

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
ხელნაწერის უფლებით

სოფიკო დეკანოსიძე

”ლიდერობა ორგანიზაციული კულტურის განვითარებაში“

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარდგენილი დისერტაციის

ავტორეფერატი

სადოქტორო პროგრამა - ბიზნესის ადმინისტრირება,
შიფრი - 02

თბილისი

2016

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს ინჟინერინგის ფაკულტეტზე

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:

მაია ჩეჩელაშვილი,
ეკონომიკის დოქტორი,
სტუ ასოცირებული პროფესორი

რეცენზენტები _____

დაცვა შედგება 2016 წლის ” _____ ” ივლისს, 10 საათზე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს ინჟინერინგის ფაკულტეტის

სადისერტაციო საბჭოს კოლეგიის სხდომაზე,

კორპუსი VI, აუდიტორია -----,

მისამართი: თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკასა და სტუ-ს ვებ გვერდზე

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი _____ /ს. ხიზანიშვილი/

Summary

Sopiko Dekanosidze thesis "Leadership in the Development of Organizational Culture" is consisted of an introduction and three chapters.

Importance of the topic is discussed in the Introduction part. Concretely, none of the factors lead in increase of benefits and income for organization, as does effective leadership.

The author points out, that during defining goals and objectives, organization of workload, coordination, in relationship with subordinates, solving certain problems and providing effective, optimal ways of choosing.

The author underlines the fact that the organizations, where leaders exist, are more effective in reaching set targets, than those organizations operating without leaders.

Leadership phenomenon is existed in nature of human and society.

The author points out that leadership in modern organizations is based on a complex set of systems of the specific needs and can be reached by the orderliness of functions and roles of the vertical and horizontal distribution and above all, highlighted management function with structuring implementations.

All organizations are in permanent process of changing. This is natural , otherwise it would have been impossible to survive in a such instantly changeable environment.

Thesis summarizes views of the sole management (leadership) supporters and opponents as well as author's opinion.

The volume and structure of thesis is consists " Leadership, as the social technology of the development of the organizational culture "architectonic of introduction, there are three chapters, ten paragraphs, and a conclusion and the literature review as well.

In the first chapter, "**Leadership in the Development of Organizational Culture**", the author discusses and summarizes views of supporters' and opponents' regarding scientific researchers and modern methods of leadership and expresses her opinion.

Leadership long history and different approaches of leadership theories. First steps in this direction are discussed, which are A. Bine and L. Termen are still retire early in the last century.

Describes how attracted his attention to the structural aspects of the researchers only, and only 50-ies. The author discusses the group's leadership structure and several of his later research aspects. Finally, the author discusses the concept of charismatic leadership, which blends theory Feature.

The author believes that it has grounds to m.veberis works and adds that today it is represented, in particular, by such contemporary authors, such as V.M Bass, B. Shamir, R.I. Jose, M. Arthur and more.

This chapter discusses **the leadership factor analysis, situational, konstituent, interactive analysis and psychological theories**. In addition, the author discusses the formal and informal groups in the unity of the organization structure, a combination of the problems that are associated with group dynamics, group development, the motivation to change the relations between its members.

This chapter describes in detail the current literature on corporate and organizational culture concepts commonly defined, where the majority of the authors agree that the culture of the organization - it is a collective and shared by the members of the evidence obtained without significant proposals complex composition. The author discusses organizational culture formation and maintenance features, a range of methods, including: heads behavior, staff training, promotion system, employee selection criteria, organizational traditions and rules, corporate symbols.

In the second chapter, "**Lidership in the organized cultur formation and improvement system**", the author discusses the importance of engaging in the global process, the impact of globalization and the necessity of joining World Trade Organization. The author also points out that many foreign and local researchers tried to make an analysis of the major signs of separation of Georgian business, focusing on the strengths and weaknesses of each of the parameters applied to its historical sources. After analyzing their works, it is concluded that the Georgian business can be given an explanation for any sign of the modern historical context. In addition, this chapter of the culture, as well as any other business culture, business, features a number of problems arise in attempting to formalize the main business cultures are based on the assessment scale atvisertiani absence. Historically, there is the business cultures in the study of two approaches: "**mythological**", polemical, with free admission, is concentrated in the spirit of recognition, and the "Georgian special way" and the **scientific**, ethno-sociological, which is based on the measure developments (demographic, work, cultural, political and so on.). Unfortunately, for a long time dominated the first approach, and this contributed to the fact that the scientific methodology for a long time there was no other comparable principle - there was no other type of Georgian mentality mentalobeb correct comparisons coordinates whole system.

In the third chapter, "**Influence of lidership over organized cultural formation process**", the author discusses basic issues in terms of organizational success, as well formation of parameters of organizational culture. Open views on all of the permanent changes in the process, otherwise the danger is drawn into a dynamic of its ability to survive in a changing environment. Discusses the leadership role in these changes and noted that organizations have to adapt to changing environmental conditions, and relevant changes to the organization's own internal work.

In addition, the top of the traditional studies based on research conducted by the organization's status. The article led the field in the male head of the traditional

orientation, and points out that women today not only goes to higher education, but also to the work of organizations, enterprises, and are beginning to head positions. Examines the growing number of women in business. In this chapter, the object of the study such issues as the relationship between the leadership and the gender interrelation, men and women in the role of leader of the frequency of occurrence, the behavior of the leadership style of tendering, women's leadership role in the effectiveness of leadership and their aspiration. The author has been brought in dynamically developing business and its requirements for qualification raising part. As well as the study of the attitudes of the young staff Politics, procedures and structures. Thus, the author concludes that the fluctuations of the global environment, shall be provided to support the work of individual employees and groups of motivation.

ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალობა იმაში გამოიხატება, რომ არცერთი ფაქტორი არ უზრუნველყოფს ისეთ დიდ სარგებელსა და შემოსავლის მიღებას ორგანიზაციისათვის, როგორც შესაძლებელია მიღწეულ იქნას ეფექტური ლიდერობის დახმარებით. ლიდერები საჭიროა მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრისათვის, სამუშაოთა ორგანიზაციისათვის, კოორდინაციისათვის, ქვედგომებთან პიროვნებათმორისი კონტაქტების უზრუნველყოფისათვისა და ამა თუ იმ პრობლემების გადასაწყვეტად ეფექტური, ოპტიმალური გზების არჩევისათვის.

ლიდერის პოზიციების მკაფიო გამოკვეთა დამოკიდებულია სისტემის შემადგენელი ერთობის ტიპზე და მის ურთიერთქმედებაზე გარემოსთან.

იმ მცირე ჯგუფებში, რომელიც დაფუძნებულია მათი წევრების უშუალო კონტაქტზე, ლიდერობის პოზიციების ინსტიტუციალიზება შესაძლებელია არც მოხდეს. აქ წინა პლანზე წამოიწევს პიროვნების ინდივიდუალური თვისებები, მისი უნარი - გააერთიანოს ჯგუფი და წარუძღვეს მას. მსხვილ გაერთიანებებში კი, იმ კოლექტიური მოქმედებების ეფექტიანობა, რომელიც მოითხოვს მკაფიო ფუნქციურ და როლურ დიფერენციაციასა და სპეციალიზაციას, აგრეთვე მმართველობის ოპერატიულობას და დაქვემდებარების სიმკაცრეს, აუცილებელია ლიდერული პოზიციების ინსტიტუციალიზება და ფორმალიზება, ანუ მათთვის შედარებით დიდი უფლებამოსილების მინიჭება.

რადიკალური ცვლილებებს არ ახლდა თან ადეკვატური განვითარება პოლიტიკაში, ეკონომიკაში, სოციალურ სფეროში, რამაც გამოიწვია განმარტებებში და ღირებულებებში აღრევა. გაუგებარი იყო, რა არის სწორი და არასწორი, ეთიკური ან არაეთიკური. ეს ეხებოდა როგორც ყოველდღიურ ცხოვრებას, ისე ბიზნეს-ქცევებს.

ყველა ორგანიზაცია არის მუდმივი ცვლილებების პროცესში. ეს ბუნებრივია, ვინაიდან წინააღმდეგ შემთხვევაში საშიშროების ქვეშ დადგებოდა

დინამიკურ ცვალებად გარემოში მისი გადარჩენის უნარი. აუცილებელია ცალკეული თანამშრომლების და ჯგუფების მოტივაციის უზრუნველყოფა, რათა გაგრძელდეს მუშაობა გლობალური ძვრების პირობებში. ადამიანები დგებიან იმ ფაქტის წინაშე, რომ ეგრეთ წოდებული „ძველი გზა“, რომელიც ითვალისწინებდა ჩვეულ ამოცანებს, სამუშაოს, პროცედურებს და სტრუქტურებს, უკვე მიუღებელია.

სწორედ ამ პოზიციიდან მიგვაჩნია დამუშავებული თემა მეტად აქტუალურად, რადგან მასში შეჯამებულია ერთპიროვნული მართვის (ლიდერობის) როგორც მომხრეების, ისე მოწინააღმდეგეების აზრები და გამოთქმულია ავტორის საკუთარი შეხედულება.

კვლევის მიზნები და ამოცანები მდგომარეობს ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს თეორიულ-მეთოდოლოგიური რეკომენდაციების შემუშავება ორგანიზაციული ლიდერობის განვითარებისათვის. აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ წინამდებარე ნაშრომი ყველა საკითხის განხილვას არ ისახავდა მიზნად, არამედ მხოლოდ იმ საკითხებისა, რომლებიც ლიდერობის ამ სფეროში ნაკლებად არის შესწავლილი.

დასახული მიზნიდან გამომდინარე დადგა შემდეგი ამოცანების გადაჭრის აუცილებლობა:

- ლიდერობის კონცეპტუალური საფუძვლების შემუშავება;
- ლიდერობის ძირითადი სუბიექტების დახასიათება;
- ლიდერობის შეფასების ინსტრუმენტის შემუშავება;
- ლიდერობის აუცილებლობის დასაბუთება;
- ორგანიზაციული კულტურის აუცილებლობის დასაბუთება;

ორგანიზაციული კულტურის განვითარებისათვის პრაქტიკული რეკომენდაციებისა და წინადადებების შემუშავება.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანია ქართული ორგანიზაციების მმართველობითი სისტემა; კვლევის ობიექტია საქართველოს ქირურგიის ეროვნული ცენტრი.

თემის შესწავლის მდგომარეობა. წინამდებარე ნაშრომი ეფუძნება ისეთი მეცნიერების ნაშრომებსა და დასკვნებს, როგორებიც არიან: ე. ბარათაშვილი, ლ.ქოქიაური, ლ. თაკალანძე, უ. ბენისი, ჯ. ქოგნერი, რ.ლ. კრიჩევსკი, ი. როკაჩი, რ. სტოგდილი, ა.ს. ზალუქნი, ფ. ტეილორი, ტ. ბენდა და კიდევ 137 წყარსა და ორასამდე ქართველი თუ უცხოელი ავტორის მოსაზრებასა და თეორიას.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე. კვლევის შედეგად მიღებულია კონკრეტული შედეგები, რომლებიც მოიცავს მეცნიერული სიახლის შემდეგ ელემენტებს:

1. შევსებულია არსებული თეორიული დებულებები ლიდერობის შინაარსისა და კონცეფციების შესახებ ახალი სტადიის - ლიდერობის, როგორც სისტემის მართვის ახალი ფუნქციის ჩათვლით;
2. განსაზღვრულია ლიდერობის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები, რაც გამოხატულია ლიდერობის კონცეფციების შემუშავებაში;
3. დამუშავებულია ორგანიზაციის ლიდერთა ტიპოლოგია;
4. შემუშავებულია ორგანიზაციულ კულტურის პროგრამების რეალიზაციის ეფექტიანობა.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა. მდგომარეობს იმაში, რომ შეთავაზებული თეორიულ-მეთოდოლოგიური დებულებები შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას ადგილობრივი ორგანიზაციების მიერ პერსპექტიული განვითარების სტრატეგიების შემუშავებისას.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს რეზიუმეს, შესავალს, სამ თავს, დასკვნასა და გამოყენებული ლიტერატურის სიას.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შინაარსი

თავი 1. ლიდერობისა და ორგანიზაციის სამეცნიერო კვლევების ისტორია და თანამედროვე მდგომარეობა

1.1. ლიდერობის ისტორია

ლიდერის ტიპებიდან გამომდინარე, არსებობს ლიდერობის სხვა კლასიფიკაცია. ასე მაგალითად, ლ.ი. უმანსკი გამოყოფს ლიდერის ექვს ტიპს (როლს): ლიდერი ორგანიზატორი (ასრულებს ჯგუფური ინტეგრაციის ფუნქციას); ლიდერი-ინიციატორი (ახალი პრობლემების გადაწყვეტისას თავის თავზე იღებს უფროსობას, გამოთქვამს იდეებს); ემოციური განწყობის ლიდერი-გენერატორი (დომინირებს ჯგუფის განწყობის ფორმირებაში); ლიდერი ერუდიტი (გამოირჩევა ფართო ცოდნით); ლიდერი-ეტალონი (არის ემოციური მიზიდულობის ცენტრი, შეესაბამება „ვარსკვლავის“ როლს, წარმოადგენს მაგალითს, იდეალს); ლიდერი-ოსტატი, ხელმარჯვე (არის სპეციალისტი რომელიმე სახეობის საქმიანობაში).

- **თვისებათა თეორია**

ლიდერობის თვისებათა თეორია წარმოადგენს ლიდერობის შესწავლასა და განმარტებაში ყველაზე ადრეულ მიდგომას. პირველი მკვლევარები ცდილობდნენ გამოეკვლიათ ის თვისებები, რომელიც გამოარჩევს „დიდ ადამიანებს“ მასისაგან. ეს მიდგომა ეფუძნებოდა რწმენას, რომ ლიდერებად კი არ ხდებიან, არამედ იზადებიან.

ამ მიმართულებით ჩატარებულ იქნა ასობით კვლევა, რომელთა შედეგადაც მიღებულ იქნა გამოვლენილი ლიდერული თვისებების საკმაოდ გრძელი სია. რ. სტოგდისი 1948 წ. და რ. მანი 1959 წ. ცდილობდნენ განეზოგადებინათ და დაეჯგუფებინათ ყველა მანამდე გამოვლენილი ყველა ლიდერული თვისებები. ასე, მაგალითად სტოგდისი მივიდა დასკვნამდე, რომ ძირითადად ლიდერს

ახასიათებს ხუთი თვისება: 1)ჭკუა ან ინტელექტუალური უნარები; 2) ბატონობა ან სხვებზე ზემდგომობა; 3) თვითდაჯერება; 4) აქტიურობა და ენერგიულობა; 5)საქმის ცოდნა

- **ქარიზმატული ლიდერობის კონცეფცია**

ლიდერობის კონცეფციის განსაკუთრებულ, საკმაოდ თანამედროვე ჯგუფს, რომელიც ერწყმის თვისებათა თეორიას, წარმოადგენს ქარიზმატული ლიდერობის კონცეფცია. იგი საფუძველს იღებს მ.ვებერის ნამუშევრებიდან და წარმოდგენილია, კერძოდ, ისეთი თანამედროვე ავტორების მიერ, როგორებიც არიან ვ.მ. ბას, ბ. შამირ, რ.ი. ხოსე, მ. არტურ და სხვა.

ქარიზმატული ლიდერობის კონცეფციები გამომდინარეობს იქიდან, რომ იდეალური მუშაკი შეესაბამება ხელმძღვანელის პიროვნებას, შეიძლება ითქვას ლიდერის ანარეკლია, რასაც შეუძლია გავლენა მოახდინოს მისი ღირებულებების ტრანსფორმაციაზე. ამგვარი იდეალური მუშაკის გამოვლინებებად ჩაითვლება ლიდერისადმი რწმენა, ხელმძღვანელი პირის გაღმერთება, აგრეთვე მოწოდება რაიმე ქმედებისაკენ და შთაგონება, რომელსაც განიცდი მისი გავლენის შედეგად. ხელმძღვანელის მოტივაციური ზემოქმედება ხორციელდება მიზანმიმართულ მექანიზმის, ჯგუფების წევრების მიერ მისი ღირებულებების მიღებისა, ნიმუშის ქარიზმით დატვირთვისა და ამისათვის ქცევის წესის განხორციელების შედეგად.

ქარიზმატული ლიდერობის კონცეფციის ზოგიერთი ავტორი (ბ. შამირ, რ.ი. ხოსე, მ.ბ. არტურ) ხსნის ლიდერობას არა როგორც დუალისტურ, ანუ ერთი ადამიანის ზემოქმედებას მეორე ადამიანზე, არამედ როგორც კოლექტიურ პროცესს. მის საფუძველში დევს თანამშრომელთა მისწრაფება მოახდინონ თავისი თავის იდენტიფიცირება ჯგუფთან და დააფასონ ის, რომ მიეკუთვნებიან მას. ქარიზმატული ლიდერი ამაღლებს ამგვარ სოციალისტურ იდენტიფიკაციას იმითაც, რომ აკავშირებს შესაბამის ყოველი ინდივიდის

წარმოდგენებსა და ფასეულობებს ჯგუფის ფასეულობებთან და კოლექტიურ იდენტურობასთან.

1.2. ლიდერობა, როგორც მეცნიერული კვლევების ობიექტი

ლიდერობის თვისებების ფარდობითობის აღრიცხვისა და რეალურ პირობებთან თვისებათა თეორიის ადაპტაციის გზაზე დიდი წინგადგმული ნაბიჯია ლიდერობის ფაქტორულ-ანალიტიკური კონცეფცია, რომელსაც ხშირად თვისებათა თეორიის განვითარების მეორე ტალღას უწოდებენ.

მასში გამოჰყოფენ ლიდერის ინდივიდუალურ თვისებებს და მისთვის დამახასიათებელ ქცევას, რომელიც დაკავშირებულია კონკრეტული მიზნების მიღწევასთან. ლიდერის თვისებათა ამ ორი ჯგუფს შორის შესაძლებელია აღმოჩნდეს არსებითი განსხვავებები. მაგალითად, ადამიანი, რომელსაც გააჩნია ისეთი თვისებები, როგორცაა სიკეთე, სხვების პატივისცემა, კომუნიკაბელურობა, რეფლექსიისაკენ მიდრეკილება და სხვა, იმყოფება რა დიდი ხნის განმავლობაში ხელმძღვანელ თანამდებობაზე, თანდათანობით კარგავს თავის ზოგიერთ ძველ თვისებას და ახდენს ისეთ თვისებათა მეორე ჯგუფის ფორმირებას, რომელიც დაკავშირებულია შესასრულებელ ამოცანათა ხასიათთან: მტკიცე, საკუთარი თავის რწმენა, სიმკაცრე (ხშირ შემთხვევაში სისასტიკეც კი) თავის ქვეშევრდომთა მიმართ, უფროსობის განკარგულებების უპირობო შესრულება და სხვა.

კონსტიტუენტებისა და ინტერაქტიული ანალიზის თეორია

ვაზუსტებთ, სიტუაციური კონცეფციის განვითარებად და ხარისხიანი გამდიდრებად წარმოგვიდგა კონსტიტუენტების (მიმდევრების) თეორია. იგი ხსნის ლიდერის ფენომენს ცნობილი ანდაზის „სამეფო კარი ქმნის მეფეს“ ანალოგიის მიხედვით. „სწორედ მომდევარი, - ამტკიცებს ფ. სტენფორდი, - აღიქვამს ლიდერს, აღიქვამს სიტუაციას და საბოლოო ჯამში იღებს ან განაგდებს ლიდერობას“ [23,28]. მიმდევართა როლი აღიარებულია, როგორც

გადამწყვეტი, არაფორმალურ ლიდერად, ასევე დემოკრატიული ორგანიზაციების ხელმძღვანელ პირებად ჩამოყალიბებაში, იქ სადაც არჩევნებზე შეძენილი ხელმძღვანელის ფორმალური სტატუსი პირდაპირ დამოკიდებულია მის, როგორც არაფორმალური ლიდერის პოპულარულობაზე.

კონსტიტუენტების თეორიის ღირსებას წარმოადგენს ლიდერობის განხილვა, როგორც ლიდერსა და მის მიმდევრებს, ჯგუფს შორის განსაკუთრებული სახის ურთიერთობა.

ლიდერობის ფსიქოლოგიური თეორია

ბევრი ადამიანისათვის ხელმძღვანელი პოზიციების ქონა წარმოადგენს სუბიექტურ-კომპენსატორულ ფუნქციას, საშუალებას აძლევს დათრგუნოს ან გადალახოს სხვადასხვა სახის კომპლექსები, არასრულფასოვნების შეგრძნება და სხვა. განსაზღვრულ ფსიქოლოგიურ მოთხოვნილებებს ასახავს ლიდერის ქვეშევრდომობაც. ლიდერობის სუბიექტური მიღება ჩადებულია ჯერ კიდევ ბავშვობაში, როდესაც ბავშვი საჭიროებს მშობელთა მფარველობასა და ავტორიტეტს. და ამ აზრით ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ავტორიტეტი ოჯახის უფროსის ავტორიტეტის მსგავსია.

ლიდერობის ინსტრუმენტული მოტივაცია მეტად გავრცელებულია ორგანიზაციებში. იგი არ განისაზღვრება მფლობელობისაკენ სწრაფვით. მხოლოდ მატერიალური კეთილდღეობით და ცნობადობით, ან შესაძლოა გააჩნდეს სულიერ-ზნეობრივი შინაარსი. ბევრი ლიდერი, განსაკუთრებით კი არაფორმალური, თავის ქმედებაში ჩვეულებრივ ხელმძღვანელობს მაღალი მიზნებით, საერთო საქმეზე ზნეობრივი პასუხისმგებლობის მოტივებით, სამსახურებრივი ამხანაგების დახმარებით, კოლექტივში მეგობრული ურთიერთობების ჩამოყალიბებით და სხვა.

1.3. ლიდერობა ორგანიზაციაში

ლიდერობის თანამედროვე პროცესის გააზრებამ მიგვიყვანა იქამდე, რომ შემუშავებულ იქნა ლიდერობის თეორია. მმართველობის რეალურ პრაქტიკაში ლიდერი ნახულობს აღნიშნულ „წინააღმდეგობებს“ შორი ბალანსის დაცვის „ოქროს შუალედს“. შესაძლებელია გამოიყოს პიროვნების განვითარების შემდეგი კომპონენტები: მუშაობის ალგორითმის შეფარდებითი ცოდნა და უნარი, ლიდერული მოღვაწეობის გამოცდილება, ტემპერამენტი (საერთო აქტივობა, მოტორული სფეროს განსაკუთრებულობა და ემოციურობის თვისებები), ხასიათი (ქცევისა და ემოციური რეაგირების ხერხები), პიროვნული ორიენტირება მიზნის მისაღწევად, რისკისა და გადაყვეტილების სწრაფად მიღების ნიჭი.

ლიდერული პოტენციალის ცნება მჭიდრო კავშირშია ისეთ ცნებებთან, როგორცაა თვითრეალიზება და თვითგამოხატვა.

იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილ იქნას ეფექტური ლიდერობა ორგანიზაციის ყველა საფეხურზე, მაღალი რანგის ლიდერებმა უნდა აღზარდონ ლიდერები მმართველობის შედარებით დაბალ საფეხურებზე.

იმისათვის, რომ აღიზარდოს ახალი ლიდერები, მოქმედ ლიდერებს უნდა გააჩნდეთ ეგრეთ წოდებული „გადასაცემი აზრი“ (teachable point of view). თავის მხრივ, „გადასაცემი აზრი“ - ეს არის სამი ურთიერთდაკავშირებული ელემენტის სისტემა: ბიზნეს-იდეა, ფასეულობები და ემოციური ენერჯია და შეუპოვრობა.

თვითრეალიზაცია - ეს არის პიროვნების მოღვაწეობა, რომელიც მომართულია როგორც საგნებზე (გარეგანი თვითრეალიზება), ისე მოღვაწეობის აქტებზე (არსობითი თვითრეალიზაცია).

თვითგამოხატვა - პიროვნების მოტივების რეალიზება პიროვნების პოტენციალის გახსნის გზით (მისი ბიო და სოციო-გენეტიკური თვისებები), რომელსაც მივყავართ სუბიექტის ხარისხობრივად ახალ მდგომარეობამდე).

ლიდერობის პოტენციალის გასახსნელად, საკვანძო ამოცანას წარმოადგენს იმ შემადგენელის კომპენსაციის გზების ძიება, რომელიც ხელს უშლიან პიროვნების მოთხოვნილებების რეალიზაციას ლიდერობის პოტენციალის გამოვლენაში.

1.4. ლიდერობა და ორგანიზაციული კულტურა

ლიდერი აღიქმება როგორც ჯგუფის წევრი, რომლის უფლებას, მთელი ჯგუფის ინტერესების გათვალისწინებით მიიღოს ყველაზე საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილება და განსაზღვროს ჯგუფის საქმიანობის მიმართულება, აღიარებს ყველა დანარჩენი პირი. თუმცა მმართველობის პოზიციებზე წამოწევა დაკავშირებულია განსაზღვრული ფსიქოლოგიური ლეგიტიმირებასთან, რომელიც დამახასიათებელია როგორც ფორმალური, ასევე არაფორმალური ლიდერისათვის ან ხელმძღვანელისათვის. წინააღმდეგ შემთხვევაში ჯგუფი არ დაექვემდებარება მის მოთხოვნებს. წარმატებული ლიდერი შესაძლოა იყოს ხელმძღვანელი (სტიქიური ლიდერობა), მაგრამ ხელმძღვანელის წარმატება ყოველთვის დამოკიდებულია მის პოტენციურ პოტენციალზე, პიროვნულ თვისებებზე, გარემო პირობებით გამოწვეულ გარემოებათა გათვალისწინების უნარზე და მიზნებისა და ამოცანების სწორად დასახვაზე.

ლიდერობის ცნება გაგებულ უნდა იქნას, როგორც ურთიერთობების ის განსაკუთრებული ფორმა, რომელიც ჯგუფური როლების მიღებისა და რეალიზირების საფუძველზე, ხელს უწყობს დინამიური, თვითორგანიზაციის, თვითმართვის და განვითარების სოციალური ჯგუფების შექმნას აღნიშნულ შემთხვევაში ლიდერი მოიაზრება, როგორც სუბიექტი, რომელიც ახდენს ჯგუფში ლიდერული ფუნქციების რეალიზებას.

მოქმედი ლიდერები უნდა ფლობდნენ ახალი ლიდერების აღზრდის მეთოდოლოგიას.

თავი 2. ლიდერობა ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებისა და განვითარების მართვის სისტემაში

2.1. ლიდერობის სპეციფიკა ქართულ მმართველობით საქმიანობაში

საქართველოს საქმიანი კულტურის ჩამოყალიბების ისტორიაში პირობითად შეიძლება გამოიყოს შემდეგი ძირითადი ეტაპები: *რევოლუციამდელი, სსრკ-ს და თანამედროვე* პერიოდები. პირველი ორი ძალზე მნიშვნელოვანი იყო, მაგალითად, ქართული ეროვნული ხასიათის თავისებურებები, რომლებიც საუკუნეების განმავლობაში გამომუშავდებოდა, ანდა საბჭოთა ნორმები, წესები, ასევე ეკონომიკური და მართვითი ორიენტაციები, დღესაც აისახება საქმიანი ურთიერთობის ქართულ სტილზე.

ბევრი უცხოელი და ქართველი მკვლევარი ეცადა, გაეკეთებინა ქართული საქმიანი კულტურის ანალიზი მისი ძირითადი ნიშნების გამოყოფით, აქცენტს აკეთებდნენ მის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, მიმართავდნენ მისი თითოეული პარამეტრის ისტორიულ წყაროებს. მათი შრომების ანალიზის შემდეგ ჩვენ მივდივართ დასკვნამდე, რომ ქართული ბიზნესის ნებისმიერ თანამედროვე ნიშანს შეიძლება მოეძებნოს ახსნა ისტორიულ ჭრილში. მაგალითად, სამუშაოს საქმიანობის კოლექტიური ფორმები – გლახთა თემი სოფლის მეურნეობაში და არტელი წარმოებაში – ხელს უწყობდა საქმიანობის კოლექტიური ფორმების პოპულარიზაციას და ა. შ. არ არსებობს ქართული ბიზნესის განსაზღვრებების სტანდარტული ნაკრები, მიუხედავად ამისა ძალზე ხშირად ქართველი და უცხოელი მკვლევარები თანხმდებიან, რომ შეიძლება გარკვეული პარალელების გავლება მათ მიერ მიღებულ ცნებებს შორის.

ქართულის, ისევე, როგორც სხვა ნებისმიერი საქმიანი კულტურის, ბიზნესის თავისებურებების ფორმალიზების მცდელობისას წარმოიშობა რიგი

პრობლემები, რომლებიც ძირითად საფუძვლად უდევთ საქმიანი კულტურების შეფასებისათვის ერთიანი სკალის არარსებობა.

ისტორიულად არსებობს საქმიანი კულტურების შესწავლისადმი ორი მიდგომა: *“მითოლოგიური”*, პოლემიკური, თავისუფალი დაშვებებით, კონცენტრირებული ეროვნული სულის ამოცნობაზე და *“საქართველოს განსაკუთრებულ გზაზე”* და *მეცნიერული*, ეთნოსიოციოლოგიური, რომელიც დაფუძნებულია საქართველოს განზომად მოვლენებზე (დემოგრაფიულის, მუშაობის, კულტურულის, პოლიტიკურის და ა. შ.).

მართვის ქართული სტილისათვის დამახასიათებელია ქართული მენტალიტეტის შემდეგი თავისებურებები: 1) დამოკიდებულება სიმდიდრის მიმართ, 2) ძალაუფლების დისტანციის მაღალი მაჩვენებელი, 3) კოლექტივიზმის უპირატესობა ინდივიდუალიზმზე, 4) გაურკვევლობისგან თავის არიდების მაღალი დონე, 5) საქმიანი კულტურის ქალურობა, 6) პოლიაქტიური კულტურებისათვის დამახასიათებელი დამოკიდებულება დროსთან, 7) მართლმადიდებლობის ზეგავლენა ქართულ საქმიან კულტურაზე, 8) წინააღმდეგობრიობა და მისწრაფება უკიდურესობების მიმართ, 9) კანონებისა და ნორმების უპატივცემულობა.

მართვის ქართული სტილის ანალიზისას ცალკე უნდა აღინიშნოს მისი უარყოფითი ნიშნებიც. მაგალითად, ხშირად ლაპარაკობენ ქართველი მენეჯერების არასაკმარის პროფესიულ კომპეტენტურობაზე ზოგიერთი მმართველობითი პროცედურების ნაწილში, რაც, პირველ რიგში, აიხსნება ბიზნესის ადეკვატური სკოლის არარსებობით.

2.2. ორგანიზაციული კულტურის, როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის მთავარი ფაქტორის, ანალიზი ლიდერის ქცევის პარამეტრები

ძნელია, გადააფასო ორგანიზაციისთვის ლიდერის მნიშვნელობა, ამიტომ არსებითია მოცემული სუბიექტის ქცევის პარამეტრების საკითხი. მისი როლი,

მაგალითად, განისაზღვრება პერსონალზე ზეგავლენის მოხდენის ხარისხით, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია სამუშაო პროცესის დადებითი ფუნქციონირებისა და ორგანიზაციის განვითარებისთვის. იგი მიმართულებას უნდა აძლევდეს პერსონალის საერთო ენერჯიას ორგანიზაციული მიზნების გადასაწყვეტად.

ცალკე უნდა აღვნიშნოთ კონფლიქტური სიტუაციების გადაწყვეტაში ლიდერის როლი და მისი უნარი ზემოქმედება მოახდინოს სოციალურ კონფლიქტზე. ეს უნარი დგება ლიდერის საქმიანობიდან, რომელიც ცდილობს ორგანიზებულად და ფუნქციონალურად მოახდინოს ზეგავლენა სიტუაციაზე, რომელმაც გამოიწვია სოციალური კონფლიქტი, კონფლიქტის მონაწილეებზე და ყველა დაინტერესებული ჯგუფის ურთიერთქმედების ხასიათზე. გამომდინარე კონფლიქტის ბუნებისა და ესკალაციიდან, მოტივებიდან, მონაწილეების ფსიქოლოგიური მახასიათებლებისა და ზეგავლენიდან, რომელსაც კონფლიქტი ახდენს ორგანიზაციულ საქმიანობაზე, განისაზღვრება ლიდერის როლის მის დარეგულირებაში. ლიდერს შეუძლია ითამაშოს შუამავალ-სტაბილიზატორის, დამრიგებელ-მოსამართლის როლი მოწინააღმდეგე მხარეებს შორის, ჯგუფის წევრების კომპრომისამდე მიყვანით.

როდესაც ლიდერი აკონტროლებს სიტუაციას, თანმიმდევრულად ახორციელებს ზეგავლენას ჯგუფის წევრებზე, რათა ცხად ჰყოს მარი პიროვნული როლების და ამოცანები, ასევე ათანხმებს ჯგუფურ საქმიანობას, მაშინ თანდათან კოლექტივში ფსიქოლოგიური და პროფესიული კლიმატი იცვლება აზრთა დაახლოების და ჯგუფის წევრების კომპრომისისთვის მზადყოფნის გამომჟღავნების ფონზე.

ლიდერი მმართველის ორგანიზაციულ კულტურაზე ზეგავლენის ხარისხი და როლი

ლიდერის როგორც ხელმძღვანელის ამოცანებს კეთილგანწყობილი ჯგუფის ურთიერთობების განვითარების სტადიაზე წარმოადგენს სტაბილურობის და თვალსაჩინო კავშირის უზრუნველყოფაში ჯგუფის წევრების ინტერესებსა და ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის საერთო მიზნებს

შორის. მნიშვნელოვან მომენტებად იქცევა ასევე ინტერესის გამოჩენა ჯგუფის მოთხოვნილებების მიმართ, ჯგუფური საქმიანობის მიმართულების განსაზღვრა, თითოეული ინდივიდის ფასეულობების გათვალისწინება, კონფლიქტების და წინააღმდეგობების გადაწყვეტა.

ოფიციალური დანიშვნა და თანამდებობრივი უფლებამოსილების მინიჭება უნდა ქმნიდეს ხელმძღვანელისთვის ყველა შესაძლებლობას რათა ერთდროულად იყოს კოლექტივის ლიდერიც, თუმცა ეს ყოველთვის ასე არ ხდება, უფრო ხშირად ყველაფერი პირიქით ვითარდება, თანამდებობა ავტომატურად არ ქმნის მას ლიდერად.

გარდა გადაწყვეტილების მიღების, ასევე სტრატეგიების და ზემოქმედების მექანიზმების განსაზღვრის, ერთობლივი საქმიანობის კონტროლის და შეფასების მმართველობითი ფუნქციებისა, ლიდერი ასრულებს სხვა როლებსა და ფუნქციებს.

ფორმალური ლიდერობა

ეს არის ადამიანებზე, ამ შემთხვევაში პერსონალზე ზეგავლენის მოხდენის, გარკვეული მიზნების მისაღწევად ხალხის აყოლების უნარი.

საქმიანობის მართვის მექანიზმის თანახმად გამოყოფენ ფორმალურ და არაფორმალურ ლიდერობას.

ფორმალური ლიდერობისას პერსონალზე ზემოქმედების ხარისხი დამოკიდებულია ლიდერის მიერ დაკავებულ თანამდებობაზე და სტატუსზე ორგანიზაციაში.

ფორმალური ლიდერი - ეს არის საქმიანი და ოფიციალური პიროვნება, რომელსაც გააჩნია ზემოქმედების ადმინისტრაციული რესურსი, შესაბამისად წინსვლის უფრო დიდი შანსიც. ფორმალურ ლიდერი ნიშნავენ ზემოდან ან წარადგენენ. ამასთან იგი იძენს ხელმძღვანელის ოფიციალურ სტატუსს. ფორმალური ლიდერი იღებს გადაწყვეტილებას კონფლიქტის მონაწილეების ქცევის შეფასების თაობაზე, ასევე კონფლიქტის პროცესში დაინტერესებული

მხარეების უარყოფითი და დადებითი ქცევის აღმოფხვრის და წახალისების ზომების შესახებ.

არაფორმალური ლიდერობა

არაფორმალური ლიდერობის პირობებში ზეგავლენა გამომდინარეობს ლიდერის პიროვნული უპირატესობის ორგანიზაციის სხვა წევრების მიერ აღიარებიდან.

არაფორმალური ლიდერი - ეს არის ადამიანი, რომელსაც თავისი შესაძლებლობების და პიროვნული მახასიათებლებიდან გამომდინარე ძალუმს აიყოლიოს ხალხი. არაფორმალური ლიდერის ზემოქმედება ორგანიზაციის სამუშაოს მსვლელობაზე ხშირად უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ფორმალური ლიდერის ზემოქმედება, რომელსაც არ გააჩნია ადამიანების წარმატებულად მართვისთვის საჭირო თვისებები.

არაფორმალური ლიდერები - არაოფიციალური ხალხია, რომლებიც წარმოადგენენ დიდ ლიდერებს და ასრულებენ მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მცველების როლს, ხსნიან ოფიციალური ხელმძღვანელობის შეტყობინებებს და ქმედებებს, სადაც აკუმულირებულია სხვადასხვა ინფორმაცია ორგანიზაციისა და მისი წევრების შესახებ.

აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ როგორც არ უნდა მიისწრაფოდეს ადამიანი ვერასდროს ვერ იქცევა არაფორმალურ ლიდერად, თუ გარშემო მყოფები არ აღიქვამენ მას ლიდერად, ხოლო პრაქტიკისა და უნარის გარეშე ეს შეუძლებელია.

არაფორმალური ლიდერობა წარმოადგენს ფორმალური ლიდერობის, ოფიციალური ხელმძღვანელობის კარგ დანამატს, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციის დადგომასა და განვითარებას, და არ აძლევს სტაგნაციაში ყოფნის უფლებას.

2.3. ლიდერობის ორგანიზაციულ კულტურაზე ზეგავლენის შინაარსი და

ძირითადი ეტაპები

ქირურგიის ეროვნული ცენტრის პერსონალის სტრუქტურის დახასიათება

თანამედროვე ეტაპზე, ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობის წარმატებაზე სულ უფრო დიდ გავლენას ახდენს ადამიანური ფაქტორი. პერსონალის რაოდენობრივი ზრდა, უფრო ხშირად, მეტყველებს ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროს გაფართოებაზე, ასევე მისი განვითარების პროგრესულობაზე.

ის, რომ პერსონალის მნიშვნელოვანი წილი 50 წელს ზემოთაა განპირობებულია იმით, რომ მათ დიდი სამუშაო გამოცდილება აქვთ. საწარმოს სტაბილურობის, სპეციალისტების კვალიფიკაციის მნიშვნელოვან მაჩვენებელს წარმოადგენს თანამშრომლების საერთო სტაჟი, მოცემულ საწარმოში მუშაობის ხანგრძლივობა და მოცემულ თანამდებობაზე მუშაობის ხანგრძლივობა.

„ქირურგიის ეროვნული ცენტრი“-ს განათლების დონე მრავალფეროვანია: 28%-ს აქვს უმაღლესი განათლება და 28%-ს არასრული უმაღლესი; 24% - საშუალო-სპეციალური განათლების მქონე პირები, ამასთან ისინი სწავლობენ უმაღლესი განათლების დაწესებულებებში; ხოლო დარჩენილ 20%-ს გააჩნია საშუალო ტექნიკური განათლება. 24% საშუალო-სპეციალური და 28% უმაღლესის დამთავრების შემდეგ, არ იმუშავებენ სავაჭრო პერსონალად, ანუ ისი დროებითი კადრებია. აუცილებელია ახალი შტატის აყვანამ თანამშრომლების 52% გამოცვლა და სპეციალისტი თანამშრომლებისთვის შესაფერისი განათლების (საშუალო ტექნიკური) და გამოცდილების მქონე ახალი თანამშრომლების აყვანა.

„ქირურგიის ეროვნული ცენტრი“-ს კადრების დენადობის მაჩვენებლები მეტყველებენ თანამშრომლების უკმაყოფილებაზე, რაც თავის მხრივ ცხადყოფს, რამდენად არაეფექტურია საწარმოს დირექტორის მიერ გამოყენებული მოტივაციის მეთოდები.

თავისუფლების დონე საგრძნობლად შემცირდა. კადრების დენადობა ბოლო სამი წლის განმავლობაში არ აღემატება 1%-ს. ბოლო სამი წლის

განმავლობაში თითქმის არ ქონდა ადგილი განთავისუფლებას შრომის ცუდი
ორგანიზაციის ან ადმინისტრაციასთან უთანხმოების გამო.

თავი 3. ლიდერობის მიმართულების ზეგავლენა ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაზე

3.1. ლიდერობის სოციალ-ტექნოლოგიური ფაქტორების გავლენა ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე

ჩვეულებრივ ცვლილებების განხორციელება ითვალისწინებს სასურველი მდგომარეობისაკენ ორგანიზაციის წინსვლას. ორგანიზაციული კულტურის პარამეტრების სტრუქტურის ფორმირება, მის შევსება ხარისხობრივად ახალი შინაარსით, განაპირობებს სოციალური ტექნოლოგიების და პრაქტიკის შეცვლას, რომელსაც იყენებდა საწარმოს პერსონალის როგორც სამართავი ობიექტის მიმართ მოცემული ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, როგორც მმართველი.

შიდა საწარმოო კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვანი ფაქტორია ხელმძღვანელის უნარი, შექმნას ურთიერთობები თანამშრომლებთან, მართოს პერსონალის მუშაობა, ორგანიზაცია გაუწიოს სწავლებას ჩამოთვლილ სფეროში. რასაკვირველია, ამგვარი გარდაქმნები საჭიროებენ შესაბამის ფორმალურ და არაფორმალურ წესებს და ორგანიზაციული ქცევის ნორმებს, რაც ეყრდნობა თითოეული თანამშრომლის შრომით ღვაწლს, დამოუკიდებლობის აღიარებას, მისი შრომითი სიახლეების და ცნობიერების ამაღლებას. ამავე დროს, ტრადიციული ჯგუფური ინტერესების ცვლილებების საფუძველზე ორიენტაციის შეცვლას პარტნიორობაზე, ჰუმანიზმის ნორმებისა და ტრადიციების დამკვიდრებაზე.

როგორც წესი, ხელმძღვანელები მიდრეკილები არიან კულტურაში დაინახონ მხოლოდ ურთიერთდამოკიდებული წარმოდგენების სისტემა, მაგრამ სხვადასხვა მმართველობითი პროგრამების ცვლილებების განხორციელების დროს ისინი მანიპულირებენ მხოლოდ მათი ნაწილით და სრულებით არ აქცევენ ყურადღებას სხვა დანარჩენს. ხელმძღვანელები აყენებენ ჯგუფურ

ამოცანებს, ტოვებენ ხელუხლებლად შრომის ანაზრაურების სისტემას, კონტროლს, აღრიცხვიანობას და კარიერული ზრდის შესაძლებლობებს.

თუ ყველა დასახელებული სისტემები დაფუძნებული იქნება ინდივიდუალისტურ პრინციპებზე, უნდა ველოდოთ, რომ წარმოების კულტურის ცვლილების ფორმირების დროს ხელმძღვანელობას ელოდება წარუმატებლობა.

ჩვენს მიერ ჩატარებული იქნა სხვადასხვა დონის დეპარტამენტებისა და განყოფილებების მართვისა და წარმოების ხელმძღვანელების გამოკითხვა. გამოკითხვამ გვიჩვენა, რომ დაქვემდებარებულ თანამშრომლებში ადგილი აქვს პრეტენზიებს, მათ შორის ხელმძღვანელების პროფესიონალიზმის დონის მიმართ. რას ელიან მომუშავეები ხელმძღვანელებისაგან? აღნიშნულ კითხვაზე პასუხები განაწილდნენ შემდეგნაირად: „შრომის მკაფიო განაწილება“ – 37,1%; „საჭიროება ნათლად დაისვას პრობლემები და ფორმულირებული იქნეს ამოცანები“–29,3%; „აუცილებელია სიმკვეთრე კონტროლსა და ურთიერთდაქვემდებარებაში“–23,9%; „ხელმძღვანელთან პრობლემის განხილვის შესაძლებლობა დაკავშირებული მიღწეულ პროდუქტიულობასთან და კარიერულ წინსვლასთან“– 19,85%; „კვალიფიკაციის ამაღლების და საერთო განვითარების უზრუნველყოფა“–13,4%; ნათელია, რომ საწარმოს თანამშრომლებს გააჩნიათ საკმაოდ აქტიური პოზიცია, მათ სურთ სამართლიანობა, ხელმძღვანელის პროფესიონალიზმი, ნდობა და პატივისცემა, კარგი ინფორმაციული უზრუნველყოფა, პერსონალისა და საწარმოს აქტიური განვითარება.

თანამედროვე პირობები კარნახობენ ლიდერის მუშაობის პრინციპულად ახალ ხასიათის. მართვის ობიექტის ცვლილების გამო აღარ მუშაობენ ადრე ფორმირებული მართვის ცოდნა და უნარ-ჩვევები. ცვლილებები საზოგადოებაში, ეკონომიკაში, ტექნოლოგიებში აიძულებენ პიროვნებებს ახლებურად გაიაზრონ მართვის არსი თანამედროვე ორგანიზაციაში, მართვის

პროფესიული მახასიათებლების ფორმულირებები, რომლებიც აუცილებელია თანამედროვე პირობებში მართვის წარმატებული ოგანიზაციული კულტურისათვის.

3.2. ახალგაზრდობის ლიდერული პოტენციალის ფორმირების ტექნოლოგია

ამჟამად მმართველობითი შემადგენლობის ფორმირების პროცესი სამართლიანად ითვლება ნებისმიერი ორგანიზაციის შემდგომი განვითარების ერთერთ ძირითად პირობად. მაგრამ მმართველობითი კადრების შერჩევის პროცესის განთავსების სირთულემ და მრავალფეროვნებამ ბიძგი მისცა სპეციალისტებს დაეწყოთ ორგანიზაციის მმართველობითი პოტენციალის შექმნისა და განვითარებისათვის დღევანდელი დღის რეალობების შესაბამისი ახალი მიდგომების ძებნა. ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებობენ მუშაკები, რომლებსაც გააჩნიათ ეფექტური მმართველობითი მოღვაწეობის პოტენციალური მზადყოფნა, მაგრამ რიგი მიზეზების გამო არ იყენებენ აღნიშნულ პოტენციალს. ამავე დროს მმართველობითი საქმიანობის ეფექტურობა დამყარებულია არა მარტო და არა იმდენად თანამშრომლების პროფესიულ ცოდნაზე და უნარ-ჩვევებზე, არამედ მათ მზადყოფნაზე და უნარზე გამოიყენონ ხსენებული ცოდნა სწრაფად ცვალებად სიტუაციებში.

დღის წესრიგში დადგა საკითხი რომელიც ეხება სპეციალისტის, მუშის და წარმოების ორგანიზატორის პიროვნული პოტენციალის ყოველმხრივი სტიმულირების საკითხებს. საქმე ეხება როგორც სტიმულების მიებას, გახსნას და გამდიდრებას, აგრეთვე მათ განხორციელებას საზოგადოებრივი წარმოების ყველა რგოლის დონეზე. ამიტომ ნებისმიერი თანამედროვე სპეციალისტის მომზადებაში საჭიროა საუბარი მათთვის „ლიდერობის შთაგონებაზე“. მმართველობითი იერარქიის სხვადასხვა დონეზე, პერსპექტიული სპეციალისტების ძებნა, აღმოჩენა და მომზადება, პირობების შექმნა მათი

მომავალი განვითარებისა და შემდგომი რეალიზაციისათვის წარმოადგენს ყველა ორგანიზაციისათვის პრიორიტეტულ ამოცანას. უნდა ვაღიაროთ, რომ ორგანიზაციის მომავალი უმეტესწილად დამოკიდებული იქნება იმათზე რომლებიც მოვლენ უფროსი თაობის შემცვლელებად. ამისათვის საჭიროა პერსპექტიული საკადრო რეზერვის შექმნა.

პერსპექტიული საკადრო რეზერვი წარმოადგენს: შერჩევის შედეგად ფორმირებულ და მომავალი მიზნობრივი სისტემატიური მომზადებისათვის გამიზნულ ორგანიზაციის თანამშრომელთა გუნდს, რომლებიც ფლობენ მმართველობითი საქმიანობის უნარებსა და პოტენციალს. ამგვარი კატეგორიის მმართველების რეზერვთან მუშაობის მიზანი მდგომარეობს იმ თანამშრომლების გაძლიერებულ მომზადებაში, რომელთაც გააჩნიათ პოტენციური რამდენიმე წელიწადში კომპანიაში დაიკავონ ხელმძღვანელი თანამდებობები.

არსებულ სწრაფად ცვალებად გარემოს პირობებში წარმოების ხელმძღვანელებმა, უნდა გამოიჩინონ მოქნილობა და უნარი მიიღონ არასტანდარტული გადაწყვეტილება, გამოავლინონ ლიდერობის პოტენციური და შემართებაჭიდილში საკუთარი წარმოებების და მომუშავეების გადარჩენისათვის.

უფრო გამოცდილი ხელმძღვანელები, რომელთა მმართველობითი პოტენციური ჩამოყალიბდა საბჭოთა პერიოდში, ნაკლებად გააჩნიათ უნარი ცვალებად პირობებში გამოიჩინონ მოქნილობა და მიიღონ არასტანდარტული გადაწყვეტილებები.

თანამშრომლების საპენსიო ასაკის მოახლოებასთან ერთად ორგანიზაციები, გლობალურ ეკონომიკაში, რისკავენ დაკარგონ უმნიშვნელოვანესი უნარების მთელი კომპლექსი და კონკურენციის შესაძლებლობა. აღნიშნული პრობლემა უფრო ღრმავდება იმის გამო, რომ ბევრ ორგანიზაციაში არა აქვთ ნათელი

წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ როგორი უნარები შეიძლება დაკარგონ თანამშრომლების პენსიაზე გასვლით.

ქვეყანაში მიმდინარე მნიშვნელოვან ეკონომიკურ ცვლილებებთან დაკავშირებით, წარმოიქმნება მოთხოვნილება ახალგაზრდა ხელმძღვანელებზე, რომლებსაც უნარი აქვთ ეფექტურად გადაწყვიტონ მმართველობითი ამოცანები თანამედროვე საბაზრო პირობების გათვალისწინებით; რომლებსაც გააჩნიათ სურვილი იმუშაონ და წამოწიონ დარგი; რომელთა კვალსაც გაყვებიან მათი თანატოლები და მზარდი სპეციალისტები. შედარებით უფროსი თაობა მოგვევლინებიან როგორც ექსპერტები პროფესიულ საკითხებში და „ისიამოვნებენ“ საკუთარი აღზრდელების მუშაობის შედეგებით.

ახალგაზრდობა რომელიც მომგებიანად გამოირჩევა შრომითი მოტივაციის ხასიათით და მზადყოფნით გაითვალისწინონ შრომის ბაზრის მოთხოვნები, მნიშვნელოვნად იზრდება იმ ცოდნისა და უნარ-ჩვევების გავრცელებით, რომლებიც ძვირად ფასობენ თანამედროვე შრომის ბაზარზე. ყურადღებას იქცევს არა მარტო ის რომ ახალგაზრდებში ორჯერ მეტია მათი რიცხვი რომლებსაც შეუძლიათ იმუშაონ კომპიუტერზე და ერთნახევარჯერ მეტია რიცხვი რომლებსაც გააჩნიათ უცხო ენაზე ურთიერთობის უნარი, არამეტ ის გარემოებაც, რომ ახალგაზრდები უფრო აქტიურად იძენენ ხსენებულ ცოდნას.

თანამედროვე ახალგაზრდობა შესამჩნევად განსხვავდება უფროსი თაობებისაგან. იგი ეგუება ნებისმიერ სოციალურ ცვლილებებს. ზუსტად ამან გამოიწვია ის, რომ უკანასკნელ წლებში მამრობითი სქესის 25–34 წლის ასაკის მოსახლეობას ქონდა ერთ სულ მოსახლეზე ყველაზე მაღალი საშუალო შემოსავლები, მაშინ როცა საბჭოთა პერიოდში ადამიანი ყველაზე მაღალ მატერიალურ მდგომარეობას აღწევდა 50–60 წლის ასაკში.

დასკვნა

XX-XXI საუკუნეების მიჯნაზე უმნიშვნელოვანესი სოციალური ტექნოლოგიების რიცხვს განეკუთვნება ლიდერობა, რომელიც წარმოადგენს რთულ სოციალურ ფენომენს, რომელიც გამოიხატება ადამიანის უნარში გამოირჩეოდეს გუნდში და გახდეს პირველი; გამოავლინოს თავისი პიროვნული თვისებები ზემოქმედება იქონიოს გუნდის წევრებზე, განსაზღვროს მიზნები და მისი მიმდევრების აქტივობა მიმართოს მიზნის მიღწევაზე.

ლიდერობა მოიცავს ზეგავლენას მიზნების დასახვაზე და განვითარების სტრატეგიის განსაზღვრაზე; შეთანხმებას მიზნების მისაღწევ ქცევებზე; გუნდურ დახმარებაზე; ორგანიზაციულ კულტურაზე, რომლის მიზანია ხელსაყრელი სოციალ-ეკონომიკური, მორალურ-ფსიქოლოგიური და იტელექტუალური გარემოს შექმნა, როგორც მთლიანად ორგანიზაციისათვის ასევე მისი წევრებისათვის.

დასკვნის სახით შეიძლება ავლნიშნოთ შემდეგი: არცერთი ფაქტორი არ უზრუნველყოფს ისეთ დიდ სარგებელსა და შემოსავლის მიღებას ორგანიზაციისათვის, როგორც შესაძლებელია მიღწეულ იქნას ეფექტური ლიდერობის დახმარებით. ლიდერები საჭიროა მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრისათვის, სამუშაოთა ორგანიზაციისათვის, კოორდინაციისათვის, ქვემდგომებთან პიროვნებათშორისი კონტაქტების უზრუნველყოფისათვისა და ამა თუ იმ პრობლემების გადასაწყვეტად ეფექტური, ოპტიმალური გზების არჩევისათვის.

ლიდერის პოზიციების მკაფიო გამოკვეთა დამოკიდებულია სისტემის შემადგენელი ერთობის ტიპზე და მის ურთიერთქმედებაზე გარემოსთან.

იმ მცირე ჯგუფებში, რომელიც დაფუძნებულია მათი წევრების უშუალო კონტაქტზე, ლიდერობის პოზიციების ინსტიტუციალიზება შესაძლებელია არც მოხდეს. აქ წინა პლანზე წამოიწევს პიროვნების ინდივიდუალური თვისებები,

მისი უნარი - გააერთიანოს ჯგუფი და წარუძღვეს მას. მსხვილ გაერთიანებებში კი, იმ კოლექტიური მოქმედებების ეფექტიანობა, რომელიც მოითხოვს მკაფიო ფუნქციურ და როლურ დიფერენციაციასა და სპეციალიზაციას, აგრეთვე მმართველობის ოპერატიულობას და დაქვემდებარების სიმკაცრეს, აუცილებელია ლიდერული პოზიციების ინსტიტუალიზება და ფორმალიზება, ანუ მათთვის შედარებით დიდი უფლებამოსილების მინიჭება.

მენეჯმენტსა და მართვის სტილის თავისებურებებზე სერიოზულ გავლენას ახდენს სახელმწიფოს საქმიანი კულტურა. საქმიანი კულტურის ქვემოთ იგულისხმება ბიზნესის სფეროში ნორმებში, ღირებულებებში და ცოდნაში გამოხატული ურთიერთობების სისტემა.

ბიზნესის ტრადიციები საქართველოში ყალიბდებოდა როგორც ბუნებრივი, ისე ისტორიულ-პოლიტიკური და სოციალური ფაქტორების ზეგავლენით, რაც განაპირობებდა მათ ცვალებადობას და მრავალსახეობას. ამასთან ერთად, რელიგიური და კულტურული წეს-ჩვეულებების მრავალფეროვნება, ასევე მეურნეობის წყობა საქართველოში განაპირობებდა საქმიანი ადამიანების მრავალვარიანტობას და საქმიანი ურთიერთობების მრავალსახეობას, რის შედეგადაც დღეისათვის ქართული საქმიანი კულტურა გამოირჩევა ძალზე დიდი მრავალფეროვნებით.

მეურნეობრიობისა და მართვის საბაზრო ტიპზე გადასვლამ გამოიწვია ცვლილება მმართველობით ქცევაში და აიძულა ადამიანები, გადაეხედათ თავისი მოძველებული პრინციპებისათვის. რადიკალური ცვლილებებს არ ახლდა თან ადეკვატური განვითარება პოლიტიკაში, ეკონომიკაში, სოციალურ სფეროში, რამაც გამოიწვია განმარტებებში და ღირებულებებში აღრევა. გაუგებარი იყო, რა არის სწორი და არასწორი, ეთიკური ან არაეთიკური. ეს ეხებოდა როგორც ყოველდღიურ ცხოვრებას, ისე ბიზნეს-ქცევებს.

ყველა ორგანიზაცია არის მუდმივი ცვლილებების პროცესში. ეს ბუნებრივია, ვინაიდან წინააღმდეგ შემთხვევაში საშიშროების ქვეშ დადგებოდა

დინამიკურ ცვალებად გარემოში მისი გადარჩენის უნარი. აუცილებელია ცალკეული თანამშრომლების და ჯგუფების მოტივაციის უზრუნველყოფა, რათა გაგრძელდეს მუშაობა გლობალური ძვრების პირობებში. ადამიანები დგებიან იმ ფაქტის წინაშე, რომ ეგრეთ წოდებული „ძველი გზა“, რომელიც ითვალისწინებდა ჩვეულ ამოცანებს, სამუშაოს, პროცედურებს და სტრუქტურებს, უკვე მიუღებელია.

სოციალურ-ეკონომიკური პირობების ცვლასთან ერთად იცვლება მოთხოვნები მოსწავლეთა მიმართ. თანამედროვე გარემო უყენებს ახალ მოთხოვნებს მენეჯერების პიროვნებას, სთავაზობს უკვე უმაღლესი სასწავლებლების კედლებში ლიდერული თვისებების განვითარებას და აღნიშნავს მათი აქტიური სწავლების პროცესის სრულყოფილების აუცილებლობას. ლიდერობის სწავლება აუცილებელი ხდება სტუდენტების მიერ იმის გასააზრებლად, თუ რისკენ უნდა მიისწრაფოდნენ ისინი არჩეული სპეციალობის მიმართულებით სამუშაოს შესრულების პროცესში. ტ.ვ. მახინა ხსნის ლიდერის პიროვნებას იმ გარკვეული უნარებისა და თვისებების გზით, რომელიც შესაძლებელია განვითარდეს ტრენინგების პროცესში: შეუპოვრობა, ინიციატორობა, უნარი იმისა, რომ მაქსიმალურად გამოიყენოს თავისი შინაგანი პოტენციალი და შეძენილი პროფესიონალური გამოცდილება. იშლება სამოტივაციო სფეროს თავისებურებები, თვითაქტუალიზაცია და თვითგანვითარება, რომელიც მიმართულია ადამიანის პიროვნული და პროფესიონალური მისწრაფებების მთელი სისრულით რეალიზაციისაკენ, დამოუკიდებლობისა და მოქმედებების თავისუფლების ქონის და თავის საქმიანობაში მის მიერ კანონზომიერი წარმატების მიღწევა.

გზა კომპანიის წარმატებისაკენ – ეს არის ცვლილებების და ინოვაციების გზა, ლიდერისათვის არა მარტივი მაგრამ კეთილშობილი გზა, რომელსაც იგი ირჩევს. თანამშრომლები საჭიროებენ სწავლებას იმისათვის, რომ აითვისონ ახალი სამუშაო როლები და შეიძინონ უნარ-ჩვევები, რომლებიც აუცილებელია

ახალი დავალებების შესასრულებლად. შორს მჭვრეტელმა ხელმძღვანელმა უნდა უზრუნველყოს სწავლება, რომელიც ცვლილებების დროს საშუალებას მისცემს დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს თავი იგრძნონ კომფორტულად.

ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება წარმოადგენს ხანგრძლივ და რთულ პროცესს, რომლის ორგანიზებისათვის აუცილებელია გავყვეთ მმართველობითი ქმედების გარკვეულ თანმიმდევრულობას: ორგანიზაციის მისიის განსაზღვრა; ძირითადი საბაზისო ღირებულებების განსაზღვრა; თანამშრომელთა ქცევის სტანდარტების ფორმულირება (საბაზისო ღირებულებების გათვალისწინებით); ნორმების, წესების, ტრადიციების სიმბოლიკის შემოყვანა და აღწერა, რომელიც ასახავს ორგანიზაციული კულტურის ზემოთჩამოთვლილ შემადგენლებს.

გამოცდილება აჩვენებს, რომ ორგანიზაციული კულტურის ძალისმიერი დანერგვა არ არის ეფექტური. ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებები უნდა იყოს თანამშრომლებისათვის გასაგები და იმ რეალობის ადექვატური რომელთანაც აქვთ საქმე. ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება – ეს არის პროცესი, რომელიც უნდა იყოს დაგეგმილი, ორგანიზებული კონტროლირებადი, და მოტვირებული, რომელშიც მონაწილეობას მიიღებს თანამშრომლების მაქსიმალური რაოდენობა.

ლიდერობამ სტიმული უნდა მისცეს თანამშრომლების ინოვაციურ ქცევას, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ყველა დონეზე ახალი ცოდნის დაბადებას (წარმოქმნას) და გამოყენებას. XXI საუკუნის ახალი ლიდერი იმ გუნდში უნდა შედიოდეს, რომელიც იზიარებს საერთო ღირებულებების სისტემას და კულტურის შექმნის საერთო მიზნითაა შთაგონებული.

ორგანიზაციის ლიდერი-ხელმძღვანელი, ვიდრე განახორციელებს რაიმე სიახლეს, ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე ზეგავლენის გათვალისწინებით ამუშავებს პერსონალის სწავლების პროგრამას; მის

უზრუნველყოფას ახალი სამუშაო მეთოდებით, უნარებით, თანამშრომლობითი ურთიერთობების ახალი ელემენტებით და ახალი ღირებულებებით.

ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებების მართვისა და განვითარებისათვის საჭიროა მიდგომა, რომელიც ითვალისწინებს ისეთი სპეციალური ტექნოლოგიების გამოყენებას როგორცაა: ეფექტური გუნდის ფორმირება; ორგანიზაციული კულტურის ინოვაციური განვითარება; ეფექტური კომუნიკაცია; პერსონალის მოტივაცია და შრომის სტიმულირება.

ლიდერობა, თავისი ზეგავლენით ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე და განვითარებაზე, არ არის დამოკიდებული ტენდერულ განსხვავებებზე. ლიდერული თვისებები ხასიათდებიან ერთნაირი ბუნებით და უშუალოდ არ არიან დამოკიდებული სქესობრივ განსხვავებებზე. წარმატებულ ხელმძღვანელობას არა აქვს სქესი.

ნებისმიერი ორგანიზაციის დინამიური და პროგრესული განვითარების არსი მდგომარეობს ყველა დონეზე ახალგაზრდა სპეციალისტების პირადი პოტენციალის განვითარების ადექვატურობაში. ახალგაზრდა სპეციალისტები წარმოადგენენ მრავალი კომპანიის მომავალ საკადრო ბაზას, იმ „ლიდერულ პოტენციალს“, რომელსაც უნარი შესწევს, ახალგაზრდა კადრების სწორი შერჩევითა და გამოყენებით მიიღოს დიდ დივიდენდები.

ლიდერობის როგორც სოციალური ტექნოლოგიის გამომჟღავნება და ათვისება, ხსნის ახალ შესაძლებლობებს ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაში და განვითარებაში, რუსული საწარმოების პერსონალის შემოქმედებითი პოტენციალის რეალიზებაში, ეფექტური სოციალური ურთიერთობების ფორმირებაში და ხსენებული ფენომენის შემდგომი პერსპექტიული მიმართულებების კვლევის საქმეში.

გამოქვეყნებული ნაშრომების სია

პუბლიკაციები:

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნებულია შემდეგ პუბლიკაციებში:

1. „უცხოურ ლიტერატურაში ლიდერობის როლისებრი დიფერენციაციის მიზეზების განმარტებისათვის“, სამეცნიერო შრომების კრებული „მერმისი“ VIII, ექვთიმე თაყაიშვილის სახ. სასწავლო უნივერსიტეტი , გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი 2014, გვ 90-92
2. “მართვის პროცესი, როგორც ხელოვნება“, სოფიკო დეკანოსიძე, ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა, XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები №6, ნომერი-დეკემბერი, 2015 თბილისი, გვ 76-78
3. „ქართული ფირმების საქმიანი კულტურის თავიებურებები: სტერეოტიპებიდან რეალობამდე“-მაია ჩეჩელაშვილი, სოფიკო დეკანოსიძე, ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა, XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები № 1 ,იანვარი-თებერვალი 2016 წ, გვ 88-91
4. „მართვის ქართული სტილის სისტემებში გამოყენებული მენეჯმენტის ინსტრუმენტები“ - მაია ჩეჩელაშვილი, სოფიკო დეკანოსიძე, ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“, XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები №2 , 2016წ. თბილისი, გვ 97-100

კონფერენციები:

1. თბილისი, 28-29 ივნისი, 2013, პროფ. გ.პაპავას დაბადებიდან 90-ე წლისთავისადმი მიძღვნილი საერთაშორისო კონფერენციის მასალების კრებული- „პოსტკომუნისტური ქვეყნების ეკონომიკების აქტუალური პრობლემები თანამედროვე ეტაპზე“ - თემა „KEY INDICATORS OF TOURISM ORGANIZATIONAL MANAGEMENT“- Nana Maisuradze, Sopiko Dekanosidze, გვ 535-537
2. პოლტავა, 2015. - „NATIONAL ECONOMIC SECURITY OF GEORGIA IN THE GLOBALIZATION“- Chechelashvili Maya, Dekanosidze Sopiko
3. ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტი (24-25 ივნისი 2015). I საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკულ კონფერენციის მასალების კრებული - თანამედროვე მენეჯმენტი: პრობლემები, ჰიპოთეზები, კვლევები - თემა „LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL STRATEGY“ – Maia Chechelashvili, Sopiko Dekanosidze, გვ 353-354

4. სამცხე-ჯავახეთის სახელმწიფო უნივერსიტეტი 25 წლისაა, ახალციხე 2015, უნივერსიტეტთაშორისი სამეცნიერო კონფერენცია -“ეკონომიკისა და ბიზნესის აქტუალური პრობლემები“ , შრომის კრებული - თემა “THE IMPACT OF LEADERSHIP AND CHANGE MANAGEMENT STRATEGY ON ORGANIZATIONAL CULTURE” – Maia Chechelashvili, Sopiko Dekanosidze. გვ 226-230

სემინარები:

1. „ინვესტიციების ზრდის შესაძლებლობა საქართველოში“, - 15.07.2015

კოლოქვიუმები:

1. „ლიდერობისა და ორგანიზაციის სამეცნიერო კვლევების ისტორია და თანამედროვე მდგომარეობა“ - N1 კოლოქვიუმი 17.02.2015
2. „ლიდერობა ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებისა და განვითარებისმართვის სისტემაში“ - N2 კოლოქვიუმი 17.07.2015
3. „ლიდერობის ზეგავლენა ორგანიზაციული კულტურის ფორმირების პროცესზე“ - N3 კოლოქვიუმი 18.02.2016