

МЕНЕДЖМЕНТ

Ұйымның ішкі және сыртқы ортасы

2-тарау. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы





Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 5. Ұйымның ішкі және сыртқы ортасы

Ұйым ортасының маңыздылығын көрсету үшін, суды кешіп жүрген жүзгішті елестетейік. Ол суға сүңгу 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 түсініп алуы, ал ұйым дұрыс қадам жасау үшін өз ортасының негізгі элементтерін түсінуі қажет. 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.

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

Ішкі орта ұйымның ішіндегі жағдайлардан құралады.

Жалпы орта – ұйымның айналасындағы жалпы контексті құрайтын факторлар мен күштер жиынтығы.

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

Жоғарыда айтып өткеніміздей, ұйымның сыртқы ортасы екі бөлімнен тұрады. Ұйымның жалпы ортасы – оның айналасындағы жалпы контексті 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. Осы факторлардың әрқайсысы ұйымға әсер ете алатын маңызды шарттар мен жағдайларды біріктіреді. Экономикалық факторлар – ұйымның сыртындағы экономикалық жүйенің жалпы саулығы мен икемділігі. Ұйымның жалпы ортасының экономикалық факторы – ұйымның сыртындағы экономикалық жүйенің жалпы қуаттылығы мен икемділігі. Нақты айтқанда, бизнестің маңызды экономикалық факторлары – жалпы экономикалық өсу, 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 біршама бәсеңдеді, ал кәсіпорындар жұмыс орындарын қысқартқандықтан жұмыссыздық өсті. Алайда 2011 жылдан бастап жаймен өсіп келе жатыр, жаңа жұмыс орындары пайда болып, кәсіпорындардың кірісі қалпына келуде.

АҚШ-тағы McDonald's бәсең өсіп жатқан экономика, яғни 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 жұмысшылар 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 фактор – ресурстарды өнімдерге немесе қызметке айналдыру тәсілдері. 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 техникалары Boeing компаниясына 787 ұшақта қолданылатын гидравликалық



Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 5. Ұйымның ішкі және сыртқы ортасы

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. Технологияны өндіріспен байланыстыру тенденциясы да қызмет саласында маңызды. Мысалы, конвейерде құрастырылатын автокөлік сияқты McDonald's-та конвейерден өтеді: гамбургерді клиентке арнайы дайындалған нанға орап 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 өсуі.

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 нарықта 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. McDonald's ас мәзіріне салаттар және майлылығы аз тағамдар қосты. Бұл фирма жылдам тағам дайындаушылар арасында бірінші орында және ол клиенттерді ұсынылатын тағамдардың құрамы туралы ақпаратпен қамтамасыз ету керек.

Саяси-құқықтық факторлар кәсіпкерлік қызмет, бизнес және мемлекет арасындағы қарым-қатынасты реттейді. 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 әзірлеу 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 өсу 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 бөле бастады және оны қатаң реттейтін заңдар қабылдады.

Халықаралық факторлар – ұйымның басқа елдерде жаңа бизнеспен айналысуы немесе қызмет атқарып отырған бизнеске араласу дәрежесі. 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. Мысалы, трансұлттық General Electric, Boeing, Nestle, Sony, Siemens, Hyundai сияқты компаниялар қызметіне халықаралық жағдай мен нарық қатты әсер етеді. Біз қарастырып отырған 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. 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. Қорыта айтқанда, кез келген ұйым жалпы халықаралық аспектілердің ықпалында болады.

Сыртқы ортаның ұйымға әсері беймәлім, ауқымды және ұзақмерзімді болғандықтан, көптеген ұйымдар өздерінің жұмыс ортасына көбірек назар аударады.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 5. Ұйымның ішкі және сыртқы ортасы

Жұмыс ортасы ұйымға ықпал ететін сыртқы ұйымдар мен топтардан тұрады. Жұмыс ортасына фирманың бәсекелестері, клиенттер, жабдықтаушылар, стратегиялық серіктестер және реттеуші ұйымдар жатады. Жұмыс ортасы толық кешенді және сыртқы ортаның абстрактілі өлшемдеріне қарағанда, менеджерлерді ақпаратпен жылдам қамтамасыз етеді.

Бәсекелестер – басқа ұйымдармен ресурстар үшін бәсекелесетін ұйымдар. 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, Schwinn көлік компанияларымен бәсекелес, ал демалыс қызметін ұсынатын Walt Disney World, Marriott Resorts, Carnival Cruise Lines компаниялары да бір-бірімен бәсекеге түседі.

Клиент – ұйымның өнімі немесе қызметі үшін ақша төлейтін адам. 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. Кейбір институционалды клиенттер: мектеп, түрме, ауруханалар – McDonald's сияқты мейрамханалардың жанама клиенттері.

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

Стратегиялық серіктестер – екі немесе одан да көп ұйымның бірігіп немесе басқа серіктестік формасында жұмыс істеуі. Компанияның сыртқы ортасының келесі бір факторы – стратегиялық серіктестер – екі немесе одан да көп ұйымның бірігіп немесе басқа серіктестік формасында жұмыс істеуі. 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.

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



Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 5. Ұйымның ішкі және сыртқы ортасы

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер бизнес қызметін атқаратын жалпы орта мен оның элементтерінің бизнеске қалай әсер ететінін түсінуі керек.

Олар бизнеске тікелей әсер ететін факторлар туралы да білуі және оның бизнеске әсерін бағалай алуы тиіс.

Үшіншіден менеджерлер бизнес ортасының жалпы және тікелей факторлары туралы білмесе, бірақ болып жатқан өзгерістерге қарсы тұра алса, мұндай іс-әрекеттерді компанияның бәсекелестік артықшылықтары ретінде қолдана алады.

Ұйымның ішкі ортасы

Ұйымның ішкі ортасына меншік иелері, директорлар кеңесі, қызметкерлер, жұмыс істейтін орын және ұйым мәдениеті жатады.

Меншік иесі – ұйым мүлкінің иесі. 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 тағамын дайындау үшін картоп өсіретін жергілікті фермерлермен келісім-шартқа отырған.

Директорлар кеңесін акционерлері сайлайды. Оларға акционерлер мүддесін көздейтін менеджмент ұйымдастыру арқылы бизнесті басқару тапсырылады. 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. Мәселе корпорацияны басқару концепциясында бизнесті жүргізуді басқаруға кім жауапты екенінде.

Қызметкерлер

Ұйымның ішкі ортасының келесі элементі – қызметкерлер. Бүгінгі менеджерлерді ерекше алаңдатып отырған мәселе – жынысы, жасы, ұлты және басқа белгілер бойынша түрлене бастаған жұмыс күші табиғатының өзгеруі. Жұмысшылар жұмысты қалай атқаратынына байланысты тапсырманы толық орындаушылар немесе жарым-жартылай орындаушылар болып бөлінеді. 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. Енді бір ұйымдар дәстүрлі офис формасында болса, енді біреулері есіксіз және бөліп қоятын қабырғаларсыз ұйымдасқан.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер ұйымның ішкі ортасының негізгі бөліктерін және ұйымның табысқа жетуіне қалай әсер ететінін түсінуі керек.

Олар атқаратын қызметіне қарамастан ұйымның басқару құрылымы туралы анық түсінік қалыптастыруы тиіс.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 5. Ұйымның ішкі және сыртқы ортасы

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. Мәдениет – өлшеу мен бақылауға көнбейтін формасыз тұжырым. Қалай десе де, ұйым мәдениеті ішкі ортаның маңызды бөлігі ретінде менеджер мінез-құлқын қалыптастыруға ықпал етеді.

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 киюі және тапсырмаларды ережеге сай орындауы міндетті түрде екен. 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.

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 өзінің қызметкерлерін әріптестер деп, ал клиенттердің қажеттілігін қанағаттандыру ең бірінші кезектегі маңыздылық деп санайды. Hewlett Packard компаниясының маңызды құндылығы – банктік қарыздан бас тарту. Компанияның бірнеше жыл бойы жаңа жобаға қатысуына байланысты әңгіме әлі күнге дейін айтылуда.

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 аз ғана адам қатысады. Hallmark Cards және Kmart мәдениеті арасындағы айырмашылық – бұрынғы уақытта қол жеткізген табыстары мен алмасқан тәжірибелерінің жемісінде.

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, сондай-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 аражігін ажыратуы керек. Мысалы, көптеген фирмалар өз мәдениетін сақтауды мақтананыш 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 сапасын 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 бөлу себебінен болған.

Менеджер жаднамасы

Ұйымның мәдениетін оның барлық мүшелері түсінуі тиіс.

Менеджерлерге ұйымның берік мәдениетін орнату, қалыптастыру, құру үшін көмек керек.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 5. Ұйымның ішкі және сыртқы ортасы

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.

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

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 әйелдердің 26,6%-ы ғана жалданып жұмыс істеген болса, бұл көрсеткіш 2013 жылы 59,7%-ға өсті. Әралуандыққа байланысты жанама фактордың бірі – ұйым қызметкерлері арасынан ең талантты деген қызметкерлерін жалдау және қызметін өсіру арқылы жұмыс күшінің сапасын арттыруы болатынын мойындау. Қоғамның түрлі сегменттерінен дәстүрлі жолдармен қызметкерлер іздеу және жалдау ұйымдағы білікті және біліктілігі өте жоғары мамандарды көбірек тартуға мүмкіндік береді. Осылайша, бұл ұйымдар әралуандықты ұйымның бәсекелік артықшылығының негізі ретінде қолдана алады.

Әралуандықты арттырудың тағы бір себебі – заң шығарушы және құқықтық шешімдердің ұйымдарға жұмысшыларды көбірек жалдауды талап етуі. Ертеректе Құрама Штаттарда жұмыс берушілер кемсітушілікке жол берген. Әйелдерді, афроамерикалықтарды және басқа аз топ өкілдерін жұмысқа алмаған. Жұмысқа алу барысында адамның қай нәсіл өкілдігіне жататындығы 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 шек қойды. Мультимәдениетті арттыруға қатысатын тағы бір фактор – жаһандық қозғалыстар. Басқа ел территориясында фирма ашқан ұйымдар жергілікті халықтың дәстүрін, әлеуметтік нормаларын, адамгершілік ұстанымдарын зерттеуі тиіс.

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, ерекше талғамды адамдар, әртүрлі саяси идеология мен көзқарастағы адамдар сияқты топ өкілдері де ұйымдағы әралуандық мәселесін талдауға қолданылатын факторлар. 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.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер ұйымдағы әралуандық пен мультимәдениетті анық түсінуі керек.

Олар әралуандықтың негізгі факторларын, олардың өзгеру трендтері туралы білуі және олардың ұйымға қатыстысын анықтай алуы тиіс.

Сондай-ақ сол факторлардың бір-біріне әсерін де есте ұстау маңызды.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 2. Менеджменттегі орта туралы түсініктің маңызы

Дәріс: 5. Ұйымның ішкі және сыртқы ортасы

Орта ұйымға қалай әсер етеді?

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

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.

Менеджер жаднамасы

Ортаның ұйымға әсер ететіні анық, сондықтан олардың табиғаты мен ықпалын түсіну керек. Менеджерлер ұйым ортасына ықпал ете алатынын естен шығармау керек.

Олардың ортаға әсерінің белгілі бір шегі бар, олар құқықтық және ұлттық мәселелерге қатысты үнемі қырағы болуы керек.