12 Практикалық сабақ

Тақырыбы: Қазіргі ұйымдағы командалық құрылымның маңызы

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 ұсынада:

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 қамтамассыз 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 (кроссфункционалды) 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 ұсыныстар енгізеді. 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 бірбіріне 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 өзінөзі 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 өзінөзі 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 брендін қалыптастыру мақсатында АҚШ-тың өндіріс, ауқымды

PR мен коммуникация, маркетинг саласындағы адамдардан команда құрды. Жасақталған команда өнімді өндіру мен 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 каналдардын көмегімен, видеоконференция, электронды пошта, жахандық желілерді пайдаланып, қай континетте орналасқандарына байланыссыз

бірігіп жұмыс істей алады. Барлық дерлік командалар жұмыстарының қандай да бір бөлігін

қашықтықтан атқарады. Виртуалды командалар тиімді болулары үшін басшылық келесілерді

қамтамассыз 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 автаномды 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 қамтамассыз ету, тану, сый беру.

**Негізгі әдебиеттер:**

1. Қасым-Жомарт Тоқаев "Әділетті Қазақстанның экономикалық бағдары". -Астана, 2023 ж. 1 қыркұйек https://sputnik.kz/prezidenttin-qazaqstan-khalqyna-zholdauy---2023
2. Қазақстан Республикасының Конститутциясы-Астана: Елорда, 2008-56 б.
3. Қазақстан Республикасын индустриялық-инновациялық дамытудың 2020 – 2025 жылдарға арналған тұжырымдамасы. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 20 желтоқсандағы № 846 қаулысы.- [www.adilet.zan.kz](http://www.adilet.zan.kz)
4. Қазақстан Республикасының тұрақты дамуының 2007-2024 жж. арналған тұжырымдамасы//Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 14 қараша № 216 Жарлығы- https://www.google.com/search?q
5. Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшінің әдептілік нормаларын және мінез-құлқын қағидаллларын одан әрі жетілдіру жөніндегі шаралар туралы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсан №153 Жарлығы- https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1500000153
6. Мемлекеттік қызмет туралы Заңы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 23қарашадағы №416 -V ҚРЗ -https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z2300000216
7. Қазақстан Республикасында жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 18 тамыздағы №639 Жарлығы- https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000639
8. Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатының 2022-2026 жылдарға арналған тұжырымдамасы// ҚР Президентінің 2022 жылғы 2 ақпандағы №802 Жарлығы -https://www.google.com/search?q
9. Басенко В. П., Жуков Б. М., Романов А. А. Организационное поведение – М.: Дашков и К, 2022. - 384 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/10281.html
10. Валишин Е.Н., Камнева Е.В. Управление персоналом организации-М.: Прометей, 2021-330 с. [https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785001721994.html](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Fwww.studentlibrary.ru%2Fbook%2FISBN9785001721994.html&cc_key=)
11. Евченко О. С. Основы корпоративной культуры-Тольяттинский государственный университет, 2022-190 с. https://dspace.tltsu.ru/bitstream/123456789/25337/1/EvchenkoOS\_1-43-20\_Z.pdf
12. Згонник Л.В. Организационное поведение - М.: Дашков и К, 2022. - 202 с. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684510
13. Камнева Е.В., Полевая М.В., Жигун Л.А.Профилактика девиантного экономического поведения - М.: Прометей, 2022-190 с.https://www.combook.ru/product/12181561/
14. Литвинюк А.А., Лукашевич В.В., Карпенко Е.З. Управление персоналом -М.: Юрайт, 2023-461 с.URL: [https://urait.ru/bcode/510735](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Furait.ru%2Fbcode%2F510735&cc_key=" \t "_blank)
15. Михненко П.А. Теория организации и организационное поведение-М.: Синергия, 2019-192 с. https://ibooks.ru/products/366708?category\_id=11974
16. Мкртычян, Г. А.  Организационное поведение – М.: Юрайт, 2023. - 299 с. https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-533669
17. Набоков В.И. Организационная культура-М.: Дашков и К, 2022. - 202 с. https://znanium.ru/catalog/document?id=421663
18. Семенов А.К., Набоков В.И. Организационное поведение - М.: Дашков и К, 2021. - 272 с. <https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=621937>
19. Стивен П. Роббинс, Тимати А. Джадж

Ұйымдық мінез-құлық негіздері = Essentials of Organizational Benavior [М - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 400 б.- https://openu.kz/kz/book/uyymdyq-minez-qulyq-negizderi-14-basylym

1. Филимонова И. В., Баландина О. В., Вешкурова А. Б. Организационное поведение -М.: Прометей, 2023-498 с.

**Қосымша әдебиеттер:**

1.Жолдыбалина А.С. Сараптамалық талдау орталықтары: заманауи саясат сардарлары-Нұр-Сұлтан, 2019-248 б.

2.Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом - М.: Проспект, 2020 - 64 с.

3.Кузина И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом- М.: Проспект, 2020 - 160 с.

4.Нұртазин М.С. Қазақстандағы жергілікті мемлекеттік басқару және мемлекеттік қызмет жүйелері : оқу құралы.-Алматы : Бастау, 2018.-256 б.

5.Одегов Ю.Г., Кармашов С.А., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование -М.: Юрайт, 2020-202 с.

6. Оксфорд экономика сөздігі = A Dictionary of Economics (Oxford Quick Reference) : сөздік -Алматы : "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 606 б.

7.Уилтон, Ник. HR-менеджментке кіріспе = An Introduction to Human Resource Management - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019. — 531 б.

8. М. Коннолли, Л. Хармс, Д. Мэйдмент Әлеуметтік жұмыс: контексі мен практикасы – Нұр-Сұлтан: "Ұлттық аударма бюросы ҚҚ, 2020 – 382 б.

9. Р. У. Гриффин Менеджмент = Management - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018 - 766 б.

10. Д.Гэмбл, М.Питереф, В.Томпсон Стратегиялық менеджмент негіздері: бәсекелік артықшылыққа ұмытылу = Essentials of Strategic Management the Quest for Competitive Advantage -Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 534 б.

11. Шиллинг, Мелисса А.Технологиялық инновациялардағы стратегиялық менеджмент = Strategic Management Technological Innovation - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 378 б.

12. О’Лири, Зина. Зерттеу жобасын жүргізу: негізгі нұсқаулық : монография - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2020 - 470 б.

13. Шваб, Клаус.Төртінші индустриялық революция = The Fourth Industrial Revolution : [монография] - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018- 198 б.

**Интернет-ресурстар:**

1. URL: <https://urait.ru/bcode/533669>
2. <https://www.litres.ru/book/gerasim-amirovich-mk/organizacionnoe-povedenie-2-e-izd-per-i-dop-uchebnik-69831838/>
3. https://publications.hse.ru/books/571136868