

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ნინო მხეიძე

„ლიდერობა და ორგანიზაციული კულტურა მენეჯმენტის
სისტემაში”

სადოქტორო პროგრამა - ბიზნეს-ადმინისტრირება
შიფრი 02

წარმოდგენილია დოქტორის აკადემიური ხარისხის
მოსაპოვებლად

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი
თბილისი, 0192, საქართველო, 2016

საავტორო უფლება©2016 წელი, „ნინო მხეიძე“

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ბიზნესის ფაკულტეტი

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით ნიწო მხედის მიერ შესრულებულ სადისერტაციო ნაშრომს - **“ლიდერობა და ორგანიზაციული კულტურა მენეჯმენტის სისტემაში”** და ვაძლევთ რეკომენდაციას საქართველოს კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ბიზნესის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოში მის განხილვას დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად.

”-----” ----- 2016 წ.

ხელმძღვანელი: ციალა ლომაია, ეკონომიკის
აკადემიური დოქტორი, პროფესორი

რეცენზენტი: _____

რეცენზენტი: _____

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

2016 წელი

ავტორი: მხეიძე ნინო

დასახელება: „ლიდერობა და ორგანიზაციული კულტურა
მენეჯმენტის სისტემაში“

ფაკულტეტი : ბიზნესის

აკადემიური ხარისხი: დოქტორი

სხდომა ჩატარდა: ”-----“ ----- 2016 წელი

ინდივიდუალური პროცესების ან ინსტიტუტების მიერ ზემოთ მოყვანილი დასახელების დისერტაციის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის შემთხვევაში მისი არაკომერციული დანიშნულებით კოპირებისა და გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტს.

ავტორის ხელმოწერა

ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო უფლებებით დაცულ მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა იმ მცირე ზომის ციტირებებისა, რომლებიც მოითხოვს მხოლოდ სპეციფიკურ მიმართულებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია სამეცნიერო ნაშრომის შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.

რეზიუმე

სადისერტაციო ნაშრომი შედგება შესავლის, სამი თავის და დასკვნისგან, ნაშრომის შესავალი სტანდარტული შინაარსისაა.

ნაშრომის პირველი თავი - **„ლიდერობის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები“** მოიცავს სამ საკითხს. ეს საკითხებია:

1. ლიდერობის ფენომენის შესწავლა და ლიდერობის თეორიების გენეზისი მენეჯმენტის სისტემაში;
2. ლიდერობის თანამედროვე თეორიები, ლიდერის ტიპები და ფუნქციები ორგანიზაციაში;
3. ლიდერობა და მისი გავლენა ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

ნაშრომის პირველი თავი იწყება მ. ჰეკმანის, ქ. ჯონსონის, მ. ჯონსისა და რ. ჯონსის, ბასის, პ. დრაკერის, ვ. ბენის განმარტებებით ლიდერობაზე. წარმოდგენილია პლატონის, მაკიაველის, ტიდის, სტოგდილის, მაკგრეგორის, ფიდლერის, ლებონის, ფროიდის, კირკპატრიკისა და ლოკეს და ა.შ. შეხედულებები ლიდერის თვისებებზე, ქცევაზე, მუშაობის სტილსა და აგრეთვე ლიდერობაზე, ზოგადად. ყველა ისინი აღიარებენ, რომ ლიდერის თვისებები და მისი მუშაობის სტილი არის ეფექტიანი ლიდერობის დეტერმინანტები, თუმცა, ყველა ისინი ლიდერს და ლიდერობას სხვადასხვა ასპექტებით განიხილავენ. მაკიაველი ლიდერის მიმართ დაქვემდებარებულთა შიშს აძლევს უპირატესობას, ტიდი, პირველ რიგში, ლიდერის ფიზიკურ და ემოციურ ამტანობას ასახელებს, ფიდლერი აკეთებს ორიენტაციას ლიდერის უნარზე ჩამოაყალიბოს ჯანსაღი ურთიერთობები და ა. შ. ამ საკითხის განხილვისას ხაზგასმულია ის ფაქტი, რომ დღეს უცხოელი მკვლევარები მეტ ყურადღებას აქცევენ არა ლიდერის თვისებებს, არამედ შექმნილ სიტუაციაში ლიდერის რეაქციას.

ნაშრომის ამავე თავში განვიხილეთ ლიდერის თვისებები, მახასიათებლები და ლიდერის ტიპები. ნაშრომში დახასიათებულია ავტორიტარული, დემოკრატიული და ლიბერალი ლიდერები. არის მსჯელობა მიჩიგანისა და ოჰაიოს (აშშ) უნივერსიტეტებში ლიდერის მახასიათებლებზე ჩატარებულ კვლევების შედეგებზე. ნაშრომის ეს თავი მთავრდება რ. ტანენ-ბაუმის და უ. შმიდტის მიერ შედგენილ ლიდერის ქცევის კონტინიუმის წარმოდგენით.

სადისერტაციო ნაშრომის მეორე თავში - **„ლიდერობა მართვის სისტემაში და მისი გავლენა ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებასა და განვითარებაზე“** განხილულია ლიდერობის სპეციფიკა ქართული ბიზნესის მმართველობით საქმიანობაში და ორგანიზაციული კულტურის სოციოლოგიური ანალიზი. ლიდერობის სპეციფიკაში გამოკვეთილია საქართველოს სამი თავისებურება. ესენია:

- ძალიან სწრაფად მოგების მიღების დიდი სურვილი;
- უნივერსალიზაცია ყველგან და ყველგან;
- პირველობისკენ სწრაფვა.

ამ თავისებურებების განხილვისას გავაკეთეთ დასკვნა, რომ საწყის ეტაპზე ბიზნესმენები მართლაც აღწევენ დასახულ მიზანს, მაგრამ ეს წარმა-

ტება მოკლევადიანია და სულ მალე მათ ეწყებათ კრიზისი. ჩამოთვლილ სამივე თავისებურებას ვაფასებთ უარყოფითად. სარეკომენდაციო წინადადებებს ვთავაზობთ ქართულ ბიზნესსა და მათ ლიდერებს. ნაშრომის ამავე თავში გავაკეთეთ ორგანიზაციული კულტურის სოციოლოგიური ანალიზი და აღვნიშნეთ, რომ კომპანიის კულტურა ვლინდება თანამშრომელთა შეხედულებებში და სახელმძღვანელოდ აღებულ ბიზნესის პრინციპებში. ჩამოვყალიბეთ აზრი, იმის შესახებ, რომ ორგანიზაციული კულტურა ეხება ფასეულობებსა და ნორმებს, რომელიც ყალიბდება სამი გზით, რომელთა შორის პირველ გზად დავასახელებთ კულტურის ჩამოყალიბება ლიდერის მიერ. ამასთან, სათანადოდ დავასახელებთ აზრი იმის შესახებ, რომ ძლიერი ლიდერის არსებობა არის ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის განმაპირობებელი ფაქტორი.

ნაშრომის ეს თავი მთავრდება კვლევის შედეგებით ორგანიზაციული კულტურის განმსაზღვრელ ფაქტორებზე, ლიდერის სასურველ ქცევასა და ლიდერის თვისებებზე „მედპროექტშენის“ და „პროგრედიტანკის“ მაგალითზე, რომელსაც შესაბამისი კომენტარები აქვს გაკეთებული.

ნაშრომის მესამე თავში - **„ლიდერობის კვლევა და ორგანიზაციული კულტურა ქსელური სტრუქტურის კომპანიებში“** განვიხილეთ ახალი მიდგომები ლიდერობისადმი ქსელური მართვის პირობებში და მოტანილია კომპანია **„მედპროექტშენის“** მაგალითი, ხოლო ორგანიზაციული კულტურის გავლენა ლიდერობაზე განვიხილეთ **„პროგრედიტანკის“** მაგალითზე.

ნაშრომში ნათქვამია, რომ ქსელური მართვის სტრუქტურებში გამაერთიანებელ როლს თამაშობს ცენტრალური რგოლი, რომელიც ელექტრონული კავშირებით ახერხებს კომპანიის დანარჩენ ქვედანაყოფებთან დაკავშირებას. ქსელურმა მართვამ ნახტომისებურად ჩაანაცვლა ხაზობრივ-ფუნქციონალური მართვა და წინა პლანზე წამოვიდა არა თანამდებობრივი ფუნქციები, არამედ, რესურთფლობა. ანუ ამ მოდელის დროს ქსელურ ურთიერთობებს აყალიბებენ ისინი, ვის ხელთაც არის რესურსული შესაძლებლობები. გლობალიზაციამ და ქსელურ სტრუქტურებზე გადასვლამ მართვის ტრადიციული პარადიგმები ეჭვქვეშ დააყენა. გლობალიზაციის პირობებში ახალ-ახალი ურთიერთობა თვითნებურად ყალიბდება. ანუ გაჩნდა თვითორგანიზების ფენომენი. ამის მაგალითია ქსელური კომპანიები და დაუგეგმავად წარმოქმნილი მათი „ქალიშვილი“ და „შვილიშვილი“ სტრუქტურები.

ლიდერსა და ლიდერობაზე მომუშავე მეცნიერებმა გააცნობიერეს უკანასკნელ 10 წელიწადში ამ სფეროში მომხდარი ეს ცვლილება და გლობალიზაციის კონტექსტში ლიდერობის მიმართ ოთხი ზოგადი მიდგომა ჩამოაყალიბეს. აღნიშნულია ოთხი მიდგომიდან პრაქტიკულად უკვე რეალიზებული ვხედავთ თვითორგანიზებად მიდგომას, როცა „მოლეკულებად“ დაშლილ კომპანიას ანუ ქსელურ კომპანიას, მართავს ერთი ადამიანის გადაწყვეტილება. ამასთან, იგი მართავს არა ამ „მოლეკულების“ სამუშაო ძალას, არამედ, მათ შესაძლებლობებს შედეგთან მიმართებაში. ამის თვალსაჩინოდ განხილულია კომპანია **„მედპროექტშენი“**, რომლის „მოლეკულები“ დაფუძნებულია აზერბაიჯანში, სომხეთში, უკრაინასა და სხვაგან და, რომელ-

თაც თბილისის ცენტრალური ოფისიდან მართავს **”მედპროექტშენის”** გენერალური მენეჯერი, რომელსაც აქვს ვერტიკალური იერარქიის მენეჯერისგან სრულიად განსხვავებული თვისებები - იღვწის გლობალურად, მუშაობს გლობალური სტანდარტებით, აქცენტს აკეთებს მსოფლიო დონის ფასეულობებზე და ა. შ. იმის მიუხედავად, რომ ჩვენ დადებითად ვაფასებთ კომპანია **”მედპროექტშენის”** ლიდერის ლიდერობას, ჩვენ ვთავაზობთ მას გაითვალისწინოს მართვაში თანამშრომელთა კომპეტენციები და სწორედ ეს კომპეტენციები ჩათვალოს მათ შესაძლებლობებად.

ნაშრომში აგრეთვე ვიხილავთ გერმანული ბანკის **”პროკრედიტბანკის”** ლიდერის მუშაობას საქართველოს ფილიალებში. ამ ბანკის ლიდერი იყო გერმანელი საშა ტერნესი, რომელმაც ვერ გაითავისა ქართული კულტურა, რის გამოც გაურთულდა ურთიერთობები თანამშრომლებთან და მან დატოვა ეს თანამდებობა. აქედან გამომდინარე, ვაკეთებთ დასკვნას, რომ საქართველოში დაფუძნებულმა უცხოურმა კომპანიებმა უნდა იცოდნენ, რომ მათი ლიდერი, უნდა იყოს ქარიზმატული, რადგან ქართველები მხოლოდ ასეთ ლიდერს ამღევენ უპირატესობას.

მესამე თავში ჩავატარეთ კვლევა ავთენტურ ლიდერობაზე. აღნიშნული კვლევის საშუალებით შევეცადეთ განგვესაზღვრა ქართული ბიზნეს კომპანიების (**”თიბისი”** ბანკი, **შპს „აგრიჯორჯია“** **”მედპროექტშენის”**) მაღალი, საშუალო და დაბალი დონის მენეჯერების ავთენტური ლიდერობის მაჩვენებელი, რომელიც გამჭირვალობაზე, ზნეობაზე, ხალხის საჭიროებებსა და მათ ღირებულებებზეა ორიენტირებული.

გარდა ზემოაღნიშნული კვლევებისა, ლიდერის მახასიათებლების, ადამიანებში ცვლილების, ემოციების, ღირებულებების, ეთიკის, სტანდარტების და გრძელვადიანი მიზნების გავლენის დადგენის მიზნით ჩავატარეთ რაოდენობრივი კვლევის SPSS (21-ე ვარიანტი) მეთოდი და გავაკეთეთ შესაბამისი დასკვნები და რეკომენდაციები.

ნაშრომის ბოლოს გაკეთებულია შესაბამისი დასკვნები და რეკომენდაციები.

Abstract

The thesis consists of introduction, three chapters and conclusion. The introduction has standard context.

The first chapter of the thesis "Organizational-Methodological Basis of the Leader" includes three sub-chapters:

1. study of a leader phenomenon and Genesis in management system;
2. Modern theories of leadership, leadership types and its influence in formation and development of the organizational culture;
3. Leadership and its impact on the organization's activities.

The first chapter of the paper starts with the definition of leadership according to M. Hackman, Q. Johnson, M Johnson, R. Jones, P. Dracker, V Bane. View points of Plato, Machiavelli, Todd, Stogdill, McGregor, Fiddler and Le Bon, Freud are also presented regarding leader qualities, behavior, work style and leadership in general.

They all recognize that leader's qualities and their working style are the effective determinatives of the leadership. However, they all consider a leader and leadership in different aspects. Machiavelli gives advantage to the fear of subordinates towards leader, Todd names physical and emotional endurance of leader in the first place, Fiddler emphasizes on the ability of a leader to form healthy relationships etc. Also it is highlighted that nowadays foreign scientists pay attention not to the leader's qualities but to his/her reaction in particular existing situation.

The same chapter deals with leader types and characteristics. The paper also describes authoritarian, democratic and liberal leaders and aresearch results on characteristics of a leader conducted by Michigan and Ohio (US) universities is applied to the paper. The chapter ends with the representation of leader behavior continuum drawn by Tanenbaumis and t. Schmidt.

The second chapter of the thesis - "Leadership Management System and its impact on organizational culture formation and development" deals with the leadership specifics in Georgian business management activities and socio-logical analysis of organizational culture. Three features are outlined in leadership specifics. These are:

- Desire of receiving benefits in a short time
- Universalization everywhere and in everything;
- Desire for prominence.

Discussing these features we have concluded that at the initial stage businessmen really achieve their objectives, but success is short-term, and soon they start suffering from crisis. Allof the above listed peculiarities are assessedin negative context. We offer recommendation proposals to Georgian businesses and their leaders.

In the same chapter we have conducted a sociological analysis of organizational culture and noted that a company's culture is manifested in the attitudes of employees and in its business principles. We formed the opinion that the organizational culture refers to the values and norms, which are formed in three ways. Formation of culture by a leader was named as the first way. In addition, we emphasized on the fact that the existence of a strong leader with strong organizational culture is the determining factor.

The chapter ends with the study of defining factors in organizational culture, the desired behavior of a leader and leadership qualities based on examples of "Medproektmsheni" and "ProCredit Bank" which is followed by subsequent comments.

The third chapter - "the study of leadership and organizational culture in network structured companies" discusses new approaches towards leadership in network management conditions which is followed by company "medproektmsheni" example. We have also provided an example of "Pro Credit Bank" in terms of the impact of organizational culture on leadership.

It is said in the paper that central unit plays unifying role in the network management structures, which provides connection with the company's other units by electronic communication. Network management replaced linear - functional management rather than official functions, it was owning resources which came on the foreground. Thus, having this model means that network relations are formed by those who own resource capabilities. Globalization and transition to network structures has questioned traditional management paradigms. In globalization conditions new relations are arbitrarily formed. That is the phenomenon of self-organization has emerged. For example network companies and creation of their "structures."

Leaders and scientists working on leadership have realized change which occurred in this sphere during the last 10 years period and they formed four new approaches of globalization. From those approaches self-organization approach has already been implemented, when the company dissolved in "molecules" or networking company, is run by only one man. The person in charge of a company doesn't run work force of "molecules" but their ability to the respect of desired outcome. This is best described in case of "Medproektmsheni", whose "molecules" are based in Azerbaijan, Armenia, Ukraine and in other countries and who are run from the central office in Tbilisi. "Medproektmsheni" general manager, who has absolutely different features from a vertical hierarchy manager. He works globally, with global standards and focuses on world-class values. Despite the fact that we consider company "medproektmsheni" leader in a positive aspect, we offer him to take staff competencies into account during management and to recognize those competencies as their abilities.

In the paper we also discuss how German "ProCredit Bank" leader works in Georgian branches. The bank leader was German Sascha Ternes, who could not understand Georgian culture, which is why he had complicated relationships with co-workers, and eventually he left the position. Therefore, we can conclude that Georgia-based foreign companies need to know that Georgians recognize a leader who is charismatic because only such leaders are given preference by Georgian society.

We conducted research on authentic leadership in the third chapter. The survey attempted to define high, medium and low-level managers authentic leadership index in Georgian business ("TBC" Bank, Ltd. "AgriGeorgia" "Medproektmsheni") which is oriented on transparency, morality, people's needs and values.

According to the above-mentioned studies, the characteristics of a leader, changes in people, emotions, values, ethics, standards and identifying long-term goals we conducted quantitative research SPSS (21-e version) and gave appropriate conclusions and recommendations.

At the end of the thesis corresponding conclusions and recommendations are provided.

შინაარსი

ტიტულის გვერდი	i
ხელმოწერების გვერდი.....	ii
საავტორო უფლების გვერდი.....	iii
რეზიუმე (ქართულ ენაზე)	iv
რეზიუმე (ინგლისურ ენაზე).....	vii
შინაარსი	ix
ცხრილების ნუსხა	xi
ნახაზების ნუსხა	xii
შესავალი	13
ლიტერატურის მიმოხილვა	16
შედეგები და მათი განსჯა	25
თავი I. ლიდერობის თეორიულ - მეთოდოლოგიური საფუძვლები.....	25
1.1. ლიდერობის ფენომენის შესწავლა და ლიდერობის თეორიების გენეზისი მენეჯმენტის სისტემაში.....	25
1.2. ლიდერობის თანამედროვე თეორიები, ლიდერის ტიპები და ფუნქციები ორგანიზაციაში	50
1.3. ლიდერობა და მისი გავლენა ორგანიზაციის საქმიანობაზე	74
თავი. II ლიდერობა მართვის სისტემაში და მისი გავლენა ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებასა და განვითარებაზე	79
2.1. ლიდერობის სპეციფიკა და ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება ქართული ბიზნესის მმართველობით საქმიანობაში.....	79
2.2. ორგანიზაციული კულტურის სოციოლოგიური ანალიზი, როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის სტრატეგიული ფაქტორი	93
2.3. ლიდერული ქცევისა და ორგანიზაციული კულტურის შეფასება	108
თავი III. ლიდერობის კვლევა და ორგანიზაციული კულტურა ქსელური სტრუქტურის კომპანიებში.....	119
3.1. დირექტიული მენეჯერის ტრანსფორმაცია ლიდერობამდე	119
3.2. ახალი მიდგომები ლიდერობისა და ორგანიზაციული კულტურებისადმი გლობალიზაციის პირობებში ქსელური მართვის კონტექსტში	123

3.3. ლიდერობა სიტუაციური მიდგომით ქსელური სტრუქტურის კომპანია "მედპროექტმშენში"	134
3.4. ორგანიზაციული კულტურის გავლენა ლიდერობაზე "პროგრედიტბანკის" მაგალითზე	148
3.5. ლიდერობის კვლევა ქართულ ბიზნეს კომპანიებში („თიბისი“ ბანკი, შპს „აგრიჯორჯია“, „მედპროექტმშენი)	151
დასკვნები და რეკომენდაციები	159
ბიბლიოგრაფია	163

ცხრილების ნუსხა

ცხრილი 1.1.1.	37
ცხრილი 1.1.2.	49
ცხრილი 1.2.1.	52
ცხრილი 1.2.2.	52
ცხრილი 1.2.3.	53
ცხრილი 1.2.4.	56
ცხრილი 1.2.5.	73
ცხრილი 1.3.1.	76
ცხრილი 2.1.1.	85
ცხრილი 2.1.2.	92
ცხრილი 2.1.3.	92
ცხრილი 2.3.1.	112
ცხრილი 2.3.2.	113
ცხრილი 2.3.3.	115
ცხრილი 2.3.4.	115
ცხრილი 2.3.5.	116
ცხრილი 2.3.6.	116
ცხრილი 3.2.1.	125
ცხრილი 3.2.2.	132
ცხრილი 3.5.1.	152
ცხრილი 3.5.2.	153
ცხრილი 3.5.3.	155
ცხრილი 3.5.4.	156

ნახაზების ნუსხა

ნახაზი 1.2.1.	58
ნახაზი 1.2.2.....	60
ნახაზი 1.3.1.....	78
ნახაზი 2.3.1.....	114
ნახაზი 2.3.2.....	117
ნახაზი 3.2.1.....	125
ნახაზი 3.3.1.....	137
ნახაზი 3.5.1.....	158

შესავალი

თემის აქტუალურობა. გლობალიზაციამ გახსნა ქვეყნების საზღვრები, რის გამოც გამძაფრდა და გამწვავდა კომპანიებს შორის კონკურენცია, მათ სახელმძღვანელოდ და სამართავად საჭირო გახდა არა ჩვეულებრივი მენეჯერი, არამედ გლობალურად მოაზროვნე მენეჯერი ანუ ლიდერი. დღესაც მეცნიერებს შორის საკამათოა საკითხი ლიდერის ფენომენის შესახებ, კერძოდ, რით უნდა იყოს იგი ლიდერი, თვისებებით თუ რესურთ-ფლობით, შეიძლება თუ არა ლიდერობის სწავლა და ა. შ.

ლიდერის უნარსა და თვისებებზე ქვეყნებს შორის წარმოდგენები განსხვავებულია. განსხვავებულია მასზე შეხედულებები მართვის ვერტიკალური იერარქიისა და ქსელური სტრუქტურირების დროსაც. ბიზნესის ქსელურმა სტრუქტურებმა ორგანიზაციული კულტურის აშკარა გავლენა გვიჩვენა ლიდერსა და ლიდერობაზე.

ასეთ პირობებში, როცა საქართველოც გლობალური მსოფლიოს ერთ-ერთი წევრია, ქართული კულტურის თავსებადობასთან მიმართებაში, შესასწავლია საკითხი იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა იყოს საქართველოში ფუნქციონირებადი კომპანიის ლიდერი, რა თვისებები და უნარ-ჩვევები უნდა ჰქონდეს, ქართული კულტურის რა ნიშან-თვისებები უნდა გაითავისოს და, ბოლოს, კომპანიის წარმატებისთვის რისი გაცემა უნდა შეეძლოს "მსხვერპლად".

კვლევის მიზანი და ამოცანები. კვლევის მიზანი იყო ლიდერობის ფენომენის შესწავლა და მასზე ორგანიზაციული კულტურის ზეგავლენის გამოვლენა ქართულ კომპანიებში. ამ მიზნის მისაღწევად შემდეგი ამოცანები იქნა გადაწყვეტილი:

- შესწავლილ იქნა ლიდერობის ფენომენი და მისი გენეზისი;
- დახასიათებულ იქნა ლიდერის თანამედროვე ტიპები;
- გამოვლენილ იქნა ლიდერობის გავლენა ორგანიზაციის საქმიანობაზე;
- აღწერილ იქნა ლიდერობის სპეციფიკა ქართულ სინამდვილეში;

- ჩატარდა ორგანიზაციული კულტურის სოციოლოგიური ანალიზი;
- დახასიათდა ლიდერობისადმი ახალი მიდგომები;
- გაანალიზებულ იქნა სიტუაციური მიდგომით ლიდერობა ქსელური სტრუქტურის მქონე კომპანია "მედპროექტშენში";
- დადგინდა ორგანიზაციული კულტურის გავლენა ლიდერსა და ლიდერობაზე "პროკრედიტბანკში";
- შესწავლილ იქნა ლიდერობის ზოგადი თავისებურებები ქართულ ბიზნესში "თიბისი" ბანკისა და შპს "აგრიჯორჯიას" მაგალითზე.

კვლევის თეორიულ - მეთოდოლოგიური საფუძვლები. კვლევის მეთოდოლოგიურ საფუძვლად მიჩნეულია მენეჯმენტის საფუძვლები, ორგანიზაციის თეორია, სტრატეგიული მენეჯმენტი, მენეჯმენტის ფსიქოლოგია. კვლევის პროცესში გამოყენებულია დიალექტიკური, აბსტრაქციის, ანალიზის, სტატისტიკური კვლევის, სისტემური მიდგომის, ანალიზის, შედარების და კვლევის „SPSS“ (21-ე ვარიანტი) მეთოდი.

კვლევის საგანი: კვლევის საგანს წარმოადგენს ლიდერობა და ორგანიზაციული კულტურა მენეჯმენტის სისტემაში, ლიდერობის ფენომენი და მასზე ორგანიზაციული კულტურის ზეგავლენა ქართულ კომპანიებში.

კვლევის ობიექტი: „თიბისი“ ბანკი, „ფერერო ინტერნეშენლის“ შვილობილი კომპანია შპს „აგრიჯორჯია“, სამშენებლო - საპროექტო კომპანია "მედპროექტშენი" და "პროკრედიტბანკი".

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე. სადისერტაციო ნაშრომის მეცნიერულ სიახლეებს განეკუთვნება:

- გამოვლენილია ლიდერობის ზოგადი თავისებურებები ქართულ ბიზნესში "თიბისი" ბანკისა და შპს "აგრიჯორჯიას" მაგალითზე;
- დადგენილია ლიდერის და ლიდერობის კონკრეტული სპეციფიკა ქსელური მართვის კომპანია "მედპროექტშენში";
- განსაზღვრულია ქართული ორგანიზაციული კულტურის გავლენა ლიდერსა და ლიდერობაზე "პროკრედიტბანკში";

- შემუშავებულია საქართველოს ბიზნეს კომპანიებში („თიბისი“ ბანკი, შპს „აგრიჯორჯია“) ლიდერობის მახასიათებლების ალგორითმი სოციოლოგიურ კვლევებზე დაყრდნობით.

ნაშრომის პრაქტიკული დანიშნულება იმაში მდგომარეობს, რომ იგი გამოადგება ამ პრობლემაზე მომუშავე ყველა მეცნიერს, პრაქტიკოს მენეჯერებს და კომპანიის ლიდერებს.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. ნაშრომი შედგება შესავლის, ლიტერატურის მიმოხილვის, სამი თავის, დასკვნისა და გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხისაგან. მისი მოცულობაა 166 გვერდი და ერთვის დანართი.

ლიტერატურის მიმოხილვა

1. ქიტაშვილი-კვაჭანტირაძე ა., ლიდერობა და გუნდის მართვა, თბ., 2013.

ნაშრომი არის სახელმძღვანელო. იგი ორი ნაწილისაგან შედგება. პირველ ნაწილში ლიდერობაა განხილული (გვ. 3-145), მეორეში გუნდის მართვა (გვ. 145-189). ნაშრომის თემატიკა ასეთია:

- ლიდერობის არსი;
- ლიდერობის თანამედროვე კონცეფციები;
- ლიდერობისადმი ძირითადი მიდგომები;
- ლიდერობისადმი ქცევითი მიდგომა;
- ლიდერობისადმი სიტუაციური მიდგომა;
- ლიდერობისადმი მიდგომების ძირითადი თეორიები;
- ლიდერთა ტიპები;
- ლიდერობა და ძალაუფლების ბალანსი;
- მოტივაცია ლიდერობაში;
- ლიდერობა და პირადი დროის მართვა;
- გუნდის მართვა;
- გუნდის როლებრივი სტრუქტურა;
- კონფლიქტების ტიპოლოგია;
- ლიდერობის მართვა ორგანიზაციაში.

ამ ნაშრომის ნაკლი მხოლოდ ის არის, რომ მასში არ არის მოცემული არანაირი პრაქტიკული მასალები.

2. ასათიანი ა., ლიდერობა და პერსონალის კოუჩინგი, თბ., 2011.

ნაშრომი მოიცავს 15 თავს. ესენია: კოუჩინგის არსი, კოუჩინგის სტრუქტურა, კოუჩინგის ტექნიკა, კორპორაციული კოუჩინგი, პერსონალის მოტივაცია, ლიდერობის არსი, ლიდერობის ბიბლიური გააზრება, ლიდერის მუშაობა გუნდთან, ხედვის ჩამოყალიბება და სხვა.

ამ ნაშრომის ნაკლიც ის არის, რომ მასში არ არის მოცემული პრაქტიკული მასალა ლიდერების ცხოვრებიდან.

3. ნორთჰაუზი პ., ლიდერობა, თეორია და პრაქტიკა, თბ., 2010.

ეს 372 გვერდიანი ნაშრომი დაყოფილია 15 თავად. მისი სტრუქტურა ასეთია:

- შესავალი;
- ლიდერობა, როგორც თვისება;
- ლიდერობა, როგორც უნარ-ჩვევა;
- ლიდერობა, როგორც სტილი;
- ლიდერობის სიტუაციური მიდგომა;
- დამოკიდებულების თეორია;
- მიზნის მიღწევის გზის თეორია;
- ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთკავშირის თეორია;
- ტრანსფორმაციული ლიდერობა, ავთენტური ლიდერობა;
- გუნდის ლიდერობა;
- ფსიქოდინამიური მიდგომა;
- ქალები და ლიდერობა;
- კულტურა და ლიდერობა;
- ლიდერული ეტიკა.

4. გირტ ჰოფსტედე და გერტ იან ჰოფსტედე, კულტურები და ორგანიზაციები, თბ., 2011.

მოცემული ნაშრომი იხილავს: სოციალური თამაშის წესებს, უთანასწორობას საზოგადოებაში; მე, ჩვენ და ისინი; ქალი, კაცი და ქალი; განსხვავებული საშიშია; გუშინ, დღეს და მოგვიანებით; პირამიდები, მანქანები, ბაზრები; ორგანიზაციული კულტურა; კულტრათაშორისი ურთიერთობები; გადარჩენა მულტიკულტურულ სამყაროში.

ჩვენს სადისერტაციო თემასთან მიმართებაში ჩვენთვის საინტერესო იყო მე-8 თავი, კერძოდ, ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციული სუბკულტურები.

5. ხარაძე ნ., ლიდერობა და ადამიანთა მართვის ხელოვნება, თბ., 2009 (I ნაწილი).

ნაშრომი შედგება ორი თავისგან - ადამიანური რესურსების მართვის საკითხები და პრაქტიკული სიტუაციურ-საქმიანი ურთიერთობები.

ნაშრომის პირველ თავში განხილულია 7 საკითხი, კერძოდ:

- ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელობა;
- დარწმუნების ხერხები ურთიერთობაში;
- დაბრკოლებების გადალახვის გზები;
- საქმიან გარემოზე ზემოქმედების მეთოდები;
- ადამიანთა ფარული მართვის ნახაზი;
- ხელმძღვანელის როლი კონფლიქტების მართვაში;
- ფარული მართვა სამსახურებრივ ურთიერთობებში.

ნაშრომის მეორე თავში გარჩეულია 50 სიტუაცია. ჩვენთვის მეტად საინტერესო აღმოჩნდა პირველი თემა (გვ. 11-19), რომელიც პარტნიორულ მართვის საკითხსაც განიხილავს, რომელიც ქართულ სინამდვილეში ძნელად იწერება.

6. ლიდერობის ხელოვნება, სინერჯი-ჯგუფის სტატიების კრებული, თბ., 2012.

ამ ნაშრომში 19 სტატიაა წარმოდგენილი. ყველა ისინი, პირდაპირ ან ირიბად ეხებიან ლიდერს და ლიდერობას.

ამ სტატიებს შორის ჩვენთვის ყველაზე მეტად საინტერესო იყო სტატია სათაურით "ნამდვილი ლიდერის სახე" (გვ. 83-89).

მასში ნათქვამია, რომ ნამდვილ ლიდერებს შეუძლიათ სული შთაბერონ ადამიანების იმედებს და ოცნებებს, დაარწმუნონ ისინი, რომ მომავალი მათ სარფიან შესაძლებლობებს სთავაზობს. ავტორი უთითებს ხელმძღვანელებს, რომ თუ მათ უნდათ თავისი კომპანია საქმის ასპარეზად აქციონ, უნდა იცოდნენ სამი რამ, სამი მოტივაცია, რაც ადამიანებს ამოქმედებს. ესენია:

- სხვაზე ზრუნვის სიყვარული;
- ნიჭი და უნარი;
- თავისუფლება;

7. ჟვანია ი., კიკნაძე გ., ლიდერი და ლიდერობა, 2011, 199 გვ.

მსოფლიო ელვის სისწრაფით იცვლება და ასევე ელვის სისწრაფით იზრდება საზოგადოების ინტერესი ლიდერობასა და ლიდერებისადმი. ყველას გაგვაჩნია გარკვეული შეხედულება, თუ რა არის ლიდერობა, თუმცა ამ ტერმინის ზუსტი განმარტება მაინც ძნელია. ზოგიერთი მეცნიერი მიიჩნევს, რომ ლიდერობა წარმატებული ჯგუფის დინამიური მუშაობის შედეგია, სხვები კი, თვლიან, რომ ლიდერობას ადამიანის გრანდიოზული ძალისხმევა განაპირობებს. არის ასევე მოსაზრება, რომ ლიდერს გარემოებები და აუცილებლობა ჰქმნის, თუმცა სხვა მოსაზრების თანახმად, ლიდერული თვისებების მქონე ადამიანი ყოველთვის ლიდერია.

ნაშრომი განხილულია ლიდერობის სამი უმნიშვნელოვანესი პოსტულატი: ყოველ პიროვნებას გააჩნია ლიდერობის პოტენციალი; ლიდერობის სწავლა შესაძლებელია და ლიდერული ჩვევების ათვისებისა და მათი გამოყენებისთვის, აუცილებელია პერსონალური ლიდერული ფილოსოფიის განვითარება. გადმოცემულია თუ როგორ უნდა გავხდეთ ლიდერები. აღნიშნულია, რომ ლიდერობა უფრო ხელოვნებაა, ვიდრე მეცნიერება. მაგრამ ეფექტური ლიდერები ხშირად სწავლობენ და ავითარებენ გარკვეულ ჩვევებს. ამასთანავე, გამორჩეულ ლიდერებზე დაკვირვება საშუალებას იძლევა გამოვყოთ გარკვეული საერთო თვისებები, რომლებიც დიდწილად განაპირობებენ ყოველი მათგანის წარმატებას. შესაძლებელია ამ თვისებების შეძენა და განვითარება.

ეს წიგნი საშუალებას იძლევა ვისწავლოთ ლიდერობა გამორჩეული ლიდერების ცხოვრებისეული ფილოსოფიის მაგალითებზე და განვაავითაროთ ჩვენი საკუთარი ლიდერული ფილოსოფია.

8. პოლ ჰეინე, ეკონომიკური აზროვნება, I (გვ. 232) და II (გვ. 192) ტომი, 2009.

ნაშრომის პირველი ტომის პირველი თავი ეხება ეკონომიკური აზროვნებას, რომელიც მოიცავს ისეთ საკითხებს როგორიცაა: წესრიგის ამოცნობა, საზოგადოებრივი თანამშრომლობის მნიშვნელობა, ინტელექტუალური

ინსტრუმენტი, ურთიერთქმედება ერთობლივი შეთანხმების საშუალებით, ეკონომიკური თეორიის მიკეძოებულება და თამაშის წესები. მეორე თავში საუბარია ეფექტიანობაზე, გაცვლასა და შედაარებით უპირატესობაზე. მესამე თავში – „შემცვლელები ჩვენს გარშემო: მოთხოვნის ცნება“ – დაწვრილებითაა აღწერილი დანახარები და შემცვლელები, მოთხოვნის კონცეფცია, ზღვრული მნიშვნელობები, მოთხოვნა დამოთხოვნის სიდიდე, ინფლაციასთან დაკავშირებული არასწორი წარმოდგენები, თვისუფლება დამწარმოებლურობა, მოთხოვნის საფასო ელასტიურობა. მომდევნო თავებში განიხილება ალტერნატიული ღირებულება და საქონლის მიწოდება; მოთხოვნა და მიწოდება: კოოპერაციული პროცესი; ინფორმაცია შუამავლები და სპეკულანტები; ფასების დადგენა და მონოპოლიების საკითხი; კონკურენცია და მთავრობის ეკონომიკური პოლიტიკა და საკითხები მოგებაზე.

მეორე წიგნიც ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებს ეხება როგორცაა: შემოსავლის განაწილება; გარეგანი ეფექტები და საკუთრების უფლებათა კონფლიქტი; ბაზრები და მთავრობა; ფულის მიწოდება, მონეტარული და ფისკალური პოლიტიკა და სხვ.

9. მ. თევდორაძე, ნ. ნასყიდაშვილი, ნ. ლოლაშვილი, თ. ზაზაშვილი, ნ. პატიაშვილი, მენეჯმენტი (ზოგადი მენეჯმენტი) 1 ნაწილი, 2009, გვ. 141.

მოცემული სახელმძღვანელო ეძღვნება მენეჯმენტის საკითხების განხილვას. სახელმძღვანელო შედგება სამი ნაწილისაგან. პირველ ნაწილში წარმოდგენილია ზოგადი მენეჯმენტის საკითხები. განხილულია მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები, მენეჯერთა დონეები და მათი როლი მართვაში. განხილულია ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხი, როგორც არის მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება. აღწერილია შემდეგი პრაქტიკული საკითხები: ახალი საწარმო-ორგანიზაციის შექმნა, მისი ბიზნეს-გეგმის შემუშავება და უშუალოდ ბიზნესის მართვა. დახასიათებულია ბიზნესის ეთიკის საკითხები და ორგანიზაციის სოციალური როლი საზოგადოებაში. სახელმძღვანელოს მეორე ნაწილში განხილულია მცირე და მსხვილი საწარმოს მართვის საკითხები. დახასიათებული საწარმოო პროცესები და მათი ტიპე-

ბი. განხილულია ხარისხის მართვის საკითხები და გარანტიები. აღწერილია საწარმოო სისტემების პროექტირების პრობლემები. მესამე ნაწილში მოცემულია სტრატეგიული მენეჯმენტის ძირითადი საკითხები, კერძოდ, სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი და ამოცანები, სტრატეგიის დაგეგმვის პროცესი, დონეები და ეტაპები. განსაზღვრულია ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები. განხილულია კონკურენტული ანალიზის საკითხები. წარმოდგენილია სტრატეგიის რეალიზაციის ინსტრუმენტები და მისი კონტროლის ორგანიზება.

10. რ. ლორთქიფანიძე, მენეჯერული ხარჯები ჯანდაცვაში, სახელმძღვანელო, 2013, გვ. 275.

ნაშრომი შედგება სამი თავისაგან. პირველ თავში – „მენეჯმენტის თავისებურებები ჯანდაცვაში“ – გადმოცემულია მენეჯერული საქმიანობის არსი, მასზე მოქმედი ფაქტორები და თავისებურებები ჯანდაცვაში, ჯანდაცვის ობიექტების ორგანიზაციული კლასიფიკაცია; ჯანდაცვის მენეჯერული საქმიანობის შედეგის დახასიათება.

მეორე თავი – „ხარჯების ზოგადი დახასიათება და შემადგენლობა“ – მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: ხარჯების ზოგადი კლასიფიკაცია; პირდაპირი, ირიბი, მდუმივი და ცვალებადი ხარჯები; თვითღირებულების დახასიათება და თავისებურებები ჯანდაცვაში.

მესამე თავში განხილულია მენეჯერული საქმიანობის ზოგადი ფინანსურ-ეკონომიკური ანალიზი, მენეჯერული საქმიანობის შედეგი – შემოსავალი. ყურადღება გამახვილებულია რენტაბელობასა და მასზე მოქმედ ფაქტორებზე, მოგებაზე, მოგების გადასახადსა და ჯანდაცვის ობიექტების ურთიერთობაზე სახელმწიფო ბიუჯეტთან.

11. გრეგორი მენქიუ, ეკონომიკის პრინციპები, 1998 - ეს წიგნი სამაგიდო წიგნად ითვლება, მასში დაწვრილებითაა გაანალიზებული თითქმის ყველა ის საკითხი, რაც ეკონომიკას ეხება. პირველი ნაწილი შედგება სამი თავისაგან, რომელშიც განხილულია ეკონომიკის ათი პრინციპი, ეკონომიკური აზროვნება, ურთიერთდამოკიდებულება და ვაჭრობის მომგებიანობა.

მეორე ნაწილში გაანალიზებულია მიწოდება და მოთხოვნა I: როგორ მუშაობს ბაზარი, მიწოდებისა და მოთხოვნის საბაზრო ძალები, ელასტიურობა და მისი გამოყენება, მიწოდება, მოთხოვნა და სამთავრობო პოლიტიკა, მესამე ნაწილი კი დათმობილი აქვს მიწოდება და მოთხოვნა II-ს: ბაზრები და კეთილდღეობას, მომხმარებლებს, მწარმოებლებსა და ბაზრების ეფექტიანობას, მეოთხე ნაწილში საუბარია საზოგადოებრივი სექტორის ეკონომიკის შესახებ, მეხუთე ნაწილი დათმობილი აქვს ფირმის ქცევასა და დარგის ორგანიზებას, რომელშიც განხილულია წარმოების დანახარჯები, ფირმები კონკურენტულ ბაზრებზე, მონოპოლია, ოლიგოპოლია, მონოპოლისტური კონკურენცია. მეექვსე ნაწილი მოიცავს საკითხებს შრომის ბაზრების ეკონომიკაზე, წარმოების ფაქტორთა ბაზრებზე, შემოსავლების განაწილებაზე. შემდგომ ნაწილებში მეცამეტეს ჩათვლით განხილულია საკითხები: ეკონომიკის შეცვლის შემდგომი ეტაპი, მაკროეკონომიკური მაჩვენებლები, რეალური ეკონომიკა გრძელვადიან პერიოდში, ფული და ფასები გრძელვადიან პერიოდში, ღია ეკონომიკის მაკროეკონომიკა, მოკლევადიანი პერიოდის ეკონომიკური რყევები და შემაჯამებელი ფიქრები.

12. ც. ლომაია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2014 გვ. 317.

სახელმძღვანელოში განხილულია ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, როგორც „კადრების მართვის საუკეთესო კონცეფცია“. ადამიანური ფაქტორი თანამედროვე ორგანიზაციების კონკურენტული უპირატესობის უმნიშვნელოვანესი წყაროა და მის ოპტიმალურ და მაქსიმალურ გამოყენებაზე დიდადაა დამოკიდებული ორგანიზაციული შედეგები. ნაშრომში განხილულია შემდეგი თემები: ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლები; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის დამახასიათებელი ნიშნები; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის გარემო ფაქტორები; ადამიანური რესურსების ფუნქცია; ინდივიდუალური განსხვავებანი, შესაძლებლობები, ინტელექტი, პიროვნულობა, წარმომავლობა და კულტურა; მოტივაცია და მოტივაციის პოლიტიკა; ორგანიზაციული ვალდებულება და

ორგანიზაციის ტიპები; ადამიანური რესურსების შერჩევა და მოწვევა და ა.შ.

13. ზადრი რამიშვილი, სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი, 2013.

ნაშრომი შედგება 13 თავისაგან. პირველი თავი – „სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა“ – მოიცავს ისეთ საკითხებს როგორცაა სტრატეგიული მენეჯმენტის განვითარება და სტრატეგიის არსი; ბიზნეს-გარემოში მიმდინარე ცვლილებები; სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი.

მეორე თავში – „სტრატეგიული მენეჯმენტის ამოცანები და ორგანიზაციული ცვლილებები“ – განხილულია სტრატეგიული მენეჯმენტის ამოცანები, ორგანიზაციული ცვლილებების გამოწვევის მიმართულებები: ბიზნესის მასშტაბები.

მესამე და მეოთხე თავი სტრატეგიის ფორმებსა და ტიპებსა და კომპანიის მაკროგარემოს ანალიზს ეხება. შემდეგ კი განხილულია ბიზნესლანდშაფტის ანალიზი, კონპანიის შიდა და გარემოს სტრატეგიული ანალიზი.

მეშვიდე თავში – „ორგანიზაციული კულტურის არსი და სტრატეგიული მნიშვნელობა“ – ყურადღება გამახვილებულია ორგანიზაციული კულტურის არსსა და შემადგენლებზე, კულტურის განმტკიცებაზე, ორგანიზაციული კულტურის გავლენაზე; ძლიერ, სუსტ, არაჯანსაღ და ადაპტურ ორგანიზაციულ კულტურაზე.

მომდევნო თავი ეძღვნება ბიზნეს-ერთეულის სტრატეგიის ძირითად მახასიათებლებს, კონგლომერატულ სტრატეგიას და მისი მოქმედების არეალი; დივერსიფიკაციის მიზეზები, ფორმები და მეთოდები. განხილულია მცირე ბიზნესის სტრატეგია და მისი მნიშვნელობა მცირე ბიზნესისთვის;

ნაშრომი სრულდება სტრატეგიის რეალიზებით, რომელშიც აღწერილია ორგანიზაციის ფორმირება, ფუნქციურ ქვედანაყოფებს შორის სტრატეგიის რეალიზებისთვის საჭირო რესურსების გადანაწილება; სტრატეგიის მხარდასაჭერად პოლიტიკის, პროცედურების და წესების შემუშავება; მოწინავე მეთოდების დანერგვა და მუდმივი სრულყოფა; სტრატეგიის მხარდამ-

ჭერი სისტემის ფორმირება; სტრატეგიის ხელშეწყობი შიდა ლიდერობის სისტემის ფორმირება.

14. მანანა მახარაშვილი, შორენა ხაჭაპურიძე, ოფისის მენეჯმენტი და საქმისწარმოება, 2015, გვ. 262.

წიგნი მომზადებულია „პროფესიულ კვალიფიკაციათა განვითარების ხელშეწყობის პროგრამის“ ფარგლებში.

წიგნში განხილულია თანამედროვე ოფისი და ოფისის მენეჯმენტი, ოფისის მენეჯერის მოვალეობები, დროის მენეჯმენტი, სამუშაო დროის ორგანიზაციის კულტურა, დროის დაგეგმვა. ნაშრომში საინტერესოაა გადმოცემულია მართვის მთავარი ასპექტები – მისია, მიზნები, დაგეგმვა. მართვის ფუნქცია, დაგეგმვის სახეები და სტრატეგიული გეგმა. ყურადღება გამახვილებულია ისეთ საკითხებზე როგორცაა: ორგანიზაციის მიზნები და გეგმები, მაკრო გარემოს შეფასება და ანალიზი, სტრატეგიული ალტერნატივების ანალიზი და ოპერატიული გეგმა.

წიგნი მოიცავს ისეთ საკითხებსაც რომელიც ეხება მარაგების მართვასა და საფინანსო დოკუმენტებს, საფინანსო დოკუმენტებთან მუშაობის წესებს, საქმისწარმოების ადმინისტრირებას, რომელშიც, თავის მხრივ, შედის დოკუმენტების კლასიფიკაცია, დოკუმენტის რეკვიზიტები, ბლანკი, სამქიანი წერილები და ა. შ.

შედეგები და მათი განსჯა

თავი I. ლიდერობის თეორიულ - მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.1. ლიდერობის ფენომენის შესწავლა და ლიდერობის თეორიების გენეზისი მენეჯმენტის სისტემაში

ლიდერობა ადამიანთა ცხოვრების ორგანიზაციის უძველეს ფორმას წარმოადგენს. იგი ყველა სოციალური ერთობისთვისაა დამახასიათებელი. სოციალური ცხოვრების განვითარება კანონზომიერად იწვევდა ლიდერობის ფენომენის ევოლუციას, რთულდებოდა ლიდერობის იერარქია. პიროვნული ტიპის ლიდერებიდან საზოგადოება გადადიოდა ლიდერობის უფრო რთულ ფორმებზე. სოციალური ფენებისა და სახელმწიფოს წარმოშობის შედეგად, ლიდერობა პოლიტიკური პროცესებისა და სახელმწიფოებრივი ცხოვრების აქტიური ელემენტი გახდა.

ლიდერობის ფენომენი უძველესი დროიდან იქცევდა მოაზროვნეთა ყურადღებას. ანტიკური ხანის ბერძენი და რომელი ისტორიკოსები თავიანთ ისტორიულ თხზულებებში უმთავრესად გამოჩენილი ლიდერების, სამეფოთა მესვეურების, მონარქების, იმპერატორების მოღვაწეობას აშუქებდნენ და იგი საზოგადოებრივი ცხოვრების უმნიშვნელოვანეს და გადამწყვეტ ფაქტორად მიაჩნდათ.

„ლიდერობა არის...“ როგორც კი ვცდით ლიდერობის განმარტებას, აღმოვაჩენთ, რომ ლიდერობას ძალიან ბევრი მნიშვნელობა აქვს და მისი იმდენივე განმარტება არსებობს, რამდენ ადამიანსაც უცდია მისი განსაზღვრების შემოთავაზება“.¹

„ლიდერობა – ეს არის საქმიანობა, ან შესაძლებლობა უხელმძღვანელო ადამიანთა ჯგუფს ან ორგანიზაციას“²;

„ლიდერობა – ეს არის პროცესი, როდესაც ინდივიდი ახდენს ზეგავლენას სხვა ადამიანებზე, უჩენს მოტივაციას და მიმართავს მათ საქმიანობას ისე, რომ ხელი შეუწყოს ჯგუფსა თუ ორგანიზაციას მიზნის მიღწევაში“.³

¹პიტერ გ.ნორთჰაუზი „ლიდერობა“ თეორია და პრაქტიკა, V გამოცემა, 2010, 18 გვ;

²<http://www.businessdictionary.com/definition/leadership.html>;

„ლიდერობა – ეს არის კომუნიკაციური ქცევა/აქტი, რომლის უმთავრესი მიზანია ჯგუფისა და ორგანიზაციული მიზნების თანხვედრა მოახდინოს“⁴ - მ. ჰეკმანისა და ქ. ჯონსონის ეს განმარტება დღემდე ინარჩუნებს აქტუალობას.

ამერიკელი მკვლევარის, **ო. ტიდის** განმარტებით: „ლიდერობა – ეს არის მართვაზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა.“⁵ **ო. ტიდმა** ერთ-ერთმა პირველმა განმარტა, რომ ლიდერობა – ეს არის ადამიანებზე ზემოქმედების მოხდენა გარკვეული მიზნის ერთობლივად მიღწევის მიზნით, რომელსაც ისინი სასურველად თვლიან. **გ. ჯონსისა** და **ჯ. ჯორჯის** განმარტებით: „ლიდერობა არის პროცესი, როდესაც ინდივიდი ახდენს ზეგავლენას სხვა ადამიანებზე, უჩენს მოტივაციას და მიმართავს მათ საქმიანობას ისე, რომ ხელი შეუწყოს ჯგუფსა და ორგანიზაციას მიზნის მიღწევაში“.⁶ მკვლევარი **ბასი** გვთავაზობს ლიდერობის შემდეგ განმარტებას: „ლიდერობა განიხილება, როგორც ჯგუფური პროცესის ფოკუსი“⁷. **პიტერ დრაკერი** ლიდერობას ასე განმარტავს: "ერთადერთი განსაზღვრება ლიდერისა არის ადამიანი, რომელსაც ჰყავს მიმდევრები." **ვ. ბენისის** განმარტებით "ლიდერობა არის უნარი იმისა, რომ გარდაქმნა ხედვა რეალობად".

პლატონის აზრით, ლიდერობა იმ ადამიანს შეეძლო, ვისაც თანდაყოლილი სწრაფვა ჰქონდა ცოდნის დაუფლებისაკენ, ახასიათებდა სიმართლის სიყვარული, სამართლიანობა და კეთილშობილება, სულიერი სრულყოფილება. თუ ანტიკურ და შუა საუკუნეებში ლიდერს წარმოადგენდნენ, როგორც იდეალურ და წარმოსახვით ინდივიდს, **მაკიაველიმ** (ნიკოლო დი ბერნარდო მაკიაველი - იტალიელი პოლიტიკური მოაზროვნე, ისტორიკოსი, სამხედრო თეორეტიკოსი, დიპლომატი, ფილოსოფოსი, მწერალი და ჰუმანისტი) ლიდერი რეალური ცხოვრების ჭრილში განიხილა. ადამიანის

³ გარეთ. რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები“ 2006, გვ. 238.

⁴<http://www.amazon.com/Leadership-Communication-Perspective-Michael-Hackman/dp/1577665791>;

⁵<http://www.amazon.com/Leadership-Communication-Perspective-Michael-Hackman/dp/1577665791>.

⁶ გარეთ. რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები“ 2006, გვ. 238.

⁷ პიტერ გ. ნორტჰაუზი „ლიდერობა“ თეორია და პრაქტიკა, V გამოცემა, 2010, 19 გვ;

ქცევას, მაკიაველის აზრით, ორი მთავარი მოტივი უდევს საფუძვლად: შიში და სიყვარული. სწორედ, ესენი უნდა გამოიყენოს მმართველმა ხელისუფლების განხორციელებისათვის. იდეალურ შემთხვევაში, სასურველია, ორივე მოტივის გამოყენება. თუმცა, რეალურ ცხოვრებაში ეს ფაქტიურად მიუღწეველია. ამიტომ, მმართველმა, უმჯობესია, ქვეშევრდომები შიშში იყოლოს, მაგრამ ისე არ უნდა მოიქცეს, რომ შიში სიძულვილში გადაიზარდოს, თორემ, ასეთი ლიდერი შესაძლოა აღელვებულმა ქვეშევრდომებმა დაამხონ კიდეც.

„მიუხედავად მრავალი განმარტებისა, შეიძლება გამოვყოთ კონკრეტული კომპონენტები, რომლებიც უმნიშვნელოვანესია ლიდერობისთვის: ა) ლიდერობა არის პროცესი, ბ) ლიდერობა მოიცავს გავლენას, გ) ლიდერობა ჩნდება ჯგუფში, დ) ლიდერობა მოიცავს საერთო მიზნებს. ამ კომპონენტებზე დაყრდნობით, ლიდერობა შეიძლება ასე განვმარტოთ: „ლიდერობა არის პროცესი, რომელშიც ინდივიდი გავლენას ახდენს ინდივიდების ჯგუფზე საერთო მიზნის მისაღწევად“.⁸

ლიდერობა, მართლაც, მოიცავს ზემოთ ჩამოთვლილ მახასიათებლებს, მაგრამ მისი მთავარი მახასიათებელი არის გავლენის მოხდენა. იგი შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც პროცესი, რომელიც მოიცავს ორ ან მეტ ადამიანს, სადაც ერთი ცდილობს გავლენა მოახდინოს სხვის ქცევაზე გარკვეული მიზნის მისაღწევად. გარდა შესასრულებელი მიზნებისა, ეფექტური ლიდერობა ზრდის ორგანიზაციის შესაძლებლობას უპასუხოს ყველა თანამედროვე გამოწვევას, დანერგოს ეთიკური ქცევები და მართოს სამუშაო ძალა სამართლიანად და თანაბრად. ლიდერები ორგანიზაციის წევრებზე ზეგავლენის მოხდენით ეხმარებიან მათ მიზნის მიღწევაში და ამით ზრდიან ორგანიზაციის წარმატების შანსს.

ლიდერობა ეფექტიანი ხელმძღვანელობის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი კომპონენტია, როდესაც ლიდერობაზე ლაპარაკობენ, ხშირად ახსენებენ ისეთ სიტყვებს, როგორიცაა: ძალაუფლების მქონე, ავტორიტეტი, მა-

⁸პიტერ გ.ნორთჰაუზი „ლიდერობა“ თეორია და პრაქტიკა, V გამოცემა, 2010, 19 გვ;

კონტროლებელი, მიმართულების მიმცემი და ა.შ. იგი არის გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებული მმართველობითი სტატუსი, სოციალური პოზიცია, ესაა – ხელმძღვანელი თანამდებობა და სხვა ადამიანებზე ზეგავლენა:

1. ზეგავლენა უნდა იყოს მუდმივი. ლიდერებს არ მიეკუთვნებიან პირები, რომლებიც ერთჯერად ზეგავლენას ახდენენ ადამიანებზე;
2. ლიდერის სახელმძღვანელო ზემოქმედება უნდა განხორციელდეს მთელ ჯგუფზე, ლიდერის თავისებურება მისი გავლენის სიფართოვეა;
3. ლიდერის გავლენას უნდა ჰქონდეს პრიორიტეტი;
4. ლიდერი უნდა ეყრდნობოდეს არა ძალის პირდაპირ გამოყენებას, არამედ, ავტორიტეტს, ან ხელმძღვანელობის მართლზომიერების აღიარებას.

ლიდერობის ბუნების გათვალისწინებით, ჩვენ, პირველ რიგში, ჩვენი თემის სათაურიდან გამომდინარე, ყურადღებას მივაქცევთ ლიდერობის ფორმებსა და მათზე გავლენას მენეჯერულ ამოცანებსა და კულტურაზე. ფოკუსირება მოხდება ლიდერობის უმნიშვნელოვანეს კომპონენტზე - ძალაუფლებაზე, რომელიც სხვადასხვა წყაროებიდან შეიძლება მოდიოდეს. მხედველობაში მივიღებთ თანამედროვეობის დინამიკურობასა და მის კავშირს ეფექტურ ლიდერობასთან.

მენეჯერის ლიდერობის პიროვნული სტილი (სპეციფიკური გზები, რომლებსაც მენეჯერი ირჩევს სხვებზე ზეგავლენის მოსახდენად) განსაზღვრავს მიდგომას, რომელსაც მენეჯერი გამოიყენებს დაგეგმვის, ორგანიზებისა და კონტროლის დროს. მენეჯერებს ყველა დონეზე და ნებისმიერ ორგანიზაციაში აქვთ საკუთარი ლიდერობის პიროვნული სტილი, რომელიც განსაზღვრავს არა მარტო იმას, როგორ გაუძღვებიან ისინი ხელქვეითებს, არამედ, როგორ ასრულებენ მენეჯმენტის სხვა ამოცანებს. ეფექტური ლიდერობის პიროვნული სტილის განვითარება არის გამოწვევა მენეჯერი-

სათვის ორგანიზაციის ნებისმიერ დონეზე. ეს გამოწვევა მაშინაა განსაკუთრებით რთული, როდესაც რთული პერიოდია ეკონომიკური ვარდნის, ან მომხმარებელთა შემცირების გამო.

ზოგიერთი ფაქტი ცხადყოფს, რომ მართვის ფორმები განსხვავდება არამარტო ინდივიდებს შორის, არამედ ქვეყნებსა და კულტურებს შორისაც. ვინაიდან ჩვენი სადისერტაციო ნაშრომი ლიდერობას განიხილავს ორგანიზაციულ კულტურასთან მიმართებაში, უპრიანი იქნება ლიდერობა განვიხილოთ სხვადასხვა ქვეყნებსა და კულტურებშიც. ზოგიერთი ევროპელი მენეჯერი უფრო ჰუმანური და ხალხზე ორიენტირებულია იაპონელ და ამერიკელ მენეჯერებთან შედარებით. კოლექტივისტური კულტურა იაპონიაში ძირითად აქცენტს აკეთებს ჯგუფსა და არა ინდივიდზე, ასე, რომ ინდივიდის მოთხოვნილებებისა და სურვილების მნიშვნელობა მინიმუმამდეა შემცირებული. ორგანიზაციები აშშ-ში ორიენტირებულები არიან მოგებაზე და ამიტომ, ინტერესი ინდივიდის მოთხოვნებისა და სურვილების მიმართ დაკნინებულია. თუმცა ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ბევრ ევროპულ ქვეყანაში გაცილებით ინდივიდუალისტური მიდგომაა, ვიდრე იაპონიაში და გაცილებით ჰუმანური, ვიდრე აშშ-ში.

კიდევ ერთი კულტურათშორისი განსხვავება არის დროის ჰორიზონტი. მენეჯერები ნებისმიერ ერთ ქვეყანაშიც ხშირად განსხვავდებიან თავისი დროის ჰორიზონტით, მაგრამ ასევე არის კულტურული სხვაობაც. თუ აშშ-ში ორგანიზაციები ორიენტირებულები არიან მოკლე პერიოდში მოგების მიღებაზე, იაპონურ ორგანიზაციებში აქვთ გრძელვადიანი ზრდის ორიენტაცია. ევროპული ორგანიზაცია „Hoechst“-ის პერსონალის მენეჯერი, **იუსტუს მიშე** ამის შესახებ მიუთითებს, რომ „ევროპას, ან დიდ ევროპულ საერთაშორისო ფირმებს, აქვთ მსოფლმხედველობა, რომელიც იაპონურ გრძელვადიანსა და ამერიკულ მოკლევადიან ფილოსოფიებს შორის არის მოქცეული“.⁹

⁹გარეთ.რ ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები“ 2006, გვ. 240;

ლიდერობის ერთ-ერთი აუცილებელი პირობა ხელმძღვანელობის სტილის შერჩევა და მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოყენებაა, რომელიც გულისხმობს მართვის დონეებისა და ფუნქციების ისეთ თანაფარდობას, რომელიც დაგვეხმარება ორგანიზაციის მოგების მაქსიმიზებაში.

დღევანდელ სწრაფად ცვალებად გარემოში ორგანიზაციების მოქნილობა და ცვლილებების განხორციელების უნარი უფრო მეტად მნიშვნელოვანი გახდა, ვიდრე თვითონ ამ ცვლილებების შინაარსი. ყველაზე მნიშვნელოვანი, რასაც ახალი რეალობა ითხოვს ორგანიზაციებისაგან, არის მართვის ახალი სტილი, პრინციპულად ახალი ლიდერი, რომელიც უნდა ხასიათდებოდეს სამი მთავარი ნიშნით:

- ❖ ზრუნვა თანამშრომლებზე, ზრუნვა კლიენტებსა და ზრუნვა მთლიანად საზოგადოებაზე;
- ❖ რწმენა ხვალისდელი დღის, რწმენა საკუთარი თავისა და ადამიანების;
- ❖ სიმშვიდე ფიქრებში, საუბარსა და მოქმედებებში.

ლიდერობა, როგორც ხელოვნება, დასავლეთის მმართველობითი აზროვნებიდან მომდინარეობს. მისი კვლევა ქართულ კულტურაში ქართველი მეცნიერების მიერ ნაკლებად არის შესწავლილი. იგი მიეკუთვნება იმ საკითხთა რიცხვს, რომელთაც დიდი მნიშვნელობა აქვს ნებისმიერი ცივილიზაციისათვის, ამიტომაც მე-20 საუკუნეში მართვის თეორეტიკოსების მიერ დაიწყო ყურადღების მიქცევა ლიდერობის კვლევაზე, დასავლეთის ქვეყნებში კიდევ მეტად აქტუალური გახდა ლიდერობის კვლევა 21-ე საუკუნიდან.

„ლიდერობა იმდენად ფართო ცნება აღმოჩნდა, რომ მან საშუალება მისცა მეცნიერებს ჩამოეყალიბებინათ ლიდერობის რამდენიმე თეორია, რომელიც დაყოფილია სამ ძირითად ჯგუფად, ესენია: თვისებების თეორიები, ქცევის თეორიები და სიტუაციური თეორიები“.¹⁰

¹⁰<http://www.4motivi.com/%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%97%E1%83%94%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98/>

თვისებათა თეორიები აღწერენ ლიდერის პიროვნულ მახასიათებლებს ან თვისებებს, რომლებიც ხელს უწყობს ეფექტურ მართვას. ქცევის მოდელი აღწერს ორი სახის ქცევას: თავაზიანობასა და ინიციატივის სტრუქტურას. სიტუაციური მოდელები ითვალისწინებენ მართვის თანმხლებ სირთულეებს და სიტუაციის მნიშვნელობას მენეჯერის ეფექტურობასა და არა-ეფექტურობაში.

ინტერესმოკლებული არ იქნება, განვიხილოთ ყველა ის თეორია და სისტემური კვლევები, რომელიც მიემდვნა ლიდერობის თემას და გამოჩენილი ლიდერების დამახასიათებელი თვისებების იდენტიფიკაციას მოიცავდა, ვინაიდან, ბუნებრივია, დიდი ადამიანების მიღწევები იწვევენ საყოველთაო აღიარებას.

თვისებების თეორიის მიმდევრები ლიდერობის ამოსავალ წერტილად მიიჩნევენ ლიდერის ინდივიდუალურ მახასიათებლებს და ლიდერის შესწავლას ამ მახასიათებლების საშუალებით ცდილობენ. ამ მიდგომას „დიდი პიროვნების“ თეორიასაც უწოდებენ (**The Great Man Theory**).

თეორია ეფუძნება ორ ძირითად დაშვებას:

- დიდი ლიდერები იზადებიან, აქვთ გარკვეული თვისებები, რომელიც საშუალებას აძლევს პიროვნებას გაუძღვეს, უხელმძღვანელოს და დაწინაურდეს;
- დიდი ლიდერების წარმოშობა ხდება მაშინ, როცა მათი საჭიროება არსებობს.

ამ თეორიას საფუძვლად დაედო მაშინდელი სამხედრო მოღვაწეების ძირითადი ქცევები. მოგეხსენებათ, რომ 1800-იან წლებში, ავტორიტეტული პოზიციები მხოლოდ მამაკაცებს ეკავათ და როგორც წესი, გადადიოდა მამიდან შვილზე. ცნობილმა ისტორიკოსმა, **თომას კარლაილმა** შეისწავლა „დიდი პიროვნების თეორია“ ლიდერობაში და განაცხადა, რომ სამყაროს ისტორია იქმნებოდა „დიდი პიროვნებების“ კომბინირებული ბიოგრაფიებით. მას სჯეროდა, რომ ეფექტური ლიდერები ღვთაებრივი შთაგონებით დაჯილდოებული არიან და აქვთ ლიდერისათვის საჭირო სწორი თვისე-

ბები და მახასიათებლები. მსოფლიოს ყველაზე ცნობილმა ლიდერებმა, როგორიცაა აბრაამ ლინკოლნი, იულიუს კეისარი, მაჰატმა განდი და ალექსანდრე დიდი ხელი შეუწყო მოსაზრებას, რომ „დიდი პიროვნებები“ იბადებიან.

ზოგიერთი ადრეული კვლევა, ლიდერობაზე ტარდებოდა უკვე წარმატებულ ლიდერებზე. ეს ადამიანები უმეტესად იყვნენ არისტოკრატიის წარმომადგენლები, რომლებსაც თანამდებობები გადაეცემოდათ მემკვიდრეობით. ვინაიდან დაბალი სოციალური ფენის ადამიანებს ჰქონდათ ნაკლები შესაძლებლობა მიეღწიათ ლიდერი პოზიციისთვის. შესაბამისად, კვლევებმაც ხელი შეუწყო მოსაზრებას, რომ ლიდერობა თანდაყოლილი უნარია და ეს აზრი ხშირად დღესაც აქტუალურია.

ჰერბერტ სპენსერი, ვიქტორიანული ეპოქის, ფილოსოფოსი, სოციოლოგი, ბიოლოგი და პოლიტიკური თეორეტიკოსი აცხადებდა, რომ „დიდი პიროვნების“ თეორია იყო ბავშვური, პრიმიტიული და არამეცნიერული. იგი ვარაუდობდა, რომ ლიდერის წარმოშობა დამოკიდებულია კომპლექსურ გავლენებზე, რომელიც წარმოიქმნება იმ გარემოში, სადაც ის ცხოვრობს და იმ სოციუმში, სადაც ის გაიზარდა, მანამ სანამ ის შეძლებს შეცვალოს სოციუმი, სოციუმი ქმნის მას.

ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა „დიდი პიროვნების“ თეორიაში მდგომარეობს იმაში, რომ ყველა ადამიანი, რომლებიც ფლობენ ბუნებრივად და თანდაყოლილად ლიდერულ თვისებებს არ შეუძლიათ გახდნენ ლიდერები. „მე-20 საუკუნის შუა ხანებში „დიდი პიროვნების“ თეორია ეჭვქვეშ დააყენა კვლევამ, რომლის მიხედვითაც ლიდერის თვისებები უნივერსალური არ გახლდათ. ლიდერობის სფეროში ერთ-ერთი აღიარებული ავტორიტეტი **რ. მ. სტოგდილი** წერდა: „მართალია, ზოგიერთი დამახასიათებელი თვისებებები დამახასიათებელია ყველა ლიდერისათვის, თუმცა, უმჯობესია, ლიდერობა განვიხილოთ, როგორც მრავალი დამოუკიდებელი ცვლადის უერთიერთკავშირში, რომლებიც მუდმივი ცვლილებებისა და მოძრაობის მდგომარეობაში იმყოფებიან“. ეს არგუმენტი საკმარისი

აღმოჩნდა, რომ ლიდერობა განეხილა, როგორც აქტიური საქმიანობა. სტოგდილის მიხედვით უამრავი სიტუაციის განხილვის შედეგად, ვერ გამოიკვეთა რაიმე განსაკუთრებული ხასიათის თვისებები, რომლებიც ძირითადად ლიდერებს ახასიათებდათ და მათ ჩვეულებრივი ადამიანები-საგან განასხვავებდა. ინდივიდი, რომელსაც ჰქონდა გარკვეული თვისებები და ერთ სიტუაციაში გახლდათ ლიდერი, სხვა სიტუაციაში შეიძლება ლიდერი არ ყოფილიყო.¹¹

სპენსერის არგუმენტებისა და სტოგდილის კვლევების მიუხედავად, „დიდი პიროვნების“ თეორია დარჩა პოპულარული და უპირატესი მე-20 საუკუნის შუა რიცხვებამდე. ქცევითი მეცნიერებების განვითარებასთან ერთად, ვითარდება აზრი იმის შესახებ, რომ ლიდერობა უფრო მეცნიერების სფეროს განეკუთვნება, რომელიც შეიძლება ისწავლო.

მიუხედავად ამისა, დღემდე არსებობენ ამ თეორიის მხარდამჭერები და მოწინააღმდეგეებიც. ჩვენი აზრით, სრულყოფილი ლიდერი იზადება, მაგრამ ლიდერობა შეიძლება ისწავლო კიდევაც. საუკეთესო ვარიანტია, როდესაც ბუნებით ლიდერი სწავლობს მეცნიერების ამ სფეროს და შემოქმედებითად მართავს ორგანიზაციას.

„ნიშნის თეორიებში ერთ-ერთი გამორჩეული და საინტერესოა ქარიზმატული ლიდერის ცნება. ეს ფენომენი პირველად გერმანელმა სოციოლოგმა, ფილოსოფოსმა, ისტორიკოსმა და პოლიტიკურმა ეკონომისტმა მაქს ვებერმა აღწერა.

ქარიზმატულ ლიდერობასთან მაშინ გვაქვს საქმე, როცა ადამიანის გამორჩეული ზებუნებრივი და ზეადამიანური თვისებებია აღიარებული“.¹² ამ შემთხვევაში ძალაუფლება ეკუთვნის ცალკეულ ადამიანს, რომელსაც გააჩნია გამორჩეული უნარი, ალაფრთოვანოს ხალხი პიროვნული თვისებებით. საზოგადოებას ახასიათებს პრიორიტეტი ამგვარი ადამიანების მიმართ მათი განსაკუთრებული თვისებების გამო. ხალხი უფრო მეტად ემორჩი-

¹¹პიტერ გ.ნორტჰაუზი „ლიდერობა“ თეორია და პრაქტიკა, V გამოცემა, 2010, 33 გვ;

¹²<http://www.4motivi.com/%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%97%E1%83%94%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98/>

ლება გავლენის მქონე პირს, ვინც აღაფრთოვანებს მათ პიროვნული თვისებებით.

„უნდა აღინიშნოს, რომ ქარიზმატულ ლიდერთან დაკავშირებულმა კვლევებმა დაადასტურა არსებითი განსხვავება ქარიზმატულ და არაქარიზმატულ ლიდერებს შორის. აღმოჩნდა, რომ ქარიზმატულ ლიდერებს უფრო მეტად ახასიათებდათ მიღწევისადმი ძალაუფლების მოტივაციები.“¹³ ლიდერობის ქარიზმატულ თეორიას გარკვეულ ასპექტში შევხებით მომდევნო ქვეთავშიც.

ო. ტიდი დარწმუნებული იყო, რომ „წარმატებული ლიდერები ფლობენ განსაზღვრულ და ზუსტად იდენტიფიცირებულ თვისებებს“ და გამოყოფს ყველაზე მნიშვნელოვანს:

ფიზიკური და ემოციური ამტანობა. ლიდერობა - ეს მძიმე სამუშაოა, ამიტომ ლიდერები უნდა იყვნენ ამტანები, საშუალო დონეზე მეტად;

ორგანიზაციის დანიშნულებისა და მისი საქმიანობის მიმართულების ღრმად გააზრება. ლიდერს უნდა ჰქონდეს მიზანი წახალისოს და წააქეზოს სხვებიც მის მისაღწევად;

ენტუზიაზმი. კარგი ლიდერები ხშირად თავშეკავებულნი არიან. მათი ენთუზიაზმი ასე თუ ისე ტრანსფორმირდება ძალაუფლებასა და გავლენიანობაში;

კაცთმოყვარეობა და ადამიანების სიყვარული. ლიდერისათვის უარესია სძულდეს ადამიანებს, ვიდრე ის, რომ უყვარდეთ. ლიდერობისათვის აუცილებელია ქვეშევრდომები სიმპატიით ექცეოდნენ, თუკი მას სურს გავლენა მოახდინოს მათზე;

წესიერება. თავისი პრინციპების შესაბამისად ლიდერები უნდა იმსახურებდნენ ნდობას.“¹⁴

¹³<http://www.4motivi.com/%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%97%E1%83%94%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98/> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 20.04.2016

¹⁴ ე. ბარათაშვილი, ლ. ქოქიაური - „მენეჯმენტის პრინციპები“, თბილისი, 2010, გვ. 328.

მიუხედავად იმისა, რომ **ო. ტილის** ყურადღების ცენტრში, პირველ რიგში, ლიდერის პირადი თვისებები მოექცა, იგი აღიარებდა, რომ ლიდერები სარგებლობენ „მოვლენების ლოგიკით“ იმ შემთხვევაში, როცა დგება საჭირო მომენტი იმისათვის, რომ წინა პლანზე წარმოაჩინოს თავისი გავლენა, აქედან გამომდინარე, ხალხს სწორედ ის ლიდერები ამახსოვრდება, რომლებიც მიზნად ისახავენ ღირსეულ, მნიშვნელოვან მიზანს და რეაგირებენ მასზე შესაბამისი წესით. ადამიანები შეიძლება აიყოლიო სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით, შეიძლება გამოიყენო რჩევები და ასეთი რჩევები, სინამდვილეში, წარმოადგენენ ეფექტურ ინსტრუმენტს კარგი ურთიერთობების დამყარებისათვის. იგი ასაბუთებს დამაჯერებელი ლოგიკური არგუმენტების საჭიროებას.

თუმცა, ერთ-ერთ გამოთქმაში ლიდერობასთან დაკავშირებით **ო. ტიდი** ამტკიცებს, რომ კარგი ხელმძღვანელობა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია კარგ მიმდევრებზე. ეს გამოთქმა მნიშვნელოვანია, იმდენად რამდენადაც აქ პირველად გამოჩნდა, რომ ლიდერობას მხოლოდ პიროვნული თვისებები არ განსაზღვრავს. ლიდერობის კომპონენტებია: ლიდერები და მიმდევრები. ლიდერობა მოიცავს გავლენას. აქ იგულისხმება, თუ როგორ ახდენს ლიდერი გავლენას მის მიმდევრებზე. გავლენა ლიდერობის განუყოფელი ნაწილია, მის გარეშე ლიდერობა არ არსებობს.

როდესაც კვლევები ჩატარდა ამ მიმართულებით, გამოჩნდა, რომ ლიდერის პიროვნება, ლიდერობის სტილი და საერთო სიტუაცია - ეფექტიანი ლიდერობის დეტერმინანტებია.

კირკპატრიკისა და ლოკეს მიერ ჩატარებული კვლევებით გამოვლენილ იქნა ლიდერის 6 თვისება, რომელიც მათ დანარჩენებისგან გამოარჩევს, ესენია: „შემართება, მოტივაცია, პატიოსნება, თავდაჯერებულობა, კოგნიტური შესაძლებლობები და საქმის ცოდნა“. მათი აზრით ადამიანები მსგავსი თვისებებით შეიძლება დაიზადონ ან ცხოვრების განმავლობაში შეიძინონ ისინი. ეს 6 თვისება, სწორედ ის თვისებებია, რაც ლიდერებს სჭირდებათ. ლიდერის ეს თვისებები ადამიანებს ერთმანეთისგან განასხვავებს და, შესა-

ბამისად, ეს განსხვავებები ლიდერობის პროცესის მნიშვნელოვანი ნაწილია.¹⁵ ასევე, 1990-იან წლებში ჩატარებული ემპირიული კვლევებით დადასტურდა, რომ „სოციალურ ინტელექტთან“ (საკუთარი და სხვების გრძნობების, საქციელის და ფიქრების გაგება-გააზრება) დაკავშირებული თვისებები ეფექტური ლიდერისათვის მნიშვნელოვანი თვისებებია.

ლიდერობის, როგორც თვისების განხილვამ დიდი ინტერესი გამოიწვია უცხოელ მკვლევარებს შორის. **ბრიმენ (1992) ლორდის, დევეიდერის და ელიგერის (1986)** მიერ ჩატარებული ანალიზის შედეგად აღმოჩნდა, რომ პიროვნული თვისებები მჭიდრო კავშირშია ადამიანის შეხედულებასთან ლიდერობაზე. **კირკპატრიკისა და ლოკეს (1991)** მიხედვით კი ეფექტური ლიდერები გარკვეული თვალსაზრისით გამორჩეული თვისებების მქონე ადამიანები არიან. საინტერესოა აღინიშნოს, რომ 1990-იან წლებში ლიდერობა, როგორც თვისება განსაკუთრებული ყურადღების საგანი გახდა იმ მკვლევარებისათვის, რომლებიც ხედვისმიერი, ან ქარიზმატული ლიდერობით არიან გამორჩეულები. ესენია: **ბასი, ბენისი და ნანუსი, ნადლერი და ტუმმენი, ზაკარო, ზალეზნიკი.**

მეცნიერების **ჯანგი და სოსიკის** მიხედვით ქარიზმატული ლიდერები ფლობენ „თვითმონიტორინგისა და შთაბეჭდილების მართვის თვისებებს, მოტივაციის სოციალური ძალაუფლების მოპოვებისა და თვითრეალიზაციისათვის“¹⁶.

სტოგდილმა, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, მე-20 საუკუნეში ყველა კვლევა ლიდერის თვისებებს მიუძღვნა. შემდეგ მან გამოამჟღავნა და განსაზღვრა თვისებათა ჯგუფი, რომელიც გარკვეული ინდივიდების ლიდერად გახდომას უკავშირდებოდა. ეს მახასიათებლები მოცემულია ცხრილში N1.1.1. ავტორის კვლევის მიხედვით, ინდივიდი არ ხდება ლიდერი მხოლოდ იმის გამო, რომ მას გარკვეული თვისებები გააჩნია. ლიდერთა თვისებები უნდა შეესაბამებოდეს იმ სიტუაციას და გარემოს, რომელშიც ისინი ფუნქციონირებენ. კვლევამ აჩვენა, რომ ლიდერობა არ

¹⁵პიტერ გ.ნორტჰაუზი „ლიდერობა“ თეორია და პრაქტიკა, V გამოცემა, 2010, 35 გვ;

¹⁶პიტერ გ.ნორტჰაუზი „ლიდერობა“ თეორია და პრაქტიკა, V გამოცემა, 2010, 34 გვ;

შეიძლება იყოს პასიური მდგომარეობა, იგი ყალიბდება სამუშაო ურთიერთობებში ლიდერსა და ჯგუფის წევრებს შორის. სწორედ, აღნიშნული კვლევა გახდა ახალი მიდგომის დასაწყისი, რომელიც ლიდერობის ქცევებსა და ლიდერთა გარშემო არსებული სიტუაციების კვლევაზე იყო ორიენტირებული. ამ თეორიით, სტოგდილმა განავითარა აზრი, რომ ლიდერობას როგორც პიროვნული, ასევე, სიტუაციური ფაქტორები განსაზღვრავს.

ამავე ცხრილში თანმიმდევრობით მოცემული გვაქვს მკვლევარების მენის (1959), ლორდის, დევეიდერის (1986) კირკპატრიკისა და ლოკეს (1991), ზაკაროს, კემპ და ბეიდერის (2004) კვლევის შედეგები, რომელი მახასიათებლებიც კარგად აღწერს თვისებების რამდენად ფართო სპექტრი უკავშირდება ლიდერობას. ცხრილში ნაჩვენებია, თუ რამდენად რთულია გამოყოფა კონკრეტული თვისებები, რომლებიც ლიდერებისთვისაა დამახასიათებელი.

ცხრილი 1.1.1.

კვლევები ლიდერობის თვისებებსა და მახასიათებლებზე

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader, and Alliger (1986)	Kirkpatrick and Locke (1991)	Zaccaro, Kemp and Bader (2004)
ინტელექტი	ინტელექტი	მიღწევა	ინტელექტი	შემართება	კოგნიტური შესაძლებლობები
სიფხიზლე	მამაკაცურობა	შეუპოვრობა	მასკულიზაცია	მოტივაცია	ექსტროვერტულობა
გამჭრიახობა	ადაპტაციის უნარი	გამჭრიახობა	დომინანტურობა	პატიოსნება	სინდისი
პასუხისმგებლობა	დომინანტურობა	ინიციატივა		თავდაჯერებულობა	ემოციური სტაბილურობა
ინიციატივა	ექსტრავერტულობა	თვითრწმენა		კოგნიტური შესაძლებლობები	ღიაობა
შეუპოვრობა	კონსერვატიზმი	პასუხისმგებლობა		საქმის ცოდნა	კეთილგანწყობა
თვითრწმენა		თანამშრომლობითობა			მოტივაცია
სოციალურობა		ტოლერანტობა			სოციალური ინტელექტი

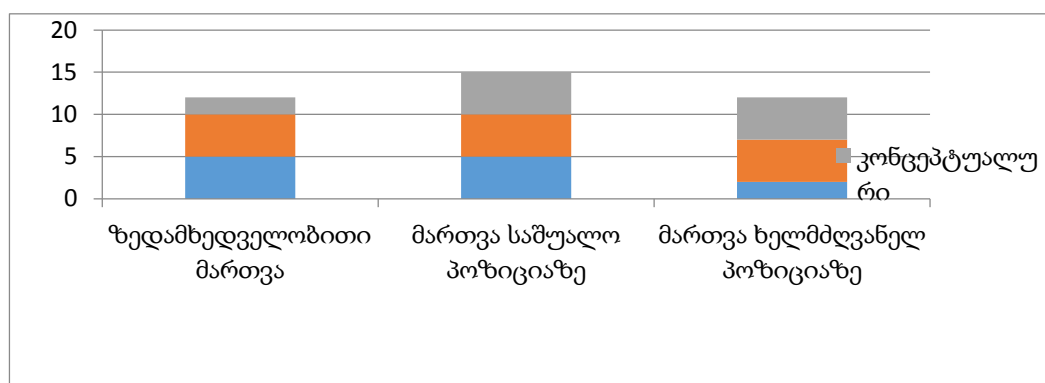
		გავლენა			თვითმონიტორინგი
		სოციალურობა			ემოციური ინტელექტი
					პრობლემების გადაჭრა

წყარო: ადაპტირებულია პიტერ გ.ნორთჰაუზი „ლიდერობა“ თეორია და პრაქტიკა, V გამოცემა, 2010, 36 გვ;

უნარ-ჩვევების თეორია: მოცემული თეორია გვთავაზობს ლიდერზე კონცენტრირებულ პერსპექტივას. თუმცა, ჩვენი ყურადღება პიროვნული თვისებებისგან განსხვავებით, გადაგვაქვს უნარ-ჩვევებზე, რომლებიც სწორედ, ის კომპეტენციებია, რომელთა შესწავლა და შემდგომი განვითარება შესაძლებელია და საჭიროა ეფექტური ლიდერობისათვის. ამ თეორიას მთავარი ბიძგი მისცა **რობერტ კატცის** სტატიამ, „ეფექტური ხელმძღვანელისათვის დამახასიათებელი უნარ-ჩვევები“, რომელიც ჰარვარდის ბიზნეს მიმოხილვაში გამოქვეყნდა. ავტორის მიდგომა, იყო მცდელობა, მკვლევარების ინტერესი თვისებებიდან განვითარებად უნარ-ჩვევებზე გადაეტანა. აღნიშნულმა თეორიამ დიდი ინტერესი გამოიწვია და მრავალი ნაშრომი მიეძღვნა ლიდერობის ამ თეორიაზე დაფუძნებულ მოდელს, რომელიც შემდგომში განავითარეს მეცნიერებმა **მემფორდის** ხელმძღვანელობით.

მკვლევარი **კეცის** მიხედვით ლიდერისათვის ხელმძღვანელობის სხვადასხვა საფეხურზე სხვადასხვა უნარს ენიჭება მნიშვნელობა. მან გამოყო ხელმძღვანელის სამი ძირითადი უნარ-ჩვევა. ესენია: ტექნიკური, ადამიანური და კონცეპტუალური.

მართვის საჭირო უნარ-ჩვევები ორგანიზაციის სხვადასხვა საფეხურზე



წყარო: ადაპტირებულია „Skills for Effective Administrator“, R.L. Katz, 1955, Harvard Business Review, 33 (1), 33 – 42 გვ.

მემფორდის მიერ შემოთავაზებულ მოდელს სხვაგვარად, შესაძლებლობების მოდელსაც უწოდებენ, ვინაიდან, იგი იკვლევს ლიდერობისა და უნარ-ჩვევების ურთიერთდამოკიდებულებას და ლიდერის მიღწევებს. აღნიშნული მოდელით გაირკვა, თუ რა კომპეტენციებია საჭირო ეფექტური ლიდერისათვის, ესენია: კომპეტენციები, ინდივიდუალური მახასიათებლები, ლიდერობის შედეგები, კარიერული გამოცდილება და გარემოს გავლენა. დასკვნის სახით, შეიძლება ითქვას, რომ უნარ-ჩვევების მოდელი წარმოგვიდგენს ლიდერობას, ლიდერის მიღწევის განმაპირობებელი ხუთი კომპონენტის აღწერით. მოდელის ცენტრალურ ნაწილს სამი კომპეტენცია წარმოადგენს: პრობლემის გადაჭრის უნარი, სოციალური განსჯის უნარი და ცოდნა. ეს სამი კომპონენტი პრობლემების ეფექტური გადაჭრისა და ლიდერის მიღწევების ძირითადი განმსაზღვრელია, თუმცა, ინდივიდუალურ მახასიათებლებს კარიერულ გამოცდილებასა და გარემოს, ასევე, შეუძლია გავლენის მოხდენა ლიდერის კომპეტენციებზე. სამსახურებრივი გამოცდილებისა და ტრენინგების საშუალებით, ლიდერებს შეუძლიათ უკეთ გადაჭრან პრობლემები და გახდნენ უფრო მისაღები და ეფექტური ლიდერები. ამ მოდელის დადებით მხარეს წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ იგი

ლიდერზე ორიენტირებული და ლიდერობის კონცეპტუალიზაციას უნარ - ჩვევების ჭრილში გვთავაზობს.

სტილის/ქცევითი თეორია/ (Behavioral Theory). თუ თვისებების თეორია ლიდერის პიროვნულ მახასიათებლებზეა ორიენტირებული, ხოლო უნარ-ჩვევების თეორია ლიდერის შესაძლებლობებზე, სტილის/ქცევითი/ – ბიჰევიორისტული თეორია ფოკუსირებულია ლიდერის ქცევაზე, თუ რას აკეთებს და როგორ იქცევა ლიდერი. ამ თეორიის განვითარებას სამი სხვადასხვა კვლევა დაედო საფუძვლად: ოჰაიოს უნივერსიტეტის, მიჩიგანის უნივერსიტეტის, **ბლეიკი და მოუტონის** მიერ ჩატარებული კვლევები, რომლებიც ყველაზე მეტად შეესაბამება ამ თეორიას.

სხვადასხვა მკვლევარები, რომლებიც იკვლევდნენ სტილის მიდგომას, მივიდნენ შემდეგ დასკვნამდე: „ლიდერობა ორი ძირითადი ტიპის ქცევისგან შედგება - საქმესთან დაკავშირებული ქცევა და ურთიერთობებთან დაკავშირებული ქცევა“.

ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტის მკვლევარებმა დაადგინეს ლიდერული ქცევის ორი ძირითად სახეობა, რომელსაც ბევრი ლიდერი იყენებს აშშ-ში, გერმანიასა და სხვა ქვეყნებში, რათა ზეგავლენა მოახდინოს ხელქვეითებზე. ეს არის - დაფასება და მასტრუქტურირებელი ქცევა. ლიდერები იყენებენ დაფასებას, როდესაც ისინი აჩვენებენ ხელქვეითებს, რომ ენდობიან, აფასებენ და ზრუნავენ მათზე. როდესაც მენეჯერები ჭეშმარიტად ზრუნავენ თავიანთი ხელქვეითების კეთილდღეობაზე და აკეთებენ ყველაფერს, რათა აგრძნობინონ თავი კარგად და ისინი კმაყოფილნი იყვნენ მუშაობის პროცესით - ესაა დაფასების ქცევა.

ლიდერები ჩართულნი არიან მასტრუქტურირებელ ქცევაში, როდესაც ისინი დგამენ ნაბიჯებს, რათა დარწმუნდნენ, რომ საქმე კარგად მიდის. ხელქვეითები ასრულებენ მათზე დაკისრებულ მოვალეობას, ორგანიზაცია ფუნქციონირებს ეფექტიანად, ინდივიდებისა და სამუშაო ჯგუფებისათვის ხდება ამოცანის დასახვა, მუშებზე მოვალეობების შესრულების მოტივაციის შექმნა, წესებისა და დადგენილებების მკაცრად დაცვის ხელშეწყობა -

ეს ყველაფერი არის მასტრუქტურირებული ქცევის მაგალითები. დაფასების და მასტრუქტურირებული ქცევის მაგალითები დამოუკიდებელი ქცევებია. ლიდერები შეიძლება იყვნენ ორივეში მაღალ ან დაბალ დონეზე, ან კიდევ, ერთში მაღალ და მეორეში დაბალ დონეებზე.

“ზოგადად, სტილის თეორია არ არის ლიდერობის დახვეწილი თეორია, რომელიც ეფექტური ლიდერისათვის აუცილებელი ქცევის ორგანიზებულ ჩამონათვალს გვთავაზობს. სამაგიეროდ, ეს მიდგომა გვამღებს საშუალებას შევაფასოთ ლიდერის, როგორც ადამიანებზე, ასევე, შედეგებზე ორიენტირებული ქცევა”.¹⁷

როცა, ოჰაიოს უნივერსიტეტის მკვლევარები არკვევდნენ, თუ ლიდერობის რომელი სტილია ყველაზე ეფექტური კონკრეტულ სიტუაციაში მზრუნველობის გამომხატველი ქცევა იქნა აღიარებული, სხვა შემთხვევაში მზრუნველობისა და სტრუქტურის ინიცირების ინტეგრირება. მიჩიგანის უნივერსიტეტის მკვლევარებმა (კარვრაითი და ზენდერი, 1960; კაცი და კენი, 1951;ლიკერტი, 1961, 1967) აქცენტი გადაიტანეს ლიდერის ქცევის გავლენაზე პატარა ჯგუფების მიღწევებზე. მათ კვლევაში ორი ტიპის ლიდერის ქცევა გამოვლინდა: თანამშრომლებზე ორიენტაცია და პროდუქციაზე ორიენტაცია. თანამშრომელზე ორიენტაცია მიმართულია ხელქვეითებთან ურთიერთობების აწყობაზე, აფასებენ მათ ინდივიდუალურობასა და განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ მათ საჭიროებებს. პროდუქციაზე ორიენტაცია მოიცავს ლიდერთა ქცევას, რომელიც ხაზს უსვამს საქმის ტექნიკურ და პროდუქციის წარმოქმნის ასპექტებს.

ამ კვლევის მიზანი იყო ლიდერებს ოპტიმალურად შეერწყათ ერთმანეთთან პროდუქციაზე და ურთიერთობებზე ორიენტირებული ქცევები, რათა მაქსიმალურად გაეზარდათ მათი ქცევების გავლენა მიმდევართა კმაყოფილებაზე და მიღწევებზე.

მენეჯერული ქცევის ყველაზე ცნობილი მოდელია მენეჯერული ჩარჩო, რომელიც ბლეიქისა და მოუთონის მიერ იყო შემოთავაზებული.

¹⁷პიტერ გ. ნორტჰაუზი „ლიდერობა“ თეორია და პრაქტიკა, V გამოცემა, 2010, გვ. 93.

ლიდერობის ჩარჩო შეიქმნა იმისათვის, რომ ავტორებს ეჩვენებინათ, თუ როგორ ეხმარება ლიდერი ორგანიზაციებს მათი მიზნების მიღწევაში ორი ფაქტორით: ორიენტაცია პროდუქციასა და ორიენტაცია ადამიანებზე.

შეიძლება აღნიშნოს, რომ სტილის თეორია ლიდერობის კვლევის ფოკუსი შეცვალა. მან გააფართოვა ლიდერობის კვლევები და მოიცვა ლიდერების ქცევა და ლიდერობის სტილი. საბოლოოდ, მათ დაადგინეს, რომ ლიდერთა სტილი ორი ძირითადი ტიპის ქცევისგან შედგება: საქმესა და ურთიერთობებზე ორიენტირებული. ეფექტური ლიდერობის საიდუმლო იმაშია, თუ როგორ აბალანსებს ლიდერი ამ ორი ტიპის ქცევას. სტილის თეორიაზე დაყრდნობით ლიდერებს შეუძლიათ შეაფასონ საკუთარი ქცევა და დაგეგმონ თუ როგორ გაიუმჯობესონ ლიდერობის სტილი.

სიტუაციური (დამოკიდებულების) თეორიები ერთ-ერთ ყველაზე აღიარებულ და გავრცელებულ მიდგომას წარმოადგენს. სიტუაციური მიდგომა შეიმუშავა ჰერსიმ და ბლენჩარდმა (1969) სამგანზომილებიანი მენეჯმენტის თეორიაზე დაყრდნობით. სიტუაციური ლიდერობა ფოკუსირებულია კონკრეტულ სიტუაციაში ლიდერობის გამოვლენაზე. თეორია დაფუძნებულია ჰიპოთეზაზე, რომლის მიხედვით განსხვავებული სიტუაციები სხვადასხვა ტიპის ლიდერობას მოითხოვს. ე. ი. ეფექტური ლიდერობისათვის აუცილებელია ლიდერობის სტილი მოვარგოთ კონკრეტული სიტუაციის მოთხოვნებს. სიტუაციური ლიდერობა დასაშვებად თვლის, რომ თანამშრომლების უნარ-ჩვევები და მოტივაცია დროში ცვალებადია. სიტუაციურ თეორიაზე უფრო ღრმად საუბარია მე-3 თავში.

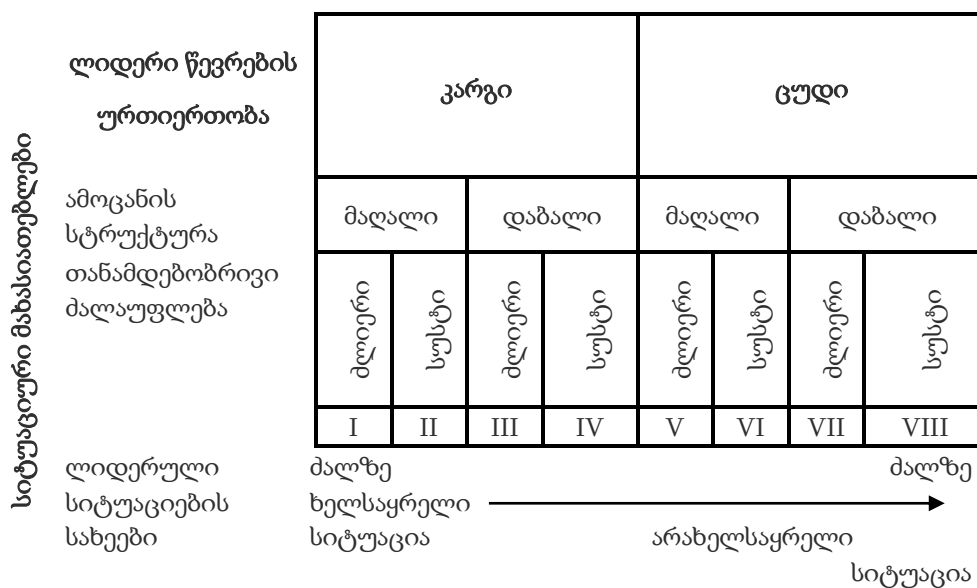
ეფექტურ ლიდერად ითვლება ის, ვისაც შეუძლია საკუთარი ლიდერობის სტილის კონკრეტულ სიტუაციასთან, ჯგუფთან და საკუთარ ღირებულებებთან მორგება. სიტუაციურ ლიდერობას უფრო ღრმად შევეხებით მე-3 თავში.

სიტუაციურ თეორიებში კლასიკურია **დამოკიდებულების (ფიდლერი) თეორია**, რომლის მიხედვითაც, „ლიდერის ეფექტურობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად ერგება ლიდერი კონტექსტს, სიტუაციას.

ლიდერების მიღწევები, რომ გავიგოთ, აუცილებელია გავიაზროთ ის კონტექსტი, რომელშიც პიროვნებას უხდება ლიდერობა. ეფექტური ლიდერობა დამოკიდებულია ლიდერის სტილის დაწყვილებასთან შესაბამის გარემოში.¹⁸⁴

ფრედ ი. ფიდლერის სიტუაციური მოდელი აადვილებს ახსნას, რატომ შეიძლება მენეჯერი იყოს ეფექტური ლიდერი ერთ შემთხვევაში ან პირიქით - მეორეში. ფიდლერმა გამოიყენა ტერმინი ლიდერის სტილი, რათა მიეკუთვნებინა მენეჯერის მახასიათებლის მიდგომა ლიდერობისათვის და ჩამოაყალიბა ლიდერის ორი ძირითადი სტილი:

- ურთიერთობაზე ორიენტირებული;
- სამუშაოზე ორიენტირებული.



ნახ. 1.1.2. სიტუაციური მახასიათებლები

წყარო: ადაპტირებულია გარეთ.რ ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები“ 2006, გვ. 247.

ფიდლერის მიხედვით, ლიდერული სტილი მუდმივი მახასიათებელია, მან გამოარჩია სამი სიტუაციური მახასიათებელი: 1) ლიდერი წევრის ურთიერთობა (ხარისხი, რომლითაც ლიდერებს მოსწონთ, ენდო-

¹⁸⁴პიტერგ. ნორტჰაუზი „ლიდერობა“ თეორია და პრაქტიკა, V გამოცემა, 2010, 114 გვ;

ზიან და არიან ლოიალური თავიანთი ლიდერების მიმართ); 2) ამოცანის სტრუქტურა (ხარისხი, რითაც შესრულებული სამუშაო არის მკაფიოდ განსაზღვრული); 3) თანამდებობრივი ძალაუფლება (ლეგიტიმაციის წახალისებისა და იძულებითი ძალაუფლების ერთობლიობა);

ფ. ფიდლერის იდეის განვითარების მეორე მიმართულებაა „გზა - მიზანი“, რომელიც ეყრდნობა მოტივაციის პროცესუალურ - **მოლოდინის თეორიას**. ამ თეორიის ფარგლებში, ლიდერის ქცევა ხელქვეითებისათვის მისაღები ხდება მაშინ, როცა იგი იწვევს განსაზღვრული მოთხოვნილებების სწრაფ დაკმაყოფილებას, თუ იგი მიზნად ისახავს ხელქვეითთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას საქმიანობის ეფექტიანობაზე დამოკიდებულებით და აღმოუჩენს მათ მხარდაჭერასა და მატერიალურ წახალისებას, რაც, აუცილებელია, მწარმოებლურობის ამაღლებისათვის. „თეორია ეყრდნობა კვლევებს იმის თაობაზე, თუ რა იწვევს თანამშრომლების მოტივაციას. ამ თეორიის მიზანია, თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლებით, მათი მუშაობის ეფექტურობისა და კმაყოფილების დონის ზრდა. ლიდერისთვის გამოწვევას წარმოადგენს ისეთი სტილის შერჩევა, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება თანამშრომელთა მოტივაციის საჭიროებებს“.¹⁹

მიზნის მიღწევის გზის თეორია შეიმუშავეს იმის ასახსნელად, თუ როგორ ახდენენ ლიდერები თანამშრომლების მოტივირებას და აღწევენ მათ პროდუქტიულობასა და სამსახურით კმაყოფილებას. თანამშრომლების მოტივაცია გაიზრდება, თუ ისინი თავს კომპეტენტურად იგრძნობენ, თუ ეცოდინებათ, რომ მათი ძალისხმევა სათანადოდ იქნება დაფასებული. ლიდერს შეუძლია თანამშრომლებს დაეხმაროს ისეთი ლიდერობის სტილით, როგორიცაა: დირექტიული, მხარდაჭერითი, მონაწილეობითი და მიღწევაზე ორიენტირებული ლიდერობა. მარტივად რომ ვთქვათ, ლიდერების პასუხისმგებლობაა მიმართულების მიცემით, წვრთნით და წინამძღოლობით დაეხმარონ თანამშრომლებს მიზნების მიღწევაში. „ფიდლერის სიტუაციური მოდელი იკვლევს, როგორ საჭიროებს მენეჯერის მართვის სტილი

¹⁹ პიტერ გ. ნოროტჰაუზი „ლიდერობა“ თეორია და პრაქტიკა, V გამოცემა, 2010, გვ. 126.

შეთავსებას მის ლიდერულ სიტუაციასთან მაქსიმალური ეფექტის მისაღწევად“.²⁰

ლიდერობას აღიარება მოუტანა ლიდერობის ორი ფაქტორის, ორი განზომილების იდენტიფიკაციამ. ეს ფაქტორებია: ყურადღება ხელქვეითებისადმი და ქცევები სტრუქტურაში. ხელქვეითებისადმი ყურადღება გულისხმობს მათ მხარდაჭერას, მეგობრულ დამოკიდებულებას მათთან და საერთო მიზნის მიღწევაში ინდივიდუალური წვლილის აღიარებას. სტრუქტურაში შესვლა უმეტესწილად ეხება ორიენტაციის ასპექტებს დასმული ამოცანის გადაჭრაში მაგალითად: მართვა, საქმიანობის შედეგების შეფასება, კალენდარული დაგეგმვა და ა.შ.

მართალია, ქვეშევრდომთა მიმართ ყურადღება და ქცევა სტრუქტურაში აღიარებულია როგორც პარალელურები, ბევრ მომდევნო კვლევაში მენეჯმენტის სფეროში ლიდერობის ურთიერთგამომრიცხავი სტილი ერთმანეთს დაუპირისპირდა.

დ. მაკგრეგორმა მენეჯმენტის შედარებით ცნობილი დიხოტომია X და Y თეორია შემოგვთავაზა.

X - თეორიას **მაკგრეგორი** უწოდებდა ტრადიციულ შეხედულებებს მართვასა და კონტროლზე. ამ თვალსაზრისის მიხედვით ლიდერი აყალიბებს მისადმი დაქვემდებარებულ პერსონალთან შემდეგ წინადადებებს:

1. ყოველ ნორმალურ ადამიანს არა აქვს სურვილი შრომობდეს და, ამავედროულად, თავს არიდებდეს სამუშაოს, რამდენადაც ეს შესაძლებელია;
2. იმის გამო, რომ ადამიანები არ არიან მიდრეკილი შრომისადმი, ისინი უნდა აიძულო, გააკონტროლო, უხელმძღვანელო მათ და დაემუქრო დასჯით. თუკი ისინი არ გამოამჟღავნებენ საჭირო ძალისხმევას ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნის მისაღწევად;

²⁰ გარეთ. რ ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები“ 2006, გვ. 249.

3. ყოველ ნორმალურ ადამიანს ურჩევნია, რომ მას მართავდნენ, იგი გაურბის პასუხისმგებლობას და შესაბამისად, ნაკლებად პატივმოყვარეა, ყველაზე მეტად ადამიანებს სურთ პირადი სიმშვიდე.

ლიდერი, რომელიც მიდრეკილია Y თეორიისკენ, რომელსაც **დ. მაკ-გრეგორი** გვთავაზობს, როგორც „ინდივიდუალური და ჯგუფური მიზნების“ ინტეგრაციის საშუალებას, თავის ხელქვეითებთან მიმართებაში გამომდინარეობს სულ სხვა დაშვებებიდან, ესენია:

1. სამუშაოზე ფიზიკური და გონებრივი ძალების დახარჯვა იმდენად ბუნებრივად, რამდენადაც ამას ადგილი აქვს თამაშის, ანდა დასვენების დროს.
2. დასჯის მუქარა, ანდა, შინაგანი კონტროლი არ არის ერთადერთი საშუალება, რომელიც სტიმულს აძლევს ორგანიზაციის მიერ დასახული ამოცანის შესრულებას. ადამიანებს აქვთ შესაძლებლობები თვითმმართველობისაკენ, თვითკონტროლისაკენ, მიზნის მიღწევისაკენ, რაც მათ წინასწარ გაიაზრეს, ადამიანებს შეუძლიათ იყვნენ თვითმმართველები და აკონტროლონ საკუთარი თავი დასახული მიზნის მიღწევისათვის;
3. მიზნისაკენ მისწრაფება არის დაჯილდოების ფუნქცია, რომელიც ამ მიზნის მიღწევასთან ასოცირდება.
4. ნორმალური ადამიანი, რომელიც შესაფერის პირობებში აღმოჩნდება, არა მარტო თავის თავზე იღებს პასუხისმგებლობას, არამედ მიისწრაფვის კიდევ აქეთკენ;
5. შემოქმედებითი მისწრაფება, მდიდარი წარმოსახვა გამომგონებლობა და შემოქმედებითი მიდგომა ორგანიზაციული პრობლემების გადაჭრისას, ხშირად გვხვდება ადამიანებში;
6. თანამედროვე ინდუსტრიული საზოგადოების ეპოქაში ნორმალური ადამიანის ინტელექტუალური პოტენციალი მხოლოდ იშვიათ შემთხვევებში გამოიყენება მთლიანად და სრულად.

დ. მაკგრეგორის შეხედულებების თანახმად, პრინციპი, რომელიც გამომდინარეობს X თეორიიდან არის ავტორიტეტის მიერ განხორციელებული მართვა და კონტროლი, მაშინ, როცა Y თეორია ემყარება ინტეგრაციის პრინციპს, ანუ ისეთი პირობების შექმნას, როდესაც მოცემული ორგანიზაციის წევრები დიდი წარმატებით მიაღწევენ დასახულ მიზანს, თუკი მთელ თავიანთ ენერგიასა და ძალისხმევას მიმართავენ საწარმოს მიერ დასახული მიზნის მიღწევისაკენ. ინტეგრაციის ასეთი პრინციპი პირდაპირი გაგებით ქმნის პირობებს, რომლის დროსაც ცალკეული პიროვნებები აღწევენ საკუთარ მიზნებს, ამავდროულად, შეაქვთ თავიანთი წვლილი მთელი ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მიღწევაში.

დ. მაკგრეგორის თეორიის დადებითი მხარე მდგომარეობს შემდეგში: ის, რაც ადამიანს თვალნათლივ სწამს, განაწყობს მას იმოქმედოს ამის შესაბამისად. მსგავსი ქმედებები, თავის მხრივ, სხვებსაც განაწყობს მოიქცნენ ისე, როგორც მათგან ამას მოელოდნენ.

დ. მაკგრეგორს გააზრებული ჰქონდა ორი უკიდურესი თეორიების მიხედვით აზროვნების საფრთხე და დასაწყისშივე მიუთითებდა, რომ ლიდერებისათვის აუცილებელია დაშვების შერჩევითი ადაპტაცია. კონტროლის ხარისხი, რომელსაც ლიდერი ახორციელებს, სჭირდება შერჩევითი ადაპტირება ხელქვეითთა დამოკიდებულების, ანდა სრულყოფილების დონესთან. სხვაზე დამოკიდებული თანამშრომლებისათვის საჭიროა უფრო მკაცრი კონტროლი და მიეკუთვნებიან X თეორიას, ხოლო სრულყოფილი და დამოუკიდებელი ხელქვეითები არ საჭიროებენ ასეთ მკაცრ კონტროლს და, პირველ რიგში, მათ მიეკუთვნება Y თეორიის დაშვებები.

მოსაზრებას, რომ ხელმძღვანელობის ინდივიდუალური სტილი შეიძლება გამოვლინდეს, როგორც ორგანიზაციული ქცევის უფრო ეფექტიანი ფორმა, ყველა მკვლევარი არ ეთანხმება. ფ. ფიდლერმა გააერთიანა ორი დასახელებული არგუმენტი და დაასაბუთა იგი მეცნიერული კვლევის მეშვეობით. აქედან გამომდინარე, მას სამართლიანად თვლიან სიტუაციური ლიდერობის თეორიის ფუძემდებლად. ფ. ფიდლერის კვლევის ძირითადი

შედეგი შემდეგში მდგომარეობს: ლიდერები, რომლებიც წამოაყენებენ შესასრულებელი ამოცანის იდეას, როგორც წესი, აღწევენ საუკეთესო შედეგებს ძალიან კარგ სიტუაციაშიც (როცა მათ აქვთ ძალაუფლება მყარი სამსახურეობრივი მდგომარეობის გამო, დავალება საკმაოდ სტრუქტურირებულია და ჩამოყალიბებულია კარგი ურთიერთობები „ლიდერი - ხელქვეითი“ სქემის მიხედვით) უკიდურესად არახელსაყრელ სიტუაციაშიც კი პირიქით, ლიდერები, რომლებიც ცდილობენ ჩამოაყალიბონ ჯანსაღი ურთიერთობები, როგორც წესი, დებულობენ საუკეთესო შედეგებს შუალედურ ანდა ზომიერად ხელსაყრელ სიტუაციებში.

ლიდერობის კონცეფციის შემუშავებაზე მეტად მნიშვნელოვანი ზეგავლენა მოახდინა ფროიდიზმა. ფროიდის ახალმა იდეებმა და საკითხისადმი ახლებურად მიდგომამ, დიდი როლი შეასრულა მე-20 საუკუნის დასავლეთის ინტელექტუალურ ცხოვრებაში.

საყოველთაოდ ცნობილია, **ფროიდის** მიერ შემუშავებული ფსიქონალიზის თეორია, სადაც ფროიდი ვრცლად ეხება ადამიანურ ბუნებასა და პიროვნულ თვისებებს. **ფროიდი** ფართოდ იყენებდა პიროვნების ტიპების ცნებას, რომლის მიხედვითაც იგი თვლიდა, რომ პიროვნების ტიპოლოგია ასახავს, თუ როგორ ურთიერთქმედებს ადამიანი გარე სამყაროსთან.

ზ. ფროიდის ფსიქოლოგიაში ლიდერი საკვანძო ფიგურას წარმოადგენს, იგი გარკვეული აზრით განსაზღვრავს ჯგუფის წევრების ურთიერთდამოკიდებულებას. ლიდერთან კავშირის დარღვევის შემდეგ ჯგუფი იშლება. **ფროიდის** თვალსაზრისით, ლიდერის ფსიქოლოგია მკვეთრად განსხვავდება ჯგუფის სხვა წევრების ფსიქოლოგიისაგან. საკუთარი „მე“-ს გარდა, ლიდერი არავის მიმართ არ ავლენს ემოციურ ერთგულებას. მას არავინ უყვარს, საკუთარი თავის გარდა, თვითდაჯერებული და დამოუკიდებელია. ნარცისიზმის ეს თვისება ხდის მას ლიდერად. იგი ყველა იმ თვისებებითა და უნარით არის დაჯილდოებული, რომლამდეც ვერ მაღლდებიან ჯგუფის სხვა წევრები.

მეიქობიმ ნარცისებთან მუშაობის რჩევები და რეკომენდაციები შეიმუშავა. მან აღმოაჩინა, რომ ნარცისები ყველაზე პროდუქტიულები არიან, მათ აქვთ საკუთარი ხედვა და შეუძლიათ ამ ხედვის რეალიზებისთვის სხვების მოტივირება. ნარცისული ტიპის ლიდერი არც ერთ სხვა ინდივიდუალური ტიპის მოთხოვნებებს არ პასუხობს და მისმა მიმდევრებმა ეს საჭიროებები სხვა გზით უნდა დაიკმაყოფილონ. ამის მიუხედავად, პროდუქტიული ნარცისული ტიპის ინდივიდებს გარკვეული ძლიერი და სუსტი მხარეები გააჩნიათ.

ცხრილი 1.1.2.

პროდუქტიული ნარცისების ძლიერი და სუსტი მხარე

ძლიერი მხარეები	სუსტი მხარეები
სამყაროს შეცვლის ხედვა	მოსმენის უუნარობა
რისკზე წასვლის და დამოუკიდებელი აზროვნების უნარი	კრიტიკის მიმართ მგრძნობელობა
ენტუზიაზმი	პარანოია
ქარიზმა	რისხვა და წყობილებიდან გამოსვლა
სწავლის დაუოკებელი სურვილი	ზედმეტად შეჯიბრებითი და მაკონტროლებელი ქცევა
შეუპოვრობა	საკუთარი თავის არცოდნა
იუმორის გრძნობა	განდიდების მანია

წყარო: ადაპტირებულია “The Productive Narcisist: The promise and peril of Visionarity Leadership”, მ. მეკობი, ნიუ-იორკი, 2003, გვ. 95; გვ. 132.

აღნიშნულ საკითხზე მუშაობის მრავალწლიანმა გამოცდილებამ მეიქობი დაარწმუნა, რომ ნარცისული ტიპის ადამიანები ყველაზე უკეთ ერგებიან თანამედროვე ორგანიზაციებს.

მომდევნო თავში კვლავ ვაგრძელებთ ლიდერობის თეორიების გენეზისს თანამედროვე თეორიების შესწავლითა და ანალიზით.

1.2. ლიდერობის თანამედროვე თეორიები, ლიდერის ტიპები და ფუნქციები ორგანიზაციაში

ამერიკელი ბიზნესმენი, კომპანია Microsoft-ის დამფუძნებელი და ხელმძღვანელი ბილ გეითსი სამართლიანად აღნიშნავს: „ჩვენ მოველით, რომ მომდევნო საუკუნეში, ლიდერი იქნება, ის ვინც სხვებს გახდის უფლებამოსილს“.²¹

ტრანსფორმაციული ლიდერობა ლიდერობის ერთ-ერთი ყველაზე თანამედროვე და პოპულარული თეორიაა. მას საფუძველი ჩაეყარა მე-20 საუკუნის 80-იან წლებში და „ახალი ლიდერობის პარადიგმის ნაწილია“²². თეორიას საფუძველი დაედო **ბარნსისა და ბასის** შრომებით. თეორიის განვითარებაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს **ბენისმა, ნანუს კოუზესმა და პოსნერმა**. **ბასი და რეგიოს** (2006 წ.) მოსაზრებით, ტრანსფორმაციული თეორიის პოპულარობა სავარაუდოდ, შინაგან მოტივაციასა და მიმდევართა განვითარებაზე განსაკუთრებული აქცენტით არის გამოწვეული. ამ თეორიის თანახმად, ცვლილებებისა და გაურკვევლობის დონის ადამიანებს სჭირდებათ შთაგონებისა და საკუთარ ძალებში რწმენა. ლიდერობის კვარტალურ სამეცნიერო ჟურნალში გამოქვეყნებული სტატიების (2001) ანალიზის შედეგად **ლუე და გარდნერი** მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ კვლევების 1/3 ტრანსფორმაციულ ან ქარიზმატულ ლიდერობას ეხებოდა. ტრანსფორმაციული ლიდერობა ერთ-ერთი ყველაზე მრავლის მომცველი თეორიაა. ეს არის პროცესი, რომელიც ადამიანებში ცვლილებას, ტრანსფორმაციებს იწვევს. იგი ეხება ემოციებს, ღირებულებებს, ეთიკას, სტანდარტებს და გრძელვადიან მიზნებს. ასევე, იგი მოიცავს მიმდევართა მოტივაციის შეფასებას. მათი საჭიროებების დაკმაყოფილებასა და პატივისცემით მოპყრობას. ამ თეორიის მიხედვით, ლიდერები შთააგონებენ და უბიძგებენ მიმდევრებს დიდი საქმეების გაკეთებისკენ და მაღალი სტანდარტების დაკმაყოფილებას შეაძლებინებენ მიმდევრებს. ამ მიდგომის მიხედვით, ლიდერმა უნდა გაიგოს და საკუთარი ქმედებები მოარგოს მიმდევართა

²¹<http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/#2fbb706713e1>;

²²პიტერ გ.ნორტჰაუზი „ლიდერობა“ თეორია და პრაქტიკა, V გამოცემა, 2010, 167 გვ;

საჭიროებებსა და მოტივებს. ტრანსფორმაციულ ლიდერობაში გამოყოფენ ფსევდოტრანსფორმაციულ ლიდერობას, რომელიც ტრანსფორმაციას ნეგატიური კუთხით ახდენს. ფსევდოტრანსფორმაციულად მიიჩნევიან ის ლიდერები, რომლებიც ტრანსფორმაციას განიცდიან ნეგატიური კუთხით, კერძოდ, დაკავებულები არიან საკუთარი თავით, ორიენტირებულები არიან ძალაუფლებაზე და დამახინჯებული მორალური ღირებულებების მატარებლები არიან.

ტრანსფორმაციულ ლიდერობას რამდენიმე სუსტი მხარეც აქვს. მაგალითად, მას აკლია კონცეპტუალური სიცხადე, მეორე სუსტი მხარე ტრანსფორმაციული ლიდერობის გაზომვას უკავშირდება. ზოგიერთი ტრანსფორმაციული ფაქტორი კორელაციაშია ტრანზაქციულ და ჩაურევლობითი ლიდერობის ფაქტორებთან. ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერობა არ წარმოგვიდგენს ნათლად გამოკვეთილ ვარაუდებს იმაზე, თუ როგორ უნდა იმოქმედონ ლიდერებმა კონკრეტულ სიტუაციებში. იგი ყურადღებას ამახვილებს იდეალებზე, შთაგონებაზე, მოტივაციაზე ინოვაციასა და ინდივიდუალურ ზრუნვაზე.

იმავე პერიოდში, მკვლევარმა **ბასმა** ტრანსფორმაციული ლიდერობის კიდევ უფრო დახვეწილი ვერსია შემოგვთავაზა, რომელიც ეფუძნებოდა **ჰაუზის** ნაშრომებს, მაგრამ მთლიანად არ მიჰყვებოდა მას. იგი მიიჩნევდა, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერობა შეიძლება ისეთ სიტუაციებშიც მოქმედებდეს, სადაც შედეგები ნეგატიურია. იგი ტრანზაქციულ და ტრანსფორმაციულ ლიდერობას ერთ წრფეზე განიხილავდა. **ევოლიომ**, 1999 წელს ტრანსფორმაციული ლიდერობა მიმდევართა მიღწევების გაუმჯობესებაზე და მათი პოტენციალის სრულად გამოყენებისკენ მიმართა.

ტრანზაქციული ლიდერობა მოიცავს ლიდერობის ყველა ტიპს, რომელიც ლიდერებსა და მიმდევრებს შორის არსებულ შეთანხმებაზე, გარიგებაზე აკეთებს აქცენტს. იგი უზიბებს დაჯილდოებისა და დასჯის ძალის გამოყენებით მაღალი შესრულების უზრუნველყოფას. როდესაც მენეჯერები აჯილდოებენ ხელქვეითებს კარგი შესრულებისთვის და პირიქით, სჯიან

მათ ცუდი შესრულებისთვის, ამით ზრდიან დაქვემდებარებულთა მოტივაციას სასურველი ქმედების უზრუნველსაყოფად. ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში შევადარებთ ტრანზაქციულ ლიდერობას ტრანსფორმაციულთან:

ცხრილი 1.2.1.

ტრანზაქციული და ტრანსფორმაციული ლიდერობის მოდელების შედარება

ტრანზაქციული მოდელი	VS.	ტრანსფორმაციული მოდელი
პასიური ლიდერობა რეაგირებს შედეგებზე		აქტიური ლიდერობა
მუშაობს არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურის ფარგლებში		ცვლის ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და კორპორატიულ კულტურას
თანამშრომლები აღწევენ მიზანს ლიდერის მიერ დაკისრებული ჯილდოებითა და სასჯელით		თანამშრომლები მიზანს აღწევენ მაღალი იდეალებისა და თანასწორობის ფასეულობების გათვალისწინებით
თანმიმდევრულად ამოტივირებს პირად ინტერესებს		თანმიმდევრული მოტივაცია, რომელიც პირველ ადგილზე ადგილობრივ ინტერესებს აყენებს
სტატუს-ქვოს შენარჩუნება სტრესული მუშაობის ბრძოლის უნარი		ინდივიდუალური ყურადღება: ყოველი მოქმედება მიმართულია თანამშრომელთა ყურადღებისა და მხარდაჭერისკენ ინოვაციებისა და შემოქმედებითი პრობლემების გადასაწყვეტად.

წყარო: ადაპტირებულია ჩვენს მიერ ტრანსფორმაციულ და ტრანზაქციულ ლიდერობას შორის სხვაობებზე დაყრდნობით.

მომდევნო ცხრილში წარმოგიდგენთ ტრანსფორმაციული, ტრანზაქციული და ჩაურევლობითი ლიდერობის ფაქტორებს:

ცხრილი: 1.2.2.

ლიდერობის ფაქტორები

ტრანსფორმაციული ლიდერობა	ტრანზაქციული ლიდერობა	ჩაურევლობითი ლიდერობა
1. ფაქტორი იდეალიზებული გავლენა ქარიზმა	5 ფაქტორი დამსახურებული ჯილდო კონსტრუქციული ტრანზაქციები	7 ფაქტორი ჩაურევლობითი არატრანზაქციული აქტიური და პასიური კორექციული ტრანზაქციები

2. ფაქტორი შთამაგონებელი	6 ფაქტორი მენეჯმენტი გამონაკლისით	
3. მოტივაცია		
4. ფაქტორი ინდივიდუალური ზრუნვა		

წყარო: პიტერ გ. ნორტჰაუზი „ლიდერობა“ თეორია და პრაქტიკა, V გამოცემა, 2010, გვ.171.

ცხრილიდან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ „ადამიანებს, რომლებიც ტრანსფორმაციულ ლიდერობას ავლენენ ხშირად ძლიერი შინაგანი ღირებულებები და იდეალები ახასიათებთ და ისინი ეფექტურად ახერხებენ მიმდევართა მოტივაციას ისეთი საქმეების გასაკეთებლად, რომლებიც არა მართო მათ, არამედ საერთო კეთილდღეობას უწყობს ხელს“ (კუჰნერტი, 1994).

ქარიზმატული ლიდერობას ხშირად ამსგავსებენ ტრანსფორმაციულ ლიდერობას. როგორც წინა ქვეთავში აღვნიშნეთ, ქარიზმა პირველად განმარტა **ვებერმა** (1974), რომელსაც შემდეგნაირად აღწერს: „ეს არის პიროვნული მახასიათებელი, რომელიც ადამიანს ზეადამიანურ, გამორჩეულ ძალას აძლევს, იგი ყველასთვის არ არის ხელმისაწვდომი, ის ღვთაებრივი წარმოშობისაა და შედეგად ვიღებთ ადამიანს, რომელსაც ლიდერად აღიქვამენ და ექცევიან, როგორც ლიდერს. მოგვიანებით ეს თეორია განავითარა **ჰაუზმა**. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში წარმოდგენილია **ჰაუზის** მიერ შემუშავებული ქარიზმატული ლიდერის პიროვნული მახასიათებლები, რომელიც მოიცავს: დომინანტურობას, სხვებზე გავლენის მოხდენის ძლიერ სურვილს, თავდაჯერებულობასა და საკუთარი მორალური ღირებულებების რწმენას.

ცხრილი 1.2.3.

ქარიზმატული ლიდერობის პიროვნული მახასიათებლები, ქცევები და მიმდევრებზე მოხდენილი ეფექტი

პიროვნული მახასიათებლები	ქცევები	ეფექტი მიმდევრებზე
დომინანტური	თავად იძლევა მაღალი სტანდარტის მაგალითს	ლიდერის იდეოლოგიისადმი ნდობა

გავლენის სურვილი	ავლენის კომპეტენციას	ლიდერისა და მიმდევრების რწმენის მსგავსება
თავდაჯერებული ძლიერი მორალური ღირებულებები	აყალიბებს მიზნებს აქვს მაღალი მოლოდინები გამოხატავს თვითრწმენას აჩენს მოტივაციას	ყველაფრის კითხვების გარეშე მიღება ლიდერისადმი სიყვარული მორჩილება ლიდერთან იდენტიფიკაცია ემოციური ჩართულობა უფრო მაღალი მიზნები გაზრდილი თავდაჯერებულობა

წყარო: ადაპტირებულია პიტერ გ. ნორტჰაუზი „ლიდერობა“ თეორია და პრაქტიკა, V გამოცემა, 2010, გვ. 169.

ჰაუზის ქარიზმატული ლიდერობის თეორიის მიხედვით, მისი პირდაპირი შედეგია მიმდევრის ნდობა ლიდერის იდეოლოგიისადმი. ლიდერის აღიარება ყოველგვარი ეჭვებისა და კითხვების გარეშე.

ავთენტური ლიდერობა ერთ-ერთ ყველაზე ახალ სფეროს წარმოადგენს ლიდერობის კვლევებში. თეორია ყურადღებას ამახვილებს იმაზე, რამდენად „რეალური“ და რამდენად ჭეშმარიტია ლიდერობა. არსებობს ავთენტური ლიდერობის რამდენიმე განსაზღვრება, რომელიც სხვადასხვა პერსპექტივიდან განმარტავს მას ესენია:

ინტრაპერსონალური – ლიდერის პიროვნების შიგნით მიმდინარე პროცესები, საკუთარი თავის ცოდნა, თვითრეგულაცია, და თვითშეფასება;

განვითარებადი – ლიდერის ქცევა, რომელიც ყალიბდება ლიდერის პოზიტიური ფსიქოლოგიური მახასიათებლებიდან და მაღალი თვისებიდან. ეს არის ის, რაც ადამიანებში მთელი სიცოცხლის განმავლობაში ყალიბდება.

ინტერპერსონალური - აგებულია ურთიერთობებზე და ლიდერებსა და მიმდევრებს შორის არსებული ინტერაქციის მიიღწევას გულისხმობს. ეს ორმხრივი პროცესია, ვინაიდან, ლიდერები გავლენას ახდენენ მიმდევრებზე და პირიქით.

ავთენტურ ლიდერობას ჩვენ ვიხილავთ ორი მიდგომით: 1. პრაქტიკული და 2. თეორიული. პრაქტიკული მიდგომა აღებულია რეალური ცხოვ-

რებიდან, თეორიული მიდგომა კი ეყრდნობა ლიდერობის თეორიების ფუძემდებელთა დებულებებს.

პირველად ავთენტური ლიდერობა 2003 წელს დაწერილ სტატიაში გამოჩნდა. მისი შესწავლა განსაკუთრებული აქტიურობით დაიწყო 11 სექტემბრის ტერაქტის შემდეგ. ხალხი შეშინებულია და საფრთხის მოლოდინშია. ამიტომ, სურთ იხილონ პატიოსანი და სანდო ლიდერები. თანამედროვე მენეჯმენტში სანდო ლიდერის მოთხოვნილებამ, ავთენტური ლიდერობის შესწავლა დროული და ღირებული გახდა. მკვლევარებმა შეძლეს ავთენტური ლიდერობის პარამეტრების იდენტიფიცირება და მისი კონცეპტუალიზაცია, რაც დღემდე გრძელდება.

მიუხედავად იმისა, რომ ავთენტური ლიდერობა, როგორც თეორია, განვითარების ადრეულ ფაზაშია, შევეცადეთ, გამოგვეკვეთა მისი დადებითი მხარეები: 1. იგი საზოგადოებაში არსებულ სანდო ლიდერობის არსებობას ავსებს. 2. იგი არის პასუხი გაურკვევლობით აღსავსე სამყაროში იმ ადამიანებისათვის, რომლებიც ჯანსაღ და წარმატებულ ლიდერობას მოელიან. 3. ეს თეორია სთავაზობს ვრცელ ინსტრუქციას იმ ადამიანებს ვისაც ავთენტური ლიდერობა სურს. გვიჩვენებს, რა უნდა აკეთონ ინდივიდებმა, რათა ავთენტური ლიდერები გახდნენ. 4. ავთენტურობის მისაღწევად მნიშვნელოვანია თვითგაცნობიერება, შინაგანი მორალი, პოზიციების დაბალანსება და ურთიერთობების გამჭირვალობა. 5. ავთენტურ ლიდერებს შეუძლიათ პოზიტიური, ფსიქოლოგიური შესაძლებლობების განვითარება, როგორიცაა: თავდაჯერებულობა, იმედი, ოპტიმიზმი და მოქნილობა. ავთენტური ლიდერობა ფორმირების პროცესშია და ჯერ კიდევ ბევრ კითხვაზე პასუხს ელოდება. რადგან ეს თეორია ახალია, ჯერჯერობით ბევრი კვლევა არ არის ჩატარებული, თუ რა სტრატეგიების გამოყენება შეიძლება ავთენტური ლიდერობის ქცევების გამოსამუშავებლად. კვლევას ავთენტური ლიდერობის თვითშეფასებაზე ქართული ბიზნეს კომპანიების („თიბისი“ ბანკი, შპს „აგრიჯორჯია“, „მედაპროექტშენი“) სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელებზე წარმოგიდგენთ მე-3 თავში.

დამოკიდებულების თეორია აქცენტს აკეთებს ლიდერისა და იმ სიტუაციის შესაბამისობაზე, რომელშიც ლიდერი მუშაობს. ეს ლიდერის დაწყვილების თეორიაა, რომლის მთავარ ამოცანას ლიდერის სტილისა და სიტუაციის მოთხოვნილების დაწყვილება წარმოადგენს. სიტუაციების შესაფასებლად გამოიყენება სამი ცვლადი: ლიდერისა და ჯგუფის წევრების ურთიერთობა, საქმის სტრუქტურა და პოზიციური ძალაუფლება. სამივე ერთად მიუთითებს ლიდერობის სტილზე.

ცხრილი 1.2.4.

დამოკიდებულების მოდელი

ლიდერის და წევრის ურთიერთობა	კარგი				ცუდი			
საქმის სტრუქტურა	მაღალი სტრუქტურა		დაბალი სტრუქტურა		მაღალი სტრუქტურა		დაბალი სტრუქტურა	
პოზიციური ძალაუფლება	ძლიერი ძალაუფლება	სუსტი ძალაუფლება	ძლიერი ძალაუფლება	სუსტი ძალაუფლება	ძლიერი ძალაუფლება	სუსტი ძალაუფლება	ძლიერი ძალაუფლება	სუსტი ძალაუფლება
სასურველი ლიდერობის სტილი	დაბალი LPCs საშუალო LPCs		მაღალი LPCs		მაღალი LPCs		დაბალი LPCs	

წყარო: ადაპტირებულია „A Theory of Leadership Effectiveness, F.E. Fiedler 1967, New York: McGraw-Hill“.

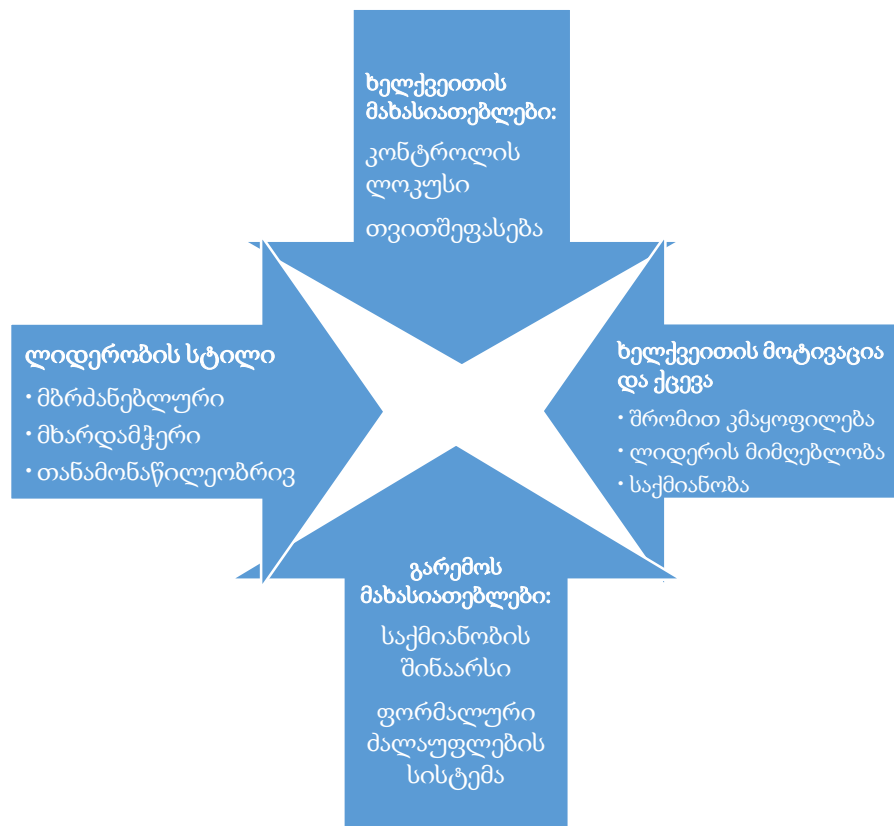
ვერტიკალური წყვილების ბმების თეორია წარმოადგენს ლიდერობის ერთ-ერთ ფართოდ შესწავლილ მიდგომას. ამ თეორიის მიხედვით, ლიდერობა არის პროცესი, რომელიც კონსოლიდირებულია ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთობებზე. ის ლიდერისა და ჯგუფის წევრის ურთიერთობას, ლიდერობის პროცესის უმთავრეს კონცეფციად განიხილავს. მკვლევარებმა აღმოაჩინეს, რომ მაღალი ხარისხის ურთიერთკავშირი მრავლობით დადებით შედეგს გვაძლევდა: მაგალითად, პერსონალის დენადობის შემცირება, გაზრდილი ორგანიზაციული პასუხისმგებლობა, უფრო ხშირი დაწინაურება. თავიანთ კვლევებში გრაენი და სკანდურა გადაწყვე-

ტილების მიღების პროცესის ხელმძღვანელობას ეხება და ამტკიცებს, რომ ლიდერობის პროცესში დაქვემდებარებულებთან მაღალი ხარისხის ურთიერთმონაცვლეობის პრაქტიკის ჩამოსაყალიბებლად დიდი როლი ენიჭება ლიდერის მცდელობას. ლიდერობა დროთა განმავლობაში ვითარდება და მოიცავს უცხოობის, გაცნობისა და მომწიფებული პარტნიორობის ფაზას. პარტნიორობა მაღალი დონის ურთიერთნდობას, პატივისცემასა და ვალდებულებებს მოიცავს. მომგებიანია, როგორც თითოეული თანამშრომლისათვის, ასევე, ორგანიზაციისათვის.

დღეს ლიდერობის კვლევის სფეროში ერთ-ერთ ყველაზე აღიარებულ მიდგომას წარმოადგენს **რ. ჰაუზისმიზნის და საშუალებების შესაბამისობის თეორია**. ამ თეორიის არსი მდგომარეობს იმაში, თუ რას აკეთებს ლიდერი ხელქვეითების მოტივაციისათვის, რათა მიაღწიოს ჯგუფისა და ორგანიზაციის მიზანს. 1. ეფექტური ლიდერები ნათლად განსაზღვრავენ მიზნებს, რომლებსაც ხელქვეითები ცდილობენ მიაღწიონ მუშაობით; 2. აჯილდოებენ ხელქვეითებს შესრულებული სამუშაოსა და მიღწეული მიზნის მიხედვით და 3. ნათელს ხდიან გზას, რომელიც სამუშაო მიზნისკენ მიემართება. აღნიშნული თეორიის მიხედვით, ნაბიჯები, რომელსაც ლიდერი უნდა დგამდეს დაქვემდებარებულთა მოტივირებისათვის დამოკიდებულია როგორც ხელქვეითებზე, ასევე შესრულებული სამუშაოს ტიპზე. მიზნისა და საშუალებების შესაბამისობის თეორიაში გამოყოფენ ლიდერის ოთხ ქცევას: 1. დირექტიული ქცევა; 2. მხარდამჭერი ქცევები; 3. თანამონაწილეობის ქცევა; 4. მიღწევაზე ორიენტირებული ქცევა. აქედან გამომდინარე, ლიდერებმა თავად უნდა გადაწყვიტონ ხელქვეითის მიერ შესასრულებელი დავალების დროს რომელი ქცევა გამოიყენოს, რათა მოტივირებულად შეასრულოს დავალება.

ჰაუზის „მიზნისა და საშუალებების შესაბამისობის თეორია ფოკუსირებას ახდენს, როგორ უნდა მოახერხონ მენეჯერებმა ხელქვეითების მოტივირება და აღწერს სპეციფიკური სახის ქცევებს, რომელიც მენეჯერებმა

შეიძლება გამოიყენონ მაღალმოტივირებული სამუშაო ძალის ყოლის-
თვის“.²³



ნახ. 1.2.1. 360-გრადუსი მოდელი

წყარო: ადაპტირებულია ჩვენ მიერ 360-გრადუსი მოდელიდან გამომდინარე

ლიდერის ჩანაცვლების თეორია - „ლიდერობა ხანდახან არ არის საჭი-
რო, რადგან არსებობს მისი შემცვლელი. ლიდერობის შემცვლელი არის რა-
ღაც, რაც მოქმედებს ლიდერის ზეგავლენის ნაცვლად და ხდის მის
არსებობას უსარგებლოს“.²⁴ ამ თეორიის მიხედვით, ხელქვეითთა უნარი,
შესაძლებლობები, გამოცდილება, ცოდნა და მოტივაცია შეიძლება გახდეს
ლიდერობის ჩანაცვლებელი. როდესაც, მენეჯერები მათ ქვეშევრდომებს
დამოუკიდებლად მუშაობის საშუალებას აძლევენ, ლიდერული ზეგავლე-
ნის საჭიროება შემცირებულია, ვინაიდან გუნდის წევრები კარგად ართმე-

²³ რ ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები“ 2006, გვ. 249.

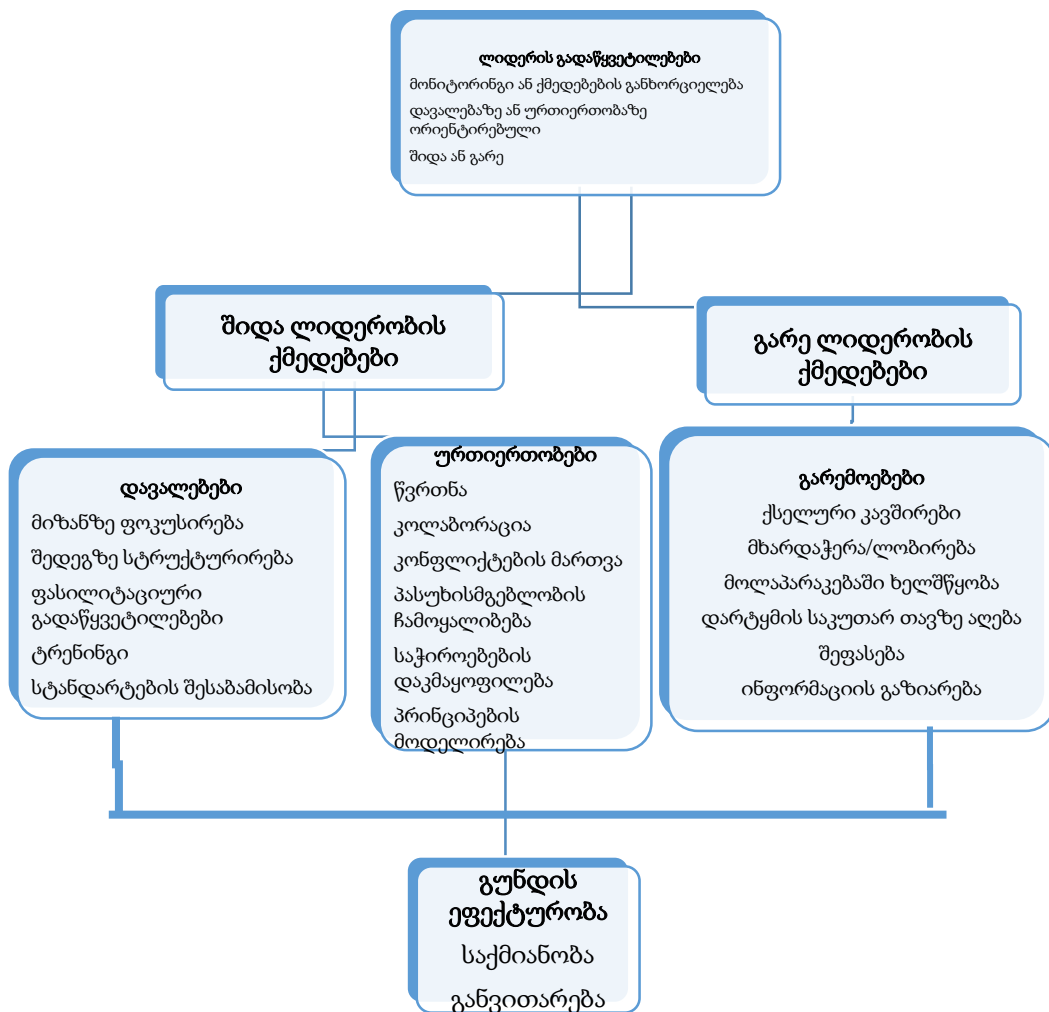
²⁴ გარეთ. რ ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები“ 2006, გვ. 249.

ვენ თავს მათზე დაკისრებულ მოვალეობებს. ამ თეორიის მიხედვით, ორგანიზაციის ეფექტურობა შესაძლებელია გაიზარდოს ლიდერობის ჩანაცვლებით, რაც საშუალებას აძლევს მენეჯერს მეტი დრო დაუთმოს ორგანიზაციის ეფექტურობის ახალი გზების ძიებას.

„მართვის ჩანაცვლების მოდელი ახსენებს მენეჯერებს, რომ ხანდახან მათ არ ესაჭიროებათ ძალისხმევა ხელქვეითებზე ზეგავლენის მოსახდენად და ამიტომაც შეუძლიათ გამოითავისუფლონ დრო სხვა მნიშვნელოვანი საქმეებისათვის“.²⁵

გუნდური ლიდერობის მოდელი წარმოადგენს გუნდის ეფექტურობის სამართავ მექანიზმს. ამ მექანიზმში ყველაზე საპასუხისმგებლო მესაჭის ადგილს ლიდერობას უთმობს. აღნიშნული მოდელი წარმოადგენს ლიდერის მენტალურ გზამკვლევს, რომელიც მას გუნდის პრობლემების დიაგნოსტიკაში და ამ პრობლემების მოსაგვარებლად შესატყვისი ქმედებების გატარებაში ეხმარება.

²⁵გარეთ.რ ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები“ 2006, გვ. 250.



ნახ. 1.2.2. Hill - ის გუნდური ლიდერობის მახასიათებლები

წყარო: პიტერ გ. ნორტჰაუზი „ლიდერობა“ თეორია და პრაქტიკა, V გამოცემა, 2010, 226 გვ;

გუნდური ლიდერობის მოდელი წარმოგვიდგენს გუნდური ლიდერობის რთული ფენომენის გაგებისა და გააზრების ინსტრუმენტს. იწყებს სულ ზევიდან და ლიდერის საწყისი გადაწყვეტილებებით, გადადის ლიდერის ქმედებების აღწერაზე და ბოლოს ფოკუსირებას ახდენს გუნდის ეფექტურობაზე. ამ თემაზე ბევრი მეცნიერი მუშაობს 2000-იანი წლებიდან. გუნდური ლიდერობის მოდელი ცდილობს მონიტორინგისა და მედიაციის ცნებების ინტეგრაციას (მეცნიერები: ბარგე, ჰაკმენი და ველტონი, ჰაგისი, გინეტი და კურპეი, ლარსონი და ლა ფასტო, ნედლერი) გუნდის ეფექტუ-

რობასთან. ასევე, მოდელი ცდილობს, კონკრეტული ქმედებების მაგალითები მიაწოდოს ლიდერებს გუნდის ეფექტურობის გასაზრდელად (**ლარსონი და ლა ფასტო, ნედლერი**). გუნდის ეფექტურ ლიდერებს კომუნიკაციის უნარ-ჩვევების ფართო სპექტრი ჭირდებათ. ამ მოდელით უფრო მარტივი გახდა გუნდური ლიდერობის კომპლექსური ბუნება, რათა ლიდერების პრობლემების გადაწყვეტა ადვილად გამოსაყენებელი ინსტრუმენტით მოხდეს. გუნდის საქმიანობა კონკრეტულ სიტუაციაში ლიდერის მენტალური მოდელით იწყება. კარგი ლიდერი მოქნილი ქცევით უნდა ხასიათდებოდეს და გუნდის მრავალფეროვანი საჭიროებებისათვის ფლობდეს შესაძლო უნარ-ჩვევებს (**ბარგე**). საინტერესოა ვახსენოთ ლიდერობის მოდელის დავალებების ოთხკუთხედი.

გუნდური ლიდერობის მოდელი ლიდერს ეხმარება ახლანდელი მდგომარეობის შეფასებასა და მომავალში განსახორციელებელი საჭირო ქმედებების, ან უმოქმედობის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში. ამ მოდელის ერთ-ერთი ძლიერი მხარე გახლავთ, ის, რომ იგი ყურადღებას ამახვილებს რეალური ცხოვრებიდან აღებულ სამუშაო ჯგუფებსა და ლიდერობაზე, რომელიც ამ ჯგუფებშია საჭირო. რეალური ცხოვრებიდან აღებული გუნდის ეფექტურობასა და მიღწევებზე კონცენტრაცია, ლიდერებს და გუნდის წევრებს საშუალებას აძლევს განახორციელონ გუნდის პრობლემების დიაგნოსტიკა და მათი კორექცია. მოდელის კიდევ ერთ სიძლიერეს ის წარმოადგენს, რომ იგი ითვალისწინებს ორგანიზაციებში ლიდერობისა და მიმდევრების როლების ცვალებადობას. მოდელი ყურადღებას ამახვილებს არა ლიდერის პოზიციურ ძალაუფლებაზე, არამედ ლიდერობის კრიტიკულ ფუნქციებზე, როგორცაა დიაგნოსტიკა და ქმედებების განხორციელება. ამ მოდელის სუსტ მხარეს წარმოადგენს, ის, რომ იგი ბოლომდე მხარდაჭერილი და გამოცდილი არ არის. გუნდის ეფექტურობა და ორგანიზაციული სამუშაო ჯგუფი, გუნდების შესწავლის ახალ მიმართულებას წარმოადგენს.

ფსიქოდინამიური მიდგომის ინიცირება ზიგმუნდ ფროიდის ნაშრომებს უკავშირდება, რომლებშიც ავტორი ფსიქოანალიზის თეორიას ავითარებს. ფსიქოდინამიური მიდგომის თეორიის ყველაზე გამოჩენილი მიმდევარი იყო ჰარვარდის პროფესორი აბრაჰამ ზალეზნიკი (1977).

ფსიქოდინამიური მიდგომა ლიდერებისა და მათი მიმდევრების პიროვნების ტიპების შეფასებას ეფუძნება. ის განსხვავდება იმ მიდგომებისაგან, რომელთა მეთოდებიც ლიდერების ხასიათის თვისებების, ქცევის, უნარ-ჩვევების და სტილების შესწავლით და შეჯამებით იწყება. აღნიშნული თეორია ლიდერობის რამდენიმე განსხვავებულ ხედვას მოიცავს. ფსიქოდინამიურობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მახასიათებელია ინდივიდუალურობა, რომელიც ხასიათდება მიდრეკილებებისა და თვისებების ერთობლიობით, ისე, რომ კონკრეტული ადამიანი თავისი ქცევით შეიძლება იყოს ერთდროულად მორცხვი, ინტელექტუალური და მოუხეშავი, მაშინ, როდესაც სხვა შეიძლება იყოს შემოქმედებითი, დამოუკიდებელი და სპონტანური.

ფსიქოდინამიური მიდგომა არ გამოყოფს ლიდერობის საუკეთესო თვისებებს ან სტილს და არც ცდილობს, რომ ეს სტილი მიუსადაგოს მიმდევრებს. ზოგიერთი ინდივიდუალური ტიპი უფრო შეესაბამება კონკრეტულ პირობებს, სიტუაციებს ან პოზიციებს. ეს მიდგომა აანალიზებს პიროვნების ინდივიდუალურ შტრიხებს და შემდეგ ინდივიდუალურ ტიპებს ლიდერობის დონეებთან აკავშირებს.

ფსიქო დინამიურ მიდგომაში გამოყოფენ ორ დაშვებას:

1. „პიროვნების ინდივიდუალური მახასიათებლები, რომლებიც მას ღრმად აქვს გათავისებული, ძალიან რთულად ექვემდებარებიან ნებისმიერ ცვლილებას. ამ მიდგომის მიხედვით კონკრეტული პიროვნების ინდივიდუალური მახასიათებლები და თვისებები უნდა მივიღოთ, როგორც მოცემულობა, გავარკვიოთ რა გავლენას ახდენენ მასზე მიმდევრები;
2. ადამიანებს აქვთ მოტივები და გრძნობები, რომლებიც მყისიერ შემეცნებაზე უფრო დაბლა - არაცნობიერ დონეზე იმყოფებიან. ამრიგად,

ადამიანის ქცევა არა მხოლოდ დაკვირვებადი ქმედებებიდან და რეაქციებიდან მომდინარეობს, არამედ წარსული გამოცდილებიდან და ემოციური მოტივებიდანაც²⁶.

ფსიქოლინამიური მიდგომის ბუნება ზღუდავს მის პრაქტიკაში გამოყენებას.

ადამიანების გარკვეული ჯგუფი უარყოფს აზრს იმის შესახებ, რომ ლიდერებსა და მათდამი დაქვემდებარებულ პირებსა და თანამშრომლებს შორის ემოციური ზემოქმედებები ხდება და ეს ემოციები კონკრეტული ინდივიდების მიდრეკილებებიდან, უფრო კონკრეტულად კი, მათი ქვეცნობიერიდან იღებს სათავეს. ისინი ემხრობიან აზრს იმის შესახებ, რომ მართვა და ლიდერობა შეძლებისდაგვარად რაციონალური უნდა იყოს. სუსტ მხარედ ითვლება ის ფაქტიც, რომ მიდგომა არ შეიცავს კონკრეტულ უნარ - ჩვევებს, რომლის სწავლა ან გამომუშავება შეიძლება, ასევე არ არის თანამშრომლების მოტივირების მეთოდის, ამის ნაცვლად, ის ლიდერებისა და მათი მიმდევრებისგან ითხოვს, თავად შეაფასონ მოქმედების საკუთარი გზები და შემდეგ სხვების ქცევას შეუსაბამონ.

გ. ლეზონის კონცეფციის მიხედვით, ჯგუფში, ან მასაში ქრება პიროვნებათა ინდივიდუალური განსხვავებანი და ამ ვითარების შედეგად წარმოქმნილ პიროვნებათა ნიველირება შესაძლებლობას უქმნის ძლიერ ლიდერს თავისი ნება განავრცოს მასაზე. ამას იგი მოიმოქმედებს საზეიმო განცხადებების განმეორების და მსმენელსა და მაყურებელზე საკუთარი მიზნების, შეხედულებებისა და ღირებულებათა ორიენტაციების „გადადების“ გავრცელების მეშვეობით.

ზემოთჩამოთვლილი კლასიკურად აღიარებული თეორიებიდან და კონცეფციებიდან გასაგები ხდება, რომ ლიდერობის თემა ბევრად უფრო რთული აღმოჩნდა, ვიდრე ეს აქამდე გვქონდა წარმოდგენილი.

ლიდერები ნებისმიერ საზოგადოებაში ცხოვრობენ, მუშაობენ და ფლობენ სხვადასხვა ორგანიზაციაში ხასიათის განსაზღვრულ თვისებებს,

²⁶პიტერ გ.ნორტჰაუზი „ლიდერობა“ თეორია და პრაქტიკა, V გამოცემა, 2010, გვ. 253.

რაც ყველას თანაბრად არ ახასიათებს. ბოლო ათწლეულებში მეცნიერული კვლევები წააწყდნენ გადაუჭრელ პრობლემებს ამ სფეროში, რაც ეხებოდა ხასიათის თითქმის ყველა მხარეს. ევოლუციამ თავისი სიტყვა თქვა და ყურადღების ცენტრი ლიდერის თვისებებიდან მის ქცევაზე გადაანაცვლა.

დღეისათვის დღის წესრიგში დადგა არა ლიდერის თვისებები და ქცევა, არამედ ლიდერის რეაქციასა და იმ სიტუაციას შორის შესაბამისობა, რომელშიც ის აღმოჩნდება. გამომდინარე აქედან, უცხოელ მკვლევართა უმეტესობა უპირატესობას ანიჭებს ლიდერობისადმი სიტუაციურ მიდგომას, თუმცა, ყოველთვის ისმებოდა კითხვა, შეიძლება თუ არა ლიდერობის შესწავლა? ვინაიდან, ბიზნესისა და, კერძოდ, კომპანიის წარმატება მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ლიდერის პიროვნულ თვისებებსა და უნარჩვევებზე. ლიდერის გარეშე ყველაზე ორგანიზებული გუნდიც კი, შეიძლება ბრბოდ იქცეს.

კვლევებმა ცხადყო, რომ მართვა არის საოცრად რთული საქმე, კონკრეტული ლიდერის მართვის წარმატებასა და წარუმატებლობაზე უამრავი ფაქტორი ახდენს გავლენას. გუნდის მახასიათებლები, სიტუაციის ურთიერთქმედება და ა.შ ავლენს თუ რა ტიპის მმართველია საჭირო.

ვინ არის ის ადამიანი, ვინც გადაწყვეტილებას იღებს იერარქიის მქონე ჯგუფში? რა თქმა უნდა, ლიდერი. კიდევ ერთხელ დავუბრუნდეთ ლიდერის დეფინიციას „ლიდერი“ - ინგლისური სიტყვაა და ნიშნავს ხელმძღვანელს, მეთაურს, ბელადს, წამყვანს. იგი ძალაუფლების ნაირსახეობაა, რომლის მატარებელია არა უმრავლესობა, არამედ ერთი კაცი. ლიდერობის მრავალი განმარტებიდან ყველა მათგანში იკვეთება საერთო მახასიათებელი - ლიდერი ის ადამიანია, რომელსაც ჯგუფის სხვა წევრებთან შედარებით შეუძლია ჯგუფის, ან ინდივიდის ფუნქციონირებაზე ძლიერი ზემოქმედება მოახდინოს, რის შედეგადაც ჯგუფი, ან ინდივიდი ორიენტირებულია მიზნის დასახვასა და მიღწევაზე. ლიდერებს, როგორც წესი, ირჩევენ თავად ჯგუფის წევრები და ასეთ შემთხვევაში ლიდერს ეძლევა კანონიერი ძალაუფლება.

ლიდერი, სოციალური ჯგუფის მნიშვნელოვანი რგოლია. იგი შეიძლება იყოს ფორმალური (თანამდებობრივი) და არაფორმალური (აღიარებული). ზოგიერთი ადამიანი ლიდერია ორგანიზაციაში მისი ფორმალური სტატუსიდან გამომდინარე, მაგრამ ზოგიერთი ლიდერი ხდება იმ დამოკიდებულების გამო, რასაც ჯგუფის წევრები იჩენენ მის მიმართ. ეს ლიდერის ორი გავრცელებული ტიპია და მათ თანამდებობრივ და აღიარებულ ლიდერებსაც უწოდებენ.

პირველი ტიპის ლიდერები ადამიანებზე ხელმძღვანელობის უფლებამოსილებას იღებენ ზემდგომი ინსტანციებიდან, ან მათი თანამდებობაზე არჩევა ხდება კანონმდებლობით დადგენილი სამართლებრივი ნორმების საფუძველზე. მეორე ტიპის ლიდერობის საფუძველია მისი ჯგუფის წევრთა მიერ აღიარება. ნამდვილი ლიდერი ხდება ის, რომელსაც უნარი აქვს დარაზმოს ადამიანები მათ წინაშე მდგომი ამოცანების შესასრულებლად, სწორედ ასეთები პოულობენ საყოველთაო აღიარებას ჯგუფის მხრიდან.

საინტერესოა ის ფაქტი, რომ შეიძლება ჯგუფის ფორმალური ხელმძღვანელი იყოს ერთი ადამიანი, მაგრამ არაფორმალური ლიდერი იყოს სხვა. მას შეუძლია გავლენა მოახდინოს სხვის ქცევაზე არა იმ პოზიციიდან, რომელიც უკავია ჯგუფში, არამედ, მისი სპეციფიკური თვისებებიდან, უნარიდან და ოსტატობიდან. ზოგიერთ სიტუაციაში არსებობს მხოლოდ ფორმალური ლიდერი, თუ ფორმალურ ლიდერს ექნება საჭირო უნარი მხარი დაუჭიროს დაქვემდებარებულს, ისე როგორც ამას აკეთებს არაფორმალური ლიდერი, მაშინ შეიძლება არაფორმალური ლიდერის არსებობა აღარ გახდეს საჭირო.

ფორმალური ლიდერი გავლენას ახდენს იმ პოზიციიდან, რომელიც მას ოფიციალურად უკავია ჯგუფში, არაფორმალური ლიდერის გავლენა კი თავისი უნარიანობიდან და ოსტატობიდან გამომდინარეობს.

კურტ ლევინმა თავისი კვლევების საფუძველზე, რომლებშიც სკოლის მოსწავლეებსა და მასწავლებლებს (ლიდერს) შორის დამოკიდებულება

იკვლია გადაწყვეტილების მიღების სტილთან დაკავშირებით, გამოყო 3 ლიდერის ტიპი: ავტორიტარული, დემოკრატიული, ლიბერალი (laissez-fair). ავტორიტარული სტილის ლიდერი პრობლემის გადაჭრისას თავად გასცემს მითითებას და დანარჩენები ამ მითითებას ასრულებენ. დემოკრატიული სტილის ლიდერის შემთხვევაში ის თანამონაწილეობას მოითხოვს ჯგუფის წევრებისგან და უბიძგებს მათ გაუზიარონ ლიდერს თავისი იდეები და წინადადებები პრობლემის გადასაჭრელად. ლიბერალური სტილის ლიდერი კი სრულ თავისუფლებას აძლევს ჯგუფის წევრებს ქმედებაში. გამოკვლევები მიუთითებს, რომ ყველაზე ეფექტური ლიდერობის დემოკრატიული სტილია.

როგორც ვხედავთ, ლიდერობა უმნიშვნელოვანესი საკითხია მართვის თვალსაზრისით, მნიშვნელობა არ აქვს იქნება არაფორმალური (მაგალითად სამეგობრო წრე), თუ ფორმალური ჯგუფი (ორგანიზაცია). ყველა შემთხვევაში, აუცილებელია, ინდივიდმა იცოდეს, თუ რაზეა დამყარებული მისი ძალაუფლება და გაუფრთხილდეს ამ პოზიციას ჯგუფში.

თანამედროვე ლიდერის ძირითადი საფუძველია ავტორიტეტი. პრაქტიკაში ავტორიტეტი შეიძლება იყოს სხვადასხვა წარმოშობის:

ქარიზმატული ავტორიტეტი ემყარება ლიდერის ძლიერ პიროვნულ თვისებებს: რელიგიური, პოლიტიკოსი, მხედართმთავარი და ა.შ.

ტრადიციული ავტორიტეტი ეყრდნობა ჩვეულებებისა და ქცევის განსაზღვრული ფორმების პატივისცემას, ზოგჯერ ხელს უშლის ზრდასა და სიახლეების დანერგვას;

როლის ან მდგომარეობის ავტორიტეტი შეიძლება ჩამოყალიბდეს პიროვნების მდგომარეობით ან როლით, რომელსაც იგი ასრულებს. მაგალითად ბიზნესში ადამიანებს თანამდებობებზე, როგორც წესი, აწინაურებენ მათი პირადი თვისებებისა და დამსახურებათა საფუძველზე;

იურიდიული (სამართლებრივი) არის ფორმალური ლიდერი, რომელიც შეზღუდულია უფლებათა ურთიერთმისაღები ჩარჩოებით, მაგალითად, მენეჯერი მართავს სხვის გამგებლობაში მყოფ ბიზნესს;

კვალიფიკაციის ლიდერი ემყარება მისი მფლობელის უნარს, ცოდნასა და გამოცდილებას“.

1960-იან წლებში ჩატარდა ოცამდე სხვადასხვა გამოკვლევა, რის შედეგადაც გამოვლინდა ლიდერისთვის დამახასიათებელი ოთხმოცამდე ნიშანი. ყველა ეს ნიშანი, დაყვანილ იქნა „დიდი ხუთეულის“ (Big Five Model) მოდელზე:

ექსტრავერსია ასახავს ადამიანის სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის კომფორტულ დონეს. ექსტრავერტები, როგორც წესი, კომუნიკაბელურები და გახსნილები არიან, ხოლო ინტროვერტები - არაკომუნიკაბელურები, მორცხვები და მშვიდები.

შემგუებლობა/შემთვისებლობა – ხშირად საუბრობენ ადამიანის უნარზე დაექვემდებაროს სხვა ადამიანს. ადამიანები მაღალი შემგუებლობით სიამოვნებით თანამშრომლობენ სხვა ადამიანებთან, ენდობიან ადამიანებს და მეგობრულად ეპყრობიან მათ. ადამიანები დაბალი შემგუებლობით ცივები, ჯიუტები არიან და ყველა შემთხვევაში ცდილობენ საკუთარი აზრის გატანას.

კეთილსინდისიერება საიმედოობის მაჩვენებელია. კეთილსინდისიერ ადამიანს ახასიათებს პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობა, ის ორგანიზებულია, საიმედოა და მედგარი.

ემოციური მდგრადობა გულისხმობს სტრესებისადმი მდგრადობას. ადამიანები, რომლებიც სტრესებისადმი მაღალი მდგრადობით გამოირჩევიან, როგორც წესი მშვიდები, საკუთარ თავში დარწმუნებულები და გაწონასწორებულები არიან. ემოციურად არამდგრადი ადამიანები ახდენენ მომატებული ნევროზულობის, შფოთვის, დათრგუნულობისა და საკუთარ თავში დაურწმუნებლობის დემონსტრირებას.

გახსნილობა/ღიაობა გამოცდილებისადმი ასახავს ადამიანის ინტერესს სიახლისადმი. გამოცდილებისადმი გახსნილობა დამახასიათებელია შემოქმედებითი, ცნობისმოყვარე ადამიანებისათვის. გამოცდილების მიმართ დახურული ადამიანებისათვის დამახასიათებელია ის, რომ ისინი გაცილებით კომფორტულად გრძნობენ თავს, როცა საქმე აქვთ მათთვის ნაცნობ საგნებთან და მოვლენებთან.

1940-იანი წლების ბოლოდან ოჰაიოს უნივერსიტეტში (აშშ) მკვლევრებმა გამოავლინეს ლიდერის ათასამდე მახასიათებელი, რომელიც ორამდე იქნა დაყვანილი. ესენია: **მაინიცირებელი სტრუქტურები** (Initiating Structure) და **ყურადღებიანობა** (Consideration)

მაინიცირებელი სტრუქტურები არის ხარისხი, რომლითაც ლიდერი დასახული მიზნის მისაღწევად განსაზღვრავს და ასტრუქტურებს თავისი და თავისი თანამშრომლების როლს. საქმის ცოდნით ანაწილებს კონკრეტულ ამოცანებს ჯგუფის წევრებს შორის, მოითხოვს შრომის დადგენილი სტანდარტების შესრულებას და ხაზს უსვამს ამოცანების დროულად შესრულების მნიშვნელობას.

ყურადღებიანობა (Consideration) გულისხმობს ხელმძღვანელის უნარს თანამშრომლებს შორის დაამყაროს სამუშაო მიმართებები, რომელიც უნდა ემყარებოდეს ურთიერთნდობას, ქვედა რგოლის თანამშრომლების აზრის პატივისცემას. ასეთი ლიდერი გამუდმებით ზრუნავს ხელქვეითების კომფორტზე, კეთილდღეობაზე, სტატუსსა და კმაყოფილებაზე, ეხმარება მათ პირადი ლიდერობის ერთ-ერთი აუცილებელი პირობა ხელმძღვანელობის სტილის შერჩევა და მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოყენებაა, რომელიც გულისხმობს მართვის დონეებისა და ფუნქციების ისეთ თანაფარდობას, რომელიც დაგვეხმარება ორგანიზაციის მოგების მაქსიმიზებაში.

თანამედროვე ტიპის ლიდერს პროგრესული თვისებები მოეთხოვება. იმისათვის, რომ პროცესი მართოს, ლიდერი „შიგნიდან“ უნდა იცნობდეს ყველა მიმდინარე პროცესს. იგი ყოველთვის მზად უნდა იყოს, ადექვატური

რეაგირება მოახდინოს მოულოდნელ ცვლილებებზე შედეგის მისაღწევად. მან უნდა შეასრულოს „გემის კაპიტნის“ ფუნქცია, დროზე შეამჩნიოს საშიშროება და აღმოფხვრას იგი. უნდა შეძლოს ადამიანთა განსხვავებული მისწრაფებების შეჯერება და ისეთი ზოგადი პრინციპების შემუშავება, რომელიც უმეტესობას აკმაყოფილებს. აქედან გამომდინარე, მას ევალება თანამშრომელთა დაფასება და მოტივირება თანამედროვე დემოკრატიულ საზოგადოებაში. ლიდერი ყოველთვის კრიტიკული უნდა იყოს თავისი თავის მიმართ, მან არ დაარღვიოს ქცევის ის წესები, რომელსაც აღიარებს საზოგადოება.

ახლო წარსულში ადამიანები ორგანიზაციაში ითვლებოდნენ მიზნების მიღწევის ერთ-ერთ საშუალებად და რესურსად, თანამედროვე ორგანიზაციაში კი ადამიანის როლი ძირეულად შეიცვალა.

„დღევანდელ რეალობაში, როდესაც სხვა რესურსები ადვილად ხელმისაწვდომია, როდესაც განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი ხდება ორგანიზაციების მოქნილობა, რაც გულისხმობს მათ უნარს, ჩაიფიქრონ და განახორციელონ ცვლილებები კონკურენტული უპირატესობების მოსაპოვებლად, თითოეული ადამიანი ორგანიზაციისთვის გახდა მნიშვნელოვანი რესურსი, ვინაიდან განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ორგანიზაციის მიერ ერთბაშად მიღებული და აღსრულებული გადაწყვეტილებები. ასეთ პირობებში, ორგანიზაციებისათვის თითოეული ადამიანი ძალიან მნიშვნელოვანი ხდება, იმდენად, რამდენადაც იგი არის ინფორმაციის ამოუწურავი წყარო“²⁷.

თუ რამდენად ახერხებს ადამიანი ორგანიზაციის გამოყენებას და თავისი შესაძლებლობების რეალიზაციას, განსაზღვრავს ამ ორგანიზაციის წარმატების ხარისხს. თუ ორგანიზაცია მოახერხებს შეაგროვოს იმ ნიჭისა და უნარების ადამიანები, რომლებიც ყველაზე მეტად საჭირო არიან საქმისთვის, იგი შეძლებს, მიაღწიოს ყველაზე დიდ შედეგს.

²⁷ „ლიდერობის ხელოვნება“ სინერჯი ჯგუფის წიგნები, გვ. 88.

ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლილება რასაც, ახალი რეალობა მოითხოვს ორგანიზაციისაგან, არის მართვის ახალი სტილი, რომელსაც სათავეში ჩაუდგება პრინციპულად ახალი ტიპის ლიდერი, რომელიც უნდა ხასიათდებოდეს სამი მთავარი ნიშნით:

- ზრუნვა თანამშრომლებზე, ზრუნვა კლიენტებსა და ზრუნვა მთლიანად საზოგადოებაზე;
- რწმენა ხვალისდელი დღის, რწმენა საკუთარი თავისა და ადამიანების;
- სიმშვიდე ფიქრებში, საუბარსა და მოქმედებებში.

ეს ის აუცილებელი ნიშნებია, რომელიც ლიდერს უნდა ახასიათებდეს, რათა შეძლოს ორგანიზაციაში უფრო საინტერესო და მნიშვნელოვანი გახადოს თანამშრომლებისათვის საქმიანობა, გააძლიეროს ორგანიზაცია, ნდობა მოიპოვოს ადამიანებში, ვინაიდან, ადამიანები უფრო მეტად ენდობიან იმ ლიდერს, ვინც ენდობა მათ, შესაბამისად, უფრო სასიამოვნოცაა ისეთ ლიდერთან მუშაობა, ვისაც სწამს თანამშრომელთა უნარები და შესაძლებლობები, ხოლო, თავის მხრივ, თანამშრომლები მუშაობისას უფრო მეტ პასუხისმგებლობას გრძნობენ და უფრო მეტად ცდილობენ დაეხმარონ ლიდერს ოცნებების ასრულებაში, პრობლემების გადაჭრაში. კეთილგანწყობილად და მეგობრულად ეპყრობა მათ.

აღსანიშნავია, ლიდერებისა და თანამშრომლების ურთიერთობაც, რომელიც, როგორც წესი, ცალმხრივ პროცესად აქვთ წარმოდგენილი, როგორც ლიდერთა (მენეჯერები, ადმინისტრატორები, დირექტორები და ა.შ.), ასევე, თანამშრომელთა დიდი ნაწილს. სინამდვილეში კი ეფექტური ფუნქციონირება გულისხმობს იდეათა, შესაძლებლობათა და რესურსთა მუდმივ ცირკულაციას ლიდერიდან მასზე დამოკიდებული პირებისადმი და პირიქით.

როგორც ჰოლანდურიბარნსისა და კრიგერის დაყრდნობით წერს, სწორი მუშაობა მხოლოდ პლურალისტური მიდგომითა და მაქსიმალური ურთიერთნდობის პირობებშია შესაძლებელი.

დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს, ასევე, ლიდერის საქმიანობის სტილსაც. სასურველია, რომ ის, რაც შეიძლება ნაკლებად ავტორიტარული, ნაკლებად იერარქიული და მაქსიმალურად ჰორიზონტალური და დემოკრატიული იყოს.

მიჩიგანის უნივერსიტეტის (აშშ) საზოგადოებრივი აზრის კვლევით ცენტრისა და ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტში ჩატარებული კვლევების შედეგად გამოვლინდა ქცევის ორი მახასიათებელი: „ორიენტაცია თანამშრომლებზე“ და „ორიენტაცია წარმოებაზე“.

ლიდერები, რომელთა ქცევა ორიენტირებულია თანამშრომლებზე (Employee - Oriented), განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ პიროვნებათშორის ურთიერთობას და გულწრფელად ინტერესდებიან თანამშრომლებით, ცდილობენ თითოეულ მათგანს ინდივიდუალურად მიუდგნენ.

ლიდერები, რომლებიც ორიენტირებულები არიან წარმოებაზე (Production - Oriented), ძირითად ყურადღებას ამახვილებენ მუშაობის ტექნიკურ ასპექტებზე. მათთვის მთავარია დასმული ამოცანების შესრულება და თავის თანამშრომლებს მხოლოდ მიზნის მიღწევის საშუალებად განიხილავენ.

ლიდერის ძირითადი სამუშაოა ჯგუფის ეფექტიანი მართვა. ჯგუფი შედგება ცალკეული ადამიანებისგან, ამიტომ მისი ეფექტიანი მართვა მოითხოვს თითოეული წევრის მართვის ცოდნას, აქედან გამომდინარე, მენეჯერის, როგორც ლიდერის მუშაობა უნდა წარიმართოს შემდეგი სამი მიმართულებით:

- ამოცანის მოთხოვნები;
- ჯგუფის მოთხოვნები;
- ინდივიდუალური მოთხოვნები.

ლიდერის ძირითადი ამოცანაა, მიღწეულ იქნას საუკეთესო ბალანსი ადამიანებსა და მიზნებს შორის, ეს კი, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს ჯგუფის მთავარი ამოცანის წარმატების შესრულებას. ლიდერის საქმიანობის ფუნქციები დამოკიდებულია პერსონალის მართვის საფეხურზე, მაგა-

ლითად მსხვილი კორპორაციის სათავეში მდგომი მენეჯერის ხელში თავმოყრილია, როგორც ლიდერობის, ისე მმართველობის როლი, მათი ძირითადი ფუნქციებია:

- დაგეგმვა;
- ორგანიზაცია;
- მოტივაცია;
- კონტროლი.²⁸

მიჩიგანის უნივერსიტეტის მკვლევრები მივიდნენ დასკვნამდე, რომ თანამედროვე ლიდერმა უპირატესობა უნდა მიაანიჭოს თანამშრომლებზე ორიენტაციას. როცა ლიდერები თანამშრომლებზე ორიენტაციის დემონსტრირებას ახდენენ, როგორც წესი, ეს უზრუნველყოფს ჯგუფის შრომის მაღალ ნაყოფიერებას და მისი წევრების შრომით მაღალ კმაყოფილებას. თუ ჯგუფს ხელმძღვანელობს წარმოებაზე ორიენტირებული ლიდერი, მაშინ ჯგუფი აჩვენებს შრომის დაბალ ნაყოფიერებას და შრომით კმაყოფილებას. თანამედროვე ლიდერის მნიშვნელოვანი მახასიათებელია სიმშვიდე, რომელიც გადამდებია. როდესაც ლიდერში სიმშვიდე იგრძნობა, ყველა უფრო მეტი იმედით, მეტი ენერგიით ივსება, მუშაობა ბევრად საინტერესო და სასიამოვნო ხდება. სიმშვიდე ბაღებს პატივისცემას, ნდობას ლიდერის მიმართ და ქმნის დადებით გარემოს ორგანიზაციაში.

ლიდერობა წინასწარ განზრახული ქმედებების ერთობლიობაა, ის მისდევს კონკრეტულ ხედვას ან მიზანს და ამ პროცესში, ლიდერის გარდა მონაწილე ადამიანებიც საკმარისად მოტივირებულები უნდა იყვნენ დასახული მიზნის და საბოლოო შედეგის მისაღწევად.²⁹

ქვემოთ მოყვანილ ფსიქოლოგიური ტიპის ნახაზი, ლიდერობის კონტექსტში წარმოგვიდგენს თითოეული ტიპის დადებით და უარყოფით მხარეებს:

²⁸ნ. ბაკაშვილი ნ, დ. მესხიშვილი, ლ. ქადაგიშვილი - ორგანიზაციის თეორია. თბილისი, 2009. გვ.42-43.

²⁹ ბარენსი, 2001; კროვერი და სეუსენი, 2002.

ფსიქოლოგიური პრეფერენციები და ლიდერობა

პრეფერენცია	ლიდერობის დადებითი მხარეები	ლიდერობის უარყოფითი მხარეები
მოზაროვნე	ობიექტური რაციონალური პრობლემების მომგვარებელი	კრიტიკული სხვებზე დამოკიდებული არამგრძნობიარე
მგრძნობიარე	ემპათიური თანამშრომლობითი (კოლეგიალური) ლოიალური	გადაწყვეტილების უნარის არმქონე ცვალებადი
ექსტრავერტი	ენერგიული კომუნიკაბელური გახსნილი	ზედმეტად კომუნიკაბელური
ინტროვერტი	წყნარი რეფლექსური მოაზროვნე	ნელი გადაწყვეტილება ყოყმანი
ინტუიციური	სტრატეგიულად მოაზროვნე მომავალზე ორიენტირებული	ბუნდოვანი გაურკვეველი
შეგრძნებისმიერი	პრაქტიკული ქმედებაზე ორიენტირებული	წარმოსახვას მოკლებული წვრილმანებზე ორიენტირებული
განსჯის მოყვარული	გადაწყვეტილების უნარის მქონე გეგმის ერთგული	მკაცრი მოუქნელი
აღქმისმიერი	მოქნილი ცნობისმიყვარე ინფორმირებული	გაფანტული არაფოკუსირებული

წყარო: ადაპტირებულია "Type Talk at Work", O. Kroeger and J.M. Theusen 2002, New York:Dell.

ლიდერობის შესწავლის სფეროში თეორიების სიუხვე სახეზეა, განსაკუთრებით, ხაზგასასმელია, რომ ლიდერობის პროცესის შესწავლა ჯგუფური მოქმედების უფრო ღრმა გაგებისა და შინაარსობრივი აღწერის საკვანძო საშუალება გახლავთ. ჩვენი სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს ლიდერობის ფენომენის ახსნას. ლიდერის ქცევის წინასწარმეტყველება და მისი დახასიათება საკმაოდ რთულია. მხოლოდ სიტუაციური ცვლადების მხედველობაში მიღება დღეს მკვლევარებს აღარ აკმაყოფილებთ. იმ ვითარების ზუსტი დახასიათებაა საჭირო, რომლებშიც საქმეზე ან ურთიერთობაზე ორიენტირებული ლიდერი ყველაზე უფრო ოპტიმალურად მოქმე-

დებს. ქარიზმატული ლიდერი თავის ხელქვეითებზე ძალზედ ძლიერი ზემოქმედების მომხდენია. ამას თუ სიტუაციურ ფაქტორებს დავუმატებთ, მაშინ ჯგუფის წევრების მიერ საქმიანობაში განსაკუთრებული გულმოდგინების, დასახული მიზნების სრული გაზიარებისა და თავისი ლიდერისადმი ნამდვილი ერთგულების გამოვლენის შესაძლებლობა მოგვეცემა.

1.3. ლიდერობა და მისი გავლენა ორგანიზაციის საქმიანობაზე

ორგანიზაციებში ლიდერობის მოვლენა პრაქტიკოსებისა და მკვლევარების ყურადღების ცენტრში ყოველთვის იყო და მომავალშიც დარჩება. გარე სამყაროში მიმდინარე პროცესების გართულებასთან ერთად, შრომის სუბიექტის მიერ ლიდერობისა და მმართველობითი ფუნქციების შესრულებაც რთულდება. ფაქტია, რომ ათასობით ორგანიზაცია სტრუქტურულად და ფუნქციურად გარდაიქმნა და განახლდა. ამ ცვლილებების განხორციელებაში მნიშვნელოვანი როლი ლიდერს ენიჭება და ის მკვლევართა შეუწელებელი ინტერესის საგანი, სწორედ, ამიტომ გახდა.

ლიდერობის შესწავლას დავიწყებთ იმ საკითხების განხილვით, რომლებიც ორგანიზაციებში მიმდინარე შრომისა და საორგანიზაციო პროცესების თავისებურებას უკავშირდებიან. ამგვარ საკითხებად მივიჩნიეთ – ლიდერისა და მენეჯერის ფუნქციები, სტატუსური ძალაუფლების, ლიდერის მახასიათებლების, მისი მიმდევრების სიტუაციური ფაქტორების, ლიდერისა და მისი ეფექტურობის თავისებურებათა დადგენა.

მრავალი მკვლევარი ამტკიცებს, რომ ლიდერისა და მენეჯერის როლები მსგავსია და არა იდენტური. თანამშრომელი შეიძლება კარგი მენეჯერი იყოს, მაგრამ ლიდერად ვერ ივარგოს. გამოკვლევების შედეგებიდან გამომდინარე ა. ზალეზნიკი მენეჯერს და ლიდერს შორის განსხვავებას მათ მოტივაციაში, პიროვნულ გამოცდილებაში, აზროვნების მიმართულებასა და მოქმედების თავისებურებაში ხედავს. ჩვენ ვეთანხმებით მისი გამოკვლევის შედეგებს და ვასკვნით, რომ ეს სხვაობა ძირითადად ორი ასპექტით ხასიათდება: პიროვნული ორიენტაციითა და მოქმედების ფუნქციური

თავისებურებებით. გადაწყვეტილების მიღების დროს მენეჯერი ცდილობს შედარებით ზომიერების დაცვას. ლიდერს უფრო მკვეთრი პოზიცია უკავია, ის სარისკო ქცევებს არ გაუბრუნდება. ლიდერი ძირითადად თავის ინტუიციას ეყრდნობა, მენეჯერი კი გარემოს განუსაზღვრელობის შემცირების მიზნით წესრიგის დამყარებას ცდილობს.

სტატუსური ძალაუფლება გულისხმობს ორგანიზაციაში ადამიანის სტატუსს. ის, ვინც უფრო დიდ სტატუსს ფლობს, მეტი ძალაუფლება გააჩნია. ამ მიმართულებით როდესაც ვმსჯელობთ, პიროვნული თვისებები და სოციალური როლი ერთმანეთისაგან უნდა გავმიჯნოთ. ამ ეტაპზე პიროვნული თვისებები ნაკლებ საყურადღებოა, რადგან მსჯელობის საგანი ფორმალური თანამდებობრივი ძალაუფლება გახლავთ.

ლიდერის მახასიათებლებში ლიდერის პიროვნულ და დემოგრაფიულ მახასიათებლებზე გავამახვილებთ ყურადღებას.

თუ თავის დროზე ინტენსიური კვლევის საგანს ლიდერობის ეფექტურობის სქესთან, რასასთან და ეროვნულობასთან კავშირი წარმოადგენდა, ჩვენ ვაპირებთ, მნიშვნელობა მივანიჭოთ ხელქვეითების მოტივაციაზე ლიდერის ქცევის ზემოქმედებას.

კვლევის ძირითადი სტრატეგია ლიდერის პიროვნული და ქცევითი მახასიათებლების დადგენითა და ცვლადების სხვების საქმიანობაზე ზემოქმედების გამოვლენით იქნა განპირობებული.

დასამალი არ არის, რომ ლიდერს მუშაობა ზოგიერთ თანამშრომელთან უფრო უადვილდება, ხოლო სხვებთან საქმე მას ძნელად მისდის.

ლიდერობის ეფექტურობა ბოლოდროინდელ კვლევებში შრომითი ჯგუფის კვლევას მოიცავს და არა ცალკეული მომუშავეს შესწავლას.

ზოგიერთი მკვლევარი აქცენტს არც ლიდერისა და არც ხელქვეითის მახასიათებლების შესწავლაზე აკეთებს. მას ლიდერობის პროცესის ამ ორი შემადგენელი ნაწილის ურთიერთობა აინტერესებს. კვლევის საგანს კი ლიდერსა და მის მიმდევრებს შორის ურთიერთობის დინამიკა შეადგენს.

ლიდერობის კვლევა ხელმძღვანელისა და ჯგუფის ურთიერთობის კონტექსტის გათვალისწინებას მოითხოვს, რომელიც დღეს ლიდერის ქცევის ეფექტურობის მადეტერმინირებელ ფაქტორად არის მიჩნეული, რადგან მთავარ ექიმს, უნივერსიტეტის რექტორს და ციხის უფროსს მუშაობა განსხვავებულ პირობებში უწევთ.

მკვლევართა შორის **ფ. ფიდლერმა** პირველმა გააცნობიერა ლიდერის ქცევისათვის სიტუაციის თავისებურების მნიშვნელობა.

ლიდერის ეფექტურობის კვლევაში არ შეიძლება გამოვტოვოთ მისი როლის საქმიანობის შინაარსი. ამ შემთხვევაში, ყურადღება ლიდერისა და ხელქვეითების იმ მახასიათებლების დადგენაზეა გამახვილებული, რომლებიც მისი ქცევის პროდუქტიულობისა და ხარისხის განმსაზღვრელი კრიტერიუმების გამოყოფასთან არიან დაკავშირებული.

ლიდერობის პროცესის შესწავლის სფერო, რომელიც გულისხმობს ძირითადი ცნებებისა და ანალიზის ერთეულების დადგენას შეჯამებულია ქვემოთ მოცემულ ცხრილში.

ცხრილი 1.3.1.

ლიდერობის პროცესის შესწავლის სფერო

კვლევის საგანი	ანალიზის ერთეული	შესასწავლი ცვლადები	შესასწავლი საკითხები
სტატუსური ძალაუფლება	საორგანიზაციო როლი და თანამდებობა	ზეგავლენის ტაქტიკა; ძალაუფლების გამოყენება	რა შემთხვევაში მიმართავენ ორგანიზაციები ძლიერ ზემოქმედებას?
ლიდერი	ლიდერი როგორც პიროვნება	პიროვნული თვისებები; ლიდერის ქცევა	ეფექტურ და არაეფექტურ ლიდერებს რომელი პიროვნული და ქცევითი თვისებები განასხვავებენ?
ლიდერის მიმდევრები	შრომითი ჯგუფი და ხელქვეითები	ჯგუფის სიდიდე; ხელქვეითების გამოცდილება	როგორი ტიპის ხელქვეითებს სურთ საკუთარი საქმიანობის მჭიდრო კონტროლი?
ზეგავლენის პროცესი	ურთიერთობა „უფროს-“	ზემოქმედების მიმართ	რა ვითარებაში სურს ყველაზე მეტად

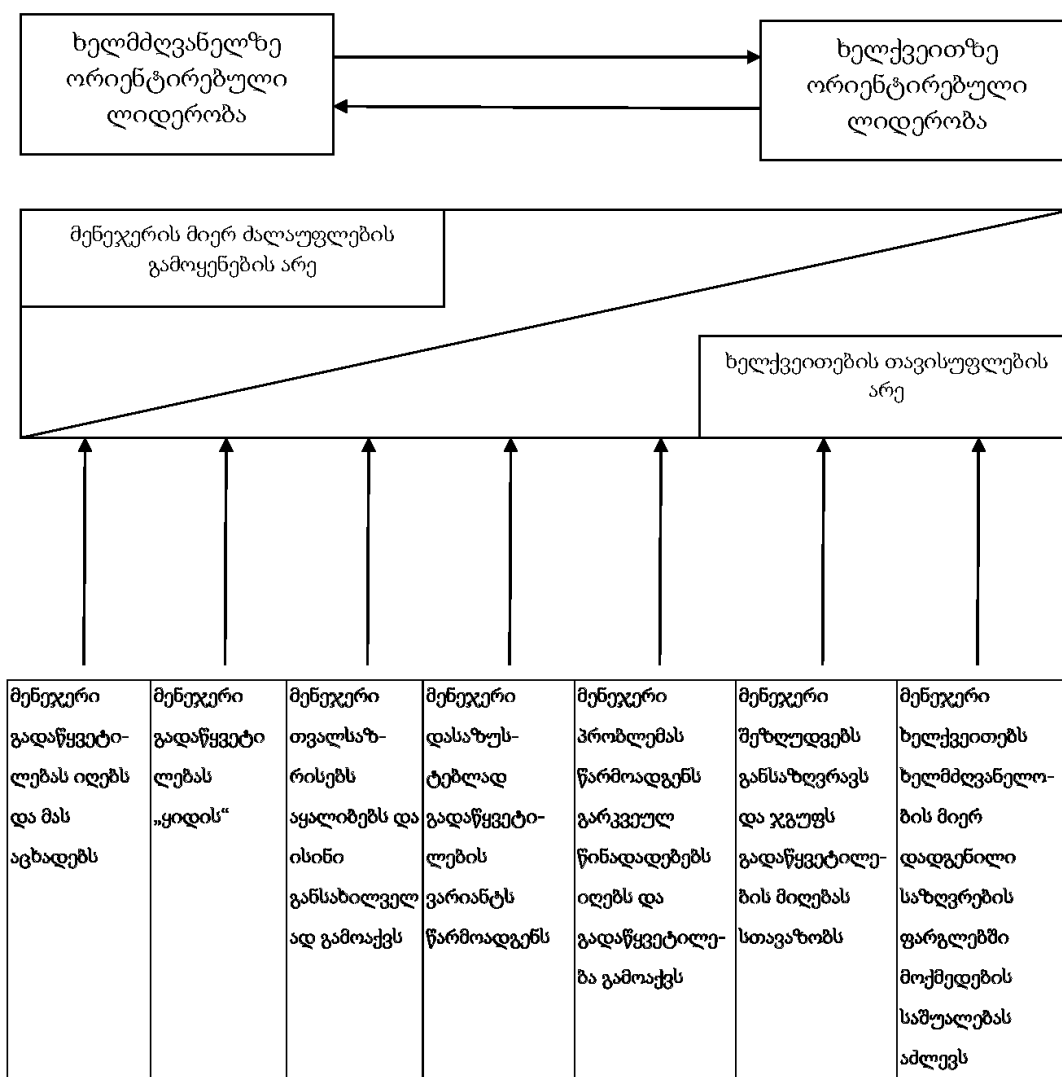
	ხელქვეითი“	მგრძნობელობა; ზემოქმედების ფორმა	ლიდერს ხელქვეითებზე ზემოქმედება?
სიტუაცია	ლიდერობის პროცესის კონტექსტი	ლიდერის ქცევაზე სიტუაციის ზემოქმედება; სიტუაციის გავლენის ხელშემწყობი ფაქტორები	როგორც იცვლება ლიდერის ქცევა განსხვავებულ სიტუაციებში?
ლიდერის ფორმირება და ეფექტურობა	ინდივიდები და ჯგუფები	ჯგუფური დინამიკა და ინდივიდუალური მახასიათებლები	რა შემთხვევაში ხდება ადამიანი ლიდერი?

წყარო: ადაპტირებულია ე. ბარათაშვილი, ლ. ქოქიაური, „მენეჯმენტის პრინციპები“ 2010.

ლიდერობის პრობლემის კვლევის დიდი ტრადიციის მიუხედავად, ფაქტობრივად, ამ ბოლო დრომდე, ლიდერობის ფორმას, საქმიანობის ეფექტურობას, ჯგუფურ პროცესებსა და შრომით კმაყოფილებას შორის მყარი კავშირის არსებობა, ჯერ კიდევ, კარგად შესწავლილი არ არის. ჩვენი აზრით, ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგები კიდევ ერთი წინგადადგმული ნაბიჯი იქნებოდა. თუმცა, ევროპელმა მკვლევარებმა შესწავლის მთავარ ამოცანად ლიდერის ეფექტურობის განმსაზღვრელი პიროვნული და ქცევითი მახასიათებლების სხვადასხვა სიტუაციაში სისტემური შესწავლა დაისახეს.

ლიდერის ქცევაზე შემდეგი სიტუაციური ცვლადების გავლენის შესწავლა, როგორიცაა: დავალებების სტრუქტურა, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები ჯგუფის სტრუქტურა ზოგადად შეიძლება ითქვას, რომ ლიდერის მოქმედების სტილს ამ სამი ცვლადის ურთიერთქმედება განსაზღვრავს.

ლიდერის ქცევის კონტინუმი



წყარო: ადაპტირებულია ტანენბაუმის და შმიდტის მოდელის მიხედვით

რ. ტანენბაუმის და უ. შმიდტის მოდელში ნაგულისხმებია ავტოკრა-
ტული მართვის სტილით დაწყებული და დემოკრატიული სტილით დამ-
თავრებული ლიდერის მოქმედების შესაძლო დიაპაზონი.

თავი. II ლიდერობა მართვის სისტემაში და მისი გავლენა ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებასა და განვითარებაზე

2.1. ლიდერობის სპეციფიკა და ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება ქართული ბიზნესის მმართველობით საქმიანობაში

ლიდერობა ეყრდნობა ადამიანებს, ამიტომ საჭიროა ლიდერი ფლობდეს იმ უნარ-ჩვევებს, რომელიც დაეხმარება მას ადამიანებზე დაყრდნობით, ეფექტიანად უზრუნველყოს დასახული ამოცანების შესრულება ბიზნესის მმართველობით საქმიანობაში.

„მმართველობით პროცესში მრავალრიცხოვანი ფაქტორებიდან ძირითადია: ლიდერის პიროვნული თვისებები, რისკის დონე, გადაწყვეტილებების მიღების დრო და გარემო, ინფორმაცია, ქცევითი შეზღუდვები, გადაწყვეტილებათა ნეგატიური შედეგები და ურთიერთდამოკიდებულება“.³⁰

დრო მიდის, იცვლება მოთხოვნები ლიდერების მიმართ, ეს მიდგომებიც განიცდის გარკვეულ ცვლილებას. თუმცა, უკვე მეორე ათწლეულია ისინი კვლავაც რჩებიან ქართული ლიდერობის გამოკვეთილ თავისებურებებად.³¹ იცვლება სამუშაოს ბუნება, პროფესიები განიცდიან სწრაფ ცვლილებებს, აუცილებელი ხდება მუდმივი სწავლება. მკვეთრად იზრდება იმ თანამშრომლებზე მოთხოვნა, რომელიც ფლობს, როგორც ტექნიკურ ცოდნას, ასევე გუნდის წევრებთან ურთიერთობის ოსტატობას (ე. ი. ლიდერის თვისებას).

საქართველოში ჩვენ ვხვდებით დიდ სირთულეებს, ორგანიზაციის მართვის პროცესში, რადგან ვცდილობთ, მოვძებნოთ ის ადამიანები, ვისი მოთხოვნილებები, ტალანტი და შესაძლებლობა პასუხობს გადაწყვეტილების მიღების სირთულეებს, ეხება ინფორმაციული ტექნოლოგიის, კულტურისა და ეთიკის საკითხებს.

ჩვენი რეალობიდან გამომდინარე, ქართული ბიზნესის მმართველობით საქმიანობაში ლიდერობისათვის დამახასიათებელია შემდეგი ძირითადი სპეციფიკა, რომელიც შეიძლება განვიხილოთ, როგორც დადებითი, ისე

³⁰ „მენეჯმენტი“ 1 ნაწილი, ე. ბარათაშვილი და სხვანი, გვ. 178.

³¹ **პ. ტოლიაშვილი** - „ქართული სტრატეგიის სამი თავისებურება“, <http://strategy.ge/2009/03/31/georgian-strategy/> უკანასკნელად გადამოწმებული - 15.03.2016.

უარყოფითი კუთხით. ამ მიდგომებმა განაპირობა ქვეყანაში ბევრი კომპანიის სწრაფი აღმასვლა და, შესაძლოა, ასევე სწრაფი დაცემა.

საქართველოში კერძო კომპანიების დანიშნულება **მაქსიმალური მოგების მიღებაა და თან, რაც შეიძლება, სწრაფად**. ადამიანებს მიაჩნიათ, რომ, რაც უფრო სწრაფია და დიდია მოგება, მით უფრო წარმატებულია ორგანიზაცია და, შესაბამისად, წარმატებულია მისი ხელმძღვანელიც.

რწმენა ხდება სტრატეგია, სტრატეგია გადადის მოქმედებაში და, შედეგად, ვიღებთ ორგანიზაციას, რომელიც მოკლე ვადაში ახერხებს მიაღწიოს გარკვეულ წარმატებას, მაგრამ სანაცვლოდ არანაირად არ არის მზად, თუნდაც, ძალიან მცირე გაუთვალისწინებელი დაბრკოლებისთვის. ეს აზრი გატარებული აქვს **პ. ტოლიაშვილს**, რაშიც ჩვენ სრულებით ვეთანხმებით.

ქართული ლიდერობის მეორე თავისებურება არის **უნივერსალიზაცია ყველგან და ყველავერში**, როგორც წესი, ორგანიზაციების დიდი ნაწილი უნივერსალიზაციას თავისი ორგანიზაციის ძირითად სტრატეგიად ირჩევს. ანუ, ვაკეთოთ ყველავერი, ვაკეთოთ ყველასთვის, მოვემსახუროთ ყველას და ვიყოთ საინტერესო და ცნობილი ყველასთვის. ეს არის მოტივაცია, რომელიც ძალიან ბევრი ორგანიზაციის მამოძრავებელი კონცეფცია ხდება. შედეგად, რაღაც დროის განმავლობაში ისინი ახერხებენ სწრაფად გაშალონ ასპარეზი, სწრაფად დაენახონ ყველას, სწრაფად მიიზიდონ კლიენტებიც თუმცა, დროთა განმავლობაში მათი მამოძრავებელი მოტივაცია მცირდება. ამას რამდენიმე მიზეზი განაპირობებს:

ა) ვერ ხერხდება მნიშვნელოვანი ცოდნის დაგროვება, ვინაიდან ისწავლო და გაიგო ყველავერი ყველაზე ყოველთვის და ითვალისწინებდე ყველავერს შეუძლებელია;

ბ) ვერ ხერხდება საინტერესო იდეების გენერაცია და განხორციელება ყველა მიმართულებით, ერთი ტემპებით;

გ) ვერ ხერხდება ყველა მომხმარებლის დაკმაყოფილება თანაბრად კარგად.

შედეგად იწყება კრიზისის ესკალაცია. გაყიდვები მცირდება, მენეჯ-მენტი იწყებს დაცილებას თანამშრომლებისგან და ძირითადად მათ აბრა-ლებს წარმოქმნილ სირთულეებს. იწყებს გეგმების დაწესებას, ამ გეგმების შესრულების მოთხოვნას. დამაბული მოტივაციის სისტემების შექმნას და ა.შ. დროთა განმავლობაში იძაბება ურთიერთობები მენეჯმენტის გუნდის წევ-რებს შორის.

ქართული ლიდერობის მესამე თავისებურებას წარმოადგენს პირვე-ლობისკენ სწრაფვა. როგორც კი ორგანიზაციები სხვებზე სწრაფად იწყებენ ზრდას, მათი უმთავრესი მიზანი ბაზრის ლიდერობა ხდება, ეს კი ბევრი უარყოფითი მოვლენისა და პროცესის საფუძველია:

ა) ორგანიზაციები უგულებელყოფენ ორგანიზაციული განვითარების აუცილებლობას. მათი სწრაფი ზრდისკენ სწრაფვა ხელს უშლის გაჩერდნენ დროდადრო და სწორი ორგანიზაციული საფუძვლების შექმნით გაიმყარონ და განიმტკიცონ მიღწეული შედეგები;

ბ) ორგანიზაციები აღარ აქცევენ ყურადღებას გრძელვადიან შედეგებ-ზე ორიენტირებულ პროექტებს. ვერ ნახულობენ მათთვის დროს, საკმარის სახსრებს, საკმარის მოტივაციას საკუთარ თავში, რომ მათზეც სხვა ოპერა-ტიული ამოცანების მსგავსად იზრუნონ. მით უმეტეს, ამ ამოცანებზე მუ-შაობა მეტ ინტელექტუალურ, მორალურ ძალას საჭიროებს და როგორც წესი, უფრო რთული და მოსაწყენია ბევრი მენეჯერისათვის, ვიდრე სწრაფი, ოპერატიული მოქმედება მოკლევადიანი შედეგის მისაღებად. შედეგად, აქაც იწყება კრიზისი. ორგანიზაცია ვეღარ ასწრებს განვითარდეს ზრდის შესაბამისად. ზრდის შედეგად გაზრდილი მოცულობები „მაკრატლის ეფექ-ტით“ თვითონ იწყებენ ორგანიზაციის დახრჩობას.³²

ბევრი კომპანია, რომელიც საქართველოს ბიზნეს წრეებში საუკეთესო ორგანიზაციად და წარმატებულ კომპანიად სახელდებოდა უახლოეს წარ-სულში ან ჯერ კიდევ სახელდება, თავის გადაწყვეტილებებში სწორედ ამ მიდგომებით სარგებლობდა.

³² **პ. ტოლიაშვილი** - „ქართული სტრატეგიის სამი თავისე-ბურება“, <http://strategy.ge/2009/03/31/georgian-strategy/> უკანასკნელად გადამოწმებული - 15.03.2016 .

მიმდინარე კრიზისმა გამოავლინა ბიზნესის დღევანდელ ლიდერთა ძირითადი სისუსტეები, ბევრი მათგანი შესაძლოა დაცემის პერსპექტივის წინაშე დგას. და თუ ოდნავ მაინც, არსებული პრობლემები ჩვენს მიერ აღწერილი სტრატეგიების შედეგია, ჩვენი სურვილია, რომ ახალი კომპანიები, რომლებიც ახლა იზრდებიან და ვითარდებიან, ისინი მაინც შეეცადონ, გაითვალისწინონ დღევანდელი მიდგომის ნაკლოვანებები, თუმცა, სავარაუდოა, რომ ქართული ორგანიზაციებისთვის, სტრატეგიების განსაზღვრისას ეს სამი მიდგომა კიდევ დიდხანს იქნება დომინანტი. ეს ნიშნავს, რომ კვლავაც იქნება მრავალი წარმატება და დაცემა, ბევრი კრიზისი და ცვლილებები, ანუ „ცხოვრება კვლავ ჩვეულ კალაპოტში გაგრძელდება“.³³

თითქმის არასოდეს წერენ ლიდერობის მინუსებზე და იმ საფრთხეებზე, რაც ნებისმიერ ლიდერს შესაძლოა დაუდგეს.

არადა, ძალიან მნიშვნელოვანია, თითოეული ლიდერი კარგად აცნობიერებდეს იმ საფრთხეებს, რომლებსაც შეუძლიათ მისთვის, როგორც ლიდერისთვის და მისი ორგანიზაციისათვის ზიანის მიყენება.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საფრთხე, რომლის წინაშეც ნებისმიერი ლიდერი დგას, არის სიტუაცია, როდესაც ყველა თანამშრომელი უპირობოდ იღებს ლიდერის ყველა დავალებას, სრულად ეთანხმება მის აზრებს. ასეთ ლიდერს შეიძლება „უპირობო ლიდერი“ ვუწოდოთ. შეუძლებელია, ერთ კაცს ყოველთვის სწორი აზრი გააჩნდეს, ამიტომ უპირობო ლიდერობას ყოველთვის შედეგიანად არ მივიჩნევთ. ასეთ შემთხვევებში. უპირობო ლიდერობა „დიდი ნაღმია“, რომელიც ნებისმიერ მომენტში შეიძლება აფეთქდეს.³⁴

ბუნებრივად ჩნდება კითხვა: „როგორ უნდა მოახერხოს ორგანიზაციის მენეჯერმა, რომ მისმა ავტორიტეტმა საფრთხე არ შეუქმნას ორგანიზაციას?“

³³ პ. ტოლიაშვილი - „ქართული სტრატეგიის სამი თავისებურება“, <http://strategy.ge/2009/03/31/georgian-strategy/> უკანასკნელად გადამოწმებული - 15.03.2016 .

³⁴ პ. ტოლიაშვილი - „ქართული სტრატეგიის სამი თავისებურება“, <http://strategy.ge/2009/03/31/georgian-strategy/> უკანასკნელად გადამოწმებული - 15.03.2016.

ვფიქრობთ, კარგი გამოსავალია, რაც შეიძლება მეტი კომუნიკაცია თანამშრომლებთან, გადაწყვეტილების მიღებისას სიტუაციურ ცვლილებებთან ადაპტირება, თანამშრომლებისთვის არჩევანის გაკეთების საშუალების მიცემა. დაე, ერთმანეთში იკამათონ, საბოლოო გადაწყვეტილება ხომ მაინც ლიდერს ეკუთვნის. საბოლოოდ, საკუთარი თავის „ჩრდილში“ გადაყვანა და თანამშრომლების ინიციატივის წახალისება, მასვე გაუმართივებს გადაწყვეტილების მიღებას.

თანამედროვე ტიპის ლიდერი, ბიზნესის მმართველობით საქმიანობაში უნდა გამოირჩეოდეს ლიდერისათვის დამახასიათებელი შემდეგი უნარ-ჩვევებით:

- სწორი დაგეგმვის უნარი;
- სხვების მოსმენის უნარი;
- თანამშრომლების შექება, მათი წვლილისა და დამსახურების დანახვა, დაფასება და აღიარება;
- კითხვა და სწავლა;
- საკუთარი სისუსტეების დანახვა.

თანამედროვე რეალობაში გლობალიზაციის პარალელურად ორგანიზაციული კულტურის ცნება სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს. ორგანიზაციული კულტურა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია ორგანიზაციის წარმატებისათვის. რამდენადაც ადამიანების წარმატებას განსაზღვრავს ფასეულობები, პრინციპები და ცხოვრების წესი, რაც მას პროგნოზირებადს, შესაბამისად, სანდოსა და სტაბილურს ხდის, ასევე, ორგანიზაციების შემთხვევაშიც. რაც უფრო ადვილად პროგნოზირებადია ორგანიზაციის თითოეული წევრის ქცევა, გადაწყვეტილებები და დამოკიდებულება კლიენტებთან მიმართებაში ყოველდღიურ ცხოვრებაში, მით უფრო სასურველი პარტნიორია ეს ორგანიზაცია ბევრი სხვისთვის, ვინც მათში სწორედ ამ საიმედოობას და სტაბილურობას აფასებს.

კვლევების შედეგად ირკვევა, რომ დღესდღეობით საქართველოში ორგანიზაციული კულტურის ცნება თანდათან ვითარდება და დახვეწის

პროცესშია. ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებისას უფრო და უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება, რაც უმაღლესი დონის მენეჯერების პრეროგატივაა. მაგრამ აქ ვაწყდებით მთავარ პრობლემას, რაც აფერხებს ამ მიმართულების განვითარებას საქართველოში. პრობლემად შეიძლება მივიჩნიოთ ორგანიზაციული კულტურის თეორიულ მეთოდოლოგიური მექანიზმების არასათანადოდ შესწავლა.

ორგანიზაცია, ეს არის გარკვეულ საზღვრებში მოქცეული ობიექტი, რომელსაც გააჩნია მოწესრიგებული შინაგანი სტრუქტურა, აქვს თავისი დანიშნულება - მისია, რომლის სახელითაც ადამიანები ერთიანდებიან და ფუნქციონირებენ საერთო მიზნის ან მიზნების მისაღწევად. მასში შეთანხმებულად მოქმედებს ფიზიკური, ტექნოლოგიური, ეკონომიკური, სამართლებრივი კავშირები და ადამიანური ურთიერთობები.³⁵

კულტურა გამოხატავს საზოგადოების სულიერი განვითარების დონეს, მის იდეალებს, ადამიანებთან კონტაქტში შესვლის უნარს.³⁶

„ორგანიზაციის თეორიის“ სახელმძღვანელოში ორგანიზაციული კულტურა განმარტებულია შემდეგნაირად: „ორგანიზაციული კულტურა, არის ორგანიზაციაში საქმიანობის წარმართვის ურთიერთობათა ფორმებისა და შედეგების მიღწევის, წარმოდგენებისა და მიდგომების საყოველთაოდ აღიარებული სისტემა, რომელიც მოცემულ ორგანიზაციას განასხვავებს ყველა დანარჩენისაგან“.³⁷

ორგანიზაციული კულტურის არსი კარგად ვლინდება მის ფუნქციებში, ესენია:

- დაცვითი;
- მაინტეგრირებელი;
- მარეგულირებელი;

³⁵ ც. ლომია, ნ. მხეიძე, „ლიდერობა, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ტექნოლოგია“ ჟ. „მაცნე“ #8, 2015წ, გვ. 84.

³⁶ ბ. რაისბერგი, „ბიზნესის საფუძვლები“, მოსკოვი 1998, გვ. 248.

³⁷ ნ. ბაკაშვილი, დ. მესხიშვილი, ლ. ქადაგიშვილი - „ორგანიზაციის თეორია“, თბილისი 2009, გვ.281.

- ადაპტაციური;
- მაორიენტირებელი;
- მამოტივირებელი იმიჯის ფორმირება.

ზოგადი განმარტებით, კულტურა ორგანიზაციაში აერთიანებს ღირებულებებს, ფასეულობებსა და თანამშრომელთა რწმენას, რომელიც ეხმარება ადამიანებს მიზნის მიღწევაში. კულტურის ჩამოყალიბების პროცესში მნიშვნელოვანია ურთიერთობების მართვის პრაქტიკა, წარმატებული და თანასწორი ურთიერთობების ჩამოყალიბება ორგანიზაციაში მომუშავე ყველა თანამშრომელს შორის.

წარმოგიდგენთ ამ დარგში მომუშავე კლასიკოსების ორგანიზაციული კულტურის ძირითად განსაზღვრებებს ორგანიზაციისა და მისი წევრების საქმიანობის მიხედვით, ცხრილის სახით:

ცხრილი 2.1.1.

ორგანიზაციული კულტურის ძირითადი განსაზღვრებები ორგანიზაციისა და მისი წევრების საქმიანობის მიხედვით

ავტორები	განსაზღვრების შინაარსი
Oldham, G. R., 1980	სამუშაოს შესრულების მეთოდები და ის, თუ როგორ ეპყრობიან ადამიანებს ორგანიზაციაში.
Schein, E., 1985	ჯგუფის მიერ შექმნილი კოლექტიური ძირითადი წარმოდგენები გარე ადაპტაციისა და შიდა ინტეგრაციის პროცესში. კულტურა და ლიდერობა წარმოადგენენ მონეტის ორ მხარეს, კულტურას ქმნიან ლიდერები, რომლებიც ჯგუფის წევრებს თავს ახვევენ საკუთარ ფასეულობებსა და წარმოდგენებს.
Milner B. Z., 2002	საქმის წარმოებაზე წარმოდგენები და მიდგომები, ურთიერთობების ფორმები საქმიანობის დადებითი რეზულტატების მისაღწევად.
Martin D., 1992.	ორგანიზაციის ფასეულობები (კულტურის ბირთვი) განსაზღვრავს ორგანიზაციის ფილოსოფიას, მისიას. ენა, ისტორიები, ლეგენდები, რიტუალები, ცერემონიები, გარეგნული მხარე, ტანსაცმელი და კულტურის სხვა ფორმები გადასცემენ ფასეულობებს; კულტურის მხარდასაჭერად ფორმირდება თანამშრომელთა დაქირავების წესები, ტრენინგები, სწავლების პროგრამები, კარიერის დაგეგმარება და სხვა.
Hall P.A., 1992	ვითარება, აღქმა და ფასეულობები, რომლებიც ქმნიან მოქმედებისათვის საყრდენს.

წყარო: ადაპტირებულია Oldham, G. R., Schein, E., Milner B. Z., Martin D., Hall P.A., - ის ჩვენს მიერ განსაზღვრებათა შეკრების მოდიების შედეგად.

ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარული და გავლენიანი კლასიფიკაცია გამოყოფს კორპორაციული კულტურის შემდეგ ძირითად არსს და თვისებებს. ესენია:

1. **სიახლეების დანერგვა და რისკიანობა:** დაქირავებულებისათვის ხელის შეწყობის ხარისხი, იყვნენ ნოვატორები და რისკიანები;
2. **დეტალების მიმართ ყურადღება:** დაქირავებულების მიერ სიზუსტის, მობილიზებისა და დეტალებზე ყურადღების მიქცევის ხარისხი;
3. **შედეგზე ორიენტირება:** მენეჯმენტის მიერ შედეგზე და არა ამ შედეგების მისაღწევად გამოყენებულ საშუალებებსა და პროცესებზე ყურადღების გამახვილების ხარისხი;
4. **ადამიანებზე ორიენტირება:** მენეჯმენტის გადაწყვეტილების ხარისხი, მხედველობაში მიიღოს, ორგანიზაციებში რა გავლენას ახდენენ შედეგები ადამიანებზე;
5. **გუნდზე ორიენტირება:** სამუშაო საქმიანობის გუნდის და არა ინდივიდების გარშემო ორგანიზების ხარისხი;
6. **აგრესიულობა:** ადამიანების აგრესიულობისა და კონკურენტულობის და არა გულგრილობის ხარისხი;
7. **სტაბილურობა:** ორგანიზაციული საქმიანობების მიერ სტატუს-ქვოსა და არა ზრდაზე კონცენტრირების ხარისხი.³⁸

თითოეული ეს თვისება შესაძლებელია იყოს ძლიერიც და სუსტიც. ამ შვიდი თვისების მიხედვით, ორგანიზაციის შეფასებამ შესაძლებელია მოგვცეს ორგანიზაციული კულტურის რთული სურათი.

ორგანიზაციული კულტურა ყალიბდება შიდა გარემოს მრავალრიცხოვანი ფაქტორებით. მისი საფუძველია ორგანიზაციის მრწამსი და ფილოსოფია, რომელიც განმარტავს, თუ რატომ მოქმედებს იგი არსებული სახით და არა სხვაგვარად. კომპანიის კულტურა ვლინდება თანამშრომელთა შეხედულებებში და ბიზნესის იმ პრინციპებში, რომლებიც დეკლარირებულია ხელმძღვანელობის მიერ.

³⁸სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ალან ჯაჯი „ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები“, მე-11 გამოცემა, გვ.326

დავსვათ კითხვა: რა განსაზღვრავს ორგანიზაციის კულტურას? შევეცდებით ვუპასუხოთ რა გარემოებები ახდენს გავლენასმის ფორმირებაზე: 1. საქმიანი გარემოცვა; 2. ეროვნულ სახელმწიფოებრივი თავისებურებანი; 3. ეთნიკური ფაქტორები; 4. ორგანიზაციის დამაარსებელი ფილოსოფია; 5. ბიზნესის სახეობა; 6. მოქმედების თავისებურება; 7. თანამშრომელთა ურთიერთობა ორგანიზაციაში; 8. თანამშრომელთან მეგობრობის ხარისხი; 9. მუშაკთა მოტივაციის დონე; 10. მუშაკთა ავტონომიის დონე; 11 მართვის სტილი; 12. მუშახელის ბუნება; 13. ხასიათი; 14. თანამშრომელთა მიერ თავიანთი შრომის დაცვის უნარი.

საქართველოში მეცნიერების, ტექნიკისა და საზოგადოებრივი ცხოვრების განვითარებასთან ერთად, ორგანიზაციული კულტურაც მუდმივ განვითარებას განიცდის. ადამიანის შინაგანი, ანუ სულიერი კულტურის ნიშნებია – ინტელექტუალური განვითარება ესთეტიკური აღზრდა და ზნეობრივი სისპეტაკე.

საერთაშორისო ბიზნესის ეფექტიანი წარმართვისათვის აუცილებელია ქართველი ლიდერი ადამიანის კულტურასთან ერთად კარგად ერკვეოდეს საზოგადოებისა და ქვეყნის კულტურის მახასიათებლებში. „კულტურულ ადამიანს ყველაფერი სუფთა და სპეტაკი უნდა ჰქონდეს სხეულით დაწყებული და სინდისით დამთავრებული“. ასეთი ფიზიკური და სულიერი სისუფთავე მიიღწევა დიდი შრომისა და მონდომების შედეგად.³⁹ უცხოელი და ქართველი ლიდერის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მენეჯერების კულტურის საკითხებში კომპეტენტურობის ამაღლებას.

კულტურა განსაზღვრავს ქცევის სტილს, კულტურის ელემენტები ურთიერთდაკავშირებულია. რამდენადაც კულტურა განსაზღვრავს ქცევის სტილს, იგი ყალიბდება სწავლების შედეგად და ორგანიზაციისათვის ადაპტიურია.

³⁹ გ. ზანძელაძე ადამიანის შინაგანი და გარეგანი კულტურა, თბილისი 1978, გვ 59.

კორპორაციული ანუ ორგანიზაციული კულტურა არის იმ საერთო ფასეულობათა ერთობლიობა, რომელსაც იზიარებს კომპანია და, რომელიც უნდა გაიზიაროს ყველა მისმა თანამშრომელმა. ორგანიზაციული კულტურის ფორმირების არსი იმაშია, რომ მისი ინტერესი და ადამიანური ფასეულობები ერთმანეთს ემთხვეოდეს. ქართული კომპანიები თანდათანობით აყალიბებენ მოქმედების, საქციელის წესებს, რომელიც თითოეულმა ორგანიზაციამ უნდა დაიცვას საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. ორგანიზაციული კულტურა არის იმ ელემენტების ერთობლიობა, რომელიც ნებისმიერ ორგანიზაციაში კეთილსასურველ საქმიან და ფსიქოლოგიურ კლიმატს ქმნის და უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მოტივირებას მატერიალური სტიმულების გარეშე. როგორც მეცნიერი **უ. სამადაშვილი** და **მ. გედევანიშვილი** მიუთითებენ, „კორპორაციის კულტურა არის მუშაკების ძირითადი ორიენტირი, რომელიც მათ შესაძლებლობას აძლევს გაიგონ, თუ რა მოთხოვნებს უყენებს კომპანიას“⁴⁰

ყოველი ორგანიზაცია თავისი უნიკალური მახასიათებლებით განსხვავდება სხვა ორგანიზაციებისგან, ისევე, როგორც ერთი ადამიანი განსხვავდება მეორისაგან, როგორც ერთი შრომის სუბიექტი განსხვავდება მეორე შრომის სუბიექტისგან. ორგანიზაციის ეს თვითმყოფადობა ორგანიზაციული კულტურის ინტეგრირებულ ცნებაში არის გამოხატული. ორგანიზაციული კულტურა იქმნება ისეთი მახასიათებლების ერთობლიობით, როგორებიცაა: ორგანიზაციის ღირებულებები, თანამშრომლებს შორის ურთიერთობათა ნორმები, შრომითი განწყობები, დამკვიდრებული ტრადიციები და სხვა.

ორგანიზაციები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან თავიანთი კულტურული შინაარსით. ისინი დაახლოებით ენათესავებიან ერთმანეთს კულტურული ღირებულებების მიმართულებით, მაგრამ მრავალფეროვანი განსხვავება გააჩნიათ ვარაუდების მიმართულებით. საკითხის უკეთ გასაგებად წარმოგიდგენთ რამდენიმე კომპანიას და მათ დომინანტურ კულტურებს:

⁴⁰ უ. სამადაშვილი და მ. გედევანიშვილი, „საერთაშორისო ბიზნესი ეთიკა და სოციალური პასუხისმგებლობა“, თბილისი 2012“.

1. **SAS ინსტიტუტი** – გვიანობამდე მუშაობა ბევრი წარატებული ტექნოლოგიური კომპანიის კულტურის ნაწილია, მაგრამ SAS ინსტიტუტს აქვს სრულიად განსხვავებული ორგანიზაციული კულტურა. პროგრამული უზრუნველყოფით, კომპანიები თავიანთ სამუშაოს ამთავრებენ 18 საათისთვის და თანამშრომლებს უშვებენ სახლებში, რათა მათ შეძლონ პირადი ცხოვრებისა და სამსახურის დაბალანსება. 2003-ზე განლაგებული კომპანიის მენეჯმენტი ხელს უწყობს თავის თანამშრომლებს იგრძნონ თავი კომფორტულად და უზრუნველყოფილები იყვნენ უფასო პირველადი სამედიცინო დახმარებით, საჭიროების შემთხვევაში, ულიმიტო დასვენების დღეებით, ავადმყოფობის შემთხვევაში კი, განსაკუთრებული შეღავათებით. მათ, ასევე, შეუძლიათ აიყვანონ პირადი მწვრთნელები სხვადასხვა მიმართულებით და მისდიონ სპორტულ ცხოვრებას SAS ინსტიტუტის დახმარებით. ორგანიზაციის აღმასრულებელი დირექტორი Jim Goodnight განმარტავს, რომ ეს ყველაფერი კეთდება იმისათვის, რომ თანამშრომლებს შეეძინათ სასიამოვნო, კომფორტული გარემო მუშაობის პროცესში. შეიძლება ითქვას რომ ეს ამ კომპანიის წარმატების ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორია.⁴¹

2. კომპანია **Toyota Motors**. ამ კომპანიისთვის საკმარისი არ არის იყო კარგი თანამშრომელი, ის თხოულობს მუდმივ განვითარებასა და საკუთარ თავზე მუშაობას. კომპანია, რომელიც ყოველდღიურად მუშაობს წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებასა და მიმართულია ახალ იდეებზე, გააჩნია სწავლების ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა. მომუშავეები წახალისდებიან მაშინაც, როცა მუდმივად აღმოაჩენენ და აკონტროლებენ წარმოების დროს გაპარულ შეცდომებს, რაც წარმოების მთლიან პროცესს ეხმარება მუდმივ განვითარებაში. Toyota-ს კულტურის უმნიშვნელოვანეს შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს თავმდაბლობა. რა წარმატებასაც არ უნდა მიაღწიონ, Toyota-ს ლიდერები თავს იკავებენ მასზე ხმამაღლა საუბრისგან. ისინი არიან პარანოიდულ-

⁴¹“SAS Turned Down ‘Numerous’ Acquisition Inquiries This Year, Says CEO,” *CMP TechWeb*, 17 December 2007.

ლები ამბიციისადმი. „არ არის საკმარისად კარგი“, აი, ამ ორგანიზაციის უმთავრესი დევიზი. ⁴²

მეგობრული და შემოქმედებითი, სამუშაოზე ორიენტირებული, ეფექტური და თავმდაბალი. უამრავ ორგანიზაციულ კულტურას ვაწყდებით მსოფლიოს მასშტაბით. უამრავი ექსპერტი შეეცადა ამ კულტურების კლასიფიკაცია მოეხდინათ მარტივი დაჯგუფებების მეშვეობით. თუ უფრო დაწვრილებით განვიხილავთ, შეიძლება ითქვას, რომ ეს სისტემა ძირითადი თვისებების რიგია, რომელსაც ორგანიზაცია აფასებს. გამოკვლევების მიხედვით არსებობს ამ თვისებების უამრავი კლასიფიკაცია.

ორგანიზაციაში ადამიანებს შორის ურთიერთობებზე დიდ გავლენას ახდენს კომპანიაში არსებული კულტურა. კულტურა გულისხმობს მუშაობის წესებსა და კომპანიის წევრების მიერ ერთმანეთთან ურთიერთობის ფორმებს. თუკი არსებული კულტურა მტკიცეა, მაშინ იგი არ დაუშვებს, რომ თანამშრომლები ერთმანეთს უღირსად მოექცნენ, მიუხედავად, მისია თუ რა სიმძაფრისაა კონკურენცია. არაჯანსაღი ურთიერთობების წარმოშობის შემთხვევაში, აუცილებლად უნდა გადაიხედოს კომპანიის კულტურა და მოხდეს გარკვეული ღირებულებების გადაფასება. მნიშვნელოვანია, რომ შემოღებულ იქნას გარკვეული წესების ერთობლიობა, რაც აკრძალავს ადამიანებს შორის უდიერ და უპატივცემულო დამოკიდებულებას. ეს წესები დაცული უნდა იქნას ნებისმიერი თანამშრომლის მიერ, განურჩევლად მისი პოზიციისა. ფასეულობების ნაკრები, ამასთანავე, დაეხმარება კომპანიას თანამშრომელთა შერჩევის პროცესში არ დაუშვას ისეთი პიროვნებების პოზიციაზე აყვანა ვისთვისაც უცხოა ეს ღირებულებები.

კორპორაციული კულტურა ვლინდება მის შინაგან მდგომარეობაში, ძირითად ფასეულობებსა და ყოველდღიურ საქმიანობაში.⁴³ უფრო მარტივად, ბიზნესის ანუ სამეწარმეო კულტურა ნიშნავს პატიოსნებას, წესრიგს,

⁴²H. Takeuchi , E. Osono , and N. Shimizu , “The Contradictions That Drive Toyota’s Success,” *Harvard Business Review* 86, no. 6 (2008), pp. 96–104 .

⁴³ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, მენეჯმენტის საფუძვლები“. თბ. 2010წ, გვ. 482.

მომხმარებლის, პარტნიორის არ მოტყუებას, ურთიერთგაგებით შეთანხმებას, კომუნიკაბელურობას, პანიკისა და კონფლიქტის გარეშე ყოფნას.

კორპორაციული კულტურა განსაკუთრებით ფორმირების პროცესში განხილულ უნდა იქნეს, როგორც ორგანიზაციის ხასიათი. ლიდერი უნდა ეცადოს, რომ ორგანიზაცია, რომელსაც ხელმძღვანელობს ჩამოაყალიბოს ორგანიზაციად, რომელიც მეგობრული ატმოსფეროთი ხასიათდება.

სრულიად მიუღებელია კონფლიქტური სიტუაციები, მიკერძოებული ან აგრესიული ვითარება ორგანიზაციაში. ლიდერს უნდა შესწევდეს უნარი შესაბამისი ქმედებით აღმოფხვრას მსგავსი სიტუაციები, ერთ-ერთი მეთოდი, რათა გადაჭრათ თანამშრომლებს შორის წარმოქმნილი კრიტიკული მდგომარეობა არის საერთო დავალების ქვეშ მათი გაერთიანება. კონკურენტებს გუნდში უკვე ერთად და შეთანხმებულად მოუწევთ მუშაობა. დიდი ალბათობით ამგვარი გარემო დადებით ზეგავლენას მოახდენს მათ ურთიერთობებზე და ასწავლის მათ ურთიერთპატივისცემას.

საქართველოში ჯერ კიდევ დაბალია სამეწარმეო ეთიკა, კულტურა და სოციალური პასუხისმგებლობა. განსაკუთრებით დაუცველია დაქირავებული მუშაკი და თვითდასაქმებული. მენეჯმენტისა და ორგანიზაციული კულტურის ურთიერთქმედების რამდენიმე წესი არსებობს, კერძოდ, მენეჯერებმა შეიძლება იმოქმედონ მკაცრად ორგანიზაციული ფასეულობების შესაბამისად, შესაძლებელია ხელმძღვანელებმა იგნორირება მოახდინონ ჩამოყალიბებულ კულტურასა და თავიანთი მიზნების მიღწევაზე ჯიქური იერიში მიიტანონ. ასევე, შესაძლებელია საქმიანობის მართვა განხორციელდეს ნაწილობრივ ორგანიზაციული კულტურის დაცვით და ნაწილობრივ - მისი დარღვევით. თუ აუცილებელია ისეთი მოქმედებების განხორციელება, რომელიც ეწინააღმდეგება ორგანიზაციის ფასეულობებს, მაგრამ მის გარეშე ფირმის შემდგომი განვითარება შეუძლებელია, მაშინ ორგანიზაციული კულტურა გადახედვასა და სათანადო ცვლილებებს საჭიროებს.

წარმოგიდგენთ „მედპროექტშენსა“ და „პროგრედიტბანკში“ ჩატარებული ანკეტური გამოკითხვის შედეგს. დასმული იყო შემდეგი შეკითხვა:

გთხოვთ, 5 ბალიანი სისტემით შეაფასოთ თქვენი ორგანიზაციის კულტურის განმსაზღვრელი ფაქტორები.

ცხრილი 2.1.2.

კვლევის შედეგები ორგანიზაციული კულტურის განმსაზღვრელ ფაქტორებზე

ორგანიზაციის დასახელება	გამოკითხულთა რაოდენობა	კითხვის შინაარსი	საშუალო ქულა
„პროგრედიტანკი“	100	აყენებთ პირველ ადგილზე თქვენს მომხმარებელს ?	4
		ხარტ პროფესიონალები ?	4
		პატივს სცემთ ერთმანეთს ?	5
		შრომობთ როგორც ერთიანი გუნდი?	4
		არის თქვენი მიზანი უწყვეტი გაუმჯობესება ?	4

წყარო: ადაპტირებულია ჩვენს მიერ კვლევის შედეგებით, ხოლო ფასეულობები ავიღეთ დ. ქემფელის მიხედვით („ბიზნესი“, დ. ქემფელი, თბილისი 2001 გვ 77).

როგორც ცხრილიდან ჩანს, „პროგრედიტანკში“ პირველი ფასეულობა შეფასდა 4 ქულით, მე - 3 ფასეულობა - 5 ქულით და დანარჩენებიც 4 ქულით, რაც ასახავს ორგანიზაციული კულტურის ხარისხს ამ ორგანიზაციაში.

ცხრილი 2.1.3.

ორგანიზაციის დასახელება	გამოკითხულთა რაოდენობა	კითხვის შინაარსი	საშუალო ქულა
„მედპროექტმენი“	100	აყენებთ პირველ ადგილზე თქვენს მომხმარებელს ?	4
		ხაართ პროფესიონალები ?	3
		პატივს სცემთ ერთმანეთს ?	4
		შრომობთ როგორც ერთიანი გუნდი?	3
		არის თქვენი მიზანი უწყვეტი გაუმჯობესება ?	3

წყარო: ადაპტირებულია ჩვენს მიერ კვლევის შედეგებით, ხოლო ფასეულობები გამოვიყენეთ დ. ქემფელის მიხედვით („ბიზნესი“, დ. ქემფელი, თბილისი 2001 გვ 77).

რაც შეეხება „მედპროექტშენს“, ამ მიმართულებით, აქ შედარებით დაბალი მაჩვენებლებია. ეს გასაკვირიც არ არის, რადგან „მედპროექტშენსი“ გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო როგორც მენეჯერებმა, ასევე საქმის მწარმოებლებმა და მუშებმა, სადაც ჯერ კიდევ, სამწუხაროდ, მართვის ავტოკრატულ სტილს ანიჭებენ უპირატესობას. ჩვენი კვლევის ობიექტებიდან „პროგრედიტბანკი“ გრძნობს კორპორაციული კულტურის მნიშვნელობას, ცდილობს მის ამაღლებას, თანამშრომლებისთვის კომპანიის ფასეულობების გაცნობით იმ იმედით რომ ეს ძლიერ ბიძგს მისცემს შრომის გაუმჯობესებას. მაშინ, როდესაც „მედპროექტშენსი“ ნაკლებ ყურადღებას აქცევს შემდეგ ფასეულობებს: 1. ჩვენ პირველ ადგილზე ვაყენებთ ჩვენ პირველ მომხმარებელს; 2. ჩვენ პროფესიონალები ვართ; 3. ჩვენ პატივს ვცემთ ერთმანეთს; 4. ჩვენ ვშრომობთ, როგორც ერთიანი გუნდი; 5. ჩვენი მიზანია უწყვეტი გაუმჯობესება.

2.2. ორგანიზაციული კულტურის სოციოლოგიური ანალიზი, როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის სტრატეგიული ფაქტორი

ბოლო ოცი წლის მანძილზე ბიზნესის მართვის სფეროში განვითარებულმა რადიკალურმა ცვლილებებმა განაპირობა ბიზნეს ორგანიზაციებში თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება.

„ყოველ კომპანიას უნდა გააჩნდეს საკუთარი ორგანიზაციული კულტურა, რაც მოიცავს ბიზნესის წარმართვის ფილოსოფიას და პრინციპებს, ფასეულობათა სისტემას, ქცევის სტანდარტებს, პრობლემების გადაწყვეტის გზებსა და გადაწყვეტილების მიღების საშუალებებს, შრომით ატმოსფეროს, “ფოლკლორს”, ანუ კომპანიის ფასეულობების ისტორიას, ტაბუს სისტემას, ან “მიუღებელ გადაწყვეტილებებს”, იგივე აზრს ატარებს ეკონომიკის მეცნიერებათა აკადემიური დოქტორი, პროფესორი **ბადრი რამიშვილი** თავის მონოგრაფიაში. გ. ჰოფსტედეს განმარტებით ორგანიზაციული კულტურა არის აზროვნების სტილი და მოქმედებების საშუალება, რომელიც გადაი-

ზარდა ჩვევებში და გახდა ტრადიცია. მას ამა თუ იმ ხარისხით ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი იზიარებს. ის, აგრეთვე, უნდა აითვისონ და ნაწილობრივ მაინც აღიარონ ახალბედებმა, წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი ვერ გახდებიან კოლექტივის სრულფასოვანი წევრები“.

ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვანი შემადგენლებია: კომპანიის ეთიკური სტანდარტები, ოფიციალური პოლიტიკა, სხვადასხვა პარტნიორებთან ურთიერთობები, ტრადიციები, კონტროლის მეთოდები, მოთხოვნები თანამშრომელთა ქცევისადმი, ის ატმოსფერო, რომელიც სუფევს კომპანიაში და გამოარჩევს მას სხვებისგან. ყველა ზემოთ მოტანილი ფაქტორი, რომელთაგან ზოგიერთი ყოველთვის არ არის მკაფიოდ ჩამოყალიბებული, განსაზღვრავს ორგანიზაციულ კულტურას.

ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება სათავეს იღებდეს სხვადასხვა წყაროდან: მუშაკისგან, რომელიც მოიპოვებს განსაკუთრებულ ავტორიტეტს, ფორმალური ან არაფორმალური ჯგუფისგან, მენეჯერებისგან. ორგანიზაციული კულტურის სხვადასხვა ატრიბუტი შესაძლოა წარმოიშვას “ქვემოდან” ან დამკვიდრდეს ხელმძღვანელობის მიერ. ხშირად კულტურის საკვანძო კომპონენტებს ორგანიზაციის ფუძემდებელი ან რამდენიმე ძლიერი ლიდერი ამკვიდრებს. “ზემოდან” დამკვიდრებული კულტურის ელემენტები თანდათანობით იდგამს ფესვებს ორგანიზაციაში, რის შემდეგაც გავლენას ახდენს მის ატმოსფეროზე ახალი თანამშრომლების ქცევების ფორმირების გზით. სწრაფად მზარდ ორგანიზაციებში კულტურა “თავისთავადაც” შეიძლება შეიქმნას და არა რომელიღაც პრინციპების გავლენით. ასე იმის გამო ხდება, რომ სამუშაოზე აყვანისას ძირითადი კრიტერიუმია კანდიდატის ტექნიკური უნარები და გამოცდილება და არა მრწამსი და ფასეულობები.

ორგანიზაციული კულტურა მოიცავს:

- **ინდივიდუალურ ავტონომიურობას** - ორგანიზაციაში ინიციატივის გამოხატვის შესაძლებლობებისა და დამოუკიდებლობის, პასუხისმგებლობის ხარისხი;

- **სტრუქტურას** - ორგანოებისა და პიროვნების ურთიერთქმედება, მოქმედი წესები, პირდაპირი ხელმძღვანელობა და კონტროლი;
- **მიმართულებას** - ორგანიზაციის საქმიანობის მიზნებისა და პერსპექტივების ფორმირების ხარისხი;
- **ინტეგრაციას** - დონე, სადამდეც ორგანიზაციის ნაწილები სარგებლობენ მხარდაჭერით კოორდინირებული საქმიანობის განსახორციელებლად;
- **მართვის უზრუნველყოფას** - მართვის დონე, როდესაც მენეჯერები უზრუნველყოფენ მკაფიო საკომუნიკაციო კავშირებს, თავიანთი ხელქვეითების დახმარებასა და მხარდაჭერას;
- **მხარდაჭერას** - დახმარების დონე, რომელსაც უწევს ხელმძღვანელი თავის ხელქვეითებს;
- **სტიმულირებას** - შრომის შედეგებზე შრომის ანაზღაურების დამოკიდებულების ხარისხი;
- **იდენტიფიცირებას** - მთლიანად, ორგანიზაციასთან მისი მუშაკების გაიგივების ხარისხი;
- **კონფლიქტების მართვას** - კონფლიქტების გადაწყვეტის ხარისხი;
- **რისკების მართვას** - დონე, სადამდეც მუშაკები წახალისებული არიან ინოვაციებისა და საკუთარი რისკების ამაღლებისთვის.⁴⁴

„ყველაზე გავრცელებული მოსაზრების თანახმად, ორგანიზაციული კულტურა შედგება სამი მთავარი ელემენტისაგან: საერთო ფასეულობებისგან, ქცევის ნორმების ნაკრებისაგან, საერთო ფასეულობების შენარჩუნებისა და განვითარებისთვის საჭირო სიმბოლოებისა და სიმბოლური ქმედებებისგან“.⁴⁵

საერთო ფასეულობები ორგანიზაციული კულტურის საფუძვლად გვევლინება და განსაზღვრავს, თუ რა არის მთავარი მისი სუბიექტების აზრით. კოლექტივის ნებისმიერ წევრს შეუძლია ჩამოთვალოს და განმარტოს

⁴⁴ ნ. ბაკაშვილი, დ. მესხიშვილი, ლ. ქადაგიშვილი - „ორგანიზაციის თეორია“, თბილისი 2009, გვ. 281.

⁴⁵მ. მესკონი და სხვები „მენეჯმენტის საფუძვლები“ მოსკოვი 2000.

საერთო ფასეულობები, რადგან ის საყოველთაოდ არის აღიარებული და მიღებული. საერთო ფასეულობებს განეკუთვნება: საკვანძო აქტივები ან ჩვევები, პრაქტიკულ ქმედებებზე კონცენტრაცია, საქმიანობის შედეგები, ფუნქციური მიმართულებისადმი ყურადღება, მენეჯმენტის სტილი, საერთო მიზანი.

ქცევის ნორმები. ორგანიზაციული კულტურა სხვებისგან რომ განსხვავდებოდეს, მან უნდა გამოიმუშაოს მისთვის დამახასიათებელი ქცევის ნორმები, რომლებიც გავლენას მოახდენს ორგანიზაციის ყველა წევრის გადაწყვეტილებაზე. განვითარებული და კარგად ჩამოყალიბებული ქცევის ნორმები ეფექტურ გავლენას ახდენს კომპანიაში მიმდინარე პროცესებზე. ქცევის ნორმებს გააჩნია ორი მახასიათებელი: ინტენსიურობა ანუ მოსალოდნელ შედეგთან თანხმობის ან უთანხმოების დონე და კონსენსუსი ანუ ქცევის ნორმის კოლექტივის მიერ აღიარება. ქცევის ნორმები ახდენს საერთო ფასეულობების შესაბამისი ქმედებების სტიმულირებას.

სიმბოლოები და სიმბოლური ქმედებები. ორგანიზაციული კულტურა წარმოიშობა და ვითარდება სიმბოლოებისა და სიმბოლური ქმედებების მეშვეობით. მათი ჩამონათვალი საკმაოდ დიდია, თუმცა ქვემოთ მოტანილია მათ შორის განსაკუთრებით მნიშვნელოვნები:

„ფოლკლორის“ როლი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში. ძალიან ხშირად კომპანიის კულტურა ყალიბდება იმ ლეგენდების გავლენით, რომელსაც სტაჟიანი თანამშრომლები უყვებიან ახალბედებს. მათში ასახულია ორგანიზაციის ტრადიციები და პრინციპები.

კულტურა დაბრკოლება ხდება, როცა საერთო ღირებულებები არ ეთანხმება იმას, რაც ორგანიზაციის ეფექტიანობას უწყობს ხელს. ამის ალბათობა ყველაზე დიდია, როდესაც ორგანიზაციის გარემო დინამიკურია. თუ გარემოში სწრაფი ცვლილებები ხდება, ორგანიზაციაში დამკვიდრებული კულტურა შეიძლება ორგანიზაციას აღარ შეეფერებოდეს. ქცევის თანამიმდევრულობა ორგანიზაციისათვის სასარგებლოა, როცა იქ მდგრადი

გარემოა, მაგრამ ის შეიძლება ორგანიზაციისათვის ტვირთიც გახდეს და ორგანიზაციის ცვლილებებზე რეაგირება გაართულოს.

„ძალიან მდგრადი კულტურაც კი არ არის სტატიკური, ის იცვლება ორგანიზაციის სტრატეგიისა და სტრუქტურის შესაბამისად. შიდა კრიზისები, თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოჩენა, ახალი პრობლემები და საქმიანობის წარმატებული მეთოდები ცვლის კულტურას. ორგანიზაციის წევრებისა და ლიდერების ბუნებრივი ცვლა ასევე განაპირობებს საქმიანობის ახალი მეთოდებისა და ფასეულობების წარმოშობას, რაც გავლენას ახდენს კულტურაზე. ბიზნესის ახალი სახეების ათვისება, საქმიანობის სხვა გეოგრაფიულ რეგიონებზე გავრცელება (განსაკუთრებით საზღვარგარეთ), სწრაფი ზრდა და, ამასთან დაკავშირებული შტატების გადიდება, შერწყმა და შესყიდვა. ყველა ეს ფაქტორი აჩქარებს კულტურაში მიმდინარე ცვლილებებს. სადღეისოდ ყველაზე ძლიერ გავლენას ორგანიზაციულ კულტურაზე მთელი მსოფლიოს მასშტაბით ახდენს გლობალიზაცია და ინტერნეტი“.⁴⁶

ორგანიზაციული კულტურა ეხება ისეთ განყენებულ ცნებებს, როგორიცაა – ფასეულობა და ნორმები, რომელიც ვრცელდება მთელ ორგანიზაციაში, ან მის ნაწილში.

„ფასეულობა და ნორმები, რომელიც კულტურის საფუძველია ყალიბდება სამი გზით: პირველი, ორგანიზაციაში კულტურას აყალიბებს ლიდერი, მეორე, კულტურა ყალიბდება კრიტიკული ინციდენტების გარშემო, მესამე, კულტურა ვითარდება ორგანიზაციის წევრებს შორის ეფექტური სამუშაო ურთიერთობების შენარჩუნების აუცილებლობით.“ ფასეულობა არის იმის ცოდნა, თუ რა არის ორგანიზაციისთვის საუკეთესო, თუ კარგი და რა მოხდება, ან უნდა მოხდეს. შინაგანი ფასეულობა, რომელიც ორგანიზაციის კულტურაშია გამჯდარი და გაძლიერებული მმართველების ქცევით დიდი ზეგავლენის მქონეა.“⁴⁷

⁴⁶ ბ. რამიშვილი, „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, თბილისი 2013, უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 30.04.2016

⁴⁷ ც. ლომაია - „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“, თბილისი 2014, გვ. 132-133.

შეგვიძლია დავამტკიცოთ, რომ კარგი კულტურა დადებით გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ ქცევაზე. იგი ეხმარება „მაღალმწარმოებლური“ კულტურის საქმეში, რაც იწვევს ბიზნესის ეფექტურობის მაღალ დონეს. კარგი კულტურა თანმიმდევრულია თავისი შემადგენელი ნაწილებით. ვრცელდება ორგანიზაციის წევრებზე და ორგანიზაცია სხვა ორგანიზაციებისაგან ხდება გამორჩეული. კულტურა, რომელიც „კარგია“ ერთ გარემოებაში ან დროში, შესაძლოა, უფუნქციო იყოს სხვა გარემოებასა და დროში. უნივერსალური რეცეპტი კულტურის მართვისათვის არ არსებობს.

მაგალითისთვის, Wal-Mart-ის ორგანიზაციული კულტურის შემადგენელი ელემენტებია კლიენტთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, დანახარჯების შემცირებისთვის ბრძოლა, მკაცრი ეთიკური სტანდარტები, დამფუძნებლის მიერ ნაანდერძევი ლეგენდარული მომჭირნეობა, იდეების გაცვლისა და პრობლემების გადაწყვეტისთვის კომპანიის ხელმძღვანელთა შაბათის ტრადიციული შეხვედრები, მენეჯერის მიერ მაღაზიების სავალდებულო შემოვლა და კლიენტებთან გასაუბრება, თანამშრომელთა ინიციატივის წახალისება. McDonald's - ის ორგანიზაციული კულტურის განუყოფელ ნაწილად იქცა ხელმძღვანელთა მხრიდან ხარისხის მუდმივი კონტროლი, მომსახურების, სისუფთავისა და სამომხმარებლო ფასეულობის მაღალი სტანდარტები, ყურადღება წვრილმანების მიმართ და სრულყოფისაკენ მუდმივი სწრაფვა და ა. შ.⁴⁸

მენეჯმენტისა და ორგანიზაციული ქცევის თანამედროვე ლიტერატურაში გამოყოფილია ორგანიზაციული კულტურის პროფილის შემდეგი განზომილებები, როგორიცაა: ინოვაციური, აგრესიული, გამოსავალზე ორიენტირებული, სტაბილური, ხალხზე ორიენტირებული, გუნდზე ორიენტირებული და დეტალებზე (წვრილმანებზე) ორიენტირებული.⁴⁹

ინოვაციური კულტურის მქონე ორგანიზაციები ახალი იდეების მიმართ არიან მოქნილი, ადაპტირებადი და ექსპერიმენტული. აღნიშნული

⁴⁸ ბ. რამიშვილი, „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, თბილისი 2013 <http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/STRATEGIULI/Mtavati.html>, უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 30.04.2016.

⁴⁹Bauer T.N.,Carpenter M.& Berrin Erdogan B., 2006.

კულტურის ორგანიზაციები ხასიათდებიან ჰორიზონტალური იერარქიით. ისინი ტიტულებსა და სხვა განსხვავებულ სტატუსებს არ აფასებენ. დაქირავებულებს არ ჰყავთ უფროსი ტრადიციული მნიშვნელობით და რისკის მიღებადობა მხარდაჭერილია როგორც დამარცხებების, ასევე წარმატებების აღნიშვნით. მაგალითად, „Google“, „W.L.Gore“ და „Genentech“.

აგრესიული კულტურის მქონე ორგანიზაციების ფასეულობებია კონკურენტუნარიანობა და კონკურენტებთან შედარებით მიღწევების უკეთესი მაჩვენებლები. მაგალითად, „Microcoft“ იდენტიფიცირდება, როგორც აგრესიული კულტურის მქონე კომპანია, რომელიც პირდაპირ ეჯახება ანტიმონოპოლიური სასამართლო პროცესებისა და კონკურენტების გამოწვევებს წლების განმავლობაში. აგრესიულ კომპანიებში, ხალხს შეუძლიათ გამოიყენონ შემდეგი ფორმულირება: „ჩვენ მოვკლავთ ჩვენ კონკურენტებს“. წარსულში აღნიშნული კომპანიის აღმასრულებელმა გააკეთა განცხადება: „ჩვენ ვაპირებთ Netscapes-ს საჰაერო მიწოდების გადაჭრას“. დღესდღეობით, მათი აგრესიული კულტურა ციტირდება, როგორც მათი მხრიდან ახალი სამართლებრივი სირთულეების რისკის მიღების საფუძველი.

გამოსავალზე ორიენტირებული კულტურა აქცენტირებულია ისეთ მნიშვნელოვან ფასეულობებზე, როგორიცაა მიღწევები, რეზულტატები და აქტივობები. აღნიშნული კულტურის საუკეთესო მაგალითს წარმოადგენს ელექტრონული საცალო ფირმა Best buy, რომელიც ძირითადად ორიენტირებულია გაყიდვებზე და ყოველდღიურად დასაქმებულები ანგარიშობენ შემოსავალს განყოფილებების მიხედვით. აღნიშნულ კომპანიაში იმპლემენტირებულია რეზულტატებზე ორიენტირებული სამუშაო გარემოს პროგრამა, რაც დაქირავებულებს ნებას აძლევს, იმუშაონ სადაც უნდათ, ნებისმიერ დროს, რის გამოც ოპოზიციაში უდგანან ხელმძღვანელობას და მათდამი არ იჩენენ ერთგულებას. გამოსავალზე ორიენტირებულ კულტურაში მოკლევადიანი რეზულტატები ჯილდოვდება, რის გამოც მსგავს პოზიციაზე მყოფ თანამშრომლებს უყურებენ, როგორც კონკურენტებს. ყველაფერი ეს კი ორგანიზაციაში ქმნის არაჯანსაღ გარემოს.

სტაბილური კულტურა არის პროგნოზირებადი, წესებზე ორიენტირებული და ბიუროკრატიული. წინასწარ განსაზღვრული კულტურა ორგანიზაციას ეხმარება წარმოებული პროდუქტის სტაბილური და მუდმივი დონის ეფექტურ უზრუნველყოფაში.

საზოგადოებრივი სექტორის ორგანიზაციები განიხილება, როგორც **სტაბილური კულტურა**. კერძო სექტორში, „Kraft Foods“ არის ცენტრალიზებული გადაწყვეტილების მიღებისა და წესებზე ორიენტირებული კომპანიის მაგალითი, რომელიც დაზარადა კულტურაგარემოს შეუსაბამობის შედეგად. მის ბიუროკრატიულ კულტურას პასუხისმგებლობა ეკისრება კომპანიის ინოვაციური საქმიანობის ხელის შეშლისათვის. როდესაც კომპანიამ ცვლილებების გატარება დაიწყო, პირველ რიგში ბიუროკრატიათან დაჯახება მოუწია ბიზნეს პროცესების გამარტივების მიზნით.

ხალხზე ორიენტირებული კულტურის ფასეულობებია: სამართლიანობა, მხარდაჭერა და ინდივიდუალური უფლებების პატივისცემა. ასეთ ორგანიზაციებში აქცენტირებულია ხალხისთვის კეთილგანწყობილი დამოკიდებულების მოლოდინის დაკმაყოფილება - მათი ტიტულების, ღირსების პატივისცემის სახით. Starbucks არის ხალხზე ორიენტირებული კულტურის მაგალითი. კომპანია დაქირავებულებს სთავაზობს: სამედიცინო დახმარებასა და სწავლებას, არამთლიანი სამუშაო დღისთვის კომპენსაციის ისეთივე სარგებელს, როგორსაც მთლიანი სამუშაო განაკვეთით დასაქმებულებს. აღნიშნული კულტურის კომპანიებში მხარდაჭერილია კრეატიული სამხიარულოებ (ყოველკვირეული უფასო ყავა ყველა კომპანიონისათვის). ყველაფერი ზემოთჩამოთვლილი ხელს უწყობს დაქირავებულთა ადგილზე დამაგრებას სხვა კულტურებთან შედარებით.

გუნდზე ორიენტირებული კულტურა არის ერთიანი და აღნიშნულ კულტურაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება დაქირავებულთა შორის ურთიერთთანამშრომლობას. მაგალითად, „Southwest Airline“-ის კომპანიაში მხარდაჭერილია დაქირავებულთა ჯვარედინი სწავლება (რამდენიმე პროფესიის შესწავლა), რათა დაეხმარონ ერთმანეთს საჭიროებისამებრ. ასე-

ვე ხაზგასმულია მთელი სამუშაო გუნდის ტრეინინგი. კომპანიის დაქირავებულთა შერჩევის პროცესში, თუ პრეტენდენტები არ ხედავენ თავიანთ თავს გუნდის მოთამაშეებად, მაშინ ისინი არ გახდებიან დაქირავებულები. ორგანიზაციის წევრებს აქვთ პოზიტიური ურთიერთობები როგორც თანამშრომლებთან, ასევე თავიანთ მენეჯერებთან.

დეტალებზე ორიენტირებულ კულტურაში ხაზგასმულია სიზუსტე და დეტალებზე რენტაბელური ყურადღება. აღნიშნული კულტურა ფლობს კონკურენტულ უპირატესობას სტუმართმოყვარეობის ინდუსტრიაში, ეხმარება რა კომპანიებს სხვა კომპანიებთან დიფერენცირებაში. მაგალითად, „Four Seasons“ და „Rits Carlton“ მიეკუთვნებიან ისეთ სასტუმროებს, რომლებიც ინახავენ ყველა მომხმარებლის მოთხოვნების დოკუმენტებს, როგორიცაა: რომელ გაზეთს ამჯობინებს სტუმარი და როგორი ტიპის ბალიშს მომხმარებელი. ეს ინფორმაცია ინახება კომპიუტერულ სისტემაში და გამოიყენება უკეთესი სერვისის უზრუნველსაყოფად დაბრუნებული მომხმარებლისათვის. ისინი ასევე ისმენენ მომხმარებელთა თხოვნებს, საინფორმაციო ბაზაში შეაქვთ, რათა უკეთესად მოემსახურონ მათ.



წყარო:ნახაზი ადაპტირებულია ჩვენს მიერ Bauer T.N., Carpenter M. & Berrin Erdogan B. - მეცნიერების მიერ შემუშავებული ორგანიზაციული კულტურის ტიპების განზომილებებზე დაყრდნობით.

„ყოველი ორგანიზაციის მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ, რომ ორგანიზაციული კულტურა დიდ გავლენას ახდენს სტრატეგიის რეალი-

ზებაზე. თუ კულტურის ელემენტები შეესაბამება სტრატეგიას და მის მიზნებს, მაშინ ორგანიზაციული კულტურა დადებით გავლენას ახდენს სტრატეგიის რეალიზებაზე, საწინააღმდეგო შემთხვევაში კი აფერხებს მას. მყარი და სტრატეგიასთან შეხამებული ორგანიზაციული კულტურა ძლიერი იარაღია სტრატეგიის წარმატებული რეალიზების საქმეში. მაგალითად, მომჭირნეობისა და ეკონომიის კულტურა, რომელიც მხარდაჭერილია კომპანიის ყველა თანამშრომლის მიერ, ხელს უწყობს დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგიის განხორციელებას. ის კულტურა კი, რომლის მთავარი ელემენტებია შემოქმედებითობა, ნოვატორობა, მობილობა, ახალი საქონლის შემუშავებას და, შესაბამისად, ინოვაციური სტრატეგიის რეალიზებას განაპირობებს.

ორგანიზაციული კულტურისა და სტრატეგიული გეგმის თანხვედრა შემოქმედებას ახდენს თანამშრომლებზე მათი ქცევების ფორმირების მეშვეობით და სტრატეგიული გეგმის შესრულებისთვის მობილიზებით. ეს შემოქმედება ორი გზით ხორციელდება:

კულტურა, რომელიც ხელს უწყობს სტრატეგიის წარმატებით რეალიზებას, ახდენს არაოფიციალური წესებისა და შრომითი ატმოსფეროსადმი ინსტიტუციონალური მოთხოვნების ფორმირებას, რითაც კომპანიაში იზრდება შრომის ეფექტიანობა;

სტრატეგიის შესაბამისი კულტურა დიდ გავლენას ახდენს თანამშრომელთა პროფესიულ ზრდასა და მოტივირებაზე, ხელს უწყობს მათ მიერ კომპანიის მისიისა და მიზნების აღქმას.

სტრატეგიის წარმატებით რეალიზებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმგვარი ვითარების შექმნა, რაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის მთელი ენერგიის სტრატეგიული მიზნების მიღწევისთვის აუცილებელ კალაპოტში მოქცევას, ამაში კი დიდ როლს ასრულებს სტრატეგიის შესაბამისი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება.

სტრატეგიასა და ორგანიზაციულ კულტურას შორის შეუსაბამობამ შესაძლოა მათ შორის კონფლიქტი გამოიწვიოს, რაც, უკიდურესად, არასა-

სურველია. ასეთ ვითარებას ორგანიზაციის წევრებში შიდაპიროვნული კონფლიქტის პროვოცირება შეუძლია, რისი შედეგიცაა ამოცანების ორაზროვანი აღქმა და არასწორი გადაწყვეტილებების მიღება. ამ დროს კომპანიის თანამშრომლებს უწევთ არჩევა: დაიცვან კომპანიის კულტურა და ტრადიციები, თუ მისდიონ ახალ სტრატეგიას. მსგავსი სიტუაცია ასუსტებს ან სტრატეგიას, ან ორგანიზაციულ კულტურას, ან ერთსაც და მეორესაც. ასეთ ვითარებაში გამოსავალი ერთია: თუ კულტურა და ახალი სტრატეგია არ შეესაბამება ერთმანეთს, სასწრაფოდ უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციული კულტურა. თუმცა, იშვიათ შემთხვევებში, თუ ეს არ არის დაკავშირებული კარდინალურ გადაკეთებასთან, შესაძლოა კორექტივები შევიდეს სტრატეგიაშიც.

ორგანიზაციული კულტურა სხვადასხვა კომპანიის ბიზნესზე განსხვავებულ გავლენას ახდენს. ზოგიერთ ფირმაში ძლიერი კულტურაა და იგი გვევლინება საქმიანობის ბირთვად, ზოგან კი სუსტია და არ გამოდგება მხარდამჭერად სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზაციის პროცესში. იმ კომპანიებში, სადაც ძლიერი კულტურა არსებობს, ის იმდენად მყარად არის ფესვგადგმული, რომ ფასეულობათა სისტემისა და ქცევის ნორმების უგულებელყოფა სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზების პროცესში არ შეიძლება. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის მქონე კომპანიას გააჩნია მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ფასეულობები და პრინციპები, რომლებსაც ხელმძღვანელობა დიდი ხნის განმავლობაში შეიმუშავებდა და ნერგავდა. ამ შემთხვევაში კულტურა ორგანულად არის დაკავშირებული შრომით ატმოსფეროსთან და მას თანამშრომლების აბსოლუტური უმრავლესობა იზიარებს. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის რევიზია არ ხდება ხელმძღვანელობის შეცვლის დროსაც კი. ახალი სტრატეგიის შემუშავების ან ძველის კორექტირების შემთხვევაში, თუ ის არ ეხება კულტურის ძირითად ასპექტებს, ძლიერი კულტურის მთავარი ელემენტები აგრეთვე უცვლელი რჩება.

ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას განაპირობებს სამი ფაქტორი:

ძლიერი ლიდერის არსებობა, რომელიც ამკვიდრებს იმგვარ ფასეულობებს, მეთოდებს და პრინციპებს, რომელიც კეთილსასურველია კლიენტურისთვის, კონკურენტული ბრძოლის წარმართვისა და სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის;

კომპანიის მიერ არსებული **ტრადიციების დაცვა**, რაც დიდად ეხმარება გადაწყვეტილებების მიღებას და **სტრატეგიის რეალიზებას**, თუ ისინი არ ეწინააღმდეგება კულტურის ნორმებს;

ძლიერი კულტურის ჩამოყალიბებას, ასევე, განაპირობებს ლიდერებს შორის მემკვიდრეობითობა, კოლექტივის არამრავალრიცხოვნება და მდგრადობა, ტერიტორიული კონცენტრაცია და კარგი ორგანიზაციული სტრუქტურა. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც შეესაბამება სტრატეგიას, მეტად ღირებული აქტივია, ხოლო ძლიერი კულტურა, რომელიც ეწინააღმდეგება მას - ძნელად სატარებელი ტვირთი.

სუსტი ორგანიზაციული კულტურის მთავარი მახასიათებლებია: მასში მრავალი სუბკულტურის არსებობა; საერთო ორგანიზაციულ ფასეულობათა სისტემის, ქცევის ნორმებისა და მყარი ტრადიციების უქონლობა. სუსტი ორგანიზაციული კულტურის მქონე კომპანია გამოირჩევა შეკრულობის დაბალი დონითა და სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის სუსტი კავშირებით. ამ შემთხვევაში, ტოპ-მენეჯმენტი არ აწარმოებს საერთო კორპორატიული ფილოსოფიის, ერთიანი ფასეულობათა სისტემისა და მუშაობის ეფექტური მეთოდების სისტემატურ დამკვიდრებას, რის გამოც, კოლექტივის წევრებს არ გამოუმუშავდებათ ერთიანობის შეგრძნება. სუსტი ორგანიზაციული კულტურის პირობებში მუშაკები კომპანიას აღიქვამენ მხოლოდ როგორც სამუშაო ადგილს, ხოლო შესრულებულ სამუშაოს შემოსავლის წყაროდ. ამიტომ სუსტი კულტურა არასაკმარის მხარდაჭერას უწევს სტრატეგიის რეალიზებას, ან ასეთი მხარდაჭერა საერთოდ არც არსებობს, თუმცა ის, როგორც წესი, არც სტრატეგიის განხორციელებას უშლის ხელს.

ზოგჯერ ორგანიზაციული კულტურა იმგვარ ფორმებს იღებს, რაც აუარესებს კომპანიის საერთო მწარმოებლურობას. არაჯანსაღი კულტურა

რის ერთ-ერთი მაჩვენებელია შიდა გარემოს პოლიტიზება, ეს ხდება მაშინ, როდესაც გავლენიანი მენეჯერები თვითნებურად მართავენ „მათ სამკვიდროს“ და ეწინააღმდეგებიან სტრატეგიულად მნიშვნელოვან ცვლილებებს. კულტურის პოლიტიზების დროს, ბევრი საკითხი წყდება ძალისმიერი ან პოპულისტური მეთოდებით. წინა პლანზე გადმოდის ცალკეული ქვედანაყოფების მისწრაფებები, ხოლო საერთო ორგანიზაციული მიზნები მეორეხარისხოვანი ხდება. არაჯანსაღი კულტურის მეორე თვისებაა კონსერვატულობა, რაც მტრულ დამოკიდებულებაში ვლინდება ცვლილებისა და იმ ადამიანების მიმართ, რომლებიც მათ ატარებენ. ამ დროს ხდება ინიციატივისა და სრულყოფის მისწრაფების ჩაკვლა და კარიერის გაკეთების პირობად გვევლინება „სტატუს ქვოს“ შენარჩუნების უნარი. სიახლეებისადმი მტრული დამოკიდებულება ხშირად ახასიათებთ იმ კომპანიებს, რომლებსაც მრავალსაფეხურიანი მმართველობითი სტრუქტურა გააჩნიათ, მაგრამ გარდაუვალი ცვლილებების წინაშე დადგნენ.

არაჯანსაღი კულტურის მესამე თვისებაა იმ მენეჯერების დაწინაურება, რომლებიც ყოველთვის ზუსტად ასრულებენ ბიუჯეტს, მკაცრად აკონტროლებენ მათდამი დაქვემდებარებული ქვედანაყოფების საქმიანობას და ყურადღება კონცენტრირებული აქვთ მმართველობით მეთოდებზე. ამ დროს უნდა დაწინაურდნენ ის ხელმძღვანელები, რომლებსაც კარგად აქვთ გააზრებული კომპანიის მისია, მიზნები და სტრატეგია, იცნობენ ორგანიზაციულ კულტურას, საკუთარი თავი გამოავლინეს, როგორც ეფექტიანმა მენეჯერებმა და შეუძლიათ თანამშრომლების სტიმულირება. პირველი ტიპის მენეჯერები კულისებში ბრძოლის ოსტატები არიან, მაგრამ არ გააჩნიათ შემოქმედებითობა და ახალი სტრატეგიების დანერგვის უნარი, რის გამოც ვერ ქმნიან ახალ კონკურენტულ უპირატესობებს და ორგანიზაციულ კულტურას.

არაჯანსაღი კულტურის მეოთხე თვისებაა მოწინავე კომპანიების გამოცდილების შესწავლისა და წარმატებული მეთოდების გაზიარების სურვილის უქონლობა. თუ კომპანია დიდხანს მოღვაწეობს წარმატებითა და

დარგის ლიდერის პოზიცია უკავია, მისი ხელმძღვანელები ზოგჯერ ინერტულები და თვითკმაყოფილები ხდებიან. ისინი თვლიან, რომ გააჩნიათ პასუხები ყველა კითხვაზე. რეალობას მოწყვეტილნი, ხშირად ვერ ითვალისწინებენ ახლად წარმოქმნილ პროცესებს და უშვებენ შეცდომებს, რითაც ამცირებენ კომპანიის ეფექტიანობას.

სწრაფად ცვალებად გარე გარემოში ღირებულ აქტივად გვევლინება **ადაპტური ორგანიზაციული კულტურა**. თუ დინამიკურ გარემოში მოქმედ კომპანიას უნდა, დიდი ხნის განმავლობაში შეინარჩუნოს ეფექტიანობა, მას ახალი სტრატეგიების დანერგვა მოუწევს, რაც ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებასაც გამოიწვევს. ამგვარი მანევრულობის მიღწევა მოითხოვს ისეთი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებას, რომელიც ხელს შეუწყობს კომპანიას, ეფექტურად მოახდინოს რეაგირება გარე გარემოს ცვლილებებზე. ადაპტური კულტურის მქონე ორგანიზაციის წევრებს არ ექჩვებათ, რომ კომპანია გადალახავს ნებისმიერ საფრთხეს და მოახდენს ყველა შესაძლებლობის რეალიზებას, ამიტომ ისინი მზად არიან რისკის გასაწევად, არ უფრთხიან ექსპერიმენტებს, სიახლეებს, სტრატეგიისა და მუშაობის მეთოდების ცვლილებებს და მზად არიან მათთვის, როდესაც ეს საჭიროა დაინტერესებული მხარეების - კლიენტების, თანამშრომლების, აქციონერების, მიმწოდებლების და საზოგადოებრიობისთვის.

ადაპტური კულტურის ერთ-ერთი განმასხვავებელი მახასიათებელია ტოპ-მენეჯერების საქმიანობა, რომლებიც გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე რეაგირებისას ყველა დაინტერესებული მხარის ინტერესებს ითვალისწინებენ. ადაპტური კულტურისთვის დიდი საფრთხეა ცვლილებებისადმი სკეპტიკური დამოკიდებულება და მათთვის წინააღმდეგობის გაწევა. ასეთ შემთხვევაში, მენეჯერები, შესაძლოა, შეუშინდნენ რისკს და გადაწყვეტილების მისაღებად ვითარების გარკვევას დაელოდონ. ამ დროს მათ ურჩევნიათ, ფრთხილად და ნელა წაიწიონ წინ, ირჩევენ მდევრის სტრატეგიას და არ ახდენენ ცვლილებების ინიცირებას. იმ კომპანიებში, სადაც კულტურა ქმნის ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის ატმოსფეროს,

ხელმძღვანელობა შეცდომების დაშვების შიშის გამო ირიბად წახალისებს უმოქმედობას. ამ დროს ძალიან დიდი საფრთხის შემცველია, ბიზნესის ინტერესებზე წინ არ დადგეს კომპანიის თანამშრომელთა ინტერესები.“

კომპანიის კულტურის ფუძემდებლური პრინციპების შესაბამისი სტრატეგიის შერჩევა ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა სტრატეგიის შემუშავების დროს. ორგანიზაციული კულტურის იმ ასპექტების ცვლილება, რომლებიც ხელს უშლის სტრატეგიის ეფექტურ რეალიზებას, ასევე, მნიშვნელოვანი საკითხია და ის სტრატეგიის რეალიზებაზე პასუხისმგებელი მენეჯერის კომპეტენციაში შედის.

ორგანიზაციული კულტურის ცვლილება სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანის გამო კომპანიის კულტურის ცვლილება ხელმძღვანელობის წინაშე მდგარი ერთ-ერთი ყველაზე რთული ამოცანაა. თეორიულად კულტურის შეცვლა ადვილია, პრაქტიკულად კი ძალიან ძნელი, რადგან ფასეულობები და ტრადიციები დროთა განმავლობაში ღრმად იდგამს ფესვებს, ხოლო ადამიანებს, კონსერვატული ბუნებიდან გამომდინარე, ემინიათ ყოველივე სიახლის. იმისათვის, რომ გაჯანსაღდეს ორგანიზაციული კულტურა, აღმოიფხვრას არასასურველი ტრადიციები და დამკვიდრდეს ახალი, რომელიც მხარს დაუჭერს სტრატეგიას, ხელმძღვანელობას მოუწევს, დიდი ხნის განმავლობაში გაატაროს შეთანხმებული ღონისძიებები, რადგან მყარად დამკვიდრებული კულტურის შეცვლა რთულია.⁵⁰

„იმ ახალი ქცევის სისტემებისა და მოდელების წარმატებული დანერგვა, რომელთაც ორგანიზაციული კულტურა ეფუძნება, უწინარესად დამოკიდებულია უმაღლეს ხელმძღვანელობაზე. ის მუდმივად უნდა ადასტურებდეს, რომ სიტყვით და საქმით მხარს უჭერს ახალ ორგანიზაციულ კულტურას. ამ შემთხვევაში დიდ როლს არ თამაშობს არც ქარიზმა და არც პიროვნული მიმზიდველობა, მაგრამ მნიშვნელოვანია პირადი ზემოქმედების ფაქტორი. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ორგანიზაციული კულტურის შეცვლა არ არის ინდივიდუალური სამუშაო და მასში ჩართულნი

⁵⁰ <http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/STRATEGIULI/Mtavati.html>

არიან სხვადასხვა დონის მენეჯერები. ახალი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება არც ერთჯერადი ღონისძიებაა და ამ პროცესს დიდი დრო ესაჭიროება. რაც უფრო დიდია კომპანია, მით უფრო ხანგრძლივად მიმდინარეობს ახალი კულტურის დანერგვა.

გრძელვადიანი სტრატეგიული წარმატების მისაღწევად ორგანიზაციული კულტურა უნდა ეფუძნებოდეს ბიზნესის ეთიკას და მორალურ ფასეულობებს. ბევრი ხელმძღვანელი თვლის, რომ კომპანიამ ყურადღებით უნდა ადევნოს თვალი ბიზნესის მართვის საკუთარ მეთოდებს, წინააღმდეგ შემთხვევაში მისი რეპუტაცია და, ბოლოს და ბოლოს, ეფექტიანობაც კითხვის ნიშნის ქვეშ დადგება.⁵¹

2.3. ლიდერული ქცევისა და ორგანიზაციული კულტურის შეფასება

გაზრდილმა გლობალიზაციამ ახალი გამოწვევების წინაშე დაგვყენა, რომლებიც ეფექტური მულტინაციონალური ორგანიზაციების შექმნას, ასეთი ორგანიზაციებისთვის შესაფერისი ლიდერების შერჩევასა და მრავალფეროვანი კულტურული შემადგენლობის მქონე სამუშაო ჯგუფების მართვას გულისხმობენ.

გლობალიზაციიდან გამომდინარე, ლიდერებს სწორი ფორმის შესარჩევად მოეთხოვებათ კულტურათაშორისი ურთიერთობის შესახებ ინფორმირებულობა და პრაქტიკაში გამოყენების შესაბამისი კომპეტენციები. **ქედლეზი და ბართოლომიუ** ამტკიცებენ, რომ ლიდერებს სჭირდებათ ხუთი კულტურათაშორისი კომპეტენციის გამომუშავება, ესენია:

1. ლიდერები უნდა ერკვეოდნენ მსოფლიოს ეკონომიკურ, პოლიტიკურ და კულტურულ გარემოში;
2. უნდა შეისწავლონ ბევრი განსხვავებული ტექნოლოგიები;
3. უნდა შეეძლოთ განსხვავებული კულტურის მქონე ადამიანებთან ერთად მუშაობა;

⁵¹ <http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/STRATEGIULI/Mtavati.html>

4. ლიდერებს უნდა შეეძლოთ განსხვავებულ კულტურაში ცხოვრებასთან და კომუნიკაციასთან ადაპტირება;

5. მათ უნდა ისწავლონ სხვა კულტურის წარმომადგენლებთან ურთიერთობა თანასწორობის პოზიციიდან.

ახლა განვიხილოთ როგორ იცვლებოდა ლიდერობის მოდელები სხვადასხვა კულტურასთან მიმართებაში. გამოვყოთ, აგრეთვე, რომელი დამახასიათებელი თვისება მიესადაგება ზოგადად, ყველა კულტურას - რომელია სასურველი, რომელი - არასასურველი.

ერთი კონკრეტული კულტურა შეიძლება უფრო უკეთესი, ან ბუნებრივი იყოს, ვიდრე სხვა კულტურა. ეს მოიცავს იმის რისკს, რომ სხვათა უნიკალური ხედვები ვერ შევამჩნიოთ. მაგალითად, ზოგიერთი ამერიკელი ფიქრობს, რომ შეერთებული შტატების დემოკრატიული პრინციპები უფრო მაღლა დგას, ვიდრე სხვა კულტურების პოლიტიკური შეხედულებები. ეს იმიტომ ხდება, რომ ისინი ხშირად ვერ ერკვევიან სხვა კულტურების სპეციფიკის კომპლექსურობაში. ყველა ეთნიკური ჯგუფების წარმომადგენელი ფიქრობს, რომ მათი კულტურული ფასეულობები და ქცევის წესები ყველაზე სწორი და ბუნებრივია. თუმცა ეს შეიძლება ეფექტური ლიდერობის უმთავრეს დაბრკოლებად იქცეს, რადგან იგი ხელს გვიშლის სხვა ადამიანების შეხედულებების სრულად მიღებასა და პატივისცემაში.

ჩვენის აზრით, გამოცდილმა ლიდერებმა უნდა მოახერხონ საკუთარი ქმედებები და საკუთარ კულტურულ ფასეულობებს შორის უკეთესი შეარჩიონ.

GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research)-ს მკვლევარებმა მათ მიერ შესწავლილი მონაცემები რეგიონალურ კლასტერებად, ჯგუფებად დაყვეს, რომლებიც ძალიან მოსახერხებელ საშუალებას წარმოადგენს, განსხვავებულ კულტურულ ჯგუფებს შორის არსებული მსგავსებებისა და განსხვავებების გასაანალიზებლად, რის შედეგადაც შესაძლებელია კულტურისა და ლიდერობის შესახებ მნიშვნელოვანი განზოგადებების განხორციელება.

რეგიონალური კლასტერების შესაქმნელად **GLOBE** - ს მკვლევარებმა ადრინდელი კვლევის შედეგები (უნივერსალური ენის, გეოგრაფიის, რელიგიური და ისტორიული შეფასებები) გამოიყენეს. მათ ამ ფაქტორებზე დაყრდნობით ქვეყნები 10 რეგიონულ კლასტერად დააჯგუფეს: ინგლისურენოვანი ქვეყნები, გერმანულენოვანი ევროპა, ლათინური ევროპა, სუბსაჰარას აფრიკა, აღმოსავლეთ ევროპა, ახლო აღმოსავლეთი, კონფუციანური აზია, სამხრეთ აზია, ლათინური ამერიკა და ჩრდილოეთ ევროპა.

შეიძლება აღინიშნოს, რომ თითოეული კლასტერი უნიკალური იყო.

მენეჯერი აუცილებლად უნდა ფლობდეს ინფორმაციას პარტნიორი ქვეყნის ბიზნეს-ქცევის, ეროვნული და კულტურული თავისებურებების შესახებ და თავის ქცევებს მიუსადაგებდეს მათ. ასეთი ინფორმაცია სპეციალისტს დაეხმარება დაიმსახუროს პატივისცემა და ნდობა ამ კომპანიებისა, უზრუნველყოს თავისი კომპანიის კონკურენტული უპირატესობა მათთან პაექრობისა და თანამშრომელთა მოტივირების პროცესში. ქართველ ლიდერებს, ვინც სხვადასხვა ქვეყნის ბიზნესში მონაწილეობს, მოუწევთ გააცნობიერონ, თუ რა გავლენას მოახდენს ტრადიციული ბიზნესის ფუნქციებზე უცხოური ქვეყნის ენა, ვალუტა, სამართალი, კულტურა, გეოგრაფია თუ ტექნოლოგია.

კულტურული კონტექსტი განსაზღვრავს და პროგნოზირებადს ხდის ინდივიდის ქცევას. სხვა კულტურული კონტექსტის წარმომადგენელი, რომელიც მენეჯერის (ქოუჩის ტრეინერი) როლში გამოდის, როგორც წესი, ეყრდნობა თავის ცოდნასა და წარმოდგენებს ფსიქოლოგიის, სოციოლოგიის ან ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის დარგში. ამ ცოდნას იგი მიმართავს ორგანიზაციის ეფექტიანი მართვისა და შრომის პროცესის ინტენსივობის მართვისაკენ. მაგრამ მისი საქმიანობა მხოლოდ ამ მიმართულებებით არ ამოიწურება და იგი ცდილობს, მართოს ხელქვეითთა ხასიათი, ემოციები, იმპულსები და ინტერესები. ხშირად, სხვა კულტურული კონტექსტი გავს ზოგ უცხო და მომხიბვლელ ლანდშაფტს: ან გიზიდავს თავისი

საჩვენებელი უბრალოებით, მაგრამ მოხვდები თუ არა მასში, გაშინებს და საკმაოდ უხეშად გრიყავს გარემოდან.

მოტივაციით ლიდერი ცდილობს თანამშრომლის სარეზერვო შესაძლებლობების აქტივაციას. შედარებით მენეჯმენტში ეს არის თანამშრომელთა პროფესიული და კომუნიკაციური უნარების აქტივაცია, რომელიც განისაზღვრება კულტურათაშორისო ურთიერთობებს სინერგიული ეფექტით.

ლიდერული ქცევა და კულტურის კლასტერები: GLOBE - ის პროექტის უმთავრეს მიზანს იმის განსაზღვრა წარმოადგენს, თუ როგორი შეხედულება აქვს ლიდერობაზე განსხვავებულ კულტურებს. ასევე, მკვლევარებს იმის განსაზღვრაც უნდოდათ, თუ როგორ იყვნენ დაკავშირებული კულტურული მახასიათებლები კულტურულად მისაღებ ლიდერულ ქცევასთან. ჩვენის აზრით, მათ აინტერესებდათ, რა კავშირში იყო კულტურული განსხვავებები ლიდერობის განსხვავებულ მიდგომებთან. იმპლიციტური ლიდერობის თეორიის თანახმად, ადამიანებს აქვთ არამკაფიო (იმპლიციტური) რწმენა და შეხედულება იმ მახასიათებლების შესახებ, რაც ლიდერებს არალიდერებისაგან განასხვავებს. ამ თეორიით, ლიდერობა მაყურებლის თვალით არის დანახული ანუ ლიდერობა წარმოადგენს იმას, რასაც ადამიანები სხვებში ხედავენ, როდესაც ისინი ლიდერული ქცევის დემონსტრირებას ახდენენ.

კვლევა, თუ როგორ ხედავენ განსხვავებული ორგანიზაციის წევრები ლიდერობას ადამიანების ქცევებში, ჩავატარეთ ჩვენს საკვლევ ობიექტებზე („მედპროექტმშენი, „პროკრედიტბანკი“). გამოვიყენეთ უცხოელი მეცნიერების მიერ გამოყოფილი ლიდერობის 6 ძირითადი ტიპი: 1. ქარიზმატული; 2. ფასეულობებზე დაფუძნებული; 3. გუნდზე ორიენტირებული; 4. ადამიანზე ორიენტირებული; 5. ავტონომიური და 6. თავდაცვითი.

ქარიზმატული, ფასეულობებზე დაფუძნებული ლიდერობა მოიცავს სხვების შთაგონებას, მოტივირების შესაძლებლობას და უმთავრესი ფასეულობების დაცვით მათგან საქმიანობის მაღალ დონეზე შესრულების

მოლოდინს. გუნდზე ორიენტირებული ლიდერობა კონცენტრირებულია გუნდის შეკვრასა და გუნდის წევრების ზოგად მიზნებზე. ეს ტიპი გადაწყვეტილებას კეთილგანწყობით და კომპეტენტურობაზე დაყრდნობით იღებს.

მონაწილეობითი ლიდერობა გამოხატავს იმ დონეს, რა დონეზეც ლიდერები საშუალებას აძლევენ სხვებს ჩაერთონ გადაწყვეტილების მიღებაში. ის ლიდერისგან მოითხოვს არავტოკრატიულობას და თანამონაწილეობას.

ადამიანზე ორიენტირებული ლიდერობა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს მხარდამჭერ ქცევას სხვების მიმართ ყურადღების გამოხატვას, თანაგრძნობასა და სულგრძელობას, ავტონომიური ლიდერობა დამოუკიდებელი და ინდივიდუალისტურ ლიდერობას, რომელიც ლიდერისგან ავტონომიურობასა და უნიკალურობას მოითხოვს, თავდაცვითი ლიდერობა ისეთ ქცევას უკავშირდება, რომელიც ლიდერთან ერთად ჯგუფის წევრების უსაფრთხოებას უზრუნველყოფს. ამ ტიპის ლიდერობა მოითხოვს გეოცენტრულობას, საკუთარი ქმედებების მუდმივ გააზრებას, კონფლიქტების მოგვარებას, საკუთარი იმიჯის შენარჩუნების უნარს და პროცედურების დაცვას.

კვლევის შედეგები სხვადასხვა ქართულ კომპანიებში წარმოვადგინეთ ცხრილისა და სქემის სახით:

ცხრილი 2.3.1.

ლიდერის სასურველი ქცევა „მედაროექტმშენი“

კრიტერიუმები	გამოკითხულთა რაოდენობა	შედეგები
ქარიზმატული და ფასეულობებზე დაფუძნებული ლიდერობა	100	33%
გუნდზე ორიენტირებული ლიდერობა		28%
ადამიანზე ორიენტირებული ლიდერობა		12%
ავტონომიური ლიდერობა		10%
თავდაცვითი ლიდერობა		17%

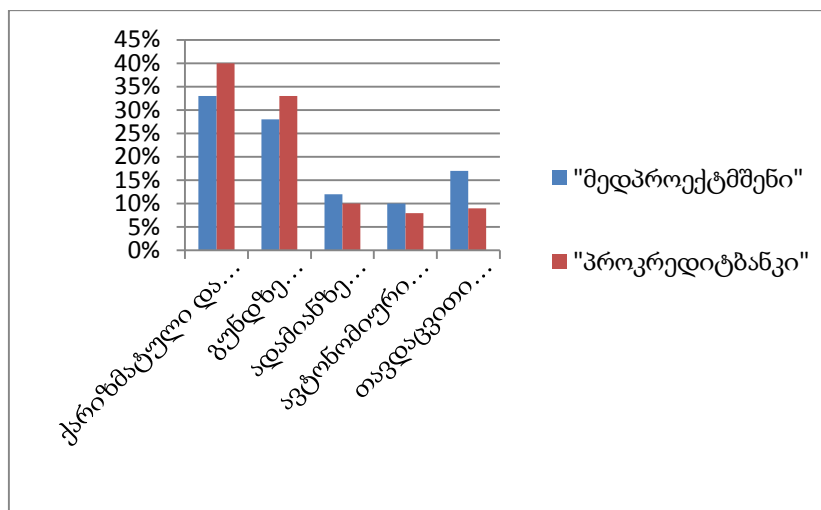
როგორც ზემოთ მოცემული ცხრილიდან ჩანს, „მედპროექტშენის“ ლიდერის იდეალურ მაგალითს წარმოადგენს ადამიანი, რომელიც ქარიზმატულია, შთააგონებს და მოტივირებულს ხდის ჯგუფის წევრებს, უმთავრესი ფასეულობების დაცვით შთააგონებს მათ საქმის შესრულებას. გუნდზე ორიენტირებულ ლიდერობას გამოკითხულთა 28% აღიარებს. მესამე ადგილი მიანიჭეს (17%) თავდაცვით ლიდერობას, რომელიც უზრუნველ-ყოფს ჯგუფის წევრების უსაფრთხოებას და ბოლო ადგილებს იკავებს ადამიანზე ორიენტირებული ლიდერობა 12%-ით და ავტონომიური ლიდერობა 10%-ით.

ცხრილი 2.3.2.

ლიდერის სასურველი ქცევა „პროგრედიტბანკი“

კრიტერიუმები	გამოკითხულთა რაოდენობა	შედეგები
ქარიზმატული და ფასეულობებზე დაფუძნებული ლიდერობა	100	40%
გუნდზე ორიენტირებული ლიდერობა		33%
ადამიანზე ორიენტირებული ლიდერობა		10%
ავტონომიური ლიდერობა		8%
თავდაცვითი ლიდერობა		9%

როგორც ზემოთ მოცემული ცხრილიდან ჩანს, „პროგრედიტბანკის“ თანამშრომლებიც უპირატესობას ანიჭებენ ქარიზმატულ ლიდერს, რომელიც უმთავრესი ფასეულობების დაცვით შთააგონებს მათ საქმის შესრულებას. შემდეგ ადგილზეა გუნდზე ორიენტირებული ლიდერობა, რომელსაც გამოკითხულთა 33% აღიარებს. მესამე ადგილი მიანიჭეს ადამიანზე ორიენტირებულ ლიდერობას 10%-ი, მეოთხე და მეხუთე ადგილებს იკავებს 9% - ით თავდაცვითი ლიდერობა და 8% - ით ავტონომიური ლიდერობა.



ნახ. 2.3.1. „ლიდერის სასურველი ქცევა“

წყარო: ადაპტირებულია ჩვენს მიერ, კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე

ცხრილში მოცემული მონაცემები, მეტი თვალსაჩინოებისთვის, გამოვსახეთ გრაფიკულად. როგორც მოცემული სქემიდან ჩანს, „მედპროექტმშენის“ და „პროგრედიტბანკის“ თანამშრომლების უმრავლესობა პირველ ადგილზე ქარიზმატულ და ფასეულობებზე დაფუძნებულ ლიდერობას ანიჭებს უპირატესობას, მეორე ადგილზე - გუნდზე ორიენტირებულ ლიდერობას. განსხვავებულ შეხედულებებს აფიქსირებენ მესამე ადგილთან დაკავშირებით, კერძოდ, თუ „მედპროექტმშენის“ თანამშრომლებისთვის თავდაცვით ლიდერობას ენიჭება უპირატესობა (17%), „პროგრედიტბანკის“ თანამშრომლები მესამე ადგილზე ადამიანზე ორიენტირებულ ლიდერობას (10%) აყენებენ. მეოთხე და მეხუთე ადგილებთან დაკავშირებით კი შემდეგი სურათი გვაქვს: „მედპროექტმშენი“ - ადამიანზე ორიენტირებული ლიდერობა 12%-ი და ბოლო ადგილი ავტონომიურ ლიდერობას 10%-ი. „პროგრედიტბანკში“ მეოთხე ადგილი თავდაცვით ლიდერობას 9% და ბოლო ადგილი ავტონომიურ ლიდერობას 8%.

ცხრილის სახით წარმოგიდგენთ, ლიდერობისათვის დამახასიათებელ სასურველ/პოზიტიურ თვისებებს

ცხრილი 2.3.3.

ლიდერობის სასურველი/პოზიტიურიზოგადი თვისებები

საიმედოობა	მიუკერძოებლობა	გულწრფელობა
შორსმჭვრეტელობა	წინასწარი დაგეგმვა	წახალისების უნარი
პოზიტიურობა	დინამიურობა	მოტივაციის გაღვივების უნარი
ნდობის განმტკიცება	მოტივირების უნარი	სანდოობა
ინტელექტი	გადაწყვეტილების მიღების უნარი	ვაჭრობაში ეფექტურობა
პრობლემების მოგვარება წაგების გარეშე	კომუნიკაბელურობა	ინფორმირებულობა
ადმინისტრირების უნარი	კოორდინირების უნარი	გუნდის შეკვრის უნარი
წარმატებაზე ორიენტირებულობა	ზომიერი ქარიზმატულობა	ღირებულებებზე ზრუნვის უნარი

წყარო: ადაპტირებულია House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., &Gupta, V. (Eds), Culture, Leadershipand Organizations: The GLOBE study of 62 Societies.

აღნიშნული თვისებების პოზიტიურობას კიდევ უფრო გაუსვამს ხაზს ლიდერობის ნეგატიური, ანუ არასასურველი თვისებები, რომლებიც მოცემულია ქვემოთ მოყვანილ ნახაზში.

ცხრილი 2.3.4.

ლიდერობის ნეგატიური (არასასურველი) თვისებები

მართობა	ასოციალურობა	არათანამშრომლობითობა
თავშეუკავებლობა	არაგულწრფელობა	ეგოცენტრულობა
სიხისტე	დიქტატორულობა	ზედმეტი ავტოკრატულობა

წყარო: ადაპტირებულიაHouse, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., &Gupta, V. (Eds), Culture, Leadershipand Organizations: The GLOBE study of 62 Societies.

ექვგარეშეა, ყველა ქვეყნის წარმომადგენელი თანხმდება იმაზე, რომ მოცემულ ცხრილში განსაზღვრული ნეგატიური თვისებები ეფექტური ლიდერობისთვის უმეაფერხებელია.

შემდეგ ცხრილში შევეცადეთ, გამოგვეკვეთა და განგვეზოგადებინა ლიდერობის თვისებები, რომლებიც უნდა ახასიათებდეს ქართველ მენეჯერებს. წარმოგიდგენთ კვლევას ლიდერის თვისებებზე ჩვენი საკვლევი ობიექტების („მედპროექტშენი“ და „პროკრედიტბანკი“) მაგალითზე.

ცხრილი 2.3.5.

ლიდერული თვისებები
„მედპროექტშენი“

კრიტერიუმები	გამოკითხულთა რაოდენობა	შედეგები
კარიერაში წინსვლა	100	19%
გუნდზე ორიენტაცია		18%
მატერიალური წახალისება		20%
ავტორიტეტი/ნდობა		18%
პროფესიული კომპეტენცია		25%

როგორც ზემოთ მოცემული ცხრილიდან ჩანს, „მედპროექტშენში“ გამოკითხულთა უმრავლესობა პროფესიულ კომპეტენციას ანიჭებს უპირატესობას. შემდეგ ადგილზე მატერიალურ წახალისებას აყენებენ (20%), მესამე ადგილზეა კარიერაში წინსვლა 19% და ბოლო ადგილებს 18%-18% - ით იყოფენ გუნდზე ორიენტაცია და ავტორიტეტი/ნდობა.

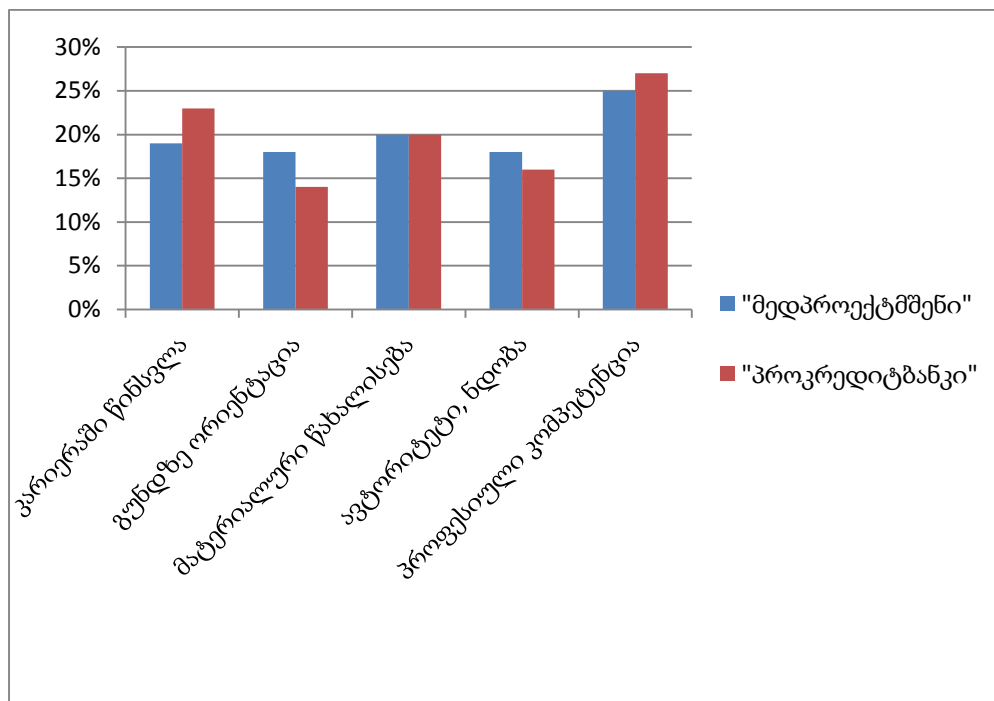
ცხრილი 2.3.6.

ლიდერული თვისებები
„პროკრედიტბანკი“

კრიტერიუმები	გამოკითხულთა რაოდენობა	შედეგები
კარიერაში წინსვლა	100	23%
გუნდზე ორიენტაცია		14%
მატერიალური წახალისება		20%
ავტორიტეტი ნდობა		16%
პროფესიული კომპეტენცია		27%

მიუხედავად იმისა, რომ „მედპროექტშენის“ მსგავსად „პროგრედიტ-ბანკის“ თანამშრომლების უმრავლესობა პროფესიულ კომპეტენციას აყენებს, განსხვავებული სურათი გვაქვს ლიდერულ თვისებებზე დანარჩენ კრიტერიუმებთან დაკავშირებით.

მეორე ადგილზეა კარიერაში წინსვლა 23%, მესამე ადგილზე მატერიალური წახალისება 20%, მეოთხე ადგილზე ავტორიტეტი/ნდობა 16% და ბოლო ადგილზე გუნდზე ორიენტაცია 14%.



ნახ. 2.3.2. ლიდერული თვისებები

წყარო: ადაპტირებულია ჩვენს მიერ, კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე

ლიდერულ ქცევასთან დაკავშირებული კვლევის მსგავსად, მეტი თვალსაჩინოებისთვის ცხრილში მოცემული მონაცემები, გამოვსახეთ გრაფიკულად.

კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით შევეცადეთ, შეგვექმნა ლიდერის პორტრეტი, რომელიც მისაღები იქნება ქართული კულტურისათვის. ეს არის ფასეულობებზე დაფუძნებული ქარიზმატული ლიდერი, რომელიც ორიენტირებულია გუნდზე, შედარებით ნაკლებად ადამიანებზე, ახასია-

თებს თავდაცვითი ლიდერობისათვის დამახასიათებელი უნარ-ჩვევები და ნაკლებად ავტონომიურია.

ლიდერობისა და კულტურის ერთობლიობაში შესწავლამ საშუალება მოგვცა ხაზი გავუსვათ ლიდერობის პროცესის კომპლექსურობას და კულტურის გავლენას ლიდერობაზე.

ლიდერობასა და კულტურის ინტეგრაციასთან დაკავშირებით ბევრი შეხედულება არსებობს, მაგრამ ჩვენი კვლევა ხელს შეუწყობს ლიდერობის და კულტურის ინტეგრირებული საკითხების შესწავლის გამდიდრებას და გაფართოებას.

თავი III. ლიდერობის კვლევა და ორგანიზაციული კულტურა ქსელური სტრუქტურის კომპანიებში

3.1. დირექტიული მენეჯერის ტრანსფორმაცია ლიდერობამდე

მსოფლიოს წამყვან ქვეყნებში ტრადიციული მენეჯმენტი ისტორიად იქცა. იგი წინა, ინდუსტრიული საზოგადოებისაგან მიღებული, უკვე გამოუსადეგარი მემკვიდრეობა იყო. მაშინ, საკმარისი იყო სამუშაოს სწორად შესრულება ანუ უფროსის მითითების მიხედვით შესრულება. ახლა მდგომარეობა შეიცვალა. ცოდნის ეკონომიკაში, როდესაც ინოვაციები ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის საფუძველს წარმოადგენენ, მომუშავეებს მოეთხოვებათ არა სამუშაოს სწორად შესრულება, არამედ სწორი სამუშაოს შესრულება. მაშასადამე, იყო უფროსის მითითებების მიხედვით სამუშაოს სწორად შესრულება, ახლა კი არის სწორი სამუშაოს შესრულება. სამუშაო ორივე შემთხვევაში სრულდება - პირველ შემთხვევაშიც და მეორე შემთხვევაშიც. განსხვავება იმაშია, რომ პირველ შემთხვევაში სამუშაო სრულდება სწორად (უფროსის მითითებების მიხედვით), თუმცა, არავინ იცის რამდენად სწორია თვით ეს სამუშაო, მეორე შემთხვევაში კი - სრულდება სწორი სამუშაო. როგორც ვხედავთ, განსხვავება დიდია, თანაც არსებითი.

ამრიგად, ამ ეტაპზე ანუ ცოდნის ეკონომიკის ეტაპზე მუშაკისაგან მოითხოვება არა საქმის ზოგადი შესრულება, არამედ შემოქმედებითი მიდგომით შესრულება. გამოჩნდნენ ახალი მუშაკებიც. ესენი ინტელექტუალური შრომის მუშაკები არიან. მათ შრომაში მხოლოდ თანამონაწილეობა მოიაზრება და არა დაქვემდებარება. ასეთი თანამშრომლების ყოლისას ნამდვილად შეიძლება ორგანიზაციის ეფექტური მართვა, მაგრამ მხოლოდ და მხოლოდ ლიდერობის საფუძველზე და არა დირექტიული მენეჯმენტით. ასე რომ, ორგანიზაციები კონკურენტუნარიანი შეიძლება იყონ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მათ სათავეში უდგანან არა უფროსები, არამედ ლიდერები.

ორგანიზაციაში ლიდერები მიისწრაფვიან ცვლილებებისკენ, ინოვაციებისკენ და შეუძლიათ ამ საქმეში აიყოლიონ თანამშრომლებიც. ჯ. კოტერი

გვაძლევს ცვლილებების რვა ჩამონათვალს და ყოველი ეტაპისათვის ლიდერის ქცევის რეკომენდაციას:⁵²

1. თანამშრომლებში ცვლილებების აუცილებლობის შთაგონება;
2. რეფორმატორების გუნდის შექმნა;
3. პერსპექტივების დანახვა და სტრატეგიის განსაზღვრა;
4. გარდაქმნებში თანამშრომელთა მონაწილეობისთვის პირობების შექმნა;
5. პირველი შედეგების სწრაფად მიღება და მისი პოპულარიზაცია;
6. მიღებული შედეგების გამყარება და ცვლილებების გაღრმავება;
7. კორპორაციულ კულტურაში ცვლილებების დამკვიდრება.

ჯ. კოტერის აზრით, ლიდერობაში არცერთი ამ ეტაპის გამოტოვება არ შეიძლება.

მეცნიერი რ. ენტონი, ცვლილებების ეფექტურად განმახორციელებელი ლიდერისგან 11 თვისებას მოითხოვს:⁵³

1. მოქმედების სისწრაფე და მიზანმიმართულობა;
2. პროგრესული ცვლილებებისკენ მისწრაფება;
3. მომავლით მოხიზვლა;
4. შთაგონების და მოტივირების ხელოვნება;
5. ახალი იდეებისადმი "თავაწყვეტილი" ერთგულება (ქსეროქსის ტექნოლოგიის შემქმნელმა ჩ. კარლსონმა, რადგან ვერ მოიპოვა სხვადასხვა 20 კომპანიის მხარდაჭერა, არ შეშინდა და თავად შექმნა საკუთარი კომპანია "ქსეროქსი");
6. შთაგონების გზით ადამიანზე ზემოქმედების უნარი და მათზე "ოცნებების მიყიდვა";
7. ორგანიზაციის შიგნით ბიუროკრატიულ წესებთან ბრძოლა;
8. სიმაღლეების დაპყრობისადმი მისწრაფება;
9. ახალ შესაძლებლობათა მუდმივი ძიება;
10. მშენებლის ხასიათი;

⁵²J. Kotter. Interview. - <http://www.e-xecutive.ru/ca-reer/adviser/553538/index.php?ID=553538>.

⁵³Маслов И. И. Менеджмент лидеров, ж. "Финансовый бизнес", №1, 2010.

11. რისკისადმი მიდრეკილება.

ლიდერობაზე, მის არსსა და რაობაზე ერთიანი წარმოდგენა არ არსებობს. კიდევ ერთხელ დავუბრუნდებით ზოგიერთ მეცნიერთა აზრით ლიდერობის დეფინიციებს:

- "ურთიერთობა სიახლეების ინიციატორ ადამიანსა და მის მიმდევრებს შორის (Kouzes & Posner, 2002);
- პროცესი, რომლის მსვლელობისას ადამიანი საერთო მიზნის მისაღწევად ზემოქმედებს კოლექტივზე (Northouse, 2004);
- "ქცევა ადამიანის, რომელიც ადამიანთა ჯგუფის საქმიანობას მიმართავს შეთანხმებული მიზნების მისაღწევად" (Henphill & Coons, 1957);
- "ორგანიზებული ჯგუფის საქმიანობის მიმართულების პროცესი მიზნის მისაღწევად" (Rauch & Behling, 1984);
- "კულტურის საზღვრებს გარეთ გასვლის უნარი, იმისთვის, რომ დაიწყოს ევოლუციური ცვლილებების პროცესი" (E. H. Sehein, 1992);
- "ხედვის განვითარებისა და ადამიანთა ჯგუფზე მისი გადაცემის უნარი, რათა მათ ირწმუნონ ამ ხედვის სამართლიანობა" (Kenneth Valenzuela, 2007) და ა. შ.

ლიდერობის განმარტების ამ და სხვა მრავალფეროვანი განმარტებიდან ის საერთო იკვეთება, რომ ლიდერობის დროს ლიდერი სიახლის ინიციატორია და იგი შთააგონებს ორგანიზაციის კოლექტივს ამ სიახლის რეალიზაციის აუცილებლობას. ეს შთაგონება მხოლოდ და მხოლოდ მისდამი კოლექტივის ნდობით ხორციელდება. რის გარეშეც კოლექტივი არ მიიღებს მის ინიციატივას. მაშასადამე, ორგანიზაციის ლიდერსა და კოლექტივს შორის უნდა არსებობდეს ნდობა. ნდობას განაპირობებს 6 ძირითადი ფაქტორი:

1. რწმენის სიმტკიცე;
2. ხასიათი (პატიოსნება, სამართლიანობა, ადამიანების პატივისცემა);

3. მზრუნველობა (თანამშრომლების პირად და პროფესიულ განვითარებაზე და აგრეთვე, მათ კეთილდღეობაზე ზრუნვის დემონსტრირების უნარი);
4. ძლიერი სული (ნებისყოფა იმისა, რომ თავისი შეხედულებები დაიცვას და თუ ცდება აღიაროს იგი);
5. თავშეკავებულობა (ემოციების გამოხატვის, ან მისგან საჭირო დროს და საჭირო ადგილას თავშეკავების უნარი);
6. კომპეტენტურობა (პროფესიული ცოდნის მაღალი დონე, გუნდში მუშაობის და სიტუაციის ორგანიზების უნარი).⁵⁴

დაგვეთანხმებით, რომ ასეთი ადამიანები, რომელთაც ყველა ეს თვისება აქვთ, ძალზე ცოტაა. მეტიც, ამერიკელი მეცნიერი ი. ადიზესის აზრით, "ასეთი ადამიანი ბუნებაში არ არსებობს, ერთ ადამიანში ყველა ამ თვისების შეერთება არ შეიძლება".⁵⁵ იგივეს იმეორებს რუსი მეცნიერი პ. მასლოვი. მისი აზრით, "ასეთი ადამიანი სწორედ იმიტომ იწყებს მიმდევრების მოძებნას და მათგან გუნდის ჩამოყალიბებას, რომ ისინი შეავსებენ მას".⁵⁶ მასლოვი ორგანიზაციის ლიდერს უპირველესად უყენებს ეპოქის სულის აღქმის მოთხოვნას და ამბობს, რომ ვისაც ეს აქვს, ის პირველი ლიდერია, ხოლო ვისაც ეს არა აქვს, რა განათლება, შეუპოვრობა, მიზანსწრაფვა და სხვა უნიკალური თვისებებიც არ უნდა ჰქონდეს, ის ლიდერი ვერ იქნება".⁵⁷

ამ მოთხოვნას მეცნიერებაში "კონტექსტური ინტელექტი" ეწოდება. ამის მქონე ადამიანი, მის ქვეცნობიერში ჩადებული "რადარით" წინასწარ გრძნობს მომავლის მოვლენებს და თავის ორგანიზაციას მომზადებულს ახვედრებს მათ. ასეთი ადამიანები კიდევ უფრო მცირეა ბუნებაში. მათი რიცხვი ალბათ ერთეულებში იზომება.

⁵⁴ჯ. Смит. Табу лидерства. О чем молчат капитаны бизнеса, М., Вершина, 2007.

⁵⁵J. Adizes. Leading the Leaders. – <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/worldtolist/345274/index.php?ID=345274>.

⁵⁶Маслов И. И. Менеджмент лидеров, ж. "Финансовый бизнес", №1, 2010.

⁵⁷იქვე.

3.2. ახალი მიდგომები ლიდერობისა და ორგანიზაციული კულტურებისადმი გლობალიზაციის პირობებში ქსელური მართვის კონტექსტში

ლიდერსა და ლიდერობაზე ქართველ მეცნიერებსაც აქვთ შექმნილი ნაშრომები. მათ შორის დავასახელებთ: ნ. ხარაძეს,⁵⁸ ა. ქიტიაშვილ-კვაჭან-ტირაძეს,⁵⁹ ა. ასათიანს,⁶⁰ ი. ჟვანიას,⁶¹ გ. კიკნაძეს და სხვებს. ეს იმას ნიშნავს, რომ საქართველოს კომპანიებშიც დადგა მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის ახლებურად ხედვის აუცილებლობა, მასში ლიდერის (და საერთოდ ლიდერობის) ადგილის და როლის განსაზღვრა.

არსებობს ლიდერობის თვისებათა მრავალმხრივი კლასიფიკაცია, რომლებიც მათ ყოფენ რბილ და მკაცრ, ფორმალურ და არაფორმალურ, ემოციონალურ, საქმიან, შთამაგონებელ ლიდერებად და ა. შ. ჩვენი აზრით, ლიდერის ყველაზე საუკეთესო დახასიათება მოგვცა მეცნიერმა ა. მენეგეტიმ,⁶² რომელმაც იგი განმარტა პიროვნებად, რომელიც "დაისახავს მიზანს, პოულობს სახსრებს და ქმნის კოლექტივს მიზნის შესასრულებლად".

რაც უფრო მეტი დრო გადის, ადამიანი უფრო და უფრო გადაწყვეტი ფაქტორი ხდება კომპანიაში. დასაქმებულთა ინტელექტი, შემოქმედებითი უნარი, ინფორმაციის გადამუშავებისა და გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობა ხდება ის მთავარი სიმდიდრე, რაც თითქმის ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებას განაპირობებს. შესაბამისად, სწორედ, ის კომპანიები, რომლებიც ახერხებენ მაქსიმალურად გამოიყენონ ადამიანებში არსებული ეს უნარი - აღწევენ წარმატებას.

კომპანიების წარმატებაში, ადამიანის როლისა და მნიშვნელობის ცვლილებებთან ერთად, იცვლება მენეჯმენტის სტილიც. მენეჯერებს, რომელთა ფუნქცია დღემდე ძირითადად დაქვემდებარებულთა საქმიანობის დაგეგმვა და კოორდინაცია იყო, უჭირთ ახალ ამოცანებთან გამკლავება. დღითიდღე აქტუალური ხდება მენეჯმენტის ახალი სტილი, რომელიც

⁵⁸ხარაძე ნ., ლიდერობა და ადამიანთა მართვის ხელოვნება, თბ., 2009.

⁵⁹ქიტიაშვილი ა., ლიდერობა და გუნდის მართვა, თბ., 2013.

⁶⁰ასათიანი ა., ლიდერობა და პერსონალის კაუჩინგი, თბ., 2011.

⁶¹ჟვანია ი., კიკნაძე გ., ლიდერი და ლიდერობა, თბ., 2009.

⁶²Менегетти А., Практика лидерства, М., 2008, გვ. 83.

ლიდერობაზე, ადამიანის შესაძლებლობების უკეთ გამოყენების უნარზეა დაფუძნებული. მენეჯერები იცვლებიან ლიდერებით. ეს პროცესი დაწყებულია ყველგან, ყველა ქვეყანაში და მისი საწყისი სიმპტომები გაჩნდა საქართველოშიც. ამას მეტყველებს ქართველ მეცნიერთა და პრაქტიკოსთა დაინტერესება ლიდერისა და ლიდერობის საკითხებით, რომელიც მათ სხვადასხვა შრომებში გაჟღერდა.

ჩვენთვის ცნობილია ყველა ეს ნაშრომები და ყველა ისინი ეძღვნება ლიდერის და ლიდერობის ფენომენს ვერტიკალური მართვის ფორმატში, ანუ მართვას ოფიციალურად ზევიდან – ქვევით, არაოფიციალურად – ქვევიდან – ზევით. მაგრამ საქმე ისაა, რომ ორგანიზაციების თანამედროვე მდგომარეობის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ მათი უმრავლესობის მართვის სტრუქტურაში ცვლილებები ხდება, კერძოდ, მთელი რიგი კომპანიები იწყებენ ვერტიკალური მართვის პარალელურად ჰორიზონტალურ ურთიერთობებს, ერთ სიბრტყეზე მართვას, ქსელურ მართვას. ასეთ დროს, ის რაც ვიცით ლიდერზე ვერტიკალური მართვისას, არ გამოგვადება ჰორიზონტალურ ანუ ქსელურ მართვაში. ასეთი ე. წ. "ბრტყელი" მართვისას ფუნქციებიდან და პროცესებიდან ყურადღება ქსელის კვანძებში ურთიერთდამოკიდებულ შესაძლებლობებზე უნდა გადავიტანოთ.

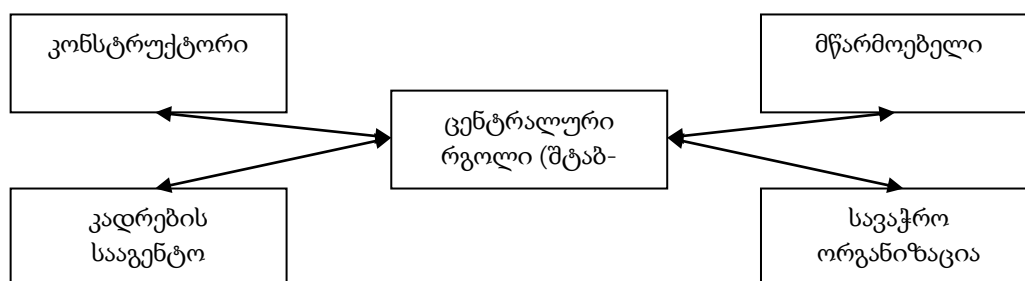
დავსვათ კითხვა: როგორ წარმოგვიდგება ქსელური მართვა?

ქსელური მართვის სტრუქტურაში გამაერთიანებელ როლს თამაშობს ცენტრალური რგოლი, რომელიც ელექტრონული კავშირებით ახერხებს კომპანიის დანარჩენ ქვედანაყოფებთან დაკავშირებასა და ინფორმაციის მიღებას. ეს განყოფილებები სრულიად დამოუკიდებელი არიან და ცენტრალურ რგოლს მოგებიდან მომსახურების საფასურსაც კი უხდიან. მართვის ქსელური სტრუქტურის ფორმა ქვემოთ მოტანილ №1 ნახაზზე გვაქვს წარმოდგენილი.

ქსელურ სტრუქტურას საფუძვლად უდევს იდეა იმის შესახებ, რომ კომპანია თავის თავზე იღებს მხოლოდ იმ სამუშაოს შესრულებას, რომელიც

მან ყველაზე კარგად იცის, დანარჩენ სამუშაოებს კი შესასრულებლად გადასცემს შესაბამისი კომპეტენციის მქონე სხვა ფირმებს.

კომპანიის ქსელურ სტრუქტურას უპირატესობებიც აქვს და ნაკლოვანებებიც. უპირატესობების რიცხვშია მოქნილობა და ადმინისტრაციული ხარჯების სიმცირე, ნაკლოვანებებს კი მიეკუთვნება ქსელის კვანძებსა და რგოლებზე კონტროლის არქონა და დასაქმებულთა ნაკლები ლოიალობა კომპანიისადმი,⁶³ ასეა თუ ისე, რადგან მართვის ქსელური სტრუქტურები კომპანიებში თანდათან ვრცელდება, მას უნდა მოემდგოს ზოგადად მენეჯმენტის და კერძოდ, ლიდერის და ლიდერობის მისთვის შესაბამისი ფორმა. ჩვენს ნაშრომში ჩვენ შევეცდებით წარმოვადგინოთ მისი ჩვენეული ხედვა.



ნახ. 3.2.1. კომპანიის ქსელური სტრუქტურა⁶⁴

მანამდე შევეცდებით ერთმანეთს შევადაროთ მენეჯმენტის თვითრეგულირებადი, ქსელური მოდელი და ხაზობრივი ანუ ვერტიკალურ (იერარქიულ) მართვაზე დაფუძნებული მოდელი, აგრეთვე მათში განხორციელებული ბიზნეს-პროცესები (ცხრილი 3.2.1).

ცხრილი 3.2.1.

**ხაზობრივ-ფუნქციონალური და ქსელური მენეჯმენტის
მახასიათებლების ურთიერთშედარება**

ხაზობრივი, ფუნქციონალურად გაწონასწორებული მოდელი	თვითრეგულირებადი (თვითორგანიზებადი) ქსელური მოდელი
➤ სტაბილურობა	➤ ცვლილებები
➤ ინტეგრაცია (ბიზნეს-პროცესებში მონაწილეობაში)	➤ ორგანიზაციული და ინოვაციური ხასიათის კონფლიქტები

⁶³ Дафт Р. Л., Менеджмент, М., 2008, გვ. 388.

⁶⁴ ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2013, გვ. 91.

➤ დაქვემდებარებულობა	➤ ქსელური ურთიერთქმედება დროებითი კონსესუსის პირობებში
➤ რეგულირება	➤ ფუნქციონალური კოორდინაცია
➤ ცვლილებებზე უარი	➤ ინტერვენცია, როგორც წინსწრება
➤ სტრატეგიული დაგეგმვა	➤ საფრთხეები
➤ ორგანიზაციული სტრუქტურების გეგმური ცვლილებები	➤ რეინჟინერინგი, როგორც ნებისმიერ ცვლილებაზე უწყვეტი რეაგირება
➤ ადმინისტრირების ხაზით ლიდერობა	➤ ფაქტიური ლიდერობა

როგორც მოცემული ცხრილიდან ჩანს, ქსელური მენეჯმენტის სტრუქტურა მენეჯმენტის ხაზობრივი სტრუქტურის ანტიპოდაა. ეს უკანასკნელი ფუნქციონალურად გაწონასწორებული მოდელია, რადგან მასში მეფობს რეგულირება, სტრატეგიული დაგეგმვა, ინტეგრაცია. ეს ყველაფერი იწვევს კომპანიაში სტაბილურობას.

რაც შეეხება კომპანიის მენეჯმენტის ქსელურ სტრუქტურას, აქ მუდმივად ცვლილებებია, რაც იწვევს ორგანიზაციული და ინოვაციური ხასიათის კონფლიქტებს და, ამის გამო, კონსესუსები დროებითია. აქ სიახლე, გარღვევა წინსწრებად და კონკურენტულ უპირატესობად ითვლება. კოორდინაცია მხოლოდ ფუნქციონალური ხასიათისაა. აქ არ არის სტრატეგიული დაგეგმვა, აქ - საშიშროებებია. შეიძლება ითქვას, რომ ქსელურ მართვაზე გადასვლა კომპანიაში წარმოადგენს მენეჯმენტის ხაზობრივ-ფუნქციონალურ ევოლუციას, რომელიც ეფუძნება საბოლოო პროდუქტის სტრატეგიულ პროგნოზს, რასაც ცვლის ნახტომისებური ევოლუცია, რომლის შედეგები უცნობია. რა თქმა უნდა, ასეთი არსებითი განსხვავებების გამო ლიდერის და ლიდერობის ადგილი და როლი ერთნაირი ვერ იქნება კომპანიების მართვის ხაზობრივ-ფუნქციონალურ და ქსელურ მოდელებში. ჰორიზონტალური მართვის სტრუქტურებში, ჩვენი აზრით, აქტიურობას იძენს არა თანამდებობრივი ფუნქციები, არამედ რესურსმფლობელი (ფორმალური და არაფორმალური) პირები, ანუ ისინი, ვისაც ხელი მიუწვდება რესურსებზე კონფლიქტებისა და საშიშროებების დროს მათი მანიპულირების მიზნით. ისინი აყალიბებენ ქსელურ ურთიერთობებს მათ ხელთ არსებული რესურსული შესაძლებლობების ფარგლებში.

გლობალიზაციის გადრმავება და ბიზნეს-პროცესის გამრავალფეროვნება და აგრესიულობაში გადასულმა კონკურენტულმა აქტივობამ მენეჯმენტი სერიოზული ამოცანების გადაწყვეტის წინაშე დააყენა. ერთ-ერთი ამოცანაა ლიდერის როლი და მნიშვნელობა ბიზნეს-პროცესში, ლიდერობის, როგორც კოორდინირების პროცესის სისტემაწარმომქმნელის შინაარსი და მასშტაბი.

მოცემული პრობლემის სირთულე მნიშვნელოვნად იზრდება (მარტივდება) სხვადასხვა მომიჯნავე ტენდენციების გავლენით, რომელთა შორისაა ბიზნესში საგნობრივი სფეროს განვითარების მიმართულებათა ვექტორების ცვლილება, ურთიერთობათა არასტაბილურობა და მოკლევადიანობა. ლიდერის და ლიდერობის განუსაზღვრელობას და გაურკვევლობას კიდევ მეტად ასაბუთებს მენეჯმენტის თემატიკაზე დაწერილი ნაშრომების უმრავლესობა, რომელთა ავტორები სხვადასხვა პოზიციებით უდგებიან ლიდერობას და სხვადასხვა ინტერპრეტაციით მოიხსენიებენ მას. ქართულ ენაზე შექმნილ ნაშრომებში (ა. ქიტაშვილი, ა. ასათიანი და სხვები)⁶⁵ ყველგან ლიდერი წარმოდგენილია წინამძღოლად, რომელსაც სხვებზე გავლენის მოხდენით შეუძლია განსაზღვრული მიზნის მიღწევა. რაც შეეხება ლიდერობას, იგივე მეცნიერების და აგრეთვე ზოგიერთი სხვა მეცნიერების (მ. მესკონის, მ. ალბერტის და ა. ხედოურის) აზრით, "ლიდერობა არის ცალკეულ ინდივიდებსა და ჯგუფებზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა... იგი ეფუძნება ყველაზე ეფექტიან გზას მასების საერთო მიზნისკენ გასაერთიანებლად". თითქმის იგივე აზრი აქვთ ა. ფილლის, პ. ჰაუსის, ლ. ედინგერს, ბ. კაცის და სხვებს.

თუმცა, ასე არ არის ბევრი სხვა სპეციალისტების ნაშრომებში. მაგალითად, საკმაოდ კაპიტალური ნაშრომის "ლიდერობის გაკვეთილები" ავტორს ი. დაფტს⁶⁶ და აგრეთვე ვ. კოტილკოს ლიდერობა დაყავთ მხოლოდ სამუშაო პროცესის მოტივაციის მიმართულებით ხელმძღვანელობაზე. ისინი იგნო-

⁶⁵ქიტაშვილი ა., ლიდერობა და გუნდის მართვა, თბ., 2013, გვ. 15-16; ასათიანი ა., ლიდერობა და პერსონალის კაუჩინგი, თბ., 2011, გვ. 77.

⁶⁶Дафт Р., Уроки лидерства (пер. с. англ.), М., 2007, г в . 107.

რირებას უკეთებენ თვითორგანიზაციას და ხაზს უსვამენ ქსელურ მენეჯმენტში მის განსაკუთრებულ გავლენას ჰორიზონტალურ სტრუქტურებზე, რაც კარგ პირობებს უქმნის ლიდერს, ლიდერობას და ამცირებს ადმინისტრაციულ ძალმომრეობას.

მაშასადამე, ჩვენს ეპოქაში, როცა გლობალიზაციამ დაიწყო გაშლ-გაფართოება, მენეჯმენტი და ლიდერობა ერთმანეთს უფრო აშკარად, შეიძლება ითქვას "მტრულად" დაუპირისპირდა. ბიზნეს - პროცესების გლობალიზაციამ, არასტაბილურობის, კონკურენციის და საფრთხეების გამწვავებამ, მათი ცვლილების დინამიკის დაჩქარებამ და ა. შ., მართვის ტრადიციული პარადიგმები ეჭვქვეშ დააყენა, რომელიც, განსაკუთრებით, ეხება ურთიერთობებს. გლობალიზაციის თანამედროვე პირობებში ურთიერთობების ახალ-ახალი თვისებები თვითნებურად ყალიბდება. მათი ხანგრძლივობა, სტაბილურობისა და რაოდენობის განჭვრეტა შეუძლებელია. ბუნებრივია, რომ ასეთ პირობებში, ის მეთოდები და ხერხები, რომლებითაც ტრადიციულად არსებული მენეჯმენტით, თუ ლიდერობით ვმართავდეთ კოლექტივს, აღარ არის ისეთი ეფექტური, როგორც იყო აქამდე. მოხდა თვითორგანიზების თვითნებური ფენომენის წინა პლანზე წამოწევა. ამის მაგალითია ქსელური სტრუქტურები და მათში თვითნებურად (უნებლიედ) წარმოქმნილი ურთიერთობები, კონკრეტულ ბაზრობებზე დაუგეგმავად წარმოქმნილი ტრანზაქციები და სხვა.

ამ პრობლემას, რომელიც გადაწყვეტას საჭიროებს, თავისი გამოხმაურება მოჰყვა მეცნიერებთან. ეს გამოხმაურებები ახალია და შეიძლება ითქვას შექმნილია 2005 წლის შემდეგ. ამ გამოწვევას გამოეხმაურა ტ. ფრიდმანი, რომელმაც დაწერა ნაშრომი - "სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების კლასიფიკაცია: ფორმატი - "გლობალიზაცია 1,0"; ფორმატი - "გლობალიზაცია 2,0" და ფორმატი - "გლობალიზაცია 3,0"; მართვისა და ლიდერობის კონცეპტუალიზაციაზე - "მენეჯმენტი 2,0" ნაშრომი შექმნა გ. ხემელმა, რომელმაც მასში ჩამოაყალიბა 25 პრინციპი და უარი თქვა მართვაში ხისტ

იერარქიაზე; ასევე, ამ მიმართულებით ნაშრომები შექმნეს ფ. კოტლერმა, ი. აპელომ, კ. გალომ და სხვებმა.⁶⁷

საბოლოო ჯამში, ყველა ამ ნაშრომებმა გლობალიზაციის კონტექსტში ლიდერობის მიმართ ოთხი ზოგადი მიდგომა გამოამჟღავნა:

1. ანგლო-საქსური კოგნიტური მიდგომა, რომელიც მართვასაც და ლიდერობასაც სამართლიანად უდევს საფუძვლად;
2. შრომითი რესურსული მიდგომა, რომლის მიხედვით, როგორც იერარქიულ, ისე ქსელურ მენეჯმენტშიც და ლიდერობაშიც ბიზნეს-პროცესის მონაწილენი აირჩევიან და გამოიყენებიან არა მართვის ფუნქციების, არამედ, ბიზნეს-პროცესის ამოცანების მიხედვით;
3. თვითორგანიზებადი მიდგომა, როცა ერთი ადამიანის გადაწყვეტილება მთელ ორგანიზაციას მართავს. ამასთან, ლიდერები ადამიანებს კი არ მართავენ, არამედ მათი შესაძლებლობები მიჰყავთ საბოლოო შედეგებამდე;
4. ტრანზაქციური მიდგომა, რომელიც აქცენტს აკეთებს ბიზნეს-პროცესის კლიენტებთან დროსა და სივრცეში გაშლილ ურთიერთობებზე.

უკანასკნელ 10 წელიწადში მსოფლიოში მოხდა ცვლილებები, რომლებმაც შეცვალეს არა მარტო მსოფლიოს სახე, არამედ სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების მიმართულება და იმ ფაქტორების ურთიერთდამოკიდებულება, რომლებიც ამ განვითარებას აპირობებენ.

ერთ-ერთი ამ ფაქტორთაგანი დაკავშირებულია კომპიუტერიზაციასა და ინფორმატიზაციასთან და, აქედან გამომდინარე, იმ სერიოზულ შედეგებთან, რასაც იგი მოუტანს საზოგადოებას. ამ ძვრებს კ. დრუკერი ინფორმაციულ ძვრებს უწოდებს. მან დასაბამი მისცა ინფორმაციულ საზოგადოებას. ეს რევოლუცია იწყება ტელევიზიის შექმნით და გავრცელებით და მთავრდება ინტერნეტის მსოფლიო ქსელური სისტემის აგებით.⁶⁸

⁶⁷Филипп А., Виртуализация как возможный путь развития управления, ж. "Проблемы управления", №5, 1990, г 3 . 97.

⁶⁸Социология Основы общей теории, М., 2008, г 3 . 694.

ერთიანი ინფორმაციული ქსელის შექმნამ გამოიწვია ინფორმაციული სფეროს შექმნა (ზოგიერთი მეცნიერი მას კიბერსფეროს უწოდებს) და მთელ მსოფლიოში მივიღეთ შემდეგი შედეგები:

1. გლობალურ-ინფორმაციული სისტემის ფორმირებამ პლანეტის ყველა წერტილი დააკავშირა ერთმანეთთან, რითაც გარკვეულად შეკუმშა პლანეტის ბიზნეს სივრცე;
2. წარმოიქმნა განსაკუთრებული ინფორმაციული ტექნოლოგიები;
3. მნიშვნელოვან ფაქტორად იქცა ცოდნა, კომპეტენტურობა.

ერას, რომელშიც ახლა ჩვენ ვიმყოფებით პოსტინდუსტრიული ერა ეწოდება. ეს არის საზოგადოების ციფრების ერა. მასში ყველა ინფორმაცია იღებს ელექტრონულ-ციფრულ ენას და სინათლის სხივის სისწრაფით ვრცელდება კომპიუტერის მეშვეობით.

ეს არის ეპოქა, როცა კორპორაციები ნაწევრდება მცირე ორგანიზაციებად, უფრო ზუსტად "მოლეკულებად" და ეს მოლეკულები როგორც დ. ტაპსკოტი ამბობს, - შეიძლება იყვნენ ადამიანთა გუნდები, ანდა, უბრალოდ ლიდერები,⁶⁹ კორპორაციის ეს ცალკეული "მოლეკულები" მოქმედებებსა და ფასეულობების შექმნაში თავისუფალი არიან.

კორპორაციების ასეთმა დაქსელვამ მოითხოვა მენეჯმენტში ლიდერობის ახლებური გაგება. წინა პლანზე წამოიწია ინტელექტუალურმა კაპიტალმა ანუ, არამატერიალურმა რესურსმა. იგი გახდა ნებისმიერი ბიზნეს-ორგანიზაციის საფუძველი.

საქართველოს სინამდვილეში ასე წვრილ "მოლეკულებად" დაშლილი და მთელ მსოფლიოში მოფენილი კომპანიები არ გვაქვს, მაგრამ გვაქვს მცირე და საშუალო სიდიდის საწარმოებად დაშლილი კომპანიები, რომელთაც ეს "ქალიშვილი" და "შვილიშვილი" საწარმოები სხვადასხვა ქვეყნებში აქვთ გატანილი. ერთ-ერთი ასეთია სამშენებლო კომპანია "მედპროექტშენი", რომელსაც უკრაინაში, აზერბაიჯანში და სომხეთში აქვს ასეთი საწარმოები და ქსელური მართვით მუშაობს. ასეთივეა გერმანელების მიერ თბილისში

⁶⁹Топскотт Д., Электронно-цифровое общество, М., 1999, г 3 . 82.

დაფუძნებული "პროგრედიტბანკი", რომელიც თვითონ წარმოადგენს გერმანიის ბანკის "ქალიშვილ" ბანკს. ორივე მათგანზე ნაშრომის შემდეგ გვექნება საუბარი.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მართალია, დღეს საქართველოში მსხვილი კორპორაციები არა გვაქვს, მაგრამ მომავალში ისინი გაჩნდებიან და რაც მოხდა მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში, ის მოხდება ჩვენთანაც. ანუ მოხდება ასეთი კორპორაციების დანაწევრება-დაქსელვა ცალკეულ ორგანიზაციებად. ესენი შეიძლება იყონ "ქალიშვილი" ორგანიზაციები, ფილიალები და სხვები, რომლებიც შეიძლება ერთ ქვეყანაშიც არ იყვნენ განთავსებული. ასეთ შემთხვევაში კორპორაციები იმუშავებენ ქსელური მართვის სტრუქტურით.

ჩვენი აზრით, ქსელური მართვის პირობებში ლიდერის თვისებები განსხვავებული იქნება ვერტიკალური ხაზობრივ-ფუნქციონალური მართვის პირობებში მომუშავე ლიდერისგან (იხ. ცხრილი 2). ქსელური მართვის პირობებში ლიდერი გლობალურად აზროვნებს, რადგან კორპორაციის ცალკეული საწარმოები (უცხოელი მეცნიერები მათ "მოლეკულებს" უწოდებენ) სხვადასხვა ქვეყნებში არიან განლაგებულნი და მუშაობენ საერთაშორისო ბაზარზე. ქსელური სტრუქტურის ლიდერს მოეთხოვება იცოდეს ყველა იმ ქვეყნის კულტურა და ანგარიშს უწევდეს მათ. ამის გარეშე ლიდერი წარმატებებს ვერ მიაღწევს.

ცხრილში მოცემული გვაქვს ქსელური სტრუქტურის ლიდერისა და ვერტიკალური იერარქიის მქონე კორპორაციის ხელმძღვანელის თვისებების შედარება. ასეთი შედარებები მრავალ ქართულ და არაქართულ სახელმძღვანელოებშიც არის მოცემული, მაგრამ იქ ავტოკრატულ ხელმძღვანელს უდარდება არა ქსელური სტრუქტურის ლიდერი, არამედ ჩვეულებრივი ვერტიკალური იერარქიის მქონე ხაზობრივ-ფუნქციონალური სტრუქტურის ლიდერი. მათ შორის ის განსხვავებაა, რომ ეს უკანასკნელი არის ერთი და იგივე მართვის სტრუქტურის მენეჯერის და ლიდერის შედარება. ჩვენს

მიერ მოტანილ შედარებაში კი ისინი მართვის სხვადასხვა სტრუქტურის წარმომადგენლები არიან.

ცხრილი 3.2.2.

ლიდერობა იერარქიულ და ქსელურ მართვაში

ხელმძღვანელი იერარქიულ (ვერტიკალურ) მართვაში ⁷⁰	ლიდერი ქსელურ მართვაში ⁷¹
ინიშნება მუდმივად ან დროებით	თავის თავზე იღებს ხელმძღვანელობას
დებულობს და იერარქიაში ინარჩუნებს თავის სტატუსს	უპირისპირდება ხელმძღვანელს გლობალურ დონეზე არსებულ კლიენტებთან ურთიერთობაში
იღვწის ხაზობრივ-ფუნქციონალურ წესრიგისკენ კომპანიაში	იღვწის გლობალურ დონეზე კლიენტების შედგენილობაში და მასთან ურთიერთობაში ცვლილებებისთვის
მოქმედებს კორპორაციაში წესების, რეგლამენტების და პროცედურების ჩარჩოში	მოქმედებს გლობალურ დონეზე მიღებული წესებით, პროცედურებით და რეგლამენტებით
გაურბის რისკებს	შთააგონებს კლიენტებს კომპრომისს
ამუშავებს და ადგენს კორპორაციაში მართვის წესრიგს, მოქმედებების ეტაპებს და პერსონალის მიერ მათი შესრულების ვადებს	ტრანზაქციურ ხარჯებში არსებული შეზღუდვების მხედველობაში მიღებით მიდის რისკზეც
აქცენტს აკეთებს სტრატეგიის და ტაქტიკის მნიშვნელობაზე, სტრუქტურის სტაბილურობაზე	ამუშავებს კონცეფციებს და ჰიპოთეზებს, სამუშაო მეთოდებს და ახდენს გუნდთან ერთად მათ რეალიზაციას გლობალური მასშტაბით
მუშაობს დასახული მიზნით	თვითონ ისახავს გლობალურ მიზანს
დაგეგმილ საქმეებს აკეთებს სწორად	მხოლოდ სწორ საქმეებს აკეთებს
რაზმავს პერსონალს სამუშაოდ	ხიბლავს პერსონალს თავისი ქმედებებით და მათ ჩართავს საქმეში
ინტერესდება შრომის მწარმოებლურობის ზრდით	➤ აქცენტს აკეთებს მსოფლიო დონის ფუნდამენტალურ ფასეულობებზე, პრინციპებზე, თამაშის წესებზე; ➤ დაინტერესებულია კლიენტებთან ქსელური და ქსელთაშორისი ურთიერთობების ეფექტურობით; ➤ ახდენს თანამოაზრეებთან გუნდის შეკვრას გლობალური მასშტაბით.

მოცემულ ცხრილში იერარქიულ სტრუქტურაში მომუშავე ხელმძღვანელის თვისებები სხვადასხვა ნაშრომებიდან არის ამოკრეფილი, ქსელურ

⁷⁰ნორთჰაუზი პ., ლიდერობა, თეორია და პრაქტიკა, თბ., 2010, გვ. 28; მარიდაშვილი მ., გოგიძე მ., ლიდერობა და გუნდური მუშაობა ბიზნეს-პროცესების მართვაში, ჟ. "სოციალური ეკონომიკა - 21 საუკუნის პრობლემები", 2014, №6, გვ. 76-77; ქიტიაშვილი ა., ლიდერობა და გუნდის მართვა, თბ., 2013, გვ. 21-2; ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2013, გვ. 187.

⁷¹ჩვენი კონცეპტუალური მოსაზრებები.

სტრუქტურაში მომუშავე ლიდერის თვისებები კი, ჩვენი კონცეპტუალური მოსაზრებებია, რასაც საფუძვლად უდევს სწორედ ამ ლიდერის მიერ ბიზნეს-პროცესების გლობალური ხედვა.

ქსელურ სტრუქტურაში მომუშავე ლიდერი, რომელსაც სწორედ ამ ქსელის წყალობით მთელ მსოფლიოსთან აქვს კავშირი, ჩვენი აზრით, უნდა ამყარებდეს და აფართოებდეს, როგორც პროფესიულ, ისე პირად კავშირებს. ამ კონტაქტების ფორმები და თვით ლიდერის სახე ამ კონტაქტებში ქართული კომპანიების ლიდერებისთვის გლობალურ დონეზე ასე წარმოგვიდგენია (ცხრილი 3.2.3).

ცხრილი 3.2.3.

ქსელურ სტრუქტურაში მომუშავე ლიდერის სარეკომენდაციო კონტაქტები და პიროვნული სახე⁷²

დასახელება	პროფესიული კონტაქტები	პიროვნული კონტაქტები	ქსელური კონტაქტები
ამოცანები	ეფექტურად და პროფესიონალურად ასრულებდეს სამუშაოს და კოლეგებს თავს აცნობდეს მაღალპროფესიონალად	ეკონტაქტებოდეს ისეთ ადამიანებს, ვისგანაც მუმიდევად რაღაცას ისწავლის და განვითარდება	პრიორიტეტების და პრობლემების გამოკვეთა
ურთიერთობები	კონტაქტს ამყარებდეს სამუშაოს პრობლემური ამოცანის ირგვლივ	ეკონტაქტებოდეს საერთო ინტერესების მქონე ადამიანებს	ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კონტაქტები
მეკავშირეები	მეკავშირეებად აირჩიოს საქმიანობით კოლეგა	მეკავშირედ აირჩიოს პირადი სიმპათიის მიხედვით	-
კავშირის არჩევანი	კონკრეტული საქმე (ბიზნეს-პროცესი, მენეჯ-მენტის ტექნოლოგია)	პირადი ინტერესი, პირადი სიმპათია	-

როგორც ცხრილი გვიჩვენებს, ჩვენ ვთვლით, რომ ქსელურ სტრუქტურაში მომუშავე ლიდერი თავისი კავშირებით უნდა იზრდებოდეს და ვითარდებოდეს გლობალურ დონეზე. მისი ზრდა-განვითარება გარე გარემოსთან ინტენსიური კავშირით უნდა მოხდეს - ნახოს, მოისმინოს, დაიმახსოვროს და გამოიყენოს.

⁷²ჩვენი კონცეპტუალური მოსაზრებები.

3.3. ლიდერობა სიტუაციური მიდგომით ქსელური სტრუქტურის კომპანია "მედპროექტმშენში"

რადგან ქსელურ სტრუქტურებში, თანაც გლობალიზაციის პირობებში, ლიდერობისა და ორგანიზაციული კულტურის საკითხები სამეცნიერო ნაშრომებში ნაკლებად გვხვდება (საქართველოს სინამდვილეში კი, საერთოდ არ გვხვდება), ამიტომ გადავწყვიტეთ ქართული კომპანიის "მედპროექტმშენის" მაგალითზე, რომელსაც რამდენიმე "ქალიშვილი" ფირმა აქვს საქართველოს მეზობელ სახელმწიფოებში, შეგვესწავლა მისი ხელმძღვანელის (ლიდერის) მუშაობის წესი, კოლექტივთან ურთიერთობები და "ქალიშვილ" და "შვილიშვილ" ფირმებთან კონტაქტების ტექნოლოგია.

იმის მიუხედავად, რომ ამ კომპანიის ხელმძღვანელი, მართლაც, ლიდერია თავისი თვისებებით, დირექტიული წესით მუშაობს - ყველა საკითხი მასთან თანხმდება და ის იღებს გადაწყვეტილებებს. ჩვენს შეკითხვაზე, თუ 210-კაციან კოლექტივში, რატომ არ არის შექმნილი გუნდები და რატომ არ ხდება დავალებების სრული დელეგირება ვინმეზე, მისი პასუხი ასეთი იყო: "არავინ არაფერი არ იცის".

ჩვენ შევთავაზეთ მას, სიტუაციური მიდგომით ემართა კოლექტივი, რომელიც მართლაც გამოაჩენდა მისი ლიდერული თვისებების ეფექტურობას. კერძოდ, შევთავაზეთ სიტუაციური მიდგომის მოდელის მეორე ნაწილი - მართვაში თანამშრომელთა კომპეტენციების გათვალისწინება და ავუხსენით კიდევ მისი შინაარსი.

ქვემოთ ვიხილავთ "მედპროექტმშენის" დახასიათებას, ლიდერის იქ არსებული მართვის მოქმედ წესებს და ჩვენს შეთავაზებას, მაგრამ მანამდე დავახასიათებთ სიტუაციურ მართვას.

ლიდერობის ერთ-ერთ ყველაზე აღიარებულ და გავრცელებულ მიდგომას წარმოადგენს სიტუაციური მიდგომა. როგორც პირველ თავში აღვნიშნეთ, სიტუაციური ლიდერობა ფოკუსირებულია კონკრეტულ სიტუაციაში ლიდერობის გამოვლენაზე. თეორია დაფუძნებულია ჰიპოთეზაზე, რომლის მიხედვითაც, განსხვავებული სიტუაციები სხვადასხვა ტიპის ლიდერობას მოითხოვს. სიტუაციური ლიდერობის არსი იმაში მდგომარეობს,

რომ იგი ლიდერებისგან მოითხოვს ლიდერობის სტილის შერჩევას მათზე დაქვემდებარებული პირების კომპეტენციისა და მოტივაციის მიხედვით. ეფექტურ ლიდერებს წარმოადგენენ ისინი, ვისაც შეუძლია თანამშრომლების საჭიროებების დანახვა და საკუთარი სტილის ამ საჭიროებებზე მორგება.

სიტუაციური ლიდერობის მოდელის მეორე ძირითადი ნაწილი მოიცავს თანამშრომლების განვითარების დონეებს. განვითარების დონე წარმოადგენს თანამშრომლების კომპეტენციის და სამუშაოს მიმართ მათი პასუხისმგებლობის ხარისხს. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ის გვიჩვენებს რამდენად დახელოვნებულია ესა თუ ის პიროვნება კონკრეტული დავალების შესასრულებლად, ამასთანავე, რამდენად დადებითი დამოკიდებულება აქვს კონკრეტულად ამ დავალების მიმართ. თანამშრომლები განვითარების მაღალ დონეზე იმყოფებიან, თუ ისინი სამუშაოთი დაინტერესებული და საიმედო არიან, და, იციან როგორ უნდა შეასრულონ დავალება. დაბალი განვითარების დონის შემთხვევაში, თანამშრომლებს არ აქვთ შესასრულებელი ამოცანის შესაბამისი უნარ-ჩვევები, თუმცა თვლიან, რომ საკმარისად მოტივირებული და საიმედო არიან სამუშაოს შესასრულებლად.

კონკრეტული დავალების შემთხვევაში თანამშრომლების კლასიფიცირება, განვითარების დაბალი დონიდან მაღალ დონემდე, შესაძლებელია 4 კატეგორიად - D1, D2, D3 და D4.

- D1 კატეგორიის შესაბამის თანამშრომლებს აქვთ კომპეტენტურობის დაბალი დონე და პასუხისმგებლობის მაღალი ხარისხი;
- D2 კატეგორიის თანამშრომლები შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც გარკვეული კომპეტენციის, მაგრამ დაბალი პასუხისმგებლობის მქონენი;
- D3 წარმოადგენს იმ თანამშრომლების კატეგორიას, რომლებსაც აქვთ საშუალო, ან მაღალი კომპეტენცია, მაგრამ შეიძლება ჰქონდეთ პასუხისმგებლობის ნაკლებობა;

- D4 კატეგორიის თანამშრომლები იმყოფებიან განვითარების უმაღლეს დონეზე.

სიტუაციური ლიდერობის მიდგომა აგებულია იმ იდეაზე, რომ თანამშრომლები კომპეტენციასა და საქმის ერთგულებასთან მიმართებაში, განვითარების სკალაზე დროის განსხვავებულ მომენტში განსხვავებულ პოზიციაზე იმყოფებიან. ეფექტური ლიდერობისთვის აუცილებელია ყოველთვის იყოს ცნობილი განვითარების სკალაზე რა პოზიცია აქვთ თანამშრომლებს მოცემულ მომენტში, რათა ლიდერებმა მათი სტილი თანამშრომელთა განვითარების დონეს შეუსაბამონ.

სიტუაციურ მიდგომას, განსაკუთრებით პრაქტიკოსი ლიდერებისთვის, რამდენიმე ძლიერი მხარე აქვს. უპირველ ყოვლისა, უნდა აღინიშნოს, რომ ამ მიდგომამ ბაზარზე დროის გამოცდას გაუძლო. ამ მიდგომის კიდევ ერთი უპირატესობა პრაქტიკულობას უკავშირდება: ეს გახლავთ თეორიის ინსტრუქციული ღირებულება. მაშინ, როდესაც ლიდერობის ბევრი თეორია თავისი არსით აღწერილობითი ხასიათისაა, სიტუაციური მიდგომა ინსტრუქციულ ხასიათს ატარებს. ის გვეუბნება რა უნდა გავაკეთოთ და რისი გაკეთება არ შეიძლება უამრავ, კონკრეტულ სიტუაციაში.

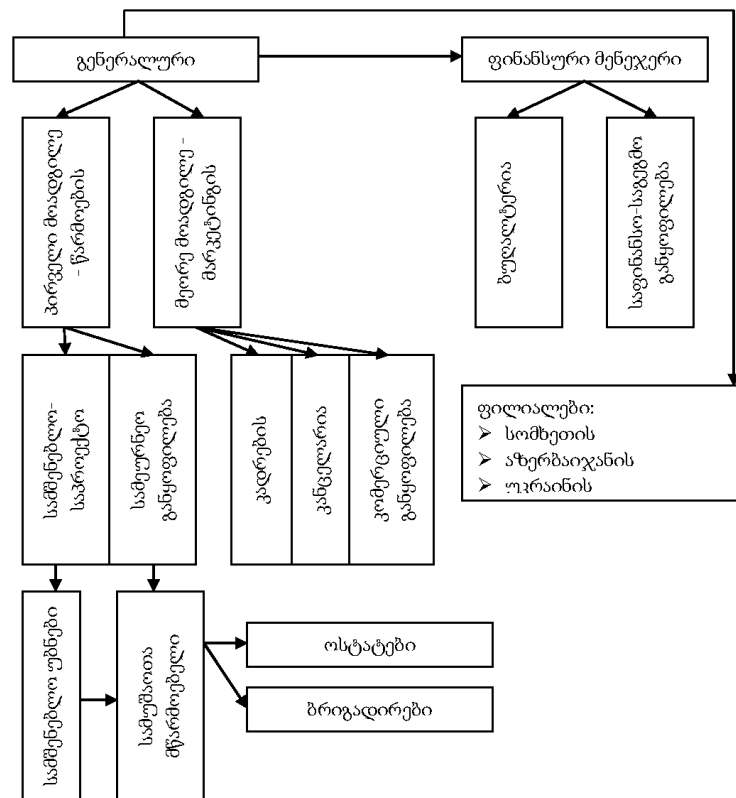
სამშენებლოკომპანია "მედპროექტმშენი" დაარსებულია 1998 წელს. იგი სახელმწიფო საკუთრების (70%-იანი საკონტროლო პაკეტით) სამშენებლო ორგანიზაციაა. მისი ცენტრალური ოფისი მდებარეობს ქ. თბილისში, მიცკევიჩის ქ. №27. კომპანია სპეციალიზებულია სამედიცინო, ფარმაცევტული და სამხედრო დანიშნულების ობიექტების მშენებლობაზე.

კომპანია "მედპროექტმშენი" არის კერძო შპს "მედიმექსის" და "ბლოკექსის" სამართალმემკვიდრე. ის მათი გაერთიანებით შეიქმნა იმ განსხვავებით, რომ დაიმატა მშენებლობის ფუნქცია. "მედიმექსი" და "ბლოკექსი" ძირითადად მუშაობდნენ მედიცინის პროფილის შენობათა დაპროექტებაზე.

კომპანია „მედპროექტმშენი“ ჩამოყალიბდა, როგორც საშუალო სიდიდის კომპანია. შემდეგ კომპანია გაიზარდა და ამჟამად მისი მუშა-მოსამსახურეთა რიცხვი 210 კაცია. აქედან 35 -მართვის აპარატის მუშაკები, 107 -

“მედპროექტშენი” არა მარტო აშენებს, არამედ აპროექტებს კიდეც. მისი დაპროექტებული და აშენებულია უროლოგიის ეროვნული ცენტრი (ქ. თბილისი), სამედიცინო ცენტრი (ქ. ქუთაისი), სამხედრო ჰოსპიტალი (ქუთაისი, გორი) და მრავალი სხვა ობიექტი.

როგორცნახაზიდანჩანს,კომპანია”მედპროექტშენის”მმართველობითი აპარატისსტრუქტურახაზობრივ-ფუნქციურია, ანუ იგი აგებულია ყოფილი საბჭოთა სამშენებლო სამმართველოების აპარატის სტრუქტურის მსგავსად.



ნახაზიდან ასევე ჩანს, რომ კომპანია "მედპროექტმენის" სამშენებლო ობიექტები ხაზობრივი სქემით იმართებიან: კომპანიის გენერალური

დირექტორი→პირველი მოადგილე (სამშენებლო-საპროექტო განყოფილების უფროსი)→უბნების უფროსები→სამუშაოთა მწარმოებლები→ოსტატები→ბრიგადირები.

კომპანიაში მართვის ეს სქემა მუშაობს, როგორც სამშენებლო, საპროექტო, ტექნიკური, საწარმოო საკითხებზე გადაწყვეტილებების მიღება-შესრულებისას (პირდაპირი და უკუკავშირები), ისე მატერიალური რესურსებით ობიექტების უზრუნველყოფის საკითხების გადაწყვეტისას. განსხვავება მხოლოდ იმაშია, რომ, მეორე შემთხვევაში, ინფორმაციის გაცვლის ვერტიკალურ ხაზში (ჯაჭვში) სამშენებლო-საპროექტო განყოფილებას ჩაენაცვლება – სამეურნეო განყოფილება.

ნახაზიდან ჩანს აგრეთვე, რომ ”მედპროექტმშენის” მართვის ამ ხაზობრივ სტრუქტურაში გათვალისწინებულია ერთი ზემდგომი და რამდენიმე დაქვემდებარებული საფეხურის სტრუქტურული რგოლი (უბნის უფროსი, სამუშაოთა მწარმოებელი, ოსტატი, ბრიგადირი). ამასთან, ეს რგოლები თითო კი არ არის, არამედ, რამდენიმე. ხშირად, ერთ სამშენებლო ობიექტზე არის რამდენიმე სამუშაოთა მწარმოებელი, ოსტატები და ბრიგადირები კი – უფრო მეტი. მაგალითად, ქუთაისის სამხედრო ჰოსპიტალი შენდებოდა 3 – სამუშაოთა მწარმოებლის მიერ, შექმნილი იყო 10 ბრიგადა, რომელთაც ხელმძღვანელობდა 10 ოსტატი და ა.შ.

სამართავი საფეხურების ამ სიმრავლის მიუხედავად, ყოველი დაქვემდებარებული საფეხურის (მოცემულ შემთხვევაში უბანი, სამუშაოთა მწარმოებელი, ოსტატი, ბრიგადები) ყველა საკითხი წყდება ერთი ხელმძღვანელის მიერ და ამიტომ დაქვემდებარებული საფეხურების შესახებ ყველა საჭირო ინფორმაცია ამ ხელმძღვანელს მიეწოდება. ეს ხელმძღვანელი არის ”მედპროექტმშენის” გენერალური დირექტორის პირველი მოადგილე-მთავარი ინჟინერი, იგივე წარმოების მენეჯერი.

მაშასადამე, კომპანია ”მეპროექტმშენში” სამშენებლო, საპროექტო, საწარმოო და მომარაგების საკითხების მართვის პროცესი მკაცრად განსაზღვრული ვერტიკალურობით ხასიათდება და ამ საკითხებში მართვის

სტრუქტურა დაფუძნებულია განკარგულების ერთიანობაზე: ყოველი ბრიგადა და ოსტატი სამუშაოთამწარმოებელთან არის დაკავშირებული, ხოლო სამშენებლო უბანში მომუშავე ყოველი სამუშაოთა მწარმოებელი – უბნის უფროსთან. მართვის ასეთი სქემა მარტივია, მაგრამ ამავე დროს, ერთი და იმავე საფეხურებს (მაგალითად, ბრიგადებს, სამუშაოთამწარმოებლებს და ა.შ.) არა აქვთ ერთმანეთთან კავშირი და ყველა საკითხზე საერთო ხელმძღვანელს მიმართავენ. მაგრამ ეს საერთო ხელმძღვანელი არ შეიძლება იყოს ყველაფრისმცოდნე. ამიტომ, ვფიქრობთ, რომ მიღებული გადაწყვეტილებები არ იქნება ყოველთვის კვალიფიციური. ამასთან, ინფორმაციის გაცვლა იქნება გახანგრძლივებული, მართვის ოპერატიულობა კი – დაქვეითებული.

”მეპროექტმშენის” უკრაინის, სომხეთისა და აზერბაიჯანის ფილიალები იმართებიან თბილისის ცენტრალური ოფისიდან ქსელური მეთოდით. მათ ადგილებზე ადგილობრივი ეროვნების დირექტორები ჰყავთ დანიშნული. ეს არის მხოლოდ სწორი გადაწყვეტილება. ასეთ ხელმძღვანელებს კოლექტივები არ გაიუცხოვებენ.

ცენტრალურ ოფისში გამოყენებული მართვის ეს სქემა მოქმედებდა ყოფილ საბჭოთა სამშენებლო ტრესტებში და სამმართველოებში. მაშინაც მას სწორედ ეს ნაკლოვანებები ჰქონდა. ასეთი ფორმის მართვა ესადაგებოდა ადმინისტრაციულ მბრძანებლობით ეკონომიკურ სისტემას, მაგრამ საბაზრო მექანიზმით მომუშავე სამშენებლო კომპანიას მართვის უფრო მოქნილი სტრუქტურა უნდა გააჩნდეს.

სამშენებლო კომპანია ”მედპროექტმშენში” მართვის ფუნქციების ნაწილი ფუნქციური სტრუქტურითაა აგებული. ეს სტრუქტურა ითვალისწინებს მართვის სამუშაოების დაყოფას ცალკეული ფუნქციების მიხედვით, რომელსაც ასრულებენ სპეციალისტებისგან დაკომპლექტებული განყოფილებები. ”მედპროექტმშენში” ასეთი განყოფილებებია: საფინანსო-საგეგმო, პერსონალის, კომერციული განყოფილება, ბუღალტერია და კანცელარია.

მმართველობის ასეთი სტრუქტურა თავის თავში გულისხმობს ერთმმართველობას და განკარგულების ერთიანობას, ანუ მართვის დირექტიულ

სტილს. მოცემულ შემთხვევაში, დირექტიული სტილი მეტ ყურადღებას ამახვილებს წარმოებაზე და ნაკლებს – ადამიანებზე. ასეთ დროს, აშშ-ში მიჩიგანის შტატის უნივერსიტეტში ჩატარებული გამოკვლევით დადგენილია, რომ ”მუშაკებზე ორიენტირებული ხელმძღვანელები უზრუნველყოფენ კოლექტივში შრომის მაღალმწარმოებლურობას და სამუშაოთი კმაყოფილებას”⁷³. თუმცა, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ მშენებლობის ყველა დონეზე მასიურად უარი ვთქვათ დირექტიულ მართვაზე.

ალბათ, უფრო უპრიანია კომპანია ”მედპროექტმშენმა” გამოიყენოს ხერსი და ბლანშერის მოდელი, რომლებიც ურჩევენ ხელმძღვანელებს, გამოიყენონ მართვის ის სტილი, რომელიც შეესაბამება დაქვემდებარებულთა მზადყოფნის დონეს, ანუ, მათ განათლებას, ინტელექტს, სამუშაო ჩვევებს და სამუშაოსადმი დამოკიდებულებას.⁷⁴ ამისათვის, ”მედპროექტმშენის” 210 კაციანი კოლექტივი უნდა დაიყოს 4 ჯგუფად:

I ჯგუფი – დაბალი მზადყოფნის მუშაკები. ჩვენი აზრით, აქ უნდა გაერთიანდნენ მშენებელი მუშები. მათ აქვთ დაბალი კვალიფიკაცია, მცირე გამოცდილება, რის გამოც, ვერ აიღებენ თავის თავზე პასუხისმგებლობას. ასეთ მუშაკებს კონკრეტულად უნდა მიეთითოს რა გააკეთონ, როდის და სად. ასეთი 107 კაცია კომპანიაში. მათ მიმართ სასურველია დირექტიული მართვის სტილის გამოყენება.

II ჯგუფი-დაბალი პასუხისმგებლობის მუშაკები. აქ უნდა გაერთიანდნენ ბრიგადირები, ოსტატები და სამუშაოთამწარმოებლები. ასეთი 65 კაცია კომ-პანიაში. მათ სამართავად უპრიანია დარწმუნებითი სტილის გამოყენება. ასეთ მუშაკებს შეიძლება არა აქვთ საკმარისი განათლება, ან გამოცდილება, მაგრამ აქვთ თავისი თავის რწმენა, ინტერესი და შრომის სურვილი. ხელმძღვანელი მათ მისცემს მხოლოდ საქმის ძირითად მიმართულებას, რაც იმას ნიშნავს, რომ დავალების შესრულებაში მოცემულ მუშაკებსაც შეუძლიათ წვლილის შეტანა.

⁷³Robert Tannenbaum and Warren Schmidt “ How to Choose Lender – Ship Patter”, Harvard Business Review, May-June, 1973.

⁷⁴Ричард Л. Дафт, Менеджмент, М., Питер, 2008, გ 3 . 587

III ჯგუფი – საშუალო მზადყოფნის მუშაკები. ჩვენი აზრით, აქ უნდა გაერთიანდნენ "მედპროექტმშენის" უბნის უფროსები და ფუნქციური განყოფილების მუშაკები (ინჟინრები, დამპროექტებლები, ბუღალტრები, ეკონომისტები, ფინანსისტები და სხვა). მათი რიცხვი ამჟამად 35 კაცია "მედპროექტმშენში". მათ სამართავად ეფექტურია მონაწილეობის სტილი. მათ სათანადო ცოდნაც აქვთ და გამოცდილებაც, მაგრამ მათზე მთლიანად დაყრდნობა მაინც არ შეიძლება. მათი ხელმძღვანელები მათ მიმართ კონსულტანტის როლში უნდა გამოვიდნენ (და არა მბრძანებლის როლში) და წარმართონ საქმე სწორი მიმართულებით.

IV ჯგუფი-მაღალი მზადყოფნის მქონე მუშაკების ჯგუფი. ამ ჯგუფს მიეკუთვნება გენერალური დირექტორი, მისი პირველი და მეორე მოადგილე და ფინანსური მენეჯერი. ასეთ მუშაკთა სამართავად უფლებამოსილებათა დელეგირების სტილია გამოყენებადი. ამ მუშაკებს აქვთ მაღალი განათლება, გამოცდილება და მზად არიან დავალების დამოუკიდებლად შესრულებაზე პასუხისმგებლობის აღებაში. "მედპროექტმშენის" გენერალური დირექტორის უფლებამოსილებათა მათზე დელეგირება სრულიად შესაძლებელია.

მართვის უმაღლესი დონე მოცემულ კომპანიაში არის დირექტორთა საბჭო, რომელიც შედგება გენერალური დირექტორის, მისი პირველი (მთ. ინჟინერი) და მეორე მოადგილის (მარკეტოლოგი), ფინანსური მენეჯერის და მთავარი ბუღალტრისაგან. დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარეა კომპანიის გენერალური დირექტორი. კომპანიის დირექტორი და მთავარი ბუღალტერი საშუალო ასაკს არიან გადაცილებულნი და ისინი წინა პერიოდშიც, მხედველობაში გვაქვს საბჭოური ეკონომიკა, მოქმედი (ფუნქციონირებადი) სპეციალისტები იყვნენ. ამ ფაქტზე იმიტომ ვამახვილებთ ყურადღებას, რომ მათი მენტალიტეტი ჩამოყალიბებულია საბჭოური წყობის დროს და მიუხედავად მათი მაღალი მუშამდგომარეობისა, ადვილად ვერ ძლევენ ძველ სტერეოტიპებს.

სწორედ, ამის გავლენით ყალიბდება კომპანიაში სტრატეგია, მუშავდება სტრატეგიული გეგმა და მიიღება სტრატეგიული გადაწყვეტილებები. ვერ ვიტყვით, რომ მუშაობის ეს სტილი მთლიანად დასაგმოვია, რადგან კომპანიის ეკონომიკური მაჩვენებლები არაა ძალიან ჩამორჩენილი. ამას, ალბათ, აპირობებს მისი გენერალური დირექტორის გლობალური ხედვის უნარი, პროფესიონალური კომპეტენტურობა, ექსტრავერტულობა და, ასაკის მიუხედავად, დიდი ენერგიულობა. ჩვენ დავაკვირდით მის სამუშაო დღის განრიგს (პირად მდივანთან ჩანაწერებში) და ჩვენი დაკვირვებით აღმოჩნდა, რომ იგი მეტად აქტიურია, ინიციატივიანი და დაუღლელი პიროვნებაა. ეს იმას ნიშნავს, რომ შინაგანად იგი ლიდერია.

ცხრილი 3.3.1.

სამშენებლო კომპანია "მედაპროექტმშენში" სამეწარმეო საქმიანობის ფინანსური მაჩვენებლები 2015 წელს⁷⁵

№		განზომილების ერთეული	მაჩვენებლის სიდიდე
1	საბრუნავი აქტივები (კაპიტალი)	ლარი	1388869
2	მოკლევადიანი ვალის ვალდებულებები	ლარი	1352603
3	აქტივების (კაპიტალის) საერთო მოცულობა	ლარი	1537898
4	მოგება გადასახადების გადახდის შემდეგ	ლარი	150496
5	საკუთარი კაპიტალი	ლარი	185295
6	მიმდინარე ლიკვიდობის კოეფიციენტი (1:2)	კოეფიციენტი	1,02
7	აქტივებში ნასესხი კაპიტალის კოეფიციენტი	კოეფიციენტი	0,88
8	ავტონომიის კოეფიციენტი (5:3)	კოეფიციენტი	0,12
9	აქტივების რენტაბელობა ROA(4:3)	კოეფიციენტი	0,09
10	საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა ROE (4:5)	კოეფიციენტი	0,8
11	საბრუნავი აქტივების რენტაბელობის კოეფიციენტი (4:1)	კოეფიციენტი	0,11

გენერალური დირექტორის ეს თვისებები არც შეუმჩნეველია და არც უშედეგო. დირექტორთა საბჭოს ერთ-ერთ სხდომაზე, რომელზეც ჩვენ სტუმრის სტატუსით ვესწრებოდით, და, რომელზეც, სხვა მრავალ საკითხთან ერთად იხილებოდა ვაზიანში სამხედრო სასწავლებლების მშენებლობის ტენდერში მონაწილეობის მომზადების საკითხი, 14 სახის სამშენებლო ტექნიკის კაპიტალურ რემონტზე დადგომის საკითხი და ჩატარე-

⁷⁵ შედგენილია შპს "მედაპროექტმშენის" მასალების საფუძველზე.

ბული დოკუმენტალური რევიზიის ანალიზი, ვნახეთ, რომ გენერალურ დირექტორს ყველა ეს საკითხი წინასწარ ჰქონდა შესწავლილი და თავისი ხედვა ჩამოყალიბებული. ცხადია, ეს პროცესი დამოუკიდებლად არ ჩატარდებოდა და მას ექნებოდა შეხვედრები და საკითხის გადაწყვეტაზე შეთანხმებები სათანადო პირებთან. ეს ემჩნეოდა დირექტორთა საბჭოს სხდომას, რომელიც ყოველგვარი აზრთა დაპირისპირების და კონფლიქტის გარეშე ჩატარდა. ასეთ ჰარმონიულობას ხშირად დირექტორის კანონიერი ძალაუფლებისადმი უსიტყვო მორჩილებაც იწვევს, მაგრამ აქ, ამ შემთხვევას არ ქონდა ადგილი.

ასე რომ, სამშენებლო კომპანია "მედპროექტმშენში" მართვის უმაღლესი ერარქიულ საფეხურზე მართვა დირექტიული სტილით მიმდინარეობს. კომპანიას აქვს 2000-2015 წლების სტრატეგიული გეგმა, რომელიც 3-ფურცლიან დოკუმენტად არის წარმოდგენილი. მისი ძირითადი ნაწილი უკვე შესრულებულია, კერძოდ:

1. შექმნილია სამშენებლო ტექნიკის საკუთარი პარკი;
2. აშენებულია საკუთარი საწყობები;
3. სამედიცინო პროფილის მშენებლობის ბაზარზე 50% წილის ნაცვლად, რაც სტრატეგიით იყო გათვალისწინებული, დაკავებულია 63%-იანი ნიშა და სხვა.

მოცემული 10-წლიანი გეგმით "მედპროექტმშენს" სტრატეგიაში გათვალისწინებული აქვს სამხედრო ობიექტების მშენებლობაშიც 50%-იანი წილის დაკავება. ჯერჯერობით, კომპანიამ, ამას ვერ მიაღწია. მიმდინარე წლის შედეგებით მას ამ ბაზარზე 10%-იც არა აქვს დაკავებული.

დირექტიული სტილით მიმდინარეობს საქმის ხელმძღვანელობა მართვის საშუალო დონეზეც. ეს დონე არის ფუნქციური განყოფილებების მართვა მათი მენეჯერების მხრიდან: ბუღალტერიას და საფინანსო საგეგმო განყოფილებას მართავს ფინანსური მენეჯერი, კომერციულ განყოფილებას, კადრებს და კანცელარიას მარკეტინგის მენეჯერი, ანუ გენერალური დირექტორის მეორე მოადგილე, ხოლო სამშენებლო-საპროექტო და სამეურნეო

განყოფილებებს მთავარი ინჟინერი, ანუ თანამედროვე ტერმინოლოგიით სამშენებლო წარმოების მენეჯერი.

თითოეულ განყოფილებაში 5-6 კაცია დასაქმებული. მმართველობითი შრომით დაკავებულთა 20-30% არ არის ამ საქმის სპეციალისტი. მაგალითად, საფინანსო საგეგმო განყოფილების 5 თანამშრომლიდან მხოლოდ 2-ია ფინანსისტი (არცერთი მგეგმავი. თუმცა, უნდა აღვნიშნოთ, რომ ასეთი სპეციალობა საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში ადარც არსებობს), კომერციული განყოფილების 9 თანამშრომლიდან ყველა მხოლოდ პრაქტიკოსი მარკეტოლოგია და ა.შ. ამით იმის თქმა გვინდა, რომ როცა უამრავი პროფესიონალი დაუსაქმებელია და, სათანადო კონკურსების მოწყობით, მათგან საუკეთესოზე საუკეთესოების არჩევა არ არის ძნელი, რატომ უნდა მივანდოთ საქმე არაპროფესიონალებს. კი, გამონაკლისები ყველგან არსებობს და არაპროფესიონალსაც შეუძლია მოკლე დროში დიდი წარმატებების მიღწევა, მაგრამ ეს ხომ გამონაკლისია და არა წესი, ეს ხომ დიდ რისკს უკავშირდება, რომელიც დიდ ზარალს აყენებს კომპანიას? "მედპროექტმშენის" გენერალური დირექტორი, რომელიც კარგად ლიდერობს მოცემულ ორგანიზაციას, ამასაც გამოასწორებს.

სამშენებლო კომპანია "მედპროექტმშენს" აქვს 2005-2010 წლების ბიზნეს-გეგმა. მასში მისი სტრატეგიული გეგმის მეორე პერიოდის 2005-2010 წ.წ. ამოცანებია და კონკრეტებული სამშენებლო-საპროექტო სამუშაოების, ორგანიზაციულ-საკადრო, ცალკეული პროექტების, მარკეტინგული და ფინანსური საქმიანობის ჭრილში. კომპანიაში მოცემული ბიზნეს-გეგმა ყოველ წელს კორექტირდება და ამას იმით ამართლებენ, რომ კომპანიამ წინასწარ არ იცის, (ან როდის გამოცხადდება ასეთი ტენდერები) და სამუშაოს რა მოცულობა ექნება მას შესასრულებელი. მათი ეს ქმედება მართლაც მართლზომიერია, რადგან ბიზნეს-გეგმის ყველა შემადგენელ ნაწილს საფუძვლად უდევს სამშენებლო წარმოების (სამშენებლო სამუშაოთა მოცულობა) სიდიდე, რაც სწორედ მხოლოდ დაკვეთების მიღების შემდეგ იანგარიშება.

მართვის ქვედა დონეზე კომპანიაში ხელმძღვანელების (მენეჯერების) როლში გამოდიან უბნის უფროსები, სამუშაოთა მწარმოებლები, ოსტატები და ბრიგადირები. მათი დაქვემდებარებულობის იერარქიული კიბე იმეორებს ამ ჩამონათვლის თანამიმდევრობას. კომპანიას აქვს 4 სამშენებლო უბანი (და აქედან გამომდინარე 4 – უბნის უფროსი). აქედან 2 უბანი ქ. თბილისშია, 1 – გორში, 1 – ქუთაისში. ამჟამად თითო უბანზე თითო ობიექტი შენდება:

- №1 უბანი – ვაზიანის დასახლებაში სამხედრო სასწავლებლის მშენებლობა;
- №2 უბანი – ნუცუბიძის მთაზე ონკოლოგიური ცენტრის ახალი კორპუსების მშენებლობა;
- №3 უბანი – გორში რეაბილიტაციის ცენტრის მშენებლობა;
- №4 უბანი – ქუთაისში მზრუნველობას მოკლებულ ბავშვთა სახლის მშენებლობა.

№1 სამშენებლო უბანზე მუშაობს 2 სამუშაოთამწარმოებელი, 4 ოსტატი და 4 – სამშენებლო ბრიგადა. დასაქმებულია 40 მუშა.

№2 სამშენებლო უბანზე მუშაობს 3 სამუშაოთამწარმოებელი, 6 ოსტატი და 6 ბრიგადა. დასაქმებულია 58 მუშა.

№3 სამშენებლო უბანზე – 2 სამუშაოთამწარმოებელი, 4 ოსტატი და 4 ბრიგადა. დასაქმებულია 44 მუშა.

№4 უბანზე – 1 სამუშაოთამწარმოებელი, 2 ოსტატი და 2 ბრიგადა. დასაქმებულია 22 მუშა.

მართვის ამ დაბალ დონეზეც მართვა დირექტიული წესით ხდება: უბნის უფროსი→სამუშაოთამწარმოებელი→ოსტატი→ბრიგადირი→ მუშები. უბნის უფროსები სამუშაოთა მწარმოებლებს დავალებებს აძლევენ ყოველ ორშაბათს და მათგანაც წინა დავალების შესრულების შესახებ ინფორმაციას იღებენ ამავე დღეს. რაც შეეხება სამუშაოთამწარმოებლებს, ოსტატებს და ბრიგადირებს, ისინი დავალებებს გასცემენ ყოველდღე, ხოლო მათ შესრულებას პირადად ადგილზე ამოწმებენ.

სამშენებლო კომპანია "მედპროექტშენში" მართვის დაბალ დონეზე, კერძოდ, უბნის უფროსიდან სამუშაოთა მწარმოებლამდე დავალების გადაცემა და მისი შესრულების შესახებ კვირეული ინფორმაცია ზეპირად (სიტყვიერად) სრულდება და იგი დოკუმენტალურად არ ფორმდება. რაც შეეხება თვითურ ინფორმაციას, მასზე სამუშაოთა მწარმოებლებს ე.წ. "ანგარიშგების" წარმოდგენა ევალებათ. ამ "ანგარიშგებების" საფუძველზე უბნის უფროსები თვითურ ანგარიშგებას წარუდგენენ კომპანიის წარმოების მენეჯერს.

რაც შეეხება მართვის ქვედა დონის კიდევ უფრო დაბალ საფეხურებს, სამუშაოთა მწარმოებელი→ოსტატი,→ოსტატი→ბრიგადირი, ბრიგადირი→მუშები, აქ ყველა დავალება და მისი შესრულებაც მხოლოდ სიტყვიერია. ჩვენ ეს სრულიად ნორმალურად მიგვაჩნია, რადგან ეს არის ხალხი, რომლებიც არა მხოლოდ მმართველობითი შრომით არიან დაკავებულნი, არამედ ფიზიკური შრომითაც (მაგალითად, ოსტატები, ბრიგადირები), რის გამოც მათ მიერ ანგარიშგების წერა, მხოლოდ დროის ფუჭი ხარჯვა იქნებოდა.

მართვის ქვედა დონე მუშაობს ოპერატიული გეგმებით, კერძოდ, დგება თვითური გეგმები, მის შიგნით კი 10-დღიანი დაკვირვული გრაფიკები, სადღელამისო გრაფიკები, კალენდარული და ქსელური გრაფიკები. ამ გეგმებს და გრაფიკებს ადგენენ კომპანიის სამშენებლო-საპროექტო განყოფილება უბნის უფროსებთან შეთანხმებით. მასში მონაწილეობას არც სამუშაოთა მწარმოებლები იღებენ და არც ოსტატები, და, მით უფრო, არც ბრიგადირები და მუშები. ეს მდგომარეობა ჩვენ არ მიგვაჩნია სწორად, რადგან ჯერ ერთი სამშენებლო-საპროექტო განყოფილების თანამშრომლები ყველა როდია მშენებელი, კონსტრუქტორი ან დამპროექტებელი, მეორეც, იმიტომ, რომ მუშაკებმა, რომლებიც წლების განმავლობაში პრაქტიკულად ასრულებენ ამ საქმეს, ყველა მისი ნიუანსი იციან და ამ ნიუანსების გათვალისწინება საქმის ვადაში შესრულებასაც წაადგება და თვით ამ მუშაკებსაც აუმაღლებს ღირსების გრძნობას საკუთარ თვალში. ისინი მიხვდებიან, რომ საქმის უბრალო შემსრულებლები კი არ არიან, არამედ თავისი თავის და

მასზე გაპიროვნებული საქმის მენეჯერები არიან. ადამიანის მოტივაციისთვის ხშირად ეს უფრო მეტს ნიშნავს, ვიდრე პრემიის მიცემა, ანდა კარიერის იერარქიულ კიბეზე აღმასვლა.

შეიძლება, სწორედ, იმ მიზეზით, რომ სამშენებლო-საპროექტო განყოფილებებში რაღაცა ვერ გაითვალისწინეს 128 დღით დაირღვა ქ. თბილისში უროლოგიური ცენტრის მშენებლობის ქსელური გრაფიკი, 74 დღით ქუთაისის სამედიცინო ცენტრის მშენებლობის გრაფიკი. ამ ობიექტების ქსელური გრაფიკების შედგენაში რომ სამუშაოთამწარმოებლებს მაინც მიეღოთ მონაწილეობა, ვფიქრობთ ეს არ მოხდებოდა.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, რადგან კომპანია "მედპროექტმშენში" მართვა დირექტიული სტილით მიმდინარეობს, ცხადია, გადაწყვეტილებებიც ასე მიიღება. ავლნიშნეთ ისიც, რომ მოცემულ კომპანიაში მართვის უმაღლეს დონეზე ეს გამართლებულია მისი გენერალური დირექტორის პიროვნული თვისებებიდან გამომდინარე, რადგან, ის მართლაც ლიდერია, რასაც ვერ ვიტყვით საშუალო და ქვედა დონეებზე. საშუალოდ ქვედა დონის მენეჯერებს მოეთხოვებათ გადაწყვეტილების მიღებამდე რამდენიმე ალტერნატივის განხილვა და იქიდან საუკეთესოს ამორჩევა. ეს იქნება ყველაზე სწორი გადაწყვეტილება (და ისიც შეფარდებით სწორი, რადგან ყველა ალტერნატივის განხილვა ვერ მოხერხდება). სამწუხაროდ, მოცემულ კომპანიაში, ეს ასე არ ხდება. ამისათვის ფუნქციურ განყოფილებებში (საშუალო დონე) და მართვის ქვედა დონეზეც, ესა თუ ის საკითხი თანამშრომლებმა მენეჯერის ხელმძღვანელობით რამოდენიმე ვარიანტად უნდა დაამუშავონ და მათგან კომპანიისთვის ყველაზე სასარგებლო ამოარჩიონ. ის უნდა იყოს არა წუთიერ სარგებელზე, არამედ გრძელვადიან სარგებელზე ორიენტირებული. თუ, თავიანთი დაბალი კვალიფიკაციის გამო, კომპანიის ამ დონეების მუშაკები (და მენეჯერებიც), ვერ შეძლებენ, ვერც ვარიანტების შედგენას, და მით უფრო, მათგან საუკეთესო ამორჩევას, მათ ამისათვის უნდა მოიწვიონ ამ საქმის ექსპერტები. ჩვენ დავინტერესდით იმის გარკვევით, თუ რა უშლის ხელს ამ წესით რაციონალური გადაწყვეტილების მიღებას და

აღმოჩნდა, რომ ხელს უშლის შიდაშეზღუდვები, კერძოდ, მუშაკთა არასაკმარისი პროფესიონალიზმი და რესურსების სიმცირე ექსპერტების მოსაწვევად. ჩვენი ღრმა რწმენით, თუ კომპანია "მედპროექტმშენი" გაითავისებს რაციონალური გადაწყვეტილებების მნიშვნელობას თავისი წინსვლისთვის ორივე ეს საკითხი მოგვარებადი გახდება.

ჩვენ ვფიქრობთ, რომ კომპანია "მედპროექტმშენს" ფილიალებში უკეთ აქვს მართვის საკითხი დაყენებული. იქ ხელმძღვანელები ადგილობრივ კულტურასთან იქნებიან თავსებადი. თავსებადობა აქაც ცენტრალურ ოფისშიც არის, მაგრამ მართვა არის ხისტი, დირექტიული, რაც ლიდერს არ შეეფერება.

3.4. ორგანიზაციული კულტურის გავლენა ლიდერობაზე "პროგრედიტბანკის" მაგალითზე

ნაშრომის წინა ნაწილში ჩვენ უკვე ავლნიშნეთ, რომ თანამედროვე გლობალიზაციის პირობებში ლიდერებს სჭირდებათ არა მხოლოდ თავისი ქვეყნის, არამედ, სხვა ხალხების კულტურის ცოდნაც. ეს უნდა გამოჩნდეს ხუთ კულტურათაშორის კომპეტენციის გამომუშავებაში:⁷⁶

1. ლიდერები უნდა ერკვეოდნენ მსოფლიოს ეკონომიკურ, პოლიტიკურ და კულტურულ გარემოში;
2. მათ უნდა შეისწავლონ ბევრი განსხვავებული ტექნოლოგიები;
3. მათ უნდა შეეძლოთ განსხვავებული კულტურის მქონე ადამიანებთან მუშაობა;
4. ლიდერებს უნდა შეეძლოთ განსხვავებულ ცხოვრებასთან და მუშაობასთან ადაპტირება;
5. მათ უნდა ისწავლონ სხვა კულტურის ადამიანებთან ურთიერთობა.

მაშასადამე, დღევანდელმა ლიდერებმა უნდა შეიძინონ კომპეტენციების მრავალფეროვანი სპექტრი, რათა ეფექტურები იყვნენ თანამედროვე გლობალურ საზოგადოებაში.

⁷⁶ ნორთჰაუზი პიტერ, ლიდერობა, თეორია და პრაქტიკა, 2010, გვ. 310.

ადამიანების ქცევებში განსხვავებული კულტურები ლიდერობას სხვადასხვანაირად ხედავენ, სპეციალური დაკვირვების შედეგად GLOBE-ის მკვლევარებმა განსაზღვრეს ლიდერული ქცევის 6 ტიპი:⁷⁷

- გუნდზე ორიენტირებული;
- მონაწილეობითი;
- ადამიანზე ორიენტირებული;
- ავტონომიური;
- თავდაცვითი.

ქარიზმატულ ფასეულობებზე დაფუძნებული ლიდერობა ასახავს სხვების შთაგონების შესაძლებლობას. იგი საჭიროებს თავგანწირვას და ნდობას.

გუნდზე ორიენტირებული ლიდერობა კონცენტრირებულია გუნდის შეკვრაზე. იგი მოითხოვს ერთიანობის მიღწევის უნარს.

მონაწილეობითი ლიდერობა გამოხატავს იმ დონეს, რა დონეზეც ლიდერები საშუალებას აძლევენ სხვებს ჩაერთონ გადაწყვეტილებების მიღებაში.

ადამიანზე ორიენტირებული ლიდერობა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს სხვების მიმართ ყურადღების გამოხატვას.

ავტონომიური ლიდერობა დამოუკიდებელ და ინდივიდუალისტურ ლიდერობას გამოხატავს.

საქართველოში ფუნქციონირებადი "პროგრედიტბანკი" გერმანული ბანკია. იგი 10 წელზე მეტია საქართველოშია დაფუძნებული. მთელი მისი კოლექტივი ფილიალების ჩათვლით ქართველებია.

თავიდანვე გერმანელმა დამფუძნებლებმა ბანკის აღმასრულებელ თავმჯდომარედ დანიშნეს თავიანთი წარმომადგენელი - საშა ტერნესი.

საშა ტერნესი ეროვნებით გერმანელი ხალხის კულტურის მატარებელია. ეს ის კულტურაა, რომლის ლიდერები ბანკებში იმუშავენ თუ სხვაგან, მაღალ შეფასებებს იმსახურებენ საქმიანობაზე ორიენტაციაში, თავდა-

⁷⁷ ნორთჰაუზი პიტერ, ლიდერობა, თეორია და პრაქტიკა, 2010, გვ. 310.

ჯერებულობაში, მომავალზე ორიენტაციასა და გაურკვევლობის თავიდან არიდებაში. ამ კულტურაში შედეგზე უფრო არიან ორიენტირებულნი, ვიდრე ადამიანზე. მათ მოსწონთ წესების და კანონების გამოყენება, რადგან ეს უადვილებთ კონტროლს.⁷⁸

ასეთი კაცი "პროგრესიტიზმის" ქართულ კოლექტივს მოეწონა ლიდერად 2001 წელს. იმის მიუხედავად, რომ მისი მუშაობის პერიოდში ბანკს ფინანსური თვალსაზრისით საკმარისი წარმატებები ჰქონდა, ბანკში ფსიქოლოგიური ატმოსფერო მუდმივად დამაბული იყო. ამის მიზეზი იყო ის, რომ:

- ბანკის ლიდერმა არ იცოდა ქართული ენა და ამის გარდა, ბანკის ლიდერს არ მოსწონდა ქართული ჩვევები, კერძოდ, ქართველების მხრიდან ბანკის კორპორატიული წესების და პროცედურებისადმი უპატივისცემლობა.

ლიდერობის ზემოთჩამოთვლილი 6 ტიპიდან ქართული კულტურა ფასეულობებზე დაფუძნებულ ლიდერობას, ანუ ქარიზმატულ ლიდერობას აძლევს უპირატესობას. მოცემული ბანკის ლიდერთან მიმართებით ქართველებისგან შემდგარი კოლექტივი მისგან მოითხოვდა ქართველებისთვის ღირებულ ფასეულობების პატივისცემის უპირველესობას. ეს არის მეგობრობა, თავგანწირვა და სხვა. მოითხოვდა აგრეთვე მეტ სითბოს, თანაგრძნობას და თანადგომას, როგორც სამუშაო საათებში, ისე მის გარეთ. ასეთ დროს ბანკის ლიდერი კოლექტივს შეიძლება ითქვას, დისტანციურად მართავდა - ტელეფონით, ინტერნეტით და ა. შ. თანამშრომელთა ნაწილი მას სახეზე არც იცნობდა. ქართველი კოლექტივის მოთხოვნები არ იყო დეკლარირებული, მაგრამ ბანკში კოლექტივსა და დირექტორს შორის ურთიერთობებს ქართული გაგებით ურთიერთობები არც ეთქმოდა. ქვეშევრდომებთან ურთიერთობა ისაზღვრებოდა მხოლოდ საქმიანი დავალებების გაცემით და შესრულებაზე ანგარიშის მიღებით. ასეთი, ე. წ. "ცივი" ურთიერთობა ქართული კულტურისთვის მიუღებელია და იმის მიუხედავად, რომ საშა ტერნესმა

⁷⁸ნორთჰაუსი პიტერ, ლიდერობა, თეორია და პრაქტიკა, 2010, გვ. 319.

ქართული ოჯახიც კი შექმნა, მან მაინც ვერ გაითავისა ქართული კულტურა და სამსახური დატოვა.

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ კულტურა მოქმედებს ლიდერზე, აძლევს მას ქცევის დაკვეთებს და თუ მან ეს არ მიიღო, ადრე თუ გვიან, მოხდება ამ კულტურის მატარებელ კოლექტივთან გაუცხოება.

3.5. ლიდერობის კვლევა ქართულ ბიზნეს კომპანიებში („თიბისი“ ბანკი, შპს „აგრიჯორჯია“, „მედპროექტშენი“)

ზემოთ აღნიშნული კვლევების გარდა, გამოვიყენეთ აგრეთვე კვლევის SPSS (21-ე ვარიანტი) მეთოდი, რომელმაც საშუალება მოგვცა ლიდერის მახასიათებლებზე დაგვედგინა ადამიანებში ცვლილების, ემოციების, ღირებულებების, ეთიკის, სტანდარტების და გრძელვადიანი მიზნების გავლენა. გამოვიყენეთ ინტერვიუ წინასწარ შედგენილი კითხვარებით (დანართი №1) გამოვკითხეთ 110 რესპოდენტი. აქედან, „თიბისი“ ბანკში 60 რესპოდენტი, ხოლო შპს „აგრიჯორჯია“ - ში 50 რესპოდენტი.

ასევე, შევეცადეთ თვითშეფასების კითხვარის გამოყენებით გამოგვევლინა ქართული ბიზნეს კომპანიების („თიბისი“ ბანკი, შპს „აგრიჯორჯია“, „მედპროექტშენი“) სხვადასხვა დონის მენეჯერების ავთენტური ლიდერობის მაჩვენებელი, რომელიც როგორც პირველ თავში ავღნიშნეთ, წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე ახალ სფეროს ლიდერობის კვლევებში.

გამოკითხვის შედეგები მოცემულია ქვემოთ მოტანილ ცხრილებში.

SPSS კვლევა ლიდერის თვისებებზე
ორგანიზაციაში („თიბისი“ ბანკი, შპს „აგრიჯორჯია“)

მაჩვენებელი	სულაც არა	თითქმის არა	გარკვეულწილად	სრულიად გარკვეულად	ჯამი
Q1 აქვს ძლიერი მორალური ღირებულებები	1.8%	4.5%	37.3%	56.4%	100.0%
Q2 აქვს მაღალი პროფესიონალიზმი და თვითდაჯერებულობა	1.8%	3.6%	23.6%	70.9%	100.0%
Q3 მისი ქცევა და შემართება შთამაგონებელია კოლექტივისთვის	2.7%	4.5%	45.5%	47.3%	100.0%
Q4 არის მაღალი ეთიკური სტანდარტის მქონე	2.7%	5.5%	40.0%	51.8%	100.0%
Q5 ანვითარებს თანამშრომელთა ინდივიდუალურ ძალისხმევას საქმეში	2.7%	10.9%	45.5%	40.9%	100.0%
Q6 ინიციატივანი და შეუპოვარია	1.8%	5.5%	34.5%	58.2%	100.0%
Q7 აქვს მაღალი პასუხისმგებლობა საქმიანობის შედეგებზე	0.9%	4.5%	21.8%	72.7%	100.0%
Q8 მზადაა მიიღოს ინტერპერსონალური სტრესი	0.9%	20.9%	59.1%	19.1%	100.0%
Q9 შეუძლია სიტუაციიდან საუკეთესო გამოსავლის არჩევა	0.9%	5.5%	33.6%	60.0%	100.0%
Q10 არის კეთილშობილური, სანდო და პატიოსანი	0.0%	7.3%	48.2%	44.5%	100.0%
Q11 შეუძლია სხვისი იდეები მიიწეროს	27.3%	41.8%	27.3%	3.6%	100.0%
Q12 ავლენს უსამართლო ფავორიტიზმს	24.5%	50.9%	20.9%	3.6%	100.0%
Q13 უყვარს წესების თავის თავზე მორგება	24.5%	42.7%	27.3%	5.5%	100.0%
Q14 შეუძლია შურისძიების გამო, ვიღაცას კარიერა დაუნგრის	65.5%	25.5%	9.1%	0.0%	100.0%
Q15 დასცინოს თანამშრომლებს შეცდომების გამო	53.6%	35.5%	10.9%	0.0%	100.0%
Q16 სპეციალურად აღვივებს კონფლიქტებს ადამიანებში	67.3%	23.6%	9.1%	0.0%	100.0%
Q17 შეუძლია სპეციალურად დაამახინჯოს სხვების ნათქვამი	56.4%	31.8%	10.9%	0.9%	100.0%
Q18 მისი მართვის მეთოდია: "მე ვთქვი და მორჩა" (დიქტატორი)	22.7%	45.5%	18.2%	13.6%	100.0%
Q19 არ აინტერესებს ის, რასაც მისთვის დიდება არ მოაქვს	36.4%	43.6%	13.6%	6.4%	100.0%
Q20 თანამშრომლების მიმართ უხეშია, თავშეუკავებელი	37.3%	48.2%	11.8%	2.7%	100.0%

წყარო: ადაპტირებულია SPSS კვლევით

როგორც ცხრილიდან ჩანს, მოცემულია მაჩვენებლები ორივე საკვლევი ობიექტისათვის. ყველაზე მაღალი შეფასება (72.7%) დაფიქსირდა მაჩვენებელზე: მაღალი პასუხისმგებლობა საქმიანობის შედეგებზე, შემდეგ

პოზიციას იკავებს პროფესიონალიზმი და თავდაჯერებულობა (70.9%). ერთნაირად მაღალი პროცენტი ფიქსირდება მაჩვენებლებზე: შეუძლია სხვისი იდეები მიიწეროს და უყვარს წესების თავის თავზე მორგება (27.3%), შედარებით ნაკლები პროცენტი უჩივის მისი ხელმძღვანელის მიერ გამოვლენილ უსამართლო ფავორიტიზმს (20.9%) და ბოლოს გამოკითხულთა არც თუ ისე ცოტა რაოდენობა (13.6%) თვლის, რომ მისი ხელმძღვანელის მართვის მეთოდია: „მე ვთქვი და მორჩა“ .

ცხრილი 3.5.2.

SPSS კვლევა ლიდერის თვისებებზე

„თიბისი“ ბანკსა და შპს „აგრიჯორჯიაში“ ცალ-ცალკე

მაჩვენებელი	„თიბისი“ ბანკი					შპს „აგრიჯორჯია“				
	სულაც არა	თითქმის არა	გარკვეულწილად	სრულიად გარკვეულად	სულ	სულაც არა	თითქმის არა	გარკვეულწილად	სრულიად გარკვეულად	სულ
Q1 აქვს ძლიერი მორალური ღირებულებები	0.0%	0.0%	26.7%	73.3%	100.0%	4.0%	10.0%	50.0%	36.0%	100.0%
Q2 აქვს მაღალი პროფესიონალიზმი და თვითდაჯერებულობა	0.0%	0.0%	8.3%	91.7%	100.0%	4.0%	8.0%	42.0%	46.0%	100.0%
Q3 მისი ქცევა და შემართება შთამაგონებელია კოლეგებისთვის	0.0%	1.7%	28.3%	70.0%	100.0%	6.0%	8.0%	66.0%	20.0%	100.0%
Q4 არის მაღალი ეთიკური სტანდარტის მქონე	0.0%	0.0%	30.0%	70.0%	100.0%	6.0%	12.0%	52.0%	30.0%	100.0%
Q5 აწვითარებს თანამშრომელთა ინდივიდუალურ მალისხმევას საქმეში	0.0%	1.7%	35.0%	63.3%	100.0%	6.0%	22.0%	58.0%	14.0%	100.0%
Q6 ინიციატივითა და შეუპოვარია	0.0%	0.0%	20.0%	80.0%	100.0%	4.0%	12.0%	52.0%	32.0%	100.0%
Q7 აქვს მაღალი პასუხისმგებლობა საქმიანობის შედეგებზე	0.0%	0.0%	10.0%	90.0%	100.0%	2.0%	10.0%	36.0%	52.0%	100.0%
Q8 მზადაა მიიღოს ინტერპერსონალური სტრესი	0.0%	10.0%	61.7%	28.3%	100.0%	2.0%	34.0%	56.0%	8.0%	100.0%
Q9 შეუძლია სიტუაციიდან საუკეთესო გამოსავლის არჩევა	0.0%	0.0%	11.7%	88.3%	100.0%	2.0%	12.0%	60.0%	26.0%	100.0%
Q10 არის კეთილშობილური, სანდო და პატიოსანი	0.0%	1.7%	36.7%	61.7%	100.0%	0.0%	14.0%	62.0%	24.0%	100.0%
Q11 შეუძლია სხვისი იდეები მიიწეროს	41.7%	48.3%	8.3%	1.7%	100.0%	10.0%	34.0%	50.0%	6.0%	100.0%
Q12 ავლენს უსამართლო ფავორიტიზმს	40.0%	50.0%	10.0%	0.0%	100.0%	6.0%	52.0%	34.0%	8.0%	100.0%
Q13 უყვარს წესების თავის თავზე მორგება	41.7%	48.3%	10.0%	0.0%	100.0%	4.0%	36.0%	48.0%	12.0%	100.0%
Q14 შეუძლია შურისძიების გამო, ვიღაცას კარიერა დაუზღუროს	88.3%	11.7%	0.0%	0.0%	100.0%	38.0%	42.0%	20.0%	0.0%	100.0%
Q15 დასცინოს თანამშრომლებს შეცდომების გამო	70.0%	30.0%	0.0%	0.0%	100.0%	34.0%	42.0%	24.0%	0.0%	100.0%

Q16 სპეციალურად აღვივებს კონფლიქტებს ადამიანებში	90.0%	10.0%	0.0%	0.0%	100.0%	40.0%	40.0%	20.0%	0.0%	100.0%
Q17 შეუძლია სპეციალურად დაამახინჯოს სხვების ნათქვამი	81.7%	18.3%	0.0%	0.0%	100.0%	26.0%	48.0%	24.0%	2.0%	100.0%
Q18 მისი მართვის მეთოდია: "მე ვთქვი და მორჩა" (დიქტატორი)	21.7%	51.7%	15.0%	11.7%	100.0%	24.0%	38.0%	22.0%	16.0%	100.0%
Q19 არ აინტერესებს ის, რასაც მისთვის დიდება არ მოაქვს	58.3%	41.7%	0.0%	0.0%	100.0%	10.0%	46.0%	30.0%	14.0%	100.0%
Q20 თანამშრომლების მიმართ უხეშია, თავშეუკავებელი	50.0%	45.0%	5.0%	0.0%	100.0%	22.0%	52.0%	20.0%	6.0%	100.0%

წყარო: ადაპტირებულია SPSS კვლევით

როგორც ცხრილიდან ჩანს, მოცემულია მაჩვენებლები ორივე საკვლევი ობიექტისათვის ცალ-ცალკე. „თიბისი“ ბანკში, გამოკითხულთა უმრავლესობამ (91.7%) მაღალი პროცენტით შეაფასა მათი ლიდერის პროფესიონალიზმი და თვითდაჯერებულობა, მეორე ადგილზე, ორ პროცენტია სხვაობით აფასებენ ლიდერში პასუხისმგებლობას საქმიანობის შედეგებზე (90.0%). მაღალი შეფასება გამოიკვეთა ლიდერის ისეთ მაჩვენებელზე, როგორიცაა სიტუაციიდან საუკეთესო გამოსავლის არჩევა (88%). ცალკე ყურადღების მიქცევას იმსახურებს გამოკითხულთა 11.7% - ი, რომლებმაც საკუთარ ხელმძღვანელში დიქტატორული ლიდერისათვის დამახასიათებელი თვისება გამოავლინეს.

რაც შეეხება შპს „აგრიჯორჯიაში“ ჩატარებულ კვლევას, აქ შედარებით დაბალი მაჩვენებლები დაფიქსირდა. თუ „თიბისი“ ბანკის თანამშრომლები თავიანთ ლიდერს პროფესიონალიზმსა და თვითდაჯერებულობაში 91.7% - ით აფასებენ, შპს „აგრიჯორჯიას“ თანამშრომლებმა მათი ლიდერი იგივე მაჩვენებელში 46.0%-ით შეაფასეს. ასევე, დაბალი პროცენტი დაფიქსირდა მაღალ პასუხისმგებლობაზე საქმიანობის შედეგებზე (52.0%).

ოდნავ მაღალი მაჩვენებელი ფიქსირდება (16.0%) მართვის მეთოდთან დაკავშირებით, რომელიც დიქტატორული მართვის ტიპის ლიდერისთვის არის დამახასიათებელი. შპს „აგრიჯორჯიას“ თანამშრომლების 14.0% თვლის, რომ მათ ლიდერს არ აინტერესებს ის, რასაც მისთვის დიდება არ მოაქვს, ხოლო 12.0% მიიჩნევს, რომ უყვარს წესების თავის თავზე მორგება.

SPSS კვლევა ლიდერის თვისებებზე სქესის მიხედვით
(„თიბისი“ ბანკი, შპს „აგრიჯორჯია“)

მაჩვენებელი	კაცი					ქალი			
	სულაც არა	თითქმის არა	გარკვეულწილად	სრულიად გარკვეულად	სულ	სულაც არა	თითქმის არა	გარკვეულწილად	სრულიად გარკვეულად
	1	2	3	4		1	2	3	4
Q1 აქვს ძლიერი მორალური ღირებულებები	3.9%	7.8%	47.1%	41.2%	100.0%	0.0%	1.7%	28.8%	69.5%
Q2 აქვს მაღალი პროფესიონალიზმი და თვითდაჯერებულობა	3.9%	7.8%	39.2%	49.0%	100.0%	0.0%	0.0%	10.2%	89.8%
Q3 მისი ქცევა და შემართება შთამაგონებელია კოლექტივისთვის	5.9%	7.8%	58.8%	27.5%	100.0%	0.0%	1.7%	33.9%	64.4%
Q4 არის მაღალი ეთიკური სტანდარტის მქონე	5.9%	9.8%	45.1%	39.2%	100.0%	0.0%	1.7%	35.6%	62.7%
Q5 აწვითარებს თანამშრომელთა ინდივიდუალურ ძალისხმევას საქმეში	5.9%	13.7%	56.9%	23.5%	100.0%	0.0%	8.5%	35.6%	55.9%
Q6 ინიციატივითი და შეუპოვარია	3.9%	9.8%	49.0%	37.3%	100.0%	0.0%	1.7%	22.0%	76.3%
Q7 აქვს მაღალი პასუხისმგებლობა საქმიანობის შედეგებზე	2.0%	9.8%	35.3%	52.9%	100.0%	0.0%	0.0%	10.2%	89.8%
Q8 მზადაა მიიღოს ინტერპერსონალური სტრესი	2.0%	31.4%	54.9%	11.8%	100.0%	0.0%	11.9%	62.7%	25.4%
Q9 შეუძლია სიტუაციიდან საუკეთესო გამოსავლის არჩევა	2.0%	11.8%	51.0%	35.3%	100.0%	0.0%	0.0%	18.6%	81.4%
Q10 არის კეთილშობილური, სანდო და პატიოსანი	0.0%	11.8%	58.8%	29.4%	100.0%	0.0%	3.4%	39.0%	57.6%
Q11 შეუძლია სხვისი იდეები მიიწეროს	11.8%	47.1%	39.2%	2.0%	100.0%	40.7%	37.3%	16.9%	5.1%
Q12 ავლენს უსამართლო ფავორიტიზმს	7.8%	52.9%	35.3%	3.9%	100.0%	39.0%	49.2%	8.5%	3.4%
Q13 უყვარს წესების თავის თავზე მორგება	7.8%	49.0%	35.3%	7.8%	100.0%	39.0%	37.3%	20.3%	3.4%
Q14 შეუძლია შურისძიების გამო, ვიღაცას კარიერა დაუზღუროს	43.1%	41.2%	15.7%	0.0%	100.0%	84.7%	11.9%	3.4%	0.0%
Q15 დასცინოს თანამშრომლებს შეცდომების გამო	31.4%	49.0%	19.6%	0.0%	100.0%	72.9%	23.7%	3.4%	0.0%
Q16 სპეციალურად ალვივებს კონფლიქტებს ადამიანებში	52.9%	29.4%	17.6%	0.0%	100.0%	79.7%	18.6%	1.7%	0.0%
Q17 შეუძლია სპეციალურად დაამახინჯოს სხვების ნათქვამი	45.1%	33.3%	21.6%	0.0%	100.0%	66.1%	30.5%	1.7%	1.7%
Q18 მისი მართვის მეთოდია: "მე ვთქვი და მორჩა" (დიქტატორი)	21.6%	51.0%	15.7%	11.8%	100.0%	23.7%	40.7%	20.3%	15.3%
Q19 არ აინტერესებს ის, რასაც მისთვის დიდება არ მოაქვს	13.7%	54.9%	19.6%	11.8%	100.0%	55.9%	33.9%	8.5%	1.7%
Q20 თანამშრომლების მიმართ უხეშია, თავშეუკავებელი	19.6%	60.8%	17.6%	2.0%	100.0%	52.5%	37.3%	6.8%	3.4%

წყარო: ადაპტირებულია SPSS კვლევით

როგორც ცხრილიდან ჩანს, შედარებული გვაქვს ლიდერის თვისებები განსხვავებული სქესის მიხედვით, სადაც მნიშვნელოვანი სხვაობა ფიქსირდება ლიდერის შეფასებებში. ქალები, კაცებთან შედარებით, ჩამოთვლილ კითხვებს სრულიად გარკვეულად უფრო მაღალი პროცენტულობით პასუხობენ. ორივე ორგანიზაციის ქალების 89.8% მათ ლიდერს პროფესიონალად და თავდაჯერებულად მიიჩნევს, ხოლო იგივე მაჩვენებელს კაცები 49.0%-ით აფასებენ. ქალების 81.4% თვლის, რომ მათ ლიდერს შეუძლია სიტუაციიდან საუკეთესო გამოსავლის არჩევა, მაშინ, როცა კაცების მხოლოდ 35.3% ფიქრობს იგივეს. მნიშვნელოვანი სხვაობა ფიქსირდება ორივე სქესის წარმომადგენლის შეფასებაში ინიციატივანობასა და შეუპოვრობასთან დაკავშირებით: ქალები - 76.3%, კაცები - 37.3%.

საბოლოოდ, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ „თიბისი ბანკისა“ და შპს „აგრიჯორჯიას“ გამოკითხული თანამშრომლები მათ ლიდერს აფასებენ, როგორც მაღალი პასუხისმგებლობის მქონეს, პროფესიონალს, თავდაჯერებულს, მორალური ღირებულებების მატარებელსა და ა.შ. შენიშვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ქართველი მენეჯერისთვის ჯერ კიდევ რჩება მართვის მეთოდად „მე ვთქვი და მორჩა“, შეუძლიათ მიიწერონ სხვისი იდეები, თავის თავზე მოირგონ წესები და გამოავლინონ უსამართლო ფავორიტიზმი, რომელიც ჩვენი მენტალიტეტიდან გამომდინარეობს.

ცხრილი 3.5.4.

ავტენტური ლიდერობის თვითშეფასება

ორგანიზაცია - პოზიცია	კომპონენტი	ჯამური ქულები
ფილიალის უფროსი - „თიბისი“ ბანკი	თვითგაცნობიერება	20
	შინაგანი მორალი	18
	ბალანსი	20
	ურთიერთობის გამჭირვალობა	18
	ავტენტური ლიდერობა 76	
ფინანსური დირექტორი შპს „აგრიჯორჯია“	თვითგაცნობიერება	17
	შინაგანი მორალი	18
	ბალანსი	16
	ურთიერთობის გამჭირვალობა	14

	ავთენტური ლიდერობა 65	
უბნის უფროსი „მედპროექტშენი“	თვითგაცნობიერება	15
	შინაგანი მორალი	18
	ბალანსი	14
	ურთიერთობის გამჭირვალობა	16
	ავთენტური ლიდერობა 63	

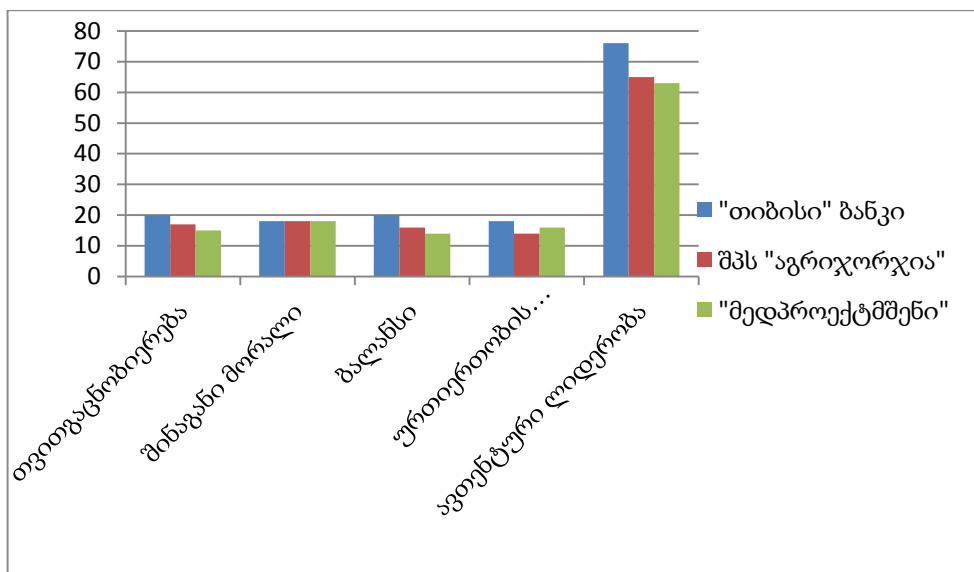
შენიშვნა: ძალიან მაღალი = 64-80; მაღალი=48-64; დაბალი= 32-48; ძალიან დაბალი =16-32.

ავთენტური ლიდერობის თვითშეფასების კითხვარი იხილეთ დანართი №2-ში.

თვითშეფასების კითხვარით შევეცადეთ გაგვეზომა ავთენტური ლიდერობა 4 კომპონენტის შეფასების გზით: თვითგაცნობიერება, შინაგანი მორალი, ბალანსი და ურთიერთობების გამჭირვალობა.

როგორც ცხრილიდან ჩანს, სხვადასხვა დონის მენეჯერთა კომპონენტების ქულები რიგ შემთხვევაში მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისგან. საყურადღებოა თვითგაცნობიერების კომპონენტი, სადაც „თიბისი“ ბანკის ფილიალის უფროსის (მაღალი დონის მენეჯერი) თვითშეფასება 20 ქულაა, შპს „აგრიჯორჯიას“ ფინანსური დირექტორის (საშუალო დონის მენეჯერი) 17 ქულა, ხოლო „მედპროექტშენის“ უბნის უფროსის (დაბალი დონის მენეჯერი) 15 ქულა. შინაგან მორალთან დაკავშირებით ყველა მენეჯერის მაჩვენებელი იდენტურია. განსხვავებული ქულები ფიქსირდება დაბალანსებულ პოზიციასთან და ურთიერთობის გამჭირვალობასთან დაკავშირებით.

თითოეული კომპონენტის მიღებული ქულების ერთმანეთთან დაჯამებით შევეცადეთ, წარმოდგენა შეგვექმნა ავთენტური ლიდერობის მაჩვენებელზე, რომელიც გამჭვირვალე, ზნეობაზე, ხალხის საჭიროებებზე და მათ ღირებულებებზეა ორიენტირებული. მეტი თვალსაჩინოებისთვის ცხრილში მოცემული მონაცემები გამოვსახეთ გრაფიკულად.



ნახ. 3.5.1. ავტენტური ლიდერობის თვითშეფასება

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ავტენტური ლიდერობა ხალხის მოთხოვნის გამომდინარეობს, რომლებიც გაურკვევლობით სავსე სამყაროში ჯანსაღ ლიდერობას ელიან. იგი საინტერესო ახალი საკვლევი მიმართულებაა, რომელიც ბევრს გვპირდება.

დასკვნები და რეკომენდაციები

ლიდერობის მრავალი განმარტებიდან ის საერთო იკვეთება, რომ ლიდერობის დროს ლიდერი სიახლის ინიციატორია და იგი შთააგონებს ორგანიზაციის კოლექტივს ამ სიახლის რეალიზაციის აუცილებლობას. ეს შთაგონება მხოლოდ და მხოლოდ მისდამი კოლექტივის ნდობით ხორციელდება. რის გარეშეც კოლექტივი არ მიიღებს მის ინიციატივას.

რაც უფრო მეტი დრო გადის, ადამიანი უფრო და უფრო გადამწყვეტი ფაქტორი ხდება კომპანიაში. კომპანიების წარმატებაში, ადამიანის როლისა და მნიშვნელობის ცვლილებებთან ერთად, იცვლება მენეჯმენტის სტილიც. მენეჯერებს, რომელთა ფუნქცია დღემდე ძირითადად დაქვემდებარებულია საქმიანობის დაგეგმვა და კოორდინაცია იყო, უჭირთ ახალ ამოცანებთან გამკლავება. დღითიდღე აქტუალური ხდება მენეჯმენტის ახალი სტილი, რომელიც ლიდერობაზე, ადამიანის შესაძლებლობების უკეთ გამოყენების უნარზეა დაფუძნებული. მენეჯერები იცვლებიან ლიდერებით. ეს პროცესი დაწყებულია ყველგან, ყველა ქვეყანაში და მისი საწყისი სიმპტომები გაჩნდა საქართველოშიც.

გლობალიზაციის გაღრმავებამ, ბიზნეს - პროცესის გამრავალფეროვნებამ და აგრესიულობაში გადასულმა კონკურენტულმა აქტივობამ მენეჯმენტი სერიოზული ამოცანების გადაწყვეტის წინაშე დააყენა. ერთ - ერთი ამოცანაა ლიდერის როლი და მნიშვნელობა ბიზნეს - პროცესებში. მენეჯმენტი და ლიდერობა ერთმანეთს უფრო აშკარად, შეიძლება ითქვას "მტრულად" დაუპირისპირდა.

გლობალიზაციის თანამედროვე პირობებში ურთიერთობების ახალ-ახალი თვისებები თვითნებურად ყალიბდება. მათი ხანგრძლივობა, სტაბილურობის და რაოდენობის განჭვრეტა შეუძლებელია. ბუნებრივია, რომ ასეთ პირობებში, ის მეთოდები და ხერხები, რომლებითაც ტრადიციულად არსებული მენეჯმენტით ვმართავდეთ კოლექტივს აღარ არის ისეთი ეფექტური, როგორიც იყო აქამდე. მოხდა თვითორგანიზების თვითნებური ფენომენის წინა პლანზე წამოწევა. ამის მაგალითია ქსელური სტრუქტურ-

რები და მათში თვითნებურად (უნებლიედ) წარმოქმნილი ურთიერთობები, კონკრეტულ ბაზრობებზე დაუგეგმავად წარმოქმნილი ტრანზაქციები და სხვა.

თანამედროვე გლობალიზაციის პირობებში ლიდერებს სჭირდებათ არა მხოლოდ თავისი ქვეყნის, არამედ სხვა ხალხების კულტურის ცოდნაც, ვინაიდან კულტურა მოქმედებს ლიდერზე, აძლევს მას ქცევის დაკვეთებს და თუ მან ეს არ მიიღო, ადრე თუ გვიან, მოხდება ამ კულტურის მატარებელ კოლექტივთან გაუცხოება.

მაშასადამე, დღევანდელმა ლიდერებმა უნდა შეიძინონ კომპეტენციების მრავალფეროვანი სპექტრი, რათა ეფექტურები იყვნენ თანამედროვე გლობალურ საზოგადოებაში.

კვლევის ობიექტებზე ჩატარებული კვლევის საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ, ქართულ კომპანიებში არსებული ლიდერები არიან მაღალი პასუხისმგებლობის მქონე, პროფესიონალები, თავდაჯერებულები, მორალური ღირებულებების მატარებლები და ა.შ. თუმცა, უნდა აღინიშნოს ისიც რომ ქართველი მენეჯერებისთვის ჯერ კიდევ რჩება მართვის მეთოდად „მე ვთქვი და მორჩა“, შეუძლიათ მიიწერონ სხვისი იდეები, თავის თავზე მოირგონ წესები და გამოავლინონ უსამართლო ფავორიტიზმი, რომელიც ჩვენი მენტალიტეტიდან გამომდინარეობს.

კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, გაკეთებულია შემდეგი დასკვნები და რეკომენდაციები:

- მსოფლიო დონის მეცნიერების კვლევებისა და ლიდერობის თანამედროვე თეორიებზე დაყრდნობით შესწავლილი და გამოკვლეულია ლიდერობის ფენომენი, მისი გენეზისი და მასზე ორგანიზაციული კულტურის გავლენის შედეგები ქართულ კომპანიებში;

- გამოვლენილი და დახასიათებულია ლიდერის თანამედროვე ტიპები საკვლევ ობიექტებზე;
- ლიდერობა გაანალიზებულია, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ტექნოლოგია;
- განხილულია ლიდერობის სპეციფიკა ქართული ბიზნესის მმართველობით საქმიანობაში და ჩატარებულია ორგანიზაციული კულტურის სოციოლოგიური ანალიზი; ლიდერობის სპეციფიკაში ქართულ რეალობაში გამოკვეთილია სამი თავისებურება:
 - ძალიან სწრაფად მოგების მიღების დიდი სურვილი;
 - უნივერსალიზაცია ყველგან და ყველაფერში;
 - პირველობისკენ სწრაფვა.

გაკეთებულია დასკვნა, რომ საწყის ეტაპზე ბიზნესმენები მართლაც აღწევენ დასახულ მიზანს, მაგრამ ეს წარმატება მოკლევადიანია და მალე ეწყებათ კრიზისი. ამიტომ ჩამოთვლილ სამივე თავისებურებას ვახასიათებთ უარყოფითად და ვთავაზობთ ქართულ ბიზნესს და მათ ლიდერებს სარეკომენდაციო წინადადებებს;

- განსაზღვრულია ლიდერობის ზოგადი და სპეციფიკური თავისებურებები ქართულ ბიზნესში „თიბისი“ ბანკისა და შპს „აგრიჯორჯიას“ მაგალითზე;
- დახასიათებულია და გამოყოფილია ლიდერობისადმი ახალი თანამედროვე მიდგომები ქსელური სტრუქტურის მქონე კომპანიებში. ქსელური მართვის სტრუქტურებში გამაერთიანებელ როლს თამაშობს ცენტრალური რგოლი, რომელიც ელექტრონული კავშირებით ახერხებს კომპანიის დანარჩენ ქვედანაყოფებთან დაკავშირებას. ქსელურმა მართვამ ნახტომისებურად ჩაანაცვლა ხაზობრივ - ფუნქციონალური მართვა და წინა პლანზე წამოწია თანამდებობრივი ფუნქციების ნაცვლად რესურსთფლობა;
- ჩამოყალიბებულია ლიდერობის მიმართ გლობალიზაციის კონტექსტში ოთხი ზოგადი მიდგომა. უპირატესობა მივანიჭეთ ლი-

დერობის მართვისადმი სიტუაციურ მიდგომას. აქ ხდება მართვაში თანამშრომელთა კომპეტენციების გათვალისწინება და სწორედ ეს კომპეტენციები ჩაითვლება მათ შესაძლებლობებად. კვლევებით დადასტურებულია სიტუაციური მიდგომის უპირატესობა ქსელური სტრუქტურის კომპანია „მედპროექტმშენში“;

- დადგენილია ორგანიზაციული კულტურის გავლენა ლიდერსა და ლიდერობაზე „პროგრესიტივანკში“. კომპანიის კულტურა ვლინდება თანამშრომელთა შეხედულებებში და სახელმძღვანელოდ აღებულ ბიზნესის პრინციპებში. კულტურის ჩამოყალიბებაში დიდ როლს ასრულებს ლიდერი. ძლიერი ლიდერის არსებობა არის ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის განმაპირობებელი ფაქტორი;
- ავთენტურ ლიდერობაზე ჩატარებული კვლევის შედეგებით განსაზღვრულია „თიბისი“ ბანკის, შპს „აგრიჯორჯიას“ და „მედპროექტმშენის“ მაღალი, საშუალო და დაბალი დონის მენეჯერების ავთენტური ლიდერობის მაჩვენებელი, რომელიც ორიენტირებულია გამჭვირვალობაზე, ზნეობაზე, ხალხის საჭიროებებზე და მათ ღირებულებებზე;
- SPSS რაოდენობრივი კვლევის (21 ვარიანტი) მეთოდით გაანგარიშებულია და განზოგადებულია ლიდერის მახასიათებლები, ადამიანებში ცვლილების, ემოციების, ღირებულებების, ეთიკის, სტანდარტების და გრძელვადიანი მიზნების გავლენა ლიდერობასა და ორგანიზაციული კულტურის გავლენაზე თანამედროვე მენეჯემენტის სისტებაში;
- შესწავლილია და შექმნილია ქართველი ლიდერის ზოგადი პორტრეტი.

ბიბლიოგრაფია

1. აბრალავა ა., გვაჯაია ლ., ქუთათელაძე რ., „საინოვაციო მენეჯმენტი“, თბ. 2009;
2. ასათიანი რ., ასათიანი ს. „ბიზნესმენეჯმენტი და გლობალური კონკურენცია“, თბ.2009;
3. ასათიანია., ლიდერობა და პერსონალის კაუჩინგი, თბ., 2011.
4. ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი ლ. „ორგანიზაციის თეორია“, თბ.2009.
5. ბალიაშვილი მ., „სოციალური ფსიქოლოგიის საფუძვლები“, გამომც: „მწიგნობარი“, თბ. 2010;
6. ბარათაშვილი ე., საქართველოს რეგიონული განვითარების ეკონომიკა, თბ., 2007;
7. ბარათაშვილი ე., გალახვარიძე ნ., გრძელიშვილი ნ., რეგიონული ეკონომიკა, თბ. 2000;
8. ბარათაშვილი ე., ქოქიაური ლ. „მენეჯმენტის პრინციპები“, თბ.2010;
9. ბარათაშვილი ე., ბაგრატიონი ლ., მარიდაშვილი მ., მახარაშვილი ი. „მენეჯმენტი“ წიგნი I, თბილისი 2016;
10. ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი ლ., - „ორგანიზაციის თეორია“. თბ. 2009, 281გვ;
11. ბერძენიშვილი ა., „პოლიტიკური სოციოლოგია“, გამომც: „ინტელექტი“, თბ. 2011;
12. მ. თევდორაძე, ნ. ნასყიდაშვილი, ნ. ლოლაშვილი, თ. ზაზაშვილი, ნ. პატიაშვილი, მენეჯმენტი (ზოგადი მენეჯმენტი) 1 ნაწილი, 2009;
13. იმედაძე ი., „ფსიქოლოგიის საფუძვლები“, გამომც: „მწიგნობარი“, თბ. 2007;
14. რ. ლორთქიფანიძე, მენეჯერული ხარჯები ჯანდაცვაში, სახელმძღვანელო, 2013;
15. ლოხუტაშვილი ნ. „მენეჯმენტი“ ქუთაისი 2008;
16. ლომაია ც. „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“, თბ. 2012.
17. ლომაია ც., გედევანიშვილი მ. „თანამედროვე მენეჯერი, განვითარების
18. წინაპირობები, თვისებები და პრიორიტეტები“, ჟ.მაცნე, №4, 2012;
19. ლომაია. ც - „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ თბ. 2014;
20. მახარაშვილი მ., შორენა ხაჭაპურიძე, ოფისის მენეჯმენტი და საქმისწარმოება, 2015;
21. მედვედევი. დ. „ტექტერი - უცნობი მეგი“ თბ. 2012;

22. გრეგორი მენქიუ, ეკონომიკის პრინციპები, 1998;
23. ნადირაშვილი შ. „პიროვნების სოციალური ფსიქოლოგია“, თბ.1975;
24. პოლ ჰეინე, ეკონომიკური აზროვნება, I (გვ. 232) და II (გვ. 192)ტომი, 2009;
25. ჟვანია ი., კიკნაძე გ., ლიდერი და ლიდერობა, 2011;
26. რამიშვილი ბ., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი, 2013;
27. სამადაშვილი უ. „ბიზნესის საფუძვლები“, თბ. 2009;
28. სინერჯი ჯგუფის წიგნები „ლიდერობის ხელოვნება“ თბ. 2012;
29. ტრამპი დ. „იფიქრე, როგორც ჩემპიონმა“ თბ. 2013;
30. უზნაძე დ. ზოგადი ფსიქოლოგია. დ.უზნაძის შრომათა ტომი III-IV, თბ.1963;
31. ტოლიაშვილი პ., ჩხაიძე ი., ბურჯალიანი ჯ., ქენქაძე თ., მოდებაძე შ., ცერცვაძე ნ., ჯაფარიძე დ., ბაბუნაშვილი ვ., შიშმანაშვილი ა., ქარქუ-ზაშვილი ნ., ხმელიძე თ., „ლიდერობის ხელოვნება“. პალიტრა - L, III გამოც. თბილისი, 2012;
32. ქიტაშვილი, კვაჭანტირაძე ა. „ლიდერობა და გუნდის მართვა“, თბ, 2013;
33. ჩარკვიანი დ., „ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში“, თბ. 2001,
34. ღურწკაია კ., ღურწკაია თ. „საერთაშორისო ბიზნესი“, თბ. 2012;
35. ხარაძე ნ. „ლიდერობა და ადამიანთა მართვის ხელოვნება“, I ნაწილი, თბ. 2009
36. ჰოფსტედე გ., ჰოფსტედე გ. ი. „კულტურები და ორგანიზაციები“ თარგმანი
37. ინგლისურიდან, ილიას უნივერსიტეტი, 2011;
38. კ. ღურწკაია, თ. ღურწკაია „საერთაშორისო ბიზნესი“ თბილისი 2011;
39. ც. ლომაია - „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“, თბილისი 2014, 132-133 გვ;
40. ჟვანია ი., კიკნაძე გ., „ლიდერი და ლიდერობა“, თბ., 2009;
41. ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2013.
42. ნორთჰაუზი პ., ლიდერობა, თეორია და პრაქტიკა, თბ., 2010.
43. ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2013;
44. ბ. რამიშვილი - „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, თბილისი 2013;
45. Менегетти А., Практика лидерства, М., 2008.
46. Филипп А., Виртултация как возможный путь развития управления, ж. "Проблемы управления", №5, 1990;

47. Социология Основы общей теории, М., 2008;
48. Топскотт Д., Электронно-цифровое общество, М., 1999;
49. Алабугин А.А. Тэория и практика менеджмента. Челябинск, 1994.
50. Барков С.А. Управление персоналом. М.,1996.
51. Виханский О.С. Менеджмент. М.,2008.
52. Глухов В.В., Менеджмент, Питер,2008.
53. Дафт Р.Л. Менеджмент (Пер. с Англ.). Питер, 2004.
54. Друкер П. Энциклопедия менеджмента(Пер. с Англ.). М., 2004.
55. Салмон Р. Будущее менеджмента (Пер. с Англ.). Питер, 2004.
56. Новиков П.А., Разнова Н.В. „ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ФАКТОРА РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ“;
57. Маслов И. И. Менеджмент лидеров, ж. "Финансовый бизнес", №1, 2010.
58. Э. Смит. Табу лидерства. О чем молчат капитаны бизнеса, М., Вершина, 2007.
59. Ричард Л. Дафт, Менеджмент, М., Питер, 2008.
60. Arguris C. Personality and Organization.-New York: Harper & Row. 1957.
61. Anderson R.C. Management practices.-N.Y., 1960.
62. Armstrong P. Menegement control strategies and interprofessional competiton: acooutancy and personnel menegement //Knights and Willmott (eds.), 1986.
63. Drucker P.F. Meneger for the Future: the 1990s and beyond.-N.Y., 1992.
64. Robert Tannenbaum and Warren Schmidt “ How to Choose Lender – Ship Patter”, Harvard Business Revieew, May-June, 1973.
65. ვებ - გვერდი <http://www.e-xecutive.ru/ca-reer/adviser/553538/index.php?ID=553538.???>
66. ვებ - გვერდი <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/morltdolist/345274/index.php?ID=345274.???>
67. ვებ - გვერდი: <http://education.ge/index.php?do=definition/view&id=1866> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 3.04.2016
68. ვებ - გვერდი: <http://blogger.ge/post/1875> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 3.04.2016
69. ვებ - გვერდი <http://www.villanovau.com/resources/leadership/great-man-theory/#.VwzU8NR97Gg>უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 3.04.2016

70. ვებ - გვერდი <http://www.leadership-central.com/great-man-theory.html#axzz45WsUM4MA> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 3.04.2016
71. ვებ - გვერდი http://www.dv-reclama.ru/others/articles/liderstvo/26728/kharizmaticheskoe_liderstvo_kontseptsii_i_teorii_kharizma_lidera_kharakter_istiki_kharizmaticheskogo/ უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 3.04.2016
72. ვებ - გვერდი <http://infed.org/mobi/classical-models-of-managerial-leadership-trait-behavioural-contingency-and-transformational-theory/> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 3.04.2016
73. ვებ - გვერდი <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=520530> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 3.04.2016
74. ვებ - გვერდი: http://courses.washington.edu/ilis580/readings/Smircich_1983.pdf უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 3.04.2016
75. ვებ - გვერდი: http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/51263_Alvensson,_Understanding_Org_Culture.pdf უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 3.04.2016
76. ვებ - გვერდი: <http://www.organizationalculture101.com/analyzing-organizational-culture.html> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 3.04.2016
77. ვებ - გვერდი: <http://strategy.ge/2009/03/31/georgian-strategy/> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 3.04.2016
78. ვებ - გვერდი: <http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=5&t=18090> უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული 3.04.2016