

12-дәріс. ТКЖ жүйесі және кері байланыс

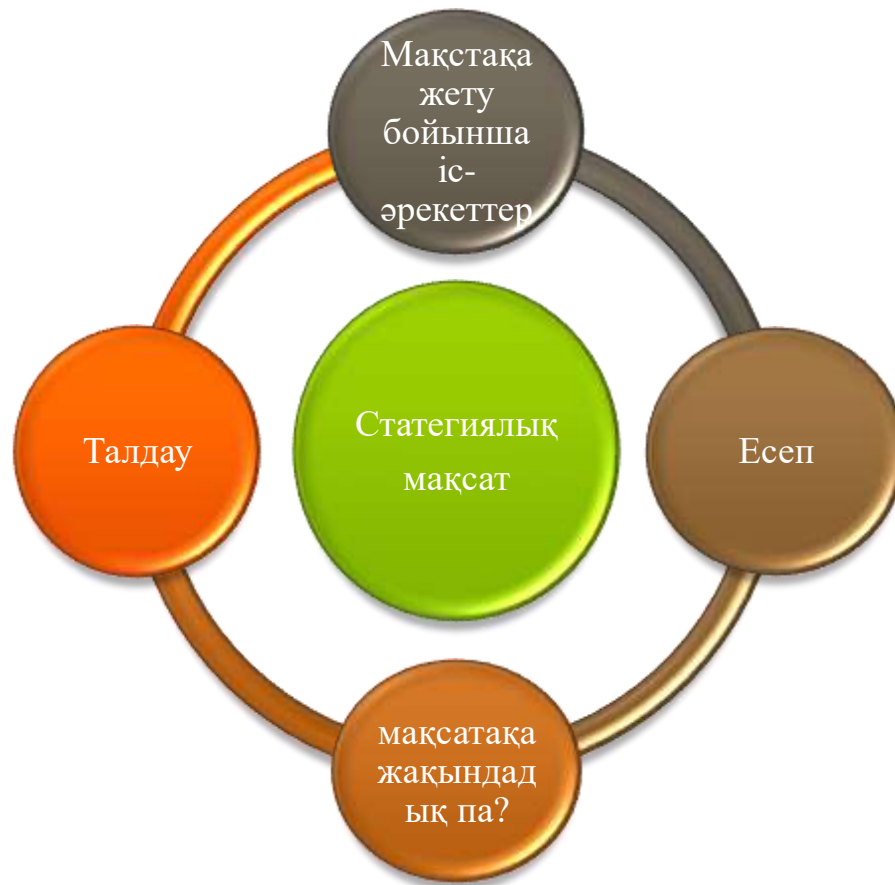
- *12.1 Кері байланыс*
- *12.2 Кері байланыс тиімділігі.*
- *12.3 ТКЖ жүйесі кері байланыс құралы ретінде.*

*Э.г.д., доцент
Тургинбаева А.Н.*



12.1. Кері байланыс

Кез-келген стратегияда кері байланыстың тиімді жүзеге асырылуы үшін үрдісті үнемі бақылап отыру қажет. Басқаша айтатын болсақ, болашаққа қараған кезде, қабылданған шешімнің өмірде табысты жүзеге асырылуында ғана емес, сонымен қатар үнемі өзгермелі жағдайда да бұрынғыдай мағынаға ие бола алатындығына көз жеткізу үшін бізге өткенімізге қарауымыз керек. Көптеген компаниялардың табыссыздығы, олардың стратегияларын жоспарлау қоршаған орта және компанияның өзіндегі өзгеріссіздік жағдайға негізінде артқа қалған болатын. Шын мәнісінде, жиі тұжырымдалған жоғары басшылық дұрыс емес даму бағытын анықтағанда, жоспарлар құрғанда, бөлімшелер міндетін анықтағанда, жалпы алғанда ұйым ретінде, сонымен қатар, әрбір құрылымдық бірлік ретінде жалпы болашақты көруге қол жеткізгенде стратегиялар - "бір реттік" үрдіс.



■ - Стратегиялық жоспарлау саласы

1-сурет. Бір тізбекті кері байланыс мысалы

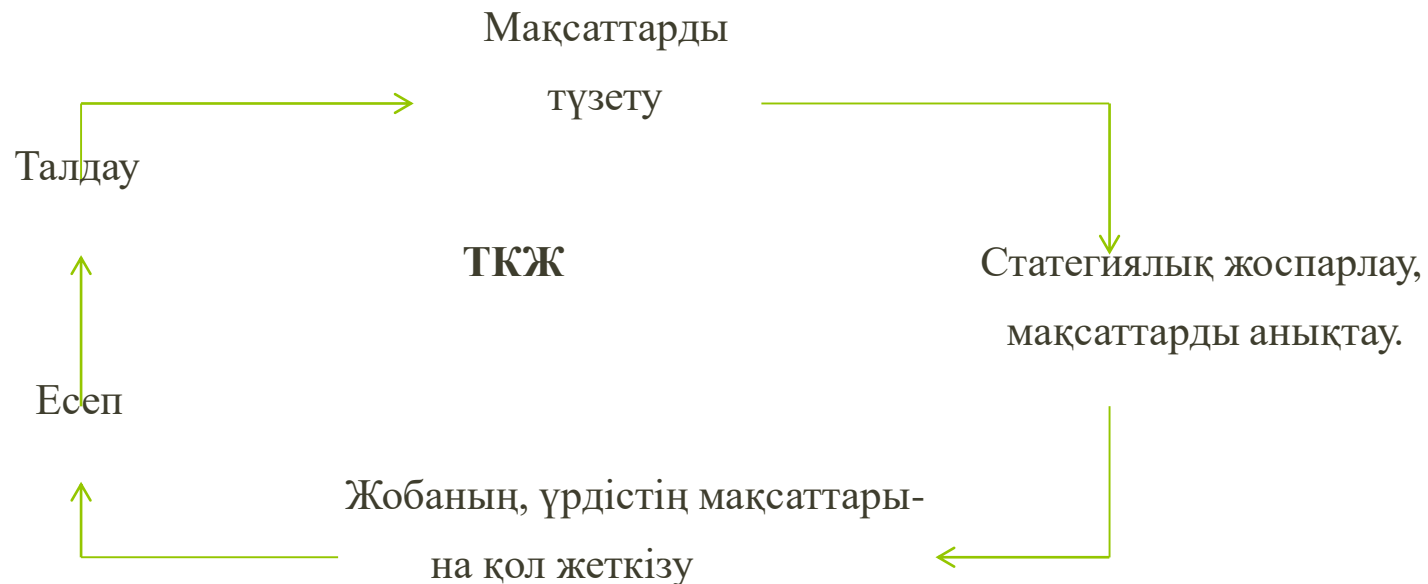
Бұндай жағдайда кері байланыс функциясы болып – алдын ала тұжырымдалынған көрсеткіштерден бастап компанияның дамуындағы ауытқуларды бақылау. Мысалы, компанияда жеткізу мерзімі деп екі күн белгіленген болса, персоналдарды қосымша оқыту, қоймаларды автоматтандыру сияқты бұл жағдайдан шығу шаралары қабылдануы қажет. Кері байланыстың жүзеге асырылуының бұндай сценарийі «бір тізбекті кері байланыс» деп аталады. Бір тізбекті кері байланысты қолдану кері байланыс каналынан келіп түсетін ақпараттар өзгеріссіз стратегияларды жүзеге асыру барысында түзетулер енгізу үшін қолданылады, сонымен қатар бұл стратегияға деген сенімділік күдікке ұшырамауы қажет.

Мысалы, компанияда жыл соңында жүктерді тиеу уақытын 20-пайызға қысқарту міндеті қойылды. Ол үшін компанияда өнімді тапсырыс беру жүйесін және мердігерлермен өзара қатынас схемасын өзгерту туралы шешім қабылдау қажет. Бұл жағдайда кері байланыс келесідегідей көрсетіледі: егер өзгерістер нәтижесінде компания анықталған мақсатқа жақын болса, онда бұл жағдайда тауарды жүктеу уақыты қысқыртылады, бұдан біз дұрыс бағытта келе жатқандығымыз туралы қорытынды жасау,а болады. Ггер тауарды жүукеуге кеткен уақыт өзгеріссіз немесе өскен болса, онда өзгерістерге енгізуды жалғастыру керек емес



12.2. Кері байланыс тиімділігі.

Теңгерілген көрсеткіштер жүйесі екі тізбекті кері байланысты ұйымдастыра алады әр квартал сайын жиналыстарда менеджерлер алынған нәтижені болжамда көрсетілген осы және өзгеде көрсеткіштермен салыстырып қана қоймай, компанияның клиенттерінің көзқарасы тұрғысынан орындалған мақсаттың тиімділігін, ішкі бизнес – жоспарды жетілдіру, персоналдарды даярлау туралы мәлімет алуға болады.



Екі тізбекті кері байланыс мысалы

Теңгерілген көрсеткіштер жүйесі екі тізбекті кері байланысты ұйымдастыра алады әр квартал сайын жиналыстарда менеджерлер алынған нәтижені болжамда көрсетілген осы және өзгеде көрсеткіштермен салыстырып қана қоймай, компанияның клиенттерінің көзқарасы тұрғысынан орындалған мақсаттың тиімділігін, ішкі бизнес – жоспарды жетілдіру, персоналдарды даярлау туралы мәлімет алуға болады. Сонымен қатар, нәтижелерге қалай жеткізгендігіміз туралы ғана емес қойылған мақсаттардың актуалдылығы, тактикалық мақсаттар көрсеткіштер жүйесінде көрсетілген қолданыстағы стратегияларға сәйкестігі талқыланады. «Үрдістер бойынша» кері байланыс механизмі мақсаттарды жүзеге асыру деңгейінде де іс-әрекет етуді жалғастырады, кері байланыстың басқа деңгейін қалыптастырады. Екі тізбекті кері байланыс – сырты орта негізінде тактикалық әдіс қана түзетілмейді, сонымен қатар, ұйымның стратегиялық мақсаттары да өзгереді. Өзгеріссіз қалатындардың қатарына тек ұйым миссиясы мен болашақ болжамдары ғана қалады.

12.3. ТКЖ жүйесі кері байланыс құралы ретінде.

Теңгерілген көрсеткіштер жүйесін менеджерлер үшін компанияның дамуындағы қиын әрі нақты емес түсініктерді түсінуге, бақылауға болатын нақты сандарға алмастыратын әмбебеп тіл болып табылады. ТКЖ-ның 4 перспектива – қаржы, клиенттер, ішкі процестер, оқыту және дамыту бөлінісіндегі өндірістік процесстің классикалық ұтымды құрылымына негізделеді. Дәл осы ретпен жоғарыдан төмен қарастыратын болса, кері байланыстарды алуда кешігу уақыты төмендейді. Және осы тізім бойынша төменге түсу негізінде әр құраушы бойынша көрсеткіштердің жүйеленбеуімен, өлшеуімен байланысты мәселерге жиі кездесеміз.



Кері байланыс уақытының қысқаруы – кез-келген басқару жүйесінің негізгі міндеттерінің бірі, сонымен қатар, дәстүрлі жүйеде негізгі акцен ақпарат өндеуді және өтуін жылдамдатуға мүмкіндік беретін техникалық аспектілерге жасалады, мысалы, компанияда ERP- жүйесін енгізуде жиі жиналыстарда есептілікті беру кезінде уақыт бойынша қатаңдату. Балансталған көрсеткіштер жүйесінің инновацияларының бірі болып, кері байланыс уақытын минималдауда техникалық қана емес методологиялық басқа әдістердің болуы жатады. Басқарудың дәстүрлі жүйесі тек қаржылық көрсеткіштерді ғана есепке алады, сол уақытта балансталған көрсеткіштер жүйесінде қаржылық емес көрсеткіштер компаниядағы өзгерістер қаржылық жағдайына әсер етпестен бұрын көруге мүмкіндік беретін басқа деңгейде көрсетіледі.

ТКЖ-ның 4 перспектива – қаржы, клиенттер, ішкі процестер, оқыту және дамыту бөлінісіндегі өндірістік процесстің классикалық ұтымды құрылымына негізделеді. Дәл осы ретпен жоғарыдан төмен қарастыратын болса, кері байланыстарды алуда кешігу уақыты төмендейді. Және осы тізім бойынша төменге түсу негізінде әр құраушы бойынша көрсеткіштердің жүйеленбеуімен, өлшеуімен байланысты мәселерге жиі кездесеміз. ТКЖ кәсіпорындағы өндірістік есеп құралы ретінде ұсынды және авторлардың өздері және өзге сарапшылар стратегиялық менеджмент құралына дейін жетілдірген болатын. Басқарудың берілген құралында ұйымның стратегиясын дамыту, жүзеге асыру, мониторинг жасау және бақылау әдістері болады. ТКЖ мақсаты ұйымның операциялық әрекеттері арқылы стратегияны шынайылыққа әкелетіндей стратегиялық мақсаттарды анықтау болып табылады.



ТКЖ технологиясы ұйымның менеджментіне компанияның мақсаттарын операциялық қызмет деңгейіне ауыстыруға; жеке бөлімшелердің, сондай-ақ қызметкерлердің жалпы стратегиялық мақсаттарға жетуіне әсер ету дәрежесін нақты анықтауға, бұл өз кезегінде қолда бар ресурстарды барынша жоғары қолдануға және тиімсіз, пайдасыз рәсімдердің санын барынша төменге жеткізуге және ұйымдағы стратегияның орындалуын бақылауға мүмкіндік береді