

**ახალი მიდგომაჲი ლიდერობისადმი
და ორბანიზაციული კულტურებისადმი
გლობალიზაციის პირობაჲში ძსელური
მართვის კონტაქსტში**

ნინო მხეიძე

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი დოქტორანტი

ციალა ლომაია

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, პროფესორი

რეზიუმე

ნაშრომში გადმოცემულია ლიდერის როლი და მნიშვნელობა ბიზნეს - პროცესებში, განხილულია ქსელური მართვის უპირატესობები და ნაკლოვანებები.

ასევე, შესწავლილი გვაქვს, ლიდერის მართვის თავისებურებები იერარქიულ და ქსელურ მართვაში, ხოლო ცხრილის სახით წარმოდგენილი გვაქვს ქსელურ სტრუქტურაში მომუშავე ლიდერის სარეკომენდაციო კონტაქტები და პოროვნული სახე.

გლობალიზაციის გაღრმავებამ, ბიზნეს - პროცესის გამრავალფეროვნებამ და აგრესიულობაში გადასულმა კონკურენტულმა აქტივობამ მენეჯმენტი სერიოზული ამოცანების გადაწყვეტის წინაშე დააყენა.

კომპანიების წარმატებაში, ადამიანის როლისა და მნიშვნელობის ცვლილებებთან ერთად, იცვლება მენეჯმენტის სტილიც. მენეჯერებს, რომელთა ფუნქცია დღემდე ძირითადად დაქვემდებარებულთა საქმიანობის დაგეგმვა და კოორდინაცია იყო, უჭირთ ახალ ამოცანებთან გამკლავება. დღითიდღე აქტუალური ხდება მენეჯმენტის ახალი სტილი, რომელიც ლიდერობაზე, ადამიანის შესაძლებლობების უკეთ გამოყენების უნარზეა დაფუძნებული. მენეჯერები იცვლებიან ლიდერებით. ეს პროცესი დაწყებულია ყველგან, ყველა ქვეყანაში და მისი სანყისი სიმპტომები გაჩნდა საქართველოშიც.

საკვანძო სიტყვები: გლობალიზაცია, ლიდერი, მენეჯმენტი, ქსელური მართვა, ქსელური სტრუქტურა, ხაზობრივი მოდელი.

შესავალი

კომპანიების წარმატებაში, ადამიანის როლისა და მნიშვნელობის ცვლილებებთან ერთად, იცვლება მენეჯმენტის სტილიც. მენეჯერებს, რომელთა ფუნქცია დღემდე ძირითადად დაქვემდებარებულთა საქმიანობის დაგეგმვა და კოორდინაცია იყო, უჭირთ ახალ ამოცანებთან გამკლავება. დღითიდღე აქტუალური ხდება მენეჯმენტის ახალი სტილი, რომელიც ლიდერობაზე, ადამიანის შესაძლებლობების უკეთ გამოყენების უნარზეა დაფუძნებული. მენეჯერები იცვლებიან ლიდერებით. ეს პროცესი დაწყებულია ყველგან, ყველა ქვეყანაში და მისი სანყისი სიმპტომები გაჩნდა საქართველოშიც. ამას მეტყველებს ქართველ მეცნიერთა და პრაქტიკოსთა დაინტერესება ლიდერის და ლიდერობის საკითხებით, რომელიც მათ სხვადასხვა შრომებში გაჟღერდა.

ძირითადი ტექსტი

ლიდერსა და ლიდერობაზე ქართველ მეცნიერებს აქვთ შექმნილი ნაშრომები. მათ შორის დავასახელებთ: ნ. ხარაძეს,¹ ა. ქიტიაშვილ - კვაჭანტირაძეს,² ა. ასათიანს,³ ი. ჟვანიას,⁴ გ. კიკნაძეს და სხვებს. ეს იმას ნიშნავს, რომ საქართველოს კომპანიებშიც დადგა მენეჯმენტის თეორიის და პრაქტიკის ახლებურად ხედვის აუცილებლობა, მასში ლიდერის (და საერთოდ ლიდერობის) ადგილის და როლის განსაზღვრა.

არსებობს ლიდერობის თვისებათა მრავალმხრივი კლასიფიკაცია, რომლებიც მათ ყოფენ რბილ და მკაცრ, ფორმალურ და არაფორმალურ, ემოციონალურ, საქმიან, შთამაგონებელ ლიდერებად და ა. შ. ჩვენი აზრით, ლიდერის ყველაზე საუკეთესო დახასიათება მოგვცა მეცნიერმა ა. მენეგეტიმ,⁵ რომელმაც იგი განმარტა პიროვნებად, რომელიც “დაისახავს მიზანს, პოულობს სახსრებს და ქმნის კოლექტივს მიზნის შესასრულებლად”.

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

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

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

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

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

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

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

დავსვათ კითხვა: როგორ წარმოგვიდგება ქსელური მართვა?

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

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

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

კომპანიის ქსელურ სტრუქტურას უპირატესობებიც აქვს და ნაკლოვანებებიც. უპირატესობების რიცხვშია მოქნილობა და ადმინისტრაციული ხარჯების სიმცირე, ნაკლოვანებებს კი მიეკუთვნება ქსელის კვანძებზე და რგოლებზე კონტროლის არქონა და დასაქმებულთა ნაკლები ლოიალობა კომპანიისადმი,¹ ასეა თუ ისე, რადგან მართვის ქსელური სტრუქტურები კომპანიებში თანდათან ვრცელდება, მას უნდა მოეძებნოს ზოგადად მენეჯმენტის და კერძოდ, ლიდერის და ლიდერობის მისთვის შესაბამისი ფორმა. ჩვენს ნაშრომში ჩვენ შევეცდებით წარმოვადგინოთ მისი ჩვენეული ხედვა.



ნახაზი 1. კომპანიის ქსელური სტრუქტურა²

მანამდე შევეცდებით ერთმანეთს შევადაროთ მენეჯმენტის თვითრეგულირებადი, ქსელური მოდელი და ხაზობრივი ანუ ვერტიკალურ (იერარქიულ) მართვაზე დაფუძნებული მოდელი, აგრეთვე მათში განხორციელებული ბიზნეს - პროცესები (ცხრილი 1).

როგორც მოცემული ცხრილიდან ჩანს, ქსელური მენეჯმენტის სტრუქტურა მენეჯმენტის ხაზობრივი სტრუქტურის ანტიპოდიია. ეს უკანასკნელი ფუნქციონალურად განონასწორებული მოდელია, რადგან მასში მეფობს რეგულირება, სტრა-

¹ Дафт Р. Л., Менеджмент, М., 2008, გვ. 388.

² ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2013, გვ. 91.

ცხრილი 1

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

ხაზობრივი, ფუნქციონალურად გაწონასწორებული მოდელი	თვითრეგულირებადი (თვითორგანიზებადი) ქსელური მოდელი
➤ სტაბილურობა	➤ ცვლილებები
➤ ინტეგრაცია (ზიზნეს-პროცესებში მონაწილეობაში)	➤ ორგანიზაციული და ინოვაციური ხასიათის კონფლიქტები
➤ დაქვემდებარებულობა	➤ ქსელური ურთიერთქმედება დროებითი კონსესუსის პირობებში
➤ რეგულირება	➤ ფუნქციონალური კოორდინაცია
➤ ცვლილებებზე უარი	➤ ინტერვენცია, როგორც წინსწრება
➤ სტრატეგიული დაგეგმვა	➤ საფრთხეები
➤ ორგანიზაციული სტრუქტურების გეგმური ცვლილებები	➤ რეინჟინერინგი, როგორც ნებისმიერ ცვლილებაზე უწყვეტი რეაგირება
➤ ადმინისტრირების ხაზით ლიდერობა	➤ ფაქტიური ლიდერობა

ტეგიული დაგეგმვა, ინტეგრაცია. ეს ყველაფერი ინვეს კომპანიაში სტაბილურობას.

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

ბის მიზნით. ისინი აცალიბებენ ქსელურ ურთიერთობებს მათ ხელთ არსებული რესურსული შესაძლებლობების ფარგლებში.

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

მოცემული პრობლემის სირთულე მნიშვნელოვნად იზრდება (მარტივდება) სხვადასხვა მომიჯნავე ტენდენციების გავლენით, რომელთა შორისაა ბიზნესში საგნობრივი სფეროს განვითარების მიმართულებათა ვექტორების ცვლილება, ურთიერთობათა არასტაბილურობა და მოკლევადიანობა. ლიდერის და ლიდერობის განუსაზღვრელობას და გაურკვევლობას კიდევ მეტად ასაბუთებს მენეჯმენტის თემატიკაზე დაწერილი ნაშრომების უმრავლესობა, რომელთა ავტორები სხვადასხვა პოზიციებით უდგებიან ლიდერობას და სხვადასხვა ინტერპრეტაციით მოიხსენიებენ მას. ქართულ ენაზე შექმნილ ნაშრომებში (ა. ქიტაშვილი, ა. ასათიანი და სხვები)¹ ყველგან ლიდერი წარმოდგენილია წინამძღოლად, რომელსაც სხვებზე გავლენის მოხდენით შეუძლია განსაზღვრული მიზნის მიღწევა. რაც შეეხება ლიდერობას, იგივე მეცნიერების და აგრეთვე ზოგიერთი სხვა მეცნიერების (მ. მესკონის, მ. ალბერტის და ა. ხედოურის) აზრით, “ლიდერობა არის ცალკეულ ინდივიდებსა და ჯგუფებზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა... იგი ეფუძნება ყველაზე ეფექტიან გზას მასების საერთო მიზნისკენ გასაერთიანებლად“. თითქმის იგივე აზრი აქვთ ა. ფილლის, პ. ჰაუსის, ლ. ედინგერს, ბ. კაცის და სხვებს.

თუმცა ასე არ არის ბევრი სხვა სპეციალისტების ნაშრომებში. მაგალითად, საკმაოდ კაპიტალური ნაშრომის “ლიდერობის გაკვეთილები“ ავტორს ი. დაფტს² და აგრეთვე ვ. კოტილკოს

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

2 Дафт Р., Уроки лидерства (пер. с. англ.), М., 2007, гв. 107.

ლიდერობა დაყავთ მხოლოდ სამუშაო პროცესის მოტივაციის მიმართულებით ხელმძღვანელობაზე. ისინი იგნორირებას უკეთებენ თვითორგანიზაციას და ხაზს უსვამენ ქსელურ მენეჯმენტში მის განსაკუთრებულ გავლენას ჰორიზონტალურ სტრუქტურებზე, რაც კარგ პირობებს უქმნის ლიდერს, ლიდერობას და ამცირებს ადმინისტრაციულ ძალმომრეობას.

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

ამ პრობლემას, რომელიც გადანყვეტას საჭიროებს, თავისი გამოხმაურება მოჰყვა მეცნიერებთან. ეს გამოხმაურებები ახალია და შეიძლება ითქვას შექმნილია 2005 წლის შემდეგ. ამ გამოწვევას გამოეხმაურა ტ. ფრიდმანი, რომელმაც დაწერა ნაშრომი - “სოციალურ - ეკონომიკური პროცესების კლასიფიკაცია: ფორმატი - “გლობალიზაცია 1,0”; ფორმატი - “გლობალიზაცია 2,0” და ფორმატი - “გლობალიზაცია 3,0”; მართვის და ლიდერობის კონცეპტუალიზაციაზე - “მენეჯმენტი 2,0” ნაშრომი შექმნა გ. ხემელმა, რომელმაც მასში ჩამოაყალიბა 25 პრინცი-

პი და უარი თქვა მართვაში ხისტი იერარქიაზე; ასევე, ამ მიმართულებით ნაშრომები შექმნეს ფ. კოტლერმა, ი. აპელომ, კ. გალომ და სხვებმა.¹

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

1. ანგლო-საქსური კოგნიტური მიდგომა, რომელიც მართვასაც და ლიდერობასაც სამართლიანად უდევს საფუძვლად;

2. შრომითი რესურსული მიდგომა, რომლის მიხედვით, როგორც იერარქიულ, ისე ქსელურ მენეჯმენტშიც და ლიდერობაშიც ბიზნეს - პროცესის მონაწილენი აირჩევიან და გამოიყენებიან არა მართვის ფუნქციების, არამედ, ბიზნეს - პროცესის ამოცანების მიხედვით;

3. თვითორგანიზებადი მიდგომა, როცა ერთი ადამიანის გადაწყვეტილება მთელ ორგანიზაციას მართავს. ამასთან, ლიდერები ადამიანებს კი არ მართავენ, არამედ მათი შესაძლებლობები მიჰყავთ საბოლოო შედეგებამდე;

4. ტრანზაქციური მიდგომა, რომელიც აქცენტს აკეთებს ბიზნეს - პროცესის კლიენტებთან დროში და სივრცეში გაშლილ ურთიერთობებზე.

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

ერთ - ერთი ამ ფაქტორთაგანი დაკავშირებულია კომპიუტერიზაციასა და ინფორმატიზაციასთან და აქედან გამომდინარე, იმ სერიოზულ შედეგებთან, რასაც იგი მოუტანს საზოგადოებას. ამ ძვრებს პ. დრუკერი ინფორმაციულ ძვრებს უწოდებს. მან დასაბამი მისცა ინფორმაციულ საზოგადოებას. ეს რევოლუცია იწყება ტელევიზიის შექმნით და გავრცელებით

¹ Филипп А., Виртулзация как возможный путь развития управления, ж. "Проблемы управления", №5, 1990, г. 97.

და მთავრდება ინტერნეტის მსოფლიო ქსელური სისტემის აგებით.¹

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

1. გლობალურ - ინფორმაციული სისტემის ფორმირებამ პლანეტის ყველა წერტილი დააკავშირა ერთმანეთთან, რითაც გარკვეულად შეკუმშა პლანეტის ბიზნეს სივრცე;

2. წარმოიქმნა განსაკუთრებული ინფორმაციული ტექნოლოგიები;

3. მნიშვნელოვან ფაქტორად იქცა ცოდნა, კომპეტენტურობა.

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

ეს არის ეპოქა, როცა კორპორაციები ნანევრდება მცირე ორგანიზაციებად, უფრო ზუსტად “მოლეკულებად” და ეს მოლეკულები როგორც დ. ტაპსკოტი ამბობს, - შეიძლება იყვნენ ადამიანთა გუნდები, ანდა უბრალოდ ლიდერები,² კორპორაციის ეს ცალკეული “მოლეკულები” მოქმედებებსა და ფასეულობების შექმნაში თავისუფალი არიან.

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

საქართველოს სინამდვილეში ასე წვრილ “მოლეკულებად” დაშლილი და მთელ მსოფლიოში მოფენილი კომპანიები არ გვაქვს, მაგრამ გვაქვს მცირე და საშუალო სიდიდის საწარმო-

1 Социология Основы общей теории, М., 2008, гл. 694.

2 Топскотт Д., Электронно-цифровое общество, М., 1999, гл. 82.

ებად დაშლილი კომპანიები, რომელთაც ეს “ქალიშვილი” და “შვილიშვილი” საწარმოები სხვადასხვა ქვეყნებში აქვთ გატანილი. ერთ-ერთი ასეთია სამშენებლო კომპანია “მედპროექტმენი“, რომელსაც უკრაინაში, აზერბაიჯანში და სომხეთში აქვს ასეთი საწარმოები და ქსელური მართვით მუშაობს. ასეთივეა გერმანელების მიერ თბილისში დაფუძნებული “პროკრედიტბანკი“, რომელიც თვითონ წარმოადგენს გერმანიის ბანკის “ქალიშვილ” ბანკს.

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

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

ცხრილში მოცემული გვაქვს ქსელური სტრუქტურის ლიდერის და ვერტიკალური იერარქიის მქონე კორპორაციის ხელმძღვანელის თვისებების შედარება. ასეთი შედარებები მრავალ ქართულ და არაქართულ სახელმძღვანელოებშიც არის მოცემული, მაგრამ იქ ავტოკრატიულ ხელმძღვანელს უდარდება არა ქსელური სტრუქტურის ლიდერი, არამედ ჩვეულებრივი ვერტიკალური იერარქიის მქონე ხაზობრივ - ფუნქციონალ-

ური სტრუქტურის ლიდერი. მათ შორის ის განსხვავებაა, რომ ეს უკანასკნელი არის ერთი და იგივე მართვის სტრუქტურის მენეჯერის და ლიდერის შედარება. ჩვენს მიერ მოტანილ შედარებაში კი ისინი მართვის სხვადასხვა სტრუქტურის წარმომადგენლები არიან.

ცხრილი 2

ლიდერობა იერარქიულ და ქსელურ მართვაში

ხელმძღვანელი იერარქიულ (ვერტიკალურ) მართვაში ¹	ლიდერი ქსელურ მართვაში ²
ინიშნება მუდმივად ან დროებით	თავის თავზე იღებს ხელმძღვანელობას
ღებულობს და იერარქიაში ინარჩუნებს თავის სტატუსს	უპირისპირდება ხელმძღვანელს გლობალურ დონეზე არსებულ კლიენტებთან ურთიერთობაში
იღწის ხაზობრივ-ფუნქციონალურ წესრიგისკენ კომპანიაში	იღწის გლობალურ დონეზე კლიენტების შედგენილობაში და მასთან ურთიერთობაში ცვლილებებისთვის
მოქმედებს კორპორაციაში წესების, რეგლამენტების და პროცედურების ჩარჩოში	მოქმედებს გლობალურ დონეზე მიღებული წესებით, პროცედურებით და რეგლამენტებით
გაურბის რისკებს	შთაგონებს კლიენტებს კომპრომისს
ამუშავებს და ადგენს კორპორაციაში მართვის წესრიგს, მოქმედებების ეტაპებს და პერსონალის მიერ მათი შესრულების ვადებს	ტრანზაქციურ ხარჯებში არსებული შეზღუდვების მხედველობაში მიღებით მიდის რისკზე
აქცენტს აკეთებს სტრატეგიის და ტაქტიკის მნიშვნელობაზე, სტრუქტურის სტაბილურობაზე	ამუშავებს კონცეფციებს და ჰიპოთეზებს, სამუშაო მეთოდებს და ახდენს გუნდთან ერთად მათ რეალიზაციას გლობალური მასშტაბით
მუშაობს დასახული მიზნით	თვითონ ისახავს გლობალურ მიზანს
დაგეგმილ საქმეებს აკეთებს სწორად რაზმავს პერსონალს სამუშაოდ	მხოლოდ სწორ საქმეებს აკეთებს
ინტერესდება შრომის მწარმოებლობის ზრდით	➤ აქცენტს აკეთებს მსოფლიო დონის ფუნდამენტალურ ფასეულობებზე, პრინციპებზე, თამაშის წესებზე; ➤ დაინტერესებულია კლიენტებთან ქსელური და ქსელთაშორისი ურთიერთობების ეფექტურობით; ➤ ახდენს თანამოაზრეებთან გუნდის შეკვრას გლობალური მასშტაბით.

მოცემულ ცხრილში იერარქიულ სტრუქტურაში მომუშავე ხელმძღვანელის თვისებები სხვადასხვა ნაშრომებიდან არის ამოკრეფილი, ქსელურ სტრუქტურაში მომუშავე ლიდერის თვისებები კი, ჩვენი კონცეპტუალური მოსაზრებებია, რასაც საფუძვლად უდევს სწორედ ამ ლიდერის მიერ ბიზნეს - პროცესების გლობალური ხედვა.

ქსელურ სტრუქტურაში მომუშავე ლიდერი, რომელსაც სწო-

რედ ამ ქსელის წყალობით მთელ მსოფლიოსთან აქვს კავშირი, ჩვენი აზრით, უნდა ამყარებდეს და აფართოებდეს, როგორც პროფესიულ, ისე პირად კავშირებს. ამ კონტაქტების ფორმები და თვით ლიდერის სახე ამ კონტაქტებში ქართული კომპანიების ლიდერებისთვის გლობალურ დონეზე ასე წარმოგვიდგენია (ცხრილი 3).

ცხრილი 3

ქსელურ სტრუქტურაში მომუშავე ლიდერის სარეკომენდაციო კონტაქტები და პიროვნული სახე¹

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

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

1 ჩვენი კონცეპტუალური მოსაზრებები.

დასკვნა

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, იკვეთება შემდეგი დასკვნები:

- ლიდერი სიახლის ინიციატორია და იგი შთააგონებს ორგანიზაციის კოლექტივს ამ სიახლის რეალიზაციის აუცილებლობას;

- შთაგონება მხოლოდ და მხოლოდ ლიდერისადმი კოლექტივის ნდობით ხორციელდება;

- ადამიანი თანამედროვე მენეჯმენტში უფრო და უფრო გადამწყვეტი ფაქტორი ხდება კომპანიაში;

- დღითიდღე აქტუალური ხდება მენეჯმენტის ახალი სტილი, რომელიც ლიდერობაზე ადამიანის შესაძლებლობების უკეთ გამოყენების უნარზეა დაფუძნებული;

- მენეჯერები იცვლებიან ლიდერებით თითქმის ყველა განვითარებულ ქვეყანაში და მისი საწყისი სიმპტომებიც გაჩნდა საქართველოში;

- გლობალიზაციის თანამედროვე პირობებში ბიზნეს პროცესის გამრავალფეროვნებამ და აგრესიულობაში გადასულმა კონკურენტულმა აქტივობამ მენეჯმენტი და ლიდერობა ერთმანეთს უფრო აშკარად დაუპირისპირა;

- შეიძლება ითქვას, მოხდა მენეჯმენტში თვითორგანიზების თვითნებური ფენომენის წინა პლანზე წამოწევა. ამის მაგალითია ქსელურ სტრუქტურებში და მათში თვითნებურად (უნებლიედ) წარმოქმნილი ურთიერთობები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ნორთჰაუზი პ., „ლიდერობა: თეორია და პრაქტიკა“, თბ., 2010;

2. ჟვანია ი., კიკნაძე გ., ლიდერი და ლიდერობა, თბ., 2009;

3. ქიტაშვილი ა., ლიდერობა და გუნდის მართვა, თბ., 2013;

4. ხარაძე ნ., ლიდერობა და ადამიანთა მართვის ხელოვნება, თბ., 2009;

5. Дафт Р. Л., Менеджмент, М., 2008;

6. Топскотт Д., Электронно-цифровое общество, М., 1999;

7. Филипп А., Виртуализация как возможный путь развития управления, ж. “Проблемы управления”, №5, 1990;
8. C.Arguris Personality and Organization.-New York: Harper & Row. 1957;
9. I.K. Adizes „Leading the leaders” 2004;
10. J. Kotter. Interview - <http://managementconsultingnews.com/interview-john-kotter>;
11. R. Tannenbaum and W. Schmidt “ How to Choose Lender – Ship Patter”, Harvard Business Review, May-June, 1973.

REFERENCES:

1. A. Fillip “Virtualization as a possible way of managing”, “Management difficulties”, №5, 1990;
2. A. Kitiashvili, “Leadership and Team Management”, Tbilisi, 2013;
3. C. Arguris Personality and Organization.-New York: Harper & Row. 1957;
4. D. Topskott “Electronic Digital Society”, 1999;
5. I. Jvania, I. Kiknadze “Leader and Leadership” Tbilisi, 2009;
6. I.K. Adizes „Leading the leaders” 2004;
7. J. Kotter. Interview - <http://managementconsultingnews.com/interview-john-kotter>;
8. L.R. Daft “Management”, 2008;
9. N. Kharadze, “Lidership and Art of People Management”, Tbilisi 2009;
10. Peter G. Northouse “Leadership: Theory and Practice”;
11. R.Tannenbaum and W.Schmidt “ How to Choose Lender – Ship Patter”, Harvard Business Review, May-June, 1973.

**THE NEW APPROACHES TO LEADERSHIP
AND ORGANIZATIONAL CULTURES IN THE CONDITION
OF GLOBALIZATION IN THE CONTEXT
OF NETWORK MANAGEMENT**

Nino Mkheidze,

PhD Student of Caucasus International
University, Tsiala Lomaia , PhD, Professor

RESUME

The paper sets out the role of a leader in business processes as well as the advantages and disadvantages of the network management.

We have also studied the features of a leader in hierarchical and network management. We are presenting some recommendation contacts and individual face of a leader working in the network structure in the form of a table.

Deepening globalization, the diverse business processes and competitive activities turned into the aggression that pose the serious tasks to the management.

In the success process of a company not only the human role and importance is changed but the management style alters as well. Managers, whose function mostly was planning and coordination of staff up to now, find it difficult to cope with the new tasks.

The new style of management is gradually becoming actual, which is based on leadership and better utilization of human skills. Managers are changed by leaders. This process has started everywhere, in every country throughout the world, and its initial symptoms appeared in Georgia as well.

KeyWords: Globalization, Leader, Management, Network Management, Network Structure, Linear Model.