

ლიდერობა თანამედროვე მენეჯმენტის სისტემაში

საერთო მენეჯმენტში დიდი ყურადღება ეთმობა ხელმძღვანელის პიროვნებას - მის მნიშვნელოვან თვისებებს პროფესიონალური თვალსაზრისით და როგორც „ადამიანი მმართველის“ უნარებსა და კომპეტენციებს.

მენეჯმენტი არის:

- მმართველის ორმხრივი მოქმედების პროცესი, მართვის ურთიერთობები;
- ორგანიზაციების მმართველი ადამიანები; მმართველობითი თანამდებობები;
- მართვის მეცნიერება, ცოდნის არეალი, ადამიანების და ორგანიზაციების მართვის გამოცდილება;
- მართვის ხელოვნება - ეს არის პიროვნული ხარისხისა და კომპეტენციების შეჯერება; მენეჯერების შრომის არსს დეტალურად აღწერენ გენრი მინცბერგის და ტახირა ბაზაროვას „მართვის როლური მოდელები“, რომლებიც წარმოადგენენ მენეჯერების მოღვაწეობას რიგი სოციალური როლებისა და მათი კონტექსტების სახით. მენეჯმენტის სისტემაში განსაკუთრებული ადგილი ლიდერობას უჭირავს.

მენეჯერი და ლიდერი - ეს აბსოლუტურად განსხვავებული ცნებებია: მენეჯერი - ეს არის თანამდებობა, ხოლო ლიდერი - ჯგუფის აღიარება. მენეჯერი არის სხვისი ნების შემსრულებელი, ლიდერი კი წარმოადგენს ინიციატორს და ინოვატორს. არსებობს კლასიკური ფრაზა: კარგი მენეჯერები სწორად ასრულებენ დავალებას, ხოლო ეფექტური ლიდერები კი განსაზღვრავენ, თუ რისი შესრულებაა საჭირო.

ო.ს. ვიხანსკისა და ა.ი. ნაუშოვს მენეჯერებსა და ლიდერებს შორის შედარებები და განსხვავებები ასე აქვთ გადმოცემული:

მენეჯერებისა და ლიდერების თავისებურებანი წარმოადგენს ჩვენი ინტერესის სფეროს, რომელიც გაცილებით ძნელია, ვიდრე ლიდერისათვის დამახასიათებელი პიროვნების რამდენიმე ნიშნის დადგენა, ან კიდევ ეფექტური ლიდერობის მოდელის კონსტრუირება. ლიდერის მართვის ობიექტს-ხალხი და ადამიანთა ჯგუფები წარმოადგენენ.

ლიდერი საკვანძო ფიგურას წარმოადგენს და სწორედ ლიდერთანაა ჯგუფის წევრების ურთიერთობა დაკავშირებული. იგი გარკვეუ-

ციალა ლომაია
სტუ-ს და კსუ-ს პროფესორი
ეკა ღარჩიაშვილი
მასწავლებელი, ავტორი
მართვის სპეციალისტი
ტექნიკურ სისტემებში

ლი აზრით განსაზღვრავს ჯგუფის წევრების ურთიერთდამოკიდებულებას. ლიდერთან კავშირის დარღვევის შემდეგ ჯგუფი იშლება.

ლიდერობა არის ის მექანიზმი, რომელიც თანაბრად მართავს ყველა უჯრედს (მიზნები, სტრუქტურები, დაჯილდოებები, დამხმარე მექანიზმები და ორმხრივი ურთიერთობები).

„ლიდერობა არის ხელოვნება ადამიანებისგან მიიღო იმაზე მეტი, ვიდრე, მათი აზრით, მათ შეუძლიათ მოგვცენ.“¹

მიზამშეწონილად მიგვაჩნია ალინიშნოს, რომ ლიდერობა არის ხელმძღვანელის წარმატებული ქცევა, რომელიც გამოიხატება ხელქვეითთა წახალისებასა და მათი ძალებისა და უნარების მობილიზებაში დასახული მიზნის მისაღწევად.

კვლევების საფუძველზე გამოიყო ლიდერობის რამდენიმე სტილი. ესენია: ავტორიტარული და დემოკრატი ლიდერი. ავტორიტარი ლიდერი ცდილობს ხელქვეითთა მოქცევას თავისი გავლენის ქვეშ, მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებისას სხვების მონაწილეობის მაქსიმალურ შესუსტებას, ან სულაც მათ ჩამოცილებას გულისხმობს, მკაცრად აკონტროლებს სამუშაოს შესრულებას. სუბიექტურად აფასებს შედეგებს. ასეთ ლიდერს პიროვნულად ახასიათებს აგრესიულობა, მაღალი თვითშეფასებისა და პრეტენზიის დონე, სწრაფვა სტერეოტიპთა მიდევნებისკენ, სუსტი რეფლექსია და ა.შ.

დემოკრატი ლიდერი ორიენტირებულია ხელქვეითთა აზრის მოსმენასა და გათვალისწინებაზე. გადაწყვეტილების მიღებისას მათ აქტიურ მონაწილეობასა და ინიციატივაზე, სამუშაოს შესრულებისას მომთმენია განსხვავებული და შემოქმედებითი მიდგომის მიმართ და სხვა.

¹ “Бритиш Аэроспейс” კომპანიის პრეზიდენტი.

ადმინისტრატორი

ავალებს

მუშაობს სხვისი მიზნებით

მოქმედების საფუძველი - გეგმა

ეყრდნობა სისტემას

გამოიყენებს შემთხვევებს

აკონტროლებს

მხარს უჭერს მოძრაობას

პროფესიონალი

ღებულობს გადაწყვეტილებებს

საქმეს აკეთებს სწორად

პატივს ვცემ

ინოვატორი

შთააგონებს

მუშაობს თავისი მიზნებით

საფუძველი - პერპექტივების

დანახვა

ეყრდნობა ხალხს

გამოიყენებს ემოციებს

ამოწმებს

მოძრაობას აძლევს იმპულსს

ენტუზიასტი

გადაწყვეტილებას აქცევს რეალობად

აკეთებს სწორ საქმეს

ვალდებულებ

ლიდერი არის ხელმძღვანელი, რომელიც პასუხისმგებელია ხელქვეითების მოტივაციასა და აქტივაციაზე, ანუ იმაზე, რომ თანამშრომლები ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე, მოქმედებდნენ მიზნების მისაღწევად. ლიდერი პასუხს აგებს თანამშრომელთა შეკრებასა და მომზადებაზე, მათ რეალურ მოდერნიზაციაზე, აკონტროლებს თანამშრომლების ფუნქციების შესრულებას. ფაქტურად ეს როლი ითვს მართვის ყველა მოქმედებას ხელქვეითების მონაწილეობით.

ლიდერობა არის ინოვაცია. ლიდერის სტატუსი და ბაზრის განსაკუთრებული მდგომარეობა აიძულებს მას გზებისა და ამ სფეროში აქამდე გამოუყენებელი მოქმედების საშუალებების ძიებას. ლიდერის საქმიანობა მიმდინარეობს გარკვეული რისკის პირობებში. მუდმივი ბალანსირება დიდი მოგებებისა და ზარალის ზღვარზე აუცილებელია. ასევე მიზანშეწონილია ფორმალური და არაფორმალური მართვის ბალანსირება.

ფროიდის აზრით, ლიდერი ყველა იმ თვისებითა და უნარით არის დაჯილდოებული, რომელამდეც ვერ მალდებიან მისი ჯგუფის წევრები. ლიდერობაზე ბევრი თეორიაა ცნობილი. ყველაზე დიდი პოპულარობა მოიპოვა ოთხმა სიტუ-

აციურმა თეორიამ: ფიდლერის მოდელი, ლიდერისა და ხელქვეითის შორის გაცვლის თეორია, თეორია (გზა-მიზანი) და ლიდერის მიერ გადაწყვეტილების მიღების თეორია.

ფიდლერის მოდელის თანახმად ჯგუფის ეფექტურობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შეესაბამება ლიდერისა და ხელქვეითების ურთიერთობის სტილი მისი კონტროლისა და ამ ჯგუფზე ზეგავლენის ხარისხს. ფიდლერი ვარაუდობდა, რომ ლიდერობის საბაზო სტილი წარმოადგენს ადამიანის, როგორც ლიდერის წარმატების საკვანძო ფაქტორს. ამიტომაც მან კვლევა დაიწყო სწორედ საბაზო სტილის ძიებით. ამ მიზნით მან დაამუშავა ყველაზე უკეთესი მუშაკის ანკეტა LPH, რომლის მიზანსაც წარმოადგენდა ლიდერის სტილის (ამოცანაზე ორიენტირებული ან თანამშრომელზე ორიენტირებული) გამოკვლევა. ფიდლერი მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ ლიდერობის სტილი ადამიანში მკაცრად არის განსაზღვრული, რაც იმას ნიშნავს, რომ ლიდერი ორიენტირებულია ან ადამიანურ ურთიერთობებზე, ან კიდევ ამოცანების გადაჭრაზე. ეს ნიშნავს, რომ თუ რაღაც სიტუაცია მოითხოვს ამოცანაზე ორიენტირებულ ლიდერს, ხოლო ლიდერის როლის შემსრულებელი ადამიანურ ურთიერთობებზეა ორიენტირებ-

სიალა ღომაია, ეკა ღარჩიაშვილი

ული, აუცილებელია ან სიტუაციის შეცვლა, ან კიდევ ლიდერის შეცვლა. თუ ლიდერის საბაზო სტილი გარკვეულია, აუცილებელია დავრწმუნდეთ, რომ ლიდერი შეესაბამება არსებულ სიტუაციას. ფილდერმა გამოყო სამი სიტუაციური ფაქტორი:

1. ლიდერსა და ხელქვეითს შორის ურთიერთობა, ნდობა, პატივისცემა, დარწმუნებულობა და მათი ხარისხი ლიდერის მიმართ;

2. ამოცანების სტრუქტურირება;

3. თანამდებობრივი უფლება-მოსილებანი.

ლიდერსა და ხელქვეითს შორის გაცვლის თეორია (Leader-Member-Exchange).

არსებობს რამდენიმე თეორიული კონსტრუქცია, რომელიც ლიდერობას აღწერს როგორც მოვლენას.

თანენბაუმი და შმიდტი ლიდერობას განიხილავენ როგორც ხელმძღვანელობის სტილების ერთობლიობას ავტორიტარულიდან დემოკრატიულამდე. ამ ერთობლიობის თითოეული წერტილი ხასიათდება მიმდევრების თავისუფალი მოქმედებების განსაზღვრული ურთიერთქმედებით და ლიდერის მიერ ძალაუფლების გამოყენებით. შესაბამისად, ისინი გამოყოფენ ლიდერის ქცევის შვიდ ძირითად ტიპს:

➤ ლიდერი იღებს გადაწყვეტილებას და აცხადებს მასზე;

➤ ლიდერი „ყიდის“ გადაწყვეტილებას;

➤ ლიდერი წამოსწევს იდეებს და ინიცირებს საკითხებს;

➤ ლიდერი წარმოადგენს წინასწარ გადაწყვეტილებას, რომელიც შეიძლება შეიცვალოს;

➤ ლიდერი წარმოადგენს პრობლემებს, ისმენს წინადადებებს და იღებს გადაწყვეტილებებს;

➤ ლიდერი ადგენს ჩარჩოებს და გადაწყვეტილების მიღებას სთხოვს ჯგუფს;

➤ ლიდერი მიმდევრებს აძლევს უფლებას იმოქმედონ ხელმძღვანელის მიერ განსაზღვრულ ჩარჩოებში.

რობერტ ბლეიკი და ჯეინ მოუტონი ლიდერობას სთვლიან მართვის სტილად, რომელიც განისაზღვრება ორი ფაქტორით: ხალხის ინტერესების ხარისხის გათვალისწინებით და წარმოების ინტერესების ხარისხის გათვალისწინებით. ამ ორგანზომილებიან მატრიცაში ისინი გამოყოფენ ლიდერობის 5 საბაზო ტიპს:

• **(1.1) მწირი მართვა** . წარმოების აუცილებელი შედეგების მისაღწევად საკმარისია მინიმალური ძალისხმევა ორგანიზაციის წევრობის შესანარჩუნებლად;

• **(9.1) ხელისუფლება - დაქვემდებარება**. წარმოების მუშათა პირობების ეფექტურობა, სადაც ადამიანური ასპექტები მინიმალურ

ხალხის ინტერესების ხარისხის გათვალისწინებით	9.1								9.9
					5.5				
	1.1								1.9
	წარმოების ინტერესების ხარისხის გათვალისწინებით								

მენეჯმენტი და მარკეტინგი

ხარისხშია წარმოდგენილი.

• **(1.9) ქალაქკარე კლუბის სტილში მართვა.** ორგანიზაციაში ადამიანთა მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად სკურპულოზურ ყურადღებას მივყავართ კომფორტული და მეგობრული ატმოსფეროსა და სამუშაო რიტმის შექმნისაკენ;

• **(5.5) ორგანიზაციული მართვა.** წარმოების საჭირო შედეგების ბალანსირების გზით შეიძლება ორგანიზაციის კარგი მართვის მიღწევა და ადამიანების მორალური განწყობის დამაკმაყოფილებელ დონეზე შენარჩუნება.

• **(9.9) ჯგუფური მართვა.** წარმოების წარმატებები განპირობებულია ადამიანების მიერ თავისი სამუშაოსადმი ერთგულებით, საერთო ორგანიზაციული მიზნებისაკენ სწრაფვის ორმხრივ დამოკიდებულებას, პატივისცემისა და ნდობის საფუძველზე, მივყავართ ორმხრივი ურთიერთობების შექმნამდე.

მსგავსი შეხედულებებია წარმოდგენილი ხერსი-ბლანშარის მოდელში. აქ გაზომვების საფუძველზე აღებულია ლიდერის ქცევის ორიენტაცია: ურთიერთდამოკიდებულებებზე და სამუშაოზე (ცხრილი). ამგვარად, მოდელში გამოყოფილია ლიდერობის ოთხი ძირითადი ტიპი:

• **S1** - არ აქვთ უნარი და არ უნდათ სამუშაოს შესრულება ან არ არიან თავის თავში დარწმუნებული;

• **S2** - არ აქვთ უნარი, მაგრამ უნდათ ან დარწმუნებული არიან თავის თავში;

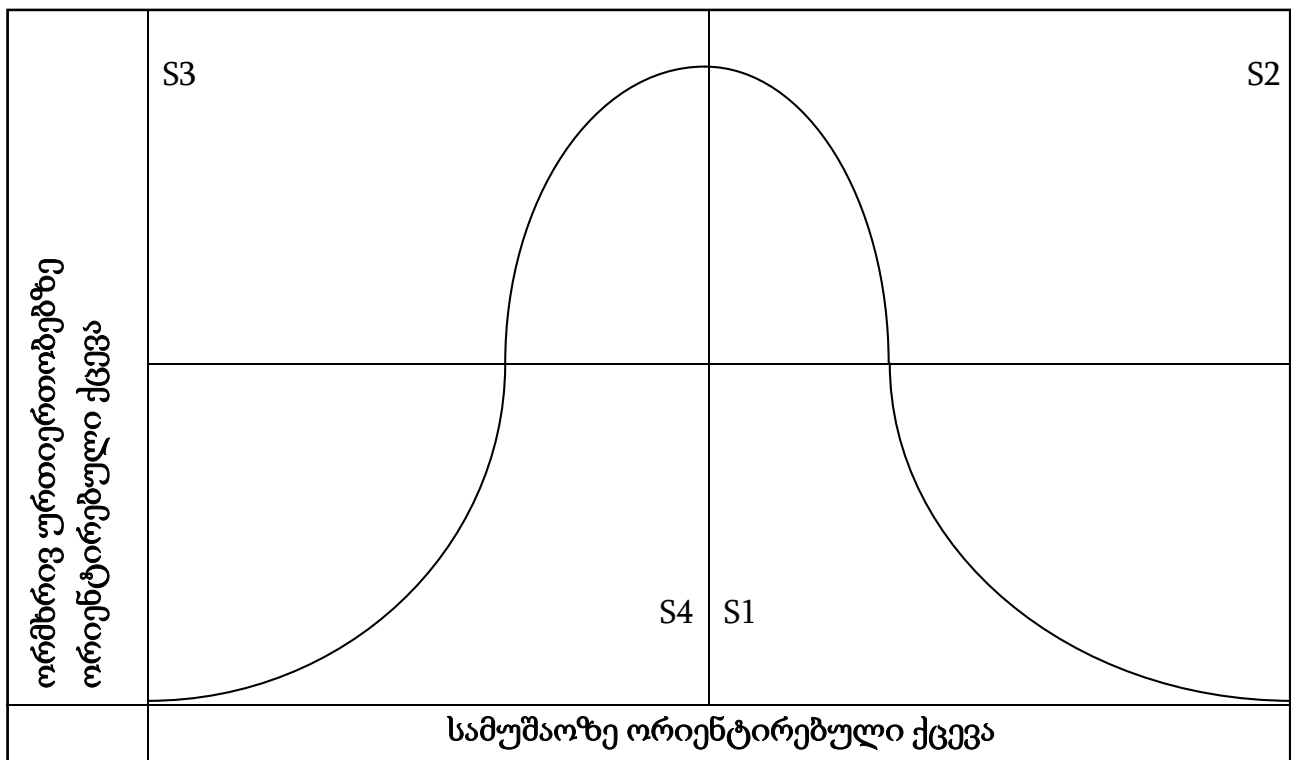
• **S3** - აქვთ უნარი, მაგრამ არ უნდათ ან არ არიან თავის თავში დარწმუნებული;

• **S4** - აქვთ უნარი და უნდათ ან დარწმუნებული არიან თავის თავში.

პირველ ორ შემთხვევაში, მოდელის ავტორების აზრით, მოქმედება მიმართული უნდა იყოს ლიდერის მიერ, მომდევნო ორ შემთხვევაში - დარეგულირება თვითონ მიმდევრების მიერ.

ვაისბორდი თვლის, რომ ლიდერობის მთავარი დილემა - როგორ ვაძულოთ სხვები გაინაწილონ რისკი. ისინი არ წაველენ ამაზე, თუ ფიქრობენ, რომ ლიდერს აქვს დანახვის უკმარისობა, რამდენადაც ნორმატიულ ქცევას აქვს მაღლიდან ქვევით გაძლიერების ტენდენცია და ცოტა თუ წავა რისკზე მანამდე, სანამ გააკეთებს ამას ხელმძღვანელი. ამიტომ ლიდერობა მოითხოვს, ქცევის სიახლეების პარალელურად, გარემოს გაგებასა და მიზანზე ფოკუსირებას, განსაკუთრებით მაშინ, როცა გაჩნდება განგაშის სიგნალი. საჭიროა თავისი ფორმალური როლის გაგების შესაძლებლობა თვითონ ლიდერების მიერ და ხარისხი, რომელშიც ეს პოულობს ასახვას მექანიზმებში, მოწოდებულს ფორმალური და არაფორმალური სისტემის ბალანსის მხარდასაჭერად.

ლიდერის უმთავრეს ამოცანას წარმოად-



სურათი. ხერსი-ბლანშარის ლიდერობის მოდელი

გენს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის რეალიზება - დამოუკიდებლად, მიმდევრების დახმარებით ან დელეგირების გზით.

გადაწყვეტილება - ეს არის ალტერნატივების შერჩევა.

ადმინისტრაციული (ორგანიზაციული) გადაწყვეტილება - ეს არის არჩევანი, რომელიც უნდა გააკეთოს ხელმძღვანელმა, რომ შეასრულოს ვალდებულებები, გათვალისწინებული დაკავებული თანამდებობით.

ლიდერული გადაწყვეტილება - ეს არის ალტერნატიული არჩევანი, კონიუგირებული შედეგებზე პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღებით, მათ შორის ჯგუფის წევრებისთვისაც.

განასხვავებენ გადაწყვეტილების ორ კატეგორიას:

1. დაპროგრამებული გადაწყვეტილება - პროცედურა მუშავდება ერთხელ და მეორდება ყოველი მსგავსი სიტუაციის წარმოშობისას. ხელმძღვანელის პირადი ინიციატივა დაბალია, ხანდახან კი საერთოდ გამორიცხულია;

2. დაუპროგრამირებული გადაწყვეტილება - ასეთი გადაწყვეტილებისთვის შეუძლებელია ერთი სტანდარტული პროცედურის დამუშავება - საჭიროა ლიდერი, რომელიც თავის თავზე აიღებს საკუთარი ინიციატივის რეალიზებას.

უმარტივესი **რაციონალური მოდელი გადაწყვეტილების მიღებისა** წარმოადგენს ოთხბიჯიან პროცესს:

- პრობლემების გამოვლენა (დიაგნოსტიკა, გაცნობიერება, აქტუალურობა, რელევანტური ინფორმაციის ქონა და სხვა);

- პრობლემების ფორმალიზება (ფორმულირება, მიზეზებისა და შედეგების დადგენა);

- ალტერნატივის ძებნა (პრობლემების გადაწყვეტის შესაძლო ვარიანტები);

- საუკეთესო ალტერნატივის შერჩევა.

საიმონი და მარჩი, აკრიტიკებენ რა რაციონალურ მოდელს, მიუთითებდნენ იმაზე, რომ ისინი ყოველთვის არ ითვალისწინებენ კოგნიტურ, პოლიტიკურ და ორგანიზაციულ ფაქტორებს.

ისინი თვითონ გვთავაზობდნენ გადაწყვეტილებ-

ის მიღების პროცესის როგორც სამი კომპლექსური ფაზის განხილვას თანმიმდევრობით:

- **სადაზვერვო ფაზა** - პრობლემების გამოვლენა და გადაწყვეტილების მიღების აქტუალობა;

- **საპროექტო ფაზა** - პრობლემების გადაწყვეტის ვარიანტების ფორმულირება საკუთარი გამოცდილების მაგალითზე;

- **შერჩევის ფაზა** (საკუთარი პროექტირებიდან ერთი, რომელიც გვგონია მეტნაკლებად წარმატებული).

ჰენრი მინცბერგი ასევე არასრულყოფილად მიიჩნევს რაციონალურ მოდელს და ყურადღებას ამახვილებს იმაზე, რომ ისინი გადაწყვეტილების მიღების ყოველნაირ პროცესს შეცდომით თვლიან, დროში ფორმალიზებულად და ლოკალიზებულად. არასწორია, მინცბერგის აზრით, პოზიცია იმაზე, რომ გადაწყვეტილება ყოველთვის წინ უსწრებს მოქმედებას. მკვლევარი გვთავაზობს დესკრიპტიულ მიდგომას, რომელშიც ის გამოყოფს სამ პარალელურად არსებულ გადაწყვეტილებების გამომუშავების სქემას:

- **სქემა „პირველ რიგში ვფიქრობ“**: პრობლემის განსაზღვრა - დიაგნოზირება - პროექტირება - გადაწყვეტილება (შერჩევა);

- **სქემა „პირველ რიგში ვხედავ“** : - მომზადება - ინკუბაცია - ჭეშმარიტი განმანათლებლობა;

- **სქემა „პირველ რიგში ვაკეთებ“** : - მოქმედება - არჩევანი - ფიქსაცია.

ქვემოთ წარმოდგენილია სამი მოდელის შედარება:

მ. გუდსმა შემოგვთავაზა გადაწყვეტილების მიღების ოთხეტაპიანი სქემა:

➤ **საკითხების ეტაპი**

- „რატომ?“, „რისთვის?“

- დაკვირვება, რეფლექსია

- ღია საკითხები

- სწორი რაღაცეების კეთება გვ. 319

- პრობლემების განხილვა

- ალტერნატივის კრიტიკის გარეშე გენერირება

პირველ რიგში ვფიქრობ	პირველ რიგში ვხედავ	პირველ რიგში ვაკეთებ
მეცნიერება	ხელოვნება	ხელობა
დაგეგმარება	ხედვა	საწარმო
ვერბალური	ვიზუალური	კუნთი
ფაქტები	იდებები	გამოცდილება
მოსალოდნელი stopper	შეიძლება დაკარგვა	შეიძლება ჩადირვა
დედუქცია	ინდუქცია	იტერაცია

➤ ანალიზის ეტაპი

- „რა?“
- „რადაცემების სწორად კეთება“
- ფაქტიური ინფორმაციის შეგროვება
- ექსპერტებისადმი მიმართვა
- ლოგიკური ანალიზისა და სხვადასხვა

თეორიების გამოყენება

➤ პრაქტიკის ეტაპი

- კლასიკური მენეჯმენტი
- პრობლემების გადაწყვეტა - გადაწყვეტილებების მიღება

- გაურკვევლობის აღმოფხვრა

• ექსპერიმენტულობა, ანგარიშები, თეორიის ცხოვრებასთან დაკავშირება

➤ მოქმედების ეტაპი

- რესურსების გამოყოფა
- ადამიანების შთაგონება და მოტივაცია
- დროის მართვა

გადაწყვეტილების მიღების დეტალურად შემუშავებული ხარისხიან-ნორმატიული მოდელი შემუშავდა ვრუმმა და იიტონმა 1973 წელს. ამ მოდელის მთავარ ელემენტებს წარმოადგენს:

➤ **ხუთი სტილი** გადაწყვეტილების მიღებისა, რომლებიც შეუძლია გამოიყენოს ხელმძღვანელმა, დაყოფილი კრიტერიუმებად თანამშრომლების პროცესში მისაზიდად.

✓ AI - მე თვითონ ვღებულობ გადაწყვეტილებას, ვიყენებ რა იმ მომენტისთვის ჩემს ხელთ არსებულ ინფორმაციას;

✓ AII - მე ვღებულობ აუცილებელ ინფორმაციას ჩემი ხელქვეითებისაგან, ამასთან შემოიძლია ვუთხრა, და შემოიძლია არც ვუთხრა მათ, რაში მდგომარეობს პრობლემა.

✓ CI - მე პრობლემას ვაცნობ ინდივიდუალურად იმ ხელქვეითებს, რომლებსაც ეს ეხებათ, ვისმენ მათ იდეა წინადადებებს, მაგრამ არ ვაგროვებ მათ ერთ ჯგუფად. შემდეგ ვღებულობ გადაწყვეტილებას, რომელიც შეიძლება აისახოს, და შეიძლება არც აისახოს ხელქვეითების გაგვინახზე.

✓ CII - მე პრობლემას ვაცნობ ხელქვეითთა ჯგუფს. განხილვის ყველა მონაწილე ისმენს იდეებს და წინადადებებს, შემდეგ ჩვენ ერთად ვღებულობთ გადაწყვეტილებებს, რომელიც შეიძლება აისახოს, და შეიძლება არც აისახოს, ყველა გამოთქმული წინადადება.

✓ GII - მე პრობლემას ვაცნობ ხელქვეითთა ჯგუფს. ჩვენ ერთად ვპოულობთ და ვაფასებთ ალტერნატივებს და ვცდილობთ მივაღწიოთ შეთანხმებას ოპტიმალურ არჩევანთან დაკავშირებით. მე მზად ვარ მივიღო და რეალიზება მოვახდინო ნებისმიერი გადაწყვეტილებისა, რომელსაც ჯგუფი მიზანმიმართულად მოიპოვებს.

➤ **შეიძლება კრიტერიუმები**, რომელიც ფორმულირებულია ალტერნატიული საკითხების სახით, რომელზე პასუხებიც ხელმძღვანელს აძლევს უფლებას სწორად შეაფასოს სიტუაციები და აირჩიოს ოპტიმალური სტილი.

✓ არის თუ არა მოთხოვნა გადაწყვეტილების ხარისხზე?

✓ ვფლობ კი ყველა ინფორმაციას გადაწყვეტილების მისაღებად?

✓ პრობლემებს გარკვეული სტრუქტურა აქვს?

✓ გადაწყვეტილების რეალიზაციისთვის არის საჭირო თანამშრომლების თანხმობა?

✓ თუ გადაწყვეტილებას მივიღებ თვითნებურად, მიიღებენ კია მას თანამშრომლები?

✓ თანახმა არიან თანამშრომლები თქვენს მიზნებზე?

✓ გაიზრდება კონფლიქტი თანამშრომლებს შორის გადაწყვეტილების მიზეზით?

➤ **გადაწყვეტილებების ხე**, გადაწყვეტილების ოპტიმალური სტილის არჩევის პროცესი.

დასასრულ, მინდა მოვიყვანო კენა ბლანშარის სიტყვები, რომ კარგი ლიდერი საერთო ამოცანის გადაწყვეტისას იზიდავს რიგით თანამშრომლებს, ეხმარება მათ შინაგანი ენერგიისგან განთავისუფლებაში, ხელს უწყობს გრძნობების გამოვლენაში, რომ ისინიც კომპანიის თანამფლობელები არიან. მათ დაინტერესებას სამუშაოთი, პასუხისმგებლობის გრძნობას და თავისი სამუშაოთი სიამაყეს აქვს გადაწყვეტი მნიშვნელობა მოცემულ ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობაში თანამედროვე ბიზნესის სამყაროში როგორც ახლა, ისე მომავალში.

დღეს ადამიანები ბევრს საუბრობენ გუნდის შენებაზე, გუნდურ მუშაობაზე, მაგრამ ცოტამ თუ იცის გუნდური მუშაობის არსი. ანუ როგორ შეიქმნას გუნდური მუშაობისა და ურთიერთობის გამოცდილება, როგორ მოხდეს გუნდის განვითარება და მისი ეფექტიანობის ზრდა. „ადამიანებმა ერთად უნდა იმუშაონ და ეს მუშაობა ნებაყოფლობითია. იგი იმ ლიგიკის შესატყვისია, რომელიც სიტუაციიდან და დავალების მოთხოვნებიდან მომდინარეობს“²

გუნდურობაზე ორიენტირებულ გარემოში ადამიანები ერთიან შედეგებზე ზრუნავენ. კარგია, თუ ორგანიზაცია მუდმივად ახდენს გუნდის მხარდაჭერის დემონსტრირებას ადამიანური, დროისა და ფინანსური რესურსების თვალსაზრისით.

არსებობს მთელი რიგი ფაქტორები, რომელიც ხელს უწყობს გუნდურობას ორგანიზაციაში, გუნდის შექმნასა და მის განვითარებას. მნიშვნელოვანია კონტექსტი, გუნდის წევრებს

² Peter Drucker, The Effective Executive, 2006.

ესმოდეთ, რომ მათი გუნდში ყოფნა შემთხვევითი არ არის, მას კონკრეტული მიზეზი გააჩნია, რომ ესმოდეს რამდენად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის და როგორ ეხმარება გუნდურობა მიზნების მიღწევაში. გუნდის წევრებმა უნდა იცოდნენ თუ როგორ ერგება მათი მუშაობა ორგანიზაციულ მიზნებს, პრინციპებს, ხედვას და ფასეულობებს, ე.ი. კონტექსტს. ასევე მნიშვნელოვანია გუნდის მისია იღებდნენ საკუთარ თავზე გუნდის მისიის განხორციელებისა და მოსალოდნელი შედეგების მიღწევის ვალდებულებას. გუნდის წევრისთვის მთავარია ხედავდეს, რომ მათი სამსახური ფასეულია, როგორც ორგანიზაციისთვის, ასევე მისი კარიერისთვის.

გუნდის წევრები უნდა გრძნობდნენ, რომ გუნდში შესაფერისი, საჭირო ადამიანები მონაწილეობენ. მათი კომპეტენცია პასუხობს ორგანიზაციის ამოცანებსა თუ გამოწვევებს. გუნდს აუცილებლად მინიჭებული უნდა ჰქონდეს მისთვის განკუთვნილი სივრცე და სფერო, რომელზეც იგი არის პასუხისმგებელი. მას უნდა ჰქონდეს ჩამოყალიბებული მიზნები, მოსალოდნელი შედეგები და აუცილებელი კონტრიბუცია, თუ როგორ გაზომავს მუშაობის შედეგებსა და დანახარჯებს. ძალზე მნიშვნელოვანია გუნდს გააჩნდეს საკმარისი უფლებები და თავისუფლება, რათა გრძნობდეს საკუთარ პასუხისმგებლობასა და მოვალეობებს.

გუნდის წევრებს შეთანხმებული უნდა ჰქონდეთ რას ნიშნავს ჯგუფის განვითარების დინამიკა, რათა გაბედულად და ეფექტიანად წარმართონ ურთიერთდამოკიდებულება თვითოეულ ეტაპზე. გუნდის წევრებმა კარგად უნდა იცოდნენ ლიდერების პასუხისმგებლობა. გუნდისათვის მნიშვნელოვანია კომუნიკაცია, კრეატიულობა, ინოვაცია. ორგანიზაცია დაინტერესებულია ცვლილებებით, კრეატიული აზროვნებითა და იდეებით. გუნდის წევრები პასუხისმგებლობას

გრძნობენ გუნდის მიღწევებთან დაკავშირებით. თანამედროვე მენეჯმენტში ორგანიზაცია აღიარებს გუნდურობაზე დაფუძნებულ თანამშრომლობით ორგანიზაციულ კულტურას, იმ ტრადიციული იერარქიული კულტურის ნაცვლად, რომელიც საკმაოდ გავრცელებულია.

დავსვათ კითხვა: როგორია ლიდერის როლი გუნდურ მუშაობაში? ჩვენის აზრით, უნდა გვაინტერესებდეს, თუ რას წარმოადგენს ლიდერი გუნდში. ლიდერისათვის დამახასიათებელი უნდა იყოს ზემოქმედების უნარი, კომპეტენტურობა, ავტორიტეტი და ა.შ. ლიდერობა პრივილეგია არ არის. იგი სიტუაციურია და ფორმირდება დროის გარკვეული მომენტისათვის, სამუშაოს ლოგიკიდან და მისი რეალიზების კონკრეტული ეტაპიდან გამომდინარე. ლიდერობა პროცესია, რომლის საშუალებითაც ჯგუფის წევრები ახდენენ ჯგუფის მოტივირებას და წინ მიუძღვიან მას. გამომდინარე ზემოთ აღნიშნულიდან, შეგვიძლია დავასკვნათ:

1. გუნდმა უნდა განსაზღვროს ლიდერის უფლებამოსილება და აუცილებელი პროცედურები;
2. ლიდერი-მენეჯერი მთელ რიგ სიტუაციებში ვალდებულია მიიღოს გადაწყვეტილება, მაგრამ არის შემთხვევები, როდესაც გადაწყვეტილებებს გუნდი ერთობლივად იღებს;
3. საკითხების გუნდური განხილვა აუცილებელია თუნდაც მაშინ, როდესაც საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებს ლიდერი;
4. გუნდი და გუნდური მუშაობა მაშინ არის წარმატებული, როდესაც გუნდის წევრებს შორის არსებობს სისტემატური ურთიერთობა;
5. გუნდურად მუშაობისას თითოეულ ადამიანს თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები აქვს, რადგან მათ აქვთ განსხვავებული ცოდნა, გამოცდილება, უნარჩვევები და თავისებურებები, რაც მნიშვნელოვანია საბოლოო შედეგის ეფექტიანობისათვის.

LEADERSHIP IN SYSTEM OF MODERN MANAGEMENT

TSIALA LOMAIA, EKA DARCHIASHVILI

In the article authors write about team work as an important organizational approach and actual issue for effective managerial work. They underline urgency of the topic for today's difficult and complex situations challenging the organizational life.

The article is focused on the leader's specific performance in the team work.

Leadership and team work are stated as the core tools for effective management and accomplishment organizational goals, reaching planned results.

Authors define the essence of team and leadership and introduce the influential factors for effective team building processes.

The authors aim is to introduce the specifics of team work and leadership to the managers and people who work in business field.