ТАМАҚ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІНДЕГІ АДАМ РЕСУРСТАРЫ

Лекция №3

Тема: Адам ресурстарын басқарудағы әлеуметтік топтар

Әлеуметтік қауымдастық – бұл тарихи тұрғыдан қалыптасқан, қоғам шеңберінде ортақ қызығушылықтарымен, құндылық жүйесімен және мінез-құлықтық ұстанымдарымен біріктірілген тұрақты адам топтарының жиынтығы.

Мұндай топтар құрылымдық ауқымына қарай келесідей жіктеледі: **ірі топтар** (әлеуметтік страта, кәсіби қауымдастықтар, жас ерекшелігіне немесе этникалық белгілерге негізделген бірлестіктер), **орта топтар** (еңбек ұйымдары), **шағын топтар** (отбасы, білім алушылар тобы, өндірістік ұжым немесе құрылымдық бөлімше).

Ұжым (лат. collectious – жинақтау) – орта әлеуметтік топқа жатады. Ол ортақ мақсаттарға жетуге, ынтымақтастық қағидаларына және жеке әрі топтық мүдделерді үйлестіруге негізделген адамдар бірлестігі ретінде анықталады.

Ұжымның белгілері:

Ортақ мақсаттың болуы – барлық ұжым мүшелерінің ортақ мүдделерге бағытталуы. Егер бұл өндірістік ұйым ұжымы болса, мақсаттар сыртқы орта тарапынан анықталады, сондықтан басқарудың негізгі міндеттерінің бірі – мақсатты дұрыс тұжырымдау. Егер бейресми құрылым туралы айтатын болсақ, онда мақсат ұжымды қалыптастыратын негізгі фактор болып табылады (мысалы, бос уақытты бірге өткізу, белгілі бір тапсырмаларды орындау).

Басшылықтың болуы – басқару органы болмай, толыққанды ұжымның қалыптасуы мүмкін емес. Ұжымда біреу міндетті түрде көшбасшылық рөлді өз мойнына алып, адамдарды біріктіруі, міндеттерді бөлуі тиіс, өйткені ұжымдық қызметті тиімді ұйымдастыру басшылықсыз мүмкін емес.

Тәртіп – белгілі бір ұжым мүшелері қабылдаған мінез-құлық нормаларын сақтау. Әдетте, бұл тек ресми ережелерге ғана емес, сонымен қатар ұжым ішінде қалыптасқан моральдық нормаларға да негізделеді.

Қазіргі уақытта ұжымды қалыптастыру бірнеше даму модельдері негізінде қарастырылады, олардың әрқайсысы бұл үдерістегі ерекше кезеңдерді белгілейді.

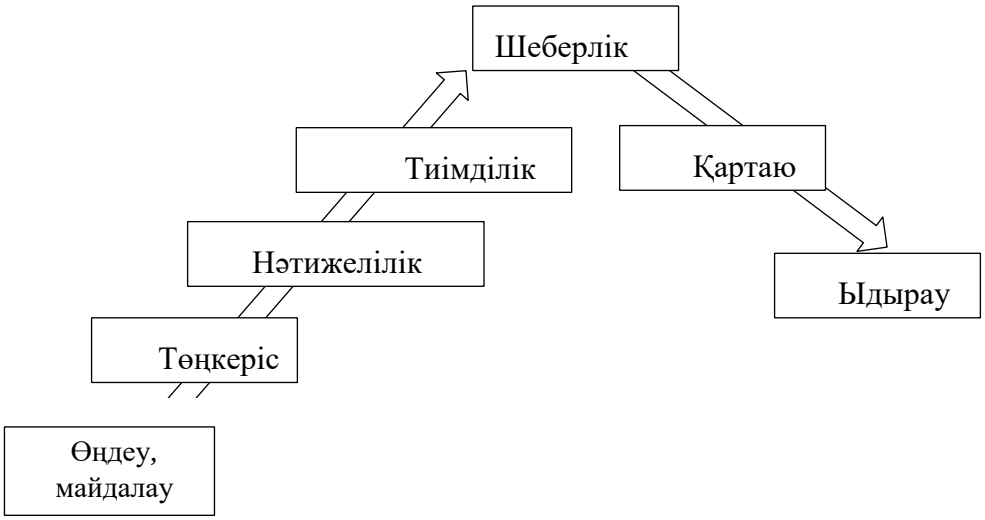
Ұжымды қалыптастыру үдерісі:

– топтың көлемін таңдау (5–11 адам);

– құрамы (ең тиімдісі – әртүрлі жыныс, жас, білім деңгейі мен психологиялық ерекшеліктері ескерілген әртекті құрам);

– мүшелер арасындағы өзара байланыс формасы мен тәсілі.

Ұжымның даму кезеңдері графикалық түрде 3.2-суретте көрсетілген.



Сурет - 3.2. Ұжымның даму кезеңдері

Ұжымның психологиялық бейнесіне тән сипаттар:

▪ Ортақ көзқарастар, нанымдар мен ұжым ішіндегі пікірлердің жүйесі (қоғамдық сана);

▪ Әлеуметтік эмоциялар мен топтық эмоционалдық жағдай;

▪ Қалыптасқан мінез-құлық үлгілері, ұжымдық дағдылар мен дәстүрлі нормалар;

▪ Қарым-қатынас үдерісінде туындайтын әлеуметтік-психологиялық құбылыстар (өзара қатынастарды бағалау, күтілімдер, бедел иерархиясы).

Топтық іс-әрекеттің нәтижелілігі тек өнімділік көрсеткіштерімен шектелмейді, ол сондай-ақ қатысушылардың бірлескен жұмыс процесіне қанағаттану деңгейімен де өлшенеді.

Топтық қызметтің тиімділігіне (3.1-кесте) әсер ететін факторлар:

- **Мазмұндық сипаттамалар** – адамдардың психологиялық жағдайларын сипаттайды және тікелей топ жұмысына әсер етеді. Дегенмен, оларды өзгерту қиын, өйткені олар топтың құрамына (композициясына) байланысты болады.
- **Формалды сипаттамалар** – топ мүшелерінің психологиясы арқылы топтық қызметке жанама әсер етеді, бірақ оларды басқару оңайырақ.

3.1-кесте бірлескен қызметтің тиімділігіне әсер ететін факторлар

Факторлар	Факторлардың мазмұны
Табиғи-биологиялық	**Жас ерекшелігі, денсаулық жағдайы, қызметкерлердің физикалық мүмкіндіктері, географиялық орта, маусымдық өзгерістер және т.б.**
Әлеуметтік-экономикалық	**Экономиканың жағдайы, еңбек және жалақы саласындағы заңдар, еңбек біліктілігі мен мотивациясы, өмір сүру деңгейі, әлеуметтік қорғалу деңгейі**
Техникалық-ұйымдастырушылық	**Техникалық жабдықталу және еңбектің механизациясы, еңбектің күрделілігі, еңбек жағдайлары (санитарлық-гигиеналық, эстетикалық және т.б.), алынатын ақпараттың көлемі мен сапасы**
Әлеуметтік-психологиялық	**Еңбекке деген көзқарас, психологиялық ахуал**
Нарықтық	**Бәсекелестік, инфляция, банкроттық, жұмыссыздық, қызмет саласын және еңбек орнын таңдау мүмкіндігі**

Ұжым жұмысының тиімділік факторлары:

1. Ұйымдастырушылық факторлар – ұжымның мәртебесі, мөлшері және құрамы;
2. Қоршаған орта – топтың жұмыс істейтін жағдайы, коммуникация деңгейі және нақты жұмыс орны;
3. **Қойылған міндеттердің маңыздылығы мен сипаты;**
4. **Өзіндік жұмысты ұйымдастыру еркіндігі,** бұл қызметкерлердің ынтымақтастығы мен қызығушылығын арттыруға мүмкіндік береді.

Ұжым жұмысының тиімділігін қамтамасыз ету жолдары:

Ұжымның табысына мүдделі **күшті көшбасшының (ресми немесе бейресми) болуы**;

Салауатты психологиялық климаттың көрсеткіштері:

1. Еңбекке қабілетті құрамнан тұратын оңтайлы мөлшердегі ұйымішілік ұжым;
2. Жеке мүдделер мен ұжымдық мақсаттар арасындағы тиімді үйлесімділік пен мақсаттардың нақтылығы;
3. Мінез-құлық стандарттары мен ішкі тәртіп ережелерінің қалыптасуы – бұл ұжым мүшелерінен күтілетін әрекеттерді айқындайды;
4. Жаңашыл идеялар мен тиімді жұмыс тәсілдерін іздеу мен қабылдауға ұмтылыс, сондай-ақ білім алуға ашықтық.

Қазіргі менеджменттегі ерекше ұжым түрі – команда.

Команданың негізгі белгілері:

1. Ұйым мақсаттарына жетуге бағытталған;
2. Жоғары деңгейдегі сенімге ие, команда мүшелері оның әлеуетіне сенеді;
3. Нәтиже үшін **ұжымдық жауапкершілік** алады;
4. Рөлдер, функциялар және жұмыс міндеттерін **өз бетінше және икемді түрде бөледі;**
5. Белгіленген мақсаттарға жету үшін **өз жұмысын өзі ұйымдастырады**;
6. **Командалық көшбасшылықты қабылдайды**;
7. **Ұжымдық нәтижеге мотивацияланған**.

Й.Р. Катценбах пен Д.К. Смиттің зерттеуі бойынша, әлсіз біріктірілген жұмыс тобы мен команданың айырмашылықтары 3.2 - кестеде көрсетілген.

А.Е. Волковтың "Сколково" басқару мектебіндегі ұжым мен команда туралы пікірі:

Ұжым – бұл **функционалдық құрылымға** ие адамдар тобы, олар белгілі бір **әкімшілік немесе құқықтық бірліктің құрамына кіреді**. Әркім өз орнында өз жұмысын атқарады, бірақ барлығы бір ұйымның мүшесі.

Команда – бұл **міндеттердің күрделілігі функционалдық құрылымнан асып түскенде** немесе **міндеттердің өзгеру қарқыны соншалықты жоғары болғанда**, әкімшілік тұрғыдан әр адамға жаңа тапсырма тағайындау тиімсіз болған кезде қалыптасады.

Команданың ерекшелігі:

Егер басшы: *" Әріптестер, бізде жаңа мақсаттар бар"* десе,

Команда **бірден жаңа мақсаттарға бейімделіп**, өз функцияларын қайта қарастырып, жаңа байланыстар орнатып, жұмысқа кіріседі. Бұл кезде **әкімшілік бақылау қажет болмайды**.

Команданың **ерекше қабілеті** – егер бір буын шығып қалса, қалғандары оның функциясын **өздері орындай алады**.

Кесте 3.2 біріккен жұмыс тобы мен команда арасындағы айырмашылықтар (у.Р. Катценбах, Д. К. Смит)

Жұмыс тобы	**Нағыз команда**
Нақты анықталған және айқын мақсаттары бар күшті басшы	**Көшбасшылық рөлі команда мүшелері арасында бөлінген**
Жеке жауапкершілік	**Жеке және ұжымдық жауапкершілік**
Топтың мақсаттары мен ұйымның мақсаттарының формалды сәйкестігі	**Команданың нақты мақсаттары оның ішінде анықталады**
Еңбектің жеке нәтижелері (өнімдер)	**Ұжымдық нәтижелер (еңбек өнімдері)**
Басшы тапсырмаларды тиімді талқылайды	**Басшы ашық пікірталастар мен мәселелерді шешуге бағытталған конструктивті жиналыстарды қолдайды**
Топтың тиімділігі жанама түрде бағаланады (мысалы, кәсіпорынның қаржылық табысы арқылы)	**Орындаған ұжымдық тапсырма бойынша тікелей нәтиже бағаланады**
Басшы пікірталас ұйымдастырады, шешім қабылдайды және өкілеттіктерді бөліп береді	**Топ мүшелері бірге талқылайды, шешім қабылдайды және жұмысты атқарады**

Мысалы, альпинистік командада, егер бір әріптес Эверестке көтерілу кезінде баяулап қалса, біз автоматты түрде оның жеті келі жүгін өзімізге бөліп алып, мақсатқа бірге жету үшін жұмыс істейміз. Футбол командаларында да дәл осындай жағдай орын алады. Кейбір футбол ұжымдары нағыз командаға айналады, өйткені олар бір ойыншының орнын толтыруға дайын, және олардың жұмыс жүйесі нақты қалыптасқан.

Мысалы, хоккейде, егер бір ойыншы айып уақытына байланысты алаңнан шығарылса, қалған төрт ойыншы жаңа тактикаға көшеді. Бұл жетіспейтін ойыншының орнын толтыру үшін жасалады. Олар санаулы секунд ішінде қайта

құрылымдалып, жаңа рөлдерді өзара бөліседі. Мұз айдынында сол ойыншылар қалады, бірақ олар басқа функционалдық міндеттерді орындай бастайды.

Кейде бизнесте де осындай жағдайлар болады. Егер компания икемділік пен бейімделу қабілетіне ие болса, ол өте мықты және тиімді болады. М. Белбиннің моделі бойынша команда мүшелерінің әлеуметтік рөлдері 3.3-кестеде көрсетілген.

3.3-кесте топ мүшелерінің әлеуметтік рөлдері (М. Белбин)

Рөлдер:	**Рөлдің сипаттамасы:**
Ойшыл	**Қиялы кең, жаңашыл, жоғары креативтілікке ие**
Орындаушы	**Идеяларды практикалық әрекеттерге айналдырады, топ жұмысына тәртіп енгізеді**
Аяқтаушы	**Тапсырмалардың толық және уақытында орындалуын қадағалайды**
Бағалаушы	**Жағдайды бейтарап, сын тұрғысынан талдайды**
Ресурстарды зерттеуші	**Келіссөздер жүргізу және тиімді коммуникация өнерін меңгерген**
Қалыптастырушы	**Мақсатқа бағытталған, әріптестерін қарқынды жұмыс істеуге ынталандырады**
Ұжымшыл (Командалық ойыншы)	**Командадағы қарым-қатынасты үйлестіреді және келіспеушіліктерді жояды**
Координатор	**Мақсаттарды нақты тұжырымдайды, әлеуметтік көшбасшы**
Маман	**Сирек кездесетін дағдылар мен қабілеттерге ие**

Команда құрудың негізгі тәсілдері:

1. Эмоционалдық бірігу негізінде – команда құру тәсілі, онда басты назар эмоционалдық бірігуге және бірлескен тапсырмаларды орындауға аударылады (көбінесе ойын түріндегі тапсырмалар, оларды жеке орындау мүмкін емес).
2. Типологиялық тәсіл – жеке тұлғалардың типологиясына негізделген. Ең танымал әдіс – Майерс-Бриггс типологиясы, ол К.Г. Юнгтың тұлға типологиясына сүйенеді.
3. Рөлдік тәсіл – команда ішіндегі функционалдық рөлдерге (басқарушы, түзетуші және т.б.) немесе командалық рөлдерге (мысалы, М. Белбин рөлдері) негізделген.

4. Мәселе-бағдарлы тәсіл – шешім қабылдау және оны жүзеге асырумен байланысты проблемаларды шешу арқылы команда қалыптастыру.
5. Динамикалық тәсіл – топтық динамикаға негізделген, яғни команданың даму кезеңдері мен өзара әрекеттесу заңдылықтарына сүйене отырып құрылады.