

მართვის თანამედროვე მეთოდები და შეფასება ადიზესის კოდის გამოყენებით

მაია ლომსაძე-კუჭავა ^{1,*}, ხათუნა გიორგაძე ²

¹ სასწავლო უნივერსიტეტი გეომედი, თბილისი, 0114, საქართველო

² საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, თბილისი, 0171, საქართველო

* ელ. ფოსტა: maia.lomsadze@geomedi.edu.ge

DOI: [10.56580/GEOMEDI0008](https://doi.org/10.56580/GEOMEDI0008)

რეზიუმე

სტატიაში განხილულია მართვის თანამედროვე მეთოდი ქაუჩის და ქაუჩინგის გამოყენების საშუალებით და ასევე იცხაკ ადიზესის მიერ შემოთავაზებულ ტექნოლოგია, რომლის თანახმად, ერთმანეთს შევადარეთ მენეჯერების ფუნქციონალური ასპექტები მოკლევადიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში.

საკვანძო სიტყვები

დაგეგმვა, ორგანიზება, კონტროლი, მენეჯმენტი, მართვა, ქოუჩინგი

შესავალი

მართვის ბევრი სოლიდური ტექნოლოგია არსებობს, მაგრამ შემოვიფარგლოთ რამდენიმე შემაჯამებელი და განზოგადებული მოსაზრებით, რათა ნათელი გახდეს, თუ როგორ უკავშირდება ერთმანეთს მართვა და ქოუჩინგი.

მოთხოვნა, რომ ხელმძღვანელი საკუთარი თანამშრომლების ქოუჩი იყოს, თავიდან გასაღების სფეროში ჩამოყალიბდა და შემდგომ სხვა სფეროებზეც გავრცელდა. ამის პარალელურად, 80-იანი წლების შუა პერიოდიდან, ქოუჩინგის ცნებამ ხელმძღვანელთა ორგანიზაციის გარეთა კონსულტირების მნიშვნელობა შეიძინა. თავიდან ქოუჩინგი უკავშირდებოდა მხოლოდ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელების კონსულტირებას. დღესდღეობით კი ბევრ კომპანიაში ქოუჩინგი პერსონალის განვითარების ღონისძიებების შემადგენელი ორგანული ნაწილია. ბევრ კომპანიაში პრესტიჟულადაც კი არის მიჩნეული პირადი ქოუჩის ყოლა.

ძირითადი ნაწილი

ხელმძღვანელი - არ აქვს მნიშვნელობა, ეს საწარმოს ეხება, პოლიტიკურ გაერთიანებას, პროექტს თუ მნიშვნელოვან შეხვედრას - ყოველთვის ორი საქმით არის დაკავებული, მართვით და მენეჯმენტით. ორივე ეს ტერმინი ხელმძღვანელის ორ ძირითად ფუნქციას ასახავს:

მართვის ფუნქციას, როგორცაა კომუნიკაცია, მოდერაცია, მხარდაჭერა, გამოწვევა, შთაგონება;

მენეჯმენტის ფუნქციას, როგორცაა დაგეგმვა, ორგანიზება, განხორციელება, კონტროლი, შეფასება.

აქედან გამომდინარე, როგორც მართვის ნიჭი, ასევე მენეჯმენტში გაწაფულობა კომპეტენტური ხელმძღვანელობის დედაბოძია.

მართვა აღნიშნავს დინამიკურ პროცესს, რომლის დროსაც მიზნების მისაღწევად მენეჯერი ახერხებს თანამშრომელთა მიმართვას ენერჯის მობილიზაციისაკენ, პოტენციის გამოყენებისაკენ და მიზანსწრაფულობის გამოვლენისკენ. მართვა არის გამოწვევა, რისკი, ამოძრავება, შთაგონება, მხარდაჭერა და ხედვა. ჭეშმარიტი მართვის შედეგია ნდობა, აღიარება და ლოიალურობა.

მენეჯმენტი, ამის საპირისპიროდ, აღნიშნავს სამუშაოს ორგანიზებისა და შესრულების შემოქმედებით პროცესს. მენეჯმენტი მოიცავს დაგეგმვას, ორგანიზებას, განხორციელებას, კომუნიკაციას, კონტროლს და შეფასებას. მენეჯერის პასუხისმგებლობა ეხება ყველაფერს, რაც ხდება. მენეჯერის პროდუქცია შედეგებია.

მენეჯმენტი ეხება სამუშაოს, მართვა კი ადამიანებს.

მენეჯმენტი საჭიროებს სპეციალურ ტექნიკას და ზემოქმედების მექანიზმებს, ხოლო მართვა ეფუძნება ფსიქოლოგიური, სოციალური და სოციო-კულტურული ზემოქმედების მიზეზების ცოდნასა და ფლობას.

შესაბამისად, მართვის კომპეტენცია მენეჯმენტის კომპეტენციისაგან განსხვავებულად ყალიბდება. მენეჯმენტში კომპეტენციის მიღება სწავლითა და კონსულტირებით ხდება, ხოლო მართვაში კომპეტენციისა - პროფესიულ კონტექსტში პიროვნების განუწყვეტელი განვითარებით.

სწორედ მართვის კონტექსტში დგება ქოუჩინგის საჭიროება. ხანდახან მართვის კომპეტენცია ბუნებრივ ტალანტს ან ქარიზმას ეფუძნება. თუმცა, უმეტეს

შემთხვევებში, ის საკუთარ თავზე დაძაბული მუშაობით მიიღწევა. სწორედ საკუთარ თავზე მუშაობას ეხმარება და მხარს უჭერს ქოუჩინგი.

უდავოა, რომ არსებობს ორგანიზაციები, სადაც ითმენენ, ან იგნორირებას უკეთებენ ცუდ მართვას. თუმცა, კარგად ფუნქციონირებად და წარმატებულ ორგანიზაციებში - სადაც ადამიანები თავს კარგად გრძნობენ - მართვის ხარისხს უყურადღებოდ არ ტოვებენ. ვინც კარგად ვერ მართავს, თავის პოზიციას დიდხანს ვერ შეინარჩუნებს.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ქოუჩინგი უმეტესად მართვას ეხება, მის სოციალურსა და ფსიქოლოგიურ მხარეს. ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ ქოუჩინგი არ ეხება ფუნქციური/საწარმოო, ორგანიზაციული და ეკონომიკური მიზნების მიღწევას. როდესაც ტექნოლოგიური მიზნები (მენეჯმენტის მიზნები) დგას, ქოუჩინგის დროს წინა პლანზე ფსიქოლოგიური და კომუნიკაციური ფაქტორები გამოდის. საკითხი შემდეგნაირად დაისმის: რამდენად უწყობს ან უშლის ხელს ეს ფაქტორები დასახული მიზნის მიღწევას?

ქოუჩინგი ორგანიზაციებისა და მენეჯმენტის განახლების თანამედროვე საშუალებაა; ის ხელს უწყობს ორგანიზაციებისა და საწარმოების კულტურის ცვლილებებს, რადგან ეფექტურობასა და ჰუმანურობაზეა მიმართული.

ქოუჩინგი ორიენტირებულია მიზანსა და მოთხოვნაზე; ის პროცესისა და შედეგის ხარისხის ამალვებას ემსახურება.

ქოუჩინგი წარმატების სტრატეგიებს ავარჯიშებს, არსებულ უნარებს ამყარებს და ხელს უწყობს პიროვნების პოტენციური შესაძლებლობების მაქსიმალურად გააქტიურებას.

ქოუჩინგი კი არ ასწავლის, არამედ, სწავლაში ეხმარება.

ქოუჩინგი არის პერსონალის განვითარების ღონისძიება, რომელიც იდეალურად შეიძლება მოერგოს თითოეულს.

ქოუჩინგი არის მხარდაჭერა და დახმარება პროფესიული „სიხარულისა თუ მწუხარების“ დროს.

ყოველთვის არსებობს რაღაც, რისი თავიდან მოშორება და ამოძირკვაც არ არის შესაძლებელი. თუ ქოუჩი საკუთარ სისუსტეებს უარყოფს, არ აღიარებს, მაშინ მის კლიენტსაც გაუძნელდება თავისი სუსტი მხარეების აღიარება. მნიშვნელოვანია, ყველას ახსოვდეს, რომ არავინ არის სრულყოფილი. მაგრამ იშვიათად თუ რომელიმე ხელმძღვანელი აღიარებს ამ ჭეშმარიტებას, როგორც საკუთარი თავის, ასევე სხვათა მიმართ.

უმეტესად, ქოუჩინგი შემდეგ სიტუაციაში ხორციელდება: მაგალითად, საჭიროა სამსახურებრივი გადაწყვეტილების მიღება, ან ახალი როლისა და ქცევების ათვისება. ხელმძღვანელი (ქოუჩინგის კლიენტი), როგორც წესი, დამოუკიდებლად ცდილობს საკუთარი პრობლემის გადაჭრას ან შეკითხვაზე პასუხის გაცემას. თუ იგი დამაკმაყოფილებელ პასუხებს ვერ მოიპოვებს წიგნებიდან, საკუთარი ანალიზიდან, მეგობრებთან და კოლეგებთან გასაუბრებიდან, ან სემინარებიდან, და თუ მოთხოვნა გადაწყვეტილების მიღების შესახებ მკაცრია, ქოუჩის მოძიების მზაობაც იზრდება.

რაც უფრო ზემოთ ადის იერარქიულ კიბეზე მენეჯერი, მით ხშირად აწყდება სტრატეგიულ და ტაქტიკურ თამაშებს. ამ მიზეზით კარგავს ჭეშმარიტი უკუკავშირის მიმცემ თანამშრომლებს, რომლებიც შეატყობინებენ, თუ როგორ აღიქვამენ მას და რა გავლენას ახდენს თავად სხვებზე. ასეთი მენეჯერები გარკვეულ კაფსულაში ექცევიან და რეალობის საკუთარ კონსტრუქციას ქმნიან. ხშირად ეს არის კიდევ არასწორი გადაწყვეტილებების მიღების მიზეზი (ეს რომ მცოდნოდა, ჩემთვის არავის არაფერი უთქვამს... ყოველივეს წინასწარ განჭვრეტა შეუძლებელია).

ქოუჩინგის დროს ხდება რეალობის სრულყოფილი, რაციონალური და ემოციური სურათის მიღება, რის საფუძველზეც ყოველთვის შესაძლებელია ქცევის ახალი ალტერნატივების განვითარება.

ბევრი ხელმძღვანელი შეჩვეულია ძალზე ბევრ მუშაობას და სულ უფრო ზრდის მოთხოვნებს საკუთარი თავის მიმართ. ქოუჩინგის შედეგად შესაძლებელია სამსახურებრივი და პირადი ცხოვრების დაბალანსება. ქოუჩი ფლობს საკუთარი თავის მენეჯმენტის მეთოდებს, მუშაობისა და დროის მართვის ტექნიკებს და შეუძლია მათი ეფექტიანად გამოყენება ქოუჩინგის პროცესში.

ერთი მხრივ, საკუთარი მოსაზრების გატანისა და, მეორე მხრივ, კონსენსუსის უნარი; ერთი მხრივ, ლოიალურობა და, მეორე მხრივ, დამოუკიდებლობა; მოგებაზე ორიენტირებულობა და ადამიანების მიმართ ყურადღებიანობა - ასეთი წინააღმდეგობრივი შეიძლება იყოს ხელმძღვანელის მიმართ ორგანიზაციისა და თანამშრომლების მოლოდინები. საკუთარი ქცევის ჩარჩოები მენეჯერმა თავად უნდა განსაზღვროს. მაგრამ ხშირად ვერ ხერხდება ხოლმე საკუთარი ღირებულებების, ორგანიზაციის მენეჯმენტის მოთხოვნებისა და თანამშრომელთა მოლოდინების შეთავსება. ასეთ დროს ქოუჩს შეუძლია ხელმძღვანელს დაეხმაროს, კარგად გაერკვეს საკუთარ მიზნებსა და ღირებულებებში, ნათელი გახადოს წინააღმდეგობები აზროვნებასა და მოქმედებას შორის. შედეგად, შესაძლებელი ხდება ერთი შეხედვით შეუთავსებელი როლების ინტეგრირება.

ქოუჩინგის პროცესი სამ ფაზად შეიძლება დაიყოს: ამოცანის წინასწარ განსაზღვრა, ქოუჩინგის საუბარი და პროცესის შეფასება.

ამოცანის წინასწარი განსაზღვრის მიზანია გადამოწმება, რამდენად არის შესაძლებელი მიზნის ქოუჩინგის მეშვეობით მიღწევა ან, შესაბამისად, რა დამატებითი შეთანხმებები ან სხვა სახის ღონისძიებებია საჭირო.

ამის შემდეგ, უშუალოდ ქოუჩინგის საუბარი იწყება. კონსულტაციისა და ტრენინგის პროცესი ყოველთვის დროით ჩარჩოებში მიმდინარეობს და შეთანხმებული ვადის შემდეგ ფასდება. როგორც წესი, ქოუჩინგის საუბარი 4 ფაზისგან შედგება. პირველ ფაზაში მყარდება კონტაქტი და ორიენტაცია იქმნება, მეორე ფაზაში სიტუაცია და მიზნები მუშავდება, მესამე ფაზა გადაწყვეტების შემუშავებას ემსახურება და ბოლო, მეოთხე ფაზაში ხდება მიღებული გადაწყვეტილების პრაქტიკაში გადატანის უზრუნველყოფა.

მას შემდეგ, რაც საუბარი დასრულებულია, ქოუჩი და კლიენტი მოილაპარაკებენ, რა დროის შემდეგ მოხდება ყოველდღიურ საქმიანობაში მიღებული დასკვნების, გადაწყვეტის იდეების, ღონისძიებებისა და ცვლილებების გადატანა და ინტეგრირება. მოგვიანებით, ქოუჩინგის შეფასებისას გადამოწმდება, რამდენად შესაძლებელია დასახული მიზნის რეალურად მიღწევა.

როდესაც კომპანიის თანამშრომელი ამოწურავს საკუთარ შესაძლებლობებს შეუძლია, მიმართოს საკუთარ ხელმძღვანელს, ორგანიზაციის შიდა ქოუჩს ან მოწვეულ გარე ქოუჩს. ყველა ამ ვარიანტს თავისი ნაკლი და უპირატესობა აქვს.

ორგანიზაციის მიერ გარედან მოწვეული ქოუჩი საკუთარი საქმის ექსპერტია. მას ძალუძს განსაკუთრებით რთული პრობლემების მოგვარება როგორც ცალკეული პირებისთვის, ასევე ჯგუფებისათვის.

რაც შეეხება მენეჯერ-ქოუჩს, მართალია, იგი არ არის ამ საქმის სპეციალისტი, მაგრამ, სამაგიეროდ, კარგად იცნობს კონტექსტს. იმისათვის, რომ ხელმძღვანელმა საკუთარი თანამშრომლების ქოუჩინგი შეძლოს, აუცილებელია, რომ მას ენდობოდნენ. ნდობის ჩამოყალიბება კი მარტივი არ არის. განსაკუთრებით მაშინ არის რთული ქოუჩინგის კონსტრუქციულად განხორციელება, როდესაც თანამშრომელს პრობლემა სწორედ საკუთარ ხელმძღვანელთან აქვს. თეორიულად ეს შესაძლებელია, თუმცა, პრაქტიკულად ძალზე ძნელია.

ამგვარი ქოუჩინგის უპირატესობა ის არის, რომ ბუნებრივად და შეუმჩნეველად ხორციელდება: მენეჯერი იცნობს კონტექსტს, მას შეუძლია მნიშვნელოვანი

უკუკავშირის მიცემა და მცირე ცვლილებების აღქმაც კი. მაგრამ რაც უფრო მნიშვნელოვნად, რადიკალურად არის საჭირო თანამშრომლის ქცევის შეცვლა და რაც უფრო მეტად არის ამ სიტუაციაში ჩართული მენეჯერი, მით სწრაფად აღმოჩნდება იგი ინტერესთა კონფლიქტის პირობებში. მენეჯერს თანამშრომ-ლისგან ქცევების სწრაფი ცვლილება სჭირდება. გარდა ამისა, მას უწევს თანამშრომლის შეფასებაც და მისი კარიერული წინსვლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაც. ამიტომაც, თუ ქოუჩინგის პრო-ცესი სწორად არ წარიმართა, ურთიერთობების გაუარესების საფრთხე არსებობს. გარდა ამისა, აქ მნიშვნელოვნად დგება მენეჯერის კომპეტენციის საკითხიც ქოუჩინგის განხორციელების კუთხით.

ჩვენ გამოვიყენებთ მართვის თანამედროვე მეთოდების შეფასება ადიზესის კოდის გამოყენებით, რომელიც შემდეგში მდგომარეობს:

იცხაკ ადიზესის PAEI კოდი!

ადიზესის ან PAEI კოდი ეყრდნობა მოსაზრებას, რომ ეფექტიანი კომპანიის ხელმძღვანელობა დროულად და სწორად უნდა ასრულებდეს მენეჯმენტის შემდეგ ოთხ ფუნქციას:

მოკლევადიან პერსპექტივაში:

P (პროდუცინგ რესულტს ან პროვიდე) - მოკლევადიანი შედეგიანობა; იმ შედეგის უზრუნველყოფა, რისთვისაც კომპანია არსებობს; კლიენტების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

A (ადმინისტრაციონ) - ადმინისტრირება; ეფექტიანობა მოკლევადიან პერიოდში; რუტინისა და პროცედურების განსაზღვრა; მართვის ეფექტიანი სისტემის ჩამოყალიბება.

გრძელვადიან პერსპექტივაში:

E (ენტრეპრენეურსჰიპ) - მეწარმეობა, გერგილიანობა; ორგანიზა-ციაში ცვლილებების შეტანა; კრეატიულობა - ახალი შესაძლებლო-ბების და საშიშროებების გამოვლენა; რისკის აღებისადმი მზადყოფნა.

I (ინტეგრაციონ) - ადამიანური ურთიერთობების აწყობის უნა-რი; ინტეგრაცია; გუნდის ჩამოყალიბება; თანამშრომლობა.

სწორედ ამ ოთხ ფუნქციას ეფუძნება ადიზესის მეთოდოლოგიის ძირითადი ნაწილი. მათი საშუალებით ხდება როგორც ორგანიზაციის, ასევე მენეჯერთა აუდიტი და ანალიზი.

ადამიანი, რომელსაც ყველა ფუნქციის შესრულება შეუძლია, ასე შეიძლება აღვნიშნოთ - (PAEI). მაგრამ ასეთი „იდეალური“ მენეჯერი ბუნებაში არ არსებობს. საქმე ისაა, რომ ეს ოთხი ფუნქცია არათავსებადია: შეუძლებელია, ერთდროულად იყოთ შედეგზე ორიენტირებული, ყურადღება მიაქციოთ დეტალებს, ზრუნავდეთ ეფექტია-ნობაზე, იყოთ ახალი იდეების გენერატორი, ფიქრობდეთ ადამიანთა ინტერესებზე... ასეთი მენეჯერები, ადიზესის აზრით, მხოლოდ სახელმძღვანელოებში თუ არსებობენ. აქედან გამომდინარე, კომპანიის იდეალური მუშაობის უზრუნველსაყოფად საჭიროა მენეჯერთა ისეთი გუნდის შექმნა, რომელსაც ამ ოთხი როლის შესრულება შეუძლია; სხვადასხვა სტილის მატარებელი ადამიანების ერთობლივი ძალისხმევა, ლიდერთა გუნდი, რომლის წევრები ერთმანეთს ავსებენ და აბალანსებენ, სწორედ ამ ყველაფერს შეძლებს სწორედ შერჩეული ქაუჩი!

არსებობენ მენეჯერები, რომლებიც ბრწყინვალედ ართმევენ თავს ერთ ფუნქციას (კოდში ასეთ ფუნქციას გამოყოფენ მთავრული ასოთი - მაგალითად A), ხოლო დანარჩენ ფუნქციებს თავს დამაკმაყოფილებლად ართმევენ (კოდში აღინიშნება პატარა ასოთი - მაგალითად-a). ასეთ მენეჯერებს ადიზესი შემდეგი კოდებით აღნიშნავს [2]:

(Paei) - შედეგის მწარმოებელი;

(pAei) - ადმინისტრატორი;

(paEi) - მეწარმე;

(paeI) - ინტეგრატორი.

თუ შესაბამის ფუნქციას მენეჯერი თავს საერთოდ ვერ ართმევს, კოდის შესაბამის პოზიციაში ადიზესი გამოიყენებს სიმბოლოს „-“ ანუ მინუსს, ან 0-ს. ასეთი გუნდი

(P---) და (-A--) და (--E-) და (---I) [2]

ვერ იმუშავებს. იდეალური „მმართველობითი მიქსი“ მხოლოდ მაშინ მიიღწევა, თუ გუნდის არც ერთ წევრს არც ერთ პოზიციაში არ აქვს „მინუსი“. ხელმძღვანელი, რომელსაც თუნდაც ერთი ასეთ „მინუსი“ აქვს, ვერ იმუშავებს იმასთან, ვინც გუნდში შესაბამისი ფუნქციის მატარებელია.

ცხადია, არ არსებობს გუნდის ერთი, იდეალური, კომბინაცია. აი, ერთი მუშა ვარიანტი: (Paei) და (pAei), (paEi) და (paeI) [2].

კიდევ უფრო ეფექტიანი იქნება გუნდი: (PaeI) და (pAeI) და (paEI). ამ ვარიანტში გუნდის ყველა წევრი კარგი ინტეგრატორია (I) და, გარდა ამისა, ბრწყინვალედ

ართმევს თავს კიდევ ერთ ფუნქციას. ყოველ მათგანს შეუძლია იყოს არამართო კარგი მენეჯერი, არამედ, ლიდერიც.

მთავრული ასო იწერება იმ შემთხვევაში, როდესაც შესაბამისი ფუნქციის შეფასება 0.25-ზე მეტია; თუ შეფასება ინტერვალშია 0.05-დან 0.25-მდე, მაშინ იწერება პატარა ასო; თუ შეფასება 0.05-ზე ნაკლებია - იწერება 0. რიცხვი 0.25 შერჩეულია იქიდან გამომდინარე, რომ, ადიზესის თანახმად, მენეჯერის კოდი არ შეიძლება იყოს PAEI.

დასკვნა

XXI საუკუნე პოსტინდუსტრიული ინფორმაციული საზოგადოების (გლობალიზაციის) ეპოქაა, მაღალგანვითარებული ინფორმაციული ინფრასტრუქტურებით, რასაც ბუნებრივია, მოყვა ფასეულობათა ტრანსფორმაცია. ინდუსტრიალურისგან განსხვავებით (საქონლის მოხმარება, ფული) ინფორმაციული საზოგადოების დამახასიათებელი ფასეულობაა დრო, რომლის ყიდვა (დაზოგვის მიზნით) სულ უფრო ძვირი გვიჯდება. ამრიგად, ჩვენ ვცხოვრობთ განსაკუთრებულ, დროში შემჭიდროვებულ ეპოქაში, სადაც ბევრი პროფესიის „სიცოცხლის ხანგრძლივობაც“ კი სულ უფრო მცირდება. სწორედ ქაუჩის სამსახური და ადიზესის კოდი ახერხებს დროის სწორ დაგეგმვას და გამოყენებას, როგორ ფირმისთვის ისე საზოგადოებისთვის.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. მ. ლომსაძე-კუჭავა, კ. კუჭავა, გ. ამყოლაძე. „მენეჯმენტის თანამედროვე მოდელები“, საგამომცემლო სახლი უნივერსიტეტი „გეომედი“ 2019. (ელექტრონული ვერსია)
2. გურუ იცხაკ ადიზესი „მენეჯმენტის სტილი“, 2010.
3. Robert C. Benfari. Understanding and Changing Your Management Style: Assessments and Tools for Self-Development, 2nd Edition by Released July 2013 Publisher(s): Jossey-Bass ISBN: 9781118399460