

МЕНЕДЖМЕНТ

Ұйымдық өзгерістер

4-тарау. Ұйымдастыру процесі





Заманауи менеджерлер іскерлік ортаны өзгерту мен оның жаһандық қоғамдағы рөлін жете сезінеді. Олар сонымен қатар менеджменттің маңызды бөлігі ретінде өзгерістерді қашан және қалай жүзеге асыру керегін түсінеді. Бұл дәрісінде ұйымдық өзгерістің табиғатын зерттейміз және өзгерісті басқарудың негізгі мәселелерін анықтаймыз.

Ұйымдық өзгеріс – ұйымның қандай да бір бөлігіндегі кез келген елеулі өзгеріс. Соның нәтижесінде, өзгеріс ұйымның іс жүзінде кез келген аспектісін: жұмыс кестесі, бөлімдерге бөлу негіздері, басқарылу мөлшері, құрал-жабдықтар, ұйымдық дизайн, адамдар, т.б. қамти алады. Ұйымдағы кез келген өзгерістің сол өзгеріс болып жатқан нақты сала шегінен шығып кететін салдары болуы ықтимал екенін есте сақтау маңызды. Мысалы, Boeing жақында өз зауыттарының бірінде жаңа автоматтандырылған өндіріс жүйесін орнатты, қызметкерлер жаңа құрал-жабдықтармен жұмыс істеуді үйренді, өтемақы жүйесі біліктіліктің жаңа деңгейін ескере отырып түзетілді, менеджерлер үшін басқару ауқымы өзгерді, бірнеше тектес жұмыс орындары қайта құрылды. Оған қоса, ұйымды өзгерту жөнінде бірнеше шара қатар жүргізілуі өте жиі кездеседі.

Неліктен ұйымдар өзгерісті қажет етеді? Басты себеп – ұйымға қатысы бар нәрселер өзгерді не болмаса жақын арада өзгеруі ықтимал. Сондықтан ұйымға өзгергеннен басқа жол қалмауы мүмкін. Әрине, ұйымдар көбіне бетпе-бет келетін проблемалардың негізгі себебі – алдын ала болжауға қабілетсіздік не болмаса өзгеріп жатқан жағдайларға орай дұрыс әрекет жасау.

Өзгеріске итермелейтін күштер

Ұйымды өзгертуге итермелейтін күштер сыртқы немесе ішкі болуы мүмкін. Өзгерістің сыртқы күштері ұйымның жалпы және жұмыс ортасынан туындайды. Мысалы, екі энергетикалық дағдарыс, жапон машина жасау индустриясының қарқыны, валюта бағамының еркін ауытқу мен халықаралық пайыздық ставканың ауытқуы – жалпы ортаның халықаралық өлшемдерінің барлық көріністері – АҚШ автомобиль жасау компанияларын түбегейлі өзгертті. Өндіріс пен бәсекенің жаңа ережелері оларды бизнеспен айналысу жолдарын түбегейлі өзгертуге мәжбүр етті. Саяси аренада ұйымға жаңа заңдар, сот шешімдері, нормативтік-құқықтық актілер әсер етеді. Технологиялық аспект өндіріс әдістеріне алып келуі мүмкін, ұйым оларды зерттеп білуі қажет.

Экономикалық аспектіге инфляция, тұрмыс құны және ақшалай қаражаттың ықпалы бар. Әлеуметтік және мәдени аспектіге әлеуметтік құндылықтар әсерін тигізеді, ол нарықта қандай өнімдер мен қызметтер қабылданатынын анықтайды. Жұмыс ортасы өзінің ұйымға жақындығына байланысты, өзгеріс үшін ең мықты күш. Бәсекелестер ұйымға өз баға құрылымы мен өнімдер желісі арқылы әсер етеді. Hewlett-Packard компьютерлердің бағасын төмендеткенде, Dell корпорациясына оның соңынан ілескеннен басқа жол қалмады. Себебі клиенттер қай өнім қандай бағамен сатылатынын анықтап отыратындықтан, ұйымдар клиенттердің талғамы мен ықыласын білуге мүдделі болуы керек.

Ұйымның ішіндегі алуан түрлі күштер өзгеріс туғызуы мүмкін. Топ-менеджмент ұйымның стратегиясын қайта қараса, ол ұйымдық өзгеріске әкелуі мүмкін. Электроника компаниясының отандық компьютер нарығына ену не болмаса он жылдық өнімді өткізу жоспарын 3%-ға арттыруға шешім қабылдауы ұйымдағы көптеген өзгерістерге себеп болуы мүмкін. Өзгеру үшін басқа ішкі күштер сыртқы күштердің көрінісі болуы да мүмкін.

Жоспарлы және мәжбүрлі өзгерістер

Кейбір өзгерістер алдын ала жақсы жоспарланады; басқа біреулері күтілмеген оқиғаларға реакция ретінде болады. Жоспарлы өзгеріс – келешек оқиғаларды күту барысында уақытылы және тәртіппен жасалып, енгізілетін процесс.

Мәжбүрлі өзгеріс – жағдайларға олардың дамуына қарай кезең-кезеңімен жауап беру. Мәжбүрлі өзгеріс асығыс болуы мүмкін, нашар ойластырылуымен қатар орындалу ықти-



малдығы да арта түседі. Сондықтан, жоспарлы өзгеріс мәжбүрліден гөрі жақсырақ деп есептеледі.

Компаниялардың көбі немесе үлкен компаниялардың бөлімшелері кем дегенде жылына бір рет орташа өзгерістің кейбір формаларын, бір немесе бірнеше ірі өзгерісті әрбір төрт-бес жылда жүзеге асырады. Өзгерістерге түрткі болатын күштерді күні бұрын білу және оларға дайын болу үшін алдын ала жоспарлау әлдеқайда тиімді болып табылады.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер өз ұйымдарына әсер етуі мүмкін негізгі күштерді түсінуі тиіс.

Қанша жерден көреген не бәрін білетін болсаңыз да, мәжбүрлі өзгеріс қажеттігі ықтималдығын толық есептен шығармауыңыз керек.

Ұйымдағы өзгерістерді басқару

Ұйымдағы өзгеріс – өте күрделі құбылыс. Менеджер жай ғана сиқырлы таяқшасын сілтеп, жоспарланған өзгерісті жүзеге асыра салмайды. Керісінше, кез келген өзгеріс жүйелі және қисынды болуы керек. Мұны еңсеру үшін, менеджер тиімді өзгеріс қадамдарын және қызметкерлердің өзгеріске қарсылығына қалай төтеп беру керегін жақсы түсінуі қажет.

Өзгеріс процесіндегі қадамдар

Зерттеушілер көп жыл бойы өзгерістердің кезеңдері көрсетілген бірнеше өлшемдер моделін жасап шығарған. Алғашқысы – Левин моделі – ең жан-жақты, бүгінгі күрделі бизнес ортасы үшін пайдалырақ тәсіл. Әйгілі ұйым теоретигі Курт Левин әр өзгеріске үш қадам қажет екенін атап өткен. Алғашқы қадам – еріту немесе жібіту, яғни алдағы өзгерістер әсер етейін деп тұрған жеке тұлғаларды өзгеріс қажеттігін мойындауға алып келу керек. Келесі кезеңде, өзгерістің өзі жүзеге асырылады. Ең соңында, қайта қатыру немесе мұздату, яғни өзгеріс жүйенің бір бөлігі болып қалу үшін оны нығайту және қолдау. Мысалы, Caterpillar бетпе-бет келген өзгерістердің бірі – алдында айтылып өткен құлдырауға жауап ретінде жұмысшылар санын жаппай қысқарту еді.

Алғашқы қадам United Auto Workers фирмасы үшін ұзақмерзімді тиімділіктің маңыздылығына байланысты қысқартуды қолдауда дәлелді болды. Бұл еріту аяқталған соң, 30 мың жұмыс орны жойылды. Содан соң, Caterpillar фирмасы болашақта жалақы мөлшері көбейеді және енді қысқарту болмайды деп уәде беру арқылы қызметкерлермен арадағы бұзылған қарым-қатынасты жақсарту бойынша жұмыс жүргізді. Левин моделі қанша қызықты болғанымен, оны пайдаланудың ерекшеліктері жоқ. Мұнда көбіне кешенді көзқарас қажет. Өзгеріске кешенді көзқарас жүйелі көрінеді және сәтті өзгеріске алып келетін нақты қадамдарды анықтайды. Менеджерлер өзгерісті қалай және қашан жүзеге асыру керегін түсінуі қажет. Оны жүзеге асыруда қисынды және тәртіпті жүйелілікті қолданатын менеджер өзгеріс процесін жүйесіз және нашар ойластырған менеджерден гөрі табыстырақ болатыны сияқты. Алғашқы қадам өзгеріс қажеттігін танып, мойындайды. Мәжбүрлі өзгеріске қызметкерлер шағымы, өнімділіктің не айналымның төмендеуі, сот тыйымы, сатылым бәсеңдеуі немесе ереуілдер түрткі болуы мүмкін. Танып, мойындау – менеджердің тек белгілі бір салада өзгеріс болмай қоймайтынын жете түсінуі. Мысалы, ұйымдар жүзеге асыратын ұйымдық өзгерістердің жалпы жиілігінен менеджерлер хабардар болуы мүмкін, олар өз ұйымдары сол үлгіні қолдануы керегін мойындайды. Олар сонымен қатар қажет болатыны анық көрініп отырған өзгеріске өздері түрткі болады.

Келесі қадам – менеджерлер өзгерістер үшін мақсат қоюы керек. Нарықтағы үлесті арттыру, жаңа нарыққа ену, қызметкерлер моралін қалпына келтіру, ереуілдерді реттеу, инвестиция



мүмкіндіктерін анықтау – осының бәрі өзгеріс мақсаты болуы мүмкін. Үшіншіден, менеджерлер өзгеріс қажеттігін тудырған нәрсені анықтауы керек. Мысалы, кадр тұрақтамауының себебі төмен жалақы, нашар еңбек шарттары, жаман басшылар немесе қызметкерлердің қанағаттанбауы болуы ықтимал. Осылайша, кадр тұрақтамауы өзгеріске шұғыл ынталандыру болады, менеджерлер дұрыс өзгеріс жасау үшін оның себебін білуі тиіс.

Төртінші қадам – жобаланған мақсаттарды орындау үшін өзгерістің әдістерін таңдау. Кадр тұрақтамауының себебі төмен жалақы болса, жаңа ынталандыру жүйесі қажет. Себеп нашар басшылықта болса, тұлғааралық қатынас дағдыларын оқытуға шақыру керек. Қажет әдіс таңдалғаннан кейін, оны жүзеге асыру жолдары жоспарланады. Қарастырылатын мәселелерге өзгеріске кететін шығындар, ұйымның басқа салаларына өзгерістің әсері, жағдайға қарай өзгеріске қатысатын қызметкерлер деңгейі де жатады. Өзгеріс жоспарланғандай жүзеге асса, нәтижелері содан кейін бағалануы керек. Айталық, өзгеріс кадр тұрақтамауын төмендетуге ниеттенсе, өзгеріс күшіне енген соң, менеджерлер оны тексеруі тиіс. Кадр тұрақтамауы әлі күнге дейін жоғары болса, басқа өзгерістер қажет.

Өзгеріске қарсылықты түсіну

Өзгерісті тиімді басқарудың басқа бір элементі – көбінесе өзгеріспен бірге жүретін қарсылық. Менеджерлер неліктен адамдар өзгеріске қарсы екенін және қалай еңсеруге болатынын білуі керек. Қарсылықтың кең таралуының бірнеше себебі бар.

Белгісіздік

Қызметкерлердің өзгеріске қарсылығының мүмкін болар ең үлкен себебі – белгісіздік. Болайын деп жатқан өзгерістер алдында қызметкерлер абыржып, мазасыздануы, жаңа жұмыс талаптарына сай келмей қаламыз деп алаңдауы мүмкін, олар өз жұмысына қауіп төніп тұр деп ойлайды, бәлкім, оларға түсініксіздік ұнамайтын болар. British Airways компаниясы Iberia Airlines компаниясымен бірігуді жоспарлағанда, 1 700 жұмыс орны қысқарады және қызметкерлерге жалақы төлеу уақытша тоқтатылады деп күтілген екі фирманың да қызметкерлері белгісіздіктен әрі-сәрі күйге түсіп, өзгеріске қарсы болған. Жұмыстан шығып қалу қорқынышы мен жалақысы уақытша тоқтап қалу қатері қызметкерлерді үрейлендірді.

Өз мүдделеріне қауіп

Келе жатқан көптеген өзгерістер ұйымның ішіндегі менеджерлердің мүдделеріне қауіп төндіреді. Компания ішіндегі өзгеріс олардың беделін түсіруі мүмкін, сол себепті менеджерлер онымен күреседі.

Әртүрлі түйсіну-қабылдау

Адамдардың өзгеріске қарсылық танытуының үшінші себебі – олардың әртүрлі түйсіну-қабылдауында. Менеджер шешім қабылдап, жағдайға баға беруі негізінде өзгеріс жоспарын ұсынады. Ұйымдағы басқа адамдар өзгеріске қарсы болуы мүмкін, себебі олар менеджердің бағалауымен келіспейді не болмаса жағдайды басқаша қабылдайды.

Айырылып қалу сезімі

Көптеген өзгерістер жұмыс істеп жатқан әлеуметтік желілердің жұмысына кедергі келтіретіндей жұмыс тәртібін өзгертеді. Себебі әлеуметтік қарым-қатынастар өте маңызды, көп-



теген адамдар сол қарым-қатынастарға жағымсыз әсер етуі мүмкін кез келген өзгеріске қарсы болады. Өзгерістен қауіп төнетін басқа да факторларға билік, мәртебе, қауіпсіздік, бар процедуралармен таныс болу, өз-өзіне деген сенім жатады.

Өзгеріске қарсылықты еңсеру

Әрине, менеджерлер қарсылық бар екен деп өзгерістен бас тартпауы керек. Сенімді жол жоғына қарамастан, қарсылықты еңсеруге әлеуетті бірнеше әдістер де бар.

Қызметкерлерді қатыстыру

«Адамдар өзгерісті жүзеге асыруға өзі қатыспаса, ашуланады. Одан бөлек, кең тараған ой-пікірге қарамастан, адамдар өзгеріске емес, бақылауға қарсылық танытады», – дейді басқару мәселелері бойынша кеңесші және көшбасшылық сарапшысы Кен Бланчард.

Қызметкерлерді қатыстыру – өзгеріске қарсылықты еңсерудегі ең тиімді әдіс. Өзгерісті жоспарлап, оны жүзеге асыруға қатысатын қызметкерлер өзгерістің себептерін жақсырақ түсінеді. Белгісіздік азая бастайды, бас пайдасын көздеу мен әлеуметтік қарым-қатынастарға қауіп азаяды. Өз идеяларын айту және перспективаларды басқаларға болжау мүмкіндігі болған кезде, қызметкерлер өзгерісті әдеппен қабылдауы ықтимал.

Білім беру және коммуникация

Қызметкерлерді өзгеріс қажеттігі және болайын деп жатқан өзгерістен күтілетін нәтижелер жайлы оқытып-үйрету олардың қарсылығын азайтады. Өзгеріс процесі кезінде ашық коммуникация орнаса және сақталса, белгісіздік азаяды. Caterpillar өзгеріске қарсылықты еңсеру үшін өзінің қысқартуында осы әдістерді қолданған. Біріншіден, ол кәсіподақ өкілдерін жоспарланған өзгерістің ықтимал мәні және оған деген қажеттілік жөнінде оқытып-үйретті. Содан соң, менеджмент барлық қызметкерлерге не болайын деп жатқанын, қашан болайын деп жатқанын, өзгеріс әр адамға қалай әсер ететінін түсіндірді.

Оңайлату

Кейбір оңайлату процедуралары да көкейге қонымды. Мысалы, тек қажет өзгерістерді ғана енгізу, сол өзгерістерді алдын ала дұрыстап хабарлау, адамдарға жұмысты жаңаша орындауға машықтануға уақыт беру өзгеріске қарсылықты азайтуға көмектеседі.

Факторларды сараптау

Факторларды сараптау өзгеріске қарсылықты еңсеруге көмектесуі мүмкін. Барлық дерлік өзгеріс жағдайында күштер не өзгеріске қарсы, не өзгеріс жағында болады. Өзгеріске қарсы кейбір күштерді жоюға, ең болмаса, оларды азайтуға тырысу өте маңызды. Факторларды сараптау менеджерге өзгерісті оңайлатуға көмектесуі мүмкін. Оның өзгерісті жақтауға, оған қарсы күштерді анықтауға мүмкіндігі болады және ол өзгеріске кедергіні алып тастауда барлық күшті қай жерде жинақтап жұмылдыру керек екенін көре алады, мысалы, оқытуды ұсыну, ауыстырылған жұмысшыларды басқа жерге орналастыру сияқты. Өзгеріске қарсы күштерді жою, өзгеріске қарсылықты кем дегенде жартылай еңсере алады.



Менеджер жаднамасы

Менеджерлер өзгерісті, мүмкін болса, жүйелірек және қисындырақ жүзеге асырудың маңыздылығын түсінуі керек.

Олар адамдар өзгеріске қарсы болатынын және өзгеріс неліктен жасалатынын білуі, сонымен қоса оған қарсы жауап қайтарудың ең тиімді жолдарын меңгеруі тиіс.

Өзіңіздің өзгеріске төзімділігіңіздің бағасы болуы шарт.

Ұйымдық өзгерістер ауқымы

Жоғарыда айтып кеткеніміздей, өзгеріс виртуал түрде ұйымның кез келген бөлігін қамтуы мүмкін. Дегенмен жалпы алғанда, өзгеріс килігулері ұйымның құрылымы мен дизайнын, технология мен операцияларды, не болмаса адамдарды қамтиды. Ұйымдық өзгеріс оның кез келген бөлігі, ауқымы, не болмаса компоненттеріне ықпал етуі мүмкін. Дегенмен өзгерістердің көбі үш жалпы ауқымның – ұйымның құрылымы мен дизайны, технологиялар мен операциялар және адамдар – біріне сай келеді.

Бизнес-процестерді өзгерту

Көптеген ұйымдар қазіргі кезде ұйымдық дизайнның барлық аспектілері, технология және адамдарға қатысты көлемді және жан-жақты қамтылған өзгеріс бағдарламаларынан өтіп жатыр. Әртүрлі сипаттамалар қолданылғанына қарамастан, бұл өзгерістер үшін қазір танымал терминдер – бизнес-процесті өзгерту не болмаса реинжиниринг тән.

Бизнес реинжинирингі – баға, қызмет көрсету және уақыттан алынатын басты пайдаға жету үшін бизнестің барлық аспектілерін түбегейлі қайта ұйымдастыру. Мысалы, Corning фирмасы соңғы бірнеше жылда үлкен реинжинирингтен өтіп жатыр. 150 жылдық тарихы бар бизнес, бұрын ыдыс-аяқ және басқа да ұзақмерзімді тұтыну тауарларын шығарып келген компания енді смартфондар мен портатив компьютер тәрізді өнімдерде қолданылатын ультражұқа экран шығаратын жоғары технологиялы суперөндіріске айналды. Неліктен көп ұйым бизнес-процесті өзгерту қажет деп табады?

Ұйымдарды қоса алғандағы барлық жүйелердің ретсіздікке – төмендеуге алып келетін қалыпты процеске ұшырайтынын атап өткенбіз. Ұйым бұрыннан иеленіп келген мәртебесін сақтап қалғанда, өз ортасымен татулықты өзгертпей, аман қалу үшін өз ресурстарын қолдана бастағанда өзін-өзі әдеттегідей ұстайды. Бастысы – құлдырау басталғанын мойындау және тез арада тиісті бизнес-процестерге қарай жылжу.

Реинжиниринг – ұйымның барлық ауқымындағы үлкен қайта құру. Табысты болу үшін, ол бүкіл ұйымды жүйелі және кешенді бағалауды талап етеді. Мақсаттар, топ-менеджменттің қолдауы және шапшаңдық ұйымға өзін-өзі қайта құруға және жоғарыдан төмен, төменнен жоғары көзқарастарды үйлестіруге көмектеседі. Алдында талқыланған мүдделер өзгеруіне қоса, адамдарға ерекше көңіл бөлетін арнайы сала ұйымды дамыту деп аталады.

Ұйымды дамыту – мінез-құлық туралы ғылымға сүйене отырып, ұйымның процесіне жоспарлы араласу арқылы ұйымдық тиімділік пен денсаулықты жақсартуға арналған, жоғарыдан басқарылатын және бүкіл ұйымды қамтитын жоспарлы әрекет. Ұйымды дамыту теориясы мен практикасы өте маңызды бірнеше болжамға негізделген. Біріншісі, қызметкерлер өсуге және жетілуге ынталы. Тағы біреуі – ұйым ішінде қызметкерлер өзін басқалар жақсы қабылдауына зәру. Осы күнге дейін, бүкіл ұйым және оның құрылу жолдары ұйымдағы жеке тұлғалар мен топтардың өзін қалай ұстайтынына әсер етеді деген ұйым дамуының сыни болжамы бар. Сол себепті, менеджерлер мен қызметкерлер арасындағы ынтымақтастық қызметкерлердің машықтары мен мүмкіндіктерін пайдаланып қалу және қызметкерлердің өсіп-жетілуіне, топтың қабылдауына кедергі келтіретін ұйымның кейбір аспектілерін жою үшін қажет. Іс-шаралар немесе қатысудың бірнеше түрі, жалпы алғанда, ұйымды дамытудың



бір бөлігі деп қарастырылады. Кейбір ұйымды дамыту бағдарламалары олардың біреуін не болмаса біразын ғана қолдануы мүмкін; басқа бағдарламалар олардың кейбіреуін бір-ақ рет қолданады.

Ұйымды дамыту әдістері

- Диагностикалық іс-шаралар.
- Команда құру.
- Зерттеу нәтижесі мен сауалнаманың кері байланысы.
- Білім беру.
- Топаралық қызмет түрлері.
- Өмірді және мансапты жоспарлау.
- Коучинг, тренинг және кеңес беру т.с.с.

Әрине, келтірілген ұйымды дамытудың көптеген әдістерінің тиімділігін бағалау өте қиын. Себебі барлық ұйымдар өз ортасымен өзара байланыста болатын ашық жүйелер, ұйымды дамытуға қатысудан кейінгі ұйымдағы жақсы өзгерістер қатысудың есебіне жазылуы мүмкін, алайда ол сонымен қатар экономикадағы өзгерістер, жолы болып кету, т.б. факторлардың есебіне де жатқызылуы ықтимал.

Менеджер жаднамасы

Барлық менеджерлер өз ұйымдарында қажет болуы мүмкін өзгерістердің әртүрлі ауқымдарынан хабардар болуы тиіс.

Бір салада өзгерісті жоспарлау және жүзеге асырудан кейін басқа да салаларда өзгеріс қажет болатынын білуіңіз керек.