

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

მანია გოგიძე

პერსონალის მართვის გუნდური

მიდგომის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში

წარდგენილია დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ავტორ ეფერატი

სადოქტორო პროგრამა - ბიზნესის ადმინისტრირება

თბილისი

2016

ნაშრომი შესრულებულია კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის  
ბიზნესის ადმინისტრირების ფაკულტეტზე

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: /ევგენი ბარათაშვილი /პროფესორი

რეცენზენტები: -----

-----

დაცვა შედგება 2017 წლის ”\_26\_” \_\_\_\_\_01\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ საათზე

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ბიზნეს ადმინისტრირების  
ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს კოლეგიის სხდომაზე,

მისამართი: 0162, თბილისი, ჩარგლის ქ., № 73

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის  
ბიბლიოთეკაში, ხოლო ავტორეფერატის - უნივერსიტეტის ვებ გვერდზე.

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი -----

## Summary

Volume and structure of the thesis "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; To create a psychological portrait of the managers in the surveyed companies; description of the factors that hinder the research and formulation of the

research results. The results are the instrument occupies the transition from the traditional to the innovative control system.

Meredith Belbin's method is recognized throughout the world, its application in Georgian companies need to improve management performance and (eventually) the production itself. The team equipment, using the Belbin's method is an innovative tool of the Georgian management.

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 Belbinmethod.

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.

## ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

**თემის აქტუალობა.** 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. 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 აღამიანს არ გადააჭარბებდა. რეალურად კი, როდესაც კონფერენციაში მონაწილეობის მსურველ მენეჯერთა გუნდების რაოდენობამ 350-ს გადააჭარბა, ხელმძღვანელებმა მათი რეგისტრაცია 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 მეთოდიკის 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. ამპრობლემის 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.

**კვლევის მიზნები და ამოცანები.** კვლევის მიზანია პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომების თავისებურებების შესწავლა ქართულ კომპანიებში. აღნიშნული მიზნის მისაღწევად აქტუალურია შემდეგი ამოცანების გადაწყვეტა:

- 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 ძალისხმევის 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.

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

**თემის შესწავლის მდგომარეობა.** თანამედროვე ეტაპზე თამამად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ გუნდური მიდგომის 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 ტიპურ 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.ტელიორი, 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.ქემელაშვილის, დ.ჩარკვიანის, დ.ჩხარტიშვილის, ფ. წოწკოლაურის, გ. შუბლაძის, ა. აბრალავას, ნ. პაიჭაძის, მ.ტულუშის, ნ.მარკოზაშვილის, გ. ბაბუნაშვილის, ვ. კიკუტაძის, ლ. თაკვალანძის და სხვათა შრომები.

### **ნაშრომის მეცნიერული სიახლე.**

- 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;

- შეთავაზებულია ფაქტორების ისეთი მოდელი, რომელიც ზეგავლენას ახდენს გუნდის წევრების ერთობლივ შრომაზე, მათ შორის როლების განაწილებაზე, შრომის პროცესის ორგანიზებაზე, ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღებაზე, კომუნიკაციასა და კონფლიქტების მართვაზე;

- გაანალიზებულია მმართველობითი გუნდების საქმიანობა და დადგენილია გუნდის წევრების მუშაობის ეფექტიანობის ამადლების 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;

- 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.

**ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა.** 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 მიღებული რიგი დასკვნები და პრაქტიკული რეკომენდაციები 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.

**ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა.** სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს 174 გვერდს, იგი შედგება შესავლის, ძირითადი ნაწილის, ლიტერატურის მიმოხილვის, შედეგების, მათი განსჯის და დასკვნითი ნაწილისაგან. გამოყენებული ლიტერატურის სია 141 დასახელებით არის წარმოდგენილი.

**სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შინაარსი**  
**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, ძალაუფლებისა და მიზნის მიღწევის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.“ 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 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. ეს კი შეუძლებელია ფსიქოლოგიის ძირითადი თეორიული და გამოყენებითი მეთოდოლოგიის საფუძვლების ცოდნის გარეშე.

## **1.2. გუნდის წევრების ერთობლივ შრომაზე ზემოქმედი ფაქტორები**

ერთობლივი შრომის ორგანიზაციის დადებით და უაროვით 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, მუშაობის კულტურა, ადამიანები**. რეალურად კი, 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: 1) დიდი გამოცდილება ცხადყოფს, რომ შედარებით ეფექტურია გუნდი 5-7 კაცის შემადგენლობით, ამიტომ რაოდენობის განსაზღვრისას ეს გამოცდილება უნდა გავითვალისწინოთ, 2) მნიშვნელოვანი ამოცანაა, გუნდის წევრების პირადი თვისებების და პროფესიონალიზმის განსაზღვრა.

### **1.3. ვალდებულებების სწორად განაწილების სისტემა მმართველობით გუნდში და შრომის ანალიზის მეთოდები**

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 შევაფასოთ გუნდის მენეჯერის შრომის ეფექტურობა, რომელიც მიმართულია გუნდის წევრების შრომის კოორდინაციისაკენ, მათი ინდივიდუალური შესაძლებლობების გაერთიანებისაკენ“.

ამ შემთხვევაში ეფექტურობა განისაზღვრება შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინებით: 1) მმართველობის სტილის მოქნილობა და სიტუაციური ადეკვატურობა, გუნდის წევრების კარგი მოტივირება, გუნდის წევრების ერთსულოვნება.

გამოყოფენ მენეჯერთა გუნდის ფორმირების და განვითარებისადმი ორ მიდგომას: ურთიერთობაზე ორიენტირება და დავალებებზე ორიენტირება.

ვაანალიზებთ 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.

## თავი II. პერსონალის მართვის გუნდური მიდგომების

### თავისებურებები ქართულ კომპანიებში

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

##### მეთოდის არჩევა

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 ჩამოვაცალიბეთ 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.

## 2.2. საკვლევ ობიექტებზე ხელმძღვანელთა ფსიქოლოგიური

### პორტრეტის შექმნა

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 გავანალიზეთ სამი ქართული ორგანიზაციის მუშა ჯგუფები: ი.მ. „ნოზაძე“, „კასპის ცემენტი“, ორგანიზაცია „სმარტი“.

კვლვამ 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 „ახალბედის“ როლები.

## 2.3. ჯგუფის მუშაობისათვის ხელსაყრელი და შემშლელი ფაქტორების

### გამოკვლევის პროცესის აღწერა და მიღებული შედეგი

თანამედროვე საწარმოების განვითარება გვეკარნახობს 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.

ტექნოლოგიის შექმნის ძირითად მიზანს წარმოადგენდა „პარაზიტის“ იძულება, ეთამაშა სხვა წესებით და საბოლოოდ გასულიყო გუნდიდან. ტექნოლოგია სამი ძირითადი ბლოკისგან შედგება.

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

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

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 ამთვალსაზრისით, 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**

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 - „ქანობრივ სიმდიდრეს, რომელიც მიმართულია ჯგუფის წევრთა უარყოფითი თვისებების გაერთიანებაზე და მათი საერთო მიზნისკენ მიმართვაზე“.

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 - დამოკიდებულია რეფორმატორების 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 და ამ თვალსაზრისით, ბელბინის მოდელი ერთერთ ადეკვატურ და ქმედით ინსტრუმენტად გვესახება.

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

**ჯგუფის შექმნის პროცესის დასაბუთება და აღწერა.** სხვადასხვა ორგანიზაციაში გუნდის შექმნას საკუთარი სიმწელები ახასიათებს. საერთო ფორმულა აქ არ არსებობს. ამიტომ, თავიდანვე გვინდა ჩამოვყალიბოთ 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.

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 ინდივიდუალურ 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.

**საკვლევ საწარმოებში შესაქმნელი გუნდის ტიპები.** საკვლევ საწარმოებში შექმნილ იქნა შემდეგი ტიპის გუნდები:

-გუნდი, რომელიც ამზადებს რეკომენდაციებს და შედგება ტესტირებული წევრებისგან.

-გუნდი, რომელიც უშუალოდ ქმნის პროდუქციას.

-გუნდი, რომელიც მართავს პროცესს.

### **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 შემსრულებელ წევრებს საწარმოს ტოპ-მენეჯმენტთან შეთანხმებით ვარჩევდით.

შემდეგი მნიშვნელოვანი პარამეტრი, რომელიც გამოვიყენეთ გუნდების ფორმირებისათვის, გახდა ორგანიზაციული გარემო, სადაც საქმიანობდა გუნდი და რომელთანაც უწევდა ურთიერთქმედებაში შესვლა.

### **3.3. ბელბინის როლური მეთოდით შექმნილი ეფექტიანი გუნდების ფორმირება**

კვლევაში ჩვენ გამოყენებული გვექონდა 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.

ჩვენ წარვმართეთ გუნდის ფორმირება შემდეგი მიმართულებით: მასალების შეგროვება, გუნდური პრობლემების დიაგნოსტიკა, აქტიური დაგეგმვა, გეგმის განხორციელება.

### **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.

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.

## **II. დასკვნები და წინადადებები**

გამოკვლევა, რომელიც ჩვენ წინამდებარე სადისერტაციო ნაშრომში ჩავატარეთ, საშუალებას გვაძლევს გავაკეთოთ შემდეგი შემაჯამებელი

დასკვნები და დავსახოთ მდგომარეობის გასაუმჯობესებელი წინადადებები:

1. თანამედროვე ბიზნეს-გარემოში უფროდა უფრო მეტი ორგანიზაცია გადადის გუნდების მეშვეობით მართვის სტილზე. ორგანიზაციების 91%-მა მნიშვნელოვნად გაზარდა ეფექტიანობა სამუშაო ჯგუფების გამოყენებით. თანამედროვე ეტაპზე დიდი კომპანიების უმეტესობა იყენებს გუნდებს მრავალი საკითხის გადასაჭრელად. გუნდური მუშაობის კონცეპტი უნივერსალურია;

2. გუნდური შეჭიდულობის ზრდამ ხელი შეუწყო „გუნდურობის პრინციპით“ მუშაობის კულტურის განვითარებას, თანამშრომელთა შორის შეთანხმებული და ჰარმონიული ურთიერთობების განვითარებას, თანამშრომლებს შორის დისფუნქციური ურთიერთობების შემცირებას და დადებითი წარმოდგენებით ჩანაცვლებას;

3. 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, გაერკვე, თუ რა გახდა ამის მიზეზი;

4. გუნდური მუშაობა ხელს უწყობს გუნდის წევრების ინდივიდუალური გამოცდილების და ცოდნის გაზიარებას, თანამშრომლების გუნდური მუშაობის უნარ-ჩვევების შეძენას და განვითარებას, მათი ახალი უნარებისა და შესაძლებლობების, ტალანტის აღმოჩენას, ტოლერანტული დამოკიდებულების განვითარებას განსხვავებული აზრის ან შეხედულების მიმართ;

5. ინიციატივა და კრეატიულობა არის ორი უმნიშვნელოვანესი მახასიათებელი გუნდური მუშაობისათვის. გუნდში თითოეული თანამშრომელი გაცილებით გახსნილი ხდება. მათი მხრიდან გაცილებით მატულობს ახალი პროექტების ინიცირება. ისინი თავისთვის სანდო და საიმედო გარემოში - სამუშაო გუნდებში ახდენენ საკუთარი იდეების

გამოხატვას, ეს კი მათ თავდაჯერებულობას მატებს და არწმუნებს, რომ კრეატიული და ინიციატივიანები არიან;

6. გუნდების მართვას გარკვეული ხელშეწყობა ესაჭიროება. მიზანშეწონილია შესაბამისი გარემოს, პროცედურისა და სამოტივაციო სისტემის შექმნა. მხოლოდ აღნიშნული პირობების შემთხვევაში შეძლებს გუნდი კონკურენტუნარიანი პროდუქტის შექმნას. იმისთვის, რომ შეხვედრა იყოს პროდუქტიული, მნიშვნელოვანია შეიქმნას და შენარჩუნდეს ფოკუსი, როგორც გუნდის წევრებზე, ისეა მოცანაზე;

7. გუნდური მუშაობის მოტივაცია ისაა, რომ გავმართოთ გუნდური მსჯელობა და მივიღოთ გუნდური გადაწყვეტილება, გუნდური მუშაობის დროს პრობლემის განხილვისას ვეყრდნობით გაცილებით დიდ გამოცდილებას, ვიდრე ეს შეიძლებოდა ყოფილიყო ინდივიდუალურ შემთხვევებში, გუნდური კამათის დროს აზრთა გაცვლა-გამოცვლა, შემხვედრი შეკითხვების დასმა იწვევს ახალი იდეების წარმოშობას, რომელმაც შესაძლოა სწორი მიმართულება გვაპოვნინოს;

8. გუნდი საუკეთესოა ინფორმაციის გადაცემიასთვის. 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;

9. ლიდერობის მრავალფაქტორული ბასის კითხვარიშესაძლებლობას იძლევა, შევაფასოთ ისეთი კომპეტენცია, როგორცაა ჯგუფის ლიდერობა. ამავდროულად ეს მეთოდიკა შესაძლებლობას გვამლევს, გავარკვიოთ, თუ ლიდერობის რა სტილს ავლენს ესა თუ ის პიროვნება. მრავალფაქტორული კითხვარი საშუალებას იძლევა, გამოვავლინოთ შვიდი ფაქტორი, რომელიც დაკავშირებულია ტრანსფორმაციულ ლიდერობასთან ჯგუფში;



10. დევიდ კეირსის და მერლინ ბეიტსის კითხვარი საშუალებას იძლევა შევაფასოთ კონკრეტული პიროვნების განვითარების ვექტორი, განვსაზღვროთ როგორ იმოქმედებს სუბიექტი კონფლიქტურ, არასტანდარტულ სიტუაციაში, როგორ ააგებს ურთიერთობებს გარშემო მყოფებთან, როგორი წესებით მოიპოვებს ახალ ინფორმაციას და როგორ გააანალიზებს მას;

11. ა. აიზენკის კითხვარი და ტესტი აფასებს აზროვნების თავისებურებებს, ზომავს ისეთ ფსიქოლოგიურ თვისებებს, როგორც არის ექსტრავერსია (გარეგან სამყაროზე ორიენტაცია), ინტროვერსია (შენაგან სამყაროზე ორიენტაცია), ასევე, ზომავს ნეიროტიზმის (ემოციური არამდგრადობის) დონეს;

12. ქართული ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელია მერიდით ბელბინისეული „როლური სტრუქტურის“ სუსტი განვითარება, მათში დომინირებს პრაქტიკოსი-ორგანიზატორის როლის უპირატესობა;

13. განვითარებადი 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;

14. მომუშავეების ყველაზე უფრო ეფექტიანი შრომა მიიღწევა მაშინ, როდესაც მენეჯერი ყოველი მათგანისთვის იყენებს ისეთ სპეციფიკურ მიდგომებს, როგორებიცაა: აღქმის სუბიექტურობა, პიროვნების მთლიანობითი ბუნება, მოტივირებული ქცევა, თანამონაწილეობისკენ სწრაფვა, პიროვნების ღირებულება, ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ ინტერესთა საერთოობა და ა.შ.

15. ორგანიზაციული კლიმატი, შრომაში ჩართულობა, სამუშაოთი კმაყოფილება და ორგანიზაციისადმი ერთგულება მნიშვნელოვან

ზეგავლენას ახდენენ შრომის ნაყოფიერებაზე და მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე;

16. 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;

17. 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;

18. ნებისმიერმა კომპანიამ უნდა უზრუნველყოს მუდმივი ცვლილებების სტრატეგიები. ეს სტრატეგიები უნდა ითვალისწინებდეს კომპანიის მუდმივ განახლებას და განვითარებას;

19. 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;

20. ჩვენ გავაანალიზეთ მენეჯერებისა და საწარმოს წარმადობა 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;

21. ორგანიზაციის განვითარების მეცნიერებაში, სულ რაღაც 30 წელია, რაც შემოვიდა გუნდური მიდგომის თეორია. ამდენად, ეს სოციოტექნიკური და სოციოკულტურული მოდელი ჯერჯერობით განვითარების სტადიაში იმყოფება. ორგანიზაციაში განვითარებული გუნდური ქცევები ადამიანური ცივილიზაციის მიკრომოდელს წარმოადგენს და ყველაზე უფრო დამაჯერებლად ასახავს რეალურ სოციალურ პროცესებს, მმართველისთვის ეს არის მძლავრი ინსტრუმენტი თანამშრომელთა საერთო მიზნებზე ორიენტირებისათვის და მათ შორის პროდუქტიული ურთიერთობის ჩამოყალიბებისათვის;

22. გუნდური მუშაობა მოიცავს რისკებს, რომელიც დაკავშირებულია პრობლემის ტრადიციული გადაჭრის ინოვაციურით ჩანაცვლებასთან. თუ ტრადიციული გზით გადაჭრა რამდენიმე დღიდან ერთ კვირამდე დროს მოითხოვს, იგივე პრობლემასთან დაკავშირებით კონსესუსის მისაღწევად გუნდს ბევრად მეტი დრო ესაჭიროება. მაგრამ სწორედ გუნდური მუშაობისას იხსნება თითოეული წევრის პირადი შესაძლებლობები და, მიუხედავად გადაწყვეტილების მიღების ნელი ტემპებისა, მისი მიღების შემდეგ გუნდის ყველა წევრი მაქსიმალურად ენერგიულად მუშაობს შედეგის მისაღწევად.

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

➤ გუნდური მუშაობის დანახარჯები მნიშვნელოვნად აღემატება ინდივიდუალური მუშაობისას.

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

➤ 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;

24. 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>1</sup> ანუ გუნდის ცალკეული წევრები თავს იკავებენ საკუთარი მოსაზრებების გამოხატვისაგან იმის შიშით, რომ სხვა წევრები ამას შეაფასებენ მათ არალოიალურ ქცევად.

➤ მენეჯერთა გუნდის ერთობლივი შრომის ორგანიზაციის ეფექტურობის ამაღლების რეზერვები ნამდვილად არსებობს. რაც

გამომდინარეობს შემდეგი ფაქტორებიდან: გუნდის თითოეული წევრი ფლობს პროფესიულ ღირებულებებს და თავისუფლად შეუძლია გუნდში მუშაობა, პროფესიული და პირადი უნარ-ჩვევები აუცილებელია მათი გუნდური მუშაობისათვის;

ნაშრომში დისერტანტის მიერ შემოთავაზებულია გუნდური მმართველობის და გადაწყვეტილების მიღების პოპულარული საერთაშორისო მოდელები, ბრისტოლისა და ეგზეტერის უნივერსიტეტების საპატიო პროფესორის რეიმონდ მერიდით ბელბინის გუნდების შერჩევისა და შექმნის სისტემა, რომელიც დღეს „ბიზნეს-სტანდარტადაა“ ქცეული. ესაა „მენეჯერთა ჯგუფური როლების“ თეორია, რომელიც ფართოდ გამოიყენება მთელ მსოფლიოში მენეჯერთა ქმედითი და ეფექტიანი ჯგუფების დაკომპლექტებისას. გაანალიზებულია მ.ბელბინის ფსიქომეტრიული ტესტები, რომელიც განსაზღვრავს ჯგუფის ყოველი წევრის წვლილს, თითოეული წევრის ადგილს და როლს კოლექტივში. ჯერჯერობით არცერთი ქართული კომპანია არ იყენებს რეიმონდ მერიდით ბელბინის გუნდების შერჩევისა და შექმნის სისტემას, მაშინ, როდესაც ამ სისტემით მუშაობენ ისეთი ცნობილი კომპანიები, როგორებიცაა British Petroleum, IBM, ABB, Siemens და სხვა. დღეს, როცა არაპროგნოზირებად და ცვალებად გლობალურ სამყაროში ხშირად საჭირო ხდება სწრაფი შედეგის მომტანი გადაწყვეტილების სწრაფად მიღება, სწორედ ბელბინის მეთოდი წარმოადგენს ქართველი ბიზნესმენებისთვის ყველაზე ეფექტურ გზას და სახეზე გვაქვს მათთვის ამ შეთავაზების პირველი მცდელობა.

## პუბლიკაციები

სადისერტაციო ნაშრომზე მუშაობის პროცესში თემამ გაიარა აპრობაცია შემდეგ პუბლიკაციებში:

### კონფერენციები:

1. მ. გოგიძე, ა. ცერცვაძე, მმართველობითი გუნდის სუსტი რგოლის გამოვლენის ტექნოლოგიები, სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი, მერვე საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „განათლება XXI საუკუნეში“, 13-14 ნოემბერი, 2015 წელი. გვ. 239-242.

2. მ. გოგიძე, ნ. ორჯონიკიძე, მენეჯერთა გუნდი-საწარმოს პერსონალის მართვის ეფექტური ფორმა, ახალციხის უნივერსიტეტი, სამეცნიერო კონფერენცია-ეკონომიკისა და ბიზნესის აქტუალური პრობლემები, 5-6 ივნისი, 2015 წელი. გვ. 159-162.

3. მ. გოგიძე, არის თუ არა უნივერსალური გუნდური მუშაობის იდეა, კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ბაკალავრების, მაგისტრატურისა და დოქტორენტურის სტუდენტთა მეორე საერთაშორისო კონფერენცია, 4 მაისი, 2014 წელი

### სტატიები:

1. მ. გოგიძე, გუნდური მმართველობის და გადაწყვეტილებების მიღების პოპულარული საერთაშორისო მოდელები, ეკონომიკა-ყოველთვიური საერთაშორისო რეცენზირებადი, რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი, № 3-4, 2016 წელი. გვ. 311-317

2. მ. გოგიძე, ორგანიზაციაში ტოპ-მენეჯერების გუნდით მმართველობის მოდელი, ეკონომიკა-ყოველთვიური საერთაშორისო რეცენზირებადი, რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი, № 3-4, 2016 წელი. გვ. 243-252.

3. მ. გოგიძე, ნ. ორჯონიკიძე, პერსონალის მართვის „გუნდური“ მიდგომის უპირატესობები, შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ჟურნალი „Journal of Business“, Vol4, No1 (2015) <http://journal.ibsu.edu.ge/index.php/jbm/article/view/699/588>. გვ. 17-19.

4.მ. გოგიძე, მ.მარიდაშვილი, ლიდერობა და გუნდური მუშაობა ბიზნეს პროცესების მართვაში, ჟურნალი სოციალური ეკონომიკა, № 6, დეკემბერი, 2014 წელი. გვ. 72-76.

დისერტაციის თემაზე კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების ფაკულტეტის საგამოცდო კომისიაში დაცულ იქნა სამი კოლოქვიუმი:

1.„პერსონალთა მართვის გუნდური მიდგომის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში „(24.02.2015 ოქმი #6)

2.„მენეჯერთა გუნდის საქმიანობის შეფასების მეთოდოლოგიური საფუძვლები“ (27.07.2015 ოქმი #9)

3.„საერთაშორისო გამოცდილება და ქართველი მენეჯერის, როგორც კორპორაციული ლიდერის უნარ-ჩვევები“ (18.02.2016 ოქმი #6)

**სემინარები:**

1.„მაღალი პოლიტიკური რისკი და წარმოების შესაძლო პრიორიტეტები საქართველოში“ (25.02.2015 ოქმი #4)

2.„სპეციალური ეკონომიკური ზონების შექმნის მიზანი და მისი სახესხვაობები“ (27.07.2015 ოქმი #10)