

ორგანიზაციაში ტოპ-მენეჯერების გუნდით მმართველობის მოდელი

მანია გოგიძე
კავკასიის საერთაშორისო
უნივერსიტეტის დოქტორანტი

რეზიუმე

ტოპ-მენეჯერების გუნდის ფორმირება მოიცავს შემდეგ ტექნოლოგიებს: მომზადება და ჩამოყალიბება, ახალი გუნდის ან უკვე არსებულის რეფორმირება. ტოპ-მენეჯერების გუნდის ფუნქციონირების პროცესი იყოფა ორ დონედ: კონცეპტუალურ და საშემსრულებლო დონედ. კონცეპტუალურ დონეზე ხდება საწარმოების და ორგანიზაციების მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა, სტრატეგიის შერჩევა, მმართველობითი სტრუქტურის ჩამოყალიბება, გუნდის საქმიანობისათვის საჭირო ტექნოლოგიების შერჩევა და ორგანიზაციული კულტურის განვითარება. საშემსრულებლო დონეზე წარმოდგენილია მიმდინარე პრობლემების გამოვლენის ტექნოლოგიები, ალტერნატივების ძიება და შერჩევა, მმართველობითი მიღების კრიტერიუმების განსაზღვრა.

ტოპ-მენეჯერები არიან ადამიანები, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან მთლიანი ორგანიზაციის გადარჩევაზე, მისთვის გეგმებისა და მიზნების შემუშავებასა და განხორციელებაზე. გუნდისათვის კარგი ლიდერი ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც კარგი იდეა ან დავალება, რომელიც ზრდის კოლექტიურ პასუხისმგებლობას. ტოპ-მენეჯერისათვის დამახასიათებელია ის აუცილებელი ნიშან-თვისებები, როგორებიცაა: კომპეტენტურობა, პასუხისმგებლობის უმაღლესი გრძნობა, სიახლეების შეგრძნება, რისკიანობა, მაღალი შრომისუნარიანობა და ა.შ. ტოპ-მენეჯერი ტექნოკრატი არ უნდა იყოს, მას კარგად უნდა ესმოდეს თავისი საქმიანობის სოციალური მნიშვნელობა. რაც უფრო მსხვილი და მასშტაბურია წარმოება, მით უფრო მნიშვნელოვანია მენარმის სოციალური გავლენა. კორპორაციები უნდა იმართე-

ბოდეს არა მარტო პრაგმატული წესების ნაკრებით, არამედ ფილოსოფიური ცნებების გათვალისწინებით.

საკვანძო სიტყვები: სტრატეგია, ტექნოლოგია, გუნდი, ალტერნატივა, კრიტერიუმი, გადაწყვეტილება, შეფასება, სუსტი რგოლი, ანალიზი, მაჩვენებლები, კონცეპტუალიზმი.

შესავალი

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.“[11]

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 სამენარმეო მიზნის მიღწევაში, ერთობლივ შრომაში.

ძირითადი ტექსტი

ტოპ-მენეჯერების გუნდის ფორმირება მოიცავს შემდეგ ტექნოლოგიებს: მომზადება და ჩამოყალიბება, ახალი გუნდის ან უკვე არსებულის რეფორმირება. „ტოპ-მენეჯერების გუნდის საქმიანობის ეფექტურობის ანალიზი უნდა დავიწყოთ თვით საწარმოს საქმიანობის ეფექტურობის შეფასებით. ამისათვის უნდა მოვახდინოთ: საწარმოს საქმიანობის ეფექტურობის მაჩვენებლების თავმოყრა, საწარმოს საქმიანობის ეფექტურობის მაჩვენებლების შეფასების მეთოდების შერჩევა, მაჩვენებლების

მნიშვნელობების განსაზღვრა, შემონმების ჩატარება, დასკვნების გაკეთება, შესაბამისი კორექტირების გაკეთება.“[2]

ორგანიზაციაში ტოპმენეჯერების საქმიანობის შეფასების ტექნოლოგია შედგება ოთხი ბლოკისაგან:

- გუნდის ლიდერის საქმიანობის პირადი ეფექტურობის მონიტორინგი;

- გუნდის თითოეული წევრის საქმიანობის ეფექტურობის მონიტორინგი;

- ერთიანობაში გუნდის საქმიანობის ეფექტურობის მონიტორინგი;

- გუნდის ეფექტურობის მაჩვენებლების ანალიზის შედეგების დამუშავება;

- ლოგიკურად ნებისმიერი შეფასების ან ანალიზის დასრულებისას ხდება კორექტირების მექანიზმის შემუშავება. ჩვენ შემთხვევაში ესაა გუნდის განვითარების ბლოკი, სადაც წარმოდგენილია შემდეგი ელემენტები: მმართველობითი გუნდის წევრების კვალიფიკაციის ამაღლება, მმართველობითი გუნდის რეფორმირება, სუსტი რგოლების გამოფენა.

- ტოპ-მენეჯერის გუნდის კომპეტენციების განვითარების ციკლი მუდმივად მოძრაობაშია და მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- შედეგების დაგეგმვა (კომპეტენციის პროფილის განსაზღვრა და ა.შ. კომპეტენციების მქონე ადამიანების დანიშვნა დაგეგმილი შედეგების მისაღწევად).

- ქოუჩინგი (ინდივიდუალური მმართველობა და უკუკავშირი)

- ატესტაცია (საქმიანობის შეფასება, შედეგების ანალიზი)

- პროფესიული კომპეტენციების განვითარება (სწავლება სამუშაო ადგილზე) და ა.შ.

- მმართველობითი გუნდის სუსტი რგოლის გამოვლენა ეყრდნობა

დიაგნოსტიკურ სისტემას, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს:

- საპასუხისმგებლო თანამდებობებზე კანდიდატების დიდი სიფრთხილით

შერჩევა, განსაკუთრებით თუ ხდება ამა თუ იმ პიროვნების ხელახლა დანიშვნა.

• უკვე ფორმირებულ მმართველობით გუნდში არაფექტური თანამშრომლების გამოვლენა და მისი გუნდში დატოვება-არ დატოვებაზე გადაწყვეტილების მიღება.

• ტოპმენეჯერების გუნდის საქმიანობის ანალიზისას ხაზგასმით უნდა აღვნიშნოთ ის, რომ საბოლოო შედეგზე უდიდეს ზეგავლენას ახდენს გუნდის წევრების კონსტრუქციული ურთიერთდამოკიდებულება, გუნდის თითოეული წევრის მაღალი პროფესიონალიზმი და წარმატებებზე ორიენტირება.

არის შემთხვევები, როდესაც საუკეთესოდ შერჩეული ტოპმენეჯერების გუნდის საქმიანობაც კი მთავრდება უარყოფითი შედეგით. ამ დროს დაისმის შეკითხვები:

- რისთვის ავირჩიე ტოპმენეჯერების გუნდი?

- რამდენად გასაგები და მიღწევადი იყო დასმული მიზანი და ამოცანები?

- გაკეთდა თუ არა ყველაფერი გუნდის ნორმალური ფუნქციონირებისაგან?

- ხომ არ არის გადაჭარბებული მოთხოვნები და გუნდის მუშაობის შეფასების კრიტერიუმები?

- სწორად შეირჩა თუ არა სპეციალისტები გუნდში?

- სწორად განაწილდა თუ არა რგოლები გუნდში?

- თუ დასმულ შეკითხვებზე ნეგატიური პასუხები მივიღეთ გუნდი უნდა დაიშალოს. ეს არაპოპულარული და არასასურველი გადაწყვეტილებაა ორგანიზაციისათვის, მისი იმიჯისათვის.

„არსებობს ტოპ-მენეჯერების გუნდის შექმნის უამრავი მიდგომა. მმართველობითი გუნდის ჩამოყალიბების საწყისი სტადია უდიდეს პასუხისმგებლობას უკავშირდება, რადგან სწორად იგი განსაზღვრავს გუნდის შექმნის შესაძლებლობას, აუცილებლობას, მზაობას, რიცხოვნობას, მუშაობის პრინციპებს და ა.შ.“[4]

გუნდის ფორმირება ხდება ორი მიმართულებით -გუნდის ფორმირება ნულოვანი პოზიციებიდან ან აქვე არსებულის რე-ფორმირება. ტოპ-მენეჯერთა გუნდის ფორმირება ნულოვანი პოზიციებიდან წარმოადგენს შედარებით იოლ მეთოდს, რადგან შეირჩევა მმართველობითი გუნდის ლიდერი და შემდეგ განისაზ-

ღვრება დასახული მიზნის მისაღწევად საჭირო ვაკანსიების რაოდენობა, არსებული ვაკანსიების მიხედვით შეირჩევა სპეციალისტები შესაბამისი ტესტირებით, გასაუბრებით და ა.შ. მიიღება გადაწყვეტილება გუნდში მიღება-არმიღების შესახებ.

ტოპ-მენეჯერების გუნდის ფუნქციონირების პროცესი იყოფა ორ დონედ: კონცეპტუალურ და საშემსრულებლო დონედ. კონცეპტუალურ დონეზე შემოთავაზებული სანარმოს მიზნების და ამოცანების განსაზღვრის ტექნოლოგიები. როდესაც მმართველობითი გუნდი ემზადება გადაწყვეტილების მისაღებად, რომელზეც შესაძლოა დამოკიდებული იყოს ორგანიზაციის ასეულობით თანამშრომლობის ბედი, მან ზუსტად უნდა განსაზღვროს თავისი მიზანი, არა როგორც მისთვის ყველაზე სასურველი მდგომარეობა, არამედ მტკიცედ ნისაღწევი საბოლოო შედეგი. რაც უფრო ზუსტი და მკაფიოა ტოპმენეჯერებისათვის მისაღწევი მიზანი, მით იოლია ამისათვის საჭირო საშუალებების შერჩევა. სანინააღმდეგო შემთხვევაში იქნება აზრთა სხვადასხვაობის დიდი ალბათობა გუნდის მუშაობის მთელი პერიოდის განმავლობაში და მათი საქმიანობაც იქნება ნაკლებად ეფექტური. საშუალებები და შედეგები ურთიერთგამომდინარე გააზრებებია, ამიტომ ყველანაირი შედეგი ზუსტად საშუალებაა უფრო მეტის მიღწევისათვის.

კონცეპტუალურ დონეზე გუნდის მმართველობით მოდელში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს კორპორაციულ კულტურას, რომელიც წარმოადგენს ურთიერთობების, ქცევის ნორმების და ღირებულებების თავმოყრის, იგი მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობაზე. კორპორაციული კულტურა ყალიბდება ორგანიზაციის პირველი პირების მიერ, რომელიც აერთიანებს სანარმოს ღირებულებებს, ეს ერთგვარი არაფორმალური სისტემაა, რომელსაც ხშირად არ იზიარებენ ორგანიზაციის ქვედა რგოლები.

ყველა წარმატებული ლიდერი თავის ჯგუფებში რიგ საერთო ფუნქციებს ასრულებს. კერძოდ:

- წარმატებული ჯგუფის ლიდერი განსაზღვრავს ჯგუფის მოქმედების ძირითად მიმართულებას. მუდმივად ახსენებს ჯგუ-

ფის წევრებს, თუ რა არის მათ საქმეში უმნიშვნელოვანესი და რა არის ის განსაკუთრებული, რომელიც ამ ჯგუფს ანალოგიური ჯგუფებისგან განასხვავებს;

- ამკვიდრებენ და აძლიერებენ რწმენას იდეისადმი. რწმენა და ლიდერობა არის ის ძირითადი ძალა, რომელიც ეხმარება ჯგუფის წევრებს დაძლიონ წინააღმდეგობები, საწინააღმდეგო შეხედულებები, შეუთანხმლობა და სხვა უარყოფითი ემოციები, ისე, რომ არ შეფერხდეს ჯგუფური მუშაობის პროცესი;

- ავლენენ მუშაობისადმი ფავორიტიზმს, ინტერესს, რისკისადმი უშიშროებას, ენთუზიაზმს. ენთუზიასტური სწრაფვა, გადალახო რისკი საუკეთესო შედეგის მოსაპოვებლად-ყოველი დიდი ლიდერის უმნიშვნელოვანესი თვისებაა;

- ეფექტური ჯგუფის ლიდერი იყენებს ყოველგვარ კონკრეტულ და სიმბოლურ საშუალებებს, რათა წარმოაჩინოს, რომ ჯგუფს შეუძლია ყველა წინააღმდეგობის გადალახვა და რომ ეს ჯგუფი განსაკუთრებულია;

„არ არის მკაცრად დადგენილი წესები, თუ როგორ უნდა განავითარონ ჯგუფის წევრებმა ლიდერის თვისებები. ლიდერობა უფრო ხელოვნებაა, მაგრამ შესაძლებელია, დავინყოთ ფიქრით იმაზე, თუ როგორი უნდა იყოს ჯგუფის წევრებს შორის ჯანმრთელი თანამშრომლობა, როგორ დავინყოთ ასეთი თანამშრომლობა, რას გვინდა მივაღწიოთ ამით და როგორ შეიძლება შევცვალოთ არსებული უკეთესისკენ.“[6] აუცილებელია ფოკუსირება, როგორც მთელი ჯგუფის ლიდერობაზე, ასევე, პერსონალური ლიდერული თვისებების განვითარებაზე. კარგი იქნება, თუ ამ პროცესში ჩავრთავთ საგანმანათლებლო და სხვა დანესებულებებს. მსოფლიოს უნივერსიტეტებში იშვიათად ანიჭებენ დოქტორის ხარისხს, ან აძლევენ რაიმე სხვა ჯილდოს კოლექტიური ავტორობისთვის. უნივერსიტეტები და კორპორაციები, ძირითადად, აჯილდოვებენ ცალკეულ პიროვნებებს და არა ჯგუფურ მიღწევებს იმ შემთხვევაშიც კი, როცა ჯგუფის ლიდერი განსაკუთრებულად უსვამს ხაზს ჯგუფის ერთობლივ მუშაობას ან სამუშაოს პარტნიორულ ხასიათს.

„როდესაც ვსაუბრობთ ტოპ-მენეჯერების გუნდის საქმიანო-

ბის განვითარებაზე აქცენტს ვაკეთებთ გუნდის წევრების შესაძლებლობების და უნარების განვითარებაზე, რაც დაეხმარებათ დასახული მიზნის მიღწევაში. შედეგების, ქოუჩინგის(აშშ-ში XX საუკუნის 70-იანი წლებიდან ქოუჩინგი აღნიშნავს პერსონალზე და განვითარებაზე ორიენტირებული მართვის სტილს. მოთხოვნა, რომ ხელმძღვანელი საკუთარი თანამშრომლების ქოუჩი იყოს, თავიდან გასაღების სფეროში ჩამოყალიბდა და შემდგომ სხვა სფეროებზეც გავრცელდა), თანამშრომლების შეფასების და ეფექტური მუშაობისათვის აუცილებელი კომპეტენციების განვითარების დაგეგმვის სტადიები მუდმივად მეორდება და ატარებს ციკლურ ხასიათს.“[10]

შედეგების დაგეგმვა ეს არის ტოპ-მენეჯერების გუნდის განვითარების ციკლის პირველი ფაზა, ამ ფაზაში ხდება მოცემული კოკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო კომპეტენციების პროფილის შემუშავება. პრაქტიკაში გამოიყენება „კომპეტენციის“ სამი განსხვავებული გააზრება.

I - კომპეტენცია ეს არის ორგანიზაციის უნიკალური მახასიათებელი, რომელიც გამომდინარეობს ცოდნიდან, ტექნოლოგიებიდან და იმ პროცესებიდან, რომელიც შეგვიძლია შევქმნათ და განვაავითაროთ. ასეთი კომპეტენციები იწოდებიან ძირითად კომპეტენციებად.

II - კომპეტენცია ეს არის ტოპ-მენეჯერების გუნდის ცოდნა, გამოცდილება, ღირებულებები, ნორმები, გუნდის წევრების ქცევის მოდელები, რომლებიც განსაზღვრავენ თითოეული წევრის პირად წარმატებას. ასეთი კომპეტენციები იწოდებიან ინდივიდუალურ კომპეტენციებად.

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

დასკვნა

რამდენად კარგი მენეჯმენტი ეყოლება ორგანიზაციას, ამას განსაზღვრავენ ისინი, ვინც ამ მენეჯმენტის გუნდში მოიაზრებიან, თუმცა არანაკლები მნიშვნელობა აქვს იმასაც, თუ რამდენი არიან ისინი და როგორ ინაწილებენ ერთმანეთში როლებს და პასუხისმგებლობებს, როგორ ურთიერთობენ ისინი ერთმანეთთან ყოველდღიურ ცხოვრებაში. როგორი ვარსკვლავურიც არ უნდა იყოს გუნდი, თუ ის სწორად ორგანიზებული არ იქნება, მის დამარცხებას ადვილად შეძლებს თუნდაც უცნობი, საშუალო უნარების და შესაძლებლობების, მაგრამ კარგად შეკრული და ორგანიზებული მმართველი გუნდი.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. კამერონ ჰეროლდი. ორმაგი დუბლი. როგორ გააორმაგოთ შემოსავალი და მოგება სამ წელიწადში ან უფრო ადრე. 2 აპრილი, 2011წ.
2. ჯონ ედისონი. რეალური ლიდერობა. 9 სრულყოფილი პრაქტიკა ლიდერობისთვის და მიზნის მისაღწევად. 8 მარტი, 2016წ.
3. ლეონ შაპირო. პერსონების ძალაუფლება: ლიდერობის როგორ ბერკეტებს ფლობს თქვენი კომპანია, ზრდა და წარმატება. 22 მარტი, 2016წ.
4. დევიდ ბურკუსი. ახალი მენეჯმენტი: როგორ აწარმოებენ ლიდერი ორგანიზაციები მათ ბიზესს ჩვეულებისამებტ. 15 მარტი, 2016წ.
5. პატრიკ ლენსიონი. იდეალური გუნდის მოთამაშე: როგორ ამოვიცნოთ და გამოვიყენოთ სამი აუცილებელი ღირსება. 26 აპრილი, 2015წ
6. ვიჯაი გოვინდარაიან. სამი ყუთის გადანყვება: სტრატეგია ლიდერობის ინოვაციისთვის. 26 აპრილი, 2016წ.
7. მარკ შვარცი. ბიზნეს ფასეულობების ხელოვნება. 7 აპრილი, 2015წ
8. ბილ ტრესურერი. ლიდერების ღია კარი: რადიკალურად სრულყოფილი ლიდერობის მიდგომა, მოგება და პერფორმანსი. 8 მარტი, 2013წ.

9. დე ან ტარნენი. ეს ჩემი სიამოვნებაა-არაორდინალური ტალანტის გავლენა და მყარი კულტურა. 3 ნოემბერი, 2015წ.

10. სკოტ მილერი, დევიდ მორეი. ლიდერობის კამპანია: 10 პოლიტიკური სტრატეგია კარიერაში წარმატებისთვის და თქვენი ბიზნესის წინსვლისათვის. 25 აპრილი, 2015წ.

REFERENCES:

1. Cameron Herold. Double-Double. How to Double Your Revenue and Profit in 3 Years or Less. April 2, 2011

2. Jon Addison. Real Leadership: 9 Simple Practices for Leading and Living with Purpose. March 8, 2016

3. Leon Shapiro. The Power of Peers: How the Company You Keep Drives Leadership, Growth, and Success. March 22, 2016

4. Davis Burkus. Under New Management: How Leading Organizations Are Upending Business as Usual. March 15, 2016

5. Patrick M.Lencioni. The Ideal Team Player: How to Recognize and Cultivate The Three Essential Virtues. April 26, 2015

6. Vijay Govindarajan. The Three-Box Solution: A Strategy for Leading Innovation. April 26, 2015

7. Mark Schwartz. The Art of Business Value. April 7, 2015

8. Bill Treasurer. Leaders Open Doors: A Radically Simple Leadership Approach to Lift People, Profits, and Performance. March 8, 2013

9. Dee Ann Turnen. It's My Pleasure: The Impact of Extraordinary Talent and a Compelling Culture. November 3, 2015

10. Scott Miller, David Morey. The Leadership Campaign: 10 Political Strategies to Win at Your Career and Propel Your Business to Victory. April 25, 2015y.

THE TOP-MANAGEMENT-TEAM MODEL IN THE ORGANIZATION

Mania Gogidze, PhD student of Caucasus
International University

RESUME

The top-managers are the people, who are responsible for the decisions of the whole organization. They develop the plans and goals of the organization and provide their implementation. The good leader for team is as important as the good idea or the assignment, which increases the collective responsibility. The top-managers necessarily are characterized by the following features: competence, high sense of responsibility, news sensation, volatility, high ability to work, etc. the top-manager shouldn't be a technocrat, he should be well aware of social value of his activities. The more large and scale and manufacturing, the more important is the impact of the social entrepreneurs. As the manufacturing is larger and scale, the more important is the social impact of the entrepreneur. Corporations should be managed by not only the pragmatic set of rules, but considering of the philosophical concepts.

Keywords: Strategy, Technology, Team, Alternative, Criterion, Decision, Rating, a Weak link, Analysis, Highlights, Conceptual.