

Укуева А.К.

ИЙГИЛИКТҮҮ МЕНЕДЖМЕНТ ЖАНА АДИЗЕСТИН
МЕТОДОЛОГИЯСЫ

Укуева А.К.

УСПЕШНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И МЕТОДОЛОГИЯ
АДИЗЕСА

А.К. Ukueva

SUCCESSFUL MANAGEMENT AND ADIZES
METHODOLOGY

УДК: 316.3/4

Макалада дүйнө жүзүнө өзүнүн менеджмент чөйрө-сүндө ойчулдугу жана кесипкөйлүгү менен белгилүү болгон Ицхак Адизестин ийгиликтин негизи деп таанылган жана көптөгөн ири компаниялардын жана бизнес-түзүмдөрдүн ийгиликтерине өбөлгө болгон методологиясы жөнүндө сөз болмокчу. Ийгиликтүү менеджмент сырткы чөйрөнүн өзгөрүү шартында компаниянын ички көйгөйлөрүн натыйжалуу чечүү процесси. Чечилбеген маселелердин көбүнүн түпкү себеби ички биримдиктин жоктугунда болгондуктан, менеджерлердин күчү ошол ички карама-каршылыктарды жөнгө салууга кетип, башка маанилүү маселелер чечилбей калышы мүмкүн. Көйгөйлөрдү чечүү үчүн мыкты чечимдерди иштеп чыгып, аны ишке ашырууга жөндөмдүү команда керек. Демек, ишкананын көйгөйлөрүн чечүүдөгү негизги маселени бири - чогуу иштөө жөндөмүн калыптандыруу жана колдонуу болот. Макалада башкаруу системасын үзгүлтүксүз жакшыртуу процесси катары Адизес методологиясын менеджмент практикасында колдонуунун кээ бир мүмкүнчүлүктөрү каралды.

Негизги сөздөр: ийгиликтүү менеджмент, методология, миссия, интеграция, ички дезинтеграция, администрациялоо, жоопкерчилик түзүмү, чогуу иштөө жөндөмү.

В данной статье рассматривается методология признанного во всем мире эксперта и профессионала в области менеджмента Ицхака Адизеса, известная как основа успеха и способствовавшая достижениям многих крупных организаций и бизнес-структур. Успешный менеджмент – это процесс решения внутренних проблем в условиях постоянно изменяющейся внешней среды. Причиной многих нерешенных проблем может быть отсутствие внутреннего единства, в связи с чем, менеджеры, занимаясь регулированием внутренних противоречий, могут быть не в состоянии решать более важные проблемы. Компании нужна единая команда, способная принять отличные решения и реализовать их на практике. Это означает, что ключевой проблемой компании является формирование и применение в деле навыков совместной работы. В статье рассматриваются некоторые возможности применения методологии

Адизеса на практике как системы непрерывного улучшения системы менеджмента.

Ключевые слова: успешный менеджмент, методология, миссия, интеграция, внутренняя дезинтеграция, администрирование, структура ответственности, навыки совместной работы.

This article discusses the methodology of the world-renowned expert and management professional Yitzhak Adizes, known as the basis of success and contributing to the achievements of many large organizations and business structures. Successful management is the process of solving internal problems in a constantly changing external environment. The reason for many unsolved problems may be the lack of internal unity, and therefore, managers involved in the regulation of internal contradictions may not be able to solve more important problems. The company needs a united team, capable of making excellent decisions and putting them into practice. This means that the key problem of the company is the formation and application of teamwork skills in business. The article discusses some possibilities of applying the Adizes methodology in practice as a system for continuous improvement of a management system.

Key words: successful management, methodology, mission, integration, internal disintegration, administration, responsibility structure, teamwork skills.

Ийгиликтүү менеджмент – бул мекеме жана ишканаларды иш жүзүндө жакшы натыйжага алып келген башкаруу, жана ал жөн гана аткарылган сонун иштердин тизмеси эмес, алардын реалдуу жана пайдалуу натыйжасы. Ийгиликтүү менеджмент канча бир убакытка коюлган пландарды гана аткаруу же кайсы бир маселелерди чечүү менен гана чектелбейт, ал көп убакытка созулган процесс катары кабыл алганыбыз туура. Ийгиликтүү менеджментти процесс катары кабыл алсак, анда бул процесске бардык мекеме, ишканалар ар дайым муктаж болоорунда эч кандай шек жок.

Ийгиликтүү менеджментке муктаждык чексиз экендигин далилдеген дагы бир фактор – ал мекеме жана ишканаларга өз таасирин тийгизген сырткы

чөйрөнүн ар дайым өзгөрүүдө болуп туруусу. Коомдун талаптарынын, керектөөлөрүнүн дайыма кыймылда болуп, өсүп жана өнүгүп тургандыгы – уюмдардын (мекеме, ишкана) максаттарын, пландарын, чечүүчү маселелерин, иштөө жана албетте башкаруу ыкмаларын түздөйт, өзгөртөт.

Мына ушул маселелердин тегерегинде, ийгиликтүү менеджменттин кээ бир аспектилерине менеджмент тармагында тынбай эмгектенген, дүйнө жүзүнө таанылган жана бааланган эксперт жана ошондой эле көптөгөн ишканаларды ийгиликке алып келген практик Доктор Ицхак Калдерон Адизестин методологиясынын жардамы менен көз жүгүртмөкчүбүз.

Ийгиликтүү менеджмент сырткы чөйрөнүн өзгөрүү шартында көйгөйлөрдү натыйжалуу чечүү процесси [1]. Ал эми чечилбеген маселелердин түпкү себеби сырткы чөйрөнүн терс таасирине жараша болушу мүмкүн, бирок, алардын көбү ички биримдиктин жоктугунда болот. Себеби, менеджерлердин күчү ошол ички карама-каршылыктарды жөнго салууга кетип, башка маселелер калып калышы мүмкүн. Адизестин методологиясында бул көрүнүш “ийгиликтин формуласы” деп каралат: “Ар бир системанын ийгилигин, ал өзүнчө адам же мекеме, уюм болобу, жалгыз гана факторго таянып, алдын ала айтса болот: башкаруу энергиясынын тышкы интеграцияга жана ички дезинтеграцияга сарпталышын салыштыруу менен” [1].

Тышкы интеграция деп компаниянын жөндөмдүүлүгүнүн коомдун керектөөлөрүнө төп келүүсү каралса, ал эми ички дезинтеграция деп компаниянын ичинде байланыштардын үзүлүшү жана анын тигил же бул системадан керектүү жыйынтыктарды алууга багытталган кыймыл-аракеттерге тоскоол болуусу эсептелет. Башкаруу энергиясы эң алгач ошол ички биримдикти жөнго салууга сарпталып, башка көйгөйлөрдү чечүүгө күч аз калуусу мүмкүн, а башкаруу күчтөрү, энергиясы чексиз эмес экени маалим.

Ички биримдүүлүктүн ийгилиги өз ара ишенимдердин жана сый мамилелердин денгээлине жараша аныкталат. Адизестин методологиясы боюнча, ишеним – бул келечекке багытталган жалпы кызыкчылыктардын бар экендигине болгон ишеним, ал эми сый мамиле - бул ар кимдин тиги тараптын өз алдынчалыгын түшүнүүсү жана кабыл алуусу болуп эсептелет. Башкача айтканда, ар ким өзүнүн гана укуктарын эмес, башкалардын да өз алдынча болуу укуктарын сыйлап жана анын да башкалардан айырмаланган өз ой-пикирлери болоорун кабыл алуу керек. Компаниянын ички маданиятында өз ара ишеним менен сый канчалык төмөн болсо, ички дезинтеграция ошончо

терең болот. Демек, бул көрүнүш компаниянын тышкы чөйрөсүндөгү ийгиликтерге жетишүү энергиясынын төмөндөөсүнө алып келет.

Компаниянын ички өз ара сый жана ишеним мамиле атмосферасын башкалар менен чогуу иштегенди билген, так функционалдык түзүмдөрдө кызматтык орунга туура, өз жөндөмүнө жараша дайындалган жана чогуу бир максатка багытталган кызматтарды аткарган адамдар түзөт.

Ийгиликтүү менеджменттин милдети – мекеме, ишканалардын иштөөсүн азыркы убакта жана келечектеги акыбалын натыйжалуу жана эффективдүү кылуу. Ага жетишип, керектүү денгээлдеги башкарууну камсыз кылуу үчүн, Адизес методологиясы боюнча төмөндөгү негизги 4 функция аткарылышы керек.

Функция “P” - (Producing results) коомдун керектөөлөрүн натыйжалуу өндүрүү жана камсыз кылуу, бул ишкананын негизги максаты жана анын коомдо бар болуусунун себеби болуп саналат. Бул функцияны ийгиликтүү аткаруу компанияга кыска мөөнөттүк натыйжаларды алып келет.

Функция “A” - (Administering) – администрациялоо, же керектүү иш-аракеттерди өз убагында жана өз нугунда интенсивдүү аткаруу үчүн уюштуруу ишкердүүлүктөрдү системалаштыруу болуп саналат. Бул функцияны ийгиликтүү аткаруу дагы компанияга кыска мөөнөттүк натыйжаларды алып келүүсү күтүлөт.

Функция “E” - (Entrepreneurship) – ишкердик, башкача айтканда, келечекте жакшы жыйынтыктар болуусу учун азыркы учурдагы иш-аракеттердин багыттары кандай болушу керектигин аныктоо, чыгармачылык мамиле менен тобокелге барууга даяр болууну айкалыштыруу. Бул функцияны ийгиликтүү аткаруу компанияга узак мөөнөттүк натыйжаларды алып келүүсү күтүлөт.

Функция “I” - (Integrating) – интеграция, биригүү функциясы, же ишкананын натыйжалуулугун жана жөндөмдүүлүгүн узак мөөнөткө камсыздоо үчүн анын бардык элементтеринин биригүүсү. Бул функциянын ийгиликтүү аткарылышы ишкана анда иштеген кызматкерлердин энергиясынын суммасынан жогору болгон күчтү алуусуна шарт түзүлүп, ишкананын менеджерлердин жеке жөндөм-сапаттарынан болгон көз карандылыгын азайтат [1].

Бул PAEI функцияларын, албетте, менеджерлер аткарат, жана аталган функциялардын кайсыларын ийгиликтүү аткарууга жетишкендиги менеджердин жеке башкаруу стилин аныктайт. Бирок, кыска мөөнөттө бул функциялардын баарын бирге алып кетүү мүмкүн эмес, алар бири бирине да тоскоолдору түзү-

шөт. РАЕI функцияларынын бирин ийгиликтүү аткаруу башка функциясын аткаруу мүмкүнчүлүгүнүн ылдыйлашына алып келүүсү күтүлөт. Бир менеджер бардык функцияларды бирдей ийгиликтүү алып кетүүсү мүмкүн эместиги айкын нерсе, ошондуктан, эгерде ал машыккан менеджер болгон учурда да ар бир функция боюнча эң элементардык жөндөмдөргө ээ болуусу абзел.

Идеалдуу менеджерлер, башкача айтканда, жогоруда айтылган бардык функцияларды бирдей жогорку деңгээлде аткаруу мүмкүнчүлүгү бар менеджерлер жок болгондугу белгилүү болсо, анда ишканадагы көйгөйлөрдүн көпчүлүгүн бир менеджер чече албайт. Көйгөйлөрдү чечүү үчүн мыкты чечимдерди иштеп чыгып, аны ишке ашырууга жөндөмдүү команда керек. Демек, ишкананын көйгөйлөрүн чечүүдөгү эң чоң жана негизги маселе - чогуу иштөө жөндөмүнүн жоктугу деп эсептесек, жаңылышпайбыз.

Мыкты чечим иштеп чыгуу үчүн, бири бирин толуктаган кызматкерлердин командасы болуу керек, башкача айтканда, РАЕI командасына жетишүү үчүн ар кырдуу башкаруу ыкмалары бар болгон менеджерлер чогуу болуусу керек. Ошону менен бирге, кыска мөөнөттө бул функцияларды бирге алып кетүү мүмкүн эместигине байланыштуу, менеджерлердин иштөө стилдеринин ортосунда карама-каршылыктар болуусу да мыйзам ченемдүү нерсе.

Кабыл алынган чечимди ишке ашыруу үчүн команданын башкаруу жана бийлик жүргүзүү ресурстары болуусу шарт болуп эсептелет. Адизес методологиясы боюнча, ал шарт төмөндөгүлөр:

1. “Ооба” же “жок” деп айтуу үчүн легитимдүү чечим кабыл алуу укугу;
2. Бийлик, же болбосо, адамдарга кызматташуу учурунда ар кандай шарт түзүү мүмкүнчүлүгү;
3. Бийликти же жумуш ордун колдонбой да адамдарды жумшап иштетүү жөндөмү, же жеке өзүнүн аларга болгон таасири [1].

Командада ушул үч ресурстун болуусу чечимдерди ишке ашырууну камсыздайт, бирок, башкаруучулардын ортосунда ар кандай карама-каршылыктарга алып келиши мүмкүн. Менеджмент стилдери менен башкаруу багыттарынын ортосунда карама-каршылыктардын болуусу да жакшы үмүттөрдү берет, себеби, ушундай шартта гана команда ишке ашуучу чечимдерди кабыл алып, көйгөйлөрдү чечүүгө жөндөмдүү болот. Команда ийгиликтүү иш алып баруусу үчүн пайда болгон карама-каршылыктарды конструктивдүү багытка имерип, ой келишпестиктен да кырдаалды жакшыртуу жолдорун табуу керек экендигин түшүнүп, бул багытта иш алып баруусу

керек. Демек, ийгиликтүү менеджмент процессинин ишке ашуусу үчүн ишкана, мекемелерде бирге иштөө жөндөмүнүн болуусу негизги шарт катары каралышы керек жана кызматкерлерге максаттуу түрдө үйрөтүлүп, калыптандырылып жана иш жүзүндө талап кылынышы керек.

Ийгиликтүү менеджмент процесси ишке ашуу үчүн компаниянын жалпы максаттары болуусу зарыл.

Жогоруда айтылгандай, коомдо ар дайым болуп туруучу өзгөрүүлөр өзү менен бирге жаңы мүмкүнчүлүктөрдү жана ошондой эле жаңы чечүүгө муктаж болгон көйгөйлөрдү алып келет. Ошондуктан, башкаруу процессинде ар дайым түзүлгөн кырдаалды алгач анализдеп, андан ары өнүгүү багытында, керектүү чечим кабыл алуу жана ал максатка жетүүдө кайсы натыйжалуу ыкмаларды колдонуу керек экендигин аныктап туруу керек. Башкача айтканда, аталган маселелер боюнча ар бир компаниянын ачык жана жалпыга түшүнүктүү миссиясы болушу керек жана ал ийгиликтүү менеджменттин дагы бир негизги шарты болуп саналат.

Миссиянын негизги өзөгү болуп коомдун азыркы учудагы жана келечектеги керектөөлөрүн билип, аны камсыз кылуу жолунда жана ар дайым өзгөрүп туруучу чөйрөдө компаниянын ордун жана жөндөмдөрүн аныктоо саналат. Ал эми бул нерсени чектөөчү фактор болуп ишкананын же мекеменин баалуулуктары эсептелет.

Демек, миссия – бул компаниянын мүмкүнчүлүктөрү жана коркунучтарын эске алуу менен алдыга коюлган максаттары жана коомдогу орду болуп саналат. Компания кайсы багытта өнүгүүсү керек экендиги ачык көрүнгөн, жалпы коллектив түшүнүнүп жана кабыл алган миссия болсо, анда менеджерлер стратегиялык өзгөрүүлөрдү ишке ашыруучу тактикалык чечимдерди кабыл алуу мүмкүнчүлүктөрүнө ээ болушат.

Өз ара сый жана ишеним мамилелер болуусу үчүн так структура, б.а. түзүмдөр, же болбосо жоопкерчиликтердин так түзүмү керек. Себеби, ар бир кызматкер өзүнүн жумушун аткаруу чөйрөсүн даана түшүнүшү керек. Эгерде, миссия ишканага стратегиялык багыттарды көрсөтсө, иштин так түзүмү максатка жетүү иш-аракеттерди аткаруу багыттарын жана чектерин көрсөтөт.

Жоопкерчиликтердин түзүмү өзүнө дагы үч бөлүктү камтыйт – милдеттердин түзүмү, бийлик-укуктардын же ишмердүүлүк мүмкүнчүлүктөрүнүн түзүмү жана сыйлыктардын түзүмү. Башкача айтканда, менеджер өз милдеттерин билсе, ишмердүүлүк мүмкүнчүлүктөрү болсо жана аны жоопкерчилик менен

аткараса, ал адекваттуу сыйлыктарга ээ болот.

Милдеттердин түзүмү, албетте, негизги шарттарга жооп бериши керек: узак мөөнөткө коюлган максаттарга жетүүгө багытталышы керек, экинчиден, конкреттүү адамдарга эмес, функцияларга байланышы керек, үчүнчүдөн, функциялардын кайталануусу эч болбошу керек. Жакшы түзүлгөн милдеттердин түзүмү ар бир кызматкердин жана бөлүмдүн компанияга кошкон салымын аныктайт, ал эми туура эмес түзүлгөнү - карама-каршылыктар, уруш-талаштарга алып келет.

Бийлик-укуктардын түзүмү милдеттердин түзүмү менен бирдиктүү болушу зарыл жана ишканадагы ар бир кызматтык орундун так чектерин аныктоо керек. Ишканада бийлик - укуктар көзөмөлдөө астында гана башкаларга өткөрүлүп берилиши мүмкүн. Бардык деңгээлдеги менеджерлердин кол астындагы бөлүмдөрдүн ишмердүүлүгүнүн натыйжасын толугу менен көзөмөлгө алуу мүмкүнчүлүктөрү болушу үчүн жана бийлик-укуктар түзүмүнүн иштөөсү үчүн, көзөмөлдөө системасы болушу керек.

Сыйлыктар, же мотивация - кызматкерлердин ишканага керектүү жүрүш-турушуна колдоо көрсөтүү иш-аракеттери болуп саналат. Адизес теориясы боюнча, сыйлыктар жана төлөмдөрдүн ички жана тышкы түрлөрү болушу керек. Тышкы мотивация – кызматкерге берилген төлөмдөр, материалдык эмес колдоолор болсо, ички мотивация - кызматкердин өзүнүн иши менен канааттангандыгынан келип чыккан мотивация болуп саналат. Менеджердин иштөө стилине жана өз милдеттерине жараша, кызматкер ал мотивация ресурстарына ар кандай жооп мамиле түзүшү мүмкүн.

Эгерде аталган үч система - милдеттер, бийлик-укуктар жана сыйлык-төлөмдөр керектүү деңгээлде айкалыштырылса жана көлөмдөрү боюнча болжол менен болсо да салыштырууга мүмкүн болсо, анда

ишкананын кызматкерлеринин иш-аракеттери, жүрүш-туруштары жоопкерчиликтүү болуусу күтүлөт.

Демек, чогуу иштөө жөндөмдөрү бар, так жана ачык функционалдык түзүмдөргө байланган, жалпы максаттарга багыт алышкан кызматкерлер компаниянын ичинде өз ара сый жана ишеним мамилелерге сугарылган корпоративдик маданиятка ээ болушат. Ошол өз ара сый жана ишеним мамилелер канчалык жогорку деңгээлде болсо, ички карама-каршылыктарды жолго салууга кеткен күч, энергия ошончолук аз болот. Анда сарпталбаган күч, энергия компаниянын миссиясын аткарууга багытталат жана ошонун өзү ийгиликтерге алып келет.

Ишканаларда өз ара сый жана ишеним мамилелерди калыптандыруу үчүн керектүү өзгөрүүлөр болушу керек. Ал эми өзгөрүү боюнча иш-аракеттердин багыттары, көлөмү жана ирээти компаниянын жашоо циклинин кайсы тепкичинде тургандыгына жараша болушу керек. Ишканалардын жашоо цикли бирдей мыйзам ченемдүү нукта өткөндүгүнө байланыштуу, РАЕИ функциялары кайсы этапта кандай багытта жүрүүсүн алдын ала айтып, анализдеп жана көптөгөн көйгөйлөрдү алдын алса же керектүү нукта чечсе болоору шексиз. Менеджерлердин да, кызматкерлердин да жоопкерчиликти милдеттери – ишкананы жашоо циклинин жагымдуу тепкичине ылдамдатып жеткирүү жана ошол акыбалда мүмкүн болушунча көп мөөнөткө кармап туруу болуп саналат.

Адабияттар:

1. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. [Электрондук ресурс].
2. Конарева Л.А., Путь к успеху современной компании: подход методологии И. Адизеса. [Электрондук ресурс]. / Научный журнал "Век качества", 2011. - №4. - С.36.