

# ҰЙЫМДАҒЫ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Топтан командаға дейін





**Дәрістің мақсаттары:**

1. Ұйымда беделі бар команданы сараптау;
2. Топ пен команданы салыстыру;
3. Бес түрлі команданы саралау.

Жалпы командалардың танымалдылыққа ие болуының сыры неде? Себебі олардың іс-әрекеті тиімді. «Команда жобаны жетілдіру жолында «бір жағадан бас, бір жеңнен қол шығару» арқылы бірлесе жұмыс істеп, жетістікке жетеді», – деп жазады ForbesRichKarlgaard басылымы. Бұл тәсілдің жаны бар. Көп жағдайда жеке адам жетпеген табысқа команданың алдында тұрған асуларды тез бағындыруы ықтимал. Қалыптасқан бөлімдер мен топтарға қарағанда команда құбылмалы оқиғаларға жедел бейімделеді. Олар тез топтасып, бағыт-бағдарын айқындап, жылдам тарқап кетеді. Сондай-ақ, ұйым мүшелерінің белсенділігін арттырып, демократизациялануына оң әсерін тигізеді. Демек, зерттеу нәтижесі көрсеткендей команда болып әрекет етіп, ортақ мақсатқа жұмыла қызмет ету тараптарға зор ықпалын тигізбек.

Дегенмен кейбір кезде команда мүшелері ұйымның дамуына әсер ете алмайды. Себебі командадағы адамдар станд эффектін өз деңгейінде түсіне алмағандықтан, айтарлықтай нәтижеге қол жеткізе алмай жатады. Олардың потенциалына не әсер етуі мүмкін? Команда мүшелері қалай жұмыс істейді? Жалпы бізге командада жұмыс жасау ұнай ма? Бәлкім ұнамауы да ықтимал. Осы сұрақтардың жауабын білу үшін топ пен команданың айырмашылығын білу қажет.

Алдымен топ пен команданың ерекшелігін айырып алу керек. Ертеректе біз топта екі, я болмаса одан да көп адам болатындығын айтқанбыз. Олар мақсатқа жету үшін бірлесе қызмет етеді.

Жұмысшы топ өзара ақпарат алмасып, ортақ шешім қабылдап, мүдделестерімен жауапкершілікті бөліп алады. Жұмысшы топ ұжымдық еңбекке жұмыла кіріспейді. Өйткені топ өкілдерінің жеке-дара қызметі айқын көрініп тұрады. Жұмысшы топ – бұл өзара әрекет ету мен сабақтасу арқылы жұмысын атқаратын адамдар жиынтығы.

Жұмыс топтардың бірлескен күш-жігермен ұжымдық жұмысқа қатысуға ешқандай қажеттіліктері немесе мүмкіндіктері жоқ, сондықтан топтың өнімділігі – бұл әрбір мүшенің жеке үлесін жай ғана біріктіру. Кіріс деректерінің соммасын арттыратын өнімділіктің жалпы деңгейін құрайтын жағымды синергия жоқ. Жұмыс командасы – бұл өзара әрекет ету немесе тәуелділік кезінде өзінің жұмысын орындайтын адамдардың жиынтығы.

Бір жағынан, жұмыс тобы үйлестік арқылы жағымды синергияны құрайды. Жеке күш-жігерлер дербес кіріс деректерін арттыратын өнімділікті көтеруге алып келеді. Жұмыс топтарында да, сондай-ақ, жұмыс командаларында да мүшелерінің мінез-құлық күтулері, нормаларды, белсенді топтарды құру бойынша ұжымдық күш-жігерлер және шешімдерді қабылдаудың кейбір деңгейі байқалады (тіпті, егер олар мүшеліктің саласын бейресми сипаттайды). Екі топ та идеяларды түрлердіріп, ресурстарын біріктіріп немесе жұмыстың графикасы ретіндегі логистиканы үйлестіре алады; дегенмен жұмыс тобы үшін бұл күш-жігерлер топтан тыс шешім қабылдаушы тұлғаларға ақпаратты жинауға шектеу келтіреді.

Жұмыс тобы мен командасы арасындағы айырмашылық терминдер әртүрлі контекстілерде бірін-бірі алмастырып қолданылғанда да сақталуы тиіс. Келесі беттегі суретте олардың арасындағы айырмашылық көрсетілген.

ЖҰМЫС ТОПТАРЫ	КОМАНДАЛАР	
Ақпаратпен бөлісу	<b>МАҚСАТЫ</b>	Міндеттерді ұжымдық орындау
Бейтарап (кейде жағымсыз)	<b>СИНЕРГИЯ</b>	Жағымды
<b>Жеке</b>	<b>ЕСЕПТІЛІГІ</b>	Жеке немесе бірлескен
Түрлі	<b>ДАҒДЫЛАРЫ</b>	Бірін-бірі толықтыратын



Авторлар дамудағы топтар мен командалардың мына түрлерін ажыратады.

**Жұмыс тобы.** Топтағы мүшелерінің өзара әрекет етуі негізінен ақпарат пен тәжірибемен алмасу үшін жүзеге асырылады. Оған қызметінің нәтижелеріне топ мүшелерінің жеке жауапкершілігі тән.

**Жалған пәрмен.** Оның мүшелері бірлескен қызметтің тиімділігін арттыра алады, дегенмен оған мүлдем күш жұмсамайды.

**Әлеуетті команда.** оның мүшелері ортақ мақсаттың қажеттілігін, оған қол жеткізуге бағытталған бірлескен әрекеттердің келісгендігін сезінеді. Олар ынтымақтастықтың тиімді тәсілдері мен әдістерін қалыптастыруға талпынады.

**Нағыз команда.** Оның мүшелері бір-бірін толықтыратын дағдылары мен икемдері, ортақ мақсаттары мен міндеттері бар, және де бірігіп жұмыс жасаудың тиімді әдіс-тәсілдерін қалыптастыра білген топ.

**Аса тиімді команда.** Бұл нағыз командаға тән сипаттамаларға ие, сондай-ақ, әр мүшесінің жеке дамуына жағдай жасайтын топ. Топ қызметінің нәтижелері қоршаған адамдардың күтетін нәтиже деңгейінен де асып кетеді.

**Басшылық, жоғарғы өнімділікті тудыратын оңтайлы өзара әрекеттестікті іздейді.** Қызметкерлердің санын көбейтпей, үлкен мүмкіндіктерге қол жеткізу мақсатында ұйымның әлеуетін қалыптастыратын, ол командаларды барынша пайдалану.

Командаларды құру кезінде оң ымыраға жетуді қамтамасыз етудің ешбір ғажайыбы жоқ. Жай ғана топты команда деп атаудан өнімділік автоматты түрде жақсара түспейді. Нәтижелілігі жақсы командалар белгілі бір ортақ мінездемелерге ие болады.

Егер басшылық өнімділікті арттыруға командалар арқасында қол жеткізгісі келсе, командалар мына мінездемелерге сай келулері тиіс:

- Командалардың бірнеше түсініктері мен құрылудың негізгі қағидаты ұсынылған.
- Команда екі және одан көп адамдардан, нәтижелікті көтеру сияқты жалғыз мақсатта, ортақ мүддені құрастыру үшін құралады.

## Команда түрлері

Командалар өнім өндіре алады, қызмет ұсына алады, келісімдер бойынша келіссөздер жүргізе алады, жобаларды үйлестіре алады, кеңестер беріп, шешімдер қабылдай алады.

Заманауи ұйымдарда командалардың тағы бір тұрпаттамасы бар.

• **Функционалды – функционалды бөлімше шеңберінде жұмыс жасайтын команда, оның барлық қатысушылары бір бизнес процестің (сауда, жөндеу, қызмет көрсету) міндеттері аясында біріктірілген.**

- **Жобалық топ – өзекті бизнес-міндетті шешу үшін белгіленген уақытқа құрылған команда.**
- **Басқарушылық – стратегияны жасау процесіне және оны жүзеге асыруда шешім қабылдау, енгізілген басқарушылар командасы (жоғарғы буын – топ – менеджерлерден) тұратын команда.**
- **МЕТАкоманда – ұйымның корпоративті мәдениеті негізінде біріккен, оның стратегиялық мақсаттарына өзінің қатыстылығын және сол ұйымға тиістілігінен қанаттануды сезінетін, сондай-ақ, ұйымның міндеттерінің жүзеге асырылуына жеке үлесі бар ұйымның барлық қызметкерлері.**

Өзге тұрпаттамаға сәйкес ғалымдар командалардың басқа төрт негізгі типін ұсынады:

1. **Бірфункционалды команда.** Кәдімгі жұмыс бірлігі бола алатын, бір функционалды аймақтан шығатын команданың мүшелері. Мүшелік ерікті және командалар әрдайым жаңарып отырады.

2. **Көпфункционалды команда.** Мүшелері әртүрлі функционалды аймақтардан шығып, жұмыс бағыттарының түрлі түйісулерінде кездестіруге болатын, сапаны жақсарту мүмкіндігі бойынша жұмыс істеу үшін кездесетін команда.



Бірфункционалды командалардағыдай мүшелік ерікті және командалар әрдайым жаңарып отырады.

3. Міндетті (мәселені) жүзеге асыру үшін құрылатын команда. Бұл команданың мүшелері бір немесе әртүрлі функционалды аймақтардан шығады. Қандай да бір спецификалық міндетті (мәселені) немесе міндеттер (мәселелер) тобын шешу үшін құрылып, міндет атқарылған соң тарайтын команда. Команда мүшелігіне міндетті атқару үшін тұлғаның тәжірибелілігі мен біліміне қарап алады.

Команда мүшелерін және бұл командаға міндеттер әдетте басқарушылар (Жетекші команда) тарапынан ұсынылады.

4. Жетекші команда. Жетекші команда басқару комитеті сияқты әрекет жасайды, соның ішінде: жоспарлар құрады, ортақ есептерді жасайды және өз қол астында жұмыс істейтін командалардың арасындағы байланысты қамтамасыз етеді. Жетекші команданың басты міндіттерінің бірі – сапаны жақсарту мақсатында командаларды қолдау мен бақылауды жүзеге асыру.

Енді біз ұйымдардағы командалардың төрт ортақ типін сипаттаймыз: проблемаларды шешу бойынша командалар, өзін-өзі басқаратын жұмыс топтары, функцияаралық (кросс-функционалды) командалар және виртуалды командалар. Кейін біз, жұмыстың күрделенуі өскен сайын көп тарайтын көпэлементті жүйелерді талқылаймыз.

## Проблемаларды шешу бойынша командалар

Сапаны бақылау топтары көп жылдар бойы қолданылып келеді. Бастапқыда олар өндіруші зауыттарда жиі кездесетін, жасалып шығарылатын өнімнің сапа стандарты мен кез келген проблемаларды шешу үшін, белгілі бір уақытта, кейде апта сайын немесе күн сайын кездесетін, тұрақты топтар. Сапаны бақылау топтарын қолдану басқа да салаларға, атап айтсақ, медицина алаңында емделушіге қызмет көрсетуді жақсарту аясындағы қолданысы.

## Өзін-өзі басқарушы топтар

Атап кеткеніміздей, проблемаларды шешуші командалар ұсыныстаренгізеді. Кейбір ұйымдар одан ары жалғастырып, шешімдерді жүзеге асырып, нәтижелері бойынша жауапкершілікті өз мойындарына алатын командалар құрды. Өзін-өзі басқарушы топтар бұл әдетте 10-нан 15-ке дейін адамдардан құралған қызметкерлер тобы. Олар бір-бірімен байланысты немесе бір-біріне тәуелді тапсырмаларды атқаратын, кейбір қадағалау міндеттерін де жүзеге асыратын командалар. Әдетте міндеттеріне: жұмыс кестесін жоспарлау мен құрастыру, мүшелерге тапсырмалар жүктеу, операциялық шешімдерді қабылдау, жеткізіп берушілер мен клиенттерге қатысты проблемалар бойынша шаралар қолдану жатады.

Өзін-өзі басқарушы топтардың тиімділігі бойынша зерттеулер нәтижесі нақты бір мағыналы емес. Кейбір зерттеулер көрсеткендей: өзін-өзі басқару топтары сыйақы мөлшерінің көлеміне қатысты аса тиімді немесе тиімсіз болулары мүмкін. Мысалы, жүргізілген зерттеуге сай 45 өзін-өзі басқарушы командалардың мүшелері төлем сияқты экономикалық сыйақы, командалас қызметкерлердің жеке үлестеріне байланысты деп шешкен жағдайда, жеке тұлғалармен қатар, ортақ командалық өнімділік жақсаратыны анықталды. Зерттеудің екінші саласы өзін-өзі басқарушы командалардың тиімділігіне жанжалдың әсері болып табылды. Осылайша өзін-өзі басқарушы командалар жанжалдың әсерінен тиімсіз болатындарын көрсеті. Дау-дамай пайда болса, мүшелер ынтымақтастықты тоқтатып, билік үшін күресе бастайды да ол өз кезегінде өнімділіктің азаюына әкеп соғады. Алайда, басқа зерттеулер көрсеткендей: мүшелер өздерін сенімді сезінгенде, олар қысылмай сөйлеулері мүмкін, басқа мүшелер тарапынан қабылданбайды немесе жазаланады – басқа сөзбен айтқанда, олар өздерін психологиялық тұрғыда қауіпсіздікте сезінеді де сәйкесінше жанжал пайдалы болып командалар өнімділігі артуы мүмкін.



Үшіншіден, өздігінен құрылатын жұмыс тобының, оның мүшесінің мінез-құлқына әсері зерттелді. Бұнда да нәтижелер қос мағыналы болып келеді. Топтағы адамдар жай адамдарға қарағанда жұмыспен қанағаттанушылықтары жоғары болғанымен, зерттеулер көрсеткендей: олар қатыспаушылық пен кадрлардың ауысымдылығының жоғарғы дәрежесін көрсетті.

### Функцияаралық командалар

Starbucks жылдам кофе Via брендин қалыптастыру мақсатында АҚШ-тың өндіріс, ауқымды PR мен коммуникация, маркетинг саласындағы адамдардан команда құрды. Жасақталған команда өнімді өндірумен таратудың пайдалы түрін ұсына алды. Бұл мысал кросс-функционалды командаларды, атап айтсақ әртүрлі саладағы бірақ, бір деңгейдегі қызметкерлерді қолдану арқылы ортақ нәтижеге қол жеткендігін сипаттайды.

Кросс-функционалды командалар – күрделі жобаларды үйлестіру, проблемаларды шешу, жаңа тың идеяларды ойлап табуда түрлі салалардағы сондай-ақ, түрлі ұйымдардағы адамдарды жұмылдыру. Алайда үйлестірудің жоғарғы қажеттілігі салдарынан кросс-функционалды командалар басқарылуда оңай болмайды. Себебі неде екен? Біріншіден, барлық мүшелер шамамен бір деңгейде орналасқандықтан, басқарылудың екімәнділігі проблемасы туындайды. сол себептен біріншіден сенімділік жағдайын орнату қажет, ол өз кезегінде жанжалдың алдын алуына көмектеседі. Екіншіден, бастапқы даму кезеңде мәселелердің тым күрделі деңгейімен көп уақыт бойы жұмыс істеуге тура келеді. Үшіншіден, тәжірибесі мен перспективасы түрлі адамдар арасында сенімділікті нығайту мен бірлесіп жұмыс істеуге дағдылану үшін уақыт керек.

### Виртуалды командалар

Алдында аталған командалар өз жұмыстарын бетпе-бет орындаса, виртуалды командалар ортақ мақсатқа жету үшін физикалық тұрғыда әр жерде орналасқан адамдардың компьютерлік технологияларды арқылы біріктіру арқылы жұмыс атқарады. Қызметкерлер ғаламтор желісі арқылы коммуникациялық каналдардың көмегімен, видеоконференция, электронды пошта, жахандық желілерді пайдаланып, қай континентте орналасқандарына байланыссыз бірігіп жұмыс істей алады. Барлық дерлік командалар жұмыстарының қандай да бір бөлігін қашықтықтан атқарады. Виртуалды командалар тиімді болулары үшін басшылық келесілерді қамтамасыз етулері қажет: 1) мүшелер арасында сенімділік орнату (электронды пошта арқылы жасалған бір ғана қызба ескерту, команданың сенімділігін бұзуы мүмкін); 2) әрдайым прогрессті бақылау (сондықтан команда мақсатты көзден таса қылмай, ешбір мүше ғайып болып кетпейді); және 3) команданың жігері мен өнімдерін немесе нәтижелерін ұйым ішінде жария ету (сондықтан команда көрінбей қалу қауіпінен құтқарылады).

### Мультикомандалық жүйелер

Осыған дейін танысқан командаларымыз автономды командалар типіне жатады. Командалардың тапсырмалары күрделенген сайын, олар көлемі жағынан да өседі. Көлемінің ұлғайуы үйлестіруге деген талаптардың өсуіне әкеліп соғады да, өзгерісті кезең қалыптасып, қандай да бір жаңа мүшені қосу кезінде пайдадан көрі зияны басымырақ болады. Бұл проблеманы шешу үшін ұйымдар екі немесе одан көп командалардан тұратын жүйені пайдаланып, бір мақсат үшін командалар құрылады.

Бұндай жүйені елестету үшін келесі мысалды келтірейік: үлкен авария салдарынан туындайтын жедел әрекет етуді үйлестіру керек, сонда жұмылдырылатын бірнеше топ тартылады, олар: жедел жәрдем тобы, реанимация тобы және кейіннен реабилитация немесе қалпына келтіру тобы. Олар бір-бірінен тәуелсіз болса да, олардың қызметі бір-бірімен тоғысқан болып келеді.



Тұтас алғанда, көпэлементті жүйе – ең жақсы таңдау, әсіресе, команда тиімділігін арттыру мақсатында тым үлкен болып кеткенде. Сондай-ақ, түрлі функциялары бар командалар тығыз үйлесімде болулары қажет жағдайларда ең тиімдісі ол көпэлементті жүйеге жүгіну.

Командалық қызмет келесі қағидалар негізінде жүзеге асуы қажет:

- команда мүшелерін олардың біліктілігін, мүмкіндіктерін және икемділіктерін ескере отырып іріктеу;
- команда мүшелерінің өзін-өзі ұстауларының нақты ережелері мен ортақ жұмыстың мақсатын анықтау;
- команданың барлық мүшелерінің жаңа құқықтарды ұғынулары;
- әрдайым командалық серіктестік, команда мүшелерінің қарым-қатынасты орнатулары үшін қажетті уақыт бөлу, бұл өз кезегінде жаңа мәліметтермен бөлісуге септігін тигізеді;
- кері байланысты қамтамасыз ету, тану, сый беру.

### **Дәрісте қолданылған материалдар**

1. <https://en.ppt-online.org/356497>
2. <https://www.slideshare.net/DemianovaElena/3-84167080>