

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი



ნინო გოგსაძე

სამუშაო ჯგუფებისა და გუნდების პროდუქტიულობა და მისი
ამაღლების გზები

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

ხელმძღვანელი: ნინო ფარესაშვილი
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი
ასოცირებული პროფესორი

თბილისი

2019

ანოტაცია

თანამედროვე ბიზნეს-გარემოში უფრო და უფრო მეტი ორგანიზაცია გადადის გუნდების მეშვეობით მართვის სტილზე. ცხადია, აღნიშნული ტენდენციის ზრდას თავისი მიზეზი გააჩნია: თანამედროვე ცვალებად ბიზნეს-გარემოში მომხმარებლისათვის კონკურენტუნარიანი პროდუქტის შეთავაზება უფრო და უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. ეს კი ორგანიზაციაში ინოვაციების მასტიმულირებელი სტრუქტურის შექმნით ხდება შესაძლებელი. გუნდებით მმართველობა ერთ-ერთი გზაა, რომელიც ხელს უწყობს იდეების ქვემოდან ზემოთ მიწოდებას და ინოვაციების განხორციელებას. მოცემული ნაშრომის მიზანი არის გამოვლინდეს სამუშაო ჯგუფებისა და გუნდების მნიშვნელობა ორგანიზაციული ეფექტურობის მიღწევისთვის, მრავალი საკითხის გადაჭრისა და ორგანიზაციული კლიმატის პოზიტიურად შეცვლისთვის. ძირითადი ამოცანა მდგომარეობს, რომ განხილულ იქნეს მრავალფეროვანი გუნდების მართვისთვის საჭირო სხვადასხვა მიდგომები და ნათლად დაგვანახოს მათი გაუმჯობესების გზები თანამედროვე სამუშაო გარემოში. ნაშრომის ძირითადი შედეგია მწარმოებლური გუნდის ფორმირების, ფუნქციონირების უზრუნველყოფის მექანიზმების გამოვლენა და მათი მნიშვნელობის ჩვენება მრავალფეროვნების პირობებში. კვლევის შედეგად დადგინდა, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია მრავალფეროვანი ასპექტების გათვალისწინება გუნდის მართვისას.

Annotation

Nowadays more and more organizations are using team management. The mentioned trend is the result of the several factors: In today's changeable and challenging business environment, it is becoming more important to offer our customers competitive product. This can be achieved by innovative activities. Using team management is one of the ways of transferring new ideas from the bottom to the top management and implementation of innovations. The purpose of this research project is to reveal the value of working groups and teams for organizational effectiveness, solving different issues and changing organizational climate positively. The main objective is to discuss different techniques for managing diverse groups and different ways how to improve team management in modern working environment. Expected result of this project is to showcase the different techniques of forming and functioning productive working teams and defining their importance in diverse conditions. This project showed us how important it is for organizations to take into account diversity elements while managing different team.

Nino Gogsadze

“Productivity of Working groups and Teams and the Ways to Increase It”

სარჩევი

შესავალი.....	5
თავი I. გუნდების როლი ორგანიზაციული მიზნის მიღწევაში.....	7
1.1 ჯგუფებისა და გუნდების განსაზღვრება და მნიშვნელობა.....	7
1.2 გუნდების ფორმირება და მისი განვითარების ეტაპები	16
1.3 ეფექტური სამუშაო ჯგუფების მახასიათებლები, ჯგუფებსა და გუნდებს შორის განსხვავება	19
თავი II. გუნდების პოტენციური სისუსტეების მართვა, მწარმოებლური გუნდის ფორმირება და ლიდერის როლი მის განვითარებაში	26
2.1 ძლიერი და შეკრული გუნდის პოტენციური სისუსტეები	26
2.2 უნარები წარმატებული გუნდური მუშაობისთვის და ლიდერის როლი მათ განვითარებაში.....	39
2.3 მრავალფეროვნება გუნდებში სხვადასხვა მახასიათებლის მიხედვით.....	41
თავი III. გუნდური მუშაობის სპეციფიკა და გუნდური მუშაობის გაუმჯობესების გზები	56
3.1 გუნდური გადაწყვეტილების მიღების ტექნიკა და მისი გაუმჯობესების გზები.....	56
3.2 გუნდისში დაინტეგრაციაზე მოქმედი ფაქტორები.....	62
3.3 გუნდური მუშაობის სირთულეები და მათი დაძლევის ღონისძიებები.....	67
დასკვნა	83
გამოყენებული ლიტერატურა.....	86

შესავალი

თემის აქტუალობა. დღევანდელ ცვალებად ბიზნეს გარემოში გუნდი ორგანიზაციის ერთერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია. ორგანიზაციები ხშირად იყენებენ მმართველობის ამ მეთოდს. კონკურენტუნარიან გარემოში ადაპტაციისთვის პირველ რიგში გუნდის წევრების მობილიზება და მაღალი კვალიფიკაციაა საჭირო. ორგანიზაცია შედგება იმ ადამიანთა ჯგუფისგან, რომლებიც ერთიანი მიზნისკენ მიიღწვიან განსაზღვრული სამოქმედო გეგმის მიხედვით. ორგანიზაციებში გუნდური მუშაობის სრულყოფისა და გუნდური მწარმოებლურობის მიღწევის მექანიზმების გაუმჯობესება ყველა ორგანიზაციისათვის ერთ-ერთ პრიორიტეტულ საკითხებს წარმოადგენს. აღნიშნულ საკითხებს დღეს მკვლევარები განიხილავენ, როგორც ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორებს, რომელთაც დიდი გავლენის მოხდენა შეუძლიათ ორგანიზაციის განვითარებასა და მის წინსვლაზე. თუმცა მათ უარყოფითი მხარეც გააჩნიათ; აქვე უნდა აღვნიშნოთ ისიც, რომ ორგანიზაცია თუ დიდი სიფრთხილით და ყურადღებით არ მოეკიდება ამ პროცესების საწყისი ეტაპიდანვე სწორად წარმართვას ამას შესაძლოა ორგანიზაცია დამლუპველ შედეგებამდე მიიყვანოს. ამიტომ მნიშვნელოვანია კომპანიის მენეჯმენტის მხრიდან დიდი ყურადღება დაეთმოს ამ საკითხებს, აუცილებელია, რომ სწორად შეირჩეს და დაიგეგმოს კომპანიაში გუნდების დანერგვის და განვითარების პროცესები, ამასთანავე დიდი ყურადღება უნდა დაეთმოს გუნდის შიგნით მიმდინარე პროცესებს, რომ დროულად მოხდეს არასასურველი ტენდენციების გაანალიზება და საჭიროების შემთხვევაში მაკორექტირებელი ღონისძიებების შეტანის მიზნით მიმდინარე პროცესებში ჩარევა მმართველი რგოლის წარმომადგენლების მხრიდან. აღნიშნული საკითხები წარმოადგენს ორგანიზაციის განვითარებისთვის და წარმატების მიღწევისთვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საკითხებს.

ნაშრომის მიზნები. თეორიული კვლევის მიზანს წარმოადგენს ქართულ ორგანიზაციებში გუნდური მუშაობის სრულყოფისა და გუნდური მწარმოებლურობის მიღწევის მექანიზმების გაუმჯობესებას შესაძლებლობების შესწავლა და ანალიზი. ამასთანავე აღნიშნულ პროცესებთან დაკავშირებული ნეგატიური ეფექტების

გამოვლენა, გაანალიზება და აღმოფხვრის გზების დასახვა. ასევე რა გავლენას ახდენენ გუნდები, როგორც დასაქმებულებზე ასევე მთლიან კომპანიაზე.

ნაშრომის ამოცანები. კვლევის ამოცანას წარმოადგენს ორგანიზაციებში გუნდური მუშაობის სრულყოფისა და გუნდური მწარმოებლურობის მიღწევის მექანიზმების გაუმჯობესებას, ვინაიდან მსოფლიოს გლობალიზაციის პირობებში ორგანიზაციებს მეტი ძალისხმევის გაღება უწევთ კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მიზნით, რადგან მათ დღეისათვის უწევთ კუნკურენტის გაწევა მთელს მსოფლიოში არსებული კომპანიებისთვის. დღეისათვის ორგანიზაციისათვის ძალზედ მნიშვნელოვანია მუდმივად ცვალებად ბიზნეს-გარემოში სწრაფი და ადეკვატური რეაგირების მოახდენა მოსალოდნელ ცვლილებებზე, რაც ორგანიზაციების უმეტესობისათვის კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების ერთ-ერთ გზას წარმოადგენს. აქედან გამომდინარე ორგანიზაცია დიდი ყურადღებით უნდა მოეკიდოს აღნიშნულ საკითხებს, ვინაიდან უმეტეს წილად აღნიშნული პროცესების სწორად წარმართვაზე არის დამოკიდებული გუნდების ეფექტიანი ფუნქციონირება ორგანიზაციაში და მთლიანად ორგანიზაციის წარმატებაც.

ნაშრომის ობიექტი და საგანი. საკვლევ ობიექტს წარმოადგენს ქართულ ორგანიზაციებში არსებული სამუშაო გუნდები და ჯგუფები, მათი მახასიათებლები, სინერჯის მიღწევაზე ზემოქმედი ფაქტორები, რომლებსაც შემდგომ კვლევის ობიექტის შერჩევის შემდგომ შევისწავლით კონკრეტული რეკომენდაციების მისაღებად.

თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები. გამოყენებულ იქნა ნაშრომები დაკავშირებული პროექტების მართვასთან, ქართულენოვანი, ინგლისურენოვანი და რუსულენოვანი სახელმძღვანელოები და სხვა წყაროები.

თავი I. გუნდების როლი ორგანიზაციული მიზნის მიღწევაში

1.1 ჯგუფებისა და გუნდების განსაზღვრება და მნიშვნელობა

ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირება მისი წევრებისგან მოითხოვს ურთიერთთანამშრომლობას. სადაც არიან ადამიანები იქ არის ჯგუფიც. ინდივიდები იშვიათად მუშაობენ სხვებისგან იზოლირებულად. ჯგუფები ეს არის ნებისმიერი ორგანიზაციის უმნიშვნელოვანესი ნაწილი. მიუხედავად იმისა, რომ არ არსებობს ერთი კონკრეტული განსაზღვრება, ადამიანები მაშინვე ხვდებიან რას წარმოადგენს ჯგუფი. მისი მნიშვნელოვანი ფუნქციაა ის, რომ წევრები თავს გრძნობდნენ ჯგუფის ნაწილად. მისი ერთ-ერთი პოპულარული განსაზღვრება წარმოდგენილია ფსიქოლოგიურ ჭრილში:

იმ ადამიანთა ნებისმიერი სახის ერთობა, რომლებიც ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან, ფსიქოლოგიურად ესმით ერთმანეთის და აღიქვამენ ამ ერთობას ჯგუფად.

ჯგუფური მუშაობის განსაზღვრების მეორე მიღებული გზაა ადამიანთა ერთობა, რომლებიც იზიარებენ შემდეგ მახასიათებლებს:

- განსაზღვრული წევრობა;
- ჯგუფის კეთილსინდისიერება;
- საერთო მიზნები;
- დამოუკიდებლობა;
- ურთიერთქმედება გუნდის წევრებს შორის;
- უნარი რომ იმოქმედო ერთიანი წესებით.

ჯგუფები ეს არის ყველა სოციალური სიტუაციის ერთ-ერთი მახასიათებელი, ორგანიზაციაში კი თითქმის ყველა არის ერთი ან მეტი ჯგუფის ნაწილი. ჯგუფების მუშაობა და გავლენა, რომელსაც ის ახდენს წევრებზე, არის ადამიანური ქცევისა და ორგანიზაციული მიღწევების მნიშვნელოვანი მახასიათებელი. ჯგუფის წევრებისთვის აუცილებელია ურთიერთთანამშრომლობა, რათა მოხდეს სამუშაოს განხორციელება, და მენეჯერებმა შეძლონ ამ ჯგუფებთან მუშაობა. ადამიანები ერთმანეთზე განსხვავებული გზებით ახდენენ გავლენას, ამიტომ ჯგუფებში ხშირად ვლინდება

იერარქიები და ლიდერები. ჯგუფური ზეწოლა გავლენას ახდენს ინდივიდუალური წევრების ქცევასა და მათ სამუშაო მიღწევებზე.

ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფები. ჯგუფები არის მენეჯმენტის მიერ სპეციალურად დაგეგმილი და შექმნილი, როგორც ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის ნაწილი. თუმცა ჯგუფები ასევე წარმოიქმნება სოციალური პროცესებისა და არაფორმალური ორგანიზაციებისაგან. არაფორმალური ორგანიზაცია წარმოიქმნება ორგანიზაციის შიგნით მომუშავე ხალხის ურთიერთქმედების, ჯგუფში პირადი ურთიერთობებისა და ქცევის ნორმების განვითარებისგან. ამას მიყვავართ ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებს შორის განსხვავებამდე.

ფორმალური ჯგუფები. ჯგუფები ფორმირდება, როგორც ორგანიზაციული სტრუქტურისა და სამუშაოს დაყოფის შედეგი, მაგალითად, საერთო აქტივობების ერთად დაჯგუფებით. ჯგუფები ასევე შეიძლება ჩამოყალიბდეს, როდესაც ერთი სტატუსის მქონე ადამიანები დაინახავენ საკუთარ თავს როგორც ჯგუფს, მაგალითად დეპარტამენტების უფროსები ინდუსტრიულ ორგანიზაციაში.

ფორმალური ჯგუფები იქმნება კონკრეტული ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად და მისი მიზანია სამუშაო აქტივობების კოორდინაცია. ადამიანებს გააჩნიათ განსაზღვრული როლები ორგანიზაციული სტრუქტურიდან გამომდინარე. ფორმალური ჯგუფების უპირატესი ფუნქციაა კონკრეტული ამოცანების განხორციელება. მიზნებს, წესებს, ურთიერთობებსა და ქცევის ნორმებს განსაზღვრავენ მენეჯერები. ფორმალური ჯგუფები, როგორც წესი, მუდმივია, თუმცა შეიძლება მოხდეს ჯგუფის წევრების ცვლილება. მიუხედავად ამისა, მენეჯერები ხშირად ქმნიან დროებით ფორმალურ გუნდებსაც კონკრეტული პროექტების განსახორციელებლად.

არაფორმალური ჯგუფები. ორგანიზაციის ფორმალური სტრუქტურა, ურთიერთობები, წესები და პროცედურები ყოველთვის იქნება გაძლიერებული და განვითარებული არაფორმალურ დონეზეც. არაფორმალური ჯგუფები უფრო დაფუძნებულია პირად ურთიერთობებსა და ჯგუფის წევრების საერთო ინტერესებზე. ეს ემსახურება ფსიქოლოგიური და სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას,

რომლებიც არ არის აუცილებელი იყოს დაკავშირებული ამოცანების შესრულებასთან. არაფორმალურმა ჯგუფებმა შეიძლება შეიმუშაონ გზები რომ მოახდინონ მისი წევრების მოტივაცია, რის ნაკლებობასაც განიცდიან მუშაობის პროცესში. მან შეიძლება მოიცვას ინდივიდები ორგანიზაციის განსხვავებული ნაწილიდან და/ან განსხვავებული დონიდან, ვერტიკალურიდანაც და დიაგონალურიდანაც, ასევე იგივე ჰორიზონტალური დონიდან. არაფორმალური ჯგუფები ასევე შეიძლება იყოს იგივე როგორც ფორმალური, ან შეიძლება მოიცავდეს ფორმალური ჯგუფის მხოლოდ ნაწილს.

არაფორმალური ჯგუფის წევრებმა შეიძლება დანიშნონ საკუთარი ლიდერი, რომელიც ახორციელებს უფლებამოსილებას წევრების საერთო შეთანხმებით. არაფორმალური ლიდერი შეიძლება იყოს შერჩეული როგორც პიროვნება, რომელიც გამოხატავს ჯგუფის წევრების დამოკიდებულებას და ღირებულებებს, ეხმარება მათ კონფლიქტების მოგვარებაში, მიზნების მიღწევაში, ან თანამშრომლობს მაღალი რგოლისმენეჯერებთან ან სხვა ადამიანებთან ჯგუფის გარეთ. არაფორმალური ლიდერი შეიძლება შეიცვალოს კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ხშირად არ ხდება, მაინც შესაძლებელია, არაფორმალური ლიდერი იყოს იგივე პიროვნება, რომელიც დანიშნულია მენეჯმენტის მიერ ფორმალურ ლიდერად.¹

არაფორმალური ჯგუფების მთავარი ფუნქციები:

- **არაფორმალური ჯგუფის კულტურა.** ამ კონტექსტში კულტურა ნიშნავს ღირებულებების, ნორმებისა და რწმენის ერთობას, რომელიც წარმოადგენს ჯგუფური ქცევის ერთგვარ სახელმძღვანელოს. თუ შენ არ მისდევ ჯგუფის კულტურას, მაშინ ვერ მიგიღებენ მის სრულფასოვან წევრად.

- **საკომუნიკაციო სისტემის შენარჩუნება.** ჯგუფებს სჭირდებათ ყველანაირი ინფორმაცია, რაც ზემოქმედებს მათ კეთილდღეობაზე როგორც პოზიტიურად ასევე ნეგატიურადაც. თუ ჯგუფები არ იცნობენ მოტივებს რაც დგას კონკრეტული ქცევის

¹ Laurie J. Mullins "Management&OrganisationalBehaviour, 10th edition, 2013

უკან, ისინი შეეცდებიან გადავიდნენ ფორმალურ საკომუნიკაციო არხზე და გაავრცელებენ ინფორმაციას ჯგუფის წევრებს შორის.

- **სოციალური კონტროლის დანერგვა.** ხშირად ჯგუფურ კულტურასთან შესაბამისობის მიღწევა ხდება ისეთი გზებით, როგორებიცაა დაცინვა, ჯგუფიდან გარიყვა და ძალადობა.

- **ინტერესის გაძლიერება სამუშაო ცხოვრების მიმართ.** ბევრი სამუშაო მონოტონურია, რაც ართულებს დასაქმებულების ყურადღების შენარჩუნებას. თანამშრომლებმა შეიძლება დრო დაკარგონ ისეთ აქტივობებში როგორებიცაა ლაპარაკი, თამაში, ხუმრობა და დაღევა, ამას კი ხელს უწყობს ინტერპერსონალური ურთიერთობები რასაც მათი ჯგუფები სთავაზობს.

ჩვენ ადამიანებს მოგვწონს შეხვედრები და ახალი სოციალური კავშირების დამყარება, რაც ხშირად ხდება ორგანიზაციაში ინოვაციურობისა და კრეატიულობის ნამდვილი მიზეზი. მაგრამ ბევრი მენეჯერი ვერ აანალიზებს, რომ ერთი შეხედვით უმნიშვნელო სოციალური აქტივობა რეალურად მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ ურთიერთობს ხალხი ერთმანეთთან და ასრულებს სამუშაოს.

ვირტუალური გუნდები. გაზრდილი გლობალიზაციის, კონკურენტუნარიანობის, ინფორმაციისა და კომუნიკაციის სფეროში ტექნოლოგიური მიღწევების კომბინაციამ მოგვცა უკეთესი შესაძლებლობები და ვირტუალური გუნდების არსებობის საჭიროება. მუშაობისას ფიზიკური სიახლოვის ნაცვლად, ვირტუალური გუნდები წარმოადგენს ხალხის ერთობას, რომლებიც გეოგრაფიულად სხვადასხვა ადგილად იმყოფებიან მაგრამ მაინც სჭირდებათ და ახერხებენ ერთად მუშაობას. ძირითადი ურთიერთობა დამყარებულია წევრებს შორის ინფორმაციის ელექტრონულ გაცვლასა და კომუნიკაციის პროცესთან. ეს საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას, რომ იფუნქციონიროს ტრადიციული სამუშაო საათებისა და პერსონალის ფიზიკური ხელმისაწვდომობის გარეშე. კომპიუტერზე დაფუძნებული საინფორმაციო სისტემა

დაგაზრდილი უკაბელო კავშირი ვირტუალური მუშაობის შესაძლებლობას იძლევა. მათი ბუნებიდან გამომდინარე, ვირტუალური გუნდები მეტწილად თვითმართვადია.²

თვითმმართველი გუნდები. თვითმმართველი გუნდები ეს არის კროს-ფუნქციონალური ჯგუფები, რომლებიც ასრულებენ ისეთ მთლიან სამუშაოს, რომელიც მოითხოვს რამდენიმე დამოუკიდებელი ამოცანის შესრულებას, და მათ აქვთ მტკიცე ავტონომია ამ ამოცანების შესრულებაზე.

ეს განსაზღვრება მოიცავს თვითმმართველი გუნდების ორ განსხვავებულ მახასიათებელს. პირველი, ასეთი გუნდები ასრულებენ მთლიან სამუშაოს, რაც მოიცავს დამოუკიდებელი ამოცანების შესრულებასაც. ასეთი ტიპის სამუშაო მოწყობა აერთიანებს გუნდის წევრებს ურთიერთდამოკიდებულებისა და ურთიერთობის შემცირებასთან ერთად გუნდის გარეთ არსებული თანამშრომლების მიმართ. შედეგი კი არის თანამშრომელთა შეკრული ჯგუფი, რომლებიც ეყრდნობიან ერთმანეთს რათა შეასრულონ ინდივიდუალური დავალებები.

თვითმმართველი გუნდების მეორე არსებითი მახასიათებელი არის ის, რომ მათ გააჩნიათ მტკიცე ავტონომია შესასრულებელ ამოცანებზე. შესაბამისად, ეს გუნდები გეგმავენ, ორგანიზებას უწევენ და აკონტროლებენ სამუშაო პროცესებს ზედამხედველის ძალიან მცირე ან არაპირდაპირი ჩარევის გზით.

თვითმმართველი გუნდები გახდა იმდენად პოპულარული გზა სხვადასხვა სფეროში მუშაობისას, რომ ბევრი კომპანია ისე მოიცავს მათ, რომ ვერც კი აანალიზებს. მათი პოპულარობის ზრდა დაკავშირებულია კვლევებთან, რომლებმაც ცხადყო, რომ თვითმმართველი გუნდები აღწევენ პროდუქტიულობის საკმაოდ მაღალ დონეს.

თვითმმართველი გუნდების წარმატებული დანერგვა დაკავშირებულია რამდენიმე ფაქტორთან. გუნდი უნდა იყოს პასუხისმგებელი მთლიან სამუშაო პროცესზე, როგორებიცაა მთლიანი პროდუქტის შექმნა ან მომსახურების გაწევა. ეს სტრუქტურა უზრუნველყოფს თითოეული გუნდის დამოუკიდებლობას სხვა გუნდებისგან, თუმცა ის მოითხოვს გუნდის შიგნით თანამშრომელთა ურთიერთდამოკიდებულების მაღალ დონეს. თვითმმართველ გუნდებს უნდა

² McShane Von Glinow- "Organizational Behaviour", 7th Edition, New York 2013

ჰქონდეთ საკმარისი ავტონომია რათა ორგანიზება და კოორდინაცია გაუწიონ სამუშაოს. ავტონომია შესაძლებლობას აძლევს მათ, რომ უფრო სწრაფად და ეფექტურად უპასუხონ მომხმარებელთა და სტეიკჰოლდერთა მოთხოვნებებს. ის ასევე ზრდის გუნდის წევრების მოტივაციას. და ბოლოს, თვითმმართველი გუნდები უფრო წარმატებულია, როდესაც სამუშაო ადგილი და ტექნოლოგიები ხელს უწყობს წევრებს შორის კომუნიკაციასა და კოორდინაციას. ძალიან ხშირად მენეჯერები თანამშრომელთა ჯგუფს ეძახის „გუნდს“, მაგრამ სამუშაო განლაგება, სტრუქტურა და სხვა ტექნოლოგიები ხელს იწყობს თანამშრომელთა იზოლირებას ერთმანეთისგან.

ხარისხის წრეები. ხარისხის წრე არის ადამიანთა ჯგუფი ორგანიზაციაში, რომლებიც ხვდებიან რეგულარულად, რათა მოახდინონ იმ პრობლემების იდენტიფიცირება და ანალიზი, რაც დაკავშირებულია ხარისხთან ან პროდუქტიულობასთან და გადაჭრან ისინი პრობლემების მოგვარების სხვადასხვა ტექნიკის გამოყენებით.

ხარისხის წრეების მახასიათებლებია:

- წევრობა არის მოხალისეობრივი;
- ჯგუფი ძირითადად მოიცავს 5-დან 10-მდე წევრს;
- წევრები ჩვეულებრივ შედგება ადამიანებისაგან, რომლებიც ასრულებენ მსგავს სამუშაოს;
- ჯგუფი არჩევს მოსაგვარებელ პრობლემებს და მათი გადაჭრის მეთოდებს;
- ლიდერი შეიძლება შეირჩეს ჯგუფიდან, მაგრამ ხშირ შემთხვევაში ის არის უშუალო ზედამხედველი;
- ჯგუფის წევრებს უტარდება ტრენინგები კომუნიკაციის, პრობლემების მოგვარების უნარჩვევების ხარისხის მართვის ტექნიკის და ჯგუფური პროცესების განვითარებაში;
- ჯგუფი ურჩევს მენეჯერებს გადაწყვეტის გზებს და თუ აქვს უფლებამოსილება თავად ნერგავს მას.

პოტენციური შეზღუდვები. არსებობს რამდენიმე პოტენციური შეზღუდვა, რომელიც მოქმედებს ხარისხის წრეების ეფექტურობაზე:

- ორგანიზაციული პრობლემების მოგვარების ნებისმიერი მცდელობა ვერ ჩაითვლება ცალკეულ განზომილებად.

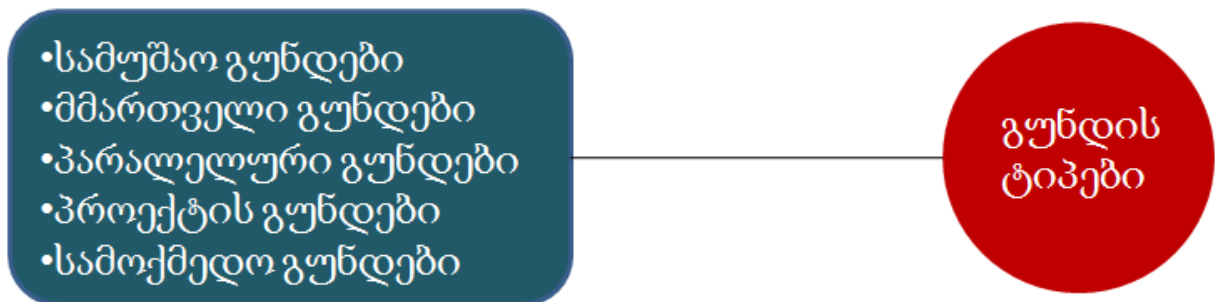
- ხარისხის წრეები შეიძლება დაეყრდნოს დამახასიათებელ მოტივაციას და ვარაუდს რომ ჩართულობა და აღიარება საკმარისი ჯილდოა. ამას მიყვავართ ხარისხის წრეებს შორის მთავარ განსხვავებამდე დასავლეთსა და იაპონიაში. მაგალითად, იაპონიაში მისაღებია ის, რომ ფინანსური მოგება მიდის ორგანიზაციაში.

- წევრების უფრო დიდმა ჩართულობამ პრობლემების გადაჭრასა და გადაწყვეტილებების მიღებაში შეიძლება გამოიწვიოს ზოგიერთი ჯგუფის უკმაყოფილება, მაგალითად ხარისხის კონტროლის დეპარტამენტის, მენეჯერების ან პროფკავშირების წარმომადგენლების, რომელთათვისაც საექვო ჩანს მოსალოდნელი გამოწვევები მათი ტრადიციული ხელისუფლებისთვის.

ხარისხის წრეების გამოყენება საკმაოდ უბრალო და მარტივი ჩანს, მაგრამ წარსული გამოცდილება უნდა იქნას დანახული იაპონური კულტურისა და მენეჯმენტის სისტემების კონტექსტში. თუმცა ხარისხის წრეები გვთავაზობს უამრავ პოტენციურ სარგებელს. ის გვთავაზობს პრობლემების მოგვარებას უფრო ლოკალურ დონეზე და მომუშავეების ჩართულობას სამუშაოსთან დაკავშირებული იმ პრობლემების მოგვარებაში, რომელიც მათ აწუხებს. ხარისხის წრეებმა იმუშავა წარმატებულად და იქნა გამოყენებული ბევრი ბრიტანული ორგანიზაციის მიერ.

გამოყოფენ შემდეგი ტიპის გუნდებს:

ნახაზი 1.1.1 გუნდის ტიპები



სამუშაო გუნდებს აქვს ძირითადად მუდმივი სახე, შესაბამისად მისი სიცოცხლის ხანგრძლივობა მაღალია. მისი არსებობის მიზანია საქონლის ან მომსახურების წარმოება, შესაბამისად ასრულებს ოპერაციული დონის დავალებებს. სამუშაო გუნდების მაგალითებია თვითმართვადი გუნდი, მწარმოებელი გუნდი, ტექნიკური და გაყიდვების გუნდი.

მმართველი გუნდები არის სამუშაო გუნდების მსგავსი იმით, რომ ძირითადად მუდმივი სახე აქვს. თუმცა მათ შორის არსებობს მკაფიო განსხვავებებიც. თუ სამუშაო გუნდები ფოკუსირებული არიან ძირითადი ოპერაციული დონის დავალებების შესრულებაზე, მმართველი გუნდი მონაწილეობას იღებს მენეჯერული დონის დავალებებში, რომლებიც გავლენას ახდენს მთელს ორგანიზაციაზე. კონკრეტულად, მენეჯმენტის გუნდი პასუხისმგებელია ორგანიზაციული ქვედანაყოფების (დეპარტამენტების ან ფუნქციური დანაყოფების) მიერ შესასრულებელი აქტივობების კოორდინაციაზე, რათა დაეხმარონ ორგანიზაციას გრძელვადიანი მიზნების მიღწევაში. ტოპ მენეჯმენტის გუნდი, მაგალითად, მოიცავს მაღალი დონის აღმასრულებლებს, რომლებიც იღებენ გადაწყვეტილებებს ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიმართულებასთან დაკავშირებით. აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ რადგან მმართველი გუნდის წევრები ძირითადად არიან კონკრეტული დეპარტამენტების ხელმძღვანელები, მათი ჩართულობა მენეჯმენტის გუნდში არის ოფსეტური იმ პასუხისმგებლობების გამო, რაც მათ აკისრიათ განყოფილების მართვაში.

პარალელური გუნდები შედგება სხვადასხვა პროფილის მქონე წევრებისგან, ისინი აძლევენ რეკომენდაციას მენეჯერებს მნიშვნელოვანი საკითხებისა და პროცესების შესახებ, რომლებიც მიმდინარეობს ორგანიზაციული პროცესების „პარალელურად“. პარალელური გუნდების ჩართულობა საჭიროა მხოლოდ ნაწილობრივ, ამიტომ ისინი შეიძლება იყვნენ როგორც მუდმივი კადრები, ასევე დროებითიც, რაც დამოკიდებულია ძირითად მიზანზე. ხარისხის წრეები, მაგალითად, მოიცავს წევრებს, რომლებიც ძირითადად მუშაობენ პროდუქციასთან დაკავშირებულ დავალებებზე, მაგრამ ასევე უწყვეტ ურთიერთობა სხვადასხვა სამუშაო გუნდებთან რათა გამოავლინონ პროდუქციასთან დაკავშირებული პრობლემები და შესაძლებლობები

გაუმჯობესებისთვის. დროებითი გუნდები იქმნება იმისთვის, რომ ორგანიზაცია მარტივად გაუმკლავდეს გაუთვალისწინებელ საკითხებს და ისეთ პრობლემებს, რაც პერიოდულად იჩენს თავს. მიზეზი, რამაც შეიძლება ხელი შეუწყოს ამ გუნდების შექმნას შეიძლება იყოს ცვლილებები სამუშაო პროცედურებში, ახალი მოწყობილობების ან სერვისის შესყიდვები და არარეგულარული დაქირავება.

პროექტის გუნდები იქმნება იმისთვის, რომ განახორციელონ ერთჯერადი ამოცანები, რომლებიც არის საკმაოდ კომპლექსური და მოითხოვს ბევრი სხვადასხვა პროფილის მქონე ადამიანის ჩართულობას. მიუხედავად იმისა, რომ პროექტის გუნდები არსებობს მხოლოდ პროექტის შესასრულებლად, ზოგიერთი პროექტი საკმაოდ რთულია და დასასრულებლად მოითხოვს წლებს. ზოგიერთი პროექტის წევრები სრული განაკვეთით მუშაობენ, თუმცა ზოგიერთი შეიძლება მოითხოვდეს წევრების ჩართულობას მხოლოდ ნახევარი განაკვეთით.

სამოქმედო გუნდი ასრულებენ ისეთ ამოცანებს, რომლებიც დროში შეზღუდულია. თუმცა ასეთი ამოცანები საკმაოდ კომპლექსურია და ხდება აუდიტორიისთვის თვალსაჩინო ან გამოწვევებით სავსე გარემოში. ზოგიერთი ტიპის სამოქმედო გუნდები მუშაობენ ერთად განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში. მაგალითად, სპორტული გუნდები რჩებიან უცვლელი სულ მცირე ერთი სეზონი მაინც, ხოლო მუსიკალური გუნდები, როგორცაა მაგალითად AC/DC ერთადაა ათწლეულების განმავლობაში. სხვა ტიპის სამოქმედო გუნდები მუშაობენ ერთად მხოლოდ იმ დროის განმავლობაში, რაც სჭირდება კონკრეტული ამოცანების შესრულებას. ქირურგთა გუნდმა ან თვითმფრინავის ეკიპაჟმა შეიძლება იმუშაოს ერთად მხოლოდ ერთჯერადად 2 საათიანი ოპერაციის ან ფრენის განმავლობაში.

აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ ზოგჯერ კონკრეტული გუნდები შეიძლება მიეკუთვნებოდეს არა ერთ, არამედ რამდენიმე ტიპს.³

³ Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, Michael J. Wesson "Organizational Behavior", 5th Edition, 2016

ნახაზი 1.1.2 გუნდის ტიპები და მახასიათებლები

გუნდის ტიპები				
გუნდის ტიპები	მიზანი და აქტივობები	სივრცის ხანგრძლივობა	წევრების ჩართულობა	კონკრეტული მაგალითები
სამუშაო გუნდი	აწარმოებს საქონელს ან მომსახურებას	მაღალი	მაღალი	თვითმართვადი გუნდი მწარმოებელი გუნდი ტექნიკური გუნდი გაყიდვების გუნდი
მმართველი გუნდი	ქვედანაყოფების აქტივობების ინტეგრირება ბიზნესის ფუნქციონირებაში	მაღალი	საშუალო	ტომ მენეჯმენტის გუნდი
პარალელური გუნდი	რეკომენდაციების მიცემა და პრობლემების მოგვარება	განსხვავებული	დაბალი	ხარისხის წრეები მრჩეველთა საბჭო კომიტეტი
პროექტის გუნდი	ერთჯერადი შედეგების მიღება (პროდუქტი, მომსახურება, გეგმა, დიზაინი და სხვ.)	განსხვავებული	განსხვავებული	პროდუქტის დიზაინის გუნდი მკვლევართა გუნდი დაგეგმვის გუნდი
სამოქმედო გუნდი	კომპლექსური დავალებების შესრულება, რომლებიც დიდ დროს მოითხოვს, ხასიათდება გამოწვევებით	განსხვავებული	განსხვავებული	ქირურგიული გუნდი მუსიკალური გუნდი ექსპედიტორთა გუნდი სპორტული გუნდი

წყარო: S.G. Cohen and D.E Bailey, "What makes Teams work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite," *Journal of Management* 27 (1997), pp. 239-90; and E. Sundstrom, K.P. De Meuse, and D. Futrell. "Work Teams: Applications and Effectiveness." *American Psychologist* 45(1998)

1.2 გუნდების ფორმირება და მისი განვითარების ეტაპები

გუნდის ფორმირების მიზეზები. ინდივიდები ფორმირდებიან როგორც ფორმალურ ასევე არაფორმალურ ჯგუფებად ან გუნდებად სხვადასხვა მიზეზების გამო:

- გარკვეული დავალებები შეიძლება შესრულდეს მხოლოდ ერთად მომუშავე რამდენიმე ადამიანის ერთიანი ძალისხმევით. წევრების მრავალფეროვანი გამოცდილება და ცოდნა უზრუნველყოფს სინერგიულ ეფექტს, რომელიც შეიძლება იქნას გამოყენებული თანამედროვე ორგანიზაციებში არსებული სულ უფრო რთული პრობლემების გადასაჭრელად.

- გუნდის წევრებს შორის შეთქმულება რათა შეიცვალოს ფორმალური სამუშაო ღონისძიებები მათ მოსაწონად- მაგალითად, არაპოპულარული დავალებების გადანაწილება. წევრობა უზრუნველყოფს ინდივიდებს ინიციატივებისა და კრეატიულობის გამოვლენის შესაძლებლობებით.

- **თანამოაზრობა, ურთიერთგაგება და მხარდაჭერა კოლეგებისგან.** ეს შეიძლება დაეხმაროს პრობლემების მოგვარებაში და სტრესულ სამუშაო გარემოსთან გამკლავებაში.

- **წევრობა ანიჭებს ინდივიდებს კუთვნილების შეგრძნებას.** ეს ეხმარება მათ მოიპოვონ სტატუსი ჯგუფში ან გუნდში.

- **ზოგადად მისაღები ქცევის წესებით ხელმძღვანელობის პრინციპები.** ეს ეხმარება ჯგუფებს, რომ გაარკვიონ ორაზროვანი სიტუაციები. არაფორმალურმა ორგანიზაციებმა შეიძლება მოახდინონ ზეწოლა მის წევრებზე, რათა მათ გაუწიონ წინააღმდეგობა მენეჯერებს ისეთი საკითხებზე, როგორებიცაა სამუშაო მეთოდების ცვლილება. ჯგუფის ან გუნდის ერთგულება შეიძლება იყოს ინდივიდის ქცევაზე და იმ ინდივიდებზე კონტროლის საშუალება, რომლებიც ეწინააღმდეგებიან ნორმებს.

- **გუნდის წევრების დაცვა.** ჯგუფის ან გუნდის წევრები თანამშრომლობენ, რათა დაიცვან საკუთარი ინტერესები გარეშე ზეწოლისგან ან საფრთხეებისგან.

ინდივიდებს აქვთ განსხვავებული მოლოდინები ჯგუფის წევრობით გამოწვეული სარგებლის მიმართ, რაც დაკავშირებულია სამუშაო მიღწევებსა და სოციალურ პროცესებთან. თუმცა ჯგუფებში მუშაობა შეიძლება ნიშნავდეს, რომ წევრები ხარჯავენ უფრო მეტ დროს ლაპარაკში ვიდრე საქმის კეთებაში. ჯგუფები შეიძლება შეეჯიბრონ ერთმანეთს არაპროდუქტიული გზებით. მნიშვნელოვანია რომ მენეჯერს ესმოდეს ჯგუფების ფორმირების მიზეზები და შეეძლოს აღიაროს ორგანიზაციის დადებითი ან უარყოფითი შედეგები.

ჯგუფის განვითარების ეტაპები და ჩამოყალიბება. ჯგუფის ერთიანობის ხარისხზე ასევე გავლენას ახდენს ის გზა რომელზეც ჯგუფი გადის განვითარებისა და ჩამოყალიბების სხვადასხვა ეტაპებს, მანამდე სანამ გადავა რეალური ამოცანების შესრულებაზე. ეს პროცესი მოითხოვს დროს და ხშირად შემაწუხებელი და სტრესულია წევრებისთვის. ბასი და რიტერბენდიგვთავაზობენ ჯგუფის განვითარების ოთხ განსხვავებულ ეტაპს:

- საერთო მიღება და წევრობა;
- კომუნიკაცია და გადაწყვეტილებების მიღება;

- მოტივაცია და პროდუქტიულობა;
- კონტროლი და ორგანიზება.

ალტერნატიული და პოპულარული მოდელი წარმოდგენილია Tuckman-ის მიერ და განსაზღვრავს ხუთ ძირითად წარმატებულ ეტაპს გუნდის განვითარებასა და ურთიერთობებში: ფორმირება, ქარიშხალი, ნორმირება, შესრულება და დაშლა.

- **I ეტაპი- ფორმირება.** ჯგუფის საწყისი ფორმირება და ინდივიდების ერთად შეკრება, რომლებიც განსაზღვრავენ ჯგუფის მიზანს, მის შემადგენლობას და კომპეტენციას. ამ ეტაპზე ხდება ჯგუფის იერარქიული სტრუქტურის, ლიდერობის სტილის, ინდივიდუალური როლებისა და პასუხისმგებლობის, და ქცევის კოდექსის განხილვა. მოსალოდნელია მცირედი შფოთვა, რადგან წევრები ცდილობენ შთაბეჭდილების მოხდენას, ერთმანეთის გამოცდას და თავის დამკვიდრებას ჯგუფში.

- **II ეტაპი- ქარიშხალი.** როდესაც ჯგუფის წევრები ერთმანეთს გაიცნობენ, ისინი უფრო გახსნილად ცდილობენ საკუთარი შეხედულებების დაფიქსირებას. ამ ეტაპზე შეიძლება თავი იჩინოს გაუგებრობებმა და გამოწვევებმა, რაც დამოკიდებულია ამოცანების ხასიათსა და განვითარების წინა ეტაპზე განხორციელებულ ღონისძიებებზე. ეს შეიძლება გადაიზარდოს კონფლიქტსა და დამაბულობაში. ქარიშხლის ეტაპი მნიშვნელოვანია, რადგან წარმატების შემთხვევაში ჩატარდება დისკუსია ჯგუფის მუშაობასა და ოპერაციებში რეფორმების გატარებისთვის, და მიიღწევა შეთანხმება უფრო მნიშვნელოვანი სტრუქტურისა და პრეცედურების შესახებ.

- **III ეტაპი- ნორმირება.** კონფლიქტი და დამაბულობა ხდება კონტროლირებადი, ჯგუფის წევრები ჩამოაყალიბებენ სტანდარტებს და განავითარებენ მისაღები ქცევის საკუთარ ნორმებს. ნორმირების ეტაპი მნიშვნელოვანია რათა წევრებმა გააცნობიერონ თანამრომლობის საჭიროება იმისთვის, რომ დაგეგმონ, შეათანხმონ სამუშაოს შესრულების სტანდარტები და მიაღწიონ გუნდის მიზანს.

- **IV ეტაპი- შესრულება.** როდესაც ჯგუფი წარმატებით გადალახავს ზემოთ აღნიშნულ სამ ეტაპს, მას ექნება შექმნილი სტრუქტურა და ერთიანობა რომ იმუშაოს ეფექტურად როგორც გუნდმა. ამ ეტაპზე ჯგუფს შეუძლია მოახდინოს კონცენტრაცია

მისი მიზნის მიღწევაზე და იმ საერთო ამოცანების შესრულებაზე, რომელსაც ყველაზე ეფექტურად შეძლებენ.

- **V ეტაპი- დაშლა.** ეს ეხება ჯგუფის დაშლას სხვადასხვა მიზეზის გამო, მაგალითად: ამოცანის დასრულება, წევრების მიერ ორგანიზაციის დატოვება ან სხვა ამოცანებზე გადასვლა. ხანგრძლივი პროექტის დასრულების შემდეგ ზოგიერთ წევრს შეიძლება გაუჩნდეს დანაკარგის გრძნობა და დამოუკიდებლობასთან დაბრუნებამ გამოიწვიოს მათი სევდიანობა ან შფოთვა.

სხვა ავტორები გვთავაზობენ ახალი ჯგუფის ჩამოყალიბების შემდეგ 5 ეტაპს:

- თავაზიანობის ეტაპი;
- რატომ ვართ აქ და რას ვაკეთებთ-ეტაპი;
- ძალაუფლების ეტაპი, რომელიც დომინანტ პიროვნებას წარმოაჩენს;
- კონსტრუქციული ეტაპი, როდესაც იწყება გაზიარება;
- ერთიანობის ეტაპი- ეს მოითხოვს კვირებს, ერთად ჭამას და საუბარს.⁴

1.3 ეფექტური სამუშაო ჯგუფების მახასიათებლები, ჯგუფებსა და გუნდებს შორის განსხვავება

სამუშაო გუნდების ეფექტურობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად ექცევიან მათ ორგანიზაციაში. გუნდების მართვის მიმართ სწორი მიდგომის შემთხვევაში, ისინი არიან პროდუქტიულები, ინოვაციურები, ლოიალურები და მარტივად ახდენენ ადაპტაციას. ორგანიზაციები, სადაც მუდმივად ცდილობენ გუნდების განვითარებას, იშვიათად აწყდებიან ბრუნვის შემცირებას და გაცდენებს. ხოლო, გუნდები, რომლებიც არასწორად იმართება, ხშირად განიცდიან მარცხს. თუ მათი დანერგვა არ მოხდა სწორად, ისინი უფრო მეტ ზიანს მოუტანენ ორგანიზაციას, ვიდრე სიკეთეს.

ეფექტური სამუშაო ჯგუფების მახასიათებლების გამოყოფა ყოველთვის მარტივი არ არის. ძირითადი მახასიათებელი არის ის, რომ წევრები მუშაობენ როგორც ერთიანი

⁴ Laurie J. Mullins "Management&OrganisationalBehaviour, 10th edition, 2013

გუნდი ჰარმონიული ურთიერთობებით. ეს დასტურდება მაშინ, როცა ჯგუფის წევრებს გააჩნიათ შემდეგი მახასიათებლები:

- სწამთ საერთო მიზნების;
- ჯგუფისადმი თავდადება;
- ჯგუფის ღირებულებებისა და ნორმების მიღება;
- ერთმანეთის ნდობა;
- თითოეული წევრის სრული ჩართულობა გადაწყვეტილებების მიღებაში;
- ინფორმაციისა და კომუნიკაციის თავისუფალი დინება;
- გრძნობებისა და უთანხმოების თავისუფალი გამოხატვა;
- კონფლიქტების მოგვარება თავად წევრების მიერ;
- პერსონალის შეცვლის, გაცდენების, შეცდომებისა და წინააღმდეგობების დაბალი მაჩვენებელი.

თუმცა როგორც ბრუკსი აღნიშნავს, თუ ჯგუფი ოპერირებს აღნიშნული ჩამონათვალის გათვალისწინებით, მაშინ ის თავისუფლად შეიძლება ჩაითვალოს გუნდად და არა ჯგუფად.

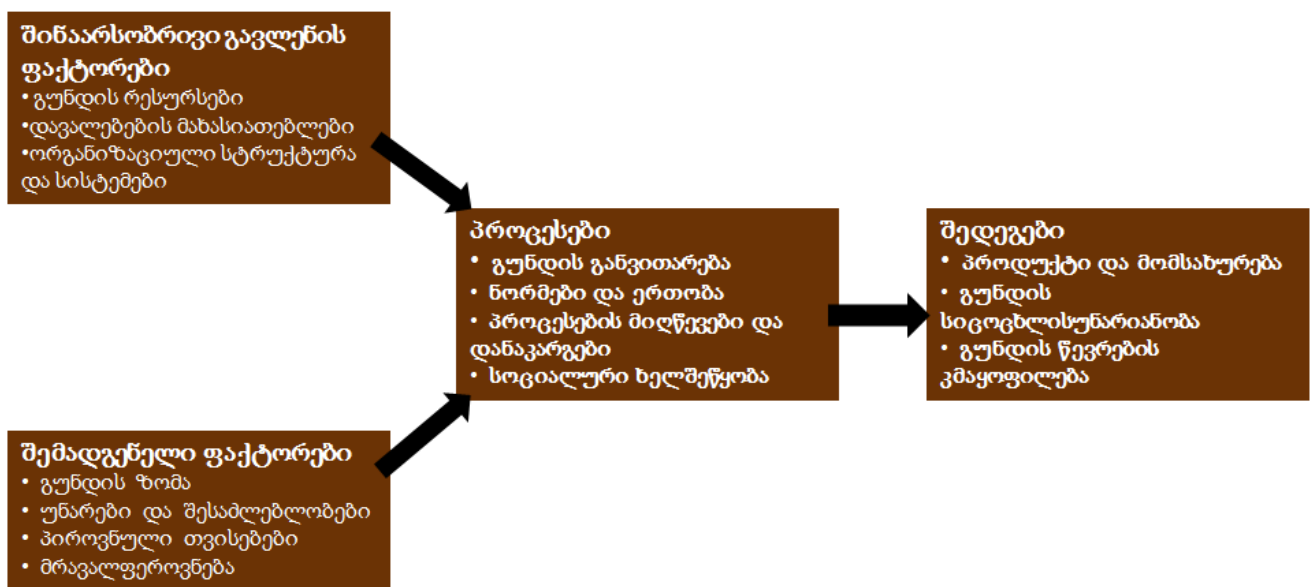
გუნდის პროდუქტიულობის ზრდის ერთ-ერთი გზა არის საერთო ნორმებისა და წესების ჩამოყალიბება. ნორმებმა შეიძლება განსაზღვროს ჯგუფის წევრების მოვალეობები, თუ როგორ მოხდეს მიღწევების შეფასება, ერთად მუშაობა, რა სამოტივაციო სისტემები გამოიყენონ და როგორ იქნება ეს დაკავშირებული მომხმარებელთან.

ეკონომიკისა და სოციალური კვლევის საბჭო ყურადღებას ამახვილებს თანამშრომლებს შორის არსებული სოციალური ნორმების მიმართ და კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს საკითხს-თანამშრომლები მხოლოდ მონეტარული სტიმულებით ხელმძღვანელობენ თუ ასევე განიცდიან თანაგუნდელების ზეწოლას გუნდში სოციალური ეფექტურობის დამყარებისკენ. სოციალური ნორმები უფრო მნიშვნელოვანი უნდა იყოს იმ მომუშავეებისთვის, რომლებიც მუშაობენ გუნდში, სადაც პრემიები უფრო დამოკიდებულია გუნდურ ძალისხმევაზე ვიდრე ინდივიდუალურზე.

გუნდური ეფექტურობის მოდელი: კონტექსტი და შემადგენლობა. ეფექტური გუნდები ორგანიზაციაში ხასიათდებიან მათი შესაძლებლობით, რომ გააუმჯობესონ ხარისხი, მიაღწიონ მიზნებს და შეცვალონ პროცესები. გუნდებისა და მათი ეფექტურობის შესწავლის ერთ-ერთი კლასიკური გზა არის ის, რომ ისინი განვიხილოთ, როგორც შინაარსობრივი გავლენა, რომელიც მოქმედებს მის ფუნქციონირებაზე, შემადგენლობაზე, პროცესებზე, რომლებსაც ისინი იყენებენ, და შედეგებზე, რომლებსაც აღწევენ. ქვემოთ მოცემული ნახაზი გვიჩვენებს, თუ როგორ გავლენას ახდენს ეს ფაქტორები გუნდის ეფექტურობაზე.⁵

ნახაზი 1.3.1 გუნდური ეფექტურობის მოდელი

წყარო: Figure adapted from Hackman, J.R. "The Design of Work Teams." In *Handbook of Organizational Behavior*, edited by J.W. Lorsch, 315-342 (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987); McGrath, J.E. *Social*



Psychology: A Brief Introduction (New York: Rinehart and Winston, 1964); Resick, C.J., M. W. Dickson, J.K. Mitchelson, L. K. Allison, and M. A. Clark. "Team Composition, Cognition, and Effectiveness: Examining Mental Model Similarity and Accuracy. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 14, no. 2 (June 2010): 174-191;

⁵ Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, Michael J. Wesson "Organizational Behavior", 5th Edition, 2016

გუნდის შინაარსობრივი გავლენის ფაქტორები. არსებობს სამი ძირითადი გავლენის ფაქტორი: გუნდის რესურსები, დავალებების მახასიათებლები და ორგანიზაციული სისტემა და სტრუქტურა.

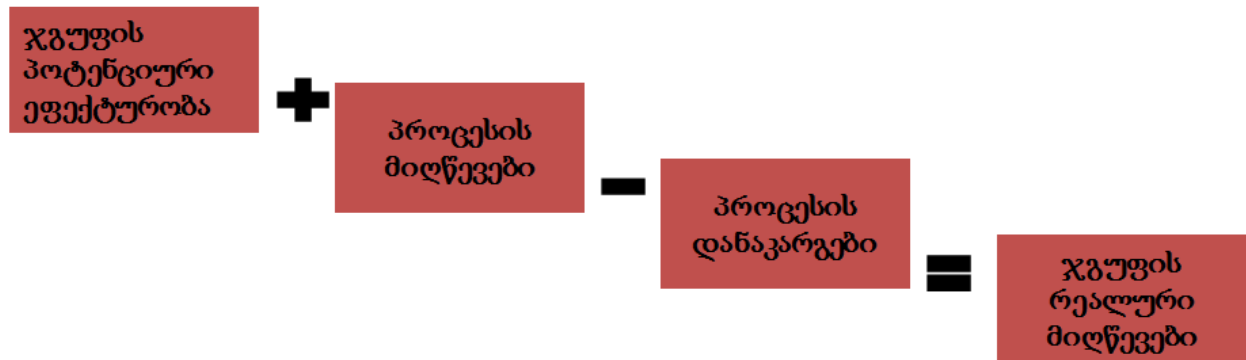
გუნდის რესურსები არის ძალიან მნიშვნელოვანი ეფექტური გუნდებისთვის, რადგან ისინი უზრუნველყოფენ გუნდის წევრების აღჭურვას ინსტრუმენტებით, რომლებიც ეხმარება მათ როლის წარმატებით შესრულებაში. რესურსები მოიცავს აღჭურვილობას, მასალებს, ტრენინგებს, ინფორმაციას, დაკომპლექტებას და ბიუჯეტს, ეს ყველაფერი კი ეხმარება გუნდს მიზნების მიღწევაში.

დავალებები, ეს არის კონკრეტული ნაბიჯები, რომლებიც აუცილებლად უნდა შეასრულოს გუნდმა იმისთვის, რომ მიაღწიოს მიზანს. ისინი შეიძლება იყოს სტრუქტურირებული ან არასტრუქტურირებული, კომპლექსური ან მარტივი, და შეიძლება ხასიათდებოდნენ მეტი ან ნაკლები ურთიერთდამოკიდებულებით გუნდის წევრებისგან. **ურთიერთდამოკიდებულება** ეს არის მდგომარეობა, როდესაც გუნდის წევრები ენდობიან ერთმანეთს, რომ შეასრულებენ თავიანთ დავალებებს. არსებობს სამი დონის დამოუკიდებლობა:

- **დაბალანსებული ურთიერთდამოკიდებულება** ხდება მაშინ, როდესაც გუნდის თითოეული წევრი აწარმოებს საქმიანობას სხვებისგან დამოუკიდებლად. სენდვიჩების სწრაფი კვების რესტორანი „საბვეი“ არის დაბალანსებული ურთიერთდამოკიდებულების მაგალითი. მიუხედავად იმისა, რომ თითოეული რესტორნის ერთეული წარმოადგენს „საბვეი“-ს მთლიანი ორგანიზაციის ნაწილს, ისინი მაინც ფუნქციონირებენ ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად.
- **რიგითი ურთიერთდამოკიდებულება** კი მოქმედებს მაშინ, როდესაც გუნდის ერთი წევრი შეასრულებს სამუშაოს ნაწილს და შემდეგ გადასცემს სხვა წევრს, რომ მანაც შეიტანოს თავისი წვლილი. ავტომანქანის მწარმოებელი კომპანიის „ტოიოტა“-ს წარმოების სისტემა არის ნაწილობრივ დაფუძნებული რიგით ურთიერთდამოკიდებულებაზე.
- **ორმხრივი ურთიერთდამოკიდებულება** ხდება მაშინ, როდესაც გუნდის წევრები მუშაობენ ერთად სამუშაოს ნაწილზე, კონსულტაციას უწევენ და რჩევებს

აძლევენერთმანეთს და ცვლიან ინფორმაციას. მაგალითად, გუნდები „Parkland Memorial Hospital“-ში ეყრდნობიან ორმხრივ ურთიერთდამოკიდებულებას რომ უზრუნველყონ პაციენტებისთვის განსხვავებული სერვისების ინტენსიური კოორდინაცია და ამ სერვისების მოძრაობა.

ნახაზი 1.3.2 პროცესების მოგება და დანაკარგები



წყარო: *Based on Miner, Frederick C. "Group versus Individual Decision Making: An Investigation of Performance Measures, Decision Strategies, and Process Losses/Gains." Organizational Behavior and Human Performance 33, no. 1 (February 1984): 112-124; Steiner, Ivan D, "Models for Inferring Relationships Between Group Size and Potential Group Productivity," Behavioral Science 11, no. 4 (1966): 273-283.*

ჯგუფებისა და გუნდების განმასხვავებელი ნიშნები

ტერმინი „გუნდი“-ს გამოყენება გახდა საკმაოდ პოპულარული და მოდური ბოლო წლების განმავლობაში. არსებობს ტენდენცია, რომლის მიხედვითაც ტერმინები „ჯგუფი“ და „გუნდი“ გამოიყენება როგორც ურთიერთშემცვლელელები. მათ შორის განსხვავების გარჩევა საკმაოდ რთულია. ACAS-ს (საკონსულტაციო, მოლაპარაკებისა და არბიტრაჟის სერვისი) მიხედვით:

ჯგუფები ყოველთვის არსებობდა და შეიძლება გავიხსენოთ მხოლოდ რამდენიმე ორგანიზაცია, რომლებსაც ეს ტერმინი არ გამოუყენებიათ სხვადასხვა მნიშვნელობით. ხშირად გვესმის ტერმინები: მენეჯმენტის ჯგუფები, პროდუქციის ჯგუფები, მომსახურების ჯგუფები, ასევე მთელი ორგანიზაციაც კი მოიხსენიება ჯგუფად. ტერმინი „ჯგუფი“ თავისუფლად გამოიყენება ბევრი განსხვავებული დაჯგუფებისა და

სხვადასხვა ეტიკეტის მქონე ჯგუფების აღსაწერად. საეჭვოა რომ ჯგუფის რომელიმე განსაზღვრება საყოველთაოდ მისაღები იყოს.

ჰოლპმა წამოჭრა კითხვა: რაში გვჭირდება ჯგუფები?

თუ ჯგუფები წარმოადგენს მხოლოდ მოსახერხებელ გზას რომ დაუქვემდებაროს ერთ მენეჯერს ადამიანთა გარკვეული რაოდენობა, რომლებიც მანამდე მუშაობდნენ რამდენიმე განსხვავებული ზედამხედველისთვის, მაშინ ამისთვის არ ღირს დროის კარგვა. თუმცა თუ ჯგუფებს ნამდვილად შეუძლიათ იგრძნონ პასუხისმგებლობა სამუშაოს მიმართ, ამ შემთხვევაში ნამდვილად ღირს დროისა და ენერჯის დახარჯვა მათზე.

გუნდური მუშაობა, როგორც მოდური ტერმინი. ორგანიზაციები ზოგჯერ არ არიან დარწმუნებულნი ჰყავთ თუ არა გუნდები თუ უბრალოდ თანამშრომელთა ჯგუფი, რომლებიც მუშაობენ ერთად.

ეს აშკარაა, რომ ადამიანთა ნებისმიერი ერთობა, რომლებიც ვერ აანალიზებენ, რომ არიან გუნდი, შეუძლებელია იყვნენ ერთნი. იმისთვის, რომ გახდნენ გუნდი, მათ უნდა ჰქონდეთ საერთო მიზანი და ამ მიზნის მისაღწევად იმუშაონ ერთად და არა ინდივიდუალურად. მათ ასევე უნდა სწამდეთ, რომ ბევრად მეტს მიაღწევენ ერთად მუშაობით, ვიდრე ცალცალკე.

ბებლინი აღნიშნავს, რომ გუნდური მუშაობა გახდა მოდური ტერმინი, მან ჩაანაცვლა ჯგუფის მნიშვნელობა და მათი აქტივობები აღწერილია როგორც „გუნდური მუშაობა“. მისი აზრით, ეს იწვევს გაურკვევლობას, და მნიშვნელოვანია ლექსიკაში შევინარჩუნოთ კარგი გუნდური მუშაობის პრინციპები. ბებლინმა ჩამოაყალიბა რამდენიმე მნიშვნელოვანი განსხვავება ჯგუფებსა და გუნდებს შორის. ყველაზე დიდი განმასხვავებელი არის ზომა: ჯგუფებმა შეიძლება მოიცვას ნებისმიერი რაოდენობის ადამიანთა ერთობა, ხოლო გუნდები უფრო პატარა ზომისაა და იდეალურ შემთხვევაში მოიცავს 4-დან 6-მდე ადამიანს. ნამდვილი გუნდის მნიშვნელოვანი ასპექტია ისიც, რომ ლიდერობა დაბალანსებულია გუნდის წევრებს შორის, ხოლო დიდჯგუფებში, როგორც წესი, გამოიყოფა მხოლოდ ერთი ლიდერი.

ბელბინის ნაშრომებთან გაცნობისას აღმოაჩინეთ, რომ „ჯგუფი“ გამოყენებულია უფრო ზოგადად, ხოლო „გუნდი“ უფრო სპეციფიურ კონტექსტში. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა გუნდი არის ამავდროულად ჯგუფიც, ეს არ ნიშნავს რომ ყველა ჯგუფი არის გუნდიც.

გუნდი ეს არის იმ ადამიანთა ერთობა, რომლებიც მუშაობენ საერთო მიზნის მისაღწევად და თანაბრად გრძნობენ პასუხისმგებლობას მოსალოდნელი შედეგის მიმართ. გუნდის ჩამოყალიბება ეს არის პროცესი რომელიც მოიცავს გუნდის წევრების შერჩევას და დაჯგუფებას ეფექტურად, ასევე მათ შორის ეფექტური სამუშაო ურთიერთობების ჩამოყალიბებას.

მეორე მნიშვნელოვანი განსხვავება დაფუძნებულია ჯგუფის განვითარებისა და ჩამოყალიბების ხარისხზე.

ჯგუფების ღირებულებები და ნორმები. ორგანიზაციებისა და მენეჯმენტის მიმართ კლასიკურმა მიდგომამ უგულვებელყო ჯგუფების მნიშვნელობა და სოციალური ფაქტორები სამუშაოზე. ისეთი ადამიანების იდეებმა როგორც იყო ტეილორი, პოპულარობა გაუწია კონცეფციას, რომლის მიხედვითაც ადამიანებს შეუძლიათ შეასრულონ სამუშაო და იყვნენ მოტივირებული როგორც ცალკეული ინდივიდები, რომლებზეც სხვები არ ახდენენ გავლენას. თუმცა ადამიანური ურთიერთობების თეორიამ აღიარა სოციალური ურთიერთობების გავლენა ორგანიზაციაზე, ასევე ჯგუფის, მისი ღირებულებებისა და ნორმების მნიშვნელობა.⁶

⁶ Laurie J. Mullins "Management&OrganisationalBehaviour, 10th edition, 2013

თავი II. გუნდების პოტენციური სისუსტეების მართვა, მწარმოებლური გუნდის ფორმირება და ლიდერის როლი მის განვითარებაში

2.1 ძლიერი და შეკრული გუნდის პოტენციური სისუსტეები

თუ მენეჯერი ცდილობს, რომ ჩამოაყალიბოს ეფექტური სამუშაო ჯგუფი, მაშინ ყურადღება უნდა მიექცეს იმ ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავს ჯგუფის იდენტურობას და შეკრულობას. ამის შედეგი კი შეიძლება გახდეს უფრო ძლიერი ინტერაქცია ჯგუფის წევრებს შორის, ერთმანეთის დახმარება, გაცდენების დაბალი მაჩვენებელი და ხშირად უფრო მაღალი პროდუქტიულობა. თუმცა შეკრული გუნდები ხშირად ავლენენ გარკვეულ ნაკლოვანებებს მენეჯმენტისთვის. შეკრული გუნდები ყოველთვის არ აღწევენ მაღალ შედეგებს. ჯგუფის მიღწევები მერყეობს იმ დონეებს შორის, რომლითაც გუნდი იღებს ან უარყოფს ორგანიზაციულ მიზნებს. ერთიანობის მაღალმა დონემ და სოციალური აქტივობებისადმი ინტერესმა შესაძლებელია შედეგების დაცემაც კი გამოიწვიოს.

როდესაც ჯგუფი საბოლოოდ ყალიბდება და აღწევს ერთიანობას, უფრო რთული ხდება მენეჯერისთვის, რომ წარმატებით შეცვალოს ჯგუფის ქცევა და დამოკიდებულება. მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერმა სცადოს გავლენის მოხდენა ნორმირების ეტაპზე, როდესაც წევრები აყალიბებენ მისაღები ქცევის გარკვეულ სტანდარტებს და ნორმებს. ხოლო როდესაც ჯგუფი შექმნის საკუთარ კულტურას, საკმაოდ რთული ხდება ჯგუფის წევრების დამოკიდებულებისა და ქცევის შეცვლა.

შიდა ჯგუფური კონფლიქტი. ძლიერმა, შეკრულმა გუნდმა შეიძლება ჩამოაყალიბოს კრიტიკული ან მტრული დამოკიდებულება სხვა ჯგუფების ან მათი წევრების მიმართ. ეს შეიძლება მოხდეს მაშინ, როდესაც ჯგუფის შეკრულობა დაფუძნებულია საერთო სტატუსზე, კვალიფიკაციაზე, ან პროფესიულ მდგომარეობაზე. ამან შეიძლება გამოიწვიოს ნაკლები თანამშრომლობა და წინააღმდეგობა არა-წევრების მიმართ. შედეგად კი მივიღებთ უკმაყოფილებას და შიდა ჯგუფურ კონფლიქტს, რომელიც საზიანოა მთლიანად ორგანიზაციისთვის.

იმისთვის, რომ თავიდან ავიცილოთ მსგავსი სიტუაცია, მენეჯერმა მაქსიმალურად უნდა შეუწყოს ხელი ჯგუფებს შორის კომუნიკაციისა და ურთიერთკავშირის მაღალ დონეს და შეინარჩუნოს ჰარმონია მათ შორის. უნდა მოხდეს წევრების გაცვლის წახალისება სხვადასხვა ჯგუფებს შორის.

ჯგუფებს შორის მეტოქეობამ შეიძლება გააძლიეროს ჯგუფების შიგნით ერთიანობა. თუმცა ჯგუფებს შორის მეტოქეობის მიმართ სიფრთხილეა საჭირო. მენეჯერმა უნდა სცადოს თავიდან აიცილოს „მოგება-წაგების“ სიტუაციები. აქცენტი უნდა გაკეთდეს ორგანიზაციულ მიზნებზე. ეს არის ისეთი მიზნები, რომელთა მიღწევისთვის საჭიროა კონკურენტ ჯგუფებს შორის თანამშრომლობა.

კულტურული მრავალფეროვნება. ვირტუალური გუნდების ზრდის ერთ-ერთი მიზეზი არის გლობალიზაციის განვითარება და გუნდის წევრები, რომლებიც ცხოვრობენ და მუშაობენ სხვადასხვა ქვეყანაში. ეს ქმნის კულტურულ მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებულ პოტენციურ სირთულეებს. როგორც ფრანჩესკო და გოლდი აღნიშნავენ:

რაც უფრო კულტურულად მრავალფეროვანია გუნდი, მით უფრო რთულია ვირტუალური გუნდის მართვა. კულტურული მრავალფეროვნება მატებს ვირტუალური გუნდების მართვას კომპლექსურობას განსხვავებული ღირებულებების, ჩვევებისა და ტრადიციების გამო. შესაბამისად, მსგავს გუნდთან მუშაობა მოითხოვს კიდევ უფრო განსაკუთრებულ ლიდერულ უნარ-ჩვევებს.

მურის მიხედვით, მიუხედავად ვირტუალურად მუშაობის უამრავი სარგებლისა, თუ სამუშაო ადგილზე მრავალფეროვნებასთან გამკლავება საკმაოდ რთულ დავალებას წარმოადგენს ბიზნეს ლიდერებისთვის, კიდევ უფრო რთულია სიტუაციის კონტროლი, როცა საქმე გვაქვს სხვადასხვა გამოცდილების მქონე ადამიანებთან, რომლებიც მუშაობენ მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნიდან. ვირტუალურად მუშაობა ვერ აღმოფხვრის იმ კულტურულ გაუგებრობებს, რომლებსაც ვაწყდებით პირისპირ მუშაობისას.

როლური ურთიერთობები. იმისთვის, რომ ორგანიზაციამ მიაღწიოს თავის მიზნებს, ინდივიდუალური წევრების სამუშაო მჭიდროდ უნდა იყოს

დაკავშირებული სხვა აქტივობებთან და ურთიერთობებთან. ამის მიღწევა შესაძლებელია ორგანიზაციის როლური სტრუქტურით.

„როლი“ ეს არის ქცევის მოსალოდნელი მოდელი, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციული სტრუქტურიდან გამომდინარე წევრის მიერ დაკავებულ კონკრეტულ პოზიციასთან. ის ასევე აღწერს თუ როგორ აღიქვამს პიროვნება საკუთარ პოზიციას. როლის კონცეფცია მნიშვნელოვანია ჯგუფის ფუნქციონირებისათვის და იმისთვის, რომ უკეთ აღვიქვათ ჯგუფური პროცესები და ქცევა. სტრუქტურის ზოგიერთი ფორმა საჭიროა გუნდური მუშაობისა და თანამშრომლობისთვის. სამუშაო ჯგუფების და ურთიერთობების ჩამოყალიბება ხდება როლების დიფერენცირებით. როლების კონცეფცია გვეხმარება განვსაზღვროთ სტრუქტურა და კომპლექსური ურთიერთობების მოდელი ჯგუფის შიგნით.

ფორმალური ორგანიზაციული ურთიერთობები შეიძლება განვსაზღვროთ როგორც როლური ურთიერთობები. ეს ინდივიდუალური უფლებამოსილება განსაზღვრავს სხვა როლებთან ურთიერთქმედების მოდელს.

როლი ან როლები, რომლებსაც ინდივიდი ირგებს ორგანიზაციაში, იმყოფება შემდეგი კომბინაციების ზეგავლენის ქვეშ:

- **სიტუაციური ფაქტორები**, როგორებიცაა ამოცანის მოთხოვნები, ტექნოლოგიების მახასიათებლები, ლიდერობის სტილი, საკომუნიკაციო საშუალებები, და
- **პიროვნული ფაქტორები**, როგორებიცაა ღირებულებები, დამოკიდებულება, მოტივაცია, შესაძლებლობები და პიროვნების მახასიათებლები.

როლი, რომელსაც პიროვნება თამაშობს ერთ ჯგუფში შეიძლება განსხვავდებოდეს იმ როლისგან, რომელსაც ის თამაშობს სხვა სამუშაო ჯგუფში. თუმცა ჯგუფში ყველა ინდივიდისგან მოელიან იმას, რომ მოიქცეს განსაზღვრული წესებით და შეასრულოს კონკრეტული როლური მოლოდინები.

პიროვნების როლი. გარდა როლური ურთიერთობებისა, რომელსაც აყალიბებს წევრი საკუთარი გუნდის სხვა წევრებთან, მას ასევე აქვს როლთან დაკავშირებული ურთიერთობები სხვა ჯგუფის წევრებთანაც. მაგალითად, პროფკავშირების

წარმომადგენლებთან, მომხმარებლებთან. ეს არის „პიროვნების როლი“. პიროვნების როლი მოიცავს ასოციაციების სპექტრს ან კონტაქტებს ვისთანაც ინდივიდს უწევს მნიშვნელოვანი ურთიერთქმედება, რაც დაკავშირებულია საკუთარი როლის შესრულებასთან.

როლური შეუთავსებლობა. როლური ურთიერთობების მნიშვნელოვანი კონცეფციაა „როლური შეუთავსებლობა“. ეს პრობლემა ჩნდება მაშინ, როდესაც პერსონალის წევრი ერთის მხრივ იკავებს მაღალ და საპასუხისმგებლო პოზიციას, მაგრამ მეორეს მხრივ აღიქმება დაბალი რეპუტაციის მქონედ. როლურ შეუთავსებლობასთან დაკავშირებული სირთულეები ჩნდება ორგანიზაციული სტრუქტურიდან გამომდინარე არსებული ჯგუფისა და ფორმალური ურთიერთობების ბუნებიდან. არსებობს სამუშაოსთან დაკავშირებული ურთიერთობები, როგორებიცაა ექიმსა და ექთანს, მზარეულსა და მიმტანს, უფროს მენეჯერსა და პერსონალურ ასისტენტს შორის, რომელმაც შეიძლება გამოიწვიოს პოტენციური დისბალანსი უფლებამოსილსა და პასუხისმგებელს შორის.

როლური შეუთავსებლობის პრობლემები შეიძლება გამოიწვიოს ხაზობრივმა ურთიერთობებმაც. მაგალითად, HR დეპარტამენტის შედარებით დაბალი პოზიციის მქონე წევრმა აცნობა უფროს მენეჯერს, რომ კონკრეტული შემოთავაზებული ქმედება ეწინააღმდეგება ორგანიზაციის პოლიტიკას.

როლური მოლოდინები. უამრავი როლური მოლოდინი მიღებულია ფორმალურად და აღწერს წევრისგან მოსალოდნელ ქცევას, ასევე მის მოვალეობებს და ვალდებულებებს. ფორმალური როლების დანიშნულება გვამღევეს სახელმძღვანელოს მოსალოდნელი ქცევების შესახებ და შეიძლება იყოს უფრო გავრცელებული „მექანიკურ“ ორგანიზაციებში. ამის მაგალითია დასაქმების ხელშეკრულებები, წესები და რეგულაციები, სამუშაოს აღწერები, ან მიმართულებები ხელმძღვანელებისგან. ფორმალური როლური მოლოდინები შეიძლება იყოს ნათლად განსაზღვრული თავად ამოცანის ხასიათიდან გამომდინარე.

თუმცა, ყველა როლურ მოლოდინს არ გააჩნია ფორმალური სახე. არსებობს კონკრეტული ქცევის მოდელები, რომლებიც არ არის ფორმალურად განსაზღვრული,

მაგრამ მაინც მოსალოდნელია წევრისგან. ეს არაფორმალური მოლოდინები შეიძლება იყოს დაწესებული თავად ჯგუფის მიერ ან სულ მცირე, ან ეცნობოს წევრს ჯგუფის სხვა წევრების მიერ. ამის მაგალითებია, ზოგადი ქცევა, ორმხრივი მხარდაჭერა წევრებს შორის, ხელმძღვანელების მიმართ დამოკიდებულება, კომუნიკაციის საშუალებები, ჩაცმულობა და გარეგნობა. წევრები შეიძლება შეგნებულად ვერ აცნობიერებდნენ ამ არაფორმალურ მოლოდინებს, მაგრამ მაინც ემსახურებოდნენ ქცევის მნიშვნელოვან დეტერმინანტებს.

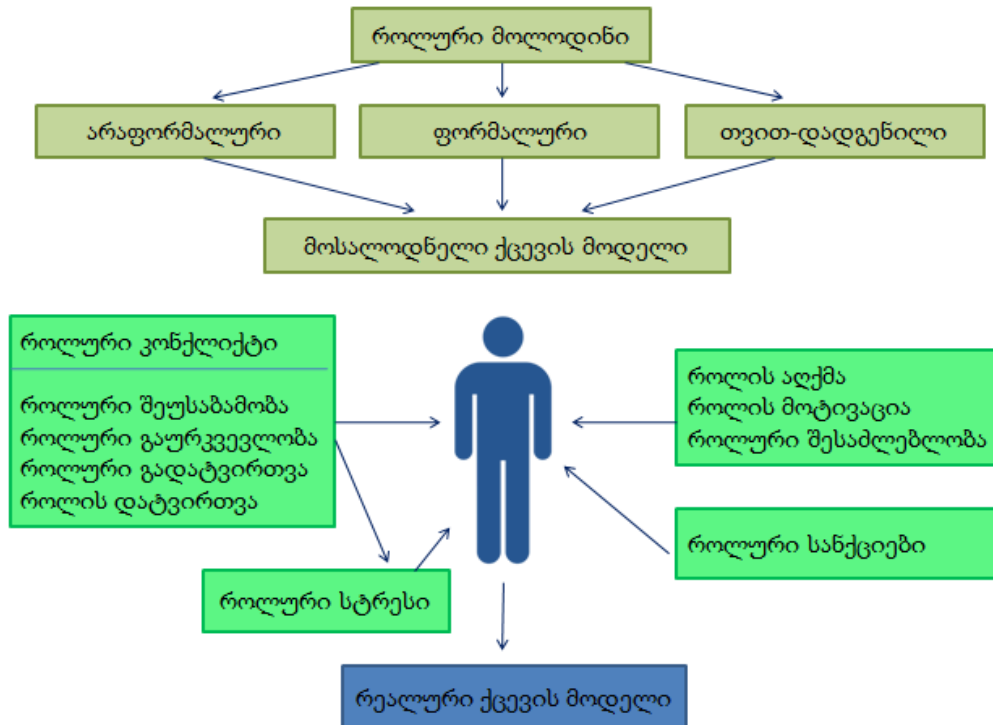
ზოგიერთ წევრს შეიძლება ჰქონდეს შესაძლებლობა, რომ თავად განსაზღვროს საკუთარი როლური მოლოდინი, მაგალითად, როცა ფორმალური მოლოდინები ჩამოყალიბებულია ძალიან თავისუფალი ან ზოგადი პირობების სახით. მსგავსი შესაძლებლობები ძირითადად აქვთ უფრო მაღალ პოზიციებზე მყოფ თანამშრომლებს, თუმცა ასევე ხშირია კონკრეტული პროფესიულ, ტექნიკურ ან სამეცნიერო ჯგუფებში.

როლური კონფლიქტი. ქცევის მოდელების ჩამოყალიბებას იწვევს როგორც პიროვნების როლი, ასევე პიროვნების მახასიათებელიც. როლის კონცეფცია აქცენტს აკეთებს ინდივიდუალური პიროვნების დამოუკიდებლად არსებულ ქცევის ასპექტებზე. როლური კონფლიქტი წარმოიქმნება როლის არაადეკვატური ან შეუსაბამო განსაზღვრით და პიროვნული შეუსაბამობისაგან გამორჩევა. ეს კი წარმოიქმნება ორ ან მეტ პიროვნებას შორის შეუთავსებლობისგან მიუხედავად მათი როლების ნათლად განსაზღვრულობისა. პრაქტიკაში, ის წესები, რომლითაც პიროვნება ხელმძღვანელობს შესაძლებელია არ შეესაბამებოდეს მისგან მოსალოდნელ ქცევას. ამ შეუსაბამობამ კი შეიძლება გამოიწვიოს როლური კონფლიქტი. როლური კონფლიქტი, როგორც ზოგადი ტერმინი მოიცავს:

- როლურ შეუსაბამობას;
- როლების გაურკვეველობა;
- როლების გადატვირთვა;
- როლების დატვირთვა.

ეს არის ყველა ის პრობლემური არეალი, რომლებიც ასოცირდება როლური მოლოდინების შექმნასთან.

სურათი 2.1.1 რეალური ქცევის მოდელი



წყარო: Management & Organisational Behaviour - Laurie J. Mullins, 10th edition, 2013

• როლური შეუსაბამობა ჩნდება მაშინ, როცა პიროვნება აწყდება სიტუაციას, რომელშიც ერთდროულად განსხვავებული ან წინააღმდეგობრივი მოლოდინები ქმნის შეუსაბამობას. ერთი სახის მოლოდინებთან შესაბამისობა ქმნის რთულს ან შეუძლებელს, რომ მოხდეს მეორე სახის მოლოდინებთან შესაბამისობა. ორი სახის როლური მოლოდინი არის კონფლიქტში. ამის ტიპური მაგალითია შუა რგოლის მენეჯერი, რომელიც აწყდება განსხვავებულ მოლოდინებს მომუშავეებისა და მაღალი რგოლის მენეჯერებისგან. მეორე მაგალითია სიტუაცია, როდესაც მენეჯერს სწამს ქცევის თავისუფალი სტილის, ანუ აქვს Y თეორიის მიდგომა, ხოლო მაღალი რგოლის

მენეჯერს სწამს თეორია X-ის და სჯერა, რომ მენეჯერი უნდა იყენებდეს უფრო ფორმალურ და დირექტიულ ქცევის წესებს.

- **როლების გაურკვეველობა** ჩნდება მაშინ, როცა არის ბუნდოვანი მოთხოვნები როლისგან და პიროვნებამ არ იცის ზუსტად როგორ მოიქცეს. პიროვნების მიერ საკუთარი როლის აღქმა შეიძლება განსხვავდებოდეს სხვების მოლოდინებისგან. ეს ნიშნავს, რომ როლის ადეკვატური შესრულებისთვის არსებობს არასაკმარისი ინფორმაცია. როლური გაურკვეველობა შეიძლება გამომდინარეობდეს ფორმალურად დადგენილი მოლოდინების ნაკლებობისგან. ის შეიძლება წარმოიშვას დიდ, მრავალფეროვან ჯგუფში ან მუდმივი ცვლილებების დროს. გაურკვეველობა ხშირად დაკავშირებულია ისეთ საკითხებთან, როგორებიცაა ამოცანების შესრულების მეთოდები, პიროვნების ძალაუფლების არეალი და პასუხისმგებლობები, სამუშაოს სტანდარტები და მიღწევების შეფასება.

- **როლის გადატვირთვა** არსებობს მაშინ, როცა პიროვნება აწყდება ბევრ ცალკეულ როლს ან განსხვავებულ მოლოდინებს. პიროვნებას არ შეუძლია დააკმაყოფილოს ყველა მოლოდინი და უწევს ზოგიერთი მათგანის უგულებელყოფა სხვების დასაკმაყოფილებლად. ამას მივყავართ პრიორიტეტების კონფლიქტთან. ზოგიერთი ავტორი განასხვავებს როლების გადატვირტვას და სამუშაოს გადატვირთვას. როლების გადატვირთვა დანახულია როგორც მთლიანი როლის კომპლექტი და გულისხმობს რომ პიროვნებას აქვს ძალიან ბევრი ცალკეული როლი იმისთვის, რომ გაუმკლავდეს მათ. როცა არსებობს დიდი მოლოდინი რომელიმე კონკრეტული როლისგან და მთავარი პრობლემა სამუშაოს რაოდენობაა, ეს არის სამუშაოს გადატვირტვა.

- **როლის დატვირთვა** ჩნდება მაშინ, როცა დადგენილი როლური მოლოდინები ნაკლებია პიროვნების მიერ დანახულ საკუთარ როლისზე. პიროვნებამ შეიძლება იფიქროს, რომ მისი როლი არ მოითხოვს მისგან საკმარისს და მას შეუძლია, რომ შეასრულოს უფრო დიდი ან მრავალფეროვანი როლი, ან აიღოს პასუხისმგებლობა მეტ როლებზე.

როლური კონფლიქტი და მატრიცული ორგანიზაცია. როლურ კონფლიქტთან დაკავშირებული პრობლემები ასევე ჩნდება მატრიცული ორგანიზაციისა და მოქნილი პროექტების გუნდების შემთხვევაშიც. როცა პერსონალი დროებითაა დანიშნული, ან მუშაობს ნახევარ განაკვეთზე, ეს ქმნის ძალაუფლებისა და პასუხისმგებლობის ორმხრივ მოძრაობას.

თუ როლებს შორის განსხვავებები ნათლად არ არის ჩამოყალიბებული, ეს შეიძლება გადაიზარდოს საკუთარი ფუნქციონალური ჯგუფისა და პროექტის მენეჯერს შორის კონფლიქტურ მოლოდინებში. ეს ასევე გამოიწვევს პიროვნების გაურკვევლობას თუ რა როლი უნდა ითამაშოს როგორც პროექტის გუნდის წევრმა. ორი მენეჯერის მხრიდან მოლოდინების კომბინაციამ შეიძლება გამოიწვიოს როლური გადატვირთვა.

როლური სტრესი. როლური კონფლიქტი შეიძლება გადაიზარდოს როლურ სტრესში. მიუხედავად იმისა, რომ გარკვეული ოდენობის სტრესი შეიძლება სავარაუდოდ კარგი იყოს, განსაკუთრებით მენეჯერულ დონეზე ეს ეხმარება მაღალი შედეგების მიღწევაში, მაგრამ ის ასევე შეიხავს პოტენციურ საფრთხესაც. სტრესი არის დამაბულობის, იმედგაცრუების და უკმაყოფილების წყარო. ის იწვევს კომუნიკაციასა და ინტერპერსონალურ ურთიერთობებში სირთულეებს, ასევე გავლენას ახდენს სამუშაოზე ეფექტურობასა და ჯანმრთელობაზე. არსებობს უამრავი გზა რომლითაც მენეჯერები ცდილობენ თავიდან აიცილონ ან შეამცირონ როლური კონფლიქტი და მოსალოდნელი როლური სტრესის შესაძლებლობები:

- დადგენილი როლური მოლოდინების უკეთ დაზუსტება, მაგალითად, წესებისა და რეგულაციების წერილობითი ფორმით, სახელმძღვანელოებისა და პროცედურების კომპლექტის გამოყენებით, შესაბამისი წესების გაცნობით, და სამუშაოს დეტალური აღწერით. თუმცა, ასეთმა გაზომვებმა შეიძლება გამოიწვიოს პერსონალის უკმაყოფილება. მათ შესაძლებელია შეზღუდონ პერსონალის დამოუკიდებელი ქცევა და პიროვნული განვითარება, რაც გადაიზრდება კიდევ უფრო დიდ როლურ კონფლიქტში;

- გაუმჯობესებული რეკრუტიზი და შერჩევა და შესაძლებლობების, მოტივაციის, ინტერესებისა და პიროვნულობის ფრთხილი შერჩევა კონკრეტული როლის მოთხოვნებისთვის;
- სოციალიზაციის პროგრამებზე, ტრენინგებსა და გადამზადებაზე, პერსონალის განვითარებაზე და კარიერულ განვითარებაზე ყურადღების გამახვილება;
- სამედიცინო გამოკვლევები, რათა თავიდან ავიცილოთ მოსალოდნელი სტრესთან დაკავშირებული პრობლემები;
- ახალი როლების შექმნა ან არსებული როლების გარდაქმნა, დავალებებისა და პასუხისმგებლობების რეალოკაცია და გადანაწილება, პრიორიტეტების განსაზღვრა და უმნიშვნელო როლების შემცირება;
- მოსალოდნელი პროცესების შესახებ ინფორმაციის წინასწარ მიწოდება და რჩევის მიცემა, მაგალითად, მოსალოდნელი სამუშაო დატვირთვის შესახებ, როდესაც დავალება შესასრულებელია მცირე დროში. როცა შესაძლებელია პრაქტიკისა და გამოცდილების მიღების შესაძლებლობის მიცემა;
- ყურადღების გამახვილება ისეთ ფაქტორებზე, რომლებიც ჯგუფის სტრუქტურის გაუმჯობესებასა და გუნდის შეკრულობაზე დადებით გავლენას ახდენს, და ეხმარება ჯგუფს შიდა კონფლიქტის გადალახვაში;
- ორგანიზაციის სტრუქტურის, ინფორმაციის ნაკადის, საკომუნიკაციო ქსელის განხილვა, მაგალითად წევრები იყვნენ პასუხისმგებელი ერთზე მეტ უფროსთან.⁷

ქცევაზე მოქმედი სხვა ფაქტორები. შესაძლებელია არ არსებობდეს როლური კონფლიქტი და როლური სტრესი, მაგრამ პიროვნების ფაქტორები ქცევა შეუსაბამო იყოს მოსალოდნელ ქცევასთან. Miner-ი გვთავაზობს სამ მიზეზს, რომლებიც იწვევს ამ შეუსაბამობას:

- პიროვნება ვერ აღიქვამს საკუთარ საქმიანობას ისე, როგორც მისი როლის დანიშნულება აკონკრეტებს. ეს არის როლური გაურკვევლობის ფორმა,

⁷Laurie J. Mullins "Management&OrganisationalBehaviour, 10th edition, 2013

რომელიც შეიძლება გაჩნდეს არა იმიტომ, რომ როლის აღწერა არის გაურკვეველი, არამედ იმიტომ, რომ პიროვნებას არასწორად ესმის ის;

- ადგილი აქვს მოტივაციის ნაკლებობას და პიროვნებას არ სურს, რომ მოიქცეს დანიშნულებისამებრ;
- პიროვნებას არ გააჩნია საკმარისი შესაძლებლობები: ცოდნა, მენტალური ან ფიზიკური უნარები- რომლებიც აუცილებელია ისე მოქცევისთვის, როგორსაც ითხოვს კონკრეტული როლი.

სანქციების გამოყენება. ორგანიზაციები იყენებენ როგორც პოზიტიურ, ასევე ნეგატიურ სანქციებს როგორც სტიმულს წევრებისთვის, რომ მოიქცნენ და შეასრულონ საქმე დადგენილი როლის შესაბამისად. ტიპური მაგალითებია: ხელფასის გაზრდა, ხელშეწყობა, აღჭურვილობისა და ტექნოლოგიების განახლება, ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ჩამოქვეითება, გათავისუფლების საფრთხე.

ასევე არსებობს შედარებით არაპირდაპირი სანქციები. ეს მოიცავს ოფისის ზომას ან სამუშაო გარემოს, არაპოპულარული დავალებების გადანაწილება, ანაზღაურებადი ზეგანაკვეთური სამუშაოს შესაძლებლობების შექმნა, ხელმძღვანელობის ან ხელშეწყობის გაძლიერება, ინფორმაციის მიცემა და კონსულტაციის გაწევა, პრივილეგიების მინიჭება ან გაუქმება.

როლური სანქციები ასევე შეიძლება განხორციელდეს არაფორმალური ორგანიზაციის ოპერაციების მეშვეობით. ხშირად ჯგუფის წევრები თავად აწესებენ საკუთარ სანქციებს ჯგუფის იმ წევრებისთვის, რომლებიც ეწინააღმდეგებიან ჯგუფის ნორმებს ან ქცევის მოსალოდნელ სტანდარტებს.

წევრებს შორის ინტერაქცია. თუ ჯგუფები არიან წარმატებულები და ასრულებენ საქმეს ეფექტურად, მაშინ მათ შორის აუცილებლად არსებობს ერთიანობა და ურთიერთანამშრომლობა. მიზნის მისაღწევად ჯგუფის წევრებმა აუცილებლად უნდა იმუშაონ ერთად, როგორც გუნდმა. როგორც კრაინერი აღნიშნავს, წევრებს გუნდის წარმატებაში წვლილი შეაქვთ თავიანთი ინდივიდუალური უნარ-ჩვევების დახმარებით, რომლებიც ერთმანეთისგან საკმაოდ განსხვავდება. ამასთან ერთად, ის ამტკიცებს, რომ მათი უბრალო ერთიანობა საკმარისი არ არის.

გუნდის წევრების განსხვავებული ქცევები მჭიდროდ უნდა უკავშირდებოდეს ერთმანეთს, რათა მან მიაღწიოს მიზანს. იმისთვის, რომ გუნდმა იმუშაოს გამართულად, მასში საჭიროა კონკრეტული ქცევის მქონე ინდივიდების გაერთიანება. ასეთებია: ადამიანები, რომლებიც კონცენტრირებული არიან ამოცანების შესრულებაზე (შემსრულებელი), ინდივიდები, რომლებსაც აქვთ ფუნქციური ცოდნა (მცოდნეები) და ისინი, ვისაც შეუძლიათ პრობლემების გადაჭრა (პრობლემების მომგვარებლები). საჭიროა ისეთი ადამიანებიც, რომლებიც ამოწმებენ რამდენად სრულდება საქმე გეგმის მიხედვით (შემმოწმებლები). და ბოლოს, ადამიანები, რომლებიც აკონტროლებენ გუნდის შეკრულად მუშაობას (მზრუნველები).

იმისთვის, რომ გავანალიზოთ ჯგუფის ფუნქციონირება და პროცესები, მნიშვნელოვანია გავიგოთ ინდივიდუალური წევრების ქცევები და ქმედებები, ურთიერთქმედების მოდელები და ჯგუფში მოქმედი ძალები, ინდივიდუალურ და ჯგუფურ მიღწევებზე მოქმედი ფაქტორები, რა ხდება როცა ადამიანები ხვდებიან ერთმანეთს, რა როლს თამაშობს თითოეული წევრი და ა.შ. Guirdham-ი აღნიშნავს:

ჯგუფებში ინტერაქტიული ქცევის განსაზღვრისთვის საჭიროა ისეთი კონცეფციების გაანალიზება, როგორებიცაა როლური ქცევა, ნორმები და თანამშრომლობა, კონკურენცია, კონფლიქტი და კონფლიქტის მოგვარება. მათი უმეტესობა თანაბრად საჭიროა გადაწყვეტილების მიმღები ჯგუფებისა და ცალკეული გუნდების შესწავლისთვის, მაგრამ არსებობს კონკრეტული ასპექტები, რომლებიც კერძოდ ერთ-ერთ მათგანზე ვრცელდება. ამასთან, არ არსებობს რაიმე წესი, რომლის მიხედვითაც გუნდებმა არ უნდა გადაჭრან პრობლემები.

• **სტრატეგიული დაგეგმვის უნარები**- საჭიროა იმისთვის, რომ ერთად გამოავლინონ გამოწვევები და შესაძლებლობები, და გავლენა მოახდინონ იმ გარემოებაზე, რომლისგანაც წარმოიქმნება პრობლემა. სტრატეგიული დაგეგმვა ეხმარება წევრებს, რომ იფიქრონ გრძელვადიან პერსპექტივაში, იყვნენ პროექტიულები და მოახდინონ ფოკუსირება არა პრობლემაზე, არამედ მისი გადაჭრის გზებზე.

- **წარმატებული შეხვედრების ჩატარების უნარები-** გუნდური შეხვედრები შეიძლება გახდეს უფრო მოკლე, მარტივი, სასიამოვნო და პროდუქტიული.

- **კონფლიქტების მოგვარების უნარები-** წევრების წახალისება, რომ გაიუმჯობესონ პრობლემების მოგვარების, მოლაპარაკებების, რთულ სიტუაციებთან გამკლავების და კონფლიქტის მოგვარების უნარები.

- **სამუშაოსგან სიამოვნების მიღების უნარები-** ბევრი გუნდის წევრს მოსწონს ერთად მუშაობა რთული დავალებების შესასრულებლად. მათი სიამოვნება გამომდინარეობს მაღალი ხარისხის გამოწვევებთან გამკლავების და ისეთი შედეგების მიღწევისგან, რომლებიც სასარგებლოა მათთვის და მათი გუნდისთვის, ორგანიზაციისა და საზოგადოებისთვის.

გუნდის ლიდერის როლი. წარმატებული გუნდის შექმნა მოითხოვს ეფექტურ ლიდერობას, რომელიც დამყარებულია ნდობაზე, ნათელ კომუნიკაციაზე, სრულ მონაწილეობაზე და თვითმენეჯმენტზე. გუნდის ლიდერის გავლენა მოდის მისი შესაძლებლობებიდან, რომ მართოს, დაატრენინგოს, გაწვრთნას და კონსულტაცია ჩაუტაროს მისი გუნდის წევრებს შესრულების მაღალი სტანდარტების მისაღწევად.

გრეტონმა “დემოკრატიულ საწარმოში” აღნიშნა, რომ სწორედ ლიდერის დახმარებით ხდება ორგანიზაციული ხედვის ჩამოყალიბება ყოველდღიურ საქმიანობაში. გუნდის ლიდერები არიან იმ გარემოს შემქმნელები, რომლის მახასიათებელიცაა თავისუფლი არჩევანი. მათ შეუძლიათ გამიჯნონ ერთმანეთისგან ვალდებულება და ანგარიშვალდებულება, რომელიც შეიცავს ბიზნეს მიზნებს. ისინი ხდებიან მისაბამი მაგალითები წევრებისათვის. მენტორობის და ქოჩინგის დახმარებით ლიდერებს შეუძლიათ იზრუნონ წევრების პიროვნულ განვითარებაზე.

პოველის მიხედვით, თუ გსურთ დაინახოთ ლიდერის ეფექტურობა, ან მისი ლიდერობის სტილი, მაშინ ეს უნდა მოძებნოთ გუნდში, რომელსაც ის უძღვება:

„გუნდი იშვიათად ამჟღავნებს მეტ მოტივაციას ან იქცევა უფრო პოზიტიურად ვიდრე მისი ლიდერი. შესაბამისად, ცინიკური ლიდერი აყალიბებს და იმსახურებს ცინიკურ გუნდს. ინოვაციური, კრეატიული და განვითარებაზე ორიენტირებული ლიდერები კი აყალიბებენ კრეატიულ, ინოვაციურ და განვითარებულ მიმდევრებს.

გუნდს, რომელიც არის ენთუზიაზმით აღსავსე, ენერგიული და ინოვაციური აუცილებლად ეყოლება შესაბამისი ლიდერი.“

კრეატიული ლიდერობა და გუნდის განვითარება. კრეატიული ლიდერობის და გუნდის ეფექტურობის შესწავლისას, რიჩარდი და მოგერი გვთავაზობენ Tuckman-ის მოდელის მოდიფიკაციას და აყალიბებენ გუნდის განვითარების ორ ბარიერიან მოდელს. ეს მოდელი განვითარდა მაღალ პროფესიონალური გუნდების შესწავლით და ბიზნეს სკოლის პროექტების ჯგუფების მუშაობით აღმასრულებელი კლიენტებისთვის განკუთვნილ ბიზნეს პროექტებზე. 90-იანი წლების ბოლოს უკვე შესწავლილი იყო 2000-მდე გუნდი 40 სხვადასხვა ქვეყნიდან. მოდელი შემდგომში დაიტესტა როგორც ლიდერობის განვითარების საშუალება აღმასრულებლებისთვის საერთაშორისო მასშტაბით.

კრეატიული ლიდერობა ხელს უწყობს ახალი რუტინისა და პროტოკოლის შექმნას, რომელიც ეხმარება გუნდს მარტივად დაძლიონ პირველი ბარიერი ქარიშხლის ეტაპზე, და მეორე ბარიერი ნორმირების ეტაპზე. პატარა ჯგუფებისა და პროექტების გუნდების ემპირიული კვლევებიდან გამომდინარე რიჩარდმა და მოგერმა გამოყო ორი გამოწვევა, რომლებსაც ვაწყდებით გუნდის განვითარების გაბატონებულ მოდელში:

1. სუსტი გუნდების სვამენ კითხვას: „რა ხდება იმ შემთხვევაში თუ გუნდი ვერ გადალახავს ქარიშხლის ეტაპს?“

2. განსაკუთრებული გუნდები სხვამე კითხვას: „ რა მოხდება თუ გუნდი დაარღვევს შესრულების ნორმებს?“

შესაბამისად, გუნდები განსხვავდებიან შესრულების ორი ბარიერით. სუსტი ბარიერი არის ქცევითი და ამარცხებს გუნდების უმცირეს ნაწილს. ძლიერი ბარიერი ბლოკავს კრეატიულობასა და ინოვაციურობას და ამარცხებს იმ გუნდების უმეტესობას, რომლებმაც გადალახეს სუსტი ბარიერი. ორ ბარიერიანი მოდელი წარმოადგენს საწყის წერტილს იმ გავლენის შესწავლისთვის, რომელსაც ლიდერი ახდენს გუნდის მიღწევებზე. რიჩარდმა და მოგერმა გამოავლინა შვიდი ფაქტორი, რომლითაც ლიდერს შეუძლია მოახდინოს გავლენა გუნდის ეფექტურ განვითარებაზე:

- შექმნას პლატფორმა ურთიერთგაგებისთვის;
- შექმნას ხედვა, რომელსაც ყველა იზიარებს გუნდში;
- შემოქმედებითი გარემო;
- იდეისადმი ერთგულება;
- მდგრადობა;
- ურთიერთობის დამყარების უნარ-ჩვევების განვითარება;
- გამოცდილებიდან სწავლა.

უწყვეტი განვითარება და ინოვაცია. ეფექტური გუნდური მუშაობის მნიშვნელოვანი კომპონენტია უწყვეტი განვითარება და გაუმჯობესებისკენ სწრაფვა. ACAS-ის საკონსულტაციო ბუკლეტში აღნიშნულია, რომ გუნდურ მუშაობაში საჭიროა თვითრეგულირება, თუმცა გუნდებს ყოველთვის სჭირდებათ მენეჯერული მიმართულების გარკვეული ხარისხი. მენეჯმენტის მიზანია, იზრუნოს გუნდების განვითარებაზე და უზრუნველყოს ისინი მხარდაჭერითა და ტრენინგებით. გარდა ამისა, გუნდებს მუდმივად სჭირდებათ მონიტორინგი და განვითარება. გუნდური მუშაობა არ არის დასრულებადი პროექტი, ის გულისხმობს უწყვეტ გაუმჯობესებას და ინოვაციას.

გუნდური მუშაობის დანერგვა ორგანიზაციის მიერ გადადგმული მნიშვნელოვანი ნაბიჯია. მენეჯერებმა, პროფკავშირებმა და თანამშრომლებმა უნდა გაანალიზონ როგორ გავლენას ახდენს გუნდური მუშაობა ბოზნეს სტრატეგიის განხორციელებასა და გრძელვადიან ტრანსფორმაციაზე. მაღალი შედეგების მიღწევისთვის გუნდები მოითხოვს რეგულარულ ცვლილებებს და გამოწვევებს. ეს შეიძლება მოიცავდეს გუნდის პერსონალის ცვლილებას, ახალ ამოცანებს და სხვ.

2.2 უნარები წარმატებული გუნდური მუშაობისთვის და ლიდერის როლი მათ განვითარებაში

თანამშრომლობის, გუნდური მუშაობის და ინდივიდის აღიარების საჭიროების გაზრდამ გამოკვეთა სოციალური უნარ-ჩვევების და ეფექტური ურთიერთობების მნიშვნელობა. თუ ადამიანები არ მუშაობენ ერთად, ისინი, ფაქტობრივად,

ინდივიდების უბრალო ერთობას წარმოადგენენ. დუგლასი ეხება საკითხს იმის შესახებ თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ადამიანებისთვის სოფტ უნარები:

თითქმის ყველა სექტორში მოქმედი ორგანიზაციები ოპერირებენ გარემოში, სადაც თანამშრომლობა, გუნდური მუშაობა, კომერციული და კვლევის შედეგების ცოდნა ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც თავად სამეცნიერო და ტექნიკური უნარ-ჩვევები. არსებობს ტენდენცია, რომელიც გვარწმუნებს, რომ მენეჯერული უნარები ბუნებრივი შესაძლებლობების თანდაყოლილი ნაწილია, თუმცა დუგლასი აღნიშნავს, რომ ხალხის მენეჯმენტის შესაძლებლობა საკმაოდ იშვიათი და რთული უნარია, მაგრამ სრულიად შესაძლებელია მისი სწავლა.

კლოუკი და გოლდსმიტი გამოყოფენ 10 უნარ-ჩვევას, რომელიც საჭიროა წარმატებული თვითმართვადი გუნდების შესაქმნელად. ყველა მათგანი არის ურთიერთდაკავშირებული.

- **თვითმმართველობის უნარები**- დაბრკოლებების ერთად გადალახვა და ამ პროცესში საკუთრების, პასუხისმგებლობის, ანგარიშვალდებულების გრძნობების გაძლიერება თითოეულ წევრში.

- **კომუნიკაციის უნარები**- უნარების ერთობლივად განვითარება რათა გახდნენ უკეთესი მსმენელები, ერთმანეთის თანაგრძნობა, კომუნიკაციის განახლება უკეთ გასაგებად, და პატიოსნად საუბარი ისეთ საკითხებზე, რომლებიც ნამდვილად მნიშვნელოვანია

- **ლიდერობის უნარები**- თითოეული წევრისთვის ლიდერობის შესაძლებლობის შექმნა. მომუშავეებს სჭირდებათ გამოცდილება კავშირების დამყარებაში, ორგანიზებაში, თანამშრომლობაში, დაგეგმვაში, ფასილიტაციაში, ქოუჩინგში და მენტორობაში.

- **პასუხისმგებლობის უნარები**- ყველა არის პასუხისმგებელი არა მხოლოდ საკუთარ, არამედ გუნდის ყველა წევრის მუშაობაზე, ამიტომ მნიშვნელოვანია მის წევრებში პასუხისმგებლობის გრძნობის ამაღლებაზე მუშაობა.

- **მხარდაჭერის უნარები**- თანამშრომლობის გამოცდილება ეხმარება წევრებს, რომ თავი აარიდონ მიკერძოებას, არ გამოავლინონ გამარჯვებულები და დამარცხებულები, უარყონ ინდივიდები ან ცუდად მოექცნენ განსხვავებულ პიროვნებებს.

2.3 მრავალფეროვნება გუნდებში სხვადასხვა მახასიათებლის მიხედვით

მენეჯერები ხარჯავენ საკმაოდ დიდ დროს იმის შეფასებაზე, თუ როგორ ეწყობიან ერთმანეთს ინდივიდები, სამუშაო დავალებები, ფირმის კულტურა და ორგანიზაციული ეფექტურობა. მენეჯერისა და დაქვემდებარებულის მახასიათებლები გავლენას ახდენს მსგავს შეფასებაზე. თანამშრომელთა ქცევის სწორად შეფასების გარეშე მათზე დავალებების გადანაწილებამ შეიძლება გამოიწვიოს შეუქცევადი გრძელვადიანი პრობლემები. მეორეს მხრივ, მენეჯერები, რომლებსაც სწორად შეუძლიათ თანამშრომელთა სიძლიერების შეფასება, ახერხებენ დავალებების დელეგირებას ისე, რომ საგრძნობლად გაზარდონ ორგანიზაციული ეფექტურობა.

ორგანიზაციებში გუნდების მრავალფეროვნების საკითხი მრავალმხრივ არის შესწავლილი. კვლევებმა აჩვენა, რომ მრავალფეროვნება ეხმარება ორგანიზაციებს ეფექტურობის გაზრდაში, თუმცა ხშირად მას მივყავართ ემოციურ კონფლიქტამდე და სოციალური ბარიერების შექმნამდე. ზოგჯერ გუნდის წევრებს ურთიერთობებისა და კომუნიკაციის პრობლემები აქვთ. ორგანიზაციები, რომლებიც აწყდებიან მსგავს პრობლემას ცდილობენ მის მოგვარებას თანამშრომლების სოციალიზაციითა და მათი მუდმივი ჩართულობით. ძლიერმა მენეჯერებმა კარგად იციან მრავალფეროვნების დადებითი მხარეები და ცდილობენ მის გამოყენებას ორგანიზაციის საერთო მიზნის მისაღწევად. მულტიკულტურული ორგანიზაციები წარმატებით ოპერირებენ საერთაშორისო ბაზარზე.⁸

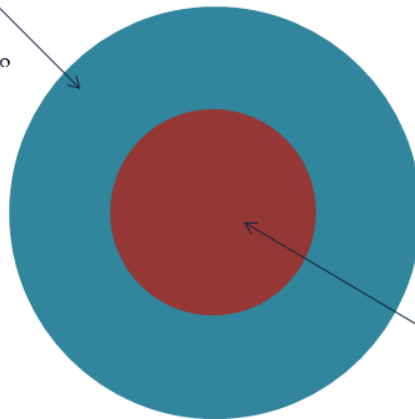
არსებობს ორი ძირითადი ტიპის მრავალფეროვნება: **ზედაპირული დონის და ღრმა დონის**. ზედაპირული დონის განსხვავება განსაზღვრავს მარტივად შესამჩნევ განსხვავებებს ჩვენს შორის, როგორებიცაა, ასაკი და თაობა, რასა და ეთნიკურობა, სქესი,

⁸ N. Paresashvili, "Corporate Culture in terms of Labor Diversity", Smart and Efficient Economy, Preparation for the Future Innovative Economy, Brno, Czech Republic, 2016

ფიზიკური და მენტალური შესაძლებლობები. ასეთი ტიპის მრავალფეროვნება შეიძლება გახდეს დისკრიმინაციის მიზეზი, როდესაც მენეჯერები ან დამსაქმებლები განსჯიან სხვებს ზედაპირული განსხვავებების მიხედვით. მაგალითად, თუ მათ სჯერათ, რომ ასაკის მატებასთან ერთად მცირდება სამუშაოს შესრულების ეფექტურობა, დიდია იმის ალბათობა, რომ აირჩიონ უფრო ახალგაზრდა კანდიდატი. ხოლო, ღრმა დონის მრავალფეროვნება აღწერს ვერბალურ და არავერბალურ ქცევებს, რომლებიც არ არის მარტივად აღქმადი. ასეთებია: რწმენა, ღირებულებები, დამოკიდებულება და პიროვნული უნარ-ჩვევები. ადამიანები პირველ რიგში ამჩნევენ ზედაპირული დონის განსხვავებებს და შემდეგ ანალიზებენ ღრმა დონის განსხვავებებს, როდესაც კარგად იცნობენ პიროვნებას.⁹

ზედაპირული დონის მრავალფეროვნება

- ასაკობრივი და თაობებს შორის განსხვავებები
- რასა და ეთნიკურობა
- სქესი
- ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობები



ღრმა დონის მრავალფეროვნება

- პიროვნული თვისებები
- ღირებულებები
- დამოკიდებულება
- რწმენა

ნახაზი 2.3.1
ზედაპირული და ღრმა დონის მრავალფეროვნება

⁹ Christopher P. Neck, Jeffery D. Houghton, Emma L. Murray, "Organizational Behavior"

თანამშრომლები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან უამრავი ასპექტით. მენეჯერმა უნდა გააცნობიეროს როგორ გავლენას ახდენს ეს განსხვავებები თანამშრომელთა ქცევასა და შესრულების ხარისხზე.

ქცევის გაგების საფუძვლები. მენეჯერის მიერ ინდივიდუალური ქცევის შესწავლა და ანალიზი მოითხოვს იმ ცვლადების გათვალისწინებას, რომლებიც პირდაპირ გავლენას ახდენენ თანამშრომელთა ქცევასა და მოქმედებებზე. ინდივიდუალური ცვლადები მოიცავს შესაძლებლობებსა და უნარებს, გამოცდილებას და დემოგრაფიულ მახასიათებლებს. დასაქმებულის ქცევა საკმაოდ კომპლექსურია, რადგან მასზე გავლენას ახდენს უამრავი ეკოლოგიური ცვლადი და განსხვავებული ინდივიდუალური ფაქტორი, გამოცდილება და ღონისძიება. ისეთი ინდივიდუალური მახასიათებლები, როგორებიცაა უნარ-ჩვევები, პიროვნულობა, აღქმის უნარი და გამოცდილება, განსაზღვრავს ინდივიდის ქცევას.

მეცნიერები მუდმივად განიხილავენ საკითხს იმის შესახებ, თუ რამდენად შეუძლიათ მენეჯერებს შესამჩნევად შეცვალონ და მოახდინონ დასაქმებულთა ქცევის ფორმირება. თუმცა ისინი ერთხმად თანხმდებიან იმაზე, რომ მსგავსი ცვლილების მიღწევა მენეჯერების მხრიდან მოითხოვს საფუძვლიან ანალიზს, უნარებს, მოთმინებას და გაგებას. არ არსებობს საზოგადოდ მიღებული მეთოდები, რომლებსაც შეუძლიათ შეცვალონ პიროვნულობა, დამოკიდებულება ან ამა თუ იმ საკითხის აღქმა. მეორეს მხრივ, აღიარებულია, რომ ხშირად დასაქმებულთა ქცევა იცვლება მაშინ, როცა მენეჯერი ამჯობინებს, რომ დარჩეს სტაბილური. ამის მაგალითია თანამშრომელი, რომელიც იყო საუკეთესო შემსრულებელი თუმცა მან შეანელა მუშაობის ტემპი და გახდა საშუალო დონის თანამშრომელი.

დღესდღეობით მენეჯერები აწყდებიან დემოგრაფიულ ცვლილებებს სამუშაო ადგილზე. შესამჩნევად იმატა ქალთა, აფრო-ამერიკელთა, ლათინოსთა და აზიელთა რაოდენობამ თანამშრომელთა და აპლიკანტთა შორის. Baby boomer-ების თაობის პენსიაზე გასვლასა და კვალიფიციურ კადრებზე მოთხოვნის ზრდასთან ერთად, მეტი

ყურადღება დაეთმო ყველაზე ნიჭიერი ინდივიდების მოზიდვასა და მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მიერ მიღწეული სამუშაო შედეგების გაუმჯობესებას.

იმის გამო, რომ უამრავი დასაქმებული განიცდის საჭირო უნარების ნაკლებობას, მენეჯერებს უწევთ, რომ დაუთმონ მეტი დრო მათ განათლებას, ტრენინგებს, მენტორობას და შექმნან პოზიტიური სამოტივაციო ატმოსფერო მომუშავეებისთვის. მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ როგორ გახადონ სამუშაო უფრო საინტერესო, სასიამოვნო და გამოწვევებით სავსე. თუ მათ არ შეუძლიათ ამის მიღწევა, სამუშაოსთან დაკავშირებული ისეთი შედეგები, როგორებიცაა ხარისხი, რაოდენობა და მომსახურება- იქნება საკმაოდ დაბალი დონის.

დასაქმებულთა ქცევას მივყავართ შედეგებამდე. მათ შეუძლიათ გამოიწვიონ პოზიტიური, გრძელვადიანი შედეგები და პიროვნული განვითარება ან საპირისპირო: ცუდი გრძელვადიანი შედეგები და ზრდის ტემპის შემცირება.

ადამიანის ქცევა საკმაოდ რთულია იმისთვის, რომ აიხსნას მხოლოდ ერთი განზოგადებით. არსებობს საკმაოდ ბევრი ცვლადი, რომელიც ზემოქმედებს ადამიანის ქცევაზე, მათგან გამოიყოფა სამი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფსიქოლოგიური მახასიათებელი: აღქმა, დამოკიდებულება, და პიროვნულობა. ისინი წარმოადგენენ მოტივაციის, ჯგუფური ქცევის და ლიდერობის საფუძველს.

ეფექტური მენეჯმენტი მოითხოვს ინდივიდუალური განსხვავებების ამოცნობას და როცა შესაძლებელია, მის გათვალისწინებას ორგანიზაციული ქცევის მართვის დროს. იმისთვის, რომ გავიგოთ ინდივიდუალური განსხვავებები, მენეჯერებმა უნდა ამოიცნონ და შეისწავლონ განსხვავებები, მახასიათებლები და ინდივიდუალურ ქცევაზე მოქმედი ფაქტორები. მენეჯერები იმყოფებიან უკეთეს მდგომარეობაში ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მისაღებად თუ კი იცნობენ დასაქმებულთა ქცევას, აღქმას და მენტალურ შესაძლებლობებს, ასევე კავშირს ამა თუ იმ მახასიათებელს შორის. მნიშვნელოვანია იმის ცოდნაც, თუ რა გავლენას ახდენს თითოეული მახასიათებელი შედეგებზე. განსხვავებების აღმოჩენა, ურთიერთობების გაგება და კავშირების პროგნოზირება ხელს უწყობს მენეჯერის მცდელობებს რომ გააუმჯობესოს შედეგები.

ქცევა ეს არის ნებისმიერი რამ, რასაც პიროვნება აკეთებს. მენეჯერთან საუბარი, თანამშრომლის მოსმენა, მომხმარებელთან დარეკვა, კომპანიის ვებ-გვერდის განახლება და ახალი თანამშრომლის აყვანა- ეს არის ქცევები. ასევე მას მიეკუთვნება ოცნება ლატარიის მოგებაზე, Facebook-ის გვერდის განახლება, ფირმის საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემის შესწავლა.

რამდენიმე წლიანი კვლევის შემდეგ, მეცნიერები შეთანხმდნენ, რომ ქცევა:

1. არის გამოწვეული;
2. არის მიზანმიმართული;
3. რომელიც შესამჩნევია (მაგალითად, გაყიდვა) არის გაზომვადი;
4. რომელიც არ არის შესამჩნევი (მაგალითად, ფიქრი და აღქმა), არის ასევე მნიშვნელოვანი მიზნის მიღწევისთვის;
5. არის მოტივაციაზე დამოკიდებული.

ნებისმიერი დასაქმებულისგან მოსალოდნელი სასურველი შედეგი არის საუკეთესო შესრულება. ორგანიზაციებში ინდივიდუალური და გარემო ფაქტორები გავლენას ახდენს არა მხოლოდ ქცევაზე, არამედ შესრულებაზეც. მენეჯერის მნიშვნელოვანი ფუნქციაა ის, რომ წინასწარ განსაზღვროს „კარგი“ შესრულება- ანუ სასურველი შედეგი. შესრულებასთან დაკავშირებული ქცევა პირდაპირ კავშირშია იმ სამუშაო დავალებებთან, რომელთა შესრულებაც უნდა მოხდეს მიზნის მისაღწევად. მენეჯერისთვის შესრულებასთან დაკავშირებულ ქცევას მოიცავს ისეთი ქმედებები, როგორებიცაა პრობლემების იდენტიფიცირება, დაგეგმვა, ორგანიზება და დასაქმებულთა მუშაობის კონტროლი, და მამოტივირებელი სამუშაო გარემოს შექმნა დასაქმებულთათვის.

შესრულებასთან დაკავშირებულ ქცევებზე ფოკუსირებით, მენეჯერები ეძებენ გზებს, რომ მიაღწიონ ოპტიმალურ შესრულებას. თუ დასაქმებულები არ მუშაობენ კარგად ან თანმიმდევრულად, მენეჯერებმა უნდა გამოიძიონ პრობლემა. შემდეგი 6 კითხვა ეხმარება მენეჯერს მოახდინოს კონცენტრირება შესრულებასთან დაკავშირებულ პრობლემებზე:

1. აქვს თანამშრომელს შესაბამისი უნარები და შესაძლებლობები, რომ შეასრულოს სამუშაო?

2. აქვს თანამშრომელს საჭირო რესურსები რომ შეასრულოს სამუშაო?

3. აცნობიერებს თანამშრომელი შესრულებასთან დაკავშირებულ პრობლემას?

4. როდის გამოჩნდა შესრულების პრობლემა?

5. როგორ რეაგირებას ახდენენ სხვა თანამშრომლები პრობლემის მიმართ?

6. რა შემთხვევა გააკეთო მე, როგორც მენეჯერმა, პრობლემის აღმოსაფხვრელად?

ეს კითხვები კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს ინდივიდუალური განსხვავებებისა და შესრულების კომპლექსურობას. ისინი ასევე უთითებენ, რომ მსგავსი პრობლემების აღმოჩენის შემთხვევაში აუცილებელია მენეჯერის მხრიდან რაიმე ფორმის საპასუხო ქმედება სიტუაციის გამოსასწორებლად.

ინდივიდუალური განსხვავებები. ინდივიდუალური განსხვავებების კლასიფიკაცია შეიძლება მოვახდინოთ შემდეგი კატეგორიებით: შესაძლებლობები და უნარები, გამოცდილება, და დემოგრაფია. თითოეული მათგანი გვეხმარება ავხსნათ ინდივიდუალური განსხვავებები ქცევასა და სამუშაოს შესრულებაში.

შესაძლებლობები და უნარები. ზოგიერთ თანამშრომელს, მიუხედავად მისი მოტივაციისა, უბრალოდ არ აქვს საკმარისი შესაძლებლობები ან უნარები რომ იყოს ძლიერი შემსულებელი. შესაძლებლობები, უნარები და სხვა ფაქტორები თამაშობს დიდ როლს ინდივიდუალურ ქცევასა და შესრულებაში. შესაძლებლობა არის თვისება (თანდაყოლილი ან შეძენილი), რომელიც ნებას აძლევს პიროვნებას გააკეთოს რაღაც მენტალური ან ფიზიკური. უნარები არის ამოცანებზე ორიენტირებული ისეთი კომპეტენციები, როგორებიცაა მოლაპარაკების უნარი, კომპიუტერთან მუშაობის უნარი ან უნარი, რომ სწორად მოახდინო ჯგუფის მისიისა და მიზნების ნათლად ჩამოყალიბება. ინტელექტი ხშირად წარმატების საუკეთესო განმსაზღვრელია, მაგრამ „საუკეთესო“ არ ნიშნავს „ერთადერთს“, და ბევრი სხვა ფაქტორი თამაშობს დიდ როლს მიზნების მიღწევაში. თუმცა მენეჯერებმა უნდა გადაწყვიტონ რომელი მენტალური შესაძლებლობაა საჭირო იმისთვის, რომ წარმატებით შეასრულონ თითოეული სამუშაო. მაგალითად, თარჯიმანს, რომელიც ეხმარება მენეჯერს, რომ მოახდინოს

ბიზნეს გარიგება უნგრელთან, სჭირდება ენების სრულყოფილად ცოდნა და გადმოცემის უნარი როგორც ინგლისურად, ასევე უნგრულად. ინტელექტი დაკავშირებულია უფრო სამუშაოს შესრულებასთან. ბოლოდროინდელმა გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ზოგადი მენტალური შესაძლებლობები ფიზიკურ მიმზიდველობასა და რამდენიმე პიროვნულ ფაქტორთან ერთად დაკავშირებულია შემოსავლების უფრო მაღალ დონესთან.

ყველა სამუშაო მოიცავს ორ რამეს: ადამიანებს და ამოცანებს. ადამიანების შესაბამისობა სამუშაო ამოცანებთან კი ხშირად წარმოადგენს პრობლემას. რატომ ხდება ისე, რომ ხშირად ადამიანები აღმოჩნდებიან სამსახურში, სადაც არ არიან პროდუქტიულები და კმაყოფილები? შესაბამისობის მიღწევა მოიცავს ძალისხმევას შემდეგი აქტივობებით: თანამშრომელთა შერჩევა, ტრენინგი და განვითარება, კარიერის დაგეგმვა და კონსულტაცია. იმისთვის, რომ წარმატებით მოხდეს ადამიანებისა და სამუშაო ამოცანების დაკავშირება, მენეჯერმა უნდა შეისწავლოს შინაარსი, საჭირო ქცევები და სასურველი ქცევები. შინაარსი გულისხმობს სამუშაოს აღწერას, პასუხისმგებლობებს, მიზნებსა და ამოცანებს. საჭირო ქცევა გულისხმობს როგორ უნდა შესრულდეს სამუშაო რაოდენობის, ხარისხის, დანახარჯებისა და დროის მხრივ.

სასურველ ქცევას ხშირად უგულებელყოფენ ადამიანებისა და ამოცანების დაჯგუფებისას. აყვანის მიზნით, კანდიდატები ხშირად ასახელებენ გულწრფელად თავიანთ პრიორიტეტებს. მათ ისე სურთ სამსახური, რომ ხშირად შეცდომაში შეყავთ გამსაუბრებლები. მენეჯერებმა უნდა სცადონ, რომ სწორად შეაფასონ პიროვნების პრიორიტეტები მიზნების, სტილის, კარიერული ღირებულებებისა და მოტივაციის კუთხით. იდეალური სამსახური არის ის, რომელშიც პიროვნების უნარები და შესაძლებლობები შეიძლება გამოყენებულ იქნას ისეთი სამუშაოს შექმნისთვის, რომელიც არის სასიამოვნო და გამოწვევებით სავსე. ეს არის პიროვნების სამუშაოსთან შესაბამისობის მიღწევის მიზანი.

დემოგრაფია. დემოგრაფიულ კლასიფიკაციაში უმნიშვნელოვანესია სქესი და რასა. გარდა ამისა, სამუშაო სიტუაციაზე დიდი გავლენა შეიძლება მოახდინოს კულტურულმა მრავალფეროვნებამ.

გენდერული განსხვავებები. განსხვავდებიან ადამიანები სამუშაო ადგილზე ქცევით, სამუშაოს შესრულებით, ლიდერობის სტილით ან ერთგულებით? არის განსხვავებები შესამჩნევი? საზოგადოდ მიღებულია, რომ დაბადების მომენტიდან გოგონებს და ბიჭებს განსხვავებულად ექცევიან. კვლევები აჩვენებს რომ მამაკაცები და ქალები არიან მსგავსები სწავლის შესაძლებლობით, მეხსიერებით, აზროვნების უნარით, კრეატიულობითა და ინტელექტით. მიუხედავად ასეთი მონაცემებისა, ზოგიერთ ადამიანს მაინც სჯერა, რომ ზემოთ აღნიშნული შესაძლებლობები განსხვავდება სქესის მიხედვით.

ყოფილა დებატები მამრობითი და მდედრობითი სქესის მიერ სამუშაოს შესრულებას, გამოუცხადებლობასა და კადრების დინებასთან დაკავშირებით. სამუშაოს შესრულების შესახებ დებატები დაუსრულებელია. არ არსებობს დამაჯერებელი მტკიცებულებები ქალისა და მამაკაცის მიერ შესრულებული სამუშაოს შესახებ. ერთადერთი მახასიათებლები, სადაც შესაძლებელია განსხვავების პოვნა არის გამოუცხადებლობა და კადრების დინება. ქალები გამოირჩევიან გამოუცხადებლობის უფრო მაღალი დონით, რადგან ისინი ხშირად არიან ბავშვებზე, მოხუც მშობლებსა და ავადმყოფ მეუღლეებზე მთავარი მზრუნველები, რაც აიძულებს მათ რომ გააცდინონ სამსახური. 27 ქვეყანაში ლიდერობის სტილის შესწავლისას აღმოჩნდა, რომ ქალი მენეჯერები უფრო ამჯობინებენ გუნდზე ორიენტირებულ, ქარიზმატულ მიდგომებს, ვიდრე მამაკაცები.

მიუხედავად იმისა, საზოგადოებრივი ცვლილებები გამოიწვევს თუ არა მეტ მსგავსებას ქალსა და მამაკაცს შორის, მისი შეფასება მაინც რთულია. როდესაც საზოგადოებამ ხაზი გაუსვა სქესობრივ განსხვავებას, მაშინ არსებობდა განსხვავებები ისეთ საკითხებში, როგორებიცაა აგრესიულობა და სოციალური ქცევა. მაგრამ როდესაც საზოგადოება ხაზს უსვამს მეტ თანაბარ შესაძლებლობას, ბევრი განსხვავება

ამ დროს ქრება. ქალები და მამაკაცები უფრო და უფრო ემსგავსებიან ერთმანეთს სამუშაო ქცევის მხრივ.

რასობრივი და კულტურული მრავალფეროვნება. დღევანდელი სამუშაო ძალა არ გავს სამუშაო ძალას წარსულში. სამუშაო ძალა დღესდღეობით მეტად მრავალფეროვანია კულტურული ფონის, ღირებულებების, ენების ცოდნის და განათლების კუთხით. მრავალფეროვნება ეს არის ტერმინი, რომელიც გამოხატავს კულტურულ, ეთნიკურ და რასობრივ განსხვავებებს მოსახლეობაში. ბევრი კულტურულად მრავალფეროვანი ჯგუფი მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხიდან შეადგენს სამუშაო ძალას. თუ რამდენად არის დაკავშირებული ერთმანეთთან სამუშაოს შესრულების ხარისხი და ჯგუფების მრავალფეროვნება, ჯერჯერობით არ არის ცნობილი. კვლევები ჯერ არ ჩატარებულა საკმარისი რაოდენობით იმისთვის, რომ გამოვიტანოთ ზუსტი დასკვნები.

მენეჯერები ჯერ არ არიან იმდენად მრავალფეროვანი რამდენადაც სამუშაო ძალაა. მზარდად მრავალფეროვანი სამუშაო ძალის მართვისთვის საჭიროა მოქნილობა, ინდივიდუალური განსხვავებების აღიარება, და ცნობიერების ამაღლება კულტურული განსხვავებების შესახებ.

კულტურული განსხვავებების გავრცელებამ სამუშაო ძალაში წინ წამოსწია განსხვავებები ღირებულებებში, სამუშაო ეთიკაში და ქცევის ნორმებში. კომუნიკაციის პრობლემები და გულგრილობა გახდა მენეჯერების მთავარი საზრუნავი. არსებობს განსხვავებები იმაშიც კი, თუ როგორ პასუხობს სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენელი მენეჯერის თხოვნას, რომ იმუშაოს უფრო მეტად და გამოასწოროს სამუშაოს შესრულების ხარისხი.

მენეჯერებმა უნდა ისწავლონ თუ როგორ გაუმკლავდნენ აღნიშნულ განსხვავებებს მრავალფეროვან სამუშაო ძალაში. განსხვავებული ფერისა და რასის წარმომადგენლების წილის ზრდა თანამშრომლებში, განსხვავებულ განათლებასა და ლინგვისტურ პრობლემებთან ერთად, მენეჯერებისგან ითხოვს მეტ დაკვირვებას მომუშავეებისთვის დავალებების მიცემისას. ეს არ არის ახალი დავალება მენეჯერისთვის, მაგრამ ეს პროცესი გახდა უფრო კომპლექსური მომუშავეთა

მრავალფეროვნების ზრდის გამო. რაც სწორად მიაჩნია ჩინელს, შეიძლება სრულიად შეუსაბამო იყოს ბრაზილიელისთვის. თუ მენეჯერები სწორად შეაფასებენ მათი სამუშაო ჯგუფის ღირებულებებს, ამით ისინი შექმნიან შესაბამის სამუშაო ატმოსფეროს საუკეთესო შედეგების მისაღწევად.

სოციალური იდენტურობის თეორია. ორგანიზაციებში არსებობს უამრავი განსხვავებული ჯგუფი, რომლებიც წარმოადგენენ სხვადასხვა ფუნქციებს, დეპარტამენტებს, საქმიანობას, ტექნოლოგიებს, პროექტებს, ადგილმდებარეობას ან იერარქიულ დონეს. ორგანიზაციული ეფექტურობა დამოკიდებულია იმ მიზეზებზე, რისთვისაც ჯგუფებს უწევთ ერთმანეთთან თანამშრომლობა, მაგრამ ხშირად ეს განსხვავებული ჯგუფები საკმაოდ რთული ურთიერთობების ნაწილების ხდებიან, შედეგად კი ვიღებთ კონფლიქტებსა და კონკურენციას. ჯგუფის წევრობის მნიშვნელობის კონცეფცია წარმოადგენს სოციალური იდენტურობის თეორიას. ტაიფელმა და ტურნერმა განავითარეს სოციალური იდენტურობის თეორიის იდეა როგორც შიგა ჯგუფური დისკრიმინაციის ფსიქოლოგიური საფუძვლების გაგება. ინდივიდებს აქვთ არა მხოლოდ ერთი „პიროვნულობა“, არამედ რამდენიმე, რომლებიც გამომდინარეობს სხვადასხვა სოციალური კონტექსტიდან და ჯგუფების წევრობიდან.

ნათელი პიროვნული იდენტურობის საჭიროების გამო, ჯგუფები ან სოციალური კატეგორიები რომლებთანაც ჩვენ ვართ ასოცირებული, წარმოადგენენ ჩვენი სოციალური იდენტურობის განუყოფელ ნაწილს. ადამიანური ურთიერთქმედების ბუნებრივი პროცესები არის სოციალური კატეგორიზაცია, რომლითაც ჩვენ ვახდენთ როგორც საკუთარი თავის ასევე სხვა ადამიანების კლასიფიკაციას, რომლებთანაც ჩვენ ვურთიერთობთ. მაგალითად, მაღალი სტატუსის მქონე ჯგუფის წევრობით იზრდება ადამიანის თავმოყვარეობა.

ჩვენ ვახდენთ საკუთარი თავის იდენტიფიცირებას რომელიმე სოციალური დაჯგუფების წევრობით და ვასხვავებთ საკუთარ თავს სხვა სოციალური დაჯგუფებებისგან. ეს იწვევს საკუთარი ჯგუფის წევრებს შორის განსხვავების მინიმუმამდე დაყვანას და გარე ჯგუფებისგან განსხვავების მაქსიმუმამდე გაზრდას.

დროსთან ერთად ჯგუფში გავრცელებული იდენტურობის გრძნობა აყალიბებს შეხედულებების იმის შესახებ, თუ რა არის მართალი და მისაღები, რაც ამავდროულად ზრდის განსხვავებას სხვა გარე ჯგუფებისგან. შედეგად ვიღებთ ნეგატიურ დამოკიდებულებას და სტერეოტიპებს გარე ჯგუფების მიმართ. ზემოთ აღნიშნული პროცესი კი სოციალური იდენტურობის თეორიის ნაწილს წარმოადგენს.¹⁰

ინდივიდუალური განსხვავებების მნიშვნელობა. მრავალფეროვნება არ არის ერთადერთი რამ, რის გამოც თავს ვგრძნობთ ერთმანეთისგან განსხვავებულად. სამუშაო პირობებში ჩვენ ვართ გარშემორტყმული უამრავი განსხვავებული პიროვნული თვისებებისა და ქცევების მქონე ადამიანებით, და მიუხედავად ამ განსხვავებებისა ჩვენ ვალდებული ვართ პროდუქტიულად ვიმუშაოთ მათთან ერთად. თანამშრომლები წარმოადგენენ კონკურენტული უპირატესობისა და ორგანიზაციული მიღწევების მთავარ გასაღებს, სწორედ ამიტომ, მენეჯერები დღესდღეობით დიდ ყურადღებას უთმობენ გუნდურ დინამიკასა და გუნდის წევრებს შორის ურთიერთობებს. მათ შორის დაძაბულობა სრულიად მიუღებელია. ჰარმონიულ ორგანიზაციულ გარემოში მუშაობა წარმოადგენს მთავარ მიზანს, მაგრამ რომ მივალწიოთ ამ მიზანს, მნიშვნელოვანია უკეთ გავანალიზოთ მსგავსებები და განსხვავებები ჩვენ შორის და თუ როგორ განაპირობებენ ისინი ჩვენს ქცევებს.

ერთმანეთისგან განსხვავებულობა ყველა ჩვენგანს ხდის უნიკალურს. **ინდივიდუალური განსხვავებები** განისაზღვრება, როგორც ქცევითი და შემეცნებითი განსხვავებები და მსგავსებები ადამიანებს შორის. მოკლედ, საჭიროა გავუგოთ არა მხოლოდ ისეთ ადამიანებს, რომლებიც არიან ჩვენი მსგავსი, არამედ მათაც, ვინც აზროვნებს, იქცევა და იღებს გადაწყვეტილებებს ჩვენგან განსხვავებულად.

იმისთვის, რომ გავანალიზოთ ინდივიდუალური განსხვავებები, პირველ რიგში, კარგად უნდა ვიცნობდეთ საკუთარ თავს, ჩვენს გრძნობებს, ქცევებს, პიროვნულ ნიშან-თვისებებს, თუ რა მოგვწონს და რა არა. ამის შემდეგ კი, შევძლოთ სხვების შეცნობა, მათი გრძნობების, ქცევების, პიროვნული ნიშან-თვისებების შესწავლა და მიღება.

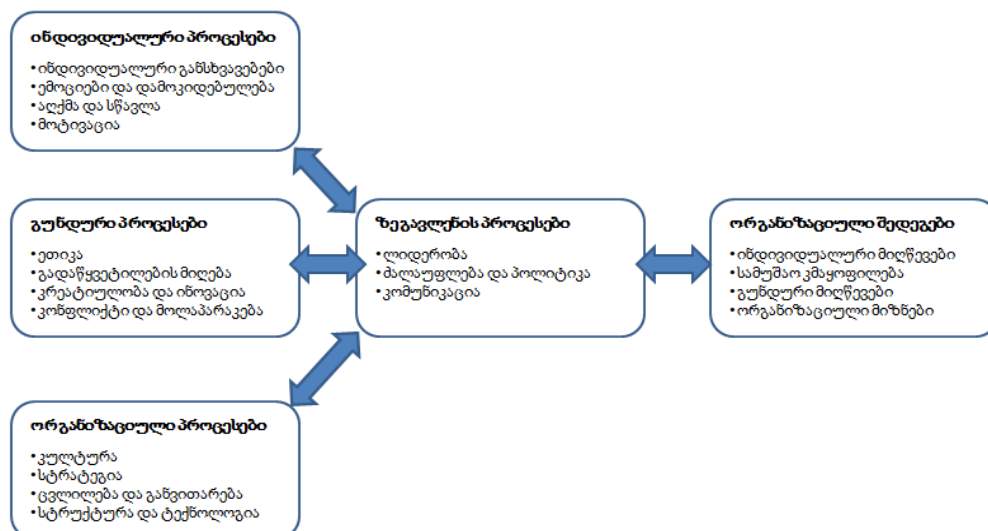
¹⁰ J. Gibson, J. Ivancevich, R. Konopaske- "Organizations, Behaviour, Structure, Processes, 14th Edition, 2012

ყველა ჩვენგანი აღიქვამს საკუთარ თავს, როგორც განსხვავებულ პიროვნებას. ამას ჰქვია **თვით-კონცეფცია**, რწმენა იმის შესახებ, თუ ვინ ვართ და რას წარმოვადგენთ. სოციალური და აკადემიური გავლენა და კულტურა, რომელშიც გავიზარდეთ, დიდ როლს თამაშობს რწმენის ჩამოყალიბებაში. ჩვენს შეხედულებებზე შეიძლება მოახდინოს გავლენა მშობლების, მეგობრების, მასწავლებლებისა და თანამშრომლების ღირებულებებმა.

ჩვენი თვით-კონცეფცია შეიძლება დავეყთ ორ მთავარ კომპონენტად: თვითშეფასება და თვითეფექტურობა. **თვითშეფასება** არის რწმენა, რომელიც გვაქვს საკუთარი ღირებულების შესახებ. მაღალი თვითშეფასების მქონე ადამიანები არიან საკუთარ თავში დარწმუნებული, სწამთ საკუთარი შესაძლებლობების და არ უშინდებიან გამოწვევებს. ხოლო დაბალი თვითშეფასების მქონე ადამიანები არ აფასებენ საკუთარ შესაძლებლობებს და მუდმივად ცდილობენ გაექცნენ გამოწვევებს.

თვითკონცეფციის მეორე კომპონენტია **თვითეფექტურობა**, რომელიც გულისხმობს რწმენას საკუთარ შესაძლებლობებში, რომ მივალწევთ წარმატებას რომელიმე კონკრეტულ ამოცანასა თუ სიტუაციაში. თუმცა მაღალი თვითშეფასება არ გულისხმობს იმას, რომ ამავდროულად გვაქვს მაღალი თვითეფექტურობა.

ნახაზი 2.3.2. ორგანიზაციული ქცევის საკითხები



წყარო: Based on Miner, Frederick C. "Group versus Individual Decision Making: An Investigation of Performance Measures, Decision Strategies, and Process Losses/Gains."

მაიერ-ბრიგის ტიპთა ინდიკატორი და 4 ტემპერამენტი

მაიერს-ბრიგის ტიპთა ინდიკატორი (MBTI) არის ფსიქომეტრიული კითხვარი, რომელიც აფასებს 4 ფსიქოლოგიურ პრიორიტეტს, რომლებიც გაერთიანებულია რომ აღწეროს 16 პიროვნული მახასიათებლის ტიპი. ის თავდაპირველად შეიქმნა კეტრინ ბრიგის და მისი ქალიშვილის იზაბელ ბრიგის მიერ მეორე მსოფლიო ომის დროს, რათა გამოეცადათ ფსიქოლოგიური ტიპების თეორია. თავდაპირველად შემუშავდა კითხვარი, ტესტი კი ოფიციალურად ჩამოყალიბდა 1962 წელს. ის წარმოადგენს ყველაზე ფართოდ გამოყენებად პიროვნული თვისებების შეფასების ინსტრუმენტს მსოფლიოში.

მიუხედავად იმისა, რომ უამრავი ორგანიზაცია, მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, ისევ იყენებს MBTI-ის, მას აკრიტიკებენ მეცნიერები პიროვნული თვისებების მიმართ გამარტივებული, შეზღუდული ხედვისთვის. ის შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი საკუთარი თავისა და სხვების შეცნობისთვის, მაგრამ გზულდავს იმით, რომ პიროვნულ თვისებებს მიაკუთვნებს მხოლოდ ორ კატეგორიას: ინტროვერტს ან ექსტრავერტს. რა შედეგიც არ უნდა მიიღოთ კითხვარის შევსების შემდეგ, უნდა გახსოვდეთ, რომ ის ზუსტად არ ასახავს თქვენს რეალურ პიროვნულ ტიპს- ისინი ძირითადად წარმოადგენს ვარაუდს ფსიქოლოგიური პრიორიტეტებიდან გამომდინარე და მოითხოვენ შემდეგ ინტერპრეტაციას.

მაიერ-ბრიგის პრიორიტეტები. თითოეული ტიპის ინდიკატორი შედგება 4 ფსიქოლოგიური პრიორიტეტისგან, თითოეული მათგანი მოიცავს ორ მახასიათებელს. თეორიის მიხედვით, ჩვენ ვიხრებით ამ წყვილიდან ერთ-ერთი მახასიათებლისკენ, რომელიც განსაზღვრავს ჩვენს პრიორიტეტს თითოეულ შემთხვევაში.¹¹

აღნიშნული ოთხი წყვილია:

- ექსტრავერსია (E) თუ ინტროვერსია (I)

¹¹ Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, Michael J. Wesson "Organizational Behavior", 5th Edition, 2016

- შეგრძნება (S) თუ ინტუიცია (N)
- აზროვნება (T) თუ გრძნობა (F)
- განსჯა (J) თუ პერფენცია (P)

ექსტროვერსია (E) თუ ინტროვერსია (I). თვისებების ეს წყვილი განსაზღვრავს როგორ აღიქმება ენერგია ექსტრავერტების და ინტროვერტების მიერ.

- ექსტრავერტები არიან ენერგიულები და გარეგანი ღონისძიებებითა და სხვა ადამიანებით წახალისებული. მათ უყვართ საუბარი და ემოციების გამოხატვა, კარგად მუშაობენ გუნდებში.
- ინტროვერტები იღებენ ენერგიას მარტო ყოფნით. ხშირად ისინი მალავენ გრძნობებს და მუდმივად ცდილობენ საკუთარი თავის უკეთ შესწავლას. მათ უყვართ მარტო მუშაობა და სწავლობენ სხვა ადამიანებზე დაკვირვებით.

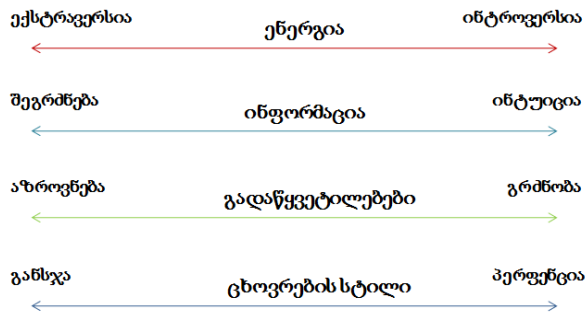
შეგრძნება (S) თუ ინტუიცია (N). აღნიშნული წყვილი კი აღწერს თუ როგორ ვიღებთ ინფორმაციას.

- მგრძნობიარე ადამიანები ინფორმაციას იღებენ ხუთი ფიზიკური გრძნობის (მხედველობა, სმენა, შეხება, გემო, სუნი) გამოყენებით. ისინი ამჯობინებენ ხელშესახებ, კონკრეტულ, რეალურ ინფორმაციას ფაქტებზე დაყრდნობით.
- ინტუიციური ადამიანები იყენებენ საკუთარ ინსტიქტებს და ფაქტებით მოქმედებას ალტერნატივების ძებნას ამჯობინებენ. ისინი არიან კარგი წარმოსახვის უნარის მქონე, კრეატიულები, გამჭრიახი. თუმცა გრძნობებით ინფორმაციის ინტერპრეტაციის გამო შეიძლება გამორჩეთ მნიშვნელოვანი ფაქტები.

აზროვნება (T) თუ გრძნობა (F). აზროვნებისა და გრძნობების შედარება გვასწავლის თუ როგორ ვიღებთ გადაწყვეტილებებს.

- მოაზროვნე ადამიანები იყენებენ მიზეზებს და ლოგიკას გადაწყვეტილებების მისაღებად. ისინი სვამენ უამრავ კითხვას და განიხილავენ იდეებს სხვებთან.
- მგრძნობიარე ადამიანები იყენებენ საკუთარ ღირებულებებს გადაწყვეტილებების მიღებისას. ისინი არიან კონფორმისტები და ამჯობინებენ ერთიანობას და ჰარმონიას.

განსჯა (J) თუ პერცეფცია (P). განსჯისა და პერცეფციის შედარება აღწერს თუ როგორ



ვუმკლავდებით ჩვენს გარშემო არსებულ სამყაროს.

- ადამიანები, რომლებსაც განსჯითი მიდგომა აქვთ არიან ფოკუსირებული, ორგანიზებული და მოწესრიგებული. ისინი ამჯობინებენ წესრიგს,

სტრუქტურას, გეგმებს და წესებს.

- პერცეპტულ ადამიანებს კი ახასიათებთ მშვიდი მიდგომა. ისინი მარტივად ახდენენ გარემოში ადაპტაციას და უპირატესობას ანიჭებენ მოქნილ ცხოვრებას მრავალფეროვანი არჩევანით.

ნახაზი 2.3.3. მაიერ ბრიგისის პრიორიტეტები

წყარო: Jason A. Colquitt and Jeffery A. LePine. "Organizational Behavior", Fifth Edition

თავი III. გუნდური მუშაობის სპეციფიკა და გუნდური მუშაობის გაუმჯობესების გზები

3.1 გუნდური გადაწყვეტილების მიღების ტექნიკა და მისი გაუმჯობესების გზები

თვითმმართველი გუნდები, ვირტუალური გუნდები და პრაქტიკულად ყველა დანარჩენი ჯგუფები მუდმივად იღებენ გადაწყვეტილებებს. გარკვეული პირობების გათვალისწინებით, გუნდები ინდივიდებთან შედარებით უფრო ეფექტურად ახერხებენ პრობლემების იდენტიფიცირებას, ალტერნატივების არჩევას და გადაწყვეტილებების შეფასებას. ამ უპირატესობებით სარგებლობისთვის პირველ რიგში უნდა გავანალიზოთ შეზღუდვები ეფექტური გუნდური გადაწყვეტილებების მიღებაზე.

დაბრკოლებები გუნდური გადაწყვეტილებების მიღებისას. ყველას, ვისაც გაუტარებია გარკვეული დრო სამუშაო ადგილზე, შეუძლია გაიხსენოს განსხვავებული დაბრკოლებები, რომლებიც ხელს უშლიდა გუნდებს გადაწყვეტილებების მიღებაში. ოთხი ყველაზე ცნობილი დაბრკოლებაა დროში შეზღუდულობა, შეფასების შიში, სხვისი აზრების ზეწოლა, გუნდური აზროვნების ზოგიერთი ელემენტი.

დროში შეზღუდულობა. არსებობს გამონათქვამი, რომ კომიტეტები ზოგავენ წუთებს და ხარჯავენ საათებს. ეს გამოხატავს იმ ფაქტს, რომ გუნდებს სჭირდებათ მეტი დრო გადაწყვეტილების მისაღებად, ვიდრე ინდივიდებს. ინდივიდებისგან განსხვავებით, გუნდები მოითხოვს მეტ დროს, რომ მოახდინოს ორგანიზება, კოორდინაცია და ურთიერთობების შენარჩუნება. რაც უფრო დიდია ჯგუფი, მეტი დროა საჭირო გადაწყვეტილების მისარებად. გუნდის წევრებს სჭირდებათ დრო რომ ისწავლონ ერთმანეთისგან და ჩამოაყალიბონ ურთიერთგაგება. ისინი უნდა გაუმკლავდნენ არასრულყოფილ კომუნიკაციის პროცესს რათა სწორად გაიგონ ერთმანეთის იდეები. მათ ასევე უნდა შეძლონ როლებისა და წესების გადანაწილება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

მეორე დროსთან დაკავშირებული საკითხია ის, რომ ერთ დროს მხოლოდ ერთ ადამიანს შეუძლია საუბარი. ეს პრობლემა, ცნობილი, როგორც წარმოების დამბლოკავი, ძირს უთხრის იდეის წარმოქმნას რამდენიმე გზით. პირველი, გუნდის წევრებმა უნდა მოუსმინონ სხვების საუბარს, რათა იპოვონ ოპტიმალური დრო იდეის გამოსათქმელად, მსგავსი მონიტორინგი კი ართულებს მათთვის საკუთარ იდეებზე კონცენტრაციას. მეორე, იდეები ხშირად ქრება, შესაბამისად, რაც უფრო დიდხანს უწევთ მათ ლოდინი საუბრის დასაწყებად, უფრო დიდია შანსი, რომ გაეფანტოთ იდეები. მესამე, გუნდის წევრებმა შეიძლება დაიმახსოვრონ გაფანტული იდეები მათზე კონცენტრირებით, მაგრამ ეს აიძულებს მათ ნაკლები ყურადღება დაუთმონ სხვების მოსმენას. სხვების აზრების იგნორირებით კი წევრები კარგავენ პოტენციურად კარგ იდეებს, ასევე შესაძლებლობას, რომ შესთავაზონ წინადადება ჯგუფის წევრებს.

განსჯის შიში. გუნდის წევრები ხშირად უარს ამბობენ იდეების გამოთქმაზე, რადგან ეშინიათ, რომ ისინი შეიძლება სულელურად ჟღერდეს და გუნდის წევრების ჩუმი აფასებდნენ მათ. განსჯის შიში დაფუძნებულია ინდივიდის სურვილზე რომ შექმნას ყველასთვის მისაღები იმიჯი და დაიცვას თავმოყვარეობა. მსგავსი სიტუაციები დამახასიათებელია ისეთი შეხვედრებისთვის, რომელსაც ესწრება სხვადასხვა სტატუსისა და გამოცდილების ადამიანები ან როცა წევრები ფორმალურად აფასებენ ერთმანეთის მუშაობას მთელი წლის განმავლობაში.

კრეატიული იდეები ხშირად უცნაურად და არალოგიკურად ჟღერს თავდაპირველად, შესაბამისად, განსჯის შიში აიძულებს დასაქმებულებს, რომ თავი შეიკავონ თანამშრომლებთან მათი გაჟღერებისგან.

იძულებითი კონფორმიზმი. გუნდური ერთიანობისთვის დამახასიათებელია თანამშრომელთა მხრიდან შემგუებლობა გუნდური ნორმების მიმართ. მსგავსი სიტუაცია ხელს უწყობს ჯგუფის ორგანიზებულობას, თუმცა, ამასთანავე, მან შეიძლება გამოიწვიოს გუნდის წევრების მხრიდან განსხვავებული აზრის დამალვა. როცა ვინმე აფიქსირებს მოსაზრებას, რომელიც ეწინააღმდეგება უმეტესობათა აზრს, სხვა წევრებმა შეიძლება სცადონ საწინააღმდეგო აზრის მქონე პიროვნების დასჯა ან მისი დარწმუნება საკუთარი აზრის არასწორობაში. კონფორმიზმი შეიძლება იყოს დადებითი მოვლენაც. გარკვეულწილად, ჩვენ ვეყრდნობით სხვების მოსაზრებებს რათა შევამოწმოთ ჩვენი აზრის სისწორე. თუ თანამშრომლები არ გვეთანხმებიან, ჩვენ ვიწყებთ ჩვენი აზრების ექვექვე დაყენებას სხვების ზეწოლის გარეშე.

ჯგუფური აზროვნება. ჯგუფური აზროვნება ეხება უაღრესად შეკრული ჯგუფების ტენდენციას, რომლითაც ფასდება გადაწყვეტილების მიღების ხარისხი. ეს კონცეფცია მოიცავს კონფორმიზმის დისფუნქციურ ეფექტებს გუნდის გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე, რაც ზემოთ უკვე აღვნიშნეთ. ეს ჰარმონიის სურვილი არსებობს როგორც ჯგუფის ნორმა და არის ყველაზე აშკარა, როცა გუნდის წევრებს გააჩნიათ სოციალური იდენტურობა გუნდთან მიმართებით. ჯგუფური აზროვნება ყველაზე ხშირად ხდება მაშინ, როცა გუნდი არის იზოლირებული გარე ჯგუფებისაგან, გუნდის ლიდერი არის დიქტატორული, გუნდს უწევს სტრესის ქვეშ მუშაობა გარე საფრთხეების გამო, გუნდმა განიცადა მარცხი ან არსებობს გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული სხვა პრობლემები, და გუნდი განიცდის ნათელი მითითებების ნაკლებობას კორპორატიული პოლიტიკის ან პროცედურებისგან.

ჯგუფური აზროვნება ყოველდღიური ლექსიკის განუყოფელი ნაწილია, მაგრამ ბევრმა ექსპერტმა დაკარგა მისი ნამდვილი მნიშვნელობა. ჯგუფური აზროვნების კონცეფციასთან დაკავშირებული მთავარი პრობლემა არის ის, რომ ის მოიცავს

რამდენიმე ელემენტს, რომლებიც არ ეწყობა ერთმანეთს კარგად, და ასევე ელემენტებს, რომლებიც აუმჯობესებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს ზოგიერთ სიტუაციაში.

მიუხედავად იმისა, რომ ჯგუფური აზროვნების კონცეფცია სადაო საკითხია, არსებობს კონკრეტული ელემენტები, რომლებიც რჩება რელევანტური გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებულ პრობლემებთან მიმართებით. ერთ-ერთი ასეთი ელემენტი, კონფორმიზმი, ზემოთ განისაზღვრა როგორც გუნდური გადაწყვეტილების მიღების პრობლემა. ზედმეტი თავდაჯერებულობა ჯგუფური აზროვნების მეორე ელემენტია, რომელიც ასევე მოითხოვს განუწყვეტელ ყურადღებას. კვლევები მუდმივად გვიჩვენებს, რომ ზედმეტად თავდაჯერებულ გუნდებს ახასიათებთ დაცულობის მცდარი გრძნობა, რომელიც ნაკლებად ყურადღებიანს ხდის მათ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

გუნდური გადაწყვეტილებების მიღების გაუმჯობესების გზები:

- კრიტიკული აზროვნებისა და ენერგიული დებატების წახალისება;
- თანაბარი შესაძლებლობები ყველასთვის, რათა დააფიქსირონ საკუთარი აზრები (დისკუსიაში არ უნდა დომინირებდეს ერთი ან ორი ადამიანი);
- შეხვედრას უნდა ესწრებოდეს საკმარისი რაოდენობის ადამიანი საჭირო ცოდნით;
- საკუთარი სურვილების ღიად დაფიქსირების შესაძლებლობა ყველასთვის;
- ვიწრო დისკუსია რამდენიმე დამაჯერებელი ვარიანტით;
- ისეთი პიროვნების შერჩევა, რომელიც მიიღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას, როცა ყველამ განიხილა საკითხი, თუმცა სიტუაცია საკმაოდ კომპლექსურია და იწვევს კონფლიქტს.
- **გუნდის სტრუქტურა გადაწყვეტილებების მიღების გაუმჯობესებისთვის.** გუნდის წევრები დარწმუნებული უნდა იყვნენ თავის თავში, მაგრამ არა იმდენად, რომ ერთობლივად გრძნობდნენ თავს დაცულად. მსგავსი ბალანსი უნდა მოხდეს ჯგუფში კრიტიკული აზროვნებითა და წევრების

მრავალფეროვნებით. თავიდან უნდა ავიცილოთ ერთი ან ორი ადამიანის დომინირება სხვა წევრებზე. ასევე, გუნდი უნდა იყოს საკმარისად დიდი იმისთვის, რომ ერთობლივი ცოდნით სწორად გადაჭრას პრობლემა, და საკმარისად პატარა იმისთვის, რომ არ დასჭირდეთ დიდი დრო გადაწყვეტილებებისთვის.

- გუნდის სწორი სტრუქტურა გვეხმარება სხვადასხვა პრობლემების გადაჭრაში. არსებობს სტრუქტურის ოთხი სახე, რომელიც პოტენციურად აუმჯობესებს გუნდური გადაწყვეტილებების მიღებას: კონსტრუქციული კონფლიქტი, ბრეინშტორმინგი, ელექტრონული ბრეინშტორმინგი, და ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა.
- **კონსტრუქციული კონფლიქტი.** კონსტრუქციული კონფლიქტი წარმოიქმნება მაშინ, როცა ადამიანები ფოკუსირებული არიან პრობლემაზე, მაგრამ ამავდროულად ინარჩუნებენ პატივისცემას ერთმანეთის აზრის მიმართ. ასეთ კონფლიქტს ეწოდება კონსტრუქციული, რადგან ის უბიძგებს ადამიანებს წარმოადგინონ საკუთარი განსხვავებული შეხედულებები, რითაც მოგვიანებით შესაძლებელი იქნება ლოგიკურ დასკვნამდე მისვლა. კონსტრუქციული კონფლიქტის მთავარი პრობლემა არის ის, რომ წევრები გადადიან თავდაცვაზე, როდესაც მათი იდეების შესახებ ისმება კითხვები, თუნდაც მსგავსი კრიტიკა ლოგიკური და ზრდილობიანი იყოს. შესაბამისად, კონსტრუქციული კონფლიქტი ხშირად გადაიზრდება თავდაცვით ქცევასა და პიროვნულ თავდასხმებში.
- **ბრეინშტორმინგი.** ბრეინშტორმინგი არის გუნდური მუშაობის პროცესი, სადაც მონაწილეები ცდილობენ მოახდინონ რაც შეიძლება მეტი იდეის გენერირება. ტერმინის პოპულარიზაცია მოახდინა სარეკლამო აღმასრულებელმა- ალექს ოსბორნმა 1939 წელს. მას გააჩნია ოთხი წესი იდეების რაოდენობისა და ხარისხის მაქსიმიზაციისთვის: 1. ისაუბრეთ თავისუფლათ- აღწერეთ თუნდაც ყველაზე გიჟური იდეები; 2. არ გააკრიტიკოთ სხვების იდეები; 3. წარმოადგინეთ რაც შეიძლება მეტი იდეა; 4. განავითარეთ სხვების მიერ

მოწოდებული იდეა. ეს ოთხი წესი ხელს უწყობს გუნდში მრავალფეროვან აზროვნებას.

- მიუხედავად იმისა, რომ ბრეინშტორმინგი თავდაპირველად ძალიან პოპულარული გახდა, მან დაკარგა ღირებულება დროთა განმავლობაში. პირველად, 1950 წელს ბიზნეს გაზეთში არსებულ სტატიაში დამახინჯებული იყო ინფორმაცია ამ პროცესის შესახებ. გარდა ამისა, მრავალმა ლაბორატორიულმა კვლევამ, რომლებშიც იყენებდნენ კოლეჯის სტუდენტებს, დაასკვნა, რომ ბრეინშტორმინგი არ არის ეფექტური, ბლოკავს წარმოების პროცესს და ერევა გუნდის დინამიკაში.
- მოგვიანებით, აღნიშნული საგაზეთო სტატია და კვლევა აღმოჩნდა წარუმატებელი, რადგან შემდგომმა კვებებმა გამოავლინა, რომ ბრეინშტორმინგი პოტენციურად სასარგებლოა რეალურ სამუშაო პროცესებში. კომპანიები, რომლებიც იყენებენ მას, აღნიშნავენ, რომ ბრეინშტორმინგის პროცესის სწორად მართვა მოითხოვს ცოდნასა და გამოცდილებას. ბრეინშტორმინგზე ფოკუსირება ზრდის გუნდის შეკრულობას და წევრების ჩართულობას საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებაში, ის ასევე ავრცელებს ენთუზიაზმს წევრებს შორის და ხელს უწყობს მათი კრეატიულობის ამაღლებას.
- **ელექტრონული ბრეინშტორმინგი.** ელექტრონული ბრეინშტორმინგი დამყარებულია ქსელურ კომპიუტერებზე, რათა წარადგინონ და გააზიარონ კრეატიული იდეები. კითხვის ან პრობლემის მიღების შემდეგ მონაწილეები აფიქსირებენ საკუთარ იდეებს სპეციალური კომპიუტერული პროგრამის საშუალებით. ეს იდეები ანონიმურად გადაეცემა სხვა მონაწილეებს. საბოლოოდ გუნდის წევრები ელექტრონულად აძლევენ ხმას წარდგენილ იდეებს. მიუხედავად მისი დადებითი მხარეებისა, ელექტრონული ბრეინშტორმინგი შეიძლება ჩანდეს ზედმეტად სტრუქტურირებული. ზოგიერთ ლიდერს კი შეიძლება ეშინოდეს მოსალოდნელი გულწრფელობის და მისი შეზღუდულობის, რომ აკონტროლოს მსგავსი დისკუსია.

- **ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა.** ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა არის ტრადიციული ბრენშტორმინგის მეორე სახეობა, რომელიც ცდილობს გადაწყვეტილების მიღების ისეთი ტექნიკის შემუშავებას, რომელიც გამორიცხავს ზემოთ აღნიშნულ პრობლემებს. პრობლემის აღმოჩენის შემდეგ მონაწილეები ჩუმად და დამოუკიდებლად წერენ რაც შეიძლება მეტ იდეას პრობლემის გადაჭრისთვის. მეორე ეტაპზე, მონაწილეებმა სხვებს უნდა აუხსნან თავიანთი იდეები. აკრძალულია დებატები და კრიტიკა, თუმცა წევრებს შეუძლიათ მოითხოვონ განმარტება. მესამე ეტაპზე, მონაწილეები ისევ ჩუმად და დამოუკიდებლად აძლევენ ხმას იდეებს. აღნიშნულ ტექნიკასთან დაკავშირებით მრავალი კვლევა ჩატარდა და მათი უმეტესობა რეკომენდაციას უწევს მას. ნომინალური ჯგუფის ტექნიკა ხელს უწყობს ამოცანაზე ორიენტაციას და კონფლიქტის რისკი მინიმუმამდე დაყავს.¹²

3.2 გუნდის შიდა ინტეგრაციაზე მოქმედი ფაქტორები

სოციალური ურთიერთობების დამყარება ადამიანური ქცევის ბუნებრივი მახასიათებელია, მაგრამ ჰარმონიული სამუშაო ურთიერთობებისა და ეფექტური გუნდური მუშაობის მიღწევა მარტივ ამოცანას არ წარმოადგენს. მენეჯერების მთავარ ინტერესს წარმოადგენს ის რომ გუნდის წევრებმა ითანამშრომლონ რათა მიაღწიონ იმ შედეგებს რასაც მათგან მოელოდნენ. თანამშრომლობა ბევრად მარტივია გაერთიანებულ, შეკრულ გუნდში. შეკრული გუნდის წევრობა შეიძლება ჩაითვალოს სასიამოვნო გამოცდილებად და დაეხმაროს ინდივიდს კრეატიულობისა და ენერჯის გამოვლენაში. მაღალი მორალური სტანდარტების მქონე ჯგუფი მეტად მიიჩნევს თავს გუნდად და მუშაობს საკმაოდ ეფექტურად. ძლიერ და შეკრულ გუნდებს შეუძლიათ ორგანიზაციაზე დადებითი გავლენის მოხდენა. არსებობს უამრავი ფაქტორი, რომლებსაც შეუძლიათ მოახდინონ გავლენა გუნდის შეკრულობასა და მიღწევებზე. ისინი შეიძლება გაერთიანდნენ 4 ჯგუფად:

ნახაზი 3.2.1 გუნდის შეკრულობისა და მიღწევებისთვის დამახასიათებელი ფაქტორები

¹²McShane Von Glinow- “Organizational Behaviour”, 7th Edition, New York, 2013



წყარო: Management & Organisational Behaviour- Laurie J. Mullins, pg 309, 2013

გუნდის შეკრულობის მახასიათებელი ფაქტორი- წევრობა

ჯგუფის ზომა. როდესაც იზრდება ჯგუფის ზომა, კომუნიკაციასა და კოორდინაციასთან დაკავშირებული პრობლემებიც იმატებს. დიდ ჯგუფებთან გამკლავება უფრო რთულია და მოითხოვს ზედამხედველობის მაღალ დონეს. გამოუცხადებლობის მაჩვენებელიც ასევე იმატებს. როცა ჯგუფი ხდება ძალიან დიდი, ის შეიძლება გაიყოს უფრო მცირე ზომის ერთეულებად და მოხდეს უთანხმოება ქვეჯგუფებს შორის. რთულია განისაზღვროს იდეალური სამუშაო ჯგუფის ზუსტი ზომა, ამასთან დაკავშირებით არსებობს კონფლიქტების კვლევები და ანგარიშები. ეს ძირითადად სხვა ფაქტორებზეა დამოკიდებული, თუმცა ზოგადად მიღებულია, რომ გუნდის შეკრულობის შენარჩუნება ხდება რთული, როდესაც მისი წევრების რაოდენობა აჭარბებს 10-12 ადამიანს. აღნიშნულ რაოდენობაზე გადაჭარბების შემთხვევაში ის იყოფა ქვეჯგუფებად. წევრთა რაოდენობა 5-სა და 7-ს შორის მიიჩნევა ჯგუფის ოპტიმალურ ზომად, რომლის ფარგლებშიც ყველას აქვს საშუალება მიიღოს სრული მონაწილეობა. რამდენი ადამიანი უნდა იყოს ჯგუფში?

ამ კითხვაზე პასუხი განსხვავდება ორგანიზაციების მიხედვით და მერყეობს ოთხსა და თხუთმეტს შორის მთელი რიგი ცვლადების გათვალისწინებით. თხუთმეტი არის ადამიანთა მაქსიმალური რაოდენობა, რომელთანაც ინდივიდს შეუძლია დაამყაროს კომუნიკაცია ხმის ტონის აწევის გარეშე, ხოლო ოთხზე ნაკლები

წევრის არსებობა ზღუდავს კრეატიულობასა და მრავალფეოვნებას. საინტერესოა ის ფაქტიც, რომ აღნიშნული დიაპაზონი მაქსიმალურ და მინიმალურ რაოდენობას შორის ემთხვევა სპორტულ გუნდებში არსებულ წევრთა რაოდენობას- რაც უბრალოდ დამთხვევა არ უნდა იყოს.

წევრებს შორის ურთიერთგაგება. რაც უფრო ერთგვაროვანია ჯგუფი მსგავსი ინტერესების, პროფესიის, დამოკიდებულებისა და ღირებულებების თვალსაზრისით, უფრო მარტივი ხდება ერთიანობის მიღწევა. ხოლო განსხვავებები ისეთ ინდივიდუალურ მახასიათებლებში, როგორცაა პიროვნულობა ან უნარ-ჩვევები, შეიძლება ემსახუროდეს ერთმანეთის შევსებას და შეკრული გუნდის შექმნას. თუმცა, ამავდროულად, ეს შეიძლება გახდეს ხელის შეშლისა და კონფლიქტის მიზეზი. კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას ერთგვაროვან ჯგუფებშიც, სადაც წევრები ეჯიბრებიან ერთმანეთს.

ჯგუფის წევრების უცვლელობა. ჯგუფის ერთიანობისა და ურთიერთობების ჩამოყალიბებას დრო სჭირდება. ერთიანობა უფრო მიღწევადია როცა ჯგუფის წევრები ერთად არიან დროის გონივრული ხანგრძლივობის განმავლობაში და ცვლილებები ძალიან ნელა ხდება. წევრების ხშირი ცვლილება უარყოფით გავლენას ახდენს ჯგუფის მორალსა და ერთიანობაზე.

გუნდის შეკრულობის მახასიათებელი ფაქტორი-სამუშაო გარემო

ამოცანების მახასიათებლები. როცა მომუშავეები არსულებენ მსგავს სამუშაოს, აქვთ საერთო დავალებები ან აწყდებიან მსგავს პრობლემებს, ეს ეხმარება მათ გაერთიანებას. დავალებების მახასიათებლებმა შეიძლება გააერთიანოს ადამიანები როცა მოვალეობების შესასრულებლად სიტუაცია მოითხოვს მათ შორის რეგულარულ კომუნიკაციას. თუნდაც გუნდის წევრები მუშაობდნენ სხვადასხვა ადგილებზე, მათ შეიძლება მაინც იგრძნონ გუნდურობა თუ დავალებების მახასიათებლები მოითხოვს მათ შორის ხშირ კომუნიკაციას- მაგალითად, სხვადასხვა ტერიტორიებზე მომუშავე დაცვის თანამშრომლები, რომლებმაც მუდმივად უნდა შეამოწმონ ერთმანეთთან არსებული მდგომარეობა. თუმცა როდესაც დავალებები მოითხოვს შედარებით

ცალკეულ ოპერაციებს ან აქტივობებს, ეს ხელს უშლის ერთიანობის განვითარებას. პიროვნებებს შეიძლება ჰქონდეთ გარკვეული ურთიერთობა კოლეგებთან მაგრამ ნაკლებად გრძნობდნენ გუნდურობას.

ფიზიკური გარემო. როდესაც ჯგუფის წევრები მუშაობენ ერთი და იგივე ლოკაციაზე ან აქვთ ხშირი ფიზიკური სიახლოვე ეს საკმაოდ ეხმარება მათ გაერთიანებას. თუმცა ეს ყოველთვის ასე არ ხდება. მაგალითად, ხშირად ღია ტიპის ოფისებში პერსონალი ცდილობს, რომ შექმნას გარკვეული ბარიერები კოლეგებთან ისეთი ნივთების დახმარებით, როგორებიცაა დოკუმენტების კარადა, წიგნების თაროები, ან მცენარეები. ამ შემთხვევაში ოფისის ზომა და პერსონალის რაოდენობა, რა თქმა უნდა, დიდ როლს თამაშობს. სხვა ჯგუფების წევრებისგან იზოლირებაც ხელს უწყობს ერთიანობის მიღწევას.

კომუნიკაციები. რაც უფრო მარტივად შეუძლიათ გუნდის წევრებს კომუნიკაცია, ბევრად მარტივია მათი გუნდის შეკრულობის მიღწევაც. კომუნიკაციებზე გავლენას ახდენს სამუშაო გარემო, დავალებების ხასიათი, და ტექნოლოგიები. მაგალითად, კომუნიკაციასთან დაკავშირებული პრობლემები წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც მომუშავეები განთავსებული არიან სხვადასხვა პუნქტზე შეზღუდული თავისუფლებითა და მოძრაობის საშუალებით. თუნდაც მაშინ, როდესაც არსებობს კოლეგებთან ურთიერთობის შესაძლებლობები, ფიზიკურმა პირობებმა შეიძლება შეზღუდოს ეფექტური კომუნიკაციები. მაგალითად, ტექნოლოგიურმა განლაგებამ და ხმაურის მაღალმა დონემ შეიძლება შეზღუდოს მომუშავეებს შორის კონტაქტი. სოციალური ინტერაქციის შესაძლებლობების შეზღუდვამ შეიძლება შეაფერხოს ჯგუფის შიდა ერთიანობა. ეს შეიძლება გახდეს მიზეზი იმისა, თუ რატომ არის რთული დიდ ორგანიზაციებში გუნდის მიერ სამუშაოს კარგად შესრულება.

ტექნოლოგიები. ტექნოლოგიების ხასიათი და ის წესი, რომლითაც სრულდება სამუშაო გუნდის ერთიანობაზე მოქმედი მნიშვნელოვანი ფაქტორებია და დაკავშირებულია ამოცანების მახასიათებლებთან, ფიზიკურ გარემოსთან და კომუნიკაციებთან. იქ სადაც სამუშაოს ხასიათი მოითხოვს ბეჭდვას ან უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებულ „ტექნოლოგიას“, არსებობს ჯგუფის ერთიანობის მიღწევის უფრო

მაღალი ალბათობა. თუმცა მანქანებზე დაფუძნებული სამუშაო უფრო ართულებს ერთიანობის მიღწევას. ტექნოლოგიებს ასევე აქვს საკმაოდ ფართო გავლენა ოპერაციებსა და ჯგუფის ქცევებზე.

გუნდის შეკრულობის მახასიათებელი ორგანიზაციული ფაქტორები

მენეჯმენტი და ლიდერობა. შეიძლება ითქვას, რომ გუნდი წარმოადგენს ლიდერების სახეს. მენეჯმენტისა და ლიდერობის სტილი გავლენას ახდენს ჯგუფსა და ორგანიზაციას შორის არსებულ ურთიერთობებზე და წარმოადგენს ჯგუფის ერთიანობის მთავარ დეტერმინანტს. ზოგადად, ჯგუფის შეკრულობაზე იმოქმედებს ისეთი ქმედებები, რომლითაც მენეჯერი წევრებს უწევს ხელმძღვანელობას და ამხნევეს მათ, სთავაზობს დახმარებას და მხარდაჭერას, აძლევს მათ მონაწილეობის შესაძლებლობას, ცდილობს კონფლიქტების მოგვარებას და ყურადღებას უთმობს ორივეს- დასაქმებულთა ურთიერთობებს და დავალებებთან დაკავშირებულ პრობლემებს.

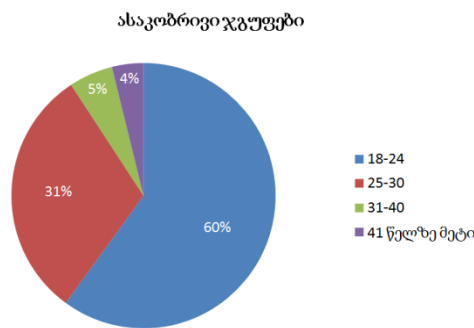
მაკკენმა და მაისტერმა ყურადღება გაამახვილეს ლიდერის მიერ ჯგუფში ნდობის დამყარებაზე. „ჯგუფის ლიდერის საქმეა ხელი შეუწყოს ადამიანებს, რომ მოიპოვონ სხვების ნდობა ჯგუფში და შემდეგ დაანახოს მათ როგორ გარდაიქმნება ეს უფრო დიდ ვალდებულებად, მეტ კრეატიულობად, მეტ პროფესიულ კმაყოფილებად და უკეთეს მიღწევად.“ ფარელი აღნიშნავს, რომ მენეჯერებს ეკისრებათ უდიდესო მოვალეობა, რომ შექმნან ბალანსი სამუშაო ადგილზე და ჩამოაყალიბონ ქცევის სტანდარტები გუნდებში.

ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა და პროცედურები. ჯგუფში ჰარმონიულობა და ერთიანობა უფრო მარტივად მიიღწევა თუ ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა და პროცედურები კარგად განვითარებული და სამართლიანია. ყურადღება უნდა დაეთმოს იმ ეფექტს რომელსაც შეფასების სისტემა, დისციპლინა, ჯილდოები და პერსონალური განვითარების შესაძლებლობები ახდენს ჯგუფის წევრებზე.

წარმატება. რაც უფრო წარმატებულია ჯგუფი, მით უფრო შეკრულია ის, და რაც უფრო შეკრულია გუნდი, მეტ წარმატებას აღწევს. ზოგადად წარმატებას ძლიერი

მამოტივირებელი გავლენა აქვს სამუშაოს შესრულების დონეზე. წარმატება ან დაჯილდოება როგორც პოზიტიური მოტივატორი ჯგუფის წევრებმა შეიძლება აღიქვან უამრავი გზით. მაგალითად, ამოცანის დამაკმაყოფილებლად დასრულება ურთიერთთანამშრომლობის დახმარებით, მენეჯერების მიერ შექება, მაღალი სტატუსის განცდა, მიღწევები სხვა გუნდებთან შეჯიბრისას, ისეთი სარგებლის მიღება, როგორცაა ფულადი ბონუსები.

გარე საფრთხეები. ერთიანობას ასევე აძლიერებს წევრების თანამშრომლობა, როდესაც აწყდებიან საერთო გარე საფრთხეებს, როგორცაა ცვლილებები მუშაობის მეთოდებში ან ახალი მენეჯერების მხრიდან იმედგაცრუება. თუნდაც მოგვიანებით საფრთხე აღმოიფხვრას, ჯგუფმა შეიძლება კვლავ გააგრძელოს თანამშრომლობა და შეინარჩუნოს ერთიანობა. ჯგუფებს შორის კონფლიქტიც ასევე აძლიერებს თითოეული ჯგუფის ხდება.



ჯგუფის შეკრულობას და საზღვრებიც უფრო მკვეთრი

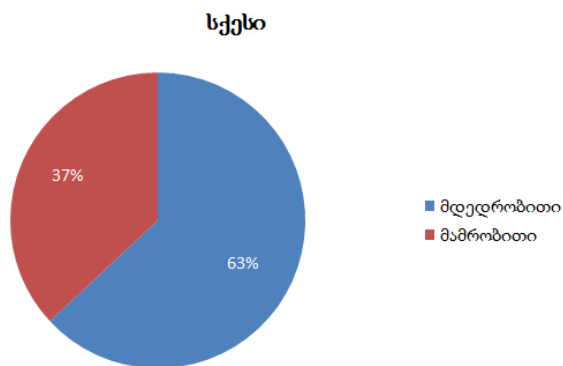
3.3 გუნდური და მათი

მუშაობის სირთულეები დაძლევის ღონისძიებები

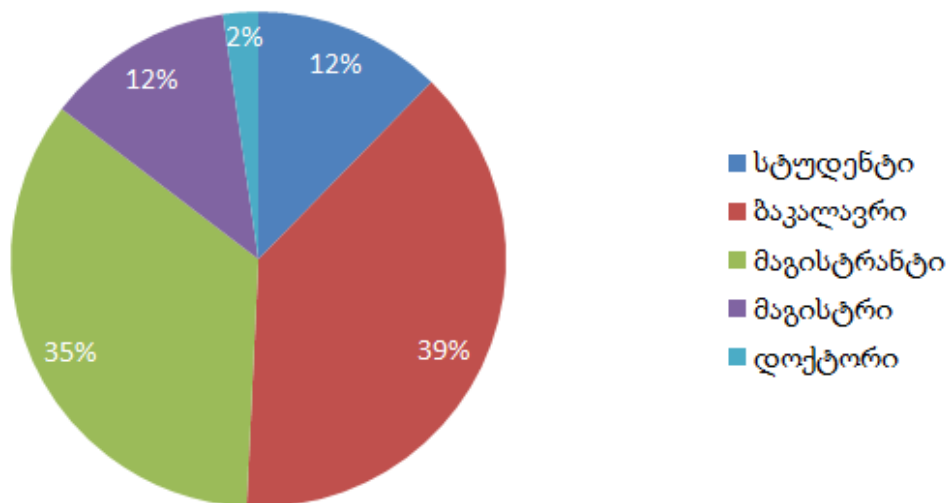
ჩვენ ჩავატარეთ კვლევა სხვადასხვა ქართულ კომპანიაში დასაქმებულებთან. კვლევის საგანი იყო სამუშაო ჯგუფებისა და გუნდების მრავალფეროვნებისა და გუნდური მწარმოებლურობის შესწავლა. სულ გამოვკითხეთ 130 ადამიანი. კითხვარი შედგებოდა 30 კითხვისგან. გამოკითხული ადამიანები მიეკუთვნებოდნენ სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფს: ყველაზე დიდი რაოდენობა - 78 გამოკითხული მიეკუთვნებოდა 18-24 წლამდე ასაკობრივ ჯგუფს, 40 მათგანი - 25-30 წლამდე ასაკობრივ ჯგუფს, 7 ადამიანი 31-40 წლამდე, ხოლო 5 ადამიანი იყო 41 წელს ზემოთ.

გამოკითხულთაგან 82 იყო მდედრობითი სქესის წარმომადგენელი, ხოლო 48- მამრობითი სქესის წარმომადგენელი.

რაც შეეხება განათლების დონეს, გამოკითხულთაგან 16 არის ჯერ კიდევ სტუდენტი, 50 წარმოადგენს ბაკალავრის დიპლომის მქონე დასაქმებულს, 45 არის მაგისტრანტი, 16- მაგისტრის ხარისხის მქონე, ხოლო 3 ადამიანი- დოქტორი.

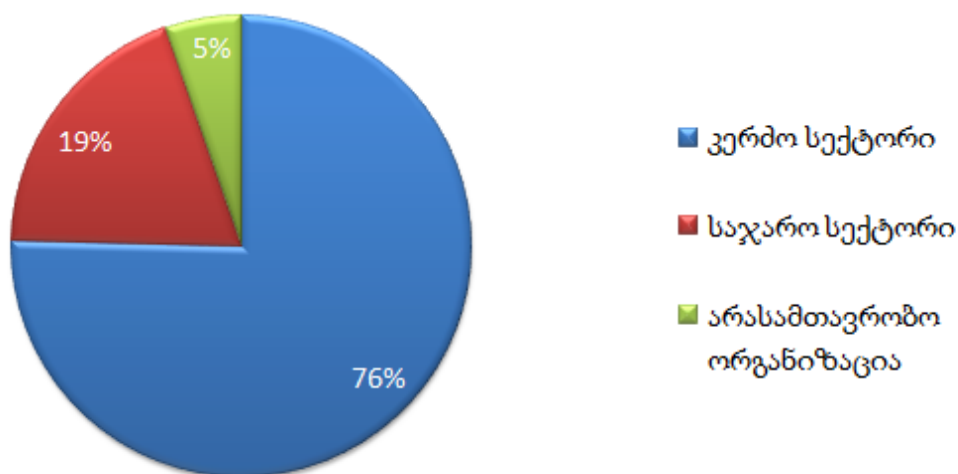


განათლება

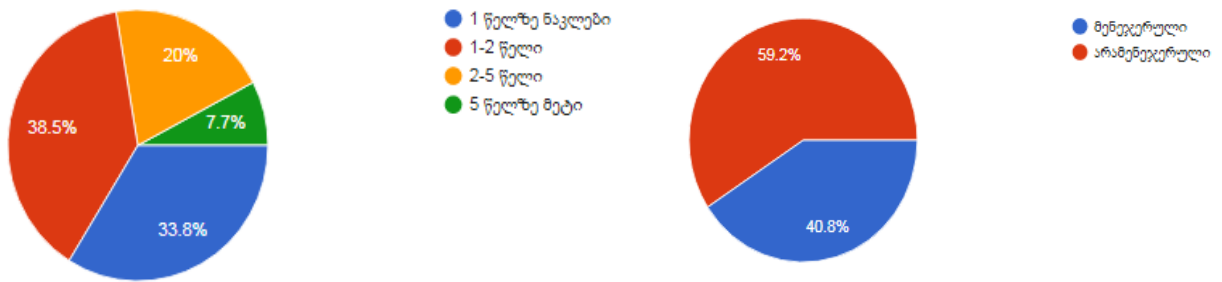


გამოკითხულთა დიდი რაოდენობა- 98 დასაქმებულია კერძო სექტორში, 25-საჯარო სექტორში, ხოლო 7 არასამთავრობო ორგანიზაციაში. რამაც საშუალება მოგვცა შეგვედარებინა სხვადასხვა სფეროში მომუშავე ადამიანების დამოკიდებულება კვლევის საგნის მიმართ.

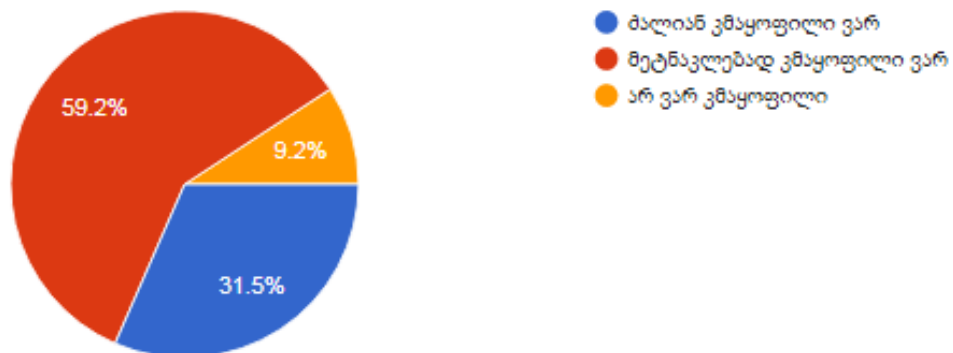
დასაქმების სფერო



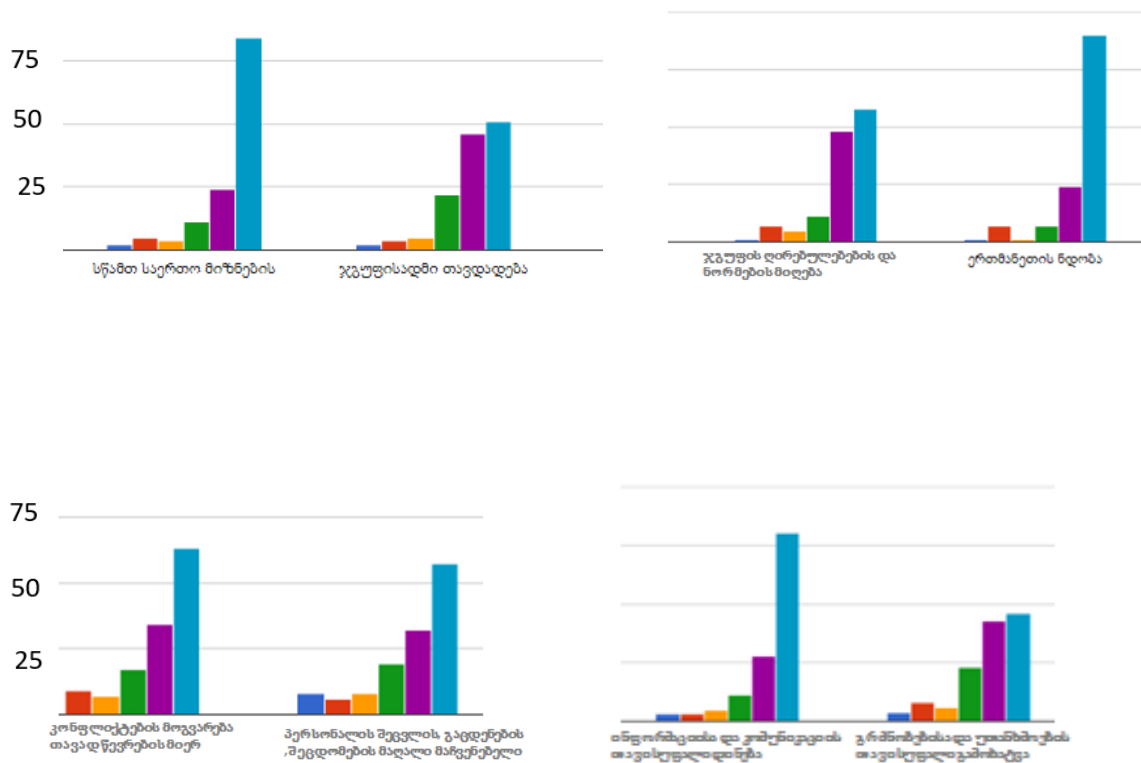
კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, რომ დასაქმებულთა მხოლოდ მცირე ნაწილი რჩება იგივე დამსაქმებელთან 5 წელზე მეტი ხნის განმავლობაში. გამოკითხულთა ყველაზე დიდი რაოდენობა- 50 ადამიანი მუშაობს ბოლო დამსაქმებელთან 1-2 წლის განმავლობაში, ასევე დიდი ნაწილი 44 მათგანი- 1 წელზე ნაკლები ხნის განმავლობაში, საკმაოდ მცირე ნაწილი- 26 ადამიანი - 2-5 წლის განმავლობაში, ხოლო 5 წელზე მეტი დრო ბოლო დამსაქმებელთან გატარებული აქვს მხოლოდ 10 ადამიანს. 130 გამოკითხულიდან არამენეჯერული პოზიცია უკავია 77 ადამიანს, ხოლო მენეჯერული 53-ს.

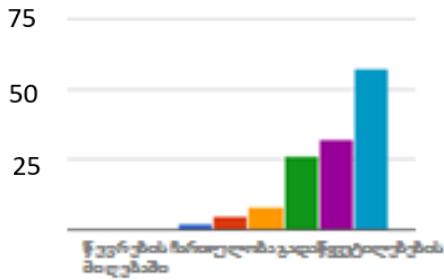


კითხვარის შემდეგი კითხვა ეხებოდა დასაქმებულთა კმაყოფილების დონის შესწავლას. კითხვაზე თუ რამდენად კმაყოფილები იყვნენ ამჟამინდელი სამსახურით, დიდმა ნაწილმა- 77-მა გამოკითხულმა უპასუხა, რომ მეტნაკლებად კმაყოფილნი არიან, 41 ადამიანი ძალიან კმაყოფილია სამსახურით, ხოლო 12- არ არის კმაყოფილი. ამ შედეგებით შეიძლება ვიმსჯელოთ, რომ დასაქმებულთა დიდი ნაწილი კმაყოფილია თავისი სამსახურით, თუმცა დამსაქმებლების მხრიდან მაინც ელოდებიან გარკვეული ხარვეზების გამოსწორებას, რაც დაეხმარებოდა მათ, რომ „მეტნაკლებად კმაყოფილის“ ნაცვლად იყვნენ „ძალიან კმაყოფილი“. აქვე აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ გამოკითხვისას გამოიყო ტენდენცია, რომლის მიხედვითაც მენეჯერულ პოზიციებზე მყოფი დასაქმებულები მეტად კმაყოფილი არიან სამსახურით, ვიდრე არამენეჯერულ პოზიციებზე მყოფები.

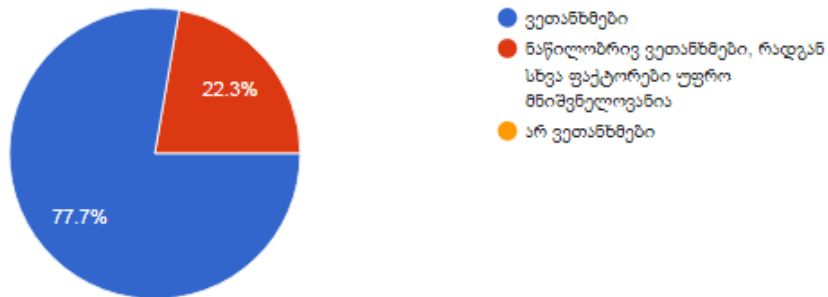


კვლევით შედეგად გაგვეგო თუ რას თვლიან დასაქმებულები ყველაზე მნიშვნელოვან კომპონენტებად ჯანსაღი გუნდის ჩამოყალიბებისთვის. გამოვიყენეთ შემდეგი კომპონენტები: სწამთ საერთო მიზნების, ჯგუფისადმი თავდადება, ჯგუფის ღირებულებებისა და ნორმების მიღება, ერთმანეთის ნდობა, წევრების ჩართულობა გადაწყვეტილებების მიღებაში, ინფორმაციისა და კომუნიკაციის თავისუფალი დინება, გრძნობებისა და უთანხმოების თავისუფალი გამოხატვა, კონფლიქტების მოგვარება თავად წევრების მიერ, პერსონალის შეცვლის, გაცდენების, შეცდომებისა და წინააღმდეგობების მაღალი მაჩვენებელი. დასაქმებულებს ვთხოვეთ, რომ მიენიჭებინათ მათთვის ქულები 5-დან 5-ის ჩათვლით (0-ნაკლებად მნიშვნელოვანი, 5- ძალიან მნიშვნელოვანი. აღმოჩნდა, რომ ყველაზე მნიშვნელოვან კომპონენტად მიიჩნევენ გუნდის წევრების მიერ ერთმანეთის ნდობას (90-მა ადამიანმა მიანიჭა 5 ქულა, ასევე საერთო მიზნების რწმენას (84-მა ადამიანმა მიანიჭა 5 ქულა) და ბოლოს ინფორმაციისა და კომუნიკაციის თავისუფალდინებას (80-მა მიანიჭა 5 ქულა.

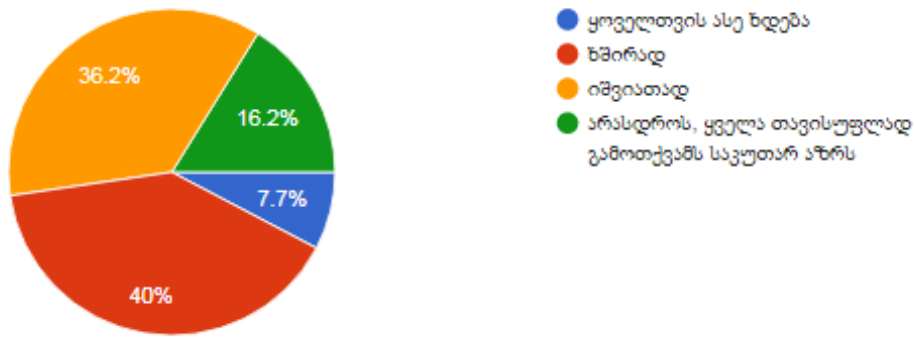




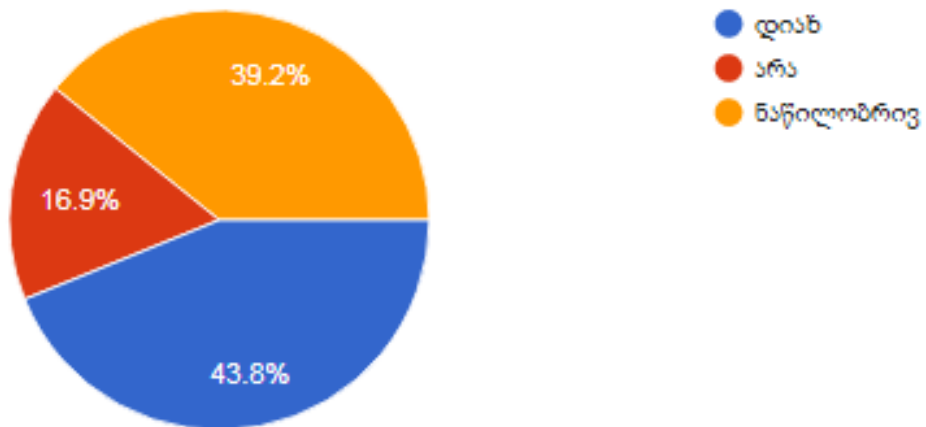
გამოკითხული 130 ადამიანიდან 101 მიიჩნევს, რომ გუნდური მუშაობა აუცილებელია ორგანიზაციის წარმატებისა და კონკურენტული უპირატესობის მიღწევისთვის, 29 ნაწილობრივ ეთანხმება ამ მოსაზრებას, რადგან მიიჩნევს რომ სხვა ფაქტორები უფრო მნიშვნელოვანია. აღსანიშნავია, რომ გამოკითხულთაგან არც ერთი არ ეწინააღმდეგება ამ მოსაზრებას.



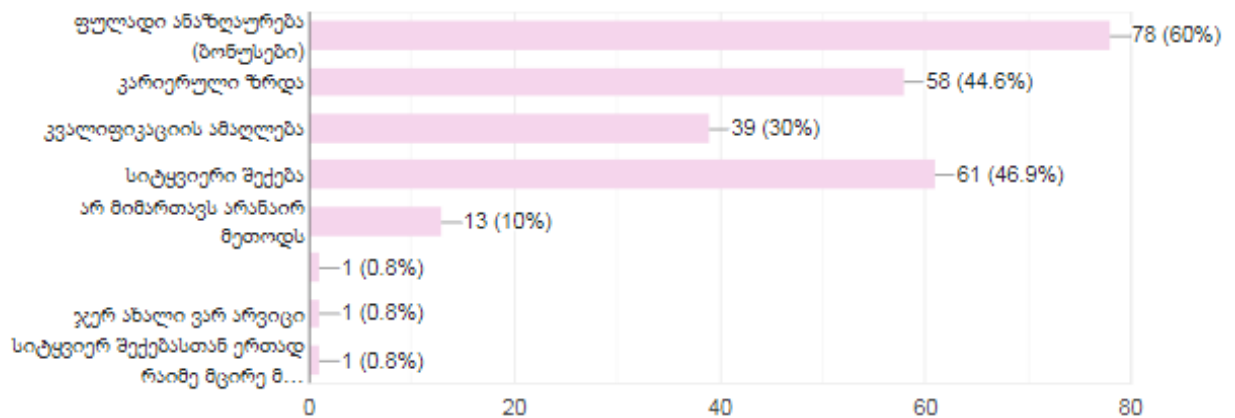
ხშირად ადამიანებს უჭირთ საკუთარი აზრის თავისუფლად გამოხატვა და ერიდებიან ამას, რადგან ეშინიათ წინააღმდეგობისა და კრიტიკის. ჩვენ გადავწყვიტეთ გაგვეგო რამდენად ხშირია ორგანიზაციებში შემთხვევა, როდესაც ადამიანები თავს იკავებენ საკუთარი შეხედულებების სხვებისთვის გაზიარებისგან. კითხვაზე, თუ რამდენად ხშირია შემთხვევა, როდესაც თანამშრომლები თავს იკავებენ აზრის გამოხატვისგან მხოლოდ 10-მა ადამიანმა უპასუხა, რომ ყოველთვის ასე ხდება მათ სამუშაო ადგილას, 52-მა უპასუხა, რომ ხშირია მსგავსი შემთხვევა, 47 გამოკითხული მიიჩნევს, რომ იშვიათად ხდება აზრის გამოთქმისგან თავის შეკავება, და სამწუხაროდ, მხოლოდ 21-მა ადამიანმა უპასუხა, რომ მათ ორგანიზაციაში ყველა თავისუფლად გამოთქვამს საკუთარ აზრს. ამ შედეგებმა ნათლად დაგვანახა, რომ საქართველოში დამსაქმებლებმა აუცილებლად უნდა იმუშაონ ისეთი სამუშაო გარემოსა და პირობების შექმნაზე, რომელიც დაეხმარება თანამშრომლებს, რომ ღიად დააფიქსირონ საკუთარი შეხედულებები, რადგან მათი აზრის გათვალისწინება წარმატების მომტანი შეიძლება გახდეს კომპანიისთვის.



იმისთვის, რომ თანამშრომლებმა მუდმივად შეძლონ განვითარება და სიახლეებზე მორგება, მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციებმა გამოიყენონ შესაბამისი ბერკეტები და გადაამზადონ ისინი პერიოდულად. გვსურდა დაგვედგინა, რამდენად ახორციელებენ თანამშრომელთა სწავლება-გადამზადებას საქართველოში. ამ კითხვაზე, 130 გამოკითხულიდან 57-მა გვიპასუხა რომ მუდმივად ხდება სწავლება-გადამზადება, 51-მა განაცხადა, რომ ნაწილობრივ, ხოლო 22-მა უპასუხა, რომ არ ხდება. საქართველოში დამსაქმებლებმა ამ კუთხითად მეტად უნდა იმუშაონ, რადგან 43% საკმაოდ დაბალი მაჩვენებელია და მნიშვნელოვანია რომ ყველა დამსაქმებელი ცდილობდეს თანამშრომლების მუდმივ განვითარებაზე ზრუნვას.

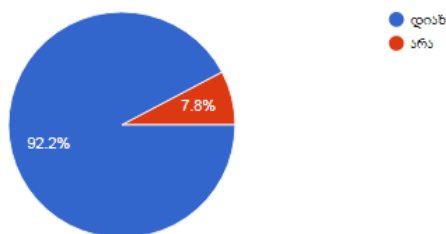


ჩვენ გადავწყვიტეთ გავვეგო, თუ როგორ ახერხებენ დამსაქმებლები საქართველოში თანამშრომლების მოტივაციის ამაღლებას, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია პროდუქტიულობისა და ორგანიზაციაში მათი დიდხანს შენარჩუნებისთვის. აღმოჩნდა, რომ ყველაზე ხშირად იყენებენ ფულად ანაზღაურებას (ბონუსებს), ხშირად, მხოლოდ სიტყვიერი შექებითაც შემოიფარგლებიან და ასევე, დამახასიათებელია თანამშრომლებისთვის კარიერული ზრდის შესაძლებლობა.



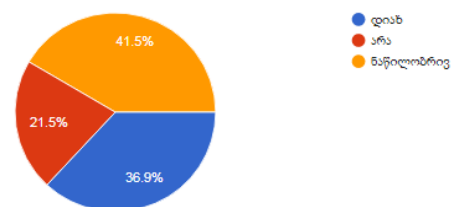
არსებობს მოსაზრება, რომ მრავალფეროვანი გუნდის არსებობა ორგანიზაციის წარმატებაში დიდ როლს თამაშობს. 130 გამოკითხულიდან დიდი ნაწილი 92.2% მიიჩნევს რომ ეფექტური მუშაობისთვის გუნდის მრავალფეროვნება მნიშვნელოვანია. ხოლო კითხვაზე ცდილობს თუ არა ორგანიზაციის მენეჯმენტი სამუშაო პროცესში მრავალფეროვანი ძალის ჩართვას დიდმა ნაწილმა უპასუხა, რომ ნაწილობრივ ცდილობს, ხოლო 21%-მა უპასუხა, რომ არ ცდილობს.

თვლით თუ არა, რომ ეფექტური მუშაობისთვის გუნდის მრავალფეროვნება მნიშვნელოვანია

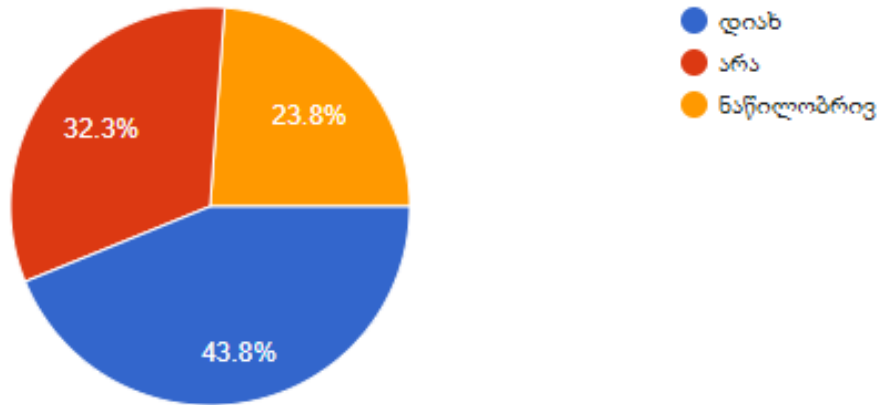


ცდილობს თუ არა თქვენი ორგანიზაციის მენეჯმენტი სამუშაო პროცესში მრავალფეროვანი ძალის ჩართვას

130 responses

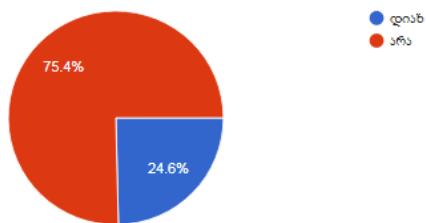


ხოლო, კითხვაზე „არის თუ არა დაკომპლექტებული თქვენი სამუშაო ადგილი სხვადასხვა ეროვნებისა და წარმოშობის ადამიანებისგან“ 57-მა ადამიანმა გვიპასუხა რომ არის, 31 პიროვნების სამუშაო ადგილი- ნაწილობრივ არის, ხოლო 42 გამოკითხულის სამუშაო ადგილი არ არის დაკომპლექტებული სხვადასხვა ეროვნებისა და წარმოშობის ადამიანებისგან.

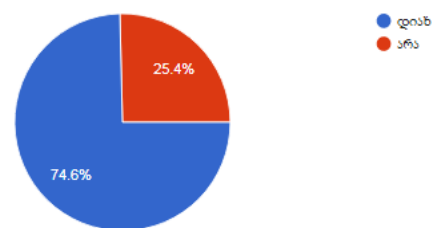


ჩვენი კითხვარის შემდეგი კითხვები ეხებოდა სამუშაო ადგილზე დისკრიმინაციას. აღმოჩნდა რომ გამოკითხულთა მხოლოდ მცირე ნაწილი- 24% ყოფილა დისკრიმინაციის მოწმე ან მსხვერპლი. ხოლო 74.6% მიიჩნევს, რომ კომპანიას შესაბამისი რეაგირება აქვს დისკრიმინაციაზე.

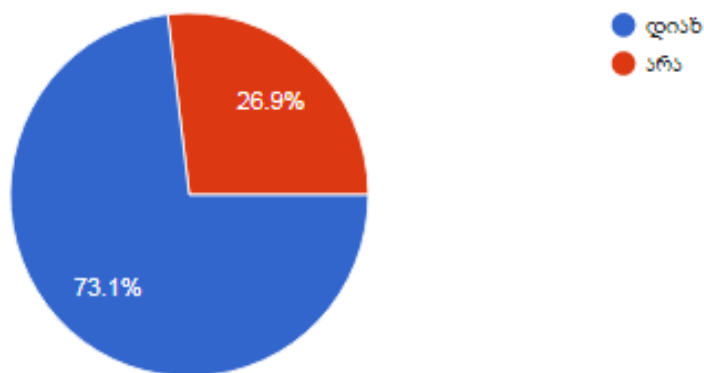
ყოფილხართ თუ არა სამუშაო ადგილზე რაიმე წიშნით დისკრიმინაციის მოწმე ან მსხვერპლი
130 responses



აქვს თუ არა თქვენს კომპანიას შესაბამისი რეაგირება დისკრიმინაციაზე
130 responses

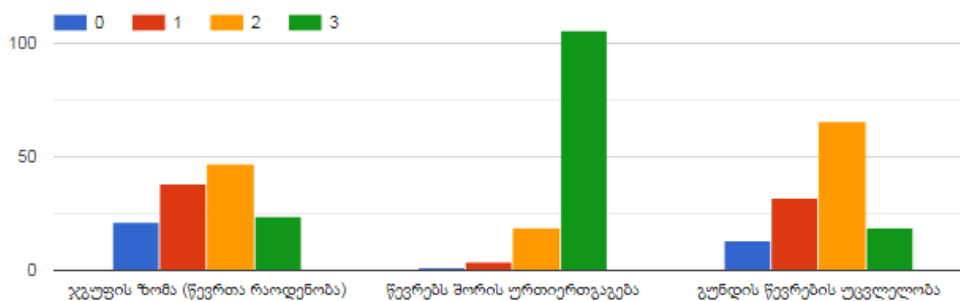


თანამშრომლების კმაყოფილებასა და მოტივაციაზე მოქმედი ერთ-ერთი ფაქტორია განვითარების თანაბარი შესაძლებლობების არსებობა. აღმოჩნდა, რომ გამოკითხულთაგან 35 მიიჩნევს, რომ არ აქვთ განვითარების თანაბარი შესაძლებლობები, ხოლო 95 ეთანხმება თანაბარი შესაძლებლობების არსებობას.

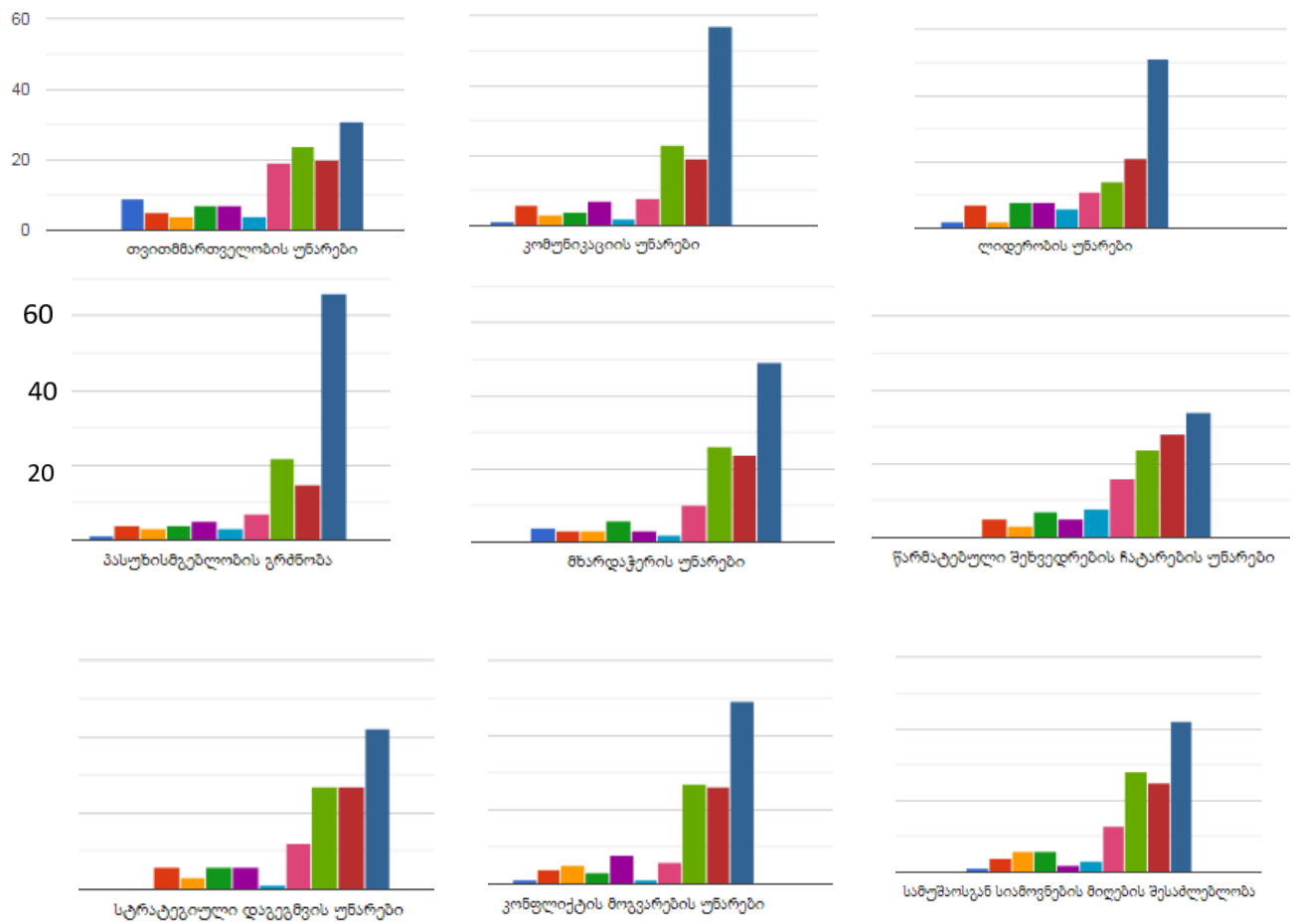


არსებობს სხვადასხვა ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობს გუნდის ერთიანობის მიღწევას. ამაზე გავლენა შეიძლება მოახდინოს ჯგუფის ზომამ, წევრებს შორის ურთიერთგაგებამ და გუნდის წევრების უცვლელობამ. კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, რომ გამოკითხულთა დიდი ნაწილი მიიჩნევს, რომ წევრებს შორის ურთიერთგაგება არის ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, ხოლო წევრთა რაოდენობა ნაკლებად ახდენს გავლენას ჯგუფის ერთიანობაზე.

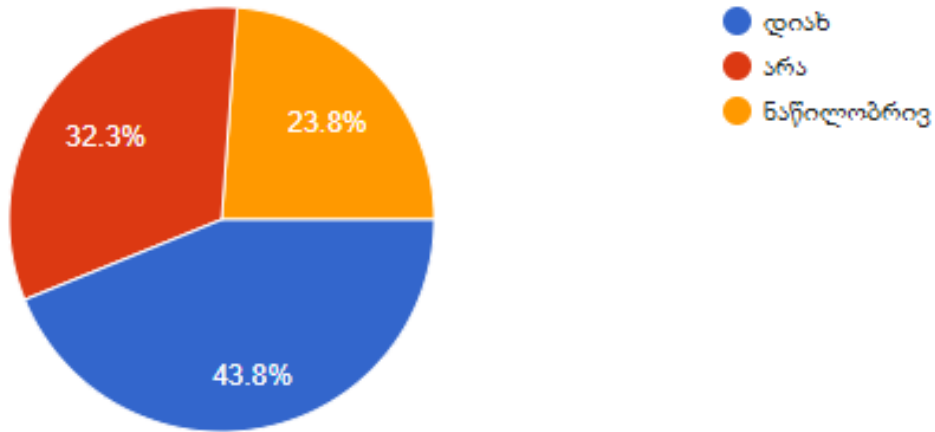
თქვენი აზრით, რომელი ფაქტორები არის უფრო მნიშვნელოვანი გუნდის ერთიანობის მიღწევისთვის



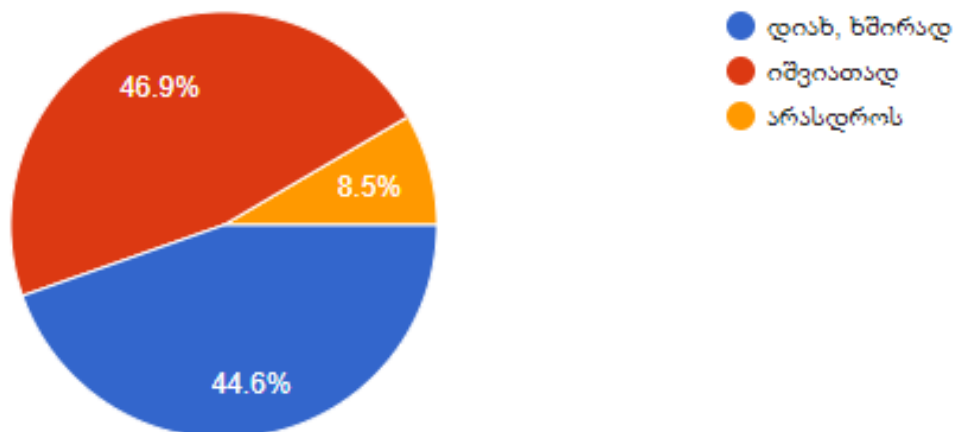
ასევე, გადაწყვეტით დაგვედგინა რომელ უნარ-ჩვევებს მიიჩნევენ გამოკითხული პირები წარმატებული გუნდის ჩამოყალიბებისთვის ყველაზე მნიშვნელოვნად და ვთხოვეთ მიენიჭებინათ კონკრეტული უნარებისთვის 1-დან 10 ქულამდე შეფასება (1 ქულა- ნაკლებად მნიშვნელოვანი, 10 ქულა- ძალიან მნიშვნელოვანი). ხოლო ჩამოთვლილი უნარები იყო: თვითმმართველობის უნარები, კომუნიკაციის უნარები, ლიდერობის უნარები, პასუხისმგებლობის გრძნობა, მხარდაჭერის უნარები, სტრატეგიული დაგეგმვის უნარები, წარმატებული შეხვედრების ჩატარების უნარები, კონფლიქტის მოგვარების უნარები, სამუშაოსგან სიამოვნების მიღების შესაძლებლობა. აღმოჩნდა, რომ გამოკითხულები ყველაზე მნიშვნელოვნად მიიჩნევენ პასუხისმგებლობის გრძნობას და კომუნიკაციის უნარებს, ხოლო ყველაზე ნაკლებ მნიშვნელოვნად თვითმმართველობის უნარებს.



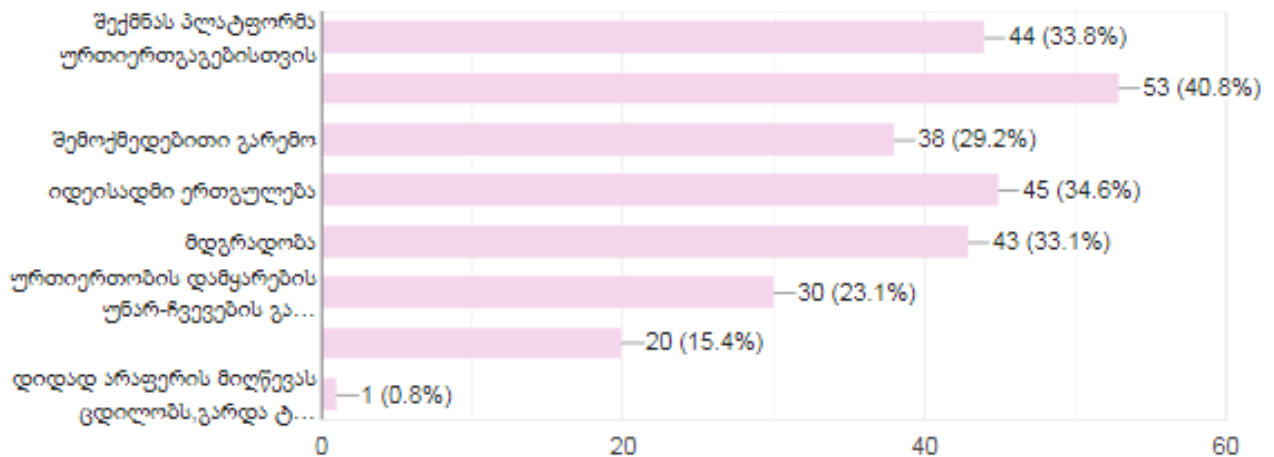
გუნდის ლიდერის როლი და მისი მნიშვნელობა ყველასთვის ცნობილია და არა ერთი შემთხვევა არსებობს, როდესაც ლიდერული უნარ-ჩვევების დახმარებით დიდი წარმატებისთვის მიუღწევია ხელმძღვანელს გუნდთან ერთად. გამოკითხულთა 93.1% ეთანხმება მოსაზრებას, რომ ინოვაციური, კრეატიული და განვითარებაზე ორიენტირებული ლიდერი აყალიბებს კრეატიულ, ინოვაციურ და განვითარებაზე ორიენტირებულ გუნდს.



გვსურდა გაგვეგო რამდენად ხასიათდებიან ქართველი ლიდერები კრეატიული გადაწყვეტილებების მიღებით, რაზეც გამოკითხულთაგან 58-მა აღნიშნა, რომ მისი უშუალო ლიდერი ხასიათდება მსგავსი მიდგომით, 61 პიროვნება თვლის, რომ მისი ლიდერი ნაწილობრივ გამოირჩევა, ხოლო 11 ფიქრობს, რომ მის ლიდერს არ ახასიათებს კრეატიული გადაწყვეტილებები.



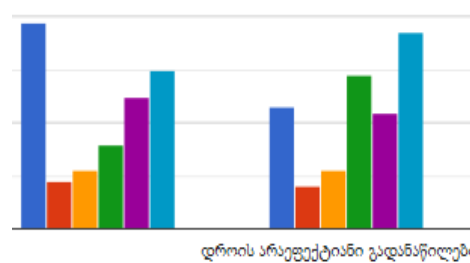
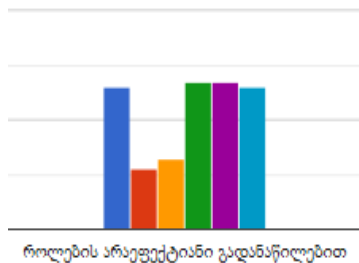
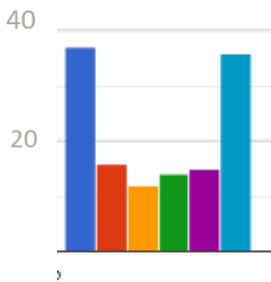
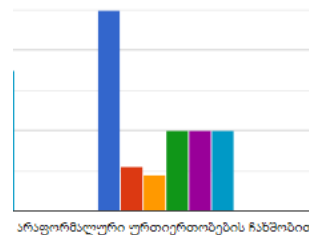
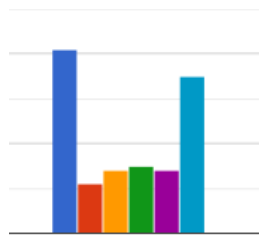
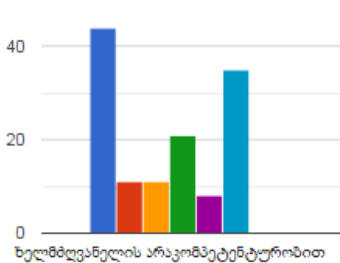
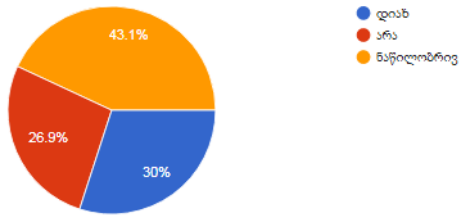
ყველა გუნდის ლიდერს აქვს თავისი მიდგომა და პრიორიტეტები, რომელთა მიღწევასაც ცდილობს გუნდთან ერთად. გადავწყვიტეთ დაგვედგინა ყველაზე ხშირად რომელი ფაქტორების მიღწევას ცდილობენ გამოკითხულთა უშუალო ლიდერები სამუშაო ადგილზე. აღმოჩნდა, რომ ყველაზე ხშირად ლიდერები ცდილობენ შექმნან ხედვა, რომელსაც გუნდის ყველა წევრი იზიარებს, ასევე იდეისადმი ერთგულება და მდგრადობა გამოიკვეთა ჩამოთვლილ ფაქტორებს შორის.



თანამედროვე სამუშაო ადგილები ხასიათდება სტრესული გარემოს არსებობით, რაც გამოწვეული შეიძლება იყოს უამრავი ფაქტორით, მაგალითად სწრაფად მიმდინარე ცვლილებებით. კვლევის შედეგად გვსურდა დაგვედგინა რამდენად არსებობს სტრესული გარემო ქართულ ორგანიზაციებში. გამოიკვეთა, რომ 130 გამოკითხული ადამიანებიდან საკმაოდ დიდი ნაწილი 73% თვლის რომ სტრესული გარემო ნაწილობრივ არსებობს, ხოლო მხოლოდ 35 პირი აღნიშნავს რომ სტრესული გარემო არ ახასიათებს მის სამუშაო ადგილს. ასევე გვსურდა დაგვედგინა მიზეზები, რაც მათი აზრით იწვევს სტრესულ გარემოს. ჩამოთვლილი ფაქტორები იყო ხელმძღვანელის არაკომპეტენტურობა, ავტორიტარული რეჟიმი, არაფორმალური ურთიერთობების ჩახშობა, არასამართლიანი და არადემოკრატიული გარემოს შექმნა, როლების არაეფექტიანი გადანაწილება, კარიერული წინსვლის პერსპექტივების არარსებობა, დროის არაეფექტიანი გადანაწილება. ჩამოთვლილთაგან ყველაზე მეტი 5 ქულა დაიმსახურა არასამართლიანი და არადემოკრატიული გარემოს შექმნამ და დროის არაეფექტიანმა გადანაწილებამ. ხოლო მათ სამუშაო ადგილზე სტრესული გარემოს ყველაზე ნაკლებად გამოიწვევს მიზეზად მიიჩნევენ არაფორმალური ურთიერთობების ჩახშობას.

თვლით თუ არა რომ თქვენს სამუშაო ადგილას არის სტრესული გარემო

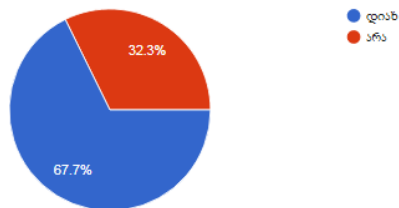
130 responses



გამოკითხულთაგან 88 მიიჩნევს, რომ მის ორგანიზაციაში მენეჯერები ცდილობენ სტრესულ გარემოში სტაბილური მდგომარეობის შენარჩუნებას სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებით:

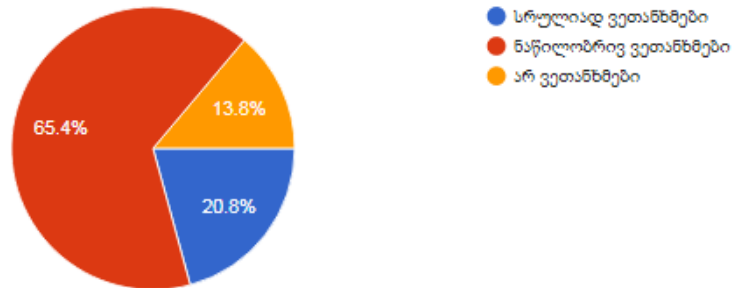
ცდილობს თუ არა თქვენი ორგანიზაციის მენეჯმენტი სტრესულ გარემოში სტაბილური მდგომარეობის შენარჩუნებისთვის სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებას

130 responses



სამუშაოს

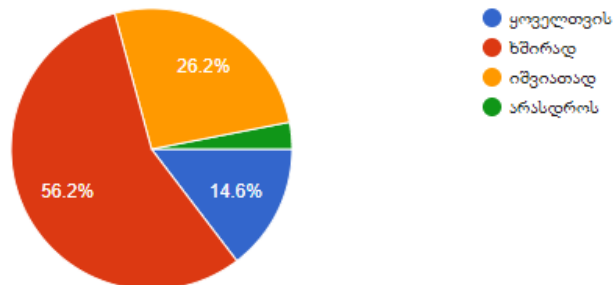
ეფექტიანად შესრულებისთვის, რა თქმა უნდა როლების სწორად გადანაწილება უმნიშვნელოვანესია. გამოკითხულთაგან 85 ადამიანი მიიჩნევს რომ მის ორგანიზაციაში როლები ნაწილობრივ არის გადანაწილებული ეფექტურად, 27 პიროვნება სრულიან ეთანხმება, ხოლო 18 არ ეთანხმება როლების სწორად გადანაწილებას.



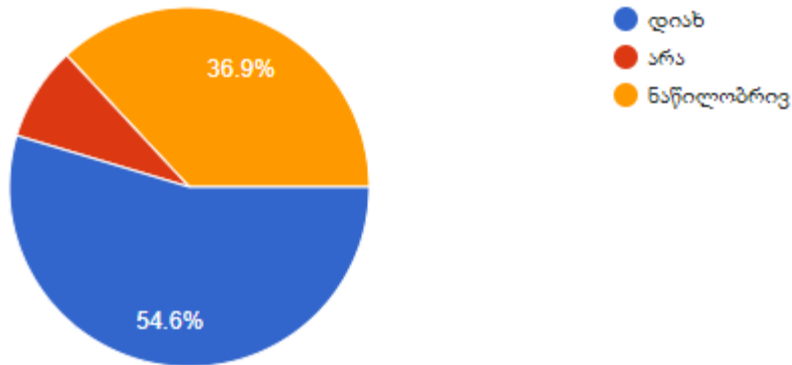
იმისთვის, რომ ორგანიზაციაში ყველა დასაქმებულმა იგრძნოს თავი მნიშვნელოვნად სასურველია ხშირად მოხდეს მათი ჩართვა გადაწყვეტილებების მიღებაში. ეს არა მხოლოდ მათი მოტივაციის ამაღლებისთვის არის კარგი, არამედ შეიძლება გახდეს მნიშვნელოვანი ინიციატივებისა და ინოვაციური მიდგომების გამოყენების შესაძლებლობა. ჩვენ გვსურდა გაგვეგო რამდენად ხშირად ხდება გუნდური გადაწყვეტილებების მიღება ქართულ ორგანიზაციებში. აღმოჩნდა, რომ გამოკითხული 130 ადამიანიდან მხოლოდ 19-მა დაასახელა, რომ ყველა გადაწყვეტილება გუნდურად მიიღება, 73-მა მათგანმა აღნიშნა, რომ ხშირად ხდება გადაწყვეტილებების მსგავსად მიღება, 34 გამოკითხულის ორგანიზაციაში იშვიათია მსგავსი შემთხვევები, 4 პიროვნების დამსაქმებლები კი არასდროს აძლევენ შესაძლებლობას დასაქმებულებს, რომ მიიღონ მონაწილეობა გადაწყვეტილებების მიღებაში.

რამდენად ხშირად ხდება თქვენს სამუშაო ადგილას გადაწყვეტილებების გუნდურად მიღება

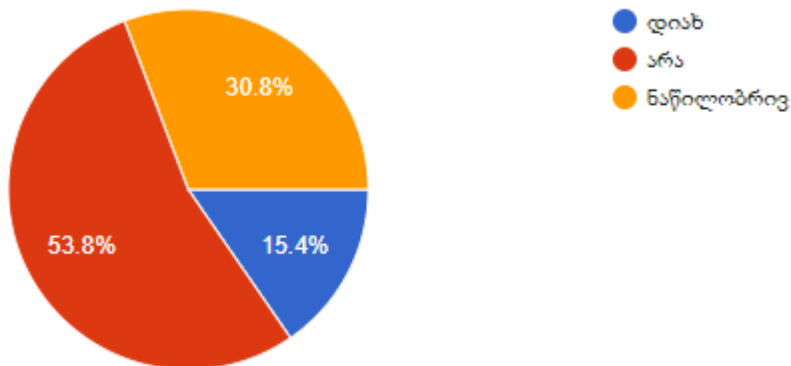
130 responses



როგორც უკვე აღვნიშნეთ, თანამედროვე სამუშაო გუნდები ხასიათდება მრავალფეროვნებით. კვლევით გვსურდა გაგვეგო რამდენად აფასებენ და პატივს სცემენ მენეჯერები ინდივიდუალობას და განსხვავებულობას. გამოკითხულთაგან უდიდესმა ნაწილმა- 71-მა მათგანმა აღნიშნა, რომ მის ორგანიზაციაში აფასებენ, 48 თვლის, რომ ნაწილობრივ ფასდება, 11-ის აზრით კი მისი დამსაქმებლები არ სცემენ პატივს განსხვავებულობას.



და ბოლოს, საინტერესო იყო გაგვეგო, რამდენად ვლინდება ნეპოტიზმი საქართველოში არსებულ დამსაქმებელ ორგანიზაციებში. 130 გამოკითხულიდან 70 თვლის რომ ადგილი აქვს ნეპოტიზმის გამოვლინებას, 40 თვლის, რომ ნაწილობრივ, ხოლო 20 პიროვნების სამუშაო ადგილზე ნეპოტიზმის აშკარა გამოვლინებას აქვს ადგილი. მიუხედავად იმისა, რომ უდიდესმა ნაწილმა აღნიშნულ კითხვაზე უარყო ნეპოტიზმის არსებობა ვთვლით, რომ საკმაოდ მაღალია მათი რაოდენობა ვინც დაადასტურა მსგავსი ფაქტების გამოვლინება, რადგან 130 გამოკითხულიდან 60-მა აღნიშნა რომ ნაწილობრივ მაინც ვლინდება ნეპოტიზმი მათ სამუშაო ადგილზე.



დასკვნა

ადამიანის, როგორც გუნდის წევრის ქცევა სამუშაოს შესრულებისას, ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც ინდივიდის ქცევა. ჰარმონიული სამუშაო ურთიერთობები და კარგი გუნდური მუშაობა დადებით გავლენას ახდენს პერსონალის მორალზე და სამუშაოს ხარისხზე. ეფექტური გუნდური მუშაობა თანამედროვე მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ელემენტია. ამის მაგალითებია ხარისხის წრეები და ტოტალური ხარისხის მართვა.

არსებობს ძალიან ცოტა ორგანიზაცია, რომელსაც ტერმინი “გუნდი” არ გამოუყენებია სხვადასხვა მნიშვნელობით. ზოგადად ადამიანები გუნდურ მუშაობას იყენებენ მაშინ, როდესაც სურთ ხაზი გაუსვან ურთიერთთანამშრომლობას და დასაქმებულთა განსხვავებული ძლიერი მხარეების გამოყენებას. გუნდური მუშაობის სპეციფიური განმარტება გულისხმობს თუ რა გზით სრულდება სამუშაო. ამ ტიპის მუშაობამ შესაძლოა გამოიწვიოს:

- პროდუქტიულობის გაუმჯობესება;
- ხარისხის და ინოვაციურობის გაუმჯობესება;
- ტექნოლოგიური მიღწევების გამოყენების შესაძლებლობა;
- დასაქმებულთა მოტივაციის გაზრდა;

ზოგადი მოძრაობა საშუალო რგოლის მენეჯმენტის შემცირებისკენ თანამშრომელთა მოტივაციის გაზრდასთან ერთად, აკეთებს მეტ აქცენტს გუნდურ მუშაობაზე. ექვგარეშეა, რომ ეფექტური გუნდური მუშაობა მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის, რათა მიაღწიონ მიზნებს უფრო სწრაფად და კონკურენტებთან შედარებით მომგებიანად.

გუნდური მუშაობის მნიშვნელობის შესახებ შეხედულებას მხარს უჭერს ადამსი.

საქმე ის არის, რომ გუნდური მუშაობა არ არის ორგანიზაციის წარმატების მიღწევის ერთ-ერთი წყარო, არამედ ის აუცილებელი ფაქტორია. გუნდურმა მუშაობამ შეიძლება მოგვიტანოს მეტი მიღწევები, კრეატიულობა და ენერჯია, ვიდრე ცალკე მომუშავე ადამიანმა.

ჩემს მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე, შემიძლია აღვნიშნო, რომ გუნდური მუშაობის ზრდამ გამოიწვია ინტერესი სხვადასხვა უნარ-ჩვევის მიმართ: თანამედროვე ორგანიზაციაში უფრო და უფრო მეტი დავალება მოითხოვს გუნდურ მუშაობას, განსაკუთრებით მაღალტექნოლოგიურ და მომსახურების ბიზნესში. პროექტების გუნდები და კომიტეტები თანამედროვე სამუშაო ადგილის ძირითადი ელემენტებია. იმისთვის, რომ კარგად იმუშაონ ერთად, გუნდის წევრებს სჭირდებათ უფრო მეტი, ვიდრე უბრალოდ გუნდური სულისკვეთება. მათ ასევე სჭირდებათ თანამშრომლობისთვის საჭირო უნარები - უნდა შეეძლოთ მხარი დაუჭიროთ ერთმანეთს და გადაჭრან კონფლიქტის პრობლემები.

მსგავსი შეხედულება აქვთ აშმოსს და ნათანს. გუნდების გამოყენება ფართოდ გავრცელდა კონკურენტული გამოწვევების საპასუხოდ. ნიუ-იორკის პრაქტიკიდან გამომდინარე ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი უნარჩვევაა გუნდური მუშაობის უნარი.

ორგანიზაციებში გუნდური მუშაობის გაუმჯობესებისთვის სასურველია მათ გაითვალისწინონ შემდეგი რეკომენდაციები:

- იმისთვის, რომ ორგანიზაციაში ყველა დასაქმებულმა იგრძნოს თავი მნიშვნელოვნად სასურველია ხშირად მოხდეს მათი ჩართვა გადაწყვეტილებების მიღებაში. ეს არა მხოლოდ მათი მოტივაციის ამაღლებისთვის არის კარგი, არამედ შეიძლება გახდეს მნიშვნელოვანი ინიციატივებისა და ინოვაციური მიდგომების გამოყენების შესაძლებლობა.
- დამსაქმებლებმა აუცილებლად უნდა იმუშაონ ისეთი სამუშაო გარემოსა და პირობების შექმნაზე, რომელიც დაეხმარება თანამშრომლებს, რომ ღიად დააფიქსირონ საკუთარი შეხედულებები, რადგან მათი აზრის გათვალისწინება წარმატების მომტანი შეიძლება გახდეს კომპანიისთვის.
- იმისთვის, რომ თანამშრომლებმა მუდმივად შეძლონ განვითარება და სიახლეებზე მორგება, მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციებმა გამოიყენონ შესაბამისი ბერკეტები და გადაამზადონ ისინი პერიოდულად.

- აუცილებელია ორგანიზაციებმა შეიმუშაონ სხვადასხვა მეთოდები თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებისთვის. ეს შეიძლება იყოს ფულადი ანაზღაურება, კარიერული ზრდა, კვალიფიკაციის ამაღლება და ა. შ.
- იმისთვის, რომ ორგანიზაციას ჰყავდეს ერთგული თანამშრომლები, რომლებიც დიდხანს რჩებიან იგივე დამსაქმებელთან და ზრუნავენ კომპანიის კეთილდღეობაზე, აუცილებელია ორგანიზაციამ მისცეს მათ განვითარების თანაბარი შესაძლებლობები და არ ჰქონდეს ადგილი ნეპოტიზმს.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ავტორთა კოლექტივი დემეტრაშვილი კ. ხელმძღვანელობით, „როგორ ვმართოთ ორგანიზაცია“, UNDP, თბილისი, 2008 წელი, 140 გვ;
2. ავტორთა კოლექტივი, „საჯარო დაწესებულებებში ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო“, 2013 წელი, 66 გვ;
3. პაიჭაძე ნ., „ადამიანური რესურსების მართვა“ ცნებებისა და განსაზღვრებების ლექსიკონი, თბილისი, 2008 წელი;
4. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ., „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“, თბილისი, „სიტყვა“, 2011 წელი, 280 გვ;
5. პაიჭაძე ნ., „ზოგიერთი მოსაზრება პერსონალის მართვის სამსახურის მუშაობის სრულყოფის საკითხებზე“, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2014 წელი, მე-3 ტომი, ISSN 1987-5789, 27-42 გვ;
6. ფარესაშვილინ. – „კონფლიქტების მართვა“, თბილისი, გამომცემლობა „უნივერსალი“, 2012 წელი, 343 გვ;
7. Laurie J. Mullins “Management&OrganisationalBehaviour, 10th edition, 2013
8. J. Gibson, J. Ivancevich, R. Konopaske- “Organizations, Behaviour, Structure, Processes, 14th Edition, 2012
9. McShane Von Glinow- “Organizational Behaviour”, 7th Edition, New York, 2013
10. P. E. Jones and H. M. P. Roelofsma, “The Potential for Social Contextual and Group Biases in Team Decision Making: Biases, Conditions, and Psychological Mechanisms,” Ergonomics 43 (2000); J. M. Levin, E. T. Higgins, and H. Choi, “Development of Strategic Norms in Groups,” Organizational Behavior and Human Decision Process 82 (2000)
11. R. A. Cosier and C. R. Schwenk, “Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decision,” Academy of Management Executive 4 (1990 p. 69 - 74)
12. Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, “Organizational Behavior: Managing People and Organizations” (2013)
13. N. Paresashvili, “Corporate Culture in terms of Labor Diversity”, Smart and Efficient Economy, Preparation for the Future Innovative Economy, Brno, Czech Republic, 2016