

МЕНЕДЖМЕНТ

Операцияларды, сапаны және өнімділікті басқару

6-тарау. Бақылау процесі





Кітап: Менеджмент

Тарау: 6. Бақылау процесі

Дәріс: 25. Операцияларды, сапаны және өнімділікті басқару

Қызметкерлердің жұмысқа атсалысуы қазір көптеген менеджерлердің қызығушылығын тудыруда. Бұған бір себеп – қызметкердің атсалысуы мен өнімділік арасындағы қатынас. Операциялық менеджмент – ұйымдардың тауар өндіру мен қызмет көрсетуді дамытып, мәнін арттырған соң жасайтын іс-әрекеттерінің негізгі түйіні. Жалпы операциялар дегеніміз не? Олар қалай басқарылады?

Операциялық менеджмент – ұйым ресурстық кірістерді тауарлар мен қызметтерге бағыттау үшін қолданатын, басқарылатын іс-әрекеттер жиынтығы. Операциялар ұйымдар үшін маңызды функциялық мүдде, өйткені операцияларды тиімді басқару бәсеке, жалпы ұйымдық тиімділікті және сапа мен өнімділікті қамтамасыз етуге тікелей байланысты. Тиімсіз операциялық менеджмент сапа мен өнімділік деңгейінің және тиімділіктің төмендеуіне жетелейді.

Өнеркәсіп және өндіріс операциялары

АҚШ индустриясында өнеркәсіп басым орын алып отырғандықтан, операциялық менеджменттің жалпы саласы «өндіріс менеджменті» деп атала бастады.

Өнеркәсіп – ресурстарды материалдық нәтижелерге айналдыратын әрі оларды біріктіретін бизнес формасы. 1970 жылдар шамасында АҚШ өнеркәсібі шетелдік бәсеке салдарынан құлдырай бастады. АҚШ фирмалары әлсіз әрі баяу дамыды, ал шетелдік бәсекелес тиімді де жоғары деңгейдегі жақсы құрылғыларымен іске қосылды. Көптеген АҚШ компаниялары шығындарды қысқарта отырып, өздерін тиімді нысанға айналдыру жолында ұзақ та қиын өзгерістер кезеңін бастан кешірді. Соңғы жылдары АҚШ кәсіпорындары көптеген салалардағы бәсеке позицияларын қайта қалпына келтіргендіктен, талпыныстары дивидент бере бастады. Дегенмен әлемнің басқа бөліктеріндегі өнеркәсіптер әлі күнге дейін мықты бәсекелес және АҚШ фирмалары кейбір нарықта қайтадан бәсекеге түсе алмайды, сонда да жалпы көрініс бұрынғымен салыстырғанда әлдеқайда жақсы.

Қызмет көрсету операциялары

Өнеркәсіптік сектор құлдыраған кезеңде қызмет көрсету секторындағы ауқымды өсім АҚШ экономикасын күйреуден сақтап қалды деуге болады. Қызмет көрсететін ұйым – ресурстарды материалдық емес нәтижелерге айналдыратын және клиенттері үшін арнайы орын, жабдықтар мен уақыттың пайдалылығын қамтамасыз ететін бірлестік. Бүгінде АҚШ-ғы қызмет көрсету секторы шамамен жеке сектордың жалпы ішкі өнімінің 80%-ын құрап, 90 миллион жұмыс орнымен қамтамасыз етіп отыр. Қызмет көрсету ұйымдарындағы менеджерлер автокөлік шығаратын зауыттарда қолданылатын тәсілдер мен әдістердің көбі қызмет көрсетуші фирмалар үшін де пайдалы деген қорытындыға келді.

Ұйымдық стратегиядағы операциялардың рөлі

Бұл тұрғыда операциялық менеджмент ұйымдар үшін өте маңызды екені анық. Стратегия операциялық менеджментке қалай ықпал етсе, операциялық менеджмент те стратегияға солай ықпал етеді. Айталық, фирма тауарлары мен қызметтерінің сапасын арттыруға шешім қабылдады делік. Ұйымның шешімін жүзеге асыру қабілеті жалға алу мен өзге ресурстардың өндірістік мүмкіндіктеріне тәуелді. Қолда бар технология едәуір сапалы жұмыс атқаруға мүмкіндік бермесе, я болмаса ұйымның технологияларын алмастыратын ресурстары жетпесе, сапаны қажет жаңа стандарттарға дейін арттыру қиынға түседі.

Операциялық жүйелерді құру

Операциялық менеджерлер бетпе-бет келетін мәселелер, сынақтар мен мүмкіндіктер айырбастауға арналған ресурстарды қолдану мен иемдену айналасында болады. Олардың



мақсаты тиімділік пен табыстылықты қамтиды. Мәселелер мен шешімдердің көбі жобаланатын операциялық мақсаттарға жетелейді. Олардың ең негізгілері: өнім мен қызмет көрсету үйлесімі, қуат және нысандар.

Өнім мен қызмет көрсету үйлесімі

Операциялық жүйелерді жобалаудағы алғашқы қадам – өнім мен қызмет көрсету үйлесімін анықтау. Өнім мен қызмет көрсету үйлесімі – өнім мен қызметтің қандай түрлерін және қанша көлемде өндіріп, ұсыну керек екені туралы шешім. Бұл шешім корпоратив, бизнес және маркетинг стратегияларынан туындайды. Мысалы, менеджерлер өнім мен қызметтің қандай түрлерін және қанша көлемде өндіріп, ұсыну керек екені туралы шешім қабылдау керек. Айталық, Procter & Gamble, әдетте Crest тіс пастасының тісті ағартуға, жағымсыз иісті кетіруге және басқа да мақсаттарға арналған формулаларын әзірлеп, оларды түрлі қаптамаға салады. Сол сияқты, Subway сэндвич дүкендерінің қызметкерлері нан, көгөніс, ет өнімдерін араластыра отырып, оған дәмдеуіш қосып, сан алуан сэндвич түрлерін жасайды. Одан бөлек, менеджерлер әр өнімнің немесе қызмет түрінің сапа деңгейі мен оңтайлы бағасына қатысты да шешім қабылдауы керек.

Өндіріс қуатына қатысты шешімдер

Өндіріс қуатына қатысты шешім ұйым өндіретін өнімдер мен көрсететін қызметтердің сан алуан түрлерін таңдауды қарастырады. Өндіріс қуаты – ұйым өндіре алатын қызмет түрлері мен өнімдер жиынтығының көлемі. Зауыт күніне 5 мың немесе 8 мың бірлік өндіре алатынын анықтау – өндіріс қуатына қатысты шешім. Осылайша, 100 немесе 150 орындық бір мейрамхана салу, 5 не 10 касса станциясы бар банк ашу да осындай шешім түріне жатады. Өндіріс қуатына қатысты шешімдер – операциялық менеджменттің маңызды бөлігі. Мысалға мейрамхананы алайық. Дәл қазір көп адам орын босауын күтіп тұр. Мейрамхана кеңдеу болса, клиенттердің көбі орын алып отыра алар еді және мейрамхана көбірек пайда табар еді. Алайда басқа уақытта келушілер аз болса, онда бос тұрған орынның шығыны қымбатқа түседі.

Өндіріс қуатын анықтауда басты маңызды фактор – сұраныс. Ай сайын тұрақты сұраныспен жұмыс істейтін компания сұранысқа сай өнім шығаратын зауыт құра алады. Алайда оның нарығы мерзімдік ауытқуларға бейім болса, қалыпты сұранысты қанағаттандыратын шағын зауыт салып, кейін оған уақытша жұмысшылар тарту немесе өз жұмысшыларына артық жұмыс істегені үшін үстеме ақы төлеу арқылы, қажет кезінде қуатын арттыру тиімді шешім болмақ.

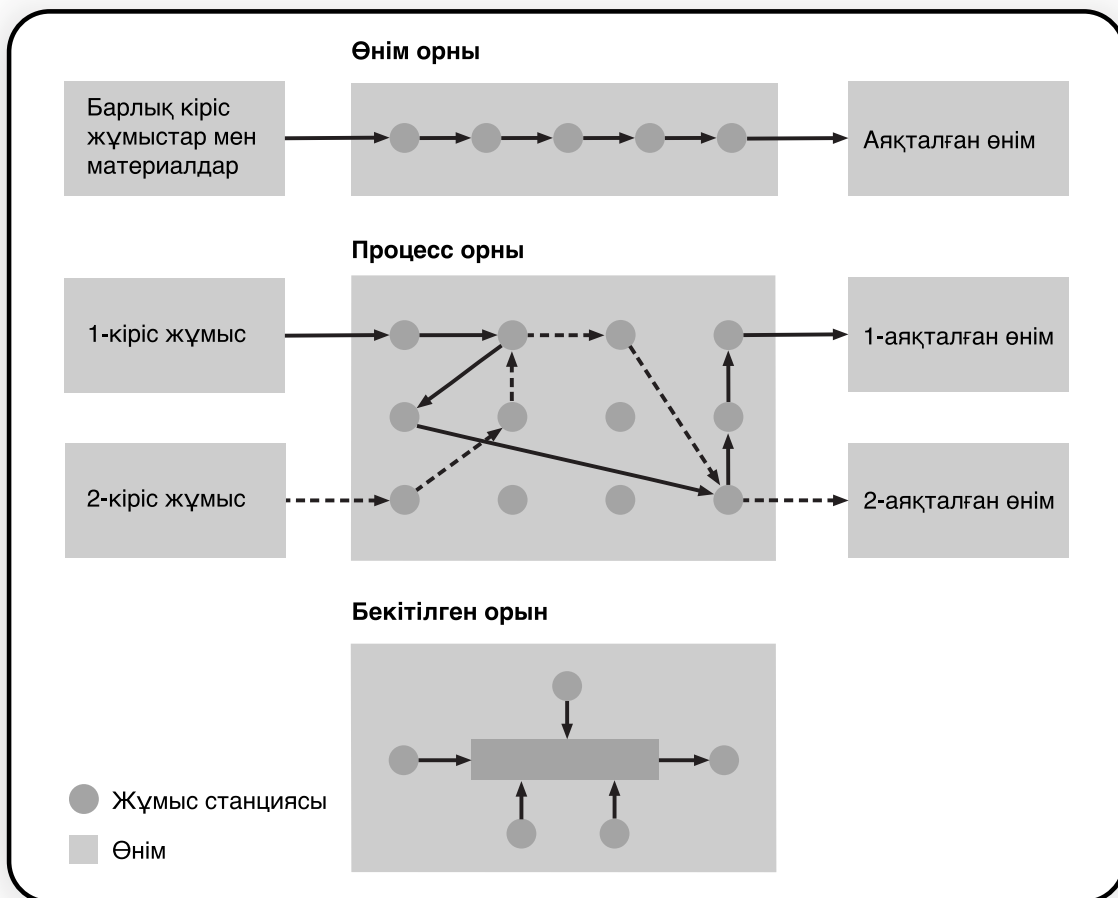
Нысан таңдауға қатысты шешімдер

Басты шешімдер нысандардың орналасу орнына байланысты қабылданады. Нысандар – өнімдер мен қызмет түрлері жасалып, сақталып, таратылатын физикалық орын. Ал, орын – нысандардың физикалық немесе географиялық тұрғыда орналасқан жері. Орналастыру нысандардың нақты орналасу орнын таңдау өзге операциялық шешімдермен тығыз байланысты. Орналастыру – нысандарды жұмыс процесіне және мақсаттарға байланысты орналастыру.

Өнім орны – өнімді шығару үшін қажетті нысандардың физикалық конфигурациясы. Бұл бір өнімнің көп мөлшерде шығарылуы кезінде қолданылады.

Процесс орны – нысандар мен өндіріс орындарын процесс төңірегінде шоғырландыра топтастыру. Бұл түрлі өнімдер шығарылатын кезде қолданылады.

Өнеркәсіп тауарды көп мөлшерде шығарғанда, оның нысандары конвейер бойында орналасады. Процесті орналастыруда жұмыс әр қилы жұмыс станцияларынан өтеді. Локомотивтер мен көпірлер нақты орналасқан орындарда жасалады.



Ұйымдық технологиялар

Тиімді операциялық менеджменттің орталық элементтерінің бірі – технология. Біз технологияны ұйымның ресурстарды өнімдер мен қызмет түрлеріне айналдыратын процестер мен жүйелер жиынтығы деп қарастырғанбыз.

Өнеркәсіп технологиясы

Ұйымдарда өнеркәсіп технологияларының сансыз формалары қолданылады. Джоан Вудвордтың зерттеу жұмысында айтылған технологияның 3 формасын еске түсіріңіз: дара немесе шағын партия, үлкен партиялы немесе жаппай өндіру және үздіксіз процесс. Технологияның әр формасы ұйым құрылымының арнайы типіне қатысты. Әрине, Вудворд автоматика және компьютерлендірілген өндіріс сынды технологияның ең жаңа формаларына аса назар аудармағандығын да атап өткен болатынбыз.

Автоматика – жұмысты толық немесе жартылай машиналар орындайтын етіп жүйелі жобалау процесі. Автомат машиналар шапшаңырақ жұмыс істеп, азырақ қате жібереді, істелуі тиіс жұмыстың көп бөлігін орындай алады; өнімдер мен қызмет түрлерін дамытуға және жаңартуға септігін тигізеді. Автоматика кері байланыс, ақпарат, сенсорлар мен бақылау механизмін пайдаланады. Қарапайым термостат – автоматикаға мысал. Тағы бір мысал ретінде Италиядағы Venetton тарату орталығын айта аламыз. Тапсырыс қабылдау, тауарларды цехтан әкелу, орап-қаптау адамның қатысуынсыз жүзеге асырылады.



Автоматты зауыттарға қадам II Дүниежүзілік соғыс кезінде жасалды. Машықты мамандар жетіспеуі және жоғары жылдамдықты компьютерлердің дамуы автоматикаға бетбұрыс жасауға ықпал етті. Автокөлік индустриясы автомат машиналарды әртүрлі жұмыстар үшін пайдалана бастады. Автоматика термині автокөлік саласында 1950 жылдары қолданысқа енді. Химия және мұнай өңдеу салалары компьютерлерді өндірісті реттеу үшін пайдалана бастады. 1990 жылдары автоматика электрон чиптер мен сызбалар сынды компьютер бөлшектері өндірісінде негізгі элементке айналды. Бұл – қазіргі менеджментке керемет мүмкіндіктер мен сынақтар тудыратын бағдарланатын немесе компьютерленген автоматика. Әдетте автоматиканың қазіргі кеңейтілуі компьютерлендірілген өндірістің аясында жүреді.

Компьютерлендірілген өнеркәсіп – жобалау немесе өнім өндіру кезінде компьютерлерге негізделетін технология түрі. Оның тағы бір түріне компьютерлендірілген жобалау жатады. Ол әдетте дизайнның өндіріске бірсарынды өтуі үшін компьютерлендірілген өнеркәсіппен бірге қолданылады. Өндіріс компьютерлері жобалау компьютерлеріндегі ақпаратты бөліп алады және өндіріске қажет жағдайда арнайы дұрыс баптағыштары бар машиналарды қолданады. Бұл жүйе, әсіресе компьютер қысқа мерзімде қалаған өнімді жасап, оның лейблдерін дайындап, қажетті жерге жіберуді жүзеге асырады. Жапон автокөлік өнеркәсібі осы технологияны көлік өндірісін жеделдету мақсатында пайдаланылады. General Electric компьютерлендірілген жобалауды автоматты ажыратқыштар құрастыру процесін өзгерту үшін қолданады.

Өнеркәсіп технологияларындағы тағы бір маңызды жаңалықтың бірі – робот техникасы. Робот – адамға қажет немесе қолайлы функцияларды атқара алатын кез келген жасанды құрылғы. Робот техникасы құрылыс, қызмет көрсету және роботтарды пайдалану ғылымдары мен технологияларына жатады. 1980 жылдан бері өндірістік роботтарды қолдану жиілеп келеді және бұл көрсеткіш ақырындап өседі. Себебі фирмалар өндірістік роботтарды қолданудың артықшылықтарын түсініп келеді. Сондай-ақ роботтар шағын өнеркәсіптерде де қолданылады. Мысалы, қаптауыштар дүкендерінде роботтар кілемдерді фургонға төсеу үшін кеседі. Басқа роботтар шар үрлеп, оларға компаниялардың ұрандарын жазу үшін қолданылады. Мұндай роботтар ауыр өнеркәсіпте қолданылатын түрлерімен салыстырғанда біршама жеңіл, жылдам, мықты және ақылды.

Қызмет көрсету технологиясы

Қызмет көрсету технологиялары әрдайым өзгеріп отыр және бұл сала да бірте-бірте компьютерлендірілген жүйелер мен қызметтерге көшіп келеді. Қонақүйлер қонақтарды қабылдау мен тіркеу технологияларын қарқынды оңтайландыруда. Бүгінде қонақтар Интернет арқылы тіркеліп, қонақүйдегі тіркелу орнына тек кілтті алып кету үшін келеді. Университеттер болса, жаңа технологияларды кітап, статистикалық журналдар, үкіметтік есептер мен мақалаларды сақтау және оларға қол жеткізу мүмкіндігін қамтамасыз ету; ауруханалар болса науқастың сырқатнамасын білу, жедел жәрдем шақыру және науқастың өмірлік мәні бар көрсеткіштерін бақылау үшін қолданады.

Операциялық жүйелерді жеткізу тізбегін басқару арқылы енгізу

Операциялық жүйелер жобаланып, технологиялар ойлап табылғаннан кейін олар ұйымның пайдалануына берілуі тиіс. Олардың негізгі функциялық мақсаты – сапа мен шығын саласындағы айқын мақсаттарға қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін трансформация процесін бақылау. Бұл жүйенің аясында операцияларды басқарудың сатып алу мен қорларды басқару сияқты арнайы мақсаттар тізбегі бар. Шынында да, соңғы жылдары басқарудың бұл түрінің маңызы артып, тіпті жеткізу тізбегін басқару сынды жаңа термин қолданысқа енгізілді. Жеткізу тізбегін басқару – тиімділігі мен нәтижелілігін арттыру мақсатындағы операциялық бақылауды басқару, ресурстарды сатып алу және түгендеу процестері болып табылады.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 6. Бақылау процесі

Дәріс: 25. Операцияларды, сапаны және өнімділікті басқару

Операциялық менеджмент – бақылаудың бір түрі

Операциялық менеджментті бақылау ретінде қолданудың бір жолы – оны басқа функциялармен үйлестіру. Операциялар шеңберінде менеджерлік бақылау ресурстар мен қызметтердің уақтылы жеткізудің жоғары пайызы, бірліктің төмен бағасы немесе өнімнің жоғары сапасы сияқты негізгі мақсатқа жетуге кепілдік береді. Кез келген басқару жүйесі мақсаттарына қол жеткізу үшін маңызды элементтерге ерекше мән беруі тиіс. Мысалы, өнімнің сапасына аса мән беретін фирмалар, өнімнің жасалу барысын қадағалау үшін арнайы мониторлармен жабдықталған бақылау жүйесін орната алады. Немесе өнімнің санын бірінші орынға қоятын компанияларда өндіріс процесін тоқтатпай-ақ, жүйенің соңындағы ауытқуды анықтау үшін арнайы хабарламалар жүйесі қолданылуы мүмкін.

Сатып алу менеджменті

Көп жағдайда, сатып алу – жеткізу тізбектерін тиімді басқарудың негізі. Сатып алуды басқару – өнім немесе қызметтерді шығару үшін қажет материалдар немесе ресурстарды сатып алу процесі. Шығын мөлшерін азайту және өнімділік пен сапаны арттыру мақсатында соңғы кезде бірталай фирмалар сатып алу операцияларын өзгертіп жатыр. Сонымен қатар жүздеген немесе мыңдаған жеткізушіге сене берудің орнына компаниялардың көбі жеткізушілер санын қысқартып, өнімдерді арнайы жеткізу жөнінде келіссөз жүргізеді.

Түгендеу менеджменті

Қорларды немесе материалдарды басқару операциялардың тиімді басқарылуы үшін қажет. Қорларды басқару – шикізат қорларын, жұмыс барысын, дайын өнімдер мен жасалып жатқан өнімдерді қадағалау болып саналады. Олардың негізгі 4 түрі бар: шикізат материалдары, аяқталмаған өнімдер, тауар және транзиттік қорлар. Қорларды бақылау көздері олардың мақсаттарымен салыстырғанда бір-бірінен ерекшеленеді. Мысалы, өңдеуді қажет ететін жартылай дайын өнімдерді қамтитын өндіріс барысындағы түгендеуді цех жүйесі қадағалайды. Тауар-материалдық қорлар бағасы мен саны жобалаудың жоғары деңгейлі шешімдерімен анықталатын жалпы өндірістік жобалау жүйесінің бақылауында болады. Ал транзиттік қорларды тасымалдау және үлестіру жүйелері қадағалайды.

Операцияларды басқарудың басқа да салалары сияқты, қорларды басқару саласы соңғы жылдары айтарлықтай өзгерістерге ұшырады. Маңызды жаңалықтардың біріне «дәл уақтылы» әдісі жатады. «Дәл уақтылы» әдісі – өндіріс процесін тоқтатпау үшін қажетті материал мен жабдықтарды қажет уақытында жеткізуді қамтамасыз ететін қорлар жүйесі. Алғаш рет Жапонияда танымал болған дәл уақтылы жүйесі ұйымдардың шикізатты сақтау қоймалары мен материалдардың өзіне жұмсалатын шығындарды қысқартады.

Тұтас сапаны басқару

Сапа мен өнімділік бизнестің табыстылығы мен сәтсіздігінің негізгі көрсеткіштеріне айналып, ұйымдарды басқарудың негізгі мәселелері болды. Бірақ сапа деңгейін көтеру оңай емес. Сапа – өнім немесе қызметтің қажеттілік пен сұранысты қанағаттандыра алатын ерекшеліктері мен сипаттамаларының жиынтығы.

Сапаның бірнеше тұрақты белгісі бар. Кестеде өнім немесе қызмет сапасын анықтайтын 8 негізгі өлшем бірлігі көрсетілген. Мысалы, берік және сенімді өнімнің сапасы, беріктігі мен сенімділігі төмен өнімнің сапасынан жоғары болып келеді. Сапа маңызын атап өту мақсатында АҚШ билігі арнайы АҚШ-тың бұрынғы сауда министрі әрі өндіріс сапасын қорғаушы Малкольм Болдридж атындағы марапатты табыстау рәсімін қалыптастырды. Марапат сапа деңгейіне ғана емес, сапа өзгерісіне де негізделген. Малкольм Болдридж атындағы марапат – өнімдер



1. Өнімділігі	Өнімнің негізгі жұмыс сипаттамасы; мысалы, теледидардың бейнені көрсетуі, автокөліктегі жеделдеткіш
2. Ерекшеліктері	Автокөліктегі электрлі терезелер сияқты өнімнің негізгі жұмыс сипаттамаларына толықтырулар
3. Сенімділігі	Белгіленген мерзім ішінде дұрыс жұмыс істемеу ықтималдығы
4. Сәйкестігі	Өнімнің конструкциясы мен жұмыс сипаттамаларының белгіленген стандарттарға сай келу дәрежесі
5. Тұрақтылығы	Өнімнің қызмет ету мерзімі
6. Қызмет көрсету мүмкіндігі	Жөндеу жеделдігі мен оңайлығы
7. Эстетикалық жағы	Өнімнің түрі, сезілуі, дәмі мен иісі
8. Қабылданатын сапа	Тапсырыс беруші қабылдайтындай

мен қызметтер сапасын айтарлықтай жақсартқан фирмалар алатын, бұрынғы АҚШ Сауда министрі атымен аталатын аса құрметті марапат. Ұйым өзі шығаратын тауар, қызмет сапасын арттыру қажет деп тапса, оны жүзеге асыру жолдары қарастырылуы керек. Сапаны бақылауда қолданылатын ең кең тараған тәсіл тұтас сапа менеджменті (TQM) немесе сапа кепілдігі деп аталады.

Тұтас сапа менеджменті (TQM) (сапа кепілдігі) – әрбір атқарылған істе сапаны жетекші фактор ету үшін бизнеске қатысты тәсілдерді толықтай өзгерту жөніндегі топ-менеджменттің міндеттемесі. Қазіргі кезде ұйымдар сапа мәселесіне көңіл бөле бастады. Тұтас сапа менеджменті немесе TQM – ұйымның өнім немесе қызмет сапасын жақсарту жолындағы жан-жақты әрекеттері. Ол көрсетілген бес негізгі бөліктен тұрады. Әр бөліктің маңызы бар және сапаны арттыру үшін бұл бөліктер тиімді бағытта жолдануы қажет. Сапаға стратегиялық көзқарастан бөлек, менеджерлер басқа да белгілі құралдар мен әдістерге жүгінеді. Олардың ішінде кең тарағаны қосымша құнды талдау, бенчмаркинг, аутсорсинг, цикл санын азайту, ISO 9000:2000 және ISO 14000 стандарттары, статистикалық сапаны бақылау және тағы басқа да тәсілдер.

Қосымша құнды талдау – бүкіл жұмыс процестері, материал ағыны және құжаттарды рәсімдеу клиент төлейтін бағаға қосылатын құнды қаншалықты арттыратынын кешенді бағалау.

Бенчмаркинг – басқа ұйымдардың белгілі бір заттарды өте жоғары сапада жасауын үйрену процесі.

Аутсорсинг – белгілі бір қызметтерді және операцияларды арзанырақ немесе жақсырақ атқаратын басқа ұйымға қосалқы мердігерлікке беру.

Цикл уақыты – ұйымның белгілі тауар немесе қызметтерді дамытып, жасап және өткізуге жұмсаған уақыты.

ISO 9000:2000 – халықаралық стандарттау ұйымы әзірлеген және 2000 жылы қайта қаралған сапа стандарттары жиынтығы.

Сапаны статистикалық бақылау (SQC) – сапаны бақылауда қолданылатын арнайы статистикалық тәсілдер жиынтығы; үлгіні тексеру және процесс барысында тексеруді қамтиды.

Өнімділікті басқару

АҚШ компанияларының сапаға аса көңіл бөлуі – жақында басталған құбылыс, бірақ менеджерлер өнімділік қаншалықты маңызды екенін бұрыннан біледі.

Өнімділік – шығарылған өнімнің құнын оны жасауға кеткен кірістермен салыстыра өлшейтін тиімділіктің экономикалық өлшемі. Өнімділік деңгейлері деп оны өлшеу, анықтау үшін



Кітап: Менеджмент

Тарау: 6. Бақылау процесі

Дәріс: 25. Операцияларды, сапаны және өнімділікті басқару

қолданылатын талдау бірліктерін айтамыз. Мысалға, жиынтық өнімділік деген – мемлекет қол жеткізе алатын өнімділіктің жиынтық деңгейі. Сала өнімділігі – белгілі бір саладағы компаниялардың барлығы көрсететін жалпы өнімділік. Компания өнімділігі – аты айтып тұрғандай, нақты бір ұйымның өнімділігі. Дербес немесе жеке өнімділік – ұйымдағы белгілі жұмыс бірлігі мен бөлімшенің немесе жеке адамның қол жеткізген өнімділігі.

Өнімділіктің формалары

Өнімділіктің алуан түрі бар. Өндіріс факторларының жиынтық өнімділігі мына формуламен есептеледі:

Өнімділік = Шығыс/Кіріс.

Еңбек өнімділігін мына қарапайым формуламен есептеуге болады:

Еңбек өнімділігі = Шығыс/Тікелей жұмыс.

Дүниежүзінде өнімділік деңгейі ең жоғары елдердің бірі – АҚШ. Алайда басқа елдерде қол жеткізген табыстарынан гөрі, АҚШ бизнесі өнімділікке аса мән бере бастады.

Әсу қарқыны 1970 жылдары баяулап, 1980 жылдардың соңында қайта қарқын алды. Эксперттердің пайымдауынша, АҚШ және басқа елдер әсу жолын бұдан да қарқынды ете алады. Бұл сенімділік технологиялық әлеуеттің артуына сүйенеді. АҚШ өнеркәсіп және қызмет көрсету салаларында өнімділік әлі де өсіп келеді, дегенмен өнеркәсіп өнімділігінің әсу қарқыны жылдамырақ. Сол сияқты жиынтық өнімділік те әсу үстінде.

Бизнес немесе өнеркәсіп өнімділігін қалай жақсартады?

Эксперттердің кеңестері көбінесе екі санатқа бөлінеді: операцияларды жетілдіру және қызметкерлердің атсалысуын арттыру. Фирмалар операцияларды жетілдірудің бір жолы ретінде зерттеу және дамыту саласына көп қаражат бөледі. Зерттеу және дамыту бөлімі (R&D) жаңа өнімдерді, қолда бар өнімдердің жаңа қолданыс салаларын және өнім шығарудың жаңа әдістерін анықтауға көмектеседі. Бұлардың әрқайсысы өнімділікке үлес қосады. Фирмалардың операциялар арқылы өнімділікті жақсартуының басқа бір жолы – трансформациялық қондырғыларды қайта бағалау және жаңғырту. Мәселен, Maytag, Ford, Caterpillar және басқа да бизнестер өз өндіріс орындарын жаңарту арқылы өнімділіктің күрт артуына қол жеткізді.

Қызметкердің жұмысқа атсалысуын арттыру

Өнімділікті жақсартудың басым бағыттарының бірі – қызметкерлердің жұмысқа атсалысуын арттыру. Осыған дейін қызметкерлердің атсалысуы сапаны жақсартып, өнімділікті арттыруға ықпал ететініне тоқталғанбыз. Қызметкерлер атсалысуына, мысалы, жеке бір қызметкерге өз жұмысын атқаруы үшін кеңейтілген мүмкіндік беру, басшылық пен қызметкерлер арасындағы ынтымақтастық келісім, сонымен қатар бүкіл ұйым бойынша толық белсенділік жатады.

Құрама Штаттарда кең тараған тағы бір әдіс – қызметкерлерге алуан түрлі жұмыстарды орындатып жаттықтыру арқылы ұйымның жұмыс күшінің икемділігін арттыру. Осындай кросс-тренинг фирмалардың аз ғана қызметкермен жұмыс істеуіне мүмкіндік береді. Қызметкердің атсалысуын арттыру жұмыстарын жүргізуде марапаттау өте маңызды. Фирмалар жаңа дағдыларды үйренгені және оларды білікті қолдана білгені үшін қызметкерлерін марапаттауы қажет.