

15-ЛЕКЦИЯ. ТАҚЫРЫБЫ: ҚАЙШЫЛЫҚТАРДЫ ЖӘНЕ ӨЗГЕРІСТЕРДІ БАСҚАРУ

Лекцияның мақсаты мен міндеттері: қайшылықтың табиғаты мен мазмұнын, қайшылықтың негізгі түрлерін, қайшылықтың функциональдық және функциональдық емес салдарын, өзгерістерді басқаруды студенттерге таныстыру

Лекция мазмұны.

1. Ұйымдық даудың табиғаты мен мазмұны
2. Ұйымдық даудың негізгі түрлері
3. Даудың функциональдық және функциональдық емес салдары
4. Өзгерістерді басқару

1. Ұйымдық даудың табиғаты мен мазмұны

Басқару теориясында көптеген түсініктердегі қайшылықтардың шиеленістердің де анықтамалары мен талдаулары бар. Қайшылық дегеніміз – екі немесе оданда көп жақтардың арасындағы келіспеушілік. Екі жақта немесе әр топ өздерінің көзқарасын немесе мақсатын орындауға тырысады. Сол мақсаты үшін қарсыласына кедергі жасайды. Көптеген адамдар қайшылықтыр мен шиеленістерді үстемдік ету, қастандық, тартыс, дау және жанжал деген түсініктермен салыстырады. Сол себептен оларды болдырмау керек деген тұжырымдамаға келеді.

Басқарудың адамгершілік мектептеріндегі зерттеушілер шиеленістерді болдырмау керек деген. Олардың ойларында қайшылық ұйымдардағы тиімсіз қызмет белгісі және нашар басқарудан пайда болады деп тұжырымдаған. Қайшылықтар әрқашан дұрыс мінездемеге ие бола бермейді. Кейбір жағдайларда ол жеке адамдардың қажеттіліктерін қанағаттандыруға немесе ұйымдардың мақсатына жетуіне кедергісін тигізеді.

Сонымен қайшылық функционалды, яғни ұйым тиімділігінің жоғарлауына әсерін тигізеді немесе дисфункционалды жеке бастың қанағаттанбаушылығын төмендетеді. Шиеленісті немесе қайшылықты шешу үшін оның негізгі себептерін түсіну және қарастыру қажет.

Күйзеліс (стресс) қатты күйзелу, абыржу, мөлшерден тыс ширақтылық деген сияқты бірнеше мағынаны қамтитын жалпылама сөзбен айтылған адамның ерекше күйі. Ғылымға ең алғаш осы ұғымды енгізген канадалық физиолог [Ганс Селье](#). Оның анықтамасы бойынша, стресс - өте жағымсыз әсерлерге жауап ретінде туған организмнің қалыпсыз бейімделу әрекеттерінің жинағы. Адамның жеке ерекшеліктеріне, мінезіне, жоғарғы жүйке әрекетінің типтеріне орай стрестің бірнеше түрлері байқалады.

Күйзеліс үш кезеңнен тұрады:

- 1) үрейлену - жағымсыз тітіркендіргіш әсер еткен сәтте туатын жауаптың алғашқы кезеңі;
- 2) төзімділік – жағымсыз тітіркендіргіш әсеріне беріліп кетпей, оған төзу реакциясы туады;

3) әлсіреу – бейімделу қорының мүмкіндігі азайып, таусылады.

Біздің өмірдің шапшандығы күн өткен сайын жеделдетіп келе жатыр, осы жағдайда адамдар қоршаған ортасына бейімделе отырып, эмоционалды тепе-теңдікті сақтауы қиынға түсуде. Адам ағзасы өз күшін қалпына келтіріп үлгермеуде, сол себептен адамның барлық он екі мүшесі күнделікті күйзелісті сезінуде. Әрине күнделікті мұндай өмір барлық адамдардың бір күні күші бітіп, соның әсерінен жүйке жүйесі тозады. Міне сондықтан стресс туралы мәлімет біздің заманымызда өте қажет. Стресс күйін зерттеу мына ғалымдардың өмірінде орын алған: Селье, Самоукина, Кеннон, Касл, Купер, Маршалл, Альбрехт, Вейтен Ллойд және т.б. Әрбір жақсы жұмыс жасайтын ұйымдар сол ұйым мүшелеріне теріс әрекет жасайтын жағдайлар болып тұрады және ол жағдай адамды күйзеліске ұшыратады. Шамадан тыс күйзеліс жеке адам үшін ең жоғары қайғыру сатысы болып табылады, ал ол ұйымға да әсерін тиізеді.

Күйзеліс – дегеніміз жиі кездесетін құбылыс. Әрбір адам шамалы күйзелістерді бастарынын өткізіп жатады. Тек шектен асқан күйзелістер жеке адамдар мен ұйымдар үшін мәселелер тудырады.

Басшыға қатысты күйзеліс оның шектен тыс физиологиялық және психологиялық зорланушылығымен сипатталады. Физиологиялық күйзеліс белгісіне: жүрек аурулары, мигрень, гипертония және т.б. жатады.

Психологиялық күйзеліс асқа тәбеттің шаппауы, тез ашуланушылық, депрессия және жеке адам аралық қатынасқа төмен ынтамен қарау болып табылады.

Күйзеліс ұйым қызметіндегі жағдайларға, әр түрлі факторларға, сондай-ақ адамдардың жеке өмірлеріне байланысты болуы мүмкін, яғни себептер ұйымдық және тұлғалық болуы мүмкін. Ұйымдық факторларға:

- жұмыс барысында шамадан тыс ауырлық түсу немесе керісінше өте жеңіл және аз жұмыс істеу салдары;

- рөлдер қақтығысы, бұл жұмыс – қарсы талаптар қойған кезде пайда болады;

- рөлдердің айқынсыздығы, қызмет барысында өзінен не талап етілетінін білмеген жағдайда пайда болады,

- қызықсыз жұмыс.

Бұл факторларға қосымша мынадай факторлар да күйзеліске ұшыратуы мүмкін, ол физикалық жағдайлардың ықпалын айтуға болады, мысалы, бөлме ауасының тарлығы, жарық жетіспеушілігі, шуылдың көптігі.

2. Ұйымдық даудың негізгі түрлері

Жалпы қайшылықтардың төрт негізгі түрі бар:

1. **Ішкі жеке қайшылық.** Бұл үлгі жоғарыда айтылған түсініктемеге сәйкес келмейді. Бірақ бұның дисфункционалды потенциалы басқа қайшылықтың нақты түрімен жалғасады. Бұл үлгінің кең тараған үлгісі ретінде – рөлдік басқару қарастырылады. Бұл қайшылық түрінің пайда болуы

өндірістік талаптарының жеке тұлға қажеттілігімен келісілмегендігімен туындайды.

2. **Жеке тұлғалар арасындағы қайшылық.** Қайшылықтың бұл үлгісі өте кең тараған. Көбінесе басшылардың өздерінің шектеулі ресурстары, капиталы, жұмыс күші, құрал жабдықты пайдалану уақытына байланысты күрестері. Сондай-ақ екі адамның түсінбеушілігімен, дауласуынан да пайда болады. Адамдардың мінез құлықтары, көзқарастары, рухани және мәдени байлықтары әртүрлі болғандықтан да олар бір-бірімен тіл табыса алмайды.

3. **Жеке тұлғамен топ арасындағы қайшылық.** Өндірістік топтар үшін өздерінің ережелері қалыптастырылған. Әр адам осы ережелерді орындауы қажет, сол кезде оның әлеуметтік қажеттілігі де қанағаттандырылады. Бірақ топтың күтуі жеке адам күтуі бір –біріне қарама – қарсы болса қайшылық пайда болады. Шиеленіс лауазымды басшылардың міндеттері арасында да пайда болады.

4. **Топ аралық қайшылық.** Бұл қайшылық көбінесе сызықтық және функционалдық басшылар арасында туады. Сызықтық басшылар функционалдық басшылардың ұсыныстарын қабыл алмауылары мүмкін және өзінің осы басшыларға тәуелділігін үшін парызы болуы.

3. Даудың функциональдық және функциональдық емес салдары

Қайшылықтардың пайда болу себептері мен оларды шешу әдістері. Барлық қайшылықтардың пайда болуының бірнеше себептері бар, олардың негізгілері төмендегідей:

- бөлуге қажетті қорлардың шектеулілігі;
- тапсырмалардың өзара тәуелділігі;
- мақсаттардағы айырмашылықтар;
- құндылықтар мен ұсыныстар айырмашылықтары;
- мінез –құлық үлгісі, өнегесіндегі өзгешіліктер;
- білім деңгейіндегі айырмашылықтар;
- нашар байланыс.

1. Ресурстарды бөлу. Ірі ұйымдарда арқашан қорлар шектеулі. Әр бір басшы ұйым мақсатына тиімді жолмен жетуі үшін топтар арасында материалдар, адамдар, ресурстарын, қаржыларды бөлуі керек. Бір топқа көбірек, екіншісіне азырақ көңіл бөлу шиеленіске акеп соқтырады. Сондықтан басшы әр шешімді дәлелді, тиянақты қабылдауы қажет.

2. Тапсырмалардың өзара тәуелділігі. Топтардың тапсырмаларды орындауға жеке адам мен топтың байланысынан туады. Барлық ұйымдар бір-бірімен тығыз элементтер арқылы байланысқан жүйе болғандықтан, бір бөлімшенің немесе бір адамның теріс байланысы шиеленіс тудырады. Шиеленістердің пайда бөлу мүмкіндіктеріне байланысты құрылымдының түрлеріде әсерін тигізеді.

3. Мақсаттардағы айырмашылықтар. Ұйымдардағы қайшылықтардың ұлғаюының бір себебі ол ұйым ішіндегі мамандандырылған бөлімшелерге

бөлінулері болып табылады. Мұндай бөліну бөлімше мақсаттарын және міндеттерін өздері тұжырымдауларына жетелейді және сол мақсаттардың орындалуларына көп көңіл бөледі.

4. Құндылықтар мен ұсыныстар айырмашылықтары. Құндылық айырмашылығы ең көп тараған қайшылықтың себебі. Мысалы, бағынушы өз ойын әр қашанда айтуына құқықтары бар деп есептейді, ал басшы болса – бағынышты өз ойын тек ол адамнан сұрағанда ғана айтуға құқығы бар деп есептейді.

5. Мінез – құлық өнегесіндегі айырмашылық және өмірлік тәжірибе. Өмірде әр бір сөзді өзінше қабылдап, оған агрессия, өшпенділік, қыстық, араздық, жаулық сезіммен қарайтын адамдар кездеседі. Сондай адамдар айналасында қайшылықтар мен шиеленістер, жанжалдар туғызады.

6. Білім деңгейіндегі өзгешелік.

7. Нашар байланыс ақпаратты дұрыс жеткізбеу және оны бұрмалау шиеленістің негізгі себеп-салдары болып табылады.

Қайшылықтар мен шиеленістерді басқарудың бір неше әдістері бар. Қайшылықты басқарудың тиімділігіне байланысты оның салдары функционалды және дисфункционалды болып бөлінеді.

Қайшылықтың функционалды салдарына:

- Мәселе тек қана шешім қабылдауға екі жақтың адамдарының қатынасуы. Бұл екі жақтың қарсылығын, жауласушылықты жояды.

- Екі жақтың бірлесіп жұмыс істеуі.

- Топтың ой-пікірлері.

- Шешімдердің альтернативасының/балама/болуы.

- Шешімдердің орындалуына баға беретін белгілер.

- Екі жақтың бір-біріне тәуелділігі.

Қайшылықтың дисфункционалды салдары. Егер қайшылықты басқарудың тиімді жолдары табылмаса, онда мақсатқа жетуге кедергі жасайтын төмендегідей дисфункционалды салдар пайда болады:

- өнім өндірудің төмендеуі, қанағаттанбаушылық;

- алдағы уақыттағы достасудың төменгі дәрежесі;

- өзтобына қатты берілуі;

- келесі жақты жау ретінде санау;

- қарсыласушы жақпен жұмыс істеуі мен араласуының кері бұрылуы;

- жауласуларының ұлғаюы;

- нағыз мәселені шешкенге қарағанда, қайшылықтағы жеңіске көп көңіл бөлулері.

Қайшылық жағдайларын басқарудың әдістерін екі категорияға бөлуге болады:

- құрылымдық;

- жеке адамдар стилі арқылы басқару.

Қайшылықтағы құрылымдық әдістер арқылы шешудің төрт түрі бар:

1. Жұмыс талабына түсініктемелер беру әдістері дисфункционалды қайшылықты болдырмаудың алдын алуының бірден бір басқарудағы тиімді

әдісі. Мұнда әр бір қызметкердің және бөлімшеден қандай нәтиже күтілетіні түсіндіріледі.

2. Координациялық және интеграциялық механизмдерді қолдану әдістері өте кең механизмі – команда тізбегі, өкілеттіктер иерархиясы адамдардың қарымқатынастарын қалыптастырады. Мысалы, екі немесе одан да көп бағыныштылар бір сұрақты шешу барысында көз қарастарында таластар тудырса, ортақ басшы шешім қабылдау арқылы қайшылықты болдырмауға тырысады.

3. Жалпы ұйымдық кешенді мақсаттарды орнықтыру әдістері. Мақсаттардың тиімді түрде іс жүзінде асырылуы үшін бір немесе бірнеше қызметкерлердің бөлімшелер мен топтардың бірігуі қажет.

4. Марапаттау жүйелерін қолдану әдістері. Адамдардың қылықтарына, іс-әрекеттеріне марапаттау әдістері арқылы әсер ету қайшылықтарды басқару әдісі ретінде қарастырылады.

Жеке адамдар стилі арқылы басқару әдістерінің негізгі бес түрі бар:

- 1) алыстау;
- 2) «жуып- шаю», бұл әдіс ренжісуге тұрмайды деген сендірумен негізделеді;
- 3) еріксіз көндіру;
- 4) келісімге келу /компромисс/;
- 5) мәселені шешу, яғни екі жаққа да қажетті іс-қимыл мен әрекетті таба білу.

4. Өзгерістерді басқару

Ұйымдардағы өзгерістерді басқарудың моделін Лэрри Грейнер жасап шығарған. Ол келесі кезеңнен тұрады:

1. Қысым және іздену. Басшы ұйым өзгерісінің қажеттілігін сезіну керек және оны өткізуге дайындалуы қажет. Бұл қысым осы келе жатқан бәсеке, экономикадағы өзгерістер сияқты сыртқы факторлармен көрсетіледі, сондай-ақ ішкі факторлардың өзгеруінен де пайда болады, ол өнімділіктің төмендеуі, шығынның өсуі және т.б.

2. Делдалдық пен қайта хабарлар ету. Басшы өзгеріс қажеттілігін сезгенімен, мәселеге дәл талдау жасап, жүргізе алмайды. Жағдайды объективті түрде бағалау үшін сыртан кеңес қызметкерлері шақырылуы мүмкін.

3. Диагностика және ұғыну. Бұл кезеңде басшы қажетті ақпараттарды жинақтайды, мәселені өзгертуге тиісті жағдайының пайда болу себебін анықтайды. Мәселелер ауқымын анықтау нақты мәселелерді сезінуге мүмкіндік береді.

4. Жаңа шешімді табу және оны орындау міндітемесі.

5. Эксперимент және ізденіс. Әр бір ұйым тәукеге бару үшін, жоспарланған өзгерістерді сынақтан өткізеді.

6. Қуаттану және ізденіс.

Лэрри Грейнер түрлі деңгейлердегі ұйымдар арасында билікті бөлудің 3 тәсілін көрсеткен:

- 1) өкілеттіліктерді бөлу;
- 2) бір жақты әрекеттер, өзгерістерді өмірде заңды биліктерді пайдалану болып табылады;
- 3) өкілеттіліктерді делегірлеу.

Өкілеттіліктерді талдау – болашақтағы өзгерістерге қарсыласу мүмкіндігін жояды.

Жоғары деңгейдегі белгісіздікте күрделі, динамикалық ортада қызмет ететін заманауи ұйымдар үздіксіз өзгеріп отыруы қажет. Осы өзгерістерді жүргізе алу, күнде ауысып отырған ортаға бейімделу немесе сол ортаны өзгерту қабылетке ие болу бәскелік қабылеттікті және ұзақ мерзімді келешекте өмір сүруді қамтамасыз ететін қазіргі ұйымдардың ең маңызды сипаты болып табылады.

Ұйымдастырушылық өзгерісті жаңа идеяны менгеру процесі, мінез-құлық үлгісі немесе кез келген оның элементінің дербес салыстырмалы түрін өзгеруі болып табылады.

Ірі өзгерістердің мысалы жақсартылған технологияны менгеру, нарыққа қажетті жаңа өнімді жасау, ұйымдастырушылық құрылымды жетілдіру, қызметкерлерді оқыту және біліктілігін көтеру, жаңа құндылықтармен, дәстүрлермен, басқару стилімен сәйкес корпоративтік мәдениетті қалыптастыру болып табылады.

Ұйымдағы барлық өзгерістерді екі үлгіге бөлуге болады: өндірістік процестерді, рәсімдерді жақсартумен байланысты операциялық өзгерістер және жалпы ұйымда жаңаруға бағытталған трансформациялық өзгерістерге, оның қызмет етуінің қайта бағыттауға бөлінеді. Өзгерістердің негізгі үлгілері – миссияны, мақсаттарды, стратегияларды, технологияларды, құрылымдарды, өнімді, адамдарды және мәдениетті өзгерту болып табылады.

Жоспарлы және стихиялық өзгерістер болады. Біріншілері әзірленген стратегиямен, жоспармен сәйкес жүргізіледі, онда ұйым келешек оқиғаларды ескеріпөз іс әрекеттерін жобалауға тырысады. Ол үшін сыртқы ортаның даму тенденциялары, оның мүмкіндіктері және қауіптері, ұйымның күшті жақтары және әлсіз жақтары зерттеледі. Ондай жоспарлардың мақсаты – мүмкін болатын ортаның өзгерістеріне ұйымды дайындау, кездейсоқ факторлардың жағымсыз әсер етуіне қарсы тұру.

Стихиялық (реактивті) өзгерістер – күтпеген жағдайлар пайда болғанда ұйымның алдын ала қарастырылмаған жауап ретіндегі іс әрекеттері. Сондықтан, әдетте, олар уақыт жеткіліксіз шарттарда жасалады, жеткілікті ойластырылмаған және қоршаған ортаға тиімді бейімделуге мүмкіндік бермейді. Ондай өзгерістерден соң өзгерістерді басқару қажеттілігі өседі.

Жоспарлы өзгерістерді үлгісі 1 суретте келтірілген. Онда өзгерістер процесі бес жүйелі кезеңдерге бөлінеді:

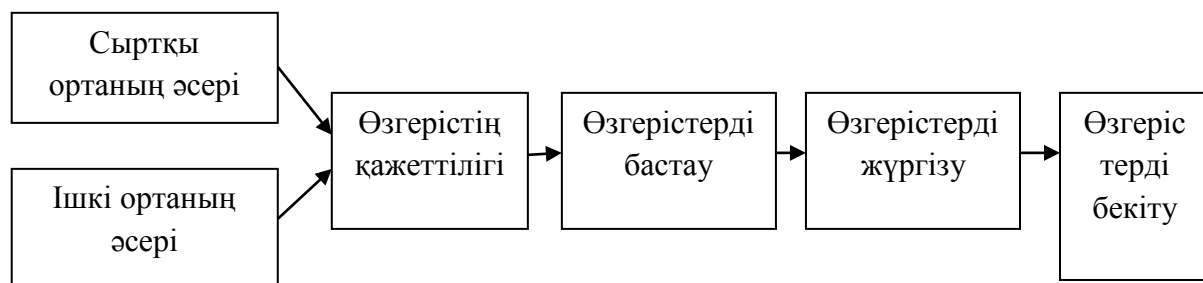
- 1) ұйымға өзгерістерді қажеттілік ететін ішкі және сыртқы күштер әсер етеді;

2) менеджерлер осы әсер етулерді зерттейді және өзгерістерді қажеттілігін ұғынады;

3) өзгерістердің ұғынылған қажеттілігі жаңа енгізулерді іздеуге және оларды енгізуге талпындырады;

4) өзгерістер жүргізіледі;

5) оң нәтижелер негізінде өзгерістер бекітіледі, олар ұйымның қажетті элементі болады.



Сурет 1. Өзгерістерді басқару процесінің үлгісі

Бұл үлгіні толық қарастырайық. Сыртқы ортаның әсер етуі, ұйымның дамуына мүмкіндіктердің және қауіп-қатерлердің пайда болуы тікелей немесе жанама факторлардың өзгеруімен байланысты. Атап айтсақ, олар: тұтынушылар, бәсекелестер, жабдықтаушылар, меншік иелері, жұмыс күші нарығы, бақылайтын және реттейтін органдар, сондай-ақ, жалпы экономиканың күйі, әлеуметтік-мәдени, саяси-құқықтық, технологиялық және халықаралық факторлар.

Өзгерістерді талап ететін ішкі әсерлер ұйымның өндірістік қызметімен, мақсаттарымен, оларға жету мүмкіндіктерімен байланысты. Мұнда ұйымның әлеуеті, әр түрлі функционалды салаларда оның күшті және әлсіз жақтары анықталады.

Сыртқы және ішкі импульстарды салыстыру, орта және ұйым арасында, бар және қажетті өнімділік деңгейін, тиімділікті және сапаны сәйкессіздікті ұғыну өзгерістер қажет екенін түсінеді. Бұл түсінгендік жаңа өнімді жасау, заманауи технологияны, персоналды ынталандыру жүйесін енгізудің, мәдени құндылықтарды қалыптастырудың, басқару құрылымын қайта құруға және т.б. кейінгі іс әрекеттердің алғы шарты болып табылады.

Ұйымды қайта құру қажеттілігін ұғынған соң өзгерістерді басқарудың үшінші кезеңі – өзгерістерді жасау басталады. Мұнда болашақ өзгерістердің идеялары әзірленеді, олар ұйым және орта арасында сәйкессіздікті жоюға немесе ұйымда қабылданған стандарттарда операциялардың және рәсімдердің ұсақ сәйкессіздігін жоюға бағытталған.

Идеяларды іздеуді ынталандырудың әр түрлі тәсілдері бар. Олардың ең тиімділері:

1) ұқсас мәселелерді шешудің бар тәжірибесін зерттеу;

2) шығармашылыққа, жаңашылдыққа, инициатива білдіргенге жәрдем беру;

3) идеяны жақтау, оны енгізу стадиясына дейін жеткізу;

4) венчурлық командаларды жасау.

4.Оқытудың техникалық құралдары: слайдтар, презентациялар

5.Лекцияның оқыту әдістері мен түрлері: проблемалық оқыту технологиясы, дамыта оқыту технологиясы

6. Әртүрлі күрделілік деңгейдегі тапсырмалар (1-деңгей, 2-деңгей, 3-деңгей сұрақтарымен беріледі)

1-деңгейдің сұрақтары

1. Қайшылық жағдайларын сипаттап көрсетіңіз.
2. Өзгерістерді басқаруды сипаттаңыз.
3. Қайшылықтың табиғаты мен мазмұнына сипаттама беріңіз.

2-деңгейдің сұрақтары

- 1.Ұйымдық қайшылықтардың негізгі түрлерін атаңыз
2. Қайшылықтың дисфункционалды салдарын өз бетінше түсіндіріңіз.
3. Қайшылықтың функционалды салдарын өз бетінше түсіндіріңіз.

3-деңгейдің сұрақтары

- 1.Қайшылықтарды, күйзелістерді және өзгерістерді басқарудың өзара байланысын табыңыз. Мысал келтіріңіз

7.БӨЖ және ОБӨЖ тапсырмалары: «Қайшылық пен күйзеліс арасындағы өзара байланыс» тақырыбына талдау жасаңыздар

БӨЖ тапсырмалары: Қайшылықтың табиғаты мен мазмұны - презентация.

8.Пайдаланылатын әдебиеттер:

1. Ерманкулова Р.И., Менеджмент ғылымына кіріспе. Оқулық-2017, 182
2. Ерманкулова Р.И.Менеджмент –Оқу-әдістемелік құрал./Түркістан.- 2015ж.-136 б.
3. Менеджмент негіздері / Б. Жакенова. - Астана: Фолиант, 2011. - 260 с.
4. Ахметов А. Менеджмент негіздері. Алматы: Экономика,2005.