

HR-МЕНЕДЖМЕНТКЕ КІРІСПЕ

Әртүрлі үрдістерді басқару

Авторы: Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



Менеджердің қызметінде ұйымдастырушылық өзгерістер бұрынғыға қарағанда неге көп? Осы өзгерістердің негізгі факторлары:

Ұйымдастырушылық өзгерістердің негізгі факторлары

- бәсекелестіктің артуы
- технологиялардың дамуы
- экономикалық ахуалдардың құбылмалығы
- мемлекеттік реттеудің өзгерісі
- табиғи ресурстардың шектеулігі
- қоғамның өсіп жатқан талаптары
- ...

Біріншіден, бұл бәсекелестіктің артуы. Бәсекелестік жаһандық сипат алғандықтан, жергілікті ойыншыларға бұл маңызды сынаққа айналғаны түсінікті. Прогресс бір орында тұрмайды, технология өзгеріп отырады. Қайсыбірі тез өзгереді, енді бірі баяу өзгереді, бірақ оған қарамастан тағы бірі өзгелерінің дамуына қатты ықпал етеді.

Сандық ақпараттық технологиялар, технологиялардың өзге түрлеріне және өндіріс құралдарына қатты әсер етуде. Экономикалық ахуалдардың құбылмалылығы саяси жағдайларға тәуелді, ал саяси жағдай өкінішке орай, аймақтық және жергілікті жанжалдарға байланысты жиі өзгеріп отырады. Экономикалық ахуалдың құбылмалылығы экономикалық циклдардың қысқаруына да байланысты. Біз дағдарыс кезінде бұған дейінгі дағдарыстардан есімізді жия алмай қаламыз. Бүгінде мемлекеттік реттеулер жиі орын алады. Ол көбіне қоғамдық пікірдің қысымымен болады. Бүгінде табиғи ресурстарды шектеудің өсуі және адамзаттың жаһанға жасап жатқан әрекеттерінен болатын жағымсыз экологиялық әсерлердің белең алуы жіті талқылануда.

Қазақстандық менеджерлер (көбіне МВІ Алматы менеджмент университеті бағдарламасын тыңдаушылар) арасында жүргізілген сауалнама, жергілікті бизнестің өзгеруінің өзекті және кеңінен тараған үш факторы – технологияның дамуы, бәсекелестіктің өсуі және экономикалық ахуалдың тұрақсыздығы екенін көрсеткен. Бұл әзірге кең етек алғандары ғана.

Менеджерлер табиғи ресурстардың шектелуі мен қоғам талаптарының өсуі тарапынан қысымды көп сезінбейді.

Бизнес ортадағы негізгі заманауи трендтер

- Бұл саладағы кәсіби мамандар тауар, бренд, технологияның алға жылжуының негізгі күші болып табылады
- Кроудфандинг – қаржыландыру көзі ғана емес, сонымен қатар апробация каналына да айналуға
- Сату интеграциясы және контент-маркетинг
- Техникалық құралдардың әртүрлілігі жете дамып келе жатыр
- Сыртқы ортамен байланыстың маңызды компоненті бейне болып табылады. ForbsStudy мысалы, бизнес-ақпарат алуға бейне-арналарды пайдаланатын менеджерлер қатары жылдан жылға көбейіп келе жатқанын айтады. 2014 жылы бейне-коммуникацияға бизнес нысандарының 80 %-ы иек артқан. Топ-менеджерлердің 75%-ы бизнес-вебсайттарынан бизнес-бейнелер қараған
- Қыматкерлерді ұстау үшін оқуға фокус жасау
- Жұмыс берушілер миллениалды кезең мамандарына иек арта бастады. Y буыны
- Бизнес нарығындағы ұсыныстардың көбеюі
- «Жасыл» өндіріс
- Климаттың өзгеруі: соңғы 30 жылда жылдың орташа температурасы өскен.



Бүгінде сарапшылар тұжырымдаған бизнес ортадағы негізгі заманауи трендтер қандай? Тұтынушылар мен клиенттер қандай да бір салада танымал тәуелсіз сарапшылар пікіріне жүгінеді. Сатып алуда олардың пікірі маңызды факторға айналууда.

Кроудфандинг – заманауилықтың тағы бір феномені. Бүгінде ол қаржыландыру көзі мен қандай да бір идеяларды қордалау емес. Бұл тың идеялар мен өнімдерді бағалау және өміршеңдігін тексеру арнасына айналууда.

Үшінші тренд ретінде сарапшылар сату интеграциясын және контент-маркетингті атап айтады. Бүгінде тауар мен қызмет көрсетуді бөлек қарастыруға болмайды. Ол тек қана кешенді маркетингтік шаралар арқылы ғана жүзеге асады. Егер сіз болашақ немесе қалыптасқан клиенттермен өз тауарыңыз, өніміңіз немесе бизнесіңіз туралы түсіндіру, ақпарат беру, оның сипаттары жөнінде тығыз, толыққанды жұмыс жасасаңыз ғана тиімді болады.

Тағы бір белгілі тренд: сыртқы ортамен байланыстың маңызды компоненті бейне болып табылады. ForbsStudy мысалы, бизнес-ақпарат алуға бейне-арналарды пайдаланатын менеджерлер қатары жылдан жылға көбейіп келе жатқанын айтады. 2014 жылы бейне-коммуникацияға бизнес нысандарының 80% иек артқан. Ал топ-менеджерлердің 75% бизнес-веб-сайттарынан бизнес-бейнелер қараған.

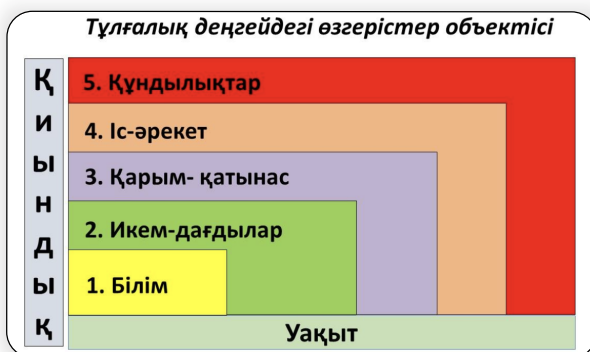
Техникалық құралдардың әр түрлілігі жете дамып келеді. Кәсіпкерге техникалық тұрғыдан кәсіби маман болу міндетті емес, себебі техникалық білімі жоқ адамның қажеттілігіне өнімді бейімдей алатын мамандар бар. Сондықтан бүгінде кәсіпкерлер ақпараттық технологияда техникалық беграундсыз-ақ, сандық технологиясыз-ақ, технологиялық өнім немесе технологиялық сипатқа ие өнімдер өндіре алады.

Адами ресурстарды басқару саласында мынандай тренд бар, кәсіби мамандарды қызметінен кетпес үшін – оларды оқыту назарда. Қызметкерге шыққан шығын маңызды емес, болашақта адамға жұмысынан ләззәт ала алатын және еңбек нарығында өзін қауіпсіз сезіне алатын әлеуметтік пакетті кеңейту маңызды.

Жұмыс берушілер миллениалды кезең мамандарына иек арта бастады. Ол 70 жылдардың соңында дүниеге келген, жастары 40-қа толмаған Y буыны. Мәселе неде? Басшылық қызметте өзіндік айрықша көзқарастары мен құндылықтары өзгеше X буыны өкілдері қалды. Ал нарықта бейби-бумерлерге сұраныс басым.

Бизнес стилінің өзгеруіне түрлі буын өкілдерінің көзқарастары мен ұстанымдары үлкен ықпал ететінін айтқан болатынбыз. Жасыл өндіріс екпіні мен ықпалы қарқынды дамып келеді, себебі климаттың өзгеруі әрбірімізге қатты сезіледі. Не бәрі айналдырған 30 жылдың ішінде жер шарының көп бөлігінде жылдың орташа температурасы жоғарылады. Біздің компанияны маңызды ұйымдастырушылық өзгерістер күтіп тұр деп сеніммен айтуға әбден болады.

Сыртқы ортаның жаңа ұстанымдарына біздің компания қалай бейімделеді, біз нені өзгертіміз келеді? Әрине, бірінші кезекте біздің қызметкерлеріміздің мінез-құлқындағы өзгерістерді, жеке тұлғалық тәртібіндегі өзгерістерді күтеміз. Себебі ұйымдасқан немесе топтасқан тәртіп деген нәрсе жоқ, ұйымдасқан немесе топтасқан деген сөздердің астарынан біз қандай да бір ұжымдағы немесе топтағы жеке адамдардың тәртібін қарастырамыз. Қызметкерлер бойындағы өзгерістер бизнес-тағдыр дайындап отырған түрлі сын-тегеуріндерді лайықты қарсы алудың кепілі деп есептейік.





Бәрінен де жылдам, әрі оңай өзгертіні адамның білімі. Сатылардағы келесісі дағдылар, оның өрістеуі мен орнығуы көбірек уақытты қажет етеді. Кейде білімге қарағанда, оны бойға сіңіру қиынырақ. Бәрінен де күрделісі адамның қарым-қатынасын, ұстанымын, бағдарын өзгерту және қандай да бір нәрсеге оның бұрыннан қалыптасқан пікірін өзгерту. Қарым-қатынасын өзгерту, оның мінез-құлқының өзгеруінің кепілі бола алмайды, демек оның күнделікті мінез-құлқы сол қалпында қалуы мүмкін. Бізге, жұмыс барысында адамның күнделікті мінез-құлқының өзгеруі, қызметке деген тиімді әдеттерінің пайда болуы маңызды. Ең қиын өзгертіні – адамның құндылықтары. Бірақ егер біз өзгеруінің осы кезеңіне жетсек, онда ол тұрақталады деген сөз.

Өзгерістер факторының диагностикасы

		Мәселе/қажеттілік	
		Келісім	Келіспеушілік
Шешім/ өзгеріс	Келісім	Жетістікке жетудің үлкен мүмкіндіктері	Жетістікке жетудің аздаған мүмкіндіктері
	Келіспеушілік	Жетістікке жетудің орташа мүмкіндіктері	Жетістікке жетудің ең аз мүмкіндіктері

Өзгерістің сәттілігі мен сәтсіздігі неге байланысты? Матрицаның ортасына қарай келісу немесе келіспеушілік деген екі жақ пайда болады. Адамдардың өзгеруінің сәтті болуы әрбіріміз басқара алатын, өзгеруге келісуі немесе келіспеуіне байланысты. Біздің жұмысшыларымыз немен келісуі немесе келіспеуі керек? Ең алдымен олар қандай да бір түйткілдің бар екенімен және өзгеруге қажеттіліктің бар екенімен келісуі тиіс. Екінші кезекте, бұл түйткілді нақты түрде шешу қажет екендігімен келісуі керек.

Қандай да бір түйткіл бар болып, оны шешу қажеттілігі туындағанымен сіздің ұжымыңыз келісетін болса, сәттілікке шығар жол бар деген сөз. Оған қоса, олар ұсынылған шешімдер қандай да бір жағдайды өзгертуге тиімді екенімен келісетін болса тіпті құба құп.

Түйткілдің бар екенімен қызметкерлер келіскен, бірақ оны шешудің жолдары тиімді екеніне күмән болған жерде сәттілікке апаратын орташа мүмкіндіктер бар. Ал қандай түйткіл екенін, оны не үшін өзгерту керек екенін түсінбейтін қызметкерлерде сәттілікке деген мүмкіндігі әрине төмен болмақ.

Өзгерістің неге қажет екенін, неге дәл осы жолмен өзгерту қажет екенін түйсінбейтін ұжымның табысқа жетуі екіталай. Табысты басқаруға бола ма? Әрине, болады. Біздің дәрісімізде мен өзгерісті басқарудың үш үлгісімен таныстырғым келеді. Ең жеңіл қабылданатын, жалпыламасынан бастайық. Кейін өзгеруді басқарудың 2 үлгісі арқылы бұл мәселеге тереңірек үңілетін боламыз. Сонымен, өзгеруді басқару жібіту, қозғалыс және мұздатудан басталады. Көздеріңізге елестетіп көріңіздерші, үлкен мұз сеңі, оны басқа орынға қою керек немесе оған басқа пішін беру керек, яғни ол сеңді үлкен өзгеріс күтіп тұр. Ал сең оған, яғни өзгеруге немесе орын ауыстыруға дайын емес. Сең біз ойластырған жерге апарылып немесе бізге қажетті пішінге ие болуы үшін, бірақ, өзінің мықтылығын, күшін жойып алмас үшін сізбен бізге не істеу керек? Әрине, сеңді еріту қажет. Сондықтан бұл үлгідегі бірінші кезең – жібіту кезеңі.

Егер біз мұз сеңі бейнесінен кетіп, ұжымдарға барып, жұмыс ерекшелігін ескерсек, ұжымды өзгерістерге қалай дайындаймыз? Біріншіден, түйткілдің бар-жоғын анықтап алу керек. Түйткілдің бар екеніне көз жеткізу қажет, оны нақтылау керек, оған дәлелдеме табу керек. Ол үшін бізге түйткілдің белгілері күмән деңгейінде емес, айқындалған факті ретінде, анықталған деңгейдегі мәліметтер жинау қажет.

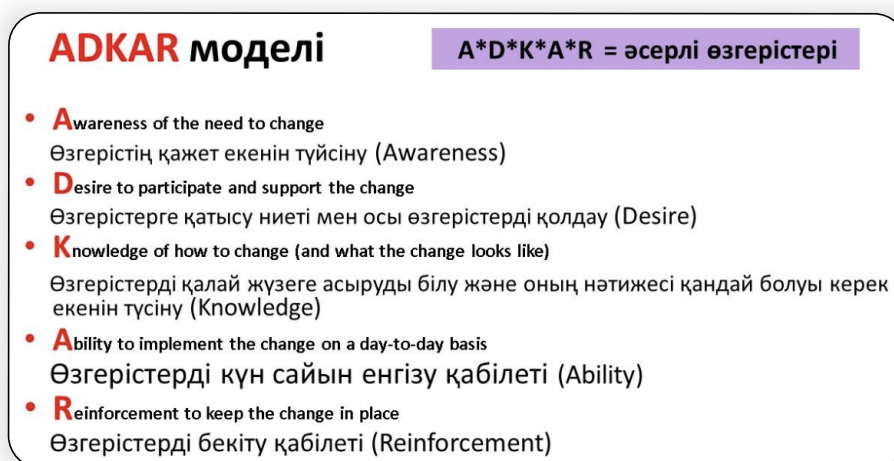


Өзгерістерді басқарудың келесі кезеңі сеңнің қозғалысы. Сең біршама еріген кезде, жылжыту күшіне байланысты тіпті аса үлкен нысанды да қозғалта алатын халге жетеміз. Сең еріген жерде су пайда болады, ол қозғалтуға екпін мен сенім береді және сеңнің еріген жерлері жұмсағырақ болады, яғни сең енді осал, сынғыш емес.

Іс-әрекеттерді жоспарлауды басқару кезеңіне не кіреді? Осы іс-әрекеттерді және қалай бағыт алуды жүзеге асыру және ішкі әрекеттерді бағдарлау, түзету.

Бұл үлгінің соңғы кезеңі – орнынан қозғалтылған сеңді қайтадан қатыру қажет. Себебі ол кез келген желдің немесе жердің қозғалысынан тәуелсіз болуы тиіс. Қатыру оны қайтадан мықты, тұрақты, төзімді етеді. Ол үшін не істеу қажет? Бізге ахуалды тұрақтандыру, бекіту, қорытындылау, біздің тәжірибемізден пайдалысын сіңіру, жағымсызынан бас тарту керек. Жаңа үрдісімізде, саясатымызда, жоспарымызда оны бекіту маңызды.

Келесі үлгі – жан-жақты. Егер бірінші үлгіміз басқарудың ең үлкен кезеңін беретін болса, атқар үлгісінде сіздер бес үлкен кезеңді және өзгерістерді басқару жүйесінің компоненттерін көре аласыздар.



Бірінші – өзгерістің қажет екенін түйсінуге, екінші – өзгерістерге қатысу ниеті мен осы өзгерістерді қолдау. Үшінші – өзгерістерді қалай жүзеге асыруды білу және оның нәтижесі қандай болуы керек екенін түсінуге. Төртінші – өзгерістерді күн сайын енгізу қабілеті. Өткен үлгідегі қатыру, бекітуге қатты ұқсайды, солай емес пе, яғни біз сізбен бірге қандай да бір сабақ алдық, енді тұрақты негізде пайдалана бастаймыз және соңғы компонент – өзгерістер болашақта тұрақталынуы үшін бекіту және қолдау қабілеті. Егер біз бірінші, жалпылама үлгіні жан-жақты үлгімен салыстыратын болсақ, оларда ешқандай қарама-қайшылық жоқ екенін көреміз және бір үлгінің екіншісін толықтырып тұрғанын байқаймыз.

Келесі үлгі – одан да егжей-тегжейлі (қазір сіздер осы үлгіде егжей-тегжейлі сипатталған кезеңдердің біртұтас тізбектерін көре аласыздар деп ойлаймын).



Ұжымдардағы өзгерістерді басқару үрдісі осы өзгерістердегі қажеттіліктерді құрудан басталады. Қажеттілікті түйсінген соң біз өзге адамдарға оны нақтылап бердік, енді біз өзгерістер командасын қалыптастыруымыз керек. Өзгерістерді әу баста қабылдаған, қолдап, қатысқысы келетін, сенім арта алатын адамдарды табуымыз керек. Олармен бірге біз қандай мақсатқа жетуіміз қажет деген сияқты бейнені немесе құндылықтарды қалыптастырамыз.

Қозғалыс жасау үшін біз нәтижені елестетіп көруіміз тиіс. Қызметкерлердің барлығын тартқан жөн, себебі, ұжымда бастамашылдардан гөрі жай адамдар көп. Сондықтан қолдау командасы немесе өзгерістерді бастаушы командалары болады. Оған кез келген қызметкер тартылады. Біз қызметкерлерге өкілеттіліктерді бөліп береміз, себебі бұл өзгерістерді өзгеріс бастаушылар командасы да, жай команда да қызметкерлерсіз жүзеге асыра алмайды. Егер қызметкерлер араласпайтын болса, жұмысты үздік деп айтуға болмайды. Біз бірінші үлгіде айтып өткен осы мұзды шеңнің негізгі бөлшегін қызметкерлер құрайды.

Өзгерістер қозғалысын және оның қозғалу барысын қалай қолдау керекпіз? Қатыстырған қызметкерлерді және өзгеріс командасын марапаттау арқылы қолдауға болады. Осылайша біз жаңа жоспар мен регламентте өзімізге қажетті мінез-құлықты бекітеміз, жан-жақты өзгерістерді бекітеміз және тиімді шешімдерді қабылдаймыз, жаңа тәсілдерді бекітеміз. Сонда бізде өзгеруге жаңа қажеттілік пайда болады. Сондықтан осы үлгіде цикл аяқталады. Ол бір шеңбермен айналып жүре бермейді, себебі бұл әр кезде жаңа жоғары сатыға көтерілетін спираль тәрізді болмақ.

Өзгерістерді қозғалту үшін өзгерістер жолындағы кедергілерді танып, оны жеңе білу маңызды. Оның үстіне қарам-қайшылықты жеңудің тиімді әдістерін анықтау маңызды және үшіншіден, өзгеріс үрдісіне қызметкерлерді тарту маңызды. Өзгерістерде барлық нәрсе адамдардың айналасына үйірілген, себебі табысқа жету олардың келісу, келіспеуіне байланысты.

Нандыру, басқару, бекіту құралдарына назар аударайықшы. Адам тартудың төменгі сатысынан жоғары қарай көтерілейік. Сонымен, өзгеру стратегиясының бірінші сатысы – ол ақпараттандыру: басты ақпарат ағымы басым – қызмет ескертпелері, циркулярлар, газет, плакат, конференция және презентациялар. Менеджмент және өзгеріс бастамашылары ұжымға оларды не күтіп тұрғанын айтады. Әрине, бұл өте маңызды бөлігі. Мұндай ақпаратсыз сіз, адамдардың ашық немесе жабық түрдегі қарсылығына тап боласыз. Ақпараттандыру қызметкерлер тарапынан болуы мүмкін қарсылықтардың алдын алуға мүмкіндік береді. Бірақ қызметкерлердің қатысуына кепіл бола алмайды. Сондықтан біз өзгерістерді басқаруда адам тартудың айтарлықтай белсенді түрлерін іздейміз.



Жүзеге асыру стратегиясы

Низкое вовлечение

Ақпарат	Қызмет ескертпелері, циркулярлар, газет, плакат, конференция және презентациялар
Коммуникация	Шағын топтардағы кездесулер, брифингтер, сұрақ-жауаптар
Кеңес беру	Сауалнама жинау, шағын топтардағы брифинг, қызметтік комитеттер
Келіссөздер жүргізу	Уәкілдіктер жүйесі+комитеттер
Қатысу	Функционалды және функцияаралық жұмыс топтары, жобалық топтар
Тарту	Арнайы көпдеңгейлі топтар+ сапа үйірмелері

Высокое вовлечение

Келесі – бұл коммуникация: шағын топтардағы кездесулер, брифингтер, сұрақ жауаптар. Коммуникацияның ақпараттандырудан айырмашылығы неде? Онда бір жақсы ақпараттық ағым болса, мұнда кері байланысқа шығу мүмкіндігі бар.

Шағын топтар не береді? Нақтылау мүмкіндігі, сұрақтар қояды, күмәнін, келіспеушілігін немесе түсініспеушілігін білдіреді. Мұның бәрін адамдар ештеңе айтпаса да, 10–12 адамнан құралған шағын топта бейсезімдік белгілерінен оп-оңай байқай аласыздар. 100 немесе одан көп ұжымда жиналыс өткізсеңіз оны аңғару қиын болады. Тіпті 50 адам – адамдардың бейсезімдік реакциясын байқауға бір адам үшін аса көп.

Брифингтер сұрақ-жауап ретінде өтеді. Осылайша біз тез қабылданатын, түсінікті және қанық мәтінде ақпарат бере аламыз. Дәл осы аудиторияға, жалпы адамдарға не естігілері келеді соны айтуымызға берілген мүмкіндік десек болады.

Адам тартудың үшінші сатысы – бұл кеңес беру. Өзгерістерге дейін немесе жоспарлау кезеңінде, біз сауалнама жасаймыз, пікір жинаймыз. Қызметтік комитеттер құрамыз. Осы өзгерістерді қалай жақсы өткізу туралы адамдармен кеңесеміз. Мүмкін, болашақтағы нәтижелерді, болашақтағы табыс ахуалдарын нақтылаймыз. Әрине, кеңес беруді адам тартудың айтарлықтай жоғары әдісі деп болжауға болады. Десек те неге кеңес беру өзгерістерді талқылау үрдісіне адамдарды тартудың белсенді үлгісі бола алмайды? Себебі біз мұнда пікір жинаймыз, оларды болуы мүмкін баламалы үрдістерге тартамыз, бірақ, ақтық таңдауды менеджмент жасайды. Біз адамдардың пікірін сұрадық, сосын оларға сіздердің кеңестеріңіз жарамсыз деп айттық. Адамдарда қандай да бір идея пайда болды, олар өздерін маңызды адамдай сезінді. Ал, содан кейін түкке тұрмайтындарын білді. Бұл жерде идея авторларымен қиындықтар туындауы әбден мүмкін.

Төртінші кезең – бұл келіссөздер жүргізу. Баламалы үрдістерді талқылауға қызметкерлерімізді жібергенде олардың келісімінсіз ақтық шешімді біз қабылдай алмаймыз дедік. Бұл жердегі құрал – өкілдер мен комитеттер жүйесі. Комитет қолдамайынша, өзгерістер енгізілмейді, яғни шешіммен біздің қызметкерлер келіспесе, біздің, комитет мүшелері немесе олардың өкілдерінің көңілдеріне қонымды балама тапқанымызша түрлі баламаларды іздестіруіміз қажет.

Адам тартудың ең жоғары және тиімді әдісі – бесінші және алтыншы кезеңде.

Бесінші кезең – ол қатысу. Біз функционалды және функцияаралық жұмыс командаларын және жобалық топтарды құрамыз. Бұл механизмдер немен айрықшаланады? Олар, қатысушылардың қатысы бар немесе құзырлықтары жетерлік бөлімдерде шешім қабылдауға мүмкіндік береміз, яғни біз тұжырымдама ұсынамыз, ал оны ары қарай жетілдіруді біз қызметкерлерге тапсырамыз.

Сонымен, адам тартудың ең жоғарғы сатысы – дәл осылай аталады, тарту. Бұл арнайы көпдеңгейлік топтар және сапа үйірмелері. Біз инициацияны жоспарлау немесе әзірлеу кезеңінде ғана ұжымды тартпаймыз, бұл инновацияның немесе ұжымдық өзгерістің толық дамуын қамтамасыз етуде және мониторинг жасауда оларға құқық береміз.