

МЕНЕДЖМЕНТ

Ұйым мақсаттары және ұйымдық жоспарлау

3-тарау. Жоспарлау және шешім қабылдау



Кітап: Менеджмент

Тарау: 3. Жоспарлау және шешім қабылдау

Дәріс: 8. Ұйым мақсаттары және ұйымдық жоспарлау

«Жаумен жағаласқан алғашқы шайқаста аман қалу жоспары жоқ» – бұл тұжырымдаманы кім айтқанын тарихшылардың өздері де нақты білмейді: Дуайтт Эйзенхауэр, Наполеон Бонапарт, бәлкім, XIX ғасырдағы пруссиялық маршал Хельмут Фон Мольтке болар? Алайда бұл сөздерді жоққа шығаруға болмайды. Басшылардың шешім қабылдау, ұйымдастыру және стратегия жасаудағы тиімді 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.

Шешім қабылдау және жоспарлау процесі

Шешім қабылдау – жоспарлаудың негізі. Мысалы, Ford Motor компаниясы жақында 2020 жылға қарай Lincoln люкс брендті көліктер сатылымын үш есе арттыруды мақсат 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. 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.

Жоспарлау процесі – барлық салаға ортақ әрекет. Барлық ұйымдар жоспарлау процесімен айналысады, бірақ екі ұйым бірдей бағыттағы жоспарды қабылдамайды. Жоспарлау процесі орта контекстінде қарастырылады. Менеджерлер ұйымның миссиясы, оның стратегиялық, тактикалық және операциялық мақсаттары мен жоспарларын дамыту үшін осы контексті толық және негізделген түрде қолданады.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер шешім қабылдау мен жоспарлау өзінің ең басты қызметі екенін есте сақтауы қажет.

Олардың 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.

Ұйым мақсаты бірнеше маңызды міндетті қамтиды. Біріншіден, ұйымдағы адамдарды басқаруды және бірлесе еңбек етуді қамтамасыз етеді, ұйымның даму бағытын және оның не себептен маңызды екенін түсіндіреді. Intel компаниясы «2020 жылға қарай америкалық жұмыс орнын әртараптандыру мақсаты – дарынды мамандардың қолжетімдік көрсеткішінің айнасына айналады» деп жариялады. 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 компаниясының 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 марапатталатынын біледі.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 3. Жоспарлау және шешім қабылдау

Дәріс: 8. Ұйым мақсаттары және ұйымдық жоспарлау

Мақсат – бағалау мен бақылауға арналған тиімді механизм, яғни бүгінгі мақсат қаншалықты сәтті орындалса, сол арқылы болашақтағы жетістік қандай болатынын анықтауға болады. Ұйымдар алдына түрлі мақсаттар қояды. Жалпы алғанда, бұл мақсаттар сала, деңгей және уақыт шектеулері бойынша әртүрлі болады. Мақсаттар ұйым ішіндегі түрлі деңгейлер үшін және солар арқылы жасалады. Алдында атап өткеніміздей, мақсаттың төрт түрі бар: миссия, стратегиялық, тактикалық және операциялық мақсаттар.

Миссия – ұйымның ұлы мақсаты. Ұйымның миссиясы – жария етілген мақсаты. Миссиясын жария ету арқылы ұйым өзін сенімді және өзара байланысты қауымдастыққа адал қызмет етуші ретінде танытатынын көрсетеді. Ұйымның миссиясы – «сол саладағы басқа фирмалардан бөлек, ерекше іргелі мақсаттар жиынтығы, миссия – өнім және нарық шеңберіндегі бизнес-операциялар деңгейін анықтайды». Мысалы, Starbucks миссиясының тұжырымы – «Адамзат рухын шабыттандыру және қамту. Бір адам, бір шынаяқ кофе, бір аудан – бір уақытта». Миссиялық тұжырымдама Starbucks менеджерлеріне шешім қабылдау мен ресурстарды нақты және анық бағыттауға көмектеседі.

Стратегиялық мақсаттар – ұйымның топ-менеджерлері 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 алға қоятын мақсаттар. Тактикалық мақсаттар 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. Операциялық мақсаттар тактикалық мақсаттарды орындауға арналған қысқамерзімді мәселелермен айналысады. Starbucks үшін әр жыл аралығында белгілі бір дүкендердің пайдасын арттыру – операциялық мақсат болуы мүмкін. Ұйымдар әртүрлі уақыт шегінде мақсат белгілейді және түрлі мақсат қояды. Мысалы, аймақтық фаст-фуд желісі түрлі аймақтардағы жұмысын дамыту үшін алдына ұйымдық мақсат қоюы қажет. Стратегиялық 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 арнауы мүмкін.

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.

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, яғни өндірістік мақсат, бірақ стилі жеткілікті дәрежеде болмады, демек 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 реттеу. 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. Әуе желілері тап болатын классикалық оңтайландыру мәселесі – арзан бағамен көп жолаушы тасымалдау немесе қымбат бағаны сақтай отырып, клиентін азайту.



Менеджер жаднамасы

- Мақсат және мақсат қою – менеджерлердің басты қызметі.
- Мақсат толықтай орындалуы міндет емес.
- Менеджерлер алға көптеген мақсат қоя отырып, өз өнімдерін оңтайландыруы тиіс.

Ұйымның жоспарлары мен мақсаттары арасында нақты байланыс болғандықтан, біз жоспарлауға байланысты көптеген мәселелерге назар аударамыз. Ұйымдар жоспардың сан түрін ұстанады. Ортақ деңгейдегі жоспар стратегиялық, тактикалық және операциялық жоспарларды қамтиды.

1. Стратегиялық жоспар – ресурстар бөлінісі, басымдықтар және стратегиялық мақсаттарға жетуге қажет қадамдар туралы шешім қабылдау жоспары.

2. Тактикалық жоспар – стратегиялық жоспардың нақты бөлімдерін орындау үшін жасалған тактикалық мақсаттарға жету жоспары.

3. Операциялық жоспар – операциялық мақсаттарға жету жолындағы тактикалық жоспарларды орындауға бағытталатын жоспар.

Сонымен, стратегиялық жоспарлар ұзақмерзімді қамтыса, тактикалық жоспарлар – орта мерзімді, ал операциялық жоспарлар қысқамерзімді мәселелерге көңіл бөледі. Әрине әрбір өндіріс өз саласына қарай әртүрлі уақыт аралығын қамтиды.

Ұзақмерзімді жоспар – көптеген, кейде ондаған жылды қамтитын жоспар. Panasonic және JVC электрондық өнімдерін жасаушы Mathsushita Electric компаниясының негізін қалаушы Коносуке Матсушита бір кезде өз компаниясының 250 беттік жоспарын жазып қалдырды. 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.

Аралық жоспар – бір жылдан бес жылға дейінгі аралықты қамтитын жоспар. Аралық жоспарлар ұзақмерзімді жоспарға қарағанда алдын ала ойластырылмайды және өзгеруге бейім 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 қарсылыстары – Toyota және Honda компанияларынан пайда түсімі мен өнімділігі бойынша артта қалды. Бұл мәселені өзгерту үшін фирма екі-төрт жылдық жоспарлар жасады, олардың әрқайсысы компания қызметінің бір бөлігін дамытуға арналды.

Қысқамерзімді жоспар – бір жыл немесе одан аз мерзімге жасалатын жоспар. Мұндай мерзімді жоспарлар менеджердің күн сайынғы қызметіне әсер етеді. Қысқамерзімді жоспардың негізгі екі түрі бар.

Әрекет жоспары – өзге жоспарларды жүзеге асыру жоспары. 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 көбінесе жұмыс бір немесе екі аптаға тоқтайтын. Әрекет жоспары фабрикадағы өзгерістерді реттеумен айналысады.

Реакциялық жоспар – тосын жағдайлар туындауына қарай әрекет ету жоспары. 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 тәрізді әртүрлі жағдайлар, мысалы қоршаған орта зардаптары да, реакциялық жоспарлар қатарына жатады, ол үшінші дәрісте толық қарастырылған.

Ұйымдағы жоспарды ұйымдастыру процесіне кімдер жауапты? Менеджерлердің барлығы белгілі бір деңгейде жоспарлауға қатысады.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 3. Жоспарлау және шешім қабылдау

Дәріс: 8. Ұйым мақсаттары және ұйымдық жоспарлау

Жоспар құрайтын қызметкерлер

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.

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.

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 жоспарлауды толық іске асыруға және стратегияны жоспарлауға жауапты тұлға.

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.

Тікелей менеджмент

Тікелей менеджерлер 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 орындайды.

Жоспарлаудың келесі маңызды түрі – төтенше жоспарлау. Көптеген ұйымдар төтенше жоспарлар жасайды. Ол жоспарланған бағыт жүзеге аспай қалғанда немесе орындалуы мүмкін болмаған жағдайда жасалуға тиіс әрекеттердің балама бағыттарын көрсетеді.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 3. Жоспарлау және шешім қабылдау

Дәріс: 8. Ұйым мақсаттары және ұйымдық жоспарлау

Менеджер жаднамасы

- Ұйым үшін жоспардың бірнеше түрі бар екенін ұмытпаңыз.
- Менеджерлер ұйымның жоспарлау процесіндегі өзінің нақты рөлін түсінуі қажет.
- Олар 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. 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. 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.

Менеджер жаднамасы

- Тактикалық жоспарларды қалай құрып, қалай орындау керегін түсінуіңіз қажет.
- Тактикалық жоспарлар стратегиялық жоспарларға сәйкес болуы тиіс.

Операциялық жоспарлау

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. Ұйымдар операциялық мақсаттарына жету үшін түрлі операциялық жоспарлар әзірлейді. Негізі бір реттік жоспардың екі түрі, тұрақты жоспардың үш түрі болады.

Менеджер жаднамасы

Менеджер ретінде бір реттік жоспарлар мен тұрақты жоспарлар кәсіпкерліктің маңызды бөлігі екенін есте сақтаңыз.

Жоспарлардың нақты мақсатын түсінбей, ережелер мен стандартты жұмыс істеу тәртібі жоспарына ойланбастан сүйену ақылсыздық болады.

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. Менеджерлер мақсат қою мен жоспарлауды басқару процестерінің бөлігі ретінде тосқауылдарды ескере білуі керек және оларды еңсеру жолдарын да білгені дұрыс. Алға белгілі бір мақсат қоюдың жоспарларды орындауда пайдасы зор. Менеджерлер ұйым алдында ресми



Кітап: Менеджмент

Тарау: 3. Жоспарлау және шешім қабылдау

Дәріс: 8. Ұйым мақсаттары және ұйымдық жоспарлау

мақсат қояды. Сол мақсатты орындау үшін жоспар құрады. Құрған жоспарын белгілі бір әдіс-тәсілдермен іске асырады. Кейбір фирмалар бұл тәсілді мақсат бойынша басқару деп атайды.

Мақсат бойынша басқару – менеджерлер мен бағынышты қызметкерлердің бірлікте жұмыс істеуін қажет ететін ресми мақсат қою процесі; қызметкерлердің жұмысты орындауын бағалауда олардың алға қойған мақсатын қалай орындағаны маңызды. 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 – мақсат қою мен жоспарлауды біріктіретін нәтижелі тәсіл. Әрине ұйымдардың көпшілігі бұл жалпы тәсілді өз қажеттіліктері мен жағдайларына байланысты өзгерте отырып қолданады.

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 жаднамасы

- 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 шарт.