



მართვის პროცესი, როგორც ხელშეწყობა

რეზიუმე

სოფიკო ღებანოსიძე
სტუ-ს დოქტორანტი
E-mail: sopodeko@gmail.com

სტატიაში განხილულია მართვისადმი მიდგომებში და სტილებში არსებული განსხვავებები სხვადასხვა ქვეყნის მიხედვით. გარდა ამისა, გადაწყვეტილების მიღებისას სხვადასხვა ქვეყნის მენეჯერების სრულიად განსხვავებული ხედვები და მიდგომები.

ავტორი განიხილავს ლიდერობის სიტუაციურ თეორიებს, გადაწყვეტილების მიღების ამა თუ იმ სტილს აკავშირებს ამოცანის ხასიათთან, გარემოს მდგომარეობასთან, ორგანიზაციულ თავისებურებებთან, მენეჯერის კვალიფიკაციასთან.

ავტორი აფიქსირებს თავის აზრს იმის შესახებ, რომ ნაციონალური კულტურული სხვაობები გავლენას ახდენს მენეჯერების ქცევაზე, ვინაიდან ისინი წარმოადგენენ მმართველობითი სიტუაციის ელემენტებს.

საკვანძო სიტყვები:

გადაწყვეტილების მიღების სტილი
კოლექტიურობა
პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები
სასურველი ინფორმირებულობა

შესავალი

პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ქსელის შექმნა მენეჯერის საქმიანობის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ასპექტს წარმოადგენს. სოციალური რეალობის აღქმისა და შრომის უნარი, ინტელექტუალური შესაძლებლობები და პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები სხვადასხვა ქვეყნებისთვის სხვადასხვაგვარია და ეს განპირობებულია პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების ჩამოყალიბების განსხვავებული მოთხოვნებით. რეალობაში სხვაობები თვით მენეჯერების მიერაც არ აღიქმება ერთნაირად. ათასობით მენეჯერის გამოკითხვის საფუძველზე დასავლელმა მეცნიერებმა პიროვნებათაშორისი ურთიერთობის ხელშეწყობასთან დაკავშირებული შემდეგი ფაქტორები გამოყვეს: 1) სასურველი ინფორმირებულობა, რომელიც გულისხმობს მენეჯერის სურვილის ხარისხს, იყოს გარშემოყოფთა საქმეების კურსში, იზრუნოს თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე; 2) ფაქტიური ინფორმირებულობა, რაც საკუთარი თავის სხვაში დანახვის რეალურ ხარისხს წარმოადგენს;

3) წესების შესრულება, რაც გულისხმობს წესებისადმი და ძალაუფლებისადმი ინდივიდების მორჩილების ხარისხს; 4) კოლექტიურობის არჩევა გადაწყვეტილებების მიღების დროს გვიჩვენებს, თუ რა ხარისხით შეუძლია მენეჯერს საკუთარი თავის ჯგუფთან იდენტიფიცირება; 5) სხვაზე დაყრდნობა. ფაქტორი, რომელიც ზომავს პრობლემის გადაჭრისას მენეჯერის სხვაზე დამოკიდებულების ხარისხს; 6) ნაყოფიერი პორიზონტალური მუშა კავშირები კოლეგებთან, არის ფაქტორი, რომელიც დაკავშირებულია მენეჯერის საკუთარი საქმიანობის პორიზონტალური კოორდინირების უნართან.

1. მართვა, როგორც ხელშეწყობა

სხვა პიროვნებებისადმი გამოჩენილ გაგებას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ პირინეელი მენეჯერები და ეს არც არის გასაკვირი, თუ გავიხსენებთ, რაოდენ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ესპანურსა და პორტუგალიურ კულტურებში საკუთარ ღირსებას. გერმანულ კულტურაში დიდი ყურადღება ეთმობა შრომით ეთიკას. ავსტრიასა და გერმანიაში სხვისი გაგების ხელოვნებას არ მიუღია მაღალი შეფასებები.

ამერიკელი მეცნიერების, ბასისისა და ბურგერის კვლევამ გვიჩვენა, რომ სამხრეთ აზიელი და ინდოელი მენეჯერები სხვაზე უფრო არიან დაინტერესებულნი წესების შესრულებით და უფრო დამოკიდებულნი ზემდგომ ხელმძღვანელებზე. საინტერესოა, რომ „წესების შესრულებამ“ ყველაზე ნაკლები შეფასება იაპონელი მენეჯერების კითხვარებში დაიმსახურა. ამავდროულად, ყველაზე უფრო დიდ დამოუკიდებლობას ავსტრიელი და გერმანელი მენეჯერები ავლენენ. ყველაზე დახელოვნებულები პორიზონტალურ კავშირებში პოლანდიელები გამოდგნენ, ხოლო ფრანგებმა კი ამ მაჩვენებლით ბოლო ადგილი დაიკავეს.

გამოვლინდა სხვა განსხვავებებიც. იაპონელი მენეჯერები ყველაზე უფრო მიზანმიმართულნი, გრძელვადიან პერსპექტივაზე ორიენტირებულნი, ინიციატივიანნი და ობიექტურობისაკენ მსწრაფნი აღმოჩნდნენ, ხოლო ფრანგი მენეჯერები კი ყველაზე კრიტიკულნი თვითშეფასებისას.



პიროვნებათა შორის ურთიერთობების ხელშეწყობა განსაკუთრებულად ვლინდება მოლაპარაკებების წარმართვისას. ასე მაგალითად, პოლანდიელები და იაპონელები სხვაზე უფრო არიან შებოჭილნი ჯგუფური აზრით, ხოლო მოლაპარაკების მსვლელობისას ცდილობენ, არ გადაუხვიონ პირვანდელ პოზიციას. ჩრდილოდა სამხრეთამერიკელი მენეჯერები მოლაპარაკების მსვლელობისას სხვაზე სწრაფად ნახულობენ კომპრომისს და სხვაზე იშვიათად ექცევიან ჩიხში, ვინაიდან ისინი არ არიან შეზღუდულები წინასწარ მიღებული კოლექტიური გადაწყვეტილებებით.

2. მენეჯერთა განსხვავებული სტილი

გადაწყვეტილებების მიღების თავისებურებები ამა თუ იმ ქვეყანაში აგრეთვე მენტალობითაა განპირობებული. მაგალითად, ევროპული ტრადიცია მდგომარეობს იმაში, რომ მენეჯერები დიდ ანგარიშს უწყვენ წინა გამოცდილებას, უფრო დეტალურად ამზადებენ გადაწყვეტილებებს, მეტ ყურადღებას უთმობენ მათ ხარისხს. ამერიკელი მენეჯერები უფრო მომავლისკენ, პერსპექტივებისკენ არიან ორიენტირებულნი. გადაწყვეტილებებს ისინი სხვაზე სწრაფად დებულობენ, უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება გადაწყვეტილების მიღების თვით ფაქტს, ვიდრე მის დასაბუთებას. ეს თვისება კიდევ უფრო ფასდება ლათინური ამერიკის ქვეყნებში, სადაც ქვემდგომი თანამშრომლები ხელმძღვანელობისაგან სწორედ გადაწყვეტილების სისწრაფეს მოედიან. თანაც, თუ აშშ-ში მიღებულია გადაწყვეტილების რაციონალური დასაბუთება, ლათინოამერიკელებისათვის იგი არც თუ მნიშვნელოვანია - რელევანტური ინფორმაცია გროვდება აშკარად არასაკმარის მოცულობით, ხოლო გადაწყვეტილება კი ირაციონალურია.

სამხრეთ ამერიკის ქვეყნების მენეჯერები გაცილებით ხშირად ყვებიან ემოციებს და ეყრდნობიან ინტუიციასა და იმპროვიზაციას, ვიდრე მათი ჩრდილოელი მეზობლები. ჯ.დ.გარბრონმა აღნიშნა ბრაზილიელი მენეჯერების ტენდენცია, რომელიც, შესაძლოა, ანეიტრალებს ირაციონალური გადაწყვეტილების შედეგებს, და რომელიც გამოიხატება ფორმულით „დაველოდოთ და ვნახოთ“. ბრაზილიელები გაურბიან სერიოზული პრობლემების კარდინალური ზომებით გადაწყვეტას. იაპონელები, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ჯგუფურ გადაწყვეტილებებს აფასებენ და პრობლემების გადაწყვეტისას სხვას ეყრდნობიან. აშშ-ში ასევე პოპულარულია პარტისიპატიული მართვის მეთოდები. მაგრამ აქ მათ საფუძვლად

უდევთ ინდივიდუალური თავისებურებებისათვის ანგარიშის გაწევა და ძალაუფლების დელეგირება. თუმცა, ს. რონენი თვლის, რომ ეს ნაკლებად მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს ეხება. ბასსისა და ბურგერის კვლევების მიხედვით, გადაწყვეტილების მოღებისას კოლექტიურობას ყველაზე ნაკლებად რომანული კულტურების წარმომადგენლები იჩენენ - ესპანელები, პორტუგალიელები, ფრანგები, იტალიელები. სწორედ აქედან გამომდინარეობს მათი დამოუკიდებლობა პრობლემების გადაწყვეტაში და სხვაზე დაყრდნობის ყველაზე ნაკლები ხარისხი.

მართვის სტილის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი მისი დემოკრატიზმის ხარისხია. გამოყოფენ ისეთ განზომილებებს, როგორებიცაა ძალაუფლების გადანაწილება (დემოკრატია-ავტოკრატია) და გადაწყვეტილების მიღების წესი (დირექტიულობა-პარტისიპატიულობა).

ავტოკრატიული სტილი დაკავშირებულია ძალდატანების პირდაპირი გამოყენებით ან გამოყენების მუქარით. დემოკრატიული ლიდერი აფუძნებს თავის ძალაუფლებას კენჭისყრის დროს უმრავლესობის მოპოვების საკუთარ უნარს და თავისი მიმდევრების ნდობით სარგებლობს.

გადაწყვეტილებების მიღების წესი შეიძლება დაეყრდნოს ამ პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობას ან მათ გამიჯვნას პროცესისგან. ჩართვა ხორციელდება სხვადასხვა გზით. ხელმძღვანელს შეუძლია მიიღოს კონსულტაცია თანამშრომლისგან პირადად ან ჯგუფის თანდასწრებით, ანდა გადასცეს მას გადაწყვეტილების მიღების უფლება.

ლიდერობის სიტუაციური თეორიები გადაწყვეტილების მიღების ამა თუ იმ სტილს აკავშირებენ ამოცანის ხასიათთან, გარემოს მდგომარეობასთან, ორგანიზაციულ თავისებურებებთან, მენეჯერის კვალიფიკაციასთან. შედარებითი მენეჯმენტის ჩარჩოებში წარმართულმა კვლევებმა გვიჩვენეს, რომ ნაციონალური თავისებურებები არიან სიტუაციის შემადგენელი ნაწილი. ორენის ნაშრომში მოყვანილია მაგალითი, როცა სამხრეთაფრიკული და ჩრდილოამერიკული კომპანიები დაახლოებით ერთნაირ პირობებში იმყოფებიან (დაბალი კონკურენცია), ხოლო გადაწყვეტილებების მიღების ორგანიზაცია კი განსხვავებული აქვთ. სამხრეთაფრიკულ კომპანიებში გადაწყვეტილებების მიღება ხდება ცენტრალიზებულად და ამიტომაც ჩრდილოამერიკული დეცენტრალიზებული კომპანიები უფრო წარმატებულია. ამერიკული მენეჯმენტის კულტურა, როგორც ვიცით, თანამშრომლის ინდივიდუალურ პასუხისმგებლობას ეყრდნობა, ეს კი, თავის



მხრივ, გადაწყვეტილების მიღების უფლებასთან არის დაკავშირებული. სწორედ აქედან გამომდინარეობს გადაწყვეტილების მიღების დეცენტრალიზაცია, როცა ყველა გარემოება ცენტრალიზაციისკენ უბიძგებს. გასაგებია, რომ სამხრეთ აფრიკაში, აპარტეიდის პირობებში, თანამშრომელთა მოზიდვა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში მათი რასობრივი ნიშნის გათვალისწინების გარეშე ვერაფრით მოხერხდებოდა სერიოზული კულტურული და იდეოლოგიური წინააღმდეგობის გარეშე. სხვა ქვეყნებში ჩატარებულმა კვლევებმაც გვიჩვენა, რომ პარტისიპატიული მეთოდების გამოყენება ყოველთვის არ არის გამართლებული.

დასკვნის სახით უნდა აღინშნოს, რომ ნაციონალური კულტურული სხვაობები გავლენას ახდენენ მენეჯერების ქცევაზე, ისინი წარმოადგენენ მმართველობითი სიტუაციის ელემენტებს. ხელმძღვანელის სტილზე გავლენას ახდენენ ღირებულებათა სისტემა, მოთხოვნილების სხვადასხვა ტიპის ინტენსიურობა, სამყაროს სურათი, შემცნების პროცესის თავისებურება, რისკის აღქმა, მენეჯმენტისა და პიროვნებათაშორისი კავშირების ხელოვნების ფორმირების გზები.

References

1. ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., ზარანდია ჯ. შედარებითი მენეჯმენტი, თბილისი, 2016
2. ბარათაშვილი ე., ჩეჩელაშვილი მ., მენეჯმენტის პარადიგმები და მათი მონაცვლეობა, ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“ №4, 2014
3. ბარათაშვილი ე., ბოლქვაძე ა., საქმიანი კულტურა-შედარებითი მენეჯმენტის საკვანძო ელემენტი ჟურნალი „ეკონომიკა“ №7, 2013
4. ბარათაშვილი ე., ჯოლია გ., ბულია ლ., კომპარატივისტიკული მენეჯმენტი ჟ. „ეკონომიკა“ №10 2008
5. Bass B. M., Burger P. Assessment of Managers: An International Comparison. — N. Y.: Free Press, 1979.
6. Ronen, S. Flexible Working Hours: An Innovation in the Quality of Work Life. — New York: McGraw-Hill, 1981.
7. J. Rokeach. The Nature of Human Values, N.Y.: Free Press, 1973.

MANAGEMENT PROCESS, AS ART

SOPIKO DEKANOSIDZE
Doctoral Student of GTU
E-mail: sopodeko@gmail.com

Summary

The article covers differences in approaches and styles of management in different countries. Besides, differences in decision making process of managers, their visions and approaches are also represented.

The author presents the situational theories of leadership in a context of decision-making depending on a nature of the problem, the state of the environment, organizational features, the manager's qualifications.

The author is expressing her own state of belief, that the national cultural differences influence the behavior of manager, because they represent the governing/managerial elements of the situation.