

ენერგოკომპანიებში წარმატებული მენეჯმენტი იცხაკ ადიზესის მიხედვით

მაია ლომსაძე-კუჭავა¹, თამარ წერეთელი², ლალი ხუნწარია³

¹სტუ-ს პროფესორი, დოქტორი; ²სტუ-ს ასოც. პროფ. დოქტორი; ³სტუ-ს პროფესორი, დოქტორი

ანოტაცია

ნაშრომში განხილულია პერსონალის მართვის სისტემა, რომელიც უნდა დაიგეგმოს ისე, რომ მუდმივად მოიძიოს საწარმოში სამუშაო ძალის გაზრდა იმ ადამიანების, რომლებსაც აქვთ კარგი ცოდნა და უზრუნველყოფა, ასეთი თანამშრომლების რაოდენობის გაზრდა.

იმისათვის, რომ არსებული პრობლემები ენერგოკომპანიებში შემსუბუქდეს ნაშრომში Adizes-ის კოდის (PAIE) გამოყენებით და ჩვენეული ხედვით შეჩეულია ენერგოკომპანიებში შრომითი რესურსები.

შესავალი

მენეჯმენტის პროცესის საბოლოო მიზანია ორგანიზაცია ქმედითი და ეფექტიანი გახადოს მოკლე და გრძელვადიან პერსპექტივაში. სწორედ სალი მენეჯმენტი და შრომის რესურსების კარგად შერჩევა უზრუნველყოფს ენერგოკომპანიის სრულყოფას და მის განვითარებას.

ენერგოკომპანიაში წარმატებული მენეჯმენტის დასამყარებლად განვიხილოთ იცხაკ ადიზესის სამენეჯმენტო გამოცდილება.

ამერიკელი მეცნიერი და ბიზნეს კონსულტანტი იცხაკ კალდერონ ადიზესი ფართოდ არ არის ცნობილი ჩვენს ქვეყანაში, მაგრამ 2007 წლიდან დაიწყო მისი ნაშრომების ინტენსიური თარგმნა. ჯამში მას გამოქვეყნებული აქვს (ჯერჯერობით) 22 ენაზე თარგმნილი 7 წიგნი.

ადიზესის მუშაობის ძირითადი აქცენტი არის მენეჯმენტის ტიპური პრობლემები ორგანიზაციების ცვლილებებისა და განვითარების კონტექსტში. მეტსაც ვიტყვი, ყველა ამ პრობლემას დღეს ვაწყდებით, რაზეც დაწვრილებით შემდეგში ვისაუბრებთ.

Adizes-ის ამბობს ორგანიზაციაში, ფირმაში, კომპანიაში ყოველთვის არის და იქნება პრობლემები. სადაც არ არის პრობლემა - წერს ადიზესი - იქ მხოლოდ სასაფლაოა. ყველა პრობლემის გადაჭრა შეუძლებელია, რადგან დღევანდელ პრობლემებს ხვალისდელი პრობლემები ჩაანაცვლებს.

ძირითადი ნაწილი

ადიზესის აზრით და შეხედულებებით არსებობს მართვის 4 ძირითადი ფუნქცია: წარმოება, ადმინისტრაცია, მეწარმეობა, ინტეგრაცია.

წარმოება არის ის, რისთვისაც კომპანია არსებობს და ცხოვრობს. საქონლისა და მომსახურების შექმნა და გაყიდვა, რისთვისაც იგი იღებს ფულს და მაღლიერებას თავისი მომხმარებლებისგან. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს არის ორგანიზაციის ფუნქცია შეასრულოს ყველაფერი რაც მას შეუძლია.

ადმინისტრაცია - წესრიგის დაცვის ფუნქციაა. ეს უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ეფექტიანობას და განვითარებას.

მეწარმეობა - განვითარების კურსის განსაზღვრა. ის ქმნის პერსპექტივას, განვითარების სტრატეგიას გრძელვადიან პერსპექტივაში. ის პასუხობს კითხვას: რამდენად პროდუქტიული და ეფექტიანი იქნება კომპანია ხვალ?

ინტეგრაცია არის კომპანიის გაერთიანება ადამიანებთან და განყოფილებებთან ეფექტიანი ურთიერთქმედების ინტეგრალურ სისტემაში. პირველი - მოკლევადიან პერსპექტივაში ამ როლს ასრულებს ადმინისტრაცია, ადგენს „თამაშის წესებს“. მეორე - გრძელვადიან პერსპექტივაში - ინტეგრაცია, რომელიც დაფუძნებულია ხელსაყრელი ატმოსფეროსა და ფასეულობათა საერთო სისტემის შექმნაზე.

მთავარი ინტრიგა: ეს 4 ფუნქცია ბუნებრივ წინააღმდეგობაშია, კონფლიქტში ერთმანეთთან. სინამდვილეში, კორპორატიული პრობლემების უმეტესობა წარმოიქმნება რომელიმე მათგანის არასაკმარისობის გამო, ან ორგანიზაციის უუნარობის გამო, ეფექტიანად დააკავშიროს ისინი ერთმანეთთან.

ნებისმიერი ენერგოკომპანია გადის, როგორც უკვე დიდი ხანია ცნობილია, გარკვეულ სასიცოცხლო ციკლს დაბადებიდან სიბერემდე. ადიზესი აღწერს ამ ციკლის 9 ეტაპს და ამაში განსაკუთრებით ორიგინალური არ არის. პათოსი არის ის, რომ განვითარების თითოეულ ეტაპზე კომპანიას აქვს განსაკუთრებული საჭიროებები მენეჯმენტის ოთხი ფუნქციის ერთობლიობისთვის და თითოეულ ეტაპზე ისინი შედიან თავისებურ კონფლიქტებში. ზოგიერთი ფუნქციის გადაჭარბებული ენთუზიაზმი, სხვების სუსტი განვითარებით, სიცოცხლის ციკლის თითოეულ ეტაპზე იწვევს იგივე ტიპურ პრობლემებს, რომელთაგან ზოგი, ადიზესის აზრით, ნორმალურია, ზოგი კი პათოლოგიურ ხასიათს იძენს. კონფლიქტის ნაყოფიერად გადაწყვეტა ნებისმიერ ეტაპზე ემუქრება კომპანიის ნაადრევ სიკვდილს.

ადიზესის აზრით, თითოეულ მენეჯერს აქვს უფრო დიდი მიდრეკილება შეასრულოს ზოგიერთი მენეჯერული ფუნქცია, ხოლო ნაკლებად - სხვები. ვინაიდან ეს ფუნქციები, როგორც ვნახეთ, ბუნებრივ კონფლიქტურ მდგომარეობაშია, მათი სრული გაერთიანება ერთ ადამიანში პრაქტიკულად შეუძლებელია.

ადიზესის ნაშრომში ძალიან აქტიურად გამოიყენება PAEI ფორმულა, აბრევიატურა 4 ძირითადი მენეჯმენტის ფუნქციისთვის: წარმოება, ადმინისტრირება, მეწარმეობა, ინტეგრირება. ადიზესი იყენებს ისეთ გამოთქმებსაც კი, როგორცაა "PAEI - კონცეფცია", "PAEI - კოდი". ეს ტერმინი მისი თეორიისა და მეთოდოლოგიის ერთ-ერთი მთავარი ინსტრუმენტია.

ანალიზი

ჩვენ გამოვიყენებთ იცხაკ ადიზესის მიერ შემოთავაზებულ ტექნოლოგიას, რომლის თანახმად, ერთმანეთს შევადარებთ დარგის კერძოდ ენერჯოკომპანიის მოთხოვნის და ჰაიეკის მენეჯერული სტილის ე.წ. იცხაკ ადიზესის კოდს.

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 (Production Result or Provide) - მოკლევადიანი შედეგიანობა; იმ შედეგის უზრუნველყოფა, რისთვისაც კომპანია არსებობს; კლიენტების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

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

გრძელვადიან პერსპექტივაში:

E (Entrepreneurship) - მეწარმეობა, ორგანიზაციაში ცვლილებების შეტანა; კრეატიულობა - ახალი შესაძლებლობების და საშიშროებების გამოვლენა; რისკის აღებისადმი მზადყოფნა.

I (Integration) - ადამიანური ურთიერთობების აწყობის უნარი; 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 ეფექტიანობაზე, 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.

რატომ არ არსებობს სრულყოფილი PAEI მენეჯერი, რომელსაც შეუძლია გააკეთოს ყველაფერი?

ასე, მაგალითად, პროდუქტიულობა - P და ურთიერთობა - მე შეუთავსებელია.

როცა არის გადაუდებელი აუცილებლობა შედეგის გამომუშავებისა, ანუ P - ფუნქციის შესრულების უზრუნველსაყოფად, სავსებით ნორმალურია დროებით გახდეს დიქტატორი, ინტეგრაციაზე და გუნდურ მუშაობაზე ფოკუსირების გარეშე. შემდეგ P ანაცვლებს I-ს.

მოდით, უფრო ღრმად ვიფიქროთ პრობლემაზე.

ჩვენ ყველამ ვიცით მენეჯერები, რომლებიც ბრწყინვალედ ავითარებენ კონცეფციის გეგმებსა და იდეებს, მაგრამ ვერ აკონტროლებენ მათი განხორციელების დეტალებს. სხვები

ნიჭიერი ინტეგრატორები არიან: ისინი ემპათიურები არიან, შეუძლიათ საკუთარი თავის სხვის ადგილას დაყენება, მაგრამ არ შეუძლიათ რთული გადაწყვეტილებების მიღება.

ეს შეიძლება ძალიან მარტივად აიხსნას: ოთხი ფუნქცია არ შეიძლება ჩაითვალოს ურთიერთგამომრიცხავ, მაგრამ ისინი მოკლევადიან პერსპექტივაში შეუთავსებელია, ანუ ერთი ერევა მეორეში.

ერთი PAEI ფუნქციის წარმატებით შესრულების უნარი, სავარაუდოდ, შეამცირებს მეორის შესრულების უნარს.

ოთხი ფუნქცია შეუთავსებელია ნებისმიერ კომბინაციაში, ეს ეხება არა მხოლოდ P-ს და I-ს.

ამგვარად, P-ის წარმოება ეწინააღმდეგება E-ს მეწარმეობას. რამდენჯერ გითქვამთ: "მე ისე ბევრს ვმუშაობ, რომ ფიქრის დრო არ მაქვს". თქვენ იმდენად ხართ ჩაფლული თქვენი ამჟამინდელი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებით, რომ არ გაქვთ დრო და ენერჯია პერსპექტივებზე ფიქრისთვის. ამრიგად, P ემუქრება E-ს - თუ დაუღალავად მუშაობთ დღე და ღამე, ფიქრობთ მხოლოდ მოკლევადიან შედეგებზე, თქვენთვის ადვილი არ არის, თუ შეუძლებელი არ არის, იცოდეთ მიმდინარე ცვლილებები. თქვენი გონება კამერას ჰგავს. ის ინარჩუნებს ფოკუსირებას ან უახლოეს ობიექტებს ან მათ, რომლებიც შორს არიან.

პირიქითაც არის - E ემუქრება P. მეწარმეობა მოიცავს ცვლილებას და ეს საფრთხეს უქმნის P-ფუნქციის შესრულებას. მეწარმეობელი სპეციალისტები ყოველთვის წუწუნებს დიზაინის განყოფილებაში: "თუ არ შეწყვეტთ ცვლილებების შეტანას, ჩვენ ამას ვერასდროს გავაკეთებთ!" დგება მომენტი, როცა უნდა შეწყვიტო გეგმები და დაიწყო მათი განხორციელება.

განვიხილოთ სხვა კომბინაცია: წარმოება P და ადმინისტრირება A.

ეს ფუნქციები ასევე შეუთავსებელია. თუ გსურთ მაღალი შესრულება, არ დაეყრდნოთ შესრულებას.

ამიტომაც, რომ ახალგაზრდა კომპანიები, რომლებიც უსასრულოდ „მიჰქრიან“ და გაუთვალისწინებელ პრობლემებს აწყდებიან, დეზორგანიზებულები და არაეფექტიანები არიან. მათ უნდა შეეგუონ, რომ ორგანიზაცია და წესრიგი -A- უნდა გადაიდოს მოგვიანებით.

პირიქითაც მართალია: მაღალი ეფექტიანობის უზრუნველყოფით, ადრე თუ გვიან კარგავთ ეფექტიანობას. ეს ხდება ბიუროკრატიულ სისტემებში, სადაც ყველა წვრილმანი არის დაგეგმილი და ყველა ცვლადი მკაცრად კონტროლდება. რაც უფრო მეტს აკონტროლებთ, მით ნაკლებად მოქნილი - და შესაბამისად ნაკლებად რეაგირებს თქვენი მომხმარებლების ცვლებად საჭიროებებზე - ხდება მთლიანი სისტემა.

არავის აინტერესებს ის, რომ მომხმარებლის მოთხოვნილებები შეიცვალა. თითოეული მექანიკურად ასრულებს თავის სამუშაოს, როგორც დაგეგმილია, რათა უზრუნველყოს მაქსიმალური ეფექტიანობა და კონტროლი. ყველაფერი ძალიან ეფექტიანი და უკიდურესად არაეფექტიანია.

რა არის შეუთავსებლობა E მეწარმეობასა და A ადმინისტრაციას შორის?

ეფექტიანობის სახელით ახალი იდეების შეჯერება ხელს გიშლით გრძელვადიან პერსპექტივაში იყოს პრაქტიკული, აქტიური და პროდუქტიული. ამრიგად, A საფრთხეს უქმნის E.

პირიქითაც მართალია: ჭარბი ცვლილება ერევა სისტემატიზაციაში, რეჟიმსა და წესრიგში.

რა არის შეუთავსებლობა A ადმინისტრაციასა და I ინტეგრაციას შორის?

რომელ ქვეყანას ჰყავს ადვოკატების ყველაზე დაბალი რაოდენობა ერთ სულ მოსახლეზე? პასუხი არის იაპონია.

იაპონური მოთხოვნილება A - მკაცრი წესები და პროცედურები - დაბალია განვითარებული I-ის გამო. იაპონური ბიზნესი გამოირჩევა უმაღლესი თავდადებითა და ადამიანებს შორის მჭიდრო ურთიერთობით. კომპანიებს გარანტირებული აქვთ უწყვეტი დასაქმება, ბიზნესს კი თითქმის ოჯახური ატმოსფერო აქვს. აქ ისინი ზრუნავენ ერთმანეთზე, ხელმძღვანელობენ პირველ რიგში ეროვნული კულტურის ნორმებით და არა იურიდიული ინსტიტუტების დანიშნულებით.

რომელ ქვეყანაშია ყველაზე მეტი ადვოკატი ერთ სულ მოსახლეზე? აშშ-ში.

დონე A უკიდურესად მაღალია და აგრძელებს ზრდას. აშშ-ის სასამართლო სისტემა გადატვირთულია. სპეციალისტები გამუდმებით ეძებს მათ, ვინც მათ საშინაო საქმეებში ჩარევით მოაგვარებს ჩვენს ურთიერთობას.

აღწერილი თავსებადობის პრობლემების გამო, თითოეულ ლიდერს აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, რაც გავლენას ახდენს მის უნარზე, შეასრულოს კონკრეტული ფუნქცია.

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: (5)

(Paei) - შედეგის მწარმოებელი;

(pAei) - ადმინისტრატორი;

(paEi) - მეწარმე;

(pael) - 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)

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:

(Paej) და (pAei) და (paEi) და (pael).

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.

ტრანსფორმაციების წარმატებით განხორციელებისას, paEi მენეჯერი შეიძლება არ იყოს მნიშვნელოვანი ადმინისტრატორი.

მენეჯერების როლი და მისი ორგანიზაცია ადიზისის კოდის მიხედვით ცხრილი 1

N	ქმნის კომპანიას	შეფასება	დროის პერიოდი
1	P (producing results ან Provide)	ეფექტიანი	მოკლევადიანი
2	A (administration)	პროდუქტიული	მოკლევადიანი
3	E (entrepreneurship)	ეფექტიანი	გრძელვადიანი
4	I (integration)	პროდუქტიული	გრძელვადიანი

მოდით უფრო დაწვრილებით გავანალიზოთ დანიშნული მენეჯერული როლები. ცხრილი 1

როლი "P", კოდი PaeI (შემდგომში დიდი ასო ნიშნავს ფუნქციის უპირატესობას). ენერგოკომპანიაში ასეთი მენეჯერის მუშაობის მთავარი ამოცანაა საქონლის ან მომსახურების წარმოების ორგანიზება მის მიერ მართულ კომპანიაში (ან მის განყოფილებაში). ის, როგორც წესი, ყურადღებას ამახვილებს სხვადასხვა ტიპის რესურსების მართვაზე და გარკვეული პროპორციით მიმართავს მათ მენეჯმენტის მიერ მისთვის დაკისრებული ტაქტიკური წარმოების ამოცანების გადაწყვეტას. ის აღწევს ეფექტიანობას ძირითადად ღირებული შრომითი რესურსების დაზოგვით ტექნოლოგიური რეგულაციების მკაცრი დაცვით. „ P - მენეჯერი“ დამახასიათებელია ისეთ თანამდებობებზე, როგორცაა ენერგოკომპანიის ხელმძღვანელი, ლოგისტიკის დეპარტამენტის უფროსი და ა.შ.

საუკეთესო შემთხვევაში, ასეთ მენეჯერს შეუძლია მოკლევადიან პერსპექტივაში გახადოს კომპანია უფრო ეფექტიანი (ვიწრო ეკონომიკური გაგებით, ძირითადი ტექნიკური და ეკონომიკური მაჩვენებლების თვალსაზრისით).

როლი "A", კოდი pAei. ენერგოკომპანიაში ამ როლის შემსრულებელი მენეჯერისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია მრავალი ადმინისტრაციული, წმინდა მენეჯერული საკითხის გადაჭრა, კერძოდ, პერსონალის დაქირავება და შერჩევა, ანგარიშგება, დოკუმენტაციის შემუშავება, წარმოებისა და მარკეტინგის დაგეგმვა, დაგეგმილი და ეკონომიკური ინდიკატორების შესრულების მონიტორინგი.

ბუნებრივია, ჩამოთვლილი აქტივობები ვერ განხორციელდება სტრატეგიულ, გრძელვადიან „გასაღებში“, მაგრამ საჭიროებს რეგულარულ განახლებას. "A-მენეჯერი" მიდრეკილია განიხილოს კომპანიის ან ქვედანაყოფის ოპტიმალური "პროგრამირება" მდგრადი მუშაობისთვის ტოპ მენეჯმენტის მიერ დამტკიცებული სხვადასხვა დონის სტრატეგიისა და გეგმების შესაბამისად, როგორც მისი მუშაობის შედეგი.

თუ ამ ტიპის მენეჯერი წარმატებით გადაწყვეტს უამრავ ადმინისტრაციულ საკითხს, ორგანიზაცია იქნება საკმაოდ პროდუქტიული (ანუ შეძლებს დაგეგმილი რაოდენობის საქონლის/მომსახურების წარმოებას) მოკლევადიან პერიოდში.

როლი "E", კოდი paEi. ეს არის სამეწარმეო როლი, რომელიც დაკავშირებულია მენეჯერის შემოქმედებითი პოტენციალის ბაზარზე რეალიზებასთან.

მეწარმეობა შეიძლება გავიგოთ, როგორც ფუნქცია, რომელიც აქცევს მოსალოდნელს სასურველში. რამდენიმე ფაქტორი გავლენას ახდენს შეუსაბამობაზე მოსალოდნელსა და სასურველს შორის და, შესაბამისად, მეწარმეობის ცნობიერებაზე მოქმედებს როლი - (E), რომელიც ხასიათდება შემდეგი ღირშესანიშნაობებით:

1. ლიდერობის გონებრივი ასაკი. ეს ეხება რისკების აღების და კორპორატიული ცვლილებების განხორციელების სურვილს. დაბალი გონებრივი ასაკის პირობებში ("შინაგანად ახალგაზრდა ლიდერობა"), მენეჯმენტი ტოლერანტულია რისკებისა და ცვლილებების მიმართ, მაღალის შემთხვევაში ("შინაგანად ხანდაზმული ხელმძღვანელობა"), პერსპექტიული პროექტები შეფერხებულია, რისკი არ არის მიღებული და ცვლილებები ძალიან ნელა ხორციელდება.

2. ლიდერობის სტილის ფუნქციონირება. საუბარია იმაზე, თუ რამდენად ეფექტიანია ენერგოკომპანიაში მიღებული ლიდერობის სტილი. ეს სტილი ტრადიციულად სამი სახით გამოირჩევა:

- ავტორიტარული,
- დემოკრატიული
- ლიბერალური.

თითოეული მათგანი გამოიყენება ეკონომიკის გარკვეულ სექტორებში, მაგალითად, ლიბერალური ტიპურია შემოქმედებითი და კვლევითი ორგანიზაციებისთვის, ავტორიტარული ტიპურია ხისტი ტექნოლოგიური ციკლის მქონე ენერგოკომპანიებში და ტექნოგენური ავარიების მაღალი საფრთხის მქონე სისტემებში. თუ ლიდერობის სტილი არ შეესაბამება ორგანიზაციის ამოცანებს, თითქმის შეუძლებელი იქნება სამეწარმეო განვითარების სცენარის განხორციელება: უმაღლესი მენეჯმენტის სიგნალები არ იქნება ადეკვატურად აღქმული შემსრულებლების მიერ და, შედეგად, შეიძლება იყოს სრული ნაკლებობა.

3. ბაზრის შედარებითი წილი. თუ ენერგოკომპანიის მენეჯმენტი აღიქვამს მიღწეულ საბაზრო წილს, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ რაიმე ცვლილება კომპანიაში იქნება აქტუალური („და ასე რომ, ყველაფერი კარგადაა“). ენერგოკომპანიის განვითარებისა და ახალი პროექტების განსახორციელებლად, უმჯობესია, თუ უმაღლესი მენეჯმენტი ოდნავ შეაფასებს მიღწეულ საბაზრო წილს, არ ჩათვლის მას „მაღალად“.

4. ორგანიზაციული სტრუქტურის ფუნქციონირება. ლიდერობის სტილის ფუნქციონალურობის მსგავსად, ენერგოკომპანიის სტრუქტურა შეიძლება იყოს ხელშემწყობი ცვლილებებისთვის, ან, პირიქით, მნიშვნელოვნად შეაფერხებს მას. უდიდეს ზომით ინერციული და არახელსაყრელი ცვლილებების შესატანად უნდა ჩაითვალოს წრფივი სტრუქტურა და მისი ჯიშები - ხაზოვან-ფუნქციური და ხაზოვანი პერსონალი. ამ ტიპის

სტრუქტურებში, ზემოდან ქვემოდან ხაზოვანი კავშირები ძალიან ძლიერია, რაც ძირითადად გადასცემს მხოლოდ ბრძანებებს და ბრძანებებს მენეჯმენტისგან დაქვემდებარებულებზე. ამ სტრუქტურებში ცვლილებების დანერგვა ნელდება, რადგან მენეჯმენტის სიგნალები შეფერხებულია და დამახინჯებულია მენეჯმენტის თითოეულ დონეზე „გატეხილი ტელეფონის“ პრინციპის მიხედვით.

მატრიცული და "ბრტყელი" ორგანიზაციული სტრუქტურები ყველაზე შესაფერისია ცვლილებების სწრაფი განხორციელებისთვის და ინოვაციური პროექტების სწრაფი განხორციელებისთვის. თუ პირველს აქვს საჭირო ბერკეტები პროექტების განხორციელების დასაჩქარებლად (პროექტის მენეჯერები ან ენერგოკომპანიის მთავარი ინჟინრები), მაშინ მეორე, მენეჯმენტის მრავალჯერადი ვერტიკალური დონის გარეშე, საშუალებას აძლევს სტრუქტურის ქვედა საფეხურზე განლაგებულ კვალიფიციურ შემსრულებელთა ბმულს სწრაფად დააჩქაროს პროცესენბი. მიიღოს სიგნალი ცვლილებების შესახებ, რაც ქმნის საოპერაციო მუშაობის წინაპირობებს.

ენერგოკომპანიაში E ფუნქციის განხორციელების შედეგად, მენეჯერს შეუძლია - ცვლილების იმედისმომცემი "სამეწარმეო" პროექტების დროული განხორციელებით და საქმიანობის ახალი სეგმენტების განვითარებით - გრძელვადიან პერსპექტივაში გახადოს ენერგოკომპანია წარმატებული, რომელსაც ხელმძღვანელობს.

თუ თქვენ გჭირდებათ დიზაინის აზროვნების მქონე მუშაკი, მაშინ უნდა აირჩიოთ ასო "E". ასეთ ადამიანს შეუძლია აზროვნების მიღმა, შესთავაზოს პრობლემის გადაწყვეტა, რომელიც არ არის აშკარა და უხილავი სხვებისთვის. ეს არის კარგი მარკეტერი, რეკლამის განმთავსებელი, სტრატეგიული ანალიტიკოსი. მაგალითად, თუ თქვენ გჭირდებათ სასაქონლო ნიშნის ან ბრენდის სახელის გამომუშავება, აზრი აქვს, რომ ეს ასო "E"-ს მიანდოთ. სპეციალური განათლება რომც არ ჰქონდეს, 5 წუთში ფურცელზე ორიგინალურ ლოგოს დახატავს. ამ ადამიანების მინუსი ის არის, რომ ისინი ხშირად მიმოფანტულები არიან, შესაძლოა, დაწყებული საქმე ვერ დაასრულონ.

როლი "I", კოდი. ამ მენეჯერს ენერგოკომპანიაში შეუძლია უზრუნველყოს ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარება. ეს გამოწვეულია იმით, რომ ამ ტიპის მენეჯერს აქვს უნარი დააკავშიროს ენერგოკომპანიის ძირითადი ნაწილები ერთ სისტემაში და მართოს მთელი ორგანიზაცია, როგორც სისტემა, და არა როგორც განსხვავებული ფრაგმენტების კოლექცია. ენერგოკომპანიის მართვის სისტემატური მიდგომა ითვალისწინებს გადაწყვეტილებების შედეგების გათვალისწინებას.

თუნდაც რამდენიმე ყველაზე სავარაუდო შედეგის გათვალისწინებისას მნიშვნელოვნად იზრდება მენეჯმენტის გადაწყვეტილების ეფექტიანობა, ასევე ენერგოკომპანიის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ხარისხი; ის „ათავისუფლებს“ არასწორად გააზრებული მენეჯერული გადაწყვეტილებების უარყოფით შედეგებთან მუშაობის აუცილებლობას. მეორეს მხრივ, მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგების სისტემატური აღრიცხვა მოითხოვს დიდ დროს ტოპ მენეჯერებსა და სხვა პერსონალისგან, რაც ძვირია ნებისმიერი ენერგოკომპანიისთვის.

ამრიგად, სისტემური მიდგომის დანერგვა და, შესაბამისად, „მე“-ს მენეჯერული როლი ენერგოკომპანიისთვის პრიორიტეტების არჩევის საკითხია. საუკეთესო შემთხვევაში, ენერგოკომპანია, რომელსაც მართავს "I - მენეჯერი" პროდუქტიული გახდება გრძელვადიან პერსპექტივაში. სწორედ ეს არის, ენერგოკომპანიის მფლობელების მიზანი.

თუ ზემოხსენებულ კლასიფიკაციას განვიხილავთ ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის პოზიციიდან, ცხადია, რომ იგი იძლევა მენეჯმენტის იერარქიის სხვადასხვა დონეზე მენეჯერული პერსონალის განლაგების გასაღებს.

ენერგოკომპანიაში ვანსხვავებთ, რომ მენეჯერები არიან PAei ტიპის ადამიანები, ხოლო ლიდერები არიან paEI ტიპის ადამიანები. კონკრეტულ მენეჯერს რა ტიპი ექნება განსაზღვრავს მის ფსიქოლოგიურ ტიპს და მის არჩევანს თუ მიდრეკილებას.

მაგალითად, ენერგოკომპანიაში მენეჯერების პირველი ორი ტიპი (P და A) დამახასიათებელია ინტროვერტებისთვის, ხოლო მეორე (E და I) - ექსტროვერტებისთვის. ასე რომ, მენეჯერებს, რომლებიც მიდრეკილნი არიან შეასრულონ მოკლევადიანი მიზნები, ეშინიათ ფართომასშტაბიანი პროექტების და მიზიდულობენ რესურსების და ორგანიზაციისა და საკუთარი ძალების დაზოგვისკენ - ეს არის ინტროვერტული მიდგომა საქმიანობის მიმართ.

პირიქით, მენეჯერები, რომლებიც ცდილობენ გრძელვადიან პერსპექტივაში ორგანიზაციის მუშაობის ოპტიმიზაციას და ამ მიზნისთვის ამბიციურ პროექტებს ახორციელებენ, აშკარად აჩვენებენ ექსტრავერტულ აზროვნებას და ექსტრავერტულ (ან ენერგო ინტენსიური) მიდგომას საქმიანობის მიმართ.

ლოგიკურია, ენერგოკომპანიაში თუ ტოპ მენეჯერულ პოზიციებს იკავებენ I ტიპის მენეჯერები, რომლებსაც შეუძლიათ სისტემატიურად და ამავდროულად დიდი მასშტაბით აზროვნება, შესაბამისად, გაითვალისწინონ ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების შესაძლო შედეგები, რომლებიც, თავის მხრივ, განსხვავდებიან სხვადასხვა მაშტაბებით და მიდგომებით და ვიწრო პროფილის ნაკლებობით (იხ. ცხრილი 2).

ენერგოკომპანიაში მენეჯერების ტიპები ცხრილი 2

N	მართვის დონე	ენერგოკომპანიაში მენეჯერების ტიპები
1	ტოპ მენეჯერი	paEI
2	უფროსი მენეჯერი	PAei
3	საშუალო მენეჯერი	pAei
4	ქვედა მენეჯერი	Paei

ენერგოკომპანიაში უმაღლესი მენეჯმენტის პოზიციები, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან ფუნქციურ სფეროებზე, როგორცაა დაგეგმვის VP ან ოპერაციების VP, საუკეთესოდ

შეეფერება E ტიპის მენეჯერებს, რომლებსაც შეუძლიათ შემოქმედებითად და დამოუკიდებლად განავითარონ თავიანთი მიმართულება ორგანიზაციაში ბაზრის მოთხოვნებთან მჭიდრო კავშირში და ამავე დროს. დრო ორგანიზაციის სტრატეგიასთან, რომელსაც ავრცელებს I ტიპის მენეჯერი.

ენერგოკომპანიაში საშუალო მენეჯმენტის პოზიციები იდეალურია A როლის მენეჯერებისთვის, რომლებსაც შეუძლიათ მკაფიოდ განახორციელონ მენეჯმენტის გადაწყვეტილებები და მართონ ენერგოკომპანიის მიმდინარე საქმიანობა მაღალი ხარისხის პროდუქციის ან მომსახურების მიღწევის ან შენარჩუნების გათვალისწინებით.

როგორც შესანიშნავი ორგანიზატორი, PAEI კოდის მენეჯერი არ არის საკმარისად თავგადასავლების მოყვარული.

ენერგოკომპანიაში აღნიშნული კოდი PAEI-ს მენეჯერი-აღმასრულებელი კარგად ესმის სპეციალისტების, მაგრამ ნაკლებად სავარაუდოა, რომ იყოს სრულყოფილი მწარმოებელი, მეწარმე ან ადმინისტრატორი.

ეს გამოგონილი PAEI მენეჯერი, ლიდერი, რაც არ უნდა იყოს - მზად არის ბრწყინვალედ შეასრულოს ნებისმიერი ჩამოთვლილი დავალება ნებისმიერ ვითარებაში ნებისმიერ ორგანიზაციაში.

პრობლემა ერთია: სად ვიპოვოთ ასეთი სასწაული მენეჯერი? არც კი სცადოთ - თქვენი ენერჯის დაკარგვა! „მე ვუწოდებ ამ აბსტრაქტულ PAEI ლიდერს "წიგნის მენეჯერს", რადგან ის მხოლოდ სახელმძღვანელოების გვერდებზე ჩანს. თუმცა, სინამდვილეში, ასეთი მენეჯერი უბრალოდ არ არსებობს, რადგან შეუძლებელია ყოველივე ზემოთქმულის მარტო გამკლავება“-ამბობს ადიზესი!

მიუხედავად იმისა, რომ PAEI-ის ოთხივე ფუნქცია აუცილებელია, ისინი იშვიათად სრულდება ერთი ადამიანის მიერ ერთი გადაწყვეტილებით. მთელი მენეჯმენტის პროცესი ძალიან რთულია ერთი ადამიანისთვის. როგორ შეიძლება ამის ახსნა?

როგორც ზემოთ იყო ნაჩვენები, ფუნქციები P, A, E და I შეუთავსებელია. მათი ერთდროულად შესრულება შეუძლებელია. ამას ვერავინ გააკეთებს, რა პრობლემაც არ უნდა აწყდეს ორგანიზაციას.

დაბოლოს, ორგანიზაციაში ქვედა მენეჯერული პოზიციები მიზნად ისახავს გრანდიოზულ პროექტებს და, როგორც წესი, მოსწონთ მათი წარმოება, ღრმად იცნობენ ინდუსტრიას, რომელშიც მუშაობენ და ტექნოლოგიებს

თანამედროვე პირობებში, მრავალი ინდუსტრიის ორგანიზაციები აქტიურად ნერგავენ მენეჯმენტის „ბრტყელ“სტრუქტურებს, რომლებშიც ჩვეულებრივ მხოლოდ სამი დონეა.

ენერგოკომპანიაში უმაღლესი დონე წარმოდგენილია ტოპ მენეჯმენტით, რომელიც განსაზღვრავს კომპანიის სტრატეგიას და კოორდინაციას უწევს ყველა განყოფილების მუშაობას, მეტ-ნაკლებად ღრმად იკვლევს მიმდინარე პროექტებსა თუ კლიენტთა მომსახურებას. საშუალო დონე წარმოდგენილია პროექტის ან კლიენტის მენეჯერებით, რომლებიც მართავენ ყველა მიმდინარე სამუშაოს პროექტებზე ან კლიენტის ამოცანებს, რომლებიც აქტიურად არიან ჩართული ამ სამუშაოებში, როგორც ხელმძღვანელი.

ბრტყელ სტრუქტურაში მენეჯერული იერარქიის ქვედა დონე წარმოდგენილია კვალიფიციური შემსრულებლებით, რომლებიც ძირითადად დამოუკიდებლად არეგულირებენ ყოველდღიურ მუშაობას და არ სჭირდებათ „ზედამხედველები“ მაგალითად, წინამორბედების ან სექტორების ხელმძღვანელების სახით. სწორედ ეს კვალიფიციური შემსრულებლები იღებენ თითქმის ყველა ქვედა მენეჯმენტის სამუშაოს, რომელსაც ტრადიციულ მენეჯმენტის სტრუქტურაში დიდი რაოდენობით დონეები ახორციელებდნენ მენეჯმენტის ქვედა დონის ხელმძღვანელები. ასეთ „ბრტყელ“ მენეჯმენტ სტრუქტურებში E ტიპის მენეჯერები იქნება ყველაზე დიდი მოთხოვნა, როგორც ყველაზე ადაპტირებული, დინამური და ამავე დროს სტრატეგიულად მოაზროვნე. ისინი შეძლებენ ოპტიმალურად უპასუხონ კლიენტების ან პროექტების მფლობელების თხოვნებს და ამავდროულად არ ჩაერიონ კვალიფიციურ შემსრულებლებს შემოქმედებითად გადაჭრას მათ წინაშე არსებული პრობლემები.

რა პრაქტიკული შედეგები შეიძლება მივიღოთ მენეჯერული სტილის ანალიზით? არსებობს რამდენიმე და ისინი ყველა აქტუალურია.

პირველი, ენერგოკომპანიაში ურთიერთობისა და კომუნიკაციის საკითხი. ფაქტია, რომ სხვადასხვა სტილის წარმომადგენლები განსხვავებულად ხედავენ სამყაროს, აქვთ განსხვავებული პრიორიტეტები და ხშირად საუბრობენ სხვადასხვა ენაზე. მაგალითად, ისეთი მოკლე, მაგრამ საკვანძო სიტყვები, როგორიცაა "დიახ", "არა" და "შეიძლება".

მაგალითად, ენერგოკომპანიის მთავარი მენეჯერი არის კონკრეტული და პირდაპირი პიროვნება. მისთვის "დიახ" ნიშნავს "დიახ" და "არა" ნიშნავს "არას". ადმინისტრატორები ყოველთვის ამბობენ "არას" ყოველი შემთხვევისთვის. მაგრამ მათი იშვიათი „დიახ“ ნამდვილად ნიშნავს თანხმობას.

ინოვატორებს აქვთ ფართო ხედვა საგნებზე. მათი "დიახ" ნიშნავს "შეიძლება" და "არა" ნამდვილად არის "არა". ინტეგრატორებისთვის, ვისთვისაც ადამიანებში სიმშვიდე და კეთილგანწყობა ყველაზე მნიშვნელოვანია, „დიახ“ და „არა“ ერთსა და იმავეს ნიშნავს: - „შეიძლება“.

დასკვნა

ამრიგად, საკუთარი სტილის სწავლა და კოლეგების სტილების გაგება დაგეხმარებათ თავიდან აიცილოთ მრავალი კონფლიქტი და დაამყაროთ პროდუქტიული ურთიერთქმედება.

მეორეც, ისეთი მნიშვნელოვანი პრობლემა, როგორცაა ეფექტიანი მენეჯმენტის ჯგუფების, სამუშაო და საპროექტო ჯგუფების ფორმირება. ტიპიური შეცდომა ის არის, რომ ისინი ცდილობენ აირჩიონ ისინი მთავარი გმირის გამოსახულებითა და მსგავსებით. სინამდვილეში, როგორც ამბობენ, თუ ორი მენეჯერი ყველაფერზე თანხმდება, მაშინ ერთი მათგანი ზედმეტია. ბრძანება იმუშავეს, როდესაც ის საკმარისად წარმოაჩენს ყველა საჭირო ფუნქციას, რომელიც პერსონალიზებულია შესაბამისი სტილის მატარებლების მიერ.

და ბოლოს, მესამე, პერსონალის შერჩევის საკითხები. სხვადასხვა მენეჯერული სტილის წარმომადგენლები, რა თქმა უნდა, შესაფერისია სხვადასხვა ფუნქციების შესასრულებლად.

ენერგოკომპანიის ზრდისა და განვითარების პირობებში ასევე საჭიროა გარკვეული მენეჯმენტის ფუნქციების გაძლიერება. ძლიერი მენეჯერი, როგორც პირი, რომელიც პირველ რიგში პასუხისმგებელია სწორი ადამიანების დაქირავებაზე და მათ სწორ ადგილებში განთავსებაზე.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. მ.ლომსაძე-კუჭავა, კ.კუჭავა, გ.ამყოლაძე. მენეჯმენტის თანამედროვე სტილის სახეები". გეომედი 2019 წწ. (<http://www.mlk.ge/321.html> გადამოწმებულია)
2. . Ицхак К. Адизес. «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует»/ М.: Альпина бизнес букс, 2007. «Управление жизненным циклом корпорации»/ СПб.: Питер, 2007. «Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей»/ М.: Альпина бизнес букс, 2008. (https://www.academia.edu/6575825/%D0%98%D1%86%D1%85%D0%B0%D0%BA_%D0%90%D0%B4%D0%B8%D0%B7%D0%B5%D1%81_%D0%98%D0%B4%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%80 გადამოწმებულია).
3. Mahapatro B.B., (2010). "Human Resource Management", new age international (p) limited, publishers ISBN (13): 978-81-224-2943-5, P:9,237,375 (<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1029052/FULLTEXT02> გადამოწმებულია)
4. Patzelt, H., (2010), "CEO human capital, top management teams, and the acquisition of venture capital in new technology ventures: An empirical analysis", J. Eng. Technol. Manage. 27 (2010) 131–147

Successful management in energy companies according to Yitzhak Adizevs

Maia Lomsadze-Kuchava¹, Tamar Tsereteli², Lali Khuntsaria³

¹GTU professor, Doctor; ²GTU associate. Prof. Doctor, ²GTU associate. Prof. Doctor ³Professor of GTU, Doctor

Abstract

The article discusses the personnel management system, which should be planned in such a way as to constantly strive to increase the workforce in the enterprise through people with good knowledge, and to ensure an increase in the number of such workers.

To mitigate the existing problems in energy companies, the article uses the Adizes code (PAIE) and, in our opinion, labor resources in energy companies are stopped.

Успешный менеджмент в энергетических компаниях по мнению Ицхака Адизева

Мая Ломсадзе-Кучава¹, Тamar Церетели², Лали хуисариа³

¹Профессор Грузинский технический университет, доктор; ²Доцент Грузинский технический университет, ³Профессор Грузинский технический университет доктор

Аннотация

В статье рассматривается система управления персоналом, которую следует планировать таким образом, чтобы постоянно стремиться к увеличению рабочей силы на предприятии за счет людей, обладающих хорошими знаниями, и обеспечивать увеличение численности таких работников.

Чтобы смягчить существующие проблемы в энергетических компаниях, в статье используется код Адизеса (PAIE) и, на наш взгляд, трудовые ресурсы в энергетических компаниях остановлены.