



# ლიდერის გადაწყვეტილება და გუნდის ეფექტურობის ზრდა

რეზიუმე

ნინო მხეიძე

კავკასიის საერთაშორისო  
უნივერსიტეტის დოქტორანტი  
E-mail: nmkheidze@gmail.com

ნაშრომში გადმოცემულია გადაწყვეტილების მიღების ტიპები და გადაწყვეტილების მიღების მოდელი. განხილულია McGrath-ის ლიდერობის კრიტიკული ფუნქციები და გუნდის ეფექტურობის გაზრდასთან დაკავშირებული საკითხები. გადაწყვეტილებების მიღებისას, გაბედულების მოსაპოვებლად ლიდერმა უნდა განახორციელოს სხვადასხვა მიდგომების დადებითი და უარყოფითი მხარეების ანალიზი და ამ გზით პრობლემის ოპტიმალური გადაწყვეტა. ლიდერის მოვალეობაა დაეხმაროს გუნდს ორგანიზაციული გარემოს შეგუებაში, ვინაიდან ეფექტური ლიდერები ანალიზებენ და აბალანსებენ გუნდის შიდა და გარე მოთხოვნებს და მოქმედებენ მათ შესაბამისად.

**საკვანძო სიტყვები:** ლიდერი, გადაწყვეტილების მიღება, ოპტიმალური გადაწყვეტილება, გუნდი, გუნდური მუშაობა.

## ლიდერის გადაწყვეტილებები და გუნდის ეფექტურობის ზრდა

ლიდერობაზე, მის არსსა და რაობაზე ერთიანი წარმოდგენა არ არსებობს. ზოგიერთ მეცნიერთა აზრით ლიდერობა ეს არის:

➤ “ურთიერთობა სიახლეების ინიციატორ ადამიანსა და მის მიმდევრებს შორის (Kouzes & Posner, 2002);

➤ პროცესი, რომლის მსვლელობისას ადამიანი საერთო მიზნის მისაღწევად ზემოქმედებს კოლექტივზე (Northouse, 2004);

➤ “ქცევა ადამიანის, რომელიც ადამიანთა ჯგუფის საქმიანობას მიმართავს შეთანხმებული მიზნების მისაღწევად” (Henphill & Coons, 1957);

➤ “ორგანიზებული ჯგუფის საქმიანობის მიმართულების პროცესი მიზნის მისაღწევად” (Rauch & Behling, 1984);

➤ “კულტურის საზღვრებს გარეთ გასვლის უნარი, იმისთვის რომ დაიწყოს ევოლუციური ცვლილებების პროცესი” (E. H. Schein, 1992);

➤ “ხედვის განვითარების და ადამიანთა ჯგუფზე მისი გავლენის უნარი, რათა მათ ირ-

წმუნონ ამ ხედვის სამართლიანობა” (Kenneth Valenzuela, 2007) და ა.შ.

ლიდერობის განმარტების ამ და სხვა მრავალფეროვანი განმარტებიდან ის საერთო იკვეთება, რომ ლიდერობის დროს ლიდერი სიახლის ინიციატორია და იგი შთააგონებს გუნდს ამ სიახლის რეალიზაციის აუცილებლობას. ეს შთაგონება მხოლოდ და მხოლოდ მისდამი გუნდის ნდობით ხორციელდება. რის გარეშეც კოლექტივი არ მიიღებს მის ინიციატივას. მაშასადამე, ორგანიზაციის ლიდერსა და გუნდს შორის უნდა არსებობდეს ნდობა. ნდობას განაპირობებს 6 ძირითადი ფაქტორი:

1. რწმენის სიმტკიცე;
2. ხასიათი (პატიოსნება, სამართლიანობა, ადამიანების პატივისცემა);
3. მზრუნველობა (თანამშრომლების პირად და პროფესიულ განვითარებაზე და აგრეთვე, მათ კეთილდღეობაზე ზრუნვის დემონსტრირების უნარი);
4. ძლიერი სული (ნებისყოფა იმისა, რომ თავისი შეხედულებები დაიცვას და თუ ცდება აღიაროს იგი);
5. თავშეკავებულობა (ემოციების გამოხატვის, ან მისგან საჭირო დროს და საჭირო ადგილას თავშეკავების უნარი);
6. კომპეტენტურობა (პროფესიული ცოდნის მაღალი დონე, გუნდში მუშაობის და სიტუაციის ორგანიზების უნარი).<sup>1</sup>

დაგვეთანხმებით, რომ ასეთი ადამიანები, რომელთაც ყველა ეს თვისება აქვთ, ძალზე ცოტაა. მეტიც, ამერიკელი მეცნიერი ი. ადიზისის აზრით “ასეთი ადამიანი ბუნებაში არ არსებობს, ერთ ადამიანში ყველა ამ თვისების შეერთება არ შეიძლება”.<sup>2</sup> იგივეს იმეორებს რუსი მეცნიერი პ. მასლოვი. მისი აზრით, “ასეთი ადამიანი სწორედ იმიტომ იწყებს მიმდევრების მოძებნას და მათგან გუნდის ჩამოყალიბებას, რომ ისინი შეავსებენ მას”.<sup>3</sup> მასლოვი ორგანიზაციის ლიდერს

<sup>1</sup> Э. Смит. Табу лидерства. О чем молчат капитаны бизнеса, М., Вершина, 2007.

<sup>2</sup> J. Adizes. Leading the Leaders. – <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/morltdolist/345274/index.php?ID=345274>

<sup>3</sup> Маслов И. И. Менеджмент лидеров, ж. “Финансовый бизнес”, №1, 2010.



უპირველესად უყენებს ეპოქის სულის აღქმის მოთხოვნას და ამბობს, რომ ვისაც ეს აქვს, ის პირველი ლიდერია, ხოლო ვისაც ეს არა აქვს, რა განათლება, შეუპოვრობა, მიზანსწრაფვა და სხვა უნიკალური თვისებებიც არ უნდა ჰქონდეს, ის ლიდერი ვერ იქნება”<sup>4</sup>.

დავსვათ კითხვა, ვინ არის ის ადამიანი, ვინც გადაწყვეტილებას იღებს იერარქიის მქონე ჯგუფში? – რა თქმა უნდა – ლიდერი. ლიდერის სტატუსის მოსაპოვებლად მნიშვნელოვანია სწორი გადაწყვეტილებების სწრაფად და მტკიცედ მიღების უნარი. თუ შეცდომის წინაშე შიში ინდივიდის პარალიზებას იწვევს და საბოლოოდ გადაწყვეტილების მიღებას გადაიფიქრებს, ეს არასწორ გადაწყვეტილებაზე უარესია, რადგან გამოსწორებას ნებისმიერი შეცდომა ექვემდებარება.

„გადაწყვეტილების მიღება ეს არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები რეაგირებას ახდენენ იმ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებზე, რომელთა წინაშეც აღმოჩნდებიან კონკრეტული ორგანიზაციული ამოცანებისა და სამოქმედო კურსის შესახებ არჩევანის გაანალიზებისა და გადაწყვეტილებათა მიღების შედეგად, რის შედეგადაც ხდება სათანადო ამოცანებისა და სამოქმედო კურსის შერჩევა, რაც ზრდის ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობას”<sup>5</sup>.

გადაწყვეტილებების მიღებისას, გაბედულების მოსაპოვებლად ლიდერმა უნდა განახორციელოს სხვადასხვა მიდგომების დადებითი და უარყოფითი მხარეების ანალიზი და ამ გზით პრობლემის ოპტიმალური გადაწყვეტა. წარმატების გასაღები კარგად მოფიქრებული, დასაბუთებული გადაწყვეტილება, საკუთარი მოსაზრებების რწმენა და რისკზე წასვლა იმ მომენტში, როცა ეს ნამდვილად საჭიროა. გარისკვის ნიჭი – ეს ის თვისებაა, რაც ლიდერს ბრბოდან გამოარჩევს.

ჩვენ გამოვიყენებთ საყოველთაოდ აღიარებულ გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ ტიპებს:

- ლიდერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება;
- ლიდერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება დიალოგით და/ან ახსნა განმარტებით;
- ლიდერის და ქვეშევრდომების მიერ მიღებული გადაწყვეტილება;
- ლიდერის მხარდაჭერით ქვეშევრდომის

მიერ მიღებული გადაწყვეტილება.

21-ე საუკუნის მიჯნაზე ორგანიზაციული განვითარების ხანაში, მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავა გუნდურ მუშაობაში ჩარევით გუნდისა და ლიდერობის ეფექტურობის მიღწევამ.

მნიშვნელოვანია გააზრებულ იქნას გუნდში ლიდერის, როგორც წარმატების გარანტიისა და წარუმატებლობის თავიდან ამრიდებლის როლი, ვინაიდან ლიდერმა უნდა გაატაროს ისეთი ქმედებები, რომელიც გუნდს დაეხმარება ეფექტურობის მიღწევაში, ამიტომ აუცილებელია, მათ შეძლონ არსებული პრობლემებიდან ისეთების ამორჩევა, რომლებშიც საჭიროა ჩარევა და შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღება. გარემოებებიდან გამომდინარე, გადაწყვეტილებები შეიძლება სხვადასხვა იყოს, მაგრამ აუცილებლად გუნდის ეფექტურობის გაზრდაზე ფოკუსირებული.

ვიქტორ ვრუმმა და ფილიპ იეტონმა დაამუშავეს ე.წ. ლიდერის მიერ გადაწყვეტილების მიღების მოდელი (LEADER – PARTICIPATION MODEL), რომლის თანახმად, არსებობს კავშირი ლიდერის ქცევისა და გადაწყვეტილების მიღებას შორის. ეს მოდელი ასე გამოიყურება:

1. გადაწყვეტილების მნიშვნელობა;
2. მნიშვნელობა იმისა, რომ თანამშრომლები გადაწყვეტილების ერთგულები არიან;
3. აქვს თუ არა ლიდერს საკმარისი ინფორმაცია დასაბუთებული გადაწყვეტილების მისაღებად;
4. რამდენად კარგად არის სტრუქტურირებული მოცემული პრობლემა;
5. უერთგულებენ თუ არა თანამშრომლები გადაწყვეტილებას, რომელიც ერთპიროვნულად მიიღო თანამშრომელმა;
6. მიიჩნიეს თუ არა ორგანიზაციული მიზნები თანამშრომლებმა „თავისად“ (ორგანიზაციული მიზნების გათავისება-ინტერნალიზაცია);
7. შესაძლებელია თუ არა კონფლიქტი თანამშრომლებს შორის გადაწყვეტილების ამა თუ იმ ვარიანტის არსებობის გამო;
8. აქვთ თუ არა თანამშრომლებს აუცილებელი ინფორმაცია, დასაბუთებული გადაწყვეტილების მისაღებად;
9. ლიდერს უხდება მოქმედება მკაცრი დროითი შეზღუდვის პირობებში, რაც შეიძლება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომლების მონაწილეობას უშლიდეს ხელს;
10. გამართლებულია თუ არა დანახარჯები თანამშრომლებთან ერთად გადაწყვეტილების

<sup>4</sup> Маслов И. И. Менеджмент лидеров, ж. “Финансовый бизнес”, №1, 2010.

<sup>5</sup> გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები“, 2006.



სქემა 1

McGrath-ის ლიდერობის კრიტიკული ფუნქციები

მონიტორინგი

ქმედებების განხორციელება

| შიდა | ჯგუფის ხარვეზების დიაგნოსტიკა                     | კორექციული ქმედებების გატარება   |
|------|---------------------------------------------------|----------------------------------|
|      | 1                                                 | 2                                |
| გარე | გარემოსთან დაკავშირებული ცვლილებების პროგნოზირება | მნიშვნელოვანი რისკების პრევენცია |
|      | 3                                                 | 4                                |

მისაღებად, რომლებიც გეოგრაფიულად ერთ-მანეთისაგან დაშორებით ცხოვრობენ და მუშაობენ;

11. რამდენად მნიშვნელოვანია ლიდერისათვის გადაწყვეტილების მისაღებად დროის მინიმალიზაცია;

12. მონაწილეების, როგორც ინსტრუმენტის, მნიშვნელობა თანამშრომლებში გადაწყვეტილების მიღების ჩვეულების განსაზღვრებად.

როდესაც ლიდერს უწევს იმის განსაზღვრა, თუ რა სახის ინტერვენციები უნდა განახორციელოს გუნდის ფუნქციონირების გასაუმჯობესებლად, უმთავრესია, მხედველობაში მიიღოს გუნდური ლიდერობის შემდეგი მახასიათებლები:

- მონიტორინგი, ან ქმედებების განხორციელება;

- დავალებაზე, ან ურთიერთობაზე ორიენტირებული;

- შიდა ან გარე.

სქემაზე გამოსახულია ლიდერობის კრიტიკული ფუნქციები, რომელიც ლიდერის ქცევის ამ ორ განზომილებას გვიჩვენებს: მონიტორინგი ქმედების წინააღმდეგ და ჯგუფის შიდა საკითხები ჯგუფის გარე საკითხების წინააღმდეგ.

პირველი გადაწყვეტილება, რომლის წინაშეც ლიდერი აღმოჩნდება, არის ორი ვარიანტიდან ერთ - ერთის ამორჩევა: - მონიტორინგის გაგრძელება, თუ უკვე მოგროვილ და სტრუქტურირებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, კონკრეტული ქმედებების გატარება. ინფორმაციის მოძიების პროცესში ლიდერებმა დახმარებისთვის

შეიძლება გუნდის წევრებს მიმართონ, ან გამოიყენონ ქსელური კავშირები გუნდის გარეთ, აგრეთვე, გუნდის შეფასების კვლევები და გუნდის მიერ მიღწეული შედეგების შეფასებები. მას შემდეგ, რაც გუნდის შესახებ ინფორმაცია მოძიებულია, საჭიროა ამ ინფორმაციის იმგვარად სტრუქტურირება, რომ მის საფუძველზე შესაძლებელი გახდეს სამუშაო გეგმის შედგენა. ინფორმაციის მოძიებასა და სტრუქტურირებასთან ერთად ლიდერმა ამ ინფორმაციაზე დაყრდნობით სწორი და მართებული ქმედებები უნდა გაატაროს, რადგან მას უწევს ალტერნატიული ქმედებებიდან ისეთი ქმედების ამორჩევა, რომელიც ჯგუფს ორგანიზებული სისტემის შექმნის, ხოლო ლიდერს მაღალი ხარისხის გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას მისცემს.

მეორე გადაწყვეტილება, რომელიც ლიდერმა უნდა მიიღოს უკავშირდება გუნდის საჭიროებებს - რა უფრო პრიორიტეტულია გუნდისთვის - დავალების შესრულებაში დახმარება, თუ ურთიერთობების გაუმჯობესების ხელშეწყობა.

მაღალი დონის გუნდური ლიდერობა ფოკუსირებულია როგორც დავალების, ასევე მხარდაჭერის ფუნქციაზე. ლიდერული ქცევის ეს ორი ტიპი გუნდის ეფექტურობაზე მოქმედებს. დავალების ფუნქციები მჭიდრო კავშირშია მხარდაჭერის ფუნქციებთან. თუ გუნდს კარგი მხარდაჭერა აქვს და ურთიერთობებიც მოგვარებულია, მისი წევრები უკეთ მუშაობენ. ანალოგიურად, თუ გუნდი პროდუქტიული და დავალებების შესრულებაში წარმატებულია, გაცილებით მარ-



ტივია დადებითი ატმოსფეროს და კარგი ურთიერთობების შენარჩუნება და პირიქით.

მესამე ტიპის ლიდერის გადაწყვეტილებაში, ლიდერმა უნდა განსაზღვროს ჩაერიოს თუ არა გუნდის შიგნით არსებულ სიტუაციაში, თუ გარე ჩარევა განახორციელოს, როგორი ჩარევაა საჭირო, შიდა თუ გარე? არსებობს თუ არა ჯგუფის წევრებს შორის რაიმე შიდა დაპირისპირება? იქნებ რაიმე უნდა მოიმოქმედოს გუნდის მხარდასაჭერად და შიდა ურთიერთობებში

ის გასაუმჯობესებლად? იქნებ, გუნდის მიზნები მთლად ნათელი არ არის? ნამდვილად შეესაბამება თუ არა მიცემული დავალება გუნდის მიზნებს? რამდენად ხელსაყრელია ორგანიზაციული გარემო და ა.შ. ზემოქმედების გარდა, ლიდერი უნდა დაეხმაროს გუნდს ორგანიზაციულ გარემოსთან შეგუებაში. ეფექტური ლიდერები აანალიზებენ და აბალანსებენ გუნდის შიდა და გარე მოთხოვნებს და მათ შესაბამისად მოქმედებენ.

#### გამოყენებული ლიტერატურა:

- გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები“, 2006
- ლომაია ც. „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“, თბ. 2012;
- პიტერ გ. ნორტონი, „ლიდერობა“, დასავლეთ მიჩიგანის უნივერსიტეტი, 2010;
- LaFasto, F.M.J., & Larson, C.E. (2001). When teams work best: 6 000 team members and leaders tell what it takes to succeed. Thousand Oaks, CA: Sage;

- Solansky, S.T. (2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(4), 332 - 341;
- Hackman, J.R. (2002) Leading teams: Setting the stage for great performances. Boston: Harvard Business School Press;
- ვებ - გვერდი: <http://leadershipcsb.blogspot.com/p/blog-page.html>

## TEAM LEADER'S DECISIONS AND EFFICIENCY INCREASE

**NINO MKHEIDZE**

*PhD Student of Caucasus International University*

*E-mail: nmkheidze@gmail.com*

#### Summary

The paper sets out the types of decision-making and decision-making model. It discusses McGrath's critical functions of leadership and team efficiency-related issues. In order to gain courage, a leader has to carry out analysis about pros and cons of different approaches and has to be able to find optimal solution for the problem in the process of decision-making.

Leader's duty is to help the team adapt to the organizational environment, because an effective team leaders analyzes and balances the internal and external requirements and acts accordingly.

**Keywords:** leader, decision-making, the optimal solution, team, team work.