

გუნდური მართვა თუ ჯგუფური მართვა?

მაია როხვაძე,

შპს „ბიზნეს-სწავლება და
კონსულტაციები“-ს კოორდინატორი

რეზიუმე

სტატიაში განხილულია გუნდები და ჯგუფები, მათი არსი და ის სარგებელი, რომელსაც ისინი იძლევიან ერთპიროვნულ მართვასთან შედარებით.

ჯგუფების განხილვის დროს ცალ-ცალკე არის დახასიათებული ჯგუფების სახეები და ჯგუფის განვითარების სტადიები. ჩამოთვლილი და დახასიათებულია ჯგუფის ქცევაზე ზემომქმედი ფაქტორები. ცალკეა საუბარი ჯგუფის დადებით და უარყოფით მხარეებზე.

სტატიაში აღნიშნულია, რომ თუ გუნდის წევრები თანაბარი აზროვნებით მუშაობენ, მაშინ ჯგუფი გარდაიქმნება გუნდად. სტატიაში დახასიათებულია 4 სახის გუნდები: პრობლემების გადამჭრელი, თვითმართვადი, ჯვარედინი ფუნქციების და ვირტუალური.

ჯგუფებსა და გუნდებს შორის განსხვავებაზე საუბრისას ნათქვამია, რომ გუნდი არ არის კარგად განვითარებული ჯგუფი. გუნდი სინერგიზმის წყალობით ქმნის გუნდურ სარგებელს, რაც ჯგუფს არ შეუძლია. გუნდში მთელი მეტია თავის ნაწილების ჯამზე, ჯგუფში კი, იგი მას ემოხვევა.

საკვანძო სიტყვები: გუნდი, ჯგუფი, გუნდური აზროვნება, გონებრივი შესაძლებლობა, გუნდის ფორმირება.

შესავალი

გუნდები და ჯგუფები თანამედროვე მართვის რეალობად იქცა. ასეა ბიზნეს-სუბიექტებშიც და ასეა საჯარო მართვის სფეროშიც. გავიდა ის დრო, როცა მართვა ერთპიროვნულად ხდებოდა. 2010 წელს მასაჩუსეტის ტექნოლოგიების ინსტიტუტის სლოანის მენეჯერთა სკოლის ორგანიზაციული ცენტრის დირექ-

ტორმა პიტერ სენჯმა გამოსცა ნაშრომი სახელწოდებით „ხუთი დისციპლინა“, რომელიც “Harvard Business Review”-მ ბოლო 75 წლის განმავლობაში მართვასთან დაკავშირებით გამოქვეყნებულ ნიგნებს შორის ერთ-ერთ ყველაზე საუკეთესოდ დაასახელა. ამ ნაშრომში სენჯი გუნდებს განმარტავს როგორც „თვითმოსწავლე ჯგუფებს, რომლებიც მუდმივად ზრდიან თავიანთ შესაძლებლობებს, რათა მიაღწიონ სასურველ მდგომარეობას და მიიღონ სასურველი შედეგი“.

მაშ ასე, გუნდი ჯგუფია, მხოლოდ არა ჩვეულებრივი ჯგუფი, არამედ, მიზანსწრაფული ჯგუფი, დახვეწილი, სუტუაციური, გუნდური აზროვნების, რწმენის, ხედვის, გრძნობის, ნებისყოფის მქონე და, რაც მთავარია, მუდმივად სწავლის პროცესში ჩართული.

1. ჯგუფური მართვა და მისი გამოყენების სფეროები

ჯგუფი არის ორი ან ორზე მეტი ურთიერთდამოკიდებული და ურთიერთზემოქმედი ადამიანი, რომელიც გაერთიანებულია რაიმე განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად.

თანამედროვე პირობებში, ძირითადად გავრცელებულია მისი შემდეგი ტიპები [1, გვ. 70]:

- ხელმძღვანელის ჯგუფები;
- ჯვარედინი ფუნქციების ჯგუფები;
- თვითმართვადი ჯგუფები;
- მიზნობრივი ჯგუფები.

ხელმძღვანელის (მენეჯერის) ჯგუფები – ეს არის მენეჯერის და მის დაქვემდებარებულ ანგარიშვალდებულ პირთა ტრადიციული სამუშაო ჯგუფები.

ჯვარედინი ფუნქციების ჯგუფები იქმნება რაიმე კონკრეტული პრობლემის გადაწყვეტის მიზნით, სხვადასხვა განყოფილების (სამსახურის) თანამშრომელთა ცოდნისა და გამოცდილების გაერთიანებით.

თვითმართვადი ჯგუფები დამოუკიდებელი ერთეულებია, რომლებიც საკუთარი სამუშაო დავალების გარდა, თავის თავზე იღებენ მენეჯერის ტრადიციულ მოვალეობებს, მაგალითად, მუშაკთა დაქირავებას, სამუშაო პროცესის გრაფიკის შედგენას და სხვა.

მიზნობრივი ჯგუფები იქმნებიან კონკრეტული დროის კონკრეტული ამოცანის შესასრულებლად და მის დამთავრებისთანავე იშლებიან.

ჯგუფები განვითარების პროცესში 5 სტადიას გადიან: **ფორმირების, მღელვარების, მონესრიგებულობის, სამუშაოს შესრულებისა და დაშლის.**

ჯგუფის ქცევაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს, მათ რიცხვ-შია: **ჯგუფის რესურსები, სტრუქტურა, სიდიდე, პროცესები და ამოცანები.**

ჯგუფის წევრთა პიროვნულ რესურსებში თითოეული მათგანის ინდივიდუალური შესაძლებლობები და პიროვნული მახასიათებლები იგულისხმება. მათი (წევრების) ინტელექტუალური შესაძლებლობებისა და ჩვევების შესწავლით, შეგვიძლია ვინის-საწარმეტყველოთ ნებისმიერი ჯგუფის მომავალი ეფექტიანობა, რადგან ჯგუფის პოტენციალი მისი ცალკეული ინდივიდების მაქსიმალურ შესაძლებლობათა არითმეტიკული ჯამია. ეს შესაძლებლობები არის ორიენტირი იმისა, თუ თითოეულ მათგანს სხვათა თანადგომითა და მხარდაჭერით, რისი გაკეთება შეუძლია.

როგორც ავლნიშნეთ, ჯგუფი ადამიანთა ორგანიზებული გაერთიანებაა და აქვს საკუთარი სტრუქტურა, რომელიც მის წევრთა ქცევასა და ქმედებებს აყალიბებს. ჯგუფის შიგა სტრუქტურის პარამეტრებია: **როლი, ნორმები, შეთანხმებულობა, სტატუსი, შეკრულობა, ჯგუფის სიდიდე და მისი ფორმალური ლიდერის პოზიციები.**

მართვის სპეციალისტები – სტივენ პ. რობინზი და მერი კოულტერი გვაძლევენ იმ დადებითი და უარყოფითი მხარეების ჩამონათვალს, რომელიც ჯგუფურ გადანყვეტილებებს გააჩნია, ინდივიდუალურთან შედარებით [1, გვ. 715]:

დადებითი მხარეები:

- გადანყვეტილების მიღება მეტ ცოდნასა და დიდი მოცულობის ინფორმაციას ეყრდნობა;
- გადანყვეტილების შერჩევა მრავალი ალტერნატივიდან (ვარიანტი) ხდება;

- მეტია ალბათობა იმისა, რომ ამ გადანყვეტილებას სხვა თანამშრომლები მოიწონებენ;

- გადანყვეტილებას მეტი კანონიერება აქვს.

უარყოფითი მხარეები:

- დროის დიდი დანახარჯი (იგი ურთიერთშეთანხმებასა და დისკუსიას სჭირდება);

- უმცირესობის ძალაუფლება (ხშირად, ჯგუფის რომელიმე გავლენიანი წევრი საკუთარ მოსაზრებას დანარჩენ წევრებს თავს ახვევს);

- ჯგუფის ზენოლა მისი თითოეული ინდივიდის ქცევაზე;

- პიროვნული უპასუხისმგებლობა გადანყვეტილების მიღებაზე;

მაშასადამე, ჯგუფურ გადანყვეტილებებს დადებითი ასპექტებიც აქვთ და უარყოფითიც.

2. ჯგუფების გარდაქმნა გუნდად

ჯგუფი, რომლის წევრები საერთო კონკრეტული ამოცანების შესასრულებლად დაძაბულად მუშაობენ, სინერგიზმის პოზიტიურ ეფექტს იყენებენ და მოქმედებენ ინდივიდუალური და თანაზიარი ანგარიშგების საფუძველზე, სამუშაო გუნდად იწოდება. მასში (ისე როგორც სპორტული გუნდში) ცალკეული წევრების გამორჩეული ძალისხმევა მიზნის შესასრულებლად ჯგუფს გუნდად აქცევს. სინერგიზმის წყალობით, გუნდის შრომის მწარმოებლურობა დონე უფრო მაღლია, ვიდრე გუნდის ცალკეული წევრის შრომის ნაყოფიერების ჯამი. ყოველივე ეს პოზიტიური სინერგიზმისა და ნათლად კოორდინირებული ძალისხმევის წყალობით მიიღწევა.

გუნდები („კომანდები“) ოთხი სახისაა:

- **პრობლემების გადამჭრელი;**

- **თვითმართვადი;**

- **ჯვარედინი ფუნქციების;**

- **ვირტუალური.**

კონკრეტული პრობლემების გადასაჭრელად, გუნდების შე-

ქმნას დიდი ხნის ისტორია აქვს. მართალია, ისინი ამ მიზნით იქმნებოდნენ, მაგრამ მათ საკუთარი გადაწყვეტილებების რეალიზაციის უფლებამოსილება ნაკლებად ეძლეოდათ.

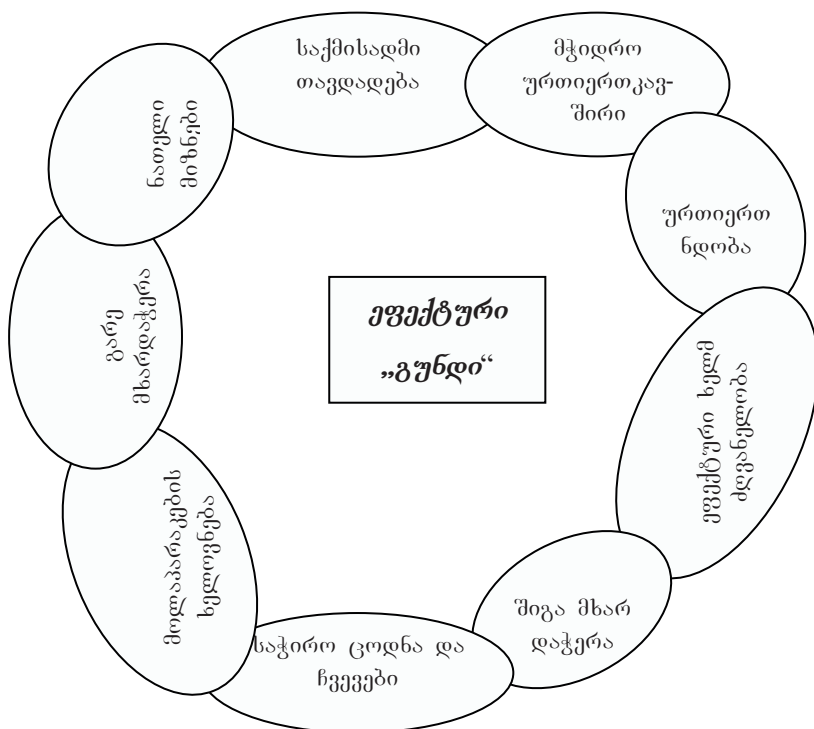
თვითმართვადი „გუნდების“ შექმნა უფრო პროგრესული მოვლენაა. მათ მენეჯერები არ ჰყავთ და თავად აგებენ პასუხს, როგორც შესრულებულ სამუშაოზე, ისე – გუნდის მართავზე. მათ ძალზე ბევრი უფლებამოსილება გააჩნიათ. ამ პრინციპით მუშაობენ კომპანიები – „ჯენერალ მოტორსი“, „ქსეროქსი“ და სხვები.

ჯვარედინი ფუნქციების „გუნდები“ შერეული პროფესიის სპეციალისტებისგანაა შემდგარი. აშშ-ის ქ. ბეტეზდის ჰოსპიტალში დანერგილია ინტენსიური თერაპიის ჯვარედინი გუნდები, რომლებიც დაკომპლექტებულია – თერაპევტების, დიეტოლოგების, მედლების, სოციალური მუშაკების, მღვდლებისა და ფარმაცევტებისაგან. ეს გუნდები ყოველდღე ხვდებიან თითოეული ავადმყოფის მომვლელებს (მესართულებებს), მათგან ისმენენ პაციენტების ჩივილებს და შემდეგ სახავენ შემდგომი მკურნალობის სტრატეგიას. ჰოსპიტალის ხელმძღვანელთა შეფასებით, ამ მიდგომით საგრძნობლადაა შემცირებული შეცდომები, ჰოსპიტალში ავადმყოფთა დაყოვნების დრო და გაუმჯობესებულია კომუნიკაცია მედპერსონალსა და ავადმყოფის ოჯახის წევრებს შორის [2, გვ. 45].

და ბოლოს, **„ვირტუალური გუნდები“**. ასეთი გუნდების ფიზიკურად განცალკევებული წევრები კომპიუტერული ტექნოლოგიების მეშვეობით ერთიანდებიან და ერთი, საერთო მიზნის შესრულებას ემსახურებიან.

გუნდში შრომის ეფექტიანობას იწვევს – მისი ნათელი (მკაფიო) მიზნები, საჭირო ჩვევები და ცოდნა, ურთიერთნდობა, საქმისათვის თავდადება, წევრთა შორის მჭიდრო კავშირები, მოლაპარაკებების ხელოვნება, ეფექტური ხელმძღვანელობა და გარე მხარდაჭერა (ნახაზი №1).

ნახაზი №1 ეფექტური „გუნდის“ მახასიათებლები



3. გუნდებსა და ჯგუფებს შორის განსხვავებები

ჯგუფსა და გუნდს შორის განსხვავებები მეტად დიდია (იხ. ცხრილი №1). გუნდი ეს კარგად განვითარებული ჯგუფი კი არ არის, არამედ – რაღაც სხვა. მას სხვა მიზნები, ფუნქციონირების სხვა საშუალებები და წევრებისა და ლიდერის მიმართ სხვა მოთხოვნილებები გააჩნია.

გუნდს ისეთი ენერგიის გამომუშავება შეუძლია, რაც არ ძალუძთ ინდივიდებსა და ჯგუფებს. მისი ჩამოყალიბება უბრალოდ თანამშრომელთა თვამოყრითა და მათი გუნდად გამოცხადებით არ ხდება. რამოდენიმე ინდივიდის გარდაქმნა შეკრულ მაღალ-

ეფექტურ გუნდად, მეტად რთული და ხანგრძლივი პროცესის შედეგია [3, გვ. 70].

**ცხრილი 1. ჯგუფსა და გუნდს შორის
არსებული ძირითადი განსხვავებები [4, გვ. 120]**

სამუშაო ჯგუფი	სამუშაო გუნდი
ძლიერი, მკაფიოდ გამოხატული ლიდერი;	ლიდერის როლის შესრულებაში თანამონაწილეობა;
ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა;	ინდივიდუალური და ზიარი პასუხისმგებლობა;
შრომის პროდუქტების ინდივიდუალური წარმოება;	ერთობლივად წარმოებული შრომის პროდუქტები;
თათბირებს ლიდერი ატარებს;	თათბირის მსხველდრობისას, ლიდერი ახალისებს აქტიურ და ღია მონაწილეობას პრობლემათა გადაწყვეტაში;
გადაწყვეტილებებს ლიდერი იხილავს და იღებს	ერთობლივად აკეთებენ რეალურ საქმეს

გუნდს ისეთი ენერგიის გამომუშავება შეუძლია, რაც არ ძალუძთ ინდივიდებსა და ჯგუფებს. მისი ჩამოყალიბება უბრალოდ თანამშრომელთა თვამოყრითა და მათი გუნდად გამოცხადებით არ ხდება. რამოდენიმე ინდივიდის გარდაქმნა შეკრულ მაღალ-ეფექტურ გუნდად, მეტად რთული და ხანგრძლივი პროცესის შედეგია [3, გვ. 70].

გუნდები და ჯგუფები ერთმანეთისგან, უპირველეს ყოვლისა, დანიშნულებით განსხვავდებიან. ჯგუფები შეუცვლელნი არიან იმ სამუშაოს შესრულებაში, სადაც ძირითადი სარგებელი თითოეული ინდივიდის მაქსიმალური ძალისხმევით მიიღება და გარეშე მყოფი ადამიანები, ანუ ჯგუფის წევრები მათ მხარდასაჭერად არიან საჭირო. აღნიშნულ სტრუქტურაში მთელი მისი ნაწილების

ჯამია, მიზანი კი – თითოეული ინდივიდის წარმატება და მათი ურთიერთკოორდინაცია.

ამის საწინააღმდეგოა გუნდის დანიშნულება. იგი იმ სიტუაციაშია გამოსადეგი, როცა ძირითადი სარგებელი ერთი პროდუქტის (წარმოის, პროექტის და ა. შ.) ერთობლივი შექმნით მიიღება. ასეთ შემთხვევაში, მთელი მეტია თავისი ნაწილების ჯამზე, ხოლო გუნდის მიზანი სინერგიული ეფექტის მიღებაში მდგომარეობს [3, გვ. 72].

ერთი შეხედვით, ჯგუფები და გუნდები დახარჯული დროის სიდიდით, ანუ რაოდენობრივი მაჩვენებლებით არ განსხვავდებიან, მაგრამ არის მომენტი, როდესაც რაოდენობრივი გადადის ხარისხობრივში, ანუ ხდება ჯგუფის წევრების ფსიქოლოგიის გადანაცვლება და ისინი იწყებენ აქტიურ მონაწილეობას ლიდერის როლის შესრულებასა და პასუხისმგებლობის გადანაწილებაში. ასეთი ფსიქოლოგიური გადანაცვლით, ჯგუფი უკვე გუნდის ძალას, სულსა და ენერგიას იძენს, ე.ი. გუნდად იქმნება.

4. და მაინც, როგორი, ჯგუფი თუ გუნდი?

ორგანიზაციისათვის ჯგუფები ისევე საჭიროა, როგორც გუნდები. მათ შორის არჩევანს სამუშაოს ხასიათი, საკადრო რესურსი და ხელმძღვანელობის სტილი წყვეტს. თუ კომპანიის წინაშე კარდინალური პრობლემა დგას, მის გადასაწყვეტად აუცილებლად ინტეგრირებული და ნოვატორულად შემოქმედებითი მიდგომაა საჭირო. ეს კი მხოლოდ გუნდური მუშაობით მიიღწევა. რაც შეეხება მმართველობის სტილს, თუ ფირმას სათავეში ისეთი ლიდერი ჰყავს, რომელიც ერთპიროვნულად იღებს გადაწყვეტილებებს, გუნდები ვერ შეიქმნება, რადგან ეს უკანასკნელი ლიდერისგან ფუნქციების გადანაწილებას მოითხოვს. ასეთ შემთხვევაში, მისი ფორმალური ხელმძღვანელი, სუბიექტური მიზეზების გამო, ასეთი ტიპის გადაწყვეტილებებისგან თავს შეიკავებს.

ისმება კითხვა: თუ გუნდები უფრო ეფექტურნი არიან და თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციისა და კიდევ სხვა ფაქტორების გამო, გადაწყვეტილებების ინდივიდუალური წესით მიღება უფრო გართულებულია, მაშინ რატომ არ ვრცელდება ისინი მასიურად? ი. კატცენბახისა და დ. სმიტის აზ-

რით, „ამის მიზეზი არის პრობლემების სერიოზული შეზღუდულობა“ [5, გვ. 61], რასაც არ ეთანხმება მენეჯმენტის ასევე დიდი სპეციალისტი ალლენ რ. კოენი, რომელსაც ამის გამომწვევ მიზეზებად მიაჩნია [3, გვ. 93-94]:

➤ მენეჯერების შიში, რომ კომპანიაზე კონტროლს დაკარგავენ;

➤ კონფლიქტების შიში (გუნდებში და მით უფრო ეფექტურ გუნდებში, რომლებიც ურთულეს პრობლემებზე მუშაობენ, ცხადია, არსებობს კონფლიქტები, რომელთა უმრავლესობა პროდუქტიულია);

➤ პრესტიჟის დაკარგვის შიში.

ზოგიერთი პროგრესულად მოაზროვნე მენეჯერი არ უშინდება ამ ჩამონათვალს, და თამამად მიდის გუნდის ჩამოყალიბებაზე. თუმცა, არიან ისეთებიც, რომლებსაც ჯგუფური მუშაობა ურჩევნიათ და ამის გამო, წარმატება არ აკლიათ.

დაახლოებით 25 წლის წინ, როდესაც აშშ-ის რამოდენიმე კომპანიამ საწარმოო პროცესებში არსებულ პრობლემათა გადასაწყვეტად ჯგუფები შექმნა, მაშინ ეს სრულიად „უცხო ხილი“ იყო და ამას სკეპტიკურად შეხედნენ. დღეს მდგომარეობა შეცვლილია. „Forniture Co“-ის სიაში შემავალ კომპანიათა მუშა-მოსამსახურეების 80% სწორედ ჯგუფებში და გუნდებში მუშაობს. ამერიკის მცირე ბიზნესის საწარმოთა 68% ჯგუფურ მუშაობას იყენებს და როგორც ჩანს, ეს პროცესი გაგრძელდება. მსოფლიოს წამყვანი ფირმების (და არა მხოლოდ მათი) მენეჯერები მიხვდნენ, რომ ჯგუფები და გუნდები უფრო სწრაფად და მობილურად რეაგირებენ სიტუაციის ცვლილებებზე, ვიდრე ტრადიციული განყოფილებები. ამდენად, ისეთი ქვეყნების კომპანიებიც კი, რომლებიც თითქოსდა გამოკვეთილი ინდივიდუალიზმით ხასიათდებიან (კანადა, აშშ), ამ სიახლეს მასიურად ნერგავენ.

არ იფიქრით, რომ გუნდების ჩამოყალიბება, ადვილი საქმეა. არც ის იფიქროთ, რომ თუ გუნდში მოაქცევთ 5-7 ინტელექტუალს, გუნდი ეფექტური იქნება. ამერიკელი მეცნიერის მერედიტ ბელბინის გუნდებზე 10 წლიანი დაკვირვებით დადგინდა, რომ არა ინტელექტი, არამედ დაბალანსებული უნარები და როლები, არის

წარმატების საწინდარი. თითოეული ადამიანის ქცევებს გუნდური მუშაობის ფარგლებში ახასიათებს გარკვეული თავისებურებები, რომლებიც მუდამ ვერცაა საქმესა თუ გუნდის სხვა წევრებთან მიმართებაში. ამიტომ, თანამშრომელთა ამ თვისებების გამოსაკვლევად და ეფექტური გუნდების შესაქმნელად წლებია საჭირო.

პირადად ჩემი განწყობა გუნდური მართვის მხარეზეა, რადგანაც, როგორც ცნობილია ადამიანის მიერ შექმნილი სარგებლის 80% სწორედ გუნდური აზროვნებით მიიღება [6, გვ. 113]. გუნდის გონებრივი შესაძლებლობები გაცილებით მეტია, ვიდრე მისი ცალკეული წევრების გონებრივი შესაძლებლობების არითმეტიკული ჯამი.

დასკვნა

გუნდების და ჯგუფების ურთიერთშედარება გვიჩვენებს რომ ორივეს აქვს თავისი დადებითი მხარეები, თუმცა, გუნდური მართვა იძლევა სინერგიულ ეფექტს, რაც ჯგუფებს არ ახასიათებთ.

ლიტერატურა:

1. Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер, Менеджмент, Москва-Санкт-Петербург-Киев, 2007, Вильямс (Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management, Moscow-Saint Petersburg-Kiev, 2007, Williams).
2. Appleby J., Davis R., “Teamwork Used to Save Money; Now it Saves Lives”, USA Today (www.usatoday.com) March 1, 2001.
3. Курс MBA по менеджменту, под. ред. Аллена Р. Коэна, М., 2007; Алпина бизнес Букс (MBA course in Management, under. Ed. Allen R. Cohen, M., 2007).
4. Katzenbach J. K. and Smith D. K., “The Wisdom of Teams”, Boston: Harvard Business school press, 1993.
5. Katzenbach J. K. and Smith D. K., “The Wisdom of Teams”, Boston: Harvard Business school, Press, 1993.
6. თვითმოსწავლე ორგანიზაციები, სინერგიული ჯგუფის კრებული – თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა, 2013. (Self-study organizations, Synergy Group complete works-Management of Modern Organizations).

MEMBERSHIP MANAGEMENT OR GROUP MANAGEMENT?

MAIA ROKHVADZE, Coordinator of
LTD “Business teaching and consultations”

RESUME

In the article “Membership management or group management” it is discussed the memberships and groups, their functions and priorities what they produce according to individual management.

During the discussion of the groups there are separately qualified their styles and development strategies. It is numbered and defined the influencing factors of the group behavior. There is another conversation about the group’s positive and negative sides.

Moreover, there is mentioned in the article that if the group members are working with the same minds, in this case the group remakes as a membership. In the article we meet 4 types of membership: problem-solving, self-regulated, crossing functions and virtual.

During the discussion about the differences between the memberships and groups it is mentioned that membership isn’t the well-developed group. The membership makes its membership benefit by Synergism. The group can’t do this. In the membership the integer is more than their total sum. In the group it is the same as the previous one.

Key words: Membership, Group, Group mentality, Mental possibilities, Group Formation.