



მენეჯერ-ლიდერის როლი ორგანიზაციის განვითარებასა და ფუნქციონირებაში

DOI:10.36962/ECS107/1-2/2025-75

ანი ტატიშვილი

საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი
a.tatishvili@seu.edu.ge

რეზიუმე

დღევანდელი რეალობიდან გამომდინარე, მსოფლიოში მიმდინარეობს მთელი რიგი ეკონომიკური რეფორმები; ტრანსფორმაცია განიცადა და შეიცვალა მიდგომა სხვადასხვა სფეროში, მათ შორის, მმართველობის სფეროშიც. ცვლილებებს ექვემდებარება არა მხოლოდ მენეჯერის ფსიქოლოგია, არამედ მენეჯმენტის სტილი და მეთოდები; მენეჯერები აფასებენ თავიანთ ადგილსა და როლს მენეჯმენტის სისტემაში. თანამედროვე მენეჯერებს ეკისრებათ ახალი მოთხოვნები. ინტენსიური კონკურენციისა და გლობალური ცვლილებების ეპოქაში, აშკარაა, რომ ორგანიზაციის არა მხოლოდ დღევანდელი, არამედ სამომავლო მდგომარეობა დიდწილად დამოკიდებულია მენეჯერის თვისებებზე, ცოდნასა და შესაძლებლობებზე, თანამშრომელთა ეფექტური მუშაობის ორგანიზების უნარზე და ზოგადად, უკეთესი შედეგების მიღწევის სურვილზე. ეჭვგარეშეა, რომ მენეჯერი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ორგანიზაციის განვითარებასა და ფუნქციონირებაში.

საკვანძო სიტყვები: მენეჯერ-ლიდერი; მენეჯმენტი; ეფექტური კომუნიკაცია;

ძირითადი ტექსტი

მიუხედავად იმისა, რომ მენეჯმენტი, როგორც დისციპლინა, 80 წელზე მეტია არსებობს, ამ სფეროს ექსპერტები და პრაქტიკოსები დღემდე დაობენ მის ზუსტ განმარტებაზე. მენეჯმენტი ინტერდისციპლინური საკითხია და თავისთავში აერთიანებს ისეთ დისციპლინებს როგორებიცაა: ფსიქოლოგია, სოციოლოგია, ანთროპოლოგია, ეკონომიკა და პოლიტიკური მეცნიერება.

ეკონომიკურმა და ტექნოლოგიურმა განვითარებამ, მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია ბიზნეს-ორგანიზაციების ზრდა-განვითარებაზე, ამ ფაქტმა კიდევ უფრო ცხადად დაანახა ორგანიზაციებს მენეჯმენტის საჭიროება. წლების განმავლობაში იცვლებოდა, როგორც მენეჯმენტის შესახებ წარმოდგენები, ასევე მენეჯმენტის პრაქტიკული სტილები და მიდგომები. მენეჯმენტის უპირველესი ფუნქცია არის რესურსების ერთად შეკავშირება და სწორად მართვა ორგანიზაციული მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად. თავისთავად, რესურსი შეიძლება იყოს, როგორც ადამიანური, ასევე ფინანსური, ტექნოლოგიური ან ბუნებრივი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მენეჯმენტი ეს არის აქტივობების მთელი კრებული, რომელიც რესურსების სწორად გამოყენებით ეფექტურად და ეფექტიანად აღწევს ორგანიზაციულ მიზნებსა და მისიას. მენეჯმენტი არის გუნდური ძალისხმევა, შესაბამისად, ის მოიცავს ისეთ საკითხებს, როგორებიცაა: მიზნების სწორად დასახვა, საქმიანობის ორგანიზება, გუნდის მოტივირება და გუნდის წევრების განვითარება. ერთ-ერთი ცნობილი განმარტების მიხედვით, რომელიც პიტერ დრუკერს ეკუთვნის: „მენეჯმენტი არის სხეულის ნაწილი, რომელიც შეიძლება აღვწეროთ და განვმარტოთ მხოლოდ მისი ფუნქციების მიხედვით“.

მენეჯმენტის განმარტების მსგავსად, ავტორები და ექსპერტები მის განსხვავებულ ფუნქციებს ავითარებენ. განვიხილოთ მენეჯმენტის ფუნქციების ექვსსაფეხურიანი მოდელი, რომელიც შედარებით თანამედროვე და დახვეწილია; აღნიშნული მოდელი მენეჯმენტის ფუნქციებში გა-

მოყოფს: დაგეგმვას, ორგანიზებას, პერსონალის დაკომპლექტება/მართვას, მიმართულების მიცემას, კოორდინირებასა და კონტროლს. დაგეგმვა არის მენეჯმენტის ერთ-ერთი ყველაზე ფუნდამენტური ფუნქცია, თუ მენეჯმენტი გულისხმობს იმას, რომ გუნდში მომუშავე ადამიანებმა უნდა შეინარჩუნონ ეფექტურობა, მაშინ მათ წინასწარ უნდა იცოდნენ რა საქმიანობაა შესასრულებელი, რა აქტივობებში უნდა ჩაერთონ და როდის უნდა შესრულდეს ეს საქმე. ორგანიზება მოიცავს ისეთი აქტივობების იდენტიფიცირებას, რომელის შესრულებაც აცილებელია ბიზნესის ამოცანებისა და მიზნების მისაღწევად. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ორგანიზება ეს არის ადამიანური, ფიზიკური თუ ფინანსური რესურსების ერთად თავმოყრა და გადანაწილება იმისათვის, რომ მიზნები ეფექტურად იქნეს მიღწეული; პერსონალის დაკომპლექტება და მისი მართვა/განვითარება მენეჯმენტის ძალიან ცოცხალი და განგრძობითი ფუნქციაა. მას შემდეგ, რაც ამოცანები არის განსაზღვრული, შექმნილია სტრატეგიები, პოლიტიკის დოკუმენტები, წესების ერთობლიობა, აქტივობები, დაჯგუფებულია და გადაქცეულია საქმიანობად, დგება შემდეგი ლოგიკური ნაბიჯი რაც საქმიანობისთვის შესაბამისი, სწორი კადრის აყვანას გულისხმობს, იქიდან გამომდინარე, რომ კომპანიების ეფექტურობას დიდ წილად განსაზღვრავს მასში დასაქმებული ადამიანები, მენეჯმენტის ეს ფუნქცია ძალიან მნიშვნელოვანი საფეხურია; პერსონალის დაკომპლექტება, ასევე, მოიცავს სხვადასხვა ფუნქციებს, როგორიცაა: ადამიანური რესურსის დაგეგმვა, შესაფერისი კადრის აყვანა, სამუშაო ადგილზე განთავსება, დანაწილებისა და კარიერული განვითარების გეგმების შექმნა, თანამშრომლების ტრენინგი და განვითარება. მიმართულების მიცემა/მართვა არის მენეჯმენტის ფუნქცია, რომელიც გულისხმობს ადამიანების მართვას იმგვარად, რომ მათ გამოავლინონ თავისი შესაძლებლობების მაქსიმუმი და მიაღწიონ დასახულ მიზნებს. მიმართულების მიცემა/მართვის სხვა ქვე ფუნქციებია: კომუნიკაცია, მოტივაცია და ლიდერობა. კოორდინირება გულისხმობს ორგანიზაციების ნაწილებს შორის ისეთი ურთიერთობის ჩამოყალიბებას, რომელიც მათ გაუმარტივებს საერთო მიზნის სწრაფად და ეფექტურად მიღწევას. კოორდინირების ქვე ფუნქციებია: პასხისმგებლობების ცხადი განმარტება, მიმართულების ერთიანობა, ეფექტური კომუნიკაცია და ეფექტური ლიდერობა. კონტროლი გულისხმობს, რომ მუდმივად უნდა კონტროლდებოდეს თუ რამდენად არის თანხვედრაში დეპარტამენტის, სამსახურისა თუ ინდივიდუალური შესრულება იმ მიზნებთან და ამოცანებთან, რომელიც დაისახა ორგანიზაციამ. მენეჯერმა სწრაფად უნდა აღმოაჩინოს ამ მიზნებიდან შესაძლო აცდენა და გაატაროს შესაბამისი ქმედებები მათ გამოსასწორებლად. კონტროლი ასევე მოიცავს შემდეგ ქვე ფუნქციებს: შესრულების შეფასება, მიზნებიდან აცდენის განსაზღვრა, მიზნებთან თანხვედრისთვის შესაბამისი ქმედებების განხორციელება.

მენეჯმენტი და ლიდერობა მართვის განსხვავებული სტილია, მოქმედების ორ სხვადასხვა და ურთიერთშემავსებელ სისტემას წარმოადგენს. მენეჯმენტი ყურადღებას უფრო მეტად ამახვილებს რესურსების დაგეგმვაზე, მის სწორ გადანაწილებასა და გამოყენებაზე, მიზნების დასახვაზე და მათი მიღწევისთვის საჭირო პროცედურებისა თუ სტანდარტების შექმნა დაცვაზე. მენეჯმენტი ასევე მოიცავს ქმედებების კოორდინირებას და სწორი გადანაწილების მიღებას. ამის საპირისპიროდ, ლიდერობა ცვლილებებთან გამკლავებაა. ერთ-ერთი მიზეზი იმისა, თუ რატომ გახდა ის ასეთი მნიშვნელოვანი უკანასკნელ წლებში, არის ის, რომ ბიზნესგარემო გახდა მეტად კონკურენტული და არასტაბილური - რასაც გუშინ აკეთებდნენ, ან იგივე საქმის 5%-ით უკეთ კეთება უკვე აღარ წარმოადგენს წარმატების ფორმულას. ამ ახალ გარემოში გადასარჩენად და ეფექტური კონკურენციის გასაწევად უფრო და უფრო გარდაუვალი ხდება საფუძვლიანი ცვლილებების განხორციელება. ლიდერები აქცენტს აკეთებენ გუნდის წევრების მოტივირებაზე, მათი ჩართულობის გაზრდასა და პასუხისმგებლობების თანაბრად გადანაწილებაზე. ლიდერობა ეს არის მაგალითის მიცემა და გუნდის წევრების შთაგონება, ის ასევე მოიცავს გამოცდილების გაზიარებას, გუნდის წევრებზე ზრუნვასა და მათ მუდმივ განვითარებას. მენეჯმენტს და ლიდერობას თავისი ფუნქცია და დამახასიათებელი აქტივობათა სისტემა აქვს, რთულ და ცვალებად ბიზნესგარემოში წარმატების მისაღწევად ორივე აუცილებელია. მართვის ამ ორი განსხვავებული სტი-

ლის გაერთიანება კი იდეალურ კომბინაციას იძლევა, რადგან ის მოიცავს მართვისთვის საჭირო ყველა მნიშვნელოვან კომპონენტს. სწორედ აქედან მომდინარეობს ტერმინი - მენეჯერ-ლიდერი, რომელიც თავის თავში აერთიანებს განსხვავებული სტილის ფუნქციებს და სწორედ ამითია ის უნიკალური და საინტერესო. საქმიანობის პროცესში, მენეჯერ-

ლიდერს განსხვავებული როლების შესრულება უწევს. ამ როლების ერთი ნაწილი უფრო მეტად დაკავშირებულია მენეჯმენტთან, ხოლო მეორე ნაწილი ლიდერობასთან. განვიხილოთ რომლებიც უფრო მეტად მენეჯმენტთან არის დაკავშირებული, ესენია: მენეჯერი, ფასილიტატორი, დამკვირვებელი და დამგეგმავი.

მენეჯერები განსაზღვრავენ პრობლემას და ეძებენ მისი გადაჭრის გზას, დაგეგმვისა და მიზნის განსაზღვრის უნარების გამოყენებით, ისინი ადელეგირებენ საქმიანობებს და გუნდის წევრებს ეხმარებიან შესასრულებელი საქმიანობის ჩარჩოს განსაზღვრაში.

ფასილიტატორები კონცენტრირებულნი არიან გუნდურ ძალისხმევაზე ისინი ავითარებენ გუნდურ მუშაობას და მუშაობენ ინტერპერსონალური კონფლიქტების დაძლევაზე. დამკვირვებლები - ყურადღებას ამახვილებენ აქტივობებსა და ურთიერ-თობებზე, ისინი აკვირდებიან თუ რამდენად თანხვედრაშია დასაქმებულების შესრულება მათივე მიზნებსა და ამოცანებთან. დამგეგმავები ორგანიზებას უწევენ შესასრულებელ საქმიანობას და პროფესიული ზედამხედველობის საშუალებით იგებენ თუ რამდენად შესრულდა დაგეგმილი საქმე. ახლა კი, განვიხილოთ მენეჯერ ლიდერის ის როლები რომლებიც უფრო ლიდერობასთან არის კავშირში, ესენია: ლიდერი, კონტრიბუტორი, ქოუჩი და ინოვატორი. ლიდერები განსაზღვრავენ თუ რა მიმართულებით უნდა განვითარდეს ორგანიზაცია და სტრატეგიული აზროვნების მეშვეობით დგამენ იმგვარ ნაბიჯებს, რომლებიც ორგანიზაციული წინსვლისთვისაა საჭირო. ისინი იყენებენ დარწმუნების უნარს იმისთვის, რომ კომპანიას დაანახონ საკუთარი ხედვები, ისინი ქმნიან ურთიერობის ჯაჭვს ორგანიზაციის შიგნით, რითიც ხელს უწყობენ მის განვითარებას.

კონტრიბუტორები კონცენტრირებულები არიან კონკრეტულ საქმიანობაზე და ამოტივირებენ სხვებს, რათა მიღწეულ იქნეს ორგანიზაციული პროდუქტიულობის მაქსიმუმი. ქოუჩები აწვითარებენ ადამიანებს ზრუნვით, ემპათიის გამოხატვით, მხარდაჭერით, გახსნილობითა და სამართლიანობით. ინოვატორები აქცენტს აკეთებენ სამუშაო გარემოს ცვლილებებზე, ისინი აიდეინტიფიცირებენ იმ თანამედროვე მიდგომებს, რომლებსაც დიდი გავლენა აქვს ორგანიზაციაზე და საბოლოოდ გეგმავენ და ახორციელებენ იმ ცვლილებებს, რომლებიც კომპანიის წარმატებისთვისაა აუცილებელი. **დასკვნა**

დღევანდელი რეალობიდან გამომდინარე, მსოფლიოში მიმდინარეობს მთელი რიგი ეკონომიკური რეფორმები; ტრადიციული მენეჯმენტით ორგანიზაციის მართვა გახდა ნაკლებად ეფექტური. საბოლოოდ, შეიძლება ითქვას, რომ ცვლილებებს ექვემდებარება არა მხოლოდ მენეჯერის ფსიქოლოგია, არამედ მენეჯმენტის სტილი და მეთოდები; განვიხილოთ ლიდერობისა და მენეჯმენტის მართვის სტილები და დავასკვნით, რომ ამ ორი განსხვავებული მართვის სტილის გაერთიანება იდეალურ კომბინაციას იძლევა.

REFERENCES:

1. John P. Kotter: HBR'S 10 Must Reads: Leadersh (Georgian edition Business literature", Tbilisi, 2018)
2. Robin. S & Langton. N, (2010). Organizational Behavior, Chapter 1, 3rd Canadian Edition
3. Kouzes, James. M and Posner. B (2007). The Leadership Challenge. San Francisco: Jossey-Bas
4. Kotelnikov. V (2004). Organizational Innovation, Managing Innovation
5. Applebaum, S.H., St-Pierre, N., Graves, W. (1998). "S strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity", Management Decision
6. https://www.modernj.ru/_files/ugd/b06fdc_2ecae38216804a3f8e808b0fb8089cf0.pdf?index=true

THE ROLE OF THE MANAGER-LEADER IN THE DEVELOPMENT AND OPERATION OF THE ORGANIZATION

Ana Tatishvili

Professor Georgian National University, GNU
a.tatishvili@seu.edu.ge

RESUME

Based on today's reality, a number of economic reforms are underway in the world; transformations have occurred and approaches have changed in various areas, including the field of governance. Not only the psychology of the manager, but also the style and methods of management are subject to changes; managers assess their place and role in the management system. Modern managers are faced with new requirements. In an era of intense competition and global changes, it is obvious that not only the current, but also the future state of the organization largely depends on the qualities, knowledge and abilities of the manager; the ability to organize the effective work of employees and, in general, the desire to achieve better results. There is no doubt that the manager plays an important role in the development and functioning of the organization.

Keywords: Manager-leader; management; effective communication.