

# МЕНЕДЖМЕНТ

Негізгі менеджерлік  
рөлдер мен дағдылар.  
Менеджмент – ғылым әрі өнер

1-тарау. Менеджментке кіріспе



Кітап: Менеджмент

Тарау: 1. Менеджментке кіріспе

Дәріс: 2. Негізгі менеджерлік рөлдер мен дағдылар. Менеджмент – ғылым әрі өнер

Табысқа жеткісі келсе, деңгейіне немесе ұйым ішіндегі қызмет саласына қарамастан, менеджерлердің барлығы нақты бір рөлдерді атқаруға және белгілі бір дағдыларды көрсете білуі тиіс. Рөл концепциясы осы тұрғыда актердің театр қойылымындағы рөліне ұқсас. Тұлға белгілі бір басшы үлгісін жасайды, белгілі бір қажеттіліктерді қанағаттандырады және ұйымда белгілі бір міндеттерге ие. Кейінгі дәрісте біз, алдымен, басшылар атқаратын негізгі рөлдерді атап көрсетеміз, соңынан ұтымды болуы үшін, олар меңгеруге тиіс дағдыларды талқылаймыз.

Бір классикалық зерттеулерде басқару рөлдерінің сипатына қатысты бірқатар қызықты мәліметтер анықталған болатын. Осы зерттеулер компанияның бас атқарушы директорларын таңдауды мұқият бақылау кезінде аға басшылар, жалпы алғанда, алуан түрлі он рөлді атқаратындығын және осы рөлдерді үш негізгі санатқа бөлуге болатындығын көрсетті: тұлғааралық, ақпараттық және шешім қабылдауға қатысты рөлдер.

Тұлғааралық рөлдер – басқа адамдармен жұмыс істеуді көздейтін атаулы тұлғаның, жетекшінің және байланыстырушының рөлдері. 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 маңыздылығы 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. 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 қызметін пайдаланылуы ықтимал. 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 – ақпарат өңдеуді көздейтін бақылаушының, таратушының және ресми өкілдің рөлдері. Жаңа ғана талқылап өткен тұлғааралық рөлдерден келіп төмендегідей үш ақпараттық рөл туындайды. Тұлғааралық рөлдерді іске асыру барысы ақпаратты жинау мен тарату үшін басшыны стратегиялық нүктеге орналастырады. Бірінші ақпараттық рөл – 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 немесе ұйымнан тыс адамдарға ақпаратты ресми түрде таратады. Шешім қабылдауға байланысты рөлдер – кәсіпкердің, тәртіпсіздікті реттеушінің, ресурстарды таратушының және негізінен, шешім қабылдауға байланысты келіссөз жүргізетін тұлғаның рөлдері.

Басшының ақпараттық рөлдері, әдетте шешім қабылдауға байланысты рөлдерге алып келеді. Ақпараттық рөлдерді орындау нәтижесінде, басшының ақпаратқа қанығуы ол қабылдайтын маңызды шешімдерге ықпал етеді. Шешім қабылдауға байланысты рөлді төрт түрге бөліп қарастыруға болады. Біріншіден, басшы кәсіпкердің, өзгерістерді ерікті бастаушының рөлін 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 рөл басшы тарапынан емес, әлдебір басқа тұлғаның немесе топтың тарапынан жасалды. Басшы өз рөліне ереуіл, авторлық құқықтардың бұзылуы сияқты мәселелерді, сонымен қатар қоғаммен байланысқа немесе корпоративтік имиджге қатысты сұрақтарды шеше отырып, тәртіпсіздіктерді реттеуші ретінде қарайды. Шешім қабылдауға байланысты үшінші рөл – ресурстарды таратушы рөлі. Ресурстарды таратушы ретінде басшы ресурстардың қалай таратылуы керегін және кіммен тығыз ынтымақтастықта жұмыс істеу



Кітап: Менеджмент

Тарау: 1. Менеджментке кіріспе

Дәріс: 2. Негізгі менеджерлік рөлдер мен дағдылар. Менеджмент – ғылым әрі өнер

керегін шешеді. Мысалы, басшы бөлімнің ағымдағы бюджетін бөлім мүшелері мен жобалары арасында бөледі. Шешім қабылдауға байланысты төртінші рөл – келіссөз жүргізетін тұлға. Осы рөлде 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. Осында сипатталған рөлдердің кейбіреуінің маңызы аз болса, кейбірінің маңызы едәуір жоғары болуы мүмкін, жаңа рөлдер жаһанданумен, жаңа технологиялармен және т.б. байланысты міндеттер ретінде пайда болуы мүмкін. Жоғары табысқа жеткісі келетін басшылар көптеген рөлдерді атқарып қана қоймай, сонымен бірге бірқатар арнайы дағдыларды меңгеруі қажет.

### Менеджер жаднамасы

Басшылар алуан түрлі маңызды рөлдерді атқаруы 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.

Басқару қызметінің сипаты күрделі және жиі кездесетін болжамсыз тәсілдермен құбылып тұрады. Өйткені басшы қызметі тосын жағдайларға, өзгерістерге, іркілістер мен бір-біріне байланысты емес іс-әрекеттерге толы. Көптеген зерттеулердің болжамы бойынша, бас атқарушы директор әдеттегі жұмыс күнін 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. Десек те басшылар кең ауқымды міндеттерді қамтуға мәжбүр. Мысалы, бір күн ішінде оған 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 қоңырауы, 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. Көп жағдайда, басқару қызметінің осы сипаттары оның құны мен маңызын арттыра түседі. Қатты қысыммен, ширыққан 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.

### Менеджмент – ғылым

Басқару проблемалары мен мәселелерінің көбін ұтымды, қисынды, объективті және жүйелі тәсілмен қарастырған жөн. Басшылар деректерді, фактілерді және объектив ақпаратты молы-



Кітап: Менеджмент

Тарау: 1. Менеджментке кіріспе

Дәріс: 2. Негізгі менеджерлік рөлдер мен дағдылар. Менеджмент – ғылым әрі өнер

нан 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 объективті 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 – өнер

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 ақпарат 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 оны 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 объективті фактілермен үйлестіре білуі тиіс.

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

## Білімнің рөлі

Құрама Штаттарда бас атқарушы директорлардың барлығының дерлік колледж бітіргені туралы дипломы бар. Қазіргі таңда табыскер басшылар арасында бизнесті басқару магистрінің дипломы кең таралған. Шетелдік және Еуропа 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 аптаға дейін созылады. Сондай-ақ менеджерлер білімін жоғарылату және тереңдету мақсатында жоғары оқу орындары ұсынатын 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 бағдарламаларын атап өтуге болады.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 1. Менеджментке кіріспе

Дәріс: 2. Негізгі менеджерлік рөлдер мен дағдылар. Менеджмент – ғылым әрі өнер

## Тәжірибенің рөлі

Десек те, менеджмент бойынша жазылған оқулықтың әр сөзін жаттап алсаңыз да, сіз топ менеджмент лауазымына өтіп, тез арада тиімді менеджер бола алмайсыз. Неліктен? Менеджмент дағдылары тәжірибе арқылы қалыптасуы 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 бағдарламаларды тәмамдаған мамандарды жұмысқа шақыруға тырысады. Ресми түрде біліктілік бағдарламасын тәмамдамаған адамдар да, тәжірибесі мол болса, табысқа жете алады. Осылайша тиімді жұмыс атқаратын көптеген менеджерлер өз қабілеттерін оқу мен тәжірибені қатар алып жүру арқылы қалыптастырады.

Менеджердің мансабы мен табысқа жетуінде білім мен тәжірибенің екеуі де маңызды рөл атқарады. Адамдардың көпшілігі менеджерлер немесе менеджмент туралы ойлағанда пайданы көздейтін ұйымдарды еске алады. Шын мәнінде, менеджмент 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. Дегенмен де адамдар менеджментті көп жағдайда ірі бизнеспен 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 мыңдаған 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 ірі бизнеске де айналуы мүмкін. Мысалы, Dell Computer компаниясын Michael Dell 1984 жылы жалғыз өзі ашқан. 2015 жылы ол Құрама Штаттардағы ірі бизнестің біріне айналды. Оның жылдық тауар айналымы 57 млрд долларды құраған болатын.

Соңғы жылдары халықаралық менеджменттің маңыздылығы жылдам артты. Басқа елдерде бизнес жүргізіп отырған АҚШ фирмаларының тізімі таңғаларлық. Мысалы, Exxon Mobile фирмасы жылдық табысының 62%-н, ал Coca-Cola жылдық табысының жартысына жуығын шетелдік нарықтан алады екен. Халықаралық менеджментті пайда табуды көздеуші фирмалар ғана қолданып отырған жоқ. Мәселен, халықаралық спорт федерациясы, федералды үкіметтің бөлімдері, Рим-католик шіркеулері көптеген елдерде орналасқан. Кейбір қалыптасқан жағдайда әскер де алғашқы көпұлтты ұйымның біріне айналып отыр. Халықаралық менеджмент тақырыбын алдағы дәрістерімізде тереңірек қарастыратын боламыз.

## Коммерциялық емес ұйымдардағы басқару

Коммерциялық емес ұйымдардың мақсаты – материалдық емес қызмет түрлерін ұсыну. Оларға білім беру, әлеуметтік қызмет, қоғамдық қорғау және рекреация жатады. Мысалы,





Кітап: Менеджмент

Тарау: 1. Менеджментке кіріспе

Дәріс: 2. Негізгі менеджерлік рөлдер мен дағдылар. Менеджмент – ғылым әрі өнер

оған көптеген АҚШ-тағы компаниялар, өнер галереясы, мұражайлар, қоғамдық радиохабар жүйесімен айналысатын ұйымдар жатады.

Жоғарыда аталған және соған ұқсас ұйымдар пайда табуды мақсат тұтпайды. Инвесторлар бұл салаға қызығушылық танытпаса да, мақсатына жету және қызметін жалғастыру үшін рационалды менеджментті қолдануы тиіс. 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 бөлек мамандық – мемлекеттік басқару ретінде қарастырады. Мемлекеттік ұйымдарға мыналар жатады: Федералды сауда комиссиясы, Қоршаған ортаны қорғау агенттігі, Ұлттық ғылым ұйымы, әскердің барлық бөлімшелері, мемлекеттік автомагистраль департаменті. 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. Денсаулық сақтау нысандары саналатын клиника, ауруханалар, медициналық қызмет көрсету ұйымдарындағы 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, көше бандасы, қылмыстық топ, көршілер ассоциациясы және жеке үй шаруашылығы үшін де қолданылады. Қысқасы, осы дәрісіміздің басында айтқанымыздай, менеджмент пен менеджерлер бәрімізге жан-жақты, терең әсер етеді.

Менеджмент ойлау, қисын және әділдікке негізделген ғылым мен сезу және ішкі түйсікті қолданатын өнерді біріктіріп қарастырады. Ол 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.

Менеджерлік жұмыстың қызықты бір қыры – жұмыс орнының жедел ауысуы. 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.

Қазіргі жұмысқа тұрушы жастар 20–30 жыл бұрынғы жұмысшылардан, өздерінің ата-аналары мен ересек адамдардан өзгеше. Бұл адамдарды мынадай топтарға бөлуге болады: X ұрпағы, Y ұрпағы және миллениум. Олар ұзақ уақыт бойы бір жерде жұмыс істеп карьера жасауға, корпоратив ойлауды қалыптастыруға, оған біржолата кірігіп бейімделген. 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.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 1. Менеджментке кіріспе

Дәріс: 2. Негізгі менеджерлік рөлдер мен дағдылар. Менеджмент – ғылым әрі өнер

Менеджерлер ұйымды өзгерту мәселелерін шешуге де дайын болуы қажет. 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.

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.

### **Менеджер жаднамасы**

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.