

გუნდური მმართველობის და ბადაწყვეტილების მიღების პოპულარული საერთაშორისო მოდელები

მანია გოგიძე
კავკასიის საერთაშორისო
უნივერსიტეტის დოქტორანტი

რეზიუმე

დასავლეთის განვითარებულ სახელმწიფოებში პერსონალის მართვის „გუნდური“ მიდგომა წარმატებით გამოიყენება მრავალი წლის განმავლობაში. 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 დაანგრიეს 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-აღამიანურ ფაქტორზე. აქცენტი კეთდება მომუშავეების უნარების ნახალისებასა 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.

ორგანიზაციების მაქსიმალური ეფექტიანობა მიიღწევა ყველა ზემოხსენებული 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 ფორმირე-

ბა, ჯგუფთაშორისი ურთიერთობები, ლიდერობა, კომუნიკაცია, შრომითი განწყობები, მომუშავეთა პიროვნული თვისებები, შრომითი მოტივაცია, გადანყვეტილების მიღება, შრომითი კარიერა, შრომის დაგეგმარება, კადრების შერჩევა და ატესტაცია. ყველა ამ მოვლენის და პროცესის კომპლექსური გააზრება ორგანიზაციული ქცევის მოდელის ფარგლებში არის შესაძლებელი.

საკვანძო სიტყვები: გუნდური მმართველობა, სტიმულირება, პარტნიორობა, ურთიერთდახმარება, კვალიფიკაცია, ლიდერობა, მრავალსაფეხურიანობა, ავტორიტარულობა.

შესავალი

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 Prigter & Gamble Gompany. 1980-იან წლებში ეს გამოცდილება არაერთმა ამერიკულმა კომპანიამ გაიზიარა, მათ შორისაა მსოფლიოში ცნობილი კომპანიები: Xerox Corporation, General Electric Company, IBM Corporation, Digital Eguiment Corporation, Golgate-Palmolivi Gompany და სხვები. გასული საუკუნის ბოლოს ტექსასის ერთ-ერთმა უნივერსიტეტმა Texas Instruments University of North Texas გადანყვიტა ჩაეტარებინა მენეჯერთა გუნდის პირველი საერთაშორისო კონფერენცია, მათი სავარაუდო რიცხვი 90-დან 100-მდე მერყეობდა. როდესაც კონფერენციაში მონაწილეობის მსურველ მენეჯერთა გუნდების რაოდენობამ 350-ს გადააჭარბა, შეწყვიტეს რეგისტრაცია.

ძირითადი ტექსტი

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

დაანგრიეს 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 მომუშავეების უნარების ნახალისებასა 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 გამოთქვას, თავდაუზოგავად იშრომოს.“[1]

მე-20 საუკუნის 70-იან წლებამდე მთელ მსოფლიოში წარმოებული პროდუქციის მოცულობით და შრომის ნაყოფიერების მაჩვენებლებით ლიდერობდა ამერიკის შეერთებული შტატები. ეს უმთავრესად მიენერებოდა 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“.[6] აშშ-ში გადანყვეტილებათა მიღების მექანიზმი გამოირჩევა მრავალსაფეხურიანობით და ავტორიტარულობით, ხოლო იაპონიაში იერარქიის საფეხურების რაოდენობა გაცილებით ნაკლებია და გადანყვეტილებები მიიღება კოლექტიურად, ყველას აზრის გათვალისწინებით ვისაც კი ეხება ისინი. ეს ორი ქვეყანა მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისგან ორგანიზაცი-

ული კულტურითაც. აშშ-ს ორგანიზაციული კულტურა მიმართულია თანამშრომელთა კონკურენციაზე, მკაფიო თანამდებობრივ ინსტრუქციებზე, 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 მმართველურ გადანაცვებებში მონაწილეობას ღებულობს თანამშრომელთა 65%, ხოლო აშშ-ში - 12%. იაპონიაში პირადი და ორგანიზაციული ინტერესების თანხვედრა აღინიშნება თანამშრომელთა 93%-ში, ხოლო აშშ-ში თანამშრომელთა 9%-ში.“[7] 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 და დადებითი ორგანიზაციული კლიმატის შექმნაზე, სტატუსური უთანასწორობის მინიმიზაციაზე და შრომითი კმაყოფილების მაჩვენებლის ამაღლებაზე. უახლესი ტექნოლოგიების ათვისების თვალსაზრისით იაპონია მთელ მსოფლიოში გამორჩეული ქვეყანაა, მაგრამ მიუხედავად ამისა, ადამიანურ ფაქტორს ამ კოლექტივისტურ კულტურაში ძალიან მაღალი პრიორიტეტი აქვს 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 მე-20 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.

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. 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 ყველა ზემოხსენებული ფაქტორის მაღალ დონეზე ფუნქციონირების საფუძველზე.“[8] 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.

ნაპონია	აშშ
მმართველური გადაწყვეტილებების მიღება ხდება კოლექტიურად ერთსულოვნების საფუძველზე	გადაწყვეტილების მიღების ინდივიდუალური ხასიათი
კოლექტიური პასუხისმგებლობა	ინდივიდუალური 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 დანინაურება	შრომის შედეგების სწრაფი შეფასება და დაჩქარებული დანინაურება
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	მართვის შეფასება -ინდივიდუალური შედეგის მიხედვით
შედეგით	დაქვემდებარებულებთან ფორმალური ურთიერთობები
დაქვემდებარებულებთან არაფორმალური ურთიერთობები	სამსახურებრივი დანინაურება განისაზღვრება ინდივიდუალური შედეგებით
სამსახურებრივი დანინაურება უფროსობის და მუშაობის სტაჟის მიხედვით	ვიწროდ სპეციალიზირებული ხელმძღვანელების მომზადება
უნივერსალური ტიპის ხელმძღვანელების მომზადება	შრომის ანაზღაურება ინდივიდუალური მიღწევების მიხედვით
შრომის ანაზღაურება ჯგუფის მუშაობის მაჩვენებლების და სამუშაო სტაჟის მიხედვით	სამუშაოზე დაქირავება მცირე ვადით

დასკვნა

ორგანიზაციაში მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი კონცეფციების და პოსტულატების მატარებლები არიან თანამშრომლები. ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტურობა დამოკიდებულია მენეჯმენტის ტექნოლოგიების თავისებურებებზე. გუნდური მუშაობა ქმნის პირობებს კონკრეტულ საქმეებისა და ღირებულებების გარდაქმნის წარმატებისათვის. ეს არის საზოგადოების სიცოცხლისუნარიანობის უმნიშვნელოვანესი ელემენტი. სწორედ შრომის გუნდური ორგანიზაციით მიიღწევა იერარქიული, ბიუროკრატიული, ავტორიტატული მენეჯმენტით დაშვებული შეცდომების გამოსწორება. გუნდური მუშაობის შედეგები მიიღწევა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ გუნდის თითოეული წევრი მკაცრად იცავს დადგენილ წესებს და კანონებს. 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.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. იჩაკ კ. ედიზესი, მართვის კორპორაციული სასიცოცხლო ციკლი. ლოგორ იზრდება ორგანიზაციები, ასაკი და სიკვდილი. 2014. გვ.19-21.
2. იჩაკ კ. ედიზესი, ლიდერების მართვა, როგორ გაამდიდროთ მართვის თქვენი სტილი და გაუმკლავდეთ ადამიანებს, რომლებსაც აქვთ მართვის თქვენგან განსხვავებული სტილი. 2010. გვ.76-77.
3. იჩაკ კ. ედიზესი, იდეალური აღმასრულებელი. 25 აგვისტო, 2014. გვ. 9-12.
4. გრეგ ლედერმანი. დაკავებული!: კონტურენტის ქცევის მართვა მომხმარებლის შესაძენად. 27 აგვისტო, 2013, გვ. 16-17
5. გრეგ ლედერმანი. ბრენდის მთლიანობის მიღწევა: ათი სი-

მართლე, რომელიც უნდა იცოდეთ, რომ აამაღლოთ თანამშრომელთა შრომისუნარიანობა და გაზარდოთ კომპანიის მოგება.6 ივნისი, 2011წ.გვ. 53-55.

6. ჯეფრი კ. ლაიკერი, დევიდ მეიერი. ტოიოტას განვლილი გზა: მენეჯმენტის 14 პრინციპი მსოფლიოს უდიდესი მწარმოებლისაგან. 7 იანვარი, 2014წ. გვ.14-16

7. ჯეფრი კ. ლაიკერი, დევიდ მეიერი. ტოიოტას განვლილი გზა ლიდერობისათვის. წარმატების მიღწევა და შენარჩუნება ლიდერობის განვითარებაში. 7 ნოემბერი, 2011. გვ. 31-32.

8. ჯეფრი კ. ლაიკერი, დევიდ მეიერი. ლიდერობის განვითარება ყველა საფეხურზე: პრაქტიკული გზამკვლევი. 10 ივლისი, 2015წ, გვ. 27-28

9. ბეგლი ტომასი. ორგანიზაციული კლიმატის აღქმა, ცოდნის გადაცემა და ინოვაცია. ჩინეთზე დამყარებული კვლევა და კომპანიების განვითარება. დუბლინის საუნივერსიტეტო კოლეჯი. ირლანდია, 2010 წ. გვ. 1-10

10. ფრაუზია ნოორდინი, საფია ომარ, სიაკირაროიან სეჰან, შუკრია იდრუს. ორგანიზაციული კლიმატი და მისი გავლენა ორგანიზაციულ ვალდებულებებზე. საერთაშორისო ბიზნესი&ეკონომიკური კვლევების ჟურნალი.თებერვალი, 2010წ. გვ. 1-10;

11. ჟანგ ი, ბეგლი ტომასი, ორგანიზაციული კლიმატის აღქმა, ცოდნის გადაცემა და ინოვაცია. ჩინეთზე დამყარებული კვლევა და კომპანიების განვითარება. ჰონგ-კონგის ბიზნეს უნივერსიტეტი. ჰონგ-კონგი, 2010წ. გვ. 7-8.

REFERENCES:

1. Dr. Ichak K. Adizes, Ph. D. Managing Corporate Lifecycles. How Organizations Grow, Age and Die. 2014 p.19-21

2. Dr. Ichak K. Adizes, Ph. D. Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different From Yours. 2010 p. 76-77

3. Dr. Ichak K. Adizes, Ph. D. The Ideal Executive. August 25, 2014 p. 9-12

4. Gregg Lederman. ENGAGED!: Outbehave Your Competition to Create Customers for Life. August 27, 2013 p. 16-17
5. Gregg Lederman. Achieve Brand Integrity: Ten Truths You Must Know to Enhance Employee Performance and Increase Company Profits. June 6, 2011 p. 53-55
6. Jeffrey K. Liker, David Meier. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. January 7, 2014 p. 14-16
7. Jeffrey K. Liker, David Meier. The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence through Leadership Development. November 7, 2011 p. 31-32
8. Jeffrey K. Liker, David Meier. Developing Lean Leaders at all Levels: A Practical Guide. July 10, 2015 p.27-28
9. Begley Thomas M.. Perceived Organizational Climate, Knowledge Transfer, And Innovation. In China-Based Research And Development Companies. University College Dublin. Ireland. 2010. P. 40-41
10. 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, p. 1-10.
11. Zhang Yi, Begley Thomas M.. Perceived Organisational Climate, Knowledge Transfer, and Innovation in China-based Research & Development Companies. Hong Kong Institute of Business Studies, Hong Kong, 2010. P. 7-8

THE POPULAR INTERNATIONAL MODELS OF TEAM MANAGEMENT AND DECISION-MAKING

Mania Gogidze

PhD student of Caucasus International University

RESUME

The method of “Team” approach to the personnel management has been successfully used for many years, in the western developed countries. The most interesting papers of the management history in the last decades of the past century, is connected with Japan experience. The Japan specialists fundamentally studied american management, copied the most rational things and created their own management model. Thereby they destroyed the stereotype about themselves as an imitator and not as a creator. There is the next difference between the western and Japan management theories: in the first case, the orientation on the final result is dominant, in the second case the human factor is the most important.

Keywords: Team management, Stimulate, Partnership, Cooperation, Qualification, Leadership, Multistage, Authoritarian.