

МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІ ҚҰЖАТТАМАЛАРЫН БАСҚАРУ

Е. Есмұқанов,

техника ғылымдарының кандидаты,

«Қазақстандық сапа ұйымы» ЖШС директоры



ПРОЦЕДУРАЛАР

Процедура деген не? Халықаралық стандарттардан алынған анықтама бұған былайша жауап береді:

Процедура – қызметті немесе жұмыс процесін жүзеге асырудың белгіленген тәсілі. 1-ескертпе. Процедуралар құжатталған немесе құжатталмаған болуы мүмкін. 2-ескертпе. Егер процедура құжатталған болса, оны көбінесе жазбаша процедура немесе құжатталған процедура деп атайды. Процедура барысы жазылған құжатты құжатталған процедура деп атауға болады (қараңыз: ИСО 9000:2005 халықаралық стандарты, 3.4.5-тармақ).

Процедура ретінде көбінесе құжат ұғынылады. Бірақ мұны дұрыс деп айтуға болмайды. Процедуралардың көптеген бөліктері ешқашан еш жерде құжатталған емес. Бұл мұндай қажеттіліктің жоқтығынан немесе өндірістік ортада қалыптаспағандығынан болса керек (мәдени факторларға немесе менталитетке байланысты). Мысалы, Жапонияда Еуропаға қарағанда құжатталған процедуралар жасауға көңіл аз бөлінеді. Бұл Жапонияда өмірлік жалдану тәжірибесіне байланысты болуға тиіс. Мұнда процедуралардың көпшілігі адамнан адамға, кәсіби шеберден шәкірттеріне беріліп отырады. Еуропада материалдық емес активтерді заттандыруға, яғни адамдардың білім-білігін құжатқа айналдыруға көбірек көңіл аударылады. Өйткені Батыстың адамы жұмыс орнын таңдауда еркін, сондықтан да ол жұмыстан кеткенде өзімен бірге білім-білігін де ала кетеді. Бұған қоса, құжатталған процедураларды заң жүзінде қорғауға, сатуға немесе лицензия бойынша жалға тапсыруға болады.

Бір айта кететін жәйт, отандық тәжірибеде құжатталған процедуралар өте сирек қолданылып келді. Бұл социалистік жоспарлы экономика бойынша барлығын бір орталықтан басқаруға ұмтылу салдары еді. Академиктер мен ғылым докторларының қолынан жоғары кәсіби дәрежедегі құжатталған процедуралар үлгісін жасау келетін еді, сөйтіп оларды көбейтуге және бүкіл одақ кәсіпорындарына таратуға болатын. Бірақ бұл жол принципті түрде қолданылмады.

Біріншіден, орталықтан және жоғарыдан төмендегілерді басқару, әсіресе өмірдің барлық жәйттеріне байланысты процедуралар жасау өте қиын еді. Нәтижесінде грамматика мен орфография тұрғысынан жақсы жасалған құжаттар әзірленгенмен, олар жергілікті жағдайлардың сан алуан ерекшеліктері алдында әлсіз еді. Кеңес заманындағы ауыл шаруашылығының

жосықсыз еңбек нормалары еріксіз еске түседі. Алматы өңірі жағдайында алма жинаудың тәуліктік нормасын еш қиындықсыз бірнеше есе артығымен орындауға болатын еді, бірақ картоп жинау жөнінде белгіленген тәуліктік норманы орындау мүмкін емес еді. Шамасы, норма белгілеушілер Мәскеу маңы шаруашылықтары жағдайларын ғана есепке алған болу керек. Ол жерде алма майда болады да, картоп керісінше – ірі келеді, яғни бұл жәйт Алматы өңірі жағдайымен қарама-қарсы сипатта.

Екіншіден, орталықтандырыла отырып әзірленген құжаттар айқындығы, нақтылығы және ішкі қайшылықтарының болмауы жағынан мінсіз жасалар еді. Мұндай құжаттарды басшылыққа ала отырып жұмыс істеу, сырттай қарағанда, кереметтей көрінетін. Бірақ олардың актуальдылығына көп мән беріле бермейтін. Проблема тек «Госстандарт» пен өзге де мекемелердің бюрократтық аппараттарында ғана емес, сонымен бірге өндіріс мәдениетінің өзі де кез келген өзгерістерге, тіпті жоғарыдан басталатындарына да қарсы сипатта болып еді. Бұл дәуірге «Тоқырау кезеңі» деген ат өте дәл табылып қойылған.

Үшіншіден, адам бәрін өз көзімен көріп, өз қолымен ұстап байқау арқылы ғана дамиды. Егер сенбесеңіздер балалардың қалай үйренетінін бақылаңыздар. Олар барлық нәрсенің дәмін татып не беріктігін байқап көру керек екенін жақсы біледі. Біздің жүйеге таным емес білім ғана қажет болды. Бүкіл жүйе адамдардың миына дайын азық беруге жұмылдырылды. Ол сіңіруге де, есте сақтауға да оңтайлы еді. Бұлай етпеген жағдайда адамдар өздігінше ойлай бастар еді де, қолайсыз сұрақтар беріп, цензураның бақылауынан өтпейтін құжаттар жаза бастар еді.

Ал өзге елдерде қалай болды? Мәселен, Жапонияда? Онда бұған қарама-қарсы жағдай қалыптасты. Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін жеңіліске ұшыраған Жапония түгелдей бомбыланып, аш-жалаңаштық, кедейшілік шегіне жетіп тұрды. Осындай жағдайда американдықтар онда өз күштерімен заводтар салып беруді ұсынды, бірақ оған жапондықтар үзілді-кесілді қарсы болды. Бірақ мұғалімдер жіберуін сұрады. Американдықтар келешекте Жапония өздеріне бәсекелес болмауы үшін онда білімі әрі зиянды әрі пайдасы жоқ ғалымдарын жіберуді ұйғарды. Осылайша мұнда Э. Деминг және Дж. Джуран секілді ғалымдар келді. Олар жапондықтарды жоғары сапа мен жоғары өнімділікке қалай қол жеткізуге болатындығын үйретті. Қазір жапондықтар әлемде Америкадан кейінгі екінші экономикалық держава болып отыр. Қалайша? Өйткені жапондық мамандар өз ісін теория жүзінде емес, практика арқылы – көзімен көріп, қолымен ұстау арқылы үйренеді. Жапондық мамандар процедураларды жұмыс орындарында өздері жасайды және оны бюрократтық үздік-создық келісулерсіз қолданысқа сол сәттен бастап-ақ ендіре береді.

Әділін айту керек, бізде де жапондық жүйеге ұқсас жүйе болды. Бірақ ол тек қана қорғаныс саласында ғана өмір сүрді. Қорғаныс қажеті үшін екінші дүниежүзілік соғыстан кейін жеңіліске ұшыраған Германиядан мамандар әкелінді. Олар бұл саланы дамытуға айтарлықтай ықпал етті. Қорғаныс саласына айрықша көңіл бөлінгендіктен ол экономиканың өзге салаларына қарағанда алда болды.

КСРО өмір сүруін тоқтатқаннан кейін онымен бірге көптеген шектеулер де жойылды. Одақтың ыдырауынан соң күдену дәуірі туа қалған жоқ. Бір нәрсені мойындауымыз керек. Біз «қарғыс атқан» цифрлардың тасасында қалдық. Біріншіден, мұнай долларлары, екіншіден, дамыған елдер мен біздегі банктік пайыз ставкаларының айырмасы. Егер Қазақстанда бұрын несиені қамтамасыз ететін үлкен кепілдіктер болмаса, енді болды. Олар мұнай запастары. Біздің елімізге қаржы ағынын құйған сол «запастар». Ал инновациялық экономика деген бізде, жалпы, жоқ нәрсе. Ақша жылжымайтын мүліктерге бағытталып, ол «тобырлық» мінез-құлық пен алыпсатарлықты қоздырды. Енді «қаржы кризисі» мен «мастықтан кейінгі синдром» деген жағдайлар орын алып отыр. Бірақ ешкім де кризис аңдатқан негізгі сабақты: ең бастысы цифр емес, адам екенін және алып сатар емес, жұмыскер екенін ұға қоймаған секілді. Еліміздің дамып, гүлденуі үшін біреулер салып берген заводтар емес, мәдениетті, білімді адамдар керек. Адамзаттық даму бағдарламасына негізделген ұлттық идея керек. Неғұрлым ертерек болса, солғұрлым жақсы. Әйтпесе біз тек «дайын асқа тік қасық» ұрпақтарды ғана «тәрбиелеп», «өсіре» беретін боламыз.

Менеджменттік, әсіресе лидерлік принциптерді тарату мен қызметкерлер тарту жүйелері бойынша халықаралық стандарттарды қолданысқа ендіру адамзаттық даму бағдарламасының құрамдас бір бөлігі болуға тиісті. Әлемдік практика процедураларды әзірлеуге жұмыскерлерді кеңінен тартпайынша олардың білім-білігін жетілдіру, өндірісте табыс әкелген тәжірибелерді тарату мүмкін еместігін айдан анық көрсетіп беріп отыр. Бұл әсіресе жаһандану жағдайында аса қажетті нәрсе. 2006 және 2007 жылдары шыққан соңғы халықаралық стандарттарда қызметкерлердің бизнес-процестерді талдауға және тәуекелдік жағдайларын бағалауға міндетті түрде қатысуы талап етіледі. Осы жәйттерден мынадай қорытынды шығаруға болады:

Процедураларды әзірлеу мен құжаттау процесі кез келген ұйым персоналын тарту мен дамыту бағдарламасының маңызды бір құрамдас бөлігі болып табылады.

Өкінішке орай практикада процедураны әзірлеу мен оны құжаттау ұғымдары жиі шатастырылады. Екеуі де белгілі бір іс-әрекеттің аяқталуын білдіреді деп ұғылады. Мұндай шектеулі түсінік Батыстан келген. Мұнда басты нәрсе құжаттау, ал процедураларды әзірлеу іс жүзінде талап етілмеген. Осыдан барып «Процесс картасы», «Процесс», «Процестік ландшафт» деген секілді құжаттар пайда болды. Мұндай атауларды кім, не үшін ойлап тапқаны белгісіз. Ең бастысы құжаттың атауында емес, мәнінде ғой. Мәселен, құжатталған процедураны «Кәсіпорын стандарты», «Ұйым стандарты», «Фирмалық стандарт» т.б. деп атай беруге болады, бірақ одан ештеңе өзгермейді. Ал процедураларды әзірлеу жөніндегі процестердің өзі қалып кетіп жатса, нағыз кемшілік сол болады.

Бірінші кезекте өзге процедураларды әзірлеуге байланысты процедура қажет. Процедураларды кім қалай жасауы керек екені нақпа-нақ, анық етіп жазылуы тиіс. Бұл әзірлемеде, әрине, халықаралық практиканы, әсіресе, ИСО 9001 стандартында мазмұндалған ережелерді басшылыққа алу қажет.

Әдетте, процедура басқарудың орта деңгейінде, яғни процесс лидері тарапынан әзірленеді. Лидер өз тәжірибесі мен білім-білігіне сүйене отырып процестерді регламенттейді, яғни кім қашан нені жасауы керек екенін белгілейді. Осымен қатар лидер процедуралар әзірлеуге өз беделі мен ықпалын пайдалана отырып қарамағындағы адамдарды да тартады. Процесс лидері, сондай-ақ, процедураларды актуальдандыруға да бастамашы болады. Жаңа қызметкерлерге процедураларды үйретеді.

«Процесс иесі» мәніндегі шетел термині жиі кездеседі. Мұндай термин адамды жеке лидерлікке шығару үшін емес, оның процестерді игеру қабілетіне байланысты қолданылады. Бастық болу иесіне жағына білген кез келген ақымақтың да қолынан келеді демей ме. Ал лидер болу үшін бала жастан бүкіл өмір бойына лайықты еңбек етуге тура келеді.

Нағыз Лидер бәрінен бұрын процестің мәніне, оның қыры мен сырына және процеске қатысушылардың жұмысына өз бетімен тереңдеп өне біледі. Ол өз процесі туралы ең керекті мағлұматтарды осылай ғана ала алады. Сондықтан да нағыз Лидер оңаша кабинетте емес, қай жерде жұмыс жүріп жатса, сол жерде болады. Нағыз Лидер үсті-басымды былғап алам деп қорықпайды, ол өз қарамағындағылар мен серіктестері алдында абырой-беделінен айрылудан қорқады.

Өз беделінен ажырап қалмас үшін нағыз Лидер күн демей, түн демей процестерді жетілдіру, сол процестер арқылы мақсатқа жету, өз қызметкерлерін үйрету, ең бастысы жаңа Лидерлер тәрбиелеу бағытында тынбай жұмыс атқарады. Оның қызу еңбегі нәтижесінде жаңа процедуралар туындауы тиіс.

Егер персонал даярлау процесі тиісті деңгейде ұйымдастырылған болса, процедуралар құжатталмауы да мүмкін. Мәселен, шеберлер мен шәкірттер арасындағы еңбек бөлінісі нақты белгіленген. Шәкірт шебердің басшылығымен белгілі бір кәсіби деңгейге жетпейінше өздігінен қызмет атқаруға рұқсат берілмейді. Бірақ, өкінішке орай, отандық жағдайда ережеден гөрі қызметкерлердің иесіне берілгендігі басым рөл атқарады. Сондықтан процедураларды құжаттау кәсіби білім-білікті сақтауға және кадрлардың тұрақтамауы орын алып отырған қазіргі жағдайда қалыптылықтың сақталуын қамтамасыз етуге ықпал ететін бірден-бір жол болып табылады.

Әдетте «Процесс иелерінің» процедураларды қалай жасау керек және оны қолданысқа қалай ендіру керек деген мәселелерден хабары бола бермейді. Оларға тиісті даярлық қажет. Мәселен, халықаралық стандарт ИСО 9001 талаптарына сәйкес сапа менеджменті жүйесін қолданысқа ендіру жөніндегі жоба аясында түсіндірмелерден мағлұматтары болуы шарт.

Мұнымен қоса, процестердің бір-бірімен өзара әрекеттестігін келісу, сондай-ақ оларды ұйым мақсаттарымен ұштастыру керек. Іс жүзінде бұл процедураларды әзірлеу мен келісу барлық ынталы тараптардың, ең алдымен процесс лидерлерінің қатысуы арқылы алқалы түрде өткізілуі тиіс деген сөз. Тек келісілген процестер ғана жақсы нәтиже бермек. Процестердің өзара әрекеттестіктерін келісу және күтілген нәтижелерге қол жеткізу жөніндегі жұмыстарға жоғарғы басшылық қолдау көрсетуі қажет. Мұндай қолдауды процесс лидерлерінен тұратын жұмысшы тобы да жасай алады. Жұмысшы тобы өз мәжілістерін жұмыс уақытында өтетіндей етіп белгілеуі тиіс.

Жұмысшы тобының қызметі нәтижесінде оңтайландырылған процестер жасалуы мүмкін. Іс-әрекеттердің үйлесімділігін қамтамасыз ету үшін қолданылатын терминдері мен қысқартулары барлық жерде бірдей ұғынылатын құжатталған процедуралар талап етіледі. Мәселен, маркетинг, өндіріс, жабдықтау, техникалық қамтамасыз ету мен өнімдерді тарату процестерінің иелері бір ғана ортақ мақсатпен жұмыс істейді. Ол: тұтынушылардың талаптарын қанағаттандыру. Тұтынушы өздеріне дұрыс қарай ма, жоқ, бәсекелестері тарапына қарай ойыса ма, бұл процесс иелерінің бірлескен, ынтымақты қызметіне байланысты болады. Сондықтан бірыңғай құжат – сапа менеджменті жүйесі бойынша басшылыққа алынатын, ортақ процесс және ұйымның ортақ нәтижелеріне қосылатын өзіндік үлес туралы бірыңғай және дұрыс ұғынуды қамтамасыз ететін ережелер қажет.

Әдетте процедураларды жасау оны жетілдіруден гөрі оңай. Кәдуілгі қызметкерлер процестерді жетілдіру бағытында жұмыс істеуге үйренбеген, оған дағдыланбаған. Бұл білім беру ісіндегі олқылықтардың бірі. Жапонияда кішкене балаларды үйретуге, олардың қабілет-қарымын дамытуға арналған ойыншықтар кең таралған. Өкінішке орай бұл бізде дұрыстап қолға алына қоймаған нәрсе. Творчестволықпен, жаңашылдықпен ойлау сол ойыншықтардан басталмақ.

Қалыпқа айналған енжарлықты тек нағыз лидерлер ғана жеңіп, ұйымға инновациялық мәдениетті ендіре алады. Процестерді жетілдіру ісін басқара жүріп лидер жұмыстың ескі әдістерін өзгертуге, жаңа әдістерге көшуге бағытталып кіріседі. Процестерді жетілдіру бағытында тынбай іздене жүріп ол экономиканы да, мәдениетті де қатар көтеретін болады.

Жаңалықты құжаттау оны ұйым ішіне немесе сыртқа тарату үшін де пайдалы. Бұл процесс бірқатар техникалық мәселелерді шешіп алуды қажет етеді. Атап айтқанда: ескірген құжаттардың қолданылып кетпеуі үшін не істеу керек? Ендірілген өзгертулерді қалай нақты білуге болады? Ескірген құжаттарды қандай да бір өзге мақсаттар үшін сақтау қажет пе, жоқ па?

Тұрақты түрде жетілдіріліп отыратын процедуралар ғана ұйымға және оның қызметіне жаңа құндылықтар ендіре алады.

ТЕРМИНДЕР

Құжаттарды орындаудың үлгі мерзімі – нормативтік құқықтық актімен белгіленген құжаттың орындалу мерзімі.

Құжатты орындаудың жеке мерзімі – ұйымның ұйымдастыру-өкімдік құжатпен немесе қарарымен белгіленген құжатты орындау мерзімі.

Іс – жеке мұқабаға жинақталған бір мәселеге немесе қызмет бөлігіне қатысты құжат, не құжаттар жиынтығы.

Істі қалыптастыру – істер атаутізіміне және іс ішіндегі құжаттарды жүйелеуге сәйкес орындалған құжаттарды іске топтау.

Істі ресімдеу – белгіленген қағидаларға сәйкес істерді сақтауға дайынлау.

Дереккөз: ҚР СТ 1037-2001