

КӘСІПКЕРЛІК: ТЕОРИЯ, ПРОЦЕСС, ПРАКТИКА

Корпоратив стратегиялық кәсіпкерлік

1-тарау. ХХІ ғасырдағы кәсіпкерлік ойлау жүйесі



Дәрістің мақсаты: корпоратив кәсіпкерлік стратегиясының элементтерімен мен қалыптастыру әдістерін зерттеу.

Дәріс сұрақтары:

- 1) корпоратив кәсіпкерлік стратегиясының ерекше элементтерін анықтау;
- 2) менеджерлердің корпоратив кәсіпкерлікті қалыптастыру әдістерін зерттеу;
- 3) корпоратив кәсіпкерліктің интерактив процесін көрсету.

Бұрын да айтқанымыздай, корпоратив кәсіпкерлік стратегиясын біз мұратқа бағытталған, ұйымның мақсатты және жалғаспалы жасаруына әкелетін кәсіпкерлік мінез-құлыққа кеңінен ұйымдық қолдау көрсету және кәсіпкерлік мүмкіндікті тану мен қолдану арқылы осы әрекеттердің мақсаттарын қалыптастыру деп анықтадық. Зерттеушілер Джеффри Дж. Ковин, Р. Дуэйн Айрленд және Дональд Ф. Куратко құрастырған экрандағы корпоратив кәсіпкерлік стратегиясының моделі көрсетілген.

Корпоратив кәсіпкерлік стратегия моделінде үш элемент бар: кәсіпкерлік стратегиялық мұрат, кәсіпкерлікке бейімделген ұйымдық архитектура және ұйымның иерархиясына тән кәсіпкерлік процестер мен мінез-құлық.

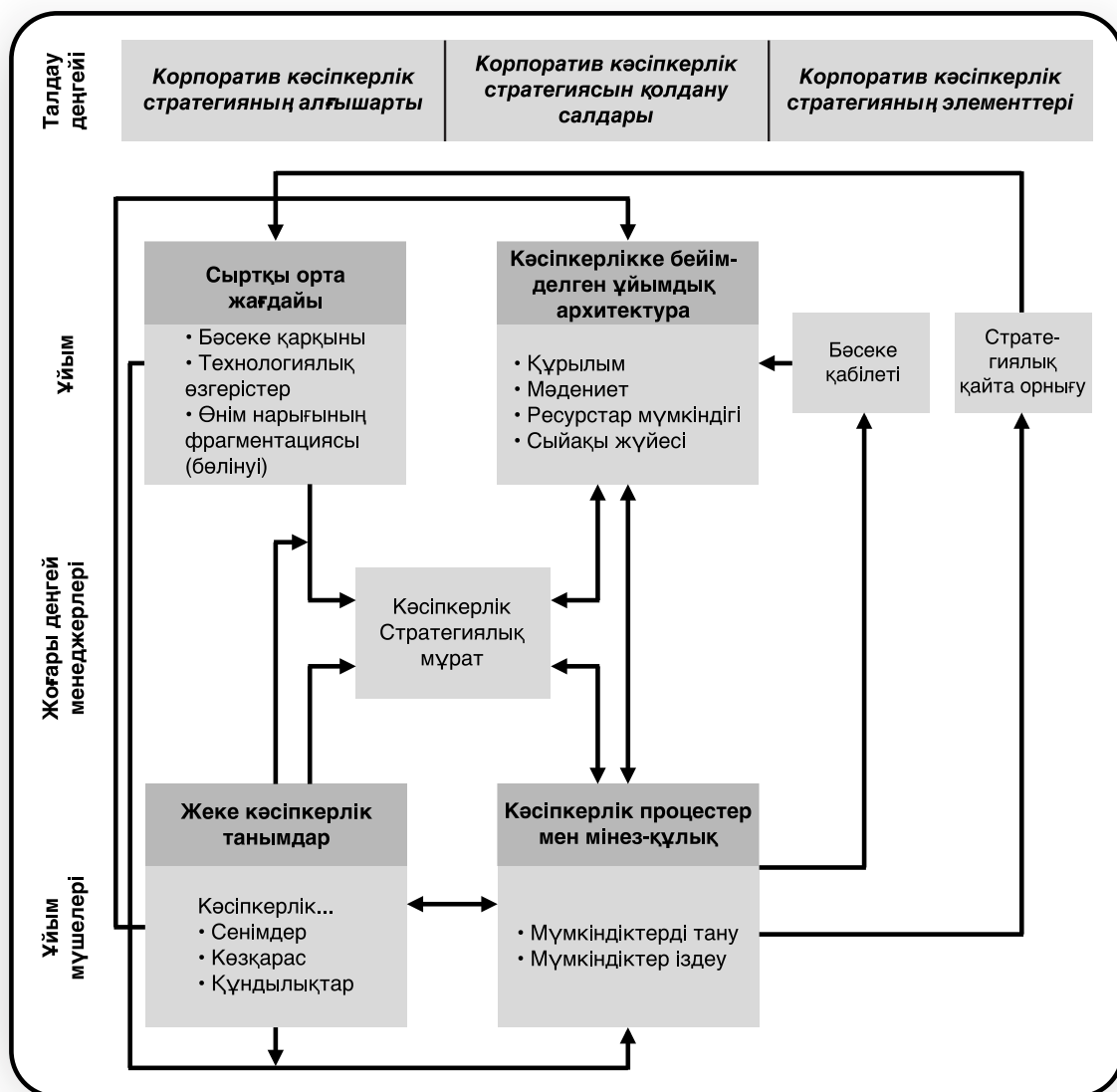
Бұл үлгіде бірқатар байланыстар қарастырылған, атап айтқанда:

- 1) ұйым мүшелерінің жеке кәсіпкерлік танымы;
- 2) кәсіпкерлік әрекеттерге ынталандыратын сыртқы ортаның жағдайы;
- 3) топ-менеджменттің кәсіпкерлік стратегиялық мұраты;
- 4) кәсіпкерлік процестер мен мінез-құлықты ынталандыратын ұйымдық архитектура;
- 5) кәсіпкерлік мінез-құлықты қалыптастыратын кәсіпкерлік процестер;
- 6) ұйымдық кәсіпкерлік ортадан туындаған нәтижелер.

Модельде ұсынылғандай, жеке кәсіпкерлік таным мен сыртқы ортаның жағдайы – корпоратив кәсіпкерлік стратегиясын енгізуге бастапқы серпін береді. Стратегия нәтижелері оны жалғастыруға, түрлендіруге немесе одан бас тартуға негіз береді. Аталған үш элемент – кәсіпкерлік стратегиялық мұрат, кәсіпкерлікке бейімделген ұйымдық архитектура және ұйым иерархиясына тән кәсіпкерлік процестер мен мінез-құлық – корпоратив кәсіпкерлік стратегияны сипаттайды. Корпоратив кәсіпкерлік стратегиясынан саналы түрде бас тартуға немесе тез арада басқа стратегияға қоса салуға болмайды. Өйткені тек шешім, әрекет немесе белгілі бір оқиға жеткіліксіз. Бұл үшін ұйым көшбасшыларының кәсіпкерлік мұраты мен кәсіпкерлікке бейімделген ұйымдық архитектура ынталандырған қызметкерлердің кәсіпкерлік әрекеттері арасында бірлік пен үйлесім қалыптастыру керек.

Корпоратив кәсіпкерлік стратегиясы – ұйымның тұла бойына сіңген кәсіпкерлік әлеуетке бағдар түзеу мен күш-қайрат жиюға негізделген өзін-өзі жаңартатын ұйымдар туралы әңгіме. Сонымен қатар бұл – ұстаным тұрақтылығы мен мінез-құлықтағы жүйелілік туралы сөз. Корпоратив кәсіпкерлікті ұстанатын фирмалар кәсіпкерлік мінез-құлықты жүйелі, тұрақты негізде ынталандыруы керек. Кәсіпкерлік мінез-құлықты қаншалықты кең қолданатыны туралы компания корпоратив кәсіпкерлік стратегиясын бастаудан бұрын шешіп алуы қажет екені анық болып отыр. Зерттеушілер Чарльз Баден Фуллер мен Хенк Волбенда мұны былай тұжырымдайды: Сонымен корпоратив кәсіпкерлікті (КК) стратегия ретінде іске асыру үшін оны ұйымға «терең» енгізу керек. Дегенмен топ-менеджерлер стратегияны бастағанымен, оны мәжбүрлей алмайды. Кәсіпкерлік және стратегиялық процестерде ұйымның орта және төмен деңгейдегі қызметкерлерінің әсері мен рөлі орасан зор. Олардың қолдауы мен сөзсіз берілгені болмаса, КК стратегиясына қажет кәсіпкерлік мінез-құлық ұйымда ешқашан орныға алмайды. Бұл стратегия ұйымда кәсіпкерлік мінез-құлықты қалыптастырып, оның нығаяуына жағдай жасайды.

Корпоратив кәсіпкерлік стратегиясы үшін маңызды бес қадам: 1) мұрат қалыптастыру; 2) инновацияны ынталандыру; 3) кәсіпкерлік ахуал қалыптастыру; 4) жеке менеджерлерді корпоратив инновацияға дайындау; 5) венчурлік топтар құру. Осы аталғандарды мұқият қарастырайық.



Мұрат қалыптастыру

Корпоратив кәсіпкерлік стратегиясын жоспарлаудың алғашқы қадамы – корпоратив кәшбасшылар қол жеткізуі қажет инновация мұратымен ұйымды таныстыру. Корпоратив кәшбасшылар мұратты анық жеткізуі керек. Қызметкерлер мұратты терең түсініп, не қажет екенін білуі тиіс. Ортақ мұрат – стратегияның негізгі элементі және жоғары жетістіктерге бастайды. Осы ортақ мұрат корпоратив кәсіпкерлік стратегиясының арнайы мақсаттарын анықтауды талап етеді және оларға жету бағдарламалары да қажет.

Инновацияны ынталандыру

Инновация – кәсіпкерлердің ерекше құралы. Сондықтан корпорациялар инновацияны түсінуі және дамытуы қажет, бұл – олардың стратегиясының негізгі элементі. Инновацияның корпоратив ортадағы маңызын көптеген зерттеушілер қарастырған.

Инновацияның екі түрлі типін зерттеу: түбегейлі және қосымша.



Кітап: Кәсіпкерлік: теория, процесс, практика
Тарау: 1. XXI ғасырдағы кәсіпкерлік ойлау жүйесі
Дәріс: 7. Корпоратив стратегиялық кәсіпкерлік

Түбегейлі инновация – алғашқы серпінді қалыптастыратын инновациялар. Мысалы, әлеуметтік желі, мобайл компьютер, бұлтты технологиялар, онлайн кездесулер және жасыл технологиялар сияқты.

Қосымша инновация – жаңа немесе үлкен нарықтағы қызмет түрлері мен өнімдердің жүйелі эволюциясы. Мысал ретінде микротолқынды пеште попкорн дайындау технологиясын қарастыруға болады. Көп жағдайда қосымша инновациялар түбегейлі инновациялар серпінінен кейін пайда болады. Корпорацияның құрылымы, маркетингі, қаржыландырылуы және пішіндік жүйелері қосымша инновацияларды іске асыруға көмектеседі.

Инновацияның бұл екі типі де мұрат пен қолдауды қажет етеді.

Инновацияны ынталандыру сәтсіздікке төзе білуді ғана емес, одан сабақ алуға дайындықты да талап етеді. Мысалы, 3M компаниясының негізін қалаушылардың бірі Фрэнсис Дж. Оаки ұстараның жүзін егеуқұм қағазымен алмастыру идеясын ұсынған. Ол ер азаматтар ұстарамен қырынғанша егеуқұм қағазымен сүртінсе, жақсырақ болады деп сенді. Әрине, ол қателесті, ал идея сәтсіздікке ұшырады. Бірақ оның бұл идеясы автомобиль индустриясы үшін қажетті су өткізбейтін егеуқұм қағазы ретінде дамытылды. Нәтижесінде идея ерен табысқа жетті.

Жұмыс ортасы құрылымын жасау

Бүгінгі корпорациялардың инновациялығын қалыптастыру үшін ең маңызды қадамдардың бірі – инновациялық ортаға көлемді инвестиция жасау. Жоғары деңгейдегі менеджерлердің жұмысы – кәсіпкерлік мінез-құлық пен инновацияны тезірек енгізуге мүмкіндік беретін жұмыс ортасын қалыптастыру. Мұндай ортада әр қызметкердің «тау қопаруға» мүмкіндігі бар. Қызметкердің туа біткен кәсіпкерлік әлеуетіне сәйкес жұмыс істеуге дайындығы мен қабілеті алдын ала есептелген бағалауға негізделеді. Ішкі жұмыс ортасының жағдайлары анықтап берген шығындар мен артықшылықтар кәсіпкерлік мінез-құлықтағы екіұдайлық пен стресске төзімділікті қалыптастырады. Мысалы, олардың қатарына жеке басты қатерге тігумен байланыстырылатын артықшылықтарды, қазіргі әрекеттерді қиындататын ұйымдық қарсыласуда кездесетін қыңырлықты, дәлелденбеген ұстанымдарға уақыт бөлуді жатқызуға болады. Сондықтан ұйымдық білім кең таратылған және жеке адамның кәсіпкерлік әлеуетін іздеп, тәрбиелейтін компанияларда ғана сенімді инновациялар пайда болу ықтималдығы жоғары. Жұмыс орнын дамыту элементтерін қолданып, инновацияға оңтайлы ішкі орта қалыптастыру – басқарушылық қиындыққа айналды.

Бұл – менеджмент құрылымы қызметкерлерді қалай ынталандыратынының деңгейі. Шын мәнінде, менеджерлер инновация деген – ұйымның барлық мүшелеріне қатысты тұрақты рөлінің бір бөлігі екені туралы сенім қалыптастыруы керек. Кейбір ерекше жағдайларда менеджменттің қолдауы дегеніміз – қызметкерлердің идеяларын тез бейімдеуді, идея табатын адамдарды танып-білуді, кішігірім эксперименттік топтарға қолдау көрсетуді, жобаның орнығуына қаражат бөлуді көрсетеді.

Жұмысшылардың дискрециялық деңгейі – жобаларын ең тиімді деп сенетін әрі оны өздері таңдаған жолмен жүзеге асыру туралы дербес шешім қабылдау мүмкіндігі. Ұйымдар қызметкерлердің жұмыс процестеріне қатысты шешім қабылдауына рұқсат беруі тиіс және инновацияландыру қате жолмен кеткенде оларды сынамау керек.

Марапаттау мен нығайту инновациялық құлшынысы ынталандырылатын тұлғалардың мотивациясын күшейте түседі. Ұйымдар атқаратын міндеттері көбейген, қиындатылған жұмысты орындаушыларды, ұйымның иерархиясында инновацияшыл адамдар деп танылғандарды марапаттауы тиіс.

Бұл байланыстар, нақты не туралы айтылса да, адамдарды жұмысынан тыс жерден проблема іздеуге жібермейді. Адамдар ұйымды кең мағынасында қарастыруға ынталандырылуы тиіс. Ұйымдар жұмыс орындарының басым көпшілігінде стандартты процедураларды анықтауға жол бермеуі керек. Стандартталған қызметтік, лауазымдық нұсқаулардан тәуелділікті және орындаушылық стандарттардан шаршауды азайту қажет.

CEAI-дың статистикалық нәтижелері көрсеткендей, ұйым инновациялық стратегияға ұмтылған кезде ішкі орта факторларын орнықтыруға қолдау көрсетуге назар аударуы қажет.



Зерттеуші Виджай Сатхи компаниялар корпоратив кәсіпкерлік мінез-құлықты ынталандыруға ұмтылса, онда бірқатар салаларға назар аударуы керек екенін айтады.

Біріншіден, бұл – инновациялық белсенділікті ынталандыру және ерікті белсенділік болуы керек. Корпоратив кәсіпкерлікті ынталандыратын ережелер мен қатаң процедуралардың орнына менеджерлер қаржылай сыйақы беру мен белсенділердің еңбегін марапаттауды қолдануы тиіс.

Екіншіден, адами ресурстар саясатын тиісінше бақылау. Менеджерлер өз орындарында барынша ұзақ қызмет атқаруы тиіс, себебі олардың индустрия мен басқаратын нақты құрылым бірлігімен жақсы танысуға уақыты жеткілікті болуы қажет.

Үшіншіден, инновациялық жобаларға мүмкіндігінше ұзақ қолдау көрсету, кейде жүзеге асырылғанша қолдау керек. Сәтсіздіктер сөзсіз болып тұрады және олардан сабақ алу – соның нәтижесі болуы міндет. Сонымен тұрақты қолдау – корпоратив кәсіпкерлікті басқарудың маңызды элементі.

Сатхи ұсынған соңғы элемент – сараптамаға емес, адамдарға сенім арту. Жобалардың алға жылжуын бағалау үшін анализ жасау маңызды.

Аталған ахуалдың элементтері тұрғысынан қарастырғанда инновациялық белсенділік іске асып, гүлдену үшін корпоратив құрылымда сөзсіз өзгеріс болатыны анық. Бұл өзгеріс процесі адамдардың топқа бірігуін, корпоратив мақсаттар мен ағымдағы қажеттіліктерді қамтиды. Қысқаша айтқанда, бақылаудан бас тарту мен дәстүрлі бюрократиялық құрылымды өзгерту арқылы ұйым инновацияларды ынталандырады.

Корпоратив инноваторлар қағидалары

1. Инновация жолында жұмысын құрбандыққа беру ықыласымен күнделікті жұмысқа келу.
2. Инновацияны тоқтатуды көздеген кез келген бюрократиялық бұйрықты айналып өту.
3. Қызметтік лауазым нұсқауларын елемей, инновацияға қажет кез келген жұмысты жасау.
4. Инновацияны ілгерілететін топ қалыптастыру, олар оны жандандыра түсуге ниетті болуы қажет.
5. Инновация корпорация менеджментіне таныстыруға толық дайын болғанша оны жасырын ұстау.
6. Инновация мен өзіне сенетін және демеушілік көмек бере алатын жоғары лауазымды менеджер табу.
7. Ұйымда сирек берілетін рұқсат алып, үнемі ережелерді «ескермеу» жолдарын іздеу.
8. Инновация мақсаттарына жету жолындағы шындықты тану.
9. Топтың әр мүшесінің жетістігін атап өтіп, мәртебесін көтеру.

Кәсіпкерлік мінез-құлық жақсы нәтиже беріп, жалпылама танылып, қабылданған кезде ұйымдық көрсеткіштер де жақсарады, соның арқасында фирманың барлық менеджерлері мен қызметкерлері кәсіпкерлік мінез-құлыққа ынталана түседі. Жеке тұлғалардың кәсіпкерлік қабілеті ұйымдық ресурстар, мүмкіншіліктер мен кәсіпкерлік белсенділік жиынтығы тұрғысынан бағаланады. Кәсіпкерлік мінез-құлық құндылығы жалпы корпоратив мінез-құлықта басымдыққа ие болғаны анықталған кезде менеджерлер «чемпиондарға» айналып, оңтайлы кәсіпкерлік ортаның өсіп-өнуін тұрақты қолдай бастайды.

Сәтсіздікке дайындық

«Сәтсіздіктен сабақ алу» идеясы – корпоратив кәсіпкерлік қауымдастық үшін аксиома. Дегенмен сәтсіздіктің жеке адамға қатысты рөлі соңғы кезге дейін толық зерттелмеген. Зерттеушілер Дэн А. Шепхерд, Джеффри Дж. Ковин және Дональд Ф. Куратко жобаның сәтсіздігі салдарынан туындаған уайымды басқарудың маңызы туралы жазған. Уайым – мінез-құлық, психологиялық және физиологиялық симптомдарды тудыратын, маңызды бір нәрсені жоғалтқанда пайда болатын негативті эмоция. Сондықтан корпоратив кәсіпкерлік тәжірибесі



тұрғысынан уайымды басқару – ерекше маңызды міндет. Себебі жобаның табыстылығына деген сенім ақталмай, сәтсіздікке ұшырағанда уайымға берілу де қарастырылады.

Жобаның сәтсіздікке ұшырауынан туындаған уайымнан арылуға ұйымдық күнделікті тәртіптер мен рәсімдер әсер етуі мүмкін. Ұйымда осындай әлеуметтік қолдау жүйесін дамыту арқылы негативті эмоциялардан құтылуға, сәтсіздіктен тиісінше қорытынды жасап, сабақ алуға мүмкіндік бар. Жобаның сәтсіздікке ұшырауы әлеуметтік қолдау жүйесінің механизмі мен менеджерлердің сәтсіздікке қарсы дағдыларын тексеріп, инновациялық топтарға уайымнан шығу жолында әлеуметтік қолдау көрсетілеріне сенімді күшейтеді, сонымен қатар, жеке тұлғалардың уайымға берілмеуіне көмектеседі.

Менеджментті дайындау

Жоғары лауазымды басшылар қызметкерлердің инновациялық процестер туралы түсінігін қалыптастыруы керек. Инновациялық белсенділікке фирманың ішкі жұмыс ортасы берген қолдауды бағалап, жоғары лауазымды менеджерлер қызметкерлердің корпоратив инновация мен кәсіпкерлік мінез-құлық туралы түсінігін анықтауы тиіс. Негізгі шешім қабылдаушы тұлғалар қызметкерлерге инновациялық процестерді қолдану мақсатын түсіндіру жолын табуға міндетті.

Тәжірибе көрсеткендей, жоғары лауазымды менеджерлер корпоратив инновацияға тартылған барлық тараптарға көмек көрсету мақсатымен бағдарлама қалыптастыруы тиіс.

Инновация мен кәсіпкерлік белсенділік түсінігін қалыптастыру жолында корпоратив кәсіпкерлік/инновация әзірлеу бағдарламалары жұмыс атмосферасын өзгертуге себеп болады. Бұл жерде толық құрастырылған дайындық бағдарламасын ұсыну міндетке кірмейді, бірақ нақты бағдарламаның қысқаша түйінін анықтап береді. Модульдер мен олардың қысқаша сипаты төмендегідей:

1. Кәсіпкерлік тәжірибе. Кәсіпкерлік тәжірибеге құштарлықпен шолу жасалып, қатысушылар соңғы отыз жылда бүкіл әлемде орын алған кәсіпкерлік революциямен танысады. Оларға инновацияшыл ойлау мен ұйымның ескі парадигмаларынан құтылу қажеттігін мойындау ұсынылады.

2. Инновацияшыл ойлау. Инновацияшыл ойлау процесі көптеген дәстүрлі ұйымдарға жат. Мұнда инновацияшыл ойлау туралы қате тұжырымдар қарастырылады және ең көп тараған тежегіш күштер талқыланады. Инновацияны түгендеуді аяқтаған соң менеджерлер инновацияшыл ойлауды ынталандыратын бірнеше тапсырма орындайды.

3. Идеяны жинақтау процесі. Менеджерлер жұмыс істегісі келетін салаларында нақты идеялар жинағын қалыптастырады. Бұл корпорацияның бірқатар қырларын зерделеп, оның ішінде құрылымдық кедергілер мен үдетуші күштер анықталады. Оған қоса, менеджерлер жобаны аяқтау үшін қажет ресурстарды анықтайды.

4. Инновацияшыл ойлауға кедергі келтіретін үдетуші факторлар. Инновациялық мінез-құлықтың негізгі кедергілері қарастырылып талқыланады. Менеджерлер жұмыс орнында кедергілерді азайтуға көмектесетін бірқатар тапсырмаларды орындайды. Қосымша, нақты кәсіпкерлік тарихына негізделген, корпоратив кедергілерді сәтті еңсерген корпоратив инноваторлар тарихы бейнеленген видео кейстер көрсетіледі.

5. Инновациялық топтарды қолдау. Идеялар негізінде біріктірілген топтар құру үшін менеджерлер бірлесе жұмыс істейді, сөйтіп топтар пайда болады. Әр топтың динамикасын ескеріп, түсіндіру жұмыстары жүргізіледі.

6. Инновациялық іс-әрекет жоспары. Жоспардың негізгі бөлімдері: мақсаттарды анықтау, І-топты қалыптастыру, қазіргі жағдайды бағалау, жобаны аяқтаудың әр қадамы анықталған уақыт кестесін дайындау, жобаны бағалау.

Мұндай тренинг бағдарлама тұрақты негізде өткізілуі тиіс. Осы тұрғыда корпоратив инновацияны ынталандыруға жұмсалған күш-жігер барлығынан да инновацияшыл болуды талап етеді. Бұл фирманың ішкі және сыртқы ортадағы үнемі өзгеріп отырған жағдайлар өзгеруіне жауабы ретінде қарастырылады.



Инновациялық топтар құру

I-топтар мен олардың инновациялық нәтиже беру әлеуеті XXI ғасырдың өнімділігіне серпін беруші күш ретінде танылды. Олар корпорацияға жеке тұлғалардың таланттарын қолдана отырып, топтық жұмыс сезімін жоғалтпау мүмкіндігін ұсынады.

Инновациялық топтар немесе I-топтар жаңа ұйымның меншігін формалық тұрғыдан құрып, оны бөлісетін екі немесе одан да көп адамдардан тұрады. Бұл жартылай дербес бірліктің өз бюджеті, сонымен қатар, шешімдер қабылдауда еркіндік пен кең нұсқаулық берілген басшысы бар. Кейде басшыны «инновация чемпионы» немесе «корпоратив кәсіпкер» деп те атайды. Көп жағдайда I-тобы үлкен бірліктің арасында шағын бизнес сияқты қызмет етіп, оның күші инновациялық белсенділікті жобалау мәселелеріне бағытталады. I-топ тұжырымдамасы аясында табысты қызмет көрсетіп келген компанияның мысалы ретінде Signode Corporation-ды қарастыруға болады.

Түйін

Ерекше корпоратив кәсіпкерлік стратегиясын дамыту инновация мен алға қойған мақсатты дамытуға ұласады. Инновацияның екі типі бар: түбегейлі және қосымша. Инновацияны дамытуды үдету үшін корпорация топ-менеджмент қолдауы, уақыт, ресурстар және марапат сияқты негізгі факторларға назар аударуы керек.

I-топтар – жартылай автономиясы бар бірліктер, олардың жаңа идеяны қалыптастыруға ұжымдық қуаты бар. Кейде өзін-өзі басқаратын немесе орындаушылығы жоғары топ деп қарастырылады. Олар инновациялық дамуды күшейту үшін құрылған жұмыс топтарының жаңа буыны.