

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

მ ა ნ ი ა   გ  ო  გ  ი  ძ  ე

პერსონალის მართვის გუნდური  
მიდგომის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში

სადოქტორო პროგრამა- ბიზნეს-ადმინისტრირება

შიფრი 02

წარმოდგენილია ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური  
ხარისხის მოსაპოვებლად

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

თბილისი, 0192, საქართველო

2016

საავტორო უფლება © 2016 წელი, „მანია გოგიძე“

# კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

## ბიზნესის ფაკულტეტი

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით მანია გოგიძის მიერ შესრულებულ სადისერტაციო ნაშრომს დასახელებით: „პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში“ და ვაძლევთ რეკომენდაციას კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ბიზნესის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოში მის განხილვას, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად.

”-----“ ----- 2016 წ.

ხელმძღვანელი:

ევგენი ბარათაშვილი

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,

პროფესორი

---

რეცენზენტი:

ლალი ჩაგელიშვილი

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,

პროფესორი

---

რეცენზენტი:

მამუკა თორია

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,

ასოცირებული პროფესორი

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

2016 წელი

ავტორი: მანია გოგიძე

დასახელება: „პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში“.

ფაკულტეტი: ბიზნესის

აკადემიური ხარისხი: დოქტორი

სხდომა ჩატარდა: ”-----“ ----- 2016 წელი

ინდივიდუალური პიროვნებების ან ინსტიტუტების მიერ ზემოთ მოყვანილი დასახელების სადოქტორო ნაშრომის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის შემთხვევაში, მისი არაკომერციული დანიშნულებით კოპირებისა და გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტს.

---

ავტორის ხელმოწერა

ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო უფლებებით დაცულ მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა იმ მცირე ზომის ციტირებებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ სპეციფიკურ მიმართულებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია სამეცნიერო ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.

## რეზიუმე

მანია გოგიძის დისერტაციის, „პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში“, მოცულობა და სტრუქტურა განპირობებულია განსახილველი საკითხების ხასიათით, კვლევის ამოცანებითა და მეთოდებით. ნაშრომი მოიცავს კომპიუტერზე ნაბეჭდ 174 გვერდს; შედგება შესავალი ნაწილის, ძირითადი ტექსტისა (შესავალი, ლიტერატურის მიმოხილვა, სამთავად წარმოდგენილი შედეგების განსჯა დადასკვნა) და გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხისაგან. შედგება შესავლისა და სამი თავისაგან. *შესავალში* განხილულია თემის აქტუალობა, რაც იმაში გამოიხატება, რომ დასავლეთის განვითარებულ სახელმწიფოებში პერსონალის მართვის „გუნდური“ მიდგომა წარმატებით გამოიყენება მრავალი წლის განმავლობაში. ამერიკულ ბიზნესში ეს მეთოდი გასული საუკუნის 60-იან წლებში დაინერგა. საწარმოში პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომა ერთ-ერთმა პირველმა გამოიყენა სამომხმარებლო საქონლის უდიდესმა მწარმოებელმა Procter & Gamble Company. 1980-იან წლებში ეს გამოცდილება არაერთმა ამერიკულმა კომპანიამ გაიზიარა, მათ შორისაა მსოფლიოში ცნობილი კომპანიები: Xerox Corporation, General Electric Company, IBM Corporation, Digital Equipment Corporation, Golgate-Palmolive Company და სხვები. XXI საუკუნეში სულ უფრო რთული ხდება მმართველობითი პროცესები, რაც უფრო აქტუალურს ხდის გუნდური მუშაობის მეთოდის აუცილებლობას. არსებობს საზოგადოებრივი ცხოვრების ბევრი ისეთი სფერო, სადაც სამუშაოს ორგანიზაციის გუნდური ფორმა ტექნოლოგიურად ყველაზე უფრო რაციონალიზებულად გვევლინება. შრომის გუნდური ორგანიზაციით მიიღწევა იერარქიული, ბიუროკრატიული, ავტორიტარული მენეჯმენტით დაშვებული შეცდომების გამოსწორება.

რიგი ობიექტური მიზეზების გამო ქართულ სამეცნიერო ლიტერატურაში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის თეორიული და მეთოდოლოგიური საკითხების არასაკმარისად არის შესწავლილი. სწორედ ამ პრობლემის არასაკმაო გაშუქებამ, აგრეთვე რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის ფუნდამენტური კვლევის აუცილებლობამ განაპირობა სადისერტაციო თემის აქტუალობა.

გარდა ამისა, შესავალში მითითებულია ავტორის პოზიცია, რომლის მიხედვითაც იგი დამუშავებულ თემას „პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში“ მეტად აქტუალურად თვლის იმიტომ, რომ მასში შეჯამებულია გუნდური მართვის აუცილებლობის საკითხების როგორც მომხრეების, ისე მოწინააღმდეგეების აზრები.

ნაშრომის პირველ თავში, „პერსონალის გუნდური მართვის თეორიული საფუძვლები“, ავტორი განიხილავს გუნდური მართვის არსს, ტიპების და ნიშნებს; გუნდის წევრების ერთობლივ შრომაზე მოქმედ ფაქტორებს;

გუნდური ვალდებულებების სწორად განაწილების სისტემას და შრომის ანალიზის მეთოდებს.

ნაშრომის მეორე თავში, „პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომების თავისებურებები ქართულ კომპანიებში“ დაყენებულია კვლევის პრობლემა და არჩეულია კვლევის მეთოდი. ავტორის აზრით, ეს არის საკვლევ ობიექტებზე ხელმძღვანელთა ფსიქოლოგიური პორტრეტის შექმნა; ჯგუფის მუშაობისათვის ხელის შემშლელი ფაქტორების გამოკვლევის პროცესისა და მიღებული შედეგის აღწერა, რომელიც მას მიაჩნია მართვის ტრადიციული სისტემიდან ახალბურ სისტემაზე გადასვლის ინსტრუმენტად.

ვინაიდან მერიდით ბელბინის მეთოდი საყოველთაოდაა აღიარებული მსოფლიოში, ავტორი აღნიშნავს, რომ მისი ქართულ კომპანიებში გამოყენება აუცილებელია მართვისა და, საბოლოოდ, წარმოების შედეგების გასაუმჯობესებლად.

ამდენად, ავტორი ასკვნის, რომ როლური მეთოდით გუნდის დაკომპლექტება ქართული კომპანიებისათვის წარმოადგენს მართვის ინოვაციურ ინსტრუმენტს და ასაბუთებს მის პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოყენების მიზანშეწონილობას.

ნაშრომის მესამე თავში, „საერთაშორისო გამოცდილება და ქართველი მენეჯერის, როგორც კორპორაციული ლიდერის უნარ-ჩვევები“, განხილულია გუნდური მმართველობის და გადაწყვეტილების მიღების პოპულარული საერთაშორისო მოდელები და დასაბუთებულია გუნდური მართვის მ. ბელბინის მოდელის წარმატების საფუძველი.

ავტორი აღნიშნავს, რომ მერიდით ბელბინის მოდელირება და კვლევის შედეგების მიხედვით ქართული კომპანიებისათვის გუნდური მართვის ეფექტური მოდელის დაპროექტება ძალზე აქტუალურია; მაგრამ ამავდროულად, ეს შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ამ ინოვაციის მნიშვნელობას გაიზიარებს როგორც თანამშრომლები, ისე კომპანიის მმართველები.

ავტორი დეტალურად ასაბუთებს ჯგუფის შექმნის პროცესს; ანალიზებს საკვლევ საწარმოებში შესაქმნელი გუნდის ტიპებს, ექსპერიმენტული გუნდის ფორმირებაზე ზემოქმედ ფაქტორებს და გვთავაზობს ბელბინის როლური მეთოდით შექმნილი ეფექტიანი გუნდების ფორმირების მეთოდებს ქართული საწარმოების მაგალითზე.

ავტორი განიხილავს უცხოელ მკვლევართა მოსაზრებას იმის თაობაზე, რომ მართვის შედეგიანობა უპირველეს ყოვლისა განისაზღვრება პრობლემების გადაჭრის მეთოდოლოგიით, ანუ მიდგომებით, პრინციპებით, მეთოდებით და ამ უკანასკნელ მოსაზრებას უჭერს მხარს.

## Summary

Volume and structure of the thesis of Mania Gogidze "Properties of Command Personnel Management in Georgian Companies" due to the nature of the issues involved, the research objectives and methods. The work consists of 174 printed pages and an introduction, three chapters, conclusion, list of references and applications.

The administration considered the relevance of the dissertation topic. It consists in the fact that in Western countries the command control method has been used for many decades. In American business, this method was introduced in the 60s of the last century. For the first time they took advantage of such a large company like Procter & Gamble Company. In the 1980s, this experience began to use many American manufacturers of consumer goods, such as: Xerox Corporation, General Electric Company, IBM Corporation, Digital Equipment Corporation, Colgate-Palmolive and others.

In the XXI century the management process becomes more complex, making the team management even more relevant method. There are many areas of public life, where commanding methods are considered the most rational. That command control method makes it possible to correct the mistakes that have been committed in a hierarchical, bureaucratic and authoritarian management.

For a number of objective reasons, theoretical and methodological issues of the organization of decision-making is not enough studied in Georgian literature. This lack of coverage of this problem, as well as being the need for fundamental research in the regional corporate structures identified the relevance of the dissertation topic.

In addition, in the introduction is defined by the position in which he finds the study very relevant also because it summarizes the views of both supporters opponents of command and control.

In the first chapter of the thesis, "Theoretical Foundations of Team Personnel Management", the author examines the nature, types and features of command and control; factors affecting the overall work of team members; proper distribution system command responsibilities and methods of work analysis.

In the second chapter, "Features a Team Approach to the Personnel Management in the Georgian Company", posed the problem of research and selected research methodology. Thus, the author comes to the conclusion that the team equipment, using the Belbin's method is an innovative tool of the Georgian management. The author argues the feasibility of its use in practice.

In the third chapter, "International Experience and Georgian management Skills as a Corporate Leader," considered popular models of command and control and decision making in different countries, as well as being reasonably prove the success of the Belbin method.

The author argues that the simulation of Meredith Belbin and designing an effective model of command and control in Georgian companies are very relevant; but it noted that this technique is successful only if it is used in the company with the consent of top management and employees. The author describes in detail the process of creation; types of teams created to study plants and offers methods of forming teams Belbin on Georgian enterprises.

The author examines the foreign researchers considerations that the control performance is primarily dependent on the chosen methodology for solving problems and supports this idea.

## ნ ა შ რ ო მ ი ს შ ი ნ ა ა რ ს ი

რეზიუმე .....	iv
ცხრილების ნუსხა.....	viii
ნახაზების ნუსხა.....	viii
შესავალი .....	ix
ლიტერატურის მიმოხილვა .....	xix
<b>I. შედეგები და მათი განსჯა</b>	
<b>თავი I. პერსონალის გუნდური მართვის თეორიული საფუძვლები</b>	
1.1. გუნდური მართვა: არსი, ტიპები, ნიშნები და ჩამოყალიბების სტადიები....	26
1.2. გუნდის წევრების ერთობლივ შრომაზე ზემოქმედი ფაქტორები.....	38
1.3. ვალდებულებების სწორად განაწილების სისტემა მმართველობით გუნდში და შრომის ანალიზის მეთოდები.....	55
<b>თავი II. პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომების თავისებურებები ქართულ კომპანიებში</b>	
2.1. პრობლემის დაყენება და კვლევის ობიექტისა და კვლევის მეთოდის არჩევა.....	72
2.2. საკვლევ ობიექტებზე ხელმძღვანელთა ფსიქოლოგიური პორტრეტის შექმნა.....	94
2.3. ჯგუფის მუშაობისათვის ხელსაყრელი და შემშლელი ფაქტორების გამოკვლევის პროცესის აღწერა და მიღებული შედეგი.....	110
<b>III თავი. საერთაშორისო გამოცდილება და ქართველი მენეჯერის, როგორც კორპორაციული ლიდერის უნარ-ჩვევები</b>	
3.1. გუნდური მმართველობის და გადაწყვეტილების მიღების პოპულარული საერთაშორისო მოდელები.....	119
3.2. გუნდური მართვის მ. ბელბინის მოდელის წარმატების საფუძველი.....	135
3.3. მერიდით ბელბინის მოდელირება და კვლევის შედეგების მიხედვით ქართული კომპანიებისათვის გუნდური მართვის ეფექტური მოდელის დაპროექტება.....	141
<b>II. დასკვნები და რეკომენდაციები.....</b>	<b>159</b>
<b>გამოყენებული ლიტერატურა.....</b>	<b>167</b>

## ცხრილების ნუსხა

ცხრილი 1. გუნდის შემადგენლობის მახასიათებლები .....	53
ცხრილი 2. მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ძირითადი ტიპები საქართველოს რიგ ორგანიზაციებში.....	64
ცხრილი 3. ბელბინის ტესტი.....	75
ცხრილი 4. პიროვნების მახასიათებლები.....	76
ცხრილი 5. მმართველი გუნდების წევრთა პიროვნული თვისებები.....	109
ცხრილი 6. მენეჯერის ტიპის პიროვნული მახასიათებლები .....	110
ცხრილი 7. იაპონური და ამერიკული მენეჯმენტის შედარება.....	124
ცხრილი 8. ორგანიზაციული ქცევის მოდელი.....	125
ცხრილი 9. ჯგუფში და გუნდში მუშაობის დამახასიათებელი ნიშნები .....	141
ცხრილი 10. გუნდის ფორმირებისადმი ჩვენი ძირითადი მიდგომები.....	147
ცხრილი 11. სოციალური ეფექტიანობის მაჩვენებლები საკვლევ საწარმოებში .....	150
ცხრილი 12. საკვლევ საწარმოების მენეჯერთა ეფექტიანობის ყველა ძირითადი მაჩვენებელი .....	155

## ნახაზების ნუსხა

ნახაზი 1. გუნდის შემადგენლობის მახასიათებლები.....	56
ნახაზი 2. კვლევის პროცესის სისტემატიზაციით მიზნით შემუშავებული ბლანკი.....	89



## შესავალი

**ზოგადი დახასიათება.** შრომის პროცესის, გადაწყვეტილებათა მიღების და დასახული მიზნების მიღწევის ეფექტიანობის ამაღლებას თანამედროვე ორგანიზაციების უმრავლესობა სხვადასხვა სახის შრომითი ჯგუფების ჩამოყალიბებით ცდილობს. გუნდი წარმოადგენს ერთად მოქმედ ადამიანთა ჯგუფს, რომელშიც ყოველი წევრის პირადი აზრი და ინტერესი ჯგუფის საბოლოო საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებისკენ არის მიმართული. ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ინდივიდი უკვე აღარ არის მნიშვნელოვანი, არც იმას, რომ ქმედითი და ეფექტური გუნდური მუშაობა სცდება ინდივიდუალური მიღწევების საზღვრებს. გუნდური მუშაობა ეფექტიანია მაშინ, როდესაც გუნდში ჩართული ყველა ინდივიდი მიისწრაფის საერთო მიზნისაკენ. გუნდური მუშაობა სამუშაო კულტურის მნიშვნელოვანი ნაწილი გახდა, ამიტომ თანამედროვე ფირმები დიდ ყურადღებას აქცევენ გუნდური მუშაობას. კომპანიების უმეტესობა აცნობიერებს, რომ ნებისმიერი პროდუქტი კომპლექსურ ძალისხმევათა შედეგს წარმოადგენს და მის საწარმოებლად საჭიროა მრავალფეროვანი უნარებით აღჭურვილ ადამიანთა ჯგუფის შექმნა. გარდა ამისა, კარგადაა ცნობილი, რომ გუნდური მართვის მეთოდის არჩევა უკეთეს პროდუქტს გვაძლევს.

გუნდური მართვის ფაქტორებში მოიაზრებენ ერთიანობას, ნდობასა და კომუნიკაციას:

-გუნდის **ერთიანობის** მიღწევა გუნდის წარმატებისთვის პირველი აუცილებელი ნაბიჯია. მეცნიერთა ერთმა ნაწილმა დაასკვნა, რომ გუნდის ერთიანობა დადებითად უკავშირდება ორგანიზაციის ეფექტიანობას. მათ გამოიკვლიეს მედლების კარგად შეკრული გუნდი და დაასკვნეს, რომ ერთ გუნდად მუშაობა და ერთმანეთის გატანა დადებითად მოქმედებდა, რაც გამოიხატებოდა იმ ფაქტით, რომ მათი შეკრულობა გუნდის წევრებს

ახალისებდა დაგეგმილ საათებზე მეტი ემუშავათ და ამაში დამატებითი ანაზღაურებაარც კი მოეთხოვათ;

-**ნდობა** გულისხმობს გუნდის წევრების ერთმანეთისგან ზრახვებისა და ქმედებების მიმართ რწმენას. ნდობა ყველაზე გავლენიანი ფაქტორია საჯარო ორგანიზაციებში, ადამიანთაშორისი ცვლადებიდან. მაღალი ნდობა სამუშაო გარემოში მოქნილობისგან მაპირობებელია და ქმნის ისეთ გარემოს, სადაც ნდობა ქვედა საფეხურებზეა გადანაწილებული. ნდობის მაღალი დონე დაკავშირებულია უფრო მოქნილ ორგანიზაციულ ფორმებთან და სტრუქტურებთან. ნდობა დადებითად არის დაკავშირებული რამდენიმე სამუშაო პროცესულურ ფაქტორთან, მათ შორის დახარჯულ ენერჯიასთან, ჩადებულ მცდელობასთან და საქმის შესრულებისთვის გამოყენებულ გონებრივ შესაძლებლობასთან (აზრიანად გავაკეთე საქმე თუ უაზროდ?). ნდობის გამომუშავების მცდელობაზე და მხედველებსა და თანამშრომლებს შორის შესაძლოა გახდეს მმართველობის ნაყოფიერებისგან მაპირობებელი;

-მენეჯმენტის თეორიის ექსპერტები ასკვნიან რომ **კომუნიკაცია** ასევე ზრდის შედეგიანობას. კომუნიკაციის რაოდენობა და კოორდინაციის ხარისხი ახდენს გავლენას იმაზე, თუ რამდენად რბილად მუშაობს რომელიმე რგოლი და რა მხარდაჭერა აქვს მასში ინდივიდებს, საჭიროებისა და წუხილის მიხედვით. კომუნიკაციის კრიტიკული მაჩვენებლები, რომლებიც ორგანიზაციას ახასიათებენ “გულისხმიერება” და პიროვნებათშორისი კავშირებია.

ყველა ამ ფაქტორის კომბინაციით, მიიღწევა ურთიერთქმედებების ისეთი ორგანიზება, რომლის დროსაც მიიღწევა საერთო მიზანი.

**თემის აქტუალობა.** დასავლეთის განვითარებულ სახელმწიფოებში პერსონალის მართვის „გუნდური“ მიდგომა მრავალი წლის განმავლობაში წარმატებით გამოიყენება. ამერიკულ ბიზნესში ეს მეთოდი გასული საუკუნის 60-იან წლებში დაინერგა. საწარმოში პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომა

ერთ-ერთმა პირველმა გამოიყენა სამომხმარებლო საქონლის უდიდესმა მწარმოებელმა Procter&Gamble Company. 1980-იან წლებში ეს გამოცდილება არაერთმა ამერიკულმა კომპანიამ გაიზიარა, მათ შორისაა მსოფლიოში ცნობილი კომპანიები: Xerox Corporation, General Electric Company, IBM Corporation, Digital Equipment Corporation, Golgate-Palmolive Company და სხვები. გასული საუკუნის ბოლოსკომპანიამ „Texas Instruments“ ჩრდილოეთი ტეხასის უნივერსიტეტმა (University of North Texas) ჩაატარეს მენეჯერთა გუნდის პირველი საერთაშორისო კონფერენცია. კონფერენციის ხელმძღვანელების ვარაუდით, მონაწილეთა რიცხვი 90-ს ადამიანს არ გადააჭარბებდა. რეალურად კი, როდესაც კონფერენციაში მონაწილეობის მსურველ მენეჯერთა გუნდების რაოდენობამ 350-ს გადააჭარბა, ხელმძღვანელებმა მათი რეგისტრაციაც კი შეწყვიტეს.

მენეჯმენტი ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობის მთავარი მამოძრავებელი ძალაა. იგი ორიენტირებულია ორგანიზაციის მიზანსა და მისიაზე, იყენებს ტექნოლოგიებს და ორგანიზაციულ სტრუქტურას მმართველობითი პროცესების ეფექტიანად განხორციელებისათვის. ორგანიზაციაში მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი კონცეფციების და პოსტულატების მატარებლები არიან თანამშრომლები. ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობა დამოკიდებულია მენეჯმენტში გამოყენებული ტექნოლოგიების თავისებურებებზე.

XXI საუკუნეში სულ უფრო რთული ხდება მმართველობითი პროცესები, რაც უფრო აქტუალურს ხდის გუნდური მუშაობის მეთოდის აუცილებლობას. არსებობს საზოგადოებრივი ცხოვრების ბევრი ისეთი სფერო, სადაც სამუშაოს ორგანიზაციის გუნდური ფორმა ტექნოლოგიურად ყველაზე უფრო რაციონალიზებულად გვევლინება, მაგალითად, როცა გვაქვს ტექნოლოგიურად ჩაკეტილი სამუშაო, სადაც გუნდის ყველა წევრს სამუშაო ადგილზე დასარჩენად მნიშვნელოვანი მოტივაცია უნდა ჰქონდეს.

კონკრეტულ საქმიანობაში და ღირებულებების გარდაქმნაში წარმატების მიღწევისათვის სწორედ გუნდური მუშაობა ქმნის პირობებს. ეს არის საზოგადოების სიცოცხლისუნარიანობის უმნიშვნელოვანესი ელემენტი. შრომის გუნდური ორგანიზაციით მიიღწევა იერარქიული, ბიუროკრატიული, ავტორიტარული მენეჯმენტით დაშვებული შეცდომების გამოსწორება.

რიგი ობიექტური მიზეზების გამო, ქართულ სამეცნიერო ლიტერატურაში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის თეორიული და მეთოდოლოგიური საკითხები, არასაკმარისად არის შესწავლილი. ამ პრობლემის არასაკმაო გაშუქებამ, აგრეთვე რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის ფუნდამენტური კვლევის აუცილებლობამ, მეცნიერული შესწავლისა და რეკომენდაციების პრაქტიკული გამოყენების საჭიროებამ განაპირობა სადისერტაციო თემის და კვლევის მიმართულების შერჩევა.

**პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა.** თანამედროვე ეტაპზე თამამად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ გუნდური მდგომის თეორია არსებობს, რადგან ამ საკითხზე არაერთმა გამოჩენილმა მეცნიერმა იმუშავა. კერძოდ კი:

- გუნდის ცნება გაშუქებული აქვთ საკუთარ ნაშრომებში დ.გიგს, ჯ. კუნცს, გ.ო'დონელს, ს.ჯ. მაქსველს, ო. შონერის, ჯ.სტოტს, ა.უოლკერს, მ. ჰამერს, ჯ. ჩამპის;

- ერთობლივი შრომის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ პრობლემებისა და კულტურის საკითხებს იკვლევენ თავის ნაშრომებში ისეთი მეცნიერები, როგორებიც არიან დ.ბოდი, რ.პეიტონი, ტ. ჯონსი, ჯ. ჰომანსი;

- გუნდის როლურ ფუნქციებს, როლთა ტიპიურ მახასიათებლებს, დადებით თვისებებსა და დასაშვებ ნაკლოვანებებს სწავლობს რ.მ. ბელბინი;

- გუნდური პრინციპით მუშაობის ორგანიზების დადებითი და უარყოფითი მხარეები განხილული აქვს საკუთარ კვლევებში რ. კანტერს;

- მაღალეფექტიანი ჯგუფების ფორმირების პრინციპები ჩამოყალიბებულია ჯ. ივანცევიჩის, ტ. პიტერსის, რ. უოტერმენის კვლევებში;

- გუნდის ფორმირების პრინციპები, გუნდის ფორმირებაში ლიდერის როლი, გუნდის წევრთა შეთანაწყობილი მუშაობის ხელის შემშლელი ფაქტორები, შესაძლო წინააღმდეგობათა დაძლევის გზები მოცემულია მ.ვუდოკის, დ.ფრენსირის, ვ.დირის ნაშრომებში და პუბლიკაციებში;

- გუნდის თითოეული წევრისათვის აუცილებელი საქმიანი და პიროვნული თვისებების ჩამონათვალის ფორმირება შესწავლილი აქვთ რ. გიტელმაჰერს, ე. ბარათაშვილსა და ვ. ნაზაროვს.

გარდა ამისა, მართვის გუნდური სტილის შესახებ აქვთ კვლევები ისეთ ცნობილ დასავლელ და ქართველ მეცნიერებს, როგორებიც არიან: დუგლას სმიტი, ტოიოტა კატა, იცხაკ ქალდერონ ადიზესი, სიუზან ვაინშენკი, რიჩარდ ლუისი, ჰოვარდ ბეჰადტი, გრეგ ლედერმანი, კემერონ ჰეროლდი, ჯეფრი ლაიკერი, დევიდ მეიერი, ჯიმ კემპი, ტომას პიკეტი, შონ კოვი, კრის მაკჩესნი, სტივ ბლანკი, ბობ დორფი, მ.ალბერტი, ლ.ბარტალანფი, პ.დრიუკერი, უ.დუნკანი, ფ.ტეილორი, ა.მესკონი, ე.მეიო, ფ.ჰედოუსი, ს.იანგუ და სხვა. პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის თავისებურებებს ეძღვნება ე.ბარათაშვილის, მ.თორიას, გ.ქუთათელაძის, შ.მაჭავარიანის, მ.ქავთარაძის, თ.ბაჩიაშვილის, ნ.იმნაიშვილის, ე.მიქელაძის, გ.ქეშელაშვილის, დ.ჩარკვიანის, დ.ჩხარტიშვილის, ფ. წოწკოლაურის, გ. შუბლაძის, ა. აბრალავას, ნ. პაიჭაძის, მ.ტულუშის, ნ.მარკოზაშვილის, გ. ბაბუნაშვილის, ვ. კიკუტაძის, ლ. თაკალანძის და სხვათა შრომები.

**გამოკვლევის მიზნები და დანიშნულება.** ზემოთ ჩამოთვლილი ნაშრომების მიუხედავად, გუნდური მუშაობის მეთოდოლოგიური საფუძვლები არასაკმარისადაა შესწავლილი, განსაკუთრებით ტოპმენეჯერებსა და მათ საქმიანობას ვგულისხმობთ. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ პრობლემების დასაძლევად შექმნილ ჯგუფებს თვითონვე ექმნებათ პრობლემები მუშაობის

პროცესში. ამის თავიდან ასაცილებლად მხოლოდ ფრაგმენტული მეთოდები არსებობს, რომლებიც არაეფექტიანია. აქედან გამომდინარე, ჩვენი სადისერტაციო ნაშრომის მიზანია პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის თავისებურებების შესწავლა ქართულ კომპანიებში, ქართველი ტოპმენეჯერის ფსიქოლოგიური ტიპაჟის შექმნა, გუნდის ორგანიზაციის თეორიული საფუძვლების ჩამოყალიბება და გუნდის შრომის ეფექტიანობის ამაღლების გზების ძიება.

მთავარი მიზნის მისაღწევად, სადისერტაციო კვლევაში უნდა გადაიჭრას შემდეგი ამოცანები:

- ქართულ საწარმოში პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლების გაანალიზება;
- იმ ძირითადი ფაქტორების დაზუსტება, რომლებიც ზეგავლენას ახდენს მენეჯერთა გუნდის მუშაობაზე;
- საწარმოში პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის არსისა და ტიპების, მათი ჩამოყალიბების სტადიების, გუნდის წევრების ერთობლივ შრომაზე ზემოქმედი ფაქტორების, მმართველობით გუნდში ვალდებულებების სწორად განაწილების სისტემისა და შრომის პროცესის გაანალიზება;
- მენეჯერთა გუნდის ორგანიზების პრაქტიკაში გამოყენების ანალიზი, ძირითადი ნაკლოვანებების, მათი გამომწვევი მიზეზების გამოყოფა და ნაკლოვანებების მართვის მეთოდების განსაზღვრა;
- მენეჯერთა გუნდის ეფექტიანობის შეფასების მეთოდების განსაზღვრა;
- ქართულ ორგანიზაციებში ტოპმენეჯერების გუნდური მმართველობის არსებული მოდელების გაანალიზება და ამის საფუძველზე საწარმოს მენეჯერთა გუნდის განვითარებისა და მათი ძალისხმევით ეფექტიანი გამოყენების ღონისძიებათა სტრუქტურის შემუშავება;
- ქართველი მენეჯერის, როგორც კორპორაციული ლიდერის, თვისებების აღწერა და კლასიფიკაცია, პოპულარული საერთაშორისო მოდელების

შესწავლა და შედარების გზით ქართული კომპანიების გუნდურ მართვაში არსებული ხარვეზების გამოვლენა და მათი აღმოფხვრის ღონისძიებების შეთავაზება.

**გამოკვლევის საგანი და ობიექტი.** გამოკვლევის საგანს წარმოადგენს გუნდური მუშაობის მეთოდოლოგიური საფუძვლების თეორიული, მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული საკითხების ერთობლიობა. ასევე, რეგიონული და კორპორაციული მართვის სტრუქტურებში გუნდური მუშაობის ორგანიზაციის კვლევის პროცესი. გამოკვლევის ობიექტს წარმოადგენს-რეგიონულ და კორპორაციული სტრუქტურების (ქართული კომპანიების) მენეჯერების საქმიანობა.

**გამოკვლევის სიახლეები.** მიგვაჩნია, რომ სადისერტაციო ნაშრომში ჩატარებული კვლევის მეცნიერულ სიახლეს წარმოადგენს:

1. დაზუსტებულია ქართულ კომპანიებში პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის ძირითადი პირობები - *საერთო მიზანი, პირადი და გუნდური პასუხისმგებლობისა და ქმედებათა ერთიანობა*, - რომელთა შესრულება გუნდის ორგანიზაციის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს;

2. შეთავაზებულია ფაქტორების ისეთი მოდელი, რომელიც ზეგავლენას ახდენს გუნდის წევრების ერთობლივ შრომაზე, მათ შორის როლების განაწლებაზე, შრომის პროცესის ორგანიზებაზე, ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღებაზე, კომუნიკაციაზე და კონფლიქტების მართვაზე;

3. გაანალიზებულია მმართველობითი გუნდების საქმიანობა და დადგენილია გუნდის წევრების მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლების ძირითადი რეზერვები, რაც გულისხმობს გუნდში როლების გადანაწილების არსებული მექანიზმების რევიზიას, ერთობლივი გადაწყვეტილებების შემუშავებისა და მიღების არსებული სისტემის რაციონალიზაციასა და გუნდის წევრებში კომუნიკაციის ეფექტიანი უნარების განვითარებას;

4. მათემატიკური ანალიზის მეთოდების გამოყენების საფუძველზე შეთავაზებულია მმართველობითი გუნდის ერთობლივი მუშაობის ეფექტიანობის, თითოეული წევრისა და გუნდის მიერ ჩატარებული სამუშაოს ღირებულებისა და ერთობლივად მიღებული გადაწყვეტილებების რაოდენობრივი შეფასების მეთოდები.

**კვლევის მეთოდოლოგია.** სადისერტაციო ნაშრომის-„პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში“ თეორიული საფუძველი იქნება: ამ სფეროში მოღვაწე გამოჩენილი საზღვარგარეთული მეცნიერების ნაშრომები, მენეჯმენტის თეორია, საჯარო მმართველობის თეორია, ელექტრონული მართვის თეორია, მარკეტინგ-მენეჯმენტი. დასმული ამოცანის გადაჭრისათვის კვლევის პროცესში გამოვიყენეთ ლოგიკური სინთეზისა და ანალიზის მეთოდი, ანალოგიის მეთოდი, სოციოლოგიური და სტატისტიკური მეთოდები, დოკუმენტური ანალიზი, ანკეტირება, დაკვირვების მეთოდი, სკალირება, სტატისტიკური ურთიერთდამოკიდებულებების შესწავლა. კვლევის პროცესში გამოვიყენეთ თანამედროვე კომპიუტერული პროგრამები და ინტერნეტის გლობალური ქსელი. (Windows, Word, Excel, PowerPoint, Internet-Outlook)

**ძირითადი საკვლევი საკითხები.** თემაზე მუშაობისას დამუშავებულია შემდეგი საკითხები:

1. საწარმოში პერსონალის მართვისადმი გუნდური მიდგომის რეალიზების თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლების ანალიზი;

2. გუნდის ორგანიზების ძირითადი პირობებისა და იმ ფაქტორების დაზუსტება, რომლებიც ზემოქმედებას ახდენს გუნდის წევრების ერთობლივ მუშაობაზე;

3. გუნდის წევრების ერთობლივი მუშაობის ორგანიზების პრაქტიკის (მათ შორის ქართულ საწარმოებშიც) ანალიზი და მასში არსებული ძირითადი ხარვეზებისა და მათი წარმოშობის მიზეზების გამოვლენა;



4. არსებული ხარვეზების აღმოფხვრის გზებისა და პერსონალის მართვისადმი გუნდური მიდგომის შემდგომი სრულყოფის გზების დადგენა;

5. გუნდის ეფექტიანობის გაზომვის მეთოდების შემუშავება.

**ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა.** დაცვაზე წარმოდგენილ კვლევის შედეგებს აქვთ როგორც თეორიული ისე პრაქტიკული მნიშვნელობა, კერძოდ:

*ნაშრომის თეორიული მნიშვნელობა* მდგომარეობს იმაში, რომ კვლევის შედეგად მიღებული სიახლეები შეიძლება იქნას გამოყენებული უმაღლეს სკოლებში ისეთი დისციპლინების შესწავლისას, როგორებიცაა „პერსონალის მართვა“, „ორგანიზაციული ქცევა“, „ორგანიზაციის თეორია“; გარდა ამისა, ავტორის მიერ მიღებული შედეგები შეიძლება საფუძვლად დაედოს კვლევების შემდგომ გაშლას პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის თავისებურებების შესწავლისას;

*ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა* მდგომარეობს იმაში, რომ განზოგადდა მმართველობითი ჯგუფების მიერ პერსონალის მართვის პროცესში განხორციელებული საქმიანობის კვლევისას გამოვლენილი ფაქტორები, გაზომვის მეთოდები და მმართველობითი გუნდის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლების გზები, რაც საშუალებას იძლევა მათი რეალურ მმართველობით სფეროში გამოსაყენებლად; გარდა ამისა, კვლევის შედეგად მიღებულია რიგი დასკვნები და პრაქტიკული რეკომენდაციები, რომლებიც მნიშვნელოვანი იქნება საქართველოში მოქმედი არაერთი ორგანიზაციის, საწარმოს, ფირმის მმართველი გუნდებისა და ტოპმენეჯერებისათვის. მიღებული შედეგები და წინადადებები შეიძლება გამოყენებულ იქნას ორგანიზაციის ეკონომიკური და ფინანსური პოლიტიკის ფორმირებისას, პერსონალის მართვის ან კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირების პროცესში და სხვა.

დისერტაციის მოცულობა დასტრუქტურა, დისერტაციის მოცულობა და სტრუქტურა განპირობებულია განსახილველი საკითხების ხასიათით, კვლევის ამოცანებითა და მეთოდებით. ნაშრომი მოიცავს კომპიუტერზე ნაბეჭდ 174 გვერდს; შედგება შესავალი ნაწილის, ძირითადი ტექსტისა (შესავალი, ლიტერატურის მიმოხილვა, სამთავად წარმოდგენილი შედეგების განსჯა დადასკვნა) და გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხისაგან.

## ლიტერატურის მიმოხილვა

იმის გამო, რომ დასავლეთის განვითარებულ სახელმწიფოებში პერსონალის მართვის „გუნდური“ მიდგომა წარმატებით გამოიყენება მრავალი წლის განმავლობაში, თანამედროვე ევროპელმა ეკონომისტებმა საკმაოდ დეტალურად გამოიკვლიეს გუნდური მუშაობის და პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის ძირითადი ნიშნები და პრინციპები. მაგალითად, **ჯონ კატცენბაჰი და დუგლას სმიტი** ნაშრომში **„გუნდური მიდგომა- მაღალეფექტური ორგანიზაციის მიღწევის გზა“** თვლიან, რომ ეს მათი ყველაზე საინტერესო წიგნია, ალბათ, ამიტომაც, იგი გამოსვლისთანავე მსოფლიოს 10-ზე მეტ ენაზე ითარგმნა. იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ გუნდური მუშაობის შედეგები მიიღწევა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ გუნდის თითოეული წევრი მკაცრად იცავს დადგენილ წესებს და კანონებს. ზოგჯერ მენეჯერები თვლიან, რომ განურჩევლად ლიდერისა, ნებისმიერი მცირე ჯგუფი შეიძლება გახდეს გუნდი, რაც არაა ჭეშმარიტი. გუნდისათვის კარგი ლიდერი ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც კარგი იდეა ან დავალება, რომელიც ზრდის კოლექტიურ პასუხისმგებლობას. წიგნის ავტორები დამაჯერებლად ადასტურებენ, რომ გუნდური მუშაობის ეფექტურობა ეს რეალური ფაქტია და არა თეორეტიკოსების შეხედულება. ეს მოდელი წარმატებით მუშაობს ორგანიზაციის ნებისმიერ დონეზე, მითუმეტეს, როცა მათი სტრუქტურები იზრდება გლობალური მასშტაბებით და ვრცელდება დიდ ტერიტორიებზე.

**კემერონ ჰეროლდი** ნაშრომში **„ეფექტური გუნდის შექმნა“** საუბრობს, რომ როდესაც მენეჯერებმა კარგად გაიაზრეს გუნდური მუშაობის ეფექტურობა, შეძლეს კარგი გუნდების ჩამოყალიბებაც. მისი აზრით, ნებისმიერი დონის ხელმძღვანელის ყველაზე უფრო გავრცელებული და არასასიამოვნო მახასიათებელია ის, რომ მას სჯერა, მისი საკუთარი მმართველობითი სტილი არის საუკეთესო. მაგრამ ავიწყდება ის, რომ ის რაც

კარგად მუშაობს ერთ სიტუაციაში, შესაძლოა წამგებიანი იყოს განსხვავებული სიტუაციისათვის. იმისათვის, რომ გავუძლიოთ თანამედროვე ეტაპზე არსებულ მძაფრ კონკურენციას, აუცილებლად უნდა შევიმუშაოთ განსხვავებული მმართველობითი სტილი, რომელიც მოერგება სწორედ ამა თუ იმ კონკრეტულ სიტუაციას. ავტორის აზრით, კომპანიების საკმაოდ დიდი რაოდენობა ჯერ კიდევ ვერ ერკვევა „ეფექტურობის ეთიკის“ ძირითად ელემენტებში და მათი გაზომვის ტექნოლოგიებში. ხშირია ფაქტები, როდესაც ორგანიზაციები მიზანებს განსაზღვრავენ ყოველდღიური საქმიანობიდან გამომდინარე, ან მოკლევადიანი ფინანსური მაჩვენებლებით და არა ხარისხიანი საბოლოო შედეგით. შედეგად ორგანიზაციის თანამშრომლები ვერ იგებენ რითაა მათი კონკრეტული სამუშაო დამოკიდებული სხვების საქმიანობაზე ან მთლიანად ორგანიზაციის მუშაობაზე.

**გრეგ ლედერმანი** ნაშრომში „**როგორ შევქმნათ წარმატებული გუნდი და მოვიპოვოთ მუდმივი კლიენტები**“ საუბრობს გუნდური მუშაობის უპირატესობაზე, რაც განაპირობა თანამედროვე მიდგომებმა, გაიზარდა სწორედ იმ დავალებების დიაპაზონი და რაოდენობა, რომელიც გუნდურ მიდგომებს საჭიროებს. თანამედროვე ეტაპზე, როგორც არასდროს ისეთ აქტუალობას იძენს ორგანიზაციული გარდაქმნები, არაფორმალური მმართველობითი მიდგომები და გუნდური დისციპლინა. მმართველობით გუნდს უნდა ჰქონდეს საერთო მისია, საერთო მიზანი და საქმისადმი შეთანხმებული მიდგომა. გუნდის წევრები აუცილებლად უნდა გრძნობდნენ საბოლოო შედეგზე კოლექტიურ პასუხისმგებლობას. გუნდის ჩამოყალიბებისას და მის შემადგენლობაში შესვლისას მთავარი ორიენტირი უნდა იყოს არა მხოლოდ სურვილი იყოს გუნდში, არამედ იყოს ეფექტური და შედეგიანი. გუნდის ლიდერს მნიშვნელოვანი დატვირთვა აქვს, განსაკუთრებით გუნდის მუშაობის საწყის ეტაპზე, მაგრამ შემდგომ სამუშაო პროცესში შესაძლოა გუნდში გამოიკვეთოს პიროვნული ხასიათით მასზე

უკეთესი უნარ-ჩვევების მქონე ადამიანი და მან გუნდს ბრწყინვალედ უხელმძღვანელოს. ეფექტური ლიდერი ხასიათდება გასხვავებული მიდგომებით. მან მკვეთრად უნდა გამოხატოს პოზიცია, რომ ღრმად აქვს გააზრებული თავისი მისია და კარგად ესმის, რომ გუნდის წევრების მხოლოდ ინდივიდუალურად მუშაობა შედეგზე ვერ გაიყვანს, საჭიროა გაერთიანებული ძალისხმევა. მათ უნდა მიაღწიონ შედეგს ან განიცადონ დამარცხება როგორც „ერთმა გუნდმა“.

**რიჩარდ ლუისი** ნაშრომში „გუნდების შეჯახება“ ამტკიცებს, რომ ორგანიზაციების უმეტეს ნაწილს გააჩნია გუნდური მმართველობის ეფექტურობის გამოუყენებელი უდიდესი პოტენციალი. ხშირად, შექმნილი გუნდი იმდენად წარმატებულია, რომ ყველანაირ მოლოდინს აჭარბებს და იგი ყალიბდება „მაღალეფექტურ გუნდად.“ ასეთი გუნდის წევრები ზრუნავენ ერთმანეთზე, იზიარებენ გამოცდილებას და ცოდნას, ხშირად ეხმარებიან ერთმანეთს გუნდის ფარგლებს გარეთაც. უდაოა, რომ გუნდური გადაწყვეტილების მიღებას გაცილებით დიდი დრო სჭირდება, ვიდრე ინდივიდუალურ მმართველობისას, ამიტომ, ნებისმიერი გუნდისათვის ეფექტურობის მიღწევის გზა გრძელია, მაგრამ, აქვე უნდა ავლნიშნოთ, რომ როგორც კი გუნდი საბოლოოდ ჩამოყალიბდება, დროში ყველანაირი ჩამორჩენა ქრება, იგი იწყებს გუნდის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი უპირატესობების გამოყენებას. წიგნის ავტორს ხშირად უსვამენ შეკითხვას, ერთდროულად რამდენ გუნდში შეიძლება ყოფნა და ისიც პასუხობს, რომ 3-4 გუნდში ერთდროულად ყოფნა სულაც არ უშლის ხელს ერთმანეთს. პირიქით მისი გაკვირვება გამოიწვია იმ ფაქტორმა, რომ ასეთი შემთხვევა მეტად მობილიზებულებს და პროდუქტიულებს ხდით მათ.

**იცხაკ ქალდერონ ადიზესი** ნაშრომში „იდეალური ხელმძღვანელი“ საუბრობს თუ როგორ შეგვიძლია გამოვიყენოთ გუნდური მიდგომა, როდესაც ჩვენი გუნდის წევრები იმყოფებიან ერთმანეთისაგან შორ მანძილებზე, სხვა

სიტყვებით რომ ვთქვათ, როგორ მუშაობს ეს მიდგომა „ვირტუალური გუნდის“ სიტუაციაში. ვირტუალური გუნდის სიტუაციაშიც ეს მიდგომა ისევე წარმატებულია, როგორც ჩვეულებრივის შემთხვევაში, მხოლოდ იკვეთება რამოდენიმე სპეციფიკური პრობლემა. მაგალითად ის, რომ პოტენციური გუნდის წევრები, რომლებსაც მომავალში მოუწევთ ერთიანი გუნდური სტრატეგიის შემუშავება, უნდა ხვდებოდნენ ერთმანეთს, ეს აუცილებელია ფაქტორია ნებისმიერი და მითუმეტეს „ვირტუალური გუნდისათვის“. საერთო მისიის, მიზნის და მიდგომების შესამუშავებლად აუცილებელია პირისპირ შეხვედრა. „ვირტუალური გუნდის“ სიტუაციაში ასევე რთულდება ლიდერის როლის გამოკვეთა. მან გუნდთან უნდა იურთიერთოს ვიდეოკონფერენციების ფორმატით, ამიტომ ურთულესია ამ მომენტში ნდობის მოპოვება. მისი, როგორც ლიდერის აუცილებელი უნარ-ჩვევები და ფუნქციები უნდა გადანაწილდეს გუნდის ყველა წევრზე, სხვადასხვა ტერიტორიებზეც.

**სუზან ვაინშენკი** ნაშრომში „გავლენის კანონები“ საუბრობს ტოპმენეჯერების გუნდზე, კერძოდ, იგი საკმარისად თვლის 2-3 დღეს ზუსტი სამოქმედო გეგმის შესადგენად, პრიორიტეტების და საბოლოო შედეგების განსასაზღვრად. ასეთი ზუსტი გეგმა ტოპმენეჯმენტს საშუალებას აძლევს განსაზღვროს, თუ როგორი სამოქმედო გეგმა დასჭირდება მიზნის მისაღწევად. ამ დროს დაისმის შეკითხვები: არსებული პრობლემებიდან რომელია ყველაზე მნიშვნელოვანი? როგორ შედეგზე გასვლა ჩაითვლება წარმატებად? და ა.შ. თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარება აუმჯობესებს გუნდურ მუშაობას. გვხვდება კროს-კულტურული გუნდები, რომელთათვისაც პრობლემას არ წარმოადგენს ენობრივი, კულტურული ან სხვა სახის ბარიერები.

**იონას რიდერსტრალეს და მარკ ვოლკოვსის** ნაშრომი „**Re-energizing the corporation**“ საუბარია იმაზე თუ რატომ უნდა შეიცვალოს ადამიანები და ორგანიზაციები. წიგნი მათი ავტორების უდიდეს გამოცდილებას ეფუძნება და ესაა კორპორაციის პროფესიონალი მმართველის რეალური გამოცდილების

გაზიარებაა. ავტორების თანახმად კორპორაციის გააქტიურებას საფუძვლად ლიდერობის 3E მოდელი დაედო-Envisioning Engaging and Excecuting ანუ „წარმოსახვა, ჩართვა, შესრულება“. თუ ამ მოდელს გავიზიარებთ და გამოვიყენებთ, მაშინ შევძლებთ ჩვენი ორგანიზაციის მომავლის ხატოვნად წარმოსახვას, შევძლებთ ხედვა იმ გუნდამდე დავიყვანოთ, რომელმაც ჩვენი ოცნება რეალობად უნდა აქციოს, შევძლებთ მაქსიმალურად გავზარდოთ შესრულების ეფექტიანობა. ავტორების აზრით, თუ მხოლოდ უკანა ხედვის სარკეში ვიყურებით გზა საბოლოოდ შეიძლება აგვებნეს. უნდა გავითვალისწინოთ ისტორია, მაგრამ არ მივცეთ ჩვენს ფირმას საშუალება მასში ჩაეფლოს.

საინტერესოა, იაპონელი მკვლევარის **ჰადეკი იოსიჰარას** ნაშრომი **„იაპონური მართვის მეთოდების კვლევა საზღვარგარეთის ქვეყნებში“** რომელშიც აღწერილია ავსტრიაში, ახალ ზელანდიასა და სინგაპურში ჩატარებული კვლევის შედეგები. კვლევა ეფუძნებოდა მაღალი ემელონების მენეჯერების და ფირმის ხელმძღვანელების გამოკითხვას დასახელებულ ქვეყნებში და მათ ფარგლებს გარეთ. მათგან 13 კომპანია იყო მთლიანად იაპონური კაპიტალით შექმნილი საზღვარგარეთული ფილიალი, ხოლო 7 - უცხოური კაპიტალით შექმნილი, რომლებიც მუშაობდნენ საავტომობილო და საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკის წარმოების სფეროში. უცხოური ფირმები გამოყენებულ იქნა კვლევაში მონაცემთა შედარებისათვის. კვლევამ აჩვენა იაპონური საწარმოს მართვის მეთოდოლოგიისათვის განსაკუთრებულად დამახასიათებელი ნიშანები, რომლებზეც ვსაუბრობთ სადისერტაციო ნაშრომში.

კომპანიებში პერსონალის მართვის „გუნდური“ მიდგომის შესწავლის თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი კვლევა აქვს ჩატარებული დავით **ჩარკვიანს** ნაშრომში **„ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში“**, სადაც იგი განიხილავს ორგანიზაციის მახასიათებლებს და მასში მიმდინარე პროცესებს,

ფორმალურ და არაფორმალურ ურთიერთობებს ორგანიზაციაში, გუნდის ფორმირების ყველა სტადიას, გუნდის წევრებს შორის ურთიერთობებს და კონფლიქტებს, ლიდერის და მენეჯერის საერთო და განმასხვავებელ მახასიათებლებს, კომუნიკაციის თავისებურებებს ორგანიზაციაში, საკომუნიკაციო უნარების ფორმირებას, ღირებულებათა სისტემას და სოციალურ განწყობას გუნდში, გადაწყვეტილების მიღებისათვის ფსიქოლოგიური განწყობის მნიშვნელობას, შრომითი მოტივაციის მნიშვნელობას გუნდში, გუნდის წევრების სოციალიზაციისა და კარიერის მნიშვნელობას, შრომის ატესტაციის მეთოდებს, გუნდის განვითარების თავისებურებებს.

მენეჯერის საქმიანობის თვითშეფასებას და საქმიანი ადამიანის ეთიკას განსაკუთრებული ადგილი აქვს დათმობილი პროფ. ევგენი ბარათაშვილისა და პროფ. ლამარა ქოქიაურის სახელმძღვანელოში „მენეჯმენტის პრინციპები“, სადაც მეცნიერები საუბრობენ მენეჯერისათვის დამახასიათებელ იმ აუცილებელ ნიშან-თვისებებზე, როგორებიცაა კომპეტენტურობა, პასუხისმგებლობის უმაღლესი გრძნობა, სიახლეების შეგრძნება, რისკიანობა, მაღალი შრომისუნარიანობა და ა.შ. ავტორების აზრით მენეჯერი ტექნოკრატი არ უნდა იყოს, მას კარგად უნდა ესმოდეს თავისი საქმიანობის სოციალური მნიშვნელობა. რაც უფრო მსხვილი და მასშტაბურია წარმოება, მით უფრო მნიშვნელოვანია მეწარმის სოციალური გავლენა. კორპორაციები უნდა იმართებოდეს არა მარტო პრაგმატული წესების ნაკრებით, არამედ ფილოსოფიური ცნებების გათვალისწინებით.

მთლიანობაში, ვაძლევთ რა მაღალ შეფასებას ქართველ და უცხოელ მკვლევართა მიერ მიღებულ თეორიულ-მეთოდოლოგიურ და პრაქტიკულ შედეგებს, ავლნიშნავთ, რომსაქართველოში თანამედროვე ეტაპზე არსებობს გადაუდებელი მოთხოვნილება კომპანიებში პერსონალის მართვის „გუნდური“ მიდგომის ყოველმხრივი გამოკვლევის ჩატარებაზე, რომელსაც მიზნად ექნება



უცხოური გამოცდილების სისტემატიზება, ეროვნული თავისებურებების გამოკვეთა.

საკვლევ თემასთან დაკავშირებული მრავალი თეორიულ-მეთოდოლოგიური დებულების აქტუალობამ, დაუმუშავებლობამ და სადისკუსიო ხასიათმა, აგრეთვე მათმა მაღალმა პრაქტიკულმა მნიშვნელობამ განსაზღვრა მოცემული სადოქტორო კვლევის თემის, მისი შესატყვისი თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლისა და ემპირიული ბაზის შერჩევა.

## II. შედეგები და მათი განსჯა

### თავი I. პერსონალის გუნდური მართვის თეორიული საფუძვლები

#### 1.1. გუნდური მართვა: არსი, ტიპები, ნიშნები და ჩამოყალიბების სტადიები

მენეჯერთა გუნდი არის განსხვავებული განათლების, უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის მქონე ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც იქმნება კომპანიის სხვადასხვა განყოფილებებიდან მოსული წევრებისაგან და მუშაობს კონკრეტული დავალებების შესასრულებლად. „ჯგუფების ფორმირებას მრავალი მიზეზი უდევს საფუძვლად. ასეთი შეიძლება იყოს უსაფრთხოება, სტატუსი, საკუთარი თავის პატივისცემა, აფილაცია<sup>1</sup>, ძალაუფლებისა და მიზნის მიღწევის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.“<sup>2</sup> მენეჯერთა გუნდი გლობალური ბიზნესგარემოს რეალობად იქცა. კომპანიები სულ უფრო რწმუნდებიან, რომ სხვადასხვა დავალებებსა და პროექტებს უკეთესად ართმევენ თავს გუნდები, ვიდრე ცალკეული ინდივიდები. საერთო მიზანი საწარმოს პერსონალს და მენეჯერთა გუნდს აერთიანებს და წარმოადგენს ინტერესთა ერთიანობას, რის გარშემოც ერთიანდება ადამიანთა შრომა. საერთო პასუხისმგებლობა ერთიანდება სამეწარმეო მიზნის მიღწევაში, ერთობლივ შრომაში.

პერსონალის მართვის სხვადასხვა მოდელები წარმოადგენს განსხვავებული ფაქტორების ერთობლიობას, რომლებიც ნაკარნახევია თვით პერსონალის ქცევით, მაგალითად: ინდივიდები მუშაობენ, როგორც ერთი მთლიანობა და ურთიერთქმედების დროს ხელს არ უშლიან ერთმანეთს; ინდივიდუალური დავალებების შესრულებისას მომუშავენი ორიენტი-რებულები არიან საერთო მიზნის მიღწევაზე; ინდივიდები რაციონალურად გამოიყენებენ რესურსებს, საკუთარ კვალიფიკაციის

<sup>1</sup> „აფილაცია“ ნიშნავს ახალ კონტაქტს, კავშირს, მისი ქვეტექსტი ყოველთვის პოზიტიურია, აფილაცია ასოცირებულია თანამშრომლობასთან, კომპანიონობასთან. (ენციკლოპედიური ლექსიკონი-ეროვნებათშორისი ურთიერთობების მართვა, [მეთოდური სახელმძღვანელო], ადამიანის რესურსების განვითარების ფონდი, – რედ. ჯავახიშვილისა ჯ. სარჯველაძის ნ., – თბ., – 2007).

<sup>2</sup> დავით ჩარკვიანი „ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში“ თბ. 2001 წ. გვ. 99

საერთო მიზნის მისაღწევად; ინდივიდები არ მალავენ თავიანთ მოსაზრებებს, უზიარებენ ერთმანეთს ინფორმაციებს, გულახდილად ურთიერთობენ.

პერსონალთან მუშაობა წარმოადგენს ურთიერთდამოკიდებულ მიმართულებათა სისტემას, რომელთაგან თითოეული წყვეტს თავის ამოცანას. პრაქტიკულად, ყველა მათგანი, მეტად თუ ნაკლებად დაკავშირებულია ფსიქოლოგიურ მოვლენებთან და სირთულეებთან. ამ მიმართულებით მიღებული წარმატებები დაკავშირებულია მენეჯერის უნარზე, გაუგოს პერსონალს, გაითვალისწინოს მისი პრობლემები და მონახოს გზები მათ გადასალახავად.

პერსონალთან მუშაობის სტრატეგიისა და პოლიტიკის შემუშავება წარმოადგენს მუშაობის მიზნების, ამოცანების, პრინციპების, პერსონალთან წარმატებული მუშაობის მეთოდების, ორგანიზაციის, კრიტერიუმების მკაფიო გაგებასთან დაკავშირებული იდეების გენერალურ მიმართულებას, რაც უზრუნველყოფს ფირმაში მაღალი შრომითი პოტენციალის შექმნას. პერსონალთან მუშაობის პოლიტიკა რეალიზდება ამ პოტენციალის შექმნის, შენარჩუნების, სრულყოფისა და რეალიზაციის მიმართულებების, გადაწყვეტილებებისა და მოქმედებების მიზანმიმართულ კომპლექსში. ცხადია, რომ სტრატეგიისა და პოლიტიკის სისწორე დაკავშირებულია მმართველების უნართან - გაერკვნენ ადამიანებში, მათ ნიჭიერებაში, მათი ქცევებისა და შრომასთან ურთიერთობების განმსაზღვრელ ვითარებებში, ფირმისადმი ერთგულებაში. ესკი შეუძლებელია ფსიქოლოგიის ძირითადი თეორიული და გამოყენებითი მეთოდოლოგიის საფუძვლების ცოდნის გარეშე.

საშტატო თანამდებობების ატესტაცია წყვეტს პროფესიონალების მიმართ თანამდებობრივი მოთხოვნების განსაზღვრის ამოცანას, რომლებსაც შეუძლიათ წარმატებით იშრომონ საშტატო განრიგით გათვალისწინებულ სამუშაო ადგილებზე. ფსიქოლოგიურ მეცნიერებებში, უკვე 100 წელზე მეტია, არსებობს ორი ტექნოლოგია, რომელიც უზრუნველყოფს ატესტაციის

ხარისხიანი გადაჭრის ამოცანის გადაწყვეტას: პროფესიოგრაფია (ფსიქოლოგიური შესწავლის ტექნოლოგია, პროფესიების აღწერა და ადამიანის მიმართ თითოეული მათგანის განსაკუთრებული მოთხოვნების გამოვლენა) და ფსიქოგრაფია (პროფესიულად მნიშვნელოვანი ფსიქოლოგიური თვისებების მოთხოვნების ხორცშესხმა).

კვალიფიციურიპერსონალის მოზიდვის მთავარი ამოცანაა ფირმაში მუშობაზე პრეტენზიის მქონე ადამიანების თვითდინების დაძლევა, მაღალი კვალიფიკაციის პროფესიონალების სამუშაოთი დაინტერესება. ამის შემდეგ უმთავრესია, მომუშავეების პიროვნული განვითარება, რაც განამტკიცებს, მათში კეთილსინდისიერებას, პასუხისმგებლობას, ორგანიზებას, დისციპლი-ნას, კლიენტებთან თავაზიან ურთიერთობას და სხვა.

მმართველი გუნდის წევრებს აქვთ განსაზღვრული უფლებები და ვალდებულებები, რომლებიც საკითხების გადაწყვეტისას მათ აძლევენ მოქმედებების კომპეტენციებს, კერძოდ: გადაწყვეტილების მიღების დროს მმართველობით პასუხისმგებლობას, თანამშრომლების შერჩევას, მათ ინსტრუქტაჟს, შრომის სტიმულირებას, შეცდომებისადმი თვალყურის დევნებას, მიზნების რეალიზაციის კონტროლს და შეფასებას. რაც უფრო ღრმად მიდის დიფერენცია, მით უფრო რთული ხდება ურთიერთგაგება გუნდის წევრებს შორის. დიფერენცირება ზრდის კონკურენციას, ამიტომ გუნდის წევრების შრომის უმთავრეს პრინციპს პასუხისმგებლობის განაწილება წარმოადგენს. გუნდის ყოველი წევრი დასახული მიზნის მისაღწევად ატარებს, ერთი მხრივ, პირად პასუხისმგებლობას თავისი კომპეტენციის ფარგლებში, ხოლო მეორემხრივ, პასუხისმგებლობას საბოლოო შედეგების მიღებაზე. მმართველობითი გუნდის საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი მახასიათებელია ქმედების ერთიანობა, რადგან რეალური შედეგი მხოლოდ მაშინ მიიღება, როცა ხდება გუნდის წევრების ინდივიდუალური შესაძლებლობების გაერთიანება და ყალიბდება ურთიერთთანამშრომლობა. ურთიერთთანამშრომლობის მაჩვენებლად გამოიყენება გუნდის წევრების ემოციურობის ხარისხი. გუნდისათვის

სასურველი ურთიერთანამშრომლობის დონის მისაღწევად აუცილებელია დროის გარკვეული პერიოდი. „გუნდური მუშაობის შედეგები მიიღწევა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ გუნდის თითოეული წევრი მკაცრად იცავს დადგენილ წესებს და კანონებს. ზოგჯერ მენეჯერები თვლიან, რომ განურჩევლად ლიდერისა, ნებისმიერი მცირე ჯგუფი შეიძლება გახდეს გუნდი, რაც არაა ჭეშმარიტი. გუნდისათვის კარგი ლიდერი ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც კარგი იდეა ან დავალება, რომელიც ზრდის კოლექტიურ პასუხისმგებლობას. გუნდური მუშაობის ეფექტურობა ეს რეალური ფაქტია და არა თეორეტიკოსების შეხედულება. ეს მოდელი წარმატებით მუშაობს ორგანიზაციის ნებისმიერ დონეზე, მითუმეტეს, როცა მათი სტრუქტურები იზრდება გლობალური მასშტაბებით და ვრცელდება დიდ ტერიტორიებზე.“<sup>3</sup>

გუნდის განვითარება დინამიკური პროცესია. მათი დიდი უმრავლესობა მუდმივი ცვლილებების პროცესში იმყოფება და თავისი განვითარების პროცესში სხვადასხვა სტადიებს გაივლის, დაწყებული ინდივიდების გაერთიანებიდან, დამთავრებული გუნდის ჩამოყალიბებამდე, შესაბამისად ინდივიდების ქცევებშიც შეინიშნება სხვადასხვა მეტა-მორფოზები (ურთიერთგაზიარებული ფსიქოლოგიური შეთვისება, გულახდილი ურთიერთობა და ა.შ.), რომლებიც ზემოქმედებენ ერთობლივი შრომის მწარმოებლურობის ზრდაზე. ამრიგად, საერთო მიზანი, პასუხისმგებლობის ფორმები, ქმედებების ერთიანობა აყალიბებენ მენეჯერთა გუნდის საქმიანობის განსაკუთრებულ მოდელს.

ჩამოყალიბების სტადია გუნდის განვითარების პირველი საფეხურია, რომლისთვისაც ურთიერთგაურკვევლობის მაღალი ხარისხია დამახასიათებელი. გუნდის წევრები ძირითადად დაკავებულები არიან მიზნების განსაზღვრით და დავალების შესრულების პროცედურების ათვისებით. სწორედ ჩამოყალიბების სტადიაზე იკვეთება ლიდერისა და გუნდის სხვა

---

<sup>3</sup>Катценбах Д., Стит Дуглас К., „Командный подход. Создание высокоэффективной организации“, 2013 г.,стр. 86-87

წევრების როლები, თუმცა წევრების უმეტესობა ცდილობს არ გამოავლინოს პირადი დამოკიდებულება, რადგან კარგად არ იცნობს საერთო ვითარებას.

გავითარების შემდეგი ეტაპია ჯგუფის მღელვარების სტადია, რომელიც შედარებითი დამაბულობით ხასიათდება, მოსალოდნელია ისიც, რომ გუნდის ზოგიერთმა წევრმა საერთოდ დატოვოს გაერთიანება. უთანხმოების ძირითადი წყაროა ლიდერის როლისათვის ბრძოლა. მენეჯერთა გუნდის მუშაობის პროცესებში უმნიშვნელოვანესია კონფლიქტების მართვა. ბუნებრივია, რომ გუნდის წევრებს აქვთ განსხვავებული აზრი, არ ხდება მათი ინტერესების თანხვედრა საწარმოს განვითარების შესახებ, კამათობენ იმაზე, თუ როგორ გახადონ ეს პროცესი უფრო ეფექტური და ა.შ. აქედან გამომდინარე კონფლიქტი გუნდური მუშაობის თანმხლები ფაქტორია. ამიტომ ამ კონტექსტში აქტუალური ხდება კითხვა: როგორ ვმართოთ კონფლიქტი? კონფლიქტების რეგულირების ერთი აღიარებული სქემა არ არსებობს, მაგრამ არსებობს რეკომენდაციები, მათ შორის:

- **ურთიერთობის გახსნილობა**, რომელიც გულისხმობს იმას, რომ გუნდის წევრებს ურჩევნია, არ შეიკავონ თავი, ღიად განიხილონ არსებული პრობლემები და გამოთქვან საკუთარი აზრი მომხდარის გარშემო, ვინაიდან მხოლოდ ღია დისკუსიაში შეძლებენ ისინი საკუთარი პოზიციების ახსნას;

- **კონფლიქტის გააზრება საქმიან ჩარჩოებში**. არსებობს საქმიანი კონფლიქტების აუცილებელი კანონზომიერება, კერძოდ ის, რომ დამაბულობას აქვს ემოციურ კონფლიქტებში გადასვლის ტენდენცია, რასაც უკიდურესად არასასურველი შედეგები მოაქვს მთლიანად გუნდისათვის. ამიტომ, საქმიანი აზრთა სხვაობა არ უნდა გადაიზარდოს პირად დაპირისპირებაში და პირიქით;

- **კონფლიქტის ადეკვატურად და ობიექტურად გააზრება**, რაც გულისხმობს იმას, რომ გუნდის წევრებმა, რომლებიც ერთად ცდილობენ პრობლემების დაძლევის, კარგად უნდა გაიაზრონ, რომ აფასებენ მხოლოდ იდეებს და არა პიროვნებებს. საკამათო პრობლემების განხილვის დროს

ისინი უნდა ეცადონ გათავისუფლდნენ ფსიქოლოგიური წნეხისა და სხვა მოტივებისგან.

მეორე და მესამე რეკომენდაციის ნეგატიური დინამიკის შედეგია საერთო მიზნის დაკარგვა. გუნდის წევრები კონფლიქტს აღიქვამენ, როგორც ბრძოლას და არა ერთობლივ პრობლემას, რომელიც ერთად უნდა გადაჭრან. გუნდში კონფლიქტების მართვის მეოთხე რეკომენდაციაა- გუნდის მენეჯერის შუამავალი როლი, როდესაც იგი არ ერევა გუნდის შიგნით განვითარებულ არანაირ შესაძლო კონფლიქტში.

გუნდის გაწონასწორების სტადია მისი განვითარების მესამე სტადიად შეიძლება ჩაითვალოს. გუნდის წევრები უფრო კოლეგიალურები ხდებიან ერთმანეთის მიმართ, ორიენტირებულნი არიან შრომის პროცესზე, ცდილობენ კომპრომისების გამონახვას, ასეთი მიდგომები კი მეტ შედეგს იძლევა.

ყველაზე მეტად ნაყოფიერი გუნდის საქმიანობის ბოლო სტადიაა, რადგან გუნდი მთელი ძალით იწყებს ქმედებას, გუნდის წევრების საქმიანობის მთავარი შინაარსი საქმის კეთება ხდება. „განვითარების ამ ეტაპზე გუნდის სტრუქტურა მთლიანად ჩამოყალიბებულია. მისი წევრების მიერ შესაბამისი როლები მიღებული და შეთავსებულია, მათი ძალისხმევა მთლიანად დავალებების შესრულებაზეა მიმართული.“<sup>4</sup>ერთობლივი შრომის ორგანიზაცია გუნდის ფორმით განსაკუთრებულ ეფექტს იძლევა იმ შემთხვევაში, როდესაც ხდება ცოდნის და გამოცდილების ახალი წყაროების მოზიდვა, ურთიერთთანამშრომლობის მიღწევა მხარდაჭერითა და სტიმულირებით, თითოეული მომუშავეს პრობლემის კომპეტენტური განხილვა და შეთანხმების მიღწევა, პრობლემების მოგვარების არატრადიციული ხერხების გამოყენება, ცალკეული პირების ინტერესების ბალანსირება ან მათი წინააღმდეგობის დაძლევა აუცილებელი ცვლილებებით, განსახილველი პრობლემის მოსალოდნელი შედეგის შესწავლა. „თანამედროვე ეტაპზე, როგორც არასდროს ისეთ აქტუალობას

---

<sup>4</sup>ჩარკვიანი დ., „ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში“, თბ. 2001 წ. გვ. 103

იძენს ორგანიზაციული გარდაქმნები, არაფორმალური მმართველობითი მიდგომები და გუნდური დისციპლინა. მმართველობით გუნდს უნდა ჰქონდეს საერთო მისია, საერთო მიზანი და საქმისადმი შეთანხმებული მიდგომა. გუნდის წევრები აუცილებლად უნდა გრძნობდნენ საბოლოო შედეგზე კოლექტიურ პასუხისმგებლობას. გუნდის ჩამოყალიბებისას და მის შემადგენლობაში შესვლისას მთავარი ორიენტირი უნდა იყოს არა მხოლოდ სურვილი იყოს გუნდში, არამედ იყოს ეფექტური და შედეგიანი. გუნდის ლიდერს მნიშვნელოვანი დატვირთვა აქვს, განსაკუთრებით გუნდის მუშაობის საწყის ეტაპზე, მაგრამ შემდგომ სამუშაო პროცესში შესაძლოა გუნდში გამოიკვეთოს პიროვნული ხასიათით მასზე უკეთესი უნარ-ჩვევების მქონე ადამიანი და მან გუნდს ბრწყინვალედ უხელმძღვანელოს. ეფექტური ლიდერი ხასიათდება გასხვავებული მიდგომებით. მან მკვეთრად უნდა გამოხატოს პოზიცია, რომ ღრმად აქვს გააზრებული თავისი მისია და კარგად ესმის, რომ გუნდის წევრების მხოლოდ ინდივიდუალურად მუშაობაშედეგზე ვერ გაიყვანს, საჭიროა გაერთიანებული ძალისხმევა. მათ უნდა მიაღწიონ შედეგს ან განიცადონ დამარცხება როგორც „ერთმა გუნდმა“.<sup>5</sup>

გუნდის ზემოთ ჩამოთვლილ სტადიებზე მსჯელობისას უმნიშვნელოვანესია ახალი თანამშრომლის ინტეგრაციის ხელშეწყობა ორგანიზაციაში. საქმიანობაშია, რომ, თუამასყურადაღებასარმივაქცევთ, ახალი თანამშრომლის ორგანიზაციაში ინტეგრაციის პროცესი შეიძლება გაიწეოს და დასრულდეს ნაკლებად. ამ პერიოდის განმავლობაში კი თანამშრომლები, როგორც წესი, საკუთარში ესაძლებლობებს სრულად ვერ იყენებენ და შესაძლოა ნაკლები სარგებელი მოაქვთ კომპანიისთვის. ხოლო, თუ ამას საერთოდ ვერ ახერხებენ დარჩებათ გარკვეული დისკომფორტი მუშაობის პროცესთან ან კოლეგებთან მიმართებაში, ხშირ შემთხვევაში, პირველი შესაძლებლობისთანავე მიდიან სხვაგან და ორგანიზაცია კარგავს კადრს,

---

<sup>5</sup>Ледерман Г., «Вовлекай! Как создать успешную команду и завоевать постоянных клиентов», г. Москва. 2015 г. Стр. 71



შესაძლოა ძალიან ღირებულს. ახალი თანამშრომლის ორგანიზაციაში სწრაფად ინტეგრაციის ერთ-ერთი საუკეთესო გზაა მისთვის მენტორის გამოყოფა. ბერძნულ მითოლოგიაში მენტორი ერქვა ჰომეროსის პოემების გმირის, ოდისევსის მეგობარს. მენტორი მეურვეობდა ტელემაქოსს, ოდისევსის ვაჟს და მასაც უსიტყვოდ სჯეროდა მასწავლებლის. ამიტომაც, როცა ქალღმერთი ათენა მის დახმარებას მოისურვებდა, მენტორის სახეს იღებდა და ისე მოძღვრავდა ჭაბუკს. ტერმინი „მენტორი“, დამკვიდრდა XVII საუკუნეში, მას შემდეგ, რაც ფრანგმა მწერალმა ფრანსუა ფენელონმა გამოიყენა თავის რომანში „ტელემაქოსის თავგადასავალი“ და ნიშნავს მრჩეველს, დამრიგებელს. მენტორობის არსი მდგომარეობს იმაში, „როდესაც გამოცდილი გზას უკვალავს შედარებით გამოუცდელს. ჩვენს შემთხვევაში სტაჟიანი თანამშრომელი სხვადასხვა ფორმით ეხმარება ახალ თანამშრომელს უფრო სწრაფად ადაპტაციაში. მენტორის ძირითადი დანიშნულება ახელი შეუწყოს, დააჩქაროს და უფრო ეფექტიანი გახადოს ახალი თანამშრომლის ინტეგრაცია „საქმეში“, გუნდსა და მთლიანად ორგანიზაციაში.

**ინტეგრაცია „საქმეში“.** მენტორი უნდა დაეხმაროს ახალ თანამშრომელს, სწრაფად გაერკვეს საკუთარ ფუნქციებსა და უფლება-მოვალეობებში. მისცეს პრაქტიკული რჩევები, აუხსნას, რა უნდა გააკეთოს და გარკვეულ შემთხვევებში -როგორ. ორგანიზაციაში არსებული რომელი სტანდარტებითა და პროცედურებით უნდა იხელმძღვანელოს ცალკეული ფუნქციის შესრულებისას.

**ინტეგრაცია გუნდში-**მენტორმა ხელი უნდა შეუწყოს ახალი თანამშრომლის ინტეგრაციას გუნდში, გაუზიაროს მას გუნდში მოქმედი პრინციპები და ტრადიციები. იმ მიზნით, რომ უკეთ გაიცნოს თანამშრომლები და მათაც - ახალი კოლეგა, მენტორმა შეიძლება ინიცირება გაუკეთოს სხვადასხვა ტიპის მარტივ ღონისძიებებსაც. მაგალითად, ლანჩზე ერთად გასვლა, ან საწყის ეტაპზე 15-20 წუთიანი გაცნობითი ტიპის შეხვედრა, სადაც ყველა მოყვება ძირითადს თავის შესახებ.

**ინტეგრაცია ორგანიზაციაში** - მენტორმა უნდა გააცნოს ახალ თანამშრომელს ორგანიზაციაში არსებული წეს-ჩვეულებები და ფასეულობები. თუ ორგანიზაცია დიდია, გააცნოს სხვა, პირველ რიგში მონათესავე სამსახურის თანამშრომლები. შეიძლება, გარკვეულწილად, ეს HR-ის ფუნქციები იყოს, მაგრამ, მენტორისაგან განსხვავებით, იგი ამდენ დროსა და ყურადღებას ყველა ახალ თანამშრომელს ვერ დაუთმობს.

არ არის აუცილებელი, მენტორი იყოს უშუალო უფროსი, ან პოზიციით ზემდგომი. ის შეიძლება იყოს რიგითი თანამშრომელი, რომელიც უკვე დიდი ხანია, მუშაობს ორგანიზაციაში, იცნობს მის სპეციფიკას, არსებულ ფასეულობებსა და წეს-ჩვეულებებს. ასევე იცნობს ახლად მისული თანამშრომლის პოზიციის (საქმიანობის) სპეციფიკას და შეუძლია დაეხმაროს მას საკუთარი ფუნქციების უკეთ გაცნობიერებასა და შესრულებაში. ერთ-ერთი პირველი, რაც ევალეზა მენტორს საკუთარი დანიშნულების უკეთესად შესასრულებლად, ახალი თანამშრომლის კითხვებზე ამომწურავი პასუხის გაცემაა. იმ შემთხვევაში, როცა მენტორს პასუხი არ აქვს, იგი ვალდებულია, მოიძიოს ინფორმაცია სხვა თანამშრომლებთან და არ დატოვოს ახალი კოლეგა გაურკვეველობაში. რაც მთავარია, მენტორი უნდა იყოს პროაქტიული და არ ელოდებოდეს შემთხვევას, როცა თანამშრომელს გაუჩნდება შეკითხვა, ანუ იგი თვითონ უნდა იჩინდეს ინიციატივას. მენტორი ახალ თანამშრომელს უნდა დაეხმაროს პრობლემების მოგვარებაში (მაგალითად, თუ უძნელდება რაიმეს კეთება, ვერ გადალახა რაიმე სიძნელე, ანდა უბრალოდ არ იცის, როგორ მოიქცეს ცალკეულ თანამშრომელთან, ვის მიმართოს კონკრეტულ საკითხზე და სხვა) და სამსახურთან დაკავშირებული ნებისმიერი სირთულის გადალახვაში. თუ საჭირო გახდა, სხვა კოლეგას სთხოვოს დახმარება, მაგრამ თვითონ აუცილებლად თვალყური უნდა მიადევნოს იმას, თუ რამდენად მოგვარდება პრობლემა. და ბოლოს, მენტორ ის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქციაა, დროულად გამონახოს უკუკავშირი. მან, გარკვეული პერიოდულობით, ახალი თანამშრომლის უშუალო

ხელმძღვანელისგან და კოლეგებისგან უნდა გაიგოს რას აკეთებს კარგად, რა უჭირს, რა შეცდომებს უშვებს და დაეხმაროს მათ გამოსწორებაში. ყოველივე ეს უნდა იყოს უფრო მეგობრული რჩევები და არა საყვედურის ტიპის შენიშვნები. მენტორმა, შეცდომებზე მითითებით არ უნდა გააკრიტიკოს და დათრგუნოს თანამშრომელი, მისი ძირითადი დანიშნულებაა დახმარება და წახალისება. იმ შემთხვევაში, თუ მენტორი ამ ფუნქციებს კარგად შეასრულებს, იგი შეძლებს, დააჩქაროს ახლად მისული თანამშრომლის ინტეგრაცია „საქმეში“, გუნდსა და მთლიანად ორგანიზაციაში. ამით კი დააჩქარებს იმ ღირებულების შექმნის პროცესს, რისი მოტანაც თანამშრომელს შეუძლია ორგანიზაციისთვის. სასურველია, ახალ თანამშრომელს მივცეთ შესაძლებლობა, თვითონ აირჩიოს მენტორი და არ დაუნიშნოთ იგი, რადგანაც უფრო მნიშვნელოვანია მასთან ადვილად ახერხებდეს კომუნიკაციას და არ ერიდებოდეს შეკითხვების დასმას, ვიდრე ის, თუ რამდენად კვალიფიციური და გამოცდილი მენტორი ეყოლება. იმისთვის, რომ ახალმა თანამშრომელმა გაიგოს ვისთან უფრო უადვილდება ურთიერთობა და ვინ უნდა იყოს მისი მენტორი, საკმარისია, პირველი ერთი კვირა. რაც მთავარია, ეს უნდა იყოს ოფიციალურად გაჟღერებული, რომ თანამშრომელმა იცოდეს ვის მიმართოს, თუ დახმარება დასჭირდება, ან რაიმე შეკითხვა ექნება, დ მენტორმაც იცოდეს, რომ ეს მისი პასუხისმგებლობაა.

გასათვალისწინებელია ის ფაქტორი, რომ ერთობლივი შრომისათვის საორგანიზაციო პროცესებში შესაძლოა თავი იჩინოს არაპოზიტიურმა (ნეგატიურმა) ფაქტორებმა, ეს ხდება მაშინ, როდესაც: გუნდის ერთ-ერთი წევრი ფლობს სხვებისაგან განსხვავებით მეტ ცოდნას ამა თუ იმ საკითხთან დაკავშირებით ან საკითხი გამოდის გუნდის განხილვაზე, მაგრამ გენერალურ მენეჯერს უკვე დამოუკიდებლად აქვს მიღებული გადაწყვეტილება და ა.შ.

ეფექტიან გუნდს შემდეგი მახასიათებლები აქვს:

- **საქმისადმი თავდადება**, რაც იმაში გამოიხატება, რომ გუნდის წევრები თავს არ ზოგავენ საერთო მიზნის მისაღწევად, ისინი საქმის ერთგულნი არიან, სიამოვნებით, სიხარულით და სიყვარულით აკეთებენ გუნდურ საქმეს;

- **მყარი ურთიერთობები**. გუნდი ვერ იქნება ეფექტიანი, თუ მის წევრებს შორის არ არის მჭიდრო და ინტენსიური ურთიერთობები. ისინი ერთმანეთს აწვდიან ინფორმაციას, ცვლიან იდეებს, აზრებს, აქვთ საერთო ფასეულობები და აინტერესებთ ერთად მუშაობა;

- **ნათელი მიზნები**. მიზანთა ნათლად ჩამოყალიბება იმისთვის არის საჭირო, რომ გუნდის თითოეულ წევრს გაუადვილდეს მათი აღქმა და დარწმუნება იმაში, რომ მიზნის მიღწევა მართლაც სასარგებლოა გუნდის თითოეული წევრისა და მთლიანად კომპანიისათვის;

- **მოლაპარაკების ხელოვნება**. ეფექტური გუნდები მუდმივად მიისწრაფიან მოქნილობისაკენ და საკუთარ წევრთა სამუშაო დავალებებში შეაქვთ კორექტივები. გუნდის წევრებს უნდა შეეძლოთ განსხვავებული აზრის მოსმენა;

- **შიდა და გარე მხარდაჭერა**. შიდა მხარდაჭერა გულისხმობს გუნდის შიდა ინფრასტრუქტურის მოწესრიგებას, გუნდის საქმიანობის შეფასების მკაფიო და გასაგები სისტემის შექმნას. გარე მხარდაჭერაში იგულისხმება გუნდის უზრუნველყოფა ყველა სახის რესურსით კომპანიის მმართველი აპარატის მხრიდან;

- **ხელმძღვანელობის ეფექტიანობა**. როცა მას შეუძლია გუნდის წევრების დარწმუნება, რათა მათ მაქსიმალურად მოახდინონ თავიანთი პოტენციალის რეალიზაცია;

- **ურთიერთნდობა**. გუნდში მომუშავე ადამიანებს სჯერათ ერთმანეთის შესაძლებლობების, უნარის და პატიოსნების;

- **საჭირო ცოდნა და უნარ-ჩვევები**. გუნდის წინაშე არსებული მიზნის მიღწევას კომპეტეტური, მაღალკვალიფიციური პროფესიონალები სჭირდება, მათ უნდა ჰქონდეთ სპეციფიკური ჩვევები, უნარი და გუნდის

წევრებთან წარმატებული თანამშრომლობისათვის საჭირო პიროვნული თვისებები.<sup>6</sup>

ეფექტიანი გუნდის წევრები მიზნის მიღწევის შემდეგ სხვადასხვანაირად აგრძელებენ საქმიანობას, „ზოგიერთი მათგანი ძიებას განაგრძობს და ახალ გამოცდილებას იძენს, რაც მათი შრომის ეფექტურობის ზრდის საშუალებას იძლევა, სხვა ჯგუფები კი, რომლებსაც საშემსრულებლო აქტივობის შედარებით დაბალი მაჩვენებელი აქვთ, გადარჩენაზე ფიქრობენ.“<sup>7</sup>

მენეჯერთა მუდმივადმომუშავე გუნდებისათვის განვითარების ეტაპები აქ სრულდება, დროებითი გუნდების შემთხვევაში კი აქვე იწყება დაშლის სტადია, ესაა ფინალური ეტაპი.

გუნდი არის სტრუქტურა, სტრატეგია, გარემო, კულტურა, შრომის სტიმულირების სისტემა. მენეჯერებმა უნდა იცოდნენ, რომ გუნდი იქმნება გარკვეული ორგანიზაციული კონტექსტის ჩარჩოებში. ტიპების მიხედვით ეს გუნდები შეიძლება იყოს ფორმალური, თვითმართვადი, არაფორმალური და ვირტუალური. მათგან ყველაზე მეტი გავრცელება თვითმართვადმა გუნდებმა მოიპოვეს. ისინი პირველად იაპონიაში ჩამოყალიბდნენ და ბიზნეს პროცესების მართვაში რევოლუცია მოახდინეს. თვითმართვადი გუნდი მთლიანად თვითონ იღებს პასუხისმგებლობას მასზე დაკისრებული სამუშაოს შესრულებაზე. იღებს გადაწყვეტილებებს, აკონტროლებს და ამოწმებს სამუშაოს ხარისხს, ეფექტიანობას, ადგენს გეგმებს, ხარჯავს რესურსებს და სხვ. თანამედროვე ეტაპზე ასეთი გუნდებით მრავალი კომპანია მუშაობს. აშშ-ში დამქირავებელთა 30% მუშაობისას იყენებს თვითმართვად გუნდებს. მართვის მაღალი დონის მენეჯერები გვარწმუნებენ, რომ მართვის ქვედა დონეებზე უკეთესია თვითმართვადი გუნდების შექმნა და მათზე თავისი უფლებების დელეგირების მოხდენა. ამ

<sup>6</sup> მესხიშვილი დ., „სიახლე მენეჯმენტში-გუნდური მუშაობა და გუნდის თვითმართვა. საერთაშორისო ანალიტიკური ჟურნალი. თბ. 2009. №3 გვ. 110-114

<sup>7</sup> ჩარკვიანი დ., „ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში“, თბ., 2001 წ. გვ. 103

მიდგომებით გუნდის წევრებისათვის ხელმისაწვდომი ხდება ინფორმაცია, ცოდნა, ძალაუფლება და მატერიალური სტიმულირება.

იცხაკ ქალდერონ ადიზესი ნაშრომში „იდეალური ხელმძღვანელი“ საუბრობს იმაზე, თუ როგორ შეგვიძლია გამოვიყენოთ გუნდური მიდგომა, როდესაც ჩვენი გუნდის წევრები იმყოფებიან ერთმანეთისაგან შორ მანძილებზე, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, როგორ მუშაობს ეს მიდგომა „ვირტუალური გუნდის“ სიტუაციაში: „ვირტუალური გუნდის სიტუაციაშიც ეს მიდგომა ისევე წარმატებულია, როგორც ჩვეულებრივის შემთხვევაში, მხოლოდ იკვეთება რამოდენიმე სპეციფიკური პრობლემა. მაგალითად, ის, რომ პოტენციური გუნდის წევრები, რომლებსაც მომავალში მოუწევთ ერთიანი გუნდური სტრატეგიის შემუშავება, უნდა ხვდებოდნენ ერთმანეთს, ეს აუცილებელია ფაქტორია ნებისმიერი და მითუმეტეს „ვირტუალური გუნდისათვის“. საერთო მისიის, მიზნის და მიდგომების შესამუშავებლად აუცილებელია პირისპირ შეხვედრა. „ვირტუალური გუნდის“ სიტუაციაში ასევე რთულდება ლიდერის როლის გამოკვეთა. მან გუნდთან უნდა იურთიერთოს ვიდეოკონფერენციების ფორმატით, ამიტომ, ურთულესია ამ მომენტში ნდობის მოპოვება. მისი ლიდერისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები და ფუნქციები უნდა გადანაწილდეს გუნდის ყველა წევრზე და სხვადასხვა ტერიტორიებზე.“<sup>8</sup>

## 1.2. გუნდის წევრების ერთობლივ შრომაზე ზემოქმედი ფაქტორები

„გუნდური შრომის ფუნქციონირებაზე რიგი ურთიერთ დაკავშირებული ფაქტორი ზემოქმედებს, მათ შორისაა გარემო, გუნდის სიდიდე, როლი, ნორმები, ადამიანური რესურსები, შეჭიდულობა და ლიდერობა. გუნდი და მათი საქმიანობა ორგანიზაციის სტრუქტურის და თვითმოქმედების თავისებურებების გათვალისწინებით უნდა განვიხილოთ.“<sup>9</sup> ერთობლივი შრომის ორგანიზაციის დადებით და

<sup>8</sup> Адизес Ицхак Кальдерон, Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. Санкт Петербург. 2015 г. Стр. 41

<sup>9</sup> ჩარკვიანი დ., „ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში“, თბ. 2001 წ. გვ. 104

უაროფით მხარეების გაცნობის შემდეგ შეგვიძლია დავადგინოთ გუნდური მუშაობის ის კრიტერიუმები, რომლებიც ამ პრინციპის ადეკვატურობას განსაზღვრავს, ესენია: შემადგენლობის დაკომპლექტება (ინდივიდუალური სტილის გათვალისწინებით); გუნდის როლების განაწილება; გუნდის წევრების ერთობლივი მუშაობის ორგანიზება; პრობლემის განხილვა და გადაწყვეტილების მიღება; კომუნიკაცია; კონფლიქტების მართვა;

გუნდის **გარემოში** ორგანიზაციის სტრატეგია, ძალაუფლების სტრუქტურა, ორგანიზაციის რესურსები, თანამშრომელთა ქცევის ფორმალური მარეგულირებელი წესები, კადრების შერჩევის პროცესი, საქმიანობის შეფასების და ანაზღაურების სისტემა, ორგანიზაციის კულტურა და შრომის პირობები იგულისხმება. როგორი უნდა იყოს სამუშაო გარემო ორგანიზაციაში? - ამ კითხვაზე ცალსახა პასუხი არ არსებობს, რადგან ეს ძალიან ინდივიდუალურია და გამომდინარეობს კომპანიის მიზნებიდან და სტრატეგიიდან. შეიძლება ზოგიერთი კომპანიისთვის აქტუალური იყოს ისეთი გარემო, რომელიც ხელს უწყობს შემოქმედებითი, ორიგინალური იდეების გენერირებას, მაშინ როცა სხვა კომპანიისთვის ასეთი გარემო საერთოდ მიუღებელია და სჭირდება შედარებით კონსერვატიული, მშვიდი გარემო, რომელიც ხელს უწყობს ერთ საკითხზე კონცენტრირებას. სამუშაო გარემო შეიძლება განსხვავებული იყოს ერთ კომპანიაში დეპარტამენტების მიხედვითაც კი. მაგალითად, სრულიად განსხვავებული გარემო სჭირდება მარკეტინგის, IT-ის, ფინანსებისა და უსაფრთხოების სამსახურებს. ერთნაირი გარემო ფაქტორები ზოგ შემთხვევაში ამაღლებს თანამშრომლების პროდუქტიულობას, ხოლო დანარჩენ შემთხვევაში აბსოლუტურად უარყოფითად მოქმედებდეს მათზე.

ზოგადად, შეიძლება გამოვყოთ სამი მთავარი კომპონენტი, რომელიც მთლიანობაში კრავს სამუშაო გარემოს:

**ფიზიკური გარემო** - აქ შედის ის, თუ როგორი მაგიდა, კომპიუტერი და სავარძელი აქვს თანამშრომელს, როგორი განათება აოფისში, არის თუ არა

სამზარეულო კუთხე ან კუთხე განტვირთვისთვის, ნახატები, ერთობლივი ფოტოები, კედლების ფერი და სხვა სამუშაო პირობები. ფიზიკურ გარემოზე ზრუნვით ყველაზე გამორჩეული კომპანია მსოფლიოში დღესაც რჩება Google-ი, რომელმაც, თავისი სპეციფიკიდან გამომდინარე, ნამდვილად არ დაიშურა ფანტაზია და ფინანსები თანამშრომლებისთვის ისეთი გარემოს შექმნაში, რომელიც დაეხმარებოდა მათ ორიგინალური და განსხვავებული იდეების მოფიქრებაში. ჟურნალ Fortune-ის გამოკითხვით ის დაასახელეს მსოფლიოში საუკეთესო სამუშაო ადგილად. Google-ი მაქსიმალურად ცდილობს თანამშრომლების კმაყოფილება ზედ ამათ ბედნიერებაზე, ამ სიტყვის სრული მნიშვნელობით. Google-ის ოფისებთან მოწყობილია სამრეცხაოები, სილამაზის სალონები, საცურაო აუზები, სავარჯიშო დარბაზები, ფრენბურთის სათამაშო მოედნები და რომ აღარაფერი ვთქვათ, კვების ობიექტებზე, რომლებიც სთავაზობენ თანამშრომლებს საკვების მრავალფეროვან არჩევანს. თანამშრომლები მანქანაში ზეთის გამოცვალზეც კი არ წუხდებიან - Google-ს ამაზეც ზრუნავს;

**მუშაობის კულტურა** - ეს უფრო ფართო და რთული ცნებაა, ვიდრე ფიზიკური გარემო. მუშაობის კულტურაში ცვლილებების შეტანა გაცილებით ძნელია და დიდი დროს ჭირდება, ვიდრე ფიზიკური გარემოს გაუმჯობესებას ან შეცვლას. მუშაობის კულტურა მოიცავს ორგანიზაციაში დამკვიდრებულ მუშაობის სტილს, ღირებულებებს და თანამშრომლებს შორის არსებულ არაფორმალურ ურთიერთობებს. აქ შედის ის ღირებულებები, რომლებსაც ეფუძნება თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა და მთლიანობაში ორგანიზაციის ფუნქციონირება (მაგალითად, ურთიერთპატივისცემა, კოლეგების დახმარება, სამართლიანობა და ა.შ.), ნებისმიერი ტიპის სამუშაო პროცესები და შეხვედრები, ასევე სხვადასხვა ტიპის კორპორატიული ღონისძიება, კონკურსი, დაბადების დღეებისა და დღესასწაულების აღნიშვნის ტრადიცია. მაგალითად, Nestle-ს მუშაობის კულტურის თავისებურებად შეიძლება ჩაითვალოს მისი დამოკიდებულება კლიენტებთან და



თანამშრომლებთან ურთიერთობაში. როგორც Nestle-ს მენეჯმენტი აცხადებს, კლიენტებთან ურთიერთობაში მათთვის, პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია მორალური ფასეულობები, ხოლო, თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა აგებულია ნდობაზე, პატიოსნებასა და გულწრფელობაზე;

**ადამიანები** - აქ შედის თანამშრომლების, როგორც პიროვნული თვისებები ანუ როგორი ადამიანები მუშაობენ შენს გარშემო, ასევე გარეგნული იერ სახე, ჩაცმის სტილი (Dress Code Policy), რაც ასევე სამუშაო გარემოს შემადგენელი კომპონენტია და მოქმედებს ზოგად განწყობაზე. მაგალითად, Google-ში თანამშრომელს შეუძლია აჩაიცივას ის, რაც უნდა, შეზღუდვები არ არის დაწესებული, თუ არ ჩავთვლით ერთ წესს - თანამშრომელი აუცილებლად უნდა იყოს ჩაცმული. საკონსულტაცი ოკომპანია McKinsey-ში კი მიღებულია, რომ კლიენტ ორგანიზაციებში ვიზიტისას მის კონსულტანტებს აცვიათ იქ არსებული ჩაცმის ეტიკეტის შესაბამისად. თუ ოფიციალური ჩაცმის სტილია - აცვიათ ოფიციალურად, ხოლო თუ თავისუფალი - თავისუფლად. ამას აკეთებენ იმისთვის, რომ არ იყვნენ ამოვარდნილი კლიენტორგანიზაციებში არსებული საერთო გარემოდან. ანუ გარემო გაცილებით უფრო მეტია ვიდრე ის, აქვს თუ არა ოთახს ფანჯარა, რომელიც იღება. სათანადო სამუშაო გარემოს შექმნა არ არის ერთჯერადი ამოცანა, რომელსაც გადავჭრით და შემდეგ თავისით განაგრძობს ფუნქციონირებას. მას სჭირდება მუდმივი ზრუნვა და განვითარება. წელიწადში ერთხელ მაინც უნდა ხდებოდეს თანამშრომლების გამოკითხვა - რა უქმნით დისკომფორტს და რის გამოსწორებას ისურვებდნენ არსებულ სამუშაო გარემოში. ასევე, მათი აზრით, როგორ შეიძლება არსებული პრობლემების გამოსწორება და გარემოს გაუმჯობესება. იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში არსებობდეს სათანადო სამუშაო გარემო და რაც მთავარია, მუდმივად ვითარდებოდეს, პირველი რაც აუცილებელია, რომ ჯერ თვითონ მენეჯმენტმა გააცნობიეროს და აღიაროს მისი მნიშვნელობა, რადგანაც გარემო მოქმედებს, როგორც ცალკეულ თანამშრომელზე, ასევე მთლიანად ორგანიზაციის

ფუნქციონირებაზე. ორგანიზაცია ისეთია, როგორცაა აგარემო, და გარემო ისეთია, როგორცაა ორგანიზაცია. ორგანიზაციის ცვლილება გარემოს შეცვლით იწყება. თუ მენეჯერს უნდა, რომ შეცვალოს ორგანიზაცია, ჯერ უნდა შეცვალოს გარემო.

რეალურად, გუნდის შემადგენლობის რიცხოვნება დამოკიდებულია საწარმოს ზომებზე და შრომითი პროცესის სირთულეზე. ეფექტიანი გუნდის სიდიდე 2-დან 16 წევრამდე ვარირებს. 20 ადამიანისაგან შემდგარი გუნდი ოპტიმუმის ზღვარს სცილდება, რადგან მისი წევრი ერთმანეთთან აქტიურად ვეღარ ურთიერთობს. გუნდის **შემადგენლობის** დაკომპლექტებისას ხდება ორი მნიშვნელოვანი ამოცანის გადაწყვეტა:

პირველი - დიდი გამოცდილება ცხადყოფს, რომ შედარებით ეფექტურია გუნდი 5-7 კაცის შემადგენლობით, ამიტომ რაოდენობის განსაზღვრისას ეს გამოცდილება უნდა გავითვალისწინოთ, მეორე- მნიშვნელოვანი ამოცანაა, გუნდის წევრების **პირადი თვისებების და პროფესიონალიზმის** განსაზღვრა, გამოყოფენ პროფესიული კომპეტენციების ხუთ სფეროს:

- **სტრატეგიული ხედვა** - ესაა შესაძლებლობა და უნარი, რომელიც მენეჯერთა გუნდს ეხმარება განსაზღვროს ორგანიზაციის პრიორიტეტები, ღირებულებები და მოახდინოს ორგანიზაციის მიზნების რეალიზება;

- **ადამიანური რესურსების მართვა-გახლავთ** ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგიული შემუშავების უნარი, რათა განხორციელებულ იქნეს ორგანიზაციის მთავარი მისია, სტრატეგიული ხედვა და მაქსიმალურად იქნეს გამოყენებული ყველა მომუშავეს შემოქმედებითი პოტენციალი;

- **პროგრამის განვითარება და შეფასება-პოლიტიკის** და მიზნების განსაზღვრის უნარია, სტრუქტურების და პროცესების შექმნის შესაძლებლობა, მიზნის მისაღწევად საჭირო წინაპირობების შექმნა და ფორმირება, პროგრამის ხარისხის მუდმივი შემოწმება.

- **დაგეგმვა და რესურსების მართვა**-ფინანსური, მატერიალური და ინფორმაციული რესურსების მართვის უნარია, რათა შევძლოთ ორგანიზაციის სტრატეგიული ხედვის რეალიზაცია.

- **ორგანიზაციის ინტერესების წარმოდგენა და ურთიერთქმედება**- ორგანიზაციის ინტერესების ახსნისა და დაცვის უნარია. მოლაპარაკებების მართვა ინდივიდებთან და ჯგუფებთან, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე გარეთ.

გუნდის წევრების ერთობლივ შრომაზე მოქმედ ფაქტორებზე საუბრისას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გავამახვილოთ მოტივაციის ფაქტორზე. თანამედროვე ბიზნესში წარმატებული საქმიანობის ორ ძირითად მიმართულებას გამოყოფენ: პირველი, გამართული მენეჯმენტი და მეორე, უახლესი ტექნიკისა და ტექნოლოგიების უწყვეტი დანერგვა. მათ შორის პრიორიტეტი მენეჯმენტს ეკუთვნის, რადგან ყოველგვარი, თვით უნიკალური ტექნიკა ადამიანური ფაქტორისა და ეფექტიანი მენეჯმენტის გარეშე უსიცოცხლო ნივთების გროვას წარმოადგენს. მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმთავრესი ფუნქცია კი მოტივაციაა, რომელიც ადამიანებს წარმატებული შრომისათვის შინაგანად განაწყობს. ამ გარემოების უგულვებელყოფას შეუძლია, ბიზნესის სრული კრაზი გამოიწვიოს. მოტივაციის ფაქტორი არა მარტო ბიზნესის ნებისმიერი სამეურნეო სუბიექტების საქმიანობის შედეგებს განსაზღვრავს, არამედ ქვეყნის ეკონომიკის პროგრესული განვითარების შესაძლებლობასა და მის ბედსაც კი. როდესაც ქვეყანაში დამკვიდრებული ეკონომიკური სისტემა ამოწურავს სამეურნეო აქტიურობის, მათ შორის შრომის მოტივაციის შესაძლებლობას, იგი ევოლუციური ან რევოლუციური გზით გარდაუვალად იცვლება ახალი პროგრესული ეკონომიკური სისტემით, რომელიც უფრო ეფექტურ მოტივაციას უზრუნველყოფს. იგივე ითქმის ცალკეული სამეურნეო სუბიექტების მიმართაც-მართვის პროცესში გამოყენებული მოტივაციის მექანიზმის ეფექტიანობის დონე ბიზნესის გაკოტრებას ან აყვავებას განაპირობებს.

ქართულ ბიზნესსა და მენეჯმენტში დამკვიდრებული პრაქტიკის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ მოტივაციის თანამედროვე მეთოდები ხშირად უგულებელყოფილია და ყურადღება მხოლოდ შიშველ ადმინისტრირებას ან, უკიდურეს შემთხვევაში, მოტივაციის უკვე მოძველებულ ეკონომიკურ მეთოდებზეა გადატანილი. განვითარებული ქვეყნების გამოცდილებამ და მოტივაციის თანამედროვე მეთოდების შესწავლამ დაასაბუთა, რომ ეკონომიკური მოტივაცია ნაყოფიერი შრომის აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარის პირობას წარმოადგენს. დასახული მიზნის მისაღწევად, ბიზნესში შრომის ანაზღაურებისა და პრემირების მოქნილ სისტემასთან ერთად, ფართოდ უნდა იქნეს გამოყენებული მოტივაციის არაეკონომიკური მეთოდებიც.

„მოტივი მოთხოვნილებებით გამოწვეული ადამიანის ისეთი ფსიქოლოგიური განწყობაა, რომელიც, შინაგანი ობიექტური იძულების ფორმით, მის მრავალფეროვან სამეურნეო ქცევათა კომპლექსს განსაზღვრავს. მოტივაცია გვევლინება, როგორც საკუთარ და სხვა ადამიანთა მრავალფეროვან ინტერესებზე ზემოქმედების გზით განსაზღვრული სამეურნეო მიზნების მისაღწევად წარმართული უაღრესად ჰარმონიული და ორმხრივ სასარგებლო პროცესი. ადამიანთა ქცევის მოტივები, ერთი მხრივ, მათი მოთხოვნილებათა შედეგია, ხოლო, მეორე მხრივ, თვითონაა მიზეზი ადამიანის შემდგომი ფსიქიკური და სამეურნეო ქმედებისა: იგი იწყებს ინტენსიურ ეკონომიკურ აზროვნებას, ეუფლება შრომით ჩვევებს და სათანადო ცოდნას, ახორციელებს სამეურნეო საქმიანობას და ხდება ქონების მესაკუთრე, რომლის ერთ ნაწილს აგროვებს, ხოლო მეორე ნაწილს მოიხმარს.“<sup>10</sup> მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების, თვალსაზრისი კი ამ საკითხზე სრულიად განსხვავებულია. ქცევის ეგოისტური მოტივი ძირითად ნაწილში ადამიანის, როგორც ბიოლოგიური ინდივიდის, თანდაყოლილი ბუნებრივი ინსტინქტია, რომელიც

---

<sup>10</sup> სისვამე ა., ოქროპირიძე ლ., „მოტივაცია წარმატებული მენეჯმენტის საფუძველი“, საერთაშორისო სამეცნიერო-ანალიტიკური ჟურნალი ეკონომისტი. 2009, იანვარ-თებერვალი. გვ. 108-118

თვითშენარჩუნებაზე, პირად გამორჩენასა და სხვებთან შედარებით საკუთარი ინტერესებისათვის უპირატესობის მინიჭებაზეა მიმართული. მაგრამ, თუ ასეთი ინტერესები სხვებისათვის სამსახურის გაწევით კმაყოფილდება, ეს არა მარტო ბუნებრივი, არამედ, საზოგადოებრივი თვალსაზრისით, სასიცოცხლოდ აუცილებელი მოვლენაცაა. ეგოიზმი იმ შემთხვევაში ხდება უზნეო და სახიფათო, როდესაც იგი ზიანს აყენებს სხვა ადამიანებს და მთლიანად საზოგადოებას. ეგოიზმი ხშირად ამბიციებთან და ლიდერობისაკენ სწრაფვასთანაა დაკავშირებული. მაგრამ ესეც არ არის საშიში, თუ ეს ადამიანის პიროვნულ მონაცემებს არ აღემატება. პირიქით, ჭკვიანმა მენეჯერმა ხელქვეითთა ასეთი მიდრეკილებები ყოველმხრივ უნდა წაახალისოს და მოტივაციის ინსტრუმენტად გამოიყენოს. შესაბამისად, დასაბუთებული ამბიციურობა და ძალაუფლების მოთხოვნილება არ უნდა გავაიგივოთ კარიერიზმთან მისი უარყოფითი მნიშვნელობით. კარიერიზმი ძალაუფლებისაკენ მიდრეკილების მქონე პიროვნების ბუნებრივი და, ამავე დროს, საზოგადოებრივად სასარგებლო თვისებაა, რადგან ნებისმიერი კოლექტიური საქმიანობის კოორდინაცია და სასურველი მიმართულებით წარმართვა მხოლოდ შესაბამისი მოტივაციის მქონე ლიდერის შემთხვევაშია შესაძლებელი. იგი უზნეობად და საშიშად მხოლოდ მაშინ იქცევა, როდესაც ადამიანები ძალაუფლების მოპოვებას ამორალური, უკანონო, ავანტიურისტული მეთოდებით ცდილობენ და მისაღწევი თანამდებობა მათ ინტელექტუალურ შესაძლებლობებსა და განათლების დონეს მნიშვნელოვნად აღემატება. იმ შემთხვევაში კი, როდესაც ძალაუფლების მოყვარული პიროვნებათა ინტელექტი, განათლების დონე, ზნეობრივი თვისებები და მისაღწევი თანამდებობისადმი წაყენებული მოთხოვნები ერთმანეთთან ჰარმონიაშია, ორგანიზაციამ მათ სწრაფვას მაქსიმალურად უნდა შეუწყოს ხელი და საკუთარი მიზნებისათვის გამოიყენოს.

თუ კარიერისტული მიდრეკილებების მქონე თანამდებობის პირი არაკვალიფიციურია, ადგილის დაკარგვის შიშით იგი შეეცდება,

ხელქვეითებად თავისზე დაბალი დონის ინტელექტისა და განათლების მქონე თანამშრომლები აიყვანოს. ცხადია, ამ პირობებში წარმატებული მენეჯმენტის არსებობა და ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობა გამორიცხებულია. ამიტომ ორგანიზაციამ ასეთი კადრების დაწინაურებისაგან არა მარტო თავი უნდა შეიკავოს, არამედ ისინი სასწრაფოდ უნდა ჩამოაშოროს მმართველობას.

მიუხედავად იმისა, რომ ამჟამად მოტივაციის მრავალი ეფექტური კონცეფციაა დამუშავებული, მოტივაციის ერთიანი, ყველა ქვეყნისათვის მისაღები სიტემა არ არსებობს, რადგან მოტივაციის ცალკეული მეთოდის გამოყენების შესაძლებლობა ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დონეზე, ეროვნულ თავისებურებებსა და ადამიანთა ინდივიდუალურ თავისებურებებზეა დამოკიდებული. ცალკეულ ადამიანთა მოთხოვნილებების სტრუქტურა და შესაბამისი მოტივები ისევე განსხვავებული და სპეციფიკურია, როგორც მათი თითის ანაბეჭდი. ამიტომ, მოტივაციის პროცესში მენეჯერმა თითოეული ადამიანის პრიორიტეტული მოთხოვნილებები და ქცევის სპეციფიკური მოტივები ინდივიდუალურად უნდა შეისწავლოს. ეს კი, მოტივაციის არსებულ კონცეფციათა საფუძვლიან ანალიზს მოითხოვს, პირველ რიგში, საქართველოს ეკონომიკის განვითარების მიღწეული დონის გათვალისწინებით.

თანამედროვე მენეჯმენტში მოტივაციის კონცეფციათა ორ მიმართულებას გამოყოფენ: შინაარსობრივს და პროცესუალურს. შინაარსობრივი კონცეფციების საფუძველია ადამიანთა ის შინაგანი ობიექტური მოთხოვნილებები, რომლებიც მათ კონკრეტულ სამეურნეო ქცევას განსაზღვრავს. მათ შორის განსაკუთრებით აღსანიშნავია ა. მასლოუს, დ. მაკკლელანდის და ფ. ჰერცბერგის შრომები. პროცესუალური კონცეფციები ემყარება ადამიანთა ქცევას მათი სუბიექტური აღქმისა და ცნობიერების შესაბამისად. შინაარსობრივი კონცეფციებიდან განსაკუთრებული პოპულარობით სარგებლობს მასლოუს კონცეფცია,

რომელიც უკვე გასცდა მენეჯმენტის თეორიის საზღვრებს და სხვა სოციალურ მეცნიერებებშიც წარმატებით გამოიყენება. მასლოუს კონცეფციის შესაბამისად არსებობს მოტივაციის პროცესის საერთო კანონზომიერებები, რომელსაც ადამიანთა უმრავლესობა ემორჩილება. კერძოდ, მათი მოთხოვნილებები და შესაბამისი ქცევის მოტივები შემოსავლებზეა დამოკიდებული. დაბალი შემოსავლების პირობებში ადამიანებს ძირითადად მატერიალური მოტივები ამოძრავებთ, ხოლო მაღალი შემოსავლების პირობებში სოციალური და სულიერი მოტივები ხდება პრიორიტეტული. თუმცა, არსებობს გამონაკლისებიც. ერთი და იმავე შემოსავლების პირობებში, ცალკეულ პიროვნებებს შეიძლება სრულიად განსხვავებული მოთხოვნილებები ჰქონდეთ. შემოსავლების ზრდის კვალობაზე ადამიანთა მოთხოვნილებები განსაზღვრული თანმიმდევრობით წარმოიშობა. ინდივიდთა უმრავლესობას, უპირველესად, დაბალი დონის მატერიალური მოთხოვნილებები უჩნდება და მხოლოდ მას შემდეგ, რაც ისინი დაკმაყოფილდებიან, პრიორიტეტული თანმიმდევრობით უფრო მაღალი დონის სოციალური და სულიერი მოთხოვნილებები და მოტივები უჩნდებათ. შემოსავლების კლების პირობებში კი, ეს პროცესი უკუმიმართულებით წარიმართება. ამდენად, მასლოუს კონცეფციის თანახმად არსებულ მოტივთა შორის პირველადია მატერიალური მოტივები, რადგან, თუ არ კმაყოფილდება ადამიანთა დაბალი რიგის ცხოველურ-ბიოლოგიური მოთხოვნილებები, არ წარმოიშობა მაღალი რიგის ადამიანური მოტივები. ნაკლებად მოსალოდნელია, რომ მუდმივად მშვიერ, შეციებულ ადამიანს მეგობრებთან სასიამოვნო ურთიერთობისა და თეატრში წასვლის სურვილი გაუჩნდეს. აქედან გამომდინარეობს მატერიალური მოტივების პირველადობა და სოციალური და სულიერი მოტივების მეორადობა, თუმცა სწორედ ეს უკანასკნელნი წარმოადგენენ ადამიანთა ცივილიზებულობის და განვითარების დონის შეფასების კრიტერიუმს.

მაკკლელანდის მოთხოვნილებათა კონცეფციით ადამიანთა ქცევის განმსაზღვრელია სამი სახის სოციალური მოთხოვნილება: ძალაუფლების, წარმატების და თანამონაწილეობის. ძალაუფლების მოთხოვნილება განიხილება, როგორც ადამიანთა ისეთი შინაგანი განწყობა, რომელიც სხვა ადამიანებზე ზემოქმედებისაკენაა მიმართული. მმართველობაში სწორედ ასეთი ადამიანები უნდა იყვნენ მოზიდული, რადგან ეს ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს, მიაღწიოს საკუთარ მიზანს მენეჯერთა შინაგანი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების პირობებში, რაც ორივე მხარის ინტერესთა ერთიანობას უზრუნველყოფს. ამ შემთხვევაში იგულისხმება, რომ კანდიდატურას უხეში ავტორიტარიზმისაკენ არ აქვს მიდრეკილება. წარმატების მოთხოვნილება კმაყოფილდება არა მარტო მატერიალური წახალისებითა და ხელმძღვანელთა მხრიდან ხელქვეითთა დამსახურებისა და სტატუსის აღიარებით, არამედ სამუშაოს წარმატებული დასრულების შედეგად მიღებული შინაგანი სიამოვნებით. ასეთი ადამიანები სრული დატვირთვით არასოდეს იმუშავენ, თუ არ მიეცემათ ინიციატივის გამოვლენის შესაძლებლობა და არ მიიღებენ ღირსეულ ჯილდოს მიღწეული შედეგების გათვალისწინებით. თანამონაწილეობის მოთხოვნილება პიროვნებებს განაწყობს, იყვნენ გარკვეული წრის წევრები, დაამყარონ მეგობრული ურთიერთობები და დაეხმარონ ერთმანეთს. ორგანიზაციამ ასეთი ადამიანები ჯგუფურად უნდა დაასაქმოს ისეთ სამუშაოებზე, სადაც მათ სოციალური ურთიერთობებისა და პრობლემების ერთობლივად გადაწყვეტის შესაძლებლობა ექნებათ.

ჰერცბერგის კონცეფცია თვლის, რომ ადამიანის აუცილებელი სასიცოცხლო მოთხოვნილება შრომაა, რომელიც სიამოვნებას ანიჭებს და ხელს უწყობს მის ფსიქიკურ ჯანმრთელობას. ამასთან, შრომით დაკმაყოფილებას და ნაყოფიერების ზრდას ხელს უწყობს მაღალი ანაზღაურება, დამსახურების აღიარება, შრომის პროცესით ტკბობა, სამსახურებრივი და პროფესიული ზრდა, საკუთარი უნარის გამოვლენის შესაძლებლობა, შემოქმედებითი სამუშაო, შრომის ესთეტიკური გარემო,



კოლექტივში დამკვიდრებული მეგობრული ურთიერთობები და სხვა. შრომით დაკმაყოფილებას და მის შედეგიანობას ხელს უშლის მართვის უხეში ავტორიტარული სტილი, სამუშაოს დაკარგვის შიში, შრომის ცუდი პირობები და არაესთეტიკური გარემო, ხელმძღვანელობის მხრიდან უპატივცემლობა, უსამართლობა, კოლექტივში დამკვიდრებული დაძაბული ურთიერთობები, დაბალი ხელფასი და სხვა.

თუ მოტივაციის შინაარსობრივი კონცეფციები თვითონ მოტივაციის ბუნებასა და მოთხოვნილებებზე ამახვილებს ყურადღებას, პროცესუალური კონცეფციები მოტივაციის წარმოშობის მექანიზმს ხსნის და ამ საფუძველზე მოტივაციის უფრო სრულყოფილ მეთოდებს გვთავაზობს. ეს კონცეფციები არ უარყოფს ადამიანთა ობიექტური მოთხოვნილებების მნიშვნელობას მოტივაციის პროცესში, მაგრამ თვლის, რომ გადამწყვეტ როლს თამაშობს სუბიექტური ფაქტორები, როგორცაა პიროვნული თავისებურებები, ორგანიზაციაში თანამშრომლის მიერ დასახული მიზნების აღსრულების შესაძლებლობა, ანაზღაურებისა და დაჯილდოების მექანიზმის სამართლიანობა, ნაყოფიერად დახარჯული შრომისათვის დამსახურებული და თანაც მხოლოდ სასურველი ჯილდოს მიღების მოლოდინი და სხვა.

თითოეულ ჩამოთვლილ კომპეტენციას შეესაბამება თავისი დახასიათება (მახასიათებლები), რომელიც განსაზღვრავს გუნდის წევრის პროფესიონალიზმს. მათ შორისაა: კონფლიქტების მართვა, შემოქმედებითი აზროვნება, მოხმარებაზე ორიენტირება, ფინანსური მართვა, მოქნილობა, ადამიანური რესურსების მართვა, მოლაპარაკებების წარმართვის უნარი, ლიდერობა, მმართველობითი კონტროლი და ინტეგრაცია, ზეპირი კომუნიკაცია, დაგეგმვა და შეფასება, თვითმმართველობა, ტექნიკური კომპეტენტურობა, ტექნოლოგიების მართვა, ზოგადი ხედვა, წერიითი კომუნიკაციები.

• **კონფლიქტების მართვა**-გულისხმობს კონფრონტაციის, აზრთა სხვადასხვაობის და კამათის რეგულაციებს.

- **შემოქმედებითი აზროვნება-გულისხმობს** განვითარებული ინტუიციის, სხვების ინოვაციურ აქტიურობების წახალისებას.
- **მომხმარებელზე ორიენტაცია-გულისხმობს** მომხმარებლის აქტიურ შესწავლას, მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, მომსახურების გზების დახვეწას.
- **გამხედობა-გულისხმობს** აქტიურ ქმედებებს და რისკების მუდმივ მოლოდინს, მძიმე სიტუაციებში სწორი გადაწყვეტილების მიღებას.
- **შიდა სიტუაციებში გათვითცნობიერება-გულისხმობს** პოლიტიკური სიტუაციის, იურიდიული კანონმდებლობის, ადმინისტრაციული პრიორიტეტების ცოდნას.
- **ფინანსური მართვა-გულისხმობს** ბიუჯეტის მომზადებისა და დამტკიცების, ხარჯების მონიტორინგისა და კონტრაქტების მართვას.
- **მოქნილობა - გულისხმობს**სამუშაო გარემოს ცვლილებების მიმართ იოლ შეგუებას, სტრესების მიმართ მიდრეკილების არქონას.
- **ადამიანური რესურსების მართვა-გულისხმობს** პერსონალის ეფექტურ შერჩევას, სწავლებას, შეფასებას, დისციპლინური ღონისძიებებსა და წახალისებას, მომუშევათათვის კარგი სამუშაო პირობების შექმნას;
- **მოლაპარაკებების წარმართვის უნარი-გულისხმობს** საქმიან პარტნიორობას, ინფორმაციის შეგროვებას, მათთან მოლაპარაკებების დროს დამაჯერებლობას და მიზნის მიღწევას;
- **ლიდერობა-გულისხმობს** ქცევის უმაღლესი სტანდარტების ჩვენებას, პერსონალის მოტივირებისა და მართვის უნარს;
- **მმართველობითი კონტროლი და ინტეგრაცია-გულისხმობს** შრომითი პროცესების ინტეგრაციის უზრუნველყოფას;
- **ზეპირი კომუნიკაცია** გულისხმობს სხვების მოსმენის, კოლექტივისათვის გასაგები ზეპირი განცხადებების გაკეთებას;
- **დაგეგმვა და შეფასება-გულისხმობს** განვითარების პოლიტიკას, განვითარების ძირითადი მიმართულებების, გეგმების და პრიორიტეტების

განსაზღვრის, შედეგების შეფასებას, ორგანიზაციის ეფექტურობის ამაღლებას;

- **პრობლემის გადაჭრა**-გულისხმობს პრობლემის გამოვლენას და ფორმულირებას, შესაბამისი ინფორმაციის ანალიზს, პრობლემის გადაჭრის ალტერნატიული გზების ძიებას;

- **თვითმმართველობა**-გულისხმობს საკუთარი მიღწევებისა და ნაკლოვანებების რეალურ შეფასებას, საკუთარ ძალებში დარწმუნებას, თვითგანვითარებას, საკუთარი დროის ეფექტურ მართვას;

- **გუნდის ფორმირება** გულისხმობს გუნდში თანამშრომლობას, კომუნიკაციისა და კონსენსუსის მიღწევას აზრთა სახვადასხვაობის დროს (ცხრილი 1, გვ. 53);

- **ზოგადი ხედვა** გულისხმობს ორგანიზაციაში საერთო მიზნისაკენ სწრაფვას და ამ მიზნის მხარდაჭერას.

- **წერიტი კომუნიკაციები** - გულისხმობს წერიტი შეტყობინებების მიღებას, ანალიზს და კრიტიკულ შეფასებას.

ყველა შესაძლო ინდივიდუალობის გათვალისწინების მიუხედავად, მმართველობითი გუნდის წევრები განიხილებიან სისტემურ კავშირში. სწორედ ამ სისტემურ კავშირში ავლენენ ისინი საკუთარ ინდივიდუალობას და იძლევიან გუნდური მართვის შედეგს. მათი უნარ - ჩვევებია:

- ადამიანებზე გავლენის გამოვლინება, რაც გულისხმობს გუნდის წევრების შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენებას, კოლეგების პრობლემების და შეხედულებების გათვალისწინებას, პოზიციურ დამოკიდებულებებზე ფოკუსირება.

- ადამიანებთან ურთიერთობების უნარი, რაც გულისხმობს საკუთარი იდეების სხვებისათვის ახსნას და მათ დარწმუნებას იმუშაონ ამ იდეებზე.

- ახალი ხედვების ინიცირება გულისხმობს იმას, რომ გუნდის წევრს შესწევს უნარი, დაინახოს სამომავლო პერსპექტივის საუკეთესო

მიმართულება. იგი არასოდეს კმაყოფილდება არსებულით, მხოლოდ ეს არ იწვევს უკმაყოფილებას.

- ერთობლივი შრომა გულისხმობს გუნდის ყველა წევრის არა მხოლოდ პროფესიულ თვისებების თავმოყრას, რაც აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს მენეჯერმა გუნდის კომპლექტაციის დროს. გუნდში, რომლის განაწილების საუბრისას აუცილებელია დავაკონკრეტოთ, რას ვგულისხმობთ „როლში“. როლის სტატუსით მოქმედება უკვე გულისხმობს თავისუფალი მოქმედების შეზღუდვას. „როდესაც ადამიანი ახალ სამსახურში ეწყობა, მას პირველი დღიდანვე რაღაცის სწავლა უხდება, კერძოდ, ჩაცმულობიდან დაწყებული, შესასრულებელი სამუშაოს ხარისხისადმი არსებული მოთხოვნებით დამთავრებული. მომუშავე თანდათან ახალ სოციალურ როლს ითვისებს. გუნდის წევრებს შესაძლებელი სამუშაოს მიმართ გარკვეული მოლოდინები გააჩნიათ.

როლის შესახებ ცოდნის მიღება თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციის პროცესში და მომუშავეს მიერ სხვების რეალურ ქცევაზე დაკვირვებით არის შესაძლებელი.<sup>11</sup> როლის ფუნქციურ დატვირთვას არაერთი დოკუმენტი განსაზღვრავს, რომელთა შორის უმთავრესია კონტრაქტი და თანამდებობრივი ინსტრუქცია. როლი კი თავის თავში მოიცავს:

-ვალდებულების ჩამონათვალს, რომელიც უნდა შეასრულოს გუნდის წევრმა.

-გუნდის წევრმა იცის და ეთანხმება მას, რომ იგი მონაწილეობას იღებს და მიზნის მიღწევის გარანტიას იძლევა.

-უფლებამოსილებების განაწილება, უნდა მოხდეს თანაბრად გუნდის ყველა წევრს შორის.

---

<sup>11</sup>ჩარკვიანი დ., „ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში“ თბ. 2001 წ. გვ. 108

გუნდის შემადგენლობის მახასიათებლები

ცხრილი 1.

გუნდის მახასიათებლები	2-7 წევრი	8-12 წევრი	13-16 წევრი
<p><b>ლიდერობა</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ლიდერობის მოთხოვნები</li> <li>სოციალური ზეწოლა</li> <li>ლიდერებს და წევრებს შორის განსხვავება</li> </ol> <p><b>წევრები</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ლიდერობის საქმიანობისადმი შემწყნარებლობის დონე</li> <li>მცირე ჯგუფის გაბატონება მთლიანი გუნდის აქტივობაში</li> <li>გადაწყვეტილების მიღების პროცესში რიგითი წევრების მონაწილეობის უზულებელყოფა</li> </ol>	<p>მცირე</p> <p>მცირე</p> <p>მცირე</p>	<p>საშუალო</p> <p>მცირედან საშუალომდე</p> <p>მცირედან საშუალომდე</p>	<p>დიდი</p> <p>საშუალოდან დიდამდე</p> <p>საშუალოდან დიდამდე</p>
<p><b>გუნდური პროცესები</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>მუშაობის წესების და პროცედურების ფორმალიზაციის დონე</li> <li>გადაწყვეტილებათა მიღებაზე დახარჯული დრო</li> <li>დაჯგუფების შექმნის ტენდენცია გუნდში</li> </ol>	<p>მცირე</p> <p>მცირედან საშუალომდე</p> <p>მცირე</p>	<p>მცირედან საშუალომდე</p> <p>საშუალო</p> <p>საშუალოდან დიდამდე</p>	<p>საშუალოდან დიდამდე</p> <p>საშუალოდან დიდამდე</p> <p>დიდი</p>

წყარო: ჩარკვიანი დ., „ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში“ თბ. 2001 წ. გვ. 1

„გუნდის მუშაობის ორგანიზაცია გულისხმობს გუნდის წევრების ინდივიდუალურ შესაძლებლობების გაერთიანებას და კოორდინაციას. კოორდინაციის ეფექტიანობა ბევრადაა დამოკიდებული მენეჯერის გუნდის შიგა წყობაზე, მენეჯერის ავტორიტეტზე, მან უნდა შეძლოს საერთო ინტერესების და კერძო ინტერესების თანხვედრა.“<sup>12</sup>

გუნდის დაკომპლექტების პრობლემა გულისხმობს ორი ძირითადი საკითხის გადაწყვეტას. ესენია:

1) **გუნდის წევრთა საკმარისი რაოდენობა.** კვლევების რიგმა დაამტკიცა, რომ მაქსიმალური ეფექტი მიიღწევა 5-7 კაცისგან შემდგარ გუნდში, ვინაიდან, ერთის მხრივ, ასეთი გუნდი საკმაოდ დიდია, რათა მიიღოს მრავალმხრივი გადაწყვეტილება და პარალელურად, გუნდში გამორიცხულია რაიმე ქვედაჯგუფების ფორმირების შესაძლებლობა; ხოლო მეორეს მხრივ, ასეთი შემადგენლობის მქონე გუნდში, საკმაოდ მკაფიოდაა წარმოჩენილი თითოეული წევრის მიერ შეტანილი წვლილი. გარდა ამისა, საკმაოდ მნიშვნელოვანია ის გარემოებაც, რომ გუნდის წევრთა რიცხვი კენტია, ვინაიდან ასეთ შემთხვევაში გადაწყვეტილებების მიღებისას გამორიცხულია სიტუაცია „50/50“-ზე;

2) **გუნდის წევრების პროფესიული და პიროვნული თვისებების მიხედვით შერჩევა,** რომლის დროსაც გამოიყენება კომპეტენტურობის ხუთი ძირითადი მაჩვენებელი: სტრატეგიული ხედვა, ადამიანური რესურსების მართვის ხელოვნება, პროგრამების შემუშავებისა და შეფასების უნარი, რესურსების დაგეგმვისა და მართვის უნარი, ორგანიზაციის ინტერესების გადათავისება და ურთიერთქმედების ხელოვნება.

ჩვენ განვიხილეთ იმ ფაქტორთა მოდელის სქემა, რომელიც ზემოქმედებს უნდის წევრების ურთიერთქმედებაზე (სქემა 1, გვ. 56).

---

<sup>12</sup>Катценбах Д., Стит Дуглас К., «Командный подход. Создание высокоэффективной организации.. 2013 г. стрю 211

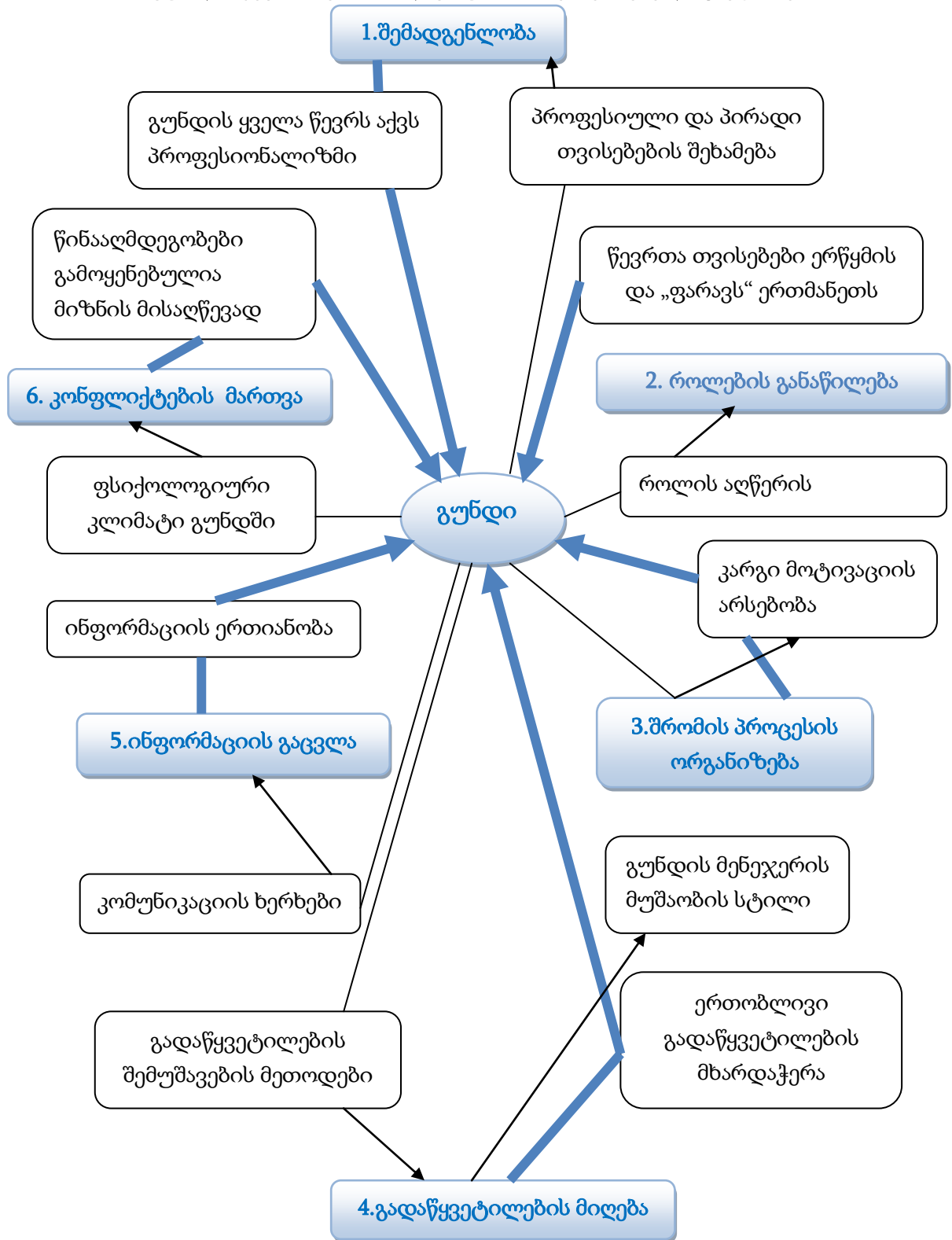
### 1.3. ვალდებულებების სწორად განაწილების სისტემამმართველობით გუნდში და შრომის ანალიზის მეთოდები

მენეჯერთა გუნდის ეფექტური შრომა ბევრადაა დამოკიდებული მის წევრებზე ვალდებულებების სწორად განაწილების სისტემაზე, ანუ მეტ-ნაკლებად სრულყოფილი როლური სტრუქტურის ჩამოყალიბებაზე. რაც მეტი წინააღმდეგობები იქნება ამ მხრივ, მით მეტად მოიმატებს განუსაზღვრელობა, აზრთა სხვადასხვაობა. როლების ეფექტური განაწილება თავის თავში მოიცავს:

- **პირველ რიგში** მენეჯერთა გუნდის თითოეულ წევრს ეძლევა საშუალება სრულად წარმოაჩინოს საკუთარი თავი, თავისი განათლებიდან და გამოცდილებიდან გამომდინარე;

- **მეორე**, ხდება დაპირისპირების მინიმალიზაცია. მაგრამ, ამოცანები მიღწევადია მაშინ, თუ დავიცავთ შემდეგ პირობებს: უნდა გამოირიცხოს ინდივიდუალური შრომის საზღვრების დარღვევა გაუმართლებელი მიზეზებით, რაც გულისხმობს იმას, რომ გუნდის ერთ წევრი შრომობს იმ მიმართულებით, რომელზედაც პასუხისმგებელია გუნდის სხვა წევრი. გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ: ხშირია შემთხვევები, როდესაც მენეჯერთა გუნდის წევრები გაიპიროვნებენ შესრულებელი სამუშაოს კონკრეტულ სფეროს და კარგავენ მოქნილობას სხვა მიმართულებით.

ნახაზი 1. გუნდის წევრთა ერთობლივ მუშაობაზე ზემოქმედი ფაქტორები





ზოგჯერ ინდივიდუალური შრომის საზღვრების დარღვევას უნებლიეთ ახდენს თვით მენეჯერი. ინდივიდუალური შრომის საზღვრების ზუსტი დადგენა აუცილებელია გადაწყვეტილების მიღების დროს უფლებების საზღვრების დადგენისათვის. მენეჯერთა გუნდის წევრებმა უნდა იცოდნენ საკუთარი პასუხისმგებლობების საზღვრები, ასევე უნდა იცოდნენ რა სიტუაციაში ჩაითვლება მათი მიღებული გადაწყვეტილებები რეკომენდაციებად და რა შემთხვევაში იქნება აუცილებლად შესრულებული.

-ამ კონტექსტში გუნდის თითოეული წევრის უფლება-მოვალეობები უნდა გამყარდეს შესაბამისი ინსტრუქციებით, რომელსაც შესაძლოა ჰქონდეს წერილობითი ფორმა.

-ვალდებულებების წყვეტის გამორიცხვა, მენეჯერთა გუნდის მუშაობის პროცესში ვალდებულებების წყვეტა კატეგორიულად უნდა გამოირიცხოს. არის შემთხვევები, როდესაც სამუშაო პროცესში თავს იჩენს ისეთი პრობლემები, რომელთა გადაჭრის ვალდებულება არ არსებობს. ერთ-ერთი გუნდის წევრი თავის თავზე იღებს ამ პრობლემის გადაჭრას, რაც უარყოფითად მოქმედებს მისი ძირითადი საქმიანობის ეფექტურობაზე.

-მენეჯერთა გუნდის წევრების ვალდებულებები და უფლებები შესაბამისობაში უნდა იყოს ერთმანეთთან. გუნდის შექმნას საფუძვლად უდევს დელეგირების პრინციპი: ხელმძღვანელი გუნდის წევრებზე ახდენს ვალდებულებების დელეგირებას. გუნდის წევრებს უნდა ჰქონდეთ მიღებული დავალების შესასრულებლად საკმარისი უფლებები და ვალდებულებები. მაგალითად, მარკეტინგის მენეჯერს ფირმაში მხოლოდ მაშინ შეუძლია მმართველობითი გუნდის გადაწყვეტილებების შესრულება (ფირმის მიერ წარმოებული პროდუქციის გასაღების ზრდა), თუ აქვს უფლება აწარმოოს სარეკლამო კომპანია და ამოქმედოს სხვადასხვა მასტიმულირებელი მექანიზმები სავაჭრო აგენტებთან.

-შესრულებული დავალებების თანაბარზომიერება, რაც გულისხმობს იმას, რომ გუნდის წევრებს შორის უნდა იყოს შრომის თანაბარზომიერი

გადანაწილება. გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ მთელ რიგ ორგანიზაციებში არსებობს ფუნქციური დისბალანსი: ზოგიერთი ასრულებს დიდი მოცულობის სამუშაოს, ზოგი ბევრად მცირეს. ეს ფაქტი იმ შემთხვევაში არ ჩაითვლება ნეგატიურად, თუ მოხდება დიდი მოცულობის სამუშაოს შესრულების კომპენსაცია.

-როლების განაწილების მოქნილობა, რაც გულისხმობს თანამდებობრივი ვალდებულებების, უფლებების თეორიულ აღწერას. გუნდის წევრების ვალდებულებები რეგულარულად უნდა გადაიხედოს და დაზუსტდეს.

როლების უფრო მეტი დეტალიზაცია მათ შემდეგვარად დაყოფას, კერძოდ, დავალებაზე, ანუ ამოცანაზე, ადამიანთა ურთიერთობებზე და საკუთარ თავზე ორიენტირებულ როლებს გულისხმობს. დავალებაზე ორიენტირებული როლი გუნდის წევრის მიერ იმ შესრულებად ფუნქციას გამოხატავს, რომელიც გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული დავალებების კოორდინაციაში და ხელისშეწყობაში მდგომარეობს. ამგვარ როლს შემდეგ ქვესახეებად ყოფენ:

-ინიციატორები, ანუ თანამშრომლები, რომლებიც გუნდს ნოვატორულ იდეებს სთავაზობენ, მის პრობლემებზე და მიზნებზე მსჯელობენ, რაც შემდეგ გადაწყვეტილებათა მიღების საფუძველი ხდება. მათ მიერ მუშაობის ახალი პროცედურების შემუშავება და მის სტრუქტურაში გარკვეული ცვლილებების შეტანა ხდება.

-ინფორმაციის მაძიებლები, ის თანამშრომლებია, რომელთა დანიშნულებას საჭირო რეკომენდაციების შემუშავება წარმოადგენს. მათ სათანადო ინფორმაციის მოპოვება და დაგროვება ევალებათ.

-ინფორმაციის მიმწოდებლები, ანუ თანამშრომლები, რომლებიც გუნდს ზუსტი ინფორმაციით ამარაგებენ, საჭირო და აუცილებელი შრომითი გამოცდილების განზოგადებას ახდენენ, რის მეშვეობითაც გუნდური გადაწყვეტილებების მიღება წარმოებს.

-კოორდინატორები ის თანამშრომლებია, რომლებიც ახალ წინადადებებს შორის არსებულ კავშირებს არკვევენდა მათ აანალიზებენ, მომუშავეთა საქმიანობას სათანადო კოორდინაციას უწევენ.

-შემფასებელები მომუშავეთა ის კატეგორია გახლავთ, რომლის დანიშნულებაა გუნდის საქმიანობის შეფასებაში მდგომარეობს, ისინი თანამშრომლების მიერ შემოთავაზებულ წინადადებებს კრიტიკულად განიხილავენ და აფასებენ, როგორც ექსპერტები.

ურთიერთობაზე ორიენტირებულ როლში გუნდის წევრის მიერ ის შესრულებადი ფუნქცია იგულისხმება, რომელიც აფექტური თანამშრომლების საქმიან დავალებებთან გამთლიანებას ახდენს. გამოყოფენ მის შემდეგ ქვესახეობებს:

-მხარდამჭერები, ანუ თანამშრომლები, რომლებიც გუნდში არსებულ დაძაბულ ვითარებას განმუხტავენ და კონფლიქტების რეგულირებას აწარმოებენ.

-„მეკარები“ ანუ თანამშრომლები, რომლებიც გუნდის წევრებს შორის თანამშრომლურ ურთიერთობათა ჩამოყალიბების მხადაჭერას ცდილობენ.

-სტანდარტების დამდგენები ის თანამშრომლები არიან, რომლებიც სათანადო გუნდის სტანდარტების შემუშავებაზე არიან ორიენტირებულნი, აანალიზებენ გუნდის წინაშე მდგარ ამოცანებს და მათ გადაწყვეტას ცდილობენ.

-მიმდევრები, ანუ გუნდის ის წევრები, რომლებიც დიდ აქტივობას არ ამჟღავნებენ, ისინი ცდილობენ ყველასთან მეგობრული ურთიერთობა იქონიონ.

-დამკვირვებლები გუნდური პროცესებისაგან შედარებით განზე მდგარი თანამშრომლებია, რომლებიც გუნდის ფუნქციონირებას და მის წინაშე მდგარ პრობლემებს „გარეშე შემფასებლის“ პოზიციით პასუხობენ.

„მე“-ზე ორიენტირებული როლი გუნდის წევრის მიერ იმ შესრულებად ფუნქციას აღნიშნავს, რომელიც სხვების ერთობლივი

მოქმედების ხარჯზე პირადი მიზნების მიღწევას და საკუთარი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას ცდილობს. ამ როლს შემდეგი ქვესახეები გააჩნია:

-შემაფერხებლები, ანუ თანამშრომლები, რომლებიც გუნდის წევრებს ხშირად უარყოფით დიდ წინააღმდეგობას უწევენ, მაგალითად, მათ იმ საკითხის ხელახლა წამოჭრა შეუძლიათ, რომელიც გუნდის მიერ უკვე განხილული და გადაჭრილია.

-აღიარების მსურველები, პიროვნებები, რომლებიც სხვების ყურადღების მიქცევას ცდილობენ. საკუთარ თავს და საქმეში თავის მიღწევებს აქებენ, ყველაფერი, რაც მათ ეხებათ, სურთ, რომ დადებითად იყოს შეფასებული.

-ძალაუფლების მოყვარულები, ანუ ადამიანები, რომლებიც ცდილობენ ჯგუფის წევრებზე ზეგავლენა მოახდინონ, მათ თანამშრომლებზე გაბატონების სურვილი გააჩნიათ. ისინი საკუთარი სტატუსის ამაღლებაზე არიან ორიენტირებულნი და თუ საწადელს მიაღწიეს, მაშინ დიდ კმაყოფილებას განიცდიან. თავისას პატარასაც ამჩნევენ, ხოლო საერთო საქმეში კოლეგების წვლილს დიდად არაფრად აგდებენ.

-თავის ამრიდებლენი ის თანამშრომლებია, რომლებიც ცდილობენ სხვებისაგან შორს იყვნენ, ისინი გუნდის ცხოვრებაში პასიურობას იჩენენ და ყველანაირად ცდილობენ სხვებთან ურთიერთობის დროს მათ „რაიმე არ დაუშავდეთ.“

„ვსაუბრობთ რა იმ ძირითად ფაქტორებზე, რომლებიც გავლენას ახდენენ მენეჯერთა გუნდის საქმიანობაზე, არ შეიძლება ხაზგასმით არ აღვნიშნოთ ხელმძღვანელის მუშაობის სტილი, რომელიც არის კიდევ გუნდის ორგანიზატორი. სხვადასხვა კვლევები ცხადყოფს, რომ ხშირად ხელმძღვანელის მუშაობის სტილი განსაზღვრავს გუნდის მუშაობის სტილს. აქედან გამომდინარე, გუნდის წევრების ერთობლივი შრომის ორგანიზაციის ანალიზისას, საჭიროდ ვთვლით შევავსოთ გუნდის

მენეჯერის შრომის ეფექტურობა, რომელიც მიმართულია გუნდის წევრების შრომის კოორდინაციისაკენ, მათი ინდივიდუალური შესაძლებლობების გაერთიანებისაკენ<sup>13</sup>.

ამ შემთხვევაში ეფექტურობა განისაზღვრება შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინებით:

1. მმართველობის სტილის მოქნილობა და სიტუაციური ადეკვატურობა. გუნდის წევრების საქმიანობაზე მოქმედი ფაქტორები ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში ჯგუფდება შემდეგნაირად:

-მენეჯერზე დამოკიდებული ფაქტორები, რომლებიც გულისხმობს მის ინტერესებს და შესაძლებლობებს.

-გუნდის წევრებზე დამოკიდებული ფაქტორები

-სიტუაციაზე დამოკიდებული ფაქტორები, რომლებიც გულისხმობს აუცილებლობას, დროს, სირთულეს და ა. შ.

2. გუნდის წევრების კარგი მოტივირება, რაც პირველ რიგში გულისხმობს მათი პირადი ინტერესების დაკმაყოფილებას. გუნდის წევრების მოტივირება და ორიენტირება ეფექტური ერთობლივი შრომის საბოლოო შედეგის მისაღწევად.

3. გუნდის წევრების ერთსულოვნება. გუნდის წევრების ერთობლივი ქმედებები ეფუძნება არა მხოლოდ ფორმალურ მექანიზმებს (ფუნქციონალურ ურთიერთდამოკიდებულებას და შიგა სტიმულებს), არამედ არაფორმალურ ფაქტორებსაც. ამ უკანასკნელში ფსიქოლოგიურ ერთიანობას ვგულისხმობთ. კერძოდ, იმას რომ, გუნდის წევრები არაფორმალურ სიტუაციებში ხშირად ხვდებიან ერთმანეთს, გულახდილად საუბრობენ ერთმანეთთან, არ მალავენ საკუთარ აზრებს, ერთმანეთს უზიარებენ ცოდნას და გამოცდილებას, ურთიერთობის ამ ფორმატში ყოველთვის მზად არიან ერთმანეთის დასახმარებლად. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ეს არაფორმალური ურთიერთობები ატარებენ ორგანიზებულ ხასიათს.

---

<sup>13</sup>АдизесИцхак Кальдерон, „Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует“, Санкт Петербург. 2015 г. Ст. 41-44.

„მენეჯერთა გუნდისათვის არსებობს *სამი სახის მიზანი*, რომელთაგანაც ერთ-ერთის შეუსრულებლობა საფრთხეს უქმნის დანარჩენებსაც:

- პირველ რიგში ესაა ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე, „საქმიანი“ მიზანი უმთავრესია, მაგრამ არა ერთადერთი. მაგრამ თუ მიღწეულ არ იქნა ეს მიზანი, მენეჯერთა გუნდის მისამართით სავალალო გადაწყვეტილებების მიღების მიზეზი გახდება სხვადასხვა ინსტანციებში. შესაძლოა გამოიწვიოს რეორგანიზაცია ან გუნდის შემადგენლობის შეცვლა და . შ.“<sup>14</sup>

- მეორე რიგში გახლავთ გუნდის წევრების ინტერესებიდან გამომდინარე მიზნები, რომლებიც განპირობებულია პირადი მოთხოვნილებებით. საკამათო არაა, რომ უპირველესი დაინტერესება არის გაწეული შრომის სანაცვლოდ მიიღონ კარგი ანაზღაურება.

- მესამეში იგულისხმება შეინარჩუნონ გუნდის მთლიანობა. ამის მთავარ წინააღმდეგობას მოტივაციის დაბალი დონე წარმოადგენს.

გამოყოფენ მენეჯერთა გუნდის ფორმირების და განვითარებისადმი ორ მიდგომას:

- ურთიერთობაზე ორიენტირება. ასეთი მიდგომა მენეჯერისგან მოითხოვს ურთიერთობების მოწესრიგებას გუნდში, კონფლიქტების განმუხტვას, ერთსულოვნების განმტკიცებას და ა.შ.

- დავალებებზე ორიენტირება. ასეთი მიდგომის დროს მენეჯერი ზუსტად განსაზღვრავს გუნდში თითოეული წევრის შესასრულებელ სამუშაოს, გაანაწილებს როლებს, აუხსნის გუნდის წევრებს მათუფლება-მოვალეობებს და განსაზღვრავს მოსალოდნელ შედეგებს.

„ვანალიზებთ რა მენეჯერთა გუნდის წევრების ერთობლივ შრომას პრობლემის გადაჭრისა და ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, გამოვდივართ იქიდან, რომ თავისთავად გუნდის ორგანიზაცია უკვე არის რესურსების გამოყენების ძვირადღირებული ფორმა.

<sup>14</sup>ჯულაყიძე შ., „პერსონალის გუნდურობის უზრუნველყოფის მართვა.“ ჟურნალი „ახალი ეკონომისტი“ № 3, გვ. 15-18, თბ. 2013

ერთობლივი შრომის ორგანიზაციის ღირებულებას ემატება დანახარჯები დამატებითი დროისთვის, მონაწილეთა მოძიების დანახარჯები, სხვადასხვა ფორმალობების დაცვის ხარჯები და ა.შ. იმისათვის, რომ მოხდეს ამ დანახარჯების უკუგება, ხოლო გუნდის მუშაობა აღმოჩნდეს ნაყოფიერი“<sup>15</sup> პრობლემის გადაჭრისას გუნდმა უნდა გაითვალისწინოს ის, რომ:

1. პრობლემის აუცილებლად და სწრაფად გადაჭრიდან გამომდინარე იცვლება მათი დამუშავებისა და გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები. გუნდური გადაწყვეტილება ყოველთვის არ ითვლება ერთადერთ მისაღებ ფორმად. ხშირად გუნდის მენეჯერი სრულიად დამოუკიდებლად იღებს გადაწყვეტილებას, ან უთნხმებს გადაწყვეტილებას გუნდის რამდენიმე წევრს;

2. მმართველობითი გუნდი კოლეგიალური ორგანოა და შეხება აქვს პრობლემების გარკვეულ ნაწილთან. გუნდი წყვეტს მხოლოდ სტრატეგიულ, ფუნქციურ, იშვიათ და უნიკალურ პრობლემებს;

3. გუნდის წევრების შეკრებები ტარდება განსაზღვრული სისტემით და არა სტიქიურად. პრობლემის განხილვა და მისი გადაჭრის გზების ძიება ხდება სისტემატიზებული მიდგომით. მაგალითად, ხელმძღვანელი ან გუნდის სხვა წევრი განსაზღვრავს პრობლემას, წამოიჭრება იდეები, ხდება ალტერნატივების რანჟირება, ზუსტდება პოზიციები და ხდება საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება;

4. გუნდის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება უნდა იყოს სწორი და პრაგმატული;

5. გუნდის წევრები თავიანთ თავზე იღებენ პასუხისმგებლობას ერთობლივად შემუშავებულ და მიღებულ გადაწყვეტილებაზე. თეორიულად ერთობლივი გადაწყვეტილება გულისხმობს გუნდის ყველა წევრის თანხმობას, მაგრამ პრაქტიკულად ამის მიღწევა თითქმის

---

<sup>15</sup>Тоюта Ката, „Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов“, Москва.2014 г, стр.213

შეუძლებელია. ამიტომ მენეჯერს აკმაყოფილებს უმრავლესობის აზრი და უმცირესობის მხარდაჭერა საერთო პოზიციის მიმართ.

ვიკვლევთ რა, პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის თავისებურებებს ქართულ კომპანიებში, I თავზე მუშაობის ფარგლებში ჩვენ ჩავატარეთ გამოკითხვა ანკეტირების ფორმით შემდეგ საწარმოებში:

1. გორის საკონსერვო ქარხანა „კულა“;
2. გორის წისქვილ-კომბინატი „ფორტე“;
3. მცხეთის რაიონის სოფელი მუხრანის მეფრინველეობის ფერმა „ი.მ. ნოზაძე“;
4. კასპის ქარხანა „ჰაიდელბერგცემენტი“;
5. გორის სუპერმარკეტი „სმარტი“.

ჩვენ გამოვკითხეთ სხვადასხვა რგოლის მენეჯერები, იმის თაობაზე, თუ როგორ იღებენ ისინი გუნდური მუშაობისას გადაწყვეტილებებს. შედეგები წარმოვადგინეთ ცხრილში 2. (გვ. 65)

აქედან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მენეჯერები ხშირად იყენებენ თავიანთ უფლებებს - გადაწყვეტილების მიღებისას იყვენენ დომინანტები, მაგრამ უფრო ხშირად იმის შემდეგ იღებენ გადაწყვეტილებას, როცა გაეცნობიან გუნდის პოზიციებს. რესპოდენტები ასევე აღნიშნავენ, რომ ძალზე დაბალია ის მაჩვენებელი, რომლითაც შესაძლოა გამოგვესახა, პრობლემური სიტუაციიდან გამომდინარე, ჯგუფური შეკრებების რაოდენობა, აქედან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მენეჯერთა

**მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ძირითადი ტიპები  
საქართველოს რიგ ორგანიზაციებში**

**ცხრილი 2**

მეთოდები	მიღებული გადაწყვეტილებების % მაჩვენებელი					
	კულა	ფორტე	ი.მ. ნოზაძე	ჰაიდელბერგ ცემენტი	სმარტი	საშუალო
გადაწყვეტილება მიიღება ერთსულოვნად	43,05	35,06	31,14	25,4	47,12	36,354
გადაწყვეტილება მიიღება კოლეგიალურად,						



მაგრამ მენეჯერი იტოვებს ვეტოს უფლებას	56,95	64,94	68,86	74,6	52,88	63,646
---------------------------------------------	-------	-------	-------	------	-------	--------

წყარო: ავტორის კვლევა

გუნდებში თითქმის არ მოქმედებს ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის ლოგიკური სქემა ან ეს სქემები ერთობ ორიგინალურია, რაც თავისთავად არაა ნეგატიური ფაქტორი.

მენეჯერული მართვის პრაქტიკაში ცნობილია ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის არაერთი ლოგიკური სქემა, მაგ:

**გონებრივი იერიშის მეთოდი (ბრენსტორმინგი)** გამოიყენება, როგორც იდეის გენერირების ჯგუფური პროცესი, როცა პრობლემის დასაძლევად ყველა შესაძლო ალტერნატივა განიხილება კრიტიკული პოზიციებიდან. ამისათვის მონაწილეები იყოფიან 2 ჯგუფად: „იდეის გენერატორებად“ და „კრიტიკოსებად“. პირველ ეტაპზე „იდეის გენერატორები“ ქმნიან განსახილველი პრობლემის ირგვლივ რაც შეიძლება მეტ შესათავაზებელ წინადადებას. მეორე ეტაპზე „კრიტიკოსები“ იყენებენ მუშაობის გამორიცხვის მეთოდს, პირველ რიგში გამოყოფენ მათთვის მიუღებელ შეთავაზებებს, შემდეგ კი დარჩენილ ნაწილს ამუშავებენ ძალზედ კრიტიკულად და ასე მიდიან სწორ გადაწყვეტილებამდე.

„გონებრივი იერიშის“ მეთოდის მიზანი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შემოქმედებითი ალტერნატივების შემუშავების სათანადო პირობების შექმნაში მდგომარეობს. გონებრივი შტურმის მეთოდში წინადადებების, ანუ თვალსაზრისების ჩამოყალიბების პროცესი იგულისხმება, რომლის დროს, ერთიანი გადაწყვეტილების მიღების მიზნით, ყოველგვარი კრიტიკის გარეშე, ნებისმიერი წამოყენებული ალტერნატივის წახალისება ხდება.<sup>16</sup> გონებრივი იერიშის მსვლელობის დროს მაგიდასთან გუნდში 6-12 ადამიანი ზის, გუნდის ხელმძღვანელი პრობლემას ისე წარმოადგენს, რომ ის ყველასთვის გასაგები იყოს. გუნდის ყოველ წევრს შეუზღუდავი რაოდენობის წინადადების შემოთავაზება

<sup>16</sup>ჩარკვიანი დ., „ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში“ თბ. 2001 წ. გვ. 121

შეუძლიათ, მათი კრიტიკა დაუშვებელია. შემდგომში მათი განხილვის და ანალიზის მიზნით ყოველი მათგანის აღწერა წარმოებს. მიდგომა ასეთია: ერთი შემოთავაზებული ალტერნატივა მეორის მასტიმულირებელია, ნებისმიერი „უცნაური“ წინადადება კი გუნდისთვის მისაღები უნდა იყოს. გონებრივი იერიშის მეთოდი სხვადასხვა თვალსაზრისების გენერირებას უწყობს ხელს.

**სენექტიკის მეთოდი (განსხვავებულთა შესაძლო შეერთების მეთოდი)**, ესეც გონებრივი იერიშის მსგავსია, რადგან მთავარი იდეა იგივეა, თუ პირველი მეთოდის საწყის ეტაპზე ხდება რაც შეიძლება მეტი შეთავაზებების შემუშავება განსახილველი პრობლემის ირგვლივ, ამ შემთხვევაში ხდება რაც შეიძლება მეტი ურთიერთგამომრიცხავი შეთავაზებების შემუშავება. მენეჯერებს შორის გამოიყოფა „სენექტორები“, რომელთა ამოცანას წარმოადგენს განსხვავებული მოსაზრებების მკაფიოდ ჩამოყალიბება. ჯგუფმა უნდა დაინახოს პრობლემის გადაჭრის ორი უკიდურესად განსხვავებული მიმართულება, რათა სრულად დაახასიათოს და გაანალიზოს იგი. დისკუსიის პროცესში მიდიან სწორ გადაწყვეტილებამდე.

**ნომინალური ჯგუფის მეთოდი**, იგი გარკვეულ დონეზე ზღუდავს ჯგუფურ განხილვებს. მენეჯერთა გუნდის წევრები ხვდებიან ერთმანეთს, მსჯელობენ, მაგრამ მოქმედებენ დამოუკიდებლად. ამ მეთოდის გამოყენება გულისხმობს: პრობლემის დასმას, რომლის შემდეგაც მენეჯერთა გუნდის თითოეული წევრი დამოუკიდებლად მონიშნავს ამ პრობლემის ირგვლივ თავის შეხედულებებს, ხდება გუნდის თითოეული წევრის ჩანაწერის მოგროვება და შემდეგ გუნდურად განხილვა. „გუნდი აფასებს იდეებს თითოეული მონაწილე დამოუკიდებლად აძლევს ხმას გუნდის წევრების შეხედულებებს. ამ შემთხვევაში გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში გუნდური განხილვა და პიროვნებათა შორისი ურთიერთობები შეზღუდულია. გუნდის წევრები ინდივიდუალურად მუშაობენ. გუნდის წევრების მიერ გადაწყვეტილების მიღება შემდეგ ფაზებს გაივლის:

- ადამიანები ერთიან გუნდად იკრიბებიან, მაგრამ საკითხის ყოველი განხილვის დაწყებამდე წევრები მთლიან გუნდს პრობლემის დაძლევის საკუთარ ვარიანტს წერილობით სთავაზობენ;

- ამ მნიშვნელოვანი ეტაპის შემდეგ გუნდის თითოეული წევრი სრულიად დამოუკიდებლად მხოლოდ ერთ წინადადებას, ანუ საკუთარ თვალსაზრისს აყალიბებს, მაგიდასთან განცალკევებით ზის, შემდეგ გუნდს რაიმე ერთ წინადადებას სთავაზობს, რომელსაც ფურცელზე წერს. ვიდრე ყოველი წევრის მიერ შემოთავაზებული წინადადება არ დაფიქსირდება, მანამდე არავითარი განხილვა არ წარმოებს;

- შემდეგ ეტაპზე შემოთავაზებული წინადადებების განხილვა და მათი შეფასება მიმდინარეობს;

- გუნდის ყოველი წევრი უსიტყვოდ და ინდივიდუალურად შემოთავაზებული წინადადებების რანჟირებას ახდენს, საბოლოო გადაწყვეტილება იმ წინადადების საფუძველზე მიიღება, რომელმაც ყველაზე მაღალი ქულა დაიმსახურა.<sup>17</sup>

**დელფის მეთოდი** წააგავს ნომინალურ გუნდის მეთოდს, მაგრამ გამორიცხავს მენეჯერთა გუნდის წევრების შეხვედრებს(გუნდის წევრების ფიზიკურად შეკრება არ მოითხოვება). დელფის მოდელი მოიცავს: პრობლემის დასმას, რის შემდეგაც გუნდის წევრები საკუთარ პოზიციებს აფიქსირებენ ანონიმურად. გუნდის წევრების თავმოყრილი მოსაზრებები ისევ ეგზავნებათ მათ და ისინი ამ ვარიანტების გაცნობის შემდეგ ხან იცვლიან პოზიციებს, ხან რჩებიან პირველი ვერსიის ერთგულნი, ეს ნაბიჯები მეორდება რამდენჯერმე და ხდება კონსესუსის მიღწევა. „იგი მიიჩნევა გადაწყვეტილების მიღების შედარებით რთულ მეთოდად და შემდეგი ეტაპებისაგან შედგება:

- ჯერ ხდება პრობლემის გაცნობიერება, შემდეგ გუნდის წევრებს მისი გადაწყვეტილების ვარიანტების ჩამონათვალის შედგენას სთავაზობენ, რაც სათანადო კითხვარების შევსების საფუძველზე ხორციელდება;

---

<sup>17</sup>ჩარკვიანი დ., „ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში“ თბ. 2001 წ. გვ. 120

- პირველ კითხვარს გუნდის ყოველი წევრი ინდივიდუალურად და ანონიმურად ავსებს;

- პირველ კითხვარზე გაცემული პასუხების მონაცემები ჯამდება;

- შეჯამებულ მონაცემებს გუნდის ყოველი წევრი ეცნობა;

- შეჯამებული მონაცემების განხილვის შემდეგ გუნდის წევრები პრობლემის გადაწყვეტის შესაძლო ვარიანტებს ხელმეორედ აყალიბებენ. შედეგების განხილვა, ჩვეულებრივ პრობლემაზე მომუშავე ადამიანებზე მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს, რის გამოც მათი თავდაპირველი თვალსაზრისები ხშირად არსებით ცვლილებებს განიცდიან;

- მე-4 და მე-5 სტადიების პროცედურები მანამ მეორდება, სანამ პრობლემის გადაწყვეტაში გუნდის წევრებს შორის კონსენსუსი არ იქნება მიღწეული.<sup>18</sup>

მენეჯერთა გუნდში საკომუნიკაციო პროცესის (ინფორმაციის გაცვლის) ანალიზი ხორციელდება შემდეგი კრიტერიუმებით:

- **საკომუნიკაციო პროცესის რესურსტევალობა.** მენეჯერთა გუნდის წევრებს შორის ინფორმაციის გაცვლის პროცესი შეგვიძლია ეფექტურად ჩავთვალოთ, თუ მისი მიზნები მიიღწევა დროისა და ენერჯის მინიმალური დანახარჯებით.

- **ინფორმაციის საკმარისობა** (საინფორმაციო არხების დატვირთვა). ინფორმაციის მიწოდება ხდება ზუსტად იმ რაოდენობით, რაც კონკრეტული ფუნქციის შესასრულებლად საჭირო. ამიტომ, ძირითადი, მნიშვნელოვანი ამოცანების შესასრულებლად საჭირო რესურსები არ გამოიყენება დამატებითი ინფორმაციისათვის.

- **კოდიფიკაციის ერთიანი სისტემის მოქმედება,** მენეჯერთა გუნდის წევრებს შორის უნდა არსებობდეს სრული ურთიერთგაგება.

- **უკუკავშირის არსებობა,** მენეჯერთა გუნდის წევრები აქტიურად განიხილავენ ინფორმაციის გაცვლის ორმხრივობას, ეს შეიძლება იყოს იდეის, მოსაზრებების და შეხედულებების გაცვლა და ა.შ.

<sup>18</sup>ჩარკვიანი დ., „ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში“ თბ. 2001 წ. გვ. 120

- მენეჯერის როლი საკომუნიკაციო პროცესებში. გუნდის მენეჯერს აქტიური როლი აქვს საკომუნიკაციო პროცესებში, მან უნდა უზრუნველყოს გუნდის წევრებს შორის კონტაქტი და ინფორმაციის გაცვლა.

„ჩამოთვლილ კომუნიკაციებს შორის ყველაზე სუსტია საინფორმაციო არხები.სხვადასხვა სიტუაციებში არ ხდება ინფორმაციის იმ დოზით მიწოდება, რომ იგი საკმარისი აღმოჩნდეს პრობლემის აღმოსაფხვრელად. ამის გამო გუნდის წევრები დამოუკიდებლად იწყებენ დამატებით ინფორმაციის მოძიებას, რაც ამცირებს საკომუნიკაციო პროცესის ეფექტიანობას.“<sup>19</sup>მენეჯერთა გუნდში კონფლიქტების მართვის ეფექტურობის ანალიზის მახასიათებელია:

- დესტრუქციული ხასიათის კონფლიქტების არარსებობა. მენეჯერთა გუნდის წევრებმა უნდა დაძლიონ სიტუაცია, როცა კონფლიქტი ძლიერდება და იძენს დესტრუქციულ ხასიათს.

- მენეჯერთა გუნდში ურთიერთობისათვის ღია კლიმატის არსებობა. გუნდის წევრები ღიად განიხილავენ პრობლემებს და მსჯელობენ აზრთა სხვადასხვაობაზე, ასევე გულახდილად გამოხატავენ საკუთარ პოზიციებს, არ მალავენ ემოციებს ზომიერების ფარგლებში.

- კონფლიქტების მართვის საქმიანი ხასიათი, როცა ხდება კონფლიქტების მოქცევა საქმიან შეხედულებათა სხვადასხვაობის ჩარჩოებში, რაც გამორიცხავს პირად უთანხმოებებს.

- კონფლიქტების ობიექტური ხასიათი. საკამათო საკითხების განხილვის დროს არ ხდება ფსიქოლოგიური ფაქტორის წამოწევა, ხდება მხოლოდ იდეების შეფასება და არა მონაწილეების სუბიექტური მოტივაციების განხილვა.

- გუნდის მენეჯერის, როგორც შუამავლის როლი, იგი კონფლიქტური სიტუაციის დროს ვერ დარჩება დამკვირვებლის როლში, შუამავლის ფუნქციით იგი არეგულირებს სიტუაციას.

---

<sup>19</sup>ბარათაშვილი ე., ასათიანი თ., ბოლქვაძე ა., „ლიდერობა და გუნდური მუშაობა-მენეჯმენტის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი“, ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“ №2, თბ. 2009, გვ. 103-109

ჩვენ მიერ გამოკითხულ კომპანიებში რესპოდენტების უმეტესობა ამბობს, რომ მათ გუნდში ერთობლივი მუშაობისათვის სასურველი კლიმატია შექმნილი, ისინი ღიად განიხილავენ პრობლემებს, არ მალავენ ემოციებს საქმიანი ურთიერთობების ჩარჩოებში. როგორც ჩანს, მენეჯერთა გუნდის წევრები ცდილობენ ნებისმიერი კონფლიქტი განიხილონ საქმიანი პოზიციებიდან და არ დაუშვან პირადი, პერსონალური დაპირისპირებები. ამაზე უფრო დაწვრილებით შემდეგ თავებში ვისაუბრებთ.

პირველი თავის დასასრულს მოკლედ ვაყალიბებთ დასკვნებს, რომლებიც კვლევის შედეგად გამოიკვეთა:

**პირველი.** მენეჯერების გუნდური ფუნქციონირება არაა მუდმივი ფორმა და დამოკიდებულია ორგანიზაციის საქმიანობის სხვადასხვა გარემოზე, ამიტომ:

- გუნდმა შეიძლება იარსებოს საინფორმაციო ხასიათის გაერთიანების სახით. მენეჯერი ინფორმაციას აწვდის გუნდის წევრებს არსებული სიტუაციისა და მიღებული გადაწყვეტილებების შესახებ, რის შედეგადაც შესაძლოა მოხდეს გადაწყვეტილების მიღების მეთოდების დახვეწა;

- გუნდმა შეიძლება იარსებოს, როგორც სათათბირო ორგანომ. ამ შემთხვევაში გუნდი შეიმუშავებს პრობლემის გადაჭრის ალტერნატიულ გზებს და იძლევა საექსპერტო შეფასებებს. საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების უფლება აქვს მმართველობითი გუნდის ერთ-ერთ წევრს, რომელიც დაეყრდნობა საექსპერტო შეფასებას;

- გუნდმა შეიძლება იარსებოს, როგორც იმ ორგანომ, რომელიც უფლებამოსილია მიიღოს გადაწყვეტილება. გუნდი ეხმარება მენეჯერს მიიღოს განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება, ასევე შეასრულოს მენეჯერის ფუნქცია მისი არყოფნის შერმთხვევაში;

- გუნდმა შეიძლება იარსებოს, როგორც კონტროლის განმახორციელებელმა ორგანომ, გუნდის თანხმობის გარეშე

გადაწყვეტილების მიღება არ მოხდება. გუნდი ასევე ახორციელებს კონტროლს მიღებული გადაწყვეტილების შესრულებაზე;

**მეორე.** ნებისმიერ შემთხვევაში მმართველობითმა გუნდმა, როგორც კოლეგიალურმა ორგანომ, შეიძლება იარსებოს მხოლოდ განსაზღვრული პრობლემების გადაწყვეტის დროს. უმაღლესი დონის მმართველობითი გუნდისათვის შედარებით უფრო ტიპური გადაწყვეტილებებია ახალ ბაზრებზე გასვლის გადაწყვეტილების მიღება, ახალი სახის პროდუქციის წარმოების დაწყება, სხვა კომპანიასთან საწარმოო თუ ფინანსური ურთიერთობა, სხვა კომპანიასთან შერწყმა, კომპანიის განვითარებისათვის დაფინანსების წყაროების ძიება, ფირმის პოლიტიკაში მნიშვნელოვანი ცვლილებების შეტანა სოციალურ, ან, და საკანონმდებლო მოთხოვნების გათვალისწინებით და სხვა;

**მესამე.** საწარმოს მენეჯერთა გუნდში კომუნიკაციის წარმატებით განხორციელება გულისხმობს რამდენიმე მნიშვნელოვანი პრობლემის გადაჭრას, რომლებიც გუნდის წევრებს შორის ინფორმაციის გაცვლისას წარმოიშობა:

1) გუნდის წევრებს შორის ურთიერთგაგება მიიღწევა მაშინ, როდესაც ისინი მიწოდებულ ინფორმაციას ერთნაირად იგებენ,

2) პრობლემებს ქმნის ის, რომ თვით გუნდის წევრებს შორის არის ინფორმაციის გაცვლის დაბალი ინტენსივობა, რაც შესაძლებელია გამოწვეული იყოს ცალკეული წევრის ხასიათიდან გამომდინარე;

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, ნათელია, რომ ჩვენ მიერ დასახელებულ ფაქტორებს: შემადგენლობას, როლების განაწილებას, გუნდის მუშაობის ორგანიზაციას, კომუნიკაციას, კონფლიქტების მართვას და ა.შ. შესაძლოა ჰქონდეს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი ტენდენცია, რომელიც აამაღლებს ან შეამცირებს გუნდის წევრების მუშაობის ეფექტს.

## თავი II. პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომების თავისებურებები ქართულ კომპანიებში

### 2.1. პრობლემის დაყენება და კვლევის ობიექტისა და კვლევის მეთოდის არჩევა

როგორც დისერტაციის პირველ თავში აღვნიშნეთ, ჩვენი გამოკვლევის ობიექტს წარმოადგენს ქართული კომპანიების მენეჯერების საქმიანობა და პერსონალის მართვის მათთვის დამახასიათებელი მიდგომების შესწავლა. გარდა ამისა, ჩვენი ინტერესების სფეროში შედიოდა: ქართველი მენეჯერების გუნდური თვისებების და გუნდში მათი მოქმედების თავისებურებების გამოყოფა და გაანალიზება; ქართულ კომპანიებში პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომის ძირითადი პირობების - საერთო მიზნის, პირადი და გუნდური პასუხისმგებლობისა და ქმედებათა ერთიანობის დასაბუთებული გამოკვლევა; მმართველობითი გუნდების საქმიანობის, გუნდის წევრების მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლების ძირითადი რეზერვების, გუნდში როლების გადანაწილების არსებული მექანიზმების, ერთობლივი გადაწყვეტილებების შემუშავებისა და მიღების არსებული სისტემის, ქართული ორგანიზაციების მმართველობითი გუნდების ერთობლივი მუშაობის ეფექტიანობის, თითოეული წევრისა და გუნდის მიერ ჩატარებული სამუშაოს ღირებულებისა და ერთობლივად მიღებული გადაწყვეტილებების რაოდენობრივი შეფასების მეთოდების ანალიზი.

ჩვენი კვლევის მიზნები დეტალურად ჩამოვყალიბეთ დისერტაციის შესავალ ნაწილში და ვთვლით, რომ ქართულ კომპანიებში ჯგუფურ მენეჯმენტში არსებული პრობლემები საკმაოდ ნათელია და არა მხოლოდ ჩვენთვის. ამდენად, მეორე თავი მივუძღვენით იმ მეთოდებისა და ინსტრუმენტების შესწავლას, რომელთაც ეფექტიანი გუნდის შექმნისათვის იყენებენ მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნებში.

აუცილებლად უნდა აღვნიშნოთ, რომ გუნდური მართვა არ ნიშნავს გუნდის მართვას. გუნდური მართვა წარმოადგენს მენეჯერთა გუნდის მიერ



კოლექტივის მართვას და მეთოდები, რომლებიც ჩვენ განვიხილეთ წინა თავში, ეხება მენეჯერების გუნდის ერთობლივ ძალისხმევას, რომლის დროსაც მმართველობითი გადაწყვეტილებები მიიღება არა ავტორიტარულად ერთი მენეჯერის მიერ, არამედ მრავალმხრივად მომზადებული, განხილული, შეთანხმებული და მათ აღსრულებას რამდენიმე მენეჯერისგან შემდგარი გუნდი ახორციელებს.

საკვლევ საწარმოებში ჩვენ შევიტანეთ რამოდენიმე სახის მეთოდი და განვახორციელეთ კვლევა უკვე მომუშავე მენეჯერებს შორის. ჩვენს კვლევაში საინტერესო სწორედ კარგი, პროფესიონალი და საკუთარი საქმის კარგი შემსრულებელი მენეჯერების ერთ გუნდად გარდაქმნის მცდელობა გახდა. თავიდან განვიხილავთ იმ მეთოდს, რომლითაც დავიწყეთ საკვლევ საწარმოებში მუშაობა.

#### **როლების შესწავლა ჯგუფში მერიდით ბელბინის მეთოდით**

XX საუკუნის ბოლოს მენეჯმენტის სფეროს თითქმის ყველა მკვლევარისა და პრაქტიკოსის ყურადღება ამ პრობლემისკენ იყო მიმართული, ვინაიდან სწორედ მუშაობის ჯგუფური ფორმები უზრუნველყოფენ საპროექტო და მატრიცული სტრუქტურების სიცოცხლისუნარიანობას, ადამიანთა ჯგუფურად მუშაობის ნიჭს, მმართველობითი და თვითმმართველობის ჯგუფების ეფექტიანობას, პრობლემურ ჯგუფებსა და ხარისხის მართვას.

მერიდით ბელბინი არის საწარმოო სწავლების პრობლემათა კვლევის ლაბორატორიის სპეციალისტი კემბრიჯის უნივერსიტეტში, რომელმაც ათ წელზე მეტი მიუძღვნა ჯგუფების წარმატებული საქმიანობისათვის საჭირო პირობების შესწავლას. მისი დაშვება მდგომარეობს იმაში, რომ სამუშაო ჯგუფის ყველა წევრს გააჩნია ორმაგი როლი:

- პირველი როლი, ფუნქციური, დაკავშირებული ჯგუფის საქმიანობის ფორმალურ სპეციფიკასთან;

- მეორე როლი კი, რომელსაც მ. ბელბინმა „ჯგუფური როლი“ დაარქვა, გაცილებით უფრო დაფარულია და უხილავი, მაგრამ სწორედ ის არის არსებითად აუცილებელი ჯგუფის მიერ წარმატების მიღწევისათვის.

მერიდით ბელბინმა შეძლო ისეთი მოდელის შექმნა, რომელიც დაკავშირებულია ექსპერიმენტული მონაცემების ძალიან დიდ მოცულობასთან. ჯგუფებთან ჩატარებული ხანგრძლივი და დეტალურად შემუშავებული ექსპერიმენტების გზით მან გამოყო და დაახასიათა რვა მმართველობითი როლი, რომლებიც ზემოთ გვაქვს განხილული და დაახასიათებული. ჯგუფის შერჩევას აუცილებელია მასში ისეთი პიროვნებების ჩართვა, რომლებიც მოიცავს რვავე ბელბინისეულ ტიპს. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ჯგუფი უეჭველად რვა ადამიანისგან უნდა იქნას შედგენილი, ანუ თითოეულმა ტიპაჟმა შეიძლება გააერთიანოს საკუთარ თავში რამდენიმე როლისთვის დამახასიათებელი ნიშან-თვისება. ჯგუფის შედგენისას მთავარია ის, რომ ყველა ფუნქცია ზედმიწევნით იყოს შესრულებული. ბელბინისეული სტრუქტურის სისრულე ქმნის ეფექტიანი პარტნიორობის წინაპირობებს, რაც ორგანიზაციის ინტერესების შესაბამისი შედეგების მიღწევას უზრუნველყოფს.

ძალზე დიდი როლი ეთმობა ადამიანის შერჩევას თავმჯდომარის როლზე. იდეალური თავმჯდომარე წარმოადგენს კარგ მენეჯერს, მცოდნეს, რესურსების რაციონალურად გამანაწილებელს, ადამიანური ურთიერთობების ოსტატს. მაგრამ ამავდროულად იგი არასდროს კარგავს კონტროლს სიტუაციაზე და დამოუკიდებლად იღებს პრაქტიკულ გადაწყვეტილებებს. ბელბინის კვლევითი ჯგუფის ერთერთმა წევრმა თავმჯდომარის შესახებ თქვა, რომ „ეს არის ადამიანი, მომთმენი იმდენად, რომ მზადაა ყოველთვის მოუსმინოს სხვას და საკმაოდ ძლიერი იმისთვის, რომ უკუაგდოს მათი რჩევები“. უნდა აღვნიშნოთ, რომ სწორედ თავმჯდომარეს შეუძლია ჯგუფის დანარჩენი წევრებით დაკომპლექტება, ვინაიდან მან საუკეთესოდ იცის ჯგუფის მიზნები და ადამიანებშიც ერკვევა.

განვიხილოთ ბელბინის მეთოდი საფუძვლიანად და დეტალურად:

კვლევების საფუძველზე რეიმონდ მერიდით ბელბინმა გამოყო იმ როლთა 8 ტიპი, რომელთაც ცხოვრების მანძილზე ასრულებს ადამიანი. ამ

როლის გათავისება, ცხადია, დამოკიდებულია თვით პიროვნების თავისებურებებზე და თვისებებზე. როლები კი შემდეგია: 1) თავმჯდომარე, 2) ჩამომყალიბებელი, 3) მოაზროვნე, 4) შემსრულებელი, 5) მზვერავი, 6) შემფასებელი, 7) კოლექტივისტი, 8) დამასრულებელი.

ტესტი, რომელსაც ბელბინმა დაარქვა „მზრძანებლობითი როლები“, ავლენს ნებისმიერ კოლექტივში იმ ბუნებრივ როლს, რომელსაც ასრულებს კოლექტივის ესა თუ ის წევრი. გარდა ამისა, ბელბინის ტესტი ავლენს იმ როლებსაც, რომელთა შესრულებასაც კოლექტივის წევრი თავის არიდებას ცდილობს. ბელბინის ტესტი შედგება შვიდი ბლოკისგან, ისინი წარმოდგენილია 10-ქულიანი კითხვარებით. კოლექტივის ნებისმიერი წევრი, რომელიც ავსებს კითხვარს, პასუხობს მათ საკუთარი ბუნებიდან გამომდინარე. თუ რომელიმე მოსაზრებას ტესტირებული პირი 100%-ით ეთანხმება, მას 10 ქულა ეწერება, მაგრამ ამასთან ერთად, ერთ მოსაზრებას შეიძლება მიენიჭოს მინიმუმ 2 ქულა. ბელბინის ტესტის შედეგების დაჯამებისას თითოეულ ბლოკში ყველა ქულის ჯამი არ უნდა ჭარბობდეს 10 ქულას. კითხვარი, რომლის მიხედვითაც ჩავატარეთ გამოკითხვა, სრული სახითაა მოცემული (იხ. დანართი № 1).

ბელბინის ტესტში ყველა კითხვაზე მიღებული ქულა უნდა იქნას გადატანილი ქვემოთ მოყვანილ ტაბულაში, ხოლო ქულათა ჯამი არასდროს უნდა ჭარბობდეს 70-ს.

	თავმჯდომარე/ კოორდინატორი	შემოქმედი/ მაფორმირებელი	იდეების გენერატორი/ მოაზროვნე	ექსპერტი/ შემფასებელი	მშრომელი/შემსრუ ლებელი	მკვლევარი/ მზვერავი	დიპლომატი/ კოლექტივისტი	რეალიზატორი/ საქმის დამასრულობი
1 ბლოკი	13	15	12	17	14	10	11	16
2 ბლოკი	21	24	26	23	27	22	25	20
3 ბლოკი	30	32	33	36	31	35	34	37

4 ბლოკი	47	41	44	42	45	46	40	43
5 ბლოკი	55	53	57	50	56	54	52	51
6 ბლოკი	62	66	60	64	63	67	61	65
7 ბლოკი	76	70	75	71	72	73	77	74
სულ								

წყარო: [www.belbin.com/downloads/BELBIN-NRVSR2009.pdf](http://www.belbin.com/downloads/BELBIN-NRVSR2009.pdf) (გად. 10.11.2016)

ჯგუფურ მუშაობაში მიღებული უმაღლესი ქულა უჩვენებს, რამდენად კარგადაა შესაძლებელი ამ თვისების მმართველ ჯგუფში გამოყენება. შემდეგი შედეგი მიუთითებს დამხმარის როლზე, რომლის შესრულებაც შესაძლებელია იმ შემთხვევაში, როცა ლიდერი მმართველის როლი ჯგუფში უკვე დაკავებულია.

საჭიროდ მივიჩნით ჩვენს კვლევაში გამოყენებული მერიდით ბელბინის მეთოდის გაშიფრვა, ამისთვის შევქმენით ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი, სადაც ძირითადი დეფინიციები დალაგებულია ტიპებისა და მახასიათებლების მიხედვით:

ტიპი	პიროვნების მახასიათებლები	ჯგუფის მუშაობაში შეტანილი წვლილი	დასაშვები სისუსტეები
თავმჯდომარე/ კოორდინატორი	მომწიფებული საკუთარ თავში დარწმუნებული	ხსნის მიზნებს და ანაწილებს პრიორიტეტებს ახდენს კოლეგების მოტივირებას	არ არის ინტელიგენტი
ნავიგატორი/ მაფორმირებელი	ძალზე ძლიერი პიროვნება კონტაქტური და დინამიური	შეუძლია მაღალი დამაბულობის რეჟიმში შრომა, სძლევს წინააღმდეგობებს მიზნის მისაღწევად	ადვილად ეგება პროვოკაციაზე
იდების გენერატორი/ მოაზროვნე	ჭკვიანი მდიდარი წარმოსახვით არაორდინარული	სთავაზობს ორიგინალურ იდეებს წყვეტს რთულ საკითხებს	არ ეკონტაქტება და ცუდად მართავს კოლექტივის წევრებს

<b>დამკვირვებელი/ შემფასებელი</b>	სიტუაციის რეალურად შემფასებელი ინტელიგენტი ემიციებზე ძუნწი ობიექტური	განიხილავს ყველა ვარიანტს აანალიზებს ცდილობს, განჭვრიტოს შედეგი	არ შეუძლია კოლექტივის სხვა წევრების შთაგონება
<b>მშრომელი/ შემსრულებელი</b>	კონსერვატიული დისციპლინირებული საიმედო	ორგანიზატორი ახორციელებს იდეებსა და გეგმებს	არაელასტიური ნელა რეაგირებს ახალ შესაძლებლობებზე
<b>მომმარაგებელი/ მზვერავი</b>	ექსტრავერტი ენთუზიასტი ცნობისმოყვარე კონტაქტური	სწავლობს ახალ შესაძლებლობებს კონტაქტების განმავითარებელი მოლაპარაკების ოსტატი	პირველი ენთუზიასტის გავლისთანავე კარგავს ინტერესს
<b>კოლექტივისტი/ მშვიდობისმყოფელი</b>	საზოგადოებაზეა ორიენტირებული რბილია, მგრძობიარე	ისმენს, ალაგებს უთანხმოებას, მუშაობს რთულ ადამიანებთან	მწვავე სიტუაციებში იბნევა
<b>საბოლოო დასკვნის დამდები/ საქმის ბოლომდე მიმყვანი</b>	შეგნებული მშფოთვარე	ეძებს შეცდომებს კონცენტრირებულა და ახდენს სხვათა ვადების შესრულებაზე ორიენტირებას	აქვს მიდრეკილება ფუჭი ნერვიულობისაკენ არ უყვარს უფლებამოსილების დელეგირება

წყარო: [www.belbin.com/downloads/BELBIN-NRVS2009.pdf](http://www.belbin.com/downloads/BELBIN-NRVS2009.pdf) (გად. 10.11.2016)

ბელბინის თეორიის თანახმად, იდეალური მენეჯერია ის, ვინც ათავსებს საკუთარ თავში ზემოთ ჩამოთვლილი ყველა როლისათვის დამახასიათებელ ნიშნებს და ამავდროულად, თავისუფალია ამ როლებისათვის დამახასიათებელი სისუსტეებისგან. მაგრამ ის რაც პრაქტიკულად მიუღწევადია ერთი ადამიანისათვის, წარმატებით შეიძლება შეასრულოს ჯგუფმა, რომლის ჯგუფური მახასიათებლები მოიცავს იდეალური მენეჯერის ყველა, 8 როლის შესრულებისათვის საჭირო საუკეთესო თვისებას. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ჯგუფის წევრთა რაოდენობა აუცილებლად 8 კაცს უნდა უდრიდეს, ვინაიდან ყველა წევრს შეუძლია რმდენიმე თვისების შეთავსება (როგორც წესი, ორი ან სამის). მთავარია, რომ ყველა საჭირო ფუნქცია შესრულდეს.

როლების სრული სტრუქტურა სძენს ჯგუფს ბაზისს ეფექტიანი მუშაობისათვის. იმ შემთხვევაში, როცა ჯგუფი არაეფექტურია, სასარგებლოა მისი გაანალიზება ბელბინის როლური მეთოდის მიხედვით. შეიძლება აღმოჩნდეს, რომ ჯგუფს აკლია სწორედ ის თანამშრომელი, რომელიც შესარულებს ერთერთ როლს.

განვიხილოთ მერიდით ბელბინის როლური მეთოდი დაწვრილებით:

**თავმჯდომარე (კოორდინატორი, Coordinator)** - სხვისი მხარდამჭერი ადამიანის ტიპია, რომელიც მიდრეკილია ადამიანთა ნდობისაკენ და იღებს მათ ისეთებად, როგორებიც არიან და არ არის ეჭვიანი. თავმჯდომარე - ეს არის სრული დომინირება ჯგუფური ინტერესებისადმი თავდადების პარალელურად. ამ ტიპის მიერ ჯგუფის მართვის პრინციპია - ჯგუფური მუშაობის კეთილგანწყობილი მიღება და მიზნიდან გამომდინარე მათი შეფასება. ეს არის მომწიფებული, საკუთარ თავში დაჯერებული და თვითდისციპლინირებული მმართველის ტიპი. მისთვის დამახასიათებელია სიმშვიდე, იგი არასდროს ფუსფუსებს, შეუძლია მიზნების მკაფიო ჩამოყალიბება და უფლებამოსილებათა დელეგირება. თავმჯდომარე ორგანიზებას უკეთებს ჯგუფურ მუშაობასა და რესურსების გამოყენებას დასახული მიზნიდან გამომდინარე, აქვს ნათელი წარმოდგენა ჯგუფის სუსტსა და ძლიერ მხარეებზე და მაქსიმალურად იყენებს ყოველი წევრის პოტენციალს. თავმჯდომარეს შეიძლება არ ქონდეს ბრწყინვალე ინტელექტი, მაგრამ ის კარგად ხელმძღვანელობს კოლექტივს. იდეალური თავმჯდომარე გამოიყურება, როგორც კარგი მენეჯერი, ანუ ის ადამიანი, რომელიც გათვითცნობიერებულია, თუ როგორ უნდა იქნას გამოყენებული რესურსები, განსაკუთრებითაა ადაპტირებული ადამიანებთან ურთიერთობისთვის, მაგრამ ამავედროულად არასდროს კარგავს პირად კონტროლს სიტუაციაზე და დამოუკიდებლობას - გადაწყვეტილების მიღებისას. თავმჯდომარე კარგი ლიდერია დაბალანსებული ჯგუფისათვის, რომლის წინაშე რთული და მრავალწახნაგოვანი პრობლემებია დასმული,

იგი წარმატებით ანაწილებს როლებს, რომელიც წევრებმა უნდა შეასრულონ.

**მაფორმირებელი (Shaper)** - მეწარმე მმართველის ტიპია. „შეიპერები“ მოქმედების მაგალითს იძლევიან კოლექტივში და გამოყავთ იგი ინერტულობის მდგომარეობიდან. ეს არის დინამიური, მოქმედებაზე ორიენტირებული ლიდერის სახე, მართვის მისეული სტილია კამათი, სხვისი მოტივირება, მიზნის მიღწევა. იგი მეტად ინდივიდუალურია, ვიდრე თავმჯდომარე. მაგრამ უნდა გავითვალისწინოთ ისიც, რომ შეიპერს შეუძლია აიყოლიოს ჯგუფი და მიიყვანოს იგი როგორც წარმატებამდე, ისე კრახამდე. დასაფასებელია ამ ტიპის ლიდერის უდაო სიმამაცე და ენერჯია. ისინი ვერ იტანენ წაგებას, მიდრეკილნი არიან პროვოკაციებისა და ავანტიურებისკენ, არიან მოუთმენელნი და ადვილად ღიზიანდებიან. ძალიან დიდი წარმოდგენა აქვთ საკუთარ თავზე, არიან კომუნიკაბელურები, მაგრამ ეჭვიანებიც. მოკლედ რომ ვთქვათ, ეს არის ექსტრავერტის ტიპი, რომელსაც ქმედებისაკენ აიძულებს გარემო პირობები. როგორც ლიდერები, ისინი საუკეთესონი არიან უკვე შეკავშირებული და ჩამოყალიბებული კოლექტივისათვის, რომელსაც დროებითი სირთულეები შეხვდა შიდა ან გარე პირობების გამო. ასეთ სიტუაციებში მაფორმირებელი, როგორც მენეჯერი, ზედმიწევნით უპრიანია.

**მოაზროვნე (Plant)** - ეს არის იდეების გენერატორი ინტროვერტის ტიპი. არის მოხერხებული და გააჩნია უაღრესად მდიდარი წარმოსახვა, აქედან გამომდინარე, შეუძლია პრობლემების არასტანდარტული გადაჭრა. როგორც წესი, მოაზროვნე მხოლოდ მარტო მოქმედებს, გააჩნია მაღალი ინტელექტუალური დონე და კრეატიულობის კარგი მაჩვენებელი. ეს არის მარტოხელა ინტელექტუალის ტიპი, რომელსაც ხშირად აღიქვამენ, როგორც არაკომუნიკაბელურ ადამიანს. მათთვის დამახასიათებელია პირდაპირობა და პატიოსნება. მოაზროვნის სტილს წარმოადგენს კოლექტივის საქმიანობასა და მიზნებში ინოვაციური იდეების შეტანა. იგი ხშირად იგნორირებას უკეთებს ქცევის ფორმალურად მიღებულ წესებსა და

წვრილმან დეტალებს. რაც უფრო წარმატებულად ახორციელებს მოაზროვნე საკუთარ როლს კოლექტივში, მით ნაკლებ ასოციაციებს იწვევს მისი ქცევა გარშემომყოფ პირებში ჩვეულებრივი მენეჯერის ქცევებთან. სწორედ ამიტომ, ორგანიზაციებში ასეთი ტიპის მმართველთა მენეჯერული კარიერა არსოდეს არ არის ბრწყინვალე. ხშირად ისინი ჩვეულებრივი ტექნიკური სპეციალისტებად გარდაიქმნებიან და ძალიან იშვიათად იკავებენ მაღალ მმართველობით პოსტებს. მოაზროვნეებს ძალიან აფასებენ ახალ, ფორმირებად კომპანიებში, ვინაიდან მათი ქცევა და ფსიქოლოგია მეწარმეებთან უფრო ახლოს დგას, ვიდრე მენეჯერებთან.

**შემფასებელი (Monitor-Evaluator)** - შემფასებელი დაფიქრებულია, ახასიათებს შორსმჭვრეტელობა, სტრატეგიული აზროვნება. მას არ გამოეპარება არც ერთი შესაძლო ალტერნატივა, ობიექტურია პრობლემის ანალიზისა და იდეის შეფასებისას. არ ახასიათებს ენთუზიაზმი, ამდენად შეუძლია კოლექტივის დაცვა იმპულსური და ნაჩქარევი დასკვნების კეთებისგან. ამ როლის მატარებლები არ ავლენენ საკუთარ თავს მანამ, სანამ არ დგება მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღების დრო. ამავდროულად უნდა აღინიშნოს, რომ იდეის ავტორები - მოაზროვნე და მზვერავი - ვერასდროს ვერ აფასებენ საკუთარ აზრს ისე ზუსტად, როგორც შემფასებელი. ამ როლის მატარებელი გამოირჩევა მაღალი ინტელექტით, კრიტიკული აზროვნების მაღალი დონით, რაც განსაკუთრებით ვლინდება კონტრარგუმენტების შერჩევისას. შემფასებელი საკმაოდ ნელია მსჯელობისას, მიდრეკილია დეტალებში შესვლისაკენ, ვერასდროს ვერ ახდენს სხვათა მოტივირებას. გარშემომყოფნი აღიქვამენ მას მშრალ, ძალზე მოსაწყენ და ზედმეტად კრიტიკულ ადამიანად, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, შემფასებლები ძალიან ხშირად იკავებენ ტოპ მენეჯერის პოსტს.

**შემსრულებელი (Implementer)**-მისი ძირითადი თვისებაა დისციპლინირებულობა, სხვა ბუნებრივი თუ შეძენილი თვისებები (მაგალითად, ინტელექტი და ნიჭი) მის შემთხვევაში მეორეხარისხოვანია. ჯგუფში მუშაობისას მენეჯერის ეს ტიპი საკუთარ თავზე იღებს ჯგუფის



ორგანიზაციას. შემსრულებელი კონსერვატიულია, ეფექტური და ძალზე საიმედო. მას ახასიათებს სტაბილურობა და შფოთვის დაბალი დონე. შემსრულებელი ძირითადად ჯგუფისთვის მუშაობს და არა საკუთარი ინტერესების დასაკმაყოფილებლად, მას შეუძლია იდეების პრაქტიკული განხორციელება. შემსრულებელი უცვლელად იღებს მის წინშე დასმულ მიზანს და იგი მის მორალურ კოდექსად იქცევა განხორციელებისკენ სავალ გზაზე. ასეთი ტიპის მენეჯერი ყოველთვის გეგმავს საკუთარ სამუშაოს და ყოველთვის ასრულებს დაგეგმილს, ამდენად, ის ძალიან ეფექტიანი ორგანიზატორი და ადმინისტრატორია. შემსრულებელს არ უყვარს შეუმოწმებელი იდეები, იგი საკმაოდ ხისტი ადამიანია. მსხვილსა და კარგად სტრუქტურირებულ ორგანიზაციებში ასეთი მენეჯერების კარიერა, როგორც წესი, ძალზე წარმატებულია. მაგრამ უნდა აღინიშნოს, რომ წარმატება მოგვიანებით მოდის მათთან და დამოკიდებულია მხოლოდ მათთვისებაზე - შესარულონ სამუშაო მაშინაც კი, როცა იგი არ პასუხობს მათ შინაგან ინტერესებს და არ მოაქვს მათთვის სიამოვნება.

**მზვერავი (რესურსების მზვერავი, Resource Investigator)** - წარმოადგენს ექსტრავერტი იდეების გენერატორის ტიპს. ენთუზიასტია, ძალზე კომუნიკაბელური. ჯგუფის კიდევ ერთი წევრია, რომელიც ახდენს იდეების გენერირებას. მაგრამ როგორც იდეების გენერირების, ისე მათი შეთავაზების სტილი, მეტად განსხვავდება მოაზროვნის სტილისგან. ისინი ახალი და ორიგინალური იდეების კი არა, არამედ სხვადასხვა იდეების ფრაგმენტებისგან შექმნილ ახალი იდეის ავტორად გვევლინებიან. განსაკუთრებით გამოირჩევიან ჯგუფის გარეთ არსებული რესურსების შესწავლაში. მზვერავი ოსტატურად შეისწავლის მათ, ქმნის იდეების ქსელს, აგროვებს რესურსებს და შემდეგ ქმნის ჯგუფს, რომელსაც აკომპლექტებს ამ მოპოვებული რესურსებით. აქვს საშუალო ინტელექტუალური და კრეატიული პოტენციალი, მაგრამ არიან ძალზე კომუნიკაბელურნი, ცნობისმოყვარენი და სოციალურად ორიენტირებულნი. ამ თვისებებისა და რესურსების გამოყენების საქმეში ოსტატობის წყალობით მზვერავი

გაცილებით უფრო ადვილად ახერხებს ჯგუფის ინტეგრირებას, ვიდრე მოაზროვნე. თუ არსებობს მესამე ლიდერი, რომელიც მართავს ჯგუფს, მოაზროვნე და მზვერავი ემნიან შესანიშნავ ტანდემს: არ იჭრებიან რა ერთმანეთის ფუნქციებში, ისინი მოქმედებენ „საკუთარ ტერიტორიაზე“ და ორივეს საკუთარი წილი შექვს ჯგუფის წარმატებაში.

**კოლექტივისტი (Team Worker)** - მგრძნობიარე, დიპლომატიური ტიპია. შეუძლია მოსმენა, ჯგუფის წევრებს შორის არსებული დამაბულობის ამოცნობა და კონფლიქტების პრევენცია. იგი მეტისმეტი მგრძნობელობით გამოირჩევა ინდივიდებისა და სიტუაციების მიმართ. მისი როლი, შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ჯგუფის შემაკავშირებელი, ვინაიდან თუკი არსებობს კოლექტივში არაკომუნიკაბელური და ურთიერთობაში ძნელი წევრები, კოლექტივისტი მასთანაც კი გამონახავს საერთო ენას. ზოგადად კი ასეთი ტიპი განიხილება, როგორც ფორმალური ლიდერის დამხმარე ჯგუფის წევრი. როგორც წესი, ამ ტიპის წარმომადგენლები ხშირად აღწევენ ორგანიზაციის უმაღლესი მმართველების პოსტებს, გარდა ამისა, ისინი გვევლინებიან, როგორც ახალგაზრდა მენეჯერების დამრიგებლები (ტიუტორები).

**დამასრულებელი (Completer-Finisher)** - კეთილსინდისიერია და პატიოსანი. ეძებს შეცდომებს და ხარვეზებს, აკონტროლებს შესრულების ვადებს. როგორც წესი, ჯგუფის წარმატებაზე მსჯელობენ საბოლოო შედეგების მიხედვით. ამავდროულად უნდა ითქვას, რომ ზოგიერთ ადამიანს პათოლოგიურად არ ძალუძს დაწყებული საქმის დასასრულამდე მიყვანა, ანუ სამუშაოს წარმატებული დასრულება ძალზე იშვიათ თვისებას წარმოადგენს. დამსრულებელი სწორედ ის ადამიანია, რომელსაც ეს თვისება მოჭარბებულად გააჩნია. მათთვის დამახასიათებელი თვისებაა დეტალებისადმი ყურადღება. გარდა ამისა, ყურადღებასთან ერთად მათ ახასიათებს კარგი მახსოვრობის უნარი, რაც საშუალებს აძლევს დამსრულებლებს, არ გამოტოვონ გეგმის არც ერთი დეტალი და წარმატებით მიიყვანონ ის ბოლომდე. მათი სტილია მუდმივი ძალისხმევა

და შეთანხმებულობა, და არა „შტურმი“, რომელსაც ზოგიერთი თანამშრომელი აწყობს ვადების ამოწურვამდე რამდენიმე დღით ადრე. დამსრულებელი ორიენტირებულია ვალდებულებების შესრულებაზე და ნაკლებად აინტერესებს გარეგნული ეფექტები და პოპულარობა. მისი ძვირფასი თვისებებია ყველაფერში სრულყოფილების მიღწევისაკენ სწრაფვა და შეუპოვრება. მაგრამ, პარალელურად უნდა აღინიშნოს ამ ტიპის ნაკლოვანებებიც, რომელთაც განეკუთვნება არასაკმარისი ელასტიურობა და დამყოლი ხასიათის ნაკლებობა, რაც იმაზე მეტ დროს ახარჯვინებს ამოცანის გადაჭრისას, ვიდრე სხვას.

ტესტი გვამლევს საშუალებას, შევაფასოთ თანამშრომელთა ჯგუფში მუშაობისათვის საჭირო თვისებები. იგი აგებულია კონსტანტური ჯამის პრინციპით, ანუ ქულათა ჯამი მუდმივი უნდა იყოს. რესპონდენტმა უნდა გადაანაწილოს ქულები ჯგუფში საკუთარი ქცევის სხვადასხვა სტილებს შორის. ხოლო ქცევის თითოეული სტილი კი შეესაბამება მის როლს ჯგუფში. თითოეულ სექციაში უნდა გადაანაწილდეს 10 ქულა იმ დებულებებს შორის, რომელნიც, რესპონდენტის აზრით, საუკეთესოდ აღწერენ მისი ქცევას. ეს ქულები შეიძლება განაწილდეს რამდენიმე დებულებას შორის, განსაკუთრებულ შემთხვევაში კი - ათივე ან ერთ დებულებაზე. ამის შემდეგ საჭიროა ქულების შეტანა ტაბულაში. ეს არის მეთოდოლოგია, ხოლო თვით ტესტი, რომლის მიხედვითაც ვაწარმოებდით კვლევის პროცესს, მოყვანილია დანართში 2 (იხ. დანართი №2). შედეგების დამუშავებას ვახდენდით მიღებული მონაცემების ქვემოთ მოყვანილი ფორმის მეშვეობით:

დანართი #2

### შედეგების დამუშავება

სექცია	ვარიანტი							
	a	b	c	d	e	f	g	h
1								
2								
3								
4								
5								
6								

7									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

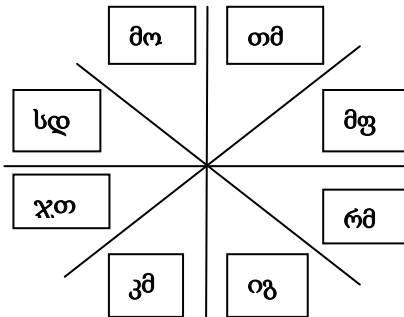
წყარო: [www.belbin.com/downloads/BELBIN-NRVSR2009.pdf](http://www.belbin.com/downloads/BELBIN-NRVSR2009.pdf) (გად. 10.11.2016)

გადავიტანეთ ქულები ზედა ტაბულიდან ქვედაში, სექციების მიხედვით. შემდეგ შევაჯამეთ ციფრები თითოეულ სვეტში, რათა მიგველო საერთო ქულა და როლების გადანაწილების საბოლოო სურათი:

სექცია	თმ	მფ	რმ	ობ	ჯთ	კმ	სდ
1	d	f	a	c	g	b	e
2	b	e	c	g	a	f	h
3	a	c	f	d	h	e	b
4	h	b	g	e	d	a	f
5	f	d	e	h	b	c	g
6	c	g	h	a	f	b	d
7	g	a	d	f	e	h	c
სულ							

წყარო: [www.belbin.com/downloads/BELBIN-NRVSR2009.pdf](http://www.belbin.com/downloads/BELBIN-NRVSR2009.pdf) (გად. 10.11.2016)

გარდა ამისა, გადავიტანეთ ციფრული მონაცემები გრაფიკულში, რომლის გასაშიფრად შევქმენით ტაბულა (გრაფიკის შემდეგ, ცხრილი 5):



ტიპი	ნიშანი	ტიპიური შტრიხები	დადებითი თვისებები	საპატიო სისუსტეები
კომპანიის მუშაკი	კმ	კონსერვატიული, პასუხისმგებლობის გრძნობიანი, თანმიმდევრული	ორგანიზების უნარი, პრაქტიკული გონება, შრომისმოყვარეობა, თვითდისციპლინა	არასაკმარისი ელასტიურობა, დაუსაბუთებელი იდეების მიუღებლობა
თავმჯდომარე	თმ	მშვიდი, საკუთარ თავში დარწმუნებული, ძლიერი თვითკონტროლი	აქებს ადამიანებს კარგი თვისებებისათვის, კონცენტრირებულ და დასახულ მიზნებზე	საშუალო შემოქმედებითი ნიჭი და ინტელექტი

მაფორმირებელი	მგ	ძალზე დამაბულია, დინამიურია, ცუდად ფლობს საკუთარ თავს	შინაგანი ძალა, ინერტულობასთან, არაეფექტიანობასთან, თვითკმაყოფილება სთან და სიცრუესთან მეზრძოლი	პროვოკაციებისადმი მიდრეკილი, გაღიზიანებულია და არ აქვს მოთმინების გრძობა
იდების გენერატორი	იგ	ინდივიდუალისტი, სერიოზული, არაორთოდოქსული	ნიჭი, წარმოსახვა, ინტელექტი, ცოდნა	მეოცნება, ახდენს ინსტრუქციებისა და პრაქტიკული დეტალების იგნორირებას
რესურსების მზვერავი	რმ	ექსტრავერტი, ენთუზიასტი, ცნობისმოყვარე, კომუნიკაბელური	ადამიანებთან, კვლევებთან და გარემოსთან კონტაქტურია	პირველადი ხიბლის გავლის შემდეგ კარგავს ინტერესს
მონიტორინგის ოსტატი	მო	ფხიზელი გონება, არაემოციური, წინდახედული	გონიერი, ფრთხილი, პრაქტიკული	არ ყოფნის შთაგონება, ვერ ახდენს სხვათა მოტივირებას
ჯგუფის თანამშრომელი	ჯთ	კომუნიკაბელური, რბილი, მგრძობიარე	გულისხმიერია და აქვს ჯგუფურობის განცდა	კრიტიკულ მომენტებში არ არის თავდაჯერებული
საქმის დამსრულებელი	სდ	მოწესრიგებული, კომუნიკაბელური	პრაქტიკულია და პსაუხისმგებლობის გრძობიანი	თავდაჯერებულია, შრომისუნარიანი, პედანტური

წყარო: [www.belbin.com/downloads/BELBIN-NRVS2009.pdf](http://www.belbin.com/downloads/BELBIN-NRVS2009.pdf) (გად. 10.11.2016)

### კვლევის დროს გამოყენებული სხვა ინსტრუმენტები

- ლიდერობის მრავალფაქტორული ბასის კითხვარი (Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Pres)

ლიდერობის მრავალფაქტორული კითხვარი შესაძლებლობას იძლევა, შევავსოთ ლიდერობის ისეთი კომპეტენცია, როგორცაა ჯგუფის ლიდერობა. ამავდროულად ეს მეთოდიკა შესაძლებლობას გვაძლევს, გავარკვიოთ, თუ ლიდერობის რა სტილს ავლენს ესა თუ ის პიროვნება. ლიდერობა წარმოადგენს მნიშვნელოვან სოციალურ-პიროვნულ კომპეტენციას, ვინაიდან მოიცავს როგორც სოციალური ზეგავლენის კომპონენტს, ისე პიროვნულ რესურსს, რაც ადამიანს აძლევს

შესაძლებლობას, გამოავლინოს საკუთარი თავი, როგორც ლიდერმა. ეს კითხვარი მოიცავს 21 მტკიცებულებას (დებულებას), რომელთაგან თითოეული უნდა შეფასდეს 5-ქულიანი სკალით. კითხვარი შედგება ადამიანის მმართველობითი სტილის აღწერილობისგან. ოცდაერთივე დებულება ქვემოთაა მოყვანილი. სიტყვა „სხვები“ აღნიშნავს სხვადასხვა შემთხვევაში ხან მიმდევარს, ხან კლიენტს, ხან - ჯგუფის წევრს:

<b>0</b>	არა ყველაზე
<b>1</b>	მარტო იმ დროს
<b>2</b>	ხანდახან
<b>3</b>	საკმაოდ ხშირად
<b>4</b>	ხშირად, თითქმის ყოველთვის

### მტკიცებულება (დებულება)

1. ვცდილობ, მოვიქცე ისე, რომ სხვებისთვის ვიყო კომფორტული;
2. შემიძლია, გამოვხატო მიზანი უბრალო სიტყვებით და მივუთითო ადამიანებს - რა უნდა გააკეთონ;
3. ხელს ვუწყობ სხვებს ახლებურად აზროვნებაში;
4. ვეხმარები სხვებს განვითარებაში;
5. განვუმარტავ სხვებს, თუ რის გაკეთებაა აუცილებელი შედეგების მისაღწევად;
6. კმაყოფილი ვარ, როცა ადამიანები იქცევიან ისე, როგორც იყო დაგეგმილი;
7. ვისწრაფვი იმისკენ, რომ ადამიანებმა იმუშაონ ისე, როგორც ყოველთვის;
8. ადამიანები მენდობიან;
9. ვუჩვენებ ადამიანებს მისაღწევი შედეგის მიმზიდველობას;
10. ვეხმარები სხვებს ამოცანის გადაჭრის ახალი გზის დანახვაში;
11. ვეუბნები ადამიანებს, თუ რას ვფიქრობ მათი მუშაობის შესახებ;
12. მივისწრაფვი იქეთ, რომ ადამიანებმა მიიღონ აღიარება (ჯილდო, ბონუსი და სხვა);
13. სანამ ყველაფერი მუშაობს, არაფრის შეცვლას ვცდილობ;

14. არ ვერევი სხვების მუშაობაში;
15. ადამიანები ამაყოფენ იმით, რომ ჩემთან აქვთ კავშირი;
16. ვებმარები ადამიანებს, დაინახონ საკუთარი შრომის არსი;
17. ვებმარები ადამიანებს, ახლებურად გაიაზრონ ის დებულებები, რომლებშიც ადრე ეჭვი არასდროს შეპარვიათ;
18. პირად ყურადღებას ვუთმობ მათ, ვისაც სხვები უარყოფენ;
19. ყურადღებას ვაქცევ, თუ რაში დებულობენ ჯილდოს სხვები;
20. ვუჩვენებ სხვებს იმ სტანდარტებს, რომლის ცოდნა აუცილებელია სამუშაოს შესასრულებლად;
21. ვთხოვ თანამშრომლებს, მიაღწიონ იმაზე მეტს, ვიდრე ეს დასახულია.

ლიდერობის მრავალფაქტორული კითხვარი საშუალებას იძლევა, გამოავლინოთ შვიდი ფაქტორი, რომელიც დაკავშირებულია ტრანსფორმაციულ ლიდერობასთან ჯგუფში. თითოეული ფაქტორის შეფასება ხდება ანკეტის სამი შესაბამისი პუნქტის დაჯამების გზით. მაგალითად: იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ „ფაქტორი 1“-ის ფასი, უნდა დავაჯამოთ მოცემული დებულებების შესაბამისი ქულები და ასე, შვიდივე ფაქტორისათვის. ტრანსფორმაციული ლიდერობის უნარს უჩვენებს საერთო ქულა 7-ვე ფაქტორისათვის. განვიხილოთ ეს ფაქტორები დაწვრილებით:

- ზეგავლენა (პუნქტი 1,8,15) - ფაქტორი 1;
- შთაგონების უნარი (პუნქტი 2,9,16) - ფაქტორი 2;
- ინტელექტუალური სიმულაცია (პუნქტი 3,10,17) - ფაქტორი 3;
- ინდივიდუალური მიდგომა (პუნქტი 4,11,18) - ფაქტორი 4;
- მოტივაცია (პუნქტი 5,12,19) - ფაქტორი 5;
- მართვა (პუნქტი 6,13,20) - ფაქტორი 6;
- დამოუკიდებლობის მინიჭება (პუნქტი 7,14, 21) - ფაქტორი 7.

#### **შედარებითი სკალა**

- მაღალი შესაძლებლობები 9-12 ქულა;

- ზომიერი შესაძლებლობები 5-8 ქულა;
- დაბალი შესაძლებლობები 0-4 ქულა.

### ინტერპრეტაცია

**ფაქტორი 1.** ზეგავლენა. მიუთითებს, შეუძლია თუ არა ადამიანს, წარმოგვიდგეს, როგორც ავტორიტეტი საკუთარი იდეების ტრანსლიტირების პროცესში;

**ფაქტორი 2.** შთაგონების უნარი. იზომება ხარისხი, რომლითაც ადამიანს შეუძლია საკუთარი სიმბოლოებისა და ხატებების გამოყენება სხვათა მოტივირებისას;

**ფაქტორი 3.** ინტელექტუალური სიმულაცია. უჩვენებს ხარისხს, რომლითაც ადამიანს ძალუძს სხვათა სტიმულირება, მათი კრეატიულობისა და შთაგონების გამოვლენა ამოცანის გადაჭრისას;

**ფაქტორი 4.** ინდივიდუალური მიდგომა. უჩვენებს ხარისხს, რომლითაც ადამიანს ძალუძს სხვებით დაინტერესება, ანდა უცნობი ადამიანისადმი ინტერესის გამოვლენა;

**ფაქტორი 5.** მოტივაცია. უჩვენებს ხარისხს, რომლითაც ადამიანს ძალუძს სხვების დაინტერესება მიზნით, რამდენად შეუძლია შედეგის დასურათება, მისი კრიტერიუმების განსაზღვრა და ნათლად ჩამოყალიბება;

**ფაქტორი 6.** მართვა. აფასებს იმას, თუ როგორ მართავს ადამიანი შედეგის მიღწევის პროცესს, ანუ საკმარისია თუ არა მისთვის ფორმალური მაჩვენებლები, თუ ცდილობს, გახადოს ჯგუფური მუშაობა მაქსიმალურად ეფექტიანი;

**ფაქტორი 7.** დამოუკიდებლობის მინიჭება. უჩვენებს, მიდრეკილია თუ არა ადამიანი დამოუკიდებლობისკენ, თუ მზადაა, ჩამოაყალიბოს ჯგუფი და მასთან ერთად განაგრძოს მიზნისკენ სვლა.

- **კეირსის კითხვარი.** ეს კითხვარი შემუშავებულია დევიდ კეირსის და მერლინ ბეიტსის მიერ (**Keirse, David & Bates, Marilyn *Please Understand Me: Character and Temperament Types.* Del Mar, California Prometheus Nemesis**). (წყარო:<http://www.keirse.com> გად. 10.11.2016))



სოციალურ-პიროვნული კომპეტენციების აღწერა შეუძლებელია პიროვნების განვითარების ვექტორის შეფასების გარეშე. სწორედ ეს ვექტორები განსაზღვრავს, როგორ იმოქმედებს სუბიექტი კონფლიქტურ, არასტანდარტულ სიტუაციაში, როგორ ააგებს ურთიერთობებს გარშემო მყოფებთან, როგორი წესებით მოიპოვებს ახალ ინფორმაციას და როგორ გააანალიზებს მას. კეირსის კითხვარი ავლენს ადამიანის მიდრეკილებას ექსტრავერსიისკენ ან ინტრავერსიისკენ, ადგენს ინფორმაციის მიღებისა და დამუშავების ტიპს (სენსორული ან ინტუიციური), აღწერს ინფორმაციის ანალიზის მეთოდებს (აზრისმიერი ან გრძნობისმიერი) და პრობლემის გადაჭრის პიროვნებისეულ ხერხს (გადამწყვეტი და აღქმადი). კეირსისა და ბეიტსის კითხვარის სრული ტექსტი მოყვანილი გვაქვს დანართში 2 (იხ. დანართები).

პირველადი შედეგების შეჯამება მოვახდინეთ დასმული ჯვრების უბრალო დაჯამებით a და b კითხვებზე სარეგისტრაციო ფურცლის ყველა ვერტიკალურ მწკრივში.

**კვლევის პროცესის სისტემატიზაციის მიზნით პასუხების ბლანკიც შევიმუშავეთ და მას შემდეგი სახე აქვს:**

1			2			3			4			5			6			7				
	ა	ბ		ა	ბ		ა	ბ		ა	ბ		ა	ბ		ა	ბ		ა	ბ		
1			2			3			4			5			6			7				
8			9			10			11			12			13			14				
15			16			17			18			19			20			21				
22			23			24			25			25			26			27				
29			30			31			32			33			34			35				
36			37			38			39			40			41			42				
43			44			45			46			47			48			49				
50			51			52			53			54			55			56				
57			58			59			60			61			62			63				
64			65			66			67			68			69			70				

E	I

S	N

T	F

J	P

ყოველი სვეტის ბოლოში იწერება „ა“ და „ბ“ ვარიანტების შეჯამებული პასუხები; პირველი სვეტისათვის (სკალა e-i) დამუშავება ამითვე თავდება, ხოლო 2-3 სვეტის (s-n), 4-5 სვეტისა (t-f) და 6-7 (j-p) პასუხები კი წყვილ-წყვილად ჯამდება და იწერება შესაბამის უჯრაში სვეტის ქვემოთ. ამდენად, გამოდის რიცხვთა ოთხი წყვილი.

<b>E</b> = «ა»-ს ჯამი პირველ სვეტში;	<b>I</b> = «ბ»-ს ჯამი პირველ სვეტში;
<b>S</b> = «ა»-ს ჯამი მე-2 დამე-3 სვეტებში;	<b>N</b> = «ბ»-ს ჯამი მე-2 დამე-3 სვეტებში;
<b>T</b> = «ა»-ს ჯამი მე-4 დამე-5 სვეტებში;	<b>F</b> = «ბ»-ს ჯამი მე-4 დამე-5 სვეტებში;
<b>J</b> = «ა»-ს ჯამი მე-6 დამე-7 სვეტებში;	<b>P</b> = «ბ»-ს ჯამი მე-6 დამე-7 სვეტებში;

შემდგომ ეტაპზე შემოიხაზება და გამუქდება ის ლათინური ასო, რომელსაც შეესაბამება პასუხების მეტი რაოდენობა (e ან i, s ან n, t, ან f, j ან p) ამ წყვილში. თუ პასუხების რაოდენობა ტოლია (5-5 პირველი სკალისა და 10-10 დანარჩენი სკალებისათვის), შემოიხაზება მარჯვენა ასო. დარჩენილი ოთხი ასო წარმოადგენს ფსიქოლოგიური ტიპის ფორმულას.

კომბინაციები შეიძლება იყოს შემდეგნაირი:

<b>Esfp</b>	<b>Esfj</b>	<b>Enfj</b>	<b>Entj</b>
<b>Isfp</b>	<b>Isfj</b>	<b>Infj</b>	<b>Intj</b>
<b>Estp</b>	<b>Estj</b>	<b>Enfp</b>	<b>Entp</b>
<b>Istp</b>	<b>Istj</b>	<b>Infp</b>	<b>Intp</b>

### კეირსის კითხვარის ძირითადი ინტერპრეტაციები

როგორც უკვე ცნობილია, კეირსის კითხვარი წარმოადგენს პიროვნების ტიპის დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტს. თავის მხრივ, ეს კითხვარი ეყრდნობა მაიერსის ტიპების აღწერით კონცეფციას, რომლის თანახმად ნებისმიერ ადამიანს გააჩნია პირადი უპირატესობების სკალა. მაიერსის მიხედვით, კეირსიმ გამოყო ურთიერთსაწინააღმდეგო უპირატესობათა ოთხი წყვილი:

ექსტრავერტული (e) (extravertid)	ან	ინტროვერტული (i) (introvertid)
სენსორული (s) (sensing)	ან	ინტუიციური (n) (intuitive)

მოაზროვნე (t) (thinking)	ან	მგრძნობიარე (f) (feeling)
გადამწყვეტი (j) (judging)	ან	აღმქმელი (p) (perceiving)

**სამყაროსადმი დამოკიდებულება წყვილში ექსტრავერტი - ინტრავერტი:**

**ექსტრავერტი:**

- ავლენს ტენდენციას, ჯერ ილაპარაკოს და მხოლოდ შემდეგ იფიქროს; ყოველთვის არ იცის წინასწარ, თუ რას იტყვის;
- იცნობს უამრავ ადამიანს და თვლის მათ „უახლოეს მეგობრებად“, რაც მეტს იცნობს, მით უკეთ გრძნობს თავს;
- არაფერი აქვს საწინააღმდეგო, თუ სხვასთან ლაპარაკის დროს პარალელურად ტელევიზორს უყურებს, რადიოს უსმენს, ტელეფონზე ლაპარაკობს ან კითხულობს;
- სარგებლობს ადამიანთა კეთილგანწყობით, ერთგვარად დომინირებს საუბრის დროს;
- სიამოვნებით დადის თათბირებზე და კრებებზე, რათა გაუზიაროს სხვას საკუთარი აზრი და წყინს, როცა გამოთქმის საშუალებას არ აძლევენ;
- სიამოვნებით უზიარებს საკუთარ იდეებს გარშემომყოფთ;
- გონია, რომ მოსმენა უფრო ძნელია, ვიდრე ლაპარაკი; უყვარს ყურადღების ცენტრში ყოფნა;
- საჭიროებს იმას, რომ გარშემომყოფებმა ილაპარაკონ მასზე.

**ინტროვერტი:**

- წინასწარ იაზრებს იმას, თუ რა თქვას;
- უყვარს საკუთარ თავთან მარტო დარჩენა;
- კარგი მსმენელია;
- დროის გატარება უყვარს ერთ ან რამდენიმე ახლო მეგობართან;
- არ უყვარს, როცა აზრს აწყვეტინებენ აზრის გამოთქმას;
- საჭიროებს მარტოობას.

საკვანძო სიტყვები, რომლებიც გამოხატავს ექსტრავერტებსა და ინტროვერტებს შორის სხვაობას, არის:

ექსტრავერტები	ინტროვერტები
მეგობრულობა	გულჩართხმულობა
კომუნიკაბელურობა	მოწესრიგებულობა
გარეგანი	შინაგანი
გახსნილობა	ჩაღრმავება
ექსტენსიურობა	ინტენსიურობა

ბევრი ნაცნობი ენერჯის ფლანგვა	ცოტა ნაცნობი ენერჯის შენარჩუნება
----------------------------------	-------------------------------------

**ინფორმაციის მიღება - სენსორული და ინტუიციური ტიპები:**

**სენსორული ტიპი:**

- უყვარს ზუსტ კითხვებზე ზუსტი პასუხები;
- კონცენტრირდება იმაზე, რასაც იმ წუთში აკეთებს და არ ფიქრობს მომავალზე;
- უპირატესობას ანიჭებს სამუშაოს იმ სახეს, რომელსაც ხილული შედეგი მოაქვს;
- კმაყოფილია იმით, რაც აქვს და არ ისწრაფვის ყველაფრის სრულყოფას;
- უყვარს ციფრები და ფაქტები, და არა თეორიები და იდეები;
- ჟურნალებსა და მოხსენებებს კითხულობს თავიდან მოლომდე;
- უკმაყოფილოა, თუ არ აძლევენ მკაფიო ინსტრუქციას;
- ყველაფერს აღიქვამს პირდაპირ;
- უკეთესად აღიქვამს დეტალებს, ვიდრე მთლიანობას;
- სჯერა, რომ „ერთხელ ნანახი სჯობს ასჯერ გაგონილს“.

**ინტუიციური ტიპი:**

- როგორც წესი, რამდენიმე საგანზე ერთდროულად ფიქრობს;
- თვლის, რომ მომავალი საინტერესო უფროა, ვიდრე საშიში;
- დეტალები მოსაწყენად მიაჩნია;
- თვლის, რომ დრო ფარდობითია;
- ცნობისმოყვარეა;
- არ ენდობა მონაყოლს ან წაკითხულს და ცდილობს, დამოუკიდებლად დაადგინოს ურთიერთკავშირი საგნებსა და მოვლენებს შორის;
- უყვარს კითხვებზე ზოგადი პასუხების გაცემა.

საკვანძო სიტყვები, რომლებიც გამოხატავს სხვაობებს სენსორულსა და

ინტუიციურ ტიპებს შორის, შემდეგია:

სენსორული	ინტუიციური
კანონზომიერი	შემთხვევითი
აწმყო	მომავალი
რეალისტური	კონცეპტუალური
რთული სამუშაო	შთაგონება
ფაქტიური	თეორიული
პრაქტიკული	ორიგინალური

კონკრეტული	ზოგადი
------------	--------

**გადაწყვეტილებების მიღება:**

**მოაზროვნე ტიპი:**

- შეუძლია, არ აღელდეს და იყოს თავდაჭერილი სიტუაციაში, რომლებშიც სხვები კარგავენ წონასწორობის გრძნობას;
- ამტკიცებს საკუთარ შეხედულებას, რათა მიაღწიოს ნათელ შედეგს;
- მიისწრაფის ობიექტურობისკენ;
- შეუძლია რთული გადაწყვეტილებების მიღება;
- თვლის, რომ უკეთესია, იყო მართალი, ვიდრე ვინმეს მოსწონდე;
- ეყრდნობა ლოგიკას და მეცნიერულ თეორიებს;
- უკეთესად იმახსოვრებს ნომრებსა და ციფრებს, ვიდრე სახეებსა და სახელებს.

**მგრძნობიარე ტიპი:**

- თვლის კარგ გადაწყვეტილებად ისეთს, რომელიც ითვალისწინებს სხვათა გრძნობებს;
- შეუძლია საკუთარი თავის წარმოდგენა სხვის ადგილზე;
- უკან წაიღებს საკუთარ სიტყვებს, თუ ჩათვალა, რომ ვინმეს აწყენინა;
- არ უყვარს კონფლიქტები.

საკვანძო სიტყვები, რომლებიც განასხვავებს ამ ტიპებს, შემდეგია:

მოაზროვნე	მგრძნობიარე
ობიექტური	სუბიექტური
მტკიცე	რბილი
კანონი	გარემოება
სამართლიანი	ჰუმანური
მკაფიო დეტალები	ჰარმონია
ანალიტიკური	გრძნობისმიერი
მიუკრძობებელი	მიკერძოებული

**ცხოვრებისადმი დამოკიდებულება - გადამწყვეტი და აღქმადი ტიპები:**

**გადამწყვეტი:**

- ყველა საგნისათვის ადგილი აქვს მიჩენილი და ვერ ისვენებს მანამ, სანამ ყველაფერი საკუთარ ადგილზე არ დევს;
- მისი აზრით, ყველა რომ აკეთებდეს იმას, რასაც ევალეზა და მაშინ, როცა ევალეზა, სამყარო გაცილებით მშვენიერი იქნებოდა;
- იღვიძებს დილით და იცის, რას გააკეთებს დღის განმავლობაში;
- არ უყვარს სიურპრიზები;
- წერს ყველაფერს, რაც გასაკეთებელია;

- უყვარს წსრიგი;
- უყვარს საქმის ბოლომდე მიყვანა.

**აღმქმელი ტიპი:**

- დაბნეული;
- უყვარს სიახლეები;
- არ ისახავს ამოცანებს, ელოდება, თავისით როდის გაირკვევა ყველაფერი;
- ვადებში ჩასატევად ბოლო მომენტში აქტიურდება;
- მისთვის მთავარია შემოქმედებითი უნარი, უშუალოება და საპასუხო რეაქცია;
- ნებისმიერ სამუშაოს გართობად აქცევს;
- ხშირად ცვლის საუბრის თემას;
- არ უყვარს, როცა რამეს ავალბენ, არ უყვარს გადაწყვეტილების დროს სიჩქარე;
- ზოგჯერ არაფერი აქვს გაურკვევლობის საწინააღმდეგო.

საკვნძო სიტყვები, რომლებიც აღწერენ განსხვავებას გადამწყვეტ და

აღმქმელ ტიპებს შორის:

გადამწყვეტი	აღმქმელი
დარეგულირებული გადაწყვეტილია ცვლილების გარეშე მართვა ჩაკეტილი დაგეგმილი განსაზღვრული	გადაუჭრელი ცხოვრება გვიჩვენებს მოქნილი ადაპტაცია ღია არაა საბოლოო საორიენტაციო

XXI საუკუნეში ქმედითუნარიანი ჯგუფების კომპლექტაციამ პრაქტიკული მნიშვნელობა შეიძინა ყველგან, მათ შორის, საქართველოშიც. ეს პრობლემა განსაკუთრებით ეხება მცირე და საშუალო საწარმოებს, რომლებშიც მენეჯერების მთელი სამტატო შემადგენლობა ერთიან გუნდს ქმნის. ქართული საწარმოების კვლევა შემდეგ თავებში გვაქვს წარმოდგენილი.

**2.2. საკვლევ ობიექტებზე ხელმძღვანელთა ფსიქოლოგიური პორტრეტის შექმნა**

დღეს მ. ბელბინის კონცეფციამ სახელი გაითქვა არა მხოლოდ თეორიული, არამედ პრაქტიკული, გამოყენებითი თვალსაზრისითაც.

არსებობს ტესტი, რომლიც პიროვნებათა მიერ შევსებული თვითშეფასების ანკეტაზე დაყრდნობით, იძლევა როლის მორგებულად შერჩევის საშუალებას. მაგრამ აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ჯერჯერობით არ არსებობს კვლევა იმის თაობაზე, თუ რამდენად მისაღებია ბელბინის მეთოდი ქართულ სინამდვილეში.

ჩვენ ჩავატარეთ ასეთი კვლევა და იგი რომ არ ყოფილიყო ცალმხრივი, დავურთეთ კვლევა სხვა ინსტრუმენტების, კერძოდ, ინგლისელი და ამერიკელი მეცნიერ-პრაქტიკოსების, ბასისა და კეირსის მეთოდებიც.

ქართული ორგანიზაციები, როგორც ცნობილია, თავისი ტიპით განეკუთვნება ერთგვარ ჰიბრიდების ჯგუფს, რომელშიც შერწყმულია როგორც ინდივიდუალისტური, ისე კოლექტივისტური კულტურები. ვინაიდან ბელბინის კონცეფცია შემუშავებულ იქნა ინდივიდუალისტური ჯგუფებისათვის, ჩვენი კვლევა მიზნად ისახავდა მისი პრაქტიკული დებულებების შემოწმებას ქართულ ნიადაგზე. ძირითადი მიზანი იყო, მუშა ჯგუფების როლური სტრუქტურის სპეციფიკის შესწავლა და ბელბინისეული რვა როლის ფსიქოლოგიური შინაარსის განსაზღვრა.

კვლევის პროცესში ჩვენ გავაანალიზეთ სამი ქართული ორგანიზაციის მუშა ჯგუფები. ეს ორგანიზაციები ეკონომიკის სხვადასხვა სფეროში საქმიანობენ.

ი.მ. „ნოზაძე“. იგი მუშაობს სოფლის მეურნეობის დარგში და ქართული მეფრინველეობის სფეროში ერთერთ ლიდერს წარმოადგენს ბოლო ათწლეულის განმავლობაში. გენერალურმა დირექტორმა (ამავდროულად კომპანიის დამფუძნებელმა და მფლობელმა) გაგვაცნო საკუთარი ორგანიზაციის სტრუქტურა და მოგვაწოდა საწარმოს მატრიცული სქემა: კლიენტების ძიება, წარმოება, გაყიდვები. მთავარი საკითხები, რომლებიც გადასაწყვეტია ყველა ეტაპზე, არის ტიპიური, კერძოდ: დაგეგმვის, ორგანიზაციისა და კონტროლის სირთულე, მუშა პროექტების განხორციელებისათვის საჭირო სპეციალისტების მოზიდვა,

მუშა ჯგუფებს შორის არსებული შიდა კონკურენცია, პერსონალის დაბალი პასუხისმგებლობის გრძნობა. ცხადია, ეს პრობლემატიკა სხვადასხვა ორგანიზაციულ-მმართველობით მექანიზმებიდანაა აღმოცენებული, მაგრამ უმთავრესი მაინც პერსონალის შერჩევაა.

საქართველოს ნებისმიერი კუთხიდან თბილისში სარეალიზაციოდ ჩამოტანილი ქათმის ხორცი იყიდება მუხრანის ქათმის სახელით, რომელიც ასოცირდება სოფელ მუხრანში კომპანია „ნოზამის“ მიერ წარმოებულ ქათმის ხორცთან. ფაბრიკაში წარმოებული ქათმის ხორცი, ნამდვილად გამოირჩევა სხვებისგან გემოვნებით, რაც დამოკიდებულია ნამდვილ ნატურალურ საკვებზე, საფრინველეში ფრინველისათვის საჭირო კლიმატის დამყარებასა და სრული სანიტარული წესების დაცვაზე. კომპანიის პერსონალს მიაჩნია, რომ საქართველოში კონკურენტი არ ჰყავთ. კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქციის ფასი შედარებით მაღალია იმპორტირებულთან, ვინაიდან ჩვენს ქვეყანაში არ არსებობს ყველა საჭირო ნედლეული, რაც აუცილებელია ქათმის გამოსაზრდელად- საუბარია, მაგალითისთვის, ვიტამინების პაკეტზე, სოიოზე, ვაქცინებზე, სიმინდზე და სხვა. ჩამონათვალი ნედლეულის შექმნა მათ უხდება საზღვარგარეთ, რაც თავისთავად ზრდის თვითღირებულებას. საერთო გაყიდვებით კომპანია წელიწადში აწარმოებს 700-750 ტონა ქათმის ხორცს. კომპანია აქტიურად არის ჩართული სოციალურ აქტივობებში, ერთდროულად მართავს ფასდაკლების აქციებს კარფურში, გუდვილში, სმარტში, ფურშეტსა და ქალაქის სხვადასხვა საბავშვობაგა-ბაღში. დღეისათვის, საკუთარ საწარმოში ჰყავთ დასაქმებული საკმაოდ მაღალიანაზღაურებით 35 თანამშრომელი, საწარმოს გარეთ კი ორჯერ მეტი. ამიერკავკასიაში, მეფრინველეობის დარგში, მხოლოდ ამ ერთადერთ საწარმოს გააჩნია ევროკავშირის მიერ (გერმანია) გაცემული აისო სერთიფიკატის- უმაღლესი სტანდარტი - ISO 22000:2005, რაც საშუალებას იძლევა, რომ პროდუქტის გატანა მოხდეს საზღვარგარეთ.



-„კასპის ცემენტი“. საწარმო ქმნის მაღალტექნოლოგიურ პროდუქციას - ცემენტს. მან ფუნქციონირება დაიწყო 20 წელზე მეტი ხნის წინ მსხვილი საწარმოო გაერთიანების „ჰაიდელბერგ-ცემენტი“ ჩარჩოებში. საწარმომ ეროვნული მეურნეობის დაცემის მიმღე წლებში დაიწყო დამოუკიდებელი ფუნქციონირება. საქმიანობის დასაწყისში აქტიურად იყენებდა ნასესხებ კაპიტალს, ქირაობდა არსებული წარმოებების ფართებს და საწარმოო სივრცეებს. მისი სააქციო კაპიტალი ნაწილდებოდა მენეჯერთა შორის, ხოლო საკონტროლო პაკეტი კი ეკუთვნოდა გენერალურ დირექტორს. დღეს მას, საქართველოში ერთადერთს, გააჩნია თანამედროვე ტექნოლოგიები მასალებისა და საკონსტრუქციო გადაწყვეტილებების სფეროში. ვინაიდან საქართველოს ბაზარზე პროდუქციის არსებული ანალოგები ხარისხით გაცილებით დაბალია, ხოლო საზღვარგარეთული ანალოგები კი ფასით ძალზე მაღალი, ვიდრე საწარმოს პროდუქცია, შეიძლება ითქვას, რომ საკვლევი საწარმოს პროდუქცია ქართულ ბაზარზე უპრეცედენტოა.

ახლა განვიხილოთ „კასპის ცემენტის“ საწარმოს სტრატეგიული დაგეგმვა და თავიდანვე აღვნიშნოთ, რომ ეს მიმართულება სწორედ იმიტომ გვანტერესებს, რომ მისი განხორციელება სამუშაო ჯგუფების მიერ ხდება. როგორც გავარკვეით, ძირითად პრობლემას წარმოადგენს კომუნიკაციების დალაგება და ურთიერთთანამშრომლობის აწყობა, რომელიც უზრუნველყოფს მატრიცული სტრუქტურის ფუნქციონირებას.

-ორგანიზაცია „სმარტი“ ჩამოყალიბდა 6 წლის წინ, 2010 წლის 14 დეკემბერს. პირველი "სმარტის" სუპერმარკეტი დავით აღმაშენებლისმე-13 კილომეტრზე, "ვისოლის" ავტოდაგაზგასამართსადგურზემდებარეობს. "სმარტის" სუპერმარკეტების ქსელის შემოყვანას საცალო ვაჭრობის ბაზრის ორწლიანი დაკვირვება და შესწავლა უძღოდა წინ. "სმარტში" ამ მიმართულებით ანალიტიკური სამუშაოები გრძელდება. "სმარტის" განვითარების სტრატეგიაში აქტიურად არიან ჩაბმული უცხოელი კონსულტანტები. ორგანიზაციის მისიას წარმოადგენს საქართველოში ლიდერი სავაჭრო ქსელის შექმნა, რომელიც ქვეყანაში თანამედროვე

სტანდარტებზე დაფუძნებულ საცალო ვაჭრობის კულტურას დანერგავს და თანაბრად მიმზიდველი, ემოციურად და მატერიალურად მომგებიანი იქნება როგორც ჩვეულებრივი მომხმარებლებისათვის, ასევე საკუთარი პერსონალის, პარტნიორებისა და აქციონერებისთვის. ორგანიზაციის მიერ შეთავაზებული მომსახურება და პროდუქცია საკმაოდ ფართოა: კვების პროდუქტების მრავალფეროვნებიდან - ავეჯამდე. ამდენად, ორგანიზაცია ამზადებს საკუთარ კადრებს, აქვს გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამალგების კურსები. „სმარტი“ თავად ახდენს საკუთარი მენეჯერების გადამზადებას სხვადასხვა მიმართულებით. გარადა ამისა უნდა აღინიშნოს, რომ „სმარტი“ თანამშრომლობს სხვადასხვა სამეცნიერო და საგანმანათლებლო ორგანიზაციასთან, რათა მოახდინოს ერთობლივი საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელება.

კვლევამ გვიჩვენა, რომ თუ „კასპის ცემენტში“ ყურადღების მეტი წილი განვითარების სტრატეგიების შემუშავებისა და კონტროლის საკითხებს ეთმობა, „სმარტში“ ყურადღების იგივე რაოდენობა მიმდინარე, ოპერატიული გეგმებისკენ არის მიმართული. გრძელვადიანი გადაწყვეტილებების მიღებისადმი არჩეული მიდგომა სრულიად შეესაბამება ამ ორი ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკას და მართვის მათეულ სტრუქტურას.

„სმარტის“, ისევე როგორც „კასპის ცემენტის“ სტრუქტურაში, არ არის ბევრი იერარქიული საფეხური და ქვედანაყოფებისა და ცალკეულ თანამშრომელთა ფუნქციები ხშირად იკვეთება. სხვა სიტყვებით, ხდება ფუნქციების დუბლირება. მაგრამ, უნდა აღინიშნოს, რომ ორივე შემთხვევაში დუბლირება არ არის დაკავშირებული კონკრეტული პროექტის განხორციელებასთან, ე.ი. არ მოითხოვს რამდენიმე ქვედანაყოფის პარალელურ მუშაობას.

ჩვენთვის ნათელია, რომ თანამშრომელთა ასეთი „უნივერსალურობა“ დაკავშირებულია შტატების სიმცირესთან და არის, ერთგვარად, იძულებითი.

ვთვლით, რომ „კასპის ცემენტის“ ძირითადი პრობლემები თანამედროვე ეტაპზე დაკავშირებულია გარემო სივრცესთან ურთიერთქმედებასთან, კერძოდ კი მომსახურების სპექტრის გაფართოვებასა და ახალი კონტრაგენტების (პარტნიორების, ინვესტორების, კლიენტების) მოზიდვასთან. ამ მიზნების მიღწევის ინსტრუმენტებად წარმოგვიდგება შიდა ურთიერთობების ეფექტიანობის ზრდა და გუნდურობის სულისკვეთების ფორმირება, რაც ხელს უწყობს ინოვაციების მოცულობისა და ხარისხის მატებას.

კვლევამ გვიჩვენა, რომ სამივე ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელია მერიდით ბელბინისეული „როლური სტრუქტურის“ სუსტი განვითარება, მათში დომინირებს პრაქტიკოსი-ორგანიზატორის როლის უპირატესობა. ეს როლი კი შესრულების ფუნქციას უფრო განეკუთვნება: პრაქტიკოს-ორგანიზატორს ხომ ესაჭიროება წინასწარ შემუშავებული და დამტკიცებული გეგმა, რომელსაც იგი მეთოდურად ასრულებს მის რეალურ განხორციელებამდე.

ამდენად, სამივე ორგანიზაციაში მნიშვნელოვნად ნაკლებია იმ ადამიანთა რაოდენობა, რომლებიც დამოუკიდებელ როლს თამაშობენ მიზნებისა და ამოცანების შემუშავებასა და განხორციელებაში. უპირველეს ყოვლისა, მხედველობაში გვაქვს თავმჯდომარისა და „ახალბედას“ როლები.

თუ „ნოზაძესა“ და „კასპის ცემენტში“ ზოგიერთი თანამშრომელი გარკვეული ტრენინგის შემდეგ შეძლებდნენ კიდევ თავმჯდომარის როლის შესრულებას, „სმარტის“ თანამშრომელთა შორის უმრავლესობამ ამ პარამეტრით ქულების მინიმალური რაოდენობა უჩვენა.

„ახალბედას“ როლი სამივე ორგანიზაციაში ძალზე სუსტად იყო წარმოდგენილი. მაშინ, როცა ახალბედას ძირითადი ფუნქციები მდგომარეობს პრობლემის გადაჭრისადმი ახალი და არასტანდარტული მიდგომების ძიებაში და ორიგინალური იდეების წარმოჩენაში. ახალბედას გააჩნია ახლებური ხედვა, ამიტომ რესურსების მზვერავთან ართად, იგი

უზრუნველყოფს გარემო სამყაროსთან ჯგუფის ინფორმაციულ ურთიერთობას.

თუ კოლექტივში არ არსებობს ასეთი როლის შემსრულებელი, ეს ცუდის მაუწყებელია. შესაძლოა, ეს მიუთითებდეს იმას, რომ ორგანიზაციაში ახალი და ორიგინალური იდეები არ სარგებლობს მხარდაჭერით, ანდა, ცოტა ყურადღება ეთმობა გარშემო მიმდინარე ცვლილებებს.

მაგალითად, „შპს ნოზაძე“-ს მენეჯერულ კოლექტივში ახალბედას და რესურსების მზვერავის როლებს გენერალური დირექტორი ასრულებს. „კასპირ ცემენტში“ არ არსებობს ადამიანი, რომელიც ახალბედას როლს შეასრულებს და ნაწილობრივ, ეს კომპენსირდება შედარებით მაღალი ქულებით, რომელიც რესურსების მზვერავის როლს ერგო წილად. „სმარტში“ ორივე როლის შესრულება დირექტორის მიერაა უზრუნველყოფილი.

„შპს ნოზაძე“-ს მმართველთა ჯგუფი ხასიათდება:

- 1) გამფორმებელი ტიპის ლიდერის არარსებობით,
- 2) მოსამართლის როლის შემსრულებელი იმ თანამშრომლების არარსებობით, რომლებიც გააანალიზებდენ პრობლემის გადაჭრის სხვადასხვა ვარიანტს,
- 3) დამსრულებლის როლის შემსრულებელი მმართველის არარსებობით, რომელიც უზრუნველყოფდა პროექტების დროულ და გრაფიკის შესაბამისად დასრულებას.

როგორც პირად ურთიერთობაში „შპს ნოზაძის“ დირექტორმა აღნიშნა, პერსონალის შერჩევაში თავად ღებულობდა მონაწილეობას და შერჩევის ძირითად კრიტერიუმად პრეტენდენტის პროფესიონალიზმი და საშემსრულებლო უნარი ქონდა დასახული. სხვა ორგანიზაციებში ანალოგიური სურათია. ამიტომ ვფიქრობთ, რომ ფსიქოლოგიური როლების ასეთი „ნაკლები“ სტრუქტურის ფორმირება სწორედ ასეთი მიდგომის შედეგია. იგი ნაკლებად შეესაბამება და ერწყმის მატრიცული

ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებს და ხელს უწყობს ორგანიზაციულ-მმართველობითი ხასიათის მრავალი პრობლემის წარმოქმნას.

„კასპის ცემენტისათვის“ დამახასიათებელია ჯგუფში როლების დანაწილების მეტად თანაბარი სქემა: აქ თითქმის ყველა თანამშრომელს შეუძლია რამდენიმე (2-3) როლის შესრულება. როლები მოიცავს ფუნქციების უფრო ფართო სპექტრს, რაც დადებითად მოქმედებს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესზე. შესაძლოა, რომ ამის ერთერთი მიზეზია „კასპის ცემენტში“ მიღებული ტრადიციული ერთობლივი კრებები, რომლებიც დისკუსიის ფორმით ტარდება. აქ ყველა თანამშრომელს შეუძლია საკუთარი აზრის გამოთქმა და ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში წვლილის შეტანა. ვთვლით, რომ „კასპის ცემენტის“ ჯგუფური სტრუქტურა ყველაზე უფრო მისაღებია ორგანიზაციის წინაშე მდგომი პრობლემების გადაჭრის შესახებ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას.

„სმარტის“ ჯგუფში პრივალირებს „ჯგუფის სულისჩამდგმელის“ როლის შემსრულებელთა რიცხვი. ემოციური ლიდერის როლი კი არ განეკუთვნება საკვანძო როლების ჩამონათვალს, იგი დამატებით როლად მოიაზრება და შეუძლია ორგანიზაციის საქმიანობაზე ზეგავლენის მოხდენა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ჯგუფში არსებობს თავმჯდომარე, ახალბედა და სხვა როლები. იგივე შეგვიძლია ვთქვათ დამსრულებლის როლზეც, რომელსაც „სმარტის“ რამდენიმე თანამშრომელი ასრულებს. „სმარტის“ თანამშრომელთა შორის სულისჩამდგმელის როლის პოპულარობა სრულ შესაბამისობაშია ორგანიზაციის თანამშრომელთა მიერ აღიარებულ ფასეულობებთან - ჰარმონიული ურთიერთობების შენარჩუნებასთან, რაც დაფუძნებულია კონფლიქტების პრევენციის ტაქტიკასთან. გარშემომყოფთა ურთიერთმხარდაჭერა, ჯგუფის შიდა კომუნიკაციების დამყარება - აი „სმარტის“ კოლექტივის პრიორიტეტული ამოცანები.

„სმარტის“ ჯგუფის როლური სტრუქტურა ხელს უწყობს რიგი განსაკუთრებული თვისებების ფორმირებას, რაც დამახასიათებელია ე.წ.

„ჩაკეტილი“ ორგანიზაციებისთვის: პრიორიტეტულად იგი მიმართულია საკუთარი პრობლემების გადაწყვეტაზე და არა გარემოზე. ეს თვისება კი არ უზრუნველყოფს უპირატესობებს მომსახურების სფეროს მაღალკონკურენტულ გარემოში და ხელს არ უწყობს ორგანიზაციის სრულფასოვან განვითარებას.

ნათელია, რომ აქ მხოლოდ ერთი დასკვნისთვის რჩება ადგილი - სამივე ორგანიზაციაში სასწრაფოდ და აუცილებელად არის ჩასატარებელი მმართველობითი ჯგუფის როლური სტრუქტურის კორექცია, რათა მაქსიმალურად სწრაფად მოხდეს ორგანიზაციათა წინაშე მდგომი ამოცანების ეფექტურად გადაწყვეტა.

იმისთვის, რომ მოიძებნოს კანდიდატები როლების დასაკავებლად და ძებნა განსაკუთრებით ეფექტიანი გახდეს, საჭიროდ ჩავთვალეთ მერიდით ბელბინის „როლური სტრუქტურის“ საკვლევი კომპანიებისათვის შეთავაზება და ერთგვარი განმარტებაც.

გარდა ამისა, კვლევის პროცესში გამოვიყენეთ ა. აიზენკის კითხვარი და ტესტი, რომელიც აფასებს აზროვნების თავისებურებებს. როგორც ცნობილია, აიზენკის კითხვარი ზომავს ისეთ ფსიქოლოგიურ თვისებებს, როგორც არის ექსტრავერსია (გარეგან სამყაროზე ორიენტაცია) - ინტროვერსია (შინაგან სამყაროზე ორიენტაცია), გარდა ამისა, იგი ზომავს ნეიროტიზმის (ემოციური არამდგრადობის) დონეს. აიზენკის კითხვარი აფასებს და კვალიფიკაციას აძლევს შემდეგ ტიპებს:

- საგნობრივი აზროვნება: ინფორმაციის სახეცვლა ხდება საგნობრივი ქმედებების საშუალებით. ასეთი ტიპის აზროვნება გააჩნიათ პრაქტიკული გონების მქონე მენეჯერებს;
- შემოქმედებითი აზროვნება: ინფორმაციის სახეცვლა ხდება წარმოსახვითი სურათების საშუალებით. შედეგად იბადება აზრი, რომელიც განსახიერებულია ახალი იმიჯით;

- ნიშანდობლივი აზროვნება: ინფორმაციის სახეცვლა ხდება დასკვნების საშუალებით. შედეგად იბადება აზრი, რომელიც გადმოიცემა ახალი გამონათქვამით ან ცნებით;

- სიმბოლური აზროვნება: ინფორმაციის სახეცვლა ხდება ლოგიკური მსჯელობის საშუალებით. შედეგად იბადება აზრი, რომელიც გადმოიცემა სიმბოლოთა შორის არსებითი კავშირის დამდგენი ახალი სტრუქტურის ან ფორმულის მეშვეობით;

- კრეატიული აზროვნება: ორიგინალური და არასტანდარტული გადაწყვეტილებების გენერირების უნარი, ახალი იდეებისადმი გახსნილობა.

ჩვენ მიერ ორი სხვა კითხვარით ჩატარებული ინტერვიუების შედეგების ანალიზი წარმოადგენს ჯგუფში სხვადასხვა ფსიქოლოგიური როლის მატარებელი ადამიანების დაკავშირების მცდელობას. ტესტირების შედეგების ურთიერთკავშირი კლასტერული ანალიზის საფუძველზეა გაკეთებული.

1. „ჯგუფური როლების“ კონცეფცია და მისი შესაბამისი კითხვარი შეიძლება იქნას გამოყენებული არა მხოლოდ როლური სტრუქტურის დადგენისათვის, არანედ ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის ანალიზის ინსტრუმენტი;
2. საკუთარი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირების პროცესში სამივე საკვლევი საწარმოს დამახასიათებელ თავისებურებას აღმასრულებელი როლების სიჭარბე და კრეატიული, კომუნიკატიური, ანალიტიკური და მაკოორდინირებელი როლების სიმცირე წარმოადგენს;
3. ქართულ საწარმოების მაგალითზე მიღებული როლების ფსიქოლოგიური შინაარსი რამდენადმე განსხვავდება მერიდით ბელბინისეულისგან, კერძოდ კი:

- თავმჯდომარის როლში აქცენტი არის ინტელექტუალურობაზე და ანალიტიკურობაზე, კომუნიკატიური თვისებები შედარებით სუსტადაა წარმოდგენილი,
- არსებობს ადამიანების მიერ საკუთარი მონაცემების გადაფასების შესაძლებლობა მაშინ, როცა ისინი თვლიან, რომ შეუძლიათ თავმჯდომარის როლის შესრულება,
- რესურსების მზვერავის როლი ჩვენს კვლევაში დაკავშირებულია არა მხოლოდ კომუნიკატიურ თვისებებთან (ექსტრავერსია), არამედ შედის როლების იმ ტრიადაში, რომლებიც უზრუნველყოფს ჯგუფის კომუნიკატიურობის ხარისხსა და პოტენციალს,
- აღმასრულებელი როლების ფსიქოლოგიური შინაარსი ქართულ საწარმოებში მკაფიოდ არ ვლინდება და უმრავლეს შემთხვევაში კორელაციურ კავშირში იმყოფება აზროვნების „ქართულ“ თავისებურებასთან. შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ ამ როლთან იდენტიფიცირება ქართულ საწარმოებში ჭირს არა იმდენად პოტენციალის არარსებობის გამო, რამდენადაც ფსიქოლოგიურ ასპექტში, რადგანაც ადამიანები იმყოფებიან ერთგვარი სოციალური სტერეოტიპის ზეგავლენის ქვეშ. ამ სტერეოტიპს კი მმართველობის სტრუქტურაში აქტიური როლის მიუღებლობა წარმოადგენს.

ბელბინმა თავის დროზე საქმიანობის ეფექტიანობაზე ჯგუფების შემადგენლობის ზეგავლენაც შეისწავლა. რამდენიმე წლის განმავლობაში იქნა შედგენილი ასეულობით 6-7 კაციანი ჯგუფი, რომლებსაც აკომპლექტებდნენ მენეჯერთა კვალიფიკაციის ამალგების კურსების მსმენელებისგან. ეფექტიანობას ბელბინი აფასებდა საქმიანი თამაშების ფინანსური შედეგების მიხედვით.

შემჩნეულ იქნა, რომ ადამიანთა ქცევის მრავალი ვარიანტიდან შესაძლებელია რამდენიმე სახასიათო ტიპის გამოყოფა. ამ ტიპებზე ჩვენ ვრცლად ვისაუბრეთ წინა თავებში. ჩატარებული კვლევის შედეგად მერიდით ბელბინმა გააკეთა დასკვნა, რომ ჯგუფის წარმატებული



საქმიანობისათვის პირველ რიგში საჭიროა ტრიადა ძლიერი თავმჯდომარის, იდეების გენერატორისა და შემფასებლის როლების შემადგენლობით. მაგრამ ჯგუფის ყველა წევრის ძლიერი მხარეების გამოსავლენად და მუშაობისთვის ხელსაყრელი ატმოსფეროს შესაქმნელად აუცილებელია დავალების სპეციფიკისა და ყველა ჯგუფური როლის წონასწორობა.

ბელბინის მიხედვით დაბალანსებული ჯგუფების შესაქმნელად აუცილებელია მის მიერ შემუშავებული ტესტის პოტენციური კანდიდატებისთვის შეთავაზება და მათი როლური შინაარსის დადგენა. ჩვენ ჩავატერეთ ეს ცდა და ბელბინისგან განსხვავებული შედეგები მივიღეთ. მაგალითად, აღმოვაჩინეთ, რომ ქართულ საწარმოებში მენეჯერთა მეორედ გამოკითხვისას იგივე კითხვებზე განსხვავებული პასუხებია გაცემული, ანუ შედეგები პირველი და მეორე გამოკითხვის შემდეგ განსხვავდება. ცხადია, შევეცადეთ კვლევის სხვა მეთოდის გამოყენებით გამყარებას.

ქართული საწარმოების მენეჯერთა პორტრეტების შესაქმნელად ჩვენთვის ძალიან საინტერესო გახდა ხელმეორედ ჩატარებული გამოკითხვა კეირსის კითხვარის მიხედვით. ტესტირების შედეგებმა გვაჩვენა, რომ თანამშრომლებს გააჩნიათ ტიპური ფსიქოლოგიური პორტრეტი:

- ინდივიდუალურად მუშაობის უნარი,
- ურთიერთობის პრობლემების გადაჭრის ლოგიკური გზით დალაგებისადმი სწრაფვა,
- საქმიანი კომუნიკაციების აწყობის უნარისა და სურვილის არარსებობა,
- ფირმის მიზნების მიღწევაზე პასუხისმგებლობის აღების სურვილის უქონლობა,
- ერთგვარად გაზვიადებული აზრი საკუთარი შესაძლებლობების შესახებ.

ფსიქოლოგიურ ტიპოლოგიაში არსებობს პირადი უპირატესობების ოთხი ძირითადი სახე:

1. პირველი დაკავშირებულია იმასთან, თუ საიდან იკრებს ადამიანი ენერგიას - გარე სამყაროდან თუ შინაგანი რესურსებიდან;
2. მეორე დაკავშირებულია, თუ როგორ აგროვებს ადამიანი ინფორმაციას გარე სამყაროზე - სიტყვა-სიტყვით და თანმიმდევრულად თუ ფიგურალურად და ინტუიციურად;
3. მესამე დაკავშირებულია იმასთან, თუ როგორ ღებულობს ადამიანი გადაწყვეტილებებს - ობიექტურად და მიუკერძოებლად თუ სუბიექტურად და პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ზეგავლენით;
4. მეოთხე დაკავშირებულია იმასთან, თუ როგორი ცხოვრების წესი აქვს არჩეული პიროვნებას - ურჩევნია, იყოს თვდაჯერებული და მეთოდური, თუ დამთმობი და უშუალო.

ჩვენ გამოვიკვლიეთ მენეჯერთა ჯგუფები კეირსის კითხვარის დახმარებით (მეთოდოლოგია აღწერილი გვქვა წინა თავებში), რამაც მოგვცა საშუალება, გამგვევლინა პიროვნების 16 ძირითადი ტიპი, რომლებსაც გვაძლევსთვისებების ესა თუ ის კომბინაცია.

განვიხილოთ ეს 16 ძირითადი ტიპი უფრო დაწვრილებით, რათა შემდეგ წარმოვადგინოთ ქართულ საწარმოებში ჩატარებული კვლევის შედეგები.

- **sp ტიპის ჯგუფისათვის პიროვნული პორტრეტები არის შემდეგი:**

**Esfp** - ოპტიმიზმი და სითბო, თავს არიდებს მარტოობას, ცხოვრებას აღიქვამს, როგორც გართობას, აიგნორებს მოწყენილობას, ხელგაშლილია, ცდუნებების ამყლი, საკუთარი თანამშრომლებისთვის უფროსი მეგობარია, შეუძლია ადამიანებთან მუშაობა, მჭერმეტყველია, მეცნიერება არაა მისი საქმე, გამოსადეგარია ბიზნესში და ვაჭრობაში;

**Isfp** - პიროვნების თვისებები ვლინდება ხელოვნებაში, ეპიკურეელი, მიმდინარე მომენტით ტკბება, ნახევარტონების უაღრესად ღრმა განცდა,

მეტყველებისა და წერის დახვეწილი მანერა, აინტერესებს მუსიკა, ცეკვები, ხატვა, თავისუფალია, ოპტიმისტური, არ ჯდება ჩარჩოებში;

**Estp** - ენერგია, თამაში - აი, მათი სფერო, დაუშრეტელი ფანტაზია, გამოცდილია ადამინებთან ურთიერთობაში, გონებამახვილია, პრაგმატული, მისი სტიქიაა რისკისა და მოახლოებული კატასტროფის პირობებში მუშაობა, ეძებს მძაფრ შეგრძნებებს, უყვარს რისკი და წარმატებისა და იღბლის მუდმივ მოლოდინშია;

**Istp** - არ აღიარებს სუბორდინაციას, უშიშარია, უყვარს ქმედება, არ უყვარს ლოდინი, ძმური დამოკიდებულება აქვს გარშემო მყოფთა მიმართ, არ ილტვის უმაღლესი განათლებისკენ.

• **sj ტიპის პორტრეტები შემდეგია:**

**Esfj** - ღია, პრაქტიკული, ცხოვრებისეული გამოცდილების მქონე, მეგობრული, სტუმართმოყვარე, კომუნიკაბელური, კლიენტის ინტერესები მისთვის უპირველესია, გამოირჩევა პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობით;

**Isfj** - მშვიდი, ორგანიზაციის ინტერესების მატარებელი, ტრადიციების დამცველი, პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობის მქონე, აფასებს დროთა და თაობათა კავშირს, ყველაფერს გეგმავს, მზრუნველია, ურჩევნია იყოს შემსრულებელი, ვიდრე ხელმძღვანელი;

**Estj** - ძლიერი ლიდერია, პასუხისმგებლობის, იერარქიისა და წესრიგის მაღალი შეგნებით, პრაქტიკულია, ღია, ყველაფერს გეგმავს, არ უყვარს ზედმეტი იდეები, უეშმაკოა, შემსრულებელი;

**Istj** - აქვს პასუხისმგებლობის მაღალი შეგნება, სიტყვის კაცია, მშვიდი, მტკიცე, სანდო, ლოგიკური, უემოციო, საფუძვლიანია და ერკვევა დეტალებში.

• **nf ჯგუფის ტიპიური პორტრეტები შემდეგი სახისაა:**

**Enfj** - ლიდერი, კომუნიკატიური, სხვისი გრძნობებისადმი ყურადღებიანი, ვერ იტანს რუტინას, შეუძლია ჯგუფში როლების უტყუარი გადანაწილება;

**Infj** - მეგობრების სიხარული მისთვისაც სასიხარულოა, წინდახედულია და შორსმჭვრეტელი, თვითგანათლებული, ძალზე მგრძნობიარეა წყენის

მიმართ, გაურბის კონფლიქტებს, მდიდარი წარმოსახვა, ადამიანურ ურთიერთობებში ჰარმონიისკენ სწრაფვა;

**Enfp** - გარშემო მყოფებზე ზეგავლენას ახდენს, კარგად ხედავს ადამიანის ჭეშმარიტ სახეს, მისი მოტყუება მნელია, შეუძლია, გაექცეს რეალობას ჰარმონიისადმი სწრაფვის პროცესში, უარყოფს მშრალ ლოგიკას, ხელოვანია, ენთუზიასტი, ოპტიმისტი, მისი სფეროა ვაჭრობა და პოლიტიკა, ადამიანური ურთიერთობების დრამატურგია, პრაქტიკულად ფსიქოლოგია, ექსტრავაგანტული, ხელგაშლილი;

**Infj** - მშვიდი, იდეალისტი, საკუთარი ღირსების მძაფრი შეგრძნებით, ებრძვის ბოროტებას სიკეთის დასაცავად, ღირიული, უყვარს სიმბოლიკა, ხელოვნების ნებისმიერ დარგშია გამოსაყენებელი, მაგრამ არა ბიზნესში, ენებისდმი მიდრეკილება, საკმაოდ მომთმენი ურთიერთობებში.

- **nt ჯგუფის პორტრეტები შემდეგნაირად გამოიყურება:**

**Entj** - ხელმძღვანელი, ლოგიკური, მიზანზე ორიენტირებული, შრომის ეფექტიანობას აფასებს სხვა რამეზე გაცილებით მეტად, პატივს სცემს ოჯახურ ფასეულობებს, დაუღლეელია, კარიერა მისთვის მნიშვნელოვანია;

**Intj** - თავდაჯერებულია, ავტორიტეტებს არაფრად აგდებს, თეორეტიკოსია, „გონებრივი შტურმი“ მისი სტიქიაა, ცხოვრებას აღიქვამს, როგორც თამაშს, კარიერისტია, უემოციო, სწავლის კარგი უნარი, დამოუკიდებლობა, ინტუიცია;

**Entp**- იყენებს ინტუიციას პრაქტიკაში, ენთუზიასტია, ნოვატორი, უყვარს იდეების განხორციელება, და არა თვით იდეები, არაჩვეულებრივი მოსაუბრეა, ინიციატივიანი, ეზიზღება რუტინა და ბანალური ყუველდღიურობა, კარგი იუმორის გრძნობით, შესანიშნავი პედაგოგია;

**Intp** - აფასებს აზრებსა და სიტყვებს, თვალის დახამხამებაში აფასებს სიტუაციას, ინტელექტუალურია, ოდნავ ქედმაღალი, ფილოსოფოსი, ახალი იდეების უშრეტი წყარო, გააჩნია რთული და ასოციაციებით აღსავსე შინაგანი სამყარო.

ჩვენ მიერ გამოკვლეულ საწარმოებში - „კასპის ცემენტი“, „ი.მ. ნოზაძე“ და „სმარტი“ - მმართველი გუნდების წევრთა პიროვნული თვისებები გადანაწილდა სკმაოდ თავისებურად. შედეგები წარმოვადგინეთ შემდეგ ცხრილში:

**მმართველი გუნდების წევრთა პიროვნული თვისებები**

მენეჯერთა ძირითადი ტიპები	საკვლევი საწარმოები		
	ი.მ. „ნოზაძე“	სმარტი	კასპის ცემენტი
<b>sp</b>	esfp - 36% isfp - 0 % estp - 41% istp - 23%	esfp - 45% isfp - 3% estp - 51% istp - 1%	esfp - 43% isfp - 3% estp - 48% istp - 6%
<b>sj</b>	esfj - 51% isfj - 14% estj - 2% istj - 33%	esfj - 34% isfj - 38% estj - 5% istj - 23%	esfj - 61% isfj - 15 % estj - 8% istj - 16%
<b>nf</b>	enfj - 3% infj - 31% enfp - 54% infp - 12%	enfj - 6% infj - 25% enfp - 53 % infp - 16%	enfj - 7% infj - 31% enfp - 48% infp - 14%
<b>nt</b>	entj - 62% intj - 6% entp - 22% intp - 20%	entj - 71% intj - 12% entp - 23% intp - 6%	entj - 69% intj - 9% entp - 17% intp - 5

კვლევამ გვიჩვენა, რომ ყველაზე დიდი რიცხვითი მაჩვენებელი ახასიათებს entj (71; 69; 62 %); esfj (61; 51%); enfp (54%); enfp (53 %); estp (51%) ტიპებს. თვალსაჩინოებისათვის ჯამური შედეგები წარმოვადგინეთ ცხრილში, რომელსაც შემდეგი სახე აქვს:

ტიპი	რიცხვითი მაჩვენებელი (საშუალოდ)	მენეჯერის ტიპის პიროვნული მახასიათებლები
<b>Entj</b>	67,3%	ხელმძღვანელი, ლოგიკური, მიზანზე ორიენტირებული, შრომის ეფექტიანობას აფასებს სხვა რამეზე გაცილებით მეტად, პატივს სცემს ოჯახურ ფასეულობებს, დაუღლელია, კარიერა მისთვის მნიშვნელოვანია;
<b>Esfj</b>	56%	მშვიდი, ორგანიზაციის ინტერესების მატარებელი,

		ტრადიციების დამცველი, პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობის მქონე, აფასებს დროთა და თაობათა კავშირს, ყველაფერს გეგმავს, მზრუნველია, ურჩევნია იყოს შემსრულებელი, ვიდრე ხელმძღვანელი
<b>Enfp</b>	53,5%	გარშემო მყოფებზე ზეგავლენას ახდენს, კარგად ხედავს ადამიანის ჭეშმარიტ სახეს, მისი მოტყუება ძნელია, შეუძლია, გაექცეს რეალობას ჰარმონიისადმი სწრაფვის პროცესში, უარყოფს მშრალ ლოგიკას, ხელოვანია, ენთუზიასტი, ოპტიმისტი, მისი სფეროა ვაჭრობა და პოლიტიკა, ადამიანური ურთიერთობების დრამატურგია, პრაქტიკულად ფსიქოლოგია, ექსტრავაგანტული, ხელგაშლილი
<b>Estp</b>	51%	ენერგია, თამაში - აი, მათი სფერო, დაუმრეტელი ფანტაზია, გამოცდილია ადამიანებთან ურთიერთობაში, გონებამახვილია, პრაგმატული, მისი სტიქიაა რისკისა და მოახლოებული კატასტროფის პირობებში მუშაობა, ეძებს მძაფრ შეგრძნებებს, უყვარს რისკი და წარმატებისა და იღბლის მუდმივ მოლოდინშია;

როგორც ვხედავთ, ქართველი მენეჯერებისათვის ძირითადად დამახასიათებელია ორგანიზებულობა, მიზანზე ორიენტირებულობა, ტრადიციების პატივისცემა, განუსაზღვრელობის (მაგალითად, მოახლოებული კატასტროფის) პირობებში მუშაობა, ოპტიმიზმი, იღბლის მოლოდინი და, რასაც გამოვყოფდით - ურჩევნიათ იყონ შემსრულებლები, ვიდრე საკუთარ თავზე აიღონ პასუხისმგებლობა.

### 2.3. ჯგუფის მუშაობისათვის ხელსაყრელი და შემშლელი ფაქტორების გამოკვლევის პროცესის აღწერადამიღებული შედეგი

რამდენად კარგი მენეჯმენტი ექნებაო რგანიზაციას, განსაზღვრავენ ისინი, ვინც ამ მენეჯმენტს ახორციელებს. თუმცა არანაკლები მნიშვნელობა აქვს იმასაც, თუ რამდენი ადამიანია გაერთიანებული მენეჯერთა ჯგუფში და როგორაა გადანაწილებული მათ შორის როლები და პასუხისმგებლობა. გარდა ამისა, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება იმასაც, თუ როგორ ურთიერთობენ ჯგუფის წევრები ერთმანეთთან ყოველდღიურ ცხოვრებაში. როგორი ვარსკვლავური შემადგენლობაც უნდა ქონდეს გუნდს, თუ ის სწორად არაა ორგანიზებული, მის დამარცხებას ადვილად შეძლებს

თუნდაც ახალი და ერთმანეთისთვის უცნობი, საშუალო უნარებისა და შესაძლებლობების მქონე წევრებისგან დაკომპლექტებული, მაგრამ კარგად შეკრული და ორგანიზებული სხვა გუნდი.

როდესაც ვსაუბრობთ ტოპ-მენეჯერების გუნდის საქმიანობის განვითარებაზე, აქცენტს ვაკეთებთ გუნდის წევრების შესაძლებლობების და უნარების განვითარებაზე, რაც დაეხმარებათ დასახული მიზნის მიღწევაში. შედეგების, ქოუჩინგის<sup>20</sup>, თანამშრომლების შეფასების და ეფექტური მუშაობისათვის აუცილებელი კომპეტენციების განვითარების დაგეგმვის სტადიები მუდმივად მეორდება და ატარებს ციკლურ ხასიათს.

ჩვენ შევისწავლეთ ტოპ-მენეჯერების გუნდების განვითარების ციკლები (მისი ფაზის ჩათვლით) საკვლევ ორგანიზაციებში, რათა თითოეულ მათგანზე გამოგვევლინა გუნდური მართვისათვის ხელისშემწყობი და ხელის შემშლელი ფაქტორები.

შედეგების დაგეგმვა წარმოადგენს ტოპ-მენეჯერების გუნდის განვითარების ციკლის პირველ ფაზას, როცა ხდება მოცემული კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო კომპეტენციების პროფილის შემუშავება. პრაქტიკაში გამოიყენება „კომპეტენციის“ სამი განსხვავებული ინტერპრეტირება:

1. კომპეტენცია ეს არის ორგანიზაციის უნიკალური მახასიათებელი, რომელიც გამომდინარეობს ცოდნიდან, ტექნოლოგიებიდან და იმ პროცესებიდან, რომელიც შეგვიძლია შევქმნათ და განვავითაროთ. ასეთი კომპეტენციები იწოდებიან ძირითად კომპეტენციებად;
2. კომპეტენცია ეს არის ტოპ-მენეჯერების გუნდის ცოდნა, გამოცდილება, ღირებულებები, ნორმები, გუნდის წევრების ქცევის მოდელები, რომლებიც განსაზღვრავენ თითოეული წევრის პირად

---

<sup>20</sup>აშშ-ში მეოცე საუკუნის 70 -იანი წლებიდან ქოუჩინგი აღნიშნავს პერსონალზე და განვითარებაზე ორიენტირებული მართვის სტილს, რომლის მეშვეობითაც თანამშრომლები პიროვნულად ვითარდებიან და შრომისუნარს იუმჯობესებენ. აღნიშნული მიმართულება გერმანიაში 80-იანი წლებიდან დამკვიდრდა ტერმინით - ხელმძღვანელი, როგორც ქოუჩი. მოთხოვნა, რომ ხელმძღვანელი საკუთარი თანამშრომლების ქოუჩი იყოს, თავიდან გასაღების სფეროში ჩამოყალიბდა და შემდგომ სხვა სფეროებზეც გავრცელდა.

წარმატებას. ასეთი კომპეტენციები იწოდებიან ინდივიდუალურ კომპეტენციებად;

3. კომპეტენცია ეს არის ცოდნის, გამოცდილების, მიღწევების, ღირებულებების, ნორმების, ქცევის მოდელების თავმოყრა კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად და მას პროფესიონალური კომპეტენცია ეწოდება.

პროფესიული კომპეტენციები საერთო პროფილის შემადგენელი ნაწილია და გულისხმობს გუნდის წევრის სამუშაო გეგმას, მის გამოცდილებას, მიღწევებს, ღირებულებებს, ნორმებს, ქცევას და ა.შ. პროფესიული კომპეტენციები შეგვიძლია დავყოთ შემდეგ კატეგორიებად:

- შესასრულებელი სამუშაოდან და ინტელექტის დონიდან გამომდინარე კომპეტენციები;
- ცოდნის დონიდან გამომდინარე კომპეტენციები;
- მიღწევებიდან გამომდინარე კომპეტენციები;
- ქცვიდან გამომდინარე კომპეტენციები;

ატესტაციების დროს კომპეტენციების დონე ფასდება ქულებით, რომლისთვისაც სპეციალური ქულები გამოიყენება, ზღვრის ვარირება ხდება 2-დან 5-მდე. ხშირად გამოიყენება 4 პუნქტიანი სქემა:

- აჭარბებს მოთხოვნებს;
- შეესაბამება მოთხოვნებს;
- სრულად არ შეესაბამება მოთხოვნებს;
- მოთხოვნილებს მიღმაა.

გუნდის წევრის პირად დახასიათებაში ვგულისხმობთ მის თავდაჯერებულობას, სტრესებისადმი სიმყარეს, პოზიტიურობას, ცხოვრებისადმი კონსტრუქციულ დამოკიდებულებას, გახსნილობას, სპონტანურობას, გულახდილობას, მას უნდა ქონდეს გამოხატული სურვილი თავის თავზე აიღოს გარკვეული პასუხისმგებლობა და ითანამშრომლოს გუნდის დანარჩენ წევრებთან, თამამად დაიკავოს საკუთარი პოზიცია და მიიღოს დამოუკიდებელი გადაწყვეტილება,



განახორციელოს დაგეგმილი შეხვედრები, ქონდეს ინტუიცია, შეეძლოს ემოციების მართვა, ქონდეს რეალობის შეგრძნება, იუმორი და ა.შ.

გუნდის წევრის განსაკუთრებულ მიღწევებში ვგულისხმობთ მის შესაძლებლობას, შექმნას თავის გარშემო გახსნილობის და ნდობის ატმოსფერო; ქონდეს მოსმენის, ადამიანების დარწმუნების და მათში ენთუზიაზმის გაღვივების, მათი მოტივირებისა და სამუშაოზე ორიენტირების, კონფლიქტების მართვის, პროცესების გააზრების, ქაოსთან გამკლავების, რთულ სიტუაციებში მუშაობისა და კომუნიკაციისკარგი უნარი.

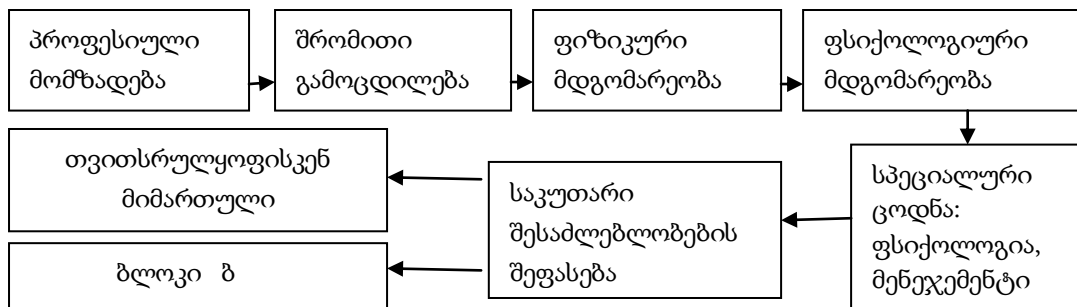
განვითარების ციკლის მეორე ფაზაში ხელმძღვანელი ეხმარება ტოპ-მენეჯერების გუნდის წევრს დაგეგმილი შედეგების მიღებაში და მოთხოვნილი პროფესიონალური კომპეტენციების განვითარებაში.

ატესტაცია განვითარების ციკლის მესამე სტადიაა, რომელიც ტარდება წინასწარ შეთანხმებულ დროს ერთი კონკრეტული პერიოდის დასრულების შემდეგ. იმისათვის, რომ უფრო ნათელი წარმოდგენა შეგვექმნას ტოპ-მენეჯერების გუნდის წევრის საქმიანობის შესახებ, ატესტაციების დროს სულ უფრო ხშირად გამოიყენებენ ე.წ. 360 გრადუსიან უკუკავშირს. ამ მიდგომის არსი იმაშია, რომ გუნდის წევრი იღებს შეფასებას და უკუკავშირს არა მხოლოდ თავისი ხელმძღვანელისგან, ასევე კოლეგებისაგან, კლიენტებისაგან და სხვა ადამიანებისაგან.

თანამედროვე საწარმოების განვითარება გვკარნახობს მაღალკვალიფიციური მმართველობითი გუნდის ჩამოყალიბებას, რომელიც წაიყვანს კოლექტივს დასახული მიზნის მიღწევისკენ. ამ მიზნით ფირმის დამფუძნებლები ხშირად მიმართავენ კონსალტინგურ სააგენტოებს, ან იყენებენ მათ ტექნოლოგიებს, ან დამოუკიდებლად ცდილობენ მათ შემუშავებას. სქემის სახით გთავაზობთ მმართველობითი გუნდის ჩამოყალიბების (ფორმირების) ტექნოლოგიის მოდელს 3 ბლოკის სახით (ა,ბ,გ,დ)

მოცემული ტექნოლოგიის სახელწოდებაა „პარაზიტი“, ესაა სპეციალისტი, რომელსაც აქვს კარგი საბაზრო თეორიული მომზადება და დიდი საწარმოო გამოცდილება. მის ძირითად მიზანს წარმოადგენს თავის გარშემო ისეთი მშვიდი სიტუაციის შექმნა, როდესაც იგი თავის თავზე არ აიღებს არანაირ ვალდებულებას, არაფერს არ გააკეთებს, მაგრამ მიიღებს კარგ შრომით ანაზრაურებას. ახდენენ „პარაზიტების“ რანჟირებას ფირმებისათვის მიყენებული ზარალიდან გამომდინარე. „პარაზიტების“ საშიშ ჯგუფს მიეკუთვნებიან მაღალ თანამდებობით რგოლზე მომუშავე პირები, რომლებსაც აქვთ ძალაუფლებაც და თავისუფლად მოქმედების ის ხარისხი, რომ უპრობლემოდ შეუძლიათ დაბლოკონ ნებისმიერი ინოვაციური იდეა. „პარაზიტის“ გამოვლენა საკმაოდ ძნელია, რადგან იგი საკმაოდ წარმატებულად თამაშობს „გუნდის აქტიური წევრის“ როლს, გარეგნულად ყოველთვის მზადაა დახმარება აღმოუჩინოს მთხოვნელს და ზოგადად დადებითად ხასიათდება. ჩამოყალიბების სტადიაზე არსებულ გუნდში ასეთი თანამშრომლის გამოჩენა ფრიად არასასურველია.

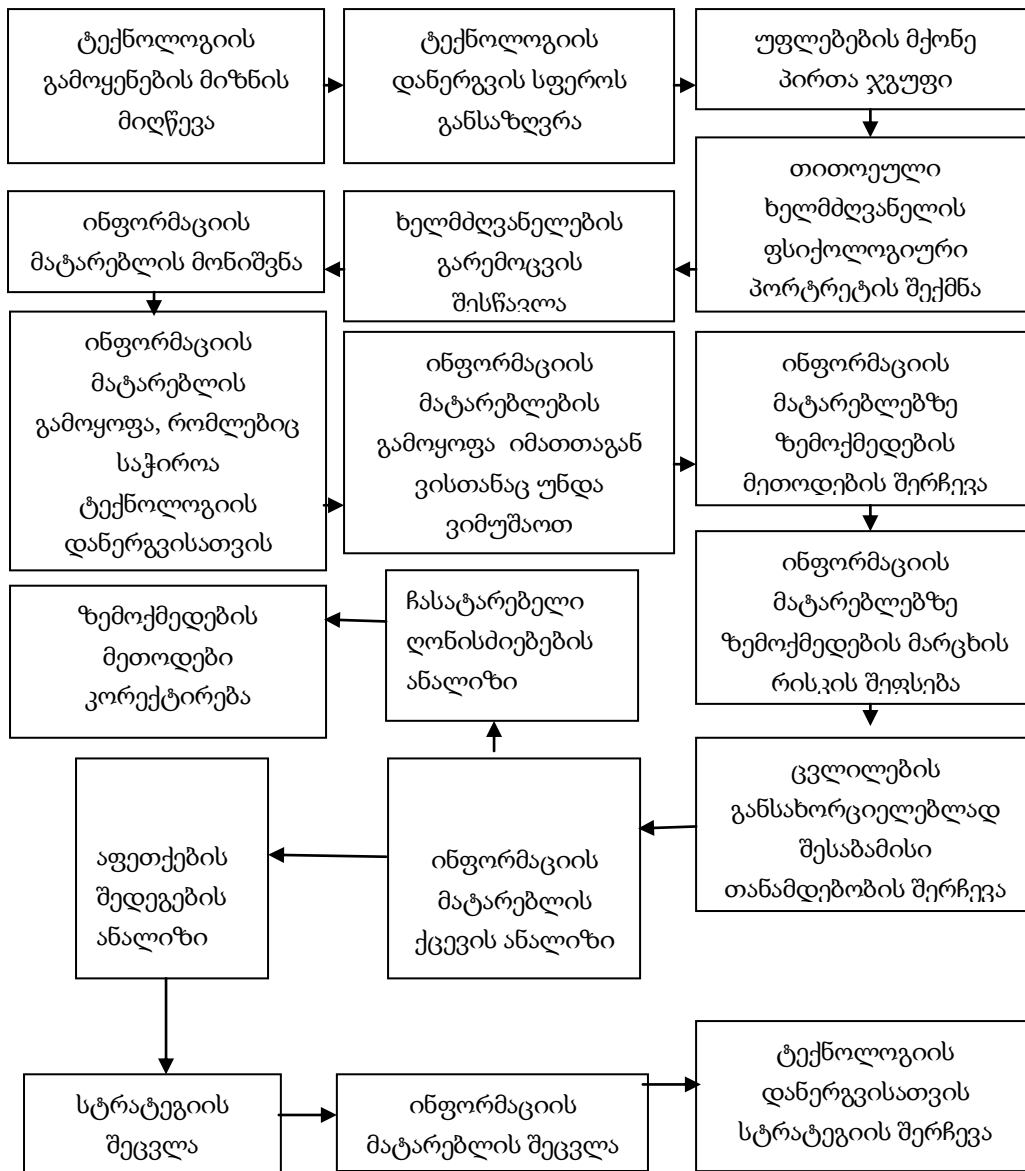
**ბლოკი ა: საკუთარი შესაძლებლობების (პოტენციალის) შეფასება**



ზემოთ განხილული ტექნოლოგიის შექმნისძირითად მიზანს წარმოადგენდა ეიძულებინა „პარაზიტი“ ეთამაშა სხვა წესებით და საბოლოოდ გასულიყო გუნდიდან. ტექნოლოგია სამიძირითადი ბლოკისგან შედგება. პირველი ბლოკის მიზანია „პარაზიტის“ **პოტენციალის გააზრება და მისი პირადი შეფასება**. ეს აუცილებელია ლოკალური ამოცანების დასახვისათვის. „პარაზიტმა“ უნდა განსაზღვროს თავისის პოტენციალი და განსაზღვროს თავისი გარემოცვა. მეორე ბლოკის მიზანია

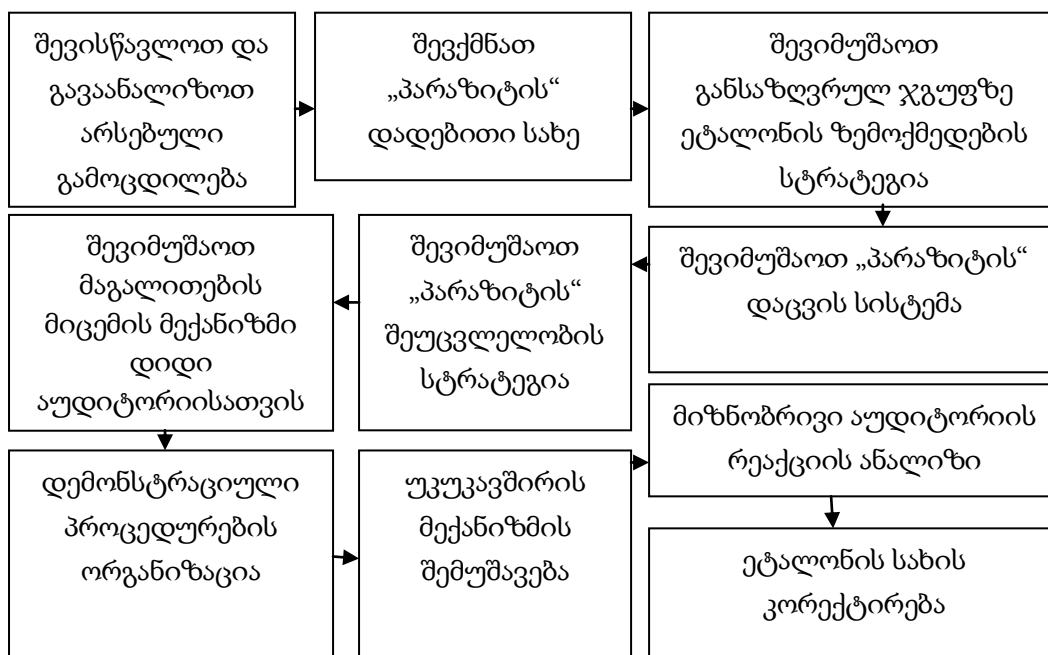
ე.წ. „თბილი ადგილის“ მოძებნა, შეაფასებს რა თავის შესაძლებლობებს „პარაზიტი“ იწყებს მოქმედებას, შეარჩევს ადამიანთა გარკვეულ ჯგუფს ადმინისტრაციაში, მოახდენს თითოეული მათგანის ფსიქოლოგიურ შესწავლას, მათი პროფესიონალიზმის შეფასებას, სწავლობს ხელმძღვანელობის გარემოცვას, განსაზღვრავს შესაძლო რისკებს და „წყალქვეშა ნაღმებს“, დიდ ძალისხმევას დებს იმაში, რომ არ მოხდეს არანაირი აფეთქება. „თბილი ადგილის“ მოძიების შემდეგ „პარაზიტი“ იწყებს კოლექტივზე ზემოქმედებას სხვადასხვა ინსტრუმენტებით და მეთოდით რათა დიდხანს ყავდეს ისინი დამორჩილებული. მათ შორის ერთ-ერთია:

**ბლოკი ბ: პროცედურები**



-არაკომპეტენტურობის ხარისხის ზრდის მოდელი. ეს ხორციელდება ახალი ინფორმაციის მიღების შეზღუდვით, როდესაც მომუშავეები ვერ იგებენ მათი მუშაობის შედეგების შესახებ, ვერ იგებენ ხელმძღვანელობა რას ელოდება მათგან, ვერ იგებენ როგორაა შესაძლებელი მათი შრომის გაუმჯობესება. არაკომპეტენტურობის ზრდის მოდელის მოქმედების პირობებში გამორიცხულია შრომისნაყოფიერების ზრდის სტიმულებზე საუბარი, მოწინავე და სუსტი მომუშავეები იღებენ ერთნაირ გასამრჯელოს, არ ხდება მომუშავეთა შემდგომი გადამზადება, ტრენინგები, იქმნება არასაუსურველი სამუშაო გარემო და ა.შ.

**ბლოკი გ: მმართველობითი გუნდის სუსტი რგოლის გამოვლენის ტექნოლოგია**



მესამე ბლოკში „პარაზიტი“ ახდენს თავდაცვას, თავის გარშემო ქმნის კეთილგანწყობას, გვევლინება მზრუნველ თანამშრომლის როლში, იგი გულისხმიერი და სამართლიანია. მესამე ბლოკში უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს ინფორმაცია. „პარაზიტი“ ცდილობს იყოს ახალი ინფორმაციის პირველმფლობელი, რათა მასზე რაიმე ნეგატიური ამბავი არ გაიგოს ადმინისტრაციამ, ხოლო მისთვის არასასურველ პიროვნებაზე დიდი ოსტატობით ამძიმებს ხელმძღვანელობასთან შესასვლელ ინფორმაციას.

სამივე ბლოკში უნიშვნელოვანესია მოვლენათა ანალიზი და მათ საფუძველზე სამომავლო გეგმების კორექტირება. „პარაზიტი“ გულდასმით ადევნებს თვალს მის გარშემო მომხდარ ნებისმიერ ცვლილებას. იგი ერთგვარ ქსელს ქსოვს, რომლის გახსნა საკმაოდ რთულია. „პარაზიტის“ წინააღმდეგ ბრძოლა ერთობ აკურატულად და დიდი სიფრთხილით უნდა მოხდეს. უნდა ვიაზროვნოთ მისნაირად, გავთვალოთ სიტუაციების განვითარების განსხვავებული ვარიანტები და მზად ვიყოთ ძლიერი დარტყმისათვის.

ამრიგად „პარაზიტი“ არასასურველია ელემენტია ტოპ მენეჯერთა გუნდისათვის, იგი ასუსტებს გუნდის შესაძლებლობების პოტენციალს. „პარაზიტი“ გამოსავლენად უნდა შევქმნათ „ანტიპარაზიტის“ ტექნოლოგია, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს:

- თანამშრომლების სიფრთხილით შერჩევა მმართველობით თანამდებობებზე;

- უკვე არსებულ გუნდში „პარაზიტის“ გამოვლენა და მისი გარიცხვა
- საწარმოს ეკონომიკური უსაფრთხოების სამსახურის მუშაობის სწორი ორგანიზაცია.

ზოგადად „პარაზიტის“ გამოვლენის ტექნოლოგიებზე უნივერსალურია და მეთოდოლოგიკა შესაძლოა კონკრეტული შემთხვევისათვის სუბიექტური იყოს. იგი დიდადაა დამოკიდებული პროფესიონალურ კომპეტენციებზე. ყოველივე ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ:

- ნებისმიერი ორგანიზაცია, როგორც საბაზრო ეკონომიკური ურთიერთობების მონაწილე წარმოადგენს ბაზრის ქვესისტემას, ამიტომ მმართველობითი გუნდიც, როგორც ორგანიზაციის მართვის ფუნქციების მატარებელი წარმოადგენს ბაზრის შედარებით დაბალ ქვესისტემას.

- კარგად უნდა იქნეს გააზრებული ის ფაქტორი, რომ მმართველობითი გუნდის შექმნა წარმოადგენს აუცილებლობას და არა მოდაზე აყოლას, რომ ეს არის პასუხისმგებლობა ხანგრძლივი დროით.

-ნებისმიერი მმართველობითი გადაწყვეტილება შეეხება ორგანიზაციის თანამშრომლებს, მომწოდებლებს, მომხმარებლებს, ანუ უამრავ ადამიანს. ამიტომ იგი სერიოზული არგუმენტაციით უნდა მივიღოთ.

ძლიერი გუნდები სკრუპულოზური შერჩევის შედეგია, გუნდის წევრების სწორი შერჩევა მოითხოვს სპეციალურ ნიჭს: საჭიროა ზუსტად იცოდეთ, თუ ვინ გჭირდებათ და რამდენად შესაძლებელია კონკრეტული ადამიანებისგან ერთობის შექმნა. ამგვარად, წარმატებული გუნდის შესაქმნელად, უნდა კარგად გვესმოდეს ჯგუფის ანატომია და ფუნქცია. შერჩევისას, ყოველ პრეტენდენტს ჯგუფის წევრები და ჯგუფის ლიდერი აძლევენ მრავალ შეკითხვას. შეიძლება ითქვას, პრეტენდენტს წნეხში ატარებენ. ეს იგივეა, რასაც დიდი მასწავლებლები აკეთებენ. თუ პრეტენდენტი საბოლოოდ აირჩიეს, იგი ჯგუფში “თავის ადგილს” იკავებს. ეს ადგილი აძლევს მას საშუალებას შეასრულოს “საკუთარი როლი” დიდ თამაშში. ეს როლი მისი ნიჭისა და სპეციფიური თვისებების შესაბამისია. ამასთანავე, ახალი წევრის მოსვლისთანავე იცვლება ჯგუფის კონფიგურაცია; ძველ წევრებს “სწორად” გადაადგილებენ.

წარმატებული ჯგუფები მეტწილად ახალგაზრდულია, წარმატებულ ჯგუფებში წევრების საშუალო ასაკი მეტწილად 25-27 წელია. ლოს-ალამოსში, ოპენჰეიმერის ჯგუფში, თვითონ ოპენჰეიმერი ყველაზე "ბებერი" – 30 წლისა იყო. ახალგაზრდობას მოაქვს ჯგუფში ფიზიკური სიძლიერე, ენერგია, ენთუზიაზმი, რაც აუცილებელია მუშაობისთვის. წარმატებული ჯგუფები ახალგაზრდულია სულითაც, პათოსით, კულტურით.

ზემოთ ჩამოთვლილი პრინციპები არა მარტო განსაზღვრავს ,თუ რა არის დიდი და წარმატებული გუნდი, არამედ მიუთითებს ლიდერს მის დანიშნულებასა და პასუხისმგებლობაზე, ლიდერობა დისპერსიული ცნებაა, მაგრამ განმარტებით ისინი არიან პიროვნებები, რომლებსაც შესწევ უნარი სხვადასხვა პირობებში ადამიანებზე შთამაგონებელი გავლენა მოახდინონ.

### III თავი. საერთაშორისო გამოცდილება და ქართველი მენეჯერის, როგორც კორპორაციული ლიდერის უნარ-ჩვევები

#### 3.1 გუნდური მმართველობის და გადაწყვეტილების მიღების პოპულარული საერთაშორისო მოდელები

გასული საუკუნის ბოლო ათწლეულებში მენეჯმენტის ისტორიის ყველაზე საინტერესო ფურცლები დაკავშირებულია იაპონურ გამოცდილებასთან. იაპონელმა სპეციალისტებმა საფუძვლიანად შეისწავლეს ამერიკული მენეჯმენტი, გადაიღეს ყველაზე რაციონალური და ააგეს მართვის საკუთარი მოდელი. ამით მათ დაანგრეს სტერეოტიპი საკუთარი თავის შესახებ, როგორც მიმბაძველებზე და არა როგორც შემოქმედებზე. „მენეჯმენტის დასავლურ და იაპონურ თეორიებს შორის შემდეგი სხვაობაა: პირველ შემთხვევაში დომინირებს ორიენტირება საბოლოო შედეგზე, მეორე შემთხვევაში-ადამიანურ ფაქტორზე. იაპონურ მიდგომას საფუძვლად უდევს თვითმმართველობის და თვითკონტროლის იდეა. აქცენტი კეთდება თანამშრომელთა უნარების წახალისებასა და მათი განვითარების სტიმულირებაზე, პარტნიორობასა და ურთიერთ დახმარებაზე, თანამშრომლებში კორპორაციული სულის ფორმირებაზე, ანუ მათში იმ კომპანიის მიმართ პატრიოტიზმის განვითარებაზე, რომელშიც ისინი მუშაობენ, მისი მიზნების მიმართ ერთგულებაზე. ყურადღების ცენტრშია ზრუნვა თანამშრომელთა მორალურ მდგომარეობაზე. სამუშაოზე მიღებისას ადმინისტრაციას აინტერესებს არა მხოლოდ კვალიფიკაცია, არამედ მომავალი თანამშრომლის მორალურ-ეთიკური თვისებები, მისი უნარი ჩაერთოს ჯგუფურ საქმიანობაში, სურვილი და მზადყოფნა თავდაუზოგავად იშრომოს.“<sup>21</sup>

აშშ-ში დასაქმებულთა ნახევარი დაკავებულია მცირე ბიზნესის საწარმოებში, რომლებიც იძლევიან ქვეყნის მთელი პროდუქციის ნახევარს

<sup>21</sup>Тойота Ката, «Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов», Москва. 2014 г. Стр. 134-137

და გარდა ამისა ახალ იდეებს და ინოვაციურ ნაკეთობებს. იაპონიაში დასაქმებულთა 9/10-ია დაკავებული მცირე ბიზნესში, რომლის ხვედრითი წილი საერთო გაყიდვებში შეადგენს 70%-ს. მრავალრიცხოვანი კვლევების შედეგების ანალიზის საფუძველზე გამოიკვეთა მართვისა და შრომის ორგანიზაციის იაპონური და ამერიკული მოდელების სპეციფიკური თავისებურებანი და შესაძლებელი ხდება მათი მახასიათებლების შედარება იხილეთ შემოთავაზებულ ცხრილში. (გვ.127)

მე-20 საუკუნის 70-იან წლებამდე მთელ მსოფლიოში წარმოებული პროდუქციის მოცულობით და შრომის ნაყოფიერების მაჩვენებლებით ლიდერობდა ამერიკის შეერთებული შტატები. ეს უმთავრესად მიეწერებოდა ამერიკული მენეჯმენტის ეფექტიანობას. 70-იანი წლების შემდეგ ამერიკის ნაცვლად მსოფლიო ეკონომიკაში ლიდერად უკვე გვევლინება იაპონია, რომლის მენეჯმენტის თავისებურებამ მიიპყრო მრავალი მეცნიერის ყურადღება. იაპონური მენეჯმენტი მკვეთრად განსხვავდება ამერიკულისგან და ხშირ შემთხვევაში მისი საპირისპიროც კი არის. მეცნიერები სწორედ იმით დაინტერესდნენ, თუ მენეჯმენტის რა თავისებურებებმა შეაძლებინა იაპონიას რომ გამხდარიყო მსოფლიო ლიდერი. აშშ-ში გადაწყვეტილებათა მიღების მექანიზმი გამოირჩევა მრავალსაფეხურიანობით და ავტორიტარულობით, ხოლო იაპონიაში იერარქიის საფეხურების რაოდენობა გაცილებით ნაკლებია და გადაწყვეტილებები მიიღება კოლექტიურად, ყველას აზრის გათვალისწინებით ვისაც კი ეხება ისინი. ეს ორი ქვეყანა მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისგან ორგანიზაციული კულტურითაც. აშშ-ს ორგანიზაციული კულტურა მიმართულია თანამშრომელთა კონკურენციაზე, მკაფიო თანამდებობრივი ნსტრუქციებზე, თანამდებობების მკაცრ კლასიფიკაციაზე, სოციალურ სტატუსებს შორის დიდ განსხვავებებზე თანამდებობიდან გამომდინარე. ყოველივე აფერხებს თანამშრომლების ურთიერთდახმარების შესაძლებლობების რეალიზებას და შეუძლებელს ხდის ხელმძღვანელობის კრიტიკას. ორგანიზაციული



კულტურა იაპონიაში უმთავრესად გამოირჩევა მუშაობის გუნდური ხასიათით, თანამშრომლობით, არ არის უფლებების და მოვალეობების მკაცრი განაწილება, შრომის ანაზღაურებებს შორის განსხვავებები არ არის დიდი, თანამდებობა არ იძლევა გარკვეულ პრივილეგიებს, განსაკუთრებულ სტატუსს. იაპონიის ორგანიზაციებში მმართველობით გადაწყვეტილებებში მონაწილეობას ღებულობს თანამშრომელთა 65%, ხოლო აშშ-ში-12%. იაპონიაში პირადი და ორგანიზაციული ინტერესების თანხვედრა აღინიშნება თანამშრომელთა 93%-ში, ხოლო აშშ-ში თანამშრომელთა 9%-ში. როგორც ამ მოკლე მიმოხილვიდან ჩანს, მთლიანობაში იაპონიის კომპანიებში მართვისა და შრომის ორგანიზაციის სისტემა ორიენტირებულია ადამიანური რესურსებისთვის დასაქმების მაქსიმალური გარანტიების შექმნაზე, შრომაში ჩართულობის მაღალი ხარისხის შენარჩუნებაზე, ორგანიზაციისადმი ერთგულების მაღალი მაჩვენებლების მიღწევაზე, თანამშრომლური დადადებითი ორგანიზაციული კლიმატის შექმნაზე, სტატუსური უთანასწორობის ინიმიზაციაზე და შრომითი კმაყოფილების მაჩვენებლის ამაღლებაზე. უახლესი ტექნოლოგიების ათვისების თვალსაზრისით იაპონია მთელ მსოფლიოში გამორჩეული ქვეყანაა, მაგრამ მიუხედავად ამისა, ადამიანურ ფაქტორს ამ კოლექტივისტურ კულტურაში ძალიან მაღალი პრიორიტეტია ქვს მინიჭებული. მხოლოდ ასეთ პირობებში ხდება შესაძლებელი ადამიანური რესურსების პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენება ორგანიზაციების გაძლიერებისა და განვითარებისთვის. ეს ყოველივე მეტყველებს ადამიანური ფაქტორის დიდი მნიშვნელობის გაცნობიერების სასარგებლოდ. აშშ-ს ორგანიზაციები უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ ტექნოლოგიების განვითარებას და ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ ადამიანური რესურსების პოტენციალის მაქსიმალურ რეალიზებას. ეს არის მათი მართვის ადმინისტრაციული სტილის თავისებურება. იმის გამო, რომ თანამედროვე განვითარებული ქვეყნები ტექნოლოგიური განვითარების თვალსაზრისით დიდად უკვე აღარ განსხვავდებიან ერთმანეთისგან,

როგორც ეს იყო XX საუკუნის 70-იან წლებამდე, როდესაც აშშ ლიდერობდა მსოფლიოში, მენეჯმენტის ამერიკული მოდელი თანდათან კარგავს თავის მიმზიდველობას და სულ უფრო მეტი ქვეყნები ცდილობენ, რომ მართვისა და შრომის ორგანიზაციის მოდელებში შეიტანონ იაპონური მოდელის ელემენტები.

„ნიკო ნიკოლაძე წერდა: „იაპონია ერთობ დიდ და ნათელ მაგალითს წარმოადგენს იმისას, თუ რა ადვილი ყოფილა თითქმის სრულიად ველური და უკან ჩამორჩენილი ხალხისათვის სწავლით და რიგიანი წესით, წელში გამართვა და ძალის შექმნა, როცა მას გონიერი მთავრობა ჰყავს და ბეჯითი სურვილი აქვს რიგიანი ადვილი დაიკავოს სხვა ერსა და სამეფოებს შუა.“<sup>22</sup>

რაც შეეხება განვითარებად ქვეყნებს, რომელთა რიცხვსაც მიეკუთვნება საქართველო, მათი ეკონომიკური განვითარება შესაძლებელია ხდებოდეს ზემოთ გამოკვეთილი ორი ძირითადი მიმართულებით: 1. თანამედროვე ტექნოლოგიების ათვისების; 2. მართვის, შრომის ორგანიზაციის და ორგანიზაციული ქცევის ეფექტიანი მოდელების დანერგვის. პირველ შემთხვევაში ეტალონური მნიშვნელობა ენიჭება ამერიკულ სინამდვილეში აპრობირებულ პრაქტიკას, ხოლო მეორე შემთხვევაში-იაპონურ სინამდვილეში აპრობირებულ პრაქტიკას. თანამედროვე ტექნოლოგიების ათვისების შემთხვევაში საჭირო ხდება კოლოსალური თანხების გაღება, რაც განვითარებადი ქვეყნების მცირე რესურსების პირობებში განუხორციელებელ ამოცანას წარმოადგენს. ამ კუთხით გარკვეული პროგრესის მიღწევა შესაძლებელი იქნებოდა იმ შემთხვევაში, თუკი განვითარებული ქვეყნები დახმარების ფორმით ხელშემწყობ პროგრამებს განახორციელებდნენ.

მაგრამ, როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, ამის ალბათობა სასურველზე გაცილებით უფრო ნაკლებია. აქედან გამომდინარე, განვითარებადი

---

<sup>22</sup>იაპონური მენეჯმენტის ფილოსოფია. ოთარ ქოჩორაძე, გიორგი გამყრელიძე, გიორგი ერაძე, დავით კიკნაძე, ნინო შამანაძე, კარლო შერაზადიშვილი. ხელისუფლება და საზოგადოება : სამეცნიერო ჟურნალი. - თბილისი, 2010. N4(16). - გვ.18-33.

ქვეყნების ეკონომიკური განვითარებისთვის ყველაზე უფრო რეალურს და ადეკვატურს წარმოადგენს ორგანიზაციებში მართვის და შრომის ორგანიზაციის იაპონური მოდელის ელემენტების დანერგვა, რომელიც უკვე არსებული მატერიალური რესურსების და ადამიანური პოტენციალის მაქსიმალური ეფექტიანობით გამოყენების შესაძლებლობას იძლევა. ორგანიზაციული ქცევის მოდელის ამ ელემენტების სელექციის ფუნქციას ასრულებს ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც ასახავს ეროვნული კულტურის თავისებურებებს და მის სპეციფიკურ ნაირსახეობას წარმოადგენს. ორგანიზაციის ეფექტიანობის განმსაზღვრელ ფაქტორთა შორის აგრეთვე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული კლიმატი და შრომითი განწყობები (შრომაში ჩართულობა, ორგანიზაციისადმი ერთგულება და სამუშაოთი კმაყოფილება). ორგანიზაციების მაქსიმალური ეფექტიანობა მიიღწევა ყველაზე მოხსენებული ფაქტორის მაღალ დონეზე ფუნქციონირების საფუძველზე. ორგანიზაციაში მიმდინარე რთული პროცესების შესწავლა საჭიროებს მთლიანობითი მიდგომის შემუშავებას და გამოყენებას ორგანიზაციაში არსებული ისეთი მოვლენების და მასში მიმდინარე პროცესების კვლევისთვის, როგორებიცაა: ორგანიზაციის დაგეგმარება, შრომითი ჯგუფების ფორმირება, ჯგუფთაშორისი ურთიერთობები, ლიდერობა, კომუნიკაცია, შრომითი განწყობები, მომუშავეთა პიროვნული თვისებები, შრომითი მოტივაცია გადაწყვეტილების მიღება, შრომითი კარიერა, შრომის დაგეგმარება, კადრების შერჩევა და ატესტაცია. ყველა ამ მოვლენის და პროცესის კომპლექსური გააზრება ორგანიზაციული ქცევის მოდელის ფარგლებში არის შესაძლებელი.

მართვის ორგანიზაციის იაპონური და ამერიკული მოდელები

იაპონია	აშშ
მმართველური გადაწყვეტილებების მიღება ხდება კოლექტიურად ერთსულოვნების საფუძველზე	გადაწყვეტილების მიღების ინდივიდუალური ხასიათი
კოლექტიური პასუხისმგებლობა	ინივიდუალური პასუხისმგებლობა
მართვის მოქნილი სისტემა (მოცემული ორგანიზაციისთვის ინდივიდუალური)	მკაცრად ფორმალიზებული მართვის სტრუქტურა
კონტროლის არაფორმალური ორგანიზაცია	კონტროლის მკვეთრად ფორმალიზებული სტრუქტურა
კოლექტიური კონტროლი	ხელმძღვანელობის ინდივიდუალური კონტროლი
მომუშავის შრომის შენელებული შეფასება და სამსახურებრივი დაწინაურება	შრომის შედეგების სწრაფი შეფასება და დაჩქარებული სამსახურებრივი დაწინაურება
ხელმძღვანელის ძირითადი თვისება - მოქმედებათა კოორდინაციის და კონტროლის განხორციელების უნარი	ხელმძღვანელის ძირითადი თვისება - პროფესიონალიზმი და ინიციატივა
ჯგუფზე ორიენტირებული მართვა	პიროვნებაზე ორიენტირებული მართვა
მართვის შეფასება-კოლექტივში ჰარმონიის მიღწევით და კოლექტიური შედეგით	მართვის შეფასება -ინდივიდუალური შედეგის მიხედვით
დაქვემდებარებულებთან არაფორმალური ურთიერთობები	დაქვემდებარებულებთან ფორმალური ურთიერთობები
სამსახურებრივი დაწინაურება უფროსობის დამუშაობის სტაჟის მიხედვით	სამსახურებრივი დაწინაურება განისაზღვრება ინდივიდუალური შედეგებით
უნივერსალური ტიპის ხელმძღვანელების მომზადება	ვიწროდ სპეციალიზირებული ხელმძღვანელების მომზადება
შრომის ანაზღაურება ჯგუფის მუშაობის მაჩვენებლების და სამუშაო სტაჟის მიხედვით	შრომის ანაზღაურება ინდივიდუალური მიღწევების მიხედვით
ორგანიზაციაში ხელმძღვანელის და მომუშავეების გრძელვადიანი დასაქმება	სამუშაოზე დაქირავება მცირე ვადით

ორგანიზაციული ქცევის მოდელის სხვადასხვანაირსახეობა არსებობს, თუმცა მათში შესაძლებელია რიგი ბაზისური იდეების გამოყოფა ადამიანისა და ორგანიზაციის შესახებ, რომლებიც წარმოადგენენ ხანგრძლივი პრაქტიკით გამოცდილ პრინციპებს. ორგანიზაციული ქცევის შესწავლისას ერთის მხრივ გამოყოფენ პროცესებს, რომლებიც ინდივიდის დონეზე მიმდინარეობენ და მეორესმხრივ-პროცესებს, რომლებიც ორგანიზაციის დონეზე მიმდინარეობენ. ორივე ერთად ქმნიან კომპლექსურ წარმოდგენას ორგანიზაციული ქცევის მოდელის და მთლიანად ორგანიზაციის ფუნქციონირების შესახებ. ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში სისტემატიზირებულია ორგანიზაციული ქცევის მოდელის ორივე დონის ბაზისური მახასიათებლები:

ადამიანი	ორგანიზაცია
ინდივიდუალური თავისებურებები	<i>ფორმალური და არაფორმალური სოციალური სისტემები</i>
აღქმის სუბიექტურობა	
პიროვნების მთლიანობითი ბუნება	<i>ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ ინტერესთა საერთოობა</i>
მოტივირებული ქცევა	
თანამონაწილეობისკენ სწრაფვა	<i>ეთიკური პრინციპები</i>
პიროვნების ღირებულება	

**ინდივიდუალური თავისებურებანი.** ადამიანებს მკვეთრად განასხვავებს ერთმანეთისგან მათი გენეტიკური განსაზღვრულობა და ინდივიდუალური გამოცდილება. ინდივიდუალური განსხვავებების არსებობა განაპირობებს იმ ფაქტს, რომ მომუშავეების ყველაზე უფრო ეფექტიანი შრომა მიიღწევა მაშინ, როდესაც მენეჯერი ყოველი მათგანისთვის იყენებს სპეციფიკურ მიდგომებს.

**აღქმის სუბიექტურობა.** ყოველი ადამიანი ინდივიდუალურად აღიქვამს მის გარშემო მიმდინარე მოვლენებს სისტემატიზაციისა და

ინტერპრეტაციის იმ მექანიზმების მეშვეობით, რომლებიც მიღებული გამოცდილების საფუძველზე ყალიბდება.

**პიროვნების მთლიანობითი ბუნება.** ორგანიზაციებს, რომლებიც სამსახურში დებულობენ ადამიანებს, საქმე აქვთ მთლიან პიროვნებებთან და არა მათ ცალკეულ თავისებურებებთან. ადამიანის პირადი ცხოვრება არ შეიძლება იყოს სრულებით განცალკევებული შრომის პროცესისგან. ორგანიზაციული ქცევა გულისხმობს, რომ ორგანიზაციის ადმინისტრაციას ესაჭიროება არა უბრალოდ კვალიფიციური მომუშავეები, არამედ განვითარებული პიროვნებები.

**მოტივირებული ქცევა.** ადამიანის მოტივები არ არის ისეთები, როგორებადაც ჩვენ მათ ვთვლით, ისინი წარმოადგენენ იმას, რაც სურთ თავად ადამიანებს. მომუშავეების მოტივაცია ყოველი ორგანიზაციის აუცილებელი ატრიბუტია. რაც არ უნდა ტექნოლოგიებს ფლობდეს იგი, მათი ეფექტიანი გამოყენება შეუძლებელია წინასწარ მოტივირებული ადამიანების გარეშე.

**თანამონაწილეობისკენ სწრაფვა.** ბევრი თანამშრომელი აქტიურად ისწრაფის გამოიყენოს საკუთარი ნიჭი და იდეები ორგანიზაციის წარმატებისთვის, გაუზიაროს თანამშრომლებს პირადი გამოცდილება. ორგანიზაციები უნდა ცდილობდნენ, რომ ასეთად ამიანებს შეუქმნან მაქსიმალური ხელშეწყობის პირობები ამ შესაძლებლობათა გამოყენებისთვის ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

**პიროვნების ღირებულება.** ორგანიზაციის ყოველ თანამშრომელს სურს, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა მის მიმართ იყოს ყურადღებიანი და მისი პატივისმცემელი. დიდი ხანია ადამიანი აღარ ითვლება ერთერთ ეკონომიკურ ინსტრუმენტად.

ფორმალური და არაფორმალური სოციალური სისტემები. ორგანიზაციაში ერთდროულად თანაარსებობს ორი სოციალური სისტემა: ფორმალური და არაფორმალური, რომელთა მოქმედება განისაზღვრება როგორც საზოგადოების მიერ აღიარებული კანონებით, ისე

ფსიქოლოგიური კანონებით. ამ სოციალურ სისტემებში შემავალი ყველა ელემენტი დაკავშირებულია ერთმანეთთან და ყველა მათგანი ერთმანეთის ურთიერთზეგავლენას განიცდის.

**ინდივიდუალურ და ორგანიზაციული ნტერესთა საერთოობა.** ორგანიზაცია და ადამიანები ესაჭიროებიან ერთმანეთს. ხელმძღვანელებს ესაჭიროებათ დაქირავებული მომუშავეები, რომელთა გარეშე შეუძლებელია ორგანიზაციის ამოცანების გადაწყვეტა. თანამშრომლებს ესაჭიროებათ ორგანიზაცია, რომელიც მათ ეხმარება პირადი მიზნების მიღწევაში.

**ეთიკური პრინციპები.** იმისათვის, რომ მოიწვიონ და შეინარჩუნონ ღირებული თანამშრომლები, ორგანიზაციები თავიანთ საქმიანობას წარმართავენ ეთიკური პრინციპების დაცვით. ისინი ქმნიან ეთიკურ კოდექსებს, ახდენენ თანამშრომლების ეთიკური ქცევების წახალისებას, ახდენენ დადებითი ქცევის ნიმუშების რეკლამირებას და აყალიბებენ შიდა პროცედურებს, რომლებითაც ხდება მორალური პრინციპების დაცვის გაკონტროლება. ეს არის სამმაგი სარგებლის სისტემის წარმოშობის წინაპირობა: თანამშრომლობა და გუნდური მუშაობა ხელს უწყობს ინდივიდების შრომითი კმაყოფილების წარმოშობას, ვინაიდან ისინი ღებულობენ და სწავლის და პიროვნული განვითარების შესაძლებლობებს, განიცდიან, იმას, რომ შეაქვთ მნიშვნელოვანი წვლილი საერთო მიზნების მიღწევაში. ამით მთლიანობაში იზრდება ორგანიზაციის ეფექტიანობა და კმაყოფილდება საზოგადოების მოთხოვნები.

სამსახურებრივი წინსვლისა და პროფესიული ზრდის პერსპექტივების უზრუნველყოფა განსაკუთრებულ ინტერესს წარმოადგენს იაპონურ მენეჯმენტში, ესაა დაგროვილი გამოცდილება. რომელიც ეხმარება მომუშავეთა მოტივაციურ სფეროს. იაპონელი მენეჯერები გამოდიან იქიდან, რომ აუცილებელია გუნდში მომუშავე ადამიანთა შეგნების ამაღლება. ამ მთავარი საკითხის გადაწყვეტას უზრუნველყოფს ფაქტორების მთელი რიგი:

- უვადო დაქირავების სისტემა (მსხვილ ფირმებში);
- გარანტირებული სამსახურებრივი წინსვლა;
- გადაწვეტილების კოლექტიურად მიღება;
- კოლექტიური პასუხისმგებლობა ფინანსურ ვალდებულებებზე;
- კორპორაციული სულისკვეთების ანუ ფირმის მიმართ ერთგულების გრძნობის, ფირმაში მუშაობის სიამაყის და პატრიოტიზმის ფორმირება და წახალისება;
- დემოკრატიულობა (ხელმძღვანელებისა და თანამშრომლებისათვის საერთო სასაბუღალტრო, დასასვენებელი ოთახები, ტუალეტები);

იაპონური ფირმების ხელმძღვანელები არ სარგებლობენ მდიდრული კაბინეტებით და დროს უფრო ხშირად ატარებენ უშუალოდ სამუშაო ადგილებზე. მენეჯერები და მუშაკები არ არიან განცალკევებულები ადმინისტრაციული დისტანციით. ადამიანთა თანასწორობა სამუშაო ადგილზე იაპონური მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი პრინციპია. ფული არ არის თვითმიზანი. იაპონელი მუშისათვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს კმაყოფილების გრძნობას კარგად შესრულებული სამუშაოს გამო, რასაც მას არავინ აიძულებს. იაპონელი პატივისცემით უყურებს ნებისმიერ შრომას, მისთვის ნებისმიერი საქმე საპატიოა.

ორგანიზაციული საქმიანობის პრაქტიკაში დიდი ხანია დამკვიდრებულია ისეთი მოვლენების კვლევა, რომლებიც წარმოადგენენ ორგანიზაციული ქცევის ზემოაღწერილი კომპონენტების სხვადასხვა ხასიათის კომპლექსებს. ეს კომპლექსური მოვლენები ხსენებულ კომპონენტებთან ერთიანობაში ქმნიან ორგანიზაციული ქცევის მთლიანობით მოდელს, რომელთა შორის განსხვავებებიც განპირობებულია სხვადასხვა ქვეყნების საზოგადოებრივი მოწყობით და კულტურის თავისებურებებით. მაგრამ მიუხედავად განსხვავებებისა, ხშირია მიდგომებში თანხვედრა იმასთან დაკავშირებით, თუ რა უფრო განაპირობებს ორგანიზაციის ეფექტიანობას. ამ თვალსაზრისით



ნიშანდობლივია ორგანიზაციული დონის ისეთი მოვლენების კვლევა, როგორებიცაა ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციული კლიმატი, ხოლო ინდივიდის დონის ისეთი მოვლენების კვლევა, როგორებიცაა: შრომაში ჩართულობა, ორგანიზაციისადმი იერთგულება და სამუშაოთი კმაყოფილება.

ორგანიზაციული კულტურა ყველაზე უფრო მასშტაბური და მდგრადი წარმონაქმნია, რომელშიც ასახულია ზემონახსენებ მახასიათებელთა ერთობლიობის დიდი ნაწილი. ორგანიზაციული კლიმატი, როგორც ორგანიზაციული კულტურის მთავარი შემადგენელი, ძირითადად გულისხმობს იმ სუბიექტური ხედვების, აღქმების ერთობლიობას, რომელიც გააჩნიათ ორგანიზაციისწევრებს მთლიანად ორგანიზაციის, მისი ხელმძღვანელობის, თანამშრომლების და სამუშაოს სპეციფიკის შესახებ. იგი შედარებით უფრო დინამიური მოვლენაა და იცვლება მენეჯმენტის მიდგომების შეცვლის შესაბამისად. ორივე ერთად ბევრწილად განაპირობებენ ორგანიზაციის ეფექტიანობის მაჩვენებლებს.

შრომაში ჩართულობა წარმოადგენს შრომითი განწყობის ნაირსახეობას, რომელიც თანამონაწილეობისკენს წრავვის და პიროვნების ღირებულების კომპონენტებს და მეტწილად მიზნების დასახვასა და გადაწყვეტილებების მიღებაში კოოპერირებას გულისხმობს. შრომაში თანამშრომელთა ჩართულობის მაჩვენებლების გაზრდა წარმოშობს ორგანიზაციის შრომითი კოლექტივის პროდუქტულობის გაზრდის შესაძლებლობებს. ამის გამო თანამედროვე ორგანიზაციებში ხშირად ცნობიერდება გადაწყვეტილების მიღების დეცენტრალიზაციის საჭიროება. შრომაში ჩართულობის უზრუნველყოფ პროგრამებს შეუძლიათ განაპირობონ ორგანიზაციული ქცევის და შრომის ნაყოფიერების გაუმჯობესება. ეს ხდება განსაკუთრებით იმ შემთხვევებში, როდესაც პერსონალს გააჩნია სამუშაოს შესრულებისთვის უფრო სრულყოფილი ცოდნა, ვიდრე მენეჯმენტს და შეუძლია პირდაპირ იმოქმედოს ამ ცოდნაზე დაყრდნობით.

ორგანიზაციისადმი ერთგულება განიმარტება, როგორც მომუშავის იდენტიფიკაცია ორგანიზაციასთან. ასეთი ინდივიდი ითავისებს ორგანიზაციის მიზნებს და ამოცანებს. ერთგული ინდივიდი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შესაძლებელი ალტერნატივებიდან პრიორიტეტს ანიჭებს ჯგუფის ან ორგანიზაციის პოზიციებს და არა თავის ინტერესებს.

სამუშაოთი კმაყოფილება წარმოადგენს მომუშავის განწყობისეულ მდგომარეობას, და შეიცავს პიროვნების მთლიანობის, მოტივირებული ქცევის, თანამონაწილეობისკენ სწრაფვის, პიროვნების ღირებულების და ეთიკური პრინციპების კომპონენტებს. მასზე ბევრად არის დამოკიდებული კვალიფიციური კადრების შენარჩუნებისა და ორგანიზაციის ეფექტიანობის მაღალი დონის მაჩვენებლების უზრუნველყოფის ამოცანების გადაწყვეტა. სამუშაოთი კმაყოფილება განისაზღვრება, როგორც შრომისადმი ადამიანის ზოგადი შეფასებითი დამოკიდებულება, რომელიც რეალურად მიღწეულ და სუბიექტურად სასურველ შედეგებს შორის სხვაობას გამოხატავს. ამ მოვლენისადმი დიდი ინტერესი განპირობებულია იმით, რომ იგი მჭიდრო კავშირშია სამუშაოს გაცდენებთან, კადრების დენადობასთან და შრომის ხარისხთან, რომლებიც ბევრად განსაზღვრავენ ორგანიზაციის ეფექტიანობის მაჩვენებლებს.

იაპონური ტერმინი „ისიგოსა“ თარგმანში ვაჟკაცობას ნიშნავს. დასავლეთის საზოგადოებაში ქცევის ნორმებს განსაზღვრავს შიში. ეს არის შიში კანონის წინაშე, რომელიც დასჯის ინდივიდს, თუ იგი არ მოიქცევა/იმოქმედებს საზოგადოებაში მიღებული წესების შესაბამისად. ამ ნორმატივის ყველაზე მკაფიო და მაქსიმალისტური გამოხატულებაა ძველი რომაული პოსტულატი: *Fiat justitia et pereat mundus* (ქვეყნიერებაც რომ დაიქცეს, მართლმსაჯულება უნდა აღსრულდეს). იაპონურ საზოგადოებაში მოქმედების წესს განსაზღვრავს ის ფაქტი, რომ იაპონელი მაქსიმალურად შეეცდება აიცილოს კონფლიქტი, განსაკუთრებით კი ღია დაპირისპირებას ხვა ინდივიდთან. მიუხედავად იმისა, რომ თანამედროვე იაპონია არის

კონკურენციით უკიდურესად გაჟღენთილი გარემო, ინდივიდთა შორის კონკურენცია (ნებისმიერ სფეროში, იქნება ეს პოლიტიკა თუ ბიზნესი, მეცნიერება თუ კვლევა, ხელოვნება თუ სპორტი) მკაცრად რეგულირდება და უწერელი წესების მიხედვით. რეგულაციის პროცესში ცენტრალური, წარმმართველი ადგილი უკავია კოლექტიური წარმატებისა და კოლექტიური ჰარმონიის ცნებებს (ეფუძნება „ჰონე/ტატემას“ ფასეულობას). კოლექტივის ან კოლექტიურ (სპორტული გუნდი, კომპანიაში მენეჯერთა გუნდი, მეცნიერ-მკვლევარების ჯგუფი, პოლიტიკური პარტია, სახელმწიფო დაა.შ.) წარმატებას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება იაპონურ საზოგადოებაში. გუნდმა ანუ კოლექტივმა რომ წარმატებით იმუშაოს და იფუნქციონიროს, საჭიროა ამ გუნდის შიგნით ჰარმონიის არსებობა. ხოლო ჰარმონიის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ გუნდის თითოეული წევრის თვითკონტროლით, თვითშეზღუდვით და თვითდისციპლინით. კოლექტივის ყოველმა წევრმა იცის და ასრულებს მასზე დაკისრებულ მოვალეობებს და ჯგუფის წარმატების შემთხვევაში, სრული მორალური და ფსიქოლოგიური დაკმაყოფილება მოდის იმის გააზრებით, რომ ამ კონკრეტულმა პირმა შეიტანა თავისი წვლილი საერთო წარმატების მისაღწევად. ჰარმონიის მისაღწევად დიდი როლი ენიჭება კონსესუსს. იაპონიაში კონსესუსი არ ნიშნავს მხოლოდ საერთო თანხმობას. გადაწყვეტილებების მიღების ასეთი ფორმა აძლიერებს გუნდისადმი კუთვნილების გრძნობას.

საინტერესოა იაპონელი მკვლევარის ჰადეკი იოსიჰარას ნაშრომი „იაპონური მართვის მეთოდების კვლევა საზღვარგარეთის ქვეყნებში“ რომელშიც აღწერილია ავსტრიაში, ახალ ზელანდიასა და სინგაპურში ჩატარებული კვლევის შედეგები, რომელიც ეფუძნებოდა მაღალი ეშელონების მენეჯერების და ფირმის ხელმძღვანელების გამოკითხვას, როგორც ამ ქვეყნებში, ისე მის ფარგლებს გარეთ. მათგან 13 კომპანია იყო მთლიანად იაპონური კაპიტალით შექმნილი საზღვარგარეთული ფილიალი, ხოლო 7 იყო უცხოური კაპიტალით

შექმნილი, რომლებიც მუშაობდნენ საავტომობილო და საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკის წარმოების სფეროში. ეს 7 უცხოური ფირმა გამოყენებულ იქნა კვლევაში მონაცემთა შედარებისათვის, როგორც საკონტროლო ჯგუფი. კვლევამ აჩვენა იაპონური საწარმოს მართვის მეთოდოლოგიისათვის განსაკუთრებულად დამახასიათებელი ნიშნები.<sup>23</sup>

აღნიშნულ კვლევაში ფართოდაა საუბარი 6 ძირითად ნიშანზე, მათ შორის უმთავრესია ის, რომ იაპონურმა კომპანიამ ეკონომიკური კრიზისის პირობებშიც კი რაღაც არ უნდა დაუჯდეს უნდა მოახერხოს თანამშრომლების შენარჩუნება და არ მოხდეს თანამშრომლების დათხოვნა. ასეთი მიდგომები აუმჯობესებს კომპანიის საქმიანობის ყველა მაჩვენებელს. მომუშავეთათვის სტაბილურობა და შრომითი დაკავების გარანტია არის პირველხარისხიანი მნიშვნელობის თემა და პიროვნული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის დიდი სტიმული. ამის მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ 1947 წელს დაფუძნებული იაპონური ელექტროტექნიკის მწარმოებელი ფირმის SANYO Electric კომპანიის მაგალითი, რომელიც კრიზისულ სიტუაციაში ავსტრალიაში თავის მუშებს ასაქმებდა ტელევიზორების შესაფუთი ყუთების შეღებვით, მაშინ როცა ამ დაბალკვალიფიციურ სამუშაოებს სხვა დროს ასრულებდა კონტრაქტორი მცირე საწარმო.

კვლევაში წარმოდგენილი მეორე ნიშანი გულისხმობს საქმისადმი ისეთ დამოკიდებულებას, როდესაც ხელმძღვანელი კადრები უშუალოდ იმყოფებიან საწარმოო უბნებზე მუშების გვერდით, მუშაობას იწყებენ არა კაბინეტებში, არამედ ქარხნის საწარმოო უბნებზე, რათა უკეთ გაეცნონ მათი შრომის რეალურ სირთულეს. მაგალითად იაპონურ უმსხვილეს საავტომობილო სამშენებლო Toyota Motor კორპორაციაში წარმოების მართვის სადისპეტჩერო ოთახში მუდამ არიან მენეჯერები, რომელიც

---

<sup>23</sup> იაპონური მენეჯმენტის ინტერნაციონალურ ტრანსფერის მახასიათებლები. გიორგი ქუთათელაძე. ეკონომიკა და ბიზნესი. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი. - თბილისი, 2014. - მარტი-აპრილი. - N2. - გვ.145-154.

სამუშაო პროცესში რაიმე შეფერხებისას მომენტალურად გადიან უბნებზე. ასეთი ოპერატიული და გუნდური მუშაობა დიდ როლს თამაშობს კომპანიის გამართულად მუშაობის საქმეში.

კვლევაში წარმოდგენილი მესამე ნიშანი გულისხმობს ინფორმაციის საჯაროობას კომპანიაში და ზნეობრივი ფასეულობების პატივისცემას. იაპონური ტრადიციით კომპანიის ხელმძღვანელი უშუალოდ და პირადად აცნობს თავის ხელქვეითებს ყველა ინფორმაციულ სიახლეს. ეს შეხვედრები და თანამშრომლების სისტემატური ინფორმირება ქმნის იმის შთაბეჭდილებას, რომ მომსახურე პერსონალს ანგარიშს უწევენ, მათ შეხედულებებს პატივს სცემენ, რაც განამტკიცებს კორპორატიულ სულისკვეთებას. ამ შეხვედრებში აქტიურად არიან ჩაბმულნი ქვედა რგოლის მენეჯერები, ინჟინრები, ოსტატები, ინსპექტორები და ა.შ.

კვლევაში წარმოდგენილი მეოთხე ნიშანი გულისხმობს ინფორმაციის სწრაფ ცვლაზე დაფუძნებულ მართვას. ამ დროს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ყველა მონაცემის დროულ და საფუძვლიან შეგროვებას, რაც შეიძლება საწარმოო პროცესების სრულყოფისათვის გამოდგეს. ხდება ამ ინფორმაციის გადამუშავება, ანალიზი და სისტემატიზაცია. მაგალითად ელექტრო-ტექნიკის მწარმოებელი ერთ-ერთი უძველესი იაპონური კომპანია Sharp Corporation იყენებს ყოველი გამოშვებული ტელევიზორისათვის ინდივიდუალურ პარამეტრთა მონაცემების სპეციალურ სისტემას, რომლის მეშვეობითაც წუნდებული პროდუქციის შემთხვევაში სწრაფად იგებს კონკრეტულად რომელმა მუშამ დაუშვა დეფექტი. ყოველივე ეს კომპანიას ეხმარება პრობლემის სწრაფად მოგვარებაში.

კვლევაში წარმოდგენილი მეხუთე ნიშანი გულისხმობს ხარისხზე ორიენტირებულ მართვას. იაპონურ საწარმოებში უპირველესი ზრუნვის საგანია პროდუქციის ხარისხი. მთავარი ყურადღება ექცევა პროდუქტის ირგვლივ ყველა მონაცემის შეგროვებას, რომელიც ხარისხს ეხება, მათ შორის შეიძლება იყოს ინფორმაცია პირდაპირ კონვეიერზე აღმოჩენილი

პროდუქტის დეფექტზე, ან სარეალიზაციოდ გამზადებული პროდუქციის დეფექტზე და ა.შ.

კვლევაში წარმოდგენილი მეექვსე ნიშანი გულისხმობს იდეალურ წესრიგსა და სისუფთავეს საწარმოში. იაპონური მიდგომით მკაცრი დისციპლინა არის გარანტი იმისა, რომ პროდუქციის ხარისხიც საუკეთესო იქნება. ამ მხრივ იაპონელი მეწარმეები განსაკუთრებულ პრობლემებს წააწყდნენ უცხოეთის ფილიალებში სიგარეტის მწვეველ თანამშრომლებში, ისინი უშვებდნენ გამოუსწორებელ შეცდომებს, მათ მიერ წარმოებულ პროდუქციას ჰქონდა მეტი დეფექტი, ასეთი თანამშრომლები გამოირჩეოდნენ უყურადღებობით და ა.შ. ამიტომ იაპონური საწარმოების დიდ უმრავლესობაში სამუშაო უბნებზე საერთოდ აკრძალულია სიგარეტის მოწევა და ზოგადად ერიდებიან კიდევ მწვეველი თანამშრომლის აყვანას სამუშაოდ, რადგან კომპანიებში მათი კონტროლი საკმაოდ ძვირი ჯდება.

მიუხედავად მიდგომების სხვადასხვაობისა, მეცნიერები ერთიანდებიან იმ აზრში, რომ ორგანიზაციული კლიმატი, შრომაში ჩართულობა, სამუშაოთი კმაყოფილება და ორგანიზაციისადმი ერთგულება მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენენ შრომის ნაყოფიერებაზე და მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე. ამრიგად ეჭვგარეშეა, რომ ზემოაღწერილი მოვლენები ბევრწილად განსაზღვრავენ ორგანიზაციის ეფექტიანობას და ამ თვალსაზრისით, საინტერესო ხდება, იმის დადგენა, თუ რა ვითარებას აქვს ადგილი განხილულ მოვლენებთან დაკავშირებით ქართულ ორგანიზაციებში და როგორ შეიძლება შედარდეს მათი ცალკეული მონაცემები განვითარებული ქვეყნების ორგანიზაციების ანალოგიურ მონაცემებს. ეს ემსახურება იმას, რომ გამოიკვეთოს ჩვენი ქვეყნის ორგანიზაციების ეფექტიანობის ამაღლების ახალი პერსპექტივები. ამ მიზნით ჩვენს მიერ ჩატარებული იქნა გამოკვლევა ქართულ ორგანიზაციებში რომელშიც მონაწილეობა მიიღო 100-ზე მეტმა რესპონდენტმა. კვლევა ეხებოდა ორგანიზაციული კლიმატის, შრომაში

ჩართულობის, ორგანიზაციისადმი ერთგულების და სამუშაოთი კმაყოფილების შესწავლას.

იმისთვის, რომ ორგანიზაციული ქცევის ამერიკული და იაპონური მოდელების მახასიათებლები მაღალი სიზუსტით გახდეს შედარებადი ქართულ კულტურაში გავრცელებულ ორგანიზაციული ქცევის მოდელის მახასიათებლებთან, საჭიროა კვლევების განხორციელება ერთი და იგივე მეთოდებით და თანაბარი პირობების დაცვით ამერიკის შეერთებულ შტატებში, იაპონიაში და საქართველოში. ცხადია, რომ ასეთი კვლევის ჩატარება მხოლოდ საერთაშორისო კომპლექსური პროგრამის ფარგლებში არის შესაძლებელი.

### 3.2. გუნდური მართვის მ. ბელბინის მოდელის წარმატების საფუძველი

რეიმონდ მერიდით ბელბინი ყოფილი ფსიქოლოგი და ლექტორია. მისი გუნდების შერჩევისა და შექმნის სისტემა დღეს „ბიზნეს-სტანდარტადაა“ ქცეული. დოქტორი ბელბინი არის კემბრიჯის კურსდამთავრებული, ბრისტოლისა და ეგზეტერის უნივერსიტეტების საპატიო პროფესორი, გაეროსა და ევროკავშირის კომისიების მრჩეველი და 9 ისეთი ნაშრომის ავტორი, რომლებიც დღესაც სამაგიდო წიგნებად რჩება მსოფლიოს მენეჯერებისათვის. ჩვენი კვლევა მნიშვნელოვანწილად ეყრდნობოდა ბელბინის „მენეჯერთა ჯგუფური როლების“ თეორიას, რომელიც ფართოდ გამოიყენება მთელს მსოფლიოში მენეჯერთა ქმედითი და ეფექტიანი ჯგუფების დაკომპლექტებისას. მერიდით ბელბინი დღეს არის კომპანიის *Belbin Associates Ltd.* დირექტორი და მასთან მჭიდროდ თანამშრომლობენ მსოფლიო ბიზნესის ისეთი გრანდები, როგორებიცაა *British Petroleum, IBM, ABB, Siemens* და სხვა. ბელბინის წიგნი მენეჯერთა ჯგუფური როლების შესახებ *Financial Times*-ის ყოველწლიური რეიტინგის პირველ ათეულში შედის.

ჯგუფების ფორმირების სისტემის ჩამოყალიბების იდეა მ. ბელბინს 1967 წელს წარმოეშვა, როცა იგი ჰენლის ეკონომიკური სკოლის ერთერთ

კვლევაში დებულობდა მონაწილეობას. დღეს ეს იდეა მწყობრ თეორიადაა ქცეული.

აღმოაჩინა რა ფაქტი, რომ რაც მეტია ჯგუფისმიერ შეტანილი წვლილი საერთო სამუშაოში, მით უკეთესად მუშაობს ჯგუფი, - ბელბინმა შეიმუშავა ფსიქომეტრიული ტესტები, რათა განესაზღვრა ჯგუფის ყოველი წევრის წვლილი და დაედგინა თითოეული წევრის ადგილი და როლი კოლექტივში. დღეს ეს ტესტები თითქმის ყველგან გამოიყენება **30 წელს გადაცილებული პერსონალის** სამუშაოზე აყვანისას.

თვით პროფესორმა ბელბინმა ასე განსაზღვრა საკუთარი თეორიის კვინტესენცია: „არასრულყოფილ ადამიანებს ძალუბთ შექმნან სრულყოფილი გუნდი“. როგორც თეორიის იმპლემენტაციის პროცესი ცხადყოფს, მერიდით ბელბინი არ ცდება. ნებისმიერ ორგანიზაციაში შეიძლება ეფექტიანი ჯგუფების დაკომპლექტება, თუკი ზედმიწევნით კარგად შევისწავლით წევრების ძლიერსა და სუსტ მხარეებს და დავიცავთ გარკვეულ ბალანსს ჯგუფის კომპლექტაციის პროცესში.

თვით პროფესორი ბელბინი ასე ხსნის საკუთარი მეთოდის წარმატებას: „ეს არის ექსპერიმენტული მიდგომა ბიზნესისა და საზოგადოების პრობლემების მიმართ, ეს არის ბიზნესისა და საზოგადოების განვითარების კონცეპტუალური მოდელი“. საკუთარ სტილს მენეჯერთა გუნდების ფორმირებისას იგი ეძახის „ოპერაციულ მიდგომაზე დაყრდნობილ ემპირიულ სტილს“, ხოლო საკუთარი სამუშაოს არსს კი - „ჟანრობრივ სიმდიდრეს, რომელიც მიმართულია ჯგუფის წევრთა უარყოფითი თვისებების გაერთიანებაზე და მათი საერთო მიზნისკენ მიმართვაზე“.

პერსონალის შერჩევისას და მენეჯერთა ეფექტური ჯგუფების შექმნისას ფსიქომეტრიული ტესტების გამოყენება დღეს იმდენად მიღებულ და ბუნებრივ ინსტრუმენტად იქცა, რომ მას პირდაპირ „ბელბინს“ უწოდებენ, ყოველგვარი დამატებითი განმარტების გარეშე. თავის მხრივ, ბელბინი ეყრდნობოდა საკუთარ კვლევებში დაგლას მაკგრეგორის



თვითმმართველობის თეორიას (გასული საუკუნის 50-იანი წლები), რომელმაც თავის დროზე ვერ მიიპყრო დამსახურებული ყურადღება სწორედ იდეების ორიგინალურობისა და საიხლის გამო.

ჩვენი აზრით, ჯგუფების ჩამოყალიბებისა და განვითარების პროცესი ევოლუციურ სახეს ატარებს და დროთა განმავლობაში ყველასთვის გახდა ნათელი, რომ ჯგუფის წევრებს შორის არსებული კონკურენცია და დაძაბულობა არაპროდუქტიულია პირველ რიგში საერთო მიზნებისათვის და, აქედან გამომდინარე ჯგუფის თითოეული წევრისათვის. გაერთიანებული ძალისხმევა საუკეთესო შედეგების მომტანი ხდებოდა წარმატებულ ჯგუფებში და მათი მაგალითი გახდა იმ ჭეშმარიტების აღმოჩენის საფუძველი, რომელიც ჯერ მაკგრეგორმა, ხოლო შემდეგ კი მერიდით ბელბინმა გააკეთეს. ვგულისხმობთ იმის შეგნებას, რომ ინდივიდების ძლიერი მხარეები უნდა ავსებდეს ერთმანეთს და სრულ ჰარმონიას ქმნიდეს მათ ნიველირებულ უარყოფით თვისებებთან, ანუ, ბელბინისეული ტერმინოლოგიით - „დასაშვებ სისუსტეებთან“.

იმისთვის, რომ ნათლად წარმოგვეჩინა და სრულად ჩამოგვეყალიბებინა საკუთარი აზრი ბელბინის მოდელის პოპულარობის მიზეზების შესახებ, დავალაგეთ იგი პუნქტების მიხედვით:

1. მართვის თეორია წარსულში მხოლოდ იერარქიის პოზიციებიდან განიხილებოდა. ფორმალური ურთიერთობები არსებობდა მხოლოდ „მმართველი-ხელქვეითი“-ს კონტექსტში. ნებისმიერი ორგანიზაციის მოდელი სამხედრო შენაერთის მტკიცე ქცევითი ნორმებით ხასიათდებოდა. მმართველობითი როლების კონცეფცია არ იქნებოდა ასეთი მნიშვნელოვანი, რომ არა აღიარებული ფასეულობების გადაფასება. გარადა ამისა, უნდა ვაღიაროთ, რომ ეს არის ყველაზე ქმედითი და სწრაფი მოდელი, შედეგების დადგომის თავლსაზრისით. ანუ, საკმარისია, დავანაწილოთ როლები ბელბინის ტესტის შესაბამისად და გავზომოთ მაჩვენებლები მხოლოდ ერთი თვის განმავლობაში და უკვე ნათელია, „მუშაობს“ თუ არა მეთოდი. სიახლე, მით უმეტეს მმართველობის პროცესში, ყოველთვის ძნელადაა

მისაღები და ამ მხრივ ბელბინის მოდელი გამონაკლისია, იმიტომ რომ მის ქმედებას, ქმედების ეფექტიანობასა და შედეგებს ყველა საკუთარი თვალთ ხედავს ეკონომიკისათვის სრულიად არადამახასიათებელი დროის უჩვეულოდ მცირე მონაკვეთში;

2. მკვლევართა მოსაზრებით, რომელსაც სრულიად ვეთანხმებით, ჰენლის კოლეჯში, კვლევის დასაწყისიდან დღემდე, ბელბინის თეორიას შეცვლილა. დავამატებთ, რომ ბოლო 20 წლის განმავლობაში დაემატა მხოლოდ ერთი როლი - „სპეციალისტი“. ამ როლის მნიშვნელობა არ იყო უგულვებელყოფილი თეორიის ჩამოყალიბების საწყის წლებშიც, მაგრამ ბოლო დროს განსაკუთრებული მნიშვნელობა და ელფერი შეიძინა, ვინაიდან ექსპერტული მოსაზრება სჭირდება ყველას და ყოველთვის. ჩვენი აზრით, ამ როლს ყოველთვის აქვს ერთი ნაკლი: „სპეციალისტი“ ხშირ შემთხვევაში არ არის კარგი მენეჯერი და, როგორც წესი, სუსტად „თამაშობს“ გუნდში. ამდენად, ვთვლით, რომ სპეციალისტი შეიძლება ჩართულ იყოს ჯგუფურ მუშაობაში ანდა შეიძლება განვიხილოთ იგი, როგორც „აუტსაიდერი“, რომლის კომპეტენტურ აზრს მივმართავთ საჭიროების შემთხვევაში - ნებისმიერი გადაწყვეტილება მიღებულ უნდა იქნეს ინდივიდუალურად, „სპეციალისტის“ პიროვნული თვისებებიდან გამომდინარე;

3. დღეს, როცა დინამიკურად ცვალებად გლობალიზებულ სამყაროში ხანდახან საჭირო ხდება სწრაფი შედეგის მომტანი გადაწყვეტილების სწრაფად მიღება, ბელბინის მეთოდი ბიზნესმენისთვის წარმოადგენს „გაჭირვების ტალკვეს“, მანამ, სანამ უფრო საფუძვლიან და ძვირადღირებულ რეფორმას ჩაატარებს. მაგალითად, არსებობს სიტუაციები, როცა შეიძლება საჭირო გახდეს სწრაფი და ერთდროული ცვლილება ეფექტიანობის ამაღლების და ტექნოლოგიის დანერგვის თვალსაზრისით. ასეთ შემთხვევებში, აუცილებელია სხვადასხვა მმართველობითი შემადგენლობის ფორმირება და სწორედ ასეთ შემთხვევებში მუშაობს ბელბინის მოდელი საუკეთესოდ;

4. დღეს უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება კარიერულ ზრდას. ვთვლით, რომ ბელზინის თეორია აქაც თამაშობს დიდ და მნიშვნელოვან როლს. ნიჭიერი ადამიანები ხშირად, მათთვის არახელსაყრელ სიტუაციაში, კარგავენ შთაგონებას და ვერ პოულობენ საკუთარ თავს კოლექტივში. პირიქითაც ხდება - თვითორიგანიზაციის ნიჭით დაჯილდოვებული, მაგრამ განსაკუთრებული ტალანტების არმქონე პიროვნება მნიშვნელოვან მიღწევებს ახორციელებს კარიერული ზრდის თვალსაზრისით. ეს ხდება მისი თვისების გამო - იპოვნოს და დაუახლოვდეს პარტნიორებს ჯგუფის შიგნით. მაგრამ თუ ადრე ყოველივე ეს სპონტანურად ვითარდებოდა, ახლა მენეჯერებს შეუძლიათ, მართონ ჯგუფის ფორმირებისა და როლების გადანაწილების პროცესი;

5. ძალზე მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია დღევანდელი ტენდენცია, რომელიც მეტნაკლებად ყველა ორგანიზაციაში არსებობს - „ტალანტებზე ნადირობა“. მაგრამ აქვე მოვიშველიებთ მაგალითს, რომელიც ნათლად წარმოაჩენს ჩვენს დამოკიდებულებას ასეთი ქცევის მიმართ: მიუხედავად იმისა, რომ ბრაზილიის ფეხბურთის ეროვნული ნაკრები ყოველთვის ვარსკვლავებით იყო დაკომპლექტებული, იგი მხოლოდ ხუთჯერ გახდა მსოფლიო ჩემპიონი და სწორედ მაშინ, როცა გუნდს ძლიერი მწრთვნელი ხელმძღვანელობდა. სხვა სიტყვებით - ორგანიზაციები, რომლებიც ტალანტებზე ნადირობით არიან დაკავებულნი, ჯერჯერობით ვერ აღწევენ ისეთ წარმატებას, რომლისკენაც მიისწრაფიან. დარწმუნებულები ვართ, რომ ტალანტი, ხალასი ნიჭი, ყოველთვის იყო და დარჩება განსაკუთრებულ მოვლენად ყველა ორგანიზაციაში, მაგრამ ყოველდღიური წარმატებისთვის „ჩვეულებრივი“ კარგი სპეციალისტებისგან დაკომპლექტებული გუნდი ყოველთვის მეტის მომტანია. ტალანტებს შორის კი ხშირად პაექრობა და კონკურენცია წარმოიშვება, რაც ვნებს საერთო საქმეს;

6. ლიდრობა დღეს რადიკალურად ახალ მნიშვნელობას იძენს, ვინაიდან მისი არსებობის პირობები ბევრადაა გამწვანებული. წარსულის იდეალური ლიდერების აგრესიული სტილი ბევრად ნაკლებად ფასობს,

ვიდრე სხვისი აზრის გაზიარებისა და ერთობლივი გადაწყვეტილებების მიღებისათვის მზაობა. ზოგადად, დღეს აგრესიულობა ცუდ ტონად ფასდება. ამდენად, ლიდერობის ახალმა შიანაარსმა მეტი დატვირთვა შეიძინა ყველა მენეჯერისათვის. მენეჯერთა ახალი თაობა უფრო გლობალურად აზროვნებს და ითვალისწინებს იმას, რომ ორგანიზაციის წარმატებული მომავალი არა მარტო საკუთარი ქვეყნის, არამედ ბევრი სხვა ქვეყნისა და ეკონომიკის მასშტაბებითაც განისაზღვრება. გარადა ამისა, მენეჯერების ახალი თაობა სპეციალური უმაღლესი ცოდნით არის გამდიდრებული; აქვე უნდა დავამატოთ, რომ არ არსებობს წარმატებული მართვის ერთი უნივერსალური სტილი, რომლის შერჩევაც ხდება სიტუაციის საპირწონედ;

7. დაბოლოს, მიგვაჩნია, რომ ნებისმიერმა კომპანიამ უნდა უზრუნველყოს მუდმივი ცვლილებების სტრატეგიები. ეს სტრატეგიები უნდა ითვალისწინებდეს კომპანიის მუდმივ განახლებას და განვითარებას. როგორც წესი, მენეჯმენტის ცვლილებას უეჭველად მოყვება ახალი შედეგები. იქნება ეს შედეგები დადებითი თუ უარყოფითი-დამოკიდებულიარეფორმატორების მიზანმიმართულ-ლობაზე და ცვლილებათა პაკეტის პროფესიული მომზადების დონეზე. დღეს, როცა გლობალიზაციის პროცესი მეტნაკლებად ყველა ქვეყანასა და კომპანიას შეეხო, როცა ბიზნესის კეთების პირობები მყისიერად იცვლება, როცა მაღალია განუსაზღვრელობის ხარისხის დონე, აუცილებელია მართვის ახალი სტილის შემუშავება დაამ თვალსაზრისით, ბელბინის მოდელი ერთერთ ადეკვატურ და ქმედით ინსტრუმენტად გვესახება.

ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლილება, რომელსაც დღეს საზოგადოება განიცდის, არის ინფორმაციული ტექნოლოგიების რევოლუცია, რომელმაც მსოფლიოში არსებული მოწინავე იდეებისა და გამოცდილების დროულად გაზიარების საშუალება მოგვცა. ასეთ პირობებში „ზემოდან“ კონტროლი ფაქტიურად შეუძლებელი ხდება და თუ ასეთი მცდელობა ხორციელდება კიდევ, იგი წარუმატებლობისთვისაა განწირული. ამ სიტუაციაში,

მენეჯერისთვის მართვის ყველაზე წარმატებულ ინსტრუმენტად საკუთარი გუნდის სწორად შერჩეული წევრების ურთიერთობები და ერთობლივი ძალისხმევა რჩება.

**3.3.მერიდით ბელბინის მოდელირება და კვლევის შედეგების მიხედვით ქართული კომპანიებისათვის გუნდური მართვის ეფექტური მოდელის დაპროექტება**

**3.3.1. ჯგუფის შექმნის პროცესის დასაბუთება და აღწერა**

სხვადასხვა ორგანიზაციაში გუნდის შექმნას საკუთარი სიძნელებები ახასიათებს. საერთო ფორმულა აქ არ არსებობს. ამიტომ, თავიდანვე გვინდა ჩამოვაყალიბოთ ძირითადი განსხვავებები, რომლითაც ვხელმძღვანელობდით ორიენტირის სახით, რათა მკაფიოდ დაგვესახა მიზანი. აქვე დავამატებთ, რომ ორგანიზაციაში გუნდის შექმნისათვის საჭიროა პიროვნული ურთიერთობებისა და ხასიათების ღრმა ანალიზი, რასაც კოლექტივში უშუალო მუშაობა სჭირდება საკმარისად დიდი ხნის განმავლობაში.

**ცხრილი. ჯგუფში და გუნდში მუშაობის დამხასიათებელი ნიშნები**

<b>ჯგუფში მუშაობა</b>	<b>გუნდში მუშაობა</b>
მარტივი ამოცანების ან თავსატეხების გადასაჭრელად	რთული ამოცანების ან პრობლემების გადასაჭრელად
საკმარისი კოოპერირება	გადაწყვეტილების მისაღებად საჭიროა კონსენსუსი
აზრთა თავისუფლება შეზღუდულია	არსებობს განუსაზღვრელობის ელემენტი, ვინაიდან პრობლემის გადასაწყვეტად რამდენიმე ვარიანტია შემოთავაზებული
როცა ამოცანა სასწრაფოდაა გადასაჭრელი	როცა საჭიროა ხანგრძლივი ძალისხმევა
როცა წევრთა კომპეტენციის დიაპაზონი საკმაოდ ვიწროა	როცა საჭიროა კომპეტენტურობის ფართო დიაპაზონი
შესაძლოა არსებობდეს წევრთა შორის მოუგვარებელი კოფლიქტი	გუნდის წევრთა პრობლემები გვარდება გუნდურ პრობლემებთან ერთად

როცა ორგანიზაციას ურჩევნია, მოიწვიოს ცალკეული სპეციალისტი	როცა ორგანიზაციას ურჩევნია, ისარგებლოს გუნდის მუშაობის შედეგებით, რათა მომავალში მას დააფუძნოს პერსპექტიული სტრატეგია
როცა საჭიროა ნოვატორული შედეგი	როცა საჭიროა მრავალმხრივი მიდგომა

გარდა ამისა, ჩვენ მოვახდინეთ გუნდის ნიშან-თვისებათა კლასიფიკაცია, რომელიც შემდეგნაირად გამოიყურება:

1. გუნდი შედგება ორი და მეტი წევრისგან;
2. გუნდის წევრები გრძნობენ პასუხისმგებლობას დასახული მიზნის მიღწევის საქმეში დაკისრებულ როლთან და საკუთარ კომპეტენციასთან შესაბამისობაში;
3. გუნდს გააჩნია საკუთარი სახე, რომელიც არ ემთხვევა გუნდის წევრთა ინდიდუალურ თვისებებს;
4. გუნდისთვის დამახასიათებელია ჩამოყალიბებული ურთიერთობები როგორც საკუთარი გუნდის შიგნით, ისე სხვა გუნდებთან და ჯგუფებთან;
5. გუნდს გააჩნია ნათელი, მოწესრიგებული და ეკონომიური სტრუქტურა, რომელიც მიმართულია დასახული მიზნების მიღწევაზე; გუნდი პერიოდულად აფასებს საკუთარ ეფექტიანობას. როგორც წესი, გუნდის წინაშე მდგომი ამოცანები ვერ მიიღწევა მისი ცალკეული წევრების მიერ, ვინაიდან მისი დრო და სხვა რესურსები შეზღუდულია (ერთ ადამიანს არ შეიძლება გააჩნდეს რამდენიმე ადამიანისთვის დამახასიათებელი ცოდნა და კვალიფიკაცია).

როგორც ვხედავთ, გუნდსა და ჯგუფს შორის არც ისეთი გადაულახავი ზღვარია, ამ გარემოებით შეიძლება სარგებლობამაშინ, როცა უკვე მომუშავე კოლექტივში იქმნება ახალი გუნდი „ჯგუფური როლების“ მეთოდის გამოყენებით.

გარდა ამისა, ჯგუფური მიდგომის გამოყენებისას ვსარგებლობდით კვლევის პროცესში გაკეთებული შემდეგი დასკვნებით:

**ჯერ ერთი,** ჩვენს მიერ გამოკვლეული საწარმოები და ორგანიზაციები მიდრეკილნი არიან (და მიისწრაფიან კიდევ) გამსხვილებისკენ, რასაც სტრუქტურის გართულება და ფუნქციური გადაჯგუფება სდევს თან, ამას კი სჭირდება უფრო ეფექტიანი ორგანიზაციული ფორმების მოძებნა და კოლექტიური მართვის ისეთი მეთოდის გამოყენება, რომელიც ამაღლებს მუშაობის ხარისხს, ანუ - პროდუქტიულობას, მიზანშეწონილობასა და თანადროულობას;

**მეორე.** თითქმის ყველა ჩვენი საკვლევი ორგანიზაცია წარმატებულია და განვითარებადი, კონკურენტუნარიანობის მაღალი დონით. კასპის ცემენტი და ი.მ ნოზაძე გარე ბაზარზეც არიან ორიენტირებულნი, ამიტომ ისინი ითვალისწინებენ არა მარტო დღეის მოთხოვნას, არამედ იმასაც, თუ როგორ შეიცვლება იგი მოკლე და გრძელვადიან პერსპექტივაშიც. ჩვენი საკვლევი საწარმოები ხასიათდებიან ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვალებადობით, ანუ, როგორც პოლ დრუკერი აღნიშნავდა, „ცვალებადი გეომეტრია“, რომელიც ამოცანების შეცვლასთან ერთად იცვლება;

**მესამე.** ჩვენ ვაანალიზებდით მენეჯერებისა და საწარმოს წარმადობას ურთიერთკავშირში, ვინაიდან მენეჯერი უშუალოდ თუ არა, ირიბად მაინც ახდენს ზეგავლენას ამ უკანასკნელზე. აქედან გამომდინარე, ვეთანხმებით უცხოელი და ქართველი მკვლევარების იმ მოსაზრებას, რომ ნებისმიერი დონის მენეჯერი დაკავშირებულია შრომის კოლექტიური პროდუქტის გამოშვებასთან. ამდენად მიგვაჩნია, რომ მენეჯერებში გუნდური სულისა და საერთო საქმის იდეის დანერგვა მთელი ორგანიზაციის პროდუქტიულობის ზრდასთანაა კავშირში;

**მეოთხე.** ორგანიზაციის განვითარების მეცნიერებაში სულ რაღაც 30 წელია, რაც შემოვიდა გუნდური მიდგომის თეორია. ამდენად ეს სოციოტექნიკური და სოციოკულტურული მოდელი ჯერჯერობით

განვითარების სტადიაში იმყოფება. ჩვენი აზრით, ორგანიზაციაში განვითარებული გუნდური ქცევები ადამიანური ცივილიზაციის მიკრომოდელს წარმოადგენს და ყველაზე უფრო დამაჯერებლად ასახავს რეალურ სოციალურ პროცესებს. მაგრამ, გარდა ამ მნიშვნელოვანი ფუნქციისა, იგი კიდევ ერთ, არანაკლებ მნიშვნელობის მქონე ფუნქციას ასრულებს- მმართველისთვის ეს არის მძლავრი ინსტრუმენტი თანამშრომელთა საერთო მიზნებზე ორიენტირებისათვის და მათ შორის პროდუქტიული ურთიერთობის ჩამოყალიბებისათვის.

### 3.3.2. საკვლევ საწარმოებში შესაქმნელი გუნდის ტიპები

საკვლევ საწარმოებში შექმნილ იქნა შემდეგი ტიპის გუნდები:

-გუნდი, რომელიც ამზადებს რეკომენდაციებს და შედგება ტესტირებული წევრებისგან. მის შემადგენლობაში შევიყვანეთ საპროექტო და სააუდიტო დანაყოფების ცალკეული წევრები. გარდა ამისა, დავმატეთ ხარისხის მართვის და დაცვის სამსახურების წევრებიც. დავასაბუთებთ შემდეგი მოსაზრებით: ამ სპეციალისტებისთვის, საქმიანობიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია ორი რამ: 1) მათი სამუშაო ყოველთვის მოიცავს სწრაფ და კონსტრუქციულ გადაწყვეტილებების მიღებას და 2) მათი ფუნქციაა საბოლოო ფორმულირებების შემუშავება, რომლებიც აუცილებელია მათივე რეკომენდაციების დასანერგად და განსახორციელებლად;

-გუნდი, რომელიც უშუალოდ ქმნის პროდუქციას. მისი საქმიანობა, როგორც წესი, არ არის შეზღუდული დროითი საზღვრებით. ამდენად, ასეთი წევრისთვის მნიშვნელოვანია კონცენტრირება გუნდის პროდუქტიულობაზე, და არა თვით გუნდზე;

-გუნდი, რომელიც მართავს პროცესს. ამ წევრებისთვის მნიშვნელოვანია მის წინაშე დასმული ამოცანის იდენტიფიცირება და კონკრეტულ მიზანზე კონცენტრირება, რომელიც შესაძლოა, გასხვავდება ორგანიზაციის საერთო მიზნისგან.



### 3.3.3 ექსპერიმენტული გუნდის ფორმირებაზე ზემოქმედი ფაქტორები

გუნდები, რომლის ფორმირებაც მოვახდინეთ საკვლევ საწარმოებში, ფორმირებულ იქნა კონკრეტული ამოცანის შესასრულებლად. ამდენად, სრულიად ბუნებრივია, რომ ისეთი მახასიათებელი, როგორც არის *ერთობლივი საქმიანობის ტიპი*, გუნდის ფორმირებისათვის მივიჩნიეთ გადამწყვეტად. დავასაბუთებთ ჩვენს მოსაზრებას: ჩვენს მიერ გამოყოფილი მახასიათებელი ქმნის სტრუქტურას და ამოცანის გაწყვეტას ახერხებს არასტანდარტული გზებით. გარადა ამისა, ერთობლივი საქმიანობისათვის დასახული ამოცანის ტიპი განსაზღვრავს გუნდის ფორმალურ სტრუქტურას, ანუ გუნდი დავაკომპლექტეთ ბელბინის როლურ მეთოდის გამოყენებით, რისთვისაც გამოვიყენეთ ჩვენივე წინასწარი ინტერვიუების გზით მოგროვილი მასალები წევრთა ცოდნის, კვალიფიკაციის, უნარებისა და ჩვევების შესახებ. აღვნიშნავთ, რომ მაკონტროლებლის ფუნქციის შემსრულებელწევრებს საწარმოს ტოპ-მენეჯმენტთან შეთანხმებით ვარჩევდით.

შემდეგი მნიშვნელოვანი პარამეტრი, რომელიც გამოვიყენეთ გუნდების ფორმირებისათვის, გახდა ორგანიზაციული გარემო, სადაც საქმიანობდა გუნდი და რომელთანაც უწევდა ურთიერთქმედებაში შესვლა. მენეჯმენტში მიღებულია არა გარემოზე, არამედ *ორგანიზაციულ-კულტურულ კონტექსტზე* საუბარი, რომელიც შიდა და გარე სფეროებად იყოფა. შიდა კონტექსტს მივაკუთნეთ ისეთი მახასიათებლები, როგორიცაა ორგანიზაციული კლიმატი, მმართველთა კომპეტენტურობა, ორგანიზაციის სტრუქტურირების სირთულე, კონტროლის მეთოდების მრავალფეროვნება, სტრესული სიტუაციების სიხშირე და ა.შ. ყურადღებას ვაქცევდით, აგრეთვე, ისეთ ასპექტებს, როგორიცაა: ორგანიზაციული ურთიერთობების ოფიციალურობის ხარისხი, თანამშრომელთა მიერ სუბორდინაციის დაცვის ხარისხი, ინიციატივიანობა, არსებული სამუშაოს რეჟიმი, დრეს-კოდის არსებობა, სამუშაოთა წარმოებაში საერთო პრინციპებისა და საბოლოო შედეგების მნიშვნელობის ხარისხი და სხვა.

შიდაგუნდური კულტურული კონტექსტი შემდეგი ინდიკატორებით განვსაზღვრეთ: გუნდის წევრების მიერ ერთობლივად მიღებული ქცევის ნორმები, კომპეტენციების შიდა გადანაწილება, გუნდის წევრებს შორის არსებული კავშირების სიმჭიდროვე, კოორდინირებულობა, კომუნიკაცია, ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლებთან დამყარებული კავშირები. დავამატებდით, რომ, ჩვენი აზრით, გუნდის შექმნის პროცესს განვიხილავთ, როგორც მისი შიდა კულტურული კონტექსტის შექმნის პროცესს, ანუ ერთგვარ სუბკულტურას.

### 3.3.4. ბელბინის როლური მეთოდით შექმნილი ეფექტიანი გუნდების ფორმირება

როგორც ნაშრომის მე-2 თავში უკვე აღვწერეთ, კვლევაში ჩვენ გვქონდა გამოყენებული არა ერთი, არამედ რამდენიმე მეთოდი და ინსტრუმენტი. ჩვენი მიზანი იყო, საკვლევ საწარმოებში მაქსიმალურად ეფექტიანი გუნდების ფორმირება. ამიტომ მოვიყვანთ იმ ძირითად მიდგომებს, რომლებიც გამოვიყენეთ კვლევის პროცესში და რომელთაგან შეირჩა ბელბინის როლური მეთოდი.

<b>გუნდის ფორმირებისადმი ჩვენი ძირითადი მიდგომები</b>	
<b>მიზანზე დაფუძნებული</b>	მიდგომა დაფუძნებულია არჩევანის პროცესში წევრთა გუნდურ მიზნებზე ორიენტირების უნარზე. მიზანი შეიძლება იყოს სტრატეგიული, ანდა გამომდინარეობდეს საქმიანობის სპეციფიკიდან. დაგჭირდა კონსულტანტის დახმარება თვით საწარმოს ხელმძღვანელობიდან. შეთავაზებული იყო კითხვები საწარმოს პროდუქტიულობისა და გაყიდვების ზრდის, საწარმოს შიდა ორგანიზაციული პროცესების ცვლილების შესახებ.
<b>ინტერპერსონალური (პიროვნებათაშორისი)</b>	იგი ორიენტირებულია პიროვნებათა შორისი კონფლიქტების პრევენციასა და მოგვარებაზე და გულისხმობს, რომ ინტერპერსონალური კომუნიკაცია არის საფუძველი გუნდის კომპეტენტურობის საერთო ხარისხისა და ეფექტიანობის ზრდისათვის. მისი მიზანია, გუნდის წევრთა შორის ნდობის გაზრდა და შიდაგუნდური კომუნიკაციების გაუმჯობესება. მის გამოყენებაზე უარი ვთქვით მისი გრძელვადიანობის გამო. თუმცა აღვნიშნავთ, რომ გარკვეული შედეგები ამ

	მიმართულებითაც მივიღეთ.
<b>როლური</b>	ჩვენს მიერ გამოკვლეული და გამოყენებული მეთოდი. ვატარებდით დისკუსიებსა და გამოკითხვებს, ტესტირებებსა და როლურ თამაშებს, რათა დაგვედგინა, გუნდის პოტენციური წევრების რომელი პიროვნული თვისებები „ფარავდა“ ერთმანეთს. „გადაფარული“ არეალებიდან გამომდინარე, ვიღებდით გადაწყვეტილებას. რამდენჯერმე მოგვიხდა გუნდის შემადგენლობის კორექტირება.
<b>პრობლემაზე ორიენტირებული</b>	მეთოდი წარმოადგენს პროცესის ფასილიტაციის დაგეგმილ სერიას და საჭიროებს კონსულტანტს საწარმოს მენეჯმენტის მხრიდან. პროცესი გულისხმობს გუნდური პრობლემების თანმიმდევრული მოგვარების პროცედურებს, შემდეგ გუნდური მიზნის დასახვას და მისი მიღწევის პროცესს. ფასილიტაცია უნდა განხორციელდეს საწარმოს ხელმძღვანელების მიერ. ამაზე უარი მივიღეთ დროის უქონლობის მოტივით, რაც ჩვენთვის ძალზე დამაჯერებელი იყო. გარდა ამისა, დავამატებთ, რომ პროცესი საკმაოდ ხანგრძლივია.

ჩვენ წარვმართეთ გუნდის ფორმირება შემდეგი მიმართულებით:

**-მასალების შეგროვება.** „კასპის ცემენტში“ და „იმ ნოზაძეში“ გუნდს ვხვდებოდით ხელმძღვანელობის თანდასწრებით, ხოლო „სმარტში“, ხელმძღვანელობის გარეშე, მათი თანხმობით. ძალზე ძნელია, გუნდის მომავალი წევრების დარწმუნება იმაში, რომ ბელბინის ტესტები უბრალო თამაში კი არა, სერიოზული მართვის შემადგენელი კომპონენტია. ჩვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი იყო იმის მიღწევა, რომ ჩვენს მიერ შექმნილ გუნდს თვითონ ემართა საკუთარი თავი - სხვა სიტყვებით, ჩვენი მიზანი იყო, დავრწმუნებულიყავით ბელბინის ტესტის უტყუარობაში და დაგვერწმუნებინა იგივეში გუნდის წევრები და მათი ხელმძღვანელობა. პროცესი ძალიან გაიწელა დროში. რამდენიმე ადგილზე ადგილობრივი მენეჯერების წინააღმდეგობასაც წავაწყდით.

**-გუნდური პრობლემების დიაგნოსტიკა.** გუნდური პრობლემების დიაგნოსტიკა მოიცავს რიგ შეხვედრებს და არსებული გუნდების საქმიანობის ეფექტიანობის კრიტიკულ შეფასებას საერთო და სპეციალური

საკითხების გასარკვევად. ჩვენს მიერ შეთავაზებული საკითხები იყო: „საით მივდივართ?“ და „როგორ ვაპირებთ დასახული მიზნის მიღწევას?“. დიაგნოსტიკის პროცესში გამოიკვეთა გუნდური პრობლემები, რომელთა გადასაჭრელად თითოეულმა საკვლევმა გუნდმა იმუშავა და მიაღწია ახალ გუნდურ წონასწორობას, რომელიც შეესაბამება საერთო გუნდური კლიმატის შექმნაში პირადი მონაწილეობის გაცილებით მაღალ ხარისხს.

**-აქტიური დაგეგმვა.** როგორც წესი, ამ ეტაპზე იქმნება მოქმედების გეგმა და იგი მოიცავს გუნდის წევრების გამოკითხვას იმის თაობაზე, თუ როგორ ესახებათ მათ გუნდური პრობლემების მოგვარების გზები. გუნდის მიერვე აირჩევა ერთი ან რამდენიმე წინადადება, რომელიც საერთო კონსენსუსის გზით უნდა იქნას მიღებული.

**-გეგმის განხორციელება.** გეგმის განხორციელება საკმაოდ აქტიური პროცესია. გუნდის ფორმირების პროცესის ჩატარების მიზანია გუნდური მუშაობის გაუმჯობესება გუნდის შიგნით კომუნიკაციების გაუმჯობესების გზით. გუნდი აკრიტიკებს საკუთარ ეფექტიანობას, ქმედებებს და მიღებულ შედეგებს არსებობის ადრეულ ეტაპებზე და ცდილობს ახალი, მათთვის მისაღები სტრატეგიების შემუშავებას. ანუ, ამ ეტაპზე ისინი პასუხობენ კითხვას: “როგორ უნდა შევცვალოთ საკუთარი თავი, რათა მივაღწიოთ გუნდის უფრო მაღალ ეფექტიანობას?”

უნდა აღინიშნოს, რომ „ი.მ. ნოზაძეში“ გამოავლინეს ამ ეტაპზე ოთხი ძირითადი მიზანი: 1) პრიორიტეტების შეცვლა, 2) სამუშაოს დანაწილების ხერხების ანალიზი, 3) კომუნიკაციების საშუალებათა ცვლილება, 4) გუნდის წევრებს შორის არსებული კომუნიკაციების გაანალიზება და სახეცვლა.

„სმარტის“ წევრებისათვის გუნდური კომუნიკაციის პრობლემები ნაკლებად იყო საინტერესო, ვინაიდან მათთან ეს პრობლემა ყველაზე კარგად არის გადაჭრილი. მათთვის მნიშვნელოვანი გახდა: 1) ფირმის საერთო მიზნების შესაბამისი საერთო გუნდური მიზნების დასახვა, 2)

გადაწყვეტილების დამოუკიდებელი შიდაგუნდური მსჯელობისას კონსესუსის სახით მიღება.

„კასპის ცემენტის“ გუნდისათვის გუნდში ინტერპერსონალური დამოკიდებულება არ წარმოადგენს პრობლემას, ეს საკითხი საუკეთესოდაა მოგვარებული. მათთვის მნიშვნელოვანი გახდა პრობლემების არა ზემოდან მიღებული გადაწყვეტის ხორცშესხმა, არამედ დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღება.

### მონიტორინგი და შედეგების შეფასება

ეს იყო გუნდის ფორმირების ფინალური სტადია. იგი მოიცავს შედეგების ანალიზს იმისთვის, რათა ნათელი გახდეს, იდენტიფიცირებულია თუ არა არსებული პრობლემები და მოხებრდა თუ არა მათი გადაჭრა.

საბოლოო ჯამში, სამივე გუნდისათვის მთავარი შედეგები მიღწეულ იქნა, ანუ:

- მართვის პროცესი მიღებული ერთობლივი გადაწყვეტილებების საფუძველზე გაუმჯობესდა,
- გუნდების სუბკულტურა გაჯანსაღდა და არსებითად შეიცვალა (უფრო გახსნილი და გამჭვირვალე გახდა),
- გუნდები გახდნენ ერთსულოვანნი მიღებული გადაწყვეტილების არგუმენტირების, დაცვისა და განხორციელების დროს,
- გაიზარდა კოოპერაციის ხარისხი.

განვიხილოთ ორგანიზაციების ეფექტიანობის მაჩვენებლებიკვლევის საწყისი და ბოლო პერიოდებისთვის. ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის მაჩვენებელთა გაუმჯობესება შესაძლებელია ორგანიზაციულ-ტექნიკური ღონისძიებების შემუშავებისა და განხორციელების შედეგად. განვიხილავთ შედეგიანობის დინამიკას ორი მიმართულებით: ორგანიზაციული და სოციალურ-ეკონომიკური. მაგრამ თავიდანვე აღვნიშნავთ, რომ უფრო სრული და საიმედო შედეგებისათვის საჭიროდ ვთვლით შედარებით ხანგრძლივ (4-5 წელი) დაკვირვებას.

არსებობს ეფექტიანობის ზრდის მესამე, **ტექნიკური მიმართულება**, მაგრამ მისი განხილვის საჭიროება არ დამდგარა, ვინაიდან საკვლევ ორგანიზაციებში ტექნიკური და ტექნოლოგიური თვალსაზრისით ჯერჯერობით არაფერი შეცვლილა: „ჰაიდელბერგ-ცემენტის“ ქალაქ კასპის საწარმო გერმანული ტექნიკითა და ტექნოლოგიით სარგებლობს; „სმარტი“ დანერგვის დღიდან უცხოური მენეჯმენტის პრონციპებზეა აგებული და ტექნიკური უზრუნველყოფაც არაქართული აქვს; ანალოგიურად არის საქმე საწარმოშიც „იმ ნოზამე“.

ორგანიზაციული ღონისძიებები საკვლევ საწარმოებში რამდენიმე მიმართულებით ხორციელდებოდა, ესენია: აღრიცხვის ორგანიზაცია, შრომის შედეგიანობა, წარმოების ციკლის შემცირება, რემონტისა და რესურსების ეკონომია.

სოციალურ-ეკონომიკური მიმართულება სამივე საკვლევ საწარმოში მოიცავდა რამდენიმე მიმართულებას: შრომისა და დასვენების პირობების გაუმჯობესება, სტიმულირების ღონისძიებათა სრულყოფა, შრომის მწარმოებლურობისა და ხარისხის ზრდა და კორპორატიული თვითშეგნებისა და ორგანიზაციული კულტურის განვითარება.

**სოციალური ეფექტიანობის შეფასება.** განვიხილოთ მენეჯერთა გუნდების მართვის მცირევადიანი პერიოდის სოციალური შედეგები, რომელიც ახასიათებს კოლექტივის პოტენციურ შესაძლებლობათა გამოყენებას ორგანიზაციის მისიის განხორციელებისათვის. სოციალური ეფექტიანობის მაჩვენებლები მხოლოდ შედეგებზე დაყრდნობით შეიძლება გაანალიზდეს, რომელთაგან ძირითადებია:

**ცხრილი . სოციალური ეფექტიანობის მაჩვენებლები საკვლევ საწარმოებში (%)**

	კასპის „ჰაიდელბერგ ცემენტი“			გორის „სმარტი“			„იმ ნოზამე“			საშუალო შეწონილი მაჩვენებელი		
	დიახ	არ ვიცი	არა	დიახ	არ ვიცი	არა	დიახ	არ ვიცი	არა	დიახ	არ ვიცი	არა

გაზარდა თუ არა მენეჯერ-თა ახალმა გუნდმა მმართველობითი პროცესების ინტეგრაციის დონე?	72	-	28	52	-	48	52	-	48	58,7	-	41,3
გაიზარდა თუ არა გუნდის მენეჯერთა კვალიფიკაცია?	48	21	31	56	10	34	22	35	43	42	22	36
ამაღლდა თუ არა მიღებულ-ლი გადაწყვეტილებები ს დასაბუთების დონე?	85	5	10	78	10	12	82	5	13	81,7	6,7	11,7
კარგად იმოქმედა თუ არა ახალი მმართველობითი გუნდის შექმნამ ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე?	45	50	5	30	51	19	42	25	33	69	42	19
გაზარდა თუ არა მენეჯერ-რების ახალმა გუნდმა შრომის პროცესით თქვენი დაკმაყოფილების დონე?	32	10	58	28	47	25	22	48	30	27,3	35	37,7
გაიზარდა თუ არა საზოგადოებრივი ნდობა ორგანიზაციის მიმართ ახალი გუნდის შექმნის შედეგად?	21	61	18	52	38	10	32	64	4	35	54,3	10,7
გაიზარდა თუ არა ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობა ახალი გუნდის შექმნის შედეგად?	42	30	28	47	28	25	57	20	23	48,7	26	25,3
გაიზარდა თუ არა ორგანიზაციის საქმიანობის ეკოლოგიურ შედეგებზე პასუხისმგებლობა ახალი გუნდის შექმნის შედეგად?	12	60	28	15	65	20	21	50	29	16	58,3	25,7

## წყარო: ავტორის კვლევა

მმართველობითი პროცესების ინტეგრაციის დონე, მენეჯერთა კვალიფიკაციის ზრდა, მიღებული გადაწყვეტილებების დასაბუთების დონის ზრდა, ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება, შრომის პროცესით დაკმაყოფილების დონე, საზოგადოებრივი ნდობის ზრდა, ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობის ზრდა, საქმიანობის ეკოლოგიურ შედეგებზე პასუხისმგებლობის ზრდა (ცხრილი).

გამოკითხულთა რაოდენობა „ჰაიდელბერგ ცემენტში“ 150 ადამიანია, „სმარტში“ – 60, ხოლო „იმ ნოზაქში“ – 70 ადამიანი. როგორც ცხრილიდან ვხედავთ, საშუალო მაჩვენებლებით დადებითი შეფასებები პრევალირებს. ხოლო იმ შემთხვევაში, როცა პასუხები არ გაიცა, ძირითადად ასახელებდნენ ერთ მიზეზს - ცვლილებები ამ ვუთხით თვალშისაცემი ვერ გახდა კვლევის პერიოდის მოკლევადიანობიდან გამომდინარე (სამივე საწარმოში კვლევა 15 თვის მანძილზე მიმდინარეობდა).

რა ფორმით ვიკვლევდით მენეჯერთა გუნდის სოციალურ ეფექტიანობას? დღეისათვის არსებობს კვლევის მრავალი ინსტრუმენტი, მაგალითად, ანკეტირება, ფსიქოლოგიური აუდიტი, გასაუბრება, გრაფოლოგიური ანალიზი, საკადრო დოკუმენტაციის შესწავლა, შემაფასებელი გამოცდა და სხვა. ფორმიდან გამომდინარე, არსებობს მენეჯერთა გუნდის საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების ორი ძირითადი მიმართულება: 1) მენეჯერთა შრომის ეფექტიანობისა და 2) მენეჯერთა პიროვნული თვისებების შეფასება.

მენეჯერის მუშაობის ეფექტიანობის შეფასება კომპლექსური პროცესია და შემდეგი ეტაპებისგან შედგება:

- მენეჯერის პირადი წვლილი გუნდის საქმიანობაში;
- მენეჯერის მიერ სამუშაო დროის ეფექტიანად გამოყენების შეფასება;
- მენეჯერის გუნდში საქმიანობის შედეგიანობა;
- მენეჯერის გუნდში საქმიანობის შინაარსობრივი მხარის შეფასება.



რაც შეეხება გუნდის მენეჯერების პროფესიონალიზმს და პირად თვისებებს, ამაზე კვლევის წინა თავებში გვექონდა საუბარი. გარდა ამისა, საკვლევ საწარმოებში ყველა მენეჯერი უკვე ფლობდა გამოცდილებასა და უნარ-ჩვევებს, რომელთა მიხედვითაც მოხდა მათი შერჩევა და თანამდებობაზე დანიშვნა საკვლევ ორგანიზაციების პერსონალის მართვის სამსახურების მიერ.

### **მენეჯერების გუნდის მიერ მართვის ეფექტიანობაში შეტანილი წვლილი**

ვინაიდან არ არსებობს მმართველობითი წვლილის გამოანგარიშების ერთიანი მეთოდიკა, მისი რაოდენობრივი მხარის განსაზღვრისათვის ჩვენ გამოვიყენეთ *მმართველობითი დამატებული ღირებულების* გაანგარიშების მეთოდი, რომელიც წარმოადგენს სხვაობას ორგანიზაციის მიერ მენეჯერზე გაწეულ დანახარჯებსა და მენეჯერის მიერ შექმნის ფასეულობას შორის. მმართველობითი დამატებული ღირებულების გათვლისას უნდა გავითვალისწინოთ ბიზნესის მიერ შექმნილი დამატებული ღირებულება და სააქციო ღირებულება. იგი გამოითვლება ფორმულით:

$$\text{მდლ} = \text{ბდლ} - \text{ადლ} - \text{ობ} - \text{მხ} ,$$

სადაც **მდლ** - მმართველობითი დამატებული ღირებულებაა,

**ბდლ** - ბიზნესის მიერ დამატებული ღირებულება,

**ადლ** - აქციონერთა მიერ დამატებული ღირებულება,

**ობ** - ოპერაციული დანახარჯები,

**მხ** - მმართველობითი დანახარჯები.

აქციონერთა მიერ დამატებული ღირებულება ნულის ტოლია სამივე საწარმოში, ვინაიდან არც ერთი მათგანი სააქციო საზოგადოებას არ წარმოადგენს;

**ოპერაციული დანახარჯები** არის სახლფასო ფონდის, საამორტიზაციო ანარიცხებისა და მიმდინარე დანახარჯების ჯამი;

**მმართველობითი დანახარჯები** კი მმართველი პერსონალის შენახვის ხარჯებია;

ბიზნესის მიერ დამატებული ღირებულება წარმოადგენს სხვაობას ორგანიზაციის მიერ წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციიდან ამონაგებ სართო შემოსავალსა და გაწეულ დანახარჯებს (რესურსები, გადასახადები, ელექტროენერგია და სხვა) შორის. ბიზნესის მიერ დამატებული ღირებულება გამოითვლება შემდეგი ფორმულით:

$$\text{ბდღ} = \text{საერთო შემოსავალი} - (\text{დანახარჯები} + \text{გადასახადები})$$

მენეჯერთა ჯგუფის საქმიანობის ეფექტიანობის გასაანგარიშებლად კიდევ ერთი მაჩვენებელი - მართვის რენტაბელობა გამოვიყენეთ, რომელიც თავის დროზე, პირველად მართვის ისტორიაში, გამოიყენა კომპანიამ SONY, იგი გაანგარიშდება, როგორც მმართველობითი დამატებული ღირებულების განაყოფი მმართველობით დანახარჯებზე (ინვესტირების რენტაბელობის ანალოგიურად):

$$\text{მართვის რენტაბელობა} = \text{მდღ} / \text{მდ} \quad (3)$$

ამ უმნიშვნელოვანეს მაჩვენებლებს ჩვენ თავი მოვუყარეთ ცხრილში, სადაც ნაჩვენებია საკვლევი საწარმოების მენეჯერთ ეფექტიანობის ყველა ძირითადი მაჩვენებელი კვლევის პერიოდის დასაწყისისთვის და ბოლოსათვის ცხრილი. საკვლევი საწარმოების მენეჯერთა ეფექტიანობის

ყველა ძირითადი მაჩვენებელი (ათასი ლარი)

	კასპის „ჰაიდელბერგ ცემენტი“		გორის „სმარტი“		„იმ ნოზაძე“	
	პერიოდის დასაწყისი	პერიოდის ბოლო	პერიოდის დასაწყისი	პერიოდის ბოლო	პერიოდის დასაწყისი	პერიოდის ბოლო
საერთო შემოსავალი	99 017	135 530	79 213,6	108 424	74 263	101 648
დანახარჯები	60 848	65 306	48 678,4	60 244,8	45 636	56 480
გადასახადები	15 575	16 476	12 460	13 180	11 670	12 357
მმართველობითი ხარჯები	2 815	3 102	2 252	2 482	2 111	2 326
ოპერაციული ხარჯები	920	840	736	312	690	280

ხარჯები სულ	80 158	85 724	64126,4	76218	60 107	71 443
აქციონერთა მიერ დ.დ.	0	0	0	0	0	0
ბიზნესის მიერ დ.დ.	18 859	49 806	15 087,2	32 206	14 156	30 205
მმართველობითი დ.დ.	15 124	46 464	12 099,2	29 412	11 355	27 299
მართვის რენტაბელობა	5,3	15	5,2	12	5,5	11

როგორც თვალნათლივ ჩანს, სამივე საწარმოში გაზრდილია მართვის რენტაბელობის, მმართველობითი დამატებული ღირებულებისა და ბიზნესის მიერ დამატებული ღირებულების მაჩვენებლები მიუხედავად იმისა, რომ მმართველობითი ხარჯების აბსოლუტური მაჩვენებელი ყველგანაა გაზრდილი. მაგრამ სწორედ ამ დანახარჯის გაზრდამ გამოიწვია სხვა დანახარჯების შემცირება და ეფექტიანობის მაჩვენებლების მნიშვნელობის მატება. ყველა ეს მაჩვენებელი საუკეთესოდ აღწერს ჩვენი კვლევის შედეგებსა და მათი დანერგვის პრაქტიკულ საჭიროებას.

### 3.3.5 გუნდის შექმნის პროცესში წარმოქმნილი გარდამავალი პერიოდის პრობლემები

პერსონალის მართვის სპეციალისტები და, ზოგადად, მენეჯერები, საკუთარი გუნდის ფორმირებისას ხელმძღვანელობენ ერთი ძირითადი მოსაზრებით - აამაღლონ მართვისა და წარმოების რომელიმე მიმართულების ეფექტიანობა, ანუ გუნდმა უნდა მიაღწიოს რაიმე კონკრეტულ შედეგებს. ჩვენი კვლევის შედეგები რომ უფრო ხელშესახები და ნათელი გაგვეხადა, ჩავატარეთ კიდევ ერთი, შემაჯამებელი გამოკითხვა საკვლევ საწარმოებში შექმნილი გუნდების მენეჯერთა შორის. მაგრამ ვიდრე ამ შედეგებს გავაშუქებთ, წარმოვადგენთ რამდენიმე საკუთარ შემაჯამებელ მოსაზრებას. კერძოდ კი:

1. ჩვენს მიერ ფორმირებული მენეჯერთა ჯგუფები შევარჩიეთ პირადი მახასიათებლების მიხედვით, რაშიც გამოვიყენეთ ბასისა და კეირსის მეთოდით შედგენილი საკუთარი ანკეტური ფორმა.

მხედველობაში მივიღეთ მენეჯერის ინტელექტი და ანალიტიკური შესაძლებლობები, მისი კომუნიკატიური მონაცემები (ექსტრა- და ინტროვერსია), პროფესიული ცოდნა. ყველაზე უფრო ეფექტიანი ჯგუფი ჩამოყალიბდა „ჰაიდელბერგ-ცემენტში“, ვინაიდან მენეჯერთა პროფესიონალიზმს აქ უდიდესი გამოცდილება და ინტელექტიც ამყარებდა (ინტელექტის დონე - 90 ქულაზე ზემოთ, ანალიტიკური შესაძლებლობები - საშუალოზე უფრო მაღალი). საშუალო დონის ინტელექტის მქონე წევრები, რომლებიც „სმარტისა“ და „ი.მ. ნოზაძის“ მენეჯერთა შორის შეირჩა, პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობით აკომპენსირებდნენ ჯამურ მაჩვენებელს;

2. პრაქტიკული კვლევის პროცესში დავადგინეთ, რომ ბელბინისეული იდეალური 8-კაციანი გუნდის არასებობის შემთხვევაშიც კი, 6-კაციანი გუნდებიც ეფექტიანად მუშაობენ („ნოზაძე“, „სმარტი“), ვინაიდან ამ კოლექტივებში რემოდენიმე მენეჯერი იდეალურად ათავსებს ორსა და მეტ როლს. გარდა ამისა, „ჰაიდელბერგში“ რამდენიმე თვის მანძილზე 10-კაციანმა გუნდმაც იმუშავა, მაგრამ ფაქტობრივად იგი „დაიშალა“ ორ გუნდად - 6 და 4-კაციანი შემადგენლობით; ჩვენ ამას ვხსნით გადაწყვეტილების მიღების პროცესში 10 ადამიანს შორის კომუნიკაციისა და ოპონირების სიძნელით;

3. მიგვაჩნია, რომ მენეჯერთა გუნდის წევრებმა უნდა შეასრულონ სხვადასხვა სოციალური, და არა მხოლოდ ხელმძღვანელის, როლები. მენეჯერთა გუნდის წევრები უნდა შთააგონებდნენ კოლექტივის სხვა დანარჩენ მართულ წევრებს როგორც მუშაობის, ისე მაღალი ორგანიზაციული კულტურის საკუთარი მაგალითით;

4. ახლადშექმნილი გუნდების ეფექტიანობა აღინიშნა როგორც მართვის, ისე კომუნიკაციის მიმართულებებით, რაც სწორად შერჩეული და განაწილებული როლების საფუძველზე მოხდა.

საკუთარი კვლევის ჩარჩოებში ჩატარებული სამუშაოს ეფექტიანობის განსაზღვრისათვის ჩავატარეთ კიდევ ერთი,

დამასრულებელი გამოკითხვა (ნახ. 2). აღვნიშნავთ, რომ რაც მეტია პასუხები პირველ ზონაში, მით მაღალია გუნდის ეფექტიანობის შეფასების მაჩვენებელი. ამ ანკეტამ სრული სიცხადით დაგვანახა, თუ როგორ აფასებენ საკუთარ ახლადშექმნილ გუნდს თვით წევრი-მენეჯერები. რეკომენდაციის სახით დავსძენთ, რომ ვურჩევდით ამ ვიზუალიზაციის მქონე სქემის გამოყენებას ნებისმიერ მმართველს, რომელსაც სურს მენეჯერთა გუნდის ფორმირება საკუთარ კოლექტივში. მონაცემთა მნიშვნელობა, ცხადია, ყველა ფირმას საკუთარი ექნება.

ნახ. 2. საკუთარი კვლევის ჩარჩოებში ჩატარებული სამუშაოს ეფექტიანობის განსაზღვრა

შეფასების კრიტერიუმები	შეფასება		
	სრულიად ვეთანხმები (3 ქულა)	მიჭირს პასუხის გაცემა (1 ქულა)	არ ვეთანხმები (0 ქულა)
მე თავიდანვე ესმოდა გუნდის მიზანი			
აქტიურად ვმონაწილეობდი დისკუსიებში			
ჩემს აზრს ითვალისწინებდნენ			
გუნდში იყო ამხანაგური, კოლეგიალური ატმოსფერო			

როგორც ვთქვით, საკვლევ საწარმოებში მენეჯერთა ჩვენს მიერ ფორმირებულმა ჯგუფებმა პასუხი გასცეს ჩვენს ანკეტას. შედეგების განაწილება დანართებში გვაქვს მოტანილი, აქ კი მხოლოდ დასკვნებზე შევჩერდებით და დავამატებთ, რომ გამოკითხვა ანონიმური ფორმით ჩატარდა.

სამივე საკვლევ საწარმოში პირველი ველი მაქსიმალურად იქნა შევსებული, ანუ ახლად ფორმირებულ ჯგუფებში შემავალი მენეჯერები თვლიან, რომ მათ თავიდანვე ესმოდათ ჯგუფის შექმნის მიზანი, გუნდში კოლეგიალური და, მეტიც, ამხანაგური დამოკიდებულება სუფევდა, ხოლო საბოლოო ჯამში, შექმნილმა გუნდმა მიაღწია გარკვეულ შედეგებს.

მაგალითად, „კასპის ჰაიდელბერგ ცემენტის“ მენეჯერთა ჯგუფმა შეიმუშავა პრემირების მოქნილი სისტემა, როდესაც პრემირდება არა ყველა თანამშრომელი, არამედ მხოლოდ დამსახურებული. ჯგუფის შექმნამდე ეს სისტემა დიდი ხნის განმავლობაში მხოლოდ კულუარული განსჯის საგანი იყო, ჯგუფმა კი, მსჯელობის შემდეგ, თამამად მიიღო ეს გადაწყვეტილება. შედეგად გაიზარდა თანამშრომელთა მოტივაცია.

„სმარტის“ მენეჯერთა ჯგუფმა ერთობლივი, გუნდური მუშაობა სხვაზე უფრო სწრაფად დაიწყო, ვინაიდან მენეჯერთა ასაკი და ინტერესები ძალზე დაახლოვებულია. მაგრამ ყველაფერი ისე არ წარიმართა, როგორც „ჰაიდელბერგში“, ვინაიდან ზუსტად 3 თვის შემდეგ ჯგუფმა დაიწყო დაშლა. ამ სიტუაციაში ველოდებოდით არაფორმალური ლიდერის გამოჩენას და ასეც მოხდა. „სმარტის“ 24 წლის გაყიდვების მენეჯერი, რომელსაც ფსიქოლოგიური პორტრეტის შედგენის საფუძველზე ჯგუფური როლების განაწილებისას თავმჯდომარის როლი მოერგო, საკუთარი ინიციატივით დაარეგულირა სიტუაცია და რამდენიმე კვირაში ჯგუფმა შეიმუშავა ახალი პროდუქტი - „სტოკის“ გადანაწილებისა და სავაჭრო დარბაზების მომარაგების ახალი რეჟიმი. საინტერესო გახდა ერთი ფაქტი: ერთერთი მენეჯერი, რომელსაც თავის დროზე „რესურსების მზვერავის“ როლი მოერგო, თითონ ვერ შეეთვისა ახლებური მუშაობის სტილს და გუნდმა მის გარეშე მუშაობა არჩია. როლი შეითავსა სხვა მენეჯერმა, რომელიც „ჯგუფური მოთამაშის“ როლზე მოიაზრებოდა. ხაზგასმით აღვნიშნავთ იმ ფაქტს, რომ ორივე როლი ერთ კლასტერს განეკუთვნება, ანუ, შეფასებების დროს მეთოდმა უტყუარად „იმუშავა“.

რაც შეეხება „იმ ნოზადის“ საწარმოში შექმნილ გუნდს. ჩვენთვის საინტერესო გახდა ის მნიშვნელოვანი ფაქტი, რომ მენეჯერების გუნდმა კვლევის დასრულების შემდეგაც კი გააგრძელა ფუნქციონირება, ახლა უკვე დამოუკიდებლად. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ პიროვნული ცვლილებები აქაც განხორციელდა. მკვლევარის როლის შემსრულებელმა ექსპერტის

როლიც შეითავსა და დღეს გუნდი 5 ადამიანის შემადგენლობით აგრძელებს ფუნქციონირებას.

როგორც ვხედავთ, გუნდის შექმნის ინიციატივას უნდა მოყვეს დიდი შრომა მისი შექმნისა და გაძლიერების მიმართულებით. საკვლევ საწარმოებში სამუშაოს ეს პირველი ორი ეტაპი ჩატარებულია - ინიციატორები იყვნენ ტოპ-მენეჯერები (თუმცა, სამართლიანობა მოითხოვს, აღინიშნოს, რომ ეს იდეა მათ ჩვენ მივაწოდეთ), გუნდის ჩამოყალიბებისათვის საჭირო სამუშაო კი (ანკეტირება, გამოკითხვა, ანალიზი, ტრენინგები და ა.შ.) ჩვენ ჩავატარეთ. დარჩა მესამე ეტაპი - გუნდების დამოუკიდებელი მოქმედება.

ხაზგასმით გვინდა აღვნიშნოთ, მენეჯერთა გუნდების შექმნისა და ფუნქციონირების პერიოდი არ შეიძლება იქნას განხილული, როგორც „გარდამავალი“, ვინაიდან არსებითი ცვლილებები მათ მიერ შესასრულებელ ფუნქციებში არ შედის. გუნდის ფორმირების პერიოდში მენეჯერები ასრულებენ თავის ყოველდღიურ მოვალეობებს - იღებენ გადაწყვეტილებებს ორგანიზაციის მართვის ყველა საჭირო მიმართულებით. განსხვავება ერთია - ეს გუნდურად კეთდება.

### III. დასკვნები და რეკომენდაციები

თანამედროვე ბიზნეს-გარემოში უფრო და უფრო მეტი ორგანიზაცია გადადის გუნდების მეშვეობით მართვის სტილზე. ორგანიზაციების 91%-მა მნიშვნელოვნად გაზარდა ეფექტიანობა სამუშაო ჯგუფების გამოყენებით. Proctor & Gamble-მაცა Cummins Engine-მა სამუშაო ჯგუფების გამოყენება ჯერ კიდევ 1962 და 1973 წელს დაიწყო. ხოლო Boeing, Caterpillar, Champion international, Ford Motor Company, General Electric-მა - 1980-იან წლებში. უფრო ხშირია შემთხვევები, როდესაც გუნდები ერთიანდებიან გარკვეული პროექტის მიხედვით და მათი ერთობლივი მუშაობა დროებით ხასიათს ატარებს. აღნიშნული ტენდენციის ზრდას თავისი მიზეზი გააჩნია:

თანამედროვე ცვალებად ბიზნეს-გარემოში მომხმარებლისათვის კონკურენტუნარიანი პროდუქტის შეთავაზებ აუფრო 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.

თანამედროვე ეტაპზე დიდი კომპანიების უმეტესობა იყენებს გუნდებს მრავალი საკითხის გადასაჭრელად. გუნდური მუშაობის კონცეპტი უნივერსალურია. არა ქვს მნიშვნელობა, რაზე ვსაუბრობთ, ოლიმპიურ ჰოკეიზე, ტექნოლოგიების განვითარებაზე, ჯანდაცვის პროგრამებსა თუ ურბანულ პროგრამებზე, გუნდების წორედ ის კრიტიკული ელემენტია, რომელიც დღევანდელ მსოფლიოში ეფექტიან შესრულებას უზრუნველყოფს.

სამუშაო ჯგუფები შედგება შესაბამისი უნარების მქონე მცირე რაოდენობის თანამშრომლებისაგან, რომელთაც აქვთ საერთო მისია, არიან პასუხისმგებლები საერთო მიზნებზე და სამუშაო პროცესის გაუმჯობესებაზე. მიუხედავად იმისა, რომ გუნდები არ არის გამოსავალი ყველა სიტუაციის ან ორგანიზაციისთვის, თუკი გუნდი ეფექტიანადაა გამოყენებული, ამან შეიძლება მნიშვნელოვნად გააუმჯობესოს კომპანიის შედეგი და ორგანიზაციაში კლიმატი პოზიტიურად შეცვალოს.

#### **თანამშრომელთა გუნდური შეჭიდულობის უზრუნველყოფა.**

გუნდური მუშაობა, პირველ რიგში, თანამშრომლებს შორის ურთიერთობის კარგ საშუალებას იძლევა, რაც კომუნიკაციის გაუმჯობესებას უწყობს ხელს. ხშირადაა შემთხვევა, როდესაც თანამშრომლები ინდივიდუალური საქმიანობით არიან დაკავებულები და ამათ სხვა თანამშრომლების უნარების, შესაძლებლობებისა და იდეების შესახებ არა ქვთ ინფორმაცია. გუნდური მუშაობის მეშვეობით კი ხდება ინფორმაციის მიღება ერთმანეთის ღირებულების, საჭიროებების, უნარებისა და შესაძლებლობების შესახებ. ეს საშუალებას იძლევა



განისაზღვროს კრიტიკულ შემთხვევაში, ვის რა ტიპის დახმარებაზე შეიძლება მიმართოს თანამშრომელმა. ეს კი, საბოლოო ოჯამში, ორგანიზაციის წარმატებულ და ეფექტიან ფუნქციონირებას უწყობს ხელს.

გუნდური მუშაობა აძლიერებს ერთიანობის განცდას, საერთო მიზნის მიღწევის სურვილს, თანამშრომლები იწყებენ ფიქრს, „ჩვენ“ და არა „მე“. ასევე, ამ დროს იკვეთება თანამშრომლების ენთუზიაზმი ან პირიქით დემოტივირებულობა, რაც კარგი საშუალებაა მალე შეამჩნიო ორგანიზაციაში არსებული ხარვეზები, გაერკვენ, თუ რა გახდა ამის მიზეზი. შეჯამების სახით შეიძლება ითქვას, რომ გუნდური შეჭიდულობის ზრდამ ხელი შეუწყო „გუნდურობისპრინციპით“ მუშაობის კულტურის განვითარებას; თანამშრომელთა შორის შეთანხმებული და ჰარმონიული ურთიერთობების განვითარებას; თანამშრომლებს შორის დისფუნქციური ურთიერთობების შემცირებას და დადებითი წარმოდგენებით ჩანაცვლებას.

#### **თანამშრომელთა პროფესიული და პიროვნული ზრდა.**

გუნდური მუშაობის დროს ყველა თანამშრომელს ეძლევა საშუალება გამოავლინოს საკუთარი თავი თანამშრომლებთან, რაც ზრდის მათ პროდუქტიულობას. ასევე, ეს ორგანიზაციაში თავის გამოჩენისა და თანამშრომელთა მხრიდან პატივისცემის დამსახურების საშუალება ხდება.

გუნდებში გაწევრიანებულნი არიან ადამიანები განსხვავებული უნარებით, ხედვებით და ა.შ., რაც ერთი საკითხის მრავალმხრივი და განსხვავებული პერსპექტივიდან დანახვის საშუალებას იძლევა. თუ გუნდის წევრები არ ეთანხმებიან ერთმანეთს განსხვავებული გამოცდილებისა და ცოდნის გამო, ამას, თავის მხრივ, პრობლემის სხვადასხვა ხედვამდე მიჰყავს თანამშრომლები. ლიდერები თავიანთი გუნდის წევრებს აღწერენ, როგორც „სხარტს, გუნდურსა და საუკეთესოს“, ხოლო გუნდებს, როგორც „ღიას, სახალისოს და პროდუქტიულს“. როგორც 360 გრადუსიანი შეფასების დროს ჩატარებული ინტერვიუები მიუთითებს, თანამშრომელთა უმრავლესობა პროფესიული და პიროვნული ზრდის მიზეზად გუნდებში გაწევრიანებას მიიჩნევს. საბოლოო ოჯამში, გუნდურმა

მუშაობამ ხელი შეუწყო გუნდის წევრების ინდივიდუალური გამოცდილების და ცოდნის გაზიარებას; თანამშრომლების გუნდური მუშაობი სუნარ-ჩვევების შექმნას და აგანვითარებას; მათი ახალი უნარებისა და შესაძლებლობების, ტალანტის აღმოჩენას; ტოლერანტული დამოკიდებულების განვითარებას განსხვავებული აზრის ან შეხედულების მიმართ; თანამშრომლობის განვითარებას, რაც გამოვლინდა ურთიერთპატივისცემისა და ურთიერთგაგების სახით. ინფორმაციის იდეების, შეხედულებების ურთიერთ გაცვლას, მიზნის სხვადასხვა პერსპექტივიდან დანახვას, შესაძლებლობების და რისკების შეფასებას.

**თანამშრომელთა მხრიდან ინიციატივისა და კრეატიული იდეების წარმოშობა.** გუნდური მუშაობის შედეგად თითოეული თანამშრომელი გაცილებით გახსნილი გახდა. მათი მხრიდან გაცილებით იმატა ახალი პროექტების ინიცირებამ. ისინი თავისთვის სანდო და საიმედო გარემოში - სამუშაო გუნდებში ახდენენ საკუთარი იდეების გამოხატვას, ეს კი მათ თავდაჯერებულობას მატებს და არწმუნებს, რომ კრეატიული და ინიციატივიანები არიან. შემდგომში კი, ისინი უკვე ახერხებენ კრეატიულობის გამოვლენას არა უშუალოდ სამუშაო გუნდებში, არამედ მის გარეთაც. სწორედ ინიციატივა და კრეატიულობა არის ორი უმნიშვნელოვანესი მახასიათებელი გუნდური მუშაობისათვის. ცხადია, გუნდების მართვას გარკვეული ხელშეწყობა ესაჭიროება. მიზანშეწონილია შესაბამისი გარემოს, პროცედურისა და სამოტივაციო სისტემის შექმნა. მხოლოდ აღნიშნული პირობების შემთხვევაში შეძლებ სგუნდი კონკურენტუნარიანი პროდუქტის შექმნას. იმისთვის, რომ შეხვედრა იყოს პროდუქტიული, მნიშვნელოვანია შეიქმნას და შენარჩუნდეს ფოკუსი როგორც გუნდის წევრებზე, ისე ამოცანაზე. ამისთვის შემუშავებულია მთელი რიგი პრაქტიკული რეკომენდაციები და ნაკრები ორგანიზაციული ინსტრუმენტებისა, რომელიც გუნდს ეხმარება.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი რამ, რამაც გუნდის მუშაობას შეუწყო ხელი არის ის, რომ მათ ერთობლივად ნათლად გაწერონ გუნდის ყველა

აქტივობა, ასევე, ერთმანეთს გაუზიარონ გუნდის სხვადასხვა საქმიანობის შესახებ ცოდნა. ამდენად, გუნდის ყველ აწევრისათვის ნაცნობია პროცედურები, რაც საჭიროა კონკრეტული აქტივობისათვის, გამომდინარე აქედან,საკმაოდ მარტივად უნდა მოახერხონ ერთმანეთის ჩანაცვლება და სამუშაოს გადანაწილება.

ბუნებრივია, გუნდში არსებობენ აქტიური და პასიური წევრები, თუმცა, მათი გუნდში გაწევრიანება თუ შესაბამისი მიზნით მოხდება, თავიდან ავირიდებთ პასუხისმგებლობიდან გაქცევას და პასიურობა სრომელიმე გუნდის წევრისგან. ეს უკვე გუნდის ლიდერის ეფექტიან მუშაობაზეა დამოკიდებული. გარდა ამისა, შესაძლოა ზოგიერთი თანამშრომელი უფრო ეფექტური იყოს დამოუკიდებლად მუშაობისას და გუნდში მუშაობით ვერ ახდენდეს საკუთარი უნარების გამოვლენას. ასეთ შემთხვევაში შესაძლებელია მისი შრომითი ეფექტიანობისა და შრომითი კმაყოფილების შემცირება. ამიტომ, გუნდური მუშაობისას, მნიშვნელოვანია გუნდის თითოეულ წევრს კარგად ესმოდეს თავისი როლი და ჰქონდეს სამუშაო პროცესში სრული ჩართვის შესაძლებლობა.

შესაბამისად, თუ წინასწარ გათვალისწინებული იქნება ის სირთულეები, რაც გუნდურ მუშაობას შესაძლოა ჰქონდეს, შესაძლებელი ხდება ეფექტიანი შესრულების უზრუნველყოფა. საბოლოო ჯამში კი, სხვა თანამშრომლებთან, გუნდთან ერთად უფრო ადვილია სირთულეების გადალახვა, და უფრო სასიამოვნოა წარმატების აღნიშვნა. გუნდთან ერთად მუშაობა არა მხოლოდ მეტ პროდუქტიულობას განაპირობებს, არამედ მისი თითოეული წევრისთვის სასიამოვნო გამოცდილებად შეიძლება გადაიქცეს ერთად მუშაობის, ურთიერთდახმარების, პასუხისმგებლობის, სირთულეების ერთობლივი გადალახვის სასიამოვნო გამოცდილებად.

**ერთობლივი გუნდური მუშაობის კვლევის შედეგებით შემდეგ დასკვნებზე გავდივართ:**

1. გუნდური მუშაობის მოტივაცია ისაა, რომ გავმართოთ გუნდური მსჯელობა და მივიღოთ გუნდური გადაწყვეტილება, გუნდური მუშაობის

დროს პრობლემის განხილვისას ვეყრდნობით გაცილებით დიდგამოცდილებას, ვიდრე ეს შეიძლებოდა ყოფილიყო ინდივიდუალურ შემთხვევებში, გუნდური კამათის დროს აზრთა გაცვლა-გამოცვლა, შემხვედრი შეკითხვების დასმა იწვევს ახალი იდეების წარმოშობას, რომელმაც შესაძლოა სწორი მიმართულება გვაპოვნინოს.

2. გუნდი საუკეთესოა ინფორმაციის გადაცემისთვის. გუნდში მომუშავე ყველა ადამიანი გაერთიანებულია ერთ პრობლემის გარშემო, ისინი იღებენ ინსტრუქციებს, აზუსტებენ დეტალებს, ისმენენ გადაწყვეტილებებს. ამ პერიოდში ისინი ურთიერთობენ საკმაოდ დიდი დროის განმავლობაში, ცვლიან ერთმანეთში ინფორმაციებს ზეპირად, რაც წარმოადგენს მიზნის მიღწევის უფრო ეფექტურ გზას, ვიდრე დაწერილი დებულებები.

3. გუნდური მუშაობის სტილი კოორდინაციის საუკეთესო საშუალებაა. ის განსაკუთრებით კარგია სპეციალისტების გაერთიანების თვალსაზრისით.

მეორეს მხრივ გუნდური მუშაობის პრინციპზე საუბრისას იშველიებენ შემდეგ არგუმენტებს:

1. გუნდური მუშაობის დანახარჯები მნიშვნელოვნად აღემატება ინდივიდუალური მუშაობისას.

2. გუნდის წევრები მუშაობენ ზრდილობის ნორმების გათვალისწინებით, გარკვეულ მორალურ ჩარჩოებში, ხშირად მიდიან კომპრომისებზე, ხოლო კომპრომისებით მიღებული გადაწყვეტილება ხშირად სუსტია.

3. გუნდური მუშაობა ითვალისწინებს დროის ფაქტორს, რომლის განმავლობაში შესაძლოა ვერც მივიღოთ გადაწყვეტილება.

4. იშვიათია შემთხვევები, რომ კოლექტიური მმართველობის საფუძველზე განხორციელდეს მენეჯმენტი, გუნდიდან ყოველთვის იკვეთება ერთი ლიდერი, როდესაც ეს მოხდება გუნდის მუშაობის

პრინციპიც იცვლება. საწინააღმდეგო შემთხვევაში გუნდი შესაძლოა იქცეს ლიდერობისთვის მებრძოლ ადამიანთა ბრძოლის ველად.

5. გუნდური მუშაობისას თითოეული წევრი გრძნობს გაცილებით დაბალ პასუხისმგებლობას, ვიდრე ეს ექნებოდა ინდივიდუალური მუშაობის დროს.

ამავე დროს მენეჯერთა გუნდის ერთობლივი შრომის პროცესები გარკვეული ხარვეზებით მიმდინარეობს, კერძოდ:

-მენეჯერთა გუნდის შრომის ორგანიზაციისას ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შეინიშნება მთელი რიგი ნაკლოვანებები, რაც გამოიხატება სისტემური მიდგომის უქონლობაში: ხშირად არ ხდება გადაწყვეტილებაზე შემსრულებელი პასუხისმგებელი პირის მითითება, რეალიზაციის ვადების მითითება მიღებული გადაწყვეტილების შესრულებაზე კონტროლის ფორმის მითითება და ა.შ.

- კომუნიკაციის განხორციელების პროცესში ხდება მენეჯერთა გუნდის წევრებისათვის ხან საჭიროზე მეტი ინფორმაციის მიწოდება (ინფორმაციით გადატვირთვა), ხან კი ბევრად ნაკლები ინფორმაციის მიწოდება, ვიდრე ეს პრობლემის გადაჭრისთვისაა საჭირო. ყველაფერი ეს კი ინფორმაციის გაცვლის პროცესს ხდის არაეფექტურს.

- მენეჯერთა გუნდებში ხდება კონფორმიზმი<sup>24</sup> ანუ გუნდის ცალკეული წევრები თავს იკავებენ საკუთარი მოსაზრებების გამოხატვისაგან იმის შიშით, რომ სხვა წევრები ამას შეაფასებენ მათ არალოიალურ ქცევად.

- ყოველივეს მიუხედავად, ასევე უნდა დავასკვნათ, რომ მენეჯერთა გუნდის ერთობლივი შრომის ორგანიზაციის ეფექტურობის ამაღლების რეზერვები ნამდვილად არსებობს. ეს რეზერვები გამომდინარეობს შემდეგი სამი ფაქტორიდან, გუნდის თითოეული წევრი ფლობს პროფესიულ

---

<sup>24</sup>კონფორმიზმი-გულისხმობს შემგუებლობას არსებულ სიტუაციასთან, გაბატონებულ შეხედულებებთან პასიურ შეგუებას; ხასიათდება საკუთარი თვალსაზრისის, პოზიციის არსებობით, იმით, რომ ის არაპრინციპულად მიჰყვება ნებისმიერ, სულ უფრო მზარდი ძალით თავსმოხვეულ შეხედულებებს.

ღირებულებებს და თავისუფლად შეუძლია გუნდში მუშაობა. პროფესიული და პირადი უნარ-ჩვევები აუცილებელია მათი გუნდური მუშაობისათვის.

გუნდში როლების განაწილება	გადაწყვეტილების შემუშავება და ფორმირება	კომუნიკაცია გუნდში
-გუნდის წევრების შრომითი საქმიანობის დროს საზღვრების გაუმართლებელი გადაკვეთა -დაკისრებული ფუნქციების შეუსრულებლობა -გუნდის წევრების ვალდებულებებს წარმოადგენენ კონკრეტული ამოცანები	-ხდება იმ ამოცანების გადაჭრა, რომელიც შეეფერება მენეჯერთა კონკრეტული გუნდის დონეს -პრობლემურ სიტუაციაში შეხვედრების ცუდი ორგანიზება	-ინფორმაციის გაცვლის სირთულე -გუნდის წევრების არასაკმარისი ინფორმირება

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ავტორთა კოლექტივი., მენეჯმენტი(სტრატეგიული მენეჯმენტი III ნაწ.), სტუ, თბილისი, 2009. გვ. 112.
2. ავტორთა კოლექტივი., მენეჯმენტი(ზოგადი მენეჯმენტი I ნაწ., სტუ, თბილისი, 2009. გვ. 144.
3. არმსტრონგი მ., ადამიანური რესურსების მართვა, თარგმანი, თბილისი, 2002. გვ. 601.
4. ასათიანი რ., ასათიანი ს., ბიზნეს-მენეჯმენტი და გლობალური კონკურენცია, სტუ, თბილისი, 2009. გვ. 153.
5. ბარათაშვილი ე., ბოლქვაძე ა., შედარებითი მენეჯმენტი თანამედროვე ბიზნესის მართვაში, ახალი ეკონომისტი: საერთაშორისო რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი, თბილისი., 2013. გვ.31-35.
6. ბარათაშვილი ე., ზარანდია ჯ., ფარესაშვილი ნ., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი, 2013. გვ. 434.
7. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თსუ გამომცემლობა, თბილისი, 2011, გვ. 453-455.
8. ბარათაშვილი ე., ქოქიაური ლ., მენეჯმენტის პრინციპები, სახელმძღვანელო, თბილისი, 2010. გვ. 608.
9. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., მენეჯმენტის საფუძვლები, სახელმძღვანელო, თბილისი, 2010. გვ. 495.
10. ბარათაშვილი ე., ასათიანი თ., ბოლქვაძე ა., ლიდერობა და გუნდური მუშაობა-მენეჯმენტის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი, ჟურნალი-სოციალური ეკონომიკა, თბილისი, 2009, მარტი-აპრილი. - N2(2), გვ.103-109.
11. ბაღათურია გ., სტრატეგიული დაგეგმვა, სტუ, თბილისი, 2009. გვ. 95.
12. ბერიძე რ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო, თბილისი., 2009. გვ. 199.
13. ბოჭორიშვილი ქ., წიკლაური თ., ციმაკურიძე ს., თანამედროვე მენეჯმენტი, სახელმძღვ, საქ. იუსტიციის სასწ. ცენტრი, თბილისი., 2015. გვ. 352.
14. გვენცაძე ნ., ადამიანური რესურსების მართვა, სტუ, თბილისი, 2008. გვ. 148.
15. გორომიძე გ., ორგანიზაციული კულტურა და ადამიანური ფაქტორი, გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტი, სამეცნიერო შრომები, თბილისი, 2010. N2. გვ.144-148.
16. გურაბანიძე ვ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი., 2009. გვ. 432.
17. გურგენიძე ვ., პერსონალის მართვა, მეთოდურ-პრაქტიკული სახელმძღვანელო, თბილისი, 2005. გვ. 551.
18. დათაშვილი ვ., ხორგუანი ლ., თანამედროვე მენეჯმენტის როლი ორგანიზაციის ეფექტურად განვითარებაში, საერთაშორისო რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი-სოციალური

- ეკონომიკა, XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს-ინჟინერინგის ფაკულტეტი, თბილისის ახალი უნივერსიტეტი და ახალციხის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი. - თბილისი, 2014. ივნისი. - N2(32). - გვ.73-87.
19. დურული ც., ადამიანური რესურსების მართვის კონკურენციული სტრატეგიები, ქუთაისი, ჟურნალი „ეკონომიკური პროფილი“ იანვარი. N7. გვ.45-47.
  20. ვარდიშვილი ს., თანამედროვე მენეჯმენტი და ქართული რეალობა, ჟურნალი-ეკონომიკა და ბიზნესი, ივლისი-აგვისტო. N4, თბილისი, 2010. გვ.137-148.
  21. ზუმბურიძე ო., მენეჯმენტის საფუძვლები, სტუ, თბილისი, 2008. გვ. 170.
  22. თორია მ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი., 2014. გვ. 290.
  23. იაშვილი გ., სტრატეგიული მენეჯმენტი მცირე და საშუალო საწარმოებში, სტუ, თბილისი, 2009. გვ. 328.
  24. იმნაიშვილი ნ., მენეჯმენტის კულტურა, თბილისი, 2013. გვ. 134.
  25. კილაძე თ., დიდიშვილი ნ., მენეჯმენტის საფუძვლები (მეთოდური მითითებები პრაქტიკული სამუშაოების შესასრულებლად), თბილისი, 2009. გვ. 52.
  26. კოტეტიშვილი ნ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. - თბილისი, 2011, გვ.132-135.
  27. ლომია ც., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2009. გვ. 217.
  28. ლომია ც., ლიდერობა თანამედროვე მენეჯმენტის სისტემაში, სოციალური ეკონომიკა: საერთაშორისო რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი თბილისის ახალი უნივერსიტეტი და ახალციხის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი, თბილისი, 2014. ივნისი. N2(32)., გვ.102-108.
  29. მარგალიტაძე ი., მენეჯერის უნარ-ჩვევები, სტუ, თბილისი, 2009. გვ. 144.
  30. მაჭავარიანი შ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი. 2014. გვ. 604.
  31. მერლანი გ., თანამედროვე მენეჯმენტის მეცნიერული ასპექტები, საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის საერთაშორისო რეფერირებადი ჟურნალი „მოამბე“, თბილისი, 2012. გვ. 73-76.
  32. მესხიშვილი დ., სიახლე მენეჯმენტში-გუნდური მუშაობა და გუნდის თვითმართვა, საერთაშორისო ანალიტიკური ჟურნალი, №3, თბილისი, 2009. გვ. 110-114.
  33. მერლანი გ., მენეჯმენტი, გამომც. სამთავისი, თბილისი, 2007. გვ. 400.
  34. მიქელაძე ე., თანამედროვე მენეჯმენტის სტრატეგია და ტექნოლოგია, ბათუმი, 2013. გვ. 149.
  35. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თსუ, თბილისი , 2011. გვ. 280.



36. პაიჭაძე ნ., ადამიანური რესურსების მართვა, ცნებებისა და განსაზღვრებების ლექსიკონი, თბილისი, 2008. გვ. 175.
37. პაიჭაძე ნ., ხომერიკი თ., ხვინთელიანი ბ., შიხაშვილი გ., „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი, 2005. გვ. 206.
38. პაიჭაძე ნ., პერსონალის მართვა, სახელმძღვანელო, თბილისი, 2003. გვ. 463.
39. ჟვანია ი., ლიდერი და ლიდერობა, თბილისი, სტუ, 2008 წ. გვ. 200.
40. რობინსი სტივენ პ., ჯაჯი ტიმოთი ა., ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, პირველი ქართული გამოცემა, თბილისი, 2009. გვ. 416.
41. სისვაძე ა., ოქროპირიძე ლ., მოტივაცია წარმატებული მენეჯმენტის საფუძველი, საერთაშორისო სამეცნიერო-ანალიტიკური ჟურნალი ეკონომისტი, იანვარ-თებერვალი, 2009, გვ. 108-118.
42. ტომპსონი უმც., არტურ ა., სტრიკლენდი ა.ჯ. III, სტრატეგიული მენეჯმენტი, თარგმანი, თბილისი, 2010, 920-923 გვ.
43. ღამბაშიძე თ., ფარესაშვილი ნ., პრაქტიკული მენეჯმენტი, თბილისი., 2008. გვ. 384.
44. ჭიაბერაშვილი ქ., ჭიაბერაშვილი ნ., ლიდერობა და მენეჯმენტი, გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტი, აკადემიური მაცნე, თბილისი, 2013. N2, ბიზნესი და მართვა. - გვ.27-30;
45. ქადაგიშვილი ლ., ლიდერობა საერთაშორისო კომპანიებში, პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტის სამეცნიერო შრომების კრებული, თბილისი, 2010, ტ. I, გვ.190-193.
46. ქავთარაძე მ., მენეჯმენტი, აჭარა, 2014. გვ. 432.
47. ქეშელაშვილი გ., ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, თბილისი, 2013. გვ. 336.
48. ქიტაშვილი-კვაჭანტირაძე ა., ლიდერობა და გუნდის მართვა, კავკასიის საერთაშ. უნ-ტი, თბილისი, 2013. გვ. გვ. 216.
49. ქოჩორაძე ო., გამყრელიძე გ., ერაძე გ., კიკნაძე დ., შამანაძე ნ., შერაზადიშვილი კ., იაპონური მენეჯმენტის ფილოსოფია, სამეცნიერო ჟურნალი-ხელისუფლება და საზოგადოება, N4(16). თბილისი, 2010., გვ.18-33.
50. ქოქიაური ლ., ინტელექტუალური კაპიტალი, მონოგრაფია, სტუ, 2013. გვ. 398.
51. ქუთათელაძე გ., იაპონური მენეჯმენტის ინტერნაციონალური ტრანსფერის მახასიათებლები, ეკონომიკა და ბიზნესი. თსუ სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი. მარტი-აპრილი, N2., თბილისი, 2014, გვ.145-154
52. ქუთათელაძე რ., კულტურათმშორისი კომუნიკაცია, მსოფლიო ახალი წესრიგი და კავკასია, საერთაშორისო სამეცნ.კონფერენც. მასალები, სტუ, თბილისი, 2009, გვ.192-195.
53. ქუთათელაძე რ., ინოვაციების მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო, ევროპული უნივერსიტეტი, თბილისი, 2008, გვ. 300-302.

54. ქუთათელაძე რ., კონფლიქტის მოგვარება და კულტურა, სტუ, შრომები, 13 (469), თბილისი, 2008, გვ.44-50.
55. შენგელია თ., ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები, თბილისი, 2008. გვ. 654.
56. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები, სახელმძღვანელო, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2011. გვ. 292.
57. ჩარკვიანი დ., ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში, თბილისი., 2001 წ. გვ. 99, გვ. 103, გვ. 121.
58. ჩაჩანიძე გ., ნანობაშვილი ქ., ბიზნეს-კომუნიკაცია, სტუ, თბილისი, 2009. გვ. 178.
59. ჩიკვილაძე ნ., კაკულია ლ., თანამედროვე მენეჯმენტის პოპულარული მოდელების შედარებითი ანალიზი, ყოველკვარტალური რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო ჟურნალი-ბიზნეს-ინჟინერინგი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, N1, თბილისი, 2014. გვ.30-36.
60. ჩინჩალაძე მ., მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების მათემატიკური მოდელირების პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები, დისერტაცია, საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა, თბილისი, 2012. გვ. 166.
61. ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ., მენეჯმენტის საფუძვლები, გამომცემლობა „საჩინო“, თბილისი, 2013, გვ. 232-239.
62. ხომერიკი თ., მენეჯმენტი, თბილისი, 2005. გვ. 424.
63. ხომერიკი თ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2007. 264.
64. ჯონსი გარეთ რ., ჯორჯი ჯენიფერ., თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები, თარგმანი, თბილისი, 2006. გვ. 303.
65. ჯულაყიძე ე., მენეჯმენტის საფუძვლები, ქუთაისი, 2013, გვ. 146-147.
66. ჯულაყიძე ე., სტრატეგიული მენეჯმენტი, ქუთაისი, ავ. წერეთლის სახელმწ. უნ-ტის გამ-ბა, 2011. გვ. 164.
67. ჯულაყიძე შ., პერსონალის გუნდურობის უზრუნველყოფის მართვა, ჟურნალი-ახალი ეკონომისტი, #3, თბილისი, 2013, გვ. 15-18.
68. ჰოფსტედე გერტ იან., კულტურები და ორგანიზაციები, თარგმანი, თბილისი, 2011. გვ. 419.
69. Авинаш К. Дискит и Барри Дж. Нейдбафф., Стратегическое мышление в бизнесе политике и личной жизни, издат.Вильямс, 2007 г., стр-384.
70. Адизес Ицхак Кальдерон, Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует, Санкт Петербург. 2015 г.Ст. 41-44.
71. Битти Р.У., Как управлять человеческом капиталом, Киев, издат.Вильямс 2007 г. стр-432.
72. Бланк С., Боб Дорф., Стартап. Настольная книга основателя. издат. Алпина Паблицер, 2017 г., стр-616.
73. Бехар Говард., Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. издат. Алпина Паблицер, 2014 г. стр-190.

74. Вайншенк Сьюзан., Законы влияния. Как побудить людей делать то, что вам нужно, Москва, издат. Маин Иванов и Ферберк, 2014 г., стр-259.
75. Ветлужский Елена., Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методика. Практика, издат. Алпина Паблишер, 2013 г., стр-152.
76. Герольд Кемерон, Уходим в отрыв. Построение эффективной компании. издат. Маин Иванов и Ферберк, 2013 г., стр-272.
77. Джонсон Джерри, Шоулз Кивен, Уиттингтон Ричард, Корпоративная стратегия, М., издат.Вильямс, 2007 г. стр-800.
78. Замышляев Олег., Матрица перемен. Как повысить Эффективность изменений в компании, издат. Алпина Паблишер, 2014 г., стр-128.
79. Иванова С., Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час, издат. Алпина Паблишер, 2014 г., стр-168.
80. Катценбах Д., Стит Дуглас К., „Командный подход. Создание высокоэффективной организации“, М. изд. Альпина Паблишер. 2013 г., стр. 86-87,
81. Кэмп Джим., Сначала скажите нет-уникальная система подготовки и ведения жестких переговоров, с помощью которой ежегодно заключаются сделки на общую сумму более 100 миллиардов, издат. Добраиа книга, 2015 г, стр-272.
82. Тоиота Ката, „Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов“, Москва, 2014 г, стр.213.
83. Клецино И.С., Практикум по гендерной психологии, издат. Питер, 2003 г, стр.213.
84. Ледерман Г.,«Вовлекай! Как создать успешную команду и завоевать постоянных клиентов», г.Москва.2015 г. Стр. 71
85. Льюис Ричард Д., Столкновение команд. Успешное управление международной командой, издат. Инфотропик медиа, 2013 г, Стр. 256.
86. Лаикер Джеффри К., Дэвид Майер., Практика дао Тойота. Руководство по внедрению принципов менеджмента Тойота, изд. Альпина Паблишер, 2016 г., Стр. 586.
87. Мрочковский Николай, Парабеллум Андрей, Белановский Александр., Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников. изд. Питер, 2013 г, Стр. 208.
88. Пикетти Томас., Капитал в XXI веке, изд. Аг. Марцинем, 2015 г., Стр. 592.
89. Рид Стюарт, Сарасвати Сарас, Дою Ник, Уилтбенк Роберт, Оллсон Энн-Валери., Пошаговое руководство по созданию бизнеса., изд. Альпина Паблишер, 2013 г, Стр. 246.
90. Роббинз Стивен П., Коултер Мери, Менеджмент, Москва– Санкт–Петербург –Киев, издат.Вильямс, 2007, Стр. 1056.
91. Кови Шон, Макчесни Крис, Хьюлинг Джим., Как достичь цели. Четыре дисциплины исполнения, изд. Альпина Паблишер, 2013 г, Стр. 312.
92. Belbin R Meredith, Team Roles at Work, Imprint: Butterworth-Heinemann, Publisher's Note: Transferred to Taylor & Francis as of 2011, p.162.

93. Eysenck Hans Jürgen, *Uses and abuses of psychology*, Publisher London, Baltimore: Penguin Books, 332 p.
94. Fauziah Noordin, Safiah Omar, Syakirarohan Sehan, Shukriah Idrus. *Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment.*, *International Business & Economics Research Journal – February 2010* Volume 9, Number 2, pp 1-10.
95. Zhang Yi, Begley Thomas M.. *Perceived Organisational Climate, Knowledge Transfer, and Innovation in China-based Research & Development Companies*. Hong Kong: Hong Kong Institute of Business Studies, April, 2010, Lingnan University, 65 p.
96. Cummings T. G., Worley C. G. *Organization Development and Change*; Minneapolis: West, South-western, Gengage Learning, 1993, 793 p.
97. Doyle P. *Marketing Management and Strategy*. Prentice Hall Europe, 6 Apr. 2006, 445 p.
98. Druker P. F. *Managing in a time of Great Change*. Oxford: Truman Talley Books/Dutton, 1995, 371 p.
99. Egan G. *Adding Value*. Jossey-Bass, San Francisco: Palgrave macmillan, 1993, pp 236-244.
100. Fiedler F. E. and House R. J. *Leadership Theory and Research: A Report of Progress* in C. L. Cooper, I. T. Robertson (eds.). *Key Review of Managerial Psychology*. Willey, Chichester, London: John Wiley and Sons Ltd, 1994, pp 73-92.
101. Fleishman E. A., Harris E. F., Buff H. F. *Leadership and Supervision an Industry*. The Ohio State University, *Journal of Applied Psychology*, Vol 37 (3) Jun 1995, pp 153-158.
102. Fondas N. and Stewart R. *Understanding Differences in General Management Jobs*. *Journal of General Management*, vol. NY., *The changing role of the Country General Manager in multinational corporations*, 1992, pp 14-16.
103. French W. L. Bell C. H. *Organization Development*, NY., *Values assumptions and beliefs in OD*, Englewood Cliffs, 1995, pp 68-79.
104. Frank R. H., *Microeconomics and Behavior*, McGraw-Hill, Inc. Published by McGraw-Hill Irwin, Library of Congress, 1991, 664 p.
105. Gibson J. L., Ivancevich J. M., J. H. Donnelly J. H., jr. *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. Richard D. Irwin, Inc. McGraw-Hill Irwin published New York, 1994, 642 p.
106. Guest D. E. *Human Resource Management and Industrial Relations*, *Journal of Management Studies*: vol. 24. No 5, First published Request Permissions, 1987, pp 503-521.
107. Hackman J. R. and Oldman G. R. *Work Redesign*. Addison-Wesley, Reading, Mass, April 28, 1980, pp 250-277.
108. Hafer John C. and Martin Thomas N. *Job Involvement or Affective Commitment: A Sensitivity Analysis Study of Apathetic Employee Mobility*. University of Nebraska at Omaha, Institute of Behavioral and Management, 2006, pp 12-16.

109. Hales C. Managing Through Organization. L., The European Academy of Management 2 Annual Conference stockholm, 1993, pp18-22.
110. Hall W. Managing Cultures. Wiley, Chichester, Charles Handy is a world-class business thinker, 25 February, 1995, pp 448.
111. Handy C. Understanding Organizations (4 th edn), Penguin, Harmondsworth, 1993, 487 p.
112. Harris P. R. and Moran R. Managing Cultural Differences, Houston: Publishers Note: Transferred to Taylor and Francis as of 2012, 549 p.
113. Hesrey P., Blanchard K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (6 th edn.); Prentice Hall, Inc., Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall, May 24. 2010, pp 169-201.
114. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. L., EADM 826-3 Executive Books Summary, 1991, pp 14-18.
115. Hofstede G. Management Scientists are Human. Management Science, vol. 40. No 1, ABI/INFORM Global, 1994, pp 4-13.
116. Hofstede Geert. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Sage Publications, Incorporated; 1 edition, 1984, 328 p.
117. Hyun Ha-Young, Analysis the Factors impact on the Job Involvement and Organizational Commitment. Department of Public Administration Korea University (PDF).
118. Ittner Christopher D. and Larker David F., "Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement", Harvard Business Review, 2003, pp 88-95.
119. The IEBM Handbook of Management Thinking. Edited By Malcolm Warner. Cengage Learning EMEA; New edition edition, 2000, 816 p.
120. Keirse, David & Bates, Marilyn *Please Understand Me: Character and Temperament Types*. Prometheus Nemesis Book Company; 5th edition, 1984, 210 p.
121. Kaplan Robert S. and Norton David P., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the New Business Environment*, Boston: Harvard business School press, 1996, 416 p.
122. Khan Tariq Iqbal, Jam Farooq Ahmed, Akbar Aisha, Khan Muhammad Bashir, Hijazi Syed Tahir. Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan. International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 4; April 2011, pp 252-262.
123. Lane U. N., Distefano J. J. International Management Behavior. Nelson, 1988.
124. Locke E. A. and Latham G. P. Goal Setting for Individuals, Groups and Organizations. Chicago, 1984, 34 p.
125. Lake Neville, *The Sunday Times the Strategic planning workbook*, 2nd edition. London, Philadelphia, 2006, 242 p.
126. Michael E. Porter, "What is Strategy?" Harvard Business Review, 1996.
127. Mathis Robert L., Jackson John Human Resource Management, South-Western Cengage Learning; 13th edition, 2010, 672 p.
128. Lorange P. Corporate Planning, NY., 1980, 456 p.

129. Luthans F. Successful vs. Effective Real Managers. *Academy of Management Executive*, vol. 11, No 2, 1988, PP 127-132.
130. Martinko M. J. and Gardner W.L. Structured Observation of Managerial Work: a Replication and Synthesis. *Journal of Management Studies*, vol. 27, No 3, 1990, PP 329-357.
131. Minzberg H. *The Structuring of organizations*. Prentice Hall. Englewood Cliffs. NJ., 1979. 99. Morgan G. *Images of Organization*. L., 1997, 512 p.
132. Ouchi W. *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Ma: Addison-Wesley, 1981, 244 p.
133. Quinn R. E., Eserman S. R., Thompson M.P. and McGrath M. R. *Becoming a Master Manager* (2 nd edn). NY., 1996, 432 p.
134. Boye M R., *Managerial economics and business strategy*. McGraw-Hill Education, 2009, 656 p.
135. *Re-energizing The Corporation*, by Jonas Ridderstråle, Publisher: John Wiley & Sons; 1 edition (15 April 2008), 222 p.
136. Roddick A. *Body and Soul*. L., 1991, 265 p.
137. Rose P. S. *Commercial bank management*. Richard. D. Irwin, Inc., 1993. 840 p
138. Sanders Jason, *Organizational Climate Survey Results, State of Hawaii*, 2005, PP 1-25
139. Schein Edgar H. "Organizational Culture and Leadership," 1985, 464 p.
140. Sathe V. *Culture and Related Corporate Realities*. Irvin, 1985, 579 p.
141. Wai-ling, *A Study of Job Satisfaction and Job Involvement of Assistant Social Work Officers in the Social Welfare Department*. The University of Hong Kong, 2003.
142. TOMASZ OLEJNICZAK. *Japanese Management: 50 Years of Evolution of the Concept*. ACTA ASIATICA VARSOVIENSIA No. 26, 2013 PL ISSN 0860.6102.

მერიდით ბელზინის ტესტის, „მბრძანებლობითი როლები“, კითხვარი

**ბლოკი 1. რა შემიძლია მე შევმატო ჩემი გუნდის მუშაობას:**

10. ვფიქრობ, რომ სწრაფად შემიძლია ახლის შემჩნევა და აქედან სარგებლის მიღება;
11. წარმატებულად ვმუშაობ სხვადასხვა ადამიანებთან;
12. იდეების გენერირება ჩემი თანდაყოლილი ნიჭია;
13. ჩემს ღირსებას წარმოადგენს ისეთ ადამიანთა პოვნა, რომელთაც სარგებლობა მოაქვთ ჩემი ჯგუფისათვის;
14. ჩემი პროფესიული ეფექტიანობა ბევრადაა განპირობებული საქმის ბოლომდე მიყვანის ჩემი თვისებით;
15. მზად ვარ, ავიტანო დროებითი არაპოპულარობა, თუკი დარწმუნებული ვარ, რომ ჩემი საქმიანობა, საბოლოო ჯამში, მოიტანს შედეგებს;
16. სწრაფად ვარკვევ, რა „იმუშავებს“ შექმნილ სიტუაციაში, თუკი მსგავსში უკვე ვარ ნამყოფი;
17. პირადი განწყობა და შეცდომები არ მიშლიან ხელს, ვეძებო ალტერნატიული შესაძლებლობები და დავამტკიცო მათი უპირატესობა.

**ბლოკი 2. ჩემი ნაკლოვანებები, რომლებიც შეიძლება, გამოვლინდეს ჯგუფში მუშაობის დროს:**

20. მე არ ვარ თავდაჯერებული სხდომაზე, თუ არ არსებობს მკაფიოდ ნა ნათლად ჩამოყალიბებული დღის წესრიგი და კონტროლი მის შესრულებაზე,
21. ძალზე დიდსულოვანი ვარ იმ ადამიანთა მიმართ, რომლებსაც გააჩნიათ სწორი აზრი, მაგრამ ვერ გამოთქვამენ მას ღიად,
22. როცა ჯგუფში განიხილავენ ახალ იდეებს, ძალზე ბევრს ვლაპარაკობ,
23. წინდახედული ვარ და არასდროს ვჩქარობ, შევუერთდე კოლეგებს ენთუზიაზმით,
24. როცა მიზნად მაქვს დასახული რაიმე, ავტორიტარულისა და შეურიგებლის შთაბეჭდილებას ვტოვებ,
25. ჩემთვის ძნელია ადამიანების თანდაყოლიება, ვინაიდან ზედმეტად მგრძნობიარე ვარ ჯგუფში გავრცელებული ატმოსფეროსადმი,
26. ძალიან ვარ საკუთარი იდეებით გატაცებული, ამიტომაც ვერ ვამჩნევ, რა ხდება ჩემს ირგვლივ,

27. ჩემი კოლეგები თვლიან, რომ ძალზე ბევრ ყურადღებას ვუთმობ დეტალებს და ზედმეტად ვწუხვარ იმაზე, რომ საქმე არასწორად არის წარმართული.

**ბლოკი 3. ერთობლივ პროექტში მონაწილეობა:**

- 30. შემძლია ადამიანებზე ზემოქმედება მათი დათრგუნვის გარეშე,
- 31. თანდაყოლილი სიფრთხილე მაზღვევს უყურადღებობით დაშვებული შეცდომების დაშვებისგან,
- 32. მზად ვარ, ზემოქმედება მოვახდინო გარშემო მყოფებზე, რათა თათბირი არ გადაიზარდოს დროის ფუჭ ხარჯვაში და არ დაიკარგოს მთავარი განსახილველი თემა,
- 33. ყველამ იცის, რომ მე შემძლია ორიგინალური იდეების მიწოდება,
- 34. მზად ვარ, მხარი დავუჭირო ნებისმიერ იდეას, რომელიც საერთო საქმისთვისაა სასარგებლო,
- 35. იდეებსა და პროექტებს შორის ყოველთვის ვეძებ უახლესს,
- 36. იმედი მაქვს, რომ ჩემი თვისება - განსჯისას ვიყო მიუკერძოებელი - ყველას მიერაა აღიარებული,
- 37. ჩემზე შეიძლება დაყრდნობა, როცა საჭიროა უმნიშვნელოვანესი საქმის სათანადოდ ორგანიზება.

**ბლოკი 4. გუნდში მუშაობის ჩემეული სტილის თავისებურებანი:**

- 40. გამუდმებით ვცდილობ, უკეთესად შევისწავლო ჩემი კოლეგები,
- 41. არ მიყვარს კოლეგებისთვის წინააღმდეგობის გაწევა, არ მიყვარს უმცირესობაში ყოფნა,
- 42. ცუდი წინადადებების საპირისპიროდ ყოველთვის შემძლია დამაჯერებელი არგუმენტაციის მოპოვება,
- 43. ვთვლი, რომ მაქვს მოწონებული გეგმების სწრაფი შესრულების ორგანიზების ნიჭი,
- 44. მაქვს მოულოდნელი გადაწყვეტილებების პოვნის ნიჭი,
- 45. ვცდილობ, მივაღწიო სრულყოფილებას ჯგუფურ მუშაობაში ნებისმიერი როლის შესრულებისას,
- 46. შემძლია ჯგუფის გარემოცვასთან კონტაქტის დამყარება,
- 47. შემძლია აღვიქვა ნებისმიერი გამოთქმული აზრი, თუ გადაწყვეტილება უმრავლესობის მიერაა მიღებული, მას უყოყმანოდ ვემორჩილები.

**ბლოკი 5. სიამოვნებას ვიღებ მუშაობისგან, ვინაიდან:**

- 50. სიამოვნებას მანიჭებს სიტუაციების ანალიზი და ყველა შანსის აწონდაწონა,



51. მომწონს პრობლემის გადაჭრის პრაქტიკული გზის ძიება,
52. მომწონს იმაზე ფიქრი, რომ კარგ სამუშაო ურთიერთობებს მკეპნი,
53. შემიძლია დიდ ზეგავლენის მოხდენა გადაწყვეტილებების მიღებაზე,
54. მაქვს შესაძლებლობა, შევხვედეთ ადამიანებს, რომლებსაც შეუძლიათ ჩემთვის რაიმე ახლის შემოთავაზება,
55. შემიძლია ადამიანებისგან თანხმობის მიღება ქმედებათა საჭირო კურსის რეალიზაციისათვის,
56. თავს საკუთარ სტიქიაში ვგრძნობ, როცა შემიძლია, დავუთმო პრობლემას მთელი ჩემი ყურადღება,
57. მომწონს ისეთი ამოცანების პოვნა, რომელთაც მთელი გონების დამაბვსა სჭირდებათ.

**ბლოკი 6. თუ შემომთავაზებენ ძნელი ამოცანის გადაწყვეტას უმოკლეს ვადებსა და უცნობი ადამიანების გარემოცვაში, მაშინ:**

60. სანამ მოქმედებაზე გადავალ, ჯერ მარტო მოვიფიქრებ ჩიხიდან გამოსვლის გზებს,
61. მუშაობას ვარჩევ ისეთ ადამიანთა, რომელიც შემომთავაზებს ყველაზე პოზიტიურ მიდგომას, რა სიძნელეებთანაც არ უნდა იყოს ეს დაკავშირებული,
62. დავანაწევრებდი ამოცანას იმის მიხედვით, თუ რომელ ნაწილს ასრულებს საუკეთესოდ ჯგუფის ესა თუ ის წევრი,
63. ჩემი სიბეჯითე არ მომცემს საშუალებას, დავაღვიო გრაფიკით გათვალისწინებული ვადები,
64. იმედი მაქვს, რომ შევინარჩუნებდი ცივ გონებას და ლოგიკური აზროვნების უნარს,
65. განუხრელად ვიბრძოლებდი მიზნის მისაღწევად წინააღმდეგობების მიუხედავად,
66. მზად ვიქნებოდი, პირადი მაგალითი მეჩვენებინა ჯგუფისთვის, თუკი ვერ დავინახავდი პროგრესს მის მუშაობაში,
67. მოვაწყობდი დისკუსიას, რათა ხელი შემეწყო ახალი იდეების ფორმირებისათვის და იმპულსი მიმეცა ჯგუფური მუშაობისათვის.

**ბლოკი 7. პრობლემები, რომელსაც ვაწყდები ჯგუფში მუშაობისას:**

70. არ ვარ მომთმენი ჯგუფის იმ წევრთა მიმართ, რომლებიც, ჩემი აზრით, ხელს უშლიან ჯგუფის პროგრესს,
71. გარშემომყოფნი მაკრიტიკებენ იმის გამო, რომ ზედმეტად რაციონალური ვარ და არ შემიძლია ინტუიტიური გადაწყვეტილებების მიღება,

72. ჩემმა მისწრაფებამ სამუშაოს კარგი შესრულებისკენ, შეიძლება დააგდოს მუშაობის საერთო ტემპი,
73. ჩემი ენთუზიაზმი ძალიან მალე იწურება, ამიტომ ვცდილობ მის აღებას ჯგუფის ყველაზე აქტიური წევრებისგან,
74. ძალიან მძიმედ ვარ ამყოლი, თუკი მიზანი ჩემთვის არაა ნათელი,
75. ხანდახან მიჭირს სირთულეებში გარკვევა,
76. მრცხვენია დახმარებისთვის მიმართვა, როცა რაიმეს თითონ ვერ ვართმევ თავს,
77. მიჭირს საკუთარი ხედვის ჩამოყალიბება, როცა ვაწყდები სერიოზულ წინააღმდეგობას.

**დანართი 2**

1. ჩემი აზრით, რა შემიძლია, შევთავაზო ჯგუფს:

ვარიანტები	ქულები	დებულებები
<b>A</b>		ვფიქრობ, რომ ადვილად და სწრაფად ვხედავ ახალი შესაძლებლობების პერსპექტიულობას
<b>B</b>		კარგად ვთანამშრომლობ სხვადასხვა ადამიანებთან
<b>C</b>		ჩემი ბუნებრივი ღირსებაა ახალი იდეების შეთავაზება
<b>D</b>		შემიძლია თანამშრომლის პოტენციალის ჩართვა, თუკი ვგრძნობ, რომ მათ შეუძლიათ რაიმე ღირებულის შემოთავაზება ჯგუფური ინტერესების რეალიზაციისათვის
<b>E</b>		დასახული ამოცანის გადაჭრისას, როგორც წესი, საკუთარ პოტენციალს ვეყრდნობი
<b>F</b>		მზად ვარ, შევეგუო დროებით არაპოპულარობას, თუკი ეს მოიტანს საბოლოო შედეგს
<b>G</b>		როგორც წესი, ვგრძნობ, რა არის რეალისტური და რა „იმუშავებს“
<b>H</b>		მაქვს დასაბუთებული მიზეზების დასახელების უნარი ალტერნატიული გზის არჩევისათვის

2. ჯგუფში მუშაობისას ჩემი შესაძლო ნაკლოვანებანი შეიძლება გამჟღავნდეს შემდეგში:

ვარიანტები	ქულები	დებულებები
<b>a</b>		მიძნელებდა მუშაობა, თუ შეხვედრები ცუდა არის სტრუქტურირებული, ცუდად კონტროლდება და ცუდად ტარდება
<b>b</b>		ხშირად ზედმეტ ყურადღებას ვუთმობ ადამიანებს, რომელთაც, მართალია, გააჩნიათ ახალი იდეები, მაგრამ ვერ აყალიბებენ მათ
<b>c</b>		როცა ჯგუფი განიხილავს ახალ იდეას, ძალზე ბევრს ვლაპარაკობ
<b>d</b>		დასახული მიზნების ობიექტურად შეფასების გამო ხანდახან მიჭირს კოლეგებთან ერთად ენთუზიაზმით განმსჭვალვა
<b>e</b>		როცა საჭიროა რაიმე ამოცანის გადაჭრა, აღმიქვამენ, როგორც ძლიერ და ავტორიტეტულ პიროვნებას
<b>f</b>		არ შემიძლია ლიდერობა და ხალხის აყოლიება. შესაძლოა იმიტომ, რომ ზედმეტად მგრძობიარე ვარ ჯგუფში არსებული ატმოსფეროს მიმართ
<b>g</b>		მიდერკილი ვარ ახალი იდეებისადმი და, შედეგად,

		ვკარგავ რეალობის შეგრძნებას
<b>h</b>		კოლეგები აღმიქვამენ, როგორც ადამიანს, რომელიც ზედმეტად შფოთავს წვრილმანების გამო და მუდმივად ელის, რომ სიტუაციის მართვისა და კონტროლის სადავეები ხელიდან დაუსხლტება

3. როცა ჩართული ვარ პროექტში სხვა ადამიანებთან ერთად:

ვარიანტები	ქულები	დებულებები
<b>a</b>		მაქვს უნარი, ზეგავლენა მოვახდინო გარშემომყოფებზე ზეწოლის გარეშე
<b>b</b>		ჩემი მუდმივი ყურადღება გვაზღვევს შეცდომების დაშვებისგან
<b>c</b>		მზად ვარ, ზეწოლა მოვახდინო თანამშრომლებზე, რათა დარწმუნებული ვიყო იმაში, რომ არ კარგავენ დროს ფუჭად და არ ასცდნენ დასახულ სტრატეგიას
<b>d</b>		შეიძლება, ჩავითვალო ადამიანად, რომელსაც შეუძლია, ჯგუფის მუშაობაში რაიმე ახლისა და ორიგინალურის შეტანა
<b>e</b>		ყოველთვის მზად ვარ, მხარი დავუჭირო კარგ წინადადებს საერთო ინტერესიდან გამომდინარე
<b>f</b>		ყოველთვის მაინტერესებს ახალი იდეები და კვლევები
<b>g</b>		დარწმუნებული ვარ, რომ ჩემი კრიტიკულობა ეხმარება ყველას სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში
<b>h</b>		ჩემზე დაყრდნობა შეიძლება ყოველთვის, როცა საქმის ორგანიზებაა საჭირო

4. ჯგუფში მუშაობისადმი ჩემი სპეციფიკური მიდგომა მდგომარეობს შემდეგში:

ვარიანტები	ქულები	დებულებები
<b>a</b>		დაინტერესებული ვარ იმაში, რომ საუკეთესოდ გავიცნო საკუთარი კოლეგები
<b>B</b>		ჩემთვის არ წარმოადგენს პრობლემას, სხვისი აზრის უარყოფა და საკუთარ აზრთან ერთად უმცირესობაში დარჩენა
<b>c</b>		ჩვეულებრივ, ისე წარვმართავ კამათს, რომ თავი ავარიდო მიუღებელ წინადადებას
<b>d</b>		ვფიქრობ, მაქვს დაგეგმილის ზედმიწევნით შესრულების ტალანტი
<b>e</b>		ვამჯობინებ თავი ავარიდო ყველასთვის ნაცნობ

		გადაწყვეტილებებს და მივიღო ახალი
<b>f</b>		შემაქვს პერფექციონიზმის ელემენტი ყველაფერში, რასაც ვაკეთებ
<b>G</b>		მზად ვარ, გამოვიყენო ჯგუფის გარეთ არსებული კონტაქტები
<b>h</b>		იმასთან ერთად, რომ მაინტერესებს ყველას აზრი, უყოყმანოდ შემიძლია საკუთარი გადაწყვეტილებების მიღება

5. სიამოვნებას ვღებულობ მუშაობისგან, ვინაიდან:

ვარიანტები	ქულები	დებულებები
<b>a</b>		მიყვარს სიტუაციების ანალიზი და შესაძლო ალტერნატივების შედარება
<b>b</b>		დაინტერესებული ვარ პრობლემის პრაქტიკულ გადაჭრაში
<b>c</b>		მომწონს იმაზე ფიქრი, რომ ვავითარებ კარგ საქმიან ურთიერთობებს
<b>d</b>		შემიძლია ძლიერი ზეგავლენის მოხდენა გადაწყვეტილების მიღების მსვლელობაზე
<b>e</b>		შემიძლია დავუთმო ადამიანს, რომელიც მთავაზობს რაიმე ახალს
<b>f</b>		შმიძლია, დავარწმუნო ტანამშრომლები, აირჩიონ ის გზა, რომელიც მიმაჩნია სწორად
<b>g</b>		თავს ვგრძნობ საკუთარ სტიქიაში, თუ შემიძლია საკუთარი ყურადღების მთლიანად ერთი ამოცანის გადაჭრისთვის მიძღვნა
<b>h</b>		მომწონს საქმიანობის ისეთი სფეროს ძიება, რომელიც მოითხოვს ფანტაზიას

6. თუ ვღებულობ უეცარ დავალებას და შეზღუდული ვარ დროში და მიწევს უცნობ ადამიანებთან მუშაობა:

ვარიანტები	ქულები	დებულებები
<b>a</b>		მანამ, სანამ შევიმუშავებ მოქმედების გეგმას, მჭირდება განმარტოვება და გამოსავლის ვარიანტების გააზრება
<b>b</b>		მზად ვიქნები, ვიმუშაო ადამიანთან, რომელიც შემომთავაზებს ყველაზე დადებით მიდგომას
<b>c</b>		შევეცდები, როგორღაც შევამცირო დავალების

		მოცულობა მისი გადანაწილების გზით იმ კოლეგებისათვის, რომლებიც უკეთ მოახერხებენ დავალების ამ ნაწილის შესრულებას
<b>d</b>		ჩემი თანდაყოლილი დროის შეგრძნება დამეხმარება სამუშაოს დროულად შესრულებაში
<b>e</b>		ვფიქრობ, შევინარჩუნებ თავშეკავებას და აზროვნების უნარს
<b>f</b>		წნების მიუხედავად, შევინარჩუნებ მიზანდასახულობას
<b>g</b>		მზად ვიქნები, ვუჩვენო მაგალითი მუშაობაში, თუკი შევამჩნვ, რომ კოლეგები თავს ვერ ართმევენ დავალებას
<b>h</b>		გავხსნი დისკუსიას იმისთვის, რომ სტიმული მივცე ახალ იდეებს და დავიძრათ იმ ადგილიდან, სადაც გავჩერდით

7. რაც შეეხება პრობლემებს, რომელსაც ვაწყდები ჯგუფში მუშაობის პროცესში:

ვარიანტები	ქულები	დებულებები
<b>a</b>		მოუთმენელი ვარ მათ მიმართ, ვინც მაფერხებს წინ მოძრაობაში
<b>b</b>		ზოგიერთი მაკრიტიკებს იმის გამო, რომ ანალიტიკური აზროვნება მაქვს და არ მყოფნის ინტუიცია
<b>c</b>		ჩემმა სურვილმა, უზრუნველყო მუშაობის ხარისხი, შეიძლება შემაფერხოს
<b>d</b>		მალე მზებრდება საქმე და იმედი მაქვს, რომ სხვა გამართობს და გამომაცოცხლებს
<b>e</b>		არ ვიძვრი ადგილიდან მანამ, სანამ არ გავარკვევ მიზანს
<b>f</b>		მიჭირს სხვისთვის რთული მომენტების ახსნა-განმარტება
<b>g</b>		მიძნელდება, სხვას ვთხოვო იმის გაკეთება, რასაც თითონ ვერვაკეთებ
<b>h</b>		ყოველთვის უკან ვიხევ და ვერ ვიცავ საკუთარ აზრს, თუ ვხვდები სერიოზულ ოპოზიციას

### შედეგების დამუშავება

მიღებული ქულების შემაჯამებელი ტაბულა

სექცია	ვარიანტი							
	a	b	c	d	e	f	g	h
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

დანართი 3

### კეისის კითხვარი

#### კითხვარის ტექსტი:

- კომპანიის მიერ მოწყობილ არაფორმალურ შეხვედრაზე თქვენ: ა) ბევრთან გაქვთ ურთიერთობა, უცნობების ჩათვლით, ბ) ბევრთან არა გაქვთ ურთიერთობა - მხოლოდ ნაცნობებთან;
- თქვენ ხართ: ა) რეალისტი, და არა თეორეტიკოსი, ბ) თეორეტიკოსი, არა რეალისტი;
- თქვენი აზრით, რა არის უარესი: ა) „ღრუბლებში ფრენა“, ბ) გაკვლეული გზით სიარული;
- თქვენ აღიარებთ: ა) კანონების ზეგავლენას, ბ) ემოციების და გრძნობების ზეგავლენას;
- თქვენ ხელგეწიფებათ: ა) სხვისი დარწმუნება, ბ) სხვის გრძნობებზე თამაში;
- თქვენ გირჩევნიათ იმუშაოთ: ა) დადგენილ ვადებში, ბ) არ მიგაჩნიათ მართებულად ვადებით ადამიანის შეზღუდვა;
- თქვენ გაქვთ ნიდრეკილება, გააკეთოთ არჩევანი: ა) საკმაოდ ფრთხილად, ბ) უეცრად და იმპულსის ზეგავლენით;
- კორპორატიულ წვეულებაზე თქვენ: ა) გვიანობამდე რჩებით და არ გრძნობთ დაღლას, ბ) მალე იღლებით და გირჩევნიათ ადრე წასვლა;
- თქვენ უფრო გიზიდავთ: ა) საღად მოაზროვნე ადამიანები, ბ) მდიდარი წარმოსახვის მქონე ადამიანები;
- თქვენთვის უფრო საინტერესოა: ა) ის, რაც სინამდვილეში ხდება, ბ) ის, რაც უნდა მოხდეს;
- ადამიანების ქცევის შეფასებისას თქვენ ყურადღებას აქცევთ: ა) კანონებს უფრო მეტად, ვიდრე გარემოებებს, ბ) გარემოებებს უფრო მეტად, ვიდრე კანონებს;
- სხვასთან ურთიერთობისას თქვენ გჩვევით: ა) ეტიკეტისა და ფორმალობების დაცვა, ბ) საკუთარი პიროვნული, ინდივიდუალური თვისებების გამოვლენა;
- თქვენ ხართ: ა) პუნქტუალური, ბ) ნელი;

14. თქვენ შეგიძლიათ: ა) საქმის დაუმთავრებლად მიტოვება, ბ) საქმის დასრულება მიზეზების მიუხედავად;
15. ნაცნობთა წრეში თქვენ, როგორც წესი: ა) ყველა საქმის კურსში იმყოფებით, ბ) ყველაზე ბოლოს გეზულობთ იმის შესახებ, რაც ხდება;
16. ყოველდღიური საქმიანობა გირჩევნიათ: ა) მიღებული წესების მიხედვით, ბ) ორიგინალური საკუთარი წესით;
17. გირჩევნიათ ისეთი მწერლები, რომლებიც: ა) გადმოსცემენ საკუთარ აზრს პრიდაპირ, ბ) გადმოსცემენ საკუთარ აზრს ანალოგიებისა და ქარაგმების დახმარებით;
18. რა უფრო გიზიდავთ?: ა) მწყობრი აზრი, ბ) ადამიანური ურთიერთობების ჰარმონია;
19. თავს უფრო დაჯერებულად გრძნობთ: ა) ლოგიკური დასკვნების გაკეთებისას, ბ) სიტუაციის პრაქტიკული შეფასებისას;
20. უპირატესობას ანიჭებთ, როცა საქმეები: ა) მოგვარებულია და დალაგებული, ბ) არ არის დალაგებული;
21. როგორ ფიქრობთ, თქვენ ხართ ადამიანი, რომელიც არის: ა) სერიოზული, ჩამოყალიბებული, ბ) უზრუნველი, ზედაპირული;
22. სატელეფონო საუბრების დროს თქვენ: ა) წინასწარ არ გაიაზრებთ ყველაფერს, რისი თქმაც გასურთ, ბ) წინასწარ გადიხართ იმის „რეპეტიციას“, რა და როგორ უნდა იქნას ნათქვამი;
23. როგორ თვლით, ფაქტები: ა) თავადაა მნიშვნელოვანი, ბ) არსებობს საერთო კანონზომიერებები;
24. ფანტაზიორები და მეოცნებეები: ა) გალიზიანებენ, ბ) სიმპათიით ხართ მათდამი განწყობილი;
25. თქვენ უფრო ხშირად მოქმედებთ, როგორც: ა) ცივი გონების ადამიანი, ბ) ტემპერამენტისანი და ფეთქებადი ადამიანი;
26. რას თვლით უარესად: ა) უსამართლობას, ბ) შეუბრალებლობას
27. ჩვეულებრივ თქვენ მოქმედებთ: ა) შესაძლებლობათა დეტალური შეფასების შემდეგ, ბ) ეყრდნობით სიტუაციას;
28. თქვენ გასამოვნებთ: ა) რაიმეს ყიდვა, ბ) რაიმეს ყოდვის შესაძლებლობის ქონა;
29. რაიმე კომპანიაში, როგორც წესი, თქვენ: ა) პირველი იწყებთ საუბარს, ბ) ელოდებით, როდის დაგელაპარაკებიან;
30. საღი აზრი: ა) იშვიათად არის მცდარი, ბ) საკამაოდ ხშირად ცდება;
31. ბავშვებს ხშირად არ ყოფნით: ა) პრაქტიკულობა, ბ) წარმოსახვა;
32. გადაწყვეტილების მიღებისას თქვენ უფრო ხშირად იყენებთ: ა) მიღებულ ნორმებს, ბ) საკუთარ გრძნობებსა და განცდებს;



33. თქვენ ხართ ადამიანი, რომელიც უფრო: ა) მტკიცეა, ვიდრე რბილი, ბ) რბილია, ვიდრე მტკიცე;
34. რა უფრო შთამბეჭდავია, თქვენი აზრით: ა) მეთოდურად რაიმეს ორგანიზება, ბ) მიღწეულთან შეგუება და მიღწეულით დაკმაყოფილება;
35. თქვენ უფრო აფასებთ: ა) გარკვეულობას, დასრულებულობას, ბ) გახსნილობას, პოლივარიანტულობას;
36. ადამიანებთან ახალი და არასტანდარტული ურთიერთობები: ა) გაძლევთ სტიმულს და ენერჯიას განიჭებთ, ბ) გლლით;
37. ხშირად თქვენ მოქმედებთ, როგორც: ა) პრაქტიკული ადამიანი, ბ) ორიგინალური და უჩვეულო ადამიანი;
38. უფრო მიდრეკილი ხართ: ა) ადამიანებთან ურთიერთობაში სარგებლის ძებნისკენ, ბ) სხვისი აზრებისა და გრძნობების გაგებაზე;
39. რა განიჭებთ ნეტ სიამოვნებას: ა) სადაო კითხვის ყოველმხრივი განხილვა, ბ) სადაო კითხვის ირგვლივ შეთანხმების მიღწევა;
40. თქვენ ხელმძღვანელობთ უფრო: ა) გონებით, ბ) გულის კარნახით;
41. სამუშაოს შესრულება თქვენთვის უფრო ადვილია: ა) როცა იგი წინასწარი შეთანხმებითაა მოძებნილი, ბ) როცა იგი შემთხვევით გერგოთ;
42. ჩვეულებრივ თქვენ ეყრდნობით: ა) ორგანიზებულობასა და წესრიგს, ბ) მოულოდნელობას;
43. უპირატესობას ანიჭებთ, თუ გყავთ: ა) ბევრი ამხანაგი მოკლე ვადით, ბ) რამდენიმე ძველი ამხანაგი;
44. თქვენ ხელმძღვანელობათ: ა) ფაქტებიტა და გარემოებებით, ბ) საერთო დებულებებით და პრინციპებით;
45. თქვენ უფრო გაინტერესებთ: ა) პროდუქციის წარმოება და გასაღება, ბ) დაპროექტება და კვლევა;
46. რას უფრო მიიჩნევთ კომპლიმენტად: ა) „ძალიან ლოგიკური ადამიანი ხართ“, ბ) „ძალზე ფაქიზი და მგრძნობიარე სული გაქვთ“;
47. რას უფრო აფასებთ საკუთარ თავში: ა) აუღელვებლობას, ბ) გატაცებისკენ მიდრეკილებას;
48. გირჩევნიათ გამოთქვათ: ა) საბოლოო და განსაზღვრული მსჯელობა, ბ) წინასწარი და არაერთმნიშვნელოვანი მსჯელობა;
49. თქვენ უკეთ გრძნობთ თავს: ა) გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ, ბ) როცა არ ზღუდავთ გადაწყვეტილებით საკუთარ თავს;
50. უცნობებთან ურთიერთობისას თქვენ: ა) ადვილად აწყობთ ხანგრძლივ საუბარს, ბ) ყოველთვის ვერ პოულობთ საერთო თემას საუბრისათვის;

51. თქვენ უფრო ენდობით: ა) საკუთარ გამოცდილებას, ბ) საკუთარ წინათგრძნობას;
52. გრძნობთ, რომ ხართ ადამიანი: ა) უფრო პრაქტიკული, ვიდრე რაიმეს გამომგონებელი, ბ) გამომგონებელი უფრო, ვიდრე პრაქტიკული;
53. თქვენი აზრით, ვინ იმსახურებს მეტ ქებას: ა) სალად მოაზროვნე ადამიანი, ბ) ღრმად მგრძნობიარე ადამიანი;
54. უფრო მიდრეკილი ხართ: ა) იყოთ პირდაპირი და მიუკერძოებელი, ბ) უთანაგრძნოთ გარშემომყოფთ;
55. რა უფრო მისაღებია: ა) დარწმუნება იმაში, რომ ყველაფერი შეთანხმებულია და მომზადებული, ბ) მოვლენათა დინებაზე მინდობა;
56. ადამიანებს შორის ურთიერთობა უნდა დალაგდეს: ა) მხარეთა წინასწარი შეთანხმების საფუძველზე, ბ) გარემოებათა გათვალისწინებით;
57. როცა ტელეფონი რეკავს, თქვენ: ა) არ ჩქარობთ მასთან პირველი რომ მიხვიდეთ, ბ) იმედი გაქვთ, რომ მას სხვა უპასუხებს;
58. რას აფასებთ საკუთარ თავში უფრო: ა) რეალობის განვითარებულ გრძნობას, ბ) ცოცხალ წარმოსახვას;
59. თქვენ უფრო დიდ მნიშვნელობას ანიჭებთ: ა) იმას, რაც ნათქვამია, ბ) თუ როგორაა ნათქვამი;
60. რა გამოიყურება უფრო დიდ შეცდომად: ა) ზედმეტი ტემპერამენტი, ბ) ზედმეტი მიუკერძოებლობა;
61. ძირითადად თვლით საკუთარ თავს: ა) სალად მოაზროვნე და პრაქტიკულ ადამიანად, ბ) გულთბილ და ნაზ ადამიანად;
62. როგორი სიტუაციაში უფრო გიზიდავთ: ა) რეგლამენტირებული და მწყობრი, ბ) არარეგლამენტირებული და არამწყობრი;
63. თქვენ ხართ უფრო: ა) პედანტური, ვიდრე ჭირვეული, ბ) უფრო ჭირვეული, ვიდრე პედანტური;
64. უფრო ხშირად მიდრეკილი ხართ: ა) იყოთ ღია, ბ) იყოთ თავშეკავებული და ჩაკეტილი;
65. ლიტერატურულ ნაწარმოებებში უფრო მოგწონთ: ა) კონკრეტულობა, ბ) ხატოვნება;
66. რა არის თქვენთვის უფრო რთული: ა) საერთო ენის პოვნა, ბ) სხების საკუთარ ინტერესებში გამოყენება;
67. რას უფრო უსურვებდით საკუთარ თავს: ა) ნათელ აზროვნებას, ბ) თანაგრძნობის უნარს;
68. რა უარესია: ა) იყო არაპრეტენზიული, ბ) იყო ზედმეტად პრეტენზიული;

69. უპირატესობას ანიჭებთ; ა) დაგეგმოთ მოვლენები, ბ) არ დაგეგმოთ წინასწარ არაფერი;

70. უფრო მიდრეკილი ხართ მოიქცეთ: ა) დაფიქრებულად, ბ) იმპულსურად.

**კვლევის პროცესის სისტემატიზაციის მიზნით შედგენილი ბლანკი**

1			2			3			4			5			6			7		
ა	ბ		ა	ბ		ა	ბ		ა	ბ		ა	ბ		ა	ბ		ა	ბ	
1			2			3			4			5			6			7		
8			9			10			11			12			13			14		
15			16			17			18			19			20			21		
22			23			24			25			25			26			27		
29			30			31			32			33			34			35		
36			37			38			39			40			41			42		
43			44			45			46			47			48			49		
50			51			52			53			54			55			56		
57			58			59			60			61			62			63		
64			65			66			67			68			69			70		

<b>E</b>	<b>I</b>

<b>S</b>	<b>N</b>

<b>T</b>	<b>F</b>

<b>J</b>	<b>P</b>

<b>E</b> = «ა»-ს ჯამი პირველ სვეტში;	<b>I</b> = «ბ»-ს ჯამი პირველ სვეტში;
<b>S</b> = «ა»-ს ჯამი მე-2 დამე-3 სვეტებში;	<b>N</b> = «ბ»-ს ჯამი მე-2 დამე-3 სვეტებში;
<b>T</b> = «ა»-ს ჯამი მე-4დამე-5 სვეტებში;	<b>F</b> = «ბ»-ს ჯამი მე-4დამე-5 სვეტებში;
<b>J</b> = «ა»-ს ჯამი მე-6 დამე-7 სვეტებში;	<b>P</b> = «ბ»-ს ჯამი მე-6 დამე-7 სვეტებში;