

УДК 378
ББК 74.58
S81

Редакционная коллегия

Шакирова С.М. - к.ф.н., и. о. директора Управления по науке

Сапаргалиев Д.Б. – PhD, зам. директора Управления по науке

Никифорова Н.В. - д.э.н., профессор, декан послевузовского образования

Все статьи прошли проверку в системах Антиплагиат.ВУЗ - на русском языке, Turnitin.com - на английском языке, Advego Plagiatus v.1.2.093 – на казахском языке. Уникальность текстов не ниже 75%.

i – START. Предпринимательство: энергия молодых.

Материалы международной научно-практической конференции студентов и магистрантов 16-17 апреля 2015 г.- Алматы, Алматы Менеджмент Университет, 2015 – 320 с.

ISBN: 978-601-7021-36-8

УДК 378
ББК 74.58
S81

ISBN: 978-601-7021-36-8

ӨЗГЕРІСТЕРДІ БАСҚАРУДЫҢ ҚАЖЕТТІЛІГІ

Қазіргі таңда бүкіл әлемде макроэкономикалық және саяси тұрақсыздық орын алуда. Мұндай ахуалдың ұйымдарға, компанияларға тигізетін әсері зор. Осындай тұрақсыздық жағдайында кез келген ұйымның алдында маңызды мәселе тұрады - өзгерістерге тез және ауыртпалықсыз бейімделу, яғни өзгерістерді басқару қажеттілігі туындайды. Барлық уақыты мен ресурстарын бұрынғы жағдайды сақтап қалуға бағыттайтын ұйымдардың өркендеп, дамуы екіталай. Ұйым – үнемі өсу немесе құлдырау бағытында қозғалатын тірі ағза. Барлық ұйымдар дамуға тырысады, демек олардың мақсаты – тек оң, өсу бағытында жылжу.

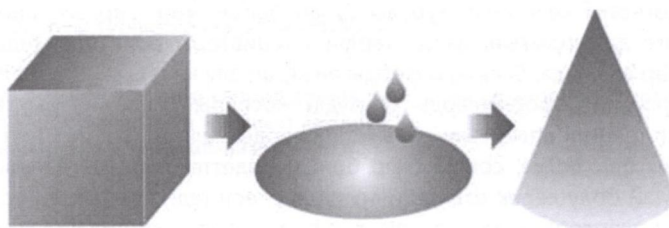
Өзгерістер ұйымдастырушылық және басқарушылық өмірдің бір бөлігі болып табылады. Индивидтер өмір сүру үшін үнемі айналасында болып жатқан оқиғаларға бейімделуі тиіс, ал жеке даму үшін түбегейлі өзгерістерді енгізіп отыруы қажет. Адамдар ішкі де, сыртқы да өзгерістерге бейімделеді. Бұл ұйымдарға да қатысты: олар нарықтағы жайғасымдарын сақтап қалуы және ары қарай дамуы үшін өзгермелі жағдайларға үйренуі керек.

П.Друкер пікірінше, барлық ұйымдар екі уақыт кезеңінде жұмыс істейді – қазіргі уақыт пен болашақта. Болашақ бүгін қалыптасады. Сол себептен менеджерлерге негіз болатын бүгінгі жағдай мен болашақты басқаруға тура келеді. Осыған орай, қазіргі таңда менеджерлер өзгерістерді басқара білуі тиіс.

Өзгерістер – өте күрделі үрдіс және оларды басқару үшін арнайы дағдылар қажет, солардың бірі – жағдайды басқаруға жүйелі көзқарас. Менеджерлерді даярлаған кезде, жүйелік ойлау айрықша маңызды, себебі алда тұрған өзгерістердің толық көрінісін түсінуі керек. Жүйелік тәсіл үрдістер мен құрылымдарды талқылауды жеңілдетуге және оларды түсініп, талдау жасауға мүмкіндік береді. Өзгерістер ең біріншіден адамдарға қатысты болғандықтан, олардың реакциясын байқау керек. Өзгерістерді басқару менеджменттің маңызды құрамдас бөлігі болып табылады және оның нәтижесі менеджердің осы саладағы біліктілігіне байланысты.

Өгерістер ұйымды дамыту мүмкіндігі ретінде қарастырылуы керек. Ұйымдағы өзгерістерді басқару өте ұзақ және күрделі үрдіс болғандықтан, тәжірибешіл адамдар да, осы басқарушылық саланың зерттеушілері де үрдістің көптеген қадамдары мен кезеңдерін ажыратады.

Курт Левиннің Массачусетс технологиялық университетінде XX ғасырдың бірінші жартысында жұмыс істегенінде ұсынған бөлінуді классикалық деп санауға болады. Ол ұйымдастырушылық өзгерістерді басқару үрдісін 3 үлкен кезеңдерге бөлген: «Еріту» (Unfreeze), «Өзгерту» (Change), «Қатыру» (Freeze or Refreeze). Бұл кезеңдерді күрделендіруге болады, бірақ ол әрқашан қажет бола бермейді. Бұл теорияның 1947 жылы пайда болғанынан бері көп нәрсе өзгерді, бірақ Курт Левиннің моделі осы уақытқа дейін өзекті. Көптеген қазіргі жаңа модельдер оған негізделген.



1-СУРЕТ. КУРТ ЛЕВИННІҢ ӨЗГЕРІСТЕР МОДЕЛІ [1]

Курт Левиннің өзгерістерді басқару моделін толығырақ қарастырайық.

«Еріту» - өзгерістерге дайындықты жасау, өзгерістерге қарсылықты азайту. Бұрынғы тамыр жайған түсініктер мен ойларға көзқарастар «сейілуі» тиіс, яғни «жұмсарып» (сұйықтанып), іс-тәжірибеден «ағып» кетуі керек. Барлық ескірген, тозғанға қолдау көрсетілмей, керісінше жаңа тенденциялар мен жаңа бағыттар көтермеленеді. «Еріту» кенеттен немесе жоспарлы түрде, жеке және топтық деңгейде болуы мүмкін. Сонымен қатар ол бейресми әңгіме, басқа ұйымдағы мамандармен салыстыру нәтижесі болып табыла алады. Алайда өзгерістерді енгізуге бет бұрған менеджер мұндай «ерітетін» оқиғаларды күте алмайды. Ол қазіргі жағдайды өзгерту үшін, араласу тәсілдерін іздеуі керек, ұсынылған өзгерістерге қарсылық көрсететін ықтимал көздерді анықтауы қажет, қарсылықты жеңу әдістерін табуы тиіс.

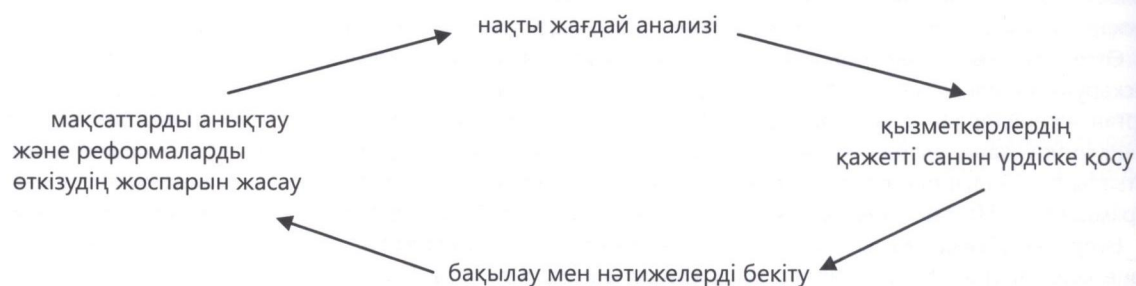
«Өзгерту» - дербес және топтық тәртіптің, мінез-құлықтың, тапсырмалардың, технологияның, құрылымның өзгерісі. Персоналдың жаңа түсінігінің қалыптасуы бойынша жұмыс жүргізіледі, ұйымдағы істерге жаңа қатынас әдеттендіріледі, жұмыскерлерге жаңа жағдайға дағдылануға көмектесетін әр түрлі салт-жоралар енгізіледі. Жаңа іс-шаралар мен жаңа тәртіпке бірте-бірте көшу. Ұйымның құрылымы мен мәдениеті өзгереді. Ұйымдастырушылық «интервенцияның» әр түрлі тәсілдері қолданылады. Өзгертулерді табысты енгізу үшін тек жақсы идеяның бар болуы аз, ең қажеттісі – стратегия. Өзгерістер үрдісін бақылап, уақытылы түзету шараларын енгізіп отыру керек. Жете басқарусыз 2-ші кезең ойдағыдай орындалмауы мүмкін. Өзгерістер аяқталғанға

дейін ресурстарды ескі және жаңа әдістерді бақылау және өзгерістерді енгізу үрдісі арасында дұрыс бөлу туралы ұмытпаған жөн.

«Қатыру» - алынған нәтижені баянды ету мен оны бағалау, құрылымдық модификация жүргізу. Жаңа тәртіп нормалары бекітіледі, осыған орай ескі нормаларды қолдану «жазаланады», ал жаңаларды қолдану «мадақталады». Бұл кезеңде бақылау жүйесін өзгерту қажет болуы мүмкін. «Қатыру» жеткен жетістіктерді бекіту үшін керек. Қызметкерлер жаңа қатынастарды қалыптастырады және күнделікті қалыптасқан жұмысқа оралады. Бірақ ол біраз уақыт алуы мүмкін. Адамдар жиі бұл кезеңге уақыт жоқ деп санайды, сол себептен Курт Левиннің моделі сынға ұшырайды. Қазіргі кезде өзгерістер бір апта немесе одан да бұрын басталуы мүмкін. Күнделікті қалыптасқан жұмысқа оралуға мүмкіндік болмауы мүмкін [2].

Өзгерістер циклді сипатта болады. Өзгерістерді енгізу үрдісі максималды түрде нәтижелі, тиімді болуы үшін, бірнеше істі бірден жасауға тура келеді. Ол тәртіп пен хаос арасында тепе-теңдікті сақтау үшін қажет. Өзгерістерді басқару әрқашан бірдей кезеңдерден өтеді:

1. Нақты жағдайға талдау жасау;
2. Мақсаттарды анықтау және реформаларды өткізудің жоспарын жасау;
3. Қызметкерлердің қажетті санын үрдіске қосу;
4. Бақылау мен нәтижелерді бекіту.



2-СУРЕТ. ӨЗГЕРІСТЕРДІҢ ЦИКЛДЫҚ СИПАТЫ

Нақты жағдайды талдау. Менеджер өзгерістерді енгізер алдында, олардың ұйымның даму жоспарына қарсы келмейтіндігіне көзі жетуі керек. Сыртқы факторлардың – бәсекелестер, сұраныс деңгейінің өзгерісі, жаңа технологияның пайда болуы, саяси және экономикалық жағдай – ұйымға әсерін зерттеп, талдау қажет. Сонымен қатар менеджер ұйымның ішкі жағдайын да бағалауы керек. Жұмыстың жаңа шарттарына өту кезінде не болатындығын және қызметкерлердің тәртібін толық түсіну үшін, тікелей байланыс қажет. Акционерлердің ұйым қызметінде нені өзгертісі келетіндігі туралы сұрап білген жөн. Барлық алынған кеңестерді талдап, менеджер өзі өзгерістерге дайындығын, өзгерістердің инициаторы бола алатындығына көз жеткізуі тиіс. Өзгерістерді енгізуді бастар алдында, басымдықтарды анықтап алу керек.

Мақсаттарды анықтау және реформаларды өткізудің жоспарын жасау. Нарықтағы және ұйым ішіндегі жағдайды ескере отырып, акционерлер мен қызметкерлерден алған мәлімет негізінде жоспарды құруды бастау қажет. Қанша адам бар болса, сонша пікір болады, әдетте барлығы өзгерістер қалай енгізілуі тиіс және оның нәтижесі қандай болу керек екендігін әр түрлі елестетеді. Сондықтан үрдісті басқаратын адамға көптеген көзқарастар мен пікірлерді талдауға, алынған мәліметтерді жинақтауға, көпшілік қолдайтын нақты мақсаттарды қоюға тура келеді. Келешекі оңай және түсінікті көрсету керек. Алдағы өзгерістерді қызметкерлерге суреттегенде, бұл өзгерістер оларға қандай ықпал ететіндігін түсіндіру қажет. Сонымен қатар ретті нақты жо-спар өте маңызды. Ұйым мүшелеріне жоспардың әр кезеңінде қандай іс-әрекеттер жасалатындығын және нәтижелер қалай бағаланатындығын көрсету керек.

Қызметкерлердің қажетті санын үрдіске қосу. Ұйымға өзгерістерді енгізуде бір адамның білімі, тәжірибесі, біліктілігі жетпейді, сол үшін кез келген менеджерға қызметкерлердің белсенді көмегі мен қолдауы қажет болады. Өзгерістерді енгізу үрдісі әдетте сынау және қателесу кезеңінен басталады. Менеджерға қандай да нәтижеге жетер алдында, әр түрлі стратегия мен тәсілдерді қолдануға тура келеді. Осы кезеңде ықыласпен жаңа идеялармен және әдістермен эксперимент жасайтын, бірінші сәтсіздіктен кейін берілмейтін адамдар то-бы қажет болады. Басшы міндетті түрде үрдіске барған сайын көбірек адамдарды тарту керек.

Бақылау мен нәтижелерді бекіту. Бақылау және алынған нәтижелерді бекіту үшін, басшылар қызметкерлердің алдына белгілі мақсаттар қойып, арнайы нәтижелерді бағалау жүйесін әзірлеуі қажет. Арнайы тапсырмалар-ды қою бірнеше мақсатта жүргізіледі. Біріншіден, әрбір қызметкердің өнімділігін және тұтастай алғанда бүкіл ұйымға қатысты нәтижелерді неғұрлым көрнекті ету үшін көмектеседі. Нақты мақсаттар мотивацияны артты-рады. Сонымен қатар нәтижелерді қадағалау ұйым мүшелеріне жалпы жұмыстардың қалай өтіп жатқандығын түсіндіреді. Мақсатқа жету жолында әрбір қадамды белгілеуге мүмкіндік туады. Алынған нәтижелерді бағалау өзгерістердің циклдық тенденциясын қолдайды, себебі өзгерістер енгізіліп қойды, ұйымның назары келесі тапсырманы орындауға бағытталған.

Біздің ойымызша, жоғарыда айтылған Курт Левиннің моделі мен өзгерістердің циклдық сипатын негізге ала отырып, қазіргі заманауи ұйым өзгерістерді енгізу үрдісін басқарғанда, ұйымның қай салада істейтіндігін, оның арнайы сипаттамаларын, ерекшелігін ескеруі қажет. Әр ұйымдағы өзгерістер әр түрлі өтеді. Дегенмен, кез келген ұйым лидерлік пен өзгерістерді басқару саласының гуруы Джон Коттердің «Өзгерістерді басқарудың 8 қадамы» моделін қолданып көргені жөн. Джон Коттер «Өзгерістердің алдында» («Leading Change») атты кітабында өзгерістер үрдісі бірнеше ретті кезеңдерден тұратыны жайлы тұжырымдама жасады. Бұл реттіліктің бұзылуы немесе бір кезеңнен бас тарту тез өзгерістер иллюзиясын береді, бірақ керекті нәтижеден аулақтатады деп жазған.

Дж. Коттердің 8-қадамдық моделін толығырақ қарастырайық.

1 қадам. Іс-әрекеттердің шұғылдылық атмосферасын жасау (нарықтық жағдайды, компанияның бәсекелестік позициясын зерттеп, бар және әлеуетті дағдарыс пен қолайлы мүмкіндіктерді анықтай отырып).

2 қадам. Беделді реформаторлар тобын қалыптастыру (беделді жұмысшылардың, өзгерістер агенттерінің күшін біріктіру, олардың іс-әрекетін көтермелеу).

3 қадам. Көзқарасты (көріністі) қалыптастыру (қалайтын болашақтың көрінісін қызметкерлердің ынтасын арттыру үшін жасау, көрініске қол жету үшін стратегия жасау).

4 қадам. Жаңа көзқарасты (көріністі) насихаттау (жаңа реформаторлар тобының моделін көрсету, аналогия, басқа мысалдарды пайдалану).

5 қадам. Жаңа көзқарасты (көріністі) жүзеге асыру үшін жағдай жасау (кедергі мен қиындықтарды жою, жаңа көзқарасқа қарама-қайшы құрылымды өзгерту, тәуекелге бару мен шығармашылық бастамаларды мадақтау).

6 қадам. Жоспарлау және дереу нәтижелерге қол жеткізу (бастапқы қадамдарды міндетті түрде жоспарлау, бірінше нәтижелерге жетуді мадақтау).

7 қадам. Жетістіктерді нығайту/біріктіру және өзгертулерді кеңейту (жаңа тәсілдерге сенімділікті орнату, кадрлық құрамды өзгерту, жаңарту, табысты өзгеріс тәжірибесін бүкіл ұйымға тарату).

8 қадам. Жаңа тәсілдерді институттандыру (мінез-құлық ережелерін қалыпқа келтіру, нәтижелер мен мадақтаулар арасында байланыс орнату, қызметкерлердің жаңа қасиеттерін дамытуға мүмкіндік беру) [3].

Дж. Коттердің бұл моделі өте егжей-тегжейлі және менеджерді өзгерістерді басқару үрдісінде көмектесе алады.

Қорытындылайтын болсақ, біздің пікірімізше, барлық ұйымдар ұзақ мерзімді өсу мен тұрақтылықты қамтамасыз ету үшін, өзгерістерге дайын болуы шарт. Басшылар қызметкерлер мен жалпы ұйым өзгерістерді енгізгеннен кейін, жаңа жұмыс шарттарына өтуі үшін, мақсаттар мен міндеттерді, біліктілік пен жеке және кәсіби қасиеттерді нақтылы түрде айқындап алуы тиіс. Қазақстандық ұйымдар әлемдік нарықтағы өзгерістерге тез арада бейімделіп, тек даму үстінде болуы үшін, жоғарыда айтылған өзгерістерді басқару модельдерін күнделікті қызметте қолданғаны жөн. Бұл модельдер тек өзгеріске бейімделуге, оларды басқаруға ғана емес, сонымен қатар жұмыс атқарып жатқан саланың көшбасшысына айналуға, адами ресурстарды дұрыс пайдалануға және ұзақ уақытты тұрақтылыққа бағыттайды.

Пайдаланылған әдебиет:

1. www.managementorganization.wordpress.com/organizational-change/organization-change-process/
2. Кужева, С.Н. Управление изменениями. Конспект лекций. с.8.
3. Коттер, Дж.П. Впереди перемен. «Олимп-Бизнес», 2007.