



ҰЙЫМДАҒЫ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Тиімді топты құру





Дәрістің мақсаттары:

1. Тиімді топтардың сипаттамаларын анықтау;
2. Ұйымдардың, жаңа топтардың құрамын қалай құрайтынын түсіндіру;
3. Жеке тұлғаларды топтың орнына қай кезде қолдану.

Топтар көбінесе саналы түрде құрылады, бірақ, кейде өздігінен дамиды. Топтың өсуін «құмырсқаның илеуі» тәрізді органикалық эволюцияның үлгісі ретінде қарастырыңыз. Әдетте, құмырсқаның илеуінің үдерісі фрилансерлардан бастау алады. Фрилансер – өз салаларында жоғары білікті жұмыс істейтін және қысқамерзімді негізде ұйымдарға сараптама жүргізе алатын адамдар болып табылады. Фрилансерлер өз қызметтерін ұйымдарға тиімді сата алуы, ал ұйымның қажеттілігін қанағаттандыратын фрилансерлерді табу қиындық туғызады.

Бұл аралықты еңсеру үшін фрилансерлер басқа да қосымша мамандықтағы фрилансерлермен топтасады. Олар клиенттерге ұйымдасқан кәсіпкерлік-илеуді ұсынады. Бұл топтық тәсіл өте табысты болды.

Көптеген адамдар топтың тиімділігіне байланысты факторларды анықтауға тырысты.



Біз тиімді топтардың негізгі компоненттерін үш ортақ категорияға жүйелей аламыз. Біріншіден, бұл топты тиімді ететін ресурстар және басқа контекстік әсерлер. Екіншісі топтың құрамына қатысты. Сонымен қатар, өзгермелі үдерістер – бұл топтың тиімділігіне әсер ететін топ ішіндегі оқиғалар. Әрі қарай, біз осы компоненттердің әрқайсысын қарастырамыз.

Топтың контексті: топтардың табыстылығын қандай факторлар анықтайды? Топтың жұмысына ең тығыз байланысты төрт контекстік фактор – бұл жеткілікті ресурстар, көшбасшылық және құрылым, сенімділік атмосферасы, сондай-ақ, топтың салымын көрсететін өнімділікті бағалау және сыйақы беру жүйесі. Топтар ірі ұйымдастырушылық жүйенің бөлігі болып табылады. Әрбір жұмыс тобы оны қолдау үшін топтан тыс ресурстарға сүйенеді. Ресурстардың жетіспеушілігі топтың өз жұмысын тиімді орындауға және оның мақсаттарына жету мүмкіндігін төмендетеді. Маңызды ресурстарға тиісті жабдықтар, штаттық қамтамасыз ету, қолдау және әкімшілік көмек жайлы уақытылы ақпарат кіреді.



Топтар кім және не істеу керек екеніне келісе алмаса, барлық қатысушылардың жұмыс жүктемесін бөлісуін қамтамасыз ете алмайды. Өзін-өзі басқаратын топтарда көптеген міндеттерді менеджер қабылдайды. Менеджердің жұмысы – топты сыртай басқару.

Бұрын айтылғандай, көшбасшылық әсіресе көп элементті жүйелерде маңызды. Мұнда көшбасшылар топтарға жауап беріп, медиатор рөлін атқаруы керек, бұл топтар бір-біріне қарсы емес, бірге жұмыс істеуін қамтамасыз етуі керек.

Сенімділік – көшбасшылықтың негізі, ол топқа көшбасшының мақсаттары мен шешімдерін қабылдауға және орындауға мүмкіндік береді.

Тиімді топтардың мүшелері көшбасшыларына, сондай-ақ, олар бір-біріне сенім артады.

Топтардың арасындағы тұлғааралық сенімділік ынтымақтастықты жеңілдетеді, бір-бірінің мінез-құлқын бақылау қажеттілігін азайтып, мүшелер оны пайдаланбайтынына сенімділігін арттырады. Топ мүшелері топтағы құрамына сене алмаған кезде қауіп төндіреді. Топқа деген сенімнің жалпы деңгейі өте маңызды, бірақ, топ мүшелерінің сенімді қарым-қатынасы да маңызды.

Жеке көрсеткіштерді бағалау және ынталандыру жоғары сапалы топтардың дамуына кедергі келтіруі мүмкін. Осылайша, қызметкерлерді жеке жарналар бойынша бағалау мен марапаттауға қоса, басшылық мүшелерінің жарналарын тану үшін мүшелік компонентті қамтитын гибриді өнімділік жүйелерін пайдаланады және топтың ұжымының оң нәтижелерін мойындау үшін марапаттайды. Топтық рейтингтер, пайда бөлу, ұсақ топтық ынталандыру және басқа жүйелік өзгерістер топтық күш пен міндеттемені күшейте алады.

Топ құрамы

АҚШ-тың Шағын бизнес басқармасының бастығы Мария Контеррас-Свит топты құрған кезде, ол потенциалды топ мүшелеріне әртүрлі қасиеттерді: жасампаздықты, икемділік және сақтықты іздейді. Бірақ бұл қызметкерлермен қарым-қатынас жасау кезінде барлық жақсы қасиеттер емес. Топ құрамы ауыспалы болғандықтан, оны топ мүшелерінің қабілеттері мен жеке қасиеттері, рөлдердің бөлінуі, әртүрлілік, мәдени айырмашылықтар, топтың өлшемі және топ жұмысының артықшылықтары арқылы жасақтау керек.

Мүшелер мүмкіндіктері

Әрине, біз кейде тамаша жаттықтыруға, айқындауға және нақты ұжымдық жұмысына байланысты, әлдеқайда талантты топтан асып кеткен орта ойыншылардың спорттық тобы туралы оқимыз. Бірақ мұндай жағдайлар жаңалыққа түсу себебі, өйткені олар ерекше. Команданың жекелеген мүшелерінің білімі, дағдылары мен қабілеттеріне байланысты. Қатысушылардың мүмкіндіктері қандай әрекеттер жасай алатынына шектеу қояды және командада қаншалықты тиімді болатынын анықтайды. Соңында, команда жетекшісінің қабілеті маңызды. Зияткерлік топтардың көшбасшылары тапсырмамен күресе отырып, зияткерлік топ мүшелеріне көмектеседі. Нашар интеллектуалды көшбасшы, керісінше, команданың жоғары қабілетінен әсерін бейтараптайды.

Рөлдерді бөлу

Командалар барлық рөлдерді әртүрлі мұқтаждықтарға ие және оларды орындалатын етіп таңдалуы керек. Бейсбол лигасының 21 жыл ішінде 778 командасын зерттеу рөлдерді дұрыс бөлу маңыздылығын атап өтті. Сіз күткендей, тәжірибелі мүшелері бар командалар жақсы жұмыс істеді. Дегенмен басты рөлді атқаратын адамдар – тәжірибенің көп бөлігіне қатысқан және барлық жұмыс процесіне (бұл жағдайда, соқырлар мен тұзақтар) басты назар аударатын адамдар тәжірибесі мен біліктілігі өте маңызды болды. Басқаша айтқанда, ең қабілетті, тәжірибелі және адал қызметкерлерді команданың басты рөліне қойыңыз. Топ мүшелерінің бір-бірімен жақсы жұмыс жасайтындығын арттыру үшін менеджерлер әрбір адамға өздерінің күш-



жігеріне қарай таңдай алатын және қатысушылардың стиліне сәйкес келетін тапсырмаларды тарататын жеке күштерін көре білуі керек.

Мүшеліктердің әртүрліліктері

Топтың әртүрлілігі команда құрамының жұмысына қалай әсер етеді? Жұмыс топтарының (топтың, топтың немесе бөлімнің) мүшелерінің жасы, жынысы, нәсілі, білім деңгейі немесе ұйымдағы жұмыс тәжірибесі сияқты жалпы демографиялық атрибуты бар дәрежесі ұйымның өсу мәні болып табылады. Ұйымдастыру демографиясы, жасы немесе қосылу күні сияқты атрибуттар қызметкерлердің айналымын болжауға көмектесуі тиіс екенін көрсетеді. Логика келесідей: қарым-қатынас қиын және қақтығысы барынша мүмкін болатын әртүрлі тәжірибесі бар адамдарды жұмыстан босату қиын. Қақтығыстың артуы мүшелікке тартымдылықты азайтады, сондықтан қызметкерлер одан кетіп қалады. Сонымен қатар, қақтығыс кезінде жеңілгендер өз еркімен кетіп қалады немесе қысымға ұшырайды. Қорытындыда әртүрлілік командалардың жұмысына теріс әсер етеді. Көпшілігіміз әртүрлілік жақсы болуы керек деген оптимистік көзқарасқа сүйенеміз: әртүрлі топтар әртүрлі перспективаға ие болуы керек. Дегенмен екі мета-талдамалық зерттеулер демографиялық әртүрлілік команданың сәттілігіне байланысты емес, ал үшінші зерттеу көрсеткендей, нәсілдік пен гендерлік шын мәнінде команданың жұмысына теріс әсер етеді. Басқа зерттеулердің нәтижелері бірдей емес. Критерийлердің бірі гендерлік және этникалық алуан түрлердің ақ нәсілділер немесе ерлер басым түсетін кәсіптер үшін теріс салдары болып табылады, бірақ көп демографиялық теңгерімделген мамандықтарда әртүрлілік мәселе туындатпайды. Функциялардың, білімнің және тәжірибенің алуан түрлілігі команданың жұмысына оң әсерін тигізеді, бірақ бұл салдар аз және жағдайға байланысты.

Мәдени айырмашылықтар

Мәдени айырмашылықтар туралы не деуге болады? Дәлелдер әртүрлілік кем дегенде қысқамерзімді перспективада топпен жұмыс жасауға кедергі келтіретінін көрсетеді. Бірақ, бірнеше тереңірек қарастырып көрейік: мәдени мәртебедегі айырмашылықтар туралы не деуге болады? Бұл даулы жағдай болғанымен жоғары мәртебесі бар адамдар ұлттың және көпшіліктің арасында да элита болып саналады. Мысалы, Біріккен Корольдіктің зерттеушілері мәдени мәртебедегі айырмашылық топтың жұмысына әсерін тигізетінін анықтады, себебі, мәдени мәртебесі төмен мүшелері әрбір топтың өнімділігін жоғарылатты.

Әртүрлі топтар өз елдерінде жоғары мәдени мәртебесі бар адамдармен толтырылуы керек, бірақ адамдар әртүрлі топтық жағдайларға қарамастан, олардың мәдени мәртебесін қалай анықтау керектігін білу керек.

Жалпы алғанда, мәдени әртүрлілік перспективаларды қажет ететін тапсырмалар үшін артықшылық болып табылады. Бірақ мәдени әртүрлі топтар бір-бірімен жұмыс істеуге және мәселелерді шешуге қиындық туғызады. Жақсы жаңалық қиындықтар уақыт өте келе жоғалуында болып табылады.

Топтың мөлшері

Көптеген сарапшылар шағын топтарды қолдау топтың тиімділігін арттырудың кілті болып табылады деп келіседі. Амазон компаниясының бас директоры Джефф Безос «екі пицца» ережесін қолданады: «Егер топқа екі пицца қажет болса, онда топ тым үлкен». Психолог Джордж Миллер мінсіз топтың мүшесі «сиқырлы санды [жеті], плюс немесе минус екі» деп санайды. «Forbes» журналының авторы және баспагері Рич Карлгаард: «Үлкен топтың табысқа жетудің үлкен мүмкіндігімен ешқашан байланыста емес», – деп жазады. Себебі адамдар арасындағы әлеуетті байланыстар топтың өлшемі ұлғаюда, бұл коммуникацияны қиындатады.



Ең тиімді топтар бес-тоғыз мүшеден тұрады. Сарапшылар бұл тапсырманы орындауға қабілетті адамдардың ең аз мөлшерін пайдалануды ұсынады. Өкінішке орай, менеджерлер жиі қателесіп, командаларды тым үлкен етеді. Көптеген пікірлер мен дағдыларды дамыту үшін тек 4-5 адам ғана болуы мүмкін, ал басқалары қосылған кезде үйлестіру мәселелері көбеюі мүмкін.

Топтарда тым көп мүшелер болған кезде, бірлік пен өзара есеп беруде әлеуметтік шабуыл көбейеді, ал адамдар өзара аз қарым-қатынас жасайды.

Мүшелердің басымдықтары

Әр қызметкер топ ойыншысы болып табылмайды. Қызметкерлер бұл жайтты ескере отырып, көбісі топ құрамына кірмеуді шешеді, таңдайды. Жалғыз жұмыс істегісі келетін адамдар біріктірілуі керек болғанда, топтың моральдық және оның жеке мүшелерінің қанағаттануына тікелей қауіп бар. Бұл топ мүшелерін таңдағанда менеджерлер жеке артықшылықтарды, сондай-ақ, қабілеттерін, жеке қасиеттері мен дағдыларын ескеруі керек. Жоғары сапалы топтар топта жұмыс істегісі келетін адамдардан тұрады.

Әр топ өз дамуында бірқатар кезеңдерден өтеді.

Қалыптасу – бұл топтың мүшелері топқа қойылған мақсаттарды орындау үшін олардың функционалдық немесе техникалық тәжірибесіне сәйкес таңдап алынған кезең. Топтың мүшелері танысады, бір-бірімен ресми ақпарат алмасады, топ жұмысына қатысты ұсыныстар жасайды (мысалы, функционалдық міндеттер, рөлдер қалай бөлінеді?).

Буырқану – бұл кезеңде жанжалдардың пайда болуы және топ мүшелерінің арасындағы қарсыласулар пайда болады. Топқа қойылған мақсаттарға жету үшін, оның мүшелері әртүрлі мүдделерді білдіреді. Кейде бұл мақсатқа сәйкес келмейді. Топ мүшелерінің арасында әртүрлі пікірлер, белгілі бір өзара әрекеттесулер пайда болады, олардың топтық жұмысқа қатынасы, рөлдер мен жауапкершіліктерді бөлу, топтың тактикасы көрінеді. Егер айырмашылықтар өте үлкен болса, кейбір мүшелер топтан кетуі мүмкін. Егер айырмашылықтар шамалы болса, онда топ мүшелері қарама-қайшылықтарды реттейді немесе ашық талқылайды. Бұл кезеңде маңызды рөл атқаратын көшбасшыға жатады, ол топ ішіндегі қақтығыстарды шешуге, өзара әрекеттесудің бастапқы шарттарын белгілеуі тиіс.

Топтық мінез-құлық (нормалау) нормаларын қалыптастыру. Топтың мүшелері көзқарастардағы айырмашылықтарға сындарлы бейімделе бастайды және бір-бірімен ынтымақтасады. Олар мінез-құлықтың топтық нормаларын дамытады. Ақырында, топтағы рөлдерді бөлу танылады. Қамқорлық, топтық үйлесім сезімі пайда болады. Қызметкерлер өзін топпен үйлестіреді.

Жұмысты орындау. Топтың мүшелері алдыңғы кезеңде келісілген мақсаттар мен мақсаттарға сәйкес тиімді жұмыс істейді. Топтық талқылаулар мүмкін қақтығыстарды шешу үшін қолданылады.

Тарату. Топ өзінің міндетін орындайды және таратылады. Бұл кезең нақты жобалар немесе тапсырмалар үшін жасалған уақытша топтарға тән. Тұрақты топтар барлық топтың мақсаттарын іске асырғаннан кейін ғана осы кезеңге жетеді.

Білім мен қалыптасудың барлық кезеңдерінен өтіп, топ өз қызметінің тиімділігіне әсер ететін бірқатар маңызды ерекшеліктерді, сипаттамаларды иеленді.

Топтарды құрудың екі тәжірибелік тәсілі бар:

Team building and development (Команда құру және дамыту)

топ мүшелері арасындағы өзара қарым-қатынасының үдерісі;

топтың түпкі мақсаттарын айқындау;

топтық мақсаттарға жетуге кедергікелті ретін факторларды анықтау.

Анықталған кедергілерді жою, топтық мақсатқа жедел жету мүмкіндігін қамтамасыз ету.

Екінші тәсіл. Team design and role distribution (Топ құрастыру және рөлдерді бөлу)

Бастапқы таңдау және команда мүшелерінің үйлесімділігі;

Рөлдік жағдайды диагностикалау;

Тұлғааралық басымдылықтарды есепке алу.



Топ тиімділігінің факторлары:

1. Топтық қызметтің мақсаты айқын және нақты түрде тұжырымдалуы керек. Мақсатқа жету процесі жеке міндеттерге бөлінуі мүмкін. Өкілеттіктердің мақсатына жету үшін қажетті топ құзыретінің шегаралары анықталған.
2. Команда жұмысының нәтижелері (жоспарланған нәтижелерді қоса алғанда) клиенттердің нақты қажеттіліктерін қанағаттандырады. Тұтынушылардан кері байланыс бар. Жұмыс тобының мүшелері өзгерістер саясатын жүргізеді.
3. Мәселені шешу технологиясы үнемі жетілдірілуде. Топ мүшелерінің технологияларды жетілдіру бойынша білімдері мен дағдыларын үнемі жетілдіру жоспарлануда. Топ мүшелері сапаны бақылау және өнімділік, материалдар мен ресурстарды есепке алу сияқты салаларда білімдермен қамданған.
4. Әртүрлі салалардағы білім қажет (маркетинг, техникалық білім және т.б.). Әрбір топ мүшесі үшін озық білім беру бағдарламасы бар.
5. Топ мүшелері алдын ала топпен жұмыс істеу ерекшеліктерін біліп, топтық жұмыстың мәселелері және жағымды жақтарын айқындап дайындықтан өткен. Олар алдағы жұмыстың өзектілігін және келешегін түсінеді. Әрқайсысы алдарындағы міндеттің маңыздылығын сезінеді.
6. Жұмыс үдерісінде кездесулер мен пікірталастар өте жақсы ұйымдастырылып, құжаттандырылған; «Ақпараттық аштық» жоқ, топ мүшелеріне байланыс қолжетімді.
7. Топ жақсы психологиялық ахуалға, топ мүшелері бейресми қарым-қатынасына, сенім мен өзара құрмет атмосферасына ие.
8. Жұмысты орындау үшін қажетті ресурстар анықталды және топқа бөлінді.

Дәрісте қолданылған материалдар

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge;
2. <https://en.ppt-online.org/356497>.