

ҰЙЫМДАҒЫ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Топтағы шешімдерді қабылдау





Дәрістің мақсаттары:

1. Топтық шешімдерді қабылдаудың күшті және әлсіз жақтарын салыстыру;
2. Топтық шешімдерді қабылдау.

Екі адам бір адамға қарағанда жақсы, – дейді халықтың даналығы. Ұйымдардағы көптеген шешімдерді топпен, командалар немесе комитеттер қабылдайды. Топтық шешімдердің туындауларын теңестірудің артықшылықтарын қарастырамыз. Соңында, біз топта шешімдер қабылдаудың мүмкіндіктерін жасаудың кейбір әдістерін ұсынамыз.

Жеке адамдарға қарсы топтар

Топтық шешімдерді қабылдау ұйымдарда кеңінен қолданылуы мүмкін, бірақ топтық шешімдерді жеке адам қабылдағаны тиімді ме? Жауап бірнеше факторларға байланысты. Топтар шешімдерді қабылдау үдерісінде көптеген қадамдарды орындау үшін ерекше мүмкіндіктерге ие және ақпаратты өңдеу немесе жинаудың кеңдігі мен тереңдігін ұсынады. Топ мүшелерінің әртүрлі тәжірибелері болса, балама шешімдер жан-жақты және талдау тереңірек болады. Соңғы шешім қабылданған кезде, оны жүзеге асыруда көп адамдар қолдау көрсетеді. Кемшіліктер, ішкі қақтығыстар және топ ішіндегі қысым. Дегенмен қақтығыстар туралы сөйлескенде абай болу керек.

Кореяда жүргізілген зерттеулер көрсеткендей, топтағы қақтығыстар міндетке байланысты, топтың өнімділігін жоғарылатуы мүмкін, ал қатынаста жанжал өнімділікті төмендетуі мүмкін. Сондықтан, кейбір жағдайларда, белгілі бір адам топқа қарағанда, дұрыс шешім қабылдайтын деп күтуге болады. Топтық шешімдерді қабылдау туралы ойларды қарастырайық.

Шешім қабылдаудың мықты жақтары келесідей мүмкіндіктері бойынша топтастырылады.

Топтар толығырақ ақпарат пен білім қалыптастырады. Бірнеше адамның ресурстарын біріктіре отырып, топ шешімдер қабылдау үдерісіне көбірек үлес қосады.

Топтың шешім қабылдаудағы топтың мықты жақтары	Шешім қабылдаудағы топтардың әлсіз жақтары
Топтар толық ақпарат пен білім қалыптастырады	Топтық шешімдер көп уақыт алады
Топ шешімдер қабылдау үдерісіне көбірек үлес қосады	Қысымды сәйкестендіру
Көптеген тәсілдер мен баламалар	Топтағы доминанттылық
Шешіммен көбірек келісу	Бір мәнді емес жауапкершілік

Олар түрлі көзқарастар ұсынады. Бұл көптеген тәсілдер мен баламаларды қарау мүмкіндігін ашады. Соңында, топтар шешіммен көбірек келіседі. Шешімдер қабылдау үдерісіне қатысатын топтың мүшелері оны қолдауға және таратуға ынталы.

Топтық шешім қабылдаудағы әлсіздіктер

Топтық шешім қабылдау көп уақыт алады, себебі шешімін табу уақытты қажет етеді. Бұл салыстырмалы қысым.Топ мүшелерінің топта белсенді қабылдануы және қаралу ниеті кез келген келіспеушілікті тудыруы мүмкін. Топтық талқылауға бір немесе бірнеше мүшелер басым болуы мүмкін. Егер олар төмен және орта деңгейде болса, топтың жалпы тиімділігі азаяды. Ақырында, топтық шешімдері екі жақты жауапкершіліктен зардап шегеді.

Жеке шешіммен түпкілікті нәтижеге кім жауапты екені анық. Топтық шешімде кез келген жеке мүшесінің жауапкершілігі жойылады.



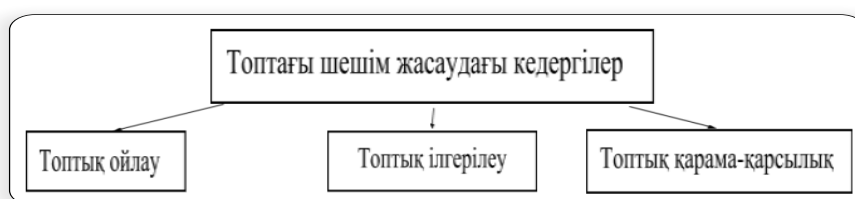
Тиімділік пен нәтижеліліктің қырлары

Сіздің топтың тиімділігін анықтау барысында, сіздің анықтамаға адамдардың тәуелді болмауын қадағалаңыз. Топтық шешімдер, әдетте, топтағы орташа адамдар санының шешімдерінен гөрі дәлірек, бірақ ол әдетте бір адамның шешімінен гөрі дәлі болады.

Жылдамдық тұрғысынан адамдар өте жедел болып келеді. Ал егер шығармашылық тұрғысынан келер болсақ, топтың шешімі әдетте маңызды болады. Егер тиімділікке қол жеткізу қажет болса, осы орайда да топ қайтадан жеңеді.

Біз тиімділік пен өнімділікті бағалаусыз қарастыра алмаймыз. Бірнеше жағдайды алмағанда, топтағы шешім қабылдау, сол мәселені жеке адамның қабылдаған шешімімен салыстырғанда, көп жұмыс уақытын талап етеді.

Бір нәрсе туралы шешім қабылдағанда, сіз топтың пікірін пайдаланасыз ба? Менеджерлер өнімділіктің тиімділігін жоғарылату үшін, топты бағалаудың тиімділігін арттыру керек.



Кедергілердің бірі – топтық ойлау. Топтық ойлау, шешімнің жанама нәтижесі топтың баламалы объективті бағалауға және жоғары сапалы шешімдерге қол жеткізуге әсер етуі мүмкін. Топтық ойлау – азшылық немесе қарама-қарсы көзқарастардың топқа қысым жасайтын сыни бағалауынан сақтайтын, қалыпты ұстанымдар мен жағдаяттарды көрсетеді. Соломон Аш өзінің тұжырымдамаларында жалғыз наразылығы білдірушімен жасаған экспериментінде топтық ойлауды қабылдап, оны пайдаланған. Басымдық көпшіліктен ерекшеленетін лауазымды адамдар қысымға ұшырайды (олар өздерінің сезімдерін және наным-сенімдерін тоқтатуға, оларды тоқтатуға немесе өзгертуге тырысады).

Менеджерлер топтық ойларды барынша азайту үшін не істей алады? Біріншіден, олар топтың өлшемін басқара алады. Адамдарды топтың көлемінің артып келе жатқандығы қорқытады және сенімсіздікті туындатады, себебі үлкен топқа қарағанда, адамдар аз топтың ортасында өзін жоғары жауапкершілікте сезінеді. Көшбасшылар топ басшыларын бейтарап рөл атқаруға шақырады. Көшбасшылар барлық қатысушыларды ынталандыруы керек, әсіресе пікірталастың ерте кезеңдерінде өздерінің пікірлерінен аулақ болулары керек. Бұдан басқа, көшбасшылар адвокаттың әзірейлі рөлін атқару үшін, жекелеген топтарды тағайындауы, көпшіліктің позициясын ашып, әртүрлі көзқарастарды ұсынуы керек. Тағы бір ұсыныс – топқа қауіп төндірместен немесе жеке қорғанысты күшейте отырып, әртүрлі баламаларды белсенді талқылауды ынталандыратын жаттығуларды пайдалануы тиіс. Топтың мүшелері ықтимал жетістіктерді талқылауды кейінге қалдырады, сонда олар шешімге тән қауіптер немесе тәуекелдер жөнінде әңгімелейді. Қатысушылардың теріс альтернативаларға назар аудару талабы топқа айрықша көзқарастарды батыл ету және ең алдымен, объективті бағалауға мүмкіндік береді.

Топтық ауысым немесе топтық қарама-қарсылық

Топтық ауысым, топтың мүшелері шешуге арналған баламалар жиынтығын талқылағанда, олардың бастапқы ұстанымдарын асқындырады. Кейбір жағдайларда сақтық шаралары басым болады және консервативтік ауысым орын алады, ал басқа жағдайларда топтар қауіпті шешімдерге бейім.

Топтық шешімдер мен топ мүшелерінің жеке шешімдері арасында айырмашылықтар бар. Топтағы талқылаулар мүшелерінің көзқарас нәтижелерін жағымсыз позицияларға алып келуі



мүмкін. Консерваторлар өте сақ болып келеді. Топтың осы қарама-қарсы топтық ойлаудың ерекше жағдайы ретінде қарастыруға болады.

Топтың қабылданған басымдықты шешімі пікірталас барысында дамып келе жатқан сақтықты немесе үлкен тәуекелді білдіретін оның қалыпты ұстанымын көрсетеді. Қарама-қарсы өтуге бірнеше түсініктеме береді. Мысалы, ол бір-бірімен қолайлы жағдайды талқылайды және осылайша өзінің бастапқы ережелерінің экстремалды нұсқаларын білдіруге ықпал етеді. Тағы да бір дәлел – ол топтың жауапкершілікті жоғалтуы. Топтық шешімдер топтың соңғы таңдауы үшін жауапкершіліктен босатылады, осылайша төтенше жағдайға қол жеткізе алады. Сондай-ақ, адамдар төтенше жағдайға ие болуы мүмкін, себебі олар өздерінің қалай ерекшеленетінін көрсетуге тырысады. Саяси немесе қоғамдық қозғалыстардан шеткері адамдар, шынымен жасалып жатқанын дәлелдеу үшін, барынша төтенше жағдайларды алуы мүмкін, ал абайлық танытатын адамдар қалыпты жағдайларды ақылға қонымды көрсетуге тырысады. Енді шешім қабылдау әдістеріне ауысайық.

Олар топтық шешімдерді қабылдаудың кейбір жақтарын азайтады.

Топтарда шешімдер қабылдау әдістері. Топтық шешім қабылдаудың ең көп тараған түрі өзара әрекеттесуші топтарда орын алады. Мүшелер бетпе-бет кездеседі және қарым-қатынас үшін ауызша және ауызша емес өзара әрекеттеседі. Бірақ, топтық ойлауда көрсетілгендей, ілеспе топтар жиі цензураға ұшырайды және пікірдің сәйкестігінің белгілі бір жақтарға қысым жасайды. Миға – шабуыл және нақты топтық әдіс, дәстүрлі өзара әрекеттесетін топқа тән мәселелерді азайтуы мүмкін. Миға – шабуыл жасау сыннан өтуді шектейтін шығармашылық пен кез келген баламаларды ынталандыратын конформизмнің қысымын жеңе алады. Әдеттегі ми шабуылда үстелдің айналасында 6-12 адам отырады. Топтың көшбасшысы барлық қатысушылар түсіну үшін мәселені нақты анықтайды. Кейінірек мүшелері белгілі бір уақыт кезеңінде мүмкін болатын баламалар туралы айтады. Мүшелерді «әдеттен тыс ойлауға» ынталандыру үшін ешқандай сынға жол берілмейді, тіпті ең сәйкес сөйлемдер де, барлық идеялар кейінгі талқылау мен талдау үшін жазылады.

Жеке кабинеттің болуы
Кедегілердің болмауы, дауыстардың естілмеуі
Әркім пікірін ортаға салады
Үзіліссіз тәртіпте жұмыс жасау
Идеяның нақтылығы
Модераторлардың ынталандыру комментарилері
Барлық ойлардың жазылуы

- Ми шабуылының жеке бөлмеде жасалынғаны жақсы. Барлық қатысушылардың теңдігін сезіну үшін, олар «дөңгелек үстелде» отыру керек.
- Идеяларды қалыптастыру процесінде оны жете ұғынуға қол жеткізу үшін, ми шабуылы кезінде ұялы телефондарды өшіріп, қатысушыларға кедергі болмауы керек.
- Қатысушылардың әрқайсысы сөйлеуге тиіс. Егер идеялар таусылып қалса немесе ол оларды дауыстап айтуға дайын болмаса, ол сөзді шеңбер арқылы таратып жеткізеді.
- Брейнсторминг (МИ шабуылы) тоқтаусыз режимде жұмыс істейді. Өтініштер арасындағы үзілістер 30 секундтан артық болмауы керек.
- Идеялар метафоралар мен салыстырмаларсыз қысқартылған түрде көрсетілуі керек.
- Қатысушыларды белгілі бір идеяның артықшылығы мен кемшіліктері туралы өз ойларын білдіруге шақыра аласыз. Бұл ойларды тақтаға немесе параққа жазу керек.
- Фасилитатордың пікірлері («бұл жаңа идея», «өте қызықты ұсыныс») келесі қатысушылардан жаңа идеялар тудыруды ынталандыруы қажет.
- Идеяларды қалыптастырудың соңында миға шабуыл аяқталғанын немесе жұмысының аналитикалық кезеңіне дейін үзіліс туралы алдын ала мәлімделуі қажет.
- Барлық идеялар тақтада немесе қағаз парағында тез арада жазылуы керек. Жазбаны кейінге қалдырсаңыз, ақпараттың 40-50% дейін жоғалтасыз.
- Ұжымдық барлаумен бекітілген ұғымдар нақты ұсыныстар түрінде рәсімделіп, бөлімшелерге таратылуы керек.



Ми шабулын шынымен идеяларды шығара алады, бірақ өте тиімді болуы шарт емес. Зерттеулер көрсеткендей, жұмыс істейтін жеке адамдар ми шабуылына қарағанда топтан гөрі көбірек идеяларды туындатады. Бұның себептерінің бірі «өндірісті блоктау» болып табылады. Адамдар топта идеяларды қалыптастырған кезде, бірден көптеген адамдардың ой-пікір алмасуға кедергі келтіретіндігін ескереміз.

Нақты топтың әдістері

Номиналды топ, әдіс ретінде тиімдірек болуы мүмкін. Бұл әдіс шешім қабылдау үдерісінде пікірталас пен тұлғааралық қарым-қатынасты шектейді. Топтың мүшелері дәстүрлі жиналыстағыдай физикалық түрде қатысады, бірақ өз бетінше жұмыс істейді.



Мәселе ұсынылады, содан кейін топ келесі қадамдарды орындайды:

1. Кез келген талқылауды бастамас бұрын, әрбір мүше мәселе туралы өз ойларын дербес жазады.
2. Осы үнсіз кезеңнен кейін әрбір мүше топқа бір идеяны ұсынады. Талқылау барлық идеялар ұсынылғанға дейін жазылмағанша орындалмайды.
3. Топ айқындық идеяларын талқылайды және оларды бағалайды.
4. Топтың әр мүшесі үнсіз және дербес идеялармен айналысады. Ең жоғары жалпы рейтингке ие идея соңғы шешімді анықтайды.

Нақты топтық технологияның басты артықшылығы – бұл топқа формальды түрде кездесуге мүмкіндік береді, бірақ тәуелсіз ойлауды шектемейді. Зерттеулер, әдетте, ми шабуылы топтарынан жоғары нақты топтарды көрсетеді. Топтық шешімдердің әрқайсысы өз күштері мен әлсіз жақтарының жиынтығына ие. Таңдау сіз белгілеген өлшемдер, шығындар мен жеңілдіктер арасы өзара байланысты болады.

Интерактивті топ міндеттемеге қол жеткізу үшін жақсы; ми шабуылдары топтардың біртектілігін дамытады; және нақты топтық технологиялар – көптеген идеяларды жасау қаражат жағынан арзан.

Топтық шешімдердің сапасының жеке шешімдер бойынша артықшылығы, оның қабылдау сатысына байланысты: шешім табу кезеңінде, оның жеке қабылдануы тиімдірек, топтар оны



игеру кезеңінде (дұрыстығын дәлелдеу) жеңіске жетеді. Топтық шешім қабылдау процесін жетілдіру мүмкіндігі әлеуметтік-психологиялық тренинг көмегімен дамуға тырысатын тиімді топтық талқылауды жүргізу қабілеті мен дағдысына байланысты.

Әлеуметтік-психологиялық тренингтің үш негізгі формасы – ашық қарым-қатынас, рөлдік ойындар, топтық пікірталас – бұл ең дамығандардың бірі. Топтық талқылау тренингтері топтық шешімдердің тиімділігін ғана емес, сонымен қатар топтық құрылымның көптеген маңызды сипаттамаларын өзгертуді қамтиды.

Шешімнің сапасына «топтық рух» деп аталатын тағы бір фактор ықпал етеді. И.Джанис ұсынған бұл термин дұрыс шешім қабылдауға кедергі келтіретін топ өкілдері мен құндылықтар жүйесіне енудің жоғары дәрежесін білдіреді. Тиісті шешімнің анықтығы топтың бірауыздылығына кедергі болады. «Топтық рухты» қалыптастырудағы ең маңызды факторлар: топтық бірліктің жоғары және «сезім», сезімінің айқын болуы, топтың ақпараттың баламалы көздерінен оқшаулануы, сонымен қатар топ мүшелерінің жеке пікірлерін бекітудегі жоғары деңгейлі белгісіздікте болады. Топтық шешім жеке шешімнен жақсы, әдетте, егер топ мүшелерінің жеке шешімдер қабылдау тәжірибесі болмаса. Екінші жағынан, топтық шешімдердің тәжірибесі жеке қабылданған шешімдердің сапасын жақсартады. Зерттеулер топтық шешімдердің артықшылығы туындаған мәселенің түрімен тығыз байланысты екенін көрсетеді. Ол күрделі формализді мәселелерді шешуде, сондай-ақ, шешім қабылдаушыдан үлкен көлемдегі тәжірибені талап ететін тапсырмаларды тиімдірек етуде. Әрекет режимін ұжымдық түрде таңдау, әсіресе тәуекелдік жағдайында, қабылданған топ шешімдерінің елеулі ауытқуы оңтайлы ықтималды. Осындай ауытқулардың себептері, топ мүшелерінің жекелеген өз пікірінің болмауы, ақпараттың үрдістік іріктелуі, негізсіз оптимизм және т.б. болуы мүмкін. Бұл жағдайды жою мақсатында топта және билікке қарамастан, командада іскерлік атмосфера және пікір алмасу еркін болуы керек. Тек осы жағдайларда «екі ой» бір ойға қарағанда жақсы болады деп күтіледі.

Түйін

Біз талқылау арқылы топтарымызда бірнеше маңызды шешімдер қабылдай аламыз.

- Біріншіден, дұрыс және дұрыс емес стандарттарды белгілей отырып, қалыпты ұстанымдарды бақылауды жүзеге асырады.
- Екіншіден, мәртебенің теңсіздігінің бұзылуына әкеп соғады өнімділікке және ұйымда қалуға дайын екендігіне кері әсерін тигізуі мүмкін.
- Үшіншіден, өлшемді топтың жұмысына әсер етуі тапсырманың түріне байланысты болады.
- Төртіншіден, біріктіру топтағы ұстанымдарға байланысты топтың жұмыс деңгейіне әсер етуі мүмкін.
- Бесіншіден, әртүрлілік топтың жұмысына айтарлықтай әсер етеді, ал кейбір зерттеулер әртүрлілік өнімділікке көмектеседі, ал басқалары оны төмендеті алады деп тұжырымдайды.
- Алтыншыдан, қақтығыстар жұмыста туындаған кернеу мен жұмысқа қанағаттанбаумен байланысты. Топтар оңтайлы ұйымдастырушылық нәтижелерге және оңтайлы шешімдер қабылдауға бағытталуы мүмкін.

Менеджерге арналған ұсыныстар

- Бұл топтарда ұйымдардың жеке мінез-құлқына оң немесе теріс әсер етуі мүмкін. Сондықтан, топтың рөлін түсінуде – топтың өзін қалай ұстай алатындығын түсіну үшін, рөлдерді, қалыпты ұстанымдарды және үйлесімділікті ерекше зейін аударыңыз.
- Жұмыс орнындағы жұмысынан ауытқу ықтималдығын төмендету үшін топтық қалыпты ұстаным әлеуметтікке қарсы мінез-құлықты қолдамайтындығына көз жеткізіңіз.



- Топтардың күйін ескеріңіз. Төмен мәртебесі бар адамдар топтық пікірталастарға қатыспайтындықтан, жоғары мәртебелік айырмашылықтары бар топтар төменгі мәртебесі бар мүшелердің қатысуына кедергі келтіреді және әлеуетін төмендетеді.
- Іс-шараларды жүргізуде фактілерді іздеу және кішірек топтар үшін үлкен топтарды пайдаланыңыз. Үлкен топтармен жеке жұмыс тәртібін қамтамасыз етіңіз.
- Қызметкерлердің қанағаттану деңгейін арттыру үшін, адамдар өздерінің жұмыс орындарын дұрыс қабылдағанына көз жеткізіңіз.

Дәрісте қолданылған материалдар

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge кітабынан алынды.