

# МЕНЕДЖМЕНТ

## Басқару және менеджердің қызметі

1-тарау. Менеджментке кіріспе





Кітап: Менеджмент

Тарау: 1. Менеджментке кіріспе

Дәріс: 1. Басқару және менеджердің қызметі

Қоғам әрдайым менеджерлер мен олардың ұйымдарының күшті ықпалының құрсауында. Адамдар «аурухана» атты ұйымда дүниеге келеді және өмір суру барысында осы ұйымда емделеді; мемлекеттік немесе жекеменшік мектептерде (бұлар да ұйым) білім алады, ұйымнан табыс тауып, оған тәуелді болады, кәсіпорындардан барлық тұтыну тауарлары мен қызметтерін алады. Біздің жүріс-тұрысымызға түрлі мемлекеттік мекемелер әсер етеді.

Біз ұйымды ортақ мақсатқа қол жеткізу үшін құрылымданған және үйлестірілген түрде бірге жұмыс істейтін адамдар тобы ретінде танымыз. Ұйым біздің өмірімізде осындай маңызды рөл атқаратындықтан, олардың қалай жұмыс істейтіні және қалай басқарылатынын түсінудің маңызы зор. Ұйым – ортақ мақсатқа қол жеткізу үшін құрылған және қызметтері үйлестірілген түрде бірге жұмыс істейтін адамдар тобы. «Ұйым» терминінің анықтамасы салыстырмалы түрде қарапайым болғанымен, менеджмент концепциясын ұғыну үшін едәуір қиынырақ. Мұны ресурстар тұрғысынан түсіну әлдеқайда тиімді. 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 ұзақ мерзімді операцияларды қаржыландыру үшін пайдаланатын капиталы. Материалдық ресурстар шикізат, кеңсе және өндірістік нысандар мен жабдықтардан құралады. Ақпараттық ресурстар – тиімді шешім қабылдауға қажет пайдалы деректер. 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.

Басшылар ұйымның мақсатына қол жеткізу үшін түрлі ресурстарды біріктіру мен үйлестіруге жауап береді. Мысалы, Shell Group менеджері 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 мөлшеріне қатысты шешімдер қабылдау үшін сату болжамдарын пайдаланады. Сондай-ақ Нью-Йорк мәрі де қалада қылмыстың алдын алу бойынша ірі бағдарламаны іске қосу үшін полиция қызметкерлерін, үкіметтік грантты, полиция учаскелерін және қылмыс туралы толық статистикалық деректерді пайдалануы мүмкін. Менеджерлер осы және басқа да ресурстардың алуан түрлерін қалай біріктіреді және үйлестіреді? Олар мұны төрт негізгі басқару функциясын немесе іс-шараны орындау арқылы атқарады: жоспарлау, шешім қабылдау, ұйымдастыру, жетекшілік ету және бақылау. Бұл жағдайда менеджмент, ұйымдық мақсаттарға ұтымды және тиімді қол жеткізу үшін ұйымның ресурстарына бағытталған әрекеттер жиынтығы ретінде қызмет етеді.

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. Бұл тұжырымның ерекше маңызы бар, өйткені мұнда менеджменттің негізгі мақсаты – ұйымның мақсаттарына ұтымды және тиімді қол жеткізуді қамтамасыз ету деп дәлелденеді.

«Ұтымдылық» сөзін 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 ықшам-дискілердің портатив ойнатқыштарын өте ұтымды етіп өндіреді, бірақ табысқа жете алар емес, өйткені нарықта осындай құрылғылардың орнын смартфондар секілді 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.

Менеджментті осылай базалық тұрғыдан түсінгенде, «менеджер» терминінің анықтамасы салыстырмалы түрде қарапайым бола түседі: менеджер – негізгі функциясы басқару процесін іске асырудан көрінетін тұлға.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 1. Менеджментке кіріспе

Дәріс: 1. Басқару және менеджердің қызметі

Менеджер – жоспарлайтын және шешім қабылдайтын, адам, қаржы, материалдық және ақпараттық ресурстарды ұйымдастыратын, басқаратын және бақылайтын тұлға. Қазіргі менеджерлер көптеген қызықты және күрделі жағдайларға тап болып жатады. 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.

Менеджменттің қиындығы мен белгісіздігін ұлғайта түсетін сипаттамалардың көпшілігі ұйым қызмет атқаратын ортадан келіп шығады. Менеджерлер не істейді? Жоғарыда біз басқару процесі төрт негізгі функциядан құралатынын атап өттік: жоспарлау мен шешім қабылдау, ұйымдастыру, басқару және бақылау. 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. Бұл функциялар қалай жұмыс жасайтынын түсіну үшін Google-дегі басқару процесін қарастырып көрелік. Google-дің құрылтайшылары мен топ-менеджерлері Сергей Брин мен Ларри Пейдж алдымен өздері компаниядан не күтетінін анықтайтын мақсаттар мен жоспарлар жасап алуы 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 төрт негізгі функциясының бірін білдіреді: мақсат қою, ұйым құру, адамдарды басқару және өнімділікті бақылау. 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. Маңызды айырмашылықтар әр кезеңде екпінділікті, бірізділікті және нәтижелерді талап етеді. Менеджмент процесі төрт негізгі функция – жоспарлау мен шешім қабылдау, ұйымдастыру, жетекшілік ету және бақылаудан тұрады. Алайда осы әрекеттердің негізгі логикалық сипаттамасымен қатар, көптеген менеджерлер бірнеше әрекеттер қатынасын қарастырады. Осы функциялардың әрқайсысына жеке тоқталып өтейік.

Жоспарлау – мақсат қою және оған қол жеткізу тәсіліне қатысты шешім қабылдау. Қарапайым тілмен айтар болсақ, жоспарлау дегеніміз – мақсат қою және оған қол жеткізу тәсіліне қатысты шешім қабылдау. Жоспарлау процесінің бір бөлігі ретінде шешім қабылдау көптеген нұсқалар жиынтығынан, іс-әрекеттер жоспарын таңдаудан құралады.

Шешім қабылдау – жоспарлау процесінің бір бөлігі ретінде, көптеген нұсқалар жиынтығынан, іс-әрекеттер жоспарын таңдау. Жоспарлау мен шешім қабылдау болашақ әрекетке бағдар қызметін атқара отырып, басқару тиімділігіне қолдау көрсетуге көмектеседі. Басқаша айтқанда, ұйымның мақсаты мен жоспарлары менеджерлерге өз уақыты мен ресурстарын бөлуге тікелей көмектеседі. 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. Шешім қабылдау – жоспарлау процесінің бір бөлігі ретінде, көптеген нұсқалар жиынтығынан, іс-әрекеттер жоспарын таңдау. Жоспарлау мен шешім қабылдау болашақ әрекетке бағдар қызметін атқара отырып, басқару тиімділігіне қолдау көрсетуге көмектеседі. Басқаша айтқанда, ұйымның мақсаты мен жоспарлары менеджерлерге өз уақыты мен ресурстарын бөлуге тікелей әсер етеді.

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 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. Басты мәселені қойып, іске



Кітап: Менеджмент

Тарау: 1. Менеджментке кіріспе

Дәріс: 1. Басқару және менеджердің қызметі

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.

Ұйымдастыру – қызмет түрлері мен ресурстарды топтастыру тәсілін анықтау. Алан Малли Ford компаниясының стратегиясын анықтаған соң, бөлімшелердің арасында үйлестіруді қамтамасыз ету және шешім қабылдауды жеделдету үшін, компанияның әкімшілік құрылымын түбегейлі өзгерткен болатын. Өйткені стратегияның сәтті жүзеге асырылуы ұйымдық құрылыммен тікелей байланысты болатандығын ескеру маңызды.

Төртінші негізгі басқару функциясы – жетекшілік ету. Жетекшілік ету – ұйым мүшелерінің біріккен жұмысын ұйымдастыру және ұйымның мүдделерін ілгерілету үшін қолданылатын процестер жиынтығы. Көпшілік ғалымдар мұны басқару қызметінің аса маңызды және сонымен қатар өте күрделі аспектілерінің бірі деп қарастырады. Өйткені топты басқару, басқару стилі, көшбасшылық, мотивация, мәдениет, тұлғаарлық процестер және коммуникациялық менеджмент мәселелері аталмыш функцияның құзыреттілігінде. Ford компаниясының бұрынғы атқарушы директоры Бил Форд «Бізде жақсы адамдар көп. Оларға тек бағыт беретін және шабыттандыратын жақсы басшы қажет», – деп кезінде басшылыққа ерекше назар аударған болатын.

Кезінде Алан Малли Ford компаниясындағы басқару мәдениетін өзгерту үшін де бірнеше қадам жасаған болатын. Басқарудың директивалық әкімшіл-әміршіл әдісі пайдаланылып келген компанияда 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. Тіпті, 2014 жылы қызметтен кетер шағында да жаңа бас директордың лауазымына кіруді жеңілдету үшін сабақтастық жоспарын әзірледі. Осы аталмыш мәселелердің шешілуі бұл басқару функциясының күрделілігін айқындағандай.

Басқару процесінің қорытынды кезеңінде өз мақсаттарына қол жеткізу жолында ұйымның қозғалысын бақылау мен мониторинг іске асырылады. Бақылау табысты менеджментке қатысты тиімділік пен нәтижелікті қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Ұйымды өз мақсатына қарай жетелеу үшін, менеджерлер белгіленген уақытта «белгіленген пунктке» жетуін қамтамасыз ету мақсатында, қозғалысты қадағалап отыруы тиіс. Мысалы, Boeing 787 Dreamliner жаңа әуе кемесінің прототипіне қатысты сапаны бақылауда стандартқа сәйкестігін тексеру кезінде, инспектор мыңдаған нығайтқыш бөлшектер, шынымен, дұрыс орнатылмағанын анықтайды. Бұл қорытынды менеджерлерден барлық күмәнді нығайтқыш бөлшектерді іздеу мен ауыстыруға және 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 Малли қаржы есеп-қисабының барынша қатаң жүйесін орнатқан болатын. Сонымен, осы басқару функцияларының маңыздылығын ескере келе, есте сақтайтын жағдай – сіздің менеджер ретіндегі әрекеттеріңіз әдетте болжамды және логикалық бірізді ретпен жүріп отырмайды, басқарып отырған ресурссыз күтпеген жерден өзгеріп шыға келуі мүмкін. Бұл орайда менеджердің дұрыс шешім қабылдауы осы функцияларды ұтымды әрі сауатты қолдануымен байланысты болмақ.

## Менеджерлер қандай болады?

Әрине, менеджерлердің бәрі бірдей дәрежеде жұмыс істей бермейді. Біз менеджерлерді олардың жұмыс істейтін салалары мен олардағы қызмет деңгейлеріне сәйкес бөлеміз. Менеджерлер өздерінің ұйымдағы деңгейлеріне сәйкес ерекшеленуі мүмкін. Ірі ұйымдарда әдетте менеджменттің түрлі деңгейлері болады, аса кең таралған теория үш негізгі деңгейді қарастырады: жоғары буын менеджерлері, орта буын менеджерлері және төменгі буын менеджерлері. Топ-менеджерлер бүкіл ұйымды басқаратын басшылардың салыстырмалы



Кітап: Менеджмент

Тарау: 1. Менеджментке кіріспе

Дәріс: 1. Басқару және менеджердің қызметі

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 және Дениз Моррисон да жоғары буын менеджерлері. Жоғары буын менеджерінің жұмысы күрделі, әрі алуан түрлі болса керек: олар 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. Шығыс штаттағы үш фирманың жұмысына жауапты Starbucks компаниясының өңірлік 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 шұғылдандуы 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 жүзеге асыру үшін қажет. Көпшілік ұйымдар іс жүзінде орта буын басшыларының аз ғана санымен шектелсе де, ұйымның қаншалықты 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, алдымен, операциялық персонал қатарынан басшылыққа кірген қызметкерлер иеленеді. Техастағы Starbucks кофеханасының басшылары Уэйн Максвелл 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 стандартты 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 өткізетіндігінде. Өз деңгейіне қарамастан, басшылар ұйымның ішіндегі түрлі қызмет салаларында жұмыс істеуі мүмкін.

Басқару салалары бойынша менеджерлерді былай бөлуге болады: маркетинг менеджерлері, қаржы, өндіріс, адам ресурстары менеджерлері, әкімшілік директорлар және басқа қызмет салаларының менеджерлері. 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 жұмыс істейді. Зерттеу және даму бөлімінің басшылары Microsoft, NASA және Boeing сияқты ұйымдарда ғылыми жобалармен жұмыс істейтін ғалымдар мен инженерлердің қызметін үйлестіреді. Халықаралық жұмысты көбіне Disney және Halliburton



Кітап: Менеджмент

Тарау: 1. Менеджментке кіріспе

Дәріс: 1. Басқару және менеджердің қызметі

сияқты ұйымдардағы мамандандырылған басшылар үйлестіреді. Осындай мамандандырылған басшылардың саны, сипаты мен маңыздылығы түрлі ұйымдарда әртүрлі болып келеді. Қазіргі ұйымдар күрделілік пен өлшем тұрғысынан өсуін жалғастыра түсетіндіктен, осындай басшылардың саны мен маңызы арта түсуі ықтимал.

### **Менеджер жаднамасы**

Менеджерлер тиімділік пен нәтижелілікті арттыру үшін адам, қаржы, материалдық және ақпараттық ресурстардың үйлесімін пайдаланады. Оның процесі көптеген функциялардан құралады. Ал 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.