



СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Компанияның миссиясын
қалыптастыру



Дәрістің мақсаты: компания миссиясының мәні мен маңызы және оның қалыптасуы, сәтті және сәтсіз миссиялардың сипаттамалары, стратегиялық пайым пен миссияның компания құндылығымен байланысын зерделеу.

Көптеген компаниялардың миссиялық мәлімдемесінде кәсіпорынның іскерлік пайымы мен мақсаты туралы біршама айтылады. Миссия – бұл ұйымның тіршілік етуінің нақты тұжырымдалған мәні, оның мақсаты, бизнестің философиясы. Миссия философия тұрғысында құндылықтарды, моральдық-этикалық нормалар мен қағидаларды қамтиды және оларға сәйкес ұйым өзінің қызметін жүзеге асыруға тырысады, яғни «Біз кіміз?, Қандай өнім өндіреміз? Мұнда қандай мақсатпен келдік?» деген сұрақтарға жауап іздейді. Миссиясын жария ету арқылы ұйым өзін сенімді және өзара байланысты қауымдастыққа, яғни сатушылар мен сатып алушылар алдында 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. Өкінішке қарай, мазмұны жағынан серпінді миссиялық мәлімдемелер өте аз кездеседі.

Мәселен, клиенттерге қауіпсіз көрінетін, жолаушылар аса қолайлы санайтын әлемдегі үздік әуекомпания деп танылған Singapore Airlines-тің миссиялық мәлімдемесін қарастырайық:

Singapore Airlines – жоғары сапалы әуе тасымалы қызметтерін ұсынатын және акционерлері мен қызметкерлерінің игілігіне жұмыс істейтін жаһандық компания. Singapore Airlines әуекомпаниясының миссиялық мәлімдемесінен «Біз кіміз? Не істейміз? Неге мұндамыз?» деген сұрақтарға толыққанды жауап таба аласыз. Дегенмен жаһандық компания «біз қайда бара жатырмыз?» деген сауалға бас ауыртпайды.

Тағы бір мықты миссиялық мәлімдеменің жарқын мысалы ретінде St. Jude балалар денсаулығын зерттеу емханасын алуға болады. Емхананың атқарған жұмысы жөнінде ақпарат жеткілікті. Не іздесеңіз, соны табасыз. Емхананың миссиялық мәлімдемесінде «Педиатриялық зауалды дерттің алдын алу, емдеу үшін зерттеулер мен ем-дом қолданылуы тиіс» дейді. Компания негізін қалаушы Дэнни Томастың таным-түсінігіне сәйкес, «компанияда нәсіліне, дініне немесе отбасының төлем қабілеттілігіне байланысты еш бөбектің емделу құқығы шектелмейді».

Facebook-тың миссиялық мәлімдемесі қысқа қайырылса да, компанияның мән-маңызы жөніндегі негізгі ойды түйіндейді: «Адамға бөлісу мүмкіндігін беру, әлемді ашық күйінде және қарым-қатынаста қалдыру».

Ал кейбір компаниялардың миссиялық мәлімдемелері айқын емес. Мысал ретінде бұған Microsoft компаниясын алайық. Компанияның миссиясы: «Бүкіл әлем жұртшылығына, бизнеске әлеуетін көтеруге көмектесу». Бұл мәлімдеме компания өнімдері туралы ешқандай ақпарат бермейді, әрі әр алуан индустриялық компанияларға қатысты айтылғанын байқаймыз. Нақтылық жоқ. Мықты ойластырылған миссиялық мәлімдеме компанияның бірегейлігін, басқа компаниялардан ерекшелігін көрсетеді. «Біз кіміз? Не істейміз? Неге мұндамыз?» деген сұрақтарға жауап бере алмайтын миссиялық мәлімдемені құнсыз деп бағалауға болады.

Сондықтан Компанияның мінсіз миссиялық мәлімдемесі мынадай межеде сипатталуы қажет:

- Компания өнімін немесе қызметін атау;
- Тұтынушының қай қажеттілігін қанағаттандырғысы келетінін көрсету;
- Қызмет көрсетуге ұмтылған клиенттер тобы немесе нарық жайлы мәлімет;
- Клиенттерді қанағаттандыру тәсілдері;
- Компанияның бірегейлігі туралы ақпарат.

Кейде компаниялар өздерінің миссиясын жай ғана табыс табу деп көрсетеді. Алайда бұл – қате мәлімдеме.

Табыс – компанияның жолға қойылған дұрыс мақсаты мен атқарған жұмысының нәтижесі. Сонымен қатар пайда табу – әрбір коммерциялық кәсіпорынның ниеті, тіпті, мақсат-міндеті десек те қателеспейміз. BMW, Netflix, Shell Oil, Procter & Gamble, Google және McDonald's сияқты



компаниялардың әрқайсысы акционер үшін пайда табуға тырысатыны анық. Бірақ олардың бизнес негіздері «Біз кіміз және не істейміз?» деген сұрақтарға келгенде айтарлықтай өзгереді.

Стратегиялық пайым пен миссияның компания құндылығымен байланысы

Корпорациялық құндылықтар жиынтығы ұйымның мәдениеті мен сипатын анықтайды. Компанияның Миссиясы мен Пайымы сияқты бірегей болып табылады, компанияның корпорациялық құндылықтарының бірдей болуы мүмкін емес. Қалыптасқан корпорациялық мәдениет өзіне сәйкес келетін қызметкерлерге пікірлері арасында өздерін үйлерінде жүргендей «еркін» сезінуге мүмкіндік береді немесе, керісінше, қызметкер қанша құнды болғанымен, егер компанияның қолданыстағы құндылықтары мен қағидалары оның жанына жақын болмаса немесе ұнамаса, ол өзінің ішкі қайшылықтарымен қиналып, өзінің талантын осы ұйымда 100% жүзеге асыра алмауы мүмкін.

Болашақтағы ұйымдар қазіргі таңдағы нарықта жұмыс жасап жатқан компаниялардан түбегейлі ерекшеленетін болады. Сол сияқты Англиядағы болат құю өнеркәсібі кәсіпорындары, мысалы, Google компаниясының британдық өкілдігінен ерекшеленеді. Адамға деген қарым-қатынас, функционалдық міндеттер, жұмыс орындары, басшылықтың қағидалары – осылардың барлығы жаңа технологиялар мен заманауи менеджменттің жаңа тәсілдерінің арқасында мүлде өзгереді.

Сызықтық құрылымдар бөлініп, содан кейін жоқ болып кетеді, ал оларды матрицалық командалар, ұтқыр кеңселер, жобалық топтар және ортақ мүдделері мен ортақ корпорациялық құндылықтары арқылы біріккен адамдар қауымдастығы алмастыратын болады. Құндылықтар мен идеологиялар қазірдің өзінде бірінші орынға шықты. Қызметкерлер тек ақша алуды ғана қаламайды, олар сонымен қатар қандай да бір Ұлы нәрсені жасауға қатысқылары келеді. Оған қоса олар өздерінің құндылықтары сияқты қарауға дайын корпорациялық құндылықтарымен тартатын ұйымда жұмыс жасағылары келеді.

Көптеген компания әдетте өздері негізгі құндылық деп таныған төрттен сегізге дейінгі құндылық түрін таңдап алады. Samsung корпорациясында негізгі бес құндылық салтанат құрған. Бұл корпорация өз таланттары мен технологиялары арқылы әлемде дамыған қоғам құру мақсатында жоғары сапалы тауар мен қызмет көрсетуді насихаттайды. Корпорацияда мынадай құндылықтарға мән беріледі:

- 1) адамға өзінің әлеуетін толық жүзеге асыруға мүмкіндік беру;
- 2) нарықта үздік өнімдер мен қызметтерді дамыту;
- 3) өзгерістерді қабылдау;
- 4) этиканы сақтап жұмыс істеу;
- 5) әлеуметтік-экологиялық жауапкершілікті сақтау.

Ал Home Depot компаниясы сегіз құндылық түрін таңдап, сол бойынша әрекет етеді. Олар мынадай құндылық таңдап алыпты:

- кәсіпкерлік рух;
- клиенттерге сапалы қызмет көрсету;
- қоғамға қайтарым беру;
- адамға құрмет көрсету;
- дұрыс нәрсені істеу, адамға қамқорлық жасау;
- тығыз қарым-қатынас орнату;
- акционерлік құндылықты құру;
- әлемдегі үй жабдығын сататын үздік бөлшек сауда операторы атануға ұмтылу.

Осы жерде «компаниялар дәріптеп жүрген құндылықты өздері іс жүзінде орындай ма?» деген қызық сауал туындайды. Бұған кейде «иә», кейде «жоқ» деп жауап беруге тура келеді.

Құндылықтар әдетте компаниядағы лауазымды тұлғаларға қатты әсер етеді, алайда компанияның жұмысына, қызметкерлердің іс-әрекетіне ықпалы төмен.



Десек те кейбір компаниялардың топ-менеджерлері құндылық қағидаларын ескере отырып, оны жалпы жұмыспен, қызметкерлердің әрекетімен икемді ұштастыра алады.

Осындай компаниялардың жетекшілері компания құндылықтарын әдейі корпоративтік мәдениетке кіріктіріп, компанияның ДНК-сын қалыптастырады.

Құндылықтар жүйесінде құрылған мұндай компанияларда оны басшылар әрқашан дәріптейді, ал жұмысшылар іске асыруға жауапты.

Осы тұжырымдарға байланыста аса танымал әрі өте табысты саналатын Patagonia сыртқы киім-кешек компаниясы өзінің миссиясын былайша мәлімдейді:

«Ең жақсы өнім шығару, артық зиян келтірмеу, бизнесті шабыттандыру және экологиялық дағдарыс түйткілін шешу».

Patagonia-ның негізгі құндылықтары

Сапа тұрғысында: біз не істесек те, сапаға мән беруді қадағалау.

Адалдық тұрғысында: адалдық пен сыйластыққа негізделген қарым-қатынас.

Экологиялық принцип тұрғысында: жеке және корпоративтік іс-әрекеттердің катализаторы ретінде қызмет ету.

Көне дәстүрмен шектелмеу тұрғысында: табысқа жетуіміздің сыры – зат жасаудың инновациялық жолын дамытуымызда.

Patagonia – өзінің миссиясы мен құндылығында «тура айтылған сөзді іспен» дәлелдейтін америкалық сыртқы киімдер мен жалпы киім-кешек шығаратын компания. Patagonia-ның миссиясы өзінің нарыққа ұсынған кейбір тауарларына қатысты түсініксіздеу болғанымен, жалпы компанияның миссиясында «қалай» және «неге» деген негіз қалайтын сұрақтарды нақты көрсеткен. Негізгі төрт құндылық миссияны әртүрлі жолмен жеке-дара нығайтып, дамытады. Осы төрт құндылық арқылы компанияда қызмет етушілерге басты бағдар ретінде белгілі бір жолды нұсқайды. Әр құндылық барынша әсер ету үшін басқа құндылыққа тәуелді. Ішкі операциялар мен қоғамдық қабылдауға септігін тигізген құндылықтың бірлескен ықпалы Patagonia-ны сыртқы киім өнімдерін шығару индустриясында әлемдегі жетекші компанияға айналдырды.

Көп компания өз стратегияларының аясында сапаға ұмтылса, Patagonia сапаға, адалдыққа негізделген іс-әрекеттер арқылы жетуді көздеген.

Өз миссиясына мін түсірмей сәйкес келуі үшін компания күнделікті қымбат материалдар мен еңбек күшін таңдайды.

Компания нашар жұмыс істейтін зауыттарда сапалы өнім шығара алмайтынын ерте түсінді. Сондықтан түрлі аудиторлық серіктестері мен одақтастары арқылы өз өндірушілеріне есеп беруді жүктеп қойды.

Осындай әдіс арқасында компания адалдық пен сыйластыққа негізделген қарым-қатынасты берік ұстанып отыр. Адалдық жүрген жерде береке де, бизнес те өрлейді. Компания адалдыққа тұрақты. Тіпті өнім бөлшектерін сатып алу барысында да адалдыққа қатты ұмтылады.

Экологиялық принципке сәйкес келу мақсатында қалпына келетін және қайта өңделетін материалдарды қолданады. Экологияны қорғап, сақтау барысында алғы шепке шыққан Patagonia компаниясы экологиялық мәселелерді шешуге арналған қор құрды. Ол өз табысының 1%-ын экологиялық түйткілдерге бөлу арқылы көне дәстүрмен шектелмеді. Осында айтылған аз ғана мысалдар Patagonia компаниясының құндылықтары бір-бірін нығайтып, миссияға сай жұмыс істейтінін паш етті.

Patagonia өз қызметінде адалдық танытпаса, экологиялық принциптерге бейжай қарап, дәстүрлі емес әдіс-тәсілдерді қолданбаса, өздері күткендей мінсіз сапаға жету мүмкін емес еді. 1973 жылы альпинист Ивон Чоунард компанияны құрғаннан бері, Patagonia қабылдаған құндылықтарына таңғаларлықтай сай қызмет етті. Бұл қасиет адал тұтынушылар қатарын көбейтті әрі басқа бизнестегілердің экологияны қорғап, сақтауына көңіл бөлуге үйретті. Patagonia – тек қана киім-кешек компаниясы емес, ол әрқайсымыздың әлемнің бір бөлшегі ретінде жаһанды аман сақтауға үндейді әрі соған қанаттандырушы.



Осылайша Миссия ұйымның мақсаты, алғышарты, құндылықтары мен бағыттарынан тұрады. Сонымен, алғашқысы не: мақсаттар ма немесе құндылықтар ма? Егер компанияның мақсаттары бірінші кезекте тұратын болса, онда оларға қалай болғанда да қол жеткізу керек пе немесе мақсаттарға қол жеткізуден гөрі маңызды құндылықтар бар ма? Тұтынушыларды барынша қанағаттандырудан гөрі миллион доллар табу анағұрлым маңызды ма? Әрбір компания бұл сұраққа өзі жауап береді.

Бәз біреулер әдемі құндылықтарды баршаға паш етеді және өзінің пайдасы үшін оларды оңай құрбандыққа шалады. Мұндай компаниялар ұзақмерзімді келешекте жоқ болып кетеді. Естеріңізде болсын, тұтынушылар кекшіл келеді! Басқалары пайдасының бір бөлігін құрбан етеді, алайда клиенттермен даулы жағдай туындаған кезде өздерінің құндылықтары негізінде шешім қабылдайды. Мұндай ұйымдарға клиенттер қайта-қайта оралатын болады.

Сондықтан құндылықтар компанияның Пайымы мен Миссиясы арасындағы байланыстыратын тізбек және оның стратегиясы болып табылатындықтан, корпорациялық құндылықтар корпорациялық мақсаттарға сәйкес келуі тиіс деп айтуға болмайды. Егер компанияның миссиясы тұтынушыларды алдау болса, онда оларға болашақта бәрібір ұстанбайтын әдемі құндылықтарды кез келген тізімі жеткілікті. Әрине, бірде бір ұйымның «Біздің миссиямыз және компанияның жұмыс жасау себебі тұтынушыларға ең жетілдірілген әдістермен алдап, негізгі құзиреттілікті арттыру болып табылады» деп жазбайтыны анық. Бірақ шын мәнінде, мұндай компаниялар өте көп, тұтынушыларға қатысты өз іс-әрекеттерімен, әсіресе өздерінің қызмет көрсету шарттарымен олар өздерінің алдаумен айналысатындықтарын көрсетеді.

Корпорациялық құндылықтарды әзірлеген кезде, олардың ұйымның ішіне, сол сияқты сыртына да, дәлірек айтқанда: компанияның өзінің құндылықтарына, оның серіктестерімен жұмыс жасау қағидаларына, оның клиенттерімен және қызметкерлерімен қарым-қатынасына, оның даму қағидаларына бағытталуы тиіс. Сондықтан корпорациялық құндылықтардың тізімімен жұмыс жасаған кезде, ұйымның сол немесе басқа қызметкерлерінің және басшыларының қызметтерін өзіңе келетін-келмейтіндігін жобалап көріп, оларға сан түрлі тұрғыдан қарау керек, әрі сондай-ақ келесі сұрақтарды қою қажет:

- Біз не үшін және неге осы құндылықтарды ұстануымыз керек?
- Қызметкер ретінде неге маған бұл құндылықтарды ұстану тиімді болуы керек?
- Егер бұл құндылықтарды ұстанбасаңыз не болады?
- Шешімдерді қабылдаған кезде сол немесе басқа құндылықтар қалай ескеріледі?
- Сол немесе басқа құндылыққа сәйкес өзіңізді қалай ұстау қажет?

Ұйымның құндылықтары – қызметкерлердің коммуникациялық тәжірибесі және фирманы дамытудың әлеуметтік-экономикалық саясатын жүзеге асыратын менеджерлер тарапынан саналы мақсатты ықпалдар негізінде жалпы құндылықтардың табиғи трансформациялануынан тұратын, нәтиже түрінде біраз уақыт байқалатын, менеджмент тарататын және жариялайтын құндылықтар жиынтығы.

Ұйымның құндылықтары ұйымдық мәдениетте, әсіресе, өздерінің қызметтік міндеттерін, біржолғы және тұрақты тапсырмаларды, іскерлік өзара әрекеттерді және тұлғааралық қарым-қатынастарды орындаған кездегі ұйым қызметкерлерінің мінез-құлқын қатаң және жайлап реттейтін қағидаларда, нормалар мен дәстүрлерде көрінеді.

Мысалы, Levi Strauss орталықтандырылмаған бақылау ұстанымын қолдануы негізінде фирма менеджерлері топтық жұмысты негіз ретінде қолданады әрі топтық ережелері өнімділікті арттыратын мәдениетті қалыптастырды. Одан әрі өнімділігі жоғары топтар мен командалар марапатқа ие болады. Сонымен қатар компания мәдениеті жалпы топтық күшке қосылатын үлесті еселеп, қызметкерлерінің ұйымға деген адалдық сезімін арттырады.

Қызметкердің нәтижелі жұмыс жасауына мүмкіндік беретін қағидалар мен нормаларды үнемі жетілдіре отырып, сонымен қатар менеджмент тәртіпті және жеке жауапкершілікті ынталандыруда, ішкі тәртіпті бұзғаны үшін қызметкерлердің барлық санаттарына санкцияларды, қызметкерлер мен клиенттердің ар-намысын құрметтеу негізінде қызметкерлердің конструктивті вербальді коммуникациясын реттейтін нормаларды енгізуде көрінетін белгілі бір құндылықтарды таратады.



Алайда менеджерлер тиімді жұмысқа ықпал ететін мәдениет пен ешқандай нәтиже бермейтін шаралардың аражігін ажыратуы керек. Мысалы, көптеген компаниялар өз мәдениетін сақтауды мақтаныш санайды. Shell Oil өзінің Хьюстондағы штаб-пәтерінің холлында күрделі дисплейден компанияның өткені туралы бейнебаяндар қосып қояды.

Десек те кейбір компанияларда ұжым мәдениетінің деңгейі төмен. Мысалы, General Motors тауар сапасын жақсартуға және бөлімдер арасындағы бәсекелестікке аса назар аударып, маркетинг және басқа фирмалармен бәсекелестік сияқты жұмыстарға көңіл бөлмеген. Олардың ойынша соңғы жылдардағы дағдарыстың General Motors бизнесіне кері әсері оның ұжым мәдениетіне тым көп көңіл бөлу себебінен болған.

Ал Hewlett Packard компаниясының маңызды құндылығы – банктік қарыздан бас тарту. Компанияның бірнеше жыл бойы жаңа жобаға қатысуына байланысты әңгіме әлі күнге дейін айтылады. Сол кездердегі барлық объектив жағдайлар компанияның жобаны қаржыландыру үшін банктен қарыз алуы керек екенін меңзегенде, Hewlett Packard банктен қарыз алмайды деп, ол жобадан бас тартқан болатын. Екі компанияның қаһармандары қатысқан және ұранға айналған бұл әңгіме корпорация мәдениеті қандай болуы керекін көрсетеді.

Ұйымның құндылықтарына назар аудару арқылы ұйымдық мәдениетті қалыптастыруға қатысты менеджменттің ең тиімді ықпал ету әдісі – адамзатқа ортақ құндылықтарды бекітуге, заманауи жағдайларда ұйымдардың табысты қызмет етуіне мүмкіндік беретін қызметкерлердің әлеуметтік-мәдени, гендерлік, физикалық айырмашылықтары мен басқаша көзқарастарына төзімділік танытуға негізделген тілектестік әлеуметтік-психологиялық атмосфера құру. Сонымен қатар, қызметкерлердің мінез-құлқына қатысты шамадан тыс қысым мен реттеуден түбегейлі бас тартып жатқан шетелдік компаниялардың құндылықтарды басқару саласындағы жемісті тәжірибесін ескеру өте маңызды.

Түйін

Миссияны қалыптастыру басқарудың келесі проблемаларын шешуге көмектеседі. Біріншіден, миссия менеджерлерді ұйымның және оның бәсекелестерінің күшті және әлсіз тұстарын, мүмкіндіктері мен қауіптерін жан-жақты талдаумен жүйелі айналысуға мәжбүрлейді, ал бұл қабылданатын стратегиялық шешімдердің негізділігін арттырады. Екіншіден, компания көлемі жағынан үлкен немесе географиялық жан-жақта орналасқан болса, миссия оқшауланған ұйымдық бірліктерді біртұтас ұйымға біріктіруге, қызметкерлерді және әртүрлі деңгейдегі басшылар мен бағыныштыларды тиімді өзара әрекет етуге ынталандыруға ықпал етеді. Үшіншіден, жақсы миссия кейбір нысанда және дәрежеде кәсіпорынның тағдыры байланысты болатын іскер серіктестермен, акционерлермен, инвесторлармен компанияның ұтымды және оң имиджін жобалауға көмектеседі.

Компанияның бизнесін жүргізу және оның стратегиялық миссиясын жүзеге асыру барысында компанияда жұмыс істейтін қызметкерлердің іс-әрекеті мен мінез-құлқын басқару үшін көптеген компания құндылық мәлімдемесін әзірлейді. Құндылық адамды белгілі бір сенімге жетелейді, сондай-ақ, компанияда жақсылық, игі іс жасаудың өзі жақсы амал екені де анық. Назар аударатын басты жәйт: құндылық мәлімдемесіне әділ қарым-қатынас, ар-намыс және адалдық, этикалық мінез-құлық, жаңашылдық, командалық жұмыс, үздік атануға құмарлық, әлеуметтік жауапкершілік, азаматтық қоғам сынды құндылықтар енеді.

Компания құндылықтары ұйымдық мәдениетте, әсіресе, өздерінің қызметтік міндеттерін, біржолғы және тұрақты тапсырмаларды, іскерлік өзара әрекеттерді және тұлғаралық қарым-қатынастарды орындаған кездегі ұйым қызметкерлерінің мінез-құлқын қатаң және жайлап реттейтін қағидаларда, нормалар мен дәстүрлерде көрінеді.