

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ანი ნერსეზაშვილი

სტრატეგიული ლიდერობა და ლიდერობის თვისებების გამოკვლევა
(საქართველოს კომპანიების მაგალითზე)

სამაგისტრო პროგრამა ბიზნესის ადმინისტრირება

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის აკადემიური
ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: მანანა ხარხელი, ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2020

თბილისი, 2020

ანოტაცია

მსოფლიოში სულ უფრო მეტი კომპანია იწყებს ბიზნესს. ამ კომპანიებს კი ესაჭიროებათ ისეთი პერსონალის წევრები რომლებიც შეძლებენ ბაზრის წილის მოპოვებას და კომპანიის განვითარებას. კომპანიის ფუნქციონირების განვითარებისთვის აუცილებელია მენეჯერი იყოს პროფესიონალი და ფლობდეს ლიდერულ უნარ - ჩვევებს. წინამდებარე ნაშრომი ეძღვნება საქართველოში მოღვაწე კომპანიებში დასაქმებულ მენეჯერთა გამოკვლევას, თუ რა ლიდერული უნარ - ჩვევები ახასიათებთ მათ, რა ტიპის შეცდომებს უშვებენ და რა გავლენას ახდენს მენეჯერი კომპანიის ფუნქციონირებაზე.

წინამდებარე ნაშრომში აღწერილია, ლიდერობასთან დაკავშირებული მიდგომები და კონცეფციები. ნაშრომში იდენტიფიცირებულია თუ რა როლი გააჩნია ლიდერს ორგანიზაციაში. სამაგისტრო ნაშრომში აღწერილია რა ტიპის შეცდომებს უშვებენ მენეჯერები მუშაობის პროცესში და როგორია ლიდერის როლი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში.

ნაშრომში მოყვანილია, კვლევის მეთოდოლოგია, მისი შეზღუდვები და ის ეთიკური საკითხები, რაც დადგა კვლევის პროცესში. ნაშრომში გაანალიზებულია კვლევის შედეგები, გადმოცემულია ძირითადი პასუხები კვლევის კითხვებზე.

ნაშრომში შეჯერებულია ლიტერატურის მიმოხილვისა და ჩატარებული კვლევის ძირითადი შედეგები. კვლევის ფარგლებში გამოვლენილია, ის ძირითადი ლიდერული უნარ - ჩვევები რომლებიც ახასიათებს საქართველოს კომპანიებში დასაქმებულ მენეჯერებს. დასკვნით ნაწილში მოყვანილია რეკომენდაციები, თუ როგორ უნდა მოახერხონ ლიდერებმა შეცდომების აღმოფხვრა.

Annotation

Around the world more and more companies around are starting businesses. These companies need staff members who will be able to gain market share and develop the company. To develop the company's functioning, it is necessary for the manager to be a professional and possess leadership skills. The present paper is devoted to the study of managers which are employed in companies operating in Georgia. In the study is analysed what leadership skills characterize managers, what types of mistakes they make and what impact they have on the functioning of the company.

This paper describes leadership-related approaches and concepts related to leadership. The paper identifies the role of leadership in the organization. The master's thesis describes what types of mistakes managers make in the work process and what is the role of a leader in shaping organizational culture.

The paper outlines the research methodology, its limitations, and the ethical issues raised in the research process. The paper analyzes the results of the research. Also it analyses the main answers, which were given to our research questions.

The paper reconciles the main results of the literature review and conducted research. The research reveals the key leadership skills that characterize managers employed in Georgian companies. In the last chapter there are given recommendation for leaders, how to fix their mistakes, made during working process.

სარჩევი

ანოტაცია.....	2
Annotation.....	3
შესავალი.....	5
თავი I. ლიდერობის არსი, თეორიები და მისი როლი ორგანიზაციის მართვაში	9
1.1. მიდგომები, თეორიები და კონცეფციები ლიდერობის შესახებ.....	9
1. 2. ლიდერის თვისებები და მისი როლი ორგანიზაციის მართვაში.....	28
თავი II. სტრატეგიული ლიდერობის პროცესის შეფასება.....	37
2.1. მენეჯერების მიერ დაშვებული ძირითადი შეცდომები	37
2. 2. ლიდერის როლის შეფასება ორგანიზაციულ კულტურაში	41
თავი III . სტრატეგიული ლიდერობა და ლიდერის ფუნქციების ანალიზი ქართულ კომპანიებში	47
3.1. კვლევის თეორიულ - მეთოდოლოგიური საფუძვლები, მიზანი და ამოცანები, ეთიკური საკითხები.....	47
3.2. კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების რაოდენობრივი ანალიზი.....	50
დასკვნა.....	66
გამოყენებული ლიტერატურა:.....	70
დანართი 1:.....	74
დანართი 2:.....	75
დანართი 3:.....	75
დანართი 4	76

შესავალი

თემის აქტუალურობა. მსოფლიოში სულ უფრო იზრდება კომპანიათა რაოდენობა. აღნიშნული გამოწვეულია იმ ფაქტორით, რომ მზარდია მსოფლიოს მოსახლეობის რაოდენობა. ამასთანავე მრავალფეროვანი გახდა მომხმარებელთა გემოვნება და კომპანიებს სულ უფრო მეტი ძალისხმევა ესაჭიროებათ მომხმარებელთა საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად. გლობალიზაციის დონის ზრდა, ინტერნეტი და მსოფლიო ვაჭრობის განვითარება წარმოადგენს კიდევ ერთ მნიშვნელოვან ასპექტს, რომელიც ხელს უწყობს ახალი კომპანიების ჩამოყალიბებას. მსოფლიო ბაზარზე მზარდი კონკურენციის კვლადაკვალ საჭირო აღმოჩნდა ისეთი ფაქტორების აღმოჩენა და გამოკვეთა, რომლებიც უზრუნველყოფენ კონკურენტუნარიანობას. კვლევებით გამოიკვეთა რომ ხშირად კომპანიებს გააჩნიათ მსგავსი შესაძლებლობები, ერთნაირი რესურსები, მაგრამ ერთი კომპანია იმარჯვებს კონკურენტულ ბრძოლაში, მეორე კი მალევე ქრება ბაზრიდან. მეცნიერება გამოიკვლიეს, რომ ყველაზე მნიშვნელოვან რესურსს წარმოადგენს ადამიანური რესურსები, მათგან კი კომპანიისთვის კრიტიკული მნიშვნელობის არიან ლიდერები.

მენეჯერი წარმოადგენს კომპანიის მმართველს, აქედან გამომდინარე აუცილებელია მას გააჩნდეს ლიდერული უნარ - ჩვევები. ლიდერული უნარ - ჩვევების გარეშე მენეჯერი ვერ შეძლებს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებას, კომპანიაში მიმდინარე პროცესების დარეგულირებას, კონფლიქტების გადაჭრას, პასუხისმგებლობების განაწილებას დასაქმებულებს შორის და ა.შ. მენეჯერის მიერ სტრატეგიული ლიდერობა მნიშვნელოვანია იქიდან გამომდინარე, რომ ის გავლენას ახდენს სხვა ადამიანების შემოსავალზე. თუ კომპანია გაკოტრდება და დაიკეტება, სამუშაო ადგილს დაკარგავენ არამენეჯერული პოზიციის დასაქმებულებიც, თუ კომპანია განვითარდება და გაიმყარებს პოზიციებს ბაზარზე შეიქმნება უფრო მეტი სამუშაო ადგილი, ხოლო დასაქმებულებს კი გაეზრდებათ ხელფასი. მეცნიერები დღემდე აგრძელებენ გამოკვლევას თუ რა ლიდერული

უნარ - ჩვევები უნდა გააჩნდეს მენეჯერს, რომ ის იყოს ეფექტიანი ლიდერი. ჯერ კიდევ მიმდინარეობს დავა იმის შესახებ ლიდერად უნდა დაიბადოს პიროვნება, თუ შესაძლებელია ლიდერობის შესწავლა.

კვლევის ობიექტი. კვლევის ობიექტს წარმოადგენენ საქართველოს ორგანიზაციებში დასაქმებული ლიდერები, რომლებიც მართავენ ორგანიზაციებს და იღებენ მმართველობით გადაწყვეტილებებს.

კვლევის ამოცანები და მიზნები. ძირითადი საკვლევო კითხვების ჩამოყალიბებამდე შევიმუშავეთ კვლევის ამოცანები, რომლებიც შემდეგნაირად გამოიყურება:

- ლიდერობასთან დაკავშირებული მიდგომების მიმოხილვა და ანალიზი;
- ლიდერული კონცეფციების გაანალიზება;
- ლიდერის როლის განსაზღვრა კომპანიაში მისი მმართველობის დროს;
- ლიდერის როლი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში;
- ლიდერების მიერ დაშვებული ძირითადი შეცდომები კომპანიის მართვის დროს.

კვლევის მიზანს წარმოადგენს, საქართველოს ბაზარზე მოქმედ კომპანიებში დასაქმებული მენეჯერების ლიდერული უნარ - ჩვევების გამოკვლევა.

კვლევის ამოცანებზე დაფუძნებით ჩამოვყალიბეთ კვლევის ძირითადი კითხვები:

- *რა თვისებები გააჩნია ლიდერს და როგორ უძღვება ის თავის საქმიანობას, როდესაც მას თავისივე გუნდის წევრები განიხილავენ როგორც კარგ ლიდერს?*
- *რა ტიპის შეცდომებს უშვებენ ქართველი ლიდერები ძირითადად მართვის პროცესში და როგორ უნდა მოხდეს მათი აღმოფხვრა?*
- *ლიდერი ახდენს თუ არა გავლენას კომპანიის წარმატებაზე და რაში გამოიხატება ეს?*

კვლევის მეთოდოლოგია. კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა კვლევის სხვადასხვა მეთოდები. აქტიურად გამოვიყენეთ მეორადი კვლევის მეთოდი, რომელიც გულისხმობს კონკრეტულ საკითხთან დაკავშირებით უკვე ჩატარებული კვლევების შედეგების გამოყენებას, სტატისტიკური მონაცემების გამოყენებას და ჩვენი კვლევის ჭრილში მათ ანალიზს.

კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა სხვადასხვა მრავალფეროვანი ლიტერატურა, სტატიები, წიგნები, მეცნიერთა ნაშრომები, რომლებიც ეხებოდა სტრატეგიულ ლიდერობასა და ლიდერის ფუნქციებს.

კვლევის ძირითად მეთოდად შერჩეულ იქნა თვისებრივი მეთოდი. ამ მეთოდის ფარგლებში მოხდა ჩაღრმავებული ინტერვიუს ჩატარება მენეჯერებთან და დასაქმებულებთან. იმავე მენეჯერებთან ჩატარდა დახურული ტიპის კითხვარიც. კვლევა ჩატარდა 2020 წლის თებერვლიდან ივნისის 15 რიცხვამდე პერიოდში.

კვლევის სიახლეები. წინამდებარე კვლევა ჩატარდა საქართველოს კომპანიებში ლიდერთა უნარ-ჩვევების გამოსავლენად. ქართველი ლიდერებისთვის დამახასიათებელი დადებითი და უარყოფითი მხარეების იდენტიფიცირებისთვის. კვლევა კომპლექსურია, ვინაიდან მასში მონაწილეობდნენ როგორც უშუალოდ ლიდერები, ასევე მათი დაქვემდებარებულები, რაც გვაძლევს გაცილებით ნათელ სურათს ლიდერთა უნარ - ჩვევების შესახებ. კვლევა დაეხმარება დაინტერესებულ პირებს, როგორც აკადემიურ ასევე კვლევით კომპონენტში, მიიღონ ინფორმაცია თუ როგორია ტენდენციები საქართველოში ლიდერთა უნარ - ჩვევების თვალსაზრისით.

წინამდებარე კვლევის კომპლექსურობიდან გამომდინარე, კვლევას გააჩნია სიახლეები. ეს სიახლეები კი შემდეგში მდგომარეობს:

- ქართველი ლიდერების ძირითად ღირსებას და მთავარ უნარ - ჩვევას წარმოადგენს პასუხისმგებლობა და საქმის შესრულების სურვილი;

- შემდგომ მნიშვნელოვან ჩვევებს წარმოადგენს ლიდერთა შეუპოვრობა და მიზნისკენ სწრაფვა, ინტელექტი და ემპათია.
- ქართველი ლიდერების მიერ დაშვებულ ძირითად შეცდომებს წარმოადგენს, საკუთარ შესაძლებლობებზე გადაჭარბებული წარმოდგენის შექმნა;
- ქართველი ლიდერების შეცდომაა გუნდის წევრების დაუფასებლობა და მათში ინვესტიციების განუხორციელებლობა;
- ლიდერი ახდენს დიდ გავლენას კომპანიების ფუნქციონირებაზე, მასზეა დამოკიდებული კომპანია იქნება წარმატებული თუ მალევე განიცდის კრახს და დაიხურება.

ნაშრომის სტრუქტურა. ნაშრომი შედგება შესავლის სამი თავის, დასკვნის, გამოყენებული ლიტერატურისა და დანართებისგან.

პირველი თავი მოიცავს ორ ქვეთავს. პირველ თავში აღწერილია ლიდერობასთან დაკავშირებული მიდგომები, გამოკვეთილია ის ძირითადი კონცეფციები რაც გვაქვს ლიდერობის შესახებ. ამავე თავში გაანალიზებულია ლიდერის როლი ორგანიზაციის მართვაში.

მეორე თავში აღწერილია სტრატეგიული პროცესის შეფასება. გამოკვეთილია ის ძირითადი შეცდომები, რომლებსაც უშვებენ მენეჯერები მუშაობის პროცესში. ასევე აღწერილია, თუ რა როლი შეიძლება ჰქონდეს ლიდერს ორგანიზაციულ კულტურაში.

მესამე თავში მოყვანილია კვლევის მეთოდოლოგია და კვლევის შედეგები. აღწერილია კვლევის ინსტრუმენტები, დასაბუთებულია შერჩეული კვლევის მეთოდები. ამავე თავში მოყვანილია კვლევის ძირითადი შედეგები.

დასკვნაში შეჯამებულია ძირითადი მსჯელობა. გაანალიზებულია კვლევის შედეგები და გამოტანილია კვლევის კითხვებზე საბოლოო პასუხები. იდენტიფიცირებულია ძირითადი ლიდერული უნარ-ჩვევები.

თავი I. ლიდერობის არსი, თეორიები და მისი როლი ორგანიზაციის მართვაში

1. 1. მიდგომები, თეორიები და კონცეფციები ლიდერობის შესახებ

ლიდერობა ადამიანთა ინტერესის ობიექტს წარმოადგენს, უკვე ძალიან დიდი ხანია. ცნება ლიდერი აღიქმება როგორც ძალაუფლების მქონე, დინამიური პიროვნება, რომელიც მეთაურობს არმიას, მართავს კორპორაციათა იმპერიებს, წარმოადგენს რომელიმე ერის მმართველს. მრავალი ლეგენდისა თუ მითის მთავარ გმირს წარმოადგენს ჭკვიანი და მამაცი ლიდერი. კაცობრიობის ისტორია კი სხვა არაფერია თუ არა ამბავი პოლიტიკური, სამხედრო, რელიგიური და სოციალური ლიდერების შესახებ. სწორედ ასეთი ლიდერების საშუალებით ხდებოდა ძალიან მნიშვნელოვანი ისტორიული ფაქტები და იცვლებოდა ათიათასობით, თუ მილიონობით ადამიანის ბედი საუკუნეების განმავლობაში. ლიდერობის შესწავლა ადამიანთა ინტერესების სფეროს წარმოადგენს იქიდან გამომდინარე, რომ ეს წარმოადგენს ერთგვარ მისტიკურ პროცესს, როდესაც ერთი ჩვეულებრივი ადამიანი ხდება გმირი, ან ანტიგმირი რომელსაც შეუძლია განაგოს სხვათა სიცოცხლე. მსოფლიოს ახსოვს ძალიან ბევრი ლიდერი, რომელმაც დადებითი გავლენა მოახდინა მსოფლიოს განვითარებაში და ასევე ლიდერები, რომლებიც ისტორიას ანტიგმირებად დარჩება¹.

ლიდერობა და ლიდერის თვისებები კაცობრიობას აინტერესებდა ჯერ კიდევ ანტიკური პერიოდიდან, თუმცა ლიდერობის მეცნიერულად შესწავლა მხოლოდ მე-20 საუკუნეში დაიწყო. ლიდერობის კვლევის პირველ მნიშვნელოვან ასპექტებს წარმოადგენდა ლიდერობის ეფექტიანობის დეტერმინანტების განსაზღვრა. მეცნიერები ცდილობდნენ

¹ Mason Carpenter, (2007), Strategic Management: A Dynamic Perspective, Concepts and Cases, "Pearson Prentice Hall", New Jersey გვ. 23

აღმოეჩინათ, თუ რა თვისებებს, უნარებს ფლობდნენ ლიდერები. როგორი ქცევა ახასიათებდათ მათ, რა იყო მათი ძალაუფლების წყარო. რა ასპექტების ზემოქმედებით შეეძლოთ ლიდერებს რომ გავლენა მოეხდინათ მიმდევრებზე და მათთვის მიეცათ ბიძგი აღესრულებინათ მიზანი. ლიდერობის შესწავლასთან ერთად სულ უფრო იზრდებოდა ინტერესი ლიდერობის პროცესისა და ლიდერის როლის შესახებ ორგანიზაციაში².

ტერმინ ლიდერობის განსაზღვრული განმარტება არ არსებობს, ვინაიდან სხვადასხვა ავტორი მას განსხვავებულად განმარტავს. „ლიდერობა როგორც შედეგი, წარმოადგენს უცხო ბგერათა ერთობლიობას, რომელსაც აქვს ორაზროვანი მნიშვნელობა“ (Janda, 1960). გაურკვევლობები ლიდერობის განმარტებაში გამომდინარეობს იქიდან გამომდინარე, რომ ძალიან ხშირად მეცნიერები და ჩვეულებრივი ადამიანები ლიდერობას ისევე განმარტავენ როგორც ძალაუფლებას, ავტორიტეტს, მენეჯმენტს, ადმინისტრირებასა და კონტროლს. ლიდერობის მკვლევარი ბენინი ლიდერობას განმარტავს შემდეგნაირად:

„ყოველთვის როდესაც ჩვენ ვცდილობთ ლიდერობის კონცეფციის განმარტებას, მისი კომპლექსურობა გვიბიძგებს გადავერთოთ სხვა, უფრო გასაგები, მისი მსგავსი ტერმინის განმარტებაზე. ამგვარად, ჩვენ უნდა შევექმნათ ისეთი განმარტება რომელიც გავრცელდება ლიდერობის კონცეფციაზე. თუმცა ამ კონცეფციის არსიც კი ბოლომდე არ არის განსაზღვრული“. Bennis (1959, გვ. 259).

მკვლევარები ლიდერობას განსაზღვრავენ საკუთრი ინდივიდუალური მოსაზრებებიდან გამომდინარე და იმ ასპექტებით რომლებიც მათ ყველაზე მეტად აინტერესებთ. მეცნიერმა Stogdill-მა მოახდინა ლიდერობის შესახებ არსებული ლიტერატურის სრული და ყოვლისმომცველი კვლევა, რის შედეგადაც დაასკვნა შემდეგი: „ლიდერობის იმდენი

² Robert J. House, William D. Spangler and James Woycke Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly* Vol. 36, No. 3 (Sep., 1991), pp. 364-396

განმარტება არსებობს, რამდენი ადამიანიც ცდილობს მის განმარტებას“. (Stogdill 1974, გვ. 259).

Hemphill და Coons ლიდერობას შემდეგი სახის განმარტებას აძლევენ: „ლიდერობა წარმოადგენს ინდივიდების ქცევათა ერთობლიობას, მიმართონ ჯგუფის აქტივობები საერთო მიზნის მიღწევისკენ“ (Hemphill & Coons, 1957, p. 7).

Katz და Kahn ლიდერობას განმარტავენ: „გავლენა იზრდება როდესაც ორგანიზაციისა და ლიდერის ინტერესები შესაბამისობაშია“ (Katz & Kahn, 1978, p. 528).

მეცნიერები Rauch და Behling ლიდერობას შემდეგნაირად განმარტავენ: „ლიდერობა არის გავლენის მოხდენის პროცესი, როდესაც ხდება ჯგუფის ორგანიზება რათა მიღწეულ იქნას საერთო მიზანი“ (Rauch & Behling, 1984, p. 46).

Richards და Engle ლიდერობას განმარტავენ: „ლიდერობა არის ხედვების ჩამოყალიბება, ღირებულებების შეთანხმება, გარემომცველი გარემოს შექმნა იმ ადამიანთა ჯგუფში, სადაც შესაძლებელია მიზნების მიღწევა“ (Richards & Engle, 1986, p. 206).

Jacobs და Jaques ლიდერობას განმარტავენ როგორც: „ლიდერობა წარმოადგენს პროცესს, როდესაც ლიდერი დაქვემდებარებულებს აძლევს მიზანს და უბიძგებს მათ, კოლექტიური ძალისხმევის შედეგად მიაღწიონ მიზანს“ (Jacobs & Jaques, 1990, p. 281).

Schein-ის მიხედვით ლიდერობას შემდეგი დეფინიცია აქვს: „ლიდერობა არის უნარი, გახვიდე არსებული კულტურის მიღმა, დაიწყო ევოლუცია და პროცესების ისეთი ცვლილებები, რომლებიც ყველაზე მეტი ადაპტურობით ხასიათდება“ (Schein, 1992, p. 2).

Drath და palus ლიდერობას განსაზღვრავენ როგორც: „ლიდერობა წარმოადგენს პროცესს, ადამიანებს შთააგონო რა და როგორ გააკეთონ“ (Drath & Palus, 1994, p. 4).

House-ის მიხედვით „ლიდერობა წარმოადგენს ინდივიდის უნარს, მოახდინოს გავლენა, მისცეს მოტივაცია და სხვებს უბიძგოს შეიტანონ წვლილი ორგანიზაციის ეფექტიანად ფუნქციონირებისთვის“ (House et al., 1999, p. 184).

ლიდერობას აქვს მრავალფეროვანი განმარტება სხვადასხვა მეცნიერის, მკვლევარისა და თუ პრაქტიკოსის მიერ. ასეთი მრავალფეროვნება კი გამომდინარეობს ამ საგნის კომპლექსურობისა და არაორდინალურობიდან.

ლიდერობა როგორც პროცესი გულისხმობს, რომ ეს არის ინდივიდებს შორის ურთიერთობა, როდესაც ლიდერსა და მის მიმდევრებს შორის მიმდინარეობს ინტერაქციის პროცესი. ლიდერს ვერ მიენიჭება ლიდერის სტატუსი, თუ ის გავლენას არ ან ვერ ახდენს თავის მიმდევრებზე. აღსანიშნავია, რომ ლიდერობა არ წარმოადგენს მხოლოდ ცალმხრივ პროცესს, არამედ ლიდერობისთვის აუცილებელია რომ ლიდერს ჰყავდეს მიმდევრები.

ლიდერის მიერ გავლენის მოხდენა ხორციელდება ჯგუფში. სხვაგვარად შეუძლებელია წარმოიშვას ლიდერობის პროცესი. გავლენა ხორციელდება სხვადასხვა სოციალურ ჯგუფებზე. ეს ჯგუფები არის სხვადასხვა ზომის, იქნება ეს ორგანიზაცია, რაიმე კულტურული თემი, რელიგიური ჯგუფი, თუ უფრო ფართო გაერთიანება, როგორსაც წარმოადგენს ქვეყანა³.

ლიდერობა აუცილებლად გულისხმობს იმ ფაქტსაც, რომ კონკრეტულ ჯგუფს გააჩნია საერთო მიზანი, წინააღმდეგ შემთხვევაში ვერ შედგება ლიდერისა და მისი დაქვემდებარებულების ურთიერთობა. ლიდერის ძირითადი ფუნქციაა რომ მის დაქვემდებარებულებს მისცეს სტიმული და მოტივაცია, იბრძოლონ საერთო მიზნის მიღწევისთვის ერთობლივად.

ლიდერობასთან დაკავშირებით როგორც უკვე აღვნიშნეთ სხვადასხვა სახის მიდგომები არსებობს. აღსანიშნავია, რომ მეცნიერები ხშირად დაობენ იმის შესახებ, ლიდერობა უნდა იქნას განხილული როგორც ინდივიდის სპეციალური როლი თუ როგორც გაზიარებული გავლენის პროცესი.

³ House, R. J. (1996). A path-goal theory of leadership. Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352

პირველი მიდგომის მიხედვით თითოეულ ჯგუფს გააჩნია სპეციალური როლი და ლიდერის როლს კი წარმოადგენს, რომ შეასრულოს მასზე დაკისრებული მოვალეობები და ფუნქციები, მაგრამ ისინი ვერ იქნება გაზიარებული ფართოდ, ვინაიდან ეს იქნება საშიშროების შემცველი ჯგუფისთვის. პიროვნება რომელსაც აქვს აღებული პასუხისმგებლობა რომ შეასრულოს სპეციალური როლი, წარმოადგენს ლიდერს. ხოლო ჯგუფის დანარჩენი წევრები კი მოიაზრებიან როგორც მისი მიმდევრები. ასე ხდება იმ შემთხვევაშიც კი თუ ჯგუფის სხვა წევრები შესაძლოა ეხმარებიან ლიდერს საკუთარი ფუნქციების შესრულებაში. განსხვავება ლიდერსა და მიმდევარს შორის არ მოიაზრებს იმას, რომ ერთსა და იმავე პიროვნებას არ შეუძლია იყოს როგორც ლიდერი ასევე მიმდევარიც ერთდროულად. მაგალითად, დეპარტამენტის მენეჯერი, რომელიც წარმოადგენს კონკრეტული დეპარტამენტის ლიდერს, ამავედროულად წარმოადგენს მიმდევარს ამ ორგანიზაციის უფრო მაღალი რგოლის მენეჯერის მიმართ.

მეორე მიდგომის მიხედვით, მკვლევარები ლიდერობას განიხილავენ როგორც ბუნებრივ პროცესს რომელიც ბუნებრივად მიმდინარეობს სისტემაში ჯგუფის წევრებს შორის. ამ მიდგომის გულშემატკივრებს სჯერათ რომ ტერმინი „ლიდერობა“ უფრო მეტად წარმოადგენს სოციალურ პროცესს, რომელიც ასახავს ურთიერთობებს ჯგუფის წევრებს შორის, ვიდრე სპეციალურ როლს⁴.

ამ შეხედულების მიხედვით, ლიდერის ფუნქციები შესაძლოა გადანაწილებულ იქნას სხვადასხვა ადამიანებს შორის, რომლებიც უკეთ მოახერხებენ ამა თუ იმ ფუნქციის შესრულებას.

ლიდერობა წარმოაჩენს როგორც ფორმალურ ასევე არაფორმალურ ლიდერებს. ფორმალური ლიდერები არიან ინდივიდები, რომლებსაც უფლებამოსილება მინიჭებული აქვთ თანამდებობიდან გამომდინარე, თუმცა შესაძლოა ბუნებრივად არც კი ფლობდნენ ლიდერის თვისებებს. ხოლო არაფორმალური ლიდერები კი წარმოადგენენ ინდივიდებს,

⁴ Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). The managerial grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide. Houston, TX: Gulf. გვ. 42

რომლებიც კონკრეტულ ჯგუფზე ახდენენ გავლენას. ჯგუფის წევრები ემორჩილებიან ასეთ ლიდერებს, მიუხედავად იმისა რომ ისინი არ ფლობენ რაიმე თანამდებობრივ უპირატესობას დანარჩენებთან მიმართებაში.

მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები თუ ვინ, რა და როდის უნდა გააკეთოს, წარმოადგენს ინტერაქტიულ პროცესს, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა ადამიანების მიერ ერთმანეთზე გავლენის სფეროების გაზიარებას. მკვლევარები რომლებიც ლიდერობას ხედავენ როგორც გაზიარებულ, დიფუზიურ პროცესს, ყურადღებას აპყრობენ ჯგუფის წევრებს შორის გავლენის მოხდენის პროცესებს, კონტექსტსა და პირობებს. ყურადღებას უთმობენ თუ როგორ მიმდინარეობს არაფორმალური ლიდერების აღმოცენება და საბოლოო შედეგებამდე მისვლა⁵.

ლიდერობის შესწავლის პროცესში მეცნიერები ხშირად დაიბნევიან იმის შესახებ, ლიდერობისთვის აუცილებელია კონკრეტული თვისებების ქონა დაბადებიდანვე, თუ მხოლოდ ინტერაქცია და პროცესი წარმოადგენს ლიდერისთვის საჭირო ატრიბუტებს.

მეცნიერების შეხედულებით ლიდერებს უნდა ახასიათებდეთ შემდეგი ბუნებრივი უნარები:

- ლიდერი უნდა იყოს მაღალი;
- ლიდერს უნდა გააჩნდეს ინტელექტი;
- ლიდერი უნდა იყოს დინამიური და აქტიური პიროვნება;
- ლიდერს ადვილად უნდა შეეძლოს კომუნიკაციაში შესვლა;
- უნდა იყოს პოზიტიური და ძლიერი პიროვნება.

ზემოთ ჩამოთვლილი თვისებები წარმოადგენს იმ ძირითადად თვისებებს, რომლებსაც ავლენენ ბუნებით ლიდერი ადამიანები. მეორე მხრივ, მეცნიერთა სხვა ნაწილი კი მიიჩნევს, რომ არ არის აუცილებელი ლიდერს გააჩნდეს ეს თვისებები და არსებობს

⁵ Bennis, W. G. "Leadership Theory and Administrative Behaviour: The Problem of Authority," Administrative Science Quarterly, Vol.4,1959, pp. 259-269

ინტრავერტი ლიდერები, რომლებიც არანაკლებ და ზოგჯერ უფრო მეტ ეფექტიანობასაც აღწევენ ჯგუფში მუშაობის დროს.

ლიდერობის ერთ-ერთ მთავარ ასპექტს წარმოადგენს გავლენის მოხდენის ხარისხი და უნარები ადამიანთა ჯგუფზე. ლიდერობის შესწავლის შედეგად მეცნიერებმა გამოავლინეს ძალაუფლების 8 სახე, რომლებიც გააჩნიათ ლიდერებს საკუთარ დაქვემდებარებულებზე. ეს სახეებია⁶:

1. აღიარებაზე დაფუძნებული ძალაუფლება. აღნიშნული ტიპის ძალაუფლება და გავლენა გულისხმობს, გავლენას რომელსაც ლიდერი იღებს საკუთარი სტატუსიდან გამომდინარე. ასეთი ძალაუფლება შეიძლება გააჩნდეს კომპანიის აღმასრულებელ დირექტორს, მფლობელს, გენერალურ დირექტორს და ა.შ.
2. ინფორმაციაზე დაფუძნებული ძალაუფლება. ინფორმაცია ძალაა. ძალაუფლებას მოიპოვებს ის ადამიანი, რომელიც ფლობს ინფორმაციას რომლის ცოდნაც სურთ დანარჩენებსაც. ეს ინფორმაცია შესაძლოა ეხებოდეს როგორც არაფორმალურ სიტუაციებს, ასევე კორპორატიულ საიდუმლოებებს.
3. ექსპერტული ძალაუფლება. აღნიშნული ძალაუფლება წარმოადგენს გავლენის მოპოვების მნიშვნელოვან წყაროს. მაშინ როდესაც კონკრეტულ პიროვნებას გააჩნია დიდი გამოცდილება და ცოდნა ამა თუ იმ საკითხში, ის ფლობს ძალაუფლებასა და გავლენას ჯგუფის სხვა წევრებზე, ვინაიდან ის არის ის პიროვნება, რომელსაც შეუძლია საჭიროების შემთხვევაში გასცეს შესაბამისი რჩევები და მიმართულება.
4. დაჯილდოებაზე დაფუძნებული ძალაუფლება. ძალაუფლება გააჩნია იმ ადამიანებს კომპანიებში, რომლებსაც გააჩნიათ დაქვემდებარებულების დაჯილდოების ძალაუფლება. თანამშრომლები ყოველთვის ცდილობენ მოიგონ ინდივიდის გული, რისთვისაც უცხადებენ მორჩილებასა და აქტიურად თანამშრომლობენ მასთან.
5. რეფერენტული ძალაუფლება. აღნიშნული ძალაუფლება მოიაზრებს ინდივიდს, რომელსაც გააჩნია ბევრი კონტაქტი და მნიშვნელოვანი სანაცნობო წრე. პიროვნება

⁶ Hall, J., & Donnell, S. M. (1979). Managerial achievement: The personal side of behavioral theory. *Human Relations*, 32(1), 77–101

რომელსაც აქვს ძალიან კარგი ურთიერთობა კომპანიის მფლობელთან ან გენერალურ დირექტორთან. დაქვემდებარებულები ცდილობენ დაუახლოვდნენ და აღიარებენ უფროსებთან დაახლოებული პირების უპირატესობას.

6. იძულებითი ძალაუფლება. აღნიშნული ტიპის ძალაუფლება გულისხმობს ლიდერისა და დაქვემდებარებულების ურთიერთობას, როდესაც ლიდერს შეუძლია დასაჯოს დაქვემდებარებულები. აქედან გამომდინარე, თანამშრომლები ცდილობენ დაემორჩილონ ლიდერს, რათა არ დაიმსახურონ მისი რისხვა.
7. ქარიზმატული ძალაუფლება. აღნიშნული ტიპის ძალაუფლება გულისხმობს, ისეთ ინდივიდს, რომელსაც ბუნებრივად გააჩნია ისეთი უნარები, რომლითაც იპყრობს თანამშრომელთა ყურადღებასა და გულს. მას შესაძლოა ჰქონდეს კარგი იუმორის გრძნობა, იყოს ემპათიური, ეხმარებოდეს და შთააგონებდეს თანამშრომლებს. ასეთი ქმედებები კი დანარჩენებს უბიძგებს ეს ინდივიდი აღიარონ საკუთარ ლიდერად.
8. მორალური ძალაუფლება. ლიდერი რომლის პატიოსნებაში დარწმუნებულნი არიან მისი მიმდევრები ფლობს ძალაუფლებას მოახდინოს გავლენა მათზე. ასეთი ლიდერი ყოველთვის მოუწოდებს ეთიკური ქმედებებისკენ. მასთან შესაძლებელია გულახდილად საუბარი არაეთიკური ქმედებების შემთხვევაშიც კი, ვინაიდან მზად არის სწორ გზაზე დააყენოს საკუთარი დაქვემდებარებულები⁷.

ეფექტიანი ლიდერობის შესახებ თეორიები ფოკუსირებას აკეთებენ ლიდერის ქცევაზე, რომელიც პირდაპირ გავლენას ახდენს უშუალოდ მის დაქვემდებარებულებზე, თუმცა შესაძლებელია რომ ლიდერს გავლენა ჰქონდეს სხვა ადამიანებზეც ორგანიზაციაში. შესაძლებელია რანგით უმცროს თანამშრომელს ჰქონდეს გავლენა კომპანიის მფლობელებზე და მაღალი რანგის მენეჯერებზე. ზოგიერთი თეორეტიკოსი განიხილავს განსხვავებებს ლიდერობის პირდაპირ და არაპირდაპირ ფორმებზე. ეს არის ლიდერობის ისეთი ფორმა, როდესაც პიროვნება ხდება იმ ადამიანების ლიდერი, რომლებთანაც არ აქვს პირდაპირი ურთიერთობა (Hunt, 1991; Lord & Maher, 1991; Yammarino, 1994).

⁷ House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press გვ. 23

კომპანიის აღმასრულებელ დირექტორს აქვს მრავალი გზა რომ გავლენა მოახდინოს თავის ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებზე. ლიდერობის პირდაპირი ფორმა გულისხმობს ლიდერობის ჩამოყალიბებას, როდესაც დაქვემდებარებულები უშუალოდ ეკონტაქტებიან ლიდერს. შესაძლოა მათ არ ჰქონდეთ შესაძლებლობა პირადად განახორციელონ კომუნიკაცია, მაგრამ ურთიერთობის იმპლემენტაცია შესაძლებელია ტელეფონით, სოციალური ქსელებით და ა.შ. რომელიც ასევე წარმოადგენს აქტიური დაპირდაპირი ურთიერთობის ხერხს. პირდაპირი ლიდერობის მეთოდებს წარმოადგენს ლიდერის მიერ რეპორტების, იმეილების, სატელევიზიო გამოსვლების გაგზავნა, თანამშრომლების ჯგუფთან შეხვედრა და ა.შ.⁸

არაპირდაპირი ლიდერობის მაგალითს წარმოადგენს კომპანიის მფლობელი, რომლის გადაწყვეტილებებსაც აქვს გავლენა დასაქმებულების ბედზე, მაგრამ შესაძლოა ის არ იცნობდეს პირადად მის კომპანიაში დასაქმებული ადამიანების უმეტესობას (Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987; Waldman & Yammarino, 1999; Yammarino, 1994).

არაპირდაპირი ლიდერობის კიდევ ერთ მაგალითს წარმოადგენს ფორმალური პროგრამები, მენეჯმენტის სისტემები და სტრუქტურული ფორმები (Hunt, 1991; Lord & Maher, 1991; Yukl & Lepsinger, 2004). ძალიან ბევრ დიდ ორგანიზაციას გააჩნია პროგრამები, მენეჯმენტის სისტემები, რომლებიც გავლენას ახდენს დასაქმებულების უნარების განვითარებაზე, ქცევაზე, დასაქმებულთა შინაგან კულტურაზეც კი. არაპირდაპირი ლიდერობის მაგალითებს წარმოადგენს სტაჟირება, დასაქმებულთა შერჩევა, დაქირავებულების გადამზადება. სტრუქტურული ფორმები და სხვადასხვა ტიპის პროგრამები წარმოადგენს კონტროლის ზრდის მექანიზმები. არაპირდაპირი ლიდერობისა და გავლენის მეთოდებს წარმოადგენს ორგანიზაციაში სპეციალური პროცედურების, წესების, სტანდარტების ჩამოყალიბება, რომელთა ჩარჩოებში უნდა მოექცნენ დაქვემდებარებულები.

⁸ Howard, A., & Bray, D. W. (1988). Adult development and aging. Managerial lives in transition: Advancing age and changing times. Guilford Press. გვ. 20

არაპირდაპირი ლიდერობის კიდევ ერთ ფორმას წარმოადგენს ორგანიზაციაში არსებული ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა, რომელსაც უწოდებენ დაქირავებულების მიერ გაზიარებულ რწმენებსა და ღირებულებებს (Schein, 1992; Trice & Beyer, 1991). ლიდერებს შეუძლიათ გააძლიერონ ორგანიზაციული კულტურა ან შეცვალონ ის, შეცვალონ ორგანიზაციული სტრუქტურა, შემოიღონ დაჯილდოების სისტემა ან დასჯის სისტემა და ა.შ.

ლიდერობა წარმოადგენს შესწავლის ისეთ ფართო და კომპლექსურ ცნებას, რომ ჯერ კიდევ არ არის ჩამოყალიბებული მისი განსაზღვრება. ლიდერობას გააჩნია სხვადასხვა სტილები, თუმცა ადამიანების ინდივიდუალურობიდან გამომდინარე შესაძლებელია უახლოეს მომავალში აღმოცენდეს ლიდერობის კიდევ განსხვავებული სტილები და მეთოდები. მიუხედავად მრავალი თეორიისა და კონცეფციისა, ლიდერობის თეორიების შესახებ მეცნიერები ჯერ კიდევ მრავალ საკითხთან დაკავშირებით დაობენ⁹.

ლიდერობის შესახებ არსებობს სხვადასხვა სახის კონცეფციები და თეორიები. მეცნიერები გამოყოფენ ლიდერობის შემდეგ თეორიებს:

- ლიდერობის თვისებრივი თეორიები;
- ლიდერობის ქცევითი თეორიები;
- შემთხვევების თეორიები;
- ინტეგრაციული თეორიები.

ლიდერობის თვისებრივი თეორია წარმოადგენს თეორიას, სადაც მეცნიერები შეისწავლიან ლიდერის პიროვნებას, მის უნარებს, მოტივაციას, ძალაუფლების ფლობის ფორმებს და მის საჭიროებებს. თვისება შეიძლება განსაზღვრული იქნას როგორც პიროვნების

⁹ Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.

თანდაყოლილი მახასიათებელი. კომპეტენცია შეიძლება განსაზღვრულ იქნას, როგორც პიროვნების უნარი შექმნას რაიმე (Geddes & Grosset, 1998). ლიდერობის ადრეულ თეორიებში მეცნიერების მიერ ყურადღება ეპყრობოდა ლიდერების ისეთ უნარ-ჩვევებს, რომლებიც მათ ჰქონდათ დაბადებიდან. თანამედროვე მეცნიერები კი განიხილავენ ისეთ უნარ-ჩვევებს, რომლებიც მოიცავს უშუალოდ ლიდერის კომპეტენციებსა და ქცევას. მეცნიერების ფოკუსის შეცვლა შესაძლებელია განპირობებულია იმ ფაქტორებიდან, რომ კომპეტენცია და ქცევა შეიძლება შეიცვალოს, ანუ განვითარდეს, ხოლო თვისებები რომლებიც თანდაყოლილია ვეღარ შეიცვლება¹⁰.

მეცნიერი David McClellan-მა ჩამოაყალიბა მიღწევის მოტივაციის თეორია, რომლითაც იგი ცდილობს იწინასწარმეტყველოს პიროვნების ქცევა და ლიდერობის სტილი მისი პერსონის პირადი მიღწევების, ძალაუფლებისა და კუთვნილების მიხედვით.

David McClelland-მა თავისი თეორია ჩამოაყალიბა 1940-იან წლებში. მას სჯეროდა, რომ თითოეულ ადამიანს გააჩნია საჭიროებები, რომლებიც წარმოადგენს ადამიანის მოტივატორს, რომ იმოქმედოს საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად. ჩვენი ქცევა მოტივირებულია ჩვენივე საჭიროებებიდან. მისი თეორიიდან გამომდინარე საჭიროებები ეფუძნება პიროვნების ხასიათსა და მის ურთიერთქმედებას გარემომცველ სამყაროსთან. ყველა ადამიანს გააჩნია გამოცდილება რომელიც მოიცავს მიღწევებს, ძალაუფლებას, გარკვეულ კულტურასთან თუ ჯგუფთან კუთვნილებას, თუმცა სხვადასხვა ხარისხით. მეცნიერის აზრით, პიროვნების საჭიროებებს აყალიბებს სამი მნიშვნელოვანი საჭიროება, ესენია:

- მიღწევების საჭიროება; ეს არის არაცნობიერის სურვილი და კონცენტრაცია რომ მიაღწიოს დასახულ მიზნებს ინდივიდუალური ძალისხმევის შედეგად. თითოეულ ადამიანს აქვს ძლიერი მოთხოვნილება რომ გააჩნდეს მიღწევები, აღნიშნული ესაჭიროებათ, რათა შეძლონ საკუთარ პიროვნებაზე კონტროლის დამყარება,

¹⁰ Mason Carpenter, (2007), Strategic Management: A Dynamic Perspective, Concepts and Cases, "Pearson Prentice Hall", New Jersey გვ. 78

თავდაჯერებულების გამომუშვება და ენერჯის მაღალი დონე. ადამიანები, რომლებსაც გააჩნიათ მწვავე საჭიროება რომ გააჩნდეთ მიღწევები ხასიათდებიან როგორც პიროვნებები, რომლებიც იღებენ პასუხისმგებლობას პრობლემების გადაჭრაზე. ისინი არიან მიზანზე ორიენტირებული, რეალისტი პიროვნებები, რომლებიც ისახავენ ისეთ მიზნებს, რომელთა მიღწევაც მათთვის შესაძლებელია. ასეთი პიროვნებები ეძებენ გამოწვევებს და ავლენენ საკუთარ ინდივიდუალურობას. ადამიანები რომლებსაც სურთ რომ გააჩნდეთ მაღალი ხარისხის მიღწევები, არიან პიროვნებები რომლებიც აფასებენ რისკებს და კონცენტრირებულნი არიან უშუალოდ შედეგის დადებაზე, ისინი მუშაობენ მუყაითად. ასეთი პიროვნებები სულ იმის ფიქრში არიან თუ როგორ შეასრულონ არაორდინალური და მნიშვნელოვანი მიზნები კარიერული პროგრესისთვის. ეს პიროვნებები ცდილობენ იმუშაონ არარუტინულ სფეროში და მზად არიან გამოწვევებისა და კონკურენციისთვის. ადამიანებს რომლებსაც არ გააჩნიათ მოთხოვნილება მიღწევების შესახებ არ ხასიათდებიან ასეთი თვისებები¹¹.

David McClelland-მა გამოიკვლია რომ ამერიკის შეერთებული შტატების მოსახლეობის მხოლოდ 10%-ს გააჩნდა მკვეთრად გამოხატული საჭიროება მიღწევების შესახებ. მეცნიერებმა Sprangler and Woycke (1960) კი აღმოაჩინეს რომ არსებობს კორელაცია მაღალი მიღწევების საჭიროებასა და პიროვნების მიერ შესრულებულ საქმიანობაში, თუმცა ეს არ ნიშნავს რომ პიროვნებები აუცილებლად ლიდერებს წარმოადგენენ.

McClelland თავის შემდგომ კვლევებში 1985-იან წლებში წერდა, რომ ლიდერებს გააჩნიათ მაღალი მიღწევების მხოლოდ საშუალო დონის საჭიროება.

- ძალაუფლება; McClelland-ის (1985) მიხედვით ძალაუფლების საჭიროება ასევე წარმოადგენს არაცნობიერ სურვილს რომ პიროვნებას გააჩნდეს გავლენა სხვებზე. ძალაუფლება ნიშნავს გარკვეული ავტორიტეტული პოზიციის მოპოვებას.

¹¹ McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A., and Lowell, E.L. (1953). *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts გვ. 63

ძალაუფლების ძლიერი საჭიროება წარმოადგენს თვისებას, როდესაც პიროვნებას აქვს სურვილი იყოს დომინანტი და აკონტროლოს სიტუაციები. ის ცდილობს გავლენა მოახდინოს და აკონტროლოს სხვა ადამიანები. ასეთი ტიპის ადამიანები ერთვებიან კონკურენციაში მაშინ როდესაც მათ შეუძლიათ გამარჯვება. ძალაუფლების მაძიებელი პერსონები იბრძვიან ავტორიტეტისა და სტატუსისთვის.

Nicholson-ის (1998) მიხედვით ადამიანებს, რომლებსაც გააჩნდათ ძლიერი სურვილი ფლობდნენ ძალაუფლებას, იყვნენ ამბიციურები და გააჩნდათ კუთვნილების საკმაოდ დაბალი სურვილი. ისინი მეტად კონცენტრირებულნი იყვნენ თავიანთი პირადი ამბიციების დაკმაყოფილებისკენ და ნაკლებად ანაღვლებდათ რას ფიქრობდნენ სხვები მათ შესახებ. ასეთი ტიპის ადამიანები უფრო მეტად იყვნენ პოლიტიკური ლიდერები (Nicholson, 1998).

McClelland-ის (1985), მიხედვით ლიდერებისთვის არსებითია რომ გააჩნდეთ ძალაუფლების ფლობის სურვილი, რადგან ძალაუფლების გარეშე შეუძლებელია რაიმე ტიპის გავლენის მოხდენა დაქვემდებარებულებზე. ძალაუფლების გარეშე არ არსებობს ლიდერობა. აუცილებელია რომ ლიდერს სიამოვნებას ანიჭებდეს ლიდერის როლი და შეეძლოს გავლენის მოხდენა თავის დაქვემდებარებულებზე.

- კუთვნილება. McClelland, 1960-ის მიხედვით გარკვეულ ჯგუფთან თუ კულტურასთან კუთვნილება წარმოადგენს არაცნობიერის თვისებას რომ განავითაროს, შეინარჩუნოს და ახალ სიმაღლეებზე აიყვანოს პირადი ურთიერთობები. ადამიანები რომლებსაც ახასიათებთ კუთვნილების ძლიერი საჭიროება, როგორც წესი არიან სენსიტიურები სხვა ადამიანების მიმართ. ისინი ხასიათდებიან სურვილით ჰქონდეთ ახლო ურთიერთობები სხვა ადამიანებთან, სურთ რომ სხვებს მოსწონდეთ ისინი. კუთვნილების საჭიროების მქონე პიროვნებები ხასიათდებიან სოციალური აქტივობებით. ისინი არიან სხვადასხვა ჯგუფებისა და ორგანიზაციების წევრები. ასეთი პიროვნებების სიამოვნებას წარმოადგენს სხვა ადამიანების დახმარება და სწავლება. როგორც წესი,

კუთვნილების სურვილის მქონე პიროვნებები ირჩევენ ისეთ პროფესიებს როგორც არის: მასწავლებლები, ადამიანური რესურსების მენეჯერები, პერსონალი რომელიც დასაქმებულებს ეხმარება საჭიროების შემთხვევაში.

Nicholson-ის (1998) მიხედვით ადამიანებს რომლებიც კუთვნილების საჭიროებით გამოირჩევიან ალელვებთ თუ რას ფიქრობენ სხვები მათ შესახებ და ასევე ექცევიან სხვათა გავლენის ქვეშ. მათ აქვთ ძალაუფლების დაბალი საჭიროება და აქედან გამომდინარე, თავს არიდებენ როლურ პოზიციებს. მათ ურჩევნიათ რომ იყვნენ ჯგუფის წევრი, ვიდრე ლიდერი (Nicholson, 1998).

McClelland მიიჩნევს რომ ეფექტურ ლიდერებს გააჩნიათ კუთვნილების უფრო დაბალი საჭიროება, ვიდრე ძალაუფლების ფლობისა. მათი სურვილი კუთვნილების შესახებ განპირობებულია მხოლოდ იმ ფაქტორით, რომ გავლენა მოახერხონ დაქვემდებარებულებზე.

თეორია X და თეორია Y

მეცნიერმა Douglas McGregor-მა (1966) ჩამოაყალიბა თეორია X და თეორია Y, რომელიც წარმოადგენს რწმენებისა და შეხედულებების სისტემას. ამ თეორიების მიხედვით ლიდერის ქცევის განსაზღვრა წინასწარ შეიძლება იქიდან გამომდინარე, თუ როგორი შეხედულებები და დამოკიდებულებები გააჩნია საკუთარი დაქვემდებარებულების მიმართ¹². თეორია X-ის მიხედვით ლიდერს მიაჩნია, რომ დაქვემდებარებულებს არ მოსწონთ საკუთარი სამუშაო და ესაჭიროებათ, რომ კარგად იყვნენ გაკონტროლებული. თეორია Y -ის მიხედვით კი ლიდერს ფიქრობს, რომ დაქირავებულებს მოსწონთ საკუთარი სამუშაო და არ სჭირდებათ ზედმეტი კონტროლი (McGregor, 1966).

ლიდერებს რომელთაც აქვს თეორია Y-ის შესაბამისი დამოკიდებულება დაქირავებულების მიმართ, როგორც წესი არიან პოზიტიური და ოპტიმისტური ადამიანები. ისინი საშუალებას აძლევენ დაქირავებულებს რომ ჩართულნი იყვნენ

¹² McGregor, Douglas. (1967). *The professional manager*. McGraw-Hill ietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226–231

საქმიანობაში და შეეძლოთ გამოაჩინონ მთლიანი პოტენციალი. ასეთი ტიპის ლიდერები მოტივაციას უმაღლებენ დაქირავებულებს დაჯილდოებითა და სხვა სახის წახალისებებით (Tietjen and Myers, 1998). ბოლო პერიოდში ფოკუსი თეორია X-დან გადავიდა თეორია Y-ზე, ვინაიდან მენეჯერებმა გადაწყვიტეს რომ საუკეთესო ლიდერულ სტილს წარმოადგენს დაქირავებულთა ჩართულობა.

12 000 მენეჯერის კვლევის შედეგად დადგინდა პირდაპირი ურთიერთობა მენეჯერულ მიღწევებსა და დაქვემდებარებულების ჩართულობას შორის. ლიდერები რომლებიც იყენებდნენ თეორია Y-ს იყვნენ ბევრად უკეთესი შემსრულებლები, ვიდრე თეორია X-ის მიმდევრები, რომლებიც მიზნების შესრულების კუთხით საკმაოდ დაბალ დონეზე იმყოფებოდნენ (Hall & Donnell, 1979)¹³.

ლიდერობის თვისებრივი თეორიები სხვადასხვა სიტუაციებში სხვადასხვა მკვლევარების მიერ იყო შესწავლილი.

ერთ-ერთი პიონერი მეცნიერი, რომელმაც ლიდერობის შესწავლა დაიწყო ლიდერების თვისებებიდან გამომდინარე იყო მეცნიერი Stogdill (1948). მან აღმოაჩინა ლიდერის თვისებების მნიშვნელობა ლიდერობის პროცესში. მეცნიერი თავის პირველ ნაშრომში, რომელიც გამოიცა 1948 წელს წერდა, რომ გამოვლინდა თვისებათა ჯგუფები, რომლებიც განასხვავებს ლიდერებსა და არა ლიდერულ პოზიციებზე დასაქმებულ ადამიანებს. აღსანიშნავია, რომ მეცნიერი თავის კვლევას აწარმოებდა თითქმის მეოთხედი საუკუნის განმავლობაში 1904 წლიდან 1948 წლამდე. შედეგებით გამოიკვეთა, რომ ლიდერი არის პიროვნება, რომელიც წარმოადგენს ყველაზე აქტიურსა და კომპეტენტურ პიროვნებას ჯგუფში. ამ პიროვნებას აქვს უნარი მიაღწიოს დასახულ მიზნებს. ლიდერისთვის დამახასიათებელი მნიშვნელოვანი თვისებებია ინტელიგენტურობა, ადაპტაციის უნარი, ადამიანებთან კომუნიკაციის უნარი, ამოცანის სწრაფად შეცნობის უნარი, პრობლემების გადაწყვეტაში ინიციატივის გამოჩენა, საკუთარ თავში დაჯერებულება. ლიდერს ასევე გააჩნდა სურვილი რომ მის მიერ აღებული პასუხისმგებლობა შეესრულებინა

¹³ Hall, J., & Donnell, S. M. (1979). Managerial achievement: The personal side of behavioral theory. *Human Relations*, 32(1), 77–101

სრულყოფილად. ლიდერს ჰქონდა სურვილი ყოფილიყო დომინანტი ორგანიზაციაში და გადაეწყვიტა ესა თუ ის სიტუაცია, მათ შორის კონფლიქტები (Stogdill, 1948).

მიუხედავად იმისა, რომ გამოვლინდა თვისებათა ნაკრები, რომლებიც გააჩნდათ მხოლოდ ლიდერებს და არ ახასიათებდათ არა-ლიდერული პოზიციის მქონე დასაქმებულებს, Stogdill-მა ასევე აღმოაჩინა, რომ ლიდერები ავლენდნენ სხვადასხვა თვისებებს სიტუაციებიდან გამომდინარე. გარკვეულ კვლევებში მოხდა სიტუაციური ფაქტორების კვლევა და შეფასება. აღმოჩნდა რომ ლიდერის მიერ თვისების გამოვლენა ეფუძნებოდა კონკრეტულ სიტუაციას. აქედან გამომდინარე მეცნიერმა დაასკვნა შემდეგი: „პიროვნება ვერ გახდება ლიდერი, თუ იგი არ ფლობს თვისებათა გარკვეულ ერთობლიობას. ლიდერის პიროვნული მახასიათებლები თანხვედრაში უნდა იყოს მისი დაქვემდებარებულების პიროვნულ მახასიათებლებთან“ (1948, p.64).

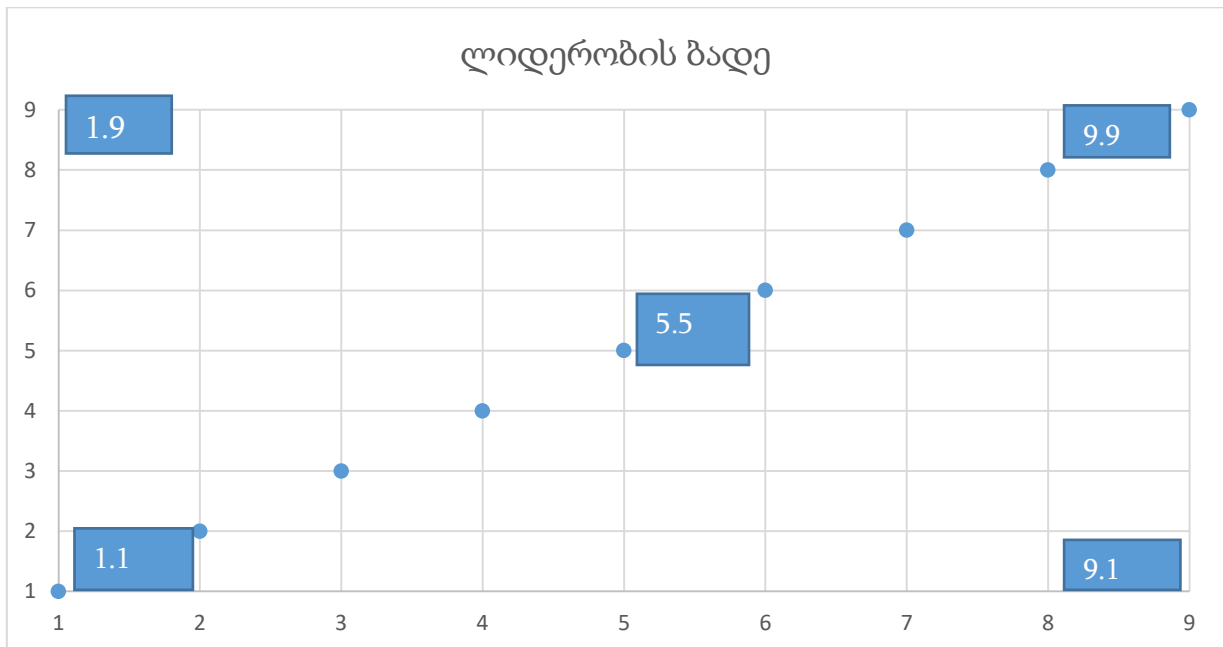
ამავე მეცნიერის მიერ 1974 წელს გამოცემულ წიგნში Stogdill მიმოიხილავს მის მიერ ჩატარებულ ასზე მეტ კვლევას, რომელიც განახორციელა 1949 წლიდან 1970 წლამდე პერიოდში. კვლევები ჩატარებული იყო სხვადასხვა შეფასებითი ინსტრუმენტების გამოყენებით. კვლევები მოიცავდა ფოკუს ჯგუფებს, სიტუაციურ ტესტებს, ჯგუფურ ამოცანებს, შეფასებით ტესტებს და ა.შ.¹⁴.

მიჩიგანის უნივერსიტეტის მკვლევარებიც სწავლობდნენ ლიდერობის თეორიებს. მათ ჩამოაყალიბეს ეფექტური და არაეფექტური ლიდერების ქცევითი მოდელები და შეადარეს ერთმანეთს (Likert, 1967).

გარკვეული პერიოდის შემდგომ მიჩიგანის უნივერსიტეტის მკვლევარებმა აღწერეს ქცევითი მოდელი, რომელიც ახასიათებს ეფექტურ ლიდერებს. აღნიშნული წარმოადგენს დასაქმებულებზე ორიენტირებული ლიდერობა. ამ ლიდერული მოდელის მიხედვით, ლიდერი მუდმივ ინტერაქციაშია თავის დაქვემდებარებულთან და ცდილობს მათ დაეხმაროს პრობლემების გადაჭრაში. მიჩიგანის უნივერსიტეტის დასაქმებულებზე ორიენტირებული ლიდერული მოდელი მჭიდრო კავშირშია ოჰაიოს უნივერსიტეტის განსჯის კონცეფციასთან (Bowers & Seashore, 1966).

¹⁴ Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill გვ. 56

ლიდერობის ბადისებრი თეორია შეიმუშავეს მეცნიერებმა Blake & Mouton. აღნიშნული მოდელი ეფუძნება ოჰაიოს შტატისა და მიჩიგანის უნივერსიტეტის კვლევებს (Blake & Mouton, 1985). მკვლევარებმა შეადინეს შეფასების შკალა ერთიდან 9-მდე ორი კრიტერიუმის მიხედვით, ესენია კონცენტრაცია ადამიანებზე და კონცენტრაცია შედეგებზე. შესაბამისი კრიტერიუმის წერტილი ბადეზე შეესაბამება თავის მნიშვნელობას ღერძზე¹⁵.



ლიდერული დილემა¹⁶.

წყარო: Blake, R.R. & McCaense, A.A. (1991). გვ. 29

1.9 სოფლის კლუბის მენეჯმენტი - აღნიშნული ნიშნავს რომ ყურადღება მიემართება დასაქმებულთა საჭიროებებსა და მათ კომფორტულ მდგომარეობას. მეგობრული გარემოა სამუშაო ადგილზე.

¹⁵ Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). The managerial grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide. Houston, TX: Gulf. გვ. 74

¹⁶ Blake, R.R. & McCaense, A.A. (1991). გვ. 29

5.5 შუა-გზის მენეჯმენტი - იმ შემთხვევაში თუ ადეკვატური და დაბალანსებული იქნება დასაქმებულების მიმართ ყურადღება და ამოცანაზე ორიენტაცია, შესაძლებელი იქნება დამაკმაყოფილებელი დონის მიღწევა.

9.9 გუნდური მენეჯმენტი - გუნდში არის საერთო მიზნები ლიდერსა და დაქვემდებარებულებს შორის. მათ შორის ურთიერთობა დაფუძნებულია ნდობასა და პატივისცემაზე.

1.1 გაღარიბებული მენეჯმენტი - მინიმუმი ძალისხმევის გაღება რათა მოხდეს დასახული მიზნების მიღწევა.

9.1 ავტორიტეტზე დაფუძნებული მენეჯმენტი - ადამიანური რესურსების მიმართ ყურადღების მინიმუმი, თუმცა დიდი მოთხოვნა ამოცანაზე შესრულების თვალსაზრისით¹⁷.

9.9 პოზიცია ითვლება ლიდერობის ყველაზე ეფექტურ სტილად, ვინაიდან სამუშაო პროცესში ჩართულნი არიან დასაქმებულები ლიდერთან ერთად მაქსიმალური შედეგების მისაღწევად. 1.9 პოზიცია ხაზს უსვამს რომ დასაქმებულებს ეთმობა ბევრად მეტი ყურადღება ვიდრე მიღწეულ შედეგებს. 9.1 პოზიცია გულისხმობს რომ მეტი ყურადღება ეთმობა შედეგებს და არა ადამიანურ რესურსებს. 5.5 პოზიცია ასახავს სამუშაო დონის ყურადღებას ადამიანებისა და შედეგების მიმართ. 1.1 გაღარიბებული მენეჯმენტი კი მიუთითებს დაბალ ხარისხს როგორც შედეგებზე ორიენტირებულობის, ასევე ადამიანებზე ზრუნვის კუთხით (Blake & Mouton, 1985).

Likert-ის მიხედვით (1961,1967) კვლევის შედეგად შემდეგი დასკვნები გამოქვეყნდა:

ამოცანაზე ორიენტირებული ქცევა: ეფექტური ლიდერები საკუთარ დროს არ ხარჯავენ იმისთვის რომ შეასრულონ იგივე სამუშაო რასაც ასრულებენ სხვა რიგითი მომუშავეები. ეფექტური ლიდერები რომლებსაც სურთ რომ ამოცანები იქნას შესრულებული ძირითადად დაკავებულნი არიან შემდეგ სახის საქმიანობით: დაგეგმვა, ამოცანების

¹⁷ Blake, R. R., & McCause, A. A. (1991). Leadership dilemmas— Grid solutions. Houston, TX: Gulf. გვ. 13

მიღწევის გრაფიკის შედგენა, კოორდინაცია დაქვემდებარებულების აქტივობებისთვის, საჭირო რესურსების, აღჭურვილობისა და ტექნიკური ხელსაწყოების მობილიზაცია. ეფექტური ლიდერები ყოველთვის სახავენ ისეთ გეგმებს, რომელთა შესრულება და მიღწევა არის შესაძლებელი¹⁸.

ურთიერთობებზე ორიენტირებული ქცევა. ეფექტური ლიდერები მიზნებს აღწევენ, თუმცა არა იმის ხარჯზე რომ ადამიანურ რესურსებს არ აქცევენ ყურადღებას. ეფექტური ლიდერები ცდილობენ რომ ხელი შეუწყონ დაქვემდებარებულებს, დაეხმარონ მათ. ეფექტური ლიდერობა ორიენტირებულია რომ მოუსმინოს დაქვემდებარებულების პრობლემებს და შეეცადოს მათ მოგვარებასა და და გადაწყვეტას. ეფექტურ ლიდერსა და დაქვემდებარებულებს შორის უნდა არსებობდეს ორმხრივი პატივისცემა და ნდობა.

მონაწილეობრივი ლიდერობა: ეფექტური ლიდერები ორიენტირებულნი არიან რომ მოახდინონ ჯგუფების მართვა და არა თითოეული დასაქმებულის ცალ-ცალკე. ჯგუფების შეხვედრები ხელს უწყობს მართვაში თითოეული დასაქმებულის მონაწილეობას. ჯგუფებს შორის მუშაობა ხელის შემწყობია გადაწყვეტილების მიღების, კომუნიკაციის გაუმჯობესებისა და კონფლიქტების გადაწყვეტის თვალსაზრისით. ამ შემთხვევაში ლიდერის მთავარ როლს წარმოადგენს ის, რომ მან ჯგუფებს შორის შეხვედრების დროს ხელი შეუწყოს დისკუსიის წარმართვას რომ ის იყოს კონსტრუქციული და პრობლემის გადაჭრაზე ორიენტირებული. ამასთანავე ლიდერი პასუხისმგებელია თითოეულ გადაწყვეტილებასა და შედეგზე¹⁹.

გაზიარებული ლიდერობა: მეცნიერებმა Bowers და Seashore-მა (1966) დაადგინეს რომ ის ფუნქციები რაც ეკისრება ლიდერს არის საკმაოდ მრავალფეროვანი, რის გამოც შესაძლებელია ერთი პიროვნებისთვის ლიდერის როლის შესრულება იყოს ძალიან სტრესული. აქედან გამომდინარე მათი მოსაზრებით ლიდერს აქვს უფლება ჯგუფის სხვა წევრს დაავალოს რომელიმე კონკრეტული ფუნქციის შესრულება. ასევე შესაძლოა

¹⁸ Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238–263

¹⁹ Gary A. Yukl, *Leadership in Organisations*, 2nd ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989 გვ. 46

რომელიმე წევრმა თავისივე სურვილით გადაწყვიტოს ლიდერის რომელიმე ფუნქციის შესრულება ამის საჭიროების შემთხვევაში. აღნიშნული მოიაზრებს იმას, რომ შესაძლებელია ჯგუფს არ ჰყავდეს ერთი გამოკვეთილი ლიდერი, არამედ სხვადასხვა პიროვნებებს ეკისრებოდათ პასუხისმგებლობა კონკრეტული საქმიანობის მიმართ.

1. 2. ლიდერის თვისებები და მისი როლი ორგანიზაციის მართვაში

მეცნიერებმა House და Aditya (1997) ჩაატარეს კვლევები ლიდერული თვისებების გამოსავლენად. მათ მიერ ჩატარებული კვლევები განსხვავდება სხვა კვლევებისგან, ვინაიდან მათ გამოავლინეს რომ ლიდერებსაც გააჩნიათ განსხვავებული თვისებები. უნივერსალური თეორიის მიხედვით გამოდიოდა, რომ ლიდერებს უნდა გააჩნდეთ ერთი და იგივე თვისებები, მაგრამ ეს ასე არ არის პრაქტიკაში²⁰.

სხვადასხვა მკვლევარის მიერ ჩატარებული კვლევებით გამოვლენილი ლიდერთა თვისებებით გამოვლინდა შემდეგი თვისებები, რომლებიც აუცილებლად უნდა ახასიათებდეთ ლიდერებს:

1. დომინანტურობა; Lord, De Vader და Alliger-ის (1986) მიხედვით, ლიდერები უნდა იყვნენ დამუხტულები და დაქვემდებარებულებს უნდა გააჩნდეთ გრძნობა, რომ ლიდერი მათ აკონტროლებს. ლიდერი უნდა იყოს დომინანტი და გამორჩეული ჯგუფში, რაც მკვეთრად განსაზღვრავს მის მიერ ეფექტურ ლიდერობასა და ჯგუფის წევრების დამორჩილებას.
2. ენერგიულობა; Bass (1990)-ის მიხედვით ლიდერი უნდა იყოს ენერგიული და მუშაობდეს მუყაითად მიზნების მისაღწევად. ლიდერის ენერგიულობა დადებითად

²⁰ House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of Management, 23, 409-473.

ასახეობა დაქირავებულებზე და ამცირებს მათი სტრესულობის დონეს. ენერგიული ლიდერები როგორც წესი არიან ენთუზიასტები და მარტივად არ კარგავენ იმედს²¹.

3. თავდაჯერებულობა; House და Baetz-ის მიხედვით (1979) თავდაჯერებულობა მიუთითებს, რომ ლიდერმა კარგად იცის საქმე, რომელსაც აკეთებს, მას შეუძლია მტკიცე გადაწყვეტილებების მიღება, ლიდერს გააჩნია იდეები და შესაძლებლობები. ლიდერს რომელსაც სჯერა საკუთარი თავის, ასევე მარტივად დაუჯერებენ დაქვემდებარებულებიც. თავდაჯერებული ლიდერი უკეთ მოახდენს გავლენას გუნდის წევრებზე.
4. შინაგანი ლოკუს კონტროლი; Bass (1990)-ის მიხედვით ლოკუსის კონტროლი მიუთითებს იმაზე, თუ რამდენად სჯერა ლიდერს რომ აკონტროლებს თავის ქცევას. ლიდერებს, რომლებსაც აქვთ შინაგანი ლოკუსის კარგი შეგრძნება სჯერათ, რომ შეუძლიათ საკუთარი ბედისწერის მართვა. ასეთი ტიპის ლიდერებს მიაჩნიათ, რომ მათი ქცევა პირდაპირ გავლენას ახდენს მათ საქმიანობაზე. შინაგანი ლოკუს კონტროლის მქონე ლიდერები იღებენ პასუხისმგებლობას საკუთარ ქცევაზე და მათი საქმიანობის შედეგებზე ორგანიზაციაში.
5. სტაბილურობა; Howard და Bray-ის (1988) მიხედვით ლიდერს რომელიც არის სტაბილური ადამიანი ახასიათებს ემოციური თვითკონტროლი. არის პოზიტიური და მასთან ადამიანები თავს დაცულად გრძნობენ. სტაბილურ ადამიანებს გააჩნიათ გაცნობიერებულობის მაღალი დონე და სურვილი რომ კიდევ უფრო განვითარდნენ. ეფექტურ ლიდერებს გააჩნიათ საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების კარგი აღქმა და ორიენტირებულნი არიან თვითგანვითარებაზე (Howard,Bray 1988)²².
6. ინტეგრაცია; Cox და Cooper-ის (1989) მიხედვით ინტეგრაციულობა ნიშნავს ლიდერის პატიოსნებასა და ეთიკურ ქცევას, რის გამოც ლიდერი იმსახურებს ნდობას თავის გუნდის წევრებში. ნდობა წარმოადგენს ძალიან მნიშვნელოვან ასპექტს ბიზნესში. ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობები წარმოადგენს

²¹ Bass, B.M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free press გვ. 43

²² Howard, A., & Bray, D. W. (1988). Adult development and aging. Managerial lives in transition: Advancing age and changing times. Guilford Press. გვ.17

სარგებლის მიღების მთავარ ასპექტს. ნდობის შედეგად წარმოიშვება სტაბილურობაც .

7. ინტელიგენტურობა; Lord, De Vader და Alliger-ის (1986) მიხედვით კარგ ლიდერებს როგორც წესი ახასიათებთ ინტელიგენტურობის საშუალო დონე. ინტელიგენტურობა წარმოადგენს ლიდერის უნარს გააჩნდეს კრიტიკული აზროვნება და გადაჭრას პრობლემები და მიიღოს გადაწყვეტილებები. ლიდერის ინტუიცია წარმოადგენს, ე.წ. ფარულ ინტელექტს, რომელიც ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია მენეჯერისთვის.
8. მოქნილობა; Zaccaro, Foriand და Kenny (1991) მიხედვით მოქნილობა გულისხმობს ლიდერის ლავირების უნარს სხვადასხვა სიტუაციების მიხედვით. ლიდერებს უნდა შეეძლოთ რომ ადაპტაცია მოახდინონ ძალიან მალე. მოქნილობის გარეშე ლიდერები ვერ იქნებიან წარმატებულნი საქმიანობაში და ვერ მოახერხებენ შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღებას სიტუაციის მიხედვით.
9. სენსიტიურობა სხვა ადამიანების მიმართ. Pfeffer და Viega-ს (1999) მიხედვით სხვა ადამიანების მიმართ სენსიტიურობა წარმოადგენს უნარს, რომ ლიდერმა გაუგოს თავის დაქვემდებარებულებს, შეძლოს მათთან სწორი კომუნიკაცია. სენსიტიურობა ეხმარება ლიდერს რომ უკეთ მართოს გუნდი და მათზე გავლენა მოახდინოს მეტი დოზით.

წარმატებული ლიდერების პიროვნული მახასიათებლები		
ფიზიკური მახასიათებლები	პიროვნულობა	სოციალური მახასიათებლები
აქტიურობა	სიფხიზლე	ურთიერთთანამშრომლობა
ენერგიულობა	ორიგინალურობა, კრეატიულობა	პრესტიჟულობა
სოციალური აქტივობა	პერსონალური ინტეგრაცია, ეთიკური	სოციალურობა

	ქცევა	
მობილურობა	თავდაჯერებულობა	ინტერპერსონალური უნარები
ინტელექტი და უნარები	სამუშაოსთან დაკავშირებული მახასიათებლები	სოციალური ჩართულობა
განსჯა, გადაწყვეტილების მიღება	მიზნის მიღწევა;	ტაქტიკა, დიპლომატია
	პასუხისმგებლობის გრძნობა	
ცოდნა	მიზნებისკენ სწრაფვა	
თავისუფალი საუბარი	ამოცანაზე ორიენტირებულობა	

წყარო: Albanese R. Van fleet (1983)

ქცევითი ლიდერობის მიხედვით, ნებისმიერი ვისაც გააჩნია შესაბამისი ქცევის ნორმები შეუძლია რომ გაახდეს კარგი ლიდერი. მკვლევარები რომლებიც იზიარებენ ქცევითი ლიდერობის თეორიას, წერენ რომ კარგ ლიდერად ჩამოყალიბებისთვის მნიშვნელოვანია ლიდერული ქცევა, ვიდრე უშუალოდ თვისებები.

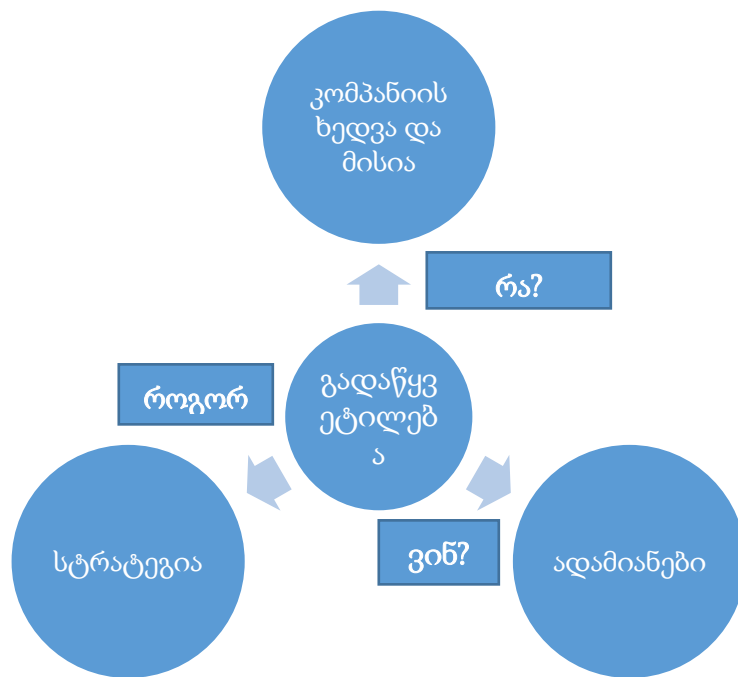
ოჰაიოს უნივერსიტეტის მკვლევარები ქცევითი ლიდერობის ტიპებს ორ კატეგორიად ყოფენ, ესენია განსჯაზე დაფუძნებული და ინიციატივის მქონე (Nystrom, 1978).

განსჯაზე დაფუძნებული ლიდერობა აღწერს თუ რამდენად სენსიტიურია ლიდერი თავის დაქვემდებარებულების მიმართ. რამდენად სცემს პატივს მათ იდეებს, გრძნობებს. გააჩნია თუ არა ნდობა მათ მიმართ, ასევე დაქვემდებარებულები თუ უცხადებენ ნდობას. ლიდერი უსმენს თუ არა დაქვემდებარებულების პრობლემებს და ცდილობს თუ არა მათი პრობლემების გადაჭრის გზების მოძებნას განსჯის საფუძველზე.

ინიციატივაზე დაფუძნებული ლიდერობა ასახავს თუ რამდენად არის ლიდერი ამოცანაზე ორიენტირებული, როგორ გასცემს ბრძანებებს, რათა დაქვემდებარებულებმა შეასრულონ ის ამოცანები, რომლებიც საბოლოო მიზანს ემსახურება. ასეთი ტიპის ლიდერის ქცევა არის პირდაპირი და მოიცავს საკმაოდ მძიმე სამუშაოსაც, როდესაც ლიდერმა უნდა გასცეს ძალიან ნათელი მითითებები თავის დაქვემდებარებულებისთვის, რათა მათ ზუსტად შეძლონ დაკისრებული მოვალეობის შესრულება. ლიდერმა უნდა მოახერხოს გუნდის მართვა და კონტროლი.

ეს ქცევითი კატეგორიები არის ურთიერთდამოუკიდებელი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ლიდერმა შესაძლოა წარმოაჩინოს სხვადასხვა ქცევა სხვადასხვა ხარისხით. ლიდერს შესაძლოა მიდრეკილი იყოს განსჯაზე დაფუძნებული ლიდერობისკენ, მაგრამ ასევე ახასიათებდეს ინიციატივაც და პირიქით. თუმცა ლიდერობა მაინც ეფექტიანი იქნება ²³.

ლიდერის როლი ორგანიზაციაში არის ძალიან მნიშვნელოვანი, ვინაიდან სწორედ ლიდერს ევალება ორგანიზაციისთვის ძალიან საპასუხისმგებლო საკითხებზე გადაწყვეტილების მიღება და შედეგებზე პასუხისმგებლობის აღება.



²³ Ralph M. Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, The Free Press, New York, 1974 გვ. 36

დიაგრამა N ლიდერის როლი ორგანიზაციაში

წყარო: <http://www.practical-management.com/>

დიაგრამაზე გამოსახულია ის სამი მნიშვნელოვანი ასპექტი, რომლებზეც გადაწყვეტილებას იღებს კომპანიის ლიდერი, რომელიც წარმოადგენს კომპანიის მენეჯერს. სწორედ ეს სამი მნიშვნელოვანი სფერო არის საკვანძო თითოეული ორგანიზაციის ეფექტიანად ფუნქციონირებისთვის.

პირველ მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს ორგანიზაციის მისია და ხედვა. მაშინ როდესაც ყალიბდება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში გადაწყვეტი ფუნქცია, რომელიც უნდა შეასრულოს ორგანიზაციის მენეჯმენტმა არის ის რომ დაგეგმოს პრიორიტეტები ორგანიზაციისთვის. მოახდინოს იმ რესურსების თავმყოფა, რომლებიც ესაჭიროება კომპანიას მიზნების მისაღწევად. იმისთვის რომ ორგანიზაციამ მიაღწიოს დასახულ მიზნებს აუცილებელია რომ მას გააჩნდეს მისია და ხედვა. ორგანიზაციის მისია და ხედვა წარმოადგენს ერთგვარ რუკას იმ ადამიანებისთვის, ვისაც სურს მალევე გაერკვეს ამ ორგანიზაციის ფუნქციონირების ძირითად ასპექტებში²⁴.

მისიისა და ხედვის მნიშვნელოვნობის მიუხედავად ბევრი კომპანიის მენეჯმენტი ჯერ კიდევ ვერ აცნობიერებს მათ მნიშვნელობას, აქედან გამომდინარე ბევრი დამწყები კომპანია არ აქცევს ყურადღებას და არ აყალიბებს ორგანიზაციის მისიასა და ხედვიას. მათ გარეშე კი ვერ ხორციელდება ორგანიზაციის ძირითადი მიზნების სწორად დასახავდა და მითუმეტეს ამ მიზნების განხორციელება.

ორგანიზაციის ხედვა აღწერს ორგანიზაციის მომავალს თუ გარკვეული პერიოდის შემდეგ სად და როგორ იქნება კომპანია. ორგანიზაციის ხედვა გადმოგვცემს მისი დამფუძნებლების იმედს თუ რას უნდა მიაღწიოს ორგანიზაციამ მომავალში. ორგანიზაციის ხედვა წარმოადგენს ერთგვარ გრძელვადიან მიზანსა და მიმართულებას,

²⁴ Roach, C.F. and Behling, O. "Functionalism: Basis for an Alternative Approach to the Study of Leadership," in *Leadership and Managers* by J.G. Hunt (ed.), Pergamon, New York, 1984 გვ. 22

თუ საითაც უნდა წავიდეს ორგანიზაცია. ორგანიზაციის ხედვა ატყობინებს დაინტერესებულ მხარეებს, დასაქმებულებსა და გარე მომხმარებლებს თუ რა მიზანი აქვს დასახული კომპანიას. ხედვა უნდა იყოს ინსპირაცია პერსონალისთვის, რათა დაუღალავი შრომით მიაღწიონ დასახულ მიზნებს.

კომპანიის მისია ასახავს ორგანიზაციის ახლანდელ მდგომარეობას და მის პირველად და მნიშვნელოვან მიზნებს. ის ასახავს დეტალურ ინფორმაციას თუ რას საქმიანობს კომპანია ამჟამად, როგორ საქმიანობს, ვინ არიან მისი თანამშრომლები და ვისთვის საქმიანობს. განსხვავებით კომპანიის ხედვისგან, კომპანიის მისია წარმოადგენს მოკლევადიან გეგმას. ორგანიზაციის მისია დაკავშირებულია ორგანიზაციის ხედვასთან, სწორედ მოკლევადიანი მიზნების შესრულებით გახდება შესაძლებელი რომ ორგანიზაციამ მიაღწიოს თავის გრძელვადიან მიზანს, მას რაც გაწერილია კომპანიის ხედვაში.

კომპანიის ლიდერის როლი კი ყველაზე მთავარია მისიისა და ხედვის განსაზღვრის დროს. არსებობს სიტუაციები როდესაც კომპანიის მისიისა და ხედვის განსაზღვრა ხდება თანამშრომლებთან ერთად, თუმცა ეს ძალზედ იშვიათია, ვინაიდან ახალ კომპანიებს როგორც წესი არ ჰყავთ თანამშრომელთა დიდი რაოდენობა.

მეორე მხრივ, საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებს ლიდერი. ის არის პასუხისმგებელი თუ რამდენად გამართული იქნება კომპანიის ხედვა და რამდენად შეესაბამება ის კომპანიის მისიას.

თანამედროვე ბიზნესმენები და ასევე მომხმარებლებიც, მანამ სანამ გადაწყვეტენ ამა თუ იმ კომპანიასთან ურთიერთობას, პირველ რიგში ცდილობენ ინფორმაციის მოძიებას კომპანიის შესახებ. პირველად ინფორმაციას კი წარმოადგენს ორგანიზაციის მისია და ხედვა, რომელმაც თუ მოახდინა დადებითი შთაბეჭდილება დაინტერესებულ პირზე, ეს დადებითად აისახება მომავალ ურთიერთობაზე.

კომპანიის ლიდერის როლი ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია, რამდენადაც მან უნდა გადაწყვიტოს დასახოს რაც შეიძლება ნათელი და ეფექტური, ამავდროულად მოკლე ხედვა და მისია²⁵.

აღსანიშნავია, რომ ეფექტურად შემუშავებული ხედვა და მისია დადებითად აისახება გაყიდვებზე და მოთხოვნაზე.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქცია და როლი რომელიც აკისრია ლიდერს ორგანიზაციაში, ეს არის გადაწყვეტილებების მიღება ადამიანური რესურსების შესახებ. ადამიანური რესურსები წარმოადგენს ძალიან მნიშვნელოვან აქტივს თითოეული კომპანიისთვის. ორგანიზაციას შესაძლოა გააჩნდეს მატერიალური აქტივები და კაპიტალი, თუმცა თუ მას არ გააჩნია შესაბამისი ადამიანური რესურსი ვერ შეძლებს რომ განვითარდეს იფუნქციონიროს გრძელვადიან პერსპექტივაში.

ლიდერის როლი მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის იმ თვალსაზრისითაც, რომ ლიდერი იღებს გადაწყვეტილებას ორგანიზაციის სტრატეგიაზე.

კომპანიის სტრატეგიის ჩამოყალიბება არის ძალიან მნიშვნელოვანი პროცესი, ვინაიდან სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მენეჯმენტი გეგმავს მომავლის კონკრეტულ მონაკვეთში თუ რას უნდა საქმიანობდეს კომპანია, რა უნდა იყოს მისი შემოსავალი და ა.შ. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში შესაძლოა მოხდეს გრძელვადიანი სტრატეგიის შექმნაც 3-დან 5 წლამდე. აღნიშნული გულისხმობს იმ აქტივობათა ერთობლიობას, რომელიც უნდა განახორციელოს კომპანიამ კონკრეტული მიზნების მისაღწევად.

ამგვარად, ლიდერის როლი ორგანიზაციაში არის ყველაზე მნიშვნელოვანი. პასუხისმგებლობის მქონე ლიდერი შეძლებს ორგანიზაცია გაზარდოს და გააძლიეროს, ხოლო სუსტი და უნებისყოფო ლიდერს კი მალე დაეშლება კომპანია. თითოეულ საქმიანობაში ლიდერი არ უნდა იყოს ჩართული, მაგრამ ის იღებს გადაწყვეტილებას, თუ

²⁵ Yammarino, F. J. (2000). Leadership skills: Introduction and overview. *Leadership Quarterly*, 11(1), 5-9

ვინ, სად, როდის და როგორ უნდა გააკეთოს კონკრეტული საქმე, რაც წარმოადგენს კომპანიისთვის ძალიან მნიშვნელოვან ასპექტს²⁶.

²⁶ Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание Эффективной организации. - СПб .: Питер 2001

თავი II. სტრატეგიული ლიდერობის პროცესის შეფასება

2.1. მენეჯერების მიერ დაშვებული ძირითადი შეცდომები

მენეჯმენტი წარმოადგენს მართვის პროცესს, მართვა კი მრავალწახნაგოვანია. მაშინაც კი როდესაც ერთი და იგივე პიროვნება მართავს, ერთსა და იმავე კომპანიას სხვადასხვა დროში, მართვითი გადაწყვეტილებები შესაძლოა არ იყოს ერთგვაროვანი. თითოეულ მენეჯერს უნდა ესმოდეს, რომ წარსულში მიღებული გადაწყვეტილებები, რომლებიც ერთ დროს იყო ეფექტიანი და გამოიღო შედეგი, შესაძლოა დადებითი შედეგების მომტანი აღარ აღმოჩნდეს. იცვლება გარემო, იცვლება მართვის პრინციპები და საბაზრო ეკონომიკა, ამ ძირითად ასპექტებზე დაფუძნებით იცვლება გადაწყვეტილებათა საჭიროება²⁷.

ლიდერები კი ძალიან ხშირად უშვებენ შეცდომას, რაც გულისხმობს იმას, რომ მსგავს სიტუაციაში მიიღონ იგივე გადაწყვეტილება, რაც უკვე მიიღეს წარსულში და რაც ეფექტური აღმოჩნდა წარსულისთვის. თუ ლიდერი თითოეულ სიტუაციას გულისყურით არ შეისწავლის და ისე არ მიიღებს გადაწყვეტილებას, შესაძლოა მისი მოქმედება საბედისწერო აღმოჩნდეს კომპანიისთვის.

ლიდერთა ერთ-ერთ მნიშვნელოვან შეცდომას წარმოადგენს, ზედმეტი წარმოდგენის შექმნა საკუთარ თავსა და საკუთარ შესაძლებლობებზე. გარკვეული გამოცდილების დაგროვების შემდგომ განსაკუთრებით წარმატებულ ლიდერებს საკუთარ შესაძლებლობებზე ექმნებათ დიდი წარმოდგენა. ასეთი ტიპის ლიდერებს ჰგონიათ, რომ მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები არის ყველაზე სწორი. მხოლოდ ისინი აფასებენ სიტუაციას ადეკვატურად და მათ შეუძლიათ პრობლემის გადაჭრა. ასეთი მიდგომა და განწყობა პროფესიის მიმართ ადრე თუ გვიან აუცილებლად გახდება შეცდომის მიზეზი. ისევ და ისევ გარემოს ცვლილებიდან გამომდინარე, აუცილებელია საკუთარი ცოდნისა და

²⁷ Мильнер В.3. Теория организации. - М.: ИНФРА-М, 2001

გამოცდილების გაუმჯობესება. ზოგჯერ შესაძლებელია დაქვემდებარებულს მოუვიდეს ბევრად უფრო საინტერესო და კარგი იდეა, ვიდრე გამოცდილ ლიდერს დიდი სამუშაო გამოცდილებით, ამიტომ კარგმა ლიდერმა ყოველთვის უნდა მოუსმინოს და კომუნიკაცია გააჩნდეს საკუთარი გუნდის წევრებთან²⁸.

ლიდერთა მიერ დაშვებული შეცდომებიდან ერთ - ერთ მნიშვნელოვან შეცდომას წარმოადგენს მენეჯერის მიერ თავისი პერსონალის წევრების არ მოსმენა. კომუნიკაცია მოიაზრებს არა მხოლოდ ინფორმაციის გაცემას დასაქმებულთათვის, არამედ მათ მიერ მოწოდებული ინფორმაციის გააზრებასა და მოსმენას. ძალიან ხშირად ლიდერები მხოლოდ გასცემენ ინფორმაციას, გასცემენ მითითებებსა და ბრძანებებს თუ როგორ უნდა მოხდეს ამა თუ იმ დავალების შესრულება, მაგრამ არ უსმენენ თავისი პერსონალის წევრებს თუ რა ტიპის დაბრკოლებები შეიძლება შეხვდეთ კონკრეტული დავალების შესრულების დროს.

ლიდერები ძალიან ხშირად ვერ აცნობიერებენ საკუთარი გუნდის წევრების შესაძლებლობებს. შესაძლოა მენეჯერმა არ იცოდეს ამ ადამიანების მნიშვნელობა და ფასეულობა, ვერ აცნობიერებდეს თუ რამდენად მნიშვნელოვანია გუნდის თითოეული წევრი. კარგი ლიდერი გუნდის წევრებს ეპყრობა ისე, თითქოს ისინი იყვნენ მისი ბიზნეს პარტნიორები.

მეცნიერების მოსაზრებით არსებობს ორი მიმართულება, მენეჯერმა როგორ უნდა დააფასოს თავისი გუნდის წევრები. ერთ - ერთ მნიშვნელოვან გზას წარმოადგენს საკუთარი გუნდის წევრებში ინვესტიციის განხორციელება. თანხის გადახდა იმისთვის, რომ დასაქმებულმა აიმაღლოს კვალიფიკაცია და ისწავლოს კიდევ უფრო მეტი, რაც კომპანიაზეც დადებითად აისახება.

ერთ - ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებას წარმოადგენს, გუნდის წევრების უნარ - ჩვევებისა და ძლიერი მხარეების შეფასება და გაანალიზება. კარგი ლიდერი

²⁸ Wilfred H. Drath "Approaching the Future of Leadership Development." Cynthia D. McCauley, et.al. editors. The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998, გვ. 45

უზურნველყოფს, რომ გუნდის წევრი აკეთებდეს ზუსტად იმ საქმეს, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება მის ცოდნას, მის გამოცდილებასა და საქმიანობის მიმართულებას.

მაღალი რგოლის მენეჯერები ხშირად უშვებენ ერთ საერთო შეცდომას. ტოპ მენეჯმენტმა შესაძლოა უზურნველყოს საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერების კომპეტენციის ამაღლება. ჩადოს მათში გარკვეული ინვესტიციები და განავითაროს მენეჯმენტის დაბალი დონეები, თუმცა ამავედროულად არ იფიქროს საკუთარ განვითარებაზე²⁹.

კომპანიის დამფუძნებლები წარმოადგენენ კომპანიის მფლობელებსა და ტოპ ლიდერებს, რომლებიც იღებენ ყველაზე მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს. თუმცა იმავე მენეჯერებს ძალიან ხშირად მიაჩნიათ, რომ თვითონ არ საჭიროებენ კომპეტენციის ამაღლებას და გააჩნიათ შესაბამისი უნარ - ჩვევები, ვინაიდან მათ დააფუძნეს ასეთი კომპანია. თუმცა ასეთი შეხედულება წარმოადგენს შეცდომას, ვინაიდან ცოდნის განახლება და განვითარება არის მთავარი ასპექტი წარმატებისთვის.

მეცნიერების შეფასებით პერსონალი წარმოადგენს იმ მთავარ ფასეულობას, რომელიც გააჩნია კომპანიას და შესაბამისად მის მთავარ ლიდერს. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია რომ ლიდერს ენდობოდნენ თავისი გუნდის წევრები. ნდობაზე უნდა იყოს დაფუძნებული პერსონალს შორის ურთიერთობები, ვინაიდან ურთიერთნდობის გარეშე შეუძლებელია რომ ორგანიზაციაში ჩამოყალიბდეს პოზიტიური ორგანიზაციული კულტურა. მაშინ როდესაც დასაქმებულები ენდობიან საკუთარ ლიდერს, მათ შეუძლიათ რომ საკუთარი აზრები და იდეები გაუზიარონ მენეჯერს, მათ შეუძლიათ რომ დამოუკიდებლადაც კი მიიღონ გადაწყვეტილებები.

შეცდომას წარმოადგენს ლიდერების მხრიდან რომ დაარღვიონ ის საზღვრები რაც არსებობს ლიდერსა და დასაქმებულს შორის. ხშირად ამ ე.წ. საზღვრების დარღვევა ხდება ორგვარად. პირველი, როდესაც კომპანიის ლიდერი ანგარიშს არ უწევს დასაქმებულს და დასვენების დღეებშიც კი ავალებს გარკვეულ სამუშაოს. დასაქმებულს ავალებს ისეთი

²⁹ Roach, C.F. and Behling, O. "Functionalism: Basis for an Alternative Approach to the Study of Leadership," in Leadership and Managers by J.G, Hunt (ed.), Pergamon, New York, 1984. გვ. 15

საქმის გაკეთებას, რაც მისი პრეროგატივა არ არის და ა.შ. ასევე არსებობს სიტუაციები, როდესაც ლიდერი არის ზედმეტად ლმობიერი, იმდენად რომ დასაქმებულები არ ასრულებენ მათზე დაკისრებულ მოვალეობებს, მაგრამ მენეჯერი ვერ ახორციელებს შესაბამის რეაქციას³⁰.

კარგ ლიდერს უნდა შეეძლოს საკუთარი უფლება - მოსილების დელეგირება ისე, რომ მისი არყოფნის შემთხვევაშიც მის დაქვემდებარებულებს შეეძლოთ გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც იქნება ეფექტური. თუმცა არიან ლიდერები, მენეჯერები, რომლებიც საკუთარ ძალაუფლებას არ უზიარებენ დასაქმებულებს. არ არსებობს სხვა პიროვნება, რომელიც შეძლებს გადაწყვეტილების მიღებას, ეს კი არის შეცდომა და კომპანიისთვის რისკის შემცველი, ვინაიდან შესაძლებელია არსებობდეს ისეთი სიტუაცია, როდესაც ლიდერს არ შეუძლია კონკრეტულ საკითხზე გადაწყვეტილების მიღება, არ იმყოფება ადგილზე, ან რაიმე სხვა სახის პრობლემა გააჩნია. ასეთ დროს კი ვერ მოხდება მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება, რაც საფრთხეს შეუქმნის კომპანიის სამომავლო ფუნქციონირებას.

ლიდერის შეცდომას შესაძლოა წარმოადგენდეს, როდესაც ის ვერ ახერხებს კონკრეტული ვაკანსიისთვის შესაბამისი კანდიდატურის შერჩევას. ცნობილია, რომ კანდიდატი ვაკანსიას უნდა შეესაბამებოდეს არა მხოლოდ ცოდნითა და გამოცდილებით, არამედ უნდა შეეფერებოდეს კულტურულადაც.

ლიდერების მნიშვნელოვან შეცდომას წარმოადგენს, გასცენ დირექტივები რომლებიც არ არის ნათელად ახსნილი დასაქმებულთათვის. მენეჯერმა უნდა სთხოვოს დასაქმებულს გაუმეოროს დავალების არსი, რათა დარწმუნდეს რამდენად სწორად მოხდა მისი სიტყვების აღქმა და ინტერპრეტაცია.

³⁰ Kenny, D. A., & Zaccaro, S. J. (1983). An Estimate of Variance due to Traits in a Leader. *Journal of Applied Psychology*. გვ. 32

2. 2. ლიდერის როლის შეფასება ორგანიზაციულ კულტურაში

ორგანიზაციული კულტურა გულისხმობს ორგანიზაციაში დასაქმებულთა კოლექტიურ ქცევას, რომელიც ეხება დასაქმებულთა ფასეულობებს, ხედვას, ნორმებს, სამუშაო ენას, სამუშაო სისტემას, სიმბოლოებს, რწმენებსა და უნარებს. ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს ადამიანებზე და ჯგუფებზე, რომლებიც ურთიერთობენ ერთმანეთთან, ასევე ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს კლიენტებზე და კომპანიის დაინტერესებულ მხარეებზე. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს მნიშვნელოვან მახასიათებელს, რომელიც კომპანიას ხელს უწყობს განვითარებასა და წარმატებაში. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის შექმნა დამოკიდებულია მენეჯმენტზე, ვინაიდან სწორედ მენეჯმენტმა უნდა შექმნას ისეთი გარემო სადაც მოხდება ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება. ამავდროულად, ორგანიზაციული კულტურისთვის დამახასიათებელი ნიშნების მქონე გაიდლაინების შექმნა არ არის საკმარისი, რომ შეიქმნას ორგანიზაციული კულტურა³¹.

ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრება კომპანიაში არის კომპლექსური პროცესი და ერთ - ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი არის კომუნიკაცია ორგანიზაციის მენეჯმენტსა და მის წევრებს შორის. ამ პროცესის ცენტრალურ ასპექტს წარმოადგენს, თითოეული და ყოველი დასაქმებულის გაგება იმ ღირებულებებისა და ფასეულობების, რომელიც გააჩნია ორგანიზაციას. მაშინ როდესაც თითოეული დასაქმებული იზიარებს საერთო ფასეულობებსა და ღირებულებებს, პერსონალს უჩნდება შეგრძნება, რომ ისინი ემსახურებიან საერთო მიზანს, გააჩნიათ ერთი მისია. ამავდროულად მათი მისია არის ნათელი³².

ორგანიზაციულ კულტურას აქვს მრავალი ასპექტი და ორგანიზაციული ელემენტი, რომლებიც მთლიანობაში შეადგენენ ორგანიზაციულ კულტურას. თუმცა ამ ეტაპზე

³¹ Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.

³² Luthans, F., & Avolio, B. J. 2003. Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler. გვ. 55

ორგანიზაციული კულტურა უნდა შევავსოთ, როგორც მენეჯმენტის აქტივობათა ერთობლიობა. ესა თუ ის ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება იდენტიფიცირებულ იქნას, როგორც მენეჯმენტის სტრატეგია შემდეგ მნიშვნელოვან საკითხებთან დაკავშირებით:

ორგანიზაციული კულტურის პარადიგმა: მენეჯმენტი განსაზღვრავს როგორც კომპანიის მისიას, ასევე ხედვას, ასევე აწესებს იმ ძირითად ფასეულობებსა და ღირებულებებს, რომლებიც უნდა გაიზიარონ დასაქმებულებმა. მენეჯმენტი განსაზღვრავს ფაქტორებსა და ეფექტური კომუნიკაციის საშუალებებს, რომლებიც წარმოადგენენ კრიტიკულად მნიშვნელოვანს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში³³.

კონტროლის სისტემები: არსებობს სპეციალური გაიდლაინები, სადაც მოყვანილია თუ როგორ უნდა მოიქცეს დასაქმებული ამა თუ იმ სიტუაციაში, რათა მისი ქცევა არ გავიდეს ორგანიზაციული კულტურის ჩარჩოებიდან.

ორგანიზაციული სტრუქტურები: მენეჯმენტი ირჩევს თუ როგორი ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა გააჩნდეს კონკრეტულ ორგანიზაციას. ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე დიდწილად არის დამოკიდებული თუ როგორი ორგანიზაციული კულტურა ჩამოყალიბდება კომპანიაში მოგვიანებით. ორგანიზაციულ სტრუქტურაზეა დამოკიდებული თუ როგორ მოხდება კომუნიკაციის პროცესი კომპანიაში, როგორ განაწილდება რესურსები და როგორ იმოძრავენ საინფორმაციო ნაკადი.

ძალაუფლების სტრუქტურები: ძალიან ხშირად ძალაუფლება და კულტურა თითქმის ერთმანეთთან არის გაიგივებული. მენეჯმენტის როლი მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ტოპ მენეჯმენტი წყვეტს თუ რომელ თანამდებობებზე მყოფ პირებს ექნებათ ძალაუფლება და რა ტიპის იქნება ეს ძალაუფლება. მენეჯმენტი წყვეტს იმასაც, შეეძლება თუ არა დაბალი რგოლის პერსონალს მიიღოს გადაწყვეტილება დამოუკიდებლად, თუ თითოეული

³³ Mcauley J., Duberley J., Jonson Ph., Organization Theory, 2007 გვ. 65

საკითხი შეათანხმონ მენეჯმენტთან. ასეთი დეტალები კი გავლენას ახდენენ ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაზე.

სიმბოლოები: თითოეული ძლიერი ბრენდი დაკავშირებულია სიმბოლოსთან, ლოგოსთან რომელიც გამოხატავს ბრენდის არსს. მენეჯმენტმა უნდა გადაწყვიტოს თუ როგორი ლოგო ექნება კომპანიას. ლოგო უნდა იყოს რაც შეიძლება ორიგინალური, დასამახსოვრებელი, საინტერესო და ფართო მასებისთვის მისაღები. კომპანიის ლოგოს წარმატებულობაც ახდენს გავლენას ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე. ვინაიდან როდესაც დასაქმებული წარმოადგენს კომპანიის სახეს, ხოლო მას კი სხვა ადამიანები ეპყრობიან პატივისცემით, კომპანიის პრესტიჟულობიდან გამომდინარე, ეს უკვე იწვევს კმაყოფილებასა და ერთგულებას დასაქმებულში³⁴.

რიტუალები და ყოველ დღიური რუტინა: ყოველ დღიური რუტინა რომელსაც დასაქმებულები ასრულებენ საკუთარ სამუშაო ადგილზე დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაზე. როგორც ცნობილია, მაშინ როდესაც ორგანიზაცია მოითხოვს დასაქმებულებისგან შეასრულონ მხოლოდ კონკრეტული რუტინული აქტივობები და არ უტოვებს თავისუფლად ქმედების საშუალებას, ასეთი სამუშაო ყოველთვის უფრო დამღლელია. ის კომპანიები რომლებიც მეტ თავისუფლებას ანიჭებენ საკუთარ პერსონალს და არ აიძულებენ კონკრეტული წესები დაიცვან, რომლებიც რეალურად არ ემსახურება შრომის მწარმოებლურობის გაუმჯობესებას, მათი პერსონალი ბევრად უფრო ინოვაციური იდეებით ხასიათდება, ისინი არიან ბევრად პროდუქტიულები.

ისტორიები და მითები: ორგანიზაციული კულტურისთვის დიდი მნიშვნელობა გააჩნია ისტორიებსა და მითებს. ისევე როგორც სხვადასხვა ქვეყნის კულტურაში არსებობს მითები და ისტორია, ასევე კომპანიას შესაძლოა გააჩნდეს განსაკუთრებული ისტორია დაარსების შესახებ, მისი დამფუძნებლის შესახებ და ა.შ. რაც უფრო ლეგენდარული და გულისამაჩუყებელია ისტორია, მით უფრო უკეთ მოქმედებს დასაქმებულებზე, მით უკეთ უსვამს

³⁴ Mumford, M. D. , Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). "Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems," Leadership Quarterly 11 (1), 11-35.

ხაზს კომპანიის ძირითად ფასეულობებს და ხელს უწყობს ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრებასა და განვითარებას³⁵.

ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებასა და განვითარებაში ლიდერის როლი არის ძალიან მნიშვნელოვანი. პირველ რიგში მას უნდა ესმოდეს და აცნობიერებდეს ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვან საკითხებს, თავად უნდა იყოს ამ ფასეულობებისა და ღირებულებების გამტარებელი და შემსრულებელი. ორგანიზაციული კულტურა მაღალ დონეზე მხოლოდ მაშინ არის დაცული, როდესაც ლიდერი ახორციელებს მკაცრ მონიტორინგს, მუდმივად ავითარებს კულტურას და ინოვაციური ასპექტების შემოტანასაც ცდილობს. ლიდერებმა აუცილებლად უნდა გამოიჩინონ სიფრთხილე, რომ ორგანიზაციული კულტურა არ ასცდეს ამ ორგანიზაციის სტრატეგიასა და ძირითად მიზნებს გრძელვადიან პერიოდში.

ლიდერის ფუნქციაა არამარტო ჩამოაყალიბოს შესაბამისი ორგანიზაციული კულტურა, არამედ მოახდინოს სწორი კომუნიკაცია. მენეჯერი წარმოადგენს ერთგვარ სიმბოლოსა და მისაბამ მაგალითს დანარჩენი პერსონალისთვის ორგანიზაციული კულტურით განსაზღვრული ფასეულობებისა და ღირებულებების გაზიარების კუთხით.

ლიდერებს გააჩნიათ მრავალი ბერკეტი იმისთვის რომ შეიმუშაონ და განკარგონ ისეთი ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც მათი აზრით იქნება ყველაზე შესაფერისი კონკრეტული კომპანიისთვის. ერთ - ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ბერკეტი რომელიც გააჩნიათ მენეჯერებს არის, პერსონალის ტრეინინგი. ტრეინინგების მეშვეობით შესაძლებელია რომ დასაქმებულებს ჩამოუყალიბდეთ მსგავსი ფასეულობები, ღირებულებები და შეხედულებები ისეთ საკითხებთან დაკავშირებით, რაც მნიშვნელოვანია კომპანიისთვის.

ლიდერის როლი მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბების პროცესში, ვინაიდან მენეჯერმა უნდა შეარჩიოს ისეთი კადრები, რომლებიც შესაბამისი

³⁵ Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, The Free Press, New York, 1974 გვ. 45-63

იქნება კონკრეტული კომპანიისთვის. კადრი შესაძლებელია შეესაბამებოდეს ვაკანსიის მოთხოვნებს, ჰქონდეს შესაბამისი განათლება და გამოცდილება, მაგრამ პიროვნულად არ იყოს კონკრეტული კომპანიის ორგანიზაციული კულტურისთვის ადეკვატური ინდივიდი. ეს უნდა განსაზღვროს და შეაფასოს ლიდერმა, რათა ახალმა თანამშრომელმა გუნდში არ შემოიტანოს დისონანსი.

თითოეული ორგანიზაციის მიზანს წარმოადგენს, რომ იყოს მაქსიმალურად მომგებიანი. კომპანიის მომგებიანობა კი წარმოადგენს კარგი ორგანიზაციული კულტურის ნაწილს. ბიზნესი ცნობილი ხდება თავისი ეფექტიანობით. ამ ეფექტიანობას კი უზრუნველყოფენ პერსონალის წევრები. ეფექტიანობის გაზრდის ერთ - ერთ საშუალებას წარმოადგენს ორგანიზაციული კულტურის გაზიარებულობის დონის ზრდა სამუშაო გუნდებში.

ეფექტური გუნდის ჩამოყალიბებისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს კომპანიის ლიდერობას. მაშინ როდესაც კომპანიის ლიდერობა არის ეფექტური, მათ მიერ ჩამოყალიბებული სისტემაც არის ეფექტიანი. ასეთი ლიდერები ცდილობენ შემოიკრიბონ ტალანტები და ასევე გადაწყვეტილების მიღების დროს აზრი ჰკითხონ თავისი გუნდის წევრებს. ეფექტური გუნდები წარმოადგენს მთავარ ასპექტს ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის შესაქმნეად, რომელიც იქნება ინოვაციური და შექმნის კომპანიისთვის ადეკვატურ გარემოს.

ეფექტური ორგანიზაციული კულტურის შექმნისთვის მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს გახსნილი და ნათელი კომუნიკაცია კომპანიის დასაქმებულებსა და მენეჯმენტს შორის. უნდა იყოს ჩამოყალიბებული ურთიერთნდობა. როგორც კომპანიის მენეჯმენტი უნდა ენდობოდეს თავის თანამშრომლებს, ასევე პერსონალი უნდა ენდობოდეს თავის უფროსობას. მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს დავალებების სიცხადე და პერსონალის ხელშეწყობა³⁶.

³⁶Shaping organizational culture <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/shaping-organizational-culture/#:~:text=Communicating%20Culture-,The%20role%20of%20the%20manager%20is%20essential%20to%20the%20successful,in%20the%20organization%20should%20behave.&text=Leaders%20have%20a%20number%20of,their%20disposal%20to%20communicate%20culture.>

ლიდერებმა უნდა უზურუნველყონ რომ გადაწყვიტონ კონფლიქტები, რომლებიც კომპანიაში წარმოიშვება. აღსანიშნავია რომ კონფლიქტი არის გარდაუვალი როგორც კომპანიის თანამშრომლებს შორის, ასევე კომპანიასა და მომხმარებლებს შორის. მენეჯმენტმა კი უნდა უზურუნველყოს რომ კონფლიქტების გადაჭრა მოხდეს ეფექტურად. კონფლიქტის ეფექტურად გადაჭრა კი ნიშნავს, რომ კონფლიქტის მხარეები დარჩნენ კმაყოფილნი და იგრძნონ რომ სამართლიანად მოეპყრნენ და არა უსამართლოდ.

ლიდერებმა უნდა მოახდინონ პერსონალის წევრების როლებისა და პასუხისმგებლობის ნათლად განსაზღვრა. დასაქმებულმა უნდა იცოდეს ზუსტად რა ევალება, რათა ორგანიზაციული კულტურა იყოს რეალური და არა მხოლოდ ფურცელზე გაწერილი.

მენეჯმენტის ფუნქციაა რომ ორგანიზაციაში შექმნას ისეთი გარემო, სადაც სხვადასხვა განყოფილების წარმომადგენლები და სხვადასხვა გუნდები ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირში იქნებიან და ექნებათ ახლო კავშირი. ეს საჭიროა რათა პრობლემები გადაიჭრას კომპლექსურად. მენეჯმენტმა კომპანიაში უნდა შექმნას პოზიტიური ატმოსფერო, რათა თანამშრომლებს უხაროდეთ სამსახურში მისვლა.

თავი III . სტრატეგიული ლიდერობა და ლიდერის ფუნქციების ანალიზი ქართულ კომპანიებში

3.1. კვლევის თეორიულ - მეთოდოლოგიური საფუძვლები, მიზანი და ამოცანები, ეთიკური საკითხები

კვლევის მეთოდოლოგიის საშუალებით გამოვიყენეთ სხვადასხვა ტექნიკა, რათა მიგვეღწია კვლევის მიზნისთვის და პასუხი გაგვეცა ჩვენთვის მნიშვნელოვან და აქტუალურ საკითხებზე.

კვლევის განხორციელებისათვის ჩატარებულ იქნა სხვადასხვა პროცედურები, რომლებიც დაგვეხმარა თავი მოგვეყარა კვლევისთვის საჭირო მასალისათვის.

კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა კვლევის სხვადასხვა მეთოდები. აქტიურად გავიყენეთ მეორადი კვლევის მეთოდი, რომელიც გულისხმობს კონკრეტულ საკითხთან დაკავშირებით უკვე ჩატარებული კვლევების შედეგების გამოყენებას, სტატისტიკური მონაცემების გამოყენებას და ჩვენი კვლევის ჭრილში მათ ანალიზს.

კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა სხვადასხვა მრავალფეროვანი ლიტერატურა, სტატიები, წიგნები, მეცნიერთა ნაშრომები, რომლებიც ეხებოდა სტრატეგიულ ლიდერობასა და ლიდერის ფუნქციებს.

ჩვენი კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენდა სტრატეგიული ლიდერობისა და ლიდერული თვისებების გამოკვლევა, ქართულ ბაზარზე მოღვაწე კომპანიებში.

ძირითადი საკვლევი კითხვების ჩამოყალიბებამდე შევიმუშავეთ კვლევის ქვე - კითხვები, რომლებიც შემდეგნაირად გამოიყურება:

- ლიდერობასთან დაკავშირებული მიდგომების მიმოხილვა და ანალიზი;
- ლიდერული კონცეფციების გაანალიზება;
- ლიდერის როლის განსაზღვრა კომპანიაში მისი მმართველობის დროს;

- ლიდერის როლი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში;
- ლიდერების მიერ დაშვებული ძირითადი შეცდომები კომპანიის მართვის დროს.

ამ ქვეკითხვებზე დაფუძნებით ჩამოვყალიბეთ კვლევის ძირითადი კითხვები:

- *რა თვისებები გააჩნია ლიდერს და როგორ უძღვება ის თავის საქმიანობას, როდესაც მას თავისივე გუნდის წევრები განიხილავენ როგორც კარგ ლიდერს?*
- *რა ტიპის შეცდომებს უშვებენ ქართველი ლიდერები ძირითადად მართვის პროცესში და როგორ უნდა მოხდეს მათი აღმოფხვრა?*
- *ლიდერი ახდენს თუ არა გავლენას კომპანიის წარმატებაზე და რაში გამოიხატება ეს?*

კვლევის ფარგლებში გამოკითხულ იქნა 30 მენეჯერი და ამავე კომპანიების მომუშავეები 50 პირი. თითოეული ჩალრმავებული ინტერვიუს ხანგრძლივობა მოიცავდა 10-15 წუთს. დახურული ტიპის კითხვარი რესპოდენტებთან გაგზავნილ იქნა პროგრამა Google drive-ის მეშვეობით.

დასაქმებულთა გამოკითხვა ჩატარდა იმ მიზნით რომ რეალური ყოფილიყო ლიდერთა უნარ - ჩვევების შეფასება. ვინაიდან თითოეული ადამიანი სურვილის მიუხედავად სუბიექტურია საკუთარი თავის შეფასების დროს, ხოლო მათი დაქვემდებარებულების მიერ კი ბევრად ობიექტურად ხდება ლიდერის დადებითი და უარყოფითი მხარეების შეფასება. ჩვენი აზრით, ლიდერთა უნარ - ჩვევების ამგვარი შეფასება მეტად რეალურ სურათს მოგვცემდა, ვიდრე მხოლოდ უშუალოდ ლიდერთა გამოკითხვა.

კვლევის ძირითად შეზღუდვას წარმოადგენდა ის, რომ მენეჯერებს არ სურთ გაამხილონ საკუთარი სამუშაო ადგილი და ვინაობა. მათ სურთ რომ ინტერვიუს დროს გაჟღერებული ინფორმაცია დარჩეს ინკოგნიტოდ. აღნიშნული გამომდინარეობს იმ ფაქტიდან, რომ მენეჯერები არაეფექტური მმართველობის ერთ-ერთ მიზეზს ხედავენ მმართველებისა და მფლობელების არასწორ გადაწყვეტილებებში, რომლის გახმოვანებაც მათ არ სურთ.

კვლევის შეზღუდვის მიზეზი გახდა დასაქმებულებისთვის დასმული კითხვები საკუთარი მენეჯერების უარყოფითი მხარეების შესახებ. კვლევაში მონაწილე პირებმა ისურვეს ანონიმურად დაეფიქსირებინათ თავიანთი შეხედულებები, რათა კრიტიკამ არ გამოიწვიოს მათი მენეჯერების გალიზიანება.

ეთიკურ ფაქტორებიდან გამომდინარე მივიღეთ გადაწყვეტილება, რომ ჩვენ მიერ მოპოვებული კვლევის შედეგები დამუშავდეს იმგვარად, რომ ზიანი არ მიადგეს არც ერთ დასაქმებულსა და არც ერთ მენეჯერს მათ მიერ გამოჩენილი გულწრფელობისა და კვლევაში ჩართულობის მიზეზიდან გამომდინარე. ამიტომ კვლევის ობიექტთა ვინაობა რჩება ანონიმურად.

კვლევის განხორციელების ადგილად შერჩეულ იქნა სუპერმარკეტების ქსელები. აღნიშნული განპირობებულია იმ მიზეზით, რომ ყოველდღიურად მომხმარებელთა დიდი ნაკადი სარგებლობს აღნიშნული ობიექტების მომსახურებით. აქედან გამომდინარე, ლიდერის ფუნქცია უფრო მნიშვნელოვნად მჟღავნდება სტრესულ სამუშაო გარემოში. ასეთ პირობებში უკეთ არის შესაძლებელი ლიდერული უნარ - ჩვევების შეფასება, დადებითი და უარყოფითი მხარეების დანახვა.

კვლევა ჩატარა სუპერმარკეტების ქსელების „ორი ნაბიჯი“, „ნიკორა“, „მაგნიტი“ ფილიალების მენეჯერებთან, რომლებიც წარმოადგენენ ამ ობიექტზე გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს, ლიდერებს რომლებიც მართავენ კონკრეტულ ობიექტს. ამ ლიდერებს აქვთ კომუნიკაცია დასაქმებულებთან და წყვეტენ მნიშვნელოვან პრობლემებს, რომლებიც იქმნება კონკრეტულ ობიექტებზე.

გამოკითხული პერსონალის წევრებიც დასაქმებულნი არიან ამავე სუპერმარკეტებში, მოლარისა და კონსულტანტების თანამდებობაზე. ვინაიდან მათი სამუშაო არის სტრესული განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ლიდერის ქცევას, მის თვისებებსა და მმართველობით სტილს.

3.2. კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების რაოდენობრივი ანალიზი

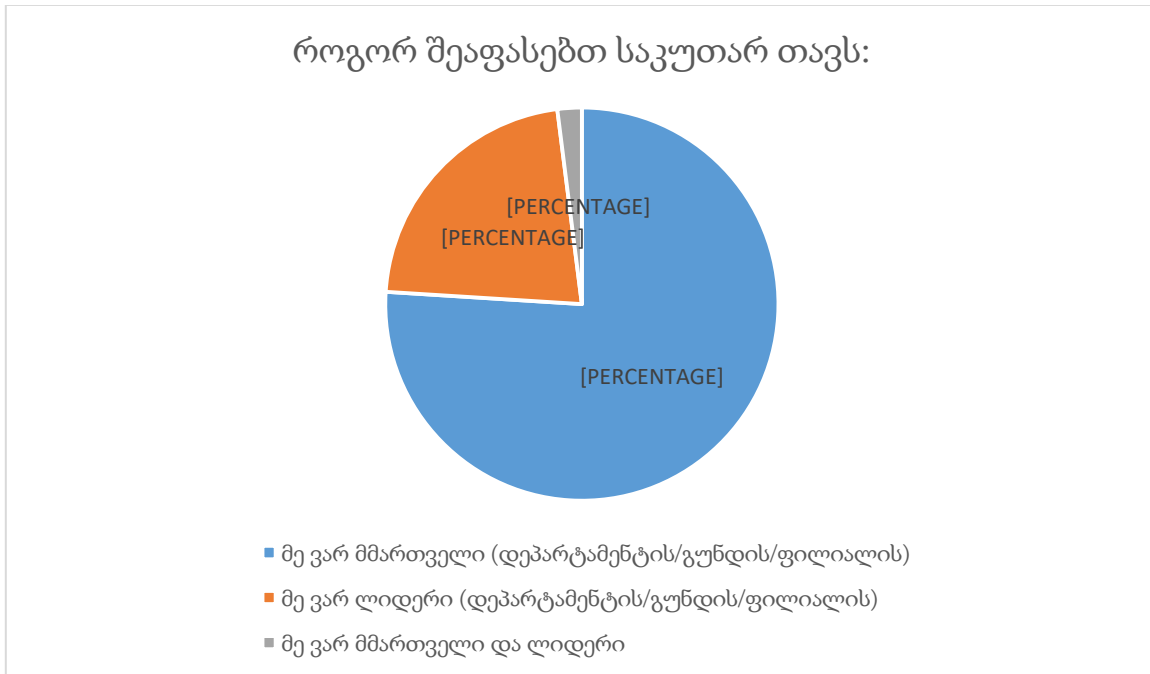
კვლევის პროცესში ჩვენს მიზანს წარმოადგენდა, რომ თანაბრად ყოფილიყო გამოკითხული როგორც ქალბატონები, ასევე მამაკაცები. მივალწიეთ აღნიშნულ შედეგს და გამოკითხული მენეჯერების 51% წარმოადგენს ქალბატონებს, ხოლო 49% კი მამაკაცებს.

ასაკის მიხედვით მხოლოდ 7% წარმოადგენდა 18-დან 25 წლამდე მენეჯერებს, რომლებიც ძირითადად დაიწყებენ საფეხურზე იმყოფებოდნენ. მენეჯერეთა 40% იყო 26-დან 35 წლამდე. ხოლო 36-დან 45 წლამდე კი გამოკითხული მენეჯერების 30%. 45 წელს და ზემოთ კი გამოკითხულთა 23% აღმოჩნდა. მენეჯერის საქმიანობა თანამედროვე სამყაროში ძალიან დიდ დროსა და ენერჯიას მოითხოვს, ამავ დროს გამოცდილებასაც, თუმცა ასაკოვანი ადამიანები არჩევენ უფრო მშვიდ სამუშაოს და ნაკლებ პასუხისმგებლობას.

შეკითხვაზე თუ მენეჯერთა რომელ რგოლს მიაკუთვნებდნენ თავს მენეჯერთა 35%-მა გასცა პასუხი, რომ ის იყო დაბალი რგოლის მენეჯერი. გამოკითხული მენეჯერების 52%-მა უპასუხა რომ წარმოადგენდა საშუალო რგოლის მენეჯერს, ხოლო გამოკითხულთა 13% კი თავს მიაკუთვნებდა მაღალი რგოლის მენეჯერებს.

აღსანიშნავია, რომ ჩვენ მიერ გამოკითხვა ჩატარდა ძირითადად საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერებში, რომლებიც მუშაობენ ე.წ. პირველ ხაზზე დასაქმებულებთან. ამასთანავე, საქართველოში მენეჯერთა სტატუსი ხშირად განსხვავდება საზღვარგარეთ მენეჯერის დონისგან. აღნიშნული განპირობებულია იმ ფაქტორით, რომ საქართველოში მოქმედი კომპანიების არეალი ბევრად მცირეა. შესაძლოა მენეჯერი რომელიც საქართველოში საშუალო ან მაღალი რგოლის მენეჯერად ითვლება, იმავე ტიპის ორგანიზაციაში, განვითარებულ ქვეყანაში მოგვევლინოს როგორც დაბალი რგოლის მენეჯერი. კვლევის შეზღუდვიდან გამომდინარე, ზუსტი ინფორმაცია მოგვეპოვებინა თუ რამდენ დასაქმებულს მართავს მენეჯერი, რათა ამის მიხედვით შეგვეფასებინა მისი რანგი, ჩვენ დავეყრდენით მენეჯერთა შეფასებებს საკუთარი სტატუსისა და რანგის შესახებ.

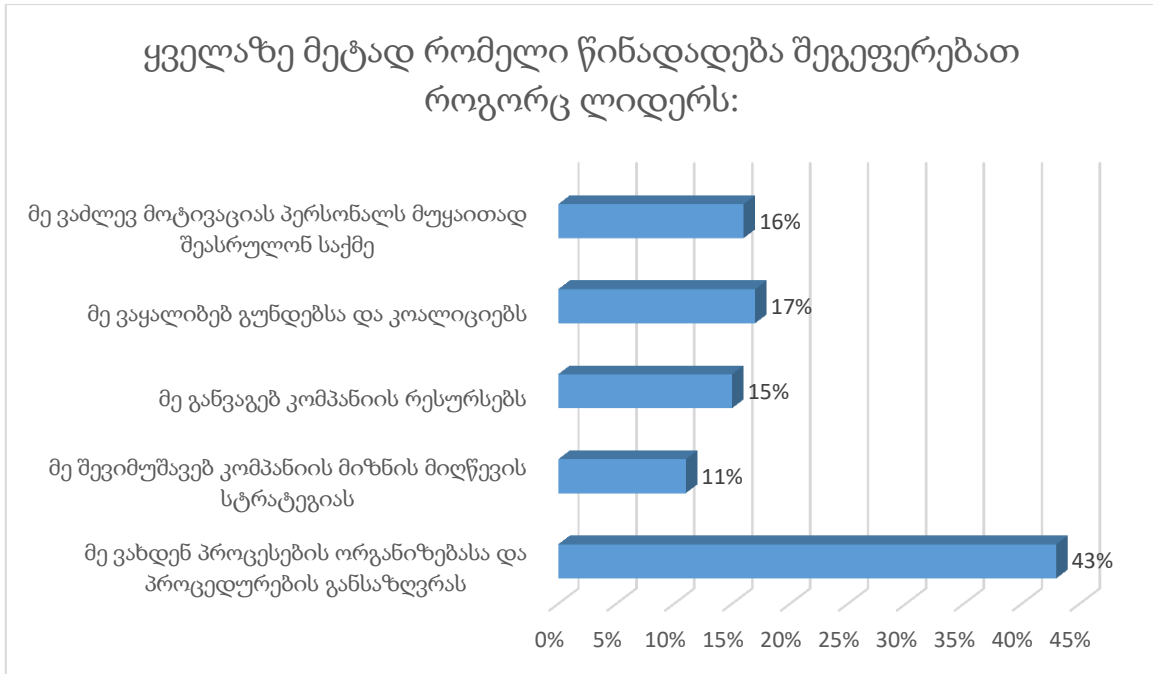
შეკითხვაზე მენეჯერები როგორ აფასებენ საკუთარ თავს, მივიღეთ შემდეგნაირი შედეგები:



დიაგრამა N მენეჯერების მიერ საკუთარი სტატუსის შეფასება

წყარო: კვლევის შედეგები

როგორც ვხედავთ, მენეჯერთა აბსოლუტური უმრავლესობა საკუთარ თავს არ აღიქვამს როგორც ლიდერს, არამედ მათ მიაჩნიათ რომ წარმოადგენენ მხოლოდ და მხოლოდ მმართველებს კონკრეტულ ადგილზე. მენეჯერთა ასეთი დამოკიდებულება პირდაპირ მიგვითითებს იმ ფაქტზე, რომ მათი მხრიდან არ უნდა ველოდოთ ლიდერობას, არ ცდილობენ ლიდერული უნარ-ჩვევების განვითარებას, არამედ მუშაობენ როგორც ჩვეულებრივი მუშაკები. მხოლოდ 22%-ს მიაჩნია და გაცნობიერებული აქვს თავისი პოსტი, როგორც ლიდერს. ხოლო 2% კი რომელიც თავს თვლის ლიდერადაც და მმართველადაც რეალურად გრძნობს მენეჯერის დანიშნულებასა და ფუნქციას, თუმცა ეს ჯერ კიდევ არ ნიშნავს, რომ ზუსტად და ზედმიწევნით ასრულებენ მენეჯერის, როგორც ლიდერის სამუშაოს.

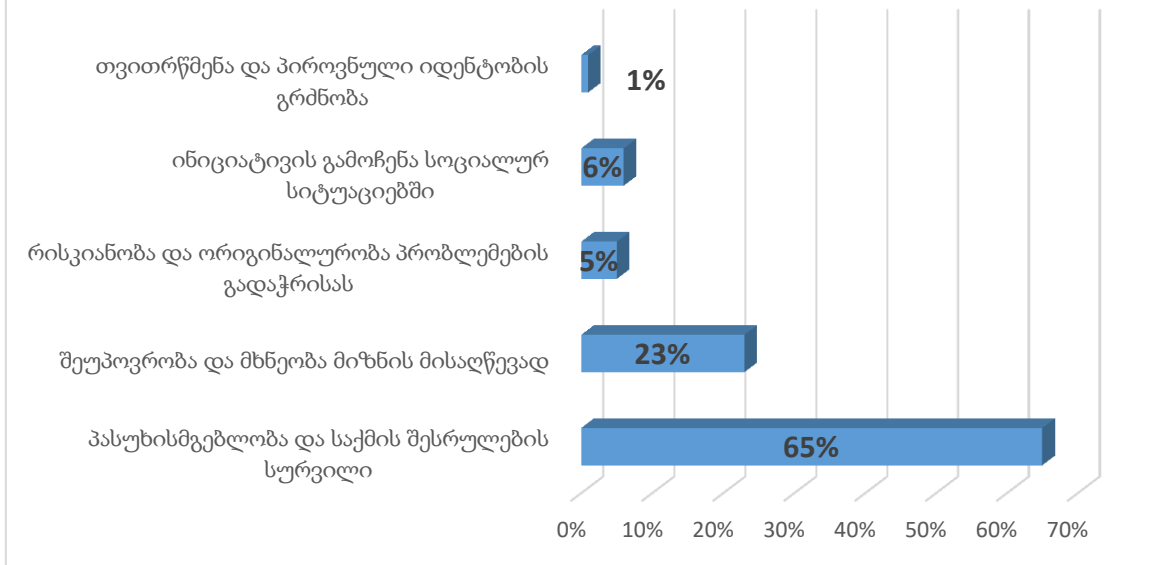


დიაგრამა N ყველაზე მეტად რომელი წინადადება შეეფერება მენეჯერს, როგორც ლიდერს

წყარო: კვლევის შედეგები

როგორც ვხედავთ, მენეჯერთა უმრავლესობის შეფასებით მათ საქმეს წარმოადგენს პროცესების ორგანიზება და პროცედურების დაგეგმვა, რის მიხედვითაც უნდა მოხდეს საქმის შესრულება ორგანიზაციაში. აღნიშნული შედეგები ბუნებრივია იქიდან გამომდინარე, რომ მენეჯერთა უმრავლესობა წარმოადგენენ დაბალი და საშუალო რანგის მენეჯერებს. სტრატეგიის შემუშავებასა და მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებაზე, როგორც წესი, გადაწყვეტილებას იღებენ მაღალი რანგის მენეჯერები.

ყველაზე მეტად რომელი თვისებები გახასიათებთ:

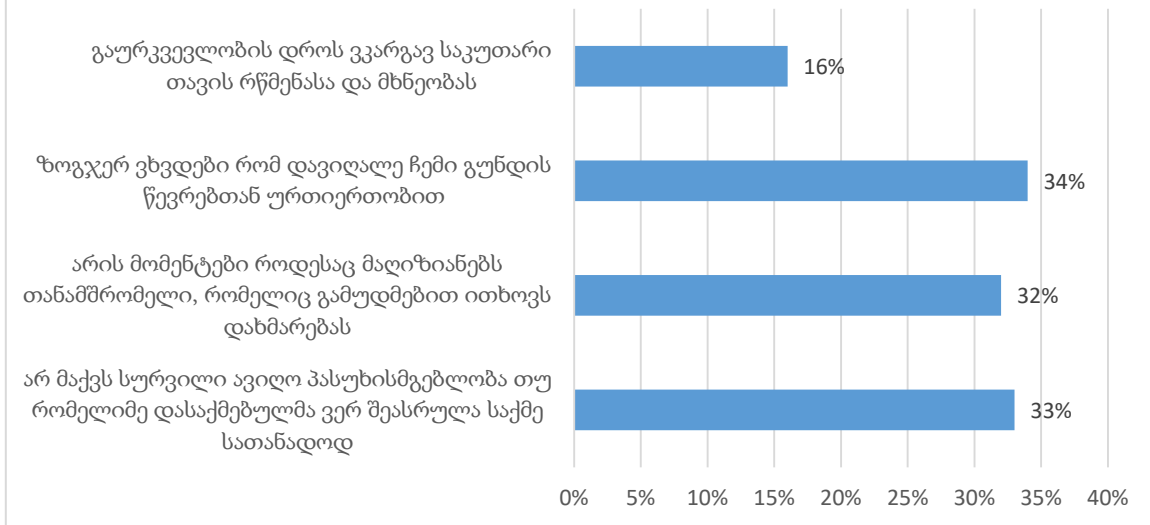


დიაგრამა N ყველაზე მეტად რომელი თვისებები ახასიათებთ მენეჯერებს მათი შეფასებით

წყარო: კვლევის შედეგები

როგორც ვხედავთ, მენეჯერთა უმეტესობის შეფასებით დადებით ნიშან - თვისებას წარმოადგენს პასუხისმგებლობა და საქმის შესრულების სურვილი, რამაც განაპირობა პასუხთა დიდი ერთობლიობის მიმართვა ამ კონკრეტულ საკითხთან დაკავშირებით. რისკიანობა და ორიგინალურობა პრობლემების გადაჭრის დროს მხოლოდ 5%-სთვის არის დამახასიათებელი. აღნიშნული განპირობებულია იმ ფაქტორითაც, რომ კომპანიის მფლობელებს არ უყვართ როდესაც გადაწყვეტილებებს იღებენ დაქირავებული მენეჯერები. მათ არ აძლევენ თავისუფლად მოქმედების საშუალებას, რაც წარმოადგენს დამაბრკოლებელ ფაქტორს მენეჯერებისთვის იცვნიენ უფრო მეტად კრეატიულები და ორიგინალურები.

უარყოფითი თვისებები რომლებიც გახასიათებთ,
როგორც ლიდერს:



დიაგრამა N უარყოფითი თვისებები, რომლებიც დამახასიათებელია მენეჯერებისთვის, როგორც ლიდერებისთვის

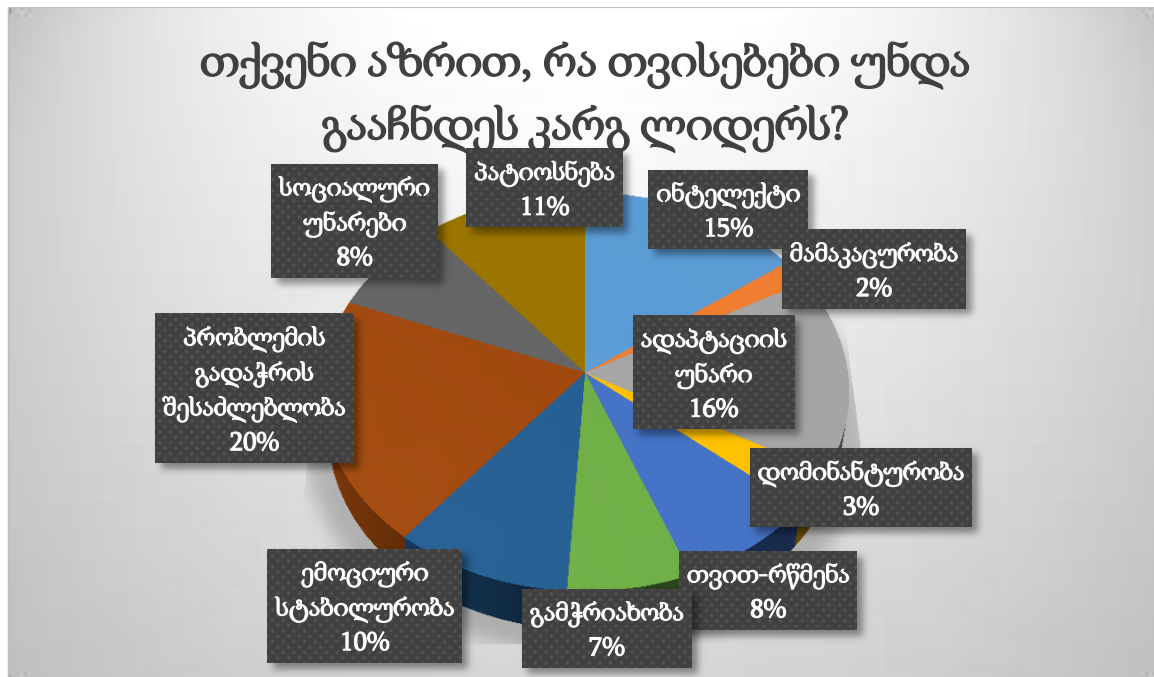
წყარო: კვლევის შედეგები

მენეჯერთა უმრავლესობის მიხედვით, ისინი იღლებიან გუნდის წევრებთან ურთიერთობით. აღნიშნული პასუხი განპირობებულია იმ ფაქტორით, რომ ქსელურ მარკეტებში ხელმძღვანელობა მიმართულია დაიქირაოს ისეთი პერსონალი, რომელსაც არ გააჩნია გამოცდილება და არ არიან პროფესიონალები. ამის ხარჯზე კი მათ გადაუხადოს დაბალი ხელფასი. გამოცდილების უქონლობისა და დაბალი პროფესიონალიზმის მიუხედავად საქმე უნდა შესრულდეს როგორც საჭიროა. ამ დროს მთელი დატვირთვა გადადის მენეჯერზე. ამ დროს მენეჯერმა ან თავად უნდა შეასრულოს ეს მოვალეობები, ან უზურნველყოს თავისი ჯგუფის წევრებისთვის სწავლება, რათა მათ შეძლონ საქმის შესრულება.

ხშირ შემთხვევაში დაბალკვალიფიციურ კადრებს არ გააჩნიათ შესაბამისი განათლებაც კი რომ ნორმალურად შეასრულონ მათზე დაკისრებული მოვალეობა. ამ დროს თავისთავად

მენეჯერს, რომელსაც თავისი საქმეც საკმაოდ ბევრი აქვს, არ სურს აიღოს პასუხისმგებლობა გუნდის წევრის მიერ გაფუჭებულ საქმეზე.

არის სიტუაციები როდესაც კომპანიებში გადაწყვეტილებას იღებენ ზედა რგოლის მენეჯერები, მფლობელები, მაგრამ კომუნიკაცია დაბალ დონეზეა და საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერებს სწრაფად არ მიეწოდებათ ეს ინფორმაცია. ამ დროს წარმოიქმნება გაურკვეველობა და გაუგებრობები მომხმარებლებსა და ფილიალის მენეჯერს შორის. ასეთ სიტუაციაში ძალიან რთულია მენეჯერმა თვითნებურად მიიღოს გადაწყვეტილება, რომელმაც შესაძლოა დააკარგვინოს სამუშაო ადგილი.



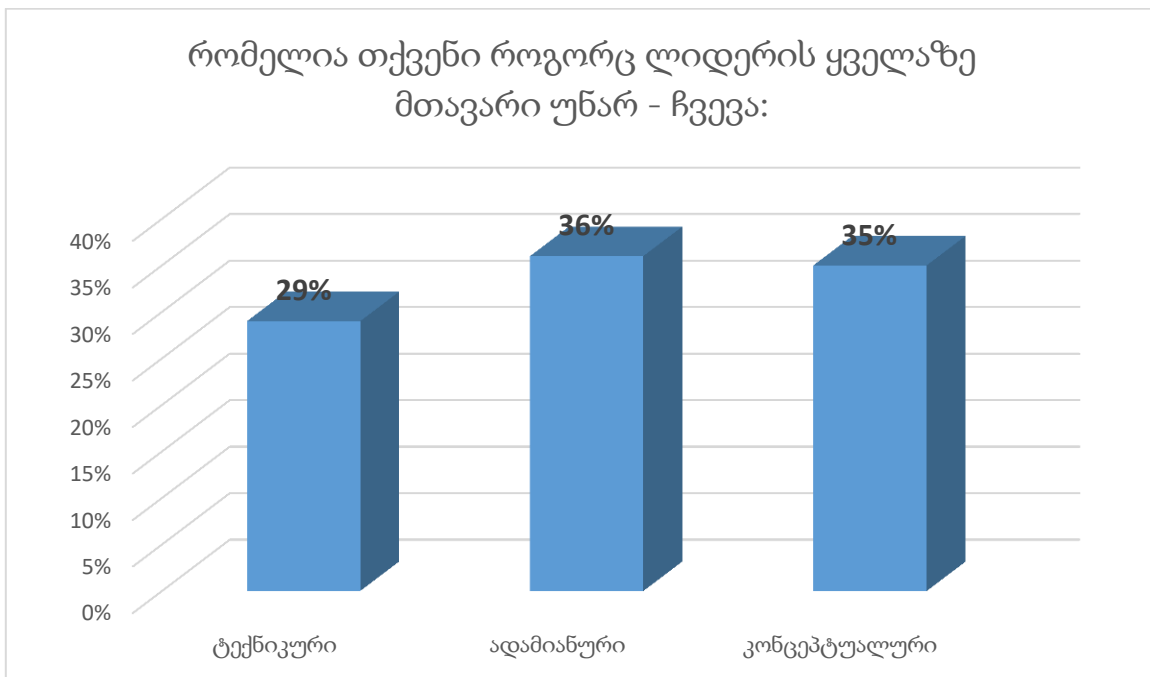
დიაგრამა N მენეჯერთა აზრით, რა თვისებებს უნდა ფლობდეს კარგი ლიდერი

წყარო: კვლევის შედეგები

ლიტერატურის ანალიზის მიხედვით, მსოფლიოს წამყვანი მეცნიერები მენეჯერებს განიხილავენ უპირველესად როგორც ლიდერებს. თუ მენეჯერი არ არის ლიდერი, ვერ შეძლებს რომ იყოს კარგი მმართველი. ამ ფაქტორიდან გამომდინარე, ლიდერობა აუცილებლად მოიაზრებს გარკვეული თვისებებისა და უნარ - ჩვევების ფლობას. არსებობს

თვისებები, რომლებიც პიროვნებას ანიჭებს ლიდერობის მეტ უნარს. აქედან გამომდინარე, ძალიან საინტერესოა თუ რა თვისებები მიაჩნიათ ქართველ მენეჯერებს ლიდერობის აუცილებელ თვისებებად.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ მათი შეფასებით მნიშვნელოვან ლიდერულ თვისებას წარმოადგენს პრობლემის გადაჭრის უნარი, მას კი მოჰყვება ადაპტაციის უნარი. მეცნიერთა მოსაზრებები ემთხვევა პრაქტიკოსი მენეჯერების შეხედულებას ლიდერობის უნარ - ჩვევების შესახებ, ვინაიდან შეუძლებელია ინდივიდი იყოს ლიდერი, მაგრამ არ შეეძლოს ეფექტიანად გადაჭრას პრობლემები. პრობლემების გადაჭრისთვის კი აუცილებელია, რომ ლიდერს შეეძლოს ადაპტაცია სწრაფად გაიაროს არსებულ ვითარებაში. თუ ლიდერი ვერ გაერკვა და ვერ მოახდინა სიტუაციასთან ადაპტაცია, შესაბამისად ვერც პრობლემის გადაჭრას შეძლებს.

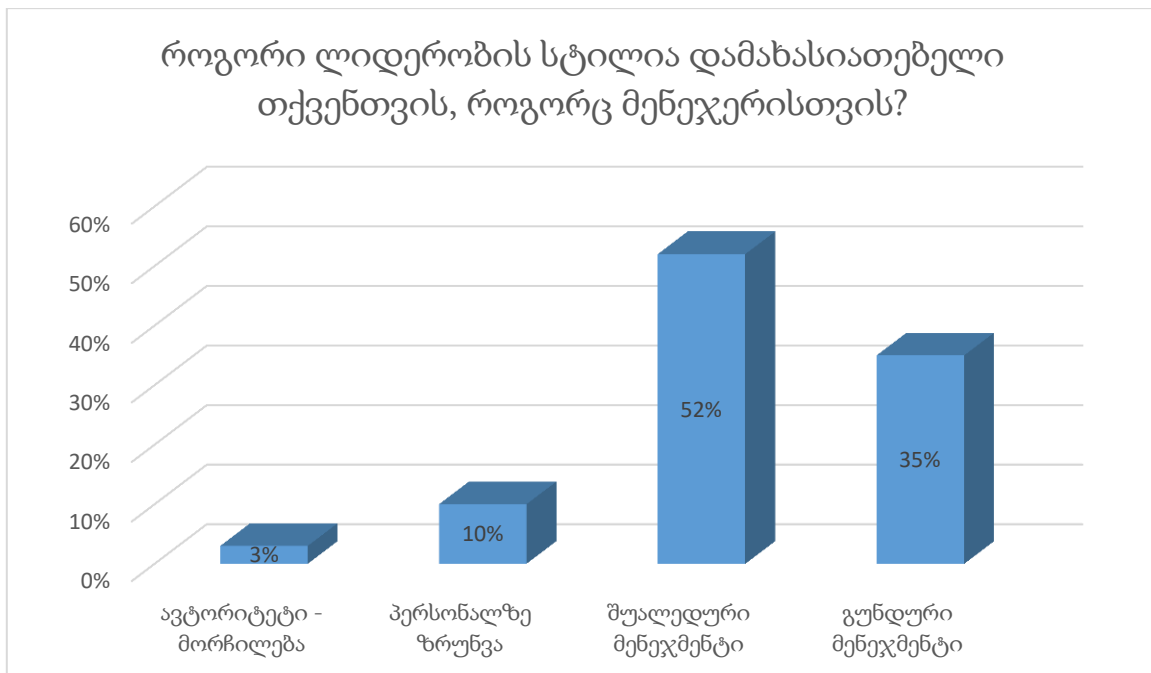


დიაგრამა N რომელია მენეჯერთა როგორც ლიდერების ყველაზე მთავარი უნარ - ჩვევა

წყარო: კვლევის შედეგები

კვლევის შედეგებით გამოიკვეთა, რომ მენეჯერებს საკუთარ ძლიერ მხარედ მიაჩნიათ ადამიანური უნარ - ჩვევები. აღსანიშნავია, რომ თანამედროვე მენეჯმენტის მკვლევარი მეცნიერები განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ მენეჯერთა ქცევის მოდელებს თავიანთ დაქვემდებარებულებთან. შესაძლოა მენეჯერს არ გააჩნდეს ტექნიკური უნარ - ჩვევები, ან არ ჰქონდეს შესაძლებლობა რომ თავის პოსტზე გამოავლინოს კონცეპტუალური უნარ - ჩვევები, მაგრამ მას ყველა სიტუაციაში აუცილებლად დასჭირდება ადამიანურებთან კომუნიკაციის უნარი. კომუნიკაციის გარეშე შეუძლებელია რომ რაიმე ტიპის დაწესებულების, ან თუნდაც ჯგუფის მართვა განხორციელდეს.

მენეჯერები ასევე დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ კონცეპტუალურ უნარ - ჩვევებს. მენეჯერს როგორც ლიდერს უნდა შეეძლოს სიტუაციის აღქმა ერთობლიობაში, რისკების იდენტიფიცირება და ამ რისკების თავიდან აცილება. ორგანიზაცია რომელსაც ჰყავს მენეჯერი და მას გააჩნია კონცეპტუალური უნარ - ჩვევები, ეს ორგანიზაცია დაზღვეულია ძირითადი რყევებისგან.



დიაგრამა N როგორი ლიდერობის სტილია დამახასიათებელი მენეჯერებისთვის

წყარო: კვლევის შედეგები

მენეჯერთა შეფასებით მათთვის დამახასიათებელია შუალედური მენეჯმენტი. ეს არის ერთგვარი გარანტია მენეჯერებისთვის, რომ მათი ქმედებები არ იქნება გადამეტებული, ან პირიქით მცირე დოზით, რათა ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მიღწევა მოხდეს. ყველაზე ნაკლები პროცენტი მიიღო ავტორიტეტი - მორჩილების მმართველობის სტილმა, რომელიც გულიხმობს პერსონალთან მენეჯერის ავტორიტეტის გამოყენებას, ურთიერთობებს სადაც მენეჯერს უპირობოდ უნდა დაემორჩილონ დაქვემდებარებულები, წინააღმდეგ შემთხვევაში მიიღებენ სასჯელს, ან შესაძლოა დაკარგონ სამსახური და ა.შ. ასევე, მენეჯერების შეფასებით მათი მმართველობის სტილი შეესაბამება გუნდურ მენეჯმენტის, როდესაც გუნდის თითოეული წევრის მიზანს წარმოადგენს საერთო მიზნის მიღწევა და ისინი ერთმანეთს ეხმარებიან თითოეული ამოცანის შესრულებაში.

კვლევის ფარგლებში კვლევა ჩატარებულ იქნა მენეჯერებთან არა მხოლოდ დახურული კითხვარის, არამედ ჩაღრმავებული ინტერვიუს ფორმატიტაც. ჩაღრმავებული ინტერვიუს პირველ კითხვას წარმოადგენდა, თუ რას ნიშნავს თავად მენეჯერებისთვის კარგი ლიდერი.

„კარგი ლიდერი არის ადამიანი, რომელსაც შეუძლია ეფექტურად მართოს გუნდის წევრები, მიიღოს სწორი გადაწყვეტილებები, იყოს მეგობრული და ამავდროულად მკაცრი“.

გამოკითხული მენეჯერების უმეტესობა თანხმდება იმ საკითხზე, რომ კარგ ლიდერს უნდა შეეძლოს თავისი გუნდის წევრების მართვა, სწრაფად და ეფექტურად იღებდეს გადაწყვეტილებებს, არ უნდა ეშინოდეს შეცდომების და პასუხისმგებლობას იღებდეს თავისივე ქმედებებზე. მენეჯერთა შეფასებით კარგი ლიდერი ორიენტირებული უნდა იყოს თავისი გუნდის წევრების დახმარებაზე.

კითხვაზე თუ რა თვისებები უნდა ახასიათებდეს ნამდვილ ლიდერს, მენეჯერებმა გვიპასუხეს შემდეგი:

“კარგი ლიდერი აუცილებლად უნდა იყოს პატიოსანი, გააჩნდეს კომუნიკაციის უნარები, იყოს თავდაჯერებული, იყოს კრეატიული და დასაქმებულებთან ჰქონდეს პოზიტიური დამოკიდებულება“.

მენეჯერებმა ჩამოთვალეს უამრავი უნარ - ჩვევა, რომელიც უნდა გააჩნდეს კარგ ლიდერს, ეს უნარ - ჩვევები კი მოიცავს შემდეგ ძირითად მნიშვნელოვან საკითხებს: ლიდერს უნდა შეეძლოს დაქვემდებარებულების ინსპირაცია, მათთვის მოტივაციის დონის გაზრდა. ლიდერს უნდა გააჩნდეს ემპათიის გრძნობა, რომელიც გულისხმობს საკუთარი დასაქმებულების გაგებას, მათი პრობლემების გაზიარებას. კარგი ლიდერი პასუხისმგებლობას უნდა იღებდეს არამხოლოდ საკუთარ ქმედებებზე, არამედ თავისი გუნდის წევრების საქციელზეც კი. კარგ ლიდერს უნდა გააჩნდეს ენთუზიაზმი და სურვილი, რომ არსებული ვითარება გააუმჯობესოს და გახადოს უფრო კომფორტული და მიმზიდველი მომუშავეებისთვის.

კარგი ლიდერი უნდა აზროვნებდეს რაციონალურად და არასდროს ჩერდებოდეს მიღწეულ შედეგზე, მას უნდა შეეძლოს პრობლემების გადაჭრა. კარგი ლიდერები არასდროს ეძებენ დამნაშავეებს წარუმატებლობის შემთხვევაში. ისინი თავად იღებენ პასუხისმგებლობას თითოეულ შეცდომაზე.

კითხვაზე შესაძლებელია თუ არა ლიდერობის შესწავლა, თუ ის აუცილებლად თანდაყოლილი თვისებაა, ორად გაიყო მენეჯერთა შეხედულებები:

„მე ვფიქრობ, რომ თუ პიროვნება დაიბადა ლიდერული უნარ - ჩვევებით, მას მეტი შანსი აქვს სწავლების შედეგად გახდეს კარგი ლიდერი, ვიდრე მას ვისაც ეს უნარ - ჩვევების საერთოდ არ ჰქონია“.

„ჩემი აზრით, შესაძლებელია რომ შეისწავლო და გახდე ბრწყინვალე ლიდერი. ამის არაერთი მაგალითი გვაქვს ისტორიაში. მთავარია მონდომება“.

„მე მგონია ან ხარ ლიდერი, ან არა. რაც უნდა ისწავლო ისეთი ვერ გახდები, თუ ნიჭი არ გაგაჩნია“.

მეცნიერთა შეხედულებებიც იყოფა ამ საკითხთან დაკავშირებით, თუმცა უმეტესობა მიიჩნევს, რომ ლიდერობის შესწავლა თავისუფლად არის შესაძლებელი.

კითხვაზე რომ მენეჯერებს დაეხასიათებინათ ცუდი ლიდერები, მათი მოსაზრებები დაემთხვა იმ საკითხში, რომ ცუდი ლიდერისთვის აუცილებლად დამახასიათებელია კომუნიკაციის ნაკლებობა, გუნდის წევრებთან მუდმივი კონფლიქტები და გაუგებრობები, ადაპტაციის უნარების ნაკლებობა. ცუდ ლიდერს არ გააჩნია მომავლის ხედვის უნარი და ვერ იღებს სწორ გადაწყვეტილებებს, არ შეუძლია პრობლემების გადაჭრა.

კითხვაზე თუ ლიდერობის რა სტილი ახასიათებთ მენეჯერებს მივიღეთ მრავალფეროვანი პასუხები, თუმცა რესპოდენტთა უმეტესობა ხაზს უსვამდა პასუხისმგებლობასა და კომუნიკაციის უნარს გუნდის წევრებთან.

„ვცდილობ რომ მოვახდინო რისკების იდენტიფიკაცია და ისე მივიღო გადაწყვეტილებები. ასევე ყველანაირად ვცდილობ ვიყო მეგობრული და გავუგო ჩემს თანამშრომლებს, მაშინაც კი როცა საქმე ეხება მნიშვნელოვან შეცდომებს“.

„ჩემს თანამშრომლებს ვეუბნები, რომ ტყუილის გარდა ყველაფერს ვაპატიებ. ვმუშაობთ როგორც გუნდი, ხაზს არასდროს ვუსვამ ჩემს სტატუსსა და თანამდებობას“.

მენეჯერთა უმეტესობის შეფასებით მათი გუნდის წევრები აღიქვამენ როგორც მეგობრულ მენეჯერს, რომელიც მხოლოდ საჭიროების შემთხვევაში არის მკაცრი. ზოგიერთმა თქვა, რომ ალბათ როგორც მკაცრ მენეჯერს ისე უყურებენ, მაგრამ იციან რომ მისი იმედი უნდა ჰქონდეთ. ამის ფიქრის საშუალებას აძლევთ დაქირავებულების დამოკიდებულება და თუნდაც ის არაფორმალური ურთიერთობები, რომლებიც ყალიბდება მუშაობის პროცესში.

მენეჯერთა უმრავლესობამ ერთხმად აღნიშნა, რომ არაეფექტიურია მმართველობის სტილი, სადაც მენეჯერებს ძალიან დიდი წარმოდგენა გააჩნიათ საკუთარ თავზე, უხეშად ეპყრობიან თავისი გუნდის წევრებს, არ ითვალისწინებენ დაქვემდებარებულების აზრს. არ ეხმარებიან პერსონალს და მხოლოდ დასჯის მეთოდია მათთვის პრიორიტეტული.

მენეჯერთა შეფასებით, მენეჯერს აქვს ძალიან მნიშვნელოვანი, შეიძლება ითქვას გადამწყვეტი როლიც კი ორგანიზაციული კულტურის დამკვიდრებაში.

მენეჯერზეა დამოკიდებული თუ რა გარემო იქნება ორგანიზაციაში. თუ მენეჯერი ახალისებს სიტუაციას, რომ თანამშრომლებმა ერთმანეთი დაასმინონ, ერთმანეთის მიმართ იყვნენ კრიტიკულნი და ორიენტრიებულნი აღმოაჩინონ შეცდომა, თავისთავად ასეთი ორგანიზაციული გარემო შეიქმნება კომპანიაში. მენეჯერების შეფასებით, თუ მენეჯერისთვის მიუღებელია დასმენა და ის ახალისებს ურთიერთპატივისცემასა და ერთმანეთის დახმარებას, მაშინ სწორედ ამგვარი სიტუაცია იქნება კომპანიაში. განსაკუთრებით პატარა კომპანიებში შეიმჩნევა კარგად მენეჯერთა ფასეულობები და ღირებულებები, რომლებსაც თანამშრომლებიც მალევე იზიარებენ.

კითხვაზე ახდენენ თუ არა გავლენას კომპანიის წარმატებაზე მენეჯერები, მათ ერთხმად გვიპასუხეს, რომ მენეჯერს აქვს ძალიან დიდი გავლენა თითოეული კომპანიის ფუნქციონირებაზე. კარგი მენეჯერის გარეშე შეუძლებელია კომპანიამ იმუშაოს გამართულად, პროცესები და ოპერაციები იყოს სწორად დაგეგმილი და შესრულებული. ცუდი მენეჯერი ვერ შეძლებს მცირე მოცულობის კომპანიის მართვასაც კი თუ არ გააჩნია ლიდერული უნარ - ჩვევები და არ ფლობს შესაბამის ცოდნასა და გამოცდილებას. კომპანიისთვის მნიშვნელოვან საყრდენს წარმოადგენს კარგი მენეჯერი.

კვლევა ჩატარდა დასაქმებულებთან, რათა გამოგვეჩვენა მათი შეხედულებები მენეჯერისა და მათი მართვის სტილთან დაკავშირებით. გამოკითხული თანამშრომლების 48% წარმოადგენდა მამაკაცებს, ხოლო 52% კი იყვნენ მდედრობითი სქესის წარმომადგენლები.

გამოკითხულთა 35% იყო 18 - დან 25 წლამდე ასაკის ადამიანები, გამოკითხულთა 33% იყო 26-დან 35 წლამდე, რესპოდენტთა 23% იყო 36 წლიდან 45 წლამდე, ხოლო დანარჩენი 9% კი იყვნენ პერსონალის წევრები 45 წლის და ზევით.

დასაქმებულებს დავუსვით კითხვა, მათი შეფასებით რა თვისებები უნდა გააჩნდეს კარგ ლიდერს. დასაქმებულთა შეხედულებები გაიყო რამდენიმე ასპექტში. რესპოდენტთა

ნაწილმა მიიჩნია რომ კარგი ლიდერისთვის მთავარი დამახასიათებელი თვისებაა აილოს პასუხისმგებლობა როგორც საკუთარ, ასევე თავისივე გუნდის წევრების საქციელზე. მათი შეფასებით კარგ ლიდერს უნდა შეეძლოს და მზად იყოს დაეხმაროს თავისი გუნდის წევრებს. კარგ ლიდერს უნდა ჰქონდეს ემპათიის უნარი და შეეძლოს გაუგოს თავის თანამშრომლებს, როდესაც მათ ესაჭიროებათ დახმარება. კარგი ლიდერის მნიშვნელოვან თვისებას უნდა წარმოადგენდეს ეფექტურად გადაჭრას პრობლემები.

ზოგიერთი დასაქმებულის შეფასებით კარგი ლიდერი უნდა იყოს მკაცრი და მომთხოვნი. არ უნდა იყოს ზედმეტად ლმობიერი, რათა ზოგიერთმა ადამიანმა რომელიც არ იმსახურებს ამ ლმობიერებას არ ისარგებლოს მენეჯერის ზედმეტი ლოიალურობით. რესპოდენტთა გარკვეული ნაწილის აზრით, კარგი ლიდერი აუცილებლად ასოცირდება სიმკაცრესთან და მომთხოვნ ხასიათთან.

შეკითხვაზე თუ რა თვისებები ახასიათებს და როგორია ცუდი ლიდერი, რესპოდენტებმა გაგვცეს შემდეგნაირი პასუხები:

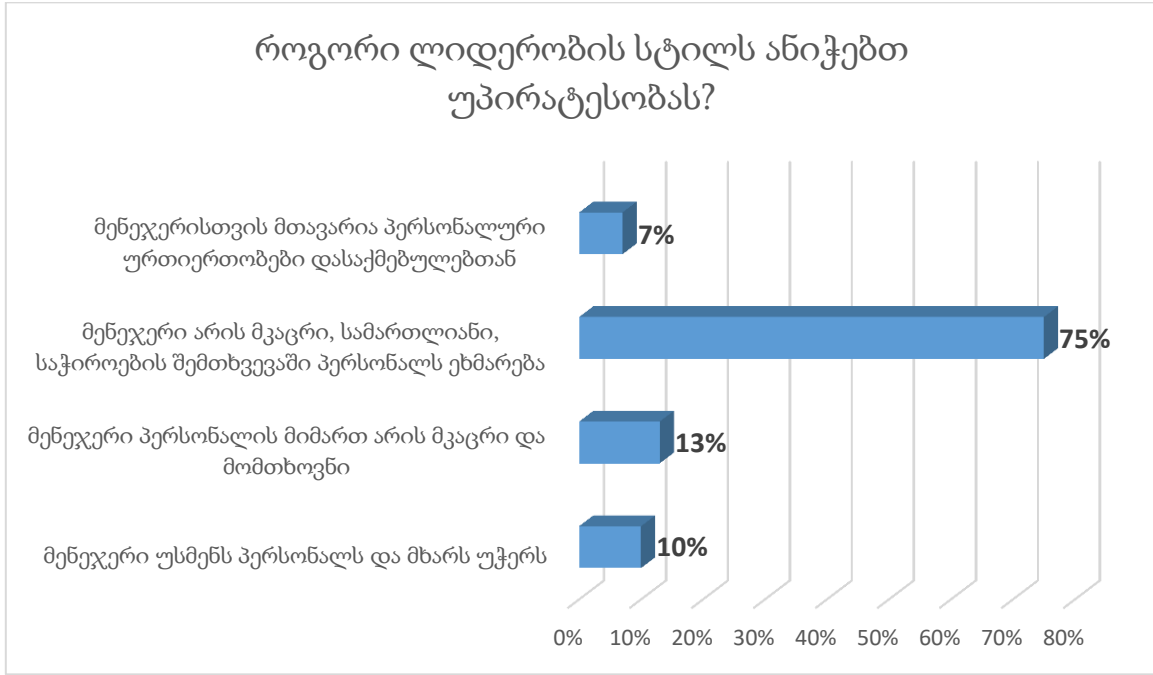
„ცუდი ლიდერი უხეშად ეპყრობა დასაქმებულებს და ზემოდან უყურებს მათ. შეუძლია ყველას წინაშე შეურაცხყოფა მიაყენოს პერსონალის წევრს“.

„ცუდი ლიდერი არასდროს იღებს პასუხისმგებლობას თავის ქმედებაზე, პირიქით ცდილობს თავისი შეცდომები სხვას გადააბრალოს“.

„ცუდ ლიდერს არ აქვს კომუნიკაცია თავისი პერსონალის წევრებთან და ცდილობს ნაკლები კონტაქტი იქონიოს მათთან“.

„მენეჯერს როდესაც ვერ უკავშირდები, არა და გაქვს შეკითხვები თუ როგორ უნდა მოხდეს კონკრეტული საკითხის გადაჭრა, არ იცი რა გააკეთო, რადგან მენეჯერი მიუწვდომელია“.

„მენეჯერს არ აქვს შესაბამისი ცოდნა და გამოცდილება, ვერ გვაძლევს შესაბამის მითითებებს, დასაქმებულებმა ხშირად არ ვიცით როგორ მოვიქცეთ. მგონია რომ ეს არის ცუდი ლიდერის მაგალითი“.



დიაგრამა N როგორი ლიდერობის სტილს ანიჭებენ უპირატესობას დასაქმებულები

წყარო: კვლევის შედეგები

კითხვაზე თუ რატომ აფასებდნენ პერსონალის წევრები მენეჯერს დადებითაც ან უარყოფითად, შემდეგი პასუხები მივიღეთ:

„ჩვენი მენეჯერი ყოველთვის ცდილობს მხარი დაგვიჭიროს და დაგვეხმაროს, როდესაც ეს გვჭირდება, არის მშრომელი და პასუხისმგებლობის გრძნობით სავსე“.

„მენეჯერი რომელიც ანსხვავებს დასაქმებულებს და პირადი ურთიერთობიდან გამომდინარე იღებს გადაწყვეტილებებს ცუდ მენეჯერად მიმაჩნია“.

„ჩვენი მენეჯერი ვერ აკონროლებდა საკუთარ ფსიქიკასა და ნერვებს, რის გამოც ხშირად პერსონალის წევრები უსამართლოდ ვიჩაგრებოდით, იყო მუდმივად გაღიზიანებული. ასეთ დროს მუშაობაც აღარ გეხალისება“.

კითხვაზე თუ რა როლი აქვს მენეჯერს ორგანიზაციის წარმატებაში, დასაქმებულებმა ისევე როგორც თავად მენეჯერებმა გვიპასუხეს, რომ მენეჯერის როლი და მისი ლიდერული უნარ - ჩვევები არის ძალიან მნიშვნელოვანი ორგანიზაციისთვის მიაღწიოს წარმატებას, ან პირიქით განიცადოს წარუმატებლობა.

დასაქმებულებმა აღნიშნეს რომ მენეჯერი ასრულებს ძალიან მნიშვნელოვან როლს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება, ვინაიდან კონკრეტულ სიტუაციაში კლიმატს წარმოშობს მენეჯერი. მასზეა დამოკიდებული თუ როგორი ღირებულებები და ფასეულობები იქნება ორგანიზაციაში.

კითხვაზე თუ რა ტიპის შეცდომებს უშვებენ მენეჯერები მართვის დროს, დასაქმებულებმა აღნიშნეს, რომ შეცდომის მიზეზს წარმოადგენს მენეჯერების ზედმეტი თავდაჯერებულობა, ან პირიქით თავდაუჯერებლობა კონკრეტულ საკითხებთან დაკავშირებით. მენეჯერები ზოგჯერ მეტისმეტად მკაცრად ეპყრობიან დასაქმებულებს, ზოგჯერ კი პირიქით იჩენენ მეტ ლმობიერებას. მენეჯერს თუ არ გააჩნია პრაქტიკული ცოდნა კონკრეტულ საქმესთან დაკავშირებით, დიდი ალბათობით დაუშვებს შეცდომებს და საკმაოდ სერიოზულსაც.

დასაქმებულებმა ყველაზე მნიშვნელოვან თვისებად, რომელიც მენეჯერს შეიძლება გააჩნდეს დაასახელეს სამართლიანობა, ინტელექტი, საქმის ცოდნა და პერსონალთან კომუნიკაციის უნარები.

კითხვაზე თუ რას გამოასწორებდნენ თავად დასაქმებულები მენეჯერის პოზიცია რომ ჰქონდეთ, პერსონალის წევრებმა განაცხადეს:

„ზუსტად ჩამოვყალიბებდი თითოეულ ამოცანას, რომელიც უნდა შეასრულოს დასაქმებულმა, რათა პერონალის წევრი არ იყოს გაუგებრობაში და ზუსტად იცოდეს რა ევალება“.

„პირადი ურთიერთობებიდან გამომდინარე არ განვასხვავებდი თანამშრომლებს, მაქსიმალურად დავეხმარებოდი შეესრულებინათ მათზე დაკისრებული მოვალეობა“.

ამგვარად, როგორც ვხედავთ, დასაქმებულთა და მენეჯერთა შეხედულებები და შეფასებები ერთმანეთისგან არ განსხვავდება რადიკალურად. საქართველოში მენეჯერებსაც და პერსონალსაც აქვთ ადეკვატური წარმოდგენა თუ როგორი უნდა იყოს კარგი მენეჯერი და კარგი ლიდერი. დასაქმებულები და მენეჯერები ანალიზებენ მენეჯერის მნიშვნელობას ორგანიზაციაში.

დასკვნა

დასკვნის სახით უნდა შევაჯამოთ ლიტერატურის მიმოხილვა და ჩვენი კვლევის შედეგები, რათა გავცეთ პასუხი ჩვენი კვლევის კითხვებს. პირველი კვლევის კითხვა კი შემდეგნაირად გამოიყურება:

- *რა თვისებები გააჩნია ლიდერს და როგორ უძღვება ის თავის საქმიანობას, როდესაც მას თავისივე გუნდის წევრები განიხილავენ როგორც კარგ ლიდერს?*

კვლევა ჩატარდა როგორც უშუალოდ ლიდერებში, ასევე დასაქმებულებში, ვინაიდან ჩვენთვის მნიშვნელოვანი იყო შეგვეფასებინა და გამოგვევლინა ის ლიდერული უნარ - ჩვევები, რაც მნიშვნელოვანია როგორც თავად მენეჯერებისთვის, ასევე მნიშვნელოვნად მიაჩნიათ დასაქმებულებს. მენეჯერთა გამოკითხვით აღმოჩნდა, რომ რესპოდენტთა აბსოლუტური უმეტესობა 65% საკუთარ თავში ხედავს და ყველაზე მნიშვნელოვან თვისებად მიაჩნიათ პასუხისმგებლობა და საქმის შესრულების სურვილი. მნიშვნელოვან ლიდერულ უნარ - ჩვევებად დასახელდა ასევე შეუპოვრობა და მხნეობა მიზნის მისაღწევად. ხოლო შეკითხვაზე თუ მათი შეფასებით, რა არის ის ძირითადი თვისებები, რომლებიც უნდა გააჩნდეს ლიდერს, თავად მენეჯერებმა დაასახელეს პრობლემის გადაჭრის შესაძლებლობა, ინტელექტი და ადაპტაციის უნარი.

დასაქმებულების კვლევით კი გამოვლინდა, რომ კარგ ლიდერს უნდა ახასიათებდეს ისეთი მნიშვნელოვანი თვისებები, როგორც არის პასუხისმგებლობის გრძნობა, ემპათია და დახმარების სურვილი თავისი დასაქმებულებისადმი.

როგორც ვხედავთ, თითქმის მსგავსია კვლევის შედეგები ჩვენს საკვლევ კითხვაზე, მენეჯერთა და დასაქმებულთა ჭრილში, ერთადერთი განსხვავება ვლინდება იმაში, რომ დასაქმებულებისთვის კარგი ლიდერის დამახასიათებელ თვისებად ვლინდება ემპათია და დახმარება თავისი გუნდის წევრების მიმართ. მიუხედავად გამოკითხულთა უმეტესობის შეხედულებისა, რომ ლიდერი პირველ რიგში უნდა იყოს ინტელექტუალი და ლოიალური,

ზოგიერთი დასაქმებულის შეხედულებით, ლიდერი აუცილებლად უნდა იყოს მკაცრი და მომთხოვნი. ასეთი აზრები დასაქმებულთა მხოლოდ მცირე ნაწილმა დააფიქსირა.

➤ *რა ტიპის შეცდომებს უშვებენ ქართველი მენეჯერები ძირითადად მართვის პროცესში და როგორ უნდა მოხდეს მათი აღმოფხვრა?*

შემდეგ კვლევის კითხვას წარმოადგენდა ქართველი მენეჯერების მიერ დაშვებული შეცდომები. შეცდომების შესახებ მენეჯერთა მოსაზრებით უპირველეს შეცდომას წარმოადგენს, უდროოდ დროს გამოჩენილი ზედმეტი ნდობა საკუთარი თანამშრომლების მიმართ. მათი შეფასებით ხშირად არის სიტუაციები, როდესაც მენეჯერი იჩენს ნდობას თავისი გუნდის წევრების მიმართ ჩვეულ სიტუაციებში, თუმცა კრიტიკულ მომენტში შესაძლოა დაქვემდებარებულმა არ გამოიჩინოს შესაბამისი პასუხისმგებლობის გრძნობა.

მენეჯერთა მიერ დაშვებულ შეცდომებში მნიშვნელოვან შეცდომად გამოიკვეთა მენეჯერების მიერ გადაჭარბებული წარმოდგენა საკუთარ თავზე. დაქირავებულების შეფასებით, ხშირად არის სიტუაციები, როდესაც მენეჯერი რომელსაც გააჩნია გარკვეული სახის გამოცდილება, მიიჩნევს რომ მას აქვს მაღალი კომპეტენცია და შეუძლია რომ ნებისმიერ სიტუაციაში მიიღოს ყველაზე კარგი გადაწყვეტილება. აქედან გამომდინარე, ხშირად იქმნება პრობლემა, რომ მენეჯერები აღარ უსმენენ თავიანთ დაქირავებულებებს. აღარ აქვთ მათ ისეთი კომუნიკაცია, როგორც საჭიროა. თუმცა შესაძლოა დაქირავებულს ჰქონდეს უფრო საინტერესო იდეები და ხედავდეს მეტ პრობლემას, კონკრეტულ საკითხთან დაკავშირებით, ვიდრე მენეჯერი, რომელიც უშუალოდ ყოველ დღე არ ხედავს მიმდინარე სიტუაციას.

დაშვებული შეცდომებისგან მნიშვნელოვან შეცდომას წარმოადგენს, მენეჯერის მიერ პირადი ურთიერთობების მიხედვით დასაქმებულთა გამორჩევა. შესაძლოა დასაქმებული იყოს ძალიან კარგი მუშაკი, პროფესიონალი, თუმცა პირად ურთიერთობებში არ შედიოდეს მენეჯერთან ან სხვა დასაქმებულებთან. ამის გამო არ უნდა მოხდეს მისი დაჩაგვრა და გამორჩევა სხვებისგან. მენეჯერი კი რომელიც პირადი დამოკიდებულების

მიხედვით განასხვავებს თანამშრომლებს, არ უნდა ელოდოს წარმატებას ორგანიზაციაში, ვინაიდან ვერ დაიმსახურებს თანამშრომელთა ნდობას.

➤ *მენეჯერი/ლიდერი ახდენს თუ არა გავლენას კომპანიის წარმატებაზე და რაში გამოიხატება ეს?*

მესამე მნიშვნელოვან კვლევის კითხვას წარმოადგენდა, აქვს თუ არა მენეჯერს / ლიდერს გავლენა კომპანიის წარმატებაზე და რა მხრივ შეუძლია გავლენის მოხდენა მას. აღნიშნულ შეკითხვაზე მივიღეთ ერთიანი პასუხი, რომ მენეჯერს აქვს ძალიან დიდი მნიშვნელობა კომპანიისთვის. შეუძლია რომ მოახდინოს გავლენა კომპანიაზე და მოუტანოს მას როგორც წარმატება ასევე წარუმატებლობა. აღნიშნული გამომდინარეობს იმ ფაქტორიდან რომ სწორედ მენეჯერს ეკისრება პასუხისმგებლობა მიიღოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები, რომლებიც ეხება თანამშრომლების მხრიდან პასუხისმგებლობის აღებას საკუთარ თანამდებობაზე მიიღონ გადაწყვეტილებები. მენეჯერებს მოეთხოვებათ პასუხი მიიღონ ეფექტური გადაწყვეტილება, იქნება ეს სტრატეგიული და ოპერაციული გადაწყვეტილებები. მენეჯერს ევალება ჩამოაყალიბოს ისეთი ორგანიზაციული გარემო სადაც როგორც დასაქმებულებს, ასევე მენეჯერებსაც ექნებათ გამართული კომუნიკაცია. სადაც ნებისმიერ პიროვნებას ექნება შესაძლებლობა რომ გამოთქვას თავისი აზრი და ასევე მოუსმინოს. მენეჯერის მოვალეობაა რომ ჩამოაყალიბოს ორმხრივი ნდობა დაქირავებულებსა და მენეჯერს შორის. მენეჯერმა უნდა გადაჭრას კონფლიქტები გუნდის წევრებს შორის, ეს გადაწყვეტა კი უნდა იყოს სამართლიანი, რათა კონფლიქტში მონაწილე პირებმა თავი იგრძნონ დაცულად და ჰქონდეთ თავიანთი მენეჯერის ნდობა.

ამგვარად, როგორც ვხედავთ, საქართველოს კომპანიაში დასაქმებული მენეჯერები და პერსონალის წევრები აცნობიერებენ მენეჯერული თანამდებობის მნიშვნელობას და გავლენას მთლიანად კომპანიის ფუნქციონირებაზე. ვფიქრობთ, რომ ეს არის დადებითი ტენდენცია და შემდგომში კიდევ უფრო გაზრდის მენეჯერის მნიშვნელობასა და ანაზღაურებას.

წინამდებარე მსჯელობიდან გამომდინარე ჩამოვყალიბეთ რეკომენდაციები, რომლებიც უნდა გაითვალისწინონ ლიდერებმა, რათა გახდნენ უფრო ეფექტურები სამუშაო პროცესში და უკეთ შეძლონ კომუნიკაცია თავისი გუნდის წევრებთან:

- როგორი ეფექტურიც უნდა იყოს ლიდერი, აუცილებელია მან დრო და დრო გადახედოს საკუთარ კომპეტენციას და აიმაღლოს პროფესიული უნარ - ჩვევები;
- იმ შემთხვევაშიც თუ ლიდერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები არის ეფექტური, აუცილებელია გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მან სხვათა აზრიც მოისმინოს, იქნებთან ესენი ექსპერტები თუ სხვა დაქვემდებარებულები;
- ლიდერი უნდა იყოს ხელმისაწვდომი თავისი გუნდის წევრებისთვის.
- დაქვემდებარებულებს არ უნდა ემინოდეთ საკუთარი აზრის გამოხატვის და თავისუფლად უზიარებდნენ საკუთარ იდეებს თავიანთ ლიდერს;
- ლიდერს უნდა გააჩნდეს ემპათიის უნარი და დახმარების ხელი გაუწოდოს თანამშრომლებს, საჭიროებისამებრ;
- ლიდერს პირადი ურთიერთობები გამიჯნული უნდა ჰქონდეს სამუშაო გარემოდან;
- კარგმა ლიდერმა უნდა დააფასოს საკუთარი გუნდის წევრები და დააჯილდოვოს ისინი კარგი მუშაობისთვის;
- ლიდერს არ უნდა ემინოდეს კონკურენციის და ხელი უნდა შეუწყოს დასაქმებულთა პროფესიულ ზრდასა და განვითარებას.

თითოეული ლიდერი უნდა ეცადოს ობიექტურად შეაფასოს საკუთარი თავი, გამოიკვლიოს საკუთარი უარყოფითი და დადებითი მხარეები და იზრუნოს, როგორც პიროვნულ, ასევე პროფესიულ ზრდაზე. ეს კი დადებით გავლენას მოახდენს როგორც კომპანიაზე, ასევე მის რეპუტაციაზე ბიზნეს წრეებში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ერქომაიშვილი გ., ბიზნესი - ფირმის ფუნქციონირების ძირითადი ასპექტები, თბ., 2007
2. ლიდერობის ხელოვნება, „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული, თბ., პალიტრა L 2012
3. მართვის ახალი გეომეტრია, „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული, თბ., პალიტრა L 2012
4. მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის, „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული, თბ., პალიტრა L 2012
5. ნ. ბაკაშვილი, დ. მესხიშვილი, ლ. ქადაგიშვილი „ორგანიზაციის თეორია“ თბ., 2012
6. ორგანიზაციული პერპეტუომობილე, „სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული, თბ., პალიტრა L 2013
7. პიტერ გ. ნორთჰაუზი., ლიდერობა, თეორია და პრაქტიკა მეხუთე გამოცემა, 2010
8. ჟვანია ი., კიკნაძე გ., ლიდერი და ლიდერობა, თბ., 2011
9. სრული პროფესორი გ.დაღანიძე, ლექციების პრეზენტაცია, 2013;
10. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წიწკოლაური ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008
11. ჩოხელი ე., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 2007
12. ხომერიკი თ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008
13. А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, (2001) , Стратегический менеджмент, “Инфра – М”, М.,
14. Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free press
15. Bennis, W. G. “Leadership Theory and Administrative Behaviour: The Problem of Authority,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.4,1959, pp. 259-269
16. Blake, R. R., & McCauley, A. A. (1991). *Leadership dilemmas— Grid solutions*. Houston, TX: Gulf.

17. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). The managerial grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide. Houston, TX: Gulf.
18. Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238–263
19. G. Nicholson J. M. Burrin G. M. Hall Peri-operative steroid supplementation, London SW17 0RE, UK 2002
20. Gary A. Yukl, *Leadership in Organisations*, 2nd ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989
21. Hall, J., & Donnell, S. M. (1979). Managerial achievement: The personal side of behavioral theory. *Human Relations*, 32(1), 77–101.
22. Hemphill, J.K. “The Leader and his Group,” *Journal of Educational Research*, 28 (1949) Khan, R. and Katz D. “Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale” in *Group Dynamics, Research and Theory*, 2nd Ed. D. Cartwright and A. Zander Elonsford, Row, Paterson, New York, 1960, pp.93-98
23. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumanta Ghoshal, (1998), *The Strategy Process*, Prentice Hall, London, New York.
24. House R.J. & Baetz M.L. (1979) Leadership: some empirical generalizations and new research directions pp. 341 – 423 in B. Staw (Ed.) *Research in organizational behavior*. Vol. 1. Greenwich CT: JAI Press.
25. House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press
26. House, R. J. (1996). A path-goal theory of leadership. Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352
27. House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.

28. Howard, A., & Bray, D. W. (1988). *Adult development and aging. Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. Guilford Press.
29. Jeffrey Pfeffer and John F. Veiga Putting People First for Organizational Success *The Academy of Management Executive (1993-2005)* Vol. 13, No. 2, Themes: Technology, Rewards, and Commitment (May, 1999), pp. 37-48
30. Kenny, D. A., & Zaccaro, S. J. (1983). An Estimate of Variance due to Traits in a Leader. *Journal of Applied Psychology*.
31. Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
32. Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
33. Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
34. Lord, R., DeVader, C.L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410
35. Luthans, F., & Avolio, B. J. 2003. Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.
36. Mason Carpenter, (2007), *Strategic Management: A Dynamic Perspective, Concepts and Cases*, "Pearson Prentice Hall", New Jersey;
37. Mcauley J., Duberley J., Jonson Ph., *Organization Theory*, 2007
38. McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A., and Lowell, E.L. (1953). *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
39. McGregor, Douglas. (1967). *The professional manager*. McGraw-Hill
 ietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.

40. Mumford, M. D. , Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). “Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems,” *Leadership Quarterly* 11 (1), 11-35.
41. Paul C. Nystrom Managers and the Hi-Hi Leader Myth *The Academy of Management Journal* Vol. 21, No. 2 (Jun., 1978), pp. 325-331
42. Ralph M. Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, The Free Press, New York, 1974,
43. Roach, C.F. and Behling, O. “Functionalism: Basis for an Alternative Approach to the Study of Leadership,” in *Leadership and Managers* by J.G, Hunt (ed.), Pergamon, New York, 1984.
44. Robert J. House, William D. Spangler and James Woycke Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly* Vol. 36, No. 3 (Sep., 1991), pp. 364-396
45. Wilfred H. Drath “Approaching the Future of Leadership Development.” Cynthia D. McCauley, et.al. editors. *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998,
46. Yammarino, F. J. (2000). Leadership skills: Introduction and overview. *Leadership Quarterly*, 11(1), 5-9.
47. Дафт Р.Л. Менеджментю СПб. 2001
48. Мильнер В.З. Теория организации.- М.: ИНФРА-М, 2001
49. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание Эффективной организации. - СПб .: Питер 2001
50. Shaping organizational culture <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/shaping-organizational-culture/#:~:text=Communicating%20Culture-,The%20role%20of%20the%20manager%20is%20essential%20to%20the%20successful,in%20the%20organization%20should%20behave.&text=Leaders%20have%20a%20number%20of,their%20disposal%20to%20communicate%20culture.>

დანართი 1:

დახურული კითხვარი მენეჯერებთან:

1. სქესი
მდედრობითი მამრობითი
2. ასაკი
18-25 26-35 36-45 45 და ზევით
3. მენეჯერთა რომელ რგოლს მიეკუთვნებით:
დაბალი რგოლის მენეჯერი
საშუალო რგოლის მენეჯერი
მაღალი რგოლის მენეჯერი
4. როგორ შეაფასებთ საკუთარ თავს:
მე ვარ მმართველი (დეპარტამენტის/გუნდის/ფილიალის და ა.შ.)
მე ვარ ლიდერი (დეპარტამენტის/გუნდის/ფილიალის და ა.შ.)
მე ვარ მმართველი და ლიდერი
5. ყველაზე მეტად რომელი წინადადება შეგეფერებათ როგორც ლიდერს:
მე ვახდენ პროცესების ორგანიზებასა და პროცედურების განსაზღვრას
მე შევიმუშავე კომპანიის მიზნის მიღწევის სტრატეგიას
მე განვაგებ კომპანიის რესურსებს
მე ვაყალიბებ გუნდებსა და კოალიციებს
მე ვაძლევ მოტივაციას პერსონალს მუყაითად შეასრულონ საქმე
6. ყველაზე მეტად რომელი თვისებები გახასიათებთ:
პასუხისმგებლობა და საქმის შესრულების სურვილი
შეუპოვრობა და მხნეობა მიზნის მისაღწევად
რისკიანობა და ორიგინალურობა პრობლემების გადაჭრისას;
ინიციატივის გამოცენა სოციალურ სიტუაციებში
თვითრწმენა და პიროვნული იდენტობის გრძნობა
7. უარყოფითი თვისებები რომლებიც გახასიათებთ, როგორც ლიდერს:
არ მაქვს სურვილი ავიღო პასუხისმგებლობა თუ რომელიმე დასაქმებულმა ვერ შეასრულა საქმე სათანადოდ;
არის მომენტები როდესაც მაღიზიანებს თანამშრომელი, რომელიც გამუდმებით ითხოვს დახმარებას
ზოგჯერ ვხვდები რომ დავიღალე ჩემი გუნდის წევრებთან ურთიერთობით
არის მომენტები როდესაც თავს ვარიდებ გადაწყვეტილების მიღებას
გაურკვევლობის დროს ვკარგავ საკუთარი თავის რწმენასა და მხნეობას
8. თქვენი აზრით, რა თვისებები უნდა გააჩნდეს კარგ ლიდერს?
ინტელექტი,
მამაკაცურობა
ადაპტაციის უნარი

დომინანტურობა
თვით-რწმენა
გამჭრიახობა
ემოციური სტაბილურობა
პრობლემის გადაჭრის შესაძლებლობა
სოციალური უნარები
პატიოსნება

9. რომელია თქვენი როგორც ლიდერის ყველაზე მთავარი უნარ-ჩვევა:
ტექნიკური
ადამიანური
კონცეპტუალური
10. როგორი ლიდერობის სტილია დამახასიათებელი თქვენთვის, როგორც მენეჯერისთვის?
ავტორიტეტი-მორჩილება
პერსონალზე ზრუნვა
შუალედური მენეჯმენტი
გუნდური მენეჯმენტი

დანართი 2:

ჩაღრმავებული ინტერვიუს კითხვარი მენეჯერებთან:

1. თქვენი აზრით, რას ნიშნავს კარგი ლიდერი?
2. რა თვისებები უნდა ახასიათებდეს ნამდვილ ლიდერს?
3. თქვენი აზრით, შეიძლება თუ არა ლიდერობის შესწავლა, თუ თანდაყოლილი თვისებაა?
4. რა თვისებები ახასიათებს ცუდ ლიდერს?
5. როგორია თქვენი ლიდერობის სტილი?
6. თქვენი შეფასებით, როგორ აღგიქვამენ თქვენი დაქვემდებარებულები? რატომ ფიქრობთ ასე?
7. თქვენი აზრით, რა სახის შეცდომებს უშვებენ მენეჯერები ძირითადად? თქვენ თუ დაგიშვიათ იგივე შეცდომები?
8. როგორი მართვის სტილი არ არის ეფექტური?
9. რა როლი აქვს მენეჯერს/ლიდერს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებასა და განვითარებაში?
10. თქვენი აზრით, კომპანიის წარმატებაზე რა გავლენას ახდენენ მენეჯერები/ლიდერები?

დანართი 3:

კითხვარი დასაქმებულებთან/პერსონალთან:

1. სქესი
მდედრობითი მამრობითი
2. ასაკი

18-25

26-35

36-45

45 და ზევით

3. თქვენი აზრით, რა თვისებები უნდა ახასიათებდეს კარგ ლიდერს?
4. თქვენი აზრით, რა თვისებები შეიძლება ახასიათებდეს ცუდ ლიდერს?
5. როგორი ლიდერობის სტილს ანიჭებთ უპირატესობას?
მენეჯერი უსმენს პერსონალს და მხარს უჭერს
მენეჯერი პერსონალის მიმართ არის მკაცრი და მომთხოვნო
მენეჯერი არის მკაცრი, სამართლიანი, საჭიროების შემთხვევაში პერსონალს ეხმარება
მენეჯერისთვის მთავარია პერსონალური ურთიერთობები დასაქმებულებთან
6. გაიხსენეთ, თქვენი გამოცდილებიდან, რა შემთხვევაში აფასებდით მენეჯერს დადებითად?
უარყოფითად?
7. თქვენი აზრით, რა როლი აქვს მენეჯერს ორგანიზაციის წარმატებაში?
8. თქვენი გამოცდილებით, მენეჯერი რა როლს ასრულებს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში?
9. რა ძირითად შეცდომებს უშვებენ მენეჯერები მართვის დროს?
10. მენეჯერის/ლიდერის რომელი თვისებებია ყველაზე მნიშვნელოვანი:
პატიოსნება
სამართლიანობა
საქმის ცოდნა
სიმკაცრე, მოთხოვნა
კომუნიკაცია პერსონალთან
ინტელექტი
სხვა
11. თქვენ რომ ყოფილიყავით მენეჯერი, რას გამოასწორებდით მართვის მოდელში?

დანართი 4

Tbilisi State University
Economic and business faculty

Ani Nersezashvili

**Strategic leadership and leadership traits research (on the example of
Georgian companies)**

Master Program Business Administration

The thesis is made to get the academic degree of Master of business administration

Supervisor: Manana Kharkheli, Academic Doctor of Economics,

Associate Professor

Tbilisi 2020