

გიორგი ბუცხრიკიძე - პროფესორი, სსიპ
სამცხე-ჯავახეთის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ბიზნესის ადმინისტრირების ფაკულტეტი
ელ-ფოსტა: givi-54@mail.ru

ნელი ბერიძე - ასოცირებული პროფესორი,
სსიპ სამცხე-ჯავახეთის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ბიზნესის ადმინისტრირების ფაკულტეტი
ელ-ფოსტა: neliberidze5@gmail.com

ეფექტიანი სამუშაო გუნდის ფორმირების საკითხისათვის

შესავალი. დიდი ხნის მანძილზე მკვლევარები ცდილობდნენ დაედგინათ ის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავდნენ გუნდის ეფექტურ მუშაობასა და მწარმოებლურობას. საბოლოოდ ჩამოყალიბდა ისეთი მოდელი, რომელიც თავის თავში აერთიანებდა ყველა იმ ძირითად მახასიათებელს, რომელიც აქტიურად გამოიყენებოდა მენეჯერების მიერ. თუმცა, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ეს მოდელი არ არის უნივერსალური და ის შეიძლება არაეფექტური აღმოჩნდეს რომელიმე სამუშაო ჯგუფისთვის, მითუფრო, რომ გუნდები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან ფორმითა და სტრუქტურით. ნებისმიერი ტიპის გუნდს ინდივიდუალური მიდგომები ესაჭიროება, ამიტომ მკვლევარების მიერ შექმნილი ეფექტურობის მოდელი გამოყენებული უნდა იქნას, როგორც გზამკვლევი.

ძირითადი ტექსტი. ეფექტიანობა შედეგის მომტან ქცევას ნიშნავს (არმსტრონგი და ტეილორი, 2020: 470). „ეფექტიანობა ქცევებსაც ნიშნავს და შედეგებსაც. ქცევები სემსრულელებიდან მოდის და ეფექტიანობას აბსტრაქციისაგან ქმედებად აქცევს“ (Brumbach, 1988: 387). გუნდის ეფექტურობა ოთხი ზოგადი კატეგორიით ხასიათდება: რესურსები, შემადგენლობა, შრომის დიზაინი და პროცესის ცვლადები, რომლებიც

ასახავს იმას, რაც გუნდში ხდება და რაც შემდგომ ეფექტურობაზეც ახდენს გავლენას. თითოეული ეს კატეგორია თავის მხრივ იყოფა ქვეჯგუფებად, რომლებიც საბოლოო ჯამში ქმნიან ერთ კომპლექსურ სისტემას, რომელიც განსაზღვრავს გუნდის პროდუქტიულობას, წევრების კმაყოფილებასა და მენეჯერის მიერ გუნდის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხს. თითოეული კატეგორიის დეტალური დახასიათებისას ვნახავთ, რომ ოთხი კონტექსტური ფაქტორი არსებობს, ესენია: ადეკვატური რესურსები, ლიდერობა და სტრუქტურა, ნდობის კლიმატი და სამუშაოს შესრულების შეფასება და ჯილდოთა სისტემა. როგორც ვიცით, რესურსების სიმცირე გუნდური მუშაობის ეფექტურობას ამცირებს, ამიტომ თავისუფლად შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ყველა სამუშაო ჯგუფი გარე რესურსებს ეყრდნობა. რესურსების საკმარისი რაოდენობით არსებობა არის ერთგვარი მხარდაჭერა, რომელსაც გუნდი ორგანიზაციიდან იღებს. ამ მხარდაჭერაში მოიაზრება დროული ინფორმაცია, სათანადო ინვენტარი და აღჭურვილობა, წახალისება, ადმინისტრაციული მხარდაჭერა და ა.შ. საჭირო მასალების არარსებობის შემთხვევაში, გუნდი ვერ შეძლებს მასზე დაკისრებული დავალების შესრულებას, ამიტომ ყველა ორგანიზაცია უნდა აცნობიერებდეს, იმას რომ გუნდის სათანადო რესურსებით აღჭურვა უმთავრესი პროცესია. გუნდის ეფექტიანად მუშაობისას დიდი ყურადღება ექცევა სამუშაოს გადანაწილებას. ლიდერის არსებობის შემთხვევაში, მან უნდა უზრუნველყოს სამუშაოს თანაბარი გადანაწილება იმისდამხედვით თუ ვის რისი უნარი გააჩნია და რომელი საქმის კეთებაა მისთვის შესაფერისი. ლიდერმა ამავედროულად უნდა უზრუნველყოს კონფლიქტების მოგვარება, უნდა მიიღოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები და დაადგინოს განრიგები. თუმცა, საჭიროება ყოველთვის არ მოითხოვს ლიდერის არსებობას. ზოგ შემთხვევაში გუნდის წევრები თავად იღებენ თავიანთ თავზე იმ ფუნქციებსა და პასუხისმგებლობებს, რომლებიც გუნდის ლიდერებს აკისრიათ. ასეთ გუნდებს თვითმართული გუნდები ეწოდებათ, ხოლო მართულ გუნდებში, წევრების ქმედითობაზე გავლენას ახდენს ორი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, ესენია: ლიდერის

მოლოდინები და მისი განწყობა. ის ლიდერები, რომლებიც მათი გუნდისგან კარგ შედეგს მოელონ, ღებულობენ კიდევ მას. ამავდროულად, მათი კეთილგანწყობა გუნდის წევრებზე დადებითად აისახება და შანსი იმისა, რომ რომელიმე წევრი მიატოვებს სამსახურს მნიშვნელოვნად მცირდება. ნდობის საკითხი მენეჯმენტშიც დიდ როლს თამაშობს. ეფექტური გუნდის წევრები ენდობიან ერთმანეთს და შესაბამისად უფრო ადვილად გასკვევენ რისკს, როცა დარწმუნებულები იქნებიან, რომ შეუძლიათ ენდონ ერთმანეთს. წევრებს შორის ურთიერთნდობა ხელს უწყობს თანამშრომლობას, ასევე ამცირებს თითოეული წევრის ქცევის გაკონტროლების აუცილებლობას(რობინსი და ჯაჯი, 2015: 178-180).

ალბათ, დიდი ხნის მანძილზე ითვლებოდა, რომ ინდივიდუალური ქმედითობის შეფასება, ინდივიდუალური სტიმულები და წახალისება ეფექტური იქნებოდა დაქირავებულის მწარმოებულობის გასაზრდელად, მაგრამ რეალობა სხვა სურათს გვიხატავს. აშკარაა, რომ მსგავსი პარამეტრები მაღალქმედითუნარიან გუნდს ვერ ჩამოაყალიბებს. ამიტომ, ეფექტური გუნდის ჩამოყალიბების პროცესში მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ მთლიანი ჯგუფის შეფასება, მოგებისა და შემოსავლის განაწილება, მცირე სტიმულები და სხვა ისეთი მოდიფიკატორები, რომლებიც არა მარტო ინდივიდის, არამედ გუნდის ძალისხმევასა და ერთგულებას აძლიერებს.

რაც შეეხება გუნდის შემადგენლობის კატეგორიას, ის მოიცავს ისეთ მახასიათებლებს, რომლებიც დაკავშირებულია უშუალოდ გუნდის წევრების არჩევასთან. ეს მახასიათებლებია: წევრების შესაძლებლობები, პიროვნული თვისებები, როლების გადანაწილება, მრავალგვარობა, გუნდის ზომა, გუნდის წევრების მოქნილობა და გუნდისთვის უპირატესობის მინიჭება.

როდესაც საქმე გვაქვს გუნდის ეფექტურ მუშაობასთან, გასათვალისწინებელია, რომ ქმედითობის დონეს ნაწილობრივ განსაზღვრავს წევრების ინდივიდუალური შესაძლებლობები. თუმცა ქმედითობა არ შედგება მხოლოდ ინდივიდუალური შესაძლებლობების ჯამისგან, მაგრამ ეს შესაძლებლობები განსაზღვრავს რისი

გაკეთება შეუძლიათ წევრებს და რამდენად ეფექტურად შეძლებენ ისინი მათზე დაკისრებული დავალების შესრულებას. არსებობს უნარ-ჩვევების სამი ტიპი, რომელიც სჭირდება გუნდს სამუშაოს ეფექტურად შესრულებისთვის. 1. კვალიფიციური წევრები 2. პრობლემის გადაჭრისა და გადაწყვეტილების მიღების უნარ-ჩვევების მქონე პირები 3. ყურადღებით მოსმენის, უკუკავშირის, კონფლიქტების მოგვარებისა და სხვა უნარების მქონე წევრები. აღსანიშნავია, რომ ამ სამი ტიპის უნარ-ჩვევების მხოლოდ ერთობლივი არსებობა იძლევა ეფექტურ შედეგს. ამასთანავე, ხაზგასასმელია ის ფაქტი, რომ როდესაც ამოცანა მარტივია, მაღალი შესაძლებლობების მქონე გუნდები სამუშაოს კარგად ვერ ასრულებენ, რადგან მათთვის ეს მომაბეზრებელია. ამიტომ, მნიშვნელოვანია გუნდების შესაძლებლობების ამოცანასთან შესაბამისობის არსებობა (პაიჭაძე, 2018: 134).

პიროვნული თვისებები დიდ ზეგავლენას ახდენს დაქირავებულის ქცევაზე. გუნდის შერჩევისას აუცილებელია გათვალისწინებული იქნას კეთილსინდისიერი და არაკეთილსინდისიერი წევრების არსებობა ან არარსებობა. მათი ერთობლივი არსებობა გუნდს დაბალ ქმედითობამდე მიიყვანს, რადგან კეთილსინდისიერი ადამიანები ვალდებულინი იქნებიან შეასრულონ არა მარტო მათზე დაკისრებული საქმე, არამედ მათ არაკეთილსინდისიერ კოლეგაზე დაკისრებული საქმეც. კეთილსინდისიერი ადამიანების არსებობა მნიშვნელოვანია გუნდისთვის, რადგან ისინი ნებისმიერ დროს მზად არიან დახმარება გაუწიონ ახალბედა წევრებს. ასევე მნიშვნელოვანია ღია და გახსნილი ადამიანების არსებობა გუნდში, რადგან ისინი თავისუფლად აყენებენ იდეებს, უკეთ თანამშრომლობენ სხვებთან და ზოგადად შემოქმედებითობით ხასიათდებიან.

როლების განაწილება ერთ-ერთი მთავარი საკითხია გუნდური მუშაობის პროცესში. მენეჯერებმა უნდა გაარკვიონ თითოეული წევრის სიძლიერე რაში გამოიხატება და რომელი საქმის გაკეთებას ანიჭებენ ისინი უპირატესობას. სწორედ ამის შემდეგ უნდა გადაანაწილოს ისინი სხვადასხვა საქმის შესასრულებლად და მიანიჭოს მათ განსხვავებული როლები. ინდივიდუალური უპირატესობების გუნდის

როლის მოთხოვნებთან შეთავსებით მენეჯერები გუნდის წევრების ერთად მუშაობის ალბათობას ზრდიან.

რაც უფრო მრავალფეროვანია გუნდი პიროვნული მახასიათებლების მიხედვით (სქესი, ასაკი, განათლება, გამოცდილება) მით უფრო მეტია იმის ალბათობა, რომ გუნდი შეძლებს დავალების ეფექტურად შესრულებას. მრავალფეროვან გუნდში ყოველთვის გაჩნდება განსხვავებული აზრები, იდეები, პრობლემის გადაჭრის გზები და ა.შ. თუმცა, უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ კომფლიქტების დონე უფრო მოიმატებს, განსაკუთრებით რასობრივი და ეროვნული განსხვავებების მქონე ჯგუფში. ეს ელემენტები დროის ხანმოკლე პერიოდში წინააღმდეგობრივია და ხელს უშლის გუნდის ეფექტურობას, თუმცა, გარკვეული დროის შემდეგ შესაძლოა სტაბილურობის მიღწევა. ორგანიზაციები შედგება კოჰორტებისგან, ადამიანებისგან, რომლებსაც საერთო ნიშან-თვისებები აქვთ. როცა კოჰორტებს შორის სხვაობა დიდია გადინებაც უფრო მეტია, რადგან იმ წევრებს შორის კომუნიკაცია, რომლებსაც სხვადასხვაგვარი გამოცდილება აქვთ ძალიან რთულია. ამიტომ ეს საკითხი მეტად მნიშვნელოვანია გუნდის ეფექტურობის პროგნოზირებისას. გუნდის ზომასთან დაკავშირებით მენეჯერები ხშირად ცდებიან, რადგან უსასრულოდ აფართოებენ მის საზღვრებს. ხშირად სწორედ გუნდის სიმცირეა ეფექტურობის განმსაზღვრელი, რადგან ზედმეტი წევრები შეკრულ გუნდს საძირკველს აცლის და ურთიერთანგარიშვალდებულებაც იკლებს, მათ ერთმანეთთან საერთო ენის პოვნა უჭირთ განსაკუთრებით მაშინ როდესაც დრო შეზღუდულია. 4 ან 5 წევრი სრულიად საკმარისია სხვადასხვა შეხედულებების ჩამოყალიბებისთვის.

გუნდის წევრების მოქნილობა ერთ-ერთი იმ ფაქტორთაგანია, რომელიც გუნდის ეფექტურობას განსაზღვრავს. თუ გუნდი მოქნილი წევრებისგან შედგება, ეს იმას ნიშნავს, რომ მათ ერთმანეთის დავალების შესრულება შეუძლიათ და საჭიროების შემთხვევაში ენაცვლებიან ერთმანეთს. ასეთი ადამიანები აუმჯობესებენ გუნდის შეგუებადობას ცვალებად გარემოსთან და ამავედროულად გუნდი ნაკლებად

ეყრდნობა

ერთეულების

გამოცდილებას.

წევრების მიერ გუნდური მუშაობისთვის უპირატესობის მინიჭება ძალიან მნიშვნელოვანი პარამეტრია გუნდისთვის, რადგან ისეთი ადამიანებისგან დაკომპლექტებული გუნდი, რომლებიც უპირატესობას ანიჭებენ ინდივიდუალურ მუშაობას, ვერასდროს შეძლებს საქმის ეფექტურად შესრულებას. ამიტომ, გათვალისწინებული უნდა იქნას დაქირავებულის სურვილი გუნდში მუშაობასთან დაკავშირებით.

დასკვნა. მნიშვნელოვანია, რომ ნებისმიერი დავალების შესრულებისას ეფექტურმა გუნდმა ერთობლივი ძალისხმევით იმუშაოს. სამუშაოს დიზაინის კატეგორია მოიცავს შემდეგ ცვლადებს: თავისუფლება და ავტონომია, სხვადასხვა უნარ-ჩვევებისა და ნიჭის გამოყენება, მთლიანი სამუშაოსა და კონკრეტული ამოცანის შესრულების შესაძლებლობა, ისეთ პროექტზე მუშაობა, რომელსაც სხვებზე მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს. ეს მახასიათებლები აძლიერებს გუნდის წევრების მოტივაციას და ზრდის გუნდის ეფექტურობას.

პროცესის ცვლადები მოიცავს გუნდის წევრების ერთგულებას, გუნდის კონკრეტული მიზნების დასახვას, გუნდის ეფექტიანობას, კონფლიქტების მოგვარებასა და სოციალური უსაქმურობის მინიმუმამდე შემცირებას.

ეფექტურ გუნდებს სართო მიზანი გააჩნიათ, რაც წევრებს მიმართულებას, მამოძრავებელ ძალასა და ერთგულებას აძლევს. წარმატებული გუნდები საეთო მიზნებს გარდაქმნიან კონკრეტულ მიზნებად და რეალისტურ ქმედით მიზნებად. ამავდროულად, რთული მიზნები ზრდის გუნდის ქმედითობას იმ კრიტერიუმის მიხედვით, რისთვისაც ის არის დასახული.

წარმატება წარმატებას ქმნის. საკუთარ თავში დარწმუნებული წევრები, რომლებსაც იმის იმედი აქვთ, რომ მათ ერთ წარმატებას მეორე მოჰყვება, ქმნიან ეფექტურ და წარმატებულ გუნდებს. ერთხელ მიღწეული წარმატება ერთგვარი სტიმულია დაქირავებულებისთვის უფრო მეტი ენთუზიაზმით აკეთონ საქმე. გუნდის ქმედითუნარიანობის გასაზრდელად მენეჯერმა შეიძლება მიმართოს ორ

გზას: დაეხმაროს გუნდს მცირე წარმატების მიღწევაში და უნარ-ჩვევებში გადამზადება.

აღსანიშნავია, რომ ეფექტურ გუნდებს კომფლიქტის გარკვეული დონე ახასიათებთ, რადგან კონფლიქტები სტიმულს აძლევს მსჯელობას, ხელს უწყობს პრობლემებისა და ალტერნატივების კრიტიკულ შეფასებას, რამაც გუნდი შესაძლოა უკეთეს გადაწყვეტილებამდე მიიყვანოს. თუმცა, ისეთი კონფლიქტები, რომლებიც ძირითადად ეყრდნობა დამაბულობასა და სხვების მიმართ მტრობას, ყოველთვის დისფუნქციურია და ცუდად აისახება გუნდის მუშაობაზე.

რადგან ჯგუფში ინდივიდუალური წევრების მიერ შესრულებული საქმის განსაზღვრა ვერ ხერხდება, ბევრი მათგან ცდილობს გუნდის საერთო ძალისხმევით გავიდეს ფონს, რაც სოციალურ უსაქმურობას ქმნის. წარმატებული გუნდები ებრძვიან ამ ტენდენციას და ცდილობენ გუნდის წევრებს ინდივიდუალურად და გუნდის სხვა წევრებთან ერთად პასუხისმგებლობა დააკისრონ ამოცანებზე, მიზნებსა და მიღწევებზე.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. არმსტრონგი მ., ტეილორი ს. ადამიანური რესურსების მართვის სახელმძღვანელო, თბილისი; (2020).
2. პაიჭაძე ნ. ადამიანური რესურსების მართვა, თბილისი; (2018).
3. რობინსისტივენ პ., ჯაჯიტიმოთი ა. *ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები*, თბილისი, ილია ჭავჭავაძის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა; (2015)
4. Brumbach G. B. Some ideas, issues and predictions about performance management, public personnel management; (1988)
5. Bizideebi.blogspot.com /2015/01/5html
6. /intermedia.ge /სტატია/135815

Giorgi Butskhrikidze—Professor, LEPL Samtskhe-Javakheti State
University The Faculty of Business Administration
e-mail: givi-54@mail.ru

Nelly Beridze—Associate Professor,
LEPL Samtskhe-Javakheti State University
The Faculty of Business Administration
e-mail: neliberidze5@gmail.com

For Formation of the Efficient Team

An Abstract

In order to make a business operational it is required not only to have the desire to do job and have sufficient funds, but it is also important and necessary to have an efficient team. It is impossible to achieve a great success without it.

The general categories for the efficiency of the team like resources, composition, labor design, variables of the process reflecting ongoing activities of the team influencing the efficiency are described in the article. The managers often apply the evaluation model including the listed characteristics in the practice. According to the author, there is no unique model for evaluation, as the teams differ from each other very much by a form and a structure. They require an individual approach. Therefore, the model can be considered as a guideline for the evaluation.

Key words: Task force, clerical staff, distributors of the resources, innovators