



ҰЙЫМДАҒЫ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Команда ішінде болатын процестер





Дәрістің мақсаттары:

1. Команда ішінде болатын процестердің негізгілерін сипаттау;
2. Тиімді команда өлшемдерін/белгілерін анықтау;
3. Қандай жағдайларда командамен емес, жеке қызметкермен жұмыс істеген жақсырақ екенін түсіндіру.

Командалық процестер

Команданың нәтижелілігіне байланысты соңғы санатқа команда мүшелерінің жалпы жоспарға және мақсаттарға деген бейілділігі, команданың негізгі мақсаттары, команданың тиімділігі, командалық сәйкестік, командалық тұтастық, қайшылықтар мен әлеуметтік әрекетсіздік сияқты айнымалы процестер жатады. Бұл процестер әсіресе үлкен және өзара байланысты командалар үшін өте маңызды.

Неліктен командалардың тиімділігі үшін процестер маңызды? Командалар өз ақша салымдарының сомасынан асатын нәтижелерге қол жеткізулері керек. Команданың нақты жұмысына қалай әсер етуі мүмкін екенін көрсетеді.

Команданың потенциалды Тиімділігі + Пайда – Шығын = Команданың нақты тиімділігі.

Командалар ғылыми-зерттеу зертханаларында жиі кездеседі, өйткені, бір-бірінен тәуелсіз жұмыс істейтін зерттеушілерге қарағанда әртүрлі адамдардың әртүрлі дағдыларын пайдалану арқылы күрделілеу зерттеулер жүргізуге болады, яғни технологиялық жетістіктер технологиялық ысыраптардан асып түседі.

Бірінші талап – жалпы жоспар және мақсат

Тиімді командалар топтың қол жеткізуге міндетті нәтижесін талдаудан, осы нәтижеге жету үшін мақсаттарды анықтаудан және сол мақсаттарға жету стратегияларын құрудан бастайды. Жалпы алғанда, үздік жұмыс жасайтын командалар не істеу керектігін және қалай істеу керектігін нақты түсінеді. Аталған процес айдан анық болса да, бірақ көптеген командалар бұл іргелі процесті елемейді. Сонымен қатар командада қажетті жағдайда өзгерістер енгізуге болатын нақты жоспар болуы керек.

Екінші талап – команданың тиімділігі

Тиімді командалар өзідеріне сенімді. Олар өздерінің табысқа жете алатындығына сенеді. Біз бұл құбылысты командалық тиімділік деп атаймыз. Болашақ табысқа сенімді командалар белсендірек жұмыс істеуге шақырады. Команданың тиімділігін арттыруда менеджмент қалай көмектесе алуы мүмкін? Менеджмент әдістері екі нұсқада қолданылуы мүмкін: өзіне деген сенімділікті қалыптастыру үшін командаға шағын жетістіктерге жетуге көмектесу және мүшелердің техникалық және тұлғалық дағдыларын жақсартатын оқыту жұмыстарын ұйымдастыру.

Үшінші талап – командалық сәйкестік

Адамдар өздері мүше топпен эмоционалды түрде байланыс орнатқан кезде, олар осы топпен қарым-қатынастарын барынша жақсартуға тырысады. Бұл құбылыс командаларда да байқалады. Мәселен, Нидерландыдағы сарбаздардың қатысуымен жүргізілген зерттеулер көрсетілгендей, сарбаздардың алдын ала қандай да бір әскери бөлімге бекітілгенімен, команда



мүшелерінің құрметіне ие адамдар өз командасына жұмыс істеуге ынталырақ келеді екен. Сондықтан, жеке тұлғалардың ерекше дағдылары мен қабілеттерін тану, құрмет пен қатысу атмосферасын құру арқылы команда басшылары мен мүшелері оң командалық сәйкестіктің қалыптасуына және команданың нәтижелерінің жақсаруына үлес қоса алады.

Ұйымдық сәйкестік те маңызды. Командалардың вакуум ортасында жұмыс істеуі сирек, командалар көбінесе командааралық үйлестіру арқылы басқа командалармен өзара әрекеттесіп жұмыс жасайды. Командалық сәйкестігі бар, бірақ, оң ұйымдық сәйкестігі жоқ адамдар өз командаларына бейілді болғанымен, өз әрекеттерін ұйымдағы басқа командалармен үйлестіруді қаламауы мүмкін.

Төртінші талап – команданың тұтастығы

Сіз қашан да мүшелері арасындағы өзара байланысы мықты команданың мүшесі болып па едіңіз? Командалық тұтастық термині команда мүшелерінің бір-біріне эмоционалды түрде байланыстығын және олардың жалпы командалық жұмысқа деген үлкен ынтасын білдіреді. Команданың тұтастығы команда нәтижелерін болжауда қолданылатын пайдалы құрал болып табылады.

Мысалы, Қытайда өткізілген ауқымды зерттеу көрсеткендей, егер команданың тұтастығы жоғары, ал команда мақсаттары қол жеткізуге күрделі/қиын болса, онда жарнамалық науқандар, марапаттар, тренингтерге салынған ауқымды инвестициялар табысты ұжымдық шығармашылықты дамытады. Керісінше, командалық тұтастығы төмен және мақсаттары оңай командаларда аталған ынталандыру шараларының үлкен шығармашылыққа алып келуі екіталай.

1-деңгей. Жаны ашу (эмпатия, уайымдау/амбивалентті/екіжақтылық, іштарлық пен табаушылық).

2-деңгей. Өзара түсінушілік (түсіну мен позиция қабылдау/қабыл алмау мен тойтару).

3-деңгей. Өзара көмек/жәрдем (демеуші өзара әрекет/айыптау мен өзара әрекеттесуден, жәрдем беруден бас тарту).

Тұтастықтың үш деңгейі бар:

1. Жаны ашу.
2. Өзара түсінушілік.
3. Өзара көмек/жәрдем.

Бесінші талап – менталды/ділдік үлгілер

Тиімді командаларда нақты менталды үлгілер қолданылады. Әсіресе стресс деңгейі жоғары командаларда команда мүшелері дұрыс емес менталды үлгілерді қолданса, олардың өнімділігі зардап шегуі мүмкін.

Менталды/ Ділдік Үлгілер	Стратегиялар	қалаған нәтижелер туралы	ойларды	қалыптастырады
	Жетекші идеялар		іс-әрекеттерді	
	Түсіну тәсілдері		түсінікті	

Жүргізілген 65 тәуелсіз зерттеулердің біреуінің көрсетуінше, бір-бірімен жиі өзара әрекеттесетін және менталды үлгілері ортақ командалар ынталырақ болып, жұмысқа оң көз-



қараспен қарап, объективті бағаланған өнімділіктің жоғары деңгейіне қол жеткізеді екендігі аныталған. Дегенмен егер команда мүшелері нәтижеге жету тәсілдері туралы әртүрлі идеялы болса, онда команда не істеу керектігіне назар аударудың орнына, қандай әдісті таңдау керектігі жөнінде айтысып дауласулары мүмкін.

Ауруханадағы анестезиологтардың командасы ортақ менталды үлгілерге ие командалардың бір мысалы болып табылады. Швейцарияда жүргізілген зерттеулер көрсеткендей, мұндай командалар ота кезінде хабарламалардың екі түрін қолданған: дауыстық нұсқау – бірі-бірін бақылау (сынау мақсатында емес, болған оқиғалар туралы есеп беру үшін) және жалпы ота жасау бөлмесіне арнаған хабарламалар жасау (барлық хабарландырулар, мысалы, «науқастың қысымы төмендеуде»). Зерттеу көрсеткендей, жоғары және төмен тиімділікке ие командалардың барлығы осындай жолмен хабарласқанмен, алайда, өнімділік үшін ең маңызды шарт ретінде жалпы менталды үлгіні ұстап тұратын байланыс тізбегі болып табылады. Жоғары нәтижелі командалар процесті диалог жүргізу арқылы бақылап, нұсқаулықтар арқылы процеске көмек көрсетеді. Олар жалпы бөлмеге арналған хабарламаны жеткізген соң, өздерінің командасы ішіндегі сұхбаттарын жалғастырды. Мұндай өзара әрекеттесу үлгісінің мәні күрделі емес, яғни ортақ менталды үлгіні сақтап, команданың жұмысы барысындағы болып жатқан оқиғалар туралы тілдесу болып табылады.

Жетінші талап – қайшылықтардың деңгейі

Қайшылықтардың команданың тиімділігіне деген әсері күрделі болғанымен, алайда ол міндетті түрде теріс емес. Адамдар арасындағы өзара үйлеспеушілік, кернеу және басқаларға қатысты қастыққа негізделген қайшылықтар әрдайым залалды. Дегенмен командалар күрделі тапсырмаларды орындау барысында туындауы мүмкін келіспеушіліктер – қайшылықтар деп аталғанымен, олар талқылауды ынталандырып, мәселелерге және оларды шешу тәсілдеріне деген дұрыс сыни бағаның берілуіне, үздік командалардың құрылуына әкелуі мүмкін. Қытайда жүргізілген зерттеу қорытындысы бойынша, командалық жұмыстың ерте кезеңдеріндегі орта деңгейдегі қайшылықтар команданың шығармашылық әлеуетіне оң әсерін тигізген, бірақ өте төмен және өте жоғары деңгейдегі қайшылықтар командалық жұмысқа теріс әсерін тигізеді екен. Басқаша айтқанда, команда ішінде бастапқыда шығармашылық тапсырманы орындау барысында өте көп не өте аз келіспеушіліктің болуы өнімділікке кедергі келтіруі мүмкін.

Жекешіл адамдардың команда ойыншысына айналуы

Жалпы алғанда, көптеген адамдар команда ойыншысы ретінде жұмыс атқаруға бейім емес. Сонымен қатар көптеген ұйымдар жекешіл жетістіктерді бағалы деп санайды. Командалар ұжымдастыруды жоғары бағалайтын елдерде жиі кездеседі. Ал жекешіл қоғамда командалық жұмысты қалай енгізуге болады? Ұйымдастыру командасының қалыптасуының әр кезеңін қарастырайық.

Таңдау Оқыту Марапаттау

Ұйымдастыру командасының қалыптасу кезеңдері

Таңдау: команда ойыншыларын жалдау.

Кейбір адамдарда команданың тиімді ойыншылары болу үшін қажетті жеке тұлғааралық дағдыларға ие болып келеді. Сондықтан команда мүшелерін жалдау барысында менеджерлер үміткерлердің өздерінің командалық рөлдерін атқара алатындықтарына, сондай-ақ, техникалық талаптарға сәйкес келе алатындықтарына көз жеткізулері керек. Командалар құру, көбінесе, ең үздік жұмыскерлерді жалдауға ұмтылу қажет деген түсінікке қарсы келіп жатады. Мысалы, New York Knicks кәсіби баскетбол командасы Кармело Энтониге командаға көп ұпай алып келген үшін жалақа төлейді; бірақ статистика көрсеткендей, ол лигасында басқа да жоғары ойыншыларға қарағанда допты сақинаға көбірек лақтырғанмен, бұл өз кезегінде оның өз командасындағы ойыншыларға допты лақтыру мүмкіншілігін азайтатындығын білдіреді.



Қажетті жеке қасиеттерге ие болу кейбір адамдарға әртүрлі командаларда жұмыс істеуге мүмкіншілік береді. Күрделі тапсырмалармен жұмыс істегісі келетін мүшелерден құралған командалар тиімдірек болып көрінеді, өйткені, команда мүшелерінің жас шамалары және мамандықтарының әртүрлі болуы команданың табысқа жету үшін жан-жақты талдау жүргізуіне өз септігін тигізеді.

Оқыту: команда ойыншыларын жасап шығару.

Қызметкерлерді даярлау мамандары қызметкерлермен командалық жұмыстың оңтайлылығын көрсететін жаттығуларды жиі жүргізеді. Семинарлар қызметкерлерге мәселелерді шешу, қарым-қатынас, келіссөздер, жанжалдарды басқару және коучинг дағдыларын жақсартуға көмектеседі. Мысалы, L'Oreal табысты сату командаларының жоғары білікті сатушыларға қарағанда әлдеқайда көп жалақыны талап ететіндігін анықтаған. «Біз табысты сату командалары мүшелерінің үздік техникалық дағдылары олардың қызметте жоғарылауына себеп болғанын ескермеппіз», – дейді Дэвид Waddock, L'Oreal-дың аға вице-президенті. Тиімді команда бір түнде құрылмайды, бұл уақытты талап ететін процес.

Марапаттау: жақсы команда ойыншысы болуға ынталандыру.

Дәстүрлі ұйымның сыйақы жүйесі бәсекелесудің орнына бірлескен жұмыс жасау үлгісін ынталандыру үшін қайта қарастырылуы қажет. Nu Skin қызметкерлерге және олардың асырауындағы адамдарға медициналық қызмет көрсету шығындарын өтеу, шығыс шоттарын өтеу, оқу шығындарын өтеу сияқты сыйақылар беру арқылы қызметкерлердің өмір сапасын жақсартуға көмектеседі. Нәтижесінде, командалар ұйымның тиімділігіне үлес қоса алатын жаңа мүшелерді мұқият таңдайды (демек, командалық бонустарды да). Командада ұжымдық ойлауды тезірек енгізіп бастаған жөн. Бәсекелестіктен ұжымдыққа ауысып жатқан командалар әлі де сапасыз, шұғыл шешімдер қабылдауға бейім болып келеді. Бәсекелес топқа тән төмен сенім деңгейі сыйақы жүйесінің қайта қарастырылғанымен жоғары сенім деңгейімен жедел алмастырыла алмайды. Командада тиімді жұмыс істейтін, жаңа әріптестерді оқытуға, ақпарат алмасуға, команданың қайшылықтарын шешуге және қажетті жаңа дағдыларды меңгеруге көмектесетін команда мүшелеріне еңбекақыны көтеру және басқа да марапаттау түрлері ұсынылуы қажет. Бұл жеке қызметкердің қосқан үлесін елемей керек дегенді білдірмейді; алайда, жеке қызметкердің қосқан үлесі олардың команда үшін жанкештілікпен жұмыс істеу дағдысымен теңдестірілуі қажет. Сонымен қатар, қызметкерлердің командалық жұмысынан алатын алатын серіктестік сияқты сыйақылары туралы да ұмытпаңыз. Табысты команда құрамында болу ғажайып. Жеке өзі мен команданың басқа мүшелерінің дамуын бақылау өте жағымды және пайдалы тәжірибе болуы мүмкін.

Командалық жұмыс – әрбір жағдайға сәйкес келетін панацея емес

Командалық жұмыс жеке түрде әрекет етумен салыстырғанда әлдеқайда көбірек уақыт және ресурс қажет етеді. Командалар топ ішіндегі жеке тұлғалар арасында коммуникация, қайшылықтарды болдырмау, басқару және келіссөз жүргізу сияқты процестерге деген талапты арттыруда. Сондықтан да, командалық жұмысқа кірісудің алдында бұл әдістің артықшылықтары мен шығындары қараластырылуы қажет. Әрине, командалық жұмыстың пайдасы оның қолайсыздықтарынан әрдайым асады деп ешкім жүз пайызды кепілдікпен айта алмайды. Егер сіз өзіңіздің тобыңыздың команда болып жұмыс жасау мүмкіншілігін ойластырып отырсаңыз, сіз үш тест арқылы оңай дұрыс жауап таба аласыз. Ең бірінші болып өзіңізге қоятын сұрақ – «команда болып істеу жеке адамның жұмысымен салыстырғанда тиімдірек пе?». Егер тапсырма күрделі және көпжақты көзқарастардың қарастырылуын қажет етсе, әрине команда болып шешім іздеу тиімдірек болып көрінер. Керісінше, оңай, әрі тек қарапайым әрекеттерді қажет ететін тапсырмаларды жеке тұлғаларға тапсырумен шектелген жөн. Екіншіден, өзіңізден «команда алдына бір жалпы мақсат, не бірнеше мақсаттардың жиынтығын тапсыруға бола ма?» – деп сұраңыз. Көптеген жаңа автосалондарда орнатылған қызмет көрсету бөлімдері клиенттерді механика шеберлері, бөлшек мамандары және сауда



өкілдерімен байланыстыратын командаларды құруға ұсынып жатыр. Бұл командалар клиенттердің қажеттіліктерін қанағаттандыру секілді ұжымдық жауапкершілікті тиімді басқара алады.

Ұжым болып істеу жеке адамның жұмысымен салыстырғанда тиімдірек пе?

Ұжым алдына бір жалпы мақсат, не бірнеше мақсаттардың жиынтығын тапсыруға бола ма?

Топ мүшелері өзара тәуелді ма?

Үшінші және соңғы тест команда мүшелерінің өзара тәуелділігін анықтауы тиіс. Команда болып жұмыс істеудің тек тапсырмалардың арасында өзара тәуелділік бар болған кезде ғана мағынасы бар. Яғни, жалпы жетістік әрбір тапсырманың табысына тәуелді және әрбір тапсырманың жетістігі басқа жеке тапсырмаларға тәуелді.

Футбол ойынын мысалға келтірсек. Футбол – бұл спорттың командалық түрі екені айқын, жалпы жетістікке тек алаңдағы барлық ойыншылардың тығыз координациясы арқылы жетуге болады. Сәйкесінше, керіс жағдай да дұрыс. Тек, бәлкім, реле деген командалық жүзу ойынын санамағанда, себебі реле командалары нағыз команда емес, ол тек жеке адамдардың жиынтығы. Өйткені, реле ойынында жалпы нәтиже жай ғана жеке ойыншылардың жетістіктерінің тәуелсіз қосындысы.

Резюме/қорытынды

Командада жұмыс істеу ынтымақтастық, ақпарат алмасу, айырмашылықтарды анықтау және жалпы игілік үшін жеке мүдделерден бас тартуды талап етеді. Арнайы мәселелер шешу, өзін-өзі басқару, кросс-функционалды, виртуалды топтар және көп элементті жүйелер арасындағы үлкен айырмашылықтарды түсінуге сәйкес жұмыс түрлерін анықтауға үлкен үлес қосады. Команданың рефлексияға қабілеті, командалық тиімділік, сәйкестік, тұтыстық және менталды модельдері сияқты ұғымдар команда контекстіне, құрамына және процестеріне қатысты маңызды мәселелерді анықтайды. Команданың ұтымды жұмыс істеуін қамтамасыз ету үшін команда мүшелерін жалдау, оқыту және марапаттауға ерекше назар аудару керек. Алайда, тиімді ұйымдар командалардың әрдайым жұмыс істеудің ең жақсы әдісі емес екенін мойындайды. Ол үшін ұйымдық мінез-құлықты түсіну қажет.

Менеджерге арналған ұсыныстар

Команданың тиімділігі ресурстардың жеткіліктілігі, көшбасшылардың тиімді қызмет атқаруы, команда ішіндегі өзара сенімнің болуы және қосқан үлеске сәйкес сыйақы жүйесі сияқты факторларға байланысты. Бұл командалар әдетте техникалық білімі мен қажетті дағдылары бар мүшелерден тұрады.

Тиімді командалар әдетте аз мүшелі ұжымдар. Оларды қажетті талаптарды сай және команданың бір бөлігі болуға ынтасы бар мүшелер құрайды. Тиімді команда мүшелері – әдетте



команданың қабілетіне анық сенетін, жалпы мақсаттарды орындауға және ортақ жоспарды жүзеге асыруға барынша ұмтылатын адамдар.

Тиімді командалық ойыншы қызметіне адамдар арасындағы қарым-қатынас дағдылары бар адамдарды таңдаңыз; командалық жұмыс дағдыларына үйретуді қамтамасыз етіңіз; және бірлескен жұмыс көрсеткені үшін жеке тұлғаларды марапаттаңыз.

Командалар үнемі қажет деп ойламаңыз. Тапсырмалар бір-біріне тәуелді болмаса, жеке автономды жұмыс атқару моделін таңдаңыз.

Дәрісте қолданылған материалдар

1. <https://en.ppt-online.org/297790>