

ხელმძღვანელობის სტილი შრომითი პერსონალის ეფექტური მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პირობა

საზოგადოების განვითარების ყოველ კონკრეტულ, ისტორიულ საფეხურზე ადამიანებს არსებობა და მოღვაწეობა უხდებოდათ ერთად, ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირში. ისინი ყალიბდებიან გარკვეულ ჯგუფებად, შრომით პერსონალად, ქმნიან ამა თუ იმ მასშტაბის გაერთიანებებს. ადამიანთა ამ გაერთიანების უმაღლესი ფორმაა საზოგადოება, შუალედური ფორმა-შრომითი (საწარმოო) პერსონალი, ხოლო საწყისი ფორმა კი ერთეული პიროვნება.

პერსონალი და, მით უმეტეს შრომითი პერსონალი, ცალკეული ადამიანების გაერთიანებით იქმნება. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ შრომითი პერსონალი მარტო ადამიანთა თავმოყრით, მხოლოდ მათი შეჯგუფებით არ იქმნება, რადგანაც ადამიანთა ნებისმიერი გაერთიანება საწარმოო პერსონალს არ შეადგენს. ადამიანთა გაერთიანება შეიძლება დროებითი ან შემთხვევითი იყოს (ავტობუსში, მატარებელში, თვითმფრინავში მგზავრობისას; კინოში, თეატრში და სხვა სანახაობებზე დასწრებისას). მაშასადამე, ადამიანთა ყოველგვარი ერთობა, მათი კრებადობა, თუნდაც იგი გარკვეულ საფუძველს ემყარებოდეს, პერსონალს არ გვაძლევს. ზემოთქმულიდან გამომდინარეობს, რომ განსაზღვრულ საფუძველზე ადამიანთა გაერთიანება საწარმოო პერსონალის ერთ-ერთი აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარისი ნიშანია.

საწარმოო პერსონალის თითოეული წევრის მოქმედება მჭიდროდ არის დაკავშირებული ყველა დანარჩენის მოქმედებასთან და პირიქით. ასეთი ერთობის მიღწევა მხოლოდ მაშინ არის შესაძლებელი, როდესაც მათ საერთო საქმიანობა, საერთო მიზნები, ამოცანები და ინტერესები ამოძრავებთ. ეს, რასაკვირველია არ გამორიცხავს პერსონალის თითოეული წევრის პირად ინტერესებს და ამოცანებს, ადამიანური მისწრაფების ნაირსახეობას, რაც პიროვნების ინდივიდუალური თავისებურებებით, მისი სპეციფიკური მდგომარეობით აიხსნება. თუმცა ადამიანი, რომელიც საწარმოო პერსონალის მთლიანობას ერწყმის, მისი ცხოვრებით ცხოვრობს და მის

**ბიბლა ბაბაიძე, სტუ პროფესორი,
ბიორბი ბაბაიძე, სტუ მაგისტრანტი**
მიზანს ინაწილებს. ყოველი საწარმოო, შრომითი პერსონალისათვის ნიშანდობლივია შედარებითი სიმყარე და სტაბილურობა. მას აქვს დასაწყისი დროში, რამდენადაც იგი იქმნება, იცვლება და ვითარდება [1].

შრომითი პერსონალი ადამიანთა გაერთიანების უარსებითესი ფორმაა იმიტომ, რომ იგი ემყარება მატერიალურ და სულიერ ღირებულებათა შექმნის პროცესში საზოგადოების წევრთა ერთობლივი მონაწილეობის აუცილებლობას. შრომითი პერსონალები ემსგავსებიან ერთმანეთს ან განსხვავებიან ერთმანეთისაგან კონკრეტული საქმიანობის, პროფესიული მიმართულების მიხედვით. ამ ნიადაგზე იქმნება მრეწველობის, სოფლის მეურნეობის, განათლების, კულტურის და სხვა შრომითი პერსონალები.

საწარმოო პერსონალის შიგნითაც აუცილებელია განსხვავებულ საქმიანობათა თანაარსებობა. ამიტომ, ყოველი მსხვილი საწარმოო პერსონალი, თავის მხრივ, შედგება განსხვავებული შრომითი ფუნქციების მქონე პირველადი პერსონალებისაგან. ამ თვალსაზრისით, წარმოების საერთო საქმიანობაში ადამიანთა მონაწილეობის დონის მიხედვით, ისინი გაერთიანებულნი არიან საერთო და პირველად შრომით პერსონალებად.

საწარმოო პერსონალებს ერთმანეთისაგან განასხვავებენ რაოდენობრივი შემადგენლობის ნიშნითაც, რომლიც მიხედვითაც შეიძლება იყოს დიდი ან პატარა (მცირე) შრომითი პერსონალები. პერსონალის შემადგენლობის რიცხოვნება სრულებითაც არ არის უმნიშვნელო, რადგანაც მის წინაშე მდგარი ამოცანების გადაწყვეტა ხდება წევრების ერთობლივი ძალისხმევით. ამიტომ პერსონალის რაოდენობრივი მხარე ყოველთვის კონკრეტულ მიდგომას და ანალიზს საჭიროებს.

საწარმოო პერსონალის სხვადასხვაგვარია ასაკობრივი ნიშნითაც, თუ როგორია წევრთა

საერთო ასაკი, შეიძლება ვიმსჯელოთ ახალგაზრდულ და არაახალგაზრდულ პერსონალზე. გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ ასაკობრივ მაჩვენებლებს, თაობათა შორის ურთიერთობებს დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს.

ეროვნული მეურნეობის დარგებში მომუშავე შრომითი პერსონალის მრავალსახეობა იწვევს მათი კლასიფიკაციის აუცილებლობას. კლასიფიკაციის ძირითად კრიტერიუმს წარმოადგენს საკუთრების ფორმა, რომელიც განსაზღვრავს დამოკიდებულებას წარმოების საშუალებებისადმი და ურთიერთშორის. მეორე კრიტერიუმია პერსონალის დაყოფა მათი საქმიანობისა და წარმოებული პროდუქციის მიმართ დამოკიდებულების მიხედვით. ამ ნიშნით შეიძლება იყოს:

1. მწარმოებლური შრომითი პერსონალი; 2. არასაწარმოო სფეროს პერსონალი, რომლის საბოლოო პროდუქტს წარმოადგენს სხვადასხვა სახის მომსახურება (საბინაო, კომუნალური, საყოფაცხოვრებო და ა.შ.); 3. ჯანდაცვისა და განათლების სფეროს პერსონალი; 4. სამეცნიერო დაწესებულებათა პერსონალი და 5. მართვის ორგანოების პერსონალი.

პერსონალთა უმეტესობა მიეკუთვნება პირველ ჯგუფს. ცნობილია, შრომით პერსონალში მუშაკების გაერთიანების სამი დონე: 1. საწარმოს (ფირმის) მთლიანი პერსონალი და იგი ეკუთვნის გაერთიანების უმაღლეს დონეს; 2. გარდამავალი დონე ანუ მეორადი პერსონალი და 3. პირველადი პერსონალი ანუ დაბალი დონე, რომელშიც ფორმირდება მუშაკთა შრომის სოციალური თვისებები და ქცევის ნორმები.

შრომითი პერსონალის როლი ვლინდება მათ მიერ შესრულებული ფუნქციებით, რომელშიც გამოიხატება მათი მრავალმხრივი უფლებამოსილება. შრომით პერსონალს ახასიათებს შემდეგი ფუნქციები: ა) ზნეობრივი ფუნქცია, რომელიც მდგომარეობს პროდუქციის წარმოებაში ან მომსახურების გაწევაში მომხმარებლების მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად; ბ) მუშაკების სოციალური მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებელი ფუნქცია, რომლის დროსაც ორგანიზაციის მეშვეობით მუშაკი უზრუნველყოფილია მატერიალური დოვლათით; გ) სოციალურ-ინტეგრაციული ფუნქცია, რომელიც ზემოქმედებს შრომის სფეროში მუშაკების ქცევაზე. ეს ფუნქცია მოწოდებულია იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ მიადწიოს დასახულ მიზნებს და დ) საწარმოო-სამეურნეო და საზოგადოებრივი პოლიტიკის პრაქტიკაში რეალიზაციის ფუნქცია.

მართალია, საწარმოო პერსონალი საზოგადოების განუყოფელი ნაწილია და მოქმედებს ისტორიულად ჩამოყალიბებული საერთო ნორმე-

ბისა და ტრადიციების მიხედვით, მაგრამ, ამასთან ერთად, ცალკეული შრომითი პერსონალისათვის დამახასიათებელია მოქმედების ინდივიდუალური თავისებურებანი, რომელთა შესწავლა და მმართველობით საქმიანობაში გათვალისწინება ობიექტური აუცილებლობაა. სწორედ ამიტომ, ხელმძღვანელობის უმნიშვნელოვანეს ამოცანას წარმოადგენს პერსონალის საზოგადოებრივი აქტიურობის ყოველმხრივი ამაღლება. აქედან, გამომდინარე, დიდი მნიშვნელობა აქვს მართვის მუშაკების მიერ იმის ცოდნას, თუ მუშაკი რამდენად კმაყოფილია თავისი საწარმოო პერსონალით და იქ დამკვიდრებული ურთიერთობებით. ცნობილი, რომ ადამიანი საწარმოო პერსონალში იქცევა სხვაგვარად, ვიდრე როცა მარტოა. აღსანიშნავია ისიც, რომ ადამიანი სხვადასხვა პერსონალთან სხვადასხვანაირად გრძნობს თავს. თუ პიროვნების მიზნები და ინტერესები არ ემთხვევა პერსონალის მიზნებსა და ინტერესებს, მაშინ პიროვნება შეზღუდული და პასიურია და პირიქით, თუ მათი ინტერესები ერთმანეთს ემთხვევა, მაშინ იქმნება ჯანსაღი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი და თვით პიროვნება განიცდის სულიერ აღმაველობას, ღაღად გრძნობს თავს, რაც, თავის მხრივ, ღიად ზრდის მისი შრომის აქტიურობას და წარმოების შედეგიანობას.

შრომითი პერსონალის მართვისას დიდი მნიშვნელობა აქვს მისი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის შესწავლას. ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანია პიროვნებათაშორის ურთიერთობების საკითხი. გამოკვლევებით დადასტურებულია, რომ რაც უფრო ინტენსიურად უყალიბდება პიროვნებას დადებითი განწყობა სხვა ადამიანებისა და ჯგუფების მიმართ, მით უფრო მაღალია სოციალური გარემოს ზემოქმედების ეფექტი, ხოლო, როდესაც პიროვნებას უარყოფითი დამოკიდებულება გამოუმუშავდება გარკვეული ჯგუფისადმი, ეს უკანასკნელი თანდათან კარგავს ადამიანზე ზემოქმედების უნარს.

საწარმოო პერსონალის საქმიანობაში ჯანსაღი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა, წარმოების წინაშე დასახული ამოცანების წარმატებით გადაწყვეტა დიდადაა დამოკიდებული ხელმძღვანელობის მუშაობის სტილზე. ეს არც არის შემთხვევითი, რადგანაც იგი არსებითად განაპირობებს შრომითი პერსონალის მაღალმწარმოებლურ შრომას. ყოველი ხელმძღვანელის (მენეჯერის) საქმიანობის წარმატება იმით განისაზღვრება, თუ რამდენად გონივრულად შეუთავსებს იგი სამეწარმეო და ორგანიზაციულ მუშაობას, რამდენად შესწევს უნარი გამო-
ნახოს საერთო ენა თავის ხელქვეითებთან, განაწ-

ყოს პერსონალი საერთო საქმის გადაწყვეტი-სათვის.

საწარმოო პერსონალის ეფექტიანი მართვა შესაძლებელია მხოლოდ და მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც სისტემატურად ხორციელდება აღმზრდელობითი ფუნქცია. თავის ყოველდღიურ საქმიანობაში წარმოების ხელმძღვანელს უხდება სრულიად განსხვავებული საკითხების გადაწყვეტა, რომლებიც დაკავშირებულია ტექნიკისა და ტექნოლოგიის, ადამიანთა ურთიერთობების მართვასთან.

ხელმძღვანელობის სტილი ის წესია, რომლითაც პიროვნება ან პიროვნებათა ჯგუფი საწარმოო პროცესში ახორციელებს მმართველობით ფუნქციებს. თუ რა სახის სტილი არსებობს და რომელია მათ შორის ეფექტიანი, დიდი ხანია ეს საკითხი იპყრობს მკვლევართა ყურადღებას.

მეტად საინტერესო კვლევები ჩატარეს ამ პრობლემებზე ცნობილმა გერმანელმა პროფესორმა კურტ ლევიმ და მისმა მოწაფეებმა. გამოკვლევის არსი ის იყო, რომ ჯგუფში, რომელშიც წყდებოდა გარკვეული ამოცანები, გამოიყენებოდა ხელმძღვანელობის სამი განსხვავებული სტილი: “ავტორიტარული ხელმძღვანელობა”, “დემოკრატიული ხელმძღვანელობა” და “ნებაზე მიმშვები ხელმძღვანელობა” (ეს სახელწოდებები კურტ ლევიმის მიერაა მოცემული). მან მოგვცა აღნიშნულ სტილთა როგორც ფორმალური, ასევე შინაარსობრივი მხარე.

ხელმძღვანელობის სტილის ფორმალური მხარე: ა) ავტორიტარული სტილი – ხელმძღვანელი ყველა მითითებას იძლევა საქმიანად, მოკლედ, პირდაპირ. განკარგულებებს იძლევა დამუქრებით, ყოველგვარი ხათრისა და რიდის გარეშე, ლაკონური და მკვეთრი მბრძანებლური ტონით. შექება და გაკიცხვა სრულიად სუბიექტური. ადამიანის გრძნობები, განზრახვები, რეაქციები იშვიათად მიიღება მხედველობაში. ისინი მუქარის გზით იგნორირებული და დახშობილია.

ბ) დემოკრატიული სტილი – ყველა ღონისძიების გატარებისას შემოთავაზების ფორმით იმოსება. მეტყველება ნორმალური, რბილი და კოლეგიალური ტონით, შექება და გაკიცხვა დემოკრატიული რჩევის ფორმაში ეძლევათ. სისტემატურად მიიღება მხედველობაში ადამიანების გრძნობები, სურვილები, რეაქციები, მათი აზრი. განკარგულებებს და აკრძალვებს იძლევა დემოკრატიულად. წინადადებები წამოყენებულია დისკუსიების ფორმით. მუშაობს სხვების თანაბრად.

გ) ნებაზე მიმშვები სტილი – კონვენციულ-

ური ტონი, შექების, გაკიცხვის, წინადადებების უქონლობა; აკრძალვებისა და განკარგულებების გამოუთქმელობა, რადგანაც მათ მაინც არ გაუწევინ ანგარიშს. მისი სოციალურ-სივრცობრივი პოზიციაა შეუმჩნევლად განზე დგომა.

ხელმძღვანელობის სტილის შინაარსობრივი მხარე: ა) ავტორიტარული სტილი – ყოველი ღონისძიება წინასწარ იგეგმება ხელმძღვანელის მიერ. ეს ეხება როგორც პროფესიულ, ისე სოციალურ მოქმედებას, ფაქტობრივად ყოველთვის განისაზღვრება მხოლოდ უშუალოდ მოსალოდნელი შრომითი ოპერაციები, სამუშაოს შემდგომი ბედი და მიზნები გაურკვეველი რჩება.

ბ) დემოკრატიული სტილი – ყველა მნიშვნელოვანი ღონისძიება იგეგმება და წყდება ჯგუფთან მსჯელობის გზით. მის რეალიზაციაზე ყველა პასუხისმგებელია. ეს ეხება როგორც პროფესიულ, ისე სოციალურ მოქმედებას. სამუშაოს ყველა მნიშვნელოვანი ნაწილი ხელმძღვანელობის მიერ შემოთავაზებულია მსჯელობის საგნად, და ამდენად, ყველასათვის არის ცნობილი. ხელმძღვანელს აქვს ჯგუფის სხვა წევრების თანაბარი ხმა, მაგრამ იგი, თავისი ავტორიტეტის, ცოდნისა და გამოცდილების გამო, უფრო დიდი წონით სარგებლობს, ვიდრე სხვა წევრების ხმა.

გ) ნებაზე მიმშვები სტილი – ადამიანები მიშვებული არიან თავიანთ ნებაზე, ხელმძღვანელი არავითარ ვერბალურ წინადადებებსა და მითითებებს არ იძლევა. მის ხმას ჯგუფის წევრები ანგარიშს არ უწევენ. ხელმძღვანელი აქტიურად არ მოქმედებს და მონაწილეობს საქმის მსვლელობაში. იგი იშვიათად ესწრება მნიშვნელოვან ღონისძიებებს.

მეცნიერ-ეკონომისტი, პროფ. ი. ბ. კოროლევიც გამოყოფს ხელმძღვანელობის სტილის სამ ტიპს: 1. ავტორიტეტული ანუ ავტორიტარული სტილი; 2. დემოკრატიული სტილი და 3. ლიბერალური სტილი. იგი მათთვის დამახასიათებელ ნიშან-თვისებებს აძლევს შემდეგ ფორმულირებას:

1. ავტორიტეტული ანუ ავტორიტარული სტილი

➤ უფლებათა უზომო ცენტრალიზაცია, ადმინისტრირება;

➤ მართვის ადმინისტრაციული და ეკონომიკური მეთოდების შეუთავსებლობა;

➤ გადაწყვეტილებების მიღებისას სპეციალისტების იშვიათად გამოყენება;

➤ თავისი კრიტიკისადმი მოუთმენელი დამოკიდებულება და ხელქვეითების მძაფრი კრიტიკა;

➤ სხვათა ინიციატივისა და შემოქმედებითი საქმიანობის ჩახშობა;

➤ ფსიქოლოგიური კლიმატის დაძაბვა.

2. დემოკრატიული სტილი

➤ მართვაში დემოკრატიული საფუძვლების განვითარება;

➤ მართვის მეთოდების სწორი შეთანაწყობა;

➤ ხელქვეითებს აძლევს ინფორმაციას საქმის მიმდინარეობის შესახებ, იღებს რჩევებს მათგან და ითვალისწინებს მათ შეხედულებებს;

➤ სწორად რეაგირებს კრიტიკაზე;

➤ ავითარებს ინიციატივას და შემოქმედებით საქმიანობას.

3. ლიბერალური სტილი

➤ ხელქვეითების საქმიანობაში ჩაურევლობა;

➤ დისციპლინის დამრღვევებთან ლიბერალური და ხელქვეითებთან ფამილარული (ძმაკაცური) დამოკიდებულება;

➤ ნაკლებად აქტიურია და ექცევა სხვისი ზეგავლენის ქვეშ;

➤ საქმიანობაში ავლენს უწესრიგობას და უპასუხისმგებლობას, რასაც ორგანიზაცია მიყავს უდისციპლინობამდე [3].

წარმოდგენილი მსჯელობიდან სრულიად ნათელია თითოეული სტილით ხელმძღვანელობის თავისებურებანი.

პროფ. რ. მანველიძე და მეკლევარი კ. მეგრელიშვილი მიიჩნევენ, რომ მართვის სტილის განსაზღვრა შესაძლებელია აგრეთვე მართვის ფუნქციის კრიტერიუმის, ანუ იმ მეთოდების და ფუნქციების მიხედვით, რომლებსაც იყენებს ხელმძღვანელი კომპანიის და რესურსების სამართავად. კერძოდ:

➤ მართვა ინოვაციის სტილით;

➤ ამოცანების და მიზნების დასახვის სტილი;

➤ მართვა მოტივაციით;

➤ მართვა შიშით;

➤ მართვა წესებით;

➤ მართვა კორდინაციით.

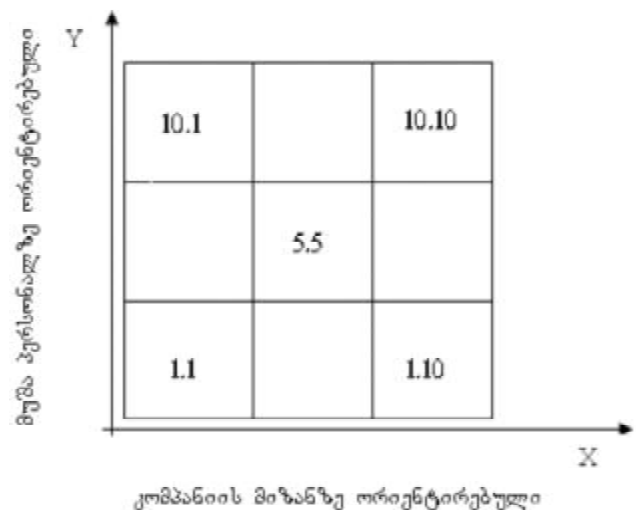
ყველაზე მნიშვნელოვანი ამ ყველაფერში ის არის, რომ ხელმძღვანელმა უნდა შეასრულოს თავისი ვალდებულება და მიაღწიოს კომპანიის (ორგანიზაციის) წინაშე დასახულ მიზანს. რა თქმა უნდა, ის ამას ვერ შეძლებს შემსრულებლების გარეშე. ნათელია, რომ შემსრულებლები წარმოდგენენ ორგანიზაციის ძირითად აქტივს და ძალას, რომელსაც გაფრთხილება სჭირდება. სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელობის მართვის ისეთი სტილი,

რომელიც დამაკმაყოფილებელი იქნება ყველა სუბიექტისათვის. ვინაიდან კომპანიის მიზნის მისაღწევად სწორედაც რომ შემსრულებელთა მოტივაცია არის საჭირო, ამ ორი ძირითადი ფაქტორის განხილვამ და მათ შორის ურთიერთდამოკიდებულების დადგენამ შეიძლება გვაპოვინოს იდეალური მართვის სტილი (მიზნის მიღწევის და პერსონალის დამოკიდებულების თვალსაზრისით).

აღნიშნული ავტორები გამოყოფენ მართვის სტილის ხუთ ტიპს, რომელთა უფრო ნათლად გამოხატვა შესაძლებელია გრაფიკის მეშვეობით (ნახ. 1). პირობითად ავიღოთ, რომ 10 ქულის შემთხვევაში კომპანიის მიზანი მიღწეულია. ასევე პერსონალის ინტერესებიდან გამომდინარე, თუ მისი დამაკმაყოფილებლის დონე ასევე 10-ის ტოლია.

განვიხილოთ თითოეული სიტუაცია:

სიტუაცია X1.Y1. – თანამშრომლებზე ზეწოლა და მზრუნველობა მინიმალურია, მზრუნველობა მიზნის მისაღწევად მინიმალურია, შედეგიც მინიმალურია. შესაბამისად ხელმძღვანელი ვერ უზრუნველყოფს კომპანიის მიზნის მიღწევას და ვერც პერსონალის უზრუნველყოფას, რის შედეგადაც კომპანია გაკოტრდება და დაიშლება. ასეთი სტილი შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც სუსტი მართვა.



ნახ. 1. მართვის სტილის შეფასების გრაფიკი [2].

სტილი Y1.X10. – ხელმძღვანელი ძირითად დროს უთმობს მხოლოდ კომპანიის მიზნის მიღწევას და ამ მიზანზე აქვს გაკეთებული აქცენტი. მუშა პერსონალი განიხილება, როგორც შემსრულებელი მექანიზმი, მათი შრომა არ არის დაფასებული, პერსონალი არის დემოტივირებული.

ლი და დაფასების მინიმალურ დონეზე დაყვანილი. მიადწევს თუ არა კომპანია თავის მიზანს? შესაძლებელია მიადწიოს მხოლოდ მოკლევადიან მიზანს. ვინაიდან თუ მუშა-პერსონალი არ არის ორიენტირებული მიზნის მიღწევაზე და თუ ის გრძნობს, რომ მას არ ექცევიან სამართლიანად, ადრე თუ გვიან, ეს გამოიწვევს უკმაყოფილების ტალღას, გაფიცვებს და შესაბამისად, კომპანია თავის მიზანს ვერ მიადწევს. მართვის ეს სისტემა არაეფექტურია, რადგან იმის მიუხედავად, რომ მიზნის მისაღწევად ყველაფერი კეთდება, თანამშრომლები არამოტივირებული არიან. შესაბამისად, მათი შრომის ნაყოფიერება დაბალია. მართვის ეს სტილი შეგვიძლია დავახასიათოთ, როგორც მხოლოდ მიზანზე ორიენტირებული.

სტილი Y10.X1- არსებობს ისეთი სიტუაციებიც, როდესაც ხელმძღვანელი ორიენტირებულია მუშა-პერსონალზე. ასეთ დროს, კომპანიაში საკმაოდ მეგობრული მდგომარეობაა, ყველა კმაყოფილია და ხელმძღვანელი ყველასათვის მისაღები ადამიანია, მაგრამ ამ შემთხვევაში დავიწყებულია კომპანიის ინტერესები. არაფერი კეთდება მიზნის მისაღწევად. ასეთ მართვის სტილს კლუბურ მართვას უწოდებენ, მუშა-პერსონალი სამსახურში უფრო გასართობად დადის, ვიდრე სამუშაოდ.

სტილი X5.Y5. - მიღწეულია კომპრომისი თანამშრომლების ინტერესებსა და კომპანიის ინტერესებს შორის, თუმცა აშკარაა, რომ ეს მიდგომაც ნაკლებად ეფექტურია, ვინაიდან კომპანიის ინტერესი მხოლოდ შუალედურად არის დაცული და მუშა-პერსონალიც ნახევრად დაკმაყოფილებული და მოტივირებულია. მართვის ასეთ სტილს შუალედური ეწოდება.

სტილი X10.Y10. - იდეალური მართვის სტილი, როდესაც სრულდება კომპანიის მიზანი და, ამავდროულად, თანამშრომლები მაქსიმალურად მოტივირებულნი არიან. მართვის ასეთი სტილის დროს მუშა-პერსონალი ისე არის მოტივირებული, რომ მათი საქმიანობა მიზანმიმართულია კომპანიის მიზნის მისაღწევად. სწორედ ეს შეიძლება განისაზღვროს მართვის იდეალურ სტილად და ხელმძღვანელის სიძლიერედ და პროფესიონალიზმად.

აუცილებლობად მიგვაჩნია, თითოეული თანამშრომელი აიგივებდეს კომპანიის მიზნის მიღწევაში საკუთარ მიზანს. მიზანდასახულმა ხელმძღვანელმა თავისი სწორი მოქმედებებით უნდა დაანახოს მუშა-პერსონალს თუ როგორ არის მათი კეთილდღეობა დაკავშირებული კომპანიის კეთილდღეობასთან. სწორედ ეს არის ეფექტური მართვის წინაპირობა.

ჩვენ მიგვაჩნია, რომ მიუხედავად იმისა თუ რა წარმოადგენს ორგანიზაციის საბოლოო მიზანს, მენეჯმენტის ამოცანა არის უცვლელი – მიზნის მიღწევა მაქსიმალურად ეფექტურად, არსებული რესურსების მინიმალური დანახარჯებით. ვინაიდან მართვა გუნდურ პრინციპს წარმოადგენს და მასში მენეჯმენტის ყველა დონე არის ჩართული, სწორი და ეფექტური მართვა შესაძლებელია ფუნქციათა დელეგირებითა და დემოკრატიული პრინციპების (დემოკრატიული სტილი) დაცვით.

როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, საწარმოთა (კორპორაციათა) უმრავლესობაში იერარქიის მაღალ საფეხურზე (დორექტორები) ძირითადად გამოიყენება ავტორიტარული სტილი (იშვიათ შემთხვევაში დემოკრატიული). წარმოების მართვისას ასეთი სტილი ახშობს ხელქვეითებისა და პერსონალის წევრების ინიციატივასა და შემოქმედებით საქმიანობას. ეს ფაქტორი განაპირობებს იმას, რომ მისადმი პატივისცემი დამოკიდებულება ან არ არსებობს, ან მოჩვენებით ხასიათს ატარებს. რაც შეეხება იერარქიის საშუალო და დაბალი დონის ხელმძღვანელების მუშაობის სტილს, ისინი თავიანთ საქმიანობას წარმართავენ მათზე მაღალ საფეხურზე მდგომი ხელმძღვანელის უშუალო მითითებებით, შესაბამისად ნაკლებია მათი დამოუკიდებლობა გადაწყვეტილებების მიღებისას. ამიტომაც მათი ხელმძღვანელობის სტილი უფრო მეტად ლიბერალურ-დემოკრატიულ ხასიათს ატარებს. სამეწარმეო საქმიანობაში ხელმძღვანელობის ასეთი სტილით (მართვის მაღალ საფეხურზე - ავტოკრატიული, დაბალ საფეხურზე - ლიბერალურ-დემოკრატიული) მუშაობის პირობებში შეუძლებელია საწარმომ და მასში დასაქმებულმა პერსონალმა თავისი შესაძლებლობების მაქსიმუმს მიადწიოს. აღნიშნული სტილით წარმოების მართვისას უარესდება შრომითი პერსონალის სოციალ-ფსიქოლოგიური კლიმატიც, რაც თავის უარყოფით გამოხატულებას პოულობს ადამიანთა შორის ურთიერთობებზე, როგორც პორიზონტალზე (ისეთი ურთიერთობა, როდესაც ადამიანები არ ექვემდებარებიან ერთმანეთს სამსახურეობრივ საქმიანობაში და ფუნქციონალურად ერთ იერარქიულ დონეზე იმყოფებიან), ისე ვერტიკალზე (ურთიერთობა ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის).

თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ერთი სტილით მუშაობა შეუძლებელია, ამიტომ, ორივე სტილს (ავტოკრატიული, დემოკრატიული) არსებობის უფლება აქვს, მაგრამ, როდესაც საკითხი დგება ერთ-ერთის არჩევის შესახებ, აუცი-

ლებელია სიტუაციური მიდგომა. ამა თუ იმ სტილის კონკრეტული გამოყენება დიდად არის დამოკიდებული ხელმძღვანელის ინდივიდუალურ თავისებურებებზე, მის ცოდნაზე, ადამინებთან კონტაქტების დამყარების უნარზე, კომპეტენტურობაზე, ხასიათზე, ტემპერამენტზე და სხვა.

აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ ამა თუ იმ სტილის ეფექტიანობა დიდად არის დამოკიდებული აგრეთვე თვით პერსონალის (ჯგუფის) ხასიათზე. ისეთ შრომით პერსონალთან, სადაც ჯგუფის შემჭიდროების კოეფიციენტი მაღალია, სადაც ყველა წევრი დაინტერესებულია წარ-

მოების წინაშე დასმული ამოცანების დროული და წარმატებული გადაწყვეტით, მისაღებია ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი. მაგრამ, თუ ჯგუფი იმდენად არ არის შემჭიდროებული, მტკიცე და მყარი, მაინცდამაინც არ არის დაინტერესებული პრობლემების გადაწყვეტით, მაშინ ხელმძღვანელმა, რა თქმა უნდა, ავტოკრატიულ სტილს უნდა მიმართოს. დაკვირვებული და გამჭრიახი ხელმძღვანელი კი როგორც პირველ, ისე მეორე შემთხვევაში უმტკივნეულოდ, პრობლემებისა და დაძაბულობის გარეშე ათავსებს თავის საქმიანობაში ხელმძღვანელობის ავტოკრატიულ და დემოკრატიულ სტილს.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ლ. სვანიძე, შრომის ეფექტიანობის სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორები. თბილისი, 1992.
2. კ. მეგრელიშვილი, რ, მანველიძე, „მართვის სტილი და ეფექტურობა“. ჟურნ. „ეკონომიკა“ №9-10, თბილისი, 2011.
3. Менеджмент в АПК. Под редакцией Ю. В. Королева, Москва, 2000.

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА - ВАЖНЕЙШЕЕ УСЛОВИЕ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ ПЕРСОНАЛОМ

*ГИГЛА ГАБАИДЗЕ, профессор ГТУ
ГИОРГИ ГАБАИДЗЕ, магистрант ГТУ*

Для трудового персонала характерно сообщество разных дел, поэтому персонал каждого производства состоит из первичного рабочего персонала имеющего разные функции. Кроме этого, среди производственного персонала существует разница по количественному и возрастному составу, что вызывает свособразие в управлении и руководству.

Создание здорового социально-психологического климата в деле трудового персонала и повешение эффективности производства важен стиль руководства (автократический, демократический, либеральный), при подборе которого обязателен ситуационный подход и подусмотрение качества сплачености персонала.

В статье рассмотрены те аспекты стиля руководства, отношений между личностями и расположение людей, которые важны для осуществления целей поставленных производством, и которые обязательно должны быть учтены в процессе управления.