасы. Дегенмен GE – Мак-Кинзи матрицасы нарықтың өсуіне және нарық үлесіне ғана назар аударып қоймай, саланың тартымдылығын және бәсеке жағдайын қарастырады. Бұл екі фактор әрқайсысы үш санатқа бөлініп, 7.4-сызбада келтірілгендей, тоғыз ұяшықты матрица құрайды.[39] Өз кезегінде, бұл ұяшықтар бизнес-бірліктерді жеңімпаздар, жеңілгендер, сұрақ белгілері, орташа кәсіпорындар немесе пайда өндірушілер ретінде жіктейді.

7.4-сызбада көрсетілгендей, нарықтың өсуі мен оның үлесі саланың жалпы тартымдылығын және фирманың бәсекелік позициясының жалпы сапасын анықтайтын факторлардан құралады. Индустрия тартымдылығының басқа да факторлары (нарықтық өсуден басқа) нарық көлемін, капиталға қойылатын талаптарды және бәсекеге қабілетті қарқындылықты қамтиды.

Жалпы алғанда, нарықтың өсуі – қарқынды, ал ауқымы неғұрлым үлкен болса, капиталға деген сұраныс соғұрлым аз болады және бәсеке қарқыны неғұрлым төмен болса, сала соғұрлым тартымды болады. Өнеркәсіпте ұйымның бәсекелік позициясының басқа да детерминанттары (нарық үлесін қоспағанда) – технологиялық ноу-хау, өнім сапасы, қызмет көрсету желісі, бағалардың бәсекеге қабілеті және операциялық шығындар. Жалпы бизнесте үлкен нарыққа ие технологиялық ноу-хау, жоғары өнім сапасы, сапалы қызмет көрсету желісі, бәсекеге қабілетті бағалар және төмен операциялық шығындар жақсы бәсекелік жағдайға ие.

GE – Мак-Кинзи матрицасын жіктеу стратегиясына енгізу және басқару үшін SWOT-талдауды қолданыңыз. Сала тартымдылығының өлшемдері SWOT-талдаудың экологиялық мүмкіндіктері және қауіптеріне, ал бәсеке позицияларының өлшемдері ұйымның күшті және әлсіз тұстарына сәйкес.

Бірнеше бизнесте SWOT-талдаудың осы түрін жүргізу арқылы көпсалалы ұйым корпоративтік өнімділікті барынша арттыру үшін өз ресурстарын қалай инвестициялау керегін шеше алады. Тұтас алғанда, ұйымдар жеңімпаздарға және сұрақ белгілеріне инвестиция салуы керек (мұнда саланың тартымдылығы мен бәсеке позициясы қолайлы); орта кәсіпкерлік пен тауар өндірушілердің нарықтық позициясын ұстап тұруы керек (мұнда индустрияның тартымдылығы мен бәсеке позициясы орташа) және жеңілгендерді сатуы керек. Мысалы, Unilever өзінің бизнес портфелін ұқсас құрылымды пайдалана отырып бағалады, нәтижесінде, басқа фирмалар сияқты, фирманың табыстылығына да ықпал етпейтін бірнеше химиялық бірліктерді сатуға шешім қабылдады. Содан кейін фирма осы табыстардан түскен пайдаға өзінің өндірісіне байланысты Ben&Jerry's Homemade және Slim-Fast сияқты бизнесті сатып алды.[40] Соңғы экономикалық құлдырау кезеңінде көптеген көпсалалы компаниялар тиімсіз кәсіпорындарды сатуда немесе жа-

GE – Мак-Кинзи матрицасы (GE «бизнес экраны») – бизнесті екі өлшем бойынша бағалау әдісі: (1) саланың тартымдылығы және (2) бәсеке позициясы. Жалпы сала неғұрлым тартымды және позицияға бәсеке неғұрлым үлкен болса, ұйым бизнеске соғұрлым көбірек инвестиция салуы керек

7.4-СЫЗБА. GE – МАК-КИНЗИ МАТРИЦАСЫ

GE – Мак-Кинзи матрицасы – БКТ матрицасына қарағанда портфельді басқарудың күрделі тәсілі. Сызбада көрсетілгендей, бизнестің бәсекелік позициясын және индустрияның тартымдылығын анықтау үшін бірнеше фактор біріктіріледі. Өз кезегінде, бұл екі өлшем бизнесті жеңімпаздар, сұрақ белгілері, орташа бизнес, жеңілгендер немесе пайда өндірушілер ретінде жіктеу үшін қолданылуы мүмкін. Мұндай жіктеу менеджерлерге ұйымның ресурстарын әртүрлі іскерлік мүмкіндіктер бойынша тиімдірек бөлуге мүмкіндік береді.

Бәсеке позициясы
1. Нарық үлесі
2. Технологиялық ноу-хау
3. Өнім сапасы
4. Қызмет көрсету желісі
5. Бағалардың бәсекеге қабілеттігі
6. Операциялық шығындар

Индустрияның тартымдылығы
1. Нарықтық өсу
2. Нарық ауқымы
3. Капиталға қойылатын талаптар
4. Бәсеке қарқыны

Дерекқоз: Strategy Formulation: Analytical Concepts, 1st edition, by Charles W. Hofer and Dan Schendel.Copyright © 1978. Reprinted with permission of South-Western, a division of Thomson Learning: www.thomsonrights.com. Fax 800-730-2215.

DU

буда агрессиялы тәсілдерді қолданды. Мысалы, Жапонияның Pioneer electronics өзінің теледидар шығару бизнесін сатты, Home Depot озінің Expo дизайнерлік дүкендерін жауып тастады, ал Textron жылжымайтын мүлікті қаржыландыратын бизнес-бөлімшені жапты.[41]

Менеджер жадынамасы

- ☐ Бизнесті әртараптандыруға шешім қабылданса, менеджерлер олардың түрлі нұсқаларын және әрқайсысының артықшылықтары мен кемшіліктерін білуі қажет.
- ☐ Басқа бизнестерді сатып алғанда, менеджерлер сатып алудың корпоратив деңгейдегі стратегиясына қаншалықты сәйкес келетінін түсіну керек.

Халықаралық және жаһандық стратегиялар

Стратегиялық менеджмент көптеген жағдайларда менеджерлер үшін үздіксіз міндет болып қала береді. Бірақ қазіргі күнгі менеджерлердің алдында тұрған маңызды және ерекше міндеттер жиынтығы – халықаралық және жаһандық стратегиялар.

Халықаралық және жаһандық стратегия құру

Жергілікті стратегия құруға қарағанда, халықаралық стратегия құру әлдеқайда күрделі.[42] Отандық фирманың стратегиясын әзірлейтін менеджерлер бір ұлттық үкіметті, бір валютаны, бір бухгалтерлік есеп жүйесін, бір саяси жүйені, бір құқықтық жүйені және әдетте бірыңғай тіл мен салыстырмалы біртекті мәдениетті ескереді. Керісінше, халықаралық фирма үшін стратегия әзірлеуге жауапты менеджерлер бірнеше үкіметті, түрлі валюталарды, бірнеше бухгалтерлік есеп жүйесін, бірнеше саяси және құқықтық жүйені және түрлі тілдер мен мәдениеттерді түсінуі керек.

Сонымен қатар халықаралық бизнестегі менеджерлер әлемнің түрлі бөліктерінде орналасқан бизнес-бірліктер арасында әртүрлі уақыт белдеулерімен, түрлі мәдени контекстермен және әртүрлі экономикалық жағдайларды, сондай-ақ олардың жұмысын бақылауда ұстау керек. Әдетте менеджерлер бұл қиындықтарды жаһандық кеңеюге әкелетін қосымша мүмкіндіктер үшін қолайлы мәміле деп қарастырады. Шынында да, халықаралық компаниялар отандық фирмаларға қол жетпейтін бәсекелік артықшылықтың үш көзін пайдалануға мүмкіндік береді.

Жаһандық тиімділік. Халықаралық фирмалар өз тиімділігін отандық фирма қол жеткізе алмайтын бірнеше тәсілмен жақсарта алады. Олар орналасу тиімділігін әлемнің кез келген жерінде, олардың өндіріс немесе тарату шығындарын төмендететін немесе өз клиенттеріне ұсынатын қызмет сапасын жақсартатын орындарда орналастыра алады. Мысалы, спортқа арналған аяқкиім өндірісі өте көп күш жұмсауды қажет етеді, ал Nike бәсекелестерінің көпшілігі сияқты, өндірісін еңбек өнімділігі өте төмен елдерде орналастырған.[43] Сол сияқты халықаралық фирмалар бірнеше елге қызмет ететін фабрикалар салу арқылы өндіріс шығындарын ауқымды экономикаға бағыттау арқылы төмендетуі мүмкін. Өздері кіретін елдердің әрқайсысындағы өнімдер желісін кеңейте отырып, халықаралық фирмалар өндіріс көлемін төмендетіп, маркетингтік шығындарды азайтады және экономикасының деңгейін жоғарылатады. Фирмалар қашықтағы қызметке бақылауды күшейту үшін операцияларды орталықтандыру шараларын жасайды.

Мультинарық икемділігі. Алдыңғы тараулarда талқылағанымыздай, елдердің саяси, экономикалық, құқықтық және мәдени орталарында зор айырмашылықтар бар. Сонымен қатар бұл орта үнемі өзгеріп отырады: жаңа заңдар қабылданады, жаңа үкімет сайланады, экономикалық саясат өзгереді, ұлттық нарыққа жаңа бәсекелестер кіруі (немесе нарықтан шығуы) мүмкін. Осылайша, халықаралық компаниялар ортадағы көптеген өзгерістерге жауап беруде қиындықтарға тап болады. Көбінесе фирмалар мұндай өзгерістерге тез жауап беру үшін жергілікті менеджерлерге уәкілеттілік беруді тиімді деп есептейді. Алайда отандық фирмалардың халықаралық фирмалардан айырмашылығы – олар бірыңғай ішкі орта жағдайындағы өзгерістерге жауап береді және әрекет ете алады. Халықаралық компаниялар да бір елдегі өзгерістерді енгізу арқылы басқа елдің өзгеруіне жауап бере алады. Мысалы, Tyson Foods тауық компаниясы АҚШ тұтынушылары арасында тауықтың төс етіне сұраныс

Tyson Foods компаниясы оралған тауық етінің сатылуын арттыру үшін, мультинарықтық икемділікке капитал құяды. АҚШ тұтынушылары арасында тауықтың төс етіне сұраныс ұлғайды, бірақ тауықтың сан еті мен басқа бөліктеріндегі қара етке қызығушылық танытпайды. Дегенмен тауықтың бұл бөліктері әлемнің кейбір аймақтарында, әсіресе Ресей мен Қытай сияқты елдерде жоғары сұранысқа ие. Мысалы, суреттегі жұмысшылар қытайлық тұтынушыларға Tyson тауық сирақтары мен сан етін жинастыруда. Зауыттың өзі – Tyson мен Қытайдың Шаньдун провинциясындағы қытай инвесторлары арасындағы бірлескен кәсіпорын.

артуына ықпал етті. Tyson тауықтың тос етін өндірумен қатар, АҚШ тұтынушылары жақтырмайтын тауық сирақтары мен сан етін өндіретін. Tyson тауық сирақтары мен сан етін де қара етті жақсы көретін Ресей нарығына және тауықтың сан еті деликатес болып саналатын Қытай нарығына бағыттады. Осылайша, Tyson өзі өндіретін тауықтың сан және аяқ етінің көпшілігін осы елдердің нарығына экспорттады.

Дүниежүзілік оқыту. Мультиұлттық корпорациялардың әртүрлі операциялық орталары ұйымдық оқытуға да үлес қосуы мүмкін.[44] Операциялық ортадағы айырмашылықтар бір елдің фирмасына қарағанда басқа елде озгеше жұмыс істеуі мүмкін. Алғыр фирмалар осы айырмашылықтардан сабақ алып, басқа елдердегі фирмалардың операциялық жұмыстарын жақсарту үшін қызметкерлерін оқытады.[45] Мысалы, McDonald's американдық менеджерлер «мейрамханалар қала маңында және шағын қалаларда орналасуы керек» деп ойлайтын. Жапон франчайзи McDonald's компаниясын қаладағы әкімшілік гимаратында мейрамхана ашуға көндірді. Бұл мейрамханалар McDonald's компаниясының басшыларына мейрамхана орналастыру критерийлерін қайта қарауға мүмкіндік берді. Кездейсоқ орындар – кеңсе гимараттары, Walmart супермаркеттері, тіпті ұшақтар да – фирма өсуінің маңызды көзі деп саналады.

Өкінішке қарай, бұл үш факторды бір мезгілде пайдалану қиын. Фирманың бір бірлігі дүниежүзі бойынша барлық тапсырмаларға жауап берсе, жаһандық тиімділік оңай болуы мүмкін. Мысалы, Мюнхендегі штаб-пәтерінде BMW компаниясының инженерлік-техникалық персоналы компанияның жаңа автомобильдерін зерттеуге және жобалауға жауап береді. Зерттеулер мен әзірлемелерді (R&D) бір жерге орналастыру арқылы BMW-нің жаңа трансмиссияны жобалаумен шұғылданатын инженерлері жаңа қозғалтқыштарды жобалаумен айналысатын әріптестерімен үйлесімді жұмыс істей алады. Дегенмен BMW түрлі елдердегі тұтынушылар қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін, өз өнімін реттеу қабілетіне оның R&D операцияларын орталықтандырылған бақылауы кедергі келтіреді. Оның көлікке шынаяқ ұстағыш орнату туралы қарапайым ұсынысына назар аударайық.

Германияның жоғары жылдамдықты автобандарында қауіпсіз жүретін автомобильдерді жобалау кезінде компания инженерлері шынаяқ ұстағыш маңызды емес, керісінше, қауіпті деп шешті. Алайда Құрама Штаттарда жүру жылдамдығы әлдеқайда төмен, ал АҚШ тұтынушыларына сатылатын автокөліктерде шынаяқ ұстағыш қажет нәрсе болатын. Осы маңызды мәселе BMW неміс инженерлері мен американдық маркетинг менеджерлері арасындағы ұзаққа созылған дауға айналды. Көптеген пікірталастардан кейін фирманың Солтүстік Америкада сатылатын автомобильдерінде стандарт шынаяқ ұстағыш қосылатын болды.

Осы мысал корсеткендей, фирманың бір бірлігінде тым көп күш орталықтандырылған болса, онда олар басқа нарықтардағы тұтынушылардың қажеттіліктеріне аса назар аудармайды. Керісінше, мультиұлттық икемділік фирма жауапкершілікті жергілікті еншілес компаниялардың басшыларына жүктеген кезде артады. Жергілікті менеджерлердің жауапкершілігі әрбір еншілес компанияда фирма қызмет ететін әр нарықтағы потенциал клиенттердің нақты қажеттіліктері мен тілектерін қанағаттандыру үшін өз өнімдерін, кадр саясатын, маркетингтік техниканы және басқа да іскерлік тәжірибені бейімдеуге мүмкіндік береді. Алайда бұл икемділік өнімділікті, маркетингті және ғылыми-зерттеу жұмыстарын жүргізу сияқты салаларда жаһандық тиімділікке қол жеткізуге мүмкіндік бермейді.

«Қанша қиын болса да, бәрін өзіміз жасауға тырысу қажет емес екенін білдік. Әр елдің мәдениеті басқа, дүкендерді жергілікті тұрғындар басқарғаны дұрысырақ».

– ФРАНК ТОСКАН, MAC COSMETICS ҚҰРЫЛТАЙШЫСЫ[46]

Бұдан басқа жаһандық тиімділік немесе мультиұлттық икемділік ізденістері дүниежүзіндегі оқытуды ынталандыруға тырысуы мүмкін. Жаһандық тиімділікті қамтамасыз студі көздейтін фирманың бір бірлігіндегі орталықтандырылған күш, фирма-

ның басқа бөлімшелері алған сабақтар мен ақпаратты ескермеуі мүмкін. Сонымен қатар басқа бөлімшелер штаб-пәтердегі «саяншылардың» өздерін елемейтінін білсе, онда ақпарат алуға да ынтасы болмайды. Жергілікті еншілес басқарушылардың қолындағы билікті орталықсыздандыру ұқсас проблемаларды тудыруы мүмкін. Орталықтандырылмаған құрылымда бір еншілес фирманың басқалармен білім алмасуы қиын болуы мүмкін. Жергілікті еншілес фирмалар жергілікті жағдайға әсер етпейтін сыртқы ақпаратты ескермей, автоматты түрде шешім қабылдай алады. Дүниежүзілік оқыту мақсатын алға қоятын фирмалар өзінің еншілес ұйымдары мен корпоративтік штаб-пәтерлері арасында білім алмасуға ықпал ететін ұйымдық құрылымды пайдалануы керек. Фирмалар сондай-ақ штаб-пәтерде және еншілес ұйымдарда менеджерлерді әлемдік білім алу мүмкіндігіне ие болуға, таратуға және әрекет етуге жетелейтін ынталандырушы құрылымдар құруы керек.

Халықаралық бизнестің стратегиялық баламалары

Әдетте халықаралық компаниялар жаһандық тиімділіктің, мультиұлттық икемділіктің және дүниежүзілік оқытудың үш мақсатын теңдестіруге тырысқанда төрт стратегиялық баламаның бірін қабылдайды. Осы стратегиялық баламалардың бірі – **бизнес жүргізу үлгісін қайталау стратегиясы**. Осы тұрғыдан алғанда, отандық фирмада дамып келе жатқан негізгі құзыретті немесе фирманың ерекше артықшылығын сыртқы нарықта негізгі бәсекелік қаруы ретінде пайдаланады. Басқаша айтқанда, фирма өзінің ішкі нарығында өте жақсы істейтін жұмыстарын сыртқы нарықта қайталауға тырысады. Мысалы, Mercedes-Benz компаниясының бизнес жүргізу үлгісін қайталау стратегиясы оның танымал брендіне және жоғары жылдамдықта қауіпсіз саяхат жасауға ыңғайлы жабдықталған, сәнді автомобильдер құрастыру мүмкіндігіне байланысты. Mercedes-Benz – табыс деңгейі және өз өнімдеріне деген сұраныс сонша лықты жоғары болмағанына қарамастан, халықаралық стандарттарға сай келетін нарық сегменті. Азиядағы, Еуропадағы және Американдағы тұтынушылар автомобильдің мистикасына қызығады.

Мультиұлттық стратегия – халықаралық фирмаларға қолжетімді екінші балама. Өзін-өзі мультиұлттық корпорацияға тәуелді еншілес ұйымдардың жиынтығы ретінде басқарады және олардың әрқайсысы нақты ішкі нарыққа бағытталған. Сонымен қатар осы еншілес компаниялардың әрқайсысы оз өнімдерін, маркетингтік науқандарын және өзінің жұмыс әдістерін, жергілікті клиенттерінің қажеттіліктерін барынша қанағаттандыруға арналған операциялық қызметтерін еркін реттей алады. Әсіресе ұлттық нарықтар арасында айқын айырмашылықтар бар, өндіріс, тарату және маркетинг ауқымының экономикасы төмен болғанда және бас корпорация мен оның шетелдік еншілес компаниялары арасындағы үйлестіру құны жоғары болғанда, мультиұлттық ұстаным тиімді. Әрбір еншілес компания жергілікті нарыққа жауап беруі керек болғандықтан, бас компания әдетте еншілес компаниялардың басшыларына айтарлықтай билік пен өкілеттік береді. Екінші дүниежүзілік соғысқа дейін жұмыс істеген халықаралық компаниялар сол заманғы коммуникация мен көлік технологияларын ескере отырып, алыс шетелдік еншілес компанияларды басқарудағы қиындықтардан құтылу үшін осы стратегияны ұстанатын.

Жаһандық стратегия – халықаралық фирмалар үшін қолжетімді үшінші балама. Жаһандық корпорация дүниежүзін бірыңғай нарық ретінде қарастырады және оның басты мақсаты – бүкіл әлем бойынша клиент қажеттіліктерін қанағаттандыратын стандартталған тауарлар мен қызметтерді құру. Жаһандық стратегия көп ұлттық стратегияға қайшы. Мультиұлттық фирма әр елдегі клиенттерді ерекше деп есептейді, ал осы тұрғыдан алғанда, жаһандық корпорациялар клиенттердің азаматтығына қарамастан бірдей болады деп ұйғарады. Осылайша, жаһандық корпорация әлем нарығын біртұтас бірлік ретінде қарастырады, себебі корпорация өзінің өнімдерін әзірлейді, өндіреді және сатады. Ол өндірістің тиімділігін бірнеше фабрикада шоғырландырып, сол фабрикаларда өндірілетін тауарларды

Бизнес жүргізу үлгісін қайталау стратегиясы – отандық фирмада дамып келе жатқан негізгі құзыретті немесе фирманың ерекше артықшылығын сыртқы нарықта негізгі бәсеке қаруы ретінде пайдаланатын халықаралық стратегия

Мультиұлттық стратегия – өзін-өзі мультиұлтты корпорацияға тәуелді еншілес ұйымдар жиынтығы деп білетін және соған сәйкес қызмет істейтін нақты ішкі нарыққа бағытталған халықаралық стратегия

Жаһандық стратегия – компаниялар дүниежүзін бірыңғай нарық ретінде қарастыруы. Оның басты мақсаты – бүкіл әлем бойынша клиент қажеттіліктерін қанағаттандыратын стандартталған тауарлар мен қызметтер құрудың халықаралық стратегиясы

сатуға арналған жаһандық жарнама және маркетингтік науқандар құру арқылы өндіріс пен маркетинг ауқымының экономикасын жетілдіруге тырысады. Орталық штаб-пәтерде билік пен шешім қабылдау жауапкершілігін шоғырландырғандықтан, жаһандық корпорация әлемдік өндіріс пен маркетинг стратегияларын үйлестіруі керек.

Бизнес жүргізу үлгісін қайталау стратегиясы мен жаһандық стратегия арасында маңызды ұқсастық бар: фирма кез келген тәсілмен, әлемдегі кез келген жерде бизнес жүргізеді. Бұл екі тәсіл арасында маңызды айырмашылық та бар. Бизнес жүргізу үлгісін қайталау стратегиясын қолдана отырып, фирма іскерлік қызметті жүзеге асырудың ішкі әдістерін пайдаланады және осы тәсілді шетелдік нарықтарда да қолданады. Негізінде, осы стратегияны қолданатын фирмалар оның іскерлік тәжірибесі өзінің ішкі нарығында жұмыс істейтін болса, онда сол стратегия сыртқы нарықта да жұмыс істеуі керек деп санайды. Керісінше, жаһандық стратегияға сай жұмыс істейтін фирманың бастапқы нүктесі өз еліне негізделмейді. Ішкі нарық тұжырымдамасы, шын мәнінде, маңызды емес, себебі жаһандық фирма өзінің ішкі нарығын шетелдік сегменттерге бөлінбеген жаһандық нарық деп санайды. Жаһандық фирма өзінің барлық клиенттеріне ғаламдық нарықта қызмет көрсетудің ең жақсы әдісін табуға тырысады және соны ұстанады.

Халықаралық фирмалар қолдануы мүмкін төртінші тәсіл – **ұлтаралық стратегия**. Ұлтаралық корпорация көп салалы корпорацияның мақсат еткен жергілікті жауапкершіліктің пайдасы мен артықшылықтарын, жаһандық ауқымды тәжірибелерді біріктіруге тырысады. Ұлтаралық корпорация билікті орталықтандыру немесе орталықтандырмауды жүзеге асырмайды. Керісінше, тиімді және икемді болу мақсатына жету үшін ұйымның әр бірлігінің жауапкершілігін белгілейді.

Ұлтаралық корпорация корпоративтік штаб-пәтерде ғылыми-зерттеу және қаржы операциялары сияқты белгілі басқару функцияларын және шешімдерді орталықтандыруды таңдауы мүмкін. Адам ресурстарын және маркетингті басқару сияқты өзге басқару функциялары орталықтандырылмаған болуы мүмкін, бұл жергілікті еншілес фирмалардың менеджерлеріне оз бизнес қызметіндегі жергілікті мәдениетке және іскерлік ортаға қатысты жауапкершіліктерін реттеуге мүмкіндік береді. Мысалы, Microsoft корпорациясы жаңа бағдарламалық өнімдерді АҚШ-та шығарады, ал оларды ілгерілету бойынша жауапкершілікті шетелдік еншілес компанияларға жүктейді. Көптеген ұлтаралық корпорациялар бір өнім желісі бойынша жауапкершілікті – бір елдегі, ал басқа өнім желісі бойынша жауапкершілікті басқа елдегі бірліктеріне жүктейді. Ұлтаралық корпорациялар бір-біріне тәуелді операциялық желілерге қол жеткізу үшін әртүрлі еншілес компаниялар арасында интеграциялауға және координациялауға көп көңіл бөледі.

Ұлтаралық стратегия – жергілікті жауапкершіліктің пайдасы мен артықшылықтарын және жаһандық ауқымды тиімділіктердің пайдасын біріктіруге тырысатын халықаралық стратегия

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер мультиұлттық бизнестің негізгі стратегиялық нұсқаларын білуі керек.
- ☐ Менеджерлер халықаралық стратегиялық жоспарлау, отандық стратегиялық жоспарлауға ұқсайтынын да, бірақ одан өзгеше екенін де ұмытпауы керек.

Түйін

1. Стратегияның құрамдас бөліктерін, оның балама түрлерін, стратегия қалыптастыру және жүзеге асыру арасындағы айырмашылықтарды талқылаңыз.
   - Стратегия – ұйымның мақсатқа жету жолындағы кешенді жоспары.
   - Тиімді стратегия үш ұйымдастырушылық мәселені қарастырады: айрықша құзырет, салалар және ресурстар аясын кеңейту.
   - Ірі компаниялардың көпшілігі бизнес деңгейіндегі де, корпоратив деңгейіндегі де стратегияларды ұстанады.

- Стратегия қалыптастыру – ұйымның стратегияларын құруға немесе анықтауға қатысатын процестер жиынтығы.
- Стратегияны жүзеге асыру – бұл стратегияны орындау процесі.

2. Стратегия қалыптастыруда SWOT (күшті тұстар мен әлсіз тұстар, мүмкіндіктер мен қауіптер) талдауын қалай қолдану керегін сипаттаңыз.
   - SWOT-талдау ұйымның күшті тұстарын, әлсіз тұстарын, мүмкіндіктері мен қауіптерін қарастырады.
   - SWOT-талдауды қолдану арқылы ұйым өзінің миссиясын қолдайтын стратегияларды таңдайды:
   - мүмкіндіктері мен күшті тұстарын пайдаланады;
   - өз қауіптерін бейтараптандырады;
   - әлсіз тұстарын болдырмайды.
   - Жалпы күштерді елемеуге болмайды.
3. Бизнес деңгейіндегі стратегияны қалыптастыратын әртүрлі балама тәсілдерді анықтаң, сипаттаңыз.
   - Бизнес деңгейіндегі стратегия – белгілі бір салада немесе нарықта бизнес жүргізуге арналған ұйымның жоспары.
   - Портердің айтуынша, бизнес деңгейіндегі стратегия былайша жүзеге асырылады:
     - жіктеу стратегиясы;
     - шығындар бойынша басымдық стратегиясы;
     - шоғырландыру стратегиясы;
   - Майлс-Сноу деректері бойынша, ұйымдар бизнес деңгейіндегі төрт стратегияның бірін таңдай алады:
     - ізденуші;
     - қорғанушы;
     - талдаушы;
     - сезімтал.
   - Бизнес деңгейіндегі стратегия өнімдердің өмірлік циклі кезеңдерін де ескеруі мүмкін.
4. Бизнес деңгейіндегі стратегиялар қалай жүзеге асатынын сипаттаңыз.
   - Бизнес деңгейіндегі стратегияны жүзеге асыру маркетинг, сату, бухгалтерлік есеп, қаржы және өндіріс салаларына байланысты.
   - Мәдениет те стратегияны жүзеге асыруға әсер етеді.
   - Портердің жалпы стратегияларын жүзеге асыру, осы ұйымдық салалардың әрқайсысында әртүрлі қажеттіліктерді талап етеді.
   - Майлс-Сноу стратегияларын іске асыру ұйым құрылымы мен тәжірибесіне әсер етеді
5. Корпоратив деңгейде стратегия қалыптастырудағы әртүрлі балама тәсілдерді анықтаңыз және сипаттаңыз.
   - Корпоратив деңгейдегі стратегия – ұйым бірнеше ұйымның қызметін басқару үшін пайдаланатын жоспар.
   - Әртараптанбаған фирма дара өнім стратегиясын іске асырады.
   - Ұйым қандай да бір түрде байланысқан бизнестер жиынтығын басқарғанда, әртараптану түрлі жіктеу стратегиясын қолданады.
   - Ұйым бір-бірімен байланысты емес бизнес-топтарды басқарғанда, байланыссыз әртараптану стратегиясын қолданады.
6. Корпоратив деңгейдегі стратегиялар қалай жүзеге асатынын сипаттаңыз.
   - Корпоратив деңгейде стратегияны іске асыру екі мәселені:
     - көпсалалы ұйым қалай жұмыс істейтінін;
     - ұйым әртараптанғаннан кейін басқару тәсілдері қандай болатынын шешеді.
   - Бизнес оны үш жолмен жүзеге асырады:
     - жаңа өнімдер әзірлеу;
     - жабдықтаушыларды (кері тік интеграция) немесе клиенттерді (тура тік интеграция) ауыстыру;
     - бірігу және жұтылу.
   - Ұйымдар портфельді басқару тәсілдерін қабылдаған ұйым құрылымы арқылы әртараптандыруды басқарады.
   - БКТ матрицасы нарықтық үлесі мен нарықтық өсу қарқынына қарай әртүрлі бизнес ұйымдарын иттер, сауын сиырлары, сұрақ белгілері немесе жұлдыздар ретінде жіктейді.
   - GE – Мак-Кинзи матрицасы компанияның бизнесті салалық тартымдылық пен бәсеке позициясына сәйкес жеңімпаздар, жеңілгендер, сұрақ белгілері, орта бизнес немесе пайда өндірушілер ретінде жіктейді.
7. Халықаралық және жаһандық стратегияны талқылаңыз.
   - Отандық және халықаралық стратегияларды дамытуда көптеген ұқсастықтар бар болса да, халықаралық фирмаларда отандық фирмалар қол жеткізе алмайтын бәсекелік артықшылықтың үш қосымша көзі бар:
     - жаһандық тиімділік;
     - мультиұлттық икемділік;
     - дүниежүзілік оқыту.
   - Халықаралық бизнеске қатысатын фирмалар әдетте төрт стратегиялық баламаның бірін қабылдайды:
     - бизнес жүргізу үлгісін қайталау стратегиясы;
     - көпұлтты стратегия;
     - жаһандық стратегия;
     - ұлтаралық стратегия.
   - Осы стратегиялардың әрқайсысының фирмалардың жергілікті жағдайларға жауап беруіне және жаһандық тиімділіктің пайдасына қол жеткізуге көмектесу мүмкіндіктері тұрғысынан артықшылықтары мен кемшіліктері бар.

DU

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. SWOT-талдаудың төрт бөлігін анықтаңыз.
2. Айрықша құзырет, бәсекелік артықшылық және тұрақты бәсекелік артықшылық арасындағы байланысты сипаттаңыз.
3. Портердің жалпы стратегияларын және Майлс-Сноу стратегияларын атаңыз және сипаттаңыз.
4. БКТ матрицасы ұяшықтарының бизнес сипаттамалары қандай?

Талдау сұрақтары

5. Ұйымның мақсатты стратегияны қолдану процесін сипаттаңыз. Ол процесс ұйым төтенше стратегияны жүзеге асырғандағы процестен қалай ерекшеленеді?
6. Фирма бизнес деңгейдегі және корпоратив деңгейдегі стратегияның қайсысын бірінші кезекте құруы керек? Фирманың бизнес және корпоратив деңгейдегі стратегиялары арасындағы қатынасты сипаттаңыз.
7. Volkswagen 1970 жылы Құрама Штаттарда өзінің Beetle маркалы автокөлігін сатуға шығарды. Beetle көлігінің алғашқы түрі арзан материалдардан жасалған еді, енді тиімді жаппай өндіру технологиясын қолданған және бірнеше нұсқасын ұсынды. Содан кейін 1990 жылдары, Volkswagen қосымша опциялары бар және ауқатты сатып алушыларға арналған ерекше стильді жаңа Beetle автокөлігін ұсынады. Volkswagen Beetle көлігінің алғашқы түрін шығарғанда жіктеу, бағаны жалпы басқару немесе шоғырландыру стратегияларының қайсысын ұстанды? Volkswagen жаңа Beetle көлігімен қандай стратегия ұстанды? Жауаптарыңызды түсіндіріңіз.

Тапсырма сұрақтары

8. Шағын кәсіп иесі және менеджер екеніңізді елестетіңіз. Өз бизнесіңіздің стратегиясын жазыңыз. Үш негізгі стратегиялық компонентті қолданыңыз.
9. Менеджермен сұхбаттасып, Портердің жалпы стратегияларына, Майлс-Сноу типологиясына және әртараптану дәрежесіне сәйкес, ұйымның бизнес және корпоратив деңгейдегі стратегияларын топтастырыңыз.
10. Корпорацияның дара өнім стратегиясы, байланысты және байланыссыз әртараптану стратегиясы үлгісін келтіріңіз. Стратегияға сүйене отырып, әр фирмадан қандай деңгейдегі өнімділікті болжайтыныңызды сипаттаңыз? Болжамдарыңыз дәл екенін көру үшін фирманың табыстылығын тексеріңіз.

Тиімді шешім қабылдау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Шешім қабылдау дағдылары – проблемаларды және мүмкіндіктерді дұрыс тану және анықтау, содан кейін проблемаларды шешу немесе мүмкіндіктері бойынша капиталдандыру үшін тиісті әрекеттерді таңдауға мүмкіндік береді. Осы тарауда айтылғандай, көптеген ұйымдар стратегия қалыптастыру процесінің бір бөлігі ретінде SWOT-талдауды пайдаланады. Осы жаттығу менеджерлерге сондай талдауды орындау үшін қажет ақпаратты алуға, сондай-ақ шешім қабылдауда негіз ретінде қалай пайдалануға болатынын түсінуге көмектеседі.

Жаттығу алғышарты

SWOT – *күшті тұстар, әлсіз тұстар, мүмкіндіктер мен қауіптер* деген ағылшын тіліндегі сөздерден аббревиатура. SWOT идеясы – жақсы стратегияның қауіптерін бейтараптандырып, әлсіз тұстарын болдырмау немесе түзету кезінде ұйымның мүмкіндіктері мен күшті тұстарын пайдалану.

Сізді электр қозғалтқыштарын, ажыратқыштар және индустриялық мақсаттар үшін электрон компоненттерді өндіретін орта бизнес компаниясы жұмысқа қабылдады. Соңғы жылдары фирманың қаржылық көрсеткіштері бірте-бірте төмендеді, сіздің міндетіңіз – компанияның табыстылығын арттыру.

DU

Бір кездері фирма табысты болған, өйткені жоғары сапалы өнімге сұраныс бар еді. Алайда соңғы жылдары басшылық нарықтағы жаңа бәсекелестер қойған бағаға сай болу үшін шығындарды азайту амал-тәсілдерін қолданды. Өкінішке қарай, стратегия күткен нәтиже бермеді, шығындарды азайту өнім сапасының төмендеуіне әкеліп соқты. Сіз жаңа стратегия қажет екенін түсініп, SWOT- талдаудан бастау қажет деп шештіңіз.

Тапсырма

Жағдайға қарай, мынадай қадамдар жасаңыз:

1. Фирманың күшті тұстары, әлсіз тұстары, мүмкіндіктері мен қауіптері туралы ақпарат жинау үшін пайдаланатын ресурстар тізімін жасаңыз.
2. Содан кейін өзіңізге сұрақ қойыңыз: Интернеттен қандай ақпарат табуға болады? Интернеттен қандай ақпаратты табу мүмкін емес?

   (*Ескерту:* Интернетті пайдаланған кезде нақты веб-сайт немесе URL көрсетіңіз.)
3. Әрі қарай сенімді ақпарат жазылған әрбір ресурсты бағалаңыз.
4. Соңында, өзіңізге сұрақ қойыңыз: қолыңыздағы ақпаратқа сүйене отырып, қандай шешім қабылдайсыз?

Тиімді ой тұжырымдау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Ой тұжырымдау дағдылары абстракт ойлауды талап етеді және фирманың стратегиясын басқаруға жауапты топ-менеджерлер үшін өте маңызды. Стратегиялық басқару бәсекелі ортада мақсаттарға ұмтылу процесі болғандықтан, соғыс немесе спортқа байланысты метафораларды қолданады. Адамдардың ынтымақтастық – бәсекеге қабілетті стратегия баламасы екенін ұмытып кетуінің бір себебі осы. Шынында да, ынтымақтастық көптеген елдерде көптеген жылдар бойы танымал бизнес-стратегия болып келеді, сондай-ақ стратегиялық одақтар мен венчурлер сияқты, ынтымақтасқан баламаларды таңдау АҚШ-та дамып жатыр. Бұл жаттығудағы ойын бәсекелік стратегияға балама ретінде бірлескен стратегияның артықшылықтарын бейнелеуге арналған.

Жаттығу алғышарты

Әрине, бәсекелік және ортақ стратегиялар ұйымдық тұрғыдан жүзеге асырғанда күрделі болуы мүмкін. Дегенмен қаранайым ойын арқылы мәселені жеңілдете аламыз. Осы ойында ойын теориясының негізгі көзқарастарын айқындауда өте пайдалы болған классикалық жағдай қарастырылған. «Тұтқын дилеммасы» ойынының сценарийі:

> *Билік органдары, қылмыс жасаған екі қылмыскердің екеуін де соттауға дәлел жеткіліксіз деп ойлайды. Сондықтан олар екі қылмыскерді бөліп, әр тұтқынмен келісім жасайды.*
>
> - Бір тұтқын екіншісін айыптаса, ал екіншісі оны айыптаудан бас тартса, бірінші тұтқын босатылады, ал екіншісі 10 жылға бас бостандығынан айырылады.
> - Екі тұтқын да бір-бірін айыптаудан бас тартса, онда екеуі де алты айға бас бостандығынан айырылады.
> - Екі тұтқын бір-бірін айыптаса, онда екеуі де 5 жылға бас бостандығынан айырылады.
>
> *Тұтқындар екі нұсқаның біреуін таңдайды: түрмеге отыру немесе бостандыққа шығу.*
>
> *Ұсталғандарға ең төменгі ұсыныс ұтымды деп есептегенде, қайсысы ұтымды нәтиже, яғни екі тұтқынға да ең тиімді нәтиже болады?*

Ұсталғандардың *екеуі* үшін де ұтымды нәтиже – өзара әрекеттесу және бір-бірін айыптамау: әрқайсысы мүмкін болған ең аз жазаны (алты ай) алады. Бірақ бір-бірін айыптау жағдайы көп кездеседі, сондықтан екеуі де 5 жылға бас бостандығынан айырылады.

Ойын теоретиктері «Тұтқын дилеммасы» сценарийін гипотезалық жағдай ретінде пайдаланады, онда адамдар бірлескен немесе бәсекеге қабілетті әрекет жасау туралы шешім қабылдауға міндетті. Шынайы өмір бізді екі жаққа да пайдалы бола алатын көптеген «бәсекеге қабілетті» жағдайлармен таныстырса да, адамдар көбінесе бәсекеге ұмтылады – ұтымды нәтижеге қол жеткізе алмайды. Сіз ойнайтын ойын – осының бір көрінісі.

DU

Жаттығу тапсырмасы

1. Бірнеше шағын топқа бөлініп, оқытушыдан алған нұсқауларға сәйкес ойнаңыз.
2. Топтың нәтижелерін аудиторияға көрсетіңіз.
3. Әр топ ұсынған нәтижелерді талдап, нәтижелер бойынша ой бөлісіңіз.

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Тиімді стратегиялық менеджмент мықты ой тұжырымдау дағдыларын қажет етеді. Тиімді ой тұжырымдау дағдылары, өз кезегінде, проблемаларды шешу қабілеттеріне сүйенеді. Осы жеке бағалау сіздің өзіңізге тән проблема шешу стиліңізге түсінік береді.

Төмендегі сұрақтардың әрқайсысы үшін әдетте сіздің проблемаларыңыз бен мінез-құлқыңызды сипаттайтын жауапты таңдаңыз. Сұрақтарға дұрыс немесе бұрыс жауап жоқ. Әр сұрақтағы екі балама нұсқаның өзіңізге сәйкес келетінін белгілеңіз. Кейбір сұрақтар сізге бірдей ұнауы немесе ұнамауы мүмкін. Дегенмен дұрыс бола тұра, күнделікті өмірде не істейтініңізге, не сезінгеніңізге қатысты сипаттама баламасын таңдауға тырысыңыз. Сіз жұптармен жұмыс істейсіз және 5 ұпайды бөлісесіз. Ұпайлар А және В әріптері комбинациясының жұптары арасында бөлінуі мүмкін.

- Сізге А толық сәйкес, ал В сәйкес болмаса, онда

$$\frac{A|B}{5|0}$$

жауап парағына А = 5 және В = 0 деп жазыңыз.

- Сізге А әлдеқайда көбірек сәйкес және В біршама қатысты болса, онда

$$\frac{A|B}{4|1}$$

жауап парағына А =4 және В = 1 деп жазыңыз.

- Сізге В-ға қарағанда А сәл көбірек сәйкес келетін болса, онда

$$\frac{A|B}{3|2}$$

жауап парағына А = 3 және В = 2 деп жазыңыз.

- Жоғарыдағы үш комбинацияның әрқайсысы кері жағында болуы мүмкін. Мысалы,

$$\frac{A|B}{2|3}$$

Сізге А-ға қарағанда В әлдеқайда сәйкес болса, жауап парағына А = 2, В = 3 деп жазыңыз (және сол сияқты А = 1, В = 4; немесе А = 0 және В = 5)

Әр жұпқа берілген нөмірлер 5 ұпайға тең екеніне көз жеткізіңіз. Әр мәселені өз мінез-құлқыңызға келтіріңіз. Есіңізде болсын, дұрыс немесе бұрыс жауап жоқ. «Дұрыс» жауап беру әрекеті сіздің жауаптарыңыздың мәнін бұрмалайды және түгендеу нәтижелерін жарамсыз етеді.

Сұрақтар	Ұпайлар	
1. Сіз –		
(А) прагматиксіз	А	В
(В) идеалистсіз		
2. Сіз көбінесе... әсер аласыз		
(А) стандарттардан	А	В
(В) көңіл-күйден		
3. Сіз әр нәрсенің ... байланысты болуына назар аударасыз		
(А) жағдайға	А	В
(В) сіздің көңіл-күйіңізге		
4. ... жаман		
(А) тек пайдасы тиетін істермен айналысқан	А	В
(В) күнде қайталанатын істермен айналысқан		
5. Сіз ... көбірек көңіл бөлесіз		
(А) тәртіпке бойсұнған адамға	А	В
(В) шығармашылық адамына		
6. Өзгелерді айыптағанда, сіз көбінесе ... назар аударасыз		
(А) ережеге	А	В
(В) жағдайға		
7. Сізді... көбінесе қызықтырады		
(А) не болғаны	А	В
(В) не болатыны		
8. Сіз ... жиі жүгінесіз		
(А) парасатты ақылға	А	В
(В) жылы сезімдерге		

9. Сіз көбінесе –

	A	B
(A) қалыпты адамсыз		
(B) шығармашылық адамсыз		

10. Сіз көбінесе... мінез-құлық көрсетесіз

	A	B
(A) адал (сенімді)		
(B) қисынды		

11. Сіз көбінесе...

	A	B
(A) әрекетке бейімсіз		
(B) тоқырауға бейімсіз		

12. Сіз көбінесе шешім қабылдарда ... құлақ саласыз

	A	B
(A) ақылыңызға		
(B) жүрегіңізге		

13. Сіз көбінесе өз бойыңыздағы... мақтан тұтасыз

	A	B
(A) шынайы көзқарасты		
(B) шығармашылық қабілетті		

14. Осы екеуінің қайсысы сізге тән –

	A	B
(A) Сіз оз пікіріңізді дәлелдеуге бейімсіз		
(B) Сіз басқалардың ойымен келісесіз		

15. Сізді көбінесе ... қызықтырады

	A	B
(A) себептер		
(B) салдар		

16. ... болған жақсы

	A	B
(A) Әділ		
(B) Сезімтал		

17. Сіз көбінесе уақытыңызды ... өткізесіз

	A	B
(A) шыншыл адамдармен		
(B) қиялшыл адамдармен		

18. Сіз өзіңізді қалай сипаттар едіңіз –

	A	B
(A) қатал адам		
(B) жұмсақ адам		

19. Достарыңыз сізді ... деп атайды

	A	B
(A) жаңа идеялары сәтсіздікке ұшыраған адам		
(B) шыншыл адам		

20. ... көрсететін адам болған жақсы

	A	B
(A) Сезімдерін		
(B) Ақылын		

DU

Жұмыс барысындағы менеджмент

XX ғасырдың таңғажайып стратегиясы

«Біз де бизнестегі адамдар сияқты, [қауіптерге және қиындықтарға] дайын болуға тиіспіз, олар күш-жігерін бос сөз бен бос әрекетке жұмсамайды».

– НЕЛЬСОН МАНДЕЛА

Африка ұлттық конгресінің (АҰК) көшбасшысы ретінде Нельсон Мандела Оңтүстік Африканың *апартеид* режимін құлату үшін күрестің ұйымның стратегиясын жоспарлауда маңызды рөл атқарды. Апартеид – нәсілдік сегрегацияның жүйелі саясаты – 1948–1994 жылдар аралығында Оңтүстік Африкада заңнама, полиция және қарсылықты күштеп тоқтату арқылы жүзеге асырылды. Мандела ереуілдерге, бойкотқа және озге де қорлыққа, соның ішінде зорлық-зомбылыққа қарсы тұруға шақырған көшбасшылар арасында билік репрессиясының күшеюіне қарсы тұратын тұлға болатын.

1964 жылы омір бойы абақтыда отыру жазасына кесілгенін ескере отырып, Мандела АҰК жұмысына үлес қосуда ұзақмерзімді стратегияны қабылдауға мәжбүр болды. Бақытымызға қарай, ол апартеидтің жойылатынына еш күмәнданбады және ол жаңа үкіметтің тізгінін қолға алып, режимін құлатқан үкіметтің жаңа жетістіктерге жетуін қамтамасыз етуге бағытталған стратегияларды ойластыруды тоқтатпады.

Австралияның Стратегиялық даму орталығының негізін қалаушы Норман Хорн (Norman Chorn)

Манделаны (2013 жылы қайтыс болған) ұзақмерзімді ойлау мен икемді тактиканың қарым-қатынасын түсінетін стратегиялық тұлға ретінде бағалайды. «Уақыт өте келе кошбасшылар мүмкіндіктер мен қиындықтар циклдеріне түсіп кетеді, бірақ мақсаттың маңызы қаншалықты жоғары болса, стратегияны түзету қажеттігін түсіну оңайырақ болады. Бұл сіздің әр қадамыңыздың түпкі мақсатыңызға қалай жақындатылатынын түсінуге көмектеседі», - дейді Хорн.

Мысалы, Манделаның зорлық-зомбылыққа қарсы азаматтық қарсылықта тактика ретінде дамып келе жатқан ұстанымын қарастырайық. 1950 жылдардың басында АҰҚ көбінесе ереуілдер мен наразылықтардан тұратын зорлық-зомбылық бағдарламасын қолдады, бірақ 1953 жылы Мандела «бұл стратегия жұмыс істемей тұр» деген қорытынды жасады. Сол жылдың қыркүйек айында ол «Бостандыққа апарар тар жол» («No Easy Walk to Freedom») деп аталатын сөзін сөйледі: «Қауіп-қатерлер мен қиындықтар бізді бұрын-соңды тоқтатқан емес. Біз енді қорықпаймыз. Біз де бизнестегі адамдар сияқты дайын болуға тиіспіз, олар күш-жігерін бос әңгімеге және бос әрекетке жұмсамайды».

1961 жылы ол өзінің алғашқы миссияларын – мемлекеттік мекемелерге арналған бомба шабуылдарын – сол жылдың желтоқсанында АҰҚ жарасты әскери қанатын құруға көмектесті. Мандела екі себептен зорлық-зомбылық тактикасын қабылдады. Біріншіден, ол бейбіт қарсылыққа қарсы үкіметтің күш қолдануын күшейтетін жалғыз тиімді әрекет деп санады. Екіншіден, ол АҰҚ-тан тыс радикал жастардың қаружарақ алуға дайын екеніне сенімді болды; егер АҰҚ оларға кошбасшы бола алмаса, онда ол апартеидтен кейінгі оңтүстік африкалық қоғамда көшбасшылыққа ұмтылған кез келген үміткерден бас тартар еді.

Мандела 1962 жылы тұтқынға алынып, 1964 жылы түрмеге қамалған болатын. 1985 жылы Пенсильвания университетінің Уортон бизнес мектебіндегі стратегиялық шешімдерді қабылдау бойынша профессоры Пол Шомайкер шамамен жиырма жылдық ауыр еңбек пен 3х3 метр түрме камерасында отырғаны Манделаның «ұлылығын мойындатқан маңызды кезеңінің» бірі екені туралы ойын айтты. Сол жылдың тамыз айында Оңтүстік Африка Президенті П.Бота, Мандела зорлық-зомбылыққа қарсы тактикасынан бас тартқан жағдайда, оны түрмеден босататынын айтты. «Ол зорлық-зомбылықтан бас тартсын», – деді П Бота. Мандела: «...Мен халықтың туғаннан бастап бостандыққа ие болу құқығын сатуға дайын емеспін», – деп жауап берді. Үкіметтің еркіндікке шығару туралы ұсынысынан бас тартқан Мандела зорлық-зомбылықты ақтауды негіздейтін ұзақмерзімді мақсаттарды ғана көздейтінін атап өтті. Ол Оңтүстік Африка қоғамын реформалаудың ұзақмерзімді мақсатын бәрінен де жоғары қойған көшбасшы ретінде танылды. «Манделаның тамаша хикаясы»:

басқа дақперкер кошбасшылар үшін құнды сабақ. Ең алдымен, оның моральдық тұрғыдан қарапайым көзқарасқа және маңызды стратегиялық шешімдердің дәйектілігіне әсер ету қабілеттің уақыт өте келе ... шын мәнінде, керемет нәтижеге жеткізгені маңызды». (Шомайкер)

Шомайкер Манделаның түрмеден шығудан бас тарту туралы стратегиялық шешімі «ситуациялық ахуалды түсінгенін» көрсетті, атап айтқанда, саяси өзгерістің сөзсіз және жақын қалғанына сендірді. Міне, сол кезде Мандела дұрыс шешім қабылдады: сол жылы халықаралық саяси және экономикалық қысым арқасында П. Бота оңжылдыққа созылған қақтығысты шешуге дайын екенін білдірді. 1985–1989 жылдар аралығындағы кезеңде Мандела түрмеде отырып, үкімет және апартеидке қарсы ұйымдар арасындағы келіссөздерге негіз болатын бірқатар құпия кездесулер өткізді. 1990 жылы П.Бота ізбасары Ф.Клерк АҰҚ-қа тыйым салынбайтын, 27 жыл түрмеден кейін Манделаның, сөзсіз, босатылатынын жариялады. АҰҚ және Оңтүстік Африка үкіметі өкілдері 1993 жылға дейінгі уақытша конституцияны ратификациялады. АҰҚ барлық сайлауларға қатысуға мүмкіндік алды және 1994 жылдың 27 сәуірінде өткен алғашқы сайлауында 62% дауыс жинады. Жаңадан құрылған Ұлттық бірлестік үкіметі жанындағы Ұлттық ассамблея Нельсон Манделаны президент етіп сайлады.

1993 жылдың маусым айында танымал қара нәсілді белсенді тұлғаны ақ нәсілді экстремист өлтіргенде жүргізілін жатқан келіссөзді бұзуға талпыныс жасалды. Крис Хани (АҰҚ қарулы қанатының бұрынғы басшысы) – апартеидке қарсы қозғалыстың жас және радикал фракциясының харизмалы өкілі және АҰҚ пен үкімет арасындағы келіссөздердің маңызды ойыншысы болатын. Ханиді өлтірген адам сотта оның өлімі келіссөздерді тоқтатып, Оңтүстік Африкада ақ нәсілділер билік басында қалғанын және нәсілдік соғыстың басталуын қалағанын айтты. Оның бұл ойы түгел дерлік жүзеге асты, себебі кек қайтару мақсатын желеу етіп, ел аумағында зорлық-зомбылық басталды.

Мандела жаңа конституция туралы келісімге келуді кейінге қалдыру мүмкін болмайтынын ескертіп, Шомайкерден басқа бір маңызды стратегиялық шешім күтті. Өзінің беделіне қауіп төнгендіктен, ол теледидар арқылы халықты тыныштық сақтауға және ұлттық бірлікке шақырды. Осы процесс арқылы ол күшті кошбасшы ретінде оз имиджін нығайтып, ақ нәсілді Оңтүстік Африка тұрғындарына АҰҚ басшылығы жаңа апартеидтен кейінгі үкіметті елді бірлікте ұстауға міндеттейтінін айтты.

Ресми хабарлама қауіпті шешім болды: Мандела зорлық-зомбылықты жоймаса, ол өзі де, оның ұйымы да оз партизандарын басқара алмайтынын, бүкіл елге кошбасшылықты қамтамасыз ете алмайтынын көрсе-

DEMO

тер еді. Норман Хорн үшін Манделаның бұл шешімі «жүйенің мінез-құлқын қалыптастырды» – ол адамның өмір сүруіне міндетті болатын «жүйе арқылы қалыптасқан» және озгертуге деген қарсылық сияқты мінез-құлық бар екенін түсінді. Мысалы, Оңтүстік Африканың ақ нәсілді азаматтарыда «айрықша құқықтарынан айырылу қаупі», ал қара нәсілді азаматтарына «құқықтарынан ұзақ уақыт бойы және жүйелі түрде бас тартуы» кедергі болатын. Әдеттегідей Хорн Манделаның «жүйе мен құрылымдар арқылы жағдайды шешу басшы үшін маңызды өзгерістер жасауға тырысатын жақсы нәтижелерді ұсына алатынын» түсінеді.

Кейс бойынша сұрақтар

1. Африкалық Ұлттық Конгресс (АҰҚ) сияқты ұйымның стратегияларын бизнес-ұйыммен салыстыруға бола ма? Бұл сұраққа жауап беру үшін «Стратегиялық менеджмент табиғаты» және «Стратегия құруда SWOT-талдауды қолдану» атты тарау секцияларына назар аударыңыз.
2. Норман Хорн: «Әрқашан ұзақмерзімді мақсатқа ұмтылыңдар», – деп кеңес береді.

   [Нельсон Мандела] кез келген қиындықтар мен кедергілерде өзінің көзқарастарын сақтап қалады және бәрін бақылап отырды. Ол жағдайдың өзгергені сияқты, өз көзқарастарын өзгерту керектігін мойындады, бірақ ол ешқашан өзінің мақсаттарына күмәнданған емес. Стратегиялық көшбастылық – мақсатыңыздың ұзақмерзімді және ауқымды көзқарастары болуын талап етеді. Бұл өзіңіз ұстанатын нақты тактикада икемді болуыңыз керек дегенді білдіреді. ... Сіздің қабылдайтын барлық шешімдеріңіз соңғы мақсатқа қалай жақындай алатыныңызға кепіл бола алады.

   Алдымен, Нельсон Манделаның ұзақмерзімді мақсаты қандай екенін өз сөзіңізбен түсіндіріңіз. Содан кейін оның стратегиялық шешімдерінің біреуі немесе екеуі сол ұзақмерзімді мақсатқа тікелей бағытталғанын түсіндіріңіз (мүмкіндігінше дәлірек).
   Қысқамерзімді тактиканы қолдану арқылы ол (немесе сіз) әр жағдай туындауы қатерінің алдын алу үшін не істеді?
3. Пол Шомайкердің айтуынша:

   «Нельсон Манделаның болашақ стратегиялық көшбасшылар, қоғамдық күштер, қастерлі құндылықтар және шешімдер қабылдаудың негізгі мерзімдері, саяси, құқықтық және экономикалық салалар бойынша ұсыныстары ел айта жүретіндей аса бағалы ой-тұжырымдарына айналуы мүмкін».

   Үлкен ұйымның қазіргі бас директоры осыдан қандай сабақ алады? Бұл сұрақтың жауабына жақындау үшін, алдымен, бас директор тап болған жағдайды – Манделаның басынан өткен қиындықтарға ұқсас сценарийді елестетіңіз. Содан кейін Мандела тәжірибесінен алынған сабақтарды қалай қолдануға болатыны туралы бірқатар ұсыныстар (мүмкіндігінше нақты) беріңіз.
4. Бұрынғы апартеидке қарсы көшбасшы Манделаның қозғалысты қарулы қарсылыққа ұласуына қарсы болмағанын есіне алады. «Ол ұлы көшбасшы болғандықтан, қозғалыстың азаматтық көтеріліс болғанын және негізінен зорлықсыз күрес екенін мойындады. Ұлы көшбасшы бұл қозғалысты қалай басқару керектігін біледі».

   Нельсон Манделаның ұзақмерзімді мақсаты қандай екенін өз сөзіңізбен түсіндіріңіз. Нельсон Мандела ұзақмерзімді мақсаттарына жетуі үшін, АҰҚ-ның әлеуметтік және саяси ортадағы зорлық-зомбылыққа түпкілікті қарсы тұрудағы ерекшеліктер қандай?

Дереккөз

Paul H. Schoemaker, «Lasting Legacy: Nelson Mandela's Evolution as a Strategic Leader», *Knowledge@Wharton* (July 9, 2013), http://knowledge.wharton.upenn.edu, on September 19, 2014; Norman Chorn, «Leadership Lessons from Nelson Mandela», *Innovatum* (January 2010), www.centstrat.com, on September 19, 2014; Ta-Nehisi Coates, «Mandela and the Question of Violence», *The Atlantic* (December 11, 2013), www.theatlantic.com, on September 21, 2014; Stephen Zunes, «Mandela's Utilitarianism and the Struggle for Liberation», *openDemocracy* (December 13, 2013), www.opendemocracy.net, on September 19, 2014; Robyn Dixon, «Nelson Mandela's Legacy: As a Leader, He Was Willing to Use Violence», *Los Angeles Times* (December 6, 2013), www.latimes.com, on September 22, 2014; Stefan Semanowitz, «Chris Hani's Assassination Put South Africa on the Brink of Civil War», *Vice* (April 11, 2013), www.vice.com, on September 22, 2014; Allan Little, «How Mandela Responded to the Assassination of Chris Hani» [video], BBC *Newsnight* (December 9, 2013), www.youtube.com, on September 23, 2014.

ЕСКЕРІҢІЗ Тоқмейілсімеу

1. Бірнеше анықтама:
   - Маркетингтік стратегия: сатылымды ұлғайтудың және тұрақты бәсекелік артықшылықтарына қол жеткізудің кешенді жоспары
   - Маркетингтік жоспар: нарықтық қажеттіліктерді қанағаттандыру және маркетингтік мақсаттарға қол жеткізу жоспары
   - Тактикалық маркетингтік жоспар: ағымдағы жылы жасалатын нақты іс-әрекеттерді сипаттайтын маркетингтік жоспар

Техникалық тұрғыдан алғанда, осы үш санаттың қайсысы жоғарыда сипатталған THG және THG: Catching Fire науқандарын жақсы сипаттайды? Ұсынылған кейсті егжей-тегжейлі қарап шығып, сұрақтың бірінші бөлігіне жауап беруде сіз Lionsgate мақсаттарын таңдап алған екі санат бойынша не айтар едіңіз?

2. Lionsgate – канадалық-американдық кинематография және тарату компаниясы. Солтүстік Американың ірі және ең табысты «мини-ірі» кинокомпаниясы – бұл американдық және канадалық кассалық кірістердің шамамен 90%-ына иелік ететін әртүрлі медиа конгломераттар сияқты үлкен емес. Ол дәстүрлі шетелдік және тәуелсіз фильмдерге назар аударғанымен, The Hunger Games сияқты бірнеше коммерциялық табысты фильмдер түсірді.

Lionsgate компаниясының *ұйымдық күшті тұстарын* THG кейсін негізге ала отырып сипаттаңыз. Кейбір айқын артықшылықтардан бөлек, қандай да бір ерекше құзыретті талап ете ала ма? THG кейсіне негізделіп, Lionsgate компаниясының *корпоративтік деңгейдегі стратегиялары* туралы не айтуға болады? Мысалы, ол *дара өнім стратегиясын* қалай жүзеге асырады? Байланысты әртараптандыру туралы не айтасыз?

3. The Hunger Games and The Hunger Games: Catching Fire сайттарынан (www.thehungergames.co.uk/ және www.catchingfiremovie.com/) басқа Lionsgate маркетологтары Facebook, Twitter, YouTube және Instagram сияқты әлеуметтік медиа арналарды пайдаланды. Бұл арналардың әрқайсысының айрықша ерекшеліктері қандай? Lionsgate маркетологтары оздерінің қолжетімді арналарының әртүрлі ерекшеліктеріне байланысты науқанның әртүрлі аспектілерін қалай жүзеге асырды?

4. Өзіңіз туралы не айтасыз? Әлеуметтік медна әдеттеріңіз және артықшылықтарыңыз қандай? Қандай желілерді қолданасыз және оларды не үшін қолданасыз? Сіз өзіңізді «арнайы мақсаты бар қонақ» немесе «әлеуметтік қонақ» деп санайсыз ба? «Фанатсыз» ба? Өз пікіріңізді білдіруге, көпіл аударуға, контекст таңдауға немесе «кім екеніңізді» анықтауға әлеуметтік медна «күш береді» деп ойлайсыз ба?

DU

Сілтемелер

1. Adam B. Vary, «Five Things You Should Know about the Curious New Marketing Campaign for 'The Hunger Games: Catching Fire,'» Buzzfeed (August 23, 2013), www.buzzfeed.com, on September 27, 2014; John Furrier, «How a Startup Powered Hunger Games into a Global Social Phenomenon – A Money Machine», Forbes (March 25, 2012), www.forbes.com, on September 26, 2014; Ari Karpel, «Inside 'The Hunger Games' Social Media Machine», Fast Company (April 9, 2012), www.fastcocreate, on September 26, 2014; Taylor Smith, «The Hunger Games Isn't Hungry for Social Media», prSPEAK (April 13, 2012), www.pancommunications.com, on September 29, 2014; Mike Girard, «The Hunger Games' Social Media Campaign: A Case Study in Content Marketing», exacttarget (March 26, 2012), www.exacttarget.com, on September 26, 2014; Marc Graser, «Lionsgate's Tim Palen Crafts Stylish Universe for 'Hunger Games: Catching Fire,'» Variety (October 29, 2013), http://variety.com, on September 27, 2014; Amy Wilkinson, «'Hunger Games' Goes Viral for 100-Day Countdown», MTV News (December 15, 2011), www.mtv.com, on September 28, 2014.
2. For early discussions of strategic management, see Kenneth Andrews, The Concept of Corporate Strategy, rev. ed. (Homewood, IL: Dow Jones–Irwin, 1980); and Igor Ansoff, Corporate Strategy (New York: McGraw-Hill, 1965). For more recent perspectives, see Michael E. Porter, «What Is Strategy?» Harvard Business Review, November–December 1996, pp. 61–78; Kathleen M. Eisenhardt, «Strategy as Strategic Decision Making», Sloan Management Review, Spring 1999, pp. 65–74; Sarah Kaplan and Eric Beinhocker, «The Real Value of Strategic Planning», Sloan Management Review, Winter 2003, pp. 71–80.
3. Hoover's Handbook of American Business 2015 (Austin, TX: Hoover's Business Press, 2015), pp. 32–33.
4. «Abercrombie & Fitch Improves Supply Chain with Management Dynamics», Retail Technology Review, April 13, 2010.
5. See Gary Hamel, «Strategy as Revolution», Harvard Business Review, July–August 1996, pp. 69–82.
6. See Henry Mintzberg, «Patterns in Strategy Formulation», Management Science, October 1978, pp. 934–948; Henry Mintzberg, «Strategy Making in Three Modes», California Management Review, 1973, pp. 44–53.
7. T. R. Holcomb, R. M. Holmes, Jr., and B. L. Connelly, «Making the Most of What You Have: Managerial Ability as a Source of Resource Value Creation», Strategic Management Journal, Vol. 32, No. 5, 2011, pp. 457–486.
8. Jay Barney, «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», Journal of Management, June 1991, pp. 99–120; see also T. Russell Crook, David J. Ketchen Jr., James G. Combs, and

Samuel Y. Todd, «Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis», Strategic Management Journal, 2008, Vol. 29, pp. 1141–1154.
9 Jay Barney, «Strategic Factor Markets», Management Science, December 1986, pp. 1231–1241. See also Constantinos C. Markides, «A Dynamic View of Strategy», Sloan Management Review, Spring 1999, pp. 55–64.
10 See Michael Porter, Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980).
11 Porter, Competitive Strategy. See also Colin Campbell-Hunt, «What Have We Learned about Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis», Strategic Management Journal, 2000, Vol. 21, pp. 127–154. See also Michael E. Porter, «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January 2008, pp. 79–90 for a recent update.
12 Ian C. MacMillan and Rita Gunther McGrath, «Discovering New Points of Differentiation», Harvard Business Review, July–August 1997, pp. 133–136.
13 «In a Water Fight, Coke and Pepsi Try Opposite Tacks», Wall Street Journal, April 18, 2009, pp. A1, A8.
14 «It Ain't the Bellagio...» Business Week, June 20–26, 2011, pp. 84–85.
15 Raymond E. Miles and Charles C. Snow, Organizational Strategy, Structure, and Process (New York: McGraw-Hill, 1978); see also Wayne DeSarbo, C. Anthony Benedetto, Michael Song, and Indrajit Sinha, «Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering the Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance», Strategic Management Journal, 2005, Vol. 26, pp. 47–74.
16 See Donald L. Laurie, Yves L. Doz, and Claude P. Sheer, «Creating New Growth Platforms», Harvard Business Review, May 2006, pp. 80–91.
17 «Inside RadioShack's Collapse», Bloomberg Businessweek, February 9–February 15, 2015, pp. 54–59.
18 See Lawrence G. Hrebiniak, «Obstacles to Effective Strategy Implementation», Organizational Dynamics, February 2006, pp. 12–21.
19 Robert Kaplan and David Norton, «How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization», Harvard Business Review, March 2006, pp. 100–109.
20 Donald Sull, Rebecca Homkes, and Charles Sull, «Why Strategy Execution Unravels – And What to Do About It», Harvard Business Review, March 2015, pp. 58–66.
21 Fortune, February 21, 2005, p. 100.
22 Suzanne Kapner, «The Almighty Dollar», Fortune, April 27, 2009, pp. 64–66.
23 See Scott D. Anthony, Matt Eyring, and Lib Gibson, «Mapping Your Innovation Strategy», Harvard Business Review, May 2011, pp. 104–113.
24 Larry Huston and Nabil Sakkab, «Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation», Harvard Business Review, March 2006, pp. 58–67.
25 Alfred Chandler, Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise (Cambridge, MA: MIT Press, 1962); Richard Rumelt, Strategy, Structure, and Economic Performance (Cambridge, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974); Oliver Williamson, Markets and Hierarchies (New York: Free Press, 1975).
26 «Mars's Takeover of Wrigley Creates a Global Powerhouse», Wall Street Journal, April 29, 2010, p. 1A.
27 K. L. Stimpert and Irene M. Duhaime, «Seeing the Big Picture: The Influence of Industry, Diversification, and Business Strategy on Performance», Academy of Management Journal, 1997, Vol. 40, No. 3, pp. 560–583.
28 See Chandler, Strategy and Structure; Yakov Amihud and Baruch Lev, «Risk Reduction as a Managerial Motive for Conglomerate Mergers», Bell Journal of Economics, 1981, pp. 605–617.
29 Chandler, Strategy and Structure; Williamson, Markets and Hierarchies.
30 For a discussion of the limitations of unrelated diversification, see Jay Barney and William G. Ouchi, Organizational Economics (San Francisco: Jossey-Bass, 1986).
31 See Belen Villalonga and Anita McGahan, «The Choice among Acquisitions, Alliances, and Divestitures», Strategic Management Journal, 2005, Vol. 26, pp. 1183–1208; see also Xiaoli Yin and Mark Shanley, «Industry Determinants of the 'Merger Versus Alliance' Decision», Academy of Management Review, 2008, Vol. 33, No. 2, pp. 473–491.
32 «Latest Merger Boom Is Happening in China, and Bears Watching», Wall Street Journal, July 30, 1997, pp. A1, A9; «A Breakthrough in Bavaria», BusinessWeek, August 4, 1997, p. 54.
33 http://www.brainyquote.com/quotes/keywords/acquisitions.html
34 Kathleen M. Eisenhardt and D. Charles Galunic, «Coevolving – At Last: A Way to Make Synergies Work», Harvard Business Review, January–February 2000, pp. 91–100; see also Harry G. Barkema and Mario Schijven, «How Do Firms Learn to Make Acquisitions? A Review of Past Research and an Agenda for the Future», Journal of Management, 2008, Vol. 34, No. 3, pp. 594–634.
35 «Mr. Clean Takes Car-Wash Gig», Wall Street Journal, February 5, 2011, p. B1. –
36 See Constantinoes C. Markides and Peter J. Williamson, «Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View», Academy of Management Journal, April 1996, pp. 340–367; see also Harry Bowen and Margarethe Wiersema, «Foreign-Based Competition and Corporate Diversification Strategy», Strategic Management Journal, 2005, Vol. 26, pp. 1153–1171.
37 See Barry Hedley, «A Fundamental Approach to Strategy Development», Long Range Planning, December 1976, pp. 2–11; Bruce Henderson, «The Experience Curve – Reviewed. IV: The Growth Share Matrix of the Product Portfolio», Perspectives, No. 135 (Boston: Boston Consulting Group, 1973).
38 «Yum Brands Will Sell A&W, Long John Silver's», USA Today, January 18, 2011, p. B3.
39 Michael G. Allen, «Diagramming G.E.'s Planning for What's WATT», in Robert J. Allio and Malcolm W. Pennington (eds.), Corporate Planning: Techniques and Applications (New York: AMACOM, 1979). Limits of this approach are discussed in R. A. Bettis and W. K. Hall, «The Business Portfolio Approach: Where It Falls Down in Practice», Long Range Planning, March 1983, pp. 95–105.
40 «Unilever to Sell Specialty-Chemical Unit to ICI of the U.K. for About $8 Billion», Wall Street Journal, May 7, 1997, pp. A3, A12; «For Unilever, It's Sweetness and Light», Wall Street Journal, April 13, 2000, pp. B1, B4.
41 «Unprofitable Businesses Getting Axed More Often», Wall Street Journal, February 17, 2010, pp. B1, B2.
42 Howard Thomas, Timothy Pollock, and Philip Gorman, «Global Strategic Analyses: Frameworks and Approaches», Academy of Management Executive, 1999, Vol. 13, No. 1, pp. 70–80.
43 Kasra Ferdows, «Making the Most of Foreign Factories», Harvard Business Review, March–April 1997, pp. 73–88.
44 Anil K. Gupta and Vijay Govindarajan, «Knowledge Flows Within Multinational Corporations», Strategic Management Journal, 2000, Vol. 21, No. 4, pp. 473–496; see also Jane Lu and Paul Beamish, «International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis», Academy of Management Journal, 2004, Vol. 47, pp. 598–609.
45 Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, Transnational Management, 2nd ed. (Chicago: Irwin, 1995), pp. 237–242. See also Tatiana Kostova, «Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective», Academy of Management Review, 1999, Vol. 24, No. 2, pp. 308–324.
46 http://www.huffingtonpost.com/rana-florida/mac-cosmetics-frank-toskan_b_1905808.html

8

БАСҚАРУДАҒЫ ШЕШІМ ҚАБЫЛДАУ ЖӘНЕ МӘСЕЛЕЛЕРДІ ШЕШУ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) шешім қабылдауға анықтама беріп, шешім түрлері мен олардың қабылдану талаптарын талқылауды;

2) шешім қабылдаудағы ұтымды көзқарастарды, соның ішінде ұтымды шешім қабылдау кезеңдерін анықтауды;

3) шешім қабылдаудың мінез-құлық аспектілеріне сипаттама беруді;

4) топтық және командалық шешім қабылдауды, оған қоса топтық және командалық шешім қабылдаудың артықшылықтары мен кемшіліктерін, оларды ұтымдырақ басқару әдістерін талқылауды үйренесіз.

МЕНЕДЖЕР БОЛУ Жоқтан бар жасау

«Біздің шынайы басқара алатынымыз – процесс және содан туындайтын шешім қабылдау барысы ғана».

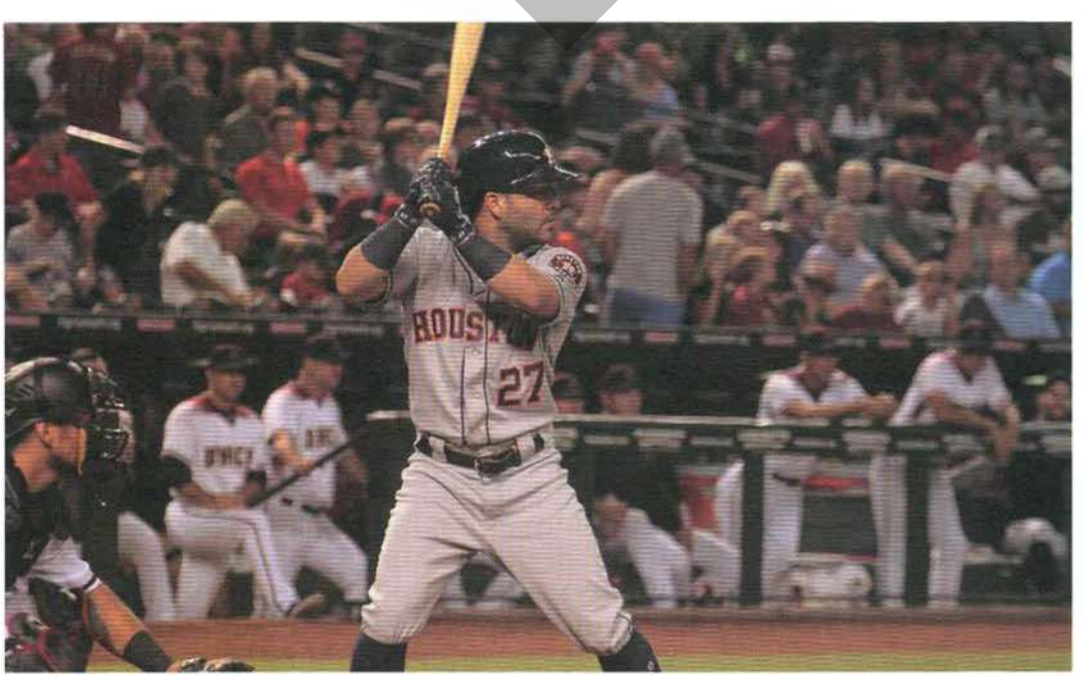
– СИГ МЕЖДАЛ, HOUSTON ASTROS ШЕШІМДЕР БӨЛІМІНІҢ ДИРЕКТОРЫ

1989 жылы ғажайып бейсболдың интернетке дейінгі кезеңінде, Солтүстік-Батыс университетінің MBA талапкері Джеф Люхнау бастауыш Ротиссери лигасының комиссары болатын. Ол аптасына бір мәрте USA Today арқылы алынған командалардың статистикалық мәліметтерін команда иегерлеріне факспен жөнелтіп отыратын. Оның өзі де команда иесі еді, өзінің берген сұхбатына сәйкес Жоғары лиганың ойыншыларын дұрыс таңдау жолында қиялындағы тізімге қол жеткізіп, үлкен жетістіктерге жетті: «Он жылда төрт мәрте лигада жеңіске жеттім, – деп мәлімдейді Люхнау. – Ұлттық лигада әр ойыншымен ойын алдында жұдырық түйістіріп отырсаң, сен оларды жақсырақ біле түсесің».[1]

2013 жылы әлемдік серия басталғанда, Люхнау топтардың скаут бөлімінің басшысы ретінде, Ұлттық лига өкілдерінің St.Louis Cardinals тізіміндегі 25 адамнан 16 адамның деректерін енгізгені ешкімге оғаш көрінген жоқ. Дегенмен мұны тосын әрекет ретінде де қабылдауға болады. Себебі Пенсильвания университетінен экономика мен инженериядан қос дәреже алған Люхнау Солтүстіктік-Батыс Келогг менеджмент мектебінен MBA жасаған, бірақ бейсболшы болған емес. Сонымен қатар әлемдегі көшбасшы консалтинг компанияларының бірі – McKensey and Co. фирмасында кеңесші ретінде де қызмет атқарған. Люхнаудың маманданған саласы – іскерлік шешімдерді қабылдау үшін алдыңғы қатарлы сараптамаларды қолдану. Басқаша айтқанда, ол ауқымды ақпарат көзін жинап, оларды тиісінше пайдалы іске асырды.

Осы дағдылары оны өзінің қиялындағы бейсбол лигасынан Жоғары бейсбол лигасына әкелді. Оның алғашқы қызметі Cardinals командасымен байланысты болды, команда иегері кіші Билл ДеВитт Люхнауды 2003 жылы ойыншыларды бағалайтын тиімді жүйе жасау үшін қызметке қабылдады.

Люхнау ұғына білген сынақ мынадай болатын: «скаутинг пен ойыншыларды дамыту арасындағы байланысты орнату және Жоғары лига ойыншыла-



Houston Astros өз алгоритміне негізделген басқару жүйесін скауттар мен жаттықтырушылар жинайтын сандық ақпаратпен жұптайды. Бұл комбинация келешек ойын маусымдарындағы жеңіске негіз қалайды.

DU

рын үнемі дайындап отыратын тұрақтылыққа қол жеткізу». Оның алғашқы әрекеттерінің бірі – бейсбол эксперттері мен басшылары қол жеткізе алатын жаңа ауқымды ақпарат көздерін жинақтайтын жүйені іске қосу үшін НАСА-ның жетекші инженерлерінің бірі Сиг Междалды қызметке алуы. Люхнаудың айтуынша: «Мұндай дағдылар осыдан 10–15 жыл бұрын мүлде бағаланбайтын немесе шынайы бағаланбайтын, себебі ол кезде шешім қабылдау кезеңін жеңілдететін ақпарат көзіне қол жеткізу мүмкін емес еді».

Бұл дереккөз тиімдірек қана емес, тиімдіректен де жоғары. Оған дәлел ретінде Люхнау: «Бұл кез келген адам баласы үшін ауыр жүктеме», – деген. Алайда ол басқа да пікір білдіреді: «Адамдар – ойын сызбасын құратындар да, ойыншыларға жәрдемдесетіндер де, қызметтен босағандар да және қызметтен бас тартатындар да – процестің сынақ кезеңдерінде шешім қабылдауы тиіс». НАСА-да адам интуициясының болжам жасаудағы шегін анықтау бағытында зерттеу жүргізген Междал бейсболдағы шешім қабылдаушылар «әртүрлі, өзара байланысу деңгейіндегі түрлі ауқымды дереккөздермен» жұмыс істеуі тиіс дейді. Техникалық тұрғыдан айтсақ, Междалдың түсіндіруінше, бұл оның жауапкершілігіндегі шаруа: «Белгілі бір шешімге қатысты өзгермелілікті түсінуге әкелетін атрибуттарды анықтау... Шешім қабылдайтын тұлғаларға көмектесу үшін талдау негізінде шешім құру – менің жұмысым».

2006 жылы Cardinals Люхнауды скаутинг және ойыншыларды дамыту бөлімінің вице-президенттігіне ұсынған кезде ол команданың әуесқойлық жобасын бақылайтын, осы кезеңде бейсбол командасының қайсысы болса да жетекшілікке ешбір ойыншыны таңдаған жоқ. 2009 жылы Люхнау бейсболға сырттан келген тұлға бола тұра, Houston Astros-тың бас менеджері ретінде қызметке алынды. Ол шұғыл түрде Междалды «Шешімдер бөлімінің директоры» қызметіне тағайындады. Жаңа иегер Джим Крейн логистика бизнесінде үлкен жетістіктерге қол жеткізіп, ендігі кезекте өз жетістігін үздік ақпарат көзіне бағыттады. Оның айтуынша: «Қолыңызда жақсырақ ақпарат болса, бәсекелестеріңізді жерге қаратып кете аласыз». Оның қалауы Astros командасын Cardinals-қа айналдыру болды, әрі ол бақытына орай, бұл тапсырмаға өзінің сарқылмайтын сабырын да ала келді. Люхнау мен Междал сандарға алғаш көз салғанда-ақ, алдында тұрған стратегияны бірден білді: компанияны қайта құру барысында оны күйретіп алмау үшін сақтық пен шапшаңдық танытуы тиіс болды, яғни Крейн бірнеше жылға бейсболдағы жеңілістер мен қаражат шығынына көнуі тиіс еді.

Люхнау басшылық еткен алғашқы екі жылы Astros 106 ойында жеңіске жетсе, 218 ойында жеңілді. Олар жалпы есепте 3,3 миллион жанкүйер тартты. 2007 жылы да дәл осындай көрсеткішке қол жеткен, алайда жергілікті телеарналардағы рейтинг 0.0 болды. Барлық көмек төменгі лигадағы командалардан келсе керек: 2010 жылы Baseball America бейсболдағы ең төмен көрсеткіш деп көрсетті. Алайда Люхнау ұзақмерзімді болашақты ойлаған еді, оның пайымдауынша: «2017 жылда тұрсаңыз, 2012 жылы сіздің 98 немесе 107 ойында жеңілгеніңіз маңызды емес. 2017 жылғы чемпионатта жеңіске жетуге қаншалықты жақын екеніңізге алаңдаңыз».

2012 жылы Astros – 107, ал 2013 жылы 111 ойында жеңілсе, 2014 жылы 92 жеңіліспен өз көрсеткіштерін жақсарта түсті. Ойын көрермендерінің саны арта бастап, одан да маңыздысы – ESPN рейтингі бойынша Houston бейсболдағы үздік деп танылды. Cardinalds-тың эталоны сияқты, Houston да лиганың ішіндегі тұрақты ортанарықтық қарсыласын қалыптастыруға тырысты. Ал 2014 жылы өз стратегиясының жемісін көре бастады, Кіші лигадағы аса дарынды команда ретінде Жоғары лига командалары арасында ауызға ілінді. Междалдың мойындауынша, әлбетте, Astros-тың алгоритмге бейімделген менеджмент тобы өздері бақыламайтын нәтижелерге кепілдік бере алмайды. Оның айтуынша, олардың бақылай алатыны «процесс және содан туындайтын шешім қабылдау ғана... Біздің барлық ынта-жігеріміз процеске бағытталған. Бейсболда ешбір кепілдік жоқ, бірақ білуіміз-ше, бізде жақсы процесс болса, уақыт өте келе жақсы көрсеткіштерге қол жеткіземіз».

Процесс дегеніміз не? Люхнаудың түсіндіруінше, ол – «барлық шешімдеріміздің негізі және біздің скауттан алатын есептеріміз». Осыдан соң барлық есептер командалардың меншік жүйелеріне тіркеліп, «Жерүсті бақылауы» деген атауға ие болады да, өткен жылдардағы скаут есептерімен салыстырылады. Ақпараттың кейбір түрлері өте «күрделі» – доп берушінің шапшаң ұруы қандай жылдамдықта болды, бірінші базаға ойыншы қаншалықты тез жете алады; «жеңіл» түрлері – ойыншының жұмыс этикасы қандай, ойыншының жарақат алуы қаншалықты ықтимал? Алгоритмге бейімделген жүйе әр ақпарат бөлшегін бірыңғай тілге аударып, 1990 жылдардың ортасына дейін жинақталған ақпарат қорына қарсы регрессияны қолданады. Жас доп берушінің ойын қағидасы есептерде келтірілген модельге сәйкес келмесе, жүйе Люхнау мен Междалға ұқсас сипаттағы өзге доп берушілердің жарақат алу жиілігін көрсетеді. Жас доп берушінің допты ұру қуаты өзге жылдардағы онымен

жасты ойыншының көрсеткіштеріне сәйкес келсе, онда жүйе ойыншыны дамыту бағытын анықтайды. Соңғы нәтиже – сандық болжам, сұрақтың жауапты топпен салыстырғанда бір ойыншы қанша жүгіргені үшін команда оған қанша төлейтіні туралы сандық тұрғыдан беріледі.

Astros скауттарының көбі – ұзақ уақыт бойы бейсбол ойнаған азаматтар, олар жүйе қызметімен үйлесімді қызмет етуде. Ардагер скауттардың бірінің айтуынша: «Олар бізден саберметрикс болуымызды өтінген жоқ. Олардың бізден сұрайтыны – үнемі жасайтын қызметіміз».

Люхнау кеңсесінің талдауға негізделген тәсілінің ерекшелігі – сандық және сапалық ақпараттың синтезінде. Люхнаудың бір-ақ сұрағы бар: «Сізге ең тиімді шешімді қабылдауға мүмкіндік беретін күрделі және жеңіл ақпаратты қалай біріктіресіз және ең жақсы шешім жасау үшін қай жолды таңдайсыз? Біздің мақсатымыздың мәні осында». Басқаша айтқанда, сұрақтың мәні – сіз шешім қабылдауды қаншалықты сенімді жасайсыз – және оның жауабы – бұрынғы блэкджекдилер Сиг Меддал үшін болса да – бейсбол ойыншысының орнында тұру немесе соққы беруге шешім қабылдауының өлшемін жасау.

Қай салада – банк ісі, көтерме сауда, өндіріс, тасымал, денсаулық сақтау немесе кәсіби спорт – болмасын, менеджерлердің барлығы ресурстарды бөліп тарату, мақсаттарды айқындау, таңдау жасау мен стратегияларды анықтауға қатысты шешім қабылдауы тиіс. Ұйымдық тиімділіктің негізгі құрамдас бөлігі – әлбетте, тиімді шешім қабылдау, тиімсіз шешімдер қашан және қалай жасалғанын дереу анықтай білу және шұғыл түрде қателердің алдын алу.[2] Біз мұны менеджердің негізгі қызметі – жоспарлау негізінде талқылаймыз. Алайда шешім қабылдау – ұйымдастыру, жетекшілік ету мен бақылаудың бір бөлігі бола отырып, көп жағдайда жоспарлау қызметімен тығыз байланысты екенін ескерген жөн.

Талқылауды шешім қабылдаудың сипатын анықтаудан бастап, шешім қабылдаудың ең тиімді көзқарастарын сипаттай отырып, оның мінез-құлық аспектілеріне тоқталамыз, топтық және командалық шешім қабылдауды талқылаумен қорытындылаймыз.

Шешім қабылдау табиғаты

Disney менеджерлері Marvel Comics-ті 4,3 млрд долларға сатып алу туралы шешім қабылдады. Дәл сол кезде Брайан қаласындағы (Техас штаты) Ford компаниясының дилерлік қызметінің бас менеджері жергілікті жасөспірім футбол командасына 250 мың доллар салып, демеуші болу туралы шешім қабылдады. Бұл мысалдардың әрқайсысы шешімге әсер етеді, бірақ шешімдер әртүрлі. Шешім қабылдауды түсінудегі алғашқы қадам ретінде шешім қабылдау ұғымына, шешімнің түрлері мен қабылдану шарттарына анықтама беруіміз керек.[3]

Шешім қабылдау – балама мүмкіндіктер арасынан үздік біреуін таңдау әрекеті

Marvel Comics-ті 4,3 млрд долларға сатып алу туралы шешім қабылданғанға дейін Disney көп ақпарат жинап, зерттеген.

Шешім қабылдаудың анықтамасы

Шешім қабылдау арнайы бір әрекетке немесе жалпы процеске байланысты болуы мүмкін. **Шешім қабылдау** – негізінен балама мүмкіндіктер арасынан үздік біреуін таңдау әрекеті. Бірақ шешім қабылдау процесі – бұдан да кеңірек ұғым.

«Көп адам әрекетсіздікті ең қауіпсіз жолдардың бірі деп есептейді. Ал кейде әрекет – ең консерватив және қауіпсіз жол. Шын мәнінде, еш әрекет етпеу – ең қауіпті шешім».

– ФРЕДЕРИК СМИТ, FEDEX КОМПАНИЯСЫНЫҢ БАС АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОРЫ[5]

Мысалы, шешім қабылдау қадамдарының бірі – шешім қабылдаушы тұлға шешім қажет екенін ұғынуы және шешім қабылдамастан бұрын оған ұсынылатын баламалар жиынтығымен таныс болуы керек. Ал **шешім қабылдау процесі** шешім қабылдау жағдайының сипатын анықтау мен сипаттауды, баламаларды анықтауды, «үздік» баламаны таңдауды және оны тәжірибеге енгізуді қамтиды.[4]

«Үздік» сөзі ең тиімді шешім дегенді білдіреді. Тиімді шешім қабылдау шешім қабылдаушыдан шешімге әсер ететін жағдайларды толық түсінуді талап етеді. Көп адам тиімді шешім деп бірнеше әрекет жиынтығын – пайданы, сатылымды, қызметкерлерді, әлеуметтік жағдай мен жарнама үлесін қарастырады. Кей жағдайда тиімді шешім қабылдау қаржылай шығындар және қызметкерлер санын қысқартуға байланысты болуы мүмкін. Ал тағы бір жағдайда тиімді шешім қабылдау бизнес жүргізудің ең тиімді әдісін, қызметкерлерді қысқарту мен стратегиялық әріптестермен байланысты үзуді де қамтуы ықтимал.

Менеджерлер мүмкіндіктер мен қауіптер туралы да шешім қабылдайды. Мысалы, шығындарды 10% азайту туралы шешім қабылдау келесі мәселені – сол шешімді қажет ететін аса қолайсыз жағдайды тудырады. Бірақ шешімдер мүмкіндіктерді пайдалану кезінде де аса қажет. Фирма үшін болжамның пайдадан жоғары болуын ұғыну, мысалы, кейінгі шешімнің қабылдануын талап етеді. Үлескорлардың жарналық табысын арттыру үшін қосымша қор қаражатын пайдалану қажет пе, әлде ағымдық операцияларды қайта инвестициялау қажет не немесе жаңа нарыққа ену керек пе?

Әрине, менеджердің өзі қабылдаған шешімі тиімді болғанын ұғынуы ұзақ уақытқа созылуы ықтимал. Мысалы, 2009 жылы АҚШ үкімет басшылары бірнеше миллиардты күйреген қаржылық институттар мен өзге де бизнес салаларына инвестициялау туралы шешім қабылдады. Экономистер немесе өзге мамандар бөлінген қаражаттың тиімді жұмсалғанын немесе АҚШ үкіметі күйреген қаржы институттарына көмек беруден пейілдің бас тартқанын түсіну үшін арада бірнеше жыл немесе онжылдықтар өтуі ықтимал.

Шешім түрлері

Менеджерлердің түрлі шешім қабылдауына тура келеді. Алайда шешімдердің көптеген түрі бағдарланған және бағдарланбаған болып екі санатқа топтастырылады.[6]

Бағдарланған шешімдер – салыстырмалы түрде құрылымдалған немесе кейбір жиілікте қайталанатын (немесе екеуін де қамтитын) шешімдер. Starbucks кофе дәндерінің жаңа жеткізілімдерін, шыныаяқтарды, майлықтарды сатып алу үшін және Starbucks қызметкерлеріне кофе қайнатудың жаңа рәсімдерін үйрету үшін бағдарланған шешімдер қабылдайды. Дәл осылай, Брайан қаласындағы Ford дилері жергілікті жасөспірімдер футбол командасына жыл сайын демеуші болуға шешім қабылдады. Футбол командасының президенті қоңырау шалған кезде, олар алда қандай қадамдар жасайтынын жақсы білді. Негізгі басқару жүйелері, процедуралар мен стандарт ұйымдық транзакцияларға байланысты шешімдердің көбі – осылардың баламасы.[7]

Бағдарланбаған шешімдер, керісінше, құрылымданған және бағдарланған шешіммен салыстырғанда өте сирек кездеседі. Disney-дің Pixar-ды сатып алу туралы шешімі бағдарланбаған болатын. Мұндай шешімдермен бетпе-бет келген менеджерлер әр шешімді ерекше, ауқымды уақыт, күш-қуат пен қор жұмсай отырып, жағдайды жан-жақты зерттей отырып қабылдауы тиіс. Интуиция мен тәжірибе – бағдарланбаған шешімдердегі ең басты факторлар. Бас менеджерлердің стратегия мен ұйымның ерекшеліктерін қолдана отырып жасаған шешімдерінің

Шешім қабылдау процесі – шешім қабылдау сәтінің табиғатын анықтау және сипаттау, баламаларды анықтау, «үздік» баламаны таңдау және оны іске енгізу

Бағдарланған шешімдер – салыстырмалы түрде құрылымдалған немесе кейбір жиілікте қайталанатын (немесе екеуін де қамтитын) шешімдер

Бағдарланбаған шешімдер құрылымданған және бағдарланған шешіммен салыстырғанда өте сирек кездеседі

DU

көпшілігі (бірігу, жұтылу, біріктіру) – бағдарланбаған шешімдер. Сонымен бірге жаңа нысандар, жаңа өнімдер, еңбек шарттары мен құқықтық мәселелерге қатысты шешімдер де – бағдарланбаған.

Брайан қаласындағы (Техас штаты) Ford компаниясының дилерлік қызметінің бас менеджері жергілікті жасөспірім футбол командасына 250 мың доллар көлемінде демеуші болу туралы шешімі – бағдарланған шешім болды. Ол жыл сайын осы көлемдегі қаражатты жұмсап отырады.

Шешім қабылдау шарттары

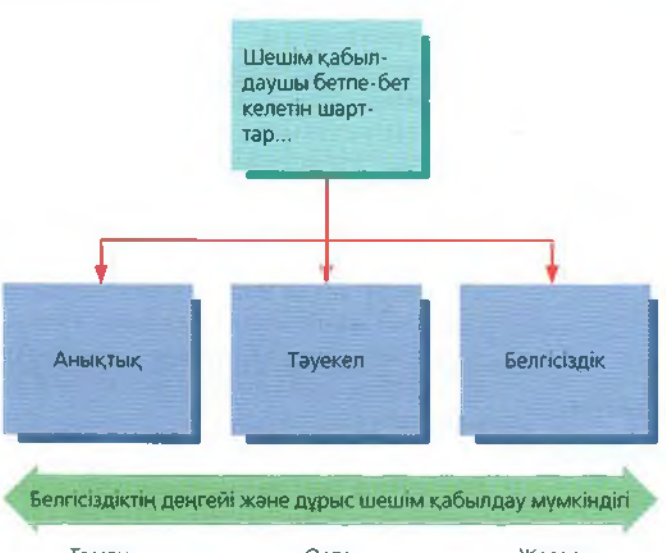
Шешімнің бірнеше түрі болатыны сияқты, шешім қабылдаудың да бірнеше шарты болады. Кейде менеджерлер шешімнің айналасындағы барлық шарттарды өте жақсы ұғына білсе, кей жағдайда олар кейбір шарттар туралы мүлдем хабарсыз. Негізінен, 8.1-сызбада көрсетілгендей, шешім қабылдаушы үшін туындайтын салдар – анықтық, қауіп пен белгісіздік шарттары.[8]

Анықтық шегінде шешім қабылдау. Шешім қабылдаушының әр шешімге байланысты шешімдердің баламалары мен шарттарын білу жағдайы **сенімділік күйі** деп аталады. Мысалы, Singapore Airline компаниясының менеджерлері бес жаңа реактив лайнер сатып алу туралы шешім қабылдайды. Келесі шешім ұшақты кімнен сатып алуға байланысты. Себебі әлемде реактив лайнер жасайтын екі компания ғана бар: Boeing және Airbus. Singapore Airline екі сатушының да талаптарымен түбегейлі таныс. Әр сатушы өз сапасын дәлелдеп үлгерген және тауардың сапасына кепілдік беріп, жеткізу уақытын да орнықты орындайды. Балама шарттарды білетін Airline екі тараптың да бағалайды. Бұл жерде жағымсыз шешім қабылдау ықтималдығы мен мүмкіндігі өте төмен.

Алайда компаниялардың кейбір шешімдері сенімділік күйінде жасалады. Қазіргі бизнестің тұрақсыздығы мен әмбебаптығына байланысты мұндай жағдайлар

8.1-СЫЗБА. ШЕШІМ ҚАБЫЛДАУ ШАРТТАРЫ

Қазір ұйымдағы басты шешімдер белгісіздік жағдайында қабылданады. Шешім қабылдайтын менеджерлер қалыптасқан жағдай туралы мейлінше жан-жақты хабардар болып, шешімді логикалық және рационал тұрғыдан қабылдауы тиіс.



Сенімділік күйі – шешім қабылдаушының әр шешімге байланысты шешімдердің баламалары мен шарттарын білу жағдайы

Singapore Airline реактив лайнерді қай компаниядан сатып алу туралы шешімді анықтық жағдайында жасады. Лайнер шығаратын екі-ақ өндіруші: Boeing пен Airbus болғандықтан, бұл Singapore Airline-нің жағымсыз шешім қабылдау ықтималдығын төмендетті.

сирек кездеседі. Тіпті біз қарастырған, лайнер сатып алу туралы шешімнің сенімділік деңгейі анық көрінгенімен, анық емес тұстары да кездесуі мүмкін. Ұуе кемелерін жасаушы компаниялар лайнерлерді жеткізу мерзімдерін дәл көрсетпегенімен, оны сатып алу келісімшартында ескеруі қажет. Демек, әр баламаны қарастыра келе, лайнер сатып алу туралы шешім тек жартылай сенімділікті қамтамасыз етуі мүмкін.

Тәуекелге байланысты шешім қабылдау. Ең көп қолданылатын шешім қабылдау түрі. **Тәуекел деңгейінде** шешім қабылдауда әр баламаның, олардың ықтимал шығындары мен құнының қолжетімдігі анықтала отырып, олардың орындалу мүмкіндігі бағаланады.[9] Мысалы, компанияға еңбек шартын жасайтын келіссөз жүргізуші кәсіподақ ұйымының «соңғы» ұсынысын дәл жұмыскылар ереуілінің алдында қабылдайды. Келіссөз жүргізушінің алдында екі таңдау бар: ұсынысты қабылдау немесе бас тарту. Ереуіл жетекшілері тек қорқытып отырған болса, қауіп туындайды. Компанияның келіссөз жүргізушісі ұсынысты қабылдаса, еңбек ереуілінің алдын алу мүмкіндігі бар, бірақ оның салдарынан еңбек шарты салыстырмалы түрде қымбатқа түсуі мүмкін. Ұсыныстан бас тартса және ереуіл жетекшілері тек қорқытып отырған болса – онда мейлінше тиімді еңбек шартына қол жеткізуге болады. Бірақ олай болмай шықса, ереуілдің орнін кету қаупін тудыруы ықтимал.

Өзінің көрген тәжірибесіне, шынайы ақпарат көзіне, өзгелердің кеңесіне және өзінің бағалауына сүйене отырып, келіссөз жүргізуші мынадай қорытындыға келуі мүмкін: ереуіл жетекшілерінің тек қорқытып отыру ықтималдығы 75% болса, 25% жағдайда ереуіл қаупі арта түсуі мүмкін. Disney екі баламаны (шарт талаптарын қабылдау немесе бас тарту) және әрқайсысының ықтимал салдары туралы есепті шешім қабылдайды. Тәуекелге байланысты шешім қабылдауда менеджерлер әр баламаға байланысты барлық мүмкіндіктерді толық бағалай алуы тиіс. Мысалы, ереуіл жетекшілері өз талаптары қанағаттанбағандықтан ереуілді бастаса, компанияның келіссөз жүргізушісі олардың ереуілге шығу мүмкіндіктерін жоққа шығарып, талаптарынан бас тартады да, нәтижесінде келіссөз жүргізушінің бұл әрекеті компанияны үлкен шығынға ұрындырады.

Тәуекел деңгейі – әр баламаның, оның ықтимал шығындары мен құнының қолжетімдігін біле отырып, орындалу мүмкіндігін бағалау

Белгісіздік жағдайы – шешім қабылдаушы ие болуы тиіс әр шарттың нәтижесін, оларға байланысты тәуекелдерді, барлық баламаларын білмейтін жағдай

8.1-сызбада көрсетілгендей, тәуекелге байланысты шешім қабылдау көп жағдайда белгісіздікпен және нәтижесінде жағымсыз шешім қабылдауға байланысты. Мысалы, Ford компаниясы өзінің ең табысты және ең танымал F-150 көлігінің дизайнын қайта жасау туралы шешім қабылдайды. Жаңа дизайнның басты ерекшелігі: модельдің шойынан жасалған болат төсемшесін алюминийден жасалған төсемшемен алмастыру болды. Фирманың бастапқы ойынша, алюминий төсемше болатқа қарағанда көліктің жүрісін жеңілдете түседі. Бұл тұстағы тәуекел: сатып алушылар жаңа көліктің алюминий төсемшесін бағаламаса және жаңа дизайнын ұнатпаса, онда Ford компаниясы өз көліктеріне бұдан асқан зардап келтіре алмайды және ең табысты көлік беделін жоғалтып алуы мүмкін.

> «Дәл қазіргідей маман болып қалыптасуыма шыдамдылық пен асығыс, шалағай шешімге бармау қабілетім ықпал еткенін сеніммен айта аламын».
>
> – РОБЕРТ ИГЕР, DISNEY АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОРЫ[10]

Белгісіздік жағдайында шешім қабылдау. Қазіргі компаниялардағы шешімдердің басым көпшілігі **белгісіздік жағдайында** қабылданады. Шешім қабыл-

даушы шешімнің баламаларын да, олардың салдарын және оларға байланысты тәуекел деңгейін де білмейді. Бұған себеп – заманауи компаниялардың әмбебаптығы, жылдам дамуы мен қызмет көрсету ортасы. Бүгінгі қарқынды бәсеке кезеңіндегі интернеттің кең қолданылуы компаниялардың табыс деңгейі мен көптеген менеджерлердің белгісіздік жағдайында шешім қабылдау мүмкіндігін арттырып жіберді.

Бұл жағдайларда тиімді шешім қабылдау үшін менеджерлер тақырыпқа қатысты ауқымды ақпаратты игеріп, жағдайды логикалық және рационал тұрғыдан да нақты қарастыруы тиіс. Интуиция, бағалау мен тәжірибе белгісіздік жағдайында шешім қабылдауда үлкен маңызды рол атқарады.

Барлық жаңа 2015 Ford F-150 көліктерінде әдеттегі болаттың орнына алюминий пайдаланылды. Шешім тәуекел деңгейі бойынша қабылданды.

Сонымен белгісіздік – менеджерлер үшін тіпті айқын емес және қатеге жол беретін анық шарттардың бірі.[11] Лорен Бреннан Онейл – әуежайларда орналасқан жылдам қызмет көрсететін «10 минуттық маникюр» компаниясының негізін салушы және атқарушы директоры. Компания 2006 жылы құрылғаннан бері аз уақытта жетістікке жетіп, жылдам өсу қарқынын көрсетті. Алайда 2009 жылғы экономикалық құлдырау Онейлдің өз идеясын қайта қарауын және белгісіз қырлары көп, болашақ нарықта қалуы үшін батыл шешімдер қабылдауын талап етті. Компания өзінің жаңа ашылған бөлімшелерінің табыс пен шығын деңгейін бақылауға уақыт жоғалтпай, табыс әкелетін орындарды сақтап, шығын әкелетін орындарын жабудан бастады. Осының нәтижесінде ол өзінің бизнес жоспарын қайта қарап, дәстүрлі емес орындар іздеп, қызметкерлердің санын қысқартып, өнім санын азайтып, табыстың екінші көзі ретінде өнімдерін онлайн сатуды да бастады.[12]

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер өздерінің күнделікті шешімдерін бағдарлауды және олар қай кезде бағдарлауға келмейтінін білуі тиіс.
- ☐ Шешімнің қандай шарттар аясында жасалғанын терең түсіну керек.

Шешім қабылдаудағы рационал көзқарас

Шешім қабылдаушылардың көбі өзін рационал шешім қабылдаушылар қатарынанбыз деп біледі. Әлбетте, көптеген мамандар менеджерлердің шешім қабылдауда мейлінше рационал болу қажеттігіне байланысты түрлі пікірлер айтады.[13] Бұл бөлімде шешім қабылдаудағы негізгі және рационал көзқарастарды қарастырамыз.

Шешім қабылдаудың классикалық моделі – менеджерлерге олар қалай шешім қабылдауы қажет екенін нұсқайтын көзқарас ұстанымы

Шешім қабылдаудың классикалық моделі

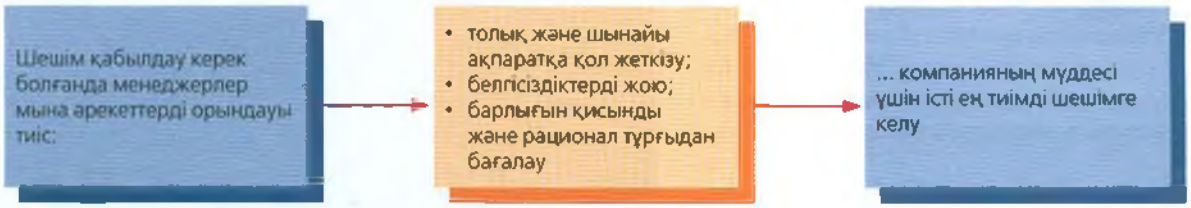
Шешім қабылдаудың классикалық моделі – менеджерлер қалай шешім қабылдауы қажет екенін нұсқайтын көзқарас ұстанымы. Бұл менеджерлер рационал әрі қисынды әрекет етіп, компания мүддесі үшін ең үздік шешім қабылдауы тиіс деген ұстаным. 8.2-сызбада шешім

«Шешім қабылдай білу – ең қиын, сондықтан да баға жетпес қабілет».

– НАПОЛЕОН БОНАПАРТ[14]

8.2-СЫЗБА. ШЕШІМ ҚАБЫЛДАУДЫҢ КЛАССИКАЛЫҚ МОДЕЛІ

Шешім қабылдаудың классикалық моделі менеджерлер қисынды және рационал ойлайды деп қарастырады да, олар қалай шешім қабылдау керек екенін сипаттайды.



қабылдаудың классикалық моделі сипатталған. Бұл модельдің басты тұжырымдары мынадай:

1. Шешім қабылдаушылардың қолында шешімнің жағдайы мен олардың ықтимал мүмкіндіктері туралы толық шынайы ақпарат бар.
2. Анықтық жағдайында шешім қабылдау үшін олар барлық белгісіздіктерді жоя алады.
3. Қисынды және рационал тұрғыдан шешім қабылдау үшін олар барлық аспектілерді бағалайды.

Кейінірек көретініміздей, бұл шарттар сирек кездеседі, тіпті кездеспеуі де мүмкін.

Рационал шешім қабылдаудағы қадамдар

Қисынды және рационал тұрғыдан дұрыс шешім қабылдау үшін, барлық шешім қабылдаушы менеджерлер **рационал шешім қабылдаудағы қадамдарды** ұстануға тиіс. Рационал шешім қабылдаудағы қадамдар 8.1-кестеде көрсетілген. Бұл қадамдар шешім қабылдаушының назарын тек деректер мен қисынға бұрып, тиімсіз болжамдар мен адасуға бой алдырмауға септігін тигізеді.

Шешім жағдайын тану және анықтама беру. Рационал шешім қабылдаудағы бірінші қадам – шешімнің қажеттігін анықтау, бұл – процесті бастау үшін басты ынталандырушы құрал болуы ықтимал. Көптеген шешімдер мен мәселелер жағдайында мотивация тосыннан пайда болуы мүмкін. Өндіріс құралдарының жұмысынан ақау шықса, менеджерлер оны жөндеу немесе алмастыру туралы шешім қабылдауы тиіс. 3-тарауда айтылғандай, ауқымды дағдарыс жағдайында менеджер мұндай мәселелерді лезде шешуге мәжбүр болады. Жағымсыз қаржылық жағдай шығындардың артуына байланысты бюджетті қайта қарастыруды қажет етуі мүмкін.

Мәселені тануға тән белгі – мәселенің не екенін толық анықтап алу. Менеджерлер мәселені толық түсінуді, олардың себептерін және өзге факторлармен байланысын жетік білуді дамытуы тиіс. Бұл толық сараптама мен мәселені терең түсіну арқылы келеді. Халықаралық әуе тасымалында жиі кездесетін жағдайларды қарастырыңыз. Бизнеспен, білім алу мен туризмге қатысты халықаралық әуе қатынастарының көбеюіне байланысты әлемдік тасымалдаушылар Singapore Airlines, KLM, JAL, British Airways, American Airlines және өзгелері халықаралық тасымалдағы өз мүмкіндіктерін арттыруға мәжбүр. Көптеген ірі халықаралық әуежайлардың қолданыстағы ұшып-қону кестесіне бірнеше жаңа рейс қосу едәуір қиындық тудырады. Оның қисынды баламасы – қолданыстағы рейстердің өткізу қабілетін арттыру. Осылайша, әлемдегі ірі коммерциялық әуе кемелерін өндіруші Boeing пен Airbus маңызды мүмкіндіктерді біліп, жаһандық өткізу қабілетін арттыру қажеттігін ескере отырып, өз шешімдерін соған байланысты анықтады.[15]

Рационал шешім қабылдаудағы қадамдар – шешім жағдайын тану және анықтама беру; тиімді баламаларды анықтау; тиімділік, қанағаттану және салдар тұрғысынан барлық баламаларды бағалау; ең үздік баламаны анықтау; таңдалған баламаларды қолдану; таңдалған баламалар нәтижесін бағалау және қадағалау

8.1-КЕСТЕ. ПОРТЕРДІҢ ЖАЛПЫ СТРАТЕГИЯСЫ

Классикалық шешім қабылдау моделі сирек кездесетініне қарамастан, менеджерлер шешімдерін әлі де рационал тұрғыдан қабылдай алады. Рационал шешім қабылдаудағы қадамдармен жүре отырып, менеджерлер қалыптасқан жағдай мен мәселе туралы толық және шынайы ақпаратқа ие екеніне сенімді болуы тиіс.

Қадам	Сипаттама	Мысал
1. Шешім жағдайын тану мен анықтама беру.	Кейбір ынталандыру шешімнің қабылдануы тиіс екендігін анықтайды.	Зауыт менеджері қызметкерлердің айналымы 5%-ға артқанын аңғарады.
2. Баламаларды анықтау.	Анық және ерекше баламалар да қажетті. Негізінен, шешім маңызды болған сайын, бірнеше балама пайда болуы тиіс.	Зауыт менеджері жалақыны арттыруы, үстемеақыны арттыруы және жұмысқа қабылдау тәртібін өзгертуі мүмкін.
3. Баламаларды бағалау.	Әр балама олардың тиімділігін, қанағаттану деңгейі мен салдарын анықтау үшін бағаланады.	Үстемеақыларды арттыру тиімді болмауы мүмкін. Жалақыны арттыру мен жұмысқа қабылдау тәртібін өзгерту барлық шарттарды қанағаттандыруы ықтимал.
4. Ең үздік баламаны таңдау.	Барлық жағдайлық факторларды қарастыру және менеджердің жағдайына ең тиімді таңдау жасау.	Жұмысқа қабылдау тәртібін өзгерту қосымша уақытты талап етуі ықтимал, сәйкесінше жалақы да артады.
5. Таңдалған баламаны тәжірибеге енгізу.	Таңдалған баламалар компанияның тәжірибесіне енгізіледі.	Зауыт менеджері корпорацияның атқарушы директорларының рұқсатын қажет етуі мүмкін. Адами ресурстар бөлімі жалақының жаңа құрылымын енгізуі мүмкін.
6. Таңдалған баламалардың нәтижелерін бағалау және қадағалау.	Баламаның 4 қадамда таңдалып, 5 қадамда тәжірибеге енгізілгенін менеджер дәлелдеуі тиіс.	Зауыт менеджерінің 6 айдан соң аңғаратыны – қызметкерлердің айналымы өзінің бастапқы деңгейіне дейін төмендеген.

Баламаларды анықтау. Шешім жағдайы анықталғаннан кейінгі екінші қадам – тиімді әрекеттің балама бағыттарын анықтау. Стандарт баламалар мен шығармашылық және инновациялық баламаларды дамытудың пайдасы зор.[16] Тұтас алғанда, шешім неғұрлым маңызды деп есептелсе, балама нұсқаларды дамытуға соғұрлым көп көңіл бөлінеді.[17] Шешім мультимиллион-долларлық орын ауыстыруды көздесе, онда уақыт пен сараптаманың көп бөлігі ең жақсы орындарды анықтауға бағытталады. JetBlue компаниясы 2009 жылы өзінің корпорациялық кеңселері үшін жаңа орын іздейтінін жариялады. Бір жылы Орландоға қоныс аудару үшін орын іздестіру және талдаудан кейін, авиакомпания өзінің Куинстегі штаб-пәтерін, Нью-Йорк қаласында орналастыруға шешім қабылдады.[18] Мәселе компанияның софтбол командасының формасының түсін таңдауда болса, оған уақыт пен тәжірибе аз жұмсалар еді.

Бұл адам толып кеткен әуежайдың ұшу терминалы халықаралық рейспен ұшушы клиенттер санын көрсетеді. Сұранысты қанағаттандыру үшін коммерциялық ұшақтар, шынында да, жетіліксіз. Boeing және Airbus компаниялары өсіп келе жатқан сұранысты қанағаттандыру үшін жаңа өнімдермен жұмыс істеуді жалғастыруда.

Менеджерлер креатив шешімдерге ұмтылуға тиіс болса да, түрлі шектеулер баламаларға кедергі болатынын мойындауы керек. Жалпы шектеулерге заңдық шектеулер, моральдық-этикалық нормалар, билік шектеулері және менеджердің білігі мен өкілеттіктері, қолжетімді технология, экономикалық пайымдаулар және бейресми әлеуметтік нормалар сынды факторлар кіреді. Boeing пен Airbus халықаралық әуе жолдарын өткізу қабілетін арттырудың шешуші үш түрлі балама жолын анықтады: жаңа ірі ұшақтарды өз бетімен дамыту, бірлескен кәсіпорында бірлескен жаңа

2009 жылы JetBlue компаниясы корпорациялық кеңсесін көшіретінін мәлімдеді. Нью-Йорктағы кеңселерінің барлығына балама орындар анықталғаннан кейін, оларды ауыстырмауға, керісінше, бастапқы орнында қалуға шешім қабылдады

бірыңғай ұшақ құрастыру немесе сату көлемін көбейту үшін өздерінде бар ірі ұшақтарды өзгертіп дамыту.

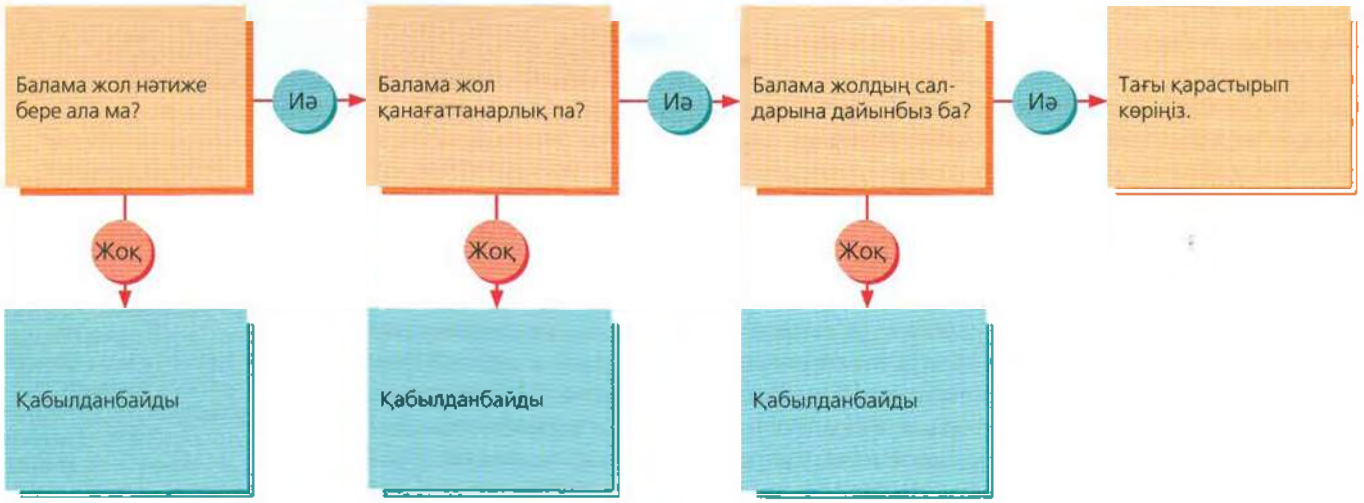
Баламаларды бағалау. Шешім қабылдау процесіндегі үшінші қадам – балама нұсқалардың әрқайсысын бағалау. 8.3-сызба әртүрлі баламаларды бағалау үшін қолдануға болатын шешім тізбегін ұсынады. Сызбада әр балама оның *мүмкіндіктеріне*, *қанағаттандырылуына* және *салдарына* байланысты бағаланады. Алғашқы сұрақ – балама жолдың орындалу ықтималдығы бар-жоғын бағалау. Бұл балама практикалық тұрғыда орындалуы мүмкін бе? Шағын фирма үшін үлкен қаржылай шығынды қажет ететін баламаны қарастыру орынсыз болар. Басқа баламалардың орындалуы заңдық кедергілерге байланысты мүмкін болмауы ықтимал. Адами, материалдық және ақпараттық ресурстар шектеулі болғандықтан, басқа баламалар да қолдануға келмейді.

Балама мүмкіндігі тексеруден өткеннен кейінгі, келесі қадам – жағдайды қаншалықты қанағаттандыратынын тексеру үшін зерттеу керек. Мысалы, өндіріс қуатын екі есе арттыру жолдарын іздейтін менеджер бастапқыда зауыты бар басқа компаниядан зауыт сатып алуды қарастыруы мүмкін. Негұрлым егжей-тегжейлі талдау жаңа зауыттың өндірістік қуатын 35%-ға ғана арттыратынын көрсетсе, онда бұл балама лайық емес, сөйтіп, балама орындалуы мүмкін және лайық болғанның өзінде, оның ықтимал салдарын әлі талқылау керек. Қандай да бір балама ұйымның басқа бөліктеріне қаншалықты әсер етеді? Мұндай әсермен қандай қаржылай және қаржылай емес шығындар байланысты болады? Мысалы, бағаны түсіру арқылы сатуды арттыру жоспары ақша ағынын бұзуы мүмкін, сонымен қоса жаңа жарнама бағдарламасын талап етеді және сауда

DLI

8.3-СЫЗБА. ШЕШІМ ҚАБЫЛДАУ ПРОЦЕСІНДЕ БАЛАМАЛАРДЫ БАҒАЛАУ

Менеджерлер барлық баламаларды мұқият бағалай білуі керек, соңында бұл баламаны таңдау сәттілігін арттырады. Баламаның мүмкіндігін, қанағаттандыру қабілетін және оның салдарын бағалай алмаудан қате шешім қабылдануы мүмкін.



өкілдерінің мінез-құлқын өзгертеді, себебі ол басқа комиссиялық құрылымды қажет етеді. Одан кейін менеджер «баға белгілерін» әр баламаның салдарына қоюы керек. Оның салдары бүкіл жүйе үшін тым қымбат болса, тіпті орындалуы мүмкін және лайық балама да жойылуы керек. Boeing-747 ең үлкен ұшақ болғандықтан және ең үлкен болып қала беретіндіктен, Airbus өзінің қолданыстағы ұшақтарын жай ғана кеңейтуге тырысса, өзіне залал әкелетінін сезді. Сонымен қатар Boeing компаниясы Airbus-пен бірлескен кәсіпорын ретінде тәуекелді бөліскен жағдайда да, жаңа және өте үлкен ұшақ құрастыруда пайда болатын үлкен қатерлерге қатты алаңдады.

Баламаны таңдау. Көптеген баламалар техникалық, қанағаттандыру және қол жеткізу мүмкін нәтижелерді тестілеуден өткізбесе де, екі немесе одан да көп балама қалуы мүмкін. Олардың ең жақсысын таңдау – шешім қабылдаудың маңызды бөлігі. Бір тәсіл ретінде баламаны лайықты және зардаптары қолайлы баламалар комбинациясымен араластырып таңдауға болады. Көп жағдай объектив, математикалық талдауларға қайшы келмесе де, менеджер балама таңдау үшін субъектив есептеулерді жиі жасай алады.

Оңтайландыру да – жиі қолданылатын мақсаттардың бірі. Шешімі болғандықтан, кез келген ықтимал балама барлық тиісті мақсаттарды барынша арттырмауы мүмкін. Мысалы, Kansas City Royals менеджері алдағы бейсбол маусымы үшін жаңа 1 аутфилдерді таңдау керек. Биллдің соққысы 350-ге тең, бірақ оған ұшып келе жатқан допты ұстау қиынға соғады; Джонның соққысы бар болғаны 175-ке тең, бірақ алаңда керемет шабуылдайды. Ал Сэмнің соққысы – 290, бірақ алаңда орташа ойыншы. Менеджер Сэмді таңдайды, себебі соққысы мен алаңдағы ойын балансы оңтайлы түрде тең. Шешім қабылдаушылар көптеген қолайлы өзгерістерді табуы мүмкін екенін есте ұстауы керек. Бір ғана баламаны таңдап, қалғандарын қабылдамау қажетсіз болуы мүмкін. Мысалы, Royals менеджері Сэм әр ойынды бастайды деп шешуі мүмкін, Билл – қысқа шабуылшы, ал Джо қорғаушы ретінде қосалқы құрамда сақталады. Көп спортшыны жалдау туралы шешімдерде үміткерлер бағалаудан кейін қалған рейтинг тізімінде тұрады. Үміткер ұсынысты қабылдамаса, ол автоматты түрде тізімдегі екінші кандидатқа, ал қажет болған жағдайда қалған үміткерлерге таратылуы мүмкін. Алдыңғы айтылған себептерге байланысты Airbus Boeing компаниясына бірлескен кәсіпорын құруды ұсынды. Сонымен қатар Boeing өзінің әлеуетін арттыру үшін ең жақсы іс-қимыл жоспары ретінде өздерінде бар Boeing-747 ұшағын өзгертуге, ал Airbus ұшаққа жаңа реактив қозғалтқышты әзірлеу және өндіруге шешім қабылдады. Алайда Boeing компаниясы Boeing-747 ұшағын модификациялаумен қоса, Boeing-747 немесе жаңа ұсынылған Airbus ұшағы сияқты үлкен болмаса да, балама ретінде ұсынылатын жаңа ұшақ дайындауға шешім қабылдады.

Таңдалған баламаны енгізу. Балама нұсқаны таңдағаннан кейін, менеджер оны қолданысқа енгізуі керек. Кейбір шешім қабылдау жағдайында баламаны іске асыру өте жеңіл болса, кейде өте қиынға соғады. Сатып алу оңай болған кезде, мысалы, сатып алу, адам ресурстары практикасы және таратуды қоса алғанда, менеджерлер жаңа бизнестің барлық іс-әрекетін ұйымның тұрақты қалыптасқан құрылымдық жүйесіне біріктіру әдістерін шешуі керек. Мысалы, Halliburton 2015 жылы Baker Hughes-ті сатып алу туралы шешім қабылдаған кезде, менеджерлер екі фирманы біріктіруге кем дегенде бір жыл қажет деп бағалады. 6-тарауда талқыланған операциялық жоспарлар баламаларды іске асыруда пайдалы.

Менеджерлер шешім қабылдағанда адамдардың қарсылығына назар аударуға міндетті. Мұндай қарсылық себептеріне – сенімсіздік, қолайсыздық және белгісіздіктен қорқу сияқты дүниелер жатады. Дж.К. Пенни штаб-пәтерін Нью-Йорктен Техасқа көшіру туралы шешім қабылдағанда, көп қызметкер көшіп-қонғаннан гөрі жұмыстан шығып кеткен дұрыс деп шешкен. Менеджерлер шешімдерді іске асырудың әртүрлі кезеңдерінде болуы ықтимал қарсылықтарды

болжауға тиіс. (Өзгерістерге қарсылық білдіру 12-тарауда баяндалған). Менеджерлер тіпті барлық баламалар мүмкіндігінше нақты бағаланған және әр баламаның зардаптары өлшенген болса да, күтпеген салдардың ықпалы әлі де бар екенін мойындауы керек. Кез келген фактор – күтпеген шығындар – қолданыстағы ұйымдастырушылық кіші жүйелерге қарағанда аз-кем болмауы немесе ақпалай қаражаттардың қозғалысы немесе операциялық шығыстар бойынша күтпеген әсерлер шешімді іске асыру басталғаннан кейін пайда болуы мүмкін. Boeing өз инженерлеріне Boeing-747 ұшағының корпусын 416 жолаушыдан 520 жолаушыға 50 фут қосу арқылы кеңейтуге мүмкіндік берді. Компания сондай-ақ халықаралық сапарларға арналған Boeing-787 Dreamliner жаңа ұшағын құрастыруды бастады. Сонымен қатар Airbus инженерлері жаңа жылжымалы акустикалық A380 ұшағын жасап шығарды. A380 үш кабина конфигурациясының сыйымдылығы – 525 жолаушы. Авиакомпания A380 конфигурациясымен тек эконом-класс ұшақтарын жабдықтаса, ұшаққа 853 жолаушыны орналастыруға мүмкіндік бар (бірақ ешқандай авиакомпания мұндай конфигурацияға тапсырыс бермеген). Airbus-тың құны 15 млрд доллардан асады.

Жоғарыда көрсетілген нәтижелерді бағалау. Шешім қабылдау процесінің соңғы қадамы – менеджерлер өз шешімдерінің тиімділігіне баға беруді талап етеді, яғни олар таңдалған балама өзінің бастапқы мақсатына қызмет ететініне көз жеткізуі керек. Енгізілген балама жұмыс істемесе, менеджер бірнеше жолмен басқаша жауап бере алады. Бұрын анықталған тағы бір балама (мысалы, екінші немесе үшінші таңдау) қабылдануы мүмкін немесе менеджер бұл жағдайдың басталу процесі дұрыс емес екенін түсініп, процесті қайта бастауы мүмкін. Ақырында, менеджер түпнұсқа балама шындыққа сәйкес келетінін, бірақ әлі жұмыс істеуге уақыт болмағанын немесе басқа жолмен жүзеге асырылуы тиіс екенін шешуі мүмкін.[19]

Шешімнің нәтижелілігін бағалау сәтсіз болса, оның айтарлықтай теріс салдары болуы мүмкін. Бірде Пентагон 8 млрд долларға жуық қаражат және сегіз жыл жұмсап, «Сержант Йорк» аталатын ұшақтарға қарсы қолданатын қару-жарағын дамытты. Басынан бастан сынақтар қару-жарақ жүйесіндегі күрделі проблемаларды анықтады, бірақ ол соңғы сатыға жеткенде, толық тиімсіздігі анықталған кезде жоба жойылды.

Бүгінде, Boeing пен Airbus өз шешімдерінің салдары туралы әлі де біледі. Airbus A380 коммерциялық қызметке орналастырылды, бірақ көптеген механикалық проблемалары бар екені тез арада анықталды. Сонымен қатар Airbus сияқты әлемдік дағдарыстың салдарынан осы проблемаларды түзетіп, Qantas Airways пен Emirates Airlines сынды халықаралық авиакомпаниялар жаңа ұшаққа тапсырыстарын кейінге қалдырды немесе алып тастады. Airbus-тің пайымдауынша, A380 ұшағының 420-сын сатқаннан кейін ғана пайда таба бастайды. Осы уақытқа дейін мұнда 135 қызметкер жұмыс істеді, ал дәл осы уақытта 324-ке көбейді. Ұшақтың сатылымы көмінде 2020 жылға дейін 420 ұшаққа дейін жетпеуі мүмкін деген болжамдар бар.[20] Сонымен қатар Boeing-787 ұшағының орнынан көтерілуі ауырлау болды. Алғашқы тапсырыстарды жеткізу бірнеше рет кешіктірілді және Boeing-787 ұшағы жөндеуден өткізілгеннен кейін, көп кешікпей, Boeing компаниясы ұшақ батареяларында туындаған проблеманы қайта түзетті. Бірақ қазір 787 ұшағы үшін аса көп мәселе туындаған болса керек: салыстырмалы түрде басқа ұшақтарға қарағанда, ұшақ жанармайды 20% артық пайдаланады. Компания сондай-ақ 323 жолаушыны тасымалдауға қабілетті Boeing-787 жаңа, ұзынырақ нұсқасын енгізді.

Менеджерлер әлсіз шешім қабылдағанын түсінген кезде, әрине, түзету енгізу үшін қажет қадамдар жасауы керек. 2015 жылы табысқа салынатын салық Turbo-Tax бағдарламалық жасақтамасын әзірлеуші Intuit компаниясы тұтынушыларға бағдарламалық жасақтаманы сатып алған кезде тегін ұсынылған қызметтер үшін жаңартылған ақы төлеуді талап ететін бұрыс шешім қабылдады. Фирманың ең үлкен бәсекелесі H&R Block компаниясы бұл қатеден қорытынды

жасап, Turbo-Tax қызметіне ауысқан қолданушылар үшін жедел қысқартылған салық ұсынды. Содан кейін Turbo-Tax компаниясы бәсекелестеріне қызмет ақысын төмендету және бұрын төлеген қолданушыларға ақы төлеу арқылы жауап берді.[21]

Дәлелдерге негізделген менеджмент

Санаңы ақылға қонымды шешім қабылдауға бағыттау қиын емес көрінуі мүмкін, бірақ кейбір зерттеушілер менеджерлердің шешім қабылдауда бұрыс әрекеттер жасайтын әдетіне алаңдаушылық білдіреді. Нәтижесінде, кейбір сарапшылар соңғы уақытта басшыларға шешім қабылдау кезінде ұтымдылық пен деректерді қолдану қажет екенін еске салды. Бұл ескерту «Дәлелдерге негізделген менеджмент» (EBM) деп аталды.[22] «Басқару шешімдері» үздік деректерге негізделіп қабылдануы тиіс, менеджерлер жүйелі тәжірибеден және ұйымдық тәжірибелерден, талдаудың сенімді қағидаттарынан үйренуі қажет. Олар дәлелдерге негізделген менеджментті «шешім қабылдау кезінде қолжетімді ең жақсы теория» ретінде қарастырады, бірақ олардың «Дәлелдерге негізделген менеджменттің бес принципінің» EBM-і жай ғана деректер және сандарды теруден де маңызды мағынасы бар екенін айтады. Олар менеджерлерге мыналарды ұсынады:

1. Қатаң фактілерге назар аударыңыз және адамдарды, қандай жағымсыз болса да шындықты айтуға кондіретін мәдениетті қалыптастырыңыз.
2. «Дәлелдерге негізделген» шешімдер қабылдауға ұмтылыңыз, бұл дәлелдерді алуға және оларды іс-әрекеттерді бағыттауға пайдалануды білдіреді.
3. Ұйымыңызды аяқталмаған прототип ретінде қарастырыңыз – тәжірибе жасау мен оқуды ынталандырыңыз.
4. Адамдардың ұсынысындағы қауіптерді және кемшіліктерді іздеңіз (тіпті жақсы дәрі-дәрмектердің де жанама әсерлері бар).
5. Тексерілмеген, бірақ бұрыннан бері сенімдеріңізге не жеңімпаздардың сыни емес «бенчмаркингіне» байланысты шешім қабылдаудан аулақ болыңыз.

Бұл көзқарас, әсіресе «деректерге сүйену негізінде басқарудың» «сыпалмаған, бірақ қатаң нанымдарға сүйенген» шешімдердің нәтижелеріне немесе «жиі кездесетін бенчмаркингке» байланысты сұрақ туындағанда қолданылады. Мәселен, сапалы жұмыс көрсететін қызметкерлерге қарағанда төмен көрсеткіш көрсететін жұмыспыларға төленетін танымал жалақы саясатын қарастырыңыз. Деректерге сүйену негізіндегі менеджмент зерттеулері бұл саясат қызметкерлер жеке-дара жұмыс істегенде жақсы нәтиже беретінін көрсетеді. Алайда қазір ұйымдық шешімдер қабылдайтын жаңа саясат түрі – бірлескен командаларда жұмыс істеу. Басшылардың төлейтін ең жоғары және ең төмен жалақысы арасындағы алшақтық фирманың қаржы көрсеткіштерін неғұрлым нашар етеді. Неліктен деген сұрақ туындайды. Сарапшылардың пікірінше, жалақы мөлшеріндегі үлкен айырмашылық команда мүшелері арасындағы сенімге және командалық шешімдерге ықпал ететін әлеуметтік байланыстарды әлсіретеді.[23]

Таланттарды бағалау мен марапаттаудың кең тараған саясатын қарастырайық. General Electic компаниясында аңызға айналған Уэйлч жасаған «мәжбүрлі рейтинг» тәжірибесі қызметкерлерді үш топқа бөледі – ең жоғарғы 20%, орташа 70% және төмен 10%. Зерттеулерге сүйенсек, көптеген HR-менеджерлердің пікірінше, «мәжбүрлі рейтинг» моральдық ынтымақтастықты күшейтіп, өнімділікті төмендетті. Зерттеушілер «төмен 10% қызметкерлерді автоматты түрде жұмыстан шығару кезінде де басқа да тиімді командалық жұмыстарды қажетсіз бұзу тым жиі пайда болды» деп тұжырымдайды. Коммерциялық авиакомпаниялардың ұшқыштары жіберген қателердің 73%-ы экипаждар командасын өзгерткен алғашқы күндерде туындаған.

Менеджер жадынамасы

- ☐ Мүмкіндігінше менеджерлер шешім қабылдау процесінде логика және деректерді қолдану арқылы ұтымды шешім қабылдауға тырысуы керек.
- ☐ Кейбір шешімдер рационал талдауға келмейтінін және кейбір ұтымды қадамдардың барлығын ұстануға уақыт мүмкіндік бермейтінін түсіну қажет.

Шешім қабылдаудағы мінез-құлық элементтері

Шешімнің барлық жағдайлары, алдыңғы бөлімде сипатталғандай, қисынды тұрғыдан қабылданса, шешімдердің көбі табысты болуы мүмкін. Дегенмен шешімдер логика мен ұтымдылыққа сирек негізделеді. Кейбір сарапшылар американдық компаниялар рационал шешім қабылдау әдістерін салыстырмалы түрде 20% аз қолданғанын есептеген.[24] Тіпті кейде ұйымдар қисынға сүйенген кезде де сәтсіздікке ұшырайды. Мысалы, Starbucks Нью-Йорктегі алғашқы кафелерін ашқанда, эспрессо кофесін тамшылатып құю туралы шешім қабылдау үшін ғылыми маркетингтік зерттеулерге, дәм тексеретін тестілерге және аралық талқылауға сүйенді. Дегенмен бұл шешім дұрыс емес деп дәлелденді, себебі Нью-Йорк тұрғындары да Батыста орналасқан Starbucks-тың негізі болған бірдей эспрессо стиліндегі кофені аса жақсы көрген. Осылайша, тұтынушылар талабын қанағаттандыру үшін фирманың тез арада дүкендерін қайта құруына тура келді.

> «... Мен болмысымнан тәуелсіз адаммын. Жұрттың пікірін тыңдаймын, бірақ соңғы сөзді өзім айтамын. Оны іске асыру да өзіме байланысты. Сондықтан маған деген сенім жоғалмайды».
>
> – РИЧАРД БРЭНСОН, VIRGIN GROUP КОМПАНИЯСЫНЫҢ ҚҰРУШЫСЫ, БАС ДИРЕКТОРЫ[26]

Екінші жағынан, кейде қисынға аз сүйенген шешімдер дұрыс қабылданған шешім болып шығуы мүмкін.[25] Бұлай жұмыс істеудің мақызды құрамдас бөлігі – шешім қабылдау мінез-құлқы екенін түсіну қажет. Әкімшілік модель бұл субъектив ойларды жақсы көрсетеді. Басқа мінез-құлық аспектілеріне саяси күштер, интуиция және міндеттемені көтеру, тәуекелге бейімдік және этика кіреді.

Әкімшілік моделі

Герберт А. Саймон шешімдердің әрқашан рационал және қисынды қабылданбайтынын мойындаған алғашқы сарапшылардың бірі болды. Саймон кейін экономика бойынша Нобель сыйлығын алды. Қалай шешім қабылдау керек екенін түсіндірудің орнына, қазіргі уақытта **әкімшілік моделі** ретінде танылған оның бұл көзқарасы шешімдер көбінесе қалай қабылданатынын сипаттайды. 8.4-сызбада көрсетілгендей, модель менеджерлердің (1) шала және жетілмеген мәліметтерді қолдануын, (2) шешілмеген рационалдықпен шектелуін және (3) шешім қабылдау кезінде «қанағаттануға» бейім екенін көрсетеді.

Әкімшілік моделі шешімдер қалай қабылданатынын сипаттай отыра, менеджерлердің (1) шала мәліметтерге сүйенетінін, (2) рационалдықпен шектелетінін және (3) шешім қабылдау кезінде азға «қанағаттануға» бейім екенін алға тартады

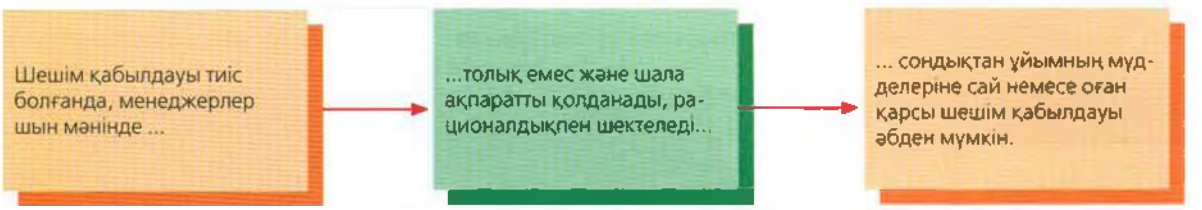
Шектелген рационалдық ұғымы бойынша, шешім қабылдайтын тұлғалар құндылықтары мен бейсана рефлекстерімен, дағдыларымен және әдеттерімен шектеледі деп есептеледі.[27] Олар сондай-ақ шала ақпаратпен және біліммен шектеледі. Шектелген рационализм американдық автоөндірушілердің жапон автоөндірушілеріне АҚШ ішкі нарығындағы күшті орынды қалай беріп қойғанын түсінуге мүмкіндік берді. Көп жыл бойы GM, Ford және Chrysler компанияларының басшылары жұмысын тек ішкі компаниялармен салыстырып, шетелдік импортты елеусіз қалдырған. Отандық автокөлік нарығы мәнгіге өзгергенін түсінгенге дейін шетелдік «қауіп» мойындалмады, ескерілмеді. Менеджерлер басынан бастап толық ақпарат жинаса, шетелдік бәсекелестерге біраз кедергі келтірер еді. Шын-

Шектелген рационалдық – шешім қабылдайтын тұлғалар құндылықтары мен бейсана рефлекстерімен, дағдыларымен және әдеттерімен шектелуі

DU

8.4-СЫЗБА. ШЕШІМ ҚАБЫЛДАУДЫҢ ӘКІМШІЛІК МОДЕЛІ

Әкімшілік модель менеджерлердің қандай да бір шешім қабылдауына әсер ететін мінез-құлық процестеріне негізделген. Қандай шешім қабылдау керектігін анықтаудың орнына, бұл модель шешім қалай жасалғанына көбірек көңіл бөледі.



дығында, шектелген рационалдық ұғымы бойынша, адамдар рационал шешім қабылдағыш болып келеді делінсе де, олардың рационалдығы шектеулі екенін көрсетеді. Бұл ұғым *«Алуан әлем»* мысалында айқын көрінеді.

Әкімшілік модельдің тағы бір маңызды бөлігі – **қанағаттану**. Бұл тұжырымдама бойынша менеджер баламаларды тиянақты іздеудің орнына, баламаны шешім қабылдаудың жеткілікті деңгейіне лайықтығын анықтағанға дейін ғана іздеуге бейім болады деп болжайды. Мысалы, жаңа зауыт үшін жер іздейтін менеджер көлік, коммуналдық қызметтер мен бағаның бастапқы талаптарына жауап беретін бірінші кездескен жерді таңдай салады. Ал негізінде әрі қарай іздеуді жалғастырса, одан жақсы баламалар табуға мүмкіндік бар еді. Адамдар түрлі себептермен қанағаттанады. Менеджерлер өз себептерін (мысалы, уақыт жұмсауға құлықсыздық таныту) ескермеуді қалайды, демек, ол кішігірім қолайлы балама анықталғаннан кейін іздеуді жалғастырмайды. Сөйтіп, шешім қабылдайтын адам көптеген балама мен критерийлерді дұрыс өлшеп, бағалай алуға шамасы келмеуі мүмкін. Сондай-ақ субъектив және жеке мәселелер көбінесе шешімдерге әсер етеді.

Ақпараттың жетілмеуі, шектеулі рационалдық пен қанағаттану нәтижесінде менеджер қабылдаған шешімдер ұйымның ең жақсы мүдделеріне сай болуы да, болмауы да мүмкін. Менеджер жаңа зауыт салатын жерді таңдай алады, себебі бұл жер коммуналдық қызметтер мен көлікке ең төмен бағамен қол жеткізу мүмкіндігін қамтамасыз етеді. Немесе ол дәл сол жерді өзі өмір сүргісі келетін ортада орналасқандықтан таңдауы мүмкін.

Қысқаша айтқанда, классикалық және әкімшілік модельдер шешім қабылдаудың әртүрлі жолдарын бейнелейді. Қайсысы дұрысырақ? Шын мәнінде, олардың әрқайсысын менеджерлер шешімді қалай қабылдағанын жақсы түсіну үшін қолдануға болады. Классикалық үлгі – нұсқаулық: бұл басшылардың шешімдерге деген көзқарастарында кем дегенде рационал және қисынды болуға ұмтыла алуы мүмкін екенін түсіндіреді. Әкімшілік модель менеджерлер өздерінің субъектив ұстанымы мен шектеулерін жақсы түсінуі үшін пайдаланылуы мүмкін.[28] Келесі бөлімдерде шешім қабылдауға әсер ететін басқа мінез-құлық күштерін толық сипаттаймыз.

Шешім қабылдаудағы саяси күштер

Саяси күштер – шешім қабылдауда мінез-құлық сипатына үлес қосатын тағы бір маңызды фактор. Ұйымдастыру саясаты 16-тарауда баяндалған, бірақ саясаттың, коалициялардың бір элементі шешім қабылдауда өте маңызды. **Коалиция** – жалпы мақсаттарға жету үшін қалыптасқан адамдардың немесе топтардың бейресми одағы. Бұл ортақ мақсат – көбінесе қолайлы шешім. Мысалы, акционерлер коалициясы көбінесе директорлар кеңесінде белгілі бір шешімді тізеге салып өткізіп жіберуі мүмкін.

Қанағаттану – қажет нәтижеге тек ішінара қол жеткізетін шешімге қанағаттану

Коалиция – ортақ мақсаттарға жету үшін құрылған адамдардың немесе топтардың бейресми одағы

Коалицияның ықпалы оң немесе теріс болады. Олар ақылды менеджерлерге ұйымды тиімділікке жетелеу және табысқа жету жолында жүруге көмектеседі немесе жақсы ойластырылған стратегиялар мен шешімдерді бұрмалайды. Менеджерлер коалицияларға біріккенде, коалицияның ұйым мүддесі үшін жұмыс істейтінін және олардың форс-мажор әсерлерін қалай шектеуге болатынын бағалауы керек.[29]

АЛУАН ӘЛЕМ

Әралуандық үкімі

2012 жылғы 26 ақпан Флорида штатының Стэнфорд қаласындағы ақ нәсілділер қауымының еріктісі Джордж Зиммерман өзіне жақын жерден қара нәсілді жас адамды көрді. Ол күдіктеніп, полиция шақырып, диспетчердің ескертуіне қарамастан, «күдіктінің» ізіне түсуді жалғастырды. Бұдан кейінгі мәліметтер айқын емес, бірақ көп ұзамай 17 жасар Трейвон Мартин қаза тапты деген мәлімет пайда болды. Оны Зиммерман атып тастағаны анықталды. Ол бұл әрекетін Мартиннің бұта арасынан секіріп, басын бетон тротуарға ұрғанымен түсіндіреді.

Зиммерман екінші дәрежедегі кісі өлтіру үшін айыпталып, 2013 жылдың шілде айында сотталды. Оның адвокаттары Зиммерман «өзін-өзі қорғауға әрекет жасады» десе, айыптаушылар тарабы «ол Трейванды өлтіруге мәжбүр болғандықтан емес, өлтіргісі келгеннен қылмыс жасады» деп пайымдады. Алты әйелден тұратын алқа билер соты – олардың бесеуі ақ нәсілді, біреуі азшылық нәсіл өкілі – Зиммерманды екінші дәрежелі кісі өлтіруге кінәлі емес деп тапты.

Мартин отбасының адвокаты: «Бұл істе нәсілдік нәпсіні мойындамасақ – интеллектуалдық опасыздық жасағанымыз», – дейді. Куәгерлердің біреуі – Мартин телефон арқылы қоңырау шалған Рейчел Джантель болды, ол Мартинді өлмес бұрын «соққыға ұшырады» деді. Сынақтан кейін сөз сөйлеген бір ғана В37 алқа би Джантельдің сөздерін «түсіну қиын» екенін айтады. Алқа би В37 мұндай сөздерді «бұрын ешқашан түсінбегенмін» деген.

19 жастағы қара нәсілді қыз Джантель – Гаити-Доминикан ұлтынан шыққан және оның ағылшын тілі креол және испан тілдеріне бейім. Ричард Габриэльдің айтуынша, алқа би В37 «Зиммерманға жақын көршілерінің бірі ретінде еріктілер қатарында болып, оны қорғауға тырысып жатуы мүмкін». Американдық сот сарапшылары қоғамының президенті Габриэль В37 алқа бидің Зиммерманды ақтау үшін дауыс беру туралы шешіміне «басқалармен салыстырғанда, нәсілдік көзқарасқа аз қатысты мәселе» деп баға берді. Габриэльдің ескертуінше, мұндай «жасырын қайшылықтың» әсері «біздің әділет жүйеміздегі бұзылудың зиянды түрі» дейді.

Габриэльдің ұсынысы бойынша соттар мен жергілікті қоғамдастықтар әралуандықтың пайдасын көрер еді. Зерттеулер көрсеткендей, әр нәсілден құралған алқа билер жақсы шешім қабылдайды, өйткені әртүрлі көзқарастар олардың мұқият болуына және нақты қателерді азайтуына мүмкіндік береді. Шын мәнінде, бұл зерттеулер түрлі нәсілді алқа билер сот процесінде ұсынылған ақпаратты өңдеуге күш салғанын көрсетеді: олар фактілерді терең талдайды, ұзақ талқылауға қатысады және қате мәлімдемелерді сирек жасайды. Нәсілдік мәселелер тікелей байланысты болғанда, олар нәсіліне қатысты тақырыптарды талқылайды және нәсіліне қатысты факторларды қарастырады.

Денвердегі Құқықтық инклюзив орталығының атқарушы директоры Кэтлин Наталдың айтуынша, әртүрлі адамдармен өзара қатынасу өзара субъективті азайтуға көмектеседі. Kellogg School for Management ұйымынан Катрина Филлипстің түсіндіруінше: «Адамдар өзімен келіспейтіндерге қарағанда, өзімен келісетін адамдармен бірге болуды қалайды, бірақ әралуандық көбінесе когнитив өңдеуге және ақпарат алмасуға алып келеді».

Дереккөз: Greg Botelho, «George Zimmerman Found Not Guilty of Murder in Trayvon Martin's Death», *CNN.com* (July 14, 2014), www.cnn.com, on October 20, 2014; Richard Gabriel, «Race, Bias and the Zimmerman Jury», *CNN.com* (July 16, 2013), www.cnn.com, on October 20, 2014; Sonia Chopra, «Preserving Jury Diversity by Preventing Illegal Peremptory Challenges», *The Trial Lawyer* (Summer 2014), www.njp.com, on October 20, 2014; Kathleen Nalty and Andrea Juarez, «Diversity Really Does Matter», *NALP Bulletin* (September 2012), www.legalinclusiveness.org, on October 20, 2014; Bunkhuon Chhun, «Better Decisions through Diversity», *Kellogg Insight* (October 1, 2010), http://insight.kellogg.northwestern.edu, on October 20, 2014. October 20, 2014.

DU

Интуиция және міндеттемелерді арттыру

Логика мен рационалдықтан асып түсетін тағы бір маңызды шешім қабылдау процесі – интуиция және таңдалған іс-қимылға деген міндеттемелерді арттыру.

Интуиция. Әлдене туралы саналы ескерусіз тиянақты наным. Менеджерлер кейде әлдене істеуге шешім қабылдайды, себебі оны «дұрыс деп сезінеді» немесе олар «шынайы» болып көрінеді. Алайда бұл сезім әдетте кездейсоқ емес. Керісінше, ол ұқсас жағдайларда шешім қабылдау тәжірибесіне негізделген.[30] Ішкі сезім менеджерлерге кез келген шешім қабылдауға комектесе алады. Мысалы, Container Store бас директоры Кип Тинделл өз компаниясында интуиция пайдалануды баса атап, қызметкерлердің жұмыс орнында мұны қолдануы маңызды деп есептейді. Оның сөзінше, «интуиция – сіздің өмірлік тәжірибеңіздің жалпы жиынтығы. Онда сіз жұмысқа келе жатқанда оны неге үйде қалдырып кетесіз?».[31] Әрине, барлық менеджерлер, бірақ әсіресе тәжірибесі аздары, интуицияға тым қатты сенбеуі керек, рационалдық пен қисын үздіксіз белгілі бір «дұрыс нәрсені сезіну» пайдасына жасалса, онда ол бір күнде апатқа әкелін соқтыратыны сөзсіз.

Шешімге бекіну. Шешім қабылдауға әсер ететін тағы бір маңызды мінез-құлық процесі – таңдалған іс-қимыл бағытында **шешімге бекіну**. Атап айтқанда, шешім қабылдаушы адамдар кейде алдымен шешім қабылдайды, кейінірек шешімдері дұрыс емес екеніне көзі жетеді, содан соң сол дұрыс емес шешімге бейімделіп, барлық іс-қимыл курстарын сол шешім арнасына бұрады.[33] Мысалы, компанияда акцияларды сатып алатын адамдар болса, кейде олар баға түскен кезде де сатуға келіспейді. Олар іс-қимыл бағытын таңдайды – пайда табуды күтеді, қор сатып алып, тіпті шығып арқалап қалады. Сонымен қатар құнсыздануды кейін, олар қазір ақпа жоғалтатынын сезіп, сата алмайды.

> «Интуиция – өте күшті нәрсе. Менің пікірімше, ол интеллектіден де күштірек».
>
> – СТИВ ДЖОБС, APPLE КОМПАНИЯСЫНЫҢ НЕГІЗІН ҚАЛАУШЫ ЖӘНЕ ҰЗАҚ ЖЫЛДАР БОЙЫ БАС ДИРЕКТОРЫ [32]

Көп жылдар бойы Pan American World Airways әуе кеңістігін басқарып, оз пайдасын жылжымайтын мүлікке және басқа да бизнеске әртараптандыруға пайдаланды. PanAm нарықтағы басқа тасымалдаушылардың үлесімен күресіп, бәсеңдей бастады. PanAm менеджерлері авиакомпания қызметінің нәтижесі қанша-лықты тиімсіз болғанын түсінгенде, сарапшылардың айтуынша, авиакомпанияның операцияларын сатуы мен фирманың неғұрлым табысты бизнеске шоғырлануын «рационал» шешім болар еді деп пайымдайды. Олар бұл авиакомпанияны әлі де болса бірінші орында деп санап, компанияның қызметін сақтап қалу үшін фирманың пайдалы холдингтерін ақырындап сата бастады. Ақыр соңында компания тиімсіз жағдайда қалды, содан соң озінің тнімді бағыттарын сатуға мәжбүр болды. PanAm менеджерлері бұрынғыдан да ұтымды шешім қабылдады, алайда бүгінгі таңда фирма әуе саласына қатыспайтын болса да, табысты кәсіпорын бола алады. PanAm менеджерлері бұрынғыдан да ұтымды шешім қабылдаса, фирма авиакәсіпорынның қатысуынсыз болса да, әлі күнге дейін пайдалы бизнес болуы мүмкін еді.[34]

Бұл жағдайға, керісінше, бір инвесторлар тобы Оңтүстік Каролинада салынған Hard Rock Park паркі үшін логотип және сауда белгілерін пайдалануға лицензия берді. Алтыжылдық жоспарлау және құрылысқа 400 млн доллардан астам инвестициядан кейін Мертл-Бич қаласында саябақ ашылды, бірақ келушілер саны аз болды. Инвестицияларды үлгайтып, келушілер санын арттырудың орнына, иелері тоғыз айдан кейін саябақты жабуға және активтерін сатуға шешім қабылдады.[35]

Осылайша, шешім қабылдаушылардың жолы жіңішке. Бір жағынан, олар дұрыс емес шешімге тым ұзақ байланып қалудан сақ болуы керек, өйткені оның салдарынан қаражат азаюы мүмкін. Екінші жағынан, менеджерлер бір кездері Adidas сияқты бұрыс шешім қабылдаудан сақ болғаны жөн. Adidas кәсіби спортқа арналған аяқкиім нарығында үстем болды. Кейінірек әуесқой спортқа арналған

Интуиция – бір нәрсе туралы бейсана, ішкі сенім, түйсік

Шешімге бекіну – шешім қабылдаушы өзінің қателескенін білсе де, ұстанымын өзгертпеуі

ЖҰМЫР ЖЕРДЕГІ БИЗНЕС

Мәмілені бекіту

Айталық, сіз ескі мектептес досыңызбен кешкі аста отырсыз – біз оны Винни Девин деп атайық. Винни керемет шараптарды біледі, сондықтан сіз таңдауды оған ұсынасыз. Шарап тізімін мұқият қарап шыққаннан кейін, ол Rodney Strong Pinot Noir 2011 шарабына (Сонома, Калифорния штаты) тапсырыс береді. «Оның жақсы ваниль дәмі бар», – деп уәде етеді ол.

Шарапты әкелгеннен кейін, ол шөлмектің артқы жағындағы жапсырмадағы сертификаттау мөрін көрсетеді. Винни ондағы жазулардың мағынасын түсіндіреді. Біріншісі «USDA Organic» деп аталады. «Бұл жүзім синтетикалық пестицидтерсіз немесе тыңайтқыштарсыз өсіріледі дегенді білдіреді. Тағы бір мөр «Demeter Certified Biody» – шарапшы салауатты экожүйені сақтайтынын білдіреді. «Fish Friendly Farming» – шарапшы жергілікті жүзім түрлерін сақтау үшін табиғи ағын суды қолданатынын білдіреді», – дейді Винни.

Pinot Noir – сорты өте жақсы шарап, бірақ сіз Винни шарап туралы тым аса көп біледі екен деп ойлайсыз. Жақында жүргізілген сауалнамаға сәйкес, АҚШ-тың барлық шарап тұтынушыларының 34%-ы тауар таңдаған кезде шарап өндірушінің тұрақтылық тәжірибесін қарастырған. Тұтынушылар арасындағы қоршаған ортаға зиян келтірмейтін өнімдерді тұтынушылардың 52%-ы тұрақты өсіру және өңдеу тәжірибесінің дәлелдерін іздейді. Сондықтан шарап дистрибьюторлары, бөлшек сауда және мейрамхана сатып алушыларының 70–80%-ы сертификаттаушы ұйымдарға және мөрлеуші компанияларға қатты сүйенеді. «Тұтынушылар тұрақтылық туралы білгісі келеді. Олар бөлшек саудагерлер мен мейрамханалардың осындай тұрақты шараптарды қолдануы үшін зерттеулер жасағанын қалайды», – дейді Kimpton Hotel & Restaurants өкілі Эмили Уайнс.

Шарап өнеркәсібі белгілі бір ұтымды шешім қабылдау үшін ынталандыру ретінде тұрақтылыққа деген сауда сұранысын таниды. Калифорниялық шарапшылар қауымдастығы Шарап институтының президенті Роберт Коч: «Көп тұтынушы тұрақты өсіп келе жатқан шарапқа қызығушылық танытады», – дейді.

Тұрақты даму мақсаттарына қол жеткізу үшін баламаларды бағалай отырып, калифорниялық тұрақты Шарап альянсындағы (CSWA) Родни Стронг «үш Е» қағидасымен басшылық жүргізеді: жүзім шаруашылығы экологиялық (Environmentally sound) тұрғыдан таза, әлеуметтік әділ (Socially equitable) және экономикалық тұрғыдан қолайлы (Economically feasible) болуға ұмтылады. «Қоршаған ортаны ескеру – негізгі компания құндылықтарының бір бөлігі және әрдайым біздің іскерлік тәжірибелеріміздің бір бөлігі болды», – дейді шарап компаниясының директоры Дуглас Маклройн.

Мысалы, 2003 жылы Родни Стронг күн энергиясын өндіретін 4032 панель жиынтығы құрылысын аяқтады және 100% күн энергиясына ауысты. 980 мың доллар шығынының жартысы мемлекеттік гранттар есебінен қаржыландырылды. 2020 жылға қарай Родни Стронг өзінің көмірқышқыл газ қалдықтарын шамамен 90 мың тоннаға қысқартады – ол 2500 гектар немесе 22 млн мильге ағаш отырғызумен тең. «Тұрақты шаруашылық бізді энергетиканы сақтау үшін күн батареяларын орнатуды, барлық шарап зауыттарының жасыл тәжірибесін дереу және тұрақты табиғатты қорғау ісіне бақылау жасауды және біздің көміртегі жөніндегі ізденістерімізді есепке алуды қамтамасыз етуге әкелді. Жаһандық жылыну дегеніміз – шындық және біздің болашағымызға бүгінгі ең үлкен қатердің бірі. Бұл мәселені шешуге бүкіл әлемді тарту керек», – дейді бас директор Том Кляйн.

Дереккөз: Rodney Strong Vineyards, «Sustainable Practices: Our Unwavering Commitment» (2014), www.rodneystrong.com, on October 14, 2014; California Sustainable Winegrowing Alliance, «CCSW – Certified Participants» (2006–2014), www.sustainablewinegrowing.org, on October 15, 2014; Wine Institute, «New Research on Sustainability's Impact on Wine Buying Decisions» (May 7, 2013), www.wineinstitute.org, on October 14, 2014; Amy Payne, «Sustainable Sonoma», *FSR Magazine* (February 6, 2013), www.frsmagazine.com, on October 15, 2014; Kara DiCarrillo, «California Wineries Switch to Solar Power», *TreeHugger* (June 15, 2005), www.treehugger.com, on October 17, 2014; «Rodney Strong Vineyards First Carbon Neutral Winery», *Wine Country This Week* (November 13, 2009), www.winecountrythisweek.com, on October 15, 2014.

аяқкиім нарығына шығып, онда да орнықты. Бірақ менеджерлер сатылымдағы бәсеңдеуді спортқа арналған аяқкиімге сұраныс дүмпуінің аяқталғаны туралы белгі деп түсінді. Олар қате шешім қабылдадық деп ойлады және тауар бағасын төмендетті. Енді нарық шыңына Nike шығып, Adidas қалпына келе алмады. Бақытына қарай, жаңа басқарма командасы Adidas қабылдаған шешім жолын өзгертті, осылайша фирма спортқа арналған аяқкиім мен киім-кешек нарығында күшеюге тағы да мүмкіндік алды.

Бизнес шешімдерінің көбі белгісіздік жағдайында қабылданады. Алайда ірі халықаралық әуе тасымалы компаниясы алып ұшақ сатып алуға шешім қабылдаса, оның екі-ақ балама сы бар: Airbus және Boeing. Сәйкесінше, аздаған екіұдайлық туындайды.

Тәуекелге дайындық және шешім қабылдау

Тәуекел құмарлық мінез-құлық элементі – шешім қабылдайтын адамның шешім қабылдау кезіндегі азарты деуге болады. Кей менеджерлер өзі жасаған әр шешімге абай бола алады. Олар ұтымды модельді ұстануға тырысады және істейтін жұмысында тым консерватив көзқарас танытады. Мұндай менеджерлер қатеден аулақ бола алады және үлкен шығындар туындататын шешімдерді өте сирек қабылдайды. Басқа менеджерлер шешім қабылдағанда өте агрессиялы әрекет етеді және тәуекелдерді қабылдауға да дайын.[36] Олар интуициясына қатты сүйенеді, шұғыл шешім қабылдайды және көбінесе өз шешімдеріне үлкен инвестиция тартады. Құмар ойыншы сияқты, бұл менеджерлердің өз шешімдерімен үлкен жетістіктерге жету мүмкіндігі консерватив әріптестеріне қарағанда әлдеқайда артық болуы мүмкін; сойте тұра көп шығындарға ұшырауы да ықтимал.[37] Ұйым мәдениеті – қауіп-қатердің түрлі деңгейлерін көтерудегі негізгі құрамдас бөлік.

Этика және шешім қабылдау

4-тарауда айтылғандай, жеке этика – дұрыс және теріс мінез-құлық туралы жеке көзқарас. Этика шешім қабылдауға бірнеше жолмен нақты ықпал ете алады. Мысалы, мұқият талдаудан кейін, менеджер өз компаниясының бөлімшесін жабу және қызметтер үшін жеткізушімен қосалқы мердігерлік шарт жасасу арқылы ақша үнемдеуге болады деп есептейді. Бірақ бұл іс-қимыл бағыты бірнеше жұмыс орнын жоғалтуға, соның ішінде, өз жұмысынан айырылуға да әкеліп соғар еді. Оның этикалық нормалары іс-қимылдар қалай жүріп жатқанын анық көрсетеді.[38] Шынында да, басқару этикасының әр компоненті (фирманың қызметкерлерге, қызметкерлердің фирмаға және фирманың басқа экономикалық агенттерге қатынасы) көптеген шешімдерді қамтиды. Менеджер, саясат пен тәуекелге бейімдік сияқты мінез-құлық процестері өз шешімдеріне қалай ықпал етсе, оның этикалық сенімдері де сол сияқты ықпал ететінін ұмытпауы керек.[39] *«Жұмыр жердегі бизнес»* мысалында этика мен шешім қабылдаудың озара тығыз байланысын қарастыруға болады.

Тәуекел құмарлық – шешім қабылдайтын адамның шешім қабылдаған кездегі азарты

- ☐ Менеджерлер өздерін рационал және қисынды деп ойлағанымен, іс жүзінде өздерінің әртүрлі мінез-құлық күштері шешімдеріне әсер етуі мүмкін екенін ұмытпауы керек.
- ☐ Сіз рационалдықтан ауытқу қате шешім қабылдауға жетелемейтінін түсінуіңіз керек. Мысалы, интуиция шешім қабылдау тиімділігін жақсартуға көмектеседі.

☑ Менеджер жадынамасы

DU

Ұйымда топтық және командалық шешім қабылдау

Көптеген ұйымдарда бүгінгі таңда маңызды шешімдерді жеке тұлғалар емес, топтар мен командалар қабылдайды. Мысалы, The Walt Disney Company атқару комитеті, Texas Instruments компаниясының өнімдерді жобалау топтары және Olive Garden маркетингтік жоспарлау топтары. Әдетте менеджерлер жеке тұлғалар немесе топтар мен командалардың қайсысы нақты шешім қабылдауына болатынын өздері таңдай алады. Осылайша, топтық және командалық шешім қабылдау формаларын және олардың артықшылықтары мен кемшіліктерін білу маңызды.[40]

Топтық және командалық шешім қабылдау формалары

Топтық және командалық шешім қабылдаудың ең кең тараған әдістері – *өзара әрекеттесуші топтар, Дельфи топтары және номинал топтар.* Топтық шешімдерді қабылдаудың осы әдістерін онлайн режимінде өткізу жиі кездеседі.[41]

Өзара әрекеттесуші топтар мен командалар – шешім қабылдаушы топтардың ең көп тараған формасы. Формасы қарапайым: бұрыннан бар немесе жаңа тағайындалған топ немесе командадан шешім қабылдау талап етіледі. Бұрыннан бар топтар немесе командалар функциялық бөлімдер, тұрақты жұмыс топтары немесе тұрақты комитеттер болуы мүмкін. Жаңа тағайындалған топтар немесе командалар арнаулы комитеттер, жұмыс күштері немесе жаңа құрылған жұмыс топтары бола алады. Топ немесе команда мүшелері өзара сөйлеседі, келіседі, араласады, сөз таластырады, ішкі коалициялар қалыптастырады және т.б. Соңында, талқылаудың бірнеше кезеңінен кейін топ немесе команда шешім қабылдайды. Бұл әдістің артықшылығы – адамдар арасындағы өзара жиі әрекеттесу жаңа идеяларды тудырады және түсінуге көмектеседі. Бірақ басты кемшіліктерінің бірі – саяси процестер үлкен рөл атқаруы мүмкін.

Дельфи топтары. Дельфи тобы кейде сараптамалық қорытынды туралы консенсус жасау үшін қолданылады. Rand Corporation компаниясы әзірлеген Дельфи процедурасы жеке үлес қосатын сарапшылар тобының кірісуін талап етеді. Олардың пікірлері біріккен және, шын мәнінде, орташа есептелген. Мысалы, көмірді қолдануға болатын энергияға айналдыруда негізгі технологиялық серпіліс болатын күнді анықтау – басты мәселе. Дельфи процедурасын қолданудағы алғашқы қадам – сарапшылар тобының ынтымақтастығын алу. Бұл жағдайда сарапшылар түрлі ғылыми зерттеушілерді, университет зерттеушілерін және тиісті энергетикалық саладағы басшыларды қамтуы мүмкін. Алдымен сарапшылардан күтілетін серпіліс уақытын жасырын түрде болжау талап етіледі. Дельфи тобын ұйымдастіретін адамдар жауаптарды жинайды, орташа есептейді және сарапшылардан басқа болжам сұрайды. Бұл раундта ерекше немесе төтенше болжам берген сарапшылардан оларды жақтау талап етілуі және түсіндірмелер басқа сарапшыларға жіберілуі мүмкін. Болжамдар тұрақтандырылса, орташа болжам сарапшылар тобының шешімі болады. Дельфи техникасының уақыты, шығыны және логистикасы оны күнделікті шешімдерге қолдануға ыңғайсыз етеді, бірақ ол Boeing-тегі технологиялық жетістіктерді болжау, General Motors-тың жаңа өнімдеріне арналған нарық әлеуетіне, Eli Lilly, АҚШ үкіметінің болашақ экономикалық жағдайларына болжам жасауға пайдаланылады.[42] Сонымен бірге Дельфи әдісі бастапқыда электрон пошта және интернет сияқты пошта-модем байланыс технологиялары арқылы қолданылған және қағаз-қарындаш жауаптарына сүйенді. Интернеттің арқасында Дельфи қолданушылары бұрынғыға қарағанда жылдам жауап алуға мүмкіндік алды.

Өзара әрекеттесуші топтар мен командаларда шешім қабылдаушы топ немесе мүшелер үздік баламаны ашық талқылап, таңдайды

Дельфи тобы – топ сараптамалық пікір консенсусына қол жеткізу үшін пайдаланатын топтық шешім қабылдау формасы

Номинал топтар. **Номинал топ** – кейде топ пен команда қолданатын пайдалы шешім қабылдау әдісі. Дельфи әдісінен айырмашылығы – топ мүшелері бір-бірін көрмейді және номинал топ мүшелері бетпе-бет кездесетін орынға жиналады. Мүшелер тек есімін атайды, алайда бір-бірімен өзара әрекеттесетін топтар сияқты еркін сөйлеспейді. Бұл әдіс көбінесе шығармашылық және инновациялық баламаны немесе идеяларды қалыптастыру үшін қолданылады. Бастау үшін менеджер білікті сарапшылар тобын жинайды және оларға проблеманы баяндайды. Содан кейін топ мүшелері жеке-жеке ойлап табуға болатын көптеген баламалар жазады да, қатысушылар флип-чартқа немесе бөлме алдындағы тақтаға жазылған идеяларын көрсете отырып, кезекпен жүреді. Талқылау қарапайым түсініктемемен шектеледі, барлық баламалар тізімге енгізілгеннен кейін ашық пікірталас жүргізіледі. Топ мүшелері, әрине, әртүрлі баламаларға дәрежесіне қарай дауыс береді. Жоғары дәрежелі балама топтың шешімін білдіреді. Әрине, жауапты менеджер топтың шешімін қабылдауға немесе қабылдамауға өкілеттігін сақтай алады.[43]

Топтық және командалық шешім қабылдаудың артықшылықтары

Жеке шешімдерге қарағанда топтық және командалық шешім қабылдаудың салыстырмалы артықшылықтары мен кемшіліктері 8.2-кестеде келтірілген. Бір артықшылығы – топтық немесе командалық кеңістікте көбірек ақпарат бар, яғни «бір бас жақсы, екі бас одан да жақсы» деген ескі аксиома сияқты. Топ немесе команда түрлі білім, тәжірибе және мүмкіндік көрсетеді. Ішінара осы ақпараттың көбеюі нәтижесінде топтар мен командалар әдетте бір адамға қарағанда, бірнеше балама нұсқаны анықтап, бағалай алады.[44] Топтағы немесе командалық шешімдерге қатысқан адамдар оның қисынын және негіздемесін түсінеді, оны қабылдауға анағұрлым жақын және шешімін өз жұмыс тобына немесе бөліміне жеткізуге бейімделеді.[45]

Топтық және командалық шешім қабылдаудың кемшіліктері

Топтық және командалық шешім қабылдаудың ең үлкен кемшілігі – қосымша уақыт шығыны, ол басқа да үлкен шығындарға ұрындырады. Уақыттың көбеюі топ пен команда мүшелерінің өзара әрекеттесуі мен талқылауынан туындайды. Менеджердің уақыты сағатына 50 долларға бағаланса және шешім қабылдауға екі сағат жұмсаса, онда шешім «100 долларға» бағаланады, сол шешім үшін бес менеджер тобы үш сағат уақытты қажет етуі мүмкін. Сағатына 50 доллардан есепте-

8.2-КЕСТЕ. ТОПТЫҚ ЖӘНЕ КОМАНДАЛЫҚ ШЕШІМ ҚАБЫЛДАУДЫҢ АРТЫҚШЫЛЫҚТАРЫ МЕН КЕМШІЛІКТЕРІ

Топ немесе команда шешімінің сәтті болу ықтималдығын арттыру үшін менеджерлер топтық және командалық шешім қабылдау процесін басқаруды үйренуі керек. Federal Express және IBM шешім қабылдау процесінде топтар мен командаларды жиі пайдаланады.

Артықшылықтары	Кемшіліктері
Қосымша ақпарат пен білім бар.	Процесс жеке шешімдер қабылдаудан көп уақыт алады, сондықтан қымбатқа түседі.
Көптеген баламалар туындауы мүмкін.	Шешімсіздіктен туындайтын күмәнді шешімдер пайда болуы мүмкін.
Көп жағдайда түпкілікті шешім қабылдау мүмкін.	Топтың бір адамы басым болуы мүмкін.
Шешім кеңейтілген талқыдан өтуі мүмкін.	Топтық ойлау орын алуы мүмкін.
Тұтастай алғанда жақсы шешімдер пайда болады.	

Номинал топ – шығармашылықты және инновациялық баламаны немесе идеяларды қалыптастыру үшін қолданылатын құрылымдық әдіс

генде, бұл шешім ұйымға 750 долларға түсер еді. Топтық немесе командаңың шешімі одан да жақсырақ деп есептелсе, қосымша шығындар ақталуы мүмкін, бірақ топ пен командаңың шешімдері қымбатқа бағаланатыны факт боп қала береді.

Топтық немесе командалық шешімдер де жағымсыз компромиске әкелуі мүмкін.[46] Мысалы, компромис жасай алатын топ-менеджерді ұзақ мерзімге жалдау қолайсыз шешім болуы мүмкін, себебі ол ұйымдағы түрлі бөлімшелерге барабар жауап бере алмайды және әркімнің толық қолдауына ие болмауы мүмкін. Кейде бір адам топтық процесте басқалардың толыққанды үлес қосуы мүмкін емес тұстарға үстемдік етеді. Бұл үстемдік билікке деген ұмтылысты немесе табиғи түрде басымдықты қалайтын тұлғаның пайда болуынан бір адамның шешімі топтық шешім ретінде қабылданып кетуі мүмкін.

Ақырында, топ немесе команда «топтық пікір (groupthink)» деп аталатын феноменге ұшырауы ықтимал. **Топтық пікір** әдетте консенсусқа және біртұтастыққа деген ұмтылыс ең жақсы шешімге қол жеткізу мақсатына қарағанда артығырақ болғанда орын алады.[47] Топтық пікір әсер еткен кезде, команда топ мүшелері арасындағы қақтығыстарды болдырмау үшін ғана топтың немесе ұйымның мүдделеріне сай емес шешімдер қабылдауы әбден мүмкін. Топтық ойлаудың танылған, ең айқын құжатталған мысалдарының бірі – ғарышқа сапар шегуге арналған Challenger шаттлындағы апатқа қатысты болды. NASA шаттлды іске қосуға дайын болғанда, көптеген мәселелер мен сұрақтар туындады. Дегенмен әр қадамда шешім қабылдайтындар ұшыруды кешіктіруге ешқандай себеп жоқ және қауіпсіз екенін айтты. Шаттл ұшырылғаннан кейін, көп ұзамай жарылды және экипаж мүшелерінің бәрі қаза болды.

Топтық және командалық шешім қабылдау процестерін басқару

Менеджерлер топтық және командалық шешім қабылдаудың тиімділігіне ықпал ету үшін бірнеше әрекет жасай алады. Оның бірі – топтың немесе командаңың шешім қабылдау кезіндегі артықшылықтары мен кемшіліктерін білуі. Түпкілікті шешім қабылдау мерзімін белгілеу арқылы уақыт пен шығындарды басқаруға болады. Арнайы топ шешім қабылдау үшін әдейі құрылса, кем дегенде ішінара доминанттықты болдырмауға мүмкіндік бар. Мысалы, басқарманың мықты менеджері ұйымда кім басымдыққа ие болуға тырысуы мүмкін екенін білуі және сол адамды осы топқа кіргізбеуі немесе ерік-жігері күшті адамдардың басын біріктіруі керек.

«Топтық ойлауға» жол бермеу үшін топтың немесе командаңың әр мүшесі барлық баламаларды сын көзбен бағалауы қажет. Сондықтан мүшелер әртүрлі көзқарастарға ие болу үшін басты өз ұстанымын ертерек білдіруі керек. Топтың немесе командаңың кем дегенде бір мүшесі «шайтанның адвокаты» роліне тағайындалуы мүмкін. Алдын ала шешімге келген топ немесе команда, кез келген топ мүшесінің қалауымен әртүрлі көзқарастарды қайтадан көтеруі мүмкін.[48] Gould Paper Corporation менеджерлерді екі түрлі топқа тағайындау арқылы осы әдістерді қолданады. Содан кейін командалар ең жақсы шешімді таңдау үшін мәселенің әр жағынан жағымды және жағымсыз пікірлер ұсынып, тұтас күнді конструктив пікірталасқа арнайды.

Топтық пікір – топ немесе командаңың консенсусқа келуге деген ұмтылысының оңтайлы шешім қабылдау мүддесінен басым түсуі

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер жеке шешім қабылдауға қарағанда топтың артықшылықтары мен кемшіліктерімен таныс болуы және әр жағдайға ең жақсы тәсіл қолдануға тырысуы керек.
- ☐ Топтық шешім қабылдау үшін әртүрлі форматтар туралы хабардар болуыңыз керек.

Түйін

1. Шешім қабылдауға анықтама беріңіз; шешім түрлерін және әртүрлі шешім қабылдау шарттарын талқылаңыз.
   - Шешім қабылдау – баламалар жиынтығынан бір баламаны таңдау актісі.
   - Шешім қабылдау процесі шешімдер жағдайын тануды және анықтауды, баламаларды анықтауды, ең жақсы баламаны таңдауды және оны тәжірибеге енгізуді қамтиды.
   - Екі қарапайым шешім түрі: бағдарланған және бағдарланбаған.
   - Шешімдер сенімсіздік, қатер немесе белгісіздік жағдайында қабылдануы мүмкін.
2. Рационал шешім қабылдаудағы қадамдармен қатар шешім қабылдаудағы көзқарас ұстанымдарын талқылаңыз.
   - Классикалық модель – шешім қабылдауға көзқарас ұстанымы.
   - Бұл модель менеджерлердің қолында толық ақпарат бар екенін және олар рационал түрде әрекет ететінін болжайды. Рационал шешім қабылдаудағы алғашқы қадамдар:
     - жағдайды тану және анықтау;
     - баламаларды анықтау;
     - баламаларды бағалау;
     - үздік баламаны таңдау;
     - таңдалған баламаны жүзеге асыру;
     - іске асырылғаннан кейін баламаның тиімділігін бағалау.
3. Шешім қабылдаудың мінез-құлық аспектілерін сипаттаңыз.
   - Шешім қабылдаудың мінез-құлық аспектілері әкімшілік модельге негізделеді.
   - Бұл модель менеджерлердің шала ақпаратты пайдаланатынын және әрдайым ұтымды әрекет етпейтінін мойындайды.
   - Әкімшілік модельде шектеулі рационалдық және қанағаттану тұжырымдамалары қарастырылады.
   - Коалицияның саяси қызметі, басқарушылық түйсік және таңдалған іс-қимыл бағытына барынша ұмтылу процесі маңызды.
   - Тәуекелге бейімдік – шешім қабылдауда маңызды мінез-құлық көзқарасы.
   - Этика да басшылардың шешім қабылдауына әсер етеді.
4. Топтық және командалық шешімдерді, оның ішінде топтық және командалық шешімдердің артықшылықтары мен кемшіліктері және оны тиімді басқару жолдарын талқылаңыз.
   - Шешім қабылдау тиімділігін арттыру үшін басшылар өзара әрекеттесуді, Дельфи немесе номинал топтарды немесе командаларды жиі пайдаланады.
   - Тұтастай алғанда, топтық және командалық шешім қабылдаудың жеке шешімдерге қарағанда артықшылықтары мен кемшіліктері бар.
   - Менеджерлер топтар мен командаларға жақсы шешім қабылдауға көмектесу үшін бірнеше стратегияны қабылдай алады.

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Бағдарланған және бағдарланбаған шешімдер арасындағы айырмашылықтарды сипаттаңыз. Бұл айырмашылықтардың шешім қабылдаушылар үшін қандай салдары бар?
2. Шешім қабылдаудың мінез-құлық аспектілерін сипаттаңыз. Сипаттауыңыздағы саяси күштер, тәуекелге дайындық, этика және міндеттеме туралы кейбір мәліметтерді беріңіз.
3. Міндеттеменің артуы деген не? Сіздің пікіріңізше, міндеттеме қандай жағдайда күшеюі мүмкін?
4. Топтық шешімдер қабылдаудың үш әдісі – өзара әрекеттесетін топтар, Дельфи топтары және номинал топтар арасындағы айырмашылықтарды түсіндіріңіз.

Талдау сұрақтары

1. Колледжде немесе университетте ұтымды шешім қабылдауға қатысты болған қандай жағдайларды білесіз? Әр қадамда ұтымды шешім қабылдау жолында жүрдіңіз бе? Жоқ болса – неліктен?

2. Көптеген іскерлік шешімдер тәуекел жағдайында немесе белгісіздік жағдайында қабылданады. Сіздің ойыңызша, тәуекел жағдайында немесе белгісіздік жағдайында шешім қабылдау оңайырақ бола ма? Неліктен?
3. Бизнес-шешімдердің келесі тізімін қарастырыңыз. Қандай шешімдерді ең тиімді деуге болады: топтық немесе командалық шешімдер мен жеке адам шешімінің қайсысы тиімдірек болады? Жауаптарыңызды түсіндіріңіз.

- Қарыпдаш жеткізушілерді ауыстыру туралы шешім.
- Бас директорды жалдау туралы шешім.
- Қызметкерді қысқарту үшін жұмыстан шығару туралы шешім.
- 911 нөміріне қоймадағы өртті хабарлау туралы шешім.
- Жаңа өнім енгізу туралы шешім.

Тапсырма сұрақтары

1. Жергілікті бизнестегі менеджерден жақында жасаған маңызды шешім туралы сұхбат алыңыз. Менеджер шешім қабылдаудың ұтымды процесін немесе мінез-құлық элементтері бар-жоғын анықтауды қолданғанын білуге тырысыңыз. Процесс толығымен рационал болса, неге мінез-құлық құрамдас болған жоқ деп ойлайсыз? Процесте мінез-құлық аспектілері болса, онда неге бұл компоненттер бар?
2. Интуицияға негізделген соңғы шешіміңізді сипаттаңыз. Сіздің ойыңызша, интуиция сіздің түйсігіңізді қалай қалыптастырды? Шешім қалаған нәтижеге қол жеткізді ме? Мақсатқа қол жеткізгенде интуициясыз қандай – оң немесе теріс – рөл атқарады? Түсіндіріңіз.
3. Колледжде немесе университетте бөлім меңгерушісімен сұхбаттасып, топтық немесе командалық шешім қабылдайтынын анықтаңыз. Олар топтық шешім қабылдаудағы кемшіліктерді қалай жеңуге тырысады? Бұл әрекет сәтті ме? Неліктен?

Тиімді ой тұжырымдау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Ой тұжырымдау дағдылары абстракт ойлауды талап етеді (қателесу қаупі бар немесе, кем дегенде, шешім қабылдаудағы қате болатын аймақ). Бұл жаттығу дерексіз ойлаудың белгілі бір қателерін, яғни рационал субъективті және тәуекелге бейімдік қате шешім қабылдауға әкелуі мүмкін екенін көрсетуге арналған.

Жаттығу алғышарты

Психологтер Амос Тверски мен Даниел Канеман шешім қабылдау туралы біліміміздің қазіргі жай-күйіне ықпал ететін зерттеулер жүргізді. Олар эксперимент субъектілерін зертханалық-имитациялық шешім қабылдау арқылы көрсете отырып, адамдардың нақты өмірлік таңдауындағы процестерді сынап корді. Нәтижесінде, адамдар экономикалық шешім қабылдауда ұтымды болмау себебін түсіндіру үшін перспективалық теория деп аталатын бірқатар қағидаларды әзірледі.

Тверски мен Канеманның зерттеуіндегі ең маңыздысы – адамның белгілі бір жағдайда бір нәрседен айырылу туралы пайымының пайда болуы объектив өлшемнен маңызды. Бұл тұрғыда олар ұтымды емес, яғни рационал критерийлерге негізделмеген шешімдер қабылдайды. Сол сияқты олар «әртүрлі адамдар пайда мен шығындар туралы әркилы ойлайды» деген пайыммен, оларды фрейминг деп атайды. Адамдар да бір жағдай туралы алған ақпараты мен оның қабылдануының (оң немесе теріс) бұрмалануына мүмкіндік беретіні таңғаларлық жағдай емес. Өкінішке қарай, жаңа ақпарат кейінірек қолжетімді болғанда, жаңа ақпарат олардың бастапқы әсерлеріне қайшы келсе де, олардың бастапқы қабылдағанын жіберуге қиындық туғызады. Тверски мен Канеман бұл процесті – анкерлеу және түзету деп атайды.

Бұл жаттығуда бірнеше сұраққа жауап беруіңізді сұраймыз. Дегенмен оларға жауап беру үшін өзіңіз күткен мәнді қалай есептеу керегін білуіңіз керек. Мұны орындау үшін жағдайдың ықтимал нәтижесінің әрқайсысын оның пайда болу мүмкіндігіне көбейтіп, содан кейін барлық нәтижелерді қосыңыз. Қаранайым мысал: емтиханға 80 балл жинау мүмкіндігіңіз 50%-ға жеткен, ал 70 балл жинау мүмкіндігі – 50%. Сіз күткен мәнді былай есептей аласыз:

$$(0,5*80) + (0,5*70) = 75$$

Демек, емтиханның болжамды мәні 40 + 35 = 75 балл.

DU

Тапсырма

1. Оқытушы ұсынған қысқа сұрақтар тізіміне жауап беріңіз. Есіңізде болсын: сұрақтың дұрыс немесе бұрыс жауабы болмайды, өзіңіз қалаған жауапты таңдаңыз. Содан кейін, оқытушыңыз айтқан кезде, жауаптарыңызды аудиториямен бөлісіңіз.
2. Аудитория берген жауаптарды талқылаңыз. Студенттердің жауаптары неліктен әртүрлі?
3. Бұл жаттығудан шешім қабылдауға қатысты қауіп-қатер мен тәуекелге бейімдік туралы не білдіңіз?

Тиімді шешім қабылдау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Шешім қабылдау дағдылары – проблемаларды және мүмкіндіктерді дұрыс тану және анықтау, сондай-ақ проблемаларды шешу немесе мүмкіндіктері бойынша капиталдандыру үшін тиісті әрекеттерді таңдау мүмкіндігі дегенді білдіреді. Бұл жаттығу жеке шешім қабылдау нәтижелерін номинал топтар өткізетін шешімдердің нәтижелерімен салыстыруға мүмкіндік береді.

Жаттығу алғышарты

Жеке шешім қабылдаудың, әрине, артықшылықтары да бар: жылдам, қарапайым, конфликт болмауы. Алайда кейде бұл артықшылықтар басқа көзқарастардан асып түседі. Атап айтқанда, жеке шешім қабылдау инновацияға жол бермейді. Топтар жаңашылдықта жақсы, өйткені олар әртүрлі жеке енгізуден пайда көреді, бұл өз кезегінде балама әрекеттер курстарында үлкен әралуандық тудырады.

Номинал топтар – атымен ғана байланысты болғандықтан, шығармашылықты дамытуға өте ыңғайлы. Олар сынға немесе саяси қысымға ұшырамай, көптеген ықтимал шығармашылық нұсқаларды дамытуға мүмкіндік береді. Номинал топтар көптеген жеке тұлғалардан кіріс әкеледі және біріктірілген деректер мен шығармашылық жауаптарды қолдайды. Қысқаша айтқанда, номинал топтар шығармашылықты дамытады, себебі олар жеке және топтық шығармашылықты жақсарту үшін техниканы біріктіреді.

Тапсырма

Оқытушы проблемалы жағдайды сипаттағаннан кейін, мына әрекеттерді орындаңыз:

1. Барынша көп шығармашылық жауап жазыңыз. Олар практикалық па, жоқ па – оған алаңдамаңыз.
2. Оқытушыңыз сізді шақырғанда, сыныппен ой бөлісіңіз.
3. Басқа студенттерден түсіндіруге қатысты ұсыныстары туралы ғана сұраңыз. Кез келген жағдайда қандай да бір ойды «жақсы» немесе «жаман» деп ойлайсыз ба, жоқ па?
4. Әрбір жеке идея тізімге енгізілгеннен кейін, жаттығудың сынықтық бөлігіне қатысқан кезде дамытқан басқа идеяларды тізімге қосыңыз.
5. Жеке элементтердің «креативтігін» ескере отырып, тізімге дауыс беріңіз: сынып мәселені «ең жақсы» шешім деп санай ма?
6. Номинал топтық техника өзіңіз жасағаннан анағұрлым креатив баламалар жасай алды ма?
7. Сіздің ойыңызша, сынып баламаны өзіңіз ойлағаннан гөрі «жақсы» деп санай ма? Жауапты түсіндіріңіз.
8. Номинал топтар құрған жағдайда тиімдірек болатын ұйымдық шешім түрлері туралы ұсыныс айтыңыз. Номинал топтар қандай жағдайда пайдаланылмауы керек?

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Шешім қабылдау стилі

Шешім қабылдау өте маңызды. Дегенмен адамдар өзінің шешім қабылдау тәсілдерімен немесе шешім қабылдайтын жолдарымен ерекшеленеді. Берілген бағалау шешім қабылдау стилін түсінуге көмектесу үшін

жасалған. Төменде келтірілген мәлімдемелерге сізді қалай сипаттайтын дәрежесін көрсете отырып, жауап беріңіз. Өзіңізді бағалауды жақсы көрсететін жауапты таңдаңыз.

1. Жалпы, мен ... әрекет етуім керек.
   1) шапшаң 2) баяулырақ 3) баяу
2. Менің маңызды емес шешімдерге қарағанда, маңызды шешімдерге жұмсайтын уақытым... .
   1) бірдей 2) көбірек 3) әлдеқайда көп
3. Мен шешім қабылдау кезінде ... алғаш келген ойыммен жүремін.
   1) әдетте 2) көбінесе 3) кейде ғана
4. Мен шешім қабылдағанда қате жіберуді ... ойлаймын.
   1) сирек 2) кейде 3) жиі
5. Мен шешім қабылдағанда, жұмысымды ... бірнеше рет тексеріп көріңіз.
   1) сирек 2) кейде 3) жиі
6. Шешім қабылдау кезінде ... ақпарат жинаймын.
   1) аз 2) біраз 3) көп
7. Шешім қабылдау кезінде мен ... балама қарастырамын.
   1) аз 2) кейбір 3) көп
8. Мен әдетте мерзімінен ... шешім қабылдаймын.
   1) тым ерте 2) сәл ерте 3) жақындағанда
9. Шешім қабылдағаннан кейін, мен басқа балама-ларды ... іздеймін.
   1) сирек 2) кейде 3) әдетте
10. Мен шешім қабылдағаныма ... өкінемін.
    1) сирек 2) кейде 3) жиі

Жұмыс барысындағы менеджмент

Ақылды телефон компаниясы емес

«Біз былай дедік: «Міндетімізді қанша жақсы білсек те, ақырында, бәрін олар анықтайды».

– BLACKBERRY-дің БҰРЫНҒЫ АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОРЫ

2009 жылы президент боп сайланған Барак Обама алғашқы инаугурация кезінде қауіпсіздік жөніндегі кеңесшілерге оның сүйікті BlackBerry смартфонының қауіпсіздігіне қатер бар екенін айтты. Хакерлер мен шпион агенттіктер оның электрон поштасына қалай кіретінін біліп алды және оған ескерту жасады. «Олар оны менің қолымнан жұлып алғысы келеді», – деп әзілден қойды ол, бірақ өзінің телефонындағы артықшылықтарға батыл қарады, ал қауіпсіздік қызметкерлері ақырында қатерді мойындады. Біріншіден, BlackBerry – «Қауіпсіз жұмыс алаңы». Сонымен қатар BlackBerry корпорациясы шифрлауды жақсартуға мүмкіндік беріп, Обама бұл телефонмен электрон поштаға қосылған бірінші президент болды.

Алайда 2014 жылы Ақ үй коммуникациялар агенттігі Samsung және LG смартфондарын сынақтан өткізгенін жариялады. Президент Обама өзінің BlackBerry-ін ұстанады. Бірақ бұл хабарландыру канадалық BlackBerry өндірушісі үшін нашар жаңалық болды, әсіресе 1 наурызда аяқталатын тоқсанда ол 423 млн доллар шығынға батты. Компанияның АҚШ-тағы нарықтық үлесі төрт жылда 43%-дан 3%-ға дейін төмендеді. Корпоратив смартфон онертапқышы және әлемдегі ең беделді технологиялық компаниялардың бірі қандай жағдайда дүниар болды?

Бәлкім, бұл – бұрыс шешім қабылдау салдары шығар.

1999 жылы Research in Motion (RIM) компаниясы бастапқыда белгілі болғандықтан, мобайл электрон пошта құрылғысының бірінші нұсқасын шығарды. RIM 5810 сенсор пернетақта және электрон пошта үшін алдын ала орнатылған бағдарлама мобайл электрон пошта коммуникацияларында жаһандық көшбасшы болар еді. BlackBerry компаниясы құрылғыларын – корпоратив IT бағдарламаларын басқаратын және үнемі байланыста болуды қажет ететін компанияның барлық қызметкерлеріне арнап, әзірлеп сатты. RIM басшылығы мобайл электрон пошта қабылдау бұрынғы технология сияқты бірдей үлгіде жүретінін болжап BlackBerry бизнес-клиенттерді жеңіп шығып, жеке тұтынушыларға қол жеткізуді кеңейтуіне болар еді.

Өкінішке қарай, әлем технологиялық диффузия кезіндегі IT тұтыну революциясы шегіне жетті, демек, орнату процесі қарама-қарсы бағытта – тұтынушылардан корпоратив клиенттерге ауысты. IPhone (2007 жылы енгізілген) және Android (2008) сияқты жаңа өнімдерді тұтынушылар жақсы қарсы алды және көптеген қосымша бағдарламалар арқасында компаниялар да осы телефондарды қолдана бастады.

Алғаш рет таныстырылғаннан кейін, RIM төрағасы Майк Лазаридис пен Джим Флолсилли iPhone

өнімдерін ықтимал қатер ретінде жария етті. Бальзилли айтқандай: «Бұл – тұтынушылардың алдына көп таңдау нұсқасын қойған бос кеңістіктегі тағы бір адам». «Кейбір инсайдерлердің айтуынша, BlackBerry басшылығы iPhone-ның жоғары технологиясы бар деп күдіктенген, бірақ Лазаридис пен Бах BlackBerry-дің қауіпсіздік функцияларына сенімді екенін айтты. Әсіресе оның сезімтал QWERTY пернетақтасы туралы: «iPhone сенсор экранында веб-кілтін енгізіп көріңіз, – деп ұсынды Лазаридис. – Бұл шынымен қиын – не жазғаныңызды көре алмайсыз». 2012 жылдың соңында Лазаридис BlackBerry-дің пернетақтасын ұстап тұрып: «Мен мұны аламын», сенсор телефонды ұстап тұрып: «Ал мынаны *алмаймын*» деп мәлімдейді. Лазаридис RIM компаниясы жылдам өсіп келе жатқан нарықтағы тұтынушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін корпоратив клиенттерін тастап кетуіне еңкандай дәлелді себеп таба алмады.

Apple iPhone AT&T интернет-провайдерімен ынтымақтастықта дамығанын атап өту маңызды. Оның сенсор экраны да, браузері де жылдамырақ болды және оған арналған қосымшалар көбірек. Оның үстіне ол «BlackBerry-ді олтіруші» ретінде танымал болды. 2007 жылғы шілдеден бастап, RIM компаниясына AT&T бәсекелесі Verizon компаниясымен бірлесіп, «iPhone-ді өлтіруші» (сенсор экранды және пернетақта жоқ) атты жоспарын әзірледі. Алайда 2008 жылдың қарашасында BlackBerry Storm шығарылғанда сенсор экраны ыңғайсыз және процессор баяу болды. Бұл телефон «дайын емес» деп мойындалып, RIM Storm-нан бас тартты. Verizon Motorola-ға айналды және 2009 жылы Google-дің жаңа Android операциялық жүйесін өзінің Droid телефонына бейімдеуге қол жеткізді, ол пайдаланушыға ыңғайлы интерфейсімен келді.

Droid-дің өзі ғапа емес, Android-та ең танымал мобайл ОЖ болды. Android-құрылғылары енді Windows, iOS және MacOS-тан артық сатылып жатты. 14 ай ішінде Android-нің нарықтағы үлесі 5,2%-дан 23,5%-ға дейін көтерілді, ал RIM-нің үлесі 31,6%-дан 10%-ға төмендеді. Бір жыл өткен соң, Android – 47,3%-ға, ал RIM 16%-ға ие болды.

2007 жылы ол алғаш рет iPhone-ды ашқан кезде, 1984 жылы RIM-ді құрған инженер Лазаридис бұл құрылғы жазуға көмектескен ережелердің көпшілігін бұзғанын байқады. Бір жағынан, iPhone-да интернетке қолжетімді екі браузерлердің бірі – Android OS 7GB болды. 1990 жылдары жасалған RIM ОЖ бір процессорға жүгіне отырып, 32 мегабайтты қолданды. Ол iPhone өзінің сымсыз серіктес желісінен асыра алатынына сенімді болды. AT&T тұтынушыны толтыруды үйренуге дайындалды. Бұрынғы RIM атқарушы директоры В.П. Патрик Спенс былай дейді: «Сымсыз байланыс операторлары деректерді пайдалануды алдын ала болжауға тырысқан уақыт келді, содан кейін iPhone дамып, әртүрлі пакеттерде әлдеқайда көп пайдаланылуға тырысты».

BlackBerry қолданушылары RIM iPhone-дағы сияқты мүмкіндіктерді қажет дейді, бірақ RIM өзінің алдын ала ойлап тапқан смартфонның құны оның бағдарламалық жасақтамасында емес, аппаратында деген іскерлік негіздемесін ұстанды. Бұрынғы компанияның инсайдері былай дейді:

«Біз тұтынушыларға ұзақ мерзімде не қажет екенін өздерінен артық білетінімізге сендік. Тұтынушыларға «тезірек жұмыс істейтін браузер қажет» деп айтуға болады. «Шапшаң браузер қажет деп ойлайсыз, бірақ артық ақша төлегіңіз келмейді». «Жақсы, супер-үлкен сенсор экран қалайсыз, бірақ телефоныңыз сағат 02:00-де сөніп қалуын қаламайсыз. Біз: «Оның бәрін жақсы білеміз, бірақ ол ақыр аяғында өзі анықталады».

Кейс бойынша сұрақтар

1. iPhone және Android нарыққа енгеннен кейін, RIM күрделі мәселеге кезікті: RIM-де өз өнімдерін екі түрлі тұтынушылар тобына сатуға мәжбүр болды. Бұл екі топ қандай еді және олардың қажеттіліктерінің үйлесімсіздігі қалай? RIM-нің белгісіздік жағдайында қалай әрекет еткенін түсіндіріңіз. Бұл жағдайға жауап беру үшін шешім қабылдаған кезде қандай қауіп туындайды?

2. RIM компаниясы жеке қосымшаларды BlackBerry компаниясына қосу туралы шешім қабылдағанда, әзірлеушілерге компанияның 1990 жылдары құрылған Java-негізді операциялық жүйесін пайдалану талап етілді. Сонымен қатар олар қосымшаларды алдын ала мақұлдауға жіберуі керек болды. Бірнеше қосымша, оның ішінде, Instagram және Tumblr – басқа жерлерге барды. Бұл проблеманы күрделі рационал проблема ретінде түсіндіріңіз. RIM-нің шешім қабылдаушыларына шектеулі рационалдық кедергі келтіргенін басқаша қалай айтасыз?

3. Херш Шефрин* психологиялық тұзақтар санасыз шешімдер қабылдауға қалай ұмтылдыратынын зерттеді. Ең көп таралғаны – оптимизм және сенімсіздік. Адамдар өте оптимист және қалыптан тыс болуға үйренеді. Бұл – табысты адамдар өздерінің өткен жетістіктерін асыра бағалайды деген сөз. Істің егжей-тегжейін қарап, «субъективтіктің» осы екі формасы RIM шешімдеріне қалай ықпал еткенін көрсетіңіз? Лазаридис пен Бальзилли сияқты басшылар қандай ұтымды шешім қолданса, RIM «санасыз шешімдерден» аулақ болуы мүмкін еді?

4. Бір сала бақылаушысының айтуынша,† жұмыс орындары қазір де өзгеріп жатыр. Жұмыс пен үй арасындағы қашықтық жойылып, адамдар үнемі байланыста болғысы келсе, тіпті болмаса өз телефондарын пайдалана алады. Компаниялар да мұны пайдаланғысы келеді: жақында жүргізілген зерттеуге сәйкес, басшылар күнделікті жұмыс істейтін қызметкерлердің гаджет қолдануына қарсы емес сияқты. Қызметкерлер көбіссе өз құрылғыларының ақысын өзі төлейтіндіктен, бұл да бизнес шығынын қысқартуға көмектеседі. Сіз ше? Өз телефоныңызды жұмысқа қатысты әрекеттер үшін пайдаланасыз ба? Солай болса, онда қандай қызмет түрлері бар? Жұмыс берушіңіздің «күні бойына технологиялармен байланысатыныңызды» пайдаланып жатқанын сезесіз бе? Немесе сіз өз телефоныңызды пайдалануға тыйым салынған деп ойлайсыз ба? Сіз жұмыс кезінде телефонды жеке бизнес үшін пайдаланасыз ба?

*«Psychological Traps Snare BlackBerry Decision Makers», *Forbes* (November 7, 2013), www.forbes.com, on October 9, 2014.

†James. Surowiecki, «BlackBerry Season», *The New Yorker* (February 13, 2012), www.newyorker.com, on October 8, 2014.

Дереккөз

Jeff Zeleny, «Is Obama Planning to Ditch His BlackBerry?» *ABC News* (May 21, 2014), http://abcnews.go.com, on October 11, 2014; Sean Silcoff et al., «Inside the Fall of BlackBerry: How the Smartphone Inventor Failed to Adapt», *The* (Toronto) *Globe and Mail* (September 27, 2013), www.theglobeandmail.com, on October 13, 2014; Jeff de Cagna, «BlackBerry Breakdown: How a Smartphone Lost Its Way», *Associations Now* (August 1, 2014), http://associationsnow.com, on October 9, 2014; James Surowiecki, «BlackBerry Season», *The New Yorker* (February 13, 2012), www.newyorker.com, on October 8, 2014; Jay Yarrow, «All the Dumb Things RIM's CEOs Said While Apple and Android Ate Their Lunch», *Business Insider* (September 16, 2011), www.businessinsider.com, on October 13, 2014.

ЕСКЕРІҢІЗ Жоқтан бар жасау

1. Astros компаниясының бас менеджері Джеф Люхнау ойыншыларға байланысты операцияларға жауапты. Astros компаниясының қожайыны Джим Крэн ұйымдық стратегияға жауапты. Крэнның бағдарланбаған шешімдері Люхнаудың жоғары бағдарланған шешім қабылдау жүйесіне әсер етуі мүмкін бірнеше жағдайды сипаттаңыз.
2. Қандай факторлар Люхнаудың жұмысын сенімділік жағдайына әкеледі? Қандай факторлар оз жұмысын орындайтын қауіп-қатер жағдайына ықпал етеді? Өзінің жұмысын қандай белгісіздік жағдайына әкелуі мүмкін? (Есте сақтаңыз: тәуекел және белгісіздік жағдайлары бірдей емес.) Әрбір шарттың үлгісін келтіргенде нақты болыңыз.
3. Люхнаудың сөзіне қарағанда, «жаңадан сатып алған шикі ойыншыны дамыту – біздің жұмысымыз. Бұдан неғұрлым тиімді және нәтижелі бола алсақ, рейтингте басқа командалардың алдына шығуымыз мүмкін». 1-тараудағы тиімділік пен нәтижелілік арасындағы айырмашылықты еске түсіріңіз. Люхнау не істеуі керек, оның жүйесі мүмкіндігінше нәтижелі ме? Ол мүмкіндігінше тиімді болу үшін не істеу керек?
4. Өзіңіз туралы не айтасыз? Сіздің шешім қабылдауыңыз мінез-құлықтың мынадай процестеріне ұшырай ма: ұтымдылыққа, интуицияға жауапкершілік күшейе ме? Ақпарат жинауды немесе кеңестерді қабылдауды қалайсыз ба? Шешім қабылдауға және қайта қарауға құлықтысыз ба? Шешіміңізді жақсарту үшін қандай қадамдар жасай аласыз?

Сілтемелер

1. Dave Zeitlin, «When Fantasy Baseball Gets Real», *Penn Gazette* (March-April 2013), www.upenn.edu, on October 7, 2014; Ben Reiter, «Astro-Matic Baseball», *Sports Illustrated* (June 27, 2014), www.si.com, on October 7, 2014; Joshua Green, «Extreme Moneyball», *Bloomberg Businessweek* (August 28, 2014), www.businessweek.com, on October 5, 2014; Erik Manning, «Bl Jeff Luhnow Interview», *Beyond the Box Score* (December 8, 2011), www.beyondtheboxscore.com, on October 6, 2014; Jose de Jesus Ortiz, «Thumbprints of Astros GM All Over Cardinals», *Houston Chronicle* (October 23, 2013), www.houstonchronicle.com, on October 6, 2014; Brian McTaggart, «Analyze This: Astros' Mejdal Takes On Unique Role», *MLB.com* (January 31, 2012), http://m.astros.mlb.com, on October 6, 2014; David Laurila, «Q&A: Sig Mejdal, Astros Director of Decision Sciences», *FanGraphs* (March 11, 2013), www.fangraphs.com, on October 7, 2014.
2. Richard Priem, «Executive Judgment, Organizational Congruence, and Firm Performance», *Organization Science* (August 1994), pp. 421–432. See also R. Duane Ireland and C. Chet Miller, «Decision-Making and Firm Success», *Academy of Management Executive*, 2004, Vol. 18, No. 4, pp. 8–12.

3. Paul Nutt, «The Formulation Processes and Tactics Used in Organizational Decision Making», *Organization Science* (May 1993), pp. 226–240.

4. For a review of decision making, see E. Frank Harrison, *The Managerial Decision Making Process*, 5th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1999). See also Elke U. Weber and Eric J. Johnson, «Mindful Judgment and Decision Making», in Susan T. Fiske, Daniel L. Schacter, and Robert Sternberg, eds., *Annual Review of Psychology 2009* (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2009), pp. 53–86; Gerd Gigerenzer and Wolfgang Gaissmaier, «Heuristic Decision Making», in Susan T. Fiske, Daniel L. Schacter, and Shelley Taylor, eds., *Annual Review of Psychology 2011* (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2011), pp. 451–482.

5. http://usatoday30.usatoday.com/money/companies/management/ 2005-06-19-fedex-advice_x.htm, accessed May 12, 2015.

6. George P. Huber, *Managerial Decision Making* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1980).

7. For an example, see Paul D. Collins, Lori V. Ryan, and Sharon F. Matusik, «Programmable Automation and the Locus of Decision-Making Power», *Journal of Management*, 1999, Vol. 25, pp. 29–53.

8. Huber, *Managerial Decision Making*. See also David W. Miller and Martin K. Starr, *The Structure of Human Decisions* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1976); Alvar Elbing, *Behavioral Decisions in Organizations*, 2nd ed. (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1978).

9. Rene M. Stulz, «Six Ways Companies Mismanage Risk», *Harvard Business Review*, March 2009, pp. 86–94.

10. http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-10-30/disney-ceo-bob-iger-givesadvice-to-college-students-over-skype

11. Gerard P. Hodgkinson, Nicola J. Bown, A. John Maule, Keith W. Glaister, and Alan D. Pearman, «Breaking the Frame: An Analysis of Strategic Cognition and Decision Making under Uncertainty», *Strategic Management Journal*, 1999, Vol. 20, pp. 977–985.

12. «Using Intuition in Your Business Plan», *Forbes*, September 20, 2010.

13. Glen Whyte, «Decision Failures: Why They Occur and How to Prevent Them», *Academy of Management Executive*, August 1991, pp. 23–31. See also Jerry Useem, «Decisions, Decisions», *Fortune*, June 27, 2005, pp. 55–154.

14. Quoted in *Fortune*, June 27, 2005, p. 55.

15. Jerry Useem, «Boeing vs. Boeing», *Fortune*, October 2, 2000, pp. 148–160; «Airbus Prepares to 'Bet the Company' as It Builds a Huge New Jet», *Wall Street Journal*, November 3, 1999, pp. A1, A10.

16. Robert C. Litchfield, «Brainstorming Reconsidered: A Goal-Based View», *Academy of Management Review*, 2008, Vol. 33, No. 3, pp. 649–668.

17. Paul Nutt, «Expanding the Search for Alternatives During Strategic Decision-Making», *Academy of Management Executive*, 2004, Vol. 18, No. 4, pp. 13–22.

18. «Queens-Based JetBlue Is Seeking New Corporate Office Site», *New York Daily News*, April 8, 2009; «JetBlue Headquarters to Stay in New York», *The New York Times*, March 22, 2010.

19. See Paul J. H. Schoemaker and Robert E. Gunther, «The Wisdom of Deliberate Mistakes», *Harvard Business Review*, June 2006, pp. 108–115.

20. «Airbus Clips Superjumbo Production», *Wall Street Journal*, May 7, 2009, p. B1.

21. «Turbo-Tax 'Mess Up,' Refunding Customers», *USA Today*, January 24, 2015, p. 5T.

22. Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006)

23. Jack Soll, Katherine Milkman, and John Payne, «Outsmart Your Own Biases», *Harvard Business Review*, May 2015, pp. 64–71.

24. «The Wisdom of Solomon», *Newsweek*, August 17, 1987, pp. 62–63.

25. «Making Decisions in Real Time», *Fortune*, June 26, 2000, pp. 332–334. See also Eugene Sadler-Smith and Erella Shefy, «The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'Gut Feel' in Decision-Making», *Academy of Management Executive*, 2004, Vol. 18, No. 4, pp. 76–91; Don A. Moore and Francis J. Flynn, «The Case of Behavioral Decision Research in Organizational Behavior», in James P. Walsh and Arthur P. Brief, *The Academy of Management Annals*, Vol. 2 (London: Routledge, 2008), pp. 399–432.

26. «Hard Choices», *Business Week*, November 22–28, 2010, p. 92.

27. Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (New York: Free Press, 1945). Simon's ideas have been refined and updated in Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 3rd ed. (New York: Free Press, 1976), and Herbert A. Simon, «Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion», *Academy of Management Executive*, February 1987, pp. 57–63.

28. Patricia Corner, Angelo Kinicki, and Barbara Keats, «Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice», *Organization Science*, August 1994, pp. 294–302.

29. Kimberly D. Elsbach and Greg Elofson, «How the Packaging of Decision Explanations Affects Perceptions of Trustworthiness», *Academy of Management Journal*, 2000, Vol. 43, pp. 80–88.

30. Kenneth Brousseau, Michael Driver, Gary Hourihan, and Rikard Larsson, «The Seasoned Executive's Decision-Making Style», *Harvard Business Review*, February 2006, pp. 111–112; see also Erik Dane and Michael G. Pratt, «Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making», *Academy of Management Review*, 2007, Vol. 32, No. 1, pp. 33–54.

31. «Three Good Hires? He'll Pay More for One Who's Great», *New York Times*, March 13, 2010.

32. https://hbr.org/2012/04/the-real-leadership-lessons-of-steve-jobs

33. Barry M. Staw and Jerry Ross, «Good Money after Bad», *Psychology Today*, February 1988, pp. 30–33; D. Ramona Bobocel and John Meyer, «Escalating Commitment to a Failing Course of Action: Separating the Roles of Choice and Justification», *Journal of Applied Psychology*, 1994, Vol. 79, pp. 360–363.

34. Mark Keil and Ramiro Montealegre, «Cutting Your Losses: Extricating Your Organization When a Big Project Goes Awry», *Sloan Management Review*, Spring 2000, pp. 55–64.

35. «Closing Time for a Rock Theme Park», *Wall Street Journal*, January 7, 2009, p. B1.

36. Gerry McNamara and Philip Bromiley, «Risk and Return in Organizational Decision Making», *Academy of Management Journal*, 1999, Vol. 42, pp. 330–338.

37. For an example, see Brian O'Reilly, «What It Takes to Start a Startup», *Fortune*, June 7, 1999, pp. 135–140.

38. Martha I. Finney, «The Catbert Dilemma—The Human Side of Tough Decisions», *HR Magazine*, February 1997, pp. 70–78.

39. See Ann E. Tenbrunsel and Kristen Smith-Crowe, «Ethical Decision Making: Where We've Been and Where We're Going», in James P. Walsh and Arthur P. Brief, *The Academy of Management Annals*, Vol. 2 (London: Routledge, 2008), pp. 545–607.

40. Edwin A. Locke, David M. Schweiger, and Gary P. Latham, «Participation in Decision Making: When Should It Be Used?» *Organizational Dynamics*, Winter 1986, pp. 65–79; Nicholas Baloff and Elizabeth M. Doherty, «Potential Pitfalls in Employee Participation», *Organizational Dynamics*, Winter 1989, pp. 51–62.

41. «The Art of Brainstorming», *BusinessWeek*, August 26, 2002, pp. 168–168.

42. Andre L. Delbecq, Andrew H. Van de Ven, and David H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1975); Michael J. Prietula and Herbert A. Simon, «The Experts in Your Midst», *Harvard Business Review*, January–February 1989, pp. 120–124.

43. See Kevin P. Coyne, Patricia Gorman Clifford, and Renee Dye, «Breakthrough Thinking from Inside the Box», *Harvard Business Review*, December 2007, pp. 71–80, for an extension of the nominal group method.

44. Norman P. R. Maier, «Assets and Liabilities in Group Problem Solving: The Need for an Integrative Function», in J. Richard Hackman, Edward E. Lawler III, and Lyman W. Porter, eds., *Perspectives on Business in Organizations*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1983), pp. 385–392.

45. Anthony L. Iaquinto and James W. Fredrickson, «Top Management Team Agreement about the Strategic Decision Process: A Test of Some of Its Determinants and Consequences», *Strategic Management Journal*, 1997, Vol. 18, pp. 63–75.

46. Richard A. Cosier and Charles R. Schwenk, «Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions», *Academy of Management Executive*, February 1990, pp. 69–78.

47. Irving L. Janis, *Groupthink*, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982).

48. Ibid.

DU

9

СТАРТАПТАРДЫ ЖӘНЕ ЖАҢА ВЕНЧУРЛЕРДІ БАСҚАРУ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) кәсіпкерліктің, стартаптардың және жаңа венчурлердің мәнін талқылауды;
2) кәсіпкерліктің, стартаптардың және жаңа венчурлердің қоғамдағы рөлін сипаттауды;
3) стартаптар мен жаңа венчурлердегі халықаралық менеджменттің рөлін түсінуді, шағын бизнеске арналған стратегияларды таңдауды;
4) стартаптар мен жаңа венчурлерге арналған құрылымдық мәселелерді талқылауды;
5) кәсіпкерлер, стартаптар және жаңа венчурлер жұмысының көрсеткіштерін түсінуді үйренесіз.

МЕНЕДЖЕР БОЛУ

Жасампаздық

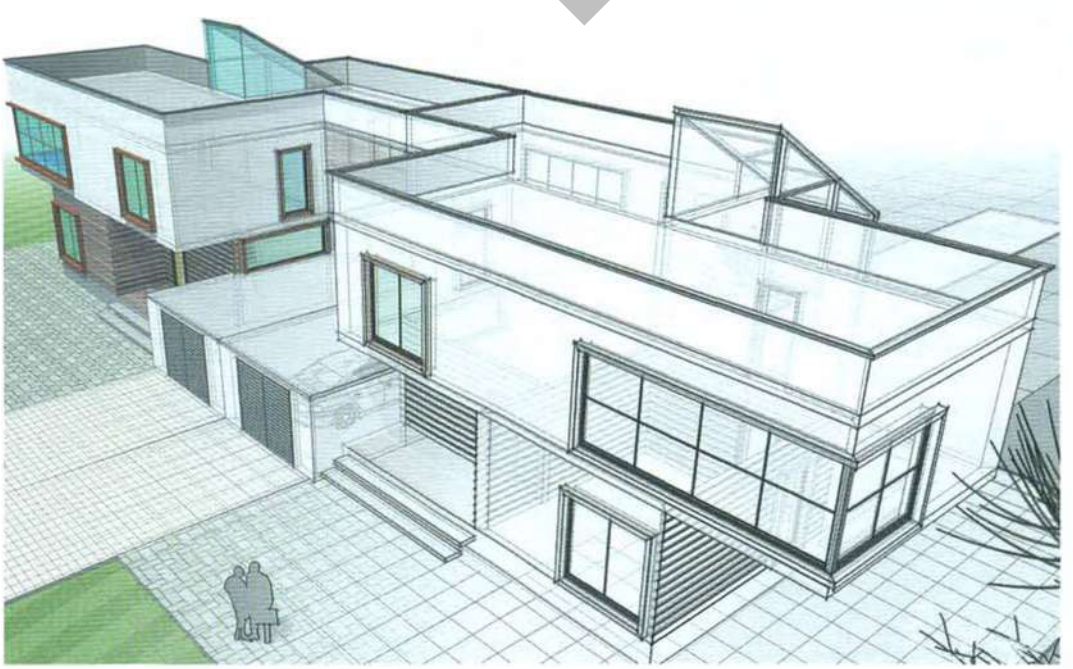
«Құрылыс саласына қарасақ, соңғы мың жылда ештеңе өзгермеген тәрізді».

– ЭНН ХЭНД, PROJECT FROG КОМПАНИЯСЫНЫҢ БАС ДИРЕКТОРЫ

Мектеп салу үшін қанша қаражат қажет? Әдетте бір шаршы фут (1 фут = 0,3048 метр) үшін 280–310 доллар қажет. Эш Нотани Санта-Ананың (Калифорния штаты) ресми тұлғаларына бір шаршы футты 200–210 доллар аралығында салатынын мәлімдеді. Сөйтіп, 2013 жылдың жазында Санта-Ананың El Sol Academy компаниясы Нотаниға коммерциялық ұсынысын жүзеге асыруға мүмкіндік берді. El Sol ескі ғимаратын бұзу мамыр айына дейін басталмады, ал жаңа ғимарат құрылысына шілде айына дейін кіріскен де жоқ. Бірақ Нотани күрделі графикке назар аудармады: ол желтоқсан айында құрылысты толық аяқтауға уәде берді. Нотани айтқандай, желтоқсан айында екі қабаттан тұратын 12 бөлмелі ғимарат құрылысы аяқталды. Басқа үйреншікті материалдардан салынған ғимараттарға қарағанда, осы ғимарат энергияны 40–80% үнемдейтін болды. Құрылыстың екінші кезеңі аяқталған кезде жалпы құны 15 млн доллар болады және дәстүрлі ғимараттарға қарағанда бір шаршы фут 20–25%-ға арзан.[1]

Эш Нотани – Сан-Франциско штатында негізі қаланған, орнында жинауға арналған құрылыстың компоненттік құрылымдарын құрастырушы Project Frog компаниясының өнім және инновациялар жөніндегі вице-президенті. «Біз әртүрлі типтегі ғимараттар құрылысына арналған ортақ іргетас немесе платформа дайындаймыз, әр тұтынушымыз олардан өз қажеттілігіне сай ғимарат тұрғызуына болады», – деп түсіндіреді компанияның бас директоры, өз компаниясын құрылыс компаниясынан әлдеқайда технологиялы фирма деп санайтын Энн Хэнд. Project Frog 2006 жылы құрылды және 20 жыл бойы British Petroleum компаниясының атқарушы директоры болған Энн Хэнд 2009 жылы RockPort Capital компаниясы 8 млн доллар инвестиция құйғаннан кейін бас атқарушы директоры болып тағайындалды.

RockPort компаниясы Project Frog компаниясын «ақылды ғимарат стартапы» деп ойлады және Хэнд оның «нишасы» құрылыс индустриясына байланысты екенін түсінді. «Құрылыс саласына қарап тұрсаңыз,



Көп жағдайда ғимарат салуда қолданылатын негізгі процедуралар жылдар бойы өзгерген жоқ. Кәсіпкерлер тобы құрылысқа жаңа тұжырымдамалар жасаса, бизнестің жаңа мүмкіндіктерін жүзеге асыра алатынын білді. Project Frog дәстүрлі компанияларға қарағанда мектептерді жылдам, арзан және энергия үнемдеуге арналған жаңа тәсілдер мен әдістерді қолдана отырып салды.

DU

соңғы мың жылда ештеңе өзгерген жоқ деп ойлайсыз, бұл тек бұзуды күтіп тұрған сала еді», – деп еске алады ол.

Осылайша, Хэнд компаниясы, Toyota және Boeing сияқты, технологиялық процестің тиімділігін атап өтті және бүкіл индустрияның бұзылуы оның өнімге және процеске деген көзқарасын қамтиды. Boeing сияқты, ол: «Біз өнім өндірушіміз, бірақ Boeing-747 ұшағын 89 күнде құрастырса, ғимаратты жобалауға және салуға неліктен 24 ай керек?» – деген сауал қояды. Project Frog президенті Адам Тиббс былай дейді:

«Конструкцияны ғимараттың орнынан тыс жерге ауыстырып қана қоймай, smart-технологиялық әдістерді қолдануға назар аударамыз. Осылайша, біз ақылды, тиімділігі жоғары салалардағыдай, тиімділікке қол жеткізе аламыз. ...Бұл ыңғайлы және сапаны сақтау мен тиімді қайта жаңғыруы мүмкін процесс құруға байланысты».

Project Frog компаниясында «smart өндіріс» қалай жұмыс істеді? Компания құрылыс компоненттерін өндіреді, оларды құрылыс алаңына жеткізеді және ғимаратты тұрғызу жөнінде жергілікті мердігер компаниялармен келісім жасасады. Процесс жобалау сатысында басталады, ол Нотани айтқандай, «бәрін қайта ойластыруды мүмкіндік ретінде қарастырады». Мысалы, дәстүрлі ғимаратта бір мердігер компания шатырды жабады, екіншісі терезелерін салады, тағы басқасы электр сымын және жарық жүйесін орнатады. Екінші жағынан, Project Frog компаниясы тұрғызған ғимараттарда энергияны үнемдейтін жарықдиодты шамдар орнатылған.

Сондай-ақ осы ғимараттар қосымша электрлі орама перделерін және температураны басқару жүйесін ұсынады. Әдетте ғимараттардың құрылысын жоспарлау барысында архитекторлар жылыту, желдету және кондиционер сияқты опциялардың бағасы қымбат болғандықтан, оларды сметаға қоспайды. Осылайша, бүкіл ғимараттың құрылысы – жай ғана «құрастырмалы үй» немесе «модуль» ғана емес: компания ғимараттардың жоғары деңгейде реттелетінін атап көрсету үшін «компоненттік» терминін қолданады. Мысалы, El Sol Academy өз сыныптарының қабырғаларына плазма-теледидар экранын орнатты.

Құрастырылған ғимаратты жобалау кезінде назарда ұстауға Эш Нотани: «Барлық деректемелерді тікелей назарда ұстауға тура келеді, себебі бұл реттілікті және құрастыруды қажет етеді». Сондықтан процесс бағдарламалық жасақтамада 3D-рендеринг жасаумен басталады. «Бұл 3D моделін әзірлеу көп еңбек пен уақытты талап етеді», – деп мойындайды Адам Тиббс, бірақ ол 2008 жылы Project Frog «3D-дизайнерлік меншік құралын» әзірлегенін алға тартты. Іс жүзінде 2008 жылы компания жасаған осы жалғыз құрал туралы Тиббс: «Біз 2008 жылы алғашқы прототиптерден үйреніп, құндылықты шынымен сезінетін шешімді құлыптауға уақыт бөлдік», – деп түсіндіреді.

Мысалы, компанияның бағдарламалық жасақтамасы белгілі бір ғимарат үшін қажет барлық болат модельдерін жасайды. Тиббстің айтуынша, бағдарламада арнайы алгоритмдер қолданылады:

«...кесек болаттан мүмкіндігінше аз кесіп алудың ең тиімді әдісін анықтадық. ... Содан кейін қажет болаттың барлық бөлшектерін және оларды жинауды қажет тәртібін қарастырдық. ... 2008 жылы өзіміздің бағдарламалық жасақтамамызды жұмсай отырып, біз жоба үшін болаттың құнын айтарлықтай төмендетуге тырыстық, сондай-ақ Project Frog ғимараттарын тұрғызу уақытын мүмкіндігінше қысқарттық».

Сонымен қатар Тиббстің мәлімдеуінше, бағдарламалық жасақтама ғимараттарды тұрғызуда Project Frog қолданатын компоненттерінің ерекшеліктерін енгізуге мүмкіндік береді: «Жасыл саясат энергияны 50% үнемдеуге мүмкіндік береді. ... Project Frog ғимаратын сатып алғанда, сіз өнімділікті бақылау бағдарламалық жасақтамасына және энергия өнімділігі мен техникалық қызмет көрсетуді автоматты түрде бақылайтын сенсор қондырғыларға ие боласыз». Күндізгі жарықты пайдалануды барынша арттыратын конструкциялармен біріктірілген жарықдиодты басқару жүйесі жарықтандыруды 85% азайтуға мүмкіндік берді. Кейбір Project Frog ғимараттары нөлдік энергияны пайдаланады, ал кейбіреулері тіпті жасыл энергияны электр энергиясы ретінде қолданады.

Сонымен қатар қалдықтар мәселесі де бар. Тиббстің пайымдауынша, «[әдеттегі] құрылыс алаңына әкелінген барлық материалдардың бестен бір бөлігі қоқысқа тасталады. ... Жақын маңдағы қалдық жинайтын қондырғыларға жете алсаңыз, бұл үлкен жинақ... аз материалды пайдаланып, қалдықтарды жою қажеттігін жоққа шығарады». Қалдықтар Энн Хэнд үшін аса маңызды. Ол: «Өнеркәсіпті өзгертіп, ысырапшылдықты тоқтатқанша тыным таппаймын», – дейді.

Хэндтің ең бірінші мақсаты – бас директорлардан жиі еститін ұмтылыс – «сатылым көлемін тоғыз цифрлы санға» ұлғайту болатын. «Бірнеше мектеп ау-

данымен біз 100 млн долларлық компанияға айнала аламыз», – дейді ол. Сондықтан да Project Frog қазір 19 мың шаршы футтық El Sol Academy ғимараты сияқты шағын және орта бизнес ғимараттарын тұрғызумен айналыса бастады.

Төрт жыл өткен соң, Хэнд: «Қазірдің өзінде бағаларымыз бұқара көпшілікке қолжетімді екенін жариялауға мүмкіндік бар», – деп мәлімдеді. «Project Frog миссиясы – балаларға қызмет көрсету үшін жұмыс істейтін мектеп ғимараттарын демократияландыру, оларды қолжетімді ету арқылы біз жаңа нарыққа табан тіредік», – дейді Оқыту жөніндегі вице-президент Маридж Смитт.

Project Frog экологиялық тұрғыдан таза болудан басқа, оның сыныптар дизайнындағы модельдері оқушылардың жұмысын жақсартады деп есептейді. Көптеген мектеп жүйелері осы жобаны жақсы деп санайды. Айтып өткендей, Project Frog өзінің ең ірі келісімшартына қол қойды: Оңтүстік Сан-Францискодағы Біріккен мектеп ауданы үшін 250 мың шаршы футтық оқу орнын тұрғызды. Барлық ғимараттар Калифорнияның қалыптасқан қатаң энергетикалық кодекстеріне сәйкес 40%-ға дизайндалады.

Жыл сайын Project Frog сияқты мыңдаған жаңа бизнес пайда болады. Олардың кейбіреуі табысты, бірақ көбі, өкінішке қарай, сәтсіздікке ұшырайды. Кейбір жаңа кәсіптерде сәтсіздікке ұшыраған кәсіпкерлер қайта ұмтылады, кейде табысты бизнес бастағанға дейін екі немесе одан да көп сәтсіздікке ұшырайды. Мәселен, Henry Lord – Ford Motor Company компаниясынан кейін екі рет банкротқа ұшырады. Екінші жағынан, әрине, табысқа жететін адамдар да бар. «Кәсіпкерлік» деп аталатын жаңа бизнес немесе венчур бастаудың бірде сәтсіз, бірде табысты процесі – осы тараудың тақырыбы. Жаңа бизнес көбінесе стартап немесе жаңа венчур деп аталады. Бизнестегі жаңа стартаптар мен жаңа венчурлер рөлін зерделеп, оларды ұйымдастыру стратегияларын талқылаймыз. Содан кейін стартаптар мен жаңа венчурлердің құрылымы мен жұмысын сипаттаймыз. Ең алдымен, жаңа бизнестің негізі – кәсіпкерлікке көбірек көңіл бөлеміз.

Кәсіпкерлік – стартап немесе жаңа венчурді жоспарлау, ұйымдастыру, пайдалану және тәуекелдерін қабылдау процесі

Кәсіпкер – кәсіпкерлікпен айналысатын адам

Шағын бизнес – активтері мен кірісі ортаға ықпал етуге жеткіліксіз жеке тұлғалар немесе жеке тұлғалардың кішігірім тобы

Кәсіпкерлік мәні

Кәсіпкерлік – стартап немесе жаңа венчурді жоспарлау, ұйымдастыру, пайдалану және қатерлерді қабылдау процесі. **Кәсіпкер** – кәсіпкерлікпен айналысатын адам. Рид Хастингс – NetFlix компаниясын іске қосқан және әлі де басқарып келе жатқан кәсіпкер. Ол компанияға өзінің жеке ресурстарын салды және NetFlix жетістігіне немесе сәтсіздігіне өзі жауапты болатын. Екінші жағынан, бизнесті басқаруға кәсіби басқарушыларды жалдаған бизнес иелері және назарын басқа жаққа аударатын адамдар – шынайы кәсіпкерлер емес. Олар кәсіпорынға қауіп төнсе де, оны басқаруға немесе пайдалануға белсенді араласпайды. Сол сияқты, басқа біреудің бизнесімен айналысатын кәсіби басқарушылар да кәсіпкер емес, себебі олар бизнестің сәттілігі немесе сәтсіздігі үшін жалпы жауапкершілік қабылдамайды.

Шағын бизнес – жекеменшік, оның активтері мен кірісі ортаға ықпал ету үшін жеткіліксіз. Мына гүл өсірушінікі – шағын бизнес, жергілікті бау-бақша орталығына жіберілетін жөнелтімді тексеріп жатыр.

Кәсіпкерлер жаңа бизнеспен айналысады, әдетте шағын кәсіпорындар құрады. **Шағын бизнес** – жеке тұлғалар немесе жеке тұлғалардың кішігірім тобы және оның активтері мен

кірісі ортаға ықпал ету үшін жеткіліксіз. Жылдық сату көлемі 100 мың долларлық кішкентай екі жақты бағдарламалық жасақтама әзірлейтін компания – шағын бизнес, ал соған ұқсас Microsoft корпорациясы – ірі бизнес. Бірақ шағын және ірі бизнес арасындағы шекара айқын емес. Мысалы, 20 дүкеннен тұратын және жылдық табысы 30 млн доллардан жоғары аймақтық бөлшек сауда желісі Walmart және Target сияқты алыптармен салыстырғанда шағын болып саналады. Біз сондай-ақ **стартапты** немесе **жаңа венчурді** салыстырмалы түрде жаңа шағын бизнес ретінде қарастырамыз. Кез келген стартап немесе жаңа венчур үлкен табысқа қол жеткізе тұра, шағын бизнес болып қалуы, сәтсіздікке ұшырап, жабылуы немесе оны басқа бизнес сатып алуы мүмкін.

Кәсіпкердің, стартаптың және жаңа венчурдің қоғамдағы рөлі

Кәсіпкерліктің және жаңа бизнестің даму тарихы – зор жетістікке және сәтсіздікке толы тарих. Кейбір кәсіпкерлер өте табысты болды және олар кәсіпкерлік күш-жігерімен зор жетістікке жетті. Мысалы, Microsoft корпорациясы өз акцияларын 1986 жылы халыққа сатқан кезде, 30 жастағы Билл Гейтс Microsoft үлесі үшін 350 млн доллар алды.[2] Бүгінгі таңда Microsoft иелерінің капиталы 80 млрд доллардан асады және Билл Гейтс – Америка Құрама Штаттарында ғана емес, бүкіл әлемдегі ең бай адамдардың бірі.[3] Алайда көптеген кәсіпкерлер үлкен ақшадан айырылып қалды. Зерттеулер жаңа венчурлер негізі қаланғаннан кейін алғашқы бірнеше жылда сәтсіздікке ұшырайтынын көрсетеді.[4] Көп кәсіпорынның өміршең болу себебі – кәсіпкерлер өзі өте аз табыс тауып, ұзақ уақыт бойы жұмыс істеуі.

9.1-сызбада көрсетілгендей, американдық кәсіпорындардың көпшілігінің штатында қызметкерлер саны 100 адамнан аспайды және көп американдық қызметкер шағын фирмаларда жұмыс істейді. Мысалы, 9.1(a)-сызбада көрсетілгендей, барлық американдық кәсіпорындардың 85%-ында қызметкерлер саны 20 адамнан аспайды және 12% кәсіпорында қызметкерлер саны 20–99 аралығында. Керісінше, 2,5%-ға жуық кәсіпорында қызметкерлер саны 100–499 аралығында және 0,5%-ында – 500 және одан да көп қызметкер бар. 9.1(b)-сызбада көрсетілгендей, барлық американдық қызметкердің шамамен 25%-ы 20 адамнан тұратын фирмаларда және 30%-ы 20–99 адамға дейін жұмыс істейтін фирмаларда қызмет атқарады. Осы компаниялардың басым көпшілігін иеленушісі өзі басқарады.[5] 9.1(b)-сызбада көрсетілгендей, американдық қызметкерлердің 25,5%-ы жұмыс істейтін фирмаларда 100–499 аралығында адам болса, тағы 19,5%-ы – 500 және одан да көп қызметкерді жұмыспен қамтыған кәсіпорындарда жұмыс істейді.

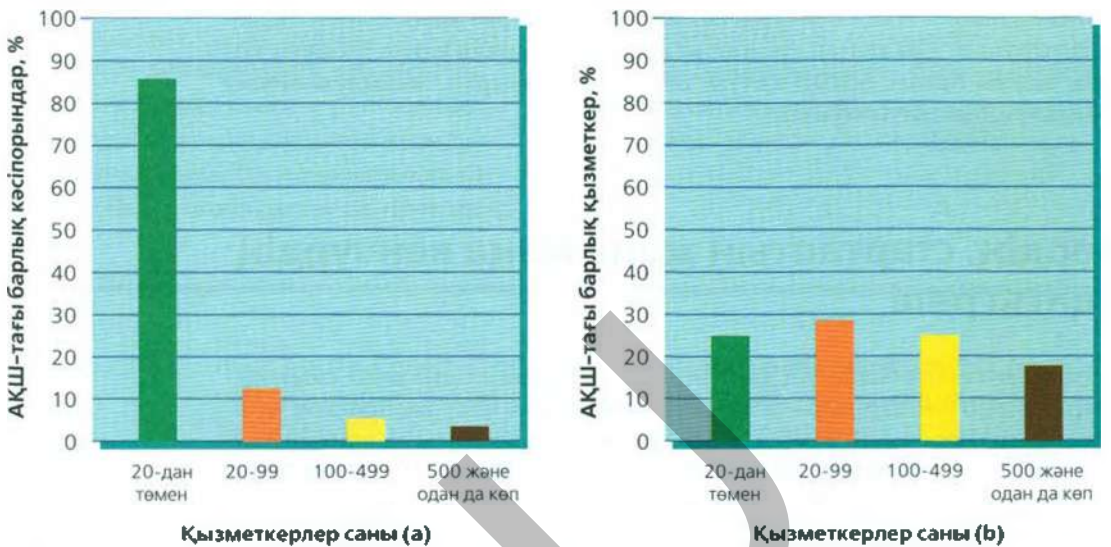
Стартап немесе жаңа венчур – салыстырмалы түрде жаңа шағын бизнес

Стартап немесе жаңа венчурлер – салыстырмалы түрде жаңа шағын бизнес. Мысалы, компьютер сататын фирма жаңадан ашылды. Фирма бір күнде үлкен халықаралық желіге айналуы, шағын болып қалуы және жергілікті нарыққа шоғырлануы немесе ақырында сәтсіздікке ұшырауы да мүмкін.

Дамыған елдерде экономикалық тұрақтылықтың негізгі бөлігі шағын бизнес еншісінде. Мысалы, Германияда қызметкер саны 500-ден аз компаниялар елдегі сатудан түсетін салық түсімінің 99%-ын және жалпы ішкі өнімнің үштен екі бөлігін өндіреді, 10 шәкірттің тоғызын дайындайды және әр бес жұмыспының төртеуін жұмысқа алады. Шағын кәсіпорындар Италия, Франция және Бразилияның экономикасында да маңызды рөл атқарады. Сонымен қатар сарапшылар Ресей мен Вьет-

9.1-СЫЗБА. АҚШ НАРЫҒЫНДАҒЫ ШАҒЫН БИЗНЕСТІҢ МАҢЫЗДЫЛЫҒЫ

(a) барлық американдық кәсіпорынның 85%-ындағы қызметкерлер саны 20 адамнан аспайды және 12%-ында қызметкерлер саны 20–99 аралығында. Керісінше, 2,5%-ға жуық кәсіпорында қызметкерлер саны 100–499 аралығында, 0,5%-ында – 500 және одан да көп. (b) барлық американдық қызметкерлердің шамамен 25%-ы – 20 адамнан тұратын фирмаларда және 30%-ы 20–99 адамға дейін жұмыс істейтін фирмаларда қызмет атқарады.



Дерекқор: U.S. Census Bureau, *Statistical Abstract of the United States*, 2014 (Washington, DC: Government Printing Office, 2015), www.census.gov/, accessed on May 14, 2015.

нам сияқты дамушы елдерде кішігірім бизнестің өте маңызды екеніне келіседі. Стартаптар мен жаңа венчурлер үлесі экономикалық жүйенің негізгі аспектілеріне әсер етуі бойынша өлшенуі мүмкін. Құрама Штаттарда бұл аспектілер – жұмыс орындарын құру, инновациялар және ірі бизнестің маңызы.

Жұмыс орындарын құру

1980 жылдардың басында жасалған зерттеу АҚШ-тағы әр он жаңа жұмыс орнының сегізін құруға стартаптар мен жаңа венчурлер жауапты екенін алға тартты. Бұл шағын бизнесті дамытуға мемлекеттік саясат мәселесі ретінде үлкен қызығушылық тудырды. Бірақ әртүрлі көлемдегі бизнестер арасындағы жұмыспен қамтудың өсу қарқынын болжау мүмкін емес. Стартаптар мен жаңа венчурлер – АҚШ-тағы жаңа (жақсы төленетін) жұмыс орындарының маңызды көзі. Мысалы, Шағын бизнес басқармасының (SBA) деректеріне сәйкес, 2014 жылы жаңа жұмыс орындарын енгізген он саланың жетеуі шағын бизнеске тиесілі. Стартаптар мен жаңа венчурлер экономиканың жоғары технологиялық секторларындағы барлық жұмыс орындарының 37%-ын құрайды.[6]

Жаңа жұмыс орындарын халықаралық бизнеске мамандanған шағын фирмалар енгізеді. Мысалы, Боб Носи Бельвю қаласында (Вашингтон штаты) компьютерлендірілген мақдайша жазу жүйесін дайындайтын шағын бизнесті басқарады. Носи тапсырыстардың жартысынан көбін шетелден алады және халықаралық сатуды басқаруға жұмыс күшінің 75%-ын жұмсайды. SBA деректері бойынша, шағын кәсіпорындар – АҚШ экспорттаушыларының 98%-ы.[7]

Дегенмен кірістер мен шығындарды қадағалау өте күрделі жұмыс екенін атап өту маңызды. Мысалы, бизнес толық күндік (full-time) вакансияны қысқартып, кейінірек оның орнына екі жарты күндік (part-time) вакансия енгізуі мүмкін. Кейбір статистикалық мәліметтерде мұны бір жұмыс орны қысқартылды және

9.1-КЕСТЕ. ТАБЫСТЫ СТАРТАПТАР МЕН ЖАҢА ВЕНЧУРЛЕРДІҢ ЖАҢА ЖҰМЫС ОРЫНДАРЫН ҚҰРУЫ

Барлық кәсіпорындар жұмыс орындарын құрады және қысқартады. Әсіресе ірі бизнесте жұмыс орындарын құру және қысқарту қарқынын анық байқауға болады. Бірақ табысты стартаптар мен жаңа венчурлер жаңа жұмыс орындарын кейде баяу, кейде жылдам енгізеді.

Компаниялар	Пайда болған жылы	Жұмысшылар саны, 2015 жыл
Amazon.com	1994	117300
Buffalo Wild Wings	1982	25500
Cinemark	1985	22500
Dell Computer	1984	111300
eBay	1997	33500
Facebook	2004	6337
GameStop	1994	65000
Google	1997	47756
JetBlue	2000	14347
LinkedIn	2003	3458
NetFlix	1997	2237
Starbucks	1971	182000
Twitter	2007	3900
Whole Foods	1978	78400
Yahoo!	1994	11700

оның орнына екі жұмыс орны пайда болды деп есептейді. Компаниядағы жұмыс орындары саны бір бизнесті сатып алған немесе сатқан кезде өзгеруі мүмкін. Мысалы, бұқаралық ақпарат құралдарының хабарлауынша, Halliburton өткен жылы 53 мың жұмыс орнын «қысқартқан». Шындығында, бұл «шығындар» фирма KBR ірі еншілес компаниясын сатқан кезде пайда болды. Тек бірнеше жұмыс орны қысқарды: есесіне, 50 мыңнан астам жұмыс орны жаңа фирмаға көшірілді.

Бұдан анық көрінетіні: кәсіпкерлік бизнестің жеткен табысы жаңа жұмыс орындарын құруға мүмкіндік береді. Walmart және Best Buy сияқты үздік компаниялар дамыған сайын мыңдаған жаңа жұмыс орнын қосып отырса, Kmart сияқты компаниялардан мыңдаған адам қысқартылуда. Осылайша, көптеген фирмалар, әсіресе күрделі және серпінді орталарда шоғырланғандары жаңа жұмыс орындарын ашқан кезде осу кезеңінен өтеді, сонымен қатар жұмыс орындарын қысқарту кезеңдерін де бастан кешіреді.

Демек, кәсіпкерлік компаниялар қызметкер жалдауға және қысқартуға бағытталған жұмыс орындарын ашады. Ірі компанияларға қарағанда, шағын компаниялар қызметкерлерді тез арада жұмысқа алады және сондай жылдамдықпен жұмыс орындарын қысқартуы мүмкін.

Әдетте шағын фирмалар экономикалық жағынан қалпына келу кезінде қызметкерлерді алдымен жалдаса, ірі фирмалар, керісінше,

Кейбір стартаптар мен жаңа венчурлер кеңейеді және ұлғаяды, кейбірі бір қалыпта қалады, ал басқалары сәтсіздікке ұшырайды.

соңынан жалдайды. Экономикалық құлдырау кезінде ірі компаниялар қызметкерлерді ең соңынан жұмыстан шығарады.

Инновация

Маңызды инновациялардың көбі ірі бизнес стартаптар мен жаңа венчурлерден бастау алады. Мысалы, шағын фирмалар мен жеке тұлғалар дербес компьютерді және тот баспайтын болат пышақты, транзистор радио мен көшірме машинасын, реактив қозғалтқыш пен фотоаппаратты, тікұшақты және руль күшейткішін, автоматты трансмиссия мен кондиционерді, целлофан мен қаламсапты ойлап тапты. SBA деректері бойынша АҚШ нарығында пайда болатын барлық «инновациялардың» жартысынан астамы стартаптар мен жаңа венчурлердің иелігінде. Атап айтқанда, соңғы торт жылда барлық кәсіпорындар 15 немесе одан көп патент алады, ал ірі фирмаларға қарағанда стартаптар мен жаңа венчурлердің бір қызметкері 16 есе көп патент алады.[8]

Жоғары технологиялы коммуникация мен әлеуметтік медиа дәуірінде шапшаңдықтың артуымен тарихтың қайталануы таңғаларлық жағдай емес. Мысалы, стартап компаниялардың арқасында көптеген инновациялық бағдарламалық жасақтама пайда болды. АҚШ нарығына интернетті Yahoo! және Netscape компаниялары енгізді, ал Amazon.com, eBay және Google сияқты онлайн-компаниялар интернетті біздің сауда-саттық әдеттерімізді анықтау үшін пайдаланады. Instagram, Facebook және Twitter қарым-қатынас жасау тәсілдерімізді өзгертті.[9] Осы фирмалардың әрқайсысы шағын бизнес ретінде басталды. Әрине, табысты стартаптардың барлығы тек алдыңғы қатарлы интернет-компаниялар емес.

«[Twitter-дің негізін қалаушылар] адамдар үшін ашық және кедергісіз сөйлесудің жаңа әдісін жасады».

– ФРЕД УИЛСОН, ВЕНЧУРЛІК КАПИТАЛИСТ[10]

Мысал ретінде Саша Уайтты (Sacha White) қарастырайық. Ол бірнеше жыл бұрын Орегон штатына көшіп, велосипедпен хат тасушы ретінде жұмысқа орналасты. Саша өзінің велосипедін жақсартып, өз бизнесін бастады. Басқа хат тасушылар да осыған назар аударып, одан өз велосипедтерін жақсартып беруін өтінеді. Ақырында Уайт Vanilla bicycles атты жеке бизнесін ашты. Әр велосипед қолдан жасалады және Сашаның алдағы 5 жылға тапсырыстары бар: жылына елуге жуық велосипед жасайды. Бұл велосипедтердің шамамен 40%-ы – ел ішіндегі, ал қалғандары халықаралық клиенттерге сатылады. Велосипедтер бағасы 5 мың – 12 мың доллар аралығында.[11] Кәсіпкерлер мамандандырылған ит үйрету, қолдан жасалған музыка аспаптары және балық аулау жабдықтары сияқты әртүрлі салаларда да табысқа қол жеткізді.

Көптеген шағын кәсіпорындар өзінен ірі фирмаларға құнды қызметтер көрсетеді. Мысалы, мына фургон ірі іскерлік штаб-пәтерге кеңсе тауарларын жеткізеді. Кеңсе тауарларын сататын фирма да, штаб-пәтер де – ірі компаниялар, алайда олар затты тасымалдау қызметі үшін жергілікті шағын компанияға жүгінеді.

Ірі бизнестің маңызы

Үлкен өндірушілер шығарған өнімдердің көпшілігін тұтынушыларға шағын кәсіпорындар сатады. Мысалы, Ford, Chevrolet, Toyota және Kia сататын дилерлердің көпшілігі дербес меншік иелері және өзін-өзі басқарады. Сонымен қатар шағын кәсіпорындар ірі бизнестерді көптеген қызметтермен, жеткізілімдермен және қажетті шикізатпен қамтамасыз етеді.

Microsoft корпорациясы (стартап бизнес болған кезде) күнделікті бизнес операцияларын жүргізуді шағын бизнеске тапсыратын. Мысалы, бағдарламалық жасақтамамен қамтамасыз ететін алып компаниялар өзінің қарапайым кодын жазу функциясын жүздеген жекеменшік және шағын фирмаларға аутсорсингке береді. Сондай-ақ орау, жеткізу және тарату қызметінің басым бөлігін шағын компанияларға аутсорсингке береді. Dell Computer (жаңа венчур болған) компьютерлерінде пайдаланылатын бөлшектер мен компоненттердің көбін дүниежүзіндегі шағын жеткізушілерден сатып алады.

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер жұмыс орындарын құру мен қысқартуды қалай салыстыру және бағалау керегін түсінуі қажет.
- ☐ Стартаптар мен жаңа венчурлердің инновация және ірі бизнеске қосқан үлесі маңызды екенін есте сақтаңыз

Стартап пен жаңа венчурдің стратегиясы

Стартапты басқарудың алдында тұрған негізгі міндеттердің бірі – стратегияны анықтау. Кішігірім фирмалардың алдында тұрған үш стратегиялық міндет – бәсеке саласын таңдау, артықшылықтарды алға тарту, бизнес-жоспарын әзірлеу.[12]

Сала таңдау

Стартаптар мен жаңа венчурлер кейбір салаларда кең таралғаны таңғаларлық жай емес. Табысты жаңа венчурлер мен шағын бизнесті қамтитын негізгі салалық топтар – қызмет көрсету, бөлшек сауда, құрылыс, қаржы және сақтандыру, көтерме сауда, тасымалдау және өндіріс. Әлбетте, әр топ қызметкерлерге, ақшаға, материалдарға және механизмдерге қойылатын талаптарына байланысты ерекшеленеді. Тұтас алғанда, салаға неғұрлым көп ресурс қажет болса, бизнесті бастау соғұрлым қиынға соғады және сол салада шағын фирмалар аз болады. Есіңізде болсын, *шағын* деген жай ғана салыстырмалы термин: әр саланың критерийлері (қызметкерлердің саны және жыл сайынғы сату көлемі) бір-біріне ұқсамайды және сала бизнесіне салыстырғанда ғана маңызды болуы мүмкін. 9.2-сызбада сала топтары бойынша жиырмадан аз адам жұмыс істейтін американдық компаниялардың үлесі көрсетілген.

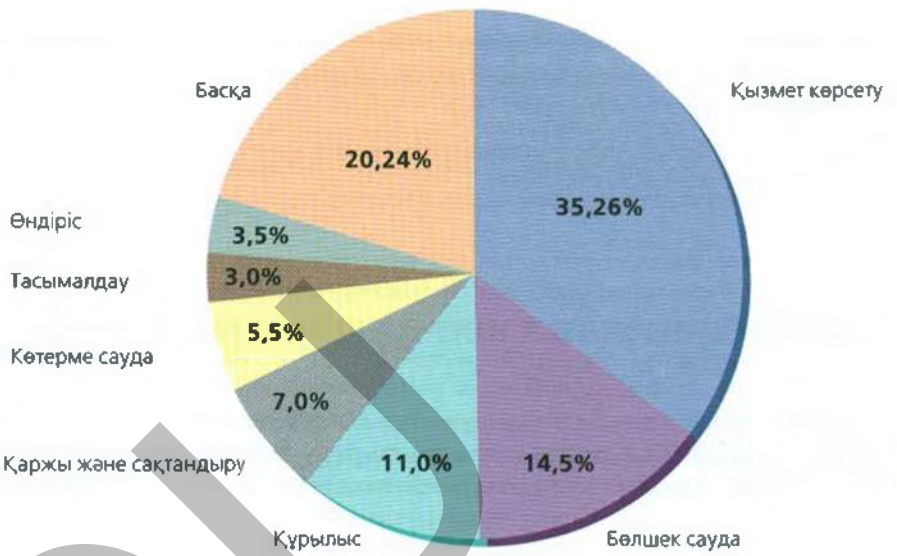
> «Кәсіпкерлік – тек бизнеске тән құзырет емес. Ол кез келген жерде болуы мүмкін».
>
> – БАРРОН ХАРВЕЙ, ГОВАРД УНИВЕРСИТЕТІ БИЗНЕС-МЕКТЕБІНІҢ ДЕКАНЫ[13]

Қызмет көрсету. Ресурстарды аз қажет ететіндіктен, қызмет көрсету кәсіпорындары – шағын кәсіпкерліктің ең жылдам дамып келе жатқан сегменті. Сонымен қатар топтың басқа салаларына қарағанда стартаптар мен жаңа венчурлерге инвестициялауға жұмсалған қаражатты қайтару мерзімі қысқа. Қызмет көрсету – көптеген жаңа кәсіпорындарға тән инновациялық талпыныс. 9.2-сызбада көрсетілгендей, жиырмадан аз қызметкері бар кәсіпорындардың 35,5%-ы қызмет көрсетумен айналысады.

Шағын бизнестің қызмет көрсету аясы өте ауқымды: аяқкиім салондарынан автокөлік жалдау агенттіктеріне дейін, некеге кеңес беруден компьютерлік бағдарламалық жасақтамаға дейін, бухгалтерлік және басқару консалтингінен иттерді кәсіби қыдыртуға дейін. Мысалы, Даллас қаласындағы Jani-King жергілікті компанияларға клининглік қызмет көрсетеді. Вирджиния-Бич қаласындағы (Вирджиния штаты) орналасқан Jackson Hewitt Tax Services компьютерлендіріл-

9.2-СЫЗБА. САЛА (20-ДАН АЗ ҚЫЗМЕТКЕРІ БАР БИЗНЕС) БОЙЫНША ШАҒЫН БИЗНЕС

Шағын бизнес, әсіресе бөлшек сауда және қызмет көрсету сияқты белгілі салаларда күшті. Бірақ тасымалдау және өндіріс сияқты салаларда шағын кәсіпорындар аз. Олардың айырмашылығы бірінші кезекте – осы сала бойынша нарыққа шығу үшін қажет инвестициялық шығындардың көп болуы. Мысалы, жаңа авиакомпания ашу үшін үлкен жолаушылар ұшағы мен әуежай қақпаларын сатып алу және қымбат қызметкерлер тобын жұмысқа жалдау қажет.



Дерек көзі: U.S. Census Bureau, *Statistical Abstract of the United States*, 2014

ген және электрон салық төлеу қызметтерін ұсынуда өз орнын тапты. Great Clips, Inc. – штаб-пәтері Миннеаполис қаласында орналасқан отбасылық шаштараз желісі.

Бөлшек сауда. Бөлшек сауда бизнесі тұтынушыларға басқа фирмалар шығаратын өнімдерді тікелей сатады. Жасанды шаш және мұздатылған йогурт дүкендерінен автокөлік дилерлері мен әмбебеп дүкендерге дейін жүздеген әртүрлі бөлшек сатушы бар. Дегенмен шағын бизнес бастайтын адамдар мамандандырылған дүкен, мысалы, нарықтың шағын сегменттеріне шектеулі ресурстарды бағыттауға мүмкіндік беретін ерлер киімі немесе гурмандарға арналған кофеханалар ұстайды. Бөлшек сауда жиырмадан аз қызметкері бар барлық кәсіпорындардың шамамен 14,5%-ы болып келеді.

Бөлшек сауда – стартаптар мен жаңа венчурлер үшін ортақ индустрия. Бөлшек сауда 20-дан аз қызметкері бар барлық кәсіпорындардың шамамен 14,5%-ына тең.

Мысалы, Джон Макки басқа дүкендерде табиғи өнімдердің толық спектрін таба алмағандықтан, Whole Foods-ты жүзеге асырды. Көп кешікпей ол нарықта табысқа жетті және кеңейту бағдарламасын бастады. Бүгінде 410-нан астам сауда нүктесі Америка Құрама Штаттарында, Канадада және Біріккен Корольдікте бар. Whole Foods – табиғи және органикалық тағамдар сататын супермаркет желілері арасындағы әлемдік көшбасшы.[14] Сол сияқты, Ольга Терешко жаңа туған баласына

дұрыс жөргек таба алмағандықтан, өзі жөргек өндіріп, сатуға кірісті. Дегенмен Терешко әдеттегі бөлшек сауда дүкендерін емес, интернет-дүкен ашты. Оның Little Koala деп аталатын бизнесі он мыңнан астам тұрақты клиент базасын жинады.

Құрылыс. Құрылыс саласында жиырмадан аз қызметкері бар кәсіпорындардың шамамен 11%-ы жұмыс істейді. Көптеген құрылыс жұмыстары шағын жергілікті жобалар болғандықтан, жергілікті құрылыс фирмалары мердігерлік ұйымдар деуге лайық. Көптеген осындай фирмаларды басқа біреуге жалданып жұмыс істеген, содан кейін өзі үшін жұмыс істеуге шешім қабылдаған білікті қолөнершілер ашады. Шағын құрылыс фирмаларының жалпы мысалдары – үй салушылар, ағаш өңдеушілер, үй тобесін жабушылар, суретшілер, сантехниктер, электр мамандары.

Мысалы, Колледж-Стейшен қаласында (Техас штаты) орналасқан Marek Brothers Construction компаниясын ағайынды Пэт пен Джо Марек ашты. Бастапқыда олар басқа мердігер компанияға жалданып жұмыс істеді, бірақ 1980 жылы өз компаниясын ашты. Жалғыз қызметкері – хатшы. Олар әртүрлі құрылыс, соның ішінде жаңа үй құрылысын салу және жөндеу жобаларын жүргізеді, тіпті басқа кәсіпкерлерге немесе жеке кәсіпкерлерге қосалқы мердігер де болды. Marek Brothers-тің жылдық табысы – шамамен 5 млн доллар.

Қаржы және сақтандыру. Қаржы және сақтандыру компаниялары жиырмаға жуық қызметкері бар барлық фирмалардың шамамен 7%-ын құрайды. Бұл компаниялар көп жағдайда ірі ұлттық фирмалар ұсынатын өнімдерді сатады немесе олардың филиалы болады. Банк саласының нашарлауынан жергілікті шағын банктердің саны азайса да, осы саладағы басқа кәсіпорындар өз жұмысын жалғастырып келеді.

Мысалы, State Farm Mutual жергілікті кеңселері – шағын кәсіпорындар. State Farm Mutual – ірі сақтандыру компаниясы, бірақ оның жергілікті бөлімшелерінде 18 мың тәуелсіз агент жұмыс істейді және агенттер өз қызметкерлерін жалдайды, өз кеңселерін тәуелсіз бизнес ретінде басқарады және т.б. Олар State Farm Mutual-дың алуан түрлі сақтандыру өнімін сатады және клиенттері төлейтін сыйақылардан комиссия алады. Кейбір жергілікті жинақ және несие операторлары, ипотекалық компаниялар және ломбардтар осы салаға кіреді.

Көтерме сауда. Шағын бизнес иелері, көбінесе көтерме сауда саласында да жақсы жұмыс істейді; жиырмадан аз қызметкері бар кәсіпорындардың шамамен 5,5%-ы көтерме саудагерлерден тұрады. Көтерме сауда бизнесімен айналысатындар басқа өндірушілердің өнімдерін көтерме бағамен сатып алып, оларды бөлшек сатушыларға ыңғайлы жерлерде сақтайды және сатады. Сондықтан өндірушілерге, бөлшек саудагерлерге немесе қызмет көрсетушілерге қарағанда, көтерме сауда бизнесінде қызметкерлер саны аз болады.

Сондай-ақ басқа провайдерлерге қарағанда, олардың қызмет көрсететін клиенттері – көбінесе үлкен көлемдегі тауарларға тұрақты тапсырыс берушілер азырақ болады. Азық-түлік өнеркәсібіндегі көтерме сауда орындары Del Monte және Campbell сияқты компаниялардан көтерме бағамен тамақ өнімдерін сатып алады, содан кейін оны ірі азық-түлік желілеріне және тәуелсіз азық-түлік дүкендеріне сатады. Луис Эспиноза Мексика, Кариб бассейні және Орталық Америка тұтынушыларына латино тамақтарын импорттап, тарататын орта батыс көтерме саудагері Inca Quality Foods үшін мүмкіндігі мол ниша тапты. Ірі азық-түлік дүкені Kroger-мен жұмыс істеген Эспинозаның фирмасы тұрақты түрде өсіп келеді.[15]

Тасымалдау. Жиырмаға жуық қызметкері бар компаниялардың шамамен 3%-ы – тасымалдаушы және тасымалдауға байланысты венчурлер. Мұндай фирмаларға жергілікті такси және шағын нарықтағы лимузин ұсынатын компаниялар, чартер ұшақ қызметтері және туроператорлар кіреді. Сонымен қатар кіші-

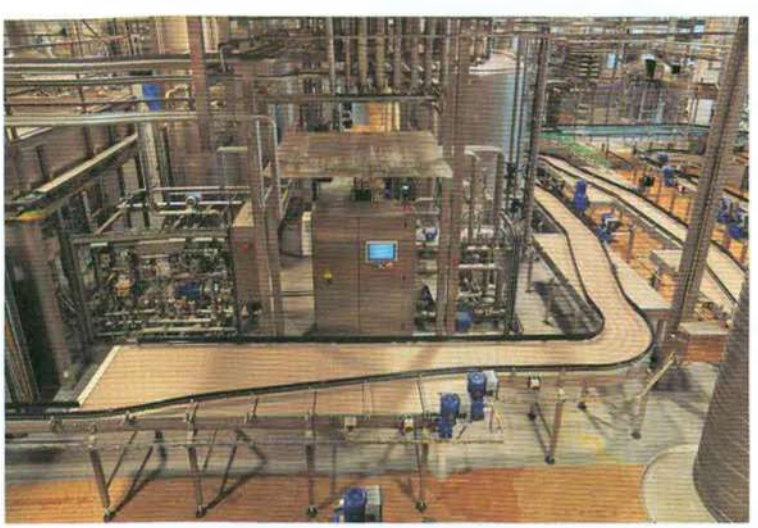
гірім нарықтарда жергілікті автобус және авиакомпаниялар саласында шағын бизнеске жергілікті мердігер компаниялар техникалық қолдау көрсетеді.

Мысал ретінде Колорадо штатындағы Steamboat Springs тау шаңғысы курортында тасымалдаумен айналысатын шағын кәсіпорындардың кейбіреуін қарастырайық. Көп қонақ Steamboat Springs курортынан 15 миль (15 миль = 24 км) қашықтықта орналасқан Хайден қаласына ұшып барады. Кейбір қонақтар жалға автокөлік алғанымен, көпшілігі Steamboat Springs курортына жету үшін жергілікті тасымалдаушы Alpine Taxi қызметін пайдаланады. Демалыс кезінде олар күн сайын қала мен шаңғы курорты арасында қатынайтын жергілікті автобуспен де жүреді, ол және басқа шағын бизнеске мердігерлік қызмет көрсетеді. Басқа шағын кәсіпкерлер шалғай аудандардағы шаңғы трамплиндеріне эуе шарлары және тікұшақтармен жеткізеді. Сонымен қатар басқа шағын компаниялар шаңғы маусымы кезінде American және United авиакомпанияларының ұшақтары Хайденде қонуы үшін өз қызметтерін ұсынады.

Өндіріс. Басқа салалармен салыстырсақ, өндіріс шағын бизнеске қарағанда ірі бизнестің дамуына сенімгін тигізеді – оның өзіндік себебі бар. Өндіріс бизнесін бастау үшін қомақты қаражат қажет, себебі жабдықтар, энергия және шикізат алу үшін инвестиция тарту керек. Мысалы, автокөлік өндірісінде автокөлік шығаратын конвейерлік желі орнатудан бұрын миллиардтаған доллар инвестиция салу және мыңдаған жұмысшы жалдау қажет. Орнына, мұндай талаптар адамдардың осындай өндірісті ашу талпынысын жоққа шығарады. Генри Форд өз өндірісін 28 мың доллардан бастаса да, қазір жаңа көлік компаниясын құру үшін әлдеқайда көбірек қаражат қажет.

Зерттеулер көрсеткендей, ұйым өндіретін тауарлардың көлемі артқан сайын өзіндік құны төмендейді. Шығындар мен өндіріс арасындағы бұл қатынас *ауқымды үнемдеу* деп аталады.[16] Шағын фирмалар ауқымды үнемдеу негізінде бір-біріне тиімді бәсекелес болмайды. 9.3(a)-сызбада көрсетілгендей, төмен деңгейдегі өндіріске қарағанда, жоғары деңгейдегі өндірістің өзіндік артықшылықтары бар. Шағын және ірі фирмалардың шығындарын есепке ала отырып, өндірісте ауқымды үнемдеу болған кезде шағын өндірістік ұйымдар өз бизнесін ірі өндірістік ұйымдар сияқты жүргізбейді.

Бір қызығы, салада технология өзгерсе, онда ол көбінесе ауқымды үнемдеу қисығын ауытқытады және осылайша шағын ұйымдар үшін мүмкіндіктер пайда болады. Мысалы, металлургия өнеркәсібі бірнеше ірі кәсіпорынға тиесілі. Алайда шағын диірмен технологиясының дамуы арқылы өндірістің төмен деңгейінде де ауқымды үнемдеу мүмкіндігі пайда болды. Ауытқудың бұл түрі 9.3(b)-сызбада бейнеленген. Бұл жердегі А нүктесі – бастапқы ауқымды үнемдеудегі арзан нүкте. В нүктесі – жаңа технология әкелген ауқымды үнемдеудегі арзан нүкте. Жаңа технология керек төмен шығындар үшін қажет бірліктер саны айтарлықтай төмен екенін ескеріңіз. Бұл металлургия саласына көптеген шағын фирмалардың кіруіне мүмкіндік берді. Нарыққа ескі технологиямен кіру мүмкін емес еді.

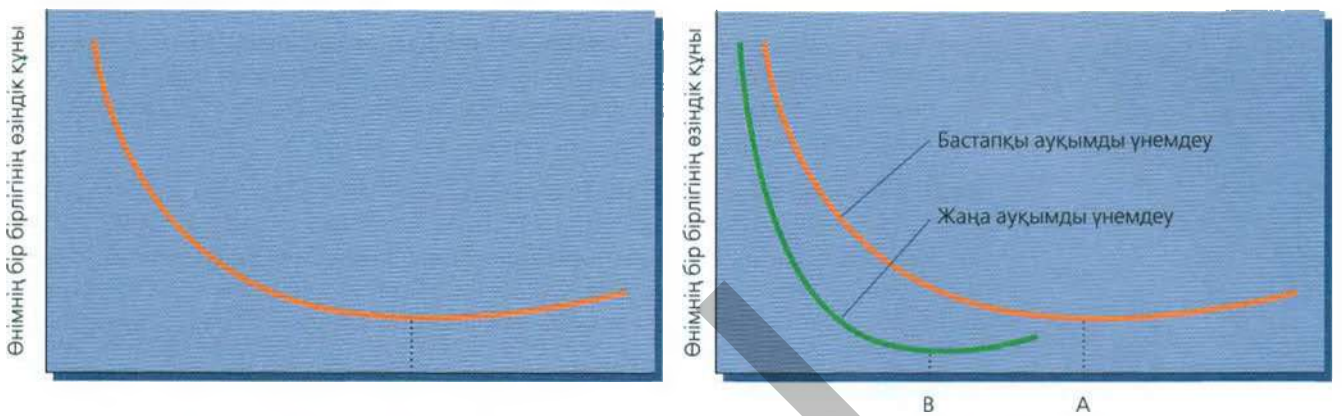


Өндіріс шағын емес, ірі бизнес үшін қолайлы сала болуға ұмтылады. Бұл, негізінен, зауытты немесе басқа өндірісті орнату мен жабдықтауға қажет үлкен бастапқы инвестицияларға байланысты. Дегенмен өндірісте кейбір стартаптар мен жаңа венчурлер табысқа жете алады.

Өндірісте жақсы жұмыс істейтін шағын бизнес иелері де жоқ емес – өндірістің кейбір салаларында жиырмаға жуық қызметкері бар кәсіпорындар шамамен 3,5%. Шын мәнінде, шағын өндірушілер химия, электроника, компьютерлік бағдарламалық жасақтама жә-

9.3-СЫЗБА. ШАҒЫН БИЗНЕС ҰЙЫМДАРЫНДАҒЫ АУҚЫМДЫ ӨНЕМДЕУ

Шағын бизнес зауыттарға, жабдықтарға және технологияға байланысты ауқымды үнемдеу үшін өндірістік салаларда бәсекелесуді қиындатады. (a)-сызбада көрсетілгендей, көп мөлшерде бірлік өндіретін фирмалар (яғни ірі бизнес) бірліктің өзіндік құнын төмендете алады. Дегенмен қазіргі уақытта технология түрлері кейде, (b)-сызбада көрсетілгендей, ауқымды үнемдеу қисығын ауытқытады. Бұл жағдайда шағын фирмалар өндіріс шығындары төмендеуіне байланысты тиімдірек бәсекеге қабілетті болуы мүмкін.



(a) стандарт ауқымды үнемдеу қисығы

(b) ауқымды үнемдеуге ауысатын және шағын бизнестің өндірісін мүмкін ететін технологияның өзгеруі

не ойыншықтар сынды инновациялық салаларда әдетте ірі бизнестен асып түспейді. Кейбір шағын өндірушілер ірі өндіріс компанияларына өнім беруші ретінде қызмет көрсетеді. *«Нұсқау»* мысалында стартаптың негізгі көрсеткіштері жоғары нәтижелі, өте жақсы жұмыс істеп тұрғандай көрінеді.

Артықшылықтарды алға тарту

7-тарауда айтылғандай, ұйымның арнайы құзыреті фирманың өз бәсекелестеріне қарағанда жақсы жұмыс істейтін бизнестің аспектілеріне байланысты. Шағын бизнестің арнайы құзыреті әдетте үш бағытқа бөлінеді: қалыптасқан нарықтарда жаңа нишаларды анықтау, жаңа нарықты анықтау қабілеті және жаңа мүмкіндіктерді пайдалану үшін тез жылжу мүмкіндігі.

Қалыптасқан нарықтарда жаңа нишаларды анықтау. **Қалыптасқан нарық** – бірнеше ірі фирманың салыстырмалы түрде анықталған критерийлер бойынша бәсекелесуі. Мәселен, ұялы телефондар нарығында Nokia және Motorola сияқты фирмалар көп жылдар бойы басым болды. Бұл фирмалар дизайн және баға негізінде жарысты. Сонымен қатар BlackBerry сияқты, PDA деп аталатын компания қашықтағы электрон пошта қызметін үсыну арқылы нарыққа енді. Бірақ содан кейін Apple компаниясы iPhone-ды ұсынып, бәрі өзгерді. iPhone – ұялы телефон, электрон пошта құрылғысы ретінде жұмыс істеді, сондай-ақ веб-браузинг қызметін қолдануға мүмкіндік берді.

Apple компаниясының бәсекеге көзқарасы бұрыннан қалыптасқан нарықта жаңа нишаларды анықтауға бағытталған. Мысалы, алғашқы Apple компьютерлерінде басқа компьютер өндірушілерінің құрамдас бөліктері пайдаланылған. Ал қазір Apple өнімдерін қолдану ыңғайлылығы оны басқа компаниялардан ерекшелеп тұр. **Ниша** – қазір пайдаланылмай тұрған нарық сегменті. Жалпы алғанда, ірі ұйымдарға қарағанда стартаптар мен жаңа венчурлер нишаны тани біледі. Ірі

Қалыптасқан нарық – бірнеше ірі фирма анық критерийлер бойынша бәсекелесетін нарық

Ниша – пайдаланылмай тұрған нарық сегменті

DU

ұйымдарда әдетте ескірген, іскерлік тәжірибеге негізделген ресурстар көп, олар жаңа мүмкіндіктерден хабардар емес. Жаңа іс бастаушы кәсіпкерлер бұл мүмкіндікті көре алады және оларды пайдалану үшін жылдам әрекет етеді.[17]

Дэйв Гилбоа және Нейл Блюммальд – Warby Parker компаниясының негізін салушылар. Бұл компания көзәйнекті рецепт бойынша пошта арқылы сатады. Кәсіпкерлер – клиенттер көзәйнек сатып алу үшін оптикаға баруды ұнатпайтынын және көзәйнек бағасына наразы болатынын түсінді. Осылайша, Warby Parker стильді дизайн және ақшаны қайтару кепілдігі бар арзан көзәйнектер ұсынады. Жүйелі маркетинг оларға өз нишасында табысты бизнес бастауға, 50 мың көзәйнек сатуға және бір-ақ жыл жұмыс істегеннен кейін пайда табуға мүмкіндік берді.[18] Warby Parker өсіп келе жатыр және жыл сайын жүздеген мың көзәйнек сатады.

Жаңа нарықты анықтау. Табысты кәсіпкерлер, жаңа нарықты да табуға тырысады. Жаңа нарықты кем дегенде екі жолмен табуға болады. Біріншіден, кәсіпкер бір географиялық нарықта шығарылған өнімді немесе қызметті екінші нарыққа ұсына алады. Марсель Бик Еуропаның қалыптасқан нарығына өз қаламдарын ұсынған. Марсель Биктің Société Bic компаниясы американдық нарықта арзан қалам сату бойынша үстем болды.

Екіншіден, кәсіпкерлер кейде жаңа сала қалыптастырады. Электрография және жартылай өткізгіштің кәсіпкерлік өнертабысы – жаңа салаларды құруға мүмкіндік берді. Бұл нарықтарға тек алғашқы компаниялар (тиісінше Xerox және National Semiconductor) ғана емес, олардың кәсіпкерлері де жүздеген басқа компанияның дамуын және жүздеген мың жұмыс орнын құрды. Кәсіпкерлер бизнес жүргізу тарихына назар аудармағандықтан, олар жаңа, үлкен нарықтарды ірі ұйымдарға қарағанда жақсы таңи біледі.

Алғаш бастаушының артықшылығы. Мүмкіндікті кез келген фирмадан бұрын пайдаланған фирманың артықшылығы. Кейде ірі фирмалар стартаптармен немесе жаңа венчурлермен қатар қолданыстағы нарыққа немесе жаңа нарықтарға бір уақытта тауар енгізеді, бірақ ірі фирмалар бұл мүмкіндіктерді пайдалану үшін осы шағын компаниялар сияқты тез қозғала алмайды.

Бұл айырмашылықтың көп себебі бар. Мысалы, көп ірі фирма шешімдерді баяу қабылдайды, себебі әрекетті жүзеге асырудан бұрын көптеген иерархия топтары оны мақұлдауы керек. Сонымен қатар ірі фирмалар кейде жаңа мүмкіндіктерді пайдаланғанда өз активтерін үлкен тәуекелге ұшыратуы мүмкін. Boeing әрдайым коммерциялық ағынның жаңа моделін құруға шешім қабылдап, ол нашар болса, компания банкротқа ұшырайды. Тәуекел мөлшері ірі фирмаларды абай болуға мәжбүрлейді. Шағын фирмалардың тәуекелге ұшыраған активтерінің долларлық құны төмен болады. Менеджерлер компанияның құны 100 мың доллар болғанда «компанияға ставка қоюға» дайын болуы мүмкін. Бірақ компанияның құны 1 млрд доллар болған кезде «компанияға ставка қоймайды».

Бизнес-жоспарды әзірлеу

Кәсіпкер бәсекелесе алатын саланы таңдап, қандай ерекше құзыреттерді белгілеуге болатынын анықтағаннан кейін, осының бәрін бизнес-жоспар деп аталатын құжатқа енгізеді. **Бизнес-жоспарда** кәсіпкер бизнес стратегиясын және осы стратегияны қалай жүзеге асыру керектігін қорытындылайды. Бизнес-жоспар дайындау актісі келешегі бар кәсіпкерлерге өз бизнесін табысты іске қосу үшін қандай әрекет жасайтынын ойлануға, оз ойын жинақтауға мүмкіндік береді және оларға уақыт пен ақша инвестициялауға дейін өз бизнесін дамытуды міндеттейді. Бизнес-жоспар идеясы жаңа емес. Кәсіпкерлер арасында бизнес-жоспар әзірлеу талабы кредиторлар мен инвесторлардың шағын бизнесті қаржыландыруға көмектесу не көмектеспеу туралы шешім қабылдауы үшін керек.[19]

Алғаш бастаушының артықшылығы – мүмкіндікті кез келген фирмадан бұрын пайдаланған фирманың артықшылығы

Бизнес-жоспар – кәсіпкердің бизнес стратегиясын және осы стратегияны қалай іске асыру керектігін анықтайтын құжат

НҰСҚАУ

Электромобильдер бизнесіндегі қазіргі жағдай

2014 жылғы 12 маусымда Tesla Motors компаниясының бас директоры Илон Маск жоғары технологиялы әлемге: «Tesla біздің технологиямызды адал ниетпен пайдаланғысы келетін кез келген адамға қарсы патенттік іс қозғамайды», – деп мәлімдеді. Масктың жұрт күтпеген бастамасы технологиялық ақпараттың жай-күйін қамти алмады: Tesla 300-ден астам құнды патентті – көп күттірмейтін – жаппай өндірілген толық автомобильдердің технологиясымен байланысты болды.

Дегенмен Масктың айтуынша, патентті бөлісу «қарапайым нәрсе». Tesla белгілеген мақсаттарға жету үшін, Маск өзінің жеке компаниясында немесе өзінің мақсаттарына ортақ басқа да ұйымдар арасында технологиялық жетістіктің қалыпты қарқынына қанағаттанбайды. Масктың бастапқы сөзінде қандай да бір шұғыл әрекет сезілсе, оның түпкі мақсаты электромобильдерді басқа ешкімге сатпау ғана емес, ол шынында да әлемдік автокөлік инфрақұрылымын бұзып, планетаның автокөлік тасымалы қауіпсіз болғанын қалайды. «Адамдар жаһандық жылыну жағдайы ауырлығын жоғары бағалайды деп ойламаймын. Бізге бір нәрсе істеу керек. Егер бұл нәрселерді өзімізде ғана ұстауға тырыссақ, бұл болашақты болжай алмайтынымызды көрсетеді», – дейді Маск.

Масктың стратегиясы Кремний аңғарында айтылмаған, онда инновациялық технологияға негізделген фирмалар көбінесе оларды қорғауға қарағанда, идеялар нарығын дамытуға күш салады. Маск бәрін жан-жақты зерттеді. Дүниежүзі бойынша жолдарда 2 миллиардқа жуық автомобиль бар, жылына 100 миллионға жуық жаңа көлік өндіріледі. Өкінішке қарай, Tesla компаниясының соңғы S моделі сияқты нөлдік эмиссиялы автокөліктер осы 100 миллион көліктің 1%-ына жетпейді. Маск та, басқа біреу де осы планета үшін ештеңе істей алмайды. Дегенмен электрмен жүретін көліктер үшін ықтимал тұтынушылар бар, олар шын мәнінде, миллиардқа жуық және Tesla олардың көпшілігі бензинмен жүретін автокөліктерден ауысуға мәжбүр екенін байқады. Ол бәсекелестердің электр тогы технологиясы Tesla компаниясына тиесілі болса, онда олар тек технологияға ғана емес, нарықтың дамуына да күш салады. Негізінде Маск: «Tesla электр машиналарын жасап шығаратын басқа компаниялар бүкіл әлемге ортақ, жылдам дамып келе жатқан технологиялық платформадан пайда көретініне сенімді», – дейді.

«Бұл – маңызды инновацияның жылдамдығы. Сіз алдыңғы патенттеріңізді шын мәнінде маңызды деп санай отырып, тезірек жаңашыл болғыңыз келеді», – дейді Маск. Ол бәсеке алдында тұрып, келешектің көлігіне жол ашады, сол сияқты басқа компаниялар Tesla технологиясын пайдалана алатын қарқыны туралы немесе Tesla компаниясының үй технологиясын жетілдіруде өзіндік қарқын қолдану мүмкіндігіне алаңдамайды. Қазіргі уақытта Tesla аккумуляторлар мен қуатты басқарудың барлық маңызды бағыттарында, оның ішінде үлкен аккумулятор батареяларындағы схеманы, батареяларды салқындату процесін, сондай-ақ аккумулятор блогы мен қозғалтқыш арасындағы қуат ағымын реттейтін бағдарламалық жасақтама шығарады.

Tesla аккумуляторлардың өзіндік құнын төмендетті – артқы доңғалақтардың арасына мықтап тығыз салынған литий-ион жасушалар тығыз оралған жалпақ тақта – автомобильдің жалпы құнын жартысынан ширеуіне дейін азайтты.

Сондай-ақ S моделі екі қуаттандыру арасында 265 миль, Nissan Leaf және Chevy Volt автомобильдеріне қарағанда үш есе артық жүре алады және оны әдеттегі стансаларда бірнеше сағат кететін уақытпен салыстырғанда 30 минутта 200 мильға қуаттандыруды қамтамасыз ететін (қазіргі уақытта қарапайым) «supercharger» стансалар желісін қолданады. Автомобильдер мен аккумуляторлар Tesla компаниясы өндіретін 5 млрд доллар тұратын Gigafactory зауытын салуды жоспарлауда.

Дереккөз: Ashlee Vance, «Why Elon Musk Just Opened Tesla's Patents to His Biggest Rivals», *BloombergBusinessweek* (June 12, 2014), www.businessweek.com, on October 31, 2014; William J. Watkins Jr., «Rethinking Patent Enforcement: Tesla Did What?» *Forbes* (July 17, 2014), www.forbes.com, on November 1, 2014; Elmira Mateva, «Tesla Motors Inc. Share Price Down, Musk Opens Patents Vault to Speed Up Electric Car Development», *Binary Tribune* (June 13, 2014), www.binarytribune, on November 1, 2014; Kevin Bullis, «How Tesla Is Driving Electric Car Innovation», *MIT Technology Review* (August 7, 2013), wwwtechnologyreview.com, on October 31, 2014; John Gertner, «Why Tesla Motors Is Betting on the Model S», *Fast Company* (March 19, 2012), www.fastcompany.com, on October 31, 2014; Kyle Stock, «With Big Obstacles Ahead, Tesla Still Isn't Checking Its Rear View Mirror», *BloombergBusinessweek* (May 8, 2014), www.businessweek.com, on October 31, 2014.

Калифорниялық Gold's Gym халықаралық нарықта, әсіресе Ресейде айтарлықтай табыстарға қол жеткізді.

Жоспарда кәсіпкердің қабілеті мен белгілі бір өнімді немесе қызметті өндіру мен өткізу талаптары арасындағы сәйкестік сипатталады. Ол өндіріс пен маркетинг стратегиясын, құқықтық аспектілерді және ұйымдастыру формасын, бухгалтерлік есеп пен қаржыны анықтауы керек. Атап айтқанда, жоспар үш сұраққа жауап беруі тиіс: (1) Кәсіпкердің мақсаттары мен міндеттері қандай? (2) Кәсіпкер осы мақсаттарға және міндеттерге жету үшін қандай стратегияларды пайдаланады? (3) Кәсіпкер осы стратегияларды қалай жүзеге асырады?

Бизнес-жоспар, стартаптар мен жаңа венчурлерге қатысты стратегиялық шешім қабылдаудың негізі екенін ескеру керек. Мысалы, кәсіпкерлер бастапқыда нарықты зерттемесе, сатудан түсетін табысты болжай алмайды. Сату болжамы – бизнес-жоспардағы маңызды элементтердің бірі. Осындай болжамдар болмаса, зауыттың, дүкеннің немесе кеңсенің ауқымын ақылға қонымды түрде бағалау немесе қанша құрал-жабдық сатып алуға, қанша қызметкер жалдауға болатынын анықтау мүмкін емес.

Жалпы бизнес-жоспардың тағы бір маңызды құрамдас бөлігі – барлық әрекеттерден ақша жасайтын қаржы жоспары. Жалпы алғанда, қаржылық жоспар ақшалай бюджеттен, кіріс туралы есептен, баланстар мен зиянсыздық диаграммасынан тұрады. Бұл мәлімдемелердің ең маңыздысы – ақшалай бюджет, өйткені ол кәсіпкерлерге бизнес ашпай тұрып қанша ақша қажет екенін және бизнес жүргізу үшін қанша ақша қажет екенін айтады.

Кәсіпкерлік және халықаралық нарық

Көп адам халықаралық басқаруды ірі бизнеспен байланыстырса да, көптеген шағын компания шетелдерде кеңейту мен өсу мүмкіндіктерін табуда. Мысалы, Калифорнияда орналасқан Gold's Gym фитнес-клубтар желісі шетелдерде кеңеюде, әсіресе Ресейде табысты болды. Филадельфия қаласында орналасқан түтікшелі және оқшауланған сымдар өндіретін Markel Corporation фирмасы халықаралық сату бойынша (қазіргі уақытта шамамен 52 млн доллар) жылдық кірістердің 42%-ын иеленеді. Мұндай кәсіпорындар үлкен тәуекелге бас тіксе де, кәсіпкерлерге жаңа мүмкіндіктер береді және табысқа жетудің пақты катализаторы бола алады.

Менеджер жадынамасы

- ☐ Болашақ кәсіпкерлер саланы мұқият бағалап, стартап немесе жаңа венчур құру кезінде арнайы құзыретті толық білуі керек.
- ☐ Кәсіпкерлер жақсы құрылған бизнес-жоспардың маңызын жете бағалауы керек.

Стартап пен жаңа венчурдің құрылымы

Стратегияны және бизнес-жоспарды қолдана отырып, кәсіпкер бизнес-жоспардың көрінісін шындыққа айналдыратын құрылым әзірлеуге кіріше алады. Осы кітаптың келесі бес тарауында сипатталған кез келген бизнес құрылымын жасауға

қатысты қарастырылатын көптеген мәселелер шағын бизнесті құруда да маңызды. Мысалы, кәсіпкерлер ұйымды жобалауды қарастырады және жұмыс сипаттамаларын, ұйымдық диаграммаларды және басқарудың бақылау жүйесін әзірлейді.

Бүгінгі күні бизнеске оңай және тез кіруге болады, тарихтың кез келген кезеңіне қарағанда мүмкіндіктер әлдеқайда көп, ал ақпарат жинау және бейімдеу мүмкіндігі әрдайым жоғары. Дегенмен кәсіпкерлер іс бастаған кезде дұрыс шешім қабылдауы, айталық, бизнеске қалай кіре алатынын шешуі керек. Не болмаса бұрыннан бар бизнесті сатып алу керек пе? Сонымен қатар кәсіпкерлер бизнесті қаржыландырудың тиісті көздерін табуға және сарапшылар кеңесін қашан және қалай табуға болатынын шешуі керек.

Жаңа бизнес бастау

Стартап немесе жаңа венчур бастаудағы алғашқы қадам – жеке тұлғаның бизнес иесі болу міндеттемесі. Кейін ұсынылатын тауарларды немесе қызметтерді таңдау – таңдалған саланы және нарықты зерттеуді білдіретін процесс. Бұл таңдауды жасау кәсіпкерлерге саладағы трендтерді ғана емес, өз дағдыларын бағалауды да талап етеді. Қолданыстағы бизнестің басшылары секілді, жаңа бизнес иелері де өзі жұмыс істейтін кәсіпорынның шын мәнін түсінетініне сенімді болуы керек.

Жұмыс істеп тұрған бизнесті сатып алу. Онімді таңдағаннан кейін және таңдау өз дағдылары мен мүдделеріне сәйкес келетініне көз жеткізгеннен кейін, кәсіпкерлер жұмыс істеп тұрған бизнесті сатып алу немесе жаңадан бастау туралы шешім қабылдауы керек. Кеңесшілер көбінесе бірінші тәсілді ұсынады. Бұл – ең оңай жол, әрі мүмкіндіктері жоғары: табысты болса, қазірдің өзінде жұмыс істеп тұрған бизнестің клиент тартуға қабілеті жоғары. Сондай-ақ оның несие берушілермен, жеткізушілермен және қауымдастықпен еңбек қатынастары жолға қойылған. Сонымен қатар қолданыстағы бизнестің тәжірибесі ықтимал сатып алушыларға жаңа бизнестің болашағын бағалаудан не күтетіні туралы нақты көрініс береді. Жыл сайын басталған жаңа венчурлердің 30%-ы біреуден сатып алынады. Мысалы, McDonald's империясының құрылысы Рей Кроктың гамбургер бизнесін сатып алған сәтінде басталды, содан кейін оны жаһандық құбылысқа айналдырды. Сондай-ақ Хауард Шульц Starbucks компаниясын сатып алғанда, ол поштаны реттейтін бизнес болатын.

Жаңадан бастау. Алайда кейбір адамдар идеяны ойлап тауып, оны жүзеге асырудан, оны күшті және берік бизнеске айналдырудан қанағаттануды қалайды. Сонымен қатар бизнесті жаңадан бастаудың практикалық себептері де бар. Жаңа бизнес алдыңғы меншік иесі жіберген қателердің зиянды ықпалына ұшырамайды. Бастапқы иесінің бұрынғы міндеттемелерімен де, саясатымен де шектелмейді – кредиторларды, жабдықтарды, тауар-материалдық қорларды, орынды, жабдықтаушылар мен қызметкерлерді таңдауға да ерікті. Жыл сайын іске қосылған стартаптар мен жаңа венчурлердің жетпісі жаңадан ашылады.

Дегенмен жұмыс істеп тұрған бизнесті сатып алудан гөрі, бизнесті жаңадан бастаудың тәуекелдері көп. Стартаптар мен жаңа венчурлердің негізін қалаушылар өз перспективалары туралы болжам жасай алмайды. Олар бизнестің шынайы мүмкіндігін анықтауға байланысты жетістікке жетуі немесе сәтсіздікке ұшырауы мүмкін, мысалы, тұтынушылар қазір қол жеткізу мүмкін емес өнім үшін болашақта жақсы төлеуі ықтимал. Жаңа бизнес түрін табу үшін кәсіпкерлер нарықты зерттеуге және мына сұрақтарға жауап беруге тиіс: (1) Клиенттерім кім? (2) Олар қайда? (3) Олар менің өнімімді қандай бағамен сатып алады?

> «Ойымдағы толықтай орындалды дей алмаймын. Ештеңеге таң қалмаймын. Әрдайым көңілді жүрейін, шүкір етейін, бірақ әлі де алда атқарар жұмыс көп».
>
> – СЬЮЗАН ПИТЕРСОН, HERBALIFE КОМПАНИЯСЫНЫҢ НЕГІЗІН ҚАЛАУШЫ[20]

(4) Қандай мөлшерде сатып алады? (5) Бәсекелестерім кім? (6) Өнімім бәсекелестер өнімінен қалай ерекшеленеді?

Бұл сұрақтарға жауап табу – ірі, қалыптасқан фирмалар үшін де қиын. Бірақ жаңа бизнес иесі қажет ақпаратты қайдан алады? Басқа да көмек көздері осы тарауда кейінірек талқыланады, бірақ біз мұнда ең қолжетімді үшеуін қысқаша сипаттаймыз. Мысалы, нарық туралы білім алудың ең жақсы тәсілі – бизнеске кірмес бұрын оған жұмыс істеу. Бір кездері кітап дүкендерінде жұмыс істесеңіз және қазір өз дүкеніңізді ашуды жоспарласаңыз, онда сұраныстағы және сатып алынатын кітап түрлері туралы біраз хабардар боласыз. Екіншіден, жылдам веб-сканерлеу және сауда журналдарындағы жарнамалар көптеген бәсекелестерді анықтауға көмектеседі. Бәсекелес фирмалардың веб-сайттарымен танысу олардың күшті және әлсіз тұстарын түсінуге көмектеседі. Үшіншіден, стартаптар мен жаңа венчурлерге бағытталған журналдарды, кітаптарды және веб-сайттарды оқып-үйрену сізге көмектесуі мүмкін.

Жаңа бизнесті қаржыландыру

Бизнесті қалай бастауды таңдау маңызды, жаңа бизнес иесі дүкен құру үшін ақша таба алмаса, бизнесті бастаудың мағынасы болмайды. Қаржыландырудың неғұрлым кең тараған көздері арасында отбасы және достар, жеке жинақ, банктер және соған ұқсас несие мекемелері, инвесторлар және мемлекеттік органдар бар. Несие беру мекемелері жаңа бизнеске қарағанда жұмыс істеп тұрған бизнесті сатып алуды қаржыландыруға көбірек көмектеседі, өйткені олардың тәуекелдерін жақсы түсінеді. Стартап немесе жаңа венчурлерді жүзеге асыратын адам өзінің жеке қаражат қорына сүйенгені дұрыс.

Жеке қаражат қоры. Тәуелсіз кәсіпкерлік ұлттық федерациясының зерттеуі бойынша, ақшаның ең маңызды көзі – иелердің жеке қаражаты. Достардан және туыстардан алған ақшаны қосқанда, жеке қаражаттың үштен екі бөлігінен астамы стартап және жаңа венчурлерге салынған, ал жартысының бір бөлігі ғана қолданыстағы бизнесті сатып алуға жұмсалған. Джон Макки Whoole Foods супермаркетін ашу үшін әкесінен 10 мың доллар қарыз алған. Фред Смит FedEx компаниясын іске қосу үшін әкесінен мұраға қалған миллионды пайдаланды. Ал Ребекка Бойниг эргономик орындық шығаратын Neutral Posture компаниясын ашу үшін отбасының бірнеше мүшесінің жеке жинақ ақшаларын салды және несие алды.

FedEx компаниясының негізін қалаушы Фред Смит тауарларды тиімді және жылдам жеткізу қажеттігін көрді. Ол кәсіпкерлік арманын жүзеге асыру үшін әкесінен мұраға қалған 4 млн долларды пайдаланды.

Стратегиялық альянстар. Стратегиялық альянс – бизнес өсімін қаржыландырудың танымал әдісі. Стивен және Эндрю Грунди Spun.com деп аталатын интернет-CD-алмасу бизнесін ашу туралы шешім қабылдағанда, оз капиталы аз болған және олар басқа фирмалармен одақ құру тәсілін кеңінен қолданды. Мысалы, Альянс CD жеткізушісі ретінде Entertainment Corporation-мен серіктестік орнатты. Spun.com клиенттерінен түсетін тапсырыстар іс жүзінде және шот-факту-

расы тікелей Альянсқа жіберілетін. Бұл баптаулар Spun.com-ға өз логотипін ғана қолданып, өз ресурстарын түгендемеуге мүмкіндік берді. Фирма тез арада 10 млн доллар капиталды қамтамасыз ететін Альянс желісін құрды.[21] Бүгінгі таңда Spun.com онлайналмасу нарығында CD-дискілер ғана емес, винил пластинкалар, DVD және ойын дискілерін де сатуды бастады.

Дәстүрлі қарыз берушілер. Банктер, тәуелсіз инвесторлар мен мемлекеттік несиелер бастапқы қаражаттың кәсіп иелерінің жеке қаражатынан азырақ болігін қамтамасыз етсе де, оларды алу оңай. Алайда осы көздерден ақша табу қосымша күш салуды талап етеді. Банктер мен жеке инвесторлар әдетте ұсынылған бизнес пен нарықтың, меншік иелерінің өткен-кеткені, басқа да қаржыландыру көздері толық сипатталған бизнес-жоспарды көргісі келеді. Мемлекеттік кредиттерде сәйкестікті қамтамасыз ету жөніндегі қатаң нұсқаулықтар бар.

Венчур капитал компаниялары – жылдам өсу әлеуеті бар компаниялар арқылы табыс табуды көздейтін, инвесторлардан құралған шағын топ. Бұл фирмалардың көпшілігі қарыз бермейді: олар қаражатты инвестициялайды, қорды қайтару үшін капиталды қамтамасыз етеді. Венчур капитал компаниялары директорлар кеңесіне өкілеттігін қосуды талап ете алады, ал кей жағдайларда басшылар маңызды шешім қабылдамас бұрын венчур компания мақұлдауы қажет болуы мүмкін. Қазіргі уақытта Құрама Штаттарда жасалған венчур капиталдың 25%-ы таза венчур капитал компанияларынан келеді.[22] 2014 жылы венчур капитал компаниялары Құрама Штаттарда жаңа стартаптарға 30 млрд доллар инвестициялады.

Жоғарыда айтылғандай, Фред Смит әкесінен қалған мұрасын FedEx-ті іске қосу үшін пайдаланды. Ол өзінің бизнес-жоспарын әзірледі және қызмет көрсете бастады, бірақ қосымша капитал салуды қажет етті. Алғашқы шағын ұшақ флотын сатып алу үшін венчур капитал арқылы шамамен 80 миллион доллар жинады. Венчур капитал Facebook және Twitter желілерін іске қосуда да маңызды рөл атқарды.

Шағын бизнеске инвестициялар. Компаниялар венчур капитал компанияларына қарағанда, өз таңдауында теңдестірілген тәсілдерді қолданып, кішігірім инвестициялық компаниялар (SBICs) жылдам өсу потенциалы бар компанияларды инвестициялау арқылы табысқа жүгінеді. 1958 жылы Small Business Investment Act компаниясы жасаған SBICs SBA компаниясынан ақша алуға және оны стартаптарға немесе жаңа венчурлерге беру үшін федералдық лицензия алады. Бұл – өз акционерлері үшін инвестиция. SBICs капиталының бенефициарлары қатарында Apple, Intel және FedEx компаниялары бар. Сонымен қатар жақында үкімет кәсіпкерлік *азшылық шағын бизнесті инвестициялау компанияларына* (MESBICs) жеке бағдарлама бойынша демеушілік көрсете бастады. Атауы сәйкес MESBICs азшылықтарға тиесілі және олар басқаратын бизнесті қаржыландыруға бағытталған.

SBA компаниясының қаржы бағдарламалары. 1953 жылы негізі қаланғаннан бері, SBA компаниясы өлшемі мен тәуелсіздігінің белгілі бір стандарттарына сәйкес келетін шағын және орта бизнеске (жаңа және қалыптасқан) 20-дан астам қаржыландыру бағдарламасын ұсынды. Қолайлы фирмалар ақылға қонымды жағдайларда жеке қаржыландыру ала алмауы мүмкін. Осы және басқа шектеулерге байланысты, SBA ешқашан шағын бизнесті қаржыландырудың негізгі көзі бола алмайды. Бұған қоса, SBA бюджеті қысқаруы себебінен несие алып ашылатын фирмалар саны азайды. Дегенмен қазіргі уақытта білікті үміткерлерге қаражат ұсынатын SBA компаниясының бірнеше бағдарламасы бар.

Мысалы, SBA кепілді несиелер бағдарламасы бойынша шағын бизнес коммерциялық кредиторлардан қарыз ала алады. Компания 5 млн доллардан аспайтын қарыз сомасының 75–85%-ын өтеуге кепілдік береді. Байланысты бағдарлама ая-

Венчур капитал компаниялары – жылдам өсу әлеуеті бар компаниялар арқылы табыс табуды көздейтін, инвесторлардың шағын тобы

сында халықаралық саудада жұмыс істейтін шағын компаниялар 5 млн долларға дейін қарыз ала алады. Мұндай несиелер машиналар мен жабдық сатып алуға 15 жыл және жылжымайтын мүлікке 25 жылға дейін берілуі мүмкін. SBA компаниясының несие беру қызметінің көп бөлігі осы бағдарлама арқылы жүзеге асады.

Кейде тіпті қалаған банк пен SBA-ның кепілдігі бар несиелерге қол жеткізу қиын болуы мүмкін (бизнестің қатаң талаптарға сай болмауы себепті). Мұндай жағдайларда SBA жедел қатысу бағдарламасы арқылы кәсіпкерді қаржыландыруға көмектесуі мүмкін. Осы келісім бойынша, SBA мен банктің әрқайсысы 150 мың доллардан аспайтын, SBA үлесіне тең ақша береді. Жергілікті даму компаниялары (LDCs) бағдарламасы бойынша, SBA жергілікті экономиканы көтергісі келетін жергілікті азаматтар негізін қалаған корпорациямен (коммерциялық немесе коммерциялық емес) жұмыс істейді. SBA әр шағын бизнеске 500 мың долларға дейін кредит бере алады.

Краудфандинг. Соңғы бірнеше жылда стартаптар мен жаңа венчурлерді қаржыландырудың жаңа көздері пайда болды. Ең жиі кездесетіні – краудфандинг. Бұл алуан түрлі онлайн сервистер арқылы жасалады. Іс жүзінде, кәсіпкерлер стартап немесе жаңа венчур туралы идеяларын және басқа да маңызды ақпаратты жариялайды. Инвесторлар сол идеяларды зерттеп, стартап немесе жаңа венчурді қаржыландырғысы келетінін айтады. Кейбір сервистер меншік үлесіне инвестицияларды шектейді (яғни бизнеске меншік үлесінің белгілі бір пайыз үшін белгілі бір соманы инвестициялайды).

Менеджменттегі кеңес берушілер

Қаржыландыру – стартаптар мен жаңа венчурлерге қажет ресурстардың бірі ғана. Мысалы, Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін бизнес әлемінде аздаған нормативтік құжаттар, бірнеше салық түрі, аз ғана жазбалар, бірнеше ірі бәсекелес болды және ешқандай компьютер болмады. Содан бері қарапайымдықтың орнын күрделілік басты. Бүгінде кәсіпкерлердің көбінде бизнесін сақтап қалу үшін қажет іскерлік дағдылар мен қабілеттер бар. Жаңа бизнес иелері өз ақауларын жоюшы, адвокат, бухгалтер, қаржыгер және салық сарапшысы бола алмайды. Бұл міндеттерді орындау үшін олар кәсіби көмекке жүгінеді. Дегенмен бизнесін сақтап қалу және өсіру үшін стартаптар мен жаңа венчурлер де менеджменттегі кеңеске мұқтаж болуы мүмкін. Бұл кеңесті әдетте төрт көзден алуға болады: консультатив кеңестер, басқарушы кеңесшілер, шағын бизнес әкімшілігі және нетуоркинг.

Консультатив кеңестер. Консультатив кеңестердің проблеманы шешу жөніндегі ұсыныстарын барлық компаниялар тіпті заңды тұлғалар және директорлар кеңесін қажет етпейтін компаниялар да пайдалануы мүмкін. Осылайша, кейбір стартаптар мен жаңа венчурлер кеңес беру мен көмек көрсету үшін кеңестер әзірлейді. Мысалы, консультатив кеңес кәсіпкерге зауытты кеңейтуді қаржыландырудың немесе сыртқы нарықтарға өнім экспорттаудың ең жақсы әдісін анықтауға көмектесе алады.

Басқарушы кеңесшілер. Басқарушы кеңесшілердің құндылығы туралы пікір «олар – менеджерлерге қандай да бір проблеманы шешу жөнінде көмектескені үшін ақы алатын сарапшылар» дегенге саяды. Олар көбінесе халықаралық бизнес, стартаптар мен жаңа венчурлер, шағын кәсіпорындар немесе өндіріс сияқты бір салада мамандanады. Осылайша, олар проблемаларға шынайы және дайын көзқарас, қисынды ұсыныстар бере алады. Олардың қызметі өте қымбат болуы мүмкін, алайда кейбір консультанттар күніне мың доллар немесе одан көп ақы алады.

Басқа мамандар сияқты, консультанттар таңдауда да сақтық керек. Оларды қызметін пайдаланған және жұмысы туралы анықтамалар мен есеп бере алатын ірі корпорациялар арқылы табуға болады. Олар тапсырыс беруші өзі көмектескен

кезде (мысалы, жұмыс орындау үшін графиктер мен жазбаша ұсыныстарды беру арқылы) барынша тиімді екені таңғаларлық жайт емес.

Шағын бизнес әкімшілігі (SBA) қазір көптеген кәсіпкерлердің жетістіктерінде маңызды рөл атқарады. Мысалы, бұл спикер SBA демеушілік конференциясында шағын бизнес иелерімен кеңес және ақпарат алмасуда.

Шағын бизнес әкімшілігі. (SBA) Қаржыландыру ролінен де маңызды, жаңа бизнес иелеріне басқару дағдыларын жақсартуға SBA рөлі көмектеседі. Кәсіпкерлерге ақша жұмсау оңай; SBA бағдарламалары оны ақылмен жұмсауды көрсетуге арналған. SBA шағын бизнесте бірнеше кеңес беру бағдарламасын ұсынады.

Жаңа бизнес бастау үшін көмекке мұқтаж кәсіпкер оны зейнет жасындағы қызметкерлер корпусынан (SCORE) тегін ала алады. SCORE-нің барлық мүшесі – зейнетке шыққан басшылар және барлығы ерікті. Осы бағдарлама бойынша SBA саралшыны қажеттілікке сай тағайындауға тырысады. Мысалы, жаңа бизнес иесі маркетинг жоспарын құру бойынша көмекке мұқтаж болса, SBA бизнес иесін маркетинг сараптамасы бар SCORE кеңесшісімен байланыстырады. Қазіргі уақытта SCORE құрамында он бір мыңнан астам кеңесші бар.

Университет және колледж студенттері мен оқытушыларының дарыны мен дағдылары – Шағын бизнес институтының (SBI) негізі. Бизнес әкімшілігінің тәжірибелі профессорларының басшылығымен, жоғары дәрежелі талаптарды іздейтін студенттер кішігірім бизнес иелерімен тығыз байланыста жұмыс істейді, мысалы, сатылымды арттыру немесе шығындарды кемітуге сияқты нақты мәселелерді шешуге көмектеседі. Студенттер клиенттің мәселелерін қаншалықты жақсы шешетініне байланысты өз деңгейіндегі оқуда кредиттерін жабуға мүмкіндік алады. Жүздеген колледждер мен университеттер осы бағдарлама арқылы мыңдаған шағын бизнес иелеріне жыл сайын кеңес береді.

Басқару жөніндегі SBA тағы бір жобасы – Шағын бизнесті дамыту орталығы (SBDC). SBDC әртүрлі пәндер мен университеттерден, соның ішінде техникалық және кәсіптік университеттерден ақпарат жинауға арналған. Содан кейін олар бұл ақпаратқа жаңа және қолданыстағы шағын кәсіпорындардың қол жеткізуін қамтамасыз етеді. Қазір бағдарламаға 36 мемлекеттің университеттері қатысады.

Нетуоркинг. Әрі қарай кәсіпкерлер мен жаңа бизнес иелері нетуоркинг құндылығын қолданып келеді – ортақ проблемалар мен мүмкіндіктерді және ең алдымен, ресурстарды біріктіруді талқылау үшін үнемі бір-бірімен кездеседі. Бизнесмендер осындай байланыстар жасау үшін ұзақ уақыт бойы жергілікті сауда палатасы мен Тәуелсіз кәсіпкерлер федерациясына (NFIB) кіреді.

Бүгінгі күні Америка Құрама Штаттарының барлық ұйымдары шағын бизнес секторын жеңілдету жолында дамып келеді. Осындай ұйымның бірі – Кливлендтегі Шағын кәсіпорындар қауымдастығы – елдегі ең үлкен қауымдастық. Жалпы мүшелігіне 14 мыңға жуық шағын бизнес иелері кіреді. Бұл қауымдастық өз мүшелеріне желілік мүмкіндіктерді ғана емес, олардың қажеттіліктеріне сай білім беру бағдарламаларын да ұсынады. Жыл сайын 85 білім беру бағдарламасына 8500-ден астам шағын бизнес иелері қатысады.

Атап айтқанда, әйелдер мен азшылықтар желіге қосылуды мәселе шешудің тиімді құралы ретінде қолданады. Мысалы, Әйел кәсіпкерлердің ұлттық ассоциациясы (NAWBO) түрлі желілік форумдарды ұсынады. Көптеген ірі қалаларда NAWBO бастылары бар және оның мүшелері жүйелі түрде кездесіп тұрады. Әйелдер көбіне басқа әйелдерге сенім артып, венчур капиталға көмектеседі, тұ-

Нетуоркинг жаңа венчурлер мен стартаптар үшін маңызды рөл атқарады. Мысалы, мына адамдар енді ғана бизнес ашып немесе оны іске қосып жатыр делік. Осы нетуоркинг оларға маңызды байланыс құруға және қажет кеңес алуға көмектеседі.

тынушылармен қарым-қатынас орнатады, бухгалтерлік және заңдық кеңес ретінде маңызды қызметтер ұсынады. Әйелдер дамуы капитал қорының мүшесі Патти Абрамсонның айтуынша, бұл міндеттердің бәрі әйелдер үшін қиындады, өйткені олар әлі күнге дейін ешқашан дұрыс жерлерде бір-бірімен достық қатынас орнатпаған. «Бұл – кемсіту емес. Бұл қарым-қатынас жоқ екенін білдіреді, ал бизнес іскерлік қатынастар негізінде жұмыс істейді», – дейді Абрамсон.

Франчайзинг

Қаланы айналып көлікпен не жаяу жүрген кезде McDonald's, Taco Bell, Subway, Denny немесе KFC мейрамханаларын; 7-Eleven немесе Circle K дүкенін; RE/MAX немесе Cold well Banker жылжымайтын мүлік кеңсесін; Holiday Inn немесе Ramada Inn қонақүйлерін; Sylvan Learning Center немесе Mathnaseum білім беру орталығын; Impress Oil Change немесе Precision Auto Wash сервис орталығын; Super-cut шаштараз салонын байқаған шығарсыз. Бұл бизнестің ортақ көзі қандай? Көп жағдайда бұл – франчайзинг, олар бас компаниялардың лицензиясы бойынша жұмыс істейді және басқаратын жергілікті кәсіпкерлерге беріледі.

Көп іскер адам анықтағандай, **франчайзинг келісімі** кәсіпкерлікке жол ашады. Франчайзинг – *франчайзиге* (сатып алушы) *франчайзердің* (сатушы немесе бас компания) өнімін сатуға мүмкіндік беретін келісім. Осылайша, франчайзилер корпорация тәжірибесінен пайда көре алады. Сондай-ақ олар басқару және қаржылай көмек үшін франчайзерге жүгіне алады.[23]

Мысалы, франчайзер қаржыландыру ұсына алады. Ол дүкен орналасатын жерін таңдайды, дүкен жобасын жасайды және қажет жабдықты сатып алады, сондай-ақ қызметкерлер мен менеджерлердің алғашқы құрамын дайындауы және стандартталған саясат пен рәсімдерді қамтамасыз етуі мүмкін. Бизнес ашылғаннан кейін, франчайзер орталықтан сатып алуға мүмкіндік бере отырып, франшиза жинақтарын ұсынады. Маркетингтік стратегияны (әсіресе жарнаманы) франчайзер басқаруы мүмкін. Ақырында франчайзерлер басқаруды тұрақты түрде жүргізуден пайда таба алады. Қысқаша айтқанда, франчайзерлер өздерінің дайын бизнесіне ғана емес, оны жүзеге асыруға да сарапталық көмек көрсетеді.

Франшизалар сатушыларға да, сатып алушыларға да көптеген артықшылықтар ұсынады. Мысалы, франчайзерлер франчайзилерден түсетін инвестициялық қаражатты пайдалана отырып, тез өсіп келе жатқан мүмкіндіктерінен пайда көреді. Бұл стратегия McDonald's және Subway сияқты алып франчайзерлерге қысқа уақыт ішінде миллиардтаған доллар пайда тауып, кеңеюге мүмкіндік берді.

Франчайзи үшін келісім бизнес иелену ынтасын үлкен бизнес басқару дағдыларына қол жеткізу артықшылығымен біріктіреді. Жаңадан іс бастаған адамнан айырмашылығы – франчайзи үшін бизнесті біртіндеп қадам-қадаммен құрудың қажеті жоқ. Оның орнына бизнес іс жүзінде бір-ақ түнде құрылады. Сонымен қатар әрбір франчайзинг шығарылым басқа бөлігінің көшірмесі болса – сәтсіздік ықтималдығы төмендейді. Мысалы, McDonald's – Big Macs барлық жерде бірдей дәмділік моделі.

Орине, франшиза алудың белгілі бір кемшіліктері де бар. Ең бастысы – іске қосу құны, франчайзинг бағасы әртүрлі болады. Fantastic Sams шаштараз салонының франшиза бағасы – 185 мың доллар. Дегенмен өте тиімді франчайзингтер

Франчайзинг келісімі – кәсіпкер (франчайзи) мен бас компания (франчайзер) арасындағы шарт; кәсіпкер бас компанияға оның тауар белгілерін, өнімдерін, формулаларын және бизнес-жоспарларын пайдаланғаны үшін ақы төлейді

DU

қымбат тұрады. McDonald's франшизасымен мейрамхана ашу құны 750 мың доллар. Франчайзилер, бас корпорацияға сатылымнан пайыз төлеу міндеттемесін де жүктейді.

Франшиза сатып алу шығындары аса үлкен емес. Бір жағынан, шағын бизнес иесі тәуелсіздігін құрбан етеді. McDonald's франчайзиі гамбургер немесе сүт коктейльдерін өзгерткісі келсе де, озгерте алмайды. Франчайзилер өз қауымдастығында жеке сәйкестік жасай алмайды; барлық практикалық мақсаттар үшін McDonald's иесі аноним болып қалады, сонымен қатар көптеген франчайзинг келісімдерін тоқтату қиын. *«Бизнестен тыс»* мысалында жаңа франчайзинг операциясы тап болатын құқықтық проблемалар қарастырылады.

Франшизалар тәуекелдерді азайтуына қарамастан, олар табысты әкелу жағынан кепілдік бермейді. Көптеген франчайзилер оз инвестициялары да, армандары да көз алдында құрығанын көрді: оған себеп – пашар орын, шығындардың артуы немесе франчайзердің үздіксіз міндеттеме алмауы. Бұдан басқа сәтсіздік көрсеткіштері туралы деректер жасанды түрде төмендетіледі, өйткені франчайзингтік бас компаниялардан сатып алынған франчайзилерінің сәтсіздіктерін корсетпейді. Тағы бір қауіп – тізбектің өзі құлап кетуі мүмкін. Кез келген жылы ондаған, кейде жүздеген франчайзерлер дүкенін жауып тастауы не франшиза сатуды тоқтатуы ықтимал.

Менеджер жаднамасы

- ☐ Жаңа бизнестің меншік иелері жаңа бизнес бастау мен жұмыс істеп тұрған бизнесті сатып алудың артықшылықтары мен кемшіліктерін жақсы түсінуі керек.
- ☐ Кәсіпкерлер стартап пен жаңа венчурді барынша тиімді түрде қаржыландыру үшін нақты қаржы жоспарын құруы қажет. Жұмыс істеп тұрған бизнесті сатып алған дұрыс па, жаңа бизнес бастаған артық па?
- ☐ Кәсіпорынның көлеміне қарамастан, менеджерлер кеңес және ақпарат алуға болатын түрлі дереккөздер туралы хабардар болуы керек.

БИЗНЕСТЕН ТЫС

Сотта көріскенше

Миннеаполис-Сент-Пол аймағындағы өнер мен демалысқа арналған *Minnessota Monnthly* мақаласында жергілікті It's Just Lunch (IJL) франшизасы «көптеген жас мамандар тап болып келе жатқан ескі мәселенің көңілді шешімі» деп аталды. Франшиза иесі Сара Дарлинг оқырмандарға IJL – «Іздеп жүріп таңдап алғысы келетіндерге өмірді сүюге көмектесу үшін жалданған жеке көмекші сияқты» деп сендірді. Жергілікті Better Business Bureau (BBB) Darling франшиза агенттігіне B + рейтингін берді, ол 18 клиенттің шағымына және 14 табысты шешімге байланысты болды.

Әрине, BBB жүргізген негатив шолу өте жағымсыз болып шықты. Өзін «JC» деп таныстырған бір әйел: «Жалған, алдауға және ұрлап кетуге апаратын танысу қызметін іздесеңіз, онда It's Just Lunch деп емес, алаяқ деп қарастырыңыз. ... Олардың маған істегені кәсіби емес, этикадан тыс және жиренішті болды», – деп.

BBB шағын және жергілікті болғандықтан, кішігірім жергілікті бизнесті қолдауға қауқары жетпейді. Мысалы, Флорида штатындағы IJL франшизасы 90 шағымның 17-ін шешпегені үшін F рейтингісін алды.

IJL халықаралық компаниясы 1991 жылы негізін қалап, «әлемдегі №1 жеке үйлестіру қызметі» деп жарияланады және 2012 жылы «АҚШ-та және дүниежүзінің жүз елуден астам қаласында танысу қызметін ұсынады және он мыңдаған жалғызбастыларды таныстырып, 2 миллионнан астам алғашқы кездесуді ұйымдастырды». Оның қызметі осы саладағы басқалармен салыстырғанда қымбатырақ: айына бір кездесуге кепілдік беретін алты айлық келісімшарт 1500 доллар тұрады. JC алты кездесу

(Жалғасы бар)

үшін 2200 доллар төлегенін, бірақ компания алты кездесу ұйымдастырмағанын айтып наразылық білдіргенде, олар былай деген: «Келісімшарттарда тек алты танысу бар және олардың нақты күні белгіленбейді; біз тек сізге әлдекім қызығушылық танытқанда ғана хабарласамыз».

IJL қарастырған процесс «тәжірибелі IJL директорымен» сұхбаттан басталады. Нью-Йорктен келген «ІМ» үш айлық келісімшартқа мың доллар төледі, оның түсінуінде, «сервис дерекқордан күндерді белгілеу, әр адамнан кері байланыс алу және оны жақсарту үшін кері байланысты пайдалану – кездесулерге арналған таңдаулар». Алайда агенттік IJF клиенттеріне тән жақсы, білімді әйелге «лайық» таныстыру ұсына алмады. «Сіз танысу қызметіне тіркелсеңіз, бірақ CVS қызметкері: «Өкінішке қарай, бұл жұмыс істемейді» деп сізді қабылдаудан бас тартуы мүмкін», – деп мәлімдеді ол. Нью-Йорктегі тағы бір кәсіпқой әйел «Нью-Йорктен саяхаттауды ұнататын кәсіпқой» сұрағанда, оны 38 жастағы, ата-анасымен бірге тұратын ер адаммен таныстырған. «Таныстыру үйлестірушісінің бірі мені өз бауырымен таныстырды», – деп хабарлады Сан-Диего қаласынан бір әйел.

2007 жылы мүше болу үшін 2700 доллар төлеген Сара Данфи «үйленген, жұмыссыз немесе басқа да жарамсыздардың» қатарына енген, кейін адвокат дипломын алған соң, 2014 жылдың мамырында IJL бойынша сот ісінде басты шағымданушылардың бірі болды. Бұл шағым бойынша, IJL өз қызметтерін «табысты кәсіпқойлардың қажеттіліктері мен тілектеріне бейімделген» деп мәлімдейді, ал шын мәнінде, оның өкілдері клиенттердің мүдделері мен артықшылықтарын ескермейтін «айлық шектеу» жасап қойған. Сан-Диегодағы IJL франшизасының иесі шынында да шектеу бар екенін мойындайды. Бизнес құны 15 мың доллар екенін ескерсек, Лиза Пурдум айтқандай, олар бонус алып отыр. Әйтпесе, олар алатын базалық еңбекақы, Сан-Диегодағы бір қызметкердің айтуынша, «соншалықты төмен және онда жұмыс істеудің қажеті де жоқ».

Дерекқөз: «Sara Darling, Owner, It's Just Lunch», *Minnesota Monthly* (n.d.), www.minnesotamonthly.com, on November 5, 2014; Joel Waldman, «Complaints about Dating Service», *myfoxny.com* (February 14, 2012), www.myfoxny.com, on November 5, 2014; David Segal, «In Search of Romance, and Maybe a Refund», *New York Times* (July 27, 2013), www.nytimes.com, on November 5, 2014; Chris Francescani, «Cupid Shook Me Down: Top-Tier Dating Service Sued», ABC News (October 22, 2007), http://abcnews.go.com, on November 5, 2014; «Ex-Employee: Dating Service Forced Questionable Matches», ABC 10 News (San Diego) (February 8, 2011), www.10news.com, on November 6, 2014; Jonathan Stempel, «It's Just Lunch to Face U.S. Class-Action Lawsuit over Matchmaking Claims», Reuters (May 14, 2014), www.reuters.com, on November 5, 2014; Christina Davis, «Matchmaking Service 'It's Just Lunch!' Hit with Class-Action Lawsuit», *Top Class Actions* (September 15, 2014), http://topclassactions.com, on November 5, 2014.

Стартап пен жаңа венчурдің өнімділігі

Тиімді стратегия қалыптастыру және енгізу стартап немесе жаңа венчурдің жалпы жұмысын анықтауда маңызды рөл атқарады. Бұл бөлім стартаптар мен жаңа венчурлердің уақыт өте келе дамып келе жатқан және олардың табысқа жету мүмкіндігін арттыратын атрибуттарын қарастырады. Генри Форд, Уолт Дисней, Мэри Кэй Эш немесе Билл Гейтс – жаңадан ашылған шағын бизнесті ірі корпорацияларға айналдырған адамдар, бірақ табысқа жете алмаған шағын кәсіпорын иелері мен кәсіпкерлер де бар.

Стартаптардың нақты саны мен сәтсіздікке ұшырауын анықтау қиынға соғуы мүмкін, мысалы, қаражат болмауы себебінен иесі басқа бизнеспен айналысуды шешкендіктен немесе бизнесін басқа бизнеске сатып, оның тәуелсіз субъект ретінде өмір сүруін тоқтатқанда бизнес жабылуы мүмкін. Сонымен қатар серіктестікке немесе корпорацияға айналатын жеке фирма – шын мәнінде жаңа бизнес емес, бірақ кейбір статистикалық мәліметтерде есептелуі мүмкін. Сол сияқты ірі корпорация жаңа кәсіпорынға толық тиесілі, бірақ жеке-жеке кәсіпорын ретінде қарастырылуы мүмкін.

Жалпы алғанда, сарапшылардың пікірінше, жаңа бизнес-стартаптар жылына 400–450 мыңға дейін жетеді және іскерлік сәтсіздіктер әдетте жылына 425–475 мың аралығында болады. Бұл бөлімде шағын бизнес-стартаптардағы бірнеше негізгі трендке назар аударамыз. Содан кейін шағын бизнестегі сәтсіздікке ұшырау мен табысқа жетудің негізгі себептерін қарастырамыз.

Стартаптар мен жаңа венчурлердегі трендтер

Жыл сайын Құрама Штаттарда мыңдаған жаңа бизнес ашылады. Бұл тренд бірнеше факторға байланысты және осы бөлімде солардың төртеуін қарастырамыз.

Электрон коммерцияның пайда болуы. Әрине, стартаптар мен жаңа венчурлердің соңғы трендтерінің бірі – электрон коммерцияның пайда болуы. Интернет бизнес жүргізудің түбегейлі жаңа әдістерін ұсынғандықтан, кәсіпкерлер үшін жаңа бизнес құру мен кеңейту бұрынғыға қарағанда оңайырақ бола түсті. Мысалы, Google, Amazon, eBay және Facebook сияқты алдыңғы қатарлы фирмалар адамдардың интернеттегі өмірі арқасында жұмыс істейді. Бұдан бөлек, интернет-кәсіпкерлер де көп. Дегенмен 2014 жылы онлайн-бөлшек сату 835 млрд доллардан асып, 2020 жылға қарай 1 трлн долларға дейін жетеді.

Шындығында, күн сайын іс жүзінде жаңа идеялар пайда болып жатады. Мысалы, Эндрю Биб Bigstep компаниясын үлкен бизнеске айналдырды, ол басқа шағын бизнес үшін веб-сайттар жасайды. Компания 100 мыңнан астам шағын бизнес клиенттерімен келісімшартқа қол қойды. Биб өзінің негізгі қызметтерін ақысыз ұсынады, бірақ клиентке есеп беру және деректерді талдау сияқты премиум қызметтер деп аталатын қызметтері ақылы болуына байланысты ақша табады. Карл Джейкобтың проблемаларды шешуге кеңес беретін жауапты мамандары бар веб-бизнесі Keen.com деп аталады. Бұл – әкесі екеуі қайық моторын жөндеп жатқанда, қайдан көмек сұрауды білмегеннен туындаған бизнес. Keen.com үш айда 100 мың клиент тартты.

Ірі бизнес тарапынан қиылысулар. Кәсіпорындардың көбін үлкен корпорациялардан кетіп, тәжірибе мен ноу-хауды өздері үшін жұмыс істеткісі келген адамдар бастайтынын атап өткен жөн. Кей жағдайда бұл жеке тұлғалардың ұлы идеяларын дамыту ниетінен туындайды. Көбінесе олар үлкен корпорация үшін жұмыс істейді, бірақ кейін өзі үшін жұмыс істеу жақсы идея екенін біліп, жұмыстан кетіп жатады.

Cisco Systems компаниясының негізін қалаған және ұзақ уақыт бойы басқарған Джон Чемберс айналасындағы ең үздік кәсіпкерлердің бірі деп танылды. Бірақ ол бірнеше жыл бойы IBM-да, кейін Wang Laboratories-те жұмыс істеді. Оның жетекшілігімен Cisco әлемдегі ең маңызды технологиялық компаниялардың бірі болды. Килман Луи In-Q-It деп аталатын CIA венчур капитал фирмасын ашу үшін Hasbro ойын-сауық компаниясындағы атқарушы лауазымынан кетті. Фирманың мақсаты – жоғары технологиялық компанияларға ұлттық зияткер қауымдастық мүдделері үшін өнім жасауға көмектесу.

Ашылық топтар мен әйелдердің мүмкіндіктері. Ірі кәсіпкерлікпен айналысатын шетелдіктермен қатар, ашылықтар мен әйелдер де шағын бизнес бастайды. Мысалы, афроамерикалық кәсіпорындар саны 2002 жылдан бері 60,5%, шамамен 1,9 млн адам. Бұл кәсіпорындар барлық американдық бизнестердің шамамен 7,1%-ын, 137,5 млрд долларды құрайды және онда 921 032 адам жұмыс істейді. Афроамерикалықтардың сатып алу қабілеті 2008 жылдан бері 35%-ға артып, 1,2 трлн долларға жетеді.[24]

Латынамерикалық компаниялар 43,6%-ға өсіп, қазір шамамен 2,3 миллион адамға жетті. Басқа этностық топтар өздерінің американдық бизнес иелері арасына қатыстылығын сезіпеді. Азия және Тынық мұхиты аралдары арасында кәсіпкерлік меншік 34,3%-ға артып, 1,6 миллионнан асты. Американдық үндістер мен Аляска халықтарының иелігіндегі бизнес саны әлі күнге дейін аз, 235 мың шамасында болса да, бес жылда 17,9%-ға өседі.

Сондай-ақ әйел кәсіпкерлер саны да артып келеді. Қазір әйелдер иелік ететін 8 миллионға жуық бизнес бар, бұл – АҚШ-тағы барлық кәсіпорындардың шамамен 28,7%-ы

> «Жұмыс орнындағы әйелдерге деген көзқарас өзгерді, қазір әйелдер өз бизнесін де басқарады».
>
> – ЕРИН ФУЛЛЕР, ӘЙЕЛДЕР БИЗНЕСІНІҢ ҰЛТТЫҚ АССОЦИАЦИЯСЫНЫҢ БАС ДИРЕКТОРЫ[25]

және 2002 жылдан бері 20,1%-ға артып отыр. Бәрін қосқанда, олар жылына шамамен 1,2 трлн доллар табыс әкеледі және 7,6 млн адамға жұмыс беріп отыр. Мысалы, Селест Джонсон Pitney Bowes компаниясындағы менеджерлік лауазымын тастап, қайта өңделген пластиктен бау-бақша мен ландшафтқа арналған бұйымдар шығаратын Obex Inc компаниясын ашқан. Катрина Гарнетт Crossworlds Software бағдарламалық жасақтамасын шығаруды бастау үшін Oracle компаниясындағы жұмысынан шықты. Лайла Рубенштейн Greeting Cards.com, Inc. корпорациясын ашу үшін басқарушы-консалтинг кеңесін жапты. «Әйелдерге тиесілі бизнес – шағын бизнес нарығының ең үлкен дамып келе жатқан сегменті. Әйел кәсіпкерлігі – ешбір банктің назарынан тыс қалмайтын экономикалық күш», – дейді Бостон банкіндегі әйел кәсіпкерлер қоғамдастығының директоры Тереза Каванаог.

Өмір сүрудің жақсы көрсеткіштері. Көп адам кәсіпкер ретінде өз дағдыларын тексеруге шақырылады, өйткені соңғы жылдары шағын бизнес субъектілерінің сәтсіздік деңгейі төмендей бастады. Стартаптар мен жаңа венчурлердің жартысы қазір кемінде бес жыл өмір сүреді. Шамамен үштен бірі он жылдан астам уақыт жүрін тұрады, ал төрттен бірінен астамы он бес жылдан кейін де жұмыс істейді. Келесі бөлімде талқыланған себептерге байланысты, стартаптар мен жаңа венчурлер үлкен қатерлерге қарағанда өміршеңдіктің жоғары деңгейін көтереді. Дегенмен соңғы 50 жылдағыға қарағанда, өмір сүру деңгейі қазір жақсы.

Сәтсіздік себептері

Неліктен кейбір бизнестер табысты болады да, енді біреулері сәтсіздікке ұшырайды? Белгілі бір модель бойынша белгіленбесе де, жаңа бизнесті сәтсіздікке душар ететін төрт негізгі фактор бар. Біріншіден, басқару қабілеті немесе тәжірибе болмауы. Кейбір кәсіпкерлер өзінің табысқа жету, басқару қабілетін асыра бағалайды немесе тек ауыр еңбек табысқа жетелейді деп болжайды. Бірақ басшылар негізгі бизнес шешімдерді қалай қабылдауды білмесе немесе басқарудың негізгі ұғымдары мен қағидаларын түсінбесе, болашақта сәтсіздікке ұшырауы мүмкін.

Екіншіден, ақылсыздық та сәтсіздікке әкелуі мүмкін. Кейбір кәсіпкерлер стартапты немесе жаңа венчурді іске қосу үшін уақытын да, мүмкіндігін де аз жұмсауға тырысады. Бірақ жаңа бизнес бастау көп уақытты талап етеді. Бизнес талап ететін уақыт пен күш салуды қаламайтын кәсіпкерлердің бизнесі жүріп кетуі екіталай.

Үшіншіден, басқару жүйесінің әлсіздігі күрделі мәселелер туындатуы мүмкін. Кәсіпорын жұмысын үнемі қадағалап отыру және кәсіпкерлерге туындауы мүмкін қиындықтар туралы алдын ала ескертуге көмектесу үшін тиімді басқару жүйесі қажет. Басқару жүйелері туындаған қиындықтар туралы айтпаса, менеджерлер одан да күрделі қиындықтарға ұшырауы мүмкін.

Төртіншіден, капитал жеткіліксіздігі жаңа бизнестің сәтсіздігіне ықпал етуі мүмкін. Кейбір кәсіпкерлер пайда табу қаншалықты жылдам басталғаны туралы өте оптимистік көзқараста болады. Көп жағдайда бизнес бірнеше айдан немесе бірнеше жылдардан кейін пайда әкеле бастайды. Мысалы, Amazon.com жақында ғана пайда таба бастады. Көп сараншы жаңа бизнестің пайда табуына дейін кем дегенде алты ай жұмыс істеу, кейбіреулер бір жылға жететін қаражат болғаны дұрыс деп есептейді.[26]

«Сенің бас тартуың да мен үшін жақсылық нышаны, себебі менің өмірімде болған табыстың бәрі сәтсіздіктер арқылы келді».

– БАРБАРА КОРКОРАН, SHARK TANK ИНВЕСТОРЫ[27]

Табысқа жету себептері

Сол сияқты жаңа бизнестің табысқа жетуін де төрт фактормен түсіндіруге болады. Мұның бір себебі – жұмыстан тартынбау, басшылық ету және адалдық. Жаңа биз-

нес иелері табысқа жетуге ұмтылуға тиіс және оны жүзеге асыру үшін уақыт пен күш-жігер жұмсауға дайын болуға тиіс. Өмірдегі жағымды көңіл күй мен жақсы болжамдар да маңызды рөл атқаруы мүмкін.[28] Кендра Скотт 500 доллар қаражатпен бірегей әшекей бұйымдарын жасауды бастады. Қажырлы еңбек, ұзақ жұмыс, жетістіктер және туабітті оптимистік көзқарасы оның бизнесін алға жетеледі. Бүгінде оның қолынан шыққан әшекей бұйымдары Nordstrom, Bloomingdales және Neiman-Marcus дүкендерінде сатылады.

Нарық жағдайларын мұқият талдау жаңа бизнес иелеріне өз өнімдері нарықта қалай қабылданатынын болжауға мүмкіндік, яғни ұсынылатын өнімдер мен қызметтерге нарықтағы сұраныс қандай екені туралы түсінік береді. Сонымен қатар пісірілген картоп, мүкжидек немесе джелато ұсынатын маманданған жергілікті мейрамханалар желісін кеңейту әрекеттері негізінен сәтсіз болғандықтан, гамбургер мен пицца әзірлеу желісі жаңа нарыққа оңай шығып кетеді.

Басқару құзыреті – табысқа жеткізу. Табысты жаңа бизнес иелері білімі мен тәжірибесі арқылы немесе өзгелердің тәжірибесін пайдалана отырып, құзыретін арттыра алады. Кейбір кәсіпкерлер жаңа бизнес жүргізу дағдысын меңгеру үшін, алдымен табысты компанияларда немесе өзге кәсіпорын иелерімен серіктестікте біраз жұмыс істеп көреді.

Сонымен қатар кейбір фирмалардың табысқа жетуінде сәттіліктің де маңызы зор. Мысалы, Алан МакКим Жаңа Англияда орналасқан Clean Harbors экологиялық тазалау фирмасының жұмысын бастағаннан кейін, өз бизнесін сақтауға тырысты. Содан кейін АҚШ үкіметі улы қалдықтарды тазалауға 1,6 млрд доллар жұмсады – МакКим мамандығы бойынша бірнеше ірі үкіметтік келісімшартқа қол жеткізді және өз бизнесіне мықты қаржылай негіз қалыптастырды. Үкімет тарапынан қаржыландыру дәл уақытында жасалмаса, МакКим сәтсіздікке ұшыруы мүмкін еді.

- ☐ Кез келген кәсіпкер өз бизнесіне әсер етуі мүмкін маңызды процестерді түсінуі керек.
- ☐ Стартаптар мен жаңа венчурлердің менеджерлері өз бизнесі үшін сәтсіздікке душар ететін немесе табысқа жетелейтін факторларды ашық түрде бағалағаны жөн.

☑ Менеджер жаднамасы

Түйін

1. Кәсіпкерлік, стартаптар мен жаңа венчур табиғатын талқылаңыз.
   - Кәсіпкерлік – бизнесті жоспарлау, ұйымдастыру, жүргізу және тәуекелдерді қабылдау процесі.
   - Кәсіпкер – кәсіпкерлікпен айналысатын адам. Тұтас алғанда, кәсіпкерлер жаңа бизнесті бастайды.
2. Кәсіпкерлік, стартап пен жаңа венчурдің қоғамдағы рөлін сипаттаңыз.
   - Стартаптар мен жаңа венчурлер – инновация көзі.
   - Стартаптар мен жаңа венчурлер көп жұмыс істейді.
   - Стартаптар мен жаңа венчурлер ірі бизнес табыстарына үлес қосады.
3. Шағын бизнес үшін стратегия таңдаудағы басты қиындықтарды және стартаптар мен жаңа венчурлердегі халықаралық менеджменттің рөлін түсіндіріңіз.
   - Стратегия таңдау кезінде кәсіпкерлер бизнес жүргізуді көздейтін саланың ерекшеліктерін ескеруі керек.
   - Стартаптар мен жаңа венчурлердің стратегия таңдау кезінде пайдалана алатын бірнеше құзыреті бар. Стартаптар мен жаңа венчурлер әдетте белгіленген нарықтарда бос ниша табуда, жаңа нарықты анықтауда, бастапқы артықшылық алу үшін жылдам әрекет етеді.
   - Стартаптар мен жаңа кәсіпорындар әдетте ауқымды үлгіні пайдалануға машықтанбаған.
   - Кәсіпкер стратегияны таңдағаннан кейін, стратегия әдетте бизнес-жоспарда жазылады. Бизнес-жоспар жазу кәсіпкерді мұқият жоспарлауға және туындауы мүмкін проблемалардың алдын алуға мәжбүр етеді.

DU

4. Стартаптар мен жаңа венчурлерге тән құрылымдық мәселелерді талқылаңыз.
   - Стратегия мен бизнес-жоспарға сәйкес, кәсіпкерлер оларды жүзеге асыру үшін құрылымды таңдау керек. Осы кітаптың келесі бес тарауында сипатталған құрылымдық мәселелер кәсіпкерлер үшін маңызды.
   - Бұдан бөлек, кәсіпкердің бірегей құрылымдық таңдауы бар. Мысалы, кәсіпкер жұмыс істеп тұрған бизнесті сатып алуына немесе жаңа бизнес бастауына болады.
   - Қаржылық құрылымды анықтау кезінде кәсіпкер ұйымға қанша жеке капиталын инвестициялайтынын, қандай мөлшерде банктер мен мемлекет қолдауына жүгінетінін, сондай-ақ венчур капитал компанияларын инвестициялауға қалай ынталандыратынын шешуі керек.
   - Кәсіпкерлер әртүрлі кеңес беру көздеріне жүгіне алады.
5. Кәсіпкерлер, стартаптар және жаңа венчурлер өнімділігінің корсеткіштерін түсіндіріңіз.
   - Бүгінде жаңа бизнес стартаптарды бірнеше қызықты тренд сипаттайды.
   - Кейбір жаңа кәсіпорындардың сәтсіздікке ұшырауының бірнеше себебі бар.

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Кәсіпкерлік фирмалар мен ірі фирмалар арасындағы жұмыс орындарын құру және инновациялар бойынша ұқсастықтары мен айырмашылықтарын сипаттаңыз.
2. Кәсіпкерлер үшін тартымды салаларды сипаттаңыз.
3. Жаңа бизнес стартаптардағы соңғы трендтерді сипаттаңыз.
4. Кәсіпкерлерге арналған түрлі кеңес беру көздері қандай? Кәсіпкер әр дерек көзінен қандай ақпарат алғысы келеді? Әр дерек көзінің қандай кемшіліктері немесе шектеулері бар?

Талдау сұрақтары

5. Кәсіпкерлер, стартаптар және жаңа венчурлер қоғамда маңызды рөл атқарады. Бұл рөлдер өте маңызды болса, стартаптар мен жаңа венчурлердің дамуын қолдау үшін үкімет көп күш жұмсауы керек деп ойлайсыз ба? Неліктен?
6. Жаңа бизнестің сәтсіздікке ұшырауының негізгі төрт себебін қарастырыңыз. Кәсіпкерлер әрбір сәтсіздіктің себебін болдырмау немесе азайту үшін қандай әрекеттер жасай алады?
7. АҚШ автомобиль индустриясы нық бекіген, бірнеше үлкен және көптеген шағын бәсекелестерден тұрады. АҚШ автоиндустриясында пайдаланылмаған нишаны сипаттаңыз және кәсіпкерлер сол нишаны толтыру үшін қандай өнімдер ұсына алатынын айтыңыз.

Тапсырма сұрақтары

8. Өз қалаңызда жаңа бизнес ашып жатырмын деп елестетіңіз. Қандай қаржыландыру көздерін таңдайсыз және неліктен?
9. Өз қауымдастығыңыздағы бизнес-иеленуші бес кәсіпкердің тізімін жасаңыз. Әр бизнес қай салада бәсекелеседі? Сала негізінде әр бизнестің табысқа жету мүмкіндігін қалай бағалайсыз? Жауаптарыңызды түсіндіріңіз.
10. Осы тарауда ұсынылған стартап және жаңа венчурлерді басқару туралы ақпаратты пайдалана отырып, стартаптарда немесе жаңа венчурге қызметкер болғыңыз келетінін не құрылтайшы ретінде жұмыс істегіңіз келетінін талдаңыз. Жеке тұлғаңызды, біліміңізді және тәжірибеңізді ескере отырып, жаңа бизнесте шабытпен жұмыс істейсіз бе? Бұлай пікір айтуыңызға не себеп?

DU

Тиімді тұлғааралық қатынас дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Тұлғааралық қатынас дағдылары сіздің жеке адамдармен және топтармен байланысу, түсіну және ынталандыру қабілетіңізді білдіреді. Әрине, мұндай дағдылар стартап немесе шағын бизнес менеджері үшін өте маңызды, ол өзінің өмір сүру мүмкіндігін жақсартуды және нетуоркинг процесі арқылы жетістікке жетуді қалайды – жалпы мәселелер мен мүмкіндіктерді талқылау үшін басқа басшылармен бірге жұмыс істейді. Бұл жаттығу сіз жұмыс істей бастағанда, нетуоркинг дағдыларын жинақтауға, дамыған ба немесе дамуы мүмкін бе деген сұраққа жауап беруге көмектеседі.

Тапсырма

Келесі сұрақтардың әрқайсысын қарастырайық. Қазіргі көңіл-күйіңіз немесе мінез-құлқыңызды қалай сипаттауға болады? Әрбір элементтің сізге қаншалықты тән екенін 1–5 аралығында бағалаңыз: мейлінше тән болса – 5; тән болмаса – 1.

1. ____Әлдене бастаған кезде (жаңа жобаны қабылдау, қомақты затты сатып алу, мансаптық қадам жасау) айналамдағы адамдардан көмек іздеймін және пайдалы болуы мүмкін жаңа байланыстар іздеймін.
2. ____Жеңіске жету жағдайларын жасау тәсілі ретінде нетуоркингті қарастырмаймын.
3. ____Жаңа адамдармен танысу ұнайды; бейтаныс адамдармен еркін әңгімелесемін.
4. ____ Ең маңызды жетістіктердің екі-үшеуін тез түсіндіре аламын.
5. ____ Өз мансабымда көмек көрсете алатын бизнесмендермен байланыс орнатар алдында, өзара әрекеттесу арқылы қол жеткізгім келетін мақсаттар қойдым.
6. ____ Маған көмектесе алатын бизнесмендерге хабарласар алдында айтатын қысқаша сөзімді дайындаймын.
7. ____ Маған көмектесе алатын бизнесмендерге хабарласар алдында, оларға қоятын сұрақтар тізімін жасаймын.
8. ____ Маған көмектесе алатын бизнесмендерге хабарласқан кезде, олардың жетістіктерін мақтауға тырысамын.
9. ____ Маған көмектесе алатын 10 адаммен байланысуға мүмкіндігім бар.
10. ____ Маған көмектесе алатын адамдардың деректері бар. Мен оны жаңартып және үнемі жаңа адамдар қосып отырамын.
11. ____ Маған көмектесетін адамдармен сөйлескен кезде, олардан қосымша ақпарат алу үшін хабарласуға болатын басқа адамдардың атын сұраймын.
12. ____ Өзгелердің көмегіне жүгінгенде, оларға қалай көмектесе алатынымды сұраймын.
13. ____ Адамдар маған көмектескенде, оларға алғыс айтамын және біреу маған ерекше жағымды әсер еткенде, ризашылығымды білдіремін.
14. ____ Өзіме көмектескен немесе маған кемінде жылына бір рет көмектесетін адамдармен байланыста боламын, оларды мансаптық жетістіктеріме қарай жаңартамын.
15. ____ Коммерциялық немесе кәсіптік ұйымдардың мүшелері сияқты, басқа да ұйымдарда жұмыс істейтін адамдармен үнемі байланыста боламын.
16. ____ Қарым-қатынастарды қолдау және жаңа байланыстар орнату үшін сауда, кәсіби және мансаптық кездесулерге барамын.

Енді жалпы балл санын қосып, оны келесі континуумге орналастырыңыз:

Тиімді нетуоркинг 80–70–60–50–40–30–16 Тиімсіз нетуоркинг

Дереккөз: Robert N. Lussier and Christopher F. Achua *Leadership: Theory, Application, and Skill Development*, 4th ed. (Mason, OH: Cengage Learning, 2010), pp 127–128.

Тиімді ой тұжырымдау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Ой тұжырымдау дағдылары аңдатпада ойластыруды талап етеді. Бұл жаттығу Сізге табысты кәсіпкерліктің белгілі бір критерийлерін талдау үшін ой тұжырымдау дағдыларыңызды қолдануға көмектеседі.

DU

Жаттығу алғышарты

Оқуды тәмамдауға аз уақыт қалғандықтан, университетте оқып жүргенде барған жергілікті қауымдастық көмегімен жаңа бизнес ашу туралы шешім қабылдадыңыз. Сізден идея қайдан келгенін сұрамаймыз, бірақ инвестор іздемей-ақ, бизнес бастау үшін қаражатыңыз жеткілікті деп елестетіңіз.

Жеке қызығушылықтарыңыз бен мүдделеріңізге сәйкес, өзіңіз аша алатын және жұмыс істей алатын бес кәсіпорынның тізімін жасаңыз. Қазіргі сәтте нарықтың әлеуеті немесе кірістілігі сияқты техникалық ерекшеліктер туралы ұмытпаңыз. Айталық, велосипедпен жүруді ұнататын болсаңыз, велосипедшілерге арналған дүкен ашуды ойластырыңыз.

Әрі қарай, *қызығушылықтарыңыз бен мүдделеріңізді ескерместен,* өзіңіз аша алатын және жұмыс істей алатын бес кәсіпорынның тізімін жасаңыз. Мұнда жалғыз критерий – нарықтың мүмкіндіктері мен пайдалылығы. Сіз таңдаған қоғамдастықта қандай бизнес түрлері пайдалы болуы мүмкін? Халық, жергілікті экономикалық жағдайлар, жергілікті бәсеке, франчайзинг мүмкіндіктерін және т.б. сияқты факторлар туралы ақпарат жинау үшін интернетті пайдаланыңыз.

Ақырында, сіз тізімге енгізген 10 бизнестің әрқайсысының табысқа жету мүмкіндіктерін бағалаңыз және қорытындылау үшін кейбір ескертулерді жазып алыңыз.

Тапсырма

Тізімдерді, жинаған ақпаратыңыз бен жасаған қорытындыларыңызды қарап шығып, мына әрекеттерді орындаңыз:

1. Төрт немесе бес студенттен тұратын шағын топ құрып, тізімдеріңізді талқылаңыз. Тізімдеріңіздің: (1) екі тізімде немесе (2) сіздің тізіміңіз және басқа студенттің тізіміндегі бірдей бизнес түрін іздеңіз. Сондай-ақ бірдей бизнес табысқа жету үшін бір немесе бірнеше ұқсас немесе келешегі жоқ перспективалармен бірге кездесетін жағдайларды іздеңіз.
2. Осы сәтте жеке мүддеңіз шағын бизнестегі табысқа жету факторы ретінде қаншалықты маңызды деп санайсыз?
3. Шағын бизнестегі табыстқа жету факторы ретінде нарық әлеуеті қаншалықты маңызды деп санайсыз?

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Кәсіпкер сауалнамасы

«Uber келесі Amazon болуы мүмкін, бірақ Amazon ешқашан Uber бола алмайды».

– ТРЭВОР ДЖОНСОН, САН-ФРАНЦИСКО ТАКСИ ЖҮРГІЗУШІЛЕР ҚАУЫМДАСТЫҒЫ

Кіріспе: кәсіпкерлер үнемі венчур бастайды. Бұл жаңа бизнес экономика үшін маңызды. Келесі бағалау сіздің бизнес бастауға, яғни кәсіпкер болуға дайын екеніңізді түсінуге көмектеседі.

Нұсқау: өзіңізді бағалауды жақсы көрсететін жауаптың жанына X белгісін қойыңыз.

1. Сіз өз бетіңізше бастайсыз ба?
   - ○ Мен өз ісіммен айналысамын. Ешкім маған бар демеуі керек.
   - ○ Маған біреу баста десе, мен бәрін дұрыс жасаймын.
   - ○ Бәрі де дұрыс. Мен өзім дайын болғанша бастамаймын.
2. Басқа адамдар туралы қалай ойлайсыз?
   - ○ Маған адамдар ұнайды. Кез келген адаммен тіл табысып кетемін.
   - ○ Досым көп – ешкімге мұқтаж емеспін.
   - ○ Көп адам маған ұнамайды.
3. Адамдарды басқара аласыз ба?
   - ○ Бір нәрсені бастағанда, адамдарды соңымнан ерте аламын.
   - ○ Біреу маған не істеу керегін айтса, бұйрық бере аламын.
   - ○ Басқа біреуге жол беремін. Содан кейін өзіме ұнаса, соңынан еремін.
4. Жауапкершілік ала аласыз ба?
   - ○ Маған ұнайтын нәрселерді басқарып, оларды бөліп алғым келеді.
   - ○ Қажет болса, жауапкершілік аламын, бірақ көбінесе басқа біреу алғанын қалаймын.
   - ○ Әрқашан қаншалықты ақылды екенін көрсетуді қалайтын адамдар бар. Жауапкершілікті солар алсын.

DU

5. Жақсы ұйымдастырушысыз ба?
   - Мен бастамас бұрын бәрін жоспарлап аламын. Менің топтастарым бір нәрсені жасағысы келсе, бәрін де ұйымдастырамын.
   - Қиын болмаса, бәрін ұйымдастырамын.
   - Барлығын өз қолыңа алсаң, үнемі әлдене пайда болып, мәселе көбейіп кетеді. Сондықтан менің ұйымдастыруға қауқарым жоқ.
6. Қаншалықты жақсы қызметкерсіз?
   - Қажет болса, жұмыстан тыс уақытта да жұмыс істеймін. Өзіме ұнаса, жұмыс істеуге қарсы емеспін.
   - Қажет болса, жұмыстан тыс уақытта да жұмыс істеймін. Бірақ оның да шегі бар.
   - Жұмыстан тыс уақытта жұмыс істеудің қажеті жоқ деп есептеймін.
7. Шешім қабылдай аласыз ба?
   - Қажет болса, шұғыл шешім қабылдай аламын. Қабылдаған шешімім оң нәтиже береді.
   - Уақыт көп болса, шешім қабылдаймын. Тез арада қабылдаған шешімдерімді кейінірек басқа жолын таңдау керек еді деп ойлаймын.
   - Шешім қабылдауды жақтырмаймын.
8. Адамдар айтқандарыңызға сене ала ма?
   - Сенуіне болады. Мен ешқашан да жай айта салмаймын.
   - Көбінесе шыншыл болуға тырысамын, бірақ кейде шындықты айтпаймын.
   - Адам отірік пен шынды айыра алмаса, оған неге мен алаңдауым керек?
9. Төмендегі нұсқалардың қайсысын ұстанасыз?
   - Бір нәрсе істеуге тырыссам, мені ештеңе тоқтата алмайды.
   - Әдетте бәрі жақсы болса, бастаған ісімді аяқтаймын.
   - Бірден ұнамаған жұмысты аяқсыз қалдырамын. Неліктен бас қатыруым керек?
10. Денсаулығыңыз қаншалықты жақсы?
    - Денсаулығым өте мықты!
    - Өзім қалаған нәрселер үшін энергиям жеткілікті.
    - Достарымның көпшілігіне қарағанда денсаулық жағынан әлсіздеумін.

Сауалнаманың әр бағанындағы Х саны _____ .

Дереккөз: DIBLE, DONALD, BUSINESS STARTUP BASICS, 1st Edition, © 1978, pp. 9–10. Reprinted by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Жұмыс барысындағы менеджмент

Мәселе реттеуші такси

Бір күні Джорджтаун университетінің Бизнес және қоғамдық саясат орталығы жоба директоры Ларри Даунс Сан-Францискодағы теміржол вокзалынан такси ұстауға мәжбүр болды:

«Заң талап еткендей, мен кезекте тұрған бірінші таксиді таңдауға тиіс едім, бірақ ол лас болатын. Жүргізуші жақтырмай, көліктің жүк салғышын ашты, қоқысқа толы болғандықтан, шабаданымды салонға алуға мәжбүр болдым. Жол бойы ол ұялы телефонға қосылған гарнитурасымен сөйлесуді тоқтатқан жоқ және артқы жақта радионың дыбысы бәсең болғандықтан, мен оның жеке әңгімесін естімеуім мүмкін емес еді.

Жүргізуші қайда бара жатқанын білмеді ... оған бірнеше рет жол көрсеттім. Бірақ ол мән бермей, әр бұрылысты өткізіп алады. Мен жолақысын төлегенде де, таксиден түскенде де, ол маған ештеңе айтпады».

Даунстың айтуынша, оқиға «лицензиялы таксомобильдер мен лимузиндердің ерекше әлеміне де тән». «Өндірістің сапасы, тиімділігі мен табыстылығын айтарлықтай жақсартып, жаңа бәсекелестер енгізе алатын революциялық технологиялар келуі қажет», – дейді «Big Bang Disruption: Жоғалған инновациялар дәуіріндегі стратегия» авторы Даунс.

Даунсқа жақсы мәлім: такси мен лимузин саласы қазірдің өзінде қолданыстағы нарықта, онеркәсіпте немесе технологияда жаңа және тиімдірек нәрсе арқылы *өзгертуді* бастан кешірді. Бұл 2009 жылы Сан-Францискодағы көліктерді ортақ пайдалану қызметі ретінде Uber-дің нарыққа келіп, жеке көлікпен жүргісі келетін адамдар қалаған жеріне бара алатын болды. Бұл eBay моделіндегі такси қызметі және Benchmark болатын, екі стартапқа инвестиция салатын венчур капитал компаниясы eBay-ға қарағанда Uber жылдамырақ өсіп келе жатқанын көрсетеді. 2014 жылдың аяғына қарай Uber 290 қалада және 50 елде операция жүргізіп, 40 млрд долларға бағаланған. «Uber – бұрын-соңды ең жылдам дамып келе жатқан компания», – дейді Benchmark әріптесі Билл Гурли.

Uber *өзгерту* бизнесімен қалай айналысады? E-hail деп аталатын процесс аккаунт құрып, несие картаңыздың ақпаратын тіркеп, жеке кабинетке кіруден басталады. Содан кейін смартфонға қосымша жүктеп алуға болады. Жол жүру керек болғанда, телефоныңыздың GPS және Uber трафик-модельдеу

технологиясы арқылы жақын маңдағы көлік қанша уақытта келетінін білесіз (әдетте 10 минут ішінде). Келудің болжамды уақыты сізге ыңғайлы болса, онда түймені басып, көлік келгені жайлы мәтін-хабарды күтесіз (өзіңізге ыңғайлы орынды белгілейсіз). Көлік келгеннен кейін отырып, жолға шығасыз. Төлем автоматты түрде жүргізіледі.

Журналист Мэтью Иглесиас: «Бұл – заңды жүйені бұзуға арналған технология. Компьютерлік сықыр арқылы седан өзінің заңды мәртебесін өзгертпестен таксиге айналады», – дейді. Дегенмен Иглесиас Uber «мүлдем болмауы керек» деп мойындайды: «Бұл [Такси] картельдері жасаған күлкілі мәселенің шешімі және басқа артықшылығы жоқ». «Uber платформасында аса жаңа немесе өзіндік еш нәрсе жоқ – тіпті парықтағы такси және лимузин ұсыну қызметін іске асыратын компаниялардың да осыны ойлап табуға мүмкіндіктері болған», – дейді Даунс.

Алайда Даунс индустрияға Uber-дің келуіне байланысты реакцияға таң қалмайды: «Виртуал бәсекелестің жаңа өнімдеріне және қызметтеріне жақсы жауап берудің орнына, такси мен лимузин компаниялары Uber-ге тыйым салуға тырысады».

Мысалы, такси қызметтері арасындағы бәсеке заңмен реттелетін Майамиде Uber қызметіне тыйым салынған. Лас-Вегаста да, Бельгия астанасы Брюссельде де солай. Көп қалада Uber нормативтік кедергілерден сәтті өтті. Мысалы, 2012 жылы Вашингтонда жолаушы тасымалдау туралы заң жобасында автокөліктерге қызмет көрсету бағалары бойынша ең томен деңгейі ұсынылғанда, жай таксиге қарағанда Uber бес есе қымбатқа түсті.

Uber оз клиенттерінен комек сұрады және олар жергілікті саяткерлерге 50 мың e-mail және 37 мың твит жіберді. Жылдың аяғына дейін ұсынылған заң жобасы қабылданбады. Ақыр соңында тасымалдау туралы заң қабылданғанда, ол ең төмен бағаларды жоғалтып қана қоймай, сонымен қатар Uber бизнес-моделінің негізіндегі «цифрлық жөнелту» тұжырымдамасын қолдануға құқықтық негіз берді. «Uber жүргізушілері – оз қалаларында ең бай, ықпалды адамдар. Біз сыни массаға жеткенде, бізден құтылу мүмкін болмайды», – дейді Uber-дің негізін қалаушы және бас атқарушы директор Трэвис Каланик.

50 млн доллар венчур капиталдан құрылған Uber-ді нормативтік кедергіге қарсы күрес қажеттілігімен салыстыруға болады, бірақ бұл Каланик «сыбайлас жемқорлық пен кронизм және *нормативтік актілер*» деп атайтын іс-әрекеттерден бас тартқанын білдірмейді – бұл ретте реттеушілер мен реттелетін салалар нормативтік жүйені сақтауға өзара мүдделі. Такси және лимузин индустриясында сақтандыру ережелері сақтандыру, тарифтік құрылым, автокөлік пен жүргізушілерді алдын ала тексеріп отыруды қамтиды және мұндай ережелер Uber бизнес-моделіне кедергі келтіруі мүмкін.

Дегенмен компания қарсыластары Uber «такси немесе лимузиндік провайдер бола алмайды» деп шағымданады, себебі оның меншігінде ешқандай көлік жоқ және кез келген жүргізушіні тікелей пайдаланады. Каланик «Uber операция жүргізуге мүмкіндік беретін бағдарламалық жасақтамадан басқа ештеңе енгізбеді» деп те мәлімдейді, бірақ қарсыластар «технология жеңілдеткен «ортақ экономикада» Uber мен басқа да инновациялық кәсіпорындар арасында үлкен айырмашылық бар» деп жауап береді. Сан-Франциско Такси жүргізушілер ассоциациясының мүшесі Тревор Джонсонның айтуынша, «Uber келесі Amazon болуы мүмкін, бірақ Amazon ешқашан Uber бола алмайды».

Ларри Даунс: «Uber «қоғамдық мүдде мақсаттарына» тек қауіпсіздікті қамтамасыз еткенде ғана сай болуы мүмкін», – дейді. Ол 2013 жылдың басында: «Uber көлігі бірінші рет жол апатына ұшырағанда не болғанын қараңыздар», – деп жазды. Жаңа жыл қарсаңында Uber жүргізушісі Сан-Францискода тұратын бір отбасының үйіне жүгіріп кіріп, алты жасар София Люды өлтірді. Сайед Мұззафар адам өлтіргені үшін қамауға алынды. «Біз оның Uber аккаунтын өшірдік», – деді компания мәлімдемесінде. Отбасы қызының өлімі үшін компанияның үстінен сотқа шағымданғанда, Uber: «Ол Uber қосымшасымен қатар көлік қызметін сұраған жолаушыны алып кету үшін жолға шыққан жоқ, яғни ол Uber App арқылы тасымалдау қызметтеріне сұраныс алмаған», – деп өзін-өзі қорғады.

Бір ай бұрын Uber жүргізушісі жолаушыға шабуыл жасаған. Uber есірткіге байланысты құқық бұзушылықтар туралы саясатты мүлдем ұстанбайды: бір жүргізушінің есірткі сатуға қатысты екі қылмыстық жаза өтеп, шартты түрде босатылғанына қарамастан, жолаушылардан жақсы пікір алды.

Кейс бойынша сұрақтар

1. Uber *арнайы құзыреті* – бәсекелестерден жақсы жұмыс істейтін жолаушы тасымалдау бизнесінің аспектілері қандай? Uber қалай арнайы құзыреттерін табысты пайдаланды?
2. Uber такси және лимузин индустриясында жұмыс істейді, онда жолаушылар түрлі диспетчерлік және тарифтік жүйелерге сәйкес жіктеледі. Алайда, кең мағынасында, ол белгілі бір «ірі салалық топтарға» да қатысады. («Сала таңдау» тарауын қараңыз.) Тиісті «салалық топтар» дегеніміз не? Осы топтарда бәсекелесу талаптары такси және лимузин индустриясында бәсекелесу талаптарымен қалай

үйлеседі немесе әсер етеді? Атап айтқанда, бұл талантар Uber кәсіпкерлік стратегиясына қалай әсер етуі мүмкін?

3. «Инновация және реттеу бірлесе жұмыс істемейді». Осы кейстің басында айтылған такси жүргізушісінен зардап шеккен клиент, бұрын Солтүстік-Батыс университетінің заң факультетінде және Калифорния-Берклидің Хаас бизнес мектебінде қызмет атқарған Ларри Даунс осылай дейді. Ол дұрыс айтты десек, неліктен бұлай болды? Неліктен реттеу инновациялармен үйлеспейді? Неліктен біз, ең алдымен, индустрияны реттейміз? Сіздің ойынызша, реттеу мен инновацияның қайшылықты артықшылықтарын теңестіруге талпынғанда, қандай ымыралы шешімді қарастыруымыз керек?

4. Кейс *нормативтік актілерді* анықтайды – бұл ретте реттеушілер мен реттелетін салалар нормативтік жүйені сақтауға өзара мүдделілік танытады. Даунстың айтуы бойынша, реттеуші «оперкәсіптің басты көшбасшысы бола бастайды, ал реттеу мемлекеттік мәртебені қорғауға мүдделі». Өзіңіз бизнес бастауыңыз мүмкін бірнеше саланы елестетіп көріңіз. Нормативтік актілерді қабылдау процесі осы салада қалай жұмыс істейді? Қандай нормативтік акт жүйесі сала мен клиенттер арасындағы қарым-қатынасқа теріс ықпал етеді деп ойлайсыз?

Дереккөз

Larry Downes, «Lessons from Uber: Why Innovation and Regulation Don't Mix», Forbes (February 6, 2013), www.forbes.com, on October 27, 2014; Matthew Yglesias, «When Is a Taxi Not a Taxi?» *Slate* (December 15, 2011), www.slate.com, on October 28, 2014; «2014 CNBC's Disruptor 50: 10. Uber», CNBC (June 17, 2014), www.cnbc.com, on October 27, 2014; Romain Dillet, «Benchmark's Bill Gurley: 'Uber Is Growing Faster Than eBay Did'», *TechCrunch* (April 29, 2013), http://techcrunch.com, on October 29, 2014; Katie Lobosco, «Uber Cheaper Than New York City Taxi – For Now», *CNN Money* (July 7, 2014), http://money.cnn.com, on October 27, 2014; L. Gordon Crovitz, «Uber Shocks the Regulators», *Wall Street Journal* (June 15, 2014), http://online.wsj.com, on October 30, 2014; Christine Lagorio-Chafkin, «Resistance Is Futile», *Inc.* (July 2013), www.inc.com, on October 30, 2014; David Streitfeld, «Rough Patch for Uber Service's Challenge to Taxis», *New York Times* (January 26, 2014), www.nytimes.com, on October 27, 2014; Kate Conger, «Uber Files Defense in Sofia Liu Wrongful Death Lawsuit», *San Francisco Examiner* (May 6, 2014), www.sfexaminer.com, on October 30, 2014.

ЕСКЕРІҢІЗ Жасампаздық

1. «Стартап пен жаңа венчурдің стратегиясы» бөлімінде мәтін шағын немесе стартап фирмалардың алдында тұрған үш стратегиялық сын-қатерлерді анықтайды. Бастапқы екеуіне назар аударыңыз: (1) сала таңдау және (2) арнайы құзырет. Project Frog бәсекелесе алатын негізгі саланы қалай сипаттайсыз? Басқа индустриялармен қатар қиылыса ма? Олай болса, компанияның осы саладағы қызметімен байланысын және өз қызметінің негізгі саласына бағынуын түсіндіріңіз. Project Frog арнайы құзыреті қандай? Оларды қалай атап өтуге болады?

2. Мектеп ғимараттарын салу саласында нық бекігеннен кейін, Project Frog денсаулық сақтау саласын дамытуға атсалысуды мақсат етті. Денсаулық сақтау мекемелерінің құрылысы Project Frog арнайы құзыретіне сәйкес пе? Неліктен компания осы секторды осындай перспективалы өсу саласы ретінде қарастырады?

3. «Жасыл мектептер» орталығы ішкі ауа, акустика, жылу, жайлылық және күндізгі жарықтандыруды жақсарту арқылы оқушылардың оқуға қабілетін жақсартуға болады деп есептейді. Бұрынғы президент Билл Клинтон: «Біз қазір Америкада әр мектепті тұрақтылық үшін жаңғыртуға кірісуіміз керек»*, – дейді. Сіз қалай ойлайсыз? Өз тәжірибеңізде қоршаған орта сапасы оқушыларға көмек көрсетудің маңызды факторы болды ма? Сіз оқыған мектептер қоршаған ортаны қорғауға қалай әсер етті? Өзіңіз отырған аудитория туралы не айтасыз?

4. Қысқаша мысалдан көргеніміздей, Project Frog дамуының бастапқы кезеңінде қаржыландыруда RockPort Capital шешуші рөл атқарған (2008 жылы – 8 млн доллар). 2011 жылы қаржыландырудың екінші кезеңінде GE Energy Financial Services 22 млн доллар салған. Үшінші кезеңде – 2013 жылы Convergent Capital Management (CCM) 20 млн доллар бөлді, сөйтіп жалпы сома шамамен 50 млн доллар болды. Бұл инвестициялық компаниялардың үшеуі де – венчур капитал компаниялары. Интернеттен осы компаниялардың әрқайсысы бойынша ақпарат қараңыз (бастапқы

*The Center for Green Schools, «Green Schools Enhance Learning», U.S. Green Building Council (2014), www.centerforgreenschools.org, on October 27, 2014.

бетінен әрі барудың қажеті болмауы да мүмкін). Әр компанияның инвестициялау критерийлері әртүрлі екенін білесіз. Сонымен қатар Project Frog – әрқайсысы үшін жақсы инвестициялық кезең. Неліктен?

Ескерту: әр компанияны инвестициялау туралы шешімді бағалау кезінде компанияның бастапқы өмір циклін ескеріңіз.

Сілтемелер

1. Todd Woody, «Meet the Startup Making Snap-Together Office Buildings, Schoolsand 7-Elevens», *Forbes* (January 2, 2013), www.forbes.com, on October 22, 2014; Alex Salkever, «Project Frog Seeks to Make Pre-Fab School Buildings Fab – and Green», *Daily Finance* (December 2, 2009), www.dailyfinance.com, on October 22, 2014; Nathan Hurst, «The 'Componetized' School of the Future, Built in 90 Days», *Wired* (May 2013), www.wired.com, on October 22, 2014; Elise Craig, «Project Frog Rethinks Construction with Smart Component Buildings», *Xconomy* (December 17, 2013), www.xconomy.com, on October 22, 2014; Annie Sciacca, «Ann Hand: CEO, Project Frog», *San Francisco Business Times* (September 27, 2013), www.bizjournals.com, on October 23, 2014; Eliza Brooke, «Raising $20M, Project Frog Ramps Up Production on Its Energy Efficient Buildings», *TechCrunch* (November 7, 2013), http://techcrunch.com, on October 23, 2014; Project Frog, «Project Frog + El Sol Science and Arts Academy of Santa Ana» [video], YouTube (March 13, 2014), www.youtube.com, on October 22, 2014; Joann Gonchar, «Modular Classroom Makeover», *Architectural Record* (January 2014), http://archrecord.construction.com, on October 24, 2014.
2. Bro Uttal, «Inside the Deal that Made Bill Gates $350,000,000», *Fortune*, July 21, 1986, pp. 23–33.
3. «The World's Billionaires», *Forbes*, March 14, 2015.
4. Murray B. Low and Ian MacMillan, «Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges», *Journal of Management*, June 1988, pp. 139–159.
5. U.S. Bureau of the Census, *Statistical Abstract of the United States*, 2009 (Washington, DC: Government Printing Office, 2009).
6. http://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/FAQ_March_2014_0.pdf. Accessed on May 14, 2015.
7. http://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/FAQ_March_2014_0.pdf. Accessed on May 14, 2015.
8. http://www.sba.gov/sites/default/files/advocacy/FAQ_March_2014_0.pdf. Accessed on May 14, 2015.
9. «A World that's All A-Twitter», *USA Today*, May 26, 2009, pp. 1B, 2B.
10. *USA Today*, May 26, 2009, p. 1B.
11. «Heaven on Wheels», *Forbes*, April 13, 2009, pp. 74–75.
12. Amar Bhide, «How Entrepreneurs Craft Strategies that Work», *Harvard Business Review*, March–April 1994, pp. 150–163.
13. *USA Today*, April 7, 2004, p. 8B.
14. *Hoover's Handbook of American Business 2015* (Austin, TX: Hoover's Business Press, 2015), pp. 896–897; *Whole Foods Market 2014 Annual Report*, Wholefoodsmarket.com.
15. Nancy J. Lyons, «Moonlight over Indiana», *Inc.*, January 2000, pp. 71–74.
16. F. M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1980).
17. The importance of discovering niches is emphasized in Charles Hill and Gareth Jones, *Strategic Management: An Integrative Approach*, 7th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2007).
18. «A Startup's New Prescription for Eyewear», *Business Week*, July 4–10, 2011, pp. 49–51.
19. D. Kirsch, B. Goldfarb, and A. Gera, «Form or Substance: The Role of Business Plans in Venture Capital Decision Making», *Strategic Management Journal*, Vol.30, No. 5, 2009, pp. 487–516.
20. http://www.entrepreneur.com/article/244282. Accessed May 16, 2015.
21. «Cheap Tricks», *Forbes*, February 21, 2000, p. 116.
22. U.S. Bureau of the Census, *Statistical Abstract of the United States*, 2014.
23. James Combs, David Ketchen, Christopher Shook, and Jeremy Short, «Antecedents and Consequences of Franchising: Past Accomplishments and Future Challenges», *Journal of Management*, January 2011, pp. 99–126.
24. «BET: African-Americans Grow in Numbers, Buying Power», *Multichannel News*, January 26, 209.
25. AP wire story, January 29, 2006.
26. Norman M. Scarborough and Thomas W. Zimmerer, *Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), pp. 412–413.
27. http://www.entrepreneur.com/article/242631, Accessed May 16, 2015.
28. See Robert A. Baron, «The Role of Affect in the Entrepreneurial Process», *Academy of Management Review*, 2008, Vol. 33, No. 2, pp. 328–340; see also Keith M. Hmieleski and Robert A. Baron, «Entrepreneurs' Optimism and New Venture Performance: A Social Cognition Perspective», *Academy of Management Journal*, 2009, Vol. 52, No. 3, pp. 540–572.

DU

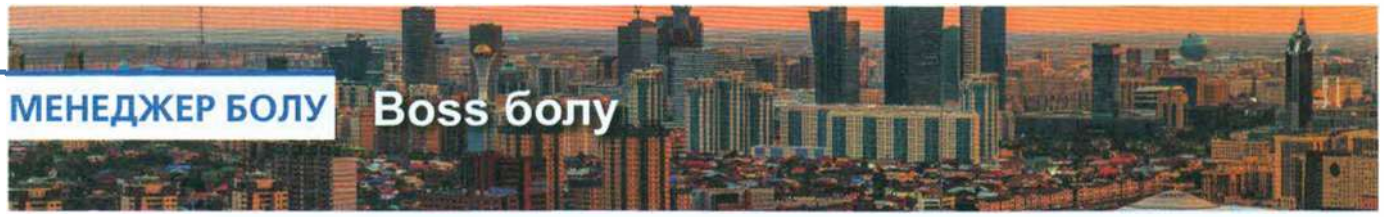
10

ҰЙЫМДАСТЫРУДЫҢ БАЗАЛЫҚ ЭЛЕМЕНТТЕРІ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) ұйымдастырудың негізгі элементтерін анықтауды;
2) жұмыс процесін жобалаудағы базистік балама тәсілді суреттеуді;
3) жұмыс классификациясын бөлімдерге жіктеудің кең тараған негіздері мен ұтымды дәйектемесін талқылауды;
4) бағыныштылық міндеттемесіне сүйенген негізгі элементтерді суреттеуді;
5) ұйымдардағы өкілеттілік қалай бөлінетінін талқылауды;
6) ұйымдар өз жауапкершілігіне алған негізгі үйлестіру қызметтерін талқылауды;
7) ұйымның ішкі міндеттемелері арасындағы айырмашылықтың негізгі жолдарын суреттеуді үйренесіз.



МЕНЕДЖЕР БОЛУ Boss болу

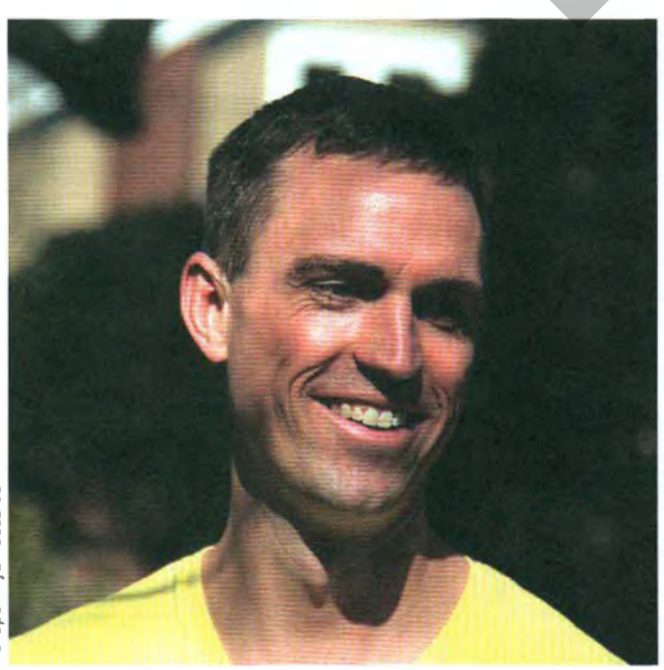
«Адамдарды басқаратын менеджер тағайындалған кезде пайда болатын мына жағдайға таңғалуға болмайды: менеджерлер – ата-ана, ал қарамағындағы адамдар – балалары тәрізді әрекет ете бастайды».

– РАЙАН КАРСОН, TREEHOUSE БАСШЫСЫ

Райан Карсон мен Алан Джонсон 2011 жылы Treehouse компаниясын онлайн интерактив білім беру платформасы ретінде құрған. Компания ресми түрде Treehouse Island Inc. ретінде танымал: ол видео және интерактив код арқылы активация тәрізді құралдарды пайдалана отырып, веб-қосымшалар жасап шығару, программалау және бизнес бойынша білім беру курстарын жүргізеді. Немесе бір журналист айтқандай: «Treehouse – түбінде студенттерге жұмыс беруді мақсат ететін кәсіби мектеп» және бұл жерде аталған мақсатқа қымбат жоғары оқу орындарында уақыт өткізбей-ақ қол жеткізуге болады.[1]

12,6 млн доллар венчур капиталы бар Treehouse үш жылға жетпейтін уақыт ішінде компьютерлік техника бойынша мамандар даярлайтын әлемдегі ең үлкен мектепке айналды. Бірақ бұл ұзаққа созылмады, Карсон мен Джонсон наразылықтар жайлы ести бастады. Карсон былай деп еске алады: «2013 жылға дейін біз жеті менеджер мен төрт басшыны қосканда 60 адамға жеттік. Командамыздағы адам санының көбеюі бізді алаңдататын мәселелерге – түрлі сыбыстар мен шағымдардың артуына әкелгенін байқадық». Жағдайдан хабардар болған құрылтайшылар кейбір қызметкерлер фирмаға қосқан үлесі назардан тыс қалғанына наразылық білдіргенін байқаған. Бұл жайт Карсон мен Джонсонның мазасын кетірді, себебі олар қызметкерлердің шешім қабылдау процесіне қатысуы маңызды деп есептейтін.

Карсон «Төмендегілер өзінің құқығы жоқ деп ойласа, онда бізде менеджерлердің тым көп болғаны» деген тұжырымға келді. Жеті менеджер – бақылаушылар армиясы емес, алайда олардың саны жұмыс күшінің 10%-ы ғана. Карсонның айтуынша: «Алан екеуміз оңтайлы шешімдер іздей бас-



Авторы: Ryanleecarson https://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/a/ac/Ryan_Carson_age_35.jpg

Treehouse компаниясының Бас директоры Райан Карсон «менеджері жоқ» компанияны басқарады. Бизнестің бұл түрпатының өз қиындықтары болғанымен, ол 70 адамнан тұратын өз компаниясы үшін дәл осы құрылымның аса қуатты жұмыс істеп жатқанын сезеді.

DU

тадық және төмен буын менеджерлердің орындарын ауыстырып, олардың өндіріске қайта келуін өтіндік. Одан кейін біз орта буын менеджерлеріне өз құндылықтары жайлы қиын сұрақтар қойдық. Содан соң біз жоғарыдағы басшыларды аяғына дейін ынталандырумен болдық».

Ақыр аяғы, әңгіме белгілі бір логикалық түйінге жетті: «Барлық басшыларды алып тастап, әркімге өзі күнделікті не істейтінін таңдауға рұқсат берсек қайтер екен? Бастапқыда бұған күлдік, алайда соңына қарай байсалды әңгімеге ойыстық. Біз талантты әрі ынталы адамдарды жұмысқа алдық емес пе? Оларға менеджердің не қажеті бар?».

Компаниядағы қиын жағдай – «әдеттегі саяси мәселе» деп Карсон айтқандай, «шағымданушы, не болмаса өзін құқығы жоқтай сезінетін адамдар» – Карсон мен Джонсонды менеджер мен қызметкер жайлы ортақ тұжырымға алып келді. Карсонның айтуынша: «Бұл – Сіз адамдардың үстінен қарауға менеджер қойған жағдайда олардың жасайтын іс-әрекеттері. Менеджерлер ата-ана тәрізді, ал оларға бағынышты адамдар – балалар тәрізді әрекет ете бастайды». Карсон бұл ұстанымда практикалық шешім жатқанын қоса атайды: «Менің тәжірибемде, – дейді ол, – менеджерлер қызметкер ретінде бастап, содан соң мансап баспалдағымен әрі қарай көтеріле бастайды, сөйтіп, алдыңғы шептен алыстай береді. Олар күш жинап алғанымен, күнделікті шынайы өмірде не болып жатқанынан хабарсыз болып қалады... Менеджерлер командасы оларды құрметтеуден қалады, себебі олар енді өздері ешнәрсе жасап шығармайды, демек, олар жұмысты орындауға жеткіліксіз мерзім тағайындайтын болады деген сөз».

Карсон көргендей, Treehouse компаниясындағы адамдар ұйымдастыру құрылымы туралы тым көп, ал ұйымдастыру қызметі жайлы тым аз ойлайтын болған:

«Әр адам жұмыс істеудің орнына, бар назарын құрылымдауға аударумен болды. Командамыз өсе бастағаннан, біз басымдықтар жайлы көбірек айтумен, әркімге бағыт бере отырып, олардың ілгері жүруін қадағалаумен уақыт өткізе бастадық. Жалпы құрылымға көп күш жұмсадық, ал алдыңғы қатардағы қызметкерлердің жауапкершілігі азая бастады».

Өздерінің менеджмент жайлы пайымдарында бастапқы қисынды түйініне жетіп, Карсон мен Джонсон келесі логикалық қадамға көшті. Олар компания қалайша менеджерсіз жұмыс істей алатыны жайлы «манифест» жазып, оны ішкі форумға орналастырып, барлығын осы мәселені талқылауға шақырды. «Компаниядағы жұмысшылар 447 пікір қалдырғанша, ол екі күн бойы жұмысын тоқтата тұруға мәжбүр болды», – дейді Карсон есебінде. Осы ұсынысты қабылдау жайлы шешім шыққанда, Treehouse компаниясының жұмысшыларының 90%-ы басшысы жұмыс орнын қолдады.

Сөйтіп, 2013 жылғы 20 маусымда «барлық менеджерлерді алып тастадық... Компанияның жұмыс істеу тәсілін өзгерттік және қызметкерлерге өз уақытын 100% бақылауға, әрі күн сайын олар қандай жұмыс атқаратынын өзі шешуіне мүмкіндік бердік. Осы кезден бастап ешкім, тіпті бас директор да ешкімге нұсқау бермейтін болады». Ал нәтижесі қандай?

Карсонның мойындауынша, «бастапқы кезде аласапыран болды», алайда 17-тарауда байқайтынымыздай, менеджер жұмысының көбі *коммуникацияға* байланысты және қарамағындағыларға менеджерлер тек ақпарат алу үшін қажет.

Қысқаша айтқанда, қызметкерлер басқаруда бақылау тым көп екенін айтып сізге жүгінсе де, ол – ұйымды басқару негізіндегі *үйлестіру* проблемасы. Карсонның айтуынша, «Аласапыран» мынадай фактілерден туындайды: «менеджер еместер – басқа командалар мен жобаларды үйлестіруге қажет деңгейде қолданылмайды, сол себепті көбінесе алдын ала үйлестіру мен коммуникация деңгейі жеткіліксіз. Бізде бүкіл жоба бойынша үйлестіруші менеджерлер жетіспейді. Сол себепті әр жеке тұлғаның өзі жобасында не болып жатқанын және ол басқа адамдарға қалай әсер ететінін білу үшін өзі тілдеседі». Сөйтіп, екі топ-менеджер қабылдаған алғашқы түзету шараларының бірі Canopy деп аталатын жаңа ішкі ақпарат құралын іске қосты, бұл жалпыға қолжетімді, тегін Gmail аккаунт түрінде әр адамға компанияның барлық бөлімдері үшін ортақ коммуникацияға үлес қосуға және оған қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Әрине, бұл ақпарат басшысыз бір-бірімен тіл табысу процесінде өте маңызды екені анық. Ақпарат айналымы үшін Canopy қолданатын қызметкерлер әзірлеген жоба өзге қызметкерлердің де қызығушылық танытуын талап етеді. Бұл ұсынысқа жеткілікті мөлшерде қызығушылық болса, онда қызметкерлер ол жобаны менеджер таңдауы үшін ілгерілетеді. «Treehouse компаниясында әлі күнге дейін менеджерлер болады, – дейді Карсон, – бұл тек лауазым ғана емес. Басшы болудың бірден-бір жолы – адамдарды ерте білуің, ал адамдар сенің соңыңнан ергісі келуі керек».

Бұл жүйенің, әрине, кемшіліктері бар. «Біріншіден, мен адамдарды бір нәрсе жасауға мәжбүрлей

алмаймын... Маған «уақытым жоқ» деген не болмаса менің ой-пікіріме «қызықпаймын» деп селқос қараған адамдарды да білемін. Бұдан, әрине, торығасың, бірақ қалай болғанда да компанияны менеджерсіз басқарудың бір үлгісі осы». Айта кетері, Карсонның көңілі толмайтын тағы бір нәрсе – «Мен бір нәрсенің жедел орындалуына септігімді тигізе алмаймын. «Мынаны дәл қазір істе» деп айтқым келген, бірақ айта алмаған кездер де болды. Бұл негізінде заңға қайшы». Бұдан да күрделірек жай, кейде жобалардың басталып кетуі ұзаққа созылатын кездер де болады. Treehouse компаниясының ережесіне сай «сіз жобаны ұсынып, оны мұқият түсіндіруіңіз және адамдарды соған сендіруіңіз керек». Бұл процесс Карсонның айтуынша, «апталап, айлап жүруі мүмкін».

Алайда ең үлкен мәселе әлі алда болуы мүмкін. «Бізде қазір 70 қызметкер бар, – дейді Карсон, – және осындай ауқымдағы компания үшін бұл модель жарай береді. Дегенмен 150 адамы бар компанияда бұл айтарлықтай проблема болуы мүмкін сыңайлы. «Бірақ оны сосын тағы да реттей жатармыз».

Менеджерлердің барлығы табысты болу үшін басқалардың көметіне мұқтаж және олар өз командасының мүшелеріне жұмыс барысында жауапкершілік тапсыруда сенім білдіруі қажет. Ал команда мүшелері басшы тарапынан көмекке және өзінің ұйымдағы ролі жайлы нақты түсінік болуына зәру. Бұл озара тәуелділік әсіресе Treehouse компаниясы жағдайында өте маңызды болуы мүмкін, яғни компания жаңа әрі шағын, алайда өсіп келеді және оған жаңа құрылымдар қосылып жатыр. Қайткен күнде де, менеджерлер мен олардың қарамағындағылар – ұйымды құрайтын негізгі элементтердің бірі.[2] Осы тарауда көретініміздей, ұйымдар жұмысты аяқтау үшін қолданатын негізгі ұстанымдарды үйлестіру, яғни құрылым – менеджмент процесінің маңызды бөлігі.

Бұл тарауда менеджерлер бақылай алатын ұйым құрылымының негізгі элементтерінің көптеген түрлері талқыланады және 1-тарауда айқындалған негізгі басқару функцияларының екіншісі – ұйымдастыруға арналған төрт тараудың бірінші. 2-бөлімде жоспарлауды басқару, яғни не істеу керек екені туралы айтылды. Ал 3-бөлімде қалай істеу керек екеніне назар аударылады. Алдымен ұйым құрылымы түсінігін нақтылаймыз. Келесі бөліктерде менеджерлер ұйым құру үшін қолданатын негізгі элементтерді қарастырамыз.

Ұйымдастыру элементтері

Көз алдыңызға конструктор бөлшектерінен қамал тұрғызып отырған баланы елестетіңіз. Ол өзіне қажетті үлкенді-кішілі бөлшектерді таңдап алады. Ол бөлшектер төртбұрыш, доңгелек, үшбұрыш пішінді болуы мүмкін. Ол «құрылысты» аяқтаған кезде, ешкімдікіне ұқсамайтын оз қамалын тұрғызады. Басқа балаға осындай тапсырма берілсе, ол мүлде басқа қамал салады. Бөлшектерді басқаша таңдап, оларды өзгеше құрастырады. Балалардың іс-әрекеті – бөлшектердің белгілі бір құрамын таңдап, оларды бірегей жолмен бір-біріне қиюластыру, – көп жағдайда менеджердің ұйымдастыру жұмысына ұқсас.[3]

Ұйымдастыру дегеніміз – ұйым элементтерін шебер қиюластырып, топтауға болатынын оңтайлы шешу. Балалар конструктор бөлшектерінің түр-түрін таңдағаны сияқты, менеджер де құрылымдық мүмкіндіктердің әр алуан түрлерін таңдай алады. Балалар бөлшектерді кез келген жолмен құрастырғаны тәрізді, менеджер де ұйымды түрлі жолдармен қалыптастыра алады. Осы конструктор бөлшектерінің табиғатын түсіну және оларды түрлі жолмен құрастыру фирманың бәсекеге қабілетіне үлкен ықпал етуі мүмкін.[4]

Ұйымдастыру – ұйым элементтерін шебер қиюластырып, топтауға болатынын оңтайлы шешу

Бұл тарауда құрылыс бөлшектеріне, яғни **ұйымның құрылымына** баса назар аударамыз. 11-тарауда бөлшектерді қалайша біріктіруге болатынын, яғни ұйымның дизайнын қарастырамыз.

Менеджер ұйымды құрғанда қолдана алатын алты негізгі құрылыс бөлшегі бар: жұмыс орындарын жобалау, жұмыс орындарын топтау, жұмыс орындары арасында бағыну мен міндеттілік қарым-қатынастарын орнату, жұмыс орындары арасында өкілеттікті тарату, жұмыс орындары арасында іс-әрекеттерді үйлестіру және жұмыс орындарында лауазымдарды саралау. Қысынды түрде алғашқы қадам – алғашқы құрылыс бөлшегі – ұйым ішінде адамдар үшін жұмыс орындарын жобалау.

Жұмыс орындарын жобалау

Ұйым құрылымының алғашқы құрылыс бөлшегі – жұмыс орнын жобалау. **Жұмыс орнын жобалау** – адамның жұмысқа қатысты жауапкершілігін анықтау.[5] Caterpillar машинисі үшін жұмыс орнын жобалау – құрал-сайманның жаңа бөлігін құрауда машинаның қандай түрі жұмыс істеу керек, олар қалай жұмыс істеу керек, қалай пайдаланылу керек екенін анықтау. Caterpillar менеджері үшін жұмыс орнын жобалауға шешім қабылдау жауапкершілігінің мөлшерін анықтау, мақсаттар мен күтілетін нәтижелерді сәйкестендіру және табысқа қажет көрсеткіштерді жасау кіреді.

Ұйымның құрылымы – ұйымды қалыптастыру үшін қолданылатын элементтер жиынтығы

Жұмыс орнын жобалау – адамның жұмысқа қатысты жауапкершілігін анықтау

Мамандандыру – ұйымның жалпыға ортақ мақсаттары бөлшектелген және бірнеше кішірек тарауларға бөлінген деңгей

Мамандандыру

Жұмыс орнын **мамандандыру** – ұйымның жалпыға ортақ мақсаттары бөлшектелген және бірнеше кішірек тарауларға бөлінген деңгей. Жұмыс орнын мамандандыру еңбек бөлінісі тұжырымдамасынан шығады. XVIII ғасыр экономисі Адам Смит бірінші болып еңбек бөлінісі жайлы практикадағы нақты жағдайды талдап, қада немесе істік жасап шығаратын зауыт өнімділігін арттыру үшін оны қалай қолданғанын мысалға алған.[6] Ол «бір адам сымды шарғыдан қалай суырып алғанын, басқа адам оны қалай түзеткенін, ал үшіншісі оны қалай кесіп, төртіншісі нүктелерді біріктіргенін», т.б. суреттеген. Смит осы жерде жұмыс істейтін 10 адам күніне 48 мың қада немесе істік жасауға, ал бір адам жалғыз өзі жұмыс істесе күніне 20 қада немесе істік жасауға қабілетті болатынына сендірді.

Мамандандыру әсері алғаш рет Генри Форд пен оның замандастары ізашар болған автомобиль құрастыру желісінен келген. Жұмыс орнын мамандандыру техникаларынан туындаған жаппай өндіру мүмкіндіктері бүкіл дүниежүзіне ықпал етті. Арзан өндірістің жоғары деңгейі XX ғасырда АҚШ қоғамын әлем тарихындағы ең мықты экономикасы бар елге айналдырды.[7]

Жұмыс орнын мамандандыру – таза күйінде, ұйым өсуінің жай ғана қалыпты ұлғаюы. Мысалы, Уолт Дисней компаниясын өзі құрды, ол бәрін өзі жасады – мультфильмдерді өзі жазды, суреттерін өзі салды, ерекше сипатты дауыстарды өзі қосты, содан кейін оларды театрларға шығарды. Ақырында бизнесі ке-

Жұмыс орнын мамандандыру – мынау секілді жаппай өндірістің құрастыру желісінің негізі. Жартылай жиналған өнімдер құрастыру желісімен жүріп отырып, әр жұмысшы өнімнің жаңа бөліктерін жасау не болмаса қадап, бекіту арқылы үлес қосып отырады.

нейген соң, ол осы міндеттерді басқа біреу атқаруы үшін жұмысқа адам ала бастады. Өсу ары қарай жалғаса берген соң, ол мамандандыруға көшті. Мысалы, бүгін Disney студияларында жұмыс істейтін анимация артистері бір ғана кейіпкердің компьютерлік бейнесін сомдаумен не болмаса бедерсіз бір түсті көрініс жасаумен ғана айналысуы мүмкін. Басқалары дауыспен қамтамасыз етеді, ал маркетинг мамандары жарнама компаниясын дамытады. Ал бүгінгі күні Walt Disney компаниясында шамамен мыңдаған түрлі жұмыс орны мамандандырылған. Әрине, ешбір адам ол жұмыстың барлығын бірден атқара алмас еді.

Мамандандырудың артықшылықтары мен шектеулері

Жұмыс орнын мамандандырудың ұйым үшін төрт артықшылығы бар.[8] Біріншіден, қаранайым, аз ғана тапсырма орындайтын қызметкер әр тапсырманы орындаған сайын кәсіби деңгейі арта береді. Екіншіден, тапсырмалар арасындағы жіберу мерзімі ұлғаяды. Қызметкер бірнеше тапсырманы орындаса, яғни алғашқы тапсырманы орындауды доғарып, келесісіне көшсе, біраз уақыт жоғалтады. Үшіншіден, жұмыс негұрлым тар шеңберде мамандандырылса, жұмысқа қажет арнайы құрал-сайманды әзірлеу де соғұрлым оңайырақ болады. Төртіншіден, жоғары мамандандырылған жұмысты атқаратын қызметкер өз орнында болмай қалса немесе жұмыстан шығып кетсе, онда менеджер жаңадан келген қызметкерді біршама төмен шығынмен оқыта алады. Жұмыс орнын пайдалану тұрғысынан да, көптеген ұйымдар мамандандырудың негізгі элементтерін басқару мен кәсібилік деңгейіне жеткізді.[9]

Енді бір жағынан, жұмыс орнын мамандандырудың жағымсыз тұстары да бар. Ең басты сын – жоғары маманданырылған жұмысты атқаратын қызметкерлер зеріге кетуі не болмаса көңілі толмай қалуы мүмкін. Аса жоғары мамандандырылған жұмыста ешқандай сын-тегеурін немесе мотивация болмайды. Зерігу мен бірсарындық орнайды, жұмысқа келмеу көбейеді, жұмыс сапасы нашарлауы мүмкін. Одан бөлек, мамандандырудан күтілетін артықшылықтар ұдайы пайда әкеле бермейді. Мысалы, Maytag жүргізген классикалық зерттеудің нәтижелері бойынша, бір жұмысшыдан екінші жұмысшыға өтетін жұмыс процесіндегі орын ауыстыруға кететін уақыт бір адамның ана жұмыстан мына жұмысқа ауысуына кететін уақыттан әлдеқайда көбірек болған.[10] Мамандандырудың кейбір деңгейлері қажет болғанымен, жағымсыз салдары болуы мүмкін, сол себепті шектен шықпау керек. Менеджерлер шектен тыс мамандандарудың алдын алу үшін шетін жағдайларда елгезек болғаны жөн. Сондықтан соңғы жылдары жұмыс орнын жобалауда белгілі бір тәсілдер әзірленді.

«Ең мықты (Тур де Франс) командаларда жарыста көшбасшыларға жеңіске жетуге көмектесетін мамандар болады».

– ПОЛ ХОКМАН, БИЗНЕС-ЖАЗУШЫ[11]

Мамандандыруға балама

Мамандандыруға байланысты проблемаларға қарсы тұру үшін, менеджерлер жұмыс орнын жобалаудың ұйымның тиімділік пен өнімділікке деген сұранысы мен жеке тұлғаның шығармашылық және дербестік қажеттіктерін жақсырақ үйлестіретін басқа тәсілдерін ойлап табуға тырысты. Бес балама тәсіл: жұмыс орындарын алмастыру, технологиялық операцияларды іріландіру, еңбекті байыту, жұмысты сипаттау тәсілі және жұмыс тобы.[12]

Жұмыс орындарын алмастыру – жұмысшылардың ұдайы бір жұмыстан екінші жұмысқа ауысып отыруы. Қоймадағы жұмысшы дүйсенбі күні – жүк түсіруі, сейсенбі күні – жүкті қоймаға тасуы, сәрсенбі күні – шот-фактураларды тексеріп, бейсенбі күні – қоймадан жүк шығаруы және жұма күні – жүк тиеуі мүмкін. Яғни жұмыс өзгермейді, керісінше, жұмысшылар бір жұмыстан басқа жұмысқа ауысып жүруі мүмкін. Өкінішке қарай, дәл осы себепті жұмыс орындарын ал-

Жұмыс орындарын алмастыру – жұмысшылардың бір жұмыстан екінші жұмысқа ұдайы ауысып отыруы

мастыру жұмысшыларды ынталандыру мен қанағаттандыруда айтарлықтай көмектесе алмады. Алмастыруға болатын жұмыстар әдетте бірсарынды және жалықтырып жібереді. Бастапқы кезде «жаңа» жұмыс орнын ауыстырған жұмысшылар біраз ризашылық танытқанымен, соңынан ол сезім бәсеңдей бастайды. Көп компаниялар (олардың ішінде American Cyanamid, Bethlehem Steel, Ford, Prudential Insurance, Western Electric бар) жұмыс орындарын алмастыруды қолға алып отыр, қазір ол көбінесе жұмысшылардың дағдылары мен икемділіктерін жақсарту үшін қолданылатын тәлімдік тәсілге айналып отыр. Жұмыс орындарын алмастыру, сонымен қатар көбінесе икемділік пен үнемділікті жоғарылату үшін де қолданылып келеді. Өйткені жұмысшылар әртүрлі жұмысты құлшыныспен атқара береді, сұраныс болса, бірінен-біріне көшеді, ал бизнес жұмысшылар санының аз болғанын қалайды. Көлік қауіпсіздік қызметінің (TSA) тексеру қызметкерлері бар біліктілігін сақтап тұру және зейінін жоғалтып алмау үшін әр 15 минут сайын жұмыс ауыстырып отырады.

> «[жұмыс алмасу]... жұмыс күнін қызықты өткізуге септігін тигізеді. Бір нәрсені қайта-қайта істеп жалығудан құтыласыз».
>
> — РИК РАШ, GENERAL MOTORS, КОНВЕЙЕР ЖҰМЫСШЫСЫ[13]

Жұмыс орындарын алмастыруды қолдана отырып, Көлік қауіпсіздік қызметі (TSA) жұмысқа азырақ адам ала алады. Төмендегі тексеру қызметкері әр 15 минут сайын жұмыс алмастырып отырады, келесі жолы ол бақылау-өткізу пунктінің есігіне қарай бет алады. Жұмыс орындарын алмастыру бірсарындылықты да жояды және тексеру қызметкерлері өз тапсырмасына мұқият зейін қоюына септігін тигізеді.

Жұмысты ірілендіру. Бір тапсырманы қайта-қайта істеу жұмысшылардың жалығуына басты себеп болатынын ескере отырып, **технологиялық операцияларды ірілендіру** жұмысшылар атқаратын міндеттерінің жалпы санын арттыру үшін жасалған. Нәтижесінде жұмысшылардың барлығы тапсырмалардың түр-түрін орындап, бірсарынды жұмысқа көңілі толмау деңгейін төмендетеді. Көптеген ұйымдар арасында IBM, Detroit Edison, AT&T, the U.S. Civil Service және Maytag бар технологиялық операцияларды ірілендіруді қолданған. Мысалы, Maytag компаниясында кір жуатын машинаның су сорғысын жасайтын құрастыру желісі ұдайы өзгертіліп отырған, бір-бірімен жұмыс алмастырып келген алты жұмысшының орнына енді әрқайсысы сорғыны толықтай құрастыра алатын төрт жұмысшы алынған.[14] Өкінішке қарай, технологиялық операцияларды ірілендірудің жағымды жақтарымен қатар, жағымсыз жақтары да бар: (1) оқыту бағасы әдетте өсіп отырады, (2) жұмысшылар көбірек тапсырма орындайтындықтан, кәсіподақтар жалақы көбейтуді талап етеді, (3) көп жағдайда тіпті технологиялық операцияларды ірілендіргеннен кейін де жұмыс бірсарынды болып қала береді.

Жұмыс аясын кеңейту. Жұмысшыларды ынталандыруды жақсарту үшін тек тапсырма түрлері мен көлемін арттыруды талап етіп қана қоймай, жұмыс аясын кеңейтуді көздейді. Бұл да бір кешенді тәсіл.[15] **Жұмыс аясын кеңейту** – қызметкер атқаратын тапсырмалар санын ғана арттыру емес, сонымен қатар ол істейтін жұмысқа бақылау жасауға талпыныс. Оны жүзеге асыру үшін менеджерлер жұмысты бақылауды алып тастады, жұмысшылардың өзіне көбірек өкілеттік беріп, жұмысты толыққанды, табиғи бірлікте құрылымдаған. Бұл өзгерістер қарамағындағы адамдардың жауапкершілік сезімін арттырады. Жұмыс аясын кеңейтудің тағы бір тәсілі – ұдайы жаңа, барынша күш салуды қажет ететін қиын тапсырмалар жүктеу, сойтіп, қызметкерлердің өсу және табысқа жету мүмкіндіктерін арттыру.

AT&T жұмыс аясын кеңейтуді қолдануға тырысқан алғашқы компаниялардың бірі болатын. Бір тәжірибеде дерек енгізетін сегіз оператор сервис блогында

Технологиялық операцияларды ірілендіру – қызметкерлерге орындау үшін көбірек тапсырма беретін мамандандыру баламасы

Жұмыс аясын кеңейту – қызметкер атқаратын тапсырмалар санын ғана арттыру емес, сонымен қатар ол істейтін жұмысқа бақылау жасауға талпыныс

тұтынушыға қызмет көрсету тапсырысын дайындаған. Төмен нәтиже мен кадр тұрақтамауы жоғары болуымен бетпе-бет келген менеджерлер дерек енгізетін операторларда клиенттерге қатысты жауапкершілік пен қайтарым аз екеніне көз жеткізген. Сервис блогы өзгертіліп, дерек енгізетін команда құрылды. Дерек енгізетін мамандар арнайы жасақталған қызмет өкілдерімен үйлестірілді, тапсырма 10 арнайы қадамнан 3 жалпылама қадамға ауыстырылды, ал лауазымдар жоғарылады. Нәтижесінде, тапсырыс өңдеу 27%-дан 90%-ға өсті, хабар жеткізу қызметі жойылды, нақтылық жоғарылады, кадрлардың тұрақтамауы жоқтың қасы болды.[16] Texas Instruments, IBM, General Foods секілді басқа да компаниялар жұмыс аясын кеңейтуді қолдануға тырысқан. Жұмыс аясын кеңейтуді қазіргі кезеңде кейбір банктер де кеңінен қолданып жүр, банктің еншілес бөлімшелерінде бухгалтер ретінде білім алған қызметкерлер жаңа есепшот ашуды, несие алу үшін өтінім қабылдауды меңгерген. Қызметкерлерін бірнеше тапсырманы орындауға үйрету арқылы Orlando-based Anderen Bank әр филиалында қызметкерлерінің орташа санын 10 адамнан 4 адамға дейін қысқартқан.[17] Алайда бұл тәсілдің де кемшіліктері бар. Мысалы, жұмыс аясын кеңейту алдында жұмысты жүйелеу керек, бұл өте сирек кездеседі, көбінесе менеджерлер қызметкерлердің келісімін сұрамайды. Anderen Bank қызметкерлері көп тапсырма алып, үлкен жауапкершілік жүктеп жатқан кезде, фирманың мақсаты азырақ адам алып, жұмыс күшінің құнын төмендету болды. Бұл өзгерістердің барлығы қызметкерлердің ықылас-ынтасына, жұмысына жақсы әсер ете алмады.

Жұмысты сипаттау тәсілі – еңбек жүйесін және қызметкерлердің ықыласын ескеретін мамандандыру баламасы.[18] 10.1-сызбада көрсетілгендей, жұмысты сипаттау тәсілі бес негізгі көрсеткіш арқылы диагностикадан өтуі және жақсартылуы керек:

1. *Дағды-машықтардың алуантүрлілігі* – жұмыста адамның жасайтын іс-әрекеттері.
2. *Тапсырманың бөлінуі* – қызметкердің жұмыстың толық не болмаса сәйкес бөлігін атқару шамасы.
3. *Тапсырманың мәні* – тапсырманың анықталған маңызы.
4. *Дербестік* – жұмыстың қалай жасалғанын бақылау деңгейі.
5. *Кері байланыс* – жұмыстың қалай атқарылып жатқаны жөнінде қызметкер білетін шама.

Осы көрсеткіштер бойынша жалақы мөлшері неғұрлым жоғары болса, соғұрлым қызметкерлердің көп бөлігі әртүрлі психологиялық күйді бастан өткізетін болады. Соған сәйкес осы жай-күйді бастан өткізу, әлбетте жоғары мотивацияға, орындау сапасының артуына, қанағаттануға және жұмысқа келмей қалу мен кадр тұрақсыздығын азайтуға мүмкіндік береді. Ең соңында, *осу ниетінің күші* атты тұжырымдамада осы үлгі түрлі адамдар үшін қалай жұмыс істейтіні жобаланады. Өскісі келетін және оз мүмкіндіктерін кеңейткісі келетін адамдардан бастапқы жұмыс сипатының бар-жоғына орай әрекет ету күтіледі, ал өсу ниетінің күші төмен адамдар ондай дәйектілікпен әрекет жасамайды.

Жұмысты сипаттау тәсілі қажет емес деген зерттеулер көп. Мысалы, Prudential Insurance компаниясының Оңтүстік-Батыс бөлімі осы тәсілді өзінің талап-тілектер бөлімінде қолданды. Нәтижесінде, кадр тұрақтамауы төмендеді және аз болса да өлшеуге келетін түзелу байқалды. Басқа да зерттеулер нәтижелері дәл осындай қолдау көрсетпеді. Сойтіп, жұмысты сипаттау тәсілі жұмыс орнын мамандандырудың үміт күтетін баламаларының бірі болса да, ең соңғы жауап болмауы да мүмкін.

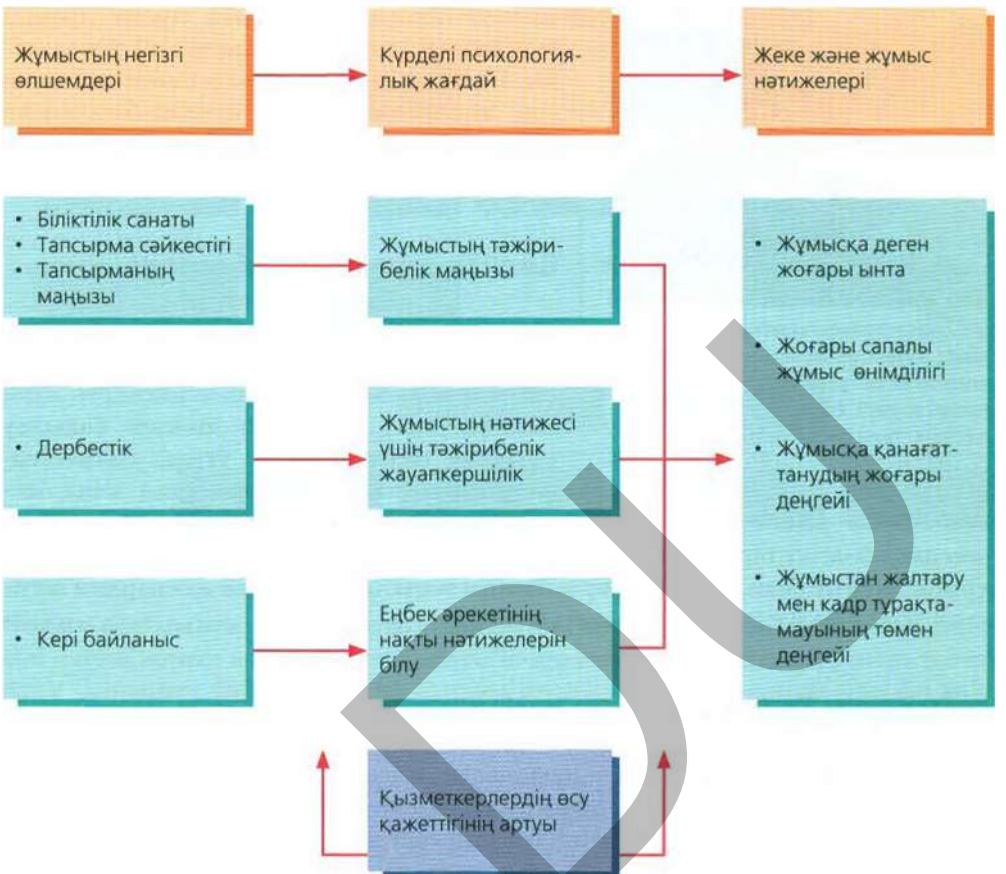
Жұмыс тобы. Мамандандырудың тағы бір баламасы – **жұмыс тобы**. Бұл тәсіл бойынша белгілі бір топқа бір-бірімен тығыз байланысты тапсырмалар жинағын орындауда қолданылатын жұмыс жүйесін қалыптастыру жауапкершілігі жүкте-

Жұмысты сипаттау тәсілі – жұмыс орны бес негізгі көрсеткіш арқылы диагностикадан өтуі және жақсартылуы керек екенін ұйғаратын мамандандыру баламасы, мұнда еңбек жүйесі және қызметкерлердің ықыласы ескеріледі

Жұмыс тобы – бүкіл топқа жұмыс жүйесін құруға мүмкіндік беретін мамандандыру баламасы, ол бір-бірімен тығыз байланысты тапсырмаларды орындауда қолданылады

10.1-СЫЗБА. ЖҰМЫСТЫ СИПАТТАУ ТӘСІЛІ

Жұмысты сипаттау тәсілі – жұмыс процесін жобалауда жұмыс орнын мамандандырудың нағыз баламасы. Бес негізгі көрсеткіш сыни психологиялық хал-ахуалға алып келуі мүмкін, ал бұл өз кезегінде, жоғары мотивацияға, орындау сапасының артуына, қанағаттануға және жұмысқа келмей қалу мен кадрлар тұрақсыздығын азайтуға мүмкіндік береді.



Дереккөз: J.R. Hackman and G. R. Oldham, «Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory», *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16 (1976), pp. 250–279. Copyright © Academic Press, Inc. Reprinted by permission of Academic Press and the authors.

леді. Әдеттегі конвейерде жұмыс бір жұмысшыдан екінші жұмысшыға өте береді, сондай-ақ әр жұмысшының атқаратын міндеті болады. Ал жұмыс тобы жұмысты қалай бөлетінін өзі шешеді. Мысалы, жұмыс тобы мүшелеріне арнайы тапсырмалар беріледі, олар қалай орындалып жатқаны қадағаланып отырады, жұмыстың күнтізбелік жоспарында дербестік болады.[19] Жұмыс тобы туралы толығырақ 18-тарауда талқылаймыз.

Менеджер жадналасы

- ☐ Менеджерлер жұмыс процесін жобалауда әр тәсілдің артықшылықтары мен кемшіліктерін білуі қажет.
- ☐ Сонымен қатар менеджерлер жұмыс процесін жобалауда ешқандай мінсіз тәсіл жоқ екенін түсінуі керек.
- ☐ Өз жұмыс процесіңіз қалай жоспарланғанын және сол жоспар Сізге қалай әсер ететінін білуіңіз керек.

Бөлімдерге бөлу жұмысты логикалық тұрғыдан топтауды қамтиды. Ұйым құрылымы логикалық орналастыруға сәйкес жұмыс орындарын топтауды қамтиды. Мысалы, емханада емделгісі келетін жеке тұлғалар да, рентгенге келген емделушілер де осы белгі нұсқауымен жүреді. Емханада сонымен қатар жедел жәрдем, хирургия, физиотерапия, тағы басқа көптеген бөлімдер бар.

Жұмыс орындарын топтау: бөлімдерге бөлу

Ұйым құрылымының екінші элементі – жұмыс орындарын едәуір логикалық тұрғыдан топтау. Жұмыс орындарын топтау процесі **бөлімдерге бөлу (департаменттеу)** деп аталады. Бөлімдерге бөлудің негіздемесі жасалған соң, жұмыс орындарын қандай белгілеріне қарай топтап, бөлімдерге бөлетінімізді анықтаймыз.[20]

Бөлімдерге бөлу себептері

Кішігірім ұйымдарда иеленуші-менеджер қызметкерлерін өзі қадағалай алады. Ал ұйым осе келе, иеленуші-менеджерге қызметкерлерінің барлығын тікелей бақылау қиындай түседі. Дәйекті түрде, қызметкерлердің жұмысын қадағалау үшін жаңа басқару лауазымдары құрыла бастайды. Қызметкерлер белгілі бір менеджерлік лауазымға аяқасты тағайындала салмайды. Дұрысы, жұмыс белгілі бір жоспар бойынша топталады. Мұндай жоспардың логикалық мәні – бөлімдерге болуге негіз болады.[21]

Бөлімдерге бөлудің жалпы негіздемесі

10.2-сызба компьютерлер мен бағдарламалық жасақтама жасап сататын жалған Apex Computers фирмасындағы ұйым құрылымының бір бөлігін көрсетеді. Сызбада Apex фирмасындағы бөлімдерге болудің төрт негізі – функция, өнім, клиент және орналасқан жері – қолданылғаны көрсетіледі.

Функциялық бөлімшелер. Бөлімдерге болудің ең кең тараған (әсіресе кішігірім ұйымдарда) негізі – функциялық негіз. **Функциялық бөлімшелер** бірдей не болмаса ұқсас іс-әрекеттерді қамтитын қызметтерді біріктіреді. (Бұл жерде *функция* сөзі жоспарлау немесе бақылау сияқты негізгі басқару функциясын емес, қаржы және өндіріс тәрізді ұйымдастыру функциясын білдіру үшін қолданылады.) Apex фирмасының компьютер бөлімінде өндіріс, қаржы және маркетинг бөлімшелері және әрқайсысының ұйымдық функциясы бар.

Кішігірім ұйымдарда жиі кездесетін бұл тәсілдің бастапқы үш артықшылығы: біріншіден – әр бөлім сол функциялық салада мамандынған қызметкерлерден құралады. Мысалы, маркетинг эксперттері маркетинг функцияларын атқару үшін жұмысқа алынады. Екіншіден, менеджер өзіне қажет шеңбердегі дағдыларды меңгергендіктен, қадағалау оңай болады. Үшіншіден, әр бөлім ішінде үйлестіру қызметі оңайырақ жүреді.

Екінші жағынан, ұйымның көлемі ұлғайған сайын, бұл тәсілдің кемшіліктері көріне бастайды. Біреу үшін шешім қабылдау баяу әрі бюрократияға толы болуы мүмкін. Қызметкерлер өз жұмысына ғана тым көп көңіл бөліп кетіп, жалпы ұйымдық жүйе көзден таса қалады. Соңында бағыныштылыққа міндеттеу және оның орындалуын бақылау қиынға соғады. Мысалы, жаңа өнімнің сәтсіз шығуы өндірістің жетіспеушілігінен немесе маркетингтік компания нашар жүргізілуінен екенін анықтау қиынға түседі.

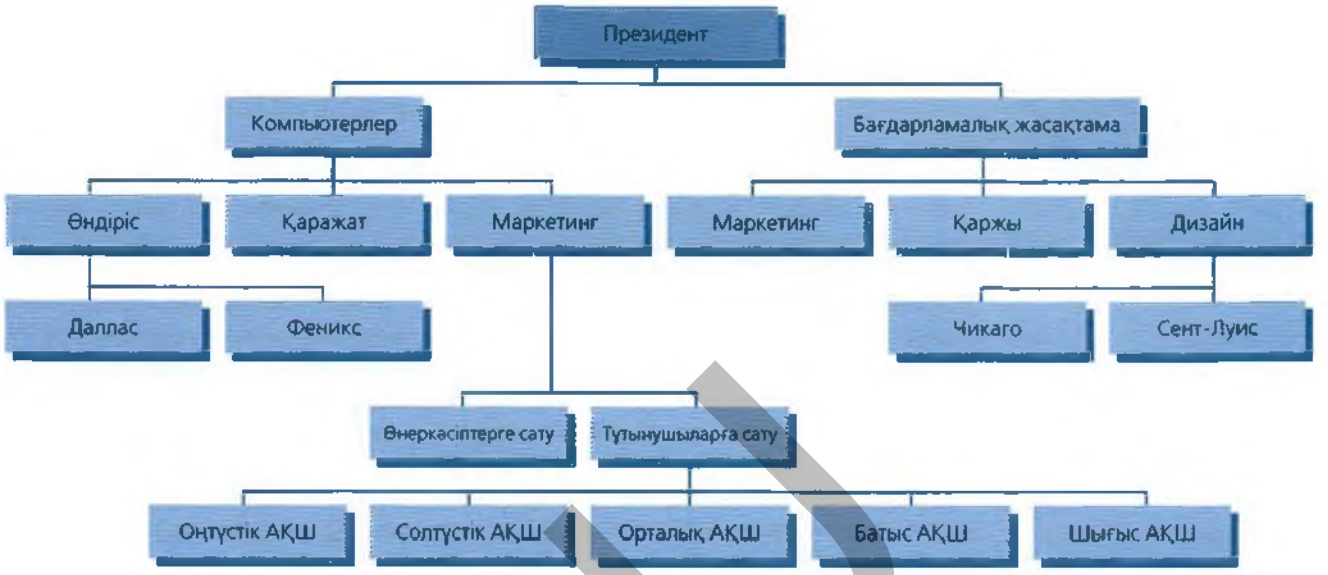
Бөлімдерге бөлу – логикалық тұрғыда жұмысты топтау процесі

Функциялық бөлімшелер – бірдей не болмаса ұқсас іс-әрекеттерді қамтитын қызметтерді біріктіру

DU

10.2-СЫЗБА. БӨЛІМДЕРГЕ БӨЛУ НЕГІЗДЕРІ

Ұйымдар жұмысты бөлімдерге топтайды. Ойдан шығарылған Арех ұйымында бөлімдерге бөлудің төрт негізі – функция, өнім, клиент және орналасқан жері қолданылған. Арех тәрізді көптеген үлкен ұйымдар бөлімдерге бөлудің бірнеше түрін қолданады.



Өнімге негізделген бөлімшелер. Бөлімдерге бөлудің екінші бір кең тараған тәсілі – өнім немесе өнім тобы аясындағы іс-әрекеттерді ұйымдастыру және топтау. Арех Computers фирмасында ең жоғары деңгейдегі өнімге негізделген екі бөлім бар. Арех компаниясында бір бөлім дербес компьютер бизнесіне байланысты барлық іс-әрекеттер үшін жауапты, ал енді бір бөлім бағдарламалық жасақтамалармен айналысады. Көптеген үлкен бизнестер ұйым құрылымының осы түрін бизнестегі не болмаса корпоратив деңгейдегі іс-әрекеттерді топтау үшін қабылдайды. Өнімге негізделген бөлімшелердің басты үш артықшылығы бар. Біріншіден, бір өніммен немесе өнім топтарына байланысты барлық іс-әрекеттер оңай біріктіріліп, үйлестіріле алады. Екіншіден, шешім қабылдаудың шапшаңдығы мен тиімділігі күшейе түседі. Үшіншіден, жеке өнімнің, не болмаса өнімдер тобының өтімділігін бағалау оңайырақ әрі әділ бола түседі. Осылайша, бөлімдердің өз іс-әрекетінің нәтижесі үшін бағынуштылық міндеттілігін арттыра түседі.

Сонымен қатар **өнімге негізделген бөлімшелердің** басты екі кемшілігі бар. Біріншісі, әрбір бөлімнің менеджері өз өніміне не болмаса өнім топтарына көбірек назар аударып, ұйымның басқа жағына көңіл бөлінбей қалуы мүмкін. Мысалы, маркетинг менеджері өз міндетін бүкіл ұйымға көмектесу емес, тек бір топқа ғана көмектесуде деп түсінуі мүмкін. Екіншісі, әкімшілік шығындар өсе бастайды, себебі әр бөлімнің нарықты зерттеу және қаржылық талдау тәрізді қызмет аясында өзінің функциялық мамандары болуы керек.

Клиенттерге қызмет көрсету негізінде бөлімшелер құру. Клиенттерге қызмет көрсету негізінде бөлімшелер құру кезінде ұйым өз іс-әрекеттерін арнайы клиенттер немесе клиент топтарымен байланыста болу және оларға дер кезінде жауап қайтару үшін құрылымдайды. Мысалы, көптеген банктердегі несие беру операциялары (бизнес, тұтынушы, ипотека және ауылшаруашылық қажеттіліктеріне арналған қарыз) әдетте әртүрлі клиенттердің талап-тілектерін қанағаттандыру үшін арнайы жасалады. 10.2-сызба Арех компаниясының дербес компьютер бизнесінің маркетинг саласында бір-біріне ұқсамайтын екі – өнеркәсіпке және тұтынушыларға сату бөлімі бар екенін көрсетеді. Өнеркәсіпке сату бөлімі биз-

Өнімге негізделген бөлімшелер – өнім немесе өнім тобы аясындағы іс-әрекеттерді ұйымдастыру және топтау

нес-клиенттерге мақсатты бағытталған маркетинг қызметімен айналысады, ал тұтынушыларға сату бөлімі компьютерді көтерме сауда арқылы бөлшек сауда орындарына, жеке сатып алушыларға сатуға жауапты.

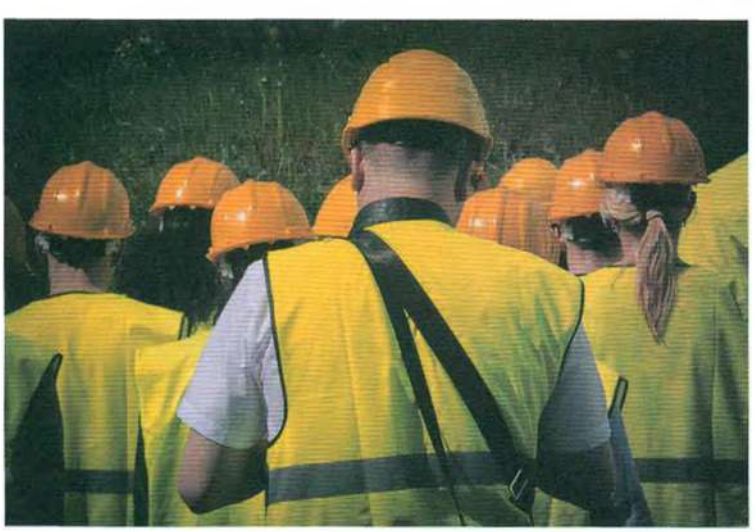
Бұл тәсілдің басты артықшылығы – ұйымның бірегей клиенттермен немесе клиент тобымен жұмыс жүргізу үшін машықтанған мамандар комегін пайдалана алатынында. Тексеру мәлімдемесін бағалау және бизнеске айналым капиталына 500 мың доллар несие беру үшін біраз дағды-машықтар жиынтығы қажет, сондай-ақ клиенттің кредит төлеу қабілетін тексеріп, оған жаңа машина алуға 20 мың доллар беру үшін мүлде басқа дағды-машықтар жиынтығы қажет. Үлкен әкімшілік қызметкерлері түрлі бөлімдердің қызметтерін біріктіру қажет деп санайды. Мысалы, банктерде үйлестіру процесі басқа салада өзіне артық міндеттеме қабылдап қоймағанына көз жеткізу және түрлі клиенттер тобынан дефолт-шот бойынша ақша жинаумен айналысу үшін қажет.

Орналасу орны бойынша бөлімшелер құру – жұмысты белгілі бір географиялық аймақ бойынша топтайды. Белгілі бір аймақ – облыстан бастап үлкен қаланың бірпеше ауданына дейін қамтуы мүмкін. Арех компаниясында компьютер бизнесінің өндіріс саласында екі зауыт бар: біреуі – Далласта, екіншісі – Фениксте. Осыған ұқсас дизайн бөлімінің жобалау блогында екі лаборатория бар: біреуі – Чикагода, екіншісі – Сент-Луисте. Арех компаниясының тұтынушыларға сату тобының АҚШ-тың түрлі аймақтарына сәйкес бес өткізу аумағы бар. Көлік компаниялары, полиция бөлімшелері, Федералды қор банкі де орналасу орны негізінде бөлімшелер құру жүйесін ұстанады.

Орналасу орны бойынша бөлімшелер құрудың басты артықшылығы – ұйымға әртүрлі аймақтарда бірегей клиент және қоршаған орта сипаттамасына оңай жауап қайтаруға мүмкіндік береді. Кемшілігі – үлкен әкімшілік қызметкерлеріне сирек орналасқан елді мекендерде блоктарды бақылап отыру қажет болуы мүмкін.

Бөлімдерге бөлудің басқа да түрлері. Көптеген ұйымдар функциялық, өнім, клиенттерге қызмет көрсету не болмаса орналасқан орны бойынша бөлімдерге бөлінетініне қарамастан, оның басқа да түрлері жиі қолданылады. Кейбір ұйымдар белгілі бір жұмыс түрлерін уақытына қарай топтайды. Мысалы, Houston, Baker Hughes компаниясының көлік сататын дүкендерінің бірі үш ауысымда жұмыс істейді. Әр ауысымның зауыт менеджеріне бағынышты бақылаушысы және функциялық бөлімшелері бар. Сондықтан көптеген ұйымдастыру іс-әрекеттері үшін уақыт та негіз бола алады. Жұмыс орындарын мерзім бойынша топтайтын ұйымдарға кейбір ауруханалар мен көптеген авиакомпаниялар жатады. Басқа жағдайларда бөлімдерге бөлуді дәйектілікпен қолдану қажет. Айталық, көптеген ЖОО студенттері мына ретпен тіркелуі керек: жоғары курс студенттері – дүйсенбі күні, төменгі курс студенттері – сейсенбі күні т.с.с. Рет-ретімен ұйымдастырылатын басқа да салаларға клиенттердің кредит төлеу қабілетін зерттеу бөлімі (нақты қызметкерлер клиенттің аты-жөніне сай кредиттік тексерулер жүргізеді), сақтандыру бойынша талап-тілектер бөлімі (сақтандыру полисі бойынша) жатады.

Орналасу орны бойынша бөлімшелер құру – жұмысты белгілі бір географиялық аймақ бойынша топтау



Зауыт жұмысшыларының бір ауысымы зауыттан шығып бара жатыр. Олардың орнына жаңа ғана екінші ауысым командасы келді.

Басқа да ұстанымдар. Жұмысты топтаудың екі соңғы мәселесін әлі де қарастыру керек. Біріншіден, бөлімдер көбінесе мүлде басқаша аталады – бөлімше, бірлік, сектор, бюро, комитет – бұлар бәрі синонимдер. Мысалы,

ТЕХТАНЫМ

Twelpforce жүйесіндегі ақау

Conversocial Ltd. – әлеуметтік медиа қолданушыларына және әлеуметтік медиа құралдары клиенттеріне бизнес саласында қызмет көрсететін, үлкен ауқымды операцияларды жүргізуге көмектесетін компания.
2013 жылы маусым айында топ 100 онлайн жеткізушінің клиенттерге қызмет көрсетуі жайлы зерттеу нәтижелерін Facebook пен Twitter әлеуметтік желілерінде жария етті. Есепке сүйенсек, сұрақтар мен ескертулерге жауап беру реакциясы шапшаңдығы орташа шамамен 11 сағаттан асқан. Оған қосымша зерттеу көрсеткендей, көтерме саудамен айналысатын адамдардың айтуынша, олар клиенттердің сұранымдарының орта шамамен тек 13,8%-ына ғана жауап қайтарған.

Conversocial Ltd. CEO Джошуа Марктың ойынша, зерттеу нәтижелері әлеуметтік медиа құралдары арқылы көтерме саудамен айналысатын адамдар мен клиенттер тұжырымы арасында айтарлықтай түсінбеушілік бар екенін көрсетеді. «Көтерме саудамен айналысатын адамдар әлеуметтік медиа құралдарын маркетинг платформасы ретінде көрсе, сонымен қатар әлеуметтік медиа құралдарын клиентерге қызмет көрсету үшін қолданатынын да мойындауы керек». Марк ритейлерлер жұмыс істейтін сұраныстардың 50%-ы ғана Facebook пен Twitter әлеуметтік желілерінен болғанын да атап өтті. Қалғаны электрон пошта не телефон арқылы қайыра жолданған. «Клиенттерді қайыра жолдау, – дейді Марк, – клиентпен жұмыс істеудің өте нашар үлгісі, өйткені, ең алдымен, көптеген адамдар электрон пошта не телефон арқылы жауап ала алмаған соң, әлеуметтік медиа құралдарына соңғы мүмкіндік ретінде жүгінеді».

Дегенмен Conversocial есебінде бір нақты жеңімпаз болды. Зерттеу бойынша, Best Buy өзінің әлеуметтік медиа құралдарында 42,1% сұранысқа жауап берген және әр сұранысқа орта есеппен 14 минут жұмсаған. Twelpforce зерттеуіне сәйкес Best Buy онлайн қауымдастық құру үшін Facebook пен Twitter желілерін пайдаланған. Тұрмыстық электроника алыбы 2009 жылы Twelpforce визуал қолжетімдігін қолдау құралы ретінде іске қосқан, алайда ол соңыра тұтынушыларға қызмет көрсету саласында кеңінен мақұлданған инновацияға айналды. Компанияның әлеуметтік және дамушы бұқаралық медиа менеджері Джон Бернер Twelpforce дамуын бақылайды, ол оны «біздің брендіміздің уәделерінің бірі, біз әлденені біле сала ғана соны, клиенттерімізге жеткізуге көмектеседі» деп елестеткен. Басынан бастап Бернер Twelpforce-ты Best Buy барлық қызметкерлері үшін ашық команда ретінде көрген: олар клиенттердің сұранысына ұдайы жауап беруге дайын болғанымен қоса, компанияның барлық қызметкерлерінен тұратын команда кез келген электронды сұраныс жауапсыз қалмайды деп сендірді.

Бернер құрған, CEO Брайан Данн басқаратын топ менеджмент ұйымның ең үлкен тәуекелі – әр уақытта қызметкерлерден дұрыс әрекет жасап, дұрыс нәрселерді айтуды талап ету. «Біз қайта айналып келген нәрсе мынау: күнделікті қызметкерлеріміз дұрыс нәрселерді айтып, дұрыс әрекет жасайтынына сенеміз, Twelpforce-тан айырмашылығымыз – не айтып, не істейтініміз қоғамдық платформада кез келген уақытта қолжетімді».

2013 жылға дейін Best Buy компаниясының 3 мың қызметкері Twitter микроблогтар желісіне 65 мыңнан астам жазба жіберген. Клиенттер шағымдары 20%-ға азайған. 2013 жылғы мамырда CEO Хьюберт Джоли басқаратын Best Buy компаниясы Twelpforce бағдарламасын тоқтата тұратынын хабарлады: Twelpforce Geek Squad еншілес компаниясының және клиенттерге қызмет көрсету бөлімшелерінің онлайн аккаунтына енгізілетін болды. Себептері түсініксіз, бірақ онлайн арналар арқылы келетін көп сұраныс енді компанияның веб-сайты арқылы телефонмен қызмет көрсететін орталықтарға жіберілетін болды. Бұл жерде 2013 жылғы шілдедегідей, клиенттер қатаң даярланған «сөйлесуге» қатысады, агенттердің ол сөйлесуден ауытқып кетуі жұмысқа қауіп төндірді. Агенттердің айтуынша, клиенттер қызметкерлердің әдеттегі әңгімелерден бас тартып, бірбеткейлік танытқанына таң қалған: «Есі ауысқан адамдар арасында жүрген сияқтымыз, – дейді агент. – Дұрыс әңгіме мұндай болмайды. Сол себепті кейбір телефон шалғандардың шынында да ашулануының жөні бар».

Дереккөз: Zak Stambor, «Best Buy Is Best at Resolving Shoppers' Complaints on Social Media», *Internet Retailer* (July 2, 2013), www.internetretailer.com, on November 21, 2014; Drew Neisser, «Twelpforce: Marketing That Isn't Marketing», *Fast Company* (May 18, 2010), www.fastcompany.com, on November 21, 2014; «Best Buy's John Bernier on the Challenges of Adopting Social Media», *Sell or Else* (November 8, 2010), https://sellorelse.ogilvy.com, on November 23, 2014; Corey Padveen, «The Best Buy Twelpforce Program Has Taken the Brand from a Major Force in Local Retail to an Industry Leader on Social Media», *t2Marketing International* (May 2, 2013), http://t2marketinginternational, on November 21, 2014; John Vomhof Jr., «Best Buy Scraps Twelpforce, Shifts Twitter Support to Geek Squad», *Minneapolis/St. Paul Business Journal* (May 7, 2013), www.bizjournals.com, on November 21, 2014; Chris Morran, «Some Best Buy Customer Service Reps Not Thrilled with Having to Stick to Script», *Consumerist* (July 1, 2013), http://consumerist.com, on November 24, 2014.

H.J. Heinz бес басты бөлімшеден құрылған. Әйтсе де лейблдардың бәрінің астарындағы ішкі қисын бірдей. Олар кейбір жалпылама ұстанымдарға сай, бір-бірімен байланысты жұмыс топтарын көрсетеді. Екіншіден, кез келген ұйым өз деңгейіне байланысты, бөлімдерге бөлудің бірнеше тәсілін қолданады. Арех компаниясы – ұйымдық құрылымды түсіндіру үшін ойдан шығарған фирма болса да, әртүрлі деңгей мен іс-әрекеттер үшін бөлімдерге бөлудің түрлі негіздерін қолданатын көптеген шынайы компанияларға өте ұқсас. Нәтижесінде, *«ТехТаным»* айдарында көрсетілгендей, бөлімдерге бөлуде әлеуметтік бұқаралық ақпарат құралдары қазір тікелей әсер ете бастады.

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер бөлімдерге бөлудің ең жиі кездесетін негіздерін және олардың әрқайсысының артықшылықтары мен кемшіліктерін білуі қажет.
- ☐ Өз бөліміңіз қалай құрылғанын және оның жұмысқа қандай көмегі немесе кері әсері тиетінін білуіңіз керек.

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. 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 болуға тиіс (11-тарауда көретініміздей, ұйымдық дизайнның жаңа үлгілері жүйелі түрде, ойдағыдай бастапқы негізді бұзып отыр). Екіншісі *вертикаль өкілеттік принципі* деп аталады, мұнда ұйымның төменнен жоғары таралатын айқын және бөлінбейтін дәреже сатысы болуы керек. «Дәл осы жерде шешімдер қабылданады (Мен болмасам, кім?)» деген танымал қағида осы идеядан шыққан – ұйымда әрбір шешім үшін ақыр аяғында жауапты біреу болуы керек.

Бұйрықтар тізбегі – ұйымдағы лауазымдар арасында нақты және айқын дәреже сатысын орнату

Тар және кең ауқымды басқару

Басқару ауқымы – белгілі бір менеджерге бағынатын адамдар саны

Бағыныштылық орнатудың тағы бір бөлігі әрбір менеджерге қанша адам есеп беретініне байланысты. Бұл – **басқару ауқымы** (кейде *бақылау ауқымы* деп те айтады). Жылдар бойы менеджерлер мен ғалымдар оңтайлы басқару деңгейін анықтай алмай келеді. Мысалы, ол біршама тар ауқымды (бір менеджерге аз адам бағынады) болуы керек пе, не болмаса недәуір кең ауқымды (бір менеджерге көп адам ба-

Суреттегі фирмада жаңа өніммен жұмыс істейтін 5 менеджер бар. Бұл ұйымның сатылы құрылымы өнім инновациясы бойынша тапсырыс орындау мерзімі ұзартады, өйткені осы менеджерлерге есеп беретін адамдар үшін коммуникация өзгеруі керек.

гынады) болуы керек пе? Ертеректе зерттеуші А.В. Грейкунас менеджмент ауқымының мәселелерін санмен өлшеген.[22] Грейкунастың айтуынша, менеджер қарамағындағы адамдармен қарым-қатынастың үш түрін: тікелей (менеджердің қарамағындағы әр қызметкермен көзбе-көз жеке қарым-қатынасы), өзара (бағынышты адамдар арасында) және топ (бағынышты адамдар тобы арасында) қарастыруы керек. Менеджерлер мен бағынышты адамдар арасында мүмкін болар қарым-қатынастың барлық түрлерінің санын мынадай формуламен анықтауға болады:

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

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 өзгерек.

Енді бір зерттеуші Ральф С. Дэвис менеджмент ауқымының екі түрін сипаттаған: төменгі буын менеджерлер үшін оперативтік басқару және орта буын немесе топ менеджерлер үшін әкімшілік басқару. Ол оперативтік басқаруда 30 бағынышты адам болуы, ал жоғары буындағы басқаруда үш адам мен тоғыз адам арасында шектеу болуы керек (менеджер жұмысының табиғатына, компанияның өсу қарқынына, т.б. осыған ұқсас факторларға байланысты) деп дәлелдейді. Линделл Ф. Урвиктің айтуынша, әкімшілік басқару қарамағындағы адам саны алтыдан аспауы керек. Иен Хамильтон да дәл осындай қорытындыға келді.[23] Қазір біз менеджмент ауқымы ұйым құрылымын жасауда шешуші фактор екенін мойындаймыз, алайда оңтайлы не болмаса мүлтіксіз менеджмент ауқымы үшін бірегей, дайын тұрған ұсыныс жоқ.[24] Кейінірек біз белгілі бір жағдайда қажет менеджмент ауқымына әсер ететін кейбір маңызды көрсеткіштерді қорытындылаймыз. Дегенмен, ең алдымен, менеджмент ауқымы ұйым құрылымына қалай әсер ететінін суреттейміз.

Иерархиялық және аз деңгейлі ұйымдар

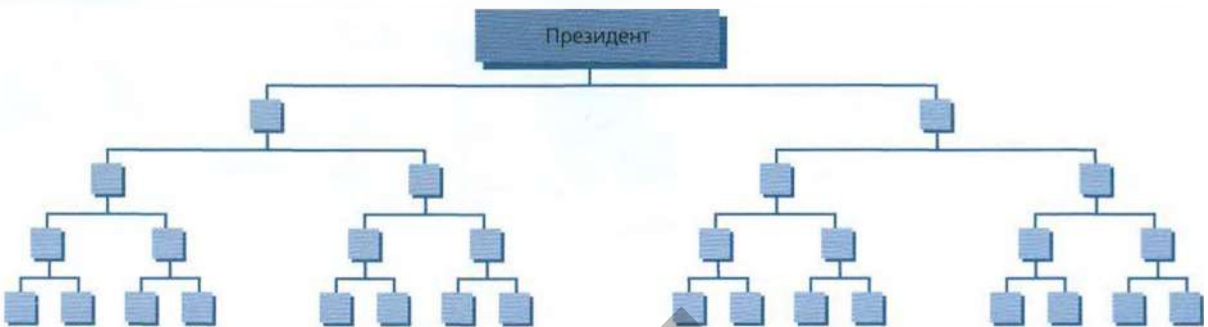
31 менеджері бар және менеджмент ауқымы тар ұйымды елестетіңіз. 10.3-сызбада бес менеджмент деңгейі бар иерархиялық ұйым және менеджмент ауқымы кеңейтілген аз деңгейлі ұйымдық құрылым көрсетілген. Бұл формада менеджменттің тек үш деңгейі бар.

Иерархиялық ұйым мен аз деңгейлі ұйым арасында қандай айырмашылық бар? Sears компаниясының классикалық зерттеуінде аз деңгейлі ұйымдық құрылым қызметкерлердің ар-ұждан деңгейі мен өнімділік деңгейін жоғары сатыға алып келген.[25] Ғалымдар сонымен қатар иерархиялық ұйым қымбатырақ (себебі менеджерлер саны көбірек) және коммуникацияда мәселелер көбеюіне (ақпарат өткізетін адамдар санының өсуі) себепкер болатынын атап өткен. Басқа жағынан алсақ, аз деңгейлі ұйымдағы кең ауқымды менеджмент деңгейі менеджердің әкімшілік жауапкершілігі мен (өйткені менеджерлер аз) бақылау жауапкершілігі

10.3-СЫЗБА. ИЕРАРХИЯЛЫҚ ЖӘНЕ АЗ ДЕҢГЕЙЛІ ҰЙЫМДАР

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.

Иерархиялық ұйым



Аз деңгейлі ұйым

көбірек болуына (себебі әрбір менеджерге қарасты бағынышты адамдар көбірек) алып келеді. Бұл қосымша жауапкершілік артық болса, аз деңгейлі ұйымдар жапа шегеді.[26]

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. Cadbury сүтті шоколадтарын, Trident сағыздарын, басқа да кондитерлік тағамдар шығаратын британдық Cadbury PLC фирмасы CEO мен фирманың төменгі бөлімшелерін бөлектеп, менеджмент деңгейлерін алып тастады. Жаһандық Anglo American PLC тау-кен қазу компаниясы да менеджмент деңгейлерін қысқартты. Ал Allergan компанияның тиімді бизнес үлгісін және үнемшіл басқару үлгісін сақтап қалу үшін ұйым деңгейлерін қысқарту арқылы кең ауқымды қайта құрылу бастағанын жариялады.[27] Оған себеп – CEO мен төменгі бөлімшелер арасындағы коммуникацияны жақсарту және шешім қабылдауды жылдамдату.[28] Осы тренд үшін тағы бір себеп электрон пошта мен хабар жазу сияқты жаңа технологиялар менеджерлерге көптеген қызметкерлермен бұрын болмаған ұдайы байланыста болуға мүмкіндік береді.[29]

«Біз корпоратив саты емес, корпоратив құрылым жасауымыз керек».

– БЕЛГІСІЗ СЕРІКТЕС, DELOITTE LLP [30]

Оңтайлы бағыну жүйесін орнату

Менеджерлер әр жағдайда менеджмент ауқымын қалай анықтай алады деген сұрақ әлі бар. Гажайып формула болмайтынына қарамастан, зерттеушілер белгілі бір жағдайда бағыну жүйесіне әсер ететін факторлар жиынтығын анықтаған.[31] Олардың кейбіреулері 10.1-кестеде көрсетілген. Мысалы, менеджер мен бағы-

10.1-КЕСТЕ. БАСҚАРУ АУҚЫМЫ ӘСЕР ЕТЕТІН ФАКТОРЛАР

Зерттеушілер иерархиялық ұйымдардың артықшылықтарын (мысалы, иерархиялық ұйым арзанға түседі және аз деңгейлі ұйымға қарағанда коммуникация мәселесі азырақ) көрсеткенмен де, кейбір факторлар аз деңгейлі ұйымдардың да артықшылығын байқатуы мүмкін.

1. Басшылар мен бағыныштылардың біліктілігі (ол неғұрлым мықты болса, ықтимал басқару ауқымы соғұрлым кең болады).
2. Бағыныштылардың физикалық дисперсиясы (дисперсия неғұрлым үлкен болса, ықтимал басқару ауқымы соғұрлым тар болады).
3. Менеджердің жұмысындағы бақыланбайтын жұмыс көлемі (бақыланбайтын жұмыс неғұрлым көп болса, ықтимал басқару ауқымы соғұрлым тар болады).
4. Қажетті өзара әрекеттесу деңгейі (қажетті өзара әрекеттесу неғұрлым аз болса, ықтимал басқару ауқымы соғұрлым кең болады).
5. Стандарт рәсімдер деңгейі (рәсімдер неғұрлым көп болса, ықтимал басқару ауқымы соғұрлым кең болады).
6. Бақылаудағы тапсырмалар ұқсастығы (бірдей тапсырмалар неғұрлым көп болса, ықтимал басқару ауқымы соғұрлым кең болады).
7. Жаңа проблемалар жиілігі (жиілік неғұрлым жоғары болса, ықтимал басқару ауқымы соғұрлым тар болады).
8. Басшылар мен бағыныштылардың артықшылығы.

нышты адам білікті және білімді болса, онда кең ауқымды менеджмент жүйесі тиімді болуы мүмкін. Адамдардың орналасуы да маңызды. Қызметкерлер бір-бірінен неғұрлым алшақ болса, бағыну жүйесі соғұрлым тар болуы керек. Ал бағынышты адамдардың бәрі бір жерде орналасса, бағыну жүйесі кеңірек болар еді. Менеджерден күтілетін бақыланбайтын жұмыс көлемі де маңызды. Төмен буын менеджерлерінің көбі біраз уақытын қарамағындағыларды бақылаумен, енді бірі қағаз толтырумен, жоспарлаумен, басқа да басқару қызметтерін атқарумен өткізеді. Мұндай менеджерлерге тар ауқымды менеджмент жүйесі керек.

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 табуы мүмкін. Тапсырма ұқсастығы да маңызды. Басқарылатын жұмыстың көбі ұқсас болса, онда басшы кеңірек бағыну жүйесін қолдануы мүмкін. Әр жұмысшы әртүрлі тапсырманы орындаса, онда басшының көп уақыты жеке бақылауға кетеді. Сонымен қатар басшының қолдауын қажет ететін жаңа мәселелер жиі-жиі пайда бола бастаса, онда тар ауқымды бағыну жүйесі қажет. Жаңа мәселелер сирек болса – кең ауқымды бағыну жүйесі болуы мүмкін. Ең соңында, екеуінің де артықшылықтары оңтайлы бағыну жүйесіне әсер етуі ықтимал. Кейбір менеджерлер өз қызметкерлерін ұдайы қадағалауға аз уақыт болғенді және қызметкерлердің көншілігі өз жұмысында тәуелсіз болғанын қалайды. Бұл жағдайға басқару ауқымының кең түрі сай келеді.

Мысалы, Висконсин штаты, Рейсин қаласындағы Case Corporation зауыты ауылшаруашылық тракторларын тапсырыс бойынша бес-алты аптада жасап шығарады. Фермерлер – мотор, доңғалақ, қозғалтқыш пен беріліс қорабы, USB-портты музыка жүйесінің алуан түрлерін таңдай алады. Әр тракторды жасап шығару үшін түрлі қондырғылар мен процестер қолданылады. Жұмысшылар нақты қондырғыда жұмыс істеу машықтарын меңгергенімен, әр қондырғы әртүрлі жұмыс істейді. Мұндай жағдайда әрбір қондырғының күрделілігі мен әр операторға қажет керемет машық бір басшы аз ғана жұмысшыны бақылайтынын білдіреді.[32]

Кейбір ұйымдық ортада оңтайлы басқару ауқымына басқа да факторлар ықпал етуі мүмкін. 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 керек.

Өкілеттікті бөлу

Ұйым құрылымын жасаудағы тағы бір маңызды элемент – лауазымдар арасында өкілеттік қалай бөлінетінін анықтау. **Өкілеттік** – ұйым заңдастырған құқықтар аясы.[33] Өкілеттікті бөлу – 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. Әр шешім иеленуші-менеджер мақұлдауын талап етсе, онда сауда өкілін жұмысқа алудың не қажеті бар? Сауда өкіліне берілген кейбір шешімдерді қабылдау өкілеттігі мынадай құрылым орнағанын көрсетеді: сауда өкілі кейбір шешімдерді өзі, ал қалғандарын әріптестерімен кеңесіп қабылдауы, енді біреулерін бастығына қалдыруы керек. Менеджерлер өкілеттікті бөлгенде бағыт беретін екі арнайы мәселе – өкілеттік беру және басқаруды орталықсыздандыру.[34]

Өкілеттік – ұйым заңдастырған құқықтар аясы

Жұмысты бөліп тапсыру – менеджерлердің өз жүктемесінің бір бөлігін басқаларға тапсыруы

Жұмысты бөліп тапсыру процесі

Жұмысты бөліп тапсыру – басшы мен оның қарамағындағы бір немесе бірнеше адам арасындағы өкілетті құрылым орнату. Нақтырақ айтқанда, **жұмысты бөліп тапсыру** деп менеджерлердің өз жүктемесінің бір бөлігін басқаларға тапсыруын айтамыз.[35]

Өкілеттік – ұйым өзі заңдастырған күш. Өнім жеткізу менеджері өкілеттігін қолданып, қарамағындағы адамға фирманың тауар тарату орталығының бірінде жобаны қалай толықтыру керектігі жайлы кеңес беруде.

Жұмысты бөліп тапсырудың себептері. Жұмысты бөліп тапсырудың негізгі себебі – менеджерге көбірек жұмыс атқаруға мүмкіндік беру. Менеджердің қарамағындағылар ұйым жұмысының көбірек бөлігін атқару арқылы оның ауыртпалығын бөліседі. Кей жағдайларда бағынышты адам менеджерден гөрі нақты проблеманы шешуде едәуір тәжірибелі болуы мүмкін. Айталық, бағынышты адамның ақпараттық жүйені дамытуда арнайы білімі болуы, белгілі бір азық-түлік желісі не географиялық аумақ жайлы көбірек білуі мүмкін. Шешім қабылдау және мәселені шешуге қатысу арқылы бағынышты адамдар жалпы жұмыстың жай-жапсарын үйренеді және басқарушылық машықтарын жақсарта түседі.

Жұмысты бөліп тапсыру процесінің бөлімдері. 10.4-сызбада көрсетілгендей, теорияда жұмысты бөліп тапсыру процесінде үш қадам бар. Біріншісі, менеджер қарамағындағы адамға жауапкершілік жүктейді не болмаса орындалуы керек жұмыс береді. Жауапкершілік жүктеудің бағынышты адамға есеп дайындау туралы айтып, оған тапсырма орындауға жауапты адам ретінде нұсқау беруден айырмашылығы бар. Жұмысқа тағайындаумен қатар, адамға жұмысты атқаруға билік беріледі. Менеджер қарамағындағы адамға жасырын файлдардан ақпарат алуға не болмаса басқа жұмыстарды орындау үшін тонты жұмсауға қажет билік беруі мүмкін. Соңында, менеджер бағынышты адамның есеп беру міндетін белгілейді, яғни бағынышты адам менеджер тағайындаған тапсырмаларды орындау міндетін қабылдайды. Мысалы, AutoZone компаниясының басшылығы компаниядағы қаржы көрсеткіштері есебіне жекелеген әр менеджер өзіне тиісті жұмыс бөлігі бойынша нәтижелердің нақтылығына кепілдік берген жағдайда ғана қол қояды. Осылайша, фирманың жоғары деңгейде есеп беруді міндеттеуі – соңғы уақытта көптеген компаниялар тап болып жатқан бухгалтерлік есеп жүргізудегі шытырмандардан құтылуға көмектеседі деп сенеді.[36]

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.

Жұмысты бөліп тапсырудағы қиындықтар. Өкінішке қарай, жұмысты бөліп тапсыру процесінде қиындықтар жиі болып тұрады. Мысалы, жұмысты бөліп тапсыруға менеджердің зауқы болмайды. Кей менеджерлер бейқамдығы салдарынан жұмысты алдын ала жоспарлай алмайды және нәтижесінде ойдағыдай өкілеттік бере алмайды. Осыған ұқсас, кейбір менеджерлер қарамағындағы адамдардың жұмысты тым жақсы істегенінен өздерінің табысына қауіп төнеді деп қорқады. Ақыр аяғы, менеджерлер қарамағындағы адамдардың жұмысты жақсы істейтініне сенбеуі мүмкін. Сондай-ақ кейбір бағынышты адамдар өкілеттікті қабылдауға зауықсыз болады. Олар жұмыстағы сәтсіздіктің нәтижесі соғыс алу болады деп қорқады, қосымша жауапкершілік жүктеуден еш пайда көрмейміз деп түсінеді. Не болмаса олар жай ғана тәуекелден құтылуды жөн көреді және сол себепті бастық бар жауапкершілікті өз мойнына алғанын қалайды.

Мұндай қиындықтың жедел шешімі болмайды. Негізгі мәселе – коммуникация. Бағынышты адамдар өз жауапкершілігін, билігін, есеп беруге міндеттілігін түсінуі, ал менеджерлер жұмысты тиімді бөліп берудің құндылығын мойындауы керек. Уақыт өте келе бағынышты адамдар ұйым үшін қомақты үлес қосу жағда-

10.4-СЫЗБА. ЖҰМЫСТЫ БӨЛІП ТАПСЫРУ ПРОЦЕСІНДЕГІ ҚАДАМДАР

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.

йына жетуге тиіс. Сонымен қатар менеджерлер қарамағындағылардың қанағаттанарлық өнімділігі өз мансабына нұқсан келтірмейтінін, ол керісінше, екеуінің де, яғни жұмысты атқарған бағыныштағы адамның да, қарамағындағы адамды оқытып, оған жобаны сенің тапсырған, сөйтіп көрегендік танытқан менеджердің де жетістігі екенін мойындауы қажет. Дегенмен соңғы нәтиже үшін жауапкершілік менеджердің мойнында болады.

Virgin Records компаниясының негізін қалаушы, қазіргі кезде Virgin Group-пен қатар торт жүзден астам компанияның иесі Ричард Брэнсон жұмысты бөліп тапсырудың маңызын карьерасының басында түсінген. Virgin Records жұмысы басталғанда, қызметкерлер ықыласы ауған және қабілеті жететін кез келген жауапкершілікті қабылдауда еркін болған. Дегенмен қызметкерлер саны жүзге жеткенде, Брэнсон компания тым жай жұмыс істеп жатыр деп қорықты. Қызметкерлердің икемділігін сақтай отыра, қарқынды бәсеңдетпей, ол компанияны екіге бөліп, оны басқаруға Virgin Records компаниясының талантты қызметкерлерін нақты белгілеп қойды. Branson бұл стратегияны компания өскеннен кейін де ары қарай жалғастыра түсті, ол мұны басқару әлеуеті бар қызметкерлерді анықтау және олардың мүмкіндіктерін ұдайы өкілеттік беру арқылы кеңейтуге жәрдемдесу жолымен іске асырды.[37]

Орталықсыздандыру және орталықтандыру

Биліктің бір адамнан басқа адамға өкілетті берілетіні сияқты, ұйымдар да әртүрлі лауазымдар мен бөлімдер арқылы билік үлгісін жетілдіре түседі. **Басқаруды орталықсыздандыру** – бүкіл ұйым ішінде орта және кіші буын менеджерлерге өкілеттік пен билік жүйелі түрде беріліп отыру процесі. Есте сақтайтын бір нәрсе, басқарудың бір орталықтан жүргізілмеуі үздіксіз процестің бір жағы болса, екінші жағы – **басқаруды орталықтандыру**, яғни жоғары буындағы басшылардың қолындағы билік пен күш-қуатты ұдайы сақтап тұру процесі. Нәтижесінде, басқару бір орталықтан жүргізілмейтін ұйымда жауапкершілік пен құқықтар ұйымның ең төменгі деңгейіне беріледі. Сонымен қатар басқару орталықтандырылған ұйымда билік пен күш-қуат жоғары буындағы басшылар қолында сақталады. H. Ross Perot өзінің EDS компаниясын ашқанда, басқаруды орталықтандырған, оның ісін жалғастырушылар басқарудың бір орталықтан жүргізілмеуін қолданды. Ешқандай ұйымда ешқашан толықтай басқару бір орталықтан жүргізілмеген, сол сияқты ешқандай ұйымда ешқашан басқаруды орталықтандыру толық қолданылмаған, кейбір фирмалар өздерін үздіксіздік процесінің бір шетіне қояды, ал басқалары басқа жаққа ойысады.[38]

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 белгленетінін өз білгенінше қарап шешеді.

Орталықсыздандыру-орталықтандыру тізбегіндегі ұйымның позициясын қандай факторлар анықтайды? 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. Шешім қабылдау неғұрлым қымбатырақ және қауіптірек болса, басқаруды орталықтан-

дыруға қысым да көбірек. Ұйымдар сонымен қатар төменгі буын менеджерлердің мүмкіндіктерін де ескереді. Төменгі буын менеджерлер жоғары саналы шешімдер қабылдай алмаса, онда басқаруды орталықтандыру жоғары деңгейде болуы ықтимал. Төменгі буын менеджерлерінің 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.[39]

Менеджерге басқаруды орталықтандыру керек пе, орталықсыздандыру керек пе? Ол жайлы нақты ұсыныстар жоқ. General Electric және Johnson&Johnson тәрізді компаниялар басқаруды бір орталықтан жүргізбейді. Сол сияқты табысты McDonald's және 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. «Стратегиялық шешімдерді ендігіде аздаған адам жасайды» деп атап көрсету үшін фирма басшылығы одан арғы қадамдарға барды.[40] Yahoo Inc. басқаруды көбірек орталықтан жүргізуге бастама жасады.[41] Toyota болса, керісінше, барлық маңызды шешімдерді Жапонияда отырған менеджерлер қабылдайтын етіп басқаруды орталықтандыра жүргізген, ендігі жерде басқаруды орталықсыздандыруға көшіп, әр елдегі менеджерлерге көбірек шешім қабылдауға өкілеттік берілген.[42]

> «Сіздің шағын командаңыз бар болса және мықты он адамды ғана бақылап отырсаңыз – тек бір-екі нәрсені уақытында жасай аласыз. Ал толағай табысқа жету үшін баршаның шынайы ынтымақтастығы мен командалық алғырлық, шапшаңдық һәм икемділік және тиянақты шешім сияқты процестер басты рөл атқарады».
>
> – ДЖОН ЧАМБЕРС, CISCO БҰРЫНҒЫ CEO[43]

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер өз талпынысын, өз менеджерлерінің талпыныстарын және бұл талпыныстардың жұмысты бөліп тапсырумен байланысын түсінуі керек.
- ☐ Өз ұйымыңызда басқарудың қаншалықты орталықтандырылғанын немесе орталықсыздандырылғанын білуіңіз керек.

Іс-әрекетті үйлестіру

Ұйымдастырудың бесінші басты элементі – үйлестіру. Бұрынырақ талқылағанымыздай, жұмыс орнын мамандандыру мен ұйымның құрылымы жұмыстарды шағын блоктарға бөліп тастау мен сол жұмыстарды бөлімдерге жинауды қамтиды. Бұл аяқталған соң, бөлімдердің қызметтері бір-бірімен байланысуы – ұйымның мақсаттарына жетуде әр бөлімнің іс-әрекеттеріне көңіл тоқтату үшін жүйелер іске қосылуы керек. Бұл – **үйлестіру**, яғни ол ұйымның барлық бөлімдерінің қызметтерін бір-бірімен байланыстыру арқылы орындалады.[44]

Үйлестіру қажеттігі

Үйлестіру – ұйымның әртүрлі бөлімдерінің іс-әрекеттерін біріктіру процесі

Үйлестірудің 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.[45]

Біріккен өзара тәуелділік – өзара тәуелділіктің ең төмен деңгейі. Біріккен өзара тәуелді бөлімшелердің бір-бірімен тікелей, тығыз әрекеттеспеуі – бөлімшелер

Біріккен өзара тәуелділік бөлімшелердің бір-бірімен тікелей, тығыз әрекеттеспеуінен олардың жұмысының нәтижесін ортақ ұйым деңгейінде біріктіреді

DU

Мынау тәрізді қойма ғимараты едәуір үйлестіруді қажет етеді. Кез келген белгілі уақытта бір тауарлар жеткізіліп жатса, басқа тауарлар әкетіліп жатады. Тауар тиелу үшін буып-түйіліп жатқанда, қораптар мен жәшіктер де бір жерден екінші жерге көшіріліп жатады.

жұмысының нәтижесін ортақ ұйым деңгейінде біріктіреді. Мәселен, Old Navy киім дүкені біріккен өзара тәуелділікті таңдайды. Әр дүкен бас компанияның «бөлімі» болып есептеледі. Әрбіреуінің өз операциялық бюджеті, қызметкерлері, т.б. бар. Әр дүкеннің пайдасы мен шығындары ұйым деңгейінде «бір-біріне» қосылады. Дүкендердің бірі-біріне өзара тәуелділігі сонша, бір дүкеннің табысы не сәтсіздігі басқаларына да әсер етеді, алайда күнделікті өмірде өзара байланыста болмайды.

Тізбекті өзара тәуелділікте бір бөлімшенің өнімі екіншісінің шығын бірлігі болады. Бұл өзара тәуелділіктің орташа деңгейін туғызады. Nissan компаниясында бір зауыт қозғалтқышты құрастырып, одан кейін ол машиналар толық жасақталатын басқа зауыттың ақырғы құрастыру орнына жеткізіледі. Зауыттардың өзара тәуелділігі мынада: зауыттың соңғы құрастыру орны өзінің басты функциясын, яғни дайын машинаны шығармастан бұрын, қозғалтқышты құрастыратын зауыттан оны алдыруы керек. Алайда өзара тәуелділік деңгейі бір жақты ғана қозғалтқыш құрастыратын зауыт соңғы құрастыру орнына тәуелді емес.

Екіжақты өзара тәуелділік іс-әрекеттер бөлімшелер арасында екі бағытта да жүргенде пайда болады. Мысалы, Marriott қонақүйінде брондау бөлімі, тіркеу орны және тұрмыстық қызмет көрсету бөлімі өзара екіжақты тәуелді. Брондау бөлімі тіркеу орнының қызметкерлерін күніне қанша қонақ келетіні жайлы ақпаратпен қамтамасыз етуі керек, ал тұрмыстық қызмет көрсету бөлімінің қызметкерлері қай бөлмелерді алдымен тазалау керегін білуі қажет. Бөлімнің бірсуі өз жұмысын дұрыс атқармаса, ол басқаларына түгелдей әсер етеді.

Құрылымдық үйлестіру тәсілдері

Көптеген ұйымдарға тән үйлестіру талаптарына сәйкес оның тәсілдері де жетілдіріліп отырады. Өзара тәуелді бөлімдер арасында үйлестіруді қолдаудың ең қажетті құралдары – басқару иерархиясы, ережелер мен рәсімдер, өзара байланыс, ерекше міндеттерді атқарушы мамандар тобы және бөлімдерді біріктіру.[46]

Басқару иерархиясы. Үйлестіруге қол жеткізу үшін иерархияны қолданатын ұйымдар өзара тәуелді бөлімдер не бірліктерге жауапты бір менеджерді тағайындайды. Walmart дистрибьюторлық орталығында басты іс-әрекеттер жүкті қабылдап алу және бөлшек сауда орындарына жеткізу үшін оны темір жол вагондарынан жүк көліктеріне түсіріп тиеуді қамтиды. Екі топ (жүкті қабылдау мен жүк тасымалдау) бір-біріне өзара тәуелді, олар тиісуші доктар мен кейбір құрал-саймандарға ортақтасады. Үйлестіруді қамтамасыз ету және дау-жанжалдарды барынша азайту үшін, операциялардың барлығына бір ғана менеджер жауап береді.

Ережелер мен рәсімдер. Күнде қайталап жасалатын үйлестіру әрекеттерін ережелер мен стандарт рәсімдер арқылы басқаруға болады. Walmart дайын өнімдер қоймасынан тиелін шығатын жүк көліктерінің кіретін темір жол тасымалынан артықшылығы бар. Сөйтіп, жүк көліктеріне жүк тиеу керек кезде, жүк тасымалы бірлігіне орталықтың барлық қосымша ашалы авто жүк тиеуіштерін қолдануға мүмкіндік беріледі. Бұл басымдық қағидада арнайы көрсетілген. Алайда күнде қайталанатын жағдайларда пайдалы ережелер мен стандарт рәсімдер үйлестіру әрекеттері күрделі және ерекше болғанда онша тиімді емес.

Тізбекті өзара тәуелділік – бір бөлімшенің өнім шығарылымы екіншісінің шығын бірлігі болуы

Екіжақты өзара тәуелділік іс-әрекеттер бөлімшелер арасында екі бағытта да жүргенде пайда болады

DUO

Байланыс ережелері. 1-тарауда сіздерді менеджменттегі озара байланыстармен таныстырғанбыз. Үйлестіру құралы ретінде үйлестіруші менеджер ортақ нүкте тәрізді әрекет жасай отырып, озара тәуелді бірліктерді байланыстырады. Бұл адамның топтарға ресми билігі жүрмеуі мүмкін, алайда оның орнына ол жай ғана бөлімдер арасындағы ақпарат ағынын қамтамасыз етеді. Үлкен жоба үшін құрылымдық жүйе бойынша жұмыс істеп жатқан екі инженерлік топ озара байланыс арқылы әрекеттесуі мүмкін. Өзара байланыс әрбір топтың да, жалпы жобаның да жағдайынан жақсы хабардар. Ол сұрақтарға жауап бере алады және олай болмаған жағдайда, бүкіл топтардың қызметтерін біріктіру керек болады.

Ерекше міндеттерді атқарушы топ. Ерекше міндеттерді атқарушы мамандар тобы үйлестіруге деген шұғыл қажеттілік болғанда құрылуы мүмкін. Өзара тәуелділік күрделі және бірнеше бөлімдер қатысқан жағдайда, бір ғана үйлестіруші адам жеткіліксіз болуы мүмкін. Оның орнына ерекше міндетті атқарушы мамандар тобы әр топтан бір-бір өкіл тарту арқылы жиналуы мүмкін. Үйлестіру функциясы бірнеше адамға қатысты, олардың әрқайсысында өзіне қатысты топ жайлы арнайы ақпарат бар. Жоба аяқталғанда, ерекше міндеттерді атқарушы мамандар тобының мүшелері бастапқы лауазымдарына қайта оралады. Мысалы, деңгейге деген өз талаптарын қайта қарап жатқан университет әр бөлімнен алынған өкілдерден тұратын ерекше міндеттерді атқарушы мамандар тобын құруы мүмкін. Әр адам өзінің тұрақты ведомствосының құрамын және міндеттерін білуі, бірақ, сонымен қатар ерекше міндетті шешуші мамандар тобына да қызмет істеуі керек. Жаңа талаптар келісіп шешілген соң, ерекше міндеттерді атқарушы мамандар тобы таратылады.

Бөлімдерді біріктіру. Үйлестіру мақсатында бөлімдерді анда-санда біріктіріп тұру керек. Бұлар ерекше міндеттерді атқарушы топтарға ұқсайды, алайда олардан гөрі тұрақтырақ. Біріктірілген бөлімдерде жалпы бірнеше тұрақты мүшеден болек, үйлестіруді қажет ететін бөлімдерден уақытша тағайындалған мүшелер де болады. Бір зерттеу нәтижесінде, күрделі және ұдайы өзгеріп отыратын жағдайда пластмасса шығаратын өнеркәсіптің табысты фирмалары біріктірілген бөлімдерді үйлестіру және ішкі бірігуді сақтау үшін қолданған.[47] Біріктірілген бөлімдердің өкілеттігі әдетте ерекше міндеттерді атқарушы мамандар тобынан артығырақ және ұйым оларға біршама бюджеттік бақылау беруі де мүмкін.

Жалпы алғанда, өзара тәуелділік деңгейі неғұрлым үлкенірек болған сайын, ұйым үйлестіруге соғұрлым көбірек көңіл бөлуі керек. Озара тәуелділік біріккен, не тізбекті болса, онда басқару нерархиясы, не болмаса ережелер мен рәсімдер көбірек болады. Ал тізбекті өзара тәуелділіктің күрделірек немесе екіжақты озара тәуелділіктің оңайырақ түрлері болса, онда өзара байланыс, не болмаса ерекше міндеттерді атқарушы мамандар тобы пайдалырақ болуы мүмкін. Екіжақты өзара тәуелділік күрделі болса, онда ерекше міндеттерді атқарушы мамандар тобы, не болмаса біріктірілген бөлімдер қажет. Әрине, менеджер ұйым үшін үйлестіру әдістерін таңдағанда өз тәжірибесі мен түсінігіне сүйенуі керек. Одан басқа бүкіл ұйым ішіндегі бейресми өзара қабысу іс-әрекеттерді тиімді үйлестіруге қызмет етуі мүмкін. *«Жұмыр жердегі бизнес»* айдарында үйлестіруді қажет ететін өзара тәуелді іс-әрекеттердің арнайы жиынтығы суреттеледі.

Электрон үйлестіру

Жақында пайда болған электрон ақпараттық технологиялар үйлестіру жұмысына қажет пайдалы механизмдерді ұсынды. Мысалы, электрон пошта адамдардың бір-бірімен хабарласуын оңайлатады. Бұл коммуникация, өз кезегінде, үйлестіруді күшейте түседі. Осыған ұқсас, ұйымдағы көп адам қазір электрон жоспарлауды қолданады. Айталық, бір қызметкер өз әріптестерімен кездескісі келсе, олардың

ЖҰМЫР ЖЕРДЕГІ БИЗНЕС

Коллаборация, байланыс және хромосомалық конфигурация

Кэтрин Уинклер – EMC Corporation компаниясының тұрақты даму жөніндегі Бас директоры (CSO) және бірінші вице-президенті, дерекқор саласындағы әлемдік деңгейдегі көшбасшы. Ол бұл жұмыста 2008 жылдан бері (негізінде, корпоратив тұрақты даму бойынша аға басқарушы ретінде), алайда ол тұрақты даму жөніндегі Бас директор лауазымы ашылғанға дейін, корпоратив тұрақты даму мүмкіндіктері бар жұмысты ұнататын. «Бұл лауазым жарияланған соң, – деп еске алады Винклер, – бастығыма осы қызметке өтініш беруім өте қажет деп айттым». Ол әлі де «процесс редизайннан өткендегі қызметкердің мақтанышы немесе орта буын менеджерінің көзіндегі оттың жарқылын көргендегі қуаныш – таңғажайып сәттер еді» дейді. Одан басқа, ол «әлемді жақсартуға тырысқаным үшін біреудің маған ақша төлейтінін» жиі еске салады.

Дегенмен Уинклер «өз жұмысымда мен жақсы көрмейтін бір нәрселер бар» деп мойындайды. Бір жек көретіні – сауалнамалармен істес болуға қатысты екен. «Бізге аналитиктерден және өздері сайланған рейтинг жүйелерінен өте көп сауалнамалар келеді, – деп түсіндіреді ол, – *олардың көбі біздің бизнестегі негізгі мақсатымызға ешқандай қатысы жоқ, адамның жүйкесіне тиетін сұрақтар қояды... Мысалы, біз кейбір пункттерді азайтып жатырмыз, өйткені бізде жасыл өнімдер саласы жоқ. Алайда біз әрдайым жағымсыз әсерді азайту жолын тапсақ немесе өнімдеріміздің жағымды жақтарын жақсартайық дегенде, оны бүкіл өнім тізбегі арқылы өткізуге тырысамыз. Бұл жақсы емес пе?*»

Осы сияқты – енді бұл біраз тосын жайт болайын деп тұр – Уинклер демеушілік көмек көрсету жөніндегі өтініштерді қабылдауды ұнатпайды. «Кейде, – дейді ол – клиенттерімізге біз үшін не маңызды екенін білу пайдалы», алайда EMC клиенттері – ақша нарығындағы банктер, телекоммуникация провайдері, әуе жолдары білім беру орындары – «бұлар көбіне осы оқиғалардың мақсатты аудиториясы емес». «Кез келген жағдайда, дейді ол, ақшамызды жұмсаудың ең жақсы жолы заттарға өз логотипімізді жапсыру екеніне сенімді емеспін. Көбінесе бюджетімнің көп бөлігін тұрақтылықты енгізу міндетін орындау үшін бизнес жүргізуге пайдаланамын».

Уинклер тұрақты даму жөніндегі бас директордың жұмыс жауапкершілігін, әсіресе EMC тәрізді компанияда қанша адам білетініне сенімсіз. Сөйтіп, олар кім екенін сұрағанда, Уинклер былайша мәлімдеме түрінде жауап қайтарды: *«Мен біздің бизнесіміз, қоршаған орта мен қоғам арасындағы өзара тәуелділіктер теңдестірілуіне және стратегиямызда нақты көрсетілуіне сенімді болуға, сонымен қатар экологиялық және әлеуметтік дамудан шығатын мүмкіндіктер мен тәуекелдер біздің күнделікті шешім қабылдауымызға енгізілуіне жауаптымын».*

EMC компаниясының мақсаты – тұрақтылық компания бизнесінің әрбір аспектінде есепке алынып отыратынына сенімді болу. Уинклердің жұмысы – тұрақтылық компанияның өсуімен қоян-қолтық әрекеттесіп жатқанына көз жеткізу. «Тұрақтылықтың сапа мен клиенттерге жауап реакциясы тәрізді басты құндылыққа айналғанын қалаймыз. Ол мәдениеттің өзгеруін талап етеді, – деп мойындайды, – және де бұл орындалуы өте қиын дүние». Сол себепті EMC Тұрақтылық жөніндегі басқару офисі бүкіл ұйымды қамту үшін қолжетер жерде орналасқан. «Менің командам – виртуал функцияаралық команда, – деп түсіндіреді Уинклер. – Көп адамның лауазымында «тұрақтылық» сөзі жоқ, алайда олар тұрақты даму рөлі ретінде рәсімделуі мүмкін, мысалы, маркетинг немесе коммуникация менеджері сынды жұмыстарды атқарады».

«Мұның бәрі ынтымақтастық пен бірігуге қатысты», – дейді ол және оның күмән келтіретіні – *«әйелдердің басқару стилдері, адетте кеңес беруге және ынтымақтастыққа негізделген. Менің хромосомалық кескіндемем мені жұмыс үшін ең жақсы қылып көрсетпейтініне немесе бұл жұмысқа лайық емес екеніме қарамастан, ерлерден гөрі әйелдерге тән, осы рөл үшін пайдалы қасиеттерім бар екеніне сенімдімін».*

Ал Уинклер өз жұмысында жақсы көретін нәрселердің бірі – «қарсыластармен сайысқа түскенше, олармен бірігіп қызмет істеу» екен.

Дереккөз: Kathrin Winkler, «Ten Challenges of Being the CSO», *GreenBiz* (July 9, 2013), www.greenbiz.com, on November 13, 2014; Weinreb Group, *CSO Backstory: How Chief Sustainability Officers Reached the C-Suite* (September 2011), www.weinrebgroup.com, on November 14, 2014; Winkler, «Building a Green Company Culture, One Day at a Time», *GreenBiz* (October 29, 2009), www.greenbiz.com, on November 13, 2014; Kyle Alspach, «EMC Goes Green», *Boston Business Journal* (July 15, 2011), www.bizjournals.com, on November 14, 2014; Maya Albanese, «How She Leads: Kathrin Winkler of EMC Corporation», *GreenBiz* (July 11,2011), www.greenbiz.com, on November 14, 2014; Winkler, «Do Women Make Better Sustainability Leaders?» *The Guardian* (May 5, 2015), www.theguardian.com, on November 13, 2014.

уақыт ынғайын біліп, әрекеттерін үйлестіруді оңайлату үшін ол өз электрон жоспарын тексереді.

Жергілікті желілер іс-әрекеттерді үйлестіруді оңайлату үшін қалтаға салып жүруге болатын электрон құралдар көмегімен басқарылады. 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 жадынамасы

- ☐ Менеджерлер үйлестіруді қажет ететін өзара тәуелділіктің үш түрін білуі керек.
- ☐ 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 бөлімшедегі лауазымдарға тәжірибе ұсынуға, ақыл-кеңес беруге және қолдау көрсетуге арналған. Көптеген заманауи ұйымдарда бұл айырмашылықтар жойылып бара жатыр, біразында толық жойылған. Дегенмен пікірталасқа негіз болатын едәуір маңызды айырмашылықтар әлі де бар.

Желілік бөлімшедегі лауазым мен штаттық лауазым арасындағы айырмашылық

Желілік бөлімшедегі лауазым мен штаттық лауазым арасындағы басты айырмашылық, олардың мақсатында – желілік бөлімше менеджерлері ұйымның мақсатына 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 елемеуі 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, діни 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 болуы мүмкін, себебі ұйым бұйрықтың тізбекті әдісін сақтай отырып, арнайы сараптама артықшылықтарын иеленеді.

Желілік бөлімшедегі лауазым – тікелей бұйрықтар тізбегіндегі ұйым мақсаттарына жетуге жауап беретін лауазым

Штаттық лауазым – желілік бөлімшедегі лауазымдарға тәжірибе ұсыну, ақыл-кеңес беру және қолдау көрсетуге арналған лауазым

Әкімшілік қарқыны

Ұйымдар көйде 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 лауазымдар көптеген салаларда маңызды болғанына қарамастан, қажетсіз салаларда жылдам көбеюде. Басқа жағдайлары бірдей болғанда, ұйымдар оз адам ресурстарының көбін желілік бөлімшедегі менеджерлерге арнағысы келеді, себебі анықтамада айтылғандай, олар ұйымның негізгі мақсаттарына үлес қосады. Штаттық лауазымдардың тым көп болуы ұйымның қолма-қол ақшасының азаюы мен ресурстардың тиімсіз қолданылуына соқтырады.

Көптеген ұйымдар соңғы жылдары штаттық лауазымдарды қысқарту арқылы оздерінің 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. Burlington Northern жылдық сатылымдардан 22 млрд доллар табады және 77 менеджерден тұратын корпоратив қызметкерлер құрамымен 43 мың қызметкерді басқарады. Ford және General Motors екеуі де зауыттарын жабу және жұмыс санын азайту арқылы шұғыл қысқартты.

Әкімшілік қарқын – басқару лауазымдары штаттық лауазымдарда шоғырланған деңгей

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер желілік бөлімшедегі лауазым мен штаттық лауазым арасындағы негізгі айырмашылықты білуі керек.
- ☐ Өз қызметіңіз желілік бөлімшедегі лауазым не штаттық лауазым екенін және ол сіздің жұмысыңызға қалай әсер ететінін жақсы түсінуіңіз керек.

Түйін

1. Ұйымның негізгі элементтерін көрсетіңіз.
   - Ұйымдар мына элементтер тобынан құралады:
     - жұмыс орнын жобалау
     - жұмыс орындарын топтау
     - бағыну міндеттілігі қатынасын орнату
     - жұмысты бөліп тарату
     - іс-әрекеттерді үйлестіру
     - лауазымдар арасындағы айырмашылық
2. Жұмыс орындарын жобалаудың негізгі балама тәсілдерін суреттеңіз.
   - Жұмыс орнын жобалау дегеніміз – адамның жұмысқа қатысты жауапкершіліктерін анықтау.
   - Ең көп кездесетін түрі – жұмысты мамандандыру.
   - Басқа баламаларға жұмыс орындарын алмастыру, оны ірілендіру, еңбек аясын кеңейту, жұмысты сипаттау тәсілі және жұмыс топтары.
3. Бөлімдер ішінде жұмыс орындарын топтау негіздемелерін талқылаңыз.
   - Бөлімдерге бөлудің төрт негізі:
     - функция
     - өнім
     - клиент
     - орналасқан орны
   - үлкен ұйымдар бөлімдерге бөлудің әртүрлі деңгейдегі бірнеше негізін қолданады.
4. Бағыну жүйесін орнатуға қатысты негізгі элементтерді суреттеңіз.
   - Бағыну міндетін орнату бұйрықтар тізбегін нақтылаудан басталады.
   - Басқару ауқымы ұйымның жауапкершілік пен биліктің иерархиялық әлде аз деңгейлі ұйымдық құрылымға жататынын жартылай шешеді.
   - Соңғы жылдары аз деңгейлі ұйымдық құрылымға көшу тренді байқалады.
   - Бірнеше ситуациялық фактор мінсіз ауқымға әсерін тигізеді.
5. Ұйымдағы өкілеттік қалай таралатынын талқылаңыз.
   - Өкілеттікті болу жұмысты бөліп таратудан басталады.
   - Жұмысты бөліп тарату деген – менеджерлер өзінің жалпы жүктемесінің бір бөлігін басқаларға тапсыруы.

DU

- Басқаруды орталықсыздандыру – бүкіл ұйым ішінде жүйелі түрде жұмысты бөліп тапсыру процесі.
- Басқаруды орталықтандыру деген – жоғары буын менеджерлері қолындағы билік пен күш-қуатты ұдайы сақтап тұру.
- Басқаруды орталықсыздандырудың тиісті деңгейіне бірнеше фактор әсер етеді.

6. Ұйым өз міндетіне алған негізгі үйлестіруші қызметтерді талқылаңыз.
   - Үйлестіру дегеніміз – ұйымның әртүрлі бөлімдерінің қызметтерін бір-бірімен байланыстыру процесі.
   - Бөлімдер арасындағы біріккен, тізбекті және екі жақты өзара тәуелділік үйлестірудің ең басты себебі.
   - Үйлестіруге қол жеткізу үшін менеджерлер біраз тәсілдерді жұмылдыра алады.
   - Электрон үйлестіру өте маңызды болып барады.
7. Ұйымның ішіндегі лауазымдарды жіктеудің негізгі жолдарын талқылаңыз.
   - Желілік бөлімшедегі лауазым – ұйым мақсатына жету үшін жауапты бұйрықтардың тікелей тізбегіндегі лауазым.
   - Штаттық лауазым – желілік бөлімшедегі лауазымдарға тәжірибе ұсыну, ақыл-кеңес беру және қолдау көрсетуге шиеттенген лауазым.
   - Әкімшілік қарқын – басқару лауазымдары штаттық лауазымда шоғырланған деңгей.

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Жұмыс орнын мамандандырудың бес баламасын суреттеңіз. Мамандандырумен салыстырғанда әрқайсысының қандай артықшылықтары бар?
2. Командаңыз біртұтастығы деген не? Скалярлық принцип бойынша ше? Бір-бірінсіз ұйым оларды қабылдай ала ма? Түсіндіріңіз.
3. Бөлімдерге бөлудің әр алуан негіздеріндегі бірінің нәтижесі ретіндегі ұйым құрылымын сипаттаңыз. Ұйым ішіндегі өкілеттікті болуға қатысты осы құрылымдардың әрқайсысының қандай маңызы бар?
4. Желілік бөлімшедегі лауазым мен штаттық лауазым арасындағы айырмашылықты түсіндіріңіз. Жоғары басқару қарқыны мен төмен басқару қарқынының артықшылықтары мен кем тұстары қандай?

Талдау сұрақтары

5. Кейбір адамдардың мәлімдеуінше, қазіргі кездегі көптеген корпорациялардың технологиялар жетік болуын талап ететіні жұмыс орнын мамандандыруға қайта алып келді. Жұмыс орнын мамандандырудың күрт кобеюінің салдары қандай болмақ? Жауабыңызда жағымды және жағымсыз нәтиженің екеуін де қарастырыңыз.
6. Университетіңізді, не колледжіңізді, жергілікті фаст-фуд мейрамханасын, өндіруші фирманы немесе кез келген басқа мекемені ұйым құрылымының әртүрлерін қолдану арқылы дамытуға тырысып көріңіз. Сіз таңдаған ұйым түрінің артықшылықтары қандай болмақ?
7. Мына жұмыстар тізімін қарап шығыңыз. Сіздің ойыңызша, әрқайсысына тиісті басқару ауқымы қандай? Мұндай қорытынды жасау үшін қандай факторларды қарастырдыңыз?
   - Физик жекеменшік клиникада медициналық қызметпен айналысып жүріп, кәсіби медбикелер мен дәрігерлерді басқарады.
   - Шанақ шеберханасының қожайын-менеджері клиенттермен жұмыс істейді, бірнеше тәжірибелі механиктің жұмысына бағыт береді, сонымен қатар мамандығы жоқ бірнеше қызметкерді оқытып, жұмысын қадағалайды.
   - Офистері бүкіл дүниежүзінде орналасқан халықаралық жарнама агенттігінде қызмет істейтін менеджер кәсіби білікті мамандардың қызметіне бағыт береді.

Тапсырма сұрақтары

8. Өзіңіз атқарған жұмысты еске алыңыз. (Жұмыс істеген адаммен интервью алыңыз.) Жұмысты сипаттау тәсілін қолдана отырып, сол жұмыстың негізгі өлшемдерін бағалаңыз. Содан соң жұмыстың

негізгі өлшемдері қалай шекті межедегі психологиялық ахуал мен жеке және жұмыс нәтижелеріне алып келгенін суреттеңіз.

9. Әртүрлі бес ұйымның ұйымдық диаграммасын орналастыру үшін интернетті қолданыңыз. (Не болмаса, интернеттен деректер алып, ұйымның ұйымдық диаграммасын өзіңіз жасаңыз.) Олардың ұқсастықтары мен айырмашылықтарын іздеңіз және не тапқыңыз келетінін түсіндіруге тырысыңыз.
10. Әртүрлі екі жергілікті ұйыммен хабарласыңыз (бөлшек сауда фирмасы, өндіруші фирма, шіркеу, коммерциялық емес клуб т.б.) және әр ұйымның ұйымдық диаграммасын жасау үшін топ-менеджерлерден интервью алыңыз. Олардың арасындағы ұқсастықтар мен айырмашылықтарды қалай түсіндіресіз?

Тиімді ой тұжырымдау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Ой тұжырымдау дағдылары сізден – абстракт ойлауды, ал жаттығу – басқару ауқымы жайлы сұрақ қою үшін ой тұжырымдау дағдыларын талап етеді.

Жаттығу алғышарты

Оңтайлы басқару ауқымын табу маңызды, өйткені ол ылғи адекват бақылау деңгейін қамтамасыз етуге тырысады, алайда ол жұмыс орнының икемділігін жоймайды. Дегенмен дұрыс деңгейді табу процесі өте қатты өзгеруде. Мысалы, ертеректегі басқару саласы ғалымдары, тек бір ғана оңтайлы басқару ауқымы бар екеніне сенген, алайда тым болмағанда, аналитиктер бір немесе біраз ғана айнымалыны зерттеу арқылы оңтайлы басқару ауқымын анықтай алар еді. Дегенмен қазір көптеген саяншылар оңтайлы басқару ауқымын анықтау бірнеше күрделі сұрақтарға жауап беруге байланысты екенімен келіседі.

Тапсырма

Саяншы ойының мына өзгерістерін есепке ала отырып, мыналарды орындаңыз:

1. Біріншіден, 10 қызметкер мен менеджерге олардың тиісті жұмыс орнындағы басқару ауқымы туралы сауалнама жүргізіңіз.
2. Енді осылардың біреуін ары қарай зерттеу үшін таңдап алыңыз. Осы адаммен өзі істеп жүрген жұмыс түрі, басшылармен қажетті қарым-қатынас мөлшері, қызметкерлерден күтілетін дағды-машықтар деңгейі, оңтайлы басқару ауқымын анықтауға кіруі мүмкін басқа да факторлар жайлы жақсырақ идея алу үшін сұхбаттасыңыз. (10.1-кестені басшылыққа алыңыз.)
3. 2-тапсырманы орындағанда жинаған ақпарат бойынша жұмыс орнында басқару ауқымы маңызды ма? Неліктен?
4. Басқару ауқымы лайықты көрінсе, ұйым күтетін кейбір ықтимал нәтижелер қандай болуы мүмкін? Ал лайықсыз көрінсе ше?

Тиімді бағалау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Бағалау дағдылары менеджерге бір жағдайда ең лайық жауапты көрнекі етуге мүмкіндік береді. Бұл жаттығуда сізден ұйымдағы басқаруды орталықсыздандыру және орталықтандыру мәселелеріне өз бағалау дағдыларыңызды қолдануды өтінеді.

Жаттығу алғышарты

Менеджерлер көбінесе басқаруды орталықсыздандыру мен орталықтандырудың ұйымдық деңгейін өзгерту қажет деп табады. Бұл жаттығу нәтижесінде мына мәселеге ұйытқы болған екі түрлі сценарийді қамтудан бастаңыз.

А сценарийі Сіз ұзақ уақыт орталықтандырылған жұмыс процесін табысты жүргізген үлкен үйымның топ-менеджерісіз. Дәлелді себептермен осы жаттығу аясынан шығып, фирманы басқаруды орталықсыздандыруға көшіру қажет деп шештіңіз.

В сценарийі А сценарийіне қарама-қарсы жағдайды жорамалдаңыз. Сіз әлі де оз фирмаңызда жоғары лауазымдасыз, бірақ басқаруды орталықсыздандыруды үнемі таңдап келген үйымды осы жолы басқарудың орталықтандырылған түріне өткізбек ойыңыз бар.

Тапсырма

Енді төмендегі тапсырмаларды орындаңыз:

1. А сценарийі үшін басқаруды орталықсыздандыруға басты кедергілер тізімін жасаңыз.
2. В сценарийі үшін басқаруды орталықтандыруға басты кедергілер тізімін жасаңыз.
3. Сіздің ойыңызша, қай сценарий іс жүзінде жүзеге асырылуы мүмкін? Басқаша айтқанда, басқаруды орталықтандырудан орталықсыздандыруға көшу оңайырақ па, әлде керісінше ме? Бұл мәселе жайлы ойыңыз қандай болса да, оны түсіндіруге дайын болыңыз.
4. Сізге басқару орталықтандырылған немесе басқару орталықсыздандырылған фирмада карьера бастау таңдауы берілсе, қайсысын қалар едіңіз? Неліктен?

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Жұмысты бөліп тарату қабілетіне сауалнама

Мақсаты: студенттерге жұмысты бөліп тапсыру процесі үшін маңызды ұстанымдар жайлы мағлұмат алуға көмектесу.

Кіріспе: Жұмысты бөліп тапсырудың менеджерлер, қызметкерлер мен үйымдар үшін көптеген артықшылықтары да, қиындықтары да бар. Жұмысты бөліп тапсырудың артықшылықтарын түсінетін, өз қарамағындағыларға сенетін және басқаларға табысты болуға мүмкіндік беретін эмоциялық кемелдену шағындағы менеджерлер жұмысты бөліп тапсыруды тиімді пайдаланатын басшы болуы мүмкін.

Нұсқау:

1. Жұмысты бөліп тапсыру жайлы сауалнаманы толтырыңыз. Жауапкершілікті басқаларға бере алатын мүмкіндік бар жұмыс не болмаса топтық жағдай жайлы ойлауыңыз керек. Ондай тәжірибеңіз болмаса, осындай жағдайда өзіңіз қалай жауап беретініңізді елестетуге тырысыңыз. Сіздің қатынасыңызды немесе мінез-құлқыңызды танытатын жауапты ойлап қойыңыз.
2. Көрсетілген бағыттарға сәйкес сауалнаманы сарапқа салыңыз. Өзіңіздің барлық бағаларыңызды есептеңіз.
3. Кішігірім топпен жұмыс істей отыра, жеке бағаларды салыстырыңыз және талқылау сұрақтарына топтық жауаптар дайындаңыз.
4. Топ бойынша орташа бағаны есептеңіз. Топтың бір мүшесі талқылау сұрақтарының жауаптарын таныстырады.

Пікір		Толық келісемін	Жартылай келісемін	Сенбеймін	Жартылай келіспеймін	Мүлде келіспеймін
1.	Басқалар мен сияқты жұмыс істей алады деп ойламаймын.	1	2	3	4	5
2.	Мен көбінесе жұмысты үйге алып кетемін.	1	2	3	4	5
3.	Өздері шешім қабылдай алатын қызметкерлер көбінесе тиімді болады.	5	4	3	2	1
4.	Мен көбінесе уақыт мерзімін сақтауға асығамын.	1	2	3	4	5
5.	Жауапкершілігі көбірек қызметкерлер топ мақсаттарына шынайы берілгендігімен ерекшеленеді.	5	4	3	2	1

(жалғасы бар)

6.	Мен біреуге тапсырма бергенде, ол қалай орындалу керек екенін ылғи да нақты түсіндіремін.	1	2	3	4	5
7.	Мен тым көп жұмыс істеуге мәжбүрмін және оны еңсеруге уақытым жетпейтін сияқты.	1	2	3	4	5
8.	Қызметкерлерде жұмысты атқару үшін жауапкершілікті сезінсе, онда әдетте олар жұмысты жақсы істейді.	5	4	3	2	1
9.	Мен біреуге тапсырма бергенде, өзім көргім келетін соңғы нәтижені анықтап аламын.	5	4	3	2	1
10.	Мен әдетте қарапайым, кертартпа тапсырмаларды орындауға беремін.	1	2	3	4	5
11.	Мен біреуге тапсырма бергенде, барлық мүдделі тұлғалардың ақпаратты жақсы қабылдағанына көз жеткіземін.	5	4	3	2	1
12.	Біреуге тапсырма берсем, әдетте жұмыстың қалай орындалғанын білу үшін, оны тағы да тексеремін.	1	2	3	4	5
13.	Өзінің қолынан келетін жұмысты басқалар істеп жатқанда, бей-жай қарап отыратындарға ашуланамын.	1	2	3	4	5
14.	Біреуге тапсырма берсем, ол орындалмай қалған жағдайда өз-өзімді ұстай алмай қалатынымды сеземін.	1	2	3	4	5
15.	Біреуге тапсырма берсем, жұмыстың барысы жайлы есеп беру үшін нақты күнді белгілеймін.	5	4	3	2	1
16.	Мен жұмыс істесем, оны мүлтіксіз атқарамын.	1	2	3	4	5
17.	Мен шынымен де қарамағымдағы адамдардан көп жұмысты жақсырақ істейтінімді сеземін.	1	2	3	4	5
18.	Қызметкерлер өздері шешім қабылдаса, ол түсінбестікке алып келеді.	1	2	3	4	5
19.	Бағынышты адамдарға шешім қабылдау қиын, себебі олар ұйымның мақсатын білмейді.	1	2	3	4	5
20.	Қызметкерлерге жауапкершілік артсаң, олар әдетте не істеу керек десең соны істейді.	5	4	3	2	1

Талқылау сұрақтары

1. Жауап берушілер сауалнаманың қай сұрақтарына келісті, қайсыларымен келіспеді?
2. Жеке ұнайлар арасындағы айырмашылықтарды қалай түсіндіруге болады?
3. Сауалнама нәтижелерін қалай конструктив түрде қолдануға болады?

Дерекқор: Linda Morable, Exercises in Management, 8th ed., pp.82–84 © 2005

DJ

Жұмыс барысындағы менеджмент

Пирамида сызбаларынан екіжақты қуанышқа дейін

«Бұл ойын болса ештеңе емес, жұмыс болса – қиын шаруа».

– ДЖИМ ЛАВУА, RITE SOLUTIONS, CEO

Джим Лавуа өзінің, өндіріс пен операцияларды басқаратын атқарушы директор ретінде керемет әсерлі резюмесін мақтан тұтады. Хегох компаниясында сынақ өндірісін қосымша басқара отырып, Hughes Aircraft компаниясында өнеркәсіппен айналысушы аға инженер және Emerson Technologies компаниясында операцияларды басқару директоры болып қызмет атқарды. Әріптесі Джо Марино екеуі әскери қызметтегілерді инженерлік және ақпараттық технологиялар, технологияға негізделген оқыту жүйелерімен қамтамасыз етуші Analysis &Technology компаниясын ашты, осы компанияда 1999 жылы 100 млн долларға сатқанға дейін CEO қызметін атқарды.

2011 жылға қарай, Лавуа «мен карьерамды дұрыс құрмадым» деп мәлімдеді. Оны үздік карьерасының қай көрінісі қанағаттандырмады? Жалпы алғанда, бұл – ұйымдық құрылым, оның ішінде екі қарым-қатынастың да, яғни менеджер-менеджер және менеджер-қызметкер пирамидалық үлгісі қолдау көрсеткен ұйымдық мінез-құлық түрі (1-тараудағы *басқару пирамидасының деңгейлерін* еске түсіріңіз). «Иерархиялық пирамида, – дейді Лавуа, – жалпы жұрт таныған дағыстан командалық-бақылау жәдігері – инновацияны ынталандырудан гөрі, ақпарат ағынын бақылаумен жақсы үйлеседі».

Бірнеше жыл Лавуа ұйымның аман қалуы үшін, әсіресе Web 2.0 әлемінде жылдам өсіп келе жатқан инновация маңыздылығын тікелей сезінді. Дегенмен оның айтуынша, компаниялар «инновацияға «жоқ» деп айтудың инновациялық жолдарын жақсы меңгерген». Мысалы, «жаналғыш комитет» – Лавуа мен Марино баяғыда өздері жұмыс істеген компаниядағы инновация комитетіне қойған тегеуі. Кез келген көп үміт күттіретін идеясы бар адам алдымен оны комитетке алып келеді, мұнда комитет мүшелері сенімді интрапренерді нарық көлемі мен шығындар болжамы жайлы сұрақтың астына алады. «Соцында, – дейді Лавуа, – сіз алты толық, ақ нәсілді адамның алдында тұрасыз, олар осында сіздің идеяңызға көмектесу үшін отырмыз дейді, алайда олардың көздегені – сіздің жобаңызды жылы жауып қоя салу. Бұл қанша жерден таңғалдырлықтай болса да, ол табысқа сол бір жүйе арқасында жетті: бір фирмада мен ұғымтал, зерек болғандықтан емес, жасанды, табиғи емес болғандықтан атқарушы вице-президент лауазымына дейін көтерілдім». Ол осы жағдайдың жүйедегі кең тараған проблема екенін мойындады: «Көп адам, – дейді Лавуа, – инновациядан жанаспа спорт жасап алады. Бұл интраверттерді бірден шеттетіп тастайды... Инновация оффсайттары, қиын жағдайлар, «операциялық пункттер» – бәрінде де бірдей әсер бар: театрға толы идея жеңеді және ең тартымды адамдар болмедегі бар оттегін сорып алады».

Лавуа өзінің атқарушы менеджер болып істеген жеке тәжірибесіне оралады: «Мен жақсы идеялар жоғарыдан төмен қарай ағылатын, күрделі құрылымы бар ұйымдарда 30 жыл уақытымды өткіздім... Менің адамдармен қарым-қатынасым – «Мен саған ақы төлеймін, сен жұмыс істейсің. Сен өз-өзіңді жақсы ұстасаң – осында қаласың» деп ымыраға келу секілді... Ескі дүниеде мүмкіндіктеріңіз сіздің нақты терең ойлағаныңыз себепті емес, пирамидадағы сіздің кірпішіңіздің деңгейімен анықталған».

«Идея үшін ең жақсы нәрсе – ауа, – дейді Лавуа. – Сіз идеяға неғұрлым көбірек ауа жіберсеңіз, соғұрлым осы ауамен демалатын адамдар көбейе түседі және ауа да жақсара түседі». Сол себепті Лавуа мен Марино тағы бір компания ашты және осы жолы олар өзіне «екі іргелі сенім» бойынша міндеттемелер алған. Біріншісі – «пирамида – ескілік» деген сенім болатын, ал екіншісінің ойынша, «ешкім барлығы сияқты ақылды емес – жақсы идеялар ұйымдық құрылыммен шектелмейді, бірақ әркімнен, әр жерде, әр уақытта шыға беруі мүмкін... Сойтіп, біз пирамидадан да, онымен бірге жүретін күшке сүйенген саясаттан да құтылдық, енді компанияны қоғамдастық ретінде қайта қарап шығуымыз керек», – деп түсіндірді Лавуа.

Rite-Solutions деп аталатын компания әскери қызметкерлер мен қорғаныс саласы мердігерлері үшін алдыңғы қатарлы бағдарламалық жасақтама және казинолар үшін құмар ойындар платформасын жасайды. Бұл компания 175 инженер, бағдарлама жасаушы және сарапшыға жұмыс береді, ол толықтай ұжым арқылы басқарылады. Қоғамдастықты құру бірінші күні басталған, онда «сіз құрамына кіретін, сізді күтетін, сіз өте маңызды адам саналатын жаңа жерге келгеніңізді көрсету үшін жаңа қызметкерлерге туған күн мерекесі жасалды», – дейді Лавуа.

Бұл екінші күн, дегенмен де сіз Rite-Solutions компаниясының мәселелерді шешу тәсіліне үлес қосуға шақырылдыңыз. Сізге 10 мың доллар виртуал ақша берілді, оның көмегімен сіз Rite-Solutions қызметкерлері ұсынған идеялар портфолиосына салым сала аласыз, болашағы бар деп есептейтін кез келген жобаға уақыт жұмсай аласыз. Ең бастысы, сіз өз идеяңызды үш индекстің біріне енгізе аласыз: «Savings Bonds» (тиім-

ділік шаралары үшін), «Bow Jones» (компанияның қазіргі мүмкіндіктерін кеңейту үшін) және «Spazdaq» (жаңа бизнес пен технологияларға кіру үшін). Сіз «Expect-Us» (*prospectus*-пен салыстырғанда) жасаудан бастайсыз, одан соң сізге биржалық символ беріледі де, 10 доллар орналастыру бағасы ұсынылады. Содан кейін алгоритм сіздің идеяңыздың бір күнгі құнын анықтайды, ол әріптестеріңіздің сіздің идеяңызға танытқан қызығушылық деңгейінен шығады.

Идеяңыз бағаланатын үздік идеялар арасында болса, онда менеджмент сізге ресми ұсынысты рәсімдеуге көмектеседі, ол дайын болғанда, компанияның қызметкерлері оған ақша салуына болады немесе өз еркімен сіздің жобаңызға көмектесе алады. Жобаңыз жеткілікті қызметкер-инвесторлардың назарын аударып, қызықтырса, сіз өндіріске дейінгі барлық жолда идеяңызды алып жүретін жоба менеджерінің көмегіне ие боласыз. Ол жағдайда, сіздің аты-жөніңіз патентке ұсынылады, ал сіз және сіздің идеяңызға инвестиция салған әрбір адам одан қаржылай сыйақы бөліп алады.

2005 жылы «Екіжақты қуаныш» деп аталатын ойын шықты. Лавуаның айтуынша, «оның мақсаты – адамдар бизнестің табысына өздері қатысты екенін сезінуіне көмектесу және олардың берілген тапсырма шеңберінен асатын таңғаларлық зияткерлік өткізу қабілетін айқындау. Біз оларға компанияның болашағын сеніп тапсырғымыз келген». Одан басқа Лавуа айтпақшы, «Бұл ойын болса ештеңе емес, жұмыс болса – қиын шаруа».

«Екіжақты қуаныш» нәтиже берді ме? Ең алғашқы бағаланатын идеялардың бірі (биржалық символ: VIEW) компанияның үш өлшемді визуалдау технологиясын әскери-теңіз және күзет қызметкерлеріне тотеншe жағдайларда шешім қабылдауды үйрету бағдарламасында қолдануды ұсынды. Бірінші жылы Rite-View атты дайын өнім компанияның жалпы сатылымының 30%-ы болды. «Бәрі тек жоғарыда отырған жігіттерге байланысты болса, мұндай жағдай болар ма еді?» деп сұрақ қояды Марино. «Мұлде олай емес. Алайда біз өз мақсатымызға осынша адам топтасып, бірлескенін назардан тыс қалдыра алмадық». Бұл жүйе бізді сұмдық ауыр жүктен құтқарып қалды.

Қазіргі таңда «Екі жақты қуаныш» елуден астам инновациялық өнім мен процесс идеясын жасап шығарды. Он бесі іске қосылды және қазір олар Rite-Solutions компаниясының жалпы табысының 20%-ын құрайды. «Екіжақты қуаныш» өзі компанияның ең үлкен табыс тапқышына айналғаны өте қызық: сәйкес нұсқаларды жасау арқылы Rite-Solutions өзінің фирмаішілік ойынын басты университеттер, қорғаныс өнеркәсібі мен үлкен корпорациялар тәрізді клиенттер үшін «бұлтты қосымшаға» айналдырды. 2006 жылы өзінің нарықтағы бірінші жылында «Екіжақты қуаныш» үлесі компанияның жаңа бизнесінің осуі бойынша 50%-ын құрады, содан бері ол Rite-Solutions компаниясын дамып келе жатқан *геймификация* – бизнес қосымшаларға бәсеке, марапаттау, ойынның тағы басқа да әдістері мен техникалары трендінің пионері ретінде сертификаттады.

Кейс бойынша сұрақтар

1. Джим Лавуа мен Джо Марино бұйрықтар тізбегі принципінің қазіргі бизнес әлемінде табысқа жеткізу құралы екеніне сенбейтін сияқты. Неліктен екенін дара басшылық пен скаляр принципі тұжырымдамасындағы кемшіліктерге сүйене отырып түсіндіріңіз. Лавуа мен Марино «мен болмасам, кім?» принципі бойынша бұл сынға қалай жауап берер еді?
2. Джим Лавуа: «Ұйым болашағының бір бөлігі ретінде танылу – қызметкердің осында терең тамыр жаюына бірден-бір қажет нәрсе», – дейді. Біріншіден, Лавуа нені меңзеп тұрғанын түсіндіріңіз. Одан кейін келесі сұрақтарды қарастырыңыз. Негізінен, Лавуамен келісесіз бе, әлде келіспейсіз бе? Өзіңіз жұмыс істейтін компанияда «терең тамыр жаю» маңызды деп есептейсіз бе? Сізді не нәрсе ұйымның бір бөлігі ретінде сезінуге итермелейді – «тереңірек тамыр жаюға» тұрарлық нәрсе ме? Ұйымдық машинаның жай ғана бір бұрандасы емес екеніңізді сезінуге қандай басқа да факторлар сіз үшін маңызды?
3. Лавуаның айтуынша, «Екіжақты қуаныш» – Rite-Solutions компаниясының «Инновациялық қозғалтқышы». Оның екі функциясы бар: (1) Ол «*Web 2.0 ортасына* май құятын» жақсы идеяларды тудырады және (2) «Y буынының ұйымды жақсарта түсуге тырысуына қатысты». Web 2.0 орта деген не? *Y буын* деген не? Web 2.0 ортасында жұмыс істейсіз бе әлде мүмкін енді жұмыс істейтін боларсыз? Осындай ортада табысты болу үшін, сіздің ойыңызша нені үйренуіңіз керек? Y буынға жатасыз ба? Y буын құндылықтарын көрсететін қандай жақсы қырларыңыз бар?
4. Бизнестегі геймификация рөлі жайлы бір зерттеушінің айтуынша,

фабрикада шығарылған өнім мен бірнеше адамның қызметі жұмылдырылған жоба немесе нақты тапсырма алу арасында айырмашылық бар. Бірінші жағдайда, үйлестіруді менеджер жасаған. Соңғы жағдайда, ол тобырдың (жұрт) іс-әрекеті арқылы

DU

кенеттен пайда болатын құрылым арқылы қамтамасыз етіледі.

Сіз ше? Сізге жоғарыдан берілген жұмыс талаптарын орындаған қолайлы ма, әлде жұмыс талаптары топтың өзара әрекеттесуінен кенеттен пайда болғаны қолайлы ма? Қандай жағдайда сіздің шығармашылық қабілетіңіз артады? Әлеуметік желілердегі тәжірибеңіз сіздің ойын ойнау қарым-қатынасыңызға басқа адамдармен тіл табысу жолы ретінде қалай әсер етті?

*Neil B. Niman, *The Gamification of Higher Education: Developing a Game-Based Business Strategy in a Disrupted Marketplace* (Palgrave Macmillan, 2014), pp. 58-59.

Дереккөз

Polly LaBarre, «Provoking the Future to Arrive — Constructive Disruption and Collective Genius», *MIX Mashup* (July 18, 2011), www.mixmashup.org, on November 7, 2014; William C. Taylor, «Here's an Idea: Let Everyone Have Ideas», *NYTimes.com* (March 26, 2006), www.nytimes.com, on November 7, 2014; Jim Lavoie, «Nobody's as Smart as Everybody — Unleashing Individual Brilliance and Aligning Collective Genius», *Management Innovation eXchange* (April 8, 2010), www.managementexchange.com, on November 7, 2014; «How to Kickstart Your Company's Idea Market», *Inc.* (September 16, 2014), www.inc.com, on November 10, 2014; Emily Greenhaigh, «No Longer Taboo in the Workplace, Games Tap Creativity». *PBN.com* (February 4, 2013), www.pbn.com, on November 10, 2014; Brandon Butler, «Competition, Games Can Bring About Enterprise App Advances», *Network World* (June 6, 2012), www.networkworld.com, on November 10, 2014.

ЕСКЕРІҢІЗ Boss болу

1. Treehouse жұма күндері жабық. Қызметкерлер күніне сегіз сағат жұмыс істейді және де тең құрылтайшы Алан Джонсон айтқандай, «біз үшін бұл әзірше жақсы болып отыр». Райан Карсонның айтуынша, компания дәл осы жұмыс кестесімен онімділікке жетіп отыр, себебі оның құрылымы адамдарға өздері не істеп жатқанына баса назар аударуға мүмкіндік береді. «Treehouse компаниясында, – дейді ол, – қызмет көрсету мәдениеті үзіліссіз». Менеджерсіз құрылымның қандай аспектісі «үзіліссіз қызмет көрсету мәдениетін» дамытуға жағдай туғызуы мүмкін? Менеджерсіз құрылыммен жұмыс істегенде, «үзіліссіз қызмет көрсету мәдениеті» нығайып, тұрақталатындай қандай күнделікті іс-әрекеттер өзгерді?

2. Treehouse компаниясының 60 қызметкері мен жеті менеджері болған кезде алғашқы рет «моральдық рух проблемасын» бастан кешкен уақытты еске ала отырып, Карсонның жоспарлауынша, компания 500 адамға дейін өссе, онда «бізге кем дегенде 50 менеджер қажет екен. Сонда не болар еді?» деп түңіледі ол. Байыпты сарынмен Джонсон былай деп баяндайды: «Біз өркендеген сайын бір нәрселердің қалай ауқымды өзгергенін шынымен де қадағалап отырамыз. Бұл жерде не болатынын білмейміз, алайда әзірше барлық белгілер менеджерлерді жұмыстан кетіру дұрыс шешім боларын көрсетеді». Treehouse компаниясы өсіп келе жатқанда, қандай проблемалармен бетпе-бет кездесуі мүмкін? Джонсон мен Карсон қандай қадамдарға баруы мүмкін?

3. «Көп адам өзін менеджерсіз жұмыс істегім келеді деп ойлайды, – дейді Карсон, – алайда олар өздеріне күнделікті біреу не істеу керегін айтып отырғанын қалайды. Бұл менеджерсіз компанияда жұмыс істеу біреу үшін дұрыс емес деген сөз. Басқа да нәрселер ішінде, менеджерсіз компания ұнайтын адамды табу, біз жұмысқа алайық деген адамдар санын азайтады».

Сіз ше? Өзіңізді менеджерсіз компанияда жақсы сезінесіз бе? Не болмаса қойылған міндеттерді орындан отыратын әдеттегі ұйымдық құрылымда жұмыс істегенді қалайсыз ба? Жұмыс күшінің бір мүшесі ретінде және адам ретінде қандай жүйе түрімен соңында табысқа жетемін деп ойлайсыз? Treehouse компаниясында жұмыс істегіңіз келсе, бүгін болатын интервьюде өзіңізді қалай таныстырар едіңіз? Неліктен енді бес жылда делік, көбірек қызығушылық танытар едіңіз?

4. Treehouse компаниясы өзінің табысын high-tech машықтарын үйренгісі келген студенттерге «жоғары сапалы оқыту контентін жасаған тәжірибелі, кәсіби мамандардан тұратын тұрақты негіздегі оқыту» фактісіне жатқызады. «Студенттер виртуал видео оқыту, Treehouse Console бағдарламасы, Treehouse Code Challenges бағдарламасымен бірге веб-браузерде нақты уақытта кодтауды қосқанда, тартымды білім беру ұсынысының түр-түріне қолжеткізе алады».

Бұл «тәжірибелі, кәсіби мамандар» – Treehouse компаниясының «алдыңғы шебі» және Treehouse Console мен Treehouse Code Challenges өнімдері – Treehouse компаниясындағы операцияларды басқа-

ратын жобалардың нәтижесі. Treehouse компаниясы менеджерсіз, жобаға негізделген басқаруды тәжірибеден өткізсе, қалайша жүйелі компания бола алады? Мысалы, не үшін жұмыс орнындағы ынтымақтастыққа жоғары тәуелділік заманауи білім беру индустриясы өнімін жасауда қолайлы?

Сілтемелер

1. Mike Rogoway, «Portland Startup Treehouse Eliminates the Boss, Tells Workers to Manage Themselves», *OregonLive* (December 2013), www.oregonlive.com, on November 17, 2014; Ryan Carson, «No Managers: Why We Removed Managers at Treehouse», *The Naive Optimist* (September 17, 2013), http://ryancarson.com, on November 17, 2014; Treehouse Island Inc., «Treehouse Receives $7 Million in Series B Financing Led by Kaplan Ventures» (press release) (April 9, 2013), www.marketwired.com, on November 18, 2014; Adam Bryant, «Ryan Carson of Treehouse, on When Titles Get in the Way», *NYTimes.com* (June 5, 2014), www.nytimes.com, on November 17, 2014; Malia Spencer, «Five Things I Learned from One of Portland's Most Bustling Startups», *Portland* (Oregon) *Business Journal* (October 29, 2014), www.bizjournals.com, on November 17, 2017; Carson, «The Negative Side of #NoManager Companies», *The Naive Optimist* (January 17, 2014), http://ryancarson.com, on November 17, 2014.
2. See David Lei and John Slocum, «Organization Designs to Renew Competitive Advantage», Organizational Dynamics, 2002, Vol. 31, No. 1, pp. 1-18.
3. For a related discussion, see Kathleen M. Eisenhardt and Shona L. Brown, «Patching – Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets», *Harvard Business Review*, May-June 1999, pp. 106-105.
4. David A. Nadler and Michael L. Tushman, *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture* (New York: Oxford University Press, 1997).
5. Ricky W. Griffin and Gary McMahan, «Motivation Through Job Design», in Jerald Greenberg (ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1994), pp. 23-44. See also Adam M. Grant, Yitzhak Fried, and Tina Juillerat, «Work Matters: Job Design in Classic and Contemporary Perspectives», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 190-225.
6. Adam Smith, *Wealth of Nations* (New York: Modern Library, 1937; originally published in 1776).
7. Andrea Gabor, *The Capitalist Philosophers* (New York: Times Business, 2000).
8. Ricky W. Griffin, *Task Design* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1982).
9. Anne S. Miner, «Idiosyncratic Jobs in Formal Organizations», *Administrative Science Quarterly*, September 1987, pp. 327-351.
10. M. D. Kilbridge, «Reduced Costs Through Job Enlargement: A Case», *Journal of Business*, Vol. 33, 1960, pp. 357-362.
11. *Fortune*, June 12, 2006, p. 150.
12. Griffin and McMahan, «Motivation Through Job Design.»
13. «Jacks of All Trades, and Masters of All», *USA Today*, July 6, 2010, p. 1B.
14. Kilbridge, «Reduced Costs Through Job Enlargement: A Case.»
15. Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland: World Press, 1966).
16. Robert Ford, «Job Enrichment Lessons from AT&T», *Harvard Business Review*, January-February 1973, pp. 96-106.
17. «Companies Do More with Fewer Workers», *USA Today*, February 23, 2010, p. 1B.
18. J. Richard Hackman and Greg R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980).
19. Jerry Useem, «What's That Spell? Teamwork!» *Fortune*, June 12, 2006, pp. 64-66.
20. For a related discussion, see Etienne C. Wenger and William M. Snyder, «Communities of Practice: The Organizational Frontier», *Harvard Business Review*, January-February 2000, pp. 139-148.
21. George P. Huber, «Organizations: Theory, Design, Future», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 80-105.
22. A. V. Graicunas, «Relationships in Organizations», *Bulletin of the International Management Institute*, March 7, 1933, pp. 39-42.
23. Ralph C. Davis, *Fundamentals of Top Management* (New York: Harper & Row, 1951); Lyndall F. Urwick, *Scientific Principles and Organization* (New York: American Management Association, 1938), p. 8; Ian Hamilton, *The Soul and Body of an Army* (London: Edward Arnold, 1921), pp. 229-230.
24. David D. Van Fleet and Arthur G. Bedeian, «A History of the Span of Management», *Academy of Management Review*, 1977, pp. 356-372.
25. James C. Worthy, «Factors Influencing Employee Morale», *Harvard Business Review*, January 1950, pp. 61-73.
26. Dan R. Dalton, William D. Todor, Michael J. Spendolini, Gordon J. Fielding, and Lyman W. Porter, «Organization Structure and Performance: A Critical Review», *Academy of Management Review*, January 1980, pp. 49-64.
27. «Allergan Board of Directors Announces Departure of President F. Michael Ball; Chairman of the Board and Chief Executive Officer David E. I. Pyott Resumes Role as President», *CNBC*, March 7, 2010.
28. «Cadbury Gives Its CEO More Control», *Wall Street Journal*, October 15, 2008, p. B2.
29. See Jerry Useem, «Welcome to the New Company Town», *Fortune*, January 10, 2000, pp. 62-70, for a related discussion. See also «Wherever You Go, You're on the Job», *BusinessWeek*, June 20, 2005, pp. 87-90.
30. http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/09/12/millenials-will-soon-rule-the-world-but-how-will-they-lead/
31. David Van Fleet, «Span of Management Research and Issues», *Academy of Management Journal*, September 1983, pp. 546-552.
32. Philip Siekman, «Where 'Build to Order' Works Best», *Fortune*, April 26, 1999, pp. 160C-160V.
33. Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, 11th ed. (Mason, OH: Cengage Learning, 2013).
34. William Kahn and Kathy Kram, «Authority at Work: Internal Models and Their Organizational Consequences», *Academy of Management Review*, 1994, Vol. 19, No. 1,pp. 17-50.

35. Carrie R. Leana, «Predictors and Consequences of Delegation», *Academy of Management Journal*, December 1986, pp. 754-774.

36. Jerry Useem, «In Corporate America It's Cleanup Time», *Fortune*, September 16, 2002, pp. 62-70.

37. «Delegate, Step Back, and Let Go», *livemint.com*, March 8, 2010.

38. «Remote Control», *HR Magazine*, August 1997, pp. 82-90.

39. «Toppling the Pyramids», *Canadian Business*, May 1993, pp. 61-65.

40. «New Shell CEO Begins Shake-Up», *Wall Street Journal*, May 28, 2009, p. B4.

41. «Yahoo CEO to Install Top-Down Management», *Wall Street Journal*, February 23, 2009, p. B1.

42. «Toyota Overhauls Management, Gives More Autonomy to North America», *L.A. Times*, March 6, 2015, p. 1B.

43. *BusinessWeek*, March 23/30, 2009, p. 33.

44. Kevin Crowston, «A Coordination Theory Approach to Organizational Process Design», *Organization Science*, March-April 1997, pp. 157-166.

45. James Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967). For a more recent discussion, see Bart Victor and Richard S. Blackburn, «Interdependence: An Alternative Conceptualization», *Academy of Management Review*, July 1987, pp. 486-498.

46. Jay R. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1973) and *Organizational Design* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977).

47. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, «Differentiation and Integration in Complex Organizations», *Administrative Science Quarterly*, March 1967, pp. 1-47.

DU

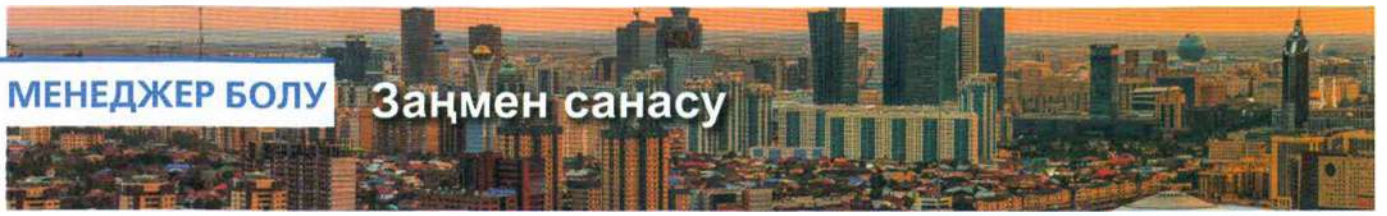
11

ҰЙЫМДЫҚ ДИЗАЙНДЫ БАСҚАРУ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) ұйымдық дизайнның негізгі сипатын суреттеуді;
2) ұйымдық дизайн бойынша екі негізгі әмбебап келешекті анықтау және түсіндіруді;
3) ұйымдық дизайн бойынша бірнеше ситуациялық ықпалды анықтау және түсіндіруді;
4) ұйымның стратегиясы мен дизайны бір-бірімен қалай өзара бәйланысатынын талқылауды;
5) ұйымдық дизайнның негізгі түрлерін суреттеуді;
6) ұйымдық дизайндағы жаңа пайда болған мәселелерді суреттеуді үйренесіз.



МЕНЕДЖЕР БОЛУ

Заңмен санасу

«Үлгі маған тұрақсыз болып көрінді».

– МАРК ХАРРИС, AXIOM LAW БАСҚАРУШЫ ДИРЕКТОРЫ

Kraft Foods 2011 жылы Солтүстік Американдағы азық-түлік желісін сатпақ болды және аты Mondelez International болып өзгерді, көптеген заң жұмыстары жүргізілді – келіссөздерді аяқтау үшін мыңдаған контрагентпен қырық мыңға жуық келісімшарт жасау керек болды. Аса ірі тапсырма аяқталған соң, Корпоратив заңгерлер қауымдастығы (ACC) Mondelez және оның заңды фирмасы Axiom Law екеуін жылдық Value Challenge жеңімпазы етіп тағайындады. Bloomberg Law деректері бойынша, ACC бұл озаттық белгісімен «жоғары тиімділікті сақтай отырып, сот шығындарын азайтқаны, жақсы нәтижеге және клиент-сервис үлгісін іске асырғаны үшін марапаттайды».[1]

Edge International заң фирмасын басқару жөніндегі кеңесші Пэм Уэлдоудың айтуынша, Mondelez – Axiom әріптестігі «заңдық кәсіптегі түбегейлі өзгерісті» қамтып көрсетеді... Kraft компаниясы Axiom фирмасын өз жұмыстарының үлкен көлемін тексеру үшін шақырғанда, ол заңды цунами жасады (сірә, ол мұхитқа байланысты теңеулерді жақсы көретін болса керек). Не үшін мұндай «сейсмикалық төңкеріс» қажет болды? «Техникалық тұрғыдан біз заң фирмасы емеспіз», – деп мойындайды Axiom фирмасының Mondelez жұмыс жүктемесін алған Чикагодағы офисінің бас менеджері Томас Финке. «Axiom, – деп түсіндіреді Финке, – соттың талқылауымен немесе басқа да заңгерлік мамандықтармен айналыса алмайды, алайда коммерциялық келісімшарт жұмыстарын, зияткерлік меншік, заңды ұстану және қосылу мен жұтылу – айна қатесіз Mondelez компаниясы істеуі тиіс заңды жұмыстың түрі. Тағы бір айтатын жай – Axiom фирмасы өзі атқарып жүрген жұмысты «өте тиімді негізде» жүзеге асыра алады».

Бұл заңгерлік фирма болмаса, Axiom қалайша құқықтық болып танылады? Axiom заңгерлік фирманың экономикасымен айналысатын тәрізді, алайда заңгерлік фирмаға ұқсамайды, бұл арнайы ұйымдық атаумен бірге жұмыс істеп жүрген адвокаттардан тұратын және солар иемденген бизнес-кәсіпорын емес. Axiom әдетте қызмет көрсететін заңгерлік ұйымдардың балама түрі – инновациялық заңды бизнес үлгісі, оған Beaton Capital компаниясының сарапшысы Эрик Чин *NewLaw* категориясын бере келіп, «бұл фирмалар сырын» былайша түсіндіреді:

«Виртуал жұмыс кеңістіктері айналасында жобаланған және қарқынды өсуіне сүйенеді, қазір BigLaw фирмаларында жетіліп шыққан адвокаттар икемді жұмыс сағаттарын іздеп жүр... Қызмет көрсететін заңгерлік ұйымдар BigLaw деңгейіне

Үлкен бизнестер кең ауқымды құқықтық жұмысты талап етеді. Сол жұмыстардың кейбіреуін өз күшімен өңдейді, ал басқа жұмыстар құқықтық жұмыстың сипатына қарай шеттен келген мердігерлерге тапсырылады. Axiom – ірі аутсорсинг заңгерлік қызмет көрсетуші. Axiom – икемді жұмыс кестесін іздеп жүрген тәуелсіз адвокаттардан құралған виртуал заңдық фирма.

ұқсас, алайда тек белгі бір салада жұмыс істейтін фирманың табыстылық шегінде немесе одан төмен деңгейде қызмет көрсете алады».

Axiom компаниясын 2000 жылы Марк Харрис құрды, ол Нью-Йорктегі беделді заң фирмасында 1990 жылдардың аяғында бірнеше жыл заңгер ретінде қызмет еткен. 1999 жылдың ақпан айының бір күнінде фирма Харрис бір жылдық жалақысын төлеуге жеткілікті жұмыс сағатын еңбегімен өтеп шыққанын түсінді, жылдың аяғына дейін тапқан оның әрбір доллары үстеме шығындарға не болмаса фирма әріптестерінің/иелерінің қалтасын толтыруға кетеді. «Үлгі маған тұрақсыз болып көрінді, – дейді Харрис, ол фирманың заңгерлері әдетте жұмысбасты екенін және олардың еңбектері жете бағаланбайтынын ешкім айтпай-ақ білген. Сонымен қатар фирмалардың «контракт бойынша заңгерлері» – шектеулі уақытқа арнайы тапсырмалармен жұмыс істеу үшін, агенттіктер уақытша жұмысқа алған заңгерлер екенін де білетін.

Харрис түңілген серіктестер мен құқықсыз контракт бойынша жұмыс істейтін заңгерлер ұсынатын ресурстардың басын қосып, бір жаңа заңды бизнес үлгісін жасау жолдарын ойластыра бастады, бұл жаңа үлгі дәстүрлі үлгінің Харрис құтылғысы келген кейбір кемшіліктерін жоюға мүмкіндік берер еді. Axiom алғаш компания болып құрылған кезде, ішкі бөлімшелер үшін уақытша жоғары сапалы қызмет көрсететін болып есептелген. «Бұл – анық жалған түсінік», – дейді Харрис, ол Axiom компаниясын түрлі машықтарды меңгерген адвокаттар паналайтын орын емес, дұрысы, мамандар командаларының пулы (картель) ретінде ашуды ұйғарды. Axiom компаниясы – әр клиенттің белгілі бір қажеттіліктерін қамтамасыз ету үшін жасалған білікті заңгерлер командалары. Тапсырма орындалған соң команда таратылады, дегенмен ол келесі клиентке қажет кейбір қосымша қызметтерді атқару үшін басқа заңгерлерден қайта құрылуы мүмкін.

Axiom компаниясы клиенттерге үйреншікті заң фирмалары өндіріп алатын сағат сайынғы төлемнің жартысындай, яғни 450 доллар шамасында шот ұсынуға жағдайы келді. Компания 2003 жылы алғаш рет пайда тапты, ал 2007 жылы Axiom үш жыл ішінде 1000%-дан астам жыл сайынғы өрлеу қарқынын көрсетті. 2002–2011 жылдары ұлттық ең ірі заң фирмасы DLA Piper-дің 13%-ымен салыстырғанда, түсім жыл сайын 72%-ға өскен. 2013 жыл бойы он есе өскен түсіммен Axiom 2018 жылға дейін АҚШ-тың ең үлкен заң фирмасы DLA Piper-ді теория жүзінде басып озуға шақ қалды.

«Біз заң индустриясының жұмыс істеу тәртібін өзгертуге көмектесуге жарты жолда тұрмыз», – дейді Харрис. Ол жаңа үлгіні «қағида тұрғысынан түрлендіруші» деп көрсетуге асығады және «жұмыстың қалай орындалатынын» өзгерте алса ғана «заң фирмаларына келетін жұмыстардың көбін жақсырақ орындауға болады... «Мәселе, – дейді Харрис, – заң фирмалары, шындығында, күрделі процестерді тиімді басқаруға бағыт ұстамауында».

Дәл осы жерде Axiom компаниясының басқару қызметтері бөлімшелерінің пайдасы тиеді. Компанияның 2010 жылы іске қосылған, ең жылдам өсіп келе жатқан бөлімі өз дамуында бірінші қазыналық жылында 300% елеулі серпінге жеткен, ал қазір Axiom компаниясы түсімінің 25%-ын құрайды. Харрис басқару бойынша қызметтерді компанияның өнімдері желісі дамуындағы «2-саты» деп атайды. Axiom компаниясының басқару бойынша қызметтерінің жиынтығы аутсорсингтің негізгі базасының шегінен шығып кетеді, мұнда Axiom заңгерлері мен менеджерлері келісімшарт жасау мен патент сатып алуды бақылау үшін клиенттердің кеңсесінен тыс жерде жұмыс істейді. Басқару қызметтері тұжырымдамасын Харрис қызмет көрсетуді қамтамасыз етудің «көп салалы түрі» деп атайды. Командалар құрамына заңгерлер ғана емес, жоба менеджерлері, технология мамандары, заңдық, технологиялық, бизнес-сараптама қызметтерімен және менеджмент мәселелерінің ұзақмерзімді шешімдерімен қамтамасыз ететін кеңесшілер де кіреді. «2-сатының» функциясы ретінде, – деп түсіндіреді Харрис, – клиенттермен жұмыс істей отырып, тәуекел мен шығынды азайту үшін инновация және технологияны қолданып, жобалық шешімдер жүргіземіз. Axiom компаниясының ниеті – тиімділікті жасау ауыртпалығын мойнына алу».

Mondelez дәстүрлі заң фирмалары арасынан Axiom компаниясын таңдап, 2-сатыны сатып алғанда, Mondelez фирмасының заңгерлік бөлімінің басшысы Герхард Плэуз тек нәтижелерге ғана емес, сонымен қатар инновациялық үлгімен жұмыс істегенде алған сабақтарына да көңілі толды:

«Axiom біздің компаниямыздың бизнес үлгісі мен мәдениеті жайлы алдын ала білуге әрекет жасады және олар бұл идеяларды Axiom компаниясындағы жобаға қатысушы әр адамды оқытуға пайдаланды. Олардың алдын ала жүргізген шарасы әр адамға бұрынғыдан да жақсырақ жұмыс істеуге мүмкіндік берді. Біз бірігіп, 10 ай ішінде, уақытылы және едәуір қаражат үнемдеу арқылы мүлтіксіз орындауды қамтамасыз еткен бірлескен команда

болдық... Ешқайсымыз мұндай жұмысты жалғыз істей алмас едік, бұл үздіксіз серіктестік пен командалық жұмыс болды».

Ынтымақтастықтың арқасында қол жеткен тиімділікке қоса, Плэуз жобадан алынатын ұзақмерзімді пайда жөнінде де құлшына айтады: «Қазір қолымызда жұмыс істеудің ең жақсы жолдары және ең жақсы жүйелері бар. Жобаны аяқтаудан бөлек, тұрақты негізде өз келісімшарттарымыз бойынша заңгерлік сараптаманы сұрыптау, ұйымдастыру және жүргізу үшін үнемді жүйе құрдық».

Axiom компаниясына келсек, Том Финкенің айтуынша, Mondelez жобасының табысы басқа да ықтимал тұтынушыларға «дәстүрлі емес тәсілді қолданған кең ауқымды жобаларда өзін жайлы сезінуге» мүмкіндік берді. Axiom компаниясының түсімі 2012 жылы 150 млн долларға көтеріліп кеткенге дейін, 2010 жылы 80 млн доллардан 2011 жылы 150 млн долларға өскен. «Axiom Law фирмасын жақсырақ түсіну, – деп кеңес береді уәкілетті тұлға Брайан Петерсон, – заңгерлік фирма менеджерлеріне заңдық қызмет индустриясында қазіргі жағдай бойынша жаңа мүмкіндіктер береді және оларға өз фирмаларының ондағы алатын орнын қайта қарауға көмектеседі. Мен Axiom компаниясының келер он жылда заңгерлік қызмет көрсетуде әлемдегі ең ірі және ең инновациялы провайдер атанып, өз міндетін орындайтынына еш шүбәланбаймын».

Кез келген бизнесті басқарудағы басты құрамдас бөліктердің бірі – ұйымды құраушы түрлі элементтерді байланыстыратын ұйымдық құрылымды жасау. Менеджерлер өз жобаларына таңдап алатын баламалар жиынтығы жеткілікті, оған, кіріспе бөлімімізде айтылғандай, Axiom Law тәрізді жаңа пайда болған виртуал дизайн жатады. 10-тарауда ұйымды құруға қажет негізгі элементтерді анықтағанбыз. Бұл тарауда ұйымның жалпы дизайнын жасау үшін сол элементтерді қалай қиыстыруға болатынын зерттейміз. Алдымен ұйымдық дизайнның табиғатын талқылаймыз. Содан кейін ұйымдық дизайнның әмбебап модельдерін анықтауға арналған ертеректегі тәсілдерді суреттейміз. Технология, орта, көлем, өмір циклі тәрізді ситуациялық факторлар содан соң таныстырылады. Ұйымның стратегиясы мен оның құрылымы арасындағы қатынасты талқылағаннан кейін қарастыратынымыз – ұйымдық дизайнның негізгі түрлері болмақ. Ең соңында ұйымдық дизайнда пайда болуы мүмкін төрт проблеманы көрсетеміз.

Ұйымдық дизайн табиғаты

Ұйымдық дизайн дегеніміз не? 10-тарауда 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 суреттегенбіз. 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.[2]

Ұйымдық дизайн дегеніміз – 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 болады.[3] Ұйымдық дизайн туралы айтып отырғандықтан, екі маңызды нәрсені ескеріңіз. Біріншісі, ұйымдар құрыла салып, сол күйінде қалып қоймайды. Көптеген ұйымдар ситуациялар мен адамдар сияқты факторлар есебінен үнемі дерлік өзгеріп отырады. (12-тарауда ұйымдағы өзгерістер процесі талқыланады). Екіншіден, үлкен ұйымдар үшін ұйымдық құ-

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

рылым – ешқандай толыққанды түсіндірмелердің сипаттамасы көмектесе алмайтын көп нюанстар мен өзгешеліктерден тұратын оте күрделі процесс.

Ұйымдық дизайнға әмбебап көзқарас

2-тарауда менеджменттегі мәселелерді шешудегі ситуациялық және әмбебап тәсілдердің арасындағы айырмашылықтарды айтқанбыз. Мысалы, әмбебап көзқарас ұйымды басқару үшін «әлдебір күшті жолды» анықтауға тырысады, ал ситуациялық көзқарас бойынша, берілген жағдайға байланысты басқару мінез-құлқы сол ситуациядағы бірегей элементтерге байланысты екенін еске түсіріңіз. Ұйымдық дизайн жайлы заманауи пікірдің негізі ертеректегі екі әмбебап козқарастан – бюрократиялық және мінез-құлық моделінен бастау алады.

Бюрократиялық модель

2-тарауда беделді неміс әлеуметтанушысы Макс Вебер ұйымның ең алғашқы классикалық теориясын ұсынғанын атап өткенбіз. Оның жазғандары ұйымның бюрократиялық моделіне сүйенеді.[4] Вебердің көзқарасы бойынша, **бюрократия** – өкілеттіктің заңды және ресми жүйесіне негізделген ұйымдық дизайн моделі. Көп адам бюрократияны «созбұйда, әуре-сарсаң», икемділіктің болмауы, жауапкершілікті біреуге жүктей салумен орайластырады. Мысалы, сіз қаншама рет адамдардың «федералдық бюрократияға» немқұрайлы қарағаны жайлы естідіңіз? АҚШ-тағы көп менеджер Қытай үкіметіндегі бюрократия АҚШ фирмаларының сол жерде бизнес жүргізу мүмкіндігі үшін басты кедергі екеніне сенеді.

Вебер ұйымның бюрократиялық формасын қисынды, оңтайлы және тиімді деп қарастырды. Ол бюрократиялық модельді барлық ұйымдар жетуге тырысуы керек негіз, яғни бір нәрсе істеудің «ең күшті жолы» ретінде ұсынды. Вебердің айтуынша, мінсіз бюрократияның бес негізгі сипаты бар:

1. Ұйым нақты еңбек бөлінісін қабылдауы керек және әр лауазымға нағыз маман ие болуы керек.
2. Ұйымда тапсырманың орындалу жүйесіне шүбә келтірмейтін бірізді ережелер жинағы болуы керек.
3. Ұйым лауазымдар иерархиясын не болмаса жоғарыдан төмен қарай бұйрықтар тізбегін жеткізетін офистерді қалыптастыруы керек.
4. Менеджерлер бизнесті әділ жүргізуі керек және өздері мен қарамағындағылар арасында тиісті әлеуметтік арақашықтықты сақтауы керек.
5. Ұйымдағы жұмысқа алу мен прогресс техникалық сарапгамаға сүйеніп жүргізілуі керек және қызметкерлерді кездейсоқ жұмыстан шығарып жіберуден қорғау керек.

Бүгінгі күні бюрократияға ең жақсы мысал 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 жосларын жасау үшін, курсты ауыстыру үшін, оқу орнын бітіруге дайындық үшін қанша сатыдан отіп, қаншама қагаз толтыруыңыз керек. Тіпті қағаздардың орнына электрон құралдар келсе де, жасалатын қадамдар сол баяғыдай. Бұл процедуралардың қажеттігінің себебі – университеттер барлығы бірдей және әділ қатынасты талап ететін өте коп адамдармен жұмыс істейтінінде. Демек, ережелер, жарлықтар мен стандарт агымдағы процедуралар қажет. Үлкен кәсіподақтар да әдетте бюрократия жолымен құрылады.[5]

Бюрократия – өкілеттіктің заңды және ресми жүйесіне негізделген ұйымдық дизайн моделі

АҚШ-тың Пошта қызметі сияқты кейбір бюрократиялық қызметтер озін механистік сипаты аз және шынайы қылып көрсеткісі келеді. Пошта қызметінің ст-

ратегиясы – FedEx және UPS тәрізді бизнес бәсекелестерге тойтарыс берудің жолы ретінде қызмет көрсетуге көбірек бағытталу.

Бюрократиялық модельдің негізгі күші оның кейбір элементтері (ережелерге тәуелділік пен тәжірибеге негізделген жұмыс тәрізді) кейде шынымен де тиімділікті жақсартатынында. Бюрократия сонымен қатар әлеуметтік процестерді болдырмайды (себебі барлығы бір ережені ұстануы керек) және процедуралар мен практикалар барлығына түсінікті болуын қамтамасыз етеді. Өкінішке қарай, 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. Оған қосымша, бюрократияның салдарынан ұйым ішінде адамдар мен әлеуметтік процесте ескерусіз қалуы мүмкін.

Мына әйел адам Көлік департаментінде нөмір алып жатыр. Ол өзінің лицензиясын жаңарту үшін кезекте тұр. Көп жүргізуші Көлік департаментінің бюрократиялық және ескі, көне процестеріне жиі шағым айтады.

Мінез-құлық моделі

Ұйымдық дизайнның тағы бір маңызды моделі – **мінез-құлық моделі**. Ол басқарушылық ой-пікірдің адами қарым-қатынас мектебімен қатар пайда болған. Менеджмент зерттеушісі Ренсис Ликерт кейбір ұйымды басқаларынан тиімдірек етіп тұрған не екенін анықтау үшін бірнеше ірі ұйымды зерттеген.[6] Ол өз мысалында ұйымдық дизайнның бюрократиялық моделін қолданған ұйымдардың адами қарым-қатынаста мінез-құлық моделін жүйелі түрде көбірек қолданғанын, басқаша айтқанда, жұмыс топтарын жасауға көбірек көңіл бөлгенін және тұлғааралық процестер қамын ойлаған ұйымдарға қарағанда тиімділігі азырақ болғанын алға тартты.

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

Ликерт ұйымдарды сегіз маңызды процесс: көшбасшылық, мотивация, коммуникация, өзара әрекеттесу, шешім қабылдау, мақсат қою, бақылау және өнімділік мақсат тұрғысынан сипаттайтын өлшемдерді жасап шығарды. Ликерт барлық ұйымдарды осы өлшемдердің кейбіреуіне сәйкес өлшеп, жіктеуге болатынына сенді. Ол 1-дизайн жүйесі деп атаған ұйымның негізгі бюрократиялық формасы әр өлшемнің бір жақ шетінде бекітілген деп сендіреді. Ликерттің өлшемдеріндегі 1-дизайн жүйесінің сипаттамасы 11.1-кестенің сол жақ бағанында жинақталған.

Ұйымдық дизайнның мінез-құлық моделі жұмыс топтары мен тұлғааралық процестердің маңыздылығын құптайды. Мына суреттегі жұмыс орны өте қарапайым және адамдар өзара бір-бірімен еркін араласа алады. Демек, бұл ұйым өзі ұйымдық дизайнның мінез-құлық моделін жүйелі түрде қолданады.

Осы кестенің оң жақ бағанында Ликерттің мінез-құлық моделіне негізделген 4-дизайн жүйесі деп аталатын ұйымдық дизайнның басқа формасының сипаттамасы жинақталған. Мысалы, 4-дизайн жүйесі мотивациялау процестерін кең ауқымды қолданады, оның өзара әрекеттесу процесі де ашық және ауқымды. 1-жүйе мен 4-жүйе арасындағы басқа айырмашылықтар бірдей айқын. 1-жүйе мен 4-жүйе арасында 2 және 3-жүйелер жатыр. Ликерт 4-жүйені барлық ұйымдар қабылдауы керек деп сендіреді. Оның ойынша, 4-жүйе ұйымы

11.1-КЕСТЕ. 1-ЖҮЙЕ МЕН 4-ЖҮЙЕ ҰЙЫМДАРЫ

Мінез-құлық моделі ұйымдық дизайнның 1-жүйе және 4-жүйе деп аталатын екі қарама-қарсы түрін анықтайды. Екі дизайн бір-бірінен сегіз негізгі процесс бойынша ерекшеленеді. 1-дизайн жүйесі біршама қатаң және икемсіз болып есептеледі.

1-жүйе ұйымы	4-жүйе ұйымы
1. Басшылық процестерінде батылдық пен сенім жоқтың қасы. Бағынышты адамдар өз бастықтарымен жұмыс мәселелерін еркін талқылай алмайды, басшылар да, өз кезегінде, ешқандай идеялар мен ой-пікірлер талап етпейді.	1. Басшылық процесінде басшылар мен бағыныштылар арасында барлық мәселелер бойынша батылдық пен сенім бар. Бағынышты адамдар бастықтарымен жұмыс проблемаларын еркін талқылай алады, басшылар да, өз кезегінде, идеялар мен ой-пікірлерін сұрап отырады.
2. Мотивациялық процестер жаттанды жолмен ғана қолданылады, қауіпсіздік пен экономикалық мотивациялар қорқыту мен санкциялар қолдану арқылы жүреді. Қызметкерлер арасында ұйымды жақтырмау позициясы белең алған.	2. Мотивациялық процестер интерактив әдістер мен мотивтерді толық қолдану арқылы жүреді. Ұйымға және оның мақсаттарына қатысты қарым-қатынастар жағымды сипатта болады.
3. Коммуникациялық процесте ақпарат төмен қарай жылжиды және бұрмалануға бейім, анық емес және бағыныштылар оған күдікпен қарайды.	3. Коммуникациялық процесте ақпарат бүкіл ұйым бойынша – төмен қарай, жоғары қарай және басқа жаққа еркін жылжиды. Ақпарат анық, дұрыс және бұрмаланбаған.
4. Өзара қарым-қатынас процесі тұйық және шектеулі. Бағынышты адамдар бөлімнің мақсаттарына, әдістері мен іс-әрекеттеріне ықпал ете алмайды.	4. Өзара қарым-қатынас процесі ашық және ауқымды. Бағынышты адамдар да, басшылар да бөлімнің мақсаттарына, әдістері мен іс-әрекеттеріне ықпал ете алады.
5. Шешім қабылдау процесі ұйымның тек жоғары жағынан басталады; ол біршама орталықтандырылған.	5. Шешім қабылдау процесі ұйымның топтарында барлық деңгейлерде пайда болады; ол орталықтандырылмаған.
6. Мақсат қою процесі ұйымның жоғары деңгейінде қарастырылады. Бұл процесс кейде топ қатысушыларын селқостыққа ұрындырады.	6. Мақсат қою процесі топ мүшелерін биік, нақты мақсаттар қоюға ынталандырады.
7. Бақылау процесі орталықтандырылған және қате мен кінәға ерекше мән беріледі.	7. Бақылау процесі бүкіл ұйымға таралған және өзін-өзі бақылау мен проблемаларды шешуге ерекше мән беріледі.
8. Өнімділік мақсаттары өте төмен және ұйымдағы адам ресурстары дамуына ешқандай міндеттемелер қоймайтын жүйе орнауына менеджерлердің сылбырлығы себеп.	8. Өнімділік мақсаттары жоғары және оған ұйымдағы адами ресурстардың оқыту арқылы дамуына толық міндеттеме қабылдаудың қажеттігін түсінетін менеджерлер көмегімен қол жеткізіледі.

Дерекқол: Rensis Likert, *The Human Organization*, 1967. Copyright © 1967 The McGraw-Hill Companies, Inc. Reprinted with permission.

деңгейіне жету үшін менеджерлер қолдау көрсететін қарым-қатынастарға баса назар аударуы, тиімділіктің жоғары көрсеткіштерін орнатуы және топ болып шешім қабылдау практикасын қолдану керек. Көп ұйым өз атақ-даңқы шырқау шегіне жеткен кезде 4-жүйе ұйым құрылымын қабылдауға ұмтылды. General Motors, мысалы, бір ретте Атланта аймағында оз зауытын 2-жүйеден 4-жүйеге өткізіп қайта құрмақ болды. Үш жыл өткен соң өнімділік, тура және жанама еңбек тиімділігі артты, дәл осылай құрал-саймандар үлесі, жарамсыз өнімнің құны мен санасы да жақсарды.[7]

Бюрократиялық модель сияқты, мінез-құлық моделінің де жақсы және жаман түстары бар. Оның ең бастысы – ұйым қызметкерлерінің құндылығын атай отырып, адамның мінез-құлқына ерекше назар аударатыны. Ликерт пен әріптестері, сойтіп, ұйым құрудың гуманистік тәсіліне жол салды. Өкінішке қарай, мінез-құлыққа бағытталған тәсіл бойынша, ұйымдық дизайнның 4-жүйе тәрізді бір жолы бар. Әйтсе де, көріп отырғанымыздай, ұйымдық дизайнның ешқандай жақсы

жолы жоқ деген дәлел өте күшті.[8] Бір ұйым үшін жақсы тәсіл екіншісіне сәйкес келмеуі, енді бір ұйым үшін жақсы тәсіл басқа ұйымдағы жағдайлардың бағытына қарай өзгеруі мүмкін. Ягпи бюрократия мен 4-жүйе тәрізді әмбебап модельдерді едәуір дәрежеде форс-мажор жағдайларын есепке алатын жаңарақ үлгілер ығыстырды. Келесі бөлімде біз белгілі бір жағдайда ең жақсы ұйымдық дизайнды анықтауға көмектесетін біраз факторды айқындаймыз.

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

Ұйымдық дизайнға ситуациялық көзқарас кез келген ұйым үшін оңтайлы дизайн «сәйкес ситуациялық факторлардың жиынтығына байланысты» деген ұйғарымға сүйенеді. Басқаша айтқанда, ситуациялық факторлар кез келген белгілі бір жағдайлар үшін ең жақсы ұйымдық дизайнды анықтауда үлкен рөл атқарады.[9] Төрт негізгі ситуациялық фактор – технология, орта, көлем және ұйымның өмірлік циклі – осы, тағы бір фактор – стратегия – келесі бөлімде зерделенеді.

Ұйымдық дизайнға ситуациялық көзқарас кез келген ұйым үшін оңтайлы дизайн «ситуациялық сәйкес факторлардың жиынтығына байланысты» деген ұйғарымға негізделген

Технология – қаражат жұмсалуын өнім өндіруге айналдыру үшін қолданылатын қайта құру процесі

Технологиялық өзек

Технология – материалдар немесе ақпараттар тәрізді күрделі қаражат жұмсалуын тауар немесе қызмет түрі сынды 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. Мысалы, Fidelity тәрізді инвестициялық фирма инвестициялық долларды табыс көзіне айналдыру үшін технологияны қалай қолданса, Union Carbide фирмасы да табиғи ресурстарды химиялық өнім өндіру үшін солай қолданады.

Технология мен ұйымдық дизайн арасындағы байланысты алғашқы болып Джоан Вудворд мойындаған.[10] Вудворд Англияның оңтүстігіндегі 100 өндіруші фирманы зерттеп, әрбір ұйымның тарихы, оның өндіру процестері, формалары мен процедуралары және қаржы көрсеткіштері тәрізді аспектілері жайлы ақпарат жинаған. Вудворд ұйымның құрамы мен дизайны арасындағы қатынасты табуға ұмтылған, алайда мұндай қатынас байқалмады. Нәтижесінде ол айырмашылықтардың басқа себептерін іздей бастады. Оның мысалындағы фирмаларды зер сала қарастыру оны технология мен ұйымдық дизайн арасындағы болуы мүмкін қатынасты мойындауға мәжбүрледі. Осы бірізді орындалу талдауы нәтижесінде Вудворд ұйымдарды технологиясы бойынша алғаш рет жіктеді. Вудворд анықтаған технологияның үш негізгі формасы:

Ұйымның негізгі технологиясы ұйымдық дизайнда маңызды рөл ойнауы мүмкін. Мысалы, аурухана әр алуан құрал-жабдықтарды қолданады және бұл құрал-жабдықтар арнайы бөлімдерге жіберіліп тұрады.

DU

1. *Дара немесе аз сериялы технология.* Өнім арнайы тапсырыспен тұтынушы талаптарына сай не болмаса аздаған молшерде жасалады. Технологияның бұл түрін қолданатын ұйымдарға – тапсырыспен даярланған костюмдерге мамандандырылған, ер адамдар киімін тігетін шеберхана, есімхаттар мен кеңсе тауарларын шығаратын фотостудиялар жатады.

2. *Үлкен партиялы немесе жаппай өндіру технологиясы.* Өнім құрастыру желісінде құрамдас бөліктерді басқа бөліктерге қосу арқылы дайын өнім шығарылады. Мысалы: Subaru тәрізді автомобиль өндірушілері, электр құралдарын шығарушы Whirlpool Corporation және Philips сынды электрон аппаратура фирмалары.

3. *Үздіксіз процесс технологиясы.* Шикізат машиналар тобы немесе түрлендіру процестері арқылы дайын өнімге айналады. Материалдардың құрамы өзгереді. Мысалы: ExxonMobil және Shell тәрізді мұнай өңдеу зауыттары, Dow Chemical және Hoechst AG тәрізді химия зауыттары.

Технологияның бұл формалары болжамды күрделілік деңгейі бойынша тізімделеді. Басқаша айтқанда, дара немесе ұсақ сериялы технология күрделілігі ең аз және үздіксіз процесс технологиясы ең күрделісі деп ұйғарылды. Вудворд ұйымдық дизайнның түрлі конфигурациясы түрлі технологиямен орайласады деп пайымдайды.

Вудвордтың мысалында технология күрделірек болып кеткендіктен, менеджмент деңгейінің саны өсті (яғни ұйым иерархиясы биіктей түсті деген сөз). Басқару ауқымы да артты, қызметкерлер құрамының салыстырмалы өлшемі де өсті. Дегенмен басқару ауқымы алдымен кеңейіп, содан кейін тарылды, себебі технология күрделене түсті: көбінесе үздіксіз процесс технологиясында жұмыстың көп бөлігі автоматтандырылған, яғни жұмысты атқару үшін аз ғана жұмысшы қажет, алайда жұмысты атқаруға қажет машықтар көбейді. Бұл қорытындылар 10-тараудағы басқару ауқымын талқылауға сәйкес: жұмыс күрделірек болған сайын, ауқым да кішірек болуы керек.

Талдаудың бұдан гөрі жалпы деңгейінде Вудворд екі соңғы шектің (дара немесе шағын серия және үздіксіз процесс) Ликерттің 4-жүйе ұйымына өте ұқсас екенін байқаған, ортаңғы эшелон ұйымдары (үлкен партиялы немесе жаппай өндіру) 1-жүйенің бюрократиялық моделіне көбірек ұқсайтын. Үлкен партиялы немесе жаппай өндіру ұйымдары мамандандырудың жоғарырақ деңгейінде тұрған.[11] Ең соңында, ұйымдардың табыстылығы олар канналықты типтік үлгі бойынша жұмыс істегеніне байланысты болған. Мысалы, үздіксіз процесті табысты қолданып жүрген ұйымдар 4-жүйе ұйымына ұқсас, ал дәл сондай технологиямен табысы аздау болып жүрген фирмалар 4-жүйе ұйымына онша ұқсамайтын.

Сөйтіп, ұйымдық дизайнды анықтауда, әлбетте, технология маңызды рөл атқарады. Болашақ технологиясы күрделене және әр алуандана бастағандықтан, менеджерлер ұйымдық дизайнға түрлі технологиялар қалай ықпал ететінінен хабардар болуы керек. Мысалы, робот техникасы барған сайын көбірек қолданылуы ұйымдық дизайнда әртүрлі құрастыру әдістерін бейімдеу үшін өзгеріс енгізуді қажет етуі мүмкін. Сол сияқты, бұқаралық ақпарат құралдарын қоса есептегенде, ақпараттық технологияның жаңа түрлерін кеңірек қолдану, әрине, жұмыстың сипатын және жеке тұлғалар арасындағы бағыныштылық қатынастарын қайта қарауға әкелетіні сөзсіз.[12]

Ұйымдық орта

3-тарауда суреттелген әртүрлі қарым-қатынастарға қоса, ұйым ортасы элементтері мен ұйымдық дизайн бірнеше жолмен арнайы байланысқан.[13] Ұйым ортасы мен ұйымдық дизайн арасындағы байланысты алғаш талдаған – Том Бернс пен Дж.М. Сталкер.[14] Вудворд тәрізді, Бернс пен Сталкер де Англияда жұмыс істеді.

Олардың алғашқы қадамы ұйым ортасының мүлдем қарама-қарсы екі түрін анықтау болды: тұрақты (уақыт өте келе, біршама тұрақты болып қалатын) және тұрақсыз (тұрлаусыздық пен жылдам өзгерістерді ескере отырып). Келесіде олар ұйымдық дизайнды ортаның әр түрінде зерттеді. Олардың тұрақсыз ортадағы ұйымдардан гөрі тұрақты ортадағы ұйымдық дизайны әдетте әртүрлі болатынын білгені тосын емес. Пайда болған екі құрылым – механистік және органикалық деп аталады.

Механистік ұйым бюрократиялық немесе 1-жүйе моделіне қатты ұқсайды, ол тұрақты ортада көп кездеседі. Тұрлаусыздықтан ада ұйымдар өз іс-әрекет құрылымын ережелер, мамандандырылған жұмыс және орталықтандырылған билік арқылы едәуір болжамды түрде жасады. Механикалық ұйымдар бюрократиялық модельге қатты ұқсайды. Ешқандай орта толық тұрақты болмағандықтан, Abercrombie&Fitch және Wendy's механикалық дизайнды қолданады. Мысалы, әрбір A&F дүкенінің құрылымы мен тауарға тапсырыс беру процесінің белгіленген әдістері бар. Бұл әдістер үшін аз ғана немесе мүлде жоқ ауытқулар рұқсат етілген. Басқа жағынан алғанда, **органикалық ұйым** тұрақсыз және алдын ала болжауға келмейтін ортада көп кездеседі, мұнда ұдайы өзгерістер мен тұрлаусыздық әдетте өзгергіштік пен икемділіктің жоғары деңгейіне мәжбүрлейді. Microsoft (шапшаң технологиялық өзгерістерге ұшырап жатыр) және Apple (шапшаң технологиялық өзгерістерге және тұтынушылар талғамының ұдайы өзгеруіне тап болып жатыр) екеуі де органикалық құрылымды қолданады. «*Алуан әлем*» айдарында осы идеялардың кейбірі егжей-тегжейлі қарастырылады.

Abercrombie & Fitch ұйымдық дизайнның механикалық формасын қолданады. Фирма дүкеннің орналасу жоспары мен тауарды көрсетудің белгіленген әдістерін қолданады, ал жеке менеджерлер тауарға тапсырыс беру процедураларын жете түсіне бермейді.

> «Желілер инновация үшін локус болып, ал фирмалар ... арқауы бос және орталықтандырылмаған сипат алуда».
>
> – УОЛТЕР ПАУЛ, STANFORD ПРОФЕССОРЫ[15]

Бұл идеялар АҚШ-та Пол Р. Лоуренс пен Джей В. Лорш арқылы тараған.[16] Олар орта факторлары ұйымдық дизайнға әсер ететінімен келісті, алайда бұл ықпал бір ұйымның түрлі бөлімшелері арасында түрленіп отыратынына сенді. Шындығында, олар әрбір ұйымдық бірліктің өзінің бірегей ортасы бар екенін және бірегей ерекшеліктерді жасауға жауап беретінін айтты. Лоуренс пен Лоршtың пайымдауынша, ұйымдарды екі бастапқы өлшем арқылы сипаттауға болады.

Біріншісі – **жіктелу** – ұйымның бөлімшелерге бөлінетін деңгейі. Бөлімшелері көп фирма жоғары деңгейде; ал бөлімшелері азырақ фирма төмен деңгейде сараланады. Екінші өлшем – **біріғу** – әртүрлі бөлімшелер үйлестіріле бірге жұмыс істейтін деңгей. Мысалы, әр бірлік әртүрлі нарықта бәсекеге түссе және өзінің өндіріс қуаты болса, оларға біріғу қажеттігі аз. Лоуренс пен Лоршtың пайымдауынша, ұйымға қажет жіктелу мен біріғу деңгейлері оның бөлімшелері орналасқан ортаның тұрақтылығына байланысты.

Механистік ұйым бюрократиялық немесе 1-жүйе моделіне қатты ұқсайды, тұрақты ортада көп кездеседі

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

Жіктелу – ұйым бөлімшелерге бөлінетін деңгей

Біріғу – түрлі бөлімшелер үйлестіріле бірге жұмыс істейтін деңгей

Ұйымның көлемі

Ұйымдық дизайнға әсер ететін тағы бір фактор – оның көлемі.[17] Бұл создің бірнеше анықтамасы болғанмен, біз ұйым көлемін толық күн немесе толық күнге эквивалент жұмыс істейтін қызметкерлер санымен өлшейміз. Англиядағы Бирмингем,

АЛУАН ӘЛЕМ

Қатынасты бейімдеу

Қазір бұрынғыға қарағанда халықаралық компаниялар тұрақсыз ортада, зерттеушілер айтқандай, «сенімі аз және өзгерістер ғана тұрақты турбулентті әрі қайшылыққа толы әлемде» жұмыс істейді. «Мәдениеттердің тоғысындағы менеджмент: жаһандық құзыретті дамыту» еңбегінің авторларының айтуынша, тұрлаусыздық, ең алдымен, «тұрақтылық пен болжамның қысымына қарсы тұратын» экономикалық факторлар және технологиялық өзгерістерге байланысты, алайда Нардон, Стирз және Санчес-Рунде тұрлаусыздық «жергілікті ұйымдарға, бәсекелестер мен мәдениеттерге шығын келтіріп, жеке және корпоратив тұрғыда шындықты түсінбеуден келіп шығады», – дейді.

Хауард университетінің мәдениетаралық коммуникация және персоналдың мәдени-әлеуметтік әралуандығы жөніндегі маман Эфраим Окоро бұған келіседі: «Жаһандық бизнес кәсіпорындарының күйреуінің басты себептерінің ішінде» Окоро «менеджердің мәдениетаралық дағдылары мен мәдениетаралық алмасуға қатысу мүмкіндігі болмауын, жаһандық нарықта тиімді қарым-қатынасқа қабілетсіздік және бизнестегі этикет пен этиканың өрескел бұзылу практикасын» келтіреді. Басқа жағынан алып қарасақ, – дейді Окоро, – «мәдени деңгейді көтерудің сәйкес стратегиясын қабылдаған, мәдени сауаттылықтың тиімді үлгілерін қолданған және басқарудың этноцентрлік стилінен аулақ болған» жаһандық корпорациялар табысты болып жатыр.

Окоро дамып келе жатқан мультиұлттық компаниялар менеджерлеріне «мәдениетаралық менеджмент, коммуникация мен келіссөз жүргізу дағды-машықтарын дамытып, оларды қолдануға ынталандыратын стратегияны қабылдауға» кеңес береді... «Көп мәдениетті немесе әр алуан жұмыс күшін басқарудағы табыс не болмаса сәтсіздік, – дейді Окоро, – көбінесе барлық деңгейдегі менеджерлердің қоғамның түрлі топтарынан және түрлі ұлттардан шыққан адамдармен тиімді қарым-қатынаста болу және мәдени айырмашылықтарға құрмет көрсете алу мүмкіндігіне байланысты».

Окоро суреттеген дағды-машықтар, көптеген сарапшылардың айтуынша, мультимәдени құзырет (ММҚ) деп атайтын қолайлы әрі тиімді қарым-қатынас стильдері, мінез-құлықтар, мәдени болжамдар мен күтілетін нәтижелер арасындағы айырмашылықтарға байланысты мүмкіндікті қамтиды. Нардон, Стирз және Санчес-Рунде «бизнес туралы білім тұлғааралық өзара әрекеттестік арқылы берілетінін» байқаған және мультимәдени құзыреттің компания менеджерлері арасында табысты дамуы ұйымдық және жеке міндеттемелерді қамтитынын атап өткен.

АҚШ-тағы Сименс үшін өте жоғары табысты алуандық бағдарламасын жасаған Джозеф Сантананың айтуынша, мультимәдени құзыретті дамытуды жоғарыдан бастау керек: «Жоғарғы инстанцияның мінез-құлқы, – дейді Сантана, – адамдар компанияның нақты құндылықтары ретінде нені қабылдайтынына ықпал етеді».

Басшылар мультимәдени құзыретке жету үшін ұйымды басқаруда қалайша шұғыл старт бере алады? «Ұйым басшылары оның әралуандыққа қатысты қазіргі жағдайын өзгерткісі келсе, онда алдымен өздерін дамытудан бастауы керек».

Сильвия Дучевичи біздің өзімізге ұқсамайтын адамдарға деген қарым-қатынасымыз «зердемізге терең бойлап кіріп, әлемді қалай қабылдайтынымызға әсер ететінін» баса көрсетеді. Оның айтуынша, біреу сол қарым-қатынастарды және олармен ілесе жүретін мінез-құлықты өзгертемін десе, өзіндік сана-сезім қажет болады, сөйтіп басқа мәдениет адамдарымен тіл табысуда біреудің мүмкіндіктерін ұлғайтатын мультимәдени құзыретті дамыта алады: «Өзін-өзі талдау, – дейді ол, – жалған түсініктерді анықтап, оларды түзеуде үлкен рөл атқарады. Кімде-кім өзінің жалған түсініктері мен сыңаржақ пікірлерін анықтап-тексерсе, әсіресе ол әртүрлі топтармен жұмыс істеуді үйреніп жүрген кезде, өзгеру процестеріне жағдай жасайды».

Дереккөз: Luciara Nardon, Richard M. Steers, and Carlos J. Sanchez-Runde, «Developing Multicultural Competence», *European Business Review* (May 9, 2013), www.europeanbusinessreview.com, on December 8, 2013; Ephraim Okoro, «International Organizations and Operations: An Analysis of Cross-Cultural Communication Effectiveness and Management Orientation» [abstract], *Journal of Business & Management*, 2013, Vol. 1, No. 1, http://econpapers.repec.org, on December 9, 2014; Robin Maddell, «Developing Multicultural Competence», *The Glass Hammer* (February 21, 2013), www.theglasshammer.com, on December 9, 2014.

DU

Астон университетінің зерттеушілер командасы Вудворд көлем-дизайн қарым-қатынасын табуда (бұл оның бастапқы ойы болған) сәтсіздікке ұшырады дегенге сенеді, себебі ол зерттеген ұйымдардың барлығы дерлік шағын (торттен үшінде бес жүзден аз қызметкер болған еді).[18] Сөйтіп, олар ұйымдық дизайнға оның көлемі мен технологиясы жеке-жеке және бірлесіп қалай әсер ететінін анықтау үшін үлкенірек ұйымды зерттеу керек деген шешім қабылдады.

Олардың бастапқы жаңалығы – шағын фирмаларда, шынында, технологиялар құрылым нұсқаларына ықпал ететіні. Бұған себеп олардың барлық іс-әрекеті негізгі технологиялары айналасында шоғырланғаны болуы мүмкін. Дегенмен үлкен фирмаларда технология-дизайн байланысы ұзіліп кетті, себебі үлкен ұйымдарда көбінесе технология ағымдағы қызметтерде басты орын алмайды. Астон зерттеулерінен бірнеше негізгі жалпы қорытынды шықты: шағын ұйымдармен салыстырғанда, ірі ұйымдар жұмысты мамандандырудың жоғары деңгейімен, стандарт операцияларды орындаудың көбірек процедураларымен, ережелер мен нормативтердің көбірек болуымен және орталықсыздандырудың жоғары деңгейімен сипатталады. Walmart бұған жақсы дәлел бола алады. Фирма алдағы жылдары бірнеше мыңдаған жаңа жұмыс орнын ашып, қарқынды өсуді жалғастыра бермек. Алайда фирма өсіп келе жатқандықтан, ол өз клиенттерімен ынтымақтастықта қалу үшін төменгі буын менеджерлеріне орталықсыздандыруды таңдауы керек.[19] Сондай-ақ Marathon Oil 2011 жылдың басында өзінің тұтынушы бизнесін басқа біреулерге беретін болды: мұнда екі тәуелсіз бизнес құрылып, көлемі біршама кішірейген.[20] Нәтижесінде Marathon әлдеқайда шағын ұйым болып қалды.

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

Ұйымның өмір циклі – ұйымдардың өсуі мен дамуына қарай прогрессиядан өтуі

Ұйымның өмір циклі

Әрине, **ұйым көлемі** – тұрақты нәрсе емес. Мысалы, 9-тарауда атап көрсеткеніміздей, кейбір шағын бизнестер құрылады да, біраздан соң жоғалып кетеді. Басқалары шағын, фирманың менеджер-иесі тірі тұрғанша тәуелсіз қызмет істейтін кәсіпорындар болып қала береді. Біразы Dell Computer, JetBlue және Starbucks сияқты ұйымдық алыпқа айналу үшін кокке шырқайды. Андасанда үлкен ұйымдар қызметкерлер құрамын қысқарту және бөлімшелерді тарату арқылы көлемін кішірейтеді. Мысалы, Navistar қазір өзінің бұрынғы International Harvester Company деңгейіне қарағанда анағұрлым кішірек. Жоғарыда айтылғандай, Marathon Oil көлемін кішірейту үшін екі бизнеске бөліну жөнінде стратегиялық шешім қабылдады.

> «Басқару проблемалары мен практикалары уақыт өте қалыптасады. Олар ұйымның бүкіл ғұмырында өмір сүрмейді».
>
> – ЛАРРИ ГРЕЙНЕР, ҰЙЫМ ДИЗАЙНЫ БОЙЫНША САРАПШЫ[21]

Ұйым көлеміндегі өзгерістер жөнінде айқын көрініс болмаса да, көптеген ұйымдар торт кезеңді **ұйымның өмір циклі** бойынша алға жылжиды.[22] 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. NetFlix пен Starbucks сияқты фирмалар, мысалы, әлі күнге дейін «жастық шақ» кезеңінде; Halliburton мен Chevron – орта жаста, ал Ford пен Boeing кемелдену кезеңінде тұр. (Менеджерлер үшін басты мақсат –

Ұйымның өміршеңдік кезеңі ұйымдық дизайнға әсер етеді. Мынау сияқты жаңа және заманауи фирмалар бұрынғы, ескі дәстүрлі компанияларға қарағанда басқаша жолмен құрылған.

DU

әрине, кемелденген ұйымның құлдырай бастауына жол бермеу. Сондықтан олар ұйымды жаңа өнімдер мен жаңа нарықтар арқылы қайтадан белсендіру мүмкіндіктеріне сақадай сай тұруы керек).

Менеджерлер ұйым осы кезеңдерден өте бастағанда, оның дизайнының кейбір мәселелеріне қарсы тұруы керек. Жалпы алғанда, ұйым бір кезеңнен екінші кезеңге өткенде, үлкейеді, механикаланады және орталықсыздандады. Сонымен қатар ол мамандандырылады, жоспарлауға көп көңіл боледі және қызметкерлер құрамы мейлінше кеңейеді. Соңында үйлестіру талаптары, нысандау өседі, ұйымның бөлімшелері география тұрғысынан шашыраңқы және бақылау жүйелері ауқымдырақ болып кетеді. Сойтіп, ұйымның көлемі мен дизайны өзара байланысты және бұл байланыс ұйымның өмір циклі арқасында қуатты болады.[23]

Менеджер жадналасы

- ☐ Менеджерлер ұйымдық дизайнға технология, ұйымдық орта, ұйымның көлемі мен ұйымның өмір циклі 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.

Корпоратив деңгейдегі стратегия

7-тарауда атап көрсеткеніміздей, ұйым корпоратив деңгейдегі әртүрлі стратегияларды қабылдауына болады. Оның таңдауы дизайнның қай түрі бәрінен тиімді болатынын жартылай анықтайды. Мысалы, фирма бір өнім шығару стратегиясын ұстанса, онда ол функциялық бөлімшелерге бөлінуге сүйенуі ықтимал және механистік құрылымды қолдануы мүмкін. Ал байланысты не байланыссыз әртараптандыру өсуді ынталандыру үшін қолданылса, менеджерлер түрлі бөлімшелерді қалай орналастыру керегін шешуі қажет. Мысалы, фирма байланысты әртараптандыруды қолданып келе жатқан болса, осы стратегияға сай болжамды синергиялық мүмкіндіктерді қолдану үшін әртүрлі бөлімшелер арасында үйлестірудің жоғары деңгейі болуы керек. Басқа жағынан алсақ, байланыссыз әртараптандыруды қолданып жүрген фирмалар өте мықты иерархиялық есеп жүйесіне сүйенуі мүмкін, сондықтан корпорация менеджерлері фирманың жеке бөлімшелерінің жұмыс нәтижелерін жақсырақ бақылай алады.

Корпоратив деңгейдегі стратегиясын жүзеге асыру үшін портфель әдісін ұстанатын ұйым оның дизайны стратегияға сәйкес екеніне көз жеткізуі керек. Мысалы, әрбір стратегиялық бизнес бөлімі ұйымның ішінде біршама дербес болып қала беруі мүмкін. Алайда корпорациялық деңгейдегі менеджерлер әр бөлімнің басшысына қаншалықты шешім қабылдау еркіндігін беруді (орталықсыздандыру мәселесі), әртүрлі бөлімшелердің операцияларын қадағалау үшін қанша корпорациялық деңгейдегі басшы қажет екенін (басқару ауқымы мәселесі) және жаңа ақпарат түскенде қай бөлімдер арасында таратылатынын (үйлестіру мәселесі) анықтауы қажет.[25]

Бизнес деңгейіндегі стратегия

Бизнес деңгейіндегі стратегиялар ұйымның өзіне де, оның ішіндегі жеке бизнестердің дизайнына да ықпалын тигізеді. Мысалы, қорғанушы стратегиясын жүзеге асырып жүрген фирма, иерархиялық дизайнды және орталықтандырылған, басқару ауқымы шағын және функциялық тәсілмен бөлімдерге бөлінген болуы мүмкін. Сондықтан ол жалпы ұйымдық дизайнның бюрократиялық моделін қолданады.

Керісінше, ізденуші ұйымдар көбінесе төмен деңгейлі және орталықсыздандырылған болады. Бұдан гөрі кеңірек басқару ауқымымен ол бизнес жүргізу тәсілінде икемдірек және бейімделгіш болуға тырысады. Сараптау стратегиясын ұстанатын бизнес екі түрлі ұйымдық дизайнның арасында болуы мүмкін (2 немесе 3-жүйе ұйымы). Ал сезімтал стратегия, шын мәнінде, стратегиялық сәтсіздік екенін ескерсек, оның болжамды стратегиясы дизайнымен қисынды түрде байланыспауы да мүмкін.

Жалпы бәсеке стратегиясы да ұйымдық дизайнға әсер етуі мүмкін. Жіктеу стратегиясын ұстанатын фирма, мысалы, бөлімдерді өз өнімдерін жіктеу үшін сүйенетін салалар (имидж жағдайында – маркетинг, сапа жағдайында – өндіріс) төңірегінде құрылымдауына болады.

Шығындарды басқару стратегиясы тиімділік пен бақылауда тұрлаулы міндетгемені талап етеді. Сондықтан мұндай фирма көбірек орталықтандырылады және шығындарын бақылауға тырысады. Ал шоғырландыру стратегиясын ұстанатын фирма өз дизайнын шоғырлану бағыты айналасында жасауы (айталық, географиялық аймаққа не тұтынушылар тобына шоғырланса, соған байланысты бөлімшелерге болу) мүмкін.

Ұйымдық функциялар

Ұйымның функциялық стратегиялары мен оның дизайны арасындағы байланыс айқынырақ және корпоратив немесе бизнес деңгейіне жатқызылуы мүмкін. Фирманың маркетинг стратегиясы агрессиялы маркетинг пен промоушнды талап етсе, кейбір жеке бөлімдер жарнама, белсенді сатылым мен өнімді ілгерілету қызметін қажет етеді. Қаржы стратегиясы төмен берешекті талап етсе, оған тек шағын қаржы бөлімі қажет. Өндіріс стратегиясы түрлі орындарда өндіріс орнатуды қажет етсе, ұйымдық дизайнды үйлестіруде осы географиялық жағдайды ескеруі керек. Адами ресурстар стратегиясы ұйымдағы төмен буын жаңа менеджерлердің машықтарын дамыту жолы ретінде орталықсыздандырудың үлкенірек немесе кішірек деңгейін талап етуі мүмкін. Зерттеу және әзірлеу стратегиясы осы функцияның өзін басқару үшін түрлі құрылымдарды қолдануға мәжбүрлеуі ғажап емес. Зерттеу және әзірлеу міндеттемелері көп болса, вице-президент басқаратын жеке бірлікті қажет етеді. Зерттеу және әзірлеу міндеттемелері аз болса, оны директор мен бірнеше қызметкер іске асыра алады.[26]

Менеджер жадналасы

- ☐ 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 циклі және стратегия ұйымдық дизайнға ықпал ететіндіктен, ұйымдар алуан дизайн түрін қабылдауы тосын болмауы керек. Де-

генмен көптеген дизайн түрі төрт негізгі санаттың біріне жатады. Басқалары екі немесе одан көп негізгі түрге негізделген гибрид болады.

Функционал дизайн (U-form)

Функционал дизайн 10-тарауда бастан-аяқ баяндалған орталықсыздандырудағы функциялық тәсілге негізделіп құрылады. Бұл дизайнды экономист Оливер Е. Уильямсон *біртұтас* деп атаған.[27] Біртұтас дизайнда ұйым мүшелері мен бөлімдер маркетинг және өндіріс бөлімдері тәрізді функциялық бөлімшелерге топталады.

Бұл дизайнда ұйымға тиімді жұмыс істеу үшін бөлімдерді озара едәуір үйлестіру қажет. Бұл бірігу мен үйлестіру көбінесе CEO мен басшылардың жауапкершілігінде болады. 11.1-сызбада шағын өндіріс компаниясының корпоративті деңгейде қолданылатын біртұтас дизайны көрсетіледі. Біртұтас дизайнды ұйымда функциялық салалардың ешқайсысы бір-бірінсіз жұмыс істей алмайды. Мысалы, маркетинг бөліміне сату операцияларынан – өнімдер, ал қордан жарнамаға төлейтін қаржы керек. Лубрикант майын шығаратын WD-40 Company және TABASCO соусын шығаратын McIlhenny Company екеуі де – біртұтас дизайнды ұстанатын фирма. Abercrombie & Fitch компаниясы да біртұтас дизайнды қолданады.

Жалпы алғанда, бұл тәсілге функциялық бөлімшелерге бөлудің артықшылықтары мен кемшіліктері ортақ. Сөйтіп, ол ұйымдарға функциялық сарапшылармен бірлесе отырып, барлық маңызды лауазымдарға қызметкер қабылдауға мүмкіндік береді және үйлестіру мен бірігуге жағдай жасайды. Басқа жағынан алғанда, ол ұйымнан гөрі, функциялық фокустың ілгері басуына ықпал етеді және орталықтандыруды алға жылжытады. 10-тарауда атап өткеніміздей, функцияға негізделген дизайндар көбінесе шағын ұйымдарда қолданылады, себебі CEO үшін жалғыз өзі бүкіл ұйымды бақылап, үйлестіре алады. Ұйым өсіп келе жатқандықтан, CEO барлық функциялық салаларды басқарып отыруы қиын болуы мүмкін.

Функционал дизайн (U-form) – функциялық бөлімшелерге бөлуге негізделген

11.1-СЫЗБА. ШАҒЫН ӨНДІРІСТІК КОМПАНИЯ ҮШІН ФУНКЦИОНАЛ НЕМЕСЕ U-FORM ДИЗАЙНЫ

Функционал дизайн функциялық бөлімшелерге бөлуге негізделген. Бұл шағын өндірістік фирма менеджерлерді вице-президент деңгейінде қолданады. Әрбір функциялық сала басқаларына тәуелді екенін есте сақтаңыз.

Конгломерат дизайн (H-form)

Ұйымдық дизайнның басқа бір жалпы формасы **конгломерат** немесе **H-form** тәсілі деп аталады.[28] Конгломерат дизайнды бір-бірімен байланыспаған бизнестер жиынтығынан құралған ұйымдар қолданады. Сөйтіп, шын мәнінде, H-form дизайны – байланыссыз әртараптандыру нәтижесінде құрылатын холдинг компания. (Бұл терминдегі «H» холдинг дегенді білдіреді.)

Бұл тәсіл бөлімдерге бөлудің өнім түріне еркін негізделген (10-тарауды қараңыз). 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. 11.2-сызбада көрсетілгендей, Samsung төрт негізгі бизнес тобынан тұрады. Конгломерат дизайнды қолданатын басқа фирмаларға General Electric (жарық және су, мұнай мен газ, энергияны басқару, авиация, медицина, транспорт және тағы басқа қосалқы қызмет түрлері) және Teppeco (құбырлар, көліктерге қосалқы бөлшектер, қаржы қызметтері және тағы басқа қосалқы қызмет түрлері) жатады.

Конгломерат дизайнды ұстанатын ұйымда компания қызметкерлері әдетте әр бизнес қызметінің нәтижесін бағалайды, корпоративті ресурстарды компанияларға таратып береді және сату мен сатып алу бизнесі жайлы шешім қабылдайды. Конгломерат дизайнның басты кемшілігі – тағы басқа қосалқы қызмет түрлері мен түрлі бизнес жүргізуге байланысты күрделенуі. Менеджерлер әдетте көптеген түрлі операциялар арқылы жасалатын салыстыру және біріктіру әрекеттерін күрделі деп санайды. Майкл Портердің зерттеуі бойынша, осы тәсілді қолданатын ұйымдар тек орташа және төмен қаржы көрсеткіштеріне қол жеткізеді.[29] Сонымен, кейбір АҚШ фирмаларының әлі де болса конгломерат дизайнды қолданып жүргеніне қарамастан, көптеген фирмалар одан бас тартып, басқа тәсілдерге көшіп жатыр.

Конгломерат дизайнды (H-form) бір-бірімен байланыспаған кәсіпорындар жиынтығынан құралған ұйымдар қолданады

Дивизиондық дизайн (M-form)

Біршама танымал болып келе жатқан дивизиондық дизайнда ұйымның өнім түрі де қолданылады; алайда конгломерат дизайнға қарағанда дивизиондар бір-бірімен байланысқан. Сонымен, **дивизиондық дизайн** не болмаса **M-form** (мультидивизиондық) бизнестің негізгі түрлері бойынша ұйымның үлкенірек шеңберінде қызмет істеуге негізделген. Бұл дизайн байланысты әртараптандыру стратегиясы нәтижесінде пайда болады.

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

11.2-СЫЗБА. SAMSUNG ФИРМАСЫНЫҢ КОНГЛОМЕРАТ (H-FORM) ДИЗАЙНЫ

Оңтүстік Кореядағы Samsung Electronics Company 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 (дивизиондық (M-form) тәрізді), одан бас тартып жатыр.

Hilton қонақүй корпорациясы дивизиондық ұйым дизайны тәсілін қолданады. Garden Inn., Hampton Inn. және Hilton сынды қонақүй брендтерінің кейбірі бөлек бөлімше ретінде жұмыс істейді.

Кейбір қызметтер дивизиондық деңгейге дейін орталықсыздандырылған; басқалары корпоративті деңгейде орталықтандырылған.[30] Мысалы, 11.3-сызбада көрсетілгендей, Hilton қонақүйлері осы тәсілді қолданады. Оның әрбір бөлімшесін президент немесе атқарушы вице-президент басқарады және дербес қызмет істейді, алайда бөлімшелер оз қызметтерін үйлестіре алады. Осы тәсілді қолданатын басқа фирмаларға Walt Disney компаниясы (тақырыптық парктер, фильмдер және мерчендайзинг элементі, барлығы бір-біріне қатысты) және Hewlett-Packard (компьютерлер, принтерлер, сканерлер, электрон медициналық және басқа да құралдар) жатады.

Үйлестіру мүмкіндіктері мен ортақ ресурстар дивизиондық дизайнның (M-form) ең үлкен артықшылығын көрсетеді. Hilton-ның нарықты зерттеу және сатып алу бөлімдері орталықтандырылған. Мысалы, құрылыс алаңын таңдайтын менеджер қалаға келіп, Hilton брендтері үшін ыңғайлы орын іздейді, ал сатып алу бөлімі Hilton брендтері үшін төсек-орын тысын бір жеткізушіден сатып алуына болады. 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. Зерттеудің пайымдауынша, осы теңгерімге жетіп, оны ұстап тұра алатын M-form ұйымдары үлкен U-form ұйымдары мен барлық H-form ұйымдарын басып озады.[31]

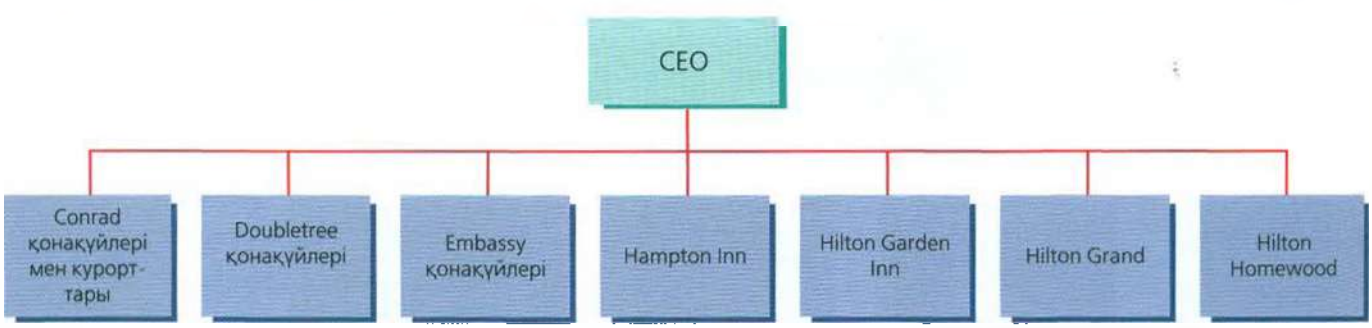
Матрицалық дизайн

Ұйымдық дизайнның тағы бір ортақ тәсілі – **матрицалық дизайн** – бөлімшелерге болудің екі тоғыспалы негізгі нүктесіне негізделген.[32] Матрицаның негізі – функциялық бөлімдер жиынтығы. Өнімдер тобының жиынтығы немесе уақытша бөлімдер, содан кейін функциялық бөлімдер арқылы үстемеленеді. Матрицадағы қызметкерлер бір мезгілде функциялық бөлімдердің (инжиниринг сияқты) және жоба командасының мүшелері болып шыға келеді.

Матрицалық дизайн бөлімшелерге бөлудің екі тоғыспалы негізгі нүктесіне негізделген

11.3-СЫЗБА. HILTON ҚОНАҚҮЙЛЕРІНДЕГІ МУЛЬТИДИВИЗИОНДЫҚ (M-FORM) ДИЗАЙН

Hilton қонақүйлері ұйымдық дизайнның мультидивизиондық тәсілін қолданады. Әр бөлім біршама автономиялық түрғыда 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.

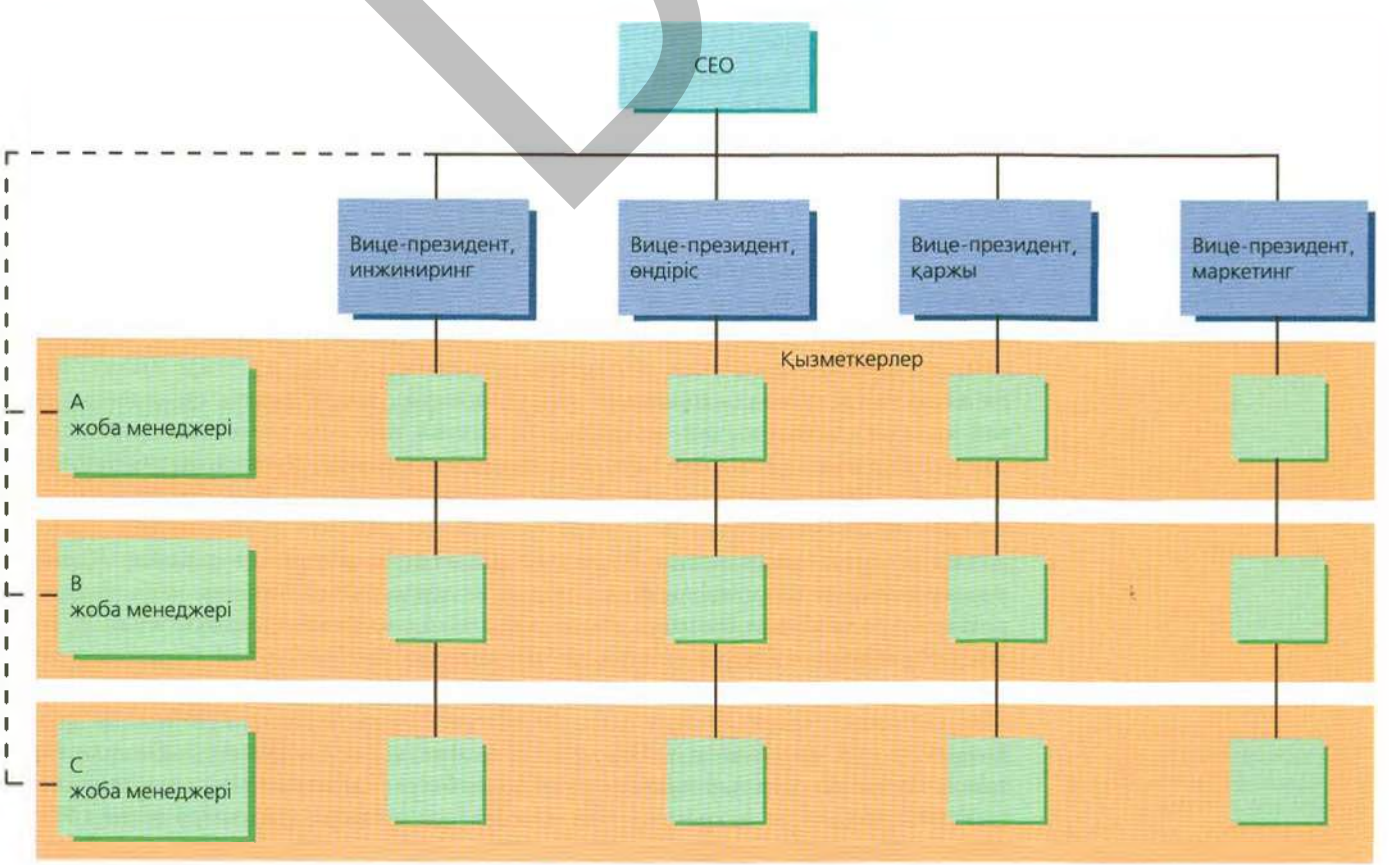


11.4-сызбада негізгі матрицалық дизайн көрсетілген. Ұйымның басында инжиниринг, өндіріс, қаржы және маркетинг вице-президенттері басқаратын функциялық бөлімдер тұр. Бұл менеджерлердің әрқайсысының қарамағында бірнеше адам бар. Бір шетте *жоба менеджері* деп аталатын бірнеше лауазым бар. Әрбір жоба менеджері функциялық бөлімдерден келген қызметкерлер мен өкілдерден тұратын жоба тобын басқарады. Сызбадан матрицаның *көпкомандалы құрылымды* қамтитынын байқауға болады – кез келген адам функциялық менеджерге де, бір немесе бірнеше жоба менеджеріне де есеп береді.

Жоба топтары немесе командалары белгілі бір жобаларға не болмаса бағдарламаларға тағайындалады. Мысалы, компания жаңа бір өнімді дамыту үстінде болуы мүмкін. Жаңа өнім бойынша команда ретінде жұмыс істеу үшін әрбір функциялық бөлімнен өкілдер таңдап алынады. Олар сонымен қатар өздерінің бастапқы функциялық топтарындағы мүшелігін сақтап қалады. Кез келген уақытта адам бірнеше команданың мүшесі бола тұра, функциялық топтың да мүшесі бола алады. Ford компаниясы Focus автомобилін жасағанда осы тәсілді қолданған. Ол компанияның түрлі бөлімшелерінен шақырып, дизайнерлер, инженерлер, өндіріс мамандары, маркетинг мамандары, тағы басқа сарапшылардан тұратын «Focus командасы» атты топ құрған. Бұл топ Ford-тың бұрынғы тәсілдерін қолдана отырып, нарықта соңғы бір жылдағы өте табысты өнімді алуға мүмкіндік берді.

11.4-СЫЗБА. МАТРИЦАЛЫҚ ҰЙЫМ

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.



DU

Марта Стюарт та матрицалық ұйымды өзінің өмір салты бизнесінде қолданады. Компания әуел бастан медиа және мерчендайзинг топтары ішінде құрылған, олардың әрқайсысының арнайы өнімдері мен өнім топтары бар. Осы құрылымның жоғарғы қабатында тағам әзірлеу, қолөнер кәсібі, үйлену тойы т.б. сияқты топтарға ұйымдастырылған, өмір салты бойынша эксперттер командасы тұр. Бұл топтардың әрқайсысы клиенттердің арнайы қажеттіліктеріне бағытталған, алайда қажет болса, бүкіл өнім топтары бойынша да жұмыс істей береді. Мысалы, үйлену тойы жөніндегі эксперт «*Марта Стюарттың Өмір салты*» журналына үйлену тойын жоспарлау жайлы, Марта Стюарттың вебсайтына кабельді телевизия бағдарламасы үшін хикаяның идеясы және жеткізілім мазмұны жайлы мақала жазуына болады. Дәл осы адам той көйлегіне қажет матаны таңдауға да көмектеседі.[33]

Басқа да көптеген ұйымдар матрицалық дизайнды қолданып келеді. Олардың ішіндегі ең елеулілері – American Cyanamid, Monsanto, NCR, Chase Manhattan Bank, Prudential, General Motors және бірнеше мемлекеттік, федералды үкіметтік агенттіктер. Citibank және Dutch Philips фирмасы тәрізді ұйымдар әуелде матрицалық дизайнды қабылдап, одан кейін бас тартқан. Сондықтан матрицалық дизайн кез келген ұйымға сәйкес келе бермейтінін білу өте маңызды.

Ұйымдық дизайнның матрицалық формасы үш түрлі жағдайдың бірінде жиі қолданылады.[34] 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. Мысалы, 10 өнім бөлімі бар компанияда үш-ақ маркетинг маманына жететін ресурс болуы мүмкін. Матрицалық дизайн компанияның жеткіліксіз маркетингтік ресурстарын барлық бөлімдерге үлестіруге мүмкіндік береді.

Матрицалық дизайнның артықшылықтары мен кемшіліктері де бар. Зерттеушілер матрицалық дизайнның бастапқы алты артықшылығын байқаған. Біріншіден, икемділікті арттыра түседі, себебі командалар құрылады, қайта бағаланады және қажет болғанда, таратып жіберілуі мүмкін. Екіншіден, шешім қабылдауда үлкен рөл атқарады, команда мүшелерінің ынтасы мен ұйымға адалдығы артады. Үшіншіден, матрицалық ұйымдағы қызметкерлердің жаңа машықтарды үйренуге едәуір мүмкіндігі бар. Матрицалық дизайнның тортінші артықшылығы – ұйым өзінің адам ресурстарын толық пайдаланып қалудың тиімді жолын қамтамасыз ететінінде. Бесіншіден, әр адам ынтымақтастықты күшейте отырып, функциялық бөлім мен команда арасындағы көпір ретінде қызмет атқара алуы үшін, команда мүшелері өз функциялық бөлімдерінде орындарын сақтап қалады. Алтыншыдан, матрицалық дизайн топ-менеджментке орталықсыздандыру үшін пайдалы байланыстырушы құрал береді. Күнделікті операциялар жүктеле салысымен, топ-менеджмент ұзақмерзімді жоспарлау тәрізді салаларға көбірек көңіл бөле алады.

Енді, бір жағынан, матрицалық дизайнның біраз кемшіліктері де бар. Қызметкерлерде әсіресе бір мезгілде функциялық менеджер және бірнеше жоба менеджері тапсырма бергенде бағыну қатынастары жайлы күмән туындауы мүмкін. Күрделі мәселелерде кейбір менеджерлер матрицаны шексіз еркіндік беретін анархия формасы ретінде көреді. Проблемалардың тағы бір жиынтығы топтың мінез-құлық динамикасымен орайласады. Жеке тұлғаларға қарағанда топтарда шешім қабылдау көп уақыт алады. Бір жеке тұлғаның үстем болып кетуі қатерлі. Олар талқылаудан шырмалып шыға алмауы және бастапқы мақсатынан ауытқып кетуі ықтимал. Соңында, матрицада көп мәселелі қызметтерді үйлестіру үшін көбірек уақыт қажет болуы мүмкін.[35]

Гибрид дизайн

Кейбір ұйымдар ұйымдық дизайнның ортақ формаларының екі немесе одан көп түрінің гибридін көрсететін дизайнды қолданады.[36] Мысалы, ұйым бір-бірімен байланысқан бес бөлімшеден және байланыспаған бір бөлімшеден құралуы мүмкін, сонда оның дизайны M-form мен H-form тоғысында жасалады. Шынында, біраз компания ғана дизайнды таза түрінде қолданады; көптеген фирмада жеткілікті икемділікті сақтай отырып, бизнесті басқару үшін іргетас ретінде бір ғана негізгі ұйым болады, бұл, стратегиялық мақсаттар үшін, уақытша не болмаса тұрақты түрде жасалуы мүмкін. Мысалы, Ford компаниясы Focus және жаңа Mustang жасау үшін матрица тәсілін қолданған, бірақ, негізінде, бұл компания – M-form дизайнына көшуге әзірленіп жүрген U-form ұйымы. Алдында айтып өткеніміздей, факторлардың кез келген үйлесімі белгілі бір компанияны дизайнның өзіне тән формасын қабылдауға итермелеуі мүмкін.

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер ұйымдық дизайнның негізгі формаларын түсінуі керек.
- ☐ Өз ұйымыңыздың корпоратив, бизнес деңгейіндегі және функциялық стратегиясын және олар ұйымдық дизайнға қалай ықпал ететіні жайлы білуіңіз керек.

Ұйымдық дизайнда туындайтын мәселелер

Қазіргі заманғы 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. Алдында айтып өткеніміздей, бюрократиялық ұйымдардың өзгеруі өте қиын, баяу және икемсіз. Бұл проблемалардан құтылу үшін ұйымдар кейінірек біршама ереже, жұмыстың жалпы сипаттамаларын және тағы басқаларды қолдана отырып, бюрократиядан ірге бөлуге тырысып көруі керек. Соңғы бөлімде қазір туындап жатқан маңызды мәселелердің біразын қарастырамыз.[37]

«Ауқымымыз кеңейе бастаған кезде бәріміздің көзіміз үйреніп кеткен бюрократия – бейімделу жолындағы кедергіге айналғанын байқадық».

– ДЖОН БАНЧ, ZAPPOS, ЖАҢА МЕНЕДЖМЕНТТІК ҚҰРЫЛЫМҒА ӨТУ ЖӨНІНДЕГІ АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОР [38]

Командалық ұйымдастыру

Кейбір ұйымдар қазіргі кезде **командалық ұйым** дизайнын қолданады, бұл тәсіл аз немесе жоқтың қасы деуге болатын негізгі функциялық иерархиялы, жоба типтес командаларға сүйенеді. Мұндай ұйымдарда адамдар бір жобадан екінші жобаға өз маңықтары мен осы жобалардың талаптарына сәйкес ауысып, көшіп жүреді. Cypress Semiconductor компаниясының негізін қалаушы және бас директоры Т.Дж. Роджерс ұйымын осылай жұмыс істей алмайтын ұйымға айналатындай өсуге рұқсат бермейді. Бөлім немесе топ тым үлкен бола бастаса, ол ұйымды кішірек бөлімшелерге бөліп тастайды. Нәтижесінде ұйымның ішіндегі барлық бөлімдер шағын. Бұл оларға бағытын өзгертуге, жаңа идеялар табуға және икемсіз бюрократиялық ұйымдық жағдайға ұшырамай-ақ жаңа әдістерді сынап көруге мүмкіндік береді. Бейімделудің осы деңгейіне жеткен ұйымдар, шын мәнінде, азғантай ғана екеніне қарамастан, соған бет алғандардың бірі – Apple Computer мен Xerox.[39]

Командалық ұйым – ұйымдық дизайнның бұл тәсілі аз немесе жоқтың қасы деуге болатын негізгі функциялық иерархиялы, жоба типтес командаларға сүйенеді

Виртуал ұйым

Виртуал ұйым командалық ұйыммен өте тығыз байланысты. **Виртуал ұйым** деп іс жүзінде ресми құрылымы жоқ ұйымды айтамыз. Мұндай ұйымның әдетте аз ғана тұрақты қызметкері мен шағын қызметкерлер құрамы және әкімшілік орталығы бар. 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. Ситуация өзгерсе, уақытша жұмыс күші де соған сай өзгереді, яғни біреулер ұйымнан кетеді, біреулер келеді. Басқалар үшін қосалқы мердігерлік болатын нысандар мен қызметтер де өзгереді. Ұйым тек өз қажеттіліктеріне орай өмір сүреді. Виртуал ұйымдардың барлығы болмаса да, көбі бизнесін онлайн жүргізеді.[40]

Мысалы, TLC Research Inc. компаниясы бар назарын автомобиль, авиация, теңіз бойынша маркетинг зерттеулеріне және бірегей құрал-жабдықтар мен қосалқы бөлшектер саласы нарығына жұмылдырған виртуал ұйым ретінде құрылған. Қазір компания фирмаішілік жобада 10 адамы бар менеджмент қызметкерлерінен тұрады. Сонымен қатар оның Еуропа, Латын Америкасы мен Азия-Тынық мұхит елдерінде жаһандық бизнесі және қажет болған жағдайда жүгінуге болатын кеңес беру және зерттеу жөнінде қызмет көрсету орындары бар.

Ұдайы оқып-үйренуші ұйым

Ұйымдық дизайнның жақында пайда болған тағы бір тәсілі – ұдайы оқып-үйренуші ұйым. Бұл тәсілді қабылдайтын ұйымдар қызметкерлердің ұдайы оқып-үйренуі мен дамуын үздіксіз жетілдірумен біріктіру үшін жұмыс істейді. Нақтырақ айтқанда, **ұдайы оқып-үйренуші ұйым** – өзгеріп отыратын қажеттіліктер мен мұқтаждықтарға орай әрекет ету үшін өз-өзін ұдайы озгертіп отыра, барлық қызметкерлерінің жеке дамуы мен олардың үздіксіз оқуына мүмкіндік беру үшін жұмыс істейтін ұйым.[41] «*Нұсқау*» айдарында осы сынды бір ұйым сипатталады.

Менеджерлер көзқарастың алуантүрлілігі, жетілдірілген сапа, үздіксіз жақсарту мен өнімділікті өлшеуден ұдайы оқып-үйренуші ұйым концепциясына жақындай алса да, олар тұрақты мақсат болып қалады. 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.[42]

Соңғы жылдары көптеген ұйымдар осы тәсілді енгізген. Мысалы, Royal Dutch Shell компаниясы – Норвегиядағы Rijs Wijk қаласында «Техникалық курстарды оқу орталығы» деп аталатын конференц-орталықтың басқарушысы әрі иесі. Орталық оқу технологиясы мен бұрғылау тренажерлары бар заманауи дәрісханаларын, тұрғын үй бөлмелерін, ресторан, сендвич-дүкендерін, ғибадатхана мен адамдар ойланып-толғануға және медитация жасауға болатын оңаша бөлмелерін мақтан тұтады. Оқу орталығы күніне 270, жылына бес мыңнан астам студентті сыйғыза алады. Фирмадағы желілік менеджерлер Shell оқу орталығы төңірегінде жүреді және оқытушылар құрамы ретінде қызмет атқарады. Мұндай оқыту тапсырмалары кез келген жерде біраз күннен бірнеше айға дейін жалғасады. Сонымен қатар Shell компаниясының барлық жұмыскерлері фирмаға көбірек тиімділік әкеліп, үлес қосатын соңғы ақпаратты алатын оқыту бағдарламаларына, семинарларға және соған қатысты іс-әрекеттерге үнемі қатысады. Соңғы семинар тақырыптары уақытты басқарудан бастап, заманауи мұнай ұңғымасын бұрғылау техникасы, жұмыс теңгерімі және отбасы сұранысы, халықаралық сауда теориясына дейін түрленіп отырған.

Виртуал ұйым – іс жүзінде ресми құрылымы жоқ 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

НҰСҚАУ

ТАУЫҒЫҢДЫ ЖЕМДЕ

Джессика Уэбб Джорджияда орналасқан Zaxby компаниясының фаст-фуд мейрамханалары франчайзинг желілерінде жұмыс істей бастағанда, әлі жоғары оқу орнында оқып жүрген. «Маған адамдардың былғап кеткен ыдысын жинаған ұнамайтын», – деп мойындайды. Асүйге ауыстырылғанда ол тамақ әзірлегенді де ұнатпайтынын байқаған. «Алайда мұның бәрі жұмыс орнында оқытудың бір бөлігі болатын», – дейді өзі. Қазір ол «асүйде алған тәжірибемнің орнын еш нәрсе баса алмайды... Мен өзімді жақсартуға тырысып бақтым, себебі жас едім және мен неғұрлым тез арада барлығын үйренуім керек болды» деп мойындайды. Ал қазір, 25 жасында, соңғы алты жылда Уэбб дүкеннің бас менеджері болып қызмет істеп келеді. Жаңа менеджерлерді оқыту керек болғанда (көбінің жасы Джессикадан үлкен): «Мен оларға әрқайсымыздың қанша жыл жұмыс істегеніміз маңызды емес, әлі де болса үйренетін нәрселеріміз бар деп айтамын».

Бұл – қызметкерлерді оқытып, үйретуге және компанияның үздіксіз жетілуіне айрықша көңіл бөлетін Zaxby компаниясындағы қызмет бабында жоғарылау үшін мінсіз қарым-қатынас. «Бізге күн сайын жақсаруға талпынатын адамдар қажет, – дейді атқарушы директор Роберт Баксли. – Жетістік дегеніміз – адамдардың дамуы». Zaxby компаниясының табысының бір парасы – жиырма жылда оның дүкендерінің саны 640-қа жетті – қызметкерлерді оқыту кадр тұрақсыздығын едәуір азайтады, өнімділік стандарттарын жақсартады және процесс барысында брендтің тұрақтылығын қолдау мен компания мәдениетін сақтап тұру тәрізді бизнес-мақсаттарға сай болуға көмектеседі деген сенімнен шығады. «Біздің миссиямыз, – деп түсіндіреді Talent Management вице-президенті Ричард Флэтчер, – талантты жұмыс күшін тарту және оларды сақтап қалу, сонымен қатар оларды компанияның мұраты мен құндылықтарына сәйкес өнімділігін арттыратын оқытудың қолайлы ортасымен қамтамасыз ету».

Zaxby компаниясының оқып-үйрену бағдарламасының көбі 640 ресторанның 80%-ын иеленіп отырған франчайзилер үшін жасалған. Зак Маклерой бастапқыда орталықтандырылған оқыту бренд тұрақтылығын сақтауда маңызды екеніне сенген, сөйтіп, франчайзилерді басқаруға үміткерлер корпорация дәрісханаларында франчайзер есебінен сертификат алды (әр студент үшін орта шамамен 6000 доллар). Өкінішке қарай, тыңдаушылар алты апта өз мейрамханаларында болмады. Көбі оқыту барысында шығып кетті, басқалары сертификат ала алмады, тағы біреулері жарамсыз болып шықты. Нәтижесінде куәлік алған менеджерлер 100% айналым көрсетіп отырған Zaxby дүкендерінің төрттен бірінде ғана жұмыс істеді.

Шындығында, бұл сандар өнеркәсіп үшін үйреншікті жағдай еді, алайда корпорация басшыларының көңілі толмады, сөйтіп, оқытуды көбірек бақылауға алғысы келетін франчайзилер пайда болды. «Оқытуды бақылауда франчайзи сұранысы арқылы ұдайы оқытуға деген қажеттілікті теңестіру үшін жол табуымыз керек болды»,– деп еске алады Флэтчер. Сөйтіп, 2012 жылы Zaxby компаниясы өзінің Лицензияланған оқыту бағдарламасын салтанатты түрде ашты. Бағдарлама *лицензияланған менеджмент жүйесінен* (LMS) басталады, ол тыңдаушылар негізгі модульдік құрылым шеңберінде өз оқу жоспарын икемдеуге мүмкіндік береді. Компания сонымен қатар «администратор», «көмекші менеджер», «менеджер», тіпті «иеленуші» тәрізді арнайы басқару рөлдеріне байланысты материалдармен қамтамасыз етеді. Франчайзилер материалдарды өз қажеттіліктеріне сай өзгертуіне болады. Ең соңында, тыңдаушылар қандай жетістікке жеткенін олардың үйренген дағдымашықтарын көрсетуге мүмкіндік беретін дәстүрлі және практикалық тестілер арқылы бағдарламаны қадағалап отырады.

Тыңдаушының жетістігі «тауығыңды жемде» атты бағдарлама арқылы мақұлданады. Әр тыңдаушының оқу жоспары Zaxby компаниясының оқу логотипіне байланысты мультфильмдегі академия таңбасы бар тақия киіп отырған балапан өзінің жеке мақсаттарына жету үшін бара-бара алтын түске ене береді, ал оқыту аяқталғанда ол таза алтын бейнеге айналады.

Дереккөз: Dwight Dana, «Worker Sticks with Zaxby's for Nine Years», *SCNow* (January 2, 2013), www.scnow.com, on December 5, 2014; Christine LaFave Grace, «Chasing Improvement, Not Trends», *Technomic* (December 19, 2013), http://blogs.technomic.com, on December 5, 2014; Terry Mayhew, «Zaxby's Appoints a New VP of Talent Management», *QSR* (November 19, 2012), www.qsrmagazine.com, on December 5, 2014; Lisa Goldstein, «Meet Richard Fletcher of Zaxby's Franchising», *L&D Global Events* (December 7, 2012), http://ldglobalevents.com, on December 5, 2014; John Tabellione, «Zaxby's CEO McLeroy Drums Up Decades of Growth», *Savannah CEO* (November 2014), http://savannahceo.com, on December 5, 2014; Paul Harris, «'The Chicken' Rules Zaxby's Learning Roost», *T&D* (October 8, 2013) , www.astd.org, on December 5, 2014.

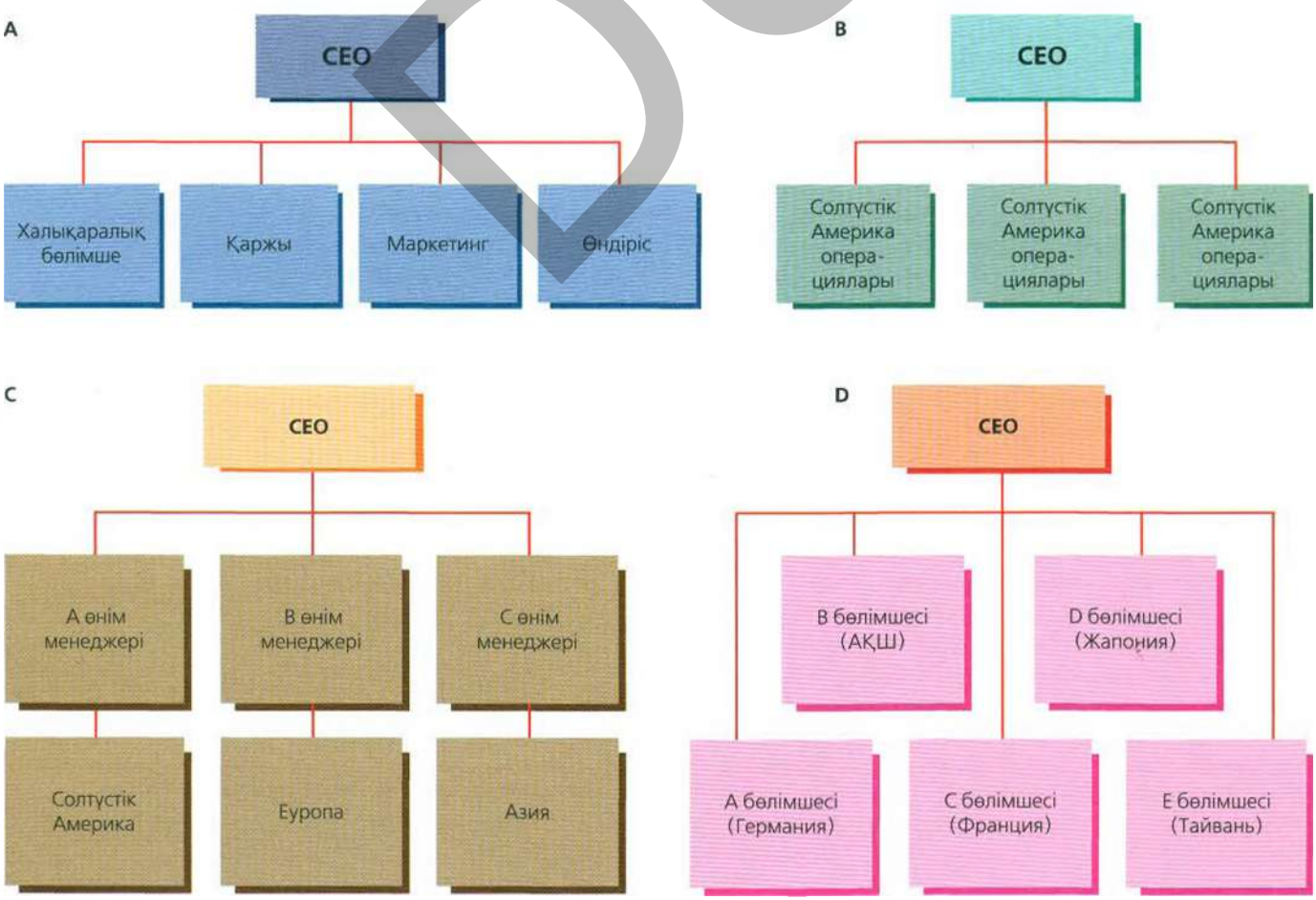
Халықаралық ұйымдар дизайнындағы мәселелер

Ұйымдық дизайнда пайда болатын тағы бір мәселе – бизнестің халықаралық болуға беталысы. 5-тарауда талқылағанымыздай, бүгінде көптеген бизнестер басқа елдердегі жеткізушілермен, клиенттермен не болмаса бәсекелестерімен өзара әрекеттеседі. Ұйымдық дизайнға қатысты мәселе – халықаралық күштермен ең тиімді жолмен істес болу және жаһандық нарықта бәсекелес болу. Мысалы, енді ғана «халықаралық деңгейге шығайын» деген орташа ауқымды компанияны қарастырайық. Ол халықаралық бөлімше ашуы керек пе, қазіргі қалпын сақтап қалуы керек пе және халықаралық деңгейде қызмет істейтін топ құруы керек не, әлде өзінің халықаралық операцияларын дербес бөлімше етіп жасауы керек пе?[43] Қандай жағдай болса да, менеджерлер халықаралық ұйымдық дизайнға жүйесіз және алдын ала ойланбастан дамуға жол бермей, стратегиялық көзқарас тұрғысынан қарағанды дұрыс көрсе, онда олар эмигрант менеджерлердің дамуы мен жетілдірілген ұйымдық икемділікті қоса алғанда, маңызды артықшылықтардың игілігін көре алатынын мойындауы керек.[44]

11.5-сызбада халықаралық мақсаттар үшін қолданылатын ұйымдық дизайнның жалпы тәсілдерінің төртеуі көрсетіледі. A бөлімінде көрсетілген дизайн – ең қарапайымы, ол бөлек халықаралық бөлімшеге сүйенеді. Levi Strauss & Company осы тәсілді қолданады. B бөлімінде Ford Motor Company қолданатын бөлімшелер-

11.5-СЫЗБА. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ҰЙЫМДАР ҮШІН ОРТАҚ ҰЙЫМДЫҚ ДИЗАЙН ТҮРЛЕРІ

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



ге 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. Nestle мен Unilever осы дизайн түрін қолданады.

Менеджер жадналамасы

- ☐ 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.

Түйін

1. Ұйымдық дизайнның негізгі табиғатын сипаттаңыз.
   - Ұйымдық дизайн дегеніміз – құрылымдық элементтердің жалпы жиынтығы және бүкіл ұйымды басқару үшін қолданылатын сол элементтер арасындағы қатынас.
2. Ұйымдық дизайн бойынша екі негізгі әмбебап көзқарасты анықтаңыз және түсіндіріңіз.
   - Ұйымдық дизайнның ертеректе екі әмбебап – бюрократиялық модель және мінез-құлық моделі болды.
   - Бұл модельдер барлық ұйымдар қалай жобалануы керегін түсіндіруге талпынды.
3. Ұйымдық дизайнға жағдайлардың ықпалын анықтаңыз және түсіндіріңіз.
   - Ұйымдық дизайнға ситуациялық көзқарас оңтайлы ұйымдық дизайн ситуациялық факторлардың функциясы деген болжамға негізделген.
   - Төрт маңызды ситуациялық фактор:
     - технология
     - орта
     - ұйымның көлемі
     - ұйымның өмір циклі
4. Ұйымның стратегиясы мен дизайны бір-бірімен қалай озара байланыста екенін талқылаңыз.
   - Ұйымның стратегиясы оның дизайнын қалыптастыруға да комектеседі.
   - Корпоратив және бизнес деңгейіндегі стратегиялар ұйымдық дизайнға әркалай ықпал етеді.
   - Маркетинг және қаржы тәрізді негізгі ұйымдық функция түрлері де дизайн құрылымдауда рөл атқарады.
5. Ұйымдық дизайнның негізгі формаларын сипаттаңыз.
   - Көптеген ұйымдар қазіргі таңда ұйымдық дизайнның төрт негізгі формасының біреуін қабылдайды:
     - функционал дизайн (U-form)
     - конгломерат дизайн (H-form)
     - дивизиондық дизайн (M-form)
     - матрицалық дизайн
   - Басқа ұйымдар осы негізгі дизайндардың екіүшеуінен туатын гибрид дизайнды қолданады.
6. Ұйымдық дизайнда туындайтын мәселелерді сипаттаңыз.
   - Ұйымдық дизайнда туындайтын төрт мәселе:
     - Командалық ұйым
     - Виртуал ұйым
     - Үдайы оқып-үйренуші ұйым
     - Халықаралық ұйымдық дизайн

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Технологиялық озектің үш формасын сипаттаңыз. Ұйымдық дизайнның үш типіне жататын әр фирмада пайда болатын айырмашылықтар жайлы айтып беріңіз.
2. Ұйымның көлемі өскенде пайда болатын өзгерістерді атап шығыңыз. Ұйымдарда уақыт өте келе жүретін өзгерістерді санап көріңіз. Екі тізім бірдей ме? Өзіңіз тапқан айырмашылықтарды түсіндіріңіз.

DU

3. Ұйымдық дизайнның негізгі формаларын сипаттаңыз. Әрқайсысының артықшылықтары мен кемшіліктері қандай?
4. Матрицалық ұйым мен командалық ұйымды ұқсастықтары мен айырмашылықтарын сипаттай отырып салыстырыңыз және қарсы қойыңыз.

Талдау сұрақтары

5. Бизнес әлемі, шын мәнінде, әр елде және әр салада күрделене және құбылмалы бола түсуде. Сол себепті, ұйымдар көбірек органикалық болуы керек. Компанияның көбірек органикалық және азырақ механистік болуының кейбір нәтижелері қандай болмақ? Жағымды және жағымсыз нәтижелердің бәрін қамтығаныңызға көз жеткізіңіз.
6. Ұйымдық дизайнның әрқайсысы бір фирмаларға сай келгенімен, басқаларына сай емес. U-form қолданатын фирмада болуы қажет сипаттарды суреттеңіз. Содан соң H-form, M-form және матрицалық дизайнға да соны жасаңыз. Әр тармақтағы сипаттар жиынтығы мен ұйымдық дизайнды таңдау арасындағы қатынасты түсіндіріңіз.
7. Ұдайы оқып-үйрену тәсілін ұйымда қолданудың қандай артықшылықтары бар? Енді мынаны қарастырайық, оқып-үйрену үшін ұйымдар көп қателе көз жұма қарауы керек, себебі қатені түсінуге тырысу арқылы ғана оқып-үйрену пайда болады. Осы пікірді ескере отырып, ұдайы оқып-үйрену тәсілін қолданатын ұйымда қандай мәселелер туындауы мүмкін екенін анықтаңыз.

Тапсырма сұрақтары

8. Өзіңіз мүше болып отырған ұйымды (жұмыс орныңыз, клуб немесе қоғам, әйелдер қоғамы немесе ер адамдар қоғамы, шіркеу т.б.) қарастырыңыз. Сол ұйымның бюрократиялық моделін қамтып көрсететін кейбір құрылымдық элементтерін сипаттаңыз. Мінез-құлық моделін қамтып көрсететін кейбір элементтерді саралаңыз. Ұйым құрылымында бюрократизм басым ба, әлде мінез-құлықпен көбірек байланысты ма? Неліктен?
9. Корпорацияның стратегиясын және ұйымдық дизайнын зерттеу үшін интернетке немесе кітапханаға жүгінеміз. Компанияның стратегиясы мен дизайны арасында қандай да бір байланысты анықтай аласыз ба? Өз қорытындыларыңызды ортаға салыңыз.
10. Университет немесе колледжіңіз ұйымның қандай түрін қолданады? Сіз тұратын қала немесе қалашықтың басшылығы ұйымның қандай түрін қолданады? Сіз білетін басқа да ұйымдар ұйымның қандай түрін қолданады? Сіз қандай ұқсастықтар мен айырмашылықтарды көріп тұрсыз? Жауабыңызды түсіндіріңіз.

Тиімді ой тұжырымдау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Ой қорыту дағдылары сізден абстракт ойлауды талап етеді. Бұл жаттығуда ой қорыту дағдыларыңызды ұйымдық дизайнды талдауда қолданасыз.

Жаттығу алғышарты

Ұйымдық құрылымның тәсіліне көз салу өкілеттікті үлестіру, дивизиондық болу, иерархияның деңгейлері, бағыну қарым-қатынастарын қоса алғанда, компанияның құрылымын түсінуге мүмкіндік береді. Компания құрылымының элементтерін түсінгенде ұйымдық құрылымды да қамтып көрсете аласыз. Бұл жаттығуда сіз тек фирманың құрылымын зерттеу үшін интернетті қолданасыз, содан кейін қажет ұйымдық құрылымды әзірлейсіз.

Тапсырма

1. Жалғыз не болмаса әріптесіңізбен бірге АҚШ-тың ашық акционерлік қоғамын зерттеу үшін интернетке кіріңіз. Компанияның дизайнын түсінуге көмектесетін ақпаратқа баса назар аударыңыз. Ford Motor компаниясын зерттесеңіз, Ford өнімдері сатылатын түрлі аймақтар, көлік түрлері, компания

орындайтын функциялар жайлы ақпарат іздеңіз. (Кеңес: әдетте интернеттен фирманың көптеген пайдалы мәліметтерден тұратын жылдық есептемесін табуға болады. Атап айтқанда, төраға немесе атқарушы директордың редакциялық хабарламасы тұрған бөлімге және қаржылық ақпаратты қорытындылайтын бөлімге назар аударыңыз. *Ескерту:* көптеген жағдайда «сектордың» деректері дивизиондық құрылым жайлы көп мағлұмат көрсетеді.)

2. Зерттеулеріңізге сүйеніп, ұйым құрылымының суретін салыңыз.
3. Қорытындыңызды ортаға салыңыз. Фирманың құрылымын анықтаудағы жасаған шешімдеріңізді түсіндіруге және дәлелдеуге дайын болыңыз.

Тиімді техникалық дағдылар қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Техникалық дағдылар ұйым атқаратын жұмыстың арнайы түрін орындау немесе түсіну үшін қажет. Бұл жаттығу ұйым стратегиясының дизайнға ықпалын түсіну үшін техникалық дағдыларды қолдануыңызды талап етеді.

Жаттығу алғышарты

Segway НТ компаниясына ұқсас, бірақ патент алу үшін айтарлықтай басқаша, жеке көліктің инновациялық жаңа жүйесін жасап жатқан фирманың менеджерісіз. (Segway өнімдерімен таныс болмасаңыз, www.segway.com вебсайтына кіріңіз.)

Тапсырма

Мына пункттердің әрқайсысы сіздің фирмаңыздың корпоративтік стратегиясын жорамалдаған бағытта көрсетеді. Өз стратегияңыз жайлы осы ақпаратты Segway компаниясына ұқсас өз өнімдеріңіз жайлы біліммен толықтырып, компанияңыз үшін ұйымдық құрылымның сәйкес формасын таңдаңыз.

1. Корпоративтік стратегияңыз АҚШ-та бір типті тауарлардың шектеулі сұрыпталымын сату үшін үздіксіз өндіруді көздеп отыр. Фирмаңыз үшін ең қолайлы ұйымдық құрылым қандай болмақ?
2. Корпоративтік стратегияңыз тек негізгі өнімді үздіксіз өндіруді көздейді, алайда сіз оны Азия мен Еуропада, сонымен қатар Солтүстік Америкада сатуға ниеттенің отырсыз. Фирмаңыз үшін ең қолайлы ұйымдық құрылым қандай болмақ?
3. Корпоративтік стратегияңыз негізгі өніміңізге қатысты салаларға кошуді көздейді, бұл жерде сіз басқа да бірнеше өнімді сол тауар үшін әзірленген дизайн инновацияларымен біріктіргіңіз келген. Фирмаңыз үшін ең қолайлы ұйымдық құрылым қандай болмақ?
4. Корпоративтік стратегияңыз жер үсті жеке көлік тәжірибесін жеке әуе жолы және жеке су жолы көлігі тәрізді басқа салаларға көшу үшін қолдануды көздейді. Фирмаңыз үшін ең қолайлы ұйымдық құрылым қандай болмақ?
5. Корпоративтік стратегияңыз өніміңізге қатысты емес салалардағы негізгі өнімдерді сатудан түскен табысқа қаражат салуды көздейді. Фирмаңыз үшін ең қолайлы ұйымдық құрылым қандай болмақ?
6. Алдыңғы бес стратегияның әрқайсысы бойынша жауаптарыңызды қарап шығыңыз. Берілген стратегия сіз таңдаған ұйымдық дизайнға қалай әсер еткенін нақты түсіндіріңіз.

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Өзіңізге жайлы деңгейді табу

Бұл жаттығу сіз қай ұйымда: механистік әлде органикалық құрылымды ұйымның қайсысында өзіңізді жайлы сезінетініңізді анықтауға көмектесу үшін орындалады. Төмендегі 15 пікір адамдардың жұмыс орнында және қызметкерлер ортасында болатын артықшылықтарын қамтып көрсетеді. Мына өлшемдерді қолдана отырып, әр пікір сіздің қалауыңызға қаншалықты сай келетінін көрсетіңіз.

5 – Толық келісемін
4 – Аздап келісемін
3 – Шешім қабылданбады

2 – Келіспеймін
1 – Мүлде келіспеймін

Мен мынадай ұйымда жұмыс істегім келеді:

1. _____ Мақсат-мүдделер едәуір жоғары деңгейлерде анықталады.
2. _____ Жұмыс әдістері мен процедуралары көрсетілген.
3. _____ Топ-менеджмент маңызды шешімдер қабылдайды.
4. _____ Менің бейілім жұмысты атқара алу мүмкіндігім тәрізді ескеріледі.
5. _____ Өкілеттік пен жауапкершіліктің айқын бағыттары орнатылады.
6. _____ Топ-менеджмент батыл және табанды.
7. _____ Мансабым өзім үшін өте жақсы жоспарланған.
8. _____ Мен мамандана алмаймын.
9. _____ Жұмыс өтілімі тиімділік (өнімділік) деңгейім тәрізді маңызды.
10. _____ Менеджмент мені жұмысыма қажет ақпаратпен қамтамасыз етуге қабілетті.
11. _____ Бұйрықтар тізбегі жақсы орнатылған.
12. _____ Ережелер мен процедуралар барлығына бірдей қолданылады.
13. _____ Адамдар басшы беделін мойындайды.
14. _____ Адамдар өзіне тапсырылғанды орындайды.
15. _____ Адамдар өз бастықтарынан аттап отпей, алдымен солармен ақылдасады.

Дереккөз: John F. Veiga and John N. Yanousa, *The Dynamics of Organization Theory: Gaining a Macro Perspective* (St. Paul, MN: West, 1979).

Жұмыс барысындағы менеджмент

Бұрмаланған ойын

«Кез келген механикалық зат ескіріп-тозады. Онда тұрған ештеңе жоқ».

– ПИТТ МИЛЛЕР, NATIONAL OILWELL VARCO КОМПАНИЯСЫНЫҢ БҰРЫНҒЫ CEO

2014 жылғы шілде айында Хьюстонда орналасқан мұнай мен газ бұрғылау операциялары үшін құрал-жабдық өндіруші National Oilwell Varco (NOV) компаниясы өзінің үш басты бөлімшесінің бірі – өткізу бизнесі жұмысын бастады. Жаңа компанияның аты DistributionNOW (немесе NOW) және ол жеке сауда жасап, 26 елдегі 415 орында қызмет атқарады. Бұл алып компания, алайда «бізден оңай ажыраң кете алады», – дейді ұзақ уақыт бойы NOV компаниясының CEO болған, қазір NOW компаниясының атқарушы төрағасы Пит Миллер. «Қосымша өндіріс пайдалы және жүзеге асырылатын еді, – дейді ол, – себебі NOV компаниясының тарату бөлімі дербес, әлемдік деңгейдегі компания ретінде қызмет істейтін нарықтың көлемі мен ауқымына жетті».

NOV компаниясы қалай өсті? Сатып алулар. Barron фирмасының мәліметі бойынша, National Oilwell компаниясының CEO болған Миллер ылғи «мәміле жасауға бейім» еді. Мысалы, 2012 жылғы мамыр айында Миллер Канаданың энергетика қызметтерін жеткізуші және энергетикалық өнімдер дистрибьюторы C.E. Franklin компаниясына 233 млн доллар төледі. Екі айтадан аз уақытта Миллер энергетика өнеркәсібіне құбырлар, клапандар, фитинг және басқа да өнімдерді жеткізуші Wilson International компаниясына 800 млн доллар жұмсады. Бұл екі сатып алудың екеуі де NOV компаниясының Тарату және жөнелту бөлімінің қатарына қабылданды, байқағанымыздай, бұл бөлім қосымша өндіріске екі жыл бұрын дайын болған.

Eduard T. Jones қаржылық операциялар фирмасының есептеп шығаруынша, Миллер 2004 пен 2014 арасындағы онжылдықта 200 сатып алуды жүзеге асырды. Миллердің өз есебі бойынша, ол үш жүзге жуық, «Алайда барлығының, – дейді ол, – белгілі бір мақсаты бар, барлығы мұнай саласында *өндіруші* болғысы келген стратегияның бір бөлігі болды». Миллердің ең маңызды мәмілесі – «серпіліс (шешуші фактор)» – 2005 жылы ол National Oilwell компаниясы мен Varco International компаниясының бірігуін жүргізгенде пайда болды. Хьюстонда орналасқан Varco компаниясы National Oilwell компаниясы айналысатын қызметті жап-жақсы атқарып жатқан – бұрғылау жабдығы және ұңғыма құрал-саймандарымен, сонымен қатар мұнай мен газ индустриясын өнімдер мен қызмет көрсетумен қамтамасыз ету. Стратегиялық тұрғыдан, бірігу – ауқым мәселесі: жиырма бес мыңға көбейген жұмыс күшімен жаңа компания кран, бұрғылау сорғысы және мұнай атқақтауына қарсы превенторлар тәрізді

қосымша құрал-жабдықтарды қоспағанда, әлемдегі бұрғылау қондырғыларының жартысынан көбірек жұмыс атқаратын болады.

Бірігуден кейін екі жыл ішінде Миллер құны 800 млн доллар 20 шағын компанияны сатып алды, себебі бірігу пайда әкелді. «Бізде корегендік болды, – деп түсіндірді ол, – сол корегендік 1996 жылға алып барады... Біз келешекте не болатынын көре алдық». 1980 жылдардың басынан 1990 жылдардың ортасына дейін мұнай мен газ индустриясында құлдырау болды, National Oilwell үшін құрал-жабдық өзірлейтін көптеген компаниялар ауыр жағдайда қалды. «Біз ұлғайтылған өндіріс қуатын сатып алу құралы ретінде кедейленіп қалған компанияларды сатып ала бастадық», – дейді Миллер. Бұл, ақыр аяғында, жаңа және алмастыратын құрал-жабдық жеткізушісі ретінде компанияның жағдайын нығайта түсер еді. Миллер құрал-жабдықтарға деген сұраныс ерте ме, кеш пе, әйтеуір артатынына сенімді болды: «Кез келген механикалық зат ескіріп-тозады. Онда тұрған ештеңе жоқ».

2005 жылдан бері NOV компаниясының таза пайдасы 287 млн доллардан 2,3 млрд долларға өскен. Сондай он жыл уақыт мерзімінде NOV акциялары оның ең мықты бәсекелесі Halliburton компаниясының «бар-жоғы» 350%-ымен салыстырғанда, 500%-ға өскен. Қазір NOV компаниясының 63 елдегі 1200 кәсіпорнында 64 мың адам жұмыс істейді, ал Halliburton компаниясында 80-нен аса елде 100 мың қызметкер жұмыс істейтінін мақтан тұтады, NOV ашық теңіздегі бұрғылау құрал-жабдықтарының басты нарығында 60% акция иеленіп отыр. Оның материалдық-техникалық ресурсы 11 миллионнан аса қосалқы қор есебі бірлігінен тұрады, ал Миллердің қосалқы бөлшектерді өткізу нарығының өсуіне деген сенімі арқасында, NOV компаниясы қазір ескі бұрғылау қондырғылары үшін қосалқы бөлшектерге деген сұраныстан пайда көріп отыр. «Бұрғылау қондырғысын 30 жылға сатып алсаңыз, – деп уәде береді Миллер, – мен оны уақтында алып барамын және менде қосалқы бөлшектер де бар. Қондырғыны Бразилияға немесе Батыс Африкаға, не болмаса Үндістанға көшірсеңіз, мен де сол жерде боламын».

NOV компаниясының стратегиясы үшін ұйым көлемінің шешуші маңызы бар екеніне қарамастан, Миллер: «Ең бастысы, ол бізге стратегиялық тұрғыдан сай ма? Бізге оның қажет пе? Бұл бізде қазір жоқ нәрсені бере ме? Берсе, жақсы – барайық та, алайық», – деп айрықша баса айтып отыр. Мысалы, 2007 жылы NOV компаниясы бұрғылау өнімдерін шығарушы Grant Prideco компаниясын 7,37 млрд долларға сатып алды, NOV бұрғылау секторында қашау мен құбырлар өндірушіні сатып алу арқылы өз жағдайын одан әрі нығайтты. 2012 жылы 2,5 млрд доллар төлеп, сатып алған өнеркәсіп және химиялық заттар нарығында клапандар мен реттеуші крандар өндіруші Robbins & Myers компаниясын NOV өз қолына алды.

NOV өзінің жаңа бизнестерінің барлығын қалай басқарып жүр? Миллер сатып алынған компаниялар ұйымдық құрылымы жөнінен қажет жерге орналаспағанын мойындайды. Ішкі бөлімшелердің контурларын ұдайы қиыстыру әдетте оларды теңдестіруге мүмкіндік береді, ал клиенттер кейде бір жобаға қажет бөлшектетіктерді алу үшін бірнеше арна ауыстыру керек екенін байқаған. NOW компаниясының қосымша өндірісі NOV компаниясының негізгі бөлімшелерін қайта құруды оңайлатты, ол енді үш сегментке бөлінген:

- *Бұрғылау қондырғысы жүйелері* газ және мұнай ұңғымаларын бұрғылау үшін өндіріс жабдығымен қамтамасыз етеді (мысалы, құрлық және теңіз бұрғылау қондырғысы);
- *Шурф технологиялары* бұрғылау жұмысын жақсарту үшін өнімдер мен қызметтерді жеткізеді (мысалы, бұрғылау ерітіндісі, бұрғылау инструменті);
- *Аяқтау бойынша шешімдер және өндіріс шешімдері* ұңғыманы аяқтау үшін құрал-жабдықтармен қамтамасыз етеді (мысалы, сорап құрал-саймандары, құбырлар, құбырлар желісі).

Motley Fool (NOV компаниясын инвестициялық қызмет көрсететін компаниялардың «сүйіктісі» деп мойындайтын) компаниясының сарапшылары NOV «қомақты пайда алуға дайын» деп сендіреді. Неліктен? Негізінде, NOV компаниясының теңіздегі бұрғылау қондырғысы парығындағы басым үлесі себепті бұл – 2013 жылы ең көп тапсырыс алған индустрия сегменті. Оған қоса, мұнай және газ индустриясындағы Миллердің келешектегі сұраныс жайлы болжамдары оның алдын ала көре білетін қабілеті бар екенін дәлелдеді: әлемдегі котеру қондырғысы флотының – таяз суда теңіз түбіне дейін созылып жататын оңтайлы платформаның жартысынан көбі 30 жылда және жақын арада есептен шығарылады. Оның үстіне, ескірген бұрғылау қондырғылары барған сайын қауіпсіздікті арттыруға бағытталған жаңа технологиялық талаптармен үйлесней барады.

Қазір әлемде жер үстіндегі мұнайдың көп бөлігі пайдаланылып қойған кезде, мұнай және газ өндірісіндегі келесі үлкен мәре – теңізде бұрғылау жұмысын жүргізу. «Оффшор энергетикалық компаниялар, – дейді Миллер, – Маңғаз Мырзаны, яғни үлкен мұнай көп орнып ізден жүр және соны табуға қажет құрал-саймандарға көп қаражат жұмсауға құлшынып отыр. NOV өз бизнесінің сегментінен пайда алуға дайын, біздің инвесторлар әлдеқашан бұрғылау қондырғыларын, котергіштерді нақты орнату және жағалауға шығып, бұрғылауды жүзеге асыратын кемелер жайлы жақсы білім алған».

Кейс бойынша сұрақтар

1. 7-тараудағы *стратегия* сөзінің анықтамасы «ұйым мақсаттарына жетудегі жан-жақты жоспар» екенін еске түсірейік. Неліктен NOV компаниясының сатып алу тәсілдемесі *корпоративті деңгейдегі стратегия* болып есептелетінін түсіндіріңіз. Компанияның іс-әрекеті, табиғаты, компания қызмет істеп жатқан саланың (бұрғылау құрал-саймандары мен қызметтері) және компания қызмет істеп жатқан саламен тығыз байланысты (мұнай мен газды бұрғылау) индустрияның табиғаты мен хал-ахуалын, ең бастысы, оның *мақсаттарын* талқылағанда нақты болыңыз. NOV компаниясының мақсаттары қандай?

2. NOV компаниясында *ұйымдық дизайнға ситуациялар – технологиялық өзек, орта және ұйым көлемі* қалай әсер етеді? Ал ұйымның өмір циклі ше? NOV компаниясын сол циклдің қай кезеңіне қояр едіңіз? NOV компаниясының қай әрекеттері ұйымның өмір циклін көрсетіп тұр? (*Ескерту:* NOV компаниясы келесі онжылдықта 100 млрд доллар жұмсауға ниеттеніп отыр.)

3. Wall Street NOV компаниясымен қарым-қатынасы аса қарапайым емес. Мысалы, акциялардың бағасы соңғы онжылдықта табыстың өсуімен бірдей десе де болады. Бір жағынан, компания бизнесінің кейбір секторлары жалпы өнімділікті біраз өзгермелі жасап отыр, Motley Fool аналитиктердің байқауынша, «NOV компаниясының тұрақсыздығы оның жақсы қасиеті емес». DistributionNOW қосымша өндірісі мен одан кейінгі қайта құру жайлы сұраганда Пит Миллер былай деп жауап берді: «Біздің ойымызша, аналитиктерге көбірек мүмкіндіктер берілетін сияқты, олар компанияға қарап алып: «Жақсы, мына жерін түсіндім және мына жерін түсіндім» деп айтып, мүмкін, жақсырақ баға алар».

   Стратегия тұрғысынан алсақ, қосымша өндіріс пен ұйымды қайта құру екеуінің комбинациясын инвесторлар мен аналитиктерге жіберу керек деп ұйғарған хабарды қалай сипаттар едіңіз? Неліктен NOV менеджменті ондай қажеттікті сезінді деп ұйғардыңыз?

4. Инвестиция жөніндегі сарапшы Пит Миллерден оның сатып алу стратегиясы «корпорация мәдениетіне жоғарыдан төмен» қалай әсер етеді деп сұрады. Корпорация мәдениеті «қызметкерлерге қалайша жаңа компаниялардың акцияларын сатып алуға мүмкіндік береді?». Миллердің ойынша, «басқа компанияларда біздегідей мәдениет бар деп айта алмаймын. Біз тым шашыраңқы болып кеттік. 63 елде мәдениеттің алуан түрі бар». Бірақ ол қызметкерлердің сатып алу стратегиясы қандай мүмкіндіктер беретінін түсінетінін қоса айтты. «Осы компаниядағылардың бәріне айтарым, мен CEO не істеуі керегін білмеймін, бірақ мен нақты жасауға тырысып жүрген бір нәрсе – қызметкерлерімізге мүмкіндік беру. Сіз ол мүмкіндікті өсу арқылы ғана ұсына аласыз. Осыдан жалғастырғанда қызметкерлер мүмкіндіктерге қол жеткізеді, содан кейін олар мүмкіндіктердің өздеріне де, клиенттерге де не беретінін көреді».

   Ал сіз ше? Сізге осы корпорация мәдениетінің теориясы, қызметкерлер мүмкіндіктерін қадірлеу теориясы ұнай ма? NOV компаниясына жұмысқа тұру жайлы шешім қабылдауда сіз үшін бұл маңызды бола ма? 63 елде 64 мың қызметкері бар компанияда жұмыс істегіңіз келе ме?

Дереккөз

Jack Hough, «Drilling for Value at National Oilwell Varco», *Barron's* (January 4, 2014), http://online.barrons.com, on December 14, 2014; Deon Daugherty, «National Oilwell Varco's Recent Acquisitions Set the Stage for Spinoff», *Houston Business Journal* (September 24, 2013), www.bizjournals.com, on December 15, 2014; Taylor Muckerman, «An Interview with Pete Miller, CEO of National Oilwell Varco», *The Motley Fool* (December 13, 2013), www.fool.com, on December 15, 2014; Christopher Helman, «National Oilwell Varco: The Rig Game», *Forbes* (December 20, 2007), www.forbes.com, on December 16, 2014; Ryan Holeywell, «Changes in Leadership, Structure Herald New Day at NOV», *Houston Chronicle* (September 19, 2014), www.houstonchronicle.com, on December 14, 2014; Magnus Tchekhov, «Introducing National Oilwell Varco, a «Warren Buffett Stock», *Market Realist* (October 21, 2014), http://marketrealist.com, on December 14, 2014; Alex Planes, «Is National Oilwell Varco Destined for Greatness?» *The Motley Fool* (January 12, 2013), www.fool.com, on December 14, 2014.

DU

ЕСКЕРІҢІЗ Заңмен санасу

1. Axiom қандай мағынадағы *командалық ұйым? Әлде виртуал ұйым ба?* Жағдайды бағалай отырып, Axiom үшін пеліктен екі бағыт бойынша дамудың мәні бар екенін түсіндіріңіз.

2. *Ұйым ортасын* ұйым дизайндағы ситуациялық фактор ретінде қарастырсақ, Axiom фирмасын қандай ұйымға жатқызуға болады? Неліктен? Әңгіме *бизнес деңгейіндегі стратегия* жайлы болғанда, Axiom қандай фирма түріне жатады? Неліктен?

3. Axiom фирмасының Ұлыбритания мен Польшадан бастап, Сингапур мен Гонконгке дейін 8 шетелде он үш офисі бар. Әңгіме жаһандық заңгерлік қызметтер нарығындағы бәсеке жайлы болғанда, компания ұйымдық дизайнның қандай стратегиялық шешімдерімен бетпе-бет келуі мүмкін?

4. Индиана университетінің заң профессоры Билл Хендерсонның айтуынша, «Axiom фирмасының басқару қызметтерінің жартысы жұмыс процесін талдау және қайта жоспарлау» — яғни *тапсырманы орындау үшін қажет бірқатар іс-шараларды** қапысыз сараптауға кетеді.

Штаттағы заңгерлердің қолында дұрысырақ қаржыландыру көздерін табуға қажет сапа және бага жайлы ақпарат бар. Себебі Axiom жұмыс процесін қайта құруға көмектесіп жатыр, оның ішінде, қаржыландыру көздерін табудың сипаттамасы бар, Axiom фирмасының қорытынды жұмыстың көп бөлігін орындау үшін жақсы мүмкіндіктері жеткілік... Жұмыс процесін қайта құрудың мақсаты не? Заңдық қауіптерді және сонымен бірге адвокаттық қызметтерге кететін шығындарды азайту, ең әуелі процесс, өлшем және кері байланыс тізбегі есебіне жүреді. Хендерсон басқару қызметтері командасына «жүйе инженерлері, ақпарат бойынша техникалық мамандар және жоба менеджерлері» кіруі мүмкін деп қосады және «негізгі жобалау жұмысы мен жұмыстың орындалуының кобін... бұрынғы жаһандық бизнес-консалтинг компанияларына жұмыс істеген заңгер емес қызметкерлер атқарды».

Жағдайды бағалай отырып, корпоратив заң департаментіндегі жұмыс процесін талдау және құрылымдауда басқару қызметтері командасының жәрдемдесу жолдарын түсіндіріңіз, мұндағы тапсырмаларға салық бойынша жұмыс, бірігу мен сатып алу, еңбек құқы және зияткерлік меншік жатады. Axiom фирмасы басқару қызметтері командасы осындай тапсырмалардың орындалуын, Хендерсон айтпақшы, қалай «жақсырақ, жылдамырақ, арзанырақ» жасай алады?

*«Is Axiom the Bellweather for Disruption in the Legal Industry?» *The Legal Whiteboard* (November 10, 2013), http://lawprofessors.typepad.com, on November 25, 2014.

Сілтемелер

1. «Q&A with ACC Value Champions 2013: Axiom Law and Mondelez International», *Bloomberg Law* (August 22, 2013), www.bna.com, on November 28, 2014; Sherry Karabin, «A New Way of Doing Business», *Chicago Lawyer* (April 2013), http://chicagolawyermagazine.com, on November 28, 2014; Eric Chin, «2018: The Year Axiom Becomes the World's Largest Legal Services Firm», *Beaton Capital* (September 13, 2013), www.beatoncapital.com, on November 28, 2014; Dan Slater, «The Model Seemed Broken to Me' — Looking at a Law Firm Alternative», *Wall Street Journal* (July 3, 2008), http://blogs.wsj.com, on December 2, 2014; Bruce MacEwan, «A Conversation with Mark Harris of Axiom», *Adam Smith, Esq.* (August 6, 2012), www.adamsmithesq.com, on November 25, 2014; Bill Henderson, «Is Axiom the Bellweather for Disruption in the Legal Industry?» *The Legal Whiteboard* (November 10, 2013), http://lawprofessors.typepad.com, on November 25, 2014; Brian Peterson, «Axiom Law Uses Ethics to Innovate», *Disruptive Legal Innovations* (December 4, 2013), http://disruptivelegal.wordpress.com, on November 25, 2014; Peterson, «Axiom Law Is Not an LPO. But It Is One of the Most Important Companies in the Legal Services Industry», *Disruptive Legal Innovations* (July 19, 2013), http://disruptivelegal.wordpress.com, on May 20, 2015.
2. See George P. Huber, «Organizations: Theory, Design, Future», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1: *Building and Developing the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 117-160.
3. See Royston Greenwood and Danny Miller, «Tackling Design Anew: Getting Back to the Heart of Organizational theory», *Academy of Management Perspectives*, November 2010, pp. 78-88.
4. Max Weber, *Theory of Social and Economic Organizations*, trans. T. Parsons (New York: Free Press, 1947).
5. Paul Jarley, Jack Fiorito, and John Thomas Delany, «A Structural Contingency Approach to Bureaucracy and Democracy in U.S. National Unions», *Academy of Management Journal*, 1997, Vol. 40, No. 4, pp. 831-861.

DU

6. Rensis Likert, *New Patterns in Management* (New York: McGraw-Hill, 1961), and *The Human Organization* (New York: McGraw-Hill, 1967).

7. William F. Dowling, «At General Motors: System 4 Builds Performance and Profits», *Organizational Dynamics*, Winter 1975, pp. 23-28.

8. Gareth Jones, *Organizational Theory, Design, and Change*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2014). See also «The Great Transformation», *BusinessWeek*, August 28, 2000, pp. 84-99.

9. See N. Anand and Richard L. Daft, «What Is the Right Organization Design?» *Organizational Dynamics*, 2007, Vol. 36, No. 4, pp. 329-344 for a recent review.

10. Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (London: Oxford University Press, 1965).

11. Joan Woodward, *Management and Technology, Problems of Progress Industry*, No. 3 (London: Her Majesty's Stationery Office, 1958).

12. William Bridges, «The End of the Job», *Fortune*, September 19, 1994, pp. 62-74.

13. For example, see Michael Russo and Niran Harrison, «Organizational Design and Environmental Performance: Clues from the Electronics Industry», *Academy of Management Journal*, 2005, Vol. 48, No. 4, pp. 582-593; see also Sebastian Raisch and Julian Birkinshaw, «Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators», *Journal of Management*, 2008, Vol. 34, No. 3, pp. 375-409.

14. Tom Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock, 1961).

15. *BusinessWeek*, June 20, 2005, p. 81.

16. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood, IL: Irwin, 1967).

17. Edward E. Lawler III, «Rethinking Organization Size», *Organizational Dynamics*, Autumn 1997, pp. 24-33. See also Henrich R. Greve, «A Behavioral Theory of Firm Growth: Sequential Attention to Size and Performance Goals», *Academy of Management Journal*, 2008, Vol. 51, No. 3, pp. 476-494.

18. Derek S. Pugh and David J. Hickson, *Organization Structure in Its Context: The Aston Program I* (Lexington, MA: D. C. Heath, 1976).

19. «Can Wal-Mart Get Any Bigger?» *Time*, January 13, 2003, pp. 38-43.

20. «Marathon Oil to Split in Two», *New York Times*, January 13, 2011.

21. https://hbr.org/search?term=larry+e.+greiner

22. Robert H. Miles and Associates, *The Organizational Life Cycle* (San Francisco: Jossey-Bass, 1980). See also «Is Your Company Too Big?» *BusinessWeek*, March 27, 1989, pp. 84-94.

23. Douglas Baker and John Cullen, «Administrative Reorganization and Configurational Context: The Contingent Effects of Age, Size, and Change in Size», *Academy of Management Journal*, 1993, Vol. 36, No. 6, pp. 1151-1177. See also Kevin Crowston, «A Coordination Theory Approach to Organizational Process Design», *Organization Science*, March-April 1997, pp. 157-168.

24. See «The Corporate Ecosystem », *BusinessWeek*, August 28, 2000, pp. 166-197.

25. Richard D'Aveni and David Ravenscraft, «Economies of Integration Versus Bureaucratic Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?» *Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 37, No. 5, pp. 1167-1106.

26. Gerardine DeSanctis, Jeffrey Glass, and Ingrid Morris Ensing, «Organizational Designs for R&D», *Academy of Management Executive*, 2002, Vol. 16, No. 2, pp. 55-64.

27. Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies* (New York: Free Press, 1975).

28. Ibid.

29. Michael E. Porter, «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, May-June 1987, pp. 43-59.

30. Williamson, *Markets and Hierarchies*.

31. Jay B. Barney and William G. Ouchi (eds.), *Organizational Economics* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986); Robert E. Hoskisson, «Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification Strategy», *Academy of Management Journal*, December 1987, pp. 625-644. See also Bruce Lamont, Robert Williams, and James Hoffman, «Performance During 'M-Form' Reorganization and Recovery Time: The Effects of Prior Strategy and Implementation Speed», *Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 37, No. 1, pp. 153-166.

32. Stanley M. Davis and Paul R. Lawrence, *Matrix* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977).

33. «Martha, Inc.», *BusinessWeek*, January 17, 2000, pp. 63-72.

34. Davis and Lawrence, *Matrix*.

35. See Lawton Burns and Douglas Wholey, «Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks», *Academy of Management Journal*, 1993, Vol. 36, No. 1, pp. 106-138.

36. See Michael Hammer and Steven Stanton, «How Process Enterprises Really Work», *Harvard Business Review*, November-December 1999, pp. 108-118.

37. Raymond E. Miles, Charles C. Snow, John A. Mathews, Grant Miles, and Henry J. Coleman, Jr., «Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form», *Academy of Management Executive*, November 1997, pp. 7-24.

38. http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2014/01/03/zappos-gets-rid-of-all-managers/

39. John Mathieu, M. Travis Maynard, Tammy Rapp, and Lucy Gibson, «Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future», *Journal of Management*, 2008, Vol. 34, No. 3, pp. 410-476.

40. «Management by Web», *BusinessWeek*, August 28, 2000, pp. 84-96.

41. Peter Senge, *The Fifth Discipline* (New York: Free Press, 1993). See also David Lei, John W. Slocum, and Robert A. Pitts, «Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning», *Organizational Dynamics*, Winter 1999, pp. 24-35.

42. Amy C. Edmondson, «The Competitive Imperative of Learning», *Harvard Business Review*, July-August 2008, pp. 60-70.

43. See William G. Egelhoff, «Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model», *Strategic Management Journal*, 1988, Vol. 9, pp. 1-14, for a discussion of these issues. See also Ricky W. Griffin and Michael Pustay, *International Business: A Managerial Perspective*, 8th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2015).

44. Riki Takeuchi, Jeffrey P. Shay, and Jiatao Li, «When Does Decision Autonomy Increase Expatriate Managers' Adjustment? An Empirical Test», *Academy of Management Journal*, 2008, Vol. 51, No. 1, pp. 45-60.

12

ҰЙЫМДЫҚ ӨЗГЕРІСТЕР МЕН ИННОВАЦИЯЛАРДЫ БАСҚАРУ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) ұйымдық өзгеріс табиғатын, соның ішінде, өзгеріске итермелейтін күштер мен жоспарлы және мәжбүрлі өзгерістерді сипаттауды;

2) ұйымдық өзгерістегі қадамдар мен өзгеріске қарсылықты қалай басқаруға болатынын талқылауды;

3) ұйымдық өзгерістегі негізгі жолдарды анықтап, суреттеуді және болжамдар, әдістер мен ұйым дамуының тиімділігін талқылауды;

4) инновация процесін, инновация формаларын, сәтсіз инновацияны және ұйымдар инновацияларды қалай ілгерілетуіне болатынын сипаттауды үйренесіз.

МЕНЕДЖЕР БОЛУ Жақсыны көру

«Кейде құйрық итті жетектеп жүруі мүмкін».

– ГИБ БАЛЛОК, ACCENTURE DEVELOPMENT PARTNERSHIPS АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОРЫ

1999 жылы Гиб Баллок, өзі айтпақшы, «бизнес-сапар, қымбат қонақүйлер мен сәнді мейрамханалары бар жоғары дәрежелі өмір салтын» сүрген. Ол әлемнің ең ірі Accenture менеджмент-консалтинг фирмасының энергетика саласында стратег мамандығы бойынша қызмет істеген. Бір жылдан кейін Баллок Орталық Еуропа елі Македониядағы Гостивар қаласында пәтер жалдап тұрғанда, Македония қайыршылық, жұмыссыздық және этникалық жанжалдардан ойсырап кедейленген еді. Баллоктың жалақысы 95% қысқарып, жергілікті шағын және орта кәсіпкерлікті қолдау орталығында қызметкерлерге бизнес машықтарын оқып-үйренуге көмектесіп жүрген.[1]

Баллоктың тағдырында мұндай айқын өзгерістер неліктен болған?

Шындығында, бұл оның өз идеясы еді: ол 60 жасқа келгенде емес, 30 жасында жақсылық жасағысы келді: «Мен Accenture фирмасында өте бақытты болдым, – деп баса айтады ол, – алайда әлдене жетіспей тұрды». Бұл 1990 жылдардың аяғы болатын, ол «қоғамдағы бизнестің мәнін кеңірек түсінуде» нағыз шиеленіскен кезеңге тап болды. Бағына ма, сорына ма, оған 1999 жылы наурыз айында «тамаша ой» келе қалды: ол «Теңіздің ар жағындағы еріктілер қызметі (ТАЖЕҚ)» деп аталатын халықаралық үкіметтік емес ұйым (МЕҰ) жұмысқа еріктілер іздеп жүргені жайлы мақала оқыды. Оның назарын аударған нәрсе – ұйым қаржылай жәрдемнен гөрі бухгалтерлер мен бизнес менеджерлерге мұқтаж екен. «Бұған дейін, – дейді ол, – бизнес-консалтинг жөніндегі тәжірибем экономикалық дамуды қажет ететін аймақта қолданылуы мүмкін деген ойымда да болмаған».

Сөйтіп, Баллок оның өзіне және компанияның басқа да еріктілеріне ТАЖЕҚ шақыруына құлақ асуға мүмкіндік беретін эксперименттік бағдарламаны қолдау жайлы Accenture фирмасының басшыларымен сөйлесті. «Мен өмірімде ешқашан осылай ынталанбаған едім, – дейді ол өзінің бір жылдық тағайындалуы жайлы. – Іскерлік мақсат мүлдем басқаша... Басымнан өткен күрделі және жүйелі мәселелер бойынша мен өзімнің рөлім мен тигізген ықпалыма күмәндана бастадым». Қазір ол бұдан да өршіл жоспар жайлы ойланып-толғануда.

«Әдетте өзім жұмыс істеп жүрген жерде кеңесшілерден құралған командам болғанда, тағы қаншама дүние жасап тастауға болар еді? ... Әрине, Accenture әдепкі қалпы бойынша, тегін модель шеңберінен шыға алады және шығуы керек, бұл модель қызметтерді кезең-кезеңімен көрсетіп, жылдық есеп беруде жақсы нәтиже көрсеткенімен, ауқымды әсер ету жағынан онша көп пайдасы жоқ. Коммерциялық бизнес шеңберінде коммерциялық емес бизнес жасай алар ма едік?»

Оқиға орны – Македониядағы Гостивар қаласының бас алаңы. Гиб Баллок Accenture менеджмент-консалтинг фирмасының бас менеджері, ол кезде Орталық Еуропа елінде тұрып жатқан. Баллок «қоғамдағы бизнестің мәнін кеңірек түсіну үшін» жергілікті қызметкерлерге бизнес машықтарын оқып-үйренуге көмектесіп жүрген. Бұл Баллоктың өмірін өзгерткен тәжірибе болды.[2]

Практикалық деңгейдің бұдан да жоғары түрінде мынадай сұрақтар қойыла бастады: «Accenture басқа материалдық игіліктердің орнына пайдадан бас тарта ма?» Баллок «елеулі тиімділікті» жақтайтын дәлелдер келтіре алса, компания ішкі кәсіпкерлік, коммерциялық емес кәсіпорынды қолдайтынына кәміл сенген. Сөйтіп, Баллок пен оның ниеттес әріптестерінің бір тобы «көшбасшыларды қолдау мен олардың дамуына» айрықша көңіл бөлетін ұсыныс жасап шығарды. Бұл ішкі кәсіпкерлік модельді Accenture фирмасына ұсынғанда, Баллок «қызметкерлерді тарту, оларды алып қалу, жетекшілерді дамыту және жұмысқа алу» процестерінің артықшылықтарына баса назар аударды, ол өзі үшін Македониядағы ТАЖЕҚ-те жасаған мүмкіндіктерді қызметкерлерге ұсынған кезде, сол артықшылықтарға ие болуға болады деп ойлады.

Алайда Баллок «классикалық басқарушылық кеңес беру моделін тиімді жолмен астын үстіне шығарып тастайтын жаңа гибрид бизнесті» ұсынып отырғанын жақсы түсінетін. Ол «үш жақты бизнес модельді» сынап көргісі келді: «Accenture фирмасы өз басшыларын корпорациялық үстеме шығындардан босатады; ал бұл қызметкерлер өз еркімен жалақысының едәуір бөлігін беретін болады; коммерциялық емес ұйымдар Accenture фирмасына едәуір төмен ставкамен консалтинг және технологиялық қызметтер үшін чек жазды-рып алады».

2002 жылы Баллок Accenture фирмасының басшылығын көп қызметкер бұл шараға тек жай ғана қатысушы емес, шын мәнінде, «бизнесте қызметкер тарту, оларды алып қалу, көшбасшылықты дамытуды қалайтын адамдар» екеніне сендірді. Қысқаша айтқанда, «жалақысын қысқарту жайлы сөйлесуге дайын» білікті қызметкерлер жетіп артылады. «Ал ықтимал коммерциялық емес клиенттерге келсек, – дейді Баллок, – бастапқы реакция «әртүрлі» болды». Ақыр аяғы, Баллок «ірі компаниялар қайырымдылық ұйымдарына ақша беруі керек» деген тамырын терең жайған пікірге қарсы келді. Баллок өз моделінің әділдігі мен дұрыстығын үш жақты үлес арқылы жүзеге асыратынын атап өтті: «Accenture фирмасы қаражат салып жатыр, біздің қызметкерлер қаражат салып жатыр, әлі де қаражат салуыңызды күтеміз», – деді ол коммерциялық емес қаржы қызметкерлеріне. Баллоктың бақытына орай, олардың тек біразы ғана оның «үмітін ақтамады».

2003 жылдан бері Accenture Даму серіктестігі (АДС) Баллоктың басқаруымен Accenture фирмасының ішіндегі бизнес бөлімшесі ретінде қызмет істеп келген. Серіктестік өзін *корпоратив қоғамдық кәсіпорын* деп есептейді, кәсіпорынның миссиясы – компанияның стратегиялық бизнесін, технологиясын, жобаларды басқару тәжірибесін *халықаралық даму секторына* бағыттау, бұл салада мемлекеттік ұйымдар мен жекеменшік ұйымдар дамушы елдерде экономикалық өсуге кедергі болатын ауру мен кедейлік тәрізді проблемаларды шешеді. АДС моделі Баллоктың *салааралық конвергенциясына* негізделген, ол бойынша «бизнес, мемлекет және жұртшылық... даму проблемаларын шешу үшін нарықтар мен инновациялық шешімдерді жасайды».

АДС-тың ең ұзақ және нәтижелі конвергенциялық қарым-қатынастарының бірі – БҰҰ дамушы елдердегі балалар мен аналарға ұзақмерзімді көмек көрсететін бағдарламасы – БҰҰ Балалар қорымен (ЮНИСЕФ) ынтымақтастығы. «Біз ЮНИСЕФ-ке материалдық денсаулық жайлы айта алмаймыз, – деп түсіндіреді Баллок, – алайда жеткізілім тізбегіндегі тәжірибенің дәрі-дәрмек, вакциналарды жеткізу логистикасын қалай жақсартатынын айтып бере аламыз». АДС сонымен қатар ЮНИСЕФ-ке дамудың маңызды проблемаларына бизнес-ойлаудың жаңа үлгілері мен жаңа технологияларын қалай қолдану керегін, мысалы, медбикелерді электрон оқыту платформасында тезірек қалай үйретуге болатынын немесе аурудың таралуын ұялы телефон көмегімен қалай қадағалауға болатынын көрсете алады.

Баллоктың айтуынша, бүгінде АДС он жыл бұрын өзі алдын ала болжаған «өзін-өзі қаржыландыратын және масштабталатын бизнес-модель» бойынша қызмет істеп жатыр. «Бір нәрсе жұмыс істеп жатса, оны масштабтаймыз», – деп түсіндіреді Баллок. Ауқымды табыс қазір тек коммерциялық емес компаниялармен ұзақ уақыт ынтымақтастықтан ғана келмейді, сонымен қатар даму жобаларына тарту бойынша оларға көмек көрсету үшін Accenture фирмасын шақырған коммерциялық клиенттерден де келеді. Accenture ең мықты таланттарды жұмылдырып қана қоймай, әзірше штатта қызметте жүргенде олардан ең жақсы нәрселерді алып қалуда едәуір табысқа жетті. Бизнестегі «коммерциялық емес» бизнес моделінің бұл аспектін жете бағаламауға болмайды: «Он екі жылдан кейін, – дейді Баллок, – ішкі сауалнамалар АДС арқылы еріктілерге қосылған қызметкерлердің өсуге, оқуға деген мүмкіндіктері, олардың міндеттемелерінің жоғары деңгейі, өзіне көбірек жауапкершілік және автономия алу мүмкіндігі арасындағы тікелей байланысты көрсетеді. Одан басқа, кейбір жоғары білікті жұмысқа орналасушылар тек қана АДС-қа қатысу үшін тартылған».

Ең соңында, Баллоктың айтуынша, АДС – тек «бейкоммерциялық» қана емес, сонымен қатар «шы-

ғынға батпау» жайлы мәлімдемесі бар кәсіпорын. Accenture фирмасы АДС-тің үстеме шығыстарын «жұтып» және клиент комиссиясымен өлшенетін табыстың нөлдік маржасын қабылдап алады, шығындар тұрғысынан қарағанда баланстың бейтарап түрін сақтағанда, АДС «компания тұрғысынан қарағанда тұрақты» болып есептеледі. «АДС-тің табысы, – дейді Баллок, – компаниялар өз ортасында әлеуметтік бағыт ұстанған, елеусіз жаңалық табушылар немесе «интрапренерлерді» анықтап, оларды тәрбиелеуден пайда табуға болатынын көрсетеді... Кейде құйрық итті жетелеп жүруі мүмкін».

Accenture фирмасындағы Гиб Баллок пен оның әріптестері тәрізді менеджерлер іскерлік ортаны өзгерту мен оның жаһандық қоғамдағы рөлін жете сезінеді. Олар сонымен қатар менеджменттің маңызды бөлігі ретінде өзгерістерді қашан және қалай жүзеге асыру керегін түсінеді. Бұл тарау ұйымдар өзгерістерді қалай басқаратынын сипаттайды. Алдымен ұйымдық өзгерістің табиғатын зерттейміз және өзгерісті басқарудың негізгі мәселелерін анықтаймыз. Содан соң бизнес процесіндегі өзгерісті, жақында көптеген фирмалар қабылдаған үлкен өзгерістің негізгі салаларын сипаттаймыз. Одан кейін ұйымның дамуын зерттейміз және өзгерістің маңызды түрі ретінде ұйымдық инновацияны талқылаумен аяқтаймыз.

Ұйымдық өзгеріс табиғаты

Ұйымдық өзгеріс – ұйымның қандай да бір бөлігіндегі кез келген елеулі өзгеріс.[2] Соның нәтижесінде, өзгеріс ұйымның іс жүзінде кез келген аспектін: жұмыс кестесі, бөлімдерге бөлу негіздері, басқарылу мөлшері, құрал-жабдықтар, ұйымдық дизайн, адамдар, т.б. қамти алады. Ұйымдағы кез келген өзгерістің сол өзгеріс болып жатқан нақты сала шегінен шығып кететін салдары болуы ықтимал екенін есте сақтау маңызды. Мысалы, Boeing жақында өз зауыттарының бірінде жаңа автоматтандырылған өндіріс жүйесін орнатты, қызметкерлер жаңа құрал-жабдықтармен жұмыс істеуді үйренді, өтемақы жүйесі біліктіліктің жаңа деңгейін ескере отырып түзетілді, менеджерлер үшін басқару ауқымы өзгерді, бірнеше тектес жұмыс орындары қайта құрылды.[3] Оған қоса, ұйымды өзгерту жөнінде бірнеше шара қатар жүргізілуі өте жиі кездеседі.[4]

Ұйымдық өзгеріс – ұйымның қандай да бір бөлігіндегі кез келген елеулі өзгеріс

Boeing өз зауыттарының бірінде жаңа автоматтандырылған өндіріс жүйесін орнатқанда, ұйымды өзгерту бойынша бір мезгілде көптеген шаралар жүргізілді.

Өзгеріске итермелейтін күштер

Неліктен ұйымдар өзгерісті қажет етеді? Басты себеп – ұйымға қатысы бар нәрселер өзгерді не болмаса жақын арада өзгеруі ықтимал. Сондықтан ұйымға өзгергеннен басқа жол қалмауы мүмкін. Әрине, ұйымдар көбіне бетпе-бет келетін проблемалардың негізгі себебі – алдын ала болжауға қабілетсіздік не болмаса өзгеріп жатқан жағдайларға орай дұрыс әрекет жасау. Ұйымды өзгеруге итермелейтін күштер сыртқы немесе ішкі болуы мүмкін.[5]

Сыртқы күштер. Өзгерістің сыртқы күштері ұйымның жалпы және жұмыс ортасынан туындайды. Мысалы, екі энергетикалық дағ-

DU

дарыс, жапон машина жасау индустриясының қарқыны, валюта бағамының еркін ауытқуы, халықаралық пайыздық ставканың ауытқуы – жалпы ортаның халықаралық өлшемдерінің барлық көріністері – АҚШ автомобиль жасау компанияларын түбегейлі өзгертті.

Өндіріс пен бәсекенің жаңа ережелері оларды бизнеспен айналысу жолдарын түбегейлі өзгертуге мәжбүр етті. Саяси аренада ұйымға жаңа заңдар, сот шешімдері, нормативтік-құқықтық актілер әсер етеді. Технологиялық аспект өндіріс әдістеріне алып келуі мүмкін, ұйым оларды зерттеп білуі қажет. Экономикалық аспектіге инфляция, тұрмыс құны және ақшалай қаражаттың ықпалы бар. Әлеуметтік және мәдени аспектіге әлеуметтік құндылықтар әсерін тигізеді, ол нарықта қандай өнімдер мен қызметтер қабылданатынын анықтайды.

Жұмыс ортасы – сауда қызу жүретін осы жерді өзгерту күші. Кейде бір киім дүкені жаппай сатылымды жарнамаласа, аудандағы басқалар да одан қалыспайды.

«Ұйым қолдайтын нәрселер тиянақты және көкейкесті болып қалуға тиіс, алайда оны жасауда ұдайы түзетулер енгізіп отыру керек».

– ДЖИМ КОЛЛИНЗ, МЕНЕДЖМЕНТ ЖӨНІНДЕГІ КЕҢЕСШІ[7]

Жұмыс ортасы өзінің ұйымға жақындығына байланысты, өзгеріс үшін ең мықты күш. Бәсекелестер ұйымға оз баға құрылымы мен өнімдер желісі арқылы әсер етеді. Hewlett-Packard компьютерлердің бағасын төмендеткенде, Dell корпорациясына оның соңынан ілескеннен басқа жол қалмайды. Себебі клиенттер қай өнім қандай бағамен сатылатынын анықтап білуі, ұйымдар клиенттердің талғамы мен ықыласын білуге мүдделі болуы керек. Жеткізушілер ұйымдарға бағаны өсіру не төмендету, не болмаса өнім желісін өзгерту арқылы әсер ете алады. Ортаны реттеушілердің ұйымға әсері орасан зор. Мысалы, Кәсіби қауіпсіздік пен денсаулық ассоциациясы (АҚШ) – КҚДА – белгілі бір өндіріс процесі қызметкерлер үшін қауіпті деген шешімге келсе, КҚДА фирманың сол процесті қолданып жүрген зауытының жұмысын қауіпсіздіктің едәуір қатаң стандарттарына сай болмайынша тоқтатып тастауға мәжбүрлеуі мүмкін. Кәсіподақтар жоғары жалақы мөлшерін талқылағанда не болмаса ереуілге шығуды бастаса, өз ықпалын пайдаланып, жағдайды өзгертуге мәжбүр етуі мүмкін.[8]

Ішкі күштер. Ұйымның ішіндегі алуан түрлі күштер өзгеріс туғызуы мүмкін. Топменеджмент ұйымның стратегиясын қайта қараса, ол ұйымдық өзгеріске әкелуі мүмкін. Электроника компаниясының отандық компьютер нарығына ену не болмаса он жылдық өнімді өткізу жоспарын 3%-ға арттыруға шешім қабылдауы ұйымдағы көптеген өзгерістерге себеп болуы мүмкін. Өзгеру үшін басқа ішкі күштер сыртқы күштердің көрінісі болуы да кәміл.

Әлеуметтік және мәдени құндылықтардың озгеруімен, жұмыскылардың өз жұмысына деген қарым-қатынасы да өзгеруі мүмкін – жұмысшылардың жұмыс уақыты немесе еңбек шарттарын өзгертуді талап етуі ғажап емес. Мұндай жағдайларда, күш ішкі ортада тамыр жайса да, ұйым тікелей өзі жасаған ішкі қысымға жауап беруі керек.[9]

Жоспарлы және мәжбүрлі өзгерістер

Кейбір өзгерістер алдын ала жақсы жоспарланады; басқа біреулері күтілмеген оқиғаларға реакция ретінде болады. **Жоспарлы өзгеріс** – келешек оқиғаларды күту барысында уақытылы және тәртіппен жасалып, енгізілетін өзгеріс.

Жоспарлы өзгеріс – келешек оқиғаларды күту барысында уақытылы және тәртіппен жасалып, енгізілетін өзгеріс

Ағаш өңдеу кәсіпорындарында жарақат алу жағдайлары көп болады. Компаниялардың бірі жұмысшыларының қауіпсіздік туралы білімін арттыру және корпоратив мәдениетін жоғарылату үшін, жұмысшыларын оқыту жүйесіне көпсатылы өзгеріс енгізуді бастады.

Мәжбүрлі өзгеріс – жағдайларға олардың дамуына қарай кезең-кезеңімен жауап беру

Мәжбүрлі өзгеріс – жағдайларға олардың дамуына қарай кезең-кезеңімен жауап беру. Себебі мәжбүрлі өзгеріс асығыс болуы мүмкін, шапшаң ойластырылу және орындалу ықтималдығы да арта түседі. Жоспарлы өзгеріс мәжбүрлі өзгерістен гөрі жақсырақ деп есептеледі.[9]

Georgia-Pacific – ағаш материалдары өнімдерінің үлкен бизнесі. Ол – жоспарлы және жақсы басқарылған өзгеріс процесінен өткен фирманың жақсы үлгісі. А.Д.Коррелл CEO болған кезде, ол бірден фирмадағы жарақаттану коэффициенті жоғары болуына – жыл сайын жүз қызметкерге тоғыз ауыр жарақат және соңғы бес жыл арасында жиырма алты қазаға алаңдаушылық танытты.

Ағаш материалдары өнімдері бизнесі, шын мәнінде, қауіпті екеніне қарамастан, Коррелл жарақаттану коэффициенті әлдеқайда жоғары екеніне сеніп, жағдайды жақсартуға бағытталған басты өзгерістерді баяндап берді. Коррелл басқа топ-менеджерлермен бірге қызметкерлерді қауіпсіздікке оқытып-үйретуге, зауыттағы қауіпсіздік құрал-жабдықтарын жақсартуға, алынған жарақаттар батырлықтың белгісі деген фирманың мәдениетіндегі ұзақ уақыт бойы қалыптасқан адасуды алып тастауға қозделген көп кезеңді өзгеріс бағдарламасын жасап шығарды. Нәтижесінде, Georgia-Pacific кейін ағаш өнеркәсібінде біршама аз жарақат мөлшерімен қауіпсіздіктің ең жоғары рекордына жетті.[10]

Басқа жағынан алғанда, Caterpillar фирмасы құрылыс индустриясындағы жаһандық құлдырауды ең дайындықсыз қарсы алып, орасан зор шығынға батты, ал бұрынғы қалпына келу бірнеше жылға созылды. Caterpillar менеджерлері өзгеріс қажеттігін күні бұрын білгенде, соған орай әрекет жасай алар еді. Осыған ұқсас, Kodak фирмасына 12 мың жұмыс орнын қысқартуға тура келді, сосын тағы баяу сатылымдар мен пайдаға жауап ретінде мыңнан аса қысқарту болды.[11] Тағы да, алдын ала жақсы болжау осы жұмыс орындарын қысқартуға жол бермес еді. Жоспарлау тұрғысынан таяудағы өзгерістердің маңыздылығы ұйымның өзгеру жиілігіне байланысты. Компаниялардың көбі немесе үлкен компаниялардың бөлімшелері кем дегенде жылына бір рет орташа өзгерістің кейбір формаларын, бір немесе бірнеше ірі өзгерісті әрбір төрт-бес жылда жүзеге асырады.[12] Қолын қалтасына салып, керек кезінде ғана жауап беретін менеджерлер бір нәрсені асығыс өзгертіп, сосын оны қайта қарап шығып, көп уақыт жұмсайтын сияқты. Өзгерістерге түрткі болатын күштерді күні бұрын білу және оларға дайын болу үшін алдын ала жоспарлау оған қарағанда тиімдірек.[13]

Ағаш тілетін зауыттар мен басқа да ағаш материалдар бизнесінде жарақаттану коэффициенті жоғары. Georgia-Pacific компаниясы жұмысшыларды оқыту, қауіпсіздік құрал-жабдықтарын жақсарту және корпорация мәдениетін түзету үшін көп кезеңді өзгеріс процесін бастады.

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер өз ұйымдарына әсер етуі мүмкін негізгі күштерді түсінуі керек.
- ☐ Қанша жерден көреген не бәрін білетін болсаңыз да, мәжбүрлі өзгеріс қажеттігі ықтималдығын толық есептен шығармауыңыз керек.

Ұйымдағы өзгерістерді басқару

Ұйымдағы өзгеріс – өте күрделі құбылыс. Менеджер жай ғана сиқырлы таяқшасын сілтеп, жоспарланған өзгерісті жүзеге асыра салмайды. Керісінше, кез келген өзгеріс жүйелі және қисынды болуы керек.[14] Мұны еңсеру үшін, менеджер тиімді өзгеріс қадамдарын және қызметкерлердің өзгеріске қарсылығына қалай төтеп беру керегін жақсы түсінуі қажет.[15]

Өзгеріс процесіндегі қадамдар

Зерттеушілер көп жыл бойы өзгерістердің кезеңдері көрсетілген бірнеше өлшемдер моделін жасап шығарған.[16] Алғашқысы – Левин моделі – ең жан-жақты, бүгінгі күрделі бизнес ортасы үшін пайдалырақ тәсіл.

Левин моделі. Әйгілі ұйым теоретигі Курт Левин әр өзгеріске үш қадам қажет екенін атап өткен.[17] Алғашқы қадам – еріту немесе жібіту, алдағы өзгерістер әсер етейін деп тұрған жеке тұлғаларды өзгеріс қажеттігін мойындауға алып келу керек. Келесі, *өзгерістің өзі* жүзеге асырылады. Ең соңында, *қайта қатыру немесе мұздату* – яғни өзгеріс жүйенің бір бөлігі болып қалу үшін оны нығайту және қолдау.[18] Мысалы, Caterpillar бетпе-бет келген өзгерістердің бірі – алдында айтылып өткен құлдырауға жауап ретінде жұмыспылар санын жаппай қысқарту еді. Алғашқы қадам (еріту) United Auto Workers фирмасы үшін ұзақмерзімді тиімділіктің маңыздылығына байланысты қысқартуды қолдауда дәлелді болды. Бұл еріту аяқталған соң, 30 мың жұмыс орны жойылды (жүзеге асыру). Содан соң, Caterpillar фирмасы болашақта жалақы мөлшері көбейеді және енді қысқарту болмайды деп уәде беру арқылы қызметкерлермен арадағы бұзылған қарым-қатынасты жақсарту (қайта қатыру) бойынша жұмыс жүргізді. Левин моделі қанша қызықты болғанымен, оны пайдалануды ерекшеліктері жоқ. Мұнда көбіне кешенді көзқарас қажет.

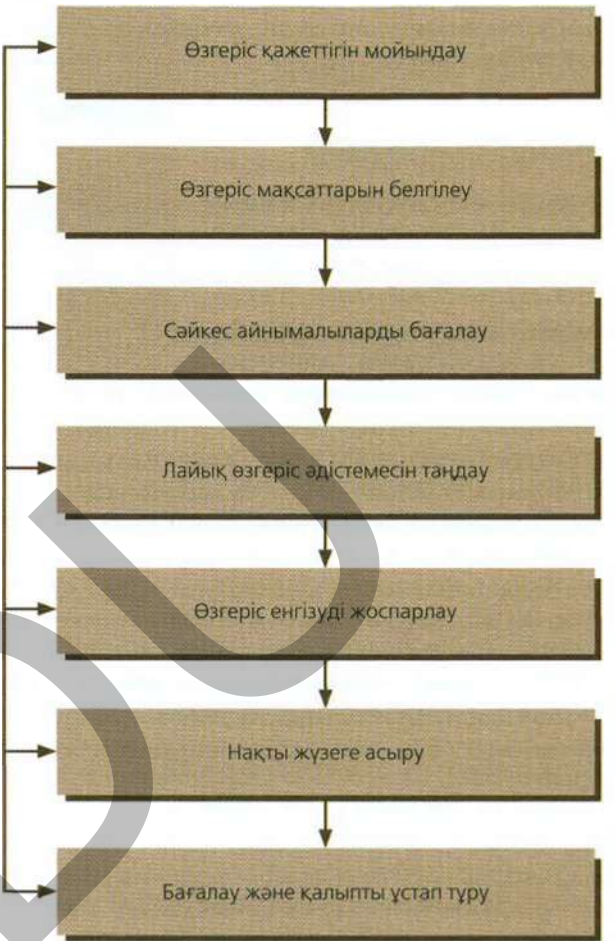
Өзгеріске кешенді көзқарас жүйелі көрінеді және сәтті өзгеріске алып келетін нақты қадамдарды анықтайды. Бұл кеңейтілген модель 12.1-сызбада көрсетілген. Алғашқы қадам өзгеріс қажеттігін танып, мойындайды. Мәжбүрлі өзгеріске қызметкерлер шағымы, өнімділіктің не айналымның төмендеуі, сот тыйымы, сатылым бәсеңдеуі немесе ереуілдер түрткі болуы мүмкін. Танып, мойындау – менеджердің тек белгілі бір салада өзгеріс болмай қоймайтынын жете түсінуі. Мысалы, ұйымдар жүзеге асыратын ұйымдық өзгерістердің жалпы жиілігінен менеджерлер хабардар болуы мүмкін, олар өз ұйымдары сол үлгіні қолдануы керегін мойындайды. Шұғыл ынталандыру жаңа нарық әлеуетін көрсететін болжам нәтижесі, мүмкін, болар инвестиция үшін ақша артығының қорлануы, не болмаса үлкен технологиялық жетістікке жетуден пайда алу мүмкіндігі болуы ықтимал. Менеджерлер сонымен қатар қажет болатынын анық көріпіп отырған өзгеріске оздері түрткі болуы мүмкін.[19]

Келесі қадам – менеджерлер өзгерістер үшін мақсат қоюы керек. Нарықтағы үлесті арттыру, жаңа нарыққа ену, қызметкерлер моралін қалпына келтіру, ереуілдерді реттеу, инвестиция мүмкіндіктерін анықтау – осының бәрі өзгеріс мақсаты болуы мүмкін. Үшіншіден, менеджерлер өзгеріс қажеттігін тудырған нәрсені анықтауы керек. Мысалы, кадр тұрақтамауының себебі төмен жалақы, нашар еңбек шарттары, жаман басшылар немесе қызметкерлердің қанағаттанбауы болуы мүмкін. Осылайша, кадр тұрақтамауы өзгеріске шұғыл ынталандыру болады, менеджерлер дұрыс өзгеріс жасау үшін оның себебін білуі керек.

Келесі қадам – жобаланған мақсаттарды орындау үшін өзгерістің әдістерін таңдау. Кадр тұрақтамауының себебі төмен жалақы болса, жаңа ынталандыру жүйесі қажет. Себеп нашар басшылықта болса, тұлғааралық қатынас дағдыларын

12.1-СЫЗБА. ӨЗГЕРІС ПРОЦЕСІНДЕГІ ҚАДАМДАР

Менеджерлер өзгерісті қалай және қашан жүзеге асыру керегін түсінуі қажет. Өзгерісті жүзеге асыруда сызбада көрсетілген қисынды және тәртіпті жүйелілікті қолданатын менеджер өзгеріс процесін жүйесіз және нашар ойластырған менеджерден гөрі табыстырақ болатын сияқты.



оқытуға шақыру керек. (Өзгерістің әртүрлі әдістері кейінірек осы тарауда жинақталады). Қажет әдіс таңдалғаннан кейін, оны жүзеге асыру жолдары жоспарланады. Қарастырылатын мәселелерге өзгеріске кететін шығындар, ұйымның басқа салаларына өзгерістің әсері, жағдайға қарай өзгеріске қатысатын қызметкерлер деңгейі де жатады. Өзгеріс жоспарланғандай жүзеге асса, нәтижелері содан кейін бағалануы керек. Айталық, өзгеріс кадр тұрақтамауын төмендетуге ниеттенсе, өзгеріс күшіне енген соң, менеджерлер оны тексеруі керек. Кадр тұрақтамауы әлі күнге дейін жоғары болса, басқа өзгерістер қажет.[20]

Өзгеріске қарсылықты түсіну

Өзгерісті тиімді басқарудың басқа бір элементі – көбінесе өзгеріспен бірге жүретін қарсылық.[21] Менеджерлер неліктен адамдар өзгеріске қарсы екенін және қалай еңсеруге болатынын білуі керек. Қарсылық кең тарауының бірнеше себебі бар.[22]

Белгісіздік. Қызметкерлердің өзгеріске қарсылығының мүмкін болар ең үлкен себебі – белгісіздік. Болайын деп жатқан өзгерістер алдында қызметкерлер абыржып, мазасыздануы, жаңа жұмыс талаптарына сай келмей қаламыз деп алаңдауы мүмкін, олар өз жұмысына қауіп төніп тұр деп ойлайды, бәлкім, оларға түсінік-

сіздік ұнамайтын болар. Nabisco бір кездері үзаққа созылған шымшытырық басып алу нысанасы болған еді және сол уақыт бойы қызметкерлер алда келе жатқан өзгерістерге бола толқып жүрген. Wall Street Journal осы жайлы былай деп жазды: «Көп адам басшыларына ашулы және өз жұмысы үшін қобалжуда. Олар темекі және тамақ индустриясы алыптары шайқасының соңғы нәтижесі жайлы естіген сыбыстарын ортаға салып, оқиға қалай өрбуі мүмкін екенін сөз қылды. Атлантадағы штаб-пәтер қызметкерлері Нью-Йоркте не болып жатқанынан бейхабар, кейбіреулер маглұматсыз болғандықтан олардың офисін «саңырауқұлақ кешені» деп атайды».[23] Басқа бір мысалда, British Airways компаниясының 12 500 экипаж мүшесі каникул кезіндегі қарқынды қозғалыстар аралығында ереуілге шығуды қолдап, дауыс берді. Бұл әуе желісіне қарсы ереуіл, нәтижесінде 1 700 жұмыс орны қысқарады және қызметкерлерге жалақы төлеу уақытша тоқтатылады деп күтілген British Airways компаниясының Iberia Airlines компаниясымен бірігуі салдарынан болатын белгісіздіктен туындаған.[24]

British Airways компаниясы Iberia Airlines компаниясымен бірігуді жоспарлағанда, екі фирманың да қызметкерлері белгісіздіктен әрі-сәрі күйге түсіп, өзгеріске қарсы болған. Жұмыстан шығып қалу қорқынышы мен жалақысы уақытша тоқтап қалу қатері қызметкерлерді үрейлендірді.

Өз мүдделеріне қауіп. Келе жатқан көптеген өзгерістер ұйымның ішіндегі менеджерлердің мүдделеріне қауіп төндіреді. Компания ішіндегі өзгеріс олардың беделін түсіруі мүмкін, сол себепті менеджерлер онымен күреседі. Sears компаниясының менеджерлері бір жолы дүкенінің жаңа бір түрін қарастыратын жоспар жасап шығарған. Жаңа дүкендер әдеттегі Sears дүкендерінен кішірек және үлкен сауда орталықтарында емес, кішірек ең қажет тауарлар дүкенінде орналасар еді. Оларда киім-кешек, басқа да «тұтыну тауарлары» сатылып, алайда онда аппаратура, техника, тұрмыс құралдары, жиһаз, автомобиль өнімдері, т.б. болмас еді. Алып тасталған өндіріс желілеріне жауапты басшылар мұны естігенде, байбалам салып, жоспар жүзеге аспады.

Әртүрлі түйсіну-қабылдау. Адамдардың өзгеріске қарсылық танытуының үшінші себебі – олардың әртүрлі түйсіну-қабылдауында. Менеджер шешім қабылдап, жағдайға баға беруі негізінде озгеріс жоспарын ұсынады. Ұйымдағы басқа адамдар өзгеріске қарсы болуы мүмкін, себебі олар менеджердің бағалауымен келіспейді не болмаса жағдайды басқаша қабылдайды.[25] 7-Eleven корпорациясының басшылары үлкен ұйымдық өзгерістер енгізбекші болғанда бұл проблемамен күресін бақты. Корпорация өзінің 24 сағат жұмыс істейтін әмбебап дүкендерін «жоғары санатты» ету мақсатымен балғын өнімдер, қатты мұқабалы жаңа романдар, гурмандарға арналған біраз өнімдер мен жоғары сапалы кофе сата бастады. Алайда франчайзилердің көбі бұдан бас тартты, себебі бұл қадам фирмадан оның негізгі клиенттерін – көк жағалыларды тартып алар еді.

Айырылып қалу сезімі. Көптеген озгерістер жұмыс істеп жатқан әлеуметтік желілердің жұмысына кедергі келтіретіндей жұмыс тәртібін өзгертеді. Себебі әлеуметтік қарым-қатынастар өте маңызды, көптеген адамдар сол қарым-қатынастарға жағымсыз әсер етуі мүмкін кез келген өзгеріске қарсы болады. Өзгерістен қауіп тонетін басқа да факторларға билік, мәртебе, қауіпсіздік, бар процедуралармен таныс болу, өз-өзіне деген сенім жатады.

Өзгеріске қарсылықты еңсеру

Әрине, менеджерлер қарсылық бар екен деп озгерістен бас тартпауы керек. Сепімді жол жоғына қарамастан, қарсылықты еңсеруге әлеуетті бірнеше әдіс бар.[26]

«Адамдар өзгерісті жүзеге асыруға өзі қатыспаса – ашуланады. Одан бөлек, кең тараған ой-пікірге қарамастан, адамдар өзгеріске емес, бақылауға қарсылық танытады».

– КЕН БЛАНЧАРД, БАСҚАРУ МӘСЕЛЕЛЕРІ БОЙЫНША КЕҢЕСШІ ЖӘНЕ КӨШБАСШЫЛЫҚ БОЙЫНША САРАПШЫ[28]

Қызметкерлерді қатыстыру – өзгеріске қарсылықты еңсерудегі ең тиімді әдіс. Өзгерісті жоспарлап, оны жүзеге асыруға қатысатын қызметкерлер өзгерістің себептерін жақсырақ түсінеді. Белгісіздік азая бастайды, бас пайдасын көздеу мен әлеуметтік қарым-қатынастарға қауіп азаяды. Өз идеяларын айту және перспективаларды басқаларға болжау мүмкіндігі болған кезде, қызметкерлер өзгерісті әдеппен қабылдауы ықтимал. Қатысуды классикалық зерттеу тобы Вирджиниядағы пижама тігетін фабрикадағы төрт топта өндіріс әдістеріне өзгеріс енгізуді бақылаған.[27] Өзгерісті жоспарлап, оны жүзеге асыруға толық қатысуға рұқсат берілген екі топ қатыспай қалған екі топқа қарағанда жоғары өнімділікке қол жеткізіп, қанағаттанды. Allstate Technology фирмасы қызметкерлерге өзгерісті түсінуге жәрдемдесу арқылы оларды процеске тарту үшін Allstate Change Agent Network бағдарламасын жасап шығарды. Процеске тартылғандар өзгеріске керек идеяларды дамыту үшін бір жылда айына төрт сағаттан нақты тапсырмамен жұмыс істейтін мамандар тобының жұмысына қатысты.

Білім беру және коммуникация. Қызметкерлерді өзгеріс қажеттігі және болайын деп жатқан өзгерістен күтілетін нәтижелер жайлы оқытып-үйрету олардың қарсылығын азайтады. Өзгеріс процесі кезінде ашық коммуникация орнаса және сақталса, белгісіздік азаяды. Caterpillar өзгеріске қарсылықты еңсеру үшін өзінің қысқартуында осы әдістерді қолданған. Біріншіден, ол кәсіподақ өкілдерін жоспарланған өзгерістің ықтимал мәні және оған деген қажеттілік жөнінде оқытып-үйретті. Содан соң, менеджмент барлық қызметкерлерге не болайын деп жатқанын, қашан болайын деп жатқанын, өзгеріс әр адамға қалай әсер ететінін түсіндірді.

Оңайлату. Кейбір оңайлату процедуралары да көкейге қонымды. Мысалы, тек қажет өзгерістерді ғана енгізу, сол өзгерістерді алдын ала дұрыстап хабарлау, адамдарға жұмысты жаңаша орындауға машықтануға уақыт беру өзгеріске қарсылықты азайтуға көмектеседі.[29] Prudential аймақтық офисінің бір менеджері жұмыс процедуралары мен жұмыс дизайнындағы өзгерісті бірнеше ай бойы жоспарлаумен уақыт өткізген. Содан соң ол шыдамсыздық танытып, демалыс күндері жұмыспылар командасын ертіп келіп, офистің жобасын өзгертіп жіберген. Қызметкерлер дүйсенбі күні офиске кіріп келіп, олар не істеп қойғанын көргенде, қорқынып сезімі билеп, ызасы келген. Көп үміт күттірген өзгерістің күл-талқаны шықты, ал менеджер бүкіл жоспарын өзгертуге мәжбүр болды.

Факторларды сараптау өзгеріске қарсылықты еңсеруге көмектесуі мүмкін. Барлық дерлік өзгеріс жағдайында күштер не өзгеріске қарсы, не өзгеріс жағында болады. Өзгеріске жағдай жасау үшін, менеджерлер әрбір күш жиынтығын санаудан бастайды, содан соң өзгерісті жақтауыны күштер өзгеріске кедергі болатын күштерден басым түсуіне ықпал етіп, теңгерімді бұзуға тырысады. Өзгеріске қарсы кейбір күштерді жоюға, ең болмаса, оларды азайтуға тырысу өте маңызды. Мысалы, өзгерістің бір бөлігі ретінде бизнес иесі зауытты жабайын деп ниеттенің жүр делік. 12.2-сызбада көрсетілгендей, үш фактор өзгерістің болуын қолдайды: General Motors шығындарды азайтуы керек, оның өндіріс қуаты артық, зауыт ескірген құрал-жабдықтармен жұмыс істеп тұр. Ал енді, бір жағынан, кәсіподақ өкілдері тарапынан қарсылық, жұмыспылардың жұмыссыз қалуына алаңдау және зауыт болашақта тағы қажет болып қалуы мүмкін деген сезім бар. General Motors компаниясы кәсіподақты пайда мен шығын жайлы есеп беруді көрсету арқылы зауытты жабу қажет екеніне сендіруден бастауы мүмкін. Содан кейін GM ауыстырылған жұмыспыларды басқа жерге орналастыру және қайта даярлауды

12.2-СЫЗБА. GENERAL MOTORS ЗАУЫТЫН ЖАБУҒА ҚАЖЕТ ФАКТОРЛАРДЫ САРАПТАУ

Факторларды сараптау менеджерге өзгерісті оңайлатуға көмектесуі мүмкін. Менеджердің өзгерісті жақтауға, оған қарсы күштерді анықтауға мүмкіндігі болады және ол өзгеріске кедергіні алып тастауда барлық күшті қай жерде жинақтап жұмылдыру керек екенін көре алады (мысалы, оқытуды ұсыну, ауыстырылған жұмысшыларды басқа жерге орналастыру сияқты). Өзгеріске қарсы күштерді жою, өзгеріске қарсылықты кем дегенде жартылай еңсере алады.

ұсынуына болады. Ол зауытты жауып, опы «нафталинге» салып қойып, кейінірек қайта жаңартуы мүмкін. Сөйтіп, өзгеріске кедергі болатын үш негізгі фактордың маңызы төменден, не болмаса мүлдем жойылады.[30]

Менеджер жадналамасы

- ☐ Менеджерлер өзгерісті, мүмкін болса, жүйелірек және қисындырақ жүзеге асырудың маңыздылығын түсінуі керек.
- ☐ Менеджерлер адамдар өзгеріске қарсы болатынын және өзгеріс неліктен жасалатынын білуі керек.
- ☐ Олар өзгеріске қарсылыққа жауап қайтарудың ең тиімді жолдарын білуі керек.
- ☐ Өзіңіздің өзгеріске төзімділігіңіздің бағасы болуы керек.

Ұйымдық өзгерістер ауқымы

Жоғарыда айтып кеткеніміздей, өзгеріс виртуал түрде ұйымның кез келген бөлігін қамтуы мүмкін. Дегенмен жалпы алғанда, өзгеріс килігулері ұйымның құрылымы мен дизайнын, технология мен операцияларды, не болмаса адамдарды қамтиды. 12.1-сызбада осы негізгі категориялардың әрқайсысындағы өзгерістің ең кең тараған ауқымдары тізімдеп көрсетілген. Оған қоса, ұйымдардың көбі бизнес-процестердің ауқымды және бәрін тегіс қамтитын өзгеріс багдарламасынан өтті.

Ұйымның құрылымы мен дизайнын өзгерту

Ұйымдық өзгеріс ұйымдық құрылымның кез келген негізгі компоненттеріне не болмаса ұйымның бүкіл дизайнына ерекше көңіл болуі мүмкін. Сөйтіп, ұйым өз жұмысын жобалау әдістерін немесе бөлімдерге бөлу негіздерін өзгертуі ықтимал. Тура осылай, ұйым есеп беруге міндеттілік не болмаса жұмысты бөліп тапсыруды өзгертуі мүмкін. Мысалы, 11-тарауда көлденең ұйымға бетаалысты атап оттік. Үйлестіру механизмдері мен line-staff конфигурациясы да өзгеруі тиіс. Ауқымдырақ масштабта, ұйым өзінің жалпы дизайнын өзгертуі мүмкін. Мысалы, дамып

келе жатқан бизнес функционал дизайннан бас тартып, дивизиондық дизайнды қабылдауы не болмаса өзін матрицаға айналдырып жіберуі мүмкін. Мәдениеттегі өзгерістер, әдетте, ұйымның құрылымы мен дизайнын да қамтиды (3-тараудағы мәдениеттің өзгеруін талқылағанымызды еске түсірейік). Соңында, ұйым өзінің адам ресурстарын басқару жүйесіндегі таңдау критерийі, қызметті бағалау әдістері не болмаса төлем шарты тәрізді кез келген бөлімін өзгертуі мүмкін.[31]

Технологиялар мен операцияларды өзгерту

Технология – өнім дайындау, материал өңдеу, дайын өнімдерді жинау, сапаны бақылау, басқару процестерінде ақпаратты, заттар мен энергияны өзгерту тәсілі. Технологиялық инновацияның жылдам қарқынына байланысты, технологиялық өзгерістер көптеген ұйымдар үшін өте маңызды болып отыр. 12.1-сызбада кейбір салаларда қолданылуы мүмкін өзгерістер тізімделген. Өзгерістің маңызды бір ауқымы қазіргі кезде ақпараттық технологияның айналасында жүріп жатыр. Бүгінде көптеген фирмаларда ақпараттық технология инновацияларын қабылдау және институттау ұдайы дерлік жүргізіледі. Мысалы, Sun Microsystems фирмасы ұйымдық орта өзгерістеріне жақсы дайындалу үшін қысқамерзімді жоспарлау циклін қабылдады.[32] Технологиялық өзгерістің басқа бір маңызды формасы құрал-жабдықтарды қамтиды. Бәсекелестерден артта қалмас үшін, фирмалар үнемі қолда бар құрал-жабдықтарды қажет болса, жаңарақ түріне ауыстырады.

Жаңа жабдықтар енгізілсе немесе жаңа өнімдер өндірілсе, жұмыс не өндіріс процесінде өзгеріс қажет болуы мүмкін. Өңдеу өнеркәсібінде жұмыс процесін өзгертудің басты себебі – дайын өнімді өндіру үшін қажет материалдарға өзгеріс енгізу. Көп жыл бойы қол шамдар металдан жасалып келді, ал қазір көбі пластиктен жасалады. Фирма клиенттердің қалауы, шикізат құны не болмаса басқа да себептермен металл қол шамдардан пластик қол шамдарға көшуі мүмкін. Себеп қандай болса да, пластик қол шамдарды жасауға қажет технология металдан жасаған қол шамдар технологиясынан айтарлықтай өзгешеленеді. Жұмыс процесін өзгерту өндіруші фирмалардан басқа қызмет көрсету ұйымдарында да кездеседі. Дәстүрлі шаштараздар мен сұлулық салондарының орнына екі жыныс өкілдеріне қызмет көрсететін салон-шаштараздар келді, мысалы, гибрид ұйымдар қабылдауды реттеу мен баға белгілеудің жаңа әдістерін дамытуы керек.

Жұмыс жүйесіндегі өзгеріс құрал-жабдықтардағы, не болмаса жұмыс процестеріндегі өзгерістермен қоса жүруі де, жүрмеуі де мүмкін. Жұмыс жүйесінде өз-

12.1-СЫЗБА. ҰЙЫМДЫҚ ӨЗГЕРІСТЕР АУҚЫМЫ

Ұйымдық өзгеріс ұйымның кез келген бөлігі, ауқымы, не болмаса компоненттеріне ықпал етуі мүмкін. Дегенмен өзгерістердің көбі үш жалпы ауқымның – ұйымның құрылымы мен дизайны, технологиялар мен операциялар және адамдар – біріне сай келеді.

Ұйымның құрылымы мен дизайны	Технологиялар мен операциялар	Адамдар
Жұмыс орнын жобалау	Ақпараттық технология	Дағдылар мен машықтар
Бөлімдерге бөлу	Құрал-жабдықтар	Жұмыс нәтижесі
Бағыну міндеттілігін орнату	Жұмыс процестері	Түйсіну
Жұмысты бөліп тапсыру	Жұмыс жүйелілігі	Күтілім
Үйлестіру механизмдері	Бақылау жүйелері	Көзқарас
Line-staff құрылымы	Кәсіпорынның ресурстарын жоспарлау (КРЖ)	Құндылықтар
Жалпы дизайн		
Мәдениет		
Адам ресурстарын басқару		

геріс жасау белгілі бір өндіріс процесіне қатысатын жұмыс орнының тәртібін өзгертуді білдіреді. Мысалы, өндірушіде машина тетіктерінің екі ұқсас жиынтығын өндіретін параллель құрастыру желісі болса, желілер сапаны бақылау бөлімінде бір жерде қосылуы мүмкін, онда инспекторлар мүмкін болар ауытқуды тексереді. Алайда менеджер соңғы тексеруге емес, мезгіл-мезгіл тексеруге өзгеріс енгізу туралы шешім қабылдауы мүмкін. Осы келісімге байланысты, желіде екі немесе одан көбірек тексеріс орнатылады. Жұмыс жүйесінде өзгеріс қызмет көрсету ұйымдарында да жасалуы мүмкін. Мысалы, сақтандыру талаптарын өңдеуді өзгертуге болады. Шағымдарды тіркеу мен тексерудің реттілігі, чектерге сұрау салу, қол қойдыру, пошта жолдауларын тексеруді бірнеше жолмен өзгертуге болады, мысалы, алғашқы екі қадамды біріктірсе, бір адам чектермен айналысқанда, екіншісі шағым қабылдайды. Ұйымдық бақылау жүйелері де өзгеріс нысаны болуы мүмкін.[33] Мысалы, өз өнімдерінің сапасын жақсартуға тырысып жүрген фирма сапа бақылауының қатаң, әрі барлығын қамтитын процедуралар жиынтығын жасап, жүзеге асыруы мүмкін.

Ең соңында, бизнестердің көбі кешенді әрі біріктірілген бағдарламалық жасақтама жүйесін орнатып, оны қолдану арқылы технологиялық және операциялық өзгерістерді жүзеге асыру үшін жұмыс істеп жатыр. **Кәсіпорын ресурстарын жоспарлау** деп аталатын, бизнестің барлық аспектілерін виртуал байланыстыратын мұндай жүйелер – кеңейтілген кәсіпорындағы көптеген іс-әрекеттерді біріктіріп, бір мезгілде үйлестіру үшін қажет. Көп жағдайда бұл жүйелер сыртқы жеткізушілерден сатып алынып, содан кейін өнім клиенттің бірегей қажеттілігі мен талаптарына сай арнайы бейімделеді. Компанияішілік процестер – материалдық ресурстарды басқару, өндірісті жоспарлау, тапсырыстарды басқару, қаржылық есеп беруді жасау – осылардың бәрін кәсіпорынның ресурстарын жоспарлау арқылы басқаруға болады. Шындығында, бұлар азық-түлік желісі, бөлімшелер, географиялық орынды қамтитын процестер.

КРЖ жүйесін жасау жеткізушілермен қарым-қатынас, материалдар ағыны, клиенттің тапсырысын толтыру тәрізді сыни қозқарасты қажет ететін негізгі процестерді анықтаудан басталады. Жүйе өндірісті жоспарлаумен біріктіріле тұра, сату процесіне алып келуі мүмкін, содан кейін екеуі де фирманың менеджменттік есеп жүйесіне біріктіріледі. Мысалы, Римдегі клиент Ирландияда шығарылатын өнімге тапсырыс беруіне болады, оның Римге дейін әуе тасымалы арқылы жөнелтілуін жоспарлайды, содан кейін әуежайдан жүк машинасымен алып келіп, клиенттің қоймасына белгілі бір уақытта жеткізеді. Осы әрекеттердің барлығы бір ауқымды деректер базасында іс-әрекеттер байланысы арқылы үйлестіріледі.

КРЖ фирманың аумалы-токпелі процесіне қатысты барлық әрекеттер мен ақпарат легін біріктіреді. Сонымен қатар ол нақты мерзім ішінде ақпаратты жақартады, жуық арада өткен және алдағы болатын жоспарлы транзакциялар жайлы мәлімет береді, кейбір мәселелер бойынша қажет шаралар туралы электрон жазбалармен қамтамасыз етеді. Бұл ішкі операцияларды сыртқы жеткізушілер қызметімен үйлестіреді және бизнес-әріптестер мен клиенттерді қазіргі жағдай мен алда тұрған жеткізулер, құжаттамалар жайлы хабардар етеді. КРЖ фирмадағы қаржы ағыны, оның жеткізушілері, клиенттері, компания жай-күйі жайлы әдеттегі бір айға созылатын қаржылық есеп беруге қарағанда, нақты уақыт ішінде тез арада қаржылық есеп беруді жасап бере алады. КРЖ-ның көптілді мүмкіндігі халықаралық мәмілелер бойынша әртүрлі тілдерде хат алысуға мүмкіндік береді.

Адамдарды, қарым-қатынасты және іс-әрекетті өзгерту

Кәсіпорын ресурстарын жоспарлау – кеңейтілген кәсіпорындағы көптеген іс-әрекеттерді біріктіріп, бір мезгілде үйлестіру үшін қажет ірі ауқымды ақпарат жүйесі

Ұйымдық өзгерістің үшінші ауқымы адам ресурстарына қатысты. Мысалы, ұйым өз жұмыс күші машықтарының деңгейін өзгертуге шешім қабылдайды. Бұған технологиядағы өзгеріс немесе жұмыс күші сапасын жақсартуға деген жалпы ниет түрткі болуы мүмкін. Сонымен қатар оқыту бағдарламасы мен жаңа таңдау крите-

рийлерінің қажеттігі туындайды. Сондай-ақ ұйым өз қызметкерлерінің өнімділік деңгейін жақсартуға шешім қабылдауы мүмкін. Бұл жағдайда, жаңа ынталандыру жүйесі немесе кәсіби оқыту процедурасы бойынша лайық болады. Қарсыластардың таланттар үшін қарқынды бәсекесіне бола, Microsoft компаниясы өзінің ең мықты орындаушыларына сыйлық беру үшін, қызметкерлердің акцияларын олардың негізгі қызметақысына аударып, бонустар мен акциялар сыйақыларын қаржыландыру арқылы ынталандыру арқасында қызметкерлерге берілетін өтемақыны арттырды.[34] Volvo Construction Equipment дүниежүзі бойынша өз жұмыс күшін 25%-ға өрескел түрде қысқартты, компанияда тек өзгеріс қажеттігін түсінетін қызметкерлер ғана қалды.[35]

Түйсіну мен күтілім де – ұйымдық өзгерістің жалпы шоғырланған тұсы. Ұйымдағы жұмысшылар өздерінің жалақысы мен үстемеақысы қажет шамадан төмен деп ойлауы мүмкін. Алайда менеджментте фирманың бәсекеге қабілетті жалақы төлеп жатқаны және қызметкерлерді керемет әлеуметтік пакетпен қамтамасыз еткенін көрсететін айғақ та болуы мүмкін. Өзгеріс содан кейін өтемақы пакетінің салыстырмалы құны жайлы қызметкерлерге ақпарат беріп, оларды оқытуға жұмылдырылады. Мұны жасаудың белгілі жолы – тізім жариялау, онда әр берілген пайдаға шаққандағы доллардың нақты құны көрсетіледі, содан кейін осы санды басқа жергілікті ұйымдардың өз қызметкерлеріне бергенімен салыстыру керек. Өзгеріс сонымен қатар қызметкерлердің көзқарастары мен құндылықтарына да бағытталуы мүмкін. Бүгінгі көптеген ұйымдарда менеджерлер жұмысшыларға қарсы келу қарым-қатынасын жоюға және бірлесіп істеу қарым-қатынасын қабылдауға тырысып жүр. Көп жағдайда, ең қиыны – көзқарастар мен құндылықтарды өзгерту болуы мүмкін.[36]

Бизнес-процестерді өзгерту

Бизнес-процесті өзгерту (реинжиниринг) – баға, қызмет көрсету және уақыттан алынатын басты пайдаға жету үшін бизнестің барлық аспектілерін түбегейлі қайта ұйымдастыру

Көптеген ұйымдар қазіргі кезде ұйымдық дизайнның барлық аспектілері, технология және адамдарға қатысты көлемді және жан-жақты қамтылған өзгеріс бағдарламаларынан өтіп жатыр. Әртүрлі сипаттамалар қолданылғанына қарамастан, бұл өзгерістер үшін қазір танымал терминдер – *бизнес-процесті өзгерту* не болмаса *реинжиниринг*. Нақтырақ айтқанда, **бизнес-процесті өзгерту** немесе **реинжиниринг** дегеніміз – баға, қызмет көрсету және уақыттан алынатын басты пайдаға жету үшін бизнестің барлық аспектілерін түбегейлі қайта ұйымдастыру.[37] Бұрын айтылып өткендей, кәсіпорынның ресурстарын жоспарлау – бизнес-процесті өзгертудегі жалпыға ортақ платформа. Дегенмен бизнес-процесті өзгерту – бағдарламалық жасақтама мен ақпараттық жүйелердің шегінен шығып кететін өзгерістердің кешенді жиынтығы.

Yellow Roadway Corporation, бұрыннан келе жатқан жүк тасушы машиналар фирмасы, бизнес-процесті өзгерту мен алдыңғы қатарлы технологияны қолданып, заманауи және бәсекеге қабілетті жүк тасымалдаушы тәжірибелі фирмаға айналды. Мына суреттегі Yellow Roadway жүк машинасы Финляндия шекарасынан өтіп бара жатып, кеден бақылауын күтіп тұр.

Мысалы, Corning фирмасы соңғы бірнеше жылда үлкен реинжинирингтен өтіп жатыр. 150 жылдық тарихы бар бизнес, бұрын ыдыс-аяқ және басқа да ұзақмерзімді тұтыну тауарларын шығарып келген компания енді смартфондар мен портатив компьютер тәрізді өнімдерде қолданылатын ультражұқа экран шығаратын жоғары технологиялы суперөндіріске айналды.[38] Осыған ұқсас, Apple корпорациясының дербес компьютерден басқа цифрлық құрылғыларға ауысып, қайта құрылуы, Yellow Roadway Corporation жүк тасымалдау

бойынша тәжірибелі фирма дәрежесіне жетуі, UPS фирмасының үлкен халықаралық жеткізу алыбына айналуы – осының барлығы аталған ұйымдардың ішінде бизнес-процесті өзгертуді талап етті.

Бизнес-процесті өзгерту қажеттігі. Неліктен көп ұйым бизнес-процесті өзгерту қажет деп табады? 2-тарауда ұйымдарды қоса алғандағы барлық жүйелердің ретсіздікке – төмендеуге алып келетін қалыпты процеске ұшырайтынын атап өткенбіз. Ұйым бұрынғы иеленіп келген мәртебесін сақтап қалғанда, өз ортасымен татулықты өзгертпей, аман қалу үшін өз ресурстарын қолдана бастағанда өзін-өзі әдеттегідей ұстайды. Бір жағынан, бұл Kmart фирмасының басынан өткен жағдай. 1970 жылдардың басы мен ортасында Kmart өсу қарқыны керемет болғаны соншма, ол алдымен JCPenney, содан соң Sears фирмасын басып озып, әлемнің ең үлкен бөлшек сауда фирмасы атанды. Бірақ содан кейін фирманың менеджерлері масайрап кетіп, дисконт бөлшек саудагердің өркендеуі жалғаса береді және оларға ұйымдық ортаның ауысуы, Walmart өсуі, т.б. жайлы қобалжудың қажеті жоқ деп ұйғарды, сөйтіп, ретсіздік орнады. Бастысы – құлдырау басталғанын мойындау және тез арада тиісті бизнес-процестерге қарай жылжу. Мысалы, Netflix компаниясы бүкіл ұйымда бизнес-процесті өзгертуді қажет етті, ол өз назарын фильмдер мен телевизияны пошта арқылы емес, интернет арқылы жеткізуге аударды. Алайда бұл өзгерістер жоспарлы және стратегиялық түрде жасалды.[39] Менеджерлер ұйым жақсы жұмыс істеп тұрғанда ретсіздік басталғанын мойындағысы келмегенде, не болмаса оны түзету бойынша шаралар қолданбаған жағдайда үлкен проблемалар пайда болады.[40]

Бизнес-процесті өзгертудегі ұстанымдар. 12.3-сызбада бизнес-процесті өзгерту, не болмаса реинжинирингтегі басты қадамдар көрсетілген. Алғашқы қадам –

12.3-СЫЗБА. РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕСІ

Реинжиниринг – ұйымның барлық ауқымындағы үлкен қайта құру. Табысты болу үшін, реинжиниринг бүкіл ұйымды жүйелі және кешенді бағалауды талап етеді. Мақсаттар, топ-менеджменттің қолдауы және шапшаңдық ұйымға өзін-өзі қайта құруға және жоғарыдан төмен, төменнен жоғары көзқарастарды үйлестіруге көмектеседі.

БИЗНЕСТЕН ТЫС

КӘСІП САЛДАРЫН ЗИЯНСЫЗ ЕТУ

2013 жылғы қаңтарда American Express (AmEx) 5 400 жұмыс орнын – 63 500 жалпы жұмыс орнының 8,5%-ын қысқартатынын мәлімдеді. Қысқартулар жыл бойы жүреді деп жоспарланған, қаржы директоры (CFO) Дэн Генридің хабарлауынша, олар «АҚШ пен халықаралық нарықта тең тараған және негізінен тікелей табыс әкелмейтін лауазымдар арасында болады».

AmEx соңғы рет 2007–2008 жылғы қаржы дағдарысына жауап ретінде жұмысшыларын қысқартқан, 2008 жылғы қыркүйекте шығындарды қысқарту шаралары ретінде – 7 мың, ал 2009 жылы мамыр айында тағы 4 мың жұмыс орнын жойды. CEO Кеннет Шено жоспарға «көптеген онжылдықтарда көрген ең күрделі экономикалық жағдайлардың бірін жеңіп шығуға» көмектесетін «реинжиниринг бағдарламасы» ретінде сілтеме жасады.

2008 жылдың аяғында AmEx фирмасы бастаған «реинжиниринг бағдарламасы» – қайта құрылымдаудың – әдетте, қаржылық қызым салдарынан болатын фирманың операциялары мен құрылымын түрлендірудің жақсы мысалы. AmEx процестің бір бөлігі ретінде, 2008 жылдың төртінші тоқсанында жұмыс күшін қысқарту және қызметтен босағанда алатын өтемақыны жабу үшін қайта құрылымдау шығынын 240 млн доллардан 290 млн долларға дейін көтерді. Қысқартудың екінші айналымы 2009 жылдың екінші тоқсанында 180 млн доллардан 250 млн долларға дейін қайта құрылымдау шығынына алып келді. Қайта құрылымдау шығыны, дегенмен де, біржолғы шығын – ұзақмерзімді перспективада ақша үнемдеуді білдіретін қысқамерзімді шығыс. 2009 жылдың аяғында Шено пайдалану шығыны 14%-ға қысқарды деп мәлімдеді: «Біз ұзақмерзімді тәсілді қабылдадық, – деді ол акционерлерге компанияның жылдық есеп беру жиналысында. – 2009 жылға шығындарды қысқартып қана қоймай, шығындар базасын өзіміз алда көрген жағдайлар үшін, яғни құлдыраудан кейінгі біршама әлсіз экономикалық өсу мерзімінде дайындамақ болдық».

Шығындарды қысқарту арқасында AmEx фирмасы шамамен 2,6 млрд доллар үнемдеді. Ал 2013 жылғы жұмыс орындарын қысқарту айналымдары ше?

AmEx – клиенттің сатып алу бойынша елдің ең үлкен кредит карталарын шығарушы ғана емес, сонымен қатар ол АҚШ-та орналасқан ең үлкен туристік агенттік. Бұл секторда AmEx фирмасы тек Visa мен MasterCard фирмаларымен ғана емес, Priceline және Expedia онлайн туристік агенттіктерімен де бәсекеге түседі. «Біз құлдыраудан шығып келе жатып, біршама нәтижелерге жеттік», – деді Шено. 2013 жылғы қаңтар айында, алайда соңғы жұмыс орындарын қысқартуға алып келген бес жыл арасында көп клиент сапарларды брондау мен кеңес беру қызметтері бойынша онлайн компаниялардың қызметіне жүгініп, Corporate Travel бөлімі түсімнің 6 млрд долларға төмендегенін көрген. «Іссапарлар экономикасы, – дейді Шено, – бизнестің кез келген бөлігімен салыстырғанда қатты өзгеріске ұшырағаны». Сөйтіп, «4500 жұмыс орнын қысқарту, – деп түсіндіреді Кеннет Шено, – біз шығын құрылымын төмендету мен мүмкіндіктерге қаржы салу арқылы бизнес модельге реинжиниринг жасап жатқан жаһандық саяхат бизнесінде білінеді. Бұл компанияға клиенттер санының онлайн арналар мен автоматтандырылған қызмет көрсету аумақтарына ауысуымен жақсырақ үйлесуге көмектеседі». 2012 жылдың төртінші тоқсанында AmEx фирмасы жұмыс орнын қысқарту бойынша 400 млн доллар қайта құрылымдау шығындарын алды, бұл – былтырғы жылға қарағанда, таза пайда 47%-ға төмендеген нәтиже.

Маркетингтік барлау жеткізушісі Datamonitor сарапшысы Тереза Джеймсон, AmEx фирмасының шараларын «батыл» деп атайды, бірақ оларды «клиенттер арасында онлайн және мобайл қызмет көрсетудің артып келе жатқан танымалдығына жүгінудегі саналы қадамның» бір бөлігі ретінде көрді. «2012 жыл бойы, – дейді ол, – AmEx жас және шыңдалған аудиторияға бағытталған онлайн және мобайл кеңістікте көптеген өнімдер және қызмет түрлерімен таныстырды. Компания стратегиялық түрде цифрлық технология дәуіріне бейімделуде». 2014 жылғы наурыз айында AmEx өзінің бизнес-сапар бөлімшесінің жартысын инвестор тобына 900 млн долларға сатып жіберді. Компания жаңа технологиялардан түскен соманы бизнес-сапар бөлімшесінің қалған бөлігіне жұмсауды жоспарлап отыр.

Дереккөз: Mary Ann McNulty, «Amex to Trim 5,400 Jobs amid Changing Business Travel Economics», *Business Travel News* (January 11,2013), www.businesstravelnews.com, on December 21, 2014; Jennifer Booton, «American Express to Slice Up to 6% of Workforce in '13», *Fox Business* (January 10, 2013), www.foxbusiness.com, on December 21, 2014; Andrew Clark, «American Express Sheds 7,000 Jobs», *The Guardian* (October 30, 2008), www.theguardian.com, on December 23, 2014; Dawn Kopecki, «AmEx Cuts Jobs as Digital Age Transforms Travel Business», Bloomberg (January 11, 2013), www.bloomberg.com, on December 23, 2014; Theresa Jameson, «Amex to Restructure Business with a Renewed Focus on Digital», Data-monitor (January 17, 2013), www.datamonitorfinancial.com, on December 23, 2014; Michael J. de la Merced, «American Express to Sell Half of Its Business Travel Arm for $900 Million», *New York Times* (May 17, 2014), http://dealbook.nytimes.com, on December 24, 2017.

мақсат қою және өзгеріс стратегиясын жасау. Ұйым қандай жаңа бизнес-процестер орындалуы керегін және соларды орындауға қалай қол жеткізуге болатынын алдын ала білуі керек. Одан кейін топ-менеджмент реинжиниринг талпынысын өзі бастап, бағыттап отыруы керек. CEO жай ғана бизнес-процесті өзгерту болайын деп жатқанын хабарлап, басқа ешнәрсе жасамаса, бағдарламаның табысты болуы екіталай. Ал CEO өзгерістің маңыздылығын баса айтып, өзі басқарып жүру арқылы процеске ұдайы қатысса, бизнес-процесті өзгертудің табысқа жету үшін барлық мүмкіндігі болады.

Эксперттердің көбі бизнес-процесті сәтті өзгерту әдетте шаншандықпен қоса жүретінімен келіседі. Ұйымдағы адамдар енгізілген өзгеріс қажеттігін айқын көруі және олардың маңыздылығын бағалауы керек. Оған қосымша, көптеген реинжиниринг талпыныстары жаңадан басынан басталады. Басқаша айтқанда, қолда бар ұйымды бастапқы нүкте деп алып, содан кейін оны өзгертуге тырысудың орнына, әдетте, бизнес-процесті өзгерту клиенттерге қалай жақсы қызмет көрсете аламыз және бәсекелестерді қалай бейтараптандыра аламыз деген сұрақтар қоюдан басталады. Содан кейін жаңа тәсілдер мен жүйелер жасалып, қазіргі қолда барлардың орнына енгізіледі.

Соңында, бизнес-процесті өзгерту жоғарыдан төмен және төменнен жоғары қатысудың нақты қосындысын талап етеді. Бір жағынан, мықты басшылық қажет-ақ, алайда топ менеджменттің тым көп қатысуы өзгерістерді өктем етіп жібереді. Осыған ұқсас, қызметкерлердің қатысуы да өте маңызды, алайда басшылардың тым аз қатысуы бағдарламаның маңыздылығының беделін түсіреді және топ-менеджерлерге бәрібір деген ойға қалдырады. Сол себепті, осы екі тең-гермелі күштің тепе-теңдігін сақтауда абай болу керек. Бұл тараудың «Бизнестен тыс» айдарында American Express компаниясының бәсекеге қабілетті болып қалуы үшін қалай реинжиниринг процесінен өткені айтылады. Ұйымды дамыту деп аталатын келесі бөлім осы тақырыпқа қатысты, бірақ өзгеше тәсілді кеңінен зерттейді.

Ұйымды дамыту

Біраз жерде адамдар мен өзгерістің маңыздылығын атап өттік. Алдында талқыланған мүдделер өзгеруіне қоса, адамдарға ерекше көңіл бөлетін арнайы сала ұйымды дамыту (ҰД) деп аталады.

Ұйымды дамыту болжамы. Ұйымды дамыту өзгерістегі көзқарастар, қабылдау мінез-құлық және болжамдарға байланысты. Нақтырақ айтсақ, **ұйымды дамыту (ҰД)** – мінез-құлық туралы ғылымға сүйене отырып, ұйымның процесіне жоспарлы араласу арқылы ұйымдық тиімділік пен денсаулықты жақсартуға арналған, жоғарыдан басқарылатын және бүкіл ұйымды қамтитын жоспарлы әрекет.[41] Ұйымды дамыту теориясы мен практикасы өте маңызды бірнеше болжамға негізделген. Біріншісі, қызметкерлер өсуге және жетілуге ынталы. Тағы біреуі – ұйым ішінде қызметкерлер өзін басқалар жақсы қабылдауына зәру. Осы күнге дейін, бүкіл ұйым және оның құрылу жолдары ұйымдағы жеке түлғалар мен топтардың өзін қалай ұстайтынына әсер етеді деген ұйым дамуының сыни болжамы бар. Сол себепті, менеджерлер мен қызметкерлер арасындағы ынтымақтастық (1) қызметкерлердің машықтары мен мүмкіндіктерін пайдаланып қалу және (2) қызметкерлердің өсіп-жетілуіне, топтың қабылдауына кедергі келтіретін ұйымның кейбір аспектілерін жою үшін қажет. Ұйымды дамыту шараларының қарқынды жеке сипатына байланысты, көптеген үлкен ұйымдар ұйымды дамыту бағдарламасын жүзеге асыру және басқару үшін, ұйымды дамыту жөніндегі бір немесе бірнеше кеңесшіге (осы лауазымға тағайындалған штаттағы қызметкерлер не болмаса ұйымды дамыту бойынша арнайы жұмысқа қабылданған сырттан келген сарапшы) сенім артады.[42]

Ұйымды дамыту (ҰД) – мінез-құлық туралы ғылымға сүйене отырып, ұйымның процесіне жоспарлы араласу арқылы ұйымдық тиімділік пен денсаулықты жақсартуға арналған, жоғарыдан басқарылатын және бүкіл ұйымды қамтитын жоспарлы әрекет

DUK

Мына функциялық топ топаралық қызмет түрлеріне жұмылдырылған. Компания ауқымындағы бастаманың бір бөлігі ретінде, компанияның барлық тараптары арасындағы диалогті жақсарту үшін мына суреттегі тәрізді қатысушылар удайы бірге команда құру жаттығуларын жасайтын практикалық семинарлар тоқсан сайын қаладан тыс жерде өткізіледі.

Ұйымды дамыту әдістері. Іс-шаралар немесе қатысудың бірнеше түрі, жалпы алғанда, ұйымды дамытудың бір бөлігі деп қарастырылады.[43] Кейбір ҰД бағдарламалары олардың біреуін не болмаса біразын ғана қолдануы мүмкін; басқа бағдарламалар олардың кейбіреуін бір-ақ рет қолданады.

- *Диагностикалық іс-шаралар.* Әдетте пациенттердің жағдайын білу үшін диагностикадан өткізгені сияқты, ҰД диагнозы ұйымның қазіргі жағдайына талдау жасайды. Бұл диагностиканы жүргізуде ұйымның әртүрлі сипаттарына баға беру үшін менеджерлер сауалнамалар, пікір сұрау, сұхбаттар, мұрағат деректері және кездесулерге сүйенеді. Бұл диагностиканың нәтижелері кейіпірек түзетуді қажет ететін кемшін тұстарды анықтау үшін қолданылатын ұйымның іс-шараларының сипаттамасын қалыптастырады.
- *Команда құру.* Команда құру іс-шараларының мақсаты – командада жұмыс істейтін жеке тұлғалардың тиімділігі мен қанағаттануын және жалпы топ тиімділігін арттыру. Қазіргі кезде командалардың кеңінен қолданылатынын ескерсек, бұл іс-шаралардың маңызы артып отыр. ҰД кеңес берушісі команда мүшелерімен олардың топта өздерін қалай сезінетінін анықтау үшін сұхбат алуы мүмкін; содан кейін кезектен тыс жиналыс аяқын, пайда болған мәселелерді талқылап, проблема бар тұстарын жуып-шаюға болар еді. Caterpillar команда құруды жұмыскылар мен басшылар арасындағы тайталасу қарым-қатынасын қоян-қолтық жұмыс қарым-қатынасына өзгертудің бір әдісі ретінде қолданды. Команда құрудың жаңа бір тәсілі – басшылық құрамды өзара тәуелділік пен келісімділіктің маңызын үйрету үшін аспаздық курстарға қатысуға шақыру.[44]
- *Зерттеу нәтижесі немесе сауалнаманың кері байланысы.* Зерттеудің нәтижесінде, әр қызметкер түйсіну мен қатысуды (мысалы, қанағаттану мен басқару стилі) өлшеуге ниеттенген сауалнама сұрақтарына жауап береді. Басшыға дейін әрбір қатысушы адам сауалнама нәтижесін алады. Бұл тәсілдің мақсаты – қарамағындағылар басшыларға қалай қарайтынын көрсету арқылы олардың мінез-құлқын өзгерту. Сауалнамаға кері байланыс алғаннан кейін, нәтижелерге баға беру үшін және сындарлы өзгерістерді ұсыну үшін семинарлар өткізуге болады.
- *Білім беру.* Білім беру қызмет түрлері дәрісханада оқытуға жұмылдырылған. Мұндай қызметтердің техникалық немесе дағдыларға байланысты мақсатта қолданылу мүмкіндігіне қарамастан, ҰД білім беру қызмет түрлері, әдетте, «сезімталдық дағдыларына» жұмылдырылған, яғни бірге жұмыс істейтін адамдарға ілтипатты болуға және оларға түсіністікпен қарауға үйретеді. Қатысушылар көбінесе басқа адамдар ұйымда өзін қалай сезінетінін жақсырақ білу үшін бірқатар эмпирикалық және рөлдік ойындардан өтеді.[45]
- *Топаралық қызмет түрлері.* Топаралық қызмет түрлері екі немесе одан көп топтар арасындағы қарым-қатынастарды жақсартуға жұмылдырылған. 11-тарауда айтып өткендей, топта өзара тәуелділік ұлғайған сайын, үйлестіру қиындайды. Топаралық ҰД қызмет түрлері өзара әрекеттестікті қолдау үшін құрылған не болмаса өзара тәуелділік нәтижесінде пайда болған қайшылықтарды шешуге арналған. Эмпирикалық және рөлдік ойындар көбінесе осыны жүзеге асыру үшін қолданылады.

DUP

- *Үшінші тараптың бітімгерлігі.* ҰД басқа бір тәсілі – үшінші тараптың бітімгерлігі, бұл ұйым ішінде айтарлықтай қайшылықтар болғанда жиі қолданылады. Үшінші тараптың бітімгерлігі жеке, топ, не болмаса ұйымдық деңгей үшін оңтайлы. Үшінші тарап, әдетте ҰД жөніндегі кеңесші, жеке адамдар немесе топтар арасындағы кез келген проблемалар немесе қайшылықтарды шешу үшін делдалдық және келіссөз әдістерінің түр-түрін қолданады.
- *Технокұрылымдық қызмет түрлері.* Технокұрылымдық қызмет түрлері ұйымның дизайны, ұйымның технологиясы, дизайн мен технологияның жұмыстағы адамдармен өзара байланысын анықтаумен айналысады. Орталықсыздандырудың артуы, жұмыс дизайнындағы өзгеріс, автоматтандыруды қолданудың кобеюі, жұмыс барысындағы түрлендіруді қамтитын технологиялық өзгеріс тәрізді құрылымдық өзгерістердің барлығы ҰД технокұрылымдық қызмет түрі болып саналады, оның мақсаты – ұйым ішінде топтық және тұлғааралық қарым-қатынастарды жақсарту.
- *Процестік кеңес беру.* Процестік кеңес беру менеджерлік кеңес берудің бір түрі, мұндағы талдау мен жақсартудың мәні ұйымда болып жатқан процестерде, яғни коммуникация, шешім қабылдау процесі, жетекшілік процестер, конфликтілерді шешу, жұмысқа қабылдау процестері, т.б., бұл жерде кеңес беруші ешқандай нақты проблеманы шешпейді, нақты шешімдер жайлы кеңес бермейді, ол тек жүйені реттейді.
- *Өмірді және мансапты жоспарлау.* Өмірді және мансапты жоспарлау қызметкерлерге өз жеке мақсаттарын тұжырымдауға және өз мақсаттарын ұйымның мақсаттарымен ұштастыру стратегиясын бағалауға көмектеседі. Мұндай қызмет түрлеріне оқыту қажеттігінің сипаттамасы және мансап картасын жасау жатады. General Electric компаниясының бұл салада керемет жұмыс атқарған абырой-беделі бар.
- *Коучинг не болмаса тренинг және кеңес беру.* Коучинг және кеңес беру жеке тұлғаларды баға жетпес кері байланыспен қамтамасыз етеді. Мұның мақсаты – адамдарды жұмысына байланысты мақсаттарына жетуге көмектесетін мінез-құлыққа үйрету. Мәселе адамның бүгін жұмысты қалай орындағанында емес, оның келешекте жақсырақ нәтижеге қол жеткізуінде.
- *Жоспарлау және мақсат қою.* Менеджерлерге жоспарлау мен мақсат қоюды жақсартуға көмектесетін қызмет түрі – басқа көптеген араласу түрлеріне қарағанда едәуір сындарлы қызмет түрі. Әлі де болса, жеке тұлғаға ерекше көңіл аударылады, себебі мақсат – жеке тұлға мен топтарға жалпы жоспарлау процесімен біте қайнасуға көмектесу. ҰД жөніндегі кеңесші технологиялық кеңес беру процесіндегідей тәсілді қолдануы мүмкін, алайда басты назар жоспарлау мен мақсат қою механикасына көбіне техникалық тұрғыда бағытталады.

Ұйымды дамыту тиімділігі. Ұйымды дамытуға жататын қызмет түрлерінің әралуандығын ескерсек, ұйымды дамыту шараларының аралас нәтижелері жайлы менеджерлер есеп беруі тосын жай емес. Ұйымы дамытудың біраз формаларын белсенді қолданып жүрген ұйымдарға American Airlines, Texas Instruments, Procter & Gamble және BFGoodrich компаниялары жатады. Мысалы, Goodrich ҰД процестері мен әдістері бойынша 60 адамды оқытты. Бұл оқыған эксперттер содан кейін әдістерді қолдануда басқа менеджерлерді қолдау үшін, ұйымды дамыту жөніндегі ішкі кеңесшілер болып алды.[46] Ал көптеген басқа менеджерлер, керісінше, ұйымды дамытуды байқап көріп, бірақ қабылдамағаны жайлы есеп берген.[47]

ҰД менеджмент теориясы мен практикасының маңызды бөлігі болып қалуы мүмкін. Әрине, ұйым тәрізді әлеуметтік жүйемен істес болғанда, сенімділік болмайды және ұйымды дамытудың көптеген әдістерінің тиімділігін бағалау өте қиын. Себебі барлық ұйымдар өз ортасымен өзара байланыста болатын ашық жүйелер, ұйымды дамытуға қатысудан кейінгі ұйымдағы жақсы өзгерістер қатысу-

дың есебіне жазылуы мүмкін, алайда ол сонымен қатар экономикадағы өзгерістер, жолы болып кету, т.б. факторлардың есебіне де жатқызылуы мүмкін.[48]

Менеджер жаднамасы

- ☐ Барлық менеджерлер өз ұйымдарында қажет болуы мүмкін өзгерістердің әртүрлі ауқымдарынан хабардар болуы керек.
- ☐ Бір салада өзгерісті жоспарлау және жүзеге асырудан кейін басқа да салаларда өзгеріс қажет болатынын білуіңіз керек.

Ұйымдық инновация

Ұйымдық өзгеріс қарастыратын соңғы элементі – **инновация** – жаңа өнімдер мен қызметтерді дамыту не болмаса қолда бар өнімдер мен қызметтерді жаңаша қолдану үшін ұйымның ұйымдастырылған күш-жігері. Әрине, инновация өте маңызды, себебі жаңа өнімдер мен қызметтер болмаса, кез келген ұйым бәсекелестерінен артта қалады.

Инновация процесі

Ұйымның инновациялық процесі даму, қолдану, іске қосу, өсу және шығармашылық идеялардың кемелденуі мен құлдырап, төмендеуін басқарудан (реттеу) тұрады.[50] Бұл процесс 12.4-сызбада бейнеленген.

Инновацияны дамыту. Бұған шығармашылық идеяларды бағалау, түрлендіру және жақсарту жатады. Инновацияны дамыту орташа әлеуетті өнім немесе қызметтерді айтарлықтай әлеуеті бар өнім немесе қызметтерге айналдыра алады. Мысалы, Parker Brothers инновация дамыту кезінде гимараттың ішінде ойналатын қол добы ойынының орнына ойынға арналған жеке-дара кішкентай, тартымды кобік шарды сатуға шешім қабылдады. Фирма қол добы ойынының қаншалық-

12.4-СЫЗБА. ИННОВАЦИЯ ПРОЦЕСІ

Ұйымдар инновация процесін белсенді басқаруға ұмтылады. Келесі қадамдар көптеген инновацияларды сипаттайтын жалпы өмір циклін көрсетеді. Әрине, инновация процесіне ойланбай және тым қатаң кіріссе, ол жапа шегеді.

Инновация – жаңа өнімдер мен қызметтерді дамыту, не болмаса қолда бар өнімдер мен қызметтерді жаңаша қолдану үшін ұйымның ұйымдастырылған күш-жігері

ты жақсы сатылуы мүмкін екенін ешқашан білмейді, бірақ Nerf ball және көптеген ілеспе тауарлар Parker Brothers компаниясына миллиондаған доллар пайда әкелді.

Инновацияны қолдану – жаңа өнімдер, қызмет немесе процестер дизайнында, өндірісте немесе жеткізуде ұйым әзірлеген идеяны қолданатын кезең. Осы кезеңде инновация зертханада пайда болып, материалдық тауарлар мен қызмет түрлеріне айналады. Инновацияны қолданудың бір мысалы – Polaroid лездік фотоаппаратындағы радарлы фокустау жүйесі. Қозғалып тұратын нысандардың орнын, шапшаңдығын, бағытын табу үшін радиотолқындарды пайдалану идеясын алғаш рет Екінші дүниежүзілік соғыс кезінде одақтас әскерлер қолданды. Келесі жылдары радар технологиясы дамыған сайын, қажетті электрлік компоненттер кішірек болып, жетілдіріле түсті. Polaroid зерттеушілері бұл жақсы дамыған технологияны жаңаша қолданды.[51]

Қолдануды іске қосу – жаңа өнімнің табысты болуындағы немесе оның сәтсіздікке ұшырауындағы сыни элемент. Polaroid осы фотоаппаратты жасау үшін 3 млрд доллар жұмсады, алайда ол өзінің инвестициясының аз ғана бөлігінің орнын толтыра алды.

Қолдануды іске қосу – ұйым жаңа өнім мен қызмет түрлерін нарыққа шығаратын кезең. Мұнда «Инновация жұмыс істей ме?» деген сұрақ маңызды емес, «Тұтынушылар инновациялық өнім мен қызметті сатып ала ма, жоқ па?» деген сұрақ маңызды. Тарихта тұтынушылар арасында табысқа ие болып, оларды елең еткізбеген көптеген шығармашылық идеялар бар. Елеулі инновациялық сәтсіздіктерге Sony компаниясының шағын орындық жылытқышы, «Жаңа» Coke, Polaroid компаниясының SX-70 лездік фотоаппараты (оны жасау үшін 3 млрд доллар кетті, алайда жылына 100 мың данадан артық сатылып көрген емес) және флип-камера жатады. Сөйтіп, дамыту мен қолдануға қарамастан, жаңа өнім мен қызмет түрлері әлі күнге дейін іске қосу кезеңінде жолы болмауы мүмкін.

Қолданудың өсуі. Инновация бір күні іске қосылған соң, ол қолданудың өсу кезеңіне енеді. Бұл ұйым үшін жоғары экономикалық нәтижелер мерзімі, себебі бұл кезеңде өнім немесе қызметке деген сұраныс көбінесе ұсыныстан асып кетіп жатады. Осы кезеңді алдын ала болжай алмаған ұйымдар байқаусызда өз өсу қарқынын шектен алуы мүмкін, бұл жағдай Apple компаниясының басынан өткен: ол өзінің iMac компьютерлеріне деген сұранысты болжай алмады.[52] Сонымен қатар жаңа өнімге сұранысты асыра бағалау да өнімділікке зиянын тигізеді. Сатылмаған тауар қоймада жылдар бойы жатуы мүмкін.

Инновацияның кемелденуі. Өсіп бара жатқан сұраныстан кейін, инновациялық өнім мен қызмет көрсету көбінесе кемелдену кезеңіне енеді. Инновацияның кемелденуі – индустриядағы көптеген ұйымдар үшін инновация қолжетімді және ұйымдар оны шамамен тура солай қолданатын кезең. Инновациялық процестің осы кезеңінде инновацияны технологиялық тұрғыдан қолдану күрделі болуы мүмкін. Себебі көптеген фирмалар үшін инновация қолжетімді екеніне қарамастан, олардың инновацияны өздері дамыту нәтижесі немесе басқа біреулердің инновациясына еліктеу олардың ешқайсысына да бәсекелік артықшылық бермейді. Инновацияның дамуы мен инновацияның кемелденуі арасындағы уақыт белгілі бір өнім немесе қызмет түріне байланысты едәуір ерекшеленеді. Қашан болса да, инновация күрделі дағдыларды (қиын өндірістік процесс немесе командалық өте күрделі жұмыс) қолданғанда, өсу кезеңінен кемелдену кезеңіне өту көп уақыт

алады. Оған қоса, осы инновацияларды жүзеге асыруға қажет дағдылар сирек ұшырасатын және теңдессіз болса, стратегиялық еліктеме кейінге қалдырылуы мүмкін және ұйым тұрақты бәсекелік артықшылық кезеңінде өмір сүреді.

Инновацияның құлдырауы. Әрбір сәтті инновацияның құлдырау нышандары болады. Себебі ұйым кемелденген инновациядан бәсекелік артықшылық алмайды, ұйым өзінің ғалымдары, инженерлері, менеджерлерін жаңа инновацияны іздей бастауға ынталандыруы керек. Бәсекелік артықшылықты үздіксіз іздеу жаңа өнімдер мен қызметтерді шығармашылық процестен инновацияның кемелденуіне, ең соңында инновацияның құлдырауына алып келеді. Инновацияның құлдырауы – инновацияға деген сұраныстың азайып, орнын басушы жаңа инновациялар жасалып, қолданыла бастайтын кезең.

Инновация формалары

Ұйымның әрбір жетілдірілген шығармашылық идеясы инновациялық процесс үшін басқа мақсатты білдіреді. Инновациялар базистік немесе жақсартушы, техникалық немесе басқарушылық, өнім немесе өндірістің жаңа әдісі болуы мүмкін.

Базистік инновация – қолда бар өнімдер, қызметтер немесе технологияларды толық алмастыратын жаңа өнімдер, қызметтер немесе технологиялар

Жақсартушы инновация – қолда бар өнімдер мен процестерді түрлендіретін жаңа өнімдер мен процестер

Техникалық инновация – өнім немесе қызмет түрлерінің физикалық көрінісіндегі өзгерістер, не болмаса өнім немесе қызмет түрлерінің физикалық процестер сипаттамасындағы өзгерістер

Базистік инновация жақсартушы инновациямен салыстырғанда. **Базистік инновация** – индустриядағы қолда бар өнімдер, қызметтер немесе технологияларды толық алмастыратын ұйым жасаған жаңа өнімдер, қызметтер немесе технологиялар.[53] **Жақсартушы инновация** – қолда бар өнімдер мен процестерді түрлендіретін жаңа өнімдер мен процестер. Базистік инновацияны жүзеге асыратын фирмалар бәсекенің сипатын және фирмалардың өз ортасында өзара әрекеттесуін түбегейлі өзгертеді. Жақсартушы инновацияны жүзеге асыратын фирмалар индустриядағы бәсекелес өзара әрекеттесуді түбегейлі болмаса да өзгертеді.

Соңғы бірнеше жылда ұйымдар көптеген базистік инновацияларды енгізді. Мысалы, дыбыс жазу индустриясында компакт-диск технологиясы ұзақ ойналатын винил күйтабақтарын ығыстырды, цифрлық жүктеу компакт-дискті ығыстырды, ал Spotify & SoundCloud әлдеқашан цифрлық жүктеуді алмастырған. DVD видеокассеталарды ығыстырып шығарғанмен, олардың орнын Blu-ray DVD және ағымдық видео көрсету басты; әдеттегі теледидардың орнына айқындығы жоғары экрандар келді. Осындай базистік инновациялар көзге көрінетін және бәріне қолжетімді болғандықтан, жақсартушы инновация саны әлдеқайда көп. Мысалы, iPhone мен iPod әр жаңа буыны алдыңғы нұсқаларынан сәл-пәл ғана өзгешелеу болады.

Amazon өнімдерді сату мен тарату үшін бірнеше жаңа процесті алғашқылардың бірі болып енгізді. Оның таяудағы тәжірибелерінің бірі – мына суреттегі сияқты клиенттер тапсырысын дәл сол күні жеткізу үшін ұшқышсыз басқарылатын ұшақты қолдану.

Техникалық инновация басқарушылық инновациямен салыстырғанда. **Техникалық инновация** – өнім немесе қызмет түрлерінің физикалық көрінісіндегі өзгерістер, не болмаса өнім немесе қызмет көрсетудегі физикалық процестер сипаттамасындағы өзгерістер. Соңғы 50 жылдағы ең маңызды инновациялардың көбі техникалық болып келеді. Мысалы, вакуум түтіктің бірте-бірте – транзистормен, транзистордың – интегралды схемамен, интегралды схеманың-микросхемамен алмастырылуы электрон өнімдердің кең тараған түрлерінің қуатын, қолдану оңайлығын, жұмыс істеу шапшаңдығын едәуір жоғарылатты. Дегенмен

ұйым жасайтын инновациялардың барлығы техникалық емес. **Басқарушылық инновация** – өнімдер мен қызметтер ойлап табылып, жасалып, тұтынушыларға жеткізілетін менеджмент процесіндегі өзгерістер.[54] Басқарушылық инновациялардың өнімдер мен қызмет түрлерінің физикалық көрінісіне немесе сипаттамасына тікелей әсер етуі міндетті емес. Шындығында, бизнес процестегі өзгеріс, не болмаса реинжиниринг, әуелде талқылағандай, басқарушылық инновацияны көрсетеді.

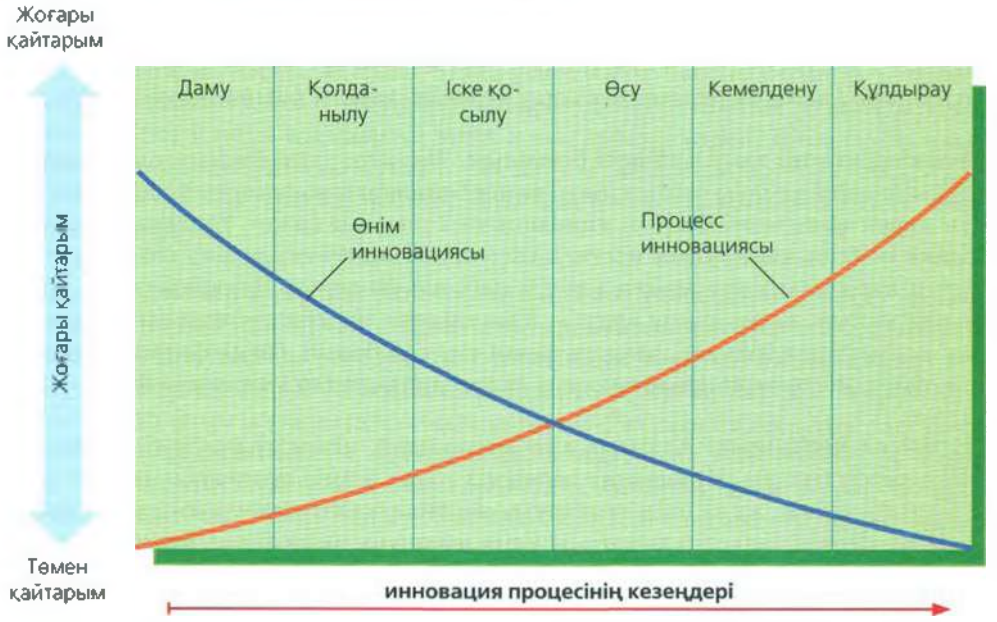
Мына Nikon фотоаппараты – Жапонияның инновацияны шапшаң мәнерде енгізуіне мысал. Басқа фотоаппарат өндірушілер тұтынушылардың өзгеріп тұратын тілектері мен техникалық прогресс талаптарына ілесе алмады.

Өнім инновациясы өндірістің жаңа әдісімен салыстырғанда. Техникалық инновациялардың ең маңызды екі түрі – өнім инновациясы мен өндірістің жаңа әдісі. **Өнім инновациясы** – қолда бар өнімдер мен қызмет түрлерінің физикалық көрінісі, не болмаса сипаттамасындағы өзгерістер немесе жаңа өнімдер мен қызмет түрлерін жасау. **Өндірістің жаңа әдісі** – өнімдер мен қызмет түрлерінің өндірілу, жасалу және таратылу жолдарындағы өзгеріс. Басқарушылық инновациялар дамудың кеңірек ортасына әсер етсе, өндірістің жаңа әдісі тікелей өндіріске әсер етеді.

Алдында айтқанымыздай, робот техникасын енгізу – өндірістің жаңа әдісі. 12.5-сызбада көрсетілгендей, өнім инновациясы мен жаңа өндіріс әдісінің ел экономикасының табыстылығына әсері жаңа өнім мен қызмет жасалатын инновация процесінің кезеңіне байланысты. Біріншіден, даму, қолдану және іске қосу кезін-

12.5-СЫЗБА. ӨНІМ ИННОВАЦИЯСЫ МЕН ӨНДІРІСТІҢ ЖАҢА ӘДІСІНІҢ ЭКОНОМИКА ТАБЫСТЫЛЫҒЫНА ӘСЕРІ

Инновация процесі дамудан құлдырауға дейін көшкендіктен, инновациялық өнімдердің экономикалық табыстылығы біртіндеп төмендей бастайды. Керісінше, осы процесс аралығында өндірістің жаңа әдісінің экономикалық табыстылығы жоғарылай бастайды.



Басқарушылық инновация – өнімдер мен қызметтер ойлап табылып, жасалып, тұтынушыларға жеткізілетін менеджмент процесіндегі өзгерістер

Өнім инновациясы – қолдағы бар өнімдер мен қызмет түрлерінің физикалық көрінісі, не болмаса сипаттамасындағы өзгерістер немесе жаңа өнімдер мен қызмет түрлерін жасау

Өндірістің жаңа әдісі – өнімдер мен қызмет түрлерін өндіру, жасау және тарату жолдарындағы өзгеріс

де инновацияның физикалық ерекшеліктері мен мүмкіндіктері ұйымның өнімділігіне көптен-көп әсер етеді. Сөйтіп, өнім инновациясы, әсіресе осы бастапқы кезеңдерде маңызды. Кейіннен, инновация осу, кемелдену, құлдырау кезеңдеріне енген кезде, «дәл күйге келтіру» өндірісі, өнім сапасын арттыру, өнімнің бөлінуін жақсарту тәрізді өндірістің жаңа әдістерін дамытатын ұйымның мүмкіндігі экономиканың табыстылығын қолдауда маңызды рөл атқарады.

Жапон ұйымдары өндірістің жаңа әдістері бойынша көп табысқа жетіп жатыр. 60-жылдары жапондық фотоаппарат шығарушы Canon және Nikon компаниялары әлемдік нарықтағы өз үлесін арттыру үшін агрессиялық түрткі болғанға дейін, 35 миллиметрлік фотоаппараттар нарығында неміс және еуропалық өндірушілер көш бастап келген. Кейбір ертеректегі жапондық өнімдер керемет табысқа жеткен жоқ, алайда бұл компаниялар өз технология процестерін қаржыландыруды жалғастыра берді, нәтижесінде, өнімнің сапасын арттырып, өндірістік шығынды азайтуға қол жеткізді.[55] Жапондық ұйымдар 35 миллиметрлік фотоаппараттардың әлемдік нарығында басым түсті, ал неміс компаниялары сол инновация қарқынына ілесе алмай, нарықтағы үлесі мен пайдалылықты сақтап қалу үшін күресуге мәжбүр болды. Ал видео жазуда цифрлық технологияға жол берілгенде, тағы да сол жапондық фирмалар осы нарықта көшбасшылыққа тиімді өтіп кетті.

Сәтсіз инновация

Бүгінгі экономикада бәсекеге қабілетті болып қалу үшін ұйымдар жаңашыл болуы қажет. Әлі де болса, жаңашыл болуға тиіс көптеген ұйымдар жаңа өнімдер мен қызметтерді шығаруда табысқа жете алмай жүр немесе олар басқалардың инновациялары дайын болғанда ғана солай жасайды. Ұйымдардың инновациялары үш себепті сәтсіздікке ұшырайды.

Ресурстар жетіспеуі. Инновация қаражат, уақыт және энергия тұрғысынан өте қымбат. Фирма инновация бағдарламасына жеткілікті қаржыландыру таба алмаса немесе жаңашыл болу үшін қажет қызметкерлерді жұмысқа ала алмаса, инновацияға ілесе алмай қалады. Тіпті ең жаңашыл ұйымдардың өзі қызметкерлер ойлап шығарған әр жаңа өнім немесе қызметтер процесіне қатыса алмайды. Мысалы, электр құралдары мен компьютер индустриясындағы көптеген басқа міндеттемелер Hewlett-Packard компаниясын Стив Джобс пен Стив Возняктың дербес компьютер үшін керемет идеясын қаржыландырудан айнытып жіберді. Қаражаттың, уақыттың, техникалық және басқару тәжірибесінің шексіз ресурстарымен Hewlett-Packard бұл нарыққа ертерек енуі мүмкін еді. Бірақ фирмада икемділік болмады, ол қай инновацияны қолдау керектігі жайлы қиын таңдауға тап болды.[56]

Мүмкіндіктерді тану қабілеті болмауы. Фирмалардың барлық инновациялармен айналыса алмауы себепті, олар инновацияларды жете зерттеу қабілетін дамытуы керек және әлеуеті күшті инновацияны таңдауы қажет. Бәсекелік артықшылыққа ие болу үшін, ұйым әдетте инновация процесі кемелдену кезеңіне жетпей тұрып қаржыландыру жайлы шешім қабылдауы керек. Қаржыландыру ертерек болған сайын, қауіп қатері артады. Ұйымдардың мүмкіндіктерді тану және бағалау машықтары болмаса, олар шамадан тыс сақ болып, басқа фирмаларға кейіннен табыс әкелетін инновацияларды қаржыландырудан қалып қояды.

Өзгеріске қарсылық. Алдында айтқанымыздай, ұйымдардың көбі әдетте, өзгеріске қарсы болады. Инновация дегеніміз – ескі өнімді шығаруды, ескіше жұмыс істеуді тоқтатып, жаңа өнім шығаруға, жаңаша жұмыс істеуге көшу. Мұндай өзгерістер менеджерлердің жекебасы үшін және ұйымның басқа да мүшелері үшін қиын болуы мүмкін. Сол себепті, өзгеріске қарсылық инновация процесін баяулатады.

Ұйымдағы инновацияларды ілгерілету

Ұйымдағы инновацияны ілгерілету идеяларының алуан түрі жылдар бойы жасалып келеді. Инновацияны ілгерілетудің ерекше үш түрі: марапаттау жүйесі, ұйымдық мәдениет және интрапренерлік деп аталатын процесс.[57]

«Келешектегі серпінді корпорациялар өзара бәсекеде бір мезгілде бір нәрсе жасаудың балама түрін игеруге тырысуы керек».

– НОРМАН МАКРЕЙ, ЭКОНОМИСТ[58]

Марапаттау жүйесі. Фирманың марапаттау жүйесі – қызметкерлердің кейбір мінез-құлқын ынталандыру және оларға шара қолдану тәсілі. Марапаттау жүйесінің басты компоненттеріне жалақы, бонустар, жалақыға қосымша жеңілдіктер мен артықшылықтар жатады. Инновацияны ілгерілету үшін марапаттау жүйесін қолдану – менеджменттің едәуір механикалық болса да, тиімді тәсілі. Басты мақсат – инновациялық идеяны дамытуға үлес қосқан адамдар мен топтарды қаржылай және қаржылай емес марапаттау. Ұйым мүшелері өзінің осындай іс-әрекеті үшін марапат алатынын түсінген соң, тиімдірек жұмыс істей түсетіні айдан анық. Осы мақсатпен, Monsanto компаниясы ең күшті коммерциялық серпіліске қол жеткізген галым немесе ғалымдар тобына жыл сайын 50 мың доллар сыйақы береді. 3M Genesis Grant фирмасы қаржылай көмек алуда қиындыққа тап болған жаңалық табушы жоба иелеріне 35 мың және 75 мың доллар аралығында сыйақы ұсынады және жылына жалпы алғанда 750 мың доллармен қамтамасыз етеді.

Ұйымдар үшін өнертапқыштық мінез-құлықты марапаттау өте маңызды, алайда ол сәтті инновацияларға алып келмеген жағдайда, өнертапқыштықты жазалаудан аулақ болу – өмірлік маңызы бар мәселе. Көптеген жаңа өнім идеяларының нарықта іске қосылмай қалуы – өнертапқыштық және инновациялық процестердің табиғаты. Әр процесс жағымды нәтижелерге қол жеткізуде әр жолы көптеген түрлаусыздықтарға әкеп соғады. Адам өзі шығармашылыққа дайын болуы, алайда көрегендік келмей қалуы мүмкін. Не болмаса менеджерлер жасалған инновацияның жұмыс істемейтінін жете түсіну үшін оны тек қолданып көруге тырысуы мүмкін. Дегенмен кейбір ұйымдар өздерінің барлық инновациялық әрекет-талпыныстары сәтті болса да, зерттеу мен дамуда жеткілікті тәуекелге барып жүрген жоқ деген болжамға сәйкес жұмыс істеп жүр. 3M фирмасында жыл сайын өнертабыс идеялардың 60%-ға жуығы нарықта сәтті болмайды деп есептеледі. Менеджерлер инновациялық сәтсіздікке орай әрекет еткенде абай болуы керек. Инновациялық сәтсіздік құзыреттің болмауы, ұдайы жасалатын қателер немесе басқару немқұрайдылығы салдарынан болған жағдайда, фирма бұған сәйкесінше жауап қайтаруы керек, мысалы, ақша ұстап қалу, қызмет бабында көтерілу мүмкіндігін төмендету, т.б. Сәтсіздікке ұшыраған инновацияны дамытуда адал ниетімен қызмет істеген адамдар ол үшін жазаланбауы керек. Жазаланса, олар келешекте жаңашыл болмауы мүмкін. Жазалау жүйесі адамдарды тәуекелге барудан бас тартуға мәжбүрлейді, сойтіп, ұйымның бәсекелік артықшылыққа жету қабілетін төмендетеді.

Ұйымдық мәдениет. 3-тарауда талқылағанымыздай, ұйымдық мәдениет – мінез-құлықты бағыттауға көмектесетін құндылықтар, наным-сенімдер мен символдар жиынтығы. Күшті, тиісті жерге бағытталған ұйымдық мәдениет инновациялық іс-әрекетті қолдауда тиімді болуы мүмкін. Жақсы басқарылған мәдениет инновация бағаланатынын және марапатталатынын көрсетеді, ал жаңа идеяларды іздеудегі кездейсоқ сәтсіздіктер келісуге боларлық қана емес, олар тіпті болжамды деуге болады. Марапаттау жүйесі мен интрапренерлік қызметке қоса, Apple, Google, Nintendo, Nokia, Sony, Walt Disney, Vodafone, Hewlett-Packard тәрізді фирмалар жеке шығармашылық, тәуекелге бару, ойлап тапқыштықты бағалайтын күшті, инновацияға бағытталған мәдениеті бар компаниялар ретінде танымал.[59] Мысалы, Google инновацияға жағдай жасау үшін, өз қызметкерлеріне аптасына бір күн, яғ-

ТЕХТАНЫМ

Applegate кейсі

Джефф Эпплгейт, Texas Injection Molding (TIM) компаниясының CEO, икемділікті жоғары бағалайды: «Бұл бизнестегі мен жақсы көретін нәрсе, – дейді ол, – күнделікті әртүрлі индустрияда, әртүрлі компаниямен, әртүрлі кәсіпкермен жұмыс істейтінім».

Эпплгейт 2014 жылы термопластик және термореактив полимерлерді арнайы жасалған құю қалыбына кіргізу арқылы өнімдер мен бөлшектер жасайтын хьюстондық TIM компаниясын сатып алды, бірақ ол бұл салаға жаңа келген жоқ: Эпплгейт 10 жыл бойы пластмассаны қалыпқа бүрку әдісі арқылы қысыммен құю индустриясының көшбасшысы Blackwell Plastics компаниясының президенті болды. Manufacturing.Net Blackwell Plastics-ті «2013 жылдың ең инновациялық индустриялық компаниясы» деп атаған кезде, Эпплгейт өз компаниясын ашу үшін Blackwell компаниясын тастап кеткен болатын. Manufacturing.Net фирмасы Blackwell компаниясын оның икемділігі, яғни асүйден космос кеңістігіне дейін пластик өнімдерін жасау мүмкіндігі үшін жақсы көрді.

«Blackwell және TIM тәрізді компанияларда, – дейді Эпплгейт, – құрал-жабдықтар жоқ, өнім шығармаймыз. Біз тек өз идеяларын алып келетін басқа адамдар үшін контракт жасаушы немесе қосалқы мердігерміз». Әлбетте, ол инновациялық өнім дизайны және сынақтан өтпеген өндіріс әдістері жайлы ашық пікір болуына көмегін тигізеді. Мысалы, 1971 жылға оралсақ, Джордж Баллас есімді өнертапқыш Blackwell компаниясының негізін қалаушы Блэквеллге гүлзар маңында қолданылатын өнімнің әлі дайын емес, шикі прототипін – тұтқалар жиынтығы мен ағаш бағанның бір басына орнатылған кішкентай мотор және бір-біріне жалғанған консерві банкасын алып келді. Блэквелл Балластың өнертабысын қаржыландырып, оның таныстыру үлгісін қалайша қалыпқа құйылған пластик бөлшектері бар коммерциялық аспапқа айналдыруға болатынын білді. Бес жыл арасында сатылымдар 40 млн долларға жетті, ал келесі жылы Баллас көгалшапқышты жарияланбайтын сомаға (мол қазына-мүлік деп түсінуге болады) Emerson Electric компаниясына сатып жіберді.

Blackwell компаниясы содан бері атақты кардиохирург Майкл Дебейки (ашық жүрекке жасалатын отаға арналған алғашқы бір рет пайдаланылатын құралдар) және NASA (Американың басқарылатын алғашқы ғарышқа ұшу сапары кезінде ғарышкерлер киген құрылғы тетіктері) тәрізді клиенттер үшін өнім дизайнын іске асатын өнімге айналдырған. Сонымен қатар ол бұрандалы шарап ашқыш, жалюзиге арналған нейлон слайдтар, суды салқындататын ішпектер, iPad үшін ұстағыштар тәрізді аздаған маржалы өнімдерді шығара бастаған. Қазір Blackwell компаниясының топ 10 клиенті 10 әртүрлі индустриядан және ешбір клиент компания табысының 10%-нан артық алмайды.

«Біз индустриялар немесе нарықтарды нысанаға алмаймыз», – дейді Эпплгейт. Құю қалыбының инновацияға айналуы – компания кәсіпкерден идеяны сатып алып, ол концепцияны прессталған пластик түріндегі өнімге айналдыруды өзіне мақсат еткен кезде келді. Сөйтіп, компания клиенттерінің алуантүрлілігі оның өндіруші машиналарының икемділігіне әсер етеді, машиналар көлемі бойынша 20 тоннадан 550 тоннаға дейін өзгеріп отырады және автомобиль бөлшектерінен бастап, тіс шөткесіне дейін кез келген нәрсені жасап шығару үшін жылдар бойы өзгертіліп, түрлендірілді.

Эпплгейттің айтуынша, басқару икемділігі де әдетке айналдыруға жақсы нәрсе. «Біз шағын ғана компаниямыз, – дейді ол, – менде мәселелерді шешетін адамдар командасы жоқ. Сол себепті, менің шешімім – мәселелерді шешу үшін функцияаралық және салааралық проблемалардың шешіміне жол табу». Мысалы, 2009 жылы тоңазытылған сусын мөлшерлеуішінің бет панеліне қажет материал іздеуде «лажсыз жағдайда болғанда» Эпплгейт Eastman Chemical компаниясына жүгінді, оның ыдыс-аяқ жуғыш машинаға сыйып кететін, балмұздақ жасағыштың көмегінсіз-ақ сусындарды тоңазытып тұра алатын құманды жасауға қажет жаңа сополимері сол кезде қолданыста жүрген. Blackwell компаниясының бөлшектерін сәл ғана өзгерту арқылы химиялық және соққы төтеп беретін, жылудың қажет диапазонында жасалған бет панель шығарылды.

Дереккөз: «Most Innovative Industrial Companies for 2013», Manufacturing.Net (January 17, 2014), www.manufacturing.net, on December 14, 2014; Frank Esposito, «Texas Injection Molding Sees Rapid Growth after Recent Sale», *Plastics News* (August 4, 2014), www.plasticsnews.com, on December 16, 2014; Tony Deligio, «Plant Tour: Seven Decades of Custom Molding and Counting», *Plastics Today* (June 9, 2010), www.plasticstoday.com, on December 16, 2014; Rachel Leisemann Immel, «Dream, Build, Create», *IMPO* (August 12, 2013), www.impomag.com, on December 16, 2014; «Jeff Applegate» [video], *Plastics News* (February 27, 2012), www.plasticsnews.com, on December 20, 2014; Rhoda Miel, «Eastman's Tritan Shines at Housewares Show», *Plastics News* (March 30, 2009), www.eastman.com, on December 20, 2014.

ни өз уақытының 20%-ын қолдану арқылы параллель жобалармен жұмыс істеуге рұқсат береді. *«ТехТаным»* айдарында инновациядағы ұйымдық мәдениеттің маңызы суреттеледі.

Үлкен ұйымдардағы фирмаішілік кәсіпкерлік. Соңғы жылдары, үлкен бизнестің көбі осып келе жатқан кішігірім концерннен үлкенірегіне ауысқан кезде, өсуді ынталандыратын кәсіпкерлік рух тоқырауға ұшырағанын мойындайды.[60] Осы рухты жандандыруға көмектесу үшін, кейбір фирмалар «фирмаішілік кәсіпкерлік» деп аталатын процесті ынталандырады. **Интрапренерлер** кәсіпкерлерге ұқсайды, бірақ олар жаңа бизнесті үлкен ұйым ішінде дамытады. Үлкен ұйымдарда үш интрапренерлік рөл болады.[61] Жаңашылдық пен инновацияны қолдауда фирмаішілік кәсіпкерлікті табысты қолдану үшін, ұйым осы рөлдерді орындау үшін керек бір немесе бірнеше жеке тұлғаны табуы тиіс.

Онертапқыш – шығармашылық процестер көмегімен жаңа идеяны, өнімді немесе қызмет түрін көз алдына елестетіп, оны дамытатын адам. Себебі онертапқышта өнімнің немесе қызмет түрінің идеядан нарықтағы өнімге айналуын қадағалау үшін арнайы білім, не болмаса кәсіби құзырет, мотивация болмауы мүмкін. *Өнім чемпионы* – әдетте, жоба жайлы біліп-үйренің, оған шынайы берілген орта буын менеджері. Ол ұйымдық қарсылықты еңсеруге көмектеседі және басқаларды инновацияның маңызды екеніне сендіреді. Өнім чемпионы инновацияның технологиялық аспектілерін тек шектеулі түрде түсінуі мүмкін. Қалай болғанда да, өнім чемпиондары ұйым қалай жұмыс істейтіні, жобаны ілгері жылжыту үшін кімнің қолдауы қажет, табысты дамуға қажет ресурстарды сақтау үшін қайда бару керек – осының бәрін білуде әбден машықтанған. *Демеуші* – жобаны мақұлдап, қолдайтын жоғары буын менеджері. Бұл адам идеяны дамытуға қажет бюджет үшін күресуі, жобаға қарсы дау-дамайды еңсеруі, жобаның аман қалуын қамтамасыз ету үшін ұйымдық саясатты қолдануы мүмкін. Демеушінің көмегімен онертапқыш идеясының сәтті дамуға әлдеқайда көп мүмкіндігі бар.

Кейбір фирмалар фирмаішілік кәсіпкерлікті шығармашылық пен инновацияны ынталандыру жолы ретінде қолданады. Colgate-Palmolive компаниясы жаңа өнімдерді дамытатын интрапренерлерден жасақталған Colgate Venture Company жеке бөлімшесін құрды. SC Johnson&Son жаңа өнім идеясын қолдау үшін 250 мың доллар бөлді. Texas Instruments көпшілікке белгілі онертапқыш, чемпион, демеушісі болмайынша, жаңа инновациялық жобаны қабылдаудан бас тартты. Skunk Works ретінде әйгілі болған Lockheed Martin ілгері деңгейдегі даму бағдарламасы инновациялық ғарыш технологиялары мен авиацияға баса назар аударады.[62]

Интрапренерлер кәсіпкерлерге ұқсайды, бірақ олар жаңа бизнесті үлкен ұйым ішінде дамытады

- ☐ Менеджерлер инновацияның негізгі формалары жайлы хабардар болуы керек.
- ☐ Менеджерлер өз ұйымдарының инновация тәсілдері жайлы анық білуі керек.

☑ Менеджер жаднамасы

Түйін

1. Өзгеріске итермелейтін күштер мен жоспарлы және мәжбүрлі өзгерістерді қоса алып, ұйымдық өзгерістің табиғатын сипаттаңыз.
   - Ұйымдық өзгеріс – ұйымның кейбір бөліктеріндегі кез келген елеулі түрлендіру.
   - Өзгеріске ұйымның ішкі және сыртқы күштері түрткі болады.
   - Жалпы алғанда, мәжбүрлі өзгерістен гөрі, жоспарлы өзгеріс жақсырақ.
2. Ұйымдық өзгерістегі қадамдарды және өзгеріске қарсылықты қалай еңсеру керегін талқылаңыз.
   - Левин моделі өзгеріске тартылған қадамдар бойынша жалпы перспективаларды қамтамасыз етеді.
   - Кешенді модель әдетте тиімдірек.
   - Адамдар белгісіздікке, жеке мүдделеріне төнген қауіпке, әртүрлі қабылдауларға, жоғалту сезіміне бола өзгеріске қарсылық танытады.
   - Қатысу, білім беру және коммуникация, көмек, процедураларды оңайлату, күш орісін талдау – қарсылықты еңсеру әдістері.
3. Ұйымдық өзгерістің басты салаларын анықтаң, сипаттаңыз. Ұйымды дамытудың болжамдарын, әдістерін, тиімділігін талқылаңыз.
   - Өзгерістің көптеген ортақ салаларына ұйым құрылымы мен дизайнының өзгеруі, технология және адамдар жатады.
   - Бизнес-процестің өзгеруі – бәрін тегіс қамти алатын өзгеріс.
   - Ұйымды дамыту өзгерістегі көзқарастар, қабылдау, мінез-құлыққа және болжамдарға байланысты. Оның тиімді қолданылуы болжамдардың маңызды жиынтығына сүйенеді.
   - Кейбір ҰД әдістерінің тиімділігі жайлы қарамақайшы пікірлер бар.
4. Инновация процесін, инновация формаларын, сәтсіз инновацияны және ұйымдағы инновацияны қалай ілгерілетуге болатынын сипаттаңыз.
   - Инновация процесінің алты қадамы бар: даму, қолдану, іске қосу, өсу, кемелдену, құлдырау.
   - Инновацияның негізгі категорияларына базистік, жақсартушы, техникалық, басқарушылық, өнім және процесс инновациялары жатады.
   - Инновацияның маңыздылығына қарамастан, көптеген ұйымдарда инновация сәтсіз болады, себебі оларда қажетті жаңашыл тұлғалар жоқ немесе олар басқа да көптеген іс-шараларға қатысады, мүмкіндіктерін қолдан шығарып алады, не болмаса инновация талап ететін өзгерістерге қарсылық білдіреді.
   - Ұйымдар бұл проблемаларды шешу үшін көптеген инструменттерді қолдана алады, оларға марапат жүйесі, ұйым мәдениеті мен фирмаішілік кәсіпкерлік жатады.

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Қандай күштер немесе оқиғалар ұйымдық өзгеріске итермелейді? Өзгеріске итермелейтін әрбір күш немесе оқиғаны жоспарлы не болмаса мәжбүрлі өзгеріс ретінде анықтаңыз.
2. Жоспарлы және мәжбүрлі өзгерістерді салыстырыңыз. Мәжбүрлі өзгеріс пен жоспарлы өзгерісті салыстырғанда қандай артықшылықтары бар?
3. Ұйымды дамыту әдістерінің әрқайсысын қысқаша сойлеммен немесе тіркеспен сипаттаңыз.
4. Мына онімдер тізімін қарастырыңыз. Мүмкіндік болса, инновацияның барлық үш аспекті бойынша әрқайсысын жіктеңіз (базистік инновация жақсартушы инновациямен салыстырғанда, техникалық инновация басқарушылық инновациямен салыстырғанда, онім инновациясы процесс инновациясымен салыстырғанда). Жауабыңызды түсіндіріңіз.
   - Колледжде пұсқаушыны видеожазбаға түсіру арқылы курстарды оқыту және жазбаны интернет арқылы жіберу.
   - Виртуал ұйымдардың танымалдығы артуы (11-тарауда талқыланған).
   - Денсаулық сақтау саласында қолданылатын МРТ құралдары көмегімен авиакомпанияларда қантамалардың қауіпсіздігін тексеру.
   - Ұялы телефон мен интернетке қосылған қалта компьютерінің қасиеттері біріктірілген құрал.
   - Хирург дәрігердің қолы сияқты асқан дәлдікті қажет ететін отаны жасай алатын робот қолдар.
   - Аккумулятормен де, бензинмен де жүре алатын гибрид автомобильдер.
   - Ұрыс-шайқасты жоспарлап, оны қалай орындауды әскерлерге үйрету үшін видео ойындарды қолдану.

DU

Талдау сұрақтары

5. Ұйымға қажет өзгерісті анықтау үшін менеджер іздейтін нышандар қандай? Ұйым тым көп өзгерістерден өткенін көрсететін нышандар қандай?
6. Өзіңізді тапсырма орындаудың кертартпалыққа негізделген түрін қолданатын ұйымның менеджерімін деп ұйғарыңыз. Ұйымыңыз енді сол тапсырманы орындауда үлкен өзгеріске кез болып жатыр. Левин моделін қолдана отырып өзгерісті жүзеге асыру үшін қандай қадамдар жасағыңыз келетінін айтып беріңіз. Кешенді тәсілді қолдана отырып қандай қадамдар жасағыңыз келетінін айтып беріңіз. Әр қадам үшін сол қадамда жасайтын іс-шаралардың ерекше мысалын беріңіз.
7. Сіз студент ретінде профессор жариялаған өзгерістерді қабылдағыңыз келмеген кезді еске алыңыз. Өзгеріске қарсы болуыңыздың себебі неде еді? Профессор қарсылығыңызды еңсере алды ма? Оны қалай істеді? Қарсылықты еңсере алмаған жағдайда ол не істесе дұрыс болар еді?

Тапсырма сұрақтары

8. Кей адамдар өзгеріске қарсылық танытса, енді біреулер бар ықылас-ынтасымен қолдап, қошеметтейді. Бірінші топпен істес болу үшін өзгеріске қарсылықты, екінші топпен істес болу үшін – тұрақтылыққа қарсылықты еңсеру керек. Соңғы жағдайға тап болған менеджерге қандай кеңес бере аласыз?
9. Ұйымның бір саласында, мысалы, технологияда жасалған өзгеріс басқа салаларда өзгеріске алып келмей ме? Ұйымның бір саласындағы өзгеріс басқа салаларда өзгеріске алып келуі керек деп ойласаңыз, өз пікіріңізді айқындайтын ұйымдық өзгерістің бір мысалын сипаттаңыз. Ұйымның бір саласындағы өзгеріс басқа салаларға әсер етпеуі керек деп ойласаңыз, өз пікіріңізді айқындайтын ұйымдық өзгерістің бір мысалын баяндаңыз.
10. Қызметкерлерден сұхбат алу, бизнес тақырыбындағы баспасөзді оқу арқылы немесе интернетті қолдану арқылы нақты ұйымда пайда болған инновациялық өзгерісті зерттеңіз. Инновация дамытылған процесті мысалға алыңыз. Нақты процесс осы тарауда сипатталған кемшіліксіз, мінсіз процесті ұстанды ма? Неліктен солай болды немесе болмады?

Тиімді шешім қабылдау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Шешім қабылдау дағдыларына мәселелерді танып, анықтай білу икемі және қажет іс-әрекеттерді таңдау мүмкіндіктері жатады. Бұл жаттығу шешім қабылдау процесіндегі фазаларды талдауға қажет форматпен қамтамасыз етеді. Көріп отырғаныңыздай, шешім қабылдауға түрткі болатын жағдай проблема не болмаса мүмкіндік ретінде сипатталады.

Жаттығу алғышарты

423-беттегі факторлар сараптамасына өзгеріс жасау процесін үш жалпы фазаға бөлу арқылы толықтырамыз:

1. *Жібіту.* Өзгеріс қажеттігін мойындау – өзгерісті қажет ететін мәселелерді анықтау
2. *Өзгерту.* Өзгеріс жасау – не нәрсені де жаңаша жасау жоспарын құрып, жүзеге асыру
3. *Қатыру.* Өзгерісті бұғаттау – ескі қарым-қатынас пен мінез-құлықтарды әдетке айналып келе жатқан жаңаларымен алмастыру

Тапсырма

1-қадам: Жеке дайындық

Бұл қадам жазбаша орындалуы керек. Өзіңіздің жұмыс орныңызда немесе жеке өміріңізде жасағыңыз келетін өзгеріс жайлы ойланыңыз. Өзгеріс процесінің үш фазасын қолданып, өзгеріс жасау жоспарын құрыңыз:

1. *Жібіту.* Өзгерісті қысқаша сипаттаңыз және ол не үшін керектігін түсіндіріңіз.
2. *Өзгерту.* Өзгерісті бастауға ниеттенген күніңізді және өзіңіз мақсатыңызға жеткен күніңізді белгі-

леңіз. Өзгерісті жасауға қажет жоспарыңызды сипаттаңыз.

2-қадам: Сыныптағы жаттығу (10–30 минут)

Нұсқаушыңыз сыныптағы процедураны мына екі нұсқаның арасынан таңдайды:

- *А нұсқасы.* Сыныпты үш немесе алты топқа бөліңіз, оның мүшелері жағдайды жақсарту бойынша өз жоспарлары мен ұсыныстарын ортаға салады.
- *В нұсқасы.* Сыныпты үш немесе алты топқа бөліңіз, оның мүшелері өз жоспарларын ортаға салады. Топ сыныппен бөлісу үшін өзінің ең жақсы жоспарын таңдайды. Әр топ өзінің ең жақсы жоспарын сыныппен бөліседі.

Нұсқаушыңыз қорытынды ескертпелерді ұсынуы мүмкін.

3-қадам: Қолдану (2–4 минут)

Бұл қадам жазбаша орындалуы керек. Келесі сұрақтарға жауап беріңіз.

- Бұл тәжірибеден нені үйрендім?
- Алған білімімді болашақта қалай қолданамын?

Сонымен қатар өзіңіздің түпнұсқа жоспарыңыздағы күндерді қайта қарастыруыңызға болады.

Дереккөз: Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, *Leadership: Theory, Application, and Skill Development*, 4th ed. (Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2010), pp. 435–438, 448.

3. *Қатыру.* Өзгерісті қолдауға қажет жоспарыңызды сипаттаңыз.

Тиімді бағалау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Менеджерге жағдайға қарай ең лайық реакцияны елестетуге мүмкіндік беретін бағалау дағдылары ұйымдық өзгерістер кезеңінде аса маңызды.

Жаттығу алғышарты

Тропикалық аралдағы созылып жатқан әдемі жағажай бойындағы қонақүйдің бас менеджерісіз. Қонақүйіңіз – жақын маңда орналасқан үлкен алты шипажайдың бірі, оның иесі – шетел инвесторлары. Бірнеше жыл бойы ол аралдағы басқа да қонақүйлер тәрізді, үлкен халықаралық қонақүйлер желісінің франшизасы ретінде жұмыс істеп келген.

Соңғы біраз жыл қонақүйдің франшиза иелері пайданың едәуір бөлігін өздеріне алып, қонақүй бизнесіне аз қаражат салған. Олар сізге сонымен қатар бизнестің жағдайы нашарлағанын, қонақүйден алынған пайда басқа жерден шыққан шығындардың орнын толтыруға кеткенін айтты. Керісінше, аралдағы қонақүйлердің көбі күрделі жөндеуден өткенін және жуырда екі жаңа қонақүй іске қосылатынын мәлімдеді.

Франшиза штаб-пәтерінен келген басшылар командасы жаңа ғана қонақүйіңізге келді. Олар өз меншігінің жағдайынан түңілген, әсіресе қонақүйдің аралдағы басқа қонақүйлерден артта қалғанына разы емес. Инвесторлар сізге қонақүй стандарттарға сай болмаса, бір жылдан соң қайта қаралатын франшиза келісімшарты өз күшін жояды деп шарт қойды. Бұл қадамның нағыз апатқа пара-пар екенін мойындайсыз, себебі франчайзердің бренд атынан, оның брондау жүйесіне қол жеткізу мүмкіндігінен, не болмаса франшиза келісімшартының басқа да пайдалы тұстарынан айырылып қаласыз.

Кеңсеңізде жалғыз отырып, өмірге бейім көрінетін бірнеше іс-шара барысын анықтадыңыз:

1. Франшиза иелерін қонақүйді қайта құруға көндіріңіз. Франчайзердің стандарттар минимумына сай болуы үшін 7 млн доллар және аралдың үздік шипажайы стандартына сай болу үшін тағы да 8 млн доллар кететінін есептеп қойдыңыз.
2. Нысанды жетілдіру үшін франчайзерден сізге көбірек уақыт пен таңдау беруін сұраңыз.
3. Франшиза келісімшартын тоқтатып, тәуелсіз қонақүй ретінде табысқа жетуге тырысыңыз.
4. Қонақүйден айырылып, басқа жұмыс іздей бастадыңыз делік. Жан-жақсы атақ-абыройыңыз бар, алайда басқа фирмада төменірек лауазымға (айталық, менеджердің көмекшісі) ие болу мүмкіндігіне аса разы емессіз.

Тапсырма

Өз талдауыңыз жайлы ойланып-толғанып, келесі қадамдарға көшіңіз:

1. Мүмкін болар табыс ретінде төрт балама нұсқасын рет-ретімен орналастырыңыз. Қажет болса, болжам жасаңыз.
2. Жоғарыда көрсеткен төрт баламадан басқаларын анықтаңыз.
3. Бір мезгілде бір баламадан артық нұсқа жүзеге асырылуы мүмкін бе? Қайсылары?
4. Өз мүдделеріңізді қорғай отырып, қонақүйді сақтап қалу үшін жалпы стратегия жасаңыз.

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Инновация және оқыту стилі

Кіріспе: Case Western университетінің профессоры Дэвид Колб, әртүрлі оқыту стильдері жайлы айтылған оқыту моделін сипаттаған. Жеке тұлғалар барлық төрт іс-әрекеттің бірінен біріне ауысқанда, көбі практикалық оқыту немесе жаңама бақылау, ал енді біреулері абстракт ұғым жайлы оқыту, не болмаса нақты тәжірибе арқылы оқытуға басымдық берген. Бұл екі өлшем біріккенде, төмендегідей оқыту стильдері жасап шығарылады.

	Белсенді тәжірибе	Қамтып көрсететін қадағалау
Нақты тәжірибе	Аккомодатор	Дивергер
Абстракт тұжырымдама	Рационалист	Ассимилятор

Осы стилдердің кез келгенін меңгерген жеке тұлғалар жаңашыл және оларды оқыту инновациялық, дегенмен олардың жаңашылдыққа жетуі мен инновацияға қосқан үлесі әртүрлі болады. Стильді түсінсеңіз, инновацияға қатысу үшін жақсырақ қамданған боласыз.

1-ден 4-ке дейін дәреже
(1= Сіз ең жақсы көрмейтін,
4= Сіз ең жақсы көретін)

1. A. Әр нәрсені бірінші болып байқап көргім келеді.
   B. Барлығына өзім қатысқым келеді.
   C. Пайдалы тәжірибе жүзінде қолдануға бар назарымды аударамын.
   D. Айырмашылықтар мен өзгешеліктерді іздеймін.

1-ден 4-ке дейін дәреже
(1= Сіз ең жақсы көрмейтін,
4= Сіз ең жақсы көретін)

2. A. Көбіне интуициямен жұмыс істеймін.
   B. Әдетте өзіме сұрақтар қойып отырамын.
   C. Үнемі қисынды ойлауға тырысамын.
   D. Нәтижеге ұмтылатын адаммын.

1-ден 4-ке дейін дәреже
(1= Сіз ең жақсы көрмейтін,
4= Сіз ең жақсы көретін)

(жалғасы бар)

3. A. Бәрін сараптап ойланамын.

B. Осындағыға және қазіргіге қызығушылығым бар.

C. Табиғатымнан практикаға бейім адаммын.

D. Көбіне болашаққа қызығушылық танытамын.

1-ден 4-ке дейін дәреже
(1= Сіз ең жақсы көрмейтін,
4= Сіз ең жақсы көретін)

4. A. Алдымен фактілерді қарастырып, сосын іс-шаралар қабылдаймын.

B. Жұмыс істеймін.

C. Әр таңдау нұсқасын бағалап барып, содан кейін іс-әрекетке кірісемін.

D. Фактілер жайлы ойланғанша, қиялдағанды немесе көз алдыма елестеткенді жақсы көремін.

Жұмыс барысындағы менеджмент

Kodak үлкен суретке назар аудармай жатыр

«Ана, менің Кодахромымды алып қоймашы».

– ПОЛ САЙМОН

1994 жылдары – осы кітап жазылардан 20 жыл бұрын ғана – Eastman Kodak компаниясы Fortune 500 тізімінде 20 топ-компания арасында болды. 1996 жылы фотографияда пайдаланылатын жарық сезгіш тақта мен құралдарды шығаратын атақты өндіруші 145 мың адамды жұмысқа алып, 13 млрд доллардан аса табысқа кенелді. 2005 жылғы жағдай бойынша, жұмыс күші 51 мың адамға қысқарған, алайда пайда 14 млрд долларға көтерілген. 2013 жылы Kodak 2,5 млрд доллар пайда тапқаны жайлы хабарласа, жұмыс күші 13 мың адамға қысқарған.

Бұрынғы корпоратив алпауытқа не болды? Басқа да жағдайлар арасында банкротқа ұшырау бар. 11-тарауда Kodak 2012 жылдың қаңтар айында «қайта құрылымдау шығындары мен құлдырау беталысын» желеу етіп, 6,8 млрд доллар қарызбен салыстырғанда 5,1 млрд доллар активті талап етіп, қорғау жайлы арыз берген. 2004 жылдан бері компания тек бір жыл ғана пайда көрсетті. Kodak компаниясының бұрынғы басшысы Ларри Маттесонның айтуынша, компанияны керемет дауыл соғып өтті. «Мен АҚШ-та Kodak тәрізді түрлендірудің қатаң түрінен өткен басқа үлкен компанияны көргенім жоқ. IBM өзгергенде, оның басты мүмкіндіктері бұрынғыдай болып қалды; ал Kodak компаниясында зерттеу бөлімдерінен бастап, маркетинг, сатуға дейін бәрі өзгерді», – дейді Маттесон.

Сонымен, шындығына келсек, айналдырған жиырма жыл ішінде жоғары дәрежелі мәртебеге ие корпорация өзінің колецкесіне айналатындай не өзгеріс болды? Көп сарапшы бұл мәселені *цифрлық технология*, яғни магнит тасма немесе күміс галогенидінен жасалған тасма тәрізді физикалық материалдарға жүктелген электрон сигналдар ағынынан (аналог технологиясы ретінде танымал) гөрі, компьютерлендірілген бит пен байттар тәрізді деректерді сақтау мен өңдеу мүмкіндігінің пайда болуымен байланыстырады. *Цифрлық революция* – аналогтен цифрлыққа кең тараған ауысу – 1980–1990 жылдары кең қанат жайды, ұялы телефондар барлық жерде қолданылып, интернет бизнес-операциялардың құралына айналды.

Ұйымдық өзгеріс жөніндегі танымал ірі маман, Гарвард түлегі Джон Коттердің айтуынша, «Kodak компаниясының проблемасы ... оның цифрлық әлемге айтарлықтай тез арада және жақсы көшпеуінде». Бұл, әрине, бірауызды дерлік пікір, алайда Коттер абайлап қана «мәселенің беті ғана» деген анықтаманы қосып қойды. «Kodak жасаған банкроттыққа алып келген бизнес шешімдер мәселенің астарында, – дейді Коттер, – бұл пікір әлі де әрі қарай зерттеуді қажет етеді». Мысалы, Kodak 1970–1980 жылдары түрлі-түсті цифрлық фотоаппараттар, цифрлық сурет киоскісі, цифрлық фотоның көлемін сығымдау тәрізді инновацияларды қоса алғанда цифрлық технологияға жол салды. Manzanita Capital жекеменшік акционерлік фирмасының CEO Билл Фишердің айтуынша, Kodak бүкіл «бейне жасау» бизнесінің тізбегін оз қолында ұстап, осы бизнес төңірегінде не болып жатқанын жақсы білетін жағдайда болған.

«Өкінішке қарай, – дейді Фишер, – Kodak топ менеджерлері өздерінің бірегей мүмкіндіктерінің артықшылықтарын пайдалана алмады». Фишердің айтуынша, Kodak ақыр аяғында «бейнелерді цифрлық өңдеудің баяу бұздіруінің» еркіне берілді. Коттерге келсек, ол Kodak «технологиялық үздіксіздіктің бұзылуы мәселесіне» тап болды дейді, бұл жаңа технология «төмен маржаны көрсетеді және жоғары тиімді негізгі бизнесіңізге қауіп төндіреді». Коттердің бағалауынша, осындай технологиялар қиындық тудырған «болмай қоймайтын проблемалармен күресу үшін Kodak шешуші әрекеттерге бармады».

Үздіксіздік күтпеген жерден келсе, мәселелер айрықша қиын болуы мүмкін. Алғашқы «смартфон» 1994 жылы, ал алғашқы фотоаппаратпен жабдықталған смартфон 2000 жылы шығарылды. 2010 жылы смартфон өндірушілер (100,9 миллион дана) дербес компьютер өндірушілерден (92,1 миллион дана) көбірек өнім шығарған. Бір жыл өткен соң, iPad 2 нарыққа келді. Билл Фишердің айтуынша: «Біздің сезіктенуімізше, Kodak жақындап келе жатқан цифрлық әлденеңің қаупін байқағанша, оның ақыр аяғында өзінің негізгі таспа мен фотоаппарат жасау бизнесіне қатты зиян келтіретін бұздіру агенті – «телефон» екенін бірден сезе алмаған».

Компанияның кейбір сыншыларының айтуынша, банкротқа ұшырау шегіне таяған күнінің өзінде, Kodak менеджерлері компания өнімдерінің цифрлық алмастыру арқылы ығыстырылғанын мойындағысы келмеді. Brighton Securities компаниясының төрағасы Джордж Конбойдың айтуынша, Kodak қателігі – өзінің «сауын сиырын, яғни ұдайы табыс әкелетін бизнесі – фототаспаны әбден жауыр болғанша мініп алып, ол бұрынғыдай сүт бермейтін болған». Мысалы, Kodak басшылары банкротқа ұшырау процесінде фирманың бағалы активтерінің бірі – 1 100 цифрлық сурет патенті пакетін 2,6 млрд долларға сатпақ болып үміттенді.

Ең соңында, портфолио бар болғаны 527 млн долларға алып келді. Техас Заң мектебінің банкротқа ұшырау мәселесі бойынша маманы Джей Т. Уэстбруктің пікірінше, «Бұл жағдай, яғни бүкіл бизнес-модель проблемасының бір бөлігі, олардың өз технологиялары мен патенттерінің құндылығы өздері ойлағаннан төмен болғанын білдіреді. Олар аяғына дейін осындай сенімде болды».

Коттер Kodak компаниясының өз қызметін тоқтатуы «нашар жасалған стратегиялық шешімдер» салдарынан болды деген пікірмен келіседі. Дегенмен ол әлі де біздің мына негізгі сұраққа жауап беруіміз керегін есімізге салады: «Kodak менеджерлері неліктен мұндай шешім қабылдады?» Оның өзінің жауабы өте қарапайым – мәселенің беті: «Ұйым өзіне-өзі риза болу сезіміне бөленген». «Соның ішінде, – дейді Коттер, – Kodak цифрлық технологияның «шапшаң жылдамдығымен» тең дәрежеде қимылдағанда ғана «керемет мүмкіндік» болатынын тани алмады». Факт ретінде айтсақ, Kodak 1975 жылы алғашқы электрондық фотоаппарат жасап шығарды, ал 2005 жылы ол АҚШ-тағы цифрлық фотоаппараттар сатылымы жоғары фирма болды. Дегенмен екі жыл ішінде ол төртінші орынға түсіп қалды, содан соң, 2010 жылы жетінші орынпан бір-ақ шықты.

Kodak тез қысқарып келе жатқан аналог технологиясы нарығының үстем жайлылығынан бас тартып, цифрлық технологияға көшу керегін кеш түсінген сияқты. Мысалы, Kodak компаниясы 1976 жылы АҚШ-та фототаспа сатуда 90% және фотоаппарат сатуда 85% басымдыққа ие болды. Ал 1996 жылға келсек, ол екі категория бойынша да жаһандық нарықтың үштен екі үлесін бақылауға алған. Kodak компаниясының әлемдік маркетинг бойынша бұрынғы вице-президенті Эндрю Зальцманның пайымдауынша, компанияның топ менеджерлері өз нарықтарының «қайта жаңғыруы» жайлы білген, алайда олардың

> *«табыс көзінің келесі буынын өзіне жауапкершілік ретінде алуға шамасы жетпеді... Kodak компаниясында цифрлық технология қалай дамуы керегі, суретті түсіріп алу ұғымы, қайта қалпына келтіру, манипуляция мен іздеу осы категорияны қалайша қайта жаңғырта алатыны жайлы зерттеулердің том-том жинағы бар. Бірақ нарық тұрғысынан, ұйымның басымдық тұрғысынан алсақ, ол қағаздар мен фототаспадан түсетін табысқа 95% байлаулы болды».*

Не болмаса, Коттердің пікірінше, «тоқырау болғанын көрген адамдар барына» қарамастан, олар «ұйымда сол күйі қалып қойды». 1990 жылы компания цифрлық дәуірге көшуге көмектесу үшін жұмысқа алған бұрынғы басшының айтуынша: «Мен фототаспа мен қағаз сататын кәсіби болім мен тұтынушы өніміне кезікпей, ешқайда бара алмадым. Мен басқаша қимылдайын десем болды, барлығы мен маржа мен құндылықтарды жойып жібереді деп ұрса бастайтын еді».

Landor Associates фирмасының брендинг пен дизайн бойынша жаһандық кеңесшісі Аллен Адамсонның тұжырымдауынша,

> *«Kodak компаниясы өндіріс менталитетіне сүйеніп құрылған бизнес моделін тұтынушыларға ұсынасыз, олар келеді... Керемет технология молшылығына қарамастан, ымыраға келмейтін мәдениет Kodak компаниясының алға жылжуына кедергі жасаған себептердің бірі болды. Әлем алға шапшаң жылжып барады, бренд қаншалықты мықты немесе күшті болса да, эволюция тұрғысынан емес, революция тұрғысынан ойлауыңыз керек».*

Кейс бойынша сұрақтар

1. Теория жүзінде болсын, басқа жолмен де банкротқа ұшырау және соның салдарынан қазір олар бетпе-бет келіп отырған проблемалардың салмағын жеңілдетуде келесі *Ұйымдық өзгеріс салаларының* әрқайсысында «инновациялық озгеріс» жасау Kodak компаниясына қалай көмектесуі мүмкін екенін түсіндіріңіз: ұйымдық құрылым мен дизайнның озгеруі, адамдар мен қарым-қатынастардың өзгеруі, процестердің өзгеруі.
2. Кейске қарап, Kodak компаниясының банкротқа ұшырауына алып келген процесте мына *Инновация сәтсіздігі* себептерінің әрқайсысы қандай рол атқарғанын түсіндіріңіз: ресурс жетіспеуі, мүмкіндіктерді тани алмау, өзгеріске қарсылық.
3. Сіз әлі де Kodak аты жазылған фотоаппаратты сатып алуыңызға болады және де жергілікті дәріханада қызмет көрсету терминалынан суреттерді шығарып ала аласыз. Алайда бұл енді Kodak компаниясының бизнесі емес. Оған қоса, Kodak енді фотоларды онлайн жарияламайды, қалта видеокамераларын, фототасна не болмаса фотоқағаздар жасамайды. Банкроттықтан шыққан соң, Kodak қаптама этикеткасы, графика және тұтынушы бизнестерге полиграфия өнімдері тәрізді сурет көшірмелері бизнесінің коммерциялық жағымен айналысуға ниеттенеді. Сонымен, ол басқа компаниялар өз брендтері атынан сата алатын өнімдерді жасауды жоспарлап отыр.

   Инновация формаларының қайсысы Kodak компаниясының банкроттан кейін озін-өзі қайта құруға талпынысында маңызды рол атқарады: *базистік инновация, жақсартушы инновация, техникалық инновация, басқарушылық инновация, өнім инновациясы және процесс инновациясы?*
4. Сіз ше? Алдыңғы қатарлы корпорацияның атақты бренд өнімдері тез арада осылай құлдырауына таңғалған жоқсыз ба? Kodak компаниясының басынан откен оқиғалар мүмкін болар заманда өмір сүріп жатырмыз деп ойлайсыз ба? Kodak тәрізді компаниялардың жойылуының кемшілігі неде деп ойлайсыз? Артықшылығы неде?

Дереккөз

John Kotter, «Barriers to Change: The Real Reason behind the Kodak Downfall» *Forbes* (May 2, 2012), www.forbes.com, on December 30, 2014; David DiSalvo, «The Fall of Kodak: A Tale of Disruptive Technology and Bad Business», *Forbes* (October 2, 2011), www.forbes.com, on December 30, 2014; Bill Fischer, «There Are No 'Kodak Moments», *Forbes* (July 4, 2014), www.forbes.com, on December 29, 2014; Julie Creswell, «Kodak's Fuzzy Future», *New York Times* (May 3, 2013), http://dealbook.nytimes.com, on December 29, 2014; Jim Riley, «Organisational Culture: When Culture Needs to Change», Tutor2u (June 6, 2013), www.tutor2u.net, on December 29, 2014; Andrew Hill, «Kodak – A Victim of Its Own Success», *Financial Times* (April 5, 2012), http://professorjickblog.com, on December 29, 2014; Allen Adamson, «For BlackBerry, For All Brands: Three Lessons Learned from the Demise of Kodak», *Digital Imaging Reporter* (October 2013), www.app.com, on December 29, 2014.

ЕСКЕРІҢІЗ Жақсыны көру

1. Гиб Баллок үш бірдей интрапренерлік, яғни *өнертапқыш, өнім чемпионы* және *демеуші* ролдерін Accenture Development Partnership (ADP) компаниясын дамытуда қалай қолдана алды?
2. ADP *жақсартушы инновацияға* қалайша жақсы мысал болатынын корсетіңіз. *Техникалық инновацияның, өнім инновациясы* мен *процесс инновациясының* қосындысы ретінде ше?
3. Баллоктың тәжірибесінде адамдар әдетте жоғары оқу орнын аяқтағанда, алдынан «екіұшты таңдау шығады»:

   «Қоғамдық сектор ұйымына кіріп, жақсы жұмыс істейсіз не болмаса бизнеске кіріп, керемет жұмыс істейсіз. Соңғысы болса, коп ақша табасыз және зейнетке шыққанда, өз үлесіңізді «қайтару» керек болады – филантроптық ген басым түсіп, қиналып тапқан ақшаңызды ізгі ниет деп аталатын қайырымдылықпен сыйға тартуды бастайсыз. Ал жақсылық жасай бастау үшін 60 жасқа толғаныңызды күткіңіз келмесе ше? 20 немесе 30 жасыңызда коп нәрсе бере алатын болсаңыз ше?»

   ADP, ол және оның жас әріптестері «жекеменшік сектордан алған мүмкіндіктерімен оқыту және марапаттардың барлық тартымды артықшылықтары бар «гибрид мансап» жайлы ойлана бастағанда ашылған».

Сіз ше? Дәлел үшін, осы шешім қабылдау мәселесіне Баллоктың берген сипаттамасы тым қарапайым десек, жоғары оқу орнын аяқтағанда, «гибрид мансап» мүмкіндігін тартымды деп таныр ма едіңіз? Неліктен

иә немесе неліктен жоқ? 20 жыл қажырлы еңбек нәтижесінен кейін, өзіңіз жасаған «әдеттегі» мансаптан соң, бұл мүмкіндік тартымдырақ болады деп есептейсіз бе? Неліктен иә немесе неліктен жоқ?

4. Бұл жерде Баллок өзі жасағанды басқа адамдар қалай жасайтынын сипаттайды:

> *«Қалыптасқан коммерциялық ұйым шеңберінде әлеуметтік кәсіпкер болу көбіне менеджменттің сізге және табыс жайлы түсінігіңізге әртүрлі көзқараста болуын талап етеді. Бұл ғана емес, сізге керек лауазымның жұмыс сипаттамасы жоқ: өз жұмысыңызды өзіңіз жасап шығаруыңыз керек. Бұл оңай емес және де ол табандылыққа дейін баратын батылдық деңгейін қажет етеді. Мұндай адамдар кейде «тыныштықты бұзушы» деп аталуы тегін емес. Алайда мен оларды «өзгеріс жасаушылар» деп атаймын. Олар – әлеуметтік интрапренерлер».**

Осындай кәсіби өмір перспективасын тартымды деп ойлайсыз ба? Неліктен иә немесе неліктен жоқ? Өз бойыңызда Баллок сипаттаған «әлеуметтік кәсіпкердің» қасиеттері бар деп ойлайсыз ба? Осы қасиеттердің қайсысын ары қарай даму үшін өзіңізде болғанын қалайсыз?

* «Inside-Out Transformation: A Hybrid Business Model for a Converging World», Management Innovation eXchange (May 10, 2012), www.managementexchange.com, on January 2, 2015.

** «Social Intrapreneurs: The Changemakers Working inside Companies», *The Guardian* (UK) (April 17, 2013), www.theguardian.com, on January 2, 2015.

Сілтемелер

1. Gib Bulloch, «Inside-Out Transformation: A Hybrid Business Model for a Converging World», Management Innovation eXchange (May 10, 2012), www.managementexchange.com, on January 2, 2015; «Meet a Private Sector Focal Point: Gib Bulloch, Accenture Development Partnerships», *UN—Business Focal Point Newsletter*, Issue 15 (June 2011), http://business.un.org, on January 2, 2015; Bulloch, Peter Lacy, and Chris Jurgens, *Convergence Economy: International Development in a Converging World* (Accenture, 2011), www.accenture.com, on January 6, 2014; Bulloch, «The Rise of a Fourth Sector Skills Set», *Stanford Social Innovation Review* (November 26, 2014), www.ssireview.org, on January 6, 2015; Cate O'kane, «People + Technology as a Best Investment», *Impact* (March 6, 2014), http://psiimpact.com, on January 8, 2015; Bulloch, «Social Intrapreneurs: The Changemakers Working inside Companies», *The Guardian* (UK) (April 17, 2013), www.theguardian.com, on January 2, 2015.
2. For an excellent review of this area, see Achilles A. Armenakis and Arthur G. Bedeian, «Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s», *Journal of Management*, 1999, Vol. 25, No. 3, pp. 293-315. For a more recent review, see Luis L. Martins, «Organizational Change and Development», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3: *Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 691-728.
3. For additional insights into how technological change affects other parts of the organization, see P. Robert Duimering, Frank Safayeni, and Lyn Purdy, «Integrated Manufacturing: Redesign the Organization Before Implementing Flexible Technology», *Sloan Management Review*, Summer 1993, pp. 47-56.
4. Joel Cutcher-Gershenfeld, Ellen Ernst Kossek, and Heidi Sandling, «Managing Concurrent Change Initiatives», *Organizational Dynamics*, Winter 1997, pp. 21-38.
5. Michael A. Hitt, «The New Frontier: Transformation of Management for the New Millennium», *Organizational Dynamics*, Winter 2000, pp. 7-15. See also Michael Beer and Nitin Nohria, «Cracking the Code of Change», *Harvard Business Review*, May-June 2000, pp. 123-144; Clark Gilbert, «The Disruption Opportunity», *MIT Sloan Management Review*, Summer 2003, pp. 27-32.
6. See Warren Boeker, «Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth», *Academy of Management Journal*, 1997, Vol. 40, No. 1, pp. 152-170.
7. http://www.bloomberg.com/bw/management/how-to-change-and-stay-the-same-01272012.html
8. Alan L. Frohman, «Igniting Organizational Change from Below: The Power of Personal Initiative», *Organizational Dynamics*, Winter 1997, pp. 39-53.
9. Nandini Rajagopalan and Gretchen M. Spreitzer, «Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Integrative Framework», *Academy of Management Review*, 1997, Vol. 22, No. 1, pp. 48-79.
10. Anne Fisher, «Danger Zone», *Fortune*, September 8, 1997, pp. 165-167.
11. «Kodak to Cut Staff up to 21% amid Digital Push», *Wall Street Journal*, January 22, 2005, pp. A1, A7.
12. John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger, «Choosing Strategies for Change», *Harvard Business Review*, March-April 1979, p. 106.
13. Clayton M. Christensen and Michael Overdorf, «Meeting the Challenge of Disruptive Change», *Harvard Business Review*, March-April 2000, pp. 67-77.
14. «To Maintain Success, Managers Must Learn How to Direct Change», *Wall Street Journal*, August 12, 2002, p. B1. See also Andrew Van de Ven and Kangyong Sun, «Breakdowns in Implementing Models of Organization Change», *Academy of Management Perspectives*, August 2011, pp. 58-68.
15. See Eric Abrahamson, «Change Without Pain», *Harvard Business Review*, July-August 2000, pp. 75-85. See also Gib Akin and Ian Palmer, «Putting Metaphors to Work for Change in Organizations», *Organizational Dynamics*, Winter 2000, pp. 67-76.
16. Erik Brynjolfsson, Amy Austin Renshaw, and Marshall Van Alstyne, «The Matrix of Change», *Sloan Management Review*, Winter 1997, pp. 37-54.

17. Kurt Lewin, «Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science», *Human Relations*, June 1947, pp. 5-41.

18. Michael Roberto and Lynne Levesque, «The Art of Making Change Initiatives Stick», *MIT Sloan Management Review*, Summer 2005, pp. 53-62.

19. «Time for a Turnaround», *Fast Company*, January 2003, pp. 55-61.

20. See Connie J. G. Gersick, «Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm», *Academy of Management Review*, January 1991, pp. 10-36; see also John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger, «Choosing Strategies for Change», *Harvard Business Review*, July-August 2008, pp. 120-141.

21. See Mel Fugate, Angelo J. Kinicki, and Gregory E. Prussia, «Employee Coping with Organizational Change: An Examination of Alternative Theoretical Perspectives and Models», *Personnel Psychology*, 2008, Vol. 61, pp. 1-36. See also Jeffrey D. Ford and Laurie W. Ford, «Decoding Resistance to Change», *Harvard Business Review*, April 2009, pp. 99-104.

22. See Clark Gilbert and Joseph Bower, «Disruptive Change», *Harvard Business Review*, May 2002, pp. 95-104.

23. «RJR Employees Fight Distraction amid Buy-Out Talks», *Wall Street Journal*, November 1, 1988, p. A8.

24. «Flight Chaos Looms as BA Staff Vow to Strike», *Sydney Morning Herald*, December 16, 2010.

25. Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin, «Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change», *Academy of Management Executive*, February 1997, pp. 48-59.

26. For a classic discussion, see Paul R. Lawrence, «How to Deal with Resistance to Change», *Harvard Business Review*, January-February 1969, pp. 4-12, 166-176; for a more recent discussion, see Jeffrey D. Ford, Laurie W. Ford, and Angelo D'Amelio, «Resistance to Change: The Rest of the Story», *Academy of Management Review*, 2008, Vol. 33, No. 2, pp. 362-377.

27. Lester Coch and John R. P. French, Jr., «Overcoming Resistance to Change», *Human Relations*, August 1948, pp. 512-532.

28. «9 Keys to Driving Cultural Change», *Business Insider*, April 19, 2011.

29. Benjamin Schneider, Arthur P. Brief, and Richard A. Guzzo, «Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change», *Organizational Dynamics*, Spring 1996, pp. 7-19.

30. «Troubled GM Plans Major Tuneup», *USA Today*, June 6, 2005, pp. 1B, 2B.

31. Paul Bate, Raza Khan, and Annie Pye, «Towards a Culturally Sensitive Approach to Organization Structuring: Where Organization Design Meets Organization Development», *Organization Science*, March-April 2000, pp. 197-211.

32. David Kirkpatrick, «The New Player», *Fortune*, April 17, 2000, pp. 162-168.

33. Jeffrey A. Alexander, «Adaptive Change in Corporate Control Practices», *Academy of Management Journal*, March 1991, pp. 162-193.

34. «Microsoft to Boost Cash Pay for Employees», *Wall Street Journal*, April 22, 2011.

35. «CIO Innovator on Creative Destruction: Getting Out of the Comfort Zone», *SearchCIO.com*, April 21, 2011.

36. Gerd Bohner and Nina Dickel, «Attitudes and Attitude Change», in Susan T. Fiske, Daniel L. Schacter, and Shelley Taylor (eds.), *Annual Review of Psychology 2011* (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2011), pp. 391-418.

37. Thomas A. Stewart, «Reengineering – The Hot New Managing Tool», *Fortune*, August 23, 1993, pp. 41-48.

38. «Old Company Learns New Tricks», *USA Today*, April 10, 2000, pp. 1B, 2B.

39. «10 Practices of Fortune's 2010 Top 10 Business People», *Brian Dodd on Leadership*, December 25, 2010; see also «How Netflix Reinvented Itself», Forbes.com, accessed June 3, 2015.

40. Paul Nunes and Tim Breen, «Reinvent Your Business Before It's Too Late», *Harvard Business Review*, January-February 2011, pp. 80-87.

41. Richard Beckhard, *Organization Development: Strategies and Models* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969), p. 9.

42. W. Warner Burke, «The New Agenda for Organization Development», *Organizational Dynamics*, Summer 1997, pp. 7-20.

43. Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr., *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1978).

44. «Memo to the Team: This Needs Salt!» *Wall Street Journal*, April 4, 2000, pp. B1, B14.

45. Raymond A. Noe, Michael J. Tews, and Alison McConnell Dachner, «Learner Engagement: A New Perspective for Enhancing Our Understanding of Learner Motivation and Workplace Learning», in James P. Walsh and Arthur P. Brief (eds.), *The Academy of Management Annals 2010* (Philadelphia: Taylor and Francis, 2010), pp. 279-316.

46. Roger J. Hower, Mark G. Mindell, and Donna L. Simmons, «Introducing Innovation Through OD», *Management Review*, February 1978, pp. 52-56.

47. «Is Organization Development Catching On? A Personnel Symposium», *Personnel*, November-December 1977, pp. 10-22.

48. For a recent discussion on the effectiveness of various OD techniques in different organizations, see John M. Nicholas, «The Comparative Impact of Organization Development Interventions on Hard Criteria Measures», *Academy of Management Review*, October 1982, pp. 531-542.

49. Constantinos Markides, «Strategic Innovation», *Sloan Management Review*, Spring 1997, pp. 9-24. See also James Brian Quinn, «Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth», *Sloan Management Review*, Summer 2000, pp. 12-21.

50. L. B. Mohr, «Determinants of Innovation in Organizations», *American Political Science Review*, 1969, pp. 111-126; G. A. Steiner, *The Creative Organization* (Chicago: University of Chicago Press, 1965); R. Duncan and A. Weiss, «Organizational Learning: Implications for Organizational Design», in B. M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1 (Greenwich, CT: JAI Press, 1979), pp. 75-123; J. E. Ettlie, «Adequacy of Stage Models for Decisions on Adoption of Innovation», *Psychological Reports*, 1980, pp. 991-995.

51. See Alan Patz, «Managing Innovation in High Technology Industries», *New Management*, September 1986, pp. 54-59.

52. «Apple Can't Keep Up with Demand for Newest iMac», *USA Today*, August 26, 2002, p. 3B.

53. See Willow A. Sheremata, «Centrifugal and Centripetal Forces in Radical New Product Development under Time Pressure», *Academy of Management Review*, 2000, Vol. 25, No. 2, pp. 389-408. See also Richard Leifer, Gina Colarelli O'Connor, and Mark Rice,

«Implementing Radical Innovation in Mature Firms: The Role of Hubs», *Academy of Management Executive*, 2001, Vol. 15, No. 3, pp. 102-112.

54. See Julian Birkinshaw, Gary Hamel, and Michael J. Mol, «Management Innovation», *Academy of Management Review*, 2008, Vol. 33, No. 4, pp. 825-845.

55. See «Amid Japan's Gloom, Corporate Overhauls Offer Hints of Revival», *Wall Street Journal*, February 21, 2002, pp. A1, A11.

56. See Clayton M. Christensen, Stephen P. Kaufman, and Willy C. Shih, «Innovation Killers», *Harvard Business Review*, January 2008, pp. 98-107.

57. Dorothy Leonard and Jeffrey F. Rayport, «Spark Innovation Through Empathic Design», *Harvard Business Review*, November-December 1997, pp. 102-115.

58. http://www.huffingtonpost.com/tom-lowery/how-to-leap-from-employee_b_4138577.html

59. «The 25 Most Innovative Companies», *Bloomberg BusinessWeek*, April 20–April 27, 2015, pp. 46-47.

60. Geoffrey Moore, «Innovating Within Established Enterprises», *Harvard Business Review*, July-August 2004, pp. 87-96. See also David A. Garvin and Lynne C. Levesque, «Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship», *Harvard Business Review*, October 2006, pp. 102-112.

61. See Gifford Pinchot III, *Intrapreneuring* (New York: Harper & Row, 1985).

62. «What Is Intrapreneurship?» *Entrepreneurship*, June 3, 2009.

DU

13

ҰЙЫМДАҒЫ АДАМ РЕСУРСТАРЫН БАСҚАРУ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) адам ресурстарын басқару ортасын, олардың стратегиялық маңызын және құқықтық, әлеуметтік факторлармен байланысын сипаттауды;

2) ұйымдардағы адам ресурстарын тарту, жоспарлау, жалдау және таңдау жолдарын талқылауды;

3) ұйымдарда адам ресурстарын дамыту, оқыту және біліктілігін арттыру, еңбек өнімділігін үстемелеу мен бағалау қалай жүргізілетінін сипаттауды;

4) ұйымдарда адам ресурстарын қолдау, оларға өтемақы және үстемеақы төлеу, мансап жоспарын құру қалай жүргізілетінін сипаттауды;

5) еңбек қатынастарын, қызметкерлер мен кәсіподақ арасындағы қатынасты және ұжымдық келісімшарт жүргізуді талқылауды;

6) білімді басқаруға, тұрақты және уақытша қызметкерлерге қатысты негізгі сұрақтарды талқылауды үйренесіз.

МЕНЕДЖЕР БОЛУ

Технология дамуын ескеру

«Енді бір жиырма жылдан кейін жұмыс күшінің көптеген қабілеттер жиынтығына сұраныс азаяды. Осыны адамдар ойында ұстайды деп ойламаймын».

– БИЛЛ ГЕЙТС, MICROSOFT КОМПАНИЯСЫНЫҢ НЕГІЗІН ҚАЛАУШЫ

Ұзақ уақыт бойы *Fortune* жорналының редакторы, экономика және инфотехника бойынша өзекті пікір айтып жүрген Джофф Колвин 2012 жылы қаңтарда Нью-Йорк қаласында өткен Ұлттық бөлшек сауда федерациясының жыл сайынғы съезінде *Jeopardy* ойынын ойнауға келісім берді. Колвиннің қарсыласы Вики есімді әйел болатын, олар Watson платформасында ойнады. Watson-ның IBM-дік демеушілері бұл платформа бөлшек саудамен айналысатындарға қолайлы орын екенін көрсеткісі келді. «Бәрі ойдағыдай жақсы болады деп ойламадым», – деп еске алады Колвин, бірақ ол Watsonда *Jeopardy* ойынынан үлкен чемпионат екі рет өткізілгенін ескермеген. Ойын Колвин ойлағаннан да қиын болды. «Ойын есебі есімде жоқ, бірақ талқаным шығып жеңілдім», – деді Колвин.[1]

Негізінде, Watson орта есеппен алғанда *Jeopardy* бойынша ірі ойын өткізуде өте шебер емес еді. Бұл ойын компьютер жүйесінде таным қабілетін арттыруға бағытталған. Көптеген мәселелерді шешу, белгісіздік жағдайдан шығу сияқты тапсырмалар адамның миын жылдам жұмыс істетеді. Қысқаша айтқанда, ол адамдар бетпе-бет келетін нақты мәселелерді шешуге бағытталған. «Watson интернетке қосылмаған. Ол өзіне жүктелген ақпаратты қамтитын бөлек тұрған машина (қондырғы) ғана. Шындықты мойындау керек, Watson менен ақылдырақ екен», – деді Колвин.

Watson кез келген адамға қарағанда ақылдырақ, бірақ ол келешекте адамның орнын баса қоюы екіталай. Дегенмен Watson жай ойын ғана емес. Ол сонымен қатар адамның қабілеттерін шыңдауға мүмкіндік береді. Айталық, медицина ғылымында оны Техас университетінде Ісік ауруы орталығының Moon Shots бағдарламасында М.Д. Андерсон пайдаланды. «Бұл бағдарламаның мақсаты – ісікті жою. Watson-ның осы нұсқасы бұрынғы енгізілгендерімен салыстырғанда өте шапшаң», – дейді IBM микроэлектроника технологиясын басқарушы директоры Джон Келли. Jeopardy ойынының алғашқы нұсқасы 2011 жылы шықты (жаңа нұсқасы одан үш есе жылдам).

Келлидің айтуынша, Watson көптеген медициналық ақпаратты талдап, қазір ісік ауруын егжей-тегжейлі зерттеудің соңғы сатысында. Содан кейін не болады? Содан кейін Watson-ның өзін оқытуға тура келеді. Ол қалай жүзеге асады?

«Watson көптеген денсаулық сақтау мәселелері, оны емдеу жолдары және емдеу нәтижесімен таныс. Сондықтан Watson сізге сауатты диагноз қойып, емдеуге тырысады. Нәтижесі дұрыс немесе бұрыс екенін бірнеше рет тексере аласыз. Watson оқыту тетіктері ақпараттарды бір-бірімен біріктіре бастайды. Жүйе үлгілерді, нәтижені және қандай дерек көздеріне сенуге болатынын көрсетеді».

IBM-дік Watson – адамның ойлау процесін имитациялай алатын танымдық компьютерлік жүйе. Ол Jeopardy ойынының бірнеше нұсқасына қатысып, жоғары деңгейлі деп мойындалған түрлі қарсыластарының бәрін жеңген. Watson сынды тиімді, қызықты, танымдық компьютерлік жүйе болашақта адам ресурстарын басқарушыларға қызықты әрі нақты қиындықтар тудырады.

DU

Андерсон орталығы Watson-мен бірге жұмыс істеп лейкемия ауруының себебін анықтау және оны емдеу шараларын жүзеге асыруда жоғары көрсеткіштер танытты. Бұл процестегі Watson қызметі екіжақты болды.

1. *Қуатты арттыру*. Ол үлкен көлемдегі мәліметтерді, яғни ұзақ мәтіндерді, үлкен суреттерді және статистикалық мәліметтерді жүйелеуге мүмкіндік береді. Келлидің айтуынша, «әдеттегі жүйенің күші мұндай көп ақпаратты өңдеуге жетпейді. Оған қоса өте үлкен ақпарат көлемі жүйесіз болады және оның айналым жылдамдығы адам сенгісіз шапшаң. Мұндай ақпараттан үнемі керекті жауап таба алмаймыз. Сондықтан шешім қабылдауға қажет ақпаратты іздейміз».
2. *Жылдамдықты арттыру*. Келлидің пайымдауынша, адамдар бірнеше жыл уақыт жұмсап атқаратын жұмысты Watson азғана секундтта орындайды. Мысалы, жүйе миллион кітапқа тең 500 ГБ ақпаратты 1 секундта өңдейді. «Ісік ауруларындағы генетикалық факторлар бойынша өте көп ақпаратты талдағанда, Watson стериодтар туралы көп мәліметтер жиынтығы сияқты қызмет атқарады», – дейді Келли.

Дегенмен Watson Андерсон орталығындағы «білімді қызметкерлердің» (дәрігерлер) орнын баса алмайтыны түсінікті. Бірақ ол дәрігерлердің біліктілігін көтеруге ықпал етеді. Танымал білім менеджменті маманы Томас Дэвенпорттың ойынша, Watson – танымдық бизнес технологиясындағы өте үлкен жетістік. Бірақ ол білімді қызметкерлердің орнын баса алмағанменен, олар үшін қосымша құрал бола алады. «Бір жағынан, – дейді Дэвенпорт, – танымдық технологиялардың жұмысы жеңілдеді. Мысалы, қаржы қызметі саласында қарыз және сақтандыру полистерін, несие алған алаяқтарға қатысты жұмыстар бойынша шешім қабылдау толығымен автоматтандырылған жүйеге көшірілген. Дегенмен Дэвенпорттың байқауынша, эксперттер әдетте автомат жүйесіндегі ережелер мен алгоритмдерді қайта қарап, нақтылау үшін адам атқаратын жұмыс орындарын сақтап қалу керектігін айтады.

Осылайша, адамдар аптасына азғана статистикалық модель жасай алса, машиналар оның мыңын құрастырады. Осыған қарамастан, цифрлық ақпарат пен көп мәліметтерді талдау бойынша көптеген жұмыс орындары ашылып жатыр дейді Дэвенпорт. Неліктен? Машиналардағы оқыту жүйелері арқылы ғаламат көп ақпаратты өңдеуге болғанмен, машиналарды басқаратын, жөндейтін және орындалып жатқан операциялардың дұрыстығын тексеретін – адам. Мәліметтерді модельдеу – кешенді жұмыс.

Дегенмен Колвин осы ақпараттық технологияның ұзақ уақыт бойы шынайы жұмыс атқаратынына сенімді емес. Ол Watson-ға қарсы болған уақыттан екі жыл өткен соң, қазір Watson 240% жылдам. «Ал менде ондай шапшаңдық жоқ», – деді ол. 2034 жылға қарай Watson қолдану деңгейі артады және ол қазіргіден 32 есе күштірек болады. «Екі ғасыр ішінде ашылған технологиялық жаңалықтар әлемді дүр сілкіндірді және жұмыс орындарына әсер етті, – дейді Колвин. – ... Бірақ жаңа технологиялардың енгізілуі қосымша жаңа жұмыс орындарын да көбейтті. Бұл жұмыстар еңбек өнімділігін арттырды және оған жоғары жалақы төленді. Технология өмір сүру деңгейін тиімді жақсартты».

Бүгінде Колвин технологиялардың жаңа буыны дәл сондай үлгіде жұмыс істей алады деп ойлайтын мамандар қатарында. «Бірнеше жыл бұрын, – дейді бұрынғы Қаржы министрі Ларри Саммари, – технологиялар дамуы салдарынан қалыптасқан жұмыссыздық өте күрделі мәселе деп ойламаппын. Қазірдің өзінде толық сенімді емеспін». Ал Microsoft компаниясының негізін қалаушы Билл Гейтс: «Енді бір жиырма жылдан соң, жұмыс күшінің көптеген қабілеттер жиынтығына сұраныс азаяды. Ол қабілеттер адам жадында сақталады деп ойламаймын», – дейді.

Колвиннің айтуынша, бүгінгі технологиялар жұмыс тапсырмаларын ауыстыруға қатты ықпал етуде. Ол ықпал екі жақты бағытта жүреді: технология төмен және жоғары лауазымдағы «білімді қызметкерлердің» орнын басады және «уайымдамауға болады» дейтін қызметкерлерге де қауіп туғызады. Мысалы, заңгерлерді алайық. Тергеу жұмыстарын жүргізу барысында сотқа ақпарат жинақтау үшін компьютер бірнеше адвокат орындайтын жұмысты бір өзі атқарады. Компьютер – құқықтық әдебиеттерді сканерлеуге және қажет құқықтық ақпаратты адамның көмегіне жүгінбей-ақ жылдам табуға көмектеседі. «Қысқасын айтқанда, – дейді Колвин, – олар заңгерлер атқаратын жұмысқа толық араласып, сотқа беру, ішінара реттеу, сотқа бару бойынша маңызды шешімдерді өздері қабылдай береді».

Сонымен, жоғары білімді мамандардың тағдыры қалай болмақ? Дэвенпорттың ойынша, жағдай әлі түсініксіз. Оның ұсынысы: «технологиялық клишелерді адам қызметін жақсартатын құрал ретінде қайта қарастыру керек. Қазіргі жағдайдан сабақ алып, автоматтандырылған жүйені әрі қарай дамытуға қабілетіңіз бар екеніне сенімді болуыңыз керек. Жұмыста атқарған ісіңіз бен қабылдаған шешіміңіз компьютердікімен бірдей болса, онда компьютер жалақыңызды алып қоюы мүмкін».

Бұл тарау ұйымдардағы адамдарды басқару тақырыбына арналған. Алдыңғы мысалда ашық көрсетілгендей, қазір жұмыс түрлері де, олардың орындалуы да жылдам өзгеруде. Сондықтан жұмыстың сипатын, оны орындауға қабілетті қызметкерлерді және жұмыс пен қызметкерлер болашақта қандай болуы керек екенін түсіну менеджерлер үшін өте маңызды. Компанияларда адамдарды басқару процесі Адам ресурстарын басқару деп аталады, ағылшынша қысқаша атауы – HRM. Осы тарауды HRM ортасын сипаттаудан бастаймыз. Содан кейін қызметкерлерді жұмысқа қабылдау, адам ресурстарының мүмкіндігін арттыру, яғни біліктілікті жетілдіру мәселесіне тоқталамыз. Сонымен қатар ұйымда жоғары білікті маманды қолдау мәселесін зерттейміз. Тарау соңында еңбек қатынастары қарастырылады.

Адам ресурстарын басқаруға ортаның ықпалы

Адам ресурстары менеджменті (HRM) – тиімді жұмыс күшін тарту, дамыту және қолдауға бағытталған ұйымдағы іс-әрекеттер жиынтығы.[2] Адам ресурстарын басқару (HRM) кешенді және үнемі өзгеріп отыратын ортада жүргізіледі. Оның ортасын маңызды үш бөлікке бөліп қарастыруға болады: *стратегиялық маңыздылығы, құқықтық орта* және *әлеуметтік орта*.

Адам ресурстары менеджментінің (HRM) стратегиялық маңызы

Адам ресурстары – ұйымдағы өнімділік пен бәсекеге қабілеттілік үшін өте маңызды ұйым мүшелері. Бұрын ұйымдарда HRM-ге (кейде персонал менеджменті деп аталады) жеткілікті деңгейде көңіл бөлінбеді. Соңғы жылдары HRM-нің ұйым үшін маңызы қарқынды түрде артып келеді. Оның маңызы артуы құқықтық саладағы күрделі мәселелерден туындады. Адам ресурстарының ұйым үшін маңыздылығын мойындау еңбек өнімділігін арттыру үшін қажет. Оларды тиімсіз басқару өндіріс шығындарын шамадан тыс көбейтіп жіберді.[3] Microsoft компаниясы жоспарланған қысқарту есебінен 5 мың адамды жұмыстан шығаратынын мәлімдеді. Іле-шала бизнесті жандандыруға қажет жаңа адамдарды жұмысқа шақыратыны туралы хабарлама тарады.[4] Мұндай ұқыпты әрі жүйелі әдіс, яғни қажет емес қызметкерлерді жұмыстан шығара отырып, бизнестің көркеюі үшін керек адамдарды жұмысқа шақыру адам ресурстарын басқарудың стратегиялық маңыздылығы тұрғысынан қарастырылады.

Адам ресурстары менеджменті (HRM) – ұйымдағы тиімді жұмыс күшін тарту, дамыту және қолдауға бағытталған іс-әрекеттер жиынтығы

Адам ресурстары атқаратын қызмет ұйымның барлық дерлік аспектілеріне үлкен әсер етеді. Адам ресурстарын тиімсіз басқару қызметкерлердің жұмыстан кету деңгейін арттырады және фирманың пайдасы мен табысын төмендетеді.

Шын мәнінде, қазіргі менеджерлер адам ресурстарының атқаратын қызметі фирманың пайдаға қол жеткізуі үшін аса маңызды екенін түсінді. Адам ресурстарын дұрыс жоспарламау өндіріс тиімділігін төмендетеді, фирманың маманды оқыту шығындары, жұмыстан шыққанда төлейтін өтемақы түріндегі шығындары, моральдық шығындары артады. Жүйесіз жасалған өтемақы жүйесі жақсы жұмыс істейтін қызметкерлердің жұмысқа ынтасын азайтады, жұмыс тартымдылығын төмендетеді және жұ-

мысқа қабылдаудың ескірген тәжірибесін қолдану фирма үшін қымбатқа түсуі мүмкін. Ірі бизнесте адам ресурстарын басқаруға жауапты тұлға – компанияның вице-президенті (ағылшынша қысқартылуы CEO) және көптеген фирмалар HR стратегиялық дамыту жоспарын жасап, оны фирманың жалпы стратегиялық жоспарына қосады.[5]

Кейбір ұйымдарда адам саны 200 ғана болса да, оларда адам ресурстары департаменті бар және қызметкерлерді адам ресурстары бойынша менеджер басқарады. HR қызметі бойынша жауапкершілікті департамент пен звенолар арасындағы менеджерлер бөліседі. HR департаменті қызметкерді жұмысқа алу үшін алғашқы сұхбаттасу жүргізеді, оны жұмысқа алу туралы соңғы шешімді звено менеджерлері қабылдайды. HR департаменті кадрды жұмысқа қабылдау саясатын анықтайды және тікелей звено менеджерлері берген ақпарат бойынша қызметкерлерді бағалау мен оқыту жұмыстарын ұйымдастырады.

Адам капиталы – тиімді жұмыс күшін тарту, жалдау және ынталандыру үшін ұйым тарапынан салынған инвестиция

Адам ресурстары менеджментінің стратегиялық маңызы, адамға деген қарым-қатынастың өзгеруі «Адам капиталы» деген арнайы терминнің қалыптасуына әкелді. **Адам капиталы** тиімді жұмыс күшін тарту, жалдау және ынталандыру үшін ұйым тарапынан салынған инвестицияны көрсетеді. Қаржы капиталы фирманың қаржы ресурстары мен резервтерін құрайтын көрсеткіш сияқты, *адам капиталы* – ұйымға мүше адамдар құндылығының көрсеткіші.[6] *Дарын менеджменті* – жаңа енін келе жатқан танымал ұғым.

> «HR қызметкерлердің басым бөлігі ережелер мен нормаларды білу арқылы ықпалға ие болады. Біздің күшіміз ықпал етуден, бизнеске табысты болуға көмектесе алатын рөлімізден көрінеді».
>
> – ЭЛИСОН ХОПКИНС, NETFLIX HR ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТІ[7]

Адам ресурстары менеджментінің (HRM) құқықтық ортасы

Көптеген заңдар жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы қатынастарды, әсіресе тең еңбек құқығын қамтамасыз ету, отемақы және үстемеақы, еңбек қатынастары, денсаулық және қауіпсіздік мәселелеріне қатысты әртүрлі аспектілерді реттейді. Олар жинақталып 13.1-кестеде көрсетілген.

1964 жылғы Азаматтық құқық туралы АҚШ заңының 7-бөлімі – азаматтарды еңбек қатынастарының барлық салаларында жынысы, нәсілі, діні немесе ұлты бойынша дискриминациялауға тыйым салатын заң

Теріс ықпал – топтың аз бөлігі оның басым бөлігімен салыстырғанда таңдау стандартын 80%-ға кем деңгейде тапсырғанда болады

Жұмыспен қамтудың тең мүмкіндігін қамтамасыз ету жөніндегі комиссия – 1964 жылғы Азаматтық құқық туралы заңның 7-бөлімін іске асыруға жауапты Федералдық агенттік

Жұмыспен қамтуда жасқа қарай дискриминациялауға қарсы АҚШ заңы – 1967 жылы қабылданып, 1978 және 1986 жылдары толықтырылған, егде жастағы (үлкен кісілер) адамдарды дискриминациялауға қарсы заң. Қазіргі қолданыстағы заң 40 жастан асқан адамдарды дискриминациялауға тыйым салады

Тең жұмыспен қамту мүмкіндігі. **1964 жылғы Азаматтық құқық туралы АҚШ заңының 7-бөлімі** азаматтарды еңбек қатынастары бойынша дискриминациялауға тыйым салады. 7-бөлімнің мазмұнына сәйкес, жұмыспен қамту қызметкерлердің жеке басына емес, олардың біліктілігіне қарай жүзе асырылады. Заңда тікелей (афроамерикалықты басқару қызметінен шеттету, эуе сериғі ретінде тек ерлерді алу, әйелдерді жұмысқа алудан бас тарту) және жанама дискриминациялауды (ақ адамдар тест тапсырғанда афроамерикалықтармен салыстырғанда жоғары нәтиже көрсетуі) кез келген формада жүзеге асыруға тыйым салынған.

Жұмыспен қамту талаптарына сай қызметкер тест немесе басқа біліктілік туралы сынақтан заңды түрде өтеді. Топтың аз бөлігі оның басым бөлігімен салыстырғанда таңдау стандартын 80%-ға кем деңгейде тапсыруы ықтимал. Қорғалған топ мүшелеріне **теріс ықпал** ету критерийі тек қана бұл адамдардың басқалармен салыстырғанда жақсы жұмыс атқара алатынын дәлелдейтін негіздеме болған жағдайда қолданылуы мүмкін. **Жұмыспен қамтудың тең мүмкіндігін қамтамасыз ету жөніндегі комиссия** 7-бөлім және басқа да заңдар негізінде құрылды.

Жұмыспен қамтуда жасқа қарай дискриминациялауға қарсы АҚШ заңы – 1967 жылы қабылданып, 1978 және 1986 жылдары толықтырылған, егде жастағы (үлкен кісілер) адамдарды дискриминациялауға қарсы заң. Қазіргі қолданыстағы заң 40 жастан асқан адамдарды дискриминациялауға тыйым салады. Жұмыспен қамтуда жасқа қарай дискриминациялауға қарсы заң және Азаматтық құқық туралы заңның 7-бөлімі жұмыспен қамтудың тең мүмкіндігін қамтамасыз етеді. Жұмыс берушілер миноритилерді іздеп, жұмысқа алуға міндетті емес, бірақ олар

13.1-КЕСТЕ. АДАМ РЕСУРСТАРЫ МЕНЕДЖМЕНТІНІҢ ҚҰҚЫҚТЫҚ ОРТАСЫ

Менеджменттің басқа да салалары сияқты, HRM – заңдар мен сот шешімдерінің нысаны. Бұл заңдар және шешімдер адам ресурстары менеджменті қызметінің көптеген саласына әсер етеді. Мысалы, AT&T компаниясы 1964 жылғы Азаматтық құқық туралы АҚШ заңының 7-бөлімін бұзғаны үшін бірнеше миллион доллар айыппұл төледі.

Тең жұмыспен қамту мүмкіндігі

1964 жылғы Азаматтық құқық туралы АҚШ заңының 7-бөлімі (1972 жылы түзетулер енгізілген) азаматтарды еңбек қатынастары бойынша дискриминациялауға тыйым салады.

Жұмыспен қамту заңындағы жасқа қарай дискриминациялауға қарсы заң. 40 жастан асқан адамдарды дискриминациялауға тыйым салады.

Әртүрлі қаулылар, әсіресе 1965 жылғы 11246-қаулы. Жұмыс берушіден мемлекеттік келісімшарттарға позитив қолдау талап етеді.

Жүкті әйелдерді дискриминациялауға қарсы АҚШ заңы. Жүкті әйелдерді дискриминациялауға тыйым салады.

Вьетнам дәуірі ардагерлеріне көмекті қайта қарау заңы. Вьетнам соғысына қатысқан ардагерлер позитив қолдау мандатына ие болады.

Мүгедектер туралы АҚШ заңы. Мүгедек адамдарды дискриминациялауға қарсы заң.

1991 жылғы Азаматтық құқық туралы АҚШ заңы. Қызметкерлер ұйым тарапынан қысым көрген жағдайда сотқа жүгіну жолдарын жеңілдетті, олар жеңген жағдайда талап ететін өтемақысын шектейді.

Өтемақы және жәрдемақы

Әділ еңбек стандарттары туралы АҚШ заңы. Ең төмен жалақы мөлшерін белгілейді және аптасына жұмыс уақыты 40 сағаттан көп болған жағдайда қосымша төлемді міндеттейді.

1963 жылғы Бірдей еңбекақы төлеу туралы АҚШ заңы. Ерлер мен әйелдер бірдей жұмыс орындағанда оларға бірдей ақы төлеуді міндеттейді.

1974 жылғы Қызметкер зейнетақысының қауіпсіздігін қамтамасыз ету туралы АҚШ заңы (ERISA). Ұйымдардың зейнетақы қорларын басқаруын реттейтін заң.

1993 жылғы Отбасы және медициналық себептерге байланысты демалыс беру туралы АҚШ заңы. Жұмыс берушілерден отбасы және медициналық жағдайларға байланысты қызметкерлерді 12 аптаға дейін ақы төленбейтін демалыс күндерімен қамтамасыз етуі талап етіледі.

Еңбек қатынастары

Еңбек қатынастары туралы Ұлттық заң. Жұмысшылардың кәсіподақ ұйымын құру процедурасы және ұйымдардан кәсіподақпен ұжымдық келісімшарт жасасуды талап ететін Вагнер заңы.

Еңбек күші мен басшылық арасындағы қатынас туралы заң. Кәсіподақ қызметін шектейтін және кәсіподақтың атқаратын іс-шаралары кезінде басқару құқықтарын анықтайтын Тафт-Хартли заңы.

Денсаулық және қауіпсіздік

1970 жылғы Еңбек қауіпсіздігі және гигиенасы туралы АҚШ заңы (OSHA). Қауіпсіз еңбек жағдайын қамтамасыз етуді талап етеді.

DU

жұмысқа тұруға өтініш бергенде, оларға басқалармен бірдей әділ түрде шешім шығарылуы тиіс

Әртүрлі басқарма қаулылары жұмыс берушіден мемлекеттік келісімшарттарға **позитив қолдау** жасауға шақырады. Оларға ұйымға қызметкер ретінде азшылық топ өкілдерін іздеп, жұмысқа жалдау талабы қойылады. Мұндай ұйымдар мемлекетпен позитив қатынасуға арпайы жоспар құру керек және онда аз топ өкілдерін іздеп, жұмысқа жалдау үшін нақты мақсатты анықтап, оларды жүзеге асыру шараларын жазбаша түрде бекітуі тиіс. Бұл жұмыс берушілер Вьетнам соғысына

Позитив қолдау – жұмыс берушілердің нәсілдік, жыныстық, этностық белгілері бойынша азшылық топ өкілдері арасынан білікті қызметкерлерді іздеп, жұмысқа қабылдау әрекеті

Кең таралған сенімге керісінше, дискриминация өздігінен заңсыз емес. Бизнес қызметкерлерді білімі, еңбек өтілі, тәжірибесі, жұмысты атқаруы сияқты белгілеріне қарай дискриминациялайды. Яғни тәжірибесі көп адамның тәжірибесі аз адаммен салыстырғанда жұмысқа тұру мүмкіндігі жоғары. Немесе өнімділігі жақсы қызметкер жұмысты жай атқаратын қызметкерден артық жалақы алады. Дегенмен бірнеше заң мен қаулы жұмысқа қатысы жоқ жынысы, нәсілі, терісінің түсі, ұстанатын діні немесе шыққан тегі сынды белгілерге байланысты дискриминация жасауға тыйым салады.

Мүгедектер туралы заң – мүгедек адамдарды дискриминациялауға қарсы заң

1991 жылғы Азаматтық құқық туралы заң қызметкерлер ұйым тарапынан қысым көрген жағдайда сотқа жүгіну жолдарын жеңілдетті, өз кезегінде олар жеңген жағдайда талап ететін өтемақысын шектейді

Әділ еңбек стандарттары туралы заң – 1938 жылы қабылданып, содан бері өзгертіліп келе жатқан заң. Ең төмен жалақы мөлшерін белгілейді және аптасына жұмыс уақыты 40 сағаттан көп болған жағдайда қосымша ақы төлеуге міндеттейді

1963 жылғы бірдей еңбекақы төлеу туралы заң ерлер мен әйелдер бірдей жұмыс орындағанда оларға бірдей ақы төлеуді міндеттейді

1974 жылғы Қызметкер зейнетақысының қауіпсіздігін қамтамасыз ету туралы заң – ұйымдардың зейнетақы қорларын басқаруын реттейтін заң

қатысқан ардагерлерге де позитив қолдау көрсетуі тиіс (Вьетнам дәуірі ардагерлеріне комекті қайта қарау актіне сәйкес) және білікті мүгедек мамандарды да жұмысқа алуға міндеттелген. Соңғысы – жүкті әйелдерді дискриминациялауға қарсы заң. Ол жүкті әйелдерді дискриминациялауға тыйым салады.

1990 жылы Конгресс **Мүгедектер туралы АҚШ заңын қабылдады.** Бұл – мүгедек адамдарды дискриминациялауға қарсы заң. Оған сәйкес, жұмыс беруші мүгедек қызметкерді тұрғылықты орнына қарай қамтуға міндетті.

1991 жылғы Азаматтық құқық туралы АҚШ заңы бастапқы Азаматтық құқық туралы заңды толықтырды. Сонымен қатар басқа да соған қатысты заңдар дискриминация жөнінде арыз-талап беруді жеңілдетеді және ол бойынша жеңген кезде берілетін өтемақы көлемін шектейді.

Өтемақы және үстемеақы. Заң өтемақы мен үстемеақыны реттейді. 1938 жылы қабылданған **Әділ еңбек стандарттары туралы АҚШ заңы** ең төмен жалақы мөлшерін белгілейді және аптасына жұмыс уақыты 40 сағаттан көп болған жағдайда қосымша ақы төлеуге міндеттейді. Бұл заңға жиі өзгерту енгізіліп тұрған. Кәсіби, басқарма және әкімшілік қызметкерлер төменгі жалақыдан тәуелсіз және артық төлем алудан босатылады. **1963 жылғы бірдей еңбекақы төлеу туралы АҚШ заңы** ерлер мен әйелдер бірдей жұмыс орындағанда оларға бірдей ақы төлеуді міндеттейді. Бірдей жұмыстарға әртүрлі атау беріп, ерлер мен әйелдерге әртүрлі жалақы төлеу заңсыз. Ал қызметкерлердің еңбек өтілі мен жұмыс атқаруына байланысты ерлер мен әйелдер атқарған бірдей жұмысқа әртүрлі жалақы төлсу заңды.

Үстемеақы төлеу мемлекет және федералды заңдар арқылы реттеледі. Үстемеақылардың кейбіреуі міндетті. Оларға қызметкерге жұмыс орнынан берілетін сақтандыру полистері жатады. Зейнеткерлікке байланысты төлемдер **1974 жылғы Қызметкер зейнетақысының қауіпсіздігін қамтамасыз ету туралы АҚШ заңына** сай ұйымдардың зейнетақы қорларын басқаруын реттеу арқылы жүргізіледі. 1993 жылғы **Отбасы және медициналық себептерге байланысты демалыс беру туралы АҚШ заңы** жұмыс берушілерден отбасы және медициналық жағдайларға байланысты 12 қызметкерлерді аптаға дейін ақы төленбейтін демалыс күндерімен қамтамасыз етуді талап етеді.

Соңғы жылдары ірі компаниялар, атап айтқанда, Wallmart қызметкерлерге медициналық көмек көрсетпегені үшін жазаланды. Осыған орай, Мериленд штаты ресми түрде *Wallmart-чек* деп аталатын заң қабылдады. Оған сай, жұмыс беруші 10 мың қызметкерге медициналық көмек ретінде жалақысына 8% қосуға және басқа сақтандыру полисі жоқтарға да жалпы кордан қомақты қаржы аударуға міндеттелді.

Еңбек қатынастары. Кәсіподақ қызметі мен кәсіподаққа қатысты менеджмент мінез-құлқы – қатаң реттелетін сала. **Еңбек қатынастары бойынша АҚШ Ұлттық заңы** қызметкер үшін кәсіподаққа бірігуге дауыс беру процедурасын бекіткен. 1935 жылы қабылданған бұл заң Вагнер заңы деп те аталады. Қызметкерлер кәсіподақ керек деп дауыс берсе, онда менеджмент кәсіподақпен ұжымдық келісімшарт жасайды.

DU

Еңбек қатынастары жөніндегі ұлттық кеңес Вагнер заңы негізінде құрылды. Ол – Вагнер заңдарының нұсқауларын жүзеге асыратын ұйым. 1946 жылы болған бірнеше ереуілден кейін 1947 жылы **Еңбек қатынастары туралы ұлттық заң** қабылданды. Бұл заң кәсіподақ қызметін шектейді және кәсіподақ атқаратын іс-шараларына қатысты басқару құқықтарын анықтайды. Тафт-Хартли заңы деп те аталатын бұл заңға сәйкес Ұлттық деңгейде төтенше жағдай бола қалғанда, ел президенті ұлттық қауіпсіздікті сақтап қалу үшін ереуілдің алдын алу немесе оны басып тастау шараларын жасай алады. Қорыта келе, кәсіподақ пен менеджмент келісілген шешім қабылдауы тиіс. Қызметкер кәсіподақтың ресми мүшесі бола алады, бірақ бизнес ешкімнің араласуынсыз қызметкер туралы шешім қабылдай береді.

Бұл қызметкер – компанияның кәсіподақ ұйымының басшысы. Компания қалалық темір жол жүйесінде қауіпсіздікті қамтамасыз етеді. Ол Тафт-Хартли заңы шеңберінде Ұлттық деңгейде төтенше жағдайлар қатарына кіреді.

Денсаулық және қауіпсіздік. **1970 жылғы Еңбек қауіпсіздігі және гигиенасы туралы АҚШ заңы** қауіпсіз еңбек жағдайын қамтамасыз етуді талап етеді. Заң жұмыс берушілерден қызметкерлердің өміріне қауіп төндірмейтін, дене жарақатын болдырмайтын, денсаулығына зиян келтірмейтін қолайлы жұмыс орнын жасауды талап етеді. Бұл ережелер Еңбек департаменті шығарған Еңбек стандартында көрсетілген. Қауіпсіздік стандарттары еңбек жағдайында жарақат алу нәтижесінде жұмыспылардың мүгедек болып қалу жағдайларының алдын алады. Мысалы, тоқыма өнеркәсібі жұмыспылары өкпе ісігі ауруымен ауырмау үшін мақта тозаңын азайтуды талап етеді. Ол үшін мақта концентрациясы аз пайдаланылады. Стандарт ережелеріне сәйкес, өндірісте қолайлы жағдай болмаса, яғни қауіпсіздік шаралары дұрыс жүзеге асырылмаса, жұмыспылар Еңбек қауіпсіздігі және гигиенасы туралы заң шеңберінде арыздана алады.

Кейбір қауіпті өнеркәсіп орындары – көмір, химия өнеркәсіптері – Еңбек қауіпсіздігі және гигиенасы туралы заң негізінде тексеріледі. Заң талаптарын орындамаған жұмыс берушілер жазаланады. Майамидегі Lead Enterprise Inc. компаниясы қорғасын өндірісінде жұмыспыларға өте қатты зиян келетінін (ми жарақаты, бүйрек және репродукция жүйесі аурулары) біле тұра, қауіпсіздік шараларын ұйымдастырмаған. Компания қорғасын өнімдері, оның ішінде, балық аулау құралдары мен қорғасыннан құйылатын ауыр заттар шығарады. Еңбек қауіпсіздігі және гигиенасы туралы заң шеңберінде компания қызметі бірнеше рет тексерілді. Тексеріс барысында заңның 32 ережесі бұзылғаны анықталып, 307 мың доллар айыппұл салынды.[8]

Құқықтық мәселелер. Соңғы жылдары құқыққа қатысты басқа да түрлі мәселелер туындап отыр. Соның бірі – жыныстық әлімжеттік мәселесі. Жыныстық әлімжеттікке тыйым салу Азаматтық құқық туралы заңының 7-бөлімінде де көрсетілген. Соңғы жылдары жыныстық зорлық көрсетушілер саны көбейіне байланысты сотқа жүгінушілер саны да артты. Адам ресурстарын басқаруға қатысты тағы бір мәселе – ішімдік пен есірткі. Қазір ішімдік пен есірткіге тәуелділік мәселесі өзекті болып отыр. Соңғы кездегі сот шешімдері бойынша ішімдік пен есірткіге тәуелді адамдар мүгедектер қатарына жатады және олар мүгедектерді қорғау туралы заң шеңберінде қорғалады. Сондай-ақ ЖИТС ауруы да – күрделі мәселе. Бұл аурумен ауыратындар да мүгедектерді қорғау туралы заң шеңберінде қорғалады. HR

1993 жылғы Отбасы және медициналық себептерге байланысты демалыс беру туралы АҚШ заңы жұмыс берушілерден қызметкерлерін отбасы және медициналық жағдайларға байланысты 12 аптаға дейін ақы төленбейтін демалыс күндерімен қамтамасыз етуді талап етеді

Еңбек қатынастары туралы ұлттық заң қызметкерлердің кәсіподақ ұйымын құру процедурасын бекітеді және ұйымдардан кәсіподақпен ұжымдық келісімшарт жасасуды талап етеді. Бұл заң Вагнер заңы деп те аталады, ол 1935 жылы қабылданды

Еңбек қатынастары жөніндегі ұлттық кеңес – Вагнер заңы негізінде құрылған, соның нұсқауларын жүзеге асыратын ұйым

1970 жылғы Еңбек қауіпсіздігі және гигиенасы туралы заң қауіпсіз еңбек жағдайын қамтамасыз етуді талап етеді

ED

1970 жылғы Еңбек қауіпсіздігі және гигиенасы туралы заң қауіпсіз еңбек жағдайын қамтамасыз етуді талап етеді. Заң жұмыс берушілерден жұмысшылардың өміріне қауіп төндірмейтін, дене жарақатын болдырмайтын, денсаулығына зиян келтірмейтін қолайлы жұмыс орнын жасау, қауіпті жұмысты орындағанда қолайлы құрал-жабдықтармен қамтамасыз етуді талап етеді. Мына жұмысшы қолданып жатқан құралдар Еңбек қауіпсіздігі мен гигиенасы туралы заңның талаптарына сәйкес келеді.

саласына қатысты айтылатын тағы бір негізгі мәселе – қызметкерлердің жекебасы мен өміріне араласпау. Мысалы, жұмыс берушілік маманның әлеуметтік желілерде жазбалар жариялап отыратынын білгеннен кейін, оны жұмысқа алудан бас тарта ала ма?

Әлеуметтік өзгерістер және адам ресурстары менеджменті

HRM мәселелері арасында құқықтық мәселелерден басқа әлеуметтік өзгерістер де ұйым қызметкерлеріне ықпал ететін факторлар саналады. Біріншіден, көптеген ұйымдар бүгінгі таңда қызметкерлерді уақытша жалдайды. Бұл мәселеге кейінірек толығырақ тоқталамыз. Уақытша қызметкер жалдау бизнеске түсетін қауіп деңгейін азайтады, себебі болашақта уақытша қызметкерлерді қысқарту ең қиындық туғызбайды. Екіншіден, екі жақтан карьера жасайтын отбасылар саны артты. Ұйымдар осындай ерлі-зайыптыларды іздейді. Сонымен қатар қазір жұмыс істеп жүрген қызметкерінің жұбайына жұмыс беру, ерлі-зайыптыларды оқыту, оларға икемді жұмыс кестесі мен тиімді үстемақы ұсынуды да қамтуы мүмкін.

Қазіргі кезде **ерікті жұмысқа жалдану** да маңызды мәселе болып тұр. Ерікті жұмысқа жалданудың құқықтық аспектілері және әлеуметтік жағы да күрделі. Ерікті жұмысқа жалдану дегеніміз – әдеттегі жұмыс орнымен қамтамасыз ету, бірақ ұйым кез келген себептермен қызметкерді жұмыстан шығарып жібере алады. Соңғы кездері ұйымда қызметкер жұмысты дұрыс атқармай, талаптарды орындамаса ғана жұмыстан шығарылуы керек деп ұсынылып келеді. Ал ұйымның Еңбек қауіпсіздігі және гигиенасы туралы заңға қайшы келетін қызмет түрлерін орындаудан бас тартқан жұмысшылар жұмыстан шығарылмауы тиіс. Осы себептен жұмыстан шығып қалғандар сотқа шағымданған. Сот оларға көмектесе алмады. Ол көптеген ұйымдардың жалпы жүйелік қысқартудан басқа кезде, еңбек келісімшарттарын негізсіз бұзып, жұмысшыларды жұмыстан шығаруын шектеді. 2008 жылы басталған дағдарыс кезінде жұмыстан шығып қалғандар бұрынғы басшылығы заң талаптарын бұзды деп айыптап, сотқа арыз берді.[9]

Ерікті жұмысқа жалдану – әдеттегі жұмыс орнымен қамтамасыз ету, бірақ ұйым кез келген себептермен қызметкерді жұмыстан шығарып жібере алады

☑ Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер ұйымда адам ресурстарын басқарудың стратегиялық рөлін анық түсінуі керек.
- ☐ Менеджерлер ұйымда адам ресурстарын басқару үшін қажет заңдар мен ережелерді анықтап, оларды қысқаша түсіндіріп беруі керек.
- ☐ Адам ресурстарын басқару саласы бойынша қызметте жаңа қызметкерді жұмысқа алуда сұхбат жүргізсеңіз, жұмысқа алуды реттейтін заңдар жиынтығын өте жақсы білуіңіз керек.

Адам ресурстарын тарту

Адам ресурстарын басқарудың ортасын түсіну – осы мәселенің негізі, түбірі. Енді ұйымда жұмыс істегісі келетін білікті мамандарды тарту мәселесін бірінші кезекте қарастырамыз.

Адам ресурстарын жоспарлау

Білікті мамандарды тартудағы бастапқы нүкте – жоспарлау. HR жоспарлау жұмысты талдау, еңбекке сұраныс пен еңбек ұсынысына болжам жасаудан тұрады.

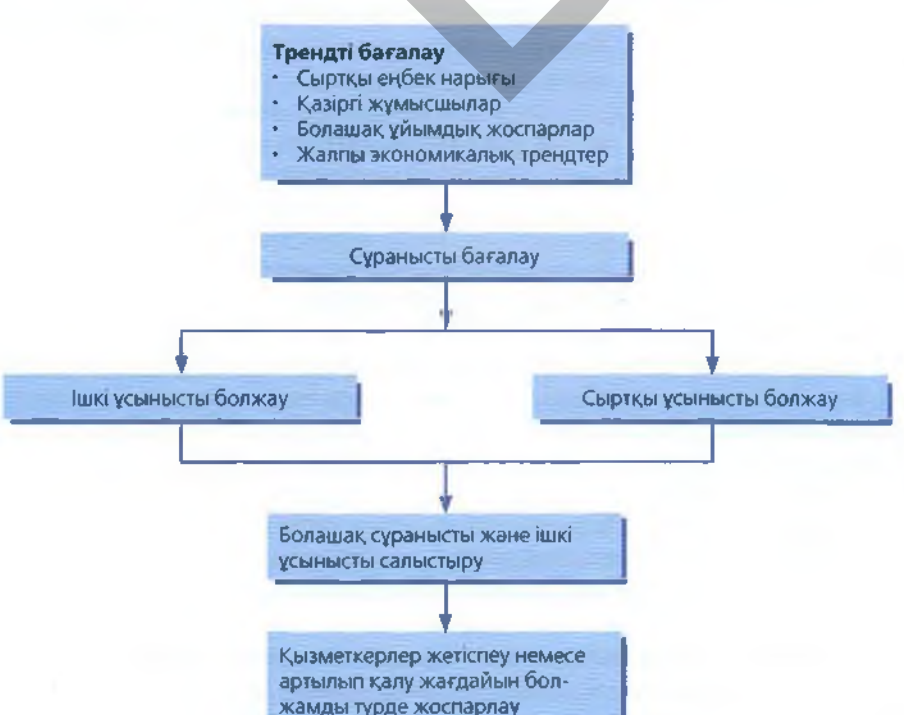
> «Өндірісте ірі құрылымдық өзгерістер болып жатқанын көріп отырмыз... Бұрын жаппай өндірісте жоғары жалақы берілетін орташа жұмыс орындары болашақта азаяды».
>
> – ХАРЛИ ШЭЙКЕН, КАЛИФОРНИЯ УНИВЕРСИТЕТІ, БЕРКЛИ ЕҢБЕК ҚАТЫНАСТАРЫ ПРОФЕССОРЫ[10]

Жұмысты талдау дегеніміз – ұйым ішіндегі жұмысты жүйелі талдау. Ол екі бөліктен тұрады. Жұмыстың сипаты: негізгі міндеттер, жұмыс жағдайы, жұмысқа қажет қондырғылар, материалдар, құрал-жабдықтар тізімін қамтиды. Жұмыстың ерекшелігі: оны орындау үшін қажет қабілеттер, дағдылар мен машықтар. Жұмысты талдау жөніндегі ақпарат адам ресурстарын басқару қызметінде қолданылады. Мысалы, жұмыстың мазмұны және оған қойылатын талаптарды білу сәйкесінше қызметкерді таңдағанда, жалақы мөлшерін тағайындағанда қажет.

Адам ресурсына сұраныс пен адам ресурсы ұсынысына болжам жасау. Менеджерлер ұйым ішінде атқарылатын жұмыстардың мазмұнын түсінгеннен кейін болашақта қандай қызметкерлер керек болатынын жоспарлайды. 13.1-сызбада адам ресурстарын жоспарлаудың кең қолданылатын қадамдары көрсетілген. Менеджер бұрынғы жұмыс атқарған адам ресурстарының трендін бағалаудан бастайды, болашақ ұйым жоспары, жалпы экономикалық трендті қарастырады. Шағын ұйымдар үшін сатылым деңгейі артады деп болжау сатушылар және операциялық қызметкерлерге деген сұранысты анықтауға негіз болады. Әрине, ірі кәсіпорындар адам ресурстары қажеттігін анықтау үшін одан да күрделі модельдерді қолданады. 10 жылдай бұрын Walmart қажет адам ресурстарын жоспарлаудың жан-жақты

13.1-СЫЗБА. АДАМ РЕСУРСТАРЫН ЖОСПАРЛАУ

Ұйым жоғары деңгейде табысқа қол жеткізгісі келсе, адам ресурстарын тартуға аса көңіл бөлуі керек. Адам ресурстарын жоспарлау жұмысты талдау, еңбекке сұраныс пен еңбек ұсынысына болжам жасау, айырмашылық болған жағдайда сәйкесінше қажет стратегия әзірлеуге байланысты.



Жұмысты талдау – ұйым ішіндегі жұмыс бойынша ақпаратты жүйелі жинақтау процедурасы

әдісін қолдана отырып, алдағы он жылда компанияға 1 миллион адам жұмысқа қабылданады деп болжам жасады. Оның 800 мыңы жаңа қызметкер болса, 200 мыңы әртүрлі себептермен жұмыстан кететін адамдардың орнын басады деді.[11] Уақыт өте келе Walmart бұл сандарға түзету енгізді. Онжылдықтың соңына қарай шыпымен компания 800 мыңнан көп адамды жұмысқа алды, бірақ бұл кезде жоспарлы уақыт аяқталған болатын.

Еңбек ұсынысын болжау екі бөліктен тұрады. Ұйым ішіндегі ұсынысқа (жақын арада ұйымға керек болатын қызметкерлер саны мен жұмыс сипаты) болжам жасау және сыртқы ұсынысты (жалпы еңбек нарығындағы жұмысты атқаруға қабілеті бар барлық адамдардың саны мен типі) болжау.[12] Қарапайым әдіс сол уақыттағы штат кестесін оның болжамды айналымы мен дамуына қарай реттейді. Ал ірі компаниялар болса, күрделі үлгілерді қолданады. Мысалы, Калифорниядағы Union Oil Company қазір және болашақта кәсіби мамандар мен менеджерлерді болжауда арнайы жүйе қолданады. Union Oil-да қолданылатын жүйе қай бөлімде білікті мамандар көп, ал қай жерде олардың саны аз, маңызды лауазымдарға қанша адам керек екенін болжам жасай алады.[13]

Ұйымның жоғарғы буындарында, менеджерлер ерекше адамдар мен лауазымдарды жоспарлайды. Көбінде қолданылатын әдіс – **орын ауыстыру кестесі**. Онда маңызды басқару лауазымдары тізіледі. Бұл қызметті кім атқарып жатыр, ол осы қызметте қанша уақыт қалуы мүмкін, жақын арада біліктілігін арттырса, кім (аты-жөні жазылады) осы қызметті атқара алады деген сұрақтарға жауап қарастырылады. Бұл әдіс жеке адамның біліктілігін дамыту тәжірибесі ретінде қарастырылып, менеджерлік қызметті атқаруға ықтимал кандидаттарды жинақтауға көмектеседі.[14] Хегох компаниясының бас директоры Анна Малакхи өзінің орнын кім басатынын президент ретінде Урсила Бёрн тағайындалғанда білді. Әрине, Малакхи зейнетке шыққанда, оның орнына жаңа бас директор ретінде Бёрн баратыны түсінікті. Мұндай сауатты ауыстыру компания үшін өте жеңіл және тиімді.[15] Morgan Stanley компаниясының бас директоры Джон Мак жұмыстан кететінін айтқанда, акционерлер кеңесі оның орнын басатын адам жөнінде жоспар жасады. Жоспарға сай со-президент Джеймс Корман компанияның бас директоры болып тағайындалады деп хабарланды.

«Өз қызметкерлерімізге көңіл бөлмедік. Сырттан қызметкер шақыру оңайырақ көрінді. Бірақ ұйым ішіндегілер фирманың қызметімен жақсы таныс және ең бастысы – олар клиенттерді біледі».

– ЛЮСИ СОРЕНТИНО, BOOZ ALLEN HAMILTON РЕКРУТИНГ-КОНСАЛТИНГ КОМПАНИЯСЫНЫҢ АДАМДАРҒА ҚЫЗМЕТ КӨРСЕТУ БАС МАМАНЫ[16]

Ағымдағы жоспарлау және қызметін өсіруге болатын адамдарды анықтауды оңайлату үшін кейбір ұйымдар қызметкерлер бойынша **қызметкерлер туралы ақпарат жүйесін** немесе **машықтар тізімін** қолданады. Бұл жүйе компьютерге енгізілген. Әр қызметкердің білімі, тәжірибесі, қабілеті, карьералық дамуы жинақталады. Мұндай жүйе қажет лауазымдық қызметке сай келетін кандидатураны оңай табуға мүмкіндік береді. Мысалы, химия саласы бойынша инженерге қойылатын талаптар: мұнай өңдеу зауытында үш жылдан кем емес еңбек өтілі және испан тілінде еркін сөйлеу.

12-тарауда сипатталған кәсіпорын ресурстарын жоспарлау жүйесі ұйымның тиімді қызметін қамтамасыз ету үшін қажет ішкі еңбек ұсынысын есептеу мен болжауды қамтиды.

Сыртқы еңбек ұсынысы – келесі маңызды мәселелердің бірі. Мысалы, менеджер Грузияға бүгіннен бастап болашақ үш жылда қанша электрик-инженер керек екенін қалай анықтайды? Оған жауап беру үшін менеджер-жоспарлаушы мемлекеттік жұмыспен қамту кеңесі деректеріне, мемлекеттік есептерге, осы мамандықта оқып жатқан студенттер саны жөніндегі ақпаратқа сүйенуі тиіс.

Адам ресурстары ұсынысы мен оған сұранысты сәйкестендіру. Болашақ сұранысты және ішкі ұсынысты салыстырғаннан кейін, менеджерлер қанша адам жетіспеуі немесе артық болуы мүмкін деген болжам бойынша жоспар жасай ала-

Орын ауыстыру кестесі, маңызды басқару лауазымдары тізілген кесте. Бұл қызметті кім атқарып жатыр, қанша уақыт ол осы қызметте қалуы мүмкін, жақын арада біліктілігін арттырса кім (аты-жөні жазылады) осы қызметті атқара алады деген сұрақтарға жауап қарастырылады

Қызметкерлер туралы ақпарат жүйесі немесе машықтар тізімі – әр қызметкердің білімі, тәжірибесі, машықтары, карьералық дамуы туралы ақпарат компьютерге енгізіліп жинақталатын жүйе

DUY

ды. Адам жетіспейді деп күтілсе, жаңа қызметкерлерді жұмысқа алу, бұрынғы жұмыс істеп жүргендерді қайта оқыту арқылы адам жетіспейтін бөлімдерге ауыстыру, зейнет жасына жеткен қызметкерлерді жұмыс істей түруға көндіру, еңбекті аз қолдану немесе өнімділікті арттыратын құралмен жабдықтау туралы шешімдер қабылданады.

Ұйым жұмысқа жаңа адамдар қабылдаймыз деп шешім шығарса, алдымен сыртқы еңбек ұсынысын болжау туралы ақпаратқа сүйене отырып, жалпы еңбек нарығында ұйымға қажет адам ресурстары бар-жоғы тексеріледі. Жоғарыда айтқанымыздай, уақытша қызметкер тренді менеджерлерге мәселені шешуге көмектеседі. Адам саны артық болса да, ұйым үшін проблема. Оны шешу жолдары: артық адамды басқа қызметке ауыстыру, бұрын жұмысты тастап кеткендерді таңдамау, шұғыл зейнетке шығару, жұмыстан шығару.

Жұмысқа қабылдаудың бірнеше жолы бар. Бұрын тек қана газеттердің «көмек керек» (Help wanted) бөлімдерінде хабарландыру берілсе, қазір жұмысқа шақырудың бірнеше әдісі қолданылады.

Қызметкер іздеу

Ұйым жаңа қызметкер керек екенін анықтағаннан кейінгі қадам – қызметкерді табу.[17] Оның бір тәсілі – **рекрутинг** – босаған орынға қызметкер тарту. Жаңа қызметкерлер қайдан келеді? Керек адамдардың кейбіреуі ұйым ішінен табылуы мүмкін, кейбіреуі сырттан шақырылады.

Ішкі рекрутинг – қазіргі жұмыс істеп жүрген қызметкерлерді бос орынға кандидат ретінде қарастыру. Фирмаішілік мұндай шешімдер ішкі моральды қалыптастыру және жоғары білікті маманды сақтап қалуға мүмкіндік береді. Кәсіподақпен жұмыс істейтін фирмаларда мұндай ішкі өзгерту кәсіподақпен арада жасалған келісімшарттарда көрсетілуі тиіс. Жоғары лауазым қызметтері үшін қызметкерлер туралы ақпарат жүйесі қажет кандидатты тауып береді немесе менеджерлер ұсынылған кандидаттар арасынан таңдап алады. Ұйымдардың көпшілігі қызметкер іздеуде бүгінгі таңда интернет-байланыс жүйесін белсенді қолдануда. Ішкі рекрутингтің кемшілігі – домино әсері, яғни – босаған орынға ауысқан қызметкердің босаған орнына тағы басқа адам алу керек. Солай жалғасып кете береді. Мысалы, бір ұйымда 195 босаған орынға 454 фирмаішілік өзгерту жасалған екен.

Сыртқы рекрутинг – бос орынға сырттан адам шақыру. Сырттан қызметкер шақыру үшін мынадай әдістер қолданылады: жарнама, әңгімелесу, жұмыспен қамту агенттіктері, кадр агенттіктері, еңбек биржасы, жолдамамен келгендер, алдын ала жазылусыз келгендер, шақырусыз келгендер. Көптеген фирмалар интернетте жұмысқа шақыру туралы хабарландыру береді. Әрине, менеджер лайық кандидатты таңдап алуы тиіс. Жеке жұмыспен қамту агенттіктері – кеңсе қызметкерлерін және техникалық мамандықтар бойынша қызметкерлерді іздеуде тиімді орын. Газеттер арқылы бос жұмыс орны жөнінде хабарландыру беру арқылы үлкен аудиторияны қамтуға болады.

Ұйымдар рекрутинг жөніндегі шешімнің екі жақты болатынын есте сақтауы қажет: ұйым жұмысқа адам алады, ал ол өз кезегінде жұмыс таңдайды.[18] Мысалы, жұмыссыздық төмен болған (жұмыс іздеп жүрген адам аз) жағдайда бизнес жаңадан қызметкер алу үшін біраз тер төгуі керек. 1990 жылдардың аяғында, жұмыссыздық 25 жылдық деңгейге дейін төмендегенде, кейбір компаниялардың (Sprint, People Soft, Cognex) рекрутерлері олармен жұмыс істеу қандай «қызық» болғанын, әсіресе балмұздақ бастаңғылары, караоке конкурстары, софтболл лигалары

Рекрутинг – босаған орынға қызметкер тарту процесі

Ішкі рекрутинг – қазіргі жұмыс істеп жүрген қызметкерлерді жоғарырақ позициядағы бос орынға кандидат ретінде қарастыру

Сыртқы рекрутинг – бос орынға сырттан адам шақыру

DU

және тегін фильм түндері туралы еске алды.[19] Бірақ жұмыссыздық артқан кезде (яғни көп адам жұмыс іздеп жүргенде), көптеген компанияларға қызметке жалдануды ынталандырудың қымбат тәсілдерін қолданбай-ақ қызметкер алу оңайға түседі. Мысалы, 2008 жылғы экономикалық құлдырау кезінде, компаниялардың көбі қызметкерлерін жұмыстан шығарып немесе жұмыс уақытын қысқартып жатқанда, жұмыс істейтін адам таба алмай отырған компаниялар осылай істеді. Мысалы, Avon компаниясы осы кезді пайдаланып, тікелей сатумен айналысуға қабілетті адамдарды жұмысқа тарту арқылы сатылым көлемі мен тиімділігін айтарлықтай арттырды.[20]

Соған қарамастан, компания ең жақсы әлеуетті қызметкерді алса да, ол бір қадам алға жүріп, барлық ұсыныстарды лайықты қарастырып, дұрыс шешім қабылдауға ұмтылуы керек. Лайықсыз адамды жұмысқа алған жағдайда, компанияға келетін зиян төмен дәрежелі қызметкердің жылдық еңбекақысының жартысы немесе жоғары дәрежелі қызметкердің жылдық төлемақысынан 3–5 рет артып кетеді. Сондықтан жылына «лайықсыз» адамды 40 мың доллар еңбекақымен жұмысқа алу салдарынан компания кем дегенде 20 мың долларға шығынға батуы мүмкін. Бұл сомаға ол қызметкерді оқыту, кеңес беру, төмен еңбек өнімділігі, шартты бұзу, рекрутинг, орнына жаңа қызметкер алу шығындары кіреді.

Лайық қызметкерді жұмысқа қабылдаудың ең тиімді, жақсы әдістерінің бірі – **жұмысты шынайы елестету (RJP)**, яғни, үміткерге жұмыстың компания күтіп отырған шынайы көрінісін көрсету.[21] Мысалы, үміткерге бұл қызық немесе мотивациялы жұмыс емес, әдеттегі қарапайым қызмет екенін көрсетіп, менеджерлер үміткерлер арасынан ең жақсысын жұмысқа алады. Қызметкерге сұхбаттасу нәтижесі ұнамай, ол тезірек басқа жұмыс іздей бастауы мүмкін. Компания жұмыс жайын шынайы баяндаса, жұмысқа алынған қызметкер жұмыста ұзақ тұрақтап қалады.

Қызметкерлерді іріктеу

Рекрутинг процесі біраз үміткер жинағаннан кейін, келесі қадам жұмысқа кімді алу керек деген мәселеге тіреледі. Таңдау процесі – үміткерден оның тиімді жұмыс істей алатынын көрсететін ақпаратты сұрату және оны жұмысқа алу.[22] Әрине, компания болашақ еңбек өнімділігін көрсететін факторлар жайында ақпаратты жинай алады. Болашақты болжау құндылығының ақпараттық процесі **тексеру** деп аталады.

Тексерудің екі негізгі тәсілі: *болжамдық тексеру* және *мазмұндық тексеру*. Болжамдық тексеру – қызметкердің немесе үміткердің ұпай сандарын жинау мен оны бағалау және нақты жұмыс өнімділігімен арақатынасын белгілеу үшін арнайы құралды қолдану. Сол шамалардың қатынасы таңдалған құрал жұмыс өнімділігінің болашағын болжайтынын білдіреді. Мазмұндық тексеру логикалық және жұмыс анализі мен деректерді таңдау құралы тиімді жұмыс атқару үшін нағыз қажет қабілеттерді өлшейді. Мазмұнды тексерудегі ең бастысы – жұмысты атқару үшін қажет міндеттері мен толық жұмыс анализі. Тест үміткердің қабілеттері қойылған міндеттерді орындауға жететінін немесе жетпейтінін көрсете алады.

Анкета. Қызметкерді таңдаудағы бірінші қадам – үміткерге өтініш парағын толтырту. Анкета – үміткер жайында толық ақпаратты, яғни оның алдыңғы жұмыс орны, білімі жайында, жұмысқа байланысты басқа да деректерді жинаудың ең тиімді әдістерінің бірі. Онда жұмыстан тыс, мысалы, жынысы, діні, ұлты жайлы сұрақтар болмауы керек. Өтініш парағындағы мағлұматтар үміткердің әрі қарай өтуге лайықтығын анықтау үшін және үміткермен кездеспей тұрып онымен танысу үшін қолданылады. Өкінішке қарай, соңғы жылдары үміткерлердің өтініш парағын өтірік толтыру және қате деректерді пайдаланып жұмысқа кіру жағдайлары көбейіп кетті. Сауалнама нәтижесінде 2,6 миллион жұмысқа өтініш берушінің 44%-ы өтірік ақпарат толтырғаны анықталған.[23] Басқа Accu-Screen сауал-

Жұмысты шынайы елестету – үміткерге компанияда атқаратын жұмыстың шынайы көрінісін көрсету

Тексеру – таңдау құралы, шын мәнінде, келешек жұмысты қаншалықты дұрыс болжайтын деңгейді анықтау

намасы нәтижесінде резюмелердің 53%-ы өтірік ақпаратпен және 78%-ы адастыратын ақпаратпен толтырылғаны мәлім болды.[24]

Тест. Адамның қабілетін, машығын, білімін белгілі бір жұмыспен байланыстырып тестілеу – оның жұмыста табысқа жетер-жетпесін анықтауға бірден-бір көмек. Сонымен қатар тексеру ретінде тест сәйкесінше өңделіп, бағалануы тиіс. Бір бағытқа үміткерлердің барлығы тестті бір уақытта және бір ортада (температура, жарық, назар) бірдей өтуі керек.[25]

Сұхбат. Танымал таңдау құралдары сияқты, сұхбаттар да кейде жұмыс өнімділігіне қатысты дұрыс болжам бермейді. Мысалы, адамдар арасында жиі кездесетін біржақты түсінік арқылы, сұхбат алушылардың көбі алғашқы кездесуде үміткерді қатты сынайды. Сұхбатты бақылау үшін сұхбат алушыларды дайындау кезінде оларға ықтимал жалған ұғымдардан алшақ болуды және сұхбаттың негізгі жүйесін сақтауды үйрету керек. Жүйелі сұхбатта сұрақтар алдын ала жазылып, барлық сұхбат алушылар бірдей сұрақтар тізімімен жүреді. Бұл тәртіп сұхбаттың бірізділігін және компанияға қойылатын сұрақтардың мазмұнын бақылап отырады.[26]

Мына сұхбатта HR қызметкері үміткерге тест қалай толтыру керек екенін түсіндіріп отыр. Барлық кандидаттар бірдей тест толтырды. Тестте олардан жаңа өнімге сатылым сараптамасын, маркетинг жоспарын жасап, жаңа ұсыныстарды көрсету талап етілді. Бұл сынақ нәтижесінде ең лайық үміткер жұмысқа қабылданады.

Басқарушы лауазымдарға немесе мамандықтарға үміткерлерден сұхбат алу әдеттегі жүйеден біраз ерекше. Сұрақтар мен ақпарат жинау әдеттегідей жоспарланған түрде жүреді, бірақ үміткердің мамандануына байланысты арнайы сұрақтар өзгеріп отырады. Trammell Crow Real Estate Investors менеджерлерді жұмысқа алудың жаңа тәсілдерін қолданады. Әр үміткер тек екі немесе үш менеджермен емес, сонымен бірге хатшымен, жас лизинг агентімен сұхбаттасады. Бұл оның меңенджерлік емес позицияда жұмыс істейтін адамдармен қарым-қатынас жасай алатын-алмайтынын көрсетеді.[27]

Бағалау орталықтары менеджер таңдаудың танымал әдістерінің бірі және компания қызметкерлерінің өрлеуіне жақсы септігін тигізеді.[28] Бағалау орталықтары – менеджерлер жұмысының мазмұнды тексерудің орнына жүретін құрамдас бөлігі. Әдеттегі орталықтар 2 немесе 3 күн жүреді, оған 6 адамнан 12 адамға дейін қатыса алады және олар түрлі менеджерлік жаттығуларды орындайды. Орталықтар құрамына сұхбаттар, көпшілік алдында сөз сөйлеу, басқа да стандарт қабілеттерге тексеру сынақтары кіреді. Үміткерлерді бірнеше білікті маман, әдетте үміткерлер қарастырып отырған жұмыстың жоғары санатты менеджерлері бағалайды. Бағалау орталықтары жан-жақты қамтылған және ашшылық тонтар мен әйелдерге әділ болса, жақсы жұмыс атқарды деп есептеледі.[29] Кейбір компанияларда бағалау орталықтары осындай шаралар үшін құрылған. Басқа компанияларға бағалау орталықтары әртүрлі мақсатта мәжіліс залдарында орналасады. Алғаш рет бағалау орталығы тұжырымын AT&T ұсынды. Компания жылдар бойы бағалау орталығын барлық дерлік басқару позициялары бойынша шешім қабылдауда қолданды.

Басқа техника. Кәсіпорындар әртүрлі жағдайларға байланысты басқа да таңдау техникасын қолданады. Полиграф тест бір рет танымал болып, танымалдығы төменден келеді. Көп компания үміткерлерге физикалық емтихан тапсыруды ұсынады. Кейбір кәсіпорындар қауіпсіздікке байланысты арнайы жағдайларда есірткіге тексеру жүргізеді. Мысалы, атом электр стансасына жұмысқа аларда үміткердің

DU

есірткі пайдаланатын-пайдаланбайтыны тексеріледі. Қазір кейбір компаниялар үміткердің несиесі бар-жоғына дейін тексереді.

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер адам ресурстарын жоспарлау, рекрутинг және таңдау процесімен таныс болуы керек.
- ☐ Таңдау әдістері қажет ақпаратты береді, бірақ менеджерлер еш нәрсе мінсіз емес екенін түсінуі керек.
- ☐ Рекрутинг және таңдау – екі бағыттағы жол екенін, компаниялар жақсы қызметкерлерді қалай іздесе, қызметкерлер де ең жақсы жұмысты солай іздейтінін ұмытпауымыз керек.

Адам ресурстарын дамыту

Таңдау жүйесінің тиімділігіне қарамастан, көпшілік қызметкерлерге қызмет барысында дамып, өсу үшін, қосымша білім алу қажеттігі туындайды. Қосымша білімнің тиімділігін бағалап, кері байланыс орнату керек.

Оқыту және дамыту

Адам ресурстары менеджментінде **тренингтер** операциялық және техникалық қызметкерлерге, олардың өз жұмысын атқаруына байланысты өткізіледі. **Дамыту** – менеджерлер мен мамандарды қазіргі және келешек жұмысы үшін оқытып, қажет дағдылар мен машықтарды меңгерту.[30] Көптеген компаниялар өз менеджерлері мен қызметкерлеріне арналған тұрақты оқыту бағдарламаларын ұсынады. Мысалы, IBM жылына оқу бағдарламаларына 750 млн доллар жұмсайды және бағдарлама бойынша қызметкерлерді үйрету үшін жауап беретін вице-президенті бар. Жақында ФБР 30 мың агентке мектептерде және қоғамдық жерлерде болуы мүмкін атыстарға дайындалу үшін ауқымды оқыту жаттығуын ұйымдастырды.[31] Американдық компаниялар жыл сайын қызметкерлерін жұмыс орнынан тыс жерде оқыту бағдарламаларына 70 млрд доллар жұмсайды. Бұл сомаға бағдарламаға қатысатын қызметкерлердің жалақысы мен үстемақысы кірмейді.

> «Кәсіпорныңызда 30 қызметкер болсын, 300 қызметкер болсын, кәсіпорындағы мүмкіндіктер мәдениетін қалыптастыра алсаңыз – қызметкерлеріңіз үшін ең маңыздысы сол. Оқу тек тренингтермен шектелмей, бір мезгілде бизнесіңіздің әртүрлі тұстарын қамтиды».
>
> – РИЧАРД БРАНСОН, VIRGIN GROUP НЕГІЗІН ҚАЛАУШЫ[32]

Оқу қажеттігін бағалау. Оқу бағдарламасын жоспарлаудағы алғашқы қадам – қажеттіліктерді анықтау. Мысалы, қызметкерлер өз жұмысын атқару үшін машинаны қолдануды білмесе, әрине, оны үйрету қажеттігі анық белгілі. Енді бір жағынан, қызметкерлер тобы дұрыс жұмыс атқармаса, онда үйрету керектігі туындамайды. Мәселе мотивация жоғы, ескірген жабдықтар, нашар бақылау, тиімсіз жұмыс дизайны немесе қабілет пен білімнің аздығында болуы мүмкін. Үйрету мүмкіндігі тек соңғы себепке ғана байланысты болуы керек. Оқу бағдарламаларын жасаған кезде, менеджер дәл және өлшемді мақсат қоюы, яғни қай қызметкерлер оқытуды қажет ететінін нақты анықтауы қажет. Менеджерлер оқыту аяқталғанда бағдарламаны бағалауды жоспарлауы тиіс. Оқыту процесі басынан аяғына дейін 13.2-сызбада көрсетілген.

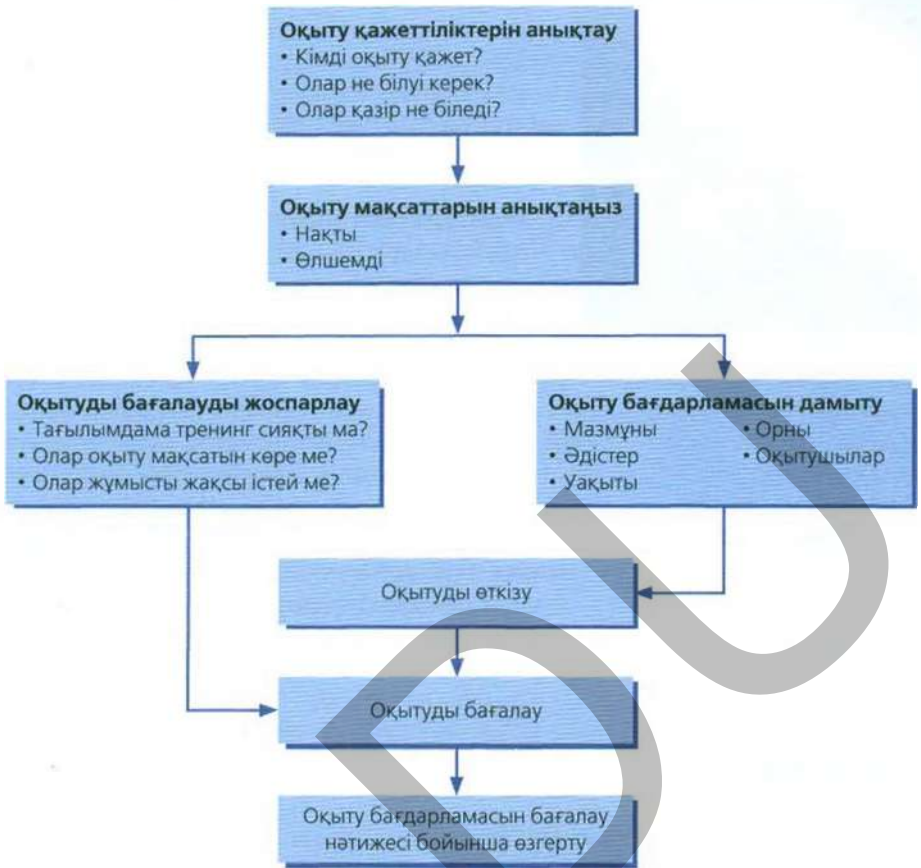
Тренинг – адам ресурстары менеджментінде операциялық және техникалық қызметкерлерге, олардың өз жұмысын атқаруын үйрету

Дамыту – менеджерлер мен мамандарды қазіргі және келешек жұмысы үшін оқытып, оларға қажет дағдылар мен машықтарды меңгерту

Ортақ оқыту әдістері. Оқыту мен дамытудың көптеген әдістері бар. Әдісті таңдау көптеген түсініктерге байланысты болады, бірақ ең маңыздысы – оқытудың

13.2-СЫЗБА. ОҚЫТУ ПРОЦЕСІ

Оқыту процесін басқару оның тиімділігін арттыруға септігін тигізе алады. Оқу бағдарламалары жақсы ойластырылса және дұрыс орындалса, компанияға да, қызметкерге де пайда әкеледі. Кешенді процестерді ұстану менеджерлерге оқыту бағдарламасының мақсаттарына сай болуға көмектеседі.



мазмұны. Оқыту мазмұны нақты материал болғанда (мысалы, компанияның ережелері немесе формаларды қалай толтыру керегі жөнінде түсініктемелер), оқу қабілеті, бағдарламалау және дәрістер жақсы жұмыс істейді. Бірақ оқыту мазмұны тұлғааралық немесе топтық шешімдерге байланысты болса, онда компаниялар тұлғааралық қарым-қатынасты қолдана алатын, яғни ролдік ойындар немесе дискуссиялық топтар сынды әдістерді пайдалануы керек. Қызметкерлер физикалық машықтарды үйренуі керек болса, нақты жабдықтар мен материалдарды қолданып, жұмыс уақытында немесе вестибюльде тренинг өткізуге болады (Вестибюль тренингі қатысушыны қауіпсіздікке, үйренуге, кері байланысқа үйретеді).

Оплайн оқыту да соңғы кезде танымал әдістердің біріне айналып келеді. Мұндай әдістер оқу контенті мен қатысушыларды бақылауға, оларға ауыспалы график орнатуға және көлік шығындарын азайтуға көмектеседі.[33] Басқа жағынан онда шынайы жұмыс моделін жасауда және бетпе-бет сөйлесуге ықпал етуде кейбір шектеулер бар. Xerox, Massachusetts, Mutual Life Insurance пен Ford осы әдісті қолданып жетістікке жеткенін айтады. Сонымен қатар көп бағдарламалар әдістердің бір-бірімен байланысына сүйенеді. Мысалы, Boeing өзінің менеджерлерін тестер, ролдік ойындар мен ұшу моделі бар жаттығулар кіретін жедел екі күндік оқу семинарына жіберіп отырады.[34]

Үлкен компаниялар өздерінің дербес оқу орындарын құра бастады, оларды корпоратив университеттер деп те атады. McDonald's бірінші рет өзінің Гамбур-

Тренинг операциялық және техникалық қызметкерлерді берілген тапсырманы жақсырақ орындауға үйретеді. Мына менеджер екі жаңа қызметкерге күрделі өнім жүйесін басқаруды және жүйе бұзылғанда қандай қадамдар жасау керегін түсіндіріп жатыр.

«Әрине, заман қиын, бірақ қызметкерлердің дамуы жалғасуы керек екенін түсінеміз».

– ДЭВИД МЕТСГЕР, CANON КОМПАНИЯСЫНЫҢ АМЕРИКАДАҒЫ ДАМУ МЕНЕДЖЕРІ[36]

гер университетін Иллинойс штатында құрды. Компанияда оқытылып жатқан барлық менеджерлер оқу бағдарламасына міндетті түрде қатысады, онда олар гамбургерді қалай дайындап, клиентке қалай жақсы қызмет көрсету керек екенін үйретеді. In-N-Out Burger атты гамбургер желісінің де осындай, In-N-Out University аталатын оқу орны бар. Shell Oil мен General Electric осы тәсілді қолданады.[35] *«ТехТаным»* айдарында осындай жаңа мүмкіндіктер туралы айтылған.

Оқытуды бағалау. Оқыту және дамыту бағдарламалары әрдайым бағалануы керек. Әдеттегі бағалауға бір немесе бірнеше озара байланысты критерийді (мысалы, қарым-қатынас немесе тиімділігі) оқытуға дейін және кейін бағалап, критерийлердегі өзгерістерді өлшеу кіреді. Бағалау өлшемдерін тренинг соңында жинап алған ең оңайы, шын мәнінде, маңызды бағалау өлшемдері тек тағылымдамадан өтуші тренингтен кейін жұмыс істей бастағанда көрінеді. Қатысушылар оқу барысында көп нәрсе үйрендік және ұнады деп айтуы мүмкін, бірақ шын мәніндегі қорытынды оқудан кейін олардың жұмысы жақсарған-жақсармағанынан көрінеді.

Өнімділікті бағалау

Қызметкерлер оқытылып, жұмысқа алынғаннан кейін менеджерлердің келесі қарастыратын мәселесі – олардың жұмысын бағалау.[37] **Өнімділікті бағалау** – қызметкерлердің өз жұмысын қаншалықты атқаратынының көрсеткіші. Қызметкерлердің жұмысқа қабілетін бағалауға себеп: таңдалған құралдар мен оқу бағдарламаларының тиімділігі, әкімшілік, жалақыны көтеру мәселесінде көмек, қызметінің жоғарылауы немесе оқуға жіберу, қазіргі жұмысты жақсарту мен болашақ карьерасын жоспарлау үшін қызметкерлермен арада кері байланыс орнату.[38]

Өнімділікті бағалау жалақы көбеюіне және қызметте көтерілуге көмектесетіндіктен, олар әділ және ешкімді кемсітпей жүргізілуі тиіс. Бағалау жүйесі баға қойған кезде өнімділікті дәл тауып, адамның жұмыс тиімділігіне қатысы жоқ адам мінез-құлқын сапамайды.

Ортақ бағалау әдістері. Әдетте компанияларда қолданылатын екі негізгі бағалау әдісі бар, олар – *объектив* әдіс және *субъектив* әдіс. Объектив көрсеткіштерге нақты өнім көлемін (яғни өндірілген тауар санын) есептен шығару жылдамдығы, долларлермен есептегенде сатылым көлемі және өңделген ұсыныстар саны жатады. Объектив көрсеткіштер кейде адамдардың «жалған» ойлары салдарынан, тіпті кейбір адамдарда басқаларға қарағанда орындау мүмкіндігі көп болса да қате болуы мүмкін. Мысалы, Мичиганда қар тазалайтын жабдықтарды сататын сауда өкілінің мүмкіндігі Алабама штатындағы дәл сондай жабдықтар сататын адамға қарағанда көбірек. Бір жақсысы, өңделмеген көрсеткіштерді түзетуге, соның нәтижесінде, әр адамның өнімділік нәтижесін көрсететін нақты сандарды алуға мүмкіндік бар.

Өнімділікті бағалау – қызметкерлер өз жұмысын қаншалықты дұрыс атқаратынының көрсеткіші

Объектив тәсілдің тағы бір түрі – әр қызметкерді стандарт жағдайда бағалайтын арнайы тиімділік тесті. Мұндай бағалау да ауытқу мүмкіндігін жоққа шыға-

DU

ТЕХТАНЫМ

Медиа математика

Мэтью Карпентер өз ноутбугінің экранында кері тригонометриялық cos (-1)= ? өрнегін қарап отырады. Келесі бірнеше секундта ол «0 градус» деп жазады және компьютер онықі дұрыс екенін хабарлайды. «Бұл біраз уақытты қажет етті», – деп мойындайды өзі, бірақ бұл түсінікті де – Мэтью бар болғаны 10 жаста. Оның математикадан бесінші сыныптағы мұғалімі көп бала жоғары мектепке бармайынша тригонометрияны түсінбейді дейді.

Мэттью математикадан вундеркинд па? Жоқ, олай болуы міндет емес. Ол, бәлкім, Жер тартылысы мен есептеуші ғалам орталығында ғылыми дәреже ала қоймас, бірақ басқа да көптеген жұмысты атқаруға дайын бола алады. «Математика – өлтіруші, – дейді Microsoft негізін қалаушы Билл Гейтс. – Адамдардан: «Ей, мына медбикелік жұмыстардың бірін неге алмайсыз?» – деп сұрасаңыз, олардың бас тартуына бір себеп – математика».

Мэтью Карпентер мен Билл Гейтстің математикаға деген көзқарастан да бөлек ұқсас тұстары көп. Мэтьюдің Калифорния штаты, Лос-Альтостегі математика сыныбы – бұрынғы хедж фонд менеджері Сал Хан әзірлеген жүйе үшін эксперименттік сыныбы және ондағы алты мың шағын лекция мен кітаптарды YouTube-тағы видео түрінде қарап шығуға болады. Видеоның көбі Ханның кабинетінде жазылған, барлығының түсіндірмесі бар. Мектептегі сыныптық модельден қашып, Мэттью Карпентер сияқты оқушылар үйде сол видеоны қарап отырады, ал үй жұмысын сыныпта мұғалімнің көмегімен орындайды. Оқушылар өз деңгейіне сай жұмыс істейді, ал компьютер олардың жұмысын бағалап, тиісті ұпай береді.

Ханның видеодан да жоғарғы технологиялы бақылау панельдері бар – ақпаратты оқу үшін қолайлы етіп реттейтін интерфейстер мұғалімдерге өте ыңғайлы, өйткені олар оқушылардың жеке жетістіктері мен кемшіліктерін көрсетеді. Мұның барлығы Хан академиясында тегін.

Компания өскен сайын – қазір онда 200 мемлекеттен 23 тілде 6 миллион оқушы білім алып жатыр – қатаң тексеру мен бағалау құралы сынды функцияларды қолдану үшін өзінің бағдарлама платформасын кеңейткен. Ханның өсу стратегиясы көпшілікке арналған ашық онлайн курстарды дамытуды да көздейді. «Көп корпорация, – дейді Хан, – оқытуда сынып жүйесін қолданады, корпоратив университеттер құрады, ол жерде адамдар лекция тыңдауға уақыт жұмсайды. Алайда өзін-өзі баптайтын модельдің маңызы артығырақ: сіз өз үстеліңіздің басында отырып-ақ қабілетіңізді арттырғыңыз келсе, өзіңіз қалаған уақытта және өзіңізге ыңғайлы ырғақта жасай аласыз».

2013 жылы «Таланттарды дамыту ассоциациясы» деп аталатын кәсіби оқыту мен біліктілікті арттыру саласында коммерциялық емес компания Ханды «Оқыту мен технологияны революциялық түрде тоғыстырудағы жетістіктері үшін» марапаттады. Олардың айтуынша, «Хан» академиялық моделі қазіргі технологияларды қолдана отырып, білім жабдықтары мен ресурстарын әр адамға сәйкес, балаларға да, ересектерге де қолжетімді етіп жасаған.

Дереккөз: Clive Thompson, «How Khan Academy Is Changing the Rules of Education», *Wired* (July 15, 2011), www.wired.com, on February 2, 2015; Candace Walters, «Re-evaluate Approach to Training, Reap Benefits from Technology», *Rochester Business Journal* (October 26, 2012), www.hrworks-inc.com, on February 2, 2015; edSurge, «Khan Academy», *EdTech Index* (2011–2015), www.edsurge.com, on February 3, 2015; Tracy M. Flynn, «What Can Khan Academy Teach Corporate Training?» *eLearning Industry* (October 7, 2013), http://elearningindustry.com, on February 3, 2015; «Salman Khan on *Charlie Rose* 2013» (video), Khan Academy (2015), www.khanacademy.org, on February 3, 2015; «ASTD Presents Lifetime Achievement Award, Honors Others for Contributions to the Training and Development Profession», Association for Talent Development (2014), www.td.org, on February 3, 2015.

рады. Мысалы, Dell Computer call-орталықтарында техникалық қолдау көрсету қызметкері мен оған көмек сұрап хабарласқан клиенттер арасындағы сөйлесу жазып алынады. Техникалық қолдау көрсету қызметкерлері шапшаңдық, нақтылық және клиентпен сыпайы сөйлесу тұрғысынан бағаланады. Өнімділік тестері қабілетті өлшейді, бірақ адам ол қабілетін күнделікті жұмысында пайдалануға қаншалықты ынталы екенін өлшей алмайды. (Қабілеті жоғары адамдар кейде жалқау болуы, бірақ тексеріс кезінде ғана жақсы жұмыс көрсетуі мүмкін.) Сондықтан өнімділік тестері тиімділіктің толық кескінін көрсету үшін, басқа да әдістермен толықтырылуы керек.

Субъектив әдіс, соның ішінде деңгейлеу және рейтинг әдістері – өнімділікті өлшеудің көп тараған түрі. Деңгейлеуден қызметкерлерді бір-бірімен салыстырып, ең үздігі мен ең нашарына бөледі. Деңгейлеудің біраз кемшіліктері бар. Үлкен топтар үшін рейтинг құру өте қиын, өйткені кейбір жеке адамдарды бір-бірінен нақты ажырату оңайға түспейді. Әртүрлі жұмыс топтарындағы адамдарды салыстыру да мүмкін емес. Мысалы, күшті топта үшінші орында тұрған қызметкер нашар топта бірінші орында тұрған адамға қарағанда маңызды болып шығуы мүмкін. Деңгейлеудің басты кемшілігі –менеджер әр адамның күшті және әлсіз тұстары бар екеніне қарамастан, адамдарды ортақ өнімділік негізінде бағалайды. Біреуге үшінші орында тұрғанын айтқаннан оның жұмысының сапасы нашар, ұқыптылығын әлі де арттыру керек екенін айтқандағыдай нәтиже шықпайды. Оның үстіне, деңгейлеу кері байланыс үшін керекті ақпарат бермейді.

Рейтингтің деңгейлеуден айырмашылығы – ол қызметкерлерді бір-бірімен емес, белгілі бір стандарттармен салыстырады. 13.3-сызбада банктегі кассир үшін үш графикалық бағалау шкаласы көрсетілген. Онда өнімділіктің тиянақтылық, нақтылық және ұқыптылық сынды көрсеткіштері бағаланады. Рейтинг графиктерін құрғанда, бағалау міндеті мен мақсатына сай өнімділік көрсеткіштерін таңдау керек. Нақты айтқанда, адамның жеке тұлғалық қасиеттеріне емес, оның жұмыстағы мінез-құлқы мен нәтижесіне назар аудару керек.

Мінез-құлық рейтинг шкаласы (BARS) – күрделі бағалау әдісі. Супервайзерлер мінез-құлыққа сәйкес рейтинг өлшемдерін құрады. Олар алдымен өнімділікті сәйкес параметрлері бойынша анықтап, содан кейін өнімділіктің әр деңгейіне тән арнайы мінез-құлық формаларын белгілейді. Бақыланған мінез-құлықты бағалау шкаласын жасайды. 13.4-сызбада «Қорды бақылау» аталатын мінез-құлық рейтинг шкаласы көрсетілген.

Мінез-құлық рейтинг шкаласы (BARS) – күрделі бағалау әдісі. Супервайзерлер мінез-құлыққа сәйкес рейтинг шкалаларын құрады

13.3-СЫЗБА. БАНК КАССИРІ РЕЙТИНГІНІҢ ГРАФИГІ

Рейтинг графигі – қызметкерлердің өнімділігін бағалаудың танымал әдісі. Рейтинг жасайтын менеджер шкала бойынша қызметкерге баға беріп, орнын көрсетеді. Рейтинг графигі әртүрлі жұмыстар үшін қолданылады.

Өлшемі: Тиянақтылық

Бұл кассир әрдайым уақытында терезесін ашып, жұмыс істеуге дайын.

1	2	3	4
Мүлде келіспеймін	Келіспеймін	Келісемін	Толық келісемін

Өлшем: Сыпайылық

Бұл кассир клиенттеріне әрдайым сыпайы және жылы, құрметпен жауап береді.

1	2	3	4
Мүлде келіспеймін	Келіспеймін	Келісемін	Толық келісемін

Өлшем: Ұқыптылық

Бұл кассир жұмысына ұқыпты.

1	2	3	4
Мүлде келіспеймін	Келіспеймін	Келісемін	Толық келісемін

DU

Бұл жинақтағы өзге шкалалар арнайы дүкендер желісіндегі менеджерлер бөлімінің жұмысын дамытады: «Клиенттердің шағымдары», «Арнайы акциялар», «Жоспарлау», «Сатудан кейінгі компанияның процедуралары», «Сату бөлімінің қызметкерлерін бақылау», «Мәселелерді шешу». BARS басшылық дұрыс бақылау орнатуын талап етеді, ойткені дұрыс қойылған шкала қызметкерлерді нақты бағалауға көмектеседі. Бірақ ұйым шеңберінде әр жұмысқа болек шкала құрылуы керек және сыртқы сараптама қажет болғандықтан, ол қымбатқа түседі.

Өнімділікті бағалаудағы қателер. Әрбір деңгейлеу және рейтинг жүйесінде қателер мен қате түсініктер болуы мүмкін.[39] Ең көп тараған мәселенің бірі – *қайталану қателігі* – қызметкердің соңғы жұмысына сәйкес түсінік қалыптастыру және қорытынды жасау, ойткені оны еске түсіру бәрінен оңай. Деңгейлеу мен рейтинг әдісі алты ай немесе бір жылдағы өнімділікті бағалауды талап етеді, сондықтан қайталану қателігі, деңгейлеуде қате жіберу мүмкіндігін арттырады. Тағы бір қате – шкаланың тек бір жағын ғана қолдану – тым қатал бағалау немесе бәріне «орта» деген баға қою.

Halo қатесі – қызметкерді бір өлшеммен бағалап, сол рейтингін басқа өлшемдерге «таратуға» мүмкіндік береді. Айталық, қызметкер өнімділік бойынша жақсы нәтиже көрсетсе, бағалаушы оның сол шкала бойынша рейтингін басқа көрсеткіштеріне де қолдана салуы мүмкін. Қате сондай-ақ нәсіл, жыныс, жас, халықаралық тұрғыда, басқа да ойламаған тұстарда туындауы мүмкін. Бұл қателердің орнын толтыру үшін рейтинг жүйесін басынан қайта жасап, менеджерлерге оны үйрету керек.

Өнімділікті бағалаудағы жаңа қызық әдіс **360 градус кері байланыс** деп аталады. Бұл әдісте менеджерлерді басшылары, өзімен деңгейлес мамандар және қарамағындағылар бағалайды. Мұндай толық әрі мұқият бағалау шарасы қызметкердің өнімділігі туралы оны тек басшысы бағалап қоя салғаннан артық ақпарат береді. Әрине, мұндай жүйе көп уақыт жұмсауды талап етеді, оның үстіне жұмыс орнында үрей мен сенімсіздік тудырмау үшін барынша дұрыс ойластырылуы тиіс.[40]

360 градус кері байланыс – менеджерлердің жұмысын басшылықтың, қатарластары және қарамағындағылар бағалауы

13.4-СЫЗБА. МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ РЕЙТИНГ ШКАЛАСЫ

Мінез-құлық рейтинг шкаласы – стандарт рейтинг шкалаларының шектеулерінен өтуге көмектеседі. Әр нүкте қызметкердің мінез-құлқымен бірге жүреді.

Жұмыс: Дүкен менеджері
Өлшем: Қорды бақылау

7. Әрдайым дұрыс уақытта және дұрыс көлемде тапсырыс береді.
6. Уақытында тапсырыс береді, бірақ кейбір заттарға тапсырысты не өте көп, не өте аз береді.
5. Әдетте дұрыс уақытта және дұрыс көлемде тапсырыс береді.
4. Көбінесе уақытылы және қажет көлемде тапсырыс береді.
3. Мезгіл-мезгілімен уақытылы тапсырыс береді, бірақ әдетте қажет көлемде емес.
2. Мезгіл-мезгілімен қажет көлемде тапсырыс береді, бірақ әдетте уақытылы емес.
1. Ешқашан уақытылы және қажет көлемде тапсырыс бермейді.

DU

Жиналыста менеджер 360 градус кері байланыс арқылы жинаған ақпаратты ортаға салады. Бұл кері байланыс қызметкер үшін пайдалы, өйткені оның күнделікті жұмысының барлық тұстарын қамтиды. Ол бұл кері байланысты өз жұмысын жақсарту үшін және дұрыс мақсат қою үшін қолдана алады.

Қызметкер жұмысына пікір айту

Өнімділікті бағалудың ең соңғы қадамы – қызметкерлермен тиімділік жөнінде пікір алмасу. Әдетте ол бағаланып отырған адам мен оның бастығы арасындағы жеке кездесу үстінде жасалады. Талқылау қандай баға қойылғаны және оның болашақта қалай жақсарту керек екені нақты деректерге сүйенуі тиіс. Сұрақ қоя отырып сұхбат өткізу оңай емес. Кейбір менеджерлерге бұл мәселе ыңғайсыз, өйткені кері байланыс жағымсыз нәтиже беруі мүмкін. Бірақ тренинг-менеджерлер кері байланыс үшін тиімді сұхбат өткізуге көмектесе алады.[41]

Кейбір компаниялар күтіп отырған нәтижені көрсетпейтін адамдарды жұмыстан шығару үшін агрессив тәсілдерді қолданады. Жылдар бойы General Electric жұмыс күшінің төменгі 10%-ын жұмыстан шығарып, орнына жаңа адамдар алып отырды. Компания басшылығы бұл тәсіл қызметкерлер үшін стресс екенін мойындай отыра, жұмыс күшін үнемі жетілдіру үшін өте пайдалы екенін айтады. Ford мен Goodyear жасқа қарай дискриминацияға қарсы сот процестерінен кейін бұл тәсілден бас тартты.[42] General Electric әлі күнге дейін бастапқы жүйесінің модификацияланған нұсқасын қолданады.

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер қызметкерлерді оқыту-үйрету және өнімділігін арттыру үшін кең тараған әдістермен таныс болуы тиіс.
- ☐ Барлық менеджерлер оқыту мен дамытудың артықшылықтары мен кемшіліктерін түсінуі керек.
- ☐ Ұйымыңызда қолданылатын қызметкерлер өнімділігін бағалау әдістерінің күшті және әлсіз тұстарын жақсы түсінуіңіз керек.

Адам ресурстарын сақтау

Компания жұмыс күшін алып, оның тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз еткеннен кейін, оны сақтап отыруға барынша күш салуы керек. Ол үшін тиімді өтемақы мен пайда және қызмет бабында өсу мүмкіндіктерін жоспарлау керек.

Өтемақы тағайындау

Өтемақы – компаниялар қызметкерлердің атқарып отырған жұмысы үшін беретін қаржылай марапат. Марапаттың негізгі үш түрі болады. *Жалақы* – жұмыс істеп жүрген қызметкерлерге сағаттық өтемақы. Америка Құрама Штаттарындағы қазіргі кезде төленетін ең кем сағаттық төлем – 7,25 доллар (кейбір штаттарда бұдан да көп болуы мүмкін). *Еңбекақы* – жұмыс істеген сағатына емес, тұтас еңбегіне төленетін ақы. Айталық, менеджерлер тұтас жылдық жалақы алады, бірақ ол ай сайын бөліп төленеді. Олар қанша сағат жұмыс істегеніне байланыссыз жала-

Өтемақы – компаниялардың қызметкерлер атқарып отырған жұмысты қаржылай марапаттауы

қы алады. Кейбір компаниялар қызметкерлеріне сағатына еңбекақы емес, жалақы төлей бастады. Мысалы, Chaparral Steel қызметкерлерінің барлығы бастапқы кезеңде жылына 40 мың доллар жалақы алады. Ал *ынталандыру ақысы* – басқа түрлерге байлаулы өтемақының ерекше формасы. Коммерциялық комиссиялар мен бонустар – кең тараған ынталандыру түрі.

Өтемақы – компания мен қызметкер арасындағы қарым-қатынастың маңызды да күрделі саласы. Базалық өтемақы қызметкер лайық өмір сүруі үшін қажет.[43] Сонымен қатар өтемақы тұлғаның компания үшін құндылығын көрсетеді. Қызметкерлер өзінің экономикалық мақсатына жететін деңгейде табыс таппаса, басқа жерден жұмыс іздей бастайды. Оның үстіне ұйымға қосқан үлесі лайық бағаланбады деп есептесе, олардың өнімділігі пашарлай бастайды, ұйымға адалдығы төмендейді, жаман мінез-құлық көрсетеді. Сондықтан компания үшін тиімді өтемақы жүйесін құру маңызды.[44]

Өтемақының жақсы құрылған жүйесі компанияға жақсы мамандарды тартып, оларды сақтап қалуға және оз саласы мен орналасқан орны бойынша жоғары өнімділік көрсеткіштерін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Сәтті жүйе құру үшін менеджерлер еңбекақы мен жалақы мөлшері, еңбекақы мен жалақыны жеке тағайындау жүйесі туралы шешім қабылдауы керек. Кейбір компаниялар 2009 жылғы экономикалық рецессияны отемақы жүйесін жетілдіру үшін пайдаланса, көптеген фирмалар қызметкерлерді жұмыстан шығару арқылы еңбек ресурстарын қысқартты, енді біреулері қызметкерлерді жұмыстан шығаруды болдырмау үшін басқа шығындарын азайтты. Мысалы, Hewlett-Packard бас директоры оз жалақысын 20%-ға азайтты. Фирмадағы жоғары дәрежелі орындаушылар бірдей төлемақы деңгейін сақтап қалды. Бірақ басқаларының жалақысы 2,5–20% азайды. Басқа фирмалар бұдан да ары қадамдарға барып, айталық, Career builder.com барлық қызметкерлерінің жалақысын азайтып, бірақ жұма күні жарты күн ғана жұмыс істеуге мүмкіндік берді.[45]

Өтемақы деңгейі жөнінде шешім – басқарма оз саласы немесе орналасқан аумағы бойынша қазіргі жұмыс күші ақысының ставкасынан жоғары, төмен не пара-пар ақы төлегісі келетін-келмейтіні туралы қабылдайтын шешімі. Компаниялардың көбі орташа төлейді, бірақ орташадан жоғары ақы төлей алмайтын фирмалар да бар. Үлкен компаниялар халықаралық дәрежедегі жалақы деңгейін ұстап тұруды ұнатады, соның арқасында олар компанияда білікті мамандарды сақтап қалады. Google, IBM мен Microsoft оздері қалаған жаңа қызметкерді алу үшін жоғарғы төлемақы ұсынады. McDonald's, керісінше, минимал төлемақыға жақын. Жұмыссыздық көлемі жалақы деңгейіне ықпал етеді. Жұмыс көп кезде жалақы азайады, еңбек азайғанда көбейеді.

Менеджерлер жалақы деңгейін анықтағанда, оларға нақты жалақы мөлшерлемесі жайында ақпарат керек. Басшылар еңбек нарығында қандай жұмыс орындарына қандай жалақы қою керегін білуі қажет. Бұл ақпарат пікір сұрастыру арқылы жиналады. Зерттеуді жергілікті кадр бөлімдері немесе бизнес-ассоциациялар жүргізеді. Маманданған немесе салалар бойынша ассоциациялар пікірлерді өткізіп, жинақтайды.

Өтемақы құрылымы жайында шешім қабылдау процесі **жұмысты бағалау** деп аталады. Бұл – әр жұмыстың озге тапсырмалармен салыстырғандағы құндылығын анықтауға талпыныс. Ben&Jerry's Homemade компаниясының саясатына сәйкес, фирмадағы ең жоғары жалақы алатын қызметкер ең төмен жалақы алатын қызметкерден жеті есе артық жұмыс істей алмайды делінетін. Компания өзгелерге қарағанда артық жалақы төлемей, атқарушы директор жалдай алмайтынын түсінгенде бұл ұстанымынан бас тартты. Жалақы құрылымын тағайындаудың ең қарапайым әдісі қызмет түрлері бойынша ең жоғары жалақы, мысалы, президенттің жалақысы және ең төмен жалақы төленетін қызмет, мысалы пошташы, дала сыпырушы жалақысы деген ретпен қою керек.

Жұмысты бағалау – әр жұмыстың басқа тапсырмалармен салыстырғандағы құндылығын анықтау талпынысы

Салыстырмалы түрде қызметкерлері аз, мысалы, Netflix сынды фирмаларда осы әдісті қолдану оңай, әрі практикалық тұрғыдан ұтымды. Мыңдаған қызметкері бар ірі компанияларда нақтырақ әдісті қолданған дұрыс. Келесі қадам – нақты жалақы деңгейін белгілеу. Сауалнама мәліметтері көмегімен өнімділікті бағалау өлшемі тағайындалады. Әкімшілік күрделілігі бірдей жұмыстарды бір топқа біріктіру арқылы жалақы төлейді.

Жеке еңбекақы тағайындау туралы шешім. Еңбекақы деңгейі және оның құрылымы туралы шешім қабылданғаннан кейін жеке жалақы тағайындау мәселесі шешілуі тиіс. Бұл – әр қызметкердің атқарған жұмысына қанша жалақы төлеу керек туралы шешім. Ең оңай жол әр жұмыстың ерекшелігіне байланысты жеке төлеу, әдетте жалақы төлеу диапазоны әр жұмыс түріне байланысты болады. Мысалы, сағатына төленетін жалақы 10–15 доллар аралығында, әртүрлі қызметкерлер осы шеңберде түрліше жалақы алады.

Сондықтан жүйе әртүрлі еңбекақы тағайындайды. Еңбекақыны еңбек өтілі негізінде өсіруге болады, айталық, алғашқыда 10 доллар болса, алты ай сайын оған 0,5 центтен қосылып отырады. Тағы бір негіз – біліктілік артуы: тәжірибелі білікті мамандар өздерінен төмендермен салыстырғанда жоғары жалақы алады. Үшінші негіз – сіңірген еңбегіне қарай жалақы тағайындау. Осы аталған әдістерді біріктіріп қолдануға да болады. *«Алуан әлем»* айдары жеке жалақы тағайындауға қатысты мәселелердің ерекшеліктері бар екенін көрсетеді.

Еңбекақыны анықтауға интернет те ықпал етіп отыр, жұмыс іздеуші де, жұмыс істеп жүрген қызметкер де өзінің қазіргі нарықтағы құны туралы ақпаратпен тікелей таныса алады. Олар қазіргі алып отырған жалақысы нарықтағы жалақыдан төмен екенін білсе, басшылығынан жоғары жалақы тағайындауды талап ете алады. Бір жағдайда отемақы төлеу жөніндегі басшы қызметкердің жалақысын көтеру туралы талабы бойынша кездесіп, сөйлескенде, ол интернеттегі бес сайттан оз лауазымына төленетін жалақы туралы ақпарат алып келгеніне таңғалған.[46]

Үстемеақы тағайындау

Үстемеақы – ұйымның қызметкерлеріне отемақыдан басқа төлейтін ақшалай төлемдері. (Кейде үстемеақы *жанама өтемақы* деп те аталады.) Орташа есеппен алғанда әр компания қолма-қол ақшасының үштен бір болігін үстемеақы ретінде төлейді. Осылайша, жылына орта есеппен әр жұмыспы 60 мың доллар көлемінде жалақы алса, 20 мың долларға тең үстемеақы алады екен.

Үстемеақы төлеу формалары әр алуан. Қызметкер ауырып қалған жағдайда, демалысқа, жұмыссыздық бойынша төлем түрінде болады. Сақтандыру бойынша үстемеақы қызметкер және оның отбасы мүшелерінің денсаулығы мен өмірін сақтандыруға бөлінеді. Сақтандыру бойынша үстемеақы өндірістік жарақат алған жағдайда да төленеді.

Әлеуметтік сақтандыру – мемлекеттік зейнетақы жоспары, оған қызметкер де, бизнес те жарна төлейді. Көптеген жұмыс берушілер жеке зейнетақы қорын құрады. Қызметкерге төленетін үстемеақы қосымша төлемдер мен демалу мүмкіндіктерін қамтамасыз етеді.

Кейбір ұйымдар ерекше үстемеақы жоспарын ұсынады. Оған сәйкес барлық қызметкерлерге төлем жасалады, бірақ кейбір қосымша үстемеақы түрлерін таңдағанда, қызметкердің негізгі жалақысы азырақ болады. Бес баласы бар қызметкер денсаулыққа, тіс дәрігеріне бару үшін үстемеақы таңдаса, жалгызбасты қызметкер демалысты ұйымдастыру үшін үстемеақыны, ал егде жастағы қызметкер үстемеақыны зейнетақы қорына салу үшін таңдауы мүмкін. Икемді жүйе қызметкерлерді ұйымда қалдыруға және жаңа қызметкерлер тартуға көмектеседі.[47]

Үстемеақы – ұйымның қызметкерлеріне өтемақыдан бөлек берілетін ақшалай төлемдер. Кейде үстемеақы жанама өтемақы есебінде жүреді

Соңғы жылдары компаниялар үстемеақының жаңа формаларын ұсынуда. Мысалы, тұрғын үй қажеттіліктері бойынша үстемеақы, балаларды өсіруге төлем

АЛУАН ӘЛЕМ

Caterpillar мысалы

Қозғалтқыш, турбиналар, құрылыс техникасы, тау-кен құрал-жабдықтарын өндіруші жетекші компания – Caterpillar. 2012 жылғы сәуірде 2011 жылдың қорытындысы бойынша компания 4,9 млрд доллар пайдаға кенелген және ол топ-менеджерлерді жоғары бонустармен ынталандырды, ал Joliet Иллинойс штатындағы зауытының көк жағалы қызметкерлеріне компанияның бәсекеге қабілетін арттыру керек деген себеппен жалақыны алты жылға тоқтату ұсынылды.

Шын мәнінде, АҚШ экономикасындағы есептеулерде жалақы деңгейінің өсуі бұрын болған. Колумбия округіндегі әлеуметтік мәселелер және демографиялық трендтері зерттейтін Pew зерттеу орталығы келтірген мәлімет бойынша, «онжылдық ішінде нақты жалақы өзгермеді немесе төмендеді деуге болады. Мысалы, 1973 жылдың қаңтарында жекеменшік секторда жұмыс істейтін жұмысшылардың жалақысы орта есеппен сағатына 4,03 доллар болды. Ал қазір 1973 жылғыдай қажеттіліктерін өтеу үшін оларға сағатына 22,41 доллар керек. 2014 жылы желтоқсанда жекеменшік секторда жұмыс істейтін жұмысшылардың жалақысы – орта есеппен сағатына 20,68 доллар. Басқаша айтқанда, нақты жалақы инфляцияны ескеріп есептеледі және оның сағатқа шаққандағы орташа көрсеткішінің ең жоғары деңгейі 40 жыл бұрын болған.

Бұл жұмысшыларға жалақы төлеуге экономиканың байлығы жетпей жатыр деген сөз емес. 1979 және 2012 жылдар арасында АҚШ-та еңбек өнімділігі 74,5%-ға артқан. Сағатына төленетін өтемақы (жалақы+үстемеақы) тек 5%-ға өсіп, 12,85 долларға теңесті (орташа: жұмысшылардың 50%-ы – 12,85 доллардан көп, ал 50%-ы аз өндірді).

2013 жылы осы округтегі Экономикалық саясат институты жүргізген зерттеу жұмысшы отбасыларының өмір сүру стандартына экономикалық қысымды талдау үшін жалақы мен еңбек өнімділігінің өсуі арасындағы айырманы зерттеді. Зерттеу қорытындысы экономикалық тенденциялардың жалақы процентиліне әсерін көрсетеді. Жұмысшы жалақысы төменгі 70 процентилде, мысалы, жұмысшылардың 70%-ынан көбі оның 30%-на қарағанда жоғары жалақы алады. Мысалы, «Үлкен рецессия және одан кейінгі жылдары» (2007–2012) еңбек өнімділігі 7,7%-ға өскен, ал жалақы 70%-ға төмендеген. 2000–2007 жылдар аралығында еңбек өнімділігі 25%-ға өскен, ал жалақы төменгі 70% көрсеткіште тұрақтаған. 2000–2012 жылдар аралығындағы зерттеулерде еңбек өнімділігі 22,8%-ға өскен, ал жалақы өсімі 0,8%-ға тең болғаны көрінеді. Басқаша айтқанда, АҚШ жұмысшылары өмір сүру стандартын жақсарту үшін ондаған жылдар бойы күресіп, ақыры жеңілді.

1979 жылдан бастап зерттелген мәліметтер бойынша экономикалық саясат институты жасаған қорытындыға сәйкес еңбек өнімділігі 74,5%-ға өскен, ал жалақы 20%-ға, іс жүзінде 0,4%-ға төмендеген. Осы кезде американдық 10 жұмысшының 8-і сол 80% аясында жаңадан жасалған байлықтың аз ғана мөлшеріне ие болған, олардың жалақысы 17,5%-ға ғана өскен. Экономикалық саясат институты «негізгі мәселе» деп, «барлық экономикалық өсімнің нәтижесі бөлінуі тең емес, оның басым бөлігі ең бай шаруашылықтардың еншісінде» дейді. 2000 жылдан бастап Pew зерттеу орталығы мәліметтеріне сәйкес табысты бөлуде нақты жалақының өсуі 9,7%-ға тең болған (бұрын 10%-ға сай жалақы 3,7%-ға төмендеген). Үлкен рецессия кезінде ел байлығының 65%-ы 1% ең бай адамдарға тиесілі болған.

Caterpillar бас директоры Дуглас Р. Оберхерман 4,9 млрд долларға тең пайданы қайтара отырып, 16,9 млн долларға тең 65% өсімге қол жеткізді. Joliet зауыты жұмысшылары кәсіподаққа бірігіп ереуілге шықты, бірақ олар компания жасаған қолайлы ұсыныстың қабылдап, тоқтады. «Кез келген адамның жалақыға көңілі толмайтынын айту артық болар. Біз бұлардың пайдасын арттырып отырмыз, бізге бұлай қарауға болмайды», – дейді бір жұмысшы.

Дереккөз: Steven Greenhouse, «At Caterpillar, Pressing Labor while Business Booms», *New York Times* (July 22, 2012), www.nytimes.com, on January 29, 2015; Drew DeSilver, «For Most Workers, Real Wages Have Barely Budged for Decades», Pew Research Center (October 9, 2014), www.pewresearch.org, on January 29, 2015; Bureau of Labor Statistics, «The Employment Situation – December 2014» (press release), U.S. Department of Labor (January 9, 2015), www.bls.gov, on January 30, 2015; Greenhouse, «Our Economic Pickle», *New York Times* (January 12, 2013), www.nytimes.com, on January 29, 2015; Heidi Shierholz and Lawrence Mishel, «A Decade of Flat Wages: The Key Barrier to Shared Prosperity and a Rising Middle Class», Economic Policy Institute (August 21, 2013), www.epi.org, on January 29, 2015; Greenhouse, «Caterpillar Workers Ratify Deal They Dislike», *New York Times* (August 17, 2012), www.nytimes.com, on January 29, 2015.

DU

ақылар, ипотека, ақы төленетін демалыс күндері – қызметкерлер үшін тиімді үстемеақы түрлері.[48] Жақсы үстемеақы жоспары ұйымда жұмыс істеуге ынталандырады, бірақ ол барлық кезде еңбек өнімділігін көтере бермейді, себебі үстемеақы – ұйымның барлық мүшелеріне бірдей төленетін ақша. Үстемеақы бағдарламасын басқаруда менеджерлер сақ болуы тиіс. Үстемеақы тек қызметкерлердің қалауына сәйкес берілуі тиіс. Ол қандай жағдайларда берілетіні түсінікті тілде жазылып, қызметкерлерге таныстырылуы керек.

Экономикалық қысымның салдары ретінде соңғы жылдары фирмалар қызметкерлерге төленетін үстемеақыны қысқартуды бастады. 2002 жылы АҚШ жұмысшыларының 17%-ының денсаулық сақтау бойынша төленетін өтемақысы қысқарды. 2009 жылғы дағдарыс үстемеақы төлемдерін одан әрі төмендетті. Кейбір жұмыс берушілер зейнеткерлікке бөлінетін қаражатты, жыл сайынғы демалыс үшін төленетін үстемеақының біреуін, ал кейбіреулері екеуін де қысқартты.[49] Мысалы, 2009 жылы 16 ірі компания зейнеткерлікке бөлінетін қаражатты қысқартатынын немесе одан толық бас тартатынын хабарлады. Өзге компаниялар осындай шешімді 2010 жылы қабылдады. Олардың арасында Wells Fargo, Anheuser-Busch, Boise Cascade, Cooper Tire&Rubber, Kimberley-Clark and Sacks да болды.[50] 2013 жылы жарияланған жан-жақты, толық зерттеу қорытындысына сай компаниялардың 60%-ы үстемеақы төлеу бағдарламасын қысқартқан немесе азайтқан, ал жаңадан келген жұмысшыларға үстемеақы төленбейтін болған.[51] Орта есеппен алғанда 5 жұмысшыға арналған үстемеақы қысқарды. 401 мың жетекшілік төлемі, бонус және т.б. жойылды. Мысалы, Cooper Tire&Rubber 401 мыңдай сәйкес зейнетақы жоспарын қысқартты.[52]

Карьераны жоспарлау

Адам ресурстарын сақтап қалудың соңғы аспекті – карьераны жоспарлау. Аз ғана адам өмір бойы бір орында карьера жасайды. Кейбір адамдар ұйым ішінде жұмыс орындарын ауыстырады, басқалары сырттан басқа жұмысқа ауысады, қалғандары осының екеуін де істейді. Мұндай қозғалыстар жүйесіз, дұрыс ойластырылмай жүзеге асырылса, ол ұйым үшін де, жеке адам үшін де тиімсіз. Сондықтан сауатты жасалған карьера жоспары екі жақтың да мүддесі үшін қажет. Әрине, жаңа келген қызметкердің карьерасы алдағы 30 жылда қалай болатынын жоспарлау өте қиын. Бірақ жоспарлау картасын құрастыру жеке адамға қызықты жұмыс түрлерімен және ұйымда бар карьера жасау мүмкіндіктерімен танысуға көмектеседі.[53]

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер ұйымдағы өтемақыны анықтау мәселелерін және оның негізгі компоненттерін білуі керек.
- ☐ Ұйымдағы өтемақы төлеу (үстемеақыны қоса) әдістерін анық түсінуіңіз керек.

Еңбек қатынастарын басқару

Еңбек қатынастары дегеніміз – кәсіподаққа мүше қызметкерлермен жұмыс істеу процесі.[54] Бір кездері барлық АҚШ жұмысшыларының үштен бірі кәсіподақ мүшесі болған. 1940–1955 жылдарда кәсіподақтар танымал болды. Кәсіподақ мүшелерінің саны 1950 жылдардың ортасына қарай азайды. Оның бірнеше себебі бар: (1) өмір сүру деңгейінің артуы кәсіподаққа мүше болудың маңыздылығын төмендетті, (2) әдетте кәсіподақ мүшелері өндірістік өнеркәсіп жұмысшылары болған, ал бұл сала құлдырады, (3) жаһанданудың арқасында шетелдік жұмысшылар саны артты және олар кәсіподаққа мүше болуға ынта білдірмеді. Мұндай төмендеу 2008 жылға дейін жалғасты, соңғы ширек ғасырда одақ мүшелері қарқынды

Еңбек қатынастары – ұйымның кәсіподаққа мүше қызметкерлермен жұмыс істеу процесі

өсіп, 428 мың адам болды (АҚШ-тағы барлық жұмысшылардың 12,8%-ы).[55] Дегенмен 2013 жылы кәсіподақ мүшелерінің саны қайтадан төмендеп, 11,3% болды.[56] Мұндай құбылудың себебі 2008 жылғы дағдарыстың салдарынан жұмыс орындарына деген сенімсіздікпен түсіндіріледі. Экономиканың қайта жандануына байланысты кәсіподаққа мүше адамдар саны азайды. Бұрын тек өнеркәсіп саласы жұмысшылары ғана кәсіподаққа мүше болса, қазір жаңа салалар қызметкерлері де кәсіподаққа мүшелікке өтуде. Мысалы, жаңалықтар мен блог-сайт қызметін ұсынатын Gawker media қызметкерлері де кәсіподаққа мүше болуға дауыс берді.[57]

Адам ресурстары менеджментінің маңызды бөлігі – еңбек қатынастарын басқару. Дегенмен ірі фирмалар еңбек қатынастарын басқару жөніндегі мамандарды адам ресурстары қызметінен бөлек қарастырады.

Еңбек қатынастары дегеніміз – ұйымның кәсіподаққа мүше қызметкерлермен жұмыс істеу процесі. Соңғы жылдары еңбек қатынастары бойынша эксперттер еңбек қатынастары әдеттегі қатынастардан өзгеше болатынын айтуда. Кейбір мәселелер жұмысшылардың мобайл сауаттылығы жоғары болуына байланысты. Ал кейбір мәселелері мигрант жұмысшыларды қамтиды. Олар басқа жұмысшылар секілді қорғалмауы мүмкін.

Кәсіподақтар қалай құрылады?

Қызметкерлер жаңа жергілікті кәсіподақтарға бірігуі үшін ең алдымен қызметкерлер кәсіподақ құруға мүдделі болу керек. Кәсіби ұйымдастырушыларды Teamsters, United auto workers сияқты ұлттық кәсіподақ мүше етіп алады, олар жұмыстан тыс уақытта қызметкерлердің алдында сөз сөйлеп және арнайы әдебиеттер тарату арқылы қызықтырады. Кәсіподаққа мүше жұмысшылар, басқаларды да мүше болуға кондіреді.

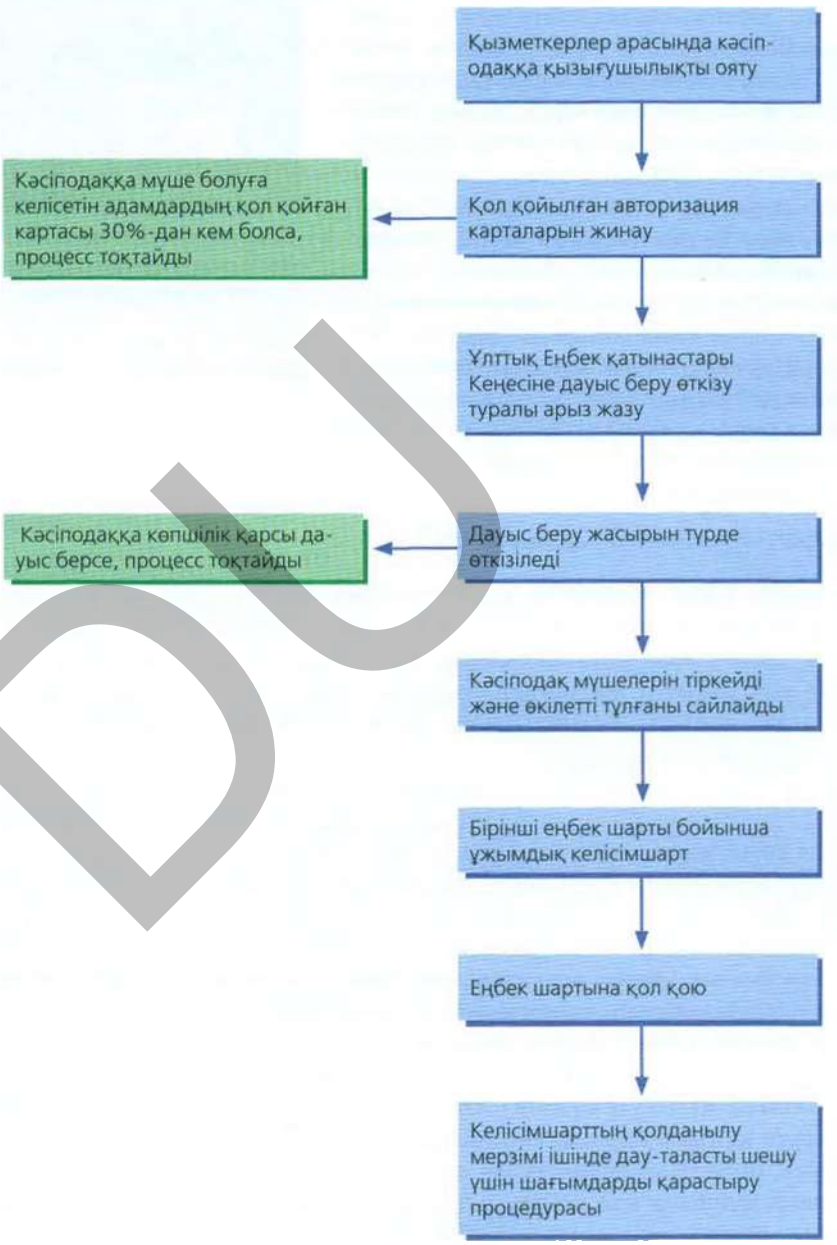
Келесі қадам – авторизация карталарына қызметкерлерден қол жинау. Осы картадағы адамның қолы оның кәсіподаққа мүше не мүше емес екенін дауыс беру арқылы анықтауды көрсетеді. Оны Ұлттық Еңбек қатынастар кеңесіне барлық қызметкерлердің 30%-ы қол қойып, қарсы болмаған жағдайда кәсіподаққа мүше болу үшін өткізілетін дауыс берудің дұрыс болғанын негізден көрсетеді. Дауыс беру алдында келісімшарт анықталуы тиіс. Келісімшартқа ұйымның дауыс беруге құқығы бар барлық мүшесі қатыса алады. Кәсіподақ құрылған жағдайда олар кәсіподақ мүшесі және оның өкілдері ретінде анықталады.

Дауыс беруді Ұлттық Еңбек қатынастар кеңесінің өкілі басқарады (немесе тараптар келіссе, Америка арбитрлар ассоциациясы – кәсіби арбитрлар қауымдастығы өкілі де қатысуы мүмкін). Ол жасырын дауыс жинау түрінде өткізіледі. Дауыс беруге құқығы бар қызметкерлердің басым бөлігі (барлығы емес) келісіп дауыс берсе, онда одақ ресми түрде келісімшарт арқылы куәлік алады.[58] Кәсіподаққа жаңа мүшелер қол қойып мүше болғаннан кейін, лауазымды тұлға сайланып, жақынарада ең бірінші келісімшарт жасасуға дайын болады. Одақ құру процесі 13.5-сызбада көрсетілген. Қызметкерлердің кәсіподақ жұмысына көңілі толмаса немесе ұйым басшылығы кәсіподақ ұйым мүшелерінің мүддесін дұрыс көздемегенін нақты дәлелдесе, онда Ұлттық Еңбек қатынастары кеңесі кәсіподақтың өкілеттік күшін жояды. Мұндай дауыс беру қорытындысы кәсіподақ куәлігінің күшін анықтайды.

Ұйымдар қызметкерлерінің кәсіподаққа мүше болғанын аса қаламайды. Өйткені кәсіподақ менеджмент қызметін көптеген бағыттар бойынша шектейді. Сол себепті, менеджмент қызметкерлерді жалақымен ынталандыру арқылы олардың кәсіподаққа қарсы дауыс беруін ұйымдастырады. Бұл жағдай көбінесе «әділетсіз еңбек практикасы» деп аталады. Мысалы, әділетсіз еңбек практикасы жағдайында

13.5-СЫЗБА. КӘСІПОДАҚ ҰЙЫМДАСТЫРУ ПРОЦЕСІ

Ұйым қызметкерлері кәсіподаққа біріккісі келсе, онда олар ұйыммен бірігіп, заң бойынша анықталған процедураларды орындауы керек. Айталық, осы процедураларға сәйкес, кәсіподақ мақұлданған жағдайда, ұйым жаңа кәсіподақпен ұжымдық келісімшартқа отыруы тиіс.



DU

ұйым басшылығы қызметкерлер кәсіподақты күйретсе, үстеме ақша (басқа қосымша үстемеақы) төлеуге уәде береді. Эксперттердің айтуынша, кәсіподаққа бірігуді болдырмаудың жақсы жолы – қызметкерлермен тек кәсіподақ құрылуы қаупі туған кезде ғана емес, әрдайым жақсы қатынаста болу. Қызметкерлерге қатысты: төлемақы, карьера бойынша өсу жолы (промоушн), жұмыстан шығу, ішкі тәртіп бойынша әділ әрі түсінікті стандарттар жүйесін ұйымдастыру; жеке адамдардың әділетсіздік жағдайында шағым айту мүмкіндігі, фавориттікті болдырмау кәсіподақты керексіз етеді. Walmart осындай практика арқылы кәсіподақты құрткан.[39]

Ұжымдық саудаласу

Ұжымдық саудаласудың мақсаты – екі тараң: ұйым менеджменті мен кәсіподақ қанағаттанатындай еңбек келісіміне келу. Келісімшарт төмендегідей келісімдерден тұрады: жалақы мәселесі, жұмыс уақыты, еңбек қауіпсіздігі, карьераны дамыту, жұмыстан шығу, ішкі тәртіп, үстемеақы, артық жұмыс уақытын болу, демалыс, демалу уақыты, шағым беру процедурасы. Келісім процесі ұйым менеджменті өкілдері мен кәсіподақ арасында бірнеше аптадан бірнеше айға немесе одан да көп уақытқа созылуы мүмкін. Кездесу барысында ұсыныстар мен қарсы ұсыныстар жасалады. Келісілген шарт кәсіподақ мүшелері тарапынан ратификацияланады, ол бекітілмесе, кәсіподақ ереуілге шығып, ұйым басшылығына қысым көрсетуі мүмкін және жағдай одақтың мүшелеріне қолайлы болмайынша келіссөз жалғаса береді.

Мысалы, бірнеше жыл бұрын Boeing машинистері кәсіподағы еңбек қауіпсіздігіне және жұмыс орындарын шетелдік зауыттарға ауыстыруға қарсы ереуілге шықты.[60] Осындай жағдай 2012 жылы Нью-Йорктегі пюре шығаратын Mott's зауытта болып, жұмыскшылар 120 күн бойы ереуіл ұйымдастырды. Ондағы мақсат – пайда төменден жатқанына қарамастан, жалақы, зейнетақы, денсаулық сақтау бойынша үстемеақының қысқаруымен келіспейтінін көрсету болды.[61] Жаңа келісімшарт бекітілмесе, басшылық өз тарапынан әртүрлі әрекет жасай алады. Оның бір жолы – жаппай жұмыстан шығару. Кәсіподақ пен қызметкерлер ұйым басшылығы ұсыныстарымен келіспеуі себебінен NFL 2011 жылы солай жасады. Тек шілде айында тарантар келісімге келгеннен кейін, жаттығу орталықтары қайта ашылып, ойыншылар қайтып оралды.

Кейде жағдайға байланысты ұйым басшылығы жаңа келісімшарттың орнына кәсіподақтың қолданыстағы келісімшартының баптарын өзгертіп қабылдау туралы келіссөз жүргізеді. Бұл көбінде бизнестің болашағына қауіп төндіретін жағдай орнаған кезде қолданылады. Мысалы, 2009 жылғы дағдарыс кезінде General Motors, Ford, Chrysler компанияларында қаржылық қиындықтар болды. United Auto Workers осы кездегі компаниялар шағымдарын ескеріп, олардың өндіріс құрылымдарын қайта өзгерту талаптарына келісім берді. United Auto Workers компанияның зейнеткерлерге денсаулық бойынша төленетін миллиардтаған долларды кепілдіруге келісті және даулы банк бағдарламасын жойды, себебі ол бойынша бұрын жұмыстан шығып кеткен қызметкерлердің өзі жалақы алатын еді.[62]

Шағымдарды қарастыру процедурасы келісімшарттың орындалуы көмегімен анықталады. Келісімшартта ұйым басшылығының қызметкерге қатынасы көрсетіледі. Қызметкерлер келісімшарт аясында ұйым әділетсіздік танытты деп ойласа, онда олар мәселені шешу үшін шағымдана алады. Шағымданудың бірінші қадамы – шағым айтушы қызметкер келісімшарттағы құқығы туралы тікелей бастығымен сөйлесуі. Көбінде шағымдар осы сатыда шешімін табады. Қызметкер өзіне деген қарым-қатынасты әлі де әділетсіз деп шешсе, ол келесі деңгейге арызданууға құқы бар. Кәсіподақ ресми түрде қызметкердің мүддесін көздеп, оны қолдайды. Бұл кезде де шешім бойынша келіспеген қызметкер компанияның жоғары басқармасына шағымдана алады. Ең соңғы қадам – арбитражға шағымдану. Арбитр – заң қызметкері. Оның қызметінің ақысын кәсіподақ пен ұйым төлейді. Ол келісімшартпен мұқият танысып, екі тараң та орындайтын шешім шығарады. Шағымдану процедурасы қолданыстағы келісімшарт шеңберінде ереуілдерді болдырмауға мүмкіндік береді.

Ұжымдық саудаласу – екі тараң: ұйым менеджменті мен кәсіподақ қанағаттанатындай еңбек келісіміне келу процесі

Шағымдарды қарастыру процедурасы жұмыс контрактісі (іске асырылатын) тәсілдер жиынтығы

- ☐ Менеджерлер қызметкерлердің кәсіподақ құрудағы негізгі қадамдарын білуі керек.
- ☐ Өзіңіз жұмыс істейтін ұйымда кәсіподақ болса, онда кәсіподақ келісімшарт аясында не істей алатынын және не істей алмайтынын анық білуіңіз керек.

☑ Менеджер жадынамасы

Жұмыс орнын ауыстырғанда туындайтын жаңа сын-қатерлер

Осы бөлімде айтқанымыздай, ұйым менеджерлері тиімді жұмыскерлерді жұмысқа тартуда бірнеше өзекті мәселелерді шешуі тиіс. Мәселені бизнестегі өзгерістерге әсер ететін әлеуметтік және экономикалық орта факторлары қиындатады. Адам ресурстарын басқарудың негізгі мәселелері қазіргі бизнеске де қатысты деп қорытынды жасаймыз.

Білімді қызметкерлерді басқару

Қызметкерлер әдетте ұйымға жұмысы немесе тәжірибесі арқылы оң әсер етеді. «Ақпараттандыру ғасыры» жағдайында олар ұйымға білімімен де пайдалы.[63]

Ой еңбегінің табиғаты. Бұл қызметкерлер әдетте **ой еңбегімен айналысатын адамдар** деп аталады және олардың қабілетін басқарудан болашақтағы бизнестің табыстылық деңгейі анықталады. Білімді қызметкерлерге компьютер саласындағы ғалымдар, инженерлер, физиктер жатады. Оларға HR менеджерлері ерекше көңіл бөледі. Олар жоғары технологиялы фирмаларда жұмыс істейді және абстракт білім саласы бойынша эксперт болады. Олар тәуелсіз жұмыс атқарғанды қалайды. Ұйымның басқа мүшелері мойындаған көрсеткіштеріне қарағанда, әдетте олар өз мамандықтарын ұйым қызметіне теңестіруге тырысады.

Ақпарат арқылы басқарылатын жұмыстардың маңызы артуы ой еңбегіне негізделген білімді қызметкерлер қажеттігін көтерді. Мұндай қызметкерлер жоғары мамандандырылған және ауқымды оқыту ұйымдастыруды талап етеді. Бірақ кез келген ұйым осындай жұмыс түрлерінен пайда табу үшін адам капиталына инвестиция жасауға дайын емес. Шын мәнінде, білімді, ой еңбегі қызметкерлері жұмысқа кіріскеннен кейін, оқыту және қайта оқыту курстары олардың білімі «ескіріп кетуін» болдырмау үшін қажет. Мысалы, инженерлер техникалық білімінің «жарты ғұмыры» – үш жыл деп ұсынды. Қызметкерлердің қабілетін арттыру курстарын ұйымдастырмау фирманың бәсекеге қабілетін төмендетіп қана қоймай, қызметкерлердің жұмыстан шығып кетуіне соқтыруы мүмкін, себебі қызметкерлер біліктілікті арттыру курстарын ұсынатын, ұдайы білімін арттырып отыруға мүмкіндік беретін ұйымдарға кетіп қалады.

Ой еңбегімен айналысатын адамдар білімі арқылы ұйымның дамуына үлес қосады

Білімді қызметкерлерді басқару және еңбек қатынастары. Экономикалық құлдыраудың себебінен соңғы жылдары еңбекке жалпы сұраныс азайғанымен, ой еңбегі, ақпарат саласы қызметкерлеріне сұраныс әлі тұрақты жоғары. Нәтижесінде, фирмалар осындай қызметкерлерді фирмада ұстап қалу үшін жалақы жүйесін реттеп, оларға жалақыны көтеріп төлейді. Қызметкерді жұмысқа қабылдағаннан кейін, жұмыс беруші тағы мынадай мәселені шешуі керек. Қызметкер енді ұйым мүшесі болғандықтан, ол фирманың ішкі еңбек нарығын құрайды. Ал ішкі еңбек нарығы жалпы сыртқы еңбек нарығы сияқты жылдам өспейді, сондықтан фирмалар қазір фирмада жұмыс істеп жатқан қызметкерді нарықта қалыптасқан жалақымен қамтамасыз ете алмайды. Осындай қызметкерлерге сұраныстың артуы салдарынан, фирмалар ерекше жағдайлар үсына отырып, оларды жұмысқа тартуға шешім қабылдауы таңғаларлық жағдай емес.[65] Бастапқы жалақының жоғары болуы, бонустар беру – ортақ шара. BP Exploration

> «Қазіргі әлем бұрынғыдай емес. Компаниялар білекке қарағанда білім маңыздырақ заманда машықтар үшін ақша төлейді. Автоматтандыру, жаһандану, бақылауды азайту мен бәсеке күштері әлемдегі осындай жұмыстың қаншалықты маңызды екенін өзгертті».
>
> – ДЖОН ЧАЛЛЕНДЖЕР, CHALLENGER, GRAY & CHRISTMAS АУДИТ ФИРМАСЫНЫҢ АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОРЫ[64]

компаниясы жаңа келген мұнай саласы инженерлеріне суасты бұрғылау жұмыстарының сызбасын жасағаны үшін алты саннан тұратын жалақы төледі, оған қоса 50 мың доллар бонус және пайдадан тікелей үлес алатын болды. Осынша көп ақша төленсе де, мұндай инженерлерді ұстап тұру өте қиын деп шағымданды HR менеджерлері, өйткені Мексика бұғазы жағалауында мұндай мамандар бәсекелестерге кетіп қалады.

Шартпен жұмыс істейтін және уақытша қызметкерлер

HR саласының келесі маңызды мәселесі – уақытша қызметкерлерді жұмысқа тарту ерекшелігі.[66] Шын мәнінде, ұйымдар соңғы жылдары осындай жұмыспылар қызметін пайдалана бастады. Мысалы, FBI әртүрлі, көптеген уақытша жұмыстар үшін зейнетке шыққан агенттер арасынан іріктеп адам шақырады.[67]

Уақытша қызметкерлер тренді. Соңғы жылдары жарты күн жұмыс істейтіндер саны артып келеді. Жарты күн жұмыс істейтіндер – тұрақты жұмыс істейтіндерден бөлек, ұйымдағы әртүрлі қызмет түрлерін уақытша атқаратын жұмыс күші. Жарты күн жұмыс істейтіндер – тәуелсіз конструкторлар, кезекші қызметкерлер, жалға алынғандар, уақытша жұмысшылар (фирмадан тыс агенттіктер арқылы келгендер). Мысалы, ірі қаржы қызметін ұсынушы Citigroup жаңа клиенттер жинау үшін жарты ставкаға қызметкерлер қабылдаған. A Staff Industry Survey орталығы жүргізген сауалнама нәтижесінде барлық жұмысшылардың 13%-ы жарты күн жұмыс істеген және олардың саны 2040 жылы 40%-ға дейін артады екен.[68]

Уақытша қызметкерлерді басқару. Уақытша қызметкерлер тартудың маңыздылығы артуына байланысты, HR менеджерлер мұндай топ адамдарын қалай тиімді пайдалану керек екенін түсінуі қажет. Басқаша айтқанда, уақытша қызметкерлерді басқару ерекшеліктерін білуі керек.

Оның бір жолы – дұрыс жоспарлау. Уақытша жұмыспылар қызметін пайдаланудың артықшылығы икемділік болғанымен, бұл топты үйлестіріп отыру керек. Ұйымдар жұмыспыларды аяқ астынан, алдын ала келісімсіз шақырудың орнына белгілі бір анықталған кезеңге жоспарлы түрде ұйымдастыруға көшуге тырысады. Осылай ұйымдастыру қабілеті ұқыпты жоспарлау арқылы жүзеге асырылады.

Екіншіден, уақытша жұмысшыларды түсіну, олардың артықшылықтары мен кемшіліктерін салыстыру керек. Ұйымдар уақытша жұмысшыларды жалдағанда қандай жетістікке жете алатынын, қандай жетістіктерге қол жеткізу мүмкін емес екенін талдауы керек. Олар арқылы жоғары нәтижеге жетеміз деген пікір – қате.

Үшіншіден, менеджерлер уақытша жұмысшыларға жұмсалатын шығындарды есептеуі керек. Жоғарыда көрсеткеніміздей, көптеген фирмалар еңбек шығындарын қысқартуға тырысады. Ұйымдар еңбек шығындары есебінен үнемдеген қаражатын құжат түрінде көрсетуі керек. Тұрақты жұмысшыларға қанша жалақы және үстемеақы төлеу керек? Сол жұмысты уақытша жұмысшы атқарса, оған қанша шығын жұмсалар еді? Бұлай салыстыру дұрыс емес, себебі уақытша қызметкердің еңбек өнімділігі тұрақты қызмет атқаратын адаммен салыстырғанда төмен болады. Жұмысшыға жұмсалатын шығындарды тікелей шығындарға жатқызбау керек, себебі жұмысшы жалақысы оның жұмысты атқаруы мен өнімділігіне байланысты анықталуы тиіс.

Соңғысы, менеджерлер ұйым стратегиясын анық түсініп, уақытша жұмыспыларды басқаруды алдын ала шешіп, олар ұйымның қызметіне қалай араласатынына арнайы көңіл бөлуі керек. Фирмадағы жалпы қызметкерлердің басым көпшілігі уақытша жұмысшы болса, ұйым оларды толық күн жұмыс істейтіндермен салыстырғанда қалай басқаратынын анықтауы керек. Уақытша қызметкерлер ұйымның корпоратив мерекелеріне қатысуы керек пе? Оларға бала күтуші мен адвокат жалдауға үстемеақы төленуі керек пе? Бұл сұрақтардың дұрыс немесе

қате жауабы болмайды. Менеджерлер уақытша қызметкерлерді жалдау бойынша анық, нақты стратегия дайындауы және осы стратегияны жүзеге асыру жолында жұмыс істеуі керек.[69]

Шын мәнінде, соңғы жылдары уақытша жұмыссыздық мәселесі заң жүзінде көп дау туғызып отыр, себебі ұйымдар адамдарды уақытша қызметкер ретінде жұмысқа алады. Бірақ ол тек аты ғана. Іс жүзінде олар көп жұмыс атқарғанымен, тұрақты қызметкерге заң бойынша төленетін үстемеақыларды ала алмайды. Осы тұрғыдан уақытша қызметкерлер өздерін дискриминацияланған санайды. Мысалы, FedEX компаниясы 13 мың жүргізуші жалдаған. Оларға арнайы киім, жүк көлігін берген және олар осы компанияның ережелері мен процедураларын сақтауы керек. Бірақ компания ол адамдарды тұрақты жұмысшы деп емес, басқа келісімшартпен жалдағандықтан, оларға үстемеақы төлемейді. Осы адамдардың бір тобы қандай болғанда да жұмыспымыз, бізге басқа жүргізушілер сияқты үстемеақы төленуі керек деп талап қойып, сотқа шағымданды. Индиана штатының округтік соты шағымды қарап, шешімді FedEX компаниясы пайдасына шығарды, себебі бұл жүргізушілер 28-ден 20 жағдайда дербес келісімшартты өздері қабылдаған. Дегенмен сот FedEX компаниясына қарсы бір шешім шығарды.[70]

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер ұйымда шартты және уақытша қызметкерлерді жалдауға қатысты негізгі мәселелерді білуі қажет.
- ☐ Менеджерлер ой еңбегі, зияткерлік еңбек тренді мен мәселелерін білуі керек.

Түйін

1. Адам ресурстарын басқарудың әлеуметтік және құқықтық факторларын ескере отырып, оның ортасын сипаттаңыз.
   - Адам ресурстарын басқару – ұйымға қажет қызметкерлерді тарту, дамыту және қолдау.
   - Оның ортасы стратегиялық маңызды құқықтық және әлеуметтік ортадан құралған.
2. Ұйымдар адам ресурстарын жоспарлау, рекрутинг және таңдау арқылы қалай жұмысқа тартады?
   - Адам ресурстарын тарту – HRM қызметінің маңызды бөлігі.
   - Адам ресурстарын жоспарлау – жұмыс түрлерін талдау және ұйымның болашақ қызметкерлеріне болжам жасау, фирма ішіндегі және сырттан келетін қызметкерлер санына болжам жасау, қажет болса керек қызметкерлер санын қамтамасыз ететін жоспарлау бағдарламасын жасау.
   - Рекрутинг және іріктеу – қызметкерлерді тарту, бағалау және жалдау процедурасы.
   - Жұмысқа тұрушыларды іріктеу сауалнама, тест, сұхбаттасу және орталық бағалау арқылы жүргізіледі.
   - Іріктеу үшін қолданылған әр әдіс толық тексерілуі керек.
3. Ұйымдар адам ресурстарын оқыту, дамыту, аттестациялау және одан кейінгі кері байланыс арқылы қалай дамыта алады?
   - Ұйымдар адам ресурстарын дамыту жұмыстарын жүзеге асыруы керек.
   - Ұйымдардағы оқыту және дамыту жұмыстары қызметкерлердің қазіргі жұмысын тиімді атқаруға және болашақ жұмысына дайындалуына көмектеседі.
   - Аттестация өткізу қызметкердің дұрыс таңдалғанын, оқыту бағдарламасының тиімділігін, жалақысын көтеру, басқа қызметке ауыстыру және қандай адамдарды оқыту керек екенін түсіну үшін маңызды.
   - Аттестациялауда субъектив және объектив әдістер қолданылуы мүмкін. Әр жүйеде бірнеше әдіс бар.
   - Аттестациялаудағы ақпаратты бағалау өте қиын, себебі жеке адамның атқарған жұмысын нақты бағалау керек.
4. Ұйымдар адам ресурстарын өтемақы, жәрдемақы және карьерасын жоспарлау арқылы қалай қолдайды?
   - Адам ресурстарын қолдау маңызды.
   - Өтемақы мөлшері ұйым ішіндегі басқа жұмыстармен салыстырғанда және жалпы еңбек нарығындағы өтемақы төлеу жүйесінде әділетті болуы керек.
   - Дұрыс ойластырылған ынталандыру жоспары, көп жылғы еңбекті бағалау өнімділікті арттыра-

DU

ды және тиімді үстемеақы төлеу жүйесі қызметкердің ұйымда қалуына ықпал етеді.
- Адам ресурстарын басқаруда карьера жоспарлау да маңызды.

5. Жұмыспылар қалай кәсіподақ құра алады, ұжымдық келісімшарт жасау тетіктері және еңбек қатынастары қалай қалыптасады?
   - Компания қызметкерлерінің басым көпшілігі кәсіподаққа бірігуге тілек білдірсе, олар кәсіподақ құруға құқығы бар.
   - Ұйым менеджменті кәсіподақпен ұжымдық келісімшарт жасауға қатысуы керек.
   - Кәсіподақ келісімшарты күшінде болғанда шағымдану процедурасы арқылы қызметкерлер ұйым менеджменті қызметіне шағымдана алады.
6. Білімді жұмыспыларды басқару, уақытша қызметкерлерге қатысты негізгі мәселелерді талқылаңыз.
   - Жұмыс орындарында екі жаңа мәселе қарастырылады:
   - Білімді басқару
   - Уақытша қызметкерлерді жалдауға қатысты мәселелер

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Адам ресурстарын жоспарлау процесінің қадамдарын сипаттаңыз.
2. Жалпы таңдау әдісін сипаттаңыз. Қай әдіс немесе әдістер жұмыстың орындалуын ең жақсы болжауға қолданылады? Қайсысы нашар? Неліктен?
3. Оқыту және дамытудың ұқсастықтары мен айырмашылықтарын салыстырыңыз. Кең қолданылатын оқыту әдісі қандай?
4. Жалақы және үстемеақыны анықтаңыз. Ұйым ұсынатын үстемеақы тізімін жасаңыз. Өтемақы мен үстемеақыны анықтауда менеджерлер қабылдайтын үш шешім қандай?

Талдау сұрақтары

5. 1993 жылғы АҚШ-тың Отбасы және медициналық себептерге байланысты демалыс беру туралы заңы жұмыспылар және олардың отбасы мүшелерін қауіпсіздікпен қамтамасыз етеді. Кейбіреулер бұл – бизнес үшін үлкен шығын деп есептейді. Басқалардың ойынша, заң әйелдерге тиімді емес, себебі олар демалысты көп сұрайды және төмен лауазымдағы қызметтер атқарады, балаға қарайды. Осы заңның әсері қандай деп ойлайсыз? Жоғарыда келтірілген пікірлерді әрі қарай ашып, өз пікіріңізді қоса аласыз. Немесе жаңа оз ойыңызды білдіріңіз.
6. Таңдау процедурасы шынайы болғанын қалай білесіз? Жарамсыз таңдау әдісін қолданудың салдары қандай? Ұйым өзі қолданған таңдау әдісінің шынайы екенін қалай біле алады?
7. Кәсіподаққа мүше еместерге жұмыс беретін штаттағы жұмыспылар кәсіподаққа бірігі алады. Басқа штаттардағы жұмыспылар үшін кәсіподаққа бірігу себебі жұмысқа тұру. Кәсіподаққа мүше еместерге жұмыс беретін штатта кәсіподаққа мүше болуды әр жұмыспы өзі шешуі керек пе? Ондай штатта тұрмайтындар кәсіподаққа мүше болу үшін күш қолдануы керек дегенмен келісесіз бе? Сізден кәсіподаққа мүше бол деп сұраса, не істейсіз?

Тапсырма сұрақтары

8. Өзіңіз қызығатын үш жұмыс түрін таңдаңыз (Еңбек қатынастары департаменті сайты көмекке келеді). Содан кейін Еңбек департаменті, Еңбек статистика бюросы және онлайн жұмыс түрлі кітапшасын www.bls.gov арқылы бағалаңыз. Осы үш салада жұмысқа орналасу болашағы туралы не айтылған? Ұсынылған жұмыстар сізді қызықтыра ма? Иә ма, жоқ па? Неліктен?
9. Сіз бұрын атқарған немесе өзіңізге таныс жұмыс түрін қарастырыңыз. Ұйым осы лауазымға алдын ала қандай талаптар қоюы керек деп ойлайсыз? Жұмысқа үміткер қандай ақпаратты білуі және тәжірибесі болуы керек? Ақпарат және тәжірибені олар қандай жолдармен жеткізуі керек?

DU

10. Жергілікті ұйыммен хабарласып, оларда орта, жоғарғы буын менеджерлері, ғалымдар, заңгерлер, парық зерттеушілері еңбегін бағалау үшін аттестация қалай жүретінін сұраңыз. Аттестациялаудың қандай қиыншылықтары бар?

Тиімді шешім қабылдау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Шешім қабылдау қабілеті – мәселені және мүмкіндіктерді дұрыс анықтау және соған сәйкес мәселені шешудің жолын таңдау. Көптеген себептерге байланысты карьераңызда осы қабілет маңызды болады.

Жаттығу алғышарты

Карьера таңдайтын болсаңыз, өз қабілетіңіз, талғамыңыз, кемшіліктеріңіз туралы нық сенімді болуыңыз керек. Бұл әсіресе колледжді жаңа бітіргендер үшін қажет. Олар сала туралы көп білмейді. Еңбек статистикасы бюросы жұмыс іздеушіге қажет жұмыс түрі, жұмыстың болашағы, жұмыс жағдайы, төленетін өтемақы және т.б. ақпаратпен қамтамасыз етеді. Ақпарат аймақ, жұмыс түрі, өндіріс саласы бойынша да жіктелген.

Тапсырма

1. Еңбек департаменті Ұлттық өтемақы бойынша сауалнамасының қысқаша қорытындысымен http.Stats.bls.gov/nsc/osp сайтынан танысыңыз. Оқу бітіргенде орналасатын жұмыс карьераңыз деп анықтайтын жұмыс түрін таңдаңыз. Содан кейін тағы екі жұмыс түрін тізіңіз: бірі – сіз қалаған жұмыстан жалақысы көп, екіншісі – жалақысы төмен.
2. Сіз таңдаған үш жұмыс түрі бойынша 1 сағатқа қанша еңбекақы төленеді? Содан кейін осы үшеуінің әрқайсысы бойынша күтілетін жылдық жалақыны анықтаңыз (Ескерту: толық жұмыс күнімен істеген адам жылына 2 мың сағат жұмыс істеуі керек).
3. *Жалақы туралы ақпаратқа* сүйенсек, қандай жұмыс сіз үшін «ең жақсы» болар еді?
4. Енді www.bls.gov/oco сайтына өтіп, түрлі мамандықтар бойынша жұмыс сипаттамаларын қарастырыңыз. Сіз зерттеп қойған үш карьералық таңдаудың әрқайсысының сипаттамасын қарап шығыңыз.
5. *Жұмыс сипаттамасы туралы ақпаратқа* сүйенсек, қандай жұмыс сіз үшін «ең жақсы» болар еді?
6. 3 және 5-сұрақтарға берген жауаптарыңыздың арасында қайшылықтар бар ма? Бар болса, оны қалай шешуге болады?
7. Сіз қалайтын жұмыс сипаттамалары бар ма? Оларға қол жеткізу үшін өтемақы құрбаны болуға дайынсыз ба? Ол қандай жұмыс сипаттамалары? Осы жұмыс сипаттамалары үшін ақы төлеуден бас тартуға дайын болсаңыз, қандай шектеулер бар?

Тиімді техникалық дағдылар қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Техникалық дағдылар, ұйымның нақты жұмыс түрін түсіну немесе орындау үшін қажет. Көптеген ұйымдарда бұл жұмыс позициясын толтыру үшін тиісті адамдарды жалдауды қамтиды. Бұл жаттығу қызметкерлерді іріктеу процесінде белгілі бір техникалық дағдыларды қолдануға көмектеседі.

Жаттығу алғышарты

Төмендегі жаттығудың бір нұсқасын таңдай аласыз. Біз 1-нұсқаны қолдаймыз, себебі жаттығу әдетте нақты деңгейде нақты жұмысқа қатысты болуы керек.

1-нұсқа. Қазір жұмыс істеп жүрген немесе бұрын жұмыс істеген болсаңыз, өзіңізге таныс екі жұмыс түрін таңдаңыз. Бірінші жұмысты таңдағанда, ол төмен біліктілік, жауапкершілік пен білімнің төмен деңгейін талап етуі және аз ақы төлеумен байланысты, ал екінші жұмыс сол санаттағы салыстырмалы жоғары деңгейге әкелетін бір жұмыс түрі болуы керек.

2-нұсқа. Ешқашан жұмыс істемеген болсаңыз немесе жұмыс орнын толығымен білмесеңіз, өзіңізді шағын зауыттың менеджері деп елестетіңіз. Екі жұмыс орнын толтыру үшін адам жалдауыңыз керек. Бірінші жұмыс – еден жуу, жуынатын бөлмені тазалау, қоқыс шығару және т.б. байланысты. Екінші жұмыс кеңсе менеджеріне арналған, ол үш қызметкер мен хатшыны басқарады, зауыттың жалақысына жауап береді және зауыттың әкімшілік қызметін ұйлестіреді.

Тапсырма

Осы уақытқа дейін жасаған әрекеттеріңізді есте ұстаңыз:

1. Екі жұмыстың әрқайсысын тиімді түрде орындау үшін қажет негізгі дағдыларды анықтаңыз.
2. Ұсынылған адам әр тапсырманы орындай алатынын немесе оның жалпы көрсеткіштерін анықтаңыз.
3. Отініш берушінің әр жұмысқа қажет біліктілігі бар екенін анықтау үшін пайдалануы мүмкін сұхбаттың қысқаша мазмұнын жасаңыз.
4. Жұмысты орындау үшін қызметкер жалдайтын менеджер ретінде сізге техникалық дағдыларды меңгеру қаншалықты маңызды?

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Студенттер өз жұмысынан нені қалайды?

Мақсаты: Бұл жаттығу колледж (университет) студенттері оқу орнында атқарған жұмыстың құндылығын зерттейді. Содан кейін студенттерді жұмыс берушілерден колледж (университет) студенттерінің жұмыс құндылықтарын қабылдауы туралы айтып беруді сұрайды. Бұл колледж (университет) студенттерінің қалай тиімді жұмысқа орналаса алатынын түсінуге көмектеседі. Сондай-ақ ол әртүрлі құндылықтар мен ұғымдары бар адамдарды басқарудағы және оларды ынталандырудағы қиындықтарды түсінуге мүмкіндік береді.

Кіріспе: Қызметкерлер өз жұмысының мәніне сәйкес келетін кәсіптерді таңдайды. Жұмыс берушілер қызметкерлердің жақсы құндылықтарын білуге, басқаруға және оларды ынталандыруға тырысады. Сондықтан бос жұмыс орындарының бағасы әр жұмыс процесінде, жарнама хабарландырулардан және сұхбаттардан бастап, өнімділікті бағалауға, өтемақыны жоспарлауға дейін маңызды.

Нұсқау:

1. Жұмыс құндылықтары бойынша сауалнаманы толтырыңыз. Болашақ карьераңыздан не қажет екенін қарастырыңыз. 1- бағандағы 14 жұмыс мәнін 1-ден 14-ке дейін бағалаңыз, 1 – сіз үшін ең маңызды, ал 14 – маңызды емес.
2. Ықтимал жұмыс берушілер студенттерді тартуға ұмтылғанда әрбір құндылыққа студенттер қаншалықты мән береді деп ойлайтынын қарастырыңыз? 2-баған бойынша, жұмыс берушілер студенттерден жоғары бағалайтын болса, онда 1 (плюс) немесе егер жұмыс берушілер студенттерден төмен бағалайтын болса, 2 (минус) деп белгілеңіз. Бұл – жұмыс берушілердің өз құндылықтарына емес, студенттердің құндылықтарына деген көзқарасы.
3. Кішкентай топтарда әр мән үшін орташа дәрежені есептеңіз. Содан кейін нәтижелерді талқылаңыз.

Талқылау сұрақтары

1. 1-бағандағы тапсырма мәнінің рейтингінде қанша нұсқа байқалады? Яғни студенттердің құндылықтары мүлдем басқа ма, әлде сәл ғана әртүрлі ме, не болмаса жалпы ұқсас па?
2. Адамдар арасында айтарлықтай айырмашылықтар бар болса, онда бұл айырмашылықтар жалдау процесіне қалай әсер етуі мүмкін? Оқу процесіне, өнімділікті бағалау және өтемақы процесіне әсері қандай болады?
3. 2-бағандағы жауаптарда қанша нұсқа байқалады? Яғни тобыңыз жұмыс берушілер колледж (университет) студенттерін қалай қабылдайтынына келісе ме?
4. Тобыңыз немесе орындаған тапсырмаларының ақпараттары арасында жұмыс берушілер колледж (университет) студенттерін қалай қабылдайтыны жайындағы ойларыңызда үлкен айырмашылық бар ма? Үлкен айырмашылық болса, онда жұмыс іздеушілер мен жұмыс берушілер үшін қандай қиындықтар туындауы мүмкін? Бұл қиындықтарды қалай азайтуға немесе жоюға болады?

DU

Жұмыс құндылықтары бойынша сауалнама

	1-баған Сіздің рейтингіңіз	2-баған Жұмыс берушінің рейтингі
Жұмыс жағдайы		
Адамдармен жұмыс істеу		
Қызметкерлерді марапаттау		
Қиындықтар		
Жұмыс орны		
Өзін-өзі дамыту		
Жұмыстың түрі		
Қызмет атауы		
Оқыту бағдарламасы		
Жетілдіру		
Жалақы		
Компанияның беделі		
Жұмыс қауіпсіздігі		
Жұмыс орнындағы автономия		

DU

Жұмыс барысындағы менеджмент

ACA (Obamacare) жәрдемақысы

«Үкімет адамдарға қымбат нәрсе жасауға бұйрық бергенде, адамдар бұл шығындарды басқа біреуге аударуға талпынады».

– ДЖОН ХАЛЕЙ, LOS ANGELES TIMES РЕДАКТОРЫ

2014 жылғы қазан айында, ең үлкен жеке жұмыс беруші Walmart Stores 2015 жылғы 1 қаңтардан бастап аптасына орта есеппен 30 сағат жұмыс істейтін қызметкерлерге медициналық сақтандыру берілмейтінін мәлімдеді. Шешім фирманың шамамен 600 мың қызметкерінің 30 мыңына әсер етті. «Барлық компаниялар сияқты Walmart денсаулық сақтау бағасының осуіне байланысты шығындармен бетпе-бет келуде. Бұл шығындар айтарлықтай болды және қатаң шешімдер қабылдауға мәжбүр етті», – деді үстемеақы жөніндегі аға вице-президент Салли Уеллборн.

Компания қанша қаражат сақтап қалатынын сұраганда, Уеллборн бухгалтерлер әлі жағдайды толық түсінбегенін айтты, бірақ Walmart АҚШ-тың денсаулық сақтау саласына 500 млн доллар жұмсауды жоспарлағанын хабарлады, алдыңғы болжамдар 330 млн доллар еді. Walmart сырттан жұмыс істейтін қызметкерлердің денсаулығын қорғаудан бас тартқан жалғыз компания емес. 2013 жылдың қорытындысы бойынша ірі бөлшек сатушылардың 62%-ы осындай саясатты ұстана бастады. Мысалы, Target and Home Depot 2015 жылы олар жабылады немесе қысқартылады деп жариялады.

Forbes шолушысы Рик Унгардың айтуынша, денсаулық сақтау саласындағы корпоратив жауапкершілік, шын мәнінде, осы елде жұмыс берушілер қамтамасыз еткен бүкіл жүйе туралы пікірталас – 2010 жылы қабылданған «Пациенттерді қорғау және қолжетімді қамқорлық туралы заңы» (ACA – Obamacare). Бұл пікірталаста Унгардың позициясы Walmart сияқты

жұмыс берушілерді қатты сынайды. «Қызметкерлердің денсаулығын сақтауға арналған шығындар салық төлеуші компаниялардан алынады. ...Walmart «ортақ жауапкершілік» туралы идеясының мәні мынада: американдық салық төлеуші компанияларда жұмыс істейтін жалақысы төмен қызметкерлерінің Medicaid қызметін қолданғанда салық чегін қайтаруға мүмкіндігі бар. Сонымен қатар Walmart қызметкерлерге медициналық сақтандыру төлеуден бас тартып, қаражат үнемдеуге тырысады», – деп айыптады Унгар.

Тек Унгардың ғана емес, оған қарсылардың да көзқарасын түсіну үшін, ACA-ның екі ережесіне назар аударайық:

- 2014 жылғы қаңтар айындағы жағдай бойынша американдықтардың көпшілігі медициналық сақтандыруды өзімен бірге алып жүруге немесе салық айыппұлдарын төлеуге мәжбүр болды.
- Кем дегенде 50 қызметкері бар компаниялар кемінде аптасына 30 сағат жұмыс істейтін адамдарға медициналық сақтандыру ұсынады; әйтпесе олар айыппұл төлеуі тиіс.

2015 жылғы 1 қаңтардан бастап күшіне енген бұл екінші ереже Walmart компаниясының аптасына 30 сағаттан аз жұмыс істейтін қызметкерлерге арналған медициналық сақтандыруды төлемеу туралы шешімінің дереу катализаторы болғаны анық. Алғашқы ереже бұл шешімде маңызды фактор. Walmart айтуынша, медициналық сақтандыруға жұмсалатын шығындары 50%-ға көбейді, себебі медициналық қызметке жұмыспылардың көбі жүгінді; компания қызметкерлерді медициналық сақтандыруды жүзеге асыратын ACA талаптары бойынша қызметкерлердің сақтандыру көлемін ұлғайтуға мәжбүр болды немесе айыппұл төлейтін еді.

2015 жылғы 1 қаңтарда жұмыс берушінің медициналық сақтандыруынан айырылған 30 мың қызметкер қайда қалады? Нэнси Рейнолдс, Флорида штатындағы Walmart кассирі: «Медициналық сақтандыруды алып тастауы ...Walmart мен сияқты қаржы дағдарысы жағдайында жұмыс істейтін қызметкерлерді ұстап тұрудың манипуляциясының тағы бір мысалы. ...Мен Walmart медициналық сақтандыруына мұқтажбын. Енді не істерімді білмеймін».

Кейбір саралшылар Рейнолдс сияқты адамдар өз қиындықтарынан кейінгі күміс жолақты көре алмайтынын айтады. Шын мәнінде, бұл Walmart шешіміне таңғалмаған Обама әкімшілігіне ортақ позиция. Ақ үйдің ресми өкілі Джош Эрнесттің айтуынша, денсаулық сақтау саласы бойынша жеңілдіктер азайып барады, бірақ қазірдің өзінде жұмыспылар «Қолжетімді қамқорлық туралы заңымен» жоғары сапалы, қолжетімді денсаулық сақтау қызметтеріне қол жеткізе алады.

Бұл опция қалай жұмыс істейді? ACA *медициналық сақтандыру нарығын* құрды, ол *медициналық сақтандыруды алмастыруға* мүмкіндік береді, онда жеке тұлғалар мен шағын бизнес-компаниялар денсаулық сақтау саясатын мемлекет реттейтін және стандарттайтын жоспарлармен сатып ала алады. Сонымен қатар көптеген сатып алушылар федералдық субсидияларды алуға құқылы. Ол төменгі *күміс жоспарының* құнына негізделгендіктен, әр штатта мөлшері әртүрлі болады, яғни сақтандырушы шығындардың 70%-ын, ал полис ұстаушы 30%-ын төлейді. Мысалы, сіз Калифорния штатының 40 жастағы тұрғынысыз, жылына 17 235 доллар табасыз. Сіз ACA субсидиясына ие болғыңыз келсе, онда кірісіңіз 17 235 доллардың 4%-ынан ғана (айына 57$) тең болуы тиіс. Сіздің субсидияңыз айына 236 долларға жетеді, бұл сізге мемлекеттің екінші ең арзан күміс жоспары бойынша төленетін 294 доллар ай сайынғы төлемнің айтарлықтай бөлігін үнемдеуге мүмкіндік береді. Сонымен қатар сізде сақтандырылмайтын минимум болмайды және сіз алғашқы медициналық көмекке бару үшін тек 3 доллар төлейсіз. Субсидиялар сомасы табыстарға байланысты өзгереді, ал кез келген адам кедейлік шегінің 400%-ын пелеңді.

«Субсидиялар оларды алатын адамдар үшін айтарлықтай үлкен», – дейді Kaiser Family Foundation қорының вице-президенті Гэри Клакстон. Ол американдықтардың 48%-ы денсаулық сақтау саласы нарығында жұмыс істейді деп есептейді. «Бұл жеке қызметкерлер үшін қиындық тудырар, бірақ Walmart қызметкерлерінің көбі алға шығуы мүмкін. ...Олар Medicaid құқығына не бола алады және сақтандыру үшін ештеңе төлемейді немесе жеке жоспарын өте қолжетімді ететін субсидия алуға мүмкіндігі бар», – деп есептейді *Washington Post* саралшысы Пол Вальдман.

Қазіргі пікірталастар енді нақтылануы керек. Атап айтқанда, пікірталас көп. Бір жағынан, Унгар Walmart ACA-ны «өзінің көптеген әріптестеріне денсаулық сақтауды қамтамасыз ету міндеттемесін өтеу құралы» ретінде қолданатын ұстанымын бекітеді; ACA компаниясы Унгарды «үлкен болшек сатушыға американдық салық төлеушілер алдындағы оз міндеттерін орындамауға тамаша мүмкіндік» берді деп айыптауда. Екінші жағынан, *Los Angeles Times* технология және экономика редакторы Джон Халейдің пікірінше, Walmart компаниясының әрекеті ірі жұмыс берушілердің денсаулық сақтау немесе жазалау шараларын қамтамасыз ететін ACA талаптарына сәйкес тамаша логикалық және болжамды стратегияны көрсетеді. «Бұл мандат – бүкіл әлемдегі Walmart-тарды осы әрекетті қайталауға ашық шақыру. Кейбір заң шығарушылар бұдан сабақ алуы қиынға соғатын сабақ сияқты: Үкімет адамдарға қымбат нәрсе жасауға бұйрық бергенде, бұл шығындарды басқа біреудің мойнына арта салу ниетін туғызады», – дейді Халей.

Вальдман *(Washington Post)* бұл ұстанымды Walmart-тың осы шешімді қабылдауы АҚШ денсау-

лық сақтау реформасына қатысты дұрыс қадам деп санайды: «Мен Walmart-қа медаль немесе басқа зат беруі керек деп айтпаймын, бірақ бұл біздің көптен күткен алға басуымыз. ...Көптеген компаниялар мұны жүзеге асырады, біз жұмыс берушілерден медициналық сақтандыруды талап ететін жүйеден алыстаймыз ... бұл қызметкерлерге де, жұмыс берушілерге де тиімсіз. ...Ең маңыздысы, ACA барлық адам үшін денсаулықты қамтамасыз етпек. Енді барлығы үкімет арқылы медициналық сақтандыруды алмастыра алады, жұмыс берушінің делдалына ұқсауына ешқандай себеп жоқ», – деп жазады ол.

Кейс бойынша сұрақтар

1. Сіз пе? Жұмыс берушінің артықшылықтар пакетінде қандай «құнды заттар» болғанын қалайсыз? Сізге «мәзір» ұсынылса, қандай қосымша артықшылықтарды таңдар едіңіз? Неліктен?
2. Сізде медициналық сақтандыру бар ма? Бар болса, қамтудың қандай бөлігі сіздің қажеттіліктеріңізді қанағаттандырады? Қол жеткізе алмайтын немесе бере алмайтын қандай да бір қажеттіліктеріңіз бар ма? ACA қарамағында болсаңыз, сізге барлық жағдай жасалады деп ойлайсыз ба?
3. Американдық орташа қызметкерге (және оның отбасына) денсаулық сақтау туралы қандай ақпарат қажет деп ойлайсыз? Сіздің пікіріңізше, американдық орташа қызметкердің шығындары ақылға қонымды болатындай қандай да бір қамту деңгейі бар ма? Осы қамтуға ақы қандай көздерден төленуі керек?
4. *Тұтынушы есебіне* сәйкес Құрама Штаттардағы медициналық сақтандыруға жұмсалатын қаржы дамыған елдерге қарағанда шамамен екі есе көп. 2000 жылы отбасы денсаулығының орташа жоспары американдық компаниялардың бір қызметкеріне 6 438 доллар болды; 2013 жылға қарай бұл көрсеткіш 16 351 долларға жетті. Сол кезеңде орташа жалақы 20%-ға (инфляция деңгейі 18%-ды ғана сақтай отырып), ал отбасының денсаулығын сақтау құны 87%-ға артты. «Денсаулық сақтауға жұмсалатын шығындар барлық адамдар үшін жоғары сыйақы делінген есепте».*

АҚШ-та медициналық сақтандыруға арналған шығындар қаншалықты жоғары деп ойлайсыз? Медициналық сақтандыру бағалары қалай белгіленеді? Медициналық сақтандыру ұйымының бұрынғы бас директоры «медицинадағы баға төлеушінің тұлғасына байланысты» деген мәлемдемесі нені білдіреді?

* «It's Time to Get Mad about the Outrageous Cost of Healthcare», *Consumer Reports* (September 2014), http://consumerreports.org, on January 27, 2015.

Дереккөз

Hiroko Tabuchi, «Walmart to End Health Coverage for 30,000 Part-Time Workers», *New York Times* (October 7, 2014), www.nytimes.com, on January 22, 2015; Nathan Layne and Siddharth Cavale, «Wal-Mart Raises Healthcare Costs, Cuts Benefits for Some Part-Timers», Reuters (October 7, 2014), www.reuters.com, on January 22, 2015; Rick Ungar, «Walmart Bails on Obamacare – Sticks Taxpayers with Employee Healthcare Costs», *Forbes* (December 9, 2012), on January 23, 2015; Tami Luhby, «What You'll Actually Pay for Obamacare», *CNN Money* (August 21, 2013), http://money.cnn.com, on January 26, 2015; Paul Waldman, «How Walmart Is Showing That Obamacare Works», *Washington Post* (October 8, 2014), www.washingtonpost.com, on January 23, 2015; Jon Healey, «Wal-Mart's ACA-Approved Path to Cut Costs: End Part-Timers' Coverage», *Los Angeles Times* (October 7, 2014), www.latimes.com, on January 22, 2015.

ЕСКЕРІҢІЗ Технология дамуын ескеру

1. Бұл күндері көп сарапшының пікірінше, «әр қызметкер – ой еңбегімен айналысатын адам». Мәтіндегі *ой еңбегімен айналысатын адамдар* анықтамасында: «Білімі арқылы ұйымның дамуына үлес қосады» дегенбіз. Қандай мағынада кез келген қызметкер *«ой еңбегімен айналысатын адам»* болады? Мысалы, ұйымның операциялық қызметінде (яғни өнім және қызмет жасау жұмысында) *«ой еңбегі»* не болады? Ұйым қызметкерлерінің ой еңбегімен айналысатын адамдар ретінде барлық қызметкерлерге қатысты қандай артықшылықтары бар?
2. 8-тараудағы «Шешім қабылдаудың анықтамасы» және «Шешім қабылдаудың алғышарттары» бөлімдерін қарап шығыңыз. Неліктен шешім қабылдау процесіне комектесетін компьютерлер, әсіресе когнитив есептегіш жүйелер тиімді? Атап айтқанда, тәуекел мен белгісіздік жағдайында

жақсы шешім қабылдау ықтималдығын қалай арттыра алады?

3. «Маңызды хабар, – дейді Джефф Колвин, бәріне қауіп төніп тұрғандай. – Технологиялық жұмыссыздық ...соңында болуы мүмкін. Бірақ бұл шындық болса да ...орнине, технология кейбір дағдыларды жақсы және кейбіреулерін нашар орындайды. ...Қандай дағдылар алға шығады?». Колвин оз сұрағына өзі жауап береді: «Компьютерлерді сатып алмайтын – эмоциялық байланыстарды қалыптастыру, адамның пікірін жасау сынды дағдылар құнды болады». Томас Дэвенпорт онымен келіседі: «Бұл сіздің адами қарым-қатынас дағдыларыңызды жақсарту үшін жақсы шығар».

«Адами қарым-қатынас дағдыларын» қолдану оте маңызды, тіпті қажет болса бірнеше жаңа жұмыс орны туралы ойланыңыз. Неліктен бұл жұмыстардың шешім қабылдау дағдыларынан артық емес екенін түсіндіріңіз. Сіз ше? Қалаған жұмысыңыз адаммен қарым-қатынас дағдысын қажет ете ме? Адаммен қарым-қатынас дағдыларыңызды жақсарту қажет пе? Оларды жақсарту үшін сіз қандай әрекеттер жасай аласыз?

4. Ғылыми журналист Патрик Дж. Киггер келешектегі студенттерге оңай болуы мүмкін екенін айтады, өйткені жасанды интеллект мүмкіндіктерімен жабдықталған цифрлық оқулықтармен қоса, олардың мейірімді профессорларының тозімі мен сезімін қатар басшылыққа алатын болады. iPad үшін жаңа әзірленген «Зияткерлік биология» оқулығын алыңыз. Бұл студенттерге «Ақуыз не істейді?» деген сұраққа жауап бермей-ақ, оны теруге мүмкіндік береді, содан кейін оларға кез келген тұжырымдамаға қатысты нақты ақпаратқа толы бет ұсынады.* Үлгі ретінде «Ақуыз не істейді?» деген үш сұрақты даярлап, сол кітап тарауындағы тақырыптарынан сұраңыз. Өзіңіз құрастырған сұрақтарды не үшін таңдағаныңызды түсіндіріп, сұрақтарыңыздың әрқайсысына жауап беретін қандай ақпарат сізге пайдалы болатынын түсіндіріңіз.

* «Futurology: Five Ways Society Will Be Affected by Cognitive Technology», *HowStuffWorks* (2015), http://electronics.howstuffworks.com, on January 14, 2015.

Сілтемелер

1. Geoff Colvin, «In the Future, Will There Be Any Work Left for People to Do?». *Fortune* (June 16, 2014), http://fortune.com, on January 14, 2015; Larry Greenemeier, «Will IBM's Watson Usher In a New Era of Cognitive Computing?». *Scientific American* (November 13, 2013), www.scientificamerican.com, on January 16, 2015; Thomas H. Davenport, «Cognitive Technology – Replacing or Augmenting Knowledge Workers?». *Wall Street Journal* (June 18, 2014), http://blogs.wsj.com, on January 14, 2015; Marcelo Dascal and Itiel Dror, «The Impact of Cognitive Technologies: Towards a Pragmatic Approach», *Pragmatics & Cognition*, 2005, Vol. 13, No. 3, pp. 451–57, http://cogniti veconsultantsinternational.com, on January 14, 2015; «IBM's Supercomputer Watson to Help Fight Brain Cancer». *BBC News Technology* (March 20, 2014), www.bbc.com, on January 18, 2015.
2. For a complete review of human resource management, see Angelo S. DeNisi and Ricky W. Griffin, *Human Resource Management* (Cincinnati: Cengage Learning, 2011).
3. Patrick Wright and Gary McMahan, «Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature», *Journal of Management*, June 1992, pp. 280–319; see also Peter Cappelli, «Talent Management for the Twenty-First Century», *Harvard Business Review*, March 2008, pp. 74–84; and Edward E. Lawler III, «Making Human Capital a Source of Competitive Advantage», *Organizational Dynamics*, January–March 2009, pp. 1–7.
4. «From the Ashes, New Tech Start-Ups Can Bloom», *USA Today*, February 17, 2009, p. 1B.
5. Augustine Lado and Mary Wilson, «Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective», *Academy of Management Review*, 1994, Vol. 19, No. 4, pp. 699–727.
6. David Lepak and Scott Snell, «Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations», *Journal of Management*, 2002, Vol. 28, No. 4, pp. 517–543. See also Wayne F. Cascio and Herman Aguinis, «Staffing Twenty-First Century Organizations», in James P. Walsh and Arthur P. Brief, *The Academy of Management Annals*, Vol. 2 (London: Routledge, 2008), pp. 133–166.
7. http://www.shrm.org/publications/hrmagazine/editorialcontent/2010/0410/pages/0410grossman3.aspx, accessed on June 8, 2015.
8. «OSHA Claims Company Knowingly Overexposed Workers to Lead», *Advanced Safety and Health*, January 21, 2011.
9. «The Hidden Perils of Layoffs», *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 52–53. 10 *USA Today*, March 28, 2006, p. 2B.
11. «While Hiring at Most Firms Chills, Wal-Mart's Heats Up», *USA Today*, August 26, 2002, p. 1B.
12. Peter Cappelli, «A Supply Chain Approach to Workforce Planning», *Organizational Dynamics*, January–March 2009, pp. 8–15.
13. «The New Workforce», *BusinessWeek*, March 20, 2000, pp. 64–70.
14. John Beeson, «Succession Planning», *Across the Board*, February 2000, pp. 38–41.
15. «Xerox Names Burns Chief as Mulcahy Retires Early», *Wall Street Journal*, May 22, 2009, pp. B1, B2.

16. http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303395604577434563715828218, accessed on June 8, 2015.

17. «Star Search», *BusinessWeek*, October 10, 2005, pp. 66–78. See also Claudio Fernandez-Aróoz, Boris Groysberg, and Nitin Nohria, «The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad», *Harvard Business Review*, May 2009, pp. 74–85; and Brian R. Dineen and Scott M. Soltis, «Recruitment: A Review of Research and Emerging Directions», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2: *Selecting and Developing Members for the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 43–66.

18. Robert Gatewood, Mary Gowan, and Gary Lautenschlager, «Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions», *Academy of Management Journal*, 1993, Vol. 36, No. 2, pp. 413–427; see also Karen Holcombe Ehrhart and Jonathan Ziegert, «Why Are Individuals Attracted to Organizations?», *Journal of Management*, 2005, Vol. 31, No. 6, pp. 901–919; and Donald M. Truxillo and Talya N. Bauer, «Applicant Reactions to Organizations and Selection Systems», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, pp. 379–398.

19. «Firms Cook Up New Ways to Keep Workers», *USA Today*, January 18, 2000, p. 1B.

20. «Lean Times Swell Avon's Sales Force», *Wall Street Journal*, October 15, 2008, p. B1.

21. James A. Breaugh and Mary Starke, «Research on Employee Recruiting: So Many Studies, So Many Remaining Questions», *Journal of Management*, 2000, Vol. 26, No. 3, pp. 405–434.

22. See Paul R. Sackett and Filip Lievens, «Personnel Selection», in Susan T. Fiske, Daniel L. Schacter, and Robert Sternberg (eds.), *Annual Review of Psychology 2008* (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2008), pp. 419–450.

23. «Pumping Up Your Past», *Time*, June 10, 2002, p. 96.

24. www.statisticbrain.com/resume-falsification-statistics/; accessed on June 8, 2015.

25 Frank L. Schmidt and John E. Hunter, «Employment Testing: Old Theories and New Research Findings», *American Psychologist*, October 1981, pp. 1128–1137.

26. Robert Liden, Christopher Martin, and Charles Parsons, «Interviewer and Applicant Behaviors in Employment Interviews», *Academy of Management Journal*, 1993, Vol. 36, No. 2, pp. 372–386.

27. Allen I. Huffcutt and Satoris S. Culbertson, «Interviews», in Zedeck, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, pp. 185–204.

28. Winfred Arthur Jr. and Eric Anthony Day, «Assessment Centers», in Zedeck, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, pp. 205–236.

29. Paul R. Sackett, «Assessment Centers and Content Validity: Some Neglected Issues», *Personnel Psychology*, 1987, Vol. 40, pp. 13–25.

30. Kenneth B. Brown and Traci Sitzmann, «Training and Employee Development for Improved Performance», in Zedeck, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, pp. 469–504.

31. «30,000 Trained to Confront Shooters», *USA Today*, December 23, 2015, p. 3A.

32. http://www.entrepreneur.com/article/225967, accessed on June 7, 2015.

33. Renee DeRouin, Barbara Fritzsche, and Eduardo Salas, «E-Learning in Organizations», *Journal of Management*, 2005, Vol. 31, No. 6, pp. 920–940. See Fred Luthans, James B. Avey, and Jaime L. Patera, «Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital», *Academy of Management Learning & Education*, 2008, Vol. 7, No. 2, pp. 209–221 for a recent illustration.

34. «'Boeing U': Flying by the Book», *USA Today*, October 6, 1997, pp. 1B, 2B. See also «Is Your Airline Pilot Ready for Surprises?», *Time*, October 13, 2002, p. 72.

35. «The Secret Sauce at In-N-Out Burger», *BusinessWeek*, April 20, 2009, pp. 68–69; «Despite Cutbacks, Firms Invest in Developing Leaders», *Wall Street Journal*, February 9, 2009, p. B4.

36. *Wall Street Journal*, February 9, 2009, p. B4.

37. Jessica L. Wildman, Wendy L. Bedwell, Eduardo Salas, and Kimberly A. Smith-Jentsch, «Performance Measurement at Work: A Multilevel Perspective», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1: *Building and Developing the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 303–341.

38. See Paul Levy and Jane Williams, «The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future», *Journal of Management*, 2004, Vol. 30, No. 6, pp. 881–905. See also Marcus Buckingham and Ashley Goodall, «Reinventing Performance Management», *Harvard Business Review*, April 2015, pp. 40–50.

39. See Michael Hammer, «The 7 Deadly Sins of Performance Measurement (and How to Avoid Them)», *MIT Sloan Management Review*, Spring 2007, pp. 19–30.

40. See Angelo S. DeNisi and Avraham N. Kluger, «Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?», *Academy of Management Executive*, 2000, Vol. 13, No. 1, pp. 129–139.

41. Barry R. Nathan, Allan Mohrman, and John Milliman, «Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study», *Academy of Management Journal*, June 1991, pp. 352–369.

42. «Goodyear to Stop Labeling 10% of Its Workers as Worst», *USA Today*, September 12, 2002, p. 1B.

43. Joseph J. Martocchio, «Strategic Reward and Compensation Plans», in Zedeck, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, pp. 343–372.

44. Jaclyn Fierman, «The Perilous New World of Fair Pay», *Fortune*, June 13, 1994, pp. 57–64. See also «The Best vs. the Rest», *Wall Street Journal*, January 30, 2006, pp. B1, B3.

45. «Pay Cuts Made Palatable», *BusinessWeek*, May 4, 2009, p. 67. See also «The Right Way to Pay», *Forbes*, May 11, 2009, pp. 78–80; and «Do Pay Cuts Pay Off?», *Time*, April 27, 2009, p. 6.

46. Stephanie Armour, «Show Me the Money, More Workers Say», *USA Today*, June 6, 2000, p. 1B.

47. «To Each According to His Needs: Flexible Benefits Plans Gain Favor», *Wall Street Journal*, September 16, 1986, p. 29.

48. «The Future Look of Employee Benefits», *Wall Street Journal*, September 7, 1988, p. 21.

49. See «Companies Chisel Away at Workers' Benefits», *USA Today*, November 18, 2002, pp. 1B, 2B. See also «The Benefits Trap», *BusinessWeek*, July 19, 2004, pp. 64–72.

50. «More Companies Freeze Pensions», *USA Today*, May 11, 2009, p. 1A.

51. www.benefitspro.com/2013/10/18/9-things-to-do-before-terminating-a-pension-plan; accessed on June 9, 2015.

52. «Financially Pinched Companies Snip Employee Benefits», *USA Today*, April 7, 2011.

53. See Sherry E. Sullivan, «The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda», *Journal of Management*, 1999, Vol. 25, No. 3, pp. 457–484.

54. Barbara Presley Nobel, «Reinventing Labor», *Harvard Business Review*, July– August 1993, pp. 115–125.

55. «Big Gains for Unions», *New York Times*, January 29, 2009, p. C1.

56. Bureau of Labor Statistics, 2015.

57. «Gawkers Staff Vote to Unionize», *USA Today*, June 5, 2015, p. 4B.

58. John A. Fossum, «Labor Relations: Research and Practice in Transition», *Journal of Management*, Summer 1987, pp. 281–300.

59. «How Wal-Mart Keeps Unions at Bay», *BusinessWeek*, October 28, 2002, pp. 94–96.

60. «Outsourcing at Crux of Boeing Strike», *Wall Street Journal*, September 8, 2008, pp. B1, B4.

61. «Was the Mott's Strike 'Victory' Really a Victory?». *Huffington Post*, September 13, 2010; «Mott's Strike Comes to an End», *New York Daily News*, September 13, 2010.

62. «UAW Gives Concessions to Big Three», *Wall Street Journal*, December 4, 2008, pp. B1, B2.

63. Max Boisot, *Knowledge Assets* (Oxford, UK: Oxford University Press, 1998).

64. *USA Today*, March 28, 2006, p. 2B.

65. Thomas Stewart, «In Search of Elusive Tech Workers», *Fortune*, February 16, 1998, pp. 171–172.

66. Elizabeth George and Carmen Kaman Ng, «Nonstandard Workers: Work Arrangements and Outcomes», in Zedeck, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, pp. 573–596.

67. «FBI Taps Retiree Experience for Temporary Jobs», *USA Today*, October 3, 2002, p. 1A.

68. «Special Report on Contingent Staffing», *Workforce Management*, October 19, 2009. See also http://http-download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit_2020_report.pdf?_ga=1.4790131.1193111323.1407518315; accessed on June 9, 2015.

69. «When Is a Temp Not a Temp?». *BusinessWeek*, December 7, 1998, pp. 90–92.

70. «Drivers Deliver Trouble to FedEx by Seeking Employee Benefits», *Wall Street Journal*, January 7, 2005, pp. A1, A8; «FedEx Wins Ruling that Contract Drivers Seeking Benefits Aren't Employees», *Bloomberg*, December 13, 2010.

DU

14

ҰЙЫМДАРДАҒЫ ЖЕКЕ ТҰЛҒА МІНЕЗ-ҚҰЛҚЫНЫҢ БАЗАЛЫҚ ЭЛЕМЕНТТЕРІ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) жеке тұлға мен ұйым арасындағы қатынас табиғатын түсіндіруді;
2) жеке тұлғаны анықтау және ұйымдардағы мінез-құлыққа әсер ететін жеке қасиеттерді сипаттауды;
3) ұйымдардағы жеке қарым-қатынастарды және олардың мінез-құлыққа қалай әсер ететінін талқылауды;
4) қабылдаудың негізгі процестерін және ұйымдардағы атрибуциялардың рөлін сипаттауды;
5) стрестің себептері мен салдарын талқылап, қалай басқаруға болатынын сипаттауды;
6) креативті және оның ұйымдағы рөлін сипаттауды;
7) жұмыс орнындағы мінез-құлық ұйымның тиімділігіне қалай тікелей немесе жанама әсер етуі мүмкін екенін түсіндіруді үйренесіз

МЕНЕДЖЕР БОЛУ

Қоқыспен тәрбиелеу

«Айналаңызда шашылып жатқан қоқысты көре тұра елемеу өте қиын».

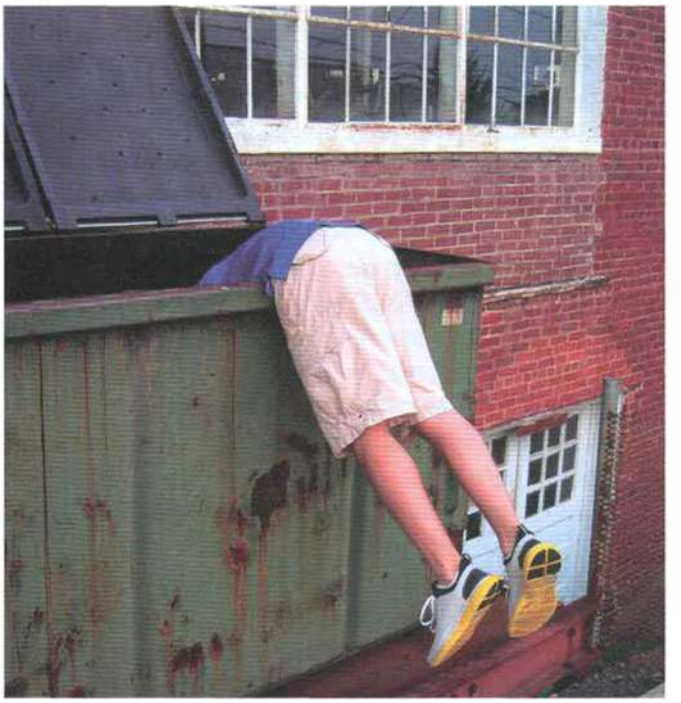
– ШИРА Е. НОРМАН, ТҰРАҚТЫ ДАМУ ЖӨНІНДЕГІ КЕҢЕСШІ

2007 жылы жеке күтім жасауға арналған табиғи өнімдерді өндіретін Burt's Bees компаниясының басшылығы компания қоршаған ортаға ай сайын 40 тонна қалдық шығаратынын анықтады. Екі жыл өткеннен кейін, компания пайдаға жарату және қордаландыру жөніндегі қатаң бағдарлама арқылы көрсеткішті 10 тоннаға дейін қысқартты. Бұл осы бағыттағы жаңа бастама болды, компанияның бас директоры Джон Реплаг: «Біз тоқырап қалдық, күш-жігерімізді қайта жандандыру қажет», – деді.

Компанияның жасыл тобы – жұмыс орнындағы жағдайды жақсарту жөніндегі күш-жігерді қадағалайтын ерікті қызметкерлер қоқысты іріктейтін қызметкерлерге арналған жұмыстарды ойлап шығарды. Олар екі апта бойы компаниядағы қоқыстарды жинап, тұраққа тасып қойды. Үш жүзден астам қызметкер қорғаныш киімін киіп, қоқыс арасынан қайта өңдеуге болатын заттарды табу және оларды қайта өңдеу үшін өңдейтін орындарға жөнелту мақсатында қоқыс үйінділерін ақтарды.[1]

Нәтижесінде, Burt's Bees компаниясы қалдықтарды екі есе азайтып, жылына 25 мың доллар үнемдеуге қол жеткізді. «Біз қоқыстың арасынан ақша таптық, – дейді Реплаг. – Өнім өндіруден шыққан қалдықтар ағындарын пайда орталығына айналдырдық». Ең бастысы, «ұжымдағы қызметкерлердің көмегімен жиналған қоқыстарды көргенде, біз бәріміз қоқыстарды қайта өңдеуге бағытталған жұмысымызды жақсарта алатынымызды түсіндік», – дейді Реплаг. Қоқыстардың арасына кіріп, қайта өңдеуге болатын заттарды жинау жұмысынан кейін артыншқайта өңдеу талаптарын сақтау 80%-дан бірден 98%-ға көтерілді. «Қазір, – деп жазады Реплаг, – бізде жауапкершілік жүктейтін ортақ іс бар».

Burt's қоқыс өңдеуді әдеттегідей бизнеске айналдырған жалғыз компания емес. Коммерциялық кілем өндіруші Bentley Prince Street 15 жылдан астам



Жекебас гигиенасына арналған табиғи өнімдерді өндіруші Burt's Bee компаниясы қалдықтардың жұмысқа тигізетін әсерін көрсету үшін ерекше науқан бастады. Екі апта бойы оның жасыл командасының мүшелері компания қоқысын елеуіштен өткізді және оны барлығы көретіндей етіп тұрақта жинады. Қоқыс үйінділері компания мен оның қызметкерлері қанша қоқыс шығаратынының айқын көрінісі болды. Сонымен қатар оның қандай бөлігі екінші рет қайта өңдеуге жарамды екенін анық көрсетіп берді.

уақыттан бері өзі шығаратын қоқыстарына зерттеу жүргізіп келеді.

Департаментте 20 қызметкерден құрылған команда қоқыстан қайта қолдануға жарамды немесе қайта өңдеуге келетін элементтерді іздей отырып, оны 15 минут бойы елеуіштен өткізеді. Бүгінге дейін компания қалдықтарды кәдеге жаратудан 50 мың доллар үнемдеп қана қоймай, сонымен қатар екінші ретті шикізатты коммерциялық тұрғыдан пайдаланушы компанияларға сатудан жылына 150 мың доллар пайда табады. «Қаражат үнемдеу, – дейді тұрақты даму жөніндегі директор Джуди Пайк, – бағдарламамыздың маңызды аспекті, алайда сондай-ақ маңызды нәрсе... – қызметкерлерімізді қайта өңдеу мен тұрақтылық бойынша оқыту».

Bentley Prince Street қызметкерлер командасына қалдықтарды жою жолдарын анықтауға көмектесетін бағдарламасы арқылы, өз QUEST бастамасы аясында (қызметкерлердің ұсыныстары мен бірлескен жұмысын пайдалана отырып, сапаны қамтамасыз ету үшін) қызметкерлерінің тұрақтылығын қамтамасыз ету жолында күш-жігерін үйлестіреді. 1996 жылдан бастап, QUEST бастамасы фирманың суды тұтынуын 52%-ға, энергияны 40%-ға, парник газдарын шығаруын 48%-ға, қалдықтарды көмуін 97%-ға дейін қысқартты. Burt's Bees және Bentley Prince Street сияқты компаниялар тұрақтылығының табысы қоршаған ортаны қорғау және экономикалық тұрақтылық саласындағы инновацияларға маманданған Natural Capital Solu'tions коммерциялық емес ұйымының президенті Хантер Ловинсті мүлде таңғалдырмайды. Ол «Логиканы қадағалайық» деген ұсыныс жасады: «Сіздің әсіресе қызметкерлерді тұрақтылыққа ұмтылдырудың корпоратив ұстанымын жүзеге асыруға тарту арқылы жұмысшылардың қамын жасауыңыз үлкен өнімділікке, сәйкесінше, үлкен пайдаға әкеледі». Ловинстің логикасы бойынша, қанағаттанған қызметкерлер анағұрлым өнімді жұмыс істейді, зерттеулерге сәйкес, қанағаттанбаған қызметкерлер қазір АҚШ экономикасына жылына 300 млрд доллар залал келтіреді, «маңызды жұмыста прогреске қол жеткізуге» мүмкіндік берілген адамдар – ең қанағаттанған қызметкерлер. «Маңызды жұмыс» дегеніміз не? Осы тұрғыдан алғанда «прогресс» деген не?

Ловинстің айтуынша, жұмыс берушілердің қандай да бір деңгейде дискреттік күш-жігерді – адамдар өзі қаласа игере алатын ең төмен талаптардан бір деңгей жоғары талаптарды ұсынуы – ең жақсы шара. Ловинстің айтуынша, «жұмыс орындарының мәні бар деп санайтын адамдар өз *дискреттік күш-жігерін* өз жұмысына жұмсайды», мысалы, қоқыс жинағыштың ішіне түсуге немесе қалдықтарды жоятын командаларда қызмет етуге еріктілер осыны жасайды. Сондай-ақ Ловинс қызметкерлер атқарып жатқан жұмыс көптеген американдықтар үшін «маңызды» дейді. Оның айтуына қарағанда,

> *«American Workforse» жұмысты тек еңбекке ақы төлеу құралы ретінде қарастырмайды. Көптеген адамдар үшін, әсіресе жас ұрпақ үшін олардың жұмысы – өмір салтының ажырамас бөлігі.... Миллениумдардың 92%-ы әлеуметтік жауапты компанияда жұмыс істегісі келетінін айтады. 2010 жылы жүргізілген зерттеулерге сүйенсек, респонденттердің 96%-ы уақыт өткен сайын қоршаған ортаға үлкен алаңдаушылық танытып отырғанын білдірді және олар жұмыс берушілердің халықты жұмыспен қамтуда барынша тұрақты болу үшін қандай да бір шаралар жасауын күтуде».*

Осы адамдардың көпшілігі өздері қалайтын «маңызды» жұмыс орындарын таба алуы мүмкін, себебі жұмыс берушілердің басым бөлігі тұрақтылық бағдарламаларын өз бизнес-стратегияларымен біріктіреді. Олардың көпшілігі үшін бастамадағы табыстың кілті – тұрақтылық мақсаттарының едәуір ауқымды бизнес-мақсаттармен сәйкес келуі.

Burt's Bees атап өткендей, «тұрақтылық біздің бизнеске еніп келеді, өйткені ол біздің бизнес үшін тиімді... Тұрақтылыққа жасаған шолуларымыз біздің тұрмыстық техниканың брендке айналуына көмектесті». 2009 жылғы Gallup сауалнамасы көрсетіп отырғандай, жоғары қызметпен айналысатын «белсенді ұйымдар» компаниялардың қатысу деңгейі өте төмен бағаланған акцияларына шаққандағы пайданың өсімін 3,9 есе етіп қайтарды. Бір жыл өткен соң, кадрлық ресурстар жөніндегі Hewitt және Associates жаһандық консалтинг компаниясы, қызметкерлерімен өзара әрекет ету деңгейі өте жоғары компания акцияларының ортадан жоғары 19%-ға артқанын, ал акцияларының деңгейі ең төмен болғандардың көрсеткіші орташа 44% болғанын анықтады. Осы зерттеу жұмысында әлеуметтік және экологиялық жауапкершілік қызметкер тартудың негізгі факторы ретінде анықталды.

Әңгіме тұрақты даму бағдарламалары туралы болғанда, компаниялар қызметкерлердің қатысуын қалай ынталандырады? Ең алдымен, сенімділікке, шын мәнінде, сенімді болуға көмектеседі. Тамақ өнеркәсібінде жұмыс істейтін қызметкерлерді зерттеу «қызметкерлердің ұйымдық жауапкершілігінің

деңгейі олардың өз фирмаларының экологиялық тұрақтылығына сенімді болуына байланысты екенін» көрсетті. Нақтырақ айтсақ, Монтана университетіндегі Сюзанн Тильманның айтуынша, компания органикалық өнімдердің көп мөлшерін шығарып, *ұжымдық өзіндік бағдар* көрсеткенде, қатысу жоғары болады, яғни компанияға өте үлкен үлес қосады.

Екіншіден, ұйым жоғары деңгейдегі *көшбасшылық* пен төмен деңгейдегі өкілеттіктерді оның тұрақтылық тәжірибелерінде үйлестіруге жәрдемдессе, ұйымдастырушылық міндеттеме көп болады. Burt's Bees-те, мысалы, бөлім дұрыс қайта өңдеу үшін белгілі бір сынақтардан өтпесе, үнемі ереже бұзатындар бас директормен бірге түзету тренингінен өтуі керек. «Мен олармен бірге отырамын және оларға бәрін қайда апару керегін үйрету үшін қоқысты алып кетемін, – дейді Джон Реплаг. – Менің бонусым [біздің нөлдік шығын мақсатымызда] және басқалар осыған байланысты болғандықтан маңызды». Реплаг және оның менеджменті 2020 жылға қарай Burt's Bees-ті «қалдықсыз» компанияға қалай айналдыру керектігі сияқты стратегиялық мақсаттар қойғаны анық.

Сонымен қатар өнеркәсіптік контейнерлерді сумен емес, бумен жуып-тазалау сияқты жұмыста суды пайдалануды 90%-ға дейін қысқартатын идеялары үшін компания алдыңғы қатарлы қызметкерлерге тәуелді. Өз кезегінде, компанияның тұрақты дамуымен байланысты бонустардан бөлек, қызметкерлер осындай нәтижелерге қол жеткізе алады.

«Эко-жәрдемақы» – велосипедпен немесе автокөлікпен жұмыс істеуге және тиімділігі жоғары немесе сыйымды көлік құралдарын сатып алуға арналған ақшалай өтемақы. Содан кейін, әрине, суға сүңгу сияқты іс-шараларға қатысатын еріктілер үшін ақылы күндер де бар. Гарвард университетінің қызметкері Бобби Томасиннің айтуынша, «Мұндай әрекеттер – ұйымның орталық миссиясы үшін тұрақтылықтың, шын мәнінде, маңызды екенін көрсету бастамасы».[7]

Сонымен қатар тұрақты даму жөніндегі кеңесші Шайр Э. Норманның айтуынша, «бүкіл жерді қоқыс алып жатқанын көргенде, оған немқұрайды қарау өте қиын».

Қазіргі заманғы іскер әлемде тұратын адамдар жекебасының әртүрлі қасиеттерімен, мінез-құлықтармен және көзқарастарымен сипатталады. Бизнес саласында жұмыс істейтін адамдардың көпшілігі салыстырмалы түрде салауатты және конструктив тұлғалар ретінде этикалық және жемісті қарым-қатынаста болғанымен, олардың арасында түрлі бейнесін көрсететін адамдар бар. Шынында да, өте көп әртүрлі және бірегей қасиеттер әр қызметкерге де, менеджерге де тән. Бұл қасиеттер олардың ұйым туралы не ойлайтынына, болашақ көзқарастары қалай өзгеретініне және жұмыстарын қалай жүргізетініне әсер етуі мүмкін. Қасиеттер ұйымдардағы жеке мінез-құлықтың негізгі элементтерін көрсетеді.

Басқарудың жетекші функциясына қатысты барынша толық көзқарасты тұжырымдауға арналған бірнеше тараудың біріншісінде негізгі элементтердің кейбіреуі сипатталған. Келесі бөлімде біз ұйымдағы адамдардың психологиялық мінезін зерттейміз. Одан кейінгі бөлім жеке тұлғаның тұжырымдамасын ұсынады және ұйымдардағы мінез-құлыққа әсер етуі мүмкін бірнеше маңызды ерекшелікті талқылайды. Содан кейін біз жеке қарым-қатынастарды және олардың ұйымдардағы ролін қарастырамыз. Содан соң жұмыс орындарындағы стрестің рөлі, жеке креатив талқыланады. Ең соңында, ұйымдар үшін маңызды мінез-құлықтардың бірқатар негізгі жеке модельдерін сипаттаймыз.

Ұйымдағы жеке тұлғаларды түсіну

Жұмыс орнындағы адам мінез-құлқын түсінудегі бастапқы нүкте ретінде жеке адамдар мен ұйымдар арасындағы қарым-қатынастың негізгі сипатын қарастырған жөн. Сондай-ақ жеке айырмашылықтардың сипаты туралы түсінік қалыптастыру керек.

Психологиялық келісімшарт – адамның ұйымға қосатын үлесіне және соның орнына ұйымның оған беретініне қатысты үміттер жиынтығы. Менеджер қарамағындағы адамның алдағы жылға арналған мақсаттарын және сол мақсаттарға сай қандай марапат берілуі мүмкін екенін қайта қарастырады. Бұл – психологиялық келісімшарттың бөлшегі.

Психологиялық келісімшарт

Көптеген адамдарда келісімшарт туралы негізгі түсінік бар. Мысалы, біз автокөлік немесе үй сатып алған сайын, сатып алушы да, сатушы да келісімшартта көрсетілген талаптармен келісетінін жақсы біледі. **Психологиялық келісімшарт** стандарт құқықтық келісімшартқа ұқсас, бірақ анау айтқандай ресми емес және нақты анықталған. Атап айтқанда, психологиялық келісімшарт – адамның ұйымға қосатын үлесіне және соның орнына ұйымның оған беретініне қатысты үміттер жиынтығы. Осылайша, психологиялық келісімшарт қағазға жазылмайды және оның барлық талаптары нақты талқыланбайды.

Психологиялық келісімшарттың мақызды сипаты 14.1-сызбада көрсетілген. Адам ұйымға әртүрлі **үлес** қосады – күш, дағды, қабілет, уақыт, адалдық және т.б. Бұл үлестер ұйымның түрлі қажеттіліктері мен талаптарын қанағаттандырады. Басқаша айтқанда, ұйым өз дағдыларына байланысты адамды жалдаған соң, сол дағдылар жұмысты орындау барысында көрсетілетінін күтеді.

Осы үлестердің орнына ұйым адамға **ынталандыруды** ұсынады. Жалақы және мансапты жоғарылату мүмкіндігі сияқты кейбір ынталандыру түрлері айтарлықтай нәтиже береді. Мысалы, жұмыс қауіпсіздігі мен мәртебесі сияқты түрлері аса керемет нәтиже емес, сол сияқты жеке тұлға қосқан үлес «ұйымның қажеттіліктерін», ал ұйым ұсынған ынталандыру түрлерін – жеке адамның қажеттіліктерін қанағаттандыруы тиіс. Осылайша, адам өз жалақысы тартымды болатынын және алға жылжу мүмкіндігіне ие болатынын ойлап, ұйымдағы жұмысты қабылдаса, ол алда шынымен марапат болатынын күтеді.

Психологиялық келісімшарт – адамның ұйымға қандай үлес қосатынына және ұйымның соған жауап ретінде не беретініне қатысты үміттердің жалпы жиынтығы

Үлес – жеке адам ұйымға не беретіні

Ынталандыру – ұйым жеке адамға не беретіні

Жеке адам және ұйым психологиялық келісімшарт әділ әрі тең құқылы екенін қабылдаса, олар қарым-қатынастан қанағат табады және оны жалғастыруы мүмкін. Екінші жағынан, таратардың біреуі шарт бойынша теңсіздік теңгерімсіздігін көрсе, оған өзгеріс енгізу туралы бастама көтеруі мүмкін. Мысалы, қызметкер жалақысын көтеруді немесе озін көтермелеуді талап ете алады не болмаса жұмысқа құлықсыздық таныта бастайды немесе басқа жақтан жақсы жұмыс іздейді. Ұйым сондай-ақ қызметкерді оқыту арқылы оның дағдыларын арттыру, оны басқа жұмысқа ауыстыру немесе оның жұмысын толықтай тоқтату туралы бастама көтереді.

14.1-СЫЗБА. ПСИХОЛОГИЯЛЫҚ КЕЛІСІМШАРТ

Психологиялық келісімшарттар – адамдардың өз ұйымдарымен қарым-қатынасы туралы негізгі болжамдары. Мұндай келісімшарттар адамның ұйымды ынталандыруға қатысты қосқан үлесі тұрғысынан айқындалады.

Психологиялық келісімшарттарды басқару – ұйымның негізгі проблемасы. Ұйым өз қызметкерлерінің құндылықтарға ие болуын қамтамасыз етуі керек. Сонымен қатар ол өз қызметкерлерін тиісті ынталандырулармен қамтамасыз ететініне сенімді болуы керек. Мысалы, ұйым өз қызметкерлеріне қосқан үлесі үшін қосымша ақы төлемесе, олар жұмыс өнімділігін төмендетуі немесе басқа жерден жақсы жұмыс іздеп кетуі мүмкін. Екінші жағынан, ұйым қызметкерлердің қосқан үлесімен салыстырғанда артық ақша төлесе – қажетсіз шығындарға ұшырайды.

Тұлға–қызмет сәйкестігі

Психологиялық келісімшарттарды басқарудың нақты аспекті – тұлға мен қызметтің сәйкестігі. **Тұлға-қызмет сәйкестігі** – адамның ұйым ұсынған ынталандыруға қаншалықты сәйкес келетіні. Теориялық тұрғыдан алғанда, әр қызметкердің өзі қанағаттандырғысы келетін қажеттіліктері және жұмысқа байланысты мінез-құлық пен қабілеттер жиынтығы болады. Осылайша, ұйым осы мінез-құлық пен қабілеттердің артықшылықтарын барынша пайдалана алса және өз қажеттіліктерін нақты орындаса, мінсіз даралыққа қол жеткізеді.

Әрине, адамның жұмысқа орналасуының мұндай деңгейі өте сирек. Бұған бірнеше себеп бар. Оның бірі – жетілмеген ұйымдастырушылық іріктеу процедуралары. Ұйымдар қызметкер жалдау туралы шешім қабылдағанда, қызметкерлердің біліктілік деңгейін көтеріп, оларды оқыту арқылы жақсарта алады. Бірақ өнімділіктің қарапайым өлшемін, тіпті объективті және дұрыс әдістермен өлшеу қиын.

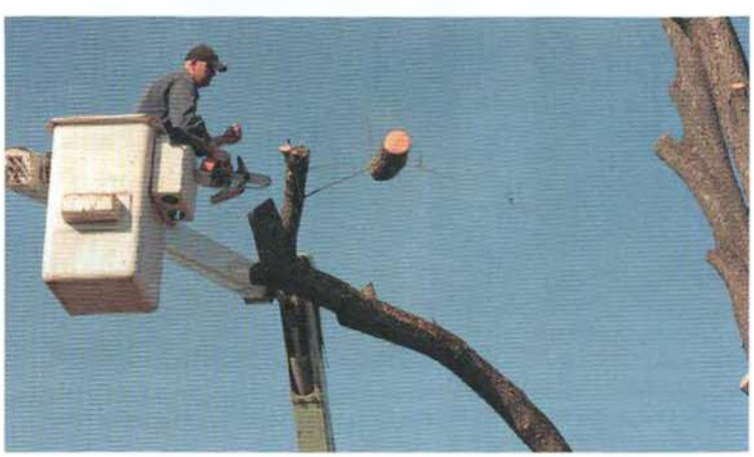
Адамның жұмысындағы олқылықтың тағы бір себебі – адамдар мен ұйымдардың өзгеруі. Жаңа жұмыс тапқан адамды ынталандыратын және қызықтыратын жұмыс бірнеше жыл өткен соң жалықтыратын әрі ішті пыстыратын жұмыс болып көрінуі мүмкін. Ал ұйым жаңа технологияны қолданса, онда ол өз қызметкерлері үшін қажет дағдыларды өзгертеді. Жеке жұмыс істеудегі олқылықтың тағы бір себебі – әр адамның бірегейлігі. Жұмыс дағдылары мен өнімділігін өлшеу өте қиын. Қажеттіліктерді, көзқарастарды және жеке тұлғаны бағалау едәуір күрделі. Осы жеке ерекшеліктердің әрқайсысы жеке тұлға мен жұмысты салыстыру үшін қызмет атқарады және бұл аса қиын да кешенді процесс.[9]

Тұлға ерекшеліктерінің табиғаты

Тұлға ерекшеліктері – бір адамнан екіншісіне қарай өзгеретін жеке қасиеттер. Дербес ерекшеліктер физикалық, психологиялық немесе эмоциялық болуы мүмкін. Жиынтығында кез келген нақты бір адамды сипаттайтын барлық жеке айырмашылықтар, адамды басқалары үшін бірегей ету үшін қызмет етеді. Осы тараудың көп бөлігі жеке ерекшеліктерге арналған.

Тұлға–қызмет сәйкестігі – жеке адамның қосқан үлесі ұйым ұсынған ынталандыруға сәйкес келуі

Тұлға ерекшеліктері – бір адамнан екіншісіне қарай өзгеретін жеке қасиеттер



Қызметкерлерді іріктеу – жеке тұлға үлесінің ұйым ұсынатын ынталандыруға сәйкес келетін дәреже. Қызметкер электр сымдарына кедергі жасамауы үшін ағаш бұтақтарын кесіп жатыр. Кей адамдар мұндай жұмысты қызықты әрі пайдалы деп табады, ал басқалары мұндай жұмысты істеу қолайсыз деп есептейді. Сезімдер адамның жұмыс таңдауына түрткі болады.

Әрі қарай жалғастырмастан бұрын, біз адамдардың мінез-құлқын бағалаудағы жағдайдың маңыздылығын да ескеруіміз керек. Адамды жақсы немесе жаман деп сипаттайтын нақты айырмашылықтар бар ма? Олар тиімділіктің артуына немесе төмендеуіне ықпалын тигізе ме? Әрине, бәрі жағдайға байланысты. Бір адам бір тапсырманы орындағанда өзіне көңілі толмауы, ал енді бір тапсырманы орындағанда өзіне риза әрі қуанышты болуы мүмкін. Жұмыс жағдайы, әріптестер мен басшылық та – маңызды құрамдас бөліктер.

Осылайша, ұйым өз қызметкерлері арасындағы жеке айырмашылықтарды бағалауға немесе есепке алуға тырысқанда, ол мінез-құлық қандай жағдайда көрінетінін де ескеруі тиіс. Бір салада өз жұмысына қанағаттанған немесе өнімді жұмыс істейтін адамдар басқа салада қанағаттанбаған немесе өнімсіз жұмыс істейтін қызметкер болуы мүмкін. Жеке айырмашылықтарды, сол сияқты қызметкердің қосқан үлесін қарастыруға әрекет ету ұйымдар үшін күрделі мәселе, себебі олар өз қызметкерлерімен тиімді психологиялық келісімшарт жасауға және адамдар мен жұмыстың арасындағы оңтайлы әдістерге қол жеткізуге ұмтылады.[7]

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер психологиялық келісімшарт тұжырымын және оның маңыздылығын түсінуі керек.
- ☐ Сіз сондай-ақ тұлға-қызмет сәйкестігінің маңыздылығын бағалауға тиіссіз.
- ☐ Менеджерлер екі адам бірдей болмайтынын да ұмытпауы керек.

Жеке тұлға – бір адамды екіншісінен ажырататын психологиялық және мінез-құлық ерекшеліктерінің салыстырмалы түрде тұрақты жиынтығы

Тұлға ерекшеліктерінің «Үлкен бестігі» – бес негізгі ерекшелікке негізделген жекебас ерекшеліктерінің танымал құрылымы

Жеке тұлға және жеке мінез-құлық

Жеке тұлға – бір адамды екіншісінен ерекшелейтін психологиялық ерекшеліктердің салыстырмалы түрде тұрақты жиынтығы.[8] Менеджерлердің ұйымға деген көзқарастары мен оны қабылдауы туралы айтпаған күннің өзінде, менеджерлер өз жекебас қасиеттерін және олар ұйымдастырушылық жағдайдағы адамдардың мінез-құлқына қалай әсер ететінін түсінуге тырысуы керек.

Тіл табыса алу – адамның басқалармен араласа білуі – тұлға ерекшеліктерінің «Үлкен бестігінің» біреуі. Бақытты және керемет сезімдерге толы адам өте тартымды көрінеді.

Тұлға ерекшеліктерінің «Үлкен бестігі»

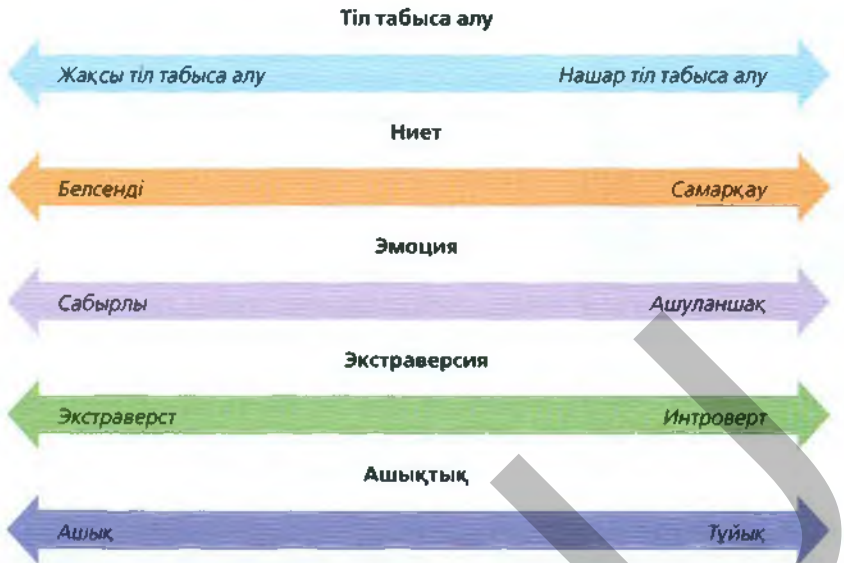
Психологтер бір тұлғаны екіншісінен ерекшелейтін мыңдаған жеке қасиеттер мен өлшемдерді анықтады. Бірақ соңғы жылдары зерттеушілер, әсіресе ұйымдарға қатысты мінездің бес негізгі ерекшелігін анықтады. Бес қасиет маңызды болғандықтан және қазіргі уақытта оларға көп көңіл бөлінің жүргендіктен, олар **тұлға ерекшеліктерінің «Үлкен бестігі»** деп аталады.[9] Ол 14.2-сызбада көрсетілген.

Тіл табыса алу – адамның басқалармен араласа білуі. Тіл табыса алу кейбір адамдарды басқалармен қарым-қатынасында кешірімді, түсінігі мол және мейірімді болуға мәжбүрлейді. Бірақ басқалардың ашуланшақ, күйгелек, сәйкесінше, өзге адамдарға мейірімсіз болуына әкеледі.

Зерттеулер тіл табыса алудың ықпалын толық зерттемегенімен, өте тартымды адамдар

14.2-СЫЗБА. ТҰЛҒА ЕРЕКШЕЛІКТЕРІНІҢ «ҮЛКЕН БЕСТІГІ»

Тұлға ерекшеліктерінің «Үлкен бестік» моделі ұйымдық параметрлерде жеке қасиеттерді түсіну үшін ең қолайлы негіз. Жалпы алғанда, сарапшылар сызбада көрсетілген әр өлшемнің сол жағындағы жеке ерекшеліктер ұйымдық параметрлерде көбірек позитив болады, ал оң жағындағысы азырақ позитив болады дегенмен келіседі.



әріптестерімен, қарамағандағылармен және жоғары деңгейдегі менеджерлермен жақсы қарым-қатынасты дамыта алатынын көруге болады, ал аса тартымды емес адамдардың жұмыстағы қарым-қатынастары айтарлықтай жақсы болмайды. Осындай модель клиенттермен, жеткізушілермен және басқа да маңызды ұйымдық құрамдастармен қарым-қатынаста көрінуі мүмкін.

Ниет – адам бір мезгілде атқарғысы келетін жұмыстар мен тапсырмалар көлеміне қатысты ерекшелік. Салыстырмалы түрде аз міндет пен жобаға баса назар аударатын адамдар осы тапсырмаларды және жобаларды аяқтау үшін жұмыс істеген кезде тәртіпті, мұқият, жауапты болады және өзін-өзі ұстай біледі. Алайда кейбір адамдар тым көп тапсырма жоба алуға және/немесе уақытты созуға, соның салдарынан неғұрлым тәртіпсіздікке, салақтыққа және жауапсыздыққа жол беруге бейім келеді, сондай-ақ олар аса ұқыпты болмайды және өзін-өзі ұстай білмейді. Зерттеулер көрсеткендей, белсенді адамдар самарқау адамдарға қарағанда әртүрлі жұмыс орындарында едәуір ұқыпты болады. Әрине, бұл заңдылық қисынды болып көрінеді, өйткені ниеті адал адамдар өз жұмысына өте жауапты қарайды және өзіне тапсырылған жұмысты жоғары деңгейде атқаруға тырысады.

Эмоция – тұлға ерекшеліктерінің «Үлкен бестігінің» үшіншісі. Сабырлы адамдар біршама байсалды, тозімді және қауіпсіз, ал ашуланшақ адамдар қауінті болады және көңіл күйдің құбылуына бейім келеді. Сабырлы адамдар стреске, қысымға және шиеленісті жағдайға тозімді келеді. Олардың осы төзімділік қасиеттеріне қарап оларды едәуір сенімді деп санауға болады.

Экстраверсия – адамның қарым-қатынаста өзін жайлы сезіну деңгейіне қатысты. Экстраверттер әңгімешіл, көпшіл, сенімді, қайсар және жаңа қарым-қатынас орнату үшін ашық болады. Интроверттер – аз сөйлейтін, тұйық, жігерсіздеу адамдар және жаңа қарым-қатынас орнатуға аса ашық емес. Зерттеулер көрсетіп отырғандай, экстраверттердің жалпы жұмыс көлемі жоғары болуы әбден мүмкін. Интроверттерге қарағанда, оларға жеке қарым-қатынастар негізінде сату және маркетинг сияқты жұмыстарға көбірек лайық.

Тіл табыса алу – адамның басқалармен араласа білуі

Ниет – адам бір мезгілде атқарғысы келетін жұмыстар мен тапсырмалар көлеміне қатысты ерекшелік

Эмоция – адамның қалыпты, тыныш, тұрақты және қауіпсіз болу деңгейі

Экстраверсия – адамның қарым-қатынаста жайлылық дәрежесі

Сонымен, **ашықтық** адамның наным-сенімдерінің қатаңдығын және мүдделер шегін білдіреді. Өте ашық адамдар жаңа идеяларды тыңдауға және өз идеяларын, наным-сенімдерін және жаңа ақпарат нәтижесінде қарым-қатынастарын өзгертуге дайын. Сондай-ақ олардың мүдделері кең әрі қызықты, шығармашылыққа жақын болуы мүмкін. Екінші жағынан, тұйықтау келетін адамдар, әдетте жаңа идеяларға бейім емес және олардың көзқарастарын өзгерту өте қиын. Сонымен қатар олардың мүдделері аса көп емес әрі шеңбері тар болады, сондай-ақ қызығушылығы аз және шығармашылыққа әбі жоқ болып келеді. Өте ашық адамдар өз икеміне және ұйымдағы басқа адамдармен жақсы қарым-қатынасына байланысты жақсы орындаушы болуы мүмкін. Ашықтық адамның өзгерісті қабылдауға дайындығын да көрсетеді. Мәселен, өте ашық, жайдары адамдар өзгеруге бейім болуы мүмкін, алайда тұйықтау адамдар өзгерістерге тотеп бере алады.

Тұлға ерекшелігінің «Үлкен бестігінің» құрылымы зерттеушілердің де, менеджерлердің де назарын аударып келеді. Бұл құрылымның құндылығы мынада: белгілі бір жағдайларда белгілі бір мінез-құлықтың нақты болжамдары нышандардың біріккен жинағын қамтиды. Осылайша, оз қызметкерлерінің бойындағы осы ерекшеліктерді бағалай алатын және құрылым туралы түсінікті дамыта алатын басшылар өз қызметкерлері өзін қалай және неліктен солай ұстайтынын түсіне алады.[10] Екінші жағынан, менеджерлер басқалардың мінезінің «Үлкен бестік» ерекшелігін бағалауда адам бойындағы қабілеттерді асыра бағалап алмау үшін абай болуы керек, мысалы, ең қатал және пәрменді шараларды пайдаланатын бағалау біз күткендей дәл болмауы мүмкін. Тұлға ерекшеліктері «Үлкен бестігінің» құрылымы негізінен, Құрама Штаттарда жүргізілетін зерттеулерге сүйенеді. Сондықтан мұның басқа саладағы қызметкерлерге қаншалықты сәйкес келетіні туралы мәселе әлі күнге дейін шешусіз қалып отыр. Тіпті Америка Құрама Штаттарының өзінде ұйымдардағы мінез-құлыққа әсер етуі мүмкін басқа да факторлар өте көп.

Майерс-Бриггс типологиясы

Ұйымдардағы тұлғаларды түсінудің тағы бір қызықты тәсілі – Майерс-Бриггс типологиясы. Карл Юнгтің классикалық жұмысына негізделген типология адамды төрт жалпы өлшем бойынша жіктейді:

- *Экстраверсия (E)* мен *Интроверсия (I)*. Экстраверттер өз энергиясын басқа адамнан алмайды, ал интраверттер басқалардың энергиясын алып, оларды шаршатады және өз энергиясын толықтыру үшін оларға жалғыздық қажет.
- *Аңғарымпаздық (S)* пен *Интуиция (N)*. Сезімтал адам нақты нәрселерді ұнатады, ал интуитивті адамдар абстракт ұғымдарды қалайды.
- *Ойлау (T)* мен *Сезімталдық (F)*. Ойлауға бейім адамдар оз шешімдерін қисынды және ақылға қонымды ой-пікірге негіздейді, ал сезімтал адамдар шешім қабылдауда сезім мен эмоцияларға сүйенеді.
- *Пайымдау (J)* мен *Қабылдау (P)*. Пайымдаушы адамдардың ойы көбіне аяқталған болып келеді, ал қабылдаушы адамдар болып жатқан жағдайды және сол сәтті пайдаланады.

Осы негізді пайдалану үшін адамдар әр өлшем бойынша жеке тұлғасын бағалауға арналған сауалнаманы толтырады. Әр бағалаудағы едәуір жоғары немесе едәуір төмен ұпайлар адамдарды 16 түрлі жеке санаттың біріне жіктеу үшін пайдаланылады.

Майерс-Бриггс типологиясы (MBTI) – кейбір ұйымдар жеке типтерін бағалау үшін пайдаланатын ең танымал сауалнама. Шын мәнінде, қазір қолданылатын ең танымал іріктеу құралдарының бірі, оны жыл сайын 2 миллион адам қабылдайды. Зерттеулер көрсетіп отырғандай, MBTI тілдесу стильдерін және өзара әрекеттесу артықшылықтарын анықтау үшін пайдалы әдіс. Жеке тұлға тұрғысынан алып қарағанда, MBTI сенімділігі мен анықтығы сияқты мәселелер бар.

Ашықтық – адам сенімінің қатаңдығы мен мүдделерінің шегі

Жұмыстағы өзге дербес қасиеттер

Бұл қызметкер басшысына неліктен қызметте өсуге лайық екенін түсіндіріп отыр. Оның өзіндік тиімділігінің жоғары деңгейі осы әңгімеде оған жақсы көмектеседі, өйткені ол өзінің күшті тұстары мен соңғы жобаға қосқан оң үлесін көрсете алады.

«Үлкен бестіктен» және Майерс-Бригтс типологиясынан бөлек, ұйымдардағы мінез-құлыққа әсер ететін басқа да жекелеген қасиеттер бар. Ең маңыздыларының ішінде – бақылау, өзін-өзі басқару, авторитаризм, маккиавеллизм, өзін-өзі бағалау және тәуекелге бейімдік.

Бақылау локусы – адамдар өз мінез-құлқы өзінде болып жатқанның бәріне нақты әсер етеді деп есептеу дәрежесі.[12] Кейбір адамдар, мысалы, жұмыс істесем табысқа жетемін деп есептейді. Сондай-ақ олар табысқа жете алмаған адамның мүмкіндіктері немесе мотивациясы жоқ екеніне сенуі мүмкін. Жеке қасиеттері өміріне ықпал етеді деп есептейтін адамдарда *ішкі бақылау локусы* болады. Енді бір адамдар өз өмірінде болып жатқан өзгерістерге тағдыр, мүмкіндік, сәттілік немесе басқа адамдардың мінез-құлқы ықпал етеді деп ойлайды. Мәселен, қызмет бабында көтеріле алмайтын қызметкер мұны дағдылары жетіспеуі немесе еңбек өнімділігінің төмендігімен емес, өз бастығы таралынан мотивация аздығымен немесе жай ғана жолы болмағанымен байланыстыруы мүмкін. Өміріндегі болып жатқанның бәріне өз бақылауынан тыс күштер ықпал етеді деп есептейтін адамдарда *сыртқы бақылау локусы* болады.

Өзіндік тиімділік – жеке тұлғаның өзара байланысты, бірақ ерекшелігі бар сипаты. Өзіндік тиімділік – адамның міндеттерді атқара алу қабілетіне сенуі.[13] Өзіндік тиімділігі жоғары адамдар өзін нақты тапсырма бойынша жақсы жұмыс істей алады деп есептейді, ал өзіндік тиімділігі төмен адамдар белгілі бір міндеттерді атқара алатынына күмәнданады. Өзін-өзі бағалау қабілеті өзіндік тиімділікке ықпал ете отырып, адамның жеке тұлғасын қалыптастырады. Кейбіреулердің өзгелерге қарағанда өзіне деген сенімділігі көп болады. Олардың тапсырманы нәтижелі орындай алатынына сенімі өзін жігерлі сезінуіне және бар назарын өнімділікке аударуға әкеледі.

Тұлғаның тағы бір маңызды сипаты – **авторитаризм** – адам ұйым сынды иерархиялық қоғамдық жүйеге билік пен мәртебе лайық деп есептеуі.[14] Мысалы, өте өктем адам өзінен өкілеттіліктері артық адамнан нұсқаулықтар мен бұйрықтарды қабылдауы мүмкін, себебі ол адам – «босс». Екінші жағынан, адам өктемшіл болмаса да, басшы берген тиісті және ақылға қонымды нұсқаулықтарды жүзеге асыра алады, сондай-ақ ол бастығына наразылық білдіре де алады. Өте өктем басшы өзімшіл және талапшыл болуы мүмкін, ал аса авторитарлы бағыныпшылар осы мінез-құлықты өз басшысынан қабылдауға бейім болады. Екінші жағынан, авторитарлы басшы қарамағындағыларға шешім қабылдауда маңызды рөл жүктеуі мүмкін және едәуір авторитарлы бағынышты адамдар осы мінез-құлыққа оң жауап береді.

Макиавеллизм – тұлғаның тағы бір маңызды қасиеті. Бұл тұжырымдама XVI ғасырда өмір сүрген итальян саяси философы Никколо Макиавеллидің құрметіне аталды. Ол *«Ханзада»* атты кітабында билікке қалай оңай қол жеткізуге және пайдалануға болатынын түсіндірді. Қазір макиавеллизм билікке ие болуға және басқа адамдардың мінез-құлқын басқаруға бағытталған мінез-құлықты сипаттау үшін қолданылады. Зерттеулер көрсетіп отырғандай, макиавеллизм – адамнан адамға өзгеріп отыратын ерекшелік. Макиавеллизмді қолдайтындардың көбі ұтқыр әрі төзімді болып келеді және өз жеке мақсаттарына қол жеткізу үшін өтірік айтуға дайын, адалдық пен достықты аса бағаламайды және басқалардың мінез-құлқына құлық әрекет жасап, соған масаттануы мүмкін. Макиавеллизмді аса қолдамайтын

Бақылау локусы – адамның өз әрекеті сол тудырған нәтижелерге қай жағынан да жауапты екеніне сену деңгейі

Өзіндік тиімділік – жеке тұлғаның өз міндеттері және оларды орындау мүмкіндіктері туралы сенімі

Авторитаризм – адам билік пен мәртебе ұйым сынды иерархиялық қоғамдық жүйеге лайық деп есептеуі

Макиавеллизм – билікті иеленуге және басқалардың мінез-құлқын басқаруға бағытталған мінез-құлық

адамдар біршама қызба, табысқа жету үшін отірік айтуға дайын емес, адалдық пен достықты жоғары бағалайды және басқаларға құлығын асырғаннан ләззат ала алмайды. Түрмеде жазасын өтеп шыққан Tyco International компаниясының бұрынғы бас директоры Дэннис Козловский – макиавеллизмнің жоғары дәрежесіне жеткен адам. Ол компаниядағы өзіне берілген билік позициясы компанияның ресурстарымен қалаған нәрселерді жасауға құқық берді деп ойлаған.[15]

Өзін-өзі бағалау – адамның өзін лайықты және елеулі жеке тұлға деп санау дәрежесі.[16] Өзін-өзі жоғары бағалайтын адам мәртебесі жоғары жұмыс іздейді, өнімділіктің едәуір жоғары деңгейіне қол жеткізе алатынына және өзі игерген соң жетістіктерінен барынша көбірек ләззат алатынына сенімді болады. Керісінше, өзін-өзі сыйламайтын адам дәрежесі төмен жұмысқа тұруы және сол жұмыста ұзақ уақыт қалуы, өз қабілетіне сенімсіз болуы және сырттан келетін қосымша табыстарға көбірек көңіл бөлуі мүмкін. Тұлғаның негізгі қасиеттері ішінде өзін-өзі бағалау – басқа елдерде кеңінен зерттеліп жатқан тақырып. Дегенмен қосымша зерттеулер жүргізу қажет және жарияланған мәліметтер жеке тұлғаның ерекшелігі ретінде өз қадірін сезуі, шын мәнінде, әртүрлі елдерде бар және оның ұйымдағы ролі әртүрлі мәдениеттерде өте маңызды деген болжам жасауға мүмкіндік береді.[17]

Тәуекелге бейімдік – адамның тәуекел етуге және қатерлі шешімдерді қабылдауға дайындық дәрежесі. Мысалы, жоғары деңгейде тәуекел етуге бейім менеджерден жаңа идеялармен тәжірибе жасап, жаңа өнімдерге құмарлық танытатынын күтуге болады. Ол сондай-ақ жаңа және әртүрлі бағыттарды ұйымдастыруға әкелуі мүмкін. Менеджер инновациялар катализаторы да бола алады. Екінші жағынан, ол қабылдаған қауіпті шешімдер нашар болса, дәл сол адам сол ұйымның ары қарайғы амандығына қауіп төндіруі мүмкін. Тәуекелге бейімдік деңгейі төмен менеджер тұрақтылық пен тыныштықты сақтау арқылы ұйымға тұрақтылық және шамадан тыс консерватизм әкелуі немесе ұйымның қызу әрі болжап болмайтын сәттерден ойдағыдай өтіп кетуіне көмектесуі мүмкін. Осылайша, ұйым үшін тәуекелге бейімдіктің ықтимал салдары осы ұйымның ортасына едәуір тәуелді болады.

Эмоциялық интеллект

Соңғы жылдары анықталған эмоциялық интеллект ұғымы жеке тұлғаның бір қырын түсінуді қамтамасыз етеді. **Эмоциялық интеллект** немесе EQ өзіндік сана-сезімі бар адамдар өз эмоцияларын басқару және ынталандыру, басқаларға мейірімділік танытып, әлеуметтік дағдыларды меңгеру дәрежесін көрсетеді.[18] Оның түрлі өлшемдерін былай сипаттауға болады:

- *Өзіндік сана-сезім.* Басқа компоненттер үшін негіз болады және адамның қабілетіне, яғни озін қалай сезінетініне байланысты. Жалпы алғанда, өзіндік сана-сезім адамдардың өз өмірін және мінез-құлқын тиімдірек басқаруына мүмкіндік береді.
- *Эмоцияларды басқару.* Адамның белгілі бір мақсатқа қол жеткізуге кедергі келтіретін қорқынышты, үрей мен ашу-ызаны тепе-теңдікте ұстай білу қабілеті.
- *Өзін-өзі ынталандыру.* Адамның оптимист болып қалу және жолында кездескен кедергілер мен сәтсіздіктерге қарамастан алға қарай ұмтылуды жалғастыру қабілеті.
- *Эмпатия.* Адамның басқалар өзін қалай қабылдайтынын, айтқызбай-ақ түсіну қабілеті.
- *Әлеуметтік дағдылар.* Адамның басқалармен араласып, жақсы қарым-қатынас орнату қабілеті.

Зерттеулер көрсетіп отырғандай, эмоциялық интеллекті жоғары деңгейдегі адамдар басқалармен салыстырғанда, әсіресе адамдар арасындағы өзара іс-әрекеттің жоғары деңгейін талап ететін және басқалардың жұмысына әсер ететін немесе басқаратын жұмыс орындарында жақсы жұмыс істей алады. Сонымен қатар EQ биологиялық қарым-қатынасқа сүйенбейтін, бірақ дамуы мүмкін нәрсе.[19]

Өзін-өзі бағалау – адамның өзін қаншалықты лайықты және елеулі жеке тұлға деп санау дәрежесі

Тәуекелге бейімдік – адамның тәуекел етуге және қатерлі шешімдерді қабылдауға дайын болу дәрежесі

Эмоциялық интеллект (EQ) – өзіндік сана-сезімі бар адамдардың өз эмоцияларын басқару, өздерін ынталандыру, басқаларға мейірімділік таныту және әлеуметтік дағдыларды меңгеру дәрежесі

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер ұйымдар үшін едәуір маңызды даралықты және негізгі жеке аспектілерді жете ұғынғаны жөн.
- ☐ Өзіңіздің жеке тұлғаңызды, сондай-ақ сіздің жеке тұлғаңыз жұмыста сізге қалай әсер ететінін де түсінуіңіз керек.

Көзқарас және жеке тұлға мінез-құлқы

Ұйымдардағы жеке мінез-құлықтың тағы бір маңызды элементі – көзқарас. **Көзқарас** адамдардың белгілі бір идеяларға, жағдайларға немесе басқа адамдарға қатысты наным-сенімдері кешені.[20] Көзқарастар маңызды, себебі олар арқылы көп адамдар өз сезімдерін білдіреді. Қызметкердің ұйым өзін бағаламайтындай көрінетіні туралы мәлімдемесі оған жалақы аз төленетінін білдіреді. Сол сияқты, менеджер жаңа жарнама кампаниясын ұнататынын айтса, ол ұйымның маркетингтік әрекеттері туралы сезімін білдіріп отырғаны.

Көзқарастың үш компоненті бар. *Эмоциялық компонент* адамның қандай да бір ситуацияға деген сезімдері мен эмоцияларын көрсетеді. *Танымдық компонент* адамның ситуация туралы не білетінінен шығады. Таным жеке қабылдауға бағынатынын атап өту маңызды (біз мұны кейінірек толық талқылаймыз). Осылайша, бір адам белгілі бір саяси кандидат екіншісінен жақсы екенін «білуі», ал басқалары, керісінше, «түсінуі» мүмкін. Ақыр соңында, көзқарастың *мақсатты компоненті* адамның өзін қалай ұстау керектігіне немесе жағдайға қалай қарайтынын көрсетеді.

Көзқарас – адамдардың белгілі бір идеяларға, жағдайларға немесе басқа адамдарға қатысты сенімдері мен сезімдерінің жиынтығы

Когнитив диссонанс – адамның көзқарастарында қайшылық болғанда туындайды

Осы үш компонентті мысал ретінде көрсету үшін, өз ұйымына кеңсе тауарларын жеткізетін жаңа фирмаға қандай да бір материалға тапсырыс берген менеджердің оқиғасын қарастырайық. Мысалы, ол тапсырыс берген заттардың көбі қоймада жоқ, екіншілерінің бағасы қымбат, ал басқалары зақымдалған тауарларды әкеледі деп болжап көрейік. Ол фирмадан көмек сұрап қоңырау шалғанда, дорекі жауап естіді, сойтіп, тапсырысы қарастырылмай қалады. Одан фирмаға кеңсе тауарларын сататын жаңа компанияға қатысты ойы қандай екенін сұрағанда, ол былай деп жауап берді: «Мен бұл компанияны ұнатпаймын [эмоциялық компонент]. Өйткені олар – мен бір кездері істес болған ең нашар кеңсе тауарларының сатушысы [танымдық компонент]. Мен ешқашан олармен іскерлік қарым-қатынас жасамаймын [мақсатты компонент]».

Көзқарастар адамдардың белгілі бір идеяларға, жағдайларға немесе басқа адамдарға қатысты наным-сенімдерінің кешені. Жаңа ғана әйелге бүлінген пакет жеткізілді. Ол, пакетті зақымдағаны үшін жеткізуші компанияға наразы және жеткізуші компанияның өкіліне, осы жайтқа қатысты өз ойын білдірді. Әйелде дәл қазір жеткізуші компанияға қатысты жағымсыз көзқарас қалыптасып қалған шығар.

Адамдар өз қарым-қатынастарындағы, сондай-ақ олардың барлық қарым-қатынастарының арасындағы үш компоненттің үйлесімін сақтауға тырысады. Дегенмен кейде жанжалдарға әкелетін жағдайлар туындауы ықтимал. Жанжалды адамдар оз жеке қарым-қатынасында **когнитив диссонансты** сезінуі мүмкін.[21] Айталық, мысалы, енді ешқашан үлкен, өзіндік ерекшелігі жоқ корпорацияда жұмыс істемеуге ант берген адам оз бизнесін ашып, өзі басшы болуға тырысады. Өкінішке қарай, бірқатар қаржылық сәтсіздіктер оған үлкен компанияға барып, басқа біреуге жалданып жұмыс істеуден басқа жол қалдырмайды. Осылайша, болжамды мінез-құлқы бар адам-

ның қарым-қатынасының эмоциялық және танымдық компоненттері арасында когнитив диссонанс орнайды. Көптеген адамдар үшін қолайсыз тәжірибе – когнитив диссонансты азайту үшін ол өзіне жағдайдың уақытша екенін және жақын арада бұрынғы қалыпты жағдайына қайтып келетінін айтуы керек. Немесе ол өз танымдарын қайта қарастырып, үлкен компанияда жұмыс істеу өзі күткеннен гөрі жағымды екен деген шешімге келе алады.

Жұмысқа деген қатынас

Ұйымдағы адамдар әртүрлі нәрселерге көзқарас қалыптастырады. Мысалы, қызметкерлердің жалақысына, қызмет бабында көтерілу мүмкіндіктеріне, бастықтарына, сыйақыларына, компанияның асханасында тамақтануға және компанияның софтбол командасы формасының түсіне көзқарасы болуы мүмкін. Әрине, көзқарастардың кейбірі басқаларға қарағанда едәуір маңыздырақ. Әсіресе жұмысқа қанағаттану немесе қанағаттанбау және ұйымдастырушылық міндеттеме өте маңызды.[22]

Жұмысқа қанағаттану немесе қанағаттанбау – тұлғаның өзі атқарған жұмысына қаншалықты қанағаттанғанын көрсететін қарым-қатынас. Жұмысқа қанағаттануға қатысты жүргізілген ауқымды зерттеулер жеке тұлғаның қажеттіліктері мен ұмтылыстары сияқты жекебас факторларының әріптестермен және басшылармен қарым-қатынас, сондай-ақ еңбек жағдайы, жұмыс саясаты және өтемақы сияқты топтық және ұйымдық факторлармен бірге осы қарым-қатынасты анықтай алатынын көрсетті.[23]

Жұмысқа қанағаттану немесе қанағаттанбау – жеке тұлғаның өз жұмысына қанағаттану немесе орындау деңгейін жоққа шығаратын қарым-қатынас

Ұйымның жұмысына оң үлес қосып, сонда қалуды мақсат тұтатын әрі өз жұмысына қанағаттанған қызметкер сирек кездеседі.[24] Керісінше, өз жұмысына қанағаттанбайтын қызметкер жұмыстан жиі қалуы және стреске түсіп, үнемі басқа жұмыс іздестіріп жүруі мүмкін. Алайда осыған қарамастан, көптеген менеджерлердің жұмысқа қанағаттану деңгейі үнемі өнімділіктің жоғары деңгейіне әкеле бермейді. Кең тараған көзқарасқа қарамастан, жүргізілген зерттеу жұмысы жапон қызметкерлерінің Құрама Штаттардағы әріптестеріне қарағанда өз жұмысына аз қанағаттанатынын көрсетті.[25]

> «Өз жұмысын істеп жүрсе де, өзін бақытсыз сезінетін адамдарды табысты деп кім айта алады? Мен үшін бұл жетістік емес».
>
> – НИКОЛАС ЛОРЕ, КАРЬЕРА КОУЧИНГІ КОМПАНИЯСЫ THE ROCKPORT INSTITUTE ҚҰРЫЛТАЙШЫСЫ[26]

Ұйымдық міндеттеме және өзара әрекеттесу

Ұйымдық міндеттеме – адамның ұйымға сәйкестігі мен оған байланыстылығын көрсететін қарым-қатынас. **Ұйымдық өзара әрекеттесу** қызметкер өзін немесе оны ұйымның бір бөлігі ретінде көретін деңгейі және ұйымға үлес қосу жолдарын белсенді түрде іздеп, ұйымдастыруға қатысуы. Міндеттеме мен әрекеттесу деңгейі жоғары адамдар өзін ұйымның шынайы мүшесі ретінде көру үшін (мысалы, жеке жоспарда «Біз жоғары сапалы өнімдер жасаймыз» деген сияқты ұйымға сілтеме жасай отырып), наразылықтың кішігірім көздерін ескермеу үшін өзін осы ұйымның мүшесі ретінде көреді. Керісінше, міндеттеме мен әрекеттесу деңгейі төмен адам, өз кезегінде, өзін бөтен адам ретінде көрсете алады (мысалы, жеке жоспарда «Ұйым өз қызметкерлеріне мүлдем жақсы төлемейді» деген сияқты ұйымға сілтеме жасай отырып) және өзін ұйымның ұзақмерзімді мүшесі ретінде көрмейді.

Ұйымдық міндеттеме – адамның ұйымға сәйкестігі мен оған байланыстылығын көрсететін қатынас

Ұйымдық өзара әрекеттесу – қызметкер өзін ұйымның бір бөлігі ретінде көретін деңгейі және ұйымға үлес қосу жолдарын белсенді түрде іздеп, ұйымдастыруға қатысуы

Зерттеулер сондай-ақ адамның жасы ұлғайған сайын адал ниет пен жұмысқа тартылу еңбек қауіпсіздігі сезімін арттыратынын және шешім қабылдау процесіне қатысуына ықпал ететінін көрсетеді.[27] Ұйымға берілген және оған қатысатын

DU

қызметкерлердің бойында ұйымда ұзақ уақыт жұмыс істеуді және еңбек өнімділігіне барынша күш-жігер жұмсауды жоспарлайтын өте сенімді әдеттер болады. Міндеттілік пен әрекеттесуге жағдай жасау немесе ынталандыру үшін ұйым жасай алатын біраз дүние болғанымен, кейбір нақты басты қағидаларды да кездестіруге болады.[28] Біріншіден, ұйым өз қызметкерлерін әділ бағаласа және ақылға қонымды марапат пен жұмыс қауіпсіздігін қамтамасыз етсе, қызметкерлер саны көп болар еді, олар өз жұмысына қанағаттанып, өздерін жетілдірумен айналысар еді. Қызметкерлердің іс қалай жасалатынын айтуына мүмкіндік беретін олардың дауыс беру құқығына келесі үш қатынас көмектесуі мүмкін.[29]

Ұйымдағы эмоция және көңіл-күй

Зерттеушілер біраздан бері қарым-қатынастың эмоциялық компонентіне ерекше назар аудара бастады. Алдыңғы пікірталасымыздан байқағанымыздай, эмоциялық компонент біздің сезіміміз бен эмоцияларымызды дәлелді көрсетеді. Бір кездері менеджерлер күн өткен сайын адамдар арасындағы эмоция мен сезімнің әртүрлі болғанына қарамастан, зерттеулер қазіргі таңда кейбір қысқамерзімді ауытқулардың, шын мәнінде, болғанын сондай-ақ тұрақты және болжанған көңіл-күй мен эмоциялық жағдайға тұрақты бейімділік бар деп болжайды.[30]

Кейбір адамдар, мысалы, жағымды әсердің жоғары дәрежесін көрсетеді. Бұл олардың салыстырмалы түрде ашық-жарқын және оптимист екенін білдіреді, жалпы амандық күйде болады, әдетте кез келген дүниені жақсы жағынан көреді. Осылайша, олар әрқашан жақсы көңіл-күйде жүргендей болып көрінеді. Сондай-ақ жақын арада жағымды эмоцияның кәсіпкерлік табыста маңызды рөл атқаруы мүмкін екені анықталды. Менмен және едәуір қызба адамдар, керісінше, әдетте сұрықсыз әрі пессимист болып келеді, кез келген затты жаман жағынан көреді. Олар, көбінесе жаман көңіл-күйде жүретіндей көрінеді.

Әрине, жоғарыда айтылғандай, тіпті ең шеткі түрлер арасында қысқамерзімді вариациялар болуы мүмкін. Мысалы, **жағымды эмоциясы** бар көптеген адамдар, мысалы, еңбек өнімділігіне байланысты жаман хабар алғанда, қызмет бабында көтерілу болмаса немесе жұмыстан шығарылған жағдайда, жаман көңіл-күйде болуы мүмкін. Дәл сол сияқты, олар жоқ дегенде, қысқа уақыт ішінде қызмет бабында көтерілсе және еңбек өнімділігінде жақсы нәтижеге қол жеткізсе немесе басқа да жақсы хабар алса, **жағымсыз эмоциясы** бар адамдар біраз күнге дейін жақсы көңіл-күйде болуы мүмкін. Осы оқиғалардың бастапқы әсері азайғаннан кейін, жағымды эмоциялы адамдар әдеттегі оң көңіл-күйге қайтып оралады, ал жағымсыз эмоциясы бар адамдарды қалыпты жаман көңіл-күй ықпалына тартып тұрады.

Жағымды эмоция – сергектік пен оптимистікке қатысты процесс, әр затты жақсы жағынан көру және жақсы көңіл күйде болу

Жағымсыз эмоция – жалпы сұрықсыз әрі пессимистік процесс, кез келген затты жаман жағынан көру және жаман көңіл күйде болу

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер қарым-қатынастың үш компонентін білуі керек.
- ☐ Менеджерлер, жұмысқа қанағаттану немесе қанағаттанбаудың факторларын, салдарын, ұйымдық міндеттемелерді және ұйымдық өзара әрекеттесуді түсінуі керек.
- ☐ Сізде өзіндік сана-сезім болуы тиіс, өзіңіздің жұмысқа қанағаттану немесе қанағаттанбау деңгейіңізді, ұйымдық міндеттеріңізді, ұйымдық өзара әрекеттеріңізді және олардың мінез-құлыққа қалай әсер ететінін білуіңіз керек.

Қабылдау және тұлғаның мінез-құлқы

Жоғарыда айтылып өткендей, адамның қарым-қатынас қалыптасатын нысанды қабылдауы осы әдістің маңызды элементі. Қабылдау жұмыс орнындағы бірқатар

басқа мінез-құлықтарда айрықша рөл атқаратындықтан, менеджерлерде қабылдау процестерінің негізі туралы жалпы түсінік болуы қажет.[32] Атрибуцияның рөлі де маңызды.

Қабылдаудың негізгі процестері

Қабылдау – қоршаған орта туралы ақпаратты түсіндіп, интерпретациялау процестерінің жиынтығы. 14.3-сызбада көрсетілгендей, ұйымдарға қатысты негізгі қабылдау процестері – іріктеп қабылдау мен стереотиптеу.

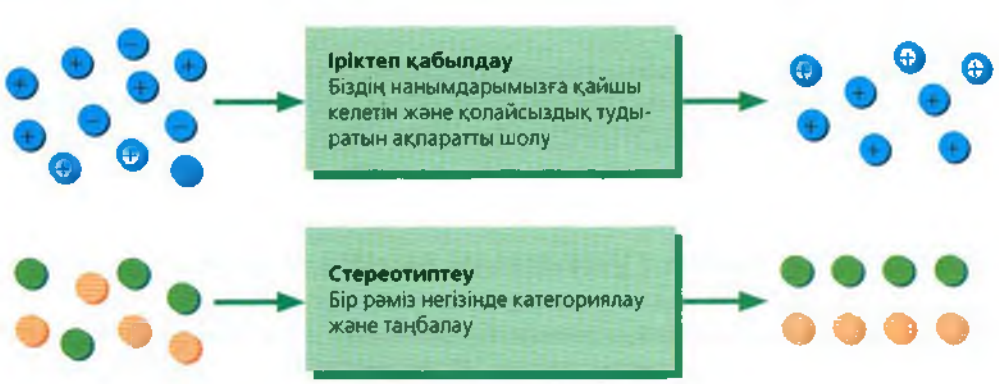
Іріктеп қабылдау – өзімізге ыңғайсыз немесе көзқарастарымызға қайшы келетін ақпаратты қабылдаудан сақтайтын процесс. Мысалы, менеджер нақты бір қызметкерді ерекше жақсы көреді деп алайық. Менеджер қызметкерге жақсы қарайды және оны ең жақсы орындаушы деп санайды. Бірде менеджер қызметкердің өзіне жат әрекеттер жасайтынын байқайды. Іріктеп қабылдау менеджерді байқаған нәрсесін тез ұмытып кетуге мәжбүрлеуі мүмкін. Сол сияқты, менеджер нақты қызметкердің өте жағымсыз имиджін қалыптастырды деп алып көрейік. Ол осы қызметкерді нашар орындаушы және ешқашан жақсы жұмыс істемейді деп санайды. Ол қызметкердің жұмыс істеу барысындағы жоғары өнімділігін байқағанда, іріктеп қабылдау оны байқаған нәрсесін тез ұмытып кетуге мәжбүрлеуі мүмкін. Қайсібір тұрғыдан алғанда, іріктеп қабылдау пайдалы, өйткені ол ақпараттың кейбір бөліктерін ескермеуге мүмкіндік береді. Әрине, біздің негізгі қабылдауымыз дұрыс болған жағдайда ғана пайдалы. Іріктеп қабылдау маңызды ақпаратты елемеуге мәжбүрлейтін болса, онда ол өте зиян болуы мүмкін.

Стереотиптеу – адамдарды негізгі ерекшеліктері бойынша санаттарға бөлу немесе белгілеу процесі. Адамдар көбінесе нәсілі, жынысы және жасы бойынша бөлінетін жалпы ерекшеліктермен дараланады. Әрине, бұл тұрғыдан қарастырғанда, стереотиптер нақты емес әрі зиянды болуы мүмкін. Мысалы, менеджерде әйелдер тек белгілі бір тапсырмаларды орындай алады, ал ер адамдар кез келген басқа тапсырманы тамаша орындап шыға алады деген стереотип қалыптасты деп алайық. Бұл менеджердің қызметкерді жұмысқа алу тәжірибесіне әсер етеді, менеджер: (1) екі жыныс өкілдерін жұмысқа алған кезде олардың бойындағы ерекшеліктерін баға-

DU

14.3-СЫЗБА. ҚАБЫЛДАУ ПРОЦЕСТЕРІ

Қабылдаудың ең негізгі процестерінің екеуі – іріктеп қабылдау және стереотиптеу. Мұнда көрсетілгендей, іріктеп қабылдау бізде ыңғайсыздық тудыратын немесе біздің нанымдарымызға қайшы келетін ақпаратты (символдармен бейнеленген) көрсеткенде пайда болады. Стереотиптеу осы жерде түспен суреттелген адамдарды бір ерекшелігі бойынша санаттарға жатқызған немесе бөлгілеген кезде пайда болады.



Қабылдау – адамның орта туралы ақпаратты түсініп, оны өзінше түсіндіру процестерінің жиынтығы

Іріктеп қабылдау – біздің көзқарасымызға немесе біздің нанымымызға қайшы келетін ақпаратты қабылдаудан сақтайтын процесс

Стереотиптеу – адамдарды бір ерекшелігі бойынша санаттарға бөлу немесе белгілеу процесі

лайды, (2) федералдық заңды бұзады және (3) әдепсіздігін көрсетеді. Екінші жағынан, стереотиптің кейбір түрлері пайдалы және тиімді болуы мүмкін. Мысалы, менеджер араласу, тілдесу дағдысы нақты жұмыс үшін маңызды және сойлеу коммуникациясы бойынша мамандардың ерекше жақсы қарым-қатынас дағдылары бар деп санауы мүмкін. Нәтижесінде, жұмысқа тұруға үміткерлермен сұхбаттасқанда, ол үнемі мамандарға сөйлеу коммуникациясы бойынша ерекше көңіл бөледі. Коммуникация дағдылары, шынымен жұмыс өнімділігін болжай алады және сөйлесу, нақ мәнінде, осы дағдыларды қамтамасыз етеді, стереотиптердің осы түрі пайдалы болуы мүмкін.

Қабылдау және атрибуция

Қабылдау атрибуция деп аталатын басқа процеспен тығыз байланысты. **Атрибуция** – сол арқылы мінез-құлқымызды бақылайтын, содан кейін оның себептерін анықтайтын механизм.[34] Бақыланатын мінез-құлық өзіміздікі немесе өзгелердікі болуы мүмкін. Мысалы, біреу бұрынғы кезбен салыстырғанда аз жұмыс істеп жүргенін, өзінің жұмысы туралы аз айтатынын және жиі науқастанып қалып жүргенін сезеді делік. Осыдан барып ол өзінің жұмысына көңілі толмай жүргені жайлы қорытынды жасап, нәтижесінде, жұмыстан шығу туралы шешім қабылдауы мүмкін. Осылайша, ол өзінің мінез-құлқын бақылап, оның себептерін түсіндіреді және оған дәйекті жауап береді.

Көбіне мінез-құлық басқа адамдардың тарапынан түсіндіріледі. Мысалы, жаңа ғана сипатталған адамның менеджері сол бір мінез-құлықты байқаса, ол дәл сондай атрибуция қалыптастыруы мүмкін. Екінші жағынан, мұның орнына ол оның сырқаты өте ауыр екен немесе өте қатты стресті (күйзелісті) басынан өткеріп жатыр, оның есірткімен байланысты проблемасы немесе отбасылық мәселелері бар екен деп ойлауы мүмкін.

Олардың айналасында ерекшеліктерді қалыптастыратын негізгі құрылым – *консенсус* (сол бір жағдайда басқа адамдардың бірдей әрекет ету дәрежесі), *бірізділік* (сол бір адамның әртүрлі уақытта бірдей әрекет ету дәрежесі) және *өзгешелік* (сол адамның басқа жағдайларда сонылықты бірдей әрекет етуі). Мысалы, менеджер қызметкердің кездесуге кешігіп келгенін байқап қалды дейік. Менеджер сондай-ақ тек жалғыз осы қызметкер ғана кешігеді (төмен бәтуа) деп түсінуі мүмкін, оның басқа кездесулерге де (жоғары келісімділік) жиі кешігіп келетінін есептеріңізге салайық, соның нәтижесінде, сол қызметкердің кейде жұмысқа кешігіп келетінін және түскі астан кеш оралатынын (төмен өзгешелік) түсінеді. Ерекшеліктерді осылай байланыстыру менеджерді адамның мінез-құлқын өзгерту керек деген шешім қабылдауға мәжбүрлеуі мүмкін. Нәтижесінде, менеджер қарамағындағы адаммен кездесіп, болашақта кездесуге кешігетін болса кейбір жазалау шараларын қолданатынын түсіндіруі мүмкін.

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер жалпы алғанда қабылдауды, сондай-ақ іріктеп қабылдауды және стереотипті түсінуі керек.
- ☐ Ұйымдағы ерекшеліктердің рөлін де бағалауға тиіс.

Стресс және жеке мінез-құлық

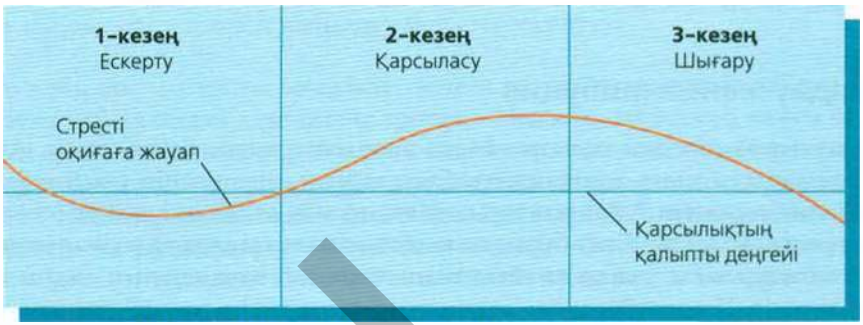
Атрибуция – мінез-құлықты бақылау және оның себептерін соған орай тану процесі

Стресс – адамның стрессор деп аталатын күшті стимулдарға жауабы

Ұйымдардағы мінез-құлықтың тағы бір маңызды элементі – **стресс (күйзеліс)** – адамның күшті стимулдарға – стрессорларға – жауап қатуы.[35] Стресс, көбіне жалпы бейімделу синдромы немесе 14.4-сызбада көрсетілген GAS[36] деп аталатын циклдің соңынан жалғасады. Осы көзқарасқа сәйкес, адам алғаш рет стреске тап

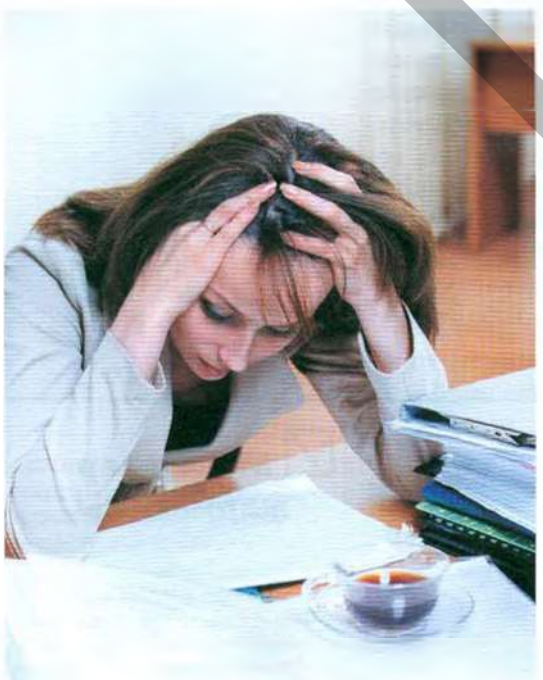
14.4-СЫЗБА. ЖАЛПЫ БЕЙІМДЕЛУ СИНДРОМЫ

Жалпы бейімделу синдромы – біз стресс жағдайларына жауап беретін қалыпты процесс. 1-кезеңде: қорқыныш – үрей мен қорқынышты сезінеміз, сәйкесінше стреске қарсы тұру деңгейіміз төмендейді. 2-кезең: қарсыласу – стресс жағдайларына қарсы тұруға және оны бақылауға бағытталған күш-жігеріміз. Сәтсіздікке ұшырасақ, біз 3-кезеңге – жүйкенің жұқаруы – қиындыққа жай ғана берілеміз немесе жұмыстан кетеміз.



болған кезде GAS іске қосылып, қорқыныштың бірінші кезеңі күшейеді. Ол үрейленуі, онымен қалай күресуге болатынына таңғалуы және өзін дәрменсіз сезінуі мүмкін. Мысалы, фирманың бәсекелестерінің бірін сатып алу үшін менеджерге фирманың жоспарын егжей-тегжейлі бағалау туралы тапсырма берілді деп алайық. Оның бірінші реакциясы: «Ертеңгі күні бұл қалай жүзеге асады?»[37] деген сұрақ болуы мүмкін.

Стрессор тым қарқынды болса, адам өзінің шамасы келмейтінін сезінуі және ешқашан оның талаптарына жауап беруге талпынбауы мүмкін. Көп жағдайда, қысқа уақытқа созылған қорқыныштан кейін, адам біраз күш жинап алып, стрессордың кері әсеріне қарсылық көрсете бастайды. Мәселен, қағаздармен жұмыс істейтін менеджер аздап тынышталғаннан кейін, үйіне қоңырау шалып кешке дейін жұмыс істейтінін айтуы және білек сыбанып алып, кофеге тапсырыс беріп, жұмысқа кірісіп кетуі мүмкін. Осылайша, GAS-тың 2-кезеңінде адам стрессордың ықпалына қарсы тұрады.



Стресс – күшті стимулдарға адамның жауап беруі. Мына қызметкер маңызды жоба (күшті стимул) бойынша артта қалып келеді. Оның реакциясы (стресс) – өзінің осы жобаны аяқтай алатынына қатысты алаңдаушылығы.

Көп жағдайда қарсыласу фазасы GAS-пен аяқталуы мүмкін. Менеджер бағалауды күткеннен де ерте аяқтаса, қағаздарын портфельге салып, іштей өзіне күлімсіреп, шаршаған, бірақ өзіне разы күйде үйіне кетуі мүмкін. Екінші жағынан, стрессордың ұзақ уақытқа созылатын әсері GAS-сарқылудың 3-сатысына әкелуі мүмкін. Бұл кезеңде адам барлық қиындыққа беріліп, күйзеле түседі және бұдан әрі стрессорға қарсы тұра алмайды. Мысалы, менеджер түнгі сағат 3:00-ге дейін столдың басында ұйықтамай отырғанымен, бағалауды ешқашан аяқтамауы мүмкін.

Стресс анау айтқандай жаман емес екенін де айта кету керек. Стрестің жоқтығынан біз летаргия мен тоқырауға ұшыраймыз. Екінші жағынан, стрестің оңтайлы деңгейі мотивацияға және толқудың пайда болуына әкелуі мүмкін. Дегенмен тым қатты стрестің салдары қауіпті. Сондай-ақ стрестің «жақсы» және «жаман» дүниелерден туындауы ықтимал екенін түсіну де маңызды. Шамадан тыс қысым, негізсіз талап қою және жағымсыз жақалықтар – міне, осының барлығы стресс тудыруы мүмкін. Тіпті жұмыста бонус алып, алған ақшаны қалай жұмсайтынын анықтау да өте күрделі мәселе болып кетуі мүмкін.

Стресс туралы ойлаудың маңызды бір бағыты А типті және В типті тұлғаларға бағытталған.[37] **А типті** адамдар бәсекеге өте қабілетті, өз ісіне қатты берілген және жылдам әрекет етуге бейім келеді. Олар агрессияға толы, шыдамсыз болуымен қатар және жұмысты жан-тәнімен беріліп істеуі мүмкін. Олардың бойындағы күштің тасып тұратыны сонша, жұмысты мүмкіндігінше тезірек жасап тастағысы келіп, асығып жүреді. **В типті** тұлғалар бәсекеге аса қабілетті емес, жұмысты қатты беріліп жасамайды және жылдам әрекет етуге бейім емес. Мұндай адамдар басқалармен жанжалдасқанды аса ұнатпайды, сондықтан олар көбіне байсалды, ұстамды болып келеді. Олар асықпай-ақ ұзақ уақыт жұмыс істеуі мүмкін. В типті адамдар А типті адамдарға қарағанда айтарлықтай табысқа қол жеткізбегенімен, олар А типті адамдар сияқты стреске ұшырай бермейді.

А типі – экстремал және бәсекеге қабілетті, өз жұмысына қатты берілген және шұғыл әрекет ететін адамдар

В типі – бәсекеге қабілеті төмен, аз жұмыс істейтін және баяу әрекет ететін адамдар

Стрестің себептері мен салдары

Стресс қарапайым құбылыс емес. 14.5-сызбада көрсетілгендей, стресті әртүрлі жағдайлар тудыруы мүмкін. Бұл тізімге тек жұмысқа қатысты жағдайлар ғана емес, басқа факторлар да кіретінін ескеріңіз. Стресс жеке жағдайлардың нәтижесі де болуы мүмкін екенін есте ұстау керек.[38]

Стрестің себептері. Жұмысқа байланысты стрессорлар торт санаттың біреуіне жатады: – тапсырма, физикалық, рөлдік және тұлғааралық талаптар. *Тапсырма талаптары* тапсырманың өзімен байланысты. Кейбір мамандықтар басқаларымен салыстырғанда өзінің табиғаты жағынан біршама стресті болып келеді. Тез арада шешім қабылдау, толық ақпаратсыз шешім қабылдау немесе салдары біршама қиын болатын шешімдер қабылдау кейбір стресс жағдайларына әкелуі мүмкін.

> «Дүкеннің жұмыс уақытын ұзарту ұрлықшылардың сізді тонауына мүмкіндік беретін уақытты арттырады. Таң атып келе жатқан кездегі қараңғылық – қарулы тонау оқиғалары болатын ең қолайлы уақыт».
>
> – БИЛЛ УАЙС, WENDY'S ҚАУІПСІЗДІК ЖӨНІНДЕГІ МЕНЕДЖЕРІ[39]

Хирургтің, авиакомпания ұшқышының және биржа маклерінің жұмысы жалпы тәжірибелік дәрігердің, жүкті өндеушінің және кеңсе хатшысының жұмысына қарағанда салыстырмалы түрде қиын, қауырт. Дегенмен жалпы тәжірибелік дәрігер де маңызды шешімдер қабылдайды, дұрыс диагноз қою үшін және емдеудің бірқатар әдістерін толық зерттеу үшін оған да уақыт қажет болуы мүмкін. Бірақ операция кезінде

14.5-СЫЗБА. ЖҰМЫСТАҒЫ СТРЕСТІҢ СЕБЕПТЕРІ

Ұйымдардағы жұмыс стресінің бірнеше себебі бар. Ұйымдық стрестің төрт жалпы жиынтығы – тапсырма талаптары, физикалық, рөлдік және тұлғааралық талаптар.

хирург қойылған қате диагноз науқастың өміріне қауіп төндіретінін жете ұғына отырып, тез шешім қабылдауы керек.

Физикалық талаптар – жұмыс орнымен байланысты стрессорлар. Өте ыстық немесе суық температура кезінде далада, тіпті жылытылмаған немесе салқын кеңседе жұмыс істеу стреске әкелуі мүмкін. Осылайша, жұмыс ауысымдары айналып келіп отыратын жұмыс орындарында адамдардың дұрыс ұйықтауы мен демалуы мүмкін емес. Нашар жобаланған кеңсе, бөлмелердің тар болуы, жарықтың жеткіліксіз мөлшерде түсуі мысалы, адамдардың түскі үзіліс кезінде оңаша отырып сөйлесуіне немесе өзара араласуына кедергі келтіреді, ал бұл стрестің туындауына әкелуі және денсаулыққа айтарлықтай қауіп төндіруі мүмкін. Мысалы, бұған көмір өндіру, құс етін өңдеу және улы қалдықтарды өңдеу сияқты жұмыстар жатады. Сол сияқты, кейбір жұмыс орындарында «қарулы тонау» сияқты күш көрсету жағдайларының жоғары деңгейімен байланысты қатерлер пайда болады. Мысалы, құқық қорғау органдарының қызметкерлері, такси жүргізушілері және дүкендегі сатушыларды осы топқа жатқызуға болады.

Рөлдік талаптардың да стресс тудыруы әбден ықтимал (рөлдер 18-тарауда толығырақ талқыланады). Рол – топтағы немесе ұйымдағы жағдайға байланысты күтілетін мінез-құлық жиынтығы. Стресс ролдердің жанжалына немесе адамдар топта жүргенде сезінетін рөлдердің бірмәнді еместігіне байланысты туындауы мүмкін. Мысалы, ұзақ уақыт жұмыс істеу үшін немесе көбірек саяхаттау үшін бастығынан қысым көріп жүрген және үйінен көп уақыттан бері шалғайда жүрген қызметкер рөл конфликті нәтижесінде стресті сезінеді.[40] Осылайша, ұйымдағы жұмысқа тез бейімделе алмағандықтан және ұйым тарапынан оқыту тәжірибесінің нашар болуына байланысты жаңа келген қызметкер де стрестен зардап шегеді. Сондай-ақ жұмыс кезіндегі және жұмыстан кейінгі шамадан тыс кездесулер де стрестің ықтимал көзі.[41] 2008–2009 жылдардағы рецессия кезінде жұмыс орындарын қысқарту және жұмыстан шығару да жұмыс орындарынан айырылып, жұмыссыз қалған адамдардың стреске ұшырауына әкелді.[42]

Тұлғааралық талаптар – ұйымдардағы адамдарда болатын қарым-қатынастармен байланысты стрессорлар. Мысалы, өндірісті шектеумен және нормативтік сәйкестікпен байланысты топтық қысым да стреске әкелуі мүмкін. Жетекшілік стильдері де стресс тудыруы мүмкін. Шешім қабылдауға қатысудың қатты қажеттігін сезінетін қызметкер, бастығы оның қатысуынан бас тартқанда, стресті сезінуі мүмкін. Жан дүниесі бір-біріне қайшы келіп жүрген адамдар, олардың бірбірімен тығыз жұмыс істеуі қажет болса стресті бастан кешетіні анық. Мысалы, ішкі бақылау локусы мықты адамдар болып жатқан жағдайға жайбарақат қарап, ешқандай әрекет жасамайтын адаммен жұмыс істеген кезде қатты уайымдап, стреске ұшырауы мүмкін.[43]

«Кейбіреулермен [мен жұмыстан шығарып жіберген адамдар] ұзақ уақыт жұмыс істедім. Мен олардың күйінішті жүздерін көрдім, бірақ ішімдегі алай-дүлей сезімімді сыртқа шығармадым. Қолымнан келгенше көрсетпеуге тырыстым... Мен есікті жауып, пердені түсіремін де, еңіреп тұрып жылап аламын».

– АЛИСА САНЕРА, HR-МЕНЕДЖЕР[44]

Стрестің салдары. Жоғарыда айтылғандай, стрестің нәтижесі оң немесе теріс болуы мүмкін. Стрестің теріс салдары мінез-құлықтық, психологиялық немесе медициналық болады. Мысалы, мінез-құлықтық стресс темекі шегу, алкоголь ішу немесе есірткі пайдалану, артық мөлшерде тамақ жеу сияқты зиянды немесе қауіпті әрекеттерге әкелуі мүмкін. Стрестің салдарынан туындайтын басқа мінез-

құлық – өз-өзіне қол жұмсауға бейімдік, өз-өзіне немесе басқа адамдарға күш көрсету, тәбеттің бұзылуы. Нашақорлық та – стрестің ықтимал салдары.[45]

Ерекшеліктердің үлкен айырмашылықтарынан көріп отырғанымыздай, стресс психологиялық зардаптарға соқтырып, адамның психикасына және әл-ауқатына зиян келтіруі мүмкін. Ұйқының бұзылуы, депрессия, отбасылық проблемалар және сексуалдық дисфункция осы проблемаға жатады. Жұмыс барысында стреске ұшырағанда, әсіресе менеджерлер ұйқының бұзылуына бейім келеді.[46] Стрестің медициналық зардаптары адамның физиологиялық саулығына әсер етеді. Бас ауруы, бел ауруы, асқазан ауруы және іш отуі, жүрек ауруы мен миға қан құйылу да, сондай-ақ безеу және есекжем сияқты тері аурулары да стреспен байланысты.

Жеке стресс те бизнестің тікелей салдарынан туындайды. Жұмыс істейтін қызметкер үшін стресс жұмыс сапасының нашарлауына әкеліп, еңбек өнімділігін төмендетуі мүмкін. Менеджер үшін ол қате шешім қабылдауды және жұмыстағы қарым-қатынастың бұзылуын білдіреді.[47] Өзін-өзі бақылай алмау да стрестен туындауы ықтимал. Жұмыс орындарында стреске ұшыраған адамдарға басшылық науқас адам ретінде қарауы немесе жұмыстан шығарып жіберуі мүмкін. Жұмысқа қайта шақыртып алудың сыпайы формалары да болуы мүмкін. Мысалы, менеджер шекті мерзімдерді өткізіп алуы мүмкін. Қызметкерлер жұмыстан бей-жай күйде кетуі мүмкін. Қатты стресте жүрген адамдардың ашулануы олардың бір-бірімен үйлесуін қиындатады. Шамадан тыс стрестің салдарынан жұмысқа қанағаттану, моральдық рух және ниет зардап шегуі мүмкін.

Стрестің тағы бір салдары – біреу ұзақ уақыт бойы тым көп стресті басынан өткерген кезде пайда болуы ықтимал **күйіп кету** сезімі. Күйіп кету үнемі шаршап, түңіліп жүретін дәрменсіз күйге әкеледі. Одан кейін адамда шамадан тыс қаталдық, өз-өзіне деген сенімсіздік және психологиялық ауытқу сияқты құбылыстар байқалады. Жұмысқа бара жатқан кезде біраз уақыт адамда бұрынғыға қарағанда, жұмыста табысты боламын ба деген ойға жетелейтін қорқыныш сезімі болуы мүмкін, бұл ойдың шырмауынан шыға алмаса, ол психикалық және физикалық тұрғыдан қатты шаршауы ықтимал. Күйіп кетудің өте зиянды әсерінен қауіптенетін кейбір фирмалар, оның алдын алу үшін әрекеттер жасайды. Мысалы, British Airways барлық қызметкерлерін күйіп кету сезімінің симптомдарын тануға және оны болдырмау стратегиясын жасауға көмектесетін оқу-жаттығулармен қамтамасыз етеді.

Стресті басқару

Стрестің ықтимал салдарын ескере отырып, адамдар да, сол сияқты ұйымдар да стрестің зиянды әсерін шектеу шараларын ойластыруы керек. Стреспен күресуге көмектесетін көптеген идеялар мен тәсілдер ойлап шығарылды. Жеке тұлғалар үшін де, ұйымдар үшін де жеке-жеке стратегиялар әзірленді.[48]

Стресті басқарудың тағы бір әдісі – жаттығу жасау. Әрдайым жаттығу жасап жүретін адамдар шиеленіс пен стресті аз сезінеді, өз-өздеріне барынша сенімді болады. Физикалық жағдайы жақсы болғандықтан, олардың ағзасы кең тараған ауруларды оңайлықпен қабылдай қоймайды. Екінші жағынан, үнемі жаттығу жасамайтын адамдар стресс алуға бейім келеді, болмашы затқа көңіл-күйі түсіп қалады. Сондай-ақ олардың жүрек талмасы ұстап қалуы ықтимал. Және физикалық жағдайы әлсіз болғандықтан, олар жиі ауырғыш келеді.

Адамдар стреске қарсы қолданатын тағы бір әдіс – релаксация. Релаксация адамдардың бейімделуіне, сәйкесінше, олардың стреске барынша қарсы тұруына мүмкіндік береді. Релаксация тұрақты демалыс және демалыс күндері өтетін жұмыстан тысқары іс-шараларға қатысу сияқты көптеген формаларда болады. Жүргізілген зерттеулер жұмыстан толық босай алатын демалыс күндерінен кейін адамдардың жұмыс орнына қатысты көзқарасы айтарлықтай жақсарғанын көрсетті.[49] Адамдар сондай-ақ жұмыс кезінде де өзін еркін ұстауға үйрене алады.

Күйіп кету – біреу ұзақ уақыт бойы тым көп стресті бастан өткерген кезде пайда болуы ықтимал шаршау сезімі

АЛУАН ӘЛЕМ

Стрестің түсі

Афроамерикалық әйел Одри Мюррелл мектепте оқып жүрген кезінде сыпайы түрде кемсіткендерді есіне алады. Ақ түсті сыныптастары, мысалы, оны сынып топтарынан шығарып тастаған және оның сынып материалдарын рұқсат берілмей тұрып пайдалануға қатысты түсініксіз артықшылықтары туралы мәлімдеген. «Бұл қарым-қатынас сіздің жүрегіңізде қалып қойды ма, әлде ұмыт болды ма?». «Мұның кемсіту екенін білесіз, бірақ дәлелдей алмайсыз, себебі бұл анау айтқандай кемсіту болып көрінбейді», – дейді Мюррелл. Алайда, Мюррелл, эмоциялық жағынан, жастар кемсітуден ақыл-ойы мен денсаулығына байланысты зардап шегетінін де біледі.

Питтсбург университетінің Джозеф М. Катц Жоғары бизнес мектебіндегі іскерлік әкімшілік және психология кафедрасының доценті ретінде Мюррелл, сондай-ақ кемсітудің осындай түрлері мектептен басталып, қызметке орналасқанға дейін афроамерикалықтардың соңынан қалмайтынын жақсы түсінеді. «Бұл өз-өзіне қатты күмәндануға және үлкен сенімсіздікке әкелуі мүмкін», – дейді ол. – Сонда сіз жұмыстан кетудің немесе жұмыстан шеттетілудің іштей күйінуге, ашу-ызаға бұлығуға әкелетінін көресіз. ... Әділетсіздіктің және оның біздің физикалық және эмоциялық жағдайымызға әсер етуінің салдары өте ауыр болуы мүмкін».

Стресс – осындай зардаптардың бірі. Афроамерикалықтар ақ нәсілділерге қарағанда, жүрек-қан тамырлары мен қант диабеті сияқты дерттерге жиі ұшырайды. Жүргізілген зерттеулер осындай аурулар мен стрестің, әсіресе нәсілдік кемсітуден туындайтын стрестің арасындағы байланысты көрсетіп отыр. Америка психологтер қауымдастығының мәліметтеріне сүйенсек, адамның нәсіліне немесе қай этносқа жататынына байланысты кемсітуге ұшырау жоғары қан қысымы мен қант диабетіне әкеледі, темекі шегу, ішімдікке салыну және есірткі қабылдау сияқты жаман әдеттерге үйір болуға итермелейді, сондай-ақ афроамерикалықтар мен басқа да азшылық топтар ішінде психикалық ауытқуларға соқтырады.

Атап айтқанда, жүрекке жақын қабылдап алған кемсіту – *созылмалы стресс* деп аталатын құбылыстың негізгі факторы, яғни ұзақ уақытқа созылған торығудан немесе сенімсіздік стреске ұласады. Жұмыс орнына келсек, кейбір зерттеушілер ресми және тұлғааралық кемсітуді де ажыратады. Сабаттың, Линдси мен Кингтің (2014 ж.) айтуынша, ресми кемсіту, әдетте, қызметкерлерді басқару процестерінде жеке тұлғаларға қарсы «іріктеу, сақтау, көтермелеу немесе тоқтату» сияқты «ресми түрде кемсіту».

Екінші жағынан, тұлғааралық кемсіту жұмысшыларды жалдау немесе жұмыстан босату сияқты «жұмыс нәтижесімен» тікелей байланысты емес жағдайларда туындайды. Мұндай жағдай қысқа немесе сәтсіз болуы мүмкін әртүрлі тұлғааралық қарым-қатынастарда кездеседі. Бұл әлеуметтік қашықтықтан тікелей қорқыту немесе құдалауға дейінгі (мысалы, әңгімелесуден бас тарту, көмек көрсету туралы өтініштерді елемеу) әрекеттерді басқарады. Сабат, Линдси және Кинг «жеке тұлғааралық кемсіту ресми кемсітудің ұзақмерзімді және кең тараған түрі болғандықтан, жұмыс орнындағы стрестің жоғары деңгейіне алып келуі мүмкін» екенін анықтады.

Бір сөзбен айтқанда, нәсілдік кемсіту мен созылмалы стресс қатар келе жатыр. Жоғарыда айтылғандардың барлығын қосқанда, бұл Одри Мюррелл мен Филомена Эссед секілді әйелдердің жағдайын одан сайын қиындатып жіберді. Ол әлеуметтік психологияға әлеуметтік дискриминация түрін сипаттайтын гендерлік нәсілшілдік тұжырымдамасын енгізіп – «гендерлік» және «нәсілшілдік» кемсітуге қарсы тұрды. Эссед теориясын ұстанған зерттеушілердің бір тобы «бір мезгілдегі нәсілшілдікпен және сексизммен байланысты тәжірибе психологиялық бұзылуларды, тәртіпсіздіктерді және тіпті өз-өзіне қол жұмсау туралы ойларды арттыратын [әйелдердің біршама топтары арасында] стрестің маңызды көздері» деген қорытындыға келді».

Дереккөз: Michelle K. Massie, «The Stress of Workplace Discrimination», Monster (2009), http://career-advice.monster.com, on February 9, 2015; American Psychological Association, «Fact Sheet: Disparities and Health» (2015), www.apa.org, on February 9, 2015; Isaac Sabat, Alex Lindsey, and Eden King, «Antecedents, Outcomes, Prevention and Coping Strategies for Lesbian, Gay, and Bisexual Stress», in Pamela L. Perrewe, Christopher C. Rosen, and Jonathon R.B. Halbesleben (eds.), *The Role of Demographics in Occupational Stress and Well-Being* (Bingley, UK: Emerald Group, 2014), pp. 173-198; American Psychological Association, «Interpersonal Racism: Conceptualization», *Health Psychology* (2015), www.health-pysch.org, on February 18, 2015; Brea L. Perry, Erin L. Pullen, and Carrie B. Oser, «Too Much of a Good Thing? Psychosocial Resources, Gendered Racism, and Suicidal Ideation among Low Socioeconomic Status African American Women», *Social Psychology Quarterly*, 2012, Vol. 75, No. 4, pp. 334-359, www.asanet.org, on February 18, 2015.

DU

Мысалы, кейбір сарапшылар қалыпты жұмыс күндері адамдарға тынығатын демалыс ұйымдастыру қажет дейді. Google жұмыс күні ішінде қызметкерлердің жұмыс орнында көз шырымын алуына мүмкіндік беретін «арнайы ұйқы қаптарын» ұсынды.

Адамдар стресті бақылау үшін уақытты басқаруды пайдалана алады. Уақытты басқару идеясының мәні мынада: адам өз уақытын жақсы басқара білсе, көптеген күнделікті жүктемелер азаюы немесе мүлде жойылуы мүмкін. Уақытты тиімді басқарудың тағы бір әдісі – күнде таңертең сол күні істелетін жұмыстардың тізімін жасау. Тізімдегі элементтер үш топқа бөлінеді: орындамаса болмайтын сыни іс-шаралар, орындалуы тиіс маңызды іс-шаралар, сондай-ақ бөлініп берілуі немесе кейінге қалдырылуы ықтимал міндетті емес немесе еш мәні жоқ дүниелер. Адамдар тізімдегі элементтерді маңыздылығына қарай орындайды.

Ақыр аяғында, адамдар стресті қолдау көрсететін топтар арқылы басқара алады. Қолдау көрсететін топ бос уақытты бірге өткізетін отбасы мүшелері немесе достар тобы сияқты қарапайым болуы мүмкін. Мысалы, жұмыстан соң бірнеше әріптесімен бірге баскетбол ойнау немесе киноға бару, жұмыс кезінде пайда болған стресті алып тастауға көмектеседі. Отбасы мен достар дағдарыс кезінде және күнделікті өмірде де адамдарға стреспен күресуге көмектесе алады. Мысалы, бірнеше айдан бері жұмыс істеп келе жатқан қызметкер өзінің сыйақы алуға ілінбегенін білген кезде, арқа сүйейтін, сырласа алатын немесе ішіндегінің бәрін жайып сала алатын жақсы достың болғаны өте пайдалы. Адамдар сондай-ақ нақты және ресми қолдау көрсететін топтардың көмегіне жүгіне алады. Мысалы, қауымдық орталықтар немесе шіркеулер таяуда ғана ажырасқан, жақын адамы қайтыс болған немесе басқа да қайғылы оқиғаларды басынан кешірген адамдарға қолдау көрсете алады.

Ұйымдар стресті жағдайларда өздерінің қызметкерлеріне көмек көрсету қажеттігін түсінеді. Бұған мына жайт дәлел – бизнес адамның стресс алуына ішінара жауапты болғандықтан, дәл осы бизпес стресті жеңілдетуі тиіс. Екінші жағынан, қызметкерлер қоятын стрестік талаптар ұйым үшін айтарлықтай қаражат болуы мүмкін. Сол сияқты, зиянды стресті аз сезінетін қызметкерлер айтарлықтай тиімді жұмыс істей алады. AT&T оз қызметкерлеріне жұмыс барысында кездесетін стрестерді жеңуге көмектесу үшін бірқатар семинарлар ұйымдастыруға бастама жасады. Фирмаға осы жерде көрсетілген барлық үш себеп бойынша семинарлар әзірлеу ұсынылды.

Стрестен сауықтыру бағдарламасы – стресті еңсеруге көмектесу үшін арнайы құрылған ұйымның ерекше бөлігі. Осы мақсатта ұйымдар стресс-менеджмент бағдарламаларын, денсаулықты нығайту бағдарламаларын және бағдарламалардың басқа түрлерін қолданады. Жоғарыда айтылған AT&T семинарының бағдарламасы осы идеяға ұқсас, бірақ сауықтыруға бағытталған бұл бағдарламалар – бірнеше түрлі компоненттері бар ағымдағы іс-шаралар. Олар көбінесе жаттығулармен байланысты іс-шараларды, сондай-ақ шылым шегуді тоқтату, салмақты азайту және жалпы стресті басқаруға қатысты сыныпта оқыту бағдарламаларын қамтиды. Компания осы бағдарламаға қатысатын адамдарға стресті және оның денсаулыққа тигізетін әсерін түсіндіруге, сондай-ақ стреспен күресу және стресті басқару жолдарын үйретуге көмектеседі. Бағдарлама аясында компания тай-шиді, биологиялық кері байланысты, медитацияны, йоганы, бұлшық етті босаңсытуды, басқарылатын образдардағы әртүрлі сыныптарды және когнитив қайта құрылымдауды ұсынады.[50]

Кейбір компаниялар өздерінің жеке бағдарламаларын әзірлейді немесе осы сияқты қолданыстағы бағдарламаларды қолданады. Мысалы, Джонс Мэнвиллдің корпорациялық штаб-пәтерінде жаттығу залы бар. Басқа фирмалар жергілікті мекемелердің клубтарына мүшелікке берілетін жеңілдіктер туралы келіссөз жүргізіп жатыр.

Бағдарламаның оқу бөлімі үшін ұйым өзінің меншікті оқу орталығына демеуші болуы мүмкін немесе жергілікті YMCA-мен, азаматтық ұйымдармен немесе

шіркеумен бірлесіп семинарларға демеушілік жасауы ықтимал. Ұйымдарға негізделген оқу бағдарламалары қызметкерлермен жұмыс істеуді жеңілдетеді және бұл өте маңызды, бірақ мұндай бағдарламалар өте қымбат. Дегенмен көптеген компаниялар өздерінің қызметкерлері үшін фитнес бағдарламаларды әзірлейді. Сол сияқты, кейбір компаниялар өз қызметкерлеріне мерзімді демалыстар – олардың қайта жануына және жаңаруына мүмкіндік беретін жұмыстағы кецейтілген үзілістерді ұсынып отырады. Intel және McDonald's осындай артықшылықтарды ұсынатын фирмалар қатарына жатады.[51]

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер стрестің табиғатын, әсіресе оның негізгі себептері мен салдарын түсінуі тиіс.
- ☐ А типтес немесе В типтес адамның қайсысына көбірек жататыныңызды білуге тиіссіз.

Ұйымдардағы креатив

Креатив – адамның жаңа идеяларды тудыру немесе бар идеялардың жаңа мүмкіндіктері туралы ойлау қабілеті

Креатив – ұйымдардағы жеке мінез-құлықтың тағы бір маңызды компоненті, адамның жаңа идеяларды тудыру немесе бар идеялардың жаңа мүмкіндіктері туралы ойлау қабілеті. Креатив адамды қалай өзгертеді? Адамдар шығармашыл адамға қалай айналады? Шығармашылық процесс қалай жүреді? Дегенмен психологтар осы сұрақтарға толық жауап таба алмағанымен, бірнеше жалпы заңдылық зерттеу ұйымдардағы жеке шығармашылық көздерін түсінуге көмектеседі.[52] *«ТехТаным»* айдарында осы идеялардың кейбірі сөз болады.

Вольфганг Амадей Моцарт – адамзат тарихындағы ең талантты композиторлардың бірі. Ол бес жасынан музыкалық шығармалар жаза бастады және скрипка мен фортепианода шебер ойнайтын. Әкесі мен анасы да музыкант еді, екеуі оның музыка саласында жұмыс істеуіне себепші болды және оның музыкаға деген қызығушылығын қолдау үшін отбасында соған сай ахуал қалыптастырды.

Креатив тұлға

Көптеген зерттеушілер креативті адамдардың ортақ ерекшеліктерін сипаттауға көп күш жұмсады. Бұл ерекшеліктер, негізінен, үш санатқа бөлінеді: тәжірибе қалыптасуы, жеке қасиеттер және когнитив қабілеттер.

Тәжірибенің қалыптасуы және креатив. Зерттеушілер талантты өнерпаздардың көбі шығармашылық әулетте өсіп-өніп, сол ортадан шыққанын байқады. Моцарт музыканттар отбасында қанаттанып, алты жасында музыкалық композициялар жазып орындай бастады. Атақты ғалымдар Пьер және Мария Кюри, химиядан Нобель сыйлығын алған қызы Иренді тәрбиелеп өсірді. Томас Эдисонның шығармашылығын оның анасы дамытып, қалыптастырды. Дегенмен басқалардан ерекшеленіп тұратын және тәжірибесі бар адамдар да шығармашылық тұлғалар болды. Фредерик Дуглас Мэриленд штатындағы Такахоеда құлдықта жүрген отбасында дүниеге келді және оның білім алуға мүлде мүмкіндігі болмады. Дегенмен оның керемет шешендік өнері мен шығармашылық ойлау қабілеті АҚШ Конституциясына Құрама Штаттарда құлдыққа тыйым салған он үшінші түзетуді енгізуге көмектесті.

Жеке қасиеттер және креатив. Кейбір жеке қасиеттер адамдардың шығармашылығымен байланысты. Мінездің ашықтығы, тартымдылық, энергияның жоғары деңгейі, тәуелсіздік және

дербестік, өзіне және өзінің шығармашылығына деген күшті сенімділік дарынды адамдардың көбінің басты ерекшеліктері. Бойында осындай қасиеттер кездесетін адамдар, мұндай қасиеттер жоқ адамдарға қарағанда, шығармашылыққа анағұрлым бейім келеді.

Когнитив қабілеттер мен креатив. Когнитив қабілеттер – адамның жағдайды және мәліметтерді ақылға қонымды ойлау және тиімді талдау қабілеті. Интеллект жеке шығармашылық үшін алғышарт болуы мүмкін, себебі көптеген шығармашыл адамдар өте ақылды болып келеді, бірақ ақылды адамдардың барлығы міндетті түрде шығармашыл бола бермейді. Шығармашылық сонымен қатар дивергент және конвергент ойлау қабілетімен де байланысты. *Дивергент ойлау* – адамдарға жағдайлар, құбылыстар немесе оқиғалар арасындағы айырмашылықтарды ажыратуға мүмкіндік беретін икемділік. *Конвергент ойлау* – адамдарға жағдайлар, құбылыстар немесе оқиғалар арасындағы ұқсастықтарды жоюға мүмкіндік беретін икемділік. Шығармашыл адамдар, әдетте, дивергент және конвергент ойлауда өте білікті.

Бір қызығы, жапон менеджерлері өздерінің шығармашылық қабілетіне күмән келтіре бастады. Олардың топтық үйлесімге баса назар аударуы, жеке бастаманы басып тастап, жеке шығармашылықтың дамуына кедергі келтіру мүмкіндігі мазасыздық тудырады. Нәтижесінде, көптеген жапон фирмалары, соның ішінде, Omron корпорациясы, Fuji Photo және Shimizu Corporation өз қызметкерлерінің шығармашылығын арттыруға бағытталған оқу бағдарламаларын іске қосты.[53]

Шығармашылық процесс

Шығармашыл адамдардың басына бұл идеялар көбіне «қас-қағым сәтте» келгендей болып көрінгенімен, жеке шығармашылық іс-әрекет, шын мәнінде, бірқатар кезеңдерден өтіп барып дамиды. Барлық шығармашылық іс-әрекет осы төрт кезеңді ұстануы тиіс емес.

Дайындық. Шығармашылық процесс әдетте дайындық кезеңінен басталады. Бизнесті басқаруға немесе бизнес-қызметтерге шығармашылық үлес қосу үшін, адам әдетте бизнес саласында ресми оқуы және білім алу керек. Ресми білім алу және оқу, әдетте осы кең ауқымды зерттеулермен және біліммен танысудың ең тиімді жолы. Бұл бакалавриат пен магистратура деңгейіндегі бизнес-білімге деген жоғары сұраныстың бір себебі. Ресми бизнес-білім адамның білім алу процесін «жылдамдатып», тез арада шығармашылық үлес қосуды бастаудың тиімді әдісі бола алады. Ресми оқуды аяқтағаннан кейін менеджерлерде жұмыс істеген кезде болатын тәжірибе де шығармашылық процестерге түрткі болуы мүмкін. Шығармашыл адамдарға білім беру мен оларды дайындау процесі ешқашан аяқталмайды. Бұл процесс әлемдегі бейбітшілікке мүдделі тұлғалардың, өздері істен жатқан жұмысқа деген қызығушылығы тоқтамайынша жалғасады. Брюс Рот химия саласында философия докторы дәрежесін алып, содан кейін химиялық қосылыстарға және олардың адамға қалай әсер ететіндігіне көп уақыт зерттеу жүргізіп, фармацевтика өнеркәсібінде ұзақ жылдар еңбек етеді.

Инкубация. Шығармашылық процестің екінші кезеңі, яғни дайындық кезінде алынған білімдер мен идеялар осы процестің барысында жетілдіріп дамытып саналы шоғырлану кезеңі инкубация деп аталады. Инкубацияға шоғырландырылған ұтымды ойдағы үзілістердің жиі комектесуі оның қызықты аспектісі. Кейбір шығармашыл адамдар ойлауда біраз үзіліс жасау үшін жүгіру немесе жүзу сияқты физикалық белсенділікке сүйенеді. Басқалары кітап оқиды немесе музыка тыңдайды. Кейде ұйқы, тіпті адамға қажет тыныштықты қамтамасыз етуі мүмкін. Брюс Рот ақыр аяғында холестеринді төмендететін препарат жасап шығаруға ко-

ТЕХТАНЫМ

Суреттер алдаусыратуға қарағанда жақсырақ

2009 жылы 25 жастағы Кевин Систромның Кремний алқабындағы жоғары технологиялық кәсіпкер болу үшін қажетті барлық өкілеттіктері – Стэнфордтың бакалавр дәрежесі, Twitter-дегі тағылымдамасы және Google-дағы жұмыс тәжірибесі болды. Пайдаланушыларға тұратын жерлері бойынша белгілеуге мүмкіндік беретін мобайл желілерге арналған Foursquare қосымшасы 2009 жылы наурыз айында іске қосылды және Систром сол бір пайдалы кеңістікте бәсекелесу үшін өнім жасай аламын деген шешім қабылдады.

Ол өзінің қосымшасын «Burbn» (Бурбон вискиін ұнатады) деп атады, бұл қосымша пайдаланушыларға орындарын «тексеруге», достарымен кездесуді жоспарлауға, фотосуреттер жіберуге және топта ұзақ уақыт жүргеніне байланысты ұпай жинауға мүмкіндік береді. Ол Майк Крейгер есімді 25 жастағы бразилиялық инженерді серіктесі ретінде таңдап алады. 2010 жылдың наурыз айында миллиондаған қолданушы болғанына қарамастан 100–150 млн доллар тұратын Foursquare-ге тарту үшін жеткілікті қаражат табуды шешеді. Алайда осы процестегі бұл қадам Систром мен Кригердің саудасына қарағанда сәтсіз болды. «Burbn қосымшасы жұртшылыққа ұнады және бірнеше күнделікті активі болды, – деп есіне алады Кригер, – бірақ бұл әлемді таңғалдыратын жаңалық емес еді. Біздің өзіміздің жасап жатқан дүниемізді түсіндіруге тырысқан әрекетіміз көпшілік тарапынан қолдауға ие болмады, осылайша бізде шамамен мыңға жуық тұтынушы пайда болды».

«Тіркеу бөлімі сәл күрделі болғанын түсіндік, бірақ адамдарға фотосурет бөлігі ұнады», – дейді Систром. Өкінішке қарай, үздік болып келе жатқан нарыққа қарсы келу үшін бұл өнімдердің барлығы «жеткіліксіз болды» (2011 жылдың маусым айында Foursquare 50 млн долларға көтеріліп, 600 млн долларға бағаланды). Систром мен Кригердің барынша жақсы тырысқанына қарамастан, ешкім оларды құшақ жайып қарсы алмады. Шын мәнінде, Дэвид Буркус, «Муза келмейді. Керемет идеялар қалай туатыны туралы ақиқат пен аңыз» кітабының авторы «Burbn «керемет аңыздардың ықпалына ұшыраған» деп айтуы мүмкін еді. Буркустың айтуынша, «ең жақсы әдісті қолдансаңыз, табысқа қол жеткізуге жол ашылады деген аңыз – «шынымен нашар кеңес». Өнім жасап шығаратын кезде немесе жаңа жұмыс бастайтын күнді біз, әрине, мереке сияқты күтеміз, бірақ мұндай сәттер жиі бола бермейді. ... Жаңа идеяға қатысты әлемде ең көп тараған реакция – идеяны қолдамау, яғни елемеу».

Буркстың шығармашылығын бақылай отырып, ұйымдық контексте қатаң уақыт орын алғанын байқауға болады. Ол былай деп жазды: «Ақиқаты сол, компаниялар өз қызметкерлерінің ұлы идеяларын үнемі жоққа шығарып отырады. ... Көп компания идея тудырудан қиналмайды; Олар идеялардан және идеяларды тану мәселесінен зардап шегіп отыр». Ақылдың мұндай ұйымдастырушылық әдеті адамдардың ақыл-ойға қатысты психологиялық әдеттерін, дәлірек айтқанда, тәуекелді және инновацияны қабылдағысы келмейтінін көрсетеді.

Бақытымызға орай, 9-тараудан біз Кевин Систром және Майк Кригер сияқты кәсіпкерлер тәуекелге өте төзімді болып келетінін көрдік, сондықтан Буркус, әсіресе жаңа өнімді дамушы нарықпен салыстыру туралы әңгіме болғанда идеяны барынша жақсы түсінуді ұсынады. Кригер мырзаның айтуына қарағанда, бір күні 2010 жылы шілде айында олар осыны түсінді:

> *«Басқа нәрсені байқап көретін уақыт келді – неліктен Burbn-ның фотосуреттерін алып, оларды өз өнімімізге айналдырмасқа?.. Артымызға бұрылып қарасақ, [идея] «нақты» болып көрінуі мүмкін ... бірақ өнімдер бірқатар шешімдер мен жорамалдар арқылы анықталады және олар қанағаттандырылмаған қажеттілікті шешетін комбинация болуы мүмкін».*

Жаңа идея – Instagram 2010 жылғы қазан айында іске қосылды, ал екі жылдан кейін Facebook оны 1 млрд долларға сатып алды.

Дереккөз: Eric Markowitz, «How Instagram Grew from Foursquare Knock-Off to $1 Billion Photo Empire», *Inc.* (April 10, 2012), www.inc.com, on February 27, 2015; Mike Krieger, «How Instagram Worked», *Backchannel* (October 20, 2014), http://medium.com, on February 27, 2015; Megan Garber, «Instagram was First Called 'Burbn,'» *The Atlantic* (July 2, 2014), www.theatlantic.com, on February 27, 2015; David Burkus, *«The Myths of Creativity: Building a Better Mousetrap»* (book excerpt), *Fast Company* (September 12, 2013), www.fastcompany.com, on February 26, 2015; Paul Sohn, «Interview with David Burkus: *The Myths of Creativity», Salt & Light* (November 10, 2013), http://paulsohn.org, on February 26, 2015.

DU

мектесу үшін алға қарай жылжып келе жатқан Warner-Lambert фармацевтикалық компаниясына қосылды. Бос уақытында Рот мистикалық романдарды оқыды, тауға шықты, кейінірек ол сол кезде ұзақ ойланып, осындай шешімге келгенін мойындады. Дәл сол сияқты Билл Гейтс те жылына екі рет ағаштан жасалған кабинада отырып, оңашада технологиядағы трендтер туралы ойланады; оның айтуына қарағанда, дәл осы кезде ол Microsoft корпорациясының қай бағытта дамуы керек екені туралы ойларын ұштай түседі.[54]

Зеректік. Әдетте, ол дайындық пен инкубациядан кейін пайда болады, зеректік – бұл шығармашыл адамның қандай да бір қиын жағдайды жаңа қырынан түсінуге ұмтылысындағы кенеттен болатын серпіліс. Зеректік – инкубация кезінде шашырап кеткен барлық ойлар мен идеялардың жиынтығы. Бұл кенеттен пайда болуы немесе уақыт өте келе баяу дамуы мүмкін. Зеректік адамды бұрынғы проблемалар туралы және оларды жаңаша ойлауға мәжбүрлейтін және жаңа түсінікті қалыптастыру үшін біріктірілетін жаңа тәжірибе немесе жаңа деректермен кездесу сияқты қандай да бір сыртқы оқиғалардың салдарынан туындауы мүмкін. Бір күні Брюс Рот әзірлеу кезеңінде жаңа препараттар басқа қолжетімді дәрілерге қарағанда аса тиімді емес екенін анықтаған бұрын жүргізілген кейбір зерттеу нәтижелеріне талдау жасады. Бірақ бұл жолы ол бұрыннан теңестірілмеген статистикалық қатынастарды көрді. Сол кезде ол үлкен серпіліс оз қолында екенін білді.

Тексеру. Түсінік пайда болғаннан кейін, тексеру растаудың шынайылығын немесе нақтылығын анықтайды. Көптеген шығармашылық идеяларды тексеру үшін түсінік, шын мәнінде, күтілетін нәтижелерге әкелетінін анықтау мақсатында ғылыми тәжірибелерді қамтиды. Тексеру өнімнің немесе қызметтің прототипін әзірлеуді қамтуы мүмкін. Осы жаңа өнімнің идеялары, шын мәнінде, жұмыс істейтінін көру үшін жасалған өнімнің бір немесе бірнеше дағасы – прототип. Өнімнің прототиптері көпшілікке сирек сатылады, бірақ шығармашылық процесте әзірленген идеяларды тексеру үшін өте құнды. Жаңа өнімнің немесе қызметтің дамуына байланысты, нарықтағы тексеру – шығармашылық идеяға жүргізілген соңғы сынақ. Брюс Рот пен оның әріптестері жаңа дәрі-дәрмекті тестілеуді бастап, нәтижесінде, FDA-ның мақұлдауын алады. Lipitor деп аталатын дәрі – тарихта ең көп сатылған фармацевтикалық препарат. Нарықтағы бәсеке барысында Warner-Lambert-ті сатып алған Pfizer фирмасы осы препаратты сатудың арқасында жылына 10 млрд доллардан астам пайда табады.

Ұйымдардағы креативті күшейту

Өз ұйымдарындағы шығармашылықты жақсартқысы және алға жылжытқысы келетін менеджерлер түрлі тәсілдерді қолдана алады. «Кобіне айқын мақсаттардың көмегімен оны ұйымның мәдениетіне енгізу – шығармашылықты дамытудың маңызды әдісі». Мысалы, 3M және Rubbermaid секілді шығармашылықты баса көрсеткісі келетін фирмалар, болашақ табыстардың кейбір пайызы жаңа өнімдерден алынуы тиіс деген мақсаттарды бекітеді. Бұл шығармашылық пен инновацияның бағаланатынын анық көрсетеді. Best Buy компаниясы жақында 20 мен 30 жас аралығындағы сатушылардың төрт тобын таңдап алды және олардан 10 апта бойы Лос-Анджелестегі тұрғын үй кешенінде бірге тұруын отінді (барлық шығынды компания көтереді және жақсы жалақы төлейді). Бұл жерде олар атқаратын жұмыс – бірге отырып, жылдам жүзеге асырылатын жаңа бизнес-идеяларды талқылау.

Шығармашылықты жетілдірудің тағы бір маңызды бөлігі – шығармашылық жетістіктер үшін сыйақы беру және шығармашылық сәтсіздіктер үшін жазалауға тырыспау. Қағаз жүзінде құнды болып көрінетін көптеген идеялар іс жүзінде кәдеге жарамай қалуы мүмкін. Бір адам сәтсіздікке ұшырайтын идеяны ойлап

тапса, ол жұмыстан шығарылады немесе оған міндетті түрде жаза қолданылады, ал ұйымдағы басқа қызметкерлер оз жұмысына абай бола бастайды. Нәтижесінде, шығармашылығы азырақ идеялар пайда болады. Стив Джобс жаңа идеяларды талқылаған және пассив агрессиялы мінез-құлықты жойған кезде, пікірталасты ынталандыру арқылы Apple мәдениетінің шығармашылығына қолдау көрсетті. Бетпе-бет жанжалдасумен және конфликтімен күресу жаңа идеялардың туындауын ынталандырады және қателерді азайтады.[57]

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер креативтің негізгі элементтерін және оның ықтимал себептерін білуі керек.
- ☐ Сондай-ақ ұйымыңызда шығармашылық қалай бағаланатынын және дамитынын нақты түсінуіңіз керек.

Жұмыс орнындағы мінез-құлық түрлері

Қазір біз жеке айырмашылықтар ұйымдардағы мінез-құлыққа қалай әсер етуі мүмкін екенін мұқият қарастырғанда, жұмыс орнындағы мінез-құлыққа баса назар аударамыз. **Жұмыс орнындағы мінез-құлық** – ұйым мүшелерінің ұйымдық тиімділігіне тікелей немесе жанама әсер ететін әрекет үлгісі. Жұмыс орнындағы маңызды мінез-құлық жұмыс өнімділігін, абсентеизм мен жұмыс күшінің тұрақтамауын, сондай-ақ азаматтық ұйымдық мінез-құлықты қамтиды. Бір өкініштісі, ұйым шегінде әртүрлі дисфункциялық мінез-құлық орын алады.

Өнімді жұмыс істеу

Өнімділік мінез-құлықтары – ұйым адамнан күтетін жұмыспен байланысты мінез-құлықтар жиынтығы. Олар психологиялық келісімшарттан келіп шығады. Кейбір жұмыс орындары үшін өнімділік мінез-құлқына тар мағынада анықтама берілуі және оңай бағалануы мүмкін. Мысалы, қозғалатын конвейерде отыратын және өнімдер өткен кезде бөлшектерді өнімдерге бекітетін құрастыру желісінің жұмыскерларында жұмысты атқарып жатқан кезде өзіндік мінез-құлық болады, яғни ол жұмыс стансасында отырып, тек бөлшектерді дұрыс бекітуді көздейді. Бұл жерде өнімділік, көбінесе дұрыс бекітілген бөлшектердің пайызын есептеп, саны жағынан бағалануы мүмкін.

Алайда басқа да мінез-құлықтармен салыстырғанда, өнімділік мінез-құлқы әртүрлі және оны бағалау әлдеқайда күрделі. Мысалы, Merck компаниясындағы зерттеуші-ғалымның жағдайын қарастырайық. Ғалым зертханада коммерциялық әлеуеті бар жаңа ғылыми ізденістерді іздеуге тырысады. Ғалым алдыңғы жүргізген зерттеулер барысында жинақтаған тәжірибесін пайдалана отырып, аспирантурада алған білімін қолдануы тиіс. Сондай-ақ ішкі түйсік пен шығармашылық та маңызды элементтер. Күтілген нәтижеге қол жеткізуге бірнеше ай немесе тіпті жыл кетуі мүмкін. 13-тарауда талқылап өтеніміздей, ұйымдар өнімділікті бағалаудың бірқатар әдістеріне сүйенеді. Әрине, бұл әдіс атқарылатын жұмысты бағалау механизмімен сәйкес келуі тиіс.

Жұмыс орнындағы мінез-құлық – ұйым мүшелерінің ұйымдық тиімділікке тікелей немесе жанама әсер ететін әрекеті

Өнімділік мінез-құлықтары – адамның жұмысқа байланысты ұйым күтетін мінез-құлықтарының жалпы жиынтығы

Жұмыстан жалтару

Жұмыспен байланысты мінез-құлықтың тағы бір маңызды түрі – абсентеизм және кадр тұрақтамауы. Адам жұмысқа келмей қойғанда **абсентеизм** орнайды. Оның жұмысқа келмеу себебі заңды (ауру, уәде берген адамның алдындағы міндеті, от-

Абсентеизм – адамдардың жұмыстан жалтаруы

басы мүшесінің қайтыс болуы және т.б.) немесе отірік (заңды, бірақ, шын мәнінде, жұмысқа бармай, үйде қалудың сылтауы) болуы мүмкін. Қызметкер жұмыста болмаған кезде оның жұмысы мүлде орындалмайды немесе оны алмастыру үшін басқа қызметкерді жалдауға тура келеді. Екі жағдайда да нақты өнімнің саны немесе сапасы зардан шегуі ықтимал. Әлбетте, кейбір абсентеизм күтілетіні анық. Жалған абсентеизм әрекетін барынша азайту және жұмыстан қалуды мүмкіндігінше шектеу – ұйымдардың басты проблемасы. Жоғары деңгейдегі абсентеизм жұмысқа қанағаттанбау және моральдық рухтың төмендігі сияқты проблемалардың симптомы болуы мүмкін.

Адамдар жұмыстан кеткен кезде **кадр тұрақтамауы** орын алады. Ұйым, әдетте, жұмыстан кеткен адамдарды алмастыруға жұмсалатын шығындарды өзі көтереді, бірақ қызметкер тұрақтамауы ерекше өндіргіш күштермен байланысты болса, ол тіпті қымбатқа түседі. Маман тұрақтамауы, ең әуелі – жұмыстың, ұйымның, адамның, еңбек нарығының аспектілері және отбасының ықпал етуі сияқты бірқатар факторлармен байланысты. Жалпы алғанда, адамдармен жұмыс істеудің нашар тәсілі де жұмыс күші тұрақтамауының ықтимал себебі.[58] Жұмыс орындары аз екенін ескерсек, жұмыссыздықтың қазіргі жоғары деңгейі жұмыспылармен байланысты жұмыс күшінің тұрақсыздығын қысқартады. Бірақ жұмыссыздық төмен (және ашылған жұмыс орындары көп) болғанда, тұрақсыздық адамдардың жақсы мүмкіндіктер, барынша көп жалақы және т.б. іздеуіне байланысты арта түсуі ықтимал.

Жұмыс күші тұрақтамауын тікелей басқаруға бағытталған күш-жігер, тіпті жұмысты жақсы атқаратын қызметкерлерді жақсы марапаттайтын ұйымдардың өзінде көп жағдайда қиындықтарға ұшырап жатады. Әрине, кейбір жұмыс күші тұрақтамауынан қашып құтылу мүмкін емес және кей жағдайларда тіпті солай болуы қажет те. Мысалы, ұйым қызметкерлер санын азайту арқылы шығындарды қысқартуға тырысқанда қызметкерлер өз еркімен жұмыстан кетуге шешім қабылдаса, олардың жұмысын тоқтату керек. Жұмыстан кетуге шешім қабылдаған адамдар жұмысын нашар атқаратын қызметкерлер немесе жұмысқа қанағаттанбау деңгейі жоғары болса, ұйым жұмыс күші тұрақтамауын өз пайдасына жарата алады.

Ұйымдық азаматтық мінез-құлық

Ұйымдық азаматтық мінез-құлық – ұйымның дамуына жақсы үлес қосатын адамдардың мінез-құлқы.[59] Мысалы, жұмысты саналы әрі өнімді істейтін қызметкерді қарастырайық. Дегенмен ол жұмыстан тыс уақытта жұмыс істеуден бас тартады, жаңа келгендерге жұмыс барысын үйретуге көмектеспейді және әдетте, өзіне тапсырылған жұмысты қатаң орындаудан басқа ұйымға ешқандай үлес қосқысы келмейді. Бұл адам өз жұмысын тыңғылықты атқаратын қызметкер деп саналғанымен, оны жақсы ұйымдық азамат ретінде қарастыру қисынсыз.

Басқа қызметкер өнімділіктің салыстырмалы деңгейін көрсете алады. Сонымен қатар ол бастық өтінің сұраған кезде әрдайым кешке дейін жұмыс істейді, жаңа келгендерге жұмыс барысын үйрету үшін уақыт бөледі және ұйым үшін табысты әрі пайдалы қызметкер. Дегенмен оның өнімділігін бірінші қызметкермен тең деп есептесек, ол ең үздік ұйымдық азамат болып саналуы мүмкін.

Ұйымдық-азаматтық мінез-құлықты анықтау – жеке, әлеуметтік және ұйымдық айнымалылардың күрделі жүйесі. Мысалы, адамның жеке тұлғасы, көзқарасы мен қажеттіліктері азаматтық мінез-құлқына сәйкес болуы керек. Сол сияқты, адам жұмыс істейтін әлеуметтік контекст немесе жұмыс тобы, осындай мінез-құлықтарды ары қарай дамытуға түрткі болуы тиіс (18-тарауда топтың динамикасын талқылаймыз). Ал ұйымның өзі, әсіресе оның мәдениеті, мұндай мінез-құлық түрлерін насихаттауға, тануға және марапаттауға қабілетті болуы тиіс. Азаматтық-ұйымдық мінез-құлықты зерттеу енді басталып келеді, алдын ала жүргізілген

Кадр тұрақтамауы – адамдардың жұмыстан кетуі

Ұйымдық-азаматтық мінез-құлық – ұйымға жалпы жақсы үлес қосатын адамдардың мінез-құлқы

зерттеулер көрсетіп отырғандай, ол ұйымның тиімділігінде маңызды рол атқаруы мүмкін.[60]

Зиянкестік

Жұмыспен байланысты мінез-құлықтың кейбір түрлеріне дисфункциялық сипат тән. **Дисфункциялық мінез-құлық** – ұйымның табысқа жетуіне түрткі болғаннан гөрі, оның беделіне нұқсан келтіреді.[61] Олардың ішінде кең тараған екі түрі – абсентеизм және кадр тұрақтамауы туралы айтылған. Бірақ дисфункциялық мінез-құлықтың басқа формалары ұйым үшін қымбатқа түсуі мүмкін. Мысалы, ұрлық пен зымияндық ұйымның тікелей қаржылай шығынға ұшыруына әкеледі. Сексуалдық және нәсілдік зорлық-зомбылық пен кемсіту ұйымның жанама (бағалы қызметкерлерді құдалау, қорқыту және моральдық рухын төмендету арқылы) және тікелей (ұйым тиісті түрде жауап бермесе, қаржылай жауапкершілік арқылы) шығынға ұшырауына әкелуі ықтимал. Осылайша, бұл басқаларды әдейі адастырып, зиянды қауесеттерді және осыған ұқсас іс-әрекеттерді ұйымдастыруға, таратуға итермелейтін саясаттандырылған мінез-құлық болуы мүмкін. Бейқамдық пен дөрекілік жанжал туындауына әкелуі және ұйымның моральдық рухы мен мәдениетіне зиян келтіруі мүмкін.

Кейбір ұйымдарда жұмыс орнында күш көрсетумен байланысты мазасыздық артып келеді. Наразылық танытқан қызметкерлерге немесе бұрынғы қызметкерлерге күш көрсету жыл сайын олардың қаза табуына және жарақат алуына әкеледі.[62] Қызметкерлер санының осуіне немесе азаюына байланысты факторларды айтпағанда, жұмыс орнында күш көрсетуге ықпал ететін факторларды түсіндіру өте қиын. Дегенмен психологияның бұзылуы, ұйым тарапынан құрметтемеу мен үмітсіздік сезімі сияқты көптеген факторлар күш көрсету мінез-құлқының артуына ықпал етеді.

Дисфункциялық мінез-құлық – ұйымның табысқа жетуіне түрткі болғаннан гөрі, оның беделіне нұқсан келтіретін мінез-құлық

☑ Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер өнімділік мінез-құлқын, жұмыстан жалтару әрекетін, ұйымдық-азаматтық және дисфункциялық мінез-құлықты ажырата білуі тиіс.
- ☐ Өз мінез-құлқыңызды, жұмыстан жалтару әрекетіңізді, ұйымдық-азаматтық және дисфункциялық мінез-құлқыңызды ашық бағалауға тиіссіз.

Түйін

1. Ұйым-тұлға қарым-қатынасының табиғатын түсіндіріңіз.
   - Оны түсіну үшін қызметкерлер ұйымға қандай үлес қосатынына және қосқан үлесінің орнына қандай отемақы күтетіне қатысты үміттер жиынтығын білдіретін психологиялық келісім-шартқа сүйенуге болады.
   - Ұйымдар жеке оңтайлы жұмысқа қол жеткізуге ұмтылады, бірақ бұл процесті жеке айырмашылықтар күрделендіре түседі.
2. Жеке тұлғаны анықтаңыз және оның ұйымдардағы мінез-құлыққа әсер ететін ерекшеліктерін сипаттаңыз.
   - Жеке тұлға бір адамды келесі бір адамнан ерекшелеп тұратын салыстырмалы түрде тұрақты психологиялық және мінез-құлық белгілерінің жиынтығы.
   - Тұлға ерекшелігінің «Үлкен бестігі»:
     - тіл табыса алу,
     - ниет,
     - эмоция,
     - экстраверсия,
     - ашықтық.
   - Майерс-Бригге типологиясы жеке тұлғаны түсіну үшін пайдалы механизм болуы мүмкін.
   - Басқа да маңызды ерекшеліктер:
     - бақылау локусы
     - өзіндік тиімділік,
     - авторитаризм,
     - макиавеллизм,

DU

- өзін-өзі бағалау
- тәуекелге бейімдік.

• Эмоциялық интеллект деп аталатын біршама жаңа тұжырымдама жеке тұлға туралы қосымша ақпарат бере алады.

3. Ұйымдардағы жеке қарым-қатынастарды және олар мінез-құлыққа қалай ықпал ететінін талқылаңыз.
   • Қарым-қатынас эмоцияға, білімге және болжамды мінез-құлыққа негізделген.
   • Жеке тұлға салыстырмалы түрде тұрақты болса, кейбір қарым-қатынастар оңай қалыптасып, өзгеруі мүмкін. Басқалары үнемі тұрақты.
   • Жұмысқа қанағаттану немесе қанағаттанбау, ұйымдық міндеттемелер және ұйымдастыруға қатысу – жұмыспен байланысты маңызды қарым-қатынас.
4. Қабылдаудың негізгі процестерін және ұйымдардағы ерекшеліктердің рөлін сипаттаңыз.
   • Қабылдау – адамға қоршаған орта туралы ақпаратты саналы түрде жете түсінуге және түсіндіруге көмектесетін процестер жиынтығы.
   • Негізгі қабылдау процестері іріктеп қабылдау мен стереотиптеуді қамтиды.
   • Қабылдау мен атрибуция да тығыз байланысты.
5. Стрестің себептері мен салдарын талқылап, қалай басқаруға болатынын сипаттаңыз.
   • Стресс – адамның күшті стимулдарға жауап беруі.
   • Жалпы бейімделу синдромы негізгі стресс процесін сипаттайды.
   • Стресс тапсырма талаптарынан, физикалық, рөлдік және тұлғааралық талаптардан туындауы мүмкін.
   • Стрестің салдары ұйымдық және жеке нәтижелерді, сондай-ақ күйіп кетуді қамтиды.
   • Стресті басқару үшін бірнеше әрекет жасауға болады.
6. Креативті және оның ұйымдағы рөлін сипаттаңыз.
   • Креатив – жаңа идея тудыру қабілеті.
   • Шығармашыл адамдар уайымға бейім, олар ерекше қасиеттерге және когнитив қабілеттерге ие.
   • Креатив процесінің өзі дайындықты, инкубацияны, түсіну мен тексеруді қамтиды.
7. Жұмыс орнындағы мінез-құлық ұйымның тиімділігіне қалай тікелей немесе жанама ықпал етуі мүмкін екенін түсіндіріңіз.
   • Жұмыс орнындағы мінез-құлық – ұйым мүшелерінің ұйымның тиімділігіне тікелей немесе жанама түрде әсер ететін іс-әрекетінің моделі.
   • Өнімділік мінез-құлқы – жұмыс барысында ұйым күтетін адамның жұмыспен байланысты мінез-құлықтар жиынтығы.
   • Жұмыстан кетудегі негізгі мінез-құлық – абсентеизм және кадр тұрақтамауы.
   • Азаматтық-ұйымдық мінез-құлық ұйымға жақсы үлес қосатын мінез-құлыққа қатысты.
   • Дисфункциялық мінез-құлық ұйым үшін өте зиян болуы мүмкін.

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Психологиялық келісімшарт дегеніміз не? Қызметкердің ұйымға үлесі нені қамтиды? Ұйымның қызметкерді ынталандыруы нені қамтиды?
2. Қарым-қатынастың үш компонентін сипаттаңыз және бұл компоненттер қалай байланысты екенін айтыңыз. Когнитив диссонанс дегеніміз не? Адамдар когнитив диссонансты қалай шешеді?
3. Креатив процесіндегі қадамдарды анықтаңыз және талқылаңыз. Ұйым қызметкерлерінің креативін арттыру үшін не істей алады?
4. Жұмыс орнындағы мінез-құлық қаншалықты маңызды екенін анықтаңыз және сипаттаңыз.

Талдау сұрақтары

5. Ұйымдар жұмысқа үміткерлерді іріктеу үшін жеке тестілеуді қолданады. Мұндай тәсілдің артықшылықтары мен кемшіліктері қандай? Кейбір болуы ықтимал алдаудың алдын алу үшін менеджерлер не істей алады?
6. Менеджер ретінде сіз қызметкер өз жұмысына қанағаттанады деп айта аласыз ба? Қызметкерлер ұйымға өте адал деп айта аласыз ба? Қызметкер өзінің жұмысына қанағаттанбаса, менеджер оның қанағаттануын жақсарту үшін не істей алады? Ұйымдық міндеттемелерді және әрекеттесуді жақсарту үшін менеджер не істей алады?

DU

7. Менеджерлер ақпараттың әр бөлігіне бірдей көңіл бөле алмайды, сондықтан іріктеп қабылдау – негізгі қадам. Іріктеп қабылдау менеджерлерге қалай көмектеседі? Іріктеп қабылдау менеджерлер үшін қандай қиындық тудырады? Менеджерлер өздерінің іріктеп қабылдау қасиетінің «жақсы» жағын қалай арттыра және «нашар» жағын қалай азайта алады?

Тапсырма сұрақтары

8. Осы сыныптағы психологиялық қарым-қатынасты сипаттаңыз. Басқаша айтқанда, сіз өзгелерге қалай көмектесесіз және қандай ынталандыру қолжетімді? Профессорыңыз студенттермен қандай психологиялық қарым-қатынас орнатуға ұмтылатыны туралы бүкіл сыныпқа айтып беруін өтініңіз. Профессордың психологиялық келісімпартының деңгейі сіз сипаттаған деңгеймен сәйкес келе ме? Айырмашылық бар болса, неліктен деп ойлайсыз? Өз ойыңызды ортаға салыңыз.

9. Өзіңіз басқаратын әмбебап дүкенге үш жаңа қызметкер жалдауды ойластырып жүрсіз деп алайық. Біреуі – анық киім сатады, екіншісі – ойыншықтар бөлімін басқарады, ал үшіншісі – қоймада жұмыс істейді. Жақсы жұмысқа қол жеткізу үшін осы адамдардың әрқайсысының бойынан көргіңіз келген негізгі мінез ерекшеліктерін анықтаңыз.

10. Тұлға ерекшеліктерінің «Үлкен бестігінің» әрқайсысын жоғары немесе өте төмен деңгейде көрсеткен уақытты сипаттаңыз. Мысалы, өте жағымды немесе аса жағымсыз болып көрінген адам туралы әңгімелеп беріңіз. Содан кейін, осы адамның мінез ерекшелігін көрсету барысында пайда болған нәтижелер туралы айтып беріңіз. Нәтижелер қисынды ма? Яғни мінездің жағымды ерекшеліктері, әдетте жақсы нәтижелерге және мінездің жағымсыз ерекшеліктері жағымсыз нәтижелерге әкелетіні қалай? Жауабыңызды түсіндіріңіз.

Тиімді тұлғааралық қатынас дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Тұлғааралық қатынас дағдылары жекелеген адамдармен және топтармен араласу, оларды түсіну және ынталандыру мүмкіндігін білдіреді. Бұл жаттығу сізді жеке тұлғаны бағалаудың кеңінен қолданылатын құралымен таныстырады және ұйымның ішіндегі тиімді тұлғааралық қарым-қатынастарды әзірлегенде жеке тұлғаны түсіну қалай пайдалы болуы мүмкін екенін көрсетеді.

Жаттығу алғышарты

Жеке тұлғаны интерпретациялаудың әртүрлі әдістерінің ішіндегі ең кең таралғаны – Майерс-Бригге типологиясы. Бұл типология тұлғалардың жекелеген түрлерін төрт ерекшелігі бойынша жіктейді:

1. *Экстраверсия (E) мен Интроверсия (I).* Экстраверттер өз энергиясын басқа адамнан алмайды, ал интроверттер басқалардың энергиясын алып, оларды шаршатады және өз энергиясын толықтыру үшін оларға жалғыздық қажет.
2. *Аңғарымпаздық (S) пен Интуиция (N).* Аңғарымпаз адам нақты нәрселерді ұнатады, ал интуицияға сүйенетін адамдар абстракт ұғымдарды қалайды.
3. *Ойлау (T) мен Сезімталдық (F).* Ойшыл адамдар өз шешімдерін қисынды және ақылға қонымды ой-пікірге негіздейді, ал сезімтал адамдар өз шешімдерін сезім мен эмоцияларға негіздейді.
4. *Пайымдау (J) мен Қабылдау (P).* Пайымдаушы адамдардың ойы көбіне аяқталған болып келеді, ал қабылдаушы адамдар болып жатқан жағдайды және сол сәтті пайдаланады.

Майерс-Бригге типологиясын пайдалана отырып, зерттеушілер индивидті жеке тұлғаның 16 типіне классификациялау үшін сауалнама сұрақтарын пайдаланады – бұл Майерс-Бригге типологиясының барлық ықтимал комбинациясы. Осы типология негізінде алынған тұлға типі кейін экстравертті түсіну-ойлау-қабылдауға арналған ESTP сияқты төрт таңбалы код ретінде көрсетіледі. Бұл төрт таңбалы кодтар кейін адамның басқалармен өзара әрекеттесуінің қолайлы тәсілін сипаттау үшін қолданылады.

Тапсырма

1. Өзіңіз қай типке жататыныңызды анықтау үшін Майерс-Бригге бағалау формасын пайдаланыңыз. Бұл форманы жеке адамның типі туралы қосымша ақпаратты қамтитын **www. keirsev.com/scripts/**

newkts.cgi сайтынан ала аласыз. (Ескерту: темпераменттерді іріктеу үшін ақы алынбайды, сонымен қатар электрон поштаны алуға келіспейсіз).

2. Өзіңіздің жеке типіңізге арналған төрт әріптен тұратын кодты анықтаған кезде, өз нұсқаушыңыздан сіздің жеке типіңіз жұмыстың қолайлы стилін ғана емес, сонымен қатар сіздің басшылық жасау стиліңізге де ықпал ететінін түсіндіретін үлестірме материал ала аласыз.
3. Төмендегі сұрақтарға жауап беру арқылы қорытынды жасаңыз:
   - Жеке тұлғаны бағамдау қаншалықты оңай?
   - Онлайн-тест сіздің жекебасыңызды дәл бағалады деп санайсыз ба?
   - Неге иә немесе неге жоқ? Өзіңіздің бағалау нәтижелеріңізді және жауаптарыңызды ортаға салыңыз.

Тиімді тайм-менеджмент дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Уақытты басқару дағдылары тапсырмалардың басымдығын айқындау, тиімді жұмыс істеу және тиісті түрде құқық беру қабілеттерін білдіреді. Басқа себептердің арасында бұлар өте маңызды, себебі уақытты басқару дағдылары нашар болуы стреске әкелуі ықтимал. Бұл жаттығу уақытты басқарудың тиімді дағдылары сізге стресті азайтуға қалай көмектесетінін көрсетеді.

Жаттығу алғышарты

Стреске әкелетін бірнеше негізгі оқиға немесе болжамды атаңыз. Жалпы стрессорларға мектеп (сабақтар, емтихандар), жұмыс (қаржы, кестелер) және жекебас жағдайлары (достар, романтика, отбасы) кіреді. Барынша нақты болуға және кем дегенде 10 түрлі стресті анықтауға тырысыңыз.

Тапсырма

Тізімді пайдалана отырып, мына әрекеттерді орындаңыз:

1. Әр стресс сізге қалай әсер ететінін, онда сіздің тарапыңыздан уақытты басқарудың нашар дағдылары белгілі бір рөл атқаратын деңгейді бағалаңыз. Мысалы, сіз оқуды кейінге қалдыруға бейім болғандықтан, емтихандар стресс тудырады.
2. Уақытты басқару әдетіңізге байланысты туындайтын әр стрессор үшін өз уақытыңды тиімді пайдалану стратегиясын жасаңыз.
3. Олардың уақытпен байланысты проблемаларға қатысты екеніне көз жеткізу үшін стрестің әртүрлі факторлары арасындағы озара байланысқа назар аударыңыз. Мысалы, қаржылық қысым сізді жұмыс істеуге мәжбүрлеуі және бұл жұмыс мектептің жұмысына кедергі келтіруі мүмкін. Осы озара байланыстардың кез келгенін, өз уақытыңызды тиімді басқара аласыз ба?
4. Өміріңізде болып жатқан стресті әдетте қалай бағыттайсыз және стресті ұзақ уақыт тиімді басқара аласыз ба?

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Өзіңізді түсіну

Өзін-өзі бағалау сізге өзіңіздің жекебасыңызды жақсы түсінуге көмектеседі. Сондай-ақ ол сіздің мінезіңіздің ерекшеліктерін анықтау әрекетімен байланысты қиындықтарды бағалайды.

Кіріспе: Жеке тұлға мінезінің ерекшеліктері ұйымдардағы ең негізгі жеке айырмашылықтардың кейбірін білдіреді. Зерттеу бір адамды басқасынан ерекшелейтін мыңдаған жеке қасиеттер мен олшемдерді анықтады. Алайда соңғы жылдары зерттеушілер, әсіресе ұйым үшін өте маңызды тұлғаның бес негізгі ерекшелігін анықтады. Бұл бес ерекшелік өте маңызды, себебі қазіргі уақытта оларға көп көңіл бөлініп отыр. Қазір олар әдетте тұлға ерекшеліктерінің «Үлкен бестігі» деп аталады.

Нұсқау: Келесі сауалнама 15 сұрақтан тұрады. Әр сұраққа барынша анық әрі жақсы жауап беруге тырысыңыз. Сауалнаманы оқып шыққаннан кейін, өз жауаптарыңызды жазыңыз.

DU

Талқылау сұрақтары

1. Бұл бағалау сіздің болмысыңызды қаншалықты дәл немесе жақылыс сипаттайды деп ойлайсыз?
2. Осы бағалаудың нәтижесіне байланысты, оқуды бітірген соң қандай жұмысты(тарды) іздер едіңіз?
3. Өз бойыңыздағы бір немесе бірнеше ерекшелікті өзгертуге болады деп ойлайсыз ба? Иә десеңіз, мұны қалай жасар едіңіз?

ТҰЛҒА ЕРЕКШЕЛІКТЕРІНІҢ «ҮЛКЕН БЕСТІГІ»

1. БАСҚА АДАМДАР БАҚЫТТЫ ӘРІ РАЗЫ ЕКЕНІНЕ ҚАНШАЛЫҚТЫ СЕНІМДІСІЗ?

Өте ықтимал	Орташа ықтимал	Мүмкін емес және екіталай	Орташа мүмкін	Тіпті мүмкін емес
5	4	3	2	1

2. БІР НӘРСЕГЕ ҚАНШАЛЫҚТЫ АЛДЫН АЛА ДАЙЫНДАЛА АЛАСЫЗ?

Өте ықтимал	Орташа ықтимал	Мүмкін емес және екіталай	Орташа мүмкін	Тіпті мүмкін емес
5	4	3	2	1

3. НАҚТЫ БІР СЕБЕПТЕРСІЗ ӨЗІҢІЗДІ ҚАНШАЛЫҚТЫ КӨҢІЛСІЗ НЕМЕСЕ ЖАБЫРҚАУ СЕЗІНЕСІЗ?

Өте ықтимал	Орташа ықтимал	Мүмкін емес және екіталай	Орташа мүмкін	Тіпті мүмкін емес
5	4	3	2	1

4. БЕЙТАНЫС АДАММЕН ӘҢГІМЕНІ ҚАЛАЙ БАСТАЙСЫЗ?

Өте ықтимал	Орташа ықтимал	Мүмкін емес және екіталай	Орташа мүмкін	Тіпті мүмкін емес
5	4	3	2	1

5. КҮРДЕЛІ НЕМЕСЕ ЕРЕКШЕ СОЗДЕРДІ ҚАНШАЛЫҚТЫ ҚОЛДАНА АЛАСЫЗ?

Өте ықтимал	Орташа ықтимал	Мүмкін емес және екіталай	Орташа мүмкін	Тіпті мүмкін емес
5	4	3	2	1

6. ЖАСАҒАН ҚАТЕСІ ҮШІН БІРЕУДІ ҚАЛАЙ КЕШІРЕСІЗ?

Өте ықтимал	Орташа ықтимал	Мүмкін емес және екіталай	Орташа мүмкін	Тіпті мүмкін емес
5	4	3	2	1

7. КЕСТЕНІ ЖАСАП, СОЛ КЕСТЕГЕ САЙ ӘРЕКЕТ ЕТЕ АЛАСЫЗ БА?

Өте ықтимал	Орташа ықтимал	Мүмкін емес және екіталай	Орташа мүмкін	Тіпті мүмкін емес
5	4	3	2	1

DU

8. ӨЗІҢІЗДІ ҚАНШАЛЫҚТЫ СЕНІМСІЗ СЕЗІНЕСІЗ?

Өте ықтимал	Орташа ықтимал	Мүмкін емес және екіталай	Орташа мүмкін	Тіпті мүмкін емес
5	4	3	2	1

9. БІР МЕЗГІЛДЕ ӘРТҮРЛІ АДАМДАРМЕН ДОС БОЛУЫҢЫЗ МҮМКІН БЕ?

Өте ықтимал	Орташа ықтимал	Мүмкін емес және екіталай	Орташа мүмкін	Тіпті мүмкін емес
5	4	3	2	1

10. ӘЛДЕНЕ ЖАЙЛЫ КӨБІРЕК БІЛГЕН КЕЗДЕ, СІЗ ОЛ ТУРАЛЫ ОЙЫҢЫЗДЫ ӨЗГЕРТЕ АЛАСЫЗ БА?

Өте ықтимал	Орташа ықтимал	Мүмкін емес және екіталай	Орташа мүмкін	Тіпті мүмкін емес
5	4	3	2	1

11. ӨЗГЕЛЕР ІСТЕГІСІ КЕЛЕТІНІМЕН ҚАНШАЛЫҚТЫ КЕЛІСЕСІЗ?

Өте ықтимал	Орташа ықтимал	Мүмкін емес және екіталай	Орташа мүмкін	Мүлде мүмкін емес
5	4	3	2	1

12. «ӨЗІҢІЗ ІСТЕЙТІН ЖҰМЫСТАР» ТІЗІМІН ЖАСАП, ОДАН КЕЙІН АТҚАРЫЛҒАН ЖҰМЫСТАРДЫ БЕЛГІЛЕП ОТЫРАСЫЗ БА?

Өте ықтимал	Орташа ықтимал	Мүмкін емес және екіталай	Орташа мүмкін	Мүлде мүмкін емес
5	4	3	2	1

13. СТРЕСТІ НЕМЕСЕ МАЗАСЫЗДЫҚТЫ ҚАНШАЛЫҚТЫ СЕЗІНЕСІЗ?

Өте ықтимал	Орташа ықтимал	Мүмкін емес және екіталай	Орташа мүмкін	Мүлде мүмкін емес
5	4	3	2	1

14. САУЫҚ КЕШТЕРІН НЕМЕСЕ БАСҚА ДА ӘЛЕУМЕТТІК ІС-ШАРАЛАРДЫ ЖОСПАРЛАЙСЫЗ БА?

Өте ықтимал	Орташа ықтимал	Мүмкін емес және екіталай	Орташа мүмкін	Мүлде мүмкін емес
5	4	3	2	1

15. ӨЗГЕЛЕР ПІКІР БІЛДІРГЕНДЕ, ОЛАРДЫ МҰҚИЯТ ТЫҢДАЙСЫЗ БА?

Өте ықтимал	Орташа ықтимал	Мүмкін емес және екіталай	Орташа мүмкін	Мүлде мүмкін емес
5	4	3	2	1

DU

Жұмыс барысындағы менеджмент

Жұмысқа қанағаттанбай жүр ме?

«Негізінен, жұмыс берушінің келісімшарты күшін жойған».

– РЭБЕККА РЭЙ, THE CONFERENCE BOARD БІЛІМ БЕРУ ҰЙЫМЫНЫҢ АТҚАРУШЫ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТІ

Жаңалықтардың лап етіп таралуы: американдық жұмысшылар кәдімгі пинг-понгқа (үстел теннисі) арналған үстелдерге және тегін массажға риза емес. Немесе, неғұрлым дәлірек болу үшін: оларды жұмыс орнында қанағаттануы үшін мұндай отемақы жеткіліксіз екенін айта кету қажет. Американдық Gallup компаниясының жұмыс орындары жөніндегі соңғы зерттеуіне сәйкес, бұл жерде американдық жұмысшылардың бар-жоғы 30%-ы ғана жұмыспен қамтамасыз етілген. Бұл көрсеткіш 2010 жылы 28%-ды құрады, бірақ бұл, әсіресе сіз барлық қызметкерлердің жартысынан көбі (52%) күн сайын таңертең жұмысқа келгенімен, олардың өзі күні бойы не істейтіні аса қызықтырмайды деп есептейтін болсаңыз айтарлықтай көп емес. Ең сорақысы сол, жұмысшылардың қалған 18%-ы жұмыстан *жаппай кете бастайды,* – дейді Gallup компаниясының бас директоры Джим Клифтон, олар залда ерсілі-қарсылы жүріп, наразылығын білдіреді». Баяндамаға сәйкес, оз қызметкерлерін белсенді түрде жұмыстан шығарған компаниялар АҚШ экономикасындағы өнімділігін жоғалтқаны үшін жылына 550 млрд доллар зиян шекті.

Әрине, жасы егде тартқан әріптестеріне қарағанда, жастар үйқы қантары мен роликті хоккей сырғанақтары бар Google сияқты жерлерден жұмыс таба алады. «Олар өз әріптестеріне айтып, мақтана алатын нәрселерді жиі іздейді, – дейді. *«Қызметкерлерді көтермелеудің 501 әдісінің»* авторы Боб Нельсон. «Бірақ басшы итермелейтін күш болса немесе міндеттер ынталандырмаса, жеңілдіктер бұл жағдайды түзете алмайды» – деп ескертеді Нельсон – жас қызметкерлерді уақытша ұстап тұрғаныңызбен, олар бір сәтте кетіп қалуы мүмкін».

Нельсонның пікірі бойынша, бұл тағы бір ірі зерттеу арқылы расталатын сияқты. 2013 жылғы «The Conference Board жұмысына қанағаттанушылық» есебі бойынша, 25–34 жас аралығындағы қызметкерлердің арасында қанағаттану 50,5%-ға жетсе, 25 жасқа дейінгі қызметкерлердің 37,8%-ы – 2012 жылы 46%-ы және 20 жасқа дейінгілердің 60%-ы жұмыс орындарына қанағаттанған. Бэбибумерлер (II Дүниежүзілік соғыстан кейін туғандар), Линден Барринтон The Conference Board зерттеу фирмасының [2020 жылға қарай] АҚШ жұмыс күшінің төрттен бірін бақылайды және 1987 жылдан бастап олардың жұмыс орнына деген сенімінен айырылғанын байқамыз». Нельсонның айтуынаша, орта жастағылармен салыстырғанда жас жұмысшылар шамамен бір жыл отеннен кейін жұмыстан кетіп жатады, ал егде жастағы қызметкерлер үшін бұл көрсеткіш – 4,4 жыл. The Conference Board фирмасының басқа зерттеушісі Джон Гиббонс, сауалнамаға қатысқан барлық респонденттердің 22%-ы ағымдағы жұмыс орындарында бір жылдан астам уақыт бойы жұмыс істемейміз деп ойламайтынын атап көрсетті. Бұл деректерге сүйенсек, өл «жұмысқа деген наразылық» және алынған тауар айналымы кәсіпорын деңгейінде табысқа әсер етуі мүмкін деген тұжырым жасайды. Соңғы зерттеулер, мысалы, компаниядан кетіп жатқан әрбір қызметкерді алмастыру үшін орташа жалақы мөлшерін 16%-дан 213%-ға дейін өсірудің жұмыс берушіге не беретінін көрсетеді.

Қызметкерлер жұмысына қаншалықты қанағаттанбайды және олар наразылық білдіргенде не болады? Пенсильвания университетінің қызметкері Даниэль Ли Новак өнегелік сценарий құрастырады, кейін біз оны өз ісіміздің қажеттіліктеріне сәйкес жеңілдетіп алдық:

«Меган есімді әйел үш жыл бойы би жарыстарын үйлестіріп келді. Қаңтар айынан маусым айына дейін, соның ішінде, бір айдағы үш демалыс күні Меган жарыс өтетін әртүрлі жерлерге баруы керек. Бұл талап етілетін жарты жыл басқа кесте бойынша өтетін басқа алты айлық кезеңмен өтеледі. Меган өз ісін ұнатқандықтан, ерекше кестемен жұмыс істеуге әзір. Меганның менеджері оның үш жыл бойы атқарған жұмысын тамаша деп бағалады, Меган өзі атқаратын жұмысына, әріптестеріне және жалақысына көңілі толады.

Желтоқсан айында Меган өзінің ең жақын досы маусым айында үйленетінін естіп, оның үйлену тойына қатысу үшін бастығынан демалыс сұрайды. Меганға берген үәдесіне қарамастан, оның менеджері демалыс беруден бас тартады. Әрине, Меган қатты ренжігенін айтудың өзі артық. Ол қалай болғанда да, оз менеджері қарамағындағылардың микроменеджменті процесіне алаңдап, өз бетімен басты шешім қабылдай алмайды деп есептейді. Меган өзінің ұйымға қосқан үлесін мойындата алмады, сөйтіп, екі бонустан айырылып қалды. Оның үстіне, компания шағын болғандықтан және Меган қазір жоғары дәрежелі менеджердің басшылығымен жұмыс істеп жат-

қандықтан, ол өзінің болашақта алға жылжуына немесе жаңа міндеттемелер алуына мүмкіндік жоқ деп ойлайды.

Менеджердің әр жобаның әрбір аспектісін бақылайтын әдетін, сондай-ақ менеджердің тапсырмасы бойынша бір жұмысты қайта-қайта істеуі мүмкін екенін ескере отырып, көп кешікпей, Меган демалыс күндерін алудан бас тартады. Бір сөзбен айтқанда, Меган жұмысына көңілі толмайды, сондықтан ол өзінің орнына басқа біреуді табуды ойластырады».

Екі сауалнамаға жасалған шолу көрсетіп отырғандай, Меганның наразылығы оз жұмысына көңілі толмайтын американдық қызметкерлердің айтқандарына ұқсайды. Бір қарағанда, мысалы, кейбір адамдарға Меганның жалақысы оның дәл қазіргі жағдайдағы наразылығына сәйкес келмейтін сияқты көрінеді. Бірақ The Conference Board жүргізген сауалнама қызметкерлердің 2005–2007 жылдардағыға қарағанда жалақысы біраз (кем дегенде «болмашы») өскеніне риза екенін көрсетті.

Дегенмен «өз табысына» көңілі толатын адам кемдекем. The Conference Board фирмасы жүргізген сауалнама нәтижесі бойынша, 125 мың доллардан астам табыс табатын адамдардың 64%-ының, сондай-ақ олардың ішінде 75 мыңнан 100 мың долларға дейін табыс табатын жандардың 57,6% жұмысына көңілі толады. Алайда 15 мың доллардан астам жалақы алатындардың тек 24,4%-ы ғана оз табысына көңілі толатынын айтады. Бұған таңғалуға болмайды. Меганның айналасындағы – 15 мың доллардан 35 мың долларға дейін табыс табатындар 32%, ал табысы 35 мың доллардан 75 мың долларға дейін жететіндер – 45%.

Алайда АҚШ-тағы және әлемдегі экономика мен бизнес жөнінде есеп дайындаған Даниэль Куртцлебен екі сауалнама нәтижесінің арасындағы қайшылықты атап көрсетеді: (1) «1980 және 1990 жылдары қызметкерлер сыйақыларының өсімі күрт азайған» және (2) «25 жыл бұрынғы жағдаймен салыстырғанда, қызметкерлердің қазір алып жүрген жалақысына көңілі толмайды». Ол 1987 және 2013 жылдар аралығындағы жұмысқа қанағаттанбаудың ең терең деңгейі денсаулықты сақтау және науқасты күту саласындағы саясатқа қатысты отемақылармен байланысты болғанын ескере отырып, қызметкерлердің жалпы берілетін отемақыға қарағанда өздері алатын жалақысына біраз көңілі толатынын атап өтті.

Шын мәнінде, қызметкерлердің өтемақы төлеу жоспарларына қанағаттануы 10 жылдан астам уақытты құрайды, себебі зейнетақы ретінде 401 (k) отемақы төленеді, ал денсаулық сақтау жоспарлары тез жоқ болып кетеді. Рэбекка Рэйдің айтуынша, «бұл көбіне жұмыс берушімен арада келісімшарт болмауының нәтижесі»: «Бұл өте маңызды мәселе, – дейді ол, – себебі мұндай жеңілдіктер талай уақыттан бері жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы ұзақмерзімді қарым-қатынасты бекітетін негіздеме қызметін атқарып келеді».

Мәселен, Gallup және Conference Board зерттеулеріне сәйкес, жұмысының қандай аспектілері қызметкерлер көңілінен шықпай жүр? Ең төмен балл алған екі сала да Меганның наразылығын тудырған дүниелермен тікелей немесе жанама түрде тоғысады: The Conference Board фирмасының мәліметтері бойынша, жұмыс берушілердің көтермелеу саясатына қызметкерлердің тек 23,8%-ының ғана және 24,2%-ы олардың бонустық жоспарларына көңілі толады. Керісінше, өсу әлеуеті, оз басшысына көңілі толу және оны мойындау – қанағаттанудың ең маңызды факторларының бірі. Сондай-ақ әдетте ілгерілету және бонустық жоспарлар саясаты сияқты салалармен салыстырғанда, ерлер мен әйелдер үшін мұндай корсеткіштердің маңызды екені атап өту қызықты болуы мүмкін.

Төмендегі екі сауалнаманың нәтижесі де біршама қайшы, тіпті жаңылдыруы да мүмкін. Тек жұмысқа жалпы қанағаттану деңгейі 2012 жылғы 47,3%-бен салыстырғанда 2013 жылы 47,7%-ға оскені ғана жақсы жаңалық. Әрине, бұл оте томен корсеткіш болуы мүмкін және бүкіл тарихтағы ең төменгі деңгей – екі санның да 2010 жылғы 42,6% маңайында ғана болуы ең жаман жаңалық. Ең сорақысы сол, жұмысқа қанағаттанудың соңғы деңгейі The Conference Board құбылысқа алғаш бақылау жасай бастаған – 1987 жылдан бері 61,1%-дан айтарлықтай төмендеген.

Кейс бойынша сұрақтар

1. Сіз туралы не айтуға болады? Жұмыс істеп жүрсеңіз, (салыстырмалы түрде) өз жұмысыңызға көңіліңіз тола ма, толмай ма? Жұмыс істемесеңіз (немесе әлі жұмысқа тұрмасаңыз), көңіліңіз толатын немесе толмайтын салаларға (мысалы, мектепке) көңіл қойыңыз.

Төменде The Conference Board зерттеу фирмасы жүргізген сауалнамаға қатысқан АҚШ қызметкерлері үшін жұмысқа қанағаттануда маңызды 22 фактор кестеде көрсетілген. Оз өміріңіздің осы кезеңінде сіз үшін маңызды факторлардың жеке тізімін жасаңыз. Сол тізім (1) мен төмендегі тізім арасындағы айырмашылықтарды және (2) сыныптастарыңыз жасаған тізімдерді талқылауға дайын болыңыз.

1. Өсу әлеуеті
2. Байланыс арналары
3. Тану
4. Тиімділікке шолу
5. Жұмысқа қызығу
6. Жұмыс жүктемесі
7. Жұмыс/өмір теңгерімі
8. Супервайзер
9. Физикалық орта
10. Көтермелеу саясаты
11. Жабдықтың сапасы
12. Жалақы
13. Тренинг
14. Жұмыстағы адамдар
15. Отбасылық өмір
16. Жұмыс күнінің еркін режимі
17. Бонус
18. Науқастанған күндер
19. Демалыс
20. Зейнетақы
21. Денсаулық сақтау
22. Саяхаттау

2. Меган туралы не айтуға болады? Біріншіден, Меганға қатысты жұмысқа қанағаттанбау факторларының тізімін жасаңыз. Екіншіден, Меганға қатысты төмендегі жағдайларға назар аударыңыз:
   - Ол өз жұмысын жақсы көреді және әріптестерімен жақсы қарым-қатынаста.
   - Оның бірнеше әріптесінің компанияның қатаң қадағалауынан және жұмыс кестесін қатаң талап етуінен көңілі қатты қалған.
   - Ол көңілді және позитив адам.
   - Ол өзінің жұмысын тамаша атқарады және ол туралы жақсы пікірлер айтылады, өйткені ол кез келген дүниені жаман жағынын қарастырмай, қиындықтарды шешуге тырысады.

Меган не істеуі керек деп ойлайсыз? Меган басқа жұмыс табуы тиіс деп ойласаңыз, ең дұрыс шешім осы екенін түсіндіруге дайын болыңыз. Меган басқа жұмыс іздемес бұрын өзін мына тұңілуден шығаруға тырысуы керек деп ойласаңыз, оған бастығымен сойлесіп көру қажеттігін түсіндіріңіз.

3. Ciplex веб-дизайн компаниясының негізін қалаушы және Inc. және Forbes журналының (және менменшіл «қорқынышты менеджер») қатысушысы Илья Позин The Boss Sucks-ті өзінің «Соған байланысты адамдар жұмысын жек көретін ең үздік 10 себеп» тізімінен жоғары қояды. Ол «Микроменеджментсіз бе? Нашар коммуникаторсыз ба?» деп сұрайды: «қарамағыңызда жолы болмай жүрген қызметкерлер жұмыс істесе, онда мына кеңестерге құлақ асыңыз», – дейді Позин, –

Біріншіден, өзіңіздің басқарушылық дағдыларыңызға көңіл бөліңіз. Алдымен мәселенің басын ашып алу үшін қарамағыңыздағы қызметкерлеріңізбен сөйлесу қажет. Жолы болмай жүрген қызметкерлерді жұмыстан шығарып жіберу – компанияңызға зиян. Құнды қызметкеріңізден айырылып қалмас бұрын, олардың проблемаларын шешуге тырысыңыз!

Бұл сынақтың қай аспектілерін Меганның менеджеріне қатысты қолдануға болады және қайсысын қолдануға болмайды? Ол Меганды ұнатпайды деп топшылай отырып, мұндай жағдайда Меган өзін қалай ұстағаны дұрыс болар еді?

Ақыр аяғында, 1-сұрақтағы өзіңіздің жұмысқа қанағаттанбау факторларыңыз тізіміндегі The Boss Sucks-ті қай жерге орналастырдыңыз? Позин айтқан сынның сіздің көңіліңіз толған немесе көңіліңіз толмаған басшыға қатысы бар ма? Бұл басшыға қандай кеңес берер едіңіз (әрине, сіз мұны істей алады деп тұжырымдаған жағдайда)?

4. The Conference Board зерттеу фирмасы жасаған есептің бірлескен авторы, экономист Кэд Леванон былай дейді:

«Макро процестерге, соның ішінде, едәуір тығыз еңбек нарығына, өнімділік артуының бәсеңдеуіне және бизнеске салынатын инвестицияның артуына сүйене отырып, қызметкерлер өсуі тиіс. Дегенмен өте жоғары корпорациялық кірістерге қарамастан, соңғы жылдары жоғары деңгейде өсіп келе жатқан қызметкерлерге берілетін өтемақылар жақсарғанын көрмейміз, оларда жұмысқа қанағаттанбау сақталып қалуы мүмкін».**

Леванон да пікір білдіріп, тиісті болжамдар жасайды. Оз ұстанымыңызға сүйеніп, оның пікірі мен болжамын түсіндіріңіз. Бұл пікірмен және болжаммен келісесіз бе, әлде келіспейсіз бе? Атап айтқанда, экономикалық жағдайдың жақсаруын күтесіз бе? «Иа» немесе «жоқ» деп жауап бересіз бе? Өзіңізді қанағаттандыратын жұмысқа орналасудан қандай мүмкіндік көресіз?

Дереккөз

Kelli B. Grant, «Americans Hate Their Jobs, Even with Perks», *USA Today* (June 30, 2013), www.usatoday.com, on March 3, 2015; The Conference Board, «U.S. Workers More Satisfied? Just Barely» (press release) (June 18, 2014), www.conference-board.org, on March 4, 2015; Lauren Weber, «U.S. Workers Can't Get No (Job) Satisfaction», *Wall Street Journal* (June 18, 2014), http://blogs.wsj.com, on March 3, 2015; Christina Merhar, «Employee Retention — The Real Cost of Losing an Employee», Zane Benefits (August 28, 2013), www.zanebenefits.com, on March 5, 2015; Danielle Kurtzleben, «Five Reasons US Workers Hate Their Jobs More Than They Used To», *Vox* (June 20, 2014), www.vox.com, on March 4, 2015; Gad Levanon, «New Job Satisfaction Report from The Conference Board», *Human Capital Exchange* (The Conference Board) (June 18, 2014), https://hcexchange.conference-board.org., on March 7, 2015.

* Danielle Lee Novack and Karen L. Housell, «Fall 2013 Job Satisfaction Case Study», *Confluence* (November 10, 2013), https://wikispaces.psu.edu, on March 3, 2015.
+ Gad Levanon, «The Determinants of Job Satisfaction», The Conference Board (June 25, 2013), www.conference-board.org., on March 7, 2015.
+ «The Top 10 Reasons People Hate Their Jobs», *Linkedin* (July 9, 2013), www.linkedin.com, on March 3, 2015.
** The Conference Board, «U.S. Workers More Satisfied? Just Barely» (press release) (June 18, 2014), www.conference-board.org, on March 4, 2015.

ЕСКЕРІҢІЗ Қоқыспен тәрбиелеу

1. Бұл туралы не айтуға болады? *Миллениалдар және Үрпақтары* – 1980 жылдардың басы мен 2000 жылдардың басында туған адамдар. *Тұрақтылыққа*, әсіресе жұмыс орнындағы тұрақтылыққа деген жеке көзқарасыңызды қалай сипаттайсыз? Тұрақтылыққа деген көзқарасыңыз елдің экономикалық болашағы мен өзіңіздің жеке болашағыңыз сияқты мәселелерге қалай әсер етеді?*

2. Хантер Ловинс қызметкерлердің өзара әрекет етуін «қолайлы, бірлескен және пайдалы еңбек жағдайларын жақсартатын орта құру» деп анықтайды. Оның қызметкерлермен өзара әрекеттесу туралы түсінігін мәтінде сипатталған *ұйымдық міндеттеме* қағидаларымен салыстырыңыз. Кім қызметкерлермен өзара әрекеттесуді дамытуды жұмыс орнындағы ұйымдық міндеттемені арттыру ретінде қарастыруға ұмтылады?

Ловинс сондай-ақ *қызметкерлерді біріктіру* туралы айтты, осының көмегімен ол компанияның «өзінің тұрақты даму стратегияларын қызметкердің лауазымдық нұсқауларымен және қызметкерлердің күнделікті жұмысымен біріктіру» мақсатын білдірді. Қандай саясат пен тәжірибе қызметкерлерді біріктіру және қызметкердің өзара әрекет етуі үшін маңызды деп ойлайсыз?

3. Бұл туралы тағы не айтуға болады? *Сұрақтағы қызметкердің* ұғымын қарастырыңыз. 2. Жұмыс берушінің сізді жұмысқа тарту әрекетіне жауап беремін деп ойлайсыз ба? Компанияның мақсаттары мен қызметкерлердің сыйақылары тұрғысынан сізді қандай құндылықтар тартады? Осы құндылықтар арасында *тұрақтылық* деңгейі қайда орналасқан? Немесе сіз басқа факторлар өз жұмысыңызға деген көзқарасыңызға қатты ықпалын тигізуі мүмкін деп ойлайсыз ба? Олар қандай болуы мүмкін?

4. Кейбір сарапшылардың айтуынша, *қызметкер тарту* «көптеген ұйымдар үшін жаңа Қасиетті Граальға айналды» немесе «гүлденген әрі табысты ұйымдарды құру үшін ұзақ уақыттан бері Қасиетті Грааль» болып келеді. Human Synergistics International компаниясының бас директоры, ұйымдық мәдениет пен көшбасшылық, топтық және жеке мінез-құлық салалары бойынша кеңесші Роберт А. Кук, бір қарағанда оңай болып көрінгенімен, қызметкерлермен өзара әрекеттесуді жетілдіру және оңтайландыру өте қиын деп есептейді:

«Адам капиталы саласындағы кеңес беру саласы Қасиетті Грааль шарасынан алынған бірнеше тамшының сиқырымен ұйымдарды түрлендіреді және олардың бәрін емдейді деген идеяны сатуын тоқтатпай келеді. Ұйымның жұмысын алға жылжытып, ондағы өзара дұрыс әрекеттесуді ынталандыратын мінез-құлықты анықтау, жандандыру және күшейту үшін ұйымдық мәдениет саласындағы осы сауалнаманы пайдалану компаниялардың өз ұйымдық проблемаларының басын ашып, осы шырмаудан шығуына жақсы бастама болар еді».+

3-тараудағы ұйымдық мәдениет туралы талқылауымызды қарастырыңыз. Куктің «сіздің ұйымыңыздағы онімділікті қалай оңтайландыру керектігін, шын мәнінде, түсіну сіздің мәдениетіңізді түсінуді талап етеді» деген тұжырымдамасының артықшылықтары мен кемшіліктерін талқылаңыз.

*«2010 жылы жарық көрген баяндамада, сіз Миллениалда өмір сүріп отырған адам болсаңыз, «өзіңізге сенімді, өз ойын білдіре алатын, азат, оптимист және өзгеруге дайын» адам екеніңіз айтылған. Дегенмен сіздің жұмысқа орналасуыңызға 2007–2009 жылдардағы Ұлы дағдарыс кедергі келтіргенмен, қарт адамдарға қарағанда сіз экономикалық болашақ, сондай-ақ ұлттың жалпы жағдайы туралы әлдеқайда оптимистік көзқарас ұстанасыз. «Қарт адамдарға қарағанда үкіметке көбірек күмән келтіресіз» және «мәселелерді шешу үшін үкімет көп нәрсе жасауы керек» дегенге сенесіз.

+ Cooke with Richard Sharpe, «Employee Engagement: Is It Really the 'Holy Grail' of HR?» Human Synergistics International (2010), www.humansynergistics.com, on February 25, 2015

Сілтемелер

1. Judith Nemes, «Dumpster Diving: From Garbage to Gold», *GreenBiz* (January 9, 2009), www.greenbiz.com, on February 20, 2015; Hunter Lovins, «Employee Engagement Is Key to Sustainable Success», Sustainable Brands (July 5, 2012), www.sustainablebrands.com, on February 18, 2015; Andrea Newell, «Employee Integration: Going Beyond Employee Engagement», *TriplePundit* (June 7, 2012) www.triplepundit.com, on February 18, 2015; Tim Mohin, «How Sustainability Is Driving Employee Engagement and the Bottom Line», *GreenBiz* (September 29, 2011), www.greenbiz.com, on February-18, 2015; Suzanne Tilleman, «Is Employee Organizational Commitment Related to Firm Environmental Sustainability?» *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 2012, Vol. 25, No. 4, pp. 417-431, http://Aveb.a.ebscohost.com, on February- 20, 2015; Bobbi Thomason, «Leadership and the First and Last Mile of Sustainability», *Ivey Business Journal* (September/October 2010), http://iveybusinessjournal.com, on February 19, 2015.

2. Lynn McGarlane Shore and Lois Tetrick, «The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship», in C. L. Cooper and D. M. Rousseau (eds.), *Trends in Organizational Behavior* (London: Wiley, 1994). See also Denise M. Rousseau, «The Individual-Organization Relationship: The Psychological Contract», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3: *Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 191-220.

3. For an illustration see Zhen Xiong Chen, Anne Tsui, and Lifeng Zhong, «Reactions to Psychological Contract Breach: A Dual Perspective», *Journal of Organizational Behavior*, 2008, Vol. 29, pp. 527-548.

4. Elizabeth Wolfe Morrison and Sandra L. Robinson, «When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops», *Academy of Management Review*, January 1997, pp. 226-256.

5. http://www.bloomberg.com/bw/articles/2013-01-03/job-applicants-cultural-fit-can-trump-qualifications; accessed June 15, 2015.

6. See Arne Kalleberg, «The Mismatched Worker: When People Don't Fit Their Jobs», *Academy of Management Perspectives*, 2008, Vol. 22, No. 1, pp. 24-40.

7. Oleksandr S. Chernyshenko, Stephen Stark, and Fritz Drasgow, «Individual Differences: Their Measurement and Validity», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2: *Selecting and Developing Members for the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 117-141.

8. Lawrence Pervin, «Personality» in Mark Rosenzweig and Lyman Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, Vol. 36 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1985), pp. 83-114; S. R. Maddi, *Personality Theories: A Comparative Analysis*, 4th ed. (Homewood, IL: Dorsey, 1980); see also Dan P. McAdams and Bradley D. Olson, «Personality Development: Continuity and Change Over the Life Course», in Susan T. Liske, Daniel L. Schacter, and Robert J. Sternberg (eds.), *Annual Review of Psychology 2010* (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2010), pp. 517-542.

9. L. R. Goldberg, «An Alternative 'Description of Personality': The Big Five Factor Structure», *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, Vol. 59, pp. 1216-1229.

10. Michael K. Mount, Murray R. Barrick, and J. Perkins Strauss, «Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors», *Journal of Applied Psychology*, 1994, Vol. 79, no. 2, pp. 272-280; Timothy A. Judge, Joseph J. Martocchio, and Carl J. Thoreson, «Five-Factor Model of Personality and Employee Absence», *Journal of Applied Psychology*, 1997, Vol. 82, No. 5, pp. 745-755.

11. See Robert Renn, David Allen, and Tobias Huning, «Empirical Examination of the Individual-Level Personality-Based Theory of Self-Management Failure», *Journal of Organizational Behavior*, January 2011, pp. 25-43 for a recent extension of the Big Five framework.

12. J. B. Rotter, «Generalized Expectancies for Internal vs. External Control of Reinforcement», *Psychological Monographs*, 1966, Vol. 80, pp. 1-28. See also Simon S. K. Lam and John Schaubroeck, «The Role of Locus of Control in Reactions to Being Promoted and to Being Passed Over: A Quasi Experiment», *Academy of Management Journal*, 2000, Vol. 43, No. 1, pp. 66-78.

13. Marilyn E. Gist and Terence R. Mitchell, «Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability», *Academy of Management Review*, April 1992, pp. 183-211.

14. T. W. Adorno, E. Frenkel-Brunswick, D. J. Levinson, and R. N. Sanford, *The Authoritarian Personality* (New York: Harper & Row, 1950).

15. «The Rise and Fall of Dennis Kozlowski», *BusinessWeek*, December 23, 2002, pp. 64-77.

16. Jon L. Pierce, Donald G. Gardner, and Larry L. Cummings, «Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation», *Academy of Management Journal*, 1989, Vol. 32, pp. 622-648.

17. Michael Harris Bond and Peter B. Smith, «Cross-Cultural Social and Organizational Psychology», in Janet Spence (ed.), *Annual Review of Psychology*, Vol. 47 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1996), pp. 205-235.

18. See Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (New York: Bantam, 1995).

19. Daniel Goleman, «Leadership That Gets Results», *Harvard Business Review*, March-April 2000, pp. 78-90. See also Kenneth Law, Chi-Sum Wong, and Lynda Song, «The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies», *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 87, No. 3, pp. 483-496; Joseph C. Rode, Christine H. Mooney, Marne L. Arthaud-Day, Janet P. Near, Timothy T. Baldwin, Robert S. Rubin, and William H. Bommer, «Emotional Intelligence and Individual Performance: Evidence of Direct and Indirect Effects», *Journal of Organizational Behavior*, 2007, Vol. 28, pp. 399-421; and John D. Mayer, Richard D. Roberts, and Sigal G. Barsade, «Human Abilities: Emotional Intelligence», in Susan T. Fiske, Daniel L. Schacter, and Robert Sternberg (eds.), *Annual Review of Psychology 2008* (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2008), pp. 507-536.

20. For a recent review see Gerd Bohner and Nina Dickel, «Attitudes and Attitude Change», in Susan T. Fiske, Daniel L. Schacter, and Shelley Taylor (eds.), *Annual Review of Psychology 2011* (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2011), pp. 391-418.

21. Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Palo Alto, CA: Stanford University Press, 1957).

22. See John J. Clancy, «Is Loyalty Really Dead?» *Across the Board*, June 1999, pp. 14-19.

23. Patricia C. Smith, L. M. Kendall, and Charles Hulin, *The Measurement of Satisfaction in Work and Behavior* (Chicago: Rand-McNally, 1969). See also Steven Currall, Annette Towler, Tomothy Judge, and Laura Kohn, «Pay Satisfaction and Organizational Outcomes», *Personnel Psychology*, 2005, Vol. 58, pp. 613-640.

24. «Companies Are Finding Real Payoffs in Aiding Employee Satisfaction», *Wall Street Journal*, October 11, 2000, p. B1.

25. James R. Lincoln, «Employee Work Attitudes and Management Practice in the U.S. and Japan: Evidence from a Large Comparative Study», *California Management Review*, Fall 1989, pp. 89-106.

26. http://www.nytimes.com/2010/09/12/jobs/12search.html, accessed on June 15, 2015.

27. Richard M. Steers, «Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment», *Administrative Science Quarterly*, 1977, Vol. 22, pp. 46-56.

28. See Timothy R. Clark, «Engaging the Disengaged», *HR Magazine*, April 2008, pp. 109-114.

29. Omar N. Solinger, Woody van Olffen, and Robert A. Roe, «Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment», *Journal of Applied Psychology*, 2008, Vol. 93, No. 1, pp. 70-83; see also Steven M. Elias, «Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change», *Journal of Management*, 2009, Vol. 35, No. 1, pp. 37-55.

30. For research work in this area, see Jennifer M. George and Gareth R. Jones,

«The Experience of Mood and Turnover Intentions: Interactive Effects of Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood», *Journal of Applied Psychology*, 1996, Vol. 81, No. 3, pp. 318-325; Larry J. Williams, Mark B. Gavin, and Margaret Williams, «Measurement and Nonmeasurement Processes with Negative Affectivity and Employee Attitudes», *Journal of Applied Psychology*, 1996, Vol. 81, No. 1,pp. 88-101.

31. See Robert A. Baron, «The Role of Affect in the Entrepreneurial Process», *Academy of Management Review*, 2008, Vol. 33, No. 2, pp. 328-340.

32. Kathleen Sutcliffe, «What Executives Notice: Accurate Perceptions in Top Management Teams», *Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 37, No. 5, pp. 1360-1378.

33. Richard A. Posthuma and Michael A. Campion, «Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions», *Journal of Management*, 2009, Vol. 35, No. 1, pp. 148-188.

34. For a classic treatment of attribution, see H. H. Kelley, *Attribution in Social Interaction* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1971). For a recent application, see Edward C. Tomlinson and Roger C. Mayer, «The Role of Causal Attribution Dimensions in Trust Repair», *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 1, January 2009, pp. 85-104.

35. For an overview of the stress literature, see Frank Landy, James Campbell Quick, and Stanislav Kasl, «Work, Stress, and Well-Being», *International Journal of Stress Management*, 1994, Vol. 1, No. 1, pp. 33-73; see also Mark A. Griffin and Sharon Clarke, «Stress and Well-Being at Work», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3: *Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association: Washington, D.C., 2010), pp. 359-397.

36. Hans Selye, *The Stress of Life* (New York: McGraw-Hill, 1976).

37. M. Friedman and R. H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart* (New York: Knopf, 1974).

38. «Work & Family», *BusinessWeek*, June 28, 1993, pp. 80-88.

39. Quoted in *USA Today*, December 13, 2007, p. 2B.

40. Richard S. DeFrank, Robert Konopaske, and John M. Ivancevich, «Executive Travel Stress: Perils of the Road Warrior», *Academy of Management Executive*, 2000, Vol. 14, No. 2, pp. 58-67.

41. Steven Rogelberg, Desmond Leach, Peter Warr, and Jennifer Burnfield, «'Not Another Meeting!' Are Meeting Time Demands Related to Employee Well Being?» *Journal of Applied Psychology*, 2006, Vol. 91, No. 1, pp. 86-96.

42. «Those Doing Layoffs Can Feel the Pain», *USA Today*, April 23, 2009, p. 5D.

43. Remus Ilies, Michael Johnson, Timothy Judge, and Jessica Keeney, «A Within-Individual Study of Interpersonal Conflict as a Work Stressor: Dispositional and Situational Moderators», *Journal of Organizational Behavior*, January 2011, pp. 44-64.

44. *USA Today*, April 23, 2009, p. 5D.

45. Michael R. Frone, «Are Work Stressors Related to Employee Substance Abuse? The Importance of Temporal Context in Assessments of Alcohol and Illicit Drug Use», *Journal of Applied Psychology*, 2008, Vol. 93, No. 1, pp. 199-296.

46. «Breaking Point», *Newsweek*, March 6, 1995, pp. 56-62. See also «Rising Job Stress Could Affect Bottom Line», *USA Today*, July 28, 2003, p. 18.

47. See Christopher M. Barnes and John R. Hollenbeck, «Sleep Deprivation and Decision-Making Teams: Burning the Midnight Oil or Playing with Fire?» *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 1, January 2009, pp. 56-66.

48. John M. Kelly, «Get a Grip on Stress», *HR Magazine*, February 1997, pp. 51-58; see also Marilyn Macik-Frey, James Campbell Quick, and Debra Nelson, «Advances in Occupational Health: From a Stressful Beginning to a Positive Future», *Journal of Management*, 2007, Vol. 33, No. 6, pp. 809-840.

49. Charlotte Fritz, Sabine Sonnentag, Paul Spector, and Jennifer McInroe,

«The Weekend Matters: Relationships Between Stress Recovery and Affective Experiences», *Journal of Organizational Behavior*, November 2010, pp. 1137-1162.

50. «Work Stress: What Are Companies Doing About It?» *AOL Jobs*, August 10, 2010.

51. «Nice Work if You Can Get It», *BusinessWeek*, January 9, 2006, pp. 56-57; see also «Wellness», *Time*, February 23, 2009, pp. 78-79.

52. See Richard W. Woodman, John E. Sawyer, and Ricky W. Griffin, «Toward a Theory of Organizational Creativity», *Academy of Management Review*, April 1993, pp. 293-321. See also Beth A. Hennessey and Teresa M. Amabile, «Creativity», in Susan T. Fiske, Daniel L. Schacter, and Robert J. Sternberg (eds.), *Annual Review of Psychology 2010* (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2010), pp. 569-598; and Jing Zhou and Christina E. Shalley, «Deepening Our Understanding of Creativity in the Workplace: A Review of Different Approaches to Creativity Research», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1: *Building and Developing the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 275-302.

53. Emily Thornton, «Japan's Struggle to Be Creative», *Fortune*, April 19, 1993, pp. 129-134.

54. «In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft's Future», *Wall Street Journal*, March 28, 2005, pp. A1, A13.

55. Christina E. Shalley, Lucy L. Gilson, and Terry C. Blum, «Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave», *Academy of Management Journal*, 2000, Vol. 43, No. 2, pp. 214-223. See also Filiz Tabak, «Employee Creative Performance: What Makes It Happen?» *Academy of Management Executive*, 1997, Vol. 11, No. 1, pp. 119-122; and Giles Hirst, Daan van Knippenberg, and Jing

Zhou, «A Cross-Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity», *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 2, 2009, pp. 280-293.

56. «Real Life Imitates Real World», *BusinessWeek*, March 23/30, 2009, p. 42.

57. «Apple's Startup Culture», *Bloomberg Businessweek*, June 14, 2010, pp. 45-46.

58. See Ryan D. Zimmerman, «Understanding the Impact of Personality Traits on Individuals' Turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model», *Personnel Psychology*, 2008, Vol. 61, pp. 309-348.

59. For recent findings regarding this behavior, see Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G. G. Bacharah, «Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research», *Journal of Management*, 2000, Vol. 26, No. 3, pp. 513-563; see also Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, and Nathan P. Podsakoff, «Expanding the Criterion Domain to Include Organizational Citizenship Behavior: Implications for Employee Selection», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2: *Selecting and Developing Members for the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 281-323.

60. Dennis W. Organ, «Personality and Organizational Citizenship Behavior», *Journal of Management*, 1994, Vol. 20, No. 2, pp. 465-478; Mary Konovsky and S. Douglas Pugh, «Citizenship Behavior and Social Exchange», *Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 37, No. 3, pp. 656-669; and Jacqueline A.-M. Coyle-Shapiro, «A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship», *Journal of Organizational Behavior*, 2002, Vol. 23, pp. 927-946.

61. Ricky Griffin and Yvette Lopez, «'Bad Behavior' in Organizations: A Review and Typology for Future Research», *Journal of Management*, 2005, Vol. 31, No. 6, pp. 988-1005.

62. For an illustration, see Sandy Lim, Lilia M. Cortina, and Vicki J. Magley, «Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes», *Journal of Applied Psychology*, 2008, Vol. 93, No. 1, pp. 95-107.

63. See Anne O'Leary-Kelly, Ricky W. Griffin, and David J. Glew, «Organization- Motivated Aggression: A Research Framework», *Academy of Management Review*, January 1996, pp. 225-253. See also Scott C. Douglas, Christian Kiewitz, Mark J. Martinko, Paul Harvey, Younhee Kim, and Jae Uk Chun, «Cognitions, Emotions, and Evaluations: An Elaboration Likelihood Model for Workplace Aggression», *Academy of Management Review*, 2008, Vol. 33, No. 2, p. 425-451; and Laurie J. Barclay and Karl Aquino, «Workplace Aggression and Violence», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3: *Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 614-640.

DU

15

ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІҢ МОТИВАЦИЯСЫН ЖӘНЕ ӨНІМДІЛІГІН БАСҚАРУ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) мотивацияның өзгешелігін, маңызын және оған тарихи көзқарастарды сипаттауды;
2) мотивация мазмұнының негізгі аспектілерін анықтау мен ажыратуды;
3) мотивация процесіне негізгі көзқарасты анықтау мен дәйектеуді;
4) мотивациядағы күшейту көзқарасын сипаттауды;
5) танымал мотивациялық стратегияларды анықтау мен ажыратуды;
6) мотивациядағы ұйымдық марапаттау жүйесінің рөлін сипаттауды үйренесіз.

МЕНЕДЖЕР БОЛУ Ойыннан тартынбау

Нью-Йорктегі Bluewolf жаһандық консалтинг агенттігі *бұлтты интеграция* саласында маманданған. Агенттік бизнес-клиенттерге «бұлтта» (яғни интернет ретінде белгілі серверлер желісі) сақталған деректерді басқаруға мүмкіндік беретін қолданбалы бағдарламаларды ұсынады. Әрине, фирманың басты маркетинг стратегияларының бірі – ықтимал клиенттерге олардың бұлттағы деректерден барынша пайда алуына көмектесетін құралдар жиынтығы – Cloud Governance сынды қызметтер туралы ақпарат беру. Bluewolf-тің сату процесі оның жоғары мамандандырылған білімдерді ұсыну қабілетіне баса назар аударатыны анық және компания осы ақпаратты күнделікті қолданатын қызметкерлермен салыстырғанда, бұл білімдерді ешкім үздік түсінбейтінін жақсы біледі. Сонымен қатар Bluewolf әлеуметтік желілердегі клиенттермен (компаниядан тысқары басқа да мүдделі тұлғалармен) қарым-қатынас орнатудың тиімді арнасы екеніне сенімді.[1]

Сонымен 2012 жылы 20 адамнан тұратын маркетингтік топ әлеуметтік желілерде жарнама беру жауапкершілігін өз мойнына алған кезде, Bluewolf компанияның басқа да адам ресурстарының тәжірибесін (шамамен 350 адам) өз сервистерін әзірлеуде және ілгерілетуде пайдалануды ұйғарды. Шын мәнінде, негізгі мақсат – қызметкерлерді өз білімін әріптестерімен, сондай-ақ клиенттерімен бөлісуге мәжбүрлеу болды. «Мәселенің ішкі жағынан алғанда, біз мәселелерді тезірек шешу үшін сарапшылармен өз ойымызды, жинақтаған тәжірибе-білімімізді қалай бөлісуге болатынын қарастырдық. Сыртқы маркетинг тұрғысынан, біз бұл білімді қалай ашуға болатынын сұрадық және оны клиенттеріміздің алдына қою үшін көшбасшыға айналу туралы ойладық», – дейді әлеуметтік бағдарламалардың бұрынғы менеджері Наташа Оксенберг.

Bluewolf қызметкерлерді Facebook, Twitter және LinkedIn сынды әлеуметтік желілерге, сондай-ақ компанияның Salesforce Chatter деп аталатын ішкі әлеуметтік желісіне қатысуға шақырды. Содан кейін логикалық стратегия компанияның барлық қызметкерін әлеуметтік желілерді Bluewolf ұсынған қызметтердегі өз тәжірибесін көрсететін құрал ретінде пайдалануға шақырды. Маркетинг жөніндегі менеджер Росс Варлофф былай деп еске алады: «Әлеуметтік желілердегі революция аясында бұл әр алуан ұйымды әлеуметтік

Әлеуметтік медиа бизнеске түрлі тәсілмен ықпал етеді. Негізгі проблемалардың бірі – бүгінгі таңда көптеген қызметкерлер әлеуметтік желілерді күнделікті өмірімен байланыстырып қойған, ал жұмыс берушілер көбіне жұмыс уақытында қызметкерлердің әлеуметтік желілерге қол жеткізуін шектеуге тырысады. Нью-Йорктегі Bluewolf консалтинг компаниясы көп жағдайда ықтимал клиенттер мен қазіргі клиенттерге өз тәжірибе бөлісу үшін қызметкерлерін әлеуметтік желілерге қосылуға шақырады.

қызметкерлердің бірыңғай тобына қалай айналдыра алдық?», – деген сұрақ туындады.

«Бұған жауап – *геймификация* болды», – дейді Варлофф. 2012 жылдың сәуір айында Bluewolf компаниясы онлайн-ойындарды бағдарламамен қамтамасыз етуге маманданған Bunchball сервисін ұсынды. Bunchball бағдарламамен қамтамасыз ету, ең алдымен, көңіл көтеру геймификациясына – клиенттердің адалдығы мен қатысуын арттыру үшін ойындарды пайдалануға арналған. Алайда Bluewolf, негізінен, әлеуметтік ойындарға – белгілі бір әлеуметтік мінез-құлықты жақсартуға, әсіресе ортақ алмасуға арналған бағдарлама жасап шығарғысы, басқаша айтқанда, қызметкерлерді қосарлы мақсатқа қол жеткізу үшін бірлесіп пайдалануға арналған мінез-құлық тәжірибесін жасауға ынталандырғысы келді.

Ол мақсаттар:

1) әлеуметтік желілер арқылы ішкі ынтымақтастықты жақсарту;
2) өз әлеуметтік желілерінің ішкі қолданушылары арасында компанияны қорғаушылар ретінде қызметкерлердің қатысуын арттыру.

Неліктен геймификация? Себебі терминнің шығу төркініне қарамастан, геймификацияның ойынға ешқандай қатысы жоқ. Бұл – белгілі бір мақсаттарға жету үшін белгілі бір мінез-құлықты ұқсастыру және оларды өзгерту. Процесс ойыннан бұрын басталады, нақтырақ айтқанда, ұйым мінез-құлық жиынтығын тексеріп, олардың іс жүзінде ұйымда қалай қолданылатынын анықтауға тырысады. Өздері ойыннан шығып қалғаннан кейін, олар екіжақты функцияны атқарады:

1) ол туралы сөз қозғалатын мінез-құлықпен байланысты белгілі бір өзара әрекеттерді өлшейді және
2) жұмысы белгілі бір ұйымдық мақсаттарға қалай қол жеткізетіні туралы кері байланыс арқылы олар бұл мінез-құлықты орындайтын адамдарды – «ойыншыларды» қамтамасыз етеді.

Bluewolf жағдайында, мінез-құлық жиынтығы қызметкерлердің әлеуметтік желілерді қолдануы мен қызметкерлердің тәжірибе алмасу әрекеттеріне бағытталған ұйымдастыру мақсаттарына қатысты болды.

Bluewolf-та *геймификация* қалай жұмыс істейді? Алдын ала қадам ретінде, маркетинг командасы бірнеше негізгі фактіні анықтау үшін қызметкерлер арасында сауалнама жүргізді:

- Олар негізгі әлеуметтік желілерде қаншалықты белсенді?
- Олардың барынша белсенді болуына қандай факторлар кедергі?
- Әлеуметтік желілер арқылы «жеке бренд» қалыптастырғанда олар өзін қалай сезінді?

Сауалнамаға қатысқандардың жауаптары – қызметкерлер әлеуметтік желі мүмкіндіктері туралы көбірек білуі керек екенін көрсетті. Демек, Bluewolf компаниясының үш бөлімді #GoingSocial бағдарламасының бірінші бөлімі әлеуметтік желілерді қолдану жолдарын қалай бастау керектігі туралы кеңестер мен видео таба алатын портал ретінде жасалды. Оксенберг «кімнің (қызметкерлердің) кеңесін тыңдауға, қандай топтарға қосылуға болатынын, қандай контентті бөлісуге тиіс екенімізді түсіндіріңіз» дейді. Слайдты презентациялар Pinterest, Facebook, LinkedIn, Salesforce Chatter және Google сияқты әлеуметтік платформаларда «бұл үшін олар не жасайтынын және қалай жасайтынын» түсіндіреді.

#GoingSocial бағдарламасының екінші бөлігі – қызметкерлер өздері (компанияның филиалдары мен клиенттері) және олардың әлеуметтік желілердегі әрекеттері (Twitter-дегі соңғы хабарламалар мен блогтағы жазбалар және ақ парақтар) туралы ақпаратты жариялайтын Pack Profiles деп аталатын арнайы функция. Профайлдарды тек ішкі қолданушылар ғана емес, сонымен қатар сыртқы қолданушылар да көре алады. Ең бастысы, қазіргі және ықтимал клиенттер үшін қызметкерлердің тәжірибесін көрсету қажет. «Бұл қызметкерлер өзінің жария профайлдарын қалай басқаратынына байланысты», – деп түсіндірді Оксенберг. Желі «оларға жекеменшік бренд қалыптастыруға платформа береді», яғни тауарларын «орауға» немесе «сатуға» мүмкіндік береді. Сондай-ақ Оксенберг жеке бренд қалыптастыруда «консалтинг компаниялар әріптестік орната қоймайтынын» мойындайды, бұл жұмыс іздеушілердің басымырақ стратегиясы: «Бірақ бізді қызметкерлердің алаяқ болып шығуы ықтимал екені алаңдатпайды, біз бар болғаны адамдар еңбек етуге ниетті болатын жұмыс орындарын ашқымыз келеді».

#GoingSocial бағдарламасының үшінші бөлімі – ойындар. Бағдарламаның бұл бөлімі қызметкерлерді ұйым мақсаттарына сәйкес бастамаларға қатысуға ынталандыру арқылы Pack Profiles қолдау көрсету процесін бейнелейді. Жүйенің ойын функциясын Bunchball клиенттермен қарым-қатынасты басқару мақсатында Salesforce үшін әзірлеген Nintro деп аталатын бағдарлама басқарады.

Bluewolf қызметкерлері Salesforce Chatter-дағы әріптестерімен ақпарат алмасу, сыртқы қолданушылармен білімді ортақ пайдалану , Twitter-де, Facebook-та немесе Linkedin-де жазба жариялау я болмаса компанияның блогына ықпал ету сынды әлеуметтік желілердегі түрлі әрекеті үшін белгілер мен ұпайлар жинай алады. Жеткілікті мөлшерде ұпай жинаған қызметкерлерге салалық конференцияларға билеттер, рейстерді жаңарту және бас директормен түскі ас ішу сияқты материалдық сыйақылар есептелінуі мүмкін. Онлайн-бонустар дүкенінен заттар сатып алу арқылы олар шектеулі мөлшерде шығарылған Патогония құралдары және Bluewolf-тің бренд тауарлары үшін ұпай ала алады.

«Бұрын бұл блогтарды шығару үшін біраз күрес болды», – дейді Оксенберг, – бірақ #GoingSocial бағдарламасы компания блогында трафикті қосқаннан кейін 10 ай өткен соң, ол үш есе өсті және оның веб-сайтындағы трафик 68% болды». «Үш жылға созылған үздіксіз инновациядан кейін, бағдарлама бизнесте нәтижеге қол жеткізу мақсатында барлық ұйымдармен әріптестік жасауға мүмкіндік береді», – деді Варлофф. Мысалы, Chatter-дегі белсенділік 57%-ға, веб-сайттағы әлеуметтік трафик 45%-ға, блогтардағы әлеуметтік трафик 80%-ға артып келеді. «Контент және ол бізге қалай әсер ететіні туралы ойласаңыз, – дейді Bluewolf компаниясының маркетинг жөніндегі директоры Коринн Склар, – 350 адамға біздің контентімізді өздерінің барлық әлеуметтік желілеріне тарату үшін мегафон бергеніңіз».

Бизнес әлемі барған сайын күрделенін келе жатқандықтан, адамдарды түрлі жолдармен өнімділікке ынталандыруға байланысты проблемалар туындайды. Мысалы, 20 жыл бұрын күндердің күні бизнес оз қызметкерлерін әлеуметтік желілерді жиі қолдануға ынталандыратынын ешкім білмейтін. Bluewolf компаниясы да дәл осылай жасауға тырысады. Дегенмен болып жатқан жағдайларға қарамастан, бүгінгі таңда менеджерлерді осы тараудың тақырыбындағы қызметкерлерді ынталандыру мәселелері алаңдатады. Алдымен қызметкерді ынталандыру сипатын зерделеп, одан кейін мотивациядағы негізгі көзқарастарды қарастырамыз. Содан кейін жаңадан пайда болған тәсілдер талқыланып, тақырып соңында, марапаттар сипаттамасына және олардың мотивациядағы рөліне қорытынды жасаймыз.

Мотивация табиғаты

Мотивация – адамдарды өзін белгілі бір күйде ұстауға мәжбүрлейтін күштер жиынтығы.[2] Кез келген күні қызметкер сөгіс алып қалмау үшін мүмкіндігінше көп әрі ауыр немесе керісінше, мүмкіндігінше аз жұмыс істейді. Менеджердің мақсаты – бірінші мінез-құлық ықтималдығын барынша арттыру, ал екіншісінікін – барынша азайту. Жұмыс орнындағы мотивацияның қаншалықты маңызды екенін түсінгенде, бұл мақсат айқын бола бастайды.

Жұмыс орнында қызметкерлерді ынталандырудың маңызы

Жекелеген өнімділік көбінесе үш нәрсемен: мотивация (жұмысты орындау ниеті), қабілет (жұмысты орындау мүмкіндігі) және жұмыс ортасымен (тапсырмаларды орындау үшін қажет ресурстар) өлшенеді. Қызметкердің қабілеті болмаса, менеджер оқытуды қамтамасыз ете алады немесе қызметкерді алмастырады. Ресурстарға байланысты проблема туындаса, менеджер оны түзете алады. Ал проблема мотивацияда болса, менеджер үшін тапсырма қиындайды.[3] Жеке мінез-құлық күрделі құбылыс және менеджерге мәселенің нақты сипатын және оны шешу жолдарын

Мотивация – адамдарды өзін белгілі бір күйде ұстауға мәжбүрлейтін (ықпал етуші) күштер жиынтығы

анықтау қиынға соғуы мүмкін. Сондықтан мотивацияның өнімділік өлшемі ретіндегі маңызына, оның қолға ұстап көруге келмейтін сипатына байланысты.

15.1-сызбадағы мотивация шеңбері негізі мотивациялы мінез-құлық қандай болатынын түсіну үшін жақсы мысал. Мотивация процесі қажеттілік жетіспеуінен басталады. Мысалы, қызметкер қосымша ақы төленбейтінін сезгенде, көп табысқа жету қажеттігін түсінеді. Оған жауап ретінде қызметкер қажеттілікті қанағаттандыру тәсілдерін іздейді, мысалы, көбірек еңбекақы алу үшін қиындықтармен күресу сияқты әдістерді қолдануға немесе жаңа жұмыс іздеуге тырысады. Бұдан кейін ол карьерасын ары қарай жалғастыру әдісін таңдайды. Таңдалған әдісті орындағаннан кейін – мысалы, ақылға қонымды уақытта бар ынтасымен көбірек жұмыс істеп, өзі қол жеткізген табысын бағалайды. Оның осындай ауыр еңбегіне қарай еңбекақысы көтерілсе, әрине, ол керемет сезімге толы күймен жұмысын ары қарай жалғастырады. Ал ешқандай мотивация болмаса, ол басқа жолды таңдайды.

Ғылыми менеджменттің негізін салушы Фредерик Тейлор жұмысшыларға өндірген өнімінің бірлігі үшін белгілі бір сома төлейтін ынталандыру төлемдері жүйесін енгізуді қолдады. Оның ертедегі ең алғашқы жобаларының бірі – кірпіш қалау кәсібін зерттеу, осы жұмыстарды орындаудың ең тиімді әдістерін жасау, жұмысшыларды кірпіш қалау әдісіне үйрету, содан кейін оларға сағат сайын қалаған кірпіш санына байланысты ақша төлеу.

Мотивацияға тарихи көзқарас

Қызметкерді ынталандыру туралы білетінімізді бағалау үшін алдыңғы тәсілдерді қарастырып шығу пайдалы болады. Мотивацияны түсіндірудің дәстүрлі, адами қарым-қатынастар және адам ресурстары ұстанымдары бар.[5]

Дәстүрлі ұстаным. Дәстүрлі ұстаным Фредерик У. Тейлордың еңбектерінде жақсы көрсетілген.[6] Осы кітаптың 2-тарауында айтылып өткендей, Тейлор ынталан-

15.1-СЫЗБА. МОТИВАЦИЯ НЕГІЗІ

Мотивация процесі бірқатар дискрет қадамдар арқылы өтеді. Мотивацияға мазмұндық, процестік және нығайтушы көзқарастар осы процестің түрлі бөліктеріне бағытталған.

Дәстүрлі тәсілдермен салыстырғанда, адами қарым-қатынас ұстанымы қызметкерлерді ынталандыруда әлеуметтік процестердің маңызы зор екенін көрсетеді. Демек, бір-біріне ұқсайтын сияқты көрінетін қызметкерлер бірге жұмыс істей алады, сәйкесінше, олар жоғары деңгейде жұмыс істеуге ұмтылуы тиіс.

дыру төлемдері жүйесін енгізуді қолдады. Ол қызметкерлерге қарағанда менеджерлер атқарылатын жұмыстар туралы көбірек біледі және экономикалық пайда адамдардың барлығы үшін негізгі мотивация деп есептеді. Дәстүрлі ұстанымдарға қатысты, бұл жұмыс өзінің табиғаты жағынан, көпшілік адамдар үшін жағымсыз және қызметкерлер алатын ақы олар атқаратын жұмыстың табиғатына қарағанда анағұрлым маңыздырақ деген де болжамдар бар. Сәйкесінше, жеткілікті деңгейде ақы төленсе, адамдар кез келген жұмысты орындай алады деп есептеуге болады. Ынталандырушы фактор ретінде ақшаның рөлін жоққа шығаруға болмайды, сонда да, дәстүрлі ұстанымды жақтаушылар ақшалай өтемақының рөлін тым тар мағынада қарастырады және басқа да ынталандырушы факторларды ескермейді.

Адами қарым-қатынас ұстанымы. Адами қарым-қатынас ұстанымы 2-тарауда жақсы жинақталған.[7] Адамдар арасындағы қарым-қатынасты зерттеушілер жұмыс орнындағы әлеуметтік процестердің ролін атап өтті. Олардың негізгі болжамдары – қызметкерлердің өзін пайдалы әрі маңызды сезінуі, оларда күшті әлеуметтік қажеттіліктер болуы және олардың мотивациясына қарағанда бұл қажеттіліктер ақшадан да маңызды екені. Адами қарым-қатынас ұстанымын жақтаушылар менеджерлер қызметкерлерге өзін маңызды сезінуге және өзін-өзі басқарып, бақылауына мүмкіндік бергені дұрыс дейді. Қызметкерлердің шешім қабылдауға қатыстым деп ойлауы мен олардың негізгі әлеуметтік қажеттіліктерін қанағаттандырудың маңыздылығы осылардың орындалуын барынша ынталандыруға әкеледі дейді. Мәселен, менеджер қандай шешім қабылданатынын анықтап қойған күннің өзінде, ол жұмыс тобының шешім қабылдауға қатысуына рұқсат бере алады.

Адам ресурстары ұстанымы. Мотивациядағы адам ресурстары ұстанымы қажеттіліктер мен мотивацияларды бір қадам алға жылжытады. Адами қарым-қатынастар шешім қабылдауға үлес қостым және қатыстым деп ойлау мотивацияны арттырады деп болжағанымен, адам ресурстары ұстанымы үлестің өзі жеке адамдар үшін де, сол сияқты ұйымдар үшін де құнды деген көзқарас ұсынады. Ол адамдар үлес қосқысы келеді және шын мәнінде үлес қоса алады деп есептеді. Басқарманың міндеті – қатысуға көмектесу және адам ресурстарын қолдана алатын жұмыс ортасын құру. Бұл философия қызметкерлердің мотивация туралы заманауи көзқарастарды жетілдіреді. Мысалы, Ford, Westinghouse, Texas Instruments және Hewlett-Packard сияқты компанияларда жұмыс топтары әртүрлі проблемаларды шешіп, ұйымға айтарлықтай үлес қосып жатады. Бұған таң қалуға болмайды әрі ол қалыптасқан дүние болып саналады.

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер қызметкерлерді мотивациясындағы тарихи көзқарастарды бағалауы тиіс.
- ☐ Сондай-ақ мотивация циклінің әртүрлі бөлімдерімен таныс болуға тиіссіз.

DU

Мотивацияға мазмұндық көзқарас

Мотивацияға мазмұндық көзқарас, мотивация процесінің бірінші бөлігіне – қажеттіліктер мен кемшіліктерге қатысты болады. Нақтырақ айтқанда, **мазмұндық көзқарас** жұмыс орнында адамдарды қандай фактор немесе факторлар ынталандырады деген мәселені көтереді? Басшылар қызметкерлерді, кобінесе үлкен еңбекақы молшері, жұмыс уақытын қысқарту және еңбек жағдайларын жақсарту ынталандыруы мүмкін деген пікір айтады. Сонымен қатар кейбір сарапшылар қызметкерлерге көбірек дербестік пен үлкен жауапкершілік беру арқылы мотивацияны біршама тиімді арттыруға болады деп есептейді.[8] Бұл екі түсінік мотивацияға қатысты мазмұндық көзқарасты білдіреді. Біріншісі – мотивация еңбекке ақы төлеудің, жұмыс уақытының және еңбек жағдайының функциясы екенін айтады; соңғысы – мотивацияға дербестік пен жауапкершілік себеп болады дейді. Қажеттіліктер иерархиясы мен қос факторлы теория – мотивацияға мазмұндық көзқарастың кеңінен танымал екі аспектісі.

Қажеттіліктер иерархиясы ұстанымы

Көптеген теоретиктер қажеттіліктер иерархиясы тәсілін ұсынды. Ол теорияға сәйкес, адамдарда маңыздылық иерархиясында орналасуы ықтимал түрлі қажеттіліктер бар. Маслоудың қажеттіліктер иерархиясы мен ERG теориясы – ең танымал екі теория.

Маслоудың қажеттіліктер иерархиясы. Адами қарым-қатынасты зерттеуші Абрахам Маслоу адамдар «қажеттіліктің бес деңгейін» қанағаттандыруға ынталы деп мәлімдеді.[9] **Маслоудың қажеттіліктер иерархиясы** 15.2-сызбада көр-

15.2-СЫЗБА. МАСЛОУДЫҢ ҚАЖЕТТІЛІКТЕР ИЕРАРХИЯСЫ

Маслоудың иерархиясы адамның қажеттіліктерін бес санатқа бөледі және осы санаттарды маңыздылық иерархиясында орналастыруға болады деп болжайды. Менеджер қызметкердің еңбекақы мен үстеме ақыға ғана қанағаттанып жүре бермейтінін түсінуі керек. Ол өзін-өзі дамытуы және қанағаттануды сезінуі үшін оған, сондай-ақ жұмыс барысында қиындықтарды бастан кешіру қажет болуы мүмкін.

Дереккөз: Abraham H.Maslow, «A Theory of Human Motivation», Psychology Review, 1943, Vol.50. pp. 369–370.

Мазмұндық көзқарас – қандай фактор немесе факторлар адамдарды ынталандырады деген сұраққа жауап беруге ұмтылатын ұстаным

Маслоудың қажеттіліктер иерархиясына сәйкес адамдар қажеттіліктердің бес тобын қанағаттандыруы тиіс: физиологиялық, қауіпсіздік, қатыстылық, өзін-өзі құрметтеу және өзін-өзі жетілдіру

Абрахам Маслоу құрметке ие болу қажеттігі қызметкерлердің мотивациясында маңызды рөл атқарады деп жорамалдайды. Құрметтеу қажеттігін қанағаттандыру басқалар тарапынан мойындау және құрметтеу сезімін қамтиды. Үлкен әрі әсерлі кеңсе – адамдар үшін құрметтеу қажеттіктерін қанағаттандырудың бір әдісі.

«Бақыт деген – қолында көп ақша болуы ғана емес, жетістікке жету қуанышы, шығармашылық талпыныс толқынысы».

– ФРАНКЛИН ДЕЛАНО РУЗВЕЛЬТ, АҚШ-ТЫҢ БҰРЫНҒЫ ПРЕЗИДЕНТІ[10]

сетілген. Иерархияның төменгі жағында тіршілік ету және биологиялық функцияларды атқару үшін қажет азық-түлік, секс және ауа сияқты негізгі проблемалар – *физиологиялық қажеттіліктер* орналасқан. Ұйымдарда мұндай қажеттіліктер жұмысқа сәйкес еңбекақы және дәретхана, тиісті жарықтандыру, қолайлы температура және желдетумен қамтамасыз ететін жұмыс ортасы есебінен қанағаттандырылады.

Ары қарай қауіпсіз физикалық және эмоциялық орта үшін *қауіпсіздік қажеттігі* талап етіледі. Бұл деңгей баспана және киім алуға деген ұмтылыстарды және ақша мен жұмыстың қауіпсіздігі туралы – үрейден азат болу қажеттігін қамтиды. Бұл қажеттіліктер жұмыс орындарында үздіксіз жұмыс істеу (жұмыстан шығармай), шағымдану жүйесі (ерікті қадағалау әрекеттерінен қорғау үшін), сондай-ақ тиісті сақтандыру, зейнетақы және жәрдемақы пакеті (аурудың алдын алу қауіпсіздігін және қартайған шақта табысты қамтамасыз ету) арқылы қанағаттандырылуы мүмкін. Дегенмен бүгінгі таңда да индустрияның тоқырауы мен экономикалық құлдырау адамдардың жұмыстан шығып кетуіне әкелуі және қауіпсіздік қажеттіктері басымдығын қалпына келтіруі мүмкін.

Сүйіспеншілік қажеттігі әлеуметтік процестермен байланысты. Олар махаббатқа деген мұқтаждық пен құштарлықты, сондай-ақ өз құрдастарын қабылдау қажеттігін қамтиды. Адамдардың көпшілігі үшін бұл қажеттіліктерді отбасылық-қоғамдық және жұмыс орнындағы достық қарым-қатынастар қанағаттандырады. Менеджер әлеуметтік өзара әрекеттесуге жол беріп және қызметкерлердің өзін команданың немесе жұмыс тобының бір бөлігі ретінде сезінуіне мүмкіндік бере отырып, осы қажеттіліктерді қанағаттандыруға көмектесе алады.

Құрметке ие болу қажеттігі нық мәнінде екі түрлі өзін-өзі позитив бейнелеу және өзін-өзі құрметтеу қажеттігі мен басқаларға мойындату қажеттілік жиынтығын қамтиды. Менеджер лауазым, жақсы кеңселер және қажет болған кезде ұқсас марапаттар сияқты жетістіктің әртүрлі сыртқы нышандарын ұсына отырып, осы қажеттіліктерді қанағаттандыруға көмектесе алады. Неғұрлым іскерлік деңгейде менеджер қызметкерге күрделі тапсырмалар беруі және қызметкердің жетістікке жеткенін сезінуге мүмкіндік беруі ықтимал.

Иерархияның жоғарғы жағында *өзін-өзі жетілдіру қажеттігі* орналасқан. Ол ары қарай осу және жеке даму үшін әлеуетті жүзеге асыруды қамтиды. Өзін-өзі жетілдіру қажеттігі менеджер үшін ең күрделі мәселе. Шын мәнінде, бұл қажеттіліктер адамның ішкі дүниесінде толық орындалуы тиіс деп айтуға болады. Бірақ менеджер оған өзін-өзі жетілдіре отырып, мүмкін болатын мәдениетті насихаттау арқылы көмектесе алады. Мысалы, менеджер қызметкерлерге оз жұмысы туралы шешім қабылдауға қатысуға және жаңа нәрселерді үйренуге мүмкіндік беруі мүмкін.

Маслоудың пайымдауынша, қажеттіліктің бес санаты иерархияны құрайды. Адам, бірінші кезекте, физиологиялық қажеттіктерді қанағаттандыруды көздейді. Олар қанағаттандырылмай қалған жағдайда, адам тек соларды ғана орындауға тырысады. Физиологиялық қажеттіктер қанағаттандырылғанда, олар бастапқы

мотивациялық фактор ретінде әрекет етуді тоқтатады және адам «жоғары» иерархияға ауысады әрі қауіпсіздік қажеттіктеріне алаңдайды. Бұл процесс адам өзін-өзі жетілдіру деңгейіне жеткенге дейін жалғасады. Маслоудың қажеттіліктер иерархиясы тұжырымдамасында белгілі бір түйсікті қисын бар және менеджерлердің көбі оны қабылдаған. Бірақ зерттеулер теорияда кейбір кемшіліктер бар екенін анықтады. Жүргізілген кейбір зерттеулерде қажеттіліктің бес деңгейі үнемі бола бермейтіні және деңгейлер реті Маслоу сипаттаған жағдайлармен әрдайым сәйкес келе бермейтіні анықталды.[12] Оның үстіне, түрлі мәдениеттегі адамдарда түрлі сапаттар мен иерархиялар болуы мүмкін екен.

ERG теориясы. Осы және осыған ұқсас сыни ескертулерге жауап ретінде, **мотивацияның ERG теориясы** деп аталатын қажеттіліктердің балама иерархиясы әзірленді.[13] Бұл теория Маслоу әзірлеген қажеттіліктер иерархиясын үш деңгейге дейін азайтады. Бар болу қажеттіктері физиологиялық және қауіпсіздік қажеттіктеріне сәйкес келеді. *Байланысты болу/сәйкес келу қажеттігі* адамдардың әлеуметтік ортаға қалай қатысы бар екеніне назар аударады. Маслоудың иерархиясында олар сүйіспеншілік қажеттігін және басқалардың құрметіне ие болу қажеттігін қамтиды. Осы схемадағы ең жоғары деңгей – *өсу қажеттігі* өзін-өзі құрметтеу мен өзін-өзі жетілдіру қажеттігіне сәйкес келеді.

Дегенмен ERG теориясы, мотивацияланған мінез-құлық Маслоу ұсынғандай иерархиямен қатар жүргенімен, екі маңызды айырмашылық бар деген болжам айтады. Біріншіден, ERG теориясы қажеттіліктердің көп деңгейі бір мезгілде бір ғана мотивацияны туындатуы мүмкін деп болжайды. Мысалы, адамдар ақшаға (өмір сүруге), достыққа (туыстыққа) және жаңа дағдыларды (өсуге) бірден үйренуге деген ұмтылыстың арқасында мотивацияланауы мүмкін екенін айтады. Екіншіден, ERG теориясы *фрустрациялық-регрессиялық түзету* деп аталады. Осылайша, қажеттіліктер қанағаттандырылмаса, адамның көңілі қалады, жігері жасиды және қайтадан осы нәрселерге ұмтылады. Мысалы, бұрын ақшаға мотивацияланған (тіршілік қажеттігі) қызметкер жаңа ғана осы қажеттіліктерді қанағаттандыру үшін жеткілікті сыйақы алған болуы мүмкін. Ол кейін байланыс қажеттігін қанағаттандыру үшін барынша көп достық қарым-қатынас орнатуға ұмтылады делік. Ол қандай да бір себептермен жұмыс орнында басқалармен жақсы қарым-қатынас жасай алмайтынын байқаса, бұл қарым-қатынастан көңілі қалып, ақыр соңында озін әлдеқайда көбірек ақша табуға ынталандырады.

Қос факторлы теория

Тағы бір танымал мазмұндық көзқарас – **мотивацияның қос факторлы теориясы.**[14] Фредерик Герцберг өз теориясын 200 бухгалтермен және инженермен сұхбаттасқаннан кейін әзірледі, ол бухгалтерлер мен инженерлерден олардың қанағаттандырылған және ынталандырылған кездегі, сондай-ақ көңілі толмаған және ынталандырылмаған кездегі жайттарды еске түсіруді сұрады. Бір қызығы, ол қанағаттануға және қанағаттанбауға түрлі факторлар байланысты екенін анықтады, яғни адам «төмен еңбекақыны» қанағаттанбаумен теңестіргенімен, «жоғары еңбекақыны» міндетті түрде қанағаттанудың себебі ретінде атамас еді. Оның орнына қанағаттану мен ынталандыруды тудыратын мойындау немесе қол жеткізу сияқты түрлі факторлар атап көрсетілді.

Бұл нәтиже Герцбергті жұмысқа қанағаттанудың дәстүрлі көзқарасы толық емес деген қорытынды жасауға мәжбүрледі. Бұл көзқарас қанағаттану мен қанағаттанбауды жалғыз тұтастықтың (континуумның) екі қарсы жағында деп пайымдады. Адамдардың жұмысқа қанағаттануы, оған көңілі толмауы немесе осы екеуінің ортасында болуы мүмкін. Бірақ Герцберг жүргізген сұхбаттар: біреуі қанағаттанудан қанағаттанбауға дейін, екіншісі – қанағаттанбаудан қанағаттануға дейінгі екі түрлі аспектіні анықтады. Осы теория аясында шексіздікке ықпал ететін әр фактор мысалдары 15.3-сызбада көрсетілген. Қанағаттану шексіздігіне

Мотивацияның ERG теориясы адамдардың қажеттіліктерін бар болу, байланыстылық және өсу сияқты бір-бірімен қосарланған үш санатқа топтастыруды ұсынады

Мотивацияның қос факторлы теориясы адамдардың қанағаттануына және қанағаттанбауына екі тәуелсіз факторлар жиынтығы – мотивациялық факторлар мен гигиеналық факторлар ықпал етеді дейді

PDF

ықпал ететін факторлар – *мотивация факторлары* деп аталады және жұмыс мазмұнына тиісті болып келеді. Қанағаттанбауды тудыратын факторлар – *гигиеналық факторлар* деп аталады және жұмыс жағдайларына қатысты болады.

Осы жаңалық негізінде Герцберг қызметкерлерді ынталандыру процесінің екі деңгейі бар деп пайымдады. Біріншіден, менеджерлер гигиеналық факторлардың сапасыз емес екенін ескеруі тиіс. Төлемдер мен қауіпсіздік тиісті дәрежеде, жұмыс жағдайлары қауіпсіз, техникалық бақылау жарамды және т.б. болуы керек. Гигиеналық факторларды тиісті дәрежеде қамтамасыз ету арқылы менеджерлер ынталандырудың орнына, тек қызметкерлердің «қанағаттануын» қамтамасыз етеді. Тек гигиеналық факторлар арқылы «қанағаттандыруға» тырысатын менеджерлердің қызметкерлері әдеттегіше қаражат үнемдеу жағдайында өмір сүреді. Осылайша, менеджерлер қызметкерлерге жетістіктер мен құрметке ие болу сияқты ынталандыру факторларын сыпап көру мүмкіндігін ұсыну кезеңіне көшуге тиіс. Болжанған қорытынды – қанағаттану мен ынталандырудың жоғары дәрежесі. Герцберг басқа теоретиктерден гөрі бірпама алға жылжып, жұмыс алаңында қос факторлы теорияны тиісті түрде қалай қолдану керектігін суреттеді. Әсіресе, ол, 10-тарауда айтылғандай, лауазымдық міндеттерді кеңейтуге кеңес береді. Ол мотивация факторларының жоғары дәрежесін қамтамасыз ету үшін жұмыс профилі (бейіні) өзгертілуі тиіс деп пайымдады.

Оның үстіне, көпшілік менеджерлерден қолдау тапқанмен, Герцбергтің қос факторлы теориясы сыналмай да қалған жоқ. Бір сыншы, Герцбергтің алғашқы сұхбатының қорытындылары түрліше түсіндірілетінін анықтаған.Енді бір сында, оның моделі жалпы халыққа көрнекі болған жоқ және кейінгі зерттеулер теорияны жақтауда жиі сәтсіздікке ұшырап отырды делінген.[15] Сайып келгенде, теория менеджерлерге әсер етті, дегенмен олардың ынталандыру және оның жұмыс алаңындағы маңыздылығы жайлы хабардарлығын арттыруда негізгі рөл атқарды.

Жеке тұлғаның қажеттіліктері

Осы теорияларға қосымша, зерттеулер ұйымдардағы мотивациялық және гигиеналық факторлар жеке тұлғаның қажеттіліктеріне бағытталғанын атап өткен орынды. Жеке тұлғаның ең негізгі қажеттіліктеріне жетістік, құрметке ие болу және билік жатады.[16]

DU

15.3-СЫЗБА. МОТИВАЦИЯНЫҢ ҚОС ФАКТОРЛЫ ТЕОРИЯСЫ

Қос факторлы теория жұмысқа қанағаттануды екі бағытта қарастырады. Тек төлемдер мен жақсы жұмыс жағдайлары сияқты гигиеналық факторларды қолдану арқылы қызметкерлерді ынталандыруға тырысатын менеджер жемісті болуы екіталай. Қызметкерлерді ынталандыру және қанағаттанудың жоғары деңгейіне жету үшін менеджерлер жауапкершілік және жұмыс бабымен көтерілу мүмкіндігі сияқты мотивация факторларын да ұсынуы қажет.

Жетістік қажеттігі – үшеуінің ішіндегі ең танымалы, мақсатты немесе тапсырманы бұрынғыдан гөрі сапалырақ орындауға деген ұмтылыс. Жоғары жетістікке деген қажеттілігі бар адамдарда жеке жауапкершілікті қабылдағысы келу, салыстырмалы түрде қиын мақсат қою тенденциясы, арнайы және жылдам түрде пікір алу қалауы және өз жұмысына берілгендігі байқалады.

Осы қажеттіліктерді алғаш болып анықтаған психолог Дэвид МакКлеланд, АҚШ халқының 10%-ында ғана жетістік қажеттігі бар деп есептеді. Оған қарағанда, Жапонияда қызметкерлердің торттен бір бөлігінде жетістіктің жоғары қажеттігі байқалады.

Құрметке ие болу қажеттігі айтарлықтай анық емес. Маслоу иерархиясындағы сүйіспеншілік қажеттігі сияқты, құрметке ие болу қажеттігі – адамдармен тығыз қатынаста болу және қолдау табу тілегі. Құрметке ие болудың үлкен қажеттігі бар адамдар қоғамдық көп қарым-қатынас қажет ететін және достық қарым-қатынас құру мүмкіндігі бар жұмысты ұнатуы (жақсырақ орындауы) ықтимал. Соңғы сауалнамалардың бірінде қандай да бір қызметкердің жұмыс орнында бір немесе бірнеше жақсы досы болса, жұмысын көбірек берілін істеуі ықтимал екенін көрсетті. Мысалы, United Airlines ұшақ экипажына өз бетімен топ құруға рұқсат етілді. Сәйкесінше, қатысушылар топтарды достарымен бірлесе құруға ұмтылды.[17]

Жетістік қажеттігі – мақсатқа жетуге немесе тапсырманы бұрынғыға қарағанда анағұрлым тиімдірек орындауға құлшыныс. Бұл әйелдің жетістік қажеттігі жұмысты барынша жоғары дәрежеде атқаруға итермеледі және оның ұмтылысы бастығы мен әріптестері тарапынан қолдау тапты.

Билік қажеттігі де ерекше назарда, себебі, ол – басқару табыстылығының маңызды құрамдас бөлігі. **Билік қажеттігі** – топ ішінде мәртебеге ие болу мен ортаны бақылауды қалау. Зерттеу қорытындысы билік қалауы жоғары адамдар үстем атқарушылар, жақсы қатысушылық көрсеткіштері бар және басқарушы лауазымдарды иеленетінін көрсетті. Келесі бір зерттеу бойынша, топтағы менеджерлерде қарапайым халыққа қарағанда билік ету ынтасы жоғары болатыны және табысты менеджерлердің ортақ қол менеджерлерге қарағанда билік ету ынтасы басымырақ болып келетіні анықталды.[18] Билік қажеттігін түсіндіруге мысал – Hewlett-Packard-тың бұрынғы бас директоры Марк Хердтің 2010 жылы өз билігін және компания басшысы лауазымын теріс пайдаланған кезі. Херд корпорация қаражатын өзінің жеке қажеттіліктері үшін пайдаланғаны туралы және әйел қызметкерінен келін түскен харрасмент жайлы наразылықтап кейін, Херд өз лауазымынан бас тартуға мәжбүр болды. Бұрынғы бас директор екі жыл бойы жеке кірісінен 1 мыңнан–20 мың долларға дейін өткізіп тұрды.[19]

Мазмұндық көзқарастың қолданылуы

Менеджерлер Маслоудың қажеттіліктер иерархиясы, Альдерфердің қажеттілік теориясы, қос факторлы теория және жетістік, құрметке ие болу және билік қажеттігі – барлығы мотивацияға себеп болатын факторлардың мазмұны туралы түсінік беретінін ескеруі керек. Олардың орындалмауы мотивация процесінен көрініс табады. Олар берілген сатыда адамның белгілі бір фактордан гөрі басқа фактор арқылы ынталандырылуын немесе адамдар өздерінің әртүрлі қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін қандай әрекет жасайтынын түсіндіре алмайды. Бұл сұраққа жауап ретінде мінез-құлық пен іс-әрекет, мақсаттар және қанағаттану сезімі жатады, яғни мотивация бағыттарының көптеген процестеріне байланысты тұжырымдар бар.

Жетістік қажеттігі – мақсатты немесе тапсырманы бұрынғыдан гөрі сапалырақ орындауды қалау

Құрметке ие болу қажеттігі – адамдармен тығыз қатынаста болу және қолдау табу тілегі

Билік қажеттігі – топ ішінде мәртебеге ие болу және ортаны бақылауды қалау

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер қажеттіліктер мен жетіспеушіліктер мотивацияланған мінез-құлықты ынталандыруда катализатор екенін есте сақтауға тиіс.
- ☐ Менеджерлер түрлі адамдардың әрқилы қажеттіліктері болатынын түсінуі қажет.
- ☐ Сонымен қатар әр адамның қажеттіліктері уақыт өте келе өзгеретінін есте сақтауыңыз керек.

Мотивациядағы процестік көзқарас

Процестік теориялар ынталандырудың қалай пайда болатынына байланысты. Мотивациялық ынталандырушыларды анықтау әрекетінен гөрі, **процестік көзқарас** адамдар өз қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін неліктен белгілі бір мінез-құлық нұсқаларын таңдайтынына және олар мақсатына жеткен соң қанағаттануын қалай бағалайтынына назар аударады. Мотивациядағы процестік теориялар аясында күту, әділдік және мақсат қою теориялары қолданылады.

Күту теориясы

Күту теориясы мотивация екі факторға – біз әлденені қаншалықты қатты қалайтынымыз және оған қалай қол жеткізетінімізге байланысты екенін көрсетеді.[20] Мәселен, оқуды аяқтап және менеджер ретінде тағылымдамадан өтуші лауазымын іздеп жүрсіз делік. Жарнамалар арасында General Motors бастапқы еңбекақысы жылына 750 мың доллар болатын вице-президент лауазымына адам іздеп жатқанын көрдіңіз. Болашақта өзіңізге осындай жұмысты қаласаңыз да, оған орналасуға мүмкіндігіңіз өте аз болғандықтан, бұл жұмысқа ұмтылмайсыз. Келесі көрген жарнамаңыз бастапқы еңбекақысы сағатына 8 доллар болатын театр орындықтары астынан қатып қалған сағыздарды қырушы болды. Осы жұмысқа орналасуыңыздың ықтималдығы жоғары болса да, оны қаламайсыз. Содан соң үлкен компанияда еңбекақысы 55 мың доллар болатын менеджерлік тағылымдамадан өтуші вакансиясы туралы жарнама көрдіңіз. Ол позицияға тапсыруыңыз ықтимал, себебі оған орналасуға мүмкіндігіңіз бар.

Күту теориясы бастапқы төрт алғышартқа негізделеді. Біріншіден, мінез-құлық жеке тұлға мен қоршаған ортаның біріккен күші арқылы анықталады. Екіншіден, адамдар өз мінез-құлқын ұйым ішінде таңдайды. Үшіншіден, түрлі адамдардың әртүрлі қажеттіліктері, қалауы және мақсаттары болады. Төртіншіден, адамдар қалаған мақсатқа жеткізетін өз сезімдері негізінде мінез-құлықтың балама жоспарлары арасынан таңдау жасайды.

15.4-сызбада қарапайым күту теориясы қорытындыланған. Бұл үлгі бойынша ынта құлшынысқа алып келсе, құлшыныс қызметкердің қабілеті мен қоршаған орта факторларымен бірге өнімділікке себепкер болады. Өнімділік, өз алдына, көптеген нәтижеге алып келеді, оның әрқайсысының мән деп аталатын сәйкес құны бар. Дегенмен күту үлгісінің барлық маңызды бөліктерін сызбада көрсету мүмкін емес. Яғни, жеке адамның болжамы – құлшыныс жоғары өнімділікке алып келсе, өнімділік нәтижеге алып келеді, ал әр нәтиженің белгілі бір құны бар.

Құлшыныстан өнімділік күту – жеке адамның құлшыныс барынша жоғары өнімділікке алып келеді деген ықтималдық сезімі. Адам құлшынысы тікелей жоғары өнімділікке алып келетініне сенгенде нәтиже салыстырмалы түрде жоғары болады (1.00 жуық). Ал адам құлшыныс пен өнімділік байланысты емес деп сенгенде құлшыныстан өнімділік күту өте әлсіз болады (0 жуық). Құлшыныс қажет, бірақ ол толықтай өнімділікке ықпал етпейді деген жағдайда күту деңгейі орташа болады (0 мен 1.00 аралығында).

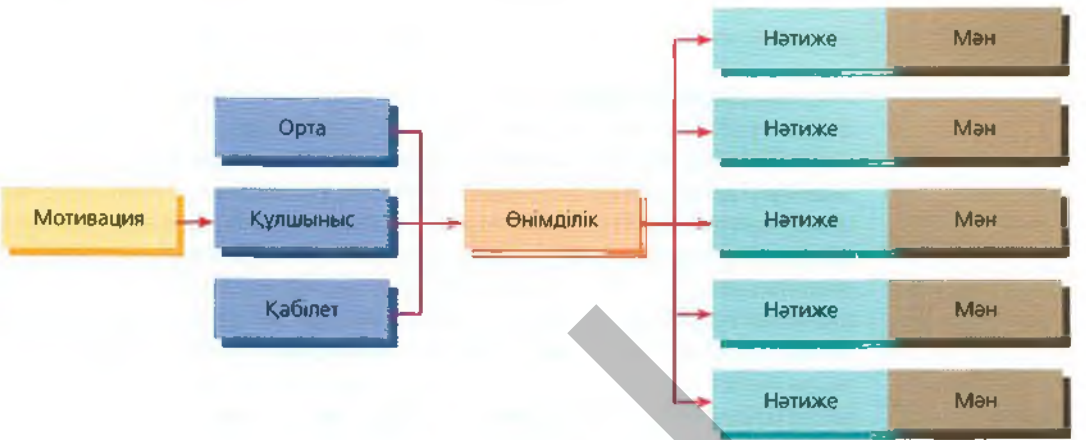
Процестік көзқарас – адамдар өз қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін неліктен белгілі бір мінез-құлық нұсқаларын таңдайтынына және олар өз мақсатына жеткен соң қанағаттануын қалай бағалайтынына назар аударатын тәсілдер

Күту теориясы мотивация екі факторға: біз әлденені қаншалықты қатты қалайтынымызға және оған қалай қол жеткізетінімізге тәуелді екенін тұжырымдайды

Құлшыныстан өнімділік күту – жеке адамның барынша құлшынуы жоғары өнімділікке алып келеді деген ықтималдық сезімі

15.4-СЫЗБА. МОТИВАЦИЯДАҒЫ КҮТУ МОДЕЛІ

Күту моделі мотивацияның қалай жүзеге асырылатыны жөнінде күрделі, бірақ салыстырмалы түрде дәл түсінік береді. Бұл модельге сай, менеджер қызметкерлерді алға бастау үшін не қажет екенін (мысалы, еңбекақы, қызмет бабы бойынша көтермелеу немесе дәреже) түсінуге тиіс.



Өнімділіктен нәтиже күту – жеке адамның өнімділік арнайы нәтижеге жеткізеді деген сенімі. Мысалы, адам жоғары өнімділік еңбек-ақының осуіне әсерін тигізеді деп сенсе, онімділіктен нәтиже күту болжамы жоғары болады (1.00 жуық). Онімділік еңбекақы осуіне әсер етуі мүмкін деп ойлайтын адамда күту болжамы орташа болады (0 мен 1.00 аралығында). Онімділіктің марапатқа қатысы жоқ деп сенетін адамның онімділіктен нәтиже күту болжамы төмен (0 жуық).

Нәтиже және мән. Күту теориясы адамның мінез-құлқы ұйымдық құрылым ішінде әртүрлі **нәтижеге** немесе салдарға алып келетінін мойындайды. Мысалы, жоғары өнімділік көрсеткіші жоғарырақ еңбекақыға, аз уақыт ішінде көтермелеуге және әкімшілік тарапынан сый-сыяпатқа ие болуы мүмкін. Енді бір жағынан алып қарағанда, күйзеліске және әріптестері тарапынан жақтырмауға жиі ұшыруы да мүмкін. Осы салдардың әрқайсысының сәйкес құны бар, басқа сөзбен айтқанда, **мән** – нақты нәтижені адам қалай бағалайтыны. Жеке тұлға нәтижені қалап тұрса, онда мәні оң болады; жеке тұлға нәтижені қаламайтын болса, онда мәні теріс болады, ал жеке тұлға нәтижеге бейтарап қараса, онда мәні нөлге тең болмақ.

Күту теориясының бұл бөлімі мазмұндық көзқарас ауқымынан тыс жатыр. Түрлі адамдардың әркилы қажеттіліктері болады және олар өз қажеттіліктерін алуан жолдармен қанағаттандырады. Жетістік қажеттігі жоғары және қатыстылық қажеттігі төмен қызметкерлер үшін еңбекақысының осуі мен ілгерілеу өнімділіктің нәтижесі ретінде оң мән, марапатталу мен наразылық нөлдік, ал күйзеліс – теріс мән көрсетуі мүмкін. Ал жетістік қажеттігі төмен және қатыстылық қажеттігі жоғары басқа қызметкер үшін еңбекақысының осуі, ілгерілеу мен марапаттың мәні оң, ал нарызылық пен күйзелістің мәні теріс болуы мүмкін.

Мотивацияланған мінез-құлық туындауы үшін үш шарт орындалуы керек. Біріншіден, құлшыныстан өнімділік күту болжамы 0-ден жоғары болу керек (адам жұмсалған күш жоғары өнімділікке алып келетініне сенуі керек). Өнімділіктен нәтиже күту болжамы да 0-ден жоғары болу керек (адам өнімді жұмыс атқарылса белгілі бір нәтиже туындайтынына сенуі керек). Және нәтиже үшін мәндер қосындысының жалпы көрсеткіші 0-ден жоғары болуы керек. (Бір немесе бірнеше нәтиже басқа оң мәнді нәтиже арқылы орны толтырылған жағдайда теріс мәнге ие болуы мүмкін. Мысалы, еңбекақы өсуі, ілгерілеу және басшылық тарапынан ма-

Өнімділіктен нәтиже күту – жеке адамның өнімділік арнайы нәтижеге жеткізеді деген сенімі

Нәтиже – ұйымдық құрылым ішіндегі адам мінез-құлқының салдары, әдетте – марапат

Мән – нақты нәтижені адам қалай бағалайтыны; нәтиженің жеке тұлға үшін сәйкестігі

DU

рапатқа ие болу – күйзеліс пен әріптестерінің жақтырмауынан басым түсуі мүмкін). Күту теориясы бойынша осы шарттар сақталған жағдайда, адам құлшынысын арттыруға ынтасы туады.

Starbucks өзінің бірегей акция иемдену бағдарламасымен және жұмысқа берілген әрі мотивацияланған қызметкерлерімен мақтанады. Күту теориясының негізгі тұжырымдамасына сүйене отырып, Starbucks қызметкерлері өзінің қызметтік лауазымына және өнімділігіне қарай акция алады. Осылайша, ауыр жұмыс оларға компанияда меншік үлесін иеленуге мүмкіндік береді.[21]

Портер-Лоулер кеңейтуі. Күту теориясының мазмұнын Портер мен Лоулер кеңейте түсті.[23] 2-тарауды еске түсірсек, адами қарым-қатынас қызметкерлердің қанағаттануы жақсы өнімділікке себеп болады деп болжайды. Сондай-ақ бұл зерттеу ондай қарым-қатынасты қолдамайтынын атап айтқымыз келеді. Портер мен Лоулер қанағаттану мен өнімділік арасында шынымен де байланыс барын мойындаса да, ол кері бағытта жүретінін, яғни өнімділік себебінен қанағаттану сезімі туындайды дейді. 15.5-сызбада Портер мен Лоулер қисыны көрсетілген. Өнімділік жеке тұлғаның марапатталуына себепкер болады. Олардың кейбіреуі сыртқы болса (мысалы, төлем мен ілгерілеу); енді біреуі – ішкі (мысалы, өз-өзін сыйлау және жетістікке жету). Адам теңдік пен марапат әділдігін жұмсалған күш пен қол жеткізілген өнімділікке байланысты бағалайды. Марапат әділ деп қабылданғанда, адамның көңілі толады.

Әділдік теориясы

Қажеттіліктер мотивация процесіне түрткі болып, адам осы қажеттіліктерді қанағаттандыра алатын іс-әрекетті таңдаған соң, ол нәтижеге себепкер болатын әділдікті немесе теңдікті бағалайды. **Әділдік теориясы** адамдар өнімділік үшін алатын марапаттан әлеуметтік теңдік іздейтіні жайлы тұжырымға негізделеді.[24] Әділдік – адамның өзіне деген қатынасы басқалардың қатынасымен бірдей екендігіне сенімі. Әділдік теориясына сәйкес, жұмыс нәтижелеріне төлем, құрметке ие болу, ілгерілеу, әлеуметтік қарым-қатынас және ішкі марапат жатады. Осы марапатқа ие болу үшін тұлға жұмысқа ресурс салады, мысалы, уақыт, тәжірибе, күш, білім

Әділдік теориясы адамдар өнімділік үшін алатын марапаттан әлеуметтік теңдік іздейтінін сипаттайды

15.5-СЫЗБА. КҮТУ ТЕОРИЯСЫНЫҢ ПОРТЕР-ЛОУЛЕР КЕҢЕЙТУІ

Күту теориясының Портер-Лоулер кеңейтуі өнімділік, сәйкесінше, марапатқа және адамның қанағаттануына себеп болады деп тұжырымдайды. Осылайша, өнімділік қанағаттануға алып келеді. Сондықтан менеджерлер кез келген мотивация барлығына бірдей әділ әрі тең екеніне сенімді болуы керек.

Дереккөз: Edward E. Lawler III and Lyman W. Porter, «The Effect of Performance on Job Satisfaction», *Industrial Relations*, October 1967, p. 23. Used with permission of Wiley-Blackwell.

және адалдық жұмсайды. Бұл теория бойынша, адамдар алдымен өз нәтижесі мен жұмсайтын ресурстарының шамасына қараса, кейін оны өзгелердің шамасымен салыстырады. «Өзгелер» – жұмыс тобының басқа мүшесі немесе жалпы ұжымның мүшелері болуы мүмкін. Салыстыру былайша көрініс табады:

$$\frac{\text{Тұлға жұмсайтын ресурстар}}{\text{Тұлғаның нәтижесі}} = \frac{\text{Өзгелер жұмсайтын ресурстар}}{\text{Өзгелердің нәтижесі}}$$

Шамалардың қатынасы және олардың арасындағы салыстыру субъектив сипатқа ие және жеке тұлғалардың қабылдауына негізделеді. Салыстыру нәтижесі бойынша үш жағдай пайда болуы мүмкін: адам өзін өзгелермен тең марапатталғанын, төмен марапатталғанын немесе тым төмен марапатталғанын сезінуі мүмкін. Теңдік сезімі екі шама бірдей болғанда пайда болады. Өзгенің жұмсайтын ресурстары пропорционал түрде артық болса, өзгенің нәтижесі адамның өз нәтижесінен артық шыққаны да тең қабылданады. Мәселен, Марк жоғары мектеп бітіріп, 40 мың доллар табыс табады дейік. Ол өзін 60 мың доллар алатын Сюзанмен салыстырғанда тең жағдайда сезінеді, себебі Сюзанның колледж деңгейіндегі білімі бар және тәжірибесі көбірек.

Төмен марапатталғанын сезінген адамдар теңсіздікті азайтуға тырысады. Мұндай адам ынтасын да, жұмсалатын ресурстарын да азайтады, көтермелеуді сұрау арқылы өз нәтижесін арттырады, рационалдау арқылы шынайы шаманы бұзып, басқа адамның нәтижесі мен жұмсалатын ресурстарын азайтады, бұл жағдайға бейжай қарайды немесе салыстыру нысанын өзгертеді. Тұлға, сонымен қатар басқа адамға қарағанда асыра марапатталғанын да сезінуі мүмкін. Мұндай жағдайға көп адам қатты алаңдамайды, алайда зерттеулер кей адамдар осындай жағдайда теңсіздікті сезінсе, оны азайтуға тырысатынын көрсетеді. Мұндай жағдайда, адам құлшынысын да, жұмсалатын ресурстарын да азайтады, тауар бірлігін өндіруді азайту арқылы нәтижесін төмендетеді (тауар данасы негізінде төленетін болса), рационалдау арқылы бастапқы шаманы бұзып, жұмсалатын ресурстарын азайтады немесе басқа адамның нәтижесін көтереді.

Қазіргі заманда менеджерлер әділдік теориясына және оның қолданылуына көбірек назар аударуы керек. Көптеген мекемелер, мәселен, стандартқа қарсы, өнімділікке қарай марапаттау жүйесіне көшуде (осы тарауда кейінірек қарастырылады) немесе ешқандай ерекшеліксіз еңбекақыны көбейтеді. Нәтижесінде, олар кей адамдарды марапаттау жүйесі басқаларға қарағанда айқын және объектив болуын қамтамасыз етуі керек. Кемсіту сияқты заңдық мәселеден бөлек, менеджерлер жақсы жұмыс істейтіндерге әділ сыйақы мен марапаттауды қамтамасыз етуі керек.[25] Оған қоса, олар адамдар әділдік пен әділетсіздікті қалайша қабылдайтынына және оған қалайша жауап беретініне ықпал ететін ұлттық ерекшеліктерді ескеруі тиіс.[26]

Әділдік – адам басқалармен салыстырғанда өзіне тең қарым-қатынасты сезінуі. Ашық офис алаңында жұмыс істейтін адамдар жұмыс орны бойынша теңсіздікті сезінбеуі керек, өйткені топтың әр мүшесінің жұмыс орны бірдей. Алайда олар үлкен жеке офисте жұмыс істейтіндермен салыстырғанда теңсіздікті сезінуі мүмкін.

«Адамдардың есте сақтау қабілеті жақсы. Олар өзінің әділ бағаланғанын ұзақ уақыт ұмытпайды».

– УИЛЬЯМ КОНАТИ, GENERAL ELECTRIC КОМПАНИЯСЫНЫҢ БҰРЫНҒЫ HR ДИРЕКТОРЫ[27]

Мақсат қою теориясы

Мотивацияның мақсат қою теориясы мінез-құлық – саналы мақсаттар мен ұмтылыстардың нәтижесі деп тұжырымдайды.[28] Сол себепті, ұйымдағы адамдарға мақсат қою үшін менеджерлер олардың мінез-құлқына ықпал ете білуі керек. Тапсырма белгілей отырып, адамдар мақсат қойып, кейін оған жету үшін жұмыс істеуіне қажет процестер туралы толыққанды түсінік қалыптастыру міндет. Мақсат қою теориясының негізінде мақсаттың екі негізгі сипаты – күрделілігі мен ерекшелігі – өнімділіктің бейнесін көрсетуге тиіс болған.

Мақсат күрделілігі. Мақсат күрделілігі – мақсаттың қаншалықты күрделі және қаншалықты күш жұмсалуын қажет ететіндігінің шамасы. Адамдар мақсатқа жету үшін жұмыс істесе, күрделі мақсаттарға жету үшін көбірек күш жұмсайды деп ойлау орынды. Бірақ мақсат қолжетімді болу үшін аса күрделі болмағаны шарт. Жаңадан келген менеджер сату тобына сату көлемін 300%-ға арттыр десе, топтың көңілі қалуы мүмкін. Шынайы, бірақ, сонымен қатар күрделі мақсат – айталық, 30%-ға арттыру жақсырақ түртікі болар еді. Зерттеу жұмыстарының көбі мақсат күрделілігінің маңыздылығын қолдайды. Бір зерттеуде, мысалы, Weyerhaeuser менеджері ағаш кесетін қоймадан ағаш таситын жүк көлігінің жүргізушілеріне күрделі мақсат қойды. Тоғыз ай ішінде жүргізушілер тасылатын ағаш көлемін жүк көлігін орташа шамада тиегенде, 250 мың доллар тұратын жаңа жүк көліктерін қажет ететін сомаға арттырды.[29]

Мақсат ерекшелігі. Мақсат ерекшелігі – мақсаттың айқындығы және нақтылығы. «Өнімділікті арттыру» мақсаты өте айқын емес; ал «өнімділікті алты ай ішінде 3%-ға арттыру» мақсаты салыстырмалы түрде анық. Баға, өнімділік, тиімділік және өсім сияқты кейбір мақсаттарды анықтау оңай. Дегенмен қызметкерлердің жұмысқа қапағаттануын жақсарту, мораль, ұйым келбеті мен беделі, этика және әлеуметтік тұрғыдан сәйкес келетін мінез-құлық сияқты басқа мақсаттарды арнайы терминдер арқылы сипаттау қиынға соғады. Мақсат күрделілігі сияқты, мақсат ерекшелігі де өнімділікпен тікелей байланысты. Мысалы, жоғарыдағы ағаш таситын жүк көліктерінің жүргізушілеріне жасалған зерттеуде мақсат ерекшелігі сараланады. Жүк көліктері жүргізушілері алғашында тиеп жүрген жүктің көлемі әр жүк көлігінің ең көп тиеу салмағының 60%-ы ғана құрағаны анықталды. Менеджерлер жүргізушілерге жаңа мақсат 94% деп қойды, ал жүргізушілер аз уақыт ішінде оған қол жеткізді. Осылайша, мақсат ерекше де, күрделі де болды.

Теория қызығушылық тудырғандықтан және зерттеу жұмысы зерттеушілер мен менеджерлерден бірдей қолдау тапқандықтан, мақсат қою процесінің кеңейтілген моделі ұсынылған еді. 15.6-сызбада көрсетілген кеңейтілген үлгі ұйымдағы мақсат қоюдың қиындықтарын толықтай қарастыруға талпыныс жасалды.

Кеңейтілген теория мақсатқа бағытталған құлшыныс мақсаттың жоғарыда айтылған төрт белгісінің: күрделілігі мен ерекшелігі және мақсатты қабылдау мен оған адалдықтың қызметі деп тұжырымдайды. *Мақсатты қабылдау* – адамның мақсатты мойындау деңгейі. *Мақсатты ұстану* – адамның мақсатқа жету мүддесі. Шығындарды 10%-ға азайту үшін қандай да болмасын қадам жасауға соз берген менеджер осы мақсатқа жетуге жауапты болады. Мақсат қою процесінде мақсатты қызықты, бірақ қолжетімді етіп жасау және мақсатқа жету бағалы марапатқа жеткізетініне сену – мақсатты қабылдауға және оны ұстануға көмектесетін факторлар.

> «Сенің мұратың – сенің мақсатың. Және басқарылатын кішкентай мақсаттар сені сол мұратқа жетелейді. Мұратсыз сенің жолың бағдарсыз, ал мақсатсыз – соңғы нүктең бар болса да, қозғалтқышың жоқ. Олар бірлесіп жұмыс істейді және саған оның екеуі де қажет».
>
> – ДОКТОР ФРАНК МУРТА, КЕҢЕСШІ ПСИХОЛОГ[30]

Мақсатқа бағытталған күш, ұйымның қолдауы және жеке тұлғаның қабілеттері мен ерекшеліктері тұтаса келе, шынайы іс-әрекетті анықтайды. Ұйымның

15.6-СЫЗБА. МОТИВАЦИЯНЫҢ КЕҢЕЙТІЛГЕН МАҚСАТ ҚОЮ ТЕОРИЯСЫ

Мотивациялық теориялардың ең маңыздыларының бірі – мақсат қою теориясы. Бұл теория бойынша мақсат күрделілігі, ерекшелігі, мақсатты қабылдау мен оған адалдық – барлығы бірге жеке тұлғаның мақсатқа бағытталған күшін анықтауға арналған. Сәйкес ұйымдық қолдау болған жағдайда, ол жақсы жұмыс атқарылуына себеп болады. Нәтижесінде, өнімділік сыртқы және ішкі марапатқа алып келсе, ол өз алдына қызметкердің қанағаттануына себепкер болады.

Дереккөз: Gary P. Latham and Edwin A. Locke, «A Motivational Technique That Works», *Organizational Dynamics*, Autumn 1979, p. 79, copyright © 1979 with permission from Elsevier Science.

қолдауы – ұйымның қызметкерге көмектесу немесе кедергі келтіру үшін жасайтын қандай да бір іс-әрекеті. Жағымды қолдауға білікті қызметкерлерді жұмысқа қабылдау және шикізатпен тиісті түрде қамтамасыз ету жатады; жағымсыз қолдау техникалық ақауды жоя алмаудан көрінуі мүмкін. Жеке тұлғаның қабілеттері мен ерекшеліктері – жұмыс істеуге қажет еңтілік және тағы басқа жекебас қасиеттері. Өнімді жұмыс атқару нәтижесінде адам көптеген ішкі және сыртқы марапатқа ие болады, ал ол өз алдына қанағаттануға әсер етеді. Осы үлгінің соңғы кезеңдері жоғарыда айтылған Портер мен Лоулердің күту теориясына біршама ұқсас екенін ұмытпаңыз.[31]

Процестік көзқарастың қолданылуы

Күту теориясы қарамағындағы қызметкерлердің мотивациясын жақсартуға ұмтылатын менеджерлер үшін пайдалы болуы мүмкін. Теорияның негізгі идеяларын жүзеге асыру үшін бірқатар қадамдар жасау қажет. Біріншіден, әр қызметкер қалауының ықтимал нәтижесін анықтау. Екіншіден, ұйымдық мақсатқа қол жеткізу үшін қандай түрлі және дәрежелі іс-әрекет қажет екенін шешу. Содан кейін қажет дәрежелі жұмыс атқару мүмкін екеніне, сонымен қатар қажет нәтиже мен қажет өнімділік бір-бірімен байланысты екеніне көз жеткізу керек. Келесісі – қарама-қайшы күтілетін нәтижелердің толық жағдайын саралап және марапат қажет көлемде берілетініне және ең соңында, бүкіл жүйе әділ екеніне (барлығына бірдей) көз жеткізу керек. Әділдік теориясының менеджерлер есте сақтауға тиіс маңызды идеяларының бірі – марапат қызметкерлерді ынталандыруға арналса, олар әділ және барлығына бірдей болып сезілуі керек. Тағы бірі – менеджерлер қызметкердің өзін салыстыратын «басқа адамның» табиғатын анықтауы қажет. Мақсат қою теориясы болжамдық және теңдік теориялары тұжырымдамасын енгізу үшін пайдалы болуы мүмкін.

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер адамның белгілі бір нәтижені қалауы мен өнімділігі осы нәтижеге жету ықтималдығына байланысты мотивацияланатынын есте сақтауға тиіс.
- ☐ Менеджерлер әділдіктің маңызын, яғни қызметкердің өзіне деген қатынасын және марапатталу теңдігін сезінуі маңызды екенін де түсінуі керек.
- ☐ Сонымен қатар қызметкерлерді ынталандыруда мақсат күрделілігі мен мақсат ерекшелігі маңызды рөл ойнайтынын ұмытпаған дұрыс.

Мотивациядағы нығайту көзқарасы

Ынталандыру процесінің үшінші элементі мінез-құлықтың кейбірі уақыт өте келе сақталатынын, ал енді біреуі өзгеретінін зерттейді. Өзіміз зерделегендей, мазмұндық көзқарас қажеттіліктерге, ал процестік көзқарас адамдар қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін неліктен түрлі мінез-құлықты таңдайтынына және осы мінез-құлқы үшін алынған марапаттың әділдігін қалай бағалайтынына байланысты. Нығайту көзқарасы осы маранат ролін түсіндіреді, себебі ол мінез-құлық уақыт өте келе өзгереді немесе сол қалпында сақталады. **Нығайту көзқарасы** марапаттауға әкелетін мінез-құлықтың қайталану ықтималдығы жоғары болатынын, ал жазалауға әкелетін мінез-құлықтың қайталану ықтималдығы анағұрлым төмен екенін тұжырымдайды.[32]

Нығайту көзқарасы: марапаттауға әкелетін мінез-құлықтың қайталану ықтималдығы жоғары, жазалауға әкелетін мінез-құлықтың қайталану ықтималдығы анағұрлым төмен болады

Жағымды қолдау – мінез-құлықты күшейту әдісі, марапат немесе қажет мінез-құлық көрсетілгеннен кейінгі жағымды нәтиже

Жалтару өнімділікке әкелмейтін мінез-құлықтың жағымсыз салдарынан алшақ болу арқылы мінез-құлықты күшейту үшін қолданылады

Жазалау тұлғаның теріс нәтиже немесе жағымсыз салдар тудыратын жағымсыз мінез-құлқын әлсірету үшін қолданылады

Ұйымдардағы нығайтудың түрлері

Мінез-құлықтан пайда болатын қолдаудың негізгі төрт түрі бар: жағымды қолдау, жалтару, жазалау және сөндіру.[33] Бұлар 15.1-кестеде көрсетілген. Қолдаудың екі түрі мінез-құлықты күшейтеді немесе бір қалыпта ұстайды, ал қалған екеуі әлсіретеді немесе азайтады.

Жағымды қолдау – мінез-құлықты күшейту әдісі, марапат немесе қажет мінез-құлық көрсетілгеннен кейінгі жағымды нәтиже. Менеджер қызметкердің өте жақсы жұмыс атқарғанын көргенде және мадақтағанда, жақсы жұмыс мінез-құлқы жағымды түрде қолдау табады. Ұйымдағы басқа да жағымды қолдау түріне еңбекақыны арттыру, көтермелеу және марапаттау жатады. General Electric компаниясының сатып алушыларға қызмет көрсету орталығында жұмыс істейтін қызметкерлерге киім, спорт тауарлары, оның сыртында өте жақсы жұмыс үшін сый ретінде Дисней әлеміне жолдама беріледі. Қажет мінез-құлықты күшейту әдісі **жалтаруға** негізделген. Қызметкер ескерту алмау үшін жұмысқа уақытылы келуі мүмкін. Бұл жағдайда, жағымсыз салдар – кешігуді болдырмау үшін қызметкер пунктуалдық мінез-құлқын көрсетуге ынталы болады.

Жағымды қолдау – марапат немесе басқа да қалаулы нәтиже. Бұл қызметкер маңызды жобаны аяқтағаны үшін бастығы оны мақтап, арқасынан қақты. Осы екеуі де жағымды қолдау қызметін атқарады.

Кейбір менеджерлер қажетсіз мінез-құлықты әлсірету үшін **жазалауды** қолданады. Қызметкер жалқаулыққа салынып, жұмысқа кеш келіп, нашар жұмыс істесе, басқаларға кедергі келтірсе, менеджер оған ескерту жасауына, тәртіпке келтіруіне немесе әкімшілік айыппұл салуына болады. Оның себебі мынада: жағымсыз салдар қызметкердің әлдебір мінез-құлықты қайталау ықтималдығын азайта-

15.1-КЕСТЕ. НЫҒАЙТУ ТЕОРИЯСЫНЫҢ ЭЛЕМЕНТТЕРІ

Мінез-құлықты нығайтуды қалайтын менеджер қызметкерге көптеген мінез-құлықтардан (әртүрлі шамадағы нығайту) кейін жағымды нығайтуды ұсынуы ықтимал. Мысалы, менеджер қызметкерді кредит картасына түскен әр үшінші сұранысқа орай мадақтауы, ал келесі бес сұраныстан кейін, тағы үшінші, төртінші, жетінші және т.с.с. сұраныстардан соң қосымша марапат беруі мүмкін.

Нығайту байланыстылығын ұйымдастыру

1. *Жағымды нығайту.* Қалаулы салдарды қамтамасыз ете отырып, мінез-құлықты күшейтеді.
2. *Жалтару.* Қалаусыз салдардан шығуға жол бере отырып, мінез-құлықты күшейтеді.
3. *Жазалау.* Қалаусыз салдарды қамтамасыз ете отырып, мінез-құлықты әлсіретеді.
4. *Сөндіру.* Ескермеу арқылы мінез-құлықты әлсіретеді.

Нығайтуды қолдану кестелері

1. *Белгіленген аралық.* Мінез-құлыққа қарамастан, белгілі бір уақыт кезеңдерінде қолданылатын нығайту.
2. *Айнымалы аралық.* Түрлі уақыт кезеңдерінде қоданылатын нығайту.
3. *Белгіленген шама.* Уақытқа қарамастан, белгіленген шамада көрсетілген мінез-құлық үшін қолданылатын нығайту.
4. *Айнымалы шама.* Айнымалы мінез-құлық үшін қолданылатын нығайту.

ды. Аталмыш әдістің теріс әсері де (мысалы, реніш және ошпенділік сияқты) бар, сондықтан көбіне нығайтудың басқа түрін қолданған жөн. Мінез-құлықты, әсіресе осының алдында мадақталған мінез-құлықты әлсірету үшін қолданылатын тағы бір әдіс – **сөндіру**. Қызметкер орынсыз қалжың айтқанда бастығы күлсе, күлкі мінез-құлықты нығайтады да, қызметкер орынсыз қалжың айтуды жалғастыруы мүмкін. Мінез-құлықты ескермесе және нығайтпаса, бастық оның қайталанбауына және ең соңында «сонуіне» себепкер болады.

Ұйымдарда нығайтуды қамтамасыз ету

Нығайтудың өзі ғана емес, сонымен қатар ол қашан және қаншалықты жиі қолданылатыны да маңызды. Нығайтуды қамтамасыз ету үшін көптеген стратегия бар. Олар да 15.1-кестеде көрсетілген. **Белгіленген аралық кестесі** мінез-құлыққа қарамастан, белгілі бір уақыт кезеңдерінде қолданылатын нығайтуды сипаттайды. Осыған жақсы мысал ретінде еңбекақыны апта сайын немесе ай сайын төлеуді атауға болады. Бұл әдіс жақсы жұмыс істеуге ең төмен деңгейдегі түрткі болады, себебі қызметкер қанша күш жұмсағанына қарамастан, үнемі еңбекақы алатынын біледі. **Айнымалы аралық кестесі** де нығайту үшін уақытты қолданады, бірақ уақыт аралығы бір нығайтудан келесі нығайтуға дейін әртүрлі болып келеді. Бұл бағдарлама сапарға немесе тексерулерге негізделген мадақтау немесе басқа түрлі марапаттау үшін тиімді емес. Қызметкерлер бастық қашан келетінін білмесе, әрқашан жоғары деңгейде күш жұмсауды қалыптастырады.

Белгіленген шама кестесінде мінез-құлықтың арасында өтетін уақытқа қарамастан, белгілі бір рет көрсетілген мінез-құлық үшін нығайту беріледі. Ол өте жоғары күш жұмсауға себепкер болады. Мысалы, Sears жаңа кредит карталарын сатып алушыларды енгізгенде, сатушылар өз департаментінен оралған әр бесінші ұсыныстан шамалы сыйақы алады. Бұл ретте ынталандыру өте жоғары болады, өйткені әр келіп түскен ұсыныс адамды сыйақыға жақындатады. **Айнымалы шама кестесі** – қажет мінез-құлықты бір қалыпта сақтау үшін ең ұтымды бағдарлама, өйткені онда әр нығайту үшін қажет мінез-құлық саны әртүрлі. Қызметкердің екінші тапсырысын, одан кейінгі жетінші тапсырысын, одан кейінгі тоғызыншы тапсырысын, одан кейін бесіншісін, одан кейін үшіншісін марапаттайтын менеджер әртүрлі шамадағы бағдарламаны қолданады. Қызметкер қажет мінез-құлық жиілігін көбейтуге ынталы болады, өйткені әр әрекет марапаттау ықтималдығына жақындатады. Әрине, айнымалы шама кестесін ресми марапаттау үшін қолдану қиын (тіпті мүмкін емес), себебі кімнің қашан марапатталғанын тіркеу қиынға соғады.

Сөндіру – мінез-құлықты жай ғана ескермеу және оны нығайтпау арқылы қаламайтын мінез-құлықты әлсірету

Белгіленген аралық кестесі – белгілі бір уақыт ішінде қолдауды қамтамасыз ету шаралары, мысалы, апта сайынғы төлем

Айнымалы аралық кестесі – әртүрлі уақыт ішінде қолдауды қамтамасыз ету шаралары, мысалы, басшының тосыннан келуі

Белгіленген шама кестесі мінез-құлықтың арасында өтетін уақытқа қарамастан, белгілі бір рет көрсетілген мінез-құлық үшін қолдауды қамтамасыз ету, мысалы, әр бесінші сатылым үшін сыйақы төлеу

Айнымалы шама кестесі – әртүрлі көрсетілген мінез-құлық үшін нығайтуды қамтамасыз ету, мысалы, тұрақты қадағалау

Менеджерлер өз қызметкерлерін ынталандыруға қолданатын нығайту теориясының анық болғанын қалайды, ол үшін **мінез-құлықты түрлендіру** немесе **OB Mod** техникасын пайдаланады.[34] OB Mod техникасы артуға (мысалы, тауар данасын көбейту) және кемуге (жұмысқа кешігіп келу) тиіс мінез-құлықтарды анықтаудан басталады. Бұл жобалы мінез-құлық кейін нығайтудың арнайы формалары және түрлерімен байланыстырылады. Сонымен қатар көптеген ұйымдар (мәселен, Proctor & Camble, Ford) OB Mod техникасын қолданды, ал ең тиімді қолданған – Emery Air Freight болды. Компания баспылығы кішірек тасымалдан гөрі, үлкен тасымалға біріктірілген контейнерлер тиісті түрде қанталмағанын анықтады. Өзін-өзі бақылау жүйесінің қорытындысы және марапаттауы арқылы, Emery контейнер қолданысын 45%-дан 95%-ға көбейтті, және бағдарлама жұмыс істеген үш жыл ішінде 3 млн доллардан аса қаражат үнемдеп қалды.[35]

Нығайту көзқарасының қолданылуы

Ұйымдардағы нығайту қызметкерлердің мотивациясын сақтап қалатын өте ұтымды күш болуы мүмкін. Әрине, нығайту шынымен тиімді болуы үшін, менеджерлер нығайтудың жоғарыда айтылған көптеген түрлері мен бағдарламаларын тиісті түрде қолдануы қажет. Бұған қоса, менеджерлер қажет емес және тиімсіз мінез-құлықты байқаусызда ынталандыру мүмкін екенін түсінуі тиіс. Мысалы, қызметкер күнделікті жұмысқа кеш келіп, оның ең салдарын сезінбесе, ол да, басқалар да жұмысқа кешігіп келу – әдеттегі іс деп түсінуі мүмкін.

Мінез-құлықты түрлендіру (OB Mod) нығайту теориясының негізгі элементтерін ұйым деңгейінде қолдану әдісі

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджер нығайту кестелерінің негізгі түрлерімен жақсы таныс болуға тиіс.
- ☐ Менеджер кез келген нығайту нысанынан болатын нәтиже түрлерін білуі қажет.

Танымал мотивациялық стратегиялар

Осы кезге дейін талқыланын келген әртүрлі теориялар мотивацияға толымды түсінік бергеніне қарамастан, менеджерлер оларды іс жүзінде пайдаға асыру үшін сан алуан әдістер мен стратегияларды қолдануы қажет. Ең танымал мотивациялық стратегиялар арасында бүгінде қызметкердің құқықтары мен мүмкіндіктерін кеңейту, қатыстыру және жұмыстың балама формаларын атап көрсетуге болады. Нәтижеге негізделген марапаттау жүйесінің келесі тарауда қарастырылған әртүрлі формалары да мотивация мен өнімділікті арттыруға жұмсалған күш-жігерді қамтиды.

Құқықтар мен мүмкіндіктерді кеңейту және қатыстыру

Құқықтар мен мүмкіндіктерді кеңейту қызметкерлерге өз саласының жауапкершілігі мен құзыреті шеңберінде жұмыс мақсаттарын айқындауға, шешім қабылдауға және мәселелерді шешуге мүмкіндік беретін процесс

Қатыстыру – қызметкерлерге өз жұмысы аясында шешім қабылдауға мүмкіндік беретін процесс

Құқықтар мен мүмкіндіктерді кеңейту және қатыстыру – менеджерлер қызметкерлердің мотивациясын арттыру үшін қолдана алатын маңызды әдістер. **Құқықтар мен мүмкіндіктерді кеңейту** процесі қызметкерлерге өз саласындағы жауапкершілігі мен құзыреті шеңберінде жұмыс мақсаттарын айқындауға, шешім қабылдауға және мәселелерді шешуге жол ашады. **Қатыстыру** – қызметкерлерге өз жұмысы аясында шешім қабылдауға құқық беру процесі. Осылайша, құқықтар мен мүмкіндіктерді кеңейту – түрлі деңгейдегі салаларда қатыстыруды, соның ішінде жұмыстың өзін, жұмыстағы жағдайды және жұмыстағы ортаны ынталандыратын ауқымы бірнама кең тұжырымдама.[36]

Қатыстыру және құқықтар мен мүмкіндіктерді кеңейтудің мотивациядағы ролі екі мазмұнда – мазмұндық және күту теориялары арқылы біліпеді. Шешім

қабылдауға қатысатын қызметкерлер мәселенің дұрыс орындалуына көбірек ден қоюы мүмкін, сонымен бірге шешім қабылдау процесі сәтті өтуіне және содан кейінгі оның оң нәтижелерін бақылау жетістік қажеттігін қанағаттандыруға, өзін қадірлеу мен жауапкершілігін негіздеуге, сондай-ақ өзін-өзі бағалауға көмек береді. Қарапайым ғана ұйымдастырушылық шешімдерді қабылдау үшін қатыстыру қызметкерлердің өзін бағалауын көтеруі мүмкін. Сонымен қатар қатыстыру күтілетін нәтижелердің айқын болуына ықпал етуі керек; яғни шешім қабылдауға қатысуда қызметкерлер өз жұмысы мен қалаған сыйақысы арасындағы байланысты жақсырақ түсіну еді.

Қатыстыру және құқықтар мен мүмкіндіктерді кеңейту – қызметкерлердің мотивациясын арттыратын белгілі стратегиялар. Бұл менеджер өз тобына маңызды шешім қабылдауға ерік, яғни оларға мүмкіндік беріп отыр.

Қатыстыру салалары. Бір деңгейде қызметкерлер өз жұмысы төңірегінде сауал жолдауына және шешім қабылдауына болады. Мысалы, жұмысты қалай орындау керек екенін айтып түсіндіргенше, менеджерлер қызметкерлерден жұмысты орындау жөнінде жеке шешім қабылдауды талап етуі мүмкін. Өздерінің кәсіби біліктілігіне және іс-тәжірибесіне сүйене отырып, қызметкерлер өз өнімділігін арттыруы мүмкін. Көп жағдайда олар қандай материалдарды, саймандарды қолдану керек екені және тағы басқа мәселелерді шешерде жақсырақ маманданған болып келеді.

Сондай-ақ қызметкерлерге жұмыс кестесі сияқты әкімшілік мәселелер бойынша шешім қабылдауға мүмкіндік беру де пайдалы болуы мүмкін. Жұмыс орындары бір-бірінен бірнама тәуелсіз болса, қызметкерлер ауысым кезеңдерін, үзілістерін, түскі асқа кету уақытын және т.б. ауыстыруды өздері шешуіне болады. Жұмыс топтары немесе команда өз мүшелігіндегі барлық қызметкерлердің еңбек демалысын және демалыс күндерін жоспарлауы мүмкін. Сонымен қатар қызметкерлер өнімнің сапасына қатысты кеңірек мәселелерге қатысуға көбірек мүмкіндіктерге қол жеткізуде. Мұндай қатысу жапондық және басқа да халықаралық фирмалардың айрықша сипатына айналды, сондай-ақ көптеген американдық компаниялар да осы жолмен жүре бастады.

Құқықтар мен мүмкіндіктерді кеңейтудегі әдістер мен мәселелер. Соңғы жылдары көптеген ұйымдар қатыстыруды кеңейтудің дәстүрлі әдістерден тыс жолдарын белсенді іздестіруде. Мысалы, ұсыныстар қорапшасы және сұрақ-жауап кездесулері сынды қарапайым әдістер қызметкерлерді белгілі бір деңгейде қатыстыруға мүмкіндік береді. Басты мотив – барлық қызметкерлердің бойындағы белсенділік пен мүмкіндіктерді тиімдірек қолдану. Осылайша, бүгінде көптеген менеджерлер қатыстыруға қарағанда толымдығына байланысты *құқықтар мен мүмкіндіктерді кеңейтуді* артық көреді.

Қызметкерлердің мүмкіндіктерін кеңейту үшін қолданылатын әдістердің бірі – жұмыс топтарын құру. Мұндай командалар – өз жұмысын жоспарлауға, ұйымдастыруға, бағыт беруге және қадағалауға мүмкіндік алған қызметкерлерден құралады, алайда олар «бастық» емес, көбіне бапкер рөлін ойнайды. Құқықтар мен мүмкіндіктерді кеңейтетін әдістерден бөлек, команданы жалпы ұйымдастыру әдісін өзгертуді атап өтуге болады. Негізгі құрылым бойынша ұйым иерархиясынан қабаттар алып тасталып, ол бірте-бірте көбірек орталықсыздандырылады. Басқару, жауапкершілік және құзырет ұйымның өзінен барынша алыстатылып, бұл жұмысты басқаруды тікелей орындаушылар қолына жұмылдыруға жол ашады.[37]

Алайда құқықтар мен мүмкіндіктерді кеңейту нақты қолданылатын техника немесе әдіске қарамай, тек белгілі шарттар орындалғанда ғана ұйымның тиімділігін арттырады. Ең алдымен, ұйым билік пен ерікті өзінен төменірек ұйымдарға

тапсыруда шынайылық танытуы қажет. Қатыстыру үшін ынталандыруға шынайы күш-жігер жұмсамау қай салада да табысқа жеткізбейді. Екіншіден, ұйымның өзі қатыстыруға және құқықтар мен мүмкіндіктерді кеңейтуді қамтамасыз етуге ынталы болуы керек. Қызметкерлерге қадағалау құзыреті кейіннен бұл құзыреттерді алып қою немесе құзыретті тоқтату үшін берілсе, олар ренжиді. Үшіншіден, қызметкерлер басшыларымен бірге ортақ мүдде үшін жұмыс істеп жатқанына шынайы сенуі қажет. Кейбір өндіріс орындарында, мысалы, жоғары өнімді жұмысшылар әдетте өнімділігінің құпиясын жасырып отырады. Олар бұл құпияны басшылық біліп қойса, күтілетін өнімділікті арттыру үшін пайдаланады деп қауіптенеді.[38]

Сонымен қатар ұйым қызметкерлердің мүмкіндіктерін кеңейтуге күш салуда жүйелілік пен сабырлылық танытуы керек. Тым көп қадағалаудың тым жиі ауыстырылуы да ауыртпалық әкеледі. Сондай-ақ ұйым үйренуге дайындығын күшейтуі қажет. Істеп жатқан жұмысында көбірек бос уақытқа қол жеткізген қызметкерлер сол еркіндікті тиімді пайдалану жөніндегі қосымша оқытуды қажет етуі мүмкін.[39]

Жұмыстың балама формалары

Қазіргі таңда көптеген ұйымдар жұмыстың әртүрлі балама механизмдерін қолданып, тәжірибе жасап келеді. Бұл балама механизмдер әдетте қызметкерлерге қашан және қалай жұмыс істеуде көбірек икемділік ұсына отырып, олардың мотивациясы мен өнімділігін арттыруға бағытталады. Жұмыстың балама механизмдері арасындағы ең танымалынан ауыспалы жұмыс кестесін, икемді жұмыс кестесін, жұмысты бірлесе және қашықтан орындауды атап өтуге болады.[40]

«Бұл нұсқаулықтар... біздің қызметкерлер жұмысын өзі қалаған уақытта, өзі қалаған жерде істей алады дегенді білдіреді».

– РИЧАРД БРЭНСОН, VIRGIN GROUP КОМПАНИЯСЫНЫҢ НЕГІЗІН ҚАЛАУШЫ ЖӘНЕ CEO[41]

Ауыспалы жұмыс кестесі. Көптеген ерекшеліктерге қарамастан, дәстүрлі жұмыс кестесі таңертеңгі сағат 8:00 немесе 9:00-де басталып, кешкі 17:00-де аяқталады, аптасына бес күн (шын мәнінде көп менеджерлер осы уақыттан тыс қосымша сағат алып жұмыс істейді). Өкінішке орай, мұндай кесте банкке бару, жүйелі түрде дәрігерге немесе тіс дәрігеріне көріну, ата-аналар жиналысына қатысу, көлік жөндеу және басқа да күнделікті жеке іспен айналысуға қиындық келтіреді. Үстірт деңгейде мұндай шарттармен шектелген қызметкер бұл шараларды орындау үшін сырқат күндер немесе кезектен тыс демалыс күндерін алуға мәжбүр болады. Бейсана деңгейде кей адамдар өз жұмыс кестесінің салдарынан дәрменсіздік пен қысымды сезінуі мүмкін, тіпті бұл оларды ашулы және жабырқау етеді.

Осы мәселелерді шешу үшін кейбір бизнес орындар толықканды 40 сағаттық аптаны дәстүрлі бес күннен аз уақытта қамтитын **ықшамдалған жұмыс кестесін** қабылдады.[42] Бұл тәсілдердің бірі бойынша бір күнді демалысқа алып, күніне 10 сағаттан төрт күн қатарынан жұмыс істеуге болады. Басқа бір жолы – қызметкерлер күніне 10 сағаттан азырақ жұмыс істеп, алайда 40 сағатты толықтыру үшін жұма күні түске дейін жұмысын орындайды. Бірнеше кәсіпорында ғана қызметкерлер аптасына үш күн бойы күніне 12 сағаттан жұмыс істеп, қалған төрт күн демалады. Жұмыс күндерінің ықшамдалған мұндай формаларын қолданатын кәсіпорындарға John Hancock, British Petroleum Amoco және Philip Morris жатады. Кестенің бұл түрінің кемшілігі – бір күнге тым көп қуат жұмсаған қызметкерлер келесі күндері шаршап, жұмысын төмен қарқынмен жалғастырады.

Ықшамдалған жұмыс кестесі – 40 сағаттық жұмыс аптасын дәстүрлі бес күннен аз уақытта қамту

Кейбір ұйымдар «тоғыз-сексен» деп аталатын кестені қолданады. Осы келісімге сәйкес қызметкерлер бір апта дәстүрлі кесте бойынша жұмыс істейді, ал содан кейін ықшам кестеге көшіп, әр екінші жұманы демалысқа алады. Басқаша айт-

қанда олар тоғыз күнде 80 сағат (толық екі апталық жұмыс уақытымен тең) жұмыс істейді. Тұрақты және ықшамдалған жұмыс кестелерін кезектестіре отырып, жұмыс қуатының жартысы арқылы ұйым барлық уақытта толық құрамда жұмыс істейді және қызметкерлеріне айына екі күн демалыс бере алады. Shell Oil және British Petroleum Amoco Chemicals – бүгінде осы кестені қолданып келе жатқан екі фирма.

> «Мен клиенттермен келіссөз жүргізіп отырып [қашықтан жұмыс арқылы] терезеге қараймын – жапырақтар өзгеріп, тиіндер секіріп, балалардың мектепке кетіп бара жатқанын бақылап отырамын».
>
> – УОЛТ СУОНСОН, AGILENT TECHNOLOGIES CSR ӨКІЛІ[43]

Икемді жұмыс кестесі. Тағы бір жұмыстың балама механизмі ретінде **икемді жұмыс кестесін** атауға болады, кейде ол *«икемді уақыт»* деп те аталады. «Икемді уақыт» қызметкерлерге өзінің жұмыс уақытын қадағалауға көбірек ерік береді. Жұмыс күні екі категорияға бөлінген: икемді уақыт және негізгі уақыт. Қызметкерлер негізгі уақытта өз жұмыс орнында болуы қажет, алайда икемді уақытта өзіне жеке кесте құруы мүмкін. Осылайша, бір жұмысшы жұмысын ерте бастап, күннің ортасында кетуіне болады, енді бірі – жұмысын жайырақ бастап, кешке дейін жұмыс істеуі мүмкін, ал үшіншісі – таңертең ерте бастап, түскі демалысын ұзағырақ өткізіп, түстен кейінгі жұмысын кешіктірін аяқтауы мүмкін.

Жұмысты ұйымдастыруда жұмыс кестесінің икемді әдісін қолданған ұйымдардың арасында Hewlett-Packard, Microsoft және Texas Instruments атап өтуге болады.

Икемді жұмыс кестесі – жұмыс кестесінде қызметкерлер өзінің жұмыс уақытын қадағалауға ерікті; «икемді уақыт» деп те аталады

Жұмыс бөлісу: бір толық күндік жұмысты жарты мөлшерлемедегі екі қызметкер бөлісіп істейді

Қашықтан жұмыс істеу – қызметкерлерге жұмысының бір бөлігін басқа жерде, әдетте үйінде отырып істеуге мүмкіндік беру

Жұмыс бөлісу/бірігіп жұмыс істеу. Жұмыстың балама механизмдерінің тағы бір пайдалысы – **жұмыс бөлісу.** Жұмыс бөлісуде жарты күннен істейтін екі қызметкер бір толық күндік жұмыспен қамтылады. Бір адам жұмысты таңғы 8.00-ден түске дейін, ал екіншісі сағат 1.00-ден кешкі 5.00-ге дейін орындай алады. Жұмыс бөлісу күні бойы жұмыс істегісі келмейтіндер үшін немесе жұмыс барысында қысылтаяң кез басталғанда қызықты болуы мүмкін. Өз тарапынан ұйым, бұл ретте қызметкерлердің қалауын көбірек ескеріп, көп адамның қабілетінен пайда алады.

Қашықтан жұмыс істеу. Жұмыстың балама механизмдері арасында тағы бір танымалы – **қашықтан жұмыс істеу** – яғни қызметкерлерге жұмысының бір бөлігін басқа жерде, әдетте үйінде отырып істеуге мүмкіндік беру. Электрон пошта, интернет және ақпараттық технологиялардың басқа да формаларын қолдана отырып, көптеген қызметкерлер өз ұйымымен тығыз байланыста болып, жұмысты үйге оздері офисте болғандай (немесе одан көп) ала алады. Қазіргі заманғы байланыс технологиялары қуатының артуы мен жетілуі жұмысты қашықтан басқару жолын жеңілдете түсті. Таяуда жүргізілген зерттеулердің бірінде АҚШ-тағы жұмыс күшінің жартысына жуығына (64 млн қызметкер) ең болмағанда жартылай қашықтан жұмыс істеуге мүмкіндік берілетіні анықталды. AT&T қызметкерлерінің жартысына жуығы мобайл және қашықтан байланыс технологиялары көмегімен әлемнің кез келген жерінен оңтайлы жұмыс істей алатын болды. Қазір IBM қызметкерлерінің 40%-ы қашықтан жұмыс істейді. (Мұндай келісімнен қызметкерлер ғана қанағаттанып қоймай, фирманың өзі де офис орындарының қажеттіліктерін отеуден 2.9 млрд доллар үнемдеп отыр.)[45]

Қашықтан жұмыс істеу – қызметкерлерге жұмыс уақытының бір бөлігін басқа жерде үйде немесе басқа да балама жерде жұмсауға мүмкіндік беретін мотивациялық әдіс. Мына адам өз үйіндегі офисте жұмыс істеп отыр.

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер қызметкерлердің мүмкіндіктерін кеңейту және қатыстыру рөлі қызметкерлердің мотивациясына қалай ықпал ететінін білуі қажет.
- ☐ Сондай-ақ ұйымдар қолданатын жұмыс кестелерінің алуан түрін және олар мотивацияға қалайша ықпал етуі мүмкін екенін жете қадағалағаныңыз жөн.

Өнімділікті арттыру үшін марапаттау жүйесін қолдану

Мотивация стратегияларының осы түрлерінен бөлек, ұйымның марапаттау жүйесі – қызметкерлердің мотивациясын басқарудағы негізгі құрал. Ұйымдық **марапаттау жүйесі** – ресми және бейресми механизмдер бойынша қызметкерлердің өнімділігін анықтау, бағалау және марапаттау жүйесі. Әрине, нақты өнімділікке байланысты марапаттау мотивацияның және шынайы өнімділіктің артуына көбірек әсер етеді.

Өнімділікке негізделген марапаттау көп қызмет атқарады және ұйымдарда көптеген мақсатқа бағытталады. Басты мақсат марапаттаудың мотивацияға және өнімділікке байланысты болуына қатысты. Жекелей алғанда, ұйымдарға қызметкерлер жұмысты салыстырмалы жоғары деңгейде орындағаны қажет және оған барлық жағдай жасауға күш салады. Марапаттау өнімділіктің жоғары деңгейімен байланысты болғанда қызметкерлер осы марапатқа қол жеткізу үшін ынталана жұмыс істейді және олардың жеке мүддесі мен ұйымның мүддесі бір-бірімен қиысады. Нәтижеге негізделген марапаттау қызметкерлердің тұрақтылық пен азаматтық сынды басқа да қырларына байланысты.

Атқарылған жұмысы үшін марапаттау жүйесі

Атқарылған жұмыс үшін марапаттау жүйесі – нәтижеге қарай марапаттаудың негізгі формаларының бірі.[46] Әдетте еңбекақы қызметкерлердің ұйымға қосқан үлесі құнына есептеле берілетін марапатқа жатады. Бөрешегі көп қызметкерлердің үлесі аз қызметкерлерге қарағанда еңбекақысы жоғары болып келеді. Осылайша, **атқарылған жұмыс үшін марапаттау жоспарлары** – марапаттың біраз бөлігінің құнын құрайтын марапаттау жоспары. Атқарылған жұмыс үшін төлем жоспарының жалпы формасы қызметкерлердің салыстырмалы қызметі үшін оларға жыл сайын еңбекақысын көтеруді қамтамасыз етуден тұрады. Атқарылған жұмыс әдетте адамның тиімділігі мен ұйымға қосқан үлесі негізінде анықталады. Мысалы, атқарылған жұмыс үшін дәстүрлі төлем жоспарын қолданған ұйым өз жетекшілеріне барлық қызметкерлерге 4%-дан құралатын орташа еңбекақы беруді қолдайды. Алайда жеке басшыға қосымша жоғары, орта және төмен орындаушылардың арасжігін ажырату тапсырылады. Қарапайым жүйеде менеджер өзінің қызметкерлерінің үздік төрттен біріпің еңбекақысын 6% мөлшерлемеде, жартысын 4%-ға, ал төмен нәтиже көрсеткен ширегін 2%-ға көтеруі мүмкін.

Марапаттау жүйесі – ресми және бейресми механизмдер арқылы қызметкерлердің өнімділігін бағалау және марапаттау

Атқарылған жұмыс үшін марапаттау жоспарлары – марапаттың біршама бөлігінің құнын құрайтын марапаттау жоспары

Келісімді ынталандыру жоспары – қызметкер өндірген әр өнім үшін ұйым оған белгілі сомада ақы төлеуін көздейтін марапаттау жүйесі

Ынта арттыру үшін марапаттау жүйесі

Ынта арттыру үшін марапаттау жүйесі – нәтижеге негізделген марапаттаудың ең коне түрінің бірі. Мысалы, кейбір компаниялар жүз жылдан бері мотивацияның жеке жоспарын қолданады.[47] **Келісімді ынталандыру жоспарына** сәйкес ұйым жұмысшыға ол өндірген әр өнім үшін белгіленген мөлшерде ақы төлейді. Мысалы, әр он өнімді жақсы өндірген жұмысшыға 1 доллар төленуі мүмкін. Дегенмен мұндай жеңілдетілген жүйе ең төменгі еңбекақы мөлшерлемесі сынды фактілерді

ескермейді, сондай-ақ мұнда көбіне өнімділік толығымен жұмыспының қадағалауында және қызметкер бір тапсырманы орындау үшін өзінің жұмыс уақыты бойы тоқтаусыз жұмыс істеп жатыр деген пайымдау бар. Осылайша, бүгінде ынта арттыру үшін өтемақы төлеу жүйелерін қолдануға тырысқан көптеген ұйымдар күрделірек әдістемелерді қолдануда.

Ынталандыру төлемдері жоспары. Жалпы алғанда *ынталандырудың жеке жоспарлары* жекелеген қызметкерлерді шынайы уақытта марапаттайды. Басқаша айтқанда, адамның жыл соңындағы негізгі еңбекақысын көбейтудің орнына жоғары өнімділік пен сол өнімділікке қол жеткізген уақытта қызметкердің еңбекақысы көтеріліп немесе оған қаржылай сыйақы беріледі. Жекелеген ынталандыру жүйелері мүмкіндігінше тиімділікті басшының субъектив бағалауымен емес, өнім санымен және жұмсалған жұмыспен объектив түрде өлшенгенде қолданылуы мүмкін. WD-40 компаниясы түгел дерлік жұмыс күшін қамтитын ынталандырудың жекелеген жоспарын қолданады. Фирманың менеджерлері ынталандыру жоспарын кредиттей отырып, қызметкерлерінің жоғары өнімділікпен жұмыс істеуіне ықпал етеді, есесіне 2008–2010 жылдардағы дағдарыс кезінде фирма табысқа кенелуден ең жоғары рекордқа қол жеткізді.[48]

Келісімді еңбекақы жүйесінің кейбір түрлері әлі де болса танымал. Олардың басым бөлігі көбіне бұрынғы жоспарларға ұқсағанымен, Lincoln Electric компаниясындағы белгілі есеп жүйесі дәстүрлі үлгіні жоғары нәтижеге қол жеткізу үшін бейімдеуге болатынын көрсетеді. Көп жылдар бойы Lincoln қызметкерлеріне олардың тиімділігіне қарай жеке ынталандыру өтемақысы төленіп келген. Алайда қаражаттың жалпы сомасы (ынталандыру пулы) компанияның табыстылығына байланысты. Бұл, сондай-ақ жақсы ұйымдастырылған жүйе, онда қызметкерлер өнімділікті арттыру жөнінде ұсыныс жасай алады. Оны орындауға мотивация да бар, өйткені қызметкерлер табыстың үштен бір бөлігін алатын (екінші бөлік акционерлерге берілетін, ал үшінші бөлігі компанияның дамуына және бастапқы капиталды ұстау үшін сақталатын). Осылайша, ынталандыру үшін төлемдер пулы табыстылықпен айқындалатын, ал осы пулдағы қызметкердің үлесі – келісімді ақы негізінде оның негізгі еңбекақы мөлшерлемесі және номиналды өнімділік функциясы. Сонымен қатар Lincoln Electric жыл соңында жылдық базалық еңбекақыға тең бонус алған өндірістегі жұмыспылар (әдеттегідей болған) оқигаларымен әйгілі.[49] Соңғы жылдары Lincoln бизнес үшін әйгілі бұл жүйесінен бірнама бас тартты, алайда ол әлі де марапаттау үшін төлем жүйесінің жаңа жолдарын іздейтін басқа компанияларға үлгі саналады.

Жекелеген ынталандырудың ең көп тараған формасы сауда саласында қызмет ететін адамдардың *сатудан түскен комиссиясы* болса керек. Мысалы, тұтыну тауарларын сататын фирмалардың сауда өкілдері мен бөлшек сауда агенттері үшін ынталандыру осы комиссия шеңберінде өтелуі мүмкін. Яғни адам жалпы сатылым мөлшеріпен белгілі уақыт аралығында пайыздық үлес немесе комиссия алады. Кейбір сауда қызметтері комиссияға негізделеді, басқалары болса базалық минимал еңбекақы және ынталандыру үшін қосымша комиссияны қолданады. Бұл жоспарлар сатушылар табысының басым бөлігіне қауіпті екенін ескерген жөн. Басқаша айтқанда, ұйымдарда сатылым жоқ кезеңде сатушының күн көруіне жетерлік есеп жазбалары болса да

Сатудан түсетін комиссия – ынталандыру жоспарларының ең көп тараған формасы. Мысалы, мына сатушы базалық сағаттық еңбекақы алады. Дегенмен ол әр аптадағы жалпы сатылым мөлшеріне байланысты қосымша табыс табады. Осылайша, ол тауарды көбірек сатуға мүдделі, өйткені бұл оның жеке еңбекақысын көбейтеді.

(адам бұл қаражатты ұйымға қайтарып беруі тиіс), ол сатушы нәтиже көрсетпесе, оған көп еңбекақы төленбейді, еңбекақысының бір бөлігі комиссияға негізделген, оған кепілдік берілмейді және сатылым мақсатты деңгейге жеткенде ғана төленеді.

Ынталандырудың басқа формалары. Кейде ұйымдар қызметкерлерін мотивациялау үшін ынталандырудың басқа формаларын қолдануы мүмкін. Мысалы, қосымша бос уақыт немесе арнайы жеңілдік сияқты ақшалай емес ынталандыру. Компания сату бойынша жарыс ұйымдастыруы мүмкін, жарыс шарты бойынша белгіленген уақыт аралығында сатылымның ең жоғары деңгейіне жеткен топ арнайы орынға, мысалы тропик курортқа немесе шаңғы тебу орындарына ақысы өтелетін қосымша бір демалысқа шыға алады.[50]

Марапаттау жүйесіне қарағанда ынталандырудың басты артықшылығы – ынталандыру бір реттік берілетін сыйақы және ол жинақталып адамның негізгі еңбекақысының бөлігіне айналмайды. Басқаша айтқанда, жоғары өнімділігінен қаржылай ынталандыру алатын адам өнімділіктің осы деңгейінен ынталандыруды бір рет қана алады. Адамның өнімділігі алдағы уақытта төмендей бастаса, онда ол ынталандыру сыйақысын, сәйкесінше, аз алады немесе мүлде ала алмайды. Нәтижесінде, оның негізгі еңбекақысы өзгеріссіз қалады, әйтпесе бірқалыпты өсуі мүмкін; ол үлгілі жұмысы үшін ынталандыратын бір реттік марапат алады. Сонымен қоса, бұл жоспарлар табиғатында бір реттік оқиғаларға бағытталғандықтан, ұйым үшін ынталандыру жоспарының бағытын өзгерту әлдеқайда оңай. Қарапайым деңгейде, мысалы, ұйым сатылымды ынталандырудың бір тоқсандық жоспарын құра алады, алайда жағдайға қарай келесі тоқсанда ынталандыруды басқа өнімге ауыстыра алады. Ford және GM сияқты автомобиль компаниялары жақсы сатылып жатқан көліктер сатылымына ынталандыруды азайтып, күтілетін сатылымы төмен немесе шығуы тоқтатылатын көліктердің сатылымына ынталандыруды көбірек бөледі.

Топтық және командалық ынтаны арттыру үшін марапаттау жүйесі

Жоғарыда сипатталған марапаттау үшін өтемақы беру жүйелері мен ынталандыру үшін марапаттау жүйелері жекелеген тұлғаларды нақты нәтижелі істері үшін марапаттау туралы келісімдерге қатысты. Командалар мен топтарға арналған өнімділікке негізделген марапаттау бағдарламаларының басқа топтамалары да бар. Бұл бағдарламалар командалық және топтық деңгейде жұмыс істеу мен ұйымдастыру әдістеріне қатысты кең тараған тенденцияларды ескеретін болса, бүгінде менеджерлердің түсінуіне өте маңызды саналады.[51]

Жалпы командалық және топтық марапаттау жүйелері. Командалық және топтық марапаттау жүйелерінің жиі қолданылатын екі түрі бар. Бірінші түрі коптеген ұйымдарда қолданылып келе жатқан **табысты ортаға салу** әдісі. Табысты ортаға салу бағдарламалары жұмыс өнімділігін арттыра отырып, үнемделген шығынды қызметкерлермен бірлесе пайдалану үшін арналған. Қызметкерлер мен жұмыс беруші бір мақсатты көздейді деген пайымдаулар, қосымша экономикалық пайдаларда көрініс табуы керек. *«Жұмыр жердегі бизнес»* айдарында пайдалы мәлімет алмасудың инновациялық бағдарламасына қызықты мысал келтіріледі.

Жалпы табысты бөлуге қатысуды қолданатын ұйымдар командалық немесе топтық деңгейдегі өнімділікті өлшеуден бастайды. Бұл өлшем шынайы әрі сенімді болуы, сондай-ақ команданың немесе топтың қазіргі тиімділігін нақты көрсете алуы маңызды. Содан кейін командаға немесе топқа оның мүшелері әзірлеген, ал менеджерлері бекіткен кез келген қадамдар арқылы қандай да бір жолмен шығынды азайтып, өнімділікті арттыру тапсырылады. Команда немесе топ қол жеткізген шығындардан қалған үнем немесе өнімділіктің артуы мөлшерлік тұрғыда

Табысты ортаға салу – жұмыс өнімділігі артуы нәтижесінде үнемделген қаражатты қызметкерлермен бөлісе отырып пайдалану

ЖҰМЫР ЖЕРДЕГІ БИЗНЕС

Жауапкершілікті ынталандыру

Жеке жүк көлігі автопаркінің жүргізушілері жылына 20 мың миль жол жүреді. Олар АҚШ-тағы орта және ауыр көлік құралдарының 82%-ын жүргізіп, коммерциялық автокөлік құралдарының (CMV) жалпы 52%-ын құрайды. Осы саланың майталман журналисі Майк Антич айтады: «Бұл қызметкерлердің көлік жүргізу тәсіліне қарай жанармайдың үнемделуі, парник газдарының бөлінуі, көбеюі немесе азаюы мүмкін. Жүргізушінің мінез-құлқын өзгертсеңіз, жұмсалып жатқан жанармайдың да, шығарылып жатқан газдың да мөлшеріне тікелей ықпал етесіз. Тіпті әр мильге галлонның аз мөлшерде көбеюі үлкен нәтижелерге жетелеуі мүмкін». Античтің айтуынша жанармайды қадағалайтын менеджерлер жүргізушінің мінез-құлқының өзгеруіне байланысты жанармай шығынын 30%-ға дейін төмендетті.

Қалайша? Жүргізушілерді компанияның тұрақтылық саясатын сақтауға ынталандыру арқылы. Өкінішке орай, бұл оңай шаруа емес. Античтің айтуынша, жүргізушілердің көбі «дұрысын орындағысы келеді, бірақ тұрақтылықты өздерінің қызметтік міндеті ретінде санамайды». Шындап келгенде, тұрақты дамудың корпоратив бағдарламалары «тұрақсыз» болуының ең бірінші себебі – жүргізушінің мұны орындамауы. Античтің айтуынша, бастама қызметкерлерді орындауға ынталандыратын бағдарламаларды әзірлеуді қажет етеді. Оның пікірінше, тиімді мотивациялық бағдарламалар гәйншерингті қамтиды – яғни бағдарламалар бойынша компания қызметкерлермен бірлесе отырып, жұмсалатын шығынның азаюын қамтамасыз етеді.

Сонымен қатар шешімді жүзеге асыру оны анықтағандай оңай іс емес. Античтің байқауынша, әдетте гәйншеринг қаржылай ынталандыруды қамтиды, алайда ол: «бүгінгі бизнестің шектелген шығындар ортасында қаржылық ынталандыруды ұсыну шынайы ұсыныс [болуы мүмкін емес]» екенін мойындайды. Сәйкесінше, көптеген фирмалар жекелеген мойындау қаржылық ынталандырудың тиімді баламасы бола алатынына көз жеткізді. Античтің айуынша: «Қызметкерлер арасында жүргізілген бірқатар сауалнамада, олар жекелеген мойындауды өздерін корпоратив мақсаттарға ынталандыратын фактор ретінде көрсеткен».

Түрлі компаниялардың ғылыми зерттеулері де, тәжірибесі де көрсеткендей, қызметкерлерді мойындаудың маңыздылығы, соның ішінде қаржылай марапаттаулар тұрақтылықты сақтаудағы күш-жігер ретінде бағаланбай қалмауы керек, өйткені жекелеген мінез-құлықтың маңыздылығын елемеуге болмайды.

Jons-Lang La Salle (JLL), кәсіби қызмет көрсету және инвестициялық басқару компаниясының мәлімдеуіне сәйкес тиімділікті көтеру бойынша белсенді бағдарламалары бар көптеген компаниялар тұрақтылықтың жақсаруына осы бағдарламаларды жүзеге асыруға жауапты адамдарға жүгіну арқылы ғана қол жеткізе алады. «Төмен ілінген жемістер жинап алынған, – деп кеңес береді клиенттерге JLL қызметкері Майкл Джордан. – Енді сіздерге адамның қатысуы қажет».

Мысалы, Nuusbaum Transportation компаниясы әртүрлі көздерден, соның ішінде бір мильге қанша галлон жұмсалатынын есептейтін электрон құрылғылардан алынған мәліметтерді жинақтап талдайтын «Driver Excelerator» атты бағдарлама әзірлеп шығарды. Жинақталған мәліметтерді пайдалана отырып, 230 ауыр жүк көлігін қамтыған автопарк жүргізушілерін менеджерлер компанияның галлон мөлшері мақсатын сақтағаны үшін ұпайлармен марапаттайды. Мысалы, жүргізуші орташа тоқсанда мақсатта көрсетілгендей әр мильге 6,5 галлон емес, 8,5 галлон жұмсаса, ол 200 ұпай жинап, табысы үш деңгейлі жүйеге сәйкес үлестіріледі: қола алса, бір ұпайға жарты доллар төленеді. Күміс деңгейде бір ұпайға 500 доллар, ал бір алтын ұпайға 800 доллар қарастырылған. Кейбір жүргізушілер әр тоқсан сайын қосымша 1600 доллар табыс табады.

Иллинойсте құрылған Nuusbaum «барлығы немесе еш нәрсе» жүйесінен бас тартуға мүқият қарады, оған сәйкес жүргізушілер мақсатты орындағаны үшін бонус алатын, алайда орындамаған жағдайда еш нәрсе жоғалтпас еді. Компанияның HR директоры Джереми Стиклинг: «Тәжірибеміз көрсетіп отырғандай, бұл үлкен демотиватор», – дейді, себебі мақсатты орындамаған жүргізушілер ауа райы немесе жүк салмағы секілді сыртқы жағдаяттарды сылтауратады. Шын мәнінде Nuusbaum жүргізуші үстемеақысын басым бөлігін жүріп өтілген жол бойынша өлшеп есептеуді жоспарлауда. Идея бойынша жүргізушілер тоқсан сайын қомақты бонустық чектер емес, қомақты ай сайынғы чек алатыны көзделеді. «Жігіттерге қазір ақша қажет», – дейді Стиклинг.

Дереккөз: Mike Antich, «Using 'Gainsharing' to Achieve Sustainability Goals», *Automotive Fleet* (April 2, 2014), www.automotive-fleet.com, on March 16, 2015; Jones Lang LaSalle, «Employee Sustainability Engagement» (2014), www.joneslanglasalle.com, on March 16, 2014; American Transportation Research Institute, «The Role of Truck Drivers in Sustainability» (2012), http://atri-online.org, on March 20, 2014; Aaron Huff, «Performance-Based Pay, Part 1: The Science of Scoring Drivers», *Commercial Carrier Journal* (December 18, 2013), www.ccjdigital.com, on March 21, 2015.

DLL

бағаланып, долларлық бірлікке айналдырылады. Кейіннен бұл долларлық қорды жұмыс беруші мен қызметкерлер арасында үлестіру үшін алдын ала есептелген формула қолданылады. Әдеттегі формула бойынша қорды үлестіруде 25% қызметкерлерге, 75%-ы – компанияға бөлінеді.

Табысты ортаға салу жоспарларының арнайы түрі – **Скэнлон жоспары** деп аталатын әдіс. Бұл әдісті 1927 жылы Джозеф Скэнлон әзірлеген. Скэнлон жоспары табысты ортаға салу жоспары секілді бірдей стратегияға негізделеді, яғни қызметкерлер командасына немесе тобына шығындарды азайту стратегиясын ұсынуға мүмкіндік береді. Дегенмен мұнда табыстың үлестірілуі қызметкерлерге көбірек басымдық береді, яғни қызметкерлер жоспарда қол жеткізілген үнемделген қаражаттан әдетте үштен екі немесе төрттен үш бөлігіне ие болады. Сонымен қатар жоспарға байланысты шығындарды үлестіру идеяны ұсынып әзірлеген команда немесе топқа ғана емес, барлық ұйымға да тиісті болады.

Командалық және топтық марапаттаудың басқа түрлері. Табысты ортаға салу және Скэнлон жоспары сынды әдістер топтарды ынталандыру үшін марапаттаудың ең танымал жүйелерінің қатарына жатса да, кейбір ұйымдар қолданатын басқа да жүйелер бар. Кейбір компаниялар, мысалы, команда немесе топтық деңгейде шынайы ынталандыру әдістерін қолдануда. Жекелеген ынталандыру секілді командалық немесе топтық ынталандырулар марапаттауды тікелей өнімділіктің артуымен байланыстырады. Сондай-ақ жекелеген ынталандырулар секілді командалық немесе топтық ынталандырулар төленеді, өйткені олар қызметкерлердің еңбекақысына қосылмай, үстемеақы ретінде беріледі. Ынталандыру ақылары жекелеген деңгейде емес, командалық немесе топтық деңгейде таралады. Кейбір жағдайда үлестіру әр қызметкердің еңбекақы мөлшерлемесіне негізделуі мүмкін, мұндайда ынталандыру бонустары пропорционал негізде беріледі. Басқа әдістер бойынша команда немесе топтың әр мүшесі бірдей сыйақыға қол жеткізеді.

Кейбір компаниялар, сондай-ақ командалық немесе топтық деңгейде ақшалай емес марапаттауларды – көбіне приз және сыйлықтар түрінде қолданады. Мысалы, компания өнімділіктің ең жоғары деңгейін қамтамасыз еткен, клиенттерді ең жоғары деңгейде қанағаттандырған немесе өндірісте жоғары корсеткіштерді көрсеткен нақты бір команданы зауытта немесе компанияның бөлімшесінде ерекшелеуі мүмкін. Марапаттың өзі бөлімнің басында айтып өткендей қосымша демалыс түрінде, әйтпесе материалдық олжа ретінде зат немесе мемориалдық тақта түрінде берілуі мүмкін. Кез келген жағдайда идеяның мәнінде марапаттың командалық деңгейде тұруы және ол бүкіл команданың үлгілі жұмыс істегенінің белгісі екендігі жатыр.

Арнайы жұмыс тобы қосқан үлесінің шеңберінен тыс тұрған командалық немесе топтық деңгейдегі ынталандыру ақысының басқа түрлері бар. Бұл жалпы алғанда ұйымдық ынталандыру ақысы. Бұл жолдың ежелден белгілі әдісі – табысты ортаға салу. Табысты бірлесе пайдалану шеңберінде жыл соңында компания табысының бір бөлігі табысты ортаға салу пулына бөлінеді, содан барлық қызметкерлер арасында үлестіріледі. Не ол сома сол уақытта үлестіріледі немесе ол қызметкер зейнетке шыққанға дейін мақсатты депозиттік шотқа аударылады.

Табысты ортаға салу жүйелерінің негіздемелері бойынша ұйымдағы әр адам компания гүлденген кезде табысқа кенелуіне сенім артады. Алайда басқа жағынан алғанда, экономикалық қиын-қыстау кезеңде, компания аз табыс тапқанда немесе тіпті мүлде табыссыз қалғанда ешқандай табыс ортаға салынбайды. Бұл кейде қызметкерлер тарапынан негатив реакция тудыруы мүмкін, өйткені олар үшін табыстан үлес алу шын мәнінде жыл сайынғы үстемеақының бөлшегі ретінде қабылдануы мүмкін.

Скэнлон жоспары табысты ортаға салу жоспарына ұқсас, бірақ табыстарды үлестіруде қызметкерлерге көбірек басымдық береді

Қызметкерлердің акцияларды иемдену жоспары (ESOP) кейбір компаниялар қолданып келген топтық деңгейдегі марапаттау жүйесінің бір бөлігі. Қызметкерлердің акцияларды иемдену жоспарына сәйкес корпорацияның меншігіндегі ірі үлестер қызметкерлерге бірте-бірте беріле бастайды. Бұл жоспардың кәдімгі фор-

БҰЛ

масы бойынша компания қарыз алып, жинақталған қаражат ашық нарықта акция сатып алуға жұмсалады. Уақыты келе компанияның табысы сол несиені жабуға жұмсалады. Қызметкерлер лауазымына немесе тиімділігіне байланысты компанияға тиесілі акциялардың белгілі бір бөлігіне меншік құқығын иеленеді. Осылайша, әр адам компанияның иесіне айналады. Жақында жүргізілген зерттеулердің бірінде жеке сектор қызметкерлерінің 20%-ы (25 миллион американдық) өздері жұмыс істейтін компанияларының акцияларына не акциялардың 10%-ның опциондарына иелік етеді.[53]

Лауазымдық өтемақы төңірегінде дау жиі көтеріледі. Кейбір сыншылардың пікірінше, топ-менеджерлерге олардың тиімділігіне қарағанда тым көп қаржы төленеді, тіпті олардың ұйымы нашар жұмыс істесе де, оларға жоғары еңбекақы төленеді.

Лауазымдық өтемақы

Компаниялардың басым бөлігінің жоғары деңгейдегі басшыларының жекелеген өтемақы бағдарламалары мен жоспарлары бар. Олар басшыларды ұйымның тиімділігі мен өнімділігі үшін марапаттауға арналған. *«Нұсқау»* айдарында атқарушы өтемақы жөнінде кейбір қызықты мәліметтер келтірілген.

Лауазымдық өтемақының стандарт формалары. Жоғары деңгейлі басшылардың басым бөлігі өтемақысын екі формада алады. Бірінші формасы – негізгі еңбекақы. Кез келген қызметкердің немесе ұйымның кәсіби мүшесінің жағдайындағыдай атқарушы басшылықтың негізгі еңбекақысын адамға төленетін қаржының көпілденген мөлшері құрайды. Мысалы 2014 жылы HP өзінің CFO – Мэг Уитмэнге негізгі еңбекақы ретінде 1,5 млн доллар төледі.[54]

Алайда негізгі еңбекақыдан бөлек, басшылықтың көбі қосымша ынталандырудың бір немесе бірнеше түрін қолданады. Басшылар үшін ынталандырудың дәстүрлі әдісі – бонус болып саналады. Бонустар әдетте ұйымның өнімділігімен айқындалады. Осылайша, жыл соңында корпорация табысының бір бөлігі бонустық пулға аударылуы мүмкін. Содан кейін жоғарғы басшылар осы бонустық пулдан пайыздық молшерлеме түрінде бонус алады. Бас атқарушы директор мен президент – вице-президентке қарағанда көбірек бонустық пайыз алатыны анық. Бонустық пулдың үлестірілуі әдетте келісімшартта алдын ала корсетіледі. Кейбір ұйымдар үлестіру жайында әдейі корсетпей отеді, осылайша, директорлар кеңесі өздері лайық деп тапқанға көбірек марапатталуда біршама еркі бар. Мысалы, 2014 жылы Мэг Уитман 3,97 млн доллар бонус алды.[55]

Лауазымдық өтемақының арнайы түрлері. Негізгі еңбекақы мен бонустан бөлек көптеген басшылар өтемақының басқа да түрлерін алады. Лауазымдық өтемақы ретінде соңғы жылдары көп назарды аударып отырған марапаттау түрі ол – акцияларға әртүрлі опциондардан тұрады. **Акцияларға опциондар жоспары** жоғары буын менеджерлеріне келешекте компанияның акцияларын белгілі бағамен сатып алуға мүмкіндік беру үшін бекітіледі. Жоспардың негізінде тұрған басты идея бойынша басшылар ұйымдастырушылық өнімділіктің жоғарырақ деңгейіне үлес қосса, онда компания акцияларының бағасы да өсуі тиіс. Сонда атқарушы басшылар акцияларды алдын ала белгіленген баға бойынша сатып ала алады, өйткені теориялық тұрғыдан алғанда олардың бағасы келешектегі нарықтық бағасынан арзан болады. Осыдан баға айырымынан табылған ақша жеке тұлға үшін табыс болып саналады. HP 12,7 млн доллар Мэг Уитманның акцияларына опциондарды алып қойды.[56]

Акцияларға опциондар жоспары жоғары буын менеджерлеріне келешекте компанияның акцияларын алдын ала бекітілген бағамен сатып алуға мүмкіндік беру үшін бекітіледі

Топ-менеджерлер өз еңбекақыларына, бонустарына және акциялардан опциондарына қосымша артықшылықтар мен «үстемелерді» жиі алады. Корпоратив ұшақтарды пайдалану мүмкіндігі кейбір компанияларда жалпы артықшылыққа жатады.

Қор опциондарының топ-менеджерлердің өтемақысы ретінде танымалдығы артып келеді. Опциондар менеджерлер мен акция иелерінің мүдделерін теңестіру құралы ретінде қарастырылады, сондай-ақ олардың компанияға аса қымбат түспейтінін ескерсек (акциялардың құнын жоғалту мүмкіндігін қоспағанда), олардың танымалдығы келешекте арта түспек. Шын мәнінде таяуда KPMG Peat Marwick жүргізген зерттеулер бойынша еңбекақысы 250 мың доллардан асатын жоғарғы басшылық үшін акцияларға опциондар еңбекақысының (еңбекақы және басқа ынталандыру төлемдеріне қатысты) көп бөлігін құрайды. Сонымен қатар барлық топ-менеджерлерді (жылдық табысы 750 мың доллардан асатын) қарастырғанда, акцияларға опциондар жалпы ынталандыру сомасының 60%-на тең. Сондай-ақ Peat Marwick есебіне сәйкес жылдық табысы 35 мың долларға тең қызметкерлер өтемақысының 13%-ы акцияларға опциондардан тұрады.

Бірақ соңғы жылдардағы оқиғалар басшыларға мотивация ретінде ынталандыру түрлерін қолдану туралы маңызды мәселелерді көтерді. Мысалы, Enron компаниясының басшылары нарықтан келген маңызды қаржылық ақпараттан бас тартып, өздеріне ынталандыру түрлерін алып (сол кезде Enron 80 доллардан сатылған), ал кейін сол қаржылық ақпарат көпшілікке мәлім болғанда компания бағасы 1 доллар деңгейіне дейін түскенін қарап отырған. Әрине, осы әрекеттер (дәлелденген жағдайда) заңсыз, бірақ бұл қоғамның алдында акцияларға қатысты опциондардың рөлі және акция өзгерістерін есепке алу жағы қалай болатыны жөнінде ой-пікір туғызады. Көптеген ұйымдар акцияларға опциондарды міндеттеме ретінде қарастырмайды, бірақ жүзеге асырылу тұрғысында ол нақ солай болып шығады. Міндеттемелер ретінде акцияларға опциондар болмағанда, менеджерлер компания бағасын тым жоғары көреді, ал бұл, әрине, оның биржалық бағасын көтеруге көмектеседі. Нәтижесінде, биржалық баға опциондық бағадан төмен түскенде, мүлде пайдасыз болып қалады.

Акцияларға опциондар жоспарынан бөлек компаниялар басқа да лауазымдық өтемақы түрлерін қолданады. Ең көп қолданылатындардың ішінде жеке клубтарға мүшелік, компанияның демалыс орындарына кіру немесе басқа да артықшылықтар сияқты ақшалай емес кірістер бар. Кейбір ұйымдар оз менеджерлеріне төмен пайызды немесе пайызсыз несиелер ұсынады. Бұл көбінесе басқа компаниядан тартылған қызметкерлерге қазіргі жұмыс орнынан жаңа орынға келу үшін беріледі. HP компаниясындағы Мэг Уитман 2014 жыл бойы салық жеңілдіктері және өмірін сақтандыру төлемдері ретінде 1,5 млн доллар басқа да өтемақы түрінде үстеме пайда тапқан; сонымен қатар ол тікелей 4,4 млн доллар алған.[57]

Лауазымдық өтемақыны сынға алу. Соңғы жылдары лауазымдық өтемақылар көптеген себептермен сынға алынуда. Ең басты себептерінің бірі – берілін жатқан өтемақы көлемі кейбір акционерлер үшін тым көп көрінеді. Мысалы, үлкен корпорациялар менеджерлерінің көбінің жалпы жылдық табысы 1 млн доллардан асып жатады. Осылайша, кәдімгі адамның кино немесе спорт жұлдыздарына тым жоғары еңбекақы төленіп жатқанын түсіне алмайтыны сияқты, қарапайым адам да кейбір жоғары буын басшыларына берілетін жоғары еңбекақы мөлшеріне қайран қалады.

Мәселені түйіндесек, ұйымның көрсеткіштері мен төленетін өтемақы арасында ешқандай байланыс жоқ сияқты.[58] Әрине, ұйым көрсеткіштері өте жоғары

НҰСҚАУ

Үлкен өтемақылар

Компанияның бас қаржы директоры (CFO) өз қаржысын басқаруға немесе нақты айтқанда өзінің қаржылық тәуекелдерін басқаруға жауапты. Компания қаржылай активтерін үлестіру кезінде туындайтын тәуекелдерді қаржы директоры бағалап, оларды ықтимал тиімділікпен теңестіреді. Оның мақсаты – компанияны байыту, әсіресе акцияларын қымбаттату арқылы оның табысын барынша молайту. Қысқаша айтқанда, қаржы директоры компанияның экономикалық құндылығы үшін жауапты болады.

Қаржы директорларының жақсы табыс табуы тосын жайт емес. АҚШ-тағы қаржы директоры үшін орташа жылдық табыс – 317 245 доллар (яғни қаржы директорларының жартысы одан көп, жартысы – аз табады). Алайда негізгі еңбекақы қаржы директорының кәдімгі өтемақысының 58,6%-ын құрайды. Бонустар мен ынталандыру төлемдері жалпы өтемақыға қосылғанда қаржы директорларының 90%-ның (яғни өз әріптестеріне қарағанда 90%-ға көп табатындардың) жалпы өтемақы қоры 949 880 доллар. Бұл өте табысты кәсіп.

Morgan Stanley инвестициялық банкінің қаржы директоры кезінде Руф Пораттың еңбекақысы 90%-дық деңгейде болған. 2013 жылы оның негізгі еңбекақысы 1 млн доллар; акциялар үшін марапат ретінде бонусы 5,4 млн доллар, әртүрлі қосымша өтемақы пакеттерінің формасы бойынша 10,1 млн доллар болған.

Порат қаржы директоры болмастан бұрын, 2007–2008 жылы Morgan Stanley-дің қаржы дағдарысына ұшырауында ақша табудың тәуекелі жоғары ипотекалық несиелермен қамтылған құнды қағаздарды сатуға қарағанда, әлдеқайда қауіпсіз әдістеріне ауысу стратегияларын әзірлеуге көмектескен болатын.

Порат сол кездері банк командасын басқаратын, ал АҚШ Қазынашылық департаменті Morgan Stanley-ді мемлекет демейтін Fannie Mae және Freddie Mac сынды екі ұйымды ипотекалық дағдарыстан құтқару жөнінде кеңес беруге жалдады.

Ол 2010 және 2012 жылдар аралығында қаржы директоры болып жұмыс атқарғанда Morgan Stanley-дің құны екі есе артты және Порат «Уолл-стриттегі ең беделді әйел» ретінде бағаланды.

Пораттың Кремний алқабы үшін Уолл-стриттен кетуі үлкен жаңалық болды: 2015 жылғы наурыз айында Google алпауыт технологиялық компаниясы Morgan Stanley-ден Пораттың жалдап алғанын хабарлады. Оның негізгі еңбекақысы 650 мың доллар болды, дегенмен де ақы тура осы көлемде төленбейді: мәміле 70 млн доллар қолма-қол ақша және қосымша қорларға жасалғандықтан, Порат нақты түрде Morgan Stanley-де істеген қызметінен бір жарым-үш есе артық жұмыс істейтін.

Google Пораттың жұмысқа ынталандырудан не күтеді? Google банкроттыққа жақын тұрған жоқ, алайда кейбір инвесторларды компания табысының 90%-н құрайтын жарнамадан келетін табыстың азаюы мен тиімділіктің төмендеуі алаңдатты. 2014 жылдың соңында компания бес тоқсан қатарынан сарапшылар болжамдарынан түсіп қалды. Басқа бақылаушылар Google-дің негізгі бизнеске қатысы жоқ өздігінен жүретін көлік, смарт-көзілдірік және сымсыз байланыс орнатылған әуе шары секілді спекуляциялық жобаларға қаржы жұмсауын жақтырмай отыр; олар Google өзінің табыс ағымын әртараптандыру қажеттігін айтады, алайда оның бұл қадамды қауіпті (процеске тым көп қаржы жұмсап) орындауына алаңдауда.

Порат, әрине, компанияның ісін Уолл-стритте жүргізе алатын қажет адам, сондай-ақ инвестициялық бизнесте жүрген мамандардың көбі оның Уолл-стрит майталманы ретінде Google қаржысын қолға алғанына риза. Google-дың Поратқа қол жеткізу үшін соншалық көп қаражат жұмсауына басты себеп осы болар. Google-дің бас директоры Ларри Пейдж: «Мен Руфтан барынша үйренуді асыға күтіп отырмын. Өйткені біз ядромызға инновация енгізуді жалғастырамыз. Сондай-ақ үлкен бәс тігіп отырған келесі буынымызға жаңа тәртіп жолын ойластырып келеміз». «Тәртіп» сөзі Уолл-стритке жақсан сыңайлы: «Гугл Уолл-стритпен байланыста жұмыс істеуге көбірек ынталы болар», – деген ойын білдірді Америка банкінен Мерил Линч өз баяндамасында.

Дереккөз: «What's the Average Salary of a Chief Financial Officer (CFO)?» *Investopedia* (2015), www.investopedia.com, on April 1, 2015; Stephen Gandel, «Google Is the New Wall Street. Or Is It? New CFO's Pay Tells the Story», *Fortune* (March 26, 2015), http://fortune.com, on March 31, 2015; Nathaniel Popper and Conor Dougherty, «Google Hires Finance Chief Ruth Porat from Morgan Stanley», *New York Times* (March 25, 2015), www.nytimes.com, on April 1,2015; Jaikumar Vijayan, «Google Antitrust Worries, Growth Slowdown Seen as Temporary Setbacks», *eWeek* (March 31, 2015), www.eweek.com, on March 31, 2015; Jillian D'Onfro, «What Wall Street Wants from Google's New CFO», *Business Insider* (March 25, 2015), www.businessinsider.com, on March 31, 2015.

DU

болып, акцияларының бағасы әрдайым өсіп жатса, бақылаушылардың көбі осы өсуге жауапты топ-менеджерлерді марапаттау керек екеніне келіседі.[59] Алайда компания көрсеткіштері орташа болғанда менеджерлерге өте жоғары еңбекақы және түрлі бонустар топ-менеджерлерге төленуін түсіну қиын, бірақ осындай жағдай көп болып жатыр. Мысалы, General Electric басшысы Джеффри Иммелттің акцияларға алған опциондары 9,8 млн доллардан 28,5 млн долларға көтеріліп, 188%-ға артқан. Алайда сол жылы компания табысы басқа ұқсас компаниялармен салыстырғанда (24,33%–32,21%) азайған.[60]

Нәтижесінде, топ-менеджерлердің еңбекақысы мен орташа қызметкердің еңбекақысы арасында айырмашылық тым үлкен екенін білуіміз қажет. Біріншіден, АҚШ-та айырмашылық деңгейі өсіп жатыр. 1980 жылы орташа есеппен, менеджер қарапайым қызметкердің 42 еңбекақысына тең мөлшерде табыс алып отырған; 1990 жылы бұл көрсеткіш қарапайым қызметкердің 85 еңбекақысына дейін өскен; 2014 жылы көрсеткіш қарапайым қызметкердің 354 еңбекақысын құраған. Жапонияда менеджерлер мен қызметкерлер арасындағы еңбекақы коэффициенті 67 болса, Германияда бұл көрсеткіш – 147.[61]

Марапаттаудың өнімділікке негізделген жаңа ұстанымдары

Кейбір ұйымдар қызметкерлерге және ұйымдағы топтарға берілетін сыйақы деңгейін сол қызметкерлер мен топтардың пікірі негізінде өзгерте алатынын түсінді. Мысалы, компания топтың еңбекақысын көтеруге рұқсат береді, ал сол марапат топ ішінде қалай бөлінетінін топ мүшелері өзара шешіп алады. Сол жұмыс тобындағы мүшелердің барлығы көрсеткіштерді түсініп, әділ және дұрыс бөле алса, мұндай стратегияның болашағы бар. Өкінішке орай топтағы адамдар сыйақы әділ үлестірілмеді деп ойласа, қиындық туындайды.

Ұйымдар да өз ынталандыру жүйелеріне жаңалық енгізіп жатыр. Мысалы, кейбіреулер басшылықтан бөлек барлық қызметкерлеріне ынталандыру түрлерін ұсынады. Оған қоса кейбір компаниялар ынталандыру жүйесін жеке түрде беруді қарастырып жатыр. Мысалы, компания бір қызметкеріне оның еңбекақысының 20%-ның орнына екі жыл сайын үш айлық демалыс ұсынады. Басқа қызметкерге дәл сол компания оның еңбекақысын 10%-ға осіріп, ал зейнетақы қорына жасайтын салымын 5%-ға қысқартуды ұсынуы мүмкін. Corning, General Electric және Microsoft осы түрін терең зерттеп жатыр.

Алайда қай тәсіл қолданылса да, менеджерлер марапаттың дұрыс үлестірілуін тиімді бақылауы да маңызды. Басқаша айтқанда, сыйақылар компанияға қосқан жеке үлес негізінде үлестірілсе, онда бұл туралы қызметкерлерге хабарлау керек. Бұл оларға еңбекақының өсуі және басқа да сыйақылар төлену негізін түсінуге көмектесуі мүмкін.

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер марапаттау түрлерінің ең басты элементтерін саралағаны жөн.
- ☐ Лауазымдық өтемақылармен байланысты түрлі проблемаларды білуіңіз қажет.

Түйін

1. Мотивация табиғатын, оның маңыздылығы мен болашағын сипаттаңыз.
   - Мотивация адамдарды белгілі бір жолдармен жүргізетін күштерден тұрады.
   - Мотивация менеджерлер үшін маңызды, себебі қабілеттер және ортамен бірге ол жеке көрсеткіштерді белгілейді.
   - Мотивация туралы ойлау адами қатынастарға деген дәстүрлі көзқарастан шықты.
2. Мотивациядағы басты мазмұндық көзқарастарды тауып, сипаттаңыз.
   - Мотивацияның мазмұндық теориялары мотивация факторларымен байланысты.
   - Мазмұндық теорияларға Маслоудың қажеттіліктер иерархиясы, қажеттілік теориясы және Герцбергтің қос факторлы теориясы жатады.
   - Басқа маңызды қажеттіліктер ішінде жетістіктер, байланыстар және билік қажеттігі бар.
3. Мотивациядағы басты процестік көзқарастарды тауып, сипаттаңыз.
   - Мотивациядағы процестік көзқарастар мотивацияның пайда болу жолдарымен байланысты.
   - Күту теориясы бойынша адамдар құлшынысы жоғары өнімділікке, өнімділік марапатқа жетелейтінін және оң аспектілері жағымсыз аспектілерінен көбірек болатынына сенгенде ынтасы артады.
   - Әділдік теориясы бойынша адамдар қоғамдық теңдікке жету үшін ынталандырылады.
   - Атрибуция теориясы – жаңа процесс теориясы.
4. Мотивациядағы нығайту теорияларын сипаттаңыз.
   - Нығайту теориясы мотивация қалай қолдау табатынына негізделеді.
   - Оның негізгі ойы – марапат әкелетін мінез-құлық қайталанады, ал жағымсыз салдар әкелетін мінез-құлық қайталанбайды.
   - Нығайту шаралары оң нығайту, жалтару, жазалау және сөндіру түрі арқылы ұйымдастырылады.
5. Танымал ынталандыру стратегияларын тауып, сипаттаңыз.
   - Менеджерлер мотивация теориялары аясында көптеген ынталандыру стратегияларын қолданады.
   - Жалпы стратегиялар ішіне құқықтар мен мүмкіндіктерді кеңейту және қатысу, әртүрлі жұмыс кестелері, өзгеретін жұмыс кестелері, телекоммуникация сынды жұмыстың басқа түрлері кіреді.
6. Мотивациядағы марапаттау жүйесінің рөлін сипаттаңыз.
   - Марапаттау жүйесі қызметкерлердің көрсеткіштерін ынталандыруда маңызды рөл ойнайды.
   - Танымал тәсілдер ішіне әртүрлі марапаттау жүйелері кіреді.
   - Өтемақылар да менеджерлердің ынтасын арттыруға арналған, бірақ қазір олар үлкен сынға ұшырап жатыр.

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Әр мотивациялық теория ертерек теориялар негізінде жасалған және бір-бірінен айырмашылықтары бар. Дәстүрлі және адами қарым-қатынастар ұстанымдары арасындағы ұқсастықтар мен айырмашылықтарды сипаттаңыз. Кейін адами қарым-қатынастар және адам ресурстары ұстанымдары арасындағы ұқсастықтар мен айырмашылықтарды сипаттаңыз.
2. Мотивацияның мазмұндық, процестік және нығайту теорияларын салыстырыңыз.
3. Мақсат қою теориясы қалай жұмыс істейтінін түсіндіріңіз. Неліктен мақсат қою жай ғана «бар күшіңді сал» деген сөзден болек?
4. Жұмысты ұйымдастырудың жаңа түрлерін сипаттаңыз. Басқа жолдар мотивацияны қалай өзгертеді?

Талдау сұрақтары

5. Мазмұндық және процестік теорияларға бір-бірден мысал келтіріңіз. Әрқайсысында менеджер ынталандыру үшін қандай әрекеттер жасай алатынын көрсетіңіз. Оларды қолдану жағынан қандай ұқсастықтар мен айырмашылықтарды көрдіңіз?
6. Мазмұндық және процестік теориялардың факторлары қызметкерге бірдей әсер ете ала ма? Себебін түсіндіріңіз. Менеджерлерге тигізетін әсерін түсіндіріңіз.
7. Марапаттау мотивацияны қалай өсіреді? Ұйым тым аз марапат берсе, салдары қандай болады? Тым көп берсе, не болады?

DU

Тапсырма сұрақтары

8. Ең жаман жұмысыңыз туралы ойланыңыз. Сол ұйымда қандай мотивация тәсілдері қолданылды? Енді, ең жақсы жұмысыңыз туралы ойланыңыз. Онда қандай мотивация тәсілдері қолданылды? Осы шектеулі ақпарат негізінде қандай ойларға келдіңіз?
9. Жергілікті ұйымның менеджері және қызметкерімен (немесе әкімшілік және факультет мүшесі) сөйлесіңіз. Сол ұйымда мотивацияның қай тәсілдері қолданылады? Менеджерлердің ойлары қызметкерлердің ойынан бөлек пе? Олай болса, себептерін түсіндіре аласыз ба?
10. Сіз таңдаған аудиторияны қарастырайық. Тек сол аудиторияны қолданып, студенттердің мінез-құлқын басқару үшін профессор оң нығайтуды, жалтару, жазалау және сөндіруді қолданған мысалдарын ұсыныңыз.

Тиімді тұлғааралық қатынас дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Тұлғааралық қатынас дағдылары Сіздің адамдармен араласу және топтарға қатысу, түсінісу және мотивациялау қабілетіңізге байланысты. Бұл тапсырма сізге өзіңізді ынталандыратын факторлар өзіңізден және жұмысыңыздан немесе сыртқы факторлардан және жұмысыңыздың түрінен шығатынын көруге мүмкіндік береді.

Тапсырма

Төменде жұмысқа қанағаттану және ынталы болуға әсер ететін 12 фактордан тұратын тізім берілген. Олардың қайсысы өзіңізге маңызды екенін табу үшін әрқайсысына төмендегідей 1-ден 5-ке дейін баға қойыңыз.

5	4	3	2	1
Өте маңызды		**Маңызды**		**Маңызды емес**

1. _____ Маған ұнайтын қызықты жұмыс.
2. _____ Ешқандай жағдайларға қарамастан барлығына ұнайтын басшы.
3. _____ Жұмысымды әртүрлі жолдармен бағалау.
4. _____ Көп өзгеріс болмайтын жұмыс.
5. _____ Өсу және даму мүмкіндіктері.
6. _____ Еңбекақыға қарамастан маңызды лауазым.
7. _____ Жұмысымды өзім қалағандай істеу мүмкіндігі.
8. _____ Жақсы жұмыс шарттары (мысалы, қауіпсіздік, жақсы асхана және т.б.).
9. _____ Жаңа нәрселерді үйрену мүмкіндігі.
10. _____ Нақты ережелерді, нормаларды, тәртіптерді және саясаттарды сақтап жүру.
11. _____ Өзім жақсы істей алатын жұмыс.
12. _____ Жұмыс қауіпсіздігі; бір компанияда жұмыс істеу.

Бағалау

Кестеде 12 фактор екі тізімге бөлінеді. Әр фактор үшін санды (1-ден 5-ке дейін) таңдап, оны алдында тұрған бос орынға жазыңыз. Кейін әр тізімдегі сандарды қосыңыз (әр тізімдегі жалпы сан 6-дан 30-ға дейін болу керек):

Мативациялық фактор	**Гигиеналық фактор**
1. ____	2. ____
3. ____	4. ____
5. ____	6. ____
7. ____	8. ____
9. ____	10. ____
11. ____	12. ____
Барлығы: ____	____

Қай факторлар сіз үшін маңыздырақ болды? Ішкі (мотивация) немесе сыртқы (жұмыс жағдайы) ма? 30 санына қайсысы жақын болса, сол фактор сіз үшін маңыздырақ болады.

Дерекқөз: N. Lussier and Christopher F. Achua, *Leadership: Theory, Application, and Skill Development*, 4th ed. (Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2010), pp. 82-84.

DU

Тиімді шешім қабылдау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Шешім қабылдау дағдылары мәселелер мен мүмкіндіктерді дұрыс табу және белгілеуге, ал содан соң мәселелерді шешу немесе мүмкіндіктерді қолдану жолдарын анықтауға байланысты. Бұл тапсырма мансабыңызды жоспарлау кезінде мақсат қою теориясы арқылы сізге өзіңіздің шешім қабылдау дағдыларыңызды құрастыруға мүмкіндік береді.

Жаттығу алғышарты

Ли Якокка оз кәсіби мансабын Ford компаниясында 1946 жылы инженерлік қызметтен бастаған. 1960 жылы ол вице-президент ретінде, Mustang үлгісін жобалаған топтың мүшесі, ал 10 жылдан соң компания президенті болды. 1978 Ford компаниясынан жұмыстан шыққан соң ол Chrysler компаниясына бас директор болып келіп, кейін президенті болған және 1992 жылы кеткен. Якокка оқиғасындағы ең маңыздысы, кем дегенде жоғарыға қарай өскен кезі – ол барлығын колледж бітіргенде жоспарлап келгендей көрінеді.

Негізінде, Якокка студент кезінен-ақ өзіне ұнайтын жұмыс орындарының тізімін жасаған. Ең бірінші сі «автокөлік құрастыратын инженер», содан соң өсе келе бас директор болған. Сонымен қатар ол әрқайсысына қажет уақытты да көрсеткен. Кейін ол сол тізімді сақтап қойып, әрдайым соған қарап, өзіне деген сенімін осіріп отырған. Ол ойындағы мақсаттарына сол кестесіндегі мерзімнен әлдеқайда ерте жеткен, ал кейін оған сәйкес болған. Көріп тұрғанымыздай, Якокка өзінің мотивациясы үшін мақсат қою теориясын қолданған. Сіз де соны қолдануыңызға болады.

Тапсырма

1. Арманыңыздағы ең жоғары жұмыс орнын қарастырайық. Бұл бас директор немесе киім дүкендері желісінің иесі, заң немесе есеп компаниясының серіктесі, университет президенті немесе одан төмен болуы мүмкін. Не болса да, жазып көріңіз.
2. Сізді сол мақсатқа жетелейтін жолды сипаттаңыз. Ол «артқа қарап» жұмыс істеуге – соңғы нәтижеден бастап, артқа жүруге көмектесуі мүмкін. Мақсатыңызға жетелейтін жолды білмесеңіз, зерттеу жасаңыз. Сіз таңдаған саланың мүшесімен сойлесіңіз, сондағы оқытушыға сұрақтар қойыңыз немесе онлайн тексеріңіз. Мысалы, Американ сертификатталған есепшілер институтында «Мансап ресурстары» деген бөлім бар, оған мансап жолдары туралы ақпарат және есепшілердің жұмыс сипаттамасы кіреді.
3. Қағазға әр қадамыңызды жазыңыз.
4. Ли Якокка сияқты сол қағазды өзіңізбен алып жүріп, жиі қолдансаңыз, ол сізге көмектеседі деп ойлайсыз ба? Неліктен?

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Қажеттіліктеріңізді бағалау

Кіріспе: қажеттіліктер мотивацияға ықпал ететін факторлардың бірі. Келесі зерттеу сіздің ынтаңызды тудыратын жеке қажеттіліктер туралы ойыңызды бағалайды.

Нұсқау: мына тұжырымдардың әрқайсысы туралы ақпарат қаншалықты дәл сипатталғанын бағалаңыз. Кей жағдайда шешім қабылдауға қиналып қалуыңыз мүмкін, алайда өзіңізді қинап болса да таңдау жасауыңыз керек. Әр мәлімдеменің жанына бағалау шкаласына сәйкес жауаптарыңызды жазыңыз.

Бағалау шкаласы:

5 – Маған өте ұқсайды
4 – Маған ұқсайды
3 – Маған аздап ұқсайды
2 – Маған көп ұқсамайды
1 – Маған мүлде ұқсамайды

1. Маған қиын тапсырмалар мен жоғары стандарттар ұнайды және мен алыстағы мақсаттар үшін жұмыс істеуге дайынмын.
2. Достарым және жалпы адамдар арасында болғанды жақсы көремін және адамдармен жылдам араласып кетемін.
3. Жылдам ашуланамын және өз жолымдағы адамдарға жамандық жасауға дайынмын.
4. Даулар мен шектеулерден аулақ болуға тырысамын.
5. Адамдар ортасында ең басты назарда болғым келеді.
6. Мен оңай сойлесе беремін және жылдам әрекеттер жасаймын.
7. Мүмкіндігінше жұрттың бәріне көмек беремін.
8. Менің ойымша әр нәрсе өз орнында болу керек, ретсіздікті қаламаймын.
9. Өз ойымды күшпен жеткіземін, көшбастылықты жақсы көремін және мүмкіндігінше өз ортамды бақылап жүремін.
10. Әртүрлі салаларды білгім келеді және ойларды біріктіруді жоғары бағалаймын.

Осы сұрақтарға жауап берген соң, Сіздің қажеттіліктеріңізге ең көп және ең аз көмектесетін жұмыс түрлерін бөліңіз.

Жұмыс барысындағы менеджмент

Мотивацияға қатысу

1-факт: колледж бітірсеңіз – толық күнге жұмыс табу мүмкіндігіңіз жоғары болады. 2-факт: колледж бітірсеңіз – жалақыңыз жоғарырақ болуы мүмкін. 3-факт: колледж бітірсеңіз – жұмысыңызды жаратпауыңыз мүмкін.

Бұл *болуы* мүмкін екені рас. Расында, бұл 3 факт бар айырмашылықты көрсетпейді. 2013 жылы Gallup жүргізген зерттеуге сәйкес, оқу бітіргендердің 28,3%-ы өз жұмысын «жақсы көреді». Алайда Gallup Education өкілі Брендон Бастид зерттеу нәтижелері өте таңғалдырады деп ойлайды. Оның айтуынша, олар колледж студенттерінен көбірек нәтиже күткен, колледждегілер жұмысын басқаларға қарағанда жақсы көреді деп ойлаған.

Сонда осы анық мәселе колледжбен немесе жұмыспен байланысты ма? Екеуі де дұрыс. Колледжден бастайық. Біріншіден, студент қай колледжде оқитыны маңызды емес: кішкентай, үлкен, мемлекеттік, жеке болсын – айырмашылығы аз.

Сонымен қатар барлық колледждер жұмысқа жағымды қатынас қалыптастыратын тәжірибе ұсынбайды. Мысалы, сіздің оқуыңыз туралы ойлайтын және сіздің армандарыңызды ынталандырып жүретін профессорды кездестірдіңіз бе? Олай болса, «эмоциялық жағынан қолдау көрдіңіз» және жұмысқа деген ынтаңыз өсті. Колледжде алған біліміңізді қолданатын жұмыс немесе мансық болды ма? Немесе бір семестрден көп уақыт алатын жобалар болды ма? Осындай «терең оқу» тәжірибеңіз болса, онда екі есе бағыңыз бар екен. Өкінішке орай, критерийлердің бірінші жиынағына студенттердің 14%-ы ғана, ал екінші жиынағына 6%-ы «иә» деп жауап бере алады. Ал барлығына – оң жауап бергендер 3% ғана. Жеке алғанда 63%-ы оларға мұғалім түсіндірді деді, 32%-ы ғана ұзақ жобаларға қатысқан, ал 22%-ы өздерін ынталандырған ментор тапқан.

«Бұл негізі жоғары білім мәселесі. Процесс және тәжірибе арасында студенттерге ең жақсы орын табуға кедергі болатын бір нәрсе бар», – дейді Бастид. Оның ойынша, менторларсыз студенттерге нақты жоспар құру қиын, нәтижесінде олардың көбі деңгейі төмен жұмыс орнында тұрып қалады немесе заң мектептері және инвестициялық банктер сынды басқа жұмыстарға ұмтылады.

Бастидтің ойынша, біз бақытты қате түсінің, колледж студенттері қате орындарға түседі. Кейбіреулер бұл ойға келіседі. Тәуелсіз колледждер кеңесінің аға вице-президенті III Гарольд В. Хартлидің ойынша, осы зерттеудің ең пайдалы тұсы – оның нәтижесі: жұмыс орны, еңбекақысы және сол секілді нәрселер.

Алайда көптеген мұғалімдер зерттеу нәтижелерімен келіспейді. «Ол жартылай жасалған, толық емес», – дейді Студенттерді зерттеу ұлттық орталығының директоры Александр МакКорми. Мысалы, оның сөзінше зерттеуге қатысушылардың 55%-ы қызықпайды деп көрсетілген және олардың ойы сол жұмыс орнымен байланысты емес. Мичиган мемлекеттік университетінің жұмыспен қамтуды зерттеу институтының директоры Филип Д. Гарднер, Gallup зерттеуі жеке мақсаттар мен мақсатқа бағытталған мінез-құлықтарды ескермейтінін атап өтті. Оның ойынша, жоғары білімі бар адамдар өзгелердің көбі секілді жұмысқа

жылдам кіріспейді, ал жас қызметкерлер өмір деңгейі үшін жұмыс өте маңызды деп есептемейді.

Әлеуметтік және ғылыми зерттеулер өткізетін коммерциялық емес ұйым – Америка зерттеу институтының вице-президенті Марк Шнайдер қызық *ақпарат* берді деп есептейді. Бірақ олар салдарын көрсетпейді. Мысалы, ол колледжде машықтан өткен және жұмысын қызыға күткен. Ал сол студент машығында және жұмысында өз жеке ынтасын көрсетсе не болды? Gallup зерттеуі бойынша колледж тәжірибесі мен жұмыс орнындағы тәжірибесі арасында себеп-салдарлы байланыс бар дейді. Алайда бұл міндетті емес, себебі жеке ынта ең маңызды фактор болуы мүмкін.

Ал ең маңызды – қай ынталандыру мінез-құлқы бірінші шығады – жеке ынталандыру ма немесе оқу ынталандыру ма деген сұрақ ешкімге қойылмаған. Тіпті Бастид зерттеу нәтижесі соның кесірінен өзгереді деп ойлайды: «Компания «жұмыс орнындағы ынтаны» өсіргісі келсе, ол адамдардың табиғи қасиеттерін және ішкі мотивациясын алға шығаратын орта құруы керек. Жұмыс кедергісі, мысалы, қызметкерде қажетті ресурстар, құралдар немесе біліктілік болмауы мүмкін». Оның тағы бір түрі сәл үйлесімсіздік қызметкер жұмысын дұрыс атқарып, бірақ оны басқалар мойындамаған жағдайда пайда болады.

Кейс бойынша сұрақтар

1. Мотивациядағы мына көзқарастарды қарастырыңыз: *қажеттілік иерархиясы, қос факторлы теория, күту теориясы, теңдік теориясы* және *мақсат қою теориясы*. Осы көзқарастардың әрқайсысы оқу мотивациясына қалай негіз болады? Жеке мотивацияға ше?
2. Сіз ше? Сіздің оқу немесе жұмыс кезіндегі мақсаттарыңызға жетуде қай мотивация түрі маңыздырақ болды? Осының нәтижесінде 1-сұрақта көрсетілген мотивация көзқарастарының қайсысы сізге көмектеседі? Өз өміріңізден мысал келтіріңіз.
3. Жұмысын жоспарлау кезінде көмек алатын студенттер тым аз деген теория бойынша колледждер көбірек кеңес беруі керек. Алайда Студенттерді зерттеу ұлттық орталығының ақпараты бойынша, колледж студенттерінің тек 43%-ы факультет мүшелерімен болашақ жұмыс туралы сөйлескен; 39%-ы аз сөйлескен, ал 17%-ы мүлде сөйлеспеген.* Сіз ше? Оқу кезінде болашақ жұмыс туралы кеңес алдыңыз ба? Жоспарлар болды ма? Кеңес іздедіңіз бе? Олай болса, қайдан іздедіңіз?
4. Gallup зерттеуі қызығушылық деңгейлерін келесі сөйлемдермен келісу немесе келіспеу туралы сұрақтар қойып өлшеген. Солардың алтауы:
   - Менің оқу және осу мүмкіндігім бар.
   - Менің пікіріме жұрт құлақ асады.
   - Менің ең жақсы істейтін нәрсені күн сайын жасауға мүмкіндігім бар.
   - Өз жұмысымды істеу үшін қажет құралдар мен ресурстарым бар.
   - Менің басшым дамуымды ынталандырады.
   - Менен өзгелер не күтетінін білемін.+

   Өзіңізді жұмыс орнындамын деп елестетіп, осы алты сөйлемді маңыздылығы бойынша орналастырыңыз. Оларды талқылауға дайын болыңыз.

   [*Ескерту:* осы сөйлемдердің біреуі жұмысқа қызығушылықты басқалардан гөрі дұрысырақ көрсетті. Оны ұстазыңыз тізімді дайындаған соң айта алады.]

* National Survey of Student Engagement, *Promoting Student Learning and Institutional Improvement: Lessons from NSSE at 13: Annual Results 2012* (2012), http://nsse.iub.edu, on March 17, 2015.

\+ Tim Hodges, *Gallup-Purdue Index of Great Jobs and Great Lives* (Gallup Inc., 2014), www.mhec.org, on March 17, 2015.

Дереккөз

Julie Ray and Stephanie Kafka, «Life in College Matters for Life after College», Gallup Inc. (May 6, 2014), www.gallup.com, on March 9, 2015; Allie Grasgreen, «College Grads Less Engaged in Work Than Those with Less Education, Survey Finds», *Inside Higher Ed* (July 18, 2013), www.inside-highered.com, on March 10, 2015; Ry Rivard, «Gallup Surveys Graduates to Gauge Whether and Why College Is Good for Well-Being», *Inside Higher Ed* (May 6, 2014), www.insidehighered.com, on March 10, 2015; Scott Carlson, «A Caring Professor May Be Key in How a Graduate Thrives», *Chronicle of Higher Education* (May 6, 2014), http://chronicle.com, on March 10, 2015; Grasgreen, «Gallup-Purdue Study Will Measure Graduates' Quality of Life Outcomes», *Inside Higher Ed* (December 17, 2013), www.insidehighered.com, on March 14, 2015; The Fortune Group, «How to Motivate Employees in the Workplace» (2015), www.fortunegroup.com, on March 13, 2015.

ЕСКЕРІҢІЗ Ойыннан тартынбау

1. Мына мотивация көзқарастарын қарастырыңыз: қажеттілік иерархиясы, қос факторлы теория және нығайту теориясы. Осы көзқарастардың әрқайсысы ойын ынталандыру стратегиясы ретінде қалай істейтінін түсінуіне қалай көмектеседі?

Осы көзқарастардың біреуі мазмұн категориясына кіретінін есте сақтаңыз. Процестік көзқарастарды қарастырыңыз: күту теориясы, теңдік теориясы және мақсат қою теориясы. Осы сұрақтарға жауап беру қиындау болу мүмкін. Неліктен? Басқаша айтқанда, осы тапсырма нәтижесінде мазмұндық және процестік көзқарастар арасында қандай негізгі айырмашылықтар бар?

2. Марапат жүйесіндегі ойынды қарастырыңыз. Мысалы, ойын жүйесі қандай сыйақы жүйесінде қарастырылады? Мәтінде көрсетілген басқа көптеген марапат жүйелерінің қандай артықшылықтары бар? Қандай кемшіліктері бар?

3. Төмендегі кесте ойынға қатысатын адамдарға ұсынылуы мүмкін мотивацияның екі санатын көрсетеді:*

Сыртқы мотивация	Ішкі мотивация
Ақша табу	Мойындату
Табыс ұпайлары	Жеке жетістіктер
Табыс сыйлықтары	Жауапкершілік
Жазалау	Күш/билік
Сұрақтардағы сәттілік	Көңіл көтеру
Прогресс жолындағы алға шығу	Дағдыларды дамыту

- *Сыртқы мотивация* марапатталу немесе жазадан құтылуға әрекет жасау үшін ынталандырылған кезде пайда болады.
- *Ішкі мотивация* марапатталуға бағытталған әрекеттерді жасауға ынталандырылған кезде пайда болады.

Сіз ше? Жұмыс орнықызда Bluewolf секілді марапат ретінде ойын ұсынса, ынталандырудың қай түрі сізге жақын? Қандай сыртқы ынталандыру марапаттарына жұмыс істеп жатырсыз? Ішкі ынталандыру бойынша ше?

4. Ойынды қолданатын компаниялар үшін арналған тізімде бір маман былай деп жазған: «Ақшаны мотивация ретінде қолданбаңыз. Ақшаны көрсетсеңіз, қалған себептер басылып қалады».+

Мотивация теориясының нақты түрлері қажеттілікке негізделген. Мысалы кейбір зерттеушілердің сөзінше, сыртқы мотивация ішкі мотивацияға кедергі болады, себебі біз оларды өзіміздің мінез-құлқымыздың бақылаушысы ретінде қарастырамыз. Ал ішкі мотивация жолдары біздің психологиялық қажеттіліктерімізді қанағаттандырады, себебі олар бізге өзіміздің біліктілік деңгейіміз туралы ақпарат береді.‡

Ал сіз қалай ойлайсыз? Жеке тәжірибеңіз осы ой дұрыс деп көрсете ме? Сыртқы мотивацияны мінез-құлқыңызды бақылаушы ретінде қарастырасыз ба? Біліктілік деңгейіңіз туралы басқалардың пікірі сіз үшін қаншалықты маңызды? Біліктілік деңгейіңіз мойындалуы сіз үшін қаншалықты маңызды? Қандай жағдайда ішкі мотивацияңыз қанағаттандырылады? Қандай жағдайда ішкі мотивацияңыз қанағаттандырылмайды?

* Stephen Dale, «Gamification: Making Work Fun, or Making Fun of Work?» *Collabor8now* (September 25, 2014), http://collabor8now.com, on March 24, 2015.

+ Dale, «Gamification: Making Work Fun, or Making Fun of Work?»

‡ Sebastian Deterding, «Gamification Absolved?» Gamification Research Network (August 5, 2014), http://gamification-research.org, on March 23, 2015.

Сілтемелер

1. Karen J. Bannan, «Bluewolf Uses Employee Gamification to Increase Social Sharing», *Advertising Age* (June 11, 2012), http://adage.com, on March 24, 2015; Alex Palmer, «Bluewolf Rewards Employees for Going Social», *Incentive Mag* (November 1, 2012), www.incentivemag.com, on March 25, 2015; Srinivas Krishnaswamy, «Enterprise Gamification Case Study–Bluewolf's #GoingSocial Portal», *Learning Pilgrims* (October 14, 2013), https://learningpilgrims.wordpress.com, on March 24, 2015; Stephen Dale, «Gamification: Making Work Fun, or Making Fun of Work?» *Collabor8now* (September 25, 2014), http://collabor8now.com, on March 24, 2015; Charles E. Bess, «Gamification: Driving Behavior Change in the Connected World», *Cutter IT Journal*, 2013, Vol. 6, No 2, www.cutter.com, on March 24, 2015; Ross Warnlof, «Bluewolf Goes Social: Four Keys to Gamification», *Gamification Blog* (October 6, 2014), www.bunchball.com, on March 25, 2015; «Bluewolf #GoingSocial» (Blue Wolf Group LLC, 2015), www.bluewolf.com, on March 29, 2015.

2. Richard M. Steers, Gregory A. Bigley, and Lyman W. Porter, *Motivation and Leadership at Work*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 1996). See also Maureen L. Ambrose and Carol T. Kulik, «Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s», *Journal of Management*, 1999, Vol. 25, No. 3, pp. 231-292; and Edwin Locke and Gary Lartham, «What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century», *Academy of Management Review*, 2004, Vol. 29, No. 3, pp. 388-403.
3. See Nigel Nicholson, «How to Motivate Your Problem People», *Harvard Business Review*, January 2003, pp. 57-67. See also Hugo Kehr, «Integrating Implicit Motives, Explicit Motives, and Perceived Abilities: The Compensatory Model of Work Motivation and Volition», *Academy of Management Review*, 2004, Vol. 29, No. 3, pp. 479-499; and James M. Diefendorff and Megan M. Chandler, «Motivating Employees», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3: *Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 65-135.
4. See Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998); see also Nitin Nohria, Boris Groysberg, and Linda-Eling Lee, «Employee Motivation – A Powerful New Model», *Harvard Business Review*, July-August 2008, pp. 78-89.
5. See Craig Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998).
6. Frederick W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (New York: Harper & Brothers, 1911).
7. Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1945); Fritz J. Rothlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).
8. For a recent discussion of these questions, see Eryn Brown, «So Rich So Young– But Are They Really Happy?» *Fortune*, September 18, 2000, pp. 99-110.
9. Abraham H. Maslow, «A Theory of Human Motivation», *Psychological Review*, 1943, Vol. 50, pp. 370-396; Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954). Maslow's most recent work is Abraham H. Maslow and Richard Lowry, *Toward a Psychology of Being* (New York: Wiley, 1999).
10. http://www.nytimes.com/2013/12/15/opinion/sunday/a-formula-for-happiness.html, accessed on June 13, 2015.
11. *USA Today*, August 15, 2004, p. 2B.
12. For a review, see Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior*.
13. Clayton P. Alderfer, *Existence, Relatedness, and Growth* (New York: Free Press, 1972).
14. Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara Snyderman, *The Motivation to Work* (New York: Wiley, 1959); Frederick Herzberg, «One More Time: How Do You Motivate Employees?» *Harvard Business Review*, January-February 1987, pp. 109-120 (reprinted in *Harvard Business Review*, January 2003, pp. 87-98),
15. Robert J. House and Lawrence A. Wigdor, «Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism», *Personnel Psychology*, Winter 1967, pp. 369-389; Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964). See also Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior*.
16. David C. McClelland, *The Achieving Society* (Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961); David C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington, 1975).
17. «Best Friends Good for Business», *USA Today*, December 1, 2004, pp. 1B, 2B.
18. David McClelland and David H. Burnham, «Power Is the Great Motivator», *Harvard Business Review*, March-April 1976, pp. 100-110 (reprinted in *Harvard Business Review*, January 2003, pp. 117-127).
19. «HP Chief Executive Hurd Resigns after Sexual Harrassment Probe», *Bloomberg Businessweek*, August 7, 2010.
20. Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964).
21. «Starbucks' Secret Weapon», *Fortune*, September 29, 1997, p. 268.
22. *Harvard Business Review*, May 2009, p. 101.
23. Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, IL: Dorsey, 1968).
24. J. Stacy Adams, «Towards an Understanding of Inequity», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, November 1963, pp. 422-436.
25. «The Best vs. the Rest», *Wall Street Journal*, January 30, 2006, pp. B1, B3.
26. Mark C. Bolino and William H. Turnley, «Old Faces, New Places: Equity Theory in Cross-Cultural Contexts», *Journal of Organizational Behavior*, 2008, Vol. 29, pp. 29-50.
27. *BusinessWeek*, June 8, 2009, p. 48.
28. See Edwin A. Locke, «Toward a Theory of Task Performance and Incentives», *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968, Vol. 3, pp. 157-189.
29. Gary P. Latham and J. J. Baldes, «The Practical Significance of Locke's Theory of Goal Setting», *Journal of Applied Psychology*, 1975, Vol. 60, pp. 187-191.
30. http://www.entrepreneur.com/article/225356, accessed on June 12, 2015.
31. For a recent extension of goal-setting theory, see Yitzhak Fried and Linda Haynes Slowik, «Enriching Goal-Setting Theory with Time: An Integrated Approach», *Academy of Management Review*, 2004, Vol. 29, No. 3, pp. 404-422.
32. B. F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity* (New York: Knopf, 1971). See also Raymond A. Noe, Michael J. Tews, and Alison McConnell Dachner, «Learner Engagement: A New Perspective for Enhancing Our Understanding of Learner Motivation and Workplace Learning», in James P. Walsh and Arthur P. Brief (eds.), *The Academy of Management Annals 2010* (Philadelphia: Taylor and Francis, 2010), pp. 279-315.
33. Fred Luthans and Robert Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985).
34. Ibid.; W. Clay Hamner and Ellen P. Hamner, «Behavior Modification on the Bottom Line», *Organizational Dynamics*, Spring 1976, pp. 2-21.
35. «At Emery Air Freight: Positive Reinforcement Boosts Performance», *Organizational Dynamics*, Winter 1973, pp. 41-50; for a recent update, see Alexander D. Stajkovic and Fred Luthans, «A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-95», *Academy of Management Journal*, 1997, Vol. 40, No. 5, pp. 1122-1149.
36. David J. Glew, Anne M. O'Leary-Kelly, Ricky W. Griffin, and David D. Van Fleet, «Participation in Organizations: A Preview of the Issues and Proposed Framework for Future Analysis», *Journal of Management*, 1995, Vol. 21, No. 3, pp. 395-421.

37. Robert E. Quinn and Gretchen M. Spreitzer, «The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider», *Organizational Dynamics*, Autumn 1997, pp. 37-47.

38. «On Factory Floors, Top Workers Hide Secrets to Success», *Wall Street Journal*, July 1,2002, pp. A1, A10.

39. Russ Forrester, «Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea», *Academy of Management Executive*, 2000, Vol. 14, No. 3, pp. 67-77.

40. Baxter W. Graham, «The Business Argument for Flexibility», *HR Magazine*, May 1996, pp. 104-110.

41. http://www.entrepreneur.com/article/232702, accessed on June 12, 2015.

42. A. R. Cohen and H. Gadon, *Alternative Work Schedules: Integrating Individual and Organizational Needs* (Reading, MA: Addison Wesley, 1978). See also Ellen Ernst Kossek and Jesse S. Michel, «Flexible Work Schedules», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1: *Building and Developing the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 535-572.

43. *BusinessWeek*, December 12, 2005, p. 79.

44. http://www.globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics, accessed on June 15,2015.

45. «How Telecommuting Lets Workers Mobilize for Sustainability», *GreenBiz.com*, February 17, 2011; «Study: Telecommuting Can Save American Households $1.7 Billion per Year», *SmartPlanet.com*, March 15, 2011.

46. Barry Gerhart, Sara L. Rynes, and Ingrid Smithey Fulmer, «Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives», in James P. Walsh and Arthur P. Brief (eds.), *The Academy of Management Annals 2009* (Philadelphia: Taylor and Francis, 2009), pp. 251-315. See also Joseph J. Martocchio, «Strategic Reward and Compensation Plans», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1: *Building and Developing the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 343-372.

47. Daniel Wren, *The Evolution of Management Theory*, 4th ed. (New York: Wiley, 1994).

48. Eric Krell, «All for Incentives, Incentives for All», *HR Magazine*, January 2011, pp. 34-38.

49. C. Wiley, «Incentive Plan Pushes Production», *Personnel Journal*, August 1993, p. 91.

50. «When Money Isn't Enough», *Forbes*, November 18, 1996, pp. 154-159.

51. Jacquelyn DeMatteo, Lillian Eby, and Eric Sundstrom, «Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research», in L. L. Cummings and Barry Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 20 (Greenwich, CT: JAI, 1998), pp. 141-183.

52. Theresa M. Welbourne and Luis R. Gomez-Mejia, «Gainsharing: A Critical Review and a Future Research Agenda», *Journal of Management*, 1995, Vol. 21, No. 3, pp. 559-609.

53. National Center for Employee Ownership, «A Statistical Profile of Employee Ownership», March 2010.

54. http://www.businessinsider.com/hp-pays-whitman-132-of-her-bonus-2014-2 accessed on June 15, 2015.

55. Ibid.

56. Ibid.

57. Ibid.

58. Harry Barkema and Luis Gomez-Mejia, «Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework», *Academy of Management Journal*, 1998, Vol. 41, No. 2, pp. 135-145.

59. Rajiv D. Banker, Seok-Young Lee, Gordon Potter, and Dhinu Srinivasan, «Contextual Analysis of Performance Impacts of Outcome-Based Incentive Compensation», *Academy of Management Journal*, 1996, Vol. 39, No. 4, pp. 920-948.

60. «GE Defends CEO's Pay Package», *The Ledger*, April 11, 2011.

61. «Average Japanese CEO Earns One-Sixth as Much as American CEOs», *thinkprogress.org*, July 8, 2010.

62. Steve Kerr, «The Best-Laid Incentive Plans», *Harvard Business Review*, January 2003, pp. 27-40.

63. «Now It's Getting Personal», BusinessWeek, December 15, 2002, pp. 90-92.

16

БАСҚАРУДАҒЫ ЖЕТЕКШІЛІК ЖӘНЕ ЫҚПАЛ ЕТУ ПРОЦЕСІ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) жетекшілік етудің мәнін сипаттау және жетекшілік пен басқаруды байланыстыруды;
2) жетекшілік етуге қатысты екі жалпы ұстанымды талқылау және бағалауды;
3) жетекшілік етуге қатысты негізгі ситуациялық ұстанымдарды анықтауды және сипаттауды;
4) жетекшілік етуге қатысты үш байланысты ұстанымды анықтауды және сипаттауды;
5) жетекшілік етуге қатысты үш қалыптасу ұстанымын сипаттауды;
6) ұйымдардағы саяси мінез-құлықты талқылауды және оны қалай басқару керек екенін үйренесіз.

МЕНЕДЖЕР БОЛУ

Мұнаймен бірге төгілген абырой

«Жұрт бізге әрекетіміздің сапасы, қарқыны, ұшқырлығы мен тиімділігіне қарап баға береді».

– ТОНИ ХЕЙВОРД, BRITISH PETROLEUM КОМПАНИЯСЫНЫҢ БҰРЫНҒЫ БАС АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОРЫ

Жалпы алғанда, мұнай компанияларының көпшілігі апатты жағдайлардан абырой-беделін айрандай төгіп келеді. Мысалы, әлемдегі алтыншы орындағы BP ірі мұнай-газ компаниясын алыңыз. 2010 жылдың сәуір айында компанияның Deepwater Horizon оффшорлық стансасында болған жарылыс салдарынан Мексика шығанағына 300 млн галлон мұнай төгіліп, 68 мың шаршы метр ашық су ластанды және Луизанадан Флорида штатына дейін 1100 миль қашықтықтағы жағалаудың экономикасы құлдырады. Екі айдан кейін British Petroleum компаниясының бас атқарушы директоры Тони Хейворд: «Біз бұл жағдайды түзетпейінше, дамыл таппаймыз. ...Бұрынғы беделге ғана сүйеніп абырой сақтап қала алмаймыз, қалай болғанда да жұрт бізге әрекетіміздің сапасы, қарқыны, ұшқырлығы мен тиімділігіне қарап баға береді», – деп мойындады.[1]

Оның осы пікірінің екінші бөлігі расталды да. Апат жағдайынан кейін бір жылдың ішінде, British Petroleum компаниясы Харрис Полдың бағалауы бойынша беделі жағынан «Жалпы көпшілік арасындағы 60 көрнекті компания» тізімінде 59-орынды иеленді. Тіпті осы жағдайдан кейін де (бес жыл өткен соң) British Petroleum әлі де 59-орында тұр.

Шын мәнінде, BP шығанақта болған апатқа дейін-ақ «абыройынан» айырылған. 2005 жылы Техастағы мұнай өңдеу зауытында болған жарылыстан 15 қызметкер қаза тауып, компанияға қауіпсіздік құқықтарын бұзғаны үшін 87 млн доллар айыппұл салынды (жалпы өтемақы төлемдері мен жоғалған пайданы алғанда, 2 млрд доллар). Бір жылдан кейін, Аляскадағы газ құбыры жарылып, ағып кетуі салдарынан елдің ең ірі мұнай орындарының бірі жабылып қалған соң, BP компаниясына 20 млн доллар айыппұл салынды. Америка Құрама Штаттарының Қоршаған ортаны қорғау агенттігінің (EPA) адвокаты British Petroleum компаниясын «үдемелі экологиялық қылмыскер» деп атады.

Хейвардтың алдында болған басшы Джон Браун 2000 жылы «Мұнайдан соң» («Beyond Petroleum») деп аталатын ауқымды ребрендинг науқанын өткізді.

2010 жылы Мексика шығанағында мұнай төгіліп, экологиялық зардаптар сол маңда мекендейтін адамдардың бәрінің өмір сүру сапасына кері әсерін тигізді. Осы мұнай төгілуіне әлемдегі ірілігі бойынша G-орындағы BP компаниясы жауапты болды. Deepwater Horizon апаты барысында компанияның басшылығы шешім қабылдау мен мәселені шешуде дәрменсіздік танытты.

DLI

British Petroleum компаниясы «Мұнайдан соң» науқаны нақты нені білдіретінін мәлімдеген жоқ, бірақ компанияның жаңа логотипіне қарағанда (ашық жасыл, сары және ақ түсті күн сәулелері) – оның мазмұны ашыла түседі, бұл British Petroleum компаниясы планетаны қорғап, балама энергияны қолданатын, болашақты көздейтін мұнай компаниясы екенін көрсетеді. Браун: «Біздің беделіміз, сондай-ақ біздің бизнесіміздің болашағы, қайда жүрсе де әр қызметкердің British Petroleum компаниясының алдындағы күн сайынғы жауапкершілігіне байланысты», – деп мәлімдеді.

Алайда сыншылар бұған күмәнмен қарады. Кейбіреулер бастаманы «жасылмен бояу» деп атады, ал GreenPeas жаһандық табиғат қорғау ұйымы Браунға «қоршаған ортаны қорғаудың үздік көрінісі» жүлдесін сыйлады. АҚШ сенаторы Диана Фейнштейн Техастағы және Аляскадағы оқиғаларға дейін: «Мен ақылойға кенен мұнай компаниясын кездестірдім-ау деп ойлап едім. Қателесіппін», – деді.

British Petroleum компаниясы қалайша Deepwater Horizon апатынан кейін «астамси» сөйлеп, жағдайды ушықтырып алды? Бұған өз күш-қуатын гудвилл құруға жұмсаудың орнына, заңгерлік маневр жасауы түрткі болды. Біріншіден, British Petroleum федералдық судья Карл Барбиердің мұнай төгілуіне дейін «өрескел немқұрайдылыққа» қатысты «пайдаға негізделген шешімдер» қабылдауына нұсқау берді. Ол сондай-ақ үкіметтің Мексика шығанағына төгілген мұнай көлеміне қатысты мәлімдемесіне наразылық білдіріп, содан кейін Барбиерден компромисс сұрады. 2014 жылғы желтоқсанда екі жылға созылған құқықтық соғыстан кейін АҚШ Жоғарғы соты тағайындаған әкімшісі анықтаған тазарту және зиянды өтеу туралы келісімге қол қойған екі төменгі сот шешімін бекітті. 2015 жылдың ақпанында, Барбиер British Petroleum әр төгілген баррель үшін 4 300 доллар (жалпы алғанда 9,57 млрд доллар) айыппұл төлеуі керек деп шешкенде, British Petroleum компаниясы EPA-ның айыппұл салуға өкілеттігіне шағымданып, «барлық заңдық нұсқаларды қарастырып жатырмыз» деп даурықты.

Американдықтардың 70%-ы заңға рұқсат етілген максималды сомаға айыппұл салуға келіскен сауалға сілтеме жасаған кезде, Луизиана экологі «Американдықтар осы сот ісін қозғау үшін бес жыл бойы жасалған күлық-сұмдықтарына алданбайды» деп мәлімдеді. EPA-ның ресми өкілі: BP компаниясы «адвокаттардың көлеңкесінен шығып, ұрыс-керіс пен дау-дамайды тоқтатып, толық жауапкершілікті мойындаудың уақыты келді» деді.

Бұл жерде McKinsey&Co. жаһандық консалтинг фирмасы жүргізген сауалнамаға сәйкес, «экологиялық тұрақтылықты (қауіпсіздікті) қамтамасыз етуге жаңашырлықпен қарау» жағынан «энергетика саласындағы жоғары лауазымды тұлғалар» басқа салалардағы көптеген жоғары лауазымды басшылардан асып түсетініне таңдануы мүмкін. Олардың мотивациялары төмен деңгейдегі – McKinsey&Co. «Табиғи ресурстарды шектеуді реттеу мен көбейту әлеуеті» деп атайтын проблемаларды көрсете алады, бірақ экологиялық тұрақтылыққа (және тұтастай алғанда әлеуметтік жауапкершілікке) деген көзқарас жауапкершіліктің жоғары деңгейін көрсетеді.

Мысалы, McKinsey&Co. айтуынша, компаниялар «экологиялық тұрақтылыққа мүдделі болуы үшін... тұрақтылық олардың бас атқарушы директорларының күн тәртібіндегі басымдықтар үштігіне кіруі (және) іскерлік тәжірибесіне ресми түрде ендірілуі керек». Энергетиктердің 31%-ы бірінші кезектегі басымдық ретінде экологиялық тұрақтылықты басты назарға алады (жалпы 22%-ға қарсы), ал 6%-ы оны бірінші орынға қояды (3%-ға қарсы). Энергетиктердің 43%-ы тұрақты дамуды іскерлік тәжірибесіне тең енгізгенін айтады (29%-ға қарсы). McKinsey&Co. айтуынша: «Экологиялық тұрақтылық бизнеске және абырой-беделге қалай ықпал ететінін ескерсек, энергетикалық компаниялардан басқа жерлерде есеп беру тәжірибесі көңіл көншітпейді».

Алайда корпорация басшыларының 55%-ы экологиялық тұрақтылыққа (қауіпсіздікке) инвестициялау компания беделін қалыптастыруға көмектеседі деп есептейді, ал 36%-ы тұрақтылыққа инвестициялаудың бірден-бір себебі ретінде абырой-бедел жинауды атайды. Әлемдік кәсіби қызмет көрсету фирмасы Ernst & Yang компаниясының есеп-қисабына сәйкес, маңызды корпоративтік активтердің арасында компанияның беделі – үнемі тәуекел тобына жататын актив (бизнес үздіксіздігі мен жұмыс істеу құқығымен бір топта). Ernst & Yang айтуынша, «корпоративтік тұрақтылық туралы әңгіме» «тәуекелді азайту және жұмсартуға» айналды, әсіресе инвесторларға және басқа да мүдделі тараптарға тұрақтылыққа байланысты қауіптерді ашып көрсету корпоратив саясатына жатады. Корпоративтік ашып көрсету саясатының ең дұрыс шарасы – ол «топ-менеджменттің қатысуы». Стратегиялық коммуникация маманы Леон Кэйдің айтуынша: «Тұрақтылықты компанияның қауіптерді басқару жоспарына қосу үшін, мүдделілік осы стратегияларды әзірлейтін басқарма мен атқарушылар деңгейінде қатар басталуы керек».

Нәтижесінде, MIT Sloan Management Review және Boston Consulting Group жүргізген зерттеулер «тұрақтылық мәселелерін маңызды деп қабылдайтын және

олардың шешіміне мұқият кірісетін» компаниялар арасында жетекшілік ең жоғарыдан басталуы маңызды екенін көрсетеді, жалпы фирма санының 39%-мен салыстырғанда, осы фирмалардың 70%-ында тұрақтылық «әрдайым жоғарғы басшылықтың күн тәртібінде». «Экологиялық тұрақтылық стратегиясы» мен «басшылық міндеттемесін» қамтитын критерийлерге негізделген, зерттеу нәтижелері бойынша: қызметкерлер «әрекет ететін» – «тұрақтылықтың маңызды мәселелерін анықтап, шешетін» және «сөйлейтін» (төмен дәрежеде әрекет ететін) болып бөлінеді. «Әрекет ететіндер» арасында 70%-ы, ал «сөйлейтіндердің» тек 24%-ы ғана тұрақтылыққа «өздерінің компания басшылары ерекше мән береді», – деп біледі. «Әрекет ететіндердің» үштен екісі – корпорация басшыларының үлкен қолдау көрсеткенін, ал 68%-ы жоғары басшылық «тұрақтылыққа ұмтылуға айрықша ықпал еткенін» айтты.

Оңтүстік Калифорнияның Тиімді ұйымдар орталығы университетінің директоры, Үшінші Эдвард Лоулердің айтуынша, MIT Sloan баяндамасы «орнықты тұрақтылықты ескере отырып... басқаруды қалпына келтіруді талап етеді... Бұл ұйым басшылығының пайымдауынша, экологиялық тұрақтылықты ұстану өте маңызды және оған тек бағдарланған басқару әдісі арқылы жетуге болады».

Бұл тарау ұйымдардағы жетекшілік етуді зерттеп, басшылық жұмысының тиімділігі мен жетіспеушіліктерін толық саралайды (Тони Хейворд сияқты). Тарау жетекшіге тән негізгі және үш сипатты – жетекшілік қасиет, мінез-құлық және ситуациялық ұстанымды сипаттаудан басталады. Жетекшілік етуге қатысты басқа да көзқарастарды зерттегеннен кейін, өзгелерге ықпал етудің озге тәсілі – ұйымдардағы саяси мінез-құлықты сипаттауға тоқтала келіп, қорытынды жасаймыз.

Жетекшілік табиғаты

15-тарауда біз қызметкерлерді ынталандырудағы түрлі модельдер мен көзқарастарды сипаттадық. Басқару тұрғысынан, адамдарды ынталандыру – олардың мінез-құлқына әсер ету әрекеті. Көптеген жағдайда, жетекшілік – басқалардың мінез-құлқына ықпал ету әрекеті. Осы бөлімде алдымен жетекшілік табиғатын айқындаймыз, содан кейін оны басқарудан ажыратып, билікпен байланыстыру арқылы қорытындылаймыз.

Жетекшілік етудің мәні

Жетекшілік – процесс және мінез ерекшелігі.[2] Процесс ретінде – көшбасшылардың нақты әрекетін – топтың немесе ұйымның мақсаттарын қалыптастыру, осы мақсаттарға жету арқылы мінез-құлықты ынталандыру және топтық немесе ұйымдық мәдениетті анықтауға көмектесу жолында мәжбүрлеусіз өз ықпалын жүргізу.[3] Мінез ерекшелігі дегеніміз – көшбасшы деп есептелетін тұлғаларға тән қасиеттер жиынтығы. Осылайша, **жетекшілер** – (1) күш қолданбастан басқалардың әрекеттеріне ықпал ете алатын адамдар немесе (2) басқалар көшбасшы ретінде қабылдаған тұлғалар.

Жетекшілік – процесс ретінде, топтың немесе ұйымның мақсаттарын қалыптастыру, осы мақсаттарға жету арқылы мінез-құлықты ынталандыру және топтық немесе ұйымдық мәдениетті анықтауға көмектесуде мәжбүрлеусіз өз ықпалын пайдалану; мінез ерекшелігі ретінде – көшбасшы деп есептелетін тұлғаларға тән қасиеттер жиынтығы

Жетекшілер – күш қолданбастан басқалардың әрекеттеріне ықпал ете алатын; басқалар көшбасшы ретінде қабылдаған тұлғалар

Жетекшілік және менеджмент

Жоғарыдағы анықтама жетекшілік пен менеджментке ортақ екені анық, бірақ ол екеуі түбегейлі бірдей емес. Адам менеджер де, жетекші де – екеуі де бола алады немесе ешқайсысы да болмайды.[4] Олардың арасындағы негізгі айырмашылықтар-

дың кейбірі 16.1-кестеде келтірілген. Кестенің сол жағында жетекшілік етуді басқарудан ажыратын төрт элемент бар. Екі бағана басқару және жетекшілік тұрғыларынан қарастырғанда әр элементтің қалай ерекшеленетінін көрсетеді. Мысалы, жоспар орындау кезінде менеджерлер нәтижелерді бақылауға назар аударады, оларды мақсаттармен салыстырып, сәйкессіздіктерді түзетеді. Керісінше, жетекші мақсаттарға қол жеткізу жолында бюрократиялық кедергілерді еңсеру үшін адамдарға күш беріп, ынталандырады.

Басқару мен жетекшілік міндетті түрде бір нәрсе емес. Сол жақтағы менеджер шешім қабылдау үшін қаржы құжаттарын қарастырып отыр. Бұл шаралар жетекшілік етудің емес, басшылықтың бір бөлігі. Дегенмен оң жақтағы менеджер жаңа күтіліп отырған нәтижелерге сай болу үшін өз командасын ынталандыру тұрғысында жетекшілік құқын көрсетіп тұр.

Тиімді жұмыс істеу үшін ұйымдарға басқару да, жетекшілік те қажет. Бұл мәселе толығырақ *«Бизнестен тыс»* айдарында қарастырылады. Жетекшілік – өзгеріс жасау үшін, ал басқару – ұйымдасқан нәтижелерге жету үшін қажет. Басқару жетекшілікке ұштасқан кезде өзгерістерге жетелейді, ал жетекшілік пен басқару үйлесім тапқанда, ұйым нығая түседі. Шынында да, соңғы жылдары басшылық өтемақысы өсуінің бір себебі – басқару мен жетекшілік дағдыларының үйлесімі

16.1-КЕСТЕ. БАСҚАРУ МЕН ЖЕТЕКШІЛІКТІҢ АРАСЫНДАҒЫ АЙЫРМАШЫЛЫҚТАР

Басқару мен жетекшілік етене байланысты, бірақ әрқайсысының өзіндік нақты ерекшеліктері де бар. Менеджерлер мен жетекшілер күн тәртібін құруда, күн тәртібіндегі мақсаттарға қол жеткізуде, жоспарларды жүзеге асыруда ерекшеленеді және олардың қол жеткізетін нәтижелері де әртүрлі.

Әрекет	Басқару	Жетекшілік
Күн тәртібін жасау	*Жоспарлау және бюджеттеу.* Нәтижелерге қол жеткізу үшін нақты қадамдар мен кестелерді белгілеу; бағытталған нәтижелерге қол жеткізу үшін қажет ресурстарды бөлу.	*Бағытты айқындау.* Болашақ, әдетте алыс болашақ мұратын және оған жету үшін қажетті өзгерістерді жасау стратегиясын әзірлеу.
Күн тәртібіне қол жеткізу жолында жұмыс істейтін адамдар тобын жасақтау	*Ұйымдастыру және қызметкерлер тобын жасақтау.* Жоспардың талаптарын орындауға, жеке тұлғалармен жұмыс істеуге арналған жүйелі топты құру, жоспарды орындау үшін жауапкершілік пен өкілеттікті бөліп беру, адамдарды бағыттауға көмектесетін саясат пен шараларды қамтамасыз ету және іске асырылуын қадағалаудың әдістерін немесе жүйелерін құру.	*Адамдарды ұйымдастыру.* Стратегия жасау және оның негізін түсінетін топ пен коалициялар құру үшін сөз бен іс-әрекет арқылы адамдарға ықпал етіп, бағыт көрсету.
Жоспарларды орындау	*Бақылау және мәселелерді шешу.* Егжей-тегжейлі жоспарлаудың орнына нәтижелерді қадағалау, ауытқуларды анықтау, содан кейін осы мәселелерді шешуді жоспарлау және ұйымдастыру.	*Ынталандыру және шабыттандыру.* Негізгі қажеттіліктерін қанағаттандыру арқылы саяси, бюрократиялық және ресурстық тосқауылдарды еңсеру үшін адамдарға қуат беру.
Нәтижелер	Болжамдауды және нақты тәртіпті қалыптастырады және түрлі мүдделі тараптардың көңілінен шығатын маңызды нәтижелерге жету мүмкіндігін арттырады (тұтынушылардың қалауын уақытылы орындайды, акционерлер үшін бюджетті орындайды).	Өзгерістерді қалыптастырады, айрықша дәрежеде және өте пайдалы өзгерістер жасауға әлеуеті бар (мысалы, тұтынушылардың қалауы бойынша жаңа өнімдер шығарады, фирманың бәсекелесу қабілетін арттыратын еңбек қатынастарында жаңа тәсілдер қолданады).

Дереккөз: The Free Press, a division of Simon & Schuster Adult Publishing Group, from *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* by John P. Kotter. Copyright © 1990 by John P. Kotter, Inc.

БИЗНЕСТЕН ТЫС

Коммерциялық емес сектордың кенжелеуі

McKinsey&Co. консалтинг компаниясының жақында өткізген зерттеуі әлеуметтік саладағы коммерциялық емес ұйымдардың жетекшілерінде басқарушылық сенімсіздік бар екенін көрсетеді. Олардың тек 32%-ы өздерін инновацияларда және ұйымдық стратегияларды жүзеге асыруда «күшті» деп санайды. 25%-дан кемі ұйымдастырушылық қабілетін күшті деп және тек 20%-ы талантты менеджер топтарын құруда өздерін күшті деп санайды. Ал өздері қалаған нәтижелерге қол жеткізе алатынына сенімділер одан да аз (18%).

Баяндама авторлары: «Қорытындылар бойынша, соңғы онжылдықта АҚШ әлеуметтік секторындағы көшбасшылықты дамытуға бөлінетін инвестициялар жеткіліксіздігі коммерциялық емес ұйымдар арасында табыссыз ұйымдардың 25%-ға өсуіне себеп болды және жетекшілер сұранысы мен олардың нәтижелерге жету қабілетінің арасындағы алшақтықты ұзартты. Жетекшілік етуді дамытуды, жеке және ұйымдық жетекшілік құзыретін жақсартуды кез келген бағдарлама басты назарда ұстайды. Мұндай бағдарламалар коммерциялық секторда өте кең тараған, бірақ жетекшілерді дамыту мақсаттарына жылдық қаржыландырудың 1%-нан аз бөлігін беретін коммерциялық емес ұйымдар арасында айтарлықтай сирек кездеседі.

Коммерциялық емес және филантроптық ұйымдарға арналған басқару консалтинг компаниясы Bridgespan Group жүргізген сауалнамаға сәйкес, коммерциялық емес ұйымдар жетекшілерінің тек 36%-ы жетекшілік етуді дамытуға жауапты екенін және тек 30%-ы жетекшілікті дамыту үшін мақсат қоюға жауапты екенін айтады. 50%-ы қызметкерлердің потенциалы мен өнімділігі бағаланатынын айтады, бірақ тек 29%-ында жеке потенциалды дамыту бағдарламалары бар. Тек 30%-ында өз салаларында жетекшілік тапшылығын шешуге қатысты қандай да бір жоспар бар.

Коммерциялық емес ұйымдарға консультант, коучинг және кәсіптік оқыту қызметтерін ұсынатын Робин Нуа, бұл тапшылықтың себебі «ұсыныстың шектелуі де, сұраныстың артуы да» деп санайды. Мысалы, қолдағы соңғы мәліметтерге сәйкес, 2001–2011 жылдар аралығында Құрама Штаттардағы пайдасыз коммерциялық емес ұйымдар саны 25%-ға артты, ал табыстылардың саны 0,5%-ға ғана өсті. 2007–2009 жылдардағы Үлкен құлдырау кезінде, коммерциялық ұймдарда жұмыспен қамтылу және еңбекақы 8,4%-ға және 8%-ға төмендесе, коммерциялық емес ұйымдарда жұмыспен қамту 4%-ға, ал еңбекақы 6,5%-ға өсті. Нуаның айтуынша, 2006 жылы басталған тенденцияға қарағанда, коммерциялық емес 2016 жылға қарай ұйымдардағы бас қызметкерлерге деген қажеттілік жылына 80 мыңға жуықтайды.

Индиана университеті филантропия орталығының PhD-і Ван Эванс былай дейді: «Кәсіби білікті жетекшілерге деген қажеттілік өте зор, себебі сектор кеңейіп келеді, ал қазіргі басшылары зейнетке шығып кетеді... Сондай-ақ қайырымдылық пен басқарушылық дағдылары бар адамдарды табу да маңызды, өйткені біліктілігі жоқ бас қызметкерлерге сену саланың кәсіби деңгейін төмендетіп, сенімнен айырады».

Bridgespan Group келесі зерттеуінде коммерциялық емес ұйымдар өз жетекшілігін дамытуда назар аударатын бірнеше саланы анықтады. Бұлар үлкен басшыларды процеске, болашақ қажеттіліктерді болжауға және даму бағдарламаларын бақылауға қатыстыру. Авторлардың бірі Прита Найактың айтуынша: «Жақсы жұмыс істейтін ұйымдар жетекшілік етуді дамытуды күнделікті іс-әрекеттердің бір бөлігіне айналдырады және болашақ қажеттіліктер қандай болатынын үнемі қадағалап отыруға тырысады... Ал коммерциялық емес ұйымдар жетекшілері көбінесе қанағаттанбайды және бір нәрсенің қате екенін сезеді, бірақ олардың қанағаттанбауының себебін сұрағанда, көбінесе «уақыт, ақша және ресурстық шектеулер».

Дереккөз: Laura Callinan et al., «What Social-Sector Leaders Need to Succeed», *Insights and Publications* (McKinsey & Co., November 2014), www.mckinsey.com, on April 19, 2015; The Bridgespan Group, *The Nonprofit Sector's Leadership Deficit* (March 2006), www.bridgespan.org, on April 19, 2015; Thomas Betar, «Nonprofit Sector in Need of Qualified Leaders amidst Change», *Deseret News* (Salt Lake City) (August 5, 2012), www.deseretnews. com, on April 17, 2015; Mark Athitakis, «A Crisis of Confidence in Nonprofit Leadership», *Associations Now* (December 15, 2014), http://associationsnow.com, on April 17, 2015; Robin Noah, «The Nonprofit Sector's Leadership Deficit», Executive Coaches of Orange County (November 3, 2014), http://ecofoc.org, on April 17, 2015; The Bridgespan Group, «Nonprofit Leaders Admit to 'Falling Short' on Developing Future Leaders, according to New Bridgespan» (press release), *HR.com* (May 29, 2012), www.hr.com, on April 18, 2015.

ұйымды табысқа жетелейтін ең маңызды, бірақ сирек кездесетін комбинация болып есептелуінде.

Жетекшілік және билік

Жетекшілік етуді толық түсіну үшін билікті түсіну қажет. **Билік** – басқалардың мінез-құлқына ықпал ету қабілеті. Сондай-ақ билікке ие бола тұра, оны жете қолданбайтындар бар екенін атап өту маңызды. Мысалы, футбол жаттықтырушысының толық беріліп ойнамайтын ойыншыны қосалқы ойыншылар орнына отырғызуға билігі бар. Жаттықтырушы бұл құқын кейде пайдалануы да керек, өйткені ойыншылар билік бар екенін сезінеді және өздерінің бастапқы орнын сақтап қалуға тырысады. Ұйым құрылымында әдетте бес түрлі билік бар: заңды, марапат, мәжбүрлеу, референт және эксперт билік.[5]

Заңды билік – ұйымдық иерархия арқылы берілетін; ұйымның шешімімен белгілі лауазымды адамдарға тиесілі билік. Басқарушы тапсырмалардың орындалуын қарамағындағы қызметкерлерден талап ете алады, ал оларды орындамаған бағынышты қызметкер сөгіс алуы, тіпті жұмыстан шығарылуы мүмкін. Мұндай нәтиже менеджерлердің ұйымдағы анықталған және қолына берілген заңды билігінен туындайды. Заңды билік – өкілеттілік. Барлық басшылардың қарамағындағы қызметкерлеріне қатысты заңды билігі бар. Алайда заңды билікке ие болу, жетекші болу деген сөз емес. Кейбір қызметкерлер тек ұйымдық ережелерде ғана көрсетілген өкімдерді орындайды. Әлдекім олардан қызметтік лауазымдық нұсқауларында жазылмаған әрекетті істеуді сұраса, олар мұны істеуден бас тартады немесе құлықсыз орындайды. Осындай қызметкерлердің басшысы жетекшілікті емес, билікті қолайлы көреді.

Марапатқа негізделген билік – марапат жасау немесе одан қағыс қалдыру пәрмені. Менеджер ықпалымен болатын марапаттар еңбекақы өсуін, сыйақы, жұмысқа алу туралы ұсыныстарды, мақтау, құрмет көрсету және басқа қызықты ынталандыруларды қамтиды. Жалпы алғанда менеджер пәрменіндегі марапаттардың түрі көп және олар қызметкерлер үшін маңызды болған сайын, менеджердің марапатқа негізделген билігі нығая түседі. Қызметкер үшін ұйымның тек ресми марапаттары маңызды болса, онда менеджер жетекші емес. Қызметкер менеджердің бейресми марапаттарын, мысалы, ауызша мақтауды, ризашылығын бағаласа, онда менеджер өзінің жетекшілік беделін пайдаланғаны.

Мәжбүрлеуге негізделген билік – психологиялық, эмоциялық немесе дене күшімен қорқыту арқылы көндіруге негізделген билік. Бұрын күш көрсету арқылы мәжбүрлеу ұйымдарда жиі кездесетін. Қазір көптеген ұйымдарда мәжбүрлеу ауызша сөгіс, жазбаша сөгіс, тәртіптік жаза, айыппұл, лауазымның төмендеуі және жұмыстан шығарып жіберумен сипатталады. Кейбір басшылар қызметкерлерді басқару үшін тіл тигізіп қорлау, кемсіту және психологиялық мәжбүрлеуді қолданады. (Әрине, көбі бұларды басшыға лайық емес қылықтарға жатқызады). Beatrice компаниясының бұрынғы атқарушы директоры Джеймс

Билік – басқа адамдардың мінез-құлқына ықпал ету қабілеті

Заңды билік – ұйымдастырушылық иерархиясы арқылы ұйымның шешімімен берілетін, белгілі лауазымды адамдарға тиесілі билік

Марапаттауға негізделген билік – еңбекақыны көтеру, бонустар, жұмысқа алу туралы ұсыныс, мақтау, қадірлеу және қызықты тапсырмалар сияқты марапаттау немесе олардан қалыс қалдыру пәрмені

Мәжбүрлеуге негізделген билік – психологиялық, эмоциялық немесе дене күшімен қорқыту арқылы көндіру

Мәжбүрлеу билігі – психологиялық, эмоциялық немесе физикалық қорқыту арқылы бағынуға көндіру. Мына менеджер өз ассистентіне қарата мәжбүрлеу билігін қолдануда. Сол мезетте қажет нәтиже бергенімен, бұл тәсіл соңында ашу мен наразылық тудырып, жұмысқа құлықсыздық танытуға себеп болуы мүмкін.

«(Charlie Ergen атқарушылар желісі жетекшілерінің стилі)... қарамағындағы адамдарды ұру».

– БҰРЫНҒЫ АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОР[9]

Датт бірде қызметкеріне: «Әйелің мен отбасың алтаның 7 күні жалғасатын 24 сағаттық жұмыс уақытыңа кедергі келтірсе, онда олардан құтылуың керек», – деп еді. Dish Network компаниясының негізін қалаушысы және басқарушысы Чарли Эрген өте қатал басшы болған. Dish Network – Америкадағы ең нашар жұмыс орындарының бірі. Менеджердің қарамағындағыларды жазалауға себептері қашпалықты мол, ал жұмыс орны қызметкер үшін маңызды болған сайын, менеджерде сонпалықты қуатты мәжбүрлеу күші болады. Басқа жағынан қарағанда, менеджер мәжбүрлеу күшін қолданған сайын, қызметкерлердің өшпенділігін тудырады, сонымен қатар оны жетекші ретінде қабылдамайтын болады.

Референт билік. Ұйым өміріндегі кездесетін нақты және объектив аспектілерге негізделген заңды, марапат пен мәжбүрлі күшпен салыстырғанда, **референт билік** – дерексіз. Ол сәйкестендіруге, имитациялауға, адалдыққа немесе харизмаға негізделеді. Оған ілесушілер оны оң қабылдауы мүмкін, өйткені олар жетекшінің кей тұстарын, мысалы, мінез-құлқын, алған білімін немесе көзқарастарын өздеріне ұқсатады. Басқа жағдайларда, ілесушілер референт күшін жетекшіге ұқсатуға тырысады, мысалы, бірдей киім кию арқылы, бір уақытта жұмыс істеп немесе бірдей басқару философиясын қолдану арқылы. Сонымен қатар референт күші харизма түрінде болады, бұл – жетекшінің ең басты ерекшелігі, ол адалдық пен құлшынысқа жетелейді. Осылайша, менеджер референт күшіне ие бола алады, бірақ көп жағдайда бұл – жетекшілік ретінде қабылданады.

Референт билік – сәйкестендіруге, имитациялауға, адалдыққа немесе харизмаға негізделген жеке адамның күші

Эксперт билік – менеджерлер қолындағы ақпарат немесе тәжірибе негізінде жүзеге асыратын жеке билік

Эксперт билік ақпарат немесе сараптамадан алынады. Түсінісу қиын, бірақ маңызды клиентпен өзара әрекеттесуді білетін менеджер, басқа компаниялар армандаған маңызды техникалық жетістікке қол жеткізе алатын ғалым мен бюрократиялық криптографияны қалай шешуге болатынын білетін әкімшілік көмекші ақпаратты қажет ететін кез келген адамның алдында эксперттік күшке ие. Ақпарат неғұрлым маңызды және оған қол жеткізе алатын адамдар саны аз болса, соғұрлым адамның эксперт билігі дәрежесі көбірек. Жалпы алғанда, басшы мен жетекші болған адамдардың үлкен эксперт күші бар.

Билікті пайдалану. Басқарушы немесе жетекші билікті қалай пайдаланады? Оның анықталған бірнеше әдісі бар. Соның бірі – заңды билікке негізделген *заңды талап*. Менеджер қызметкерге талап қояды, ол оған бағынады, өйткені ол талапты менеджер ұйымның рұқсатымен қоятынын түсінеді. Қазіргі менеджер мен қызметкер арасындағы өзара әрекеттесудің көбі осыған негізделген. Биліктің басқаша қолданылуы – мотивацияның нығайту теориясына негізделген *пайдалы бағыну*. Бұл – алмасудың бір формасы, онда бағынышты адам менеджердің бақылауында болу үшін оған көнеді. Мысалы, менеджер қызметкердің қалыпты міндеттері шеңберінен тыс нәрсені істеуді, мәселен, демалыс күндері қосымша жұмыс істеу, тұрақты сатып алушымен қарым-қатынасты тоқтату немесе жағымсыз ақпараттар беріп тұруды сұрайды, ал қызметкер оған келіседі және тікелей нәтиже ретінде менеджерден марапат пен бонустар жинайды. Келесі жолы қызметкерден осындай жұмысты атқару талап етілсе, ол бұл жұмысты

Эксперт билігі қолдағы ақпараттан не тәжірибеден туады. Мына менеджер әріптестеріне кейбір күрделі сынақ сараптамаларын түсіндіріп отыр. Осы сәтте оның қолында кем дегенде эксперт билігі бар.

орындау өзіне пайдалы екенін түсінеді, сойтіп, көбірек марапат жинайды. Пайдалы бағынудың негізі – болжанбаған марапаттың маңыздылығы.

Менеджер қызметкердің талапты орындамаса жазалапатынын, жұмыстан шығарылатынын немесе сөгіс алатынын білген жағдайда *мәжбүрлеуді* қолданады. Менеджер қызметкерін осыған көпу тиімді екеніне сендірсе, мұны *рационал сендіру* дейміз. Мысалы, менеджер қызметкерді басқа жұмыс орнына ауысуға ол қызметкердің мансабына тиімді болатынына сендіре отырып көндіреді. Кей жағдайларда, рационал сендіру марапат күшіне ұқсайды.

Билікті қолданудың тағы бір тәсілі – *жеке сәйкестендіру*. Қызметкеріне қатысты референт билігі бар екенін сезінетін менеджер қалаған мінез-құлқын көрсете отырып, сол қызметкердің мінез-құлқын қалыптастыра алады: менеджер өз қызметкеріне үлгі болып, жеке сәйкестендіруді қолданады. Кейде менеджер қызметкеріне жоғары деңгейдегі мұраттарға немесе құндылықтарға сәйкес тапсырма береді, бұл жағдайда ол *шабытты өтінішті* қолданады. Мәселен, адалдыққа шақыру шабытты өтінішті білдіреді. Референт билігі шабытты өтініштің қаншалықты табысты болғанын анықтауда маңызды рол атқарады, өйткені оның тиімділігі кем дегенде жетекшінің сендіру қабілеттеріне байланысты.

Билікті пайдаланудың күмәнді әдісі – *ақпаратты бұрмалау*. Менеджер қызметкердің мінез-құлқына ықпал ету үшін ақпаратты жасырып қалады немесе бұрмалайды. Мысалы, менеджер жаңа топ мүшелерін таңдау кезінде ниеттілердің барлығына қатысуға рұқсат беріп, бірақ кейінірек нағыз лайық бір адамды тапса, ол басқа білікті үміткерлердің жетістіктерін жасырып, өзі қалаған адамын таңдай алады. Бұл билікті пайдалану қауіпті. Ол этикаға жат және қызметкерлер менеджердің отірігін біліп қойса, олар сол менеджердің көшбасшылығына деген сенімін жоғалтады.[11]

Менеджер жадналамасы

- ☐ Менеджерлер жетекшілік пен басқару арасындағы айырмашылықты түсінуі керек.
- ☐ Менеджерлер биліктің бес түрімен де таныс болуы керек.

Жетекшілікке қатысты басты ұстанымдар

Жетекшілік етуді зерделеудің ертеректегі тәсілдері «әмбебап» немесе «жалпы» деп аталатын көзқарастарға сүйенген. Атап айтқанда, олар жетекшілік жұмбағының тек бір топ жауабы бар деп есептеді. Жалпы ұстанымдардың бірі – жетекшінің көшбасшылық қасиеттеріне, ал екіншісі – мінез-құлқына сүйенді.

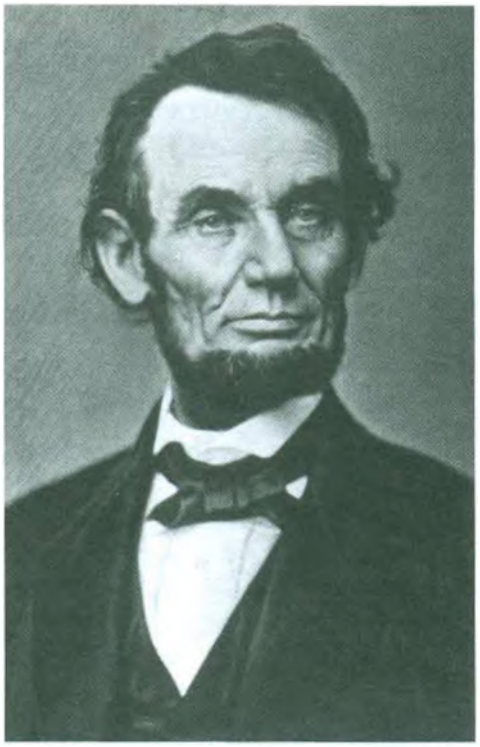
Жетекші қасиеттері

Жетекшілік етуді зерделеудегі алғашқы ұйымдастырылған ұстаным мықты көшбасшылардың жеке, психологиялық және физикалық ерекшеліктерін талдады. Қасиеттер ұстанымына сәйкес, жетекшілер мен жетекші еместерді негізгі қасиеттер немесе қасиеттер жиынтығы танытады. Бұл қасиеттер анықталса, көшбасшы болуға лайықтылар да анықталар еді. Зерттеушілердің пікірінше, көшбасшылық қасиеттерге ие жетекші ақылды, парасаты, өзіне сенімді, орта бойлы немесе бойшаң, сөзге шешен, жүрісі мығым келеді екен.[12]

«Адамдарды әлдене істеуге көндіру және оны өз идеясы деп қабылдауға сендіру – нағыз даналық».

– НЕЛЬСОН МАНДЕЛЛА, ОҢТҮСТІК АФРИКА РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ БҰРЫНҒЫ ПРЕЗИДЕНТІ[13]

DU



Авраам Линкольн ұлы көшбасшы деп есептеледі. Мұндай беделге ол, Азаматтық соғыс кезінде тиімді шешімдер қабылдау және Америка Құрама Штатына жақсы басшылық ету арқылы ие болған. Бірақ кейбір адамдар оның жетекшілік қабілетін бойы өте ұзын болғанымен, яғни дене сымбатымен байланыстырды.

XX ғасырдың бірінші жартысында маңызды жетекшілік қасиеттерді анықтауға бағытталған жүздеген зерттеу жүргізілді. Зерттеулердің басым бөлігінің нәтижесі көңіл көншітпейді.[14] Бірыңғай сипатқа ие болған жетекшілер тобына тән қасиеттердің ұзақ тізімі жасалды және ұсынылған қасиеттер тізімі өскен сайын зерттеудің практикалық құндылығы азайып кетті. Әдетте, басында ең биік деп танылған қасиеттер мен көшбасшылық арасындағы қатынастарды түсіндіретін балама ұғымдар болды. Мысалы, көптеген жетекшілер жақсы қарым-қатынас жасау дағдыларына ие және қайсар болатыны байқалды. Алайда бұл қасиеттер жетекшіліктің себебі болса да, табысты көшбасшылар жетекші лауазымға жеткеннен кейін осы қасиеттерді көрсете бастайды.

Зерттеушілердің көбі жетекшілік қабілетінің болжаушы қасиеттерін анықтауға мән берсе де, көпшілік әлі де анық немесе жанама түрде қасиеттерге сүйену көзқарасын қабылдайды. Мысалы, саясаткерлердің барлығы көбіне кескін-келбетінің, сөйлеу қабілетінің немесе өз ісіне сенімділігінің әсер-ықпалы негізінде сайланады. Бұған қоса, адалдық пен турашылдық сияқты қасиеттер маңызды мақсаттарға қол жеткізетін жетекшілік етуге қажет өте маңызды қасиеттер болуы мүмкін. Ақыл-парасат та жетекшілікте маңызды рөл атқаратыны анық.[15]

Жетекші мінез-құлқы

Жетекшіге тән қасиеттерді әлі де анықтау барысында зерттеушілер көп ұзамай басқа сипаттамаларды, әсіресе көшбасшылардың мінез-құлқы мен іс-әрекетін зерттеуге кірісті. Жаңа гипотеза бойынша, нәтижелі жетекшілердің іс-әрекеті нәтиже көрсетпегендердікіне қарағанда, өзгеше. Осылайша, басты мақсат – жетекшілік мінез-құлқы жайлы толық түсінік беру болды.

Мичиган зерттеулері. Мичиган университетінің Рэнсис Ликерт бастаған зерттеушілері 1940 жылдардың соңында жетекшілікке кірісті.[16] Басшылық (басшылар) және ілесушілермен (қызметкерлер) кең ауқымды сұхбаттарға сүйене отырып, бұл зерттеу жетекші мінезінің **жұмысты басты орынға қоятын** және **қызметкерді басты орынға қоятын** негізгі екі түрін анықтады. Жұмысты басты орынға қоятын жетекші мінез-құлқын ұстанатын басшылар қызметкердің жұмысына назар аударады, жұмыс процедураларын түсіндіреді және өнімділікті басты мақсат деп біледі. Қызметкерлерді басты орынға қоятын жетекші мінез-құлқын ұстанатын басшылар озара жұмыс тобын құруға және қызметкерлердің жұмысқа деген ризашылығына мүдделі. Олардың басты міндеті – қызметкерлердің игілігі.

Жетекшінің жұмысты басты орынға қоятын мінез-құлқы – қызметкердің жұмысына және сол жұмысқа қатысты процедураларға басты назар аударатын жетекші мінез-құлқы

Жетекшінің қызметкерді басты орынға қоятын мінез-құлқы – өзара ынтымақта жұмыс істейтін жұмыс тобын құруға және қызметкерлердің ризашылығын қамтамасыз етуге бағытталған жетекші мінез-құлқы

Жетекші мінез-құлқының екі стилі бір түзудің екі басында болу керек деп есептелді. Ликерт контраст үшін тек екі басындағы стильдерді зерделеді, алайда жетекші түрлі стильді ұстануы мүмкін: тек жұмысты басты орынға коюды, қызметкерлерді басты орынға коюды немесе орташа деңгейдегі стильді. Ликерттің ойынша, қызметкерді орташа деңгейге қоятын жетекші мінез-құлқы әдетте тиімдірек болып шығады. Сондай-ақ Ликерттің жетекшілікті зерттеуі мен оның 1-ден 4-ке дейінгі ұйымдық құрылымы жүйесі арасындағы ұқсастықты атап өту керек (11-тарауда талқыланған). Жұмысты басты орынға қоятын жетекшінің мінез-құлқы құрылымның 1-жүйесіне сәкес келеді (қатаң және бюрократиялық), ал қызметкерді басты орынға қоятын жетекшінің мінез-құлқы құрылымның 4-жүйесіне ұқсас (үйлесімді және икемді). Ликерт 1-жүйеден 4-жүйеге өткен ұйымдарды қорғағанда, жұмысты басты орынға қоятын стильден қызметкерді басты орынға қоятын жетекші мінез-құлқының стиліне көшуді қолдайды.

DU

Огайо штатының зерттеулері. Мичиган университетінде Ликерт жетекшілік еткен зерттеулер басталғанда, Огайо мемлекеттік университетінің ғалымдар тобы да жетекшілікті зерттеуге кірісті. Огайо штатындағы әлеуметтанушылардың жүргізген кеңейтілген сауалнамасына сәйкес, жетекшінің екі басты мінез-құлқы немесе стилі анықталды: бастамашылық-құрылымдық және қарым-қатынас мінез-құлықтары. **Бастамашылық-құрылымдық мінез-құлықты** ұстанғанда, басшы – жетекші мен қызметкерлердің өзіндік ролін нақты анықтайды, сонда әркімнен не күтілетінін, қарым-қатынастың ресми қырларын және тапсырмаларды орындау жолын белгілейді. **Қарым-қатынас мінез-құлқын** бағдар тұтатын жетекшілер қызметкерлеріне қамқорлық көрсетеді және олармен дос пейілді, жылы қарым-қатынас орнатуға тырысады. Огайо штатында анықталған мінез-құлықтар Мичиганда сипатталғандарға ұқсас, алайда маңызды айырмашылықтары да бар. Сондай айырмашылықтың бірі, Огайо штатының зерттеушілері жетекші мінез-құлқын бір өлшемді деп қабылдамайды; екіншіден, әр мінез-құлық өзінше тәуелсіз деп саналды. Ярне, жетекші бастамашылық-құрылым мен қарым-қатынас мінез-құлқының әртүрлі деңгейлерін ұстануы мүмкін.

Жұмысты басты орынға қоятын жетекшілер жұмысқа және процедураларға көп көңіл бөледі. Мына менеджер жұмысты басты орынға қоятын мінез-құлық танытып, жұмысшыға жұмысты қалай өнімдірек атқаруға болатынын көрсетіп тұр.

Алғашында Огайо штатының зерттеушілері екі мінез-құлықтың жоғары деңгейін көрсететін жетекшілер басқаларға қарағанда нәтижелі болады деп ойлады. Алайда International Harvester (қазіргі Navistar International) жүргізген зерттеу бірқатар күрделі модельді көлденең тартты. Зерттеушілер бастамашылық-құрылымдық мінез-құлықты ұстанатын жетекшілердің қызметкерлері жоғары нәтиже көрсетеді, бірақ олардың өздеріне қанағаттануы төмен және жұмыстан жалтару көрсеткіші жоғары деп тапты. Керісінше, қарым-қатынас мінез-құлқы стилін ұстанатын жетекшілердің қызметкерлері төмен көрсеткіштер көрсетті, бірақ өздеріне қанағаттануы жоғары деңгейде және жұмыс орнында болмауы сирек кездесті. Ал дәйекті болжауды қиындататын басқа көрсеткіштерді зерттеу есепке алмады және жағдай ықпалын анықтады. (Бұл зерттеу жұмысы жетекшілік етудің жағдай ұстанымдарына арналған бөлімде талқыланады).

Жетекшілік торы. Жетекшілікке деген тағы бір мінез-құлық көзқарасы – жетекшілік торы (бұрын «Басқарушылық тор» деп аталған). Жетекшілік торы 16.1-сызбада көрсетілген. Көлденең ось – **өндіріске қамқорлық** (жұмысты басты орынға қоятын және бастапқы құрылым мінез-құлқына ұқсас), ал тік ось – **адамдарға қамқорлық** (қызметкерді басты орынға қоятын және қарастырушы мінез-құлыққа сәйкес). Басқарушылық мінез-құлықтың бес стиліне назар аударыңыз: 1.1 – адамдарға да, өндіріске де қамқорлықтың ең төмен деңгейін көрсететін менеджер (дәрменсіз менеджмент); 9.1 – өндіріске аса көңіл бөлетін бірақ адамдарға қамқорлық танытпайтын (өкілеттікті ұстанатын) менеджер, 1.9 – 9.1 менеджерге қарама-қарсы көзқарастағы менеджер, 5.5 менеджер – адамдарға да, өндіріске де орташа қамқорлық танытатын (жол ортасындағы менеджмент) және 9.9 – адамдарға да, өндіріске де барынша қамқорлық танытатын менеджер (командалық менеджмент).

Осы тәсіл бойынша басқарушылық мінез-құлықтың идеал стилі – 9.9-стилі саналады. Менеджерлерге мінез-құлықтың мұндай стилін меңгеруге көмектесетін алты фазалық бағдарлама бар. A.G. Edwards, Westinghouse, FFA, Equicor және басқа компаниялар *жетекшілік торды* пайдаланып, оның айтарлықтай сәтті бол-

Бастамашылық-құрылымдық мінез-құлық – әркімнен не күтілетінін жеке белгілеп, жетекші мен қызметкерлердің рөлін нақты анықтайтын, қарым-қатынастың ресми жолдарын белгілейтін және тапсырмаларды орындау жолын көрсететін жетекші мінез-құлқы

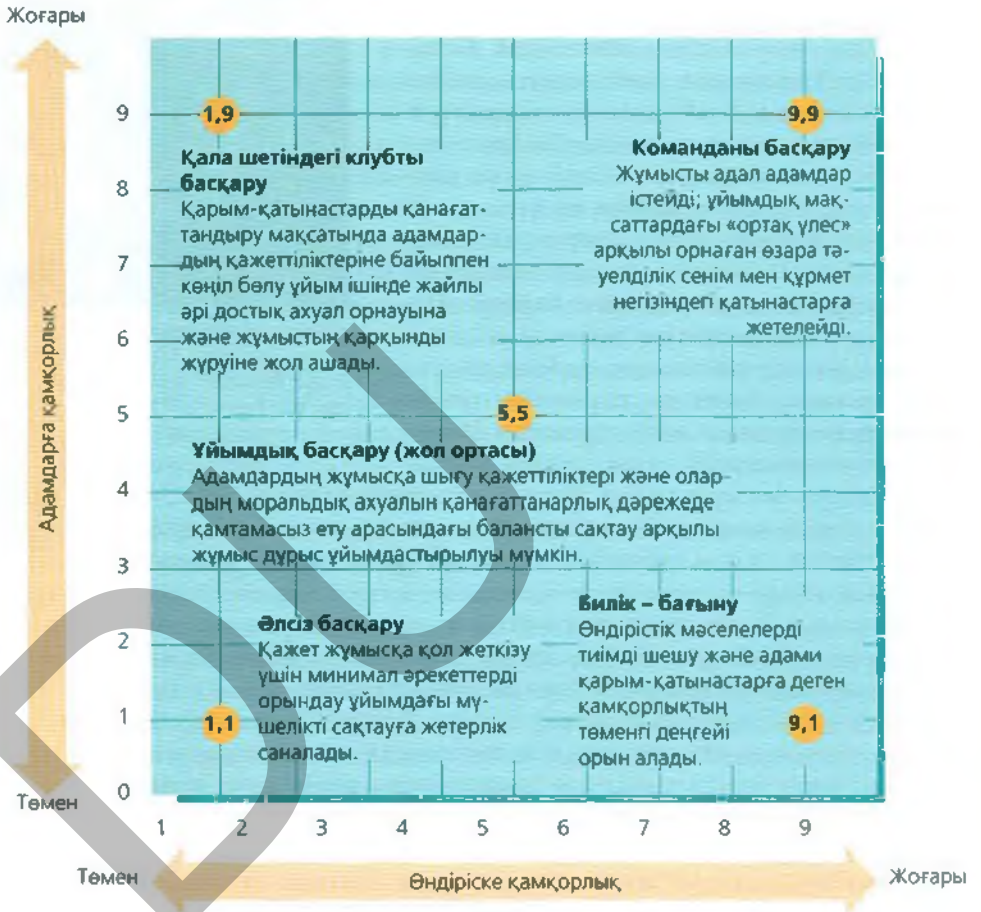
Қарым-қатынас мінез-құлқы – қызметкерлеріне қамқорлық көрсететін және дос пейілді, жылы, достық қарым-қатынас орнатуға тырысатын жетекші мінез-құлқы

Өндіріске қамқорлық – жетекшіліктің көшбасшы мінез-құлқының жұмысқа және атқаратын міндетіне қатысты бөлігі

Адамдарға қамқорлық – жетекшіліктің көшбасшы мінез-құлқының адами қырларын қарастыратын бөлігі

16.1-СЫЗБА. ЖЕТЕКШІЛІК ТОРЫ

Жетекшілік торы – жетекшілік стильдерін бағалау әдісі. Кестені қолданушы ұйымның басты мақсаты – өз менеджерлеріне жұмысты өнімді ұйымдастыру әдістерін үйрету арқылы олардың бір мезгілде адамдарға да, өндіріске де қатысты қамқорлықты қамтамасыз етуі (сызбадағы 9.9-стилі).



Дереккөз: The Leadership Grid figure from *Leadership Dilemmas–Grid Solutions* by Robert R. Blake and Anne Adams McCanse. (Formerly *The Managerial Grid* by Robert R. Blake and Jane S. Mouton.) Houston: Gulf Publishing Company, p. 29. Copyright © 1997 by Grid International, Inc. Reproduced by permission of the owners.

ғанын атап өткен. Дегенмен оның шынайы тиімділігін дәйектейтін ғылыми еңбектер өте аз.

Жетекшілік мінез-құлық теориялары жетекшілік туралы қазіргі ойдың дамуына маңызды үлес қосты. Жекелей алғанда, олар бізге зейінді жетекшінің тұлғасына емес (әдеттегі ұстаным), сол жетекшілер не істеп жатқанына (олардың мінез-құлқына) аударуға шақырады. Өкінішке қарай, бұл теориялар сондай-ақ тиімді жетекшілік жөніндегі нұсқауларды әмбебап жалпылама сипатта беріп отыр. Алайда біз күрделі индивидтерден құралған күрделі әлеуметтік жүйелермен әрекеттескен кездегі байланыстар бар болса да, олардың біразы өзгеріссіз болжамды келеді, әрі шын мәнінде, сәттілік формуласы кемшіліксіз болмайды. Сонымен қатар мінез-құлық теоретиктері тиімді жетекшіліктің сенімді жолын табу үшін жетекшінің мінез-құлқы және қызметкерлердің жауаптары арасындағы кезекті байланыстарды анықтауға тырысты. Бірақ олар біз ойлағандай, сәтті нәтижеге ылғи да қол жеткізе алмады. Сондықтан жетекшілік ету сырын білу үшін басқа ұстанымдарды қарастыру қажеттігі туды. Осы жаңа ұстанымдардың катализаторы іспетті тұлғааралық және міндеттерге бағытталған өлшемдер жетекшінің

мінез-құлқын сипаттау үшін пайдалы, ал алдын ала болжауға немесе белгілеуге пайдасыз болуы мүмкін екені айқындалды. Жетекшілік теорияның дамуындағы келесі қадам ситуациялық модель жасау болатын.

Менеджер жадынамасы

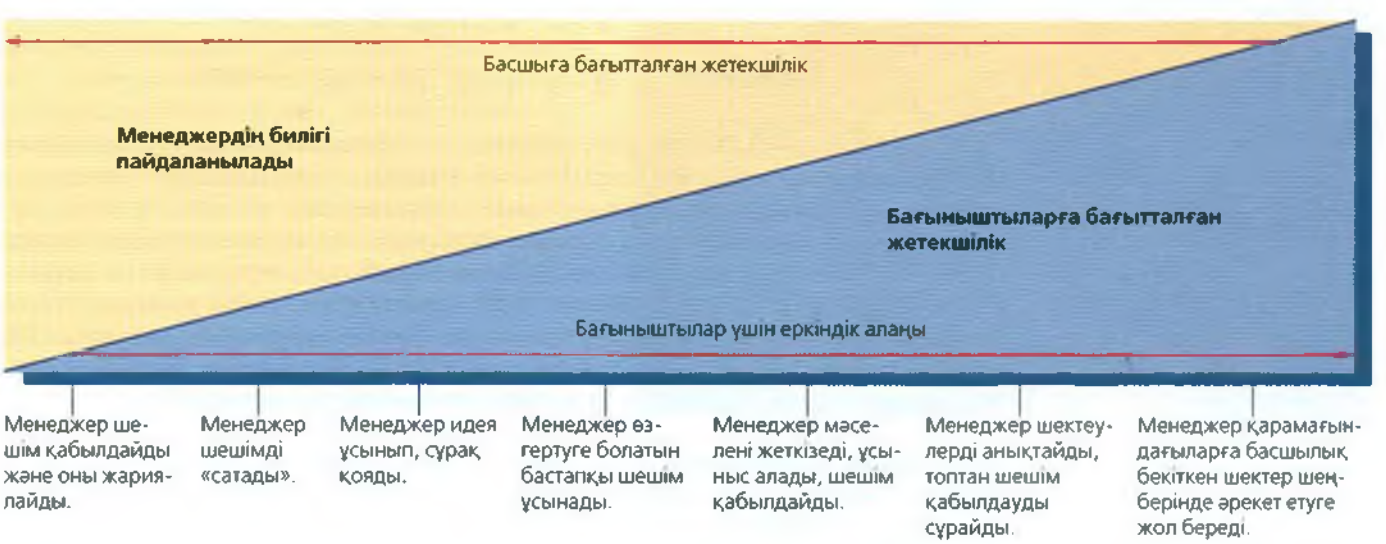
- ☐ Басшылар жетекшілікке қатысты жалпы ұстанымдарда белгіленген жетекші мінез-құлқының негізгі типтері туралы білуі керек.
- ☐ Сіз, сондай-ақ барлық жалпы ұстанымдардың әлсіз тұстарын білуге тиіссіз.

Жетекшілікке қатысты ситуациялық ұстанымдар

Ситуациялық ұстанымдар бойынша жетекшінің тиісті мінез-құлқы бір ахуалдан екіншісіне қарай өзгеріп отырады. Осылайша, ситуациялық теорияның мақсаты жетекшінің тиісті мінез-құлқын айқындау үшін басты ситуациялық факторларды анықтап, олардың өзара қалай әрекеттесетінін көрсету болды. Негізгі ситуациялық теорияларды талқылаудан бұрын, біз кезекті оқиғаларға негіз болған бұрынғы маңызды модельді қарастырып алуымыз қажет. 1958 жылы шешімдер әзірлеу процесін зерттеген Роберт Танненбаум мен Уоррен Х. Шмидт жетекшілік мінез-құлқы континуумын ұсынды. Олардың моделі көбіне Мичиган зерттеуінің бастапқы құрылым моделіне ұқсас болды. Сонымен қатар мұнда тек жұмысты басты орынға қоятын мінез-құлық (немесе «басшыға бағытталған» деп те аталады) және қызметкерлерге бағытталған («бағыныштыларға бағытталған») мінез-құлық бар, алайда олар басшылардың талқысына ұсыну үшін бірнеше аралық мінез-құлықты анықтап берді. Ол жөнінде 16.2-сызбадағы жетекшілік континуумында көрсетілген.

16.2-СЫЗБА. ТАННЕНБАУМ МЕН ШМИДТІҢ ЖЕТЕКШІЛІК КОНТИНУУМЫ

Танненбаум мен Шмидт ұсынған континуум қазіргі заманғы жетекшілік үшін ситуациялық ұстанымдардың маңызды ізашары болды. Континуум басшыға бағытталған және бағыныштыларға бағытталған жетекшілік шектерінің арасында өзгермелі жетекшілік етудің жеті деңгейін айқындайды.



Дереккөз: Harvard Business Review. An exhibit from «How to Choose a Leadership Pattern» by Robert Tannenbaum and Warren Schmidt (May-June 1973). Copyright © 1973 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

DU

Бұл мінез-құлық континуумында менеджер жалғыз өзі шешім қабылдайтын кездегі бір шектен, минимал нұсқаулықтармен қызметкерлер де шешім қабылдауға қатысатын екінші шекке ауып тұрады. Басшының мінезі, бағыныштылар мен ахуалдың өзі үздіксіздіктің әр буынына әсер етеді. Басқарушылық қасиеттер менеджердің құндылықтар жүйесін, тәуелсіз болу үшін қарамағындағыларға сенімді болуды, өзіне жауапкершілік алуды, түсіністеушіліктерге төзімді болуды, мәселеге қызығушылық танытуды, мақсаттарды түсінуді, білімді, тәжірибені, тәуекелге дайын болуды қамтиды. Шешім қабылдауға ықпал ететін ситуациялық қасиеттер ұйымдастырудың түрін, топтың тиімділігін, проблеманың өзін және мерзімдік қысымдарды қамтиды. Дегенмен бұл шеңберде ситуациялық факторлардың маңыздылығы көрінсе де, ол тек ойша болды. Бұл басқаларға одан да толыққанды және біріктірілген теориялар шығару қажеттігін еске түсірді. Келесі бөлімдерде біз ең маңызды әрі кең тараған жетекшілік теорияларының төртеуін сипаттаймыз: LPC теориясы, жол-мақсат теориясы, Врумның шешімдер ағашы ұстанымы және басшы-бағынышты алмасу ұстанымы.

LPC теориясы

Фред Фидлер ұсынған **LPC теориясы** жетекшілік етудің шынайы ситуациялық теориясы болды.[22] LPC жағымсыз қасиеттері бар қызметкерді (least-preferred coworker) білдіретінін көйінірек қарастырып өтеміз. Берілген сипаттама мен мінез-құлық ұстанымынан бастай отырып, Фидлер жетекшілік етудің екі стилін анықтады: міндетке жетуге бағытталған (жұмысты басты орынға қоятын және бастапқы құрылым мінез-құлқына ұқсас). Бұл мінез-құлық стилі жетекші тұлғасының шағылысқан бейнесі және тұлғалардың көбі міндетке жетуге бағытталған немесе қарым-қатынастар табиғатына бағытталған – оның екі категориясының біріне жататынын айта отырып, осыдан бұрынғы мінез-құлық ұстанымдары аясынан шығып кетті. Фидлер жетекшілік стилін **жағымсыз қызметкер** өлшемі атты даулы сауалнама арқылы өлшейді. Бұл өлшемді пайдалану үшін менеджерге немесе жетекшіге онымен жұмыс істеуі қиын болған арнайы бір адамды – жағымсыз қызметкерді – оң немесе теріс қасиеттер белгіленген 16 шкаладан тұратын көрсеткіш арқылы сипаттау ұсынылады. Мысалы, 16 шкаланың үшеуі мынадай:

Көмектескіш	8	7	6	5	4	3	2	1	**Тұңілткіш**
Қызуқанды	1	2	3	4	5	6	7	8	**Жайдары**
Жабырқау	1	2	3	4	5	6	7	8	**Көңілді**

Жетекшілердің LPC рейтингі көйінірек әр шкаланың астында көрсетілген сандарды қосу арқылы есептеледі. Осы үш мысалда жоғарғы сандар позитив қасиеттермен (көмектескіш, жайдары, көңілді) байланысты, ал теріс сипаттар (тұңілткіш, қызуқанды, жабырқау) төмен балдармен белгіленген. Жоғары жалпы көрсеткіш жетекші тарапынан қарым-қатынасқа бағытталуды, ал төмен көрсеткіш міндетке бағытталуды көрсетеді. LPC өлшемі үнемі сынға алынуда, себебі зерттеушілер оның дәйектілігімен келіспейді. Кейбір сұрақтардың жауабы LPC өлшемінде көрсетілгенмен дәл сәйкес келеді, сондай-ақ бағалау – мінез-құлықтың, тұлғалықтың немесе басқа да фактордың көрсеткіші саналады.[23]

LPC теориясы – жетекшілік етудің стилі жағдайға байланысты тиісінше өзгеретінін тұжырымдайтын теория

Жағымсыз қызметкер (LPC) – жетекшілер онымен жұмыс істеуі қиын болған адамды сипаттайтын өлшем

Жағдайдың жайлылығы. Жетекшілік етудің ситуациялық модельдері туралы басты пайымдаулар бойынша жетекшінің тиісті мінез-құлқы бір жағдайдан екінші жағдайға қарай өзгеріп отырады. Фидлердің пікірінше, ситуациялық факторлардың бастысы – жетекші көзқарасындағы жағдайдың жайлылығы болып саналады. Бұл фактор *басшы мен бағыныштылар арасындағы байланыс* арқылы мін-

дет құрылымы және басшы билігімен айқындалады. Басшы мен бағыныштылар арасындағы байланыс басшы мен жұмыс тобы арасындағы қатынастардың табиғатына ұқсас. Көшбасшы мен топтың өзара сенімі мен құрметі жоғары деңгейде болса, сондай-ақ олар бір-біріп ұнатса, олардың қатынасы, әрине, жақсы болады. Олардың арасындағы байланыстарда өзара сенім мен құрмет аз болса және өзара бір-бірін жақтырмаса, олардың арасындағы қатынастар да әлсіз болады. Әрине, жақсы қатынастар пайдалы болады.

Міндет құрылымы – топтың міндеті нақты анықталған деңгей. Міндет күнде қайталанатын, оңай, түсінікті әрі нақты болғанда, сондай-ақ топтың жұмыс барысында жүгіне алатын стандарт тәртіптері мен үлгілері болғанда, ол құрылымдалған болып саналады. Құрылымдалмаған міндет деп күн сайын қайталанбайтын, әркелкі емес және күрделі, стандарт тәртібі мен үлгісі жоқ міндеттерді айтады. Жоғары құрылым жетекші үшін қолайлы, ал төмен құрылым қолайсыз болып көрінуі мүмкін. Мысалы, міндет құрылымдалмаған болса, топ не істерін білмесе, жетекші өзін бағыттау мен басқаруда басты өкімдікті қолға алуы қажет болады. Міндет құрылымдалған болса, жетекші оған араласуы қажет болмай қалады және ол өз уақытын бақылауды қажет ететін басқа іске жұмсауы мүмкін.

Билік позициясы – жетекшінің қолында күш болғандағы жағдайы. Жетекші жұмысты бекіту және қызметкерлерді марапаттау-жазалау құқықтарына ие болса, оның билік күші пәрменді деген сөз. Алайда жетекші әрбір әрекетіне өзге адамнан рұқсат алуға міндетті болса, әрі қызметкерлерді марапаттау-жазалауға құзыретті болмаса, демек, оның пәрмені шамалы, сондай-ақ оған ақтық мақсаттарға жету қиынға түседі. Жетекшінің көзқарасы бойынша, пәрменді билік позициясы әлсіз билік позициясына қарағанда артық екені даусыз. Алайда билік позициясы міндет құрылымы мен басшы-бағыныштылар қатынастарындай маңызды емес.

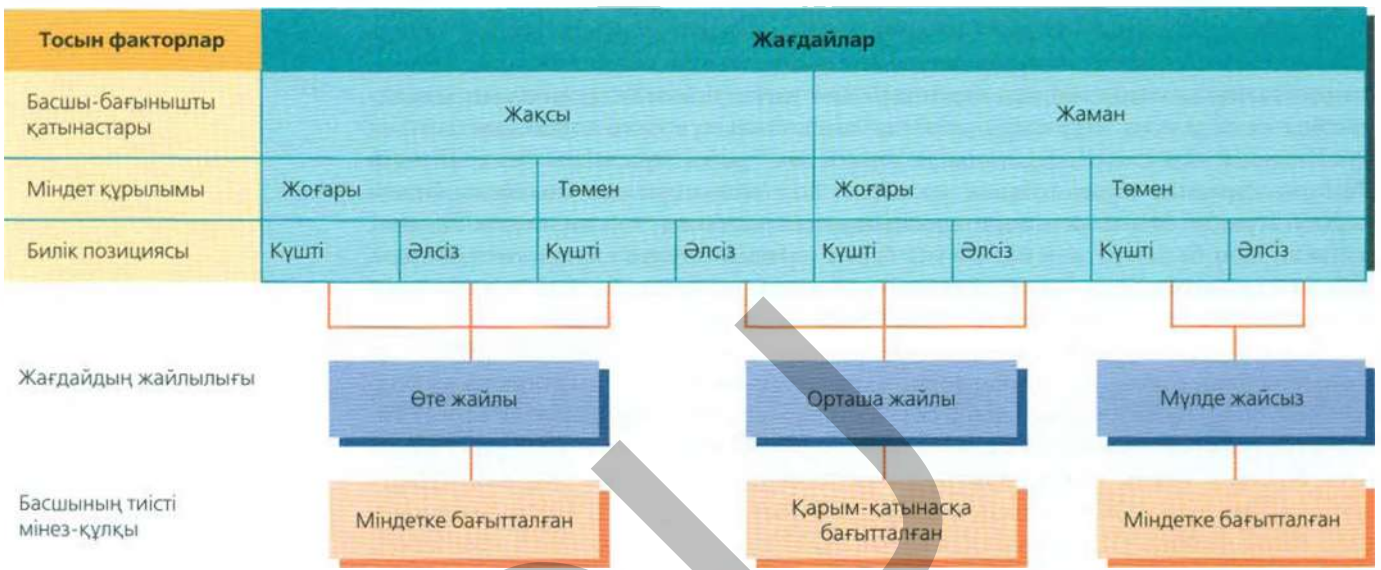
Жайлылық және жетекші стилі Фидлер мен оның әріптестері жүргізген зерттеулерінің көпшілігінде алуан түрлі жағдайлар жетекшінің стиліне және топтың тиімділігіне қаншалықты жайлы болатынын көрсеткен.[24] Бұл зерттеулердің нәтижелері және осы теорияның жалпы құрылымы 16.3-сызбада көрсетілген. Модельді түсіну үшін ең алдымен сызбаның жоғары бөлігіндегі ситуациялық факторларға назар аударыңыз. Басшы мен бағыныштылардың жақсылы-жаманды қатынастары, міндеттің жоғары немесе төмен құрылымы, билік позициясының қуаттылығы немесе әлсіздігі алты ерекше жағдайды тудыру үшін біріктірілуі мүмкін. Мысалы, басшы-бағыныштылар арасындағы жақсы қатынастар, міндеттің жоғары құрылымы және биліктің қуаттылығы (шеткі сол жақтағы бұрышта) ең жайлы жағдайдың болуына жол ашады; басшы-бағыныштылар арасындағы нашар қатынастар, міндеттің төмен құрылымы, басшы билігінің әлсіз болуы (шеткі оң жақтағы бұрыш) ең жайсыз жағдайды білдіреді. Өзге комбинациялар жайлылықтың аралық деңгейлерін көрсетеді.

Төменде көрсетілгендей, топ өнімділігінің тиімділігімен тығыз байланыстағы әр жағдайлар топтамасы жайлылықтың деңгейін және жетекші мінез-құлқының формасын көрсетеді. Жағдайдың ең жайлы және мүлде жайсыз кездерінде, Фидлердің байқауынша, міндетті орындауға бағытталған басшының қызметі өте тиімді болады. Алайда жағдай тек орташа жайлы болса, қарым-қатынасқа бағытталған жетекші тиімдірек жұмыс істейді.

Міндет құрылымы – жетекші үшін жағдай қаншалықты жайлы немесе жайсыз болуын айқындаушы рөлін атқаратын нақты міндеттің дәрежесі. Мына жұмыс – штрих-кодтарды сканерлеу арқылы қорларды бақылау сияқты операцияларды жиналтай отырып, біршама жетілдіріліп, жүйеленген. Соның арқасында осы жұмысқа жауапты қызметкер өз міндетін түсінгеннен кейін жетекші бұл жұмыстың қалай атқарылуы керектігін әрдайым түсіндіріп отыруы керек болмайды.

16.3-СЫЗБА. LPC ТЕОРИЯСЫ

Фидлердің жетекшілік жөніндегі LPC теориясы бойынша жетекшінің тиісті мінез-құлқы жағдайдың жайлылығы функциясы ретінде өзгеріп отырады. Жайлылықтың өзі міндет құрылымы, басшы-бағынышты қатынастары және жетекшінің билік позициясы арқылы айқындалады. LPC теориясына сәйкес ең жайлы және жайсыз жағдайлар міндетке бағытталған жетекшілік етуді, ал орташа жайлы жағдайлар қарым-қатынасқа бағытталған жетекшілікті қажет етеді.



Жетекші стилінің икемділігі. Фидлердің тұжырымдауынша, кез келген адам үшін жетекші стилі, шын мәнінде, қалыптасқан және ол мызғымайды; жетекшілер нақты бір жағдайға байланысты өз мінез-құлықтарын кілт өзгерте алмайды, өйткені бұл олардың тұлғалық қасиеттерімен байланысты. Осылайша, жетекші стилі мен қалыптасқан жағдай өзара сәйкес болмағанда, Фидлердің айтуынша, жағдай жетекші стиліне сәйкес болатындай өзгертілуі тиіс. Басшы-бағынышты қатынастары жақсы, міндет құрылымы төмен, билік позициясы әлсіз болған кезде тиімді болуы тиіс басшылық стиль қарым-қатынасқа бағытталады. Жетекшілік міндетке бағытталса, сәйкессіздіктер орын алады. Фидлердің айтуынша, жетекші міндет құрылымдау (мысалы, нұсқаулар мен тәртіптерді дамыта отырып) және күш жинау (қосымша өкімдікті талап етіп немесе басқа әдістермен) арқылы жағдайды қолайлы ете алады.

Фиддердің тосын жағдайлар теориясы толыққанды ғылыми дәйектермен негізделмегені, ал оның тұжырымдарының екіұдайы пікір білдіретіні, LPC өлшемінің заңдық күші болмағаны, сондай-ақ оның басшы мінез-құлқы икемсіздігі туралы пайымы шынайы еместігі үшін сынға ұшырады.[25] Дегенмен Фидлердің теориясы жетекшіге қатысты ситуациялық көзқарасты қабылдаған алғашқы теориялардың бірі еді. Бұл – көптеген менеджерлерге олар күрес жүргізуге тиіс болған, маңызды ситуациялық факторларды түсінуге көмек берді және бұл – жетекшілік етудің ситуациялық табиғаты төңірегіндегі ойлардың дамуына жол ашты. Сонымен қатар соңғы жылдары Фидлер өз теориясындағы кейбір проблемаларды қайта қарастырып және оларға когнитив ресурстар сияқты қосымша элементтерді қосып, шешуге тырысты.

Жол-мақсат теориясы – басшының басты қызметі құнды немесе қалаулы марапаттарды жұмыс орнында қолжетімді ету және қарамағындағыларға осы марапаттарға жетелейтін мінез-құлық түрлерін түсіндіру

Жол-мақсат (Path-Goal) теориясы

Мартин Эванс пен Роберт Хаус есімдерімен тығыз байланысты болған жетекшілік етудің **жол-мақсат теориясы** – 15-тарауда талқыланған мотивациядағы күту

теориясының жалғасы.[26] Еске түсірсек, күту теориясының негізгі компоненттері түрлі нәтижелерге және сол нәтижелермен байланысты құндылықтарға қол жеткізу мүмкіндігін қамтиды. Жетекшіліктің жол-мақсат теориясы басшының негізгі қызметін – құнды немесе қалаулы марапаттарды жұмыс орнында қолжетімді ету және қарамағындағыларға мақсаттар мен құнды марапаттарға жетелейтін мінез-құлық түрлерін түсіндіру деп сипаттайды, яғни жетекші мақсатқа жету жолдарын ұғындыруға тиіс.

Жетекші мінез-құлқы. Жол-мақсат теориясының жан-жақты ойластырылып әзірленген нұсқасында жетекшінің төрт түрлі мінез-құлқы айқындалған. Жетекшінің *нұсқаушы (директивті) мінез-құлқы* бағыныштыларға олардан не күтілетінін білуге жол ашады, нұсқау мен бағдар береді және тордың сақталуын қамтамасыз етеді. Жетекшінің *қолдаушы мінез-құлқы* достық қарым-қатынасқа дәнекер болады, мұндай жетекшілер бағыныштылардың амандығына көңіл бөліп, команда мүшелерінің барлығын бірдей көреді. Жетекшінің *ілтипатты мінез-құлқы* бағыныштылармен кеңес жүргізу, ұсыныстар сұрау, сондай-ақ шешім қабылдауға негізделген. Жетекшінің *жетістікке бағытталған мінез-құлқы* бағыныштыларға бойсұнуды талап ететін күрделі міндеттер қоюға марапаттауға және сенім білдіруге негізделген.

Фидлердің теориясынан айырмашылығы, жол-мақсат теориясында жетекшілер нақты жағдайдың талаптарына сәйкес болу үшін өз стильдерін немесе мінез-құлқын өзгерте алады. Мысалы, бағыныштылардың жаңа тобымен және жаңа жобамен жұмыс барысында басшы жұмыс ретін түсіндіруде және жасалуы қажет істерді сипаттауда нұсқаушы бола алады. Содан кейін жетекші топтың ауызбіршілігін арттырып, жайлы жағдай орнату үшін қолдаушы мінез-құлықты қабылдауы мүмкін. Топтың жұмысқа икемделе түскеніне қарай, жаңа проблемалар туындаған кезде жетекші топ мүшелерінің мотивациясын көтеру мақсатында ілтипатты мінез-құлық танытуы мүмкін. Соңына қарай жетістікке бағытталған мінез-құлық үздіксіз жоғары өнімділікті марапаттау үшін қолданылуы мүмкін.

Ситуациялық факторлар. Жетекшілік жөніндегі өзге ситуациялық теориялар сияқты жол-мақсат теориясы жетекшіге тиісті стилі ситуациялық факторларға байланысты деп негіздейді. Жол-мақсат теориясы бағыныштылардың жеке қасиеттерінің және жұмыс орнының, орта ерекшеліктерінің ситуациялық факторларына назар аударады.

Маңызды жеке сипаттарға – бағыныштылардың өз қабілеттерін және бақылау локусын түйсінуі жатады. Адамдар өз қабілеттері жеткіліксіз деп сезінсе, олар жол-мақсат қатынастарын жақсырақ түсіну үшін директивті жетекшілік етуді таңдауы мүмкін еді. Алайда қызметкерлер өздерін көптеген қабілеттерді меңгерген деп білсе, директивті басқаруға наразылық танытады. Бақылау локусы – тұлғаның қасиеттері. Ішкі бақылау локусы бар адамдар басынан өткізген оқиғаларды өз күш-жігері мен мінез-құлқының нәтижесінен болды деп санайды. Ал сыртқы бақылау локусы бар адамдар басына түскен оқиғаларды тағдыр, сәттілік немесе «жүйе» айқындайды деп пайымдайды.

Ішкі бақылау локусы бар адамдар ілтипатты жетекшілік етуді артық көрсе, сыртқы бақылау локусы бар адамдар директивті жетекшілік етуді таңдауы мүмкін. Менеджерлер бағыныштылардың жеке қасиеттеріне ықпалы аз немесе мүлде болмауы мүмкін, алайда олар осы жеке ерекшеліктерді пайдалану үшін, мысалы марапаттаулар жасап, құрылымдық міндеттерді атқару арқылы ортаны қалыптастыра алады.

Орта ерекшеліктері – бағыныштыларды бақылау шегінен тыс жатқан факторларды қамтиды. Міндет құрылымы – осындай факторлардың бірі. Директивті жетекшілік тиімділігі құрылым төмен болған кездегіден гөрі жоғары болғанда әлсіз болады. Бағыныштылар әдетте жетекшінің күнделікті қайталанып жасалатын істі қалай орындауы қажет екенін үйретуін қажет етпейді. Ресми өкілеттік жүйе –

Врумның «шешімдер бәйтерегі» ұстанымы жетекшіге шешім қабылдау кезінде бағыныштылар арасында қатысушылықты ынталандыру деңгейін анықтауға көмектесуді көздейді. Бұл жетекші шешім қабылдау кезінде мәліметті командадан алуға айрықша күш салады.

тағы бір маңызды орта ерекшелігі. Сондай-ақ ресмиліктің деңгейі қаншалықты жоғары болса, бағыныштылар қабылдайтын жетекші мінез-құлқы соншалықты төмен директивті болады. Жұмыс тобының ерекшелігі де жетекшінің мінез-құлқына ықпал етеді. Жұмыс тобы қызметкерге әлеуметтік қолдау білдіріп, қанағаттандырса, лидердің қолдаушы мінез-құлқына да салмақ аз түседі. Ал әлеуметтік топ тарапынан қолдау мен шабыттандыру білдірілмеген жағдайда қызметкер осындай қолдауды басшыдан күтеді. Басшылықтың жоғары қолдауы өзгермелі кезеңде немесе әдеттегіден тыс күйзеліс жағдайларында өте маңызды фактор болуы мүмкін.

Негізгі жол-мақсат құрылымы 16.4-сызбада бейнеленгендей, жетекшілердің әртүрлі мінез-құлықтары бағыныштылардың істі атқару мотивациясына барынша ықпал ететінін көрсетеді. Жеке және орта ерекшеліктері қай мінез-құлықтың нәтижелерге жетелейтінін анықтаушы ретінде қарастырылады. Жетекшілік етудің жол-мақсат теориясы – құбылмалы әрі толымсыз модель. Бастапқы пиет – болашақта зерттеулер арқылы алуан түрлі өзара байланыстарды ашып, теорияны жетілдіру үшін оның жалпы сипатын тұжырымдау болды. Жүргізілген зерттеулер жол-мақсат теориясын жетекшілік процесінің айтарлықтай жақсы бір қыры екенін және осы бағыттағы болашақ зерттеулер бізге жетекшілік пен мотивация арасындағы байланыстың ерекшеліктерін тереңірек білуге жол ашатынын растап отыр.[27]

Врумның «шешімдер бәйтерегі» ұстанымы

Жетекшілік аясындағы үшінші негізгі заманауи ұстаным – Врумның «шешімдер бәйтерегі» ұстанымы. Бұл үлгінің ең алғашқы нұсқасын Виктор Врум мен Филипп Йеттон ұсынып, кейіннен Врум мен Артур Яго жетілдіріп кеңейтті.[28] Таяуда Врум төлтума үлгісінің жетілдірілген тағы бір нұсқасын әзірледі.[29] Жол-мақсат теория-

16.4-СЫЗБА. ЖОЛ-МАҚСАТ ҚҰРЫЛЫМЫ

Жетекшілік етудің жол-мақсат теориясы бағыныштылардың мақсатқа жету жолдарын айқындау үшін менеджерлер көшбасшы мінез-құлқының төрт түрін қолдануы мүмкін деп тұжырымдайды. Бағыныштылардың жекелеген мінез-құлық сипаттамалары және орта ерекшеліктері ұйым ішінде нақты бір жағдай үшін жетекшілік етудің қай стилі лайық екенін анықтау барысында ескерілу қажет.

Врумның шешімдер бәйтерегі – қатысу деңгейі әртүрлі топтардың қандай жағдайларды қажет ететінін анықтайды

сы сияқты бұл ұстаным берілген жағдайға сай басшылықтың стилін белгілеуге бағытталады. Ол да бір басшының әртүрлі жетекшілік стильдерді таныта алатынын көрсетеді. Алайда Врумның ұстанымы жетекші мінез-құлқының бір ғана: шешім қабылдауда бағыныңқы қырына қатысты болып отыр.

Негізгі алғышарттар. Врумның «шешімдер бәйтерегінің» ұстанымының қағидаты бойынша, бағыныштыларды шешім қабылдауға қатысу үшін ынталандыру – жағдайлардың ерекшеліктеріне байланысты. Басқаша айтқанда, шешім қабылдаудың ешбір процесі барлық жағдайларға барынша лайық болмайды. Проблеманың көптеген қырларын (проблеманы немесе шешімнің ерекшеліктерін) бағамдай отырып, жетекші қарамағындағы қызметкердің атсалысу өлшемін айқындайтын шешім қабылдаудың тиімді стилін анықтайды.

Врумның осы тұжырымдамасы менеджерлер «шешімдер бәйтерегінің» екі түрінің бірін пайдаланатынын жеткізуде.[30] Ол үшін менеджер алдымен жағдайды бірнеше фактор негізінде бағалайды. Мұндай бағалау өзінде осы фактор қабылдануы қажет болған шешім үшін қаншалықты маңызды екенін анықтауды көздейді. Мысалы, шешімнің маңыздылығы – бірінші фактор. Шешім аса маңызды әрі ұйымға айтарлықтай әсер ететін болса (мысалы, жаңа зауыт салатын жерді таңдау), оның маңызы жоғары болады.

Алайда шешім күнделікті қайталанатын үйреншікті іске қатысты болып, аса мәнді мақсатқа арналмаса (фирманың софтбол командасының униформасына түс таңдау), оның маңыздылығы да төмен саналады. Мұндай бағалау менеджерді «шешімдер бәйтерегінің» тәсілімен іс-әрекеттің тиісті бағдарына бағыттайды. Менеджер біріншіден – «шешімдер бәйтерегін» ең алдымен шешімді тезірек қабылдауға мүдделі болғанда қолдануы керек; екіншіден – уақыт кең кезде, жеке өзі шешім қабылдау құзыретін арттыруға және оны дамытуға бағыныштыларына менеджер көмек беру үшін қолдануы қажет.

16.5 және 16.6-сызбаларда «шешімдер бәйтерегін» қолданудың екі түрі де бейнеленген. Проблеманың белгілері (ситуациялық факторлар) «шешімдер бәйтерегінің» тігінен бойлай орын алған. Модельді пайдалану үшін шешім шығарушы диаграмманың сол жағынан бастайды және проблеманың алғашқы белгісін (шешім мәнісін) бағалайды. Оның жауабы «шешімдер бәйтерегінің» екінші буынына жол ашады, онда келесі белгі (міндет маңыздылығы) бағаланады. Бұл процесс соңғы буынға жеткенше жалғасын табады. Осылайша, менеджер жағдаятқа байланысты шешім қабылдаудың тиімді стилін айқындайды.

Шешім қабылдау стильдері. Бәйтерек бұтақтарының ұшында көрсетілген шешім қабылдаудың әртүрлі стильдері менеджер осы жағдайда қабылдауға тиіс болған бағынышты қатысудың әр алуан деңгейлерін білдіреді. Бес стиль былай анықталады:

- *Шешім қабылдау.* Менеджер жалғыз өзі шешім қабылдайды, содан соң оны жариялайды немесе топқа «сатады».
- *Кеңесу (жеке).* Менеджер топ мүшелеріне жекелеген түрде бағдарламаны ұсынады, олардың ұсыныстарын жинайды, содан кейін шешім шығарады.
- *Кеңесу (топтық).* Менеджер проблеманы топ мүшелеріне жиналыста ұсынады, олардың ұсыныстарын жинайды, содан соң шешім қабылдайды.
- *Ықпалдастық.* Менеджер проблеманы жиналыста топқа көрсетеді, проблеманы және оның шектерін айқындайды, содан соң топ мүшелері шешім қабылдайтын кезде оларға проблеманы талқылауға көмектеседі.
- *Табыстау.* Менеджер топқа проблеманың нақты сипаттары мен параметрлерін белгілеуге және содан кейін шешім қабылдауға жол береді.

Врумның «шешімдер бәйтерегі» ұстанымы жетекшілікке қатысты өте өткірленген (фокусталған), алайда айтарлықтай күрделі көзқарасты көрсетіп отыр. Осы күрделілікті теңелту мақсатында, менеджерлердің жағдайды нақты әрі тез ба-

16.5-СЫЗБА. ВРУМНЫҢ УАҚЫТПЕН БАЙЛАНЫСТЫ ШЕШІМДЕР БӘЙТЕРЕГІ

Бұл үлгі шешім – уақыттың шешуші маңызы болатын жағдайларда ұсынылады. Үлгі құйын сынды жұмыс істейді. Сол жақтан, шешімнің белгілі проблемасынан бастайсыз. Бағандар атаулары бұл проблемада бар немесе жоқ ситуациялық факторларды білдіреді. Әрбір тиісті ситуациялық фактор үшін жоғары немесе төмен (Ж немесе Т) таңдау бағыты арқылы жылжисыз. Құйын бағытын бойлай отыра тек талқылауды қажет ететін ситуациялық факторларды ғана талқылап, ұсынылған процеске жеткенге дейін жалғастыра беріңіз.

Міндеттің қойылымы: Шешімнің маңызы	Міндет-теменің маңызы	Көшбасшы тәжірибесі	Міндет-темені қабылдау мүмкіндігі	Топтық қол-дау	Топтық тәжірибе	Командалық құзырет	
Ж	Ж	Ж	Ж	–	–	–	Шешім қабылдау
			Т	Ж	Ж	Ж	Табыстау
						Т	Кеңесу (топтық)
					Т	–	
				Т	–	–	
		Т	Ж	Ж	Ж	Ж	Ықпалдастық
						Т	Кеңесу (жеке)
					Т	–	
				Т	–	–	
			Т	Ж	Ж	Ж	Ықпалдастық
						Т	Кеңесу (топтық)
					Т	–	
				Т	–	–	
	Т	Ж	–	–	–	–	Шешім қабылдау
		Т	–	Ж	Ж	Ж	Ықпалдастық
						Т	Кеңесу (жеке)
					Т	–	
				Т	–	–	
Т	Ж	–	Ж	–	–	–	Шешім қабылдау
			Т	–	–	Ж	Табыстау
						Т	Ықпалдастық
	Т	–	–	–	–	–	Шешім қабылдау

Дереккөз: Leadership and Decision-Making, by Victor H. Vroom and Philip W. Yetton, by permission of the University of Pittsburgh Press. Copyright © 1973 by University of Pittsburgh Press.

DU

ғалауы үшін Врум сарапшалық жүйенің күрделі бағдарламалық жасақтамасын әзірледі.[31] Halliburton, Litton Industries and Borland International сынды көптеген компаниялар өз менеджерлеріне аталмыш үлгінің түрлері бойынша оқытуды ұсынды.

Бағалау және қолдану. Врумның ұстанымы салыстырмалы түрде жаңа болғандықтан, ол әлі де ғылыми тұрғыдан толық дәлелденген жоқ. Алғашқы үлгіге және оны толықтыруға елеулі назар аударылды, бұл жалпы зерттеулерден қолдау тапты.[32] Мысалы, үлгіге сай қабылдаған тұлғалардың шешімдері үлгіге қарсы қабылдаған тұлға шешімдерінен анағұрлым тиімдірек екенін тұжырымдайтын қолдаушы тараптар баршылық. Осылайша, бұл үлгі менеджерлерге шешім қабылдау процесіне қанша бағынышты қатысуы керегін анықтаудың сенімді құралы болып саналады.

16.6-СЫЗБА. ВРУМНЫҢ ДАМУҒА БАҒЫТТАЛҒАН ШЕШІМДЕР БӘЙТЕРЕГІ

Бұл үлгіні жетекші тезірек шешім қабылдау мақсатымен емес, көбіне қызметкерлердің кәсіби дамуына мүдделі болғанда пайдаланғаны абзал. 16.5-сызбадағы уақытқа байланысты «шешімдер бәйтерегінде» бейнеленгендей, қызметкерді жеті ситуациялық факторға дейін бағалау жүргізеді. Бұл факторлар жетекшінің шешім қабылдауда ұсынатын процесіне жетелейді.

Міндеттің қойылымы	Шешімнің маңызы	Міндет-теменің маңызы	Көшбасшы тәжірибесі	Міндет-темені қабылдау мүмкіндігі	Топтық қол-дау	Топтық тәжірибе	Командалық құзырет	
	Ж	Ж	–	Ж	Ж	Ж	Ж	Шешім қабылдау
							Т	Ықпалдастық
						Т	–	Кеңесу (топтық)
					Т	–	–	
				Т	Ж	Ж	Ж	Табыстау
							Т	Ықпалдастық
						Т	–	
					Т	–	–	Кеңесу (топтық)
		Т	–	–	Ж	Ж	Ж	Табыстау
							Т	Ықпалдастық
						Т	–	Кеңесу (топтық)
					Т	–	–	
	Т	Ж	–	Ж	–	–	–	Шешім қабылдау
				Т	–	–	–	Табыстау
		Т	–	–	–	–	–	Шешім қабылдау

Дереккөз: Leadership and Decision-Making, by Victor H. Vroom and Philip W. Yetton, by permission of the University of Pittsburgh Press. Copyright © 1973 by University of Pittsburgh Press.

Жетекшілік алмасу (LMX) ұстанымы

Жетекшілік маңызы артқан сайын басшылар мен зерттеушілер оны зерделеуді күшейтті. Нәтижесінде жаңа идеялар, теориялар мен ұстанымдар үнемі даму үстінде. Джордж Граен мен Фред Дансеро ұсынған **жетекшілік алмасу (LMX) моделі** әр басшы мен бағыныштыны арасындағы өзара байланыстарының маңыздылығына ерекше назар аударады.[33] Әр басшы мен бағыныштыны жұп «тікелей диада» деп аталады. Модель жетекшілердің әртүрлі бағыныштылармен дифференциал тәуелділік орнататынына негізделеді. 16.7-сызбада жетекшілік алмасу теориясының негізгі түсініктері көрсетілген.

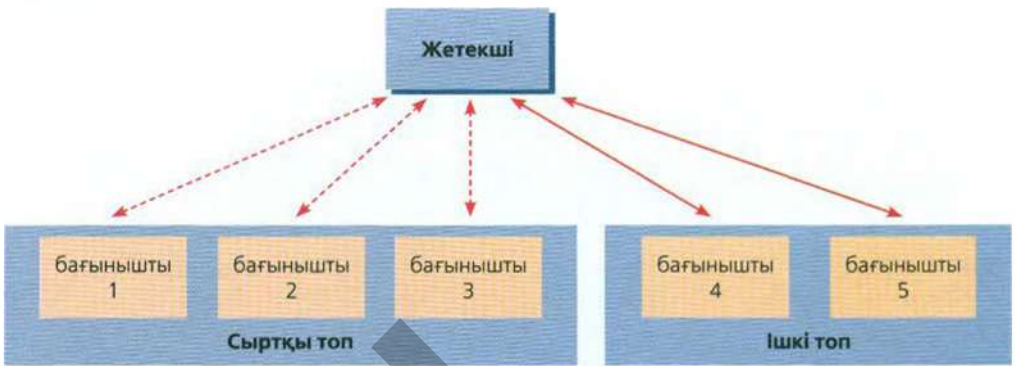
Үлгіге сай әдетте супервайзерлер «in-group» (ішкі топ) деп аталатын өзіне сенімді деген шағын топ бағыныштыларымен ерекше байланыстар орнатады. Бұл орайда топ ішіндегілер жауапкершілік пен дербестікті талап ететін арнайы тапсырмалар алады; сонымен қатар олар ерекше жұмыс жағдайларына да ие болуы мүмкін. Аталмыш топқа кірмейтін бағыныштылар «out-group» (сыртқы топ) деп аталады және олар басшының назарынан сыртқары болып, уақытын көп алмайды. Назар аударарлық жайт, басшы әр бес бағыныштының біреуімен екеуара жүздесіп (диадалық) немесе бір реттік байланыс орнатады.

Жетекші бағыныштымен өзара байланысқа түскен сәттен бастап, ішкі топтық немесе сыртқы топтық байланыстар түзіледі. Бұл орайда жетекші мүшелерді қалай таңдайтыны анық емес, бірақ оның шешімі жекелеген өзара ымыраластық пен бағыныштының ілтипатына сүйенуі мүмкін. Зерттеулер ішкі және сыртқы

Жетекшілік алмасу (LMX) моделі жетекшілер өзінің әр бағыныштысымен түрлі байланыстар қалыптастырады деген тұжырымға сүйенеді

16.7-СЫЗБА. ЖЕТЕКШІЛІК АЛМАСУ (LMX) ҮЛГІСІ

LMX моделі жетекшілер өзінің әр бағыныштысымен ерекше тәуелсіз байланыс қалыптастырады деген тұжырымға негізделеді. Бұл жерде жетекші болғандықтан, жекелеген бағыныштының ішкі немесе сыртқы топта болуына қарамастан негізгі фактор – түзілген өзара байланыс сипаты маңызды екенін көрсетеді.



топтардың қалайда болатының көрсетті. Сонымен қатар ішкі топ мүшелерінің еңбек өнімділігі сыртқы топ мүшелеріне қарағанда анағұрлым жоғары екені анықталды.[34]

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер жетекшілікке қатысты ситуациялық ұстанымның әр элементімен таныс болуы қажет.
- ☐ Ситуациялық ұстанымның қайсысы пайдалырақ және жеке өз басыңыз үшін қайсысы пайдалы екенін түсінуге тиіссіз.
- ☐ Менеджерлер бірде-бір жетекшілік мінез-құлық жинағы әмбебап емес екенін түсінуге тиіс.

Жетекшіліктегі өзара байланысты ұстанымдар

Ұйымдардың тиімді жұмысы үшін маңызды болғандықтан, жетекшілік көптеген зерттеу тәжірибелері мен теориялардың назарынан әрдайым тыс қалған емес. Жетекшілік етуді алмастыру мен Трансформациялық жетекшілік концепциясына айрықша көңіл бөлінетін болады.[35]

Жетекшілік етуді алмастыру

Жетекшілік етуді алмастыру ұғымы қолданыстағы модельдер мен теориялар жетекшілікті қажет етпейтін жағдайды қарастырған жоқ,[36] керісінше оның орнына әрбір нақты жағдай үшін басқару тәсілдерін таңдап отырды. Алмастыру концепциясы, дегенмен де мекеменің ерекшеліктерін, алға қойылған міндеттерді идентификациялайды немесе бағыныштылық жүйесі жетекшілік қажеттігін бейтараптандырады немесе басшылықты алмастырады. Мысалы, пациент жедел көмек көрсету бөліміне түскенде, кезекші дәрігерлер әрі қарай әрекет етуді анықтау үшін басшылыққа жүгінбейді. Медбикелер, дәрігерлер мен санитарлар шұғыл әрекет ете бастайды және жедел көмек көрсету бөлімінің аға дәрігерінен қолдау мен нұсқау күтіп отырмайды.

Жетекшілік етуді алмастыру – жетекшілердің мінез-құлқы бейтараптандырылатын немесе бағыныштылардың, жұмыстың не ұйымның қасиеттерімен алмастырылатын жағдайларды көрсететін концепция

Жетекші қажеттігін бейтараптандыруды бағыну жүйесі бірінші орынға енгізілікті, тәжірибе мен еркін қажеттілікті, кәсіби жетілуге құлшынуды қояды және осы жағдай барысында мекеменің қолдауына аса қажеттілік туындамайды. Мысалы, тәжірибесі мен дағдысы көп қызметкерлерге не істеу керектігін нұсқау қажет емес. Сонымен қатар қызметкердің тәуелсіздікке ұмтылуы да жетекшілік қажеттігін жояды. Жетекшілік сонымен қатар күнделікті жұмысты атқару, кері байланыс және ішкі қанағаттану, міндеттерді орындау барысында да қажет емес. Күрделі жұмысты атқару барысында қанағаттану сезіміне бөлену кезінде бағынышты қызметкер басшының қолдауына зәру емес және оны қаламайды да.

Жетекшілік етуді алмастыру формалдық жетекшілік қажеттігін жоққа шығарады немесе бейтараптандырады. Мысалы, мына медицина қызметкерлерінің кәсібилігі мен даярлығы дәл осы жағдайда қалай әрекет ету керектігі жөнінде нұсқау күтпей-ақ, жылдам әрекет етіп, өз міндеттерін орындауына мүмкіндік береді.

Мекеменің мына ерекшеліктері де жетекші қажеттігін жоққа шығарады: формализация, тонтың бірігуі, епсіздік және қатаң түрдегі марапаттау жүйесі. Қатаң марапаттау жүйесі осы марапаттауға сүйеніп отырған жетекшіні билігінен айырады, демек, оның рөлінің маңыздылығын төмендетеді. Алдын ала жүргізілген зерттеулер жетекшілік етуді алмастыру концепциясын қолдап отыр.[37]

Харизмалық жетекшілік

Харизмалық жетекшілік ұғымы – жетекшінің харизма сынды жеке қасиетіне сүйенетін теория. **Харизма** жеке тұлғалар арасында бір-біріне ықпал етуде қолдау мен қабылдау туғызады. Басқа да тең жағдайда, харизмасы бар адам харизмасы жоқ адамға қарағанда айналасындағы адамдарға көбірек ықпал ете алады. Мысалы, харизмасы көп басшы қарамағындағыларға ықпал етуде өте табысты болады, ал харизмасы аз адам ондай емес. Сонымен, ықпал ету – осы концепцияның негізі факторы.

Түрлі әлеуметтік пәндер бойынша жүргізілген зерттеулер негізінде харизмалық жетекшілік теориясын алғаш Роберт Хаус ұсынды[38]. Бұл теорияға сәйкес харизмалы жетекшілер, негізінен өзіне сенімді, өз сенімдерін және идеалдарын қатаң ұстанатын және басқа адамдарға қажет екенін сезінетін адамдар. Сонымен қатар олар өз жақтастарынан жұмыс нәтижесін күтеді және оларға сенім артады. Дональд Трамп – харизмалы жетекші. Оның қателіктері көп болса да, оны біз қатардағы менеджер ретінде білсек те, көпшілік оны өресі биік жеке тұлға санайды.

Бүгінгі күні, сарапшылар харизмалы жетекшілердің үш қасиетін мойындап отыр.[39] Бірініден, жетекші болашақты көре білуі, өзін-өзі ұстауда – жоғары деңгей көрсете білуі және осы – жоғары деңгейге сай бола білуі керек. Харизмалы жетекші сонымен қатар өз қызығушылығы, сенімі мен жетістіктері арқылы басқаларды да сондай жоғары деңгейге тарта алатын адам болуы тиіс. Харизмалы жетекші өзгелерге сенім білдіреді, оларды қолдайды және олармен бірге уайымдайды.[40]

Харизмалы жетекші идеясы менеджерлер арасында кең тараған және ол туралы көптеген кітаптар мен мақалалар жазылды. Өкінішке қарай, харизмалы жетекшіні анықтау мен оған ықпал ету мәселесіне арналған зерттеулер тым аз. Харизмалы жетекшіге қатысты бірнеше тұрақты этикалық проблема алаңдатады. Мысалы, президент Билл Клинтон харизмалы жетекші болды, сол себептен жақтастары оның кемшіліктері мен қателіктеріне көз жұма қарады. Президент Джордж Буш айрықша харизмалы болған жоқ және көп сынға ұшырады.

Харизмалық жетекшілік – харизманы жетекшінің жеке қасиеті деп қарастырады

Харизма – қолдау мен қабылдауға ынталандыратын тұлғааралық тартымдылық формасы

Трансформациялық жетекшілік

Жетекшілікке деген жаңа көзқарас көптеген жаңа атаулар тудырды: харизмалық жетекшілік, қолдаушы жетекшілік, символикалық жетекшілік және трансформациялық жетекшілік. **Трансформациялық жетекшілік** – миссияның идеясынан тыс, оқыту мен жаңаша ойлау форматын қолдауға арналған жетекшілік.[41] Трансформациялық жетекшілер аталған уақытта бизнес жетістігінің ұдайы өзгерістер мен тұрақсыздық жағдайларындағы өмірлік маңызды факторы ретінде қабылданып келеді.[42]

Трансформациялық жетекшілік – күнделікті күтуден тыс миссия идеясын тарату арқылы оқыту тәжірибесіне дем беруші және жаңаша ойлау форматын қолдаушы жетекшілік

Қазіргі заманға танымал зерттеулер табысты жетекші көңіл аударуы тиіс жеті нәрсені бөліп қарастырып отыр: қарамағындағыларға деген сенім, стратегиялық кіріспе, нақты талқылау, тәуекел, кәсібилік, ашық түрде талқылау және ынғайластыра білу.[43] Аталған тізім жетекшілік туралы әдебиеттерді қарапайым тұрғыда зерттеуден туындаған, сөйте тұра, трансформациялық жетекшіліктің алғышарттарын жасап берді. Мысалы, 3M жағдайында компанияның бұрынғы басшысы компанияның тиімділігі мен табысын арттыру жолында көптеген жұмыстар атқарған. Ол марапаттау жүйесін алмастырды, процедураларды модернизациялады және компанияны қайта құрылымдады, ал аналитиктер әзірше аталған өзгерістерді қолдап отыр.

> «Бағытты өзгерту немесе өсу, адамдардың назарын мақсатқа бұрып отыру жетекшінің жұмысы болып қала береді».
>
> – АНН МАЛКАНИ, КСЕРОКС (XEROX) БҰРЫНҒЫ БАСШЫСЫ[44]

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер жетекшіні алмастыру мен бейтараптандыру олардың жетекшілік ету ептілігіне ықпал етуі мүмкін екенін білуге тиіс.
- ☐ Сондай-ақ харизмалық және трансформациялық жетекшіліктің маңыздылығымен таныс болуыңыз керек.

Жетекшілікке қатысты жаңа ұстанымдар

Соңғы жылдары жетекшіге қатысты үш жаңа ұстаным пайда болды. Біріншісі – «стратегиялық жетекшілік» деп аталса, қалған екеуі – мәдениетаралық және этикалық жетекшілік деп аталды.

Стратегиялық жетекшілік

Стратегиялық жетекшілік – жетекшілікті басшының рөлімен тікелей байланыстыратын жаңа тұжырымдама. **Стратегиялық жетекшілік** ұйымның құрылымының күрделілігін түсіну және ұйым мен қоршаған орта арасындағы сәйкестілікке қол жеткізуде ұйымда өзгерістер жүргізу қабілеті. Аталмыш анықтама осы тарауда қарастырылатын жетекшілік тұжырымдамалары 7-тараудағы стратегиялық менеджмент аясындағы талқылаумен бірігетінін білдіреді.

Стратегиялық жетекшілік – ұйым құрылымының және ортасының күрделілігін түсіну. Соған байланысты ұйым мен оның арасындағы теңдікке жету мен оны ұстап тұру үшін қажетті өзгерістерді іске асыра алатын жетекшіліктің түрі

Стратегиялық жетекшілікке ие менеджердің ұйым жайлы мынадай мәселелер жөнінде толық және анық түсінігі болуы керек: тарихы, мәдениеті, күшті және әлсіз тұстары. Бұдан бөлек, жетекші ұйымның ортасын терең түсіне білуі қажет. Бұл түсінік ауқымына ағымдық шарттар мен жағдайлар, сонымен қатар ұйымнан тыс болып жатқан маңызды тенденциялар мен проблемалар кіруге тиіс. Стратегиялық жетекші компания нақты жағдайда өзін қоршаған ортаға қаншалықты сәйкес келетінін, яғни тиімді тұстарын жіті қадағалап отырғаны абзал. Сондай-ақ эколо-

гиялық тенденциялар мен проблемаларды қарастыра отырып, стратегиялық жетекші ағымдық түзетулер жасаумен қатар бұлардың болашақтағы жағдайларға сәйкестігін жақсарту бағытында жұмыс істейді.[45]

Рида Хастингс (Netflix негізін қалаушы және бас директоры), Индру Нуйи (Pepsico бас директоры), Гектора Руиз (Advanced Micro Devices бас директоры), Майкла Делла (Dell Computer негізін қалаушы және бас директоры) және Мэри Барра (General Motors бас директоры) сынды менеджерлер бүгінде күшті стратегиялық жетекшілер ретінде танылды.[46] Ал Кен Льюйс (Bank of America бұрынғы бас директоры) және Майк Джеффрис (Abercrombie & Fitch бас директоры) тиімді стратегиялық жетекшілер қатарынан орын алған.[47]

«(3M бас директоры)... 3M-ді қайтадан R&D негізіне қарай бейімдеп келеді. Компания ең маңызды бір тауарларды өндіретінін мақтан тұтады. Мұның барлығы ішкі инновациялық процестер нәтижесі ретінде пайда болған және ол мұны жоғалтып алмағанына сенімді болғысы келеді».

– FBR НАРЫҚ КАПИТАЛЫНЫҢ АНАЛИТИКАЛЫҚ ШОЛУШЫСЫ [48]

Мәдениетаралық жетекшілік

Жетекшіліктегі келесі бір жаңа ұстаным мәдениетаралық проблемаларға негізделген. Бұл контексте мәдениет халықаралық ерекшеліктерді, сондай-ақ бір мәдениеттің өзіндегі ішкі айырмашылықтарды қамтитын кең ауқымды тұжырымдама ретінде қолданылады.

Мысалы, жапон фирмасы Америка Құрама Штатарындағы фирманы басқаруға жаңа басшыны жіберген жағдайда, бұл менеджерлер екі ел арасындағы мәдени айырмашылықтарға бейімделуі және сәйкесінше өзінің жетекшілік стилін де өзгертуі тиіс. Әдетте Жапонияда бизнес ұжымдық сипатқа ие, ал Құрама Штаттарында бизнес индивидуализмге негізделген. Бұл жағдайда жапон орындаушы әр жеке атқарылған жұмыс үлесінің маңыздылығы мен марапатталуын, сонымен қатар жапон және америка бизнестеріндегі жеке және топтық рөлдер айырмашылықтарын мойындайды.

Стратегиялық жетекшілік сияқты жұмысшылардың әртүрлілігі мәдениетаралық факторлардың да рөлін арттырып отыр. Мысалы, арнайы жүргізілген зерттеулерге сүйенсек, бірнеше жылдар бұрын менеджерлердің көпшілігі ақ нәсілді ер адамдар болған. Алайда әйел адамдар көп болған сайын және афроамерикалықтар мен латынамерикалық менеджерлердің қатары артқан соң, заманауи теория мен жетекшілік үлгілерін қайта бағалау туралы мәселе туындап отыр. *«Алуан әлем»* айдарында кейбір туындайтын мәселелер анағұрлым жіті қарастырылады.

Этикалық жетекшілік

Адамдардың басым көпшілігі әдетте, жоғары деңгейдегі менеджерлерді этикалық адамдар деп есептейді. Әйтсе де кейінгі жылдарда корпоративтік даулардың кобеюі топ-менеджерлерге деген сенімді біраз әлсіретті. Қазіргі уақытта мінез-құлықтың жоғары стандарттары тиімді жетекшіліктің алғышарты ретінде қабылданады. Нақты айтқанда, топ-менеджерлер өздерінің мінез-құлықтарында жоғары этикалық стандарттарды ұстанады. Өзгеріс барысында этикалық мінез-құлық таныта отырып, осы стандарттар бойынша қызметкерлерді ұйымда сақтап, оларға қолдау көрсетуі тиіс.

Бизнеске жаңа жетекшілерді жалдау үшін жетекші менеджерлердің мінез-құлқы аталмыш талаптар негізінде мұқият тексеріледі.

Корпоративтік басшылықтың моделіне көп көңіл бөлу бұдан әрі этикалық стандарттары жоғары және

«Проблемалар жаһандық сипатта... Оларды шешу әр елден түрлі тәжірибесі бар, әр салада білімі бар адамдардың бірігуін талап етеді».

– ИНДРА КРИШНАМУРТИ НУЙИ, PEPSICO БАС ДИРЕКТОРЫ[49]

АЛУАН ӘЛЕМ

Жоғары технологиялар есеп жүргізуде

Жұмыс күшінің алуан түрлілігіне қатысты есеп беру жөнінде сөз болғанда IT-компаниялардың ашықтықты таңдауы – жақсы жаңалық. Мысалы, 2014 жылдың мамыр айында Google компаниясы гендерлік және этникалық құрамы бойынша толық есептері бар блогты іске қосты. Компанияның вице-президенті Ласло Бок былай деген болатын: «Қызметкерлердің әлеуметтік мәдениетінің әр алуандығы бойынша цифрды жариялаудың қажеті баржоғына сенімді болмадық және ол туралы ашық түрде айтатын уақыт келді». Twitter, eBay, LinkedIn, Yahoo, Apple, Microsoft және Intel сынды IT-компаниялар өздерінің соңғы айлардағы демографиялық мәліметтерін жариялады.

Салық зерттеу жұмыс күшінде әралуандық жоқ екенін көрсетті. Бұл – жағымсыз жаңалық болып отыр. Fortune журналында жазылғандай, «бұл салада ақ нәсілді және азиат нәсілді ер адамдар басым, ал қалғандары: әйелдер, қара нәсілділер және латынамерикалықтар артта қалып отыр».

Жоғары технология есепті өзі жүргізеді. Мысалы, Googl-де, жұмыскерлердің 3%-ы – латынамерикалықтар және 2%-ы – қара нәсілділер ал, 61%-ы ақ нәсілдер; 70%-ы – ер адамдар және 30%-ы – әйел адамдар. Аталған үлес Twitter-де де басым болып отыр: 70%-ы ер адамдар, 30%-ы – әйел адамдар, 59%-ы – ақ нәсілді адамдар, 5%-ы – латынамерикалықтар және қара нәсілді адамдар. Осыған ұқсас компания Facebook-те 60%-ы – ер адамдар және 31%-ы – әйел адамдар, 74%-ы – ақ нәсілді және 5%-ы латынамерикалық пен қара нәсілді адамдар болып шықты.

Этностық құрам да техникалық индустрияда қызмет ететін азиат нәсілді адам саны көп болғандықтан, сәйкес келмей отыр: азиат нәсілді американдықтар Facebook-та – 34%, LinkedIn-де – 38% және Yahoo-да – 39%. Азиаттар көбінесе «технарларды» құрайды, яғни компьютер бағдарламашылары, бағдарлама әзірлеушілер және жүйе аналитиктері. Олар 34%-ды құрап отыр, Google 17% әйелдермен салыстырғанда, олардың 58%-і – техникалық емес мамандық иелері. Facebook-та да осыған ұқсас жағдай, онда 41% азиат нәсіліндегі техникалық мамандық иелері және 15% әйел адамдар.

IT индустриядағы жетекшілік позициясы туралы айтар болсақ, азиат нәсілді адамдар «бамбукты төбе» жағдайымен көп кездеседі. Азиат нәсіліндегі менеджерлер саны Google, Facebook және Yahoo компанияларында 20%-дан аспайды. Қытай-американдық журналист Брайн Фангтың айтуынша, «бамбукты төбені» тіпті көре де алмайсың. Бәлкім, олар өздерін жұмысты жақсы атқаруына байланысты қуаныш алатын болғандықтан шығар. Ал өздерін онша жақсы сезінбейтін топ мүшелері үшін, таңғаларлығы – ақ нәсілді ер адамдардан басқаларының технология саласында жетекшілік жұмыс орындарын табуы қиынырақ.

Google мәліметтеріне сәйкес, оның 90%-ы – атқарушы директорлар/менеджер қызметкерлер мен менеджерлер – ер адамдар; ал LinkedIn-де бұл көрсеткіш 80%-ды құрап отыр. Сонымен қатар 2014 жылы екі компания да ақ нәсілді немесе азиат нәсіліндегі 12 басшыны ғана атап бере алды.

Twitter-дің алуантүрлілік пен инклюзивтік бойынша вице-президенті Джанет Ван Хуэс былай деген болатын: «Біздің әріптестерімізге де, бізге де атқаратын жұмыстар жеткілікті», компаниядағы басшылық лауазымдары пайдаланушылардың көп түрлілігін көрсетуі керек, себебі түрлі тәжірибе мен құндылықтар жүйесі, стратегиялық көкжиекті кеңейтеді және компанияның нақты бағасына әсер етеді. Сонымен қатар ол былай деген еді:

> *«Twitter қызметкерлерінің компания құрамының алуантекті болуы тұтынушыларының да сан текті болуына әсер етеді. Жұмыс орнындағы көп текті-лік бизнеске пайда келтірмесе шығын әкелмейді. Зерттеулер көрсетіп отырғандай, команда құрамы әртүрлі болған сайын ондағы қабылданатын шешім де әрқилы болады, ал менеджер әйелдер қаржылық жағынан неғұрлым тиімді жағдайда болады».*

Дереккөз: Laszlo Bock, «Getting to Work on Diversity at Google», *Google Official Blog* (May 28, 2014), http://googleblog.blogspot.com, on April 15, 2015; Maxine Williams, «Building a More Diverse Facebook» (press release) (June 25, 2014), http://newsroom.fb.com, on April 15, 2015; Jena McGregor, «Google Admits It Has a Diversity Problem», Washington Post (May 29, 2014), www.washingtonpost.com, on April 13, 2015; J.P. Mangalindan, «How Tech Companies Compare in Employee Diversity», *Fortune* (August 29, 2014), http://fortune.com, on April 13, 2015; Brian Fung, «Tech Companies' Diversity Problems Are Even Worse at the Leadership Level», *Washington Post* (July 24, 2014), www.washingtonpost.com, on April 13, 2015; Max Nisen, «The Emerging Picture of the Tech Industry's Diversity Is Pretty Ugly», *Quartz* (June 18, 2014), http://qz.com, on April 13, 2015; Janet Van Huysse, «Building a Twitter We Can Be Proud Of», *Twitter Blogs* (July 23, 2014), https://blog.twitter.com, on April 15, 2015.

DU

өз жауапкершіліктерін сезінетін және өз әрекеттеріне жауап бере алатын қызметкерлер таңдауына негізделетін болады.[50]

«Беделің – барың».

– КЕН ШЕНО, AMERICAN EXPRESS БАСШЫСЫ[51]

- ☐ Менеджерлер стратегиялық жетекшіліктің маңызын түсінуі керек.
- ☐ Мәдениетаралық айырмашылықтар жетекшілікке әсер етуі мүмкін екенін білу керек.
- ☐ Жетекшілік этикасының маңызына мән беру керек.

☑ Менеджер жаднамасы

Ұйымдардағы саяси мінез-құлық

Мінез-құлыққа әсер етудің тағы бір түрі – саясат және саяси мінез-құлық. **Саяси мінез-құлық** межелі нәтижелерге қол жеткізу үшін билікке ие болу, оны тарату және басқа ресурстарын қолдану негізінде жүзеге асырылатын қызмет түрін сипаттайды.[52] Саяси мінез-құлық өзін-өзі ұстай білуге және менеджерлердің қарамағындағыларға деген көзқарасын немесе қарамағындағылардың менеджерлерге, өзгелерге деген ниетін анық көрсетеді. Басқаша айтқанда, ол жоғарыдан төменге қарай, төменнен жоғарыға қарай және көлденең бағытты түгел қамтиды. Зауыт өндіруші табу, компанияның кофе аппаратын орналастыру сияқты мәселелердің шешімдерінен бастап, барлық шешімдер саяси әрекеттермен ұштасады. Кез келген жағдайда адамдар өз мақсаттарына жету, өздерін басқалардан қорғау, компания мүдделеріне шынайы сену немесе билікке қол жеткізу және жүзеге асыруда саяси мінез-құлық танытады. Билікті жеке адамдар және бір топ адамдар да жүргізе алады.[53]

Саяси мінез-құлық межелі нәтижелерге қол жеткізу үшін билікке ие болу, оны тарату және басқа ресурстарды қолдану негізінде жүзеге асырылатын қызмет түрін сипаттайды

Саяси мінездер табиғаты жағынан зерттеуге күрделі нысан болып табылғанмен, алдын ала жүргізілген зерттеулер мынаны анықтап отыр, көптеген менеджерлердің пікірінше, саясат еңбекақыға әсер етеді және компанияға жұмыскерлерді жалдауға ықпалын тигізеді. Сонымен қатар саяси мінез-құлық жоғары басшылықта маңызды болады, ал төменгі қызметкерлер арасында бұл аса өзекті емес. Зерттеу бойынша, респонденттердің жартысынан көбі ұйымдық саясатты нанар, әділ емес деп көрсеткен, алайда олардың басым көпшілігі менеджерлер алға ұмтылу үшін жақсы саясаткер және саяси мінез-құлық танытуы тиіс деп есептейді.[55]

«Компаниямызға саясат араласқанын қаламаймыз. Саясат араласқан нәрседен немесе ондай иісі бардың бәрінен арылыңыз».

– ДАНЕШ С. ПАЛИВЕЛ, HARMAN INTERNATIONAL INDUSTRIES БАСШЫСЫ[54]

Жалпы саяси мінез-құлық

Зерттеулер ұйымда кең тараған саяси мінез-құлықтың төрт негізгі түрін анықтап отыр.[56] Соның бірі – *қанаттандыру*, бір адамды қолдау мақсатында менеджердің бір нәрсені біреудің жасауына үсініс білдірген жағдайда пайда болады. Мысалы, өнімге жауапты менеджер басқа бір менеджерді қолпаштап, бастыққа оның жасаған маркетинг жоспарын мақұлдап, бір қолдау сөзін айтқызып жіберуді сұрайтын болса. WorldCom-ның бұрынғы бас директоры Бернард Эбберс аталған тактиканы компанияда басшылық лауазымдарын сақтап қалу үшін көп пайдаланған деп отыр. Мысалы, қолдау көрсету кеңесі мүшелеріне корпоративтік ұшақты өз қалаулары бойынша пайдалануға мүмкіндік берді және олардың жеке жобаларына едәуір инвестиция салған.

Екінші тактика – эмоция мен логикаға негізделген *іландыру*. Нақты бір жерге зауыт салғысы келетін өндіріс басшысы өзгелерді объективтік және логикалық

Әсер қалдыру менеджменті – өзгелердің бізге деген көзқарасын түсіну үшін тура және жасырын ойластырылған әрекет. Алайда дұрыс көзқарас туғызуға тырысу үшін жақсы көрінудің еш әбестігі жоқ болғанымен, кейбір адамдар өзін таныстыруға қатты көңіл аударады, сондықтан теріс жалған пікір туғызады.

себептерге сәйкес (арзандығы; салықтың төмендігі), сонымен қатар субъектив және жеке мәселелер бойынша иландыра алуы мүмкін. Эбберс те осы әдісті пайдаланған. Бір күні қамқорлық кеңесі мүшесі оны орнынан қозғауға тырысты, алайда ол сыртта болса да қамқорлық кеңесі мүшелерін оны орнында қалдыруға иландырды.

Үшінші саяси мінез-құлық қарызға негізделген. Мысалы, бір менеджер басқа бір менеджердің компанияны жаңаша жарнамалау жөніндегі ұсынысын қолдады. Мүмкін, оның компанияға қатысты қандай да бір нақты көзқарасы жоқ шығар, алайда ол екінші менеджерді лауазымында қалдырып отыр және қарызын «өтеп ала алады», ол өзіне қолдау қажет болғанда, ол қарызын қайтаратынына сенімді. Мысалы, Эбберс WorldCom компаниясының қамқоршы кеңесіне қарызға ақша берді, содан кейін ол өзін қолдағандары үшін қарызын кешірді.

Мәжбүрлеу – мақсатқа жету үшін күшті пайдалану. Мысалы, менеджер ықпал ету түрінде қолдау көрсетуді тоқтатамын деп бопсалайды және сыйақы беруді немесе басқа да ресурстарды доғарумен қорқытады. Эбберс осы тактиканы да пайдаланды. Қолда бар мәліметтерге қарағанда, ол өзін сынға алғандардың барлығын төмендетті. Алдыңғы директордың сөзімен айтар болсақ: «Эбберс өзіне ханзада сияқты қараған және барлығына кімнің хан екенін әйгілеп отырған».[57]

Әсер қалдыру менеджменті

Әсер қалдыру менеджменті – саяси мінез-құлықтағы аса ерекшеленген нысан болмаса да, ол өзіне жіті көңіл бөлуді қажет етеді. **Әсер қалдыру менеджменті** – өзгелердің алдында беделді жақсарту үшін тікелей және ойластырылған әрекет. Адамдардың әсер қалдыру менеджментімен айналысу себептері әркилы. Біріншіден, олар мұны мансапқа жету үшін жасауы мүмкін. Бедел жақсы болғанда сыйақы алу, тартымды тапсырмалар алу және қызмет сатысымен жылжу мүмкіндігі де артады деп санайды. Сонымен қатар әсер қалдыру менеджментімен өзінің бағасын асыру үшін де айналысады. Ұйымда беделі едәуір жоғары адамдарға мадақ сөзді көп айтады, құрмет көрсетеді. Әсер қалдыру айналасудың тағы бір себебі, мүмкіндігінше артық билік пен қадағалау нәрменіне қол жеткізу.

Адамдар басқалардың өздері туралы пікірлерін әркилы тәсілмен анықтауға тырысады. Сыртқы келбет – адамдардың алғашқы назарға ілігетін нәрселерінің бірі. Демек, әсер қалдыруға ынталанатын адам киім, тіл және сөйлеу мәнері мен жүріс-тұрысқа ерекше көңіл бөледі. Өзін таныстыруға мүдделі адам табысты жобамен көрінуі үшін түрлі қадамдарға барады. Жоғары сападағы жобаға тартылған адам табысты менеджерлермен бірге сол арқылы басқалардан биік болып көрінеді.

Әсер қалдыру менеджменті – өзгелердің алдында бедел жинау үшін тура және жасырын ойластырылған әрекет

Кейде адамдардың әсер қалдыруға ден қоятыны сонша, кейде әдептен аттап кететін кездері де болады. Мысалы, кейбір адамдар тым жақсы көрінуі үшін өзгелердің жұмысына қатысты жауапкершілікті де өз мойнына алады. Сонымен қатар өз бейнелерін сүйкімді етіп көрсету үшін жекебасының жетістіктерін еселеп немесе тіпті әсірелеп жібереді.[58]

Саяси мінез-құлықты басқару

Саяси мінез-құлық табиғатына рационал және жүйелі көзқарасты ұстану қиын. Алайда менеджерлер оздері зардап шекпес үшін саяси мінез-құлықты қадағалай алады.[60] Біріншіден, менеджерлер өз әрекеттерінің саяси астары жоқ деп ойлағанымен, өзгелер оларды бар деп күдіктенетінін білуге тиіс.

Екіншіден, бағыныштыларға дербестік, жауапкершілік, қарым-қатынас, кері байланыс бере отырып, менеджерлер бағыныштылардың саяси мінез-құлықтарының әлеуетін төмендетеді. Үшіншіден, менеджерлер саяси астар іздеген айыптан жалтарғысы келсе, билік пәрменіне тізгін бермеуі тиіс. Төртіншіден, даулы мәселелер әрқашан ашық түрде талқылануы керек, сонда ғана бағыныштылардың өз мақсаттары үшін қайшылықты пайдаланып саяси көзқарастарын көрсетудегі мүмкіндіктері аз болады. Нәтижесінде, менеджерлер ешқашан жасырын әрекеттерге бармаулары керек. Сырттай жасырын жасалған әрекеттер, олай болмаса да, саяси әрекет ретінде қабылданды.[61] Басқа да кеңестерге: жұмыс барысында ашық сөйлесу, жұмысты толық орындаған жағдайда және менеджерлер арасындағы бәсекелестіктер жоққа тән болған жағдайда марапаттау шаралары кіреді.[62]

Әрине, аталған тізімді орындағаннан гөрі, құрастыру жылдам болады. Жақсы ақпараттанған менеджер саяси мінез-құлықтарды жоққа шығармауы тиіс, ал бұйрықтар мен нұсқаулар арқылы оны шектеуге тырысуы одан да жаман. Оның орнына, менеджер саяси мінез-құлықтар қандай да болмасын ұйымда бар екенін, оны елемеу мүмкін еместігін немесе оған тыйым салуға болмайтынын мойындауы тиіс. Алайда оны ұйымға мейлінше зиянын тигізбейтіндей етіп ұстауға болады, керісінше ол нақты бір жағдайларда пайда әкелуі керек.[63] Мысалы, әлеуметтік жауапкершілікті арттыру үшін менеджер өзінің саяси әсерін немесе осы жағдай туралы өз ақпаратын пайдалана алады.

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер ұйымдағы саяси мінез-құлық түрлерімен таныс болуы тиіс.
- ☐ Сіз, сондай-ақ әсер ету арқылы басқару мүмкіндігін және оның қай кезде орынды немесе орынсыз екенін білуіңіз қажет.

Түйін

1. Жетекшілік табиғатын және жетекшіліктің менеджермен байланысын сипаттаңыз.
   - Жетекшілік, процесс ретінде мәжбүрлеп әсер етуді меңзейді, ол ұйымды ұйымдастыруға қызмет етеді, тиісті мақсатқа қол жеткізуге, топ пен ұйымның мүддесіне сай әрекет етеді.
   - Жетекшілік қабілет – жетекші ретінде қабылданатын адамның қасиеттері.
   - Менеджерлер мен жетекшілер заңды, марапаттау, мәжбүрлі, харизмалық және сарапатамалық билікті қолданады.
2. Жетекшіліктегі жалпы екі ұстанымды талқылаңыз.
   - Жетекшілік тәсілдемесіне тән – жетекшілер басқалардан нақты бір базалық белгілер жиынтығымен ерекшеленеді.
   - Тиімді жетекшілердің мінез-құлқы жетекші еместердің мінез-құлқынан біршама ерекшеленеді.
   - Мичиган университетінде және Огайо мемлекеттік университетінде жүргізілген зерттеулер жетекшілік мінез-құлықтың екі түрін анықтаған: біріншісі – жұмыс пен еңбек өнімділігіне байланысты, ал екіншісі – қызметкерлердің қолдауы мен игілігіне негізделген.
   - «Жетекшілік топ» осы екі түрді жоғары деңгейде игеру үшін менеджерлерді оқытуға тырысып бағуда.
3. Жетекшілікке қатысты ситуациялық ұстанымды анықтап, негізгі белгілерін сипаттаңыз.
   - Жетекшілікке қатысты ситуациялық ұстаным бойынша басшының мінез-құлқы әмбебап емес, ол мінез-құлықтың түрлі жағдайларға сәйкесін қолданылатынына негізделеді.
   - LPC теориясы бойынша жетекшінің мінез-құлқы жағдайдың қолайлылығына байланысты міндеттер немесе қарым-қатынастарға бағытталуы керек.
   - Жол-мақсат теориясы бағыныштылардың жеке ерекшеліктерінің және жұмыс орнының орта ерекшеліктерінің ситуациялық факторларына назар аударады.

DU

- Врумның «шешімдер бәйтерегі» қатысу деңгейі түрлі топтардың қандай жағдайларды қажет ететінін анықтайды.
- LMX үлгісі бойынша, кошбасшы бағыныштымен өзара байланысқа түскен сәттен бастап, ішкі топтық немесе сыртқы топтық байланыстар түзіледі.

4. Жетекшілікке қатысты өзара байланысқан үш ұстанымды анықтаңыз және сипаттаңыз.
   - Жетекшілікті алмастыру ұстанымы.
   - Харизмалық жетекшілік.
   - Ұйымдағы трансформациялық жетекшіліктің ролі.
5. Жетекшіліктің жаңа үш ұстанымын сипаттаңыз:
   - Стратегиялық жетекшілік
   - Мәдениетаралық жетекшілік
   - Этикалық жетекшілік.
6. Ұйымдардағы саяси мінез-құлықты және оны қалай басқаруға болатынын талқылаңыз.
   - Саяси мінез-құлық – ұйымдардағы ықпал етудің тағы бір процесі.
   - Әсер қалдыру негізінде басқару өзгелер алдында беделжинау үшін тура және жасырын ойластырылған әрекет.
   - Менеджерлер саяси мінез-құлықты шектеу үшін шара қолдана алады.

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Менеджерлер қандай әрекеттер жасайды? Жетекшілер қандай әрекеттер жасайды? Ұйымға менеджерлер мен жетекшілер керек пе? Неге керек емес?
2. Жетекшіліктің ситуациялық тәсілдері қандай? Әрқайсысын қысқаша түрде сипаттаңыз және зерттеу нәтижесімен салыстырыңыз.
3. Жол-мақсат теориясына сәйкес қол астындағыларды сараласаңыз, жетекшінің мінез-құлқын және қоршаған ортаны сипаттаңыз. Аталған факторлар мотивацияға қалай сәйкес келеді?
4. Саяси мінез-құлыққа өз сөзіңізбен баға беріңіз. Төрт саяси тактиканы сипаттаңыз және әрқайсысына мысал келтіріңіз.

Талдау сұрақтары

5. Жетекшілік мәселесі нақты бір қасиеттер жиынтығы ретінде эмпирикалық тұрғыдан қолдау таппаса да, кең тараған. Сіздің ойыңызша, себебі неде? Жетекшілік әдісін қалай пайдалану керек және бұл – әдісті қолданушылар үшін пайдалы ма? Бұл әдістің қолданылуы пайдаланушыға қалай әсер етеді?
6. Жетекшіліктің мінез-құлық теориясы мынаны меңзейді: жекелеген жетекшілік стилі өзгермейді, оған келісесіз бе, жоқ па? Мысал келтіріңіз. Жетекшіліктің мінез-құлық теориясы, ерекше стиль, қай жағдайда болмасын бірдей. Осы көзқараспен келісіз бе? Мысалдар келтіріңіз.
7. Кейбір университеттер осыған ұқсас әдістерге сынақтар жүргізеді. Мысалы, студенттерге өздерінің мамандықтарын игеріп, оқу жоспарын түзуге, курс мазмұнын таңдауға және профессорларды таңдауға, өзін-өзі басқаруға, өзін-өзі бағалауға рұқсат береді. Жетекшілік үшін аталмыш алмастырулар мысалдары қандай? Мұны студенттерді дәстүрлі түрде оқытумен салыстыратын болсақ, осы сынақтар жақсы нәтиже әкеле ме? Сіздің мектебіңізде осыған ұқсас жағдайдың болуын қалайсыз ба? Өз жауаптарыңызды түсіндіріңіз.

Тапсырма сұрақтары

8. Жетекшіліктегі мына жағдайларды елестетіңіз, әр жағдайды болжектеп сипаттаңыз. Жетекшінің әсері қандай? Мысалы, президент туралы әскери адам емес, өз отбасының басшысы ретінде ойласаңыз, жауаптарыңыз өзгерер ме еді? Не себептен?
   - АҚШ президенті АҚШ жоғары қолбасшысы рөлінде.
   - Әуе желісі ұшқышы нақты бір ұшуға жауапты ретінде.
   - Жапқүйерлер кино жұлдыздарына қарайды.
   - Сынып оқытушысы – жетекші ретінде.
9. Сізге әсер еткен шешім туралы ойланыңыз. Әкімшілік студенттердің көзқарасын ескеруі керек не деген мәселені шешу барысында Врумның «шешімдер бәйтерегін» пайдаланыңыз. Шешім қабылдау барысында модельдің қай бөлігі маңызды болады? Не себептен?

DU

10. Сіз немесе танысыңыз топ мүшесі немесе топтан тыс болған уақытты сипаттап беріңіз. Топтағы адамдар арасындағы қатынастар немесе жетекші арасындағы қатынастар қандай болды? Түрлі топ мүшелерінің қатынастары қандай болды? Екі топ мүшелері үшін ше? Ұйым үшін ше?

Тиімді тұлғааралық қарым-қатынас дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Жекелеген адамдар және топтармен қарым-қатынасқа түсу, түсіну, мотивациялау сіздің тұлғааралық қарым-қатынас жасай алу мүмкіндігіңізге кіреді. Аталмыш тапсырма сіздің еңбек қатынастарыңыздың жұмыс орнындағы саяси мінез-құлыққа әсеріп зерделеуге бағытталған.

Тапсырма

Төменде 20 тұжырым тізбегі келтірілген. Жұмыста болған жағдайда, сіздің нақты немесе жоспарланған түрдегі мінез-құлқыңыз әр тұжырымның қайсысына сәйкес келеді? Әр тұжырымға қатысты өз жауабыңызды бағалаңыз:

1 2 3 4 5

сирек *кейде* *әдетте*

1____ Мен жұмысқа тұру үшін және жұмыста көтерілу үшін жеке таныстарымды пайдаланамын.

2____ Мен әр департамент пен ұйымда не болып жатқанын білуге тырысамын.

3____ Мен биліктегі адамдарға ұқсап киінуге тырысамын және өзімді солар сияқты ұстаймын (мысалы, спорттық бағдарламалар көремін, клубтарға барамын және т.б.).

4____ Мен жоғары менеджерлермен ғана араласуға тырысамын.

5____ Жоғары менеджерлер маған ауысуда қажет ететін, ақшасы мол және лауазымы жоғары жұмыс ұсынатын болса мен ауысар едім.

6____ Мен еңкім тіл табыса алмайтын адамдармен де ымыраға келемін, барлығымен тіл табысамын.

7____ Мен адамдарға олар өздерін маңызды сезінуі үшін мадақ айтамын.

8____ Мен адамдарға жәрдемдесемін және олардан да соны талап етемін мен адамдарға жазбаша түрде алғысымды білдіремін және олардан да соны талап етемін.

9____ Мен өз басшыммен жақсы қарым-қатынаста жұмыс істеймін.

10____ Мен өз басшымнан және басқа да адамдардан кеңес сұраймын.

11____ Менімен біреулер келіспеген жағдайда, мен ол адаммен шынайы қатынастарды сақтап қалуға тырысамын.

12____ Мен басқалармен қатынас жасау барысында сыпайы, ілтипаттымын.

13____ Менің басшым қатемді бетіме басқанда, мен оған ашық қарсылық көрсетпеймін.

14____ Мен ымыраластықты (компромисс) қалаймын, бәсекелестікті қаламаймын (өзіндік жол іздеуге тырысамын).

15____ Мен шындықты айтамын.

16____ Мен басшым туралы немесе басқа да адамдар туралы теріс әсер беретін әңгімелерді айтпауға тырысамын.

17____ Адамдар мені тануы үшін барымды саламын, оларға өз атымды қайталап айтамын және өзімді сипаттап беремін.

18____ Жұмысыма риза болған тұтынушылар мен басқа да адамдардан басшыма менің жұмысты қалай жақсы атқарғанымды хабарлауын сұраймын.

19____ Мен сайыстарда жеңуге тырысамын және сыйлықтар, кәделер мен марапаттар алуға тырысамын.

20____ Мен өз жетістіктерім жөнінде жоғары басшылығыма және компания хабаршысына хабарлау туралы өтініш жолдаймын.

Нәтиже

1. Парақтағы сұраққа 20 санын қойыңыз. Алынған сан 20 мен 100 аралығында болуы керек. Сан сіздің саяси мінезіңізді көрсетеді. *Сан жоғары болған сайын сіздің саяси мінезіңіз де жоғары болады.*

DU

2. Өз саныңызды мына жерге ____ және төмендегі шкалаға жазыңыз:

20___30___40___50___60___70___80___90___100

Саяси емес *Саяси*

3. Өзіңіздің саяси әлеуетіңізді пайдалануды 4 салада анықтау (мысалы, ұйымдастыру мәдениетін білу, командалық ойынды білу және т.б.). Ол үшін санды әр сұраққа қойыңыз да, оны әр сала бойынша 5-ке бөліңіз:

A. Ұйымдастырушылық мәдениетті және барлық ойыншыларды білу:

Сұрақ саны 1–5 _____ 5-ке бөлу =_____

B. Жұмыстағы жақсы қарым-қатынастар, әсіресе бастықпен

Сұрақ саны 6–12 _____ 5-ке бөлу =_____

C. Адал, шынайы командалық ойын

Сұрақ саны13–16_____ 5-ке бөлу =_____

D. Жұмыста мойындау

Сұрақ саны 16–20 _____ 5-ке бөлу =_____

Әр сұрақтың орташа балы жоғары болған сайын сіздің аталған саладағы саяси әлеуетіңіз де қуатты. Әр саладағы балыңызды тура солай бағалайсыз ба немесе басқаша ма?

Дереккөз: Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, *Leadership: Theory, Application, and Skill Development*, 4th ed. (Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2010), pp. 120–121.

Тиімді ой тұжырымдау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Ой тұжырымдау дағдылары абстракт ойды көрсетеді. Аталған жаттығулар жетекшілік дағдының анықтамасына және теория мен тәжірибеге арналған.

Жаттығу алғышарты

Менеджер мен жетекшілерге арналған көптеген басылымдар бар. Жақын арада жарық көрген бестселлер «Жақсыдан – ұлыға», Джим Коллинс, «Бірінші барлық ережені бұзады» Маркус Букингем және «Жетекшіліктің 21 қалтқысыз заңы» Джон С. Максвелл, кейбір кітаптар мысалы, General Electric басшысы Джек Уэлч «Жеңіс» атты кітабында көп жыл басшылық еткен адамдар жөнінде жазған. Басқаларын кеңесшілер, кәсіпкерлер мен репортерлер жазған.

Әрине, бұл кітаптардың басым көпшілігі – жақсы, бірақ көбісінің теориялық негізі жоқ және көп бөлігі негізінен, ғылыми дәлелдермен расталмаған пікірлер мен ұсыныстардың жиынтығы. Дегенмен көбісі, тіпті қолы бос емес менеджерлердің уақытын бөліп, оқуға тұрарлық идеяларды қозғайды. Осылайша, заманауи менеджерлер үшін маңызды мәселе – танымал баспасөзде оқығандарын талдауды және поп-мәдениет тоқтамасынан қажетті ақпаратты бөліп алуды білу. Келесі жаттығу сізге сол мәселе бойынша біршама тәжірибе жинақтауға көмектеседі.

Тапсырма

1. Fortune журналының вебсайтындағы **www.fortune.com/fortune/quizzes/careers/boss_quiz.html** парақшасына кіріңіз.
2. Менеджмент эксперті Стивен Кови дайындаған жетекшілікті бағалау сынағынан өтіңіз. Содан кейін Кови көрсеткен бағаларды және ескертулерді оқыңыз.
3. Әр сұрақ бойынша ұсынылған жауапты мұқият қайта қараңыз. Ковейдің сұрақтары мен осы тарауда талқыланған жетекшіліктің теориялық модельдері арасындағы өзара байланысты көріп тұрсыз ба? Сіздің пікіріңіз бойынша, Ковей қандай модель немесе модельдерді қолдануда? Оның сұрақтарындағы, жауаптарындағы қандай ой-пікір сізді осы қорытындыға алып келді?
4. Ковейдің білімін және тәжірибесін зерттеу үшін интернетті қолданыңыз. Жинаған ақпарат Ковейдің жетекшілік туралы ұстанымы мен пікіріне байланысты қандай да бір түсінік бере ме? Ковейдің ұстанымы мен оның сынақ элементтері арасындағы байланысты таптыңыз ба? Түсіндіріңіз.
5. Ковидің сынағы жетекшілікті бағалаудың қаншалықты дәл әдісі? Жаттығудан үйренгеніңізді пайдалана отырып, түсіндіріңіз.

DU

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Менеджердің жетекшілік мінез-құлқы туралы сауалнама

Кіріспе: Жетекшілік көбінесе дамушы ұйымдағы менеджерлер үшін маңызды сипаттамалар жинағы ретінде қарастырылады. Келесі сауалнама жетекші ретінде, яғни жетекшілігіңізді, қолданатын іс-әрекеттеріңізді немесе сенімдеріңізді зерттейді.

Нұсқау: Төмендегі сойлемдер сіздің жетекшілік рөлдегі әрекеттеріңізге қатысты. Әр жағдай кезінде қандай тәсіл немесе әрекет жасайсыз? Осы туралы ойыңызды білдіріңіз. Өзіңді сипаттау кейде қиын болуы мүмкін, бірақ таңдау жасауға міндеттісіз. Өз жауаптарыңызды келесі шкалаға сәйкес әр сойлемнің жанына жазыңыз:

Бағалау шкаласы:

5 Маған айрықша тән әрекет
4 Маған айтарлықтай тән әрекет
3 Маған белгілі бір дәрежеде тән әрекет
2 Маған тән емес әрекет
1 Маған мүлдем тән емес әрекет

1. ____ Мен өнімділіктің маңызына ерекше көңіл бөлемін және басқаларды да осыған күш салуға барынша ынталандырамын.
2. ____ Мен басқа адамдарға қолдау көрсетіп, мейіріммен, ықыласпен қараймын.
3. ____ Мен басқаларға қызмет бабында жоғарылау жөнінде жақсы кеңес ұсынамын және оларды өздерінің дағдыларын дамытуға ынталандырамын.
4. ____ Мен топтың жұмысқа деген ынтасын арттырамын және топтың өзіне деген сенімділігін нығайтуға арналған сөздер айтамын.
5. ____ Мен қызметкерлерді тиімді жұмысы үшін мақтаймын және олардың жұмысын мойындаймын, сонымен қатар ерекше жұмыс істегендер мен үлес қосқандарды құрметтеймін.
6. ____ Мен қызметкерлерді тиімді жұмыс үшін материалдық тұрғыда көтермелеп, марапаттаймын.
7. ____ Мен адамдарға олардың міндеттері мен жауапкершілігін ұғындырамын, ережелер мен қағидаларды түсіндіремін және олардан не күтетінімді айтамын.
8. ____ Жалғыз немесе басқалармен бірігіп, өзімді нақты және күш-жігер қажет ететін, бірақ шын мәніндегі өнімді еңбекке талпындырамын.
9. ____ Мен қажетті оқыту мен жаттықтыру жұмыстарын жүргіземін немесе осыны жүзеге асыруға басқаларды ұйымдастырамын.
10. ____ Мен әр адамға оның жұмысына әсер ететін шешімдер, шаралар және өзгерістер туралы хабарлаймын.
11. ____ Жұмысқа байланысты шешім қабылдамас бұрын басқалармен ақылдасамын.
12. ____ Мен жауапкершілік пен билікті өзгелерге сеніп тапсырамын және өз жұмысын орындау барысында еркін әрекет етуге рұқсат беремін.
13. ____ Мен жұмысты тиімді ұйымдастыру және жүзеге асыру үшін алдын ала жоспар жасаймын.
14. ____ Мен топта жаңа бастамалар көтерудің жаңа мүмкіндіктерін іздеймін және инновациялық идеяларды ұсынамын.
15. ____ Мен жұмысқа байланысты мазасыздық тудырған мәселелерді шешу үшін шапшаң әрі маңызды шаралар қолданамын.
16. ____ Мен қызметкерлерді тиімді жұмысқа қажет жабдықтармен, құралдармен, қызметтермен және өзге ресурстармен қамтамасыз етемін.
17. ____ Мен топтың жұмысы туралы білемін және олардың өнімділігін тексеремін.
18. ____ Мен топ үшін маңызы бар сыртқы оқиғалар туралы білемін.
19. ____ Мен топтың мүдделерін қорғаймын, алға тартамын және топқа қажет ресурстарды алу үшін орынды әрекеттер жасаймын.
20. ____ Мен бірлесіп жұмыс істеудің маңыздылығын баса айтамын және ынтымақтастықты, бірлікті, топпен бірлесе жұмыс істеуді жалғастырамын.
21. ____ Мен топ ішіндегі кикілжің мен дау-дамайды қолдамаймын, даулы мәселелерді шешуге көмектесемін.
22. ____ Мен ореспел әрекеттерді сынға аламын, жағымды лебіздер білдіремін және ұсыныстар жасайтын адамдарға мүмкіндік беремін.
23. ____ Мен ережені бұзған, бұйрықты орындамаған немесе өнімділігі төмен адамға қарсы орынды жазалау шараларын қолданамын.

Дереккөз: David D. Van Fleet and Gary A. Yukl, *Military Leadership: An Organizational Behavior Perspective*, pp. 38-39. © Emerald Group Publishing.

DU

Жұмыс барысындағы менеджмент

Практикалық жетекшілікті сынға алу

«Компанияның мақсатын анықтау – жетекшінің, тек жетекшінің ғана – жауапкершілігіндегі міндет».

– АРКАДИЙ КУЛЬМАН, ING DIRECT КОМПАНИЯСЫНЫҢ БҰРЫНҒЫ БАС ДИРЕКТОРЫ

ING Direct Canada компаниясын 1997 жылы ING Groep NV компаниясының – бас офисі Нидерландта орналасқан жаһандық қаржылық-қызмет корпорациясы – еншілес ұйымы ретінде ардагер канадалық банкир Аркадий Кульман құрды. Бұл – жоғары деңгейдегі жинақ шоты тек онлайн басқарылатын, басы артық заттары жоқ, жаңа сипаттағы тікелей банкинг бизнес моделінің алғашқы сынағы болды. Желілік филиалдармен байланысты шығындарды жойып, ING Direct бетпе-бет байланыс нүктесі ретінде қызмет ететін шағын ING Direct Cafes (кафелер) желісіне тәуелді болды. Компанияның ұраны «Іш, қара және сақта»: арнайы кофе ішіп отырып, тегін интернет пен Wi-Fi қолдана аласыз немесе банк өкілінің көмегімен 4% сыйақы төленетін – Канаданың ең үлкен банктері ұсынатын сыйақыдан екі есе артық – жинақтау шотын аша аласыз.

Кульман ING Direct стратегиясын жасап, жетекшілер тобын жинады және 1997 мен 2000 жылдар аралығында компанияның бас директоры ретінде қызмет атқарды (оны жыл сайын компанияның қызметкерлері дауыс беріп «қайта сайлады»). Банк төрт жыл ішінде залалсыздық нүктесінен аттап өтті және 2008 жылға қарай, Канаданың ең үлкен бірегей банктерінің біріне айналды. Бастапқы 50 млн долларға тең инвестициялар 23 млрд долларға тең активтерге айналды. Ал бұл уақытта Кульман қайда болды? 2000 жылы ол өзінің стратегиясын, жетекшілер тобын және жетекшілік туралы идеяларын алып, ING Direct US компаниясын ашуға кетті. Бұл жаңа банк залалсыздық нүктесінен екі жыл ішінде аттап өтті, ал алты жылдан кейін ол активтері 92,2 млрд доллармен АҚШ-тың едәуір үлкен нарығында ең үлкен онлайн банкке айналды.

ING Direct Canada компаниясын басқару мүмкіндігі Кульманға оның жетекшілік туралы идеяларын енгізуге арналған керемет жағдай жасады. Бірінші кезекте, банк инновациялық бизнес үлгісін бастау және жұмыс барысында банк индустриясының жинақтау саласын бұзу үшін ұйымдастырылды. Кульман «мәдениетке негізделген жетекшілік инновациялық бизнес стратегияларды қабылдау және бұзушы идеялардың күшін көрсету үшін қажет» екеніне сенді. Сонымен қатар ол «мәдениетке негізделген жетекшілік» заманауи бизнес ортада компанияны ұйымдастыру мен басқарудың ең перспективалы әдісіне айналғанына сенді.

Кульманның айтуынша, бүгінгі іскерлік ортаның маңызды факторы – қарапайым, бірақ кең таралған, өзгеріс фактісі. Ол бәсекелестік қысым күштері бағыттарын азды-көпті және салыстырмалы түрде көп қиналыссыз өзгертетінін айтады. Нәтижесінде, ол мынадай ой айтты:

> *«Компаниялардың өмір сүру мерзімі қысқарып келеді... Бизнестер қысқа мерзімде табысты және сәтті болуда... Сондықтан әлем... қысқамерзімді әлемге айналуда, бірақ дәл сол мезетте, бір сықырға ұмттенеміз. Ойындағы сол бір сәтті, компанияның бағы жанғанын қалайсыз, бір адам барлығын ұтып алатынына сенесіз және бәрі одан сайын қиындайды».*

Кульман осыны түсінеді, жаңа компания жұмысын бірден инновациялық және бұзып-жаратын стратегиямен бастауға тиіс: солай бастамаса, онда ол нарықтағы тағы бір кезеңге кіреді – ал ол кезеңде бәсекелестері өздері жоспарлаған инновациясын енгізеді.

Сонымен, компания қалай инновациялық әрі бұзып-жарушы компанияға айналады – және сол қалпын сақтай алады? Кульманның айтуынша, ең басты жол – «себепті» анықтауда: «Табысты компания ұйымның өзінен маңызды және биік мақсат көздейтін себеп таңдауға тиіс», – дейді ол. Мысалы, ING Direct үшін Кульман белгілеген «себеп» қандай болды? «Біз 2000 жылы банкті ұйымдастырған кезде, Америкада адамдар ақшаны қайтару қабілетіне қарамай, оны тез жұмсап, ысырапқа бой алдырған уақыты болды. Бұл – кесапатты жол еді. Американдықтар баяғы құндылықтарға қайта оралып, ақшасын жинақтауы тиіс деп шештік», – дейді ол. Себепті анықтағаннан кейін, табысты жетекші оны компанияның «саясатында» көрсетуді қамтамасыз етуі қажет, бұл жерде, Кульманның «саясат» сөзі – компанияның нені «өзгертетінін» және «жақсартатынын» білдіреді. Ол «Тиімді саясат статус-кволы бұзып, революцияны бастайды», – деген ойды қолдайды.

Мұның барлығы, басында көрінгендей дерек емес. «Компанияны ұйымдастырғанда үлкен идеямен бастағымыз келді. Өзіміздің бастапқы және негізгі құндылықтарымызға: өзімізге сенімділікке, тәуелсіздікке, жинақталған ақшаға қайта оралайық», – деп түсіндіреді Кульман. Сол арада, Кульманның айтуы бойынша, «үлкен идея» жаңа компанияның бола-

шақ клиенттері және ING Direct үшін «маңызды және анық» болуға тиіс еді, «Американдықтарды ақшаны жинақтауға қайта алып келуге сол идея себеп болды. Онда қаражат тым көп жұмсалатынын көрдік. Кредит карталары тұтынушылық апиынына айналды. Адамдарды ақшаны сақтауға ынталандырайық деп шештік және ол біздің міндетіміз болды», – дейді Кульман.

Саясат пен міндеттің айырмашылығы не? Кульманның сөзіне сенсек: «саясат – ұмтылыс, ал міндет – сіздің жауапкершілігіңізді көрсетеді. Біздің саясатымыз – американдықтарды ақша жинақтауға қайтару, ал міндетіміз – қаржы өнімдерін қарапайым ету болды». Жауапкершілігіңді көрсету Кульман ұнататын «сөзден – іске қошу» дегенді білдіреді, басқа сөзбен айтқанда, мақсатты тұтынушы үшін жағдайды жақсартатын нақты өнімді жеткізу. Сондықтан ING Direct компаниясындағы өнім стратегиясы – оны жасау мен жеткізуде де қарапайымдылыққа бағытталды: «Қаржы өнімдерін қарапайымдау», – деп түсіндіреді Кульман.

«Адамдарға ақшасын сақтауға көмектесу біздің тактика болды... Біздің үлгі... жоғары көлемді, төмен маржалы бизнес болды. Біздің ойымызша, жақсы құндылық ұсынысты, яғни қолжетімді ақша жинақтауды қажет ететін адамдарды көздедік. Біздің үлгіден шығындарды алып тастағанда, едәуір жоғары сыйақы ұсына алатынбыз. Әдетте бөлімшелер көп шығынды қажет етеді... сондықтан бізде олар болған жоқ, ал табыс біздің клиенттерге берілді. Біздің қызметтердің барлық түрлері телефон мен ғаламтор арқылы қамтамасыз етілді. Сонымен қатар шот ашу – кофе сатып алу сияқты оңай болу керек деген идеяны дәлелдеу үшін бірнеше ING кафелерін аштық».

Бұның сипқайсысын дұрыс жетекшіліксіз, яғни «мәдениетке негізделген жетекшіліксіз» орындау мүмкін емес екенін Кульман айқын көрсетеді. Ол: «Компания жетекшісі міндетті өзі анықтауы қажет. Компанияның мақсатын анықтау – жетекшінің, тек жетекшінің ғана жауапкершілігі... Жетекші компанияның себебін негіздеуге міндетті және бұл – сол себептен бас тартқаны үшін жауапкершілікті де қамтиды», – деген дәлел келтіреді. Табысты жетекші «компанияны басқарып отырған адам емес, өзін себепке арнаған адам» болуға тырысып, «... Ол сол себеппен теңдесуге тиіс».

Өз кезегінде, жетекші себептің компания мәдениетін қозғайтын күш екенін түсінуі тиіс, ал компания *мәдениеті* дегеніміз – қызметкерлерге компания не орындағысы келетінін түсіндіруге көмектесетін және компанияның мақсаттарын орындау туралы құндылықтар жиынтығы. «Жетекші – компанияның мәдениеті үшін жауапкершілікті өз мойнына алмаса», – дейді Кульман, – онда ол оздігінен пайда болады. Немесе оны белгілі бір жолмен бағыттай аласыз... Менің ойымша, сізге мәдениетті бағыттау қажет және мәдениетке сізді бағыттауға мүмкіндік беру қажет».

Кульман: «мәдениетті бағыттау – жасы келген, яғни мансап циклі қысқа, жұмысқа шын берілген қызметкерлерді тарту мен сақтаудың ең жақсы жолы», – дейді. «Бүгін өздеріне маңызды мәдениетке тартылатын адамдар табысқа жетеді және көш бастайды. Олар міндетін атқаруда. Бұл – жұмыс емес», – дейді ол. Компаниялар өз жұмысын тек «корпоративтік адалдық пен сенім» үшін ғана жасайтын қызметкерлерге сене алмайды... Менің ойымша, «Иә, бұл мен үшін маңызды. Бұл маған қатысты» дейтіндей мәдениеттің белгілерін атасам, онда бұл мені қолдайтын жалғыз себеп – *жалғыз* ғана себеп болады», – дейді Кульман.

Кейс бойынша сұрақтар

1. Біріншіден, 3-тараудағы «Ұйым мәдениеті» түсінігінің анықтамасын және осыған байланысты талқылауды қайта қараңыз. Және мынадай сұраққа жауап беріңіз: басшылық келесі жетекшілік әдістерінің: *LPC теориясы, жол-мақсат теориясы, «шешімдер бәйтерегі» әдісі және басшы-бағыныштыны алмасу үлгісінің* әркайсысын қолданса, бұл компанияның мәдениетіне қалай әсер етеді?
2. «Біздің жетекшілер туралы көзқарасымыз өзгерді және жағдайға байланысты кімге бағынатынымызды таңдаймыз», – дейді Кульман. Бір зерттеуге сүйенсек, *ситуациялық жетекшілік міндетке және адамдарға бағдар ұстау үздіксіздігінен туындаған, яғни жетекшінің бекітілген тапсырмаға немесе қызметкерлермен қарым-қатынасына көңіл бөлу деңгейін көрсетеді... Міндетке бағдарланған жетекшілер қызметкерлердің міндетін белгілейді, анық нұсқаулар береді және ресми қарым-қатынас орнатады. Ал адамдарға бағдарланған жетекші өзгелерге қамқорлық көрсетеді, эмоциялық дауларды азайтуға тырысады, үйлесімді қарым-қатынас іздейді және тең қатысуды реттейді.**

Біріншіден, ситуациялық жетекшіліктің осы анықтамасын мәтіндегі тақырыпты (Жетекшіліктегі ситуациялық ұстаным) тереңірек талқылау үшін қолданыңыз. Одан кейін, Кульманның «мәдениетке негізделген жетекшілік» тұжырымдамасын жетекшіліктегі ситуациялық ұстанымдар аясында қалай түсінуге болатынын баяндаңыз.

3. 1-сұрақта келтірілген дәйексөздің авторы трансформациялық жетекші қызметкерлерінен ұйым

үшін өзіндік мүдделерінен бас тартуды сұрайды және «қызметкерлердің Маслоу пирамидасындағы төмен деңгейдегі қауіпсіздік қажеттіктерін жоғары деңгейдегі құрмет қажеттігіне» дейін көтереді. Уақыт өтіп, трансформациялық жетекшіліктің төрт құрамдас бөлігі анықталды: дәріптелген әсер, шабытты ынталандыру, интеллектуалды ынталандыру және жеке көңіл бөлу. Біріншіден, мәтіндегі Трансформациялық жетекшілік туралы бөлімді және қажет болса, 15-тараудағы «Маслоудың қажеттіліктер иерархиясын» қайта қараңыз. Содан кейін Кульманның «мәдениетке негізделген жетекшілік» тұжырымдамасын жетекшіліктегі трансформациялық әдіс аясында қалай түсінуге болатынын түсіндіріңіз.

4. Қалай ойлайсыз? 2011 жылы Кульман «*Рок, содан кейін ролл: Мәдениетке негізделген жетекшіліктің құпиялары*» атты кітабын жариялады, бұл кітапта оның «ING Direct» компаниясындағы он жыл бойы жинаған менеджмент туралы идеялары жинақталған. «Кітап, – дейді ол, – жас аудиторияға жанжағына қарап, шынымен өзгеріс енгізу жолдарын табуға ұмтылып жүрген адамдарға арналған».

Және «ING Direct компаниясының бастапқы деңгейінде жұмысқа тұрған, бізден едәуір жас адамдар – ақшаны мақсат етпейді. Көпшілігі: «Тоқтаңыз, мен уақыт жұмсаймын. Мен өз уақытымды жұмсаймын, ал менің уақытым мен үшін өте маңызды», – деп таңғалдырады. Олардың мақсаты сәл өзгеше. Жиырма жыл бұрын келген адамдар: «Мен қандай жалақы аламын?» – деп қана сұрайтын. Бүгін де ондай адамдар кездеседі, бірақ көптеген адамдардың өз уақытын жұмсайтыны туралы ойлағаны – керемет нәрсе».[*]

Кульман жұмыс істейтін адамның өміріндегі осы жолына «Мен қандай жалақы аламын?» дегеннен басталып, «Мен өз уақытымды жұмсаймын, ал менің уақытым мен үшін өте маңызды» деген оймен аяқталатын ауқымды көзқарас аясын жатқызады. Бұл аядағы сіздің орныңыз қайда? Өз өміріңізде бір орында ғана болдыңыз ба, әлде келесі деңгейге жеттіңіз бе? Кульман айтқан мәселе туралы не ойлайсыз?

* Jim Allen McClesky, «Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development», *Journal of Business Studies Quarterly*, 2014, Vol. 4, No. 4, pp. 117-130, http://jbsq.org, on April 22, 2015.

[*] Chris Barth, «Corporate Culture for the Protest Generation», *Forbes* (December 12, 2011), www.forbes.com, on April 23, 2015.

Дереккөз

Markus Venzin, *Building an International Financial Services Firm: How Successful Companies Design and Execute Cross-Border Strategies* (New York: Oxford University Press, 2009), https://books.google.com, on April 23, 2015; Jeanne Liedtke, Robert Rosen, and Robert Wiltbank, *The Catalyst: How You Can Become an Extraordinary Growth Leader* (New York: Doubleday, 2009), https://books.google.com, on April 23, 2015; Adrian Ryan, *Beating Low Cost Competition: How Premium Brands Can Respond to Cut-Price Rivals* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2009), https://books.google.com, on April 23, 2015; Arkadi Kuhlmann, «Culture-Driven Leadership», *Ivey Business Journal* (March/April 2010), http://iveybusinessjournal.com, on April 22, 2015; Chris Barth, «Corporate Culture for the Protest Generation», *Forbes* (December 12, 2011), www.forbes.com, on April 23, 2015; Robert Reiss, «Creating a New Kind of Savings Bank», *Forbes* (December 1, 2009), www.forbes.com, on April 24, 2015.

ЕСКЕРІҢІЗ Мұнаймен бірге төгілген абырой

1. Мәтіндегі *жетекшіліктің процесс ретіндегі* анықтамасын мұқият қайта оқыңыз. British Petroleum компаниясының Deepwater Horizon апатына жауап беруге дәрменсіздігін компания басшыларының жетекшілік процестерін меңгеруге қауқарсыздығы ретінде қарастырыңыз. Сізге «Басқару мен жетекшіліктің арасындағы айырмашылықтар» қарастырылған 16.1-кесте, әсіресе «Жетекшілік» атты баған қажет болуы мүмкін.

2. Манчестер технологиялық институтының Sloan-Boston Consulting Group зерттеуіне сәйкес, Уолкерс *тұрақты даму стратегиясына* және *жетекшіліктен айнымастыққа* көп көңіл бөледі: «Тұрақты даму стратегиясын жасау, – делінеді баяндамада, – Уолкерстің ерекше белгісі. ...Тұрақты дамуды бас жетекшілердің бағдарламасы ету өте маңызды». 7-тараудағы *тұрақты даму стратегиясы, стратегияны басқару және тиімді*

стратегиялар түсініктерінің анықтамасын қайта қараңыз. Сол анықтамалар негізінде, тұрақты даму стратегиясы мен жетекшіліктен айнымау ұйымда тұрақты дамуды нығайту жұмыстарында неге бірге жүретінін түсіндіріңіз.

3. Ірі американдық корпорацияның бұрынғы бас директоры British Petroleum мен Deepwater Horizon апаты туралы айтқаны:

> *«Осы оқиғадан кейін, әлем British Petroleum және оның бас атқарушы директоры Тони Хейвардтың, шикі мұнай жайылып бара жатқан кезде, қателіктен кейін қателік жасағанына күәгер болды. ...British Petroleum-нің қоршаған ортаны қорғау туралы сөздері тұкке де тұрмады, өйткені олардың іс-әрекеттері мәлімдемелеріне сәйкес болмады. ...Жуырда, British Petroleum демеушілік еткен Шығанақ жағажайындағы туризм жөніндегі телевизиялық науқан «барлығы өз қалпына келді», – деп хабарлады. Қалпына келтіру жұмыстарында елеулі прогресс жасалғанына еш күмән жоқ. Бірақ кішкентай ғана хабарлама қылмыскер туралы сіздің пікіріңізді өзгерте ме?».*

British Petroleum жинаған кездейсоқ таңдалған американдық клиенттердің жиналысына шақырылыңыз деп елестетейік. Компания сияқты адамдар да оның Deepwater Horizon апатының аясындағы әрекеттері туралы не ойлайтынын білгісі келеді. Жоғарыда келтірілген дәйексөздің соңындағы сұраққа қалай жауап бересіз? Өз пікіріңізді қалай түсіндірер едіңіз?

4. «Қазіргі кезде, – дейді III Эдвард Лоулер, –

> *тұрақты дамуға қол жеткізу үшін құрылымдық жағынан қайта жасақталып жатқан компаниялар туралы оптимистік көзқараста болу қиын. ...Міндетті түрде бас директорлары және бас менеджерлері осылай жасаған дұрыс деп шешкен компаниялар болар, бірақ ондай компаниялар үйреншікті емес, тек ерекше жағдай ретінде ғана сирек кездесер еді. Жақын болашақта корпорациялар тұрақты дамуға бағытталар, бірақ ол негізгі мақсатқа немесе басым бағытқа айналмас, нәтижесінде, корпорациялар әлеуметке және қоршаған ортаға оң әсерін тигізбейді».*

Осы пікірмен келісесіз бе, келіспейсіз бе? Өзіңіздің оптимистік немесе пессимистік көзқарасыңызды түсіндіріңіз.

* John Bell, «The Gulf Spill: BP Still Doesn't Get It», *Forbes* (April 20, 2012), www.forbes.com, on April 8, 2015.

\+ David Kiron et al., «Sustainability's Next Frontier: Walking the Talk on the Sustainability Issues That Matter Most», *MIT Sloan Management Review* (December 16, 2013), http://sloanreview.mit.edu, on April 7, 2015.

\+ «Sustainability Must Be a Top Priority», *Forbes* (October 26, 2011), www.forbes.com, on April 6, 2015.

Сілтемелер

1. Clifford Krauss, «Oil Spill's Blow to BP's Image May Eclipse Costs», *New York Times* (April 29, 2010), www.nytimes.com, on April 8, 2015; Nelson Schwartz, «Can BP Bounce Back?» *Fortune* (October 31, 2006), http://archive.fortune.com, on April 9, 2015; Jeffrey Sonnenfeld, «The Real Scandal at BP», *Bloomberg Business* (May 13, 2007), on April 9, 2015; Elizabeth van Cleve, «Survey Says Majority of Americans Believe BP Should Pay Maximum Gulf Oil Spill Fines», Restore the Mississippi Delta (February 6, 2015), www.mississippiriverdelta.org, on April 10, 2015; Jennifer Larino, «BP's Oil Spill Settlement Appeal Rejected by U.S. Supreme Court», New Orleans *Times-Picayune* (December 8, 2014), www.nola.com, on April 10, 2015; Larino, «Federal Judge Rejects BP Bid to Lower $13.7 Billion Oil Spill Fine», New Orleans *Times-Picayune* (February 19, 2015), www.nola.com, on April 10, 2015; Sheila Bonini, Stephan Gorner, and Alissa Jones, «How Companies Manage Sustainability: McKinsey Global Survey Results» (McKinsey & Co., March 2010), www.mckinsey.com, on April 6, 2015; «Six Growing Trends in Corporate Sustainability: The Tone from the Top' for Sustainability Risks» (Ernst & Young Global Ltd., 2015), www. ey.com, on April 6, 2015; Leon Kaye, «Why Sustainability Is Integral to Enterprise Risk Management», *Triple Pundit* (October 15, 2014), www.triplepundit.com, on April 6, 2015; David Kiron et al., «Sustainability's Next Frontier: Walking the Talk on the Sustainability Issues That Matter Most», *MIT Sloan Management Review* (December 16, 2013), http://sloanreview.mit.edu, on April 7, 2015; Edward E. Lawler III, «Sustainability Must Be a Top Priority», *Forbes* (October 26, 2011), www.forbes.com, on April 6, 2015.
2. See Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie, «The Work of Leadership», *Harvard Business Review*, January-February 1997, pp. 124-134. See also Arthur G. Jago, «Leadership: Perspectives in Theory and Research», *Management Science*, March 1982, pp. 315-336; and «The New Leadership», *BusinessWeek*, August 28, 2000, pp. 100-187.
3. Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2010), p. 5. See also Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa, and Todd J. Weber, «Leadership: Current Theories, Research, and Future Decisions», in Susan T. Fiske, Daniel L. Schacter, and Robert J. Sternberg (eds.), *Annual Review of Psychology*, 2009 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2009), pp. 421-450; and Julian Barling, Amy Christie, and Colette Hoption, «Leadership», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1: *Building and Developing the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 183-240.
4. John P. Kotter, «What Leaders Really Do», *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp. 103-111 (reprinted in *Harvard Business Review*, December 2001, pp. 85-93). See also Daniel Goleman, «Leadership That Gets Results», *Harvard Business*

DU

Review, March-April 2000, pp. 78-88; and Keith Grints, *The Arts of Leadership* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2000).

5. John R. P. French and Bertram Raven, «The Bases of Social Power», in Dorwin Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1959), pp. 150-167.
6. Hugh D. Menzies, «The Ten Toughest Bosses», *Fortune*, April 21, 1980, pp. 62-73.
7. «Managament Secrets From the Meanest Company in America», *Bloomberg BusinessWeek*, January 2, 2014, pp. 46-51.
8. Bennett J. Tepper, «Consequences of Abusive Supervision», *Academy of Management Journal*, 2000, Vol. 43, No. 2, pp. 168-190; see also Bennett J. Tepper, «Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda», *Journal of Management*, 2007, Vol. 33, No. 3, pp. 261-289.
9. «Managament Secrets From the Meanest Company in America», *Bloomberg BusinessWeek*, January 2, 2014, pp. 48.
10. Thomas A. Stewart, «Get with the New Power Game», *Fortune*, January 13, 1997, pp. 58-62.
11. For more information on the bases and uses of power, see Philip M. Podsakoff and Chester A. Schriesheim, «Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research», *Psychological Bulletin*, 1985, Vol. 97, pp. 387-411; Robert C. Benfari, Harry E. Wilkinson, and Charles D. Orth, «The Effective Use of Power», *Business Horizons*, May-June 1986, pp. 12-16; and Yukl, *Leadership in Organizations*.
12. Bernard M. *Bass, Bass Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd ed. (Riverside, NJ: Free Press, 1990).
13. *Time*, July 21, 2008, p. 46.
14. Shelley A. Kirkpatrick and Edwin A. Locke, «Leadership: Do Traits Matter?» *Academy of Management Executive*, May 1991, pp. 48-60. See also Robert J. Sternberg, «Managerial Intelligence: Why IQ Isn't Enough», *Journal of Management*, 1997, Vol. 23, No. 3, pp. 475-493.
15. Timothy Judge, Amy Colbert, and Remus Ilies, «Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions», *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 89, No. 3, pp. 542-552.
16. Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961); Rensis Likert, *The Human Organization* (New York: McGraw-Hill, 1967).
17. The Ohio State studies stimulated many articles, monographs, and books. A good overall reference is Ralph M. Stogdill and A. E. Coons (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement* (Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957).
18. Edwin A. Fleishman, E. F. Harris, and H. E. Burt, *Leadership and Supervision in Industry* (Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1955).
19. See Timothy Judge, Ronald Piccolo, and Remus Ilies, «The Forgotten One?

    The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research», *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 89, No. 1, pp. 36-51.
20. Robert R. Blake and Jane S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing, 1964); Robert R. Blake and Jane S. Mouton, *The Versatile Manager: A Grid Profile* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1981).
21. Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, «How to Choose a Leadership Pattern», *Harvard Business Review*, March-April 1958, pp. 95-101.
22. Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).
23. Chester A. Schriesheim, Bennett J. Tepper, and Linda A. Tetrault, «Least Preferred Co-Worker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions», *Journal of Applied Psychology*, 1994, Vol. 79, No. 4, pp. 561-573.
24. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness;* Fred E. Fiedler and M. M. Chemers, *Leadership and Effective Management* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1974).
25. For recent reviews and updates, see Lawrence H. Peters, Darrell D. Hartke, and John T. Pohlmann, «Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter», *Psychological Bulletin*, Vol. 97, pp. 274-285; and Fred E. Fiedler, «When to Lead, When to Stand Back», *Psychology Today*, September 1987, pp. 26-27.
26. Martin G. Evans, «The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship», *Organizational Behavior and Human Performance*, May 1970, pp. 277-298; Robert J. House and Terence R. Mitchell, «Path-Goal Theory of Leadership», *Journal of Contemporary Business*, Autumn 1974, pp. 81-98. See also Yukl, *Leadership in Organizations*.
27. For a recent review, see J. C. Wofford and Laurie Z. Liska, «Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis», *Journal of Management*, 1993, Vol. 19, No. 4, pp. 857-876.
28. See Victor H. Vroom and Philip H. Yetton, *Leadership and Decision Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973); and Victor H. Vroom and Arthur G. Jago, *The New Leadership* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988).
29. Victor Vroom, «Leadership and the Decision-Making Process», *Organizational Dynamics*, 2000, Vol. 28, No. 4, pp. 82-94.
30. Vroom and Jago, *The New Leadership*.
31. Ibid.
32. See Madeline E. Heilman, Harvey A. Hornstein, Jack H. Cage, and Judith K. Herschlag, «Reaction to Prescribed Leader Behavior as a Function of Role Perspective: The Case of the Vroom-Yetton Model», *Journal of Applied Psychology*, February 1984, pp. 50-60; R. H. George Field, «A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership», *Journal of Applied Psychology*, February 1982, pp. 523-532.
33. George Graen and J. F. Cashman, «A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach», in J. G. Hunt and L. L. Larson (eds.), *Leadership Frontiers* (Kent, OH: Kent State University Press, 1975), pp. 143-165; Fred Dansereau, George Graen, and W. J. Haga, «A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process», *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, Vol. 15, pp. 46-78.
34. See Kathryn Sherony and Stephen Green, «Coworker Exchange: Relationships Between Coworkers, Leader-Member Exchange, and Work Attitudes», *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No. 3, pp. 542-548.
35. See Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa, and Todd J. Weber, «Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions», in Susan T. Fiske, Daniel L. Schacter, and Robert Sternberg (eds.), *Annual Review of Psychology*, 2009 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2009), pp. 421-450.
36. Steven Kerr and John M. Jermier, «Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement», Organizational Behavior and Human Performance, December 1978, pp. 375-403.
37. See Charles C. Manz and Henry P. Sims, Jr., «Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams», *Administrative Science Quarterly*, March 1987, pp. 106-129. See also «Living Without a Leader», *Fortune*, March 20, 2000, pp. 218-219.

38. See Robert J. House, «A 1976 Theory of Charismatic Leadership», in J. G. Hunt and L. L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977), pp. 189-207. See also Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, «Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings», *Academy of Management Review*, October 1987, pp. 637-647.

39. David A. Nadler and Michael L. Tushman, «Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change», *California Management Review*, Winter 1990, pp. 77-97.

40. Jane Howell and Boas Shamir, «The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences», *Academy of Management Review*, 2005, Vol. 30, No. 1, pp. 96-112.

41. James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978). See also Rajnandini Pillai, Chester A. Schriesheim, and Eric J. Williams, «Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study», *Journal of Management*, 1999, Vol. 25, No. 6, pp. 897-933.

42. Robert Rubin, David Munz, and William Bommer, «Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behaviors», *Academy of Management Journal*, 2005, Vol. 48, No. 5, pp. 845-858.

43. Kenneth Labich, «The Seven Keys to Business Leadership», *Fortune*, October 24, 1998, pp. 55-61.

44. *BusinessWeek*, January 10, 2005, p. 62.

45. Dusya Vera and Mary Crossan, «Strategic Leadership and Organizational Learning», *Academy of Management Review*, 2004, Vol. 29, No. 2, pp. 222-240; see also Cynthia A. Montgomery, «Putting Leadership Back into Strategy», *Harvard Business Review*, January 2008, pp. 54-63.

46. «The Best Performing CEOs in the World», *Harvard Business Review*, January-February 2010.

47. «Which of These 9 Grossly Overpaid CEOs Are Worth It?» *seckingalpha.com*, April 20, 2014; «CEO Mike Jeffries Overvalues His Own Brand and Loses His Cool», About.com, September 7, 2014; «Leadership Secrets of the Great CEOs», *Bloomberg BusinessWeek*, December 15-December 21, 2014, p. 10.

48. «3M's Buckley Lifts Spending, Fights 'Zombie7 Products», *BusinessWeek*, December 22, 2014, pp. 46-47.

49. http://www.foxbusiness.com/business-leaders/2012/04/17/business-leaders- pepsicos-indra-nooyi/, accessed on June 15, 2015.

50. See Kurt Dirks and Donald Ferrin, «Trust in Leadership», *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No. 4, pp. 611-628. See also Russell A. Eisenstat, Michael Beer, Nathanial Foote, Tobias Fredberg, and Flemming Norrgren, «The Uncompromising Leader», *Harvard Business Review*, July-August 2008, pp. 51-59.

51. *USA Today*, April 25, 2005, p. 1B.

52. Jeffrey Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, MA: Pitman, 1981), p. 7.

53. Gerald R. Ferris and Wayne A. Hochwarter, «Organizational Politics», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3: *Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 435-459.

54. http://www.nytimes.com/2013/01/13/business/harmans-chief-on-how-to-reduce-office-politics.html, accessed June 15, 2015.

55. Victor Murray and Jeffrey Gandz, «Games Executives Play: Politics at Work», *Business Horizons*, December 1980, pp. 11-23; Jeffrey Gandz and Victor Murray, «The Experience of Workplace Politics», *Academy of Management Journal*, June 1980, pp. 237-251.

56. Don R. Beeman and Thomas W. Sharkey, «The Use and Abuse of Corporate Power», *Business Horizons*, March-April 1987, pp. 26-30.

57. «How Ebbers Kept the Board in His Pocket», *BusinessWeek*, October 14, 2002, pp. 138-139.

58. See William L. Gardner, «Lessons in Organizational Dramaturgy: The Art of Impression Management», *Organizational Dynamics*, Summer 1992, pp. 51-63; Elizabeth Wolf Morrison and Robert J. Bies, «Impression Management in the Feedback-Seeking Process: A Literature Review and Research Agenda», *Academy of Management Review*, July 1991, pp. 522-541; Mark C. Bolino, K. Michele Kacmar, William H. Turnley, and J. Bruce Gilstrap, «A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors», *Journal of Management*, 2008, Vol. 34, No. 6, pp. 1080-1109.

59. *Businessweek*, April 13, 2009, p. 54.

60. See Chad Higgins, Timothy Judge, and Gerald Ferris, «Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis», *Journal of Organizational Behavior*, 2003, Vol. 24, pp. 89-106; and Gerald R. Ferris, Darren C. Treadway, Pamela L. Perrewe, Robyn L. Brour, Ceasar Douglas, and Sean Lux, «Political Skill in Organizations», *Journal of Management*, 2007, Vol. 33, No. 3, pp. 290-320.

61. Murray and Gandz, «Games Executives Play.»

62. Beeman and Sharkey, «The Use and Abuse of Corporate Power.»

63. Stefanie Ann Lenway and Kathleen Rehbein, «Leaders, Followers, and Free Riders: An Empirical Test of Variation in Corporate Political Involvement», *Academy of Management Journal*, December 1991, pp. 89

DU

17

ТҰЛҒААРАЛЫҚ ҚАРЫМ-ҚАТЫНАС ПЕН КОММУНИКАЦИЯНЫ БАСҚАРУ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) ұйымдардағы тұлғааралық қатынас табиғатын сипаттауды;
2) менеджер жұмысындағы коммуникацияның рөлі мен маңызын сипаттауды;
3) ұйымдардағы коммуникацияның базалық формаларын анықтауды;
4) бейресми коммуникацияның алуан түрлері мен типтерін талқылауды;
5) коммуникация процесіндегі қиындықтарды мойындай әрі еңсере отырып, басқару жолдарын сипаттауды үйренесіз.

МЕНЕДЖЕР БОЛУ

Қарым-қатынасқа мән беру

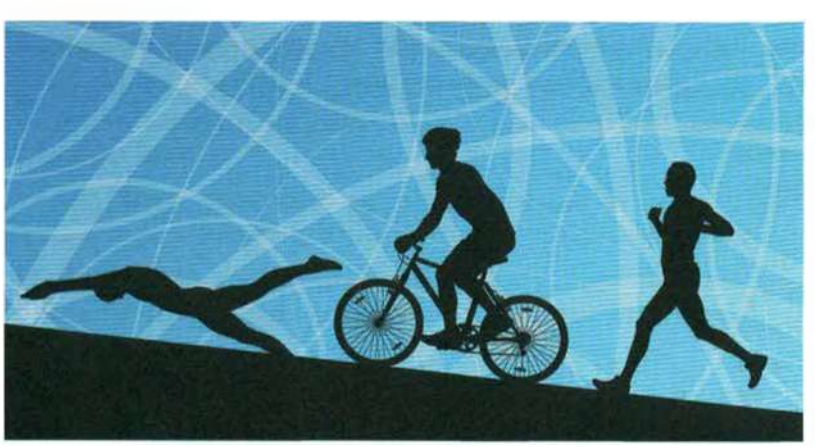
«Мен үшін ең маңыздысы – елу мыңға жуық адамның бәрін тұтас жұмылдырып, бір бағытқа қарату».

– БРЮС БРУССАРД, HUMANA КОМПАНИЯСЫНЫҢ БАС АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОРЫ

2008 жылы Кентуккидегі Луисвилл қаласында құрылған денсаулық сақтандыру саласында жұмыс істейтін *Humana* компаниясы ішкі қарым-қатынасты нығайту керек деген шешім қабылдады. Негізінде, компания бөлімшелердің бір-бірімен ақпарат алмасуын жеңілдетуді қалады, бірақ бұл процесс нұсқаулар арқылы жүзеге асатындықтан, ұйымдар арасындағы шекаралардың жолын кеседі, жүйені енгізуге жауапты топ абайлап әрекет жасауға шешім қабылдайды. Олар ішкі қарым-қатынас желісін орнату орнына, Yammer деп аталатын, жаңа әлеуметтік желі сервисін қондырудан бастады. Сол уақытта Humana`s Enterprise Innovation тобында жұмыс істеп жүрген Джеф Росс: «Ұйымның жалпы әлеуметтік желіге деген ойына эксперимент жасап көргіміз келді, әрі мұның қандай да бір пайдасы бар ма – соны байқамақ болдық», – деді.[1]

«Бір жыл шамасында оның танымал болатындай өсуіне еркіндік береміз», – деп қоса айтты Росс және ол компания қызметкерлері арасында танымалдығын дәлелдегенде, топ толық жетілген бизнестік салада қолданылатын сыртқы әлеуметтік желіні ұйымның ішкі әлеуметтік желісімен бірге ілгерілетуге шешім қабылдайды. Ең алдымен, олар басқарушылар тобына ҰӘЖ (ұйымдық әлеуметтік желі) сатуға мәжбүр болды. Сөйте тұра, Росс: «Иерархиялық, өте дәстүрлі ұйым едік және ақпарат жоғарыдан төмен жүретін. Бізге ешқандай у-шусыз бірігу керек болды», – деп түсіндірді. Топ басшысының сауда ұсынысына орай, арнайы бизнес мәселелеріне арналған ҰӘЖ құнды болғаны таң қаларлықтай еді. Қуанышқа орай, ҰӘЖ мәселесі де, құндылығы да көзге көрінердей анық еді. Сатып алу, өнімдерді дамыту, үйрету және т.б. сияқты қызметтерді атқаратын түрлі ұйымдар бір мақсатты көздегенде, пайда болатын күш-жігердің қайталануын азайтуға көмек беру үшін, бизнес саласында өте шапшаң коммуникация жолы керек екенін білгенбіз. Бизнес саласында тікелей қарым-қатынас жолын жетілдіре түскіміз келді.

Жоғары басшылық сол идеяны сатып алған сәтте, Росс және оның тобы ҰӘЖ әзірлеушіні таңдауы керек болды. Әлбетте, ол – платформа талап ететін міндеттер жиынтығымен қамтамасыз ететін ортаға негізделген және оның ішінде талдауға арналған мәлімдемелер, тақырыптық топтар және жеке хабарламалар болуы керек еді. Компания 2009 жылдың соңына қарай Socialcast-қа ауысты, ол 2010 жылы Buzz деген жаңа атаумен қайта іске қосылды. 2013 жылға қарай *Humana*-ның елу мың қызметкерінің отыз мыңдайы белсенді қолданушы болды. Олар бизнеске қатысты да, қатысты емес те мың екі жүзден аса топ құрды және аптасына алты-жеті мың пост шығарып отырды.



Денсаулық сақтандыру ісімен айналысатын ірі компания *Humana* денсаулық пен салауатты өмір салтын насихаттаудың бір жолы ретінде әлеуметтік медианы қолданады.

DU

«Buzz-ға қатысты екі ресми мақсатымыз бар, – деді Enterprise Social Media қазіргі қоғамдық менеджері Росс. – Біріншісі, бизнес мақсаттарымызды орындауға көмектесу, екіншісі – өзара қызығушылық танытатын аймақтар арасында жағымды тұлғааралық қарым-қатынас орнатуға көмектесу». Бизнес мақсаттары үшін ҰӘЖ қолдануына келер болсақ, Росс былай дейді: «Өзінің бизнес-мақсаттарын орындауда Buzz-ды қалай тиімді қолдануға болатынын анықтау жеке тұлғаларға, топтарға, ұйымдарға байланысты. Қызметкерлер мұны ұзақ және уақыт алатын поштalық тізбектерді болдырмау, сондай-ақ жаңа қызметкерлер жұмысқа тез кірісіп, компания тіршілігіне еніп кетуін жылдамдату үшін қолданады».

Buzz, әсіресе сұрақ-жауап алмасуда және компанияішілік жиындардан кері байланыс қамтамасыз етуде Humana Buzz Town Halls деп атаған сервис пайдалы болатынын дәлелдеді. Мысалы, әр тоқсанда компанияның бас атқарушы директоры Брюс Бруссард компанияның бес мыңнан астам менеджерін басшылық кездесуде қабылдайды. Сол уақытта, 40 мың қызметкер Socialcast Town Halls арқылы таныстыру рәсімін көріп, Бруссардқа тікелей сұрақ қоя алады. Тәжірибелік жағынан, Socialcast сервисінің құндылығы – «сұрақ-жауап сақталып, мұрағатқа қалады және кейінірек келген адамдарға көруге әрі қайта қарап шығуға қолжетімді болады». Бас атқарушы директор ретінде Бруссард: «Компанияның стратегиялық мақсаттары – оны жүзеге асыруға жауапты адамдардың іс-әрекеттерімен сәйкес келуі тиіс», – деп біледі. Бір кездесуде компанияның ҰӘЖ бағасы жайында, Бруссард былай жауап берді: «Мен үшін ең маңыздысы – елу мыңға жуық адамды тұтас жұмылдырып, бір бағытқа қарату».

Бас атқарушы директор – сонымен қатар денсаулық және салауатты өмір салтына арналған, белгілі тақырыптық топтың тұрақты қатысушысы. Росстың айтуынша, «Бруссард ардагер триатлет, «өте шымыр, бұл біздің компаниямыз денсаулық сақтау саласында болғандықтан өте маңызды. Мысалы, ол жүгірген кезде немесе велосипед тепкенде, сурет жүктеп, өзінің спорттағы белсенділігін көрсетіп отырады. Оның кейде бизнеске байланысты, ал кейде жекебасқа қатысты, денсаулық жайлы әңгімелері өзгелерді жігерлендіреді».

Бруссардтың Buzz-ға жақындығы бас атқарушы директорды одан сайын жігерлендіре түсті және жұмыс орнында сенімділік туғызды. Осының арқасында компания мәдениеті дамуындағы басты рөлін нығайтып қана қоймай, Humana сақтандырып отырған 13,8 миллион адамға компания мәдениетінің мақсаты мен міндетін түсіндірді. Бруссард денсаулық сақтауда және денсаулықты сақтандыруда клиенттерге бағдар ұстай бастағанына сенімді.

Оның айтуынша: «Адамдар қалай емделеді, оларды қалай сауықтыра аламыз деген алаңдау азайды. Сақтандыру саласындағы міндетіміз – адамдардың көзқарасын өзгерту және олардың мүмкіндіктерін арттыру мақсатын көздейді, біз мүшелеріміздің дені сау, шымыр болып, салауатты өмір сүруіне көмектесетінімізге сенеміз».

«Мүшелеріміз» дей отырып, Бруссард Humana-ның қызметкерлері мен клиенттерін меңзейді. 2012 жылдың соңында, мәселен, компания Humana Hope Campaign іс-шарасының ашылуымен Town Hall-ды іске қосты. Қызметкерлер келер жылы өздерінің физикалық, эмоциялық, рухани және қаржылай жағдайын жақсарту үшін, жеке мақсаттарын жариялауды сұрады. Оларға, сонымен қатар өз мақсаттарына жету үшін Humana-ға қатысы жоқ бір адамды тағайындау ұсынылды. Сондықтан бұл науқан компанияға сыртқы әлеуметтік медиа көмегімен хабар алуға жәрдем берді. Humana-ның медиа стратегі Чак Стефенс бұл бір жаңғыру сияқты болды деді: «Бізге әлемнің түкпір-түкпірінен жаңалықтарын, өздерінің марафонды аяқтағандағы, салмақ тастағанға дейінгі және салмақ тастағаннан кейінгі суреттерін жіберген адамдар болды».

Humana әлеуметтік медиа стратегиясының мақсаты – ішкі және сыртқы коммуникацияларды біріктіру екені анық. 2011 жылы, Джеф Росс жаңа іске қосылған Buzz ҰӘЖ (ұйымдық әлеуметтік желі) компанияның екі әлеуметтік желісін бір командаңың қолына беру мақсатында, бастапқы орнынан бұған дейін онсыз да әлеуметтік желілермен айналысып отырған IT бөліміндегі цифрлық маркетинг тобына көшірді. Ол ҰӘЖ саласы жақсы жұмыс істеуі үшін өзі сияқты қызмет атқаратын «әлеуметтік желі менеджері» керек екеніне сенді. «Біреу бұл саланы және оның жеңіске жету тарихын қадағалап отыруы керек. Бұл – жұмыстан жалтару деген сөз емес», – дейді ол.

Бүгінде ұйымдар қызметкерлері, клиенттері және басқа да мүдделі таратпары арасында коммуникацияны пығайту жолдарын бұрынғыдан да қарқынды іздеп келеді. Көбі коммуникация дамуының келесі дәуіріне қадам басу үшін Humana сияқты әлеуметтік медиа платформасын және цифрлық технологияларды іздестіруде. Бірақ коммуникация, әрдайым менеджменттің маңызды бөлігі болып қала береді. Оған қоса, әлемдегі менеджерлердің барлығы коммуникация өзінің ең басты міндеті дегенмен келіседі. Оларға өз көзқарастары мен мақсаттарын ұйымға жеткізу үшін, басқалармен қарым-қатынас орнату маңызды. Басқаларға да олармен іскерлік байланыста болудың мәні ерекше, себебі соның арқасында олар өз ортасында не болып жатқанын және осының бәрі өзіне де, ұйымға да тиімді болатынын жақсы түсінеді.

Бұл тарау ұйымдағы тұлғааралық коммуникация процесіне назар аударатын екі тараудың біріншісі. Алдымен ұйымдағы тұлғааралық қатынас табиғатын анықтаймыз, содан кейін адамдар арасындағы қатынастың ең басты формасы – коммуникацияны менеджер жұмысына қатысты қарастырамыз. Кейін тұлғааралық, топтық және ұйымдық коммуникация түрлерін талқылаймыз және анықтаймыз. Коммуникацияның ресми емес магыналарын талқылап болғаннан кейін, ұйымдық коммуникацияны қалай тиімді басқаруға болатынын саралаймыз. Келесі тарауымызда, тұлғааралық қарым-қатынастың басқа да топтық және ұйымдық процестерін және конфликтілер сияқты элементтерін талқылаймыз.

Ұйымдағы тұлғааралық қатынас табиғаты

1-тарауда, менеджерлер қызметінің жоспарланған және жоспарлапбаған кездесулері, телефон қоңыраулары, электрон пошта және ілеспе шараларға қапшалықты байланысты екенін көрсеттік. Шынында да, барлық менеджерлер атқаратын жұмыстарының көпшілігі, басқа адамдармен мекеме ішінде де, оның сыртында да тікелей де, жанама да әрекеттесуімен байланысты болады. Төмендегі кестеде Хьюстондағы компания президентінің әдеттегі күн тәртібі көрсетілген. Басқару жұмыстарын жақсы бағалай алуыңыз үшін бірнеше күн бойы жүргізген қызмет журналынан үзінді ұсынамыз:

6:00–6:30. Үйде электрон поштаны оқу және хаттарға жауап жазу; интернеттен негізгі жаңалықтарды қарау.

7:45–8:15. Жұмысқа келу; комекшім іріктеп қойған жазба хабарларды қарау.

8:15–8:30. *Wall Street Journal* цифрлық нұсқасын қарап шығу; электрон поштаны оқу және хаттарға жауап беру; бизнес және жаңару жаңалықтары бойынша cnn.com қарау.

8:30–9:00. Еңбекке байланысты сұрақтар бойынша – билік өкілдерімен және кішігірім еңбек дауларын шешу үшін зауыт басшысымен кездесу.

9:00–9:30. Ішкі есептерді қарап шығу; электрон поштаға жаңа келген хаттарды оқу және оларға жауап беру; жаңа смс-хабарламаларды оқу және оларға жауап беру.

9:30–10:00. Компания жарнамасын қарау үшін екі менеджермен кездесу; оларға жарнама агенттігіне мақұлдау туралы факс жіберуді тапсыру.

10:00–11:30. Компанияның атқарушы комитетімен стратегияны, бюжет және бәсеке мәселелерін талқылау үшін жиналыс өткізу (комитетпен кездесу анта сайын өткізіледі).

11:30–12:00. Электрон поштамен бірнеше хат жіберу; жаңа хабарламалар мен электрон хаттарды оқу және жауап беру.

12:00–13:15. Басқа өнтілес кәсіпорын корпорациясының екі менеджерімен және қаржы менеджерінің орынбасарымен түскі ас. Негізгі талқылау тақырыбы Houston Rockets баскетбол командасы. Түскі асқа бара жатқан жолда үш рет дыбыстық байланыспен телефон қоңырауы және кеңсеге кері қайтқан жолда бір қоңырауға жауап жасалды.

13:15–13:45. Жақындағы OSHA тексерісі бойынша – көмекшімен және қызметкерлерге байланысты шаруа бойынша менеджермен кездесу; анықталған мәселелерді зерттеу үшін мақсатты топ құру және оларды шешуге байланысты ұсыныс жасау.

13:45–14:00. Жаңа электрон хаттар мен хабарламаларды оқу және жауап беру.

14:00–14:30. Компанияның өзге торт президентімен Skype арқылы кездесу.

14:30–15:00. Түскі аста туындаған құпия мәселелер бойынша қаржы менеджерінің орынбасарымен (жоспарда жоқ) кездесу.

15:00–15:30. Кеңседегі жұмыс; жаңа электрон хаттар мен хабарламаларды оқу және жауап беру. Бірнеше электрон хат пен хабарлама жіберу.

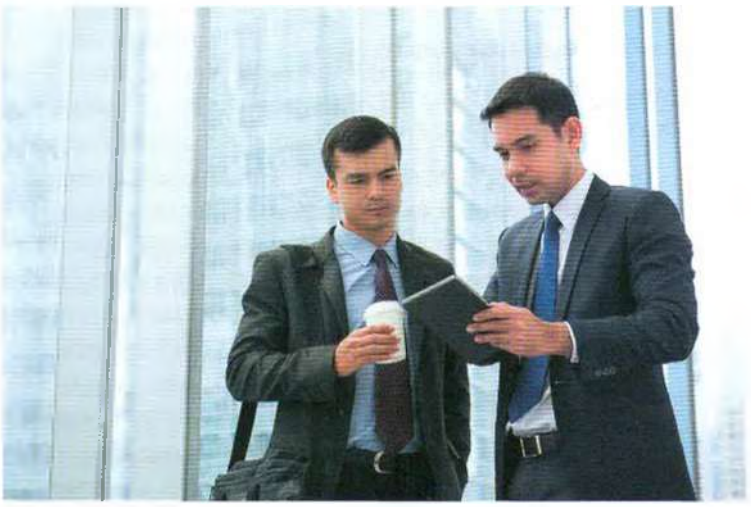
15:30–16:15. Сатып алуға қатысты шаруалар бойынша агентпен және сауда өкілдері тобымен кездесу.

16:15–17:30. Кеңседегі жұмыс.

17:30–19:00. Басшының маркетинг жөніндегі орынбасарымен жақын жердегі спорт клубында теннис ойнау.

21:00–21:30. Үйде электрон хаттар мен хабарламаларды оқу және жауап беру; келесі күнге жоспарланған шұғыл отырыс туралы көмекшіге хабарлама жіберу.

Бұл менеджер уақытын қалай өткізді? Көп уақытын жұмысқа, өзге адамдармен қарым-қатынасқа және тілдесуге жұмсады. Және бұл – қысқартылған күнделікті кесте, басқа да бірнеше қысқа қоңыраулар, көмекшісімен арадағы қысқаша диалогтер және басқа менеджерлермен жүргізген қысқа келіссөздер қамтылмаған. Әлбетте, тұлғааралық қарым-қатынас, коммуникация және топтық процестер – барлық ұйымдар тіршілігінің және басқару қызметінің аса қажет бөлігі.[2]



Тұлғааралық қарым-қатынас ұйымның барлық аспектілерінде көрініс табады. Адамдар жұмыс күні бойы ым-ишара көмегімен, хабарлама, смс немесе электрон пошта арқылы тілдеседі, сөйлеседі. Жалпы алғанда, тұлғааралық қарым-қатынас жеке позитивтен және жеке негативке дейін өзгеруі немесе осы екі ортада тұрленуі мүмкін.

Тұлғааралық қарым-қатынас динамикасы

Ұйымдардағы тұлғааралық қарым-қатынас ерекшеліктері оның мүшелерінің мінезі сияқты сан алуан.[3] Бір жағынан, тұлғааралық қарым-қатынас жеке және позитив болуы мүмкін. Бұл тараптар бір-бірін таныған өзара сыйластық пен ынтымақтастық орнағанда және бірлесіп жемісті әрекет еткенде болады.

Бір-бірін көп жылдар бойы танитын, демалыс күндері бірге гольф ойнайтын және жақын дос екі менеджер, көбінесе көтеріңкі көңілкүймен бірлесе әрекет етуі мүмкін. Басқа жағынан, тұлғааралық қатынас динамикасы жеке, бірақ негатив болуы мүмкін. Бұл тараптар бір-біріне ынталы емес, өзара сыйластық пен бірлескен әрекет жоқ болғандағы ең ықтимал нәтиже. Мысалы, мекеме ішінде көп жыл бо-

йы бір менеджер басқа менеджердің өсуіне ашық түрде қарсы деп болжайық. Алайда бірінші менеджердің қарсылығына қарамастан, басқа менеджер ақырында қалаған деңгейіне жетеді. Және бірлесіп бірге әрекет ету қажеттігі туындағанда, олар көбіне жағымсыз көңіл-күйде болуы мүмкін.

«Әлеуметтік желіні меңгеру үшін, адамдардың жазғандарын жылдам оқуыңыз қажет».

– СТИВЕН МАЙЛЗ, АҒА ЖАТТЫҚТЫРУШЫ[4]

Өзара әрекеттесу – әрдайым болатын жағдай, өйткені ұйым мүшелері басты түрде мақсатқа жету жолында кәсіби тұрғыда өзара әрекеттеседі. Өзара әрекеттесу жұмысқа қатысты, салыстырмалы түрде ресми, құрылымдалған және міндетке бағытталған. Екі менеджер бірін-бірі құрметтеуі және әрқайсысы бір-бірінің кәсіби біліктілігін мойындауы, сөйте тұра, олардың орындайтын жұмыстан басқа ортақ қызығушылығы да, сөйлесетін тақырыбы да аз болуы мүмкін. Мұндай өзара әрекеттесудің алуан түрлері адамдар арасында, топтар арасында немесе жеке адамдар мен топтар арасында туындайды және олар уақыт келгенде өзгеруі ықтимал. Мысалы, екінші сценарийде екі менеджер араздықты қойып, риясыз кәсіби үлгіде қарым-қатынас жасауға көшуі, үшінші мысалда – жеке және позитив түрде өзара әрекеттесуге талпынуы, сонымен қатар өздері күткендей ортақ тіл табуы мүмкін.

Тұлғааралық мінез-құлық нәтижелері

Тұлғааралық мінез-құлықтың нәтижесі көп нәрсеге ықпал етеді.[5] 15-тараудан білетінімізді еске алсақ, мотивациядағы көптеген көзқарас адамдардың әлеуметтік қажеттіліктері бар екеніне негізделеді. Ұйымдардағы тұлғааралық қарым-қатынастар көп адамның қажеттіліктерін қанағаттандыратын негізгі қайнар көз екені ақиқат. Адам жоғары сапалы тұлғааралық қарым-қатынас қалыптасқан мекемеде жұмыс істесе, бұл жағдай оған позитив көңіл-күй сыйлайды; ал сапасыз жұмыс қарым-қатынасы дағдыға айналған мекемеде қызмет істер болса, көңіл-күйі керісінше өзгеруі мүмкін.

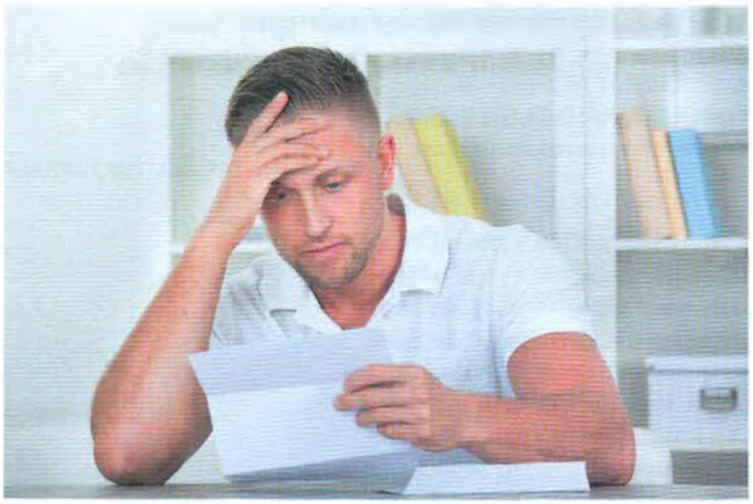
Сонымен қатар тұлғааралық қарым-қатынас – әлеуметтік қолдау үшін мықты негіз. Қызметкер еңбегі төмен бағаланады немесе қызмет бойынша жоғарылаудан айырылған деп болжайық. Оған ұйымдағы басқа қызметкерлер қолдау көрсете алады, себебі оларға болған жайттың салдары мен себептері белгілі. Ұйымдағы барлық жақсы тұлғааралық қарым-қатынастың көзі ымыра болуы мүмкін. Бірбірін қолдайтын адамдар, бірге жүріп, жақсы жұмыс істейді және олар бір-бірін қолдамайтын, бірге жұмыс істемейтін адамдарға қарағанда үлкен жетістіктерге жетеді. Адамдар арасындағы ашу-ыза немесе дұшпандық тұлғааралық алмасуды тоқтатуы мүмкін деп топшылаймыз. Алайда осының бәрі ұйымдағы адамдар арасындағы коммуникация арқылы өтеді.[6]

Менеджер жадналамасы

- ☐ Менеджерлер ұйым шеңберінде анықтауға болатын тұлғааралық өзара әрекеттесудің алуан түрлері туралы білуі қажет.
- ☐ Күнделікті өміріңіз басқа адамдармен өзара әрекеттесумен қаншалықты байланысты екенін түсінуіңіз қажет.

Коммуникация және менеджердің жұмысы

Менеджердің күнделікті журналдағы жазбалары әдеттегідей күнсайынғы кеңседегі жұмысты, жоспарланған кездесулерге баруды, телефон қоңыраулырына жауап беруді, қоңырау соғуды, хаттарды оқып, жауап жазуды (жазба да, электрон да) және жоспарланбаған кездесулерге қатысуды қамтиды. Осы шаралардың көпшілігі коммуникациямен байланысты. Шындығында, менеджерлер өз уақытының



Коммуникация мен тиімді коммуникация әдетте бір нәрсе емес. Мына адам құжат қарап отырғандықтан, коммуникация орын алып отыр. Сондай-ақ оның эмоциясынан коммуникация тиімді болмай тұрғанын бідіріп тұр. Мысалы, ол ақпаратты түсінбеуі немесе наразы болуы, не шатасуы мүмкін.

көп бөлігін коммуникацияның қандай да бір түріне жұмсайды. Коммуникация әрқашан екі немесе одан да көп адамдармен байланысты, сондықтан ынталандыру, жетекшілік, топтық және командалық өзара әрекеттесу сияқты басқа, барлық мінез-құлық процестерінің барлығы ойынға енеді. Жоғарғы буын басшысы, нағыз жетекші болуы үшін коммуникацияны тиімді орындай білуі керек.[7]

Коммуникация анықтамасы

Офисте жұмыс істейтін үш менеджерді елестетіңіз. Біріншісі мүлде жалғыз, алайда қарамағындағы адам комекке келсін деп айғайлап жатыр. Ешкім келмеді, дегенмен ол айғайлай берді. Екіншісі қарамағындағы адаммен ұялы телефон арқылы сөйлесіп отыр, алайда байланыс нашарлығынан қарамағындағы адам менеджер айтқан маңызды мәліметтерді дұрыс түсінбеді. Нәтижесінде, бағынышты адам Он бесінші көшеге 1500 жұмыртқа салынған 150 жәшіктің орнына, Бесінші көшеге 150 жұмыртқа салынған 1500 жәшік жібереді. Үшінші менеджер оз кабинетінде қарамағындағы адаммен сойлесіп отыр, ол не туралы әңгіме болып жатқанын түсінеді және остиді. Осы менеджерлердің әрқайсысы хабарламаны жеткізуге тырысуда, алайда нәтижесі әртүрлі.

Коммуникация – ақпаратты бір адамнан басқа адамға жіберу процесі. Үш менеджерлердің біреуі хабар жіберді ме? Соңғысы – иә, біріншісі – жоқ. Екіншісі ше? Негізінде ол хабарды жолдады. Ақпарат жеткізілді және алынды. Мәселе жіберілген хабар мен алынған хабардың бірдей еместігінде. Менеджердің сөздері шу мен кедергілердің салдарынан бұрмаланды. Осылайша, **тиімді коммуникация** – жіберілетін хабар алынған хабарға мүмкіндігінше жақын болатындай ақпарат жолдау процесі. Екінші менеджер де хабар жіберді, бірақ ол тиімді болмады.

Тиімді коммуникация анықтамасы мағыналы мәннің тұрақтылығы мен идеяларына негізделген. Мағыналы мән – ақпарат алмасуды бастайтын адам жолдағысы келетін идея. Тиімді қатынаста мағыналы мәнді жіберетін тарап, оны қабылдауы тиімді болатындай етін жолдайды. Мысалы, мына хабарламаларды қарастырыңыздар:

1. Бүгін ең жоғары белгі 40 градус қана болады.
2. Бүгін суық болады.
3. Ceteris paribus.
4. Xnlgp bo5cz4ik ab19.

Бірінші хабардың мағынасын түсінерсіз. Екінші хабар бастапқыда түсінікті болуы мүмкін, алайда ол – біріншісіне қарағанда айқын емес, өйткені суық – салыстырмалы жағдай және бұл сөз түрлі адамдар үшін түрлі мағына білдіруі мүмкін. Сонымен қатар үшінші хабар түсініксіздеу болады, ойткені латын тілінде жазылған. Соңғы хабарды ешкім түсінбейді, себебі ол құпия кодпен жазылған, оны мен бала күнімде ойлап тапқанмын.

Коммуникация – ақпаратты бір адамнан басқа адамға жолдау процесі

Тиімді коммуникация – алынған хабар мәні бойынша жолданған хабарға мүмкіндігінше жақын болатын ақпарат жолдау процесі

Менеджменттегі коммуникация рөлі

Осының алдында басшының күнделігіндегі шаралардың әр алуан екенін айттық. Кездесулер, телефон қоңыраулары және хат алмасудың алуан түрі әр менеджер

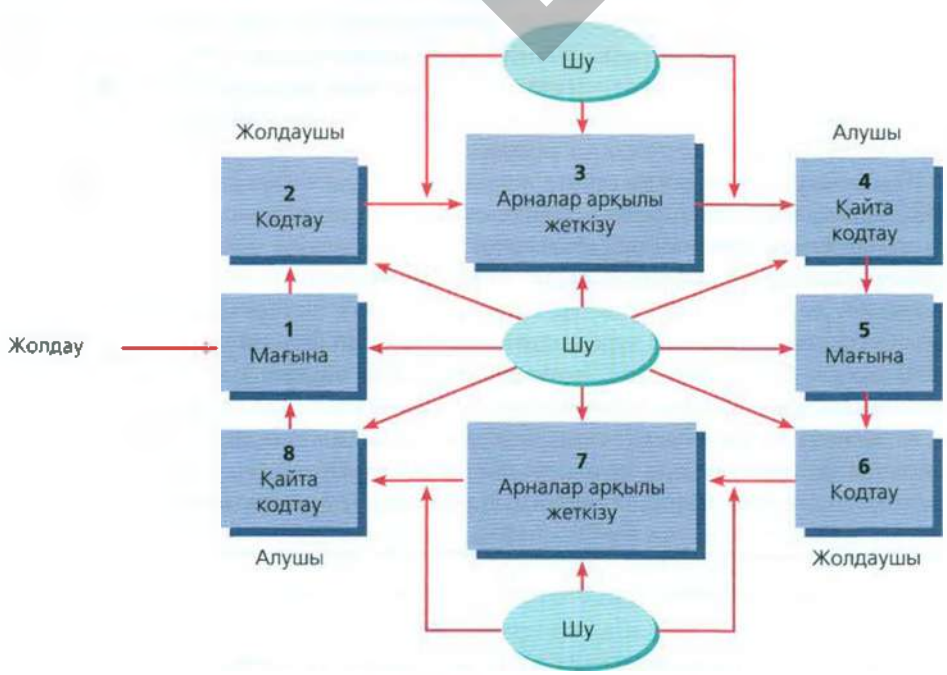
жұмысының қажетті бөлігі және оның бәрі коммуникациямен байланысты. Коммуникация мен менеджмент арасындағы өзара әрекеттесуді жақсы түсіну үшін баспының орындауы тиіс көптеген рөлдерді еске түсіріңіз. 1-тарауда талқыланған 10 негізгі басқару рөлінің әрқайсысы коммуникациясыз мүмкін емес.[8] Тұлғааралық рөлдер менеджерлермен, қарамағындағы адамдармен, құрдастармен және басқа адамдармен ұйымнан тыс өзара әрекеттесуді қамтиды. Орындалатын рөлдер менеджерлерден шешім қабылдау үшін ақпарат іздеуді, содан кейін бұл шешімдерді басқаларға беруді талап етеді. Ақпараттық рөлдер ақпаратты талдауға және алуға бағытталған. Сонымен қатар коммуникация бақылау, жетекшілік ету, ұйымдастыру және жоспарлау сынды басқарудың негізгі функцияларымен тікелей байланысты. Мысалы, сыртқы ортаны талдау, шешім қабылдауға және жоспарлауға уақыт бөліп беру – барлығы коммуникацияны талап етеді. Жұмысты бөліп беру, сондай-ақ ұйымның өзгеруі мен дамуы да коммуникациямен байланысты. Қарамағындағы адамдармен озара әрекеттесу мен марапат жүйесін тағайындауда функциялардың басым бөлігі сияқты, коммуникациясыз жүзеге асыру мүмкін болмас еді. Бақылау аясындағы түзетілген іс-әрекеттерді қабылдау, стандарттарды орнату және өнімділікті қадағалау үшін де коммуникацияның маңызы зор. Әлбетте, комуникация – басқару іс-әрекеттерінің барлығының ажырамас бөлігі.[9]

Коммуникация процесі

17.1-сызбада адамдар арасындағы коммуникация әдетте қалай жүретіні көрсетілген. Коммуникация процесі бір адам (жіберуші) басқасына (қабылдаушы) дерек, идея, пікір немесе өзге ақпаратты жібергісі келгенде басталады. Бұл оның – қарапайым және шынайы немесе күрделі әрі абстракт бола тұра дерек, идея немесе пікір жіберуші үшін мағыналы мәнге ие екенін білдіреді. Мысалы, Сапоп-ның

17.1-СЫЗБА. КОММУНИКАЦИЯ ПРОЦЕСІ

Сызбадан көретініміздей, шу кез келген кезеңде коммуникация процесін бұзуы мүмкін. Сондықтан көрші кеңседе болып жатқан әңгіме, факстың дыбысы және ақпарат алушының алаңдаушылығы менеджердің коммуникация жасау талпынысын жоққа шығаруы мүмкін.



Сандар процесс кезеңдерінің ретін көрсетеді.

Коммуникация – қатысушылар арасындағы ақпарат жолдауды қамтитын циклдік процесс. Мына әріптестер мәселені шешуде бірге жұмыс істегендіктен, ақпаратты бірге талқылайды. Олардың екеуі де бұл процеске белсене қатысып отыр.

маркетинг өкілі Линда Портер, жақында ғана жаңа тапсырыс берген тарап туралы өзінің бастығына мәлімдеуді ұйғарды. Ол осы дерек пен оның уәждемесін бастығына айтудың мағыналық мәнін елестетті.

Келесі қадам жағдайға сәйкес, мағыналы мәнді кодтау. Кодтау бет-әлпет, ишара немесе физикалық іс-әрекет және көркем сөздер түрінде болуы мүмкін. Мысалы, Canon өкілі: «Мен осы мезетте ғана жаңа тапсырыс беруші Acme компаниясын жолықтырдым», «Жаңа ғана Acme компаниясынан жақсы жаңалық алдық», «Мен Хегох-тың күнін зая кетірдім», «Acme жаңа ғана дұрыс шешім қабылдады» немесе басқа кез келген хабар айта алар еді. Шын мәнінде ол екінші хабарды таңдады. Әлбетте, кодтау процесіне хабардың мазмұнына жіберуші мен алушының сөйлесу тақырыбы туралы білетіні және басқа факторлар әсер етеді.

Хабар кодталғаннан кейін, ол сәйкес келетін канал немесе хабаршы арқылы жіберіледі. Осы кодталған хабар сізге қарай жол тартатын арна – баспа парағы. Ұйымдардағы үйреншікті арналар кездесу, электрон пошта немесе хабарлама мәтіндері, жазбалар, хаттар, есептер және телефон қоңырауларын қамтиды. Линда Портер хабарды жеткізу үшін өзінің бастығына жазба, электрон хат немесе хабарлама жіберуі, оған телефон шалуы немесе кеңсесіне кіріп-шығуы мүмкін. Хабарды алған кезде ол өзі де, бастығы да кеңседе болмағандықтан, ол оған хат жіберді.

Хабар алынғаннан кейін, ол алушы үшін мағыналы мәнге ие болатын формада қайта кодталады. Жоғарыда айтылғандай, бұл мағыналы мәннің тұрақтылығы күрт өзгеріп кетуі мүмкін. Acme-мен жасалған келісім туралы білгенде, Canon-ның сауда менеджері: «Бұл – екеуіміз үшін үлкен жарнама», «Бұл – компания үшін керемет жаңалық» немесе «Ол тағы да тым қатты мақтанды», – деп ойлады. Оның сезімі екінші пайымдауға жақынырақ болды. Көп жағдайда мағыналы мән жауапты мецзейді және жаңа хабар жолдаушы бастапқы жолдаушыға сол сарында жауап жолдағанда, процесс жалғасады. Менеджерлер сауда өкілін құттықтау үшін хабарласуы, хабарлама немесе электрон хатпен құттықтауы, оған деген жеке көзқарасын жазуы немесе растау арқылы ресми хат жолдауы мүмкін. Линданың бастығы оған хабарлама жіберді, содан соң оған ұсыныс білдіріп, жеке жазба жазды.

«Кедергілер» коммуникацияны кез келген уақытта бұзуы мүмкін. Кедергі – жөтел, жұқ көлігі немесе жақын маңда сөйлесіп тұрған екі адам, сондай-ақ пошта барысында жоғалған хаттар, бұзылған телефон желісі, үзілген ұялы байланыс қоңырауы, электрон поштаны дұрыс пайдаланбау немесе вирус жұқтырған, пәшар қызмет көрсетуге байланысты хабар алынбаған немесе байланыс процесінің аяқталуына дейін сөйлесіп тұрған қатысушылардың біреуін шақырып алып кету сияқты әрекет болуы мүмкін. Линданың бастығы жазған жазба жоғалып қалса, онда ол «мені бағаламады» деп есептер еді. Қалай болғанда да, оның әсері Линданың Acme-дегі құлшынысын ғана емес, бастығын жақсы жаңалықтан хабардар етуге деген талпынысын да күшейтті. Кедергілердің тағы бір түрі – хабарламаны түсінудегі тілдік кедергілерге байланысты қиындықтар болуы мүмкін.

Менеджер жадналамасы

- ☐ Менеджерлер коммуникация мен тиімді коммуникация арасындағы айырмашылықты түсіне білуі керек.
- ☐ Сонымен қатар коммуникация процесінің негізгі элементтерін, соның ішінде кедергілер рөлін түсінуі қажет.

Ұйымдағы коммуникация түрлері

Қазіргі кезде ұйымдарда көпшілік мақұлдаған коммуникацияның бірнеше түрін ажырата білу керек.[10] Олар: тұлғааралық, желідегі және топтардағы коммуникация, электрон коммуникация және ұйымдық коммуникация.

Тұлғааралық коммуникация

Тұлғааралық коммуникация әдетте екі түрде жүреді: ауызекі және жазбаша. Әркайсысының айқын артықшылықтары мен кемшіліктері бар.

Ауызекі коммуникация сөйлесуде, топтық талқылауда, телефон қоңырауларында, Skype және FaceTime-де, сонымен қатар мағынаны түсіндіру үшін ауызекі сөйлесу қолданылатын басқа жағдайларда жүреді. Ауызекі коммуникацияның кең тарауына бірнеше себеп бар. Ауызекі коммуникацияның басты артықшылығы – ым-ишара, келісу немесе ауызекі сұрақтар түріндегі хабар алмасу мен кері байланысқа мүмкіндік туғызу. Ауызекі коммуникацияны оңай (жіберушіге бар керегі – сөйлеу ғана) және азғантай ғана дайындықпен жасауға болады (алайда, кей жағдайларда мұқият дайындықты талап етеді). Хабар жолдау үшін қалам-қағаз, принтер немесе өзге де құрал-жабдықтар қажет емес. Сауалнамалардың бірінде сұралған менеджерлердің 55%-ы жазбаша коммуникация құру дағдылары нашар немесе қанағаттанарлық болды деп есептейді, сондықтан олар ыңғайсыз жағдайда қалмау үшін ауызекі коммуникацияны таңдаған.[11]

Алайда ауызекі коммуникацияның кемшіліктері де бар. Алушы хабардың бір бөлігін ұмытса немесе кедергілер процесті үзсе, сөйлеуші мағынаны жеткізу үшін дұрыс емес сөздерді немесе келіспейтін тіркестерді пайдаланса, мұнда да кедергілер туындауы мүмкін.[12] Екіжақты талқылауда айтылған шешім бекітілмейді және көптеген жаңа деректер пайда болуы мүмкін немесе мұқият ойластырылған жауаптары сирек болады. Одан бөлек, менеджерлердің көпшілігі жеке адамдармен немесе шағын топтармен сөйлесе алса да, оларға үлкен аудиториялармен сөйлесу ұнай қоймайды.[13]

Жазбаша коммуникация. Хатта, есепте, меморандумда, қолжазбада, электрон пошта немесе хабарлама мәтінінде «оны жазбаша түрде көрсету» ауызекі коммуникациямен байланысты көптеген мәселелерді шеше алады. Дегенмен **жазбаша коммуникация** соншалықты кең таралмаған және менеджерлер қолдапатын коммуникация әдісі емес. Бірдей сауалнамаға қатысқан менеджерлердің 80%-дан астамы келіп түскен жазбаша хабарлар сапасыз немесе мағынасыз болғанын көрсеткен.[14] Ал өзге зерттеуде сұрақтарға жауап берген менеджерлердің 65%-ы клиенттермен, іскерлік серіктестермен және жеткізушілермен телефонмен сөйлескеннен гөрі, электрон пошта немесе мәтін хабарлама арқылы қатынас жасауды таңдайтынын көрсеткен.[15]

Жазбаша коммуникацияның дәстүрлі түрлерінің ең үлкен кемшілігі – кері байланысқа және хат алмасуға кедергі келтіруінде. Бір менеджерлер басқа менеджерге хат жолдағанда, хат – жазылған немесе айтып тұрып жазылған, ашылған, пошта арқылы жіберілген, алынған, тағайындалу бойынша жіберілген, ашылған және оқылған болуы керек. Қате болса, оны түзетуді айтпағанда, қатені мойындатудың өзі бірнеше күнге созылуы мүмкін. Алайда электрон поштаны немесе хабарламаны қолдану әлдеқайда жылдамырақ, себебі хабарлама жіберуші сияқты, алушыға да компьютер немесе басқа құрылғы қолжетімді және алушыға ол, шынында да, алынуы тиіс хабарды ашып, оқуы үшін қажет. Телефон қоңырауы бірнеше минут ішінде барлық сұрақты шешуі мүмкін. Сол себепті жазбаша коммуникация кері байланыспен хат алмасуға жиі кедергі келтіреді және ауызекі коммуникацияға қарағанда күрделі және машақаты көп.

Ауызекі коммуникация – мағыналы мәнді жіберу үшін айтылатын сөз қолданылатын «бетпе-бет» сөйлесу, топтық талқылау, телефон қоңыраулары және басқа жағдайлар

Жазбаша коммуникация – мағыналы мәнді жіберу үшін жазбалар, хаттар, есептер, қолжазбалар және т.б. қолданылатын жағдайлар

Әрине, жазбаша коммуникацияның кейбір артықшылықтары да бар. Ол хат алмасудың тұрақты жазбасын үнемі, нақты түрде қамтамасыз етеді. Жіберуші ақпаратты жинауға, салыстыруға және оның қолжазба нұсқасын құрастырып, жібергенге дейін қарауға мүмкіндігі бар. Алушы оны мұқият оқу үшін қажет болса бірнеше рет оралу үшін уақытты пайдалануы мүмкін. Сол себепті, жазбаша коммуникация әдетте маңызды шаралар туралы әңгіме болған кезде – ең қолайлысы. Болған оқиға жайында екі тарапты уақытында хабардар етіп тұру сияқты жазбаша белгілеуге ие болуы маңызды. Гонолулудағы Toucan-Do импорт компаниясының негізін қалаушы Джулия Риган Оңтүстік-Шығыс Азиядағы жеткізушілерінен тауар сатып алу және байланыс орнату үшін ресми хаттарға жүгінеді. Оның ойынша, мұндай хаттар айтқысы келгенін мұқият ойластыруға, әр адамға жолданатын арнауды түзетуге және тым кеш туындауы мүмкін түсінбеушіліктерді болдырмауға мүмкіндік береді.

Коммуникация түрін дұрыс таңдау. Басты тұлғааралық коммуникацияның қай түрін қолданғаны жөн? Мұны анықтаудың жақсы тәсілі бар. Ауызекі коммуникацияда хабар жеке, стандарт емес және қысқа болған кезде көбіне хабарлама немесе электрон поштадан гөрі тиімдірек болады. Ресми жазбаша коммуникацияда әдетте хабар көлемдірек, стандарт және бейтарап болған кезде қолайлы болады. Оның үстіне, жақында болған бірнеше сот ісіндегі электрон хаттардың маңызды рөлін ескере отырып, менеджерлер әрқашан электрон түрде хабар жолдауда құпиялылыққа мән бергені дұрыс.[16] Мысалы, Enron, Tyco, WorldCom және Morgan Stanley қатысуымен болған сот істерінде электрон хабарламалар маңызды рол атқарған.[17]

Сонымен қатар менеджерлер артықшылықтардың әрқайсысынан пайда табу үшін, мультимедианы байланыстыруы мүмкін. Мысалы, кездесу белгілеу үшін қарапайым және нәтижесінде жауап жылдам келетін, қысқа телефон қоңырауы тиімді. Қоңыраудан кейін электрон пошта арқылы кездесуге электрон шақырту немесе алушы кездесу туралы ұмытпауы үшін қолдан жазылған ескертпе жіберсе болады. Кейінірек толығырақ талқыланатын цифрлық байланыс ауызекі және жазбаша коммуникация арасындағы айырмашылықты азайтады және әрқайсысын тиімдірек ете алады. Кей жағдайларда цифрлық байланыс, хабарлама жолдауға сай келетін әдіс.

«Электрон хаттарды жақтырмаймын. Мүмкіндік болса, жүзбе-жүз кездесуді қалаймын».

– А.ДЖ. ЛАФЛИ, PROCTER & GAMBLE БҰРЫНҒЫ ТӨРАҒАСЫ[18]

Желілердегі және жұмыс топтарындағы коммуникация

Алайда ұйымда топ мүшелері арасындағы қарым-қатынастың тұлғааралық сипаты бар, сонымен қатар зерттеулер адамдар бір-бірімен жұмыс топтары мен желілер аясында араласатынына назар аударады. **Коммуникациялық желі** – топ немесе команда мүшелерінің өзара қатысуына мүмкіндік беретін жүйе. Топ динамикасын зерттеушілер үш, төрт және бес мүшесі бар топтар мен командаларда бірнеше типтік желілерді анықтады. Бес адамнан тұратын топ мүшелері арасындағы желі мысалдары 17.2-сызбада көрсетілген.[19]

Дөңгелек үлгісінде барлық коммуникация топ көшбасшысы болуы мүмкін ортадағы бір адам арқылы өтеді. Кейбір мағынада, дөңгелек – орталықтандырылған желі, себебі бір адам барлық ақпаратты алады және таратады. У құрылымы аз-кем орталықтандырылған – екі адам ортаға жақын орналасқан. Тізбек қатысушылар арасындағы ақпарат ағынын біркелкі қамтамасыз етеді, алайда екі адам (әрбірінің соңында) тек бір адаммен өзара әрекеттеседі. Бұл жол цикл үлгісінде жабық. Соңында, топтың барлық мүшелері арасында еркін ақпарат ағынын қамтамасыз ететін, айрықша орталықтандырылмаған барлық арналар желісі бар. Қатысушылардың әрқайсысы тең дәрежеде қатысады және топ жетекшісі бар болса да, өзінің билігін арттыруы екіталай. Facebook және LinkedIn сияқты көптеген әлеуметтік

Коммуникациялық желі – топ немесе команда мүшелері өзара қарым-қатынас жасайтын жүйе

желі платформалары жеке қолданушыларға топ құруға мүмкіндік туғызады; бұл топтар барлық арналы желілер сияқты деректерді алмасады.

Желілерде жүргізілген зерттеулер, желі типі мен топтың өнімділігі арасындағы қызықты байланысты көрсетеді. Мысалы, топтың тапсырмасы қарапайым және стандарт болған кезде, орталықтандырылған желілер барынша тиімді және мұқият жұмыс істеуге бағытталады. Үстемдігі бар жетекші ақпарат ағымын үйлестіре отырып, өнімділікке ықпал етеді. Бухгалтерлер тобы кіріс фактура есебін тіркейді және оларды төлем үшін бөлгенде, мысалы, бір орталықтандырылған жетекші жұмысты тиімді үйлестіре алады. Ал тапсырма күрделі және стандарт болмаса, мысалы, ұйымның стратегиясы туралы маңызды шешім қабылдағанда, орталықтандырылмаған желілер пайдалырақ, өйткені коммуникацияның ашық арналарына сәйкес ақпаратты тиімдірек пайдалануға мүмкіндік береді. Менеджерлер топ пен ұйымның өнімділігіне коммуникациялық желілердің әсерін және желілерді дұрыс құруға талпынуды түсінуге тиіс.

Ұйымдық коммуникация

Ұйымдық бөлімдер мен топтар арасында ұйымдық коммуникацияның өзге түрлері өтеді. Олар ауызекі немесе жазбаша коммуникациямен байланысты, алайда әрқайсысы бүкіл ұйым бойынша қарым-қатынас жасау сипаттарының кең ауқымды спектрлеріне дейін кеңейеді.[20] 17.3-сызбада көрсетілгендей, коммуникацияның екі түрі, ұйымдағы сатылы және деңгейлес коммуникацияға сай келеді.

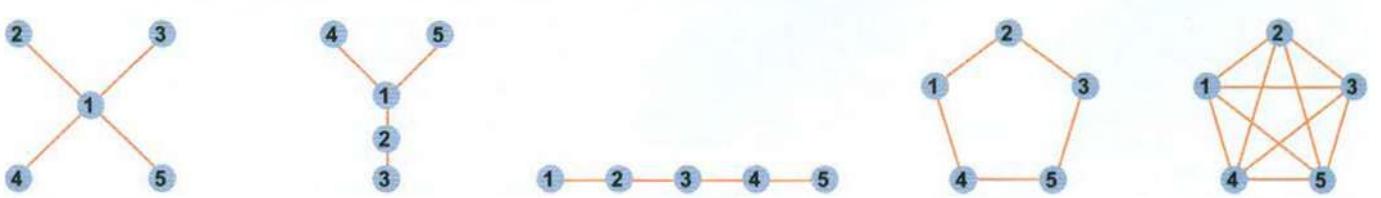
Сатылы коммуникация – менеджерлердің басшыларымен және қарамағындағыларымен арасында болатын хабар алмасу, ережеге сай нысандық есеп арқылы жүретін, ұйымның бірнеше түрлі деңгейін қамтитын, ұйымда жоғары және төмен жүретін коммуникация. Сатылы байланыс екі адамды ғана қамтуы немесе бірнеше түрлі ұйымдық деңгейлер арқылы ағуы мүмкін.

Жоғары бағытталған коммуникация бағыныштылардан басшылыққа келіп түскен хабарламалардан тұрады. Бұл ағын, әлбетте, бағыныштылардан тікелей басшылыққа және әрі қарай саты бойынша кете береді. Кейде хабар нақты басшыны айналып өтуі мүмкін. Төменгі буын менеджері жоғары буын менеджері үшін маңызды деп санайтын шағымдар, қаржылық ақпарат және жауаптар, төменгі буын менеджері жоғары буын менеджері үшін маңызды деп есептейтін сұраныстар, ақпарат әдетте ұйымдағы жоғары бағытталған коммуникацияға жатады. Зерттеулер жоғары бағытталған коммуникация төмен бағытталған коммуникацияға қарағанда кобірек бұрмаланатынын көрсетті. Мысалы, бағынышты адам ақпаратты жасыруы немесе бұрмалауы мүмкін және бұл оны жағымсыз түрде көрсетеді. Жоғары тұрған менеджер мен бағынышты адам арасындағы деңгей жоғары болған

Сатылы коммуникация – ұйымда жоғары және төмен, менеджерлер және олардың басшылары мен қарамағындағылары арасында, яғни нысандық есеп арқылы жүретін коммуникация, ұйымның бірнеше түрлі деңгейін қамтуы мүмкін

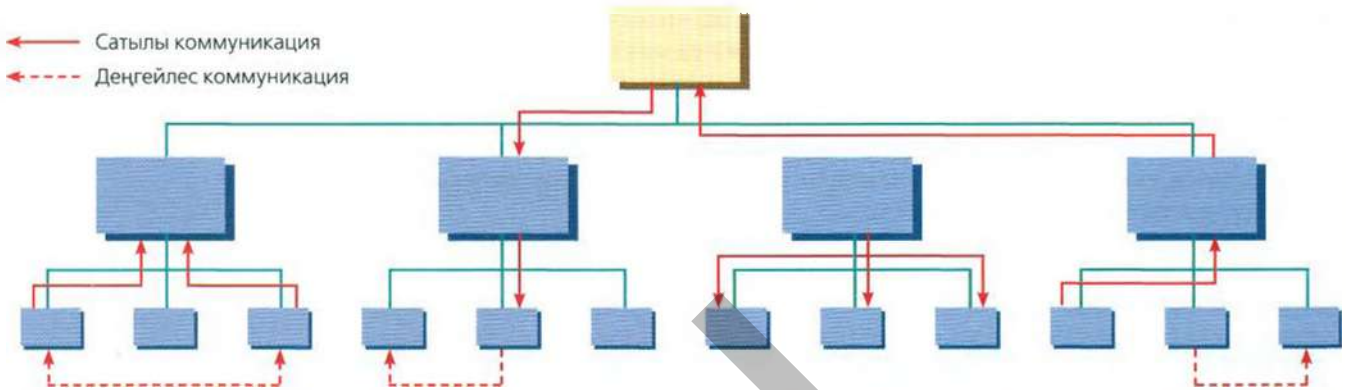
17.2-СЫЗБА. КОММУНИКАЦИЯЛЫҚ ЖЕЛІ ТҮРЛЕРІ

Бес адамнан тұратын топтар үшін коммуникациялық желі түрлерін зерттеу, бес негізгі желі түрі бар екенін анықтады. Түрлі тапсырмалар үшін бұл желілер ақпарат ағыны, жетекшінің жай-күйі және тиімділігі көзқарасымен ерекшеленді. Топтық тапсырмалар жай және қалыпты болғанда, менеджерлер орталықтандырылған желі жасауға талпынуы мүмкін. Топтық тапсырмалар қиын және стандарт емес болғанда, менеджерлер балама ретінде орталықтандырылмаған топтарға мүмкіндік бере алады.



17.3-СЫЗБА. ҰЙЫМДАРДАҒЫ РЕСМИ КОММУНИКАЦИЯ

Ұйымдардағы ресми коммуникация белгіленген арналарда немесе ресми есеп беру қатынастарында жүреді. Мысалы, мұнда тұтас сызықтармен көрсетілген сатылы байланыс, ұйымдағы деңгейлер арасынан өтеді және жетекшілер мен олардың қарамағындағыларды байланыстырады. Деңгейлес коммуникация, үзік сызықпен көрсетілген, әдетте іс-әрекет келісулерін жеңілдету үшін пайдаланылады және адамдар арасында бір деңгейде жүреді.



сайын, мәртебе мен сенімсіздік деңгейі де жоғары болуы мүмкін, сондықтан бағынышты адамның ақпаратты жасыру немесе бұрмалау ықтималдығы артады. Мысалы, бұл жаңалық оның көңілін түсіреді және оны хабардар етпестен, мәселені өз бетімше шеше аламын деп ойласа, бағынышты адам бастығына қиыншылықтары бар ақпаратты жеткізуден бас тартуы мүмкін.

Төмен бағытталған коммуникация белгілі бір ақпарат менеджерлерден бағыныштыларға деңгей бойынша түскенде туындайды. Бұл хабарламалар әдетте жоғары деңгейлі менеджердің ойынша төмен деңгейлі менеджерге пайдалы болатын жалпы ақпарат және жұмыс нәтижесі бойынша кері байланыс, жаңа міндеттер тағайындалуы жөнінде нұсқауды қамтиды. Сатылы байланыс екі жақты мінезге сай болуы керек. Басқаша айтқанда, біржақты байланысқа қарағанда, белсенді кері байланыспен деректерді жіберу тиімдірек болмақ.[21]

Деңгейлес коммуникация – ұйымның бір деңгейіндегі әріптестерді және түрлі құрылымдық бөлімшелердегі тұлғаларды қамтитын ұйымдық коммуникация түрі

Ұйымдардағы коммуникацияның көптеген түрі адамдар арасында олардың деңгейіне қарай иерархия бойынша жоғары не төмен сатылай бағытталады. Мына менеджер командасына жаңа жобаны түсіндіріп тұр. Ол командаға не істеу керегі туралы айтқанда және командасының сұрақтарына жауап бергенде сатылы коммуникация жүзеге асады.

Деңгейлес коммуникация. Сатылы коммуникация жоғары буын мен бағынышты қызметкерлерді қамтыса, **деңгейлес коммуникация** ұйымда бір деңгейде тұрған қызметкерлер мен әріптестерді қамтиды. Мысалы, жоба менеджері маркетинг менеджеріне, қор деңгейі жеткілікті, ал болжанып отырған жеткізу уақыты екі антаға созылуы мүмкін екенін хабарлай алады. Деңгейлес коммуникация көбінесе менеджерлер арасында жүреді.

Коммуникацияның бұл түрі бірнеше мақсатқа қызмет етеді. Ол бөлімшелер арасындағы өзара әрекеттесуде үйлестіруді жеңілдетеді. Мысалы, Motorola менеджері бір кездері Еуропадағы жартылай өткізгіш шығаратын жапондық фирмалардың стратегиясын зерттеді. Олардың жұмысына қатысты кейбір ақпаратты анықтады. Сонымен қатар ол басқа бөлім үшін әлеуеті маңызды қосымша ақпаратты тапты, сондықтан ол оны сол бөлімдегі әріптесіне берді, ал ол оны өзінің бірлескен амал-

дарын жақсарту үшін пайдаланды. Деңгейлес коммуникация мәселелерді бірлесіп шешуде, мысалы, өндірісті арттырудың жаңа әдісін әзірлеу үшін Northrop Grumman-да зауыттың екі басшысы кездескенде пайдаланылуы мүмкін. Соңында деңгейлес коммуникация бірнеше бөлімдер мүшелерінің қатысуымен құрылатын жұмыс топтарында маңызды ролді атқарады.

Цифрлық коммуникация

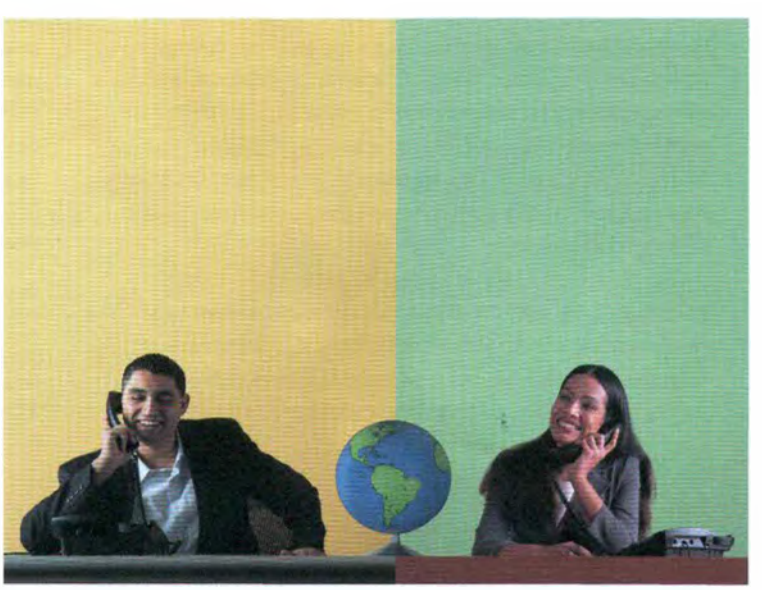
Қазіргі таңда цифрлық коммуникация ұйымдарда кең тараған. Ресми ақпараттық жүйе сияқты жеке ақпараттық технологиялар менеджерлердің бір-бірімен өзара әрекеттесу құрылымын өзгертті. Бұл беталыстардың қауіп-қатері жайында *«Тех-Таным»* айдарында арнайы сөз қозғалады.

Ресми ақпараттық жүйе. Көптеген ірі компаниялар өзінің ұйымдық коммуникациясының бір бөлігін ақпараттық жүйе арқылы басқарады. Кейбір фирмаларда ақпараттық бөлім басшысы немесе IT-директоры лауазымдық қызметі бар. GeneralMills, Xerox және Burlington компанияларында осындай лауазымдық қызмет орны бар. IT маманы ұйымның ақпаратты өңдеудегі қажеттіліктерін және талаптарын анықтауға және ұйым ішіндегі коммуникацияларды жақсартатын жүйе орнатуға жауапты.

Сонымен қатар CIO жауапкершілігіне ұйымның барлық менеджерлерін, бөлімдерін және нысандарын байланыстыратын бір немесе одан да көп ақпараттық жүйелерді жасау кіреді. Кәсіпорындардың ресурстарды жоспарлау жүйелерінің көбі осы рөлін өте тиімді атқарады. Ондай жүйе болмаған жағдайда маркетинг менеджері, мысалы, клиентке жеткізу күнін белгілеу алдында қойма менеджерімен байланысып, нақты бір өнімнің қоймадағы мөлшерін сұрауы керек болуы мүмкін. Тиімді кәсіби қызметтік ақпарат жүйесі маркетинг менеджеріне компьютердегі ақпараттық жүйеге тікелей кіріп ақпаратты жылдам және нақтырақ алуға көмектеседі.

Жеке электрон технологиялар. Соңғы жылдары ұйымдық коммуникациядағы өзгерістердің басты себебі – жеке электрон байланыс технологияларындағы жаңалықтар. Келешекте олар әлі де өзгере бермек. Мысалы, фото көшіргіштер менеджерлерге жасалған есептерді өте қысқа уақыт ішінде көп адамдар арасында үлестіруге мүмкіндік берді. Жеке компьютерлер процестерді одан сайын жылдамдатты. Электрон пошта жүйелері, интернет, корпоратив интранет, әлеуметтік желі сайттары, сымсыз байланыс жүйелері, әлеуметтік желілер платформалары және басқа да жаңалықтар байланыс технологияларын алға жетелеуде.

Қазір менеджер өз орнында отырып Skype, FaceTime және соған ұқсас сервистер көмегімен телеконференция өткізуі (мысалы, әртүрлі қалалардағы офистер арасында) үйреншікті жағдай. Менеджерлер хат әзірлеп, әлемнің кез келген түкпіріндегі мыңдаған әріптесіне жібере алады. Толық ақпаратты үлкен электрон деректер базасынан оңай алуға болады. Осындай жаңа технологиялар негізінде бұрынғы жұмыс түрінің жаңа нұсқасы – үйде отырып жұмыс істеу тәртібі пайда болды.



Цифрлық байланыс адамдар арасындағы коммуникацияны түбегейлі өзгертті. Мысалы, мына екі әріптес әлемнің екі түкпірінде отыр, бірақ бір-бірімен бір бөлмеде отырғандай сөйлесе алады.

ТЕХТАНЫМ

Жүре ойлау және жүре сөйлеу

Бірнеше жыл бұрын Массачусетс технологиялық институтының психологі Шерри Тёркл *New York Times* туралы пікір айтты. Тёрклдің ойынша, «біз қарапайым байланыс үшін сөйлеуді құрбан еткен технологиялық әлемде тұрамыз» және бұл философиялық әрі психологиялық қақпанды жасыратын әдет. «Біз шағын онлайн әңгімелесулеріміз үлкен шынайы әңгімелесуге ұласады деп ойлауға бейім тұрамыз, бірақ шын мәнінде олай емес», – дейді ол. Неліктен? Өйткені «адами қарым-қатынастар әр алуан, бей-берекет әрі күш-жігерді талап етеді. Біз оларды технологиялардың көмегімен ретке келтіруге үйренгенбіз. Және сөйлесуден байланысқа ауысу осы әдеттің бір бөлігі».

Өкінішке орай, Тёркл бұл «өзімізді алмастыру» әдеті дейді. Біріншіден, басқа адамдармен қарым-қатынас жасау жалпы о бастан қиын екенін ұмытып кетеміз. «Бетпе-бет қатынас, – деп түсіндіреді Тёркл, –

баяу өріс алады. Ол төзімділікке үйретеді. Цифрлық құрылғылар көмегімен қатынас жасағанда, әртүрлі әдеттерді зерттейміз. Бір-бірімізге ең қарапайым сұрақтармен қатар ең маңызды мәселелер бойынша да хабарлама жібереміз».

Практикалық мағынасында бұл жаңа әдеттер тиімді тұлғааралық қарым-қатынастың ең маңызды факторларының бірі – тыңдай білуді іске қосуға қауқарсыз. Өз табиғатына сай, әңгімелесу кем дегенде тыңдаушының оған ауызекі болсын, жазбаша болсын, жауап қатуын талап етеді. Біз ауызекі сөйлесудің ретсіздігіне үнемі икемделуге мәжбүрміз және Тёрклдің айтуынша, сөйлесу бізден «тон мен нюансқа» қарайлауды талап ететіндіктен, әр нәрсені өзгеше көзқарас тұрғысынан көре алуымыз керек.

Журналист Меган Гарбер жоғарыдағы пікірді қостайды, сөйлесу «жекеше ойнау үйлесімінен тұратындықтан», «олар ырғақ пен екпінге, үзіліске және тақырыптардың өзгеруі мен қолайсыздықтарға толы. Алайда ретсіздік – өзара дұрыс алмасуға мүмкіндік, яғни сөйлесуге қатысушыларға уақыт – және ең маңыздысы – ойлау, сезіну әрі дұрыс түсіну мүмкіндігін береді».

Пол Барнуэллдің айтуынша, тон мен нюансқа көңіл бөлу – айырылып қалуға болатын әдет пен машық. Digital Media пәнінен сабақ беретін, коммуникация мен бұқаралық ақпарат құралдарына маманданған Барнуэлл: «XXI ғасырда салмақты, бірізді сөйлесуді аяғына жеткізе алудан артық маңызды дағды бар ма?», – деп сұрақ қояды. Өкінішке орай, оның байқауынша:

«Балалар күн сайын бірнеше сағатын экран арқылы бір-біріне және идеяларға қызығумен өткізеді, алайда шын мәнінде тұлғааралық қатынас жасау дағдыларын жетілдіруге мүмкіндігі бар ма екен? Оқушылардың қатынас жасау экранындағы сенімділігі төмендеген сайын – олар шынайы уақыт режиміндегі сөйлесуден алшақтай береді».

«Мысалы, – дейді Барнуэлл, –

жұмыс берушімен жобаларды талқылау және жалақының өсуі туралы сөйлесу уақыты келгенде, оқушылардың өз ойларын жеткізе білуі мен жүре ойлау қабілетін көрсетуіне тура келеді. Алайда олардың сөйлесуінің көбі экран бетінде ілгері-кейін жылжып тұрған үзінділерге сүйенсе, шын мәнінде, бір-бірімен қатынас жасау дағдыларын қалай меңгермек?»

Ньюбери колледжінің бизнесті басқару мектебіндегі Донна Лубрано осымен келіседі. Оның айтуынша, көптеген кәсіпорындар өздерінің жаңа жас қызметкерлерінен көңілі қалады, себебі олардың клиенттерге ойын жеткізу және сөйлесу қабілеті, сонымен қатар командалық ортада жұмыс істеу үшін қарым-қатынас құру дағдылары жоқ. Ауызекі коммуникацияға келер болсақ, «көп оқушылар жүре ойлай алмайды», – дейді ол.

Дереккөз: Sherry Turkle, «The Flight from Conversation», *New York Times* (April 21, 2012), www.nytimes.com, on May 16, 2015; Megan Garber, «Saving the Lost Art of Conversation», *The Atlantic* (January-February 2014), www.theatlantic.com, on May 16, 2015; Paul Barnwell, «My Students Don't Know How to Have a Conversation», *The Atlantic* (April 2014), www.theatlantic.com, on May 16, 2015; Jamar Ramos, «Communication Breakdown: Interpersonal Skills in the Digital Age», *WorldWideLearn* (May 21, 2014), www.worldwidelearn.com, on May 14, 2015.

Үйден істейтін жұмыста адамдар өз жұмысын үйде отырып атқарып, нәтижесін цифрлық арналар арқылы компанияға жеткізеді. Үйде отырып жұмыс істеу формасын телекоммуникация деп атайды.

Мобайл телефондар менеджерлер арасындағы коммуникацияны одан да оңайырақ ете түсті. Ал Apple iPhone, iPad, Samsung Android, Microsoft Surface планшеттері секілді басқа компьютерлік қондырғылар адамдар арасындағы коммуникацияларды одан әрі дамытып жатыр. Ақылды қол сағаттар мен виртуал пернетақталар келесі деңгейге жетелеуде.

Алайда психологтер осы байланыс жаңалықтарымен кейбір мәселелерді байланыстырады. Солардың бірі – өзінің «нақты» офистерінде аз болатын менеджерлер оз салаларына ілесе алмай, ұйым саясаттарынан зардап шегеді, себебі болып жатқан жағдайларды білмей, өзін қорғай алмайды. Олар ұйым ішіндегі өсекті білмейді, болып жатқан коммуникациялардан тыс қалады. Оған қоса бетпе-бет кездесу орнына цифрлық коммуникацияларды қолдану нәтижесінде жоғары деңгейдегі мәдениет орнату, нақты кәсіби қарым-қатынастар жасау және бір-біріп қолдайтын сенім және ынтымақтастық ахуалын құру қиын.[22] Нәтижесінде, цифрлық коммуникациялар қызметкерлер арасында азғын немесе қорлаушы материалдарды бір-біріне жолдау секілді бұзық мінез-құлық қалыптастырады. Мысалы, *New York Times* бір кезде өрескел электрон хат жолдағаны үшін қызметкерлерінің 10%-ға жуығын жұмыстан шығарған.[23]

Менеджер жаднамасы

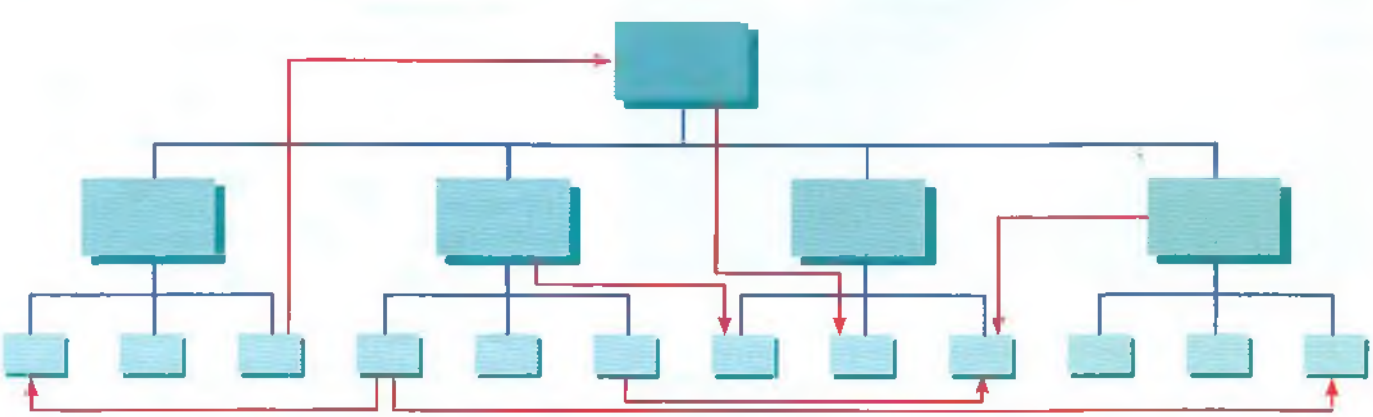
- ☐ Менеджерлер өз әріптестері қолданатын байланыстың басты түрлеріне назар аударуы керек.
- ☐ Сонымен қатар цифрлық байланыс технологияларындағы жаңалықтар туралы және цифрлық байланыстың артықшылықтары мен кемшіліктері туралы білуіңіз қажет.

Ұйымдардағы бейресми коммуникация

Алдыңғы бөлімде соз болған ұйымдық коммуникация формалары жоспарланатын және салыстырмалы түрде ресми коммуникация механизмдері еді. Алайда ұйымдағы коммуникацияның кей түрлері көп жағдайда сол ресми арналар шеңберінен шығып, бейресми тәсілдерді іздейді. 17.4-сызбада бейресми коммуникация мы-

17.4-СЫЗБА. ҰЙЫМДАРДАҒЫ БЕЙРЕСМИ КОММУНИКАЦИЯ

Ұйымдардағы бейресми коммуникация ресми бағыну қатынасымен және белгіленген арналармен ілесе жүруі де, жүрмеуі де мүмкін. Ол түрлі деңгейлерден және түрлі бөлімдерден өтіп, ұйымдағы ресми әрекеттерге қатысты болуы да, болмауы да ықтимал.



Өсек – ұйым өміріндегі қалыпты жағдай. Мына екі адам бір-біріне құпиясын айтып отыр. Олардың әңгімесі жеке немесе жұмысқа қатысты, жақсы немесе жаман болуы мүмкін. Менеджерлер өсекті жоя алмайтынын білуі керек, бірақ ашық және тиімді ресми байланыс арналарын ашып олардың теріс салдарын азайта алады.

салдары келтірілген. Ұйымдардағы бейресми коммуникация түрлерінің ең жиі кездесетіндері: өсек, аралап жүріп басқару және ауызекі емес байланыс.

Өсек

Өсек ұйымның ішінен толық өтетін бейресми коммуникация. Ол ең кішкентай ұйымдардан өзге барлық ұйымдарда болады, бірақ әрдайым бірдей болмайды және олар әрдайым билік пен байланыстың ресми арналарына сәйкес келмей тұрмайды. Зерттеулер өсектің бірнеше түрін анықтаған.[24] Ең басты екі нұсқасы 17.5-сызбада көрсетілген. Бірінші түрінде бір адам сөзді көптеген басқа адамдарға айтады. Олар ақпаратты құпия сақтай алады немесе басқаларға да айтады. Бұл көбінесе жеке ақпаратпен байланысты. Өсектің екінші түрінде бір адам ақпаратты таңдаулы адамдарға айтады. Олар сол ақпаратты тағы басқаларға айтады; сыртқа шығармайтындар да болады. Өсектің көп жағдайда жекелеген сипаттары бар. Ал бейресми коммуникацияның келесі түрі бір адамның бірнеше таңдаулы адамға ақпарат беруі кластер тізбегі түрінде көрінеді. Ақпаратты алушылардың кейбіреулері тағы да бірнеше адамдарға таратуы мүмкін; ал қалғандары оздері үшін ақпаратты сақтап қалады.

Өсек – ұйымның ішінен толық өтетін бейресми коммуникация түрі

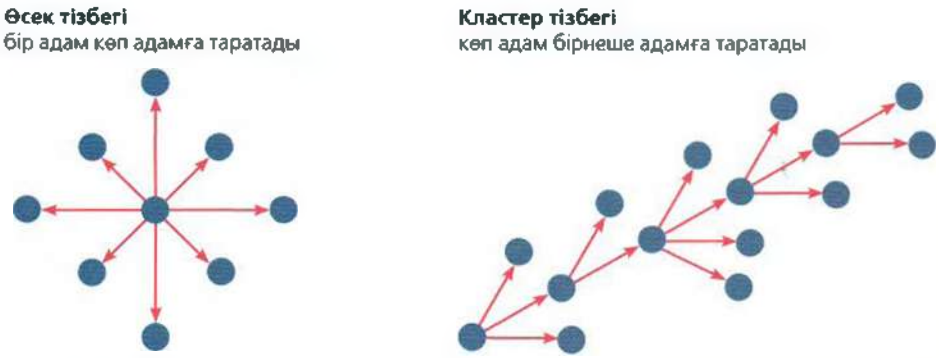
«Белгісіздікті болдырмаудың жалғыз бір жолы – коммуникация және тағы да коммуникация. Сонымен қатар барлығына бәрін айттым деп ойласаңыз да, тағы да коммуникация керек».

– ТЕРРИ ЛУНДГРЕН, ТӨРАҒА, MACY'S КОМПАНИЯСЫНЫҢ ПРЕЗИДЕНТІ ЖӘНЕ БАС ДИРЕКТОРЫ[25]

Зерттеуде айтылғандай, ақпарат жеткізілуінің нақтылығында кейбір ақаулар бола тұра, ақпарат шындыққа негізделсе, ол ақаулар аса маңызды емес. Бір зерттеуде өсек нақтылығы 75–95% арасында делінеді.[26] Дәл сол зерттеу бойынша бейресми байланыс көптеген ұйымдарда бірнеше себеп бойынша дамып жатыр. Біріншісі бірігу, сатылу және ауысумен байланысты. Себебі осындай әрекеттер ұйымдағы адамдарға үлкен әсер етуі мүмкін, сондықтан олар оны талқылауға көп уақыт бөледі.[27] Екіншісі – корпорациялар қала ішінен

17.5-СЫЗБА. ҰЙЫМДАРДАҒЫ ӨСЕКТІҢ БАСТЫ ТҮРЛЕРІ

Ұйымдарға өсектің ең басты екі түрі: біріншісінде – бір адам ақпаратты басқаларға айтады, ал екіншісінде – көп адам бірнеше ақпаратты басқаларға жеткізеді.



Дереккөз: Keith Davis and John W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Eighth Edition, 1989. Copyright © 1989 The McGraw-Hill Companies, Inc. Reprinted with permission.

қала сыртына көшіп, оның қызметкерлері ұйымнан тыс араласатын адам аз болғандықтан ұйым ішіндегі адамдармен көбірек сөйлеседі. Және тағы бір фактор – ақпараттық технологиялардың қолжетімдігі нәтижесінде адамдар бұрынғыдан гөрі жылдам және оңай байланыс орната алады.

Жақында жүргізілген зерттеулер соңғы рецессия мен жұмыссыздықтың ақпарат коммуникацияларына тигізген әсерін қарастырған. Зерттеуге қатысқандардың жартысынан көбі ұйымдарда өсек деңгейі күрт өскенін айтты.[28]

Сол зерттеу бойынша көптеген ұйымдарда жасырын тыңдау да артқаны айтылады. Сонымен қатар өзге зерттеу нәтижелері бойынша адамдардың 32%-ы өздерінің жұмыс электрон пошталарын дұрыс қолданбайды, ал 48%-ы өздерінің электрон пошталары арқылы басқа қызметкерлермен өсек алмасады екен.[29] 2015 жылы жүргізілген соңғы зерттеуде қатысушылардың жартысынан көбі жұмыста жеке ақпаратты жасырын тыңдағаны анықталды.[30]

Қай кезде де ұйымда өсекті жоюға талпыныстар жасалған, бірақ енді менеджерлер өсекті бірпама бақылауға алған. Ашық коммуникация жолдарын құрып, бұрыс ақпаратқа жауап беру арқылы менеджер өсектен келетін жағымсыз әсерді азайта алады. Негізінде, өсек пайдалы болуы мүмкін. Мысалы, өсек таратушы басты адамды табу арқылы менеджер өзі алған ақпаратты басқарып, өсекті адам ресурстарын басқару саясатын немесе бонустар жиынтығын өзгерту секілді жаңа ұсыныстарға деген ойларын білу үшін қолдана алады. Сонымен қатар менеджер өсектен маңызды ақпарат алып, оны шешім қабылдау үшін пайдаланады.[32]

Аралай жүріп басқару

Ресми емес байланыстың тағы бір түрі **аралай жүріп басқару** деп аталады.[33] Оның басты идеясы бойынша кейбір менеджерлер ұйымды аралап, қарамағындағы және жұмыс иерархиясының ең төменгі курьерлер, клиенттер және кез келген басқа адамдармен сөйлесіп, жағдайды біліп жүреді. Мысалы, Билл Марриот асханаларға, жүк бөлімдеріне және қосалқы бөлмелерге жиі барып, Marriot қонақ үйінде жүреді. Оның ойынша қонақ үйдегі қызметкерлермен сөйлесу арқылы компания үшін жаңа идеялар табады. Ал American Airlines компаниясының бас директоры Дэг Паркер жолға шыққанда, компанияның тиімді дамуына арналған идеяларды жинау үшін ұшақтағы қызметкерлермен және жолаушылармен сөйлесіп отырады.

Аралай жүріп басқару – менеджердің ұйымды аралай жүріп өзгелермен қарым-қатынасқа түсуін сипаттайтын ұстаным

Ұйымдық коммуникацияның тағы бір байланысты түрі – жұмыстан тыс бейресми араласу. Компания ұйымдастыратын пикниктерге қатысып, компанияның софтбол командасында ойнап немесе бірге балық аулап жүретін қызметкерлер әрдайым уақыттың бір бөлігін жұмыс туралы сөйлесумен өткізеді. Мысалы, Texas Instruments инженерлері Льюисвилльдегі жергілікті барда жұмыстан кейін кездеседі. Сондай кештерде олар Dallas Cowboys компаниясы жасаған жаңа мемлекеттік келісімшарт, басшылық, компанияның құны, жергілікті саясаткерлер және жұмыстағы қиындықтар туралы сөйлеседі. Онда нақты тақырыптар жоқ, ал талқылау әрдайым өзгеріп тұрады. Сонда да қоғамдық жиналыстардың маңызды ролі бар. Олар мықты мәдениетті дамытады және ұйымның жұмыс істеу жолы туралы түсінікті өсіреді.

Аралай жүріп басқару менеджерлер үшін қарамағындағы адамдармен және клиенттермен қарым-қатынас жасаудың тиімді әдісі болуы мүмкін. Мысалы, мына қонақүй менеджері қонақүй мейрамханасының бас азпазымен сөйлесіп тұр. Бұлардың әңгімелесуіне қарағанда, екеуі де жақсы ақпарат алмасып жатыр деп жорамалдауға болады.

DU

Ауызекі емес коммуникация

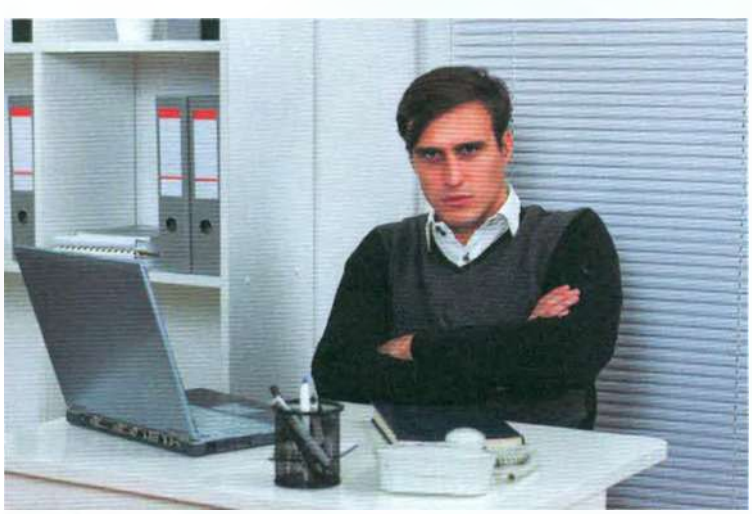
Ауызекі емес коммуникация сөз қолданбай немесе қолданған сөздердің мағынасы бастапқы мәнінен асып түсетін екпінді сөздерді қолдану арқылы байланыс алмасу түрі. Ауызекі емес коммуникация ұйымдардағы қуатты, бірақ түсінуге қиын қарым-қатынас түрі. Ол көбінесе адамның бет-жүзіндегі белгілер, дене қимылы мен ым-ишара қозғалыстарына байланысты. Бір зерттеуде ақпараттың 55%-ы беттегі белгілер және дене қимылы, ал 38%-ы – интонация және екпін арқылы берілетіні, ал сөз ақпараттың 7%-ын ғана құрайтыны айтылған.[34]

Зерттеуде менеджерлер қолданатын ауызекі емес байланыстың үш түрі бар екені айтылады: суреттер, байланыс орнату және дене тілі.[35] Осы контексте суреттер адам таңдаған сөздердің бір түрі болады: «Алға бас!» және «Әлі қауіп сейілмегенімен, осы курстан әрі қарай асуымыз қажет» деген сөздер бірдей мағына білдіруі ықтимал. Алайда бірінші сөзді қолданатын адам тік, батыл, индивидуалист немесе аңғал, ал екіншісін айтқан адам агрессиялы, өзгерістерге қарсы адам болуы мүмкін. Walmart компаниясы менеджерлерінің кездесуінде бұрынғы бас директоры Ли Скотт: «Осында отырғандардың әрқайсысы қандай түсті іш киім кигенін айта аламын», – деді. Ол не айтқысы келген? Онда тоқты екіге бөлетін бір саяси мәселе болған.[36] Қысқаша айтқанда, біз таңдаған сөздер кейде өзінің нақты мағынасынан артық болады.

Ауызекі емес коммуникация – сөз қолданбай немесе оның мағынасы бастапқы мәнінен асып түсетін екпінді сөздерді қолдану арқылы байланыс алмасу түрі

Коммуникация үшін байланыс орнату да ауызекі емес коммуникацияда өте маңызды рөл атқарады. Кедергілер, таныстар, айнала және басқа да элементтер маңызды. Ұйымдағы билік белгілері туралы да көп зерттеу бар. Офистің өлшемдері мен орналасуы, жиһаз түрі және адамдардың офистегі барлық пайдалы ақпаратқа қол жеткізе алуы да ескеріледі. Мысалы, Дональд Трамп өз үстелін өзі мен қабылдауына келген кісінің ортасында орналастырған. Бұл оған өзін әрдайым менеджер ретінде ұстауға мүмкіндік берген. Бейресми диалог қажет болса, ол үстелді айналып, қонағының қасына барып отырады. Керісінше, Dell Computer басшысы Майкл Делл үстелін терезеге қаратып қойған, ал қонақ келгенде, араларында еш кедергі болмаған.

> «Қателеспеңіздер. Осында отырғандардың әрқайсысы қандай түсті іш киім кигенін айта аламын».
>
> – ЛИ СКОТТ, WALMART КОМПАНИЯСЫНЫҢ БҰРЫНҒЫ БАС ДИРЕКТОРЫ, МЕНЕДЖЕРЛЕР АРАСЫНДА ОНЫ КІМ ҚОЛДАЙТЫНЫН БІЛЕТІНІН ОСЫЛАЙ ЖЕТКІЗДІ[37]



Ауызекі емес коммуникация көбінесе дене тіліне – адамның бет-жүзіне шығатын эмоциялар, ым-ишараға негізделген. Мысалы, мына кісі қолын қусырып отыру арқылы әлденеге алаңдаулы екенін не шыдамсызданғанын көрсетеді.

Ауызекі емес байланыстың үшінші түрі – дене тілі.[38] Сөйлесіп тұрған кісімен арамыздағы арақашықтық та сөйлеу сияқты маңызды. Америка Құрама Штаттарында басқа адамға жақын тұру жақсы таныстықтың белгісі немесе агрессияны білдіреді. Ағылшындар мен немістер бір-бірінен тіпті алыс тұрады, ал арабтар, жапондар және мексикандар жақын тұрады.[39] Көз түйістіру де ауызекі емес байланыстың тағы бір тиімді жолы. Мысалы, ұзақ көз тоқтата қарау дүшпандық немесе романтикалық қызығушылықты білдіреді. Дене тілдерінің басқа түрлеріне дене және қол қимылдары, сөйлемдегі паузалар мен киім үлгісі де кіреді.

Менеджер ауызекі емес байланыстың маңызын біліп, оның ықтимал пайдасын түсінуі керек. Қызметкерге сыйақы туралы жақсы жаңалықты ауызекі емес коммуникация арқылы бұрыс жеткізу сыйақының құнын төмендетуі мүмкін. Сол сияқты қате ауызекі емес коммуникация арқылы қызметкерге согіс жариялаудың тиімділігі шамалы болуы

мүмкін. Мәлімет екпіні, оның орны мен тәсілі, беттегі эмоциялар, ым-ишара мәлімметті көтеруі немесе бәсеңдетуі мүмкін немесе оны толық өзгертіп тастайды.

Эмоциялар да ауызекі емес байланыста маңызды рол ойнайды. Мысалы, бетпе-бет әңгімеде жүзіміздегі эмоцияны, ой немесе сарказмды көрсету үшін қолдана аламыз. Электрон хаттарда және мәтіндерде беттегі эмоцияны көрсететін контекст жоғалады. Бірақ қазір адамдар күлімсіреп тұрған, тұнжыраған, көзді қысу және басқа да эмодзи қоса алады, олар электрон хаттар, мәтіндер немесе басқа да цифрлық хабарламаларға қосымша ақпарат үстейді.

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлердің барлығы ұйымда туындайтын бейресми коммуникацияның басты үш түрін түсінуі керек.
- ☐ Сонымен қатар менеджерлер ресми емес коммуникация түрлері жойылмайтынын есте сақтауы керек.
- ☐ Дене тілінің рөлін түсіну де маңызды.

Ұйымдық коммуникацияны басқару

Ұйымдық коммуникацияның маңыздылығы және көп таралғандығы тұрғысынан қарасақ, менеджерлер үшін байланыс процестерін қалай басқару керегін түсіну өте маңызды.[40] Менеджерлер байланыстың мүмкін пайдасын ұлғайту және мүмкін қиындықтарды азайту жолдарын түсінуі қажет. Коммуникацияларды басқаруды талқылауды тиімді байланысты бұзуы мүмкін факторларды және олармен қалай жұмыс істеу керегін қарастырудан бастаймыз.

Коммуникациядағы кедергілер

Байланыс процесін бұзатын немесе тиімді байланысқа кедергі болуы мүмкін бірнеше фактор бар.[41] 17.1-кестеде көрсетілгендей, оларды екіге жіктеп қарастыруға болады: жеке кедергілер және ұйымдық кедергілер.

Жеке кедергілер. Тиімді коммуникацияны бірнеше жеке кедергі бұзуы мүмкін. Олардың бірі – сәйкес келмейтін сигналдар. Менеджер дүйсенбіде жұмыстың шешілуінің бір жолын, ал сәрсенбіде қалғандарын көрсеткенде, ол сәйкес емес сигнал жасайды. Менеджер «ашық есік» саясатын жариялап, қызметкерлер еркін кіруіне болады деп алып, шын мәнінде есігін жауып қойып, келгендерге ашулана берсе, бұл да сәйкес емес сигнал жіберуге жатады.

Тағы бір кедергі – сенімнің жетіспеуі. Сенім мәселелері мәліметті берушіге сенбеген кезде туындайды. Оған сенім жоқ немесе онда ақпарат шынымен бар екеніне еншкім сенбейді. Саясаткер мәліметті жойғанда немесе менеджер бірнеше қате шешім қабылдағанын көргенде, оларды тыңдаушылар және оларға сенушілер саны азаяды. Тіпті болмағанда, адамдар өздері аз білетін немесе мүлдем білмейтін нәрселер туралы айтып жатады.

Кей адамдар коммуникация бастағысы келмейді. Мұның көптеген себептері бар. Менеджер қызметкерлеріне алдағы бюджетті қысқарту жоспары туралы айтқысы келмеуі мүмкін, себебі олар бұған қуанбайтынын біледі. Сол секілді, менеджер өзінен жоғары тұрғандарға қандай да бір ақпаратты жібергісі келмеуі мүмкін, себебі жаза қолданады деп қорқады немесе бұл ешқандай нәтиже әкелмейтінін біледі.

«Табысқа жетуіміз үшін мәдениетаралық түсінісу мен түйсінуді қоса алғанда көп жұмыс атқаруға тура келді. Жұмыс ақталды. Коммуникация маңызды екенін түсіндік. Сол арқылы ортақ қырларымызды таптық».

– ДЕБРА НЕЛЬСОН, MERCEDES-BENZ U.S. СЫРТҚЫ БАЙЛАНЫСТАР ЖӨНІНДЕГІ МЕҢГЕРУШІСІ[42]

17.1-КЕСТЕ. ТИІМДІ КОММУНИКАЦИЯДАҒЫ КЕДЕРГІЛЕР

Көптеген кедергі тиімді коммуникацияны бұзуы мүмкін. Ол жекелеген адамдардың қасиеттері немесе процестер және коммуникация өтетін ұйымдық контекстегі функциялар болуы да ғажап емес.

Жеке кедергілер	Ұйымдық кедергілер
Келіспеушілік немесе қарсылық белгілері	Семантика
Субъектіге деген сенім	Жағдай немесе күш-қуаттағы айырмашылықтар
Коммуникацияны қаламау	Қабылдаудағы әралуандық
Нашар тыңдау дағдысы	Шу
Мәселеге қатысты алғышарттар	Шектен тыс көп ақпарат
	Тілдегі айырмашылықтар

Тыңдау қабілетінің төмендігі де тиімді коммуникацияға кедергі келтіруі мүмкін. Кей адамдар жай ғана тыңдамайды. Әлдене айтылып жатқанда көңіл бөлмейді, оқып отырғанынан бас көтермейді немесе жүре тыңдайды. Айтылып жатқан сөзді дұрыс тыңдамағандықтан, олар мәліметті толық немесе бір бөлігін түсінбеуі мүмкін. Тіпті жеткілікті көңіл бөлдім деп ойласа да, кейін сол әңгімені есіне түсіре алмайды.

Сонымен қатар тыңдаушылар байланыс процесіне кейбір бейімділік әкелуі мүмкін. Олар қалыптасқан ойынан ауытқымайды. Мысалы, менеджер жаңа басшы қатал адам екенін естіп қалса, кіріспе кездесуде алдын ала жақтырмауға дайын болып, оның сөзін тыңдамайды.

Ұйымдық кедергілер. Тиімді коммуникация жолындағы басқа кедергілерге ұйым контексі кіреді. Семантика мәселесі сөздер түрлі адамдар үшін түрлі мағына білдіргенде пайда болады. *«Пайда, нәтиженің артуы* және *инвестиция айналымы»* сынды сөздер менеджерлер үшін жақсы сөз, ал қызметкерлер үшін жаман сөз болуы мүмкін.

Сонымен қатар коммуникация мәселелері әртүрлі деңгейдегі немесе статустағы адамдар бір-бірімен байланыс жасағысы келгенде туындайды. Компания президенті қызметкердің ұсынысын елемей, «бұл деңгейдегі адам бизнесімді жүргізуге қалай көмектесе алады» деуі мүмкін. Немесе президент жаңа зауытты тексеруге барғанда, жұмыскерлер деңгейінің төмендігінен ұсыныстарын айта алмай қалады. Маркетинг вице-президентінің билігі адам ресурстары вице-президентінен гөрі артығырақ болса, адам ресурстары бөлімінің есептеріне көп көңіл бөлінбей қалады.

Адамдар бір жағдайды түрліше қабылдаса, олардың арасындағы коммуникацияда қиындық туындайды. Екі менеджер үшінші менеджер жұмыс орнында уақытылы болмайтынын көрсе, бастапқыда оның көптеген маңызды кездесулері бар екен деп, ал екінші жолы ол «жасырынып жүр» деп ойлайды. Ол туралы ресми түрде сөйлесу керек болғанда қиындық туындайды, себебі біреуі ол туралы жақсы ойлайды, ал екіншісінде жаман ой басым болады.

Орта факторлары да тиімді коммуникацияны бұзуы мүмкін. Жоғарыда айтылғандай, кез келген шу коммуникацияға әсер етеді, тіпті менеджердің смартфонының қуаты таусылса немесе байланыс аясынан шығып кетсе де, коммуникация бұзылуы мүмкін. Оған қоса қабылдаушыға ақпарат жеткілікті мөлшерден артық жолданған кезде де қиындықтар туындайды. Менеджерлердің айтуынша, күн сайын көптеген электрон хат және СМС қабылдау оларға қиын.[44] Мысалы, менеджер қызметкерлеріне тым көп тапсырма бергенде, дәл сол кезде қызметкердің туыс-

қандары және достарымен сөйлесуі қосыла келе, нәтижесінде шамадан тыс ақпарат салмақ түсіруге алып келеді, байланыс тиімділігі кемиді.

Оның үстіне, бизнес жаһандық деңгейге шыққандықтан, тіл айырмашылығы қиындық туғызуы мүмкін. Осы мәселені шешу үшін кейбір компаниялар «ресми тіл» енгізіп жатыр. Мысалы, Hoechst неміс химиялық компаниясы француздың Rhone-Poulenc компаниясымен қосылып, біріккен компания ресми тіл ретінде ағылшын тілін таңдаған. Расында, ағылшын тілі әлем бойынша бизнестің стандарт тіліне айналды.[45]

Коммуникация тиімділігін арттыру

Коммуникацияны бұзатын көптеген факторларды қарастырып, менеджерлер коммуникация тиімділігін жақсартудың бірнеше техникасын қолдана алады.[46] 17.2-кестеде көрсетілгендей, оған жеке және ұйымдық дағдылар кіреді.

Жеке дағдылар. Коммуникация тиімділігін жақсарту жолындағы ең маңызды жеке дағдылардың бірі – тыңдай білу.[47] Тыңдай білу үшін адам естуге, сойлеушінің сөзін бөлмеуге, сөз бен оның мағынасын ұғуға, сабыр сақтауға және сұрақтарды дұрыс түрде қоюға дайын болуы керек.[48] Delta, IBM және Boeing сынды компаниялар өз менеджерлеріне тыңдауды үйрететін бағдарламалар жүргізеді. 17.6-сызбада шамалы және мұқият тыңдаушылардың қасиеттері көрсетілген. *«Нұсқау»* айдарында тыңдай білудің маңызы көрсетіледі.

Жақсы тыңдаушы болудан бөлек, жеке тұлғаның басқа да дағдылары мен қабілеттері тиімді коммуникацияны дамыта алады. Кері байланысты ынталандыратын маңызды факторлардың бірі – екіжақты коммуникация. Екіжақты коммуникация хабар алушыға сұрақ қойып, пікір білдіруге, ал хабар жолдаушыға қабылдаушы ақпаратты қаншалықты түсінгенін білуге мүмкіндік береді. Одан бөлек, хабар жолдаушы қабылдаушылар түрлі

Коммуникация тиімділігін арттырудың көптеген жолдары бар. Ең маңыздысы – жақсы тыңдаушы болу. Сол жақтағы адам көп назар аударып, оң жақтағы әріптесін мұқият тыңдап отыр. Нәтижесінде, олардың диалогі өнімді болады.

17.2-КЕСТЕ. КОММУНИКАЦИЯДАҒЫ КЕДЕРГІЛЕРДІ ЖОЮ

Қарым-қатынас өте маңызды болғандықтан, менеджерлер тиімді коммуникациядағы кедергілерді жоюдың бірнеше әдістерін ұсынады. Аталмыш әдістер жеке және ұйымдық дағдыларға негізделеді.

Жеке дағдылар	Ұйымдық дағдылар
Мұқият тыңдау дағдыларын дамыту	Сенім арту
Екіжақты байланысты қолдау	Ақпарат ағымдарын реттеу
Тіл білу және сөз түсіну	Медианың ақпараттық қанығуын түсіну
Сенімді қолдау	
Ақпаратты қабылдаушыға сақ болу	
Ақпаратты жолдаушыға сақ болу	

«Төзіміңіз жеткенінше ұзақ тыңдаушы бола білу – жаңа жетекшіге таптырмайтын қасиет».

– ГЕНРИ ШАХТ, LUCENT TECHNOLOGIES КОМПАНИЯСЫНЫҢ БҰРЫНҒЫ БАС ДИРЕКТОРЫ[49]

создерге қандай түрлі мағына дарытуы мүмкін екенін біле алады. Мысалы, менеджер акционерлерге қарата «пайда» сөзін жиі қолдана алады. Алайда жұмыскерлер жетекшілермен сөйлескенде «пайда» сөзін сирек қолдануы мүмкін.

Сонымен қатар ақпарат беруші сенімді арттыруға талпынуы керек. Мұны өзін маман ретінде көрсету, фактілерді тексеру арқылы емес, нақты және адал болу арқылы жүзеге асыруға болады. Мәлімет беруші қызметкеріне оның мансабын көтермеуге шешім қабылданғаны туралы айтқанда, ол оған қуанбайтынын түсіну қажет. Сол мәліметтің түрі және оны жеткізу тәсілі оған сәйкес болғаны жөн. Менеджер негативті пен ашуды қабылдап, оған дәл солай жауап қайтармауға дайын болуы керек.[50]

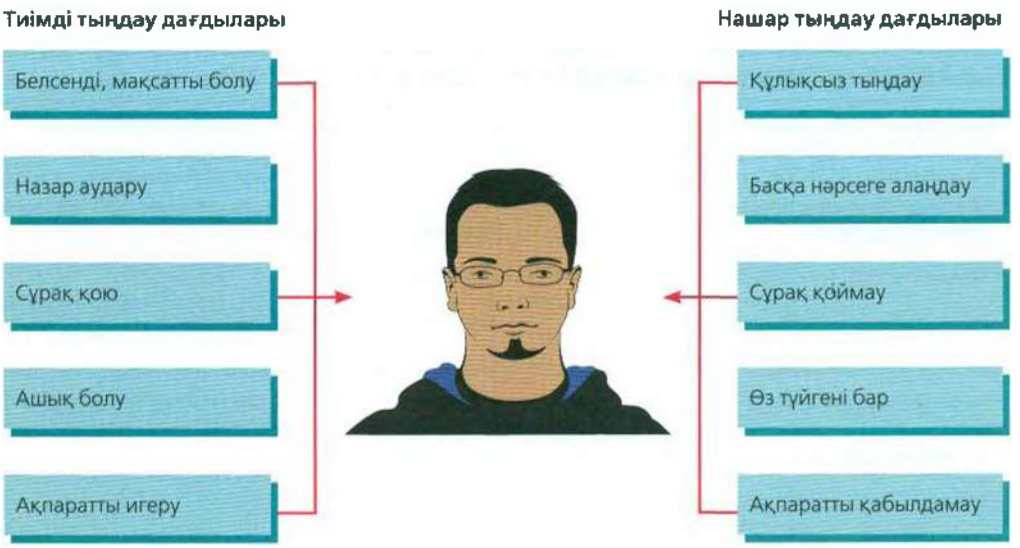
Ақыр аяғында, ақпаратты қабылдаушы оны жолдаушының пікірін түсінуге талпынуы керек. Айталық, менеджер жаңа ғана жағымсыз хабар естіді – мысалы, келесі жылы оның қызметі жабылады екен. Осыған байланысты оның көңілі бұзылып, ашулануы немесе тіпті біразға дейін түңілін, түтігін жүруі мүмкін екенін басқалардың түсінгені дұрыс. Сонда, тіпті ол қатты айтса да ашуланбауға, реңжімеуге тырысады және оның біреумен сөйлесуді қажет ететінін білдіретін белгілер іздей алады.[51]

Ұйымдық дағдылар. Пайдалы үш ұйымдық дағды ақпарат жолдаушы мен қабылдаушы арасындағы коммуникация тиімділігін арттырады, олар: ақпарат ағынын қадағалау, реттеу және түрлі медиа құралдарының құндылығын түсіну. Қадағалау дегеніміз – хабарлама алынғанын және алушы оны дұрыс түсінгенін біраз уақыт өткеннен кейін бақылап отыру. Менеджер әріптесіне баяндама жібергеннен кейін, ол бірнеше күн өткен соң баяндама алынғанына көз жеткізу үшін қадағалау хабарламасын жолдай алады. Алынғаны нақты болса, менеджердің әріптесі осы мәселе бойынша сұрақ қоюы мүмкін.

Ақпарат ағынын реттеу дегеніміз – құжаттарды жіберуші немесе қабылдаушы олардағы ақпарат тым артық болмауын қамтамасыз ету үшін жасайтын әрекетте-

17.6-СЫЗБА. ТИІМДІ ЖӘНЕ НАШАР ТЫҢДАУ ДАҒДЫЛАРЫ

Тиімді тыңдау дағдылары ұйымдардағы коммуникацияның маңызды бөлігі. Ұйымдарда нашар тыңдауға ықпал етуші біршама кедергі, сәйкесінше, тыңдау дағдыларын жақсартудың да бірнеше әдісі бар.



рі. Жолдаушы үшін – бұл бір мезгілде жүйе арқылы тым көп ақпарат жібермеуді, қабылдаушы үшін – бірден көп нәрсені жасау талап етіліп тұрғанына назар аударуды білдіреді. Қабылданған журналдар мен күнделікті есептер тізімін үнемі сұрыптау немесе телефон қоңыраулары мен келушілерді іріктеуді көмекшілеріне үйрету арқылы көптеген менеджерлер ақпарат ағынын шектейді. Шынында да, кейбір менеджерлер электрон пошта арқылы келетін хабарламалары көп болғандықтан, оларды сұрыптап, жауап беріп отыруды көмекшілеріне жүктеді. Ол қызметкер электрон поштаны қарап шығып, «спам» сияқты хаттарды жояды,

НҰСҚАУ Коммуникация құдіреті

Джеймс Роджерс Cinergy энергетика компаниясының бас директоры болғанында, әрдайым «тыңдау сессияларын» өткізетін; онда ол өз жұмысының нәтижесі туралы пікір сұрап, тіпті қызметкерлер бір рет оған баға қоюы да керек болатын. Қызметкерлердің жартысынан азы жоғары баға қойғанда, Роджерс «өнімділікті қалай арттыруға болады» деп ашық сұрақ қоя бастады. Сонда қызметкерлердің көбі «ішкі коммуникацияны» дамытуды ұсынды.

Talk, Inc.: How Trusted Leaders Use Conversation to Power Their Organizations зерттеуінің авторларының айтуынша, Роджерстің қызметкерлері «ұйым коммуникацияларында» көбірек «жақындық» сұраған. Гарвард бизнес мектебінен Борис Гройсберг пен байланыс кеңесшісі Майкл Слиндтің айтуынша:

> *«Коммуникацияда жақындық артқанда, шешім қабылдаушы адамдарға қарамағындағылар тарапынан сенім артады. Олар бұған ұйымның барлық деңгейіндегі адамдарды тыңдау өнерін жетілдіру және қызметкерлермен тікелей сөйлесуді үйрену арқылы қол жеткізеді».*

Гройсберг пен Слиндтің пікірінше, коммуникация интимдігінің ең маңызды факторы – сенім. «Сенім болмаса, жақындық болмайды... Ешкім сенімсіз немесе дұшпан көрінетін адаммен ой бөліспейді». Бір зерттеу көрсеткендей, қызметкерлердің жартысынан азы өз менеджерлеріне сенбейді және 28%-ы ғана оларды сенімді ақпарат көзі деп санайды екен.

Менеджмент маманы Питер Друкердің сөзінше, жетекшілердің сенімді арттыруды қажет етуі, қазіргі жетекшілік практикасында өзгеріс жоғын түсіндіреді: «Қазір ұйымдар күшке емес, сенімге сүйеніп құрылады. Адамдар бір-біріне сенеді деген – бір-бірін жақсы көреді деген сөз емес, бір-бірін жақсы түсінеді деген сөз», – дейді ол. Друкердің айтуынша, қазіргі жетекшілердің ұйым мақсаттарына жету жолындағы табысты қызметі қызметкерлердің өздері атқарып отырған жұмысын (және оны жақсарту жолдарын) өте жақсы меңгергеніне негізделеді. Сөйтіп, «тиімділіктің бірінші құпиясы – өзіңіз бірге жұмыс істейтін адамдарды олардың күшті тұстарын пайдалана алатындай деңгейде түсінуде». Осылай «тиімділіктің бірінші құпиясы – бірге жұмыс істеп жатқан адамдарды түсініп, олардың күшті қасиеттерін пайдалануда». Сондықтан коммуникацияны түсінуге дәнекер болуы және сөйлесудегі әр тарапты ұғынуды қолдауы керек.

Гройсберг пен Слинд мұнымен келіседі. «Бір адам сөйлесе, ол сөйлесу емес». Ұйымдардағы сөйлесу «жетекші қызметкерлермен тілдесу, бірақ тек олармен ғана сөйлеспейді» дегенді білдіреді. Сондықтан ол үшін интерактив пен түйсік қажет, ал қызметкерлер «сөйлеу және пікір алмасуда тиісінше қолдау көруі керек».

Бұл ретте Джеймс Роджер жақсы мысал екені анық. «Жылдар жылжып бара жатқандықтан, – дейді ол, –

> *әркімді тыңдап, оларды түсіну және әрқайсысының күшті тұстарына ықпал ететін жағдайларды анықтаудағы шеберлігімді шыңдай түстім. Әр күні кешке қызметкерлер сіз оларға сенгендіктен ғана осы жұмысты тапсырғаныңызды, олардың бойынан өздері көре алмайтынды сіз көргеніңізге сенімді болуы керек».*

Дереккөз: Boris Groysberg and Michael Slind, «Leadership Is a Conversation», *Harvard Business Review* (June 2012), https://hbr.org, on May 6, 2015; Kellie Cummings, «Trust, Communication, and Leadership: The Three Laws of Influence», American Society for Training & Development (April 9, 2013), www.td.org, on May 6, 2015; Stephen M.R. Covey, «How the Best Leaders Build Trust», *Leadership Now* (2009), www.leadership.now.com, on May 6, 2015; Adam Bryant, «The C.E.O. as General (and Scout)», *New York Times* (October 10, 2009), www nytimes.com, on May 7, 2015.

күнделікті хабарларға жауап береді, ал басшыға тек оның жеке назарын қажет ететіндерін жолдайды.

Екі тарап түрлі медиа құралдарымен байланысты құндылықты түсінуі керек. Менеджер уақытша қызметкерді жұмыстан шығарса, ол туралы хабарлама жеке жеткізілуі керек. Бетпе-бет коммуникация арнасы менеджерге жағдайды түсіндіруге және сұрақтарға жауап беруге мүмкіндік береді. Хабардың мазмұны жалақы көтерілуі жайында болса, бұл жағдайда жазбаша байланыс дұрыс, себебі ол объективтірі анық болуы ықтимал. Менеджер жазбаша хабарламаны жеке құттықтаумен жалғастыра алады.

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер ұйымдардағы коммуникация жолындағы негізгі кедергілерді білуі керек.
- ☐ Осы кедергілерді тиімді еңсеру жолдарын да білуіңіз керек.

Түйін

1. Ұйымдардағы тұлғааралық коммуникацияны сипаттаңыз.
   - Коммуникация – бір адамнан екінші адамға ақпарат беру процесі.
   - Тиімді коммуникация – алынған хабардың мағынасы оны жолдаған адамның ойына барынша жақын болуы.
2. Менеджердің жұмысындағы коммуникацияның ролі мен маңызын сипаттаңыз.
   - Коммуникация – менеджерлер әлемінің кең тараған және маңызды бөлігі.
   - Коммуникация процесі: ақпарат жолдаушының мағынаны хабарламаға жазып, оны бір немесе бірнеше қабылдаушыға жеткізуі және қабылдаушылардың оны алып, мағынасын түсініп ашуы.
   - Екі жақты қарым-қатынаста, процесс кері байланыспен жалғасады.
   - Кедергілер жалпы процесті кез келген кезеңде бұзуы мүмкін.
3. Ұйымдардағы коммуникацияның негізгі түрлерін анықтаңыз.
   - Ұйымдық коммуникацияның бірнеше түрі бар. Тұлғааралық коммуникация азғантай адам арасындағы байланысқа бағытталған.
   - Тұлғааралық коммуникацияның екі маңызды формасы – ауызекі және жазбаша коммуникация, екеуінің де бірегей артықшылықтары мен кемшіліктері бар.
   - Менеджер коммуникация түрінің ең тиімдісін таңдағанда, әрқайсысының артықшылығы мен кемшілігін салмақтауы керек.
   - Коммуникация желілері – топ немесе жұмыс командасы мүшелерінің арасындағы байланыстың қайталанатын үлгілері.
   - Жоғары буын менеджерлері мен қызметкерлер арасындағы сатылы байланыс жоғары немесе төмен қарай бағытталады.
   - Деңгейлес коммуникация ұйымдағы бір деңгейдегі әріптестерді қамтиды.
   - Ұйымдар коммуникацияны басқару үшін ақпараттық жүйелерді пайдаланады.
   - Электрон байланыс басқарушылық және ұйымдық коммуникацияға әсер етеді.
4. Бейресми коммуникацияны, оның түрлері мен формаларын талқылаңыз.
   - Ұйымдарда бейресми коммуникация түрлері көп.
   - Кластер тізбегі – ұйымдағы адамдар арасындағы бейресми коммуникация желісі.
   - Аралай жүріп басқару да бейресми коммуникацияның танымал тәсілі.
   - Ауызекі емес коммуникацияға бет әлпеті, дене қимылдары, физикалық байланыс, ым-ишара, интонация мен екпін кіреді.
5. Кедергілерді анықтап, оларды еңсеру үшін коммуникация процесін қалай басқаруға болатынын сипаттаңыз.
   - Коммуникация процесін басқару тиімді коммуникация жолындағы кедергілерді тануды және оларды қалай еңсеруге болатынын түсінуді талап етеді.
   - Кедергілер жеке тұлға деңгейінде де, ұйымдық деңгейде де анықталуы мүмкін.
   - Бұл кедергілерді еңсеру үшін жеке және ұйымдық дағдыларды пайдалануға болады.

DU

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Коммуникация мен тиімді коммуникация арасындағы айырмашылықты сипаттаңыз. Хабар жолдаушы коммуникация тиімді болғанын қалай тексере алады? Қабылдаушы коммуникация тиімді болғанын қалай тексереді?
2. Тұлғааралық коммуникацияның қай түрі ұзақ уақыт ұстануға ыңғайлы? Неліктен? Мағынаның нәзік нюанстарын жеткізу үшін байланыстың қай түрі жақсы? Неліктен?
3. Ауызекі және жазбаша коммуникацияның ұқсастығы мен айырмашылығы неде? Қандай жағдайларда ауызекі әдістерді қолдану керек? Қандай жағдайларда жазбаша коммуникация орнату керек?
4. Тиімді коммуникация орнатудағы жеке және ұйымдық кедергілерді сипаттаңыз. Әр кедергі үшін одан туындаған мәселелерді азайту мақсатымен менеджер жасай алатын бір әрекетті сипаттаңыз.

Талдау сұрақтары

5. «Жұмыста достыққа орын жоқ». Бұл мәлімдемемен келісесіз бе, келіспейсіз бе? Неліктен?
6. Коммуникация процесінің қай нүктелерінде қиындықтар туындауы мүмкін? Коммуникация процесіне шу кедергі болатын мысалдар келтіріңіз. Менеджерлер қиындықтар мен шуды азайту үшін не істей алады?
7. Электрон байланыс құралдары мен модельдері (смартфондар, электрон пошта, мәтіндер мен вебсайттар) болашақта коммуникация процесіне қалай әсер етуі мүмкін? Бұл тәсілдердің бетпе-бет сөйлесу, жазбаша ескерту және телефон қоңыраулары сияқты дәстүрлі коммуникация әдістеріне қарағанда артықшылықтары мен кемшіліктерін сипаттаңыз.

Тапсырма сұрақтары

8. Бүгін қандай коммуникация түрлерін көрдіңіз? Досыңызбен бетпе-бет сөйлесу қандай коммуникация түріне жатады? Клиенттің телефон қоңырауы ше? Бағдарлама немесе өту сигналы? Шеңбердің ішіндегі қиғашынан сызылған темекі суреті? Техника маңында жерде сары түспен белгіленген сызық?
9. Өзіңіз қандай коммуникация түрлерін қолданатыңызды анықтау үшін бірнеше сағат бос уақыт ішінде өз іс-әрекетіңізді қадағалаңыз. Көп таралған түрлері қандай? Коммуникацияның алуан түрлерін жұмыс барысында қадағалап отырсаңыз, тізім қалай өзгереді? Неліктен айырмашылықтар пайда болғанын түсіндіріңіз.
10. Келесі жағдайлардың әрқайсысы үшін қандай байланыс түрін қолданатыныңызды айтыңыз. Содан кейін кем дегенде 10 жыл бойы жұмыс істеп келген адамға дәл осы сұрақты қойыңыз. Қызметкерден оның таңдауы сіздің жауабыңыздан неліктен жақсырақ екенін түсіндіруін сұраңыз. Оның бағалауымен келісесіз бе? Неліктен?
    - Ірі фирманың әр қызметкеріне денсаулық сақтау саласындағы жәрдемақы есептеу жүйесіндегі күрделі өзгерістерді сипаттау.
    - Бастығыңыздан бір әрекетті қалай істегенін қалайтыны туралы жылдам сұрау.
    - Дүкеніңізде «бір бағаға – екі зат» науқаны басталғаны туралы сатып алушыларға хабарлау.
    - Қызметкерге жұмыстан тым көп қалғаны үшін сөгіс беру.
    - Қызметкерлерге сіздің мекемеңізде темекі шегуге болмайтынын ескерту.

Тиімді техникалық дағдылар қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Ұйым айналысатын нақты жұмыс түрін түсінуге немесе орындауға техникалық дағдылар қажет. Бұл жаттығу маңызды шешімдер қабылдау үшін интернеттен ақпарат жинаудың техникалық дағдыларын дамытуға және қолдануға көмектеседі.

Жаттығу алғышарты

Ірі ритейл компаниясының басшылығы компанияның сатып алу қауқарын салыстырмалы түрде арзан бағамен үлкен көлемде азық-түлік сатып алу үшін пайдалануды көздейді. Жоспар бойынша, жекелеген дүкен-

DU

дер бір қоймадан немесе тарату орталығынан белгілі бір көлемде тауарға тапсырыс беруді талап етеді, ал компанияның операциялық менеджері ретіндегі сіздің міндетіңіз – жаңа нысанды орналастыруға болатын орын таңдау. Біріншіден, сізге үлкен жер телімі керек болатынын білесіз, өйткені қойманың өзінің ауданы 4 акр болмақ. Одан бөлек, тауар теміржол бойымен де, көлік жолдарымен де жеткізілетіндіктен, теміржолдар мен ірі магистральдарға жақын болуы керек. Әрине, жер бағасы маңызды, оның үстіне өмір сүру құны салыстырмалы түрде төмен болуы керек. Ақырында, жүк жеткізудегі іркілістер аз болуы үшін қолайлы ауа райы жағдайын қалайсыз.

Тәжірибе көрсеткендей, шағын немесе орта көлемді қауымдастықтар бәрінен жақсы жұмыс істейді. Оның үстіне, компанияның батыста және шығыста қоймалары бар болғандықтан, жаңасы елдің орталық немесе оңтүстік-орталық аймағында орналасқаны дұрыс. Бастығыңыз үш-төрт ыңғайлы орын табуды сұрайды.

Тапсырма

Осы ақпараттың барлығын ескере отырып, мына әрекеттерді орындаңыз:

1. Интернеттен 10 ықтимал орын туралы ақпарат табыңыз.
2. Қосымша ақпаратты пайдалана отырып, он орын тізімін үш-төртеуге дейін қысқартыңыз.
3. Сол үш-төрт орынның әрқайсысы туралы толығырақ ақпарат жинап, артықшылықтары мен кемшіліктерін талқылауға дайын болыңыз.

Тиімді тұлғааралық қарым-қатынас дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Тұлғааралық қарым-қатынас дағдылары жеке адамдармен және топтармен байланысу, түсіну және адамдарды ынталандыру қабілетін білдіреді. Бұл жаттығу сізге екі адамның озара әрекеттесуінде ауызекі және ауызекі емес элементтердің рөлдерін түсінуге мүмкіндік береді.

Жаттығу алғышарты

Кез келген бетпе-бет хабар алмасудағы ақпараттың жартысынан көбі ауызекі емес ым-ишара арқылы жеткізіледі, сондықтан дене тілі тұлғааралық коммуникацияның маңызды факторы. Мысалы, есінеудің немесе бұртиюдың әсерін қарастырайық. Алайда, сонымен бірге адамдардың көпшілігі хабар алмасудың ауызекі емес элементтеріне, әсіресе неғұрлым нәзік нәрселерге саналы көңіл бөлмейді. Біреу жіберген сигналдардың толық жиынтығын қате түсінсеңіз, онда сол адамның хабарын ол жоспарлағандай қабылдамағаныңыз.

Бұл жаттығуда екі адам арасындағы ауызекі емес озара коммуникацияны қарастырасыз; басқаша айтқанда, сізде жіберілетін және алынатын хабарлардың мағынасын түсінуге тек визуал ақпарат көмектеседі. Содан кейін сізден сол өзара коммуникацияны визуал және ауызекі элементтердің бірдей қатысуымен қарастыруды сұраймыз.

Тапсырма

1. Профессор сынынқа көрсететін дыбыссыз видеодан үзіндіні қараңыз. Әр үзіндідегі екі адам арасындағы қарым-қатынастың және коммуникацияның түрін сипаттаңыз. Қорытынды жасағанда қандай ауызекі емес мәліметтерге сүйендіңіз?
2. Одан кейін әр видеодан үзіндіні қосылған дыбыспен қарацыз. Енді қандай ауызекі мәліметтерге сүйенетіңізді айтып, коммуникацияны қайтадан сипаттаңыз.
3. Тек визуал ақпарат бар кезде, зерттеуіңіз қаншалықты дәл болды? Неліктен сіздікі дұрыс немесе қате болғанын түсіндіріңіз.
4. Бұл жаттығу сізге тұлғааралық коммуникациядағы ауызекі емес факторлардың ролі туралы не көрсетіп отыр? Қазір менеджерлерге осы факторлардың маңызы туралы қандай кеңес бересіз?

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Жыныстарға қатысты сұхбат

Кіріспе: зерттеулерге сәйкес, кейде жұмыс барысында ерлер мен әйелдер арасында бір-бірімен тиімді байланыс орнатуда қиындықтар туындайды, себебі олар жыныстар арасындағы айырмашылықтар туралы қарама-қайшы құндылықтар мен сенімдерге сүйенеді. Төмендегі бағалау жыныстарға қатысты сенімдеріңіз бен құндылықтарыңызды зерттейді.

Ерлер мен әйелдердің коммуникация дағдылары туралы не білесіз? Коммуникация моделін сипаттайтын ақпаратты нақты деп ойласаңыз, шындық деп келіспесеңіз – жалған деп белгілеңіз.

1. Ер адамдар әйелдерге қарағанда көп сөйлейді.
2. Ер адамдар өзге ер адамдардан гөрі әйелдердің сөзін бөліп жіберуге бейім.
3. Әңгімелесу кезінде ер адамдармен салыстырғанда әйелдер сұхбаттасына көбірек қарайды.
4. Ауызекі емес хабар ауызекі хабарға қарағанда маңыздырақ.
5. Әйел менеджерлер ер менеджерлерге қарағанда көбірек эмоциялық ашық коммуникацияға түседі.
6. Ер адамдар тек әңгімелердің мазмұнын бақылап қана қоймай, сөйлесуді жалғастыру үшін күш салады.
7. Адамдар «адам» және «ол» сияқты жалпы сөздерді естігенде, оны екі жыныска да қатысты қабылдап, толық жауап береді.
8. Топтық коммуникацияда ер адамдар көбірек сынға ұшырайды.
9. Әйелдер жеке өміріне қатысты ақпаратты жариялауға ер адамдарға қарағанда әлдеқайда бейім.
10. Әйел спикерлердің стилі ерлерге қарағанда шабытқа толы.
11. Әйелдер ерлерге қарағанда жеке кеңістікті аз пайдаланады.
12. Ер адам сөйлегенде, тіпті әйел адаммен бірдей баяндама жасаса да, жұрт оны әйел адамнан гөрі мұқият тыңдайды.
13. Жалпы айтқанда, ер адамға қарағанда, әйелдер көбінесе екіұдай сөйлейді.
14. Әйелдер өзіне арналмаған сұрақтарға жауап беруі ықтимал.
15. Мектептерде гендерлік сегрегация кең тараған, ол сыныптағы тиімді байланысқа кедергі келтіреді.
16. Еркек пен әйел қызметкерлер әйел менеджерлерді еркек менеджерлерге қарағанда жақсы коммуникаторлар ретінде көреді.
17. Сыныптағы коммуникацияда мұғалімдер ер студенттерге қарағанда әйел студенттерге ауызекі мақтауды көбірек айтады.
18. Жалпы алғанда, ер адамдар әйелдерге қарағанда жиірек күлімдейді.

Жұмыс барысындағы менеджмент

Жылу үшін тұру

«Денеңіз сіздің мықты және қай іске де лайық екеніңізді айтып тұрса, бұл сізге шабыт береді, ынталандырады, сөйтіп, сіз шынайы өзіңізге айналасыз».

– ӘЛЕУМЕТТІК ПСИХОЛОГ ЭМИ КАДДИ

2012 жылы Гарвард бизнес мектебінде сабақ беретін әлеуметтік психолог Эми Кадди Шотландиядағы Эдинбург қаласында беделді TED Global конференциясында сөз сөйледі. Тақырыбы – дене тілі және оның «сіздің өміріңіздің ашылуына» тигізетін әсері. TED лекцияларын онлайн-режимде көруге болады, ал 2006 жылдан бастап олар бүкіл әлем бойынша миллиардтан астам рет қаралған. Каддидің әңгімесі TED лекциялары арасында ең көп талқыланатындардың екіншісі болып, шамамен 26 млн рет қаралды.* *Time* журналы бірден Каддиді «Ойын алмастыргыштар» тізіміне қосты, ал *Business Insider* журналы оны «Әлемді өзгерткен 50 әйел» тізімінде 37-орынға қойды.

Сонша лықты маңызды болатындай Кадди не айтты? Негізісі – «Күлімде және бойыңды тік ұста!». Әрине, бұл кеңес өте қарапайым, бірақ ол жақсы кеңес болуының күрделі себептері бар. Кадди ондай нәтижеге жету үшін көп зерттеу жүргізді және бұл зерттеулер оны дене тілінің маңыздылығына қатысты түсініктерге әкелді. Каддидің зерттеулеріне не әсер етті?

DU

«Мен сыныпта байқағаным, әйелдер өздерін кішірейтуге тырысты, кеудесін жасырып, қолдарын айқастырып ұстайтын. Ал жігіттер өзін үлкенірек көрсетуге тырысты. Олар орындықта шалқайып, еркіліп, қолын орындықтың арқалығына жайып қоятын. Бет-әлпетімізді зерттеуден білетініміз, күлімдеп жүрсеңіз – өзіңізді бақытты сезінесіз. Жай ғана адамдардан түзелуді және еңсесін тіктеп жүруді сұрағанда, оларға өзін мықтырақ сезінуге көмек бергенімізге таң қалып жүрміз», – деді Кадди.

Кадди мен әріптестері студенттерді әлеуметтік-психологиялық зертханаға бірнеше тәжірибелік жаттығуға шақырды. Қатысушылар оңаша бөлмеде екі минут бойы Каддидің «дененің қуат күйін» немесе «еңсесі биік» және «еңсесі түскен» деп аталатын дене қалыптары бойынша жаттығу жасады. Еңсесі биік дене қалпы үшін – кеудесін керіп, басын жоғары ұстап, қолын көтеріп немесе мықынын таянып, SuperMan кейпіне ену керек болды. (Кадди SuperWoman тұрысын ұнатады – мықынын таянып, аяғын алшайта тұрған). Еңсесі түскен дене қалпында желкені тартып, аяқты айқастыру керек болды. Каддидің айтуынша, «адамның кең, ашық дене қалпы еңсесі биік екенін көрсетеді, ал қысылған, жабық қалып еңсесі түскенін көрсетеді».

Дене қалыптары жаттығуы алдында да, аяқталғаннан кейін де, Каддидің командасы қатысушылардың екі гормон деңгейін өлшеді: тестостерон – күш пен сенімділік сезімін арттырады және кортизол – қорқыныш пен стресс сезімімен байланысты. Екі минут уақыт өткеннен кейін, «еңсесі биік» екенін көрсеткен қатысушылардың тестостерон деңгейі 20%-ға өсіп, кортизол 25%-ға төмендегені байқалды. Кадди оны былай түсіндіреді: «Бұл дене қалыптары қуатты көрсетіп қана қоймайды, өндіреді де». Сондай-ақ еңсе жаттығуын орындаған қатысушылар нақты әлемде де билікке қатысты әрекет көрсетті – бұған Кадди таң қала қоймады: «Табысты менеджерлерде гормон құрамы классикалық: тестостерон жоғары, кортизол – төмен деңгейде... Адамдар альфа рөлін қабылдаған кезде, олардың тестостероны көтеріледі, ал кортизол төмендейді».

Зерттеу нәтижелері біздегі гормондар деңгейі өзгеруі мүмкін екенін ғана емес, сонымен бірге оларды өзіміз өзгерте алатынымызды көрсетеді. Процесс бірқатар кері байланыс ілмектерін қамтиды. Мысалы, көргеніміздей, күлімдеудің әсері анық көрінеді: «Бақытты сезім бізді күлдіреді және күлімдеу бізді бақытты етеді», – дейді Кадди. Бірақ біз өзімізді күлімдейтіндей сезінбеген жағдайда не істейміз? «Онда бақытты сезінгенге дейін, бақытты болып көріниңіз», – деп кеңес береді Кадди. «Бақытты болып көрінуде, бақытты болу сияқты өте тиімді. Оның кілті – күлімдеуде: жүзіңіздің бұлшық еттерін созсіз коммуникация үшін пайдалану миға тіке тұру, күлімдеумен бірдей хабар жібереді. Осылайша, еңсені көтеріп тұрудың мақсаты – «сіздің миыңызды оңтайландыру», сіздің гормондарыңызды қалауыңызша теңестіру. «Дененіз сіз мықты және қай іске де лайық екеніңізді айтып тұрса, бұл сізге шабыт береді, ынталандырады, сөйтіп, сіз шынайы өзіңізге айналасыз».

Ал одан да маңызды болуы мүмкін құбылыс – күлімдеу сияқты үнсіз қылықтардан алатын кері байланыс – «жұқпалы болып шығады. Біз бір-біріміздің үнсіз қылықтарымыз бен эмоцияларымызды қайталауға бейім тұрамыз, сол себепті біреу шынайы жылылық танытса біз де еріксіз күлімдейміз». Сонымен қатар бұл әдетте бірінші әсерді көрсетеді және көбінесе адамдарға қатысты жылдам шешім қабылдауға көмектеседі – оны Кадди «тосын қорытындылау» деп атайды. Ол дене тілінің алғашқы әсерлерге ықпалын зерттеуге көшті және ол екі маңызды айнымалы шаманы анықтады: жылу мен құзырет. Оның айтуынша, біздің басқа адамдарға баға беруіміздің 90%-ы осы екі факторға сүйенеді және, ең бастысы, олар туралы не сезінетінімізге, оларға қатысты әрекет етуімізге ықпал етеді.

Өкінішке орай, жылу мен құзырет туралы болжамдар басқа адамдар тарапынан қайшы мінез-құлық тудыруы мүмкін. Каддидің айтуынша:

«Құзыретті, бірақ жылуы аз деп саналатын адамдар, басқалардың қызғанышын тудырады, бұл екі жақты, құрмет пен наразылыққа қатысты эмоция. Біреуді құрметтегенде, онымен ынтымақтасуға ұмтыламыз немесе оған қосылғымыз келеді, бірақ наразылық білдіру сол адамды қатігездікке итермелеуі мүмкін... Екінші жағынан, жылы, бірақ құзыретсіз деп саналатын адамдар аяушылық сезімін оятады, бұл да эмоциялардың араласуын тудырады: аяушылық бізді ол адамдарға көмектесуге итермелейді, ал құрметтемеуіміз оларды елемеуге әкеледі».

Каддидің сипаттаған бірінші үлгісі суық/беделді санатқа, ал екіншісі жылы/беделсіз санатқа жатады – Каддидің жылы/құзырет матрицасындағы төрт санаттың екеуі. Шеткі санаттарға жылы/беделді санаты, бұл таң қалдыруды, көмекті және ынтымақтастықты тудырады және суық/беделсіз санаты жатады, бұл жек көру, ескермеу және қорлауды (тіпті зорлықты) тудырады.

Осылайша, бұл матрица қосымша сұрақтар тудырады. Мысалы, жылы/беделді және беделді/жылы деген нің арасында айырмашылық бар ма, болса, мыса-

* http://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_ shapes_who_you_are?language=en. The number-one watched presentation (with more than 33 million views) is Sir Ken Robinson's «How Schools Kill Creativity» (2006).

лы, жұмыс басқаларды басқаруды талап етсе қайсысы тиімді? Каддидің айтуынша, «құзыретті алға шығару жетекшілікті жояды», өйткені бұл кез келген қарым-қатынастағы ең маңызды фактор сенімге басымдық бермейді.

«Жылу айналаңыздағы адамдармен бірден байланысуға көмектеседі, оларды естітініңізді, түсінетініңізді және сізге сенуге болатынын көрсетеді. ...Басқару баптауларында сенім ақпарат бөлісуді, ашықтықты және ынтымақтастықты арттырады. ...Ең бастысы, бұл адамдардың сыртқы мінез-құлқын емес, көзқарасын және сенімдерін өзгертуге мүмкіндік береді», – дейді Кадди.

Сонымен қалай жылу беруге болады? Каддидің айтуынша, біріншіден, «Дұрыс деңгейді табыңыз. ...Адамдармен ешқандай наразылықсыз немесе жасанды эмоцияларсыз, тікелей үлкен пайдамен жылу бөлісуге дайын болыңыз». Екіншіден, «сезімді растаңыз»: адамдармен келісуден бастаңыз, оларға тура сол сияқты дүниетанымды ұстанатыныңызды білдіріңіз. Соңғысы, бірақ маңыздысы, «Күлімдеңіз және сол арқылы ілтипатыңызды білдіріңіз».

Кадди табыстылыққа қатысты мына мәселені қадап айтты: табысқа жетудің ең жақсы жолы – бір ерекшелікті басқаның жанында кемсіту емес, басымдықты дұрыс табу – «жылу мен беделді біріктіру. ...Ерекшеліктер шын мәнінде бір-бірін нығайта алады: өз күшіңді сезіну бізге ашық, қатал болмауға, стресс жағдайларында қатты ашуланбауға көмектеседі. Біз өзімізді сенімді және жайлы сезінгенде, айналадағылар бізден шынайылық пен жылу көреді».

Кейс бойынша сұрақтар

1. Өзіңіз жайлы не айтасыз? Аудиторияда қалай отырасыз? Каддидің студенттерінің аудиториядағы дене тілі туралы тұжырымдамасы сізге қатысты болып көріне ме? Нақты айтқанда, аудиториядағы дене тіліңізді жақсарту үшін не істей аласыз? Басқа жағдайларда дене тіліңіз туралы не айтасыз?
2. Мәтіндегі коммуникациядағы «жеке кедергілер» туралы бөлімді қайта қарап шығыңыз. Бұл кедергілерді түсінуге Каддидің адамдарға біз қалдыратын әсерлерді талдауы қалай көмектеседі? Нақтырақ айтқанда, бұл талдауды оларды жеңуге көмектесу үшін қалай қолдануға болады? Енді өзіңізден осы кедергілердің қайсысы сіздің коммуникациялық әдеттеріңізге ықпал ететінін сұраңыз. Каддидің талдауы өзіңіздің коммуникация жасаудағы кедергілеріңізді түсініп, оларды еңсеруге қалай көмектесе алады?
3. Төменде Каддидің жылу/бедел матрицасындағы төрт мінсіз түрінің тізімі және оны зерттеуге сәйкес әр санатқа түсуге ықтимал адамдар мысалдары да келтірілген:
   - жылы/беделді – әкелер
   - жылы/беделсіз – жұмыс істейтін аналар
   - суық/беделді – Азия студенттері
   - суық/беделсіз – экономикалық тұрғыдан қолайсыз адамдар

   Бұл мысалдар адамдардың жалпы қабылдауын көрсететінін ескере отырып, неліктен әр топ дәл сол санатқа түскенін түсіндіріңіз. Әр санатқа басқа топты қосыңыз. Адамдарды әр санатқа тағайындауда стереотиптің ролін түсіндіріңіз. Және осы жалпылама тұжырымдарға сіз қаншалықты бейімделесіз?
4. Көргеніміздей, Кадди Гарвардта MBA сабақтарында «гендерлік алшақтықты» байқады, бұл жерде сыныптағы дәріске қатысу студенттердің бағасына айтарлықтай әсер етеді. «Бұл жер бәсекеге толы, шынымен де, мұнда болу үшін біраз тер төгу керек», – дейді ол, сондай-ақ әйелдер пікірталасқа қатысуда ер адамдар сияқты табысты емес. Ерлер қолын жоғары көтеріп, әрдайым сұраққа жауап беруге дайын, ал әйелдер әдепті түрде шынтағын үстелден алмай қолын көтереді. Әйелдер сөйлескен кезде бетіне және мойнына қол тигізіп, балтырын тығыз айқастырып отыруға бейім. Каддидің айтуынша, «Бұл позалар қауқарсыздықпен және қорқынышпен байланысты және адамдарға өзінің нағыз кім екенін корсетуге жол бермейді».

   Неге бұл «гендерлік алшақтық» аудиторияда бар? Бұл қара нәсілді ер адамдар жиі осындай кемшіліктерге ұшырайтынын білуге көмектесе ме?

Дереккөз

Amy Cuddy, «Your Body Language Shapes Who You Are», TEDGlobal 2012 (June 2012), www.ted.com, on May 12, 2015; David Hochman, «Amy Cuddy Takes a Stand», *New York Times* (September 19, 2014), www.nytimes.com, on May 11, 2015; Danielle Venton, «Power Postures Can Make You Feel More Powerful», *Wired* (May 12, 2012), www.wired.com, on May 11, 2015; Craig A. Lambert, «The Psyche on Automatic», *Harvard Magazine* (May-June 2015), http://harvardmagazine.com, on May 11, 2015; Nettra Pan, «One 2-Minute, High-Impact Activity Scientifically Proven to Boost the Success of Your Next Presentation», Business Families Foundation (April 30, 2014), on May 11, 2015; Cuddy, Caroline A. Wilmuth, and Dana R. Carney, «The Benefit of Power Posing before a High-Stakes Social Evaluation», Harvard Business School Working Paper, No. 13-027 (September 2012), http://dash.harvard.edu, on May 12, 2015; Cuddy, Matthew Kohut, and John Neffinger, «Connect, Then Lead», *Harvard Business Review* (July-August 2013), https://hbr.org, on May 11,2015.

ЕСКЕРІҢІЗ Қарым-қатынасқа мән беру

1. Ұйымдық әлеуметтік желілерді (ҰӘЖ) «Ұйымдағы коммуникация» бөліміндегі мәтін бойынша қарастырыңыз. Мысалы, компанияның сатылы байланыс ағынына ҰӘЖ арқылы орнатылған байланыс қалай әсер етеді? Ал деңгейлес коммуникация ағынына? Есеп беру желілеріне? Сатылы және деңгейлес коммуникация ағындарын бірыңғай ағын схемасында көрсететін 17.3-сызбаға тағы бір қараңыз. Компанияның байланыс нысандарына ҰӘЖ-ді қосу үшін қандай түзету түрлерін жасау керек? ҰӘЖ арқылы ашылған коммуникация желілерін көрсететін ағын схемасын салуға тырысып көріңіз.

2. Humana компаниясында жұмыс істейтін Джеф Росс корпоратив әлеуметтік желі орнатқысы келетін ұйымдарға бірнеше кеңес береді. Алдымен ол қолданушылардың лауазымына мониторинг жүргізу кезінде қатал қарамау керек дейді. «Бізде лауазымдарды алып тастау өте сирек кездеседі. Олай болса, кадр немесе өтініш беру саясаты бұзылғаны». Екіншіден, нұсқауларды қарапайым етіп жазыңыз: «Humana-да «Негізгі он ережеге» назар аударамыз, бұл «басқаларды құрметтеу» сияқты қарапайым және оңай түсінуге болатын ережелер тізімі».*

   Дегенмен әр компания сияқты, Humana ҰӘЖ құрамына нақты бірнеше шектеу қойған. Сіздің ойыңызша, Humana сияқты корпорацияда ҰӘЖ пайдалану үшін қандай шектеулер лайық? Қай шектеулерді «тым қатал» деп санайсыз?

3. Росстың айтуынша, «Негізгі он ережені» құруды «ұйымды тексеріру, ...және силостарды сындыру» мақсаты ынталандырды.*

   Қазір адамдар ұйымның құрылымы мен дизайны туралы айтқанда «силос» сөзі жиі кездеседі. «Силос» дегенде Росс нені айтпақ болды? «Силостар» ұйымдық коммуникацияға қалай әсер етеді? Неге Humana көптеген компаниялар сияқты «силостарды сындыруға» бел буды?

4. Жақында жүргізілген бір сауалнамаға сәйкес, қызметкерлер ішкі әлеуметтік желілер арқылы жоғары буын менеджерлермен байланысқа түсуді қалады: мысалы, 42%-ы Facebook арқылы менеджерлерімен немесе топ жетекшілерімен сөйлесуді қалады, ал 20%-ы бөлім бастығымен немесе тіпті бас директорымен хат алысып тұруға қуанар еді. Менеджерлердің 20%-ы қуана жауап беретінін айтты. Сонымен қатар сауалнама нәтижелері қызметкерлердің үштен екі бөлігі өз компаниясының әлеуметтік медиа қызметіне қатысы болмағанын және олардың төрттен бір бөлігінен астамына жұмыс берушілердің ішкі байланыс желілеріне кіруге рұқсат етілмегенін көрсетті.**

   Қызметкерлер коммуникациясы мен ұйымдастырушылық тәжірибе арасындағы мұндай теңсіздік неге болды деп ойлайсыз?

* Gloria Lombardi, «Buzzing in Healthcare: Humana's ESN Story», *Simply- Communicate.com* (November 15, 2013), www.simply-communicate.com, on April 30, 2015;

* Ron Miller, «How Humana Got 26,000 Employees to Use an Internal Social Network», *Citeworld* (May 28, 2013), www.citeworld.com, on April 29, 2015;

** Xain Wadee, «Facebook Your Boss: Using Social Media in Internal Communication», The Guardian (January 25, 2013), www.theguardian.com, on April 27, 2015.

DU

Сілтемелер

1. Gloria Lombardi, «Buzzing in Healthcare: Humana's ESN Story», *Simply-Communicate.com* (November 15, 2013), www.simply-communicate.com, on April 30, 2015; Ron Miller, «How Humana Got 26,000 Employees to Use an Internal Social Network», *Citeworld* (May 28, 2013), www.citeworld.com, on April 29, 2015; Joe McKendrick, «The Buzz at Humana», *Insurance Networking News* (September 3, 2014), www.insurancenetworking.com, on April 30, 2015; Badi Azad, «Humana Employees Buzz'd Over Enterprise Social Network», *Social Business Engine* (August 12, 2014), www.socialbusinessengine.com, on April 30, 2015; John Osborn, «Humana's Bruce Broussard at Industry Confab: Healthcare Is a Mess and We Are All to Blame!» *Forbes* (April 15, 2015), www.forbes.com, on May 4, 2015; VMWare Inc., «Humana: Advancing an Open Culture with Socialcast Town Halls» (2014), www.socialcast.com, on May 5, 2015; Andrea Tortora, «Social Media as a Wellness Engagement Tool», *Cincinnati Business Courier* (November 27, 2013), www.bizjournals.com, on May 4, 2015; Aditi Pai, «Humana Finally Goes Mobile with iOS, Android Apps», *Mobihealthnews* (August 6, 2014), http://mobihealthnews.com, on May 4, 2015.
2. See John J. Gabarro, «The Development of Working Relationships», in Jay W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987), pp. 172-179. See also «Team Efforts, Technology, Add New Reasons to Meet», *USA Today*, December 8, 1997, pp. 1A, 2A.
3. Tara C. Reich and M. Sandy Hershcovis, «Interpersonal Relationships at Work», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3: *Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 223-248.
4. *Businessweek*, November 29, 2014, p. 17.
5. Martin Kilduff and Daniel J. Brass, «Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates», in James P. Walsh and Arthur P. Brief (eds.), *The Academy of Management Annals*, 2010 (Philadelphia: Taylor and Francis, 2010), pp. 317-358.
6. See C. Gopinath and Thomas E. Becker, «Communication, Procedural Justice, and Employee Attitudes: Relationships under Conditions of Divestiture», *Journal of Management*, 2000, Vol. 26, No. 1, pp. 63-83.
7. Marshall Scott Poole, «Communication», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3: *Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 249-270.
8. Ibid.
9. See Batia M. Wiesenfeld, Sumita Charan, and Raghu Garud, «Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization», *Organization Science*, 1999, Vol. 10, No. 6, pp. 777-790.
10. Bruce Barry and Ingrid Fulmer, «The Medium and the Message: The Adaptive Use of Communication Media in Dyadic Influence», *Academy of Management Review*, 2004, Vol. 29, No. 2, pp. 272-292.
11. Reid Buckley, «When You Have to Put It to Them», *Across the Board*, October 1999, pp. 44-48.
12. «'Did I Just Say That?!' How to Recover from Foot-in-Mouth», *Wall Street Journal*, June 19, 2012, p. B1.
13. «Executives Who Dread Public Speaking Learn to Keep Their Cool in the Spotlight», *Wall Street Journal*, May 4, 1990, pp. B1, B6.
14. Buckley, «When You Have to Put It to Them.»
15. http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/The_Untethered_Executive.pdf
16. See «Watch What You Put in That Office Email», *Businessweek*, September 30, 2012, pp. 114-115.
17. Nicholas Varchaver, «The Perils of E-mail», *Fortune*, February 17, 2003, pp. 96-102; «How a String of E-Mail Came to Haunt CSFB and Star Banker», *Wall Street Journal*, February 28, 2003, pp. A1, A6; «How Morgan Stanley Botched a Big Case by Fumbling Emails», *Wall Street Journal*, May 16, 2014, pp. A1, A10.
18. *Fortune*, December 12, 2005, leadership insert.
19. A. Vavelas, «Communication Patterns in Task-Oriented Groups», *Journal of the Acoustical Society of America*, 1950, Vol. 22, pp. 725-730; Jerry Wofford, Edwin Gerloff, and Robert Cummins, *Organizational Communication* (New York: McGraw-Hill, 1977).
20. Nelson Phillips and John Brown, «Analyzing Communications in and Around Organizations: A Critical Hermeneutic Approach», *Academy of Management Journal*, 1993, Vol. 36, No. 6, pp. 1547-1576.
21. Mary Young and James Post, «How Leading Companies Communicate with Employees», *Organizational Dynamics*, Summer 1993, pp. 31-43.
22. Kristin Byron, «Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email», *Academy of Management Review*, 2008, Vol. 33, No. 2, pp. 309-327.
23. «Those Bawdy E-Mails Were Good for a Laugh —Until the Ax Fell», *Wall Street Journal*, February 4, 2000, pp. A1, A8.
24. Keith Davis, «Management Communication and the Grapevine», *Harvard Business Review*, September-October 1953, pp. 43-49.
25. http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/leadership_lessons_for_hard_times
26. «Spread the Word: Gossip Is Good», *Wall Street Journal*, October 4, 2008, p. B1.
27. See David M. Schweiger and Angelo S. DeNisi, «Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment», *Academy of Management Journal*, March 1991, pp. 110-135.
28. «Job Fears Make Offices All Fears», *Wall Street Journal*, January 20, 2009, p. B7.
29. Institute of Leadership and Management, «32% of People Making Inappropriate Use of Work Emails», April 20, 2013.
30. «Your Secrets Aren't Safe at the Office», USA Today, February 27, 2015, p. 2B.
31. *Wall Street Journal*, January 20, 2014, p. B7.
32. Nancy B. Kurland and Lisa Hope Pelled, «Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace», *Academy of Management Review*, 2000, Vol. 25, No. 2, pp. 428-438.
33. See Tom Peters and Nancy Austin, *A Passion for Excellence* (New York: Random House, 1985).
34. Albert Mehrabian, *Non-Verbal Communication* (Chicago: Aldine, 1972).
35. Michael B. McCaskey, «The Hidden Messages Managers Send», *Harvard Business Review*, November-December 1979, pp. 135-148.
36. Suzanne Kapner, «Changing of the Guard at Wal-Mart», *Fortune*, March 2, 2009, pp. 68-76.
37. *Fortune*, March 2, 2009, p. 72.
38. David Givens, «What Body Language Can Tell You That Words Cannot», U.S. *News World Report*, November 19, 1984, p. 100.

39. Edward J. Hall, *The Hidden Dimension* (New York: Doubleday, 1966).

40. For a detailed discussion of improving communication effectiveness, see Courtland L. Bovee, John V. Thill, and Barbara E. Schatzman, Business *Communication Today*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).

41. See Otis W. Baskin and Craig E. Aronoff, *Interpersonal Communication in Organizations* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1980).

42. http://www.businessweek.com/adsections/diversity/diversecompet.htm

43. *Businessweek*, December 22, 2008, p. 15.

44. See «You Have (Too Much) E-Mail», *USA Today*, March 12, 2004, p. 3B.

45. Justin Fox, «The Triumph of English», *Fortune*, September 17, 2008, pp. 209-212.

46. Joseph Allen and Bennett P. Lientz, *Effective Business Communication* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1979).

47. See «Making Silence Your Ally», *Across the Board*, October 1999, p. 11.

48. Boyd A. Vander Houwen, «Less Talking, More Listening», *HR Magazine*, April 1997, pp. 53-58.

49. *Fortune*, January 24, 2015, p. 112.

50. For a discussion of these and related issues, see Eric M. Eisenberg and Marsha G. Witten, «Reconsidering Openness in Organizational Communication», *Academy of Management Review*, July 1987, pp. 417-426.

51. For a recent illustration, see Barbara Kellerman, «When Should a Leader Apologize — And When Not?» *Harvard Business Review*, April 2006, pp. 72-81.

DU

18

ЖҰМЫС ТОПТАРЫ МЕН КОМАНДАЛАРДЫ БАСҚАРУ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) ұйымдардағы топтар мен командалардың түрін анықтап әрі сипаттап, адамдар не себепті топтар мен командаларға мүше болып кіретінін талқылап, топтар мен командалардың даму сатыларын тізіп бере алуды;

2) топтар мен командалардың төрт негізгі белгісін анықтап, олар туралы ой қозғауды;

3) ұйымдардағы тұлғааралық және топаралық конфликтілерді талқылауды;

4) ұйымдар конфликтіні қалай реттейтінін сипаттауды үйренесіз.

МЕНЕДЖЕР БОЛУ

Әралуандықты қолдау

«Зерттеу қорытындыларынан бір нәрсе анық көрінеді: инновация мен жаңа идеяларды бағалайтын топтарға әралуандық көмектеседі».

– КЭТРИН В. ФИЛЛИПС, КОЛУМБИЯ УНИВЕРСИТЕТІНІҢ БИЗНЕС МЕКТЕБІ

Google компаниясының бағдарламалық инженерия менеджері Берил Нэльсон жұмыс орнындағы әралуандық бойынша жүргізілген зерттеулерге шолуында, бірнеше зерттеушілер еңбектерінде «гетерогенді (әртүрлі) мүшелері» бар командалар «гомегенді (біртекті) командаларға қарағанда, инновациялық мүмкіндіктері жоғары» болады деген қорытындыға келгенін айтады[1]. Нэльсонның айтуынша, «әртүрлі мүшелерден тұратын командалар екі жағдайда тиімді жұмыс істейді»: «Олар компанияның қаржылық табысын және инновациялық нәтижелілігін көбейтеді». Оның айтуынша, аға менеджерлер қатарында әйелдер бар компаниялар қаржылық табыстарының өсіміне қол жеткізген. Мәселен, зерттеуде сөз болған компанияларды төртке бөліп қарастырсақ, олардың ең үздік тобының, яғни компаниялардың қалған 75%-ынан рейтингтері жоғарыларының меншікті капиталы 41%-ға және салықтық төлемге дейінгі кірістері 56%-ға көтерілген компаниялар жоғары көрсеткіш көрсеткен. Директорлар кеңесі құрамында кем дегенде үш әйел бар компаниялардың меншікті капитал көрсеткіші 16,7% болса, жалпы орташа меншікті капитал көрсеткіші 11,5% болған. Ал директорлар кеңесі құрамында кем дегенде үш әйел бар компаниялардың сауда қайтарылымы 16,8% құраса, ол сауда қайтарылымының орташа көрсеткіші 11,5%-ға тең болған.[1]

Нәсілдік әралуандықтың да компанияларға тигізер пайдасы айтарлықтай. Зерттеу жұмыстары көрсеткендей, компанияның құрамында түрлі ұлт пен нәсілдің өкілдері көбірек болуы компанияның нарықтағы үлесі, саудадан түсетін табысы және таза пайда көлемінің артуына септігін тигізеді екен. Консалтингпен айналысатын McKinsey & Co. фирмасы 366 ком-

Топтардағы әралуандық олардың ұжымдық креативін дамытып, мейлінше, көбірек инновациялық шешімдер қабылдауына жағдай жасайды. Мысалы, мына топтан жыныстық, әрі ұлттық әралуандықты көруге болады, бірақ жас ерекшелігі бойынша әралуандықты байқамайсыз. Сондықтан топтың жұмыс нәтижесі инновациялық және креативке толы болады деп топшылай аламыз.

*Бұл кейсте *мәдени* және *әлеуметтік* әралуандық (нәсілдік, ұлттық және жыныстық) сөз болып отыр. Осы тараудың соңындағы «*Жұмыс барысындағы менеджмент*» айдарында *қызметтік* әралуандыққа (кәсіби, тәжірибелік немесе машықтық) қатысты кейске тоқталамыз.

DU

панияны назарға алып жүргізген зерттеуде компанияның аға атқарушы директорлары құрамының нәсілдік әралуандығы 10%-ға артқан сайын компанияның салыққа дейінгі табысы 0,8%-ға өсетіні анықталған.

Сондай-ақ аталған зерттеу жұмысы көрсеткендей, команда құрамында әйелдер болуы топтағы «ұжымдық интеллекті мен креативке» оң әсерін тигізіп, инновация мүмкіндіктерін арттыра түседі. Бір зерттеу жұмысы адамдарды бес-бестен үш топқа бөліп, әр топқа «миға шабуыл» (брэйнсторминг), шешім қабылдау және мәселелерді шешу тапсырмаларын берген. Жеке тұлғаның интеллектін тексеретін тест зерттеуге дейін алынып, оның нәтижелері негізінде адамдар топтық тапсырмаларды орындау үшін ұжымдық интеллекті шамалас командаларға топтастырылды.

Бұл жерде ұжымдық интеллекттінің бір ғана анықтауыш белгісі – команда құрамында әйел адамның болуы. Ұжымдық интеллекті жоғары ұпай көрсеткен командалардың 50%-ы әйелден тұрса, төмен ұпай жинаған командаларда әйелдердің үлесі одан аз болған. Командалардағы әйелдердің үлесі ұпай айырмашылығына қалайша себеп болды? Зерттеу қорытындысына сүйенсек, жоғары ұпай жинаған командаларда топ мүшелерінің барлығы әлеуметтік дағдыларының арқасында тапсырмаларды орындауда үздік нәтиже көрсеткен. Ал тағы бір қосымша зерттеу жұмысы көрсеткендей, дәл осы әлеуметтік дағдылар бойынша әйелдер қиналмастан жоғары ұпай жинайды.

Дегенмен бұл зерттеу аз ғана адамнан тұратын топтарға жүргізілгенін естен шығармағанымыз жөн. Ұйымдар туралы сөз болғанда, аз адамнан тұратын топтарға қарағанда құрамында көп мүшесі бар ірі командаларды қарастырамыз. Ал топ мүшелері санындағы айырмашылық жұмыс орнындағы әралуандықты зерттеуде ерекше маңызды. Мәселен, зерттеушілердің бір тобы Standard & Poor's Composite 1500 индексіндегі компаниялардың топ-менеджмент құрамы мен олардың қаржылай табысы арасындағы байланысты қарастырған. Олар «топ-менеджментте ерлермен қатар әйелдердің қызмет атқаруы компаниялардың құнын 42 млн долларға өсіреді» деген қорытынды жасайды. Зерттеушілердің басқа бір тобы әлемнің 60 елінде офисі бар компанияның өз қызметкерлері арасында сегіз жыл қатарынан жүргізген сауалнамасына талдау жасаған. Олардың айтуынша, тек ерлерден немесе тек әйелдерден тұратын ұжымның жыныстық бөлінісін 50/50 ету арқылы әр офис өз табысын 41%-ға жеткізе алады екен.

Көріп отырғанымыздай, осы сияқты үлкен көлемді зерттеулер де жұмыс орнындағы әралуандық пен компанияның қаржылай табысы арасындағы байланыс бар екенін көрсетеді. Алайда Колумбия университеті бизнес мектебінің қызметкері Кэтрин В. Филлипстің айтуынша, үлкен көлемді зерттеулер «әралуандық пен компанияның табыстылығы арасындағы корреляцияны ғана көрсетеді, бірақ әралуандық табыстылықты арттыру *себебі* демейді». Біз екі нәрсені белгілі бір себептермен байланыстыру арқылы олардың арасындағы корреляцияны көрсетуіміз мүмкін, бірақ корреляция бір нәрсе екінші нәрсенің себебі екенін білдірмейді. Нэльсон да жұмыс орнындағы әралуандық бойынша жүргізілген зерттеулердің осындай кемшіліктеріне назар аударады. Оның пікірінше, көптеген зерттеулер «ұйымның құрамындағы әралуандық пен қаржылай жетістік және инновация арасындағы корреляцияны көрсеткенімен, әралуандық пен жетістік арасындағы себеп-салдарлық байланысты анық көрсете алмайды».

Біз алдымен мәселенің мәнін түсініп алайық. Мәселе, Филлипс айтпақшы, көптеген айнымалы шамалардан тұратын «үлкен көлемді зерттеулерден» шығатын түрлі қорытындыларда, өйткені айнымалы шамалардың көптігінен олардың қайсысы себеп-салдарлы байланысқа, қайсысы корреляцияға жауапты екенін дөп басып айту оңай емес. Басқа компанияларға қарағанда меншікті капиталының табыстылығы 41%-ға жоғары компанияның топ-менеджерлері – қатарына әйелдерді көбірек қосу арқылы алдын ала басымдыққа ие болуы мүмкін. Бірақ жыныстық әралуандықтың компанияға қосымша бәсекеге қабілеттілік мүмкіндіктерін ұсынатынын жоққа шығара алмаймыз.

Топтар бойынша кіші көлемді зерттеулер (ірі ұйымдар бойынша зерттеулермен салыстырғанда) аз ғана айнымалы шамалардан тұратындықтан, зерттеулер ірі топтардан да байқауға болатын себеп-салдарлы байланысты көрсетуі мүмкін. Сондықтан да Филлипс «кіші топтардағы әралуандыққа» тереңірек талдау жасау арқылы әралуандық пен табыстылық арасындағы себеп-салдарлы байланысты анықтауды ұсынады. «Зерттеу қорытындыларынан бір нәрсе анық: инновация мен жаңа идеяларды бағалайтын топтарға әралуандық көмектеседі», – дейді Филлипс.

Филлипстің айтуынша, ол өзінің әріптес зерттеушілерімен бірге «шағын топтардағы шешім қабылдауға нәсілдік әралуандықтың әсерін анықтау мақсатында» зерттеу жұмысын жүргізген. Олардың зерттеу тобы адамдарды үш-үштен бірыңғай ақ нәсілден тұратын және екеуі ақ нәсілді, ал үшіншісі басқа нәсіл өкілі болатындай етіп топтастырады. Содан кейін олар әр топқа адам өлімі туралы құпияны шешуді тапсырған.

Барлық топқа тапсырма бойынша ортақ ақпарат берілгенімен, әр топ мүшесіне өзі ғана білетін қосымша мәлімет үлестірілген. Филлипстің айтуынша, «Түрлі нәсіл өкілдерінен тұратын топтар тек бір ғана нәсіл өкілдерінен тұратын топтарға қарағанда, әлдеқайда жоғары нәтиже көрсеткен». Неге олай? Зерттеушілердің ойынша, тек бір ғана нәсіл өкілдерінен тұратын топ мүшелері өздерін бірдей мәлімет білеміз және көзқарастарымыз да бірдей деп топшылаған. Сол себепті олар тапсырманы шешуде өздерінде бар ақпаратты пайдалануға аз құлшыныс танытпаған. Ал қолжетімді ақпаратты барынша пайдаланбау – креатив пен инновацияның қас жауы.

Сондай-ақ Филлипс «шағын топтық дискуссиялардағы нәсілдік және пікір ерекшеліктерінің әсерін зерттеу мақсатында» жүргізілген зерттеуге тоқталады. Топтарға 15 минут ішінде бір әлеуметтік мәселе бойынша (өлім жазасы секілді) талқылау жүргізу тапсырылған. Зерттеушілер әр мәселе бойынша ерекше пікір құрастырып, әр топтан бір адамнан сол пікірлерді ортаға салуды сұраған. Филлипстің айтуынша:

«қара нәсілді адам ақ нәсілділерден тұратын топқа сол пікірлерді таныстырғанда, ол пікірлер жаңа, кеңірек ойлауға шақыратындай және балама ой ретінде қабылданған. Ал ақ нәсілді адам ақ нәсілділердің тобымен дәл сол пікірлерді бөліскенде, пікірлер аса үлкен әсер қалдырмаған. Осы жерден шығатын қорытынды: бізге ұқсамайтын адамнан өзімізге ұқсайтын адамға қарағанда ерекше пікір естігенде, біз басқаша ойлануға дайын тұрамыз».

Гарвард университетінде ұжымдық мінез-құлық бойынша маман Рой И. Ж. Чуа түрлі мәдениет өкілдерінен тұратын жұмыс орындарын зерттеп келеді. Ол кейбір тапсырмаларды шешуде әртүрлі мәдениет өкілдерінен тұратын командалар жоғары креатив танытатынын тапқан. Оның ойынша, басты себеп – «мәдени әралуандық алуан түрлі білім жүйелерінің есігін айқара ашатынында». Дегенмен Чуа «түрлі мәдениет өкілдері арасында конфликтіден қашу мүмкін еместігіне» көз жеткізген. Чуаның пікірінше, адамдар мен топтар арасындағы мәдени конфликтінің ұжымдағы жұмыс ортасына кері әсерін тигізетіндіктен, не командалар, не ұйым креатив таныта алмайды. Чуа бұл құбылысты «ортаның мәдени үйлесімсіздігі» деп атайды. Адамдар әралуандықты конфликт көзі ретінде қарастырса, олар «өзге мәдениет өкілдері ұсынатын идеялармен байланыс іздеуге талпынбайды да», – дейді Чуа. Осылайша олар идеялар мен ақпарат алуандығы ұсынатын креатив пен инновациялық мүмкіндіктерден құр қалады.

DU

17-тарауда айтып өткеніміздей, топтар мен командаларды көптеген ұйымдарда кездестіруге болады. Сондықтан да менеджерлер топтар мен командалардың еңбек өнімділігін қамтамасыз етуге тырысуы тиіс. Бұл тараудың «*Менеджер болу*» айдары топтар мен командалар ішіндегі әралуандық олардың табыстылығын артыруға көмектесетін факторлардың бірі екенін көрсетеді. Бұл тарау топ пен команданың қызметіне әсер ететін барлық процестер жайында болмақ. Алдымен топ пен команда динамикасының негізгі концепцияларына тоқталамыз. Келесі бөлімдерде ұйымдардағы топтар мен командалардың белгілерін қарастырамыз. Содан кейін тұлғааралық және топаралық конфликтіні сипаттаймыз. Тарауды конфликтіні басқару жолдарын талқылаумен қорытындылаймыз.

Ұйымдардағы топтар мен командалар

Топтар – ұйымдардың ажырамас бөлшегі. Топтар ұйымдағы жұмыстардың сәтті аяқталуының негізі және олар ұйымның қалыпты құрылымдық шекараларының ішкі және сыртқы бөлімдерінде пайда болады.[2] **Топ** дегеніміз – ортақ мақсатқа жету жолында тұрақты түрде өзара байланыста болатын екі немесе одан да көп адамдардың жиыны. Топтың немесе команданың мақсаты жаңа жарнама науқанын жүргізу, ақпаратты бейресми болісу, маңызды шешім қабылдау, әлеуметтік қажеттілікті қамтамасыз ету сияқты алуан түрлі болуы мүмкін.

Топ – ортақ мақсатқа жету жолында тұрақты түрде өзара байланыста болатын екі немесе одан да көп адамдар жиыны

Топтар мен командалардың түрлері

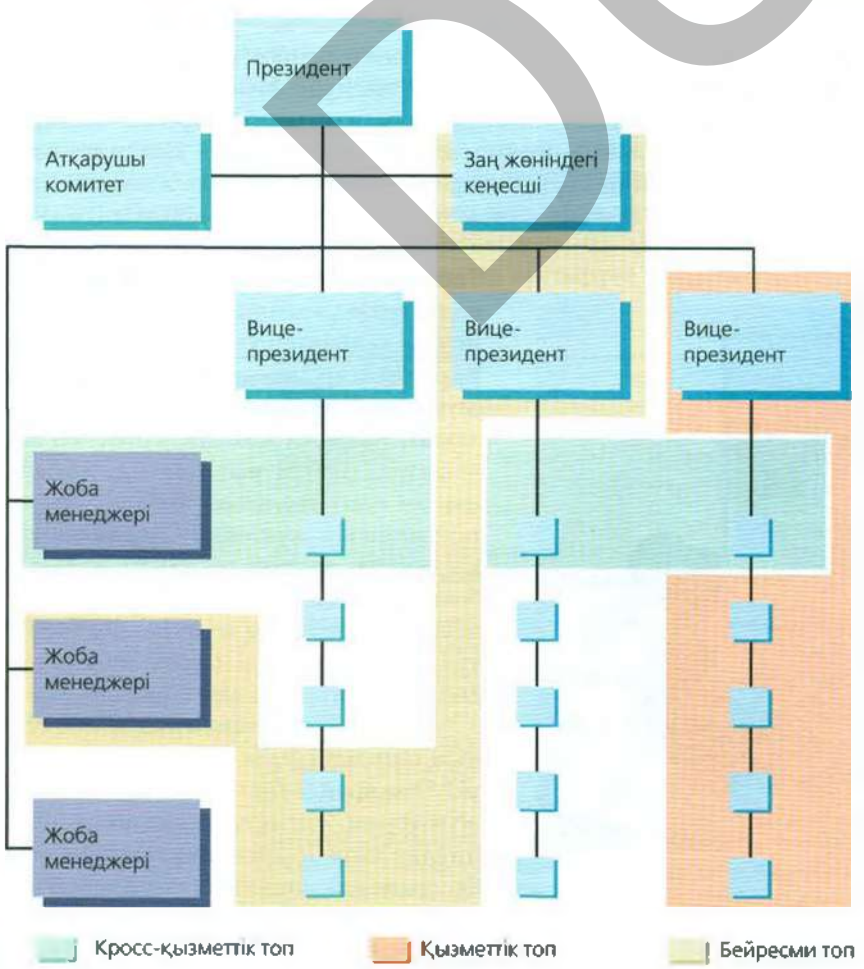
Жалпы ұйымдарда қызметтік топтар, бейресми немесе мүдделі топтар және тапсырма орындау топтары сынды командалар мен топтардың негізгі үш түрі болады.[3] Оларды 18.1-сызбадан көре аласыз.

Қызметтік топтар – ұйымның жүзеге асырылу уақыты нақтыланбаған мақсаттарына қол жеткізу үшін құрылатын тұрақты топтар. Target компаниясының жарнама департаменті, Florida Atlantic University-дің менеджмент департаменті, Mayo Clinic-тің медбикелер құрамы функциялық топтарға жатады. Мәселен, Target-тің жарнама департаменті тиімді жарнама компанияларын жоспарлау, сауда көлемін өсіру, дүкен ішіндегі промоушн және

Қызметтік топ – ұйымның тұрақты тобы. Мына ауруханаңың дәрігерлер, медбикелер және техникалық қызметкерлерден тұратын жедел жәрдем ұжымын қызметтік топ ретінде қарастыруға болады.

18.1-СЫЗБА. ҰЙЫМ ТҮРЛЕРІ

Әрбір ұйым әртүрлі топтардан тұрады. Мына ойдан құрастырылған ұйымның қызметтік тобы қызғылт түспен, кросс-қызметтік тобы сары түспен және бейресми тобы жасыл түспен берілген.



Қызметтік топтар – ұйымның жүзеге асырылу уақыты нақтыланбаған мақсаттарына қол жеткізу үшін құрылатын тұрақты топтар

компанияның ерекше идентификациясын дамытумен айналысады. Функциялық топтар жүктелген міндеттерін атқарып болғаннан кейін де оз қызметін жалғастыра береді. Оларға ескі міндеттердің орнына жаңа міндеттер артылады.

Бейресми немесе мүдделі топтарды ұйымның мақсаттарына қатысы бар немесе қатысы жоқ міндеттерді жүзеге асыру үшін топтың өз мүшелері құрады. Сондай-ақ бейресми топтың қызметінің уақыт аралығы нақтыланбайды. Күн сайын бірге түстенетін қызметкерлер тобы жұмыс өнімділігі, қаржы мәселелері немесе жергілікті саясат пен спорт жайлы оңгімелесуі мүмкін.[4] Бірге тамақтану жалықтырмайынша, олар күн сайын түскі асын бірге ішіп жүре береді. Ал бірге түстену мәнсіз болып қалғанда, олар жаңа адамдар тобын іздейді немесе басқа іс-әрекетпен айналысу туралы ойлана бастайды.

Бейресми топтар менджерлер назардан тыс қалдыра алмайтын қуатты күшке айнала алады.[5] Бір жазушы сипаттағандай, жиһаз фабрикасының бір топ қызметкері бастықтарының жұмыс күшін арттырмақ болған талпыныстарын жоққа шығарып тастаған. Олар басшылыққа білдірместен қатты құлшыныс танытпай, ақылға қонатындай деңгейде жұмыс істеуге келіседі. Бір жұмысшы өзінің аяқтап қойған жұмыстарын өзінің жұмыс өнімділігі басқалардікінен әлдеқайда төмендеп кеткен кезде жарыққа шығарамын деп жасырып қояды. Тағы бір мысал: көлік жасайтын зауыттың жұмысшылары клиенттер наразылығын туғызу үшін оздері құрастыратын көліктердің есігінің ішкі жағына сусынның босаған қағаз қаптамасын қалдырып кететін болған.[6] Әрине, бейресми топтар әрітестері қайғыға душар болған кезде, оларға қолдау білдіретін позитив күшке айналуы мүмкін. Мәселен, бейресми топтың өкілдері сондай жанашырлық танытқан бірнеше жағдайға адамдар 2015 жылы АҚШ-тың оңтүстік-батысында нөсер жаңбырдан кейінгі су тасқыны кезінде куә болған.

Соңғы жылдары интернет түрлі бейресми немесе мүдделі топтардың көптеп пайда болуына платформа ретінде жағдай жасауда. Мысал келтірсек, Yahoo! компаниясында ортақ мүдделер аясында топтасқан түрлі бейресми топтар бар. Көп жағдайда осы топтар компаниядағы қызметкерлер санын қысқарту салдарынан жұмыстан шығып қалған бұрынғы әріптестердің бір-біріне электрон хат арқылы рухани қолдау көрсетіп, жаңа жұмыс табуға жәрдемдесу мақсатында құрылады.[7]

Бейресми немесе мүдделі топтарды ұйымның мақсаттарына қатысы бар немесе қатысы жоқ міндеттерді жүзеге асыру үшін топтың өз мүшелері құрады

Тапсырма орындау тобы – ұйымның салыстырмалы түрде кіші мақсаттарын нақты немесе келісілген уақыт аралығында іске асыру үшін құрылатын топ

Команда – компанияның жұмысына қатысты тапсырмаларды, қызметтерді және іс-әрекеттерді жүзеге асыру үшін басшылықтың шамалы қадағалауымен немесе мүлде қадағалаусыз бірігіп қызмет атқаратын қызметкерлер тобы

Қазір ұйымдарда кездесетін топтардың бірнеше түрі бар. Мына виртуал топқа үш түрлі жерде жұмыс істейтін адамдар мүше. Олардың кейбірі өз бөлімшелерінің қызметін талқылау мақсатында бір-бірімен бетпе-бет кездессе, кейбіреуі виртуал технологияларды қолданады.

Тапсырма орындаушы топтар – салыстырмалы түрде ұжымның кіші мақсаттарын нақты немесе келісілген уақыт аралығында іске асыру үшін құрылатын топтар. Көптеген комитеттер мен тапсырма күштері тапсырма орындаушы топтарға жатады. Ұйым топ мүшелерін анықтап, оларға жаңа өнімді жасап шығару немесе арыз-тілектерді бағалау секілді нақты тапсырмалар жүктейді. Сондай тапсырмаларды жүзеге асырудың нақты уақыт аралығы белгіленеді (комитетке 60 күн ішінде ұсыныс жасау тапсырылуы мүмкін) немесе келісілген уақыты көрсетіледі (жоба тобы жаңа өнімді дайындап шыққан соң тарап кетеді).

Командалар – тапсырма орындау топтарының ішіндегі соңғы уақытта жиі кездесетін түрі.[8] Осы орайда біз команда деп компанияның жұмысына қатысты тапсырмаларды, функциялар және іс-әрекеттерді жүзеге асыру үшін басшылықтың шамалы қадағалауымен немесе мүлде қадағалаусыз бірігіп қызмет атқаратын қызметкерлер тобын атаймыз. 18.1-кестеден

DU

қазір ұйымдарда ұшырасатын командалардың тізімі мен олардың анықтамасын көре аласыз. Ертеректе командалар дербес жұмыс топтары мен сапа шеңберлерінен тұратын. Бүгінде командалар «өзін-өзі басқаратын командалар», «кросс-қызметтік командалар» немесе «саналы қызмет көрсететін командалар» деп аталады. Көптеген компаниялар өз мақсаттарына жету жолында командаларға күнделікті жүгінеді.[9] Оған *«Жұмыр жердегі бизнес»* айдарында бірнеше мысал келтірдік. **Виртуал командалар** – бір-бірінен қашықта орналасып, онлайн байланыспен бірге жұмыс істейтін адамдар тобы. Соңғы кездері виртуал команданың танымалдығы артып келеді.[10] Расымен де, виртуал байланыстар кейде негізгі онлайн байланыстарға қарағанда әлдеқайда күрделі келеді және сіз өзара мықты онлайн байланысқан виртуал топтар дайындан шығаратын дүниелерді көргенде, таңғаласыз.

Ұйымдарда түрлі мақсатта командалар құрылады. Тапсырманы орындаушы қызметкерлерге үлкен жауапкершілік жүктеледі. Командалар сондай-ақ шешім қабылдауда қызметкерлерге еркіндік беріп, олардың өкілеттігін кеңейте түседі. Сонымен қатар олар ұйымға өз қызметкерлерінің білімі мен мотивациясы есебінен табысқа жетуге жағдай жасайды. Командалар ұйымдағы бюрократияны азайтып, оның икемділігі мен жауапкершілігін арттыра түседі. Ford өзінің Mustang көлігінің дизайнын жасауда командаларға иек артты. Сол сияқты General Motors та Chevrolet Volt-тың жаңа дизайнын командаларға жасатты.

12-тарауда талқылағанымыздай, компания командалар қызметін пайдалану туралы шешім қабылдағанда, шын мәнінде, оның ұйымдық формасы маңызды өзгеріске ұшырай бастайды. Сондықтан да ұйымдық құрылымы қалыптасқан компанияда командаларды жоспарлау және оларды іс жүзінде пайдалану үшін қисынға негізделген жүйелік әдіс керек. Одан бөлек аталған өзгерістерге қарсылар да болуы мүмкін. Өзгерістерге көп жағдайда өз өкілеттігінің көп бөлігін командаларға беруге тиісті топ-менеджерлер қарсы тұруы мүмкін. Көптеген ұйымдар сондай менеджерлерінде менеджмент деген – тексеріп қадағалау деп түсінудің орнына, оны қызметкерлерге ұстаздық ету немесе көмек беру деп түсінетін философияны сіңіруге тырысуы қажет.

Командалар қалыптасқаннан кейін менеджерлер өздері компанияның дамуына қаншалықты үлес қосып жатқанын және қаншалықты тиімді жұмыс істеп жатқанын бақылап отыруы керек. Ең үздік деген жағдайда командалар өнімділіктің жоғары нормалары қалыптасқан өте ұйымшыл ұжымға айналады. Сондай деңгейге жету үшін менеджерлер ұйымшылдықты арттыруға септігін тигізетін осы

18.1-КЕСТЕ. КОМАНДАЛАРДЫҢ ТҮРЛЕРІ

Мәселе шешуші команда	Командалардың ең жиі кездесетін түрі; арнайы бір мәселені шешу үшін білімді қызметкерлердің басын қосады және мәселе шешілген соң таратылады.
Менеджмент командасы	Сату және өндіріс сияқты қызметтерді атқаратын менеджерлерден тұрады; басқа командалардың қызметін үйлестіреді.
Жұмыс командасы	Жиі кездесетін командалардың бірі; ұйымның күнделікті жұмысына жауапты; мүшелерінің барлығы өз қызметін атқаруға кіріскенде өзін-өзі басқаратын командаға айналады.
Виртуал команда	Мүшелері бір-бірімен виртуал ортада байланысқа түсетін жұмыс командасының жаңа түрі; мүшелері керек кезде қатарға кіре алады немесе шыға алады және олар кезекпен топбасшы қызметін де атқара алады.
Сапа шеңбері	Танымалдығы төмендеген шебер жұмысшылар мен олардың супервайзерлерінен құралады және олар жұмыс орнындағы мәселелерді талқылау үшін арағідік кездесіп тұрады.

Дереккөз: Fortune, 5 september, 2004.

Виртуал командалар – бір-бірінен қашықта орналасып, онлайн байланыспен бірге жұмыс істейтін адамдар тобы

ЖҰМЫР ЖЕРДЕГІ БИЗНЕС

Тұрақтылықты «демеу»

Паста әзірлеу қаншаға түседі? Әрине, бұл пастаны қалай пісіретініңізге және сізге қанша үлес паста керектігіне байланысты. Мысалы, әлемде 800-ден астам тамақтану нүктесі бар итальян Olive Garden атты аспаздық компания көп паста дайындайды. Аталған компания жыл сайын Never Ending Pasta Bowl («Ешқашан таусылмайтын паста тостағы») атты акция өткізеді және онда тұтынушылар тостақтарына өз қалауынша пастаның бар түрін салып жей алады. Екінші жағынан пастаны дайындау тәсілі сіз асханаңызда дайындайтын тәсілге өте қатты ұқсайды: салқын суды қайнатып, оған қатты пастаны салу және суды қайталап қайнату. 2011 жылы Olive Garden осындай дәстүрлі паста дайындау әдісін өздерінің паста пісіруіштеріндегі суық және ыстық суға арналған клапандарын тек ыстық суды пайдаланатындай етіп өзгертеді. Содан бері компания көбінесе суды қайнату мен қайта қайнатуға кететін электр энергиясы шығынын 2,4 млн долларға қысқартқан.

Осындай тұрақтылық идеясы қалай туды? Olive Garden-ге иелік ететін Darden Restaurants компаниясының өз қызметкерлерінен құралған Тұрақтылық командалары осыған ұқсас идеяларды ойлап табады және оларды Darden «әрбір мейрамханада қалдықты, энергияны және суды үнемдеу бағдарламаларын іске асыратын жұмысшылар тобы» деп сипаттайды. Сондай-ақ «мейрамханаларымыздағы тұрақтылық принципіне негізделген идеяларды сәтті жүзеге асыруымызда олардың үлесі зор» дейді Darden компаниясы өкілдері. 2013 жыл көктемінде Darden 12 мың қызметкерден компанияның тұрақтылық принципіне негізделген қазіргі талпыныстарын бағалауды әрі оларды жетілдіру бойынша идеяларды ұсынуды сұрап сауалнама жүргізеді.

Дегенмен ол талпыныстарды жүзеге асыру әдетте 3–5 адамнан тұратын әр мейрамханадағы Тұрақтылық командасының мойнында. Жеке адамдардың үлесі Darden-нің тұрақтылық стратегиясында маңызды, себебі компания негізгі тапсырмаларды тиянақты орындау үлкен жетістіктерге жетуге көмектесетінін анықтаған. Мәселен, Red Lobster мейрамханасындағы термостаттарға жауапты Мичел Смиттің айтуынша, «Мен таңертең жұмысқа келгенде, термостаттар өз орнында тұрғанына көз жеткізем. Солайша мен өзімнің бір жақсы нәрсе жасауда үлесім бар екенін сезінемін». Жалпы Смиттің жұмыс орнындағы тұрақтылық туралы көзқарасы оның замандастарының көзқарастарынан хабар береді. *Millennials* деп аталатын 1980 және 2000 аралығында туған американдықтардың төрттен бірі қоғамда қоршаған ортаның тұрақтылығы туралы ең көп уайымдайтын адамдар саналады. Жақында жүргізілген бір сауалнама көрсеткендей, олардың 80%-ы қоршаған ортаның тұрақтылығын ойлайтын компанияларда жұмыс істегісі келеді екен.

Bahama Breeze мейрамханасындағы Тұрақтылық командасының мүшесі Пэм Мартиннің мысалын алып қарайық. «Мен команда туралы естігенде, қоршаған ортаны қорғау және көмірқышқыл газын азайту-ды ...жеке міндетім деп ойладым. Мен қолымыздан келгенше, біздің қоршаған ортаға тигізер зиянымызды барынша азайтуға тырысқанымызды қаладым», – дейді Мартин. Darden-де тұрақтылық менеджері Брэндон Тидуеллдің айтуынша, 2007 жылы компания көтерген бастамаларды жас қызметкерлердің тұрақтылықты назарға алу керектігі туралы талаптарына жауап ретінде қарастыруға болады. «Қоршаған ортаны қорғайтын шараларды көбірек өткізу туралы идеялар біздің милленниалдардан келді, – дейді Тидуелл, –

қызметкерлеріміздің 70%-ы 30 жаста және одан жас, оларды бұл мәселе қатты қызықтырады. Милленниалдар ұрпағы қоршаған орта туралы біліммен мектепте сусындады және олар қызмет сатысымен көтеріліп, қоғамдық өмірде белсенді болуға ұмтылады. Олар үйде қалдықтарды қайта өңдеп және оларды бөлек жинап үйреніп қалған, мейрамханада қоршаған ортаға пайдалы іспен айналысуға мүмкіндік болмауына алаңдайды. Олар жұмыс орындарында дәл үйдегідей құндылықтар болғанын қалайды».

Дереккөз: Mike Hower, «Here's What's On Olive Garden's Sustainability Menu», *GreenBiz* (October 2, 2014), www.greenbiz.com, on May 22, 2015; Darden Restaurants Inc., «Planet», *Darden Sustainability* (2015), www.darden.com, on May 22, 2015; Sherleen Mahoney, «Leading an Industry while Making a Difference», RFMA *Facilitator* (February-March, 2013), http://c-ymcdn.com, on May 22, 2015; Darden Restaurants Inc., «Reporting Library» (videos), *Darden Sustainability* (2015), www.darden.com, on May 28, 2015; Aarthi Rayapura, «Millennial Most Sustainability-Conscious Generation Yet, But Don't Call Them «Environmentalists», *Sustainable Brands* (March 11, 2014), www.sustainablebrands.com, on May 28, 2015.

тарауда соз болатын техникалардың кез келгенін немесе барлығын қолдана алады. Сол техникалар дұрыс қолданылса және қызметкерлер оған қолдау білдірсе, сәйкесінше өнімділік нормалары жоғары болады. Басқаша айтқанда, өзгеріс дұрыс енгізілсе, команда мүшелері команданың маңызы мен потенциалын және қосқан үлесі үшін марапатқа ие болатынын түсінеді. Ал төмен деңгейде ұйымдастырылған және іс жүзінде орынсыз пайдаланылған командалар тиімсіз жұмыс көрсетіп, компанияның ұйымдық тиімділігін төмендетеді.[12]

«Команда екі пиццаға тоймаса – тым үлкен команда болғаны».

– ДЖЕФФ БЕЗОС, AMAZON.COM НЕГІЗІН ҚАЛАУШЫ ӘРІ БАС АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОРЫ [13]

Адамдар неліктен топтар мен командаларға бірігеді

Адамдар түрлі себептермен топтар мен командаларға мүше болып кіреді. Ең алдымен, өздері мүше ұйымның қызметтік тобына кіреді. Адамдар ақша табу үшін немесе оз мамандығымен айналысу үшін жұмысқа орналасады. Ұйымға кірген соң, оларға жұмыстар мен рөлдер тапсырылады және осылайша олар қызметтік топтардың мүшесіне айналады. Қалыптасқан қызметтік топтардағы адамдарға комитеттерде, тапсырма орындаушылар қатарында және командаларда қызмет істеу жүктеледі немесе талап етіледі. Адамдар ресми немесе бейресми топтарға түрлі себептермен мүше болады және олардың көбі – күрделі себептер.[14] Шындығында, қазір команда мүшесі болу қажеттілігі күн санап маңызды бола түсуде және ұйымдар топ мүшесі болуға ниеті жоқ адамдарды жұмысқа алуға ықылас танытпайды.[15]

Тұлғааралық тартымдылық. Адамдардың бейресми топтар құру ниетінің бір себебі – олардың бір-біріне деген тартымдылығы. Тұлғааралық тартымдылыққа түрлі факторлар әсер етеді. Адамдар бір-бірін жиі көрген сайын олардың тұлғааралық тартымдылығы арта түседі. Қозқарастары, мінездері, экономикалық жағдайлары ұқсас адамдар арасында да тартымдылық арта түседі.

«Дарынды, бірақ өзімшіл адамдардың орнына топтық жұмысқа берілген адам алсақ, қай кезде де жеңіске жетеміз».

– ДЖОН МАККОНЕЛЛ, WORTHINGTON INDUSTRIES КОМПАНИЯСЫНЫҢ БАС АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОРЫ[16]

Топтық іс-әрекеттер. Адамдар топтың іс-әрекеттері өздеріне ұнаса да сол топтың мүшесі болуға ұмтылады. Джоггинг, боулинг, карта ойнау, поэзиялық шығармаларды талқылау, футбол ойнау және ұшақ моделін жасап ұшыру сияқты әрекеттер кейбір адамдарды қатты қызықтыруы мүмкін. Олардың көбі топ болып ойнағанда қызығырақ және оларды ойнау үшін екі немесе одан да коп адам керек. Shell Oil және Apple Computer сияқты ірі компанияларда американдық футбол, софтбол және боулинг лигалары бар. Адам боулинг ойнайтын командаға мүше болуы мүмкін, бірақ ол бұған топтағы басқа адамдар тартымды болғандықтан емес, тек сол командаға кіру арқылы озінің сүйікті ойынын ойнауға мүмкіндік алатындықтан мүше болады. Әрине, топтағы тұлғааралық тартымдылық деңгейі томен болса, ол адам топқа мүше болғаннан гөрі озіне ұнайтын іс-әрекетті тастап кетуді жөн деп табуы мүмкін.

Адамдар топтар мен командаларға түрлі себептермен мүше болады. Мәселен, олар бильярд ойнау, нысана көздеу, боулинг, софтбол және карта ойнау сияқты әлеуметтік іс-әрекеттерге араласу үшін топтарға мүше болып кіруі мүмкін.

Топтың мақсаттары. Топтың мақсаттары да адамдарды оған мүше болуға ынталандыруы

мүмкін. Қоршаған ортаны қорғаумен айналысатын The Sierra Club өз мақсаттары арқылы потенциал мүшелерін қызықтыратын мүдделі топқа жатады. Түрлі фандрайзингпен айналысатын топтар да сондай ұйымдардың бір түрі. Фандрайзингпен айналысатын ұйымның мүшелеріне басқа фандрайзилермен бірге жұмыс істеу және бөтен адамдардың есігін қағып, ақша сұрау ұнамауы, бірақ ұйымның мақсаттары олардың көңілінен шығуы мүмкін. Жұмысшылар United Auto Workers секілді бірлестіктерге олардың мақсаттарын қолдауы себепті мүше болуы мүмкін.

Қажеттілікті қанағаттандыру. Топқа мүше болудың тағы бір себебі – өзге адамдармен байланыста болу. Жаңа қоныстанушылар өз үйінің аумағындағы жаңа қоныстанушылар клубына (осыған ұқсас басқа да топтарға) жаңа адамдармен танысу үшін және жай адамдардың ортасында болу үшін мүшелікке өтуі мүмкін. Сол сияқты жаңа ажырасқан адамдар шер тарқатып, жабырқау көңілін көтеру үшін қолдау көрсететін топтардың көмегіне жүгінеді.

Инструменталды артықшылықтар. Адамдардың топтарға мүше болуының соңғы себебі – топтарға мүшелік адамдарға түрлі пайда алып келудің бірден-бір жолы ретінде бағалануында. Мәселен, университеттің төртінші курсына өткен студенттер түрлі кәсіби клубтарға немесе қауымдастықтарға мүшелікке өтуге құмар, өйткені олар резюмесінде ұйымдардың атын көрсету жақсы жұмыс табуға септігін тигізеді деп сенеді. Студенттер сияқты менеджер де белгілі бір теннис клубына мүше болып кіруі мүмкін. Ол теннис клубына клубтың мүшелері көңілінен шыққандықтан немесе теннис ойнау мүмкіндігіне ие болатындықтан мүше болмайды, тіпті клубтың қызметіне еш қатысы жоқ басқа мақсат, мысалы, аталған клубқа мүшелікке өту арқылы маңызды әрі пайдалы таныстыққа қол жеткізуді көздеуі мүмкін. Осылайша, теннис клубына мүшелік сол таныстықтарды орнату құралы ретінде қызмет атқаруы мүмкін. Адамдар Junior League және Rotary секілді азаматтық топтарға теннис клубының мүшесі секілді ұйымдардың қызметіне мүлдем қатысы жоқ мақсаттармен мүше болуы мүмкін.

Топтар мен командалар дамуындағы сатылар

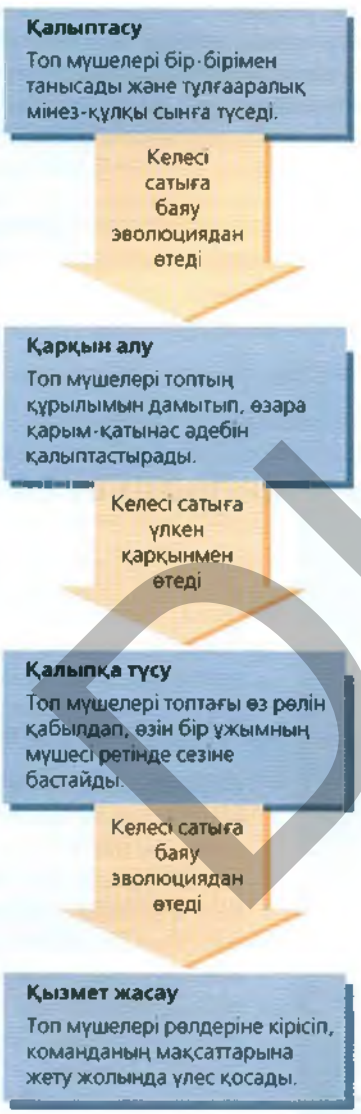
Жаңа ғана бес адамнан құралған топ немесе команда мен жылдар бойы бес қаруы сақадай сай жұмыс істеп тұрған топ немесе команда арасындағы айырмашылықтарды елестетіп көріңіз. Қалайша бірге қызмет жасайтынынан хабарсыз жаңа құрылған топ немесе команданың мүшелері бір-бірімен байланыс орнатуда да сенімсіздік танытады. Ал бір-бірінің әлсіз және күшті тұстарын білетін тәжірибелі топ немесе команданың мүшелері топтағы өздерінің рөлдерін сенімді атқарады. Сөз болып отырған топтардың алғашқылары тәжірибесіз жас, ал соңғысы тәжірибелі болып саналады. Тәжірибесіз жас фазадан тәжірибелі фазаға өту үшін топ немесе команда 18.2-сызбада көрсетілген дамудың түрлі сатысынан өтуі керек.[17]

Дамудың алғашқы сатысы *«қалыптасу»* деп аталады. Бұл деңгейде топ мүшелері бір-бірімен танысады және олардың тұлғааралық мінез-құлық қырлары сынға түседі. Осы сатыда топ мүшелері әрекеттің қай түрі орынды не орынсыз екенін анықтауда бір-біріне қатты тәуелді. Сондай-ақ бұл деңгейде топтың немесе команданың қызметіне қатысты негізгі ережелер қабылданып, оның уақытша құрылымы қалыптаса бастайды.[18] Мәселен, Adidas компаниясында спортқа арналған киімдерді сату үшін арнайы саудаға жауапты команда құрылған. Топтың басшысы мен оның мүшелеріне бір-бірін танып білу үшін бірнеше апта уақыт керек болған.

Дамудың келесі сатысы *«қарқын алу»* деп аталады. Бұл деңгейде топ мүшелері арасында ұйымшылдық болмай, өзара қатынастың нақты қалыбы қалыптаспауы мүмкін. Топтың кейбір мүшелері өздерін топтың басшысы ретінде көрсетуге ұмтылып, командадағы мәселелерді талқылауда белсенділік танытады. Біз мысал ретінде қарастырып отырған Adidas командасының бір мүшелері нарықты жылдам

18.2-СЫЗБА. ТОП ДАМУЫНЫҢ САТЫЛАРЫ

Топтар қызметі жетілу жолында дамудың төрт сатысынан өтеді. Менеджерлерге топ мүшелері командаңың мақсаттарына жету жолында өз қызметіне кіріспес бұрын бір-бірін танып, білісу, топтың құрылымын дамыту және команда мүшелерінің топтағы өз рөлдеріне үйренісуі үшін уақыт керек екенін түсіну керек.



қарқынмен жаулау керек десе, екіншілері асықпауға шақырады. Командадағы бірінші топтың позициясы үлкен басымдықпен жеңіске жетеді. Асығыстық кесірінен өнімнің сапасы сын көтермейді және команда оны клиенттерге уақытылы жеткізіп бере алмайды. Нәтижесінде топ басшысы жұмыстан қуылып, оның орнына жаңа менеджер тағайындалады.

Дамудың үшінші сатысы *«қалыпқа түсу»* деп аталады және бұл деңгейге белсенді әрекеттер тән. Осы сатыда әр адам командадағы өз рөлін және өзгелердің орнын түсініп, қабылдай бастайды. Сондай-ақ топ мүшелері бір-біріне бой үйретіп, ұйымшылдығы арта бастайды. Кейде уақытша топ дамудың алдыңғы сатысына кейін шегініп, оның даму динамикасы баяулауы мүмкін. Мәселен, команда бір адамды топбасшысы ретінде қабылдай бастайды делік. Сол адам топтың маңыз-

ды қағидаларын бұзса немесе топбасшы ретінде уәдесінде тұрмаса, топ ол адамды басшы ретінде қабылдамай тастайды және олар өзіне жаңа басшы іздей бастайды. Adidas-тың жаңа топбасшысы бірнеше адамды командадан шығарып, команданы басқару үшін жаңа жүйе мен құрылым қалыптастырған. Қалған қызметкерлер оның жаңа әдісін қолдап, оз жұмыстарына кіріседі.

«Қызмет жасау» – топтың немесе команданың дамуындағы соңғы және өте баяу дамитын саты. Команда алдында тұрған мәселеге назар аудара бастайды. Топ мүшелері өздері қабылдаған рөлдерге кірісіп, олардың арасында байланыс жүре бастайды және команда бар күшін қойған мақсаттарына қол жеткізу жолында жұмсайды. Команданың негізгі құрылымы мәселе тудырмай, керісінше, топтың мақсатына жету механизміне айналады. Adidas-тың спорт киімі бизнесі қазір тұрақты өсу үстінде және өзі бастапқыда ұрынған мәселелермен қайта кезікпеу үшін сәтті қадамдар жасап жатыр.

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер топтар мен командалардың негізгі түрлері жайында хабардар болуы керек.
- ☐ Сонымен қатар адамдар не себепті ұйымдарға мүше болатынын білуіңіз керек.
- ☐ Менеджерлер жаңа топтардың даму сатыларынан хабардар болуы тиіс.

Рөлдер – топтың мақсаттарына жету жолында топтағы жеке тұлғалардың атқаратын қызметі

Топтың рөлдік құрылымы – топ немесе команда мүшелері анықтайтын және қабылдайтын рөлдер арасынан айқындалған рөлдер мен қарым-қатынастар жиынтығы

Топтар мен командалардың сипаттары

Топтар мен командалар дамудың төрт сатысынан өту барысында рөл құрылымы, нормалар, команданың күрделілігі және бейресми басшылық секілді төрт маңызды сипатқа ие болады.[19]

Қазір ғана мына команданың менеджері (ортадағы ақ жейделі) топ мүшелеріне түскі ас орнына (керек болса кешкі ас орнына да) тоқсандық есепті бітіру керектігін жеткізді. Көріп отырғанымыздай, оның қара пиджак киген әріптесі бұл жаңалыққа қатты қуанышты емес. Бұл тапсырма өткен тоқсанда артық уақыт жұмыс бұдан былай талап етілмейді деген менеджердің сөзіне қайшы келіп тұр. Хабарлама жіберушінің өз сөзіне өзі қарсы шығуынан туатын конфликт жұмыс орнында сенім мен ашық коммуникация орнауына пайда тигізбесі анық.

Рөлдік құрылым

Команданың әр мүшесінің топта атқаратын өзіндік орны немесе **рөлі** бар. Біреулер басқарумен айналысса, екіншілері жұмыс істейді, ал үшіншілері басқа командамен байланыс жүргізеді. Команда мүшесі *тапсырманы орындаушы маман рөлін* (топ алдында тұрған тапсырманы орындауға назар аударады) немесе *әлеуметтік-эмоциялық рөлді* (команданың өзге мүшелеріне әлеуметтік және эмоциялық қолдау көрсетеді). Кей мүшелер, әдетте топ басшылары, екі рөлді де қатар атқарады, ал кей мүшелер екі рөлдің біреуін де атқармайды. **Топтың рөлдік құрылымы** – топ немесе команда мүшелері анықтап қабылдайтын рөлдер арасынан айқындалған рөлдер мен қарым-қатынастар жиыны. Әрқайсысымыз түрлі топтарға мүшеміз және жұмыста, сыныпта, отбасында және әлеуметтік ұйымдарда түрлі рөлдерді ойнаймыз.[20]

Рөл құрылымдары 18.3-сызбада көрсетілген рөлдік эпизодтардан тұрады. Процесс күтілетін рөлден, яғни басқа команда мүшелері белгілі бір мүшеден күтетін рөлден басталады. Күтілетін рөл хабарламалар мен лебіздер не-

гізінде жөнелтілген ролге алмасады. Қабылданған рөл жөнелтілген рөлдің жеке тұлғаға қандай талаптар жүктейтінін сипаттайды. Іске асырылған рөл дегеніміз – топ мүшесінің атқаратын қызметі. Іске асырылған рөл оз кезегінде команданың келешектегі жоспарларына ықпал стеді. Әрине, рөлдік эпизодтар мұны сирек жағдайда тарқатып түсіндіре алады. Үлкен келеңсіздіктер болған кезде топ мүшелері рөлдік екіұштылыққа, рөлдік конфликтіге тап болады.[21]

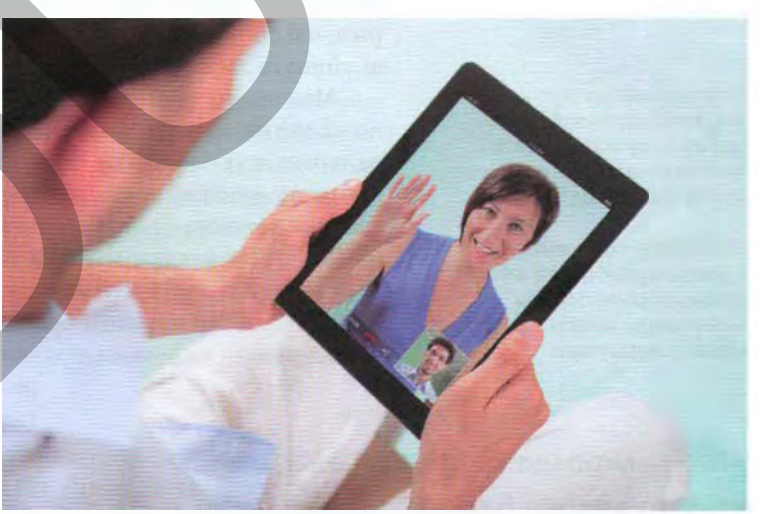
Рөлдің екіұштылығы – жөнелтілген рөлдің айқын болмауы салдарынан топ мүшесі өзінен не күтілетінін білмей дал болуы. Оқытушыңыз семестрлік жұмыс жазуды тапсырып, бірақ толығырақ ақпарат бермесе, сіз рөлдің екіұштылығына тап боласыз. Жұмыстың тақырыбы қандай? Ол қанша беттен тұру керек? Ол қандай форматта жазылуы керек? Оны қашан өткізу керек? Сізде толық ақпарат болмағандықтан, сіз бұл сұрақтың ешқайсысына жауап бере алмайсыз. Жұмыс жағдайында рөлдің екіұштылығы жұмысқа қойылатын талапты дұрыс сипаттамаудан, бастықтың екіұшты нұсқау беруінен немесе әріптестердің екіұшты кеңес беруі салдарынан болуы мүмкін. Нәтижесінде жұмысқа жауапты қызметкердің басы қатады. Рөлдің екіұштылығы жұмысты орындау тапсырылған команда мүшесі үшін де, қызметкерден сапалы жұмысты күтетін ұйым үшін де үлкен мәселе болуы мүмкін.

Рөлдің екіұштылығы – берілген рөлдің айқын болмауы салдарынан топ мүшесі өзінен не күтетінін білмей дал болуы

Рөл конфликті – берілген рөлді құрайтын хабарламалар мен лебіздер анық, бірақ өзара қайшы болуы немесе бірін-бірі жоққа шығаруы

Рөл конфликті берілген рөлді құрайтын хабарламалар мен лебіздер анық, бірақ өзара қарама-қайшы болуы немесе бірін-бірі жоққа шығаруынан болады.[22] Оның ең жиі кездесетін түрі – *рөларалық конфликт*. Мәселен, бастығы қызметкерге демалыс күндері де жұмыс істеуді тапсыруы мүмкін, ал қызметкердің жұбайы одан демалыс күнін отбасына арнауы араларында керектігін айтып қарсы шығады. Нәтижесінде конфликт туады. Матрицалық ұйымдарда рөларалық конфликтілер бір адамның түрлі командаларда түрлі рөл ойнауы себебінен пайда болады. Командалардың компаниядағы орнына және қызметкердің функциялық топтағы тұрақты рөліне де қатысты конфликтілер туып отырады.

Рөлішілік конфликт қызметкер өзіне жүктелген рөл аясында түрлі тараптардан түсетін бір-біріне қарама-қайшы талаптарға жауап беру барысында пайда болады. Менеджердің бастығы одан қызметкерлер жаңа жұмыс ережелерін ұстануы үшін оларға көбірек қысым көрсетуді талап етуі мүмкін. Ал топ мүшелері болса, ол менеджерден ережелерді өзгертуге септігін тигізуді күтеді. Осылайша, лебіз-



Рөл конфликті кейбір ұйымдарда жиі болып тұрады. Рөларалық конфликт ұғымы қызметкердің рөлі мен отбасы мүшесі рөлі арасында болатын конфликтіге қатысты қолданылады. Мысалы, мына менеджер өз отбасынан қашықта және олармен цифрлық технологиялар арқылы байланысқа шығады.

18.3-СЫЗБА. РӨЛДІҢ ДАМУЫ

Рөлдер мен рөл құрылымдары топ ішінде жүретін рөл эпизодтары сериялары арқылы қалыптасады. Рөл дамуының алғашқы екі сатысы топ мүшелері жеке тұлғаларға олардан не күтілетінін білдіретін топ процестерінен тұрады. Қалған екі бөлік топ мүшелері өз рөлдерін қабылдап және оларды атқаратын тұлғалық процестерден тұрады.

дер конфликтіге түсіп, менеджер қай тараң жағына шығуды білмей дал болады. Жеке тұлға анық, бірақ өзара қайшы хабарламалар жіберген кезде де конфликт (intrasender conflict) туады. Осындай конфликт бастық таңертең қызметкерлерге келесі айда артық сағат жұмыс істеу деген атымен болмайды деп айтып алып, сол күні түскі астан кейін бір қызметкерге кешке дейін қалып жұмыс істеуді тапсырған кезде пайда болады. *Тұлғалық рөл конфликті* топ мүшесінің міндетіне кіретін талаптар мен оның жеке құндылықтары, көзқарастары және қажеттіліктері арасындағы қайшылықтан туады. Адамға этикаға қайшы немесе заңсыз немесе жағымсыз (жақын досын жұмыстан шығару) іс тапсырылған жағдайда аталған рөл конфликті пайда болуы ықтимал. Менеджерлер рөл конфликтілеріне үнемі назар аудару тиіс. Зерттеу жұмыстары көрсеткендей, конфликтілер түрлі жағдайда туындап, стресс және төмен сапалы жұмысқа көз ілеспес жылдамдықпен апарып соғуы мүмкін.

Рөлге шамадан тыс жауапкершілік арту. Әлсіз рөл құрылымының соңғы салдарына рөлге шамадан тыс жауапкершілік арту жатады. **Рөлге шамадан тыс жауапкершілік арту** тұлғаның мүмкіндігі рөлге жүктелген талаптарға сай келмегенде пайда болады. Менеджер қызметі бір уақытта бірнеше үлкен тапсырма беру арқылы оның күнделікті жұмыс көлемін арттырады. Нәтижесінде, қызметкер өз рөлінде шамадан тыс жауапкершілікке тап болады. Осындай жағдайға бір уақытта өзіне көп рөлдерді алып алған адам да душар болады. Мәселен, жұмыста көбірек жұмыс істеп көзге түскісі келген адам мектеп кеңесіне сайлауға түсіп, шіркеу комитетінде қызмет жасап, Little League бейсбол лигасында балаларды жаттықтырып, өзі спортпен белсенді айналысып және өз отбасында белгілі бір маңызды рөлді ойнауға тырысуы мүмкін.

Рөлге шамадан тыс жауапкершілік арту – тұлғаның мүмкіндігі рөлге жүктелген талаптарға сәйкес келмегенде пайда болады

Нормалар – топ немесе команда дұрыс деп таныған, өз мүшелерінен оларды мойындауды күтетін мінез-құлық стандарттары

Менеджер функциялық топта немесе командада рөлдің екіұштылығының, конфликтінің және рөлге шамадан тыс жауапкершілік артудың алдын алу шараларын жүргізе алады. Қойылатын талаптарды анық әрі ақылға сыятындай етіп сипаттау арқылы және нақты ұсыныс лебіздерді жеткізу арқылы рөлдің екіұштылығын жоюға болады. Қызметкердің басқа да рөлдері мен жеке тұлғалық құндылықтарын ескеру арқылы рөлдік конфликтіні болдырмауға да болады. Тұлғаның мүмкіндіктері мен әлсіз тұстарын назарда ұстау арқылы рөлге шамадан тыс жауапкершілік артудың алдын алу әбден мүмкін. Достар мен мүдделі топтар арасында рөлдік құрылым көп жағдайда бейресми сипатқа ие. Сондықтан да оларда рөлдің екіұштылығы, конфликт және рөлге шамадан тыс жауапкершілік арту сирек болады. Дегенмен осы мәселелердің біреуі бола қалса, оларды басқару оңайға түспейді. Достар мен мүдделі топ мүшелері арасындағы қарым-қатынас ресми құрылым арқылы немесе олардың рөлдері сипатталған құжаттар арқылы реттелуі сирек болғандықтан, команда мүшелері олардың ешқайсысына сүйене алмайды.

«Мен өмірімде көрген ең әлсіз командаларда барлық мүшесі басшы болғысы келетін».

– ДЭВИД НАДЛЕР, КОНСУЛЬТАНТ[23]

Мінез-құлық нормалары

Нормалар – топ немесе команда дұрыс деп таныған, өз мүшелерінен оларды мойындауды күтетін мінез-құлық стандарттары. Мәселен, көптеген комитеттер талқылау жүргізу бойынша өз нормаларын жасайды. Жиналыстарда тым көп сөйлеп, өзі туралы жақсы әсер қалдыруға тырысатын адам немесе оның басқа адамдардың қарсылығын көре тұра сөйлеп қалуға тырысуы әріптестеріне үнемі ұнай бермеуі мүмкін. Ол адаммен көп сөйлеспей, оның жанына отырмай, оған теріс қарау немесе басқа да тәсілдер арқылы оны норманы бұзғаны үшін «жазалауы» мүмкін. Демек, нормалар орынды және орынсыз мінез-құлық шекарасын айқындап береді.[24] Кейбір топтар өз «өмірін жеңілдету» мақсатында орынды мінез-құлықтың

жоғары шекарасына тән нормаларды қабылдайды. Мысалы, комитеттің отырысында екіден артық комментарий жасамау немесе өнімді қажетті деңгейден артық өндірмеу секілді нормалар енгізіледі. Жалпы осындай нормалар көздеген мақсатқа қайшы нәтижелерге алып келеді. Кей топтар орынды мінез-құлықтың төменгі шекарасын бекітетін нормаларды қабылдайды. Мәселен, «жиналысқа талқыға түсетін есепті оқитын болсаң ғана қатыс немесе шамаң келгенше көбірек нәтиже көрсет» деген сияқты нормалар. Бұл нормалар мотивацияны, жұмысқа деген ынтаны және жоғары өнімділікті қамтамасыз ету мақсатында қабылданады. Менеджерлер кейде нормаларды ұйымның қызметін күшейту үшін енгізеді. Мәселен, Kodak зауыттарындағы жарақаттардың санын азайту мақсатында топтық нормаларға жүгінген.[25]

Норманы жалпылау. Бір топтың нормалары келесі бір топқа сәйкес келе бермейді. Мысалы, кейбір академиялық департаменттерде оқытушыларға сабақ жүргізетін күні мұғалімге соған сай киініп келу туралы талап қойылады. Ол норманы сақтамаған адамдарға сарказмге толы ескерту жасалуы немесе «жаза» ретінде ресми түрде сөгіс те жариялануы мүмкін. Ал басқа департаменттерде күнделікті киіммен жүру талабы қойылады және оны сақтамаған адам да «жазаланады». Тіпті бір-біріне жақын орналасқан жұмыс орындарында өзара ұқсас топтар мен командалар түрлі нормаларға жүгінеді. Бір топ өзіне бекітілген квотадан артық жұмыс істеуге ұмтылса, кей командалар жұмыс өнімділігін бекітілген квотаға жеткізбейді. Бір команданың нормасы оның супервайзеріне жағымды болса, келесі команданың нормасы оның супервайзеріне жағымсыз болуы мүмкін. Кейбір ерекшеліктер көп жағдайда ұйымның құрылымына байланысты болады.

Норманың өзгерісі. Кей жағдайларда топ немесе команда ішінде норма өзгеріске түсіп тұрады. Топтың ішіндегі ең жас адамның жағымсыз әрі қарапайым тапсырмаларды орындауы жиі кездесетін нормаға жатады. Ол тапсырмалар қатарына аз шайнұл беретін клиенттерді күту (мейрамханада), арыз айтушы клиенттермен жұмыс істеу (әмбебап дүкенде), төмен комиссия төленетін сауда қатарында (сауда департаменттерінде) тұру секілді әрекеттер жатады. Тағы бір мысал ретінде бейресми жетекшілердің кейбір нормаларды бұзуын келтіруге болады. Команда таңғы сегізде кездесуі керек болса, одан кешігіп келгендер жауапкершілікке тартылады. Ал бейресми жетекшілер кешігіп келер болса, оларға қарсы ешқандай шара қолданылмайды.

Норманың сәйкестігі. Норманың сәйкестігіне төрт фактордың жиынтығы әсер етеді. Біріншіден, топқа қатысты факторлар маңызды саналады. Мәселен, кей топтар немесе командалар норма сәйкестігін сақтау үшін көп күш жұмсауы мүмкін. Екіншіден, мінез-құлықты бастапқы ынталандырушы фактор норма сәйкестігіне әсер етуі мүмкін. Ынталандырушы фактор қаншалықты екіұшты болса, нормалық сәйкестікті қамтамасыз ету үшін соншалықты қысым қажет болады. Үшіншіден, тұлғаның мінез-құлқындағы белгілер оның нормаға сәйкес іс-әрекет жасау-жасамауын анықтайды (мысалы, ақылды адамдарға қысым жасау арқылы ұйымның нормасына сәйкес іс-әрекет жасату қиын). Команданың көлемі және ынтымақтастық сияқты ситуациялық факторлар да топ мүшелерінің нормаларға сәйкес әрекет жасауына әсер етеді. Тұлға топтың нормаларын үйрене келе бірнеше нәрсе жасай алатын болады. Ең алдымен сол нормаларды қабылдай алады. Мысалы, жұмысқа жаңадан кіріскен ер профессор өз әріптестері костюм-шалбар киіп сабақ жүргізетінін көргеннен кейін солар сияқты киіне бастайды. Нормадан ауытқу – жеке тұлғалық ерекшеліктерді сақтай отырып, ұйым нормасының негізіне бойсұну. Галстук тағып жүру норма екеніне көз жеткізген профессор спорттық жейдеге галстук тағып, джинсы мен кроссовка киюі мүмкін.

Адамның нормаға немқұрайды қарауы да кездеседі. Тұлға нормаға бойсұнбаса, әртүрлі жағдай туындауы ғажап емес. Алдымен девиантты мінез-құлық танып-

қан адаммен топ мүшелері қарым-қатынасты күшейтіп, оны норманы сақтауға көндіруге тырысады. Ол да көмектеспесе, байланыс әлсірей бастайды. Уақыт өте келе топ ол адамды іс-шаралардан шектетіп, соңында оны қатарынан шығарып жібере алады.

Норма сәйкестігінің тағы бір аспектісі – әлеуметтенуге қысқаша тоқтала кетуіміз керек. **Әлеуметтену** – тұлғаның ұйым үшін бөтен адамнан ұйымның мүшесіне айналған кезде орнайтын жалпылама норма сәйкестігі. Мысалы, ұйымның жаңа мүшесі бірте-бірте ұйымдағы киім формасы, жұмыс уақыты және тұлғааралық қарым-қатынас нормалары туралы біле бастайды. Ұйымның жаңа мүшесі осы нормаларға бойсұна бастаған кезде ұйымның мәдениетіне де кіріге түседі. Texas Instruments секілді кей ұйымдар әлеуметтену процесін басқаруға белсенді араласса, кей ұйымдар оның өз бетімен жүруін дұрыс деп табады.

Үйлесім

Команданың үшінші маңызды сипаты – **үйлесім** – топ мүшелерінің ұйымның қызметіне ниеттестігі мен қаншалықты берілгенін көрсететін деңгей. Үйлесімі жоғары командаларда оның мүшелері бірге жақсы жұмыс істейді, бір-біріне қолдау көрсетіп, сенім артады және өздерінің қойған мақсаттарына жетуде тиімді жұмыс істейді.[26] Ал үйлесімі төмен командаларда ауызбірлік төмен, мүшелері бір-бірін толық қолдамайды және өз мақсаттарына жету жолында көптеген қиындықтарға тап болады. Ұйымның үйлесімін арттыратын және төмендететін факторлар, сондай-ақ үйлесім нәтижелері ерекше назар аударуға тұрарлық. Ол факторлар 18.2-кестеде көрініс тапқан.

Үйлесімді арттыратын факторлар. Топтағы немесе командадағы үйлесімді бес фактор арттыруы мүмкін. Олардың ішіндегі ең күшті фактор – топаралық бәсеке. Екі немесе одан да көп топ бәсекеге түскенде (мысалы, үш сауда тобы артық сауда көлемін көрсеткен топқа берілетін марапатқа таласқанда немесе екі американдық футбол командасы конфедерациядағы чемпиондыққа таласқанда) әр командаңың үйлесімі арта түседі. Екіншіден, тұлғааралық тартымдылық топтың құрылуында қандай рөл ойнаса, сол сияқты тартымдылық үйлесімді күшейтеді. Үшіншіден, топ мүшелерінің бәрін бөтен адамдардың жағымды бағалауы үйлесімді арттырады. Осылайша, сауда көлемі бойынша бәсекеде жеңіске жету, конфедерация титулына қол жеткізу, иерархияда жоғары тұрғандардан мақтау естіп, олардың қолынан марапат алу үйлесімді күшейте түседі.

Топтың барлық мүшесі топтың мақсаттарына бірауыздан келіссе, оның үйлесімі өсе түспек.[27] Неғұрлым топ мүшелері арасындағы байланыс күшейсе, топ со-

18.2-КЕСТЕ. ТОПТЫҢ ҮЙЛЕСІМІНЕ ЫҚПАЛ ЕТУШІ ФАКТОРЛАР

Топтың үйлесіміне бірнеше фактор әсер етуі мүмкін. Мәселен, менеджер топаралық бәсекені ұйымдастырып, адамдарды топтарға бөліп, табысқа жетуге жағдай жасап, қолжетімді мақсаттар қойып, үйлесімді арттыру үшін топ мүшелері арасында байланысты күшейтеді. Өзге факторлар үйлесімді әлсіретуге қолданылады.

Үйлесімді күшейтетін факторлар	Үйлесімді әлсірететін факторлар
Топаралық бәсеке	Топ көлемі
Тұлғалық тартымдылық	Мақсаттар бойынша келіспеу
Жағымды бағалау	Топішілік бәсеке
Мақсаттар бойынша келісімге келу	Басымдық
Байланыс	Жағымсыз тәжірибелер

Әлеуметтену – тұлға ұйым үшін бөтен адамнан ұйымның мүшесіне айналған кезде орнайтын жалпылама норма сәйкестігі

Үйлесім – топ мүшелерінің ұйым қызметіне ниеттестігі мен қаншалықты берілгенін көрсететін деңгей; топ ішіндегі өзара тартымдылық деңгейі

ғұрлым үйлесімді топқа айналмақ. Командасында үйлесімнің патшалық құруын қалаған менеджер топаралық бәсекені жақсы ұйымдастыра алуы қажет, бір-бірімен тіл табысатын адамдарды бір топқа біліп, жетістікке жетуге мүмкіндік жасап, топтың барлық мүшесінің көңілінен шығатын мақсатты айқындап, топ мүшелері арасында өзара қарым-қатынастың жандануына мейлінше көп жағдай жасауы тиіс.[28]

Үйлесімді әлсірететін факторлар. Үйлесімді әлсірететін бес фактор бар. Ең алдымен, үйлесім топ көлемі өскен сайын әлсірей түседі. Екіншіден, топ мүшелері команданың мақсаттары қандай болуы керектігі жөнінде ортақ келісімге келе алмағанда, үйлесім әлсірейді. Мысалы, ұйымның кей мүшелері өнімділікті арттыру керек десе, басқа мүшелер оны шектеу керек деуі мүмкін. Нәтижесінде, ұйымның үйлесімі төмендейді. Үшіншіден, топшілік бәсеке үйлесімді әлсіретеді. Топ мүшелері бір-бірімен бәскелескен кезде, олар өз іс-әрекеті мен міпез-құлқына көбірек назар аударады, сол себептен топтың іс-әрекеті жайына қалады.

Төртіншіден, бір немесе одан да көп адамның топ ішінде басымдыққа ие болуы үйлесімді әлсіретеді. Топтың басқа мүшелері өзіне байланыс орнатуға, топтың мақсатқа жетуіне үлес қосуға мүмкіндік берілмеді деп есептеп, команданың іс-әрекетіне аз қызығушылық танытады. *«Нұсқау»* айдары топ ішіндегі динамикаға тереңірек тоқталады. Топқа мүшеліктен жинаған жағымсыз тәжірибе үйлесімнің әлсіреуіне ықпал етеді. Сауда көлемі бойынша жарыста ең төмен нәтиже көрсеткен топ, мәреге ең соңғы болып жеткен атлет және төмен сапалы жұмыс үшін сөгіс алған жұмыс тобы жағымсыз тәжірибесі есебінен үйлесімді топ ретінде әлсірей бастауы мүмкін.

Үйлесім нәтижелері. Жалпы командалардың үйлесімі артқан сайын, олардың мүшелері арасында байланыс бекіп, олар нормаларға бойсұнып, команданың жұмысына көңілі тола бастайды. Үйлесім сондай-ақ команданың өнімділігіне әсер етеді. Дегенмен жұмыстағы нәтижелілік топтың өнімділік нормаларына да байланысты. 18.4-сызба үйлесім және өнімдік нормалары өзара байланысып, команданың өнімділікке қалайша әсер ететінін сипаттайды.

Үйлесім мен өнімділік нормалары жоғары болғанда, команда жоғары деңгейлі өнімділікке қол жеткізуі керек, себебі топ жоғары өнімділік нормалары бойынша жұмыс істеуге ұмтылады және оның мүшелері соңғы нәтижеге (үйлесім) жету жолында жұмыла еңбек етеді. Өнімділік нормалары жоғары, ал үйлесім деңгейі төмен болғанда, команда орташа өнімділік көрсетеді. Команда жоғары деңгейлі нормаларға сүйене еңбек еткісі келгенімен, оның мүшелері бірге жұмыс істесе алмауы мүмкін. Нормалар төмен болса, үйлесімнің жоғары не төмендігіне қарамастан, өнімділік төмен болады. Команда үшін ең пашар жағдай төмен нормалар мен төмен жұмыс деңгейі қосылған кезде туады. Ол жағдайда топ мүшелерінің барлығы өнімділікті шектеуші стандартқа көшеді және топ бар күшін сол стандартты сақтауға жұмылдырады. Үйлесім төмен болса, менеджер команда алдына жоғары мақсаттар қою арқылы, мақсатқа қол жеткізген кезде топ мүшелерін марапаттау арқылы немесе командаға жаңа сапалы адамдарды тарту арқылы өнімділік нормаларын арттыруға қол жеткізуі мүмкін. Дегенмен үйлесімі жоғары команда менеджер тарапынан ондай араласуға жол бермеуі мүмкін.[29]

Мына топ қазір ғана осы тоқсандағы алға қойған мақсаттарын асыра орындағаны туралы білді. Нәтижесінде бұл команданың үйлесімі одан сайын артып, топ мүшелері жаңа леппен өнімділіктің жоғары нормаларын сақтауға кірісуі мүмкін.

DU

НҰСҚАУ

Билік құдіреті

Біз ұзақ жылдар бойы «Билікті ұйымның өнімділігін арттырушы пайдалы фактор деп қарастырып келеміз. Сіз бастығыңызға иерархия арқылы бағынасыз. Ол анықтық пен тәртіпті қамтамасыз етеді және жүйенің жұмысын қадағалап отырады» деген идеяны бойымызға сіңіріп келдік», – дейді ұйым психологі Лиан Дэвей. Бастықтар жетекші ретінде топтағы шешім қабылдау кезінде күштің есебінен басымдыққа ие болады. Дэвейдің айтуынша, топтың табысты қызмет атқаруының критерийлері қазір басқаша: «Тапсырмаларды орындауда креатив шешімді, ақпарат бөлісуді және бірлесе әрекет етуді талап ететін біздің инновациялық экономикада командадағы бастықтардың пікірін ғана емес, барлық мүшелердің қадірін түсінуіміз керек».

«Бұл зерттеу осы мәселені шешуге көмектеседі», – дейді Дэвей. Ол сөз қылып отырған зерттеуді бизнес профессорлары жүргізіп, нәтижелерін *When Power Maes Others Speechless: The Negative Impact of Leader Power on Team Performance* (2014) атты мақалада жариялаған. Тост, Жино және Ларрик түрлі эксперименттер жүргізу арқылы екі айнымалы шаманың команда қызметіне әсерін анықтаған: (1) кей кейстерде олар ресми жетекші тағайындаса, кей кейстерде – тағайындамаған; (2) кей кейстерде жетекшілерден соңғы рет билікті қашан қолданғанын еске түсіру сұралып, жетекшілік етуге оларды алдын ала дайындап қояды, кей кейстерде жетекшілерді дайындамаған. Бір экспериментте командаларға өлім құпиясын шешу тапсырылған. *Ресми жетекшісі жоқ* екі топ тапсырманы 60%-ға сәтті орындап шықса, *өзін күшті сезіну туралы нұсқаулық алған ресми жетекшісі бар* топ тапсырманы бар болғаны 25%-ға сәтті орындаған.

Дьюк университетінің профессоры Рик Ларриктің айтуынша, «Бұл жерде мәселе қолында билігі бар адамдар басқалардан олар не білетінін және не ойлайтынын сұрамауда. Бұл [әдет] ресми рөлдер мен атақтар арқылы күшейеді, өйткені бұл иерархияда төменгі сатыда тұрған адамдар жоғары сатыдағыларға бағынады». Дегенмен бұл «жетекшісіз командалар – өте сәтті командалар» дегенді білдірмесе керек-ті. Команданың табыстылығына әсер ететін басты фактор – жетекшілер өз билігін қалай *қабылдайтыны*. Ларриктің айтуынша, «Ең үздік команда жетекшілеріне билік туралы ой келмеген де. Жетекшілер команданың құрылым арқылы қызмет жасауында маңызды рөл ойнайды. Бірақ құрылым команда мүшелерінің талқылауларға қатысуына жағдай жасауы керек. Соған септігін тигізуші жетекші – қалаулы құрылымды қалыптастырудың бір жолы».

Ларрик мына фактіні есімізге салады: өлім құпиясын шешуде ең үздік нәтижені (80%) *алдын ала өзін-өзі күшті сезіну нұсқаулығы берілмеген ресми жетекшісі бар топ* көрсеткен. Гарвардтық профессор Жинонның айтуынша, «өзі артқы шепте ойнайтын жетекшіні тиімді жетекші деуге болады. Ол талқылауды өзі ұйымдастырғанымен, команданың барлық мүшесіне өз ойын білдіруге мүмкіндік береді».

Басқаша айтқанда, команданың басшылығы, команданың топ ретінде әрекеті және команданың өнімділігі көп жағдайда жетекшілер мен команда мүшелерінің *қабылдауына* байланысты. Өздерін күшті деп қабылдау туралы «нұсқаулық алған» жетекшілер «Бақылау орнатуға асығып, өздеріне жүктелген міндетті назардан тыс қалдырады», – дейді Жино. Ларриктің пікірінше, жетекшілер өз бетінше билігін кеңейту мүмкіндігі негізінде әрекет еткенде, «өздерін төменгі позициядамыз деп сезінетін топ мүшелері өздерінен жоғары қызметтегілерге мойынсұнуға жақын тұрады».

«Көп жағдайда біз өз іс-әрекетіміздің әсерінен хабарсыз болғандықтан, қазіргідей әрекеттер жасаймыз. Топтық шешім қабылдау кезінде жетекшілер өз рөлін жете түсіне білгенде, команданың дамуына топ мүшелерінің барлығы бірдей үлес қосуға мүмкіндік алатын мүлдем басқаша процесс қалыптасады», – деп түйіндейді Жино.

Дереккөз: Liane Davey, «Don't Let Your Voice Be Silenced by Your Boss», *Psychology Today* (February 18, 2014), www.psychologytoday.com, on May 20, 2015; Leigh Plunkett Tost, Francesca Gino, and Richard P. Larrick, «When Power Makes Others Speechless: The Negative Impact of Leader Power on Team Performance» (abstract), *Academy of Management Journal*, 2013, Vol. 56, No. 5, pp. 1465-1486, http://amj.aom.org, on May 20, 2015; Michael Blanding, «Pulpit Bullies: Why Dominating Leaders Kill Teams», *Harvard Business School Working Knowledge* (November 18, 2013), http://hbswk. hbs.edu, on May 18, 2015; Erin Medlyn, «New Research Finds Overbearing Leaders Can Hurt Their Team's Performance», Duke University Fuqua School of Business, October 14, 2013, on May 18, 2015.

18.4-СЫЗБА. ҮЙЛЕСІМ МЕН ӨНІМДІЛІК НОРМАЛАРЫ АРАСЫНДАҒЫ БАЙЛАНЫС

Топ үйлесімі мен өнімділік нормалары топтың өнімділігін анықтайды. Менеджерлік тұрғыдан алып қарағанда, жоғары үйлесім мен жоғары өнімділік нормаларының қосындысы үздік көрсеткіштерге алып келсе, жоғары үйлесім мен төмен өнімділік нормаларының қосындысы ең нашар көрсеткіштерге себеп болады. Үйлесім мен өнімділік нормаларының деңгейлеріне өзгерістер енгізе алған менеджерлер жұмыс тобының тиімділігін арттыра алады.

Ресми және бейресми жетекшілік

Көптеген функциялық топтар мен командаларда үйым тағайындайтын немесе топ мүшелері сайлайтын ресми жетекші болады. Достық және мүдделі қатынастағы топтарды сол топқа мүше адамдардың өздері құратынына қарамастан, кез келген ресми жетекшіні сол топтың мүшелері сайлайды немесе тағайындайды. Кейбір топтар өз жетекшілерін тағайындағанымен (мәселен, софтболл командасы өз капитанын таңдайды), топтардың көпшілігі топбасшы сайламайды. Сондай-ақ ресми жетекші тағайындалғанына қарамастан, топ немесе команда басқа адамдарға басшы ретінде қарауы мүмкін. **Бейресми жетекші** деп – басшылық қызметке араласатын, бірақ жетекшілік ету құқықтары ресми түрде бекітілмеген адамды айтамыз. Кез келген топтың немесе команданың ресми жетекшісі де, бейресми жетекшісі де бір адам болуы мүмкін немесе ол қызметтерді мүлдем екі бөлек адам атқаруы мүмкін. Бұрынырақта топ ішіндегі тапсырма орындаушы және әлеуметтік эмоциялық рөлдерге тоқталып кеткенбіз. Бейресми жетекші көбінесе екі рөлді де тиімді атқаратын тұлға болып келеді. Ресми жетекші аталған рөлдердің бірін атқарып, екіншісіне шамасы жетпеген кезде, бейресми жетекші сол олқылықтың орнын толтыруға дайын тұрады. Ресми жетекші ролдердің бірін де атқара алмаса, бір немесе бірнеше бейресми жетекші екі рөлдің қызметін іске асыру үшін жарыққа шығуы мүмкін.

Бейресми жетекшіліктің пайдасы зор ма? Көп жағдайда бейресми жетекшілер үйымда референт немесе эксперт билігі арқасында айтарлықтай күшке ие. Олар сол билігін үйымның мақсаттарына жұмсаса, сол команда үшін аса құнды басымдық болмақ. Бен Роетлисбергер және Миа Хам секілді танымал атлеттерді бейресми жетекшілердің классикалық мысалы деуге болады. Алайда бейресми жетекшілер үйымның мақсатына қарсы жұмыс істейтін болса, олар команда үшін біраз қиындық туғызады. Ондай жетекшілер өнімділік нормаларын төмендетіп, күтпеген жерден ереуіл үйымдастыру арқылы немесе басқа да түрлі жолдармен үйымның қызметіне кедергі келтіруі мүмкін.

Бейресми жетекші – басшылық қызметке араласатын, бірақ жетекшілік ету құқықтары ресми түрде бекітілмеген адам

Менеджер жаднамасы

- ☐ Топтар мен командалардың негізгі қасиеттерін анықтап, сипаттай алуыңыз керек.
- ☐ Үйлесімі жоғары әрі өнімділік нормалары төмен топқа жетекшілік ету тапсырылды делік. Қандай өзгерістерді қолға алар едіңіз?

Тұлғааралық және топаралық конфликт

Адамдар бір ұйымда бірге жұмыс істегенде түсіспеушілік пен кикілжіңдер болып тұратыны белгілі. Расымен де, конфликт – топ ішіндегі тұлғааралық қарым-қатынастың айнымас бөлігі. Бұл бөлімде біз конфликтінің жалпы жұмыс нәтижесіне әсерін қарастырамыз. Сондай-ақ тұлғалар, топтар, ұйымдар және ұйым мен орта арасындағы конфликт себептеріне тоқталамыз.

Конфликт табиғаты

Конфликт деп – екі немесе одан да көп адамның, топтың немесе ұйымның арасындағы келіспеушілікті айтамыз. Келіспеушілік мардымсыз немесе өте күшті болуы мүмкін. Ол қысқа уақытқа созылып немесе айлап, кейде жылдап шешілмеуі мүмкін. Конфликт жұмысқа қатысты немесе жеке мәселе бойынша туындап, түрлі жолдар арқылы көрініс табады. Адамдар бір-бірімен салғыласады, бір-біріне теріс қарайды, айғайлайды немесе қарсылық ретінде командадан шығып кетеді. Топтар жағымды мүшелерін қорғау үшін бір-біріне арқа сүйейді немесе жағымсыз мүшелерді өз қатарынан шығарып тастайды. Ұйымдар конфликтіні заңға жүгініп реттеуге де ұмтылуы мүмкін.

Көп адам конфликтінің соңы антагонизмге, қастыққа, қайшылыққа апарып соғуы мүмкін, сондықтан одан мейлінше аулақ болу керек деп есептейді.[30] Шындығында, менеджерлер мен менеджмент теориясын жасаушылар көп жыл бойы конфликтіні күрмеуі қиын мәселе ретінде қарастырып келді.[31] Алайда соңғы жылдары біз конфликт басты мәселе екеніне қарамастан, оның кейбір түрлері ұйым үшін пайдалы болуы мүмкін екеніне көз жеткізіп келеміз. Мысалы, жаңа зауыт салатын орынды таңдауға жауапты комиссияның екі мүшесі арасында тиімді орынды таңдау жөнінде келіспеушілік туындауы мүмкін. Олардың әрқайсысы өз таңдауы дұрыс екенін дәлелдеу үшін толыққанды зерттеу жүргізіп, салмақты ойлармен пікір таластыруға тырысады. Жүйелі талдау мен талқылау нәтижесінде, комиссия зауыт үшін бірауыздан жасалған таңдауға қарағанда әлдеқайда пайдалы орынға тоқталуы мүмкін. Сондай-ақ комиссия мүшелері өз таңдауы дұрыс екенін басқа адамдарға ойға қонымды пікірлер арқылы жеткізе алады.

Конфликтіні бейбіт әрі конструктив жолмен шешу арқылы ұйым өз мақсатына жету жолын оңайлатады деуге болады. Екінші жағынан алып қарағанда, жұмыстағы қарым-қатынас бұзылып, конфликт деструктив деңгейге жеткенде, ол ұйымның қызметіне кедергі келтіреді және ол уақытта конфликтіні шешу жолдарын іздеу қажет.[32] Ондай конфликтілерді шешу жолдарын біз осы тарауда кейінірек қарастырамыз.

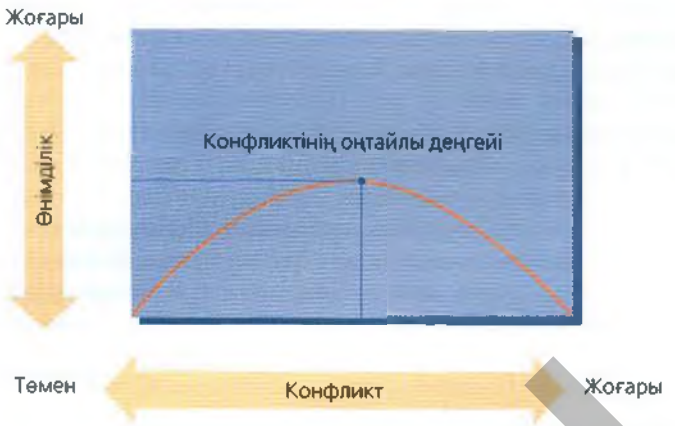
18.5-сызбадан топтағы немесе ұйымдағы конфликт пен өнімділік арасындағы жалпы байланысты көруге болады. Ұйымда немесе топта конфликт мүлдем болмаса, оның мүшелері өз-өзіне тым сенімді, бейғам күйге түсуі мүмкін. Нәтижесінде ұйымның немесе топтың өнімділігі және инновациялық шешімдері жапа шеге бастайды. Ал топ мүшелері арасындағы орташа деңгейдегі конфликт командадағы мотивацияны, креативті, инновацияны және бастамашылықты жандандырып, өнімділікті арттыруы мүмкін. Конфликтінің тым көп болуы өнімділікті төмендететін қастандықты тудырып, топтың берекесін қашырады. Менеджерлер команда-

Конфликт – екі немесе одан көп адам, топ немесе ұйым арасындағы келіспеушілік

DU

18.5-СЫЗБА. ҰЙЫМДЫҚ КОНФЛИКТ ТАБИҒАТЫ

Конфликт тым көп болуы немесе тым аз болуы ұйым қызметіне кері әсерін тигізуі мүмкін. Екі жағдайда да өнімділік төмен болуы ықтимал. Дегенмен командадағы конфликтінің оңтайлы деңгейі мотивацияны, креативті, инновацияны және бастамашылдықты жандандырып, өнімділікті арттыруы мүмкін.



ның жұмыс тиімділігін арттыруға себепші болатын конфликт деңгейін анықтауға әрі сол деңгейді сақтап тұруға тырысуы керек. Топтың жұмыс өнімділігіне тиімді конфликт деңгейі жағдайға және сол жағдайдағы адамдарға тікелей байланысты.[33]

Конфликт себептері

Конфликт тұлғааралық та, топаралық та қарым-қатынаста пайда болуы мүмкін. Кей жағдайда тұлғалар мен топтар арасындағы конфликт ұйымның белгілі бір стратегиялары мен іс-әрекеті салдарынан туады. Конфликт болатын үшінші жағдай – ұйым мен оның қалыптасқан ортасы арасындағы қатынас.

Тұлғааралық конфликт. Кез келген ұйымда түрлі көзқарастың, мақсаттың, мінез-құлықтың біте қайнасып жататынын ескерсек, екі немесе одан да көп адамның арасында конфликт пайда болуы таңғаларлық дүние емес. Microsoft негізін қалаушы әрі бас атқарушы директоры Билл Гейтс пен оның бұрынғы жапон бизнес әріптесі Казухико Ниши арасындағы ұзақ уақытқа созылған табысты бизнес қарым-қатынасы дәл осы тұлғааралық конфликт кесірінен үзілген. Ниши Гейтсті тым саясиланып кетті десе, Гейтс Нишидің мінезі ауырлап, оны түсіну қиындап кетті деп айыптады.[34]

Ұйымдағы тұлғааралық конфликтінің ең жиі кездесетін себебі – «мінез жараспауы». Екі адам бір-біріне сенуден қалып, бір-бірін ұнатпаған кезде немесе басқа да себептер есебінен мінездер жараспай жатады.[35] Конфликт кейде жұмыс немесе ұйымның кей аспекті бойынша түрлі пікір мен көзқарастағы адамдар арасында пайда болады. Мысалы, бір менеджер бүкіл ұйымды Microsoft Office бағдарламасын пайдалануға көшіру арқылы стандарттауға қол жеткізуді қалауы мүмкін.

Басқа бір менеджер адамдардың жеке таңдау құқығына деген құрметтің белгісі ретінде түрлі офистік бағдарламаларды қолдануды дұрыс деп есептеуі мүмкін. Сол сияқты ер жыныстағы менеджер мен әйел жыныстағы әріптесінің өздері жұмыс істейтін ұйым әйелдердің қызметтік өсуіне шектеу жасайтын-жасамайтыны туралы ойы бір жерден шықпай жатуы мүмкін. Конфликт сондай-ақ шектен тыс бәсекеден де тууы ықтимал. Бір орынға таласушы екі адам өз мақсатына жету үшін саяси әдістерге де жүгінуі мүмкін. Бәсекелесуші адамның біреуі екіншісінің әрекетін орынсыз деп тапса, ол қадамды бірден айыптауға көшуі мүмкін. Тіпті екеуі-

нің арасынан жұмысқа лайық деген «жеңімпаз» таңдалғанның өзінде кезіндегі конфликт тұлғааралық қарым-қатынасқа сызат түсіріп жатады. Қызметтен дәмелі үміткердің біреуінің екіншісінен артықшылығы туралы шешім екіұшты болса немесе ол таңдау қосымша түсіндіруді талап етсе, конфликт оршуі ықтимал. Мәселен, 2011 жылы Acer компаниясының бас атқарушы директоры әрі президенті Жанфранко Ланси компанияның директорлар кеңесімен арадағы бірнеше айға созылған конфликт кесірінен жұмысынан кетті. Ланси мен директорлар кеңесі компанияның табысын өсіру жолы, клиенттердің көңілінен шығу әдісі, брендтің танымалдығын күшейту және ұйымның ресурстарын қолдану бойынша келіспей қалған. Ланси компанияның мобайл сегментке көбірек көңіл бөліп, оның Apple iPad-пен бәсекеге түсуін қаласа, директорлар кеңесі Acer-дің негізгі бизнесі саналатын дербес компьютерлер нарығында қала беруін көздеді.[36]

Әрине, кей жағдайларда конфликт ұйымның ішінде шешімін таппай, жеке тұлғалар мен компаниялар кикілжіңдерді реттеудің жолын корпорацияның бас офисінен емес, сот залдарынан немесе мемлекеттік агенттіктердің ғимараттарынан іздейді. Конфликт ушыққан кезде, тараптар шешімді Конгресс залдарынан іздеуге дейін барады.

Топаралық конфликт. Екі немесе одан да көп ұйымдық топтардың арасында конфликт жиі болып тұрады. Мәселен, компанияның маркетингпен айналысатын тобының мүшелері өнімді шығарушы топпен өнімнің санасы мен оны тұтынушыға жеткізу кестесі бойынша келіспей қалып жатады. Сатылымға жауапты екі топ өзара сауда көлемі туралы мақсатты орындау бойынша бір-біріне қарама-қайшы екі түрлі пікірде болады және менеджерлердің екі тобында ұйымның ресурстарын пайдалану бойынша әртүрлі идеялар болуы мүмкін.

Топаралық конфликтілердің көбі тұлғааралық себептерден гөрі ұйымдық себептерден туады. Біз 11-тарауда топтық өзара тәуелділіктің үш түрін қарастырдық: біріккен, жүйелі және екіжақты. Өзара тәуелділіктің тереңдей түсуінен команданың жұмысын үйлестіру күрделеніп қана қоймай, конфликтінің ушығу ықтималдығы арта түседі. Мысалы, компанияның бір жұмыс тобының екінші тобына жұмысты тапсырудан туындайтын жүйелі өзара тәуелділікті алып қарайық. Бірінші топ екінші топқа көп жұмыс тапсырса (екінші топ артта қалып қояды), өте аз жұмыс артса (екінші топ өз мақсаттарына жете алмайды) немесе сапасы сын көтермейтін жұмысты өткізсе, топаралық конфликт пайда болуы мүмкін.

JCPenney сауда орталықтарының бірінде қойма қызметкерлері мен сауда қызметкерлері арасында конфликт болған. Сауда бөлімі қызметкерлері қойма қызметкерлерін заттарды сауда қабатына жеткізуде сылбырлық танытқандықтан, тауардың бағасын жапсыру мен оларды сөреге реттеп қою жұмыстары кешікті деп айыптайды. Қойма қызметкерлері болса, сауда бөліміндегі әріптестері оларға тауарларды жеткізуге жеткілікті уақыт бермеді әрі олар заттарды сауда сөрелеріне жеткізуден басқа да жұмыстар орындайтынын түсінбейді деп қарсы айыптауға көшеді.

Адамдар сияқты, департаменттер де көп жағдайда түрлі мақсаттар қояды. Уақыт өте келе ол мақсаттар арасында қайшылық пайда болады. Сауда көлемін түрлі мөлшердегі, қалыпта, түсте және үлгіде тауарлар шығару арқылы арттыруға ниетті маркетингтік мақсат санаулы зат өндіру арқылы ұйымның шығынын азайтуды көздейтін өндірістік мақсатпен конфликтіге түсуі мүмкін. Reebok дәл осындай жағдайға тап болды. Менеджерлердің бір тобы жаңа спорттық киім үлгілерін мүмкіндігінше тездетіп сатылымға шығаруды ойласа, екінші бір тобы нарыққа ұсыныстарды асығыстық танытпай, есеппен шығару керек деп есептейді. Екі топтың арасындағы келіспеушілік тиімді шешімін таппағандықтан, конфликт тауарлардың санасына және олардың тұтынушыларға уақытылы жеткізілуіне кері әсер етіп, компанияның бизнесін бірнеше айға тоқтатып тастаған.

Таншы ресурстар үшін күрес те топаралық конфликтіге апарып соғуы мүмкін. Көптеген ұйымдарда, әсіресе университеттерде, ауруханаларда, үкіметтік агент-

тіктерде және тозған индустриядағы бизнесте, ресурстар тапшы. Мысалы, Жаңа Англиядағы бір қалашықта халықты жұмыспен қамту орталығы мен кітапхана құрылысқа бағытталған федералдық грантқа таласады. General Motors-тың The Buick, Pontiac және Chevrolet бөлімдері жаңа көлікті құрастыру құқығына ие болу үшін озара таласқа түседі. Сол ішкі тартыстар General Motors-тың қазіргі бастан кешіп жатқан қиындықтарына себепкер факторлардың бірі ретінде қарастырылады. Қиындықтан шығудың шешімі қатарында Pontiac брендінің өнім шығаруды тоқтату шешімі де болды.

Ұйым мен орта арасындағы конфликт. Екі ұйымның арасында туатын конфликт *ұйымаралық конфликт* деп аталады. Бизнестегі бәсекелестік салдарынан біршама ұйымаралық конфликт туындайтыны белгілі. Ал кейде ол конфликтілер шытырман оқиғаларға ұласып жатады. Мәселен, Starwood Hotels компаниясы (Sheraton, Westin, W және озге де брендтердің иесі) Hilton Hotels Corporation компаниясын сауда құпияларын ұрлады деп сотқа береді. Starwood-тың «lifestyle hotels» стиліндегі табысты қонақүйлерінің (әсіресе W) моделін өз бизнес мақсатында пайдалану үшін Hilton Starwood-тың Росс Клейн және Амар Лалвани атты екі атқарушы директорын жұмысқа алады. Кейін аталған екі менеджерге 100 мыңнан астам құжатты Hilton брендін күшейту үшін ұрлады деп айып тағылады. Жақында іс Starwood-тың пайдасына шешілін, Hilton Starwood-қа 75 млн доллар төлейтін болды.[37]

Кейде конфликт ұйым мен қалыптасқан бизнес ортадағы элементтер арасында болып тұрады. Мысалы, ұйым өз өнімдерінің сапасы бойынша клиенттер тобымен конфликтіге түсуі мүмкін. Бірнеше жыл бұрын McDonald's оз өнімдерінің құрамы туралы ақпардағы тізімде майды көрсетпеген кезде осындай мәселеге тап болды. Өнім шығарушы компания Еңбек қауіпсіздігі мен Денсаулық әкімшілігі (Occupational Safety and Health Administration – OSHA) секілді үкіметтік агенттікпен келіспей қалуы мүмкін. Мәселен, компанияның менеджменті OSHA-ның талаптарына сай жұмыс істеп жатырмыз десе, агенттіктің қызметкерлері компанияның қызметі ұйымның талаптарына сай емес деп табуы мүмкін. Компания кейде шикізаттың сапасы бойынша жеткізуші фирмамен конфликтіге түседі. Компания жеткізуші фирма томен сапалы шикізат ұсынады десе, жеткізуші фирма материалдардың тиісті сапада екенін алға тартады. Менеджерлер де жұмыспылар топтарымен келісімге келе алмайтын кездерді бастан өткереді. Мысалы, менеджер оз қызметкерлері төмен деңгейде жұмыс істейді әрі ынтасыз деп бағалауы мүмкін. Жұмыспылар болса, өздерін сапалы қызмет атқарып жатырмыз, ал менеджер оларды тиімсіз басқаруда деп ойлауы мүмкін.

Менеджер жадпамасы

- ☐ Конфликтіні анықтап, оның басты себептерін айқындаңыз.
- ☐ Өз басыңыздан өткен, соңы жақсы аяқталған конфликтіні еске түсіріңіз.

Ұйымдардағы конфликтіні басқару

Менеджерлер туындауы мүмкін конфликтілермен қалай күреседі? Бағымызға орай, 18.3-кестеден көріп отырғанымыздай, конфликтіні конструктив жолмен реттеуге бағыттайтын, конфликтіні уыстан шығарып алмай тұрып реттеуге жағдай жасайтын және оны тиімді шешуге мүмкіндік беретін жолдар бар. Төменде конфликтіні реттеудің жолдарын қарастырамыз.[38]

18.3-СЫЗБА. КОНФЛИКТІНІ БАСҚАРУ ӘДІСТЕРІ

Конфликт – ұйымдарға оң және теріс әсері бар жойқын күш. Сондықтан да менеджерлер өздері ұрынған жағдайға байланысты конфликтіге итермелейтін, конфликтіні бақылайтын немесе шешетін және жоятын түрлі техникаларға сүйенеді.

Конфликтіге жағдай жасау

Адамдар және командалар арасында бәсекені күшейту.

Команданы сергітіп алу үшін сырттан адамдар жалдау.

Қалыптасқан рәсімдерді өзгерту.

Конфликтіні бақылау

Ресурстық базаны ұлғайту.

Үйлестіру жұмыстары мен команда мүшелері арасында өзара тәуелділікті күшейту.

Қалыптан тыс мақсаттар қою.

Қызметкерлердің мінез-құлқы мен жұмыс істеу қабілетін сәйкестендіру.

Конфликтіні шешу және жою

Конфликтіден қашу.

Конфликтіге түсуші тараптарды компромиске шақыру.

Конфликтіге түсуші тараптарды бетпе-бет жүздестіріп, келіспеушілікті келіссөз арқылы шешуге шақыру.

Конфликт тууына жағдай жасау

Кей жағдайларда ұйым қызметкерлер мен топтарды бәсекелестік жағдайына қойып, конфликтіге алғышарт жасауы мүмкін. Менеджерлер сауда-саттық көлемі бойынша жарыстар ұйымдастырып, ынталандыру жоспарларын жүзеге асырады, бонустар енгізеді немесе бәсекелестікті тудыратын өзге де жолдарды қарастырады. Бәсекелестік ережелері ойға қонымды әрі бәсеке барлық қатысушылар тарапынан әділ деп танылған уақытта бақталастық салдарынан туған конфликт конструктивті деп есептелді, себебі әр қатысушы жеңімпаз атану үшін аянбай еңбек етеді (сол арқылы ұйым қызметінің кей аспектілерін күшейтеді).

Конфликт тудырудың тағы бір әдісіне сырттан бір немесе бірнеше қызметкер алу арқылы ұйымның алдына жаңа талаптар қою жолымен жетуге тырысуды жатқызуға болады. Сырттан келген жаңа қызметкер қалыптасқан жұмыс тобына қосылған басқа топтың қызметкері немесе уақытша жалданған консультанттар мен кеңесшілер болуы мүмкін. Әрине, осындай әрекет сырттан келген адам тағайындалған қызметке өздерін лайықты санайтын іштегілер тарапынан қарсыластыққа алып келеді. Британдық The Beecham Group компаниясы бірде өзінің бизнес жүргізу моделін өзгерту үшін бас атқарушы директорлыққа американдық менеджерді жалдайды. Оның келуімен бизнес жүргізудің басқаша жолы қолға алынып, бәсекелестік күшейе түседі. Өкінішке қарай, өзгерістерді ұнатпаған компанияның кейбір бағалы қызметкерлері Beecham-нан кетуді дұрыс деп табады.

Қалыптасқан рәсімдерді, әсіресе адамдардың компания үшін маңыздылығын көрсететін рәсімдерді өзгерту де конфликт тудырады. Осындай әрекеттер адамдарға өз жұмысын қалай істейтінін және жұмысты қаншалықты дұрыс атқарып жатқанын бағалауға мүмкіндік береді. Мысалы, бір университеттің президенті барлық бос жұмыс орындарына жазбаша негіздемелерді өзінің мақұлдауын алған соң ғана толтыруға болады деген шешім қабылдаса, университет президенті мен жаңа өзгеріс қағазбастылыққа себеп болады деп есептейтін бөлім басшылары арасында конфликт туады. Университет президентіне жолданған көп сұраныстар мақұлданғанымен, жаңа өзгеріске сәйкес бөлім басшылары маман тапшылығы туралы

тереңірек ойланатын болғандықтан, бірнеше керексіз позициялар алынып тасталған.

Жетекшілер конфликтіні реттеуде түрлі әдістерге сүйене алады. Кей әдістер конфликтіге алғышарт жасаса, кейбір техникалар оны бақылауға немесе шешуге мүмкіндік береді. Мына екі менеджер әлі қабылданбаған шешім бойынша келіспей қалған. Алайда қазір ғана екеуі екі тарапқа да тиімді жолды тауып, өзара тіл табысқанын қол алысу арқылы көрсетіп жатыр.

Конфликтіні бақылау

Конфликтіні бақылаудың бір әдісі – ресурстық базаны кеңейту. Бір топ менеджерге әрқайсысының бюджеті 100 мың доллар болатын екі жобаға қаржы болу керек болды делік. Онда бар болғаны 180 мың доллар болса, өз жобалары толықтай қаржыландыруға лайық деп есептейтін екі топ арасында конфликт пайда болады. Расында да, екі жоба да толық қаржыландыруға лайық болса, мәселенің алдын алу үшін топ менеджері басқа қаржы көздерінен қосымша 20 мың доллар тапқаны дұрыс болады.

Бұған дейін айтылғандай, біріктірілген, бірізді және өзара тәуелділік бәрібір конфликтіге әкелуі мүмкін. Менеджерлер үйлестіруді жақсарту үшін тиісті техника қолданса, конфликт туу мүмкіндігін азайтады. Үйлестіру техникаларына (11-тарауда айтылған) басқару иерархиясын қолдану, ережелер мен рәсімдерді сақтау, байланыс адамдарын тіркеу, тапсырма күштерін қалыптастыру және бөлімшелерді біріктіру жатады. DjCPenney дүкені жоғарыда айтқандай, бұл қақтығысты сатушыларға қажет тауарларды қажет ретпен анықтайтын нақты формалармен қамтамасыз ету арқылы шешті. Үйлестіру техникасы күтілетін нәтижеге жеткізбесе, менеджер басқа техникаға ауыса алады.[39]

Бәсеке мақсаттары жеке адамдар мен топтар арасында қақтығыс көзі бола алады. Кейде менеджерлер төмен деңгейдегі қақтығыстарды болдырмау үшін қызметкердің жоғары деңгейдегі немесе асып түсетін мақсаттарына назар аударуы мүмкін. Автокөлік шығару саласы жұмысшыларының кәсіподағы сынды ұйымдар автокөлік өнеркәсібінің сақталуын қамтамасыз ету үшін еңбекақы төлеуді жүзеге асырғанда, олар аса маңызды мақсатқа жауап береді. Олардың жедел мақсаты мүшелер үшін жоғары еңбекақы болғанымен, олар автокөлік өнеркәсібі болмаса, мүшелерінің де жұмысы болмайтынын түсінеді.

Сонымен, менеджерлер адамдар арасындағы конфликтілердің алдын алу үшін қызметкерлердің жеке және жұмыс дағдыларын сәйкестендіруге тырысуы қажет. Мысалы, екі жақсы қызметкердің біреуі шылым шегетін, екіншісі шылым шегуді жақтамайтын болса, екеуі бірге жабық кеңістікте жұмыс істемеуі қажет. Келіспеу жараспайтын адамдар арасында туса, менеджер олардың біреуін немесе екеуін де басқа бірліктерге ауыстыруды сұрауы мүмкін.

Конфликтіні шешу және жою

Әркімнің ізгі ниетіне қарамастан, кей кезде конфликт болып қалады. Ол жұмысқа кедергі келтіріп, тым көп шиеленісті жағдай тудырып немесе ұйымға зиян келтірсе, оны шешу үшін әрекет жасалуы керек.[40] Конфликтіні шешуге ыңғайсызданатын кейбір менеджерлер оны болдырмау жолдарын іздейді және конфликт өзінен-өзі шешіліп кететініне сенеді. Жанжалдан жалтару кейбір кезде аяқ астынан туындаған бір мезеттік келіспеушіліктерді шешу кезінде тиімді болғанмен, ұзаққа созылған немесе созылмалы конфликтілерді шешу үшін тиімсіз. Одан да қолайсыз тәсіл – «тегістеу» – конфликтіні азайту және басқаларға «бәрі жақсы болады» деп айту. Көбінесе конфликт адамдар оны талқылаған сайын ушыға түседі.

Ымыраға келу – екі шек арасындағы орта позиция. Мұндай тәсіл мүқият пайдаланылса ғана тиімді, бірақ көп жағдайда біреу жеңеді, біреу жеңіледі. Бюджеттік мәселелер – объектив сипатына байланысты ымыраға келуге мүмкіндігі бар бірнеше салалардың бірі. Мысалы, менеджер қосымша ресурстарға қол жеткізе алмайды делік. Оның қолында болуға арналған 180 мың доллар бар және екі топ та 100 мың долларға мұқтаж екенін айтады. Менеджер екі жобаны да қаржыландыруға кепіл беретініне сенсе, әрбіреуіне 90 мың доллар бөле алады. Екі топтың бірдей көлемде қаражат алуы конфликтінің алдын алуға мүмкіндік береді.

Конфликтіні шешу үшін қарсыластық тәсілі – конфликтіге төтен беру үшін екі тараптыбірге қосу – *тұлғааралық мәселені шешу* деп аталады. Тараптар конфликтіні талқылап, келісімге немесе ортақ шешімге келуге тырысады. Қарсыластық қатысушылар тарапынан жетілуді талап етеді, ал менеджер жағдайды мұқият қарастыруы қажет. Жақсы қарастырылса, бұл – конфликтіні шешудің тиімді тәсілдерінің бірі бола алады. Соңғы жылдары көптеген ұйымдар *дауды шешудің балама нұсқасы* деп аталатын тәсілмен эксперимент жасады. Бұл тәсіл қызметкерлердің бір тобын арбитр ретінде қолдануды көздейді.[41] Тығыз байланысты әдіс ретіндегі келіссөзді соңғы бөлікте сөз етеміз.

Қай тәсілді қолданғанына қарамастан, ұйымдар мен менеджерлер конфликт конструктив мақсаттарды іске асыру үшін пайда болған жағдайда оны шешу және деструктив салдарының алдын алу керек екенін түсінуі қажет. Конфликт ұйымдарда кез келген жағдайда болады, бірақ оның салдарына тиісті көңіл бөлінуі тиіс. Мысалы, Union Carbide 200 менеджерлерін конфликтілерді реттеу жөніндегі үш күндік семинарға жіберді. Менеджерлер түрлі тапсырмаларды орындап, талқылауларға қатысты. Нәтижесінде олар кіммен конфликтіге түсе алатынын және оларды қалай шешу керектігін білді, фирмадағы менеджерлердің берген мәліметтері бойынша, ұйымдағы қастық пен араздық жойылды және фирма адамдары жағымды жұмыс қатынастары орнағанын айтты.[42]

Келіссөз

Келіссөз – белгілі бір мәселеге деген көзқарастары әртүрлі екеніне қарамастан, екі немесе одан да көп тараптың (адамдар немесе топтар) мәселеге байланысты келісімге келуі. Ең қарапайым формада ол екі тарап – түскі ас үшін кім төлейтінін шеше алмай жатқан екі адам ретінде көрінуі мүмкін. Одан кішкене күрделірек мысал: екі адам – қызметкер мен менеджердің бірлесіп отырып, келер жылы жеке орындайтын мақсаттарын және оған қоса қызметкердің атқарған жұмыс мөлшерін анықтау. Одан да күрделісі – кәсіподақ пен компания басқарушыларының немесе бірлескен кәсіпорынды талқылап жатқан екі компания арасында жүретін келіссөз. Мұндай келіссөздегі негізгі мәселелер – мүддесі қайшы кем дегенде екі тараптың қатысуы және олардың келісімге келуі. Соңғы жылдары келіссөзге деген қызығушылық өсіп келеді.[43] Бұл зерттеуде келіссөзге деген негізгі төрт ұстаным басым болып отыр: жеке айырмашылықтар, ситуациялық сипаттар, ойын теориясы және когнитивті тәсілдер.

Бұрынғы психологиялық зерттеулер келіссөз жүргізушілердің жеке қасиеттеріне негізделген.[44] Зерттелген қасиеттерге демографиялық сипаттар және жеке айнымалылар жатты. Демографиялық сипаттар: жас, жыныс, нәсіл және т.б. Жеке айнымалылар: тәуекелге бару, басқару орны, белгісіздікке төзімділік, өзін-өзі бағалау, авторитаризм және макиавеллизм. Бұл зерттеудің болжамы бойынша, сәтті келіссөз нысаны – келіссөз жүргізу үшін сәйкес демографиялық сипаттары немесе жеке қасиеттері бар дұрыс адамды таңдау. Бұл болжам шынайы мәселеге ұқсайды, себебі келіссөз – дербес интерактив процесс. Дегенмен, зерттеулер күтілген жағымды нәтижелерді аз көрсетті, себебі ситуациялық сипаттар жеке айырмашылықтар әсерін жоққа шығармады.[45]

Келіссөз – белгілі бір мәселеге деген түрлі көзқарастарына қарамастан, екі немесе одан да көп тараптың (адамдар немесе топтар) бір мәселеге байланысты ортақ келісімге келуі

Ситуациялық сипаттар – келіссөз орын алатын контекст. Оған келіссөз жүргізушілер арасындағы қарым-қатынас түрлері, келіссөзден туындауы мүмкін нәтижелер, тараптардың салыстырмалы күштері (позициялық және жеке), келіссөзге арналған уақыт аралығы, әр тарапқа өкілдік ететін адамдар саны және басқа да тараптардың болуы кіреді. Осы зерттеулердің көпшілігі келіссөз процесін түсінуге көмектесті. Дегенмен ситуациялық ұстанымның кемшіліктері жеке айырмашылықтар ұстанымының кемшіліктеріне ұқсайды. Көптеген ситуациялық сипаттар келіссөз жүргізушілер үшін сыртқы фактор және олардың бақылауынан тыс. Келіссөз жүргізушілер көбінесе келіссөз аясында өз билік позициясын өзгерте алмайды. Сонымен, көптеген нәрселерді ситуациялық мәселелерді зерттеуден үйренсек те, процесс туралы оқып-білетініміз әлі де көп.

Ойын теориясын келіссөз ситуацияларының нәтижесін болжау үшін математикалық моделдерді қолданатын экономистер дамытқан (Кино академиясының жүлдесін алған *A Beautiful Mind* фильмінде көрсетілгендей). Ол әрбір балама мен нәтиже, ықтималдықтар мен математикалық нәтиже арқылы талданып, әрбір нәтиженің артықшылықтарын көрсетуі тиіс. Оған қоса, кез келген ықтимал қадамдарды болжау тәртібі әртүрлі тараптар таңдау жасай алатын және нәтижеге қол жеткізуге байланысты барлық жеңілдіктерді ескере отырады. Осы тәсілдің нәтижелері келіссөз жүргізушілердің көңілінен шығады: келіссөз қалай жүргізілу керегін болжаушы үлгісі. Ең үлкен кемшілік – келіссөз басталғанға дейін кез келген ситуацияның мүмкін болатын барлық опцияларын және нәтижелерін сипаттауды қажет етеді. Бұл өте қиын, кей кезде тіпті мүлде мүмкін емес. Басқа мәселе – бұл теорияға сәйкес келіссөз жүргізушілер әрқашан рационал болады деген пікір қалыптасқанында. Тағы басқа зерттеу бойынша, келіссөз жүргізушілер көбіне орынды әрекет жасамайды. Сол себепті бұл ұстаным, сипаттамасында әдемі болып көрінгенмен, шынайы келіссөз барысында іске асуы өте қиын.

Төртінші – когнитивті ұстаным бойынша келіссөз жүргізушілер көбінесе рационалдықтан ауытқиды; осы ұстанымммен келіссөз жүргізушілер мұндай ауытқулар қалай және қашан орын алатынын болжауға тырысады. Ховард Раиффаның шешімді талдау ұстанымы келіссөзге белсене қатысқан қатысушыларға кеңес беруге негізделеді.[46] Bazerman және Neale Raiffa-ның еңбегіне келіссөз жүргізушілердің рационалдықтан жүйелі түрде ауытқитын сегіз жолды қосты.[47] Оларға: алдын ала таңдап алынған іс-қимыл жоспарына деген ұмтылысты күшейту, қолжетімді ақпаратқа қатысты артықшылық, келіссөздер келісілген нәтиже бере алатынын болжау және байланыссыз келіссөздерді қосу. Осы когнитив тәсілдер келіссөз туралы зерттеуді ертеде болған жеке және ситуациялық ұстанымдардан әлдеқайда ерте дамытты. Келіссөз жүргізушілер оларды келіссөз қалай жүретінін болжау үшін қолдана алады.

Менеджер жадналасы

- ☐ Конфликтіге себепкер болу, оны бақылау және шешу үшін менеджерлер қандай әдістерді қолдана алады?
- ☐ Менеджер конфликтіге дем берем деп шешсе, ең алғашқы қауіп қандай болмақ?

Түйін

1. Ұйымдардағы топтар мен командалардың түрлерін анықтау және айқындау, адамдар топтар мен командаларға не себептен қосылатынын талқылау және топ пен команданың даму кезеңдерін атаңыз.
   - Топ дегеніміз – жалпы мақсаттарды орындау үшін тұрақты түрде әрекеттесетін екі немесе одан да көп адам.
   - Ұйымдардағы топтардың жалпы түрлері:
     - функциялық топтар
     - мақсатты топтар мен командалар
     - бейресми немесе мүдделі топтар
   - Команда – ұйымдық функцияларды жүзеге асыру үшін, көбінесе қадағалаусыз немесе бірлесе жұмыс істейтін қызметкерлер тобы.
2. Топтар мен командалардың төрт маңызды сипатын анықтаңыз және талқылаңыз.
   - Адамдар мансапқа ұмтылу үшін қызметтік топтар мен командаларға кіреді.
   - Бейресми немесе мүдделі топтарға кіру себептері: тұлғааралық тартымдылық, топ әрекеттері, топ мақсаттары, қажеттіліктерді қанағаттандыру, болуы ықтимал инструменталды пайдалар.
   - Команданың даму кезеңдеріне тестілеу және тәуелділік, топ ішіндегі конфликтілер мен қаскөйлік, үйлесім және мәселеге назар аудару жатады.
   - Командалардың төрт негізгі сипаты: рөлдік құрылымдар, мінез-құлық нормалары, үйлесім және бейресми жетекшілік.
     - Рөлдік құрылымдар тапсырманы анықтайды және әлеуметтік-психологиялық мамандар рөлдік белгісіздік, рөлдік конфликтілер немесе рөл жүктемесімен оны болдырмай тастайды.
     - Норма – топ мүшелері үшін мінез-құлық стандарты.
     - Үйлесім – мүшелердің топқа және бір-біріне деген адалдығы.
     - Бейресми жетекшілер – топ мүшелері қолдап, таңдаған жетекшілер.
3. Ұйымдарда тұлға арасындағы және топ арасындағы конфликтілерді талқылаңыз.
   - Конфликт дегеніміз – екі немесе одан да көп адам, топтар немесе ұйымдардың арасындағы келіспеушілік.
   - Тым көп немесе тым аз даулы жағдайлар өнімділікке зиян келтіреді, ал конфликтінің оңтайлы деңгейі жұмыс өнімділігін арттыра алады.
   - Ұйымдардағы тұлғааралық немесе топаралық конфликт жеке айырмашылықтар немесе белгілі ұйымдастыру стратегиясы мен практикалары нәтижесінде туындауы мүмкін.
4. Ұйымдар конфликтіні қалай шешетінін сипаттаңыз.
   - Ұйымдар конфликтіге бір-бірімен немесе ортаның түрлі элементтерімен түсе алады.
   - Конфликтіні шешудің үш тәсілі
     - дем беру
     - бақылау
     - шешу немесе жою

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Топ дегеніміз не? Топтардың бірнеше түрін сипаттаңыз, олардың ұқсастықтары мен айырмашылықтарын атаңыз. Топ пен команда арасындағы ерекшелік қандай?
2. Топ дамуының сатылары қандай? Барлық топтар осы тарауда талқыланған сатылар арқылы дамиды ма? Неліктен? Олай болмаса неліктен? Жетілген топты және әлі жетілмеген топты бақылау қалай өзгешеленеді?
3. Топ ішіндегі рөлдің дамуын сипаттаңыз. Әр рөл келесі рөлге қалай анаратынын айтыңыз.
4. Ұйымдардағы конфликт себептерін сипаттаңыз. Менеджер конфликтіні бақылауда ұстау үшін не істей алады? Оны шешу және жою үшін не істей алады?

Талдау сұрақтары

5. Адамдар топқа түрлі себептермен қосылады. Көптеген топтардың түрлі себептермен қосылған мүшелері бар. Мүше әртүрлі себептермен топқа кіргенде нәтиже қандай болуы мүмкін? Топ жетекшісі топқа қосылу себептері бойынша қақтығыстың теріс әсерін азайту үшін не істей алады?

DU

6. Барлық мүшелері әлеуметтенген дамыған топтағы жағдайды қарастырыңыз. Норма сәйкестігі адамдарға қандай пайда әкеледі? Топ ережелеріне сәйкес келмеу қандай пайда әкеледі? Сәйкестіктің ұйымға пайдасы қандай? Сәйкессіздіктің ұйымға пайдасы қандай?
7. Топтар одан әрі жалғасатын жаңа құнды менеджмент техникасы ма, немесе жақын болашақта орнын басқасы басатын уақытша нәрсе ме?

Тапсырма сұрақтары

8. Сіз мүше болған бірнеше топ туралы ойлаңыз. Не себепті оларға қосылдыңыз? Әр топ осы тарауда талқыланған даму сатыларынан өтті ме? Өтпесе, не себепті өтпеді деп ойлайсыз?
9. Өз менеджмент класыңызда қолданылатын мінезқұлық нормаларын сипаттаңыз. Нормалар қаншалықты баршаға ортақ, басқа сөзбен айтқанда, ережелерге бағынбағаны үшін студенттер қаншалықты қатал «жазаланады»? Норманың өзгеруі қаншалықты; яғни кейбір студенттер басқа нормаларға сәйкес келіп, енді біреуін бұза ала ма?
10. Ұйымда кездестірген тұлғааралық дау туған кезді сипаттаңыз. Сіз кездестірген топаралық конфликтіні сипаттаңыз. (Мұндай жағдайларды кездестірмесеңіз, мысал жинау үшін жұмысшы немесе менеджерден сұхбат алыңыз.) Әр жағдайда дау ұйым үшін пайдалы болды ма, әлде зиян ба, неліктен?

Тиімді ой тұжырымдау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Ой тұжырымдау дағдылары сізден абстракт ойлануды талап етеді. Осы жаттығу ұйымдардағы жұмыс топтарында жасайтын іс-шаралар кезінде қолданған кезде сіздің ой тұжырымдау дағдыларыңызды жаттықтыруға мүмкіндік береді.

Жаттығу алғышарты

Бизнес ұйымдардың, әрине, тиімді топтарында монополия болмайды. Баскетбол командалары мен әскери эскадрондар топтарға жатады және президент кабинеті сияқты мемлекеттік саяси топ, шіркеу немесе азаматтық ұйымдар басқармалары, немесе тіпті студенттер комитеті.

Тапсырма

1. Шынайы өмірде болған топ мысалын анықтау үшін интернетті қолданыңыз. Ол екі критерийге сай болуы керек: 1) пайда әкелетін бизнестің бөлігі емес 2) өте тиімді екеніне сенімді болу.
2. Топтың тиімділігін айқындайтын себептерді анықтаңыз. (Кеңес: Сіз топтың өзі демеушілік еткен сайттарды іздей аласыз, бұл туралы мақалалары бар онлайн жаңалық көздерін қарастыра аласыз, немесе іздеу жүйесіне топ атын енгізіңіз.) Рөл құрылымдары, нормалар, үйлесім, конфликтілерді басқару сияқты топ сипаттарын және іс-шараларын қарастырыңыз.
3. Осы белгілі бір топтың сипаттары мен іс-шараларынан менеджер нені үйренін біле алады? Топ жетістігіне апаратын факторлар бизнесті баптау кезінде қалай қолданыла алады?

Тиімді коммуникация дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Коммуникация дағдылары – ақпарат пен идеяларды басқаларға жеткізу ғана емес, сонымен қатар олардан алған ақпарат пен идеяларды қолдану қабілеті. Олар топтың тиімді жұмыс істеуі үшін маңызды, себебі топтар өз мүшелерінің нақты ақпаратты жеткізу және қабылдау дағдысына тәуелді. Осы жаттығу сізді топ жұмысы мен өнімділігін жақсартатын жақсы коммуникация дағдыларының ролін көрсететін ойын ойнауға шақырады.

DU

Жаттығу алғышарты

Бұл ойынды үш бөлек раундта ойнайсыз. Бірінші раундта – өзіңіз, екінші раундта – кішкентай топта жұмыс істеп, ақпарат бөлісесіз. Үшінші раундта та азғантай жұмыс істейсіз, бірақ осы жолы топ өнімділігін арттыратын ұсыныстарды қоса аласыз. Негізінде, студенттер үшінші раундта өнімділік жақсаратынын байқайды. Мысалы, олар ақпарат бөліскен кезде креатив артатынын ескереді.

Тапсырма

1. Профессор түсіндірген «Есім ойынын» ойнаңыз. 1-раундта өз жауаптарыңызды жеке қарастырыңыз және нәтижеңізді сыныппен бөлісіңіз.
2. 2-раундта, 3–5 адамнан тұратын топқа қосыласыз. Өз жауаптарыңызды бірге дайындаңыз және бір парақ қағазға жазыңыз. Топ мүшелерінің әрбіреуі жауап парағына қарасын. Басқа топтар сізді естімесе, топтың әр мүшесі парақтағы жауаптарды сыбырлап топқа айтсын. Нәтижені сыныпқа айтыңыз.
3. Профессор ең жақсы жұмыс істеген адамдар мен топтар өз тәсілдерін ортаға салуын сұрайды. Одан кейін, профессор түрлі ұсыныстар береді. Нәтижеңізді жақсартатын кемінде екі стратегияны қарастырыңыз.
4. Енді 3-раундты 2-раундта бірге жұмыс істеген тобыңызбен ойнаңыз. Топ нәтижесін сыныпқа жариялаңыз.
5. Орташа топ нәтижесі орташа жеке нәтижеден жақсарды ма? Неліктен?
6. Орташа топ нәтижесі дамыту тәсілдері 2-раундтың соңында талқыланып болғаннан кейін жақсарды ма? Неліктен?
7. Осы ойын топ жұмысы мен тиімділік туралы сізге қандай білім берді? Ойларыңызды ортаға салыңыз.

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Командаларды пайдалану

Кіріспе: Топтар мен командаларды пайдалану әлемдегі ұйымдарда күн сайын жиі кездеседі. Келесі бағалау сіздің ұйымдардағы топтарды тиімді қолдану туралы не білетініңізді анықтайды.

Нұсқау: Сіз кейбір пайымдаулармен келісесіз, кейбіреулерімен келіспейсіз. Кей жағдайларда шешім қабылдау қиын болғанмен, өзіңізді күштеу керек. Төмендегі шкала бойынша әр пікірдің қасына жауаптарын жазыңыз:

Бағалау шкаласы

4 – Толық келісемін
3 – Жартылай келісемін
2 – Жартылай келіспеймін
1 – Мүлде келіспеймін

1.____ Жұмыс тобында әр адамның нақты тапсырмасы болуы тиіс, сонда оның жауапкершілігі қолдауға ие болады.

2.____ Топтың тиімді жұмыс істеуі үшін тапсырманың барлық аспектілері бойынша топқа толықтай өкілеттік берілу керек.

3.____ Топтық жұмысты бастаудың тағы бір жолы – адамдарды жинап, жалпы қандай жұмыс атқарылатынын айтып, тиянақты жұмыс істеуге ерік беру.

4.____ Топ құрылғаннан кейін басшылық басқа материалдарға назар аударса болады.

5.____ Топтың байланысты жұмыс бірлігіне өрістеуді қамтамасыз ету үшін алғашқы кезеңдерде қандай жағдай болмасын менеджерлер араласпауына назар аудару керек.

6.____ Топ үшін алдын ала дайындық айтарлықтай маңызды емес, себебі топ қажет қабілетті өзі дамытады.

7.____ Топтарға қажет қолдауды қамтамасыз ету оңай, себебі олар негізінен өздері де соған ынталы.

8.____ Топтар тиімді жұмыс істеу үшін шағын құрылым қалыптастырады немесе ол да қажет емес.

9.____ Топтар өзінің негізгі таңдалған бағытын нақтылауы, менеджерлер белгіленген бағыттың тәсілдерін анықтауы керек.

10.____ Топтарды кез келген ұйымдар қолдана алады.

Дерекқөз: J. Richard Hackman, ed., Groups That Work (and Those That Don't), *San Francisco: Jossey-Bass Publishers*, 1990, pp. 493-504.

Жұмыс барысындағы менеджмент

Инновацияға ашық шақыру

«Кез келген бес жасар бала ескі көрпе мен бірнеше орындықты алынбайтын қамалға айналдыра алады».

– ЭНДИ ЗИНГА, NINESIGMA БАС ДИРЕКТОРЫ

2006 жылы танымал мультиұлтты компания «Нанобөлшекті галогенид тұзы: өндеу және жеткізу» *Ұсыныс сұранымын (ҰС)* ретке келтіру үшін NineSigma атты инновациялар туралы кеңес беретін фирманы жалдады. NineSigma-ның бас директоры Энди Зинганың айтуы бойынша, ұсыныс сұранымын қамтамасыз ету «нақты салада білімі бар тексерілген шешім жеткізушілеріне арналған талаптар туралы өте тиянақты жазбаша отінің жасауды» білдіреді. Бұл жағдайда клиент нарықта арнайы қасиеттері мен химиялық құрамы бар тұзды іздеді, ал компанияның зерттеу және дамыту бөлімінің ол қоспаны әзірлеуге қажетті білімі болған жоқ. Зинганың есебінше, NineSigma өзінің ұсыныс сұранымын «техникалық сарапшылардың кең аудиториясы» нарығына салды. Ұсыныстар энергетика мен отын, фармацевтикалық және инженерлік қызметтер ұсынатын түрлі салалар мен ұйымдардан түсті. Ең ұтымды ұсыныс нанобөлшекті тұзды остеопорозды зерттеу үшін жасаған ортопедияны зерттеушілер тобынан келді.

Осылайша, PepsiCo тұтынушылар үйренін кеткен Lay's Classic қытырлақ картоптың дәмін жоғалтпай, құрамындағы натрий тұзы мөлшерін азайтудың жолын тапты. Шешім іздеудің осындай кең ұстанымы ашық инновация деп аталады. Зинга оны «шешім ұсынатын жаһандық желілер арқылы қолжетімді технологиялар, шешімдер, идеялар, білім үшін топ, компания не оперкәсіптен тыс жетістіктің процесі» деп анықтайды. Оның түсіндіруінше, негізгі себеп –сыртқы инноваторлармен бірлесе жұмыс істеу одан да жақсы нәрсеге алып келуі мүмкін және басқа жақта одан да ілгері шешімдер бар болса, процесс жылдамырақ жүрері сөзсіз.

Шынымен, ашық инновация – топтан тыс жетістік процесі болғанымен, ол сонымен қатар үлес қосудың алуан түрлері бар топ құру қағидасының кеңейтілген түрі. NineSigma-дағы аға бағдарлама менеджері Дэвид Фейтлер топ құру мен мәселені шешудің ішкі тосқауылдарын еңсеру және ашық инновация мен сыртқы тосқауылдарды еңсеру арасындағы параллельдерге назар аударады. Фейтлер оны NineSigma-ның басқа клиенті – мультиұлтты AzkoNobel бояу өндірушісі NineSigma-ға ішкі ынтымақтастықты жетілдіру мақсатымен жүгінгенде, олар сол кездің өзінде ашық инновация тәсілін сыртқы тосқауылдарды еңсеру ретінде қолдануын мысалға ала отырып түсіндіреді.

Компания 11 дербес бөлімшеге бөлініп, негізінен, сатып алу арқылы өскен. Фейтлердің айтуынша, нәтижесінде, ол – білімнің таралуын тоқтататын ұйымдық және географиялық шектері бар типтік силостардан тұрды. Оның есептеуінше,

> *«шешім ұсыныс сұранымы процесін ұйымның ішіне енгізуге сүйенеді. Процесс барысында нақты анықталған зерттеу үшін нұсқаулық пен басшылықты қамтамасыз ету үшін техникалық штаттың көп бөлігін дайындау және «Ішкі бағдарламалар менеджерлерінің» негізгі тобын қарқынды түрде даярлау керек».*

«Екі жылдан кейін AzkoNobel жинақтау процесінде қиын мәселелері бар адамдарға басқа бөлімшелер мен мемлекеттердегі әріптестерімен жылдам хабарласуға мүмкіндік беретін жүйені іске қосатын «арнайы міндеттер тобы» құрды», – деп қосады Фейтлер.

«Арнайы міндеттер тобының» идеясы *бір-бірімен қиыстыру* деп аталатын, инновациялар тарауы саласындағы бұған дейін байланысы болмаған идеялардың қайта әрекет етуі туралы зерттеумен байланысты», – дейді Фейтлер. Атап айтқанда, Фейтлер Гарвард университетіндегі Ли Флемингтің 1975 жылдан бері берілген американдық патенттерден дерек жинаған зерттеуіне сілтеме жасайды. Флеминг пен оның командасы бұл мәліметтерден нені танқысы келді? Біріншіден, олар бір-бірімен қиыстыруды дамыту үшін әзірлеушілер мен зерттеушілер арасында қандай желілер пайда болғанын білгісі келді. Екіншіден, оларды ұқсас идеялардың күтпеген жерден бірігуі ретінде танылатын әртүрлі желілер «шығармашылыққа» қалай үлес қосқапы қызықтырды.

Флемингтің тобы «Жаңа үйлесуде» пайда болатын екі түрлі желі моделін анықтады: (1) бір-бірін танымайтын адамдармен байланысқан ықпалды тұлғаның қасындағы *делдал*, (2) қызметкерлерін бір-бірімен та-

ныстыратын ықпалды тұлғаның қасындағы *байланыстырушы*. Зерттеулер бойынша, делдал ретінде жұмыс істейтін ұйымдар ақпарат пен идеяны тасымалдайтын ортаңғы позицияны ұстанғандықтан, көбінесе жаңа идеяларды түрлендірді. Сонымен қатар байланыстырушыларға қарағанда, делдалдарға оз идеяларын жариялау қиынырақ.

Тағы да бір осыған қатысты зерттеу тәжірибелік детальдарға арналады. Мысалы, Граттон мен Эриксон бір-бірімен қиыстыру «әрқашан басқамен салыстыруға келмейтін көзқарас пен дайындығы бар адамдардың үлесі мен арнайы білімдерін қажет ететінін» тапты. Басқаша айтқанда, «арнайы білім мен тәжірибенің алуантүрлілігі маңызды, бірақ ол сонымен қатар ынтымақтастыққа тыйым салады», – деп қорытындылайды Граттон мен Эриксон. Олардың бақылауынша, әралуандық

> *әдетте топ мүшелері үстірт білетін немесе мүлдем танымайтын адамдармен, компанияның басқа бөлімшелерінен немесе одан тыс жерлерден тартылған әріптестермен жұмыс істеуін білдіреді. Біз топтағы танымайтын адамдардың үйлесімі және білімі мен тәжірибесінің алуан түрлілігі жоғары болған сайын топ мүшелерінің білімі мен басқа ынтымақтастық қабілеттерін бөлісу мүмкіндігі азырақ болады.*

Өз кезегінде, бұл мәліметтер Флемингтің «әртүрлі ынтымақтастықтағы жаңалық ашуға байланысты дәлелдер аралас болып қалады» деген тұжырымымен сәйкес келеді. Орта есеппен, орнатылған тәртіптер арасында зерттеу жүргізу тиімдірек. Немесе салалар арасын қиыстыруға тырысқанда, онда ортақ ұстанымдары бар аймақтарды біріктіру – дұрыс тәсіл болып саналады», – деп кеңес береді Флеминг. Флеминг «ашылу» мағынасын құндылықтың жоғарғы деңгейін өндіретін аз ғана жаңалықтар мен инновациялармен шектейді. Сондықтан әралуандық немесе көп тәртіптік ынтымақтастыққа келген кезде, мәселе қызметкерлер шеберлігі арасындағы алуантүрліліктің жаңалық алып келе алу мүмкіндігінде. Мысалы, Флемингтің зерттеуінше, айырмашылық білінген сайын, өнімінің жалпы сапасы төменірек. Осылай бола тұра, дегенмен өнім пайдасыздан өте құндыға дейін озгереді, сондықтан жаңалық ашу мүмкіндігі зор.

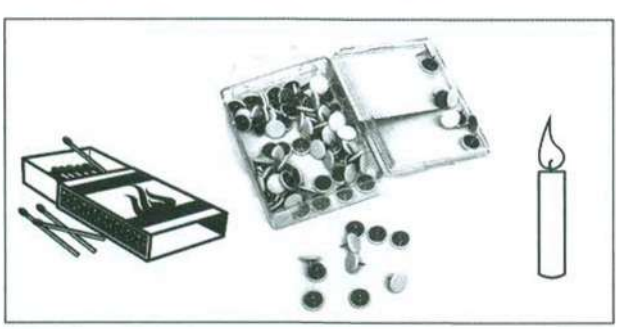
Енді NineSigma-дағы PepsiCo компаниясының ішкі мәселе шешушілері психологтер *функциялық тұрақтылық* деп атайтын когнитив бұрмалауға тан болған жағдайды түсіндірген Энди Зингаға оралайық. Оның байқауынша, «кез келген бес жасар балаға ескі корпе мен бірнеше орындықты алынбайтын қамалға айналдыру қиын емес. Бірақ біз есейген сайын, білім мен тәжірибе қиял мен бір нәрсені оның негізгі мақсатынан бөлек көру қабілетінің орнын басады».

Зинга «ересек ұйымдар функциялық тұрақтылықпен, тіптен күрделі деңгейде кездеседі» деп таласады. Оның пікірінше: «Технологтер, инженер және дизайнерлердің жеке шеберлігі ғана емес, соны қолданатын оз тәсілдері бар. Керісінше, шешу тәсілдері бойынша көп жетістікке ие болғанымен, одан кейін басқа тәсілді ойластыру қиынырақ». Яғни ашық инновация тәсілі бірнеше орындық пен корпеден жасауға болатын қамалды көретін бес жасар баланың көзқарасын қайталайды. Бар мәселе сіз жасағыңыз келетін нәрселер мен қатысы жоқ қосымшалары бар нысандар мен идеялар арасындағы байланысты жасайтын жұмыста. Зинганың түсіндіруінше, «ашық инновацияны қолданатындар белгілі бір шешімді мәселелерді қажеттілік пен қатысы жоқ салалардағы ықтимал шешімдер арасындағы байланысқа ерік беру арқылы табады».

Кейс бойынша сұрақтар

1. «Шеңберден тыс ойлауда» қаншалықты жақсысыз? Сіз үшін функциялылық маңызды ма? Шешімді интернеттен іздемес бұрын осы мәселені шешіп көріңіз.

   Суретте үш нәрсе көрсетілген: шырпы қорапшасы, сызба шегелері және майшам.



   Майшам жағылғанда балауызы еденге ақпайтындай етіп оны қабырғаға қалай ілесіз?

2. Топтың *ұйымшылдығы* ұғымында ашық инновация мен көп тәртіптік ынтымақтастықтың артықшылықтары мен кемшіліктерін түсіндіріп беріңіз. Ұйымшылдықты қалай арттыруға болады? Қандай аспектілер ұйымшылдықты төмендетеді?

3. *Рөл құрылымы* ұғымында ашық инновация немесе көп тәртіптік ынтымақтастық нәтижесінде құрылған топтарды қарастырыңыз. Рөл құрылымы әдеттегідей ішкі функциялық немесе тапсырма орындау топтарынан гөрі басқаша орнатыла ма немесе жетілдіріле ме? Жіберілген ролдердің (sent roles) берілісі қалай күрделі болуы мүмкін? *Рөлдердің екіұштылығы* кең таралған ба? Ал *рөл конфликті* (атап айтқанда, ролішілік конфликт) ше?

DU

4. Граттон мен Эриксон көп тәртіпті топтардың жетекшілері арасында *жетекшіліктің екі түрін* сипаттады:
   - *Қарым-қатынасқа бағытталған* жетекшілер «адамдар өз білімін ортаға салатын сенімді және ақ ниетті ортаны» ынталандырады.
   - *Міндетке бағытталған жетекшілер* «мақсаттарды нақтылауға, тапсырма кеңістігінің ортақ ақпараттылығын құрастыруға, бақылау мен кері байланысты орнатуға» көмектеседі.

Ең алдымен, өзіңізден жетекшіліктің осы екі түрінің қайсысы сізге жақын екенін сұраңыз. Басқаша айтқанда, сіз топқа жетекшілік етсеңіз, қай түрін таңдар едіңіз?

Енді сізге топтағы студенттерге жетекшілік етуге тапсырма берілді дейік. Сіздің міндетіңіз – колледждегі бірінші немесе екінші курс студенттеріне қажет курстардан тұратын оқу жоспарын құрастыру. Негізінен, сіздің тобыңыз әртүрлі саладағы студенттерден құралған. Топ жетекшісі ретіндегі жақсы қырларыңыз қандай? Кемшіліктеріңіз қандай болар еді?

Қорытындылай келе, топқа жетекшілік етуде қарым-қатынасқа немесе міндетке бағытталған түрлерінің қайсысы тиімді екенін анықтау үшін Граттон мен Эриксон былай пайымдайды:

«Жоба барысында стильдердің біреуін ескермей, екіншісіне еңкін қою топтың ұзақмерзімді жұмыс істеуіне кедергі жасайды. Ең жемісті, инновациялық топтарға әдетте қарым-қатынасқа да, міндетке де бағытталған адамдар жетекшілік етті. Одан бөлек, бұл жетекшілер өз стилін жоба барысында өзгертті».

Топтың тиімді жұмыс істеуі үшін сіз қай жағдайда жетекшілік стилін ауыстырар едіңіз? Жағдайларды қарастырғанда, нақтырақ болыңыз. Ауыспалы жағдайға өз стиліңізді бейімдеу үшін не істер едіңіз?

1. Шешендік қорытынды жасау.
2. Қорытынды жобаларға шолу.
3. Мәліметпен қорапқа бекіту.
4. Мәліметпен жету.

Дереккөз

Andy Zynga, «The Cognitive Bias Keeping Us from Innovating», *Harvard Business Review* (June 13, 2013), https://hbr.org, on May 29, 2015; Zynga, «Top Five Open Innovation Myths Debunked», *Wired* (May 15, 2014), http://insights.wired.com, on May 30, 2015; Betsy McKay, «PepsiCo Develops 'Designer Salt' to Chip Away at Sodium Intake», *Wall Street Journal* (March 22, 2010), www.wsj.com, on May 30, 2015; David Feitler, «The Case for Team Diversity Gets Even Better», *Harvard Business Review* (March 27, 2014), https://hbr.org, on May 29, 2015; Lee Fleming, «Breakthroughs and the Tong Tail' of Innovation», *MIT Sloan Management Review* (Fall 2007), http://sloanreview.mit.edu, on May 31, 2015; Elizabeth Gudrais, «Innovation at the Intersection», *Harvard Magazine* (May-June 2010), http://harvardmagazine.com, on May 31, 2015; Lynda Gratton and Tamara J. Erickson, «Eight Ways to Build Collaborative Teams», *Harvard Business Review* (November 2007), https://hbr.org, on May 29, 2015.

ЕСКЕРІҢІЗ Әралуандықты қолдау

1. Кэтрин Филлипстің айтуынша,

   «Зерттеудің негізінде, топтағы алуантүрлілікке жайсыздық, озара әрекеттесудің қиындығы, сенімсіздік, тұлғалар арасындағы шиеленіс, коммуникацияның аздығы, аз байланыс, құрметтен шет қалам деген мазасыздық және басқа да мәселелер себеп бола алады. Сонда, оның жақсы жақтары қандай?»

   Филлипстің қорытынды сұрағына дәлелді жауап беріңіз. Оның ішіне әралуандық, топтың динамикасы, жұмыстағы топтар және шығармашылық/инновация туралы үйренгенді кірістіру керек.

2. *Мінез-құлық нормалары* негізінде қоғамдық түрлі топтардың артықшылықтары мен кемшіліктерін талқылаңыз. Мысалы, алуан түрлі топта *норма өзгеруінің* шегі не бола алады? Топтың жұмысына қандай өзгерістер ықпал ете алады? Осындай өзгерістермен топ басшылары қалай жұмыс істейді? Олар топтың пайдасы үшін өзгерістерді қалай реттей алады? *Норма сәйкестігін* қалайша қолдау керек? Сәйкестікті қолдау үшін қандай қадамдар жасау керек?

3. Берил Нэльсон «Алуан түрлі топтар кездестіретін мәселелер» ішіне *санасыз теріс түсінік* пен *стереотиптік қатерді* қосады. 14-тарауда біз стереотипті «адамдарды бір ғана қасиет негізінде бөлу процесі» деп анықтағанбыз. Нэльсонның пікірінше, стереотиптер

   «мәдени хабарлар мен оқиғалар, отбасы мен достардың пікірлері, медиадағы бейне және тағы сол сияқтылар арқылы қалыптасады. Біздің ең жақ-

сы ниеттерімізге қарамастан, олар біздің айналамыздағыларға танытатын реакциямызды және оларға қарсы әрекеттерімізді теріске шығара алады... Олар адамдар не істеу керек, әсіресе жұмыста қандай болуы керек деген болжам қалыптастырады... Стереотиптерге әсіресе жұмыс орнында жынысы, нәсілі, салмағы, жасы сияқты тек көрінетін ғана емес, сонымен қатар білімі мен ұлты сияқты көрінбейтін, бірақ байқалатын сипаттар кіреді».

Сондай-ақ Нэльсонның пікірінше, «әркімнің өлшейтін түсініктері бар». Гарвардтың *Project Implicit* тесті бойынша, қатысушылардың 70–80%-ының технологиядағы әйелдерге қарсы теріс түсінігі бар. Осындай зерттеулер әртүрлі мүшелерден тұратын топта стереотиптік қатердің болуын нұсқайды.

Біріншіден, қай кезде стереотип қатері әртүрлі топтың тиімді болуына кедергі келтіретінін түсіндіріңіз.

Екіншіден, стереотип қатерін азайту үшін топ және ұйым жетекшілері қолдана алатын бірнеше стратегияны ұсыныңыз.

Соңында, өзіңіздің жеке теріс түсініктеріңіз туралы ойланыңыз. Әйелдер туралы қандай теріс түсініктеріңіз (мысалы, олардың математикаға қабілеті жоқ) бар? Ерлер туралы (мысалы, олар альтруист емес немесе басқаларға көмектесуге тырыспайды) ше? Азиялықтар, афроамеркалықтар, испандар және егде жастағы адамдар туралы қандай теріс түсініктеріңіз бар? Естеріңізде болсын, айтылған теріс түсініктері бар адамдар да ойын ортаға сала алады.

4. *Айнымалы мәндерден сақ болыңыз.* Төмендегі екі мысалда себеп пен салдар қорытындысы байланыс дәлелінен алынған. Әр жағдайда қорытынды – жалған, себебі онда айнымалы мәндер – байланыстың екі себебіне де әсер ететін алдын ала берілмеген үшінші тұрақсыз шама бар. Әр мысалдан ықтимал айнымалы мәнді табыңыз және әр қорытынды неліктен жалған екенін түсіндіріңіз.

а) Балмұздақ сатылымы ұлғайғанда, суға батып өлгендер саны да көбейеді. Сондықтан балмұздақ жеу суға батып кетуге себеп болады.

ә) Аяққиімін шешпей ұйықтайтын адамдар басы ауырып оянады. Сондықтан аяқ киім шешпей ұйықтау бас ауруына соқтырады.

Келесі екі мысалдың мәні күрделірек, себебі байланыс екі жақта қызмет атқарады. Біріншіден, әр пікір туралы сұрақтарға *иә* немесе *жоқ* деген жауап беріңіз. Содан кейін әр ситуациядағы ықтимал айнымалы мәнді табыңыз және неге *иә* және *жоқ* жауаптары жалған *сияқты* екенін түсіндіріңіз.

б) Сауалнамаларға сәйкес өз жұмысында бақытты қызметкерлер табысты болып келеді. Қызметкерлер үшін бақытты болу табысты болудың шарты ма?

в) Сауалнамаларға сәйкес некеге дейін бірге тұрған жұптардың ажырасу мүмкіндігі некеге дейін бірге тұрмаған жұптарға қарағанда жоғарырақ. Бірге тұру ажырасуға әкеле ме?

* «How Diversity Makes Us Smarter», *Scientific American* (September 16, 2014), www.scientificamerican.com, on May 29, 2015.
+ «The Data on Diversity», *Communications of the ACM*, 2014, Vol. 57, No. 11, pp. 86-95, http://cacm.acm.org, on June 2, 2015.
+ You can join 8 million other people in taking the Harvard Implicit test at https://implicit.harvard.edu/implicit/.

** Анықтама жаңдер:
а) Әсіпкай тәжірибе
ә) Ағылшын тілі
б) Жұмыс тәжірибесі
в) Бірге тұру мен ажырасуға деген дәрежелік ұстаным

Сілтемелер

1. Beryl Nelson, «The Data on Diversity», *Communications of the ACM*, 2014, Vol. 57, No. 11, pp. 86-95, http://cacm.acm.org, on June 2, 2015; Katherine W. Phillips, «How Diversity Makes Us Smarter», *Scientific American* (September 16, 2014), www.scientificamerican.com, on May 29, 2015; Vivian Hunt, Dennis Layton, and Sara Prince, «Why Diversity Matters» (McKinsey & Co., *Insights Publications*, January 2015), www.mckinsey.com, on June 5, 2015; Peter Dizikes, «Study: Workplace Diversity Can Help the Bottom Line», *MIT News* (October 7, 2014), http://newsoffice.mit.edu, on June 5, 2015; Michael Blanding, «Cultural Disharmony Undermines Workplace Creativity», *Harvard Business School Working Knowledge* (December 9, 2013), http://hbswk.hbs.edu, on June 2, 2015; Roy Y. J. Chua, «The Costs of Ambient Social Disharmony: Indirect Intercultural Conflicts in Social Environment Undermine Creativity» (abstract), *Academy of Management Journal*, 2013, Vol. 56, No. 6, pp. 1545-1577, www.hbs.edu, on June 6, 2015.
2. For a review of definitions of groups, see Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior*, 10th ed. (Cincinnati, OH: Cengage Learning, 2012).
3. Dorwin Cartwright and Alvin Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, 3rd ed. (New York: Harper & Row, 1968).

4. See Willem Verbeke and Stefan Wuyts, «Moving in Social Circles — Social Circle Membership and Performance Implications», *Journal of Organizational Behavior*, 2007, Vol. 28, pp. 357-379 for an interesting extension of these ideas.

5. Rob Cross, Nitin Nohria, and Andrew Parker, «Six Myths about Informal Networks — And How to Overcome Them», *Sloan Management Review*, Spring 2002, pp. 67-77.

6. Robert Schrank, *Ten Thousand Working Days* (Cambridge, MA: MIT Press, 1978); Bill Watson, «Counter Planning on the Shop Floor», in Peter Frost, Vance Mitchell, and Walter Nord (eds.), Organizational Reality, 2nd ed. (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1982), pp. 286-294.

7. «After Layoffs, More Workers Band Together», *Wall Street Journal*, February 26, 2002, p. B1.

8. Bradley L. Kirkman and Benson Rosen, «Powering Up Teams», *Organizational Dynamics*, Winter 2000, pp. 48-58.

9. John Mathieu, M. Travis Maynard, Tammy Rapp, and Lucy Gibson, «Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future», *Journal of Management*, 2008, Vol. 34, No. 3, p. 410-476.

10. Arvind Malhotra, Ann Majchrzak, and Benson Rosen, «Leading Virtual Teams», *Academy of Management Perspectives*, 2007, Vol. 21, No. 1, pp. 60-70.

11. «Why Teams Fail», *USA Today*, February 25, 1997, pp. 1B, 2B.

12. Brian Dumaine, «The Trouble with Teams», *Fortune*, September 5, 1994, pp. 86-92. See also Susan G. Cohen and Diane E. Bailey, «What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite», *Journal of Management*, 1997, Vol. 23, No. 3, pp. 239-290; and John Mathieu, Lucy Gilson, and Thomas Ruddy, «Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model», *Journal of Applied Psychology*, 2006, Vol. 91, No. 1, pp. 97-108.

13. *Fortune*, June 12, 2006, p. 122.

14. Marvin E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 1985).

15. «How to Avoid Hiring the Prima Donnas Who Hate Teamwork», *Wall Street Journal*, February 15, 2000, p. B1.

16. *Fortune*, June 12, 2006, p. 88.

17. See Connie Gersick, «Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups», *Academy of Management Journal*, June 1989, pp. 274-309. See also Janis A. Cannon-Bowers and Clint Bowers, «Team Development and Functioning», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1: *Building and Developing the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 597-650.

18. See Gilad Chen, «Newcomer Adaptation in Teams: Multilevel Antecedents and Outcomes», *Academy of Management Journal*, 2005, Vol. 48, No. 1, pp. 101-116.

19. For a review of other team characteristics, see Michael Campion, Gina Medsker, and A. Catherine Higgs, «Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups», *Personnel Psychology*, Winter 1993, pp. 823-850.

20. David Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. (New York: Wiley, 1978), pp. 197-221. See also David M. Sluss, Rolf van Dick, and Bryant S. Thompson, «Role Theory in Organizations: A Relational Perspective», in Sheldon Zedeck (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1: *Building and Developing the Organization* (Washington, DC: American Psychological Association, 2010), pp. 503-534.

21. See Travis C. Tubre and Judith M. Collins, «Jackson and Schuler (1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance», *Journal of Management*, 2000, Vol. 26, No. 1, pp. 155-169.

22. Robert L. Kahn, D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek, and R. A. Rosenthal, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity* (New York: Wiley, 1964).

23. *Fortune*, June 12, 2006, p. 88.

24. Daniel C. Feldman, «The Development and Enforcement of Group Norms», *Academy of Management Review*, January 1984, pp. 47-53.

25. «Companies Turn to Peer Pressure to Cut Injuries as Psychologists Join the Battle», *Wall Street Journal*, March 29, 1991, pp. B1, B3.

26. James Wallace Bishop and K. Dow Scott, «How Commitment Affects Team Performance», *HR Magazine*, February 1997, pp. 107-115.

27. Anne O'Leary-Kelly, Joseph Martocchio, and Dwight Frink, «A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance», *Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 37, No. 5, pp. 1285-1301.

28. See Anat Drach-Zahavy and Anat Freund, «Team Effectiveness Under Stress: A Structural Contingency Approach», *Journal of Organizational Behavior*, 2007, Vol. 28, pp. 423-450 for an interesting application of these ideas.

29. Philip M. Podsakoff, Michael Ahearne, and Scott B. MacKenzie, «Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, 1997, Vol. 82, No. 2, pp. 262-270.

30. Suzy Wetlaufer, «Common Sense and Conflict», *Harvard Business Review*, January-February 2000, pp. 115-125.

31. Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajy, and L. J. Bourgeois III, «How Management Teams Can Have a Good Fight», *Harvard Business Review*, July-August 1997, pp. 77-89.

32. Thomas Bergmann and Roger Volkema, «Issues, Behavioral Responses and Consequences in Interpersonal Conflicts», *Journal of Organizational Behavior*, 1994, Vol. 15, pp. 467-471; see also Carsten K. W. De Dreu, «The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought», *Journal of Organizational Behavior*, 2008, Vol. 29, pp. 5-19.

33. Robin Pinkley and Gregory Northcraft, «Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes», *Academy of Management Journal*, 1994, Vol. 37, No. 1, pp. 193-205.

34. «How 2 Computer Nuts Transformed Industry before Messy Breakup», *Wall Street Journal*, August 27, 1996, pp. A1, A10.

35. Bruce Barry and Greg L. Stewart, «Composition, Process, and Performance in Self-Managed Groups: The Role of Personality», *Journal of Applied Psychology*, 1997, Vol. 82, No. 1, pp. 62-78.

36. «Acer CEO Resigns Suddenly amid Conflict with Board», *Gadget News Today*, March 31, 2011.

37. «Hilton and Starwood Settle Dispute», *New York Times*, December 22, 2010.

38. See Patrick Nugent, «Managing Conflict: Third-Party Interventions for Managers», *Academy of Management Executive*, 2002, Vol. 16, No. 1, pp. 139-148.

39. Gerardo A. Okhuysen and Beth A. Bechky, «Coordination in Organizations: An Integrative Perspective», in James P. Walsh and Arthur P. Brief (eds.), *The Academy of Management Annals 2009* (Philadelphia: Taylor and Francis, 2009), pp. 463-502.

40. See Kristin J. Behfar, Randall S. Peterson, Elizabeth A. Mannix, and William M. K. Trochim, «The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes», *Journal of Applied Psychology*, 2008, Vol. 93, No. 1, pp. 170-198.

41. «Solving Conflicts in the Workplace Without Making Losers», *Wall Street Journal*, May 27, 1997, p. B1.

42. «Teaching Business How to Cope with Workplace Conflicts», *BusinessWeek*, February 19, 1990, pp. 136, 139.

43. See Kimberly Wade-Benzoni, Andrew Hoffman, Leigh Thompson, Don Moore, James Gillespie, and Max Bazerman, «Barriers to Resolution in Ideologically Based Negotiations: The Role of Values and Institutions», *Academy of Management Review*, 2002, Vol. 27, No. 1, pp. 41-57. J. Z. Rubin and B. R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation* (New York: Academic Press, 1975).

45. R. J. Lewicki and J. A. bitterer, *Negotiation* (Homewood, IL: Irwin, 1985).

46. Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation* (Cambridge, MA: Belknap, 1982).

47. K. H. Bazerman and M. A. Neale, *Negotiating Rationally* (New York: Free Press, 1992).

DU

19

БАҚЫЛАУДЫҢ НЕГІЗГІ ЭЛЕМЕНТТЕРІ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) бақылаудың мақсатын түсінуді, оның алуан түрлерін ажыратуды және бақылау процесінің қадамдарын сипаттауды;

2) операцияларды бақылаудың үш түрін анықтап, оларды түсіндіруді;

3) қаржы бақылауы үшін бюджет және басқа құралдарды сипаттауды;

4) құрылымдық бақылаудың екі қарама-қарсы түрін анықтап, ажырата білуді;

5) стратегия мен бақылау арасындағы байланысты, соның ішінде халықаралық стратегиялық бақылауды талқылауды;

6) тиімді бақылаудың сипаттамасын табуды, адамдар бақылауға неліктен қарсылық білдіретінін және менеджерлер бұл қарсылықпен қалай жұмыс істейтінін үйренесіз.

МЕНЕДЖЕР БОЛУ Үнемшілдікке үндеу

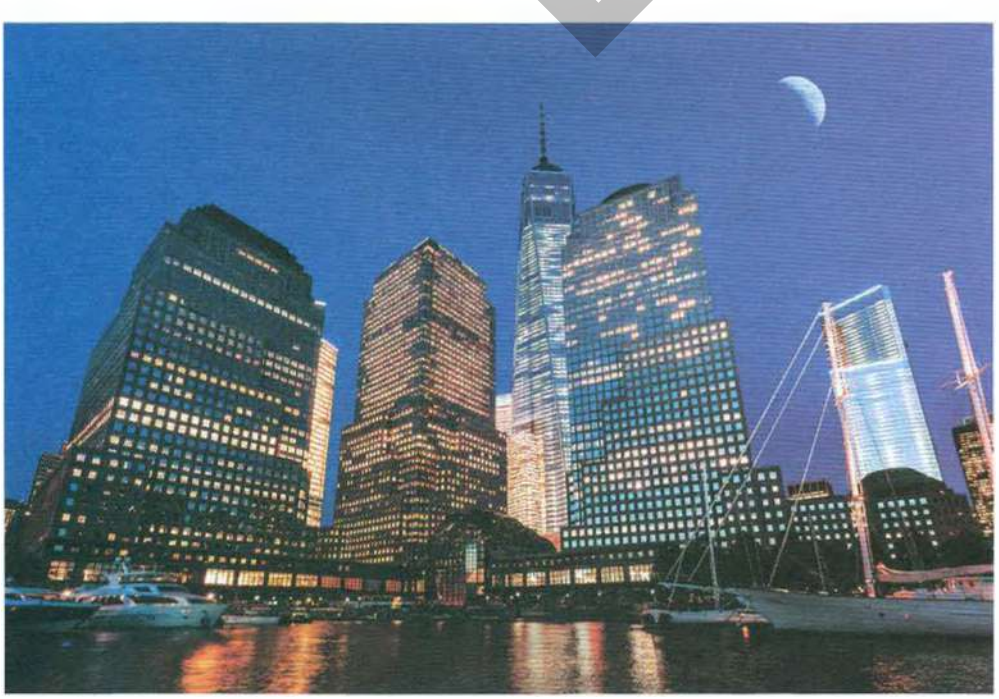
«Энергетика мен тұрақтылықты қамтамасыз ету бойынша жүргізіп жатқан жұмысымыздың оң әсері тек өзіміздің операцияларға ғана емес, қоршаған ортаға да жоғары екені бәрімізге белгілі».

– ДЖОНС ЛЭНГ ЛАСАЛЬ

Штаб-пәтері Чикагода орналасқан Fortune 500 тізіміне кіретін Джонс Лэнг Ласаль (JLL) компаниясы коммерциялық жылжымайтын мүлік саласында қызмет көрсетеді. Компанияның 75 елдегі 200 офисінде 53 мың адам жұмыс істейді. 47,6 млрд долларға тең 288 млн шаршы метр мүлігі бар. 2014 жылдың қыркүйегінде JLL «Біз – JLL» атты 2013 жылғы көрсеткіштерін қамтитын *Тұрақтылық есебін* жариялады. Құжат аудитқа жақын болғандықтан, көптеген қаржы сандарынан тұрады. Мысалы, JLL 2007 мен 2013 жылдар аралығында АҚШ клиенттеріне парник газдар шығындылары көлемін шамамен 12 метрикалық тоннаға қысқартуға көмектесіп, энергияға жұмсалатын 2,5 млрд долларды үнемдеуге мүмкіндік берді. Клиенттердің ақшасын үнемдей отырып, JLL 2013 жылы Энергетика және тұрақтылық бойынша қызметтерінің (ЭТҚ) табысын 16%-ға өсірді. Бүкіл компания сол жылы 4,5 млрд доллар табысқа қол жеткізді. 10 жыл бұрын бұл көрсеткіш 950 млн доллар болған еді.[1]

Алайда, JLL-дың Тұрақтылық есебінде басқа қаржылық құжаттардағыдай ұзыннан-ұзын есеп кестелері мен қаржы көрсеткіштері жоқ. Оның орнына, есеп әңгіме стилінде дайындалған. Құжаттың көп бөлігі қарапайым тілмен сандарды анықтап, олардың астарында жатқан болжамдармен байланысты етіп жазылған. Мұндай стиль JLL жұмысының қозғаушы күштері мен әртүрлі шаралар компанияның негізгі корпоратив стратегиясымен қалай байланысқанын түсіндіруге көмектеседі. JLL айтқандай, «Біз стейкхолдерлерге барынша түсінікті болу үшін көрсеткіштер санын азайттық».

4,5 млрд доллар табыс – мысалы, қаржы көрсеткіші (ақша өлшеуіші). Дегенмен JLL есебі жай ғана қаржы көрсеткіштерінен тұрмайды. Мысалы,



Нью-Йорктегі Дүниежүзілік қаржы орталығының көптеген ғимараттары жұмыстан тыс уақытта тұрақты энергияны пайдаланады. Бұл қоршаған ортаға да, фирмалардың энергия шығындарына да оң әсер етеді.

DU

ЭТҚ-нің 16% табысы – бұл түсімнің өсу қарқыны (темпі) деп аталатын қаржы көрсеткіші. Сонымен қатар бұл көрсеткіш көптеген қаржы мамандары қолданатын *пайдалы әсер коэффициентін* (ПӘК) де көрсетеді. ПӘК – компанияның маңызды бизнес мақсаттарына қаншалықты тиімді қол жеткізіп жатқанын айқындайтын көрсеткіш. Big Four құрамына кіретін PricewaterhouseCoopers аудиторлық фирманың айтуынша, «Компания қызметінің көрсеткіштерін корпоратив есептерге енгізу арқылы оқырман компанияның стратегиясы мен оны орындау қабілетін бағалай алады».

Табыстың өсу қарқыны (темпі) неліктен JLL-дың ПӘК екенін түсіну үшін компанияның стратегиясымен жақсырақ танысуымыз керек. Әрине, компанияның тұрақтылық есебі ресурстарды ысырапсыз пайдалану немесе экологиялық зардапсыз қалыпты өсуді қамтамасыз ететін *тұрақтылықты қамту стратегиясын* түсіндіреді. JLL есебінде, мысалға, 2012–2013 жылдары компания парник газ бөлінуді өз офисінде бір жұмысшыға шаққанда 7%-ға қысқартқанын баяндады. Есепте бұл 7% туралы толық мәлімет беріледі:

> *«2013 жылы JLL компаниясының барлық парник газ бөліну көлемі 52880 метрикалық тоннаға тең болды. Бұл 2012 жылмен салыстырғанда 7%-ға жоғары. Бізде жалпы парник газы көлемі өссе, біздің бизнесіміз де қарқын алады. Әлемдік табысымыз 13%-ға өсіп, офисте жұмыс істейтін мамандар саны 8%-ға артты. Сәйкесінше, біздің парник газ көлемі адам басына шаққанда 7%-ға төмендеп, 1,5 метрикалық тоннаны құрады».*

Мұндай баяндау оқырмандарға, негізінде JLL стейкхолдерлері, оның ішінде инвесторларға тұрақтылық көрсеткіштерін үлкен стратегиялық мақсаттар аясында қарастыру керек екенін ескертеді. Компанияның парник газы бөлінуі жұмыс көлемінің ұлғаюына байланысты өсті. Сонымен бірге өскен жұмысшылар саны компанияның түсімін де өсірді. Компания осындай негізгі идеяны барлық стейкхолдерлер арасында таратқысы келді.

Соңғы зерттеуге сәйкес, 2012 жылы қоршаған ортаны қорғау қағидаттарын негізге алатын АҚШ-та шоғырланған институттық инвесторлар 2,5 трлн доллар инвестиция салды. US SIF әлеуметтік жауапты компанияларға инвестиция салуды қолдайтын коммерциялық емес бірлестігі былай деп жазады: «Активтердің үш есе өсуіне, әсіресе климаттың өзгеруі мен көміртегі шығарылуына байланысты қоршаған ортаны қорғау мәселелеріне көп көңіл бөлініп жатқаны түрткі болып отыр. Сонымен қатар JLL компаниясы мемлекеттік инвестицияларға қол жеткізе алады».

JLL есебінен тағы бір қызықты жайт:

> *«Біз қолымыздан келгенше экологиялық таза құрылысты қолданамыз. Жиырма үш офисіміз осы қағидат бойынша салынды немесе LEED сертификатын алды (2013). Қалған жүз екі офис жасыл ғимарат қағидатымен жабдықталған, бірақ сертификаты жоқ. Бұл көрсеткіш 2012 жылмен салыстырғанда өсіп келеді (15 сертификаты бар және 89 сертификат алмаған офис)».*

Берілген ақпаратта компанияның тұрақтылықты қамтамасыз етуге күш жұмсап жатқаны белгілі, алайда деректер орташа жетістіктерді көрсетіп отыр. Бұған қарамастан, авторлар оқырмандарға JLL компаниясының әдетте офистерді басқа ғимараттардың ішінен жалдайтынын айтқысы келді: «Жалдаушы ретінде компания офистердегі қоқыстарды тазалау саласына көп ықпал ете алмайды. Біз тек офистеріміздің 5%-ында ғана келісімшарт бойынша қоқыстарды тазалауды өзіміз басқарамыз».

Сондықтан да инвесторларға өз офистері мен басқа нысандардағы экологиялық бақылауды бизнестің негізгі қозғаушы күші ретінде көрсетіп отырған жоқ. Инвесторлар тұрақтылық бойынша компанияның қандай әрекет жасап жатқанын қалай біле алады? Тұрақтылық есебінде компанияның «бес қызмет аясы» айқын көрсетілді. Оның ішінде «энергетика мен ресурстар», «жасыл ғимараттар» және «клиенттерге арналған қызметтер» бар. Өз кезегінде, тұрақтылық стратегиясының бес бағыты тағы екі компонентті: қызметтер мен операцияларды қамтиды. «Біз JLL-дың операциялар саласындағы әрекеттерін қарастырдық, олар – өзіміздің мамандарымыз бен офистерімізге байланысты бастамалар». Көріп отырғандай, бұл шаралардың ықпалы шектеулі.

Алайда «қызметтер» саласындағы шаралар жөнінде не біле аламыз?

JLL оқырмандарына: «Энергетика мен тұрақты даму қызметтерінің жағымды әсері жүргізіп отырған жұмысымыздың қоршаған ортаға зиянды әсерінен әлдеқайда жоғары екені бәрімізге белгілі», – деп ескертеді. Компанияның тұрақтылық стратегиясы клиенттер алатын нәтижеге негізделген: «Энергетика және тұрақтылық бойынша қызметтеріміздің құрамдас бөлігі клиенттерге энергияны үнемдеуге көмектесетін бағдарламалар жасауды мақсат етеді. Мұндай тәсіл нысандар қалай салынғанын, қызмет қалай көрсетіліп жатқанын ескеріп қана қоймайды,

сонымен бірге тұрған жері мен оның тұрғындарының мінез-құлқына да әсер етеді». Мысалы, 2012–2013 жылдары JLL кеңесі клиентке 377 млн кВт/сағ немесе 39 млн доллар үнемдеуге мүмкіндік берді. 2013 жылы құрылыс компаниясы JLL-дың нұсқауымен 18 мың метрикалық тонна CO_2 шығарылуын тоқтатты. Бұл 46300 машинаны жолдан алып тастаумен тең.

Бас қаржы директоры Кристи Келли (Christie Kelly) Тұрақтылық есебі секілді құжаттар туралы: «JLL бизнесінің басты қозғаушы күштерін алға шығарып, қалай өлшейтінімізді көрсету үшін жасалады», – дейді. «*Тұрақтылық: өлшеу және есеп беру міндеті*» атты есепте компания өзінің есеп беру міндетін түсіндіреді. Бұл процестің стратегия тұрақтылығын қамтамасыз етуде маңыздылығы жоғары. Есепте: «Корпорациялар үшін жауапты болу және өздерінің мүдделі тұлғалары мен қоғамдастығына жетістіктерді көрсетіп, оларды тұрақты даму бастамаларына инвестициялауды растау үшін тиісті бағалау және есеп беру процестері маңызды», – делінген.

Бақылау табиғаты

Бақылау – ұйым қызметі қолайлы шектерден тыс шығып кетпеуін реттеу. Мұндай реттеусіз ұйым алдына қойған мақсаттарына жету үшін қаншалықты тиімді жұмыс істеп жатқанын көре алмайды. Қай кезде болсын, ұйымның қызметі қалай жүріп жатқанын (қаржы, өнімділік немесе басқа да көрсеткіштер), мақсаттарына қаншалықты жақындағанын көруге болады. Бақылау штурвал тәрізді, ұйымның қызметі қабылданған шектеулерден тыс шығып кетсе оны қалпына келтіру механизмі сияқты жұмыс істейді. Мысалы, FedEx компаниясының мақсаттарының бірі – сәлемдемелердің 95%-ын уақытында жеткізу. Уақытында жеткізу көрсеткіші 95%-дан төмен болып қалса, бақылау жүйесі менеджерлерге сигнал береді. Олар өз кезегінде мақсатты орындау үшін қажет шараларды ойластырады.[2] Тиімді бақылау рәсімдерінсіз ұйым өз мақсаттарына жетпегенін де, жеткенін де біле алмайды!

Бақылау мақсаты

19.1-сызбада көрсетілгендей, бақылау ұйымға сыртқы жағдайлардың өзгеруіне бейімделуге, қатені азайтуға, ұйымдық күрделіліктен жұмыс істеуге және шығындарды кемітуге мүмкіндік береді. Бақылаудың осы төрт функциясымен жақынырақ танысқан жөн.

Жағдайлардың өзгеруіне бейімделу. Бүгінгі күрделі және турбулентті бизнес ортада барлық ұйымдар өзгерістерге төтеп беруі керек.[3] Менеджерлер мақсаттарды айқындап, оларға бірден қол жеткізе алса, бақылау қажет болмас еді. Алайда мақсатты қойған кез бен оған жеткен уақыт аралығында ұйымда көптеген өзгерістер болуы, тіпті мақсаттың өзі де өзгеріп кетуі мүмкін. Дұрыс жасалған бақылау жүйесі бақылаушыларға алдын ала болжау, тексеру және өзгерген жағдайға дер кезінде жауап беруге көмектеседі.[4] Керісінше, теріс жасалған жүйе қызметтің қолайлы деңгейден төмендеп кетуіне соқтыруы мүмкін.

Мысалы, Мичигандағы 60 жыл жұмыс істеп келе жатқан Metalloy металлургия компаниясы жапон автокөлік бөлшектерін жасайтын NOK ірі компаниясымен қозғалтқыш тығыздағыштарын құю жөніндегі келісімшартқа қол қойды. Metalloy өзінің алғашқы 5 мың қондырғысын іске қосқанда, қапағаттанған болатын, себебі 4985 құйма сапалы және он бесі ғана ақаулы болып шықты. NOK болса, бұл көрсеткішке риза болмады, Metalloy компаниясына стандарттарын көтеру жөнінде талап қойды. Қысқаша айтқанда, көптеген өнеркәсіп салаларындағы жаһандық сапа стандарттары жоғары екені сондай – клиенттер ешім жеткізушілерінен мін-

Бақылау – мақсаттарға қол жеткізуді жеңілдету үшін ұйым қызметін реттеу

19.1-КЕСТЕ. БАҚЫЛАУДЫҢ МАҚСАТЫ

Бақылау – ұйымдардағы негізгі төрт басқару функциясының бірі. Бақылаудың өзі төрт негізгі мақсатты көздейді. Дұрыс жасалған бақылау жүйесі осы мақсаттардың барлығын қамти алады.

сіздік күтеді. Дұрыс жобаланған бақылау жүйесі Metalloy менеджерлеріне көмектескені сияқты, стандарттарды көтеруге де пайдасын тигізді.

Қатені азайту. Кішігірім ақаулар мен қателер ұйымның қаржылай жағдайына көп зиян келтірмейді. Дегенмен уақыт өткен сайын осындай кішкентай қателер жиналып, елеулі сипат алуы мүмкін. Мысалы, радарлық детектор өндіретін Whilster Corporation ірі компаниясы бір кездері күрт өскен сұранысқа тап болды да, өнімнің сапасына тиісті көңіл бөлінбеді. Ақау деңгейі алғашқы 4%-дан 9%-ға өсті, кейін 15% болып, ақырында 25%-ға шықты. Бір күні 250 жұмысшының 100-і бар уақытын ақаулы өнімдерді өңдеумен өткізетініне және 2 млн доллар тұратын саймандарды жөндеуден өткізу керектігіне менеджердің көзі жетті. Компания тауардың сапасына да күрт өскен сұранысқа қарағандай мұқият қараса, мұндай жағдайға душар болмас еді. Осы сияқты күнделікті сапаны тексеру инспекциясы Boeing шығарған 787 Dreamliner-дің алғашқы нұсқасында және осындай салынып жатқан мыңдаған прототипте тіреулердің дұрыс орнатылмағанын анықтады. Соның салдарынан жоба бірнеше айға кешіктірілді. Тексеру процесі басынан бастап қатаң болса, мұндай қателік ертерек табылып, оны жөндеуге жұмсалған уақыт пен ресурстарды үнемдеуге болар еді. Алайда бұл қателік Boeing үшін үлкен мәселеге айналды.[5]

Ұйымдық күрделілікпен жұмыс істеу. Фирма тек бір шикізат түрін сатып алып, одан бір тауар ғана өндірсе, ұйымның құрылымы қарапайым және өнімі үнемі сұранысқа ие болса, онда менеджерлер өте қарапайым жүйе арқылы процестерді бақылай алады. Алайда бірнеше шикізат түрін сатып алатын, нарықтың көп бөлігін қамтитын, құрылымы күрделі және бәсекелестері көп компанияға күрделі бақылау жүйесі керек. Ірі фирмалар біріккен кезде, әдетте қысқамерзімді нәтижелері сәтсіз болады. Мұның себебі жаңа кәсіпорынның үлкен және ірі құрылымына сай келмейтін бақылау жүйесінде жатыр. Hewlett-Packard және Compaq Computer осындай мәселеге тап болды. HP өзіне Compaq компаниясын қосып алғанда, екі компаниядан бір компания жасақтау үшін көптеген мәселені шешумен айналысты. Мысалы, American Airlines пен US Airways қосылған кезде бүкіл процесс екі жылдай уақыт алды. Өйткені екі фирманың да құрылымы күрделі еді.

Шығындарды азайту. Бақылау тиімді қолданылғанда ұйымның шығынын азайтып, өндірісті арттыруға болады. Мысалы, Georgia-Pacific Corporation ірі ағаш өң-

деу компаниясы ара жүзін жіңішке етін жасау үшін қолданылатын жаңа технологияны меңгерді. Фирманың бақылау жүйесі қолданыстағы жүздерді ауыстыруға кететін шығындар мен жұқа жүз салынған арамен кесілген әр бөренеден қанша ағаш үнемдеп қалуға болатынын есептеу үшін пайдаланылды. Нәтижелер таң қалдырды, өйткені жаңа жүз салынған арапы қолдану арқылы жыл сайын үнемделетін ағаш 800 жүк вагонын толтырды. Georgia-Pacific компаниясы тиімді бақылау жүйесі қалдықтарды жоюға, жұмыс күшінің құнын төмендетуге және кіріс бірлігі шығысты жақсартуға көмектесетінін білді. Starbucks болса, кофеханаларына түскі астан кейін кофеинсіз кофені автоматты түрде қайнатуды тоқтатуды тапсырды. Түстен кейін кофеинсіз кофенің сатылымы төмендейді де, компания баристалары оны көбінесе тегін тастайтынын байқады. Енді олар түстен кейін және кешке кофеинсіз кофені тек клиент тапсырыс бергенде ғана дайындайды.[6] Тайваньда орналасқан Cadbury сағыз жасау фабрикасы құрғатқышты ауыстыру арқылы ғана шығындарын айтарлықтай қысқартты. Ылғал мен температураны бақылау сағыз өндірісінде өте маңызды, сондықтан Cadbury осы шығындарды азайту үшін жаңа құрғатқыш жүйесін жасады. Бұл жүйе арқылы Cadbury энергия пайдалануды 60%-ға және операциялық шығыстарын 50%-ға қысқартты.[7] Көп фирма шығындарды азайту үшін медициналық сақтандырудан бастап клиенттерге арналған бизнес-ланчтарына дейін қысқартуда.[8]

Бақылау түрлері

Ұйым қызметін реттеудің сапалы өнім өндіруден бастап күрделі ұйымдарды үйлестіруге дейін бірнеше мысалы көрсетілді. Ұйымдардың әртүрлі бағыттары мен деңгейлерінде қолданылатын бақылау тәжірибесі мен бақылаудың жауапкершілігі кең таралған.

Бақылау бағыттары. Бақылауды ұйымның барлық бағыттарында қолдануға болады. Ұйымдардың көбі бақылауды төрт негізгі ресурсқа байланысты қолданады: нақты, адами, ақпарат және қаржы.[9] Нақты ресурстарды бақылауға қорды бақылау (қор тым аз немесе тым көп), сапаны бақылау (өнімнің сапа деңгейін қадағалау) және құрал-жабдықтарды бақылау (қажет жабдықтар мен техниканы жеткізу) кіреді. Адам ресурстарын бақылау қызметкерлерді таңдау және оларды жұмысқа қабылдау, оқыту және дамыту, жұмысын бағалау және өтемақы төлеуді қамтиды. Сонымен бірге ұйымдар қызметкерлерінің мінез-құлқын бақылауға тырысады. Оларды жоғары көрсеткіштерге қарай ынталандырып, этикаға жат мінез-құлықтан аулақ болуын талап етеді.[10] Ақпарат ресурстарын бақылау сатылым және маркетингтік болжау, экологиялық талдау, қоғамдық қатынастар, өндірісті жоспарлау және экономикалық болжауды қамтиды.[11] Қаржылық бақылау ұйымның борышы шамадан тыс асып кетпеуін, міндеттемелер орындалуы үшін жеткілікті ақшалай қаражаттың қамтамасыз етілуін, ағымдағы шотта артық ақша болуын және дебиторлық берешек жиналуын, шоттар уақтылы төленуін қадағалайды.

Алайда қаржы ресурстарын бақылау – ең маңызды бағыт. Себебі қаржы ресурстары ұйымның басқа барлық салаларын бақылаумен тығыз байланысты. Қорда құрал-жабдық көп болса, оны сақтау шығындары көбейеді; қызметкерлер дұрыс таңдалмаса, келісімшартты бұзып, орнына қайта адам іздеу тағы да қосымша шығындарға әкеледі; қате сату болжамдары ақшалай қаражат ағындарындағы үзілістерге және басқадай қаржылық әсер етуі мүмкін. Қаржылық мәселелер көбінесе бақылауға байланысты іс-әрекеттерді қамтиды.

Операциялық бақылау – ұйымның ресурстарды өнімдерге немесе қызметтерге айналдыру процестерін қарастырады

Қаржылық бақылау ұйымның қаржы ресурстарын қадағалайды

Бақылау деңгейлері. Бақылаудың да 19.2-сызбада көрсетілгендей бірнеше деңгейі бар. **Операциялық бақылау** ұйымның ресурстарды өнімдерге немесе қызметтерге айналдыру процестеріне бағытталған.[12] Сапаны бақылау – операцияларды бақылаудың бір түрі. **Қаржылық бақылау** ұйымның қаржы ресурстарын қада-

9.2-СЫЗБА. БАҚЫЛАУ ДЕҢГЕЙЛЕРІ

Менеджерлер бақылауды әртүрлі деңгейлерде қолданады. Ұйымдардағы бақылаудың негізгі деңгейлері – стратегиялық, құрылымдық, операциялық және қаржылық. Бақылау тиімді болуы үшін әр деңгей дұрыс басқарылуы қажет.

ғалайды. Клиенттердің өз шоттары бойынша уақытында төлем жасап жатқанын бақылау – қаржылық бақылау мысалы. **Құрылымдық бақылау** ұйым құрылысының элементтері өз мақсаттарын қаншалықты орындап жатқанын қадағалайды. Әкімшілік шығындарын қадағалау – құрылымдық бақылаудың бір түрі. **Стратегиялық бақылау** ұйымның корпоратив, бизнес және функциялық стратегиялары оның мақсаттарына жетуі үшін қаншалықты тиімді екенін көрсетеді. Мысалы, корпорацияның әртараптандыруға қарсы стратегиясы сәтсіз болса, менеджерлер оның себептерін айқындап, не стратегияны ауыстырып, не стратегияны орындаудағы әрекеттерді жаңартуы қажет. Осы тарауда бақылаудың төрт деңгейін толығырақ талқылаймыз.

Бақылау жауапкершілігі. Дәстүрлі түрде менеджерлер кең ауқымды бақылау жүйелері мен ұйымдардағы мәселелерді қадағалауға жауапты болды. Олар ұйымның қандай бақылау түрлерін ұстанатынын анықтап, бақылау жүйелерін енгізеді және бақылау жүйелері ұсынған ақпарат негізінде шаралар қолданады.

Ірі кәсіпорындардың көбі бір немесе одан да көп арнайы бақылау позициясына **бақылаушы** маман тағайындайды. Бақылаушы бөлім менеджерлеріне бақылау іс-әрекеттерін жүргізуге, ұйымның жалпы бақылау жүйесін үйлестіруге, сол дай-ақ тиісті ақпарат жинауға және таратуға көмектеседі. Холдинг немесе көп филиал формасын таңдаған көптеген компанияларда бірнеше бақылаушы болады: корпорацияда біреу және қалған филиалдарда бір бақылаушыдан жұмыс істейді. Күрделі бақылау жүйесі бар ұйымдарда бақылаушының жұмысы өте маңызды.[13]

Сонымен қатар кейбір ұйымдар тиімді бақылау үшін операциялық қызметкерлерді де пайдаланады. Қызметкерлердің қатысуы ұйымның тиімділігін арттыру үшін қолданылады.

Мысалы, Whistler Corporation сапа мәселесін шешу үшін қызметкерлердің қатысуын арттырды. Компания алғашқы шара ретінде өнімді жинақтау кезінде гана тексеретін сапаны бақылау бөлімін алып тастады. Содан соң, барлық операциялық қызметкерден өз жұмысына мұқият болуды талап етті. Әркім жіберген қатесін өзі түзейтіні айтылды. Осы шаралар нәтижесінде компания қайтадан жоғары табыстарға және сапа мәселесін шешуге қол жеткізді.

Құрылымдық бақылау ұйым құрылымының элементтері өз мақсаттарын қаншалықты орындап жатқанын қарайды

Стратегиялық бақылау ұйымның стратегиялары оның мақсаттарына жетуіне қаншалықты тиімді екенін көрсетеді

Бақылаушы – бөлім менеджерлеріне бақылау шаралары бойынша көмектесетін қызметкер

Қызметкерлер менеджердің бақылауын негізсіз деп есептейтін жұмыс орнында мәселе туындауы мүмкін. Мына суретте иррационалды менеджер қарамағындағыларға сатылым деңгейінің кішкене түсіп кеткені үшін сөгіс айтып жатыр. Қызметкерлер сатылым деңгейі айтарлықтай түспегенін және қыста клиенттердің сатып алу мінез-құлқы өзгеретінін түсіндіріп отыр.

Бақылау процесінің кезеңдері

Ұйымның бақылау жүйелерінің түрлері немесе деңгейлерінен басқа, кез келген бақылау процесінде төрт негізгі қадам бар.[14] Бұл қадамдар 19.3-сызбада көрсетілген.

Стандарттарды белгілеу. Бақылау процесіндегі бірінші қадам – стандарттарды белгілеу. **Бақылау стандартына** сай кейінгі өнімділікті салыстыруға болады.[15] Taco Bell фаст-фуд мейрамханасының қызметкерлері, мысалға, мына стандарттарды негізге алады:

1. Қызметкерлер клиенттердің кем дегенде 95%-ымен келген сәттен бастап үш минут ішінде амандасады.
2. Алдын ала қыздырылған тортилла чипстері клиенттерге қызмет көрсетер алдында 30 минуттан артық жылытылмайды.
3. Клиенттер кеткесін бос үстелдер 5 минут ішінде жиналуы тиіс.

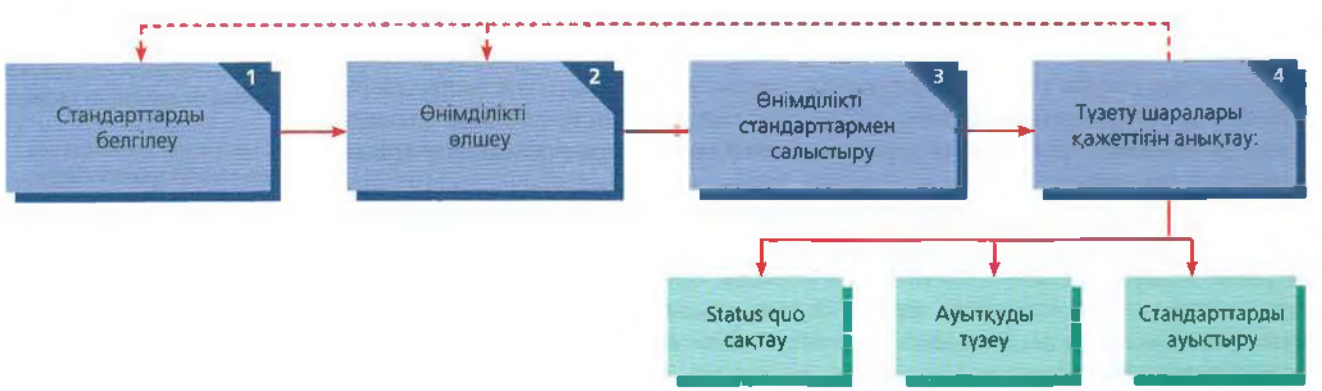
Бақылау ыңғайлы болуы үшін белгіленген стандарттарды өлшейтін көрсеткіштер болуы қажет. Мысалы, 1-стандартта шектеулі уақыт көрсетілген – 3 минут және клиенттердің 95%-ы. 3-стандарт «барлық» бос үстелдерге қолданылады.

Бақылау стандарттары ұйымның мақсаттарына сай келуі тиіс. Taco Bell-дің клиенттерге қызмет көрсету, тамақ сапасын сақтау және мейрамхананың тазалығын ұстап тұру секілді ұйымдық мақсаттары бар. Home Depot сияқты ритейлге арналған бақылау стандарты жылдық сатылым көлемін 25%-ға арттыру мақсатына сәйкес болуы керек. Науқастың стационарда болуын қысқартуға ұмтылатын аурухана тиісті бақылау стандарттарын қабылдауы қажет. Университет өзінің академиялық ұстанымдарын растай отырып, студент-спортшыларының 80%-ын бес жыл ішінде дайындауға көмектесетін стандартты қабылдауы мүмкін. Бақылау стандарттары, қолданылатын қызметтің деңгейі сияқты, тар немесе ауқымды болуы мүмкін және ұйымдық мақсаттар мен міндеттер логика-

Бақылау стандарты – өнімділікті салыстыруға болатын мақсат

19.3-СЫЗБА. БАҚЫЛАУ ПРОЦЕСІНІҢ КЕЗЕҢДЕРІ

Тиімді бақылау жүйесі ұйымның өз мақсаттарына жетуіне көмектеседі. Бақылау жүйесін енгізу – төрт өзара байланысты қадам арқылы жүретін жүйелі процесс .



сын ұстануы керек. Airbus әлемдегі ең үлкен А380 жолаушылар ұшағын шығарған кезде, менеджерлер фирма шығындарын ақтау үшін 270 ұшақты жіберіп алып, жылына 18 ұшақ дайындау керек деген мақсат қойды. Менеджерлер сондай-ақ алдағы 20 жылда А380 және жаңартылған Boeing-747 ұшағы сияқты үлкен ұшақтарға мың екі жүзден аса сұраныс болатынын болжайды.[16]

Boeing және Airbus ұшақтарын құрастырған кезде олардың басшылары бақылау стандарттары мен өнімділік көрсеткіштері жиынтығын қалыптастырады. Тиімді бақылауды қамтамасыз ету осындай ауқымды жобалар үшін өте маңызды.

Стандарттарды белгілеудің соңғы қадамы – өнімділік көрсеткіштерін айқындау. Өнімділік көрсеткіштері бақылауға қажет ақпаратпен қамтамасыз етеді. Мысалы, ұйым жаңа зауыт салу үшін қатаң кесте бойынша жұмыс істегенде жерді сатып алу, құрылыс мердігерін таңдау және жабдықтарға тапсырыс беру тиісті өнімділік көрсеткіштері болуы мүмкін. Алайда бұл жағдайға сату көлемінің ай сайын өсуі тікелей қатысты емес. Екінші жағынан, бақылау тек түсімге бағытталса, ай сайын сату көлемінің өсуі маңызды, ал жаңа зауытқа жер сатып алу маңызды емес болып қалады.

Өнімділікті өлшеу. Бақылау процесінің екінші қадамы – өнімділікті өлшеу. Көп ұйымда өнімділікті өлшеу – тұрақты, үнемі жүретін қызмет. Бақылау тиімді болуы үшін өнімділік көрсеткіштері негізделген болуы керек. Күнделікті, апта сайынғы және ай сайынғы сатылым көрсеткіштері сату көрсеткіштерін өлшейді, ал өндірістік көрсеткіштер бірлік құны, өнім санасы немесе көлем ретінде көрсетілуі мүмкін. Қызметкерлердің өнімділігі өнімнің саны мен сапасына сүйене отырып өлшенеді. Дегенмен көптеген қызмет түрлері тікелей өлшеуге келмейді.

Мысалы, Merck компаниясының зерттеу және дамыту бөлімінің ғалымы бір жоба бойынша бірнеше жыл бойы жұмыс істегеннен кейін сәтінді нәтижелерге келуі мүмкін. Бизнесті сәтсіздік кезеңінде бақылауға алған менеджерге жұмысты қайта қалпына келтіру үшін бірнеше ай немесе жыл қажет. Негізделген өнімділік көрсеткіштерін айқындау қиын болғанымен, ұйымды тиімді бақылау үшін олардың маңызы зор. Өнімділік көрсеткіштерін қалай да жасақтауға болады. Мысалы, ғалымның жұмысына мамандар баға бергені тірізді, менеджердің жұмысын оның кредиторларды ақырында табысты қалпына келтіре алатынына сендіру қабілеті бойынша бағалауға болады.

Airbus өзінің А380 ұшағын жобалау мен өндіруді аяқтаған соң, менеджерлер кешіктіру мен шығындарды өтеудің залалсыздық нүктесін өзгерткенін мойындады. Жаңа есептеулер бойынша компания бірінші 420 ұшақты сату керек, содан кейін ғана табысқа қол жеткізе алады. Компанияның жыл сайынғы сатылымдарын, анықтау, әрине, айтарлықтай оңай болып қалды.

Өнімділікті стандарттармен салыстыру. Бақылау процесінің үшінші қадамы – өнімділікті стандарттармен салыстыру. Өнімділік стандарттан жоғары, төмен немесе бірдей болуы мүмкін. Кейбір жағдайда салыстыру оңай. General Electric компаниясындағы әрбір өнім менеджерінің мақсаты – өнімін өз нарығында (жалпы сатылым негізінде) бірінші немесе екінші етіп жасау. Жалпы сатылымдарды есептеу оңай болғандықтан, осы стандарттарға сәйкестікті анықтауда ыңғайлы. Алайда кейде стандарттарды салыстыру қиын. Жұмыс өнімділігі күткеннен төмен болса, түзету шараларын бастамай тұрып, стандарттан қанша ауытқуға болатынын шешу керек. Сатылым деңгейі 7,9%-ға өссе, ал стандарт 8%-ға тең болса, стандарт орындалды деп айтуға бола ма?

Түзету әрекетін жасау – бақылау процесінің маңызды бөлігі. Мысалы, жеңілдіктер маусымы аяқталар алдында барлық тауарын сатып жіберу үшін сатушылардың көбі бағаны түсіреді. Мамырда жылы свитер (күн жылынып келеді) немесе қазанда шомылу киімін (күн салқындап келеді) көп адам қажет болмаса да, бағасына қызығып сатып алады. Мұндай шара сатушыға тауар қорын сақтауға кететін шығындарын бақылауға мүмкіндік береді.

«Бизнестің тиімсіз бағыттарын жабу – әрбір бөлшектеп сатушының табиғи әрекеті».

– МАРИЯ СЕППАГЕРИКО, ANN TAYLOR КОМПАНИЯСЫНЫҢ БАСПАСӨЗ ХАТШЫСЫ[18]

Өнімділік стандарттарын салыстыруға арналған кесте әртүрлі факторларға, соның ішінде бақыланатын нысанның маңыздылығы мен күрделілігіне байланысты. Ұзақмерзімді және жоғары деңгейдегі стандарттарға жыл сайынғы салыстырулар сай келеді. Басқа жағдайда салыстыруды жиі жүргізу қажет. Мысалы, ақшалай қаражат таңшылығын сезіп отырған фирма күн сайын ақша қорын тексеруі мүмкін. Airbus бірінші жылы, расында, болжағанындай, 18 A380 ұшағын жасап шығарды. *«Бизнестен тыс»* айдарында коммерциялық емес сектордағы бақылау процесіне басқа да түсініктер беріледі.

Түзету әрекеттерін қарастыру. Бақылау процесіндегі соңғы қадам – түзету әрекеттерінің керектігін айқындау. Түзету әрекеттеріне қатысты шешімдер менеджердің сараптау және бағалау дағдыларына байланысты. Мысалы, денсаулық сақтауға жұмсалатын шығындар көбейіп кеткенде, фирмалардың көбі өз шығындарын бақылауда ұстауға тырысады. Кейбіреулері жеңілдіктерді қысқартты, ал басқалары үлкен шығындарды өз қызметкерлеріне тапсырды.[17]

Өнімділікті бақылау стандарттарымен салыстырып болған соң, үш әрекеттің біреуі орынды: Status Quo сақтау (ештеңе істемеу), ауытқуларды түзету және стандарттарды өзгерту. Status Quo сақтау өнімділік деңгейі стандарттарға сай келгенде тиімді. Дегенмен стандарттардан ауытқуды түзету үшін кейбір әрекеттер қажет болуы ықтимал.

Кейде өнімділік стандарттан жоғары болса да проблема туғызуы мүмкін. Мысалы, коптен күткен жаңа видеоойын немесе ойын жүйелері шығарылған кезде сұраныс күрт өсіп, кейбір клиенттер оны күту тізіміне енгізуі мүмкін. Жұрттан бұрын сатып алған клиенттер болса, оны eBay-да жоғары бағамен сатуы да ықтимал. Өндіруші тез арада өнім шығарылуын ұлғайта алмайды және сұраныс ақырында төмендейтінін біледі. Фирма да ықтимал клиенттерінен айырылып қалғысы келмейді. Салдарынан фирма жарнаманы қысқартуға бел буады. Бұл сұранысты біршама төмендетіп, клиенттердің де көңілін қалдырмайды.

Әдетте стандарттар о баста тым төмен не жоғары белгіленсе, оларды өзгерту керек. Мұндай жағдай қызметкерлер үнемі стандарттан әлдеқайда жоғары корсеткіштерге қол жеткізгенде немесе, керісінше, бірде-бір қызметкер стандартты орындай алмағанда анықталады. Сонымен бірге жұмыс барысында дәл жасалған стандарт та кейін қайта қарастырылуы қажет. Себебі уақыт өте келе сыртқы жағдайлар өзгеруі мүмкін.

2008–2009 жылдары, ғаламдық рецессияның нағыз ауыр зардабы кезінде, Airbus-тың екі ірі клиенті – Qantas пен Emirates компаниялары алдын ала тапсырыс берген A380 ұшақтарының бірнешеуін кейінге қалдырғысы келетінін білдірді. Сол себепті Airbus 2009 жылы жоспарланған 18 ұшақтың орнына 14 ұшақ шығаруға шешім қабылдады. Toyota компаниясы 2011 жылы Жапониядағы сұранып цунамиден кейін өндірісті қайта қарауға мәжбүр болды, өйткені автокөліктің кейбір қосалқы бөлшектері Жапонияда жасалған болатын. Сөйтіп, Toyota Солтүстік Американдағы зауыттардағы өндірісті 75%-ға қысқартты.[19]

DU

БИЗНЕСТЕН ТЫС

Коммерциялық емес ұйымды басқарудың тиімді жолы

Opportunity International Network (OI) микроқаржы саласында жұмыс істейтін коммерциялық емес ұйымы дамушы мемлекеттердегі жағдайы төмен клиенттерге кішігірім бизнесін қолдауға арналған шағын несие (200 доллар шамасында) береді. 2005 жылы OI-дың басты бағыты 2004 жылғы желтоқсанда екі жүз елу мыңдай адамды опат қылып, жергілікті экономикаға үлкен зардап әкелген Оңтүстік Азияда болған цунами құрбандарына көмек болатын. OI Индонезияда 10 мың және Индиядан 20 мың клиентті қамтуды жоспарлады. Сондай-ақ ұйым Африкадағы ЖТИС құрбанына айналған 11 мың клиентін қосу туралы шешім қабылдады және алдағы бес жылда клиенттер базасын 675 мыңнан 2 миллионға дейін көбейтуге жоспар жасады.

Осындай көптеген несиелерді қосу қосымша бухгалтерлік есептерді талап ететіні айтпаса да түсінікті, ал компанияның IT жүйесі мұндай қосымша ақпаратты сақтауға дайын болмады. Компанияның бас атқарушы директоры Ларри Рид: «Сіздің апта сайын төлейтін 200 доллар несиеңіз болса, оны кешіктіргеніңізді тек үш айдан кейін көрсеңіз – қалып қоясыз. ... Ақпаратпен жұмыс істей білу, әсіресе Оңтүстік Азиядағы клиенттердің жағдайы қалай болып жатқанын бақылау – бағдарламаны дамыту үшін өте маңызды», – дейді.

Осылайша, OI ақпаратты бақылау процесін жеделдетуді қолға алды. Бұл жобаға Калифорнияда орналасқан, «*Бизнес өнімділігін бақылау*» бағдарламасы бойынша жұмыс істейтін Hyperion Solutions Corp компаниясы көмектесті. Бұл бағдарлама ұйымның өнімділігін қойған мақсаттарына қатысты өлшейді. Hyperion OI-ға әртүрлі дереккөздерден ақпаратты біріктіруге және талдауға мүмкіндік беретін, оны стратегиялық бастамалар үшін пайдалануға болатын және осы бастамалардың табысын өлшеуге мүмкіндік беретін 250 мың доллар тұратын құралдар мен қызметтерді сыйға тартты. OI, мысалы, бастамалары клиенттердің тіршілігіне, балаларына қаншалықты әсер еткенін өлшей алатын бағдарлама жасады.

OI бұрын артта қалып қойған болса, қазіргі кезде *бизнес-барлаудың* көшбасшысына айналды – ұйым әртүрлі арнайы құралдарды, соның ішінде есеп беру қосымшаларын қолдану арқылы өз қызметін бағалауға көмектесетін бағдарламаларды кеңінен пайдаланады. Бизнес-барлау әсіресе коммерциялық ұйымдар үшін пайдалы. Дәстүрлі түрде олар көбінесе қанша адамға қызмет көрсетті және қанша ақша тапты деген сияқты сандық ақпаратқа көңіл бөлді.

Қазір мұндай ұйымдар одан да ауқымды ақпарат түрлерін бағалауы керек. Мысалы, ұйым әлеуметтік желі арқылы бір шараны қолдады делік. Шара көп қатысушы тартуы мүмкін (санауға оңай көрсеткіш). Алайда ұйым шара сәтті фандрайзингке айналған-айналмағанын білгісі келеді. Олай болса, қай әлеуметтік желі неғұрлым тиімді болды? Болашақта ескеретін стратегиялық сабақтар бар ма?

Nurse-Family Partnership (NFP), мысалы, табысы аз, тұңғыш баласына аяғы ауыр аналарға жауапты медбикелер олардың үйіне үнемі барып тұруын ұйымдастыратын коммерциялық емес ұйым. 2010 жылдан бастап NFP жобаның өнімділігін тексеру және есеп беру үшін Efforts to Outcome (ETO™) бизнес-барлау бағдарламасын пайдаланып келеді. Бағдарлама әр ана мен балаға арналған мыңдаған мәлімет нүктесін сұрыптау арқылы бағдарламаның нәтижелерін қадағалайды. Сондай-ақ медбикелердің әр үйге барған сапары мен жұмысына бақылау жүргізуге мүмкіндік береді және деректерді дәлелденген көрсеткіштермен салыстырады. Бұл процесс ұйымға жобаларды бақылауға ғана емес, сонымен бірге барлық тараптарға есеп беруді жеңілдетеді, яғни тиімді жұмысын көрсете алады.

Дереккөз: Heather Havenstein, «Business Intelligence Tools Help Nonprofits Make Loans to Tsunami Victims», *Computerworld* (March 14, 2005), www.computerworld.com, on June 22, 2015; B.J. Cortis, «Business Intelligence Can Drive Nonprofit Sector Decision Making», *Philanthropy Journal* (June 24, 2013), http://philanthropyjournal.blogspot.com, on June 22, 2015; Social Solutions Inc., «Customer Case Study: Nurse Family Partnership» (n.d.), www.socialsolutions.com, on June 23, 2015; Gil Allouche, «Five Nonprofits Using Big Data to Measure and Improve Effectiveness», *BI Insight* (December 10, 2013), http://businessintelligence.com, on June 22, 2015.

DJ

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлердің барлығы ұйымда қолданылатын бақылаудың негізгі мақсаттарын түсінуі қажет.
- ☐ Менеджерлер бақылау түрлерімен таныс болуы қажет.
- ☐ Бақылау процесінің маңызды қадамдарын білуі тиіс.

Операциялық бақылау

Операциялық бақылау – ұйымды бақылаудың төрт деңгейінің бірі, ресурстарды өнім немесе қызмет түріне айналдыру процестерін қадағалайды. 19.4-сызбада көрсетілгендей, операциялық бақылаудың үш формасы – алдын ала бақылау, жұмыс барысын бақылау және орындалған жұмысты бақылау – трансформация процесінің түрлі сатыларында жүргізіледі.

Алдын ала бақылау

Алдын ала бақылау ұйымның сыртқы ортадан алатын қаржы, материалдық, адам және ақпарат ресурстарын қадағалайды. Алдын ала бақылау осы ресурстардың сапасы мен санын ұйымға түспес бұрын тексереді.

PepsiCo және General Mills сынды фирмалар өздерінің менеджмент бағдарламасына тек университет түлектерін қабылдайды. Оның үстіне, олардың интервью жүргізетін мамандары іріктеу талаптары мен критерийлеріне сәйкес келуі керек. Осылайша, олар ұйымға жұмысқа кірген адами ресурстардың сапасын бақылайды. Sears компаниясы өзінің тауар белгісімен өндірілетін тауарларға тапсырыс берсе, қатаң сапа стандарттарын анықтайды, сөйтіп, физикалық кірісті қадағалайды. Сонымен бірге ұйымдар қаржы және ақпарат ресурстарын бақылайды. Мысалы, Toys R Us және Mars жеке компаниялары сырттан келген адамдардың тауар сатып алуын шектейді және телевизиялық желілер, олар туралы таратылатын хабарлардың дұрыстығын алдын ала тексереді.

Жұмыс барысын бақылау

Жұмыс барысын бақылау – өнімнің немесе қызметтің сапасы мен санын трансформация барысында тексереді. Жұмыс барысын бақылау кері байланыс про-

19.4-СЫЗБА. ОПЕРАЦИЯЛЫҚ БАҚЫЛАУ ФОРМАЛАРЫ

Ұйымдардың көбі бақылаудың үш негізгі формасын қамтитын бірнеше бақылау жүйесін дамытады. Осы кітапты шығарған басла компаниясы тек білікті қызметкерлерді, әріп терушілерді және баспаханашыларды жалдау арқылы қызметін жақсартады (алдын ала бақылау). Сонымен қатар сапа трансформация процесінде тексеріледі, мысалы, қолжазба теріліп жатқанда (жұмыс барысын бақылау) және басып шығарылған кітаптар түптеліп шыққанға дейін тексеріледі (орындалған жұмысты бақылау).

Операциялық бақылау ресурстарды өнім немесе қызмет түріне айналдыратын процестерді қадағалайды

Алдын ала бақылау сыртқы ортадан алынатын қаржы, материалдық, адам және ақпарат ресурстарының көлемі мен сапасын ұйымның жүйесіне енгізуден бұрын қарайды

Жұмыс барысын бақылау трансформация процесі кезіндегі кері байланысқа сүйенеді

цестерімен тығыз байланысты. Dell компьютер құрастыру зауыты, мысалға, компьютер жүйесінің бөліктерін үнемі тексеріп отырады. Осындай тексеру арқылы компания әрбір компьютерге дұрыс жұмыс істеп тұрған бөліктер орнатылғанын біліп отырады. Мерзімді сапа тексерулері жұмысшыларға қажет кезде қандай шара қолдану керектігін айқындауға көмектеседі. Бақылаудың басқа түрлеріне қарағанда жұмыс барысын бақылау мәселелердің тамырын айқындауға көбірек көмектеседі, сондықтан жиі қолданылады.

Көпшілік компанияның жұмыс барысын бақылауды қолдану себебі – қызметкерлердің қатысуына ықпал ететін жалпы трансформация процесінің басында қиындықтарды айқындауға мүмкіндік береді. Мысалы, Corning компаниясы теледидар әйнегі өндірісінде жұмыс барысын бақылауды қолданды. Бұрын теледидар экрандары өндіріс аяқталғаннан кейін ғана тексерілетін. Өкінішке орай, олардың 4%-ы кейін ақау шығуы себебінен қайтып келетін. Енді тексеру әр сатыда жүреді, осының нәтижесінде клиенттердің өнімді қайтаруы 0,3%-ға кеміді.

Жұмыс барысын бақылау өндіру процесі барысындағы өнімнің сапа стандарттарын немесе санын тексереді. Бұл зауыт аяқкиім өндіреді. Өндірістің бұл кезеңінде аяқкиімнің үстіңгі жағы мен ұлтаны енді біріктіріледі. Сапаны бақылау инспекторы өндірістің келесі сатысына өтпес бұрын аяқкиімнің тігісі компанияның сапа стандарттарына сәйкестігін тексеріп жатыр.

Орындалған жұмысты бақылау

Орындалған жұмысты бақылау трансформация процесі аяқталғаннан кейінгі нәтижені қарастырады. Corning-тің бұрынғы жүйесі орындалған жұмысты бақылау шараларына жатады, яғни өнім дайындалып біткен соң ғана тексеру жүргізілетін. Corning орындалған жұмысты бақылау жүйесін алып тастағанымен, тауар бір немесе екі сатыда дайындалса немесе қызмет түрі қарапайым және күнделікті болса, ол әлі де бақылаудың тиімді әдісі болар еді. Орындалған жұмысты бақылау – өз бетімен алдын ала немесе жұмыс барысын бақылау сияқты тиімді болмаса да, ол басшыларға болашақтағы жоспарлар бойынша маңызды ақпарат бере алады. Мысалы, дайын өнімнің сапасын тексеру инспекциясы ақау көп екенін анықтаса, тауарлар менеджері оның себебін тауып, келесі қадамдарды ойластыру керек екенін біледі. Сонымен қатар орындалған жұмысты бақылау қызметкерлерді марапаттауға негіз болады. Мысалы, қызметкердің жеке сату мақсаттарын асыра орындауы менеджерге оның қызметін жоғарылату немесе қосымша бонус беру туралы белгі болуы мүмкін.

Ұйымдардың көбі операциялық бақылаудың бірнеше формасын бірдей қолданады. Мысалы, Honda-ның алдын ала бақылауына тек білікті қызметкерлерді жұмысқа алу және автокөлік бөлшектерін басқа өндірушілерден сатып алған кезде жоғары сапа стандарттарын анықтау сияқты талаптар кіреді. Honda автокөліктер құрастырғанда сапаны тексеру үшін жұмыс барысын бақылауды көбірек қолданады. Соңғы инспекция мен тест-драйв – компанияның орындалған жұмысты бақылауы.[20] Расында, сәтті компаниялардың көбі операциялық бақылау үшін алуан түрлі әдістерді қолданады.

Орындалған жұмысты бақылау трансформация процесі аяқталғаннан кейінгі нәтижелерді тексереді

Менеджер жадналасы

- ☐ Менеджерлер жұмыс барысын және орындалған жұмысты бақылау түрлерін алдын ала ажырата білуі қажет.
- ☐ Операциялық бақылаудың түрлі формалары қалайша бірге қолданылатынын түсіну қажет.

Қаржылық бақылау

Қаржылық бақылау ұйымға құйылатын қаржы ресурстарын (табыс, акционерлердің инвестициялары), ұйымда бар ресурстарды (жұмыс күші, бөлінбеген пайда) және ұйымның шығындарын (жұмыспылардың жалақысы, басқа да шығындар) қадағалайды. Компаниялар табысы шығындарын өтеу үшін жеткілікті болуы және фирманың иелеріне пайда әкелетіндей өз қаржыларын бақылауы тиіс. Университеттер сияқты коммерциялық емес ұйымдар бірдей алаңдаушылық тудырады: олардың кірістері (салық табыстары немесе оқу ақысы) операциялық шығыстарды және үстеме шығындарды жабуы тиіс. Американдық Ford және General Motors автоөндірушілері ұзақмерзімді еңбек келісімдерінің нәтижесінде қажеті жоқ қызметкерлерге жалақы төлеуге мәжбүр болған кезде бизнестің шынайылығымен бетпе-бет кездесті. Бірнеше жыл бұрын Ford кейбір қызметкерлеріне, олар өз еркімен жұмыстан кетсе, оқу ақысын төлеп беруге ұсыныс жасады. Ал General Motors кейбір қызметкерлерге жұмыстан шыққаны үшін біржолғы төлем ұсынды.[21] Қаржылық бақылауды толық талқылау бұл кітаптың мақсатына кірмейді, бірақ біз бюджеттер мен басқа қаржылық бақылау құралдарын қарастырамыз.

Бюджетті бақылау

Бюджет – сандық түрде көрсетілген жоспар. Ұйымдар жұмыс топтары, бөлімшелер, департаменттер және бүкіл ұйым үшін бюджет тағайындайды. Көбінесе бюджет бір жылға жасалады. Дегенмен үш айлық немесе ай сайынғы бюджетті айқындау да кездеседі. Бюджеттер әдетте қаржы терминдерін қолданады, бірақ кейде шығыс, уақыт немесе басқа сандық факторлар арқылы көрсетіледі. Disney жаңа фильмін шығарған кезде оның бюджетін жасақтайды. Соңғы сәтсіз «Жалғыз рейнджер» мультфильмінен кейін компания жоба бюджеттерін жақсылап тексеретін болды. Себебі мультфильмді түсіру үшін 215 млн доллар жұмсалса, көрсетілімнен тек 90 млн доллар жиналды.

Сандық сипатына байланысты бюджеттер өнімділікті өлшеуге және ұйым деңгейлері мен департаменттерін және уақыт аралықтарын салыстыруды жеңілдетуге көмектеседі. Бюджеттің төрт негізгі мақсаты бар: ресурстар мен жобаларды үйлестіруге көмектеседі (себебі олар бірдей деноминатор – долларды қолданады); белгіленген сапа бақылауын айқындауға көмектеседі; ұйымның ресурстары мен болжамдары туралы ақпарат береді және басшылар мен ұйым бөлімшелерінің өнімділігін бағалауға мүмкіндік береді.

Бюджеттің түрлері. Ұйымдардың көбі бюджеттің қаржылық, операциялық және монетарлық емес деп аталатын үш түрін қолданады. 19.1-кесте бюджет түрлерінің сипаттамасын береді.

Қаржылық бюджет ұйымның берілген уақытта қаржыны қайдан алатынын және қалай жұмсайтынын көрсетеді. Қаржы ресурстары өте маңызды болғандықтан, ұйым оның қайдан түсіп, қайда кететінін қадағалап отыруы қажет. Қаржылық бюджет осы сұрақтарға жауап береді. Қаражаттың әдеттегі көздеріне сатудан түскен табыс, қысқа және ұзақмерзімді несиелер, активтерді сатудан және жаңа акцияларды шығарудан түскен ақша жатады.

Көптеген жылдар бойы Exxon өзінің күрделі капиталын бюджеттеуде өте консерватив көзқараста болды. Нәтижесінде, фирма үлкен қаржы резервін жинады, бірақ Royal Dutch/Shell, British Petroleum (қазір BP) және басқа да мұнай өндірушілерден сатылым көлемі бойынша артта қалды. Exxon басшылары қаражат қорларын Mobil компаниясын қосып алу кезінде пайдалануға шешім қабылдады. Нәтижесінде, ExxonMobil компаниясы құрылды. Содан кейін фирманың жаңа көлемі геологиялық барлауға, жаңа мұнай өңдеу зауыттарын салуға және тағы басқа инвестициялар салуға және сатудан алдыңғы қатарға шығуға мүмкіндік берді. Со-

Қаржылық бақылау ұйымның қаржы ресурстарын бақылайды

Бюджет – сандық түрде көрсетілген жоспар

19.1-КЕСТЕ. ҰЙЫМДАРДАҒЫ БЮДЖЕТТІҢ ТҮЗІЛУІ

Бақылау функцияларын орындау үшін ұйымдар бюджеттің алуан түрлерін қолданады. Бюджеттің негізгі үш категориясы – қаржы, операциялық және монетарлық емес. Әр бюджет категориясының бірнеше түрі бар. Әр бюджет белгілі функцияға бейімделіп жасалуы керек. Сонда ғана ол тиімді болады.

Бюджет түрлері	Бюджет нені көрсетеді
Қаржылық бюджет	Ақшалай қаражаттың көздері мен оның пайдаланылуы
Ақша ағыны немесе ақшалай қаражат	Ақшалай қаражаттың барлық көздері және ай сайынғы, апта сайынғы және күнделікті ақшалай шығындар
Күрделі шығындар бюджеті	Жаңа зауыт, жабдықтар немесе жер сатып алу секілді ірі активтердің құны
Баланстық бюджет	Барлық басқа бюджеттер орындалған жағдайда ұйымның активтері мен міндеттемелері туралы болжам
Операциялық бюджет	Қаржы көрсеткіштеріндегі жоспарлы операциялар
Сату немесе кіріс бюджеті	Қалыпты операциялардан түсетін табыс
Шығыс бюджеті	Алдағы уақытта күтілетін шығындар
Кіріс бюджеті	Сату немесе кірістер мен шығыстар арасындағы болжамды айырмашылықтар
Монетарлық емес бюджет	Ақшасыз жоспарланған операциялар
Еңбек бюджеті	Пайдалану үшін қолжетімді тікелей жұмыс уақыты
Кеңістік бюджеті	Түрлі мақсаттарға керек кеңістіктің қолжетімдігі (шаршы метр)
Өндірістік бюджет	Алдағы мерзімде өндірілетін өнім саны

дан бері фирма еуропалық бәсекелестерінен алшақ болу үшін капиталды бюджеттеуде агрессиялы сипатта болды.

Операциялық бюджет ұйымның жоспарланған операцияларын қарастырады. Ол ұйымның қанша тауар немесе қызмет түрін өндіретінін және ол үшін қандай ресурстарды пайдаланатынын көрсетеді. Hewlett-Packard әр тоқсан сайын қанша дербес компьютер шығаратынын анықтайтын операциялық бюджет әзірлейді.

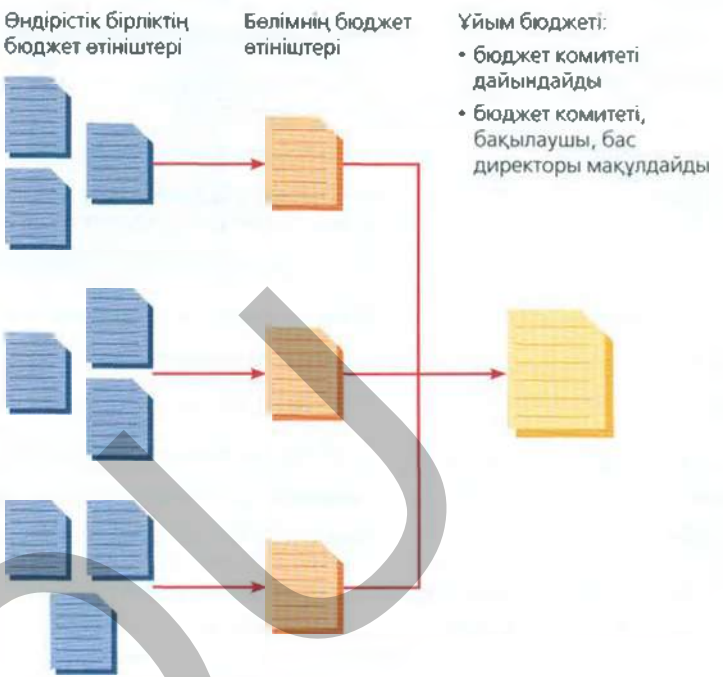
Монетарлық емес бюджет қаржылай емес тілде көрсетілген бюджет түрі. Мысалға, шығыс саны, тікелей еңбек сағаты, машина сағаты немесе шаршы метр. Менеджерлер монетарлық емес бюджетті көбінесе ұйымның төменгі деңгейлерінде қолданады. Мысалы, зауыт менеджері 8 мың жұмыс сағаты бар екенін білсе, қызметті әлдеқайда тиімді ұйымдастырады, ал 86451 доллар жалақыны бір аптада қалай жұмсау керек екен деп ойласа, жұмыстың тиімділігі жөнінде сұрақтар туындайды.

Бюджет әзірлеу. Әдетте бюджеттерді жоғары деңгейдегі басшылар және бақылауды әзірлеп, кейінгі деңгейдегі менеджерлерге тапсырады. Ұйымдардың кейбіреуі осы жолмен жүрсе, қазіргі кезде көптеген ұйымдар барлық деңгейдегі менеджерлерді бюджет әзірлеу процесіне қатыстырады. Бастапқы нүкте ретінде жоғарғы басшылық бюджеттік отініштерді қабылдайтынын айтады, сонымен бірге бюджеттің үлгілерін көрсетеді. Мысалы, келер жылы сатылым деңгейі күрт төмендеп кетсе, менеджерлерден алдын ала операциялық бюджетті қысқарту талап етілуі мүмкін.

19.5-сызба көрсетіп отырғандай, әрбір өндірістік бірліктің жетекшісі бюджеттік отініштерді өздерінің бөлім басшысына тапсырады. Өндірістік бірліктің жетекшісі өндіріс немесе котерме фирма бөлімінің менеджері немесе әлеуметтік қызмет көрсету агенттігінің бағдарлама директоры, ал бөлім басшылары зауыт

19.5-СЫЗБА. ҰЙЫМДАРДЫҢ БЮДЖЕТІН ЖАСАУ

Бюджетті жасау үшін ұйымдар бірдей қарапайым процестерді қолданады. Өндірістік бірліктер өз бюджет өтініштерін тиісті бөлімдерге тапсырады. Бұл бөлімдер, өз кезегінде, бюджеттерді қосып, өз бюджетімен бірге ұйымға өткізді. Содан кейін ұйымдық бюджет – бюджеттік комитет, бақылаушы және бас атқарушы директордың мақұлдауына тапсырылады.



менеджерлері, аймақтық сауда менеджерлері немесе колледж декандары болуы мүмкін. Бөлім басшылары өндірістік бөлімше басшыларынан келген бюджет өтінімдерін бірыңғай бюджеттік жүйеге біріктіреді. Менеджерлер осы кезеңде өзара көп әрекеттеседі, себебі болім бастығы әртүрлі бөлімшелердің бюджеттік қажеттіліктерін үйлестіреді.

Содан кейін бөлімнің бюджет өтінімі бюджет комитетіне бағытталады. Бюджет комитеті әдетте жоғары деңгейдегі менеджерлерден құралады. Комитет бірнеше бөлімнен келген бюджеттік өтініштерді қарайды да, қайталаулар мен сәйкессіздіктер болса түзетеді. Ақырында, бюджет комитеті, бақылаушы және бас атқарушы директор ұйымның бюджетін және әр бөлімнің бюджетін растайды. Бұл шешімдер қайтадан барлық менеджерлерге жеткізіледі.

Бюджет жасаудың күшті және әлсіз тұстары. Бюджеттің артықшылықтарымен қатар, әлсіз тұстары да бар. Жағымды жағынан қарасақ, бюджет тиімді бақылауға көмектеседі. Операцияларға доллар құнын орналастыру менеджерлерге операцияларды жақсы бақылауға және проблемалық аймақтарды анықтауға мүмкіндік береді. Бюджет, сонымен бірге бөлімдер арасындағы коммуникация мен үйлестіруді нығайтады. Өйткені барлық бөлімге бірдей ақша деноминаторын (долларды) қолданады. Бюджет ұйымның өнімділігі жөнінде ақпарат жинауға мүмкіндік береді де, жоспарлаудың логикалық бөлігі ролін атқарады. Менеджерлер жоспар әзірлеген кезде, жоспарларды бақылау шараларын да қарастыруы керек. Ұйымдар бюджеттерді жоспарлар мен бақылауды байланыстыру үшін қолдана алады. Бюджет бірінші жоспар үшін жасалып, кейін бюджет сол жоспарды тексеру үшін пайдаланылуы мүмкін.

Екінші жағынан, кейбір басшылар бюджеттерді тым қатаң қолданады. Бюджеттер белгілі шек ретінде қызмет етуге арналған, алайда басшылар кейде өзгеретін жағдайлар бюджетке түзету енгізуді қажет ететінін мойындамайды. Бюджетті жасау процесінің өзі ұзақ уақыт алуы мүмкін. Оның үстіне, бюджет инновация мен креативке шектеу бола алады. Барлық қорлар түрлі бюджеттерге тағайындалып қойса, аяқ астынан пайда болған мүмкіндікке қосымша қаражат талап ету қиынға соғуы мүмкін. Сондықтан да кейбір ұйымдар бюджеттерін қайта қарастыруға тырысады. Ұйымдардың көбі бюджеттерді бәрібір пайдаланады. Дегенмен бюджеттің шектеулігі мен қатандығын қысқартуға тырысу керек.

Қаржылық бақылаудың өзге құралдары

Бюджеттер қаржылық бақылаудың ең кең тараған құралы болса да, басқа да қаржылық есептілік, коэффициенттерді талдау және қаржылық тексерулер секілді пайдалы құралдар бар.

Қаржы есебі – ұйымның қаржылық жағдайының кейбір аспектілерін көрсететін профайл. Қаржы есебін дайындау мен ұсынудың өз талаптары бар. Ұйымдардың барлығы дерлік екі негізгі қаржы есебін дайындайды: баланс есебі және пайда мен залал туралы есеп.

Баланс есебі ұйымның белгілі бір уақыттағы активтері мен міндеттемелерін әдетте ұйымның қаржы жылының соңғы күнінде тізімдейді. Мысалы, баланс есебі ұйымның 2018 жылғы 31 желтоқсандағы қаржылық жағдайын қорытындылауы мүмкін. Көптеген баланстар ағымдағы (салыстырмалы түрде өтімді немесе қолма-қол ақшаға оңай айналдырылатын) және негізгі (ұзақмерзімді және өтімділігі төмендеу) активтерден, қысқамерзімді (борыштар және басқа да міндеттемелер) және ұзақмерзімді (ұзақ мерзімде төленетін) міндеттемелерден және меншікті капиталдан (актив иелерінің талаптары) тұрады.

Баланс есебі ұйымның қаржы жағдайының бір сәттегі бейнесін көрсетсе, **пайда мен шығындар есебі** қаржылық нәтиже бір кезең әдетте бір жыл бойынша беріледі. Мысалы, кіріс туралы есеп 2018 жылдың 1 қаңтары мен 2018 жылдың 31 желтоқсанына дейінгі уақыт аралығын қамтуы мүмкін. Пайда мен шығындар есебінде бір кезең ішіндегі таза кірісті (пайда немесе залал) есепке алу үшін шығындарын шегере отырып, фирманың кірістері қорытындыланады. Баланс есебі және пайда мен шығындар есебінен алынатын ақпарат маңызды қаржылық көрсеткіштерді есептеуде пайдаланылады.

Қаржылық коэффициенттер баланс есебі немесе пайда мен шығындар есебінің әртүрлі элементтерін салыстырады. **Коэффициенттерді талдау** – ұйымның қаржылық жағдайының кейбір аспектілерін бағалау үшін бір немесе бірнеше қаржы коэффициенттерін есептеу. Қаржылық бақылаудың бір бөлігі ретінде ұйымдар әртүрлі қаржы коэффициенттерін қолданады. Мысалы, *өтімділік коэффициенті* ұйымның активтері қаншалықты өтімді екенін (ақшаға оңай айырбасталатын), *борыш коэффициенті* ұзақмерзімді қаржылық міндеттемелерді қанағаттандыру мүмкіндігін, *қайтым коэффициенті* ұйымның өз активтері қаншалықты қайтып жатқанын, *жабу коэффициенті* ұйымның қарыз капиталына пайыздық шығындарды жабуға қабілетін бағалауға, *операциялық коэффициент* тұтас ұйымның емес, тек функциялық аймақтардың тиімділігін көрсетеді. Walt Disney мен Halliburton қаржы операцияларын қадағалау үшін осындай қаржы көрсеткіштеріне қатты сүйенеді.[22]

Қаржылық тексеру. **Аудит** – ұйымның бухгалтерлік, қаржылық және операциялық жүйелерін тәуелсіз бағалау. Аудиттің екі негізгі түрі бар – сыртқы және ішкі аудит.

Сыртқы аудит – ұйым қызметкерлері емес, сарапшылар жүргізген қаржылық бағалау. Сыртқы аудит ұйымның бухгалтерлік рәсімдері мен қаржы есебі

Қаржы есебі ұйымның қаржылық жағдайының кейбір аспектілерін көрсетеді

Баланс есебі белгілі бір уақыттағы ұйымның активтері мен міндеттемелерін көрсетеді

Пайда мен шығындар есебі белгілі бір кезеңдегі қаржылық нәтижені көрсетеді

Коэффициенттерді талдау – ұйымның қаржылық жағдайының кейбір аспектілерін бағалау үшін бір немесе бірнеше қаржы коэффициентін есептеу

Аудит – ұйымның бухгалтерлік, қаржы және операциялық жүйелерін тәуелсіз бағалау

объектив және дәлелденген түрде жасалатынын анықтаумен айналысады. Ұйым осы қызметке сертификатталған есепші-практикпен (CPA) келісім жасайды. CPA-ның басты мақсаты – ұйымның қаржы менеджерлері мен бухгалтерлері акционерлерге, салық органына және басқа да мүдделі тұлғаларға арнап құжаттар мен есептерді дайындағанда қолданған әдістері заңды және дұрыс екенін тексеру. Сыртқы аудиттің маңызы өте жоғары, сондықтан да заң корпорациялардан үнемі сыртқы аудитті жүргізіп отыруды талап етеді.

Өкінішке орай, аудиторлық процестегі кемшіліктер 2000 жылдардың басында Enron және тағы бірнеше ірі фирмалардың құлдырауында маңызды рөл атқарды. Мәселе аудиторлық топтар ішіндегі мүдделер қайшылығы мен тексеру әділдігінен айырылуында да болуы мүмкін. Arthur Andersen аудиторлық компаниясы үшін Enron өте маңызды клиент болды. Сондықтан да болар, аудиторлық компания тым қатал болсам, ірі клиентім басқа фирманың қызметін пайдаланып кетеді деген үреймен Enron бухгалтерлік жүйесіне еркіндік беріп қойды. Осы жанжалдың салдарынан сол кезде Arthur Andersen жабылуға мәжбүр болды (12 жылдан кейін, 2014 жылы қайта ашылды). Enron өзінің бұрынғы өзін-өзі бақылау жүйесіне қайта оралды, бақылаушылар айыпталып, бухгалтерлік қызметтің болашағына үлкен күмән туғызды.[23]

Кейбір ұйымдар да қаржы операцияларының белгілі аспектілерін тексеру үшін сыртқы аудит қызметіне жүгінеді. Мысалы, кейбір аудиторлық компаниялар заңгерлік қызмет төлемдерін тексеруге маманданған. Fireman's Fund Insurance компаниясының аудиторы осындай заңгерлік қызмет төлемдерінен бірнеше мыңдаған доллар тұратын қате тапты. Басқа аудиторлар болса жылжымайтын мүлік, қызметкерлер алатын сыйақы және зейнетақы жоспары бойынша инвестициялармен ғана жұмыс істейді.

Сыртқы аудитті сырттан келген мамандар жүзеге асырса, *ішкі* аудитті ұйымның қызметкерлері жүргізеді. Ішкі аудиттің мақсаты сыртқы аудит мақсатымен бірдей – қаржы және бухгалтерлік рәсімдердің нақтылығы мен сәйкестігін тексеру. Ішкі аудитті жүргізетін мамандар ұйымның өз қызметкерлері болғандықтан, сыртқы аудитке қарағанда қымбатырақ түседі. Дегенмен ұйымның жұмысымен таныс қызметкерлер техникалық қателерден бөлек, бухгалтерлік жүйенің басқа да жайттарына назар аударуы мүмкін. Halliburtin және Ford сияқты ірі компанияларда үнемі әртүрлі функциялық бағыттар мен бөлімдерді тексеретін ішкі аудит жүргізетін арнайы қызметкерлер бар. Кішігірім ұйымдар есепшілерді ішкі аудитқа уақытша немесе ротация негізінде тағайындай алады.

Индиядағы Satyam Computer Services талқан пайда көлемін 1 млрд доллар деп есеп берді, алайда іс жүзінде компания тек 66 млн доллар пайда тапты. Pricewaterhouse Coopers-тың еншілес үнді компаниясы PW India фирманы үнемі тексеріп тұруға жауапты болды, алайда компания негізгі аудиторлық рәсімдерді орындай алмады. Фирманың 1 млрд доллар деп көрсеткен пайдасын банктен тексермей, PW India фирма басшылығы берген ақпаратқа сүйеніп отырды. Кей жағдайларда аудиторлар басшылықтың есептеріндегі елеулі айырмашылықтарды көрсеткен банк құжаттарын дұрыс қарамаған. Ақырында, Индия PW India компаниясына бұрын-соңды шетел аудиторлық компаниясында болмаған 7,5 млн доллар айыппұл салды.[24] *«Жұмыр жердегі бизнес»* айдарында басқа мысалдар көрсетіледі.

Менеджер жадналамасы

- ☐ Менеджерлер өз компанияларында қолданылатын негізгі бюджет түрлерін білуі қажет.
- ☐ Компаниядағы бюджеттік процесті түсіну керек.
- ☐ Менеджерлердің барлығы қаржы есебін қалай түсіндіруге болатынын және негізгі қаржылық коэффициенттердің мәнін түсіне білуі қажет.

ЖҰМЫР ЖЕРДЕГІ БИЗНЕС

Инвесторлар үшін тұрақтылықтың маңызы

Осы тараудың басында әлемдік жылжымайтын мүлікті бақылаушы Jones Lang LaSalle компаниясы дайындаған 2014 жылғы «Тұрақты даму туралы» есепті талқылағанымызды еске сала кетейік. Big Four тобына кіретін KPMG бухгалтерлік фирмасы әзірлеген тұрақты даму есебінің үш сатылы моделі бойынша, JLL 3-сатыға – «тәуелсіз сертификатталған есепші-практиктен басқа үшінші тарап растаған есептер шығаратын компаниялар» қатарына түседі. Бухгалтерлік есепте 3-саты ұйым ұсынатын стратегия мен қызметінің тиімділігі және оның нормативтік талаптарға сәйкестігі туралы дәл ақпараттың бұзылу процедуралары туралы кепілдік деңгейімен ерекшеленеді. Сенімділіктің мақсаты – ішкі пайдаланушыларға (мысалы, шешім қабылдаушыларға) және сыртқы пайдаланушыларға (мысалы, инвесторларға) жинақталған есептік деректер мен процестердің сенімді екенін растау.

KPMG айтқандай, «ұйымның процестеріне, бақылауына және деректеріне тәуелсіз кепілдік беру компанияның тұрақтылық бойынша деректерінің сенімді және дәл болуын қамтамасыз етуге көмектеседі, сол арқылы шешім қабылдау және сыртқы есеп беруде пайдаланылатын ақпараттың сенімділігін қамтамасыз етеді». Алайда KPMG көптеген компаниялар түрлі тараптар талап ететін нақтылықты растайтын ақпаратты ұсына қоймайды дейді. «Компанияңыздың клиенттері тұрақтылық деректеріне және/немесе көрсеткіштерге негізделген шешім қабылдауды бастады ма? Сіздің тұрақтылық деректеріңіз, қаржылық деректеріңіз тексеруден өте ме?» – деп сұрайды KPMG.

Guo және Yang (2014) Dow Jones-тың 30 компаниясы бойынша жүргізген зерттеуіне сәйкес: «Фирмалар арасында тұрақтылық туралы есеп беру процесі артты. ... Дегенмен біз әртүрлі есеп форматтары мен үлгілерін байқадық», – деді авторлар. «Тұрақтылық бойынша есептердің формалары мен нақтылығы біркелкі болмауынан оларды өзара салыстыру қиын, яғни есептердің тиімділігі және сенімділігі төмендейді». Атап айтқанда, авторлар кепілдік тәжірибесіндегі елеулі өзгерістерді тапты. Мысалы, 3M, кепілдікті «үшінші тарап» – Environmental Resources Management – жаһандық қоршаған ортаны қорғау және тұрақтылық мәселелері бойынша консультация беретін ұйым арқылы қамтамасыз етті. Big Four бухгалтерлік фирмасы парник газдары шығарындыларына шектеулі кепілдік беретін Alcoa компаниясын ұсынды. Microsoft корпорациясы кері байланысты ескере отырып, ішкі бақылау рәсімдеріне толықтай сүйенеді.

JLL-дың кепілдік рәсімдері де ішкі. Жаһандық тұрақтылық жөніндегі комитет компанияның тұрақты даму және жауапкершілікті бақылау жөніндегі саясатына сәйкес есеп беруді қарастырады. Әрине, JLL басқа ұйымдар белгілеген есеп берудің әртүрлі стандарттарына сай болуға тырысады. Компания энергия, биоалуантүрлілік және шығарындылар бойынша саясатты белгілейтін тәуелсіз стандарттау ұйымы Global Reporting Initiative бекіткен G4 қағидаларына жазылған. Сондай-ақ ол тұрақтылық бойынша есеп беруді ынталандыру үшін құрылған International Integrated Reporting Council (IIRC) ұйымына мүше.

Алайда GRI және IIRC аккредиттелген талаптардан гөрі басшылық қағидаттарын ғана белгілейді. Мәселен, IIRC мүше компаниядан «капиталдың» белгілі формалары бойынша ақпарат беруді сұрайды. Оның ішіне «табиғат» және «қоғаммен қатынастар» кіреді. JLL-дың бас қаржы директоры Кристи Келли IIRC талаптарын ұстанады, себебі олар тек белгілі ақпаратты ғана ұсынуды сұрайды. Сонымен бірге ұйым компания менеджерлері қандай ақпаратты жариялау керектігін өздері біледі деген сенімді ұстанады. «Біз қаржылық емес есеп берудің бақылаудан шығып кетпеуін қадағалауымыз керек», – деп түсіндіреді Кристи.

Дереккөз: KPMG LLP, *Sustainability Reporting – What You Should Know* (2011), www.kpmg.com, on June 12, 2015; Ying Guo and David C. Yang, «Sustainability Accounting Reporting: A Survey of 30 U.S. Dow Jones Companies», *International Journal of Accounting and Taxation*, 2014, Vol. 2, No. 3, pp. 1–15, http://ijatnet.com, on June 13, 2015; Jones Lang LaSalle Inc., *2013 Sustainability Report* (September 2014), www.jll.com, on June 12, 2015; David M. Katz, «Is Sustainability Reporting Sustainable?» CFO (January 27, 2014), http://ww2.cfo.com, on June 12, 2015.

Құрылымдық бақылау

Ұйымдар бақылау дизайнын өздеріне бейімдеп жасай алады. Құрылымдық бақылаудың екі негізгі формасы бар: бюрократиялық және орталықтандырылмаған. 19.6-сызба көрсетілгендей, олар екі қарама-қарсы форма.[25] Басқаша айтқанда, олардың мақсаттары, ресмилік дәрежесі, өнімділік болжамдары, ұйым дизайны, марапаттау жүйесі және қатысу деңгейлері әртүрлі болады. Кейбір ұйымдар аталған аралықтың тек бір шетіне ғана жақын орналасқанымен, екі ұйымның да ерекше сипаттарын көрсетуі мүмкін.

Бюрократиялық бақылау

Бюрократиялық бақылау – ресми және механикалық құрылымдық келісімдермен сипатталған ұйымдық дизайн ұстанымы. Оның бюрократиялық модельге сүйенетінін атауынан-ақ байқауға болады. Бюрократиялық бақылаудың мақсаты – «қызметкерлерді қадағалау». Бюрократиялық бақылауды қолданатын ұйымдар оның қатаң ережелері мен иерархиясына сенім артады, қызметкерлерден өнімділіктің ең төмен қолайлы деңгейін қанағаттандыруды талап етеді, оның үстіне көбінесе иерархиялық құрылымды болып келеді.

Бюрократиялық бақылау – ресми және механикалық құрылымдық келісімдермен сипатталатын ұйымдық бақылау формасы

NBC Television бюрократияның көптеген элементтерін қамтитын құрылымдық бақылауды қолданады. Аталған ұйым қызметкердің іс-сапарларын, шығыс есебін және тағы басқа шығыстарды реттеу үшін көптеген ережелерге сүйенеді. Өнімділікті бағалаудың жаңа жүйесі әркімге арналған ең төменгі қолайлы өнімділікті дәл анықтайды. Ұйымның құрылымы аталған саладағы басқа негізгі ұйымдарға қарағанда анағұрлым үлкенірек. Ең маңыздысына тоқталсақ, NBC-тің көп қызметкері өздерінің ұйым қалай басқарылатынына әсер ету ықпалы өте аз екенін мәлімдеген.

19.6-СЫЗБА. ҰЙЫМДЫҚ БАҚЫЛАУ

Ұйымдық бақылау жалпы бюрократиялық бақылау мен орталықтандырылмаған бақылаудың аралығына жатқызады. Мысалы, NBC телевизиясы бюрократиялық бақылауға жүгінсе, Levi Strauss орталықтандырылмаған бақылауды қолданады.

Басқа бір мысалда ірі мұнай компаниясы жақында ғана жұмысшыларына жұмысқа ыңғайлы киім киюге рұқсат беру туралы шешім қабылдаған. Бірақ кейін тиісті комитет 20 беттен тұратын нұсқаулар жинағын жасап шығаруға бірнеше апта уақыт жұмсаған.[26]

Орталықтандырылмаған бақылау

Орталықтандырылмаған бақылау, керісінше, ресми емес әрі органикалық құрылымдық тетіктермен сипатталатын ұйымдық бақылау ұстанымы. 19.6-сызбада көрсетілгендей, оның мақсаты – ұйым қызметкерлерінің адалдығы. Сәйкесінше, ол топтық ережелер мен ұжымдық мәдениетке тәуелді болып, қызметкерлерге өзін-өзі бақылау жауапкершілігін арттырады. Жұмыс берушілерге тек ең төменгі мүмкін деңгейден ғана асу ұсынылады. Бұл ұстанымдағы ұйымдар әдетте біршама ауқымды болады. Олар мотивацияны топтық әрекеттерге бағыттап, қызметкерлердің көпген қатысуын қолдайды.

Levi Strauss орталықтандырылмаған бақылау ұстанымын қолданады. Фирма менеджерлері топтық жұмысты негіз ретінде қолданады әрі топтық ережелері өнімділікті арттыратын мәдениетті қалыптастырды. Одан әрі өнімділігі жоғары топтар мен командалар марапатқа ие болады. Сонымен қатар компания мәдениеті жалпы топтық күшке қосылатын үлесті есепен, қызметкерлерінің ұйымға деген адалдық сезімін арттырады. Компанияның ауқымды жүйесі бар және билігі кең таралған. Қызметкерлердің белсенділігі барлық жұмыс салаларында марапатталады.[27] Мұндай ұстанымды қолданатын тағы бір компания – Southwest Airlines. Оңтүстік-батыста «өз еркімен киіну» жөнінде шешім қабылданған кезде, фирма киіну ережелерін бекіте алмай қалды. Осының орнына менеджерлер қызметкерлерге киіміне мұқият болып, оған байланысты мүмкін болатын келеңсіздіктерді шешуге рұқсат етті.

Орталықтандырылмаған бақылау – бейресми және органикалық құрылымдық келісімдерге негізделген ұйымдық бақылау ұстанымы

DU

Менеджер жадналасы

- ☐ Менеджер бюрократиялық және орталықтандырылмаған бақылаудың негізгі айырмашылықтарын білуі тиіс.
- ☐ Бюрократиялық және орталықтандырылмаған бақылаудың анық артықшылықтары мен кемшіліктерін білуі қажет.

Стратегиялық бақылау

Ұйым стратегиясының айқын маңыздылығын ескере отырып, ұйымның өз мақсаттарына жету үшін көмек көрсету жағдайында стратегияның тиімділігін бағалауы да маңызды.[28] Ол үшін ұйым өз стратегиясы мен бақылау жүйелерін біріктіруі қажет. Бұл әсіресе үлкен ұйымдар үшін маңызды.

Стратегия мен бақылаудың ұштасуы

Әдетте **стратегиялық бақылау** ұйымдардың 5 аспектісіне негізделеді: құрылым, жетекшілік, технологиялар, адам ресурстары және ақпарат пен операциялық бақылау жүйелері. Мысалы, ұйым құрылымның стратегиялық мақсаттарға жетудегі үлесін анықтау мақсатында оны тексеріп отыруы қажет. Мысалы, функционал (U-form) дизайнды қолданатын фирманың сатылымның жылына 20%-дық өсім қарқынындағы бекітілген мақсаты бар делік, бірақ тиімділік көрсеткіштері оның қазір жылына тек 10% өсім көрсетіп отырғанын көрсетеді. Егжей-тегжейлі саралтау қазіргі құрылымның өсімді баяулататынын (мысалы, шешім қабылдау мен

Стратегиялық бақылау – ұйымның өз ортасымен тиімді үйлесуін және оның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге ұмтылуын қамтамасыз етуге бағытталған бақылау ұстанымы

инновцияларды баяулатуы) және дивизиондық дизайнның (M-form) жоғары ықтималдықта қалаған өсімге әкелетінін (шешім қабылдауды жеделдету мен инновацияларды қолдау арқылы) көрсетуі мүмкін.

Осыған орай, стратегиялық бақылау – жүзеге асырылып жатқан стратегиялардың қайсысы ұйымның стратегиялық мақсаттарға жетуіне көмектесетінін анықтауға негізделген. Жүзеге асырудың бір немесе бірнеше жолы мақсатқа жетуге бөгет болса, онда бұл аспект өзгертілуі тиіс. Яғни фирма өзінің құрылымын өзгертуді, негізгі жетекшілерді ауыстыруды, жаңа технологияларды енгізуді, адам ресурстарын өзгертуді немесе өзінің ақпараттық және операциялық жүйелерін ауыстыруды жөн көруі мүмкін.

Соңғы бірнеше жылда әлемдегі ең ірі фармацевтикалық компания Pfizer зерттеу мен сараптауға миллиардтаған доллар қаржы жұмсады. Бірақ жуырда ғана фирма жұмсалған қаражаттың теңбе-тең қайтарымы жоқ екенін мойындап, 800 ға зерттеуші жұмыстан шығарылғанын жариялады. Сонымен қатар Pfizer өзінің стратегиялық тұрғыдан қайта бағдарланатыны туралы хабарлап, жаңа патенттер мен дәрілік препараттардың формулаларын сатып алу үшін басқа фармацевтикалық компанияларды іздейтінін айтты.[29] 3M компаниясы, керісінше, өзінің инновациялары және жаңа тауар ойлап шығаруымен танымал. Скотч лен жапсырма қағаздар сияқты жаңалықтарды ойлап тапқан солар еді. Жуырда компания ҒЗТКЖ-на жұмсалатын шығын мөлшерін сатылымдардың 6%-на дейін ұлғайтатынын жариялап, тағы 60–80 ғылым кандидатын жұмысқа алып, 150 млн долларға жаңа ҒЗТКЖ лабораториясын салатыны жөнінде хабарлады.

«Ұлттық брендімізді ұтымды жағынан көрсету үшін көп жұмыс істейміз, өйткені клиенттеріміз Kohl-ды үздік ұлттық бренд туындыларын ұсынатын орын ретінде қабылдайтынын білеміз».

– КЕВИН МАНСЭЛ, KOHL'S CORPORATION БАС ДИРЕКТОРЫ[31]

Kohl әмбебап дүкендер желісі орта деңгейлі бөлшек сауда нарығындағы жемісті бәсеке жолдарын қайта анықтап, Scars және Dillard's сияқты бәсекелестерді артта қалдыру үшін қажет жолға түсті. Алайда ол кезде фирма заманауи стилді ұстану, қорлардың төмен деңгейін сақтау және дүкендердің тазалығы мен ұқыптылығын сақтау сияқты өзін «табысқа әкелген нәрселерге» мән бермеуді бастады. Қазір Kohl менеджерлері бар күшін компанияның стратегиялық формасын жаңартып, оны дұрыс жолға салу үшін жұмылдырып отыр.[30]

Халықаралық стратегиялық бақылау

Күрделі нарықта жұмыс істейтін біршама ірі фирма болғандықтан, ірі ұйымдар өз басқару жүйелеріне деген айқын стратегиялық көзқарастарды қабылдауы керек. Қарастырылуы тиіс маңызды сұрақтардың бірі – бақылауды орталықтандырылған немесе орталықтандырылмаған көзқарас тұрғысынан басқару керек пе?[32] Орталықтандырылған жүйе аясында әлемдегі әр ұйымдық бірлік жұмыс нәтижелері жөніндегі ақпарат штаб-пәтерге жиі жеткізілуі үшін жауап береді. Жергілікті кеңселердің менеджерлері шетелге жиі барып, бөлімшелердің жұмысын бақылайды.

BP, Unilever, Procter & Gamble және Sony компаниялары осы ұстанымды қолданады. Олар осы әдіс бас офиске шетелдік бөлімшелерінің жұмысы жөнінде негұрлым көп ақпарат алып, шешімдердің қабылдануын бақылауға мүмкіндік беретіндіктен, орталықтандырылған бақылау тиімді деп санайды. Мысалы, BP өзінің аустралиялық еншілес компаниясының клиенттеріне шығындары үшін есепшот ұсынбағандарын бәсекелестері сияқты жылдам білді. Биллинг уақытын қысқартқаннан кейін BP төлемақыларын бұрынғыға қарағанда 5 күн ерте алатын болды. Басшылар бұл жағдай орталықтандырылған қаржылық бақылау жүйесін қолдану арқасында ғана анықталды деп санайды.

Орталықтандырылмаған бақылау жүйесін қолданатын ұйымдар шетелдік бөлімшелерінен жиі және толық ақпарат беруді талап етпейді. Мысалы, әр бөлімше

жинақ есебін 3 айда 1 рет, ал толық есебін жылына 1 рет ұсынады. Сол сияқты бас офистен тиімділікті бақылау мақсатында жасалатын сапарлар сирек ұйымдастырылады. IBM, Ford және Shell осы ұстанымды қолданады. Ford компаниясы өзінің дизайнерлік функциясына қатысты орталықтандырылмаған бақылауды қолданатындықтан, Lincorcan дизайнерлері автоколік дизайнының бірнеше инновациялық функциясын ойлап тапты. Бастықтар бақылауды орталықтандыру жағдайында дизайнерлердің өз идеяларын жүзеге асыруға мүмкіндігі де, еркіндігі де болмайды деп санайды.

Менеджер жадналасы

- ☐ Менеджерлер стратегия мен бақылаудың ұштасатын жерін білуі тиіс.
- ☐ Менеджерлер ішкі және халықаралық бақылаудың ұқсас тұстары мен ерекшеліктерін білуі қажет.

Ұйымдардағы бақылауды басқару

Операциялық, қаржылық, құрылымдық немесе стратегиялық деңгейдің қайсысында болмасын, тиімді бақылау ұйымдастыру процесін дұрыс реттейді және бақылайды. Бақылау процесін пайдалану үшін менеджерлер тиімді бақылау ерекшеліктерін анықтап, кездейсоқ бақылауға сабыр таныту қажеттігін түсінуі керек.[33]

Тиімді бақылау сипаттары

Бақылау жүйесі көбіне жоспарлау, нақтылау, икемділік, уақытылы орындау және әділдікпен үйлестірілген жағдайда тиімдірек жұмыс істейді

Бақылауды жоспарлаумен ұштастыру. Бұл байланыс неғұрлым анық және нақты болса, басқару жүйесі соғұрлым тиімдірек болмақ. Жоспарлау мен бақылауды үйлестірудің үздік әдісі – жоспарды дамыту ретінде бақылауды есептеу. Басқаша айтқанда, жоспарлау процесінде мақсат қойылғандықтан, жоспар қаншалықты жақсы орындалғанын көрсететін стандарттар дайындығына баса назар аудару керек. Champion Spark Plug компаниясының менеджерлері өнім топтамасын автомобиль аксессуарларымен кеңейтіп, жалпы саны 21 жаңа өнім қосқан. Осы жоспар аясында менеджерлер әр өнім бойынша әр 5 жыл сайын сатылымның қандай деңгейін қалайтынын анықтап алған. Олар сатылымның бұл мақсаттарын стандарт етіп бекітіп, шынайы сауданы салыстырып отырған. Менеджерлер бақылау жүйесіндегі есептеу арқылы өз жоспарларын дамытып, жоспарлау мен бақылауды үйлестіруде тамаша нәтиже көрсетті.

Икемділік. Өзгерістерге сай болу үшін бақылау жүйесі икемді болуы тиіс. Мысалы 75 түрлі шикізат материалын өндіретін ұйымды қарастырайық. Компанияның қорларын бақылау жүйесі барлық 75 материалы үшін ағымдағы оңтабыс деңгейін бақылайтын және қадағалайтын мүмкіндікке ие болу тиіс. Өндіріс тізімі өзгеріске ұшырап, қажет материал саны немесе бар материалдың талап етілетін саны өзгерсе, бақылау жүйесі қайта қаралған талаптарды оңдеу үшін барынша икемді болуы керек. Балама дизайн және жаңа басқару жүйесін енгізу – алдын алуға болатын шығын. Champion басқару жүйесі ерте деңгейде анықталған қорларын сақтау үшін негізгі тапсырыс берушілеріне автоматты түрде өнім жөнелтетін механизмді іске қосқан. Ең ірі клиенттерінің бірі Champion өнімдерінің толық топтамасын қабылдамауға бел буған кезде фирма бұл жүйені реттеу керек еді. Оның бақылау жүйесі икемді болғандықтан, болған өзгерістер клиентке айтарлықтай әсер етпеді.

Нақтылық. Менеджерлер нақты емес ақпараттар негізінде көптеген шешімдер қабылдайды. Ұсынушы тараптың өкілдері өздерінің сатылым бағамдарын асырып көрсетуі ықтимал. Өндіріс менеджерлері шыққан шығындардың есебін жасырып, өз мақсаттарында пайдалануы, ал адам ресурстары менеджерлері өз есебінде ізгі мақсатқа жету ниетінде рекрутинг мүмкіндіктеріне асыра баға беруі мүмкін. Осы сияқты, басқа менеджерлер алатын әр кезектегі ақпаратқа нақтылық жетіспейді, ал дәл ұсынылмаған ақпараттың нәтижесі оң болмайды. Сатылым болжамы көтеріңкі болған жағдайда, менеджердің жарнаманы қысқартуына (жеткілікті болған жағдайда) не арттыруына болады. Сәйкесінше, өндіріс менеджері жасырын шығындардың есебін күтпестен, сатылым бағасын төмен шығаруы мүмкін. Немесе адам ресурстары бойынша менеджер көптің алдында компанияның кіші топтарын жалдау тиімді екенін жария ете алады, алайда бұл қадамның асыра бағаланғанын артынан біледі. Әр жағдайда ақпараттың нақты болмауы нәтижесінде басқару ісі сапасыз болады.

Уақытылы орындау шапшаңдықпен байланысты емес. Ол тек ақпаратты уақытында әрі қажет жиілікпен ұсынатын бақылау жүйесін сипаттайды. Champion компаниясының қолында өздерінің оталдыру білтелері туралы құнды тарихи деректер бар болғандықтан, жаңа тауармен салыстырғанда ақпараттың соншалықты жиі берілуін қажет етпейді. Сауда ұйымдары әдетте қаржы ағымын бақылап, жарнама мен даму жолдарын нақтылау мақсатында күн сайын сатылым нәтижелерін қарап отырады. Ал физикалық ресурстар жөніндегі ақпаратты, керісінше, тоқсан сайын немесе жыл сайын қажет етуі мүмкін. Жалпы алғанда, жағдай неғұрлым тұрақсыз және анықталмаған болса, соғұрлым жиі бақылау қажет болады.

Әділдік. Басқару жүйесі мүмкіндігінше әділ ақпаратты қамтамасыз етуі қажет. Осы жағдайды бағалау үшін ұйымыңыздың адам ресурстарына жауап беретін менеджердің атқаратын міндетін елестетіңіз және зауыттың екі менеджерінен есептеме ұсынуды сұраңыз. Бір менеджердің деректерінде зауыттың моралі «жақсы», түскен шағымдар «түсуі керек жерлерде» және айналым «бақылауда» деп жазылса, екіншісі зауыттағы жұмыстан жалтару 4%-ға жұмыс істейтінін, биыл 16 шағым түскен (былтырғы 24-пен салыстырғанда) және айналым 12%-ға тең деген дерек келіп түсті. Кез келген жағдайда біріншіге қарағанда екінші есептеме пайдалы болады. Әрине, өнімділікті бағалағанда менеджерлер жағдайды терең қарастыруы керек. Мысалы, зауыт менеджері жұмысшыларға тым қатты қысым көрсету және сапасыз материалдарды қолдану арқылы өнімділік пен табыстылықты көтеруі мүмкін. Нәтижесінде өте қысқа мерзімде өсу кадр тұрақтамауы мен клиенттер шағымдарының көлеңкесінде қалуы мүмкін.

Бақылауға қарсылық

Кейде менеджерлер тиімді басқару жүйесі қызметкерлер үшін де құнды деп ойлайды. Алайда әрдайым солай бола бермейді. Қызметкерлердің көбі әсіресе бақылаудың күшейгенін немесе оның тиімсіз екенін сезінгенде, ынталандыру мөлшері сәйкес болмаса және әрдайым есеп беріп отыру қалайсыздық тудырған кезде қарсылық көрсетеді.

Шектен тыс бақылау. Кейде ұйымдар тым көп нәрсені бақылауға алғысы келеді. Әсіресе бақылау қызметкерлердің мінез-құлқына әсер еткенде күрделі мәселеге айналуы мүмкін. Жұмысқа тұрар алдында қызметкерлеріне жұмысқа келу уақыты, көлік қоятын орын, таңертеңгі кофе ішу уақыты, түскі асқа шығу уақыты жөнінде нұсқаулық өткізетін ұйымдар адамдардың күнделікті өмірінің едәуір бөлігін бақылауда ұстайды. Негізінде ұйымдардың көбі бұл ғана емес, жұмыстың басқа да аспектілерін бақылауда ұстауға тырысады. Соңғы жылдары бұл әсіресе қызмет-

керлердің жұмыс уақытында жеке электрон пошта мен интернетті қолдануына қатысты байқалып отыр. Кейбір компаниялардың осы әрекеттерді реттейтін саясаты мүлдем жоқ, кейбіреулері оны шектеуге тырысады, ал енді біреулері оған тыйым салғысы келеді.[34]

Қызметкерлер жүріс-тұрысымызға шектеу қоюға негіз жоқ деп санағанда, түрлі мәселе туындай бастайды. Өз қызметкерлеріне қалай киіну керек, үстелінің үстін қалай жинау керек, қандай шаш үлгісін қою керек екенін үйрететін компания қарсылыққа кезігуі мүмкін. Chrysler компаниясына тиесілі емес автокөліктермен жүрген компания қызметкерлері колігін біршама қашықтағы тұраққа қоюға мәжбүр екенін, мұндай бақылау тым артық екенін айтып шағымданды. Менеджерлер, ақыр соңында, басқарудың осы элементтерін алып тастап, ашық тұраққа рұқсат берді. Abercrombie & Fitch компаниясының кейбір қызметкерлері фирманы киімге және күтімге байланысты тым қатал талап қоятын бақылау жүйесі үшін айыптайды. Мысалы, ер адамдар сақал немесе мұрт өсіре алмайды және ешқандай әшекей бұйым тағуға рұқсат берілмейді, ал әйел адамдарға тырнақты тек табиғи түсті лакпен ғана бояуға және тиыннан үлкен емес сырға тағуға болады.

Сол сияқты, Rent-A-Car компаниясында әйелдер үшін 30 тармақтан, ал ерлер үшін 26 тармақтан тұратын ережелер жинағы бар. Жуырда фирма бір қызметкерін шашының түсіне бола жұмысынан шығарғаны үшін сотта жауапқа тартылды.[35] Швейцариялық UBS банкінің 44 тармақтан тұратын дресс-код ережесі болған. Ережеде қызметкерлеріне нияз бен сарымсақ жеуге болмайтыны (клиентті ренжітпеу үшін), тырнағын өсіруге болмайтыны (капрон шұлығын жыртып алмау үшін), тек тері түстес іш киім кию керектігі (көрініп қалмауы үшін) қамтылды. Ер адамдарға галстукты дұрыс байлау жөнінде нұсқаулық жүргізіліп, көзілдірікті тазалап отыру ұсынылды (дресс-код жарияланған кезде UBS әлі де өзгеріс енгізетінін айтты).[36]

> «Көзілдірік әрдайым таза болуы керек. Бір жағынан, бұл барлығын айқын көруге мүмкіндік берсе, екінші жағынан, лас көзілдірік немқұрайдылық әсерін көрсетеді».
>
> – UBS ДРЕСС-КОДЫ

Бұрыс нысан. Басқару жүйесі тым тар болуы немесе өзгермелі айнымалыларға негізделіп, түсіндіру мен саралтама жасауға мүмкіндік бермеуі ықтимал. Қысқамерзімді сатылымды арттыру мақсатындағы қатты қысым көрсету тактикасын ынталандыратын сатылым стандарты оны ұзақмерзімді клиенттердің ашық ниеттілігінің арқасында жүзеге асыруы мүмкін. Мұндай стандарт тым тар. Университеттерді ынталандыру жүйесі де сол сияқты тиімді емес. Себебі ұстаздар көп мақала жариялағанымен, олардың сапасына мән бере бермейді. Бұл жағдайда қызметкерлер бақылаудың мақсаттарына мән бермей, жұмсалған тиімділік көрсеткіштеріне зейін салып келеді.

Тиімсіздігі үшін марапаттау. Қаржы жылының соңына таяп қалған екі операциялық бөлімшені елестетіңіз. 1-бөлімше бюджеттің 25 мың доллары қалатынын болжаса, 2-бөлімше 10 мың доллар қалатынын болжап отыр. Нәтижесінде 1-бөлімшенің бюджеті келер жылы қысқартылуы мүмкін (әлі қалған ақшасы көп), ал 2-бөлімшенің бюджеті ұлғайтылуы мүмкін (оларға қаржы жеткілікті мөлшерде берілмеді). Сонымен 1-бөлімше тиімділігі үшін жазаланады да, 2-бөлімше тиімсіздігі үшін марапатталады (сол себепті жыл соңына қарай бөлімшелер қаржысын көптеп жұмсауға тырысады). Тым қатты бақылау жағдайындағы сияқты, адамдар мұндай бақылаудың мақсаттарына да наразылық білдірін, оған қарсы әрекет жасайды.

Тым көп есептілік. Тиімді бақылау менеджерлерге қызметкер жұмысының табыстылық деңгейін анықтауға мүмкіндік береді. Стандарттар дұрыс қойылып, өнімділігі нақты өлшенсе, менеджерлер мәселенің туындаған уақытын және ол үшін жауап беретін департаменттер мен жеке тұлғаларды біледі. Өз қателері үшін

жауап бергісі немесе бастықтары сияқты көп жұмыс істегісі келмейтін адамдар бақылауға қарсы болуы мүмкін. Мысалы, American Express компаниясының күн сайын қызмет көрсету орталығының өкілдері қабылдаған қоңырау саны жөнінде ақпарат ұсынатын арнайы жүйесі бар. Өкілдерінің біреуі баяу жұмыс істеп, басқа өкілдермен салыстырғанда аз қоңырау қабылдаса, оның өнімділігі төмен не жоғары екенін анықтау оңай.

Бақылауға қарсылықты еңсеру

Бақылауға мойынсұнбауды жеңудің ең дұрыс жолы – ең алдымен, тиімді бақылау жүйесін орнату. Бақылау жүйелері ұйымдық жоспарлаумен дұрыс ұштасқан және басқару элементтері икемді, нақты, уақытылы және адал болған жағдайда, ұйымның тым қатал бақылау жүргізуге, сәйкес келмейтін стандарттарды негізге алуға және тиімсіздікті ынталандыруға бейімдігі төмендейді. Бақылауға деген қарсылықтан арылудың тағы бір жолы – қызметкерлердің белсенділігін ынталандырып, жаңа бақылау тәртібін орнату.

Қызметкерлердің араласуын марапаттау. 12-тарауда айтылғандай, адамдардың белсенділігі өзгерістерге деген қарсылықтан арылуға көмектеседі. Сол сияқты, адамдар бақылау жүйесін жоспарлау мен енгізуге тікелей қатысқанда, оған қарсылық білдіруге бейімдігі төмендейді. Мысалы, Детроиттегі Chevrolet Gear және Axle зауыты қызметкерлерінің жоспарлау, шешім қабылдау және сапаны бақылау процестеріне қатысуы олардың саға үшін алаңдауы мен сәйкестік стандарттарына деген ынтасының артуына әкелді.

Тексеру ретін қалыптастыру. Бірнеше стандарт пен ақпараттық жүйе бақылау мен бақылауды тежеуді қамтамасыз етіп, ұйымға тиімділік көрсеткіштерінің сәйкестігін көрсетуге мүмкіндік береді. Мысалы, өндіріс менеджері шикізат бағаларының көтерілуі есебінен оның белгілі бір шығын стандарттарына сәйкес келмегенін хабарлады дейік. Дұрыс құрылған қорларды басқару жүйесі оны қолдайды немесе түсіндірмелерге қайшы келетін болады. Мысалы, жұмыстан тым жиі қалғаны үшін жұмыстан шығарылған қызметкер жұмыстан «жиі қалмағанын» айтты дейік. Адам ресурстарын басқарудың тиімді жүйесі қызметкердің жұмыстан қалғанын дәлелдейтін айғақтар ұсынуы керек. Бақылауға қарсылық деңгейі осындай тексеру тәртіптері қызметкерді де, жұмыс берушіні де қорғайтындықтан төмендейді. Өндіріс менеджерінің шикізат бағасын көтеру жөніндегі талабы қорларды бақылау жөніндегі құжаттармен расталса, ол баға таланттарына сәйкес келмегені үшін жауапты болмайды. Ондай жағдайда шикізат бағасын төмендету үшін қадамдар жасалады.

Менеджер жадналамасы

- ☐ Менеджерлер тиімді бақылаудың негізгі сипаттарын білуі тиіс.
- ☐ Қызметкерлердің бақылауға қарсылығының себептері мен оны еңсеру жолдарын білуі қажет.

Түйін

1. Бақылаудың мақсатын түсіндіріп, оның негізгі түрлерін анықтаңыз. Бақылау процесінің кезеңдерін сипаттаңыз.
   - Бақылау – ұйымның қызметі тиімділіктің мақсатты элементі қолайлы шектеуде қалатындай реттелуі.
   - Бақылау қоршаған орта өзгерістеріне бейімделу тәсілдерін, қателердің жинақталуын шектеуді, ұйымдастыру қиындықтарын жою мен шығындарды барынша азайтуды қамтамасыз етеді.
   - Бақылау қаржылық, ресурстық, ақпараттық және адами ресурстарға негізделіп, өз ішінде операцияларды, қаржылық, құрылымдық және стратегиялық деңгейлерді қамтиды.
   - Бақылау қызметін көбінесе менеджерлер, бақылаушылар және жұмыс істейтін қызметкерлер атқарады.
   - Бақылау процесінің қадамдарына өнімділік стандарттарын белгілеу, өнімділіктің нақты көрсеткіштерін өлшеу, өнімділікті стандарттармен салыстыру, салыстыру нәтижелерін бағалау және қажет шараларды қолдану жатады.
2. Операцияларды бақылаудың үш түрін анықтап оған сипаттама беріңіз.
   - Операцияларды бақылау процесі ұйым ресурстарды дайын өнімге немесе қызметке айналдыратын процестерге бағытталады.
   - Алдын ала бақылау жүйенің бастапқы деректері ретінде қызмет ететін ресурстарға байланысты.
   - Жұмыс барысындағы бақылау ұйым қолданатын трансформация процестеріне байланысты.
   - Орындалған жұмысты бақылау ұйым қызметінің нәтижелерімен байланысты.
   - Ұйымдардың көбі бірнеше бақылау жүйесін қажет етеді, себебі ешбір жүйе әмбебап бақылауды қамтамасыз ете алмайды
3. Бюджет және қаржылық бақылаудың басқа да инструменттеріне сипаттама беріңіз.
   - Қаржылық бақылау ұйымның қаржы ресурстарын қадағалауға бағытталған.
   - Жоспарлары сандық өрнекте көрініс табатын бюджеттер – қаржылық бақылаудың негізі.
   - Ұйымдардың көбі қаржылық, операциялық және монетарлық емес бюджеттерге сүйенеді.
   - Қаржылық есептемелер, коэффициенттердің алуан түрлері, ішкі және сыртқы аудит – қаржылық бақылау аясында ұйым қолданатын маңызды инструменттер.
4. Құрылымдық бақылаудың қарама-қайшы формаларын анықтап, олардың аражігін ажыратыңыз.
   - Құрылымдық бақылау ұйымның құрылымдық элементтері мақсатының жүзеге асырылу сапасын анықтайды.
   - Құрылымдық бақылаудың негізгі екі формасы – бюрократиялық және орталықтандырылмаған бақылау.
   - Бюрократиялық бақылау, сәйкесінше, ресми әрі механистік.
   - Орталықтандырылмаған бақылау – бейресми және табиғи түрі.
   - Көптеген ұйымдар толық бюрократиялық және толық орталықтандырылмаған бақылаудың аралығындағы ұйымдық бақылау формасын қолданады.
5. Стратегия мен бақылауды, сонымен қоса халықаралық стратегиялық бақылауды талқылаңыз.
   - Стратегиялық бақылау ұйымның өзіндік мақсаттарына жетуіне септігін тигізе отырып, ұйымдық стратегиялар тиімді жетістікке қалай жететініне сүйенеді.
   - Стратегияның біріктірілуі мен бақылауға жалпы ұйымның құрылымы, көшбасшылығы, технологиясы, кадр бөлімі мен ақпарат әрі жедел бақылау жүйелері арқасында қол жеткізіледі.
   - Сонымен қатар халықаралық стратегиялық бақылау мультиұлттық мекемелер үшін маңызды.
   - Халықаралық стратегиялық бақылаудың негізі – орталықтандырылған немесе орталықтандырылмаған бақылауды ұстануда.
6. Тиімді бақылаудың сипаттарын, адамдар неліктен бақылауға қарсылық көрсететінін және оған қалай төтеп беруге болатынын анықтаңыздар.
   - Бақылау тиімділігін арттырудың бір жолы – жоспарлау мен бақылауды толық біріктіру.
   - Сонымен қоса, бақылау жүйесі мүмкіндігінше әділ, уақытылы, нақты әрі икемді болуы қажет.
   - Жауапкершіліктен қашу, тиімсіздік үшін марапат алу, шектен тыс бақылау салдарынан қызметкерлер ұйымдық бақылауға қарсы шығуы мүмкін.
   - Менеджерлер бақылау тиімділігін арттыру, қызметкерлердің қатысуына рұқсат беру және бақылау процедураларын дамыту арқасында осындай қарсылықтарды еңсере алады.

DU

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Ұйымдық бақылаудың мақсаты не? Ол неліктен маңызды?
2. Бақылаудың әртүрлі деңгейлеріне не жатады? Әртүрлі деңгейлер арасындағы қатынас дегеніміз не?
3. Көптеген ұйымдарда бюджет қалай жиналатынын сипаттаңыз. Бюджет менеджерге қаржылық бақылау бойынша қалай септігін тигізе алады?
4. Орталықтандырылмаған және бюрократиялық бақылау арасындағы айырмашылықтарды сипаттаңыз. Әрқайсысының артықшылықтары мен кемшіліктерін айтып көрсетіңіз.

Талдау сұрақтары

5. Менеджер өз ұйымындағы бақылау жүйесі жетілдіруді қажет ететінін қалай аңғара алады? Жетілдіру шын мәнінде қажет болса, менеджер оның нақты қай түрін (процестер, қаржылық, құрылымдық немесе стратегиялық) жақсарту керек екенін қайдан біледі? Бақылаудың көрсетілген түрлерін арттыру мақсатында менеджер қандай шараларды қолдануы керек?
6. Бір компания нақты өнімділік стандарттарын қолданса, басқа біреуі неғұрлым икемдірек түріне жүгінеді. Әр жүйенің артықшылықтары мен кемшіліктерінің астары неде?
7. Бюрократиялық бақылау мен орталықтандырылмаған бақылаудағы өзгешеліктер ұйым құрылымындағы өзгешеліктерге қатысты ма? Ендеше, ол қалай жүзеге асады? Олай болмаса, неліктен екенін түсіндіре кетіңіз. Терминдер ұйымдастыру процесін талқылау үшін қолданылатындарға ұқсас болуы мүмкін.

Тапсырма сұрақтары

8. Қазіргі таңда көптеген ұйымдар төмен деңгейлі қызметкерлерді бақылауға алады. Төмен деңгейлі қызметкер өз ұйымына айналадағы өзгерістерге жақсырақ бейімделуге көмектесе алатыны жайында кем дегенде екі нақты мысал келтіріңіз. Содан соң қате жіберілуін шектеу, ұйымдық күрделілікті орындау әрі шығындарды азайту сынды мәселелерге қатысты дәл соны орындап шығыңыз.
9. Жоғарғы басшылық тобы, орта деңгейлі менеджерлер мен операциялық қызметкерлер бақылау процесінің әр қадамына қалай қатыса алатынын сипаттаңыз. Әр қадамда барлық қатысушылар тең бе? Әлде белгілі бір деңгейде кейбір қадамдар кадрлар бөліміне әлдеқайда қолайлы ма? Түсіндіріңіз.
10. Қызметкерден сұхбат ала отырып, жұмыста арнайы бақылаудың қандай деңгейлері мен салалары бар екенін анықтаңыз. Қызметкер бақылауға бағытталған іс-әрекеттерге қарсылық таныта ма? Неліктен олай немесе олай емес?

Тиімді тайм-менеджмент дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Тайм-менеджмент дағдылары бақылау қызметін жүзеге асыруда үлкен рөл атқарады. Өйткені бұл дағдылар нәтижелі жұмыс істеу, тапсырмаларға көңіл бөлу және лайықты өкілеттік ету қабілетімен байланысты. Менеджерлер өз еңбек қызметтерін тиімдірек бақылау үшін тайм-меңеджмент дағдыларын қолдана алады. Мұндай жаттығудың мақсаты – жұмыс орнындағы қызметтерді бақылау процесі мен тайм-менеджмент дағдылары арасындағы қатынасты көрсету.

Жаттығу алғышарты

Сіз кішкентай өндіріс зауытындағы орталық менеджерсіз. Бүгін дүйсенбі және сіз жаңа ғана бір апталық демалыстан оралдыңыз. Көмекшіңіз бүгін жұмысқа шықпайды (оның анасы қайтыс болып, жерлеу рәсімі-

не қатысу үшін қаладан кетіп қалды). Ол сізге мынадай хат қалдырып кетті:

Құрметті бастық!
Бүгін жұмыста болмағаным үшін кешірім сұраймын. Ертең қайтып ораламын. Осы арада сіз білуіңіз қажет біраз мәселе бар:

Клински ханым (сіздің басшыңыз) бүгін сізді түскі сағат 16:00-де көргісі келеді.

Дүкен басқарушысы еңбек мәселесі жөнінде сізбен тез арада жүздескісі келеді.

Бәйтмен мырзаның (ірі клиенттеріңіздің бірі) соңғы жонелтілген жүкке қатысты шағымы бар.

Феррис ханым (ірі жабдықтаушылардың бірі) жеткізу кестелеріндегі өзгерістерді талқылағысы келеді.

Сауда палатасындағы Прескот мырза біздің кеңейту жоспарларымызды талқылау үшін сәрсенбі күні таңғы кездесуге қатысқаныңызды қалайды.

Заң бюросы алда болатын Еңбекті қорғау басқармасы тексерісін талқылағысы келеді.

Кадрлар бөлімі жаңа супервайзер позициясына қашан сұхбат өткізе алатыңызды білгісі келеді.

Өткен айда жұмыстан шығарылған механист Джек Вильямс паркинг төңірегінде айналсоқтап, қызметкерлерге ыңғайсыз жайғдай тудырып жүр.

Тапсырма

Алдыңғы ақпаратқа шолу жасай отырып, мынадай тапсырмаларды орындаңыз:

1. Ақпаратты үш санатта (дәл уақытылы, орташа уақытылы, кем уақытылы) сұрыптау арқылы жасалатын жұмысқа аса назар аударыңыз. Содан соң келесі сұрақтарға жауап беріңіз.
2. Маңыздылық пен уақытылы орындау бірдей нәрсе ме?
3. Уақытыңызға тәуелді осы барлық нәрселерге баса назар аударуды бастамас бұрын қандай қосымша ақпаратты қажет етесіз?
4. Көмекшіңіз кеңседе болғанда, амалыңыз қандай болар еді?

Тиімді техникалық дағдылар қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Техникалық дағдылар ұйым атқаратын жұмыстың нақты түрін жүзеге асыру немесе соны түсіну үшін қажет. Бұл жаттығу бюджеттің тиімділігін бағалау және құру үшін техникалық дағдыларды дамытуға мүмкіндік береді.

Жаттығу алғышарты

Дегенмен корпорациялық бюджеттер анағұрлым күрделі екені анық, корпорациялық бюджет қалыптастырудың негізгі процестері мен жеке бюджеттің ортақ маңызды функциялары бар. Мысалы, екеуі де кіріс пен шығынды бағалаудан бастайды. Сонымен қоса, екеуі де қазіргі нәтижелерді бағаланған нәтижелермен салыстыра отырып, түзету шаралары жоспарларының шарықтау шегіне айналады.

Тапсырма

1. Бір ай ішіндегі бағаланған кіріс пен шығыныңыздың тізімдерін дайындаңыз. Есіңізде болсын: қолыңыздағы, пайдалана алатын қаражатпен емес, бюджет қаражатымен, оның үстіне бір айдағы әдеттегі немесе орынды минимумды көрсететін сандармен жұмыс істегелі отырсыз. Мысалы, бір айда азық-түлікке 200 доллар жұмсаймын деп бағаласаңыз, өз-өзіңізден осы уақыт көлемінде тамаққа мұндай ақша жұмсау, орынды ма жоқ па деп сұраңыз. Олай болмаса, әдеттегі не орынды көрсеткіш 125 доллар болғаны дұрыс шығар.

Алдымен ай сайын оқуға, пәтер жалдауға, көлік шығындарына, бала күтіміне, азық-түлікке және басқа да қажеттіліктерге қанша ақша жұмсайтыныңызды есептеңіз. Содан соң, кредит картасына қарызға алынған қаражат, еңбекақы, үстемеақы сынды табыс көздерінен келетін кірісті есептен көріңіз. Жиынтық соманы есептеңіз.

2. Қазір соңғы айдағы нақты шығындарыңыз бен кірісіңізді жазып алыңыз. Нақты соманы білмесеңіз, барынша жуықтап есептен көріңіз. Жиынтық соманы есептеңіз.
3. Қазіргі кіріс пен шығынға жасалған есептемелеріңізді салыстырыңыз. Қандай да болмасын айырмашылықтар кездесе ме? Кездессе, олар неліктен пайда болды?

DU

4. Бір ай ішінде ақша тапшылығына немесе артылып қалуына тап боламын деп күткен бе едіңіз? Шынында, ақша тапшылығына не артылып қалуына ұшырастыңыз ба? Ол жағдайларды басқару үшін қандай шара қолдана аласыз?

5. Күнделікті жеке бюджетті пайдаланасыз ба? «Иә» десеңіз, ол сізге қалай көмектеседі? «Жоқ» десеңіз, қалайша пайдалы бола алады?

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Бақылау түсінігі

Кіріспе: бақылау жүйелері ұйымдардың арнайы мақсаттарының өзгешелігіне қарамастан, мұқият құрылуы қажет. Келесі бағалау осы жайындағы пікіріңізді және бақылауға деген ұстанымдарыңызды анықтайды.

Бағалау шкаласы

4 – Толық келісемін
3 – Жартылай келісемін
2 – Жартылай келіспеймін
1 – Мүлде келіспеймін

1.____ Тиімді бақылаулар ретімен қолданылса, ауытқу болмауы керек.

2.____ Бақылаудың ең объективті формасы инвестиция қайтымы мен акция бағасының өлшемін көрсетеді.

3.____ Бақылау көп нәрсеге шектеу қояды және мүмкіндігінше одан аулақ болған дұрыс.

4.____ Ережелер, процестер мен бюджет арқылы бақылау дамытылуы қиын не қымбатқа түсетін өлшеу стандарттарын қолданбауы керек.

5.____ Бақылаудың өлшенетін стандарттарына тым әуестену кейде бизнес ұйымдарына проблема туғызады.

6.____ Ұйымдар жеке өзіндік бақылауды дамытуды ынталандыруы тиіс.

7.____ Бақылаудың қолданылатын алғашқы түрі ретінде ұйымдар мінез-құлықты бақылауға ұмтылады.

8.____ Бақылаудың ең оңай әрі қымбатқа түспейтін жүйесі – өнім мен көлемді бақылау.

9.____ Қысқамерзімді тиімділік пен ұзақмерзімді тиімділік – ұқсас бақылау стандарттарын қолдану нәтижесі.

10.____ Инвестиция қайтымын есептеу ішіндегі бақылау және бақылау шешімдерін қабылдауда акция бағасын қолдану бизнес ұйымының сыртқы нарыққа танытатын реакциясы.

Нұсқау: сіз кейбір пайымдаулармен келісесіз, ал кейбірімен келіспейсіз. Кей жағдайларда, шешім қабылдау қиынға түсу мүмкін, бірақ өзіңізді таңдау жасауға итермелуіңіз керек. Төмендегідей көрсетілімге сәйкес әр пайымдауға жауап жазып алыңыз.

11.____ Өзіндік бақылау оның басқа типтерін алмастыруға сүйенеді.

12.____ Инвестиция қайтымы сияқты бақылау түрі жеке тұлға мен кішкентай топтардан гөрі бизнес бірліктеріне және корпорацияларға лайық.

13.____ Жақсы ұйымдастырылған ұйымда бақылау қажет емес.

14.____ Өнімділікті немесе көлемді бақылау күтпеген немесе сәтсіз нәтижелерге соқтыруы мүмкін.

15.____ Бақылау стандарттары қандай аумақ қарастырылып жатқанына тәуелді емес.

16.____ Ережелер, процестер мен бюджеттер арқылы бақылау қатаңдыққа әрі ұйымдағы креативтің жоғалуына алып келеді.

17.____ Бақылаудың әртүрлі формаларын бір уақытта қолдануға болмайды. Ұйым оны қалай бақылайтынын және қандай әдісті ұстанатынын шешуі керек.

18.____ Компания ішіндегі бөлімшелерге толассыз өнімділік пен көлем көрсеткіштерін белгілеудің салдары нашар болуы мүмкін.

19.____ Ережелер, процестер мен бюджеттер арқылы бақылау жалпы қымбатқа түспейді.

20.____ Жеке тұлғаның өзіндік бақылауына деген сенімділік интеграция мен коммуникацияда мәселелер тудыруы мүмкін.

DU

Жұмыс барысындағы менеджмент

Алдамшылық заңы

«Жұмыстың тиімділігін өлшейтін әдіс іздемеңіз. Ол өмірде жоқ».

– РОБЕРТ Д. БЕН, ГАРВАРД УНИВЕРСИТЕТІ, КЕННЕДИ ҮКІМЕТ МЕКТЕБІ

Алдымен, сіз автокөлік бамперлерін өндіретін бір зауыттың менеджерісіз делік. Төртінші тоқсан межесіне жақындағанда жыл соңындағы тиісті нәтижеге жете алмай тұрғаныңызды аңғарасыз. Шекті мерзім соңында тиісті квотаға жете алмау, сіз қандай да бонустардан не акция опциондарынан айырыласыз деген сөз, тіпті шын мәнінде жұмысыңызға қауіп төнуі де мүмкін. Сондықтан сіз жоспарланған тоқсандық тұрақты жөндеу және қызмет көрсету жұмыстарын дер кезінде аяқтай алмасаңыз, амал жоқ, «шабуылдау» деп аталатын практиканы іске қосасыз. Жыл соңындағы шектік өнім көлемін өндіріп үлгересіз, алайда осы тоқсанда кейінге қалдырылған техникалық қызмет көрсету және жөндеу жұмыстары келер жылдың алғашқы үш айында сізге қолбайлау болып, бірінші тоқсандағы өнімділікке кедергі келтіреді. Әрине, бұл тоқсандағы өнім көлеміне жету үшін және жоғалтқан уақытты қалпына келтіру үшін тағы да кей жұмыстардан бас тартып, «шабуылдау» тәсіліне қайта жүгінесіз. Әрине, мұның бәрі операциялар мен жұмыстар бақылаудан шығып кетпей тұрып жасалуы тиіс.

Мұның әділетсіз екенін түсіне отырып, былай дейсіз: «Белгіленген меже мен жұмыс көлемі тым қатал болғандықтан, жұмыс толассыз жүріп жатыр». Өкінішке орай, кез келген әлеуметтанушы ғалым сіз Кэмпбелл заңының (Campbell's Law) құрбаны екеніңізді айтар еді. Зерттеу әдістемесіндегі әлеуметтік психология маманы Дональд Т. Кэмпбелл 1976 жылы мынадай қорытынды жасады:

«Әлеуметтік шешім қабылдау үшін кез келген сандық әлеуметтік көрсеткіштер неғұрлым көбірек қолданылса, оған сыбайлас жемқорлық қысымы соғұрлым үлкен болмақ және ол бақылауға алынуы тиіс әлеуметтік процестерді бұзатыны анық».

Басқаша айтсақ: өлшем (немесе метрика) жоба мен процесс табыстылығының басты өлшеміне айналғанда, ол өлшеуі тиіс нәрсені өлшеу қабілеті бұзылатыны анық. Неліктен? Өйткені қатенің құны жоғары болған сайын, адамдар оны жасырын-жабуға, алдауға бейімделе бастайды. Кэмпбелл заңына сүйенсек, 2005 жылы басталып, 2015 жылы аяқталған Атланта мектептеріндегі оқиғада бұрынғы оқытушылар студенттердің бағасын артық көрсетті деп айыпталған. Бастапқы тергеу жұмысы 40 мектептегі 180 директор мен оқытушыны қамтып, 35 айыптау үкімі шығарылды. Оқытушылар бонустары мен оқытушылық мәртебесін сақтау не арттыру мақсатымен өнімділік стандарттарына сай келу үшін осындай қадамға барған. Алайда Кэмпбелл заңын жақтаушылар мұның барлығы оқыту өнімділігін бағалауға арналған бақылаудың сәтсіздігінен деп ойлайды. Атлантадағы оқиғаға байланысты баяндамаға сүйенсек, тым жоғары білім стандарттарынан туындаған бұл дилемма бақылау сәтсіздігіне арналған Кэмпбеллдің бастапқы формуласын айғақтайды:

«Мектеп округтері мұғалімдерге төленетін ақыны оқу үлгеріміне байланыстырады дей тұра, оқушы қабілетін бағалауға болатын оңтайлы тәсілдер жайында бірегей ойлар жоқ. Сол себепті болар, көп жағдайда тесттің жоғары көрсеткіштері ақша сияқты болып көріне бастайды. Осыдан туындайтын нашар жаңалық: жұмыс күшіне алдан сыйақы көрсетіп отыратын ұстанымды көбі төмен бағалаумен байланыстырады».

Гарвард университетінің Кеннеди үкімет мектебінен Роберт Д. Бен мырза мұндай тиімсіз өнімділік өлшемдеріне таң қалудың қажеті жоқ дейді: «Түптеп келгенде, тест қорытындыларын жақсартып көрсетуге оқытушыларды өзіміз мәжбүрледік. Қысым тым қатты болғанда, адам мен жұмыс бір сызықтың бойына түскенде, кей адамдар алдауға бейімделеді. Кәсіпқой бейсболшылардың стероид пайдалануының себебі неде деп едіңіздер?»

Бен «адал қулық» пен «адал емес қулық» түсініктерін қарастырады. Атланта оқиғасындағы оқытушылардың әрекеті сынды «адал емес қулық» заңсыз және ол үшін адам жазаға тартылуы мүмкін (сотталған мектеп басшылары мен ұстаздар 3 жылдан 20 жылға дейін түрме жазасын алды). Екінші жағынан, «тестілеуге оқыту» сияқты тәжірибе – стандарт тестілеуге баса көңіл бөлу басқа оқыту шараларына зиян келтіру – «адал қулық» үлгісі: «мұнда заңға қайшы ештеңе жоқ, ешкім бұл үшін түрмеге отырмайды. Сөйте тұра, мектептерге, директорлар мен оқытушыларға тиімділіктің нақты өлшемдерін жақсарту үшін қысым жасау салдары Кэмпбелл айтқан ауытқуларға соқтыруы мүмкін».

Бен және өзге зерттеушілердің қулыққа түрткі болатын факторлар туралы пікірінше, екі жағдайда да басты себеп – «тиімділіктің аса нақты көрсеткіштерін енгізу». Бизнесте мұндай өлшемдер «негізгі тиімділік көрсеткіштері» *(KPI – key performance indicators)* –

ұйым өзінің мақсаттарына қаншалықты жақсы жететінін бейнелейтін сандық көрсеткіштер деп аталады. *KPI* негұрлым тиімді стратегияларға көңіл болуге мүмкіндік береді, алайда олар дұрыс әзірленбесе, түрлі қателерге соқтырады. Кэмпбеллдің өзі қылмыс деңгейін *KPI* деп белгілеп, қылмысты азайту стратегиясын ұстанатын қаланы мысалға келтіреді. Қылмыс деңгейі төмендесе, қала әкімшілігі қылмыс тоқтады деп сенімді бола ала ма? Болмауы да мүмкін. Ал полиция қылмыс санын азайтып көрсету үшін қылмыс деңгейін бейнелейтін жаңа көрсеткіштерді қабылдап, кейбір ауыр қылмыс түрлерін жеңілдетіп көрсетсе не болады?

Кэмпбелл заңында айтылғандай, қызметкер мінез-құлқының кереғар стратегиясы жоғары өнімділік жоспарын бұзуы мүмкін: сіз жоспарды орындау мерзімін шегеру үшін құлыққа барғанда дәл осындай әрекет жасадыңыз. Сіз екі жолдың біреуін таңдауыңыз керек болды және сізге белгіленген жоспар мен мерзім тым ауыр екені туралы фактіге сүйене отырып шешім қабылдадыңыз. Ойткені жоспарды уақытында орындамаудың құны тым ауыр болар еді.

Шын мәнінде, сізді опдай шешім қабылдауға жұмыс берушіңіз мәжбүрледі: ол сіздің алдыңызға жайып салған бонустар мен опциондардан айырылып қалмау үшін сіз осындай әрекет жасадыңыз. Этикалық жетекшілік, мүдделер қайшылығы және осыған ұқсас мәселелер туралы зерттеу жүргізетін EthnicalSystems үкіметтік емес ұйымының деректеріне жүгінсек, сіздікі сияқты шешімдер «ынталандыру кесірінен бұрмаланатынын» анғартады. Мысалы, қаржы саласын реттеу маманы Джеймс Фрейс айтқандай, «бонустары белгілі келісімшарттардың орындалуына тәуелді екенін білетін мердігер шетелдік лауазымды тұлғаға кеден салығы, жүк немесе лицензияға қол қойдырту үшін пара беруі мүмкін».

Фрейс жер бетіндегі байланыс жүйелерін жүргізетін ірі жабдықтаушы Alcatel-Lucent SA оқиғасын меңзеген болса керек. 2010 жылы компания шетелдегі сыбайлас жемқорлық туралы АҚШ заңына қайшы әрекеті үшін жауапқа тартылып, қылмыстық және азаматтық шығындарды реттеуге 137 млн доллар төлеуге келісті. Құнды қағаздар мен биржа комиссиясы «Alcatel мен оның еншілес компаниялары қызметкерлері заңсыз түрде бизнесті жеңіп алу үшін бопсалаушы кеңесшілерді шетелдік мемлекеттік қызметкерлерге жолдап отырғанын» анықтаған. Alcatel менеджерлері төлемдерінің көп бөлігін қысқамерзімді табысқа негізделген бонустар күйінде алды.

Беннің айтуынша, жоғары мөлшерлемеге ынталандырау не өнімділікті азайтады, не KPI-ді қысқартады. Кэмпбелл заңы көрсетіп тұрғандай, этикалық заңдарының бұзылуымен қоса алаяқтық жасау осындай салдардан туындау мүмкін. Бен ұйым стратегиясын жасаушыларға бұдан аулақ болуға кеңес береді. «Мінсіз тиімділік көрсеткішін іздеуге уақыт жоғалтпаңыз. Оның мәні жоқ. Кемшіліксіз өлшем табамыз деп сансыз жиналыс өткізбеңіз. Онсыз өлшем болмайды». Оның орнына:

«Жақсы өлшемнен (немесе екеуден), мінсіз емес, жай ғана жақсысынан бастаңыз. О бастан, оның кемшілігін анықтауға тырысыңыз. Бұл өлшем қандай мәселелер тудыруы мүмкін? Содан соң, тиімділік стратегиясын орындағаннан кейін кемшіліктер мен ауытқуларға дайын болыңыз. Тиімділік өлшемін ұсынар, қабылдар не болмаса орындар кезде барлығы (менеджерлер) Кэмпбелл заңынан хабардар болғаны жөн».

Кейс бойынша сұрақтар

1. Өзіңіз жайында не айта аласыз? Атлантадағы оқытушылардың орнына өзіңізді қойып көріңіз. Оқушыларыңыздың үлгерімі нашар болғандықтан жұмысыңыздан айырылу қаупі туса, өз жағдайыңызға және таңдауыңызға қалай жәрдемдесе аласыз? Жалақыңыз осуінен және қызмет бабымен жоғарылау мүмкіндігінен айырылып қалсаңыз ше? Өзіңізге оңтайлықты ұнамайтын мектепке қайта орналасу мүмкіндігі туралы не айта аласыз? Ісіңізді екі жақтан қарастыруға дайын болыңыз.

2. Бұрынғы және қазіргі сыныбыңыз туралы ой тарқатыңыз. Оз жұмыс атқарымыңыз нұсқаушы тарапынан бағалауында негізгі тиімділік көрсеткіші (KPI) қандай маңызды рөл ойнады? Олар (KPI) оқыту күресіне арналған нұсқаушының стратегиясы жайында қандай мәлімет берді? Сіздің ойыңызша, бұған аса назар аударылмады ма әлде себепсіз болды ма? Олай болса, нұсқаушыңыз тиімділікті бағалау стратегиясын қалай жақсарта алар еді деп ойлайсыз?

3. Осы жағдайға сәйкес, өзіңіз туралы тағы не айта аласыз? Осы істі оқығаннан кейін, жұмыста қаншалықты жауапкершілік пен бақылау болғанын қалайтыныңыз жайында көзқарасыңызды озгерттіңіз бе? Мысалы, мұғалім болуды үйренін жатырсыз делік. Мектеп директоры немесе көп мектептің басқарушысы болу сынды мансапқа жету жайында не ойлайсыз? Мінсіз жұмыс – өмір арақатынасы жайындағы түсінігіңіз мәселе бойынша ойлауыңызға қалай әсер ете алады?

4. 13-тарауда көргеніміздей, ынталандыру өнімділікке, атап айтқанда, жұмыс орнындағы мінез-құлықтың белгілі бір формасына тікелей байланысты арнайы отемақы мүмкіндіктерін сипатгайды. Сонымен қатар олар заңды және этикалық басқаруға байланысты жұмыс берушінің саясаттарымен меңгеру сынды жұмыс орнындағы мінез-құлықтың басқа да формаларына қатысты (Ұстаным мен Этика деп аталады). Ынталандыру «жұмсақ» (елеусіз мадақтау не мойындаусыз)

DU

немесе «қатты» (әдетте материалдық, әсіресе ақшалай марапаттау) болуы мүмкін.* Ұ&Э ынталандыруы жұмыста не мектепте өз-өзіңізді қалай ұстайтыныңызға әсер ете ме? Ол мінез-құлықты ынталандыру Кэмпбелл Заңына қаншалықты сәйкес? Екі ынталандыру түрі арасында қандай да бір қайшылық бар ма? Өз мінез-құлқыңызға ықпал ететін шешім қабылдағанда қандай да бір қайшылықты шешу үшін не істейсіз немесе не істей аласыз?

* Jeffrey M. Kaplan, «The First Word on Compliance Incentives», *The FCPA Blog* (January 19, 2011), www.fcpablog.com, on June 29, 2015.

Дереккөз

Sam Alexander, «Examples of Campbells Law», *Xamuel.com* (May 24, 2013), www.xamuel.com, on June 30, 2015; Donald T. Campbell, «Assessing the Impact of Planned Social Change», Occasional Paper Series, #8 (Dartmouth College, December 1976), http://portals.wi.wur.nl, on June 28, 2015; Alia Wong and Terence F. Ross, «When Teachers Cheat», *The Atlantic* (April 2, 2015), www.theatlantic, on June 30, 2015; Robert D. Behn, «Be Aware (and Beware) of Campbells Law», *Bob Behns Performance Leadership Report*, 2011, Vol. 9, No. 12, www.hks.harvard.edu, on June 28, 2015; Robert Bloomfield and David Hirshleifer, eds., «Accounting», Ethical Systems (2015), http://ethicalsystems.org, on June 28, 2015; Deloitte Development LLC, «Global Financial Crime Sparks New Focus on Compliance», *Wall Street Journal* (October 16, 2013), http://deloitte.wsj.com, on June 28, 2015; David Voreacos and Olga Kharif, «Alcatel Lucent to Pay $137 Million in Bribe Probes», *Bloomberg Business* (December 28, 2010), www.bloomberg.com, on June 29, 2015.

ЕСКЕРІҢІЗ Үнемшілдікке үндеу

1. *«Қрні бүгінге дейін, – дейді Cfo.com редакторы Дэвид М. Катз, – «біріктірілген есеп» пен «тұрақтылық» туралы әңгімелер АҚШ-та орналасқан CFO компаниясы ұйқыда екенін көрсеткендей. Ақыры осыған әкеліп соқтырғанда, неліктен CFO 10Ks негізі бар ортада соншалықты жарнаманы және өкілетті пайымдауларды орнатты?»**

   Бұл жақсы сұрақ. Неліктен CFO көпшілігі қазір қаржылық емес көрсеткіштері бар қаржылық емес есептерді қаржы есептеріне қосымша беруге ұмтылады?

2. Алдымен Jones Lang LaSalle-де *бақылау* функциясы ретінде қолданылатын *тұрақтылық есебі* жайында айтыңыз. Екіншіден, оқулықтағы басқарудың 4 функциясы туралы бөлімді қарап шығып, өнімділікті стандарттармен салыстыра отырып өлшейтін бақылау стандарттарын белгілеңіз. Осы оқулықта айтылғандай, бұл қадамдар «кез келген бақылау процесінің» негізін қалайды. Сондықтан «Бақылау процесі» JLL дайындаған нәтиже есебінде қандай рол атқарғанын көрсетіңіз.

   Озара бірмәнді сәйкестік жасау оңайға түспейтінін ескеріңіз, мысалы, JLL компаниясының өнімділік стандарттарын түсіндіру үшін орынды жорамал қажет. Ондай болжамдар жасаудан тартынбаңыз, бірақ олар неліктен орынды екенін түсіндіруге дайын болыңыз.

3. Осы тарауда айтылған «Тиімді бақылаудың» бес сипаты – икемділікпен, жоспарлаумен, әділдікпен, уақыттылық және нақтылықпен біріктіру – көбінесе тарау бойы түсіндірілгендей, қаржы есебінің талаптарына негізделеді. JLL-тің 2013 жылғы Тұрақтылық есебі жайында берілген ақпаратты қолдана отырып, осы бес сипаттың әрқайсысын тұрақтылық есебінің шынайылық талаптарына қалай қолдануға болатынын түсіндіріңіз. Тұрақтылық есебіне кіретін есеп түрінде қай сипаттар әсіресе маңызды? Қай сипаттар бәрінен жақсы қолданылады? Қайсысы ең аз қолданылады және оларды барынша сәйкес ету үшін қандай түзетулер жасау керек?

4. «Оның өзегі, – дейді JLL бас директоры Колин Дайер Тұрақтылық есебінде,

   JLL-да тұрақтылық – корпоратив азамат ретіндегі рөліміздің кеңейту және қолдау көрсетуде... Біз жылжымайтын мүлік саласында өнеркәсіпке оң өзгерістер енгізе отырып, клиенттердің қажеттіліктерін анықтап, қанағаттандыратын қызмет түрлерін әзірлеп ұсынамыз. Оның бәрі клиенттер де, қызметкерлер де, инвесторлар мен өзге мүдделі тараптар да жарқын келешек күте алатын тұрақты кәсіпорын болып қалуын қамтамасыз етеді».

   Сонымен қоса бұл пайымдау біз қолданатын *тұрақтылық* ұғымына тағы бір өлшем үстейді. Бұл тұрақтылықтың бухгалтерлік есебіне «үш төменгі желі» аталатын ұстанымды көрсетеді. Американдық сертификатталған бухгалтерлер институтының деректеріне сүйенсек, *үштік төменгі желі* «экономикалық өмірге қабілеттіліктен, әлеуметтік және қорпаған ортаға деген жауапкершіліктен тұрады».+

Үштік төменгі желі ұстанымын қабылдасақ, қоршаған орта ресурстарына қосымша тұрақтылықты не қамтамасыз ете алады? Басқаша айтсақ, компаниялар тағы қандай әрекет жасамақ? Тұрақтылықтың үстеме көлемі экологиялық жауапкершілік мөлшеріне неліктен және қалай әсер ететінін түсіндіріңіз.*

* «Is Sustainability Reporting Sustainable?» *Cfo.com* (January 27, 2014), http://ww2.cfo.com, on June 12, 2015.
American Institute of Certified Public Accountants, «Sustainability Accounting and Reporting — FAQ» (2006-2015), www.aicpa.org, on June 16, 2015.

Сілтемелер

1. Jones Lang LaSalle Inc., *2013 Sustainability Report* (September 2014), www.jll.com, on June 12, 2015; Jones Lang LaSalle, «JLL Demonstrates Corporate Citizenship and Sustainability Results in Global Sustainability Report» (press release), *Yahoo! Finance* (September 9, 2014), http://finance.yahoo.com, on June 12, 2015; PricewaterhouseCoopers, *Guide to Key Performance Indicators: Communicating the Measures That Matter* (2007), www.pwc.com, on June 15, 2015; Himanshu Sharma, «Understanding Key Performance Indicators (KPIs) — Complete Guide», *Optimize Smart* (May 4, 2015), www.optimizesmart.com, on June 17, 2015; US SIF Foundation, *Report on Sustainable and Responsible Investing Trends in the United States, 2012* (2012), www.ussif.org, on June 15, 2015; Jones Lang LaSalle, *Sustainability: The Measurement and Reporting Challenge* (2008), www.yourbuilding.org, on June 15, 2015.
2. For a complete discussion of how FedEx uses control in its operations, see «The FedEx Edge», *Fortune*, April 3, 2014, pp. 77-84.
3. Thomas A. Stewart, «Welcome to the Revolution», *Fortune*, December 13, 2013, pp. 66-77.
4. William Taylor, «Control in an Age of Chaos», *Harvard Business Review*, November-December 2014, pp. 64-70.
5. «Fastener Woes to Delay Flight of First Boeing 787 Jets», *Wall Street Journal*, November 5, 2008, p. B1.
6. «Starbucks Brews Up New Cost Cuts By Putting Lid on Afternoon Decaf», *Wall Street Journal*, January 28, 2015, p. B1.
7. «Cadbury Factory Cuts Energy 60%, Costs 50% with Dehumidifier», *Environmental Leader*, April 5, 2015.
8. «An Apple a Day», *BusinessWeek*, October 14, 2014, pp. 122-125; «More Business People Say: Let's Not Do Lunch», *USA Today*, December 24, 2014, p. 1B; David Stires, «The Breaking Point», *Fortune*, March 3, 2015, pp. 107-114.
9. Mark Kroll, Peter Wright, Leslie Toombs, and Hadley Leavell, «Form of Control: A Critical Determinant of Acquisition Performance and CEO Rewards», *Strategic Management Journal*, 2007, Vol. 18, No. 2, pp. 85-96.
10. See Donald Lange, «A Multidimensional Conceptualization of Organizational Corruption Control», *Academy of Management Review*, 2008, Vol. 33, No. 3, pp. 710-729 for an example.
11. See Karynne Turner and Mona Makhija, «The Role of Organizational Controls in Managing Knowledge», *Academy of Management Review*, 2006, Vol. 31, No. 1, pp. 197-217.
12. Sim Sitkin, Kathleen Sutcliffe, and Roger Schroeder, «Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management: A Contingency Perspective», *Academy of Management Review*, 2012, Vol. 19, No. 3, pp. 537-564.
13. Robert Lusch and Michael Harvey, «The Case for an Off-Balance-Sheet Controller», *Sloan Management Review*, Winter 2009, pp. 101-110.
14. Edward E. Lawler III and John G. Rhode, *Information and Control in Organizations* (Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1976).
15. Charles W. L. Hill, «Establishing a Standard: Competitive Strategy and Technological Standards in Winner-Take-All Industries», *Academy of Management Executive*, 2007, Vol. 11, No. 2, pp. 7-16.
16. «Airbus Clips Superjumbo Production», *Wall Street Journal*, May 7, 2014, p. B1.
17. «Shifting Burden Helps Employers Cut Health Costs», *Wall Street Journal*, December 8, 2014, pp. B1, B2. See also «Employees' Health Costs Are Heading North», *USA Today*, December 5, 2014, p. 6B.
18. *USA Today*, April 13, 2013, p. 3B.
19. «Toyota Plans to Reduce Production for 6 Weeks», *New York Times*, April 19, 2011.
20. «An Efficiency Guru Refits Honda to Fight Auto Giants», *Wall Street Journal*, September 15, 2010, p. B1.
21. See «To Shed Idled Workers, Ford Offers to Foot Bill for College», *Wall Street Journal*, January 18, 2006, pp. B1, B3; «GM's Employees Buyout Offer», *Fast Company*, May 2006, p. 58.
22. «Mickey Mouse, CPA», *Forbes*, March 10, 2015, pp. 42-43.
23. Jeremy Kahn, «Do Accountants Have a Future?» *Fortune*, March 3, 2003, pp. 115-117.
24. «Indian Accounting Firm Is Fined $7.5 Million over Fraud at Satyam», *The New York Times*, April 5, 2011.
25. William G. Ouchi, «The Transmission of Control Through Organizational Hierarchy», *Academy of Management Journal*, June 1978, pp. 173-192; Richard E. Walton, «From Control to Commitment in the Workplace», *Harvard Business Review*, March-April 1985, pp. 76-84.
26. «Best Managed Companies in America», *Forbes*, January 9, 2014, p. 118.
27. See «In Bow to Retailers' New Clout, Levi Strauss Makes Alterations», *Wall Street Journal*, June 17, 2005, pp. A1, A15.
28. Peter Lorange, Michael F. Scott Morton, and Sumantra Ghoshal, Strategic Control (St. Paul, MN: West, 1986). See also Joseph C. Picken and Gregory G. Dess, «Out of (Strategic) Control», *Organizational Dynamics*, Summer 1997, pp. 35-45.
29. «Pfizer Plans Layoffs in Research», Wall Street Journal, January 14, 2014, p. B1.
30. «Kohl's Works to Refill Consumers' Bags», *USA Today*, April 8, 2015, pp. B1, B1.
31. http://fortune.com/2014/09/22/kevin-mansell-kohls/
32. See Hans Mjoen and Stephen Tallman, «Control and Performance in International Joint Ventures», *Organization Science*, May-June 1997, pp. 257-265.
33. Diana Robertson and Erin Anderson, «Control System and Task Environment Effects on Ethical Judgment: An Exploratory Study of Industrial Salespeople», *Organization Science*, November 1993, pp. 617-629.
34. «Workers, Surf at Your Own Risk», *BusinessWeek*, June 12, 2014, pp. 105-106.
35. «Enterprise Takes Idea of Dressed for Success to a New Extreme», *Wall Street Journal*, November 20, 2012, p. B1.
36. «UBS Relaxing Dress Code, Which Set Underwear Standards», *USA Today*, January 25, 2011, p. 1B.

20

ОПЕРАЦИЯЛАРДЫ, САПАНЫ ЖӘНЕ ӨНІМДІЛІКТІ БАСҚАРУ

Тарау тағылымы

Тарауды оқыған соң:

1) операциялық менеджмент табиғатын сипаттап, түсіндіруді;

2) тиімді операциялық жүйелерді құрудағы маңызды құрамдас бөліктерді талқылап, анықтауды;

3) операциялық менеджменттегі ұйымдастыру технологияларының рөлін талқылауды;

4) жеткізу тізбектері арқылы операцияларды жүзеге асыруға қатысатын құрамдас бөліктерді анықтап, талқылауды;

5) толық сапа менеджменті мен сапа менеджментінің маңызы мен мәнін түсіндіруді;

6) өнімділікті басқару, өнімділік трендтерін және оны жақсарту жолдарының мәні мен маңызын түсіндіруді үйренесіз.

МЕНЕДЖЕР БОЛУ

Жұмыс сапасына ден қою

«Қызметкерлердің жұмысқа атсалысуы Google сынды компаниялар ұсынатын арнайы демалыс орындары мен тегін тамақ қана емес...».

– ПОЛ КИҒАН, INC. ЖУРНАЛЫНЫҢ РЕДАКТОР

Тұтынушы электроникасын сатушы Best Buy 2003 жылдан бері қызметкерлерді жұмысқа атсалысу деңгейін бақылайтын жылдық сауалнаманы пайдаланады. Оның стратегиясы – клиенттерді дербес сауда жасау тәжірибесімен қамтамасыз ету. Сонымен қатар жоғары басшылықтың аңғаруынша, бұл стратегияға компанияның ең маңызды мүлік, яғни клиенттерімен қатынас жасайтын қызметкерлері тәуелді. Солай дей тұра, клиенттердің мотивациясы өз қажеттіліктеріне компанияның жауап беру қабілетіне байланысты болса, қызметкерлер мотивациясы – өз дербес қажеттіліктеріне жауап беру қалауы. 2003 жылы Best Buy қызметкерлерге дербес қажеттіліктері мен дарынына сәйкес жеке жұмыс орындарын құруға, карьера жолдарын анықтауға рұқсат беретін бастама көтерді. Ал 2010 жылы бір тәуелсіз зерттеу жұмысы Best Buy қызметкерлердің атсалысуын арттыру қарқынын баяулатты деген қорытынды шығарды. Сол жылы басқа бір зерттеу қызметкерлер атсалысуының артуын өнімділік өсімімен байланыстырды: зерттеушілер сатылымның 100 мың долларға дейін өсуін қызметкерлердің жұмысқа атсалысуындағы өсімнің 0,1%-ымен байланысы бар екенін тапты.[1]

Тәуелсіз зерттеулер Best Buy-дағыларға ұқсайтын нәтижелерді бұдан да ауқымды түрде растады. Мысалы, 2012 жылы Gallup 34 елдегі 192 ұйымның 50 мыңға жуық жұмыс тобын (арнайы тапсырмаларды орындау міндеттелген қызметкерлер тобы) тексерді. Зерттеу жұмысының мақсаты – тиімділік нәтижелері мен қызметкерлердің атсалысуы арасындағы статистикалық байланысты қарастыру. Gallup зерттеуіне* сүйенсек, «Қызметкерлердің атсалысуы мен өнімділіктің 9 нәтижесі арасында жақсы байланыс» бар. Бұл нәтижелерге табыстылық пен клиент рейтингтерінен бастап, жұмыс орнындағы ұрлық пен абсентеизм жатады.

Тұрмыстық электроника дүкенінің аға сатушысы жұмысқа жаңа қабылданған қызметкерге тауарлардың ерекшеліктерін таныстырып тұр. Ұйымдар клиенттерге қызмет көрсету өнімділігін арттыру мақсатында қызметкерлердің жұмысқа атсалысуын белсендіруге және оларды марапаттауға ұмтылады.

*Қызметкерлердің атсалысуы мен атсалыспауы арасында қандай айырмашылық бар? Gallup маманы Джим Хартер былай деп түсіндіреді: рецессия кезінде адамдардың ниеті туралы сұрап көріңіз: атсалыспайтын қызметкерлер не болатынын көргісі келеді, ал атсалысатындар ұйымның мақсаты не екенін білуге және өзгеріс жасауға талпынады. Сол себепті олар әдетте ең өнімді қызметкерлер.

DU

Сонымен қоса, Gallup жоғарғы квартильдегі жұмыс бірліктері (зерттеудегі барлық ұйымдардың 75%-ынан гөрі жақсырақ есеп жүргізгендер) төменгі квартильдегілерден (барлық ұйымдардың 75%-ын басып озғандар) клиент рейтингтері бойынша 10%-ға, табыстылық бойынша 22%-ға және өнімділік бойынша 21%-ға озық болды. Жоғарғы квартильдегі бірліктер айналымның едәуір төмен деңгейлерін (барлық салалардағы айналым көрсеткіштеріне тәуелді 25-65%), абсентеизм (37%), қауіпсіздік мөлшерлемелері (48%) және сапа бұрмалауын (41%) көрсетеді. Сол арада, жаһандық кәсіби қызмет көрсететін Towers Watson фирмасының зерттеуінде қызметкерлердің атсалысуы жоғары ұйымдарда акциядан түсетін табыстардағы операциялық пайданың жылдық орташа өсімінің 19–28%-ға өсуі, ал атсалысу деңгейі төмен компанияларда операциялық пайданың орташа құлдырауы 32% және акциядан түсетін табыстардың 11% төмендеуі байқалды.

Gallup осы сияқты мәліметтерді кейбір төменгі тізім сандарына аударды: белсенді араласпайтын қызметкерлер – шамамен барлық қызметкерлердің 26%-ы – АҚШ ұйымдарына жыл сайынғы жоғалған өнімділік ретінде 450–550 доллар аралығында болды.

Ақпараттық технологияларды зерттеуге маманданған консалтинг фирмасы Гартнердің тұжырымынша, «ұйым нәтижелілігі мен қызметкердің атсалысуы арасындағы дұрыс байланыс қызметкердің атсалысуын жақсартуға негізделетін ұйымдар үшін мәнді өсу әлеуеті бар екенін аңғартады». Алайда қызметкердің атсалысуына әсер ететін тәжірибелерде өзгеріс болған жағдайда жоғары буын менеджерлері үшін бұл сандардың қандай мәні бар? Олар сандарды қадірлеуі қажет. Гартнердің айтуынша, «көптеген атқарушы және желілік менеджерлер қызметкерлердің атсалысуын жақсартуды әлі күнге дейін жеңіл әрі нақты емес тұжырымдама деп есептейді». Сонымен қатар олар «бұл неліктен маңызды және бизнес табысында қандай рөл атқарады?» деген сұрақтарға жауап іздейді.

Harvard Business Review сараптама қызметі есебіне сүйенсек, «көптеген атқарушылар қызметкерлердің атсалысуын жақсарту қажеттігін көргенде, көбі осы мақсатқа қол жеткізудің айтарлықтай жолдарын дамытуы қажет». Бірақ «жалпы бизнес нәтижелілігі бойынша атсалысу мөлшерінің әсерін жақсарту үшін өлшемдер мен тәжірибелерді орнықтыру арқылы жоғары деңгейдегі компаниялар бәсеке артықшылығын көздейді». Шын мәнінде, есепке сүйенсек, көптеген компаниялар жоғарғы басымдық ретінде қызметкерлер атсалысуын және бизнес әрекеттестігіне талпыну үшін метрикаларды тиімді пайдаланады. Көшбасшылардан бизнес табыстылығының маңызды факторы не деп сұрағанда, олар адамға үйреншікті жеңіл мақсаттарды меңзейді: алдымен клиентке қызмет көрсетудің жоғары деңгейіне қол жеткізу, тиімді байланыстарды дамыту, қызметкердің атсалысуын жақсарту.

Есепте айтылғандай «бұл таңғаларлық нәрсе емес» және зерттеу көрсеткендей, жақсы қамтамасыз етілген жұмыс күші компанияның адам капиталына инвестициясын арттырып қана қоймай, өнімділікті дамытады, бірақ төменгі тізбек айтарлықтай әсерін тигізіп, шығындарды қысқарту мүмкін». Алайда қызметкер атсалысуын жаһандық клиент тауарлар компаниясының HR менеджері Ньюэл Рабермейд былайша түсіндіреді:

> *«Бұл тек анық емес нәрсе деп айта алмаймыз. Өйткені бұл адамдарға өз мансабында табысқа жету әрі нарықтағы шығындарды басқару үшін қажет нәрселерді беруге қатысты... Адамдар осындай құралдарға ие болғанда, өздерінің жеке өсу мүмкіндіктерін сезініп, қосқан үлесі үшін лайықты мадақталады».*

«Лайық марапатталу» дегеніміз не? Inc журналының баспашысы Пол Киган былай түсіндіреді:

> *«Қызметкердің атсалысуы Google сынды компаниялар ұсынатын арнайы демалыс орындары мен тегін тамақ қана емес... Көптеген ынталандыру ұзақ әсер етпейді. Себебі адамдар марапаттауға бойы үйренген соң, іс-әрекетке мүлдем қызығушылығын жоғалтады. Жұмысымызда бізге шыныменқажет нәрсе – автономия, яғни өзіміз істейтін жұмысымызда дами алу мүмкіндігі, ауқымды нәрселермен байланыстыратын мақсат».*

Өздерін «жоғары деңгейде араласатын» деп есептейтін қызметкерлер өз жұмысын жұмыс берушінің мақсат-мүдделерімен айтарлықтай байланысты деп санайтынын Towers Perrin жасаған сауалнама көрсетті. Мысалы, қызметкерлердің 84%-ы тауар сапасына жағымды әсер ете алады деп сенсе, 68%-ы өздерін жұмыстың немесе жұмыс бірліктерінің шығындарына тиімді әсер етеміз деп ойлайды.

Сауалнамаға сүйенсек, жоғары деңгейде араласатын қызметкерлердің 72%-ы компаниялардың клиентке қызмет көрсету деңгейіне тиімді әсер етеміз деп санайды. Шын мәнісінде, Gallup сауалнамасы жоғары квартильдегі қатынасу көрсеткіштері бар компанияларды – клиент мүдделерін қорғау бойынша 12% көрсеткіш – клиентке бағытталған мәдениетке сүйе-

ніп қызмет көрсету амалын тапты. HBR баяндамасына сүйенсек, өнімділік пен жұмысқа атсалысу арасындағы байланысты көп пайдаланатын екі өлшем (қызметкерлердің атсалысу бастамаларының шығындарына арналған) қызметкер мен клиенттің қанағаттануын көрсетеді. HBR айтуынша, «кейбір озық тәжірибелі компаниялар атсалысу клиент тәжірибесіне қалайша әсер ететінін қарқынды түрде бақылап отыр». Сонымен қатар олар табыс тізбегі деп аталатын әдісті қолданады. Оның байланыстары былай сипатталады:

«Өсім мен табыс клиенттің адалдығына негізделеді. Клиенттің адалдығы – оның тікелей нәтижесі. Ол клиенттерді қамтамасыз ету жолындағы қызметтер құндылығынан бастау алады. Құндылық – өнімділігі жоғары, адал және қанағаттанған қызметкерлерден шығады. Қызметкердің қанағаттануы клиентке қызмет көрсетуде жақсы нәтижеге жетуге мүмкіндік беретін саясаттан туындайды».

Қызметкерлердің жұмысқа атсалысуы қазір көптеген менеджерлердің қызығушылығын тудыруда. Бұған бір себеп – қызметкердің атсалысуы мен өнімділік арасындағы қатынас. Өнімділік барлық ұйымдарда менеджерлер үшін маңызды. Осы бөлімде **операциялық менеджментті**, оның сапасы мен өнімділігін қарастырамыз. Алдымен операциялық менеджментпен таныстырып, оның жалпы менеджмент пен ұйымдық стратегияда алатын орнын талқылаймыз. Келесі үш бөлімде операциялық жүйенің сұлбасы, ұйымдық технологиялар, операциялық жүйелердің жүзеге асырылуы жайында сөз қозғалады және толық сапа мен сапаны басқару жайындағы түрлі мәселелерді таныстырып, қарастырамыз. Соңында сапаға байланысты өнімділік туралы айтамыз.

Операциялық менеджмент табиғаты

Операциялық менеджмент – ұйымдардың тауар өндіру мен қызмет көрсетуді дамытып, мәнін арттырған соң жасайтын іс-әрекеттерінің негізгі түйіні. Жалпы операциялар дегеніміз не? Олар қалай басқарылады? Операциялық менеджмент – ұйым ресурстық кірістерді тауарлар мен қызметтерге бағыттау үшін қолданатын, басқаратын іс-әрекеттер жиынтығы. Dell Computer электрон бөлшектер сатып алып, олардан дербес компьютерлер құрастырып, клиенттерге жібереді. Pizza Hut қызметкері азық-түлік өнімдеріне тапсырыс беріп, қамыр, ірімшік және қызанақ пастасын пицца жасау үшін араластырады. Бұл да – операциялық менеджмент.

Операциялардың маңызы

Операциялар ұйымдар үшін маңызды функциялық мүдде, өйткені операцияларды тиімді басқару бәсеке, жалпы ұйымдық тиімділікті және сапа мен өнімділікті қамтамасыз етуге тікелей байланысты. Тиімсіз операциялық менеджмент сапа мен өнімділік деңгейінің және тиімділіктің төмендеуіне жетелейді.

Экономикалық тұрғыда, операциялық менеджмент фирма қызметтері мен тауарларының табиғатына қарай, алуан түрінің біреуінің пайдалылығы мен құндылығын қалыптастырады. Өнім физикалық тауар болса, айталық, Harley-Davidson мотоциклі сияқты, онда әртекті кірістерді (жалпақ металл, резеңке, ішпен жапатын қозғалтқыш, бояу және адам қабілеті) біріктіру арқылы операциялар бағалы бола бастайды, соның арқасында құрастыруға пайдаланылатын бөліктердің бағасынан гөрі құнды өлдене (мотоцикл) жасап шығарылады. Кірістер өзінің бастапқы формасынан жаңа физикалық формаға түрленеді. Мұндай айналым өндірістік операцияларға тән және ұйымдық технологияларға әсер етеді.

Операциялық менеджмент – ұйым ресурстық кірістерді тауарлар мен қызметтерге бағыттау үшін қолданатын, басқарылатын іс-әрекеттер жиынтығы

Ал Delta Airlines операциялық іс-әрекеттері қызмет көрсету арқылы орын мен уақыт пайдалылығын және құндылығын қалыптастырып, қамтамасыз етеді. Әуежелі жолаушылар мен жүкті келісілген ұшу орнынан келу орнына дейін жеткізеді. Coors сыра дистрибьютері немесе Zara бөлшек сату дүкендеріндегі сияқты басқа да қызмет көрсету операциялары өзгелер өндірген тауарларды біріктіре отырып, орын мен мүліктің құндылығын қалыптастырып, пайдалылығын қамтамасыз етеді. Осы мысалдардағы ұйымдар түрлі тауарлар мен қызмет түрлерін өндіргенмен, операциялық процестердің түрлі маңызды функциялары бар.[2]

Өнеркәсіп және өндіріс операциялары

АҚШ индустриясында өнеркәсіп басым орын алып отырғандықтан, операциялық менеджменттің жалпы саласы «өндіріс менеджменті» деп атала бастады. **Өнеркәсіп** – ресурстарды біріктіріп, нәтижелерге айналдыратын бизнес формасы. The Goodyear & Rubber Company резеңке мен химиялық болшектерді біріктіріп, шина жасау үшін пішінді және ұсақтағыш құрылғыларды пайдаланатын өнеркәсіп. Broyhill – ағаш пен металл бөліктерін, мамық пен мата сатып алып, біріктіре отырып, жиһаз жасап шығаратын өнеркәсіп.

1970 жылдар шамасында АҚШ өнеркәсібі шетелдік бәсеке салдарынан құлдырай бастады. АҚШ фирмалары әлсіз әрі баяу дамыды, ал шетелдік бәсекелес тиімді де жоғары деңгейдегі жақсы құрылғыларымен іске қосылды. Мысалы, Bethlehem Steel және U.S. Steel сияқты АҚШ компанияларымен салыстырғанда, Таяу Шығыс компаниялары төмен бағамен жоғары сапалы болат өндіруге қабілетті болды. Көптеген компаниялар шығындарды қысқарта отырып, өздерін тиімді нысанға айналдыру жолында ұзақ та қиын өзгерістер кезеңін бастан кешірді. Олар жұмыс күшін қысқартты, ескірген немесе керек емес зауыттарды жауып, кейбір зауыттарды қайта құрылымдады. Соңғы жылдары АҚШ кәсіпорындары көптеген салалардағы бәсеке позицияларын қайта қалпына келтіргендіктен, талпыныстары дивидент бере бастады. Дегенмен әлемнің басқа бөліктеріндегі өнеркәсіптер әлі күнге дейін мықты бәсекелес және АҚШ фирмалары кейбір нарықта қайтадан бәсекеге түсе алмайды, сонда да жалпы көрініс бұрынғымен салыстырғанда әлдеқайда жақсы. Келешек жарқын болары да сөзсіз.[3]

Қызмет көрсету операциялары

Өнеркәсіптік сектор құлдыраған кезеңде қызмет көрсету секторындағы ауқымды өсім АҚШ экономикасын күйреуден сақтап қалды деуге болады. **Қызмет көрсететін ұйым** – ресурстарды материалдық емес нәтижелерге айналдыратын және клиенттері үшін арнайы орын, жабдықтар мен уақыттың пайдалылығын қамтамасыз ететін ұйым. Мысалы, Merrill Lync өз клиенттеріне биржа аударымдарын жасайды, Avis болса жалға көлік береді, ал жергілікті шаштараздар клиенттерінің шашын қысқартады. 1974 жылы қызмет көрсету секторы АҚШ-тың жалпы ішкі өнімінің (ЖІӨ) жартысынан кемінде жауапты болды. 1975 жылға қарай бұл көрсеткіш 65%-ға жетті. Бүгінде қызмет көрсету секторы шамамен жеке сектордың жалпы ішкі өнімінің 80%-ын құрап, 90 миллион жұмыс орнымен қамтамасыз етіп отыр.[4] Қызмет көрсету ұйымдарындағы менеджерлер автокөлік шығаратын зауыттарда қолданылатын тәсілдер мен әдістердің көбі қызмет көрсетуші фирмалар үшін де пайдалы деген қорытындыға келді. Мысалы, автокөлік шығаратын зауыттар мен шаштараз салондарының басшылары нысандарын жобалау, оларды орналастыратын жақсы орынды таңдау, құрал-жабдықтарын түгендеу, шикізат сатып алу процедураларын белгілеу және өнімділік пен сапа стандарттарын анықтау туралы шешім қабылдау керек.

Өнеркәсіп – ресурстарды материалдық нәтижелерге айналдыратын әрі оларды біріктіретін бизнес формасы

Қызмет көрсететін ұйым – ресурстарды материалдық емес нәтижелерге айналдыратын және клиенттері үшін арнайы орын, жабдықтар мен уақыттың пайдалылығын қамтамасыз ететін ұйым

Ұйымдық стратегиядағы операциялардың рөлі

Бұл тұрғыда операциялық менеджмент ұйымдар үшін өте маңызды екені анық. Ол бәсекеге қабілет, сапа және өнімділік сияқты факторларға тікелей әсерімен қатар, ұйымның жалпы тиімділік деңгейіне де әсер етеді. Мысалы, жоғары сапаны құннан бөлек, барынша аз құнды сападан немесе осы екі фактордың бірлесуінен болек қарауға бола ма деген қаранайым стратегиялық шешімнің салдары маңызды болуы мүмкін. Ең жоғары сапа стратегиясы жобалау мен материалдар стратегиясы үшін томен сортты технологиялар мен аз шығын жұмсауды талап етуі мүмкін. Стратегия операциялық менеджментке қалай ықпал етсе, операциялық менеджмент те стратегияға солай ықпал етеді. Айталық, фирма тауарлары мен қызметтерінің сапасын арттыруға шешім қабылдады делік. Ұйымның шешімін жүзеге асыру қабілеті жалға алу мен өзге ресурстардың өндірістік мүмкіндіктеріне тәуелді. Қолда бар технология недәуір сапалы жұмыс атқаруға мүмкіндік бермесе, я болмаса ұйымның технологияларын алмастыратын ресурстары жетпесе, сапаны қажет жаңа стандарттарға дейін арттыру қиынға түседі.

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер өнеркәсіп және өндіріс операциялары мен қызмет көрсету операциялары арасындағы айырмашылықты білуі керек.
- ☐ Операциялық менеджмент стратегиясы мен өз ұйымыңыздың стратегиялары жайында жақсы хабардар болуыңыз керек.

Операциялық жүйелерді құру

Өнім мен қызмет көрсету үйлесімі – өнім мен қызметтің қандай түрлерін және қанша көлемде өндіріп, ұсыну керек екені туралы шешім

Операциялық менеджерлер бетпе-бет келетін мәселелер, сынақтар мен мүмкіндіктер айырбастауға арналған ресурстарды қолдану мен иемдену айналасында болады. Олардың мақсаты тиімділік пен табыстылықты қамтиды. Мәселелер мен шешімдердің көбі жобаланатын операциялық мақсаттарға жетелейді. Олардың ең негізгілері: өнім мен қызмет көрсету үйлесімі, қуат және нысандар.

Фирманың өнімдері мен қызметтері қандай болатыны көбінесе корпоративтік және бизнес деңгейіндегі стратегияларға байланысты. Келесі қисынды қадам – дұрыс формада, жақсы қаптамаға оралып сатылатын тауарларды тиімді өндіруге арналған операциялық жүйелерді әзірлеу. Әрине, суретте көрсетілгендей, тауарлардың басым бөлігі сан алуан формада және көлемде сатылады.

Өнім мен қызмет көрсету үйлесімі

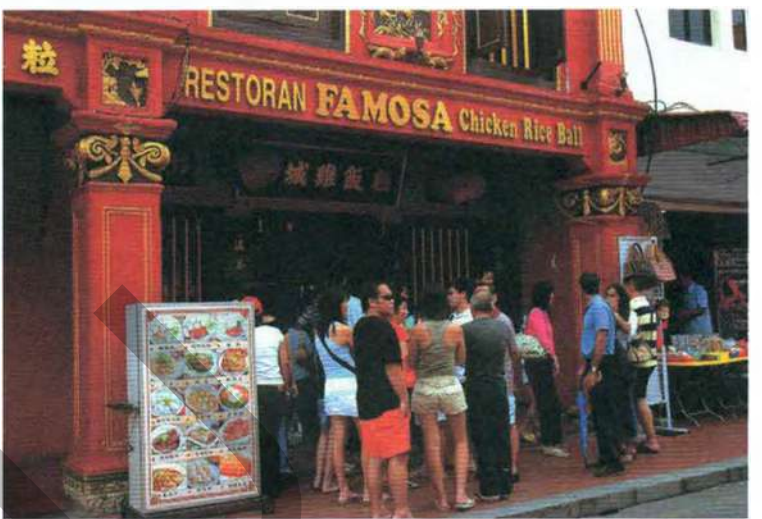
Операциялық жүйелерді жобалаудағы алғашқы қадам – **өнім мен қызмет көрсету үйлесімін** анықтау. Бұл шешім корпоративтік, бизнес және маркетинг стратегияларынан туындайды. Мысалы, менеджерлер өнім мен қызметтің қандай түрлерін және қанша көлемде өндіріп, ұсыну керек екені туралы шешім қабылдау керек.[5] Айталық, Procter & Gamble, әдетте Crest тіс пастасының тісті ағартуға, жағымсыз иісті кетіруге және басқа да мақсаттарға арналған формулаларын әзірлеп, оларды түрлі қаптамаға салады. Сол сияқты, Subway сэндвич дүкендерінің қызметкерлері нан, көкөніс, ет өнімдерін араластыра отырып, оған дәмдеуіш қосып, сан алуан сэндвич түрлерін жасайды. Одан бөлек, менеджерлер әр өнімнің немесе қызмет түрінің сапа деңгейі мен оңтайлы бағасына қатысты да шешім қабылдауы керек. General

DU

Electric менеджерлері өздерінің өндіріс операцияларына шолу жасағанда, автоматты ажыратқыштардағы тетіктер санын 28 мыңнан 1275-ке дейін қалай азайту керек екенін анықтады. Бұл процесс өндірістің дизайны мен тәсілдерін мұқият сараптау арқасында мүмкін болды.

Өндіріс қуатына қатысты шешімдер

Өндіріс қуатына қатысты шешім ұйым өндіретін өнімдер мен көрсететін қызметтердің сан алуан түрлерін таңдауды қарастырады. Зауыт күніне 5 мың немесе 8 мың бірлік өндіре алатынын анықтау – өндіріс қуатына қатысты шешім. Осылайша, 100 немесе 150 орындық бір мейрамхана салу, 5 не 10 касса станциясы бар банк ашу да осындай шешім түріне жатады. Өндіріс қуатына қатысты шешімнің тәуекелі мол, өйткені болашақта өнімге деген сұраныс және ауқымды қаражат мөлшері қандай болатыны анық емес. Өзінің қажеттіліктерін кеңейтетін өндіріс қуатын құратын ұйым қайтадан қалпына келмейтін ресурстарды (капитал инвестициясы, кеңістік және тағы сол сияқтылар) пайдалануы мүмкін. Сонымен қоса, ұйым қуаты күтілген сұраныстағымен салыстырғанда азырақ болатын нысан құра алады. Осындай іс-әрекеттер нарықтық мүмкіндіктерде пайда болуы мүмкін, бірақ ұйымда кез келген жерде қолданылатын тегін капиталды ресурстар да болуы әбден мүмкін.



Өндіріс қуатына қатысты шешімдер – операциялық менеджменттің маңызды бөлігі. Мысалға мына мейрамхананы алайық. Дәл қазір көп адам орын босауын күтіп тұр. Мейрамхана кеңдеу болса, клиенттердің көбі орын алып отыра алар еді және мейрамхана көбірек пайда табар еді. Алайда басқа уақытта келушілер аз болса, онда бос тұрған орынның шығыны қымбатқа түседі.

Өндіріс қуатын анықтауда басты маңызды фактор – сұраныс. Ай сайын тұрақты сұраныспен жұмыс істейтін компания сұранысқа сай өнім шығаратын зауыт құра алады. Алайда оның нарығы мерзімдік ауытқуларға бейім болса, қалыпты сұранысты қанағаттандыратын шағын зауыт салып, кейін оған уақытша жұмысшылар тарту немесе өз жұмысшыларына артық жұмыс істегені үшін үстеме ақы төлеу арқылы, қажет кезінде қуатын арттыру тиімді шешім болмақ. Дегенмен сенбі күні 150 орынды қажет ететін, ал аптаның басқа күндерінде 100 орын жеткілікті болатын мейрамхана 150 орындық болып кеңейсе, алданып қалуы мүмкін. Өйткені ол апта бойы артық ауданды жылытып, жарық беріп, тазалап отыруға мәжбүр болады. Клиенттерге қызмет көрсететін көптеген бөлімше клиенттермен жұмыс істеу мүмкіндіктерін жақсартып, қуатын, сәйкесінше, шығындарын азайту үшін кейбір қоңырауларды автоматты жауап берушілерге немесе қажет мамандарға бірден бағыттау жүйелерін пайдаланады.

Нысан таңдауға қатысты шешімдер

Нысандар – өнімдер мен қызмет түрлері жасалып, сақталып, таратылатын физикалық орын. Басты шешімдер нысандардың орналасу орнына байланысты қабылданады.

Орын – ұйымның талаптары мен қажеттіліктеріне қарай анықталатын, нысандардың физикалық немесе географиялық тұрғыда орналасқан жері. Жұмысының көбі теміржолмен байланысты ұйымдар теміржол нысандарына жақынырақ орналасқаны дұрыс. Мысалы, General Electric ажыратқыштарды жасау үшін ал-

Өндіріс қуаты – ұйым өндіре алатын қызмет түрлері мен өнімдер жиынтығының көлемі

Нысандар – өнімдер мен қызмет түрлері жасалып, сақталып, таратылатын физикалық орын

Орын – нысандардың физикалық немесе географиялық тұрғыда орналасқан жері

ты қондырғы қажет емес деп шешіп, бір зауыттағы автоматикаға көбірек қаржы салып, қалған бесеуін жауып тастады. Бір саладағы түрлі ұйымдар жабдықтарға түрлі талап қояды. Мысалы, Benetton бүкіл дүниежүзіне тауарды бір орталықтан таратады, ал Walmart-тың Америка Құрама Штаттарының өзінде бірнеше тарату орны бар. Бөлшек саудамен айналысатын бизнес тұтынушыларына ыңғайлы болу үшін орналасатын орнын мұқият таңдауы керек.

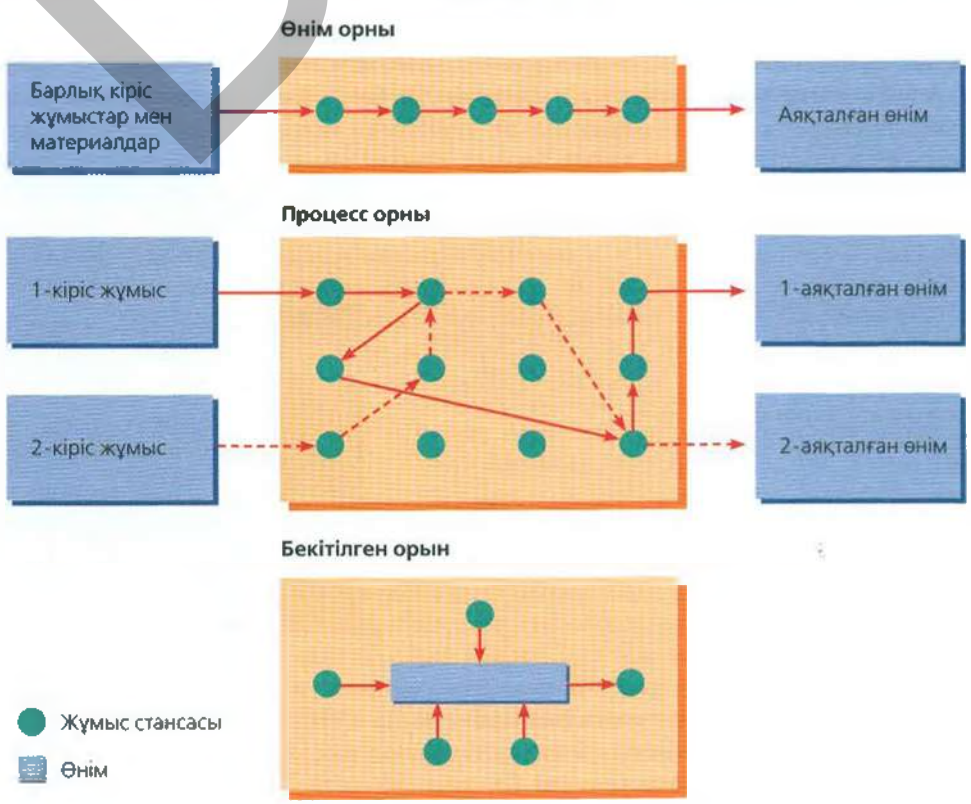
Орналастыру нысандардың нақты орналасу орнын таңдау өзге операциялық шешімдермен тығыз байланысты. 20.1-сызбада көрсетілген жалпы 3 түрлі орналасу үлгісі орналастыру шешімінің маңызын көрсетеді.

Өнім орны жекелеген өнімнің көп көлемі қажет болған жағдайда лайық. Нақты жұмыс жекелеген жұмыс бекеттерінде орындалғанда, өнім шығаруды тікелей арнаға бағыттауға болады. Көптеген конвейерлі өндірістер, мысалы, Dell дербес компьютер зауыттары осы нұсқаны қолданады.

Процесс орны сан алуан өнімді, құратын операцияларды жобалауда қолданылады. Бұған жақсы мысал – автокөлік жөндеу орындары мен ауруханалар. Мұнда әр науқас пен әр автокөлік жеке «өнім» саналады. Әр тапсырма кірісінде бағаланады да, ары қарай жұмыс станцияларының бірегей тізбегіне жөнелтіледі. Процесті орналастыру үлгісінде тапсырманың әр түрі жекелеген жұмыс станциясында немесе бөлімшеде орталықтандырылады. Мысалы, дәнекерлеу жұмыстары бір орында жүргізілсе, дәнекерлеу қажет автокөліктер сол орынға барады. Бұл үлгі түрлі жұмыс бекеттері бір операцияны өз орнында жүргізе алатын өнімді орналастыру әдісінен өзгеше. Сол сияқты, емханаға келген пациенттер де қажет қызмет алу үшін бір орыннан екіншісіне барады.

20.1-СЫЗБА. НЫСАНДАРДЫ ОРНАЛАСТЫРУДАҒЫ ҰСТАНЫМДАР

Өнеркәсіп тауарды (көліктер не компьютерлер сынды) көп мөлшерде шығарғанда, оның нысандары конвейер бойында орналасады (өнім орналасуы). Процесті орналастыруда жұмыс (ауруханадағы науқастар немесе жиһаздың бөліктері сияқты) әр қилы жұмыс станцияларынан өтеді. Локомотивтер мен көпірлер нақты орналасқан орындарда жасалады.



Орналастыру – нысандарды жұмыс процесіне және мақсаттарға байланысты орналастыру

Өнім орны – өнімді шығару үшін қажетті нысандардың физикалық конфигурациясы. Бұл бір өнімнің көп мөлшерде шығарылуы кезінде қолданылады

Процесс орны – нысандар мен өндіріс орындарын процесс төңірегінде шоғырландыра топтастыру. Бұл түрлі өнімдер шығарылатын кезде қолданылады

Бекітілген орын үлгісі ұйым күрделі және ауқымды өнімдер шығарғанда қолданылады. Айталық, Boeing және Newport News сынды ұшақ және кеме құрастырушылар осы әдісті қолданады. Жаңа Boeing-787 ұшағын конвейерге жіберу үшін алып зауыт қажет болады, сондықтан ұшақтың өзі бір орында тұрады да, адамдар мен машиналар оны айналып жүріп, қажет болшектерін қосады.

Ұяшықты орын – нысандарды жобалаудағы жаңа ұстаным. Бұл әдіс біртекті өнімдер ұқсас желі жолдарымен жүргенде қолданылады. Айталық, киім өндірушілер, көйлектің де, сырт киімнің де қалтасын тігетін бірыңғай қалта ұяшығын құруы мүмкін. Қалтаның әр түрі бірегей болғанмен, оларды жасау үшін қолданылатын жабдықтар мен тәсілдер бір. Сөйтіп, қалталар тұтас бір жерде тігіліп, кейін сәйкесінше көйлек, сырт киім тігетін бөлімшелерге жөнелтіледі.

Менеджер жадналасы

- ☐ Менеджерлер операциялық жүйелерді жобалаудың 3 негізгі құрамдас бөлігін білу қажет.
- ☐ Операциялық жүйелерді жобалаудың әр құрамдас бөлігіне қатысты негізгі шешімдермен таныс болуыңыз керек.

Ұйымдық технологиялар

Тиімді операциялық менеджменттің орталық элементтерінің бірі – технология. 3-тарауда **технологияны** ұйымның ресурстарды өнімдер мен қызмет түрлеріне айналдыратын процестер мен жүйелер жиынтығы деп қарастырғанбыз.

Өнеркәсіп технологиясы

Ұйымдарда өнеркәсіп технологияларының сансыз формалары қолданылады. 11-тарауда, Джоан Вудвордтың зерттеу жұмысында айтылған технологияның 3 формасын еске түсіріңіз: дара немесе шағын партия, үлкен партиялы немесе жаппай өндіру және үздіксіз процесс.[6] Технологияның әр формасы ұйым құрылымының арнайы типіне қатысты. Әрине, Вудворт автоматика және компьютерлендірілген өндіріс сынды технологияның ең жаңа формаларына аса назар аудармаған.

Автоматика. Жұмысты толық немесе жартылай машиналар орындай алатындай жүйені жобалаудың процесі. Себебі автомат машиналар шапшаңырақ жұмыс істеп, азырақ қате жібереді, істелуі тиіс жұмыстың көп бөлігін орындай алады. Дегенмен **автоматика** өнімдер мен қызмет түрлерін дамытуға және жаңартуға септігін тигізеді. Автоматика – машиналар мен машина бақылауыш құрылғылардың дамуындағы соңғы қадам. Машина бақылауыш құрылғылар 1700 жылдардан бері бар. Шотланд инженері Джеймс Ватт 1787 бу қозғалтқышын реттеу үшін механикалық жылдам бақылауыш ойлап тапты. Француз ғалымы дамытқан Jacquard тоқыма станогы да, алғашқы санауыш әрі есептеуіш құрылғы да перфокарталар көмегімен бақыланды.

Автоматика кері байланыс, ақпарат, сенсорлар және бақылау механизміне сүйенеді. Кері байланыс – машинадан сенсорға – мәліметтерді жинап, бар ақпаратпен салыстыратын жүйе бөліктеріне – жіберілетін ақпарат ағымы. Бақылау механизмі – автомат машинаға нұсқаулық жіберетін құрылғы. Ертедегі автомат машиналар қарапайым болған әрі автоматиканы қолдану баяу дамыды. Бұл элементтер 20.2-сызбада суреттеледі. Термостаттың ауа температурасын бақылап, берілген көрсеткішпен салыстыратын сенсорлары бар. Ауа температурасы берілген көрсеткіштен төмендесе, термостат пешті қосу үшін электрон белгі жібереді. Пеш

Бекітілген орын – құрылғылардың жеке жұмыс аймағында орналасуы; ұшақтар сияқты үлкен және күрделі өнімдерді жасауда қолданылады

Ұяшықты орын – ұқсас өнімдер бір ағыммен қозғалатын процесте қолданылатын орналастыру үлгісі

Технология – ұйым ресурстарды өнімдер мен қызмет түрлеріне айналдыру үшін қолданатын процестер мен жүйелер жиынтығы

Автоматика – жұмысты толық немесе жартылай машиналар орындайтын етіп жүйелі жобалау процесі

20.2-СЫЗБА. ҚАРАПАЙЫМ АВТОМАТТЫ БАҚЫЛАУ МЕХАНИЗМІ

Автоматика кері байланыс, ақпарат, сенсорлар мен бақылау механизмін пайдаланады. Қарапайым термостат – автоматикаға мысал. Тағы бір мысал ретінде Италиядағы Benetton тарату орталығын айта аламыз. Тапсырыс қабылдау, тауарларды цехтан әкелу, орап-қаптау адамның қатысуынсыз жүзеге асырылады.

ауаны қыздырады. Ауа температурасы берілген көрсеткіштен асып кетсе, термостат пешті сөндіреді. Соңғы қадам (пешті сөндіру) *кері байланыс* деген атпен белгілі, бұл – кез келген автоматты операцияның міндетті бөлігі саналады.

Автоматты зауыттарға қадам II Дүниежүзілік соғыс кезінде жасалды. Машықты мамандар жетіспеуі және жоғары жылдамдықты компьютерлердің дамуы автоматикаға бетбұрыс жасауға ықпал етті. Бағдарланатын *автоматика* (машиналарды бақылау үшін компьютерлерді қолдану) осы уақытта дәстүрлі автоматикадан (машиналарды бақылау үшін механикалық және электромеханикалық құрылғыларды қолдану) бөлек таныстырылған. Автокөлік индустриясы автомат машиналарды әртүрлі жұмыстар үшін пайдалана бастады. Шынында, автоматика термині автокөлік саласында 1950 жылдары қолданысқа енді. Химия және мұнай өңдеу салалары компьютерлерді өндірісті реттеу үшін пайдалана бастады. 1990 жылдары автоматика электрон чиптер мен сызбалар сынды компьютер бөлшектері өндірісінде негізгі элементке айналды. Бұл – қазіргі менеджментке керемет мүмкіндіктер мен сынақтар тудыратын бағдарланатын немесе компьютерленген автоматика.

Автоматиканың жұмыс орнындағы адамдарға әсері күрделі. Қысқа аралықта жұмысы компьютерлендірілген адамдар өзін жұмыссыз сезінуі мүмкін. Алайда ұзақ аралықта көп жұмыс түрлері жоғалудың орнына, керісінше, көбейіп келеді. Дегенмен компаниялардың барлығы жұмыссыздардың бәріне жаңа жұмыс табуға көмектесе алмайды, сондықтан адам құны кейде қымбат болады. Мысалы, көмір өндіру саласында, автоматика бастапқыда тек қазба жұмысында қолданылды. 1950 жылдардан бастап әр жұмысшы шығыны артып, көмірге деген сұраныс азайғанда, жұмысшы қажеттігі де төмендеді. Сойтіп, көп жұмысшы жұмысынан айырылып, индустрия олардың барлығын жұмыспен қамтамасыз ете алмады. Керісінше, электорника саласында, инновациялар қолданылуына қарамастан, өнімдерге деген сұраныстың осуі жұмыс орындарын көбейтті.[7]

Компьютерлендірілген өнеркәсіп. Әдетте автоматиканың қазіргі кеңейтілуі компьютерлендірілген өндірістің аясында жүреді. **Компьютерлендірілген өнеркәсіп** – жобалау немесе өнім өндіру кезінде компьютерге негізделетін технология түрі. Компьютерлендірілген өнеркәсіптің бір түріне *компьютерлендірілген жобалау* жатады. Ол жаңа прототиптерді шығармау мақсатында компьютердің

Компьютерлендірілген өнеркәсіп – жобалау немесе өнім өндіру кезінде компьютерлерге негізделетін технология түрі

көмегімен болшектер мен дайын өнімдерді жобалау және өнім симуляциясын жасау деген сөз. Boeing компаниясы гидравликалық сорап-компрессор түтіктерін зерттеу мақсатында өздерінің коммерциялық ұшақтарында компьютерлендірілген жобалау технологиясын қолданады. Жапон автокөлік өнеркәсібі осы технологияны көлік өндірісін жеделдету мақсатында қолданады. General Electric компьютерлендірілген жобалауды автоматты ажыратқыштар құрастыру процесін өзгерту үшін, Benetton – аяқкиім мен жаңа өнімдер шығару үшін, асхана жабдықтарын шығаратын Oneida фирмасы компьютерлендірілген жобалауды жаңа өнім түрлерін жасау үшін қолданады. Компьютерлендірілген жобалау әдетте дизайнның өндіріске бірсарынды өтуі үшін компьютерлендірілген өнеркәсіппен бірге қолданылады. Өндіріс компьютерлері жобалау компьютерлеріндегі ақпаратты бөліп алады және өндіріске қажет жағдайда арнайы дұрыс бағдарламалары бар машиналарды қолданады. Бұл жүйе, әсіресе компьютер қысқа мерзімде қалаған өнімді жасап, оның лейблдерін дайындап, қажетті жерге жіберуді жүзеге асырады.

Компьютермен біріктірілген өнеркәсіп жоғарыда сипатталған әдіспен тікелей байланысты. КӨ, КЖ және КБӨ бір-бірімен тығыз байланысты, ал компьютерлік желілер күрделілігі мен икемділігін арттыру мақсатында олардың орналасқан орны мен баптауларын реттейді. Осы технологияны қолданатын бағдарламалардың барлығы компьютерлік желілер арқылы бақыланады. Бұл желінің компанияның басқа ақпараттық жүйелеріне кіру мүмкіндігі бар болғандықтан, КБӨ – мықты әрі күрделі басқару құралы.

Икемді өнеркәсіп жүйелерінің (ИӨЖ) әдетте роботталған жұмыс бірліктері немесе жұмыс станциялары, құрастыру желілері мен роботталған арбалары немесе компьютерленген транспорт жүйесінің басқа формалары болады. Олар қажет болғанда материалды жүйенің бір бөлігінен екіншісіне жеткізеді. ИӨЖ Кентуки штатының Лексингтон қаласындағы IMB өндіріс нысанындағы сияқты, компьютерлендірілген өндірістік және материал-өңдеуші құралдарды біріктіру әрі үйлестіру мақсатында компьютерлерді қолдануына ұқсайды. Бірнеше жыл бұрын Ford Motors Company Jaguar-ды сатып алғаннан кейін жоғары сапалы әрі әдемі Jaguar автокөліктерін шығару мақсатында арзан Ford Escort шығаратын ағылшын зауытын Jaguar зауытына көшіру үшін ИӨЖ-ні қолданды. Үйреншікті, дәстүрлі әдістер қолданылса, зауыт жабылып, жұмысшылар жұмыстан шығарылып, зауыт жаңадан салынатындай жағдайда болушы еді. Бірақ ИӨЖ-ні қолданып, Ford жаңа жабдықтар орнатылғанша зауытты жаппай, жұмысты тоқтатпай, қызметкерлерді шағын топтармен қайта даярлауға жіберді.[8] Ford әлі де ИӨЖ-ні қолданып келеді. Оның мақсаты – сұраныс пен ұсыныстың өзгеруіне қарай пикаптар, жол талғамайтын көліктер немесе шағын гибридтерді шығару.[9]

Алайда бұл жүйелердің кемшіліктері де бар. Мысалы, олар күрделі өзгерістерге әкелетіндіктен, міндетті түрде қарсылық тудырады. Сонымен қатар олардың күрделілігі себебінен КЖ әрдайым сенімді бола бермейді. КӨ жүйелерінің қымбаттығы соншалық – тіпті өздерін қолданатын фирмалардың залалсыздық нүктесін көтереді. Демек, фирмалар осы жүйені қолдану үшін өндіріс пен сатудың жоғары деңгейінде жұмыс жүргізу керек.

«Қазір үнемшіл ғана болу жеткіліксіз. Жаңа заман үнемшіл әрі икемді болуды талап етеді».

– ДЭВИД КОУЛ, АВТОКӨЛІК ИНДУСТРИЯСЫНЫҢ ЭКСПЕРТІ[10]

Робот. Өнеркәсіп технологияларындағы тағы бір маңызды жаңалықтың бірі – робот техникасы. **Робот** – адамға қажет не қолайлы функцияларды атқара алатын жасанды құрылғы. Робот техникасы құрылыс, қызмет көрсету және роботтарды пайдалану ғылымдары мен технологияларына жатады. 1980 жылдан бері өндірістік роботтарды қолдану жиілеп келеді және бұл көрсеткіш ақырындап өседі. Себебі фирмалар өндірістік роботтарды қолданудың артықшылықтарын түсініп келеді.[11]

Робот – адамға қажет не қолайлы функцияларды атқара алатын кез келген жасанды құрылғы

Роботтар алғаш қолданылған кәсіптің бірі – дәнекерлеу, әлі күнге дейін роботтар осы жұмыста жиі қолданылады. Одан кейінгі орында материалдарды өңдеу тұр. Сонымен қатар олар қолікке жүк тиеу мен оны түсіру, тегістеу, өңдеу, бұрғылау, жылтырату, бояу, жинау, кесу сияқты жұмыстарды атқарады. Мысалы, Дәймлер Бенз 200 дәнекерлеушіні 50 роботпен алмастырып, жұмыс өнімділігін 20%-ға арттырды. Тексеру жұмыстарын жүргізуде роботтарды қолдану деңгейі артып келеді. Оларды жарық пен тесік бар-жоғын тексеру үшін арнайы көру жүйелерімен жабдықтауға болады.

Сонымен қатар роботтар зауыттың цехтарынан басқа жерлерде қозғалу мүмкіндігіне ие болды. Далластың полиция қызметкерлері түрғын үйді бермеуге бекінген күдіктіні ұстау мақсатында роботты қолданды. Робот әйнекті жарып, механикалық қолын бөлме ішіне кіргізді. Күдікті қобалжып, сыртқа жүгіріп шығады. Калифорнияда орналасқан Long Beach Memorial ауруханасында миға жасалған екі операция барысында робот көмектесті. Оны дәрігерлер науқастың бас сүйегін бұрғылау үшін пайдаланды. Жаңа құрылғылардың кейбіреуі қашықтан басқаруға негізделген. Мысалы, суасты аппаратымен жабдықталған сүүстінен бақыланатын роботты қолдану дайверлерге алыс қашықтықта жұмыс істеуге мүмкіндік береді. Микротолқынды датчиктермен жабдықталған роботтар темірден басқа материалдан жасалған қабырға сыртындағыны көру мен қараңғыда көру сияқты адам баласы қол жеткізе алмайтын мүмкіндіктерге ие болды. Сонымен қатар компьютерлендірілген ауылшаруашылығы саласында ағаштардан жеміс теру үшін комбайн-роботтар қолданылады.

Сондай-ақ роботтар шағын өнеркәсіптерде де қолданылады. Мысалы, қаптауыштар дүкендерінде роботтар кілемдерді фургонға төсеу үшін кеседі. Басқа роботтар шар үрлеп, оларға компаниялардың ұрандарын жазу үшін қолданылады. Зергерлік бұйымдар компанияларында сақинаны лазер көмегімен нақыштайтын кезде оны ұстап тұру үшін роботтар қолданылады. Мұндай роботтар ауыр өнеркәсіпте қолданылатын түрлерімен салыстырғанда бірнама жеңіл, жылдам, мықты және ақылды. Жақын болашақта роботтардың мұндай түрлерін ұйымдардың көбі қолданады.

«Жұмысшылар болсын, роботтар болсын, бірлесіп жұмыс істемейінше, өздерінің өндірістік әлеуетіне жете алмайды».

– УОЛКЕР ГРУНЕНВАЛЬД, PILZ НЕМІС ИНЖЕНЕРЛІК ФИРМАСЫНЫҢ ЖҮЙЕЛЕРДІ ИНТЕГРАЦИЯЛАУ БОЙЫНША БАСТЫҒЫ[12]

Қонақүйлер меймандарына бөлме жалдау және ақысын төлеу үшін Expedia сынды мобайл қосымшалар ұсынады.

Қызмет көрсету технологиясы

Қызмет көрсету технологиялары әрдайым өзгеріп отырады және бұл сала да бірте-бірте компьютерлендірілген жүйелер мен қызметтерге көшіп келеді. Мысалы, банк қызметіндегі жаңа технологиялық серпіліс нәтижесінде компьютерлендірілген касса аппараттары шығарылды. Олар бірнама жеңілдетіліп, енді қаражатты шоттар немесе әртүрлі банктер арасында аударуға мүмкіндік береді. Қазірдің өзінде адамдардың көбінің жалақысы бірден жеке шотына аударылып, қажет төлемдер автоматты түрде жүргізіледі. Электрон банкинг қызметі арқылы адамдар өз шотына кез келген уақытта қол жеткізе алады. Шоттар арасында ақшапы аударып, шоттар бойынша төлем жасау күнделікті әрекетке айналды. Адамдардың көбі банктегі шот операцияларын өз смартфондары арқылы жүргізеді.[13]

DU

Қонақүйлер қонақтарды қабылдау мен тіркеу технологияларын оңтайландырды. Енді қонақтар Интернет арқылы тіркеліп, қонақүйдегі тіркелу орнына тек кілтті алып кету үшін келеді. Университеттер болса, жаңа технологияларды кітап, статистикалық журналдар, үкіметтік есептер мен мақалаларды сақтау және оларға қол жеткізу мүмкіндігін қамтамасыз ету, ауруханалар науқастың сырқатнамасын білу, жедел жәрдем шақыру және науқастың өмірлік мәні бар көрсеткіштерін бақылау үшін қолданады. Мейрамханаларда бұл технология клиенттерді тіркеп, тапсырыстарын жазып алу, сонымен қатар азық-түлік пен қажет жабдықтарға тапсырыс беру үшін қолданылады. Бір рет болсын Дю Солей циркінің өнерін тамашалаған болсаңыз, олардың қойылымдарында технологиялар маңызды рөл атқарғанын байқаған шығарсыз. Қазір мейрамханалар, химиялық тазалау орындары, қонақүйлер мен циркте сияқты қызмет көрсету ұйымдарының экономикадағы алатын орнына байланысты алдағы жылдары инновациялық технологиялар қарқынды дамиды деген болжам жасауға болады.

Менеджер жадналасы

- ☐ Менеджерлер жаңа өндірістік технологияларымен де, қызмет көрсету технологияларымен де таныс болуы қажет.
- ☐ Жұмыс істейтін ұйымыңыздың өндіріске немесе қызмет көрсетуге байланысты ұстанымдарын білуіңіз қажет.

Операциялық жүйелерді жеткізу тізбегін басқару арқылы енгізу

Операциялық жүйелер жобаланып, технологиялар ойлап табылғаннан кейін олар ұйымның пайдалануына берілуі тиіс. Олардың негізгі функциялық мақсаты – сапа мен шығын саласындағы айқын мақсаттарға қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін трансформация процесін бақылау. Бұл жүйенің аясында операцияларды басқарудың сатып алу мен қорларды басқару сияқты арнайы мақсаттар тізбегі бар. Шынында да, соңғы жылдары басқарудың бұл түрінің маңызы артып, тіпті жеткізу тізбегін басқару сынды жаңа термин қолданысқа енгізілді. Сонымен қатар **жеткізу тізбегін басқаруды** қызметінің тиімділігі мен нәтижелілігін арттыру мақсатындағы операциялық бақылауды басқару, ресурстарды сатып алу және қорды түгендеу процестері деп анықтауға болады.[14]

Операциялық менеджмент – бақылаудың бір түрі

Операциялық менеджментті бақылау ретінде қолданудың бір жолы – оны басқа функциялармен үйлестіру. Мысалы, тыңайтқыштар мен көгалға арналған химикаттарды өндіретін Monsato компаниясы клиенттерге арналған тауарлар бөлімшесін ашты. Бақылау процесін оңтайландыру мақсатында операциялар функциясы дербес пайда орталығы ретінде ұйымдастырылды. Monsato мұны тиімді деп есептейді. Себебі, оның өндірістік бөлімшелері өнімді жасауға кеткен шығынды ғана емес, сонымен қатар өнім бағасы мен маркетингтік бағдарламаны да анықтауға мүмкіндік береді.

Жалпы ұйымдық бақылауға келсек, бөлімше тек өзі шешім қабылдау құзыреті бар іс-әрекеттері үшін ғана жауап беруі тиіс. Әрине, сапа және өнімділікпен салыстырғандағы сатылым мен нарық үлесіне жауап беретін ұйымның табыстылығына операцияларды жауапты қылу орынсыз. Есеп беруге қабілетсіздік тиімсіз ұйымдық бақылауға жеткізумен қатар, даулар мен конфликтілер тудыруы мүм-

Жеткізу тізбегін басқару – тиімділігі мен нәтижелілігін арттыру мақсатындағы операциялық бақылауды басқару, ресурстарды сатып алу және түгендеу процестері

кін. Операциялардың стратегиялық маңызына қарай операциялық менеджерлер саладағы нәтижелері үшін жауап береді. Мысалы, бюрократиялық бақылауды қолданатын ұйымдарда есептеме ережелер мен қағидалар күйінде беріледі. Орталықтандырылмаған жүйеде ол барлаға түсінікті әрі қабылданған болады.

Операциялар шеңберінде менеджерлік бақылау ресурстар мен қызметтердің уақтылы жеткізудің жоғары пайызы, бірліктің төмен бағасы немесе өнімнің жоғары сапасы сияқты негізгі мақсатқа жетуге кепілдік береді. Кез келген басқару жүйесі мақсаттарына қол жеткізу үшін маңызды элементтерге ерекше мән беруі тиіс. Мысалы, өнімнің сапасына аса мән беретін фирмалар (Rolex сияқты), өнімнің жасалу барысын қадағалау үшін арнайы мониторлармен жабдықталған бақылау жүйесін орната алады. Немесе өнімнің санын бірінші орынға қоятын компанияларда (Timex сияқты) өндіріс процесін тоқтатпай-ақ, жүйенің соңындағы ауытқуды анықтау үшін арнайы хабарламалар жүйесі қолданылуы мүмкін.

Boeing өзінің Boeing-787 Dreamliner-ін шығара бастағанда, бұл жаңа ұшақ тарихтағы ең үздік коммерциялық ұшақ атанды. Дүниежүзіндегі бірталай компаниялар сынама ұшыру жасалмай тұрып-ақ алдын ала жалпы сомасы 178 млн долларға тоғыз жүзден астам ұшаққа тапсырыс берді. Себебі бұл ұшақтың жанармайды қолдану тиімділігі, жолаушылар үшін жайлылығы, пайдалану шығынының аздығы, икемділігі мен дизайнның басқа да негізгі элементтері сияқты бірталай артықшылықтары болады деп болжанды. Жеткізу тізбектеріндегі қиындықтар себебінен ұшақтың алғашқы сынақ ұшуы жоспарланған уақыттан екі жыл кешігіп жасалды. Boeing-787 негізгі компоненттерін жобалау мен құрастыру үшін Жапония, Италия, Оңтүстік Каролина және Канзаспен келісімшарт жасалды, алайда бұл түрлі жеткізушілер арасында тиісті байланыс орнатқан жоқ. Дұрыс орнатылмаған байланыстың себебінен олар сапа, жеткізу және басқа да жақтардан бірталай қиындықтарға кезікті. Ұшақ сияқты ірі жаңа өнімдер үшін жеткізу тізбектерінің нашар бақылануы қауіпті болуы мүмкін.[15]

Жуырда болған жағдайлар жеткізу тізбектеріндегі келеңсіздіктердің нәтижесін көрсетті. 2011 жылы Жапонияда болған жер сілкінісі мен одан кейінгі Цунами себебінен АҚШ-тағы автокөлік өндіретін жапон зауытының жұмысы бірнеше айға тоқтады. Себебі, қажет құрал-жабдықтарды Жапониядан жеткізу мүмкін болмады. Тіпті Ford және General Motors сияқты американдық автокөлік өндірушілері жеткізудегі қиындықтар салдарынан зардап шекті.[16]

Сатып алу менеджменті

Сатып алуды басқару жүйесі немесе сатып алу – өнім немесе қызмет түрлерін шығару үшін қажет материалдар немесе ресурстарды сатып алу процесі. Көп жағдайда, сатып алу – жеткізу тізбектерін тиімді басқарудың негізі. Nordstrom немесе Sears сияқты бөлшек саудагерлердің сатып алу менеджерлері дүкенде сатылатын тауарды сатып алуға жауап береді. Өндірістегі сатып алу менеджері ұйымға қажет шикізат, бөлшектер мен көліктерді сатып алады. GE, IBM және Siemens сияқты ірі компаниялардың үлкен сатып алу бөлімдері болады.[17] Сатып алуға жауап беретін менеджер шектеулер тізімін реттеу қажет. Мысалы, тым артық сатып алу капиталмен байланысты және сатып алынған тауар не шикізатты сақтауға кететін шығындар көбейеді. Ал, керісінше, сатып алу жеткіліксіз болса, зат тез таусылып, процесті реттеуге қосымша шығын жұмсалады. Сонымен қатар менеджер сатып алынған заттың ұйым қажеттіліктеріне сәйкес келуін, жеткізушілердің сенімді екенін және тиімді қаржылық келісімге қол жеткізілгенін қадағалауы тиіс.

Сатып алуды басқару – өнім немесе қызметтерді шығару үшін қажет материалдар немесе ресурстарды сатып алу процесі

Шығын мөлшерін азайту және өнімділік пен сапаны арттыру мақсатында соңғы кезде бірталай фирмалар сатып алу операцияларын өзгертіп жатыр. Сонымен қатар жүздеген немесе мыңдаған жеткізушіге сене берудің орнына компаниялардың көбі жеткізушілер санын қысқартып, өнімдерді арнайы жеткізу жөнінде келіссөз жүргізеді.[18] Мысалы, Огайо штаты Мэрсвилл қаласындағы Honda зауыты

жаңа мүмкіндік пен ұсыныс іздеп жүрген жергілікті бизнес иесін тапты. Олардың келісімі бойынша бизнес иесі пластик мөлдіптерге стереодинамиктерді орнатып, дайын өнімдерді күніне үш рет зауытқа жеткізіп отырады және зауыт өз тарапынан олар жасай алатынның барлығын сатып алады. Нәтижесінде, ол сатылымдардың тұрақты базасына ие болады және компаниялардың екеуі де пайда көреді.

Түгендеу менеджменті

Қорларды басқару немесе материалдарды басқару операциялардың тиімді басқарылуы үшін қажет. Қорлардың негізгі 4 түрі бар: шикізат материалдары, аяқталмаған өнімдер, тауар және транзиттік қорлар. 20.1-кестеде көрсетілгендей, қорларды бақылау көздері олардың мақсаттарымен салыстырғанда бір-бірінен ерекшеленеді. Мысалы, өңдеуді қажет ететін жартылай дайын өнімдерді қамтитын өндіріс барысындағы түгендеуді цех жүйесі қадағалайды. Тауар-материалдық қорлар бағасы мен саны жобалаудың жоғары деңгейлі шешімдерімен анықталатын жалпы өндірістік жобалау жүйесінің бақылауында болады. Ал транзиттік қорларды тасымалдау және үлестіру жүйелері қадағалайды.

Операцияларды басқарудың басқа да салалары сияқты, қорларды басқару саласы соңғы жылдары айтарлықтай өзгерістерге ұшырады. Маңызды жаңалықтардың біріне **«дәл уақтылы»** (ДУ) әдісі жатады. Алғаш рет Жапонияда танымал болған ДУ жүйесі ұйымдардың шикізатты сақтау қоймалары мен материалдардың өзіне жұмсалатын шығындар қысқартады. Ерте кезден-ақ материалдарды күндер, апталар, тіпті айлар бойы сақтау үшін үлкен ауданды қоймалар салды. Ол қоймаларды материалдармен, бөлшектермен және құралдармен толтырды. ДУ әдісін қолданатын менеджер материалдар мен бөлшектерге жиі және аз мөлшерде тапсырыс береді. Осы әрекеттерімен ол сақтау кеңістігі мен қоймаларға жұмсалатын шығындар мөлшерін азайтады. Жүйенің мінсіздігі материалдардың қажет мерзімде немесе дәл уақтылы жеткізілуінен көрінеді.[19]

Алдында айтылып кеткен Honda үшін стереодинамиктер шығаратын фирманы еске түсірейік. Өнімнің аз мөлшерде, бірақ күніне үш рет жеткізілуі оны қоймада сақтау қажеттігінен босатады. Тағы бір мысал ретінде Johnson Controls компаниясын келтіруге болады. Олар Mercedes үшін отырғыш жасап, оларды шағын жүк көліктерімен 120 шақырым қашықтықта орналасқан Mercedes зауытына жібереді. ДУ әдісінің компания мен жеткізуші арасындағы тығыз байланысты қажет ететіні айдан анық. Отырғыштар тым ерте жеткізілсе, Mercedes оны сақтай алмайды, ал тым кеш жеткізілсе – жұмысты тоқтатуға тура келеді. Өз кезегінде ол үлкен шығындарға әкелуі мүмкін. ДУ әдісін дұрыс жобалау мен қолдану құрал-саймандарды тиімді бақылауға мүмкіндік береді.

Қорларды басқару – шикізат қорларын, жұмыс барысын, дайын өнімдер мен жасалып жатқан өнімдерді қадағалау

«Дәл уақтылы» (ДУ) әдісі – өндіріс процесін тоқтатпау үшін қажетті материал мен жабдықтарды қажет уақытында жеткізуді қамтамасыз ететін қорлар жүйесі

20.1-КЕСТЕ. ҚОРЛАРДЫҢ ТҮРЛЕРІ, МАҚСАТТАРЫ МЕН БАҚЫЛАУ НЫСАНДАРЫ

Түрі	Мақсаты	Бақылау нысаны
Шикізат	Өнімді шығаруға қажет шикізатпен қамтамасыз ету	Сатып алу модельдері мен жүйелері
Жұмыс барысы	Басқару процесін жеңілдету мақсатында жалпы өндірісті бөлу	Цехті басқару жүйесі
Дайын өнім	Клиенттің сұранысы бойынша дайын өнімдердің жеткізілуі мен ұзақмерзімді өндірістік процестерді қамтамасыз ету	Маркетингпен байланысты өндірістің жоғары деңгейлі жоспарлау жүйесі
Транзит (құбыр желісі)	Өнімдерді клиентке жеткізу	Тасымалдау мен жеткізу жүйелері

DU

Менеджер жаднамасы

- ☐ Менеджерлер жеткізу тізбектерін басқарумен және оның негізгі құрамдас бөліктерімен таныс болуы қажет.
- ☐ Ұйымыңыздың жеткізу тізбектерін басқару әдістерімен таныс болуыңыз қажет.

Тұтас сапаны басқару

Сапа мен өнімділік бизнестің табыстылығы мен сәтсіздігінің негізгі көрсеткіштеріне айналып, ұйымдарды басқарудың негізгі мәселелері болды. Бірақ сапа деңгейін көтеру оңай емес. Сапаны арттыру бойынша тапсырыстың орындалу мүмкіндігі сықырлы таяқшаны сермеп, қалағанды орындаумен мағыналас.[20] Ол ең алғаш мәселе ретінде шетелдерде пайда болды. Әсіресе Жапонияға, жапон автокөлік өнеркәсібіне байланысты. Энергетикалық дағдарыс кезінде адамдар Toyota, Honda және Nissan сияқты автокөліктерді сатып алып отырды. Себебі, американдық автокөліктермен салыстырғанда олардың тиімділігі әлдеқайда жоғары болды. Алайда клиенттер оның тек тиімді ғана емес, сонымен қатар сапалы екенін де тез байқады. Олардың автокөліктері американдық көліктермен салыстырғанда ұқыпты, берік әрі сыпты жақсы өңделген. Осыған орай, энергетикалық дағдарыс аяқталғаннан кейін де жапон автокөліктері жоғары сапасының арқасында мықты бәсекелес болып қала берді.

«Жоғары сапаны ешкімнен көшіріп ала алмайсыз және «жоғары сапалы» өнім иесі атағына ие болу үшін ұзақ уақыт қажет».

– МИЛЛАРД «МИККИ» ДРЕКСЛЕР, J. CREW CEO[21]

Сапаның мәні

Американдық сапаны бақылау қоғамдастығы **сапа** – қажеттілік пен сұранысты қанағаттандыра алатын өнім немесе қызметтің ерекшеліктері мен сипаттамаларының жиынтығы деп анықтайды.[22] Сапаның бірнеше тұрақты белгісі бар. 20.2-кестеде өнім немесе қызмет сапасын анықтайтын 8 негізгі өлшем бірлігі көрсетілген. Мысалы, берік және сенімді өнімнің сапасы, беріктігі мен сенімділігі төмен өнімнің сапасынан жоғары болып келеді.

Сапа әрдайым тұрақты бола бермейді. Мысалы, Lincoln автокөлігі Ford Fusion-мен салыстырғанда жоғары сапалы автокөлік, ал Ford Fusion өз кезегінде Ford Focus-пен салыстырғанда сапалырақ. Сапа ерекшеліктері дизайн мен басқа құрамдас бөліктердің айырмашылықтарына байланысты. Алайда Ford Focus та өзінің техникалық сипаттары мен бағасына байланысты жоғары сапалы автокөліктер қатарына жатады. Сол сияқты Fusion және Lincoln автокөліктері өзінің сипаттамалары мен бағасы жағынан жоғары сапалы болып саналады. Сол себепті сапа абсолют әрі өзгермелі тұжырым.

Сапа – өнім немесе қызметтің қажеттілік пен сұранысты қанағаттандыра алатын ерекшеліктері мен сипаттамаларының жиынтығы

Сапаның өнімдерге де, қызмет түрлеріне де тікелей қатысы бар. Сапаның ең алғаш рет автокөліктер мен компьютерлер сияқты өнімдер үшін маңызды екені анық, сол секілді қызмет көрсету саласындағы фирмалар, соның ішінде авиакомпаниялар мен мейрамханалар да сапаның маңызды рөл ойнайтынын, олардың табыстылықтың немесе сәтсіздіктің көрсеткіші екенін түсінді. Осыған байланысты қызмет көрсету сапасы – АҚШ-та бәсекелестіктің күрделі мәселесі.[24] «*Бизнестен тыс*» айдарында сапаның маңызы жетекші орын алатын тағы бір сала сипатталады.

«Porsches…Сондай қымбат. Мұнша ақша жұмсай тұрып, бәрі мінсіз болғанын қалайсыз».

– ЛИНН КИНЗИГ, PORCSHE САТУШЫСЫ[23]

20.2-КЕСТЕ. САПАНЫҢ 8 ӨЛШЕМ БІРЛІГІ

1.	Өнімділігі	Өнімнің негізгі жұмыс сипаттамасы; мысалы, теледидардың бейнені көрсетуі, автокөліктегі жеделдеткіш
2.	Ерекшеліктері	Автокөліктегі электрлі терезелер сияқты өнімнің негізгі жұмыс сипаттамаларына толықтырулар
3.	Сенімділігі	Белгіленген мерзім ішінде дұрыс жұмыс істемеу ықтималдығы
4.	Сәйкестігі	Өнімнің конструкциясы мен жұмыс сипаттамаларының белгіленген стандарттарға сай келу дәрежесі
5.	Тұрақтылығы	Өнімнің қызмет ету мерзімі
6.	Қызмет көрсету мүмкіндігі	Жөндеу жеделдігі мен оңайлығы
7.	Эстетикалық жағы	Өнімнің түрі, сезілуі, дәмі мен иісі
8.	Қабылданатын сапа	Тапсырыс беруші қабылдайтындай

Сапаның маңызы

Сапа маңызын атап өту мақсатында АҚШ билігі арнайы АҚШ-тың бұрынғы сауда министрі әрі өндіріс сапасын қорғаушы **Малкольм Болдридж атындағы марапатты** табыстау рәсімін қалыптастырды. Марапат сапа деңгейіне ғана емес, сапа өзгерісіне де негізделген. Одан бөлек, сапа үшін тағы бірнеше марапат түрі әзірленген. Мысалы, USA Today мен Рочестер технологиялық институты Quality Cup сыйлығын тұтас ұйымға емес, ұйымдағы жеке топтарға табыстаған. Сапа нақты бәсеке, өнімділік және шығын сияқты үш себепке байланысты, жекелеген менеджерлер мен ұйымдар үшін маңызды тапсырма.[25]

Малкольм Болдридж атындағы марапат. Өнімдер мен қызметтер сапасын айтарлықтай жақсартқан фирмалар Сауда министрлігі агенттігі ұйымдастыратын салтанатты жиында жыл сайын марапатталады. American, Delta және United Airlines-тің әрқайсысы өзін ең жақсы әрі сенімді қызмет көрсетуші деп біледі. Жуырда болған дағдарыс кезінде көптеген ұйымдар қызмет сапасын артыруға қатты мән берген. Мысалы, кейбір ұйымдар қоңырау орталықтарындағы қызметкерлерін қысқартса, кейбіреулері қысқартпады. Оның әсері қандай болды? Кейбір зерттеулерге сенсек, қоңырау орталығындағы 4 қызметкерді (36 қызметкер ішінен) қысқартқанда, клиенттердің төрт минутқа дейін жауап күтуі 0-ден 80-ге артқан. Қызмет сапасы жағынан беделді, мықты деген ұйымдар ішінде Amazon.com, USAA (сақтандыру фирмасы), Lexus, Ritz-Carlton, Ace Hardware және Apple бар.[26]

> «Қиын кездері, яғни клиент басқа да проблемалармен әлек болып жүргенде, біз оны сапасыз қызмет көрсетіп ренжіте алмаймыз».
>
> – ДЖОН ВЕНХАЙЗЕН, ACE HARDWARE ПРЕЗИДЕНТІ ЖӘНЕ БАС АТҚАРУШЫ ДИРЕКТОРЫ[27]

Өнімділік. Менеджерлер сапа мен өнімділік қатар жүретінін жақсы түсінеді. Бұрын өнімділікті арттыру үшін сапаны төмендетпесе болмайды деген түсінік болған. Қазіргі менеджерлер олай пайымдау дұрыс емес екенін ұғынды. Ұйым сапаны жақсартудың дұрыс бағдарламасын енгізсе, оның үш нәтижесі болуы мүмкін: ақау саны азаяды, клиенттерден қайтқан тауар саны төмендейді; кемшіліктерді қайта өңдеуге арналған ресурстар (материалдар және қызметкерлер) үнемделеді; жұмысшылар сапаға жауапты болған соң, сапа инспекторлары қажет болмай қалады. Ұйым азырақ ресурстармен көбірек өнім шығаруға қол жеткізеді.

Малкольм Болдридж атындағы марапат – өнімдер мен қызметтер сапасын айтарлықтай жақсартқан фирмалар алатын, бұрынғы АҚШ Сауда министрі атымен аталатын аса құрметті марапат

Шығындар. Сапаның жақсаруы шығындарды азайтады. Сапа пәшәр болғанда, клиенттерден қайтқан тауар көбейеді, кепілдік шығындары, арыз-шағымдарды қоса санда жұмыс шығындары артады. Көңілі қалған клиент те ендігіде тауар ала

БИЗНЕСТЕН ТЫС

Донорлармен дос болу

Марк Шардон «сапаға сапар» туралы ойын өзінше түсіндіреді. Ол: «Қазір донорлар қолдау көрсететін ұйымдар азайып кетті. Олар қолдау көрсеткенде де, өздеріне керек және өздерімен қарым-қатынасы дұрыс ұйымдарға ғана қолдау көрсетеді... Барлық жердегі жағдай осы», – дейді. 2013 жылға дейін Шардон коммерциялық емес ұйымдарды бағдарламамен қамтамасыз етуші Blackbaud компаниясының басшысы болған. Бұған қоса, Шардон донорларды көбейту және сақтап қалуға келгенде жай қарым-қатынас тәсілдері жеткіліксіз екенін алға тартады.

Кәсіби фандрайзер Клер Акселрад коммерциялық емес ұйымдардың басшыларына «өз донорларыңызға қылмыскердей қарамаңыздар, деректер базаңызда оларды кейінге қалдыра бермеңіздер» деп кеңес береді. Қайырымдылыққа берілетін әр доллар үшін бәсеке қарқыны жоғары болып отырған бүгінде, ол донордың сізге қайта келуі екіталай деп ескертеді. Шардонның Blackbaud-тағы әріптесі Франк Берридің пайымдауынша, коммерциялық емес ұйымдар бұрынғы донорларына жаңа донор тартқандағыдай күш жұмсау керек. Оның айтуынша, әрбір төрт жаңа донордың үшеуі кетіп қалып, қайта келмейді екен. Олар сапа бар жерге, яғни жақсы байланыс орнатқан және іс-әрекет жоғары бағаланатын жерге кетеді.

Қаржылық тұрғыдан донорларды ұстап тұрудың маңызы ерекше. Англиядағы Плимут университетіндегі Тұрақты филантропия орталығының директоры Адриан Сарджентің пайымдауынша, қайырымдылық ұйымдарына жаңа донор тарту қазіргі донорлармен қарым-қатынасты қалпына келтіруге қарағанда бес есе шығынды талап етеді. Жаңа шақырылған донормен жұмыс істеу шығыны сол донордың алғашқы жасаған қайырымдылығынан екі-үш есе артық болады. Сондай-ақ Сарджентің зерттеулері коммерциялық емес ұйымдар жыл сайын донорлардың 10–20%-нан айырылатынын анықтап отыр. Оның айтуынша, осындай жағдайдың өзінде жасалған кішкентай жетілдірудің өзі қаражат жинау дерекқорына келешекте оң септігін тигізетін көрінеді. Атап айтқанда, 10% жетілдіру дерекқор құндылығын 200%-ға көтеруі мүмкін.

Шардон донорлар коммерциялық емес ұйымдардан олардың көрсететін қызметі мен өздері басқалардан неліктен артық екенін дәлелдейтін дүниелер күтетінін алға тартады. Сарджентің ойынша, қайсыбір донорлар коммерциялық емес ұйымның қызметін саналы түрде бағалап, көрсеткен қайырымдылығының «қайтарымы» не болғанын салыстырып отырады. Шардон мен Сарджент донорлар коммерциялық емес ұйымдармен арадағы қарым-қатынасқа қатты мән береді дейді. Сарджентің ойынша, донорға жалғыз керек дүние – адалдық. Ол донордың оң бағасын алу, көбінесе көрсетілген қызмет сапасына тікелей байланысты деп біледі.

Сонымен практикалық тұрғыда донордың ойындағы сапа қызметі қандай болмақ керек? Әлбетте, оның бәрі коммерциялық емес ұйым мен донор арасындағы байланыстан туындайтын «әсерге» байланысты. 2015 жылы коммерциялық емес ұйымдарды бағдарламамен қамтамасыз еткен Abila ұйымының зерттеулеріне сүйенсек, «әсердің» сапасы оның санынан (жиілігінен) маңыздырақ. Донорлармен байланыс жөніндегі маман Лиза Сарджент аты-жөні беймәлім клиенттің қажыр-қарекеті арқылы «бай мазмұнға» толы байланыс бар екенін растады:

> *«Олар донорларға айырықша сый-сияпат дайындап, арнайы алғысхаттар жасаған; тез арада қол қойылған алғысхаттарды мейлінше әр адамға жеке-жеке жасауға тырысқан; жылына төрт рет донорлыққа негізделген әңгімелерге толы ақпараттық бюллетень дайындаған; донорларды ара-арасында ақшалай сыйлық беру сияқты қарастырылмаған түрлі тәсілдермен ұйымға тарту жұмыстарын ұйымдастырған; сонымен қатар ай сайынғы жарна және ірі донорлар туралы ақпараттық бюллетеньдерді қамтитын донорлармен сапалы түрде байланыс бағдарламаларын инвестициялауды жалғастыру жұмыстарын жүргізген».*

Лиза Сарджентің айтуынша, ұйымның донорлық базасы 2008 жылдан 2014 жылға дейін төрт есе өскен және донорларды «ұстап қалу деңгейі» 70%-ға жеткен.

Дереккөз: Marc Chardon, «Nonprofit Trends: Flight to Quality», *Huffington Post* (March 8, 2013), www.huffingtonpost.com, on July 18, 2015; Frank Barry, «One Thing Most Nonprofits Stink At (Donor Retention) and How You Can Change It in 2014», *npEngage* (January 6, 2014), http://npengage.com, on July 18, 2014; Adrian Sargeant, «Donor Retention: What Do We Know and What Can We Do About It?» *Nonprofit Quarterly* (August 15, 2013), http://nonprofitquarterly.org, on July 18, 2015; William Comcowich, «How Nonprofits Can Use Data to Improve Donor Engagement», CyberAlert (April 21,2015), www.cyberalert.com, on July 18, 2015.

DU

қоймас. Сапа төмендігін анықтаған ұйым ақауы бар тауарды табу үшін бақылауға шығын аямауы тиіс. 19-тарауда байқағанымыздай, Whistler Corporation қызметкерлерінің 40%-ы шашар жинақталған радиолокациялық детекторларды түзетумен элек болған.[28]

Тұтас сапа менеджменті

Ұйым өзі шығаратын тауар, қызмет сапасын арттыру қажет деп тапса, оны жүзеге асыру жолдары қарастырылуы керек. Сапаны бақылауда қолданылатын ең кең тараған тәсіл **тұтас сапа менеджменті** (TQM) немесе сапа кепілдігі деп аталады – ұйымның нақты және әсерлі әрекеттермен сапаны жетекші фактор ретінде қарастырып бизнес бағыттарын өзгертуі.[29] 20.3-сызбада TQM-ның негізгі бағыттары көрсетілген.

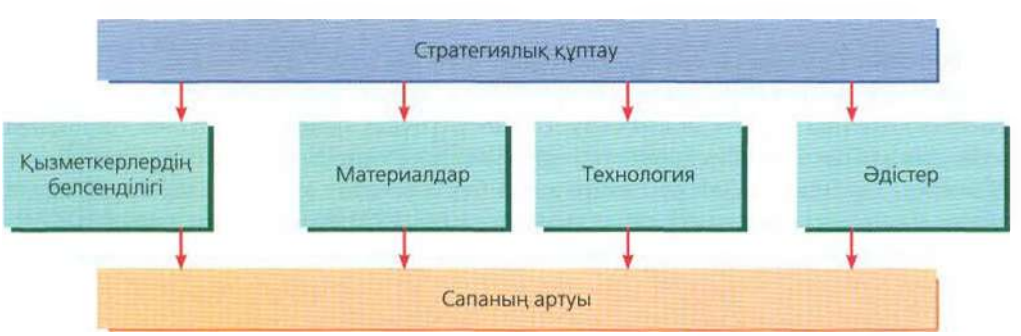
Стратегиялық құптау. TQM-ның бастапқы нүктесі – жоғарғы басшылықтың стратегиялық міндеттері. Бұл міндеттің ролі өте маңызды. Біріншіден, ұйым сапаны мінсіз деп ойламай, оны әрдайым жақсартып отыруды мақсат ету керек.[30] Екіншіден, сапаны әрдайым сақтап тұрудың өзі жаңа жабдықтар және ғимараттар сияқты белгілі шығындарды талап етеді. Жоғары басшылықтың қолдауынсыз, сапаны арттыру жай ғана сөз болып қалады және өзгеріс әкелмейді. Porsche ұйымы осыдан бірнеше жыл бұрын автокөлік өндірушілер арасында берік сенімге ие бола қоймаған. Басшылықтың әрекеттері ұйымды түбегейлі өзгертті: клиент қалауына көбірек мән берілін, төменде көрсетілген әдістерді қолдана отырып, ұйым автокөлік өндірушілер арасында сенім жағынан көшбасшылар қатарына шықты.[31]

Қызметкерлердің белсенділігі. TQM-ның маңызды бөліктерінің бірі. Сапаны арттыру бағдарламалары қызметкердің белгілі жұмысты дұрыс істеуге жауапты болуына сүйенеді.[32] Сапаны қадағалауда қызметкердің белсенділігі өте маңызды. 18-тарауда түсіндірілгендей, жұмыс топтары – қызметкерлердің белсенділігін арттырудағы негізгі құралдардың бірі.

Технология. Жаңа технологияны пайдалану тұтас сапа менеджментін жеңілдетеді. Айталық, автоматика және роботтар тауарды адамға қарағанда жоғары дәлдікпен жасайды. Жоғары сапалы машиналарды қолдану жұмысты нақтырақ, сенімдірек істесе – сапа артады. Мысалға, Nokia жабдықтарын жаңартып, айтарлықтай өзгерістерге қол жеткізді. Сол сияқты, АҚШ-тың көптеген көлік және электрони-

20.3-СЫЗБА. ТҰТАС САПА МЕНЕДЖМЕНТІ

Қазіргі кезде ұйымдар сапа мәселесіне көңіл бөле бастады. Тұтас сапа менеджменті немесе TQM – ұйымның өнім немесе қызмет сапасын жақсарту жолындағы жан-жақты әрекеттері. TQM көрсетілген бес негізгі бөліктен тұрады. Әр бөліктің маңызы бар және сапаны арттыру үшін бұл бөліктер тиімді бағытта жолдануы қажет.



Тұтас сапа менеджменті (TQM) (сапа кепілдігі) – әрбір атқарылған іште сапаны жетекші фактор ету үшін бизнеске қатысты тәсілдерді толықтай өзгерту жөніндегі топ-менеджменттің міндеттемесі

ка шығаратын ұйымдары сапаны арттыру мақсатында жаңа технологияларға қаражат аямайды.

Материалдар. TQM-нің тағы бір маңызды бөлігі – ұйымдардың өнім шығаруға пайдаланатын материалдарының сапасын арттыруы. Мысалы, стереожүйелер шығаратын ұйым чиптер мен тізбектерді басқа бір ұйымнан сатып алсын. Бұл чиптерде ақау болса, клиенттер ақаулы стереожүйелерді жапсырмада аты көрсетілген ұйымға қайтарады. Стереожүйе шығаратын ұйым бұл жерде екі есе шығынға ұшырайды: клиенттерге ақшасын қайтарады және өз беделіне нұқсан келтіреді. Нәтижесінде, ұйымдардың көбі өз жабдықтаушыларына қоятын сапа талаптарын көтеру арқылы өз тауарларын жақсартуға тырысады.

Әдістер. Жетілдірілген әдістердің тауар немесе қызметтің сапасын көтеруге ықпалы зор. Ұйымды өзгертуде қолданылатын операциялық жүйелер әдіс деп аталады. Мысалға, American Express компаниясы жаңа кредит карталарын растау уақытын үш аптадан екі күнге дейін қысқартқан. Бұл өз нәтижесінде қызмет сапасын жақсартты.

Тұтас сапа менеджменті құралдары мен техникасы

Сапаға стратегиялық көзқарастан бөлек, менеджерлер басқа да белгілі құралдар мен әдістерге жүгінеді. Олардың ішінде кең тарағаны қосымша құнды талдау, бенчмаркинг, аутсорсинг, цикл санын азайту, ISO 9000:2000 және ISO 14000, статистикалық сапаны бақылау және Алты сигма.

Қосымша құнды талдау. Қосымша құнды талдау – бүкіл жұмыс процестері, материал ағыны және құжаттарды рәсімдеу клиент төлейтін бағаға қаншалықты құндылық қосатынын кешенді бағалау. Мәселен, қосымша құнды талдау барысында Hewlett Packard өзінің шарттарын қажетсіз ұзақ, шартты және түсінуге қиын деп тапты. Соңында ұйым өзі, орташа есеппен алғанда, 20 беттік шартты 2 бетке дейін қысқартты, бұл компьютер сатылымын 8%-ға арттырды.

Бенчмаркинг. Басқа ұйымдардың белгілі заттарды өте жоғары сапада жасауын үйрену процесі бенчмаркинг деп аталады. Бенчмаркингте кейбір тәсілдер қарапайым және оңай жасалады. Мысалы, Xerox әдейі басқалар жасаған көшіру машиналарын сатып алып, оларды шашып, қалай жұмыс істейтінін зерттеді. Осы арқылы ұйым бәсекелестері қандай жетістіктерге жеткенінен хабардар болып отырады. Ford Fusion автокөлігінің жаңа нұсқасын шығармастан бұрын, талдау барысында клиенттер өздері үшін аса маңызды саналатын көліктің торт жүздей ерекшелігін анықтаған. Оған қоса, бәсекелес көліктерінде осы ерекшеліктерге баса назар аударылғаны анықталады. Ford мақсаты осы 400 ерекшелік бойынша бәсекелестерінен кем түспеу еді. Бенчмаркингтің басқа түрлері жанама түрде жүреді. Мысалға, көп ұйым Amazon.com онлайн бизнесті қалай жүргізеді, Disney өз қызметкерлерін қалай жалдап, оқытады және FedEx жүкті қалай жылдам жеткізеді деген мәселелерді талдап, өзіне керек салада қолдануға жаратады.[33]

Қосымша құнды талдау – бүкіл жұмыс процестері, материал ағыны және құжаттарды рәсімдеу клиент төлейтін бағаға қосылатын құнды қаншалықты арттыратынын кешенді бағалау

Бенчмаркинг – басқа ұйымдардың белгілі бір заттарды өте жоғары сапада жасауын үйрену процесі

Аутсорсинг – белгілі бір қызметтерді және операцияларды арзанырақ немесе жақсырақ атқаратын басқа ұйымға қосалқы мердігерлікке беру

Аутсорсинг. Сапаны көтеру мәселесіндегі тағы бір әдіс – аутсорсинг – белгілі бір қызметтерді және операцияларды арзанырақ немесе жақсырақ атқаратын басқа ұйымға қосалқы мердігерлікке беру. Бизнестің бүкіл әкімшілік, бизнес процестері өз қолында болса, кейбір процестер тиімсіз немесе сапасы төмен болатыны анық.[34] Мысалға, Eastman Kodak осы кезге дейін бүкіл есептеу операцияларын өзі өңдеп келді. Қазіргі кезде ол операцияларды мердігер IBM компаниясы жасайды. Бұл шешіммен Kodak ұйымы алдындағыдан азырақ шығын мен есептеу операцияларын сәтті аяқтады. Дегенмен ұйымдар аутсорсинг шешімін қабылдағанда мүқият болуы тиіс, өйткені қызмет немесе жеткізу проблемалары күрделі қиындықтар ту-

дыруы мүмкін. Мысалы, Boeing-787 ұшағы мерзімінен бірнеше ай кеш жеткізілген, себебі аутсорсингке берілген өндіріс кешігіп іске қосылған.[35]

Цикл уақытын азайту. Тағы бір белгілі TQM әдісі – цикл уақытын азайту. **Цикл уақыты** дегеніміз – ұйымның белгілі бір тауар немесе қызметтерді дамытып, жасап және өткізуге жұмсаған уақыты.[36] Бизнес цикл уақытын азайтса, ол кобіне сапаның артуына әкеледі. Цикл уақытын азайту маңызын General Electric мысалында талдауға болады. Белгілі уақытта ұйымға өнеркәсіптік ажыратқыштарды дайындап жеткізуге алты зауыт үш апта жұмсаған. Компания талдау жүргізіп және цикл уақытын азайта келе, дәл сол тауарды бір зауыттың үш күнде жеткізуіне қол жеткізеді. 20.3-кестеде ұйымдарға цикл уақытын азайтудағы кейбір кеңестер берілген. Мысалға, General Electric қайта құрастырылған зауытты жобалауды бастайды, оған қоса келісім қажеттігін жойды, басшылық позицияларды алып тастап, оларды ұйымдасқан жұмыс істеу негізінде командаларға біріктірді. Уақыт маңызын еңсергені Motorola ұйымына 18 ай ішінде жаңа тауар жасауға мүмкіндік берді. Samsung жаңа мобайл телефон жобасына 12 айдан 18 айға дейін уақыт жұмсайтын, қазір оны 6 айда жасайды.[37] Ford жобалау бағытындағы уақытты қысқарту үшін орасан жұмыс атқарды.[38]

ISO 9000:2000 және ISO 14000. Сананы жақсартудағы құралдардың бірі **ISO 9000. ISO 9000:2000** – Халықаралық стандарттау ұйымы бекіткен стандарттар жиынтығы. Олар 2000 және 2015 жылдары қайта қаралып, жаңартылған. Оған қоса бірнеше субстандарт және қосымшалар шығарылды. Олардың кейбіреуі:

- ISO 9001:2008 – сапа менеджменті жүйесінің талаптарын белгілейді.
- ISO 9000:2005 – негізгі түсініктер мен тілдерді қамтиды.
- ISO 9004:2009 – сапа менеджменті жүйесін тиімді және әсерлі етуге бағытталған.
- ISO 19011:2011 – сапа менеджменті жүйесіндегі ішкі және сыртқы аудит талаптарын қамтиды.

Бұл стандарттарға тауарды тестілеу, қызметкерлерді даярлау, жазба жүргізу, жабдықтаушымен қарым-қатынас және жөндеу саясаты мен процедуралары кіреді. Стандарттарға сай болғысы келетін ұйым сертификат алуға ұйымның жергілікті бөлімшесіне өтініш білдіреді. Аудиторлар ұйымның стандарттарға қатысты барлық аспектілеріне шолу жасайды. Көп ұйым үшін жай ғана ISO 9000 аудитіне дайындық та жақсы ықпал етеді. Қазіргі кезде General Electric, DuPoint, Eastman Kodak, British Telecom және Philips Electronic сынды көптеген ұйым өз жабдықтаушыларынан ISO 9000 сертификаты болуын талап етеді. 163 мемлекет ISO 9000 стандартын мемлекеттік стандарттарға теңеп, 610 мыңнан аса сәйкестік сертифи-

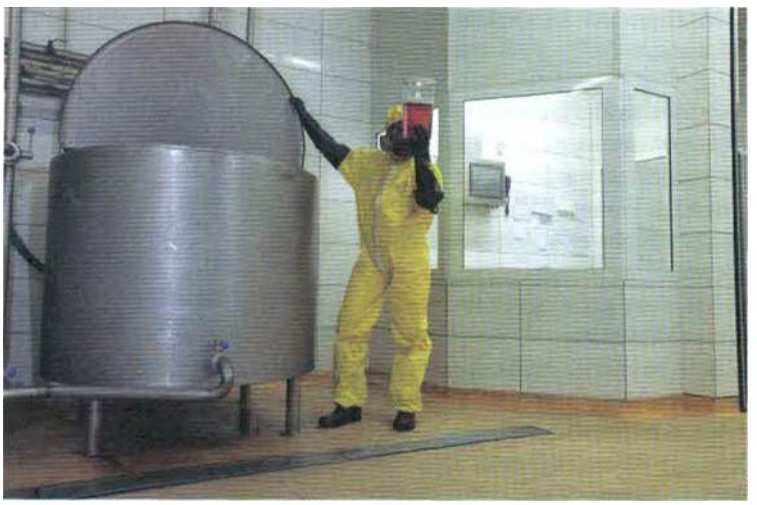
Цикл уақыты – ұйымның белгілі тауар немесе қызметтерді дамытып, жасап және өткізуге жұмсаған уақыты

ISO 9000:2000 – халықаралық стандарттау ұйымы әзірлеген және 2000 жылы қайта қаралған сапа стандарттары жиынтығы

20.3-КЕСТЕ. ОПЕРАЦИЯЛАР ЖЫЛДАМДЫҒЫН АРТТЫРУ ЖӨНІНДЕГІ НҰСҚАУЛЫҚ

Көптеген ұйымдар жылдамдықты бәсеке артықшылығы деп біледі. Төменде көрсетілген нұсқаулар ұйымдарға белгілі бір затқа кеткен уақытты қысқартуға бағытталған. Басшылар бұл нұсқаулардың бәрін қолданбаса да, кем дегенде бірнешеуін талдап өтеді.

1. **Басынан бастаңыз.** Әдетте бұл ұйымның дәл қазір тезірек істейтін әрекеттерін жасауға тырысқаннан гөрі оңайырақ болады.
2. **Әлденені істеу үшін мақұлдау санын азайтыңыз.** Әлденені неғұрлым аз адам мақұлдау керек болса, мақұлдауға соғұрлым тезірек қол жеткізесіз.
3. **Жұмыс топтарын ұйымның негізі ретінде пайдаланыңыз.** Топтасып жұмыс істеу – ынтымақтастыққа, жеке-дара жұмыс істеу – келіспеушілікке әкеледі.
4. **Жұмыс кестесін жасап, одан ауытқымаңыз.** Дұрыс жобаланған жұмыс кестесі жұмыс жылдамдығын арттырады.
5. **Тарату жолдарын ескеріңіз.** Әлденені жылдам жасау – жұмыстың жартысы ғана.
6. **Шапшаңдықты ұйым мәдениетіне енгізіңіз.** Әркім шапшаңдықтың маңызын түсінсе, жұмыс өнімді болады.



Статистикалық бақылау сапаны жақсартуда аса маңызды рөл атқарады. Үлгіні тексеру – сапаны статистикалық бақылаудың қолданбалы тәсілі. Мына инспектор ғана жаңа сұйық жуғыш заттың үлгісін алды. Алынған үлгі сапалық тестілеуден өтеді, сөйтіп, қажет болса, жуғыш заттың құрамы өзгертіледі.

қаты шығарылған.[39] **ISO 14000** экологиялық көрсеткіштерге қатысты қосымшалардан тұрады. ISO 14000 ұйымдардан шикізатты қалай тиімді пайдаланғаны, қоршаған ортаны ластамау және қоршаған ортаға әсерін азайту туралы құжаттар талап етеді.

Сапаны статистикалық бақылау. Сапаны бақылау әдістерінің бірі – **сапаны статистикалық бақылау** (SQC). Аты айтып тұрғандай, SQC сапаны арнайы статистикалық тәсілдермен қадағалауға бағытталған.[40] Үлгілерді талдау тәсілі дайын болған заттың белгілі сапа стандарттарына сәйкестігін тексереді. Бұл тәсіл тек тауардың дұрыс пайыздық мөлшері (мысалға 2,5–25%) тестіленгенде тиімді болады. Бұл шешімнің маңызы – тестілеу барысында тауар жарамсыз деп танылуы мүмкін. Батареялар, шарап және жиналмалы руль тестілеу барысында қолдануға жарамды я жарамсыз болып шығады. SQC-тің тағы бір түрі – үлгілерді процесс барысында тексеру тәсілі. Процесс барысында үлгілерді тексеру тауарды өндіру барысында бағалап, қажет өзгерістер енгізуге мүмкіндік береді. Жиһаз дайындайтын фирманың бояу бөлімі бояудың реңкін ұдайы қадағалап тұрады. Жиһаз фирмасы кейін клиенттің қалауына қарай бояудың реңкін өзгерте алады. Процесс барысында үлгіні тексеру тәсілі мәселелердің алдын алу мүмкіндігімен ыңғайлы.

Алты сигма. Алты сигма тәсілін Motorola ұйымы ойлап шығарған, бірақ қазір ол көптеген өндіруші және қызмет көрсететін ұйымдарда қолданылады. Алты сигма тәсілі қатені жоюға бағытталған. Ұйымдар Алты сигма санасына толық қол жеткізбесе де, қатесіз жұмыс істеуге мүдделі. Сигма стандарт ауытқуларға сүйенеді: Алты сигма – ақау шамасы орта шамадан алты есе стандарт ауытқу межесі; Бір сигма – 1 миллион тауарға 690 мың қате, Үш сигма – 66 мың, Алты сигма – 3,4 қате шығуын болжайды. Алты сигма қателер жойылғанша түзету енгізуді талап етеді. General Electric осы тәсілді қолдану арқасында үш жылда 8 млрд доллар үнемдеді. Қазір GE өз клиенттері Walmart пен Dell компанияларына осы тәсілді үйретуде.

ISO 14000 – экологиялық көрсеткіштер мен стандарттар жиынтығы

Сапаны статистикалық бақылау (SQC) – сапаны бақылауда қолданылатын арнайы статистикалық тәсілдер жиынтығы; үлгіні тексеру және процесс барысында тексеруді қамтиды

Менеджер жадынамасы

- ☐ Менеджерлер толық сапа менеджментінің негізгі элементтерін білуі тиіс.
- ☐ Сіз сапаны басқару үшін қолданылатын құралдар жинағымен толық таныс болуыңыз керек.

Өнімділікті басқару

АҚШ компанияларының сапаға аса көңіл бөлуі – жақында басталған құбылыс, бірақ менеджерлер өнімділік қаншалықты маңызды екенін бұрыннан біледі. Бұл мәселеге қатты көңіл бөлуге АҚШ-тағы өнімділік пен өзге индустриялы дамыған мемлекеттердегі өнімділік арасындағы айырмашылықтың азаюы себеп болды. Осы бөлімде өнімділіктің мағынасы мен маңызы түсіндіріледі. Өнімділікке қатысты соңғы үрдістерге шолу жасап, ұйымның өнімділігін арттыру үшін қолдануға болатын тәсілдерді ұсынамыз.

DUB

Өнімділіктің мәні

Жалпы алғанда, **өнімділік** – шығарылған өнімнің құнын оны жасауға кеткен кірістермен салыстыра өлшейтін тиімділіктің экономикалық өлшемі.[41] Өнімділік түрлі сараптау деңгейлерінде және түрлі формаларда анықталады.

Өнімділік деңгейлері. Өнімділік деңгейлері деп өнімділікті өлшеу, анықтау үшін қолданылатын талдау бірліктерін айтамыз. Мысалға, *жиынтық өнімділік* деген – мемлекет қол жеткізе алатын өнімділіктің жиынтық деңгейі. Сала өнімділігі – белгілі бір саладағы компаниялардың барлығы көрсететін жалпы өнімділік. Компания өнімділігі – аты айтып тұрғандай, нақты бір ұйымның өнімділігі. Дербес немесе жеке өнімділік – ұйымдағы белгілі жұмыс бірлігі мен бөлімшенің немесе жеке адамның қол жеткізген өнімділігі.

Өнімділіктің формалары. Өнімділіктің алуан түрі бар. Өндіріс факторларының жиынтық өнімділігі мына формуламен есептеледі:

$$\text{Өнімділік} = \frac{\text{Шығыс}}{\text{Кіріс}}$$

Өндіріс факторларының жиынтық өнімділігі – жалпы ұйымның тауар немесе қызмет өндіруде оз ресурстарын, қызметкерлерін, каниталын, материалдарын және энергиясын қаншалықты тиімді қолданатынының көрсеткіші. Өндіріс факторларының жиынтық өнімділігін есептеудегі басты проблема – барлық көрсеткіштер бір бағаммен – доллармен көрсетілуі тиіс (еңбек сағатын шикізат санына бір мәнмен қоса салу келмейді). Өндіріс факторларының жиынтық өнімділігі өнімділікті арттыру үшін қандай өзгерістер болуы керек екенін толық ашпайды. Сондықтан көптеген ұйымдар жекелеген өнімділік коэффициентін есептеп шығару пайдалырақ деп санайды. Мұндай қатынаста ресурстардың бір санаты ғана қарастырылады. Мысалы, еңбек өнімділігін мына қарапайым формуламен есептеуге болады:

$$\text{Еңбек өнімділігі} = \frac{\text{Шығыс}}{\text{Тікелей жұмыс}}$$

Бұл тәсілдің екі артықшылығы бар. Біріншіден, тауарды жасауға кеткен бағам бірлігін басқа бірліктерге айналдырудың қажеті жоқ. Екіншіден, бұл тәсіл менеджерлерге белгілі ресурстардың өнімділікке қалай әсер ететінін анық көрсетеді. Мысалға, компания өнімнің 100 бірлігін шығаруға 20 жұмыс сағатын жұмсайды делік, яғни өнімділік индексі 100/20 немесе сағатына 5 (1 сағат тікелей жұмыста 5 өнім бірлігі) болады. Енді жұмыс тиімділігі жақсарса (осы бөлімде кейінірек түсіндірілетін жолдармен), сол 20 тікелей жұмыс сағатында 120 өнім бірлігі шығарылады. Өнімділік индексі 120/20 немесе сағатына 6-ға (1 сағат тікелей жұмыста 6 өнім бірлігі) дейін көтеріледі және фирма арнайы менеджерлік әрекеттердің тікелей ықпалын көре алады.

Өнімділіктің маңызы

Менеджерлер өз ұйымының өнімділігін жоғары деңгейде ұстауды маңызды санауының себебі көп. Компанияның өнімділігі оның қаншалықты табысты және қиындықтарға дайын екенін көрсетеді. Бір компанияның өнімділігі екіншісінен артық болса, ол төменірек бағамен көбірек өнім шығарып сата алады және табысын басқа салаларға инвестициялауына болады. Сондай-ақ өнімділік ел ішіндегі тұрмыс жағдайы стандарттарын анықтайды. Экономикалық тұрғыдан, бизнес ресурстарды пайдаланып, тауар мен қызмет өндіреді. Бұл тауар мен қызметтер сол мемлекет ішінде пайдаланылады және сыртқа экспортқа шығарылады. Ұйымдар неғұрлым көбірек тауар мен қызмет түрлерін шығарса, тұрғындар тауарлар мен қызметтерді соғұрлым көбірек тұтынады. Экспортқа шыққан тауардың өзінен

Өнімділік – шығарылған өнімнің құнын оны жасауға кеткен кірістермен салыстыра өлшейтін тиімділіктің экономикалық өлшемі

мемлекетке қаржылай ресурстар қайтып келеді. Осы себептен өнімділігі жоғары мемлекет тұрғындарының өмір сүру стандарттары өнімділігі төмен мемлекет тұрғындарынікіне қарағанда жоғары болады.

Өнімділік трендтері

Дүниежүзінде өнімділік деңгейі ең жоғары елдердің бірі – АҚШ. Алайда басқа елдерде қол жеткізген табыстарынан гөрі, АҚШ бизнесі өнімділікке аса мән бере бастады.[42] Шын мәнінде, бұл АҚШ кәсіпорындары шығындарды қысқарту, қайта есептеу және жаһандық бәсекеге қабілетін арттыру жолында қабылдайтын шешімдердегі шешуші фактор болды. Мысалға, General Electric Луизвилльдегі ыдыс жуғыш машиналар зауыты тауар резервін 50%-ға қысқартуға жол ашты, еңбекке ақы төлеу құнын жалпы өндіріс құнының 15%-нан 10%-на қысқартты және дайындап шығу уақытын екі есе азайтты. Осындай күш салу нәтижесінде, қазіргі кезде АҚШ жұмысшылары көптеген салаларда алдыңғы қатарда.[43]

АҚШ өнімділігіне кері әсерін тигізген ықпалдардың бірі – қызмет көрсету саласының қарқынды өсуі. Қызмет көрсету секторы өскенмен, саланың өнімділігі артпады. Осы проблеманың бір бөлігі өлшем бірлігіне қатысты. Мысалға, болат диірменде қанша жұмысшы қанша тонна болат өндіргенін есептеу оңай; адвокат немесе есепшінің қанша өнім шығарғанын есептеу – қиын. Негізі, көпшілік қызмет көрсету секторының өнімділігін арттыру АҚШ бизнесіне келесі басты кедергі деп ойлайды.[44]

20.4-сызбада өнеркәсіптік өнімділіктің 1970 жылдан 2010 жылға дейінгі өсуі пайыздық өлшеммен көрсетілген. Көрсетілгендей, өсу қарқыны 1970 жылдары баяулап, 1980 жылдардың соңында қайта қарқын алды. Эксперттердің пайымдауынша, АҚШ және басқа елдер өсу жолын бұдан да қарқынды қыла алады. Бұл сенімділік технологиялық әлеуеттің артуына сүйенеді.

Өнімділікті жақсарту

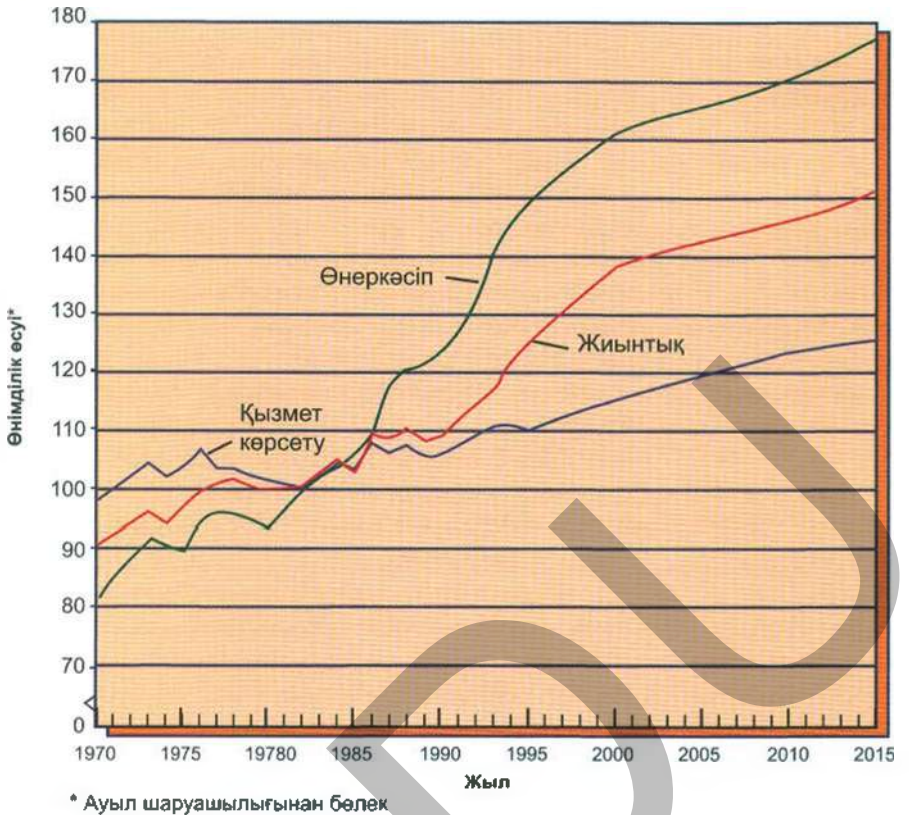
Бизнес немесе өнеркәсіп өнімділігін қалай жақсартады? Эксперттердің көпестері көбінесе екі санатқа бөлінеді: операцияларды жетілдіру және қызметкерлердің атсалысуын арттыру.

Зерттеу және дамыту бөлімі (R&D) жаңа өнімдерді, қолда бар өнімдердің жаңа қолданыс салаларын және өнім шығарудың жаңа әдістерін анықтауға көмектеседі. Бұлардың әрқайсысы өнімділікке үлес қосады. Суретте көрсетілген R&D зертханасында жаңа өнімге айналатын химиялық қоспа әзірленіп жатыр.

Операцияларды жетілдіру. Фирмалар операцияларды жетілдірудің бір жолы ретінде зерттеу және дамыту саласына көп қаражат бөледі. Зерттеу және дамытуға (R&D) бөлінген шығын жаңа өнімдерді, қолда бар өнімдерді қолданудың жаңа салаларын және өнім шығарудың жаңа әдістерін анықтауға көмектеседі. Аталғандардың әрқайсысы өнімділікке үлес қосады. Мысалға, Bausch&Lomb компаниясы зерттеу мен дамытуды елемегені үшін үнемі кеңейтілген түйісу линзаларына қатысты мүмкіндіктерден құр қалып отырды. Жаңа линзаларды дамытуда негізгі бәсекелестері бір жылдай алда келе жатқаны айқын болғанда, басшылық зерттеу мен дамытуға басымдық беріп, бірінші кезектегі мәселе етіп қойды. Нәтижесінде, компания әдеттегі аздаған жұмыс күшімен бірнеше ғылыми серпіліс жасады, жаңа өнімдерді таныстыруға қажет уақытты қысқартты және жалпы сатылымдар мен таза

20.4-СЫЗБА. ӨНЕРКӘСІП ЖӘНЕ ҚЫЗМЕТ КӨРСЕТУ САЛАЛАРЫНДАҒЫ ӨНІМДІЛІК ӨСУ ТРЕНДІ

АҚШ өнеркәсіп және қызмет көрсету салаларында өнімділік әлі де өсіп келеді, дегенмен өнеркәсіп өнімділігінің өсу қарқыны жылдамырақ. Сол сияқты жиынтық өнімділік те өсу үстінде.



Дереккөз: U.S. Bureau of Labor Statistics.

пайдапы жақсартты. Басқа мемлекеттер R&D шығындарын өсіріп жатқанмен, АҚШ осы салада көшбасшы болып келеді.

Фирмалардың операциялар арқылы өнімділікті жақсартуының басқа бір жолы – трансформациялық қондырғыларды қайта бағалау және жаңғырту. Осыған дейін General Electric модернизациядан өткен зауыттарының бірі ескірген сондай 6 зауытқа қарағанда жақсырақ жұмыс істейтінін байқағанбыз. Жаңа фабрика салу оз бетімен табыс кепілі бола алмайды, бірақ Maytag, Ford, Caterpillar және басқа да бизнестер оз ондіріс орындарын жаңарту арқылы өнімділіктің күрт артуына қол жеткізді. Оның үстіне, бұл құралдарды тек өндірушілер ғана қолданбайды. Мысалы, қазір көптеген McDonald's мейрамханаларында терезелер аласа, ал алкогольсіз сусындарға арналған диспенсерлер клиенттер өзі ала алатындай мейрамхананың сыртына қарата орнатылған. Осы әрекеттердің әрқайсысы – клиенттерге қызмет көрсету жылдамдығын арттыру арқылы өнімділікті өсіру талпынысы.

Қызметкердің жұмысқа атсалысуын арттыру. Өнімділікті жақсартудың басым бағыттарының бірі – қызметкерлердің жұмысқа атсалысуын арттыру. Осыған дейін қызметкерлердің атсалысуы сапаны жақсартып, өнімділікті арттыруға ықпал ететініне тоқталғанбыз. Қызметкерлер атсалысуына, мысалы, жеке бір қызметкерге өз жұмысын атқаруы үшін кеңейтілген мүмкіндік беру, басшылық пен қызметкерлер арасындағы ыптымақтастық келісім, сонымен қатар бүкіл ұйым

ТЕХТАНЫМ Glassdoor сабағы

Қызметкерлеріңіз «атсалыспаса» немесе осы тараудың басында «*Менеджер болу*» айдарында қолданылған «атсалысу» терминін қабылдамасаңыз – компанияңыздың өнімділігі қаншалықты тиімді болмақ? Әрине, сіз қалағандай болмауы мүмкін. Gallup 2013 жылы Американдық жұмыс орындары басқармасына жүргізген зерттеуі есептеріне (жұмысқа толық атсалыспаған қызметкерлер өнімділіктің төмендеуіне байланысты компанияларға жылына 400–500 млрд доллар көлемінде шығын келтіреді) сүйенсек, компанияңыз макроэкономикалық тұрғыда төмен қарай жылжитын фидуциярлық және коммерциялық ақша ағынына үлес қосып жатқанын бағамдай аласыз.

Сонымен қызметкерлеріңіздің жұмысқа белсенді атсалыспайтынын (ұзақмерзімді өнімділік статистикасын күте алмайтыныңызды болжай отырып) қалай білесіз?

Әрине, олардан жай ғана тікелей сұрауға болады. Мысалға, Gallup әзірлеген 12 сұрақ форматын пайдаланыңыз. Олар нәтижелерді кесте түрінде жасап бергеніңіз үшін сізге разы болары анық.

Не болмаса, Сан-Францискодағы медиабағдарламалық жасақтама әзірлейтін Lithium Technologies компаниясының бас атқарушы директоры қызметіне тағайындалған кезде Роб Таркофф жасағандай, әлеуметтік медиада сіздің компанияңыз туралы не айтылып жатқанын байқап көріңіз.

Таркофф өзіне дейінгі басшының тұсында жұмыстарға шолу жасайтын Glassdoor.com сайтында Lithium компаниясы жайында алты шолу жарық көргенін, оның төртеуінде компания атына нұқсан келгенін аңғарған. Бір аноним шолушы «Бұл компания туралы ауыз толтырып айтарлықтай жақсы жаңалық жоқ», «Бұл – жұмыс істеуге лайық емес орын» деп пікір қалдырыпты.

Таркофф Glassdoor-дың «Талқылауға қатыс» деген ұсынысын қабылдады. Ол Glassdoor-ға Lithium компаниясының блогтары мен фотоларына, Facebook пен Twitter-дегі парақшаларына, сонымен қатар «Бізде жұмыс істеудің артықшылықтары» деген тақырыпта жасалған толық видеоға сілтеме беретін «кеңейтілген профайл» үшін айына 495 доллар төлейді. Кампания өте әсерлі жүрді. Біраз уақытқа дейін Lithium жақсы пікір жинады. Бір қызметкер «Lithium-де жұмыс істеу – жарқын болашаққа саяхат жасау» деп қызықтырды. Бірнеше ай ішінде Lithium-нің Glassdoor-дағы рейтингі 2.7 күйінен жарқыраған 4.4 (мүмкін болған 5-тен) күйіне көтерілді. Шолушылардың 61%-ы компанияны достарына ұсынатынын мәлімдеді. 2014 жылы компания Glassdoor-дың «Қызметкерлер таңдауы бойынша жұмыс істеуге ең лайық орын» деген жеке марапатына ие болды.

АлайдаТаркоффтың Glassdoor-ға төлеген қаражатынан шыққандай нәтижені өзге бас атқарушы директорлар ала алмады. Жетпіске жуық шолу нәтижесінде рейтингі 2.1 төңірегінде тұрақтап қалған планшет жасаушы Fuhu компаниясының негізін қалаушылардың бірі Робб Фудзиока: «Мен үшін бұл құн төлегендей» деді. Фудзиоканың айтуынша, мәселе Glassdoor-да шолу жазатындардың күмәнді болуында. Ол: «Жалған фактілер кездескенде жүгінетін аккаунт өкілдері болуы қажет», – деп талқыға салды.

Workplace Dynamics сарапшылары Glassdoor-дың статистикалық сенімділігі тұрақсыз екенімен келіседі: 2013 жылы корпоратив ресурстар бойынша кеңес беру фирмасы жүргізген осыған байланысты зерттеулерге сүйенсек, Glassdoor шолулары компания қызметкерлерінің тек орташа 1,6%-ын ғана қамтитыны, оның ішінде «ызалы қызметкерлердің жұмыстарға шолу жасайтын сайттарда пікір жазу үлесі разы қызметкерлерге қарағанда 5–8 есе көп» екені байқалған. Мысалға, Glassdoor сайтында онлайн кредитор Quicken Loans-дың 140 шолуға негізделген 3.2 рейтингі фирма қызметкерлерінің 46%-ы оны ұсынбайтынын көрсетеді. Бірақ Quicken-нің 935 қызметкеріне сауалнама жүргізген Workplace Dynamics олардың тек 2%-ының ғана компанияны ұсынбайтынын анықтаған. 0-ден 90-ға дейінгі шкала бойынша Quicken-нің қызметкерлері компанияға 90.3 деген рейтинг берді. Зерттеу «жалпы Glassdoor-дың жалпы рейтингі компанияда жұмыс істеу қандай екенін анықтау үшін өте нашар көрсеткіш» деп қорытындылайды.

Дереккөз: Samar Birwadker, «The High Cost of Unhappy Employees», LinkedIn (July 17, 2014), www.linkedin.com, on July 13, 2015; Ariana Ayu, «The Enormous Cost of Unhappy Employees», *Inc.com* (August 27, 2014), www.inc.com, on July 13, 2015; Paul Keegan, «The Five New Rules of Employee Engagement», *Inc.* (December 2014/January 2015), www.inc.com, on July 4, 2015; Zoe Henry, «Secrets of a Very Opaque Glassdoor», *Inc.* (December 2014/January 2015), www.inc.com, on July 4, 2015; Workplace Dynamics, «How Good Is Glassdoor?» (March 11,2013), www.workplacedynamics.com, on July 13, 2015.

DU

бойынша толық белсенділік жатады. General Electric ажыратқыш қондырғы шығаратын зауыттарының бірінде супервайзерлерінің көбін алып тастап, басқаруды қызметкерлер қолына тапсырған.

Құрама Штаттарда кең тараған тағы бір әдіс – қызметкерлерге алуан түрлі жұмыстарды орындатып жаттықтыру арқылы ұйымның жұмыс күшінің икемділігін арттыру. Осындай кросс-тренинг фирмалардың аз ғана қызметкермен жұмыс істеуіне мүмкіндік береді. Өйткені қызметкерлер жұмыс күшін көп талап ететін басқа алаңдарға жұмылдырылады. Мысалға, Motorola бір зауытында 400 қызметкердің 397-сі ұқсас бағдарлама бойынша кем дегенде екі дағдыны меңгерген.

Қызметкердің атсалысуын арттыру жұмыстарын жүргізуде марапаттау өте маңызды. Фирмалар жаңа дағдыларды үйренгені және оларды білікті қолдана білгені үшін қызметкерлерін марапаттау қажет. Мысалға, Motorola жаңа дағдыны меңгерген қызметкерлерге 5 күн бойы сол дағдыны қолданатын жұмыстарды атқаруға мүмкіндік берген. Олар сол жұмысты мүлтіксіз атқарса, жалақысы көбейіп, қайта оз жұмысына оралады да, қажеттілік туғанда жұмыстарын ауыстырып істей береді. Ал нашар өнімділік көрсетсе, сәйкес тренингтер мен практикалық жұмыстарға қатысады. Бұл тәсіл өте жаңа, бірақ бастапқы көрсеткіштерге қарағанда, өнімділікті әлдеқайда арттыра алатынын байқауға болады. Көптеген ұйымдар аталған жобаларға қарсы, өйткені олар жұмыс қауіпсіздігіне қауіп төндіреді және адамның идентификациясын бір шеберлікпен шектейді. *«ТехТаным»* айдарында арттырылған қызметкердің белсенділігі мен атсалысуын қолдану нәтижесінде өнімділікті күшейтудің қызық (қарама-қарсы) тәсілі туралы айтылады.

☐ Менеджерлер өнімділіктің мәнін түсініп, оны бағалауға болатын түрлі деңгейлерді білу керек.

☐ Сонымен қатар өнімділікті арттырудың негізгі тәсілдерімен таныс болуыңыз тиіс.

☑ Менеджер жаднамасы

Түйін

1. Операциялық менеджмент қасиетін сипаттаңыз және түсіндіріңіз.
   - Операциялық менеджмент – ұйымдардың өнім және қызмет түрлерін жасау үшін қолданатын басқару әрекеттерінің жиынтығы.
   - Операциялық менеджмент өндіріс үшін де, қызмет көрсетуші компаниялар үшін де маңызды.
   - Ол ұйымның стратегиясында маңызды рөл атқарады.

2. Тиімді операциялық жүйелерді әзірлеуге қатысатын құрамдас бөліктерді анықтаңыз және талқылаңыз.
   - Операциялық менеджментті пайдаланудағы бастапқы нүкте – тиісті операциялық жүйелерді жобалау.
   - Операциялық жүйелерді жобалау кезінде қабылданатын негізгі шешімдер өнім мен қызмет көрсету үйлесімі, қуат және нысандармен байланысты.

3. Ұйымдастыру технологияларын және олардың операциялық менеджменттегі ролін талқылаңыз.
   - Технология сапада да маңызды рөл атқарады.
   - Бүгінде автоматика аса маңызды.
   - Көптеген компьютерлік өндіріс технологиялары кеңінен қолданылады.
   - Робототехника да осіп келеді.
   - Технология қызмет көрсетуші ұйымдарға да, өндірістік ұйымдарға да қатысты.

4. Операциялық жүйелерді іске асыруға байланысты құрамдас бөліктерді жеткізу тізбегін басқару арқылы анықтаңыз және талқылаңыз.
   - Операциялық жүйе әзірленіп, енгізілгеннен кейін оны іске асыру қажет.
   - Операциялық жүйелерді пайдалануға мүдделі негізгі бағыттар – сатып алу және қорды басқару.
   - Жеткізу тізбегін басқару – барлық іс-әрекеттерді тиімді басқарудың кешенді көзқарасы.

5. Сапаны басқарудың және сапаны толық бақылаудың маңызын түсіндіріңіз.
   - Сапа – барлық менеджерлер үшін маңызды фактор.
   - Сапа маңызды, себебі ол бәсекелестікке, өнімділікке және шығындарға әсер етеді.

DU

- Жалпы сапа менеджменті – әртүрлі тәсілдер арқылы сапаны жақсарту үшін жүйелі жұмыс істеу.

6. Өнімділікті басқарудың, өнімділік процестерін және өнімділікті арттыру жолдарының мәні мен маңызын түсіндіріңіз.

- Өнімділік менеджерлер үшін де маңызды.
- Өнімділік – ұйымның өнім немесе қызмет түрлерін шығару үшін өз ресурстарын тиімді пайдалануының көрсеткіші.
- Құрама Штаттар жеке өнімділік бойынша әлемдік көшбасшы, бірақ фирмалар өнімділіктің артуына жету үшін әлі де жұмыс істейді.

Талқылауға арналған сұрақтар

Қайталау сұрақтары

1. Операциялық менеджмент пен жалпы ұйымдық стратегия арасындағы қатынас қандай? Өнімділік пен сапа осы қатынастың қай тұсында?
2. Операциялық жүйелерді жобалау кезінде ескерілуі керек үш негізгі шешімді сипаттаңыз. Әр шешімді қабылдау үшін менеджерлерге қандай ақпарат қажет?
3. Нысанды жоспарлаудың қандай тәсілдері бар? Олар бір-бірінен қалай ерекшеленеді? Ұқсастығы неде?
4. Жалпы сапа менеджменті дегеніміз не? Оның негізгі сипаттары қандай?

Талдау сұрақтары

5. Операциялық менеджмент корпоратив, бизнес деңгейлермен немесе функциялық стратегиямен байланысты ма? Неліктен немесе қалай?
6. «Автоматика экономика үшін зиян, өйткені машиналар түптің түбінде барлық қызметкерлердің орнын басады, бұл жұмыссыздық пен кедейлікті арттырады». Келісесіз бе, келіспейсіз бе? Жауабыңызды түсіндіріңіз.
7. Кейбір сапа эксперттері жоғары сапалы өнім немесе қызметтер мүлтіксіз болатынын айтады. Басқалар клиенттердің қажеттіліктерін қанағаттандырғанда ғана жоғары сапа болады деп пайымдайды. Енді біреулер жоғары сапалы өнім немесе қызметтер инновациялық болу керек деп санайды. Осы пікірлердің қайсысына қосыласыз? Қосылмасаңыз, сапаны қалай анықтайсыз? Сапа анықтамасын таңдау менеджерлердің мінез-құлқына қалай әсер ететінін түсіндіріңіз.

Тапсырма сұрақтары

8. Қызмет көрсетуші ұйымдар операциялық менеджмент әдістерін қалай қолдана алады? Колледжіңіз немесе университетіңізден (білім беру қызметтерін жеткізуші) нақты мысалдар келтіріңіз.
9. Жоғары сапалы қызмет немесе өнім беретін компания туралы ойлап көріңіз. Өнімнің немесе қызмет көрсетудің қандай сипаттары жоғары сапа көрінісі болады? Шешіміңізбен әркім келіседі деп ойлайсыз ба? Неліктен?
10. Кішігірім жергілікті бизнестің, мысалы, пиццерия немесе химиялық тазалау орны менеджеріне сапаны және өнімділікті арттыру туралы қандай кеңес бересіз? Кішігірім бизнес жасаушы компания, мысалы, футболкаларға сурет басып шығаратын фирма болса, басқа кеңес бересіз бе?

Тиімді коммуникация дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Коммуникация дағдылары ақпарат пен идеяларды басқаларға жеткізу қабілетіне ғана емес, олардан алынған ақпарат пен идеяларды өңдеуге де қатысты. Бұл жаттығу сапа мәселелерін шешу үшін коммуникация дағдыларыңызды қалай пайдалануға болатынын көрсетеді.

Жаттығу алғышарты

Сіз автокөлік бөлшектері дистрибьюторының клиенттерге қызмет көрсету менеджерісіз. Ең жақсы клиенттеріңіздің бірі – ірі автокөлік дилерінің бас менеджерінен келген мына хатқа жауап жазыңыз:

Құрметті клиенттерге қызмет көрсету менеджері!

ABC Autos компаниясы соңғы айда алғаш рет сіздің компанияңызға сатып алу туралы өтініш жасады. Тапсырыстың көшірмесі хатқа қоса беріледі. Өкінішке орай, сізден алынған бөлшектерді жөнелту тізімінде біраз бөлшек жоқ. Бұған қоса, бұл факт жүктің ілеспе парағында көрсетілмеген, ал ABC-ға тапсырыстың толық көлемі есептелді. Бұл мәселені шешу үшін жетіспейтін бөлшектерді дереу жөнелтіңіз. Мұны аптаның соңына дейін орындай алмасаңыз, қалған пунктердің күшін жойыңыз және артық төлемдерді өтеңіз. Болашақта ішінара тапсырыс жіберіп жатсаңыз, ол туралы хабарлауыңызды және тиелмеген тауарларға арналған есепшот ұсынбауыңызды сұраймын.

Сіздің жауабыңызды және бұл мәселе жөнінде шешімді асыға күтемін.

Құрметпен,
А.Н. Оупер, ABC Autos
Қосымша: жеткізілім тапсырысы 00001

Тапсырма

1. Клиент хатына сізде барлық қолжетімді бөлшектер бар деген жауап жазыңыз.
2. ABC Autos компаниясы маңызды клиент болмаса, сіздің жауабыңыз қалай болар еді?
3. Бөлшектер түпнұсқа қаптамада болғанын, бірақ жеткізу қызметкері шығарып алғанын білсеңіз, жауабыңыз қандай болады?
4. ABC Autos менеджерінің қате жібергенін және тапсырыс дұрыс толтырылғанын білсеңіз, жауабыңыз қандай болады?
5. Енді алдыңғы сұрақтарға берген жауаптарыңызды қарап шығыңыз. Клиенттердің сапаға қатысты шағымдарына тиімді жауап берудің маңызды құрамдас бөліктері қандай (екпін қою, кешірім сұрау, шешім ұсыну және т.б.)? Бұл құрамдас бөліктерді әр жауабыңызда қалай қолдандыңыз?

Тиімді бағалау дағдыларын қалыптастыру

Жаттығуға шолу

Осы тарауда айтылғандай, өнімнің немесе қызмет көрсетудің сапасы бағаға және клиенттердің не күтетініне байланысты. Бұл жаттығу менеджерлердің бағалау дағдыларын: ситуацияға барынша сәйкес келетін жауап беру қабілеті баға мен клиенттердің күтуіне қарағанда өнім сапасын жақсарту үшін пайдалы болуы мүмкін екенін көрсету үшін жасалған.

Жаттығу алғышарты

Жоғары сапалы материалдық өнім, мысалы, киім, электрон жабдықтар, жүк немесе кәсіби керек-жарақтар сатып алғаннан кейінгі жағдай туралы ойлаңыз. Енді лайықты, сәйкес деген басқа өнім туралы, содан соң, сіздің ойыңызша төмен сапалы үшінші өнім туралы ойлаңыз (үш жеке өнімді ескеруіңіз қажет). Содан кейін қызметтерді сатып алуға қатысты үш қатар тәжірибені еске алыңыз. Мысалы: әуе тасымалы, пойыз немесе автобуспен жүру, мейрамхана тағамдары, шаш қию немесе автокөлік майын ауыстыру (тағы үш болек мысал болуы керек).

Соңында өнімдер мен қызметтерге бірдей қатысты үш тәжірибені, айталық, сатып алған өнімді қайтарған немесе ақау шығып, жөндеуге өткізген кезіңізді еске түсіріңіз. Өнімнің сапасы мен қызмет көрсету сапасы арасында айқын сәйкессіздіктер, мысалы, өте жоғары сапалы қызмет көрсететін сапасыз өнім немесе сапасыз қызмет көрсететін жоғары сапалы өнім байқалған жағдайлар болды ма?

Тапсырма

Тоғыз сатып алу тәжірибесі бар тізіміңізді қарап, мына қадамдарды орындаңыз:

1. Әрқайсысы бойынша сапаның баға мен сіздің не күткеніңізге байланысты деңгейін бағалаңыз.

DU

2. Әр өнімнің немесе қызметтің сапасын оның бағасына елеулі әсер етпей жетілдіруге болар ма еді? Болса, қалай?

3. Клиенттерге жоғары сапалы қызмет көрсету өнімнің сәйкес немесе тіпті төмен сапасының орнын толтыра ала ма? Үздік сапа клиенттерге сәйкес немесе тіпті панар қызмет көрсетудің орнын толтыра ала ма?

Жеке дағды қалыптастыруды бағалау

Сапаны және өнімділікті анықтау

Кіріспе: сапа – күрделі термин, оның мағынасы қанша уақыт өтсе де өзгерген жоқ. Мына бағалау сіздің ойыңыз бен сапаға деген көзқарастарыңызды қамтиды.

Бағалау шкаласы

4 – Толық келісемін
3 – Жартылай келісемін
2 – Жартылай келіспеймін
1 – Мүлде келіспеймін

1.____ Сапа – өнімнің немесе қызметтің негізгі өнімділігі, мысалы, теледидардың нақты бейне беру мүмкіндігі.

2.____ Сапа – өнімнің немесе қызметтің толық, өлшемді аспектісі.

3.____ Сапа тұжырымдамасы теледидарға арналған қашықтан басқару құралы сияқты өнімнің немесе қызметтің қосымша аспектілерін қамтиды.

4.____ Өнімділік пен сапа кері пропорционал, сондықтан біреуін алу үшін екіншісін құрбан ету керек.

5.____ Сапа тұжырымдамасы өнімнің жобалық және қолданыс сипаттамалары белгіленген стандарттарға сәйкес келетін дәрежесіне қатысты.

Нұсқау: мына тұжырымдардың кейбіреуімен келісесіз және басқаларымен келіспейсіз. Кей жағдайларда шешім қабылдау қиынға соғуы мүмкін, бірақ өзіңізді таңдау жасауға мәжбүрлеуіңіз керек. Жауаптарыңызды төмендегі рейтинг шкаласы бойынша әр тұжырымның тұсына жазыңыз:

6.____ Өнімділік жасалған нәрсенің оның неден жасалғанына қатысын білдіреді.

7.____ Сапа өнімнің белгілі бір уақыт кезеңінде жұмыс істемейтінін білдіреді.

8.____ Сапа өнімге ғана қатысты, ол қызметтер үшін өлшемсіз.

9.____ Өнімнің немесе қызметтің белгілі бір уақыт аралығында жұмыс істеуі сапа деп аталады.

10.____ Әркім сапаның бірдей анықтамасын қолданады.

11.____ Сапа өнімді жөндеу оңайлығы немесе қызмет көрсету жылдамдығына байланысты.

12.____ Сыпайылық сапаға қатысты емес.

13.____ Сапа дегеніміз – өнімнің түрі, сезімі, дәмі немесе иісі.

14.____ Қызметтің соңғы құнын сапа емес, баға анықтайды.

15.____ Сапа клиенттердің өнім немесе қызмет туралы ойына байланысты.

16.____ Өнімділік пен сапаның бір уақытта өсуі мүмкін емес.

Жұмыс барысындағы менеджмент

Тұрақтылық жолындағы күрделі келіссөздер

«Қытайдағы зауытта жұмыс істейтіндер үшін тұрақты даму нәтижелері мүлде қызық емес».

– ДЖОНАТАН МАКСВЕЛЛ, SUSTANAIBILITY DEVELOPMENT CAPITAL LTD БАС ДИРЕКТОРЫ

2011 жылғы шілдеде Таиландта ерекше суық муссон маусымында ірі су тасқынынан сегіз жүзден астам адам қаза тауып, 13,6 миллион адамның өміріне қауіп төнді. Дүниежүзілік банктің бағалауынша, экономикалық шығындар 45,7 млрд доллар болды, шығын көбінесе елдің өңдеуші секторына тиді. Жеті өндірістік аймақ 10 футқа дейін көтерілген су астында

қалып, кей жерлерде су тасқыны 2012 жылғы қаңтар айына дейін сақталды.

Енді 2011 жылғы желтоқсандағы сіздің үйіңізге көшейік. Жаңа ғана сіздің компьютеріңіздегі қатты диск «өліп қалды». Анақыздың ноутбугін алып, қатты дискілердің бағасын қарайсыз. Соңғы қарағаныңызда, 2 ТВ Western Digital Green дискі 79 доллар тұрған, ал қазіргі бағасы 230 доллар болғанына қаншалықты таңғалғаныңызды елестетіңіз. Неліктен Western Digital бағаны сонша лықты көтеріп жіберді? Өйткені, әлемдік қатты диск өндірісінің 40–45%-ы су басқан, өндіріс қуаты кеміген Таиландта орналасқан.

Жеткізу тізбектері күтпеген қауіпке ұшырауы туралы артық айтудың керегі жоқ (әсіресе мәселе климаттың озгеруіне қатысты болса). Сондықтан біз Арканзас университетінің логистика саралшысы Мэтт Уэллердің «дағдылар мен құзыреттердің көбі логистика мен жеткізу тізбектерін басқаруда шаншаң болуы тиіс, себебі апаттардың салдарын жою жөніндегі операциялардың табысты аяқталуы үшін дәл осы дағдылар мен құзыреттер қажет» деген сөзіне тек кекесінді сілтеме жасай аламыз.

Мысалы, жеткізу тізбектерін басқару (ЖТБ) корпорациялар стратегиясында тұрақтылықты қамтамасыз ету міндеттемесін фактор ретінде өз мойнына алған компаниялар үшін бірқатар маңызды мәселе саналады. U.S. Steel аға вице-президенті және Underwriters Laboratories жеткізу тізбегінің бұрынғы басшысы Сара А. Гринштейн: «Өнімнің тұрақты даму саласының 70%-на дейін айтарлықтай артта қалуы жабдықтаушылардың жауапкершілігінде», – деп атап айтады. Шындығында, Гринштейннің айтуынша, тұрақты даму стратегиясы жеткізілім тізбегіне тартылған жағдайда ғана мүмкін: «Қолайлы, ғылымға бағдарланған технологияларды қолдайтын тізбек құру тәсілі бүгінгі динамикалық жаһандық сын-қатерлерге тап болатын орнықты даму саласындағы жақсы ниеттерге толы. Тұрақты даму саласындағы межеге жету үшін тұтас жеткізу тізбегінің қатысуы қажет».

MIT-лік Питер Сендж мұнымен келіседі: «Бар нәрсені тұрақтылықта сақтай алмайсыз, ол үшін әлемнің барлық жерінен мыңдаған адамды жұмылдыру, техникалық, менеджмент, процестік және мәдени инновациялар қажет». Сендж тұрақтылық стратегиялары бизнестің басымдықтар мен мүмкіндіктер жайлы басқаша ойлау дайындығынан басталуы тиіс деп тұжырымдайды:

> *«Біреу ұйымға келіп, «мынаны неге бұлай жасап жатырмыз?» деп сұрауы мүмкін. Оған көбінесе «сондықтан» деген жауап беріледі. Қазір, әсіресе сізді қоршаған әлем озгеріп жатқан шақта, бұл әдеттердің 90%-ы іске асқанмен, бірақ қалған 10%-ы толық жұмыс істемейді. Тұрақтылық жұмысының осал тұсы – адамдарды компанияның шынайы жұмысына сәйкес келмейтін әрекеттерді жасауға мәжбүрлейтін жорамалдар».*

«Тұрақтылық стратегиясы ғана емес, сонымен қатар бүкіл ұйымдық стратегияның да шынымен келешегі бар болуы тиіс», – дейді Сэндж. Тұрақтылық мәселелері «бизнестің келешегін анықтайтынды» себебінен стратегиялық мәселелерге жатады. Қысқасы, тұрақты даму стратегиясы да, жеткізу тізбегі де бизнес үздіксіздігін апат кезіндегі немесе одан кейінгі кез келген қауіп-қатерден соң, қалай жалғастыру керек деген ой тұрғысынан тұжырымдалуы қажет. Дегенмен Сендждің бизнес үздіксіздігін түсінуі неғұрлым ауқымды және Бизнес үздіксіздігі институтының (БҮИ) *бизнес үздіксіздігін басқару (БҮБ)* анықтамасымен сәйкес келеді: «Ұйымның беделі, бренді және құндылық жасау әрекеттері, негізгі мүдделі тараптарының мүдделерін қорғайтын тиімді әрекет ету мүмкіндігі бар ұйымдық тұрақтылықты қалыптастырудың негізін қамтамасыз етеді». Айталық, болашақ ұрпаққа ғана емес, сондай-ақ өзінің ұзақмерзімді өмір сүруіне қауіп төндіретін жаһандық жылыну салдарымен күресуге тиіс ұйымдағы БҮБ стратегиясы қандай болу керек?

«Компанияларға шығындарды қысқарту, өнімділікті арттыру, өсуді қолдау және ұзақмерзімді шешімдер қабылдау сияқты жақсы шешім қабылдау мүмкіндігін беру керек», – дейді Sustanaibility development capital LTD бас директоры Джонатан Максвелл. Корпоратив тұрақтылық стратегиясын жақтаушылардың пікірінше, корпоратив стратегиядағы тұрақтылықты қамтамасыз етудің ең жақсы тәсілі – оны «ресурстарды тиімді пайдалану тәртібіне көшіру», яғни көптеген ұйымдар тәуелді болып отырған табиғи ресурстардың, мысалы, отын, су, жер, климаттың экономикалық маңызын көрсету. «Экожүйе қызметтерінің құндылық жүйесін қалыптастырсаңыз, бизнестегі тұрақтылықты жүзеге асыру оңайырақ болады», – дейді AECOM инженерлік фирмасының тұрақты даму директоры Роберт Спенсер.

Алайда байқағанымыздай, ұйымның орнықты дамуға ұмтылысы жабдықтаушылардың ЖТБ стратегиясы тұрақтылыққа бағытталмаған жағдайда қолайсыз болады. Яғни осындай стратегияны жүзеге асыру үшін ұйымның кепесін алу – жұмыстың жартысы ғана. Жалпы айтқанда, Максвелл: «Қытайдағы зауытта жұмыс істейтін жігіттер тұрақты даму нотижелеріне мүдделі емес», – дейді. Дегенмен көптеген ұйымдар тұрақты даму саясатын жүзеге асыру үшін өнім берушілерді қамтуға міндетті. Әрине, сатып алушылар да, өнім берушілер де муссондар мен су тасқындарының алдын ала алмайды, бірақ осындай проблемаларды шешіп, бизнестің үздіксіздігін компанияның БҮБ стратегиясы қамтамасыз етеді. Іс жүзінде, БҮБ стратегиясында өзінің тұрақтылық стратегиясын жасау ар-

қылы компания жеткізу тізбектерінде сәтсіздіктерге ұшырауы мүмкін. Британдық Marsh Risk Consulting компаниясының басшысы Ричард Вютердің айтуынша: «Бизнесіміздің үздіксіздігіне зиян келтіретін тәуекелдерге саналы түрде бармаймыз деп, өз бизнесіңіздің ауытқуын азайта аласыз».

Компаниялар жабдықтаушылармен тұрақты қарым-қатынасқа түсуден аулақ бола алу үшін немесе одан да жақсысы, өнім берушілерге орнықты даму стратегиясына сәйкес тұрақты даму әдістерін құру үшін не істей алады? BDO бухгалтерлік фирмасының тұрақтылық басқармасының жетекшісі Саймон Пришл компаниялар белгілі бір стандарттарды «сұраудан» белгілі бір ұсыныстарды «талап етуге» жеткізушілерге «уәдеңізде тұрыңыз» деп хабарлаумен көшін жатыр. Осы көзқарасты сынаушылар, әдеттегі «сатып алу бойынша тұрақты ұсыныстар» қолданыстағы ережелерге «негізгі сәйкестік» дегеннен басқа ештеңені ынталандыруға ұмтылмайды деп санайды. Бұдан басқа, олар жабдықтаушылар басшылыққа алатын принциптерінe сай болған соң, олардың тиімділігін арттыруға ешқандай ынтасы болмайтынын да айтады.

Прогрессив жеткізу тізбегін басқару тарапгары ұйымдардың жеткізу тізбегін басқару тәжірибесінде қатаң шаралар мен практикалық іс-әрекеттер жасауды ұсынады. Гринштейн, мысалы, тұрақты өндіруші жеткізу тізбегін басқаруда «алдыңғы қатарлы өндірушілер өздерінің тұрақты жұмысын жоғары деңгейге көтеруге ұмтылатынын» атап көрсетеді. Оның айтуынша, «ынталандыруды, бизнес тетіктерін, оқу бағдарламалары мен прогреске мониторинг жүргізуді тиімді пайдалану» жабдықтаушылар тиімділігін арттыруға негіз болуы тиіс. Жабдықтаушылардың бизнес ортасын түсіну және қоршаған ортаны қорғау талаптарына сәйкес мақсат қою үшін сенімді ақпарат жинау және талдау, осы мақсаттарға қол жеткізу мен болашақта жұмыс тиімділігін арттыру үшін жеткізушілермен ынтымақтастық орнату және осы мақсаттардың тиімділігін бақылау – үздік тәжірибелердің барлығы сүйенетін ұстанымдар.

Кейс бойынша сұрақтар

1. Жеткізілетін материалдарға зақым келуінен бөлек, жеткізу тізбегіндегі қиындықтар сатып алушы ұйымның абыройына нұқсан келтіруі мүмкін. Осындай туындауы мүмкін болжамды жағдай ұйымның бизнес үздіксіздігін қалай бұза алатынын түсіндіріңіз. Бизнесті басқарудағы өз көзқарастарын жақсарту жолымен сатып алушы ұйым болашақ мәселелерден қалай аулақ бола алатынын көрсету үшін бірнеше ұсыныс жасаңыз.
2. Төмендегі компаниялардың кез келгенін таңдап, оның жеткізушілер өнімдерінің сапасына қалай ықпал ете алатынын түсіндіріңіз. Әр жағдайда екі немесе үш пақты мысал көрсетіңіз. (Әр компания қандай әрекет жасай алатыны туралы пақты түсінігіңіз болуы үшін компания сайттарын қарап шығыңыз.)
   - Starbucks
   - Ford
   - SmithKline Glaxo
   - Kellogg's
   - GE
   - Johnson & Johnson
   - Nike
   - L'Oreal
   - Walmart
   - Men's Wearhouse
3. Sustanaibility development capital LTD директоры Джонатан Максвеллдің: «Коммерциялық болмаса – тұрақты да емес» деген тұжырымы нені меңзейді? Мысалы, ол, бір жағынан, бизнес басымдықтары мен практикасы арасындағы қатынас туралы және екінші жағынан, орнықты дамудың тиімді басымдықтары мен практикаларының орындылығы туралы не айтады?
4. АҚШ-тың ең ірі компанияларының бас атқарушы директорлары арасында жүргізілген соңғы сауалнама 2013 жылы жарыққа шықты. Сауалнамаға қатысқан мың менеджердің 45%-ы тұрақтылық болашақ бизнестің табыстылығы үшін өте маңызды деп санайды. 2010 жылы бұл көрсеткіш 54% болған. 70%-ға жуығы бизнес тұрақтылық мәселелерін шешу үшін қажет нәрсенің бәрін жасамай отыр деп санайды, алайда 76%-ы өз компанияларының осы проблемаларды шешуге тез және тиімді түрде көшкеніне сенімді.*

Бұл сандарды – қайшылықтарды және, ең бастысы, тұрақтылық мәселелеріне қызығушылықтың азаюын қалай түсіндірер едіңіз?

* Ariel Schwartz, «CEOs No Longer Think Sustainability Is Key to Business Success», *Fast Company* (September 20, 2013),www.fastcoexist.com, on July 12, 2015.

Дереккөз

Craig Scott, «Why Sustainable Supply Chains Make Business Sense», *The Guardian* (October 21, 2013), www.theguardian.com, on July 10, 2015; Woody Leonhard, «Hard-Drive Prices Still Not Back to Pre-Flood Levels», *InfoWorld* (January 30, 2013), www.infoworld.com, on July 11, 2015; «Hurricane Katrina Showed Critical Importance of Logistics and Supply-Chain Management», *University of Arkansas News* (October 6, 2005), http://news.uark.edu, on July 11, 2015; Sara A. Greenstein, «Sustainability Start's with the Supply Chain», *IndustryWeek* (October 29, 2014), www.industryweek.com, on July 10, 2015; Steven Prokesch, «The Sustainable Supply Chain», *Harvard Business Review* (October 2010), https://hbr.org, on July 10, 2015; Sumit Kumar, «Supply Chain Sustainability Needs a Fresh Viewpoint», TriplePundit (April 10, 2015), www.triplepundit.com, on July 10, 2015.

ЕСКЕРІҢІЗ Жұмыс сапасына ден қою

1. Сіздің ойыңызша қалай? HR Solutions International бөлімінің бас қызметкері Кевин А. Шериданның айтуынша,

   қызметкерлердің жұмысқа атсалысуы әдетте ұйым жасайтын құндылықтың бір бөлігі болуға деген зор ниет ретінде анықталады. Қызметкерлер үш негізгі қасиетті көрсетеді, атап айтқанда:

   - *өз ұйымдарымен күшті эмоциялық және интеллектуалдық байланыс орнатады;*
   - *өз ұйымдарының жақсы нәтижелерге қол жеткізуіне күш салады;*
   - *жұмысқа тұрақты атсалысып, оны белсендіруге ұмтылады.*

   Осы үш қасиетті жұмысыңызға икемдеуге мүмкіндік беретін жұмыс пен жұмыс орнының ерекшеліктерін егжей-тегжейлі сипаттаңыз. Сізді жұмысқа атсалысуға талпындыратын факторлардан гөрі, сіздің ойыңыз бойынша маңызсыз факторлар (мысалы, тиімділікті қадірлеу, марапаттар) қандай?

2. Берілген тізімнен кез келген екі қызметті таңдап, әрқайсысында кем дегенде екі жыл бойы жұмыс істейсіз деп болжаңыз:

   - Мейрамхана менеджерінің көмекшісі
   - Ірі бөлшек сауда дүкенінде клерк
   - Екінші сынып мұғалімі
   - Такси жүргізушісі
   - Гүлзар және ландшафт бригадасы шебері
   - Қоғамдық кітапхана қызметкерінің көмекшісі
   - Сұлулық салонының менеджері
   - Аяқкиім дизайнері
   - Компьютер бағдарламашысы
   - Автоколік жөндеу бөлімі менеджерінің көмекшісі

   Гипотезалық жұмыс тәжірибеңізге сүйене отырып, өзіңіздің нақты міндеттеріңіз немесе бүкіл компанияның тиімділігі үшін өнімділікті арттыру бойынша қандай ұсыныстарыз бар?

3. Мәтінде «Қызметкерлердің атсалысуын арттыру» «Өнімділікті арттыру» факторы ретінде аталады. Пікірталас қызметкерлердің жұмысқа атсалысуының келесі анықтамасына сәйкес келеді:

   Қызметкерлердің атсалысуы оларға өз жұмысына әсер ететін шешімдерді қабылдауға жүйелі түрде қатысуға мүмкіндік беретін жұмыс құрылымдары мен процестерге қатысты.

   «Жұмыс құрылымдары мен процестерге» жұмыс орындарындағы үздіксіз командалар, құрылымдалған ұсыныстар жүйесі және жұмыс/өмір бағдарламаларының сапасы сынды функциялар жатады.

   Қызметкерлердің атсалысуы мен қызметкерлердің өзара әрекеттесуі тұжырымдамалары арасындағы кейбір негізгі айырмашылықтарды өз сөзіңізбен түсіндіріңіз.

4. 3-сұраққа ілеспе. Ғаламдық IT-қызмет көрсету компаниясы HCL Technologies қызметкерлер тарту бағдарламасын жүзеге асырды. Бағдарламаның құрамдас бөліктері мыналарды қамтиды:+

   - Бас директормен онлайн сұрақ-жауап
   - Қызметкерлердің үлгілі жұмысын уақтылы марапаттау үшін сыйақы және марапат порталы
   - Қызметкерлерге менеджерлердің қаншалықты тиімді екенін көруге мүмкіндік беретін 360 градустық кері байланыс процесі
   - Қызметкерлерден әртүрлі мәселелер бойынша кері байланыс алу үшін апта сайынғы сауалнамалар

   Мұндай бағдарлама «жұмыс құрылымдары мен процестеріне» енгізілген:

   - Үздіксіз жетілдіру командалары
   - Ресми жұмыс/өмір бағдарламаларының сапасы
   - Сапаны бақылау шеңберлері
   - Аз сатылы ұйымдық құрылымдар

- Қызметкерлердің мәселелерін шешу үшін міндеттер мен пәрмендер
- Құрылымдық ұсыныстар жүйесі мен бағдарламалар мақсаттары арасындағы айырмашылықтар қандай?**

* «Does Employee Involvement Equate to Engagement?» *Workforce.com* (June 30, 2015), www.workforce.com, on July 9, 2015.

+ Diane Berry, Lily Mok, and Thomas Otter, *CFO Advisory: Employee Engagement Impacts Financial Outcomes and Business Risk* (Gartner Inc., March 13, 2013), www.financialexecutives.org, on July 5, 2015.

++ Robert Bullock, «Employee Involvement» (Scontrino-Powell, 2011). www.scontrino-powell, on July 9, 2015.

Сілтемелер

1. Susan M. Cantrell and David Smith, *Workforce of One: Revolutionizing Talent Management through Customization* (Dublin, Ireland: Accenture, 2010), pp. 11-14. https://books.google.com, on July 7, 2015; Susan Sorenson, «How Employee Engagement Drives Growth», *Gallup Business Journal* (June 20, 2013), www.gallup.com, on July 7, 2015; Diane Berry, Lily Mok, and Thomas Otter, *CFO Advisory: Employee Engagement Impacts Financial Outcomes and Business Risk* (Gartner Inc., March 13, 2013), www.financialexecutives.org, on July 5, 2015; *The Impact of Employee Engagement on Performance*, Harvard Business School Publishing Analytic Services Report (2013), https://hbr.org, on July 6, 2015; Dan Crim and Gerard Seijts, «What Engages Employees Most; Or, The Ten Cs of Employee Engagement», *Ivey Business Journal* (March-April 2006), http://iveybusinessjournal.com, on July 8, 2015; Paul Keegan, «The Five New Rules of Employee Engagement», *Inc.* (December 2014/January 2015), www.inc. com, on July 4, 2015.
2. Paul M. Swamidass, «Empirical Science: New Frontier in Operations Management Research», *Academy of Management Review*, October 1991, pp. 793-814.
3. See Anil Khurana, «Managing Complex Production Processes», *Sloan Management Review*, Winter 2009, pp. 85-98.
4. Office of Services, International Trade Administration, ita.doc.gov/td/sif on July 5,2015.
5. For an example, see Robin Cooper and Regine Slagmulder, «Develop Profitable New Products with Target Costing», *Sloan Management Review*, Summer 2009, pp. 23-34.
6. Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (London: Oxford University Press, 1965).
7. See «Tight Labor? Tech to the Rescue», *BusinessWeek*, March 20, 2015, pp. 36-37.
8. «New Plant Gets Jaguar in Gear», *USA Today*, November 27, 2000, p. 4B.
9. «Ford Focuses on Flexibility», *USA Today*, February 28, 2015, pp. 1B, 3B.
10. Ibid.
11. «Thinking Machines», *BusinessWeek*, August 7, 2014, pp. 78-86.
12. http://www.economist.com/news/technology-quarterly/21584455-robotics-new-breed-robots-being-designed-collaborate-humans?zid=291&ah=906e69ad01d2ee51960100b7fa502595
13. James Brian Quinn and Martin Neil Baily, «Information Technology: Increasing Productivity in Services», *Academy of Management Executive*, 1994, Vol. 8, No. 3, pp. 28-37.
14. See Charles J. Corbett, Joseph D. Blackburn, and Luk N. Van Wassenhove, «Partnerships to Improve Supply Chains», *Sloan Management Review*, Summer 1999, pp. 71-82; and Jeffrey K. Liker and Yen-Chun Wu, «Japanese Automakers, U.S. Suppliers, and Supply-Chain Superiority», *Sloan Management Review*, Fall 2000, pp. 81-93. See also Mark Pagell and Zhaohui Wu, «Building a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies of 10 Exemplars», *Journal of Supply Chain Management*, 2009, Vol. 45, No. 2, pp. 37-56.
15. «Fastener Woes to Delay Flight of First Boeing 787 Jets», *Wall Street Journal*, November 5, 2010.
16. «G.M. Pieces Together Japanese Supply Chain», *New York Times*, May 13, 2011, p. 5.
17. See «Siemens Climbs Back», *BusinessWeek*, June 5, 2014, pp. 79-82.
18. See M. Bensaou, «Portfolios of Buyer-Supplier Relationships», *Sloan Management Review*, Summer 1999, pp. 35-44.
19. «Just-in-Time Manufacturing Is Working Overtime», *BusinessWeek*, November 8, 2007, pp. 36-37.
20. Rhonda Reger, Loren Gustafson, Samuel DeMarie, and John Mullane, «Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said Than Done», *Academy of Management Review*, 1994, Vol. 19, No. 3, pp. 565-584.
21. http://www.fastcompany.com/3007843/creative-conversations/how-jenna-lyons-transformed-jcrew-cult-brand
22. Ross Johnson and William O. Winchell, *Management and Quality* (Milwaukee, WI: American Society for Quality Control, 1989). See also Carol Reeves and David Bednar, «Defining Quality: Alternatives and Implications», *Academy of Management Review*, 1994, Vol. 19, No. 3, pp. 419-445; and C. K. Prahalad and M. S. Krishnan, «The New Meaning of Quality in the Information Age», *Harvard Business Review*, September-October 1999, pp. 109-120.
23. *USA Today*, June 28, 2014, p. B4.
24. «Quality Isn't Just for Widgets», *BusinessWeek*, July 22, 2002, pp. 72-73.
25. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: MIT Press, 1986).
26. «When Service Means Survival», *BusinessWeek*, March 2, 2015, pp. 26-40.
27. *BusinessWeek*, March 2, 2009, p. 29.
28. Joel Dreyfuss, «Victories in the Quality Crusade», *Fortune*, October 10, 2008, pp. 80-88.

DO

29. Thomas Y. Choi and Orlando C. Behling, «Top Managers and TQM Success: One More Look After All These Years», *Academy of Management Executive*, 1997, Vol. 11, No. 1, pp. 37-48.

30. James Dean and David Bowen, «Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development», *Academy of Management Review*, 1994, Vol. 19, No. 3, pp. 392-418.

31. See «Porsche Figures Out What Americans Want», *USA Today*, June 28, 2012, p. 4B.

32. Edward E. Lawler, «Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible?» *Academy of Management Executive*, 1994, Vol. 8, No. 1, pp. 68-79.

33. Jeremy Main, «How to Steal the Best Ideas Around», *Fortune*, October 19, 2006, pp. 102-106.

34. See James Brian Quinn, «Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities», *Sloan Management Review*, Summer 1999, pp. 8-22.

35. «Global Gamble», *Forbes*, April 17, 2006, pp. 78-82.

36. Thomas Robertson, «How to Reduce Market Penetration Cycle Times», *Sloan Management Review*, Fall 1993, pp. 87-96.

37. «Speed Demons», *BusinessWeek*, March 27, 2010, pp. 68-76.

38. «Ford Does Fast Update of Taurus », *USA Today*, April 20, 2011, p. 1B.

39. Ronald Henkoff, «The Hot New Seal of Quality», *Fortune*, June 28, 1993, pp. 116-120. See also Mustafa V. Uzumeri, «ISO 9000 and Other Metastandards: Principles for Management Practice?» *Academy of Management Executive*, 1997, Vol. 11, No. 1, pp. 20-28.

40. Paula C. Morrow, «The Measurement of TQM Principles and Work-Related Outcomes», *Journal of Organizational Behavior*, July 1997, pp. 363-376.

41. John W. Kendrick, *Understanding Productivity: An Introduction to the Dynamics of Productivity Change* (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1977).

42. «Study: USA Losing Competitive Edge», *USA Today*, April 25, 1997, p. 9D.

43. «Why the Productivity Revolution Will Spread», *BusinessWeek*, February 14, 2015, pp. 112-118. See also «Productivity Grows in Spite of Recession», *USA Today*, July 29, 2012, pp. 1B, 2B; and «Productivity's Second Wind», *BusinessWeek*, February 17, 2013, pp. 36-37.

44. Michael van Biema and Bruce Greenwald, «Managing Our Way to Higher Service-Sector Productivity», *Harvard Business Review*, July-August 1997, pp. 87-98.

DU

ГЛОССАРИЙ

Maquiladoras – Мексиканың солтүстігінде АҚШ шекарасына жақын аймақта орналасқан әрі Мексика үкіметі тарапынан салық жеңілдіктерін алып отырған шағын құрастыру кәсіпорындары.

Абсентеизм (absenteeism) – адамдардың жұмыстан жалтаруы.

Автоматика (automation) – жұмысты толық не жартылай машиналар орындайтын етіп жүйелі жобалау процесі.

Авторитаризм (authoritarianism) – адам билік пен мәртебе ұйым сынды иерархиялық қоғамдық жүйеге лайық деп есептеуі.

Адалдық (conscientiousness) – адамның бір уақытта тиімді жұмыс істейтін заттар саны.

Адам капиталы (human capital) – тиімді жұмыс күшін тарту, жалдау және ынталандыру үшін ұйым тарапынан салынған инвестиция.

Адам ресурстары менеджменті (HRM) (human recource management (HRM)) – ұйымдағы тиімді жұмыс күшін тарту, дамыту және қолдауға бағытталған іс-әрекеттер жиынтығы.

Адамдарға қамқорлық (concern for people) – жетекшілік көшбасшы мінез-құлқының адами қырларын қарастыратын бөлігі.

Адами қарым-қатынас қозғалысы (human relations movement) – жұмысшылар сң алдымен жұмыс орнындағы әлеуметтік жағдай мен ортаға мән беретінін ескертеді.

Азаматтық-ұйымдық мінез-құлық (organizational citizenship) – ұйымға ортақ жақсы үлес қосатын адамдардың мінез-құлқы.

Айнымалы аралық кестесі (variable-interval schedule) – мінез-құлықты әртүрлі уақыт ішінде нығайтуды қамтамасыз етеді, мысалы басшының тосыннан келуі.

Айнымалы шама кестесі (variable-ratio schedule) – әртүрлі көрсетілген мінез-құлық үшін нығайтуды қамтамасыз ету, мысалы, тұрақты қадағалау.

Айрықша құзырет (distinctive competence) – ұйымның жоғары кәсіби деңгейдегі қызметі.

Акцияға опциондар жоспары (stock option plan) – жоғары буын менеджерлеріне келешекте компанияның акцияларын белгілі бекітілген бағамен сатып алуға мүмкіндік беру үшін бекітіледі.

Ақпараттық рөлдер (informational roles) – ақпарат өңдеуді көздейтін бақылаушының, тарағушының және ресми өкілдің рөлдері.

Алдын ала бақылау (preliminary control) – сыртқы ортадан алынатын қаржы, материалдық, адам және ақпарат ресурстарының көлемі мен сапасын ұйымның жүйесіне енгізуден бұрын қарайды.

Аралай жүріп басқару (management by wandering around) – менеджердің ұйымды аралай жүріп өзгелермен қарым-қатынасқа түсуін сипаттайтын ұстаным.

Аралық жоспар (intermediate plan) – бір жылдан бес жылға дейінгі аралықты қамтитын жоспар.

Атқарылған жұмыс үшін марапаттау жоспарлары (merit pay plan) – марапаттың біршама бөлігінің құнын құрайтын марапаттау жоспары.

Атқарылған жұмыс үшін марапаттау жүйесі (merit pay) – ұйымға сіңірген еңбегі үшін және қосқан үлесінің құнына есептеліп берілетін марапат.

Атрибуция (attribution) – мінез-құлықты бақылау және оның себептерін анықтау процесі.

Аудит (audit) – ұйымның бухгалтерлік, қаржы және операциялық жүйелерін тәуелсіз бағалау.

Ауқым (scope) – ұйым бәсекелесе алатын нарықтар спектрін ерекшелейді.

Аутсорсинг (outsourcing) – белгілі бір қызметтерді және операцияларды арзанырақ немесе жақсырақ атқаратын басқа ұйымға қосалқы мердігерлікке беру.

Ауызекі емес коммуникация (nonverbal communication) – сөз қолданбай немесе оның мағынасы бастапқы мәнінен асып түсетін екпінді сөздерді қолдану арқылы байланыс алмасу түрі.

DU

Ауызекі коммуникация (oral communication) – мағыналы мәнді жіберу үшін айтылатын сөз қолданылатын «бетпе-бет» сөйлесу, топтық талқылау, телефон қоңыраулары және басқа жағдайлар.

Ашық жүйе (open system) – ортамен өзара әрекет жасайтын жүйе.

Ашықтық (openness) – адам сенімінің қатандығы мен мүдделерінің шегі.

Әділдік теориясы (equity theory) – адамдар өнімділік үшін алатын марапаттан әлеуметтік теңдік іздейтінін сипаттайды.

Әкімшілік қарқын (administrative intensity) – басқару лауазымдары штаттық лауазымдарда шоғырланған деңгей.

Әкімшілік менеджмент (administrative management) – тұтас ұйымды басқаруға бағытталған менеджмент.

Әкімшілік моделі (administrative model) – шешімдер көбінесе қалай қабылданатынын сипаттай отыра, менеджерлердің (1) шала мәліметтерге сүйенетінін, (2) рационалдықпен шектелетінін және (3) шешім қабылдау кезінде азға «қанағаттануға» бейім екенін алға тартады.

Әлеуметтену (socialization) – тұлға ұйым үшін бөтен адамнан ұйымның мүшесіне айналған кезде орындайтын жалпылама норма сәйкестігі.

Әлеуметтік бағдар (social orientation) – тұлғаның индивидтік мүдде мен ұжымдық мүдденің салыстырмалы түрде қайсысы маңыздырақ екенін қарастыратын сенімдері.

Әлеуметтік жауапкершілік (social responsibility) – ұйым қызметінің әлеуметтік ахуалын қорғауға және нығайтуға арналған міндеттемелер жиынтығы.

Әлеуметтік-мәдени факторлар (sociocultural dimension) – ұйымды қоршаған ортаны құрайтын клиенттер, әдет-ғұрыптар, құндылықтар және демографиялық ахуал.

Әмбебап көзқарас (universal perspective) – әлденені істеудің ең жақсы жолын іздеуге талпыну.

Әралуандық (diversity) – ұйымда немесе топта оның мүшелері жасы, жынысы немесе ұлты сынды бірнеше маңызды белгісіне қарай бір-бірінен ерекшеленуі.

Әрекет жоспары (action plan) – өзге жоспарларды жүзеге асыру жоспары.

Әртараптану (diversification) – ұйым айналысатын алуан түрлі бизнестерінің саны және осы кәсіпорындардың бір-бірімен байланысы.

Әсер қалдыру менеджменті (impression management) – өзгелердің алдында бедел жинау үшін тура және жасырын ойластырылған әрекет.

Әшкерелеу (whistle-blowing) – қызметкер ұйымның басқа мүшелері тарапынан болған заңсыз немесе этикаға жат мінез-құлық көрсетуін әшкерелеуі.

Бағалау дағдылары (diagnostic skills) – жағдайға барынша лайық реакция көрсету дағдылары.

Бағдарлама (program) – іс-шаралардың ауқымды тізбегі үшін жасалған бір реттік жоспар.

Бағдарланбаған шешімдер (nonprogrammed decision) – құрылымданған және бағдарланбаған шешіммен салыстырғанда өте сирек кездеседі.

Бағдарланған шешімдер (programmed decision) – салыстырмалы түрде құрылымдалған немесе кейбір жиілікте қайталанатын (немесе ексуін де қамтитын) шешімдер.

Базистік инновация (radical innovation) – қолда бар өнімдер, қызметтер немесе технологияларды толықтай алмастыратын жаңа өнімдер, қызметтер немесе технологиялар.

Байланыссыз әртараптану (inrelation diversification) – бұл стратегияны жүзеге асыратын фирмалар бір-бірімен логикалық тұрғыдан байланыспаған бірнеше бизнесті басқарады.

Байланысты әртараптану (related diversification) – бұл стратегияны жүзеге асыратын ұйымдар қандай да бір бизнестерді бір-бірімен байланыстырады.

Бақылау (control) – мақсаттарға қол жеткізуді жеңілдету үшін ұйымдастырушылық қызметті реттеу.

Бақылау (controlling) – мақсатқа жету жолындағы ұйымдық прогресті бақылау.

Бақылау локусы (locus of control) – адамның өз әрекеті сол тудырған нәтижелерге қай жағынан да жауапты екеніне сену деңгейі.

Бақылау стандарты (control standard) – өнімділікті салыстыруға болатын мақсат.

DU

Бақылаушы (controller) – бөлім менеджерлеріне бақылау шаралары бойынша көмектесетін қызметкер.

Баланс есебі (balance sheet) – белгілі бір уақыттағы ұйымның активтері мен міндеттемелерін көрсетеді.

Басқару ауқымы (span of management) – белгілі бір менеджерге бағынатын адамдар саны.

Басқару деңгейлері (levels of management) – менеджерлерді үш негізгі санатқа бөлу – жоғарғы, орта және бастапқы.

Басқару салалары (areas of management) – менеджерлерді былай бөлуге болады: маркетинг менеджерлері, қаржы, өндіріс, адам ресурстары менеджерлері, әкімшілік директорлар және басқа қызмет салаларының менеджерлері.

Басқару этикасы (managerial ethics) – менеджерлер өз жұмысында қолданатын мінез-құлық стандарттары.

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

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

Басқарушылық инновация (managerial innovation) – өнімдер мен қызметтер ойлап табылып, жасалып, тұтынушыларға жеткізілетін менеджмент процесіндегі өзгерістер.

Бастамашылық-құрылымдық мінез-құлық (initiating-structure behavior) – әркімнен не күтілетінін жекс белгілеп, жетекші мен қызметкерлердің рөлін нақты анықтайтын, қарым-қатынастың ресми жолдарын белгілейтін және тапсырмаларды орындау жолын көрсететін жетекші мінез-құлқы.

Бәсекеге қабілетсіз (competitive disadvantage) – ұйымның бәсекелестері жүзеге асырған құнды стратегияларды жүзеге асыра алмауы.

Бәсекелестер (competitor) – басқа ұйымдармен ресурстар үшін бәсекелесетін ұйымдар.

Бейресми жетекші (informal leader) – басшылық қызметке араласатын, бірақ жетекшілік ету құқықтары ресми түрде бекітілмеген адам.

Бейресми немесе мүдделі топтар (informal or interest group) – ұйымның мақсаттарына қатысы бар немесе қатысы жоқ міндеттерді жүзеге асыру үшін топтың өз мүшелері құрады.

Бейімделгіш ұстаным (accommodative stance) – заңды және этикалық міндеттемелерге жауап беретін, белгілі бір жағдайларда міндеттемелерден тыс әрекет ететін ұйымдардағы әлеуметтік жауапкершілік ұстанымы.

Бекітілген орын (fixed-position layout) – құрылғылардың жеке жұмыс аймағында орналасуы, ұшақтар сияқты үлкен және күрделі өнімдерді жасауда қолданылады.

Белгіленген аралық кестесі (fixed-interval schedule) – белгілі бір уақыт ішінде нығайтуды қамтамасыз етеді, мысалы, апта сайынғы төлем.

Белгіленген шама кестесі (fixed-ratio schedule) – мінез-құлықтың арасында өтетін уақытқа қарамастан,белгілі бір рет көрсетілген мінез-құлық үшін нығайтуды қамтамасыз ету, мысалы, әр бесінші сатылым үшін сыйақы төлеу.

Белгісіздік (uncertainty) – қоршаған ортадағы өзгерістер мен күрделі жағдайларды болжай алмау.

Белгісіздік бағдары (uncertainty orientation) – адамдардың белгісіздік және екіұшты жағдайлар туралы сезімі.

Белгісіздік жағдайы (state of uncertainty) – шешім қабылдаушы ие болуы тиіс әр шарттың нәтижесін, оларға байланысты тәуекелдерді, барлық баламаларын білмейтін жағдай.

Белсенді ұстаным (proactive stance) – өзін қоғам азаматы ретінде қарастыратын және қатысу үшін мүмкіндіктерді белсенді түрде іздейтін ұйымдағы әлеуметтік жауапкершілік ұстанымы.

Бенчмаркинг (benchmarking) – басқа ұйымдардың белгілі бір заттарды өте жоғары сапада жасауын үйрену процесі.

Бес бәсеке күш (five competitive forces) – нарыққа жаңадан кірушілер тарапынан қауіп, бәсекелестік жарыс, бір-бірін алмастырушы тауарлар тарапынан қауіп, бәсеке жарысы, сатып алушылар мен ұсынушылар (жабдықтаушылар) тараптарының тегеуірігі.

Бизнес деңгейіндегі стратегия (business-level strategy) – белгілі бір салада немесе нарықта бизнес жүргізетін ұйым таңдайтын стратегиялық баламалар жиынтығы.

Бизнес жүргізу үлгісін қайталау стратегиясы (home replication strategy) – отандық фирмада дамып келе жатқан негізгі құзыретті немесе фирманың ерекше артықшылығын сырткы нарықта негізгі бәсеке қаруы ретінде пайдаланатын халықаралық стратегия.

Бизнес-жоспар (business plan) – кәсіпкердің бизнес стратегиясын және оны қалай іске асыру керектігін анықтайтын құжат.

Бизнес-процесті өзгерту (реинжиниринг) (business process change (reingeneering)) – баға, қызмет көрсету және уақыттан алынатын басты пайдаға жету үшін бизнестің барлық аспектілерін түбегейлі қайта ұйымдастыру.

Билік (power) – басқа адамдардың мінез-құлқына ықпал ету қабілеті.

Билік қажеттігі (need of power) – топ ішінде мәртебеге ие болу және ортаны бақылауды қалау.

БКТ матрицасы (BCG matrix) – бизнесті өзі жұмыс істейтін нарықтың өсу қарқынына және ол нарықтағы үлесіне қарай бағалау әдісі.

Бөлімдерге бөлу (departmentalization) – логикалық тұрғыда жұмысты топтау процесі.

Бұйрықтар тізбегі (chain of command) – ұйымдағы лауазымдар арасында нақты және айқын дәреже сатысын орнату.

Бір реттік жоспар (single use plan) – болашақта қайталанбайтын әрекеттерді іске асыру үшін жасалады.

Бірлескен кәсіпорын (joint venture) – мүліктік негіздегі операцияға әріптестер бірлесе қожалық ететін стратегиялық одақтың арнайы түрі.

Біріғу (integration) – түрлі бөлімшелер үйлестіріле бірге жұмыс істейтін деңгей.

Біріғу (merger) – шамамен бірдей мөлшердегі екі ұйымның қосылуы.

Біріккен өзара тәуелділік (pooled interdependence) – бөлімшелер бір-бірімен тікелей, тығыз әрекеттеспеуінен олардың жұмысының нәтижесін ортақ ұйым деңгейінде біріктіреді.

Бірінші бастаушы артықшылығы (first-mover advantage) – мүмкіндікті кез келген фирмадан бұрын пайдаланған фирманың артықшылығы.

Бюджет (budget) – сандық түрде көрсетілген жоспар.

Бюрократия (bureaucracy) – өкілеттіктің заңды және ресми жүйесіне негізделген ұйымдық дизайн моделі.

Бюрократиялық бақылау (bureaucratic control) – ресми және механикалық құрылымдық келісімдермен сипатталатын ұйымдық бақылау формасы.

Виртуал командалар (virtual team) – бір-бірінен қашықта орналасып, онлайн байланыспен бірге жұмыс істейтін адамдар тобы.

Виртуал ұйым (virtual organization) – іс жүзінде ресми құрылымы жоқ ұйым.

Врумның шешімдер бәйтереңі (Vroom's decision tree approach) – қатысу деңгейі әртүрлі топтардың қандай жағдайларды қажет ететінін анықтайды.

Ғылыми менеджмент (scientific management) – жеке жұмысшылардың өнімділігін арттыруды көздейтін бағыт.

Дамыту (development) – менеджерлер мен мамандарды қазіргі және келешек жұмысы үшін оқытып, оларға қажет дағдылар мен машықтарды меңгерту.

Дара өнім стратегиясы (single-product strategy) – ұйым бір ғана өнім шығарады немесе қызмет көрсетеді және осы өнім бір ғана географиялық нарықта сатылады.

Дельфи тобы (Delphi group) – топ сараптамалық пікір консенсусына қол жеткізу үшін пайдаланатын топтық шешім қабылдау формасы.

Деңгейлес коммуникация (horizontal communication) – ұйымның бір деңгейіндегі әріптестерді және түрлі құрылымдық бөлімшелердегі тұлғаларды қамтитын ұйымдық коммуникация түрі.

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

DU

Директорлар кеңесі (board of directors) – компанияның директорлар кеңесін акционерлер сайлайды. Оларға акционерлердің мүддесін көздейтін менеджмент ұйымдастыру арқылы бизнесті басқару тапсырылады.

Дисфункциялық мінез-құлық (dysfunctional behaviors) – ұйымның табысқа жетуіне түрткі болғаннан гөрі, оның беделіне нұқсан келтіретін мінез-құлық.

Дүниежүзілік сауда ұйымы (ДСҰ) (World Trade Organization) – бұл ұйымға 161 мемлекет мүше және 23 мемлекет бақылаушы ретінде кіреді. Олардың мақсаты – мүшелердің халықаралық сауда үшін маркерлерін аштыру, ДСҰ-ның ережесін сақтауды талап ету.

Екіжақты өзара тәуелділік (reciprocal interdependence) – іс-әрекеттер бөлімшелер арасында екі бағытта да жүргенде пайда болады.

Ережелер мен нұсқаулар (rules and regulations) – белгілі бір іс-шаралар нақты қалай орындалуы керегін сипаттайды.

Ерікті жұмысқа жалдану (employment-at-will) – әдеттегі жұмыс орнымен қамтамасыз ету, бірақ ұйым кез келген себептермен қызметкерді жұмыстан шығарып жібере алады.

Еуропалық Одақ (ЕО) (European Union) – әлемдегі ең алғашқы және ең маңызды халықаралық нарық жүйесі.

Жабдықтаушы (supplier) – ұйымды ресурстармен қамтамасыз етуші басқа ұйым.

Жабдықтаушылар (supplyers) – ұйымды ресурстармен қамтамасыз ететін басқа ұйым.

Жабық жүйе (closed system) – ортамен озара әрекеттесе алмайды.

Жағымды қолдау (positive reinforcement) – мінез-құлықты күшейту әдісі, марапат немесе қажет мінез-құлық көрсетілгеннен кейінгі жағымды нәтиже.

Жағымды эмоция (positive affectivity) – сергектік пен оптимистікке қатысты процесте амандық, әр затты жақсы жағынан көру және жақсы көңіл күйде болу сезімі.

Жағымды эмоция (positive emotionality) – адамның қалыпты, тыныш, тұрақты және қауіпсіз болу деңгейі.

Жағымсыз қызметкер (LPC) (least-preferred coworker (LPC) measure) – жетекшілер онымен жұмыс істеуі қиын болған адамды сипаттайтын өлшем.

Жағымсыз моция (negative affectivity) – жалпы сұрықсыз әрі пессимистік процесс, кез келген затты жаман жағынан көру және жаман көңіл-күйде болу.

Жазалау (punishment) – тұлғаның теріс нәтиже немесе жағымсыз салдар тудыратын жағымсыз мінез-құлқын әлсірету үшін қолданылады.

Жазбаша коммуникация (written communication) – мағыналы мәнді жіберу үшін жазбалар, хаттар, есептер, қолжазбалар және т.б. қолданылатын жағдайлар.

Жақсартушы инновация (incremental innovation) – қолда бар өнімдер мен процестерді түрлендірстін жаңа өнімдер мен процестер.

Жалпы бейімделу синдромы (GAS) (general adaptation syndrome (GAS)) – стресс процесінің жалпы циклі.

Жалпы күшті тұстар (common strength) – бәсекеге қабілетті көптеген фирмалардың ұйымдық мүмкіндіктері.

Жалпы орта (general environment) – ұйымның айналасындағы жалпы контексті құрайтын факторлар мен күштер жиынтығы.

Жалтару (avoidance) – өнімділікке әкелмейтін мінез-құлықтың жағымсыз салдарынан алшақ болу арқылы мінез-құлықты күшейту үшін қолданылады.

Жаһандық бизнес (global bussines)– бір мемлекет аумағымен шектелмей, ұлттық шекараларды «мойындамайтын» бизнес.

Жаһандық стратегия (global strategy) – компаниялар дүниежүзін бірыңғай нарық ретінде қарастыруы. Оның басты мақсаты – бүкіл әлем бойынша клиент қажеттіліктерін қанағаттандыратын стандартталған тауарлар мен қызметтер құрудың халықаралық стратегиясы.

Жеке тұлға (personality) – бір адамды екіншісінен ажырататын психологиялық және мінез-құлық ерекшеліктерінің салыстырмалы түрде тұрақты жиынтығы.

Желілік бөлімшедегі лауазым (line position) – тікелей бұйрықтар тізбегіндегі ұйым мақсаттарына жетуге жауап беретін лауазым.

Жетекшілер (leaders) – күш қолданбастан басқалардың әрекеттеріне ықпал ете алатын; басқалар көшбасшы ретінде қабылдаған адамдар.

Жетекшілік (leadership) – процесс ретінде, топтың немесе ұйымның мақсаттарын қалыптастыру, осы мақсаттарға жету арқылы мінез-құлықты ынталандыру және топтық немесе ұйымдық мәдениетті анықтауға көмектесуде мәжбүрлеусіз өз ықпалын пайдалану; мінез ерекшелігі ретінде – көшбасшы деп есептелетін тұлғаларға тән сипаттамалар жиынтығы.

Жетекшілік алмасу (LMX) моделі (leader-member exchange(LMX) model) – жетекшілер өзінің әр бағыныштысымен түрлі байланыстар қалыптастырады деген тұжырымға сүйенеді.

Жетекшілік ету (leading) – ұйым мүшелерінің біріккен жұмысын ұйымдастыру және ұйымның мүдделерін ілгерілету үшін қолданылатын процестер жиынтығы.

Жетекшілік етуді алмастыру (substitutes for leadership) – жетекшілердің мінез-құлқы бейтараптандырылатын немесе бағыныштылардың, жұмыстың не ұйымның қасиеттерімен алмастырылатын жағдайларды көрсететін концепция.

Жетекшінің жұмысты басты орынға қоятын мінез-құлқы (job-centered leader behavior) – қызметкердің жұмысына және сол жұмыска қатысты процедураларға басты назар аударатын жетекші мінез-құлқы.

Жетекшінің қызметкерді ортаға қоятын мінез-құлқы (employee-centered leader behavior) – өзара ынтымақта жұмыс істейтін жұмыс тобын құруға және қызметкерлердің ризашылығын қамтамасыз етуге бағытталған жетекші мінез-құлқы.

Жеткізу тізбегін басқару (supply chain management) – тиімділігі мен нәтижелілігін арттыру мақсатындағы операциялық бақылауды басқару, ресурстарды сатып алу және түгендеу процестері.

Жетістік қажеттігі (need for achievement) – мақсатты немесе тапсырманы бұрынғыдан гөрі сапалырақ орындауды қалау.

Жоба (project) – бағдарламаға ұқсас, бірақ оған қарағанда жеңілірек және көлемі шағынырақ бір реттік жоспар.

Жол-мақсат теориясы (path-goal theory) – басшының басты қызметі құнды немесе қалаулы марапаттарды жұмыс орнында қолжетімді ету және қарамағындағыларға осы марапаттарға жетелейтін мінез-құлық түрлерін түсіндіру.

Жоспарлау (planning) – мақсат қою және оған қол жеткізу тәсіліне қатысты шешім қабылдау.

Жоспарлы өзгеріс (planned change) – келешек оқиғаларды күту барысында уақытылы және тәртіппен жасалып, енгізілетін өзгеріс.

Жұмыс аясын кеңейту (job enrichment) – қызметкер атқаратын тапсырмалар санын арттырып қана қоймай, ол істейтін жұмыска бақылау жасауға талпыныс.

Жұмыс барысын бақылау (screening control) – трансформация процесі кезіндегі кері байланыска сүйенеді.

Жұмыс бөлісу (job sharing) – бір толық күндік жұмысты жарты мөлшерлемедегі екі қызметкер бөлісіп істейді.

Жұмыс орнын жобалау (job design) – адамның жұмыска қатысты жауапкершілігін анықтау.

Жұмыс орнындағы мінез-құлық (workplace behavior) – ұйым мүшелерінің ұйымдық тиімділікке тікелей немесе жанама әсер ететін әрекеті.

Жұмыс ортасы (task environment) – ұйымға ықпал ететін сыртқы ұйымдар мен топтардан тұрады.

Жұмыс орындарын алмастыру (job rotation) – жұмысшылардың бір жұмыстан екінші жұмыска ұдайы ауысып отыруы.

Жұмыс тобы (work team) – бүкіл топқа жұмыс жүйесін құруға мүмкіндік беретін мамандандыру баламасы, ол бір-бірімен тығыз байланысты тапсырмаларды орындауда қолданылады.

Жұмыска қанағаттану немесе қанағаттанбау (job satisfaction or dissatisfaction) – жеке тұлғаның өз жұмысына қанағаттану немесе орындау деңгейін жоққа шығаратын қарым-қатынас.

Жұмысты бағалау (job evaluation) – әр жұмыстың басқа тапсырмалармен салыстырғандағы құндылығын анықтау талпынысы.

Жұмысты бөліп тапсыру (delegation) – менеджерлердің өз жүктемесінің бір бөлігін басқаларға тапсыруы.

Жұмысты сипаттау тәсілі (job characteristic approach) – жұмыс орны бес негізгі көрсеткіш арқылы диагностикадан өтуі және жақсартылуы керек екенін ұйғаратын мамандандыру баламасы, мұнда еңбек жүйесі және қызметкерлердің ықыласы ескеріледі.

Жұмысты талдау (job analysis) – ұйым ішіндегі жұмыс бойынша ақпаратты жүйелі жинақтау процедурасы.

Жұмысты шынайы елестету (realistic job preview (RJP)) – үміткерге компанияның шынайы көрінісін көрсету.

Жұтылу (acquisition) – едәуір ірі фирманың кіші фирманы сатып алуы.

Жүйе (system) – біртұтас өзара байланысқан элементтер жиынтығы.

Жіктелу (differentiation) – ұйым бөлімшелерге бөлінетін деңгей.

Жіктеу стратегиясы (differentiation strategy) – ұйым өнімдерінің немесе қызметтерінің сапасы бәсекелестерден ерекше болуы.

Заңға сәйкестік (legal compliance) – ұйымның жергілікті, мемлекеттік, федералдық және халықаралық заңдарға сәйкес жұмыс істеуі.

Заңды билік (legitimate power) – ұйымдастырушылық нерархиясы арқылы ұйымның шешімімен берілетін, белгілі лауазымды адамдарға тиесілі билік.

Икемді жұмыс кестесі (flexible work schedule) – жұмыс кестесінде қызметкерлер өзінің жұмыс уақытын қадағалауға ерікті; «икемді уақыт» деп те аталады.

Импорт (importing) – компания орналасқан мемлекетке затты, қызмет көрсетуді немесе капиталды сырттан тасымалдау.

Инновация (innovation) – жаңа өнімдер мен қызметтерді дамыту не болмаса қолда бар өнімдер мен қызметтерді жаңаша қолдану үшін ұйымның ұйымдастырылған күш-жігері.

Интрапренерлер (intrapreneurs) – кәсіпкерлерге ұқсайды, бірақ олар жаңа бизнесті үлкен ұйым ішінде дамытады.

Интуиция (intuition) – бір нәрсе туралы бейсана, ішкі сенім, түйсік.

Инфрақұрылым (infrastructure) – мемлекеттің инфрақұрылымына мектептер, ауруханалар, электр станциялары, темір жолдар, тас жолдар, жүк порттары, коммуникациялық жүйелер, әуе жолдары, коммерциялық дистрибьюторлық жүйелер жатады.

Кадр тұрақтамауы (turnover) – адамдардың жұмыстан кетуі.

Кәсіпкер (entrepreneur) – кәсіпкерлікпен айналысатын адам.

Кәсіпкерлік (entrepreneurship) – стартап немесе жаңа венчурді жоспарлау, ұйымдастыру, пайдалану және қатерлерін қабылдау процесі.

Кәсіпорынның ресурстарын жоспарлау (enterprise resource planning (ERP)) – кеңейтілген кәсіпорындағы көптеген іс-әрекеттерді біріктіріп, бір мезгілде үйлестіру үшін қажет ірі ауқымды ақпарат жүйесі.

Квота (quota) – саудаға түсетін заттың көлеміне немесе құнына қойылатын шектеу.

Келіссөз (negotiation) – белгілі бір мәселеге деген түрлі көзқарастарына қарамастан, екі немесе одан да көп тараптың (адамдар немесе топтар) бір мәселеге байланысты ортақ келісімге келуі.

Келісімді ынталандыру жоспары (piece-rate incentive plan) – қызметкер өндірген әр өнім үшін ұйым оған белгілі сомада ақы төлеуін көздейтін марапаттау жүйесі.

Кері тік интеграция (back vertical integration) – басқа компаниялардың жабдықтарын сатып алуды тоқтататын және өзін-өзі жеке жабдықтарымен қамтамасыз ете бастайтын ұйым.

Классикалық менеджмент көзқарасы (classical management perspective) – ғылыми және әкімшілік менеджмент бағыттарын қамтитын көзқарас.

Клиент (customer) – ұйымның өнімі немесе қызметі үшін ақша төлейтін адам.

Коалиция (coalition) – ортақ мақсаттарға жету үшін құрылған адамдардың немесе топтардың бейресми одағы.

Когнитив диссонанс (cognitive dissonance) – адамның көзқарастарында қайшылық болғанда туындайды.

Команда (team) – компанияның жұмысына қатысты тапсырмаларды, қызметтерді және іс-әрекеттерді жүзеге асыру үшін басшылықтың шамалы қадағалауымен немесе мүлде қадағалаусыз бірігіп қызмет атқаратын қызметкерлер тобы.

Командалық ұйым (team organization) – аз ғана немесе жоқтың қасы деуге болатын негізгі функциялық иерархиялы, жоба типтес командаларға сүйенетін ұйымдық дизайн тәсілі .

Коммуникация (communication) – ақпаратты бір адамнан басқа адамға жолдау процесі.

Коммуникация дағдылары (communication skills) – идеялар мен ақпаратты басқаларға тиімді беру, сондай-ақ басқалардан идеялар мен ақпаратты тиімді алу қабілеті.

Коммуникациялық желі (communication network) – топ немесе команда мүшелері өзара қарым-қатынас жасайтын жүйе.

Конгломерат дизайн (H-form) (conglomerate (H-form) design) – бір-бірімен байланыспаған кәсіпорындар жиынтығынан құралған ұйым қолданады.

Конфликт (conflict) – екі немесе одан көп адам, топ немесе ұйым арасындағы келіспеушілік.

Корпоратив деңгейдегі стратегия (corporative-level strategy) – бір уақытта бірнеше сала мен нарықтарда қызмет атқаратын ұйым таңдаған стратегиялық баламалар жиынтығы.

Коэффициенттерді талдау (ratio analysis) – ұйымның қаржылық жағдайының кейбір аспектілерін бағалау үшін бір немесе бірнеше қаржы коэффициентін есептеу.

Көзқарас (attitudes) – адамдардың белгілі бір идеяларға, жағдайларға немесе басқа адамдарға қатысты сенімдері мен сезімдерінің жиынтығы.

Креатив (creativity) – адамның жаңа идеяларды тудыру немесе бар идеялардың жаңа мүмкіндіктері туралы ойлау қабілеті.

Кризис-менеджмент (crisis-management) – ұйымдар төтенше немесе тосын жағдайда қолданатын әрекеттер жинағы.

Күйіп кету (burnout) – біреу ұзақ уақыт бойы тым көп стресті бастан өткерген кезде пайда болуы ықтимал шаршау сезімі.

Күту теориясы (expectancy theory) – мотивация екі факторға: біз әлденені қаншалықты қатты қалайтынымызға және оған қалай қол жеткізетінімізге тәуелді екенін тұжырымдайды.

Күш бағдары (power orientation) – бизнес ұйымдары сынды иерархиялы ортада биліктің түрлі деңгейлері мен күштің болуын дұрыс деп есептейтін сенімдер.

Кіші жүйелер (subsystem) – тұтас жүйенің ішіндегі жүйелер.

Қабылдау (perception) – адамның орта туралы ақпаратты түсініп, оны өзінше түсіндіру процестерінің жиынтығы.

Қалыптасқан нарық (established market) – бірнеше ірі фирма анық критерийлер бойынша бәсекелесетін нарық.

Қанағаттану (satisficing) – қажет нәтижеге тек ішінара қол жеткізетін шешімге қанағаттану.

Қарым-қатынас мінез-құлқы (consideration behavior) – қызметкерлеріне қамқорлық көрсететін және дос пейілді, жылы, достық қарым-қатынас орнатуға тырысатын жетекші мінез-құлқы.

Қаржы есебі (financial statement) – ұйымның қаржылық жағдайының кейбір аспектілерін көрсетеді.

Қаржылық бақылау (financial control) – ұйымның қаржы ресурстарын қадағалайды.

Қатыстыру (participation) – қызметкерлерге өз жұмысы аясында шешім қабылдауға мүмкіндік беретін процесс.

Қашықтан жұмыс істеу (telecommunicating) – қызметкерлерге жұмысының бір бөлігін басқа жерде, әдетте үйінде отырып істеуге мүмкіндік беру.

Қорғанушы стратегиясы (defender strategy) – фирманың шығындарын азайтуға және қолданыстағы өнімдердің жұмысын жақсартуға бағытталған стратегия.

DU

Қорғаныс ұстанымы (defencive stance) – ұйымның қоршаған ортаны қорғауға қатысты заң талаптарын ғана орындап, одан артық әрекетке бармауын білдіретін әлеуметтік жауапкершілік ұстанымы.

Қорларды басқару (inventory control) – шикізат қорын, жұмыс барысын, дайын өнімдер мен жасалып жатқан өнімдерді қадағалау.

Қосымша құнды талдау (value-added analysis) – бүкіл жұмыс процестері, материал ағыны және құжаттарды рәсімдеу клиент төлейтін бағаға қосылатын құнды қаншалықты арттыратынын кешенді бағалау.

Құқықтар мен мүмкіндіктерді кеңейту (empowerment) – қызметкерлерге өз саласының жауапкершілігі мен құзыреті шеңберінде жұмыс мақсаттарын айқындауға, шешім қабылдауға және мәселелерді шешуге мүмкіндік беретін процесс.

Құлшыныстан өнімділік күту (effort-to-performance expectancy) – жеке адамның барынша құлшынуы жоғары өнімділікке алып келеді деген ықтималдық сезімі.

Құрметке ие болу қажеттігі (need of affiliation) – адамдармен тығыз қатынаста болу және қолдау табу тілегі.

Құрылымдық бақылау (structural control) – ұйым құрылымының элементтері өз мақсаттарын қаншалықты орындап жатқанын қарайды.

Қызмет көрсететін ұйым (service organization) – ресурстарды материалдық емес нәтижелерге айналдыратын және клиенттері үшін арнайы орын, жабдықтар мен уақыттың пайдалылығын қамтамасыз ететін ұйым.

Қызметкерлердің ақпараттық жүйесі немесе машықтар тізімі (employee information system (skills inventionary)) – әр қызметкердің білімі, тәжірибесі, машықтары, карьералық дамуы туралы ақпарат компьютерге енгізіліп жинақталатын жүйе.

Қызметтік топ (functional group) – ұйымның жүзеге асырылу уақыты нақтыланбаған мақсаттарына қол жеткізу үшін құрылатын тұрақты топ.

Қысқамерзімді жоспар (short-range plan) – бір жыл немесе одан аз мерзімге жасалатын жоспар.

Лицензиялау (licensing) – белгілі бір компанияның басқа бір компанияға өзінің бренд атауын, сауда белгісін, технологиясын, патентін, авторлық құқығын және өзге де мүліктерін пайдалануға рұқсат беретін келісім.

Мазмұндық көзқарас (content perspectives) – қандай фактор немесе факторлар адамдарды ынталандырады деген сұраққа жауап беруге ұмтылатын мотивация ұстанымы.

Макиавеллизм (Machiavellianism) – билікті иеленуге және басқалардың мінез-құлқын басқаруға бағытталған мінез-құлық.

Мақсат бойынша басқару (МББ) (management by objectives (MBO)) – менеджерлер мен бағынышты қызметкерлердің бірлікте жұмыс істеуін қажет ететін ресми мақсат қою процесі; қызметкерлердің жұмысты орындауын бағалауда олардың алға қойған мақсатын қалай орындағаны маңызды.

Мақсатты бағдар (goal orientation) – адамдардың түрлі мақсаттарға жетуде ынтасын сипаттайтын мінез-құлық.

Мақсатты стратегия (deliberate strategy) – белгілі бір мақсаттарға қол жеткізу үшін таңдалған және іске асырылған жоспар.

Малкольм Болдридж атындағы марапат (Malcolm Baldrige Award) – өнімдер мен қызметтер сапасын айтарлықтай жақсартатын фирмалар сауда министрлігінің сапаны қадағалау агенттігі жыл сайын ұйымдастыратын салтанатты жиында марапатталады.

Мамандандыру (job specialization) – ұйымның жалпыға ортақ мақсаттары бөлшектелген және бірнеше кішірек тарауларға бөлінген деңгей.

Марапаттау жүйесі (reward system) – ресми және бейресми механизмдер арқылы қызметкерлердің өнімділігін бағалау және марапаттау.

Марапаттауға негізделген билік (reward power) – еңбекақыны көтеру, бонустар, жұмысқа алу туралы ұсыныс, мақтау, кадірлеу және қызықты жұмыс тапсырмалары сияқты марапаттау немесе олардан тыс қалдыру пәрмені.

Маслоудың қажеттіліктер иерархиясы (Maslow's hierarchy of needs) – адамдар қажеттіліктердің бес тобын қанағаттандыруы тиіс: физиологиялық, қауіпсіздік, қатыстылық, өзін-өзі құрметтеу және өзін-өзі жетілдіру.

Матрицалық дизайн (matrix design) – бөлімшелерге бөлудің екі тоғыспалы негізгі нүктесіне негізделген.

Мәжбүрлеуге негізделген билік (coercive power) – психологиялық, эмоциялық немесе дене күшімен қорқыту арқылы көндіру.

Мәжбүрлі өзгеріс (reactive change) – жағдайларға олардың дамуына қарай кезең-кезеңмен жауап беру.

Мән (valence) – нақты нәтижені адам қалай бағалайтыны; нәтиженің жеке тұлға үшін сәйкестігі.

Мемлекеттендірілген (nationalized) – үкіметтің бақылауына өткен.

Менеджер (manager) – жоспарлайтын және шешім қабылдайтын, адам, қаржы, материалдық және ақпараттық ресурстарды ұйымдастыратын, басқаратын және бақылайтын тұлға.

Менеджмент (management) – ұйымдық мақсаттарға тиімді түрде қол жеткізу үшін, ұйымның ресурстарына (адам, қаржы, материалдық және ақпараттық) бағытталған әрекеттер (жоспарлау және шешім қабылдау, ұйымдастыру, жетекшілік ету мен бақылауды қоса алғанда) жиынтығы.

Менеджмент ғылымы (management science) – арнайы математикалық модельдерді дамытуға бағытталады.

Меншік иесі (owner) – ұйым мүлкінің иесі.

Механистік ұйым (mechanistic organization) – бюрократиялық немесе I-жүйе моделіне қатты ұқсайды, тұрақты ортада көп кездеседі.

Миссия (mission) – ұйымның ұлы мақсаты.

Мотивация (motivation) – адамдарды өзін белгілі бір күйде ұстауға мәжбүрлейтін (ықпал етуші) күштер жиынтығы.

Мотивацияның ERG теориясы (ERG theory of motivation) – адамдардың қажеттіліктерін бар болу, байланыстылық және өсу сияқты бір-бірімен қосарланған үш санатқа топтастыруды ұсынады.

Мотивацияның қос факторлы теориясы (two-factor theory of motivation) – адамдардың қанағаттануына және қанағаттанбауына екі тәуелсіз факторлар жиынтығы – мотивациялық факторлар мен гигиналық факторлар ықпал етеді дейді.

Мультимәдениет (multiculturalism) – әртүрлі мәдениеттегі адамдардың түрлі құндылықтары, дәстүрі, мінез-құлық, қарым-қатынастарына байланысты кең ауқымды мәселелері.

Мультиұлттық бизнес (multinational business) – дүниежүзі бойынша нарық алаңы бар және одан шикізат сатып алып, қарызға ақша алып, сонда өнімдерін шығарып, кейіннен соған өнімдерін сататын бизнес.

Мультиұлттық стратегия (multidomestic strategy) – өзін-өзі мультиұлтты корпорацияға тәуелді еншілес ұйымдар жиынтығы деп білетін және соған сәйкес қызмет істейтін нақты ішкі нарыққа бағытталған халықаралық стратегия.

Мүдделі топ (interest group) – бизнеске ықпал ететін ұйым мүшелерінен құралған топ.

Мүдделілік (lobbying) – белгілі бір тұлғаларды немесе топтарды, ұйымды немесе ұйымдар тобын саяси органдарда бейресми түрде ұсыну да – үкіметке ықпал етудің тиімді тәсілі.

Мінез-құлық менеджменті көзқарасы (behavioral management perspective) – жеке қарым-қатынастар мен мінез-құлыққа, сондай-ақ топтық процестерге көбірек көңіл бөледі.

Мінез-құлық моделі (behavioral model) – жұмыс топтарын жасауға көбірек көңіл бөлетін және тұлғааралық процестер қамын ойлайтын, адами қарым-қатынасқа сәйкес ұйым дизайны моделі.

Мінез-құлық рейтинг шкаласы (BARS) (behaviorally anchored rating scale (BARS)) – күрделі бағалау әдісі. Супервайзерлер мінез-құлыққа сәйкес рейтинг шкалаларын құрады.

Мінез-құлықты түрлендіру (behavior modification) – нығайту теориясының негізгі элементтерін ұйым деңгейінде қолдану әдісі.

Нарыққа ілесу стратегиясы (reactor strategy) – бұл стратегияны ұстанатын бизнестің нақты стратегиялық көзқарастары болмайды.

DU

Нарықтық жүйелер (market systems) – өзара жоғары деңгейде сауда-саттық жүргізетін мемлекеттер жиынтығы.

Нарықтық экономика (market economy) – бизнеске жеке адам иелік етуіне негізделген және бизнес стратегиясын ұсыныс пен сұраныс сынды нарықтық факторларды ескере отырып анықтайтын экономика.

Нәтиже (outcomes) – ұйымдық құрылым ішіндегі адам мінез-құлқының салдары, әдетте – марапат.

Ниша (niche) – пайдаланылмай тұрған нарық сегменті.

Нормалар (norms) – топ немесе команда дұрыс деп таныған, әрі өз мүшелерінен оларды мойындауды күтетін мінез-құлық стандарттары.

Нығайту көзқарасы (reinforcement theory) – марапаттауға әкелетін мінез-құлықтың қайталану ықтималдығы жоғары, жазалауға әкелетін мінез-құлықтың қайталану ықтималдығы анағұрлым төмен болуы.

Нысандар (facilities) – өнімдер мен қызмет түрлерінің жасалып, сақталып, таратылатын физикалық орны.

Обструкционистік ұстаным (obstractionist stance) – ұйымдардың әлеуметтік жауапкершілікке қатысты көзқарасы, бұл тұрғыда олар әлеуметтік немесе қоршаған ортаны қорғау мәселелеріне барынша аз қатысады

Ой еңбегімен айналысатын адамдар (knowledge workers) – білімі арқылы ұйымның дамуына үлес қосады.

Ой тұжырымдау дағдылары (conceptual skills) –абстракт ойлау қабілетіне байланысты.

Оңтайландыру (optimizing) – міндеттер арасында болуы мүмкін қайшылықтарды реттеу.

Операциялық бақылау (operations control) – ресурстарды өнімдерге немесе қызметтерге айналдыру процестерін қадағалау.

Операциялық жоспар (operational plan) – операциялық мақсаттарға жету жолындағы тактикалық жоспарларды орындауға бағытталатын жоспар.

Операциялық мақсат (operational goal) – төменгі буын менеджерлері алға қоятын мақсат.

Операциялық менеджмент (operations management) – ұйым ресурстық кірістерді тауарлар мен қызметтерге бағыттау үшін қолданатын, басқарылатын іс-әрекеттер жиынтығы.

Органикалық ұйым (organic organization) – ұйымдық дизайнның өте икемді және бейресми моделі, тұрақсыз және алдын-ала болжауға келмейтін орталарда көп кездеседі.

Орналастыру (layout) – нысандарды жұмыс процесіне және мақсаттарға байланысты орналастыру.

Орналасу орны негізінде бөлімшелер құру (location departmentalization) – жұмысты белгілі бір географиялық аймақ бойынша топтау.

Орталықтандырылмаған бақылау (decentralized control) – бейресми және органикалық құрылымдық келісімдерге негізделген ұйымдық бақылау ұстанымы.

Орын (location) – нысандардың физикалық немесе географиялық тұрғыда орналасқан жері.

Орын ауыстыру кестесі (replacement chart) – маңызды басқару лауазымдары тізілген кесте. Бұл қызметті кім атқарып жатыр, қанша уақыт ол осы қызметте қалуы мүмкін, жақын арада біліктілігін арттырса кім (аты-жөні жазылады) осы қызметті атқара алады деген сұрақтарға жауап қарастырылады.

Орындалған жұмысты бақылау (postcasting control) – трансформация процесі аяқталғаннан кейінгі нәтижелерді тексереді.

Өзара әрекеттесуші топ пен команда (interacting group and team) – шешім қабылдаушы топ немесе мүшелер үздік баламаны ашық талқылап, таңдайды.

Өзіндік тиімділік (self-efficacy) – жеке тұлғаның өз міндеттері және оларды орындау мүмкіндіктері туралы сенімі.

Өзін-өзі бағалау (self-esteem) – адамның өзін қаншалықты лайықты және елеулі жеке тұлға деп санау дәрежесі.

Өкілеттік (authority) – ұйым зандастырған құқықтық шеңбер.

Өндіріс қуаты (capacity) – ұйым өндіре алатын қызмет түрлері мен өнімдер жиынтығы.

Өндіріске қамқорлық (concern for production) – жетекшіліктің көшбасшы мінез-құлқының жұмысқа және атқаратын міндетіне қатысты бөлігі.

Өндірістің жаңа әдісі (process innovation) – өнімдер мен қызмет түрлерін өндіру, жасау және тарату жолдарындағы өзгеріс.

Өнеркәсіп (manufacturing) – ресурстарды материалдық нәтижелерге айналдыратын әрі оларды біріктіретін бизнес формасы.

Өнім инновациясы (product innovation) – қолдағы бар өнімдер мен қызмет түрлерінің физикалық көрінісі не болмаса сипаттамасындағы өзгерістер немесе жаңа өнімдер мен қызмет түрлерін жасау.

Өнім мен қызмет көрсету үйлесімі (product-service mix) – өнім мен қызметтің қандай түрлерін және қанша көлемде өндіріп, ұсыну керек екені туралы шешім.

Өнім орны (product layout) – өнімді шығару үшін қажетті нысандардың физикалық конфигурациясы. Бұл бір өнімнің көп мөлшерде шығарылуы кезінде қолданылады.

Өнімге негізделген бөлімшелер (product departmentalization) – өнім немесе өнім тобы аясындағы іс-әрекеттерді ұйымдастыру және топтау.

Өнімділік (productivity) – шығарылған өнімнің құнын оны жасауға кеткен кірістермен салыстыра өлшейтін тиімділіктің экономикалық өлшемі.

Өнімділік мінез-құлықтары (performance behaviors) – адамның жұмыска байланысты ұйым күтетін мінез-құлықтарының жалпы жиынтығы.

Өнімділіктен нәтиже күту (performance-to-outcome expectancy) – жеке адамның өнімділік арнайы нәтижеге жеткізеді деген сенімі.

Өнімнің өмірлік циклі (product life cycle) – тауардың өмір сүру мерзімінде сату көлемі өзгеруін көрсететін модель.

Өсек (grapevine) – ұйымның ішінен толық өтетін бейресми коммуникация.

Өтемақы (compensation) – компаниялар қызметкерлер атқарып отырған жұмысты қаржылай марапаттауы.

Пайда мен шығындар есебі (income statement) – белгілі бір кезеңдегі қаржылық нәтижені көрсетеді.

Позитив іс-әрекет (affirmative action) – жұмыс берушілер нәсілдік, жыныстық, этникалық белгілері бойынша аз топ өкілдері арасынан білікті қызметкерлерді іздеп, жұмысқа алуы керек.

Портфельді басқару техникасы (portfolio management technique) – өнімділікті арттыру үшін қандай бизнеске қатысу керектігін және ол бизнестерді қалай басқаруға болатынын анықтау әдісі.

Процесс орны (process layouts) – нысандар мен өндіріс орындарын процесс төңірегінде шоғырландыра топтастыру. Бұл бір түрлі өнімдер шығару кезінде қолданылады.

Процестік көзқарас (process perspectives) – адамдар өз қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін нелектен белгілі бір мінез-құлық нұсқаларын таңдайтынына және олар өз мақсатына жеткен соң қанағаттануын қалай бағалайтынына назар аударатын тәсіл.

Психологиялық келісімшарт (psychological contract) – адамның ұйымға қандай үлес қосатынына және ұйымның соған жауап ретінде не беретініне қатысты үміттердің жалпы жиынтығы.

Рационал шешім қабылдаудағы қадамдар (steps in rational decision making) – шешім жағдайын тану және анықтама беру; тиімді баламаларды анықтау; тиімділік, қанағаттану және салдар тұрғысынан барлық баламаларды бағалау; ең үздік баламаны анықтау; таңдалған баламаларды қолдану; таңдалған баламалар нәтижесін бағалау және қадағалау.

Реакциялық жоспар (reaction plan) – тосын жағдайлар туындауына қарай әрекет ету жоспары.

Рекрутинг (recruiting) – босаған орынға қызметкер тарту процесі.

Ресурстар аясын кеңейту (recource deployment) – бәсекелесетін салаларда өзінің ресурстарын қалай таратуға болатынын қарастырады.

Реттеу (regulation) – үкімет көбінесе бизнеске, яғни ұйымдар не істей алатынын және не істей алмайтынын көрсететін заңдар мен ережелер орнату арқылы ықпал етеді.

DU

Реттеуші (regulator) – бақылау, заң шығару немесе ұйым қызметі мен саясатына ықпал ететін ұйым бірлігі.

Реттеуші агенттіктер (regulatory agency) – бизнес қызметін реттеу үшін мемлекет құрған ұйымдар.

Референт билік (referent power) – сәйкестендіруге, имитациялауға, адалдыққа немесе харизмаға негізделген жеке адамның күші.

Робот (robot) – адамға қажет не қолайлы функцияларды атқара алатын техникалық құрылғы.

Рөл конфликті (role conflict) – берілген рөлді құрайтын хабарламалар мен лебіздер анық, бірақ олардың өзара қайшы болуы немесе бірін-бірі жоққа шығаруы.

Рөлге шамадан тыс жауапкершілік арту (role overload) – тұлғаның мүмкіндігі рөлге жүктелген талаптарға сәйкес келмегенде пайда болады.

Рөлдер (roles) – топтың мақсаттарына жету жолында топтағы жеке тұлғалардың атқаратын қызметі.

Рөлдің екіұштылығы (role ambiguity) – берілген рөлдің айқын болмауы салдарынан топ мүшесі өзінен не күтілетінін білмей дал болуы.

Сандық менеджмент көзқарасы (quantative management perspective) – басқарудың сандық әдістерін қолданады.

Сапа (quality) – өнім немесе қызметтің қажеттілік пен сұранысты қанағаттандыра алатын ерекшеліктері мен сипаттамаларының жиынтығы.

Сапаны статистикалық бақылау (statistic quality control (SQC)) – сапаны бақылауда қолданылатын арнайы статистикалық тәсілдер жиынтығы; үлгіні тексеру және процесс барысында тексерулі қамтиды.

Сарапшы стратегиясы (analyzer strategy) – өз бизнесін сақтауға тырысатын және жаңа бизнесте жаңашыл болуға ұмтылатын стратегия.

Сарбанс-Оксли заңы (Sarbanes-Oxley Act) – 2002 жылы қабылданған, компания бас директорлары мен қаржы директорлары өз фирмасының қаржы ақпаратының шынайылығы мен әділдігі үшін жеке кепіл болуды талап ететін заң.

Сатылы коммуникация (vertical communication) – ұйымда жоғары және төмен, менеджерлер және олардың басшылары мен қарамағындағылары арасында, яғни нысандық есеп арқылы жүретін коммуникация, ұйымның бірнеше түрлі деңгейін қамтуы мүмкін.

Сатып алуды басқару (purchasing management) – өнім немесе қызметтерді шығару үшін қажет материалдар немесе ресурстарды сатып алу процесі.

Саясат (policy) – ұйымның белгілі бір мәселе немесе жағдайға байланысты беретін жалпы жауабын белгілейтін тұрақты жоспар.

Саяси қызмет комитеттері (PAC) (political action comitee (PAC))- ақша сұрату және оны саяси үміткерлерге бөліп беру үшін құрылған ұйым.

Саяси мінез-құлық (political behavior) – мақсатты нәтижелерге қол жеткізу үшін билікке ие болу, оны тарату және басқа ресурстарды қолдану негізінде жүзеге асырылатын қызмет түрін сипаттайды.

Саяси-құқықтық факторлар (political-legal dimension) – мақсатты нәтижелерге қол жеткізу үшін билікке ие болу, оны тарату және басқа ресурстарды қолдану негізінде жүзеге асырылатын қызмет түрін сипаттайды.

Сенімділік күйі (state of certainty) – шешім қабылдаушының әр шешімге байланысты шешімдердің баламалары мен шарттарын білу жағдайы.

Синергия (synergy) – екі не одан да көп жүйе (бөлімше) бірігіп, әрқайсысы бейтарап шығаратыннан артық өнім шығаруы.

Ситуациялық көзқарас (contingency perspective) – дұрыс менеджмент мінез-құлқы әр жағдайдың бірегей элементтеріне тәуелді немесе олармен байланысты деп есептейтін ұстаным.

Солтүстік Америка еркін сауда келісімі (NAFTA) – АҚШ, Канада және Мексика арасындағы өзара сауда-саттықты дамыту мақсатында жасалған келісім.

Соңдіру (extinction) – мінез-құлықты жай ғана ескермеу және оны нығайтпау арқылы қалаусыз мінез-құлықты әлсірету.

Стандарт жұмыс істеу тәртібі (СЖІТ) (standart operating procedure (SOP)) – белгілі бір жағдайда жасалуға тиіс қадамдар сипатталған стандарт жоспар.

Стартап немесе жаңа венчур (start-up or new venture) – салыстырмалы түрде жаңа шағын бизнес.

Стереотиптеу (stereotyping) – адамдарды бір ерекшелігі бойынша санаттарға бөлу немесе белгілеу процесі.

Стратегия (strategy) – ұйымның мақсаттарын орындаудың кешенді жоспары.

Стратегиялық бақылау (strategic control) – ұйымның стратегиялары оның мақсаттарына жетуіне қаншалықты тиімді екенін көрсетеді.

Стратегиялық бақылау (strategic control) – ұйымның өз ортасымен тиімді үйлесуін және оның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге ұмтылуын қамтамасыз етуге бағытталған бақылау ұстанымы.

Стратегиялық еліктеу (strategic imitation) – басқа ұйымның айрықша құзыретін қайталау және сол арқылы құнды стратегиясын жүзеге асыру тәжірибесі. Айрықша құзыреттердің бәріне бірдей еліктеу мүмкін емес.

Стратегиялық жетекшілік (strategic leadership) – ұйым құрылымының және ортасының күрделілігін түсіну. Соған байланысты ұйым мен оның арасындағы теңдікке жету мен оны ұстап тұру үшін қажетті өзгерістерді іске асыра алатын жетекшіліктің түрі.

Стратегиялық жоспар (strategic plan) – ресурстар бөлінісі, басымдықтар және стратегиялық мақсаттарға жетуге қажет қадамдар туралы шешім қабылдау жоспары.

Стратегиялық мақсат (strategic goal) – ұйымның топ-менеджерлері алға қоятын мақсат.

Стратегиялық менеджмент (strategic management) – тиімді стратегияларды қалыптастыру мен іске асыруға бағытталған кешенді және тұрақты басқару процесі.

Стратегиялық одақ (strategic alliance) – екі немесе одан да көп компанияның ортақ мақсат аясында бірігуі.

Стратегиялық серіктестер (стратегиялық альянс) (strategic partners (strategic allies)) – екі немесе одан да көп ұйымның бірігіп немесе басқа серіктестік формасында жұмыс істеуі.

Стратегияны айқындау (strategy formulation) – ұйымның стратегияларын жасауға немесе анықтауға қатысатын процестер жиынтығы.

Стратегияны жүзеге асыру (strategy implementation) – стратегия шеңберінде іске асырылатын немесе орындалатын әдістер.

Стресс (stress) – адамның стрессор деп аталатын күшті стимулдарға жауабы.

Сыртқы орта (external environment) – ұйымнан тыс тұрған, оған әсер ете алатын барлық жағдайлар жиынтығы.

Сыртқы рекрутинг (external recruiting) – бос орынға сырттан адам шақыру.

Тайм-менеджмент дағдылары (time-management skills) – басшының қызмет барысында басымдықтарды анықтау, тиімді жұмыс істеу және тиісті дәрежеде нәтижеге жету қабілеті.

Тактикалық жоспар (tactical plan) – стратегиялық жоспардың нақты бөлімдерін орындау үшін жасалған тактикалық мақсаттарға жету жоспары.

Тактикалық мақсат (tactical goal) – орта буын менеджерлері алға қоятын мақсат.

Тапсырма орындау тобы (task group) – ұйымның салыстырмалы түрде кіші мақсаттарын нақты немесе келісілген уақыт аралығында іске асыру үшін құрылатын топ.

Тариф (tariff) – мемлекет шекарасы арқылы тасымалданатын бұйымдарға салынатын салық түрі.

Тарифтер және сауда бойынша бас келісім (GATT) – сауда кедергілерін азайтып, халықаралық нарықтарда барлық елдерге бірдей сауда-саттық жасауды жеңілдету мақсатында жасалған келісім.

Тәуекел деңгейі (state of risk) – әр баламаның, оның ықтимал шығындары мен құнының қолжетімділігін біле отырып, орындалу мүмкіндігін бағалау.

Тәуекелге бейімдік (risk propensity) – адамның тәуекел етуге және қатерлі шешімдерді қабылдауға дайын болу дәрежесі.

Тексеру (validation) – таңдау құралы шын мәнінде келешек жұмысты болжайтын деңгейді анықтау.

Теория (theory) – білімді жинақтап, іс-әрекет жоспарын жасаудың тұжырымдамалық негізі.

Теріс әсер (adverse impact) – топтың аз бөлігі оның басым бөлігімен салыстырғанда таңдау стандартын 80% кем деңгейде тапсырғанда болады.

Техникалық дағдылар (technical skills) – ұйымда жүргізілетін қызмет түрлерін іске асыруға және түсінуге қажет дағдылар.

Техникалық инновация (technical innovation) – өнім немесе қызмет түрлерінің физикалық көрінісіндегі өзгерістер, не болмаса, өнім немесе қызмет түрлерінің физикалық процестер сипаттамасындағы өзгерістер.

Технология (technology) – қаражат жұмсалуын өнім өндіруге айналдыру үшін қолданылатын қайта құру процесі.

Технология (technology) – ұйым ресурстарды өнімдер мен қызмет түрлеріне айналдыру үшін қолданатын процестер мен жүйелердің жиынтығы.

Технологиялық операцияларды іріленді́ру (job enlargement) – қызметкерлерге орындау үшін көбірек тапсырма беретін мамандандыру баламасы.

Технологиялық фактор (technological dimension) – ресурстарды өнімдерге немесе қызметке айналдыру тәсілдері.

Тиімді коммуникация (effective communication) – алынған хабар мәтіні жолданған хабарға мүмкіндігінше жақын болатын ақпарат жолдау процесі.

Тиімді стратегиялар (effective strategy) – ұйым мен оның ортасы арасындағы жоғары деңгейде үйлесімге және стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге ықпал етеді.

Тиімділік (effective) – дұрыс шешім қабылдау және оны табысты жүзеге асыру.

Топ (group) – ортақ мақсатқа жету жолында тұрақты түрде өзара байланыста болатын екі немесе одан көп адамдар жиыны.

Топтық пікір (groupthink) – топ немесе команданың консенсусқа және біртұтастыққа деген ұмтылысының ең ықтимал шешімге қол жеткізуге деген ұмтылысына кедергі келтіретін жағдай.

Топтың рөлдік құрылымы (role structure) – топ немесе команда мүшелері анықтап және қабылдайтын рөлдер арасынан айқындалған рөлдер мен қарым-қатынастар жиыны.

Тотенше жоспарлау (contingency planning) – жоспарланған бағыт жүзеге аспай қалғанда немесе орындалуы мүмкін болмаған жағдайда жасалуы тиіс әрекеттердің балама бағыттары.

Тотенше стратегия (emergent strategy) – ұйымда миссия мен мақсаттар болмаған жағдайда немесе қолданыстағы миссия мен мақсаттарға қарамастан, уақытша дамитын әрекет үлгісі.

Трансформациялық жетекшілік (transformational leadership) – күнделікті күтуден тыс миссия идеясын тарату арқылы оқыту тәжірибесін ынталандырушы және жаңаша ойлау форматын қолдаушы жетекшілік.

Тренинг (training) – адам ресурстары менеджментінде операциялық және техникалық қызметкерлерге, олардың өз жұмысын атқаруына байланысты өткізіледі.

Тура тік интеграция (forward vertical integration) – бір клиентке өнім сатуды тоқтатып, сол клиенттің клиенттеріне өнім сату.

Тұлға ерекшеліктері (individual differences) – бір адамнан екіншісіне қарай өзгеретін жеке қасиеттер.

Тұлға ерекшеліктерінің «Үлкен бестігі» («Big Five» personality traits) – бес негізгі ерекшелікке негізделген жекебас ерекшеліктерінің танымал құрылымы.

Тұлғааралық қатынас дағдылары (interpersonal skills) – адамдармен және топтармен қарым-қатынас жасау, сондай-ақ оларды түсіну мен негіздеу қабілеті.

Тұлғааралық рөлдер (interpersonal roles) – басқа адамдармен жұмыс істеуді көздейтін атаулы тұлғаның, жетекшінің және байланыстырушының рөлдері.

Тұлға-қызмет сәйкестігі (person-job fit) – жеке адамның қосқан үлесі ұйым ұсынған ынталандыруға сәйкес келуі.

Тұрақты бәсекелік басымдық (sustained competitive advantage) – стратегиялық еліктеудің барлық әрекеттері тоқтатылғаннан кейінгі бәсекелік артықшылық.

Тұрақты жоспар (standing plan) – белгілі бір кезеңде қайталанып тұратын іс-шаралар үшін жасалады.

Тұтас сапа менеджменті (Total quality management (TQM) (quality assurance)) – әрбір атқарылған істе сапаны жетекші фактор ету үшін бизнеске қатысты тәсілдерді толықтай өзгерту жөніндегі топ-менеджменттің міндеттемесі.

Тынық мұхиттық Азия (Pacific Asia) – Оңтүстік-Шығыс Азияда орналасқан нарықтық жүйе.

Тізбекті өзара тәуелділік (sequential interdependence) – бір бөлімшенің өнім шығарылымы екінші сінің шығын бірлігі болуы.

Тікелей инвестиция (direct investment) – бас офисі белгілі бір елдің аумағында орналасқан компания шетелде бизнес операцияларына қажет ғимараттарды салса немесе сатып алса – тікелей инвестиция салған болып есептеледі.

Тіл табыса алу (agreeablencss) – адамның басқалармен араласа білуі.

Уақыт бағдары (time orientation) – мәдениет өкілдері жұмыс пен өмірге және қоғамның басқа элементтеріне қатысты ұзақ немесе қысқа мерзімді көзқарастарды қаншалықты деңгейде қабылдайтынын көрсетеді.

Ұдайы оқып-үйренуші ұйым (learning organization) – өзгеріп отыратын қажеттіліктер мен мұқтаждықтарға орай әрекет ету үшін өз-өзін ұдайы өзгертіп отыратын, қызметкерлерінің жеке дамуы мен олардың үздіксіз оқуына мүмкіндік беру үшін жұмыс істейтін ұйым.

Ұжымдық әлеуметтік аудит (corporate social audit) – фирма ішіндегі жоғары деңгейлі менеджерлер тарапынан формалды және егжей-тегжейлі зерттеу.

Ұжымдық саудаласу (collective bargaining) – екі тарап: ұйым менеджменті мен кәсіподақ қанағаттанатындай еңбек келісіміне келу процесі.

Ұзақмерзімді жоспар (long-range plan) – көптеген, кейде ондаған жылдарды қамтитын жоспар; Ортақ ұзақмерзімді жоспарлар бес немесе одан да көп жылдарға жасалады.

Ұйым (organization) – жиынтық мақсатқа қол жеткізу үшін құрылған және қызметтері үйлестірілген түрде бірге жұмыс істейтін адамдар тобы.

Ұйым мәдениеті (organization culture) – ұйымның қыр-сырын, онда не маңызды екенін түсінуге көмектесетін құндылықтар, наным-сенімдер, әдет-ғұрыптар, адамдардың мінез-құлқы мен жұмысқа деген қатынасының жиынтығы.

Ұйымдастыру (organizing) – ұйым элементтерін қалай шебер киюластырып, топтауға болатынын оңтайлы шешу.

Ұйымды дамыту (ҰД) (organization development (OD)) – мінез-құлық туралы ғылымға сүйене отырып, ұйымның процесіне жоспарлы араласу арқылы ұйымдық тиімділік пен денсаулықты жақсартуға арналған, жоғарыдан басқарылатын және бүкіл ұйымды қамтитын жоспарлы әрекет.

Ұйымдық әділдік (organizational justice) – ұйымдағы адамдардың әділдік туралы пікірлері.

Ұйымдық дизайн (organization design) – құрылымдық элементтер мен бүкіл ұйымды басқару үшін қолданылған сол элементтер арасындағы қатынастардың жалпы жиынтығы.

Ұйымдық дизайнға ситуациялық көзқарас (situational view of organization design) – кез келген ұйым үшін оңтайлы дизайн «ситуациялық сәйкес факторлардың жиынтығына байланысты» деген ұйғарымға негізделген.

Ұйымдық міндеттеме (organizational commitment) – адамның ұйымға сәйкестігі мен оған байланыстылығын көрсететін қатынас.

Ұйымдық мінез-құлық (organizational behavior) – менеджменттің мінез-құлық көзқарасына назар аударатын қазіргі заманғы бағыт.

Ұйымдық озара әрекеттесу (organizational engagement) – қызметкер өзін немесе оны ұйымның бір бөлігі ретінде көретін деңгейі және ұйымға үлес қосу жолдарын белсенді түрде іздеп, ұйымдастыруға қатысуы.

DU

Ұйымдық өзгеріс (organization change) – ұйымның қандай болса да бөлігіндегі кез келген елеулі өзгеріс.

Ұйымның әлсіз тұстары (organizational weakness) – ұйымға өз миссиясын қолдайтын стратегия таңдауға және жүзеге асыруға кедергі болатын (тіпті цектеуі де мүмкін) дағдылар мен мүмкіндіктер.

Ұйымның көлемі (organizational size) – толық күн немесе толық күнге эквивалент жұмыс істейтін қызметкерлер саны.

Ұйымның күшті тұстары (organizational strength) – ұйымға өз стратегиясын түсінуге және жүзеге асыруға мүмкіндік беретін дағдылар мен мүмкіндіктер.

Ұйымның қауіптері (organizational threat) – ұйымның жоғары деңгейде жұмыс істеуін қиындатуы мүмкін факторлар.

Ұйымның құрылымы (organization structure) – ұйымды қалыптастыру үшін қолданылатын элементтер жиынтығы.

Ұйымның мүдделі тараптары (organizational stackholders) – ұйымның іс-әрекеті тікелей әсер ететін және ұйымның жұмысына үлес қосатын адамдар мен ұйымдар.

Ұйымның мүмкіндіктері (organizational opportunity) – жоғары өнімділікке әкелуі мүмкін ішкі факторлар.

Ұйымның өмір циклі (organizational life cycle) – ұйымдардың өсуі мен дамуына қарай прогрессиядан өтуі.

Ұлт (ethnicity) – ұйым немесе топтың этностық құрамы.

Ұлтаралық стратегия (transnational strategy) – жергілікті жауапкершіліктің пайдасы мен артықшылықтарын және жаһандық ауқымды тиімділіктердің пайдасын біріктіруге тырысатын халықаралық стратегия.

Ұтымдылық (efficient) – ресурстарды саналы және экономикалық тиімді жолмен пайдалану.

Ұяшықты орын (cellular layouts) – ұқсас өнімдер бір ағыммен қозғалатын процесте қолданылатын орналастыру үлгісі.

Үйлестіру (coordination) – ұйымның әртүрлі бөлімдерінің іс-әрекеттерін біріктіру процесі.

Үйлесім (cohesiveness) – топ мүшелерінің ұйым қызметіне ниеттестігі мен қанағаттықты берілгенін көрсететін деңгей; топ ішіндегі өзара тартымдылық деңгейі.

Үстемеақы (benefits) – ұйымның қызметкерлеріне отемақыдан бөлек берілетін ақшалай төлемдер. Кейде үстемеақы жанама өтемақы есебінде жүреді.

Филантроптық қолдау (philanthropic giving) – қайырымдылық ұйымдарына немесе басқа да маңызды мақсаттарға қаражат немесе сыйлықтар бөлу.

Франчайзинг келісімі (franchising agreement) – кәсіпкер (франчайзи) мен бас компания (франчайзер) арасындағы шарт; кәсіпкер бас компанияға оның тауар белгілерін, өнімдерін, формулаларын және бизнес-жоспарларын пайдаланғаны үшін ақы төлейді.

Функционал дизайн (U-form) (functional (U-form) design) – функциялық бөлімшелерге бөлуге негізделген.

Функциялық бөлімшелер (functional departmentalization) – бірдей не болмаса ұқсас іс-әрекеттерді қамтитын қызметтер.

X теориясы (X theory) – ғылыми менеджментке сәйкес қызметкерлер туралы пессимистік және теріс көзқарас.

Халықаралық бизнес (international business) – бір мемлекеттің аумағында орналасып, ресурстарын немесе кірістерінің белгілі бір бөлігін (немесе екеуін де) өзге мемлекеттерден алатын бизнес.

Халықаралық фактор (international dimension) – ұйымның басқа елдерде жаңа бизнеспен айналысуы немесе қызмет атқарып отырған бизнеске араласу дәрежесі.

Харизма (charisma) – қолдау мен қабылдауға ынталандыратын тұлғааралық тартылыс формасы.

Харизмалық жетекшілік (charismatic leadership) – харизманы жетекшінің жеке қасиеті деп қарастырады.

Цикл уақыты (cycle time) – ұйымның белгілі тауар немесе қызмет түрлерін дамытып, жасап, өткізуге жұмсаған уақыты.

Шағымдарды қарастыру процедурасы (grievance procedure) – жұмыс контректі іске асырылатын тәсілдер жиынтығы.

Шағын бизнес (small business) – активтері мен кірісі ортаға ықпал ету үшін жеткіліксіз жеке тұлғалар немесе жеке тұлғалардың кішігірім тобы.

Шектелген рационалдық (bounded rationality) – шешім қабылдайтын тұлғалар құндылықтары мен бейсана рефлекстерімен, дағдыларымен және әдеттерімен шектелуі.

Шешім қабылдау (decision making) – жоспарлау процессінің бір бөлігі ретінде, көптеген нұсқалар жиынтығынан іс-әрекеттер жоспарын таңдау.

Шешім қабылдау дағдылары (decision-making skills) – менеджердің мәселелерді және қолайсыз мүмкіндіктерді дұрыс тану, анықтау, соңынан мәселені оң, дұрыс шешу үшін тиісті іс-әрекет бағытын таңдай алу, мүмкіндіктерден пайда таба білу қабілеті.

Шешім қабылдау процесі (decision making process) – шешім қабылдау сәтінің табиғатын анықтау және сипаттау, баламаларды анықтау, «үздік» баламаны таңдау және оны тәжірибеге енгізу.

Шешім қабылдауға байланысты ролдер (decision making roles) – кәсіпкердің, тәртіпсіздікті реттеушінің, ресурстарды таратушының және негізінен, шешім қабылдауға байланысты келіссөздер жүргізетін тұлғаның рөлдері.

Шешім қабылдаудың классикалық моделі (classical decision model) – менеджерлерге олар қалай шешім қабылдауы қажет екенін нұсқайтын көзқарас ұстанымы.

Шешімге бекіну (escalation of commitment) – шешім қабылдаушы өзінің қателескенін білсе де, ұстанымын өзгертпеуі.

Шоғырландыру стратегиясы (focus strategy) – ұйымдардың нақты аймақтық нарыққа, өнім желісіне немесе сатып алушылар тобына көңіл бөлуі.

Штаттық лауазым (staff position) – желілік бөлімшедегі лауазымдарға тәжірибе ұсыну, ақыл-кеңес беру және қолдау көрсетуге арналған лауазым.

Шығындар бойынша басымдық (overall cost leadership strategy) – ұйымдардың тауарды бәселестерінен арзан өндіру арқылы басымдыққа жету стратегиясы.

Шыны төбе (glass ceiling) – кейбір ұйымдарда әйелдерді басшылық қызметке тағайындауға қарсы кедергілер.

Ықшамдалған жұмыс кестесі (compressed work schedule) – 40 сағаттық жұмыс аптасын дәстүрлі бес күннен аз уақытта қамту.

Ізденуші стратегиясы (prospector strategy) – шығармашылық пен икемділікті ынталандыратын және көбінесе орталықсыздандырылған стратегия.

Іріктеп қабылдау (selective perception) – біздің көзқарасымызға немесе біздің нанымымызға қайшы келетін ақпаратты қабылдаудан сақтайтын процесс.

Ішкі бизнес (domestic business) – барлық ресурстарын бір мемлекеттің аумағынан алып, барлық өнімін сол мемлекеттің ішінде ғана сатып, сол мемлекеттің азаматтарына ғана қызмет көрсететін бизнес.

Ішкі орта (internal environment) – ұйымның ішіндегі жағдайлардан құралады.

Ішкі рекрутинг (internal recruiting) – қазіргі жұмыс істеп жүрген қызметкерлерді жоғарырақ позициядағы бос орынға кандидат ретінде қарастыру.

Экономикалық қоғам (economic community) – мүше мемлекеттер арасында сауда-саттық кедергілерін өзара айтарлықтай деңгейде азайтуға немесе мүлдем жоюға келіскен елдер тобы.

Экономикалық фактор (economic dimension) – ұйымның сыртындағы экономикалық жүйенің жалпы саулығы мен икемділігі.

Эксперт билік (expert power) – менеджерлер қолындағы ақпарат немесе тәжірибе негізінде жүзеге асыратын жеке билік.

Экспорт (exporting) – өнімді жергілікті нарық алаңында дайындап, кейін оны басқа елде сату.

DU

Экспортты шектеу келісімдері (export restraint agreements) – экспортталатын немесе импортталатын заттардың көлемін немесе құнын шектеу мақсатында ел үкіметтері арасында жасалатын келісімдер.

Экстраверсия (extraversion) – адамның қарым-қатынаста жайлылық дәрежесі.

Эмоциялық интеллект (EQ) (emotional intelligence (EQ)) – өзіндік сана-сезімі бар адамдардың өз эмоцияларын басқару, өздерін ынталандыру, басқаларға мейірімділік таныту және әлеуметтік дағдыларды меңгеру дәрежесі.

Энтропия (entropy) – жүйенің құлдырауына әкелетін процесс.

Этика (ethics) – адамның мінез-құлық, әрекет немесе шешімнің дұрыс не дұрыс емес екені туралы жекс сенімдері.

Этикаға жат мінез-құлық (unethical behavior) – жалпы қабылданған әлеуметтік нормаларға сәйкес келмейтін мінез-құлық.

Этикалық кодекс (code of ethics) – компанияның әрекеттерін қадағалайтын құндылықтар мен этикалық стандарттар жөніндегі тұжырымдар.

Этикалық мінез-құлық (ethical behavior) – жалпы қабылданған әлеуметтік нормаларға сәйкес келетін мінез-құлық.

Этикалық сәйкестік (ethical compliance) – ұйым мүшелері мінез-құлық қағидасының негізгі этикалық (және құқықтық) стандарттарын басшылыққа алатын деңгей.

DU

ҚР БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІНІҢ
ТАПСЫРЫСЫ БОЙЫНША АУДАРЫЛЫП БАСЫЛДЫ

РИККИ У. ГРИФФИН

МЕНЕДЖМЕНТ

12-БАСЫЛЫМ

DU

Редактор – *Қожабек Н.Б.*
Корректорлар – *Досболова Н., Құлпейісова Г., Тойғанбекова М.*
Дизайнын әзірлеген және беттеген – *Тілеуімбеков Н.Е.*

DU

Басуға 28.02.2018 ж. қол қойылды.
Қағазы офсеттік. Қаріп түрі «DS NewStandard».
Пішімі 60x90\8. Көлемі 48,0.
Таралымы 10 000 дана.
Тапсырыс № 267

Тапсырыс берушінің дайын файлдарынан басылып шықты.

ЖШС РПБК «Дәуір», 050009,
Алматы қаласы, Гагарин д-лы, 93а.
E-mail: pricmn1@dauir.kz, zakaz@dauir.kz

РУХАНИ
ЖАҢҒЫРУ

Жаңа гуманитарлық білім
Қазақ тіліндегі
100
жаңа
оқулық

DU

ULTTYQ
AY'DARMA
BIY'ROSY
QOG'AMOYQ QORY

ISBN 978-601-7943-14-1