

ТЕХНОЛОГИЯЛЫҚ ИННОВАЦИЯЛАРДЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУ

Жаңа өнімдерді әзірлеуші
командаларды басқару





Бүгінгі дәрісте біз компанияның табысқа жетуі мен өркендеуі үшін кез келген команданың менеджері біліп және іске асыратын қажетті негізгі нәрселерді қарастырамыз. Біз тек қана адамдарды қалай дұрыс таңдауға және кімнің не істейтінін шешуге ғана емес, сонымен қатар басшылардың ең жиі кездесетін қателерін қалай тануға болатынын талқылаймыз.

Біріншіден, әрбір бастаманың жақсы бастапқы нүктесі – бұл Уоррен Беннистің сөзі: «Көшбасшылар – бұл дұрыс нәрселер істейтін адамдар; Менеджерлер бұл нәрселерді дұрыс істейтін адамдар». Көшбасшылық бұл келешекке деген көріністі жасап, адамдарға түсіндіріп, соған бағыттауға көмектеседі. Ал менеджерлер болса, адамдар арқылы бұл көріністі шынайы өмірде іске асыруға жауапты.

Әрине, бұл екі рөл бірдей болуы мүмкін – тиімді болу үшін біз екі функцияны да орындауымыз керек.

Екіншіден, табыстаудың (делегируудің) маңыздылығы. Командалардың басшылары үшін басты басымдылық – табыстау (делегируу) болып табылады. Сіз қаншалықты біліктілікке ие болсаңыз да сіз үлкен жетістікке өздігіңізбен жете алмайсыз. Командамен сіз өзіңіз ұмтылған барлық нәрсеге қол жеткізе аласыз. Сондықтан да тиімді табыстай өте білу өте маңызды болып табылады.

Сәтті табыстау адамдарға арналған тиісті тапсырмаларды таңдау арқылы басталады. Сондықтан сіз алдымен командаңызда қандай мақсаттар мен рөлдер бар екенін түсіндіруіңіз керек. Мұны істеу үшін нақты жоспар жасаңыз және оны барлығы зерттесін. Содан кейін командаңыздың дағдылары, тәжірибесі мен құзыреттіліктері туралы ойланып, адамдарды тапсырмаларға сәйкес таңдай бастаңыз.

Үшіншіден, команданың мотивациясы (уәждемесі). Менеджердің тағы бір маңызды міндеті команда мүшелерінің мотивациясы болып табылады. Қандай амалды таңдасаңыз да, мотивация туралы әртүрлі адамдардың қажеттіліктері сан түрлі екенін есте ұстау қажет. Кейбір адамдар өте мақсаткер, ал басқалары басқарушылық бақылаусыз ештеңе жасамайды.

Төртіншіден, команданың дамуы. Команда көзқарастары мен қабілеттері әртүрлі тұлғалардан тұрады және олар мансабының сан қилы сатыларында тұр. Кейбіреулер нұсқауларыңызды өте күрделі деп санайды және оларға әрдайым көмек пен қолдау қажет. Басқалар өздері жасаған нәрселерінен «үйреніп» және өздерінің дағдыларын көрсету үшін жаңа мүмкіндіктер іздей алады. Қалай болғанымен де командаңызды дамыту бұл сіздің жауапкершілігіңіз.

Мұнда басқару дағдылары сіздің ұзақ мерзімді жетістігіңізді менеджер ретінде анықтайды. Егер сіз топ мүшелеріне жақсы әрі кәсіби болуға көмектесе алсаңыз, сіздің қол астында жұмыс істеуге адамдар талпынатын болады, компанияның дамуына елеулі үлес қосасыз.

Бесіншіден, бұл командамен байланыс және жұмыс жасау. Коммуникативтік дағдылар табысқа жету үшін кез келген рөлде қажет болатын, бірақ, қарапайым жұмыскерден гөрі менеджер ретінде көбірек пайдаланатын нақты дағдылар мен әдістер бар. Олар екі топқа бөлінеді: топ мүшелерімен байланыс және сіздің командаңыздан тыс адамдармен байланысы.

Алтыншыдан, тәртіпті басқару. Сіздің қызметкерлеріңіздің тәртіптілігіне қаншалықты сенетін болсаңыз да, көптеген басшылардың мансабында уақыт өте келе команданы тәртіпке салуды қажет ететін кезең туады. Тәртіптің кері байланыстан біршама айырмашылығы болуы мүмкін. Себебі бұл әрқашан әріптестердің жұмысына қатысты емес. Сіз телефон арқылы әңгімелесу тәсілі туралы кері байланыс бере аласыз, бірақ ұқыптылығы немесе жауапсыздығы бар сұрақтар басқа тәсілдерді талап етеді.

Жаңа өнімнің дамуы көбінесе басқалардың жауапкершілігінде болатын қызмет түрін талап етеді. Бөлімшелерден тыс үйлестіруге және ынтымақтастыққа жәрдемдесу үшін көптеген ұйымдар функционалдық топтарды құрады, олар жобаны әзірлеу процесін басқарады және жүргізеді, жаңа өнімдерді әзірлейді.

Жаңа өнімді жасайтын команданы құруда, ұйым команданың мөлшері мен құрамы, команданың қабілеттерін араластыруға, ресурстарға қолжетімділікті және бөлімшелердің арасындағы қарым-қатынас пен үйлестірудің тиімділігіне қалай әсер ететінін қарастыруы керек.

Жаңа өнімдерді әзірлейтін командалар бірнеше мүшеден жүздеген қатысушыға дейін болады. Мысалы, «АЙБИЭМ» дербес компьютерін құрастырған конструкторлық команда 19 адамнан құрылған. Алайда компаниядағы жобаны жүзеге асыратын орташа команда шамамен



200 адамды құрайды. Тағы бір мысал ретінде, Ғаламтор компания 13 әзірлеушілерден құрылған, олар бір-үш адамнан тұратын шағын командаға бөлінген.

Жеке дара шешімдерге қарағанда бірлескен адамның немесе топтың бірлескен күш-жігері мен тәжірибесі көбінесе асып түседі. Бұл конструкторлық команданың өлшемі оның әлеуетті табысқа қатысты болуы мүмкін екенін білдіреді.

Ірі командалар үлкен әкімшілік шығындар мен коммуникациялық проблемаларды талап етеді, бұл қымбатқа түсетін кідірістерге алып келеді. Сонымен қатар, неғұрлым команда көп болса, соғұрлым команда мүшелерінің ортақ идентификациясын сезіну қиынырақ болады. Сонымен қатар, команданың көлемінің өсуімен «әлеуметтік жалқаулық» ықтималдығы өсіп келеді.

Әлеуметтік жалқаулық команда құрамының өсуі кезінде пайда болады және жеке қатысушылар табысқа (немесе сәтсіздікке), топтың күш-жігеріне қосқан үлестеріне толық жауап бермейтіндіктерін түсінеді. Сондықтан олардың күш-жігері мен адалдығы азаяды.

АҚШ фирмаларында пайдаланылатын команданың орташа мөлшері шамамен 10-11 адамға тең, бірақ ұйымдардағы командалардың мөлшерінде қомақты түрлендірме бар және әрбір команда мөлшері жаңа өнім жобасын іске асырумен байланысты өзгеруі мүмкін.

Маркетингтік, ҒЗТКЖ мен компаниялардың өндірістік функцияларының арасында байланыстың (коммуникацияның) болмауы жаңа өнімнің дамуына айтарлықтай зиян тигізуі мүмкін. Функцияаралық (коммуникацияның) қарым-қатынастың болмауы өнімнің сипаттамаларының төмен болуына және тұтынушының қажеттіліктеріне сәйкес келмейді. Егер ол осы талаптарға маркетинг жарнасын қабылдасам және тыңдамаса, ҒЗТКЖ тұтынушы талаптарына сәйкес келетін өнімді жасай алмайды.

Бұл мәселені шешудің бір жолы – өнімді әзірлеу үшін кросс-функционалды команда құру. Кросс-функционалды команда құрамына инженерлік, өндірістік немесе маркетинг сияқты бірнеше функционалды саладан тартылған мүшелер кіреді. Мысалы, Крайслер компаниясының «автомобильді шығарудың платформалық өндірістік командасы» конструкторлық, инжиниринг, сатып алу, өндіру, өнімді жоспарлау, қаржы және маркетинг салаларынан мүшелерді тартады. Әлемнің әртүрлі компанияларының өнімдері жаңа өнімдерді дамыту бойынша күш-жігерді қиындатады. Мәселен, 2000 жылы құрылғын кросс-функционалды командалар үлесі:

Американдық фирмалардың – 77%;

Еуропалық фирмалардың – 67%;

Жапондық фирмалардың – 54%-ы өзара функционалды топтарды пайдаланғанын хабарлады.

Әртүрлі біліктілігі бар адамдардан тұратын командалар бірдей функционалды салалардан тұратын командалардан бірнеше артықшылықтарға ие. Неғұрлым мамандардың алуан түрлілігі көп болса, соғұрлым білім базасы кең және идеялардың өзара жемістілігі жоғарырақ. Сондай-ақ жобаларда мамандардың әртүрлі салалардан болуы, сканерлеу қызметі көмегімен ортада кең аралас (микс) ақпараттық ресурстарды алуына мүмкіндік береді (осы туралы қосымша мәліметтер алу, шегараларды жою туралы зерттеулердің қысқаша мазмұнын қараңыз). Функционалды сарапшылар көбінесе журналдарды белсенді оқып, өздерінің кәсібіне тікелей әсер ететін қауымдастықтарға қатысады. Бұл қызмет инновациялық идеяларды құру мен жетілдіруге, сондай-ақ өнімді құру кезінде туындайтын проблемаларға жаңа шешімдерді ұсынуға әкелуі мүмкін. Әртүрлі функционалды салалардан бір жобалық командаға мүшелерді жинау арқылы кең ауқымды ақпараттық ресурстардың ағымына кепілдік беруге болады.

Дегенмен топ мүшелерінің әртүрлілігі үйлестіру мен коммуникацияның шығындарын да арттыра алады. Адамдар, әдетте, бір немесе бірнеше өлшемде өздерімен ұқсас деп есептейтін басқа адамдармен жиі және қарқынды түрде әрекеттеседі. Бұл құбылыс «гомофилия» деп аталады. Гомофилия бойынша зерттеулерге сәйкес, адамдар өздеріне ұқсас болуын сезінетін басқа адамдармен қарым-қатынас жасауды қалайды. Себебі олардың диалектілері ұқсас, ділдік үлгілері мен наным-жүйелері ұқсас адамдармен қарым-қатынас жасау оңай және ыңғайлы.

Адамдар басқаларды өздерінен өзгеше сезінгенде, олармен жиі немесе қарқынды түрде өзара әрекеттесу ықтималдығы аз болуы мүмкін және оларға жалпы түсінушілікті



дамыту қиын болуы мүмкін. Гетерогенді топтарда мақсаттар мен көзқарастарды біріктіру қиынға түседі, бұл келіспеушіліктерге алып келеді және топтағы үйлесімділікті азайтады. Сонымен қатар зерттеулерде көрсетілгендей, егер топтар ұзақ мерзімді байланыста болған жағдайда гетерогенді немесе біртекті топтар арасындағы байланыстар мен үйлестірудің айырмашылықтары төмендейді. Шамамен өзара әрекеттесудің арқасында гетерогенді командалар топтық процестерді жақсырақ басқаруды үйренуде.

Сонымен, табысты болу үшін жаңа өнімді әзірлеу барысында командалар топтан тыс топтармен қарым-қатынасты басқару мүмкіндігіне ие болуы қажет. Командалар өздерінің ұйымдары ішінде де, сыртында да ақпараттар мен ресурстарды жинай білуі керек, сонымен қатар, топтың қолдауын жоғалтпау үшін топтың басқа топтарына өкілдік етіп, топ мүшелері қауымдастырылмаған әрекеттермен шектелмейтінін көрсету керек. Жаңа өнімдерді әзірлеу бойынша ең табысты топтардың қоршаған ортаға маңызды сілтемелерге ие «таратушылары» бар.

Дебора Анкона мен Дэвид Колдуэлл командалардың жұмыс жасайтын шегараларына қатысты бағытталған барлық іс-шараларды қарастырып, осы әрекеттердің қайсысы команданың тиімділігін арттыруға бағытталғанның анықтау үшін зерттеу жүргізді. Олар 38 тәжірибелі өнімді әзірлеу жөніндегі менеджерлерден сұхбат алды және компьютерлік технологиялар, аналитикалық құралдар және фотожабдықтау өнеркәсібі салаларындағы бес жоғары технологиялық компанияларда 45 өнімді әзірлеу топтарынан деректер жинады.

Оларға үш негізгі қызметпен айналысатын командалар мәлім болды:

Елшінің қызметі. Бұл іс-шаралар команданы басқаларға ұсыну және команданы араласудан қорғауға бағытталған. Мысалы, елші ұйымдағы басқа адамдарға команданың қызметі маңызды деп сендіре алады.

Міндеттерді үйлестіру бойынша қызмет. Бұл іс-шараларда топтың басқа топтармен жұмысын үйлестіру және келіссөздер жүргізілу қызметі қарастырылған. Мысалы, тапсырмаларды үйлестіру фирманың басқа бөлімшелерімен жеткізу мерзімдерін келісуді немесе команданың жұмысының өнімділігі бойынша пікір алуды қамтуы мүмкін.

Скауттық қызмет бойынша іс-шаралар. Бұл әрекеттер командаға пайдалы бола алатын, білім базасын жетілдіретін идеяларды және ақпаратты сканерлеуге бағытталған. Мысалы, барлау жұмыстары бәсекелестердің ұқсас жобаларда не жасайтыны туралы ақпарат жинауды немесе даму жобасында пайдалы болуы мүмкін техникалық ақпаратты іздеуді қамтуы мүмкін.

Сонымен, қатар олар шегараның жойылуы жаңа өнімді әзірлеу жөніндегі жаңа топтың жұмысына әсер етітінін тапты және олардың әсері іс-шаралардың өткізу уақытына байланысты болды. Атап айтқанда, олар елшілер мен скауттардың іс-әрекеттері даму циклында ертерек өткізілсе, соғұрлым пайдалы болды, ал мақсаттарды үйлестіру қызметі командаға өмір бойы пайдалы болды.

Команда жұмысында басты мәселелердің бірі ол жұмыс кеңістігін тиімді пайдалану болып табылады. Осы мәселе туралы американдық ғалым Гейбель өзінің зерттеу жұмыстарын жүргізген болатын. Оның тұжырымы бойынша жұмыс кеңістігін тиімді пайдалану және жұмыскерлердің жұмыс орындарын оңтайлы орналастыру белсенді жұмыс тобын құруға және жұмыскерлердің еңбек өнімділігін арттыруға тікелей әсерін тигізеді. Оның айтуынша белсенді топтағы жұмыскерлер басқа жұмыскерлерді өздерінің жаңа идеяларымен бөлісу негізінде әңгімеге тартады, яғни жаңа өнімнің дамуы процесіне барлық жұмыскерлер тартылады. Осы орайда, Гейбель жұмыс ғимаратында кішене топтар отырып дем алатын алаңшаларды қарастырды ұсынды. Ол қалыптасып қалған жиналыстар мен конференциялардың жаңа өнімді дамытуға әкелетін тиімділігі төмен деп санады. Осыған байланысты Гейбель өзінің жұмыс кабинетінен бас тартып, қабырғасы жоқ жұмыс ортасына жұмыс үстелін қойдырып қойды. Оның сенімі бойынша неформалдағы жағдайда ол барлық жұмыскерлермен ой алмасуға, сұхбаттасуға мол мүмкіндік алды. Бұл ұсыныс өзінің оң нәтижесін берді.

Келесі бір мәселе, ол креативті мәдениет қалыптастыру. Бұл мәдениетті құру үшін ең алдымен жұмыс тобына толық еркіндік беріледі. Әр жұмыскерлерге мақсат қойылады. Бірақ жұмыс нәтижесі қадағаланады. Осы жағдайда өздері өнімді жұмыс атқаратын уақыттары белгілі болады, әр жұмыскер өздеріне икемді киім киеді немесе қажетті құралдар мен құрылғыларды



таңдайды. Осыдан кейін шағын топтар құрылып, жұмыс тапсырмалары беріледі жұмыс кестесі бекітіледі. Осындай негізде компанияның өз мәдениеті қалыптасады.

Қорытындылай келе, командалық басқарудың негізгі сәттерін атап өтеміз. Лауазымды ауыстырғанда, әсіресе, желілік менеджерге ауысқанда, сізге жаңа дағдыларды дамыту керек. Сондай-ақ жаңа құралдар мен қарым-қатынас әдістерін қолдану қажет. Бұл ұйымды басқарудың негізгі салаларында, ынталандыруға, дамытуға және командамен қарым-қатынас жасауға көмектеседі.

Ең алдымен, тиімді делегация жасауды үйрену керек. Сонымен қатар адамдарды ынталандыру, топ мүшелерін дамыту, команданың ішіндегі және сыртындағы адамдармен тиімді қарым-қатынас жасауды және тәртіпті тиімді басқаруды білу қажет.

Дәрісте қолданылған материалдар келесі қайнар көздерден алынған:

1. Strategic Management of Technological Innovation, 5th edition, Melissa Schilling;
2. http://www.peoples.ru/science/professor/warren_gamaliel_bennis/bennis_1.jpg