



ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ნინო ვარდიაშვილი

სტრატეგიული ლიდერობა და ლიდერობის თვისებების  
გამოკვლევა (საქართველოს კომპანიების მაგალითზე)

ბიზნესის ადმინისტრირება

ხელმძღვანელი: ეკონომიკის დოქტორი,

ასოცირებული პროფესორი - მანანა ხარხელი

თბილისი

2019

## ანოტაცია

თანამედროვე ეტაპზე კონკურენციის სიმწვავე და გლობალიზაციის პროცესი განაპირობებს კომპანიების ლიდერობის პოზიციების ცვლილებას. აღნიშნული ნაშრომის აქტუალობა მდგომარეობს იმაში, რომ ნებისმიერი სიდიდის კომპანიის წარმატება მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია გამართულ ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, ჯანსაღ ორგანიზაციულ კულტურასა და ეფექტურ ლიდერობაზე, ამასთან, მისი წარმატება უკავშირდება იმ პიროვნებას, რომელიც მართავს მას და ახორციელებს ცვლილებების პროცესს, რათა კომპანია განვითარდეს, გახდეს უფრო ეფექტიანი და გააუმჯობესოს ბაზარზე დაკავებული პოზიცია.

დღევანდელ სწრაფად ცვალებად გარემოში ორგანიზაციების მოქნილობა და ცვლილებების განხორციელების უნარი უფრო მნიშვნელოვანი გახდა, ვიდრე თვითონ ამ ცვლილებების შინაარსი. ის ორგანიზაციები, რომლებიც უფრო მეტ გადაწყვეტილებას იღებენ და აღასრულებენ, უმკლავდებიან ცვლილებების პროცესს, ახერხებენ ფეხდაფეხ გაჰყვინდნენ დროს და გაასწრონ კონკურენტებს, გახდნენ უფრო საინტერესო მომხმარებლებისთვის და უფრო საჭირო საზოგადოებისთვის. სწორედ ამიტომ, კომპანიებს წარმატებული საქმიანობისთვის სჭირდებათ ლიდერები, რომლებსაც აქვთ შესაძლებლობა განჭვრიტონ მომავალი, იფიქრონ სტრატეგიულად, ჩამოაყალიბონ ხედვა, რომელსაც გაუზიარებენ ჯგუფის სხვა წევრებს, შეძლებისდაგვარად შეინარჩუნებენ მოქნილობას და იმუშავებენ სხვებთან ერთად, რათა მოახდინონ იმ ცვლილებებზე რეაგირება, რომლებიც ორგანიზაციის მომავალს შექმნის.

სტრატეგიული ლიდერობა უკავშირდება ლიდერის პოტენციალს, ჩამოაყალიბოს სტრატეგიული ხედვა ორგანიზაციისთვის ან მისი ნაწილისთვის, შეუქმნას მოტივაცია და დაარწმუნოს სხვები ამ ხედვის გაზიარებაში. სტრატეგიული ხელმძღვანელობა ასევე შეიძლება განისაზღვროს თანამშრომლების მართვის სტრატეგიით. იგი შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი ცვლილებების განხორციელებისა და ორგანიზაციის სტრუქტურის შექმნისთვის.

ლიდერის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა შექმნას და მართოს ორგანიზაციული კულტურა. ლიდერობის ეფექტურობა პირდაპირ უკავშირდება მის უნარს -

უხელმძღვანელოს პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს და მოახდინოს გავლენა ორგანიზაციის შედეგებზე. ლიდერი არა მარტო ქმნის ორგანიზაციულ კულტურას, არამედ წარმოადგენს ამ კულტურის პროდუქტს.

ლიდერის ეფექტურობა გამოიხატება მისი უნარით - მართოს სოციალური კონფლიქტები. სოციალური კონფლიქტების მოგვარება საჭიროებს ლიდერის კომპეტენტურობას, განსაზღვროს დაპირისპირების გამომწვევი მიზეზი, მოუსმინოს კონფლიქტში ჩართულ ყველა მხარეს, გამოიყენოს თავისი გავლენა და აღმოფხვრას დამაბულობა ყველა დაინტერესებულ პირთან კომუნიკაციითა და კოორდინაციით. ლიდერმა კონფლიქტის მოგვარების საქმეში შეიძლება შეასრულოს მედიატორის ან მსაჯულის ფუნქცია.

კარგი ლიდერი გუნდის ერთიანობის და სიმლიერის საფუძველია. ზემოთ აღნიშნული ნათლად მიუთითებს ლიდერის როლსა და მნიშვნელობას კომპანიის წინსვლასა და წარმატებულ საქმიანობაში.

## Annotation

“Strategic leadership and analysis of leadership skills (case of Georgian companies)”

Nino Vardiashvili

At the present stage, the severity of competition and the globalization process leads to a change in company leadership positions. The importance of the work lies in the fact that any size company's success largely depends on the organizational structure and effective leadership. The company's success is related to the person who holds it, and the process of implementing the changes to the company moved from a busy stand a superior level.

In today's rapidly changing environment the flexibility of organizations and the ability to make changes has become more important than the contents of these changes themselves. The organizations that make more and more decisions and enforce them are dealing with changes, they are able to follow the time and overcome rivals, to become more interesting and more relevant to the community. That's why companies need to have successful leaders who have a chance to foresee the future, to think strategically, to create a vision that will be shared with other members of the group, will be able to maintain flexibility and work with others to react to changes that will create the organization's future.

Strategic leadership relates to the manager's potential to develop a strategic vision for the organization or its part, to create motivation and to convince others to share this vision. Strategic leadership can also be defined by the management strategy of the employee. It can be an important tool for making changes and setting up the organization structure.

The leader's important function is to create and manage organizational culture. Leadership effectiveness is directly related to its ability to guide personality relationships and influence the outcome of the organization. Leader not only creates the organizational culture but also are the product of this culture.

The leader's effectiveness is reflected in his ability to manage social conflicts. Solving social conflicts requires the competence of the leader to determine the cause of the confrontation, to listen to all sides involved in the conflict, to use its influence and to eliminate tensions by

communicating and coordinating all interested people. Leader may act as a mediator or juror in the settlement of the conflict.

The good leader is the basis for the unity and strength of the team. The above mentioned clearly indicate the role and importance of the leader in the company's progress and successful activity.

# თემა : სტრატეგიული ლიდერობა და ლიდერობის თვისებების გამოკვლევა

(საქართველოს კომპანიების მაგალითზე)

შინაარსი

შესავალი.....	7
თავი 1. ლიდერობის არსი, თეორიები და როლი ორგანიზაციის მართვაში.....	10
1.1 მიდგომები ლიდერობასთან.....	11
1.2 კონცეფციები ლიდერობის შესახებ და ლიდერთა ქცევის სტილი .....	17
1.3 ლიდერის თვისებები და მისი როლი ორგანიზაციის მართვაში .....	36
თავი 2. სტრატეგიული ლიდერობის პროცესის ანალიზი და შეფასება ქართულ კომპანიებში.....	42
2.1 სტრუქტურა, კომუნიკაციები და ლიდერობის მართვის სტილი.....	42
2.2. სტრატეგიული ლიდერობის პროცესი .....	55
თავი 3. სტრატეგიული ლიდერობა და ლიდერის ფუნქციების ანალიზი ქართულ კომპანიებში.....	68
3.1 კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები, მიზანი და ამოცანები, ეთიკური საკითხები.....	68
3.2. კვლევაში ჩართული კომპანიების მიმოხილვა .....	72
3.3. კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების რაოდენობრივი ანალიზი .....	75
დასკვნა და რეკომენდაციები .....	93
გამოყენებული ლიტერატურა .....	Error! Bookmark not defined.

## შესავალი

ლიდერობა განსაკუთრებით ღირებული და იშვიათი რამ არის. საზოგადოების ინტერესი ლიდერობის არსისადმი სულ უფრო და უფრო იზრდება. ადამიანები კვლავ უსვამენ ერთმანეთს კითხვებს იმის შესახებ, თუ რა აქცევთ პიროვნებებს კარგ ლიდერებად, მათ სურთ მიიღონ უფრო მეტი ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ გახდნენ ეფექტური ლიდერები. ადამიანებს სჯერათ, რომ ლიდერობა პირადი, სოციალური თუ პროფესიული ცხოვრების გაუმჯობესების გზაა. სწორედ ამიტომ, კორპორაციებიც ცდილობენ ლიდერი თანამშრომლების აყვანას, რომლებიც სტიმულს მისცემენ მთელ ჯგუფს და ხელს შეუწყობენ ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას.

თანამედროვე ეტაპზე კონკურენციის სიმწვავე და გლობალიზაციის მუდმივად მზარდი პროცესი იწვევს კომპანიების ლიდერობის პოზიციების ცვლილებას. ნებისმიერი სიდიდის კომპანიის წარმატებული საქმიანობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და ეფექტიან ლიდერობაზე. ამასთან, კომპანიების წარმატება უკავშირდება იმ პიროვნებას, რომელიც მართავს მას და ახორციელებს ცვლილებების პროცესს, რათა გაუმჯობესდეს საქმიანობის პროცესი და კომპანიამ გადაინაცვლოს დაკავებული პოზიციდან უფრო მაღლა მდგომ პოზიციაზე.

ლიდერის როლი პერსონალის მართვის საკითხში განისაზღვრება მისი ძალისხმევით, შეარჩიოს ღირსეული კანდიდატები ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის წარმომადგენლებთან ერთად და მოახდინოს გავლენა ჯგუფის წევრებზე ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. ლიდერობა ასევე გულისხმობს ჯგუფზე გავლენის უნარს, რათა ხელი შეუწყოს ჯგუფის წევრებს გამოავლინონ ძლიერი დადებითი თვისებები და ხელი შეუშალოს სუსტი ხასიათის თვისებების გამოვლინებას.

ლიდერის უნიკალური როლი მდგომარეობს ცვლილებების განხორციელების უნარში. რისთვისაც ის მუდმივად ეძებს ახალ იდეებს, აყალიბებს ხედვას და მისიას ინოვაციებთან მიმართებაში. იგი არის პროგრესული გარდაქმნების ინიციატორი.

ნაშრომი შედგება სამი თავისგან. პირველ თავში დეტალურად არის განხილული თეორიული ცოდნა სტრატეგიულ ლიდერობაზე, ლიდერისათვის დამახასიათებელ

ნიშან-თვისებებზე, გაანალიზებულია ლიდერობის თანამედროვე კონცეფციები და განხილულია მართვის პროცესში ლიდერის მიერ შესასრულებელი ფუნქციები.

მეორე თავში განხილულია კონკრეტული კომპანიის მაგალითზე სტრატეგიულ ლიდერობასთან დაკავშირებული საკითხები, ნაჩვენებია ლიდერობის ეფექტური დონეები და წარმოდგენილია კავშირი სტრუქტურას, ლიდერობის სტილსა და ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებს შორის.

მესამე თავში დეტალურადაა წარმოდგენილი კვლევის მიზანი და მეთოდოლოგია, ნაჩვენებია კვლევის რაოდენობრივი ანალიზის და აქედან გამომდინარე ნაჩვენებია საკითხები, რომლებიც ლიდერებს დაეხმარებათ განახორციელონ ცვლილებები კომპანიაში.

ნაშრომის კვლევის მიზანია საქართველოში მოქმედი კომპანიების სტრატეგიული ლიდერობის საკითხების შესწავლა, დადგინდეს თუ როგორ ახორციელებს კომპანია ლიდერობის პროცესს ფასეულობების შექმნის, თანამშრომელთა მოტივაციის გაზრდის, ცვლილებების განხორციელების პროცესში. დასახული მიზნების მისაღწევად ნაშრომში დაისვა შემდეგი ამოცანები: ლიდერისათვის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებების გამოვლენა და ანალიზი, ლიდერის მიერ შესასრულებელი ფუნქციებისა და როლების დაჯგუფება და თითოეულის განზოგადოება, ლიდერის როლის განსაზღვრა კომპანიაში განსახორციელებელი ცვლილებებისა და პერსონალის მართვის პროცესში.

კვლევის ჩატარებამდე განისაზღვრა კვლევის საგანი, ობიექტი და მეთოდი. კვლევის საგანს ქართულ კომპანიებში სტრატეგიული ლიდერობის საკითხის შესწავლა და ლიდერობის პროცესში გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაანალიზება წარმოადგენს. ობიექტს - საქართველოში მოღვაწე და დარგში გამორჩეული პოზიციების მქონე კომპანიები. იმისათვის, რომ კვლევის შედეგები ყოფილიყო ვალიდური გამოყენებულ იქნა კითხვართან ერთად ინტერვიუს მეთოდი, რის გამოც შეიძლება ითქვას, რომ კვლევა წარმოადგენს შერეული ტიპის კვლევას.

კვლევის შედეგად დადგინდა, კომპანიების მიერ განხორციელებული ცვლილებები ძირითადად განპირობებულია მათ წინაშე მდგარი ამოცანების შესასრულებით. თუმცა, ნაკლებად ხდება ძირეული ცვლილებები კომპანიის მართვის სისტემებში, მოტივაციის ხელშემწყობი მეთოდების დანერგვასა და თანამშრომელთა

კვალიფიკაციის ასამაღლებელ ღონისძიებაში. რაც შეეხება ინოვაციების საკითხს, ხშირია შემთხვევა, როდესაც ხდება ერთხელ უკვე აპრობირებული მეთოდებისა და სიახლეების გადმოტანა ქართულ კომპანიებში.

დასკვნის სახით შეჯამებულია ნაშრომი და ჩამოყალიბებულია რამდენიმე პრაქტიკული რჩევა.

# თავი 1. ლიდერობის არსი, თეორიები და როლი ორგანიზაციის მართვაში

*„ინოვაცია განასხვავებს ლიდერს, მიმდევარისაგან!*

**სტივ ჯობსი**

*„სანამ გახდები ლიდერი წარმატება არის ის, რაც გზრდის შენ.*

*როდესაც შენ გახდები ლიდერი, წარმატებაა ის,*

*რაც ეხმარება სხვა ადამიანებს გაზრდაში“*

**ჯეკ ველსი**

*“ლიდერობის გამოწვევა მდგომარეობს იმაში, რომ იყო ძლიერი, მაგრამ არა თავხედი;*

*იყო კეთილი, მაგრამ არა სუსტი; იყო გაბედილი და არა დაჩაგრული, ამაყი და არა*

*ქედმაღალი, გქონდეს იუმორის გრძნობა, მაგრამ სარკაზმის გარეშე“*

**ჯიმ რონი**

ლიდერობა - ეფექტური ხელმძღვანელობის აუცილებელი კომპონენტია. ის გხვდება ყველგან, სადაც არის ხალხის სტაბილური (მდგრადი) გაერთიანება. თვითონ სიტყვა „ლიდერი“ აღნიშნავს „წამყვანს“. ლიდერობა განსხვავდება მართვისგან, რომელიც მოიცავს ხელმძღვანელობის საკმაოდ ხისტ და ფორმალიზებულ სისტემას. ლიდერი - არის ჯგუფის ქცევისა და ადამიანებზე გავლენის სიმბოლო. ის ვრცელდება თანმიმდევრულად და გულისხმობს მიმდევრების სიმრავლეს ჯგუფში.

ლიდერობა ძალზე აქტუალური თემაა არა მხოლოდ თანამედროვე ეპოქისთვის, არამედ ძველ დროშიც იწვევდა დიდ ინტერესს, რადგან ყოველთვის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ ადამიანის უნარს სხვა ადამიანზე მოეხდინა გავლენა. ამ ტერმინთან დაკავშირებით უამრავი ვერსია არსებობს, თუმცა გამოვეყოფთ რამდენიმე მათგანს:

- ლიდერობა პროცესია. ლიდერობის, როგორც პროცესის განმარტება ნიშნავს, რომ ის არც თვისებაა და არც მახასითებელი. ეს არის პერსონალური ინტერაქცია, რომელსაც ადგილი აქვს ლიდერსა და მის მიმდევრებს შორის.
- ლიდერობაში ყოველთვის იგულისხმება გავლენის არსებობა. აქ იგულისხმება თუ როგორ ახდენს ლიდერი გავლენას თავის მიმდევრებზე. გავლენა ლიდერობის განუყოფელი ნაწილია. ამის გარეშე ლიდერობა არ არსებობს.
- ლიდერობა გულისხმობს მიზნების მიღწევას - ლიდერობა მოიცავს გავლენის მოხდენას იმ ინდივიდთა ჯგუფებზე, რომლებსაც საერთო მიზანი ამოძრავებთ. ეს შეიძლება პატარა, სპეციალური ამოცანისთვის შეკრებილი ჯგუფი იყოს ან თემის წარმომადგენელთა ჯგუფი ან დიდი ჯგუფი, რომელიც მთელ ორგანიზაციას წარმოადგენს;
- ლიდერობა ხდება ჯგუფში, ლიდერობის პროცესისათვის აუცილებელია ორი მხარის არსებობა: უნდა იყოს ლიდერი და მას უნდა ჰყავდეს მიმდევრები, თუნდაც ერთი ადამიანი.

თუ შევაჯამებთ ზემოთ თქმულს, მაშინ ლიდერობა არის პროცესი, როდესაც ინდივიდი გავლენას ახდენს ჯგუფზე საერთო მიზნის მისაღწევად.

## 1.1 მიდგომები ლიდერობასთან

ლიდერობა ვლინდება იმ შემთხვევაში, როცა ჯგუფის ერთ წევრს ცვლილებები შეაქვს სხვა წევრების ქმედებაში, განზრახვასა და კომპეტენციებშიც კი. ლიდერობის

ეფექტიანობა ფასდება იმის მიხედვით, თუ რამდენად სრულყოფილად ხორციელდება დასახული მიზნები. თანამშრომლების თვალსაზრისით, ლიდერის საქმიანობა მაშინაა ეფექტიანი, როცა მისი ძალისხმევით მიღებული შედეგი აკმაყოფილებს მათ მოლოდინს.

მკვლევართა გარკვეული ჯგუფის დაინტერესებას იწვევდა მენეჯერისა და ლიდერის თვისებების შესწავლა. ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის პროფესორის, აბრაჰამ ზელეზნიკის თვალსაზრისით, თანამედროვე ლიდერები თავისუფლად გრძნობენ თავს გაურკვეველ ვითარებაში, დროულად რეაგირებენ გარე ზემოქმედებებზე და უშიშრად მოქმედებენ დასახული მიზნების მიასლწევად.<sup>1</sup> სრულიად განსხვავებულია ნომინალური ხელმძღვანელების ქცევა, ვინაიდან მათთვის მთავარია წესრიგის დამყარება, თანამშრომელთა საქმიანობის დეტალური კონტროლი და პრევენციული ქმედებების გატარება პრობლემური საკითხების მოსაგვარებლად.

მენეჯერს ძალაუფლება სჭირდება თანამშრომლებზე გავლენის მოსახდენად, რათა შეძლოს თავისი საქმიანობის ჯეროვნად განხორციელება. მისი ძალაუფლება ორგანიზაციაში დამოკიდებულია როგორც თანამდებობრივ სტატუსზე, ასევე მის პიროვნულ თვისებებზე. თანამდებობრივი ძალაუფლების ფორმებს მიეკუთვნება კანონიერი ძალაუფლება, ანაზღაურებაზე დაფუძნებული ძალაუფლება და იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება, ხოლო პიროვნული ანუ ლიდერის ძალაუფლების ფორმებია:

- რეფერენტული (ქარიზმატული) ძალაუფლება - გამომდინარეობს ლიდერის ისეთი პიროვნული თვისებებიდან, რომლებიც თანამშრომლებში იწვევენ პატივისცემას, სიყვარულს, მიბაძვის სურვილს;
- ექსპერტული ძალაუფლება ვლინდება მაღალი პროფესიონალიზმის, ცოდნის, გამოცდილებისა და კომპეტენციის საფუძველზე. თანამშრომლები აღიარებენ რა მის ცოდნასა და ინტელექტს, მზად არიან შეასრულონ მისი დავალებები;
- ეტალონის (მაგალითის) ძალაუფლება - ასახავს ლიდერის ერთ-ერთ აუცილებელ თვისებას იყოს გზის გამკვლევი და ზემოქმედებდეს ხალხზე პიროვნული მაგალითის ძალით.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Zaleznik A., Managers and Leaders: Are They Different?

<sup>2</sup> მაჭარაშვილი შ., „მენეჯმენტის საფუძვლები, თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მიდგომები“

უნდა დავინახოთ მნიშვნელოვანი განსხვავება მენეჯერსა და ლიდერს შორის:

- მენეჯერი ორიენტირებული არის ორგანიზაციაში სტატუს-კვოს შენარჩუნებაზე. ეს არის სიტუაცია, როდესაც ორგანიზაციისათვის საჭიროა ადამიანი, რომელიც ჩამოყალიბებულ ხედვას გაიზიარებს და დაალაგებს საქმეებს. როდესაც ჩვენ გვინდა ცვლილებები ორგანიზაციაში ან მისი აყვანა განვითარების ახალ საფეხურზე საჭიროა, ორგანიზაციის სათავეში იყოს არა უბრალოდ მენეჯერი, არამედ ლიდერი. ლიდერები ამყობენ ცვლილებებით, ინოვაცია არის მათი მანტრა. ისინი უბიძგებენ ორგანიზაციას ცვლილებებისკენ და იციან, მაშინაც კი, როცა ყველაფერი მუშაობს კარგად, შეიძლება გამოიძებნოს საქმის კეთების უკეთესი გზა. ამის საწინააღმდეგოდ, მენეჯერები კონცენტრირებულნი არიან არსებულ საქმიანობაზე, თავს იკავებენ ცვლილებებისგან, ცდილობენ, რომ გააუმჯობესონ არსებული პროცესები საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით. ლიდერი უნდა იყოს ახალი ხედვის შემთავაზებელი, ჯგუფის ხელმძღვანელი, რომელიც ახალ მიზნებს დაუსახავს და შთააგონებს ადამიანებს, რომელიც დაეხმარება ორგანიზაციას განვითარებაში და საბაზრო პოზიციების განმტკიცებაში. ლიდერი ორგანიზაციაში მოდის არა იმისათვის, რომ რომ შეინარჩუნოს სტატუს-კვო, არამედ მუდმივი ცვლილებებისთვის და გაუმჯობესებისთვის.
- როგორც უორენ ბენისი ამბობს: „მენეჯერი სწორად აკეთებს საქმეს, ანუ აკეთებს იმას, რასაც ავალებენ, ხოლო ლიდერი სწორ საქმეებს აკეთებს;
- კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი განსხვავება მათ შორის მდგომარეობს იმაში, რომ ლიდერები ქმნიან ხედვას, მენეჯერები კი აყალიბებენ მიზნებს. ლიდერები ხატავენ სურათს, რომელიც მათ შესაძლებლად მიაჩნიათ და შთააგონებენ გუნდის წევრებს, ჩაერთონ ამ ხედვაში და აქციონ იგი რეალობად. ისინი ბიძგს აძლევენ ადამიანებს გახდნენ რაღაც უფრო დიდის ნაწილნი. მათ იციან, რომ მაღალფუნქციურ ჯგუფს შეუძლია მიაღწიოს უფრო მაღალ შედეგებს ერთად, ვიდრე თითოეულ მათგანს დამოუკიდებლად. მენეჯერი ფოკუსირდება მიზნების დასახვაზე, მათ გაზომვასა და მიღწევაზე. ისინი აკონტროლებენ სიტუაციას იმისათვის, რომ მიაღწიონ მიზნებს ან მათზე უფრო მაღალ შედეგებს;

- ლიდერები იღებენ რისკს, მენეჯერები კი აკონტროლებენ მას. ლიდერები ცდილობენ მოსინჯონ სიახლეები მაშინაც კი, როცა ეს სიახლეები შეიძლება ცუდად დამთავრდეს. მათ იციან, რომ მარცხი ხშირად არის ნაბიჯი წარმატების გზაზე. მენეჯერები მუშაობენ რისკის შემცირების მიმართულებით. ისინი ცდილობენ, თავიდან აიცილონ ან გააკონტროლონ პრობლემები;
- ლიდერები ორიენტირებულნი არიან გრძელვადიან პერსპექტივაზე, მენეჯერები კი ფიქრობენ მოკლევადიან პერიოდზე. ლიდერებს აქვთ გარკვეული განზრახვა. ისინი აკეთებენ იმას, რასაც ამბობენ, მათ აქვთ უნარი მოითმინონ უფრო დიდი და შორეული მიზნისკენ და რჩებიან მოტივირებული რეგულარული ჯილდოს მიღების გარეშე. მენეჯერები კი მუშაობენ მოკლევადიანი მიზნების მისაღწევად და ეძებენ უფრო რეგულარულ აღიარებას;
- ლიდერი აშენებს ურთიერთობებს, მენეჯერი კი - სისტემებსა და პროცესებს. მათ იციან, თუ ვინ არიან სტეიკჰოლდერები და ატარებენ მათთან დროის უმეტეს ნაწილს. ისინი ლოიალობასა და ნდობას ქმნიან თავიანთი დანაპირების მუდმივად შესრულების გზით. მენეჯერები ფოკუსირებული არიან სტრუქტურებზე იმისათვის, რომ დაისახონ და მიაღწიონ მიზნებს.

მენეჯერი	ლიდერი
ოპერაციების დაგეგმვა და მართვა	ინოვაციების დანერგვა, როგორც კომპეტენციის საფუძველი
პროდუქტიულობისა და პროდუქციის ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესება	ინოვაციები და უწყვეტი განვითარება წარმოებისა და ოპერაციების ყველა სპექტრში
ორიენტირებულია შედეგებზე	ორიენტირებულია პერსპექტივაზე
დისციპლინირებული და კარგი შემსრულებელია	მაღალი ინდივიდუალური თვისებების მქონე პიროვნებაა
მიმართულია ხელშეწყობისაკენ	მიმართულია განვითარებისკენ

მენეჯერი ინიშნება ზემოდან	ლიდერს ირჩევს გუნდი
მენეჯერობა თანამდებობაა	ლიდერობა არ არის თანამდებობა

ცხრილი N1. განსხვავებები მენეჯერსა და ლიდერს შორის

გარი იუკი თავის წიგნში „ლიდერობა ორგანიზაციებში“ გამოჰყოფს ლიდერობის 10 ყველაზე ეფექტურ ფუნქციას, რომელიც წახალისებს და აძლიერებს გუნდურ მუშაობას ჯგუფებში და ორგანიზაციებში. ამავდროულად, ის აღნიშნავს, რომ არ არსებობს სტანდარტული შაბლონი ლიდერობისთვის და რომ აღნიშნული ფუნქციები შეიძლება შესრულდეს ნებისმიერი ადამიანის მიერ ორგანიზაციაში. იუკის სია ამგავრად გამოიყურება:

1. დახმარება ღონისძიებების მნიშვნელობის სწორ ინტერპრეტაციაში;
2. ამოცანებისა და სტრატეგიების განხილვა;
3. ვალდებულებებისა და ოპტიმიზმის ჩამოყალიბება ორგანიზაციაში;
4. ნდობისა და თანამშრომლობის ჩამოყალიბება;
5. კოლექტიური იდენტობის გაძლიერება;
6. მოქმედებების ორგანიზება და კოორდინირება;
7. კოლექტიური სწავლებისათვის ხელის შეწყობა და წახალისება;
8. საჭირო რესურსებისა და მხარდაჭერის მიღება;
9. დასაქმებულთა განვითარება და გაძლიერება;
10. სოციალური სამართლიანობისა და მორალის ხელშეწყობა.<sup>3</sup>

მიუხედავად ამ თემის მიმართ დიდი ინტერესისა, თითქმის არავინ წერს ლიდერობის მინუსებზე და საფრთხეებზე. არადა, ძალიან მნიშვნელოვანია, თითოეული ლიდერი კარგად აცნობიერებდეს იმ საფრთხეებს, რომლებსაც შეუძლიათ მისთვის, როგორც ლიდერისთვის და მისი ორგანიზაციისათვის ზიანის მიყენება.

<sup>3</sup> <http://www.bretsimmons.com/2010-09/ten-most-important-leadership-functions/>

მთავარი საფრთხე, რომლის წინაშეც ნებისმიერი ლიდერი დგას, არის სიტუაცია, როდესაც ყველა თანამშრომელი უპირობოდ იღებს ლიდერის ყველა დავალებას, სრულიად ეთანხმება მის აზრებს. ამას უპირობო ლიდერობა შეიძლება ვუწოდოთ. ხშირ შემთხვევაში, ადამიანები შინაგანად არ ეთანხმებიან მათი ლიდერის პოზიციას, თუმცა სხვადასხვა მიზეზის გამო განსხვავებული აზრის ხმამაღლა დაფიქსირებისაგან თავს იკავებენ. ასეთ შემთხვევებში, უპირობო ლიდერობა დიდი ნაღმია, რომელიც ნებისმიერ მომენტში შეიძლება აფეთქდეს. ნებისმიერი შეიძლება ცდებოდეს კონკრეტულ საკითხთან მიმართებაში, ლიდერებიც ადამიანები არიან. ძალიან მარტივად შეიძლება, რომ ხელმძღვანელის მცდარმა გადაწყვეტილებებმა, რომლებსაც მისი გუნდის წევრები „მხარს უჭერენ“, ორგანიზაცია დაღუპვის პირას მიიყვანოს, ლიდერი კი პასუხისმგებლობის წინაშე დააყენოს.

ძალიან ხშირად ბევრი ორგანიზაციის ხელმძღვანელს აქვს ცდუნება – არ მიიღოს კრიტიკა, არ აქვს მნიშვნელობა, ვის მიერ ან რა საკითხზე. კრიტიკის აცილება მეორე ძალიან მნიშვნელოვანი და ყურადსაღები რისკია. იგი აუცილებლად უნდა დათრგუნოს საკუთარ თავში ლიდერმა, რათა შეძლოს სხვისი განსხვავებული აზრის მოსმენა, გააზრება და სასარგებლოდ გამოყენება. შესაძლოა, ნებისმიერ კრიტიკაში იყოს საინტერესო და ხელჩასაჭიდი სიმართლე. ყველა კრიტიკას აქვს თავისი არგუმენტი და მოტივი. ამ მოტივებში და არგუმენტებში კარგად გარკვევის შემთხვევაში შესაძლებელი ხდება „მედლის მეორე მხარის“ დანახვა და კრიტიკის სარგებლობის გააზრება.

წინა ორთან შედარებით ყველაზე ვერაგი მესამე საფრთხეა, ვინაიდან მისი შემჩნევა და გააზრება საკუთარ თავში საკმაოდ რთულია. ეს არის ბრძოლა ყველა სხვა ლიდერთან. ორგანიზაციებში ლიდერის დაქვემდებარებულ პოზიციაზე მომუშავე ადამიანებში შესაძლებელია აღმოჩნდეს ასევე ლიდერის თვისებებით გამორჩეული და მიზანსწრაფული ადამიანი. ამ შემთხვევაში იწყება მენტალური ბრძოლა ხელქვეითთან, სადაც „დამარცხებული“ ყოველთვის ეს უკანასკნელია, ხოლო, საბოლოო ჯამში, დაზარალებული – ორგანიზაცია. როცა ორგანიზაციის ხელმძღვანელი კარგად არ გაიაზრებს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანნი არიან ორგანიზაციისათვის ძლიერი ადამიანები, საბოლოოდ ისევ ის დაზარალებება. სინამდვილეში, პოტენციური

ლიდერების გამოვლენა და მათი განვითარების ხელშეწყობა ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის მისი გაძლიერების და წინსვლის კარგი ინსტრუმენტია.<sup>4</sup>

## 1.2 კონცეფციები ლიდერობის შესახებ და ლიდერთა ქცევის სტილი

ლიდერობის საკითხით დიდი ხნის წინ დაინტერესდნენ და დღესაც აქტიურად ხდება ამ ფენომენის კვლევა. მიუხედავად იმისა, რომ უამრავი თეორია და მიმართულება არსებობს ლიდერობის კვლევასთან დაკავშირებით, შეგვიძლია გამოვყოთ ლიდერობის შემდეგი ფუძემდებლური თეორიები:

- პირადი თვისებებით ლიდერობის თეორია;
- ქცევითი (ბიჰევიორისტული) თეორია;
- სიტუაციური თეორია;
- ლიდერის პროტოტიპების თეორია;
- „დიდი კაცის“ თეორია ;
- LMX თეორია;
- ლიდერობის თანამედროვე თეორიები.

პირადი თვისებებით ლიდერის თეორია მიიჩნევს, რომ ადამიანი ან დაბადებულია ლიდერად ან კიდევ გააჩნია გარკვეული თვისებების კომბინაცია, რომლის საშუალებითაც შეუძლია გახდეს ლიდერი. არსებობს ისეთი თვისებები, როგორებიცაა: გონიერება, პასუხისმგებლობის გრძნობა, კრეატიულობა და ასევე ღირებულებები, რომლებიც ადამიანს ლიდერად გახდომის შესაძლებლობას აძლევენ. მაგალითად, გორდონ ოლპორტმა გამოყო სამი სახის თვისება:

1. კარდინალური - ეს ის ნიშნებია, რომლის გარშემოც ადამიანი აგებს თავის ცხოვრებას;

---

<sup>4</sup> სამი მთავარი საფრთხე ლიდერისათვის - <http://strategy.ge/2013/02/01/3-main-threats-against-a-leader/>

2. ცენტრალური ნიშნები, რომლებიც ადამიანის მთავარ მახასიათებლებს წარმოადგენენ;
3. მეორადი - სპეციფიკური ნიშნები, რომლებიც ნაკლებად გვეხმარებიან ადამიანის გამოცნობაში, ვინაიდან იშვიათად გამოდიან ასპარეზზე.<sup>5</sup>

თვისებების თეორია ფოკუსირებულია გაანალიზოს მენტალური, ფიზიკური და სოციალური თვისებები იმისთვის, რომ გაიგოს თუ რომელი თვისება ან თვისებათა კომბინაციაა უფრო დამახასიათებელი ლიდერისათვის. თეორიას ჰქონდა ბევრი ნაკლი, მათ შორის გაზომვის პრობლემები.

1920-იან და 1930-იან წლებში ლიდერობის შესახებ ჩატარებული კვლევები ორიენტირებული იყო პირადი თავისებურებების გამოვლენაზე ანუ იმ მახასიათებლებისა, რომლითაც ლიდერები განსხვავდებიან არალიდერებისაგან. პირადული ლიდერული თვისებების ზოგიერთი კვლევა მოიცავდა ფიზიკურ აღნაგობას, შესახედაობას, სოციალურ კლასს, ემოციურ სტაბილურობას, მეტყველებას, კომუნიკაბელურობას. განსაკუთრებით წარმატებული გამოდგა მცდელობები, დაეკავშირებინათ პიროვნული თვისებები ლიდერობასთან, როგორც მართვის პროცესთან და არა, როგორც პიროვნებასთან. ჩამოყალიბდა რვა პიროვნული თვისება, რომელიც დაკავშირებული იყო ეფექტურ ლიდერობასთან:

1. სტიმული - ლიდერები წარმოაჩენენ ძალისხმევას მაღალ დონეს, გამოირჩევიან წარმატების მიღწევის შედარებით მაღალი სურვილით, არიან ამბიციურები და ენერგიულები;
2. გამძლიის სურვილი - ლიდერებს გააჩნიათ გავლენიანობისა და სხვების ხელმძღვანელობის ძლიერი სურვილი;
3. პატიოსნება და ღირსება - არიან რა გულმართალნი, პატიოსანნი და ამყდვენ მაღალ შესაბამისობას სიტყვასა და საქმეს შორის, ლიდერები აგებენ ნდობაზე დამყარებულ ურთიერთობებს მიმდევრებთან;
4. თავდაჯერებულობა - მიმდევრები ლიდერებზე ამყარებენ იმედებს საკუთარ თავში დაეჭვების არარსებობის გამო. შესაბამისად ლიდერებს მართებთ თავდაჯერებულობის გამომჟღავნება;

---

<sup>5</sup> მაქარაშვილი შ., „მენეჯმენტის საფუძვლები, თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მიდგომები“

5. ინტელექტი - ლიდერები უნდა იყვნენ საკმარისად ჭკვიანები იმისათვის, რომ შეძლონ დიდი მოცულობით ინფორმაციის მიღება, დამუშავება და ინტერპრეტირება;
6. მუშაობის შესაფერისი ცოდნა - ეფექტურ ლიდერებს კომპანიის, ინდუსტრიისა და ტექნიკურ სფეროებში მაღალხარისხიანი ცოდნა აქვთ;
7. ექსტრავერსია - ლიდერები ენერგიული, ცოცხალი ადამიანები არიან. არიან კომუნიკაბელურები და შეუპოვრები;
8. დანაშაულის გრძნობისაკენ მიდრეკილება - ეს მახასიათებელი პოზიტიურადაა დაკავშირებული ეფექტურ ლიდერობასთან, ვინაიდან ის ამუშავებს პასუხისმგებლობის უფრო მაღალ გრძნობას.<sup>6</sup>

თვისებების თეორიის მეტნაკლები მარცხის შემდეგ, პესიმიზმა დაისადგურა ლიდერობის კვლევის ისტორიაში. კვლევები დაახლოებით 1950-იანი წლებიდან განახლდა და ამჯერად აქცენტი გაკეთდა ლიდერების ქცევით სტილზე. მკვლევარებმა ყურადღების გამახვილება დაიწყეს ლიდერების მიერ განხორციელებულ ქცევაზე და იმაზე, თუ როგორ ექცეოდნენ ისინი თავიანთ მიმდევრებს. ლიდერის საქმიანობასთან დაკავშირებით კვლევები ჩატარდა აიოვას, ოჰაიოსა და აგრეთვე მიჩიგანის უნივერსიტეტებში, მათი მიზანი იყო ლიდერის ქცევის გარკვევა.

აიოვას უნივერსიტეტის კვლევებში შეისწავლებოდა ხელმძღვანელობის სამი სტილი:

1. ავტოკრატიული ლიდერობა ლიდერობის ერთ-ერთი უკიდურესი ფორმაა, სადაც ლიდერებს სრული ძალაუფლება და კონტროლი აქვთ მუშაკებზე. თანამშრომლები თითქმის არ გამოთქვამენ თავიანთ მოსაზრებებს და თავს იკავებენ ინიციატივების წამოყენებაში. მიუხედავად იმისა, რომ ამ ტიპის ლიდერობის სტილი იშვიათად გამოიყენება დასავლეთში, ის კვლავ ჭარბობს მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში. თუ მოხდება ლიდერობის ამ სტილის სწორად გამოყენება საუკეთესო შედეგებს მივიღებთ დაბალი კვალიფიკაციის მქონე სამუშაოების შესრულებაში. იმ სამუშაოს შემთხვევაში, რომელსაც სჭირდება ზედამხედველი.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> ტომპსონი ა.ა., სტიკლენდა ჯ., „სტრატეგიული მენეჯმენტი, კონცეფციები და სიტუაციები“

<sup>7</sup> მაჭარაშვილი შ., „მენეჯმენტის საფუძვლები, თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მიდგომები“

2. მიუხედავად იმისა, რომ დემოკრატიული ლიდერი იტოვებს საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების უფლებას, მას შეუძლია სტიმული მისცეს გუნდის წევრებს, წამოაყენონ თავიანთი მოსაზრებები, რომლებიც აუცილებელია საკვანძო გადაწყვეტილებების მისაღებად. ეს ზრდის სამუშაო კმაყოფილებას, რადგანაც თანამშრომლები გრძნობენ, რომ ისინი გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ნაწილნი არიან და ასევე ხელს უწყობს კომუნიკაციისა და ინტერპერსონალური უნარ-ჩვევების განვითარებას. თანამშრომლების მოტივაცია იზრდება, რადგან მათი იდეები ფასდება, ეს ხელს უწყობს თავდაპირველი ნიჭის შენარჩუნებას. პასიური სტილის ხელმძღვანელი ჯგუფს აძლევს გადაწყვეტილების მიღების და სამუშაოს დასულების საშუალებას ნებისმიერი ხერხით, ჯგუფის შეხედულებებისამებრ. ასეთი ლიდერები აძლევენ გუნდს სრულ თავისუფლებას, რაც მათ ესაჭიროებათ იმისათვის, რომ შეასრულონ თავიანთი საქმე. ეს შეიძლება იყოს ეფექტური მაშინ, როდესაც გუნდის ლიდერებსა და წევრებს შორის ეფექტური კომუნიკაცია არსებობს, როდესაც კომპანიას გამოცდილი და სანდო თანამშრომლები ჰყავს. თუმცა, კომუნიკაციის ნაკლებობა და ამ ხელმძღვანელობის სტილის არასწორი წარმართვა ნიშნავს იმას, რომ არასდროს არ დამთავრდება პროექტები, ხოლო დრო და რესურსები გაიფლანგება.<sup>8</sup>

გასული საუკუნის ორმოცდაათიან წლებში ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტში შესრულდა სამეცნიერო კვლევები ხელმძღვანელის ქცევის თავისებურებათა შესასწავლად და ლიდერობის ბიჰევიორისტული სტილის დასადგენად. ხანგრძლივი მუშაობის შედეგად მკვლევარებმა განსაზღვრეს ლიდერობის ორი ძირეული სტილი, რომელთაგან ერთი ორიენტირებულია სტრუქტურის ფორმირებაზე, ხოლო მეორე- თანამშრომლებთან ურთიერთობაზე.

„სტრუქტურის ფორმირების ლიდერობის სტილი“ ასახავს ხელმძღვანელის ძალისხმევას მიმართულს სამუშაო დავალებების შესრულებაზე. ასეთი ხელმძღვანელისთვის დამახასიათებელია თანამშრომელთა საქმიანობის დეტალური

<sup>8</sup> ტომპსონი ა.ა., სტიკლენდა ჯ., „სტრატეგიული მენეჯმენტი, კონცეფციები და სიტუაციები“

დაგეგმვა, დაწვრილებითი სამუშაო ინსტრუქციის შედგენა და სამოქმედო პროცედურების განსაზღვრა.<sup>9</sup>

„თანამშრომლებზე ორიენტირებული ლიდერობის სტილის“ მქონე ხელმძღვანელები განსაკუთრებულ ყურადღებას იჩენენ თანამშრომლების მიმართ, მხარს უჭერენ მათ ინიციატივებს და ხელს უწყობენ ჯანსაღი საურთიერთობო გარემოს შექმნას. ასეთი სტილის ლიდერები ძალზედ კეთილგანწყობილები არიან თანამშრომელთა მიმართ და მათი ძალისხმევა მიმართულია ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანების კეთილდღეობის ამაღლებისკენ. ასეთი ხელმძღვანელი რთავს თანამშრომლებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

აღწერილი თვისებების გათვალისწინებით დადგინდა ლიდერობის ოთხი ძირითადი სტილი, რომლებისთვისაც დამახასიათებელია:

- სტრუქტურის ფორმირებაზე ორიენტაციის მაღალი ხარისხი და თანამშრომლების მიმართ გამოჩენილი მცირე ყურადღება;
- სტრუქტურის ფორმირებაზე ორიენტაციის მაღალი ხარისხი და თანამშრომლების მიმართ გამოჩენილი დიდი ყურადღება;
- სტრუქტურის ფორმირებაზე ორიენტაციის დაბალი ხარისხი და თანამშრომლების მიმართ გამოჩენილი მცირე ყურადღება;
- სტრუქტურის ფორმირებაზე ორიენტაციის დაბალი ხარისხი და თანამშრომლების მიმართ გამოჩენილი დიდი ყურადღება;<sup>10</sup>

ლიდერობის ოთხი სტილის შეფასების შედეგად, მკვლევარები მიიჩნევენ, რომ სტრუქტურის ფორმირებაზე ორიენტაციის მაღალი ხარისხი და თანამშრომლების მიმართ გამოჩენილი დიდი ყურადღება არის საუკეთესო პირობა ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისთვის. მაგრამ ასეთი თვისებების ერთ ადამიანში შერწყმა საკმაოდ იშვიათია.

მიჩიგანის უნივერსიტეტის მკვლევარები ასევე იკვლევდნენ ლიდერობის ქცევებს და განსაკუთრებული აქცენტი გადატანილი ჰქონდათ იმაზე თუ რა გავლენას ახდენს ლიდერის ქცევა პატარა ჯგუფების მიღწევებზე. მიჩიგანის უნივერსიტეტის კვლევაში

<sup>9</sup> მაჭარაშვილი შ., „მენეჯმენტის საფუძვლები, თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მიდგომები“

<sup>10</sup> ნორთჰაუსი პ.გ., „ლიდერობა, თეორია და პრაქტიკა მეხუთე გამოცემა,“

ორი ტიპის ლიდერის ქცევა გამოვლინდა: თანამშრომლებზე ორიენტაცია და პროდუქციაზე (შედეგებზე, სამუშაოზე) ორიენტაცია. თანამშრომლებზე ორიენტაცია არის ლიდერთა ქცევა, რომელიც მათდამი დაქვემდებარებულ ადამიანებთან კარგი ურთიერთობების აწყობაზეა მიმართული. ისინი თანამშრომლებს უყურებენ როგორც ჰუმანურ არსებებს, აფასებენ მათ ინდივიდუალურობას და განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ მათ საჭიროებებს. თანამშრომლებზე ორიენტაცია ძალიან ჰგავს იმ ქცევებს, რომლებსაც ოჰაიოს ჯგუფმა ზრუნვის ქცევები უწოდა. პროდუქციაზე ორიენტაცია მოიცავს ლიდერთა ქცევას, რომელიც ხაზს უსვამს საქმის ტექნიკურ და პროდუქციის წარმოების ასპექტებს. ამ ხედვის მიხედვით, თანამშრომლები სამუშაოს შესრულების საშუალებად მიიჩნვიან. ოჰაიოს მკვლევარებისაგან განსხვავებით, მიჩიგანის მკვლევარებმა, თავიანთ პირველად კვლევებში, თანამშრომლებზე და პროდუქციაზე ორიენტაცია წარმოიდგინეს, როგორც ერთმანეთზე დამოკიდებული ცვლადები. მათი აზრით, ლიდერები, რომლებიც უფრო პროდუქციაზე იყვნენ ორიენტირებული, ნაკლებად იყვნენ ორიენტირებული თანამშრომლებზე და ისინი, ვინც თანამშრომლებს უთმობდნენ მეტ ყურადღებას, ნაკლებ ყურადღებას უთმობდნენ პროდუქციას.<sup>11</sup>

მიჩიგანის მკვლევარები მივიდნენ დასკვნამდე, რომ უპირატესობა უნდა მიენიჭოს თანამშრომლებზე ორიენტაციას. როცა ლიდერები თანამშრომლებზე ორიენტაციის დემონსტრირებას ახდენენ, როგორც წესი, ეს უზრუნველყოფს ჯგუფის შრომის მაღალ ნაყოფიერებას და მისი წევრების შრომით მაღალ კმაყოფილებას. თუ ჯგუფს ხელმძღვანელობს წარმოებაზე ორიენტირებული ლიდერი, მაშინ ჯგუფი აჩვენებს შრომის დაბალ ნაყოფიერებას და შრომით კმაყოფილებას.

კურტ ლევინმა 1936 წელს გამოაქვეყნა ფუნქცია, რომელიც ადამიანის ქცევას ორი მაჩვენებლის საფუძველზე განმარტავს.

$$B=f(P/E)$$

---

<sup>11</sup> მაჰარაშვილი შ., „მენეჯმენტის საფუძვლები, თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მიდგომები“

ამ ფუნქციას შემდგომში ლევინის განტოლება უწოდეს. ამ განტოლების მიხედვით, ქცევა არის პიროვნებისა და გარემოს ფუნქცია: <sup>12</sup>

როგორც ლევინი აღწერს: "ყოველი ფსიქოლოგიური მოვლენა დამოკიდებულია ადამიანის მდგომარეობასა და ამავე დროს გარემოზე, თუმცა მოვლენის შედეგები განსხვავებულია სხვადასხვა შემთხვევებში". შესაბამისად, "ცალკეული პიროვნების ქცევა შეიძლება განსხვავდებოდეს კონკრეტული სიტუაციების მიხედვით, რადგან იგი მოქმედებს ნაწილობრივ დიფერენციალური ძალების და ფაქტორების საპასუხოდ". ლევინი მიიჩნევდა, რომ ადამიანის ქცევაზე სწორედ ეს ორი ფაქტორი, გარემო და პიროვნება, მისი ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, ახდენს გავლენას.

ფრედ ფიდლერი იყო ერთ-ერთი წამყვანი მეცნიერი, რომელიც დაეხმარა ამ სფეროს გადასულიყო ლიდერის თვისებების და პიროვნული მახასიათებლების შესწავლიდან მათი ქცევის და ლიდერობის სტილის შესწავლაზე. ეს მოდელი მიზნად ოპტიმალური ლიდერობის განსხვავებული ფორმების შესწავლას ისახავს. თეორიის თანახმად, ლიდერის ეფექტურობას განსაზღვრავს ორი ფაქტორის შესაბამისობა, ესენია: ლიდერობის სტილი და სიტუაციის ხელსაყრელობა.<sup>13</sup>

LPC-კითხვარი არის ფიდლერის მიერ შემუშავებული საზომი ინსტრუმენტი, რომელსაც "ყველაზე ნაკლებად სასურველი თანამშრომლის კითხვარი" ეწოდება და რომლითაც საქმეზე ან ურთიერთობაზე ორიენტირებული ლიდერობის სტილის დადგენა ხდება. LPC-კითხვარი ბიპოლარული ზედსართავი სახელებისგან შედგება, გამოკითხვის პროცესში ლიდერმა მისთვის ყველაზე არასასურველი თანამშრომელი უნდა გაიხსენოს ან წარმოისახოს და ამ ზედსართავის სახელების გამოყენებით შეაფასოს. სკალის დადებით განზომილებას მაღალი ქულები აქვს მიწერილი, ხოლო უარყოფითს პირიქით-დაბალი. LPC-ს ზოგად მაჩვენებელს ჯამური ქულა წარმოადგენს. LPC-ის კითხვარით მიღებული მაღალი ქულა იმაზე მიუთითებს, რომ ლიდერი თანამშრომლის ინდივიდუალურ თვისებებს და მის პროფესიულ კომპეტენტურობას კარგად ასხვავებს, LPC-კითხვარით მიღებულ დაბალ ქულას რაც შეეხება, ის თანამშრომლებისადმი

<sup>12</sup> Lewin k., "Principles of Topological Psychology ", New York., 1936

<sup>13</sup> დ.ჩარკვიანი "ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში", თბ.200

ლიდერის უარყოფითი დამოკიდებულების მაჩვენებელია. გამოკვლევებმა დაადგინა, რომ LPC-ის დაბალი ქულის მქონე ლიდერი მეტწილად საქმეზეა ორიენტირებული, ის ხელქვეითების საქმიანობას მკაცრად აკონტროლებს. LPC-ის მაღალი ქულის მქონე ლიდერი კი, ძირითადად, თანამშრომლებთან ურთიერთობაზეა ორიენტირებული, ის მუშაობის პროცესში მათ მიმართ ნაკლებ სიმკაცრეს იჩენს. საგულისხმოა, რომ LPC-ის კითხვარით გაზომილი ორიენტაციები თვით ლიდერის შემეცნებითი სტრუქტურის სირთულესთან დაკავშირებული აღმოჩნდა: LPC-ის მიხედვით დაბალი ქულის მქონე ლიდერები შედარებით მარტივ კოგნიტურ მიმართებებს ავლენენ, რადგან მათ მიერ მუშაობის პროცესის ხედვა სწორხაზოვანი და ერთგანზომილებიანია. LPC-ის მაღალი ქულის მქონე ლიდერები კი საწინააღმდეგო ტენდენციას ამჟღავნებენ: მათ მიერ მუშაობის პროცესის ხედვა მრავალგანზომილებიანია და სწორედ ამიტომ მათ ადამიანური და საქმიანი თვისებების ერთმანეთისგან განსხვავება უადვილდებათ.

სიტუაციის ხელსაყრელობა მოდელის მეორე მხარეა, რომელიც ლიდერის ფუნქციონირების სიტუაციურ მახასიათებლებს ეხება. აქ სამი ცვლადია გამოყოფილი: 1. ლიდერის და ჯგუფის ურთიერთობა, რომელშიც მისდამი ხელქვეითების ნდობის, სიმპათიის და პატივისცემის გამოვლენა იგულისხმება. 2. დავალებების სტრუქტურირება, რომელიც შესასრულებელი სამუშაოს ცალკეულ კომპონენტებად დანაწევრების ხარისხს გამოხატავს. ზოგიერთი სამუშაო კარგად არის სტრუქტურირებული, ამოცანები ნათლადაა დასმული, თანამშრომლებს კონკრეტული დავალებები აქვთ მიცემული, ჯგუფის ყოველმა წევრმა კარგად იცის რა და როდის უნდა აკეთოს, ხოლო საწინააღმდეგო შემთხვევაში, როლური ფუნქციების ოპტიმალურ დონეზე განხორციელება შეუძლებელი ხდება. 3. თანამდებობრივი ძალაუფლება, რომელშიც თანამშრომლის მიღების, გათავისუფლების, დასჯის, დაწინაურების და ხელფასის მომატების ფორმალური უფლება იგულისხმება. ყველაზე ოპტიმალური არის ის სიტუაცია, რომელშიც ლიდერსა და ჯგუფს შორის კეთილმოსურნე ურთიერთობა არსებობს, დავალებათა შესრულება კარგადაა ორგანიზებული, ხოლო ლიდერს დიდი ძალაუფლება გააჩნია. ყველაზე არასახარბიელოა სიტუაცია, როდესაც ჯგუფის წევრებს შორის საქმე ცუდადაა განაწილებული, ლიდერს თანამშრომლებთან ცუდი ურთიერთობა აქვს და მცირე ფორმალური ძალაუფლება გააჩნია. ამ ფაქტორებს შორის

ლიდერის მოქმედების ოპტიმალურობის განსაზღვრაში ყველაზე დიდი მნიშვნელობა ლიდერის თანამშრომლებთან ურთიერთობას ენიჭება.<sup>14</sup>

ამ მოდელის კრიტიკაში წინა პლანზე ცვლადების გაზომვის საკითხი ფიგურირებს. ნაკლად მიჩნეულია ის, რომ LPC-ს სკალა ერთგანზომილებიანია, ანუ კონცეფტურად იგულისხმება, რომ თუ ლიდერი საქმიანობაზეა ორიენტირებული, მაშინ მას თანამშრომლებთან ურთიერთობის მცირე მოტივაცია გააჩნია. გარდა ამისა, საყვედური იმის შესახებ გამოითქვა, რომ ლიდერს სიტუაციის გაცნობიერების მეშვეობით როგორც საქმიანობის სტრუქტურაზე, ასევე თანამშრომლებთან ურთიერთობაზე მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენა შეუძლია. ეს იმას ნიშნავს, რომ მას გარკვეულ ფარგლებში, შრომის შინაარსის შეცვლის უნარი გააჩნია და ეს მოვლენა, როგორც დამოუკიდებელი ცვლადი, კონცეფციაში გათვალისწინებული არ არის. გარდა ამისა, ისიც აღსანიშნავია, რომ სიტუაციური ცვლადების გაზომვა პრაქტიკაში გარკვეულ სირთულეს წარმოადგენს. ხშირად ძნელია იმის დადგენა, ლიდერს და ხელქვეითებს შორის როგორი ურთიერთობა არსებობს, შრომითი ჯგუფების მუშაობის სტრუქტურა როგორია და ლიდერს რა რეალური ძალაუფლება გააჩნია. ამავე დროს, ფიდლერის მოდელი ყველა მკვლევარის მიერ ზოგადად დადებითად არის შეფასებული. უპირველეს ყოვლისა იმიტომ, რომ ემპირიული მონაცემები მთლიანობაში მის ვალიდურობაზე მიუთითებენ.

დროთა განმავლობაში ბიჰევიორისტული თეორიაც აღმოჩნდა კრიზისის წინაშე, ვინაიდან ამ თეორიის მიმდევრების კვლევებს ხშირად ჰქონდა ურთიერთგამომრიცხავი შედეგი. ასევე არ არსებობდა შეთანხმება, თუ როგორი უნდა იყოს უნივერსალურად მიღებული კარგი ლიდერი და რა ქცევებს უნდა ახორციელებდეს ის ამისათვის. ამის გამო, ლიდერობის თეორია 1960-იან წლებში გახდა ფოკუსირებული „გარემოებებზე“. მეცნიერებმა თანდათანობით გააცნობიერეს, რომ ლიდერის ეფექტურობის პროგნოზირება გაცილებით ძნელია, ვიდრე ლიდერისათვის დამახასიათებელი პიროვნების რამდენიმე ნიშნის დადგენა ან კიდევ ეფექტური ლიდერობის მოდელის კონსტრუირება.

---

<sup>14</sup> დ.ჩარკვიანი "ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში", თბ.2001

სიტუაციური ლიდერობა ფოკუსირებულია კონკრეტულ სიტუაციაში ლიდერობის გამოვლენაზე. თეორია დაფუძნებულია ჰიპოთეზაზე, რომლის მიხედვითაც, განსხვავებული სიტუაციები სხვადასხვა ტიპის ლიდერობას მოითხოვს. ამგვარად, ეფექტური ლიდერობისთვის აუცილებელია ლიდერობის სტილი მოვარგოთ კონკრეტული სიტუაციის მოთხოვნებს.

სიტუაციური ლიდერობა ფოკუსირებულია იმ ფაქტზე, რომ ზოგადად ლიდერობა დირექტიული და ხელშეწყობის/მხარდაჭერის განზომილებების ერთობლიობას წარმოადგენს და თითოეული ეს განზომილება სიტუაციის შესაბამისად უნდა იყოს გამოყენებული. იმის განსასაზღვრად, თუ რა არის სიტუაციის შესაბამისი, ლიდერმა უნდა შეაფასოს საკუთარი თანამშრომლები და დაადგინოს რამდენად კომპეტენტურები და მოტივირებულები არიან მიცემული დავალების შესასრულებლად. რადგან სიტუაციური ლიდერობა დასაშვებად თვლის, რომ თანამშრომლების უნარ-ჩვევები და მოტივაცია დროში ცვალებადია, ამაზე დაყრდნობით გვთავაზობს, რომ ლიდერებმა დაქვემდებარებული პირების საჭიროებებიდან გამომდინარე ერთმანეთის მონაცვლეობით გამოიყენონ დირექტიული და ხელშეწყობის დამოკიდებულებები. იგი ლიდერებისგან მოითხოვს ლიდერობის სტილის შერჩევას მათზე დაქვემდებარებული პირების კომპეტენციისა და მოტივაციის მიხედვით.

დამოკიდებულების თეორია, რეალურად, ფიდლერის შესაბამისობის თეორიაა, რაც იმას ნიშნავს, რომ იგი ლიდერს შესაბამის სიტუაციასთან აწყვილებს. დამოკიდებულების თეორია კი იმიტომ ჰქვია, რომ მიდგომის მიხედვით, ლიდერის ეფექტურობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად ერგება ლიდერი კონტექსტს, სიტუაციას. ლიდერების მიღწევები რომ გავიგოთ, აუცილებელია გავიაზროთ ის კონტექსტი, რომელშიც პიროვნებას უხდება ლიდერობა. ეფექტური ლიდერობა დამოკიდებულია ლიდერის სტილის დაწყვილებაზე შესაბამის გარემოსთან.

დამოკიდებულების თეორიის მიხედვით გამოვყოფთ საქმით მოტივირებულ და ურთიერთობებით მოტივირებულ სტილს. საქმით მოტივირებული ლიდერები, უპირველეს ყოვლისა, მიზნის მიღწევით არიან დაინტერესებული, მაშინ, როცა ურთიერთობებით მოტივირებული ლიდერები ახლო ინტერპერსონალური ურთიერთობების დამყარებაზე ზრუნავენ. ლიდერის სტილის შესაფასებლად,

ფიდლერმა შეიმუშავა „ყველაზე ნაკლებად სასურველი თანამშრომლის“ სკალა. ლიდერები, რომლებსაც ამ სკალაზე მაღალი ქულა აქვთ, ურთიერთობებით არიანმოტივირებული, ხოლო ლიდერები, რომელთაც დაბალი ქულა აქვთ – საქმით.<sup>15</sup>

ლიდერის პროტოტიპების თეორია ამტკიცებს, რომ ადამიანის ქვეცნობიერში არსებობს „კარგი ხელმძღვანელის“ სტერეოტიპი და წარმოდგენა იმის შესახებ თუ როგორ უნდა მოიქცეს ლიდერი ამა თუ იმ სიტუაციაში. იდეა იმის შესახებ, რომ ადამიანების ქვეცნობიერში არსებობს იდეალური ლიდერის სტერეოტიპი ზოგჯერ მოხსენიებულია, როგორც ლიდერობის პროტოტიპი. პროტოტიპი კერძო და ზოგად თვისებათა ერთობლიობას წარმოადგენს. როდესაც თანამშრომლები მიიჩნევენ, რომ ლიდერის ქცევა არის ადეკვატური, მათ შორის ყალიბდება დადებითი ურთიერთობები, რაც ხელს უწყობს დასახული მიზნების მიღწევას.

LMX ლიდერი-წევრის გაცვლის თეორიის მიხედვით, ლიდერები ქმნიან საკუთარ და სხვათა ჯგუფებს, და მათ, ვინც თავისიანთა ჯგუფშია მუშაობის ეფექტურობის უფრო მაღალი რეიტინგი, ნაკლები დენადობა და მუშაობის უფრო მეტი კმაყოფილება ექნებათ.<sup>16</sup>

ეს თეორია ვარაუდობს, რომ ხელმძღვანელსა და ერთგულ მიმდევრებს შორის ურთიერთობისას ლიდერი ირიბად ახორციელებს მიმდევართა კატეგორიებად კლასიფიცირებას, როგორც „თავისიანის“ და როგორც „სხვების“. ამ ურთიერთობას სტაბილური ტენდენცია აქვს. ლიდერები ხელს უწყობენ LMX-ს იმით, რომ აჯილდოვებენ იმ თანამშრომლებს, რომლებთანაც უფრო ახლო კავშირების დამყარება სურთ და სჯიან იმ თანამშრომლებს, რომლებთანაც კავშირის დამყარებას არ ფიქრობენ.

XX საუკუნეში ჩატარებულმა სხვადასხვა გამოკვლევამ გამოავლნა პიროვნების ოთხმოცამდე ნიშანი, რომელიც ლიდერებისათვისაა დამახასიათებელი. ყველა ნიშანი შეიძლება დავიყვანოთ „დიდი ხუთეულის“ მოდელზე (Big-Five Model).

დიდი ხუთეულის ფაქტორებია: ნეიროტიციზმი, ექსტრავერსია, თანხმობისათვის მზაობა, გამოცდილებისადმი ღიაობა და პატიოსნება. თითოეული ფაქტორი უფრო კონკრეტული ნიშნების ნაკრებისგან შედგება, რომლებიც ერთმანეთთან კორელირებენ.

<sup>15</sup> მაქარაშვილი შ., „მენეჯმენტის საფუძვლები, თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მიდგომები“

<sup>16</sup> ტომპსონი ა.ა., სტიკლენდა ჯ., „სტრატეგიული მენეჯმენტი, კონცეფციები და სიტუაციები“

ნეიროტიციზმის ფაქტორს ზოგჯერ ემოციური სტაბილობის ფაქტორსაც უწოდებენ. იგი გულსხმობს სტრესისადმი მდგრადობას. ადამიანები, რომლებიც სტრესებისადმი მაღალი მდგრადობით გამოირჩევიან, როგორც წესი, მშვიდები, საკუთარ თავში დარწმუნებულები და გაწონასწორებულები არიან. ნეიროტიციზმი (ემოციური სტაბილობის წინააღმდეგ), ჩვეულებრივ, მოიცავს ისეთ მახასიათებლებს, როგორებიცაა: დამაბულობა, შფოთვა, ნერვიულობა, უხასიათობა.

ექსტრავერსია მოიცავს ისეთ ურთიერთდაკავშირებულ თვისებებს, როგორებიცაა: სოციალურობა, იმპულსურობა და დადებითი ემოციები. ხოლო ინტროვერტები - არაკომუნიკაბელურები, მორცხვები და მშვიდები არიან. კვლევებმა აჩვენა, რომ ექსტრავერტი ადამიანები უფრო მიდრეკილები არიან ლიდერობისაკენ.

თანხმობისათვის მზაობის ფაქტორი ისეთი მახასიათებლებისგან შედგება, როგორებიცაა: ერთ პოლუსზე ზრუნვა და ემოციური მხარდაჭერა და მეორე პოლუსზე მტრულობა, საკუთარ თავზე კონცენტრირება და ეჭვიანობა.

გამოცდილებისადმი ღიაობა (ანუ ინტელექტი) აერთიანებს ისეთ მახასიათებლებს, როგორებიცაა: წარმოსახვის უნარი, ცნობისმოყვარეობა, არტისტულობა, გონებაგახსნილობა და დახვეწილობა. ისინი არ კმაყოფილდებიან სტატუს-კვოთი და ეძებენ ახალი პროცესებისადმი ახალი გადაწყვეტის გზებს.

კეთილსინდისიერება –საიმედობის მაჩვენებელია. ნამდვილად კეთილსინდისიერ ადამიანს ახასიათებს პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობა, ის ორგანიზებულია, საიმედოა და ამდენად შეუძლია თავის თავზე პასუხისმგებლობის აღება.

გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ ამ ხუთი თვისებიდან ლიდერისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ექსტრავერსიაა.

არსებობს არგუმენტები დიდი კაცის თეორიის წინააღმდეგ. ამ თეორიის ერთ–ერთი მთავარი პრობლემა არის ის, რომ ყველა ადამიანი, რომელსაც ბუნებრივი ხელმძღვანელობის თვისებები გააჩნია, არ ხდება დიდი ლიდერი. თუ ლიდერობა უბრალოდ თანდაყოლილი თვისებაა, მაშინ ყველამ, ვისაც აუცილებელი თვისებები გააჩნია უნდა აღმოაჩინოს საკუთარი თავი ლიდერის როლში. ამის ნაცვლად კი კვლევები აჩვენებს, რომ ლიდერობა არის რთული და მრავალრიცხოვანი ფაქტორების

გავლენის ერთობლიობა, რომელიც განსაზღვრავს რამდენად წარმატებული შეიძლება იყოს ესა თუ ის ლიდერი.

გლობალიზაციის ეპოქამ, ელექტრონული ბიზნესის განვითარებამ, ვირტუალური სახის ორგანიზაციების ჩამოყალიბებამ და დისტანციური სახის საქმიანობის გავრცელებამ, სამუშაო პროცესებისადმი წაყენებულმა ახალმა მოთხოვნებმა გამოიწვია ლიდერობის თვისებრივად ახალი სტილის გამოყენების საჭიროება. არსებული ვითარების შესაბამისად ჩამოყალიბდა ლიდერობის მოდერნისტული კონცეფციები:

- ✓ „მეხუთე დონის“ ლიდერობა;
- ✓ ინტერაქციული ლიდერობა;
- ✓ ვირტუალური ლიდერობა;
- ✓ სერვისული ლიდერობა.

ა) „მეხუთე დონის“ ლიდერობა. გასული საუკუნის ოთხმოციანი წლების ბოლოს, მეცნიერთა ჯგუფმა ჯიმი კოლინზის ხელმძღვანელობით დაიწყო ლიდერობის სტილის კვლევა. ხუთი წლის განმავლობაში მუშაობის შედეგად განისაზღვრა ე.წ „მეხუთე დონის“ ლიდერობა ანუ ლიდერობის უმაღლესი იერარქიული საფეხური. „მეხუთე დონის“ ლიდერობა „ჩვეულებრივ დაწესებულებას“ აქცევს „უჩვეულოდ წარმატებულ ორგანიზაციად“. მეხუთე დონის ლიდერი ყველაზე თვალსაჩინო თვისებაა საკუთარი „მე“-ს უკანა პლანზე გადაწევა. სწორედ ეს თვისება განასხვავებს მას ქარიზმატული სტილის მქონე ლიდერისაგან. მას აქვს არა საკუთარი თავის წარმოჩენის ამბიცია, არამედ ორგანიზაციის გრძელვადიანი წარმატებული საქმიანობისკენ მისწრაფება. ამ ლიდერებისათვის დამახასიათებელია მაღალი რანგის პროფესიონალიზმი, გამბედაობა, ქმედითი საორგანიზაციო ღირებულების დანერგვის უნარი, წარმატების სხვებთან ერთად განაწილება და წარუმატებლობის შემთხვევაში მთელი პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება.<sup>17</sup>

ბ) „მეხუთე დონის“ ლიდერების მსგავსად ინტერაქციული სტილის ლიდერები ხასიათდებიან თანამშრომლებზე ზრუნვით, დიდი კომუნიკაბელურობით და მცირე ამბიციებით. ისინი დიდ ყურადღებას აქცევენ კონსესუსის მიღწევას და ყველა თანამშრომლის ჩართვას მმართველობით პროცესში. მათთვის დამახასიათებელია

<sup>17</sup> მაჭარაშვილი შ., „მენეჯმენტის საფუძვლები, თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მიდგომები“

თანამშრომლებზე საკუთარი უფლებამოსილების მაქსიმალურად დელეგირება და თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ზრუნვა, რაც მთლიანობაში ხელს უწყობს შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას. ინტერაქტიული ლიდერის ერთ-ერთი უპირატესობაა ადამიანის ყურადღებით მოსმენა და მათთან კომუნიკაციის საიმედო სისტემის აწყობა. ამ სტილს ხშირად მოიხსენიებენ, როგორც „ლიდერობის ქალურ სტილს“, რადგან ინტერაქტიული ლიდერის თვისებებს უფრო კარგად ფლობენ ქალი მენეჯერები.

გ) ვირტუალური ლიდერობა ხორციელდება ისეთ ორგანიზაციაში, სადაც თანამშრომლები ტერიტორიულად დაშორებულნი არიან როგორც ერთმანეთისაგან, ასევე მენეჯერებისაგან. ვირტუალურ ორგანიზაციაში თანამშრომლები ერთმანეთს უკავშირდებიან თანამედროვე საკომუნიკაციო საშუალებებით, რომელთა ეფექტიან გამოყენებაზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობა.

სამუშაო პროცესის მიმდინარეობისას ვირტუალური ლიდერის ამოცანაა მოახდინოს თანამშრომელთა საქმიანობის ეფექტიანი კოორდინაცია, შეუქმნას მათ სათანადო მოტივი და განახორციელოს დროული კონტროლი. ვირტუალური ლიდერი უზრუნველყოფს თანამშრომლებს საჭირო ინფორმაციით და კვალიფიციური რჩევებით.

დ) სერვისული ლიდერობა მართვის საკითხებზე მომუშავე მრავალი მეცნიერისა და პრაქტიკოსი მენეჯერის მიერ მიჩნეულია თანამედროვე მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელ და ძალზე ქმედით საშუალებად. სერვისული ლიდერების საქმიანობა ძირითადად წარმართება ორი უმთავრესი მიმართულებით:

- მომხმარებლების მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად მომსახურების გაწევა, რაც წარმოადგენს თანამედროვე ორგანიზაციის უმთავრეს დანიშნულებას;
- მართვისას თანამშრომლების მოთხოვნების გათვალისწინება, რაც არის საწინდარი, როგორც ორგანიზაციაში ჯანსაღი საურთიერთობო გარემოს ჩამოყალიბების, ასევე თანამშრომლების ნაყოფიერი საქმიანობისთვის.

სერვისული ლიდერები განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ თავიანთ თანამშრომლებს, სათანადოდ აფასებენ მათ საქმიანობას, ასტიმულირებენ ძალისხმევას, უნერგავენ რწმენას საკუთარ ძალებში, ხელს უწყობენ შემოქმედებითი მიდგომების გამოყენებას, პიროვნული შესაძლებლობების სრულყოფას.

არსებობს ლიდერის ტიპი, რომელიც თავის თანამშრომლებს მოუწოდებს გადააბიჯონ საკუთარ, პირად ინტერესებს და იმოქმედონ მხოლოდ ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე. ასეთ ლიდერს შეუძლია თანამშრომლებზე ძლიერი ზეგავლენა მოახდინოს. მათ, ჩვეულებრივ, უწოდებენ ქარიზმატულ ლიდერს.

რას ნიშნავს ქარიზმატული ლიდერობა? ბერძნული სიტყვა „ქარიზმა“ ითარგმნება, როგორც ღვთიური საჩუქარი. „ქარიზმა“ არის ადამიანის განსაკუთრებული მიმზიდველობა, ერთგვარი მაგნეტიზმი, გამოხატული მის მიერ ადამიანების სწრაფად მომხრობის უნარში.

ქარიზმა თვისობრივად არ არის დაკავშირებული პიროვნების ინტელექტუალურ ან ზნეობრივ თვისებებთან. ქარიზმატულ ლიდერებს ადამიანები პატიობენ ბევრ უარყოფით თვისებას, ვინაიდანაც აღფრთოვანებულნი არიან თავიანთი კუმირის მოქმედებით. კონგერმა წარმოადგინა მოდელი, რომელიც ასახავს ქარიზმის „დამკვიდრების სტადიებს“:

- პირველ სტადიაზე ლიდერი აფასებს გარე ფაქტორებს, სწავლობს არსებულ შესაძლებლობებს და შექმნილ ვითარებასთან ადაპტირების მიზნით აყალიბებს სამოქმედო გეგმას;
- მეორე სტადიაზე თანამშრომლების მხარდაჭერის მოპოვებისა და მათი თანამოაზრეებად გახდომის მიზნით, ლიდერი აცნობს მათ მომავალი საქმიანობის დეტალებს, ანდობს სათანადო ინფორმაციას და არწმუნებს მოსალოდნელი შედეგების სარგებლიანობაში.
- მესამე დონეზე, თავისი ცოდნის, უნარისა და პიროვნული თვისებების მეშვეობით აღწევს თანამშრომლების შეთანხმებულ და მიზანდასახულ საქმიანობას.
- მეოთხე სტადიაზე ქარიზმატული ლიდერი თანამშრომლების წინაშე წარსდგება ერთგვარი „როლური მოდელის“ სახით და პირადი მაგალითით ამხნევებს. ლიდერი უნერგავს თანამშრომლებს რწმენას საკუთარ ძალებში, აძლევს სტიმულს და ამით ქმნის საფუძველს მომავალი წარმატებისთვის.<sup>18</sup>

რა ახასიათებთ ქარიზმატულ ლიდერებს?

---

<sup>18</sup> დეკანოიძე ს., ლიდერობის ორგანიზაციული კულტურის განვითარება“

1. ხედვა. ქარიზმატული ლიდერს აქვს ხედვა, რომელიც გამოხატულია ერთგვარ იდეალიზებულ პერსპექტივაში. ამავე დროს, ლიდერს აქვს უნარი გასაგებად აუხსნას სხვა ადამიანებს თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ეს სტრატეგიული ამოცანა;
2. პირადი რისკის გაწევა ამ ხედვის მისაღწევად. ქარიზმატული ლიდერი მზად არის თავის თავზე აიღოს რისკთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობა, დანახარჯები და მზად არის გაცხადებული ხედვის მისაღწევად საკუთარი თავი მსხვერპლად შესწიროს;
3. გარემოცვის მიმართ მგრძობელობა. ქარიზმატულ ლიდერს უნარი აქვს რეალურად შეაფასოს გარემოს და რესურსების შეზღუდულობა, რომელიც საჭიროა შესაბამისი ცვლილებების გასატარებლად. ის გრძობს დროის მაჯისცემას;
4. თანამშრომელთა საჭიროებებზე რეაგირება - ქარიზმატული ლიდერი ხედავს სხვა ადამიანების უნარებს და უფრო ხილდება მათ გრძობებს და მოთხოვნილებებს;
5. არასტანდარტული ქცევა. ქარიზმატული ლიდერი ახდენს ქცევის ახალი და არასტანდარტული მოდელების დემონსტრირებას.

გამოკვლევების შედეგები ცალსახად უჩვენებს თანამშრომლების შრომის მაღალი ნაყოფიერებისა და შრომითი კამაყოფილების კავშირს ქარიზმატულ ლიდერობასთან. ადამიანები, რომლებიც ქარიზმატული ლიდერის ხელმძღვანელობით მუშაობენ, როგორც წესი, საკმარისად მოტივირებულები არიან, რათა ბოლომდე დაიხარჯონ სამუშაოზე და იმის გამო, რომ მათ უყვართ და პატივს სცემენ ლიდერს, შრომით კამაყოფილებას განიცდიან.<sup>19</sup> ლიდერობა პოლიტიკური პროცესებისა და სახელმწიფოებრივი ცხოვრების აქტიური ელემენტია. ქარიზმატულ ლიდერს გააჩნია გამორჩეული უნარი, ადაფრთოვანოს ხალხი პიროვნული თვისებებით, ამიტომ გასაკვირი არაა, რომ ქარიზმატული ლიდერები უფრო წარმატებულნი პოლიტიკურ საქმიანობაში არიან, ვიდრე ორგანიზაციულ საქმიანობაში.

ტრანსფორმაციული ლიდერობა სცდება ჩვეულებრივი სამუშაოს შესრულების ჩარჩოებს. ასეთი ლიდერების ძალისხმევა მიმართულია ორგანიზაციეში თვისობრივი

<sup>19</sup> ტომპსონი ა.ა., სტიკლენდა ჯ., „სტრატეგიული მენეჯმენტი, კონცეფციები და სიტუაციები“

გარდაქმნების შესასრულებლად, რაც პირველ რიგში გულისხმობს თანამშრომლების განწყობის სათანადოდ შეცვლას და მათ წარმართვას საჭირო ქმედებების განსახორციელებლად. ტრანსფორმაციული ლიდერები თავიანთ საქმიანობას წარმართავენ არსებული კანონებისა და წესების მიხედვით. ტრანსფორმაციული ლიდერები უძღვებიან ცვლილებების მთელ პროცესს, დაწყებული მისიისა და მიზნების ფორმირებით, საორგანიზაციო კულტურისა და სტრუქტურის ჩამოყალიბებით, ინოვაციების განხორციელებით და პროდუქციის მიღებით დასრულებული.

ტრანსფორმაციული ლიდერობა ხასიათდება 4 პარამეტრით:

- ქარიზმა;
- შთაგონება;
- ინტელექტუალური აღმავლობა;
- პიროვნების პატივისცემა.

ქარიზმა უზრუნველყოფს სიამაყეს, პატივისცემასა და დაქვემდებარებულების ნდობას. შთაგონება გულისხმობს გარკვეული სიმბოლოების გამოყენებას, რომლებიც საშუალებას იძლევა ერთ მიზანზე მოხდეს შესაძლებლობების კონცენტრაცია და იძლევა მნიშვნელოვანი მიზნების მარტივ აღწერილობას. ინტელექტუალური აღმავლობა ასტიმულირებს გონებას, და უზრუნველყოფს პრობლემების გულდასმით გადაწყვეტას. პატივისცემა პიროვნების მიმართ გულისხმობს პერსონალურ ყურადღებას, ინდივიდუალურ მიდგომას ყოველი თანამშრომლის მიმართ და მათთვის რჩევების მიცემას.

ტრანსფორმაციული ლიდერები ბევრი რამით ჰგვანან ქარიზმატულ ლიდერებს, თუმცა გამოირჩევიან ინოვაციების დანერგვის განსაკუთრებული ნიჭით და ცვლილებების განხორციელების უნარით. მათ შეუძლიათ უხელმძღვანელონ ორგანიზაციის მისიის, სტრატეგიის, სტრუქტურისა და კულტურის ცვლილებების პროცესს. განახორციელონ ინოვაციები გამოშვებული პროდუქციის სახეობებისათვის და დანერგონ შემოტანილი ტექნოლოგიები. ტრანსფორმირებული ლიდერები მიდრეკილნი არიან არა მხოლოდ წესებისა და მატერიალური სტიმულების წერისაკენ, არამედ ისეთი ფაქტორებისადმი, როგორცაა მსოფლმხედველობა, საერთო ღირებულებები და იდეები, მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ საერთო იდეების მქონე პლათფორმის შექმნას, რათა

გადაიყვანონ დაქვემდებარებულები თავის მხარეზე. ტრანსფორმირებული ლიდერობა ვლინდება ტრანსაქციონერულ ლიდერობასთან ერთად.

ტრანსაქციული ლიდერობა გულისხმობს ერთგვარ გაცვლას ლიდერსა და ხელქვეითს შორის, რაც აუცილებლობას წარმოადგენს რუტინული სამუშაოს შესრულებისათვის. ძირითადი პარამეტრები ამ ტიპის ლიდერობისა შემდეგია: 1) დაჯილდოვების მოულოდნელობა - ხელქვეითები არ ელიან დაჯილდოვებას სამუშაოს შესრულებისათვის. 2) აქტიური მმართველობა გამონაკლისების ჩათვლით - მჭიდრო კონტროლი წესებიდან და სტანდარტებიდან გადახვევაზე. 3) გამონაკლის შემთხვევებში პასიური მმართველობა - ჩაურევლობა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც შესრულებული სამუშაო არ შეესაბამება სტანდარტების მიხედვით დაწესებულ მოთხოვნებს. 4) უმოქმედობა - უარის თქმა პასუხისმგებლობაზე და გადაწყვეტილების მიღებაზე თავის არიდება.

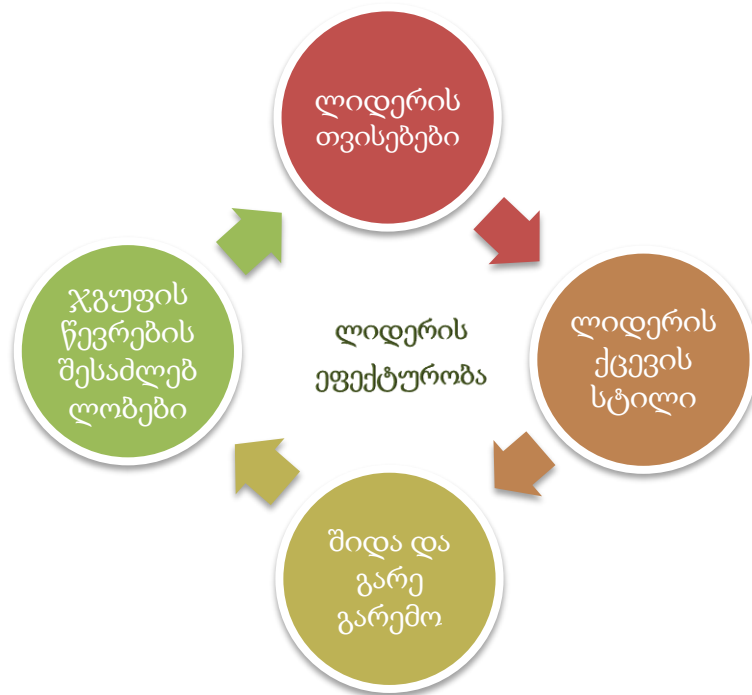
ტრანსაქციონერული ლიდერების ქმედება მოიცავს სტრუქტურის შექმნას, წახალისების სისტემის უზრუნველყოფას და თანამშრომელთა მიმართ ყურადღების გამოჩენას, მათი სოციალური მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. ასეთი ლიდერები არიან შრომისმოყვარეები, მომთმენები, ფლობენ ანალიტიკური აზროვნების უნარს, ამაყოფენ კარგად ორგანიზებული საქმით. ისინი ყურადღებას ამახვილებენ საქმის არაპიროვნული ასპექტების - გეგმებზე, გრაფიკებსა და ბიუჯეტზე. მათ კარგად აქვთ განვითარებული პასუხისმგებლობის გრძნობა ორგანიზაციის მიმართ და აუცილებლად მიაჩნიათ წესებისა და ღირებულებების დაცვა.

როგორც აღვნიშნეთ, ლიდერობის მრავალი განსახვავებული, ურთიერთსაპირისპირო თეორია არსებობს. განსხვავებული შეხედულებების გაერთიანებით შესაძლებელია გარკვეული დასკვნების გამოტანა. ლიდერობის ეფექტიანობაზე მრავალი ფაქტორი ახდენს გავლენას, მათი გაერთიანებით შეიძლება შევექმნათ გარკვეული ჩარჩო და გამოვსახოთ ის ფორმულის სახით:<sup>20</sup>

$$L = f(L, GM, S)$$

ლიდერობის პროცესი (Leadership) უდრის ლიდერის (leader), ჯგუფის წევრების (Group Members) და სხვა ვარიაციული სიტუაციების (Situational Variables) ფუნქციას.

<sup>20</sup> გულუა ე., „ლიდერობა-მართვის ხელოვნება/ლექციების კურსი ბაკალავრებისთვის“



ნახაზი 1.2.1 ლიდერის ეფექტურობა. წყარო : Lord R.G., Hannah S. T., Jennings P.L.,” A framework for understanding leadership and individual requisite complexity“, SAGE Journals.,2011

ბრუს ავოლიო (Bruce J. Avolio) მიიჩნევს, რომ ლიდერობა (Leadership) არის ლიდერის (leader), ლიდერობის (led) და კონტექსტის (გარემოებათა) კომპლექსური (Setting and Environment) ფუნქცია.<sup>21</sup>

$$L = f(L, L, S)$$

შეიძლება ითქვას, რომ ბრუს ავოლიოს ფუნქცია ლიდერობის პიროვნული, ქცევითი და სიტუაციური თეორიების სინთეზის წარმოადგენს. ფორმულის მიხედვით, ლიდერობის პროცესი ლიდერის ანუ მისი პიროვნული მახასიათებლების, გაძლიერების ანუ მისი მოქმედების და კონტექსტის ანუ სიტუაციის ერთიანობის შედეგია.

<sup>21</sup> გულუა ე., „ლიდერობა-მართვის ხელოვნება/ლექციების კურსი ბაკალავრებისთვის“

### 1.3 ლიდერის თვისებები და მისი როლი ორგანიზაციის მართვაში

ლიდერის გამორჩევა დანარჩენი ადამიანებისგან ძალიან მარტივია, მათი შემჩნევა ადვილია მათივე ხასიათის შტრიხებით და თვისებებით. სწორედ ამიტომ, მრავალი მკვლევარი ცდილობდა, გამოეაშკარაებინა ის თვისებები, რომლებიც ლიდერს დანარჩენებისგან გამოარჩევს და ჩამოეყალიბებინა რეკომენდაციები თუ როგორ გაგვევითარებინა ისინი ჩვენში. კირკპატრიკი და ლოქი ასახელებენ ლიდერის განმასხვავებელ შემდეგ თვისებებს:

1. სწრაფვა;
2. მოტივაცია;
3. პატიოსნება;
4. ნდობა;
5. შეგნება;
6. უნარიანობა;
7. ამოცანის ცოდნა.

ამ და სხვა თეორიებში გარკვევით ჩვენ შეგვიძლია შევაფასოთ საკუთარი თავი, ჩვენი ძლიერი და სუსტი მხარეების შესწავლა და ადეკვატური ნაბიჯების გადადგმა ძლიერი მხარეების განვითარებისა და სისუსტეების აღმოფხვრის მიმართულებით.

ცხრილის სახით შეიძლება წარმოვადგინოთ ის თვისებები, რომლებიც მიჩნეულია ლიდერებისთვის სასურველად.

ლიდერის სასურველი თვისებები		
საიმედოობა	მიუკერძოებლობა	გულწრფელობა
შორსმჭვრეტელობა	წინასწარი დაგეგმვა	წახალისების უნარი
პოზიტიურობა	დინამიურობა	მოტივაციის გაღვივების უნარი
ნდობის განმტკიცება	მოტივირების უნარი	სანდობა
ინტელექტი	გადაწყვეტილების მიღების უნარი	ვაჭრობაში ეფექტურობა

პრობლემების მოგვარება წაგების გარეშე	კომუნიკაბელურობა	ინფორმირებულობა
ადმინისტრირების უნარი	კოორდინირების უნარი	გუნდის შეკვრის უნარი
წარმატებაზე ორიენტირებულობა	ზომიერი ქარიზმატულობა	ღირებულებებზე ზრუნვის უნარი

ცხრილი N2. წყარო: House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., &Gupta, V. (Eds), Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies.

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

ლიდერობის ნეგატიური (არასასურველი) თვისებები		
მარტობა	ასოციალურობა	არათანამშრომლობა
თავშეუკავებლობა	არაგულწრფელობა	ეგოცენტრულობა
სიხისტე	დიქტატორულობა	ზედმეტი ავტოკრატიულობა

ცხრილი N3. წყარო: ადაპტირებულია House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., &Gupta, V. (Eds), Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies

ლიდერის თვისებების გაანხილვის შემდეგ საინტერესოა ნეილ გლასის მოდელის განხილვა. ამ მოდელის მიხედვით, ადამიანის თვისებები განსაზღვრავრება ორი კრიტერიუმით: მოქმედებს საკუთარი კრიტერიუმით თუ არა და შეუძლია თუ არა შეიტანოს საკუთარ სამყაროში ცვლილებები. უნდა დავუსვათ საკუთარ თავს შეკითხვა – რამდენად ხშირად ვმოქმედებთ საკუთარი ღირებულებების შესაბამისად? და ვცვლით

გარემოს, ადამიანებს ჩვენს ირგვლივ? როგორც სქემიდან ჩანს, საუკეთესო სიტუაციაა მაშინ, როცა თავს მოვიაზრებთ B კვადრატში.<sup>22</sup>



ნახაზი 1.3.1 ნეილ გლასის მოდელი

გარდა ამისა, გამოყოფენ იმ თვისებებს, რომლებიც ცუდი ლიდერისათვის არის დამახასიათებელი.

1. თავს არიდებს ან არ უმკლავდება კონფლიქტებს.

მნიშვნელობა არ აქვს ლიდერი პირდაპირ კონფლიქტშია სხვა დაქირავებულთან თუ მედიატორის როლს ასრულებს ორ ადამიანს შორის დავის დროს, მან არ უნდა იფიქროს, რომ უთანხმოება თავისით მოწესრიგდება. შეიძლება იგი ფიქრობდეს, რომ კონფრონტაციისგან თავის არიდება ყველასთვის სასარგებლო იქნება, მაგრამ ამის შედეგად მივიღებთ იმედგაცრუებას, კონფლიქტებს და ცუდ კომუნიკაციებს ორგანიზაციის შიგნით. კარგი ლიდერი ამ სიტუაციას შეხედავს გახსნილი გონებით და იქნება პროაქტიური.<sup>23</sup>

2. ისინი არასოდეს აჩვენებენ საკუთარ დაუცველობას.

ლიდერები თავის თავს აღიქვამენ როგორც ძლიერ, უძლეველ პიროვნებებს და გამუდმებით სურთ, თავი წარმოაჩინონ უნაკლოდ, ეს კი შეიძლება უფრო საშიში იყოს, ვიდრე შთამაგონებელი. ზოგიერთი ლიდერი ვერ აღიქვამს, რომ სიძლიერის ეს

<sup>22</sup> გულუა ე., „ლიდერობა-მართვის ხელოვნება/ლექციების კურსი ბაკალავრებისთვის“

<sup>23</sup> <https://atmanco.com/blog/leadership/6-characteristics-of-a-bad-leader/> -ცუდი ლიდერის 6 თვისება

არარეალური სურათი შეიძლება დაქვემდებარებულებმა აღიქვან არასწორად და დაუკავშირონ ის მიუწვდომლობას.

### 3. მარცხი გუნდის ძლიერი მხარეების შემჩნევაში.

ლიდერს აქვს ძალაუფლების გაზიარებისა და გადაწყვეტილების მიღების ლეგიტიმური უფლება და ბერკეტიც, რომ სხვა ადამიანებში გააღვიძოს ლიდერები. დაქვემდებარებულთათვის გარკვეული უფლებამოსილების მინიჭებით გაიზრდება მათი კომპეტენციები და მოიმატებს თავდაჯერებულობა. ისინი გახდებიან უფრო თავისუფლები, საკუთარ თავზე უფრო მეტ პასუხისმგებლობას აიღებენ, რაც თავის მხრივ, გაზრდის ორივე მხარის პროდუქტიულობისა და კმაყოფილების დონეს, საბოლოო ჯამში, კი გაზრდის მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტიანობას.

ლიდერი, რომელიც არ დგამს ნაბიჯებს თანამშრომლების ძლიერი მხარეების შესწავლაში, დამარცხდება მოვალეობების და ამოცანების განაწილების დროს. კარგი ლიდერი კი გამოიყენებს ყველა იარაღს დამალული პოტენციალის აღმოჩენისთვის, არა მარტო დავალებების განაწილებისთვის, არამედ თანამშრომელთა მოტივაციისთვის და მათთან ეფექტური კომუნიკაციების გამოყენებისთვის.

### 4. ისინი არასდროს იღებენ პასუხისმგებლობას.

ლიდერად ყოფნა ნიშნავს პროექტის შედეგებზე გარკვეული პასუხისმგებლობის აღებას. ეს ნიშნავს ინიციატივის აღებას, ნაცვლად იმისა, რომ დაადანაშაულო თანამშრომლები და თავი აგრძნობინო მსხვერპლად. ისევე როგორც კაპიტანი უძღვება გემს და თავს არ არიდებს პასუხისმგებლობას, ლიდერებმაც არ უნდა დატოვონ თავიანთი გუნდი სიტუაციის გაუარესების დროს. გუნდი ენდობა იმიტომ, რომ ლიდერს აქვს მათი მომავლის პროგნოზირების შესაძლებლობა. იგი მართავს გემს, რომლის მიმართულებაც ყველასთვის ნათელი და ყველასთან შეთანხმებულია. ამ შემთხვევაში, სწორედ მას აქვს პოტენციალი, რომ გადაადგილდეს, განსაზღვროს სამომავლო გეგმები და მოლოდინები შეუქმნას ადამიანებს.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> <https://atmanco.com/blog/leadership/6-characteristics-of-a-bad-leader/> - ცუდი ლიდერის 6 თვისება

## 5. ლიდერები არ უსმენენ.

ლიდერის პოზიციიდან ფხიზლად ყოფნის ერთ-ერთი მთავარი გამოვლინება საკუთარი გუნდის წევრების მოსაზრებების მუდმივი, აქტიური და ყურადღებიანი მოსმენაა. სხვების მოსმენის ჩვევად გადაქცევა განავითარებს უნარს, რომელიც ადამიანებისთვის უკეთ გაგებაში დაეხმარება, ნელ-ნელა უფრო მარტივად გააცნობიერებს თუ „რა ხდება ლობის იქით“. პეტერ დრაკერმა ერთხელ თქვა: „კომუნიკაციის პროცესში ყველაზე მნიშვნელოვანი რამ არის იმის გაგება, რაც არ ითქვა“. მოსმენა, ემპათია, კითხვა: „რით შემიძლია დავეხმარო სხვებს?“ - ლიდერის პრეროგატივა და მისი ყოველდღიური საზრუნავია. არსებობს განსხვავებული მეთოდი თუ როგორ ისმენენ ლიდერები. საქმე არ მდგომარეობს მხოლოდ იმაში, დაელოდო როდის გაგიზიარებენ თანამშრომლები თავიანთ ხედვას. კარგი ლიდერი აუცილებლად უნდა აანალიზებდეს სხეულის ენას და თანამშრომელთა დამოკიდებულებებს.

## 6. ძალაუფლების არასწორად გამოყენება.

ძალაუფლების ქონა არ ნიშნავს ამ უფლებების ბოროტად გამოყენებას. ჭეშმარიტი ლიდერი ქმნის თანამშრომლების შთაგონების ცხად შესაძლებლობას, ახდენს თავისი დროის ინვესტირებას გუნდის განვითარებაში და ეხმარება მათ თავიანთი შესაძლებლობების მაქსიმალურ გამოვლინებაში. ლიდერობა არ ნიშნავს თანამშრომელთა კონტროლს, პირიქით, ეს ეხება მათთვის მიმართულების მიცემას, რათა გაზარდონ და მიაღწიონ თავიანთ ნამდვილ პოტენციალს.

დიდი ხნის განმავლობაში მიმდინარეობდა მსჯელობა იმის შესახებ, ადამიანებს დაბადებიდან მოჰყვებათ ლიდერული უნარ-ჩვევები თუ დროთა განმავლობაში ავითარებენ მათ. დიდი კაცის თეორია პოპულარული გახდა მე-19 საუკუნის განმავლობაში. მითებმა მსოფლიოს ყველაზე ცნობილი ლიდერების შესახებ, როგორებიც არიან აბრაამ ლინკონი, იულიუს კეისარი, მაჰათმა განდი, წვლილი შეიტანეს იმ აზრის განმტკიცებაში, რომ ადამიანები დიდ ლიდერებად იზადებიან და არა შემდგომ ხდებიან. მიუხედავად იმისა, რომ ვერავინ შეძლო მეცნიერული სიზუსტით დაესახელებინა ის

მახასიათებები ან მათი კომბინაცია, რომლებიც საჭირო იყო ლიდერად გახდომისთვის. ითვლებოდა, რომ ლიდერების თვისებები ინსტიქტურია, უბრალოდ უნდა დაიბადო ლიდერად. უფრო მეტიც, მიიჩნეოდა, რომ ლიდერი ადამიანში ზუსტად იმ დროს გაიღვიძებდა, როდესაც ამის საჭირო დრო მოვიდოდა. ეს თეორია პოპულარული გახდა მწერლის და პედაგოგის თომას კარლაილის წყალობით. მან თავის წიგნში „გმირებზე, გმირების თაყვანისცემა და გმირების ისტორია“ მრავალი გმირის შედარებითი ანალიზი გააკეთა. კარლაილის თანახმად, ეფექტური ლიდერები არიან ისინი, ვინც არიან დაჯილდოვებულნი ღვთაებრივი შთაგონების უნარით და სწორი მახასიათებლებით. ამ თეორიას აძლიერებს ის აზრიც, რომ ადამიანები, ნაკლები სოციალური სტასუსითა და ლიდერობის უნარჩვევების შესწავლის ნაკლები შესაძლებლობებით, მაინც ხდებიან ლიდერები.

## თავი 2. სტრატეგიული ლიდერობის პროცესის ანალიზი და შეფასება ქართულ კომპანიებში

### 2.1 სტრუქტურა, კომუნიკაციები და ლიდერობის მართვის სტილი

ყველა დიდი და გავლენიანი ლიდერი, ასევე ორგანიზაცია მთელს მსოფლიოში ფიქრობს, იქცევა და ურთიერთობს ზუსტად ერთნაირად და ესაა სრულიად საპირისპირო იმისა, რასაც სხვები აკეთებენ. საიმონ სინეკმა ეს მოსაზრება გარკვეულ სისტემად აქცია და მას ოქროს წრეწირი უწოდა. ოქროს წრეწირი სამი ნაწილისგან შედგება, რომლებიც პასუხობენ შემდეგ კითხვებზე : რატომ? როგორ? რა?

ეს პატარა იდეა ხსნის იმას, თუ როგორ ახერხებენ ორგანიზაციები თუ ლიდერები სხვების შთაგონებას, მაშინ როდესაც ეს დანარჩენებს არ გამოსდით. პლანეტის ყველა ადამიანმა თუ ორგანიზაციამ 100%-ით იცის თუ რას აკეთებს, ზოგმა იცის თუ როგორ აკეთებს. მაგრამ ძალიან ცოტამ იცის თუ რატომ აკეთებს იმას, რასაც აკეთებს. სიტყვაში „რატომ“ არ იგულისხმება მოგება, ეს მხოლოდ შედეგია. „რატომ“-ში იგულისხმება მიზანი, რწმენა იმის შესახებ თუ რისი სჯერათ ადამიანებს. ასეთ შემთხვევაში, მათი აზაროვნება, მათი ქმედება გარედან შიგნით ხდება. მაგრამ შთაგონებული ლიდერები და შთაგონებული ორგანიზაციები ყველა ფიქრობს, მოქმედებს და ურთიერთობს შიგნიდან გარეთ.

ყველაზე გასაოცარი ის არის, რომ ეს ყველაფერი ბიოლოგიის საფუძვლებში დევს. თუ დავაკვირდებით ადამიანის ტვინის ჭრილს ზემოდან ქვემოთ შეამჩნევთ, რომ ის იყოფა სამ ძირითად ნაწილად, რომლებიც ზუსტად შეესაბამება ოქროს წრეწირს. უახლოესი ტვინი, ჰომოსაპიენსის ტვინი, ნეოკორტექსი, შეესაბამება „რა“ დონეს. იგი განსაზღვრავს ადამიანის ყველა რაციონალურ და ანალიტიკურ აზრს, ტვინის იმ ნაწილს, რომელიც პასუხისმგებელია მეტყველებასა და ცნობიერებაზე, ორი შუა სექცია წარმოადგენს ჩვენს ლიმბურ ტვინს. იგი განსაზღვრავს ყველა გრძნობას, როგორცაა ერთგულება და რწმენა, ადამიანის საქციელს, გადაწყვეტილების მიღების უნარს. ამიტომ,

როდესაც შიგნიდან გარეთ ურთიერთობენ კომპანიები პირდაპირ ესაუბრებიან ტვინის იმ ნაწილს, რომელიც ადამიანის ქცევას განაპირობებს. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, როდესაც წრის გარედან შიგნით მოქმედებენ, მართალია, ადამიანს შეუძლია გაიაზროს უამრავი რთული ინფორმაცია, როგორცაა თვისებები, სარგებელი, ფაქტები და ციფრები, მაგრამ ეს რეაქციას არ იწვევს. შიგნიდან გარეთ ურთიერთქმედების შემთხვევაში კი, ტვინის ზუსტად იმ ნაწილზე ხდება აქცენტირება, რომელიც ადამიანის მოქმედებას აკონტროლებს.<sup>25</sup>

ნამდვილმა ლიდერებმა იციან რა და რატომ სურთ, მათ აქვთ მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნები და ძალას არ იშურებენ დასახული მიზნების მისაღწევად. იქიდან გამომდინარე, რომ ასეთმა ლიდერებმა ზუსტად იციან რას და რატომ აკეთებენ, მათი ურთიერთქმედების პროცესი მიმართულია შიგნიდან გარეთ, რის შედეგადაც, აღწევენ გუნდის წევრების მოტივაციას, ეფექტიანი საკომუნიკაციო სისტემის ჩამოყალიბებას და საუკეთესო შედეგების მიღწევას.

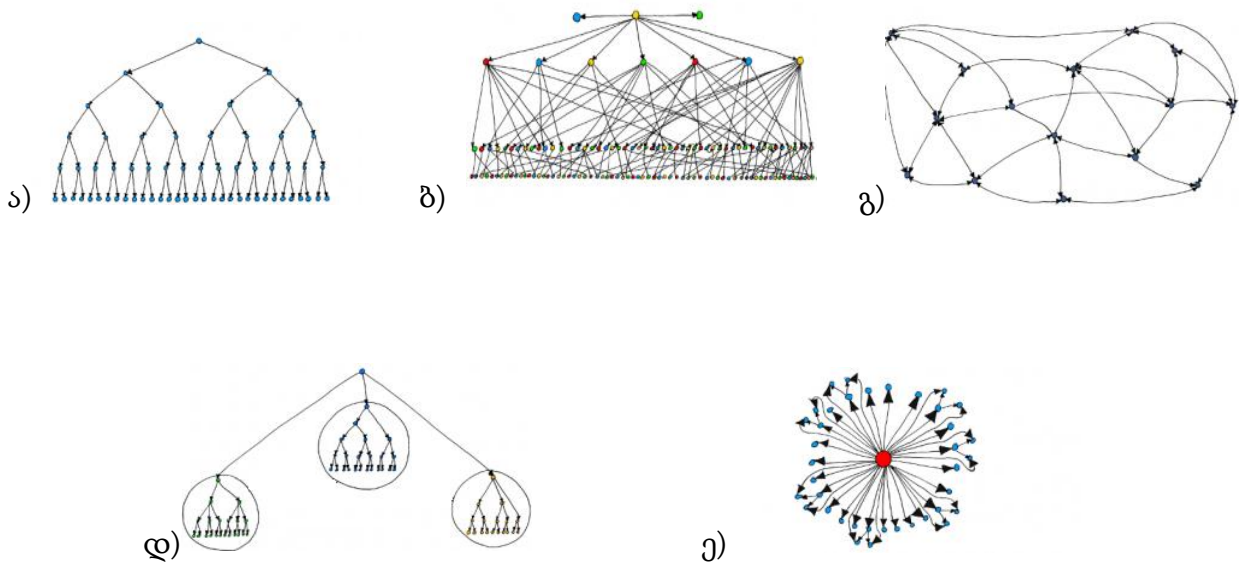
განვიხილოთ, თუ როგორ გამოხატავს ან შეიძლება გამოხატავდეს სტრუქტურა ლიდერის მართვის სტილს. ხელმძღვანელების მიდგომა ლიდერობისადმი, მენეჯმენტისადმი და დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობისადმი, სტრუქტურაში იშიფრება. ვერავინ იტყვის, რომ ჰორიზონტალური სჯობს ვერტიკალურ სტრუქტურას, ან ჰიბრიდული ამ ორივეს სჯაბნის. არ არსებობს აღიარებული სწორი ორგანიზაციული მოდელი, არსებობენ სწორად ნაპოვნი სტრატეგიები, რომლებშიც სტრუქტურამ გამოხატულება უნდა ჰპოვოს.

სინერჯი ჯგუფმა გაანალიზა თუ როგორ გამოხატავს სტრუქტურა ლიდერების მართვის სტილს. ამ მიზნით, განიხილეს 5 წარმატებული ორგანიზაციის სტრუქტურა, რომლებმაც თავიანთი წარმატების პიკს ძლიერი ლიდერების დროს მიაღწიეს, ამასთან დღესაც წარმატებით აგრძელებენ მოღვაწეობას. ეს სტრუქტურები სკეპტიკად არის გამოხატული, თუმცა ამ ორგანიზაციების სტრუქტურებს იდეურად ასახავს.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Sinek S., “Why Leaders Eat Last”

<sup>26</sup> <http://strategy.ge/2012/01/26/machvene-sheni-struqtura/>



სურათი N1. ორგანიზაციის სტრუქტურა

პირველი სტრუქტურის შეხედვისთანავე ჩანს, რომ ვერტიკალური ტიპის სტრუქტურასთან გვაქვს საქმე. ორგანიზაციის ხელმძღვანელს ორი დივიზია ექვემდებარება, თავის მხრივ, მათაც რამდენიმე ერთეული ჰყავთ დაქვემდებარებაში. ყველა საკითხს ჰყავს პასუხისმგებელი ორგანო, რომელიც თავის მხრივ პასუხს აგებს ზემდგომთან. დირექტივები ზემოდან ქვემოთ მოდის, გადაწყვეტილებები ზედა დონეებზე მიიღება და შეიძლება დროშიც იწელება, თუმცა ეს გადაწყვეტილებები უფრო კომპეტენციებზე და ფაქტებზეა დაყრდნობილი. ეს ორგანიზაციული სტრუქტურა ცენტრალიზაციის მეტ ელემენტს შეიცავს. ლიდერი შედარებით კონსერვატიულია ხშირი და მუდმივი ცვლილებებისადმი.

მეორე მაგალითი ჰიბრიდულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას ჰგავს. ორგანიზაციის ხელმძღვანელს რამდენიმე დივიზია ექვემდებარება, რომლებსაც შეხება აქვთ ორგანიზაციაში არსებულ სხვადასხვა გუნდთან. ეს გუნდებიც, თავის მხრივ, ერთმანეთთან არიან დაკავშირებულნი, თუმცა მთავარ დივიზიებს ექვემდებარებიან. წესით კარგი კომუნიკაციის არხები უნდა ჰქონდეთ აწყობილი, იმიტომ, რომ წინააღმდეგ შემთხვევაში არაეფექტიანი იქნებოდა მათი ურთიერთობა. ინიციატივების ქვემოდან ზემოთ წასვლის მეტი შანსია. თუმცა გადაწყვეტილებების უმეტესობა ზედა რგოლში მიიღება. ხელმძღვანელის დამოკიდებულება თავის მთავარი მიმართულებების

ხელმძღვანელებთან მაღალია. ლიდერი, ამ შემთხვევაში, უფრო ხედვაზეა ორიენტირებული, აღსრულება კი თითქმის მის „დირექტორებზე“ გადადის.

მესამე ტიპის სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციაში ბევრი გუნდია, რომლებიც ურთიერთდამოკიდებულნი არიან ერთმანეთზე. თითოეულს შეხება აქვს მინიმუმ რამდენიმე სხვა გუნდთან. გადაწყვეტილებები აქ გუნდურად და ერთობლივად მიიღება. ერთის ქმედება აუცილებლად მეორე გუნდის მიერაა გაზიარებული. კომუნიკაციის არხები კარგადაა ჩამოყალიბებული, გუნდურობა და ერთიანობა მაღალია. თუმცა ერთი რგოლის ჩავარდნა, დომინოს პრინციპით, მეორეს ჩავარდნას გამოიწვევს. ლიდერს, აშკარად, მართვის უფრო თავისუფალი სტილი და ურთიერთდამოკიდებულების მიდგომა აქვს არჩეული.

მეოთხე მაგალითში, სამართავად ორგანიზაციის ხელმძღვანელს ცენტრალიზებული ორგანიზაციული მოდელი აქვს არჩეული. რამოდენიმე დიდი მიმართულებაა გამოყოფილი, რომლებიც დამოუკიდებლად ფუნქციონირებენ, ყველა მათგანი კი ორგანიზაციის ხელმძღვანელს ექვემდებარება. შესაძლოა, ამ დიდ მიმართულებებს შორის კონკურენციაც მაღალი იყოს, გამომდინარე მათი ერთმანეთისგან გამიჯვდნიდან. სტრატეგიულად მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს აქ ლიდერი იღებს. ქვემოდან წამოსული ინიციატივები კი ლიდერის კეთილ ნებაზეა დამოკიდებული, განხორციელდება თუ არა. ზედმეტი თუ არ მომივა, აქ შედარებით „ავტოკრატიულ“ ლიდერობასთან გვაქვს საქმე.<sup>27</sup>

მეხუთე სტრუქტურა გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციის წარმატება ერთ პიროვნებაზე, ლიდერზეა დამოკიდებული. აბსოლუტურად ყველა ერთეული მასთანაა დაკავშირებული. მისი როლი გადაწყვეტილებებში მაქსიმალურად დიდია. თუმცა თვითონ ორგანიზაცია ბევრი გუნდისგან შედგება. თითოეულს მკაფიოდ განსაზღვრული და განსხვავებული ფუნქციური დატვირთვა აქვს, ყველაფერი კი ერთ ადგილას იყრის თავს. აქ გამორჩეულ ლიდერულ სტილთან გვაქვს საქმე, როცა ლიდერს დამოუკიდებლად აქვს ჩამოყალიბებული ხედვა, ღირებულებები, მიდგომები, მიზნის მიღწევის საშუალებები და თან, როგორც ჩანს, ქარიზმატულიც უნდა იყოს ასეთი ტიპის სტრუქტურის მართვის სირთულიდან გამომდინარე.

---

<sup>27</sup> <http://strategy.ge/2012/01/26/machvene-sheni-struqtura/>

როგორ მიაღწიეს ამ ორგანიზაციის ლიდერებმა, ამ სტრუქტურებით, ასეთ დიდ წარმატებას? მათ სამი რამ ჰქონდათ საერთო, გარდა იმ ინივიდუალურობისა, რაც თითოეულს უნიკალურობას ანიჭებდა: მათი სტრუქტურა ერგებოდა ორგანიზაციის მიზნებს, ასახავდა სტრატეგიას და ახალი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების პარალელურად იცვლებოდა. ამ სტრუქტურების განხილვისა და ანალიზის შემდეგ, სინერჯი ჯგუფმა შემოგვთავაზა რეკომენდაციები, რომლებიც ეხმარებათ ლიდერებს წარმატების მიღწევაში:

1. მოარგეთ სტრუქტურა მიზნებს და არა ადამიანებს.

სტრუქტურა გარდა ერთმანეთთან დაკავშირებული ოთკუთხედებისა, უფრო ადამიანების ძლიერი და სუსტი მხარეების ერთობლიობაა. ისინი, შეიძლება, ერგებოდნენ ან არ ერგებოდნენ ორგანიზაციულ დიზაინს. ხშირად საქმის გამარტივებისთვის ან რესურსების დაზოგვის მიზნით სტრუქტურას ან სტრუქტურულ ერთეულს ადამიანებს არგებენ, მაშინ მიზნის განხორციელების შესაძლებლობა კლებულობს ან უკიდურეს შემთხვევაში, საერთოდ ქრება. ადამიანები უნდა მოვარგოთ მიზნებს, თან თავიანთი მიზნების გათვალისწინებით, რომ მეტი სურვილი ჰქონდეთ მისი განხორციელებისა და მხოლოდ მას შემდეგ დავალაგოთ სტრუქტურა მიზნების ოპტიმალურად განხორციელებისთვის.

2. დარწმუნდით, რომ თქვენი სტრუქტურა თქვენი ორგანიზაციის სტრატეგიას ასახავს.

სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებას მხოლოდ ადამიანები და მათი უნარები არ ჰყოფნის. სტრატეგია უნდა გარდაისახოს სწორად დალაგებულ ოთხკუთხედებში, რომლებიც ერთმანეთთან თანაცხოვრებით უნდა ქმნიდნენ მაქსიმალურ სარგებელს ორგანიზაციის მიზნებისთვის.

3. ხშირად იფიქრეთ არსებულ სტრუქტურაში საჭირო ცვლილებებზე.

დინამიურ გარემოში სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები საკმაოდ ხშირი ინტენსივობით მიიღება. ეს საჭიროებს მართვის მიდგომების შეცვლას, პროცესების ოპტიმიზაციას, კომუნიკაციის არხების გაუმჯობესებას ან რესურსების ალტერნატიულად მობილიზებას. ეს ყველაფერი კი პირდაპირპროპორციულად უნდა აისახოს თქვენი სტრუქტურის იერსახეზე. ეს კი სულაც არ ნიშნავს, რომ ყოველ ცვლილებაზე

ორგანიზაციული სტრუქტურა სახეს იცვლიდეს. ამასთან, გადაწყვეტილებები შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს თქვენს ორგანიზაციულ დიზაინთან.

ის სტრუქტურები, რომლებიც განხილული იყო ნაშრომში ასახავდა მსოფლიოს ყველაზე წარმატებული კომპანიების მაგალითებს. პირველი AMAZON-ის სტრუქტურას ასახავს, Jeff Bezos ხელმძღვანელობით 2000 წლის დასაწყისში, მეორე – Google-ის სტრუქტურაა, რომელსაც ერიკ შმიდტი ხელმძღვანელობს, მესამე – Facebook-ის სტრუქტურაა, რომელსაც მარკ ცუკერბერგი მართავს, მეოთხე – Microsoft-ის სტრუქტურაა სტივენ ბოლმერის დროს, მეხუთე კი – Apple-ს სტრუქტურაა სტივ ჯობსის დროს.

ამერიკელმა მეცნიერმა ჰენრი მინცბერგმა თავის ნაშრომებში გამოჰყო ლიდერის 10 როლი, რომელსაც ლიდერი მიიღებს სხვადასხვა დროს და სხვადასხვა ხარისხით. ის ახდენს ამ როლების დაჯგუფებას სამ დიდ კლასად: ინტერპერსონალური, ინფორმაციული და გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული. მინცბერგი თვლიდა, რომ მენეჯერული საქმიანობა სისხარტით, მრავალმხრივობითა და ფრაგმენტულობით ხასიათდება. მენეჯერები სხვადასხვა დავალებას სწრაფად ასრულებენ, თუმცა საქმეს ხშირად აწყვეტინებენ. მათი დრო და ენერჯია ძირითადად საანგარიშო და სხვა სახის წერილების წერას, სატელეფონო ზარებს, კრებებზე დასწრებასა და მუშაკებთან და ორგანიზაციის გარეთ შეხვედრებს მიაქვს.<sup>28</sup>



ნახ. 1.3.2 ლიდერის როლების კლასიფიკაცია

<sup>28</sup> დეკანოიძე ს., ლიდერობის ორგანიზაციული კულტურის განვითარება“

ორგანიზაცია და მისი საქმიანობის სფერო მოიცავს ხალხთან ურთიერთობას. ამ ინტერპერსონალურმა როლმა ლიდერი შეიძლება გახადოს ინფორმაციაზე კონცენტრირებული, რაც შესაძლებლობას აძლევს მიიღოს გადაწყვეტილება რესურსების განაწილებაზე, მოაგვაროს კონფლიქტები, გამოძებნოს ორგანიზაციის განვითარების ახალი შესაძლებლობები. ლიდერებს ინტერპერსონალურ როლს მიეკუთვნება: წარმომადგენლობითი (სიმბოლური) მენეჯერი, ლიდერი, დამაკავშირებელი ლიდერი.

- მენეჯერი, როგორც ორგანიზაციის სიმბოლური მეთაური. მენეჯერს ოფიციალური ანუ ცერემონიული ხასიათის მოვალეობა აკისრია. იგი წარმომადგენს ორგანიზაციას ფორმალურ შეხვედრებზე. იგი პასუხისმგებელია მონაწილეობა მიიღოს სოციალური თუ სხვა ხასიათის ცერემონიალებში;
- ლიდერი, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის თანამშრომელთა მოტივაციას, იგი პასუხისმგებელია თანამშრომელთა აქტიურობაზე, კოორდინირებულობაზე, იმისათვის, რომ მიღწეული იყოს დასახული მიზნები და ამოცანები;
- დამაკავშირებელი ლიდერი ამყარებს კავშირებს ყველა დაინტერესებულ პირთან თუ ორგანიზაციასთან. მიისწრაფის, რომ უზრუნველყოს და განავითაროს გარე კონტაქტების ქსელი და ინფორმაციის წყაროები.

როლები	აღწერა	საქმიანობის კვლევა
წარმომადგენლობითი ხელმძღვანელი	პასუხისმგებელია მონაწილეობა მიიღოს სოციალური თუ სხვა ხასიათის ცერემონიალებში.	ცერემონია, აქტიურობა, შუამდგომლობა.
ლიდერი	პასუხს აგებს მოტივაციაზე, თანამშრომელთა აქტიურობაზე, დასახული ხედვის მისაღწევად.	ყველა მმართველობითი საქმიანობა თანამშრომელთა ჩართულობისათვის

დამაკავშირებელი	უზრუნველყოს, განავითაროს გარე კონტაქტების ქსელი და ინფორმაციის წყაროები	მუშაობა გარე კომპანიებთან და პირებთან.
მონიტორინგის განმახორციელებელი	ეძებს და იღებს სპეციალური ხასიათის ინფორმაციას საკუთარი ინტერესების მისაღწევად. გვევლინება შიდა და გარე ინფორმაციის მონიტორინგის ცენტრად.	ამუშავებს ყველა წერილს, ამყარებს კავშირს, რომელიც დაკავშირებულია ინფორმაციის მოპოვებასთან.
გამავრცელებელი	გადასცემს ინფორმაციას, მიღებულს გარე ან შიდა თანამშრომლების მიერ, ორგანიზაციის წევრებს.	კომპანიის ვებ-გვერდებით ვერბალური კონტაქტით (კვლევები, ინტერვიუებით)
ორატორი	გარე კონტაქტებისას გასცემს ინფორმაციას კომპანიის პოლიტიკაზე, მოქმედებებზე, საქმიანობის შედეგებზე და სხვა. მოქმედებს როგორც ექსპერტი ინდუსტრიაში.	მონაწილეობის მიღება შეხვედრებში, ფოსტა, ზეპირი პრეზენტაციები
მეწარმეები	ეძებს ახალ შესაძლებლობებს, როგორც ორგანიზაციის შიგნით ასევე გარეთ ახალი პროექტების განსახორციელებლად.	მონაწილეობს ახალი სტრატეგიის და ახალი პროექტების დაგეგმვაში.
მომლაპარაკებელი	წარადგენს ორგანიზაციას ყველა მნიშვნელოვანი და აუცილებელ მოლაპარაკებებზე	აწარმოებს მოლაპარაკებებს

<p>პრობლემების გადამწყვეტი</p>	<p>კორექტული ქმედებები, როცა კომპანია აპირებ მნიშვნელოვანი და მოულოდნელი დარღვევების აღმოფხვრას.</p>	<p>სტრატეგიული და ოპერატიული საკითხების განხილვა, მათ შორის პრობლემებისა და კრიზისების</p>
<p>რესურსების გამანაწილებელი</p>	<p>მთლიანი რესურსების განაწილება, იმისათვის რომ შესრულდეს ყველა სამუშაო.</p>	<p>გრაფიკების, ბიუჯეტის მომზადება, თანამშრომლების პროგრამული მუშაობა.</p>

ცხრილი N4. ლიდერის როლების კლასიფიკაცია

ლიდერს ინფორმაციულ როლს მიეკუთვნება: მონიტორინგის განმახორციელებელი, გამავრცელებელი და ორატორი.

- მონიტორინგის განმახორციელებელი, ეს არის პიროვნება, რომელიც ინფორმაციას იღებს ყველა არხის გამოყენებით, მოიძიებს და აგროვებს საჭირო ინფორმაციას კომპანიის როგორც გარე, ასევე შიგა წყაროებიდან, ამუშავებს ყველა წერილს, ამყარებს კავშირს, რომელიც დაკავშირებულია ინფორმაციის მოპოვებასთან.
- ინფორმაციის გამავრცელებელი ამუშავებს მოძიებულ ინფორმაციას და ავრცელებს შიდა თუ გარე წყაროებიდან მიღებულ ინფორმაციას ორგანიზაციაში მომუშავე შესაბამის პირებზე.
- ორატორები, ანუ ინფორმაციის წარმდგენები, ინფორმაციას კომპანიის საქმიანობაზე, მის მომავალზე გადასცემენ გარე პირებს და დაინტერესებულ პირებს სხვადასხვა ხერხის გამოყენებით.

ლიდერებს გადაწყვეტილების მიმღების როლში მიეკუთვნებიან: მეწარმეები, მოლაპარაკების წარმართველნი, პრობლემების გადამწყვეტნი, რესურსების გამანაწილებელნი.

- მეწარმეები ახდენენ ორგანიზაციაში ახალი იდეების გენერირებას და დანერგვას, ახალი შესაძლებლობების შექმნას და განვითარებას. იგი ასევე მონაწილეობს ახალი სტრატეგიის და ახალი პროექტების დაგეგმვაში.
- მოლაპარაკების წარმმართველნი აწარმოებენ მოლაპარაკებებს კომპანიის სახელით დაინტერესებულ მხარეებთან და პასუხისმგებლები არიან მის შედეგებზე.
- პრობლემების გადამწყვეტნი კომპანიაში ატარებენ მარეგულირებელ ღონისძიებებს დარღვევების აღმოფხვრის მიზნით.
- რესურსების გამანაწილებელნი განსაზღვრავენ კომპანიისათვის აუცილებელ რესურსებს და ახდენენ მათ ეფექტურ განაწილებას. ამისათვის შეიმუშავენ გრაფიკებს, ხდება ბიუჯეტის მომზადება, თანამშრომლების პროგრამული მუშაობა.

ლიდერის განსაკუთრებული როლი კომუნიკაციის მართვაში (როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის წევრებს შორის, რომლებიც ურთიერთობენ გარე გარემოს წარმომადგენლებთან) განისაზღვრება ციკლური კომუნიკაციით. ციკლური კომუნიკაცია შეიძლება იყოს პოზიტიური (ურთიერთნდობის გაძლიერება, ინფორმაციის მოცულობის ზრდა), ან ნეგატიური (ურთიერთნდობის შემცირება, ინფორმაციის მოცულობის შეზღუდვა).

ნებისმიერი კომუნიკაციის მიზანი არის ინფორმაციის გაცვლა, რაც განსაკუთრებით საყურადღებოა კომუნიკაციის პროცესში ჩართული ინდივიდების მიზნების მისაღწევად. ინდივიდებს ესაჭიროებათ მაღალი ხარისხის ინფორმაცია, რომელიც, პირველ რიგში, უზრუნველყოფს მათთვის დავალებების წარმატებით შესრულებას. მეორე მხრივ, საშუალებას მისცემთ მათ დაეთანხმონ სამოქმედო გეგმასა და გარშემომყოფი ადამიანების განზრახვებს.

ლიდერის ძალისხმევა, უზრუნველყოს ორგანიზაციული კომუნიკაციის პოზიტიური ციკლი, შესაძლებელია იმ შემთხვევაში, თუ ლიდერს შეუძლია განახორციელოს შემდეგი მიმართულებები:

- მოახდინოს პოზიტიური ზეგავლენა ორგანიზაციის ყველა ინდივიდისა და ჯგუფის მოტივაციაზე საიმედო ინფორმაციის გაცვლის მიმართულებით,

რომელიც სჭირდებათ ორგანიზაციის წევრებსა და მასთან ინტერაქციაში მყოფ სტრუქტურებს ოპტიმალური ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

- ძალთა ბალანსის შენარჩუნება და ზემოქმედება ორგანიზაციის წევრებსა და სოციალურ ჯგუფებს შორის იწვევს კოოპერატიული ბუნების კომუნიკაციის განვითარებას. ძალთა დისბალანსი, როგორც წესი, ნიშნავს, რომ რომელიმე ინდივიდი ან ჯგუფი ღებულობს შესაძლებლობას მართოს კომუნიკაციის პროცესი საკუთარი ინტერესების შესასბამისად, რაც შესაძლოა წინააღმდეგობაში მოდიოდეს ორგანიზაციულ ცვლილებებთან.
- უზრუნველყოს ორგანიზაციული მიზნების, ამოცანების, ფირმის პერსპექტივის, მენეჯმენტის პოლიტიკის შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა და დროულობა ყველა თანამშრომლისათვის ორგანიზაციის შიგნით.
- განამტკიცოს პოზიტიური და საიმედო კომუნიკაციის განმახორციელებელი ღირებულებები და პროცედურები, რაც განსაზღვრავს ინფორმაციის გაცვლის ოპტიმალურ ხარისხს და ღიაობას.
- უზრუნველყოს ეფექტური და დროული უკუკავშირი ყველა გაგზავნილ შეტყობინებაზე თანამშრომლებისგან, მიუხედავად მათი პიროვნული ხასიათისა და ხელმძღვანელობისა.
- იმ პირებისა და სტრუქტურებისათვის ავტორიტეტის შენარჩუნება, რომელთაც აქვთ სანდო იმიჯი.

ფორმალურ და არაფორმალურ საკომუნიკაციო ქსელებს შორის ეფექტური თანამშრომლობა და ურთიერთდახმარება დიდწილად განსაზღვრავს ორგანიზაციის საქმიანობის პროდუქტიულობასა და ეფექტურ ლიდერობას. ხშირად ფორმალური ინფორმაციის დეფიციტს ან ნაკლებობას განაპირობებს არაფორმალური ინფორმაციის ქსელი. ოფიციალური ინფორმაციის გადაცემა არაფორმალური ქსელის გამოყენებით იწვევს ინფორმაციის დამახინჯებას.

არაფორმალური ლიდერები ასრულებენ ინფორმაციის შენახვისა და გადაცემის ფუნქციას. ისინი ავსებენ „სიცარიელეს“ ფორმალური კომუნიკაციის, თავიანთი საქმიანობის შესახებ გადასცემენ ინფორმაციას ოფიციალურ ხელმძღვანელობას,

აგროვებენ მრავალფეროვან ინფორმაციას ორგანიზაციის და მისი წევრების შესახებ. ფაქტიურად ისინი ახდენენ მენეჯმენტის პოლიტიკის ფორმირებას.

ბარიერები, რომლებიც აფერხებენ ორგანიზაციული კომუნიკაციის ეფექტურობას, შემდეგია:

- ლიდერის შეცვლის შიში, რომ დაქვემდებარებულმა გამოიყენოს ინიციატივა და განსხვავებული აზრი.
- ხელმძღვანელის მზადყოფნის ნაკლებობა კომუნიკაციის დიაობისათვის.
- არაპროპორციული ინფორმაციის ნაკადი ზემოდან ქვემოთ და ქვემოდან ზევით.
- დაკარგვა და დამახინჯება შეტყობინების მნიშვნელობის.
- ჯგუფური აზაროვნების ფენომენი.

ორგანიზაციის მაღალი პროდუქტიულობა განისაზღვრება ლიდერის შესაძლებლობითა და მზადყოფნით უხელმძღვანელოს ფორმალურ და არაფორმალურ კომუნიკაციას, რათა შექმნას ერთიანი საკომუნიკაციო სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს კომუნიკაციის პროცესში მონაწილე ყველა წევრს ზუსტი და სრული ინფორმაციით.

ლიდერების საქმიანობა ორგანიზაციაში შეიძლება გარკვეული დონეების სახით წარმოვადგინოთ. ჯონ მაქსველი თავის წიგნში აღწერს და განმარტავს ლიდერობის 5 დონეს. მას სურდა ამით დახმარებოდა ლიდერებს, განვითარებულიყვნენ და გაეზარდათ თავიანთი და ჯგუფის ეფექტურობა. აღნიშნული დონეები წარმოდგენილია ნახაზზე:



პირველი დონე პოზიციური ლიდერობაა, რომელიც გულისხმობს, რომ დაქვემდებარებულები ემორჩილებიან ლიდერს, რადგან პოზიციურად არის მათი უფროსი და სხვა გზა არ აქვთ. თუმცა როდესაც უფროსის პოზიციას იკავებს პიროვნება ეს სულაც არ ნიშნავს, რომ ის უკვე ლიდერია. პოზიცია არ აქცევს ადამიანს ლიდერად. იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომლები ემორჩილებიან უფროსს იმიტომ, რომ ვალდებულები არიან სამსახურეობრივი პოზიციიდან გამომდინარე, მაშინ ისინი ამ საქმეში ჩადებენ ძალიან მცირე ენერჯიას, მათ შინაგანად არ მოსწონთ იყვნენ ვინმეს მიმდევრები მხოლოდ იმიტომ, რომ ისინი მოვალენი არიან. პოზიციურ ლიდერს თანამშრომელნი მხოლოდ ტიტულის გამო ემორჩილებიან.

მეორე დონე ეს ნებით მიმდევრობაა. ამ შემთხვევაში მთავარი სიტყვა ურთიერთობაა. ამ დონეზე ადამიანები მიჰყვებიან უფროსს, იმიტომ რომ მათ სურთ ეს, რადგანაც მათ მოსწონთ და უფროსსაც ასევე მოსწონს ისინი. ურთიერთობა ადამიანებს შორის ეს არის ის, რასაც ნამდვილი ლიდერობა ეფუძნება, რადგან ლიდერობა გავლენის მოხდენაა. ვერ მოახდენს გავლენას მათზე ვისთანაც ანტაგონისტური დამოკიდებულება აქვს. ამ დონეზე მყოფ ლიდერს განვითარებული აქვს ადამიანებთან ურთიერთობების დამყარების კარგი უნარი. არის სამი რამ, რასაც ასეთი ლიდერები ძალიან კარგად აკეთებენ: პირველი - ყოველთვის უსმენენ კარგად, მეორე - მუდმივად აკვირდებიან თანამშრომლებს, ყოველთვის იციან სად არიან და რას აკეთებენ. მესამე - ისინი მუდმივად სწავლობენ.

მესამე დონე პროდუქტიულობის დონეა, სადაც მთავარი სიტყვაა შედეგი. თვისებები, რაც ამ დონის ლიდერს გააჩნია არის შემდეგი: ისინი არიან მაგალითები სხვა თანამშრომლებსთვის, აძლევენ მაგალითს მათ, თუ როგორ იყვნენ ეფექტურები და პროდუქტიულები. ყველაზე დიდი მოტივატორი ფაქტორი არის ის, რომ ხალხი აკეთებს იმას, რასაც სხვა აკეთებს. ლიდერობის მესამე დონე გულისხმობს რომ თანამშრომლები ბაძავენ თავის ლიდერს, თუ ის პროდუქტიულია, მომუშავენიც პროდუქტიულები არიან.

მეოთხე დონე თანამშრომელთა განვითარებას შეეხება. ეს არის დონე, როცა ლიდერი აცნობიერებს, რომ ყველაზე ძვირფასი რაც აქვს ორგანიზაციაში არის თანამშრომლები. კომპანიის გაზრდა კადრების გაზრდის პროპორციულია.

მნიშვნელოვანია ლიდერს ჰქონდეს კადრების შერჩევის სწორი მექანიზმი, რომ სწორად ჩალოს ინვესტიცია მათ განვითარებაში. სწორად არჩეულ პიროვნებას სწორი ადგილი უნდა შეურჩიოს, რადგან ადამიანები კარგად იმ საქმეს აკეთებენ, რომლის შესრულების დროსაც თავს კარგად გრძნობენ. წარმატებულ ადამიანებს შეუძლიათ იპოვონ საქმე, რომელიც მათ კარგად გამოსდით, წარმატებულ ლიდერებს კი შეუძლიათ აღმოაჩინონ თუ რა საქმეში არიან სხვები კარგები და მისცენ მათ შესაბამისი პოზიცია.<sup>29</sup>

მეხუთე დონე არის უმაღლესი დონე აქ მთავარი სიტყვა პატივისცემაა. ეს გულისხმობს, რომ ლიდერმა გააკეთა იმდენი, ისე კარგად და ისე ხანგრძლივი დროის მანძილზე, რომ თანამშრომლები უკვე ბრმად მიჰყვებიან. იმიტომ, რომ აფასებენ ლიდერს, აფასებენ მისი ნაკეთები საქმის ხარისხს. რა თქმა უნდა, ამ დონემდე მიღწევა დიდ დროს და ენერჯიას მოითხოვს.

მოდელი აძლევს ლიდერებს შესაძლებლობას, განვითარდნენ, გაზარდონ თავიანთი და ჯგუფის ეფექტურობა, რაც საბოლოო ჯამში ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის საფუძველს შექმნის.

## 2.2. სტრატეგიული ლიდერობის პროცესი

ლიდერობის პროცესი, რომელიც ინერტულობისაგან შორსაა და უზრუნველყოფს თანამშრომელთა უფრო მკაფიო ჩართულობას ორგანიზაციის მაღალი საბოლოო შედეგების მიღწევაში, გახდა ბევრი ძველი თუ ახლად შექმნილი კომპანიების წარმატების საწინდარი. ამდენად სტრატეგიული ნაშრომის თემის აქტუალობა და ზოგადად ლიდერის როლი კომპანიის სტრატეგიული ლიდერობის უზრუნველსაყოფად

---

<sup>29</sup> Maxwell J.C., “ 5 Levels of Leadership”, Center Street ., 2011.

მნიშვნელოვანია. ამ თავში შევეცდებით დავახასიათოთ ქართულ კომპანიებში ლიდერობის პროცესი კომპანია „ტკბილი ქვეყნის“ მაგალითზე.

თავდაპირველად, მოკლედ გავეცნოთ კომპანიის ისტორიას. ფაბრიკა „ტკბილი ქვეყანა“ დღეისათვის საკონდიტრო მრეწველობის სფეროში საქართველოში არსებულ საწარმოთა შორის ერთ-ერთი ლიდერია როგორც ასორტიმენტის მრავალფეროვნებითა და გემოვნური თვისებებით, ასევე მისი ხარისხითა და კვების უსაფრთხოების კუთხით. შპს „ტკბილი ქვეყანა“ ს.ს „ ანა გრუპის“ წევრი კომპანიაა. იგი 2005 წლის დეკემბერში დაარსდა. კომპანიამ ფუნქციონირება 2006 წლის მარტიდან დაიწყო. საწარმომ უმოკლეს დროში შეძლო საქართველოს ბაზარზე გამორჩეული ადგილის დამკვიდრება. მისი წარმატება განაპირობა არა მარტო მაღალკვალიფიციურმა პერსონალმა, არამედ უახლესმა ტექნოლოგიებმაც, რომელიც ქარხანამ მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნებიდან შემოიტანა (გერმანია, საფრანგეთი, იტალია). ფაბრიკა დღეისათვის მომხმარებელს ტკბილეულის უამრავ სახეობას სთავაზობს, რომლებიც გარდა მრავალფეროვნებისა, მაღალი ხარისხითა და კვებითი ღირებულებებით გამოირჩევა. „ტკბილმა ქვეყანამ“ დიდი ხანია მომხმარებლისგან დამსახურებულად მოიპოვა სანდო და მაღალხარისხიანი პროდუქციის მწარმოებელი კომპანიის სახელი. სწორედ მათი შეხედულებების გაზიარებისა და მოთხოვნილებების გათვალისწინების შედეგია, რომ კომპანიის ავტორიტეტი უწყვეტი და საიმედო გახდა. საკონდიტრო პროდუქციის წარმოების პროცესში, ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი ტექნოლოგიური მხარეა. ამიტომაც „ტკბილი ქვეყნის“ მიერ გამოშვებული პროდუქციის ხარისხის კონტროლი, ინტენსიურად მოწმდება უახლესი ტექნოლოგიით აღჭურვილ ლაბორატორიაში. ამ პროცესის საიმედოობას უზრუნველყოფს მაღალკვალიფიციური კადრებით დაკომპლექტებული პერსონალი. ამასთან, ფაბრიკის სპეციალისტები დღევანდელი საბაზრო მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე მუდმივად ზრუნავენ.

დღეისათვის კომპანიის საქმიანობის სფერო მოიცავს არა მარტო საკონდიტრო ნაწარმის წარმოებას, არამედ დისტრიბუციასაც. კომპანიაში დასაქმებულია 400-მდე ადამიანი.

კომპანია „ტკბილი ქვეყნის“ წარმომადგენლობასთან გასაუბრებითა, საწარმოო პროცესებზე უშუალო დაკვირვებით და არსებული მეორადი ინფორმაციის

დამუშავებით შევადგინეთ კომპანიის სტრატეგიული ანალიზი. ამ ანალიზს გთავაზობთ შემდეგი ფორმით.

### ✓ კომპანიის მდგომარეობა ბაზარზე

დღესდღეობით, კომპანიას ბაზრის დაახლოებით 50-60% უჭირავს, თუმცა სამომავლოდ კიდევ იგეგმება გაფართოება. თუ წინა წლის ამ დროს წლიური რეალიზაცია 2 მილიონს შეადგენდა, წელს ეს მაჩვენებელი გაზრდილია და უკვე 3 მილიონს აღწევს. ეს ნამდვილად მიაჩნებოდა იმაზე, რომ მომხმარებელს მოსწონს „ტკბილი ქვეყნის“ პროდუქცია, რაც კიდევ უფრო დიდ სტიმულს აძლევს მათ სიახლეების შემოტანასა თუ ახალი ბაზრების ათვისებისთვის.

კომპანიამ საქმიანობა ერთი სახეობის პროდუქტის წარმოებით დაიწყო და დღეს 120-მდე სახეობის წარმატებით რეალიზებული ასორტიმენტი აქვს. კომპანია გამოირჩევა თავისი მრავალფეროვანი ნაწარმით: შაქროვანი, ნაზავი, ფენოვანი, ბისკვიტოვანი ცომისგან დამზადებული სხვადასხვა ნამცხვარი, ასევე, ვაფლი, თაფლაკვერი, მარმელადი, ზეფირი და შოკოლადის კანფეტები. ამას ემატება ინდივიდუალური კორპორატიული შეკვეთებიც.

### ✓ ეფექტური გუნდი

ვიციტ, რომ ნებისმიერი კომპანიის წარმატება უკავშირდება კარგად ორგანიზებული და მოტივირებული ადამიანების ჯგუფს, იმ პიროვნებას რომელიც ამ ჯგუფის ლიდერია. იმისათვის, რომ გუნდმა შეძლოს არამარტო მიაღწიოს წარმატებას, არამედ ის დროის გრძელვადიან პერიოდში შეინარჩუნოს, პირველ რიგში, ჯანსაღი უნდა იყოს. კომპანიაში ამაცობენ, რომ დასაქმებული ადამიანები არიან თავიანთი საქმის პროფესიონალები, რომ შეიძლება მათი ნდობა. ეს არის ადგილი, სადაც ადამიანები ერთმანეთს და ლიდერს ბოლომდე ენდობიან, სადაც თითოეულმა წევრმა ზუსტად იცის, რომ მისი ძალისხმევა და მონდომება სამართლიანად დაფასდება, სადაც არც ერთ წევრს არ ეშინია, იყოს ზუსტად ისეთი, როგორც არის, არ რცხვენია იყოს განსხვავებული,

დაუშვას შეცდომები, სადაც ყველასთვის მთავარია არ გაჩერდეს და მაქსიმალურად იაქტიუროს საერთო მიზნის სასარგებლოდ.

### ✓ წარმოება და ხარისხის კონტროლი

კომპანიის სანდობას განაპირობებს მის მიერ წარმოებული პროდუქციის ხარისხი და უნიკალური გემო. დღესდღეობით კომპანია 120-მდე დასახელების პროდუქციას აწარმოებს, რომელთაგან თითქმის ყველა საკმაოდ გაყიდვადია. პროდუქციის წარმოებისას დიდ ყურადღებას აქცევენ მომხმარებელთა სურვილებს. თუ რომელიმე სახეობა არაა მოთხოვნადი, ასეთ პროდუქტებზე დროსა და ენერჯიას ნაკლებად ხარჯავენ.

მათ მიერ წარმოებულ პროდუქციას მიეკუთვნება ტორტები, პეჩენიები, პასკები. აქვთ როგორც საცალო, ისე წონითი პროდუქტები. პროდუქციიდან დაახლოებით 40 პროცენტია არის ვიაიპ გაყიდვადი, რაც ყოველდღიურად მზადდება და მაღალი გაყიდვებით გამოირჩევა. დაახლოებით 40-50 სახეობა არის საშუალოდ გაყიდვადი და დანარჩენი კი- მცირე გაყიდვის მქონე პროდუქცია, თუმცა არა იმდენად მცირე, რომ არ უღირდეს კომპანიას მათი წარმოების შენარჩუნება. ასეთი პროდუქცია დღეში 100 ან 200 კილომდე მაინც იყიდება. ზოგი პროდუქტი არის სეზონური, შესაბამისად სეზონების მიხედვით იმატებს ან იკლებს მათზე მოთხოვნა.

რაც შეეხება ტექნოლოგიურ დონეს ორგანიზაციაში, კომპანიაში აქტიურად ხდება უცხოური (იტალია,გერმანია,რუსეთი,უკრაინა) ტექნოლოგიური ხაზების და დანადგარების დანერგვა, წარმოებაში დამონტაჟება და საკონტროლო ნიმუშების ასორტიმენტების გამოშვება შესაბამისი ტექნოლოგიური პროცესების ინსტრუქციების პარამეტრების მიხედვით. კომპანიაში აქტიურად მუშაობს ვაფლის, შაქროვანი ნამცხვრის, გრილიაჟის უწყვეტი ტექნოლოგიური ხაზები.

კომპანიის განმასხვავებელი ნიშანი არის ხარისხი. თავდაპირველად, საქართველოს ბაზარზე ყიდულობდნენ ნედლეულს, რადგან შესაძლებლობები შეზღუდული იყო, თუმცა თავიდანვე თანახმა იყვნენ შეესყიდათ მაღალი ხარისხის

ნედლეული, თუნდაც უფრო მაღალ ფასად. მაგრამ, გამომდინარე იქიდან, რომ საქართველოს ბაზარზე მაღალი ხარისხის ნედლეულის დეფიციტი იყო, ვერ ღებულობდნენ სასურველ ხარისხს, ამიტომ დაიწყეს საზღვარგარეთ მათი შექმნა. დღესდღეობით, ნედლეულის 90% შემოდის იმ ქვეყნებიდან, სადაც ხარისხი საკმაოდ მაღალია. მაგალითად, კომპანიას შემოაქვს პოლონური შაქარი, მაშინ როცა საქართველოში მასიურად იყიდება უკრაინული.

„ტკბილი ქვეყნის“ ყველა წარმოებული პროდუქტი ხარისხიანი, ეკოლოგიურად სუფთა ნაწარმია. წარმატების მნიშვნელოვანი ფაქტორი გახლავთ ისიც, რომ კომპანია მუდმივად ზრუნავს ნოვაციების დანერგვაზე, ახალი, გემრიელი პროდუქტის გამოშვებაზე. კომპანიაში მუდმივად ზრუნავენ ასორტიმენტის გამდიდრებაზე, ხოლო წარმოება მთლიანად ორიენტირებულია მომხმარებლისთვის მაღალი ხარისხის საკონდიტრო ნაწარმის დამზადებაზე.

მიღებული საკანონმდებლო რეგულაციების თანახმად, პროდუქტის ეტიკეტზე დატანებული უნდა იყოს გენეტიკურად მოდიფიცირებული ნედლეულის ნიშანი. „ტკბილ ქვეყნაში“ ამაცობენ, რომ ნაწარმი ჩატარებული ლაბორატორიული შემოწმების შედეგად, ეკოლოგიურად აბსოლუტურად სუფთა პროდუქტია და არავითარი გენეტიკურად მოდიფიცირებული ნედლეული მასში არ არის. როგორც „ტკბილ ქვეყნაში“ აცხადებენ, დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ინგრედიენტების ხარისხიანობას და პასუხისმგებლობას, რომელიც საწარმოს აქვს საზოგადოების წინაშე ყველას აქვს გათავისებული.

კომპანიაში მიიჩნევენ, რომ მათ მიერ წარმოებული პროდუქცია საერთაშორისო სტანდარტებს ნამდვილად აკმაყოფილებს, იქიდან გამომდინარე, რომ საფრანგეთი, საბერძნეთი, რუსეთი და მრავალი სხვა ქვეყანა მათი პროდუქციით დაინტერესებულია და თანამშრომლობს. კომპანიამ გაიარა არაერთი საერთაშორისო შემოწმება, რამაც არაერთხელ დაადასტურა ხარისხის სანდოობა. „ტკბილი ქვეყნის“ პროდუქცია ნებისმიერ ევროპულ სტანდარტში ჯდება და უახლოეს პერიოდში ISO სერტიფიკატის პასუხსაც ელოდებიან, რომელიც აუცილებელი წინაპირობაა ევროპაში საქონლის გასატანად.

## ✓ გაყიდვები ადგილობრივ და საგარეო ბაზარზე

ნებისმიერი ბიზნეს-კომპანიის ლიდერობას განაპირობებს გაყიდვების მოცულობა. „ტკბილი ქვეყნის“ გაყიდვების გუნდი გამოირჩევა მაღალი ორგანიზებულობით და მიზანსწრაფულობით. თავდაპირველად კომპანიის მიზანი, გამხდარიყო ადგილობრივი ბაზრის ლიდერი გაყიდვების მოცულობით, წარმატებით განხორციელდა. ამის მიზეზი ერთის მხრივ იყო ის, რომ კომპანიას ჰქონდა თანამშრომელთა მოტივაციის სწორი სტრატეგია. ანუ გაყიდვების ჯგუფის თითოეული წევრი ხელფასს იღებდა გაყიდული პროდუქციის რაოდენობის მიხედვით, ამდენად თითოეული თანამშრომელი დაინტერესებული იყო გაეყიდა რაც შეიძლება მეტი. თავდაპირველად ამ სტრატეგიამ გაამართლა და ხშირად გაყიდვების მენეჯერების ხელფასი გაუთანაბრდა და აღემატებოდა გენერალური მენეჯერისა და ტოპ მენეჯერების ანაზღაურებას. თუმცა, მეორე მხრივ, დრომ აჩვენა ამ სტრატეგიის ნაკლოვანი მხარე, კერძოდ თანამშრომელთა ნაკლებ ყურადღება წვრილი პარტიის მყიდველთა მომხმარებლებზე, რაც კომპანიისთვის მომავალი წარმოების გაზრდის შემაფერხებელ ფაქტორად გადაიქცა. მაგრამ მენეჯერების მიერ ანაზღაურების სისტემის სრულყოფამ და კლიენტებთან პარტნიორული ურთიერთობების დამყარებამ აღმოფხვრა აღნიშნული სტრატეგიის ნაკლოვანი მხარე ისე, რომ თანამშრომელთა განაწყენება არ გამოიწვია.

ეს რაც შეეხებოდა ადგილობრივ ბაზარს. ბაზრის სიმცირე ასევე დამაბრკოლებელი ფაქტორია შემდგომი გაყიდვების გასაზრდელად, ამიტომ კომპანიამ მიიღო ეს გამოწვევა და ადგილობრივი ბაზრის გაჯერების შემდეგ დაიწყო ახალი ბაზრების ათვისებაზე ფიქრი. პროდუქცია ამჟამად გადის ესტონეთში შედარებით დაბალი პორციებით, თუმცა ეს იყო მოთხოვნა ესტონეთის მხრიდან პროდუქტის ვადების გამო. გარდა ესტონეთისა, პროდუქცია ექსპორტზე გადის სხვა მეზობელ ქვეყნებშიც, თუმცა ევროპის ქვეყნებში გატანა ვერ ხერხდება იგივე ვადების გამო. მიუხედავად ამისა, დაინტერესება უცხოეთიდან საკმაოდ მაღალია. კომპანიას ჰქონდა აგრეთვე შეთავაზება რამდენიმე ფილიალის საზღვარგარეთ გახსნის შესახებ, რათა ვადებთან დაკავშირებული პრობლემები აღმოეფხვრათ. ასეთი შეთავაზება იყო დოჰაში და სლოვაკეთშიც, სადაც უნდოდათ, რომ გაეხსნათ ფილიალი, რომელსაც ერქმეოდა “ტკბილი ქვეყანა” და იგივე

ტექნოლოგიებით მოხდებოდა იგივე პროდუქციის წარმოება, თუმცა საბოლოოდ, კომპანიამ გადაწყვიტა, ქართულ ბაზარზე მოეხდინა კონცეტრირება. კომპანია მუშაობს იმაზე, რომ საკაერო გზით მოხდეს პროდუქციის გატანა და ამ გზით შეძლონ შორეულ ქვეყნებში გასვლა. კომპანია აწარმოებს 6 თვიანი ვადის მქონე მშრალ პეჩენიებსაც, თუმცა მომხმარებელს უფრო იზიდავს ერთ ან ორ თვიანი ვადის მქონე პროდუქტები. შესაბამისად, საკაერო გადაზიდვის იდეა ჯერ კიდევ ძალაშია, რადგან საზღვარგარეთ მაღალი ფასებია საკმაოდ და მიუხედავად პროდუქციის გაძვირებისა, იგი მაინც კონკურენტუნარიანი დარჩება. კომპანიას ჰქონდა შემოთავაზება, ხელოვნურად ქიმიური დანამატების წყალობით გაეზარდა შენახვის ვადები, თუმცა საწარმოში ამის კატეგორიული წინააღმდეგობა აღმოჩნდნენ, რადგან მათთვის უპირველესი პროდუქტის ხარისხი და სანდოობაა.

#### ✓ თანამშრომელთა მაღალი ლოიალურობა და პროფესიონალიზმი

კომპანიის არსებობის 13 წლის განმავლობაში თანამშრომლებმა შეიძინეს დიდი გამოცდილება და დაუღალავი შრომით ჩამოყალიბდნენ თავისი საქმის სპეციალისტებად. კომპანიის მიმართ ლოიალურობას უზრუნველყოფს ის ფაქტი, რომ კომპანიის ყველა თანამშრომელი გრძნობს თუ რამდენად საჭიროა კომპანიისთვის. ეს გამოიხატება, ერთი მხრივ, ბაზარზე არსებულ სხვა კომპანიებთან უფრო მაღალი ანაზღაურებით და, მეორე მხრივ, კომპანიაში ჩამოყალიბებული კორპორაციული კულტურის ერთგულებით. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, თითოეული თანამშრომელი დაუბრკოლებლად მიმართავს როგორც მის უშუალო ხელმძღვანელებს, ასევე გენერალურ დირექტორსაც. ჩამოყალიბებული ადამიანური ურთიერთობები და თითოეული თანამშრომლის ღვაწლის დაფასება რთულ და მრავალმხრივ საქმეში, განაპირობებს იმას, რომ კომპანია უარს ამბობს სამუშაო სტაჟის მქონე ადამიანების სამსახურიდან გაშვებაზე და ბევრს მხოლოდ დამკვირვებლის სტატუსი აქვს და ახორციელებს მონიტორინგს, რათა რაიმე გაუფრთხილებელი არ მოხდეს კომპანიის საქმიანობაში.

ასეთ მაღალ ლოიალურობასთან ერთად, თანამშრომელთა ინდივიდუალური და ჯგუფური საქმიანობის შეფასება, კომპანიას ახალ გამოწვევებთან გამკლავების საშუალებას აძლევს. პირველ რიგში ეს წარმატება განპირობებულია იმით, რომ მოტივაციის დამატებით ასეთი სისტემის ქონა უზრუნველყოფს თანამშრომლის სრულად დახარჯვას და მისი პოტენციალის სრულად გამოყენებას ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ. მეორე მხრივ, როდესაც თანამშრომელი ადარებს თავის მიერ შესრულებულ სამუშაოს სხვა თანამშრომელთან, არ უჩნდება უარყოფითი განცდა, რომ ის დაიჩაგრა სხვებთან შედარებით. ცხადია, ეს მის ეფექტურობას კი არ შეამცირებს, არამედ პირიქით, გაზრდის, ვინაიდან იგი გააცნობიერებს, რომ ფასდება და დადებითი შედეგები მოაქვს მის მიერ გაწეულ ძალისხმევას. ეს გვიჩვენებს, თუ როგორი მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიის ლიდერებმა იზრუნონ ანაზღაურების და მოტივაციის ახალი თანამედროვე სისტემის დანერგვაზე, რომლის მიხედვითაც თანამშრომელთა დაწინაურება და ანაზღაურების გაზრდა არ მოხდება სუბიექტური ფაქტორებით, არამედ თითოეული თანამშრომლის ძალისხმევისა და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების საფუძველზე.

#### ✓ კარგად შედგენილი სტრატეგია და ტაქტიკური მოქმედება

კომპანიას აქვს საშუალოვადიანი სტრატეგია და ხანგრძლივადიანი მოქმედების ხედვა. ძირითადად სტრატეგია მიმართულია არსებულ ბაზარზე პოზიციის შენარჩუნებაზე და განმტკიცებაზე.

ამასთან უნდა აღინიშნოს რომ სტრატეგიის მხარადასაჭერი საორგანიზაციო სტრუქტურა და ტაქტიკური მოქმედებები იმგვარად არის მოწყობილი, რომ უზრუნველყოფს სტრატეგიის განხორციელებადობას და მივყავართ გაცხადებულ ხედვასთან. კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ:

- ❖ უფლებამოსილების დელეგირება კომპანიაში იმგვარად ხდება, რომ თუ კონკრეტული საკითხი ლიდერის კომპეტენციაში არ შედის, გადამისამართების შემდგომ ლიდერი, როგორც მინიმუმ, ინტერესდება ამ საკითხით. თუმცა, ეს არ გამორიცხავს კონტროლის აუცილებლობას. კვალიფიციური თანამშრომლები და

მათდამი ნდობა გულისხმობს, რომ ისინი დიდი ალბათობით უფრო კეთილსინდისიერად შეასრულებენ სამუშაოს.

- ❖ კომპანიაში ემხრობიან და ატარებენ ხელმძღვანელობის დემოკრატიულ სტილს. ერთპიროვნულად გადაწყვეტილებების მიღება ვნებს როგორც თავად ორგანიზაციას, აგრეთვე თანამშრომლების დამოკიდებულებას მენეჯმენტისადმი.
- ❖ მენეჯერის ავტორიტეტი არ უქმნის საფრთხეს ორგანიზაციას, პირიქით, ჯანსაღი კრიტიკა და დებატები საჭიროა „მედლის მეორე მხარის“ დანახვისათვის და, რა თქმა უნდა, შესაფერისი არგუმენტების დროს შესაძლებელია აზრის ცვლილებაც.
- ❖ რისკიანობა, თანამშრომლების საჭიროებებზე რეაგირება, მოქმედება სიტუაციიდან გამომდინარე სხვისი აზრის გათვალისწინებით - არის თითოეული მენეჯერის მოქმედებების ამოსავალი მექანიზმი.
- ❖ იშვიათად თუ დავალებები არ ასრულებს ორგანიზაციის მიზანს, ძირითადად მენეჯერები ვერ ან არ ასრულებენ მათზე დაკისრებულ მოვალეობას, რაც თავის მხრივ განპირობებულია სხვადასხვა გარე ფაქტორებით. თითოეულ შემთხვევაში ხდება შედეგების ანალიზი, რაც კომპანიის თითოეულ ქვეგანყოფილებას აძლევს უფრო მეტ შესაძლებლობას, ვიდრე მათი განხორციელების შემთხვევაში. ანუ, აქ მუშაობს პრინციპი - დაისახე ერთი შეხედვით მიუღწევადი და არ შეუშინდე შედეგების დადგომას, ვინაიდან მიღებული შედეგები უფრო მრავლის მეტყველი აღმოჩნდება.

#### ✓ HR-განყოფილება და კვალიფიციის ასამაღლებელი ღონისძიებები

შეიძლება ითქვას, რომ კადრების განყოფილება არის შედარებით სუსტი რგოლი, ვინაიდან კომპანიის დაარსების დღიდან ძირითადი აქცენტი გადატანილი იყო წარმოების თანამედროვე სისტემებით აღჭურვაზე, ფინანსური სტაბილურობის უზრუნველყოფასა და გაყიდვების ზრდაზე. კომპანიას არ ქონდა კადრების განყოფილება და ხშირი იყო თანამშრომლებად ნაცნობების, მეგობრებისა და ნათესავების აყვანა. დღეისათვის კომპანიის წინაშე მდგარმა ამოცანებმა განაპირობა ის,

რომ მენეჯმენტმა სათანადო ყურადღება დაუთმო ამ საკითხებს და აქცენტი აიღეს შემდეგი მიმართულებებით:

- დაიწყო ტრენინგების სისტემის დანერგვა, რადგან რეალობა მუდმივად იცვლება და აუცილებელია ფეხი აუწყო მას.
- რაც მთავარია, კომპანიას აქვს საკმარისი ფინანსური შესაძლებლობები ტრენინგებისა და სწავლების სისტემის დასანერგად.
- კომპანია აღიარებს, რომ ხშირად საჭირო სპეციალისტების მოძებნა საქართველოში ძალზედ გართულებულია, ამიტომ აქცენტი აღებულ იქნა საერთაშორისო პარტნიორებთან თანამშრომლობაზე.
- რაც შეეხება კვალიფიკაციის ამაღლების ღონისძიებებს, მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნიდან მოიწვიეს პროფესიონალი მასტერ კონდიტერები და ადგილზე ჩაატარეს მასტერკლასები სხვადასხვა სახეობის ასორტიმენტზე.
- ასევე ხდება „ტკბილი ქვეყნიდან“ წამყვანი ტექნოლოგებისა თუ სპეციალისტების მივლინება მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში გამოფენებზე და მასტერ კლასებზე ახალი ასორტიმენტის და ინოვაციური ტექნოლოგიების გაცნობისა და შემდგომში მათი წარმოებაში დანერგვის მიზნით.

#### ✓ კომპანიის მომავალი შესაძლებლობების ზრდა

ინოვაციები და მომხმარებელზე ორიენტაცია მუდმივი საკითხია კომპანიისათვის. გამოიყენება ყველანაირი რესურსი მომხმარებლის მოთხოვნებისა და თანამშრომელთა ინტერესების დასაკმაყოფილებლად და მათი დაინტერესების ასამაღლებლად. როგორც თავად კომპანიაში აფასებენ, კომპანია დასაწყისში რა დონეზეც იყო დღეს მასზე 4-ჯერ უფრო მაღალ დონეზე დგას. ეს ეხება როგორც თვითონ კომპანიის ფართობს, ისე წარმოების მოცულობასაც. მაგალითად, თუ ადრე შედარებით ცოტა პროდუქციას აწარმოებდნენ, დღეს 500-600 ტონაზე აღიან. გაფართოება შეინიშნება მაშტაბების მხრივაც, საწყობს დაემატა მეორე სართული, სადაც კრეკერების მიმართულება იწარმოება. ეს ფართი დაყოფილია უზნებად სხვადასხვა პროდუქციის დამზადების

მიხედვით, მაგალითად ვაფლების, ჩიტის რძისა და მარმელადების განყოფილებადა. ხელით შრომისთვისაც ცალკე საწარმოა გამოყოფილი ანუ ისეთი პროდუქციისთვის, რომელთა დამზადებაც მოწყობილობებით ვერ ხდება. ასევე აპირებენ მესამე სართულის ათვისებასაც, სადაც დაიწყება კანფეტების წარმოება. ეს კომპანიისთვის სიახლე იქნება და მოიცავს როგორც შოკოლადის, ისე სხვა ტიპის კანფეტებს, შოკოლადის ფილებსა და ბანბანერებს.

მოპოვებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით შევეცდებით ვაჩვენოთ ლიდერის როლი კომპანია „ტკბილ ქვეყანაში“.

როლები	საქმიანობის კვლევა
ინტერპერსონალური	<ul style="list-style-type: none"> <li>• აქტიურია სოციალურ და სხვა სახის შეხვედრებზე;</li> <li>• არის მისაბამი პიროვნება თანამშრომლებისათვის და ორიენტაციას იღებს თანამშრომლებზე;</li> <li>• პარტნიორებთან არის ყოველთვის თავდაჭერილი, საქმიანი და კარგი რეპუტაციის მქონე.</li> </ul>
ინფორმაციული	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ლიდერის აღნიშნული ფუნქცია დელეგირებულია საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურზე და ლიდერი შემოიფარგლება მხოლოდ ამ სამსახურის მონიტორინგით.</li> </ul>
გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ახალი შესაძლებლობების შექმნაში, პრობლემების მოგვარებაში, რესურსების განაწილებასა და მოლაპარაკებების პროცესში ლიდერი ასრულებს გადაწყვეტ როლს. სხვადასხვა გარემოებების გათვალისწინებით ის იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას.</li> <li>• ლიდერი არის ჩართული თავისი ქვეშევრდომების ყველა ინიციატივაში და წარმოადგენს დამაკავშირებელ რგოლს თანამშრომლებს შორის. ინივაციები და მომხმარებელზე ორიენტაცია მუდმივი საკითხია ორგანიზაციაში. გამოიყენება ყველანაირი რესურსი მომხმარებლის</li> </ul>

	<p>მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად და მათი დაინტერესების ასამაღლებლად.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ლიდერი ყველანაირად მხარში უდგას თანამშრომლებს როგორც მორალურად, ასევე შეძლებისდაგვარად ეხმარება ამოცანის შესრულებაში.</li> </ul>
--	--

ცხრილი N5. ლიდერის როლების კლასიფიკაცია კომპანია „ტკბილ ქვეყანაში“

კომპანია „ტკბილ ქვეყანაში“ მიმდინარე პროცესების ანალიზის შედეგად შეიძლება ვთქვათ, რომ კომუნიკაცია მენეჯმენტსა და რიგით თანამშრომლებს შორის სუსტია. უმაღლესი და საშუალო რგოლის მენეჯმენტის ერთი, ყველაზე მეტად დაფასებული ნაწილი, განსაკუთრებით კარგ ურთიერთობებს აყალიბებენ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ კომპანიაში მიმდინარე კომუნიკაციების პროცესი უზრუნველყოფს ზემოდან წამოსული ინფორმაციის ქვედა დონეზე ეფექტიან გავრცელებას, რაც თავიდან არიდებს კომპანიას რესურსების გაუმართლებელ ფლანგვას.

ჯანსაღი გუნდის საფუძველს ურთიერთპატივისცემა წარმოადგენს. უპატივცემულობის თუნდაც უმნიშვნელო გამოხატვა, პირად საუბრებში ერთმანეთის დაცინვა, ქილიკი, ირონია სხვების საქმიანობაზე, ჩაცმულობაზე, ქცევაზე ფრთხილი კომენტარების კეთებასა კი კომპანიაში მიუღებელია. მათი აზრით, ეს არაეთიკურია და ხელს შეუშლის კომპანიაში ჯანსაღი გარემოს ჩამოყალიბებას და განვითარებას.

ზოგადად, ქართულ კომპანიებში, მათ შორის „ტკბილ ქვეყანაშიც“ გავრცელებული და მნიშვნელოვანი პრობლემაა თანამშრომლებად ახლობლების, მეგობრების და ნათესავების აყვანა, რაც ორგანიზაციას არაადეკვატური, არადისციპლინირებული, ნაკლები პროფესიონალიზმის და ერთმანეთთან შეუსაბამო კადრებით ავსებს. ამ პრობლემას ნებისმიერი ორგანიზაცია შეუძლია სერიოზულ შიდა კრიზისამდე მიიყვანოს.

რაც შეეხება გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, კომპანიაში გადაწყვეტილებები ზედა დონეზე მიიღება და ამის შემდგომ, მიღებული გადაწყვეტილებები ვრცელდება

ქვედა დონეებზე. ამის ნაცვლად შეიძლება ჩამოყალიბდეს გარემო, სადაც ლიდერი სტიმულს მისცემს გუნდის წევრებს, წამოაყენონ თავიანთი მოსაზრებები, რომლებიც აუცილებელია საკვანძო გადაწყვეტილებების მისაღებად. გადასაწყვეტი საკითხის შენაარსიდან გამომდინარე, შესაძლოა მოხდეს მისი განხილვა და შეთანხმება შესაბამისი კომპეტენციის თანამშრომლებთან, რის შედეგადაც თანამშრომლებისათვის უფრო გასაგები იქნება თუ რას აკეთებენ, რა უნდა გააკეთონ და რას უნდა მიაღწიონ.

## თავი 3. სტრატეგიული ლიდერობა და ლიდერის ფუნქციების ანალიზი ქართულ კომპანიებში

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

მანამდე სანამ კვლევა ჩატარდებოდა ზუსტად განისაზღვრა კვლევის ჩატარების მიზნები, ამ მიზნების მისაღწევად დაისვა ამოცანები, განისაზღვრა კვლევაში ჩართვის კრიტერიუმები, ნაშრომის შესრულების მეთოდოლოგია და ეთიკური საკითხები. კვლევის ჩატარებამდე განისაზღვრა კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანს ქართულ კომპანიებში სტრატეგიული ლიდერობის საკითხის შესწავლა წარმოადგენს, ობიექტს - საქართველოში მოღვაწე და დარგში გამორჩეული პოზიციების მქონე კომპანიები.

#### ✓ კვლევის მიზანი და ამოცანები

ნაშრომის კვლევის მიზანია საქართველოში მოქმედი კომპანიების, რომლებიც წარმოადგენენ ლიდერებს თავის დარგში, სტრატეგიული ლიდერობის საკითხების შესწავლა და იმის დადგენა, რამდენად იყენებენ ქართული კომპანიები ლიდერობის ინსტრუმენტს თავისი საქმიანობის ყველა სფეროში. საბოლოოდ, როგორ ახორციელებს კომპანია ლიდერობის პროცესს კომპანიის ფასეულობების შექმნის, თანამშრომელთა მოტივაციის გაზრდის, კომპანიაში ცვლილებების განხორციელების პროცესში, ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებში. ამასთან, კვლევის პროცესის შედეგად გამოვლენილი პრობლემების ანალიზისა და ამ პრობლემების აღმოფხვრის პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება.

დასახული მიზნების მისაღწევად ნაშრომში დაისვა შემდეგი ამოცანები:

- სტრატეგიული ლიდერობის არსის შესწავლა და მისი განზოგადოება;
- ლიდერობის, როგორც თანამედროვე მართვის პროცესის უპირატესობის განსაზღვრა;

- იმ სპეციფიკური საკითხების გამოკვლევა, რომელიც დამახასიათებელია ლიდერობის პროცესისათვის;
- ლიდერისათვის დამახასიათებელი ნიშან-თვისებების გამოვლენა და ანალიზი;
- ლიდერობის საკითხთან დაკავშირებული კონცეფციების განხილვა და შედარება;
- ლიდერის მიერ შესასრულებელი ფუნქციებისა და როლების დაჯგუფება და თითოეულის განზოგადოება;
- ლიდერის როლი კომპანიაში განსახორციელებელი ცვლილებების პროცესში;
- ლიდერის როლი პერსონალის მართვის პროცესში;
- ლიდერის როლი კორპორაციული კულტურის განმტკიცებისა და ჩამოყალიბების პროცესში.
- ქართულ კომპანიებში ლიდერობასთან დაკავშირებული პრობლემების გამოვლენა;
- მსოფლიო პრაქტიკის დახმარებით საქართველოში სტრატეგიული ლიდერობის საკითხების შესწავლა;
- საქართველოში ლიდერობის, როგორც მართვის თანამედროვე სისტემის, შესაძლებლობების განხილვა და მისი სრულყოფისათვის აუცილებელი რეკომენდაციების შემუშავება.

#### ✓ კვლევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

კომპანიების გამოკვლევა ჩატარდა ანკეტირების მეთოდის გამოყენებით. იმ კომპანიებში, რომელთა მხრიდან მოწოდებული ინფორმაცია შემდგომი ანალიზისათვის საჭიროებდა დაზუსტებას, განხორციელდა ინტერვიუს მეთოდი. ინტერვიუ ტარდებოდა რიგ შემთხვევაში სატელეფონო საუბრითა და ადგილზე მენეჯერებთან გასაუბრებით. კვლევის პროცესში განხორციელდა მეორადი ინფორმაციის მოძიება და ანალიზი, რაც გულისხმობდა არსებული პუბლიკაციების შესწავლას, შედეგად, კვლევის თეორიულ საფუძველს წარმოადგენს სამეცნიერო ნაშრომები გამოქვეყნებული მასალები,

სპეციალური ვებგვერდები და ანალიტიკური მასალები, რესპოდენტების მხრიდან მოწოდებული ინფორმაცია.

თვისებრივი კვლევა გამოყოფს კვლევის საგანს და არ ეხება საგნის რაოდენობრივ განზომილებას, თვისებრივი ტექნიკა არ არის დაკავშირებული საკვლევი ობიექტის გაზომვასთან ანუ არ ადგენს ობიექტის რაოდენობრივ პარამეტრებს სხვადასხვა სკალის მეშვეობით. შესაბამისად, იგი ნაკლებად სტრუქტურირებული და ფორმალიზებულია და იღებს უფრო ფართო მოცულობის მდიდარ მონაცემებს. ამისგან განსხვავებით, რაოდენობრივი ტექნიკა საჭიროებს, ჯერ ერთი, ადამიანური რესურსების გაცილებით მეტ რაოდენობას, მეორეც, იგი იღებს სტანდარტიზებულ მონაცემებს და არ ითვალისწინებს სხვადასხვა არასტანდარტულ სპეციფიკას. იმისათვის, რომ კვლევის შედეგები ყოფილიყო ვალიდური, გამოყენებულ იქნა კითხვართან ერთად ჩაღრმავებული ინტერვიუს მეთოდი, რის გამოც შეიძლება ითქვას, რომ კვლევა წარმოადგენს შერეული ტიპის კვლევას.

#### ✓ საკვლევი კომპანიების შერჩევის კრიტერიუმები

კვლევაში კომპანიების მონაწილეობის კრიტერიუმებს წარმოადგენს, შემდეგი:

- კომპანიის წამყვანი პოზიცია თავის დარგში;
- კომპანიების განვლილი ისტორია და მაღალი რეპუტაცია;
- კომპანიის წარმოებისა და მომსახურების ინოვაციური ხასიათი;
- ორგანიზაციის მომავალი განვითარების შესაძლებლობა;

#### ✓ კვლევაში მონაწილეობის პროცედურები

კვლევის ჩასატარებლად შერჩეულ კომპანიებს, რომელთა რაოდენობა 10-ს აღემატებოდა, გაეგზავნა მიმართვა. მიმართვაში სრულად იყო ახსნილი კვლევის მიზანი, ამოცანები და კონფიდენციალურობის გარანტია. მიმართვას თან ახლდა კითხვარი, რომელიც შევსებული ფორმით უნდა გამოეგზავნათ მითითებულ ელექტრონულ მისამართზე. კითხვარი ნაშრომის ბოლოს წარმოდგენილია დანართის სახით. მიმართვა

და კითხვარი დაეგზავნა კომპანიების საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურებს, რიგ შემთხვევებში პიარ მენეჯერებსა და მარკეტინგის მენეჯერებს. მათთან კომუნიკაციით კითხვარები გადამისამართებულ იქნა შესაბამის განყოფილებებში და მითითებულ ვადაში შევსებული ფორმით იქნა გადმოგზავნილი წინასწარ შეთანხმებულ ელექტრონულ მისამართზე. კვლევაში საბოლოოდ მონაწილეობა მიიღო ხუთმა კომპანიამ, ორმა კომპანიამ კვლევაში არ მონაწილეობის მიზეზად დაასახელა მითითებული ვადის სიმცირე და დროის უქონლობა. დანარჩენმა კომპანიებმა არ ისურვეს კვლევაში მონაწილეობა და არც განუმარტავთ მონაწილეობაზე უარის თქმის მიზეზი. ამ კომპანიებიდან უმრავლესობამ გამოთქვა სურვილი სხვა დროს შესაძლო შეთავაზების განხილვაზე.

კვლევაში მონაწილე ხუთმა კომპანიიდან, ერთი კომპანია საქმიანობს საბანკო-საფინანსო სფეროში, ერთ-ერთი მათგანი არის ხორცპროდუქტების მწარმოებელი კომპანია, ერთი კომპანია მეღვინეობით არის დაკავებული და ორი მათგანი ქართული შოკოლადის/ტკბილეულის მწარმოებელი კომპანიაა.

#### ✓ ეთიკური შეთანხმება

კომპანიებთან თანამშრომლობისას იქნა აღებული ვალდებულება მათი სახელის არ გასაჯაროვებაზე, გარდა სამაგისტრო ნაშრომისა და მის წარდგენასთან, დაცვასა თუ პრეზენტაციასთან დაკავშირებული პროცედურებისა.

#### ✓ კვლევის ჩატარების ადგილი და დრო

კვლევა ჩატარდა თბილისში 2019 წლის 1 აპრილიდან 15 მაისამდე პერიოდში.

### 3.2. კვლევაში ჩართული კომპანიების მიმოხილვა

როგორც უკვე აღინიშნა, კვლევაში მონაწილეობა მიიღო ხუთმა კომპანიამ. ესენია:

1) ს.ს. „თიბისი ბანკი“. 1992 წლის 17 დეკემბერს დაფუძნდა საქციო საზოგადოება "თიბისი ბანკი. ბანკი მიზნად ისახავს, იყოს ციფრული (ფინანსური) სერვისების საუკეთესო მიმწოდებელი რეგიონში და შექმნას შესაძლებლობები ადამიანებისთვის, იდეებისა და ბიზნესებისთვის. ბანკში მოქმედებს ერთიანი და თანამედროვე ქცევის კოდექსი. ბანკის ტრენინგების სისტემა ყველაზე თანამედროვე და კომპლექსურია საქართველოში. მსოფლიოს ავტორიტეტულმა ფინანსურმა ჟურნალმა Global Finance თიბისი ბანკი 2016 წლის საუკეთესო ბანკად დაასახელა საქართველოში. საქართველოში საუკეთესო ბანკის კატეგორიაში თიბისი ზედიზედ უკვე მეხუთე წელია იმარჯვებს. ჯამში ამ კატეგორიაში გამარჯვებულად თიბისი ბანკი 8-ჯერ არის დასახელებული Global Finance-ის მიერ.

2) ს.ს. „შატო მუხრანი“. „შატო მუხრანი“ ეფუძნება 4 ძირითად ფასეულობას: ვენახები, მარანი, სასახლე და ისტორია. 1512 წლიდან მუხრანის მამულებს სათავეში ბაგრატიონთა დინასტია ჩაუდგა. მუხრანის ღვინის წარმოებაც სწორედ ბაგრატიონთა დინასტიის წარმომადგენელთან, მე-19 საუკუნის ცნობილ პოლიტიკურ და საზოგადო მოღვაწესთან ივანე მუხრანბატონთან არის დაკავშირებული, რომელმაც ჯერ კიდევ 1876 წელს სფრანგეთში მოგზაურობისას შეისწავლა შატოს კონცეფცია და საქართველოში მისი დანერგვა დაიწყო.

2007 წელს “შატო მუხრანი” იწყებს საკუთარი თანამედროვე ღვინის ქარხნის მშენებლობას. იმავე 2007 წელს „შატო მუხრანის“ ღვინის დაყენება მხოლოდ მის ვენახებში მოყვანილი ყურძნით ხდება. კომპანია თანამედროვე ტექნოლოგიითაა აღჭურვილი და შეესაბამება ISO 9001:2005 სურსათის უვნებლობასა და ISO 9001:2008 ხარისხის მართვის სტანდარტებს.

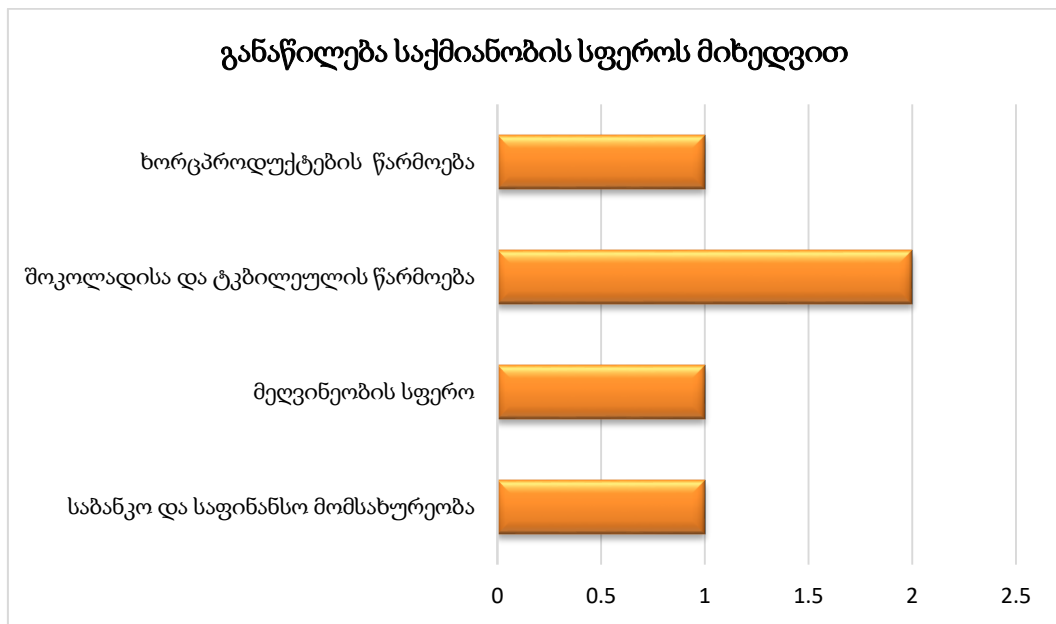
3) შპს „ბარამბო“. ქართული შოკოლადისა და ტკბილეულის მწარმოებელი კომპანია, რომელსაც ანალოგი არ ჰყავს ამიერკავკასიაში, დაარსდა 2009 წლის 11 მარტს. კომპანიას ლიდერის პოზიცია უკავია ბაზარზე. 2010 წელს ბარამბო ISO 9001:2000 სერთიფიკატის მფლობელი გახდა. ეს სტანდარტი მოიცავს წარმოების მთელ ჯაჭვს -

ნედლეულის მიღება და შენახვა, პროდუქციის დამზადება, მზა პროდუქციის შენახვა და მომხმარებლამდე მიწოდება, მთელ ამ ეტაპზე კვებითი უსაფრთხოების კონტროლით. კომპანიის ლიდერობის შენარჩუნების პრინციპია: ბაზრის პოტენციალის განვითარება, მაღალი ხარისხის პროდუქციის შეთავაზება მომხმარებლისათვის, მომხმარებლის მოთხოვნების კვლევა და მათი დაკმაყოფილება.

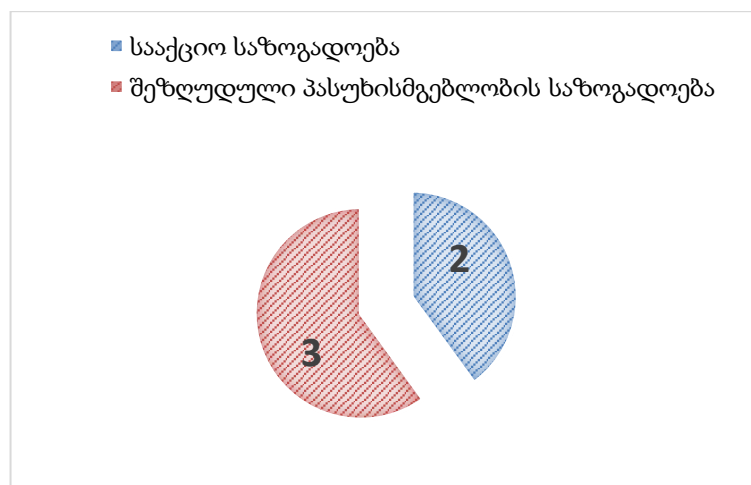
- 4) შ.პ.ს. “ტკბილი ქვეყანა” 2005 წლის დეკემბერში დაარსდა. კომპანიამ ფუნქციონირება 2006 წლის მარტიდან დაიწყო. საწარმომ უმოკლეს დროში შეძლო საქართველოს ბაზარზე გამორჩეული ადგილის დამკვიდრება. მისი წარმატება განაპირობა არამარტო მაღალკვალიფიციურმა პერსონალმა, არამედ უახლესმა ტექნოლოგიებმაც, რომლის შემოტანა ქარხანამ მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნებიდან (გერმანია, საფრანგეთი, იტალია) განახორციელა. ფაბრიკა, დღეისათვის, მომხმარებელს ტკბილეულის უამრავ სახეობას სთავაზობს, რომელიც გარდა მრავალფეროვნებისა, მაღალი ხარისხითა და კვებითი ღირებულებებით გამოირჩევა.
- 5) შპს „სატრაპეზო“. შპს „სატრაპეზო“ (ყოფილი შპს „მირნკოფერი“) დაფუძნებულია 2005 წლის 6 დეკემბერს. კომპანიას გააჩნია საქართველოს ძეხვისა და ხორცპროდუქტების ბაზარზე წარმატებული ოპერირების მრავალწლიანი გამოცდილება – მისი ბიზნეს საქმიანობის შედეგი გახლავთ უპრეცედენტო სასაწყობე მეურნეობა, სადისტრიბუციო ინფრასტრუქტურა და კომპანიის სავიზიტო ბარათი – დელიკატესების სპეციალიზებული მარკეტი „ლოიდლი“, რომელიც უპირობო ლიდერია ხორცპროდუქტების სპეციალიზებულ მარკეტებს შორის. კომპანიის დამფუძნებელ პარტნიორთა პრიორიტეტი მუდამ იყო სახსრების დაბანდება მაღალ ტექნოლოგიებში, სარეალიზაციო, სასაწყობე თუ საწარმოო მეურნეობის აღჭურვის ყოველ ეტაპზე. კომპანიის მიზანია, განაგრძოს ინოვაციების დანერგვა, გაიმყაროს პოზიციები ბაზარზე და შეიტანოს წვლილი ქვეყნის ევროპულ სტრუქტურებთან და ფასეულობებთან ინტეგრირებაში. საკუთარი ძალებით წარმოებული კვლევებისა და საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურიდან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე, შეიძლება ითქვას, რომ წლების მანძილზე კომპანიის მიერ იმპორტირებული ძეხვეულის მოცულობა შეადგენდა კატეგორიის

მთლიანი იმპორტის 60-65%-ს და ძეხვისა და ხორცპროდუქტების მთლიანი ბაზრის მოცულობის დაახლოებით 20%-ს. კომპანიის მთავარი პრიორიტეტი ყოველთვის იყო მაღალი ხარისხის პროდუქციის იმპორტი და დისტრიბუცია.

განხორციელებულ კვლევაში სულ მონაწილეობდა 5 კომპანია. ამ კომპანიების დაჯგუფება ორგანიზაციულ - სამართლებრივი ფორმებითა და საქმიანობის სფეროების მიხედვით შემდეგნაირად გამოიყურება:



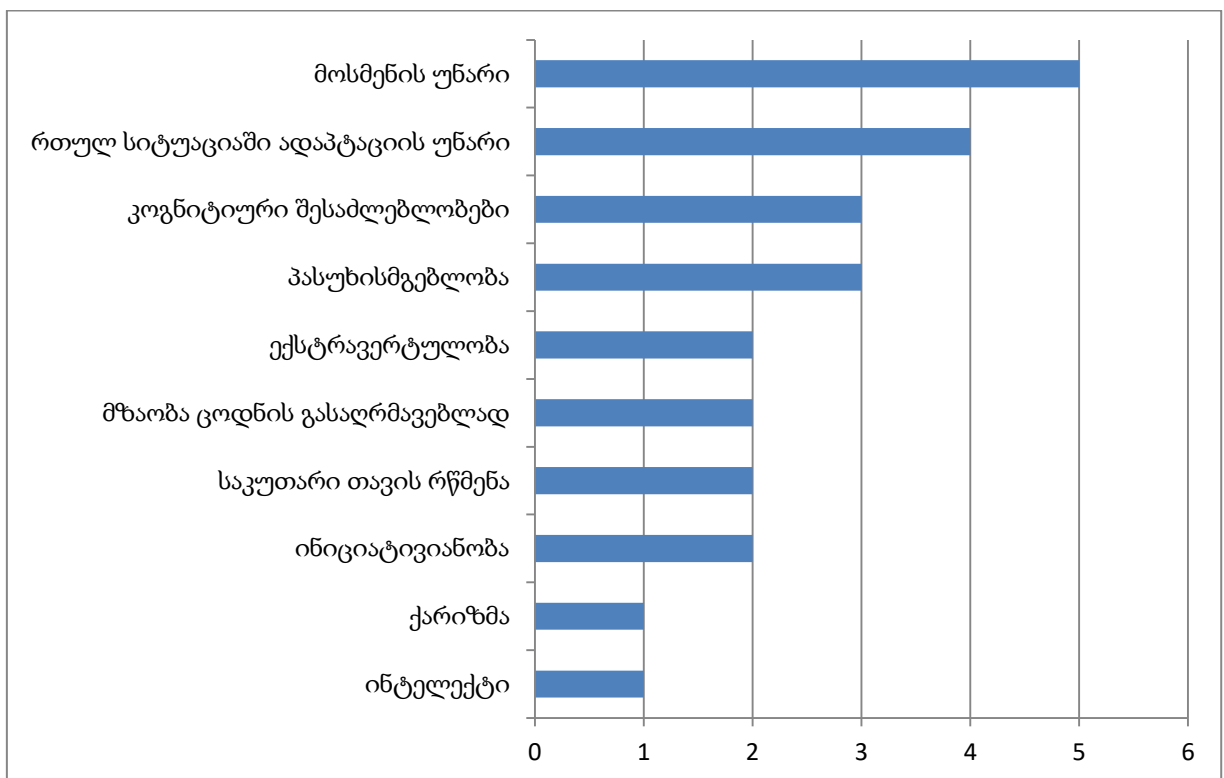
ნახ. 3.2.1 კვლევაში მონაწილე კომპანიების დაყოფა დარგების მიხედვით



ნახ. 3.2.2 კვლევაში მონაწილე კომპანიების დაყოფა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის მიხედვით.

### 3.3. კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების რაოდენობრივი ანალიზი

ლიდერის წარმატებას განაპირობებს მისი თვისებები და უნარ-ჩვევები. ამიტომ, შევეცადეთ, დაგვედგინა ქართული კომპანიის მენეჯერებს რა ძირითადი თვისებები გააჩნიათ. კითხვართ შეთავაზებული იყო 10 ძირითადი თვისება, რომელიც ლიდერისათვის არის დამახასიათებელი და რესპოდენტებს ამ ჩამონათვლიდან უნდა მოენიშნათ ის თვისებები, რომლებიც ლიდერს გააჩნია. შედეგები ასე გადანაწილდა.

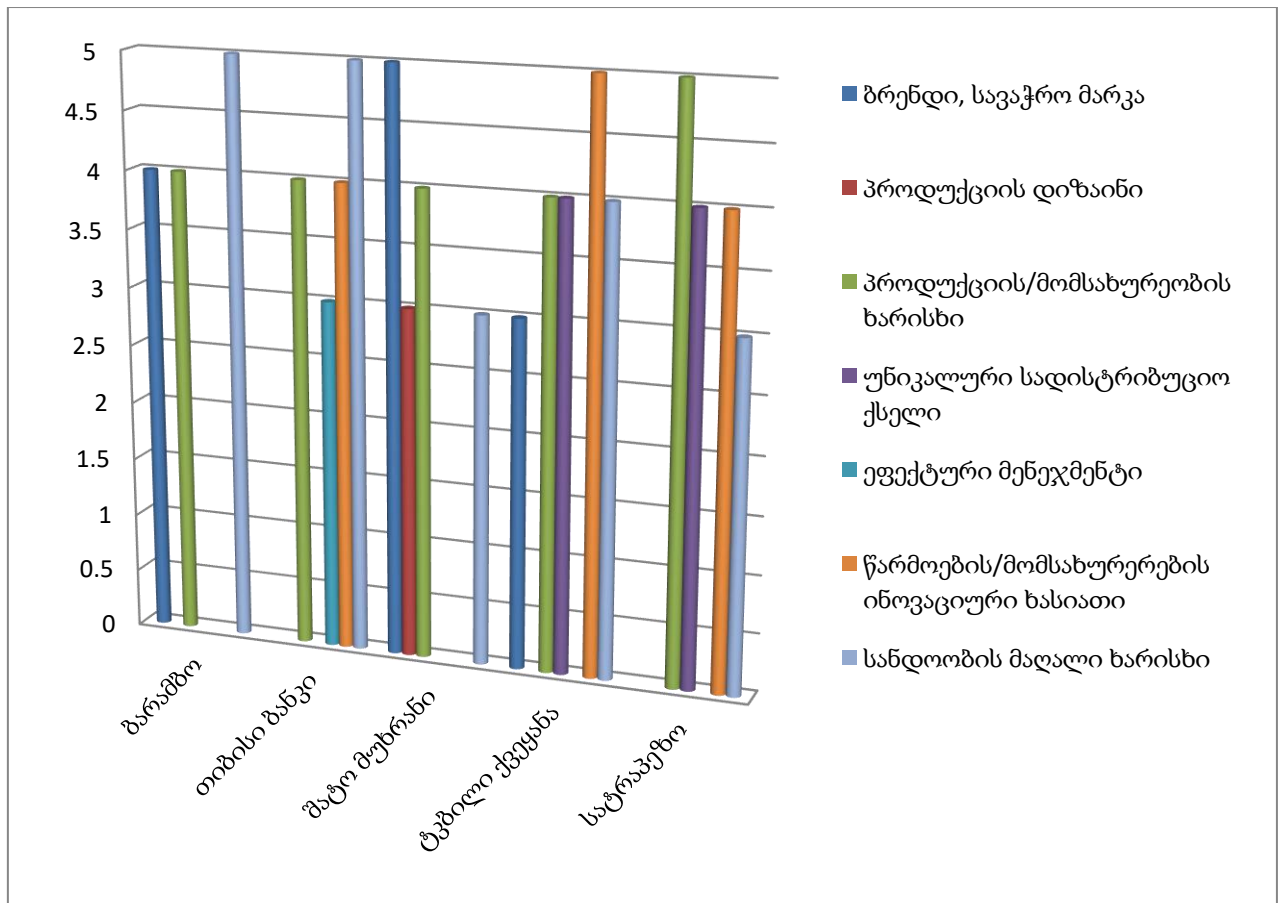


ნახ. 3.3.1 ლიდერისათვის დამახასიათებელი თვისებები (რაოდენობრივ გამოხატულებაში)

ამ შედეგების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ კომპანიის მენეჯერების უმრავლესობისათვის დამახასიათებელია ძირითადად 4 თვისება: მოსმენის უნარი, რთულ სიტუაციაში ადაპტაციის უნარი, კოგნიტიური შესაძლებლობები და პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობა. შედარებით ნაკლები მენეჯერი გრძნობს თანამშრომლების საჭიროებებს, ნაკლებად ინიციატივიანია და არ თვლის, რომ აუცილებელია ცოდნის გაღრმავება ამა თუ იმ სფეროში. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ

მენეჯერთა უმრავლესობა ინიციატივებს იღებს თავისი უშუალო დაქვემდებარებულებისაგან.

ლიდერის უმნიშვნელოვანესი როლია, შეაფასოს კომპანიის შესაძლებლობები, გამოკვეთოს ძლიერი მხარეები და განავითაროს ისინი კონკურენტულ უპირატესობებად. ესე იგი, შეძლოს სწორად დაგეგმვა და არსებული შესაძლებლობების მაქსიმალური კაპიტალიზაცია შინაგანი ფაქტორების გაძლიერებით. კითხვაზე თუ რა არის კომპანიის სტრატეგიული კონკურენტული უპირატესობა, პასუხები შემდეგნაირად გადანაწილდა.

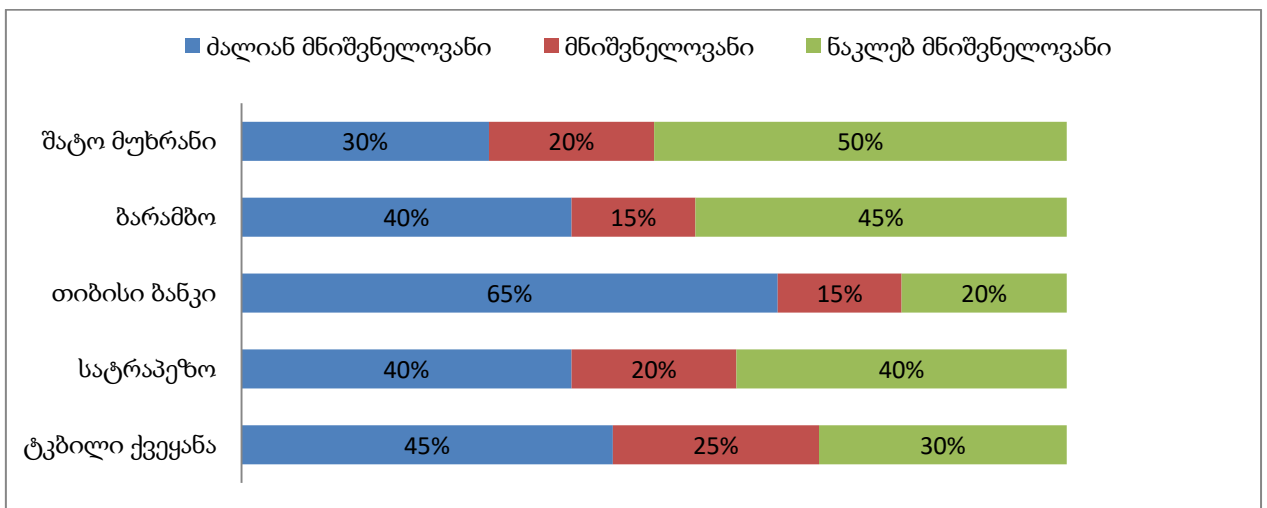


ნახ. 3.3.2 კონკურენტული უპირატესობა კომპანიების მიხედვით

შედეგები ცხადყოფს, რომ კომპანიათა უმეტესობას ნაკლებად ესმის კონკურენტული უპირატესობის არსი. როგორც წესი, კომპანიას კონკურენტული უპირატესობა არ შეიძლება ჰქონდეს ყველა მიმართულებით. ამასთან საბანკო სფეროში მოქმედი კომპანიების ერთ-ერთ კონკურენტულ უპირატესობად კომპანიის სანდოობა

განიხილება. ამ კომპანიებიდან გამოვარჩევდი კომპანია სატრაპეზოსა და ტკბილ ქვეყანას, რომლებსაც უნიკალური სადისტრიბუციო ქსელი აქვთ. შატო მუხრანი მთავარ კონკურენტულ უპირატესობად ბრენდის, სავაჭრო მარკის ცნობადობას მიიჩნევს, ხოლო ბარამბო პროდუქციისადმი სანდოობის მაღალ დონეს ასახელებს.

მენეჯერები ორიენტირებულები არიან კომპანიაში საქმეების დალაგებაზე. ამასთან დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კოორდინაცია და კონტროლი მათი მთავარი ფუნქციებია. ლიდერებიც, რა თქმა უნდა, ახორციელებენ ამ ფუნქციებს, იმ განსხვავებით, რომ ცვლილებების განხორციელების ხარისხი მათ შემთხვევაში უფრო მაღალია. ამასთან, ისინი უარს ამბობენ სკურპუოზულ კონტროლზე და აქცენტი გადატანილი აქვთ თანამშრომლების ნდობის მოპოვებაზე. კვლევის ერთ-ერთ მიზანს წარმოადგენდა იმის განსაზღვრა, თუ რა მნიშვნელობას ანიჭებენ ლიდერები ცვლილებების პროცესს. მათ ცვლილებების პროცესი უნდა დაეყოთ 3 ნაწილად: ძალიან მნიშვნელოვანი, მნიშვნელოვანი და ნაკლებად მნიშვნელოვანი. პროცენტულ გამოსახულებაში კი შედეგები შემდეგნაირად გადანაწილდა.



ნახ. 3.3.3 ცვლილებების განხორციელების მნიშვნელობა

მიღებული შედეგების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ცვლილებების საჭიროება თითქმის ყველა კომპანიაში მაღალია. მეორე მხრივ, კომპანიათა უმეტესობა თვლის, რომ ცვლილებები ან ძალიან მნიშვნელოვანია ან მნიშვნელოვანია კომპანიის მომავალი

განვითარებისათვის. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს კომპანიებში არსებული გამოწვევები ან გარე გარემოში მოსალოდნელი ცვლილებების საპასუხოდ ადაპტური მოქმედებები. ამასთან, ხშირია შემთხვევები, როცა ინოვაციების დანერგვის პროცესში ხდება საზღვარგარეთ ერთხელ უკვე აპრობირებული მეთოდებისა და სიახლეების გადმოტანა. ცვლილებების საჭიროების რეიტინგი შემდეგნაირად გამოიყურება:

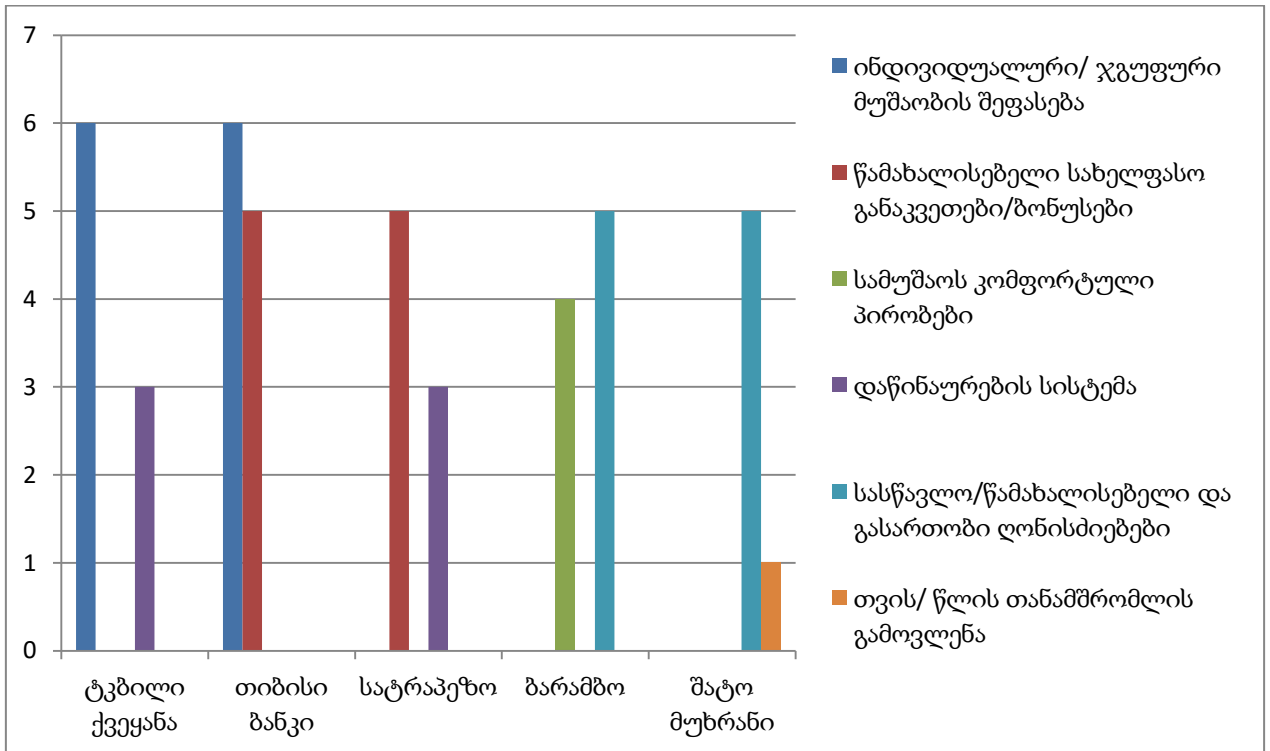
1. კომპანია „მატო მუხრანი“ (დადებითი შეფასება 50%);
2. ბარამბო (დადებითი შეფასება 55%);
3. თიბისი ბანკი (დადებითი შეფასება 80%);
4. სატრაპეზო (დადებითი შეფასება 60%);
5. ტკბილი ქვეყანა (დადებითი შეფასება 70%).

რაც შეეხება კომპანია „მატო მუხრანში“ ცვლილებების ნაკლებ მნიშვნელობას, ეს ორ რამეზე მეტყველებს. პირველი ის რომ მენეჯერების მომავლის ხედვა ნაკლებად ითვალისწინებს ინოვაციებსა და აუცილებელი ცვლილებების განხორციელებას სხვა კომპანიებთან შედარებით. მეორე, მენეჯერები ნაკლებად ფლობენ ლიდერულ უნარ-ჩვევებს. გარდა ამისა, შეიძლება ვიფიქროთ, რომ აღნიშნული მაჩვენებლის ასეთი დაბალი მნიშვნელობა თავად საქმიანობის სპეციფიკიდანაც გამომდინარეობს.

მხოლოდ მოტივირებულ ადამიანებს შეუძლიათ შექმნან ყველაზე ფასეული რამ ორგანიზაციისათვის. ამდენად თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლება ნებისმიერი კომპანიისათვის საბოლოოდ მაღალი შედეგების მიღების მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორია. მოტივირებული ადამიანი მუშაობს უფრო მაღალი ეფექტურობითა და სრულად იხარჯება ლიდერის მიერ დასახული რეზულტატების მისაღწევად. მოტივირებული ადამიანები მიჰყვებიან ლიდერებს თითქმის ყველა კომპანიაში.

კვლევის ერთ-ერთ მიზანს წარმოადგენდა იმის დაზუსტება, თუ როგორ ცდილობენ კომპანიები მოტივაციის გაზრდას. ჩვენ შევთავაზეთ კომპანიებს მოტივაციის ზრდის 6 ძირითადი აპრობირებული მეთოდი და ვთხოვეთ აზრის დაფიქსირება, თუ რომელის დანერგვას ისურვებდნენ კომპანიებში და რომელ მეთოდს იყენებენ ყველაზე ხშირად. ამ მეთოდებს მიეკუთვნება: ინდივიდუალური და ჯგუფური მუშაობის შეფასება, ანაზღაურების ზრდა, სამუშაოს კომფორტული პირობები, თანამშრომელთა დაწინაურება და კარიერული ზრდის ხელშეწყობა, სხვადასხვა წამახალისებელი

ლონისძიებები, თვის/წლის საუკეთესო თანამშრომლის გამოვლენა. წინასწარ შეიძლება ითქვას, რომ შედეგები ძალიან საინტერესოა და მრავალმხრივი დასკვნების გამოტანის შესაძლებლობას იძლევა. ამიტომ, ჯერ გავეცნოთ შედეგებს გრაფიკული ფორმით. კითხვაზე: „როგორ გაზრდით თანამშრომლების მოტივაციას“ - გაცემული პასუხებიდან მივიღეთ შემდეგი სურათი.



ნახ. 3.3.4 მოტივაციის ზრდის მეთოდები.

კვლევაში მონაწილე 5 კომპანიიდან თითოეულ მათგანს უნდა აერჩია შეთავაზებული 6 მეთოდიდან მხოლოდ 2 მათგანი. ხოლო თითოეულ მეთოდს მინიჭებული ჰქონდა ქულები (1-დან 6-მდე), თუმცა ამ ქულების შესახებ კომპანიებმა არ იცოდნენ. შედეგად მიღებული გრაფიკი გვაჩვენებს რეიტინგს თუ სად არის ყველაზე მაღალი მოტივაციის ხარისხი. ამრიგად, რეიტინგი შემდეგნაირად დალაგდა:

1. თიბისი ბანკი (6+5=11)
2. ტკბილი ქვეყანა (4+6=10)
3. შატო მუხრანი (5+1=6)

4. ბარამბო ( $2+4=6$ );

5. სატრაპეზო ( $3+2=5$ )

მიგვაჩნია, რომ აღნიშნული მეთოდებიდან ყველაზე რთულად მისაღწევი და ყველაზე დიდი მოტივაციის მიმცემი არის ინდივიდუალური და ჯგუფური მუშაობის შეფასების სისტემის დანერგვა. საბანკო სფეროში მონაწილე ბანკებისათვის, სადაც ყოველი დღის ბოლოს ხდება თითოეული თანამშრომლის დღიური სამუშაოს შეფასება, მარტივია თანამშრომელთა ინდივიდუალური წვლილის გაზომვა, რაც შემდგომ გაცემულ პრემიებში და ბონუსებში შეიძლება აისახოს. სწორედ ამან განაპირობა ის ფაქტი, რომ თიბისი ბანკი აღმოჩნდა ლიდერი ჩვენს რეიტინგში.

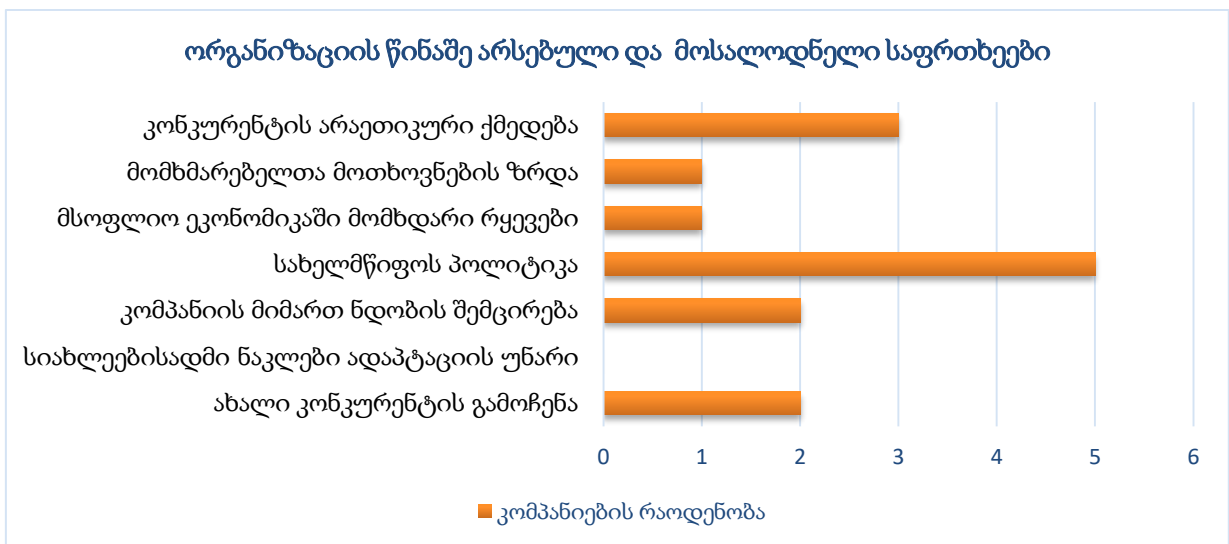
ჩემთვის ერთ-ერთი საინტერესო მაჩვენებელი აქვს კომპანია ბარამბოს ანაზღაურების ზრდა და სამუშაოს კომფორტულობა განსაზღვრავს მის ლიდერობის პოზიციას. აქ შეიძლება ითქვას, რომ მენეჯერები ძალისხმევას არ იშურებენ, თანამშრომლების მუშაობის პროცესი წარმართოს სასიამოვნო გარემოში და კომპანიის შემოსავლების კვალდაკვალ მიიღოს თანამშრომელმა გაზრდილი ანაზღაურება. ეს კი, თავის მხრივ, ბარამბოში მომუშავე ადამიანებს აძლევს დაინტერესებას იმუშაონ კიდევ უფრო მეტი მონდომებით, ერთის მხრივ, მათზე დაკისრებული მოვალეობების შესასრულებლად და, მეორე მხრივ, ისინი გრძნობენ, რომ თითოეული თანამშრომლის წვლილი კომპანიის წარმატებაში მნიშვნელოვანია და ლიდერები აფასებენ მათ დიდ ღვაწლს კომპანიის ეფექტური ფუნქციონირების საქმეში.

ინდივიდუალური სამუშაოს შეფასება წარმოადგენს მოტივაციის ზრდის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს ტკბილ ქვეყანაში. კომპანია ცდილობს ობიექტურად შეაფასოს თანამშრომელთა საქმიანობა რაოდენობრივ მაჩვენებლებზე დაყრდნობით, რისთვისაც ხდება თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასება დღის ან თვის ჭრილში. გარდა ამისა, კომპანია თანამშრომლებისთვის სამუშაოს კომფორტული პირობების შექმნაზეც ზრუნავს, რის გამოც იგი იკავებს ერთ-ერთ წამყვან ადგილს ჩვენს ანალიზში.

ნებისმიერი კომპანია საქმიანობის ამა თუ იმ ეტაპზე შესაძლოა აღმოჩნდეს გარკვეული საფრთხეების წინაშე. ამიტომ სტრატეგიული ლიდერობის შესანარჩუნებლად აუცილებელია წინასწარ იქნეს პროგნოზირებული მოსალოდნელი დაბრკოლებები და მოხდეს მათზე სწრაფი რეაგირება. ამასთან ეფექტური მენეჯმენტით

გარკვეული საფრთხეების პრევენცია წინასწარ შეიძლება, ხოლო გარდაუვლად მოსახდენი საფრთხეებისათვის კომპანიას შეუძლია გამონახოს მათი მარტივად გადაწყვეტის გზები, რაც შეამცირებს რისკების გავლენას კომპანიის ნორმალურ ფუნქციონირებაზე.

კითხვარით შეთავაზებული 7 საფრთხიდან კომპანას შეეძლო რამდენიმე მათგანის არჩევა, რამაც მოგვცა სურათი, თუ რა საფრთხეებს შეუძლია კომპანიის სტრატეგიული განვითარებისთვის ხელის შეშლა. აღნიშნულ საფრთხეებს წარმოადგენს: ახალი კონკურენტის გამოჩენა, სიახლეებისადმი ნაკლები ადაპტაციის უნარი, კომპანიის მიმართ ნდობის შემცირება, სახელმწიფოს პოლიტიკა, მსოფლიო ეკონომიკაში მომხდარი რყევები, მომხმარებელთა მოთხოვნების ზრდა და კონკურენტების არაეთიკური ქმედებები.

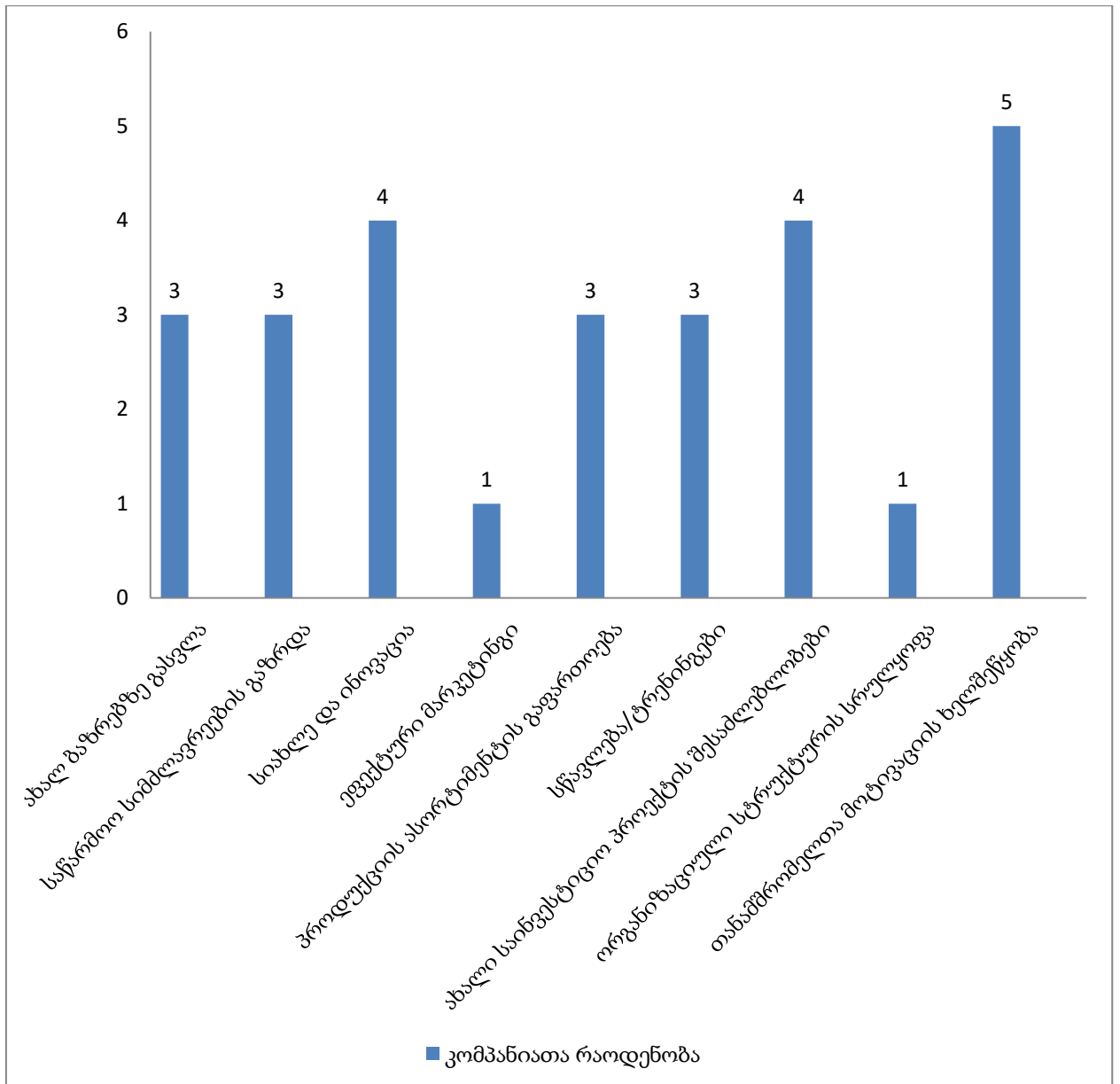


ნახ. 3.3.5 ორგანიზაციის წინაშე არსებული და მოსალოდნელი საფრთხეები (რაოდენობრივი გამოხატულება)

როგორც ჩანს, კომპანათა უმეტესობა პოტენციურ და ყველაზე მნიშვნელოვან საფრთხედ სახელმწიფო პოლიტიკას ასახელებს. სახელმწიფოს მიერ ჯანსაღი ბიზნესგარემოს ფორმირება და ამ პროცესის ხელშეწყობა ბიზნეს გარემოს განვითარებისთვის და მასში მოქმედი კომპანიების წარმატებული საქმიანობისთვის ყველაზე მეტად ახდენს გავლენას მათ მოგობიანობასა და ხანგრძლივადიან

მოღვაწეობაზე. არანაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ კომპანიები კონკურენტთა არაეთიკურ ქმედებებს და მომხმარებელთა მხრიდან ნდობის შემცირებას, მათი აზრით ამ ფაქტორებს აქვთ შესაძლებლობა, შეამცირონ რენტაბელობა და საფრთხე შეუქმნან კომპანიების შემდგომ განვითარებას. გამოკითხვის თანახმად, კომპანიები თვლიან, რომ სიახლეებთან ადაპტაცია არც თუ ისე რთულია და მათ აქვთ სწრაფი ადაპტაციის შესაძლებლობა. კომპანიათა უმეტესობას მომხმარებელთა მოთხოვნების ზრდა არ მიაჩნია საფრთხის შემცველად და შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ასეთის მოხდენის შემთხვევაში კომპანიებს შესწევთ უნარი დააკმაყოფილონ მომხმარებელთა გაზრდილი და მრავალფეროვანი მოთხოვნილებები.

ყოველი ორგანიზაცია ცდილობს წინასწარ ჩამოაყალიბოს სტრატეგიული ხედვა, თუ რის გაკეთება მოუწევს მომავალში. მომავალი ხშირად გაურკვეველია, მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ კომპანიებმა უარი უნდა თქვან ახალ შესაძლებლობებზე. ლიდერის ძირითადი უპირატესობა იმაში გამოიხატება, რომ ჰქონდეს ნათელი ხედვა თუ რისი მიღწევა შეუძლია და მოახდინოს გავლენა თანამშრომლებზე იმისათვის რომ ამ ხედვამდე მივიდეს. ლიდერობის კვლევის პროცესში გამოვლინდა 9 ძირითადი მიმართულება, რომლის განვითარებასაც აპირებენ კომპანიები უახლოეს მომავალში. პირველ ადგილს იკავებს თანამშრომელთა მოტივაციის ხელშეწყობა, მას მოსდევს სიახლეების დანერგვა და ახალი საინვესტიციო პროექტების განხორციელება. კომპანიების უმრავლესობისათვის პრიორიტეტულია თანამშრომელთა სწავლება და ახალ ბაზრებზე გასვლა.



ნახ. 3.3.6 კომპანიების მომავალი განვითარების მიმართულება

გამოკვლეული კომპანიების უმრავლესობა მოცემული მიმართულებებიდან აპირებს 4 და მეტი განვითარების შესაძლებლობების გამოყენებას. ეს იმაზე მიანიშნებს, რომ არცერთ კომპანიას დღეისათვის ყველა რესურსი არ აქვს ათვისებული და, ამასთან, საჭიროების შემთხვევაში შესწევს უნარი შეიძინოს ახალი რესურსები და უნარები.

დასახელებული კომპანიებიდან საბანკო სფეროსათვის ძირითად მიმართულებად რჩება: სიახლე და ინოვაცია, თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ღონისძიებები, თანამშრომელთა მოტივაციის ხელშეწყობა. თიბისი

ბანკი აპირებს ახალი საინვესტიციო შესაძლებლობების განხილვას და ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფას.

ახალ ბაზრებზე გასვლის შესაძლებლობას განიხილავს 3 კომპანია. ეს კომპანიები არიან ტკბილეულისა და ხორცპროდუქტების მწარმოებელი კომპანიები: ბარამბო, ტკბილი ქვეყანა და სატრაპეზო.

საწარმოო სიმძლავრეების გაზრდასა და არსებული სიმძლავრეების მაქსიმალურ გამოყენებას აპირებს ბარამბო, ტკბილი ქვეყანა და შატო მუხრანი.

პროდუქციისა და მომსახურეობის გაფართოებას გეგმავს ბარამბო, ტკბილი ქვეყანა და თიბისი ბანკი.

ხოლო მოტივაციის ზრდის შესაძლებლობები კვლავაც რჩება კომპანიების უმეტესობის მთავარ გამოწვევად.

გარდა ამისა, გამოკითხული იქნა შპს „ტკბილი ქვეყნის“ და შპს „სატრაპეზოს“ შესაბამისად 30 და 20 თანამშრომელი. კვლევის მიზანს წარმოადგენდა იმის განსაზღვრა, თუ ლიდერის როგორი ქცევა არის სასურველი და მისაღები მათთვის. კვლევის ფარგლებში შეთავაზებული იქნა ლიდერობის 5 სტილი, საიდანაც მათ უნდა აერჩიათ ლიდერისათვის ყველაზე სასურველი თვისება. შედეგები ასე გადანაწილდა:

კრიტერიუმები	გამოკითხულთა რაოდენობა	შედეგები
ქარიზმატული და ფასეულობებზე დაფუძნებული ლიდერობა	30	33.3%
გუნდზე ორიენტირებული ლიდერობა		23.3%
ადამიანზე ორიენტირებული ლიდერობა		16.6%
ავტონომიური ლიდერობა		10%
თავდაცვითი ლიდერობა		16.6%

ცხრილი N6. ლიდერობის სტილი. შპს „ტკბილი ქვეყანა“

როგორც ზემოთ მოცემული ცხრილიდან ჩანს, „ტკბილი ქვეყანაში“ ლიდერის იდეალურ მაგალითს წარმოადგენს ადამიანი, რომელიც ქარიზმატულია, შთააგონებს და მოტივირებულს ხდის ჯგუფის წევრებს, უმთავრესი ფასეულობების დაცვით შთააგონებს მათ საქმის შესრულებას. გუნდზე ორიენტირებულ ლიდერობას გამოკითხულთა 23,3% აღიარებს. მესამე ადგილი მიანიჭეს (16,6%) თავდაცვით ლიდერობას, რომელიც უზრუნველყოფს ჯგუფის წევრების უსაფრთხოებას და ბოლო ადგილებს იკავებს ადამიანზე ორიენტირებული ლიდერობა 16.6%-ით და ავტონომიური ლიდერობა 10%-ით.

იმავე კითხვარის შედეგები კომპანია „სატრაპეზოში“ ასე გამოიყურება:

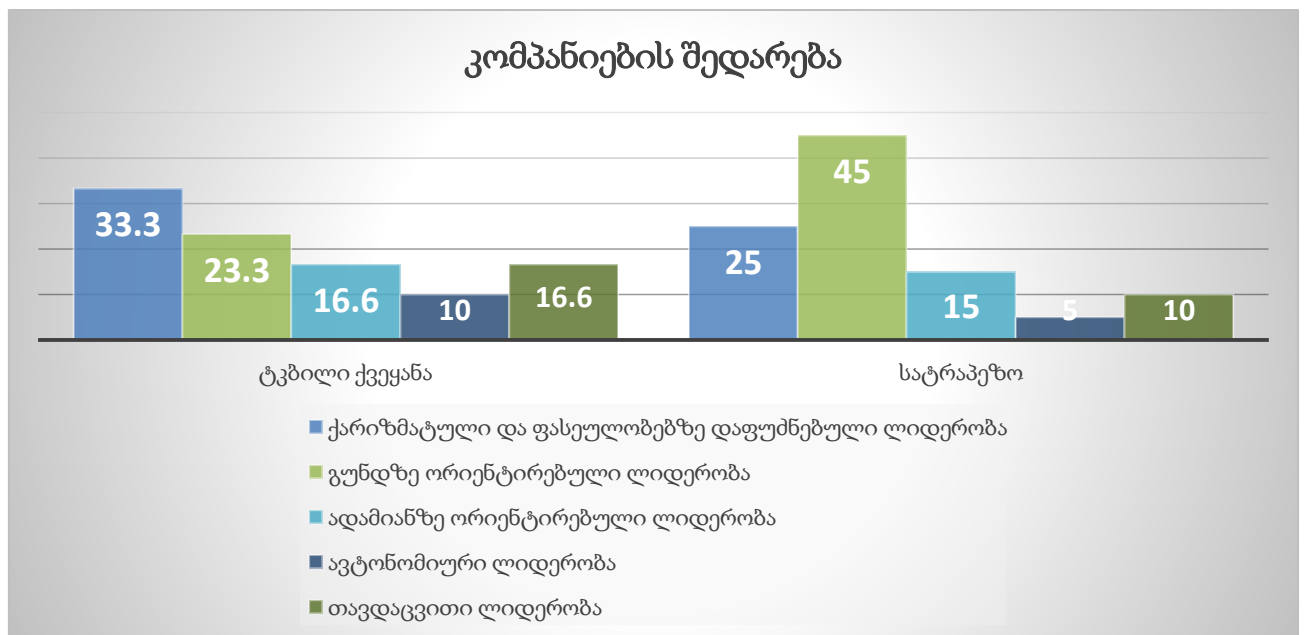
კრიტერიუმები	გამოკითხულთა რაოდენობა	შედეგები
ქარიზმატული და ფასეულობებზე დაფუძნებული ლიდერობა	20	25%
გუნდზე ორიენტირებული ლიდერობა		45%
ადამიანზე ორიენტირებული ლიდერობა		15%
ავტონომიური ლიდერობა		5%
თავდაცვითი ლიდერობა		10%

ცხრილი N7. ლიდერობის სტილი

ცხრილში მოცემული მონაცემები მეტი თვალსაჩინოებისთვის გამოვსახეთ გრაფიკულად. როგორც მოცემული სქემიდან ჩანს, „ტკბილ ქვეყანასა“ და „სატრაპეზოს“ თანამშრომლების უმრავლესობა ქარიზმატულ და ფასეულობებზე დაფუძნებულ ლიდერობას ანიჭებს უპირატესობას, პირველ ადგილზე - გუნდზე ორიენტირებულ ლიდერობას. განსხვავებულ შეხედულებებს აფიქსირებენ მესამე ადგილთან დაკავშირებით, კერძოდ, თუ „ტკბილი ქვეყნის“ თანამშრომლებისთვის თავდაცვით ლიდერობას ენიჭება უპირატესობა, „სატრაპეზოს“ თანამშრომლები მესამე ადგილზე

ადამიანზე ორიენტირებულ ლიდერობას აყენებენ. მეოთხე და მეხუთე ადგილებთან დაკავშირებით კი შემდეგი სურათი გვაქვს: მეოთხე ადგილს იკავებს თავდაცვითი ლიდერობა, რომელსაც გამოკითხულთა 10% აძლევს ხმას, ხოლო ავტონომიური ლიდერობა შეთავაზებულ ლიდერობის ქცევას შორის ბოლო ადგილს იკავებს.

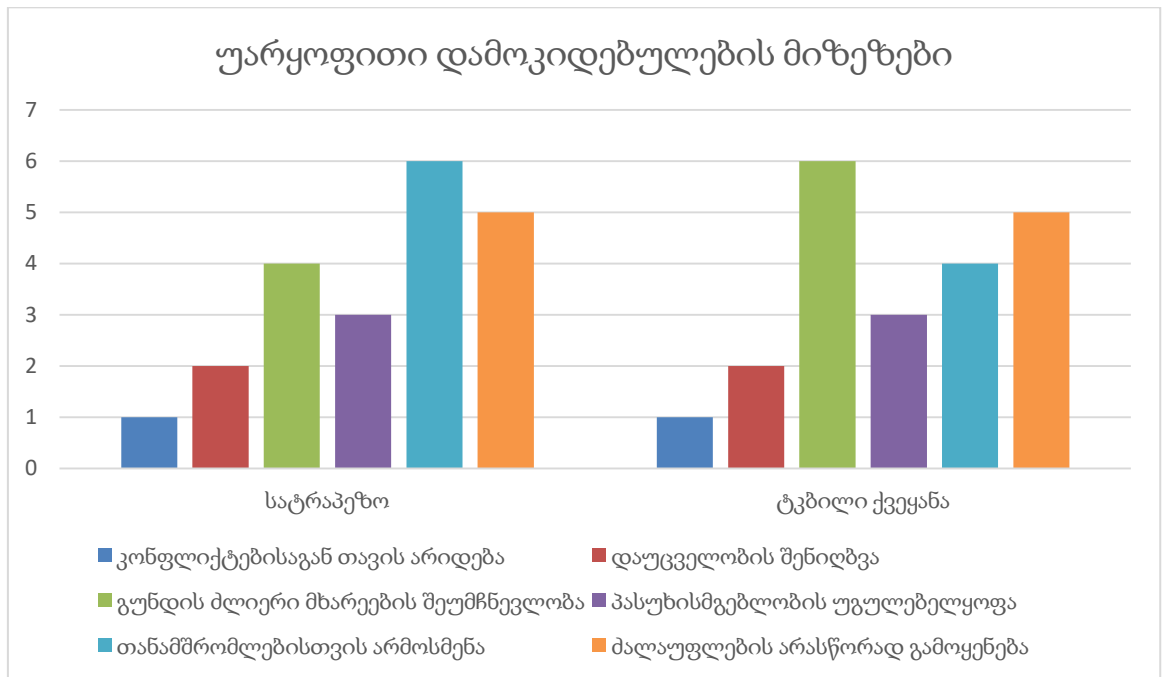
რომ შევადაროთ ამ ორი კომპანიის მონაცემები ერთმანეთს ვნახავთ, რომ კომპანია „სატრაპეზოში“ უფრო მეტად აფასებენ ქარიზმატულ ლიდერს, რომელიც ფასეულობების დაცვითა და მათი პატივისცემით შთააგონებს თანამშრომლებს საქმის შესრულებას. მნიშვნელოვანი განსხვავება აღინიშნება აგრეთვე თავდაცვითი ლიდერობისადმი დამოკიდებულებაშიც. კომპანია „ტკბილ ქვეყანაში“ უფრო მეტად აფასებენ ლიდერის თვისებას, დაიცვას და უზრუნველყოს თანამშრომელთა უსაფრთხოება.



ნახ. 3.3.7 კომპანიების შედარება

კვლევის ერთ-ერთ მიზანს წარმოადგენდა, გაგვეჩვენა ლიდერის რა თვისებები იწვევს თანამშრომლებში უარყოფით დამოკიდებულებას. ანკეტირების მეთოდით თანამშრომლებს შევთავაზეთ ცუდი ლიდერის 6 მახასიათებელი და ვთხოვეთ თითოეული თვისებისათვის მიენიჭებინათ 1-დან 6-მდე ციფრი მათი მნიშვნელობის

შესაბამისად. აღნიშნული მახასიათებლები მოიცავს: კონფლიქტებისაგან თავის არიდება ან მათი ვერშემჩნევა, საკუთარი დაუცველობის შენიღბვა, გუნდის ძლიერი მხარეების შეუმჩნეველობა, პასუხისმგებლობის აღებაზე უარის თქმა, თანამშრომლებისთვის არმოსმენა, ძალაუფლების არასწორად გამოყენება.

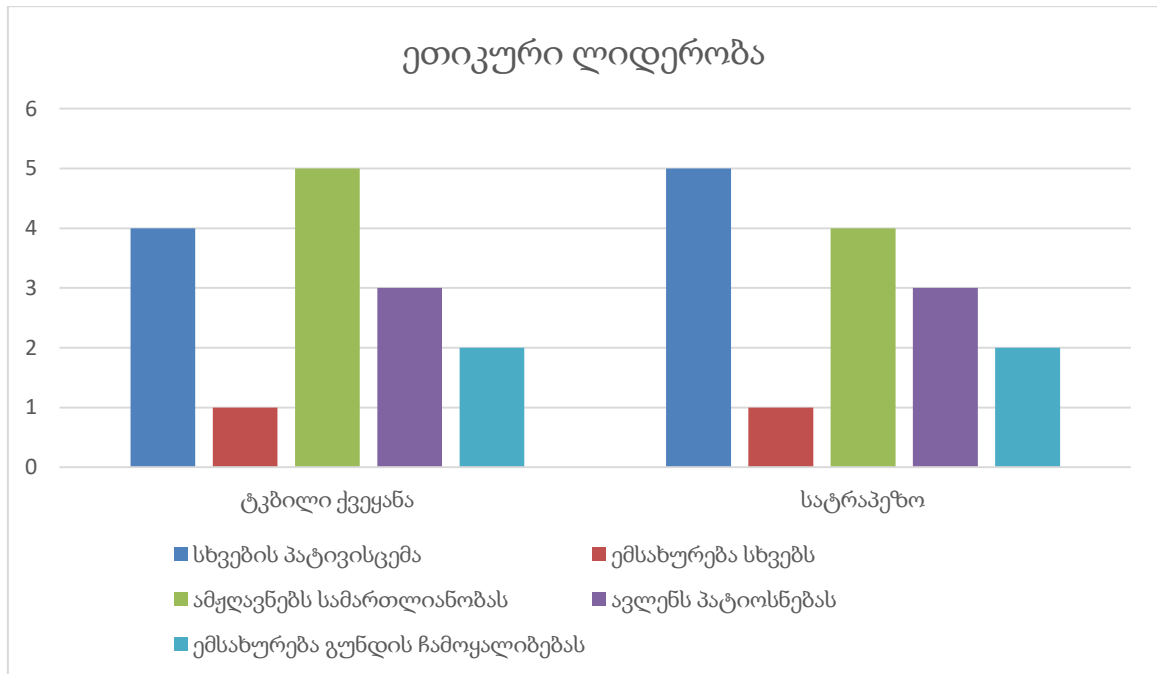


ნახ. 3.3.8 თანამშრომელთა უარყოფითი დამოკიდებულების მიზეზი.

როგორც ჩანს, ორივე კომპანიაში თანამშრომლების უარყოფითი დამოკიდებულების მიზეზი ყველაზე ხშირად შესაძლოა იყოს ლიდერის მხრიდან მათი არმოსმენა, მათი იდეებისთვის და მოსაზრებებისთვის საკმარისი ყურადღების არმიქცევა და ძალაუფლების არასწორად გამოყენება. თანამშრომლები ვერ ეგუებიან ლიდერის მიერ მათი და მთლიანი გუნდის ძლიერი მხარეების შეუმჩნეველობას, გარკვეულ შემთხვევებში პასუხისმგებლობების აღებაზე უარის თქმას.

სხვების პატივისცემა საკმაოდ რთული ეთიკური ნორმაა, სწორედ ამიტომ, გადავწყვიტეთ ეთიკური ლიდერობის საკითხის გამოკვლევა ქართულ კომპანიებში. დასაქმებულებს შევთავაზეთ ეთიკური ლიდერობის ფუძემდებლური პრინციპები,

რომლებიც უნდა დაელაგებინათ კომპანიაში ლიდერის მახასიათებლების შესაბამისად. აღნიშნულ საკითხზე თანამშრომელთა მოსაზრებები შემდეგნაირად გადაწილდა.



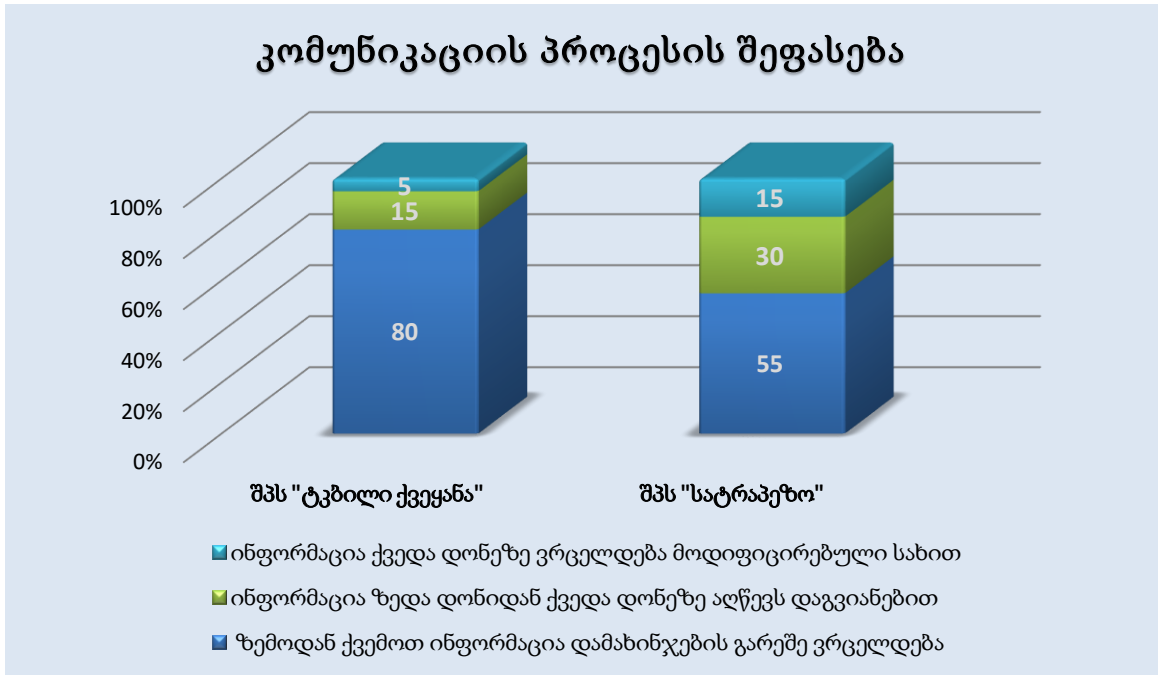
ნახ. 3.3.9 ეთიკური ლიდერობის გამოკვლევა

როგორც დიაგრამა გვიჩვენებს, ორივე კომპანიაში ლიდერები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ სხვა ადამიანების მიმართ პატივისცემას. ეს ნიშნავს იმას, მათ გააცნობიერეს, რომ ადამიანებთან კარგი დამოკიდებულება წარმოადგენს არა მიზნის მიღწევის საშუალებას, არამედ - მიზანს. ისინი პატივს სცემენ სხვების გადაწყვეტილებებს და ფასეულობებს. ლიდერთა სამართლიანობის ანალოგიურად მაღალი დონე გვაფიქრებინებს, რომ ლიდერი ქმნის გარემოს, სადაც არსებობს განვითარების და გაუმჯობესების თანაბარი შესაძლებლობები, სადაც ხდება წვლილის დაფასება და აღიარება. ჯგუფის ჩამოყალიბებაზე ზრუნვას გამოკვეთილი ეთიკური განზომილება გააჩნია, ვინაიდან ჯგუფი იღწვის საერთო მიზნის მისაღწევად. მიღებული შედეგები გვიჩვენებს, რომ ლიდერები ასე თუ ისე ითვალისწინებენ მიმდევართა მოსაზრებებს. რაც შეეხება ბოლო პრინციპს, შეიძლება ვთქვათ, რომ ეთიკური ლიდერები

უნდა იყვნენ დაქვემდებარებულებზე ორიენტირებულნი, მათ ინტერესებს მუშაობის პროცესში ყველაფერზე წინ უნდა აყენებდნენ და უნდა იქცეოდნენ ისე, როგორც სხვებისთვის იქნება სასარგებლო.

ძლიერი ლიდერის არსებობა ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბების წინაპირობას წარმოადგენს. ასეთი ხელმძღვანელი ამკვიდრებს იმგვარ ფასეულობებს, მეთოდებს და პრინციპებს, რომელიც კეთილსასურველია თანამშრომლებისთვის, კლიენტებისთვის, კონკურენტული ბრძოლის წარმართვისა და სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის. ყოველი ორგანიზაციის მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ ორგანიზაციული კულტურა დიდ გავლენას ახდენს სტრატეგიის რეალიზებაზე. მყარი და სტრატეგიასთან შეხამებული ორგანიზაციული კულტურა ძლიერი იარაღია სტრატეგიის წარმატებული რეალიზების საქმეში. კვლევის პროცესში გაირკვა, რომ ორივე კომპანიაში მოქმედებს მკაცრად ფორმულირებული ქცევის ნორმები და წესები. თანამშრომლები თავიანთი პოზიციების შესაბამისად ატარებენ განსხვავებულ ფორმებს, რაც ერთგვარ კულტურას ქმნის კომპანიებში. რიტუალები, დაწყებული სამსახურში აყვანის ცერემონიიდან, დამთავრებული სადილის წესებით, ასევე ახდენს გავლენას ორგანიზაციულ კულტურაზე და უზრუნველყოფს საერთო ფასეულობების შესაბამისი ქმედებების სტიმულირებას. ორივე ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებულია ფასეულობათა სისტემა, რომელიც ეფუძვნება ერთმანეთის პატივისცემას, მოსმენას, ნდობას და გვერდში დგომას.

სტრატეგიული ლიდერობა უკავშირდება ხედვის ჩამოყალიბებას და მის გარშემო ადამიანების გაერთიანებას. ამიტომ, მნიშვნელოვანია განვიხილოთ, თუ როგორ მიმდინარეობს ორგანიზაციებში კომუნიკაციის პროცესი და რამდენად მარტივია ინფორმაციის მოძრაობა ზედა და ქვედა რგოლებს შორის. თანამშრომლებს შევთავაზეთ კითხვარი, რომლის მიზანიც ინფორმაციული ნაკადებს მოძრაობის ეფექტიანობის შეფასება იყო. შედეგები წარმოდგენილია დიაგრამაზე:



დიაგრამა 3.3.10. კომუნიკაციის პროცესი.

რაც შეეხება ინფორმაციის გავრცელებას ქვედა დონეებიდან ზედა დონეზე, ორივე კომპანიაში აღნიშნავენ, რომ ეს პროცესი გარკვეული შეფერხებით მიმდინარეობს. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ კომპანია „სატრაპეზოში“ ეს პრობლემა უფრო მწვავედ იჩენს თავს. თანამშრომლები მიიჩნევენ, რომ მათი პრობლემები შეუმჩნეველია ან მათზე რეაგირება საკმაოდ გვიან ხდება.

კვლევის პროცესში ფსიქოდინამიური მოდელის საშუალებით შევეცადეთ, შეგვედგინა ლიდერის ფსიქოლოგიური პორტრეტი. ამისათვის თანამშრომლებს შევთავაზეთ ფსიქოდინამიური მიდგომის კითხვარი და განვუმარტეთ მისი შევსების პრინციპი. ფსიქოდინამიური კითხვარის საშუალო შედეგები კომპანიებში ასე გამოიყურება:

დებულება\კომპანია	სატრაპეზო	ტკბილი ქვეყანა
1)ლიდერი კომუნიკაბელური ადამიანია, მეგობრული,ურთიერთობის მოყვარული და სიტყვაუხვი;	1 2 <b>3</b> 4 5 6	1 2 3 4 <b>5</b> 6
2)დაფიქრებული, სიღრმისეული, შინაგანად ფოკუსირებული, მოაზროვნე და მშვიდი ადამიანია;	1 2 3 <b>4</b> 5 6	1 <b>2</b> 3 4 5 6

3)პრაქტიკული, რეალისტი ადამიანია, უყვარს ფაქტებში და დეტალებში ჩაძიება;	1 2 3 <b>4</b> 5 6	1 2 3 4 <b>5</b> 6
4)კონცეპტუალური, ტეორიტიკოსი, მომავალზე ორიენტირებული და უნივერსალური ადამიანი;	1 2 <b>3</b> 4 5 6	1 <b>2</b> 3 4 5 6
5)მტკიცე, ობიექტური, პასუხისმგებლობის მქონე, მიუკერძოებელი და გადაწყვეტილების მიღების უნარის მქონე ადამიანია;	1 2 <b>3</b> 4 5 6	1 2 3 <b>4</b> 5 6
6)ჰუმანური ჰარმონიული და სუბიექტური ადამიანია დაუყვარს მრავალფეროვანი ურთიერთობები;	1 2 3 <b>4</b> 5 6	1 2 <b>3</b> 4 5 6
7)სტრუქტურის, დაგეგმვის და განრიგის მოყვარული ადამიანია და მუდამ ცდილობს სიტუაციის გაკონტროლებას;	1 2 3 4 <b>5</b> 6	1 <b>2</b> 3 4 5 6
8)ადვილად ადაპტირებადი, მოქნილი, სპონტანური და ურთიერთობებში გახსნილი ადამიანია.	1 <b>2</b> 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

ცხრილი N8. ფსიქოდინამიური მოდელის კითხვარი

ამ ცხრილის საფუძველზე, ლიდერთა ფსიქოდინამიური პროტრეტი მიიღებს შემდეგ სახეს:

დებულება/კომპანია	სატრაპეზო	ტკბილი ქვეყანა
დებულება N1: ექსტრავერტი (E)	3	5
დებულება N2: ინტროვერტი (I)	4	2
დებულება N3: გონიერი (S)	4	5
დებულება N4: ინტუიციური (N)	3	2
დებულება N5: მოაზროვნე (T)	3	4
დებულება N6: მგრძობიარე (F)	4	3
დებულება N7: განსჯის მოყვარული (J)	5	2
დებულება N8: აღქმის მქონე (P)	2	5

ცხრილი N9. ფსიქოდინამიური მოდელი.

შედეგად შეიძლება ვთქვათ, რომ სატრაპეზოს თანამშრომლების შეფასებით, მათი ლიდერი ISFJ ლიდერის ტიპს მიეკუთვნება, რომელიც გამოირჩევა წინდახედულობით, კოლეგიალური პასუხისმგებლობით და არის გამგები ხელმძღვანელი. რაც შეეხება კომპანია ტკბილი ქვეყნის ლიდერს, იგი ESTP ტიპის ლიდერებს მიეკუთვნება, რომელიც არის კონკურენტუნარიანი, აქტიური, პრაგმატული, მკაცრი და მომთხოვნი.

## დასკვნა და რეკომენდაციები

სტრატეგიული ლიდერობის საკითხების კვლევამ და ლიდერის როლის ანალიზმა კიდევ უფრო დაგვანახა არსებული სისუსტეები კომპანიის მართვის მეთოდებში. ძლიერი მხარეები, რომლებიც კომპანიის ლიდერობას განამტკიცებენ, ბაზარზე ჩამოყალიბდა წლების განმავლობაში. კონკურენტული პოზიციების შენარჩუნების მიზნით, ისინი საჭიროებენ მუდმივ განახლებასა და სრულყოფას.

კვლევის შედეგად დგინდება, რომ კომპანიების მიერ განხორციელებული ცვლილებები ძირითადად განპირობებულია მათ წინაშე მდგარი ამოცანების სათანადო შესრულებით. ნაკლებად ხდება ძირეული ცვლილებები კომპანიის მართვის სისტემებში, მოტივაციის ხელშემწყობი მეთოდების დანერგვასა და თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ ღონისძიებებში. ინოვაციების საკითხთან დაკავშირებით შეიძლება ვთქვათ, რომ ხშირია შემთხვევა, როდესაც ხდება საზღვარგარეთ უკვე აპრობირებული მეთოდებისა და სიახლეების გადმოტანა ქართულ კომპანიებში. ამ პროცესს ინოვაციების დიფუზიას უწოდებენ. ეს, ერთი მხრივ, არ შეიძლება უარყოფით კონტექტში განვიხილოთ, ვინაიდან ინოვაციების გადმოტანა კომპანიებს მოგების გენერირებასა და იმიჯის ამაღლებაში ეხმარება, მაგრამ, ამ პროცესის უარყოფითობა გამოიხატება იმაში, რომ ზედაპირულად ხდება მისი ადაპტაცია კომპანიაში ჩამოყალიბებულ წესებთან და ნაკლებად ითვალისწინებს ადგილობრივი ბაზრის სპეციფიკას.

რაც შეეხება თანამშრომლებთან ურთიერთობას, კვლევის შედეგები აჩვენებს, რომ ლიდერებმა გააცნობიერეს, ადამიანებთან კარგი დამოკიდებულება წარმოადგენს არა მიზნის მიღწევის საშუალებას, არამედ - მიზანს. ისინი პატივს სცემენ სხვების გადაწყვეტილებებს და ფასეულობებს. ლიდერთა სამართლიანობის ანალოგიურად მაღალი დონე გვაფიქრებინებს, რომ ლიდერი ქმნის გარემოს, სადაც არსებობს განვითარების და გაუმჯობესების თანაბარი შესაძლებლობები, სადაც ხდება წვლილის დაფასება და აღიარება.

კვლევის შედეგად ჩამოყალიბდა თითოეული კომპანიის უპირატესობები და ნაკლოვანებები. შეიძლება ითქვას, რომ კომპანია „ტკბილ ქვეყანაში“ ლიდერობასთან დაკავშირებული პროცესები უფრო ეფექტიანად მიმდინარეობს. კომპანიაში

ყურადღებით უსმენენ და პატივს სცემენ თანამშრომლებს, შეუძლიათ კონფლიქტების ეფექტიანი გადაწყვეტა, დანერგილია კომუნიკაციისა და მოტივაციის ეფექტიანი სისტემები. თუმცა, არსებობს გარკვეული ხარვეზებიც, რომლებიც დაკავშირებულია თანამშრომელთა მიღების მეთოდთან, გადაწყვეტილების მიღების სტილთან და გუნდური შესაძლებლობების აღიარებასთან. გუნდური მუშაობა დაფასებულია კომპანია სატრაპეზოში, სადაც თანაბარ შესაძლებლობებს ქმნიან დაწინაურებისთვის, პატივს სცემენ ერთმანეთს და ეფექტიანად უმკლავდებიან კონფლიქტებს. გარკვეული პრობლემები ამ კომპანიაშიც იკვეთება: ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ თანამშრომლებს, იყენებენ მოტივაციის არაეფექტიან მეთოდებს, რის გამოც დაბალია დასაქმებულთა მოტივაცია. კომპანიაში გართულებულია კომუნიკაციის პროცესი, ინფორმაცია დამახინჯებით და გვიან ვრცელდება როგორც ზედა რგოლიდან ქვედა რგოლებზე, ასევე პირიქით.

კვლევა აჩვენებს, რომ ძლიერი ლიდერის არსებობა ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბების წინაპირობას წარმოადგენს. კომპანია „სატრაპეზოს“ და „ტკბილი ქვეყნის“ ლიდერების განსხვავებული სტილი და თვისებები ასახვას ჰპოვებს ჯგუფში დამკვიდრებულ ფასეულობებში, თანამშრომელთა ქცევაში, დამოკიდებულებებში და კომუნიკაციურ პროცესებში. აქტიური, მკაცრი და მომთხოვნი ლიდერის ხელმძღვანელობის დროს, თანამშრომლები მაქსიმალურად ცდილობენ თავიანთი შესაძლებლობების სრულად გამოვლინებას და დიდი პასუხისმგებლობით ეკიდებიან საკუთარ საქმიანობას. მაშინ, როდესაც ლიდერობის ასეთ სტილს ერწყმის მოტივაციის მიზნებისათვის ინდივიდუალური და ჯგუფური სამუშაო შედეგების შეფასება, ვიღებთ საუკეთესო შედეგს და თანამშრომელთა გაზრდილ კმაყოფილებას. გარდა ამისა, ასეთი ხელმძღვანელობის დროს, ინფორმაცია ზედა რგოლიდან ქვედა დონეზე სწრაფად და დამახინჯების გარეშე ვრცელდება, რაც ზრდის ეფექტიანი ფუნქციონირების შესაძლებლობებს. პასიური სტილის ლიდერის ხელმძღვანელობის დროს, კომუნიკაციური პროცესები გარკვეული შეფერხებებით მიმდინარეობს, ინფორმაციის გაცვლის პროცესი იწელება დროში, თანამშრომლები კი არ ცდილობენ საკუთარი თავის ბოლომდე დახარჯვას და მთელი ენერჯის ჩადებას სამუშაო პროცესში.

ამის მიზეზი შეიძლება იყოს ისიც, რომ კომპანიის მხრიდან სათანადოდ არ ფასდება მათი ინდივიდუალური ღვაწლი.

ნაშრომის შედეგად მიღებული დასკვნები და მსოფლიოში მენეჯმენტის მიდგომებისადმი არსებული აპრობირებული მეთოდი საშუალებას გვაძლევს კომპანიებს მივმართოთ რამდენიმე პრაქტიკული რეკომენდაციით. ჩემ მიერ კომპანია ტკბილი ქვეყნისთვის“ შეთავაზებული რეკომენდაციები შემდეგია:

- თანამშრომელთა დაქირავება კვალიფიკაციის და კომპეტენციის შესაბამისად;
- თანამშრომელთა ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში;
- ერთიანი და წინასწარ შეთანხმებული წესებით მოქმედება;
- გუნდის შესაძლებლობების SWOT ანალიზი, აღიარება და დაფასება.

კომპანია „სატრაპეზოსთვის“ შეთავაზებული რეკომენდაციებია:

- თანამშრომლებისთვის საკმარისი დროის დათმობა და მათი ყურადღებით მოსმენა;
- საკომუნიკაციო სისტემის ეფექტიანობის ამაღლება;
- მოტივაციის თანამედროვე და ეფექტიანი სისტემის შემუშავება და დანერგვა;
- ინოვაციების ხარისხის ზრდა;
- ორიენტაცია თანამშრომელთა კმაყოფილების გაზრდაზე.

აღნიშნული კომპანიების ანალიზი გვაძლევს შესაძლებლობას, მიღებული დასკვნები განვაზოგადოთ საქართველოს ბაზარზე მოქმედ ეროვნულ კომპანიებზე. კომპანიებმა საკმარისი დრო უნდა დაუთმონ თანამშრომლებთან ურთიერთობას, უნდა შეაფასონ საკუთარი გუნდის შესაძლებლობები და მოძებნონ კონფლიქტების მართვის საუკეთესო გზები. მათ არ უნდა შეეშინდეთ უფლებამოსილების დელეგირების და ხელი უნდა შეუწყონ თვითმართვადი სტრუქტურული ერთეულების შექმნას.

პრაქტიკული რეკომენდაციები გადაეცა კვლევაში მონაწილე კომპანიებს. ამას ითვალისწინებდა კვლევის ეთიკური შეთანხმების ნაწილი. ამ ფართო ჩამონათვლიდან ერთი ან ორი მათგანის ნაწილობრივი გათვალისწინებაც რომ მოხდეს კომპანიის მხრიდან, წარმატებად ჩაითვლება კომპანიებთან თანამშრომლობა.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. გულუა ე., „ლიდერობა-მართვის ხელოვნება/ლექციების კურსი ბაკალავრებისთვის“
2. დეკანოიძე ს., ლიდერობის ორგანიზაციული კულტურის განვითარება“ თბ. 2016
3. ლიდერობის ხელოვნება, „სტრატეგია და ორგანიზაცია“ საუკეთესო სტატიების კრებული, თბ., პალიტრა L 2012
4. მაჭარაშვილი შ., „მენეჯმენტის საფუძვლები, თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მიდგომები“, მეგობარი., თბ., 2015
5. “მაჩვენე შენი სტრუქტურა და გეტყვი როგორი ლიდერი ხარ შენ” - <http://strategy.ge/2012/01/26/machvene-sheni-struqtura/>
6. მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის,“სტრატეგია და ორგანიზაციის“ საუკეთესო სტატიების კრებული, თბ., პალიტრა L 2012
7. მხეიძე ნ., „ლიდერობა და ორგანიზაციული კულტურა მენეჯმენტის სისტემაში“., კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი., თბ., 2016
8. ნორთჰაუზი პ.გ., „ლიდერობა, თეორია და პრაქტიკა მეხუთე გამოცემა“,., SAGE Publication”., 2010
9. ომნაძე ნ., „ლიდერის ქცევა თანამედროვე მენეჯმენტში“., თბ., 2017
10. პაპავა ი., „ბიზნეს გარემო და სახელმწიფოს როლი მის გაუმჯობესებაში“., საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი., თბ., 2015
11. სენარკლენი პ.დ., არიფენი ი., „საერთაშორისო პოლიტიკა“., თბ., ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი., 2014
12. “სამი მთავარი საფრთხე ლიდერისათვის” - <http://strategy.ge/2013/02/01/3-main-threats-against-a-leader/>
13. ტომპსონი ა.ა., სტიკლენდა ჯ., „სტრატეგიული მენეჯმენტი, კონცეფციები და სიტუაციები“., შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი., თბ., 2010
14. “ქართული სტრატეგიის სამი თავისებურება” -<http://strategy.ge/2009/03/31/georgian-strategy/>
15. ჩარკვიანი დ., "ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში", თბ.2001წ

16. ცუდი ლიდერის 6 თვისება- <https://atmanco.com/blog/leadership/6-characteristics-of-a-bad-leader/>
17. ხომერიკი თ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008
18. ს.ს „შატო მუხრანი“ - <http://chateaumukhrani.com/ge/about-us/company>
19. შპს „სატრაპეზო“ - <http://satrapezo.com.ge/about-us-basic/>
20. შპს „ტკბილი ქვეყანა“ -<http://www.sweet-country.ge/>
21. შპს „ბარამბო“ - <http://www.barambo.ge/>
22. House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., &Gupta, V. (Eds), Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies
23. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumanta Ghoshal, (1998), The Strategy Process, Prentice Hall, London, New York.
24. Lord R.G., Hannah S. T., Jennings P.L.,” A framework for understanding leadership and individual requisite complexity“ ., SAGE Journals.,2011
25. Lewin k., “Principles of Topological Psychology ”, New York., 1936
26. Martin S.R., Côté S., Woodruff T., “ How growing up wealthy or poor relates to narcissism, leader behavior, and leader effectiveness” ., Academy of Management Journal.
27. Mcauley J., Duberley J., Jonson Ph., Organization Theory, 2007
28. Maxwell J.C., “ 5 Levels of Leadership” ., Center Street ., 2011.
29. Nielsen H.m., MacFarlane J., Moore r., “Ten Statements on Leadership”.
30. Northouse P.G., “Leadership” ., SAGE Publications., 2010  
<https://elibrary.emis.ge/uploads/other/137.pdf>
31. Simmons B.L., “Ten Most Important Leadership Functions” .,  
<http://www.bretlsimmons.com/2010-09/ten-most-important-leadership-functions/>
32. Sinek S., “Why Leaders Eat Last”
33. Zaleznik A., Managers and Leaders: Are They Different?., 2004  
<https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>