

СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Ұйымның дамуы: өзгерістерді
басқару



Дәрістің мақсаты: ұйымдық өзгеріс табиғаты, олардың ішкі және сыртқы факторлардың әсерінен туындау себептері, ұйымдық өзгерістерге қарсылық және оларды еңсеру, өзгерістерді сәтті жүзеге асыру үлгілерін зерделеу.

«Өзгерістер дегеніміз – даму» бұл тезис қазіргі таңда заманауи компаниялар үшін өте өзекті. Себебі басқару жүйесінің салаларында, басқарудың барлық деңгейінде, әлеуметтік-экономикалық аясында жаңартпалар процесі жүріп жатыр. Ол өзінше қозғалтушы күш болып есептеледі. Сондықтан ол процесті егжей-тегжейлі білу және жаңартпаларды іс жүзінде қолдану үлкен тиімділікке жетелейді. Өзгерістер әлемдегі барлық құбылыс сияқты ұдайы дамумен байланысты. Мұндай өзгерістер ұйымдарда мына өзгерістермен айқын көрінеді: ұйымның көлемінің, іс-әрекетінің, өнімінің, өткізу нарығының, құрылымының және т.б. өзгеруі.

Сонымен, **ұйымдық өзгерістер дегеніміз** – ұйымның ішкі жағдайына әсерін тигізетін және де толықтай ұйымға қатысты өзгерістер. Мысалы, Boeing 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.

Ұйымда болып жатқан өзгерістер ішкі және сыртқы факторлар әсерінен болуы мүмкін. Ұйым сыртқы ортаның бір бөлігі болғандықтан ішкі және сыртқы факторлар арасында белгілі бір айырмашылықты табу қиын болып келеді.

Сыртқы ортада қалыптасқан өзгерістердің бір түрі ұйымды жаңа технологияларды қолдануына итермелейді, мұның салдарынан жаңа өнім шығаруға мүмкіншілік туады. Өзгерістер өз кезегінен ұйымдағы болып жатқан процесті өзгертеді. Осылайша сыртқы және ішкі факторлардың бірлесіп үйлесуі көрінеді.

Ұйымдық өзгерістерді басқару – бұл кез келген ұйымның ішкі және сыртқы орта жағдайларына бейімделе отырып, нарықтағы бәсекелестік позициясын сақтап қалу жолында компанияның барынша табыстылығын қамту, жұмыскерлер мұқтаждықтарын қанағаттандыру және әлеуметтік құндылықтарды дамытуға бағытталған басқарудың ерекше түрі.

Менеджер үшін өзгерісті тиімді басқару өте маңызды міндеттердің бірі болып келеді. Басқару – бұл жүйенің қалайтын жағдайына жетуі және оны сақтап қалуы үшін өз қызметіне әсер етуі болып саналады. Өзгерісті басқару барысындағы басты талаптардың бірі өзгерісті белсенді басқару қажеттілігін түсіну болып есептеледі.

Ұйымдық өзгерістер әртүрлі ұйымдарда қолданылады. Осыған орай ұйым ретінде қоршаған ортамен байланысты бірнеше қызметке арналған арнайы құрылымдалған және үйлестірілген жүйе ретінде құрастырылған нақты мақсатты жүзеге асыруға бағытталған әлеуметтік тұтастылық деп қарауға болады.

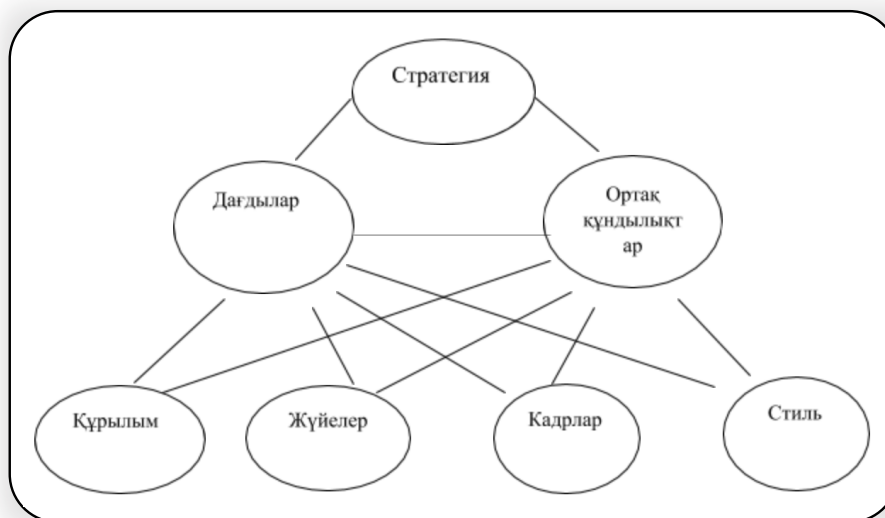
Ғалым К. Левин ұйымдық өзгерістердің «еріту», «өзгерістер енгізу» және «қатыру» кезеңдерінен тұратын үш сатылы үлгісін қолдануды ұсынды.

Аталмыш үлгіге сәйкес, «еріту» қызметкерлерге өзгеріске дайындық барысында қолданыстағы тәжірибеден немесе корпоративтік мәдени нормалардан бас тартуға мүмкіндік беретін шараларды жүзеге асыруды ұсынады. «Ерітуге» импульс ішкі немесе сыртқы фактор болуы мүмкін. Мәселен, нарықтық дағдарыс қызметкерлерді өзгерістің, дағдарыстың қажетті салдары екендігіне сендіруі мүмкін. Жаңа деңгейге қарай қозғалыс жасау алдын ала өзгерістің қажеттілігін анықтайды. Бұл фазаны қамтитын уақыт әрқилы болып келуі мүмкін.

«Қатыру» («блоктау») өзгерісті тіркеу және ұйымның алдыңғы жағдайына қайта оралмауы үшін қажет. «Блоктаудың» қажеттілігі әсіресе мәдени өзгерістер тұсында көбірек байқалады.

Ұйымдық басқаруда болып жатқан өзгерістерді ұйым стратегиясы және басқа да маңызды параметрлермен үйлестіре білу маңызды. Осы тұрғыда кең тараған үлгі Мак-Кинси (McKinsey) үлгісі болып табылады. Аталмыш үлгі «7S» деп аталады.

Мак-Кинси (McKinsey) үлгісі – ұйымның дамуы немесе қайта құрылуына байланысты проблемаларды қарастыру әдісі. Оның «7S» деп аталуы жеті факторға байланысты (ағылшын тілінде «S» әрпінен басталатын жеті сөз), яғни үлгіні ұсынған авторлардың пайымдауынша осы факторлар ұйым дамуы үшін өте маңызды факторлар:



«7S» Мак-Кинси үлгісі: ұйымдық өзгерістерді басқару

Мак-Кинси үлгісі ұйымға сыртқы ортаға қалай бейімделуі және өзінің ішкі әлеуетін қалай қолдануы керектігіне бағыт-бағдар береді. Әдетте компания өзінің ұйымын өзгерткісі келген жағдайда, жеті құраушылар дәл сондай ретпен өзгереді.

«7S» тұжырымдамасының негізгі элементтері:

- **стратегия** – қойылған мақсаттарға жету үшін уақыт бойынша белігілі бір іс-әрекеттерді орындауда міндеттемелерді белгілейтін, ресурстардың бөлінуін анықтайтын әрекеттер жоспары мен бағыттары;
- **құрылым** – ұйымның бөлімшелерге мүшеленуі, осы бөлімшелердің өзара билікті бөлуіндегі иерархиялық субординацияны айқындайтын ұйымның ішкі композициясы;
- **жүйелер** – іс-жосықтары ұйым ішіндегі ағым;
- **кадрлар** – жасы, жынысы, білімі және т.б. бойынша сипатталатын ұйымдағы кадрлық топтар, жұмыскерлер құрамы;
- **стиль** – басқарушының ұйымды басқару әдісі, ерекшелігі;
- **дағдылар** – ұйымдағы негізгі фигуралардың ерекше мүмкіндіктері;
- **ортақ құндылықтар** – ұйым қызметінің негізгі бағыттарының мәні мен мазмұны.

Өзгерісті жүзеге асыру барысында неғұрлым маңызды параметрлердің бірі – оны жүргізудің жылдамдығы болып табылады. Бұл стратегияны таңдау барысында негізгісі болып есептеледі. Стратегияны таңдаудағы мұндай тәсілдеме «стратегиялық континуум» деген атауға ие болды.

<i>Жылдам</i>	<i>Баяу</i>
Айқын жоспарланған өзгеріс	Айқын жоспарланбаған өзгеріс
Өзгелерді елеусіз көлемде тарту	Өзгелерді елеулі көлемде тарту
Кез келген қарсылықтың алдын алу әрекеті	Кез келген қарсылықты азайтуға тырысушылық

Стратегиялық континуум (Дж.Коттер және Л.Шлезингер бойынша)

Бұл континуумда Өзгеріс жылдамдығының ұйымдық саясатпен байланысын анық көруге болады. Континуумның бір шетінде өзгеріс стратегиясы тез жүзеге асыруды, әрекеттің айқын жоспарын және өзге мамандардың аз қатыстырылуын талап етеді. Стратегияның бұл тұрпаты кез келген қарсылықтың алдын алуға және жоспарланған істі орындауға мүмкіндік береді. Континуумның келесі шетінде стратегия өзгерістің неғұрлым баяу процесін, әрекеттің



аса айқын емес жоспарын, мамандарды көптеп тартуды талап етеді. Стратегияның мұндай тұрпаты қарсылықты барынша азайтуға арналған. Континуумның бойымен солға қарай қозғалған сайын мәжбүрлеуге бағытталған тенденциялардың көбеюі және өзге стратегияны қолдануға тырысушылықтың азаюы байқалады. Ал, оңға қарай қозғалыс барысында керісінше құбылыстар орын алады.

Жоғарыда аталған факторлар, нақтырақ айтқанда соңғы төрт фактор менеджердің таңдауына ғана емес, өзгеріс стратегиясының стратегиялық континуумдағы орнына да ықпал етеді. Түсінікті болуы үшін бұл мәселені кеңірек қарастырайық:

1. Күтілетін қарсылықтың дәрежесі мен түрі – басқа факторларды тең деп қарастырған жағдайда, қарсылық күшті болған сайын оған тосқауыл қою да қиындай береді. Сондықтан менеджерге қарсылықты төмендету жолын іздеу үшін континуумның бойымен оңға қарай бағдарлануға тура келеді.

2. Өзгеріс бастамашысының қарсылық білдірушімен қатысты жағдайы – бастамашының күші немесе өкілеттігі әлсіз болған сайын континуум бойымен оңға қарай қозғалыс байқалады. Ал керісінше бастамашының билігі күшті болса, онда ол солға қарай қозғалыс жасайды.

3. Өзгерісті жоспарлауға және жүргізуге қажетті ақпаратқа ие тұлға – өзгеріс бастамашылары басқа қызметкерлер тарапынан ақпарат пен жауапкершілік қажеттігін анық сезінген сайын олар оңға қарай бағыт алады.

4. Тәуекел факторы – тәуекелділік дәрежесі жоғарылаған сайын континуум бойымен солға қарай әрекет жасалуы қажет.

Жоғарыда талданған жағдай менеджерге дұрыс шешім қабылдауға мүмкіндік береді және оңтайлы таңдау континуумның неғұрлым оң жақ бөлігінен жасалады. Қорыта айтқанда, өзгерісті табысты жүзеге асыру таңдалған стратегия жағдайдың басты ерекшеліктерімен сәйкес келгенде және тізбекті түрде жүргізілгенде ғана мүмкін болады.

Өзгеріс мәселесін пысықтау барысында өзгерістің не үшін жасалатынына, қалай өзгертілетініне ғана емес, сонымен қатар, «өзгеріс қалай қабылданады, қандай күштер және қандай формада қарсылық білдіреді?» деген сұрақтарға назар аудару өте маңызды болып келеді.

Қарсылық білдіру дегеніміз – күтілмеген кідірістерге, қосымша шығындарға және стратегиялық өзгеріс процесінің тұрақсыздығына алып келетін көпқырлы процесс болып табылады.

И. Ансоффың тұжырымдауынша компанияның стратегиялық бағдарындағы елеулі өзгерістер қалай жүргізілгеніне қарамастан ұйым ішіндегі қарсылыққа ұшырайды. Осы орайда елеулі стратегиялық түрлендірудің өзгеріс процесінде ғана емес, стратегиялық жоспарлау барысында да қарсылық туындататынын атап өткен жөн. Арнайы әдебиеттерде өзгеріске қарсылық білдіру мәселесіне ерекше назар аударылуы оның маңызды іргелі мәселелер қатарында екендігін көрсетеді.

Өзгеріске қарсылық білдіру мәселесінде, әсіресе, оның алдын алуда оны туындататын себептерді анықтап алудың маңызы зор. Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон сияқты ғалымдар ұйым жұмысшыларының қарсылығын негізгі төрт фактормен байланыстырады:

1. Өзгеріс әсерін сезінетін қызметкерлерде өзгеріс және оның бөлшектері туралы толық түсінік жоқ;

2. Бағынушылар басшылыққа сенім білдірмейді;

3. Бағынушылардың өздерінің жағдайына немесе әлеуметтік мәртебесіне алаңдауынан туындайтын қорқыныш;

4. Болашаққа сенімнің болмауы.

Американдық ғалымдар Дж. Коттер мен Л. Шлезингер қарсылық білдіру мәселесін зерттей отырып, оны туындататын негізгі себептерді жүйелеп ұсынды:

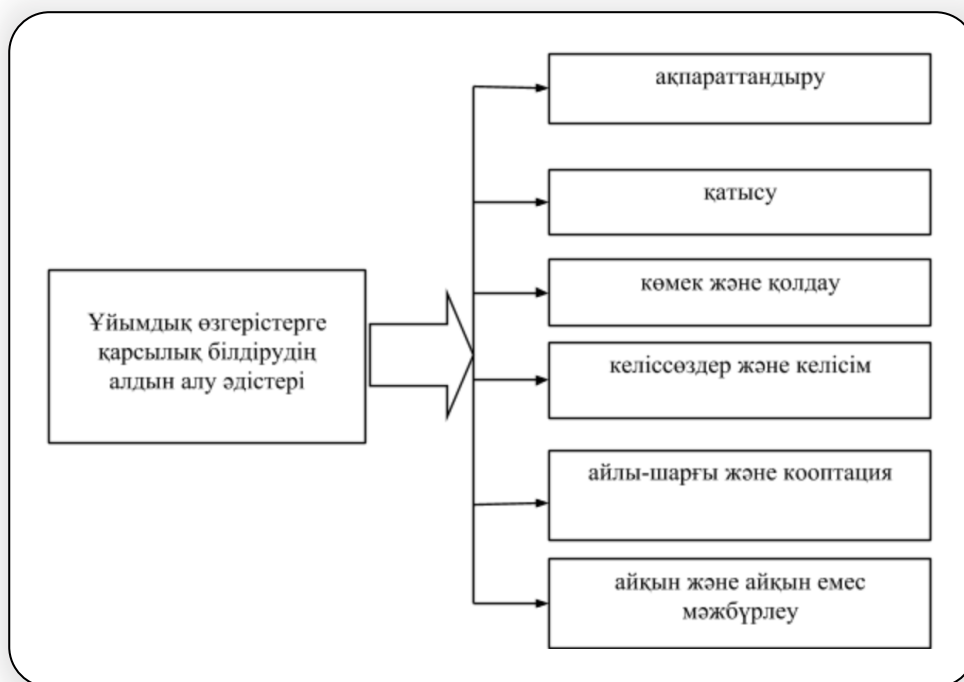
- эгоистік мүдде, бұл адамдардың табиғатына сәйкес ұйым мүддесінен өзінің жеке мүддесін жоғары қоюын білдіреді;

- стратегия мақсаттарын дұрыс түсінбеу және стратегияны жүзеге асырушыға сенім білдірмеу, мұнда ақпараттың жеткілікті болуы өте маңызды рөл атқарады;



- стратегияны немесе өзгерісті жүзеге асыру салдарын түрліше бағалау, бұл стратегия мақсаттарын түрліше қабылдаумен тығыз байланысты;
- өзгеріске шыдамсыздық таныту, бұл адамдардың психологиялық параметрлері бойынша кез келген өзгеріске кері қарауын білдіреді.

Дж. Коттер мен Л. Шлезингер ұйымдағы өзгеріске қарсылық білдірудің алдын алудың келесідей әдістерін ұсынды:



Дж. Коттер мен Л. Шлезингер бойынша ұйымдағы өзгеріске қарсылық білдірудің алдын алу әдістері

Суретте келтірілген мәліметтерге кеңінен тоқталып кетейік:

- **ақпараттандыру;** Ғалымдардың пікірінше адамдар ұйымдағы өзгерістерге ақпараттың жетіспеушілігі жағдайында қарсыласады. Сондықтан қызметкерлердің алдын ала ақпараттандырылуы өте маңызды, яғни олар өзгерістің мәні неде екенін және одан не күтуге болатынын білуі қажет.

- **қатысу;** Өзгерістерді жоспарлау және жүзеге асыру барысында қызметкерлерді қатыстыру арқылы өзгеріс бастамашылары олардың пікірлерін білуге және кеңестерін қолдануға мүмкіндік алады. Мысалы, Allstate Technology фирмасы қызметкерлерге өзгерісті түсінуге жәрдемдесу арқылы оларды процеске тарту үшін Allstate Change Agent Network бағдарламасын жасап шығарды. Процеске тартылғандар өзгеріске керек идеяларды дамыту үшін бір жылда айына төрт сағаттан нақты тапсырмамен жұмыс істейтін мамандар тобының жұмысына қатысты.

- **көмек және қолдау;** Адамдардың өзгеріске қарсылық білдіруінің бір себебі олардың өзгеріс процесінен соң қажетсіз болып қалудан қорқуымен түсіндіріледі. Сондықтан да ұйымға өзгерісті енгізу барысында қызметкерлерге менеджер тарапынан жан-жақты көмек пен қолдау қажет. Бұл мәселен, қызметкердің жаңа дағдыға үйренуіне, оны қайта даярлауға мүмкіндік берумен немесе персоналды жалпы психологиялық қолдау арқылы көрініс табуы мүмкін. Аталмыш әдістің кемшілігі оның көп уақытты талап ететіндігімен байланысты.

- **келіссөздер және келісім;** Ұйымда жеке қызметкерлер мен топтар тарапынан қарсылық білдіру деңгейі өте күшті болғанда менеджерлер ымыраға келуге тырысуы қажет. Ымыраға



келгеннен соң өзге әдістерді (қатысу, көмек, қолдау және т.б.) қолдануға болады. Келісімге келу – күшті қарсылықты жеңудің салыстырмалы түрде жеңіл жолы болып есептеледі, әйтсе де бұл менеджер үшін қымбатқа түсетін әдіс.

- **айла-шарғы және кооптация;** Бұл әдіс қарсылық дәрежесі күшті болғанда қолданылады. Мұнда бастысы – ақпаратты талғамалы пайдалану және жағдайды өзгеріс бастамашысына тиімді болатын сипатта баяндау. Айла-шарғының неғұрлым көп таралған формасы – кооптация. Оның мәні өзгерісті жүзеге асыру барысында қызметкерлердің басым бөлігі сенім білдіретін адамға шешуші рөлді ұсыну болып табылады. Кооптацияны өзгеріс процесіне қатысумен шатастыруға болмайды, мұнда өзгеріс бастамашылары рөл ұсынылған адамнан кеңес емес, тек қолдау күтеді. Сонымен қатар кооптацияның көптеген теріс салдарға ие арзан және жеңіл әдіс екенін атап өткен жөн.

- **айқын және айқын емес мәжбүрлеу;** Менеджерлер өз қызметтерін жүзеге асыру барысында кей жағдайда қарсылық күшін мәжбүрлеу жолымен бәсеңдетуге тырысады. Негізінен олар адамдарды жасырын түрде немесе ашық қауіп төндіру (жұмыстан шығару, қызмет баспалдақтарымен қозғалыс, жалақысы аз жұмысқа ауыстыру және т.б.) арқылы өзгеріспен келісуге мәжбүрлейді. Мәжбүрлеу өзге әдістер жұмыс істемегенде ғана қолданылуы тиіс.

Тәжірибеде менеджерлердің жиі жіберетін қателігі қарсылықты бәсеңдетудің бір ғана әдісін немесе шектеулі көлемін жағдайға тәуелсіз пайдалануы болып табылады. Сондықтан да жоғарыда қарастырылған қарсылықтың алдын алудың әдістерін менеджердің орын алған ахуалға сәйкес қолдана білуін оның біліктілігінің және тәжірибесінің көрсеткіші деп қарастыруға болады.

Ұйымды дамытуға жататын қызмет түрлерінің әр алуандығын ескерсек, ұйымды дамыту шараларының аралас нәтижелері жайлы менеджерлер есеп беруі тосын жай емес. Ұйымды дамытудың біраз формаларын белсенді қолданып жүрген ұйымдарға American Airlines, Texas Instruments, Procter & Gamble және BFGoodrich компаниялары жатады. Мысалы, Goodrich ҰД процестері мен әдістері бойынша 60 адамды оқытты.