



ახალი მიღგომეზი ლიდერობისადმი ქსელური მართვის პირობებში გლობალიზაციის კონტექსტში

რეზიუმე

ნინო მხეიძე

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

გლობალიზაციამ ეროვნულ კომპანიებს მსოფლიო მასშტაბით გაშლის და გაფართოების პერსპექტივები მისცა, ინფორმაციულმა ტექნოლოგიებმა გაამარტივა ქსელური სტრუქტურის მქონე კომპანიების მართვა ცენტრიდან, ხოლო ცვლილებების დაჩქარებულმა ტემპმა და რიტმმა წინა პლანზე წამოაწია სიტუაციური მიდგომით მართვა.

მართვის ქსელური მოდელი ინფორმაციული ტექნოლოგიების წარმოშობის და განვითარების პარალელურად წარმოიქმნა. სტატიაში განხილულია ქსელური მართვის პირობებში ლიდერის და ლიდერობის თავისებურებები და სპეციფიკა.

საკვანძო სიტყვები: ლიდერი, ლიდერობა, ქსელური მართვა, ქსელური სტრუქტურა, ხაზობრივი მართვა, თვითორგანიზება.

ლიდერის და ლიდერობის ფენომენი ვერტიკალური მართვის ფორმატში

ლიდერის და ლიდერობის ფენომენის შესწავლით ამ ბოლო დროს მეტად დაინტერესდნენ მეცნიერები. გარდა უცხოელი მეკლავარებისა, ქართველ მეცნიერებსაც აქვთ შექმნილი ნაშრომები. მათ შორის დავასახელებთ: ნ. ხარაძეს, ა. ქიტიაშვილ - კვაჭანტირაძეს, ა. ასათიანს, ი. ჟვანიას, გ. კიკნაძეს და სხვებს. ეს იმას ნიშნავს, რომ საქართველოს კომპანიებშიც დადგა მენეჯმენტის თეორიის და პრაქტიკის ახლებურად ხედვის აუცილებლობა, მასში ლიდერის (და საერთოდ ლიდერობის) ადგილის და როლის განსაზღვრა.

არსებობს ლიდერობის თვისებათა მრავალმხრივი კლასიფიკაცია, რომლებიც მათ ყოფენ რბილ და მკაცრ, ფორმალურ და არაფორმალურ, ემოციურ, საქმიან, შთამაგონებელ ლიდერებად და ა.შ. ჩვენი აზრით, კომპანიის ვერტიკალური მართვის პირობებში ლიდერის ყველაზე საუკეთესო დახასიათება მოგვცა მეცნიერმა ა. მენეგეტიმა, რომელმაც იგი განმარტა პიროვნებად, რომელიც „დაისახავს მიზანს, პოულობს სახსრებს და ქმნის კოლექტივს მიზნის შესასრულებლად“.

რაც უფრო მეტი დრო გადის, ადამიანი უფრო და უფრო გადამწყვეტი ფაქტორი ხდება კომპანიაში. დასაქმებულთა ინტელექტი, შემოქმედებითი უნარი, ინფორმაციის გადამუშავების და გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობა, ხდება ის მთავარი სიმდიდრე, რაც თითქმის ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებას განაპირობებს. შესაბამისად, სწორედ ის კომპანიები, რომლებიც ახერხებენ მაქსიმალურად გამოიყენონ ადამიანებში არსებული ეს უნარი - აღწევენ წარმატებას.

კომპანიების წარმატებაში, ადამიანის როლისა და მნიშვნელობის ცვლილებებთან ერთად, იცვლება მენეჯმენტის სტილიც. მენეჯერებს, რომელთა ფუნქცია დღემდე ძირითადად დაქვემდებარებულთა საქმიანობის დაგეგმვა და კოორდინაცია იყო, უჭირთ ახალ ამოცანებთან გამკლავება. დღითიდღე აქტუალური ხდება მენეჯმენტის ახალი სტილი, რომელიც ლიდერობაზე, ადამიანის შესაძლებლობების უკეთ გამოყენების უნარზეა დაფუძნებული. მენეჯერები იცვლებიან ლიდერებით. ეს პროცესი დაწყებულია ყველგან, ყველა ქვეყანაში და მისი საწყისი სიმპტომები გაჩნდა საქართველოშიც. ამას მეტყველებს ქართველ მეცნიერთა და პრაქტიკოსთა დაინტერესება ლიდერის და ლიდერობის საკითხებით, რომელიც მათ სხვადასხვა შრომებში გაჟღერდა.

ჩვენთვის ცნობილია ყველა ეს ნაშრომები და ყველა ისინი ეძღვნება ლიდერის და ლიდერობის ფენომენს ვერტიკალური მართვის ფორმატში, ანუ მართვას ოფიციალურად ზევით - ქვევით, არაოფიციალურად – ქვევით. მაგრამ საქმე ისაა, რომ ორგანიზაციების თანამედროვე მდგომარეობის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ მათი უმრავლესობის მართვის სტრუქტურაში ცვლილებები ხდება, კერძოდ, მთელი რიგი კომპანიები იწყებენ ვერტიკალური მართვის პარალელურად ჰორიზონტალურ ურთიერთობებს, ერთ სიბრტყეზე მართვას, ქსელურ მართვას. ასეთ დროს, ის რაც ვიცით ლიდერზე



ნახაზი 1. კომპანიის ქსელური სტრუქტურა



ვერტიკალური მართვისას, არ გამოვადგება პორიზონტალურ, ანუ ქსელურ მართვაში. ასეთი ე. წ. „ბრტყელი“ მართვისას ფუნქციებიდან და პროცესებიდან ყურადღება ქსელის კვანძებში ურთიერთდამოკიდებულ შესაძლებლობებზე უნდა გადავიტანოთ.

2. ლიდერის და ლიდერობის ფენომენი ქსელური მართვის ფორმატში

როგორ წარმოგვიდგება ქსელური მართვა? ქსელური მართვის სტრუქტურაში გამაერთიანებელ როლს თამაშობს ცენტრალური რგოლი, რომელიც ელექტრონული კავშირებით ახერხებს კომპანიის დანარჩენ ქვედანაყოფებთან დაკავშირებასა და ინფორმაციის მიღებას. ეს განყოფილებები სრულიად დამოუკიდებელი არიან და ცენტრალურ რგოლს მოგებიდან მომსახურების საფასურსაც კი უხდიან. მართვის ქსელური სტრუქტურის ფორმა ქვემოთ მოტანილ ნახაზზე №1 გვაქვს წარმოდგენილი.

ქსელურ სტრუქტურას საფუძვლად უდევს იდეა იმის შესახებ, რომ კომპანია თავის თავზე იღებს მხოლოდ იმ სამუშაოს შესრულებას, რომელიც მან ყველაზე კარგად იცის, დანარჩენ სამუშაოებს კი შესასრულებლად გადასცემს შესაბამისი კომპეტენციის მქონე სხვა ფირმებს.

კომპანიის ქსელურ სტრუქტურას უპირატესობებიც აქვს და ნაკლოვანებებიც. უპირატესობების რიცხვშია მოქნილობა და ადმინისტრაციული ხარჯების სიმცირე, ნაკლოვანებებს კი მიეკუთვნება ქსელის კვანძებზე და რგოლებზე კონტროლის არქონა და დასაქმებულთა ნაკლები ლოიალობა კომპანიისადმი, ასეა თუ ისე, რადგან მართვის ქსელური სტრუქტურები კომპანიებში თანდათან ვრცელდება, მას უნდა მოეძებნოს ზოგადად მენეჯმენტის და კერძოდ, ლიდერის და ლიდერობის მისთვის შესაბამისი ფორმა. სტატიის ამ ნაწილში, ჩვენ შევეცდებით წარმოვადგინოთ მისი ჩვენთვის ხელგაყრად.

მანამდე შევეცდებით ერთმანეთს შევადარ-

ოთ მენეჯმენტის თვითრეგულირებადი, ქსელური მოდელი და ხაზობრივი, ანუ ვერტიკალურ (იერარქიულ) მართვაზე დაფუძნებული მოდელი, აგრეთვე ერთმანეთს შევადაროთ მათში განხორციელებული ბიზნეს-პროცესები (ცხრილი 1).

როგორც ამ ცხრილიდან ჩანს, ქსელური მენეჯმენტის სტრუქტურა მენეჯმენტის ხაზობრივი სტრუქტურის ანტიპოდიცაა. ეს უკანასკნელი ფუნქციონალურად გაწონასწორებული მოდელია, რადგან მასში მეფობს რეგულირება, სტრატეგიული დაგეგმვა, ინტეგრაცია. ეს ყველაფერი იწვევს კომპანიაში სტაბილურობას.

რაც შეეხება კომპანიის მენეჯმენტის ქსელურ სტრუქტურას, აქ მუდმივად ცვლილებებია, რაც იწვევს ორგანიზაციული და ინოვაციური ხასიათის კონფლიქტებს და ამის გამო კონსენსუსები დროებითია. აქ, სიახლე, გარდევნა წინსწრებად და კონკურენტულ უპირატესობად ითვლება. კოორდინაცია მხოლოდ ფუნქციონალური ხასიათისაა. აქ, არ არის სტრატეგიული დაგეგმვა, აქ საშიშროებებია. შეიძლება ითქვას, რომ ქსელურ მართვაზე გადასვლა კომპანიაში მენეჯმენტის ხაზობრივ-ფუნქციონალურ ევოლუციას, რომელიც ეფუძნება საბოლოო პროდუქტის სტრატეგიულ პროგნოზს, ცვლის ნახტომისებური ევოლუცია, რომლის შედეგები უცნობია. რაღა თქმა უნდა, რომ ასეთი არსებითი განსხვავებების გამო ლიდერის და ლიდერობის ადგილი და როლი ერთნაირი ვერ იქნება კომპანიების მართვის ხაზობრივ-ფუნქციონალურ და ქსელურ მოდელებში. პორიზონტალური მართვის სტრუქტურებში ჩვენი აზრით, აქტიურობას იძენს არა თანამდებობრივი ფუნქციები, არამედ რესურსმფლობელი ფორმალური და არაფორმალური პირები, ანუ ისინი, ვისაც ხელი მიუწვდება რესურსებზე კონფლიქტების და საშიშროებების დროს მათი მანიპულირების მიზნით. ისინი აყალიბებენ ქსელურ ურთიერთობებს მათ ხელთ არსებული რესურსული შესაძლებლობების ფარგლებში.

გლობალიზაციის გაღრმავება და ბიზნეს-პროცესის გამრავალფეროვნებამ და აგრესიუ-



ცხრილი 1

ხაზობრივ-ფუნქციონალური და ქსელური მენეჯმენტის
მახასიათებლების ურთიერთშედარება

ხაზობრივი, ფუნქციონალურად გაწონასწორებული მოდელი	თვითრეგულირებადი (თვითორგანიზებადი) ქსელური მოდელი
➤ სტაბილურობა	➤ ცვლილებები
➤ ინტეგრაცია (ბიზნეს - პროცესებში მონაწილეობაში)	➤ ორგანიზაციული და ინოვაციური ხასიათის კონფლიქტები
➤ დაქვემდებარებულობა	➤ ქსელური ურთიერთქმედება დროებითი კონსენსუსის პირობებში
➤ რეგულირება	➤ ფუნქციონალური კოორდინაცია
➤ ცვლილებებზე უარი	➤ ინტერვენცია, როგორც წინსწრება
➤ სტრატეგიული დაგეგმვა	➤ საფრთხეები
➤ ორგანიზაციული სტრუქტურების გეგმური ცვლილებები	➤ რეინჟინერინგი, როგორც ნებისმიერ ცვლილებაზე უწყვეტი რეაგირება
➤ ადმინისტრირების ხაზით ლიდერობა	➤ ფაქტიური ლიდერობა

გლობალიზაციაში გადასულმა კონკურენტულმა აქტივობამ მენეჯმენტი სერიოზული ამოცანების გადაწყვეტის წინაშე დააყენა. ერთ-ერთი ასეთი არის ლიდერის როლი და მნიშვნელობა ბიზნეს-პროცესში, ლიდერობის, როგორც კოორდინირების პროცესის სისტემაწარმოქმნელის შინაარსი და მასშტაბი.

მოცემული პრობლემის სირთულე მნიშვნელოვნად იზრდება (მარტივდება) სხვადასხვა მომიჯნავე ტენდენციების გავლენით, რომელთა შორისაა ბიზნესში საგნობრივი სფეროს განვითარების მიმართულებათა ვექტორების ცვლილება, ურთიერთობათა არასტაბილურობა და მოკლევადიანობა.

ლიდერის და ლიდერობის განუსაზღვრელობას და გაურკვეველობას კიდევ მეტად ასაბუთებს მენეჯმენტის თემატიკაზე დაწერილი ნაშრომების უმრავლესობა, რომელთა ავტორები სხვადასხვა პოზიციებით უდგებიან ლიდერობას და სხვადასხვა ინტერპრეტაციით მოიხსენიებენ მას. ქართულ ენაზე შექმნილ ნაშრომებში (ა. ქიტაშვილი, ა. ასათიანი და სხვები) ყველგან ლიდერი წარმოდგენილია წინამძღოლად, რომელსაც სხვებზე გავლენის მოხდენით შეუძლია განსაზღვრული მიზნის მიღწევა. რაც შეეხება ლიდერობას იგივე მეცნიერების და აგრეთვე ზოგიერთი სხვა მეცნიერების (მ. მესხონის, მ. ალბერტის და ა. ხედოურის) აზრით, „ლიდერობა არის ცალკეულ ინდივიდებსა და ჯგუფებზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა... იგი ეფუძნება ყველაზე ეფექტიან გზას მასების საერთო მიზნისკენ გასაერთიანებლად“. თითქმის იგივე აზრი აქვთ ა. ფილდის, პ. ჰაუსის, ლ. ედინგერს, ბ. კაცის და სხვებს.

მაგრამ ასე არ არის ბევრ სხვა სპეციალისტის ნაშრომებში. მაგალითად, საკმაოდ კაპიტალური ნაშრომის “ლიდერობის გაკვეთილები” ავტორს ი. დაფტს და აგრეთვე ვ. კოტილკოს ლიდერობა დაყავთ მხოლოდ სამუშაო პროცესის მოტივაციის მიმართულებით ხელმძღვანელობაზე. ისინი თვითორგანიზაციასაც უკეთებენ იგნორირებას და ქსელურ მენეჯმენტში მის განსაკუთრებულ გავლენას ჰორიზონტალურ სტრუქტურებზე, რაც კარგ პირობებს უქმნის ლიდერს, ლიდერობას და ამცირებს იქ ადმინისტრაციულ ძალმომრეობას.

მაშასადამე, ჩვენს ეპოქაში, როცა გლობალიზაციამ დაიწყო გაშლა-გაფართოება, მენეჯმენტი და ლიდერობა ერთმანეთს უფრო აშკარად, შეიძლება ითქვას „მტრულად“ დაუპირისპირდა. ბიზნეს-პროცესების გლობალიზაციამ, არასტაბილურობის, კონკურენციის და საფრთხეების გამწვავებამ, მათი ცვლილების დინამიკის დაჩქარებამ და ა.შ., მართვის ტრადიციული პარადიგმები ეჭვქვეშ დააყენა. ეს განსაკუთრებით ეხება ურთიერთობებს. გლობალიზაციის თანამედროვე პირობებში ურთიერთობების ახალ-ახალი თვისებები თვითნებურად ყალიბდება. მათი ხანგრძლივობა, სტაბილურობის და რაოდენობის განჭვრეტა შეუძლებელია. ბუნებრივია, რომ ასეთ პირობებში, ის მეთოდები და ხერხები რომლებითაც, ტრადიციულად არსებული მენეჯმენტით თუ ლიდერობით, ემართავდეთ კოლექტივს, აღარ არის ისეთი ეფექტური, როგორც იყო აქამდის. მოხდა თვითორგანიზების თვითნებური ფენომენის წინა პლანზე წამოწევა. ამის მაგალითია ქსელური სტრუქტურები და მათში თვითნებურად (უნებლიედ) წარმოქმნილი ურთიერთ-



ბები, კონკრეტულ ბაზრობებზე დაუგეგმავად წარმოქმნილი ტრანზაქციები და სხვა.

ამ პრობლემას, რომელიც გადაწყვეტას საჭიროებს, თავისი გამოხმაურება მოჰყვა მეცნიერებთან. ეს გამოხმაურებები ახალია და შეიძლება ითქვას შექმნილია 2005 წლის შემდეგ. ამ გამოწვევას გამოეხმაურა ტ. ფრიდმანი, რომელმაც დაწერა ნაშრომი „სოციალურ - ეკონომიკური პროცესების კლასიფიკაცია: ფორმატი - „გლობალიზაცია 1,0“; ფორმატი - „გლობალიზაცია 2,0“ და ფორმატი - „გლობალიზაცია 3,0“; მართვის და ლიდერობის კონცეპტუალიზაციაზე - „მენეჯმენტი 2,0“ ნაშრომი შექმნა გ. ხემელმა, რომელმაც მასში ჩამოაყალიბა 25 პრინციპი და უარი თქვა მართვაში ხისტ იერარქიაზე; ასევე, ამ მიმართულებით ნაშრომები შექმნეს ფ. კოტლერმა, ი. აპელომ, კ. გალომ და სხვებმა.

საბოლოო ჯამში ყველა ამ ნაშრომებმა გლობალიზაციის კონტექსტში ლიდერობის მიმართ ოთხი ზოგადი მიდგომა გამოამჟღავნა:

1. ანგლო-საქსური კოგნიტური მიდგომა, რომელიც მართვასაც და ლიდერობასაც სამართლიანად უდევს საფუძვლად;

2. შრომითი რესურსული მიდგომა, რომლის მიხედვით, როგორც იერარქიულ, ისე ქსელურ მენეჯმენტშიც და ლიდერობაშიც ბიზნეს პროცესის მონაწილენი აირჩევიან და გამოიყენებიან არა მართვის ფუნქციების, არამედ, ბიზნეს-პროცესის ამოცანების მიხედვით;

3. თვითორგანიზებადი მიდგომა, როცა ერთი ადამიანის გადაწყვეტილება მთელ ორგანიზაციას მართავს. ამასთან, ლიდერები ადამიანებს კი არ მართავენ, არამედ მათ შესაძლებლობებს საბოლოო შედეგთან მიმართებაში;

4. ტრანზაქციური მიდგომა, რომელიც აქცენტს აკეთებს ბიზნეს-პროცესის კლიენტებთან დროში და სივრცეში გაშლილ ურთიერთობებზე.

უკანასკნელ 10 წელიწადში მსოფლიოში მოხდა ცვლილებები, რომლებმაც შეცვალეს არა მარტო მსოფლიოს სახე, არამედ სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების მიმართულება და იმ ფაქტორების ურთიერთდამოკიდებულება, რომლებიც ამ განვითარებას აპირობებენ.

ერთ-ერთი ამ ფაქტორთაგანი დაკავშირებულია კომპიუტერიზაციასა და ინფორმატიზაციასთან და აქედან გამომდინარე, იმ სერიოზულ შედეგებთან, რასაც იგი მოუტანს საზოგადოებას. ამ ძვრებს პ. დრუკერი ინფორმაციულ ძვრებს უწოდებს. მან დასაბამი მისცა ინფორმაციულ საზოგადოებას. ეს რევოლუცია იწყება ტელევიზიის შექმნით და გავრცელებით და მთავრდება ინტერნეტის მსოფლიო ქსელური სისტემის აგებით.

ერთიანი ინფორმაციული ქსელის შექმნამ, გამოიწვია ინფორმაციული სფეროს შექმნა (ზოგიერთი მეცნიერი მას კიბერსფეროს უწოდებს) და მთელ მსოფლიოში მივიღეთ ასეთი შედეგები:

1. გლობალურ ინფორმაციული სისტემის ფორმირებამ პლანეტის ყველა წერტილი დააკავშირა ერთმანეთს და ამით გარკვეულად შეკუმშა პლანეტის ბიზნეს სივრცე;

2. წარმოიქმნენ განსაკუთრებული ინფორმაციული ტექნოლოგიები;

3. უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად იქცა ცოდნა, კომპეტენტურობა.

ამ ერას, რომელშიც ახლა ჩვენ ვიმყოფებით პოსტინდუსტრიული ერა ეწოდება. ეს არის საზოგადოების ციფრების ერა. მასში ყველა ინფორმაცია იღებს ელექტრონულ - ციფრულ ენას და სინათლის სხივის სისწრაფით ვრცელდება კომპიუტერის მეშვეობით.

ეს არის ეპოქა, როცა კორპორაციები ნაწევრდება მცირე ორგანიზაციებად, უფრო ზუსტად „მოლეკულებად“ და ეს მოლეკულები როგორც დ. ტაპსკოტი ამბობს, - შეიძლება იყვნენ ადამიანთა გუნდები, ანდა უბრალოდ ლიდერები, კორპორაციის ეს ცალკეული „მოლეკულები“ მოქმედებებსა და ფასეულობების შექმნაში თავისუფალი არიან.

კორპორაციების ასეთმა დაქსელვამ მოითხოვა მენეჯმენტში ლიდერობის ახლებური გაგება. წინა პლანზე წამოიწია ინტელექტუალურმა კაპიტალმა ანუ არამატერიალურმა რესურსმა. იგი გახდა ნებისმიერი ბიზნეს-ორგანიზაციის საფუძველი.

საქართველოს სინამდვილეში ასე წვრილ „მოლეკულებად“ დაშლილი და მთელ მსოფლიოს მოფენილი კომპანიები არ გვაქვს, მაგრამ გვაქვს მცირე და საშუალო სიდიდის საწარმოებად დაშლილი კომპანიები, რომელთაც ეს „ქალიშვილი“ და „შვილიშვილი“ საწარმოები სხვადასხვა ქვეყნებში აქვთ გატანილი. ერთ-ერთი ასეთია სამშენებლო კომპანია „მედაროექტმშენი“, რომელსაც უკრაინაში, აზერბაიჯანში და სომხეთში აქვს ასეთი საწარმოები და ქსელური მართვით მუშაობს. ასეთივეა გერმანელების მიერ თბილისში დაფუძნებული „პროკრედიტბანკი“, რომელიც თვითონ წარმოადგენს გერმანიის ბანკის „ქალიშვილ“ ბანკს.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მართალია, დღეს საქართველოში მსხვილი კორპორაციები არა გვაქვს, მაგრამ მომავალში ისინი გაჩნდებიან და რაც მოხდა მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში, ის მოხდება ჩვენთანაც. ანუ მოხდება ასეთი კორპორაციების დანაწევრება - დაქსელვა ცალკეულ



ცხრილი 2

ლიდერობა იერარქიულ და ქსელურ მართვაში

ხელმძღვანელი იერარქიულ (ვერტიკალურ) მართვაში	ლიდერი ქსელურ მართვაში
ინიშნება მუდმივად ან დროებით	თავის თავზე იღებს ხელმძღვანელობას
დებულობს და იერარქიაში ინარჩუნებს თავის სტატუსს	უპირისპირდება ხელმძღვანელს გლობალურ დონეზე არსებულ კლიენტებთან ურთიერთობაში
იღვწის ხაზობრივ - ფუნქციონალური წესრიგისკენ კომპანიაში	იღვწის გლობალურ დონეზე კლიენტების შედგენილობაში და მასთან ურთიერთობაში ცვლილებებისთვის
მოქმედებს კორპორაციაში წესების, რეგლამენტების და პროცედურების ჩარჩოში	მოქმედებს გლობალურ დონეზე მიღებული წესებით, პროცედურებით და რეგლამენტებით
გაურბის რისკებს	შთაბრუნებს კლიენტებს კომპრომისს
ამუშავებს და ადგენს კორპორაციაში მართვის წესრიგს, მოქმედებების ეტაპებს და პერსონალის მიერ მათი შესრულების ვადებს	ტრანზაქციურ ხარჯებში არსებული შეზღუდვების მხედველობაში მიღებით მიდის რისკზე
აქცენტს აკეთებს სტრატეგიის და ტაქტიკის მნიშვნელობაზე, სტრუქტურის სტაბილურობაზე	ამუშავებს კონცეფციებს და ჰიპოთეზებს, სამუშაო მეთოდებს და ახდენს გუნდთან ერთად მათ რეალიზაციას გლობალური მასშტაბით
მუშაობს დასახული მიზნით	თვითონ ისახავს გლობალურ მიზანს
დაგეგმილ საქმეებს აკეთებს სწორად	მხოლოდ სწორ საქმეებს აკეთებს
რაზმავს პერსონალს სამუშაოდ	ხიბლავს პერსონალს თავისი ქმედებებით და მათ ჩართავს საქმეში
ინტერესდება შრომის მწარმოებლურობის ზრდით	➤ აქცენტს აკეთებს მსოფლიო დონის ფუნდამენტალურ ფასეულობებზე, პრინციპებზე, თამაშის წესებზე; ➤ დაინტერესებულია კლიენტებთან ქსელური და ქსელთაშორისი ურთიერთობების ეფექტურობით; ➤ ახდენს თანამოაზრეებთან გუნდის შეკვრას გლობალური მასშტაბით.

ორგანიზაციებად. ესენი შეიძლება იყონ „ქალიშვილი“ ორგანიზაციები, ფილიალები და სხვები, რომლებიც შეიძლება ერთ ქვეყანაშიც არ იყვნენ განთავსებული. ასეთ შემთხვევაში კორპორაციები იმუშავებენ ქსელური მართვის სტრუქტურით.

ჩვენი აზრით, ქსელური მართვის პირობებში ლიდერის თვისებები განსხვავებული იქნება ვერტიკალური ხაზობრივ - ფუნქციონალური მართვის პირობებში მომუშავე ლიდერისგან (ცხრილი 2). ქსელური მართვის პირობებში ლიდერი გლობალურად აზროვნებს, რადგან კორპორაციის ცალკეული საწარმოები (უცხოელი მეცნიერები მათ „მოლეკულებს“ უწოდებ-

ბენ) სხვადასხვა ქვეყნებში არიან განლაგებული და მუშაობენ საერთაშორისო ბაზარზე. ქსელური სტრუქტურის ლიდერს მოეთხოვება იცოდეს ყველა იმ ქვეყნების კულტურა და ანგარიშს უწევდეს მათ. ამის გარეშე ლიდერი წარმატებებს ვერ მიაღწევს.

ცხრილში მოცემული გვაქვს ქსელური სტრუქტურის ლიდერის და ვერტიკალური იერარქიის მქონე კორპორაციის ხელმძღვანელის თვისებების შედარება. ასეთი შედარებები მრავალ ქართულ და არაქართულ სახელმძღვანელოებშიც არის მოცემული, მაგრამ იქ ავტოკრატიულ ხელმძღვანელს უდარდება არა ქსელური სტრუქტუ-



რის ლიდერი, არამედ ჩვეულებრივი ვერტიკალური იერარქიის მქონე ხაზობრივ-ფუნქციონალური სტრუქტურის ლიდერი. მათ შორის ის განსხვავებაა, რომ ეს უკანასკნელი არის ერთი და იგივე მართვის სტრუქტურის მენეჯერის და ლიდერის შედარება. ჩვენს მიერ მოტანილ შედარებაში კი ისინი მართვის სხვადასხვა სტრუქტურის წარმომადგენლები არიან.

მოცემულ ცხრილში იერარქიულ სტრუქტურაში მომუშავე ხელმძღვანელის თვისებები სხვადასხვა ნაშრომებიდან არის ამოკრეფილი, ქსელურ სტრუქტურაში მომუშავე ლიდერის თვისებები კი, ჩვენი კონცეპტუალური მოსაზრებებია, რასაც საფუძვლად უდევს სწორედ ამ ლიდერის მიერ ბიზნეს-პროცესების გლობალური ხედვა.

ქსელურ სტრუქტურაში მომუშავე ლიდერი, რომელსაც სწორედ ამ ქსელის წყალობით მთელ მსოფლიოსთან აქვს კავშირი, ჩვენი აზრით, უნდა ამყარებდეს და აფართოებდეს როგორც პროფესიულ, ისე პირად კავშირებს. ამ კონტაქტების ფორმები და თვით ლიდერის სახე ამ კონტაქტებში ქართული კომპანიების ლიდერებისთვის გლობალურ დონეზე ასე წარმოგვიდგენია (ცხრილი 3).

როგორც ცხრილი გვიჩვენებს, ჩვენ ვთვლით, რომ ქსელურ სტრუქტურაში მომუშავე ლიდერი თავისი კავშირებით უნდა იზრდებოდეს და ვითარდებოდეს გლობალურ დონეზე. მისი ზრდა - განვითარება გარე გარემოსთან ინტენსიური კავშირით უნდა მოხდეს - ნახოს, მოისმინოს, დაიმახსოვროს და გამოიყენოს.

დასკვნა

სტატიაში განხილული საკითხი საშუალებას გვაძლევს დავასკვნათ, რომ ლიდერის და ლიდერობის ფენომენი ურთიერთგანსხვავებულია ვერტიკალური მართვის და ქსელური მართვის ფორმატებში. ქსელური მართვის პირობებში მართვის ზედა რგოლმა, რომელშიც ლიდერი და მისი გუნდი მოიაზრება, შეიძლება მართოს ჰორიზონტალურად განფენილი თავისი სტრუქტურები, რაც არ ხერხდება ვერტიკალური მართვის დროს. ჰორიზონტალური მართვის სტრუქტურებში აქტიურობას იძენს არა თანამდებობრივი ფუნქციები, არამედ რესურსთმფლობელი პირები. სწორედ ასეთი პირი არის ლიდერი.

ცხრილი 3

ქსელურ სტრუქტურაში მომუშავე ლიდერის სარეკომენდაციო კონტაქტები და პიროვნული სახე

დასახელება	პროფესიული კონტაქტები	პიროვნული კონტაქტები	ქსელური კონტაქტები
ამოცანები	ეფექტურად და პროფესიონალურად ასრულებდეს სამუშაოს და კოლეგებს თავს აცნობდეს მაღალპროფესიონალად	ეკონტაქტებოდეს ისეთ ადამიანებს, ვისგანაც მუმიდვად რაღაცას ისწავლის და განვითარდება	პრიორიტეტების და პრობლემების გამოკვეთა
ურთიერთობები	კონტაქტს ამყარებდეს სამუშაოს პრობლემური ამოცანის ირგვლივ	ეკონტაქტებოდეს საერთო ინტერესების მქონე ადამიანებს	ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კონტაქტები
მეკავშირეები	მეკავშირეებად აირჩიოს საქმიანობით კოლეგა	მეკავშირედ აირჩიოს პირადი სიმპათიის მიხედვით	-
კავშირის არჩევანი	კონკრეტული საქმე (ბიზნეს-პროცესი, მენეჯმენტის ტექნოლოგია)	პირადი ინტერესი; პირადი სიმპათია	-



ბამოყენებული ლიტერატურა:

1. ასათიანი ა., ლიდერობა და პერსონალის კაუჩინგი, თბ., 2011;
2. მარიდაშვილი მ., გოგიძე მ., ლიდერობა და გუნდური მუშაობა ბიზნეს - პროცესების მართვაში, ჟ. “სოციალური ეკონომიკა - 21 საუკუნის პრობლემები”, 2014, №6;
3. ნორთქაუზი პ., ლიდერობა, თეორია და პრაქტიკა, თბ., 2010;
4. ქიტიაშვილი ა., ლიდერობა და გუნდის მართვა, თბ., 2013;
5. ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2013;
6. ხარაძე ნ., ლიდერობა და ადამიანთა მართვის ხელოვნება, თბ., 2009;
7. ჟვანია ი., კიკნაძე გ., ლიდერი და ლიდერობა, თბ., 2009;
8. Дафт Р., Уроки лидерства (пер. с. англ.), М., 2007;
9. Дафт Р. Л., Менеджмент, М., 2008;
10. Менеgetti А., “Практика лидерства”, М., 2008;
11. Социология Основы общей теории, М., 2008;
12. Топскотт Д., Электронно-цифровое общество, М., 1999;
13. Филипп А., Виртулизация как возможный путь развития управления, ж. “Роблемы управления”, №5, 1990.

NEW APPROACHES TO LEADERSHIP IN NETWORK MANAGEMENT UNDER THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

Summary

NINO MKHEIDZE
*PhD Student of Caucasus
 International University*
E-mail: nmkheidze@gmail.com

Globalizations gave national companies prospects of deploying and expanding worldwide. Information technologies simplified management of companies with network structure from the center and as for the accelerated pace and rhythm of changes, it highlighted importance of situational approach to management.

Network Management Model was formed in parallel with the formation and development of Information Technology. The article deals with peculiarities and specifics of a leader and leadership in general in terms of network management.

Key Words: Leader, Leadership, Network Management, Network Structure, Linear Management, Self-Organization.