

პერსონალის შიდაორგანიზაციული ქცევის მართვა კომპანიაში, ანუ გუნდური მართვა, თუ ჯგუფური მართვა

მანანა ხარხელი

ასოცირებული პროფესორი,
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

სტატიაში განხილულია პერსონალის ქცევა ინდივიდუალურ საქმიანობაში, ჯგუფებსა და გუნდებში. დახასიათებულია მათ ქცევაზე მოქმედი ფაქტორები, უარყოფითი და დადებითი მხარეები.

სტატიაში ყურადღება გამახვილებულია გუნდებსა და ჯგუფებს შორის არსებულ განსხვავებებზე და აღნიშნულია, რომ გუნდი სინერგიულ სარგებელს იძლევა, ჯგუფი და ინდივიდუალური შრომა კი არა. მათ შორის განსხვავება არის დანიშნულებაშიც. სადაც ჯგუფი კარგად მუშაობს, იქ გუნდი ვერ იმუშავებს. დასაქმებულებიც, ინდივიდუალური თვისებებიდან გამომდინარე, ან უფრო ჯგუფში გამოდგებიან ან გუნდში, ანდა ინდივიდუალურად უფრო მეტ სარგებელს მოუტანენ ორგანიზაციას.

სტატიაში გაკეთებულია შემაჯამებელი დასკვნა გუნდების უპირატესობების შესახებ. კერძოდ აღნიშნულია, რომ სინერგიის წყალობით გუნდის შრომის მწარმოებლურობა უფრო მაღალია. გუნდის ისეთი ენერჯის გამოიმუშავება შეუძლია, რაც არ ძალუძთ არც ინდივიდებს და არც ჯგუფებს.

საკვანძო სიტყვები: პერსონალი; შიდაორგანიზაციული ქცევა; გუნდები; ჯგუფები; პერსონალის მართვა.

მეცნიერებმა საბოლოოდ დაადგინეს, რომ კომპანიას წარმატებას აძლევს არა ახალი და უახლესი ტექნოლოგია, არა დიდი მასშტაბები და მოთხოვნიანი პროდუქცია, არამედ იმდენად ყველაფერი ამის მცოდნე, შემოქმედი, მაღალკვალიფიციური პერსონალი, მათი განწყობა სამუშაოსა და თვით კომპანიისადმი, ანუ მათი ქცევა. დღეს, ამ სფეროს მეცნიერები ამ თემას იკვლევენ და კომპანიებს აძლევენ პერსონალის ქცევის შესწავლის და მართვის რეკომენდაციებს.

პიროვნების ქცევა, როგორც ანგარიშგასაწევი ფენომენი

პიროვნების ქცევა არის ცნობიერი სოციალურად მნიშვნელოვანი აქტი. იგი ეფუძნება გარკვეულ კანონზომიერებებს და პრინციპებს, რომლებიც ყველასთვის ერთნაირია, მაგრამ სხვადასხვა ადამიანში იგი გარდაიქმნება და ინდივიდუალურ განსხვავებებს გვაძლევს [1, გვ. 4].

ქცევის რეალიზაცია განპირობებულია პიროვნების მოქმედების შინაგანი გეგმით, რომელიც მოიცავს განზრახვას, მოსალოდნელი შედეგის პროგნოზირებას, შესრულების აუცილებელი საშუალებების არჩევას. ქცევა შეიძლება იყოს ტრანზიტული, რომელიც ითვალისწინებს მისი რეალიზაციის ყველა პირობას, შესაძლო შედეგებს და არატრანზიტული - არასათანადოდ მოფიქრებული. შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს მოქმედებით ან უმოქმედობით, გამოთქმული პოზიციით, მიმიკით, ქესტით, მზერით, მეტყველების ინტონაციით. ქცევის შეფასების დროს ხდება მისი ნამდვილი მოტივებისა და ზნეობრივი აზრის გათვალისწინება [Tezelashvili S., 2007].

ქცევის კვლევის ობიექტური მეთოდები ჩამოყალიბდა ჩარლზ დარვინის მოძღვრების საფუძველზე, რომელიც ეხებოდა ბუნებრივ შერჩევას ევოლუციის პროცესში. ბიოლოგიური დეტერმინიზმის კალაპოტში ჩამოყალიბდა მოძღვრება უმაღლესი ნერვული მოქმედების, როგორც ქცევის ფიზიოლოგიური საფუძვლის შესახებ. ადამიანის ქცევას გააჩნია ბუნებრივი საფუძვლები. იგი ყალიბდებოდა ხანგრძლივი სოციოგენეზის პროცესში. ამასთან, ინდივიდუალური ქცევის თავისებურებები განპირობებულია პიროვნების ფსიქოლოგიით.

გამოიყოფა რეალური პიროვნების ადექვატური და არაადექვატური ქცევა. არაადექვატური ქცევა შეიძლება განპირობებულ იქნეს ინდივიდის სიტუაციური დამოკიდებულებით, პიროვნული აქცენტაციებით („სუსტი ადგილებით“), მოსაზღვრე და პათოლოგიური მდგომარეობებით, აღზრდისა და ნებელობითი რეგულაციის დეფექტებით, ქცევის რეალური და ვერბალური გეგმების გამიჯვნით.

გამოიყოფა ქცევის ორი ასპექტი [Мацрой А., 2002] - აფექტური (იმპულსური) და კოგნიტური (ინტელექტუალურ-ნებელობითი). აფექტური ქცევა - რეფლექსურია, როცა არსებობს მკაცრი, ერთმნიშვნელოვანი კავშირი სტიმულსა და ქცევით რეაქციას შორის, რომელიც ჩამოყალიბებულია გენეტიკურად ან მოცემულია ინდივიდის წარსულ გამოცდილებაში. ინტელექტუალური ფორმის დროს ინდივიდი ახდენს თავისი ქცევის შესაძლო შედეგის პროგნოზს, ანალიზებს მის ყველაზე ოპტიმალურ ვარიანტებს, შეგნებულად ახდენს ქცევის

მოდელირებას და პროგრამირებას, ახდენს ორიენტაციას სიტუაციაში, იღებს გადაწყვეტილებას, ამუშავებს მოქმედებათა გეგმას, ახორციელებს ქცევის ინდივიდუალური საშუალებების რეალიზებას, მოქმედებათა მიმდინარე შეფასებასა და კორექტირებას, კრიტიკულად აფასებს მიღწეულ შედეგს, ადარებს მას დასახულ ქცევის მიზანთან და მოტივთან.

ქცევის იმპულსური რეგულაციის ფსიქიკური პროცესი არის ემოციები, რომელიც ეფუძნება გარემო მოქმედებების მოთხოვნილებითი მნიშვნელობის გრძნობით ასახვას, მათ კეთილსასურველობას ან მავნებლობას ინდივიდის ცხოველქმედებისათვის.

ემოციური თვისებები განსაზღვრავენ ინდივიდის ფსიქიკურ იერს - წარმოქმნიან პიროვნების ემოციურ ტიპს. გამოიყოფა ემოციური, სენტემენტალური, მგზნებარე და ფრიგიდული (ცივი) ნატურები [Tezelashvili S., 2007]:

ემოციური ტიპის ადამიანები ადვილად აღგზნებანნი, ემოციურად მგრძნობიარე, იმპულსურნი არიან. თავიანთ ქცევებს ისინი ღრმად განიცდიან, ხშირად ნანობენ კიდევ. თუმცა, მომავალში კვლავ უშვებენ იმპულსურ ქცევებს.

სენტემენტალური ტიპის ადამიანები ემოციურად ჭვრეტითნი არიან, ისინი სამყაროს თავიანთი ემოციური მდგომარეობების ჭრილში უყურებენ. ისინი მგრძნობიარე - პასიური ტიპებია. მათი გრძნობები მიმართულია საკუთარ თავზე. მათ ახასიათებთ თავიანთი გრძნობებით ტკობა.

მგზნებარე ნატურები ემოციურად მიზანსწრაფულნი, ქმედითნი, მიზნის მიღწევაში გაბედულნი არიან. ისინი ცხოვრობენ დაძაბული, ემოციურად დატვირთული ცხოვრებით, მათ მუდმივად გააჩნიათ ვნების საგანი. მათი ვნების საგანი შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი, ღირსეული ან უმნიშვნელო.

ფრიგიდული ნატურების ემოციური გამოვლინებები მინიმალურია. მათ არ შეუძლიათ სხვა ადამიანთა ემოციურ მდგომარეობაში შესვლა. ესაა ცივი გონების ადამიანები. ასევე არ შეუძლიათ სხვათა შესაძლო ემოციური რეაქციების განჭვრეტა ამა თუ იმ სიტუაციაში. ისინი მოკლებულნი არიან თანაგანცდის გრძნობას.

კომპანიაში საქმიანობისას ადამიანის ქცევას აყალიბებს, ერთი მხრივ, მისი ხასიათი, ხოლო მეორე მხრივ, გარემო ფაქტორები. თავის მხრივ ადამიანის ხასიათს აპირობებენ [Веселин В. П., 2015]:

- ადამიანების ინდივიდუალური თავისებურებები (ინტელექტი, ფიზიკური მდგომარეობა, ემოციურობა და სხვა);
- ადამიანთა მდგომარეობა სოციალურში (როლი, სტატუსი, ინფორმირებულება და სხვა);
- ფსიქოლოგიური მდგომარეობა;
- კომპანიის ხელმძღვანელობასა და კოლეგებთან ურთიერთობის სპეციფიკა;
- სქესი.

ყველა ზემოთჩამოთვლილი ფაქტორების ცოდნა კომპანიის ხელმძღვანელობას ეხმარება იწინასწარმეტყველოს დასაქმებულთა ქცევა სამსახურში და წარმატებით მართოს ისინი.

დასაქმებულთა ქცევას კომპანიის შიგნით შიგაორგანიზაციული ქცევა ეწოდება. ერთი და იგივე ადამიანის ქცევა სამი იპოსტასით განიხილება [Bagrationi T., 2018]:

- ინდივიდუალური ქცევა;
- ჯგუფში ქცევა;
- გუნდში ქცევა.

დასაქმებულს ინდივიდუალური ქცევა ახასიათებს ერთპიროვნული მუშაობისას, მის სამუშაო ადგილზე, როცა არც მისი საქმე და არც თვითონ არ არის ვინმეზე დამოკიდებული, ანდა პირიქით, სხვაა _ მასზე დამოკიდებული. შრომის ასეთი ორგანიზაცია ახასიათებდა ინდუსტრიალიზაციის საწყის პერიოდს მსხვილ და საშუალო სიდიდის საწარმოებში. იგი წარსულს ჩაბარდა. დღეს ასე შრომობენ მხოლოდ ინდემწარმეები. მათ არავინ სხვა არ მართავს. ისინი თავისი საქმის შემსრულებლებიც არიან, და, თავის თავის მენეჯერებიც.

პერსონალის ქცევის მართვის პრობლემა დგას მსხვილ და საშუალო საწარმოებში, სადაც რამდენიმე ასეული სხვადასხვა ხასიათის და, აქედან გამომდინარე, სხვადასხვა ქცევის ადამიანები არიან დასაქმებული. ასეთი თანამედროვე კომპანიები რთული სამართავია, რადგან დასაქმებულთა ერთი მიდგომით მართვა დაუშვებელია. ისინი ერთმანეთისგან განსხვავდებიან ცოდნით, გამოცდილებით, და, რაც მთავარია, ინტერესით. ასე რომ, გარდა კომპანიის ინტერესისა, რომ მათგან მიიღოს მაქსიმალური უკუგება, მათ თავიანთი პიროვნული ინტერესებიც აქვთ კომპანიაში. ისინი ამ ინტერესის შესაბამისად იქცევიან. კომპანიის მენეჯერებს მოეთხოვებათ იცოდნენ თითოეულის ინტერესი და მათ მართვაში გაითვალისწინონ იგი.

მეორე, რაც აუცილებლად უნდა იცოდნენ მენეჯერებმა ეს არის თუ სად გამოქვანდება დასაქმებულის პოტენციური სრულად _ ინდივიდუალურად, ჯგუფში თუ გუნდში. ეს მეორე დავალება დასაქმებულთა ტიპაჟის ფსიქოლოგიურ გამოკვლევას მოითხოვს. აქედან გამომდინარე, ჩვენ ვაკეთებთ დასკვნას, რომ საქართველოს ყველა მსხვილ და საშუალო სიდიდის საწარმოს შტატში ფსიქოლოგი უნდა ჰყავდეს.

გუნდები და ჯგუფები თანამედროვე მართვის რეალობად იქცა. ასეა ბიზნეს-სუბიექტებშიც და ასეა საჯარო მართვის სფეროშიც.

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

თანამედროვე პირობებში, ძირითადად გავრცელებულია მისი შემდეგი ტიპები [Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер., 2007]:

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

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

ჯგუფის ქცევაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს, მათ რიცხვშია: ჯგუფის რესურსები, სტრუქტურა, სიდიდე, პროცესები და ამოცანები.

სტივენ პ. რობინზი და მერი კოულტერი გვამბობენ იმ დადებითი და უარყოფითი მხარეების ჩამონათვალს, რომელიც ჯგუფურ გადაწყვეტილებებს გააჩნია, ინდივიდუალურთან შედარებით [Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер., 2007]:

დადებითი მხარეები:

- გადაწყვეტილების მიღება მეტ ცოდნასა და დიდი მოცულობის ინფორმაციას ეყრდნობა;
- გადაწყვეტილების შერჩევა მრავალი ალტერნატივიდან ხდება;
- მეტია ალბათობა იმისა, რომ ამ გადაწყვეტილებას სხვა თანამშრომლები მოიწონებენ;
- გადაწყვეტილებას მეტი ლეგიტიმაცია აქვს.

უარყოფითი მხარეები:

- დროის დიდი დანახარჯი (იგი ურთიერთშეთანხმებასა და დისკუსიას საჭიროებს);
- უმცირესობის ძალაუფლება (ხშირად, ჯგუფის რომელიმე გავლენიანი წევრი საკუთარ მოსაზრებას დანარჩენ წევრებს თავს ახვევს);
- ჯგუფის ზეწოლა მისი თითოეული ინდივიდის ქცევაზე;
- პიროვნული უპასუხისმგებლობა გადაწყვეტილების მიღებაზე.

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

ჯგუფებსა და გუნდებს შორის განსხვავება კარგად ჩანს მათ შემდეგნაირ შედარებაში [Robbins S., Coulter M., 2014]:

სამუშაო გუნდები

ხელმძღვანელობის ფუნქციები გადანაწილებულია გუნდის წევრებზე
ანგარიშვალდებულება საკუთარ თავთან და გუნდის წინაშე
გუნდი ისახავს სპეციფიკურ მიზანს
სამუშაო სრულდება კოლექტიურად
შეხვედრებისთვის დამახასიათებელია მუდმივი მსჯელობა და პრობლემების ერთობლივად გადაწყვეტა
შესრულებული სამუშაოს ხარისხი ფასდება უშუალოდ კოლექტიური სამუშაოს შედეგების მიხედვით
შესრულებული სამუშაო განისაზღვრება და სრულდება ერთობლივად
ხასიათდება სწრაფად ფორმირების, გაშლის, ორიენტაციის შცვლისა და დაშლის უნართი

სამუშაო ჯგუფები

არის მხოლოდ ერთი ხელმძღვანელი
ანგარიშვალდებულება მხოლოდ საკუთარ თავთან
მიზანი ემთხვევა ორგანიზაციის მიზანს
სამუშაო სრულდება ინდივიდუალურად
შეხვედრები მაღალეფექტურია-თანამშრომლობისა და მუდმივი მსჯელობის გარეშე
შესრულებული სამუშაოს ხარისხი ფასდება არაპირდაპირი გზით, იმისდა მიხედვით, თუ რა სარგებელი მოაქვს მას გარემომცემებისთვის
შესასრულებელი სამუშაო განისაზღვრება ჯგუფის ხელმძღვანელის მიერ და შესასრულებლად გადაეცემა ჯგუფის ცალკეულ წევრებს.

აქვე შევნიშნავთ, რომ გუნდები მათი დანიშნულების შესაბამისად შეიძლება იყოს ოთხი განსხვავებული ტიპის:

- პრობლემების გადამჭრელი;
- თვითმართვადი;
- ჯვარედინი ფუნქციების;
- ვირტუალური.

როგორც აღვნიშნეთ, ჯგუფსა და გუნდს შორის განსხვავებები მეტად დიდია. გუნდს ისეთი ენერჯის გამოუმუშავება შეუძლია, რაც არ ძალუძთ ინდივიდებსა და ჯგუფებს. მისი ჩამოყალიბება უბრალოდ თანამშრომელთა თავმოყრითა და მათი გუნდად გამოცხადებით არ ხდება. რამოდენიმე ინდივიდის გარდაქმნა შერეულ ეფექტურ გუნდად, მეტად რთული და ხანგრძლივი პროცესის შედეგია [Rokhvadze M., 2016].

გუნდები და ჯგუფები ერთმანეთისგან, უპირველეს ყოვლია, დანიშნულებით განსხვავდებიან. ჯგუფები შეუცვლელნი არიან იმ სამუშაოს შესრულებაში, სადაც ძირითადი სარგებელი თითოეული ინდივიდის მაქსიმალური ძალისხმევით მიიღება და გარშემო 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 (ნაწარმის, პროექტის და ა. შ.) ერთობლივი შექმნით მიიღება. ასეთ შემთხვევაში, მთელი მეტია თავისი ნაწილების ჯამზე, ხოლო გუნდის მიზანი სინერგიული ეფექტის მიღებაში მდგომარეობს.

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 გადაწყობა და ისინი იწყებენ აქტიურ მონაწილეობას ლიდერის როლის შესრულებასა და პასუხისმგებლობის გადანაწილებაში. ასეთი ფსიქოლოგიური გადაწყობით, ჯგუფი უკვე გუნდის ძალას, სულსა და ენერჯიას იძენს, ე. ი. გუნდად იქმნება.

დასკვნა

გუნდების და ჯგუფების ურთიერთშედარება გვიჩვენებს რომ ორივეს აქვს თავისი დადებითი მხარეები, თუმცა, გუნდური მართვა იძლევა სინერგიულ ეფექტს, რაც ჯგუფებს და ინდივიდუალურ საქმიანობას არ ახასიათებთ. მათი ერთნაირი მეთოდით მართვა და დაკომპლექტება დაუშვებელია. ყველას არ შეუძლია გუნდური მუშაობა. ასეთ ადამიანს მენეჯერმა კომპანიაში ინდივიდუალური სამუშაო უნდა მოუძებნოს.

ლიტერატურა:

1. სტივენ ა., რობინზი პ., ტიმოტი ჯაჯი, ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, თბ., 2009, გვ. 416.
2. თეზელაშვილი ს., ფსიქოლოგიური ენციკლოპედია, 2007, გვ. 716.
3. Маслоу А., По направлению к психологии бытия, 2002, გვ. 48.
4. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами, М., Проспект, 2015, გვ. 688.
5. ბაგრატიონი თ. პერსონალის ქცევის მენეჯმენტი მომსახურების სფეროში, დისერტაცია, თბ., 2018, გვ. 170.
6. Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. Менеджмент, М., 2007. გვ. 1044.
7. Robbins S., Coulter M., Management, Pearson, 2014, გვ. 425,
8. როხვაძე მ. გუნდური მართვა თუ ჯგუფური მართვა? ჟ. „ეკონომიკა“, თბ., 2016, გვ. #9-10, 107-116.

Management of personnel's intra-organizational behavior in a company, i.e. team or group management

Manana Kharkheli

Associate Professor

Doctor of Economic Science,

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

S u m m a r y

The article discusses personnel behavior in individual activities, groups and teams. There are characterized some negative and positive aspects of the factors, having an impact on their behavior.

The article emphasizes the basic differences between teams and groups. It is reported that a team has a synergistic benefit, unlike a group or individual work. There is a difference in their functions too. A team might not be able to work in the environment, where a group operates quite well. In addition, employees, based on their distinctive characteristics, may be more productive for the organization in groups, in teams or in an individual manner.

At the end of the article, there is a summative statement regarding the advantages of team working. Particularly, cooperative effort increases work output due to synergism. A team may generate the energy to such an extent that is impossible for individuals and groups.

Key words: Personnel; Intra-organizational behavior; Teams; Groups; Personnel Management.