

# ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕС. ЖАҢАНДЫҚ НАРЫҚТАҒЫ БӘСЕКЕ

Халықаралық бизнесті  
ұйымдастыру. 2-бөлім

5-тарау. Халықаралық бизнестің стратегиясы мен құрылымы



## **Басқару жүйелері, ынталандыру құралдары және халықаралық бизнестегі стратегия**

Халықаралық стратегия, басқару жүйелері мен ынталандыру жүйелерінің өзара байланысын түсінудің кілті өнімділіктің анықталмаған тұжырымдамасы болып табылады. Өнімділіктің анықталмағандығы, бөлімшелердің сапалы немесе сапасыз өнімділігінің себептері нақты анықталмаған кезде пайда болады. Ұйым ішіндегі бөлімшелер арасында тәуелділіктің дәрежесі жоғары болған кезде, бір бөлімшенің өнімділігі басқа бөлімшелердің өнімділігіне тәуелді болуы таңғаларлық жағдай емес. Италиялық өндірушінің сататын тауарына тәуелді Құрама Штаттардағы франциялық бөлімше оқиғасын қарастырайық.

Франциялық бөлімше сату мақсатына жете алмайды ал АҚШ басшылығы менеджерлерден жағдайды түсіндіруді талап етеді. Менеджерлер итальяндық бөлімшеден төмен сапалы тауарларды алғанын айтады. АҚШ әкімшілігі итальяндық операциялар менеджерінен осы мәселе туралы анықтап біледі. Олар өз өнімдерінің сапасы осы сала бойынша ең үздігі, деп жауап қайтарады, шын мәнісінде француздар жақсы өнімді қалай сату керек екенін білмейді. Кімдікі дұрыс, франциялықтар немесе итальяндықтар? Қосымша ақпаратсыз жоғары басшылық нақты ешнәрсе айта алмайды. Себебі, итальяндықтардың өніміне тәуелді француздар өнім сапасыз деген сылтауды алға тартады. АҚШ әкімшілігі кімнің дұрыс немесе бұрыс екенін анықтау үшін қосымша ақпарат алуы керек. Бұл ақпаратты жинау қымбат, әрі уақытты қажет етеді және көңілін басқа мәселелерден алаңдатады. Басқаша айтқанда, өнімділіктің анықталмағандығы бақылаудың шығындарын арттырады.

### **Стратегия, өзара тәуелділік және анықталмағандық**

Енді стратегиялар, өзара тәуелділік және анықталмағандық арасындағы қатынастарды қарастырайық. Локализация стратегиясын жүзеге асыратын фирмаларда әрбір ұлттық қызмет автономды объект болып табылады және өзінің жетістігі бойынша бағалануы ықтимал. Өнімділіктің анықталмағандық деңгейі төмен. Халықаралық фирмада өзара тәуелділік деңгейі әлдеқайда жоғары. Интеграция негізгі құзыреттер мен дағдыларды беруді жеңілдету үшін қажет. Шетелдік қызметтің жетістігі қабылдаушы елден берілетін құзыреттілік сапасына ішінара тәуелді болғандықтан, өнімділіктің анықталмағандығы пайда болады.

### **Бақылау және ынталандыру салдары**

Сондай-ақ бақылау шығындарының салдары кестеде көрсетілген. Бақылаудың шығындары басшылық бөлімшелердің өнімділігін бақылауға және бағалауға жұмсайтын уақыт мөлшері ретінде анықталуы мүмкін. Бұл уақыт өнімділіктің анықталмағандығы жоғары болған жағдайда көп болады. Егер өнімділіктің анықталмағаны төмен болса, менеджерлер шығысты бақылау элементтерін және басқару жүйесін ерекшеліктерімен пайдалана алады; егер жоғары болса, менеджерлер мұндай салтанатқа ие бола алмайды. Шығысты басқару элементтері осы бөлімшенің өнімділігі ұйымдағы басқа бөлімшенің өнімділігіне байланысты болғанда, бөлімшенің тиімділігінің өте тиянақты белгілермен қамтамасыз етпейді. Осылайша, менеджерлер өнімділіктің анықталмағандығынан, бақылау шығындарының тиісті өсуімен туындайтын мәселелерді шешуге уақыт бөлуі керек.

Кестеде парадокс көрсетілген өзара тәуелділіктің жоғары деңгейінің арқасында трансұлттық фирмалардың бақылауына жұмсалатын шығындар басқа стратегияларды жүзеге асыратын фирмаларды бақылау шығындарынан жоғары. Осы шығындарды азайтудың қандай да бір жолдары болғанымен, трансұлттық стратегияға байланысты жоғары табыстылық жоғары бақылау шығындары есебінен жойылуы мүмкін. Осы мәселе, аз дәрежеде болса да, жаһандық стандарттау стратегиясын ұстанатын фирмаларға қатысты болуы мүмкін. Жаһандық стандарттау стратегиясына сүйенетін фирмалар орналасқан орны мен тәжірибе қисығы тиімділігінен пайда тапқанымен, олар өнімділік анықталмағандығының жоғары деңгейімен



күреседі және ол бақылау шығындарын арттырады. Мұнда бақылау жүйесі мен ынталандыру құралдары пайда болады. Компаниялар бөлімшелерін басқару үшін қолданатын жүйелерді қарастырған кезде, көпұлтты компаниялар, жүргізетін стратегияларына тәуелсіз, шығысты және бюрократиялық бақылауды пайдаланады деп есептейміз. Дегенмен жаһандық немесе трансұлттық стратегияларды жүзеге асыратын фирмаларда шығысты бақылау елеулі өнімділіктің анықталмағандығымен шектелген. Нәтижесінде бұл фирмалар мәдени бақылауға көп көңіл бөледі. Мәдени басқару – менеджерлерді ұйымның нормалары мен құндылықтар жүйесін қабылдауға ынталандыру – өзара тәуелді бөлімшелердің менеджерлерін өздерінің арасында туындайтын проблемаларды шешу жолдарын іздеуге ынталандырады. Нәтижесінде өзара айыптау, яғни бақылау шығындары төмендейді.

Төрт халықаралық бизнес стратегиясы үшін өзара тәуелділік, өнімділіктің анықталмағандығы және бақылау шығындары маңызды.

Стратегия	Өзара тәуелділік	Өнімділіктің анықталмағандығы	Бақылау шығындары
Локализациялау	Төмен	Төмен	Төмен
Халықаралық	Қалыпты	Қалыпты	Қалыпты
Жаһандық	Жоғары	Жоғары	Жоғары
Трансұлттық	Өте жоғары	Өте жоғары	Өте жоғары

## Процестер

Ұйымның ішінде жүзеге асатын әдіс ретінде анықталған шешім қабылдау және жұмыс жасау секілді процестерді ұйым ішіндегі түрлі деңгейлерден табуға болады. Стратегияларды тұжырымдау, ресурстарды бөлу, клиенттердің сұрауларын және шағымдарын өңдеу, өнім сапасын жақсарту, жаңа өнімдердің идеялары мен қызметкерлердің өнімділігін бағалау және т.с.с. процестер бар. Көбінесе, фирманың негізгі құзыреті немесе құнды дағдылары олардың процестеріне енеді. Тиімді және әсерлі процестер құндылықты қалыптастыру шығындарын азайтуға және өнім құндылығын арттыруға мүмкіндік береді. Ұйымның процестерін жұмыс істеу барысында қолданылатын әртүрлі қадамдар мен шешімдерді суреттейтін блок-схема арқылы жинақтауға болады. Көптеген процестер қызметтер мен бөлімшелерді кесіп өтеді және әртүрлі бөлімшелердегі жеке тұлғалар арасындағы ынтымақтастықты талап етеді. Мысалы, өнімді әзірлеу процестері жаңа өнімдердің нарық қажеттіліктеріне сай әзірленгенін және аз шығынмен өндірілгенін қамтамасыз ету үшін ҒЗТҚЖ, өндіріс және маркетинг қызметкерлерінің бірлесіп жұмыс істеуін міндеттейді. Ұйымдастыру шегараларын кесіп өтетіндіктен, процестерді тиімді жүргізу салааралық ынтымақтастықтың ресми механизмдер интеграциясын және ынталандыру құралдарын жиі талап етеді.

## Ұйымдастырушылық мәдениет

Мәдениет адамдар арасында бөлінетін құндылықтар мен нормалар жүйесіне жатады. Құндылықтар – топты жақсы, дұрыс және қанағаттанарлық деп сендірудің дерексіз көріністері. Нормалар – белгілі бір нақты жағдайларда тиісті мінез-құлықты белгілейтін әлеуметтік ережелер мен нұсқаулықтар. Құндылықтар мен нормалар жаңа қызметкерлердің өз әріптестерін бақылауға шақыратын мінез-құлқы немесе ұйымдастырушылық стильдері ретінде көрініс табады. Ұйымның мәдениеті кейде тұрақсыз болып келсе де, ол салыстырмалы түрде баяу өзгереді. Мәдени өзгерістер көбінесе белгілі бір уақыт ішінде белгілі бір әрекеттер жасаудан немесе өзін айқын қалыпта ұстаудан туындайды. Біз мәдени өзгерістерді сирек қабылдаймыз, содан кейін болмаған іс-әрекеттерден кейін мінез-құлық пайда болады. Керісінше, қайталанатын мінез-құлық құндылықтарды және нормаларды қайта қарауға әкеледі, бұл өз кезегінде жаңа мәдениетті құруға ерекше назар аударады.



## Ұйымдастырушылық мәдениет және халықаралық бизнестегі өнімділік

Менеджмент авторлары «мықты мәдениеттер» туралы жиі айтады. Мықты мәдениетте барлық менеджерлердің жұмысты қалай жүзеге асыруларына айқын әсер ететін құндылықтар мен нормалардың салыстырмалы түрде дәйекті жиынтығы бар. Жаңа қызметкерлер осы құндылықтарды өте тез қабылдайды, ал негізгі құндылықтарға сай келмейтін қызметкерлер жұмыстан кетеді. Мұндай мәдениетте жаңа басшы ұйымдық мәдениеттің құндылықтары мен нормаларын бұзса, онда ол өзінің қызметкерлерімен бірге түзетілуі мүмкін. Мықты мәдениетке ие фирмалар, әдетте, сырт көзге қандай да бір қызмет атқарудың белгілі бір стилі немесе тәсілі бар тәжірибелі бәсекелес ретінде көрінеді. Басқару назарына ұсынылған Lincoln Electric компаниясы мықты мәдениетке ие фирманың үлгісі.

## Синтез: стратегия және архитектура

Алдыңғы дәріс трансұлттық фирмалар көздейтін төрт негізгі стратегияны анықтады: локализация, халықаралық, жаһандық және трансұлттық. Осы уақытқа дейін біз осы дәрісте ұйымдастырушылық архитектураның бірнеше аспектілерін қарастырдық және біз осы өлшемдер мен стратегиялардың өзара байланысын талқыладық. Енді осы материалды синтездеудің уақыты келді.

## Локализация стратегиясы

Локализация стратегиясын жүзеге асыратын фирмалар жергілікті жауаптылыққа бағдарланған. Кестеде көрсетілгендей, мұндай фирмалар, әдетте, жедел шешімдер мемлекеттің функционалды дербес еншілес кәсіпорындарына орталықсыздандырылған аймақтардың бүкіләлемдік құрылымымен жұмыс істейді. Еншілес кәсіпорындар арасындағы үйлестіру қажеттілігі төмен. Бұл локализация стратегиясын ұстанатын фирмаларда әртүрлі ұлттық операцияларды біріктіру үшін ресми және бейресми механизмдердің локализациясын қажет етпейтінін көрсетеді. Өзара тәуелділіктің болмауы мұндай кәсіпорындардағы өнімділіктің анықталмағандық деңгейі бақылау шығындары сияқты төмен екенін анықтайды. Осылайша, штаб-пәтер, ең алдымен, шығыс және бюрократиялық және ерекшеліктерді бақылау саясаттарына сүйене отырып, шетелдік операцияларды басқара алады. Ынталандыру құралдары мемлекеттік еншілес кәсіпорындар деңгейінде өнімділік көрсеткіштерімен байланысты болуы мүмкін. Бірлестіру мен үйлестіру қажеттілігі төмен болғандықтан, жалпы процестер мен ұйымдастырушылық мәдениетке деген қажеттілік те өте төмен. Егер бұл фирмалар орналасу орны мен тәжірибе қисығы тиімділігінен және негізгі құзыреттіліктерді беру әсерін іске асырудан пайда көре алмайды деген факт болмаса, олардың ұйымдастырушылық қарапайымдылығы осы тартымды стратегияны жасайды.

## Халықаралық стратегия

Халықаралық стратегияны жүзеге асыратын фирмалар негізгі құзыреттерді өз мемлекетінен шетелдік еншілес кәсіпорындарға беру арқылы құндылықты қалыптастыруға тырысады. Егер олар бір-бірінен, олардың көпшілігі сияқты, ерекшеленсе, бұл фирмалар өнім бөлімшелерінің дүниежүзілік құрылымымен жұмыс істейді. Штаб-пәтер әдетте компанияның ғылыми-зерттеу немесе маркетингтік қызметтерінде жиі кездесетін фирманың негізгі құзыреттілігінің көздеріне орталықтандырылған бақылауды қолдайды. Барлық басқа операциялық шешімдер фирма ішінде әр елдегі операцияларды қолдау үшін орталықсыздандырылған.



## Стратегияны, құрылымды және бақылау жүйесін синтездеу

Құрылым және бақылау	Локализация	Стратегия		
		Халықаралық	Жаһандық стандарттау	Transnational
Тік дифференциация	Орталықсыздандырылған	Негізгі құзыреттілік көбірек орталықтандырылған; Орталықсыздандырылған	Кейбір орталықтандыру	Аралас орталықтандыру және орталықсыздандыру
Көлденең дифференциация	Аймақтардың бүкіләлемдік құрылымы	Дүниежүзілік өнім бөлімшелері	Дүниежүзілік өнім бөлімшелері	Бейресми матрица
Үйлестіру қажеттілігі	Төмен	Қалыпты	Жоғары	Өте жоғары
Механизмдердің интеграциясы	Жоқ	Аз	Көп	Өте көп
Өнімділіктің анықталмағандығы	Төмен	Қалыпты	Жоғары	Өте жоғары
Мәдени бақылау қажеттілігі	Төмен	Қалыпты	Жоғары	Өте жоғары

Осындай фирмаларда үйлестіру қажеттілігі қалыпты деңгейде, бұл негізгі құзыреттерді беру қажеттілігін көрсетеді. Осылайша, фирмалар кейбір механизмдердің интеграциясымен жұмыс істесе де, олар соншалықты ауқымды емес. Өзара тәуелділіктің салыстырмалы түрде төмен деңгейі, өнімділіктің анықталмағандығының төмендеуіне әкеліп соқтырады. Бұл фирмалар, әдетте, шығыс және бюрократиялық бақылауды, сондай-ақ өз мемлекетінің еншілес кәсіпорындары деңгейінде өнімділік көрсеткіштеріне бағытталған ынталандыруды жүзеге асыра алады. Ортақ ұйымдастырушылық мәдениет пен жалпы процестердің қажеттілігі аса үлкен емес. Басты ерекшелік фирманың негізгі біліктілігі немесе құзыреттілігі процестер мен мәдениетке енеді, бұл жағдайда фирма осы процестерді және онымен байланысты мәдениетті корпоративтік орталықтан мемлекет еншілес кәсіпорындарға беруде мұқият назар аударуы керек. Жалпы алғанда, халықаралық стратегияны талап ететін ұйым локализация стратегиясын ұстанатын ұйымға қарағанда күрделі болса да, күрделілік деңгейінің жоғарлауы соншалықты үлкен емес.

## Жаһандық стандарттау стратегиясы

Жаһандық стандарттау стратегиясын жүзеге асыратын фирмалар орналасу орны мен тәжірибе қисығы үнемділігін жүзеге асыруға жұмылдырылған. Егер олар әртараптандырылса, олардың көпшілігі сияқты, бұл фирмалар өнім бөлімшелерінің дүниежүзілік құрылымы бойынша жұмыс істейді. Жаһандық деңгейде таралған фирмада құндылықты қалыптастыру желісін үйлестіру үшін, штаб-пәтер әдетте көпшілікке арналған операциялық шешімдерді түпкілікті бақылауды жүзеге асырады. Жалпы алғанда, бұл фирмалар локализация немесе халықаралық стратегиямен жұмыс істейтін кәсіпорындарға қарағанда орталықтандырылған. Жаһандық бөлінген құн тізбегінің әртүрлі кезеңдерін үйлестіру қажеттілігін ескере отырып, осы фирмаларға интеграция қажеттілігі де жоғары. Осылайша, бұл фирмалар, әдетте, ресми және бейресми бірқатар механизмдер интеграциясымен жұмыс істейді. Өзара тәуелділіктің нәтижесінде өнімділіктің елеулі деңгейіне әкелуі мүмкін. Нәтижесінде, жаһандық стандарттау стратегиясына сүйенетін фирмалар шығару және бюрократиялық бақылаудан басқа үйлестіруді және ынтымақтастықты жеңілдететін мықты ұйымдық мәдениетті құру қажеттігін атап көрсетеді. Олар сондай-ақ корпоративтік деңгейде өнімділік индикаторларымен байланысты ынталандыру жүйелерін қолдануға бейім, бұл әртүрлі операциялардың менеджерлерін бүкіл



корпорацияның тиімділігін арттыру үшін бірге жұмыс істеуге ынталандырады. Орташа алғанда мұндай фирмалардың ұйымдастырылуы локализацияға немесе халықаралық стратегияға қатысы бар фирмаларды ұйымдастырудан гөрі күрделі.

## Трансұлттық стратегия

Трансұлттық стратегияны жүзеге асыратын фирмалар орналасу орны мен тәжірибе қисығы тиімділігін, жергілікті ықыластылыққа және жаһандық оқытуға бір мезгілде қол жеткізілуіне баса назар аударады. Бұл фирмалар тауарлық бөлімшелері мен географиялық аймақтары да айтарлықтай әсер ететін матрицалық құрылымдармен жұмыс істей алады. Жаһандық бөлінген құн тізбегін үйлестіру және негізгі құзыреттіліктерді беру қажеттілігі кейбір жедел шешімдерді орталықтандыру үшін қысым жасайды. Сонымен қатар, жергілікті ықыластылық болуына қажеттілік басқа операциялық шешімдерді ұлттық операцияларға орталықсыздандыруға қысым жасайды. Демек, бұл фирмалар кейбір операциялық шешімдерді орталықтандырудың салыстырмалы жоғары деңгейін басқа да операциялық шешімдерге қатысты орталықсыздандырудың дәрежесімен араластырады.

Трансұлттық фирмаларда үйлестіру қажеттілігі жоғары. Бұл ресми және бейресми механизмдердің интеграциясын, соның ішінде ресми матрицалық құрылымдар мен бейресми басқару желілерін пайдалануда көрініс табады. Осындай интеграцияда көзделген бөлімшелердің өзара тәуелділігінің жоғары деңгейі бақылау шығындарын арттыратын елеулі өнімділіктің анықталмағандығына әкелуі мүмкін. Оларды азайту үшін, шығару мен бюрократиялық бақылаудан басқа, трансұлттық стратегияны көздейтін фирмалар мықты мәдениетті дамытып, бөлімшелер арасындағы ынтымақтастығын қолдайтын ынталандыру құралдары қажет.

## Қоршаған орта, стратегия, архитектура және өнімділік

Кестеде келтірілген сызбаға сәйкес, фирманың жоғары табыстылыққа қол жеткізу үшін стратегия мен архитектура арасында «жарамды» түсінігі болу қажет. Фирманың табыстылығы үшін екі шарт орындалуы керек. Біріншіден, фирманың стратегиясы фирма жұмыс істейтін ортаға сәйкес келуі керек. Біз бұл мәселені өткен дәрісімізде талқыладық және кейбір салаларда жаһандық стандарттау стратегиясы өміршең болып келетінін, басқа жағдайларда халықаралық немесе трансұлттық стратегияның да барынша ұзақ қызмет атқаратындығын және басқалардың ішінде локализациялау стратегиясы ең қолайлы болуы мүмкін екенін атап өттік. Екіншіден, фирманың ұйымдастырушылық архитектурасы оның стратегиясына сәйкес болуы керек. Егер стратегия қоршаған ортаға сәйкес келмесе, фирма күрделі өнімділік проблемаларына тап болуы мүмкін. Архитектура стратегияға сәйкес келмесе, фирмада өнімділік проблемалары туындауы ықтимал. Сондықтан, аман қалу үшін фирма қоршаған ортаға, оның стратегиясына және ұйымдастырушылық архитектурасына сәйкестігін қамтамасыз етуге тырысуы тиіс.

## Ұйымдастырушылық өзгерістер

Көпұлтты фирмалар бәсекелесетін ортадағы өзгерістер мен олар жүргізетін стратегияға сәйкес келуі үшін үнемі архитектурасын өзгертуге тура келеді. Philips пайдалы болу үшін, өз стратегиясы мен архитектурасын өзгертті, осылайша локализациядан жаһандық индустрияға ауысқан электроника өнеркәсібіндегі бәсекелестік орта талаптарына жауап берді. Ұйымдастырушылық өзгерістерін егжей-тегжейлі қарастыру осы кітаптың ауқымынан тыс болса да, ұйымдастыру серпінінің көздері туралы, сондай-ақ ұйымдастырушылық өзгерістерді жүзеге асырудың стратегиясы мен тактикасы туралы бірнеше ескертулер бар.



## Ұйымдастырушылық серпін

Ұйымды өзгерту қиын. Көптеген ұйымдастыруларда серпін күштері мықты. Бұл күштер бірнеше көздерден келеді. Серпін көздерінің бірі ұйымдарда күш пен ықпалды бөлу болып табылады. Жеке менеджерлердің күші мен ықпалы құрылымдық ұстаныммен анықталған ұйымдық иерархиядағы рөлдеріне байланысты. Анықтама бойынша, ұйымдағы маңызды өзгерістер құрылымның өзгеруін талап етеді, соның салдарынан ұйымдағы биліктің үлестірілуі мен ықпалын өзгерту. Кейбір адамдар ұйымдастырушылық өзгерістердің нәтижесінде олардың күші мен ықпалы артқанын байқайды, ал кейбіреулері керісінше.

## Ұйымдастырушылық өзгерістерді жүзеге асыру

Барлық ұйымдар серпіннен зардап шексе де, көптеген трансұлттық корпорациялардың күрделілігі мен жаһандық таралуы олардың жаңа ұйымдастырушылық шындыққа сәйкес өз стратегиясы мен архитектурасын өзгертуін ерекше қиындатуы мүмкін. Сонымен қатар, көптеген өндіріс салаларында жаһандану процесі трансұлттық корпорациялардың көпшілігіне қарағанда, аса маңызды орынға ие. Трансшекаралық сауда мен инвестицияларға кедергілерді төмендету өнеркәсіп саласынан кейінгі өнеркәсіптегі бәсекелік орта сипатының өзгеруіне түрткі болды. Трансұлттық компанияларда қызметін оңтайландыру арқылы орналасу орны мен тәжірибе қисығы тиімділіктеріне қол жеткізуді сондай-ақ ұйым ішіндегі құзыреттер мен дағдыларды беруін талап ететін бағаға қысым артты. Жергілікті ықыластылық дифференциацияның маңызды көзі болып қала береді. Осы қалыптасқан бәсекелестік ортада аман қалу үшін трансұлттық корпорациялар стратегияны ғана өзгертіп қоймай, сонымен қатар олардың архитектурасын сол стратегияға кемсітушілік жолмен сәйкес келетіндей өзгертуі керек. Сәтті ұйымдастырушылық өзгерістердің негізгі принциптері: (1) ұйымды талықсытпалы ем арқылы қалпына келтіру; (2) ұйымды архитектура өзгерістері арқылы жаңа қалыпқа көшіру және (3) ұйымды өзінің жаңа қалпында жандандыру.

## Ұйымды жандандыру

Серпін күштерінің арқасында үдемелі өзгерістер көбінесе өзгермейді. Кімнің күшіне өзгерту қаупі төнеді, солар үдемелі өзгерістерге қарсы тұра алады. Бұл өзгерістердің үлкен теориясына әкеледі, ол тиімді өзгеру үшін, ұйымның қазіргі мәдениетін «жандандыру» және билік пен ықпал етудің таралуын өзгерту үшін батыл әрекетті талап етеді. Жандандыру үшін талықсытпалы ем, табысты емес деп есептелетін зауыттарды жабуды немесе күрделі құрылымдық қайта құруды жариялауды қамтуы мүмкін. Егер аға менеджерлер бұған адал болмаса, өзгерістер жүзеге аспайтынын естен шығармау керек. Ол не себепті көзделгенін қызметкерлер жақсы түсіну үшін аға менеджерлер өзгерістердің қажеттілігін, және табысты өзгерістерден қалыптасатын пайдаларды нақты тұжырымдауы тиіс. Аға менеджерлер сонымен қатар, өздері дәріптейтін іс-әрекеттерді тәжірибеден өткізіп, қажетті батыл қадамдар жасауы керек. Егер қызметкерлер жоғары басшылардың өзгеру қажеттілігі туралы көзқарасын дәріптеп, бірақ өздері сол өзгерістерге сай мінез-құлқын өзгертпесе немесе ұйымға елеулі өзгерістер енгізбесе, онда олар тез арада, кейін құлдырауы ықтимал және өзгерістер күшіне деген сенімдерін жоғалтады.

## Жаңа қалыпқа ауысу

Ұйым жанданбаған кезде оны жаңа қалыпқа ауыстыру керек. Ауысу үшін әрекеттерді жабу операцияларын орындау; құрылымды қайта құру; міндеттерін қайта тағайындау; басқару жүйесін өзгерту, ынталандыру және сыйақы; процестерді қайта құру; және өзгертуге кедергі



ретінде қарастырылатын адамдарды босату қажет. Нақтырақ айтқанда, бұл ауысу қажетті жаңа стратегиялық позицияға сәйкес келуі үшін көпұлтты ұйымдық архитектура формасында елеулі өзгерістерді қажет етеді. Ауысу табысты болу үшін, ол жеткілікті жылдамдықпен орындалуы керек. Қызметкерлерді ауыстыру жөніндегі күш-жігерге тарту – олардың өзгеру қажеттіліктерін бағалауға, сатып алуға және жылдам қозғалуға көмектесудің тамаша тәсілі. Мысалы, компания төмен деңгейдегі қызметкерлерге жұмыс процесін дамытуға елеулі жауапкершілік бере алады. Егер осыдан кейін олардың ұсыныстарының жеткілікті саны қабылданса, қызметкерлер күш-жігерінің салдарын көреді және өзгерістердің шынымен болғаны туралы әсер алады.

### Ұйымды қайта құру

Ұйымды қайта құру ұзақ уақытты алады. Бұл ескі мәдениетті бөлшектеу кезінде жаңасын құруды талап етуі ықтимал. Сондықтан, қайта құру қызметкерлерді жаңа әдіспен жұмыс істеуге әлеуметтендіруді талап етеді. Компаниялар бұл мақсатқа жету үшін басқарушылық білім беру бағдарламаларын жиі пайдаланады. General Electric компаниясында ұзақ мерзімді бас директор қызметін атқарған Джек Уэлч компанияның мәдениетіне үлкен өзгерістер енгізген басқарушылық білім беру бағдарламаларын ұйым мүшелеріне жаңа құндылықтарды жеткізудің белсенді құралы ретінде қолданды. Алайда басқарушылық білім беру бағдарламалары өздігінен жеткіліксіз. Жалдау саясатының шарты бойынша жаңа шынайылықтарды көрсету үшін, фирма қалыптастыруға тырысатын жаңа мәдениеттің идеяларына сәйкес келетін өз құндылықтары бар адамдарды жалдауға ерекше көңіл бөлуі тиіс.

### Қорытынды

Бұл дәрісте көпұлтты кәсіпорындар өздерінің жаһандық операцияларын басқаруға және бағыттауға қолданылуы мүмкін ұйымдық архитектура анықталды. Осы дәрістің басты тақырыбы әртүрлі стратегиялар әртүрлі архитектураларды талап етеді. Стратегия архитектура арқылы жүзеге асырылады. Табысқа жету үшін, фирма архитектурасын өзінің стратегиясына кемсітушілік жолмен сәйкестендіру керек. Архитектурасы өзінің стратегиялық талаптарына сәйкес келмейтін фирмалар өнімділіктің анықталмағандығына тап болады. Сонымен қатар, архитектураның әртүрлі компоненттері бір-бірімен сәйкес келуі керек. Дәрісте келесідей ескертулер жасалды:

1. Ұйымдастырушылық архитектура фирманың ресми ұйымдастырушылық құрылымнан, басқару жүйесінен және ынталандыру құралдарынан, процестерден, ұйымдастырушылық мәдениет пен халықтан құралатын ұйымның жиынтығын білдіреді.

2. Кәсіпорынның жоғары тиімділігі үш шартты талап етеді: фирманың ұйымдық архитектурасының әртүрлі элементтері үйлесімді болуы, ұйымдық архитектура фирманың стратегиясымен сәйкес келуі, ал фирманың стратегиясы мен архитектурасы фирманың нарықтарында бәсекелестік жағдайға сай болуы керек.

3. Ұйымдастыру құрылымы үш нәрсені білдіреді: ұйымның бөлімшелерге ресми бөлінуі, осы құрылым шеңберінде шешімдер қабылдау жауапкершілігін орналастыру және механизмдердің интеграциясын құру.

4. Басқару жүйесі – бөлімшелердің өнімділігін өлшеу үшін пайдаланылатын көрсеткіштер мен менеджерлердің осы бөлімшелерді қаншалықты жақсы басқаратыны туралы пікірлерді бағалау.

5. Ынталандыру құралдары қызметкерлердің тиісті мінез-құлқын көтермелеу үшін пайдаланылатын құралдарға жатады. Көптеген қызметкерлер жыл сайынғы сыйақы түрінде ынталандыру құралдарын алады. Ынталандыру құралдары, әдетте, өнімділікті бақылау үшін қолданылатын көрсеткіштермен тығыз байланысты.





6. Процестер шешімдердің қалай қабылдануына және жұмыс істеуіне байланысты. Процестерді ұйымның әртүрлі деңгейлерінен табуға болады. Негізгі құзыреттілік немесе фирманың құнды дағдылары көбінесе оның процестеріне енеді. Табысты және пайдалы процестер құндылықты қалыптастыру шығындарының төмендеуіне және өнім құндылығын арттыруға көмектеседі.

7. Ұйымдастырушылық мәдениет қызметкерлер арасындағы ортақ құндылықтар мен нормалар жүйесіне қатысты. Құндылықтар мен нормалар жаңа қызметкерлердің өз әріптестерін бақылауға шақыратын мінез-құлқы немесе ұйымдастырушылық стильдері ретінде көрсетіледі.

8. Түрлі стратегияларды қолданатын фирмалар осы стратегияларды ойдағыдай іске асыру үшін әртүрлі архитектураны қолдану керек. Жергілікті, жаһандық, халықаралық және трансұлттық стратегиялармен қызмет етеін фирмалар өз стратегиясына сәйкес ұйымдастырушылық архитектураны қабылдауы тиіс.