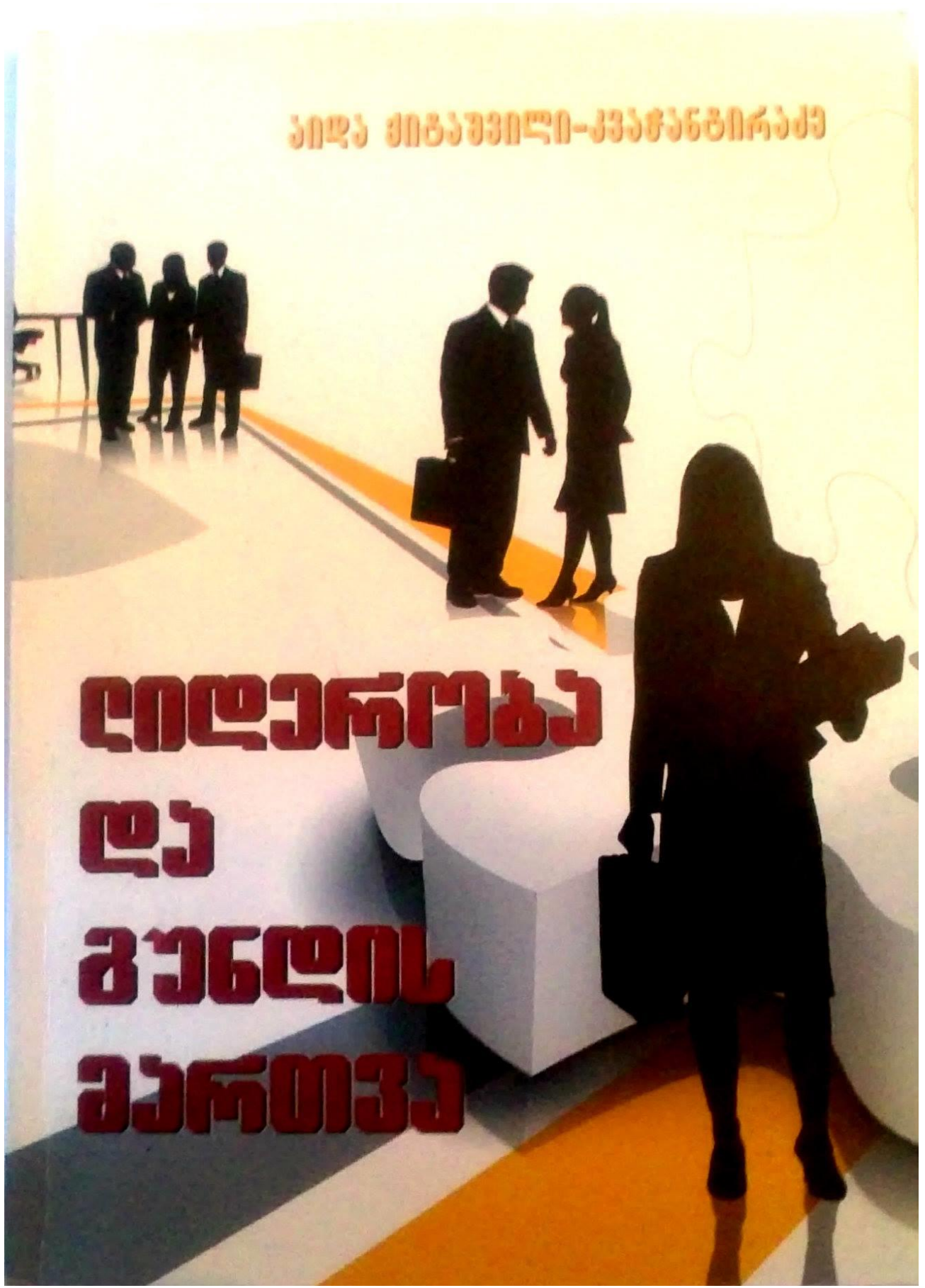


აიდა მიტაშვილი-კვანცანბერიძე

**ლიბერალიზმ
და
გუნდის
მართვა**



აიდა ქიტაშვილი-კვაჭანტირაძე

ლიდერობა და გუნდის მართვა

გამომცემლობა “ივერიონი“

თბილისი 2013

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

აიდა ქიტაშვილი-კვაჭანტირაძე

ლიდერობა და გუნდის მართვა

სახელმძღვანელო
(მომზადებულია სალექციო კურსის საფუძველზე)

თბილისი 2013
გამომცემლობა “ივერიონი“

აიდა ქიტაშვილი-კვაჭანტირაძე, ლიდერობა და გუნდის მართვა
გამომცემლობა “ივერიონი“, თბილისი 2013. გვ. 216

სახელმძღვანელო მომზადებულია სალექციო კურსის, „ლიდერობა და გუნდის მართვა“, საფუძველზე და განკუთვნილია უმაღლესი სასწავლებლების ბიზნესის ადმინისტრირების ფაკულტეტის, მენეჯმენტის და მასთან დაახლოებული სპეციალობების სტუდენტებისთვის, როგორც სასწავლო ლიტერატურული წყარო. სალექციო კურსის ჩარჩოში კომპლექსურადაა გადმოცემული ლიდერობასთან დაკავშირებული ძირითადი თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები. განიხილება ლიდერობის, მოტივაციის, ჯგუფური დინამიკისა და გუნდური მუშაობის ძირითადი ასპექტები, როგორც ეფექტიანი ლიდერობის აუცილებელი შემადგენელი კომპონენტები. სახელმძღვანელო ასევე დახმარებას გაუწევს აღნიშნული სალექციო კურსის წამყვან ლექტორებს, პედაგოგებს, სამეცნიერო წრეების წარმომადგენლებს, მმართველობით სფეროში დასაქმებულ ადმინისტრაციულ კადრებს და ლიდერობის საკითხებით დაინტერესებული ფართო საზოგადოებრივ სეგმენტს.

ავტორი: აიდა ქიტაშვილი-კვაჭანტირაძე, ეკონომიკის დოქტორი,
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის მენეჯმენტის
მიმართულების ასოცირებული პროფესორი

რედაქტორი: ევგენი ბარათაშვილი,
ეკონომიკის მეცნიერების დოქტორი,
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სრული
პროფესორი, ბიზნესის ადმინისტრირების
დეპარტამენტის ხელმძღვანელი

რეცენზენტები:

1. თემურ ყანდაშვილი, ეკონომიკის დოქტორი,
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის
სრული პროფესორი
2. ნინო ლაზვიაშვილი, ეკონომიკის დოქტორი,
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სრული პროფესორი
3. მამუკა თორია, ეკონომიკის დოქტორი,
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ასოცირებული
პროფესორი

შინაარსი

შესავალი-----

თავი 1. ლიდერობის არსი და მეცნიერულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

- 1.1. მეცნიერული შეხედულებები ლიდერობის არსზე
- 1.2. ლიდერობის როლი ორგანიზაციის მენეჯმენტის სიტემაში
- 1.3. ლიდერი და მენეჯერი

თავი 2. ლიდერობის თანამედროვე კონცეფციის ევოლუცია

- 2.1. ლიდერობის თეორიები და მათი კლასიფიკაცია
- 2.2. ლიდერობის მეცნიერული კონცეფციები

თავი 3. ლიდერობისადმი ძირითადი მიდგომები და თეორიები.

- 3.1. ლიდერობისადმი ძირითად მიდგომათა კლასიფიკაცია
- 3.2 ლიდერობისადმი პერსონალური მიდგომა : ლიდერობის პიროვნულ ნიშანთა თეორია
- 3.3. ლიდერობის ემოციურ-ფსიქოლოგიური თეორია
- 3.4. ინდივიდის ფსიქომორფოლოგიური პროტრეტიის ფორმირების გზები

თავი 4. ლიდერობისადმი ქცევითი მიდგომა და ძირითადი თეორიები

- 3.1. ლიდერობისადმი ქცევითი მიდგომის არსი
- 3.2. ლიდერობის ქცევითი თეორიები : მაკ-გრეგორის X და Y თეორია
- 3.3. ლიდერობის ქცევითი თეორიები : ტიპოლოგია კურტ ლევინის მიხედვით
- 3.4. რენსის ლაიკერტის ორგანიზაციული ქცევის თეორია
- 3.5. ლიდერობის ქცევითი თეორიები: «ლიდერობის გისოსი » ბლეიქისა და მოუტონის მიხედვით

თავი 5. ლიდერობისადმი სიტუაციური მიდგომა და ძირითადი თეორიები

- 5.1. ფილდერის ეფექტიანი ხელმძღვანელის მოდელი;
- 5.2. მიტჩელისა და ხაუსის თეორია-„გზა-მიზანი“;
- 5.3. ხერსისა და ბლანშარის -„ცხოვრებისეული ციკლის თეორია“;
- 5.4. ვრუმისა და იეტონის -„გადაწყვეტილების მიღების მოდელი“.

სიტუაციური ლიდერის უნარ-ჩვევები

თავი 6. ლიდერობისადმი თანამედროვე მიდგომები და ძირითადი თეორიები

- 6.1. ლიდერობისადმი პროცესული მიდგომის არსი
- 6.2. ტრანსფორმაციული ლიდერობის და ქარიზმატული ლიდერობის თეორიები
- 6.3. ხელმძღვანელი-ხელქვეითის თეორია.

ხელმძღვანელობის სტილის ალტერნატიული სახეები

თავი 7. ლიდერთა ტიპები

- 7.1. ლიდერის როლთა კლასიფიკაცია
- 7.2. ადამიანის ტემპერამენტის ტიპების გავლენა ლიდერის პიროვნულ მახასიათებლებზე

თავი 8. ლიდერობა, ძალაუფლება და ბალანსი

- 8.1. ძალაუფლების ბალანსი და საფუძვლები
- 8.2. ძალაუფლების ფორმები
- 8.3. ლიდერის ძალაუფლების ტაქტიკური ხერხები

თავი 9. მოტივაცია ლიდერობის თეორიებში

- 9.1. მოტივაციის არსი და მეთოდოლოგია
- 9.2. მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები
- 9.3. მოტივაციის პროცესუალური თეორიები

9.4. გუნდის მოტივაციის ფორმები

თავი 10. ლიდერობა , თვითმენეჯმენტი და პირადი დროის მართვა

- 10.1. ეფექტიანი კომუნიკაცია, როგორც ლიდერული უნარი
- 10.2. ლიდერთა თვითმენეჯმენტის „20 ოქროს წესი“

თავი 11. გუნდის მართვა : ზოგადი შეხედულებები გუნდზე

- 11.1. მორალურ ფსიქოლოგიური კლიმატის არსი და ფორმირების გზები
- 11.2. გუნდის და ჯგუფის კატეგორიები
- 11.3. გუნდის სასიცოცხლო ციკლი და განვითარების ეტაპები

თავი 12. გუნდის როლებრივი სტრუქტურა

- 12.1. გუნდის ტიპოლოგია ბელბინის მიხედვით
- 12.2. ლიდერთა ტიპოლოგია იცხაკ ადიზესის მიხედვით

თავი 13. ორგანიზაციული კონფლიქტების ტიპოლოგია გუნდის მართვაში

- 13.1. ორგანიზაციული კონფლიქტების ბუნება და ტიპოლოგია
- 13.2. კონფლიქტის კომპონენტები, მიზეზები და გადაჭრის გზები
- 13.3. გუნდში კონფლიქტების გადაჭრის კლასიკური მიდგომები გუნდურ მუშაობაში
- 13.4. გუნდის წევრთა კლასიფიკაცია და კონფლიქტებთან დაკავშირებული პრობლემები
- 13.5. გუნდში კონფლიქტების გადაჭრის ძირითადი გზები

თავი 14. ლიდერობის მართვა ორგანიზაციაში

- 14.1. ლიდერთა გამოვლენა
- 14.2. ლიდერობის განვითარება
- 14.3. ლიდერობის ინტეგრაცია
- 14.4. ლიდერთა ჩანაცვლება

პრაქტიკული ნაწილი-----

უცხო სიტყვათა ლექსიკონი-----

გამოყენებული ლიტერატურის სია-----

შესავალი

თანამედროვე მსოფლოში სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს თვითორგანიზებული და თვითმართვადი ორგანიზაციული სტრუქტურები. საბაზრო ეკონომიკის, დემოკრატიისა და გლობალიზაციის ფაქტორებმა, რომლებმაც მსოფლიო მოიცვა, მმართველობით სფეროში ახალ გამოწვევებს შეუწყო ხელი. მწვავე კონკურენციის პირობებში ორგანიზაციათა გადარჩენის ერთ-ერთი ძირითადი მოტივი ინოვაციურ პროდუქტებზე ორიენტაცია და ადაპტური ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირება ხდება. აქედან გამომდინარე ლიდერობის და გუნდური მუშაობის უნარ-ჩვევები კრიტიკული ფაქტორია რიგითი სპეციალისტის, ხელმძღვანელი კადრების, თუ საერთოდ ორგანიზაციების ეფექტიანი საქმიანობისათვის.

სასწავლო-სალექციო კურსი, ლიდერობა და გუნდის მართვა გამიზნულია გუნდის მუშაობის თეორიული და პრაქტიკული ასპექტების კომპლექსური შესწავლისთვის. კურსი დაეხმარება მიზნობრივ აუდიტორიას გუნდური მუშაობის უნარჩვევების გამომუშავებაში, მინიმალური ძალაუფლებრივი უფლებამოსილების პირობებში. სახელმძღვანელო მომზადებულია ქართველ და უცხოელ ავტორთა სასწავლო-სამეცნიერო ლიტერატურის უახლეს წყაროებზე დაყრდნობით. ლიტერატურული წყაროები შეესაბამება სასწავლო-სამეცნიერო ლიტერატურის გამოყენების თანამედროვე, საერთაშორისო დონის მეთოდოლოგიურ სტანდარტებს, მენეჯმენტის სპეციალობის მიმართულებით.

მოცემული სალექციო კურსის საფუძველზე მომზადებული სახელმძღვანელო, კომპლექსურად და სისტემურობის პრინციპის დაცვით, თავს უყრის ლიდერობასთან და გუნდის მართვასთან დაკავშირებულ ყველა ძირითად თემატურ საკითხს. ამისათვის სასწავლო-სალექციო კურსი ეფუძნება ლიდერიზმის და გუნდური მუშაობის კლასიკური მეცნიერული კონცეფციების და პრაქტიკული გამოცდილებების შედარებით ანალიზს და ახდენს სისტემური თეორიული ცოდნის ფორმირებას. საკითხები თანმიმდევრულად არის გაერთიანებული 14 ძირითად თავში და შესაბამის ქვეთავებში. ნაშრომს თან ერთვის პრაქტიკული სავარჯიშოები და უცხო სიტყვათა ტერმინოლოგიური ლექსიკონი.

არსებობს საყოველთაოდ ნაცნობი გამონათქვამი, „ ლიდერებად იბადებიან თუ ლიდერები ხდებიან „ სალექციო კურსი მცირედით მაინც მოგვეხმარება ამ შეხედულების ლოგიკურ ახსნაში.

ავტორი მაღლიერებით მიიღებს ყველა ობიექტურ შენიშვნას და რეკომენდაციას წიგნის შემდგომი გაუმჯობესების მიზნით. მაღლობას ვუხდი ყველას, ვინც მონაწილეობა მიიღო წიგნის გამოცემის პროცესში.

წარმატებებს გისურვებთ ლიდერობის რთულ, მაგრამ საამაყო გზაზე.

ფრაგმენტი სასწავლო კურსის სილაბუსიდან:

სასწავლო კურსის ამოცანები:

სასწავლო კურსის მთავარი ამოცანაა მოახდინოს ინოვაციური მმართველობითი პროცესების მონაწილეთა- ლიდერების და გუნდის წევრების საკვანძო კომპეტენციების ფორმირება.

სწავლის შედეგები:

სტუდენტს წარმოდგენა შეექმნება (გააცნობიერებს):

- ლიდერობის არსზე, ლიდერობის ძირითადი მეცნიერული თეორიების განვითარების ისტორიაზე, მათ ღირსებებსა და ნაკლოვანებებზე;
- ლიდერობაში მოტივაციის, გავლენის და მართვის სტილის ძირითად თეორიებზე, მათ სასარგებლოდ და საწინააღმდეგოდ მოქმედ არგუმენტებზე;
- გუნდის ფორმირების ძირითად ეტაპებზე და გუნდური მუშაობის პრინციპებზე;
- გუნდში კონფლიქტების გადაჭრის ძირითად მეთოდებზე.

სტუდენტს ეცოდინება:

- ლიდერის ქცევის განსხვავებულ სტილთა თავისებურებები;
- ლიდერსა და გუნდს შორის ჩამოყალიბებული ურთიერთობების ანატომია;
- ლიდერობის საკუთარი სტილის იდენტიფიცირების მექანიზმი გუნდურ მუშაობაში, ემოციური ინტელექტის კონცეფციის საფუძველზე;
- გუნდურ მუშაობაში მოტივაციის არსებულ თეორიათა გამოყენების პრინციპები;
- გუნდის შიგა დინამიკური პროცესები, განვითარების ეტაპების გათვალისწინებით.

სასწავლო კურსის შესწავლის შედეგად სტუდენტი შეძლებს:

- მოახდინოს გუნდის წევრთა თავისებურებების იდენტიფიცირება გუნდში დაკავებული როლისა და განვითარების ამა თუ იმ სტილის საფუძველზე;
- გაითვალისწინოს გუნდის წევრთა თავისებურებები ეფექტიანი საკომუნიკაციო სისტემების ფორმირებაში;
- მოახდინოს გუნდის მოტივაცია, დარწმუნება, გუნდის თვითრეალიზაცია და საბოლოო ჯამში დადებითი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა;
- მოახდინოს გუნდის წევრთა მხრიდან ცუდ შესრულებასთან დაკავშირებული პრობლემების იდენტიფიცირება, გადაჭრა და გუნდის ეფექტიანი გაძროლა.

სასწავლო კურსის მეთოდური სიახლე

- მენეჯმენტის მიმართულების დისციპლინათაშორისი სპეციალური კურსის ფორმირება, ზოგადი მენეჯმენტის, ორგანიზაციული ქვეყის, პერსონალის მართვის და ინოვაციური მენეჯმენტის ელემენტებით;
- მიზანმიმართული სასწავლო-მეთოდური მუშაობა პიროვნული შესაძლებლობების ფორმირებასა და საკუთარი ლიდერული უნარების გამოვლენაზე სტუდენტთა გაცნობიერებისა და ცოდნის გაღრმავების მიზნით;
- სალექციო და პრაქტიკული ნაწილის სინერგიული ეფექტი სტუდენტთა თვითშეფასების და სხვა პრაქტიკული უნარების გაღრმავებით;
- სასწავლო კურსის როლის დიდი მნიშვნელობა ინოვაციური კვალიფიკაციების ფორმირებაში.

სასწავლო კურსის სწავლების მეთოდოლოგია

- ლექცია და სამუშაო ჯგუფში მუშაობა;
- სტუდენტთა დამოუკიდებელი მუშაობა, რეფერატების მომზადება ლიდერობასთან დაკავშირებულ თემატიკაზე, თვითშეფასების ტესტებზე მუშაობა, სამუშაო ჯგუფში აქტიურობა და დისკუსია -დებატებში მონაწილეობა, ქეისებზე მუშაობა, გუნდური მუშაობა, სემინარული მუშაობა დიფერენცირებული ჩათვლის გზით.
- ლიდერობის და გუნდური მუშაობის მიზნობრივი სწავლება თანამედროვე მეთოდოლოგიის შესაბამისად, რაც დაკავშირებულია საგანზე ღმა და შედეგიანი ცოდნის ფორმირებისათვის სწავლების სისტემური მიდგომის აუცილებლობასთან.

სწავლების წინაპირობა

- სასწავლო კურსის შესწავლის წინაპირობას წარმოადგენს მენეჯმენტის და სტრატეგიული მენეჯმენტის საფუძვლები, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, ორგანიზაციული ქვეყვა , ინოვაციური მენეჯმენტი. შეძენილი ცოდნის კიდევ უფრო

გასაღრმავებლად კი მიზანშეწონილია ეფექტიანი კომუნიკაციისა და გადანაცვლებების მიღების საკითხებით დაინტერესება.

თავი 1. ლიდერობის არსი და მეცნიერულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.1. მეცნიერული შეხედულებები ლიდერობის არსზე

ლიდერობა ეფექტიანი ხელმძღვანელობის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი კომპონენტია. ლიდერობას ადგილი აქვს იქ, სადაც არის ძალაუფლება, გავლენა და ადამიანთა კოორდინირებული ერთობა. ხშირად ძალაუფლების ცნება ნეგატიურ აღქმას იწვევს მსმენელში, რადგან ის ასეთ შემთხვევებში ასოცირდება იძულებასთან, რეალურად კი ძალაუფლება როგორც უკვე ავლნიშნეთ, აუსილებელი კომპონენტია, ფორმალური თუ არაფორმალური სტრუქტურების წარმატებული საქმიანობისთვის.

სიტყვებს: “lead”, “leader” , “leadership”, ანგლო-საქსონური ეტიმოლოგიური ფესვები აქვს, “lead”- ნიშნავს გზას, ზმნა-“leader”, ნიშნავს მოგზაურობას, „leadership”-ლიდერობას, სიტყვა „ლიდერი“ ინგლისურიდან («leader») ნიშნავს, «თავკაცს», «წინამძღოლს», «მეთაურს». ყველაზე ზოგადი და გამარტივებული გაგებით ლიდერობა შეიძლება განისაზღვროს , როგორც სხვებზე გავლენის მოხდენის პროცესი, ორიენტირებული განსაზღვრული მიზნების მიღწევაზე. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი მარტივია თითქოს ლიდერობის ტერმინის არსში გარკვევა, არსებობს უამრავი მეცნიერული შეხედულება ლიდერობის ძირითად ცნებებსა და კატეგორიებთან მიმართებით. აქედან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ ერთი კონკრეტული განმარტება არ არსებობს, მხოლოდ მათი შედარებითი ანალიზი იძლევა საშუალებას მოვახდინოთ ლიდერობასთან დაკავშირებული ტერმინების არსში ჩანვდომა. სახელმძღვანელოს მოცემული ქვეთავი დეფინიციათა სისტემური განხილვის კიდევ ერთი მცდელობაა.

ქვემოთ მოტანილ მეცნიერულ შეხედულებებზე დაყრდნობით შეიძლება გავაანალიზოთ ლიდერობის ცნება და გამოვყოთ შემდეგი ძირითადი დეფინიციები.

მენეჯმენტის ან უკვე კლასიკური სასწავლო სახელმძღვანელოს ცნობილი ავტორების: მესკონის, ალბერტისა და ხედლოურის მიხედვით, ლიდერობა არის ცალკეულ ინდივიდებსა და

ჯგუფებზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა , კონკრეტული და ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

მეცნიერ, ჯ.კოტერის აზრით ლიდერობა ძალაუფლების სახესხვაობაა, რომლის მმართველობით სპეციფიკასაც წარმოადგენს მიმართულება ზევიდან ქვევით, როგორც, ხელმძღვანელი-ხელქვეითი, „ლიდერობა არის ძალაუფლება, განხორციელებული ერთი ან რამოდენიმე ინდივიდის მიერ“ .

მენეჯერებად ინიშნებიან ფორმალური გზით, ამიტომ ისინი ფორმალური მმართველები არიან, უფრო ზუსტად , მათ მიმართ შეგნებული ორგანიზაციული ქმედებების საფუძველზე ხორციელდება თანამდებობებისა და თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა მინიჭება. ლიდერობას კი აღწევენ არა აღნიშნული ფორმალური საშუალებებით, არამედ მასების , ხალხის ნებით. ლიდერებს არა აქვთ შეზღუდული უფლებამოსილების საზღვრები , რადგან ძალიან გააქტიურებულია მათი პირადი ძალაუფლების ფაქტორი.

ლიდერობაც და მენეჯერობაც ორივე თავკაცობა და წინამძროლობაა, თუმცა, ეფექტიანი ლიდერები ყოველთვის ვერ ხდებიან ეფექტიანი მენეჯერები და პირიქით ეფექტიანი მენეჯერი ყოველთვის ვერ იქნება ეფექტიანი ლიდერი.

ლიდერობა არის მმართველობითი სტატუსი, სოციალური პოზიცია, რომელიც დაკავშირებულია, გადამწყვეტილების მიღებასა და ხელმძღვანელ სტატუსთან. ლიდერობის ასეთი ინტერპრეტაცია გამომდინარეობს სტრუქტურულ-ფუნქციონალური მიდგომიდან, რომლის თანახმადაც საზოგადოება განიხილება, როგორც სოციალური პოზიციების და საზოგადოებრივი როლების რთული და იერარქიულად ორგანიზებული სისტემა. ასეთ სისტემაში ამა თუ იმ პოზიციის დაკავება რომელიმე მმართველობითი ფუნქციის შესასრულებლად, ადამიანს ანიჭებს ლიდერის(ფორმალური) სტატუსს. ადამიანებმა ორგანიზაციებში ყოველთვის იციან ვინ არის მათი მენეჯერი, თუმცა ზოგჯერ ვერ აცნობიერებენ, რომ ის ხელმძღვანელი, ვისაც უპირობოდ მიყვებიან , არის ლიდერი.

ა.ფილლი, პ.ჰაუსის და ს. კერის მიხედვით, ორგანიზაციული ლიდერი , არის სუბიექტი, რომელიც ერთდროულად არის ეფექტიანი ლიდერული უნარების მქონე მენეჯერი. მისი ამოცანაა მოახდინოს გავლენა ხელქვეითებზე, რათა მათ შეასრულონ მათდამი დაკისრებული ორგანიზაციული ამოცანები და საბოლოოდ მიღწეული იქნეს საერთო ორგანიზაციული მიზნები. ყოველივე ამას ლიდერი აღწევს უფრო მეტად პირადი ძალაუფლებისა და გავლენის საშუალებით , ვიდრე ფორმალური ძალაუფლების გზით. ამრიგად ცნობილი მკვლევარები, ა.ფილლი, პ.ჰაუსი და ს. კერი ასე ახდენენ მენეჯმენტისა და ლიდერობის შედარებას: „მენეჯმენტი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც გონებრივი და ფიზიკური პროცესი, სადაც ხელქვეითები ასრულებენ მათდამი დაკისრებულ ფორმალურ ვალდებულებებს და ამ გზით აღწევენ დასახულ მიზნებს, ლიდერობა კი, არის პროცესი, სადაც ერთი ადამიანი ახდენს გავლენას მთელ ჯგუფზე. „

ლიდერობა არის საზოგადოებრივი მდგომარეობა, რომლის დახმარებითაც შესაძლებელია კოლექტიური ქცევის ორგანიზება და მართვა ლიდერული უნარებით გამორჩეული სუბიექტის მიერ.

მეცნიერების , ბ.კაცის და ლ.ედინგერის მიხედვით, ლიდერობა არის სხვა ადამიანებზე გავლენის მოხდენის ისეთი უნარი, რომელიც პასუხობს შემდეგ პირობებს:

-ლიდერული გავლენა უნდა იყოს მუდმივი, ლიდერს ვერ მივაკუთნებთ ადამიანს, რომელიც მოკლევადიან და ერთჯერად მოქმედებას ანხორციელებს ჯგუფის წევრებზე;

-ლიდერის მმართველობითი ზემოქმედება უნდა ხორციელდებოდეს მთელ ჯგუფზე. მიუხედავად იმისა, რომ თავად ლიდერიც ექცევა ჯგუფის მხრიდან გავლენის ქვეშ, ლიდერის ერთ-ერთი მთავარი მახასიათებელია გავლენის ფართო სპექტრი, მისი გავრცელება მთელ ჯგუფზე.

-პრიორიტეტი უნდა იყოს არა თანამდებობა, არამედ პიროვნული გავლენა;

-ლიდერის გავლენა, განსაკუთრებით ორგანიზაციის ლიდერის, ეფუძნება, არა -პირდაპირი ძალის გამოყენებას , არამედ ავტორიტეტის, ხელმძღვანელობის მართლზომიერების აღიარების პრინციპებს.

-ავტორიტარი მმართველი, დიქტატორი, რომელიც ძალისმიერი გზით ცდილობს მიზნის მიღწევას არ არის ლიდერი.

-ლიდერობა ეს არის არაფორმალური გავლენა, რომელიც განსხვავდება ხელმძღვანელობის ისეთი ფორმისაგან , სადაც მყარად არის ანციობილი ხელმძღვანელი-ხელქვეითის ფორმალიზებული და ავტორიტარული სისტემა.

ცნობილი რუსი მეცნიერის პ.კრიჩევსკის მიხედვით „ხელმძღვანელობა არის ფენომენი, რომელსაც ფორმალური ურთიერთობების სისტემებში აქვს ადგილი. ხოლო ლიდერობა, არის ფენომენი, რომელიც არაფორმალურ (არაოფიციალურ) ურთიერთობებში ვლინდება. თუ ხელმძღვანელის როლი წინასწარ განსაზღვრულია თანამდებობრივი ინსტრუქციებით და საშტატო სიით, ლიდერი, მისგან განსხვავებით კი მასების წიაღში, სტიქიურად „მწიფდება“. ხელმძღვანელობა არის სოციალური ფენომენი თავისი არსით, ხოლო ლიდერობა -ფსიქოლოგიური“.

პ.ტანენბაუმის ი. ვერშელისა და ფ. მასარიკის მიხედვით ლიდერობა განისაზღვრება, როგორც პიროვნებათაშორისი ურთიერთქმედება, რომელიც კომუნიკაციური პროცესის გზით ვლინდება განსაზღვრულ სიტუაციებში და მიმართულია სპეციფიკური მიზნების მიღწევაზე.

პ. დრუკერი აღნიშნავს, რომ ლიდერობა არის ფენომენი, რომელსაც შეუძლია აამაღლოს ადამიანური ცნობიერება თვალსაწიერის უფრო მაღალ საფეხურზე, უფრო მაღალი სტანდარტების დონეზე და ხელი შეუწყოს ინდივიდუალური პიროვნების ფორმირებას. ავტორთა უმეტესობა ლიდერობას განიხილავს როგორც ადამიანებზე , ჯგუფებზე გავლენის მოხდენის და მათი ძალისხმევის გაერთიანების უნარს საერთო მიზნების მისაღწევად.

განსხვავებით ფორმალური ლიდერობისგან, არაფორმალური ლიდერობა გვევლინება როგორც სუბიექტური უნარი, პიროვნული თვისებების ნაკრები, ინდივიდის მზაობა და გამოცდილება , რომ მან შეასრულოს ლიდერის როლი , ესე იგი მოიპოვოს ნდობის მანდატი ჯგუფის წევრების მხრიდან მათი ხელმძღვანელობისთვის, გავლენის მოხდენისა და მართვისათვის , დასახული მიზნების მისაღწევად.

ზემოთ განხილული ლიდერობის ეს ორივე ასპექტი, ფორმალურიც და არაფორმალურიც, ახასიათებს ხელმძღვანელობის ფენომენს. .

პიროვნების საქმიანობა, რომელსაც გაჩნია მცირე ხარისხით საქმიანი (თანამდებობრივი) ავტორიტეტი, რასაც თავის მხრივ ერწყმის პიროვნული ავტორიტეტი, იხრება არაფორმალური ლიდერობისკენ;

როდესაც პიროვნულ ავტორიტეტს სჭარბობს საქმიანი, თანამდებობრივი, ასეთ შემთხვევებში ფორმალურ ლიდერობასთან გვაქვს საქმე.

ფსიქოლოგიურ მეცნერებებში ძირითადად კვლევის ობიექტს წარმოადგენს ლიდერობის არაფორმალური მხარე. ლიდერობის ფენომენის შეფასება მათი კვლევების თანახმად, განსხვავებით სოციოლოგიური და პოლიტოლოგიური კვლევითი მიდგომებისგან, რადიკალურად განასხვავებს ლიდერობას და ხელმძღვანელობას ერთმანეთისაგან, როგორც არსებითად განსხვავებულ მმართველობით კატეგორიებს.

თუ შევაჯამებთ ჩამოთვლილ შეხედულებებს და გამოვიტანთ ლოგიკურ დასკვნებს:

1. ლიდერობის და ხელმძღვანელობის ურთიერთსაინანაღმდეგო პოლუსებზე დაყენება მეცნიერულ-მეთოდური კვლევის საფუძველზე გაუმართლებელია, რადგან ისინი ერთმანეთს ავსებენ, ლიდერული უნარი თანამედროვე ხელმძღვანელის, მენეჯერის ერთ-ერთი საჭირო პროფესიული თვისებაა და თუ ხელმძღვანელობა ლიდერობის ფორმალურ მხარეზე მეტყველებს, ხოლო არაფორმალური ლიდერობა, ეფექტიანი ხელმძღვანელობის სუბიექტურ მხარეზე, პრაქტიკაში ყველა ხელმძღვანელი მაინც ცდილობს იყოს პარალელურად მასების არაფორმალური ლიდერი.

2. ცნება, „ხელმძღვანელობა „ არის ზოგადი კატეგორია, რომელიც დეტალიზირდება როგორც ფორმალური, ისე არაფორმალური ლიდერობის კატეგორიებში. მაგალითად ინგლისურ, გერმანულ, ფრანგულ და სხვა დასავლურ ენებზე, ერთი და იგივე სიტყვით აღინიშნება, კერძოდ, «leadership» – ინგლისურად, «Führung» – გერმანულად.

3. ლიდერი შეიძლება იყოს ფორმალურიც და არაფორმალურიც, გამომდინარე იქიდან, ფორმალური ურთიერთობები ძირითადად თანამდებობრივი, ფუნქციონალური და ოფიციალურია, ხოლო არაფორმალური კი ემოციურ-ფსიქოლოგიური და არაოფიციალური.

4. როდესაც ხელმძღვანელობას და ზოგადად მენეჯმენტს ეხება საქმე, ფორმალური ურთიერთობების ფენომენთან გვაქვს საქმე, ხოლო ლიდერობა, თავისი არსით არაფორმალური მოვლენაა, რომელიც ყალიბდება არაფორმალური ურთიერთობების სისტემის შედეგად. თუ ხელმძღვანელებს ნიშნავენ „ზევიდან“, ანუ მმართველობითი ვერტიკალიდან და შესაბამისი ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებით გამოირჩევიან, ლიდერი „დაბლა“, ანუ სტატუსით თანასწორი მასების წიაღში ფორმირდება.

5. ლიდერი არის გუნდის წევრი, რომელსაც ეძლევა უფლება მიიღოს საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებები ჯგუფისათვის საჭირო სიტუაციებში.

ამრიგად, ლიდერობა არის ცალკეულ ინდივიდებსა და ჯგუფებზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა და მმართველობითი ურთიერთობის ისეთი ტიპი, რომელიც ეფუძნება ძალაუფლების სხვადასხვა წყაროების საფუძველზე კონკრეტული სიტუაციისთვის ყველაზე ეფექტიან გზას მასების საერთო მიზნისკენ გასაერთიანებლად. ლიდერობა ფორმირდება ისეთ ურთიერთობებში, რომლებსაც საფუძვლად უძევს: ნდობა, პროფესიონალიზმი, თანადგომა, პირადი სიმპატიები, სიახლისკენ სწრაფვა, საუკეთესო გამოცდილების აპრობირება და გუნდური მუშაობა, კონკრეტული თუ ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

ხელმძღვანელობა და ლიდერობა ძალიან ახლოსაა ერთმანეთთან ფუნქციური თვალსაზრისით. ორივე მმართველობითი ფორმებია. ლიდერობა ძალაუფლების სახესხვაობაა, მას შეიძლება პიროვნული ძალაუფლების საფუძველი ეწოდოს. ლიდერობა ამავე დროს უნარჩვეა, რომელიც გამოარჩევს მის მატარებელს სხვებისგან. სოციოლოგიაში და პოლიტოლოგიაში არჩევენ ფორმალურ და არაფორმალურ ლიდერობას. ფორმალურ ლიდერობაში იგულისხმება კონკრეტული ოფიციალური პირის პრიორიტეტული გავლენა ორგანიზაციის წევრებზე, რაც განპირობებულია მისი თანამდებობრივი სტატუსით, ადგილით როლებრივ სტრუქტურაში, რაც დაკავშირებულია ძალაუფლებისა და რესურსების ფლობასთან.

ლიდერი (Leader) არის ჯგუფის წევრი, ავტორიტეტული პიროვნება, რომელიც იღებს საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებებს ჯგუფისათვის მნიშვნელოვან სიტუაციებში და დიდ როლს თამაშობს როგორც ჯგუფში ურთიერთობების რეგულირების, ისე ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

აფორიზმები ლიდერობაზე

„ლიდერობა იწყება ლიდერის პიროვნული თვისებებიდან“ (ფ. ხესელბაინი)

„ვინც პატივს სცემს წარსულს და იმეცნებს ახალს, შეიძლება გახდეს ლიდერი“ (კონფუცი)

ინოვაცია გამოარჩევს ლიდერს რიგითისგან“ (სტივ ჯობსი)

„ცუდმა ხელმძღვანელმა იცის რა უნდა გააკეთოს, კარგმა კი როგორ უნდა გააკეთოს“ (ა.ლუნაჩარსკი)

„ლიდერი მოქმედებს ღიად, ხოლო „ბოსი“-დახურულ კარს მიღმა“ (თ.რუმველტი)

„განჭვრიტო- ესე იგი მართო“ (ბ.პასკალი)

« არსებობენ ადამიანები, რომლებსაც უნარი აქვთ გაიყოლიონ მასები თავისი პიროვნული ხიზლის საშუალებით“ (პ.ემერსონი)

„თუ გინდათ ვინმე დაგექვემდებაროთ , დაინყეთ საკუთარი თავიდან“

„თუ არ ვიცით საკუთარი თავის მართვა, ვერ შევძლებთ , სხვების მართვას“ (ცნობილი ინგლისური ანდაზა)

„ზოგჯერ ერთი კაცის მართვა უფრო ძნელია , ვიდრე მთელი ქვეყნის“ (ვოვენარგი)

„ლიდერი არის ადამიანი , რომელსაც შეუძლია შეასრულებინოს სხვებს ის საქმე რაც არ სურთ და თან კმაყოფილების განცდით“ (გ.ტრუმენი)

„მმართველის გონიერებაზე პირველ რიგში მსჯელობენ იმით, თუ ვისთან არის დაახლოებული“ (ნ.მაკიაველი)

1.2. ლიდერობის როლი ორგანიზაციის მენეჯმენტის სიტემაში

ლიდერობა შედარებით ახალი თენომენია ორგანიზაციის მენეჯმენტის კომპლექსურ სისტემაში , რომელიც საშუალებას იძლევა ამაღლდეს მიზნების მიღწევის ეფექტიანობა ადამიანთა საქმიანობის უფრო შედეგიანი გაძღოლის გზით. უფრო ზუსტი გაგებისთვის განვიხილოთ განსხვავება ლიდერობასა და მენეჯმენტს შორის.

ლიდერობას არ შეუძლია ჩაანაცვლოს მენეჯმენტი, რადგან მენეჯმენტი მართვის კომპლექსური სისტემაა, გაცილებით ფართო და მრავლისმომცველი, ლიდერობა კი მისი შემადგენელი ერთ-ერთი კომპონენტია, ხელმძღვანელობის ერთ-ერთი ფორმათაგანი და ამ გზით ისინი ერთმანეთს ავსებენ. ორგანიზაციის ყველა იერარქიულ დონეზე არიან მენეჯერები (დაქირავებული, პროფესიონალი მმართველები, რომლებსაც აქვთ მუდმივი თანამდებობა და ახდენენ პერსონალის მართვის გზით ორგანიზაციული მიზნების რეალიზაციას), რომელთა შორისაც უმრავლესობა იმავდროულად არის ეფექტიანი ლიდერი, რადგან ამას პირდაპირ მოითხოვს მენეჯერის ერთ-ერთი პროფესიული თვისება- ლიდერული უნარჩვევები.

ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში (იხ.ცხრილი N 1) მოცემულია მენეჯმენტის და ლიდერობის შედარება ხელმძღვანელობის ხუთი ძირითადი პოზიციიდან

	მენეჯმენტი	ლიდერობა
განვითარების კურსი	<ul style="list-style-type: none"> • დაგეგმვა და ბიუჯეტის შედგენა • საქმიანობის საბოლოო ფინანსურ შედეგებზე კონცენტრაცია 	<ul style="list-style-type: none"> • პერსპექტივის განჭვრეტა და სტრატეგიის შემუშავება • საქმიანობის სამომავლო ინტეგრირებულ შედეგებზე ყურადღების კონცენტრაცია
ორიენტაცია	<ul style="list-style-type: none"> • საქმიანობის ორგანიზაცია და პერსონალის შერჩევა • ხელმძღვანელობა და კონტროლი • იერარქიული ბარიერების შექმნა და დაცვა 	<ul style="list-style-type: none"> • კორპორაციული კულტურის ფორმირება • პერსონალის პროფესიული ზრდის სტიმულირება • იერარქიული ბარიერების გაუქმება
ურთიერთდამოკიდებულება	<ul style="list-style-type: none"> • ყურადღების კონცენტრაცია კორპორაციული მიზნების მიღწევაზე, განსაკუთრებით წარმოება -გასაღების ასპექტში • თანამდებობრივი ძალაუფლების გამოყენება • მართვის ტრადიციული სტილი 	<ul style="list-style-type: none"> • ყურადღების კონცენტრირება ადამიანებზე: ჯგუფის წევრთა შთაგონება და მოტივაცია • პირადი ძალაუფლების გამოყენება • პერსონალზე ორიენტირებული მართვის სტილი

	მენეჯმენტი	ლიდერობა
პიროვნული თვისებები	<ul style="list-style-type: none"> • ემოციური დისტანცია • ექსპერტული მენტალობა • საკუთარი აზრის გამოთქმის უნარი • კონფორმიზმი • ორგანიზაციის შეფასება 	<ul style="list-style-type: none"> • ემოციური კავშირები • მრავალმხრივი უნარები, გახსნილობა და ფართო თვალსაწიერი • მოსმენის ურთიერთობის უნარები • ნონკონფორმიზმი • საკუთარი თვისებების ადექვატური შეფასება
შედეგები	<ul style="list-style-type: none"> • სტაბილურობის შენარჩუნება, ისეთი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება სადაც მეტია ორიენტაცია ამოცანაზე და საქმიანობის ეფექტიანობაზე 	<ul style="list-style-type: none"> • ინოვაციურობა და ცვლილებებზე ორიენტაცია, სამართლიანი, მომხმარებელზე და პერსონალზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება

1.3. ლიდერი და მენეჯერი

მენეჯმენტის სფეროს მსოფლიო კლასიკურ ლიტერატურაში შესამჩნევია ტენდენცია, რომლის თანახმადაც ადგილი აქვს ტერმინების: „მენეჯერი“ და „ლიდერი„ განსხვავებას. მთავარი განმასხვავებელი ნიშანი არის, ერთ მხრივ, მათი ფორმალური და არაფორმალური სტატუსი, რომელზეც წინა ქვეთავებში არაერთგზის აღინიშნა, ხოლო მეორე მხრივ, მმართველი სუბიექტის სტანდარტულ (შაბლონური) და ინოვაციურ

(შემოქმედებითი) ქცევებს შორის განსხვავება. ცნობილი ამერიკელი მეცნიერის, ფ. კოტლერის მიხედვით, მენეჯერი უნდა ზრუნავდეს იმაზე, რომ ხელქვეითებმა ეფექტიანად შეასრულონ მათდამი დაკისრებული მოვალეობები, ესე იგი, უფრო სტაბილიზაციის მომხრენი არიან, რაც შეეხებათ ლიდერებს, ისინი ავითარებენ ინოვაციურ იდეებს, იღებენ დროის გამოწვევებს, რაც საჭიროა პრობლემათა ეფექტიანი გადაჭრისთვის. ისინი ყურადღების კონცენტრირებას ახდენენ არა ცალკეულ პრობლემებზე, არამედ მთლიანად ორგანიზაციაში განსახორციელებელი ცვლილებების მართვაზე.

საინტერესო მოსაზრება აქვს ცნობილ პრაქტიკოს მკვლევარს, ლი ჯეკსონს, ამერიკიდან, რომლის თანახმად თანამედროვე საქმიანი ამერიკისთვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს მენეჯერებზე უფრო მეტად, ლიდერებზე მოთხოვნას, რადგან: „ მენეჯერები აკეთებენ საქმეს ისე, როგორც საჭიროა, ლიდერები კი იმას , რაც საჭიროა; მენეჯერები აიძულებენ ადამიანებს იმის კეთებას რაც საჭიროა, ხოლო ლიდერები , აღძრავენ ადამიანებში განწყობას, რომ გაკეთდეს ის რაც საჭიროა“.

მაინც რა განასხვავებს ლიდერებს სხვებისგან, როგორ გამოავლინოთ და გაგზარდოთ ორგანიზაციებში ლიდერები, რომელთა გარეშეც შეუძლებელია ეფექტიანი მართვა, განსაკუთრებით ადამიანური რესურსების მართვა? ყოველივე ამაზე პასუხს გაგვცემს ლიდერობის ბუნების ცოდნა.

მენეჯერის მოვალეობაა ზედამხედველობა გაუწიოს ხელქვეითებს, განსაზღვროს ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია, შეათვასოს ხელქვეითების მიერ გაწეული სამუშაო, დაგეგმოს სამუშაოს ორგანიზების წესი, დაგეგმოს ბიუჯეტი და უზრუნველყოს მისი შესრულება. მენეჯერი ხასიათდება ძირითადად მართვის ტრადიციული სტილით, რომელიც უფრო ხშირად ავტორიტარული და ცენტრალიზებული მართვისკენ იხრება, რადგან ორიენტირება ხდება კონკრეტული ამოცანების გადაჭრისთვის.

როგორც გამოცდილება გვაჩვენებს, დღევანდელი მენეჯერები ცდილობენ გამოვიდნენ ტრადიციული ჩარჩოებიდან და ლიდერის ფუნქციებიც იტვირთონ. ყველა

ლიდერს თუ მენეჯერს, სულ მცირე ორი თვისება უნდა ჰქონდეს: განჭვრეტის უნარი და პასუხისმგებლობა. თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, მენეჯერის თუ ლიდერის ფუნქციები და მნიშვნელობები ერთმანეთს დაუახლოვდა. წარმატების მისაღწევად ორგანიზაციების თანამშრომლები ცდილობენ მმართველის ორივე ტიპის საუკეთესო თვისებები გადმოიღონ და ერთმანეთს შეუთავსონ. დღეს, წარმატებული მენეჯერი იმავდროულად ყველასგან აღიარებული ლიდერიც არის.

არ არსებობს წარმატებული მენეჯერის უნივერსალური ფორმულა, ისევე როგორც მენეჯმენტის, თუმცა შეიძლება იმ ძირითადი უნარჩვევების კონსტატირება, რომელთა ცოდნაც აუცილებლად დაეხმარება მენეჯერს ეფექტიან მართვაში. მენეჯმენტის ექსპერტის ჩარლზ გიბონის მიხედვით, კარგი მენეჯერის ლიდერული უნარებიდან არსებითი მნიშვნელობით შემდეგი 11 უნარი გამოირჩევა:

1. მიზანთა სწორად დასახვა;
2. რესურსთა გადანაწილება პრიორიტეტების მიხედვით;
3. გადანწყვეტილებათა მიღება, განხორციელება და პასუხისმგებლობის აღება საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობით;
4. კომპრომისებზე წასვლა;
5. დავალებათა გადანაწილება;
6. თვითმოტივაცია და თვითკონტროლი;
7. სამუშაოს ორგანიზება, დაგეგმვა და კომუნიკაცია რესურსების ეფექტური გამოყენებისათვის;
8. კარგი ურთიერთობა თანამშრომლებთან;
9. ემოციური სტაბილურობა იმედგაცრუებისა და სტრესის გადასალახად;
10. ობიექტური თვითშეფასება, შეცდომების აღიარება;
11. მუდმივ განვითარებაზე ზრუნვა.

განსხვავება მენეჯერსა და ლიდერს შორის

მენეჯერი	ლიდერი
ადმინისტრატორი	ინოვატორი
ავალებს	არწმუნებს
მუშაობს დასახული მიზნებით	თავად სახავს მიზნებს
მოქმედების საფუძველი - გეგმა	მოქმედების საფუძველი-ხედვა
ექვემდებარება სისტემას	ექვემდებარება ხალხს
იყენებს არგუმენტებს	იყენებს ემოციებს
ამონშებს	ენდობა
პროფესიონალი	ენტუზიასტი
იღებს გადაწყვეტილებებს	გადაწყვეტილებას გარდაქმნის რეალობად
საქმეებს აკეთებს სწორად	აკეთებს სწორ საქმეებს
პატივს ვცემთ	ვეთაყვანებით

ლიდერი მენეჯერისგან განსხვავებით, როგორც ორგანიზაციის უფრო არათორმალურად აღიარებული წინამძღოლი, უშუალოდ არ გეგმავს განვითარების სტრატეგიას, არ მონაწილეობს ბიუჯეტის შედგენასა და შესრულებაში, არ აკონტროლებს თანამშრომლებს კონტროლის ფორმალური და ოფიციალური საშუალებებით. ლიდერი ყველა მუშაკის მიერ ერთხმად აღიარებული გამორჩეული პირია, რომელიც ხანდახან ორგანიზაციაში დამკვიდრებულ წესებზე მალლა დგას. მას შეუძლია

გაუთვალისწინებელ სიტუაციებში სწრაფი და ზუსტი გადაწყვეტილების მიღება. ლიდერი ერთგულია იმ ჯგუფისა და ორგანიზაციისა, რომელშიც მუშაობს და მოღვაწეობს. აქედან გამომდინარე, ის მუდამ მონადინებულია შორს მიმავალი გეგმების ხორცშესხმისთვის. მას აღელვებს თავისი კოლეგების ბედი, ხშირად ინტერესდება მათი პირადი ცხოვრებითაც.

წარმატებული ლიდერის ზოგადი მახასიათებლები

ამერიკელმა ფსიქოლოგებმა ჯოზეფ კენჯემიმ და კაზიმირ კოვალსკიმ ჩაატარეს სპეციალური გამოკვლევა. მათ 100 მოქმედი. ყველაზე წარმატებული და უმაღლესი წრის ხელმძღვანელის მოქმედების თავისებურებებზე მოახდინეს დაკვირვება.

აღმოჩნდა, რომ ყველა ამ წარმატებულ მაღალი დონის მენეჯერს აერთიანებდა ლიდერობისთვის დამახასიათებელი მთელი რიგი საერთო თვისებები.

ამ ნიშან-თვისებების ცოდნა სასარგებლოა ყველა იმ ადამიანისთვის, ვისაც აინტერესებს ლიდერობის ფსიქოლოგია და ორგანიზაციების, ფირმების თუ სხვა დაწესებულებების ეფექტურად მართვის საკითხები.

არაორდინალური და დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებები -ექსტრემალურ სიტუაციაში მართვის ნიჭი;

ძლიერი ლიდერები არ საჭიროებენ მონაცემების განსაკუთრებულ სიმრავლეს, ფლობენ ღრმა და სისტემურ ცოდნას, აქვთ ძლიერი ინტუიცია და ხვდებიან რა უნდა მოიმოქმედონ ექსტრემალური სიტუაციაში გადაწყვეტილებების მიღების დროს.

რამდენიმე პრობლემის ერთდროულად გადაწყვეტის ნიჭი;

ლიდერს არ სჭირდება ორიენტაცია აილოს მხოლოდ ერთ კონკრეტულ პრობლემაზე, მას უნდა შეეძლოს გადაერთოს ერთი მიმართულებიდან მეორეზე, ერთდროულად გადაწყვიტოს მის წინაშე მდგარი რამოდენიმე ამოცანა.

ინოვაციურობა და კომპლექსურობა;

ლიდერი მუდამ მზად უნდა იყოს ახალი იდეების განსახილველად და მათ განსახორციელებლად, ახალი პროცესების წარსამართავად.

სიტუაციის სწორად აღქმის უნარი;

წარმატებული ლიდერები სიტუაციის აღქმის მაღალი უნარით და განვითარებული ინტუიციით გამოირჩევიან.

სტრესთან და აგრესიასთან გამკლავების უნარი;

ლიდერი, როგორც კი ხელმძღვანელი გახდება, სწრაფად, პირველივე წუთიდან შედის როლში. არ ბოდიშობს და ყურადღებას არ აქცევს მათ პრეტენზიებს, ვინც ამის გამო უკმაყოფილოა. არ აძლევს მათ იმედგაცრუების, შურის და ეჭვის საშუალებას, რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს თავისი მოვალეობის შესრულებაში.

ინიციატივის და მართვის სადავეების ხელში აღების ნიჭი;

მიზანდასახულობა (ამბიციურობა), პრინციპულობა და რისკზე წასვლის უნარი, თანამშრომლობის ნიჭი, ტაქტიანობა, დარწმუნების და მოლაპარაკებების წარმართვის უნარი, კომუნიკაბელურობა, არის ის თვისებების მცირედი ჩამონათვალი, რაც მათ საშუალებას აძლევს მიიღონ საკუთარი იდეების განხორციელებისთვის აუცილებელი თანადგომა და მხარდაჭერა.

ენერგიულობა და მოტივაციის უნარი ;

ხელმძღვანელისთვის რთულია წარმატების მიღწევა, თუ იგი არ გამოირჩევა გამძლეობით, ფიზიკური და ინტელექტუალური შესაძლებლობებით.

განონასწორებულობა და ემოციების მართვის უნარი;

წარმატებულად მოქმედი ხელმძღვანელი სიამოვნებით გასცემს ცოდნას, იძლევა რჩევებს, ეხმარება სხვებს განვითარებაში ისე, რომ არ ენანება და არ ზოგავს ამისთვის ღროს.

ჰუმანურობის, თანაგრძნობის და ემპათიის უნარი;

მათთვის დამახასიათებელია განსაკუთრებული თანაგრძნობის უნარი, შეუძლიათ თანაგრძნობა გაუწიონ ადამიანს ისე, რომ არ მისცენ მას საშუალება თავი დამცირებულად და უსარგებლოდ იგრძნოს.

პასუხისმგებლობის უნარი;

წარმატებული ხელმძღვანელი დაინტერესებულია და ფიქრობს ორგანიზაციის მამულებების ზრდაზე, მის განვითარებაზე და არა საკუთარ კარიერაზე.

დამოუკიდებლობა;

ხელმძღვანელი-ლიდერები , რომელთაც წარმატებას მიაღწიეს, აცნობიერებენ თუ სად გადის მათი შესაძლებლობების ზღვარი. შეუძლებელია ლიდერი ვინმემ აიძულოს მიიღოს ისეთი გადაწყვეტილება, რომელსაც არ ეთანხმება. ის უმალ გადადგება დაკავებული თანამდებობიდან, ვიდრე წავა საკუთარი შეხედულებებისა და ხედვის წინააღმდეგ.

თვითმენეჯმენტის უნარი, სტრესის მიმართ ამტანობა;

ლიდერს შეუძლია იზრუნოს თავის ჯანმრთელობაზე, როგორც ფიზიკურზე, ასევე ფსიქოლოგიურზე. ის აუცილებლად უმკლავდება სტრესს და ესმის, რომ ამისთვის საჭიროა დაბალანსებული ცხოვრების წესი. იგი წარმატებით მართავს საკუთარ ცხოვრებას, დროს. არ აძლევს საშუალებას გარემოებებს, რომ იმოქმედონ მასზე. ის არა უბრალოდ ელოდება რას მოიტანს ყოველი ახალი დღე, არამედ კონკრეტული გეგმის არსებობის პირობებში ყოველი დღე მას აახლოვებს დასახულ მიზანთან.

საზოგადოებასთან ურთიერთობის უნარი;

ლიდერი აქტიურად მონაწილეობს საზოგადოების განვითარებაში, იყენებს რა ამისთვის მის ხელთ არსებულ ყველა რესურსს.

იუმორის შეგრძნების უნარი;

გაცილებით დიდ წარმატებას აღწევენ ხელმძღვანელები, რომელთაც გააჩნიათ იუმორის გრძნობა. მათ შეუძლიათ იუმორის კუთხით შეხედონ იმას, რასაც სხვები ტრაგედიად აღიქვამენ.

პიროვნული მიმზიდველობა

ლიდერმა ყოველთვის ზუსტად იცის როგორია იგი, რისთვის ცხოვრობს და რისკენ მიისწრაფვის. ყოველთვის ცდილობს საკუთარი სიტყვა და საქმე არ დაცილდეს ერთმანეთს.

მხოლოდ პიროვნულად ძლიერ ადამიანს შეუძლია მიაღწიოს ასეთ ნდობასა და პატივისცემას.

კითხვები თვითშემოწმებისთვის:

თემა 1

1. რა დამოკიდებულებაა ცნებებს „ლიდერობა“ და „ხელმძღვანელობა“, „ლიდერი“ და „მენეჯერი“ შორის;
2. იმსჯელეთ ლიდერობის არსზე და მახასიათებლებზე;
3. რა როლი უკავია ლიდერობას ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემაში;
4. რა უნარებით უნდა გამოირჩეოდეს ლიდერი;
5. მოახდინეთ ლიდერისა და მენეჯერის შედარებითი დახასიათება;
6. მსჯელობა ლიდერობის ფენომენზე,

თემა 2. ლიდერობის თანამედროვე კონცეფციის ევოლუცია

2.1. ლიდერობის თეორიები და მათი კლასიფიკაცია

იმისათვის, რომ გავიგოთ, თუ რა იგულისხმება ლიდერობის თანამედროვე მეცნიერული კონცეფციის ქვეშ, საჭიროა ვიცოდეთ, როგორ მოხდა ლიდერობის თეორიების ევოლუცია დროში. ლიდერობა პირველ რიგში ადამიანური უნარჩვევაა, ამიტომ ის არსებობს მას შემდეგ, რაც არსებობს საზოგადოებრივი აზრის ისტორია. ლიდერობა მთლიანად ასახავს საზოგადოებას, მისი ქცევის წესებს, ნორმებს, ადამიანთა მენტალობის ცვლილებებს. ლიდერობის სხვადასხვა თეორიები შეიძლება პირობითად გავყოთ ექვს ჯგუფად . თუმცა არის იდეები, რომლებმაც გაუძლო დრო-ჟამის სვლას და მიუხედავად იმისა, რომ მათი ფორმულირება მოხდა უძველეს დროში, დღესაც გამოიყენება.

№ თეორია	აღწერილობა
1. უძველესი თეორიები ლიდერობაზე	სახელმწიფოებში, რელიგიურ და საზოგადოებრივ ჯგუფებში, საბრძოლო და თავდაცვით საქმიანობაში, სამთავრობო თუ სხვადასხვა სოციალურ ინსტიტუტებში, ლიდერი იყო ისტორიული გმირი, „დიდი ადამიანი“, რომელსაც ჰქონდა უნარი გაეერთიანებინა ხალხი და ემართა თავისი პირადი გავლენით

<p>2. პიროვნულ თვისებათა თეორიები (პერსონალური ლიდერობის თეორიები)</p>	<p>პიროვნულ თვისებათა თეორიების განვითარებას ხელი შეუწყო შემდგომმა კვლევებმა, რომლებშიც ყურადღება ეთმობოდა ლიდერის მიერ გამოვლენილ პიროვნულ მახასიათებლებს. 1920-იანი წლებიდან, კვლევები მიმდინარეობდა იმ კუთხით, თუ რომელი თვისებებია უფრო მნიშვნელოვანი, მაგალითად ინტელექტი თუ ენერჯიულობა, ან რა თვისებებით უნდა გამოვარჩიოთ ლიდერი სხვებისგან. აღნიშნული თეორიები აერთიანებს მეცნიერულ შეხედულებებს იმასთან დაკავშირებით, რომ „განსაკუთრებული თვისებების“ გამოყოფა, ხელს შეუწყობს ამ მხრივ დელიკატური საკითხების პროგნოზირებას, როგორცაა, მაგალითად „ლიდერთა აღზრდა“, „ლიდერთა სკოლის ფორმირება“. უნდა აღინიშნოს, რომ მსგავსი კვლევები აქტუალობას დღესაც არ კარგავს.</p>
<p>3. ქცევითი თეორიები</p>	<p>ლიდერთა უნივერსალური პერსონალური ნიშან-თვისებების განსაზღვრის წარუმატებელი ცდების შემდეგ, 1950-იანი წლების დასაწყისიდან, უფრო მეტი სიღრმით განხორციელდა მეცნიერული კვლევები ლიდერთა ქცევის შესწავლაზე. კვლევის ერთ-ერთი მიმართულებად გამოიკვეთა ორგანიზაციაში ლიდერთა ფორმირების და საქმიანობის ასპექტები, კერძოდ: რა როლს ასრულებენ, რა პასუხისმგებლობას იღებენ ლიდერები საკუთარ თავზე, რა ფუნქციებს ახორციელებენ. მსგავსი კვლევების დამსახურებაა ეფექტიანი და არაეფექტიანი ლიდერების განმასხვავებელი ნიშნების სისტემატიკა, თუ როგორ მუშაობენ გუნდთან, მართვის რომელ სტილს იყენებენ და სხვა.</p>

4. სიტუაციური თეორიები	<p>შემდგომი ეტაპი ლიდერობასთან დაკავშირებულ კვლევებში გახდა სიტუაციური თეორიები. აღნიშნული კვლევების არსი ლიდერობის ეფექტიანობაზე მოქმედი სიტუაციური ცვლადების შესწავლა გახდა. კვლევების მთავარი იდეა მდგომარეობდა შემდეგში: ლიდერებს შეუძლიათ სიტუაციის შეფასება და საკუთარი ქცევის მასთან ადაპტაცია. მთავარ სიტუაციურ ცვლადებს მიეკუთვნება: ორგანიზაციაზე მოქმედი მიკრო და მაკრო გარემო ფაქტორები. აღნიშნული თეორიის მიხედვით შეუძლებელია ლიდერობის შესწავლა სამართავი ჯგუფისა და სიტუაციის გარეშე. სიტუაციური თეორიები უფრო დეტალურად განიხილება მე-5 თავში.</p>
5. თანამედროვე თეორიები	<p>ლიდერობის თანამედროვე თეორიების შესწავლის საგანია გავლენის ფენომენი. კერძოდ, თუ როგორ გავლენას ახდენენ ლიდერი და მისი ჯგუფი ერთმანეთზე. კვლევის მთავარი პრობლემა არის ქარიზმატული ლიდერის ფენომენი, რომელთა ძალაუფლებაც ეფუძნება არა იმდენად თანამდებობრივ მდგომარეობას, არამედ პიროვნულ თვისებებს. აღნიშნულ თეორიებში განიხილება ასევე ლიდერობისადმი პროცესული მიდგომის საკითხები.</p>

<p>6. ურთიერთდამოკიდებულების ინტეგრირებული თეორია</p>	<p>1970-წლების ბოლოდან ლიდერობის იდეა უკავშირდება ლიდერისა და ჯგუფის ურთიერთზემოქმედებისა და ურთიერთგავლენის პრობლემებს. აღნიშნული კონცეფციის თანახმად, განიხილება არა მარტო ლიდერის საქმიანობა, არამედ ურთიერთობათა დაბალანსების საკითხი, რაც საშუალებას აძლევს პროცესის ყველა მონაწილეს შეიტანოს საკუთარი წვლილის მაქსიმუმი საერთო მიზნის მისაღწევად. პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები განიხილება, როგორც ეფექტიანი ლიდერობის მთავარი ფაქტორი. აღნიშნული კონცეფციის ჩარჩოში განვითარდა ერთ-ერთი თეორია ტრანსფორმაციული ლიდერობის შესახებ. ამ თეორიის თანახმად ლიდერები, საკუთარი ინტელექტის, მორალური ღირებულებებზე ორიენტირების, მამაცობის და სხვა ფაქტორების საშუალებით მოქმედებენ მაგალითის ძალაუფლებით, ახდენენ მათ მოტივირებას.</p>
---	--

ამრიგად, ლიდერობის ყველაზე ძველი თეორიები ლიდერს წამოსახავდნენ, როგორც „დიდ , გამოჩენილ ადამიანს“. მაგალითად, ალექსანდრე მაკედონელი, დავით აღმაშენებელი, იოსებ სტალინი, უინსტონ ჩერჩილი, ილია ჭავჭავაძე, მერაბ კოსტავა, ეს მცირე ჩამონათვალი გამოჩენილი საზოგადო მოღვაწეებისა, მსოფლიო და სამამულო ისტორიიდან, ნათელ მაგალითს წარმოადგენს, ლიდერობის იმ პირვანდელ თეორიაზე, რასაც ჰქვია „დიდი ადამიანის „ თეორია.

2.2. ლიდერობის მეცნიერული კონცეფციების ქრონოლოგია

მენეჯმენტის ყველა მიმართულების სამეცნიერო კვლევების არსენალში, ლიდერობასთან დაკავშირებული კვლევების რაოდენობა გაცილებით მეტია, ვიდრე ყველა ცალკე აღებული მიმართულება, ის რამოდენიმე ათასს ითვლის .

ლიდერობის ფენომენის , როგორც მმართველობითი მიმართულების, მეცნიერული კვლევები იწყება მე-19 საუკუნიდან.

როგორც უკვე აღინიშნა, თავდაპირველად ეს გამოკვლევები გამოჩენილ ადამიანთა, სახასიათო, პერსონალური თვისებების გამოვლენით შემოიფარგლებოდა, რომლითაც ლიდერები გამოირჩეოდნენ იგველივმყოფთაგან. მიუხედავად ამისა ჩატარებული კვლევების შედეგთა იდენტობა არ დაფიქსირებულა. ეს შეხედულება კიდევ ერთხელ ამართლებს იმ თაქტს, რომ ეფექტიანი ხელმძღვანელობის ერთი კონკრეტული და უნივერსალური გზა არ არსებობს.

1948 წელს რალფ სტოგდილმა მოახდინა ლიდერობის პერსონალურ მახასიათებელთა რანჟირება, რათა შეემუშავებინა ზოდადი მოდელი, საბოლოო ჯამში ის მივიდა გადაწყვეტილებამდე, რომ ასეთი მოდელი არ არსებობს.

ლიდერის პერსონალური მახასიათებლები, შესწავლილი იქნა ცნობილი ამერიკელი ექსპერტის, სამხრეთ კალიფორნიის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის მიმართულების საპატიო პროფესორის, **უორენ ბენისის (W. Bennis), მიხედვით, ნაშრომში "On becoming a Leader" , ლიდერები ხდებიან, (1989/1994) .**

ეს მახასიათებლებია:

- 1.ორიენტირების უნარი;
- 2.ნდობა;
- 3.მიზანსწარათვა;
- 4.ინტერესი;
- 5.პიროვნული ჰარმონია;
- 6.ნებისყოფის სიმტკიცე.

ა.მაქს დე პრი (M. DePree), კომპანია- Herman Miller -ის გამოცდილი ხელმძღვანელი მუშაკი, პენსიაზე გასვლის შემდეგ თავის წიგნში: "Leadership Jazz" (1993), აქვეყნებს **ლიდერის პიროვნული მახასიათებლების ასეთ ვერსიას:**

- 1.მიზანდასახელობა;
- 2.სხვათა აზრის გაზიარება;
- 3.შორსმჭვრეტელობა;
- 4.იუმორის გრძნობა;
- 5.ცნობისმოყვარეობა და ინტელექტუალური ენერჯია;
- 6.წარსულის გათვალისწინება, აწმყოსა და მომავლის პატივისცემა;
- 7.ფართო თვალსაწიერი;
- 8.სტრესისადმი ამტანობა და რისკიანობა;
- 9.თანმიმდევრულობა და განზონასწორებულობა .

1950-იანი წლებიდან, თითქმის 30 წლის მანძილზე ლიდერობის ირგვლივ განხორციელებული მეცნიერული კვლევები ბიჰევიორიზმის მიმართულებით წავიდა. რაც იმას ნიშნავდა, რომ მეტი აქცენტი დაეთმო ლიდერის ქცევის შესწავლას, ხელქვეითებთან ურთიერთობებში. ანუ აქტუალური კითხვა გახდა არა -ვინ არის ლიდერი და

პერსონალური უნარებით გამოირჩევა, არამედ - როგორ მოქმედებენ საუკეთესო ლიდერები.

1939 წელს , კურტ ლევინმა გამოიკვლია ხელმძღვანელის მხრიდან გუნდზე გავლენის მოხდენის ალტერნატივები და ამისათვის განიხილა ხელმძღვანელობის სამი სტილი: ავტორიტარული (დიქტატორული), დემოკრატიული, ლიბერალური.

1958 წელს ტანენბაუმმა და შმიდტმა (Tannenbaum & Schmid), შექმნეს ნაშრომში, „როგორ ავირჩიოთ ლიდერობის ფორმა“, სადაც მათ მიერ გამოყოფილია ქცევის შვიდი ძირითადი ტიპი, რომელიც შეუძლია აირჩიოს და გამოიყენოს ლიდერმა.

1947 წელს რენსის ლაიკერტმა, (R.Likert) ამერიკაში, მიჩიგანის უნივერსიტეტის ბაზაზე შეისწავლა ეფექტიანი ლიდერობის საფუძვლები, რის შედეგადაც გამოიტანა დასკვნა იმაზე, რომ საუკეთესო მართვის სტილი უნდა იყოს მოტივაციური და ადამიანებზე, პერსონალზე ორიენტირებული.

1947 წელს პარალელურად ასევე, ამერიკაში , ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტში ფლეიშმანის (Fleishmann) და მისი გუნდის მიერ ჩატარებული კვლევების მიზანი იყო ლიდერობის პრინციპების გარკვევა.

კვლევებმა გამოკვეთა ორი ფაქტორი: მოტივაცია და ორგანიზაცია (საქმიანობის სტრუქტურირება) . **ოჰაიოს ექსპერიმენტის დასკვნებით, ლიდერობის უმნიშვნელოვანესი პრინციპებია:**

ორიენტაცია ამოცანაზე;

ორიენტაცია ურთიერთობაზე.

ლიდერებს შეიძლება ჰქონდეთ მაღალი , საშუალო ან დაბალი მაჩვენებლები ორივე მიმართულებით. ლიდერები, რომლებიც ორიენტირებული იყვნენ შედეგებზე, ხელმძღვანელების მხრიდან დაფასებულნი იყვნენ, მაგრამ ვერ ახერხებდნენ მუშაკთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას და მათი ნდობის მოპოვებას და პირიქით.

1964 წელს ბლეიქმა და მოუტონმა (Blake&Mouton), შეიმუშავეს ეგრეთ წოდებული „ლიდერობის გისოსი“ . მოცემული მატრიცის საფუძველზე მათ მიერ აღწერილი იქნა ხუთი ძირითადი მართვის სტილი,

1967 წლიდან ფიდლერის მიერ შემუშავდა ლიდერობის მმართველობითი სტილი, სიტუაციური ფაქტორის გათვალისწინებით, რის გამოც მას ეწოდება ფიდლერის ლიდერობის სიტუაციური მართვის მოდელი.

რ.ჰუსის თეორია „გზა-მიზანი“ (1977), ბაზირდება მოლოდინის მოტივაციურ თეორიაზე და ამტკიცებს, რომ ლიდერის მთავარ ფუნქციას წარმოადგენს საკუთარი ქმედებების ადაპტაცია ისეთნაირად, რომ მან ხელი შეუწყოს სიტუაციური შესაძლებლობების ეფექტიან გამოყენებას. ჰუსმა გამოყო ლიდერის ქცევის ოთხი ტიპი: მითითებითი (ინსტრუმენტული), კონსულტაციური (დამხმარე), თანამონაწილეობითი (პარტნიორული) და დელეგირებითი (მიზანზე ორიენტირებული) ლიდერობა. წარმატებული ლიდერის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მახასიათებელი არის მოქნილობა და ადაპტურობა

ხელმძღვანელობის სტილის არჩევაში . ამ საქმეში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ძირითად განმსაზღვრელ ფაქტორებთან შესაბამისობას. ეს ფაქტორებია:

• **სამუშაო გარემო**

- ამოცანების სტრუქტურა
- ფორმალური ძალაუფლების სისტემა
- სამუშაო ჯგუფი

• **ხელქვეითთა ხარისხი**

- კონტროლის ცენტრი /შიდა – გარე/
- უნარჩვევების თვითშეფასება
- კუთვნილების მოთხოვნილება

ჰუსი (1996)

მოგვიანებით, ჰუსმა მოახდინა თავისი თეორიის გადახედვა და შექმნა ლიდერობის თეორია სამუშაო გარემოს სტრუქტურული ერთეულებისთვის, რის საფუძველზეც გაათავართოვა ლიდერობის სტილის რაოდენობრივი მაჩვენებელი.

1973. Vroom&Yetton ვრუმისა და იეტონის მოდელი

ვრუმისა და იეტონის მიერ შემუშავებული იქნა ლიდერობის ნორმატიული თეორია, რომლის საფუძველზეც განისაზღვრა ლიდერთათვის გასათვალისწინებელი საუკეთესო გადანყვეტილებების მიღების წესები და ნორმები. კვლევის საფუძველზე გამოიყო გადანყვეტილების მიღების ხუთი ძირითადი სტილი.

1988. ვრუმისა და იაგოს მიერ ვრუმი-იეტონის პირვანდელ მოდელის 7 თემის დაემატა კიდევ სამი:

8. ხელქვეითთა ინფორმირებულობა

9. დროითი ლიმიტი

10. გეოგრაფიული ასპექტი

მათ მიერვე შემუშავდა კომპიუტერული პროგრამა ოპტიმალური გადანყვეტილების მისაღებად მათემატიკური პროგნოზირების გზით.

1977. ჰუსის ქარიზმატული ლიდერობის კონცეფცია.

ჰუსის მრავალმხრივ კვლევებს ეკუთვნის ასევე, ქარიზმატული ლიდერობის კონცეფცია. კვლევის შედეგად განისაზღვრა ქარიზმის გამოვლენის წინაპირობები:

1. ძალაუფლების მოთხოვნილება
2. საკუთარ თავში დარწმუნება
3. საკუთარ ქმედებებში დამაჯერებლობა.

ქარიზმატული ლიდერის მახასიათებელი ნიშნები ჰაუსის მიხედვით:

1. საკუთარი ხედვის შექმნა , მიზნების იდეოლოგიად ქცევა და მათი დაკავშირება საზოგადოებრივი სეგმენტის ფასეულობებთან და ემოციებთან..
2. შთაბეჭდილებებით მართვა /ქცევის გამორჩეული ფორმების მოდელირების გზით, მაგალითად საუბარი ძველ წარმატებებზე, წარუმატებლობების იგნორირება.
3. მოტივაციის მეორადი მოთხოვნილებების აქტუალიზაცია და მასებში მაღალი მოლოდინის შექმნა.

1987 კოგნიტური რესურსების თეორიის სიტუაციური ფაქტორები :

- ლიდერის და ჯგუფის წევრების უნარები და კომპეტენციები.
 - სტრესი
 - გამოცდილება
 - ჯგუფის მიერ ლიდერის მხარდაჭერის დონე
- აღნიშნული კვლევის საფუძველზე შემუშავდა აგრეთვე ლიდერობის ტრენინგი.

1985, 1999 Hersey&Blanchard ჰერსისა და ბლანშარდის თეორია

ჰერსისა და ბლანშარდის მიერ გამოითქვა დასკვნები იმასთან დაკავშირებით, რომ არ არსებობს ხელმძღვანელობის ერთი სწორი და საუკეთესო გზა . მთ მიერ მოხდა მიჩიგანის და ოჰაიოს კვლევების ხელახალი გაანალიზება ახალ ასპექტში, კერძოდ: ამოცანა / დამოკიდებულება (ურთიერთობა). ამ თეორიაში აქცენტი გაკეთდა ხელქვეითთა მოწიფულობის დონეზე და კომპეტენტურობაზე, კერძოდ პროფესიულ კომპეტენტურობაზე და ამოცანაზე დამოკიდებულების ხარისხზე (საკუთარ თავში დარწმუნება +მოტივაცია).

ამ ორი დამოკიდებელი ფაქტორის განსხვავებული კომბინაციებით, თუ ტიპური მატრიცის ჩარჩოში გავაადგილებთ, 2x2-ზე, შეიძლება მივიღოთ ლიდერობის ოთხი სტილი.

1. ინსტრუქტაჟი(მითითების მიცემა)
2. იძულება
3. ჩართულობა (თანამონაწილეობა)
4. დელეგირება

უნდა აღინიშნოს, რომ ეს თეორია ერთ-ერთ მოთხოვნად და რეალიზებად თეორიად ითვლება პრაქტიკაში .

1991/1993. Shamir: ლიდერობის ირგვლივ ჩატარებულ კვლევათა არსენალში დაემატა სოციალური იდენტობის კვლევა , შემდეგ მაჩვენებლებზე დაყრდნობით:

1. პირადი იდენტიფიკაცია
2. ინტეგრაცია
3. თვითფუნქციონობა

1985. Bass. ბასის მიერ შემუშავებული ტრანსფორმაციული ლიდერობის თეორიის თანახმად, ტრანსფორმაციული ლიდერობის კომპლექსში შედის «4 I»:

- ინდივიდუალური მიდგომა
- ინტელექტუალური სტიმულაცია
- ინდივიდუალური შინაგანი მოტივაცია (თვითმოტივაცია)
- ინდივიდუალური გავლენა (ქარიზმა)

1986. Tichy&Devanna : ტრანსფორმაციული ლიდერობა

განსაზღვრა ტრანსფორმაციული ლიდერობის სამი სტადია , როგორც წინაპირობა:

1. ცვლილებებზე მოთხოვნილებების გაცნობიერება
2. ახალი ხედვის შექმნა
3. ინსტიტუციონალური ცვლილებები

1985. Bennis&Nanus : ლიდერობის სტრატეგიების კვლევა

კვლევის შედეგებით ჩანს, რომ ეფექტიანი ლიდერები იყენებენ ოთხ სტრატეგიას, რომელიც განსაზღვრავს ლიდერობის არსს, ეს სტრატეგიებია:

1. მართვა შეხედულებებზე და წარმოსახვაზე ყურადღების კონცენტრირებით;
2. მართვა კომუნიკაციის მნიშვნელობის გათვალისწინებით
3. მართვა მუდმივი ნდობის გათვალისწინებით
4. მართვა საკუთარ თავზე დაყრდნობით

1996. Robert Rosen . მოცემული კვლევის საფუძველზე ლიდერობის სტრატეგიებს და-
ემატა რამოდენიმე :

5. მრავალმხრივობა
6. ნდობა
7. კრეატიულობა
8. მონაწილეობა
7. საყოველთაობა
8. სწავლება
9. ურთიერთობა

1992. Daniel Goleman ემოციური ინტელექტის თეორია

1. ემოციური თვითშემეცნება და აღქმა
2. თვითმენეჯმენტი
3. საზოგადოებრივი აზრი
4. ურთიერთობებით მართვა

კითხვები თვითშემოწმებისთვის:

თემა 2.

1. ლიდერობის რომელი ძირითადი თეორიები იცით.
2. იმსჯელეთ ლიდერობის თანამედროვე კონცეფციის ევოლუციაზე;
3. იმსჯელეთ ლიდერობის თეორიებზე და დაახასიათეთ მათი კლასიფიკაცია
4. მოახდინეთ ლიდერობის მეცნიერული კონცეფციების ანალიზი;
5. რა კავშირშია ლიდერობის კონცეფცია ძალაუფლების კონცეფციასთან.?

.საფარჯიშო-„კონკრეტული სიტუაციის ანალიზი“

მიზანი:

ვინ მიგაჩნიათ თანამედროვეობის თქვენთვის რჩეულ ლიდერებად , საქართველოს და მსოფლიო მასშტაბით, კონკრეტულ სფეროებში, გაანალიზეთ მათი ქცევა. რა თვისებებს გამოყოფდით მათში? პასუხები თქვენი ლოგიკით დაასაბუთეთ.

თემა 3. ლიდერობისადმი ძირითადი მიდგომები და თეორიები.

3.1. ლიდერობისადმი ძირითად მიდგომათა კლასიფიკაცია

მარტივი, პოპულარული განმარტებით , ყოველგვარი მეცნიერული არგუმენტების გარეშე, ლიდერობა, შეიძლება შევაფასოთ, როგორც საზოგადოებრივი ცხოვრების ყოველდღიური ყოფის ნაწილი, როგორც, პიროვნული უნარი , რომელსაც შეუძლია მოახდინოს ადამიანთა მასებზე დადებითი გავლენა და წაიყვანოს კონკრეტული მიზნების მისაღწევად.

ლიდერობის ბუნების ანალიზი, გვიჩვენებს, რომ ლიდერობის ფენომენი გამომდინარეობს ადამიანთა და მათი ჯგუფების განსაზღვრული მოთხოვნილებებიდან, რომელთა დაკმაყოფილებაც ყველაზე კარგად გამორჩეულ პიროვნებებს, ლიდერებს

შეუძლიათ. ლიდერობის ბუნებასთან დაკავშირებული საკითხები განსხვავებულ მიდგომებსა და თეორიებში განიხილება . განვიხილოთ ეს თეორიები ცალ-ცალკე.

სპეციალისტთა ადრეული გამოკვლევები ორგანიზაციული ლიდერობის საკითხებზე, როგორც უკვე ავლინებთ, ძირითადად ლიდერთა, გამორჩეულ ადამიანთა , პიროვნული მახასიათებლების შესწავლით შემოიფარგლებოდა. მოგვიანებით კვლევები ლიდერობას განიხილავდა , როგორც ქცევას, მოქმედებათა ნაკრებს, რომელსაც შეუძლია სწორი გზით წაიყვანოს გუნდი. გარდა პიროვნული და ქცევითი მიდგომებისა, რომლებიც მთლიანად ლიდერზეა ორიენტირებული, XX საუკუნის შუოთიანი 60-იანი წლებიდან, აქტუალური გახდა სიტუაციური მიდგომა და შესაბამისად სიტუაციური ლიდერობის თეორია, რომლის თანახმად ეფექტიანი ლიდერობა არის სიტუაციის ფუნქციის შედეგი. პროცესული მიდგომის მიხედვით კი ლიდერობა განიხილება, როგორც ურთიერთობის დინამიკური პროცესი ლიდერსა (ხელმძღვანელსა) და ხელქვეითებს შორის . მისგან იღებს განვითარებას ლიდერობისადმი რიგი თანამედროვე მიდგომები. ლიდერობის პრობლემები არაერთ მეცნიერულ გამოკვლევებში არის გაშუქებული.

არსებობს განსხვავებული მიდგომები ლიდერობისადმი, რომლებიც შეიძლება რამოდენიმე ძირითად ჯგუფში გაერთიანდეს, ეს ჯგუფებია:

- 1.- პერსონალური თვისებების პოზიციიდან მიდგომა (ამ მიდგომიდან იღებს სათავეს პერსონალური ლიდერობის თეორიები) ;
- 2.- ქცევითი პოზიციიდან მიდგომა (შემდგომში ლიდერობის ქცევითი თეორიები) ;
- 3.- სიტუაციური პოზიციიდან მიდგომა (შემდგომში ლიდერობის სიტუაციური თეორიები) ;
- 4.-ლიდერობისადმი პროცესული მიდგომა (შემდგომში ლიდერობის თანამედროვე თეორიები).

ლიდერობისადმი მეცნიერული მიდგომების პირველი სამი კლასიკური ვარიანტის გარდა არსებობს პროცესული მიდგომაც, მას შეიძლება ლიდერობისადმი თანამედროვე მიდგომაც ეწოდოს, საიდანაც სათავეს იღებს ლიდერობის პროცესული თეორიები. მართვის პროცესი და შესაბამისად ლიდერობა მუდმივად უცხო და დინამიურ სიტუაციურ ცვლადებს აწყდება გარემოში და ცვლილებებთან ადაპტაციას და მართვა- რეგულირებას მოითხოვს .

დეტალურად ეს მიდგომები და თეორიები განიხილება ქვემოთ მოცემულ შესაბამის თავებში და ქვეთავებში.

3. 2. ლიდერობისადმი პერსონალური მიდგომა : ლიდერობის პერსონალური

ნიშნების თეორია

ლიდერობისადმი პიროვნულ თვისებათა პოზიციიდან მიდგომა 1930-იანი წლებიდან ჩამოყალიბდა. ამ მიდგომის თანახმად ლიდერობა უნდა განისაზღვროს როგორც ყველა დროის ლიდერთა პერსონალური თვისებების განსაზღვრული ნაკრები. თუმცა გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ პრაქტიკაში ლიდერთა პიროვნულ თვისებათა სტანდარტული ნაკრები, რომელიც ეფექტიანი იქნება ყველა გარემოებისთვის არ არის დამტკიცებული. ეს მიდგომა იყო საფუძველი ლიდერობის საკითხებზე შემდგომი მეცნიერული კვლევებისთვის. ლიდერთა საუკეთესო პიროვნული თვისებები, როგორცაა: ენერჯიულობა, სამართლიანობა, მიზანდასახულობა, ცოდნა, უნარები, ადაპტურობა და სხვა, ყოველთვის არ არის წარმატების გარანტი, არამედ მათი შედარებითი საჭიროება მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია სხვა ფაქტორებზე, რაც ლიდერობისადმი შემდგომ მიდგომებში არის შესწავლილი.

ლიდერობისადმი პერსონალური მიდგომის მეცნიერული კონცეფციის საფუძველზე შემუშავდა კლასიკური სამეცნიერო-მეთოდური ბაზა, პერსონალის დაქირავების, შერჩევის, განვითარების, კარიერული ზრდის, საკადრო პოლიტიკის და სხვა ღონისძიებების წარმატებით განხორციელების საქმეში. ამ კონცეფციებიდან აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, 1948 წელს რალფ სტოგდილის მიერ ლიდერობის პერსონალურ მახასიათებელთა რანჟირება, რომელიც ავტორმა განახორციელა, იმ მიზნით, რათა შეემუშავებინა ლიდერის ზოდადი პერსონალური მოდელი. ანალოგიური კვლევა, ასევე ლიდერის პერსონალური მახასიათებლების შესწავლის მიზნით, მოხდა ცნობილი ამერიკელი ექსპერტის, სამხრეთ კალიფორნიის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის მიმართულების საპატიო პროფესორის, უორენ ბენისის (W. Bennis), მიერ, რაც აისახება მის ნაშრომში “On becoming a Leader”, ლიდერები ხდებიან, (1989/1994) და ა.მაქს დე პრის (M. DePree)- ლიდერის პიროვნული მახასიათებლების ვერსიაში.

კვლევის შედეგებზე დაკვირვება და ანალიზი საშუალებას გვაძლევს გამოვიტანოთ დასკვნები ლიდერობის ადრეულ თეორიებზე. ეს თეორიები ძირითადად კონცენტრირებულია იმ ადამიანთა პიროვნული თვისებებზე და სახასიათო ნიშნებზე, რომლებიც აღიარებულნი იყვნენ იმ დროის ლიდერებად. გამოკვლევების თანახმად ლიდერობის განმსაზღვრელი ძირითადი მაჩვენებლები იყო ასაკი, ინტელექტი, საბრძოლო თავდადება, საზოგადო მოღვაწეობა, პოლიტიკოსობა, აკადემიური მიღწევები და სხვა.

ლიდერთა სახასიათო ნიშნების კვლევის ადრეული თეორიები და გამოკვლევები ჩატარებულია საზოგადოების თითქმის ყველა დონეზე, განსხვავებულ პირობებსა და საქმიანობის სფეროებში. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ლიდერთა პერსონალური ნიშნების და მახასიათებლების გამოკვლევების თანახმად, არცერთი კონკრეტული, საყოველთაოდ აღიარებული ლიდერული ნიშანთვისება, ვერ მოვიდა კორელაციაში შესწავლილ სიტუაციებთან.

მნიშვნელოვანი და მრავალმხრივი მეცნიერული შეხედულებები ლიდერის პიროვნული მახასიათებლების კლასიფიკაციებთან დაკავშირებით, უფრო ღრმა ანალიზის საშუალებას იძლევა. ერთ-ერთი ასეთი კვლევა არის , როგორც უკვე ავლნიშნეთ მეცნიერების, ბასისა და სტოგდილის მიხედვით ლიდერის პიროვნული მახასიათებლების გამოკვლევა [13]

პიროვნული თვისებები	სოციალური თვისებები
1.ენერგიულობა 2.ფიზიკური ამტანობა 3.ინტელექტი და კოგნიტური ცოდნა 4.დარწმუნების უნარი	1.კომუნიკაბელურობა 2.ურთიერთობის დაბალანსების უნარი 3. გავლენის მოხდენის უნარი 4.ტაქტიკურობა
1.მაღალი თვითმენეჯმენტი 2.სამართლიანობა 3.ენტუზიაზმი 4.ლიდერობისადმი მოტივაცია (სწრაფვა) 5. დამოუკიდებლობა	1.მიზანდასახელობა და საბოლოო მიზნისკენ სწრაფვა 2.რისკზე წასვლის უნარი 3.შედეგებზე პასუხისმგებლობა 4.უკანდაუხევლობის უნარი 5.პროფესიონალიზმი 6.ადაპტურობა და მობილურობა

--	--

ბასისა და სტოგდილის მიხედვით ლიდერის პიროვნული და სოციალური მახასიათებლები

მოგვიანებით, ხელმძღვანელ-ლიდერთა რამოდენიმე ასეული ტიპაჟის სიღრმისეული ანალიზის გზით შესაძლებელი გახდა სისტემური კლასიფიკაცია იმ უნივერსალური ლიდერული ნიშანთვისებებისა, რომელთა საფუძველზეც შეიძლება განისაზღვროს ეფექტიანი და არაეფექტიანი ლიდერის ფსიქო-მორფოლოგიური პროტრეტი, ასევე მის ფორმირებაზე მოქმედი ფაქტორები.

ლიდერის პიროვნული თვისებების განმსაზღვრელ ძირითად კრიტერიუმებს მიეკუთვნება:

სწრაფვა სიახლისა და განვითარებისკენ

პასუხისმგებლობა

სტატუსი

აქტიურობა

სიტუაციური ფაქტორები

3.3. ლიდერობის ემოციურ-ფსიქოლოგიური თეორია

რა კატეგორიის ხელმძღვანელის ტიპსაც არ უნდა განვიხილავდეთ, პირველ რიგში, ჩვენ საქმე გვაქვს ინდივიდუალური პერსონალური თვისებების მქონე ადამიანთან, უნდა გვახსოვდეს, რომ სტილის არჩევაში ხელმძღვანელი დამოუკიდებელია და ირჩევს ამა თუ იმ მართვის სტილს. მართვის სტილთა სპეციფიკურობის მიუხედავად პიროვნული მახასიათებლები მნიშვნელოვან საწყისს ქმნის ზოგადად ხელმძღვანელთა და ლიდერთა ქცევის სტილის ფორმირებაში.

სწორედ ამიტომ ერთ-ერთი ყველაზე თანამედროვე თეორია, რომელიც აერთიანებს რიგ მიდგომებს პიროვნული მახასიათებლებისა და გავლენის ფორმების მიხედვით, არის ემოციური ლიდერობა. ადამიანის შრომითი თუ ზოგადად საზოგადოებრივი საქმიანობის სფეროში ემოციური ინტელექტის გამოვლენის ხუთი მაჩვენებელი შეიძლება გამოვიყენოთ, უფრო დეტალურად ეს განიხილება ქვემოთ მოტანილ ცხრილში (იხილეთ ცხრილი N 2) [4]

ცხრილი N2

	მაჩვენებელი	მახასიათებლები
თვითორგანიზაცია	უნარი შეიცნოს საკუთარი თავი, მართოს საკუთარი განწყობა, ემოციები მოახდინოს გავლენა სხვებზე	საკუთარ თავში დარწმუნება, რეალური თვითშეფასება და თვითკრიტიკა
თვითკონტროლი	უნარი გააკონტროლოს გონებით, მიიღოს სწორი გადაწყვეტილებები, პრინციპით: „ჯერ განვჭვრიტოთ , შემდეგ მივიღოთ“	საიმედოობა და სამართლიანობა ემოციური სტაბილურობა და ამტანობა სტრესული სიტუაციებისადმი სიახლის მიღება და ადაპტურობა

	მაჩვენებელი	მახასიათებლები
მოტივაცია	სამუშაოთი გატაცება	მიღწევებისკენ სწრაფვა
	საერთო მიზნისკენ	ოპტიმიზმი
	სწრაფვა	ორგანიზაციულ ფასეულობებზე ორიენტაცია
ემპათია	უნარი გაიგოს სხვა ადამიანების ემოციური მდგომარეობა	ხელი შეუწყოს ღირსეულ ადამიანთა წინსვლას, დაფასებას და თანადგომას
	უნარი მოიქცეს მათი ემოციური რეაქციების შესაბამისად	
სოციალური უნარები	შეძლოს ადამიანური ურთიერთობების მართვა და კონტაქტების დამყარება	ხელშეუხებლობისა და ურთიერთგაგების გარანტია ინოვაციურობა
	სიახლეთა დანერგვის სწაფვა და უნარი	დარწმუნების უნარი

ემოციური ინტელექტის გამოვლენის მაჩვენებლები [4]

3.4. ინდივიდის ფსიქომორფოლოგიური პორტრეტის ფორმირების გზები

ადამიანებზე გავლენის მოხდენის და მართვის მიზნით, ლიდერს მოეთხოვება გაითვალისწინოს შემდეგი ფსიქოლოგიური პრინციპები:

1. გუნდის წევრებში საკუთარი თავისადმი პატივისცემის და ავტორიტეტის შენარჩუნება, ამისათვის პირველ რიგში საჭიროა მათი მუშაობის შექცება და მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება მითითებების მიცემა მუშაობის გასაუმჯობესებლად.
2. აქცენტის გაკეთება არა კონკრეტულ პიროვნებაზე, არამედ მის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე.

3. იმ მეთოდების აქტიური გამოყენება, რომლებიც სასურველ მოქმედებებზე დადებით და წამახალისებელ, ხოლო არასასურველ მოვლენებზე უარყოფით დამოკიდებულებას გამოხატავენ.

4. თანამშრომლებთან ორმხრივი ურთიერთობის მუდმივად შენარჩუნება.

ამ პრინციპებიდან გამომდინარე, ლიდერმა ან ლიდერული უნარებით გამორჩეულმა ხელმძღვანელმა დაქვემდებარებულების მიმართ უნდა მიიღოს შემდეგი გადანყვეტილებები:

1. მითითებების მიცემა მათთვის, რომლებიც დაუყოვნებლივ ასრულებენ მას.

2. რჩევების მიცემა მათთვის, ვინც საჭიროებს მუდმივ მეთვალყურეობას, კონსულტაციას.

3. ბრძანების გაცემა კატეგორიულად და მათი შესრულების დაჟინებით მოთხოვნა მათგან, რომლებიც უგულებელყოფენ მითითებებს.

4. სამუშაოდან გათავისუფლება იმ შემთხვევაში, როცა სხვა საშუალებებით ვერ მოხერხდა მათი იძულება შეესრულებინათ სამუშაო და პირიქით, წარმატებული თანამშრომლის დაჯილდოება.

ის, თუ ვისთან როგორ უნდა ვიმუშაოთ დამოკიდებულია ხელმძღვანელებისა და მათდამი დაქვემდებარებული პირების ხასიათის თავისებურებებზე, რაც ლიდერებმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ. განვითარების თანამედროვე ეტაპზე პიროვნების ფსიქოლოგიური პორტრეტის განსაზღვრა ერთ-ერთი რთული და მნიშვნელოვანი საკითხია, რომლის წარმატებული გადაჭრაც იძლევა პერსონალის მართვის ეფექტიანობის ამაღლების საშუალებას. ზოგადად პერსონალის თუ გუნდის მართვისას გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ ადამიანები სხვადასხვანაირად ეგუებიან ცხოვრების შეცვლილ პირობებს. ამ უნარის მიხედვით განირჩევა ადამიანთა სამი ტიპი:

1. ადამიანი, ორიენტირებული აწმყოზე, გარემო ცვალებადობისადმი სწრაფი შეგუების უნარით.

2. ადამიანი, ორიენტაცირებული წარსულზე, რომელსაც შეუძლია იმოქმედოს მხოლოდ მკაცრად განსაზღვრულ რეჟიმში, კარგად გაცნობიერებული უფლებება-მოვალეობების პირობებში.

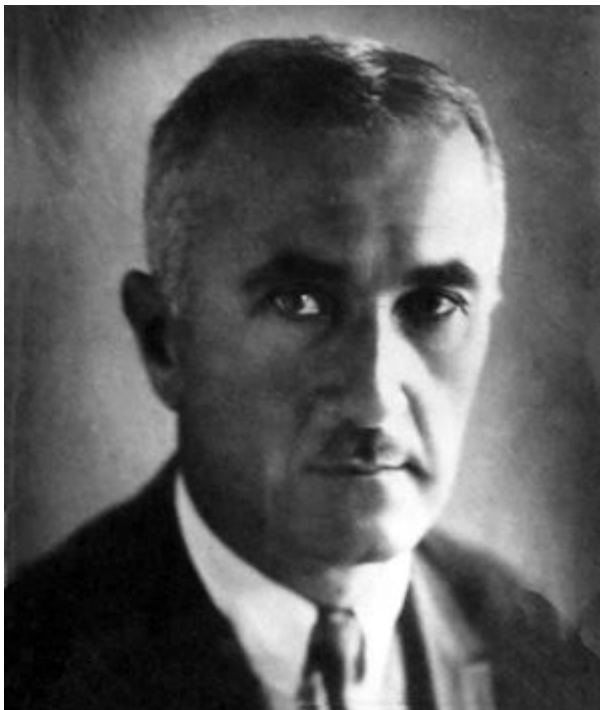
3. ადამიანი ორიენტაცირებული მომავალზე, სიტუაციის მიმართ არაადეკვატური ქმედებით და იერარქიული სტრუქტურის მიმართ შეუგუებლობით.

პირველი ტიპის ადამიანები ეფექტიანად მუშაობენ გადანაცვეტილების მიღების პროცესში, მეორე ტიპს აქვს უნარი გადანაცვეტილების განხორციელების გზები გამოძებნოს, ხოლო მესამენი იღვანა გენერატორები არიან.

ყველა ინდივიდს უნდა შეეძლოს მაქსიმალურად წარმოაჩინოს და გამოიყენოს საკუთარი ფსიქოლოგიური შესაძლებლობანი. ამისათვის საჭიროა საკუთარი თავისა და გარშემომყოფების შეცნობა, კონკრეტული ადამიანის ტემპერამენტის, ხასიათის, მიზანდასახულობის, ცხოვრებისა და საქმისადმი დამოკიდებულების, ასევე დაძაბულ სიტუაციებსა და პიროვნებათშორის ურთიერთობებში მოსალოდნელი ქვევების სწორად განსაზღვრა. ადამიანის ინდივიდუალური ფსიქომორფოლოგიური შესწავლის საფუძვლები ფსიქოლოგიის სხვადასხვა ასპექტებშია ჩადებული.

1. **ქცევითი ანუ ბიჰევიორისტული თეორია** ჩამოყალიბდა გასულ საუკუნეში. მისი გავლენა მსოფლიო ფსიქოლოგიაზე და კერძოდ ამერიკულზე, სადაც ის აღმოცენდა, ძალიან მნიშვნელოვანია. მისი კრედო გამოიხატება ფორმულით: „სტიმული_რეაქცია“, რომლის თანახმადაც ფსიქოლოგიის შესწავლის საგანია ხდება ქცევა და ამ უკანასკნელზე მოქმედი ფაქტორები.

ქართული ფსიქოლოგიური სკოლის ბრწყინვალე წარმომადგენლის, დიმიტრი ნიკოლოზის ძე უზნაძის დამსახურება დიდია ასევე მსოფლიო ბიჰევიორისტული სკოლის განვითარებაში. ამ მხრივ აღსანიშნავია დიმიტრი უზნაძის განწყობის თეორია.).



დიმიტრი უზნაძე – საქართველოში ფსიქოლოგიური მეცნიერების ფუძემდებელი, თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ერთ-ერთი დამაარსებელი (1918), საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიის ერთ-ერთი დამფუძნებელი და პირველი შემადგენლობის აკადემიკოსი (1941), საქართველოს მეცნიერების დამსახურებული მოღვაწე (1946), ფსიქოლოგიის მეცნიერებათა დოქტორი (1935), პროფესორი (1918)

“განწყობის ფსიქოლოგია“, მრავალ საინტერესო პოსტულატს მოიცავს არა მარტო მოტივაციის თეორიების, არამედ ლიდერობის ფსიქოლოგიური ასპექტების გასაგვრცობად და გასაანალიზებლად. აი რამოდენიმე შეხედულება დიმიტრი უზნაძის “განწყობის ფსიქოლოგიის“ მიხედვით :

- განწყობა– ადამიანის მთლიანპიროვნული მზაობა გარკვეული ქცევისადმი.
- განწყობის ფსიქოლოგია– აქტიური სუბიექტის მოქმედებისთვის აქტიური მზაობა.
- სანამ ცოცხალი არსება რაიმე ქცევას მიმართავდეს, მას უკვე მანამდე აქვს ეს ქცევა განწყობის სახით მოცემული;
- ადამიანს უჩნდება მოთხოვნილება , იგულისხმება რალაცის დეფიციტი. , და შემდეგ ეძებს გარემოს ამ მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად.

2. ზიგმუნდ ფროიდის მიერ შესწავლილი და დამკვიდრებული მიმართულება-ფსიქოანალიზი. ფროიდის კვლევის სფერო იყო ადამიანის ქვეცნობიერი ბუნება, როგორც ადამიანის ქცევის პირველადი სტიმულების წყარო. ფროიდის სისტემა ანალიზს უკეთებს ადამიანის სულიერ ცხოვრებას და გამოავლენს პიროვნების მიერ გაუცნობიერებელ გატაცებებს, ინტერესებს, ქცევის მოტივებს, წარმოდგენებს საკუთარ თავზე და სხვებზე.

3. მესამე მიმართულებაა ჰუმანისტული ფსიქოლოგია, რომელშიც ჩადებულია ეგზისტენციალური და აღმოსავლური ფილოსოფიის იდეები, მაგალითად ბუდიზმის. თეორიის ცენტრში არის პიროვნების „მე“, ადამიანის უფლება იყოს თვითმყოფადი, შეინარჩუნოს თავისი მთლიანობა და უნიკალურობა, იყოს თავისუფალი გადანწყვეტილების მიღებაში, იყოს საკუთარი ცხოვრების შემოქმედი და პასუხისმგებელი მასზე. აქ აქცენტი კეთდება პიროვნების თვითგანვითარებაზე და მისი ინდივიდუალური პოზიციის პატივისცემაზე. ეს მეთოდი გულისხმობს ღრმა პიროვნული კონტაქტის წარმოქმნას და ადამიანების მიღებას ისეთებად, როგორებიც ისინი არიან. ასეთი დამოკიდებულებით ადამიანი იხსნება და თავისუფლდება.

ინდივიდში განარჩევენ ბაზისურ და პროგრამულ თვისებებს. ბაზისური წარმოადგენს თანდაყოლილ და აღზრდის პროცესში შექმნილი თვისებების შენაერთს. მათ მიეკუთვნება:

ტემპერამენტი, ხასიათი და ადამიანის შესაძლებლობები. პროგრამული თვისებები არის ინდივიდის განვითარების მამოძრავებელი ძალა, რომელსაც მიეკუთვნება მიზანდასახულობა, ინტელექტი და თვითშეგნება.

ინდივიდის განვითარების მთელი ცხოვრება გრძელდება მთელი ცხოვრება და ასაკთან ერთად იცვლება ადამიანის პოზიცია. აღზრდის ობიექტიდან ის გადაიქცევა აღმზრდელ სუბიექტად.

პიროვნების თვისებების შეფასების საფუძველზე შეიძლება შევადგინოთ მისი ფსიქოლოგიური პორტრეტი, რომელიც შედგება რიგი კომპონენტებისაგან.

ფსიქოლოგიური პორტრეტის შემადგენელი კომპონენტები:

1. ტემპერამენტი
2. ხასიათი
3. შესაძლებლობანი
4. მიზანდასახულობა
5. ინტელექტუალურობა
6. ემოციურობა
7. ნებისყოფა
8. კომუნიკაბელურობა
9. თვითშეფასება
10. თვითკონტროლის დონე
11. ჯგუფში მუშაობის უნარი

კითხვები თვითშემოწმებისთვის:

თემა 3.

1. მოკლედ გააანალიზეთ ლიდერობისადმი პიროვნული , ქცევითი, პროცესული და სიტუაციური მიდგომების არსი; გამოყავით მათი ძირითადი მახასიათებლები, საერთო ნიშნები და განსხვავებები.

2. ლიდერობის პიროვნულ ნიშანთა თეორია ;

3. ლიდერობის ემოციურ-ფსიქოლოგიური თეორია;

4. ლიდერი და მენეჯერი;

5. ლიდერთა პიროვნული მახასიათებლების ჩამოთვლა;

6. მოიყვანეთ მაგალითები ლიდერთა მართებული და არამართებული ქცევიდან .

პრაქტიკული საგარჯიშო

„ეფექტიანი ხელმძღვანელის პიროვნული მახასიათებლები“

მიზანი: პრაქტიკული უნარების განვითარება, ლიდერობის თეორიის საფუძველზე მოახდინოს ხელმძღვანელის სწორად შერჩევა.

ამოცანა:

დაასახელეთ ის ძირითადი პიროვნული ნიშნები, რომელსაც თქვენი აზრით უნდა ფლობდეს საუკეთესო კანდიდატი ხელმძღვანელის ვაკანსიაზე მსხვილი სამრეწველო საწარმოსთვის, კომერციული ორგანიზაციისთვის, არაკომერციული ორგანიზაციისთვის.

.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

თავი 4. ლიდერობისადმი ქცევითი მიდგომა და ძირითადი

თეორიები

4.1. ლიდერობისადმი ქცევითი მიდგომის არსი

„ქცევა– არის ცოცხალი არსების, სუბიექტის, გარემოსთან

ურთიერთქმედების ფორმა“

/დიმიტრი უზნაძე/

ლიდერობისადმი ქცევითი მიდგომა 1940-50-იანი წლებიდან განვითარდა. ეს მიდგომა ლიდერობის ფენომენს განიხილავს, როგორც ხელმძღვანელის ხელქვეითებთან დამოკიდებულების ქცევების ნაკრებს. ქცევითი მიდგომა ყურადღების აქცენტირებას ახდენს, ლიდერობის სტილზე, რომელიც თავის მხრივ განიხილავს ხელმძღვანელის

მიერ მმართველობით პროცესში გამოყენებული კონკრეტული ხერხებისა და მეთოდების ერთობრიობას.

ლიდერობის სტილი ასახავს:

ხელმძღვანელის მიერ ხელქვეითებისადმი უფლებამოსილების დელეგირების ხარისხს;

გამოყენებული ძალაუფლების ტიპს;

გარეგან გარემოსთან მუშაობის მეთოდებს;

პერსონალზე გავლენის მოხდენის ხერხებს;

ხელმძღვანელის ქცევის მანერებს და ჩვევებს ხელქვეითებთან მიმართებით.

ლიდერობის სტილი , მენეჯმენტის მეცნიერული კონცეფციის პოზიციიდან, არის ხელმძღვანელის ქცევის წესი ხელქვეითებთან მიმართებით, რომელიც თავის მხრივ განისაზღვრება და ფორმირდება უფლებამოსილების დელეგირების ხარისხის, ლიდერის მიერ გამოყენებული ძალაუფლების ფორმის და ლიდერის პიროვნული ფაქტორების გათვალისწინებით.

ნებისმიერი ორგანიზაცია ინდივიდთა, მიზნებისა და ამოცანების უნიკალური კომბინაციაა, სადაც ყოველი მენეჯერი გამორჩეულია თავისი ინდივიდუალიზმით, გამომდინარე იმ პერსონალურ თვისებათა ნაკრებიდან, რომელსაც ის ფლობს. ამიტომ ლიდერობის სტილი ძალიან ცვალებადია და შესაძლებელია გარკვეულ გარდამავალ დიაპაზონში (ეგრეთ წოდებულ კონტინიუმში, რაც ფრანგულად რისიმე გაგრძელებასთან ასოცირდება) განვიხილოთ. ლიდერობისადმი ქცევითი მიდგომის ტრადიციული სისტემა სტილთა კლასიფიკაციას ახდენს ავტოკრატიულიდან ლიბერალურამდე დიაპაზონში, ხოლო მეორე სისტემა, კლასიფიცირდება ამოცანაზე და ადამიანზე ორიენტირებულ სტილად , მწარმოებლურობის დონის გათვალისწინებით [12]

ლიდერობის ქცევითი თეორიის ძირითადი და საყოველთაოდ აღიარებული მოდელებია:

1. მაკ გრეგორის «X» და «Y» თეორია;
2. კურტ ლევენის ლიდერობის სტილთა თეორია;
3. რ. ლაიკერტის მართვის სტილთა დიაპაზონი (კონტინიუმი)
4. ბლეიქისა და მოუტონის „მმართველობითი გისოსი“

5. ფლეიშმანის და ჰარისის თეორიები

მთლიანობაში ლიდერობის ქცევითი თეორიები, ყურადღებას ამახვილებენ ლიდერთა ქცევის ეფექტიანი ფორმების შესწავლის საკითხებზე. რის შედეგადაც ორგანიზაციებსა და რიგ უწყებებს შეეძლება არა მარტო შეიცნონ ეფექტიანი ლიდერი პერსონალის შერჩევის მომენტში, არამედ ასწავლონ და გამოუმუშაონ პოტენციურ ლიდერებს ადამიანთა ეფექტიანი მართვის წესები. ქცევითმა მიდგომამ საფუძველი ჩაუყარა ხელმძღვანელობის სტილთა კლასიფიკაციას და მიმართა მენეჯერთა ძალისხმევა ოპტიმალური სტილის ძიებისკენ. თუმცა, ბუნებრივია ეს მიდგომაც ვერ გახდებოდა სრული და კომპლექსური, რადგან ის არ ითვალისწინებდა სხვა საჭირო ფაქტორებს, რომლებიც ასევე განსაზღვრავენ მმართველობითი საქმიანობის ეფექტიანობას ამა თუ იმ სიტუაციაში. ეს პრობლემები უფრო სიღრმისეულად 1960-იანი წლებიდან, სიტუაციური მიდგომის საფუძველზე დამუშავდა. სიტუაციური მიდგომა მომდევნო თემაში განიხილება დეტალურად.

ახლა კი განვიხილოთ ქცევითი მიდგომის ძირითადი თეორიები უფრო დეტალურად.

4.2. დუგლას მაკ გრეგორის «X» და «Y» თეორია

ავტოკრატიული და დემოკრატიული ხელმძღვანელობის წინაპირობების განსაზღვრის ერთ-ერთი ვერსია დუგლას მაკ-გრეგორს ეკუთვნის.

ავტოკრატიული ხელმძღვანელობის წინაპირობები მენეჯმენტის ცნობილმა მკვლევარმა დუგლას მაკ-გრეგორმა წარმიადგინა, როგორც თეორია-X. ამ თეორიის თანახმად:

- 1) ადამიანს დასაბამიდან არ უყვარს მუშაობა და ცდილობს თავი აარიდოს მას;
- 2) ადამიანს არა აქვს პატივმოყვარეობის გრძნობა. ის ცდილობს თავი აარიდოს პასუხისმგებლობას და ამჯობინებს, რომ მას ხელმძღვანელობდნენ;
- 3) ყველაზე მეტად ადამიანს განვითარებული აქვს თავდაცვის სურვილი;
- 4) იმისათვის, რომ ადამიანმა იშრომოს, აუცილებელია მისი იძულება და გაკონტროლება.

ასეთი აზროვნების გამო ავტოკრატი ახდენს უფლებამოსილებათა ცენტრალიზაციას, ხელქვეითთა შრომის სტრუქტურირებას და თითქმის არ აძლევს მათ თავისუფლებას გადანყვეტილებათა მიღების პროცესში. სამუშაოს შესრულების მიზნით ავტოკრატს შეუძლია ფსიქოლოგიური ზეწოლა ხელქვეითზე.

ზოგჯერ ავტოკრატი გაურბის იძულებას და იყენებს წახალისებას, ე.ი. გამოდის შედარებით კეთილგანწყობილი ავტოკრატის როლში თუმცა გადანყვეტილების მიღებისა და შესრულების პროცესში ინარჩუნებს ფაქტიურ ძალაუფლებას.

დაქვემდებარებულ მუშაკებზე ავტოკრატიული ხელმძღვანელებისაგან განსხვავებული შეხედულებები აქვთ დემოკრატიულ ხელმძღვანელებს.

დემოკრატიული ხელმძღვანელობის წინაპირობები დუგლას მაკგრეგორმა ჩამოაყალიბა Y-თეორიად, რომლის თანახმად:

- 1) შრომა ბუნებრივი პროცესია და ხელსაყრელ პირობებში ადამიანი ისწრაფის მისკენ, თანაც თავის თავზე იღებს პასუხისმგებლობას შედეგებზე;
- 2) თუ ადამიანები გაიზიარებენ ორგანიზაციის მიზნებს, მათ შეიძლება დამოუკიდებლად იშრომონ ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ და ჩაურევლად მართონ საქმიანობა;
- 3) ადამიანთა მოტივაციისა ხარისხი, განისაზღვრება წახალისებისა და სტიმულირების საშუალებებით რომლებსაც იყენებენ მიზნის მისაღწევად.
- 4) ადამიანთა შემოქმედებითი უნარები პრობლემების გადაჭრისას ხშირია, ხოლო საშუალოდ ადამიანის ინტელექტუალური პოტენციალი კი გამოიყენება მხოლოდ ნაწილობრივ;

ორგანიზაციები, სადაც მოქმედებს ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი, ხასიათდება უფლებამოსილებათა დეცენტრალიზაციის და შესაბამისად დელეგირების მაღალი ხარისხით. ხელქვეითები აქტიურად მონაწილეობენ გადანყვეტილებათა მიღებაში და სარგებლობენ თავისუფლებით დავალებათა შესრულების პროცესში.

მაღალ იერარქიულ საფეხურზე მყოფი დემოკრატიული ხელმძღვანელი ცდილობს, აამაღლოს ხელქვეითების დარწმუნების ხარისხი, რათა თვითონ გადანყვიტონ წარმოშობილი პრობლემები და ჰქონდეთ გარკვეული დამოუკიდებლობა, დემოკრატიული ხელმძღვანელი გამოდის რჩევის მიმცემის როლში.

ხელმძღვანელობის ავტოკრატიული და დემოკრატიულის სტილთა შედარებასთან დაკავშირებით აზრთა სხვადასხვაობა არსებობს მკვლევართა შეხედულებებში. ადამიანური ურთიერთობის პოზიციის მომხრეები ავტოკრატებს თვლიდნენ რეაქციონერებად, ტრადიციული მეთოდის მიმდევრებს კი მიაჩნდათ, რომ დემოკრატები დაუსაბუთებელ შეხედულებებს ეყრდნობოდნენ ადამიანების ქცევით მოტივებთან და უნარებთან მიმართებით.

ორივე ბანაკის არგუმენტები მრავალრიცხოვანი და მრავალფეროვანია, მაგრამ შეიძლება მათი დაყვანა რამდენიმე არსებითი ხასიათის შეხედულებამდე.

თეორია-X-ზე, ავტოკრატიული ან სამუშაოზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობის მომხრეები ამტკიცებენ, რომ:

- 1) ხელმძღვანელობის ავტოკრატიული სტილი, განსაკუთრებით კი კეთილგანწყობილი ავტოკრატიულობა, უფრო ეფექტიანია დემოკრატიულ სტილთან შედარებით, რადგან აძლიერებს ხელმძღვანელის ერთპიროვნულ ძალაუფლებას და ამით ზრდის ხელქვეითებზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობებს;
- 2) სამუშაოზე ორიენტაცია იძლევა შრომის მაქსიმალურ ნაყოფიერებას.

თეორია- Y-ზე, დემოკრატიული და ადამიანებზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობის სტილის მომხრეთა აზრით:

1) თუ არ იქნება დროულად მიღებული ზომები, შემსრულებელთა ძალუფლება შეიძლება გაიზარდოს იმ დონემდე, რომ შეარყიოს ხელმძღვანელის გავლენა და დამატებითი პრობლემები შეუქმნას ორგანიზაციას;

2) ადამიანებზე ორიენტირებული ხელმძღვანელობა ქმნის მაქსიმალური ეფექტიანობის მიღწევის შესაძლებლობებს იმით, რომ სამუშაოს შემსრულებლებს ამ შემთხვევაში ყველაზე მეტი საშუალება ეძლევათ მისი გარდაქმნისათვის ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ. ამასთან ასეთ პირობებში იზრდება მუშაკთა სამუშაოთი კმაყოფილების ხარისხიც.

დემოკრატიული სტილის მომხრეთა აზრით, ხელმძღვანელობის ეს ფორმა, სწორი გამოყენების შემთხვევაში, ყოველთვის უზრუნველყოფს მუშაკთა დაკმაყოფილების ხარისხის ამაღლებას და ამის საფუძველზე აღწევს შრომის მწარმოებლურობის მაღალ დონეს.

ხელმძღვანელობის როგორც დემოკრატიული, ისე ავტოკრატიული სტილის ეფექტიანობა დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე. ამიტომ კარგი ხელმძღვანელი ყოველთვის აანალიზებს შექმნილ ვითარებას და მხოლოდ ამის საფუძველზე ირჩევს მოქმედების კურსს.

ხელმძღვანელობის ლიბერალური სტილი, შეიძლება ითქვას, ყველა შემთხვევაში წამგებიანია ორგანიზაციისათვის. ლიბერალური ხელმძღვანელი ურიგდება უარყოფით მოვლენებს, რაც მავნე შემწყნარებლობად უნდა ჩაითვალოს, რადგან ასეთ პირობებში ძირითადად იზრდება მუშაკთა მიერ დისციპლინის დარღვევის შემთხვევათა რაოდენობა და მცირდება ორგანიზაციის ეფექტიანად ფუნქციონირების შესაძლებლობები.

4.3. ლიდერობის ქცევითი თეორიები : ტიპოლოგია კურტ ლევინის მიხედვით

თანამედროვე მენეჯმენტში დღემდე ყველაზე კლასიკურ და პოპულარულ ქცევით თეორიად რჩება ხელმძღვანელობის ინდივიდუალურ სტილთა ტიპოლოგია, რომელიც ჯერ კიდევ მე-20 საუკუნის 30-იან წლებში, ამერიკაში ემიგრირებული გერმანელი ფსიქოლოგის, კურტ ლევინის (1890-1947)მიერ იქნა შემუშავებული. აღნიშნული ტიპოლოგიის თანახმად არსებობს ხელმძღვანელობის სამი სტილი:

- ავტორიტარული;
- დემოკრატიული ;
- ლიბერალური (ნეიტრალური, ნომინალური)

ცნობილი მეცნიერის, კურტ ლევინის მიერ შემუშავდა ლიდერის ქცევის კლასიფიკაცია , რომელიც ეფუძნება გავლენის ფორმების გადანაწილებას გადანყვეტილების მიღებისას. კურტ ლევინის კვლევებზე დაყრდნობით განისაზღვრა ავტოკრატი და დემოკრატი ლიდერის გავლენის საზღვრები.

კურტ ლევინის მიხედვით, ავტოკრატი ხელმძღვანელი და ლიდერი გადანყვეტილებას იღებს ერთპიროვნულად და ხელქვეითებს არ რთავს გადანყვეტილების მიღების პროცესში. ასეთი ხელმძღვანელები ხშირად გულგრილნი არიან პერსონალის მოთხოვნილებების მიმართ და ადგილი აქვს დემოტივაციას.

დემოკრატი ლიდერი იღებს კონსულტაციას ხელქვეითებიდან და იღებს კოლეგიურ გადანყვეტილებას. დემოკრატიული მართვის პირობებში მოტივაციის ხარისხი მაღალია.

არსებობს აგრეთვე ლიბერალური ლიდერი, სამეცნიერო ლიტერატურაში მოიხსენიება ასევე, როგორც ნომინალური ლიდერი, რომელიც ხელქვეითებს აძლევს სრულ თავისუფლებას და აძლევთ ტაქტიკური გადანყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღების საშუალებას. ასეთ პირობებში ხელქვეითები დამოუკიდებლად სახავენ საკუთარ მიზნებს და მუშაობენ მათ მიღწევაზე ყოველგვარი მითითებების გარეშე. ასეთი მიდგომა მართვისადმი ძალიან სპეციფიკურია, უფრო მეტად შემოქმედებით, საინოვაციო საქმიანობით დაკავებულ ჯგუფებში არის მიზანშეწონილი, რადგან იქ მაღალია პირადი ინიციატივა, პროფესიული მზადყოფნის ხარისხი და შინაგანი მოტივაცია, სხვა შემთხვევებში დიდი ალბათობაა მივიღოთ ანარქია.

- 1.- დირექტიული მართვის სტილი, რომელიც ეფუძნება დირექტივებს და ბრძანებებს;
- 2.- კონსულტაციურ-დემოკრატიული მართვის სტილი, რომელიც უთავსებს მართვის დირექტიულ მეთოდებს სხვადასხვა კონსულტაციურ-დემოკრატიული მართვის მეთოდების ელემენტებს, მაგალითად მართვის დაბალი რგოლების ჩართვა გადანყვეტილების მიღებაში, ხელქვეითთა აზრის გათვალისწინება;
- 3.- დემოკრატიული მართვის სტილი, რომელიც ახდენს უფლებამოსილების დელეგირებას (ამ დროს პრაქტიკულად სრული გათავისუფლება ხდება დირექტიული მიდგომისაგან და მაქსიმალური დამოუკიდებლობა და პასუხისმგებლობა ეძლევათ ხელქვეითებს;
- 4.-ლიბერალური მართვის სტილი, რომელიც არის ძალიან თავისუფალი ყოველგვარი შეზღუდვებისგან.

ფაქტობრივად ლიბერალური სტილი ნიშნავს ჩაურევლობას „ ხელის აღებას „ (ფრანგულიდან laissez faire – საქმეში ჩაურევლობა , საქმის დატოვება, ხელშეუხებლობა) . ლიბერალური ხელმძღვანელი იშვიათად მიმართავს ძალაუფლების გამოყენებას. შემსრულებლებს დიდი თავისუფლება ეძლევათ საკუთარი მიზნების განსაზღვრასა და

საქმიანობის კონტროლში. ამ მართვის სტილის სუსტი მხარეა საერთო გადაწყვეტილების მიღების შეფერხება, აზრთა სხვადასხვაობა, ამოცანათა შესრულების ვადებში დარღვევები.

კურტ ლევინის კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ ხელქვეითთა კმაყოფილების და მათი საქმიანობის ხარისხი ლიბერალური ლიდერის შემთხვევაში უფრო დაბალია, ვიდრე დემოკრატიული მიდგომის შემთხვევაში, თუმცა, მაღალია - ავტოკრატთან შედარებით.

მე-20 საუკუნის 40-იან წლებში მიჩიგანისა და ოჰაიოს შტატების უნივერსიტეტებში ჩატარებული ხანგრძლივი კვლევების საფუძველზე, შეფასდა ლიდერის ფორმირების მექანიზმი და ის ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ გუნდის ეფექტიანობაზე.

ოჰაიოს უნივერსიტეტის კვლევების საფუძველზე შეიმუშავეს ლიდერობის სტილის ორგანომომილებიანი მიდგომა, რომელიც სტრუქტურირების და ადამიანების (ხელქვეითების) მიმართ ყურადღების ხარისხზე იყო აგებული.

სტრუქტურა:

ხელქვეითებს შორის სამუშაოს და როლების განაწილება

ამოცანების განაწილება

სამუშაო გრაფიკის შედგენა და დაგეგმვა

სამუშაოს შესრულების მიდგომების და პროცედურების განსაზღვრა

მუშაკთა ინფორმირება შესასრულებელი სამუშაოს ვადების და წესების შესახებ

ხელქვეითების მიმართ ყურადღება:

ორმხრივ პიროვნებათაშორის ურთიერთობებში მონაწილეობა

გადაწყვეტილების მიღებაში ხელქვეითთა ჩართვა

არ მიმართავს მართვის იძულებით ფორმას

აძლევს ადამიანებს უფლებას დაიკმაყოფილონ თავიანთი მოთხოვნები სამუშაოსთან დაკავშირებით და ა ამ გზით ახდენს მათ მოტივირებას

კვლევის შედეგებმა გამოავლინა ლიდერული ქცევის ორი ასპექტი: ხელქვეითთა აზრის გათვალისწინება და საქმიანობის სტრუქტურირება. აზრის გათვალისწინება

ლიდერის მოტივაციურობას, პერსონალზე ორიენტაციას ავლენს, ხოლო საქმიანობის სტრუქტურში იგულისხმება ლიდერის მისწრაფება მოახდინოს საკუთარი და ხელქვეითთა როლების განსაზღვრა და სტრუქტურირება საერთო მიზნის მისაღწევად. აქ ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს სწორად მოხდეს ჯგუფის წევრებში როლების განსაზღვრა და უფლებამოსილების დელეგირება .

პარალელურად კვლევები მიჩიგანის უნივერსიტეტში წარიმართა. ლიდერობის ფენომენის კვლევამ მეცნიერები შემდეგი ახალი თეორიის აღმოჩენის წინაშე დააყენა. ლიდერის ქცევა ორი პარამეტრის მიხედვით შეიძლება შეფასდეს: ორიენტაცია ამოცანაზე (ოპერაციული მენეჯმენტი) და ორიენტაცია პერსონალზე(მოტივაციის მაღალი დონე). (იხ. რენსის ლაიკერტის თეორია)

ლიდერობის ამა თუ იმ სტილს ერთმანეთისაგან განასხვავებს შემდეგი პარამეტრები:

- 1.გადაწყვეტილების მიღების ფორმა და პრინციპები;
2. უფლებამოსილების დელეგირების ხარისხი;
3. კონტროლის მექანიზმი და ხერხები;
4. გასატარებელი სანქციების არჩევანი.

ხელმძღვანელობის სტილთა შორის ყველაზე მნიშვნელოვანი განმასხვავებელი მაჩვენებლებია მართვის მეთოდები.

- 1.მართვის მბრძანებლურ-ადმინისტრაციული მეთოდების გამოყენება შეესაბამება მართვის ავტორიტარული მართვის სტილს;
- 2.სახელშეკრულებო და სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები კი დემოკრატიული მართვის სტილს პასუხობს;
- 3.ნეიტრალური სტილი, გამოირჩევა მართვის მეთოდების უსისტემო შერჩევის ტაქტიკით.

მართვის ავტოკრატიული სტილი (დირექტიული)	მართვის დემოკრატიული სტილი (კოლეგიური)
<ul style="list-style-type: none"> • მართვის მბრძანებლური მეთოდების გამოყენება <ul style="list-style-type: none"> • ამოცანაზე ორიენტაცია • უფლებამოსილების ცენტრალიზაცია • ერთმართველობა • გადანყვეტილების მიღებაში • ინიციატივის ჩახშობა • მკაცრი კონტროლი და საერთო თანხმობის დაბალი დონე • სადამსჯელო ღონისძიებების გატარება • ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის მაღალი საზღვრითი ბარიერები (დისტანციის მაღალი ხარისხი) • მკაცრი და „მშრალი“ ურთიერთობები 	<ul style="list-style-type: none"> • ორიენტაცია მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ და ეკონომიკურ მეთოდებზე • ორიენტაცია პერსონალზე • უფლებამოსილების დელეგირების მაღალი ხარისხი • კოლეგიალობა გადანყვეტილების მიღებაში. • ინიციატივის ხელშეწყობა და ინოვაციებზე ორიენტაცია • ზომიერი ან არაფორმალური კონტროლი • ინფორმირებულობის მაღალი ხარისხი • საერთო თანხმობის მაღალი ხარისხი

4.4. რენსის ლაიკერტის ორგანიზაციული ქცევის თეორია

1947 წელს რენსის ლაიკერტმა (R.Likert) , მიჩიგანის (აშშ) უნივერსიტეტის ბაზაზე, დაიწყო ლიდერობის ეფექტიანობის საკითხების კვლევა. მრეწველობის სხვადასხვა დარგებში და ორგანიზაციებში (ქიმიური და კვების მრეწველობის, მანქანათმშენებლობის, სადაზღვევო, მომსახურების, განათლების, ჯანდაცვის, საბანკო და სხვა დანესებულებების) დასაქმებული ათასობით სხვადასხვა კვალიფიკაციის მოსამსახურის გამოკითხვის საფუძველზე, გამოავლინეს ხელმძღვანელობის ნათლად გამოკვეთილი ორი სტილი, ორიენტირებული სამუშაოს შესრულებაზე და ორიენტირებული ადამიანებზე და მათი დამახასიათებელი ნიშნები პერსონალთან მუშაობის და მართვის პრობლემურ საკითხებთან დაკავშირებით .

რენსის ლაიკერტმა და მისმა კოლეგებმა შეიმუშავეს ალტერნატიული სისტემა, სხვადასხვა ორგანიზაციათა მაგალითზე შრომის მაღალმწარმოებლური და დაბალმწარმოებლური შედეგებით გამორჩეული ჯგუფები შეისწავლეს. მათი აზრით მწარმოებლურობის დონის მაჩვენებლების განსხვავების მთავარი მიზეზი მართვის სტილი იყო. ლაიკერტმა პოლუსურად განსხვავებული, წარმოებაზე ორიენტირებული და პერსონალზე ორიენტირებული ხელმძღვანელების ქცევა და ეკონომიკური შედეგები შეისწავლა და გამოყო ამ ორ უკიდურესად განსხვავებულ სტილს შორის გარდამავალი დიაპაზონი, ეგრეთ წოდებული „კონტინიუმი“ .

კვლევს შედეგების საფუძვლზე, აღნიშნული დიაპაზონის, როგორც გარდამავალი ზონის ფარგლებში, ლაიკერტმა, ხელმძღვანელთა ქცევის კლასიფიკაციის მიზნით დაუშვა ოთხი სისტემა. ეს სისტემებია:

- 1) ექსპლოატატორულ-ავტორიტარული სისტემა;
- 2) კეთილგანწყობილ-ავტორიტარული სისტემა;
- 3) კონსულტაციურ-დემოკრატიული სისტემა;
- 4) მონაწილეობაზე დაფუძნებული სისტემა.

პირველი და მეორე სისტემის პირობებში ხელმძღვანელები არიან ავტოკრატები. ამასთან პირველი სისტემის ხელმძღვანელებისაგან განსხვავებით, მეორე სისტემის ხელმძღვანელები გარკვეულ საზღვრებში ნებას აძლევენ დაქვემდებარებულებს გადანყვეტილების მიღებაში მონაწილეობისათვის. მესამე სისტემის ხელმძღვანელები, ლაიკერტის მიხედვით, ხელქვეითებისადმი ავლენენ მნიშვნელოვან, მაგრამ არასრულ ნდობას. ბევრ არსებითი ხასიათის გადანყვეტილებას იღებენ ხელქვეითები. ხელმძღვანელებსა და ხელქვეითებს შორის არსებობს ნდობის გარკვეული ატმოსფერო. მეოთხე სისტემა გულისხმობს მუშაკთა ჯგუფურ მონაწილეობას გადანყვეტილებების მიღებაში. ლაიკერტის აზრით, მეოთხე სისტემა ყველაზე უფრო ქმედითუნარიანია. ხელმძღვანელები მთლიანად ენდობიან ხელქვეითებს, მათ შორის მეგობრული ურთიერთდამოკიდებულებაა.

ლაიკერტის გამოკვლევებმა ეს ორი სტილი შეაფასა, როგორც ურთიერთგამომრიცხავი. პერსონალზე და სამუშაოზე ორიენტირებული სტილი არის წარმოების ეფექტიანი განვითარების მამოძრავებელი ფაქტორი თუ სწორად დაბალანსდება სიტუაცია. ცალსახად სამუშაოზე ორიენტირებული სტილი გამოიწვევს დაძაბულობას, მოკლე ხანში წინააღმდეგობის გამწვავებას. ლაიკერტის დასკვნით მათ შორის საუკეთესო არის მუშაკებზე ორიენტირებული მართვის სტილი.

ამრიგად, კვლევებმა, რომლებიც მრავალი საწარმო-ორგანიზაციების ბაზაზე ჩატარდა, აჩვენა, რომ წარმოებაზე ორიენტირებული ლიდერები დაინტერესებულნი არიან მაღალი საწარმო-ეკონომიკური მაჩვენებლების მიღწევით და პერსონალს უყურებენ, როგორც მექანიკურ საშუალებას აღნიშნული მიზნების მისაღწევად. რაც შეეხება

პერსონალზე ორიენტირებულ ლიდერს, ის პირველ რიგში ხელმძღვანელსა და ხელქვეითებს შორის ურთიერგაგების ჰარმონიის შექმნით არის დაიტერესებული და შემდგომ სხვა მიზნებით. დასკვნებმა ცხადყო რომ ლიდერობის უფრო ეფექტიან სტილს მიეკუთვნება სიტუაციური მართვის სტილი და პერსონალზე ორიენტაციის ხარისხის ამაღლებით.

4.5 ლიდერობის ქცევითი თეორიები:

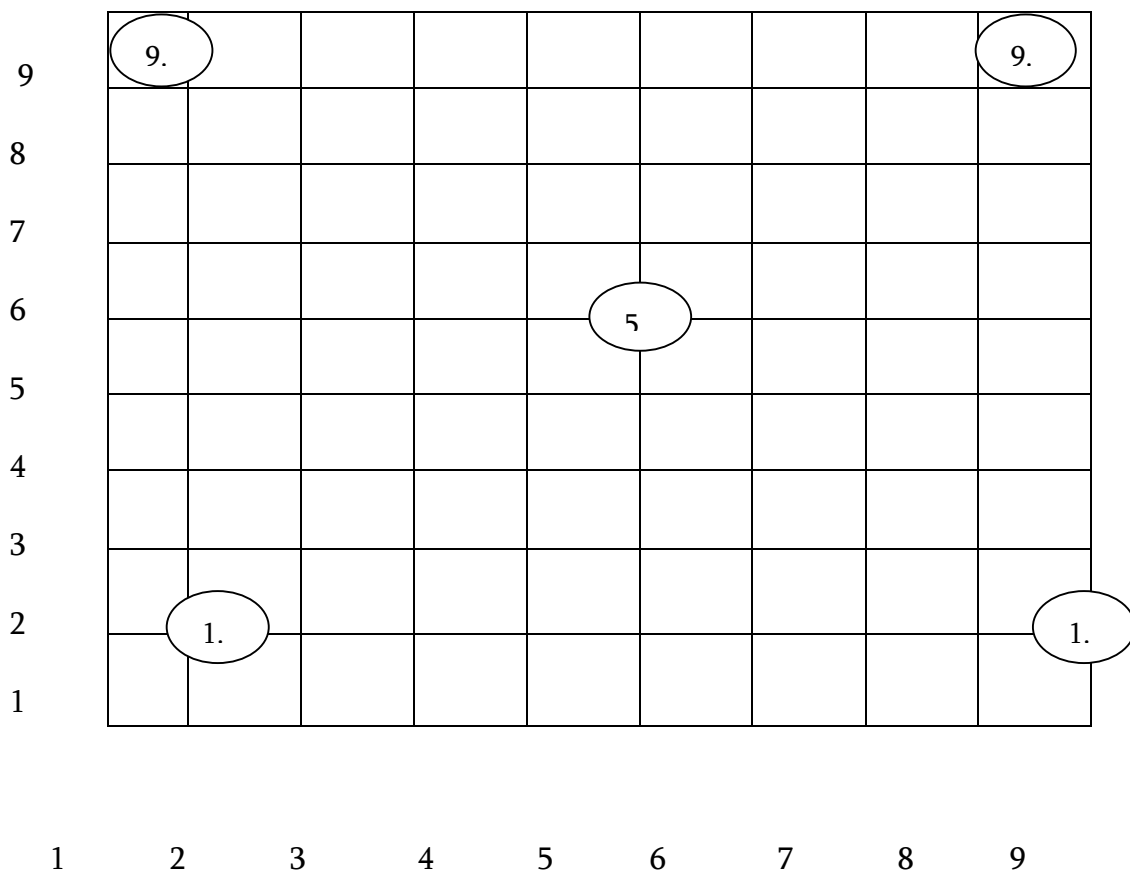
«ლიდერობის გისოსი» ბლეიქისა და მოუტონის მიხედვით

რობერტ ბლეიქმა და ჯეინ მოუტონმა (1985) შეიმუშავეს ეგრეთ წოდებული «ლიდერობის გისოსი», რომელსაც საფუძვლად დაუდეს ლიდერთა და ხელმძღვანელთა ქვეყის ორი ასპექტი, ყურადღება პერსონალზე(მოტივაციაზე) და ყურადღება ამოცანაზე (წარმოებაზე).

პრაქტიკაში იშვიათად თუ შევხვდებით ხელმძღვანელს, რომელიც მართვის მხოლოდ ერთი სტილით სარგებლობს. უფრო ხშირად იყენებენ სხვადასხვა სტილთა ელემენტებს, ამიტომ, სამეცნიერო ლიტერატურაში გვხვდება ხელმძღვანელობის სტილის სხვადასხვა სახის კლასიფიკაციები.

ამერიკელი მკვლევარების, ტეხასის უნივერსიტეტის (University of Texas) მეცნიერების, რობერტ ბლეიქის (Robert Blake) და ჯეინ მოუტონის(Jane Mouton) მიერ შეიმუშავებული იქნა ორგანომომილებიანი მართვის სტილის მოდელი, მატრიცა, რომელსაც „მმართველობითი გისოსი“ უწოდეს.

ამით მათ გააღრმავეს მიჩიგანის უნივერსიტეტის მკვლევართა მიერ შესწავლილი პრობლემის კვლევა. პარამეტრებად მათ, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, გამოიყენეს ყურადღება პერსონალზე და ყურადღება ამოცანაზე, რომელთა დაჯგუფებითაც აბსცისა და ორდინატის ღერძებზე, მიიღეს ლიდერობის ხუთი პირობითი სტილი. ვერტიკალური ღერძი უჩვენებს ადამიანზე ზრუნვის ხარისხს, ხოლო ჰორიზონტალური, ამოცანაზე და წარმოებაზე ორიენტაციის ხარისხის რანჟირებას.



„მმართველობითი გისოსი“ ბლექ-მოუტონის მიხედვით [12;27]

1.1_ნეიტრალური მმართველობა (მინიმალური ძალისხმევა, ნომინალური ხელმძღვანელი (უმოქმედო)

1.9_ძალაუფლებას დაქვემდებარებული მმართველობა (მმართველი ტექნოკრატია, ატარებს რკინისებურ დისციპლინას);

5.5_ორგანიზებულ-სიტუაციური მმართველობა (ხელმძღვანელი ზუსტად ანაწილებს თავის ყურადღებას ამოცანასა და პერსონალზე);

9.1_მმართველობა „ საგარეუბნო დასასვენებელი კლუბის სტილში“ (ძირითადი ყურადღება ეთმობა ადამიანურ ფაქტორს);

9.9_გუნდური მართვა.

უფრო დეტალურად შეიძლება მოვახდინოთ მატრიცის ახსნა

№	სტილის ტიპი	აღწერილობა	კომენტარი	1	2
1.	ნომინალური მართვა (მართვის ილუზია)	მართვაზე მინიმალური ძალისხმევა, ორგანიზაციაში საკუთარი პოზიციის შენარჩუნებაზე	შესაზღვრელია რეალურად მმართველობითი ბერკეტები სხვის ხელშია, „ რუხი კარდინალის“ ფაქტორი. ფორმალური მმართველი ამ შემთხვევაში მარიონეტია	1	1
2.	ამოცანაზე ორიენტირებული მართვა	კორპორაციული საქმიანობის შედეგები , ამოცანაზე ხარისხი	ოპერაციათა ეფექტიანობას ექცევა დიდი ყურადღება	1	9
3.	მართვა ქალაქგარე დასასვენებელი კლუბის სტილში	მოტივაციის ხარისხი, მეგობრული დამოკიდებულება ადამიანებთან	მაღალი ბრუნვა და როდესაც დიდ ყურადღებას უთმობს უფრო ადამიანებს ვიდრე წარმოებას.	9	1

	კომფორტულ გარემოებას.			
4. სიტუაციური მართვა	მაღალი შედეგების მიღწევა შესაძლებელია მოტივაციისა და ამოცანაზე ორიენტაციის დაბალანსების გზით	კომპრომისული გადანწყვეტილებები სიტუაციური მენეჯმენტის „ოქროს შუალედი“	5	5
5. გუნდური მართვა	მაღალ დონეზე როგორც მოტივაციის ისე ამოცანაზე ორიენტაციის ხარისხი იქმნება ურთიერთნდობის ატმოსფერო	გუნდური მუშაობა ქმნის უფრო ეფექტიან მართვის სტილს	9	9

მოცემული სქემის მიხედვით შეიძლება გამოიკვეთოს ლიდერთა ქვევის 5 ინტერპრეტაციული ვარიანტი:

- 9;1 – ლიბერალურ -დემოკრატიული
- 1;9 – ავტოკრატიული (ავტორიტალური)
- 1;1 – ნომინალური (ლიბერალურ-პესიმისტური)
- 9;9 – ლიდერული (კომპეტენტურობა და გუნდური მუშაობა)

- 5;5 — სიტუაციური (ინტელექტუალური მანიპულაცია, რომელიც ყოველთვის ეძებს „ოქროს შუალედს“).

განვიხილოთ ხელმძღვანელობის სტილთა შედარების კიდევ ერთი ალტერნატიული ვარიანტი [23]

ხელქვეითებთან ურთიერთობის პარამეტრები	ხელმძღვანელობის სტილი		
	ავტორიტარული	დემოკრატიული	ლიბერალური
1.გადანწყვეტილების მიღება	ერთპიროვნული	ეთათბირება ხელქვეითებს	ელოდება საბჭოს გადანწყვეტილებებს
2.გადანწყვეტილების დაყვანა შემსრულებლამდე	უბრძანებს, გასცემს განკარგულებებს	სთავაზობს, სთხოვს	სთხოვს
3.პასუხისმგებლობის გადანაწილება	იღებს საკუთარ თავზე, ან აკისრებს ხელქვეითებს	უფლებამოსილების შესაბამისად ანაწილებს	იხსნის ყველანაირ პასუხისმგებლობას
4.ინიციატივასთან დამოკიდებულება	ახშობს	ახალისებს, აქტიურად იყენებს	ინიციატივა ხელქვეითების ხელშია
5.კადრების შერჩევა	ემინია კვალიფიციური კადრების	იყვანს განათლებულ თანამშრომლებს	კადრების შერჩევით არაა დაკავებული
6.საკუთარი ცოდნა და განათლება	ყველაფერი იცის, ყველაფერი შეუძლია	იღებს კრიტიკას, იმაღლებს კვალიფიკაციას	იძენს ცოდნას და ახალისებს ხელქვეითებსაც
7.ურთიერთობის სტილი	უჭირავს დისტანცია, არაკომუნიკაბელურია	მეგობრულადაა განწყობილი, უყვარს ურთიერთობა	ემინია ურთიერთობის, არ იჩენს ინიციატივას
8.ურთიერთობა ხელქვეითებთან	ხასიათის მიხედვით	მუდმივი თვითკონტროლი, თავშეკავებული	რბილი და დამთმობი
9.დისციპლინა	ფორმალური, მკაცრი	გონიერი, გააზრებული	ფორმალური
10.მორალური ზეგავლენა ხელქვეითებზე	დასჯა-მთავარი სტიმულატორი, ახალისებს მხოლოდ დღესასწაულებზე	სხვადასხვა სახის სტიმულები, არა მხოლოდ დღესასწაულებზე	სხვადასხვა სახის სტიმულები

კითხვები თვითშემოწმებისთვის:

თემა 4.

1. ლიდერობისადმი ქცევითი მიდგომის არსი
2. ლიდერობის ქცევითი თეორიები : ტიპოლოგია კურტ ლევინის მიხედვით
3. ლიდერობის ქცევითი თეორიები «ლიდერობის გისოსი » ბლეიქისა და მოუტონის მიხედვით
4. ემოციური ინტელექტის ძირითადი შემადგენლები და მათი კავშირი ლიდერობის თეორიებთან.
5. ლიდერობის სტილთა კლასიფიკაცია ემოციური ინტელექტის საფუძველზე;
6. დაახასიათეთ ადამიანთა ლიდერობის სტილი და მასზე მოქმედი ფაქტორები;
7. საკუთარი სტილის იდენტიფიკაცია .
8. რა განსხვავებაა ავტოკრატიულ . დემოკრატიულ და ნომინალურ ლიდერობას შორის?

სავარჯიშო-„კონკრეტული სიტუაციის ანალიზი“

მიზანი:

შეუძლია თუ არა ლიდერს ერთდროულად იყოს ორიენტირებული ამოცანაზეც და პერსონალზეც?

თავი 5. ლიდერობისადმი სიტუაციური მიდგომა და მისი ძირითადი თეორიები

„მოთხოვნისა და სიტუაციის შეხვედრის შედეგად ადამიანს

უჩნდება განწყობა“/დ.უზნაძე/

მე-20 საუკუნის 60-70-იანი წლებიდან, სამეცნიერო - ტექნოლოგიური ბუმისა და საბაზრო კონკურენციის გამწვავების კვალდაკვალ, სულ უფრო აქტუალური გახდა თეზისი სიტუაციური მართვის შესახებ. ამიტომ როდესაც მართვის სტილის არჩევა ხდება, უფრო მომგებიანია უპირატესობა მიენიჭოს იმ სტილს, რომელიც უფრო მეტად ითვალისწინებს მოცემული სიტუაციის თავისებურებებს.

თითქმის ყველა სიტუაციური მოდელის საფუძვლს წარმოადგენს მოთხოვნილებებისა და სიტუაციური ფაქტორების გათვალისწინება. მენეჯმენტში და ლიდერობაში ადეკვატური ხელმძღვანელობის სტილის შერჩევისთვის აუცილებელია მმართველობითი სიტუაციის ბუნების ანალიზი და საკვანძო ფაქტორების განსაზღვრა.

როგორც გამოჩენილი ქართველი მეცნიერი, დიმიტრი უზნაძე აღნიშნავს: „სიტუაცია– გარემო, წარმოადგენს ობიექტურ, აუცილებელ ფაქტორს ქცევის განსახორციელებლად“. ხოლო „ქცევა– არის ცოცხალი არსების, სუბიექტის გარემოსთან ურთიერთქმედების ფორმა“.

სიტუაციური მიდგომის თანახმად, თითოეულ კონკრეტულ სიტუაციაში, წარმატებულ მართვას (ხელმძღვანელობას, ლიდერობას) თავისი მახასიათებლები ანუ „წარმატების გასაღები“ აქვს, რომელიც კონკრეტული სიტუაციისთვის, სამი ძირითადი ფაქტორის კომბინირების საფუძველზე იქმნება, რომლებზეც დამოკიდებულია ხელმძღვანელის საქმიანობის ეფექტიანობა და ასევე საერთოდ ორგანიზაციის დონეზე მართვის ეფექტიანობა.

1. -ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ურთიერთდამოკიდებულება, პიროვნებათაშორის ურთიერთობებში ნდობის ხარისხი, ურთიერთპატივისცემის დონე;

2.- შრომის რეგლამენტაციის ხარისხი;

3.- ხელმძღვანელის შესაძლებლობა, მოახდინოს ხელქვეითების საქმიანობაზე გავლენა ადამიანური რესურსების სწორი მენეჯმენტის გზით (შერჩევა, სტიმულირება, განვითარება)

ამას დიდი მნიშვნელობა აქვს იმისთვის, რომ მაქსიმალურად იყოს დაკმაყოფილებული საერთო მიზნისადმი წაყენებული მოთხოვნები და ასევე ხელქვეითთა

მოთხოვნილებები. გამომდინარე აქედან ფილდერის მოდელის მიხედვით გამოიყოფა ლიდერული მართვის ოთხი ძირითადი სტილი.

სიტუაციური მიდგომის თანახმად, ლიდერობის ეფექტიანობაზე გადამწყვეტ როლს თამაშობს სუბიექტური და ობიექტური შესაძლებლობები, როგორც სიტუაციური ფაქტორები, ეს ფაქტორებია:

- 1) მმართველობითი სტილის სწორად შერჩევის ფაქტორი;
- 2) ხელმძღვანელის გავლენის სფეროზე მოქმედი სუბიექტური და ობიექტური ფაქტორები;

სუბიექტურ ფაქტორებში უმნიშვნელოვანეს როლს კვლავ თამაშობს ლიდერის პერსონალური მახასიათებლები და ქცევა, როგორც ვხედავთ მათი ინტეგრირების აუცილებლობაშია ეფექტიანი ლიდერობის გასაღები.

ეფექტიანი ხელმძღვანელობის ფორმულა სიტუაციური მიდგომიდან გამომდინარე ასეთია:

$f = f(b, z, s)$, სადაც f -ეფექტიანი ხელმძღვანელობა, b -ხელმძღვანელი, z - პერსონალი; s -კონკრეტული სიტუაცია.

აღნიშნული ფორმულის არსი შემდეგშია: იმისათვის, რომ ხელმძღვანელობა იყოს ეფექტიანი, აუცილებელია ხელმძღვანელისა და ხელქვეითის მოთხოვნილებები შესაბამისობაში მოვიდეს ერთმანეთთან, გააჩნდეთ საერთო მიზანი და იღვწოდნენ მის მისაღწევად.

სიტუაციური მიდგომის თანახმად გამოიყოფა ხელმძღვანელობის 4 სიტუაციური თეორიული მოდელი. შესაბამისად ლიდერობის მთავარ სიტუაციურ თეორიებს მიეკუთვნება:

1. ფრედ ფილდერის ეფექტიანი ხელმძღვანელის მოდელი;
2. მიტჩელისა და ხუსის მიდგომა-„გზა-მიზანი“;
3. ხერსისა და ბლანშარის -„ცხოვრებისეული ციკლის თეორია“;
4. ვრუმისა და იეტონის -„გადამწყვეტილების მიღების მოდელი“

5.1. ფრედ ფიდლერის ეფექტიანი ხელმძღვანელის მოდელი

(სიტუაციური მოდელი)

სიტუაციური თეორიის ერთ-ერთ ფუძემდებლად ითვლება ფ.ფიდლერი. ლიდერობის ადრეული თეორიების წარმომადგენლებისგან განსხვავებით (პიროვნული, ქცევითი), მან განსაზღვრა ლიდერის სიტუაციური მართვის და ჯგუფის მუშაობის ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორები.

ფიდლერი ვარაუდობდა, რომ ლიდერობის საბაზო სტილი, რომელიც ნებისმიერი ადამიანისათვისაა დამახასიათებელი, წარმოადგენს ადამიანის, როგორც ლიდერის, წარმატების საკვანძო, სუბიექტურ ფაქტორს. ამიტომ ფიდლერმა დაიწყო სწორედ ამ საბაზო ქცვის სტილის კვლევა-ძიებით. ამ მიზნით მან დაამუშავა ყველაზე უკეთესი მუშაკის შეფასების ანკეტა რომელიც შეიცავდა 16 წყვილ ანტონიმურ-ზედასართავს (ისეთებს, მაგალითად, როგორიცაა სასიამოვნო/უსიამოვნო, ღია/დახურული, მეგობრული/მტრული, ეფექტური/არაეფექტური და ა.შ). ფიდლერის კვლევის მიზანს წარმოადგენდა ლიდერის სტილის გამოკვლევა .

კვლევის საფუძველზე, რეპონდენტს სთავაზობდნენ გაეხსენებინათ ყველა ადამიანი, რომელთანაც ის მუშაობდა და წყვილადი ანტონიმებით აღენერა თუ რომელთან სიამოვნებდა მას შრომა ყველაზე მეტად. თითოეული ანტონიმი უნდა შეფასებულიყო 1-8 ქულით. ამ მოდელის თანახმად, თუ ყველაზე უკეთესი მუშაკი დადებითად აღინერებოდა, ეს იქნებოდა იმის ნიშანი, რომ რესპონდენტი - ლიდერი დაინტერესებულია თავის კოლეგებთან დადებითი დამოკიდებულებით და ორიენტირებულია ადამიანურ ურთიერთობებზე. ხოლო თუ ყველაზე უკეთესს თანამშრომელს უარყოფითი შეფასება მიეცემოდა, მაშინ რესპონდენტი დაინტერესებული იქნებოდა მხოლოდ მწარმოებლურობის დონით, პერსონალისადმი არამოტივაციური დამოკიდებულებით, რკინისებური დისციპლინით და მხოლოდ ამოცანაზე ორიენტაციით.

როგორც ვხედავთ, ლიდერობის სტილი ადამიანში ბუნებრივად არის განსაზღვრული ანუ, ლიდერი ან ორიენტირებულია ადამიანურ ურთიერთობებზე ან კიდევ ამოცანების გადაჭრაზე (საბაზო სტილი). როგორც ქვემოთ იქნება ნაჩვენები, ეს ვარაუდი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს, რადგან არსებითად ეს ნიშნავს, რომ, თუ რაღაც სიტუაცია მოითხოვს ამოცანაზე ორიენტირებულ ლიდერს, ხოლო ლიდერის როლის შემსრულებელი ადამიანურ ურთიერთობებზეა ორიენტირებული აუცილებელია ან სიტუაციის შეცვლა ან კიდევ ლიდერის შეცვლა.

ლიდერის საბაზო სტილის გარკვევის შემდგომ ეტაპზე ფილდერმა დაიწყო სიტუაციური ფაქტორების კვლევა. ფილდერს აინტერესებდა საკითხი, რამდენად შესაძლებელია შეფასდეს ადამიანში ლიდერობის მონაცემები. სიტუაციის გასაანალიზებლად ფილდერმა შემოიტანა სამი სიტუაციური ფაქტორი: ხელმძღვანელი-ხელქვეითის ურთიერთდამოკიდებულება; შესასრულებელ ამოცანათა სტრუქტურა და ხელმძღვანელის თანამდებობრივი უფლებამოსილება.

ფილდერის კვლევების საფუძველზე გამოყოფილი სამი სიტუაციური ფაქტორი:

1. დამოკიდებულება ლიდერსა და ხელქვეითს შორის. ხელქვეითების დარწმუნებულობის, ასევე ნდობისა და პატივიცემის ხარისხი ლიდერის მიმართ.
2. ამოცანის სტრუქტურა. თანამშრომლებს შორის ამოცანების განაწილების სტრუქტურირებისა და არასტრუქტურირების ხარისხი.
3. თანამდებობრივი უფლება მოვალეობანი. კონტროლის ხარისხი ძალაუფლების ისეთ ცვალებებზე, როგორცაა სამუშაოზე მიღება და სამუშაოდან დათხოვნა, დისციპლინური ნორმები, სამსახურებრივი დანინაურება, ხელფასის მომატება და სხვა სტიმულები

სიტუაციურ ფაქტორებზე დაკვირვების კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ ლიდერსა და ხელქვეითს შორის ურთიერთობა შეიძლება იყოს ან ცუდი, ან კარგი, ამოცანების სტრუქტურირება-მაღალი ან დაბალი, თანამდებობრივი უფლებამოსილებანი- სუსტი ან ძლიერი. ფილდერი ამტკიცებდა, რომ რაც უფრო კარგია დამოკიდებულება ხელქვეითსა და ლიდერს შორის, მით უფრო კარგად არის სტრუქტურირებული სამუშაო და რაც უფრო დიდია ლიდერის უფლებამოსილება, მით უფრო დიდია მისი ზეგავლენა. ანუ, თუ ხელქვეითები ენდობიან ლიდერს და მზად არიან მასთან სათანამშრომლოდ ურთიერთდამოკიდებულება შეიძლება შეფასდეს როგორც დადებითი.

სიტუაცია, რომელიც ამოცანათა სტრუქტურირების მაღალი ხარისხით გამოირჩევა, ასევე მიანიშნებს დადებითი ფაქტორი ხელმძღვანელობის პოზიციიდან და პირიქით.

რაც შეეხება თანამდებობრივი უფლებამოსილებას, ის შეიძლება შეფასდეს, როგორც ხელმძღვანელის ფორმალური ძალაუფლების დონე ხელქვეითებზე. როდესაც ლიდერს ძლიერი თანამდებობრივი უფლებამოსილება აქვს, ეს მას ხელს აძლევს გაზარდოს მათზე გავლენის დიაპაზონი.

ფილდერის ლიდერობის სიტუაციური მოდელის თანახმად, ჯგუფის ეფექტიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შეესაბამება ლიდერის და ხელქვეითების ურთიერთობის სტილი მისი კონტროლისა და ამ ჯგუფზე ზეგავლენის ხარისხს.

კვლევის შედეგად აღნიშნული თეორიები ფილდერმა გააღრმავა ახალი თეზისით. მან განსაზღვრა ორი ძირითადი მიმართულება ხელმძღვანელის საქმიანობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად. კერძოდ ეს მიმართულებებია:

- 1) ლიდერის მომზადება, სიტუაციასთან მორგება (ამის მიღწევა შესაძლებელია შერჩევის, სწავლების, გადამზადების სტიმულირების და ჩანაცვლების გზით);
- 2) სიტუაციის შეცვლა (ორგანიზაციული ცვლილებების გატარებით, მაგალითად ხელმძღვანელის დამატებითი უფლებამოსილების გადაცემით პრობლემის გადასაჭრელად);

ამრიგად, ფრედ ფილდერი ლიდერობის ეფექტიანობას განსაზღვრავს, ლიდერის მიერ არჩეულ მმართველობით სტილსა და სიტუაციურ ცვლადებს შორის ურთიერთდამოკიდებულების საფუძველზე. ადამიანურ ურთიერთობებზე ორიენტირებული სტილი უფრო ეფექტიანია ხელმძღვანელისთვის ზომიერად ხელსაყრელ პირობებში, რადგან ასეთ პირობებში ხელმძღვანელს არა აქვს საკმარისი ძალაუფლება უზრუნველყოს სრული თანამშრომლობა ხელქვეითებთან. ხოლო მზრუნველი დამოკიდებულება, აუმჯობესებს და სტიმულს აძლევს კონკრეტულ საქმიანობაში ერთობრივ და კონფორმისტულ თანამშრომლობას.

მოცემულ თეორიას დიდი პრაქტიკული გამოყენება აქვს კონკრეტულ სიტუაციებში ხელმძღვანელთა სწორად შერჩევის საქმეში, სიტუაციის შეცვლის ასპექტში, როდესაც შეუძლებელია ხელმძღვანელის შეცვლა. ასევე ხელმძღვანელის მხრიდან სიტუაციის სწორად შეფასებისთვის არის გარკვეული ტესტ-კონტროლი.

ლიდერის მმართველობითი საქმიანობა მაშინ არის ეფექტიანი, როდესაც მიმართავს სხვადასხვა მართვის სტილის გამოყენებას კონკრეტული სიტუაციების შესაბამისად. ერთ შემთხვევაში თუ პრიორიტეტი უნდა მიენიჭოს საწარმოო ამოცანების დროულ გადაჭრას და შესაბამისად მეტი ყურადღებაა ტექნიკური ფაქტორისადმი, მეორე შემთხვევაში შესაძლებელია ლიდერის ყურადღება უფრო საჭირო და მნიშვნელოვანი გახდეს კოლექტივში მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გასაუმჯობესებლად, ჯგუფის წევრთა მოტივაციისთვის, გადანაცვლებების ერთობრივად მისაღებად.

5.2. მიტჩელისა და ხაუსის თეორია გზა - მიზანი“

ლიდერობის კიდევ ერთ სიტუაციურ მოდელს წარმოადგენს ტერენს მიტჩელისა და რობერტ ხაუსის მიერ შემუშავებული თეორია „გზა-მიზანი“. ამ მიდგომის თანახმად ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს განაწილოს ხელქვეითები კონკრეტული დასახული მიზნების მისაღწევად. მიტჩელისა და ხაუსის თეორია - „გზა - მიზანი“, ეხმიანება ლიდერობის ყველა დროის აქტუალური მიდგომებს და ამ მხრივ ძალიან პოპულარულია. ეს ლიდერობის სიტუაციური თეორიაა, რომელიც იყენებს ოჰაიოს უნივერსიტეტის ძირეულ ელემენტებს და მოლოდინის მოტივაციურ თეორიას.

„გზა-მიზანი“-ს თეორიის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ სწორედ ლიდერი უნდა დაეხმაროს თანამშრომლებს მიზნის მიღწევაში, ასევე უნდა უზრუნველყოს ხელმძღვანელობა და მხარდაჭერა, რომ თანამშრომლების მიზნები შეესაბამებოდეს შესაბამისი გუნდის ან ორგანიზაციის მიზნებს. ტერმინის „გზა-მიზანი“ გამოყენება იმ რწმენით არის განპირობებული, რომ ეფექტიანი ლიდერები თავის თანამშრომლებს უჩვენებენ მიზნის მიღწევის გზებს. ამ თეორიის თანახმად, ლიდერის ქცევა მისაღებია მისი ხელქვეითებისათვის იმ ზომით, რა ზომითაც მისი ქცევა განიხილება როგორც კმაყოფილების უშუალო წყარო.

მიტჩელმა და ხაუსმა კვლევის საფუძველზე განსაზღვრეს ის ხერხები და მიდგომები, რომელთა დახმარებითაც ხელმძღვანელს შეუძლია გავლენა მოახდინოს მიზნის მიღწევის გზებსა და საშუალებებზე.

ეს ხერხებია:

1. ხელქვეითის ინფორმირება რას მოვითხოვთ მისგან;
2. დახმარების განწევა და შეფერხებათა დაძლევა თანამონაწილეობის პრინციპით;
3. ხელქვეითთა მოტივაციის გზით ძალისხმევის მიმართვა მიზნების მიღწევაზე;
4. ხელქვეითებში ისეთი მოლოდინის შექმნა, რომლის დაკმაყოფილებაც ხელმძღვანელს შეუძლია;
5. მიზნის მიღწევით ხელქვეითთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

თავდაპირველად ხაუსის მიერ ხელმძღვანელობის ორი სტილი იქნა განხილული: მოტივაციური ანუ ადამიანურ ურთიერთობებზე აგებული (დამხმარებაზე, განწყობის შექმნაზე ორიენტირებული) და ინსტრუმენტული (ამოცანაზე ორიენტირებული).

მოგვიანებით ამ მოდელს დაემატა კიდევ ორი სტილი: გადაწყვეტილების მიღებაში ხელქვეითთა აქტიური ჩართვის სტილი და მიზნების მიღწევებზე ორიენტირებული სტილი.

ხაუსის მიერ გამოყოფილი იქნა სამი სიტუაციური ფაქტორი, რომლებიც გასათვალისწინებელია ლიდერობის კონკრეტული სიტუაციური მიდგომის თვალსაზრისით.

ხაუსის მიერ გამოყოფილი სამი სიტუაციური ფაქტორი:

1. ამოცანის სტრუქტურა
2. ფორმალური ბრძანებათა, „საკომანდო“ ჯაჭვი
3. სამუშაო ჯგუფი

ლიდერის ქცევის ოთხი მოდელი ხაუსისა და მიტჩელის სიტუაციური თეორიის მიხედვით:

ფიდლერისაგან განსხვავებით, ხაუსი გვთავაზობს, შეხედულებას, რომ ლიდერებს შეუძლიათ გარკვეული მოქნილობის გამოვლენა. „გზა-მიზანი“-ს თეორია ასახულებს, რომ ლიდერს, სიტუაციიდან (სიტუაციური ფაქტორი) გამომდინარე, შეუძლია ამ ოთხი მოდელიდან ნებისმიერის დემონსტრირება.

1. ღირეფქული ლიდერი თავის თანამშრომლებს აგრძნობინებს თუ რას მოელის თითოეული მათგანისაგან, გეგმავს მათ სამუშაოს და აძლევს კონკრეტულ რეკომენდაციას იმის შესახებ თუ როგორ უნდა შესრულდეს ის.
2. მზრუნველი ლიდერი გამოირჩევა თანამშრომლების პრობლემებისადმი მეგობრული განწყობითა და გულისხმიერებით.
3. ლიდერი პარტნიორი გადის კონსულტაციას ყველა თანამშრომელთან და ითვალისწინებს მათ წინადადებებს გადანყვეტილების მიღების პროცესში.
4. შედეგზე ორიენტირებული ლიდერი ისახავს მაღალ მიზნებს და თვლის, რომ მისი თანამშრომლები სრულად დაიხარჯებიან ამ მიზნების შესასრულებლად.

ლიდერობის შესაბამისი მმართველობითი სტილის განსაზღვრა

თეორიის- „გზა-მიზანი“ მიხედვით

1. ლიდერობის ინსტრუმენტული სტილი ვლინდება იმ შემთხვევაში, როდესაც ხელქვეითებს აცნობენ რას უნდა მოელოდნენ მათგან, აძლევენ მათ კონკრეტულ მითითებებს, რა და როგორ უნდა შესრულდეს, ხელმძღვანელის მხრიდან კი მუშავდება განსაზღვრული სტანდარტები, რომლის საფუძვლზე დადგენილ წესებსა და პროცედურებზე დაყრდნობაც სავალდებულო ხდება ხელქვეითებისათვის. სტილი გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც ხელქვეითების მხრიდან არის მაღალი მზაობა საქმიანობის დასაწყებად.

. 2. ლიდერობის მოტივაციური და ურთიერთობებზე ორიენტირებული სტილი დამახასიათებელია ისეთი სიტუაციებისთვის, როდესაც ხელქვეითები საჭიროებენ თვითპატივისცემის მოთხოვნილებათა აღიარებას ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე . ასეთ სიტუაციებში ხელმძღვანელის მართვის სტილი არის აგებული დემოკრატიულ , ღია და მოტივაციური ატმოსფეროს შექმნაზე ორიენტირებული.

3. ლიდერობის მართვაში თანამონაწილეობაზე დაფუძნებული სტილი ხასიათდება იმით, რომ ხელმძღვანელი ღიად აცნობს მის ხელთ არსებულ ინფორმაციას ხელქვეითებს, მიმართავს მათი იდეების და შეხედულებების გათვალისწინებას. ძლიერი აქცენტი კეთდება კონსულტაციაზე. ასეთი სტილის გამოყენება მიზანშეწონილია როდესაც ხელქვეითთათვის მაღალ დონეზეა ასული საერთო ორგანიზაციული მიზნების გატავისება და მართვის პროცესში მონაწილეობა.

4. ლიდერობის მიზნის მიღწევებზე ორიენტირებული სტილი ხასიათდება ხელქვეითთა მოტივაციაზე მიაღწიონ მაღალ შედეგობრივ მაჩვენებლებს, სტილი ეფექტიანი მაშინ როდესაც არის პროფესიონალური შეკრული გუნდი და მაღალია განყოფილების მისაღწევად.

5.3 .პოლ ჰერსისა და კენეტ ბლანშარის ცხოვრებისეული ციკლის თეორია

ლიდერობის სიტუაციურ თეორიებს შორის თვითნებურად გამოყენება აქვს ლიდერის მიერ ეფექტიანი მართვის სტილის არჩევას , გამომდინარე იქიდან თუ რა კატეგორიის ხელქვეითს მართავს. ამას დიდი მნიშვნელობა აქვს იმისთვის, რომ მაქსიმალურად იყოს დაკმაყოფილებული საერთო მიზნისადმი წაყენებული მოთხოვნები და ასევე ხელქვეითთა მოთხოვნილებები.

ცხოვრებისეული ციკლის თეორიის თანახმად ლიდერობის ეფექტიანი სტილი დამოკიდებულია შემსრულებელთა „ მონიფულობის „ ხარისხზე. „სიმწიფე“ „მონიფულობა“ განისაზღვრება ხელქვეითთა, მუშაკთა კვალიფიკაციით, უნარებით, გამოცდილებით, საერთო პასუხისმგებლობის მაღალი დონით.

კენ ბლანშარის მიხედვით, „სიტუაციური ლიდერობა“ ეფუძნება იმ საყოველთაოდ აღიარებულ კონცეფციას, რომ ადამიანები მუდმივი ზრდისა და განვითარების პროცესში არიან, მუდმივად მზარდი და ცვალებადია მოთხოვნილებებიც, რის გამოც შეუძლებელია ერთი უნივერსალური გზა იყოს ეფექტიანი მართვისთვის. მართვის სტილი ეფექტიანია, როდესაც სიტუაციის შესაბამისად არის მორგებული. ლიდერის მიერ მართვის სტილის არჩევასას გასათვალისწინებელია სამართავი პერსონალის შესაძლებლობები, რამდენად არიან დაინტერესებულნი საქმის ეფექტიანად შესრულებით. მაგალითად მუშაკებს შეუძლიათ წარმატებით გადაჭრან ამოცანა, მაგრამ ძალისხმევას არ სწევენ ამ

საქმისთვის, არ იჩინენ ინიციატივას და ასე შემდეგ, შესაძლებელია სწორი მოტივაციის და შესაფერისი მართვის სტილის გამოყენების გზით ეფექტიანი ლიდერის მხრიდან ეს პრობლემა წარმატებით გადაიჭრას. ამრიგად, მოცემული თეორია ამტკიცებს, რომ ხელმძღვანელობის ეფექტიანი სტილი განსხვავებული უნდა იყოს ხელქვეითთა მონიჭელობის ხარისხის შესაბამისად. სტილის შერჩევა უნდა ხდებოდეს ხელქვეითთა, როგორც სამართავი ობიექტის სიმწიფის ხარისხის გათვალისწინებით. სიმწიფეში იგულისხმება რამდენად პოზიტიურად ექვემდებარება სამართავი ობიექტი არჩეულ მართვის სტილს.

აღნიშნული თეორიის თანახმად ლიდერობის ოთხი სტილი იკვეთება, რომელიც შეესაბამება „მონიჭელობის“ ხარისხის სხვადასხვა დონეს და კონკრეტული, რეალური სიტუაციიდან გამომდინარე ლიდერი ახდენს საკუთარი მართვის სტილის განსაზღვრას.

„ მონიჭელობის ხარისხის „ მიხედვით ხელქვეითთა ოთხი ძირითადი კატეგორია გამოიყოფა:

- 1.- პერსონალი , რომელიც მზად არ არის დამოუკიდებლად გადაჭრას ამოცანები და აიღოს პირადი პასუხისმგებლობა ამოცანათა შესრულებაზე ;
- 2.- პერსონალი , რომელსაც არ შეუძლია დამოუკიდებლად გადაჭრას ამოცანები, თუმცა სურვილი აქვს წარმატებით შეასრულოს ეს დავალებები;
- 3.- პერსონალი , რომლებსაც შეუძლიათ დამოუკიდებლად გადაჭრან ამოცანები, მაგრამ არ უნდათ პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება;
- 4.-პერსონალი, რომლებსაც სურთ და შეუძლიათ ამოცანების დამოუკიდებლად გადაჭრა.

ეს იგივეა რაც:

დამწყები ენთუზიასტი(D1),

სუსტი მოსწავლე (D2),

უნარიანი, მაგრამ ფრთხილი შემსრულებელი (D3) ,

საკუთარ თავში დარწმუნებული პროფესიონალი (D4).

ხელმძღვანელის სავარაუდო ქცევითი მოდელი

ცხოვრებისეული ციკლის თეორიის მიხედვით

S1 - მითითების მიცემა , ამ დროს ხელქვეითებს არ შეუძლიათ და არ უნდათ პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება (დაბალი კვალიფიკაცია), ორიენტაცია მაქსიმალურია წარმოებაზე, მინიმალური-ადამიანზე.

1. მაღალი ორიენტაცია წარმოებაზე (ამოცანაზე) და დაბალი- ადამიანებზე (ბრძანება);

S2 - დარწმუნება , თანამშრომლები ფლობენ მონიჭულობის დაბალ დონეს, დაბალ კვალიფიკაციას, სურვილი აქვთ , მაგრამ, არ შეუძლიათ პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება , რაც შეეხება ხელმძღვანელს, ამ შემთხვევაში ერთნაირადაა ორიენტირებული წარმოებაზეც და ადამიანზეც (პერსონალზე).

2.ერთნაირად მაღალი ორიენტაცია (წარმოებაზე) ამოცანაზეც და პერსონალზეც(დარწმუნებითი)

S3 - თანამონაწილეობა -მონიჭულობის დონე მაღალია. თანამშრომლებს შეუძლიათ , მაგრამ არ უნდათ პასუხისმგებლობის აღება, ხელმძღვანელის მხრიდან აუცილებელია მოტივაცია. ორიენტაცია წარმოებაზე -დაბალია, ხოლო ადამიანზე -მაღალი.

3.დაბალი ორიენტაცია წარმოებაზე (ამოცანაზე), მაღალი-ადამიანებზე(მონაწილეობა)

S4 - დელეგირებითი სტილი, ის გამართლებულია მხოლოდ მონიჭულობის მაღალი დონით გამორჩეულ ხელქვეითებთან მიმართებით, რომლებსაც შეუძლიათ და სურთ პასუხისმგებლობის აღება. მათ არ სჭირდებათ ბრძანება და მითითებები. მაგრამ ხელმძღვანელობა მინიმალურადაა ორიენტირებული წარმოებაზეც და ადამიანზეც.

4. ხასიათდება ხელმძღვანელის ორმხრივად დაბალი ორიენტაციით, როგორც ამოცანაზე, ისე ურთიერთობებზე. რისთვისაც მიზანმიმართულია პასუხისმგებლობის დელეგირება.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, ამოცანების შესრულებასა და ადამიანურ ურთიერთობებზე დაკვირვების ანალიზის საფუძველზე **ჰერსმა და ბლანშარმა გამოავლინეს ლიდერობის სტილთა ნაკრები და მისი შესაბამისობა პერსონალის პროფესიული ზრდის ოთხ სხვადასხვა დონესთან , ასე მაგალითად: :**

მითითება (S1) - (D1) დამწყები ენთუზიასტი,

სწავლება (S2)- (D2) სუსტი მოსწავლე),

თანამონაწილეობა- (S3)- (D3) უნარიანი, მაგრამ ფრთხილი შემსრულებელი ,

დედეგირება (S4)- (D4) საკუთარ თავში დარწმუნებული პროფესიონალი .

ამრიგად ლიდერობის სიტუაციური თეორიების თანახმად შესაძლებელია სწორი მოტივაციის და შესაფერისი მართვის სტილის გამოყენების გზით წარმატებით გადაიჭრას მმართველობითი პრობლემები.

პოლ ხერსისა და კენეტ ბლანშარის მეექვსე გამოცემაში გამოყენებულია ახალი ტერმინი „მზაობა“, რომელიც განისაზღვრება, როგორც ადამიანების უნარი და სურვილი აიღონ საკუთარ თავზე შესასრულებელ საქმიანობაზე პასუხისმგებლობა და კონტროლი . მზაობა შეიძლება იყოს ორგვარი საწარმო-ორგანიზაციული და ფსიქოლოგიური. მოგვიანებით 1985 წელს ბლანშარმა „მზაობის „ ნაცვლად შემოიტანა ტერმინი „ განვითარების დონე“. ორივე შემთხვევაში თვითმოტივაცია არის ფსიქოლოგიური განვითარების მაღალი დონის საზომი, ხოლო მაღალი პროფესიონალიზმი , კი მყარი საწარმო-ორგანიზაციული თანამშრომლობის გარანტი.

5.4. ვრუმისა და იეტონის გადანყვეტილების მიღების მოდელი

აღნიშნული მოდელი ყურადღების კონცენტრირებას ახდენს გადანყვეტილების მიღების პროცესზე. ის გამოყოფს ლიდერობის ხუთ გარდამავალ სტილს , ეგრეთ წოდებულ , კონტინიუმს (ეს სიტყვა ნაწარმოებია ფრანგულიდან -contunuer- და ნიშნავს გაგრძელებას, გადასვლას), ჩვენს შემთხვევაში ავტოკრატულიდან გუნდური მუშაობის , ანუ სრული თანამონაწილეობის სტილამდე.

ლიდერის მიერ გადანყვეტილების მიღების მოდელი

თუ ლიდერობის პერსონალური და ქცევითი თეორიები კონცენტრირდება იმაზე, თუ ვინ არის ლიდერი, სიტუაციური მიდგომა კონცენტრირდება ლიდერის ქცევაზე, თუ რამდენად ეფექტიანად მოქმედებს ის. ქცევითი თეორიის თანახმად არსებობს ლიდერის ქცევის ორი პრობლემური ასპექტი:

1.ქცევა გადანყვეტილების მიღების მომენტში და

2. ქცევა ორგანიზაციული ამოცანების გადაჭრისა და გუნდის მართვის პროცესში.

1970-იანი წლების დასაწყისში ვიქტორ ვრუმმა და ფილიპ იეტონმა დაამუშავეს ე.წ. ლიდერის მიერ გადანყვეტილების მიღების მოდელი, რომლის თანახმად, არსებობს კავშირი ლიდერის ქცევასა და გადანყვეტილების მიღებას შორის. ვრუმი და იეტონი ამტკიცებდნენ, რომ ლიდერის ქცევა უნდა შეესაბამებოდეს შესასრულებელი ამოცანების სტრუქტურას. მათი მოდელი ატარებდა ნორმატიულ ხასიათს და შესაძლებლობას იძლეოდა გადანყვეტილების მიღების პროცესში, სიტუაციის გათვალისწინებით, განგვესაზღვრა გადანყვეტილების მიღების ფორმა და მოცულობა. ეს მოდელი წარმოდგენდა „გადაწყვეტილების მიღების ხეს“, რომელიც მოიცავდა შვიდ სიტუაციურ ფაქტორს და ლიდერის ხუთ ალტერნატიულ მართვის სტილს. გარკვეული დროის გავლის შემდეგ ვრუმმა და იეტონმა გადასინჯეს ეს მოდელი. სადაც სიტუაციურ მოდელთა რიცხვი 12-ზე ავიდა. გამომდინარე იქიდან, რომ ამ მოდელის გამოყენება რიგითი მენეჯერისათვის ძალზე რთული იყო, მოგვიანებით ვრუმმა და მისმა თანამოაზრეებმა მოდელის გამოყენების გაადვილების მიზნით, კომპიუტერული პროგრამაც კი შექმნეს.

გადაწყვეტილების მიღების მოდელი ვრუმისა მიხედვით:

1. გადანყვეტილების მნიშვნელოვნება
2. პერსონალის კონფორმისტული დამოკიდებულება გადანყვეტილების მიმართ;
3. აქვს თუ არა ლიდერს საკმარისი ინფორმაცია დასაბუთებული გადანყვეტილების მისაღებად;
4. რამდენად კარგად არის სტრუქტურირებული მოცემული პრობლემა;
5. უერთგულებენ თუ არა თანამშრომლები გადანყვეტილებას, რომელიც ერთპიროვნულად მიიღო თანამშრომელმა;
6. მიიჩნის თუ არა ორგანიზაციული მიზნები თანამშრომლებმა „თავისად“ (ორგანიზაციული მიზნების გათავისება-ინტერნალიზაცია)
7. შესაძლებელია თუ არა კონფლიქტი თანამშრომლებს შორის გადანყვეტილების ამა თუ იმ ვარიანტის არსებობის გამო;
8. აქვთ თუ არა თანამშრომლებს აუცილებელი ინფორმაცია, დასაბუთებული გადანყვეტილების მისაღებად;
9. ლიდერს უხდება მოქმედება მკაცრი დროითი შეზღუდვის პირობებში, რაც შეიძლება

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომლების მონაწილეობას უშლიდეს ხელს;
10. გამართლებულია თუ არა იმ თანამშრომლებთან ერთად გადაწყვეტილების მიღება, რომლებიც გეოგრაფიულად ერთმანეთისაგან დაშორებით ცხოვრობენ და მუშაობენ;

11. რამდენად მნიშვნელოვანია ლიდერისათვის გადაწყვეტილების მისაღებად დროის მინიმალიზაცია.

12. მონაწილეების, როგორც ინსტრუმენტის, მნიშვნელობა თანამშრომლებში გადაწყვეტილების მიღების ჩვევების გასავითარებლად.

უფრო გამარტივებული მოდელით გადაწყვეტილების მიღების სიტუაციური მოდელი ასეთია:

1. მენეჯერი თავად ჭრის ამოცანას და იღებს გადაწყვეტილებას ხელთ არსებული ინფორმაციის საფუძველზე;
2. მენეჯერი თავად იღებს გადაწყვეტილებას, თუმცა ინფორმაციის პირველად ანალიზს ახორციელებს ხელქვეითთა ჯგუფი;
3. ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებას ცალკეულ ხელქვეითებთან ინდივიდუალური კონსულტაციების საფუძველზე;
4. ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებას გუნდთან კონსულტაციის საფუძველზე;
5. გადაწყვეტილებას იღებს გუნდი, ხელმძღვანელის მეთვალყურეობის ქვეშ.

თითოეული ამ სტილის გამოყენება დამოკიდებულია სიტუაციაზე და იმ კონკრეტულ კრიტერიუმებზე რომელთა საფუძველზეც შეიძლება ვიმსჯელოთ სიტუაციურ პროფილზე.

სიტუაციის პროფილის განსაზღვრის კრიტერიუმებია:

1. გადაწყვეტილების ხარისხობრივი მნიშვნელობა
2. ხელმძღვანელის ინფორმირების ხარისხი და გამოცდილება;
3. პრობლემის სტრუქტურირების ხარისხი;
4. ხელქვეითთა გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობის ხარისხი;
5. ხელმძღვანელის მართვის საბაზო სტილი;
6. პრობლემის გადასაჭრელად ხელქვეითთა მოტივაციის ხარისხი;
7. ალტერნატივის არჩევისას ხელქვეითთა კონფლიქტის წარმოშობის ალბათობა.

სხვა სიტუაციური თეორიების მსგავსად ვრუმისა და იეტონის მოდელმაც განიცადა მეცნიერთა მხრიდან შეხედულებათა სხვადასხვაობა. მომხრეების გარდა იყვნენ კრიტიკოსებიც, რომლებიც აღნიშნავდნენ, რომ მოდელი განიხილავს ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღებისა და გამოყენების გზებს და არა საერთო ეფექტიანობის მიღწევისა და ხელქვეითთა კმაყოფილების საშუალებებს.

ამრიგად, ლიდერობის სიტუაციურ თეორიებს დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვთ, რამდენადაც მრავალი ოპტიმალური მართვის სტილი ფორმირდება სიტუაციების გათვალისწინებით, რაც კიდევ ერთხელ მიუთითებს სიტუაციური მართვისა აუცილებლობაზე.

ლიდერობის ეფექტიანობას ასევე სიტუაციური ხასიათი აქვს და მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ხელქვეითთა, გუნდის მოთხოვნილებებზე, მათი მოტივაციის ხარისხზე, საყურადღებოა თვით ლიდერის პერსონალური მახასიათებლებიც. ეს უკანასკნელი გაცილებით რთულად ექვემდებარება კორექციას, ვიდრე გადაწყვეტილების მიღების მეთოდია. თითოეულ კონკრეტულ სიტუაციაში, ეფექტიანი არის ის ლიდერი, რომელიც სწორად შეიცნობს სიტუაციურ ცვლადებს და გამოიყენებს სიტუაციას, იცის გუნდის ანატომია და მასთან მუშაობის წესები, გავლენის მოხდენისა და დარწმუნების ეფექტიანი ხერხები. ისევე, როგორც მენეჯმენტში, ლიდერობაშიც არ არსებობს ერთი უნივერსალური მეთოდი ეფექტიანი მართვისთვის. საჭიროა მართვის სტილის მორგება კონკრეტული სიტუაციისთვის, რათა ორიენტირებული გახდეს რეალურ ვითარებაზე. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ზემოთ განხილულმა სიტუაციურმა მოდელმა ვერ მოიპოვა საყოველთაო აღიარება. ექსპერტ-კრიტიკოსთა შეფასებებით, არ არსებობს მეთოდოლოგია „მოწიფულობის“ დონის განსაზღვრისთვის, ასევე პრაქტიკაში ზოგჯერ სიტუაციური მართვას არაადექვატური შედეგები მოსდევს. ,

სიტუაციური ლიდერის უნარჩვევები

იმისათვის რომ ეფექტიანად შედგეს სიტუაციური ლიდერობის მოდელის პრაქტიკაში გამოყენება, აუცილებელია ლიდერი ფლობდეს სამ ძირითად ხერხს (უნარს) :

1.დიაგნოსტიკა (ანალიზის უნარი) ,

2.მოქნილობა

3.პარტნიორობა

ნაცადი პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ ამ უნარების გამომუშავება და კომპეტენციების შექმნა შესაძლებელია.

1) დიაგნოსტიკა :

როგორც უკვე ვიცით, სიტუაციური ლიდერობის მოდელის გამოყენება ეფექტიან მართვაში გვხმარება. თუ გვინდა გავხდეთ ეფექტიანი ხელმძღვანელი, რომელიც სიტუაციურ ლიდერობას იყენებს, აუცილებელია კარგად შევისწავლოთ ჩვენი ხელქვეითის, როგორც სამიზნე ობიექტის განვითარების დონე. ანუ იგივე კომპეტენტურობის დონე. კომპეტენტურობა არის ცოდნის და უნარების ნაკრები, რომელსაც ინდივიდი იყენებს მიზნების განსახორციელებლად და ამოცანების გადასაჭრელად. საუკეთესო ხერხი მუშაკის კომპეტენტურობის ხარისხის დასადგენად არის მისი საქმიანობაზე დაკვირვება, თუ როგორ შეუძლია დროულად ამოცანების გადაჭრა, საქმიანობის დაგეგმვა, ორგანიზება, გადაწყვეტილების მიღება რთულ სიტუაციებში. სასურველია დაკვირვება სამართლიანობის და ეთიკური ნორმების ფარგლებში განხორციელდეს.

მეორე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რაც გასათვალისწინებელია მუშაკის განვითარების დონის დიაგნოსტიკისთვის, არის მოტივივაცია. თუ მისი მოტივაცია და დარწმუნების დონე მაღალია მუშაკი შეიძლება ჩაითვალოს დაინტერესებულად.

2) მოქნილობა და ადაპტურობა :

მოქნილობა და ელასტიურობა გულისხმობს შემდეგს: შესაძლებელია გამოვიყენოთ ლიდერობის რამოდენიმე სტილის ელემენტები, როგორც სიტუაციური კომბინაცია.

3) პარტნიორობა და ურთიერთთანამშრომლობა :

პარტნიორული ურთიერთობები მართვის ახალ სიტუაციურ ბერკეტებს აძლევს ლიდერს, რადგან ურთიერთობების შესაძლებლობა უკეთესად ავლენს და ააშკარავებს მხარეთა განვითარების დონეს. პარტნიორული ურთიერთობები ქმნის თანხმობის ჰარმონიას, რაც სიტუაციური ლიდერობის გზით ეფექტიანი მართვის საწინდარია.

კითხვები თვითშემოწმებისთვის:

თემა 5.

1. სიტუაციური ლიდერობის თეორიები
2. სიტუაციური ლიდერის უნარჩვევები
3. ფიდლერის სიტუაციური ლიდერობის ძირითადი შემადგენლები
4. სიტუაციური ლიდერობის თეორია ჰერსისა და ბლანშარის მიხედვით
5. ლიდერობის სიტუაციური თეორია ჰაუსისა და მიტჩელის „გზა-მიზანის „ მიხედვით.

სავარჯიშო: „ მმართველობითი გადანყვეტილების მიღების ტიპები“

მიზანი-მმართველობითი გადანყვეტილებების მიღების ტიპოლოგია და მათი კვლევა
ვერსიები:

1. ხელმძღვანელი იღებს გადანყვეტილებას და შედეგს აცნობს ხელქვეითებს თუ არის ამის საჭიროება;
2. ხელმძღვანელი იღებს გადანყვეტილებას და ხსნის რატომ მიიღო ასეთი გადანყვეტილება;
3. ხელმძღვანელი გადანყვეტილების მიღებისას ითვალისწინებს ხელქვეითთა აზრს, საჭიროების შემთხვევაში შეაქვს მასში ცვლილებები;
4. ხელმძღვანელი იღებს გადანყვეტილებას და წარუდგენს ჯგუფს განსახილველად;
5. ხელმძღვანელი ყურადღებას ამახვილებს პრობლემის არსზე, ისმენს წინადადებებს და იღებს გადანყვეტილებას.
6. ხელმძღვანელი ჯგუფს წარუდგენს პრობლემას, მიანდობს მათ გადანყვეტილების მიღებას , თვითონ იტოვებს უფლებას აირჩიოს დასამტკიცებელი ვარიანტი;
7. ხელმძღვანელი განიხილავს პრობლემას და იღებს ჯგუფის გადანყვეტილებას.

კითხვა: შემოთავაზებული ვარიანტებიდან, რომელია უკეთესი და რა სიტუაციაში და რატომ?



თავი 6. ლიდერობისადმი თანამედროვე მიდგომები და ძირითადი თეორიები

6.1. პროცესული მიდგომის არსი

ლიდერობისადმი თანამედროვე მიდგომების თანახმად, რომლებსაც მე-20 საუკუნის 90-იანი წლებიდან ჩაეყარა საფუძველი, ლიდერობა განიხილება, არა მარტო, როგორც მეცნიერება, არამედ, როგორც ხელოვნება, რომელიც იყენებს მრავალმხრივ საშუალებებს დასახული მიზნების მისაღწევად. ეფექტიანი ლიდერობისადმი თანამედროვე მიდგომები მოიცავს სუბსტიტუტების, როგორც გავლენის გამაძლიერებლების კონცეფციას, სატრენერო სტილს, ტრანსფორმაციულ და ქარიზმატულ მიდგომებს და სხვა.

ლიდერობისადმი პიროვნული და ქცევითი მიდგომების ტრადიციული თეორიების მიხედვით, ლიდერი ითავისებს ქცევის იმ ძირითად სტილს, რომელიც მას საშუალებას აძლევს განახორციელოს თავისი გავლენა ჯგუფის სხვადასხვა წევრებზე.

ლიდერობის პროცესული მიდგომა კი განიხილავს ურთიერთობას ლიდერსა და ხელქვეითებს შორის. ლიდერობისადმი პროცესული მიდგომა ითვალისწინებს იმ სპეციფიკურ ურთიერთდამოკიდებულებათა და ურთიერთგემოქმედების პროცესის განხილვას, რომელიც უშუალოდ ლიდერსა და ჯგუფის ცალკეულ მონაწილეს შორის იკვეთება. აღნიშნული თეორიის თანახმად ლიდერი ჯგუფის წევრებთან ამყარებს უნიკალურ ურთიერთობას, რაც ავლენს სხვადასხვა სპეციფიკურ ნიუანსებს და ორი ადამიანის პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების სერეებს.

დამტკიცებულია, რომ ისინი ვინც მიჰყვებიან ქარიზმატულ ლიდერებს, მაღალი მოტივაციით გამოირჩევიან, არიან ენთუზიაზმით გამორჩეულები და შეუძლიათ მაღალ შედეგებზე გასვლა. ამიტომ განვითარების გარდამავალ ეტაპებზე ტრანსფორმაციული და ქარიზმატული ლიდერები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ რადიკალური რეფორმებისა და ცვლილებების გატარების საქმეში.

ლიდერობის თანამედროვე მიდგომების თანახმად გამოვლენილი ახალი იდეები და მიმართულებებია:

1. მაღალმომგებიანი და ხარისხზე ორიენტირებული პროექტების მხარდაჭერა;
2. მომხმარებლებთან კონტაქტში მყოფი ხაზობრივი მენეჯერების სრული ავტონომია, აქცენტირება ტექნოლოგიურ სიახლეებზე;
3. ფორმალური და არაფორმალური საინფორმაციო ქსელების გამოყენება.

პროცესული მიდგომა ასევე ლიდერობის თანამედროვე მიდგომას მიეკუთვნება, რადგან საქმე აქვს ცვლილებებთან და სხვა დინამიკურ პროცესებთან.

ლიდერობისადმი პროცესული მიდგომის ერთ-ერთი მიმართულება არის ლიდერობის ინდივიდუალური, პერსონიფიცირებული თეორია, რომელიც ავლენს, მაგალითად, თუ რატომ ახდენს ლიდერი ერთ პერსონალზე უფრო მეტ გავლენას, ვიდრე მეორეზე. ამ თეორიის უკეთ აღქმაში მოგვეხმარება გაცვლის, საჭიროებისა და მოთხოვნილების კატეგორიების კიდევ ერთხელ გადახედვა. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გაცვლის კონცეფცია, იმ თვალსაზრისით, რომ ურთიერთგემოქმედების პროცესის თითოეული მონაწილე გასცემს რაღაცას, სანაცვლოს მაგიერ. ლიდერებს შეუძლიათ დააკმაყოფილონ ინდივიდთა ემოციური მოთხოვნილებები, გაუწიონ მორალური მხარდაჭერა, დაარწმუნონ ისინი საერთო საქმისთვის მათ საჭიროებაში, შეუქმნას მოლოდინის განცდა, რაც უბიძგებს გუნდის წევრებს, გამოავლინონ ლოიალობა და მიაღწიონ საქმიანობის მაღალ შედეგებს, ხელქვეითები ყოველივე ამაზე მოტივაციის შესაბამისად რეაგირებენ.

ყველას შეგვიწინავეს, რომ ლიდერი განსხვავებულად ეპყრობა სხვადასხვა თანამშრომელს. აღნიშნულ თეორიას თანამშრომლებისადმი განსხვავებული მოპყრობის ფაქტი უდევს საფუძვლად. ეს თეორია ამტკიცებს, რომ ყოველი ლიდერი განსაკუთრებულ ურთიერთობას ამყარებს ხელქვეითების გარკვეულ მცირე ჯგუფთან, რომელიც მის „შიდა-ჯგუფს“ წარმოადგენს. ამ ჯგუფის წევრებისადმი ლიდერს აქვს განსაკუთრებული დამოკიდებულება, მათ უფრო მეტ დროს უთმობს, ვიდრე სხვა თანამშრომლებს, მათ უფრო მეტ პრივილეგიებს აძლევს. დანარჩენი თანამშრომლები ლიდერისათვის წარმოადგენენ „გარე ჯგუფს“. ლიდერი მათ ნაკლებ ყურადღებას აქცევს და იშვიათად აჯილდოვებს. ლიდერსა და „გარე-ჯგუფს“ შორის ურთიერთობა მხოლოდ ფორმალური წესებით მიმდინარეობს.

მოცემული თეორია გამოდის იქიდან, რომ ჯერ კიდევ ურთიერთობის ადრეულ ეტაპზე ლიდერი არაცნობიერად გამოარჩევს „შიდა ჯგუფს“ ან „გარე ჯგუფს“ და ასეთი კლასიფიკაციის ერთგული რჩება მთელი ლიდერობის მანძილზე. თუ როგორ ახდენს ლიდერი მსგავს კლასიფიკაციას, მთლად ნათელი არ არის, მაგრამ არსებობს მრავალი მოწმობა იმისა, რომ „შიდა ჯგუფში“ ის აერთიანებს იმ ადამიანებს, რომლებიც მას ჰგვანან.

კიდევ ერთი კრიტერიუმი: მსგავსი კლასიფიკაციისას ლიდერი შესაძლოა იყენებდეს „შიდა ჯგუფის“ წევრების კომპეტენტურობას „გარე ჯგუფის“ წევრებთან შედარებით.

თავის მხრივ, „შიდა ჯგუფის“ წევრები ამგვარი მიკუთვნებულობის დემონსტრირებას ახდენენ და ლიდერის გადაწყვეტილებებს კმაყოფილებით ხვდებიან [12].

6.2. ტრანსფორმაციული და ქარიზმატული ლიდერობის თეორიები

ტრანსფორმაციული ლიდერობის თეორია

ტრანსფორმაციული ლიდერობის თეორიის შესწავლის ობიექტი არის ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებები, არსებულ ცვლილებებთან ადაპტაციის ფაქტორების განსაზღვრის მიზნით.

ტრანსფორმაციული ლიდერობა ეხება ლიდერის გავლენას ხელქვეითთა ფასეულობებზე, კერძოდ ღირსებისა და პატივმოყვარეობის გრძობაზე, ნდობაზე, რწმენისა და სამართლიანობის განცდაზე. ტრანსფორმაციული ლიდერის გავლენა ეფუძნება უნარებს, შთააგონოს, დაარწმუნოს და დაიყოლიოს ხელქვეითები, მუუწოდოს მაღალი იდეალებისკენ და ფასეულობებისკენ. გავლენის ასეთი უნარებისთვის ტრანსფორმაციული ლიდერი გამოიჩენს განსაკუთრებული პიროვნული თვისებებით, მომხიბვლელობა, რომელიც გულგრილს ვერ დატოვებს მასებს, ქარიზმა, ინიციატორული ნიჭი, მჭერმეტყველება და ორატორული ხელოვნება და შეიძლება კიდევ ჩამოვთვალოთ სხვა პიროვნული ღირსებები, რაც მაგალითის ძალაუფლების უტყუარი საფუძვლებია.

ქარიზმატული ლიდერობის თეორია

ლიდერობის თეორიის დიდი ნაწილი, რომელზეც ჩვენ აქამდე ვისაუბრეთ, განიხილავდნენ ტრანზაქციულ ლიდერებს, რომლებიც ხელმძღვანელობენ თავიანთ თანამშრომლებს და ახდენენ მათ მოტივაციას დასახული მიზნების მისაღწევად, უხსნიან მათ კონკრეტული როლებისადმი წაყენებულ მოთხოვნებს. არსებობს ლიდერის ტიპი, რომელიც თავის თანამშრომლებს მოუწოდებს გადააბიჯონ საკუთარ, პირად ინტერესებს და იმოქმედონ მხოლოდ ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე. ასეთ ლიდერს შეუძლია თანამშრომლებზე ძლიერი ზეგავლენა მოახდინოს. მათ ქარიზმატულ ლიდერებს უწოდებენ.

ქარიზმატული ლიდერობის თეორიის შესაბამისად ლიდერს ახასიათებს ხუთი სახასიათო თვისება:

1• პერსპექტივის წარმოსახვის ინდივიდუალური უნარი და მისკენ სრაფვის სურვილი;

სტრატეგიული მიზანი და მისი მკაფიოდ ფორმირების უნარი. ქარიზმატული ლიდერს აქვს სტრატეგიული მიზანი, რომელიც გამოხატულია ერთგვარ იდელიზებულ პერსპექტივაში. ეს მიზანი „უკეთეს მომავალს“ გვპირდება. ამავე დროს ლიდერს აქვს უნარი დამარწმუნებლად აუხსნას სხვა ადამიანებს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ეს სტრატეგიული ამოცანა;

2• რისკზე წასვლის უნარი;

პირადი რისკი. ქარიზმატული ლიდერი მზად არის თავის თავზე აიღოს რისკთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობა, დანახარჯები და მზად არის სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად საკუთარი თავი მსხვერპლად მიიტანოს;

3• მგრძობიარობა გარემოს მხრიდან შეზღუდვის მიმართ;

გარემოცვის მიმართ მგრძობიარობა. ქარიზმატულ ლიდერს უნარი აქვს რეალურად შეაფასოს გარემოს და რესურსების შეზღუდულობა, რომელიც საჭიროა შესაბამისი ცვლილებების გასატარებლად;

4• მგრძობიარობა თანამშრომლების მოთხოვნილებების მიმართ;

. მგრძობიარობა თანამშრომლების მოთხოვნილებების მიმართ. ქარიზმატული ლიდერი ხედავს სხვა ადამიანების უნარებს და უფრო ხილდება მათ გრძობებს და მოთხოვნილებებს;

5• გააჩნია ქცევის მოდელის დემონსტრირების უსაზღვრო დიაპაზონი, რომელიც არ ეტევა ჩვეულებრივ ჩარჩოებში.

6. არასტანდარტული ქცევა. ქარიზმატული ლიდერი ახდენს ქცევის ახალი და არასტანდარტული მოდელების დემონსტრირებას.

გამოკვლევის შედეგები საშუალებას გვაძლევს ვილაპარაკოთ განსაკუთრებულ პროცესზე, რომელიც ოთხი ეტაპისაგან შედგება.

- 1.ლიდერი აყალიბებს მიმზიდველ მიზანს, რომელიც თანამშრომლებს უქმნის მოვლენათა თანმიმდევრული განვითარების შეგრძნებას.
- 2.ლიდერი ოპტიმისტურად არის განწყობილი და შეუძლია ეს მუხტი ხელქვეითებს გადასცეს, რაც მათ საკუთარი ღირსების და ძალების რწმენას უმტკიცებს.
- 3.ლიდერი -სიტყვიერად- თანამშრომლებს აცნობს ახალ ღირებულებებს და პირადი მაგალითით განაწყობს მათ ქცევას.
- 4.ქარიზმატული ლიდერი მიდის პირად მსხვერპლზე და ახდნის ქცევის არასტანდარტული მოდელის დემონსტრირებას. ასეთი ქცევით ის გამოხატავს რწმენას და თავდადებას არჩეული მიზნისკენ,

თანამედროვე გამოკვლევები სულ უფრო და უფრო ადასტურებს, რომ ქარიზმა უნივერსალური არ არის. ქარიზმატული ლიდერის ეფექტიანობა ხშირად სიტუაციურ ხასიათს ატარებს. ზოგიერთი კომპანიის წარუმატებლობამ, რომელსაც ქარიზმატული ლიდერები მართავდნენ, ქარიზმის მეორე მხარეზეც მიუთითებდა, რომელმაც შესაძლოა ორგანიზაცია შიგნიდან დაანგრია.

ქარიზმატული ლიდერი ეს სულაც არ წარმოადგენს შრომის ნაყოფიერების აუცილებელ პირობას. ქარიზმა მისაღებია მაშინ, როცა თანამშრომლების წინაშე დაყენებული ამოცანა შეიცავს რაღაც იდეოლოგიურ კომპონენტს ან კიდევ მაშინ, როცა სამუშაო გარემო ძალზე დამუხტულია და არც თუ მკაფიოდ განსაზღვრული. ეს გარემოება გვიხსნის თუ რატომ ჩნდებიან ასე ხშირად ქარიზმატული ლიდერები ომისა და ეკონომიკური კრიზისების დროს, რატომ ხდებიან ისინი წამყვანი პირები პოლიტიკასა და რელიგიაში.

იდეოლოგიისა და გაურკვეველი ატმოსფეროს გარდა, ორგანიზაციებში გვხვდება კიდევ ერთი სიტუაციური ფაქტორი, რომელიც ქარიზმის ძალას ზღუდავს. გავიხსენოთ, სტრატეგიული მიზნის ფორმულირება წარმოადგენს ქარიზმის ერთერთ უმთავრეს შემადგენელ ნაწილს, მაგრამ, როგორც წესი, სტრატეგიული მიზანია. რომელიც მთელ ორგანიზაციას მოიცავს და მუშავდება კომპანიის უმაღლეს ინსტიტუციონალურ დონეზე. ამიტომ ქარიზმა, რომელიც ვერ ეგუება ჩარჩოებს, შესაძლოა, საშუალო და დაბალი რანგის მენეჯერის როლში არ გამოადგეს, რადგან მისთვის შეიძლება ძნელი აღმოჩნდეს საკუთარი სტრატეგიული მიზნის საერთო ორგანიზაციულ სტრატეგიულ მიზანთან შესაბამისობაში მოყვანა.

ქარიზმატული ლიდერები არაორდინალური არიან. ყოველთვის არ მოქმედებენ ორგანიზაციის მხრიდან მათდამი დაკისრებული მოვალეობების შესაბამისად.

6.3. ხელმძღვანელი -ხელქვეითის თეორია .

ხელმძღვანელობის სტილის ალტერნატიული სახეები

ვერტიკალური პიროვნებათაშორისი კავშირების თეორია ხელმძღვანელი-ხელქვეითი) ეფუძნება ლიდერსა და ხელქვეითს შორის ურთიერთობათა შეფასებას. მოცემული თეორიით მტკიცდება ის, რომ ლიდერები ინდივიდუალურად , განსხვავებულად უდგებიან ცალკეულ ხელქვეითებს (მუშაკს) და შედეგად მათ შორის შექმნილი ურთიერთობა გავლენას ახდენს ორივე მხარის ქცევაზე. როლური ურთიერთობების გარანტირებულად ზუსტი განსაზღვრა ხელს უწყობს თანამშრომელთა ფუნქციონირების ეფექტიანობას, საბოლოოდ კი ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობას. ასეთი რულოური ურთიერთობები ხშირად ხელმძღვანელთა და ხელქვეითთა შეთანხმებით ფორმირდება , განსაკუთრებით როლთა გადანაწილების ადრეულ სტადიებზე, როგორც ფორმალურ, ისე არაფორმალურ დონეზე. როლებრივი მოლაპარაკებების აღნიშნული პროცესის საფუძველზე, ლიდერი ამყარებს ცალკეულ ხელქვეითთან განსხვავებულ ურთიერთობებს, ძირითადად ეს ურთიერთობების, კომპეტენტურობის, ლოიალურობის ან სხვა რომელიმე ნიშნის ნიხედვით ხდება. მაგალითად როლებრივი დამოკიდებულებების მოდელებია:

„ლიდერი-ჯგუფის წევრი“-ის მიხედვით შეიძლება იყოს:

„ჩვენიანი“; „უცხო“, „ვარსკვლავი“, „სტატისტი“.

ხელმძღვანელობის სტილის ალტერნატიული სახეები

1. **პატერნალიზმი (მატერიალიზმი)**– ხასიათდება, იმით, რომ ადგილი აქვს როგორც წარმოებაზე , ისე ადამიანზე მოტივაციის მაღალ ხარისხს. როდესაც ხელქვეითები ასრულებენ იმას , რასაც მათგან მოელის პატერნალისტი ლიდერი მაგალითად წარმოების სფეროში. წინააღმდეგ შემთხვევაში ხელმძღვანელი ფიქრობს , რომ მისი საქმიანობისადმი თავდადების ადექვატური არ არის ხელქვეითთა დამოკიდებულება საერთო საქმისადმი, არ ფასდება ხელმძღვანელის საქმე სათანადოდ. ეს პატერნალიზმის საწინააღმდეგო პოზიციანა. პატერნალისტი -ლიდერი შეიძლება შევადაროთ „დიდსულოვან

ავტოკრატს“, თუმცა ძალიან მაღალი შედეგებით გამოირჩევა ხელქვეითთა ნდობის, დარწმუნების და შედეგზე ორიენტირების თვალსაზრისით, ამიტომ, პატერნალიზმი, როგორც ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის ერთ-ერთი თანამედროვე კონცეფცია და შესაბამისად ხელმძღვანელობის პატერნალისტური სტილი მიმართულია, მუშაკთა მაღალი მოტივაციის, გუნდური მუშაობისა და ხელმძღვანელებსა და ხელქვეითებს შორის ჰარმონიული ურთიერთობების მიღწევაზე, საერთო საქმის მისაღწევად რესურსების და მიზნების სრული კონსოლიდაციის გზით. პატერნალიზმის კონცეფციის პრაქტიკული რეალიზაცია ძალიან კარგად არის აპრობირებული იაპონურ მენეჯმენტში.

2. ოპორტუნისტი, (მოიცავს მანიპულაციური მართვის ელემენტებს), შეიძლება განვიხილოთ შემდეგნაირად: ხელმძღვანელის თითოეული მოქმედება არის საშუალება პირადი წარმატების მისაღწევად. ასეთი ხელმძღვანელი ცდილობს იყოს პირველი, თუმცა გაურბის კონფლიქტებს და ცდილობს მოერგოს ყველას, განსაკუთრებით იმათ ვინც რანგით მასზე მაღლა დგანან. არიან დემონსტრაციული ხასიათის ნატურები, რომლებიც ცდილობენ ყურადღების მიქცევას, თავის ქების გზით. მის მიერ განხორციელებული საქმიანობის მხოლოდ დადებით მხარეებზე ყურადღების გამახვილებით, ყურადღებიანი ხდება მხოლოდ გარკვეული პირობის სანაცვლოდ, ძნელად ასრულებს დაპირებებს. ოპორტუნისტი აქცენტირებას აკეთებს საკმაოდ კარგ პირად ინტუიციასზე და ცდილობს გამოიყენოს მართვის ობიექტის სუსტი მხარე თავის სასარგებლოდ, წინასწარ ფიქრობს თითოეულ ნაბიჯს, არის ფრთხილი, მაგრამ ჩასაფრებული პოლიტიკის განმხორციელებელი. ოპორტუნისტული სტილის მქონე ხელმძღვანელი იძლევა ბევრ დაპირებას, თუმცა ასრულებს მხოლოდ მაშინ, როდესაც მისთვის ხელსაყრელია, არ იფუჭებს საქმეს ზემდგომებთან და ავინროვებს საკუთარი მიზნებისთვის მასზე ქვემდგომებს.

3. ფასადიზმი (მოიცავს მანიპულაციური მართვის ელემენტებს), როგორც მართვის სტილი ეფექტიანად გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც აქტუალურია უფრო მოვლენებისა და პროცესების გარეგანი მხარის წარმოჩენა. ასეთი ხელმძღვანელი ღიად არ ახდენს თავისი მიზნების გამოვლენას, თუმცა ქმნის დადებით რეპუტაციას, არ გაურბის კონფლიქტებს, ის აქტიურია სანამ არ მიაღწევს საკუთარ გამარჯვებას, უფრო ორიენტირებულია მომგებიან გადაწყვეტილებაზე ვიდრე რეალურზე. უკუკავშირს კომუნიკაციურ პროცესებში მიმართავს საკუთარ თავზე შეხედულებათა გადასამოწმებლად, არ უყვარს კრიტიკა, ადამიანთა ნდობას იყენებს ისევ მათსავე საწინააღმდეგოდ.

ფასადური მართვის სტილის მოტივაცია: სუბიექტი არ ავლენს თავის ჭეშმარიტ აზრებს, მოთხოვნის და ამ გზით ქმნის სამართლიანი და გულახდილი ქმედების შთაბეჭდილებას. სტრატეგია არის ცვალებადი ობიექტური გარემოებებიდან გამომდინარე და მიმართული იქნითკენ, რომ გავლენა, ძალაუფლების მოპოვების და კონტროლის ხერხები და გამოცდილება იყოს მანიპულაციური და შენიღბული. კონფლიქტებთან მიმართებით ფასადური ხელმძღვანელის მიზანი არის არა კონფლიქტების გადაჭრა, არამედ საკუთარი მიზნის მიღწევა. ასეთი ხელმძღვანელი ყოველთვის თვითონ არის ინიციატორი და მოქმედებს მანამ, სანამ არ მიაღწევს დასახულ მიზანს. ხშირად მას დიდხანს უწევს ლოდინი, თუ შეხვდა ძლიერი „მსხვერპლი“ და აგრძელებს შემდგომ მცდელობებს.

როგორ ამოვიცნოთ ფასადური მართვის სტილი?

ძირითადი მახასიათებლები: არ უყვარს პასუხისმგებლობის დელეგირება, კრიტიკა, უკუკავშირს იყენებს კონტროლის მიზნით, ხელქვეითთა მოტივირებას ახდეს შექცების ან დასჯის გზით. ახასიათებს ფარული მიზნები, ანგარიშიანობა, სტრატეგიად ირჩევს ირიბ ზემოქმედებას, ახასიათებს გაორება, ძალიან გაძლიერებული აქვს პირადი ძალაუფლების შეგრძნება, არის პრაგმატული და უფროთხილდება რეპუტაციას. არ უყვარს იმედგაცრუება.

ამრიგად, მართვა იმდენად დინამიური პროცესია, ხოლო მართვის სტილთა სახეობები იმდენად მრავალმხრივი, რომ ცალმხრივად ერთ სტილზე ორიენტაცია ვერ მიგვიყვანს სასურველ შედეგამდე, ესე იგი ეფექტიან მართვამდე. ხელმძღვანელობის სტილი უნდა იყოს შერეული ფორმის, სიტუაციაზე დამოკიდებული ანუ ადაპტური. ძირითადი აქცენტი უნდა გაკეთდეს მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ და ეკონომიკურ მეთოდებზე და დემოკრატიულ მართვის სტილზე, რომელიც თანამედროვე მწვავე კონკურენციის პირობებში უფრო ორიენტირებულია რეალურ და რაციონალურ გადანაცვლებებზე.

4. **მანიპულაციური მართვა (ფარული მართვა),** სოციალური და ფსიქოლოგიური ზემოქმედების ტიპი, როლელიც მიმართულია იმ მიზნით, რომ მოხდეს სხვა ადამიანების აღქმის ან ქცევის შეცვლა, ფარული ცრუ ან იძულებითი ტაქტიკით. ამიტომ მანიპულაციურ მართვას შეიძლება ეწოდოს ექსპლოატატორული, იძულებითი და უსამართლო და არაეთიკური.

მანიპულაციური მართვა შეიძლება იყოს : ღია ტიპის, ფარული ტიპის.

კითხვები თვითშემოწმებისთვის:

თემა 6.

1. ლიდერობის რომელი მიდგომები იცით?
2. ლიდერობისადმი პროცესული მიდგომის არსი ;
- 3 ტრანსფორმაციული ლიდერობის თეორიები ;
4. ქარიზმატული ლიდერობის თეორია;
5. ხელმძღვანელი-ხელქვეითის თეორია;

სავარჯიშო-„კონკრეტული სიტუაციის ანალიზი“

მიზანი:

შეუძლია თუ არა ხელმძღვანელს რომელსაც აქვს ძალაუფლება მაგრამ არ გვევლინება გუნდის ლიდერად, წარმატებით გაართვას თავი თავის ვალდებულებებს? რატომ? მოიყვანეთ მაგალითები რეალური პრაქტიკიდან.

თავი 7. ლიდერთა ტიპები

7.1. ლიდერის როლთა კლასიფიკაცია

ლიდერობის ყველაზე მარტივი და ფართოდ გავრცელებული კლასიფიკაციის მიხედვით, ანსხვავებენ სამ ტიპს და შესაბამისად ლიდერის სამ როლს.

1. **საქმიანი (პროფესიული) ლიდერი.** მსგავსი ტიპის ლიდერი დამახასიათებელია ჯგუფებისთვის, რომლებიც სამეწარმეო მიზნებისთვის იქმნება. ამ ტიპის ლიდერის დამახასიათებელ საფუძველს წარმოადგენს, მაღალი პროფესიული და

მმართველობითი კომპეტენცია, უნარი, წარმატებით გადაჭრას ორგანიზაციული ამოცანები. საქმიანი ლიდერობა ძლიერ გავლენას ახდენს ხელმძღვანელობის ეფექტიანობაზე.

2. ემოციური (ქცევითი) ლიდერი

ლიდერის ასეთი ტიპი წარმოიშვება სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ჯგუფებში, პიროვნული სიმპატიების საფუძველზე და პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების მიზიდულობის ფონზე. ემოციური ლიდერი ადამიანებში იწვევს ნდობას, სითბოს, ხსნის ფსიქოლოგიურ დაძაბულობას და ქმნის ფსიქოლოგიური კომფორტის ატმოსფეროს.

3. სიტუაციური ლიდერი. ლიდერის ეს ტიპი სახელწოდებიდან გამომდინარე შეიძლება იყოს საქმიანიც (პროფესიული) და ემოციურიც. მისი მთავარი განმასხვავებელი ნიშანი არის ცვალებადობა, დროებითობა და სიტუაციურობა. სიტუაციურმა ლიდერმა შეიძლება დაარწმუნოს და გაიყოლიოს გუნდი, მხოლოდ ერთ კონკრეტულ სიტუაციაში. არსებობს ლიდერთა ტიპოლოგიის სხვა კლასიფიკაციებიც.

რუსი მეცნიერის, ლ.უმანსკის მიერ გამოყოფილია ლიდერობის ექვსი ტიპი მის მიერ დაკავებული როლის მიხედვით. ეს როლებია:

1. ლიდერი-ორგანიზატორი (ასრულებს ჯგუფური ინტეგრაციის ფუნქციას)
2. ლიდერი -ინიციატორი (იღებს გადაწყვეტილებებს, ავითარებს ახალ იდეებს).
3. ლიდერი გენერატორი (მუშაობს ჯგუფის განწყობაზე)
4. ლიდერი-ერუდიტი (გამოიჩვენა ცოდნის ფართო სპექტრით)
5. ლიდერი-ეტალონი (გამოიჩვენა მაგალითის ძალით, ასეთი „ვარსკვლავი“, ხშირად ემოციური მიზიდულობის ცენტრია)
6. ლიდერი-პროფესიონალი (კონკრეტული საქმის კარგი მცოდნე და შემსრულებელი, ოსტატი. [2])

იმ თვალსაზრისით, თუ როგორ ატვასებს ჯგუფი ლიდერს, არსებობს ლიდერთა შემდეგი ტიპები:

- 1) „ჩვენარი“, „ერთ-ერთი ჩვენთაგანი“; (არაფრთხილად გამორჩეული, „თანასწორთა შორით-ერთი“, რომელიც კონკრეტული სიტუაციის ფონზე დანინაურდა)
- 2) ჩვენზე უკეთესი“ (მისაბაძი მაგალითი);
- 3) „კარგი ადამიანი“ (საუკეთესო ლიდერული უნარებით გამორჩეული);
- 4) „წარმომადგენელი“ (ჯგუფის აზრის გამომხატველი)

ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაციაზე გავლენის მოხდენის მიმართულების მიხედვით გამოიყოფა ლიდერთა შემდეგი ტიპები:

- 1) კონსტრუქციული(ფუნქციონალური);
- 2)დესტრუქციული(დისფუნქციონალური);
- 3)ნეიტრალური ;

სოციოლოგიაში ანსხვავებენ ლიდერთა რამოდენიმე ტიპს:

- საქმიანობის შინაარსიდან გამომდინარე: შთაგონების წყარო და შემსრულებელი;
- საქმიანობის ხასიათიდან გამომდინარე: უნივერსალური და სიტუაციური;
- საქმიანობის მიმართულებიდან გამომდინარე: ემოციური და საქმიანი;
- ოფიციალურ ხელმძღვანელობასთან დამოკიდებულების მიხედვით: პოზიტიური და ნეგატიური;
- ფორმალურ უფლებამოსილებასა და გავლენის ხარისხთან დამოკიდებულებით: ფორმალური და არაფორმალური.

ამრიგად , მთლიანობაში ეფექტიანი ლიდერობა, საშუალებას გვაძლევს ვმართოთ ადამიანები წინააღმდეგობისა და უკმაყოფილების, ფორმალური კონტროლის , შიშისა და დასჯის გარეშე. მრავალი მეცნიერის მიერ გაუღერებული და ლიდერობის თანამედროვე თეორიისთვის ნაცნობი გამოთქმა“ ლიდერებად იბადებიან“, უდაოა, მაგრამ უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ცოდნით გაღრმავებულ პრაქტიკას, გამოცდილების ანალიზს და გათვალისწინებას, რაციონალურ აზროვნებას. ყოველივე ამაზე დაყრდნობით შესაძლებელია ყველა მონდომებული და უნარიანი ადამიანი გახდეს ამათუ იმ ტიპის ლიდერი.

7.2. ადამიანის ტემპერამენტის ტიპების გავლენა ლიდერის

პერსონალურ თვისებებზე

ვაკვირდებით რა, იმას თუ როგორ ურთიერთობენ ადამიანები, განიცდიან სიხარულსა და მწუხარებას, შრომობენ და სწავლობენ, ჩვენ აუცილებლად შევამჩნევთ მათ ქცევას შორის განსხვავებას. ერთნი არიან სწრაფები, მოძრავები, მიდრეკილნი ძლიერი ემოციური

რეაგირებისკენ. მეორენი უფრო ნელები, წყნარები, აუღელვებლები, გრძნობების არაშესამჩნევად გამოხატულებით და ა.შ. ამ განსხვავებების მიზეზი იმალება ადამიანის ტემპერამენტში, რომელიც დაბადებიდანვე დამახიათებელია მისთვის.

თანამედროვე ფსიქოლოგიაში ტემპერამენტი აღნიშნავს ადამიანის ფსიქიკის დინამიურ თავისებურებებს, ანუ ფსიქიკური პროცესების ტემპს, რიტმს, ინტენსივობას, რაც კავშირშია მისი სხეულის აგებულებასა და ნივთიერებათა ცვლასთან ორგანიზმში. ტემპერამენტის ნიშნები მემკვიდრეობით გადაეცემიან და ძნელად ექვემდებარებიან ცვლილებას. ამიტომ ძალისხმევა მიმართული უნდა იყოს ტემპერამენტის ნიშნის შეცნობაზე და არა მის შეცვლაზე.

პიროვნების ფსიქომორფოლოგიური პორტრეტის პირველი ელემენტია ტემპეტამენტი.

ტემპერამენტის ტიპებია:

- სანგვინიკი_ ადამიანი ძლიერი ნერვული სისტემით (ნერვულ პროცესებს აქვთ საკმარისი ძალა და ხანგრძლივობა), განონასწორებული, მოძრავი (აგზნება ადვილად იცვლება შეკავებით და პირიქით).

- ქოლერიკი_ ადამიანი ძლიერი და გაუნონასწორებელი ნერვული სისტემით (აგზნება ჭარბობს შეკავებას).

- ფლეგმატიკი_ ძლიერი, განონასწორებული, უძრავი ტიპი.

- მელანქოლიკი_სუსტი, გაუნონასწორებელი ნერვული სისტემა, სწრაფად იცვლება აგზნება შეკავებით, შეკავება ჭარბობს აგზნებას.

ტემპერამენტის თითოეული ტიპის წარმომადგენელთან საჭიროა მოინახოს შესაფერისი მიდგომა, მოცემული ფსიქოლოგიური პრინციპებიდან გამომდინარე:

1_ენდე, მაგრამ შეამოწმე.

ეს პრინციპი უნდა გამოვიყენოთ სანგვინიკთან, რომელიც ხასიათდება სიცოცხლისმოყვარულობით, კომუნიკაბელურობით, გულისხმიერებით და აქვს შემდეგი უარყოფითი თვისებები: გაფანტულობა, ზედაპირულობა, ურთიერთობების ზედმეტი სიყვარული, არასაიმედლობა.

2_დასვენების არცერთი წუთი.

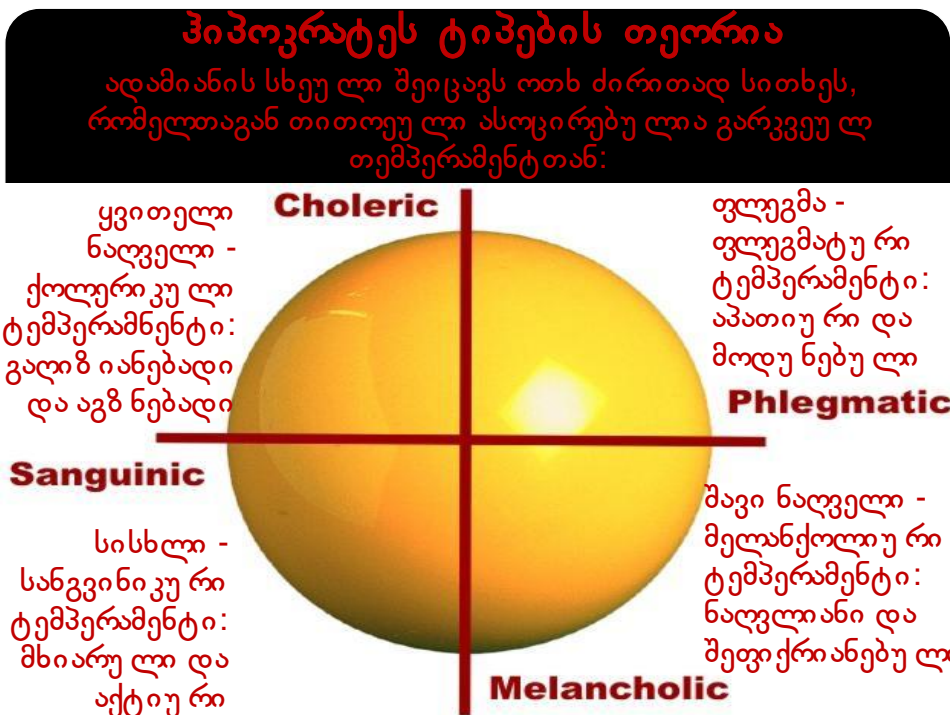
ასე უნდა მივუდგეთ ქოლერის. უნდა გამოვიყენოთ მისი დადებითი მხარეები, როგორცაა გატაცებით მუშაობა, მგზნებარება, მიზანდასახულობა და უნდა გავანეიტრალოთ მინუსები: აგრესიულობა, ფეთქებადობა, მოუთმენლობა, თავშეუკავებლობა და კონფლიქტურობა. ის ყოველთვის უნდა იყოს დაკავებული საქმით, რადგან თავისი აქტიურობა შეიძლება მიმართოს კოლექტივის შიგნით და უარყოფითად იმოქმედოს მასზე.

3_არ დააჩქარო

ეს მიდგომა საჭიროა ფლევმატიკთან, რომლის დადებითი მხარეებია: სიმყარე, მუდმივობა, აქტივობა, მოთმენის უნარი, თავშეუკავებულობა, საიმედოობა, ხოლო უარყოფითი: სიზნანტე, გულგრილობა, გაუგებრობა, სიცივე. მთავარია ის, რომ ფლევმატიკს არ შეუძლია იმუშაოს დროის დეფიციტში, იგი არ უნდა ავაჩქაროთ, რადგან ჭირდება ინდივიდუალური ტემპი_იგი თვითონ გათვლის დროს.

4_არ მოეპყრო უხეშად

არ შეიძლება უყვიროთ მელანქოლიკს ან განახორციელოთ მასზე ზეწოლა, არ უნდა მისცეთ ხისტი და უხეში მითითებები, რადგან იგი მგრძნობიარეა ინტონაციის მიმართ. მელანქოლიკი მგრძნობიარე, რბილი, კეთილგანწყობილი, თანაგრძნობის უნარით დაჯილდოებული ადამიანია. მისი უარყოფითი მხარეებია: დაბალი შრომისუნარიანობა, ეჭვიანობა, ჩაკეტილობა, ზედმეტი სიმორცხვე.



რეალურად, ძნელია შეხვდე ადამიანს, რომელიც სრულად მიეკუთვნება რომელიმე კონკრეტულ ტიპს. როგორც წესი, დომინანტურია რომელიმე ტემპერამენტი.

ამ დახასიათებების გათვალისწინებით, სამუშაო წყვილების შედგენისას, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ქოლერიკი ადვილად მუშაობს სანგვინიკთან, სანგვინიკი_მელანქოლიკთან, ხოლო მელანქოლიკი_ფლეგმატიკთან.

ფსიქოლოგიური პორტრეტის მეორე ელემენტია ხასიათი. ხასიათი არის პიროვნების მყარი, ინდივიდუალური თავისებურებების ერთობლიობა, რომელიც ყალიბდება და გამოვლინდება მოქმედებასა და ურთიერთობაში და განაპირობებს ამ პიროვნებისთვის დამახასიათებელ ქცევას. ის თავისებურებები, რომლებიც განეკუთვნებიან პიროვნების ხასიათს, წარმოადგენენ სახასიათო ნიშანს. ხასიათის სტრუქტურაში გამოარჩევენ სახასიათო ნიშნების 4 ჯგუფს, რომელიც წარმოადგენს პიროვნების დამოკიდებულებას:

_შრომისადმი (შრომისმოყვარეობა, სიზარმაცე, პასუხისმგებლობა, ინიციატივიანობა, პასიურობა, უპასუხისმგებლობა).

_კოლექტივისადმი, საზოგადოებისადმი, ადამიანებისადმი.

_საკუთარი თავის მიმართ (ღირსების გრძნობა, სიამაყე, თვითკრიტიკა, თავმდაბლობა, ეგოიზმი).

_ნივთებისადმი (მონესრიგებულობა, სიძუნწე, ხელგაშლილობა).

ადამიანის ხასიათის ოთხი ძირითადი ტიპი

კ. ლეონგარდმა გამოყო 4 ტიპის ხასიათი:

1_დემონსტრაციული ტიპის ადამიანი, რომელიც ხასიათდება ემოციების მძაფრი გამოხატულებით, ის თავდაჯერებულია რაშიც ირგვლივ მყოფების დარწმუნებას ცდილობს. ასეთი ადამიანი შეიძლება დადგეს კარგი მსახიობი, მწერალი, სოციალური მუშაკი.

2_პედანტი, სრულიად განსხვავებულია დემონსტრაციულიაგან. თუ დემონსტრაციული ტიპი სწრაფად, იმპულსურად იღებს გადაწყვეტილებას, პედანტი დიდხანს ფიქრობს და მერყეობს. ამ სახიათის უარყოფითი ნიშანია ასევე მუდმივი შიში და ფაქტების ხშირი გადამოწმება. თუმცა პედანტები შეიძლება ავლენდნენ ისეთ კარგ თვისებებს, როგორცაა

პუნქტუალობა, პასუხისმგებლობა, საკუთარ ჯანმრთელობაზე ზრუნვა, წინდახედულება, რის დეფიციტსაც განიცდის დემონსტრაციული ტიპი.

3. **პრობლემური** _ამ ხასიათის ტიპის ადამიანები ძლიერად განიცდიან გაბრაზებას, შიშს, შეურაცხყოფას და ეს ემოცია გაუნელებლად შეიძლება გაყვეთ დღეების და თვეების მანძილზე..

4_მეოთხე ტიპია **ავგზნებადი (ემოციური)**. ასეთი ადამიანები ხშირად არიან გაღიზიანებულები და უკმაყოფილოები, იმპულსურად მოქმედებენ. თავის შეკავების უუნარობის გამო, ისინი ხშირად შედიან კონფლიქტში.

ემოცია

პლატონის თანამედროვენი. ადამიანის სულიერ ცხოვრებას ანაწილებდნენ 3 ძირითად შემადგენელ ნაწილად . ესენია: გონება, ნება და გრძნობა იგივე ემოცია. გონება და ნება გარკვეულნილად ჩვენს დაქვემდებარებაშია, მაგრამ გრძნობა ყოველთვის არსებობს და მოქმედებს გონებისა და ნების საწინააღმდეგოდ. ის ასახავს ადამიანის ღირებულებებს და მის სულიერ ცხოვრებას.

ემოციები შეიძლება დავეყოთ შემდეგ სახეებად: აფექტი, თვითონ ემოციები, გრძნობები, განწყობილება და სტრესი.

ყველაზე ძლიერი ემოციური რეაქცია არის აფექტი. ის მთლიანად იპყრობს ადამიანს, მის აზრებს და ქმედებებს. აფექტი ყოველთვის ინტენსიური და ხანმოკლეა. ის თან ახლავს ძლიერ შეძრწუნებას, ობიექტურს, თუ სუბიექტურს.

ემოცია არის არა მხოლოდ რეაქცია აწმყოში მიმდინარე მოვლენაზე, არამედ მომავალში მოსახდენ ან წარსულში მომხდარზე. ემოციების გამოვლენა ქმნის განზოგადებულ, სუბიექტურ შეფასებას.

გრძნობა არის სტაბილური ემოციური მდგომარეობა, რომელსაც აქვს მკვეთრად გამოხატული ხასიათი და მიმართულია ადამიანებისა და კონკრეტული მოვლენებისაკენ.

განწყობა ხანგრძლივი ემოციური მდგომარეობაა, რომლის ფონზეც მიმდინარეობს ყველა დანარჩენი ფსიქიკური პროცესი.

სტრესი არის ორგანიზმის საპასუხო რეაქცია მოულოდნელ და დაძაბულ ვითარებაზე. იგი ფიზიოლოგიური მოვლენაა და გამოიხატება ორგანიზმის სარეზერვო შესაძლებლობების მობილიზაციაში.

ფსიქოლოგიური პორტრეტის მე-3 ელემენტია შესაძლებლობები. ადამიანის ფსიქოლოგიური ფუნქციონალური სისტემის შესაძლებლობები გამოიხატება მისი პროდუქტიულობის დონით, როგორცაა ფუნქციონირების სისწრაფე, სიზუსტე და სიმყარე. შესაძლებლობები იყოფა საერთო და სპეციალურ შესაძლებლობებად. საერთო უნარს განსაზღვრავს სხვადასხვა საქმიანობებისადმი მიდრეკილება, პიროვნული თვისებები და ინტელექტის განვითარება. იგი არის საფუძველი სპეციალური, კონკრეტული საქმიანობისა, როგორცაა კვლევა, სწავლება, მუსიკალურობა და ასე შემდეგ.

მიმართულება, ანუ ორიენტაცია, არის ფსიქოლოგიური პორტრეტის მეხუთე ელემენტი.

იგი შეიძლება იყოს სამი სახის, ორიენტირებული ადამიანებზე, საკუთარი თავზე და ამოცანაზე.

ფსიქოლოგიური პორტრეტის მეექვსე ელემენტი.

ინტელექტი- არის ფსიქიკური პროცესების ერთობლიობა, რომელიც ადამიანს აძლევს საშუალებას სწორად შეაფასოს სიტუაცია, გამოიტანოს შესაბამისი დასკვნები და იმოქმედოს გადანყვეტილებების შესაბამისად. ინტელექტი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია არასტანდარტული გარემოებებისას, რათა სწორად შეფასებული და განსჯილი იქნას ყოველივე ახალი.

ინტელექტის სტრუქტურა დამოკიდებულია შემდეგ ფაქტორებზე: ასაკი, განათლება, კონკრეტული პიროვნული და პროფესიული თვისებები.

ინტელექტი შედგება ორი ნაწილისაგან, ესენია ცოდნა და ქმედება. ამიტომაც საჭიროა არა მარტო განვაფიქროთ ინტელექტის თითოეული სახე, არამედ უნდა შეგვეძლოს რაციონალური ქმედება ცოდნის შესაბამისად, რადგან, მხოლოდ კონკრეტული ქმედებები განსაზღვრავენ პიროვნების ინტელექტის დონეს.

ლიდერობის თანამედროვე პრობლემები

თანამედროვე გამოკვლევებმა დაადასტურეს რომ ემოციური ინტელექტი (EI) ბევრად უფრო განაპირობებს ადამიანის ლიდერად გახდომას, ვიდრე ინტელექტუალური კოეფიციენტი (IQ), პროფესიული ცოდნა ან სხვა რომელმე ცალკე აღებული ფაქტორი. IQ ან პროფესიული ცოდნა შეიძლება განვიხილოთ როგორც „ზღურბლზე არსებული უნარები“, რომელიც აუცილებელია, მაგრამ არასაკმარისი. იმისათვის, რომ ადამიანი იქცეს ნამდვილ „ვარსკვალავად“, მას უნდა გააჩნდეს ემოციური ინტელექტის ხუთი შემადგენელი კომპონენტი:

- თვითანალიზი
- თვითკონტროლი
- თვითმოტივაცია
- თანაგანვითარება
- სოციალური უნარები

ადამიანმა, რომელსაც არ აქვს ემოციური ინტელექტი, შეიძლება მიიღოს ბრწყინვალე განათლება, ჰქონდეს მახვილი ანალიტიკური გონება, ახდენდეს სრულებით ბრწყინვალე იდეების გენერირებას, მაგრამ, მუხედავად ამისა, შესაძლოა იყოს სრულიად საშუალო ლიდერი. პრაქტიკა აჩვენებს, რომ რაც უფრო მაღალი თანამდებობა უკავია ადამიანს, მისი როგორც ლიდერის ეფექტურობაში, მით უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს ემოციური ინტელექტი.

ლიდერობის ეთიკური პრობლემები

ლიდერობისა და ეთიკის პრობლემას, რაც არ უნდა უცნაური მოგვეჩინოს, დიდი ყურადღება არ ექცევა. დღეს ამ პრობლემით მრავალი მკვლევარია დაინტერესებული. ცნობილი ლიდერების ბიოგრაფებმა მრავალი აღმოჩენა გააკეთეს. აღმოჩნდა, რომ სტალინი, მარტინ ლუთერ კინგი, ჯონ ფ. კენედი, ფრანკლინ დ. რუზველტი და ბილ კლინტონი და ბევრი სხვა ლიდერი არ გამოირჩეოდნენ უმნიშვნლო ეთიკური ქცევით. ლიდერის ეფექტიანობის გულისხმობს კონკრეტულ საშუალებებს, რომელსაც იყენებს ლიდერი საკუთარი მიზნის მისაღწევად, მაგალითად, Microsoft-ის ლიდერის, ბილ გეიტსის დომინირებადი პოზიცია პროგრამული უზრუნველყოფის სფეროში, მიღწეულ იქნა აგრესიული სამუშაო კულტურის მეშვეობით. გარდა ამისა, ეთიკური ლიდერის ცნება გულისხმობს იმ მიზნების შინაარსს, რომელსაც ისახავს ლიდერი. აქ ჩნდება შემდეგი კითხვები: ეთიკურია თუ არა ცვლილება, რომელსაც ორაგნიზაციაში ატარებს ლიდერი? შეიძლება თუ არა ეფექტიანად ჩავთვალოთ ლიდერის საქმიანობა, თუ , ის თავისი კომპანიის წარმატებას აგებს ჯანმრთელობისათვის საზიანო პროდუქტების გაყიდვაზე? და სხვა,

თვითშეფასება

საკუთარი თავის შეცნობის საფუძველზე ადმიანს გამოუმუშავდება გარკვეული ემოციურ-ღირებულებითი დამოკიდებულება საკუთარი თავის მიმართ, რომელიც გამოიხატება თვითშეფასებაში. თვითშეფასება გულისხმობს საკუთარი შესაძლებლობების, ფსიქოლოგიური თვისებების, ქცევის, ცხოვრებისეული მიზნების, მიღწევების შეფასებას. აგრეთვე, სხვა ადამიანებს შორის საკუთარი ადგილის მიმართ დამოკიდებულებას. თვითშეფასება შეიძლება იყოს დაბალი, მაღალი ან ადეკვატური(ნორმალური).

კითხვები თვითშემოწმებისთვის:

თემა 7.

1. ლიდერის ტიპები;
2. ინდივიდის ფსიქომორფოლოგიური პორტრეტი;
3. ადამიანის ტემპერამენტის ტიპები;
4. ლიდერთა და მენეჯერთა საქმიანი თვისებების შეფასება;
5. ადამიანის ფსიქო-მორფოლოგიური პორტრეტის დახასიათება და ძირითადი პარამეტრების გამოყოფა;

სავარჯიშო-„კონკრეტული სიტუაციის ანალიზი“

მიზანი:

შეუძლია თუ არა ხელმძღვანელს რომელსაც აქვს ძალაუფლება, მაგრამ არ გვევლინება გუნდის ლიდერად, წარმატებით გაართვას თავი თავის ვალდებულებებს? რატომ? მოიყვანეთ მაგალითები რეალური პრაქტიკიდან.

თავი 8. ლიდერობა, ძალაუფლება და ბალანსი

8.1. ძალაუფლების ბალანსი და საფუძვლები

ცნებები ლიდერობა და ძალაუფლება მჭიდროდ არის ერთნამეთთან დაკავშირებული. ლიდერები იყენებენ საკუთარ ძალაუფლებას საერთო მიზნების მისაღწევად. იგივეს აკეთებს ნებისმიერი რიგითი ადამიანი, რომელიც პირად ძალაუფლებას იყენებს საკუთარი მიზნების მისაღწევად თავისი სოციალური როლიდან გამომდინარე. თუ რა არის ძალაუფლება და მასთან დაკავშირებული ძირითადი ცნებები და კატეგორიები, ეს განხილულია მოცემულ თავში.

როდესაც ლიდერობის ფენომენს ვხეებით აუცვლებელია ისეთი ცნებების განხილვა, რომელთა გარეშეც შეუძლებელი იქნება ლიდერობის სწორი დეფინიცია.

ეს ცნებებია: ძალაუფლება და გავლენა.

იმისათვის, რომ ხელმძღვანელმა (მენეჯერმა), მოახდინოს ადამიანებზე ეფექტიანი გავლენა, აუცილებელია ის ფლობდეს ძალაუფლებას.

ძალაუფლება არის ადამიანის უნარი, მოახდინოს გავლენა სხვა ადამიანის ქცევაზე. ძალაუფლების საფუძველს წარმოადგენს ურთიერთდამოკიდებულების ხარისხი. ძალაუფლება არის სხვა ადამიანების მოთხოვნებებზე, სურვილებზე, ქცევაზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა, შესაძლებლობა განვახორციელოთ ქმედება საკუთარი ნებით, რაც შეძლება განპირობებული იყოს ძალაუფლების შემდეგი საფუძვლებით: ეკონომიკური, სოციალური, ფსიქოლოგიური და ტრადიციული.

გავლენა არის ერთი პირის მიზანმიმართული ზემოქმედება მეორე პირის მიმართ, არსებული ქცევის შეცვლის მიზნით. ძალაუფლება და გავლენა წარმოადგენს ლიდერობის საფუძველს და ადამიანთა ქცევის შეცვლის აუცილებელ პირობას და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის თვალსაზრისით. ძალაუფლება არის მმართველობითი პროცესის მონაწილეთა შორის ისეთი ურთიერთდამოკიდებულება, როდესაც პიროვნებათაშორისი დამოკიდებულების ხარისხი პირდაპირპროპორციულ დამოკიდებულებაშია ძალაუფლების დონესთან. რაც მეტია მოცემული ადამიანის ძალაუფლება, მით მეტია მისდამი სხვა ადამიანის დამოკიდებულების ხარისხი. პოლიტოლოგი რობერტ დოლი ამ ურთიერთდამოკიდებულებას ასე ხსნის: „ A -ს ძალაუფლება B -ს მიმართ შეიძლება შეფასდეს იმ ხარისხში, რომლის დროსაც B გააკეთებს იმას, რასაც ვერ შეძლებდა სხვა შემთხვევებში“. [5]

თანამედროვე ორგანიზაციებში უცილებელია დაცული იყოს ძალაუფლების ბალანსი, რადგან ხელქვეითებსაც გააჩნიათ ძალაუფლება ხელმძღვანელებზე, რაც განპირობებულია ძალაუფლების სოციალური საფუძვლით (ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობა, შრომის კანონი). ხელმძღვანელები დამოკიდებულნი არიან ხელქვეითებზე, ისეთ საკითხებში, როგორცაა საიმედო და დროული ინფორმაციის მიწოდება, შრომის პირობების დაცვა, შრომით პროცესთან დაკავშირებული ვალდებულებების პირნათლად შესრულება, ჯანსაღი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა, თანამშრომლობა. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თუ რომელიმე მხარე ბოროტად გამოიყენებს საკუთარ ძალაუფლებას, ორგანიზაციაში ხდება ძალაუფლების

ბალანსის დარღვევა და დესტრუქციული პროცესების განვითარება და ორგანიზაციის გაძლოლის ეფექტიანობის შემცირება.

ეფექტიანი ხელმძღვანელი, ესე იგი, შედეგზე ორიენტირებული ხელმძღვანელი, ცდილობს გამოიყენოს მართვის ისეთი სტილი, რომელიც შეინარჩუნებს ძალაუფლების ბალანსს, არ იქნება ხისტად ორიენტირებული მბრძანებლურ-სადაამსჯელო და იძულებით მართვის სტილზე, ასეთი ხელმძღვანელი, ლიდერი (ფორმალური ლიდერი) გავლენას ახდენს ადამიანებზე ძალისმიერი და იძულებითი მეთოდების გარეშე.

8.2. ძალაუფლების ფორმები

ძალაუფლება შეიძლება გამოვლინდეს განსხვავებული ფორმებით. მმართველობით ლიტერატურაში გამოიყოფა ძალაუფლების შემდეგი ძირითადი ფორმები:

1. იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება ;

ძალაუფლების ასეთი ფორმა ითვალისწინებს ადამიანებზე გავლენას შიშზე და დაძალებაზე დაყრდნობით. მაგალითად მინიშნება გათავისუფლებაზე, უფლებამოსილების შეზღუდვა, კარიერულ კიბეზე ბარიერების შექმნა, ასევე შესაძლებელია ადგილი ჰქონდეს ღირსების შემლახველ, დამამცირებელ შენიშვნებს, რომელიც არაეთიკურია და თავმოყვარეობის შემლახველი ადამიანისთვის დაძაბულობის მუხტს ზრდის სამუშაო გარემოში.

თუ დავსვავთ კითხვას, რა მოაქვს შიშს, პასუხი ასეთია: იძულებას და შიშს იშვიათად მოაქვს სასურველი შედეგი. შეიძლება სიტუაციური მიდგომით დროებითი ეფექტის მომტანიც იყოს, თუმცა, მას უფრო მეტი ნაკლოვანება აქვს ვიდრე ყველა სხვა სახის ძალაუფლების ფორმას. შიში და იძულება ახშობს ინიციატივას, შემოქმედებითობას, სამუშაოთი კმაყოფილების ხარისხს, იწვევს ადამიანებში გაუცხოებას, აგრსეიულობას და შურისძიების წყურვილს.

1. დაჯილდოებაზე დამყარებული ძალაუფლება;

ძალაუფლების ეს ფორმა ეფუძნება ხელმძღვანელის შესაძლებლობებს, რომ უზრუნველყოს ადამიანები იმით, რაც მათ სჭირდებათ, რისი ქონაც სურთ. ეს ადამიანებზე გავლენის მოხდენის ერთ-ერთი უძველესი მეთოდია და ფართოდ გავრცელებული. თუ ადამიანებისთვის მისაღებია შეთავაზებული ჯილდო (მატერიალური ან მორალურ-ფსიქოლოგიური სახის, მაგალითად, ხელფასი, პრემია, თანამდებობა, შექება, კარიერული ზრდა, აღიარება და სხვა), ისინი დაეჭვმდებარებიან მითითებებს და მოთხოვნებს. მთავარი სირთულე არის ხელმძღვანელების მხრიდან მართებულად შეფასდეს ვითარება, კონკრეტული მართვის ობიექტი და მიღებული იქნეს სწორი გადაწყვეტილებები მუშაკთა დაჯილდოებასთან დაკავშირებით. ხშირად კარგი ხელფასი და თანამდებობა არ არის ადამიანთა ქცევაზე გავლენის მოხდენის უალტერნატივო საშუალება.

3. ლეგიტიმური (კანონიერი ანუ ტრადიციული ძალაუფლება)

ასეთი ძალაუფლების ფორმა საჭიროებს აუცილებლობას, დისციპლინური ნორმების, წესებისა და პროცედურების დაცვის თვალსაზრისით და საერთო ორგანიზაციული კულტურის ტრადიციული ნორმების გაზიარებას. ძალაუფლების ასეთი ფორმა ნაკლებად შეიძლება შეირყეს რომელიმე კონკრეტული პიროვნების ინტერესებიდან გამომდინარე, ამიტომ უფრო სტაბილურია განვითარების თვალსაზრისით. ხელქვეითები გრძნობენ თავს დაცულად, კონკრეტული სოციალური ჯგუფის ასოცირებულ წევრად და წინააღმდეგობრივი რეაქცია შეიძლება გამოხატონ მხოლოდ სოციალური უსამართლობის, ძალაუფლების ბალანსის უხეში დარღვევის, ორგანიზაციული ცვლილებებისადმი და სიახლეთა დანერგვისადმი ხელმძღვანელობის წინააღმდეგობრივი დამოკიდებულების ან სხვა მსგავსი ნეგატიური მოვლენების მიმართ.

4. საინფორმაციო ძალაუფლება;

ძალაუფლების ეს ფორმა ბაზირდება ორგანიზაციისთვის საჭირო ინფორმაციის მოპოვების ხელმისაწვდომობასა და სხვა ადამიანებზე გავლენის მოხდენის მიზნით მისი გამოყენების შესაძლებლობებზე. საინფორმაციო არხების კოორდინაცია და კონტროლი ზოგადად საკომუნიკაციო ქსელზე, ადამიანს ხდის გარკვეული ფორმის ძალაუფლების მქონედ, კერძოდ საინფორმაციო ძალაუფლების მქონედ. ხშირად ასეთი ძალაუფლებას ფლობენ, როგორც ადმინისტრაციული თანამდებობის მქონე პირები, ისე მათი დამხმარეები, კურიერები, მდივნები.

5. მაგალითის ძალაუფლება;

აღნიშნული ძალაუფლების ფორმა, ლიდერის ქარიზმაზე აგებული რეფერენტული ძალაუფლებაა, რომელიც ფორმირდება ადამიანის პიროვნული თვისებებისა და მმართველობითი ქცევის სტილიდან გამომდინარე. სიტყვა «ქარიზმა» – არის ტერმინი, რომელიც გამოხატავს ადამიანისკენ მიზიდულობას სახასიათო ნიშნების ფონზე, ეს სახასიათოებლები რა თქმა უნდა დადებითი და პოზიტიურია, რის გამოც კონკრეტული პირის მიზიდველობა (ქარიზმა) ხდება რეფერენტული ძალაუფლების საფუძველი. ქარიზმატული ადამიანი, იწვევს აღფრთოვანებას, მხარდაჭერის სურვილს, წარმოადგენს მისაბამ მაგალითს, ავტორიტეტს, იდეალს.

6) ექსპერტული ძალაუფლება (ავტორიტეტული ძალაუფლება)

ექსპერტის ძალაუფლება ხორციელდება ხელქვეითების ქცევაზე ხელმძღვანელის სპეციალური და ღრმა ცოდნით გავლენის მოხდენის საშუალებით. განსხვავებით ტრადიციული ძალაუფლებისგან, ის არ არის მჭიდროდ დაკავშირებული ხელმძღვანელის თანამდებობასთან. მისი დონე უფრო განისაზღვრება ხელმძღვანელის, სპეციალისტის ან თუნდაც რიგითი შემსრულებლის კომპეტენტურობასთან. ხშირად კონკრეტული სფეროს ექსპერტთან თანამშრომლობით ხელმძღვანელი ახდენს დროის ეკონომიას, იღებს სწორ გადაწყვეტილებებს, ახდენს პასუხისმგებლობის დელეგირებას,

რაც თავის მხრივ ქმნის ჯანსაღ ატმოსფეროს ორგანიზაციაში. თუმცა საყურადღებოა ის ფაქტორი, რომ პროფესიონალიზმში გარკვევა და გონივრული ძალის რწმენა ითხოვს განსაზღვრულ დროს, მაგრამ უფრო მყარია, ვიდრე ძალაუფლება, რომელიც ქარიზმას ემყარება. თუმცა ზოგჯერ ექსპერტულ ძალაუფლებას მივყავართ ნაკლებად ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღებისაკენ, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ხელქვეითები

მიიჩნევენ ხელმძღვანელს, როგორც „შეუმცდარ ექსპერტს“ და თავს არიდებენ ალტერნატიული აზრის გამოთქმას, ინფორმაციის და იდეების გაცვლას.

ავტორიტეტი არის ისეთი კატეგორია, რომელიც დროთა განმავლობაში მოდის და შეიძლება ძალიან სწრაფად შეიძლება დაიკარგოს. ავტორიტეტი მოიცავს, როგორც ადამიანის პიროვნულ თვისებებს, ისე პროფესიონალურს. ავტორიტეტული ადამიანის აზრს ექსპერტული ძალაუფლების მსგავსად ხშირად ულაპარაკოდ მიიღება მასების მხრიდან, თუნდაც იყოს ნაკლოვანი.

თანამედროვე ორგანიზაციებში, სადაც მაღალია კადრების ინტელექტუალური პოტენციალის დონე, ჩნდება აუცილებლობა ხელმძღვანელების პერსონალთან (ხელქვეითებთან) თანამშრომლობისა. ასეთი თანამშრომლობითი ფორმები, განიხილება, როგორც გავლენის თანამედროვე, დემოკრატიული მიმართულებები, კერძოდ, გავლენის ეს ფორმებია (მიმართულებები): დარწმუნებაზე დამყარებული ძალაუფლება და თანამონაწილეობაზე დაფუძნებული ძალაუფლება.

(არ დავარღვევთ გავლენის ზემოთჩამოთვლილი ფორმების რიგითობის მაჩვენებელს)
7) დარწმუნებაზე დამყარებული ძალაუფლება;

ძალაუფლების ეს ფორმა ეფუძნება ლიდერის ძალიან ძლიერ ინტუიციას და რწინას, რაც განაწყობს ხელქვეითებს კონკრეტული საქმისკენ და მოაქცევს დარწმუნებითი გავლენის ქვეშ. ამ დროს ხდება ლიდერის მხრიდან საკუთარი თვალსაზრისის აქტიური გადაცემა, რომლის დროსაც ლიდერი მიმართავს მაგალითის ძალაუფლებას, ექსპერტულ ძალაუფლებას, ესე იგი, ლიდერი კომპლექსურად და სიტუაციურად მართავს თავის უნარებს მიზნის მისაღწევად. ამავე დროს გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ ლიდერიც ითვალისწინებს შემსრულებლის მოთხოვნილებებს, ჰარმონიული თანამშრომლობის აუცილებლობას, მათ კომპეტენციებს, პასუხისმგებლობის დელეგირების აუცილებლობას, რადგან წინააღმდეგ შემთხვევაში გაძნელება ხელქვეითთა დარწმუნება და ნდობის მანდატის მოპოვება. რაც შეეხებათ ხელქვეითებს, მათ იციან, რა უნდა გააკეთონ, როგორ უნდა გააკეთონ და რისთვის უნდა გააკეთონ კონკრეტული საქმე.

დარწმუნების სუსტ მხარედ მიიჩნევა მისი ნელი მოქმედება, განუსაზღვრელობა და მოქმედების ერთჯერადობა.

8) თანამონაწილეობაზე დაუძნებული ძალაუფლება;

ძალაუფლების ასეთი ფორმა უფრო ღრმად ასახავს დემოკრატიული მართვის ნიშნებს და მზაობას გადანაცვებლების მიღებაში ქვედა რგოლების ჩართვის თაობაზე. ასეთი ძალაუფლების ფორმა შემსრულებლების როლს აღიარებს უფრო მეტად ვიდრე დარწმუნებაზე დაფუძნებული ძალაუფლება. თუ ეს უკანასკნელი, როგორც უკვე ავლინიშნეთ, ლიდერის თვალსაზრისზეა ორიენტირებული, თანამონაწილეობაზე დაუძნებული ძალაუფლების დროს მეტი აქცენტი კეთდება ინფორმაციის თავისუფალ გაცვლაზე, თანასწორობისა და საერთო გადანაცვებლების მიღების პრინციპებზე. გავლენის ასეთი ფორმის დროს ხელმძღვანელი მზად უნდა იყოს იმისათვის, რომ თავისი უფლებამოსილების სწორი დელეგირების გზით შექმნას კოლექტივში წარმატების,

ურთიერთპატივისცემის, კარიერული ზრდის, პიროვნების თვითგამოხატვის და დემოკრატიული მართვის პირობები.

ისევე როგორც მართვის სტილის არჩევის შეთხვევაში, აუცილებელია სიტუაციური ხედვა, ძალაუფლების ფორმებთან მიმართებითაც გასათვალისწინებელია, რომ ადამიანი, რომელიც მიმართავს ძალაუფლების მხოლოდ ერთ არხს, განწირულია წარუმატებლობისთვის, რადგან სიტუაციური ცვლადების მრავალფეროვნება ამის უპირველესი მიზეზია. ძალაუფლების ორი ან მეტი ფორმის შეთავსება, რომელიც უფრო მეტად ავლენს მმართველობით კომპეტენციებს და ავტორიტეტს, საშუალებას აძლევს ადამიანს გახდეს არა მარტო ხელმძღვანელი, არამედ ნამდვილი ლიდერი.

8.3. ლიდერის ძალაუფლების ტაქტიკური ხერხები

- **დარწმუნება**, ციფრების, ფაქტების, კარგად მოფიქრებული ლოგიკური მსჯელობისა და ანალიზის, იდეებისა და მასალების პრეზენტაციის გზით;
- **კეთილგანწყობა**, მეგობრული და კეთილსაიმედო ატმოსფეროს შექმნა, მეგობრული თხოვნით მიმართვის მიზნით ;
- **კოალიცია**, ძალისხმევის გაერთიანება, სხვა ადამიანების მხრიდან თანადგომის მოსაპოვებლად;
- **შეთანხმება**, მოლაპარაკებების წარმართვა თანხმობისა და სასურველი შედეგების მისაღწევად;
- **მოთხოვნა**, დანესებულ წესებთან, პროცედურებთან და ნორმებთან შესაბამისობის დაცვა, ინსტრუქციების, ბრძანებების, გადაწყვეტილებების შესხენებისა და მეთვალყურეობის გზით;
- **პროტექციონიზმი** (ავტორიტეტთან დახმარება), მხარდაჭერის მიღება მართვის მაღალ დონეზე;
- **სანქციების გამოყენება**, სხვადასხვა ჯარიმებისა და დისციპლინური ზემოქმედების ადმინისტრაციულ-მმართველობითი მეთოდების სახით;

კითხვები თვითშემოწმებისთვის:

თემა 8.

- 1.რა ში მდგომარეობს ძალაუფლების საფუძვლები?
2. ძალაუფლების ბალანსი და საფუძვლები

3. ძალაუფლების რა ფორმები არსებობს?
4. ლიდერის ძალაუფლების ტაქტიკური ხერხები
5. ძალაუფლების რა ფორმები გამოიყენება ლიდერობაში?
6. ძალაუფლების რა ტაქტიკური ხერხები შეიძლება გამოიყენონ ხელმძღვანელებმა ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად?
7. რაში მდგომარეობს თქვენი აზრით ძალაუფლების ეთიკური საზღვრები, რა
8. დამიკვიდებულეხა მათ მიმართ მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებში, მათ შორის საქართველოში?

სავარჯიშო-„კონკრეტული სიტუაციის ანალიზი“

მიზანი:

მოახდინეთ სიტუაციის მოდელირება : რა დროს შეიძლება ჰქონდეს ინდივიდს ძალაუფლება, გავლენა ან ავტორიტეტი; რომელია მათ შორის უფრო ტიპური?

თავი 9. მოტივაცია ლიდერობის თეორიებში

9.1 მოტივაციის არსი და მეთოდოლოგია

მოტივაცია, ნებისმიერ საქმიანობაში საკუთარი თავისა და სხვა პირების განწყობის შექმნის პროცესია პირადი ან ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. შეიძლება ორგანიზაციას ჰქონდეს საუკეთესო სტრუქტურა, მაგრამ არ იყოს ეფექტიანი იმის გამო, რომ ხელმძღვანელობას არ შეუძლია მუშაკთა შრომის წარმართვა და სტიმულირება დასახული მიზნებისაკენ. მოტივაცია მომდინარეობს ფრანგული სიტყვიდან – «მოტივი», რომელიც გულისხმობს რაიმე მოქმედების, საქციელის გამომწვევ მიზეზებს. ადამიანებზე გამიზნული ზემოქმედების აუცილებლობა ცნობილი იყო გაცილებით ადრე, ვიდრე სიტყვა «მოტივაცია» გაჩნდებოდა მენეჯმენტის ლექსიკაში. უძველესი დროიდან ადამიანებზე ან იძულებით და ან დაჯილდოების გზით ზემოქმედებდნენ. მენეჯმენტის მეცნიერული მართვის სკოლის წარმოშობამ ორგანიზაციის დონეზე გასატარებელ მოტივაციურ პოლიტიკაში პირველი

ნაბიჯი გადადგა. ამას მოწმობს ფ. ტელიორისა და მისი მიმდევრების მეცნიერული თეორია – «ზღვრული დღიური გამომუშავება»-ის ნორმის შესახებ, რომელიც – ობიექტური საფუძველი გახდა იმ მოტივაციური ბერკეტისთვის, რომლის თანახმადაც უფრო მეტად აუნაზღაურებინათ შრომა მათ, ვინც აწარმოებდა მეტ პროდუქციას, და უზრუნველყოფდა შრომის მაღალ მწარმოებლურობას. უდაოა, რომ ზოგადად მენეჯმენტში, კერძოდ კი პერსონალის მოტივაციის და ლიდერობის საკითხებთან მიმართებით არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება ფსიქოლოგიურ თეორიებს.

მართვაში ფსიქოლოგიური მოტივების გამოყენების აუცილებლობის აღიარება დაკავშირებულია მენეჯმენტის სფეროს ცნობილი მკვლევარის, ქცევითი სკოლის ფუძემდებლის, ელტონ მეიოს სახელთან, რომელიც ფლობდა როგორც მეცნიერული მართვის თეორიის, ისე ფსიქოლოგიის საფუძვლების ცოდნას. .

ელტონ მეიო დაიბადა ავსტრალიაში. უნივერსიტეტში სწავლობდა ეთიკას, ფილოსოფიას და ლოგიკას. შოტლანდიაში ის დაეუფლა მედიცინას და მონაწილეობდა ფსიქოლოგიურ კვლევებში. მასზე წარუშლელი შთაბეჭდილება დატოვა ემილ დიურკეიმისა და ზიგმუნდ ფროიდის ნაშრომებმა. მოგვიანებით ის გადადის აშშ-ში და პელსილვანიის საფინანსო-კომერციულ სკოლაში. 1920-იანი წლებიდან ის ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორი ხდება ინდუსტრიული სოციოლოგიის დარგში [19],

ე. მეიო ცნობილი გახდა 1923-1924 წლებში თილადელფიაში, ტექსტილის ფაბრიკაში ჩატარებული ექსპერიმენტით. ფაბრიკის სართავ უბანზე საწარმოს ხელმძღვანელობამ ვერ შეძლო კადრების დენადობის შეჩერება მატერიალური სტიმულების გამოყენებით და დახმარებისათვის მიმართეს ე. მეიოს და მის მეგობრებს. მათ სიტუაციის ყურადღებით შესწავლის შედეგად დაადგინეს, რომ მგრეხავის შრომის პირობები მძიმე და ნაკლებად პატივსაცემი იყო. პრობლემა მოგვარდა შრომის პირობების შეცვლით. ე. მეიომ შემოიღო მგრეხავებისათვის ექსპერიმენტის სახით ორი ათწუთიანი შესვენება, რის შედეგად მკვეთრად შემცირდა სამუშაო ძალის დენადობა და გაიზარდა შრომის მწარმოებლურობა. როცა ინსპექტორმა შესვენებები გააუქმა, მდგომარეობა ისევ აღრინდელი გახდა. დამტკიცდა, რომ სწორედ ე. მეიოს ექსპერიმენტმა გააუმჯობესა საგრეხ უბანზე მდგომარეობა. ამ ექსპერიმენტმა გააღრმავა რწმენა, რომ ხელმძღვანელისათვის აუცილებელია მუშაკთა ფსიქოლოგიაში გარკვევა. თუმცა, ე. მეიომაც ვერ გაიცნობიერა სათანადოდ თავისი აღმოჩენა, რადგან ფსიქოლოგიური მეცნიერება ის-ის იყო იდგამდა ფეხს.

მუშაკთა სამუშაო ადგილზე ქცევის პირველ ფუნდამენტურ გამოკვლევას წარმოადგენდა ე. მეიოსა და მისი მეგობრის მიერ ქ. ხოტორნში ჩატარებული ექსპერიმენტის შედეგები, რომელიც 1920 წლის ბოლოს დაიწყო და თითქმის 8 წლის შემდეგ დამთავრდა იმის

გაცნობიერებით, რომ სოციალური ურთიერთქმედება და ჯგუფური ქცევები მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენს ინდივიდუალური შრომის მწარმოებლურობაზე.



ელტონ მეიო(1880–1949)

მან დააარსა ადამიანთა ურთიერთობის (ფსიქოლოგიური) სკოლა.

მეირომ ჩიკაგოში ფაბრიკა Western Electric Company-ი ჩაატარა რიგი ექსპერიმენტები

ხოტორნის ექსპერიმენტმა არ გამოავლინა მოტივაციის მოდელი, რომელიც ახსნიდა შრომისაკენ განწყობის შექმნის მოტივებს. შრომის მოტივაციის ფსიქოლოგიური თეორიები წარმოიშვა გაცილებით უფრო გვიან, XX საუკუნის 40-იან წლებში და მათი განვითარება დღევანდელ დროშიც გრძელდება. მოტივაციის თანამედროვე თეორიები შეიძლება დაიყოს ორ კატეგორიად:

1. მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები.

2. მოტივაციის პროცესუალური თეორიები.

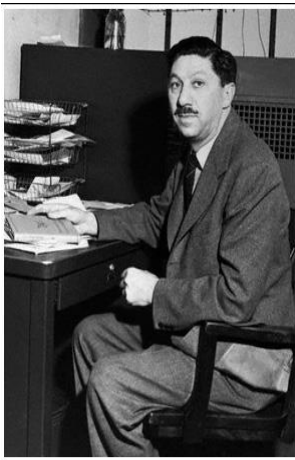
9. 2. მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები.

„ როგორიც მოტივია, ისეთივეა ქცევა“

/დომიტრი უზნაძე/

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიების მიზანია ადამიანთა მოქმედების განმსაზღვრელი მოთხოვნილებების გამოვლენა. მისი ფუძემდებლები არიან ა. მასლოუ, ფ. ჰერცბერგი და დ. მაკკლელანდი .

აბრაჰამ მასლოუ (1908 — 1970 წწ.) — ამერიკელი ფსიქოლოგი, ჰუმანიტარული ფსიქოლოგიის ერთ-ერთი ლიდერი, „ მოთხოვნილებათა პირამიდის“ ავტორი, ასევე ავტორი ისეთი ცნობილი ნაშრომებისა, როგორცაა: „ადამიანური მოტივაციის თეორია“ (1934 წ.), «შესავალი ფსიქოლოგიაში » (1934 წ.), «მოტივაცია და ინდივიდუალობა“(1970 წ.). ერთ-ერთი პირველი ბიჰევიორისტი, რომელიც დაინტერესდა ადამიანთა მოთხოვნილებებით, იყო ა. მასლოუ.



აბრაჰამ მასლოუ (1908-1970)

იგი ფრედერიკო ჰერცბერგთან ერთად ხელმძღვანელობდა ნეო ჰუმანუ რსკოლას ორმოცდაათიან წლებში, რომელიც შეისწავლიდა მომუშავე პერსონალის ფსიქოლოგიურ მოთხოვნილებებს. მან შექმნა მოთხოვნილებათა პირამიდა რომელიც შედგება ხუთი საფეხუ რისგან.

თითოეული მოთხოვნილება დაჯგუფებულია იერარქიულად ქვემოდან ზემოთ.

მის შრომებში პირველად აისახა ადამიანთა მოთხოვნილებების მრავალფეროვნება და მათი გავლენა ქცევაზე, მოტივაციაზე. ბიჰევიორისტების (ქცევითი მიდგომების მიმდევრების) შეხედულებებზე დაყრდნობით მოთხოვნილებები შეიძლება დაჯგუფდეს შემდეგნაირად:

ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები;

უსაფრთხოების მოთხოვნილებები;

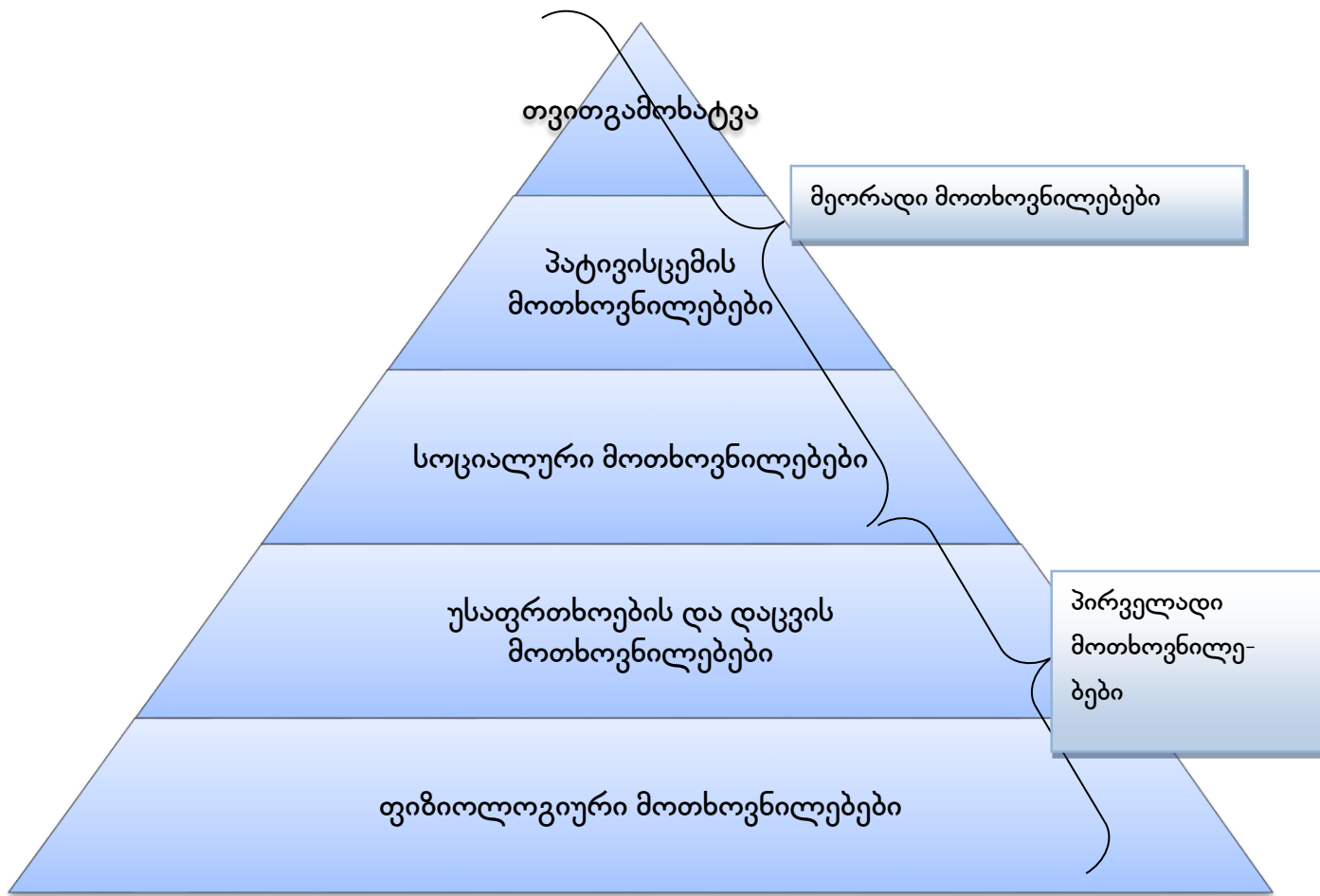
სოციალური მოთხოვნილებები;

პატივისცემის მოთხოვნილებები;

თვითგამოხატვის (თვითრეალიზაციის) მოთხოვნილებები.

უსაფრთხოების მოთხოვნილებები აერთიანებს მოთხოვნილებებს, რომელთაც უნდა დაიცვან ადამიანი ფიზიკური და ფსიქოლოგიური საშიშროებებისაგან და მისცენ მას მომავალში ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების რწმენა. ასეთ რწმენას იძლევა, მაგალითად, ისეთი სამუშაოს გამოძებნა, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანს კარგი პენსიით. ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებს მიეკუთვნება მოთხოვნილება საკვებზე,სითბოზე და ა.შ.სოციალურ მოთხოვნილებებში იგულისხმება რისიმე ან ვისიმე კუთვნილების გრძნობა, ერთგულება და მხარდაჭერა. პატივისცემის მოთხოვნილებები მოიცავს როგორც საკუთარი თავის, ისე გარშემომყოფთა პატივისცემის, პირადი მიღწევების, კომპუნტენტურობის აღიარების მოთხოვნილებებს. თვითგამოხატვის მოთხოვნილებებში შედის მუშაკის საკუთარი პოტენციური შესაძლებლობების რეალიზაციისა და მისი, როგორც პიროვნების, ზრდის მოთხოვნილებები.

ა. მასლოუს თეორიის მიხედვით ადამიანთა მოთხოვნილებები შეიძლება განლაგდეს მკაცრი იერარქიული სტრუქტურის სახით, რომელიც სქემატურად ასე გამოისახება:



აბრაჰამ მასლოუს „მოთხოვნილებათა პირამიდა“ [12]

მოცემულ „მოთხოვნილებათა პირამიდაში“ ა. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიით უნდოდა ეჩვენებინა, რომ ადამიანი ცდილობს, პირველ რიგში, დაიკმაყოფილოს უფრო დაბალი დონის მოთხოვნილებები და რომ ეს იერარქია აღმავალი და სწორხაზობრივია. მასლოუს მიხედვით ადამიანის ქცევა ნაკარნახევია არსებული მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე. იმისთვის, რომ მოთხოვნილებათა იერარქიის უფრო მაღალმა დონემ დაიწყოს გავლენის მოხდენა ადამიანის ქცევაზე, არ არის აუცილებელი უფრო დაბალი დონის მოთხოვნილებების მთლიანად დაკმაყოფილება. მაგალითად, ზოგჯერ ადამიანები იმაზე ადრე იწყებენ თავიანთი ადგილის მოძებნას ზოგიერთ საზოგადოებაში, ვიდრე უსაფრთხოების მოთხოვნილებები დაკმაყოფილდება, ან კიდევ მთლიანად დაკმაყოფილდება მათი ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები. ა. მასლოუს თეორიამ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა მუშაობისადმი ადამიანების მისწრაფების საფუძვლების გარკვევაში. ამ თეორიაზე დაყრდნობით სხვადასხვა რანგის მენეჯერებმა დაიწყეს იმის გაცნობიერება, რომ მოტივაცია განისაზღვრება მოთხოვნილებათა ფართო სპექტრით. კონკრეტული ადამიანის მოტივაცია ხელმძღვანელმა უნდა დაუქვემდებაროს ორგანიზაციის მიზნებს, ე.ი. მან უნდა მისცეს მუშაკს შესაძლებლობა დაიკმაყოფილოს

მოთხოვნები. დადებით მხარეებთან ერთად ა. მასლოუს თეორია ხასიათდება ნაკლოვანებებითაც.

- 1) როგორც შემდგომმა გამოკვლევებმა დაადასტურა, არ არსებობს მოთხოვნებათა ასეთი თანმიმდევრული, საყოველთაო და უნივერსალური, ხუთსაფეხურიანი იერარქიული სტრუქტურა;
- 2) არ დასტურდება უმნიშვნელოვანესი მოთხოვნების კონცეფცია.

ა. მასლოუს თეორიას ძირითადად აკრიტიკებდნენ იმის გამო, რომ მან ვერ შეძლო გაეთვალისწინებინა ადამიანთა მოთხოვნებებში ინდივიდუალური განსხვავებები, რომელთა გამოც ერთი ადამიანი შეიძლება უფრო მეტად დაინტერესდეს თვითგამოხატვით, მეორე – აღიარებით, მესამე კი – სოციალური მოთხოვნებით. კარგმა ხელმძღვანელმა უნდა შეძლოს ხელქვეითთა სწორი მოტივაცია, მათი ინდივიდუალური მოთხოვნების გაცნობიერების გზით. ხელმძღვანელმა აუცილებლად უნდა გაიყნობიეროს ის ფაქტიც, რომ დროთა განმავლობაში მოთხოვნები იცვლება, ვითარდება.

მეორე თეორია, რომელიც უნდა განვიხილოთ, ეკუთვნის **დ. მაკლელანდს**. იგი წინა პლანზე წევს უმაღლესი დონის მენეჯერების როლს. დ. მაკლელანდის თეორიის მიხედვით ადამიანებს ახასიათებთ სამი სახის მოთხოვნა, კერძოდ, ძალაუფლების, წარმატებისა და თანამონაწილეობის მოთხოვნები.

ძალაუფლების მოთხოვნა გამოიხატება სხვა ადამიანებზე ზემოქმედების მოხდენის სურვილში. ა. მასლოუს მოთხოვნებათა იერარქიული სტრუქტურის ჩარჩოებში ძალაუფლების მოთხოვნა თავსდება პატივისცემისა და თვითგამოხატვის მოთხოვნებებს შორის.

წარმატების მოთხოვნებით ადამიანებს სურთ მათ მიერ მიღწეული შედეგების შესაბამისი ჯილდოს მიღება ორგანიზაციისაგან.

თანამონაწილეობის მოთხოვნების მიხედვით, თანამონაწილეობის მოთხოვნების მქონე ადამიანები დაინტერესებულნი არიან ნაცნობების წრით, მეგობრული ურთიერთობებით. ხელმძღვანელობას ამ ადამიანების მოთხოვნების დაკმაყოფილება შეუძლია მათთან ურთიერთობებისათვის მეტი დროის და ასპარეზის მიცემით საქმიანობებში ჩართვის გზით.

მოთხოვნებებზე დაფუძნებული კიდევ ერთი მოდელი დაამუშავა **ფ. ჰერცბერგმა** 50-იანი წლების მეორე ნახევარში. ფ. ჰერცბერგის თეორიას საფუძვლად დაედო მისი და მისი მიმდევრების მიერ ჩატარებული ლაქსაღებავი საწარმოს 200 ინჟინრისა და საკონსტრუქტორო ქვედანაყოფის მუშაკის გამოკითხვის მასალები. რესპოდენტებს დაესვათ 2 კითხვა: 1) «შეგიძლიათ თუ არა აღწეროთ თანმიმდევრობით სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების შემდეგ როდის იგრძენით თავი განსაკუთრებით კარგად?» და 2) «შეგიძლიათ თუ არა აღწეროთ თანმიმდევრობით სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების შემდეგ როდის იგრძენით თავი განსაკუთრებით ცუდად?». მიღებული

პასუხების საფუძველზე შეჯერდა ფაქტორთა ეს ორი ჯგუფი და ეწოდა პირობითად „მოტივაციური“ და „ჰიგიენური“ ფაქტორები. ჰიგიენურ ფაქტორებში ფ. ჰერცბერგმა გააერთიანა საწარმოო და ადმინისტრაციული პოლიტიკა, მუშაობის პირობები, სახელფასო გამომუშავება, პიროვნებათშორისი ურთიერთობები უფროსებთან, კოლეგებთან, ხელქვეითებთან, სამუშაოზე უშუალო კონტროლის დონე, ხოლო მოტივაციაში – წარმატება, დანინაურება, მუშაობის შედეგების აღიარება და მოწონება, პასუხისმგებლობის მაღალი დონე, შემოქმედებითი და საქმიანი ზრდის შესაძლებლობები. ფ. ჰერცბერგის ჰიგიენური ფაქტორები დაკავშირებულია იმ გარემოსთან, რომელშიც სრულდება სამუშაო, მოტივაცია კი – თვითონ სამუშაოს ხასიათთან და არსთან. ფ. ჰერცბერგის თეორიამ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა მოტივაციის შესწავლაში, მაგრამ ვერ შეძლო მოტივაციაზე მოქმედი ყველა ფაქტორის გათვალისწინება. შემდგომში მკვლევართათვის ნათელი გახდა, რომ მოტივაციის მექანიზმის ასახსნელად აუცილებელია გარე სამყაროს მრავალრიცხოვანი ქცევითი ასპექტებისა და პარამეტრების განხილვა. ასეთი მიდგომის რეალიზაცია განაპირობა მოტივაციის პროცესუალური თეორიების შექმნამ. ფ. ჰერცბერგისა და ა. მასლოუს თეორიებს ბევრი რამ აქვთ საერთო. ჰიგიენური ფაქტორები შეესაბამება ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებს, მოტივაცია კი – უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებს. მაგრამ ერთ პუნქტში ეს ორი თეორია განსხვავდება მკვეთრად. ა. მასლოუს ჰიგიენური ფაქტორები საფუძვლად ედება ქცევის ამა თუ იმ მიმართულებას. თუ მენეჯერი შესაძლებლობას მისცემს მუშაკს დაიკმაყოფილოს ასეთი მოთხოვნილებებიდან ერთ-ერთი, ის ამის საპასუხოდ იმუშავებს უკეთესად. საპირისპირო მოსაზრება აქვს ფ. ჰერცბერგს. მისი აზრით მუშაკი ჰიგიენურ ფაქტორებზე ყურადღებას მაშინ ამახვილებს, როცა ჩათვლის მათ რეალიზაციას უსამართლოდ.

9.3. მოტივაციის პროცესუალური თეორიები

მოტივაციის პროცესუალური თეორიების ავტორები აღიარებენ ადამიანთა მოთხოვნილებების არსებობას, რაც მთავარი ბაზისი გახლავთ მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიებისთვის, მაგრამ მიაჩნიათ, რომ ადამიანთა ქცევა არ განისაზღვრება მხოლოდ მოთხოვნილებებით. პროცესუალური თეორიების მიხედვით ადამიანის ქცევას განსაზღვრავს აგრეთვე ალქმა, მოლოდინი და შერჩეული ქცევის შესაძლო შედეგები.

განასხვავებენ სამ ძირითად პროცესუალურ თეორიას, კერძოდ:

მოლოდინის თეორიას;

სამართლიანობის თეორიას;

პორტერ-ლოულერის მოდელს.

მოლოდინის თეორია გამოყოფს შემდეგ ურთიერთკავშირებს:

შრომის დანახარჯები–შედეგები;

შედეგები–გასამრჯელო;

ვალენტობა ანუ გასამრჯელოთი დაკმაყოფილება.

პირველი ურთიერთკავშირი დახარჯულ სამუშაო ძალასა და მიღებულ შედეგებს შორის თანათარდობის მოლოდინია, ანუ ადამიანი ყოველთვის ელის, რომ შედეგი, გაღებული ძალისხმევის შესაბამისი იქნება. მეორე სახის ურთიერთკავშირის მოლოდინი გულისხმობს, რომ აუცილებელია მიღებული გასამრჯელო იყოს შედეგის ეკვივალენტური. ვალენტობა ანუ გასამრჯელოთი დაკმაყოფილების მდგომარეობა დიდ როლს ასრულებს მოტივაციაში. თუ მუშაკი არ იქნება კმაყოფილი მიღებული გასამრჯელოთი, მოლოდინის თეორიის შესაბამისად შესუსტდება მოტივაცია. მოთხოვნილებებში განსხვავების გამო ადამიანები კონკრეტულ გასამრჯელოს განსხვავებულად აფასებენ. ხელმძღვანელობის მოვალეობაა შეთავაზებული გასამრჯელოსა და თანამშრომელთა მოთხოვნილებების შესაბამისობაში მოყვანა. ეფექტიანი მოტივაციისათვის აუცილებელია აგრეთვე მყარი და სწორი თანათარდობის დამყარება მიღწეულ შედეგებსა და გასამრჯელოს ოდენობას შორის.

სამართლიანობის თეორიის მიხედვით ადამიანები სუბიექტურად განსაზღვრავენ მიღებული გასამრჯელოს დამოკიდებულებას დახარჯულ სამუშაო ძალასთან და შემდეგ უდარებენ მას ანალოგიურ სიტუაციაში მომუშავე ადამიანების მიერ მიღებულ გასამრჯელოს. თუკი ამ პროცესში ადამიანი აღმოაჩენს რაიმე სახის შეუსაბამობას, უსამართლობას, მისი მოტივაცია ეცემა და ხელმძღვანელის მხრიდან სიტუაცია მოითხოვს საჭირო ზომების მიღებას, რათა აღმოიფხვრას დისბალანსი. ამის გარეშე მოსალოდნელია მუშაკთა ნაკლები ინტენსიურობით მუშაობა და შრომის მწარმოებლურობის დაცემა. სამართლიანობის თეორიის ძირითადი დასკვნა მართვის პრაქტიკისათვის მდგომარეობს შემდეგში:

ვიდრე ადამიანები არ ჩათვლიან, რომ ისინი დახარჯული შრომისათვის მიიღებენ გასამრჯელოს სამართლიან ოდენობას, შეეცდებიან შეამცირონ შრომის მწარმოებლურობა. აღქმა და სამართლიანობა ჩვეულებრივ ატარებს შეფარდებით და არა აბსოლუტურ, არამედ შეფარდებით ხასიათს. ამიტომ, საჭიროა, რომ ადამიანებს აუხსნან, თუ რამ განაპირობა მათი გასამრჯელოს დაბალი დონე სხვებთან შედარებით.

მენეჯერმა უნდა შეძლოს, რომ ორგანიზაციაში მისი გადაწყვეტილებები იყოს მისაღები და სამართლიანად აღიარებული.

პორტერმა და ლოუღერმა დაამუშავეს მოტივაციის კომპლექსური პროცესუალური თეორია, რომელიც მოიცავს მოლოდინის და სამართლიანობის თეორიების ელემენტებს. მათ მოდელში ფიგურირებს ხუთი ელემენტი: დახარჯული სამუშაო ძალა, აღქმა, მიღებული შედეგები, გასამრჯელო, დაკმაყოფილების ხარისხი. ამ მოდელის თანახმად მიღწეული შედეგები დამოკიდებულია მუშაკთა მიერ დახარჯულ სამუშაო ძალაზე, მათ უნარსა და დამახასიათებელ თავისებურებებზე, აგრეთვე თავიანთი როლის შეცნობაზე. დახარჯული სამუშაო ძალის დონე განისაზღვრება გასამრჯელოს ფასეულობით და რწმენის მოტივით, რომ სამუშაო ძალის დანახარჯის მოცემული დონე ნამდვილად გამოიწვევს გასამრჯელოს განსაზღვრულ დონეს. გამოკვლევებმა დაადასტურა პორტერ-ლოუღერის შეხედულება იმის თაობაზე, რომ შრომის მაღალი შედეგიანობა მოთხოვნილებათა სრული დაკმაყოფილების მიზეზია და არა შედეგი. პორტერ-ლოუღერის მოდელმა მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა მოტივაციის არსის

გაგებაში. მან აჩვენა, რომ მოტივაცია არ არის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის უბრალო ელემენტი. მენეჯმენტის სიტუაციაში ძალისხმევის, უნარის, შედეგის, გასამრჯელოთი დაკმაყოფილების და სიტუაციის აღქმის კავშირის სინერგიული ეფექტის მიღწევა ძალიან მნიშვნელოვანია შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებაში.

9.4. გუნდის მოტივაციის ფორმები

თვითმოტივაცია

ცნობილი ფრანგი მწერლის ფრანსუაზა დე მოტევილეს (1621-1689) აზრით: „ჭეშმარიტი გზა თავის გაბედნიერებისა ეს საკუთარი სამუშაოს სიყვარული და ამ სამუშაოში სიამოვნების პოვნის უნარია“. თუკი ადამიანს საკუთარი საქმე არ უყვარს, იგი მას წარმატებით ვერ შეასრულებს. კონკრეტული მუშაკის წარუმატებელ საქმიანობას კი მთლიანი ორგანიზაციის წარუმატებლობაში შეაქვს წვლილი და პირიქით, სათანადო მუშაკი ერთ-ერთი მთავარი განმაპირობებელია ბიზნესში გამარჯვებისა. ალბათ, სწორედ ამიტომ არის რომ თანამედროვე ორგანიზაციები საკუთარ საქმეზე შეყვარებულ თანამშრომლებს ეძებენ და ვაკანსიების განთავსებისას აპლიკანტების ერთ-ერთი აუცილებელ პირობად თვითმოტივირებულობას უყენებენ. თვითმოტივაცია ეს არის უნარი საკუთარი თავის მოტივაციისთვის და მიზანდასახულობა საქმის განხორციელებისას სხვა რომელიმე ადამიანის გავლენის გარეშე. გუნდის, ჯგუფის, კოლექტივის მოტივაციის ფორმებიდან აღსანიშნავია შემდეგი სტიმულები:

ხელფასი-თავისთავად ცხადია, რომ შრომის ანაზღაურება ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ხელქვეითის მოტივაციაში, ადამიანი უნდა გრძობდეს, რომ მის შრომას და მონდომებას სათანადოდ აფასებენ და ეს ყველაზე კარგად ხელფასის ოდენობაში გამოიხატება.

შრომითი დავალებების განაწილება თანამშრომელთა კვალიფიკაციის შესაბამისად-თუკი ადამიანს არ მოსწონს მისი სამუშაო, მის მოტივირება, უბრალოდ, არც კი ექნება აზრი, ამიტომ დარწმუნებული უნდა იყოს ლიდერი, რომ ხელქვეითზე დაკისრებული მოვალეობა შესაბამება მის კვალიფიკაციას და ინტერესს აღძრავს მასში.

კარიერული კიბე-რაც არ უნდა მაღალ-ანაზღაურებადი იყოს სამსახური, პროფესიონალთა უმეტესობისთვის იგი არა მიმზიდველი იქნება, თუკი არ იარსებებს კარიერული და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა

უკუკავშირი-ყოველ თანამშრომელს ექმნება მეტ ნაკლებად სურვილი მიიღოს მონაწილეობა კომპანიის მოღვაწეობაში და გამოხატოს აზრი მისი საქმიანობის შესახებ. ეს მნიშვნელოვანია, რადგან ყოველი ხელქვეითი უნდა აცნობიერებდეს თავის პიროვნულ მნიშვნელობას და ძალაუფლების ბალანსის არსს კომპანიის ფუნქციონირებაში.

სიტყვიერი წახალისება სიტყვიერმა შექცეამ შესაძლოა უფრო მაღალი შედეგი მოუტანოს კომპანიას , ვიდრე ანაზღაურების 50%-იანმა ზრდამ. ხელქვეითმა აუცილებლად უნდა იცოდეს , თუ რას ფიქრობენ მასზე და მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე.

გამჭვირვალობა-ყოველმა თანამშრომელმა აუცილებლად უნდა იცოდეს თუ რას ემსახურება ორგანიზაცია , რა არის მისი მისია, მიზნები , ამოცანები .

სამუშაო გარმო-დიდი მნიშვნელობა აქვს , თუ რა პირობებში უნეეს ადამიანს მუშაობა .

პროფესიული განვითარება-ნებისმიერი ადამიანისთვის განსაკუთრებით კარიერაზე ორიენტირებულისთვის, ძალიან მნიშვნელოვანია პროფესიული განვითარება და იმ ცოდნის მიღება , რომელიც მას პირველ რიგში ინდივიდუალური გეგმების განხორციელებაში დაეხმარება.

სოციალური უზრუნველყოფა-აქ შეიძლება ვიგულისხმოთ სამედიცინო დაზღვევა , საჩუქრები დღსასწაულებზე , სპორტულ-განმასაჯანსაღებელი და დასასვენებელი დაწესებულებების აბონიმენტები და ა.შ. მინიმალური სოციალური უზრუნველყოფაც კი იწვევს თანამშრომელში მოტივაციას , რადგან ადამიანს უჩნდება სტაბილურობის შეგრძნება , რაც კეთილსინდისიერი მუშაობისაკენ უბიძგებს მას.

გარეგანი მოტივაცია

მოტივაცია ეს არის მამოძრავებელი ძალა, რომელიც უბიძგებს ადამიანს მოქმედებისაკენ. ყველა დროის ერთ-ერთმა ყველაზე დიდმა მენეჯერმა ლი იაკოკას ეკუთვნის განაცხადი: ”მენეჯმენტი სხვა არაფერია, თუ არა ადამიანის მოტივაცია.” არსებობს ორი სახის მოტივაცია-გარეგანი და შინაგანი .

გარეგანი მოტივაცია ყალიბდება სქემით - სტიმული-რეაქცია“, სადაც სტიმული

არის ერთგვარი „თათლაკვერი“, რომელსაც იღებს ადამიანი რომელსაც ვინმესთვის საჭირო მოქმედების შედეგად ან პირიქით, „მათრახი“, რომელსაც ცდილობს თავი აარიდოს შესაბამისი მოქმედებით.ეს არის მოტივაციის ყველაზე უფრო გავრცელებული ფორმა, ეგრეთ წოდებული გარეგანი მოტივაცია, როცა ადამიანი შესაბამის მოქმედებას ან

სამუშაოს ასრულებს გარეგანი ზემოქმედების ან მოთხოვნის შესაბამისად, ჯილდოს მიღების, ან დასჯის შიშის გამო.

გამოთქმათა მცირე ჩამონათვალი, ადამიანების გარეგანი მოტივაციისთვის , ასეთი შიძლება იყოს: “კარგად ჩააბარებ გამოცდებს და გიყიდი ავტომობილს”, „ამაღლებ გაყიდვების დონეს?- დაიმსახურებთ პრემიას”, ...

შინაგანი მოტივაცია

განვიხილოთ სიტუაცია-ბავშვი თავად ჯდება მაგიდასთან , იღებს წიგნს და იწყებს კითხვას, რაც მას სიამოვნებას ანიჭებს და ასე შეიძლება გააგრძელოს მანამ, სანამ შინაგანი სურვილი ამ საქმის კეთებისა არ გაუქრება. შინაგანად მოტივირებული ადამიანი იმდენადაა საქმიანობით გართული , რომ საერთოდ ვერ ამჩნევს რა ხდება მის ირგვლივ. ეს შინაგანი მოტივაციის მაგალითია. ადამიანებს , რომლებიც ფლობენ განსაზღვრული სახის (შინაგან ან გარეგან) მოტივაციას გააჩნიათ სხვადასხვა შედეგები და მიღწევები ცხოვრებაში .

ადამიანებს, რომელთაც აქვთ შინაგანი მოტივაცია, მათ გააჩნიათ:

- საკუთარი წარმატებული საქმე და მაღალი შემოსავალი
- საინტერესო ცხოვრება, რომლის განმავლობაშიც ისინი აღწევენ ყველაზე გაბედულ მიზნებსაც კი
- გარშემომყოფთა პატივისცემა
- კმაყოფილების გრძობა
- ენერჯიულობა და სიმხნევე
- პოზიტიური დამოკიდებულება ცხოვრებისა და ადამიანების მიმართ
- საკუთარი თავის რწმენა
- ბევრი თანამოაზრე
- დამოუკიდებლობა და თავისუფლება

ხოლო ადამიანებს, შინაგანი მოტივაციის გარეშე:

- უკმაყოფილება საკუთარი საქმისა და შემოსავლის მიმართ
- პრობლემები ადამიანებთან
- სიზარმაცე
- მონყენილობა და რუტინული ცხოვრების წესი
- დროში ჩარჩენილობა
- უკმაყოფილება ცხოვრების მიმართ

- მუდმივ შიშსა და სრესულ სიტუაციებში ყოფნა
- საქმის გადაღება
- უნდობლობა საკუთარი თავისა და შესაძლებლობების მიმართ

მოტივაციის შედეგად ჩამოყალიბებული შინაგანი მოთხოვნილებანი, განცდა, რწმენა, განწყობა და შესაბამისი პრაქტიკული დამოკიდებულება, რეალიზაციას განიცდის მოქმედებაში. მოტივაცია ადამიანის ყოველგვარი მოქმედებისა და ქცევის საილუმლოებათა გასაღებია. ყოველ კონკრეტულ ვითარებაში მისი საშუალებით ყალიბდება: მოთხოვნილება, ინტერესი, მიზანი, მოტივი, რწმენა, გადანწყვეტილება, შესაბამისი შინაგანი ცვლილებები და განწყობა, რაც შემდგომ საგნობრივად და თვალსაჩინოდ, გარეთ მიმართულ პრაქტიკულ მოქმედებაში, ქცევისა და მის შედეგებში ვლინდება.

მოტივაცია პრობლემურ ვითარებაში შინაგანი იდეალური მოქმედებაა. მისი მიზანია, მოცემული ვითარებისთვის სუბიექტის მიერ ყველაზე მიზანშეწონილი და გამართლებული მოქმედების დასაბუთება, რაც, ყოველთვის წინ უძღვის რა ნებისმიერ პრაქტიკულ მოქმედებას, განსაზღვრავს მის მიმართულებასა და შინაარსს. ნებისმიერი მოქმედების მოტივაციისა და პრობლემურ ვითარებაში პრაქტიკული მოქმედების პირველადი განხორციელების შედეგად მოტივაციის განვითარების ეტაპებისა და დინამიკურ ფაქტორთა ახალი ფუნქციონალური სისტემა წარმოიშობა, რაც მოქმედებათა შედეგების დადებითი უკუკავშირის შემთხვევაში თანდათანობით მტკიცდება და პიროვნებისთვის დადებითად იქცევა. ასე ყალიბდება პიროვნების ახალი თვისებები.

მოტივაცია, როგორც სუბიექტის შინაგანი იდეალური მოქმედება მსჯელობებისა და დასკვნების საფუძველზე ხორციელდება რომლის მთავარი შედეგი საგნებისა და მოვლენების შესახებ გარკვეული აზრისა და მისი რწმენის ჩამოყალიბებაა. მისი პროცესი შეიძლება განვიხილოთ ურთიერთდაკავშირებული სტადიების სახით:

1. მოთხოვნილებათა წარმოქმნა;
2. გაცნობიერება და რეაქცია: ჩახშობა ან გააქტიურება;
3. მოქმედების მიმართულებების განსაზღვრა;
4. განსაზღვრული ქმედებების განხორციელება;
5. მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება .

დ.ეიზენშაუერმა შემდეგნაირად ჩამოაყალიბა მოტივაციის განმარტება: “მოტივაცია არის უნარი , ადამიანი იქამდე მიიყვანოთ , რომ გააკეთოს ის ,რაც საჭიროა, როდესაც საჭიროა და როგორც საჭიროა იმიტომ ,რომ ეს თვითონ მას სურს“. [9]

სწორედ ერთი გადადგმული ნაბიჯით მეტი განასხვავებს კარგსა და ძლიერს , ეფექტიანსა და არაეფექტიანს ბიზნესსა თუ ცხოვრებაში? თომას ედისონს სკოლის მასწავლებელმა უთხრა , რომ მეტისმეტად ჭკუასუსტი იყო იმისათვის, რომ რამე ესწავლა და მან 10 000 -მდე წარუმატებელი ცდის შემდეგ გამოიგონა ელექტრონათურა.

“ჩემს კარიერაში 9 000 მეტი გასროლა ავაცილე მიზანს, წავაგე 300-ზე მეტი თამაში, 26-ჯერ ავაცილე ჯარიმა, რომელიც თამაშის ბედს წყვეტდა, ცხოვრებაში ბევრჯერ დავმარცხებულვარ და სწორედ ამიტომაცაა, რომ დიდ წარმატებას მივალნიე“- **მაიკლ ჯორდანი**

„ერთ საღამოს კარზე გაუბედავი კაკუნი მომესმა.კარი გავაღე და მასთან პატარა ცისფერთვალემა გოგონა იდგა,რომელმაც „გერლ-სკაუტის“ ნამცხვარი შემომთავაზა სულ რაღაც 2 დოლარად.ვერც კი წარმოიდგენთ თუ როგორ მინდოდა მეყიდა ,მაგრამ სამუხაროდ 2 დოლარი არ მქონდა.ყველაზე კარგი რაც იმ წუთს მოვიფიქრე იყო ის, რომ გავილიმე და ვიცრუე: გმადლობთ, გოგონა მე უკვე მაქვს ამგვარი ნამცხვარი სახლში. გოგონა დამემშვიდობა, თუმცა სირცხვილი და უხერხულობა ჩემთან დარჩა.მე დოლარიც კი არ მქონდა , იმისათვის, რომ ნამცხვარი მეყიდა გოგონას დავხმარებოდი და თავი კმაყოფილად მეგრძნო.“-**ჯიმ რონი** , ცნობილი ამერიკელი ბიზნესმენი. [9]

ნებისმიერმა ადამიანმა უნდა აღიქვას საკუთარი თავი რეალურად და იზრუნოს მის განვითარებაზე. რაც შეეხება იმ წარუმატებლობას რაც თან ახლავს მიზნისკენ სავალ გზას , ჰენრი ფორდის სიტყვებს თუ დავესესხებით, „დამარცხება ეს უბრალოდ შესაძლებლობაა იმისა, რომ უფრო ჭკვიანურად დაიწყო თავიდან“ .

კითხვები თვითშემოწმებისთვის: თემა 9.

- 1.მოტივაციის სოციალური მოდელი.
2. მასლოუს პირამიდა
- 3.ადამიანის სასიცოცხლო ციკლი და მოტივაციური ცვლილებები.
- 4.მოტივაციის რაციონალურ-ეკონომიკური მოდელი
- 6.მაკ-კლელანდის შექცენილ მოთხოვნილებათა თეორია
7. სამართლიანობის თეორია
- 8.მოტივაციის ორთაქტორული თეორია ჰერცბერგის მიხედვით.

სავარჯიშო-„კონკრეტული სიტუაციის ანალიზი“

მიზანი:

როგორი უნდა იყოს თანამედროვე ლიდერის ქცევა? დამოკიდებული უნდა იყოს ის საკუთარ მისწრაფებებზე თუ ორგანიზაციის მისიასა და მიზნებზე? როგორი უნდა იყოს საფინანსო ორგანიზაციის ლიდერი?

თავი 10. ლიდერობა , თვითმენეჯმენტი და პირადი დროის მართვა

10.1. ეფექტიანი კომუნიკაცია, როგორც ლიდერული უნარი

არსებობს განსხვავებული შეხედულებები თვითმენეჯმენტის არსთან და საგანთან დაკავშირებით. ფართოდ გავრცელებული განმარტების თანახმად თვითმენეჯმენტი არის სამუშაო დროის გამოყენების ინდივიდუალური ტექნოლოგია. გერმანელი მეცნიერის ლ. ზაივერტის განმარტებით „ თვითმენეჯმენტი არის ყოველდღიურ მმართველობით საქმიანობაში გამოყენებული აპრობირებული პრაქტიკული მეთოდებისა და ხერხების თანმიმდევრული და მიზანმიმართული გამოყენება, რათა ოპტიმალური გადანყვეტილებების ფონზე შესაძლებელი გახდეს რაციონალური გადანყვეტილებების მიღება.

ეფექტიანი თვითმენეჯმენტი ობიექტურად არის დაკავშირებული, როგორც ადამიანის ბუნებასთან, ისე გარემო ფაქტორების გავლენასთან.

თვითმენეჯმენტის ძირითადი მიზანი არის ის, რომ ინდივიდმა შეძლოს ისწავლოს საკუთარი შესაძლებლობების უკეთესად გამოყენება და დაბრკოლებების დაძლევა როგორც სამუშაო პირობებში, ისე პირად ცხოვრებაში.

მენეჯმენტი, როგორც მმართველობითი საქმიანობა პროცესული მიდგომის თვალსაზრისით ციკლური ხასიათისაა, სადაც მიზნ-შედეგობრივ კავშირშია ერთმანეთთან მისი კლასიკური ფუნქციები: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი, ხოლო დამაკავშირებელი პროცესებს-კომუნიკაციას და გადანყვეტილებების მიღებას, ეს პროცესი მოქმედებაში მოჰყავს. თვითმენეჯმენტის ციკლიც იგივე პრინციპზეა აგებული . სხვადასხვა ამოცანებსა და პრობლემებზე ყოველდღიური გადანყვეტილებები დემონსტრირდება რიგი განსხვავებული ფუნქციების ფორმით, რომლებიც როგორც წესი გარკვეულ თანმიმდევრულ ურთიერთდამოკიდებულებაში არიან. ვითარდება თვითმენეჯმენტის ციკლური პროცესი, რომელშიც შეიძლება პირობითად დაიყოს შიდა და გარე , ანუ ენდოგენური და ეგზოგენური ფუნქციები . ქვემოთ მოყვანილ სქემაზე (იხ. სქემა) ილუსტრირებულია თვითმენეჯმენტის ციკლი. გარე წრე არის თვითმენეჯმენტის ზოგადი ფუნქციის მოქმედების არეალი, ესენია:

1.მიზნების დადგენა. პირადი მიზნების ფორმულირება;

2. სტრატეგიული დაგეგმვა, გეგმების შემუშავება;
3. გადაწყვეტილების მიღება;
4. რეალიზაცია და ორგანიზაცია;
5. კონტროლი.

6. კომუნიკაცია (შიდა წრე ში მოქმედი ფუნქცია)

თვითმენეჯმენტში კომუნიკაცია უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა. ფაქტიურად აღნიშნული ფუნქციის „ ორბიტაზე“ ტრიალებებენ დანარჩენი ფუნქციები, რადგან კომუნიკაცია როგორც ინფორმაციის გაცვლის საშუალება აუცილებელია თვითმენეჯმენტის პროცესის ყველა ფაზაზე და ის მთლიანად დაკავშირებულია ინდივიდის პიროვნულ მახასიათებლებზე. სწორედ ამ მოტივით ის უნდა განიხილებოდეს როგორც ენდოგენური ანუ შიდა წრის ფუნქცია.



თუ გავიხსენებთ აბრაამ მასლოუს ცნობილ მოთხოვნილებათა პირამიდას და გავავლებთ პირობით საზღვარს პირველად და მეორად მოთხოვნილებებს შორის, მიზეზი აქაც კომუნიკაციური ფაქტორის უდიდესი როლია პიროვნების მეორადი ანუ

ზემოთხოვნილებების (მეორადი მოთხოვნისებები, მასლოუს პირამიდის მიხედვით) განვითარებაში. აღნიშნული საკითხი უფრო ფართოდ არის განხილული თავში : მოტივაცია ლიდერობის თეორიებში.

10.2 ლიდერთა თვითმენეჯმენტის „20 ოქროს წესი“

1. თვითმენეჯმენტი ეხმარება ხელმძღვანელს მოახდინოს როგორც საკუთარი , ისე ხელქვეითთა შრომის რაციონალური გამოყენება და პროფესიული თუ ცხოვრებისეული მიზნების სწორად დასახვა -რეალიზაცია. თვითმენეჯმენტის შესწავლის დახმარებით ინდივიდუმს დიდი ალბათობა აქვს თავი აარიდოს სტრესულ სიტუაციებს, აიმაღლოს შრომისუნარიანობა , მიიღოს კმაყოფილება შესრულებული სამუშაოდან.

2. თვითმენეჯმენტი -ეს არის ინდივიდის შიდაპიროვნული საბაზო რესურსების (პირადი დრო, აქტიურობა, განათლება, ტემპერამენტი) ეფექტიანად გამოყენების გზა.

3. თვითმენეჯმენტის ფუნქციებს მიეკუთვნება: მიზნების დასახვა, დაგეგმვა, გადანყვეტილების მიღება, რეალიზაცია და ორგანიზაცია, კონტროლი, ინფორმაცია და კომუნიკაცია.

4. თვითმენეჯმენტის ტექნიკურ-ტექნოლოგიური არსენალის შემადგენელი კომპონენტი არის ის კონკრეტული, ორიგინალური სამუშაო ხერხები და მეთოდები , რომელთა მეშვეობითაც ინდივიდუმი მართავს საკუთარ თავს, დროს, კარიერას, იმიჯს.

5. კარიერა -ეს არის ინდივიდის სუბიექტური შეხედულება და რწმენა , საკუთარ შრომით „მომავალზე“, თვითრეალიზაციისა და შრომითი კმაყოფილების მოსალოდნელ გზებზე. კლასიკური განმარტებით კარიერა არის ინდივიდის წინსვლითი მოძრაობა ცხოვრებისეულ კიბეზე (კარიერა არ არის მხოლოდ სამსახურეობრივი წინსვლის პროცესი), უნარების, საკვალიფიკაციო შესაძლებლობების და სხვა მატერიალური თუ არამატერიალური სტიმულების გაუმჯობესების ფონზე, რომლებიც დაკავშირებულია პიროვნების საქმიანობასთან.

6. თვითმენეჯმენტში როგორც ცხოვრებისეული, ისე პროფესიული მიზნების განსაზღვრა რეკომენდირებულია შემდეგი თანმიმდევრობით: მოთხოვნისებათა პროგნოზირება და გაჭვრეტა, შესაძლებლობათა გარკვევა ანუ სწორად შეფასება, გადანყვეტილების მიღება იმასთან დაკავშირებით თუ რა გვინდა, მიზნების შერჩევა და დაზუსტება, დროითი საზღვრების დადგენა და ამოცანებზე ფოკუსირება, საკუთარი მიღწევების კონტროლი.

7. პირადი მიზნები უნდა პასუხობდეს შემდეგ მოთხოვნებს: მიზნის მიღწევაში დაინტერესება, ანუ მიზნებზე ორიენტაცია, სტრატეგიის შემუშავება, ამოცანების და წესების განსაზღვრა, დროითი საზღვრების დანესება, კონკრეტული და ზუსტი საბოლოო შედეგის დადგენა.

8. თვითმენეჯმენტში გარდა ზოგადად გრძელვადიანი მიზნებისა, საჭიროა დავსახოთ მოკლევადიანი ქვემიზნები, ანუ ტაქტიკური და ოპერატიული მიზნები, როგორც შუალედური წარმატებების მიღწევის გარანტი. როგორც ორგანიზაცია, ისე ადამიანი, იმყოფება გარემო ცვლადების პირდაპირი ან ირიბი ზემოქმედების ქვეშ და განიცდის მათი გავლენით გამოწვეულ ცვლილებებს. ამისათვის თვითმენეჯმენტშიც აუცილებელია სამოქმედო გარემოს პერმანენტული ანალიზი, საჭიროების შემთხვევაში გადახედვა და კორექტივების შეტანა, არსებული სიტუაციიდან საუკეთესო გამოსავლის მიგნების მიზნით.

9. ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობების და საფრთხის ანალიზი, ანუ იგივე - SWOT ანალიზი თავისი მეთოდოლოგიური ასპექტებიდან და ზოგადი მაჩვენებელთა სისტემიდან გამომდინარე გამოიყენება როგორც კომპანიის, ისე ბიზნესის სტრატეგიული ერთეულის (ბსე), საზოგადოების, ქვეყნის და ადამიანის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შეფასება -განაალიზების მიზნით. SWOT-ი როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ანალიტიკური მეთოდი და მარკეტინგული კვლევის ინსტრუმენტი, თანამედროვე ტექნოლოგიად იქცა ბიზნესისა თუ პიროვნების იმიჯის ამაღლების მიზნით.

10. თითოეულმა კომპანიამ და ადამიანმა უნდა გაითვალისწინოს შეფერხებების (დაბრკოლებების) მოსალოდნელი საფრთხე და განჭვრიტოს შესაძლებლობები. საფრთხეები და შესაძლებლობები ბიზნესის ექსპანსიისა და განვითარებისთვის შეიძლება გამომდინარეობდეს ამა თუ იმ გარემო ფაქტორიდან (კონკურენტები, პოლიტიკური ვითარება, ეკონომიკური მდგომარეობა, კანონები და სამართლებრივი გარემო, ტექნოლოგია, კულტურულ-დემოგრაფიული, ეკოლოგიური გარემო).

11. სამუშაოს ძიების პროცესში საჭიროა თვითმენეჯმენტის მეთოდებისა და ხერხების გამოყენება;

12. ახალბედა თანამშრომელთა კოლექტივში ადაპტირების პროცესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება თვითმენეჯმენტის მეთოდებისა და ხერხების ცოდნას. ახალ სამუშაოზე პირველ ეტაპზე (გაცნობა-ადაპტაციის პერიოდი) მიზანშეწონილია: სიმშვიდის შენარჩუნება, მოსმენის მაღალი კულტურის გამოვლენა, კარგი სტრატეგიაა: მოვისმინოთ მეტი, ვილაპარაკოთ ნალები, საჭირო დროს და საჭირო ადგილზე; გავერკვეთ არათორმალურ სტრუქტურებში; ვიყოთ პუნქტუალური და არ გადავდოთ რისი გაკეთებაც დღეს შეიძლება, ხვალისთვის; ავამოქმედოთ თვითკონტროლის მექანიზმი.

13. დროის ფაქტორი არ ექვემდებარება გაზრდას ან შემცირებას, დროის შეჩერება შეუძლებელია, ამიტომ დიდი მნიშვნელობის ამოცანაა როგორც პროფესიული ისე პირადი დროის რაციონალური და ეფექტიანი გამოყენება;

13.დროის უყაირათოდ ხარჯვის ძირითადი მიზეზებია: სურვილი გაკეთდეს ყველაფერი ერთად , რასაც მხოლოდ დროის უშედეგოდ ხარჯვის დიდი ალბათობა აქვს; როდესაც ადამიანმა არ იცის დროის ფასი; მიჩვეულია საქმის გადადებას; არის არაორგანიზებული, არ გააჩნია მოსმენის უნარი, არა აქვს საკუთარი თავის და შესაძლებლობების რწმენა; არ შეუძლია საჭირო დროს უარის თქმა ; არის იმპულსური და ექცევა სხვათა გავლენის ქვეშ; არ ექვემდებარება ბრძანებას; ყოველივე ზემოთჩამოთვლილი პიროვნული თვისებების არც თუ ისე სახარბიელო ნაკრებია .

14.სამუშაო დროის რაციონალურ და ეფექტიან გამოყენებას ხელს უწყობს: სამუშაო დროის გამოყენების პერიოდული ანალიზი; სამუშაო დღის წინასწარი დაგეგმვა, სარეზერვო დროის გამოყოფა პირადი დროის ფონდიდან გაუთვალისწინებელი საქმეებისთვის. შესასრულებელ სამუშაოთა დიფერენცირება რიგითობის თვალსაზრისით (პირველ რიგში შესასრულებელი, მომდევნო დავალება...)

დროის დაგეგმვისა და განაწილების სამუშაოების შემსუბუქების მიზნით, მიზანშეწონილია ისეთი ტექნიკური საშუალებების გამოყენება, როგორცაა, ყოველკვირეული კალენდარი, ელექტრონული დღიური, საქმიანი დღიურის შემოღება; დროში სამუშაოთა განაწილების აღნიშნული მეთოდი, ეიზენჰაუერის პრინციპის სახელითაა ცნობილი და ძირითადად ორ მაჩვენებელს ეფუძნება, ეს არის დავალებატა პრიორიტეტულობის ნიშნით განსაზღვრის სიტუაციური მატრიცა ორი კრიტერიუმის მიხედვით :საჭირო დავალება და სასწრაფო დავალება; ამ მეთოდით შესაძლებელია სამუშაო დროის განაწილების გეგმაში დროული კორექტირება, რუტინულ სამუშაოებზე დროითი დანახარჯების მინიმუმამდე შემცირება, პასუხისმგებლობის , ნდობისა და დელეგირების მაღალი ხარისხი; განხორციელებული საქმიანობის დროული კონტროლი.

15.სტრესი- ეს არის პიროვნების ფსიქოლოგიური თვითრეგულაციის გადატვირთვა გარეგანი ფაქტორების გავლენის გზით. სტრესი სოციალურ-ფსიქოლოგიური მოვლენაა, რომლის მექანიზმის არსობრივი შეცნობა და მართვა-რეგულირების გზების ძიება, თვითმენჯმენტის ერთ-ერთი ამოცანაა.

16.სტრესის ბუნება: სტრესი შეიძლება გამოწვეული იყოს როგორც ორგანიზაციული , ისე პირადი ცხოვრების ფაქტორებით. სტრესების უმრავლესობა ფსიქოლოგიური მიზეზებით არის გამოწვეული , რომელთაგან თითოეული მოიცავს ორ შემადგენელ კომპონენტს. მათ შორის ერთი არის სიტუაცია, რომელიც იწვევს სტრესს, ხოლო მეორე პიროვნების მხრიდან წამოსული შემხვედრი, სტრესული რეაქცია. სტრესულ რეაქციის გავლენა „ორმაგდება“ როდესაც პიროვნებას არა აქვს სტრესისადმი გამკლავებისათვის საჭირო ემოციური პოტენციალი. სტრესის მიზეზი ხშირად ადამიანის ნეგატიური ფიქრები ხდება.

17.სტრესის ალბათობის შემცირებისადმი საერთო რეკომენდაციებიდან აღსანიშნავია:

გარემო პირობებისადმი დაკვირვება, კვების სწორი რეჟიმის დაცვა, ფიზიკური ვარჯიში, ცხოვრების ჰარმონიული გზის მიგნება, ემოციური წონასწორობის შენარჩუნება.

18.სტრესი შეიძლება იყოს უარყოფითიც და დადებითიც. ზომიერი სტრესი ხშირად საუკეთესო იმუნიზატორია ახალ გარემოებებთან შეგუების თვალსაზრისით, უსიამოვნებების აღმოფხვრისა და განსაზღვრულ დროში მაქსიმალური შედეგის მიღწევის გზაზე.

19.“ მენეჯერის იმიჯი“ შეიძლება ეწოდოს მისი შინაგანი და გარეგანი თვისებების ერთობლიობას, რომელიც საზოგადოებაში რეალიზდება. რა შეიძლება იყოს ინდივიდისთვის იმიჯი: ეს არის პირველ რიგში ანუ მასზე საზოგადოებრივი აზრი და შეხედულება, ადამიანების წარმოდგენებში ჩამოყალიბებული სუბიექტის იერსახე, რომელიც შეიძლება შეიცვალოს , განახლდეს, რათა მუდმივად ითვალისწინებდეს საზოგადოებრივ აზრს, რაც გაზრდის მის ფასეულობას .

20. მენეჯერის იმიჯზე , ასევე პიროვნების იმიჯზე მოქმედი ფაქტორები: სასიამოვნო და წარმოსადეგი გარეგნობა, საზოგადოებაში მოქცევის უნარი , თავდაჯერა, განწონასწორებულობა, მოსმენის კულტურა, რწმენა საკუთარ ძალებში, იმიჯი მუდმივად უნდა გავამყაროთ ახალი საქმეებით , წინააღმდეგ შემთხვევაში, ის უბრალოდ იკარგება.

კითხვები თვითშემოწმებისთვის:

თემა 10

- 1.ეფექტიანი კომუნიკაცია, როგორც ლიდერული უნარი
- 2.მმართველობითი კომუნიკაციის არსი და ელემენტები
- 3.ლიდერთა თვითმენეჯმენტის „20 ოქროს წესი“

ტესტი: „გაქვთ თუ არა ლიდერის უნარჩვევები“

უპასუხეთ კი ან არა თითოეულ მტკიცებულებას და სემდეგ დაითვალეთ ქულები;

1. ლიდერებად იბადებიან და არა ხდებიან.

სწორია ___ არასწორია ___

2. თუ ლიდერის როლს მოვირგებ ჩემი პოპულარობა გაიზრდება

სწორია ___ არასწორია ___

3. ნამდვილი ლიდერები „ჩრდილში ყოფნას“ ამჯობინებენ.

სწორია ___ არასწორია ___

4. თქვენგან კარგი ლიდერი გამოვიდოდა , პრობლემებს რომ მოაგვარებდეთ ხელმძღვანელობასთან.

სწორია ___ არასწორია ___

5. ნამდვილმა ლიდერებმა იციან რა გააკეთონ.

სწორია ___ არასწორია ___

6. ნამდვილმა ლიდერმა უნდა დაიმორჩილოს , ზენოლა მოახდინოს ირგვლივმყოფებზე.

სწორია ___ არასწორია ___

7. ჩემს გარეგნობას არავითარი კავშირი არააქვს ჩემს ლიდერად არჩევაში.

სწორია ___ არასწორია ___

8. მე მხატვრულ ლიტერატურას ვამჯობინებ არამხატვრულს

სწორია ___ არასწორია ___

9.თუ მე მივიღე გადაწყვეტილება მე მას შევასრულებ, ტუნდაც არ მოეწონოს უმრავლესობას, კოლექტივს.

სწორია ___ არასწორია ___

10. გადაწყვეტილების სწრაფად მიღების უნარი არის ნამდვილი ლიდერის გამორჩეული თვისება.

სწორია ___ არასწორია ___

ტესტის გასაღები:

ვერსია- „სწორია“ ფასდება ერთი ქულით, ხოლო „არასწორია „-0 ქულით. გადანაწილეთ ქულები თქვენი პასუხების მიხედვით და დაითვალოთ.

8—10 სწორი პასუხი : თქვენგან გამოვა კარგი ლიდერი, ადგან კარგად გესმით ხელქვეითთა მოთხოვნები. თუ აქამდე არ ხართ ხელმძღვანელ თანამდებობაზე ეს

იმის ბრალია, რომ მთელი ძალით არ ავლენთ თქვენს უნარებს და არ მუშაობთ ისე როგორც საჭიროა.

4–7 სწორი პასუხი: თქვენ ლიდერობის საშუალო მონაცემები გაქვთ, თუ მოინდომებთ შეიძლება განავითაროთ ხელმძღვანელობის უნარები.

3 -სწორი პასუხი: თქვენ ტიპური ხევეითი ხართ, არ გამოირჩევით ადამიანთა გაძლოლის უნარით, ეს იმას არ ნიშნავს რომ იმედი გადაინუროთ თუმცა ბევრი რამის შეცვლა მოგიწევთ თქვენს უნარჩვევებში, ასეთი ადამიანებისთვის უკეთესია დამოუკიდებელი მუშაობა.

ჯგუფური თამაში ტრენინგის ფორმატით:

1. სავარჯიშო : „ვინ ვარ მე?“

მიზანი: ლიდერების გამოვლენა.

დავალება: ჯგუფს მოთქმებისთვის ეძლევათ 5-10 წუთი , რათა უპასუხონ ინდივიდუალურად კითხვაზე -ვინ ვარ მე?. დაახლოებით 10 სიტყვამდე უნდა შემოიფარგლოს მათი პასუხი, რასაც ბუნებრივად და სწრაფად მოიფიქრებენ.

თითოეული ანალიზებს თავის პასუხს ოთხი პოზიციიდან: ეს დამოკიდებულია ჩემზე; ეს დამოკიდებულია სხვებზე; ეს დამოკიდებულია ბედზე; უბრალოდ სიტუაციაზე.

თავი 11. გუნდის მართვა :ზოგადი შეხედულებები გუნდზე

11.1 გუნდში მორალურ ფსიქოლოგიური კლიმატის ფორმირების გზები

ორგანიზაციაში კოლექტივის ჩამოყალიბება მოიცავს: საკადრო პოლიტიკის გატარებას და მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ფორმირებას.

კადრების დაგეგმარებამ უნდა გასცეს პასუხი შემდეგ კითხვებზე:

-როგორია მოთხოვნა, რამდენი მომუშავეა საჭირო, რა პროფესიის, სპეციალიზაციის, კვალიფიკაციის, როდის არის საჭირო დაუყონებლივ და რომელ თანამდებობაზე?

-რა გზით შეგვიძლია მოვიზიდოთ ისეთი კადრები, რომლებიც დაუყონებლვ გვჭირდება;

- როგორ შევკვეცოთ არასაჭირო ადგილები?

-როგორ შეგვიძლია გამოვიყენოთ მომუშავეები მათი შესაძლებლობების მაქსიმუმის მიხედვით?

-რა სახით შეგვიძლია ,რომ თავდაუზოგავად და სისტემატიურად ვამუშაოთ პერსონალი , რათა სამუშაოს მოეკიდონ სერიოზულად?

არანაკლებ მნიშვნელოვანია ხელქვეითთა ეფექტიანი საქმიანობისთვის დადებითი, „ჯანსაღი“, მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის (მ.ფ.კ) არსებობა. მფკ პირდაპირ აისახება პერსონალის ურთიერთდამოკიდებულებაში, რაც გუნდის მუშაობის ერთ-ერთი მთავარი პირობაა. წევრებს შორს ცუდი ურთიერთდამოკიდებულების დროს არ არსებობს წინსვლის და სამუშაო პრობლემების გადაჭრის მრავალფეროვანი მიდგომები, ხოლო „ღია“ ჯგუფებში კი ხდება რთული პრობლემების თავისუფლად გამოვლენა და გადაჭრა. ხშირად ეს მიიღწევა, როცა ორგანიზაცია იკრებს ისეთ ადამიანებს, რომელთაც აქვთ მსგავსი შეხედულებები და მიდგომები სამუშაოსა და ცხოვრებისეული საკითხებისადმი (კონფორმისტული მიდგომა). თუმცა ჯობია რომ კოლექტივი იყოს მრავალფეროვანი და შედგებოდეს არაერთგვაროვანი წევრებისაგან.

დადებითი მორალური-ფსიქოლოგიური კლიმატის (მფკ) არსებობის მთავარი დანიშნულება არის ეფექტიანი სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბება.

კეთილსასურველი მფკ-ს ძირითადი ნიშნებია:

- 1)ურთიერთნდობის მაღალი მოთხოვნილება ჯგუფის წევრებს შორის.
- 2) კეთილგანწყობითი დამოკიდებულება მცირე კრიტიკისადმი.
- 3) თავისუფალი შესაძლებლობები კოლექტივში ნებისმიერი პრობლემის ღიად დასმისათვის.
- 4) ხელმძღვანელობის მხრიდან დაქვემდებარებული პირებისადმი ყოველგვარი ზეწოლის გამორიცხვა და მათი სრულფასოვან წევრებად მიჩნევა.

5) კოლექტივისთვის მათი შესასრულებელი სამუშაოს შესახებ საკმარისი ინფორმაციის მიწოდება და მათ შესასრულებლად საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფა.

6) უნდა იყოს ერთიანი კოლექტივის არსებობის შეგრძნება.

7) ნებისმიერი წევრის მხრიდან ემოციური ჩართულობა და მზადყოფნა ისეთი სიტუაციების გამოსავლენად, რომელიც იწვევს არასასურველ მოვლენებს (თაღლითობა, წესების დარღვევა, არაეთიკური ქცევა, ქურდობა...)

8) სხვის მაგივრად სამუშაოს შესასრულებლად საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღების შესაძლებლობა.

საბოლოო ჯამში, მთვ დამოკიდებულია კოლექტივის განვითარების დონეზე. მთვ-ს ოპტიმალური მართვა ნებისმიერ კოლექტივში მოითხოვს სპეციალურ ცოდნას და გამოცდილებას ხელმძღვანელი პირების მხრიდან. მისი ხარისხიანად ფორმირებისთვის გამოიყენება: პერსონალის მეცნიერულად დასაბუთებული შერჩევა, სწავლება, ტრენინგი და ხელმძღვანელების პერიოდული ატესტაცია. როგორც პრაქტიკული გამოცდილება ცხადყოფს კოლექტივის დაკომპლექტება ძირითადად ხდება არსებული წევრების ფსიქოლოგიური და ტემპერამენტული ტიპების გათვალისწინებით. სოციალური მეთოდების გამოყენება ხელს უწყობს მართვის ადექვატური სტილის დამკვიდრებას, წევრებს შორის სიახლეების დანერგვას და უკეთესი ურთიერთგაგების შექმნას.

11.2 გუნდის და ჯგუფის კატეგორიები . გუნდის შემადგენლობის ფორმირება

სანდსტრომის, დე მუსესა და ფატრელის მიხედვით (Sundstrom, DeMeuse and Futrell, 1990), სამუშაო გუნდი არის ადამიანთა ურთიერთდამოკიდებული ერთობა, რომლებიც ორგანიზაციის წინაშე ერთობლივად აგებენ პასუხს კონკრეტულ შედეგებზე. ადამიანთა ყველანაირი ერთობრიობა, თუნდაც ისინი მუშაობდნენ ძალიან ახლო ურთიერთობებში არ შეიძლება ჩაითვალოს გუნდად. გუნდი, როგორც კატეგორია, არის ადამიანთა ისეთი ჯგუფი, სადაც ძალიან ღრმა, საერთო და სისტემურია ურთიერთდამოკიდებულება ინფორმაციულ, მატერიალურ, ფინანსურ და სხვა რესურსებთან მიმართებით, სადაც არის საერთო მისწრაფება ძალისხმევის გასაერთიანებლად საერთო მიზნების მისაღწევად. [1]

გუნდის 5 საკვანძო მახასიათებელი

- გუნდები იქმნება საერთო მიზნების მისაღწევად;
- გუნდის წევრები არიან ურთიერთკავშირში საერთო მიზნების მისაღწევად;
- გუნდი უფრო გამძლეა დროის ფაქტორთან მიმართებით, უფრო დიდხანს ფუნქციონირებს;
- გუნდის წევრებს აქვთ საკუთარი საქმიანობისა და შიგა ორგანიზაციული პროცესების მართვის უფლებამოსილება;
- გუნდების ფუნქციონირება სისტემურ ხასიათს ატარებს;

სამუშაო ჯგუფი, არის კატეგორია, რომელიც წარმოადგენს ადამიანთა ისეთ ერთობლიობას, სადაც ადამიანები მოქმედებენ ერთმანეთის გვერდიგვერდ, სწავლობენ ერთმანეთისგან და ექცევიან ერთმანეთის გავლენის ქვეშ, არ არიან არსებითად ურთიერთდამოკიდებულები და არ მუშაობენ საერთო მიზნის მისაღწევად. სამუშაო ჯგუფის წევრები ერთობრივად იყენებენ ინფორმაციას, აქვთ საერთო პერსპექტივები და შეხედულებები, არის კეთლგანწყობითი და კონფლიქტური სიტუაციები, თუმცა აქცენტი კეთდება მაინც ინდივიდუალურ მიზნებზე და პასუხისმგებლობაზე.

გუნდის სტრუქტურა ანუ შემადგენელი ერთეულებით დაკომპლექტება ხდება ძირითადად სამი ნიშნის მიხედვით:

- მოცემულ, ანუ ერთ კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე ფუნქციური აუცილებლობიდან გამომდინარე ერთი სპეციალისტის აუცილებლობა, რაც იმის ნიშანია, რომ არ იყოს სპეციალისტა სიჭარბე;
- გუნდის წევრებისთვის ინდივიდუალური პიროვნული ნიშანთვისებების ფსიქოლოგიური შტრიხების აუცილებლობა, რომლის გარეშეც შეუძლებელია გუნდური მუშაობა და გუნდური მიზნების რეალიზაცია;
- გუნდის წევრების ფსიქოლოგიური თავსებადობა და გუნდის წევრთა თანასწორობა პროფესიონალიზმის, ტემპერამენტის ტიპისა და ფასეულობათა სისტემის გაზიარების თვალსაზრისით.

საკვანძო საკითხები, რომლებიც აუცილებელია გუნდის ფორმირების პროცესში არის: ამოცანა, ადამიანი, როგორც მისი უშუალო შემსრულებელი და ურთიერთდამოკიდებულების ტიპი, ეს უფრო დეტალურად მოცემულია ქვემოთ მოცემულ ცხრილში) [2]

ეტაპი 1	ეტაპი 2	ეტაპი 3
ამოცანის ანალიზი	ადამიანები	ურთიერთდამოკიდებულება
<ul style="list-style-type: none"> რომელი სამუშაო უნდა შევასრულოთ? რა უფლებამოსილებებს ფლობს ჯგუფი, იმისათვის რომ მართოს საკუთარი საქმიანობა? რა არის ჯგუფის მიერ შესასრულებელი სამუშაოს მთავარი მიზანი, მისია? როგორია გუნდის წევრთა ურთიერთდამოკიდებულების ხარისხი? არის თუ არა გადაწყვეტილებათა და შესაძლებლობათა ალტერნატივები? გუნდის წევრთა ინტერესები არის საერთო თუ არა? 	<ul style="list-style-type: none"> რამდენი ადამიანი უნდა იყოს გუნდში? ვინ არის უალტერნატო კანდიდატი კონკრეტული საქმის შესასრულებლად? რა ტექნიკური, ინოვაციური და მმართველობითი უნარების ფლობაა საჭირო? რომელი სტრატეგიული ალტერნატივებია გუნდისთვის ოპტიმალური კონკრეტული შემთხვევებისთვის? 	<ul style="list-style-type: none"> როგორია შეგუებადობა გუნდის წევრებს შორის? როგორია „უხილავი როლების“ გადანაწილება ჯგუფის წევრებს შორის, მაგალითად, საყოველთაოდ ცნობილი, “რუხი კარდინალი“ ? როგორ რეაგირებს გუნდი ცვლილებებისადმი ? რა გზით იზრდება გუნდში ნდობის ატმოსფერო, რა ემუქრება და როგორია რეგულირების მექანიზმი ?

11.3 გუნდის სასიცოცხლო ციკლი და მისი ეტაპები

ცნობილმა ამერიკელმა მეცნიერმა ბ.ვ. ტაკმენმა, ჯერ კიდევ მე-20 საუკუნის 70-იან წლებში, გამოყო გუნდის განვითარების ხუთი სტადია, რომელთა თანმიმდევრული გავლა აუცილებელია გუნდის წარმატებული ფორმირება-განვითარებისათვის.

1. ფორმირება (Forming), ამ ეტაპზე გუნდის წევრები იწყებენ ურთიერთობების სწავლას, ერთმანეთთან ურთიერთდამოკიდებულების გარკვევას, ამ ეტაპზე მწარმოებლურობის მაჩვენებელი დაბალია;

2. ზრდა (შეტევა) (Storming) . ეს არის ეტაპი, როდესაც ხდება გუნდის წევრებს შორის სოციალური როლებისთვის ბრძოლა და ურთიერთგმოქმედების იმ წესების დამკვიდრება. რომელთა ფონზე უდა გავითარდეს გუნდი.

3. სტაბილიზაცია (ნორმირება) (Norming). ეტაპი, როდესაც გადანაწილებულია ვალდებულებები, აღარ არის კონკურენციული სტრესი, თავისუფლად ხდება ინფორმაციის გავრცელება.

4. ფუნქციონირების ოპტიმალური დონის მიღწევა (Performing).

5. გუნდის დაშლა (დამათავრებელი სტადია)

განვიხილოთ თითოეული სტადია:

1. ფორმირება. გუნდის საქმიანობის დასაწყისი.

კონტაქტები ფრთხილია, ქცევა ორიენტირებულია ორგანიზაციაში მიღებული წესების და ნორმების დაცვაზე, ინდივიდუალური ინიციატივები სიფრთხილეს მოითხოვს, ნდობა გუნდში მცირე ხარისხითაა წარმოდგენილი. ადგილი აქვს გუნდის მიზნებისა და ამოცანების თანდათანობით გამოვლენას, აგრეთვე პირადი პროფესიული კომპეტენციების იდენტიფიკაციას გუნდის სხვა წევრებთან მიმართებით. ეს საწყისი ეტაპი საკმაოდ ხანგრძლივია, მის მიმართ ხელმძღვანელის, ლიდერის დამოკიდებულება შეიძლება ორ ასპექტში განვიხილოდ:

1) ამოცანათა გადაჭრის სფეროში

2) ურთიერთობების სფეროში.

ამოცანათა გადაჭრის სფეროში ხელმძღვანელი ვალდებულია:

განსაზღვროს და განავითაროს გუნდის შექმნის წინაპირობები: მიზნები, ამოცანები, სასარგებლო და საწინააღმდეგო არგუმენტები ;

დაადგინოს გუნდური მუშაობის საბაზო წესები და ნორმები;

მოახდინოს ვალდებულებების პირველადი გადანაწილება და რეგულირება;

მოახდინოს როლთა გადანაწილება და განვითარება;

მოახდინოს გუნდის ყურადღების კონცენტრირება გუნდური მუშაობის ძირითად პრინციპებზე, ერთობრივ დაგეგმვასა და შრომის ორგანიზაციაზე.

ურთიერთობების სფეროში ხელმძღვანელი ვალდებულია:

გააცნოს გუნდის წევრები ერთმანეთს;

შექმნას დადებითი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი;

დააკვირდეს გუნდის წევრების პიროვნულ თვისებებს და დაეხმაროს მათ გუნდში სათანადო ადგილის დამკვიდრებაში;

დაეხმაროს გუნდის წევრებს პროფესიული პოტენციალის დემონსტრირებაში;

მოახდინოს ეფექტიანი გუნდური მუშაობის ორგანიზება

2. **ზრდა** (შტურმი. დაძაბული ბრძოლა)

ინდივიდთა დაახლოების ეტაპი, ფასეულობითი პოზიციებიდან გამომდინარე. იწყება არსებულის კრიტიკა და სიახლეების კენსწრაფვა, ინერგება გუნდური მუშაობის პრინციპები. ხდება გუნდური ფასეულობების აღიარება, იწყება გუნდური ნორმების დომინირება ინდივიდუალურზე, პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების ხარისხი მცირდება, გუნდი იკვრება როგორც ერთი მთლიანი ორგანიზმი, რომელსაც გააჩნია პერსპექტივა. გუნდის თითოეული წევრი აცნობიერებს საკუთარ ადგილს, მიზნებს, საერთო საქმეში, ახდენენ საკუთარი პროფესიონალიზმის დემონსტრირებას. ფაქტიურად ხდება როლების განაწილება და ყალიბდება გუნდის შიდა სტრუქტურა. იმ შემთხვევაში თუ ადგილი აქვს ფორმალური ლიდერის მხრიდან ინტერვენციას, გუნდი ერთიანდება ლიდერის საწინააღმდეგოდ და გამოიკვეთება არაფორმალური ლიდერი.

ხელმძღვანელის ამოცანებია:

1) ამოცანების გადაჭრის სფეროში

დაადგინოს იდეათა და ინფორმაციის გაცვლის წესები და შექმნას მექანიზმი;

ხელი შეუწყოს კონფლიქტის კონსტრუქციულ გადაჭრას;

არ ჩაახშოს, გამოავლინოს და შეათვასოს განსხვავებული აზრი, იდეა, შეხედულება;
დააწესოს ერთობრივი მუშაობის წესები და მართვის მეთოდები.

2)ურთიერთობების სფეროში

აღმოფხვრას კონფლიქტების განვითარების დესტრუქციული ვარიანტები;
თითოეული მუშაკი ჩართოს აქტიურად შემოქმედებით საქმიანობაში;
გამოიყენოს მართვის დემოკრატიული კოლეგიური ბერკეტები;
იყოს ნეიტრალური კონფლიქტებში, ობიექტური და სამართლიანი;
შეისწავლოს და განსაზღვროს გუნდის წევრთა პირადი ინტერესები;
იყოს ყურადღებიანი და გამონახოს გზები ურჩ მეთაურობებთან სამოქმედოდ.

3.სტაბილიზაცია(ნორმირება,Norming)

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების გადაჭრის შემდეგ იზრდება გუნდის შეკავშირების ხარისხი და გარდაიქმნება ერთიან სისტემად. ესე იგი იზრდება სინერჯის ეფექტი. ურთიერთნდობის საფუძველზე მეტოქეობა და მწვავე კონკურენცია იცვლება კოოპერაციით და გუნდური მუშაობის სულისკვეთებით, გუნდის წევრებს შორის მნიფდება საერთო ფსიქოლოგიური და ეკონომიკური პასუხისმგებლობა საერთო შედეგზე . თვითმმართველობა გუნდური მუშაობის ერთ-ერთი პრინციპია. თუმცა აუცილებელია გუნდის წევრებს შორის როლების სწორი განაწილება, ეფექტიანი კომუნიკაციური მექანიზმი უკუკავშირის უზრუნველსაყოფად და პერსპექტიული ხედვა.

ხელმძღვანელის ამოცანებია:

1)ამოცანების გადაჭრის სფეროში

გუნდთან ერთად მიიღოს გადაწყვეტილებები ;

მოახდინოს და დაამკვიდროს პასუხისმგებლობის დელეგირება, როგორც გუნდური მუშაობის ერთ-ერთი აუცილებელი პირობა;

დანერგოს გუნდური გადაწყვეტილებების მიღება;

გუნდის ორიენტაცია იყოს ხარისხი და ერთობრივი საბოლოო შედეგები;

შეიმუშაოს ეფექტიანი და მოტივირებული კონტროლის სიტემა, გუნდის საქმიანობაზე დასაკვირვებლად, დადგენილ სტანდარტებთან შესაბამისობის დასადგენად.

2)ურთიერთობების სფეროში

შეინარჩუნოს და გაამყაროს გუნდის ერთიანობა, სინერგიული ეფექტი;

შეინარჩუნოს უკუკავშირი ეფექტიანი კომუნიკაციის გზით;

ებრძოლოს საინფორმაციო ვაკუუმს, ხელი შეუწყოს ინიციატივის გამოვლენას და შემოქმედებით საქმიანობას;

ხელი შეუშალოს გუნდის იზოლაციას.

4. პიკი (სიმწიფე)

პერიოდი, როდესაც შრომის მწარმოებლურობის მაჩვენებელი, მაქსიმალურია, პიკს აღწევს და მაღალია ხარისხობრივი მაჩვენებლები. როდესაც გუნდური ინტერესები მაქსიმალურად დაკმაყოფილებულია და პარალელურად იხსნება შესაძლებლობები ინდივიდუალურ შესაძლებლობათა გამოსავლენად. ადგილი აქვს ცოდნის, მათ შორის ინოვაციათა გაცვლას, ვითარდება ურთიერთობები გარეგან გარემოსთან და კონკურენციული ბრძოლის ასპარეზი შიდადან გარე გარემოში ინაცვლებს, გუნდს აქვს თვითშეფასების მაღალი სტანდარტები და მისწრაფება დაიმკვიდროს სოციუმში თავისი დადებითი იმიჯი. გუნდი საჭიროებს როგორც სრულყოფას, ისე ინოვაციებს.

ხელმძღვანელის ამოცანებია:

1)ამოცანათა გადაჭრის სფეროში

გუნდის მუშაობის შედეგების ხედვის და პროგნოზირების უზრუნველყოფა;

საერთო გადაწყვეტილებების მიღება;

გუნდის მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლება;

2)ურთიერთობების სფეროში

გუნდის წევრთა პოტენციალის განვითარება;

გუნდის საქმიანობის და ინიციატივების შესაბამისობა ორგანიზაციის (რომლის წიაღშიც შეიქმნა გუნდი, დედა-ორგანიზაცია) საერთო მიზნებთან;

ინფორმაციის გაცვლა გუნდის მუშაობის მიზნებთან, ფასეულობებთან და სამუშაო მეთოდებთან დაკავშირებით, შეხვედრების და პრეზენტაციების მონაცემები;

გამჭვირვალე და ღია პოლიტიკის გატარება.

5. გუნდის დაშლა (დეფორმირება)

ეს არის ეტაპი, როდესაც მიზნები მიღწეულია, მისია შესრულებული. თავს იჩენს პიროვნულ აზრთა სხვადასხვაობა და ბრძოლა შედეგების გადანაწილებაზე.

ხელმძღვანელის ამოცანებია:

უჩვენოს გუნდს, რომ აუცილებელია ამ ეტაპზეც შენარჩუნდეს დადებითი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი;

გუნდის მონაწილეები სამუშაოს დამთავრების შემდეგ, დიდი ალბათობით სხვა გუნდებში ერთვებიან სადაც კვლავ ადაპტაციის რთული პერიოდის გავლა მოუწევთ (პროექტების რეალიზაციის ტრადიციული პრინციპებიდან გამომდინარე-ორიენტაცია კეთდება გამოცდილ კადრებზე);

გუნდებმა დეფორმირებისას უნდა გაითვალისწინონ რამოდენიმე მნიშვნელოვანი ასპექტი:

შეაჯამონ მათ მიერ გაწეული გუნდური მუშაობის გამოცდილება;

მოახდინონ ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი (SWOT) ანალიზი, ანუ გამოყონ წარმატების მიღწევის მიზეზები (ძლიერი მხარეები), ხელისშემშლელი ფაქტორები (საფრთხეები);

შეიმუშაონ პრობლემათა დაძლევის გზები (შესაძლებლობები)

კითხვები თვითშემოწმებისთვის:

თემა 11.

1. გუნდის დახასიათება.
2. გუნდის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპები.
3. გუნდის ფორმირების ტიპოლოგია და ფაქტორები.
4. ჯგუფის და გუნდის შედარება, ჯგუფის რიცხოვნობა.

5.ჯგუფის/გუნდის არაფორმალური სტრუქტურა.

6.დისკუსია თემაზე: ლიდერობა და თვითმმართველობა.

6.სავარჯიშო - „გავლენის მეთოდები“

მიზანი: გავლენის განსხვავებული მეთოდების შედარება შემდეგი პარამეტრების მიხედვით: მეთოდი; გავლენის ობიექტი; პლიუსი; მინუსი

გავლენა თანამდებობრივი უფლებამოსილების საფუძველზე

გავლენა კომპეტენციების საფუძველზე

ქარიზმატული გავლენა

გავლენა დარწმუნების საფუძველზე

გავლენა იძულების საფუძველზე

გავლენის სხვადასხვა მეთოდების კომბინაცია

ირიბი მეთოდები

მანიპულაციური მართვა

ორგანიზაციაში ინდივიდისთვის გარეგანი გარემოს შეცვლა

თავი12. გუნდის როლებრივი სტრუქტურა

12.1.გუნდის ტიპოლოგია ბელბინის მიხედვით

უკვე დიდი ხანია, რაც წარმატებული მართვის გასაღებს კომპანიები უშუალოდ მმართველის , როგორც ინდივიდის, უნარჩვევებში ეძებენ. ამიტომ ეფექტიანი ხელმძღვანელის პორტრეტის შესაქმნელად საუკეთესო მმართველობის უნარების მქონე შესაბამისი კანდიდატების შერჩევა, სწავლება, გადამზადება, მოტივირება და რიგი ღონისძიებების გატარება აუცილებელი ფაქტორებია, რაც კარგად უნდა ესმოდეთ ამ საკითხებით დაინტერესებულ პირებს. მაგრამ უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ აღნიშნული საკითხის ირგვლივ ჩატარებული კვლევები ადასტურებს შემდეგს: იდეალური უნარების მქონე ხელმძღვანელი ბუნებაში ძნელად მოსაძებნია და ყველაფერი შეფარდებით

დონებზე უნდა განვიხილოთ. მაგალითად ნებისმიერი მცდელობა განისაზღვროს იდეალური ხელმძღვანელის თვისებათა ნაკრები, გამოირჩევა უკუჩვენებით, რადგან ბევრი თვისება ურთიერთგამომრიცხველია და ხშირად ხელმძღვანელებში ერთი დომინანტობს მეორეზე. რა არის გამოსავალი ასეთ სიტუაციებში? ეფექტიანი მართვისადმი თანამედროვე მიდგომებმა რეკომენდაცია მისცა გუნდურ საქმიანობას. მაშინ, როდესაც ერთ ინდივიდს არ შეუძლია შეითავსოს ყველა დადებითი თვისება, იმავდროულად დროშიც შეზღუდულია, გამომდინარე ასაკობრივი ფაქტორიდან, ინდივიდთა გუნდის მხრიდან უფრო ეფექტიანი და სტაბილური შედეგების მიღება შეიძლება არა მარტო მართვაში, არამედ ნებისმიერი სირთულის საქმიანობის რეალიზაციაში. გუნდი ექვემდებარება განახლებას, როგორც საკადრო ისე კვალიფიციური გამოცდილებითი თვალსაზრისით.

მერედით ბელბინი, რომელსაც ბევრი კვლევა აქვს ჩატარებული მენეჯმენტის კუთხით, მოახდინა გუნდის წევრთა როლების იდენტიფიცირება, რაც როლთა სწორი განაწილების შემთხვევაში, საგრძნობლად აამაღლებს გუნდის საქმიანობის შედეგიანობას.

როლი	როლის აღწერა
იდვის გენერატორი (შემოქმედი)	კრეატიული, შემოქმედებითი უნარებით დაჯილდოებული ადამიანი, მდიდარი წარმოსახვითი უნარით. შეუძლია რთული, არაორდინალური პრობლემების გადაჭრა.ორიენტირებულია უფრო იდეებზე, ვიდრე დეტალებზე. ვერ ეგუება მკაცრ კონტროლს და ჩაკეტილ გარემოს.
რეალიზატორი	დისციპლინირებული, საიმედო, წინდახედული და კვალიფიციური მუშაკი. შეუძლია იდეების პრაქტიკული რეალიზაცია სამართლიანი გზით. მას არ ჰყოფნის მოქნილობა და რეაქციის სისწრაფე ახალ შესაძლებლობებზე.

როლი	როლის აღწერა
ანალიტიკოსი (სტრატეგი)	ცდილობს ყველაფერში ჩახედული იყოს . არ ჩქარობს გადანყვეტილების მიღებას . კრიტიკულია და შეუძლია რაციონალური დასკვნების გაკეთება. მიუხედავად ამისა, მას არ გააჩნია შინაგანი იმპულსი განაწყოს ადამიანები საერთო მიზნებისკენ.
მკვლევარი	ექსტრავერტი და ენთუზიასტი, ანალიზებს შესაძლებლობებს, ამყარებს კონტაქტებს, ზოგჯერ გადამეტებული ოპტიმიზმი შეიპყრობს და რეალობას სცდება მისი მოქმედება.
მოტივატორი (შემსრულებელი)	დინამიური ადამიანი, შეუძლია ურთიერთობები, არ კარგავს საკუთარ თავზე კონტროლს რთულ სიტუაციებში, წინააღმდეგობების დაძლევის ოსტატი. ხშირად იწვევს სხვებში გაღიზიანებას ზედმეტი აქტიურობით. ყველაფერს აკეთებს ინდივიდუალური პოზიციიდან . ნაკლებად იზიდავს საერთო საქმე.
დიპლომატი (Team Worker)	ურთიერთობების მეტრი და გულისხმიერი, ახსოვს და იზიარებს ყველას პრობლემებს და სიხარულს, არის კარგი მსმენელი და შეუძლია მოერგოს ყველა სიტუაციას. დაძაბული ურთიერთობების დროს არის გაუბედავი, განსაკუთრებით კრიზისულ სიტუაციებში, მისი მთავარი ნაკლია ის, რომ საჭირო დროს და საჭირო ადგილზე ვერ დააფიქსირებს საკუთარ პოზიციას.
კოორდინატორი (კონტროლიორი)	მცდელი, კეთილსინდისიერი და დეტალებზე ორიენტირებული, დროულად შეუძლია შასრულოს სამუშაო და შეუძლია მართოს ჯგუფი, აქვს კოორდინატორის უნარები, არის ამოცანაზე, კოორდინაციაზე და კონტროლზე ორიენტირებული, ხშირად არის უკმაყოფილო, არსებული შედეგებით, არ უყვარს პასუხისმგებლობის დელეგირება.

როლი	როლის აღწერა
სპეციალისტი	დამოუკიდებელი, პროფესიონალი, ფლობს მაღალ კომპეტენციებს თუმცა მისი ცოდნა ვიწრო სპეციალიზაციის სფეროშია, გადანყვეტილებას იღებს საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში. ფართო თვალსაზრისი არ გააჩნია.

ერთი და იგივე ადამიანი შეიძლება შეასრულოს ერთდროულად რამოდენიმე როლი. პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ რაც უფრო ფართოა როლთა სპექტრი, რომელსაც ირგებს ინდივიდი, მით უფრო ძლიერი გუნდური „მოთამაშე“ ხდება ის.

12.2. ლიდერთა ტიპოლოგია იცხაკ ადიზის მიხედვით

იცხაკ ადიზის მიხედვით ლიდერთა ტიპოლოგია ასეთ სურათს გვიხატავს: პროფესიონალი /მარტოხელა რეინჯერი (მიიღოს შედეგები); ადმინისტრატორი/ბიუროკრატი; მენარმე-ინოვატორი; ინტეგრატორი; ნეიტრალური ლიდერი. აღნიშნული როლების ჰარმონიული შეთავსებით ხდება კომპანიის წარმატებული განვითარება სასიცოცხლო ციკლის ყველა ეტაპზე. რაც უფრო მეტი როლის შეთავსება შეუძლია მენეჯერს ამ ოთხიდან, მით უფრო მეტი შანსია აქვს ხელში აიღოს ეფექტიანი მართვის გასაღები, საუბარია შეთავსებაზე და არა ოთხივეს შესრულებაზე ერთდროულად, ეს ერთი ადამიანის შესაძლებლობებს სცილდება. დავახასიათოთ ეს როლები:

პროფესიონალი /მარტოხელა რეინჯერი

ეს არის ადამიანი, რომელმაც კარგად იცის თავისი საქმიანობის სფერო, დიდ სიამოვნებას იღებს სამუშაოს შესრულების პროცესიდან, ორიენტირებულია შედეგზე. არის ძალიან პრომისმოყვარე, იცის რა ევალება და პირნათლად ასრულებს დავალებას.

მისი საქმიანობის სტილი: ინდენად გატაცებულია საქმიანობით და სასურველი შედეგების მიღებით, რომ სხვა არაფრისთვის აღარ რჩება დრო. ის არ ქმნის გუნდს, არ ცდილობს ურთიერთობების განმტკიცებას, არ არის კომუნიკაბელური, ძნელად უმკლავდება ცვლილებებს, რადგან არ არის პრაგმატული, უჭირს სიტუაციური მართვა. არ უყვარს

პასუხისმგებლობის დელეგირება , რადგან არ მოცდეს საქმისგან, ამის გამო მისი სამართავი გუნდი ვერაფერს ვერ სწავლობს ხელმძღვანელისგან, რომელიც სულ დაკავებულია.

ადმინისტრატორი/ბიუროკრატი

ეს არის ადამიანი, რომელიც ორიენტირებულია კონტროლზე, ყოველთვის აინტერესებს დასრულებულია თუ არა სამუშაო . არის ორგანიზებული და დეტალებზე ორიენტირებული. მისი მართვის სტილი არის ბიუროკრატიული. ის არ ქმნის შედეგს და პრინციპში არც იცის ეს როგორ კეთდება, რადგან არ გააჩნია ამის ღრმა კომპეტენცია. მოქმედებს უშუალოდ ადმინისტრაციული წესების და ნორმების ფარგლებში, ის მართავს ძირითადად დირექტივების საშუალებით. ის ორიენტირებულია თუ როგორ კეთდება ეს საქმე (ფორმალურ მხარეზე) და რა იმაზე თუ რა უნდა გაკეთდეს და რისთვის. მკაცრად იცავს პუნქტუალობის საზღვრებს, საქმეს აკეთებს ზუსტად დროზე და იგივეს მოითხოვს ხელქვეითებისგან, ის აფასებს ისეთ მუშაკებს რომლებიც ადვილად ემორჩილებიან ბიუროკრატიულ რეჟიმს. საკუთარ თავს აფასებს იმ თვალსაზრისით, თუ რამდენად კარგად აკონტროლებს სისტემას და მინიმუმამდე დაყავს გაურკვეველობის ხარისხი. მას აშინებს ცვლილებები, სიახლეთა დანერგვა, თუნდაც ის შედეგის მომტანი იყოს. ეწინააღმდეგება შემოქმედებით მიდგომებს, რაც ხშირად ეთიკის საზღვრებსაც სცილდება.

მენარმე-ინოვატორი

იმისათვის რომ გადარჩეს ცვალებად გარემოში, ორგანიზაციას მუდმივი სტრატეგიული ალტერნატივები სჭირდება და განახლებებზე ფიქრი. მენარმე-ინოვატორი არის ხელმძღვანელის ისეთი როლი, რომელიც ცდილობს გაუძლოს ცვლილებების გამოცდას და გადარჩეს. ამისათვის ის არის ძლიერი ანალიტიკოსი, რისკიანი და კრეატიული.

მისი მმართველობითი სტილი არის არასტაბილური და „ფეთქებადსაშიში“. ხშირად იცვლება პრიორიტეტები და პარალელურად აუცილებლობა მათი დაუყოვნებლად შესრულებისა, ამის გამო ხელქვეითთათვის ორშაბათი ხშირად „მძიმე დღეა“. მუდმივად დაძაბული რეჟიმი აიძულებს ხელქვეითებს იმუშაონ დაძაბულ რეჟიმში, ადგილი აქვს ერთმართველობას და რესურსების და შემოქმედებითი უნარების მონოპოლიზაციას. საბოლოო ჯამში ასეთი მმართველობითი სტილი ცალსახად თუ განვიხილავთ

არაეფექტიანია, რადგან ორგანიზაციას არ შეუძლია მუდმივად ცვალოს განვითარების კურსი.

ინტეგრატორი

მას შეუძლია უსასრულოდ უსმინოს და მიიღოს ახალ-ახალი იდეები, მოახდინოს მათი ინტეგრაცია და ამ გზით გამოავლინოს ყველა პრობლემა, გააანალიზოს კონფლიქტური სიტუაციები, განსაზღვროს საერთო შეხედულებები, რაც აუცილებელია ნებისმიერი კომპანიის ეფექტიანი განვითარებისთვის.

მისი მართვის სტილი არის პასუხისმგებლობის დელეგირებაზე დაფუძნებული, წმინდა ინტეგრატორს არა აქვს საკუთარი იდეა.

ხშირად იცვლის აზრს, იმისდა მიხედვით თუ რა არის უმრავლესობისთვის მისაღები. არ არის შედეგებზე ორიენტირებული. თუ ორგანიზაციის შიდა რგოლებში არის დაპირისპირება ძალაუფლებასთან დაკავშირებით, ის არ ცდილობს პრობლემის სირღმეში ჩაძიებას. უერთდება ერთ-ერთ ძლიერ მონინაალმდევეს, ანუ იხრება უმრავლესობის მხარეს, რომელსაც გამარჯვების მეტი შანსი აქვს. ორგანიზაცია ასეთი ხელმძღვანელის ხელში წყვეტს განვითარებას და იცვლის მიმართულებას, რადგან არა აქვს ერთიანი და თანმიმდევრული გრძელვადიანი პოლიტიკა.

ნეიტრალური ლიდერი

ადამიანი, რომელიც იკავებს მმართველობით პოზიციას და არ იყენებს არცერთ კლასიკურ მმართველობით როლს, არის ნეიტრალური მენეჯერი. ის არის ძალიან ზედაპირული პიროვნება, არ ზედამხედველობს გუნდს, არ ერევა კონფლიქტების მართვაში, არ ახდენს ადმინისტრირებას, პერსონალის მოტივირებას, დაინტერესებულია მხოლოდ თავისი ფორმალური მოვალეობის შერულების გახანგრძლივებით.

ინდივიდი, რომელიც მიეკუთვნება ერთ-ერთ „წმინდა“ მმართველობით სტილს, შეიძლება ნეიტრალური მმართველის მსგავსად, არათრისშემძლე და არაეფექტიანი მმართველის როლში აღმოჩნდეს.

მარტოხელა რეინჯერი, რომელიც მიჯაჭვულია მხოლოდ საკუთარი შრომით მიღებულ შედეგზე და ვერ მართავს გუნდს ცვლილებების ფონზე, ასევე განწირულია, ის იმდენს მუშაობს რომ დრო არ რჩევა სიახლის შესასწავლად, რაც აკარგვინებს კვალიფიკაციას.

ახდენს რა კონტროლზე ფოკუსირებას, ბიუროკრატი , არის ხისტი და არაადაპტური, ცვლილებების და ინოვაციების მიმართ. მცირედი აცდენა მისი გეგმიდან , რაც შეიძლება ბიზნეს გარემოში მიმდინარე ცვლილებებით იყოს გამონვეული, არაეფექტიან ხელმძღვანელად გადააქცევს.

მენარმე-ინოვაციური -ლიდერი, შეიძლება არაეფექტიან მმართველად მოგვევლინოს თუ ცალსახად გაატარებს თავის ძალიან ამბიციურ და არასწორ კურსს, წამოიწყოს ბევრი საქმე და ვერ მიიყვანოს ბოლომდე .

ინტეგრატორი გადაიქცევა ასევე არაეფექტიან მმართველად თუ არ ექნება საკუთარი აზრი, თუ ვერ მართავს პრობლემურ სიტუაციებს, ის თავისთავად ხდება სიცარიელე, როდესაც გუნდში მომწიფდება უფრო ძლიერი ლიდერი.

ესე იგი, როგორც ვხედავთ ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი მმართველობითი სტილი , წმინდა ფორმით არის არაეფექტიანი, რადგან ყველას გააჩნია ცალმხრივობა და ირიბი სტერეოტიპები. ამავე დროს ერთდროულად ვერ მოიხერხებს მენეჯერი ოთხივე სტილს, გამოსავალი არის $\frac{3}{4}$ -ის ეფექტში, რაც კიდევ ერთხელ მიუთითებს მართვის სტილთა ჰარმონიული შეთავსების ეფექტიანობაზე.

დავსვათ კითხვა : როგორი უნდა იყოს იდეალური მენეჯერი?

პასუხი: კარგი მენეჯერი ქმნის ეფექტიანად ქმნის საბოლოო შედეგს. ის არის კარგი ადმინისტრატორი, მენარმე და ინტეგრატორი. ის ყურადღებით ადევნებს თვალს გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს და აცნობიერებს ცვლილებათა აუცილებლობას. მას ფრთხილი შერჩევისა და სისტემურობის პრინციპის დაცვით შეაქვს ცვლილებები სამუშაო პროცესში. არის პრინციპული და იმავდროულად ჰუმანური, იღებს კონსტრუქციულ კრიტიკას, შეუძლია სტრატეგიული ხედვა და პროგნოზირება, არის განზრახვითი და შეუძლია რისკზე წასვლა. არის სამართლიანი, ორგანიზებული, შეუძლია პერსონალის მოტივირება და გუნდური მუშაობა.

გუნდში წარმატებული საქმიანობისთვის აუცილებელია ხელმძღვანელი ფლობდეს ან მისწრაფოდეს, რომ განივითაროს 10 აუცილებელი უნარჩვევა.

1. მას შეუძლია შეასრულოს ოთხივე მმართველობითი როლი, მათ შორის ერთი ყველაზე კარგად, ხოლო დანარჩენი დამაკმაყოფილებლად.
2. მან შეუძლია ჩაატაროს საკუთარი SWOT ანალიზი, ძლიერი და სუსტი მხარეების ცოდნა;

3. იყოს კომუნიკაბელური და თვითკრიტიკული;
4. ის ახდენს საკუთარი შესაძლებლობების რეალიზაციას;
5. მას სჯერა საკუთარი შესაძლებლობების და აქვს საკუთარი აზრი მოკლევადიან პერსპექტივაში მაინც;
6. მას შეუძლია ხელქვეითთა წამატებული საქმიანობის აღიარება;
7. მას შეუძლია პასუხისმგებლობის დელეგირება და არაერთპიროვნული გადაწყვეტილების მიღება;
8. მას შეუძლია კონფლიქტების მართვა;
9. ის ქმნის გარემოს რომელშიც შეიძლება სწავლება და კარიერული ზრდა.
10. კარგად იცის გუნდური მუშაობის პრინციპები

თუ მენეჯერს ან ლიდერს ეს თვისებები სრულფასოვნად გააჩნია, ის არის საუკეთესო მენეჯერი, ლიდერი, მაგრამ ყოველივე ამის სწავლა და გათვალისწინება საჭიროა იმიტომ, რომ თავი დავაღწიოთ მცდარ, არაეფექტიან მენეჯმენტს.

კითხვები თვითშემოწმებისთვის:

თავი 12.

1. გუნდის ტიპოლოგია ბელბინის მიხედვით
2. ლიდერთა ტიპოლოგია იცხაკ ადიშესის მიხედვით

სავარჯიშო- გუნდური ერთიანობის გამყარება, ძლიერი გუნდის ფორმირება

მიზანი: ძლიერი გუნდის ფორმირების წესები

ამოცანა:

რა უნდა გააკეთოს ხელმძღვანელმა ფორმალური ჯგუფის გუნდური ერთიანობისთვის?

თავი 13. ორგანიზაციული კონფლიქტების ტიპოლოგია გუნდის მართვაში

13.1. ორგანიზაციული კონფლიქტების ბუნება და ტიპოლოგია.

ორგანიზაციების არსებობა და განვითარება კონფლიქტების გარეშე შეუძლებელია. რაც უფრო აქტიურად და დინამიურად ვითარდება ორგანიზაცია მით უფრო მით უფრო მეტად წარმოიქმნება მცირე და დიდი კონფლიქტების მიზეზები. ამიტომ კონფლიქტის წყაროების შეცნობა და მისი დინამიკისა და გადაჭრის გზების რეგულირება არის აუცილებელი ფაქტორი ეფექტიანი მენეჯმენტის უზრუნველსაყოფად.

კონფლიქტებისადმი, როგორც სოციალური მოვლენის დადებით და უარყოფით მხარეების გამოვლინებასთან დაკავშირებით, ორი მიდგომა არსებობს. პირველი მიდგომის თანახმად, კონფლიქტი განისაზღვრება, როგორც ინტერესთა შეჯახება, განსხვავებული აღქმა, ბრძოლა და ურთიერთსანინაალმდეგო მოქმედება. აღნიშნული მიდგომის შესახებ აღსანიშნავია ტ. პარსონის, სოციოლოგიური სკოლის წარმომადგენლის კონცეფცია, რომლის ერთ-ერთი ორიენტირი არის ორგანიზაციული სტრუქტურების ჰარმონიზაცია.

მეორე მიდგომის პოზიციიდან, მაგ. გ.ზიმელის, ლ.კოდერის, შეხედულებები, კონფლიქტი განიხილება, როგორც საშუალება, რომელსაც ორგანიზაციის უფრო პოზიტიური განვითარება შეუძლია.

კონფლიქტი არის ორ ან მეტ ინდივიდს, ან მათ გაერთიანებებს შორის ურთიერთსანინაალმდეგოდ მიმართული მიზნების, ინტერესების, პოზიციების, აზრებისა და შეხედულებების შეჯახება. ამ დროს სუბიექტებს შორის ურთიერთგემოქმედება ხასიათდება ურთიერთსანინაალმდეგოდ მიმართული მოტივების (მოთხოვნილებები, ინტერესები, მიზნები და იდეალები) ან შეხედულებების (აზრი, რწმენა, შეფასება) ურთიერთდაპირისპირებით.

კონფლიქტი ეს არის ორ ან მეტ მხარეს შორის(კონკრეტული პირები, ჯგუფები, ორგანიზაციები) შეუთანხმებლობა, რომლებიც შეიძლება იყოს ერთ-ერთი მხარის გაცნობიერებული ანტაგონისტური დამოკიდებულების შედეგი, მეორე მხარის ინტერესებთან.

თანამედროვე მოსაზრება ორგანიზაციული დონის კონფლიქტებზე ასეთია: მათ გარეშე ორგანიზაციის განვითარება შეუძლებელია და საჭირო კომპონენტიც კი ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემაში, რადგან არის დამატებითი ინფორმაციის, ალტერნატივების, პრობლემების გამოვლენის წყარო, რაც საბოლოო ჯამში ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესს უფრო ეფექტიანს ხდის.

ამრიგად ზემოთ განხილული ორი მიდგომის თანახმად კონფლიქტი შეიძლება იყოს ფუნქციონალური, რომელიც ორგანიზაციას წაიყვანს პოზიტიური განვითარებისკენ და დისფუნქციონალური, ანუ, არაპოზიტიური, რომელიც გამოიწვევს ორგანიზაციის ეფექტიანობის, პირადი კმაყოფილების, გუნდური თანამშრომლობის შემცირებას. კონფლიქტური შედეგები მაშინ მწვავედება როდესაც კონფლიქტის წყარო დროულად არ არის აღმოჩენილი. როდესაც კონფლიქტი ნელა ვითარდება ხშირად არ მიმართავენ მის გამოკვეთას, გაურბიან მის გამოაშკარავებას და არ ცდილობენ ეძებონ მისი გადაჭრის გზები. უთანხმოება, უმნიშვნელო ფაქტორია იმისათვის, რომ განაწყოს მხარეები მათი, ან საერთო გადაწყვეტილების შესაცვლელად. კონფლიქტის მაღალი დონე მიმდინარეობს მონაწილეთა სტრესის განვითარების ფონზე. ასეთ სიტუაციაში ირღვევა კომუნიკაციური ქსელი, ადგილი აქვს დემორალიზაციას, ინფორმაციის დაფარვას, არასწორი გადაწყვეტილებების მიღებას, რის შედეგადაც შეიძლება ორგანიზაციის ლიკვიდაციაც კი.

ფუნქციონალური კონფლიქტები ვლინდება მაშინ, როდესაც კონფლიქტის დონე საკმარისია ადამიანთა მოტივაციისთვის. ასეთი კონფლიქტები კონფლიქტის განვითარება მიმდინარეობს ინფორმაციის აქტიური გაცვლის, ურთიერთგაგებისა და

განსხვავებულ პოზიციათა შეჯერების ფონზე . იმ შემთხვევებში კი, როდესაც ვერც მხარეთა აზრის გათვალისწინება ხდება და ვერც შეჯერება, ხდება კომპრომისული გადაწყვეტილების მიღება და პრობლემისადმი შემოქმედებითი მიდგომა.

კონფლიქტების პოზიტიური და ნეგატიური ფუნქციები

კონფლიქტების პოზიტიური ფუნქციები:

1. მხარეებს შორის დაძაბულობის განმუხტვა;
2. კოლექტივის გაერთიანება საერთო მოწინააღმდეგის მიმართ, ფართოდ ცნობილი გამოთქმის თანახმად შეკავშირება ვინმეს საწინააღმდეგოდ უფრო ადვილია;
3. გარე მოწინააღმდეგე ძალა ხშირად ხდება გუნგის წევრთა კონსოლიდაციის მიზეზი.
4. ახალი ინფორმაციის მიღება ოპონენტებზე და სოციალურ გარემოზე;
5. მომავალი თანამშრომლობის დიდი პერსპექტივა;

კონფლიქტების ნეგატიური ფუნქციები

1. კონფლიქტის მონაწილე მხარეთა დიდი ემოციური და მატერიალური დანახარჯები;
2. ცუდი მორალური მდგომარეობა, პირადი და გუნდური დაუკმაყოფილების ზრდა;
3. შრომის მწარმოებლურობის შემცირება და კადრების დენადობის ზრდა;
4. მოწინააღმდეგე მხარეთა იზოლირება და მათგან „მტრის ხატის „ შექმნა;
5. ურთიერთთანამშრომლობისა და საქმიანი ურთიერთობების ძნელად აღდგენა;
6. ავტორიტარული მართვის ტენდენციების გაღრმავება;

13.2. კონფლიქტების კომპონენტები, ტიპები,

მიზეზები და გადაჭრის გზები

ორგანიზაციაში კონფლიქტის როლი და განვითარების ბუნება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ეფექტიანად იმართება ის. იმისათვის რომ კონფლიქტები ეფექტიანად ვმართოთ აუცილებელია ვიცოდეთ კონფლიქტის შემადგენელი კომპონენტები, ტიპები, მიზეზები და მათი გადაჭრის გზები

კონფლიქტის შემადგენელი კომპონენტებია:

- 1) მონაწილე სუბიექტები, ურთიერთგამომრიცხავი მიზნებით; 2) შუამავლები, რომლებიც შეიძლება იყვნენ, შეიძლება არა;

- 3) კონფლიქტის საგანი ანუ ობიექტი ;
- 4) წინასაკონფლიქტო სიტუაცია , ანუ წინაპირობა;
- 5) ინციდენტი;
- 6) კონფლიქტის კონფლიქტური მოქმედებები;
- 7) კონფლიქტის ფაზა;
- 8) კონფლიქტის გადაჭრის მეთოდები;
- 9) კონფლიქტის დასრულება

ისმევა კითხვა, რამდენად საკმარისი და აუცილებელია კონფლიქტის შემადგენელი კომპონენტების ნუსხა და არის თუ არა ის სტანდარტული. რა თქმა უნდა არა. მაგალითად , მონაწილეები და წინაპირობა აუცილებელი კომპონენტებია, ხოლო შუამავლები , როგორც კომპონენტი, ყოველთვის არ ფიგურირებს კონფლიქტში. იგივე შეიძლება ითქვას ინციდენტზე, რომელიც წინასაკონფლიქტო სტადიიდან შემდგომ ფაზაზე, ანუ ინციდენტის ფაზაზე გადასვლას მიუთითებს, თუ კონფლიქტი წინაპირობის ფაზაშივე გადაჭრება, მაშინ ინციდენტი ვეღარ განვითარდება .

კონფლიქტების კლასიფიკაცია

კონფლიქტების კლასიფიკაციის ყველაზე ფართოდ გავრცელებული კრიტერიუმი არის მასშტაბი. აღნიშნული კრიტერიუმის მიხედვით არსებობს:

1. შიდაპიროვნული კონფლიქტი;
2. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი;
3. პიროვნებასა და ჯგუფს შორის კონფლიქტი;
4. ჯგუფური და ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი

13.3. კონფლიქტების გადაჭრის კლასიკური მიდგომები გუნდური მუშაობაში

კონფლიქტი ბუნებრივი თვისებაა, რომელიც გუნდური მუშაობისთვისაც არის დამახასიათებელი, რომელიც გარკვეულ სიტუაციებში კონსტრუქციული და სტიმულირებითი მნიშვნელობის მქონეა.

გუნდური კონფლიქტები შეიძლება გამოწვეული იყოს სხვადასხვა მიზეზებით, პროექტების სხვადასხვა სტადიებთან დაკავშირებული პრობლემური და სტრესული სიტუაციებით, გუნდის წევრთა პიროვნული თავისებურებებით და სხვა ფაქტორებით.

წარმატებული გუნდური მუშაობის ერთ-ერთი მთავარი პირობა არის კონფლიქტების ეფექტიანი მართვის უნარი, რადგან უყურადღებოდ დარჩენილი კონფლიქტური სიტუაცია ხელს უშლის ეფექტიანი პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების განვითარებას გუნდის

წევრებს შორის. იმისათვის, რომ წარმატებით გადაიჭრას კონფლიქტები, გუნდის წევრმა-კონფლიქტის სუბიექტმა, კარგად უნდა იცოდეს რა არის მისთვის უფრო მიზანშეწონილი მიდგომა პრობლემების გადასაჭრელად. განვიხილოთ კონფლიქტების გადაჭრის კლასიკური მიდგომებს, რომლებიც წარმატებით გამოიყენება გუნდის მართვაში.

კონფლიქტების გადაჭრის კლასიკური მიდგომები [2]

მიდგომა	მიდგომის არსი	შესაძლო გამოყენების ასპექტები	მოსალოდნელი უარყოფითი შედეგები
მეტოქეობა და დაპირისპირება	«გამარჯვება-დამარცხება»	გამოიყენება, როდესაც საჭიროა უალტერნატივო გადაწყვეტილების მიღება და მოლაპარაკება შეუძლებელია	შეიძლება გამოიწვიოს ხანგრძლივი დაპირისპირება გუნდის წევრებს შორის
თავის არიდება	„დაე იყოს ასე!“	გამოიყენება, როდესაც კონფლიქტი არ არის არსებითი მნიშვნელობის და მისგან თავის არიდება სიტუაციის განმუხტვის საუკეთესო საშუალებაა	არ შეიძლება გამოვიყენოთ როდესაც პრობლემა მწვავეა და თავის არიდებით და გაჩუმებით მხოლოდ დავამძიმებთ სიტუაციას.

მიღვომა	მიღვომის არსი	შესაძლო გამოყენების ასპექტები	მოსალოდნელი უარყოფითი შედეგები
მოლაპარაკება (უკან დახევა)	„დაე გაიმარჯოს მეორე მხარემ“	მივცეთ მეორე მხარეს გამარჯვების საშუალება, თუ ეს სამომავლოდ ჩვენთვისაც სასარგებლო იქნება მოსალოდნელი პრობლემების გადასაჭრელად	შესაძლებელია გუნდის წევრებმა გალიარონ როგორც სუსტი და არამებრძოლი პიროვნება
თანამშრომლობა	შეთანხმებული მოქმედება ორივე მხარისთვის შედეგის მომტანი იქნება	გამოიყენება ისეთ სიტუაციებში, როდესაც კონფლიქტის ორივე მხარეს აქვს ღირსება, რომელსაც აღიარებენ და უფრო ხილდებიან.	მცდარი გადანყვეტილება ორივე მხარეს აზარალებს
კომპრომისი	დათმობა ახლო პერსპექტივაში წარმატების მიღწევის მიზნით	გამოიყენება შემთხვევაში, როდესაც აუცილებელია ფრთხილი და არააუჩქარებელი მოქმედებები.	იმ თუ ერთი მხარე ძალიან ადვილად თმობს, შესაძლებელია შეფასდეს როგორც სუსტი და მერყევი გადანყვეტილებებში.

კონფლიქტების გადაჭრის თითოეული ეს სტილი შეიძლება იყოს ეფექტიანი , იმ პირობებში, თუ ის გამოყენებულია შესაბამის სიტუაციაში. ამ მხრივ ძალიან საყურადღებოა გუნდის წევრთა ტიპების კლასიფიკაცია, კონფლიქტურ პრობლემებთან დამოკიდებულების თვალსაზრისით.

13.4. გუნდი ს წევრების კლასიფიკაცია და

კონფლიქტებთან დაკავშირებული პრობლემები

არის ასეთი გამოთქმა, „ დუმილი ოქროა“, თუმცა ყოველთვის არ შეიძლება ამ ბრძნული გამონათქვამის პირდაპირი მნიშვნელობით გაგება. გადაჭარბებული თანხმობა ან დუმილი, იმისათვის რომ ვინმე არ გავანაწყენოთ ძალიან უხერხურ სიტუაციებში ჩააგდებს ადამიანებს. გადაჭარბებული თანხმობა , როგორც ფენომენი, მენეჯმენტში ცნობილია ეგრეთ წოდებული „აბილინის პარადოქსის „ სახით. ამ პარადოქსის არსი მდომარეობს იმაში, რომ ხშირად ადამიანები აკეთებენ ისეთ რამეს, რაც გულით არ უნდათ, მაგრამ სხვა გამოსავალს ვერ ხედავენ, რაკი არ შეუძლიათ უარის თქმა. „აბილინის პარადოქსი „ არის იმ ადამიანებზე, რომლებმაც თავი ამოყვეს ქალაქ აბილინში, რომელშიც არც ერთს არ სურდა წასვლა , თუმცა თითოეულის დუმილი და თანხმობა გამონვეული იყო საერთო თანხმობის მიზნით და იმისათვის , რომ არ მომხდარიყო კონფლიქტი განაწყენების შემთხვევაში. გუნდმა ეს საერთო თანხმობად მიიღო და გაემგზავრა აბილინში. სიტუაცია გვასწავლის, რომ სინამდვილეში არავინ განაწყენდებოდა , რადგან წასვლა როგორც უკვე ვიცით, არავის სურდა. [1]

13.5. კონფლიქტის გადაჭრის ძირითადი გზები

«კარგი ტიპი» (მიუხედავად იმისა ქალია თუ კაცი)

უფრო ხილდება საკუთარ იმიჯს, რომელიც უკვე შემდგარია და რომლის გამოც ყველასთვის მისაღები პიროვნებაა, ამიტომ ის ეცდება თავი აარიდოს კონფლიქტს , ან შეასუსტოს ის სხვადასხვა ხერხების გამოყენებით, დროში გახანგრძლივება, მინიმუმება და ასე შემდეგ

გუნდის გამოცდილი წევრი, რომელსაც ადრე შემთხვევით პრობლემები (ფსიქოლოგიური, ფიზიკური და სხვა სახის ძალადობის ფორმით)

ის შეძლებისდაგვარად ეცდება თავი აარიდოს კონფლიქტურ სიტუაციას. რადგან აქვს ამის გამოცდილება, თუმცა შესაძლოა მოსალოდნელი იყოს პროვოკაციები, რამაც შეიძლება მდგომარეობიდან გამოიყვანოს. საკუთარ შეცდომებზე დაკვირვებას და გამოცდილების სწორად გამოყენებას მისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს

გუნდის წევრი, რომელიც ძალიან ამბიციურია და აგრესიულად მიისწრაფის პირველობისთვის

კონფლიქტურ სიტუაციებში აგრესიულად იყენებს სტრატეგიას „ გამარჯვება ან დამარცხება“, მიზნის მისაღწევად არავის ინდობს, თუნდაც პრობლემა უმნიშვნელო იყოს.

გუნდის წევრი რომელსაც აქვს თავის თავის რწმენა და გაუბედავია

თავდაჯერების ასეთი დაბალი დონე ხელს უწყობს პიროვნების პასიურობას და თვითგამოხატვის შეზღუდვას, იღებს უპირობო კაპიტულაციას კრიტიკის მიმართ

იმისათვის რომ წარმატებით განხორციელდეს კონფლიქტების გადაჭრის გზების შერჩევა, აუცილებელია გუნდის ფორმირების მიმდინარე სტადიისა და კონფლიქტის მიზეზების (წყაროების) განსაზღვრა

- წარმოიშვა თუ არა კონფლიქტი ინფორმაციული ვაკუუმის გამო?
- აქვს თუ არა კონფლიქტს ფუნქციონალური საფუძველი?

- არის თუ არა მოცემული კონფლიქტი პიროვნებათაშორისი?³
- სტრატეგიისა და გადაჭრის მეთოდის არჩევა
- არის თუ სტრატეგიული ალტერნატივები და რომელია მართებული მოცემული სიტუაციისთვის?
- კონფლიქტის ნებისდართვისთვის (აღიარებისთვის) კომუნიკაციის ორგანიზაცია

შესრულების პრობლემა და მისი არსი

შესრულების პრობლემა, ეს არის გუნდის წევრთა ისეთი ქცევა, რომელიც მათ ხელს უშლის შეასრულონ საკუთარი სამუშაო როგორც ინდივიდუალურად ისე გუნდურად.

შესრულების პრობლემები შეიძლება იყოს მწვავე ან ქრონიკული. მწვავე არის ისეთი პრობლემა, რომელიც ერთეულ შემთხვევებში ვლინდება და არის საკმაოდ სერიოზულ ყურადღებას მოითხოვს.

შესრულების ქრონიკული პრობლემები კი პერმანენტულად მოქმედი პრობლემებია, რომლებიც შეუძლებელია გადაიჭრას თავისთავად, გარეგანი ჩარევების გარეშე.

მსგავს სიტუაციებში, გუნდის ლიდერის ამოცანაა, გამოავლინოს ინიციატივა და სწორი მიდგომები შეარჩიოს კონფლიქტების გადასაჭრელად. წესისამებრ შესრულების პრობლემები ძირითადად სამ სფეროში ფორმირდება:

პრობლემის სფერო	მოქმედება
სამუშაოს ორგანიზაცია	შესრულების გაუმჯობესების გეგმის ერთობრივი შემუშავება და რესურსების ხელმისაწვდომობის, ამოცანებისა და ზემოქმედების მეთოდების შესაბამისობის ანალიზი

Возможно применение типологии Майерса-Бриггс чтобы обеспечить эффективную коммуникацию и разрешение конфликтов.

კვალიფიკაცია	გუნდის წევრთა შესაძლო მოთხოვნილებების გამოვლენა და ანალიზი
--------------	--

პიროვნული ნიშნები (პირადი ხასიათი)	მოიძებნოს და მოხდეს იდენტიფიკაცია იმ მიზეზებისა, რომლებსაც არა აქვთ პირდაპირი კავშირი გუნდის საქმიანობასთან
---------------------------------------	---

როთულ სიტუაციებში ლიდერმა პრობლემის გადაჭრის მიზნით , გუნდის წევრის არაადეკვატური შესრულების შედეგად, აუცილებელია მოიმოქმედოს შემდეგი:

- კონსულტაციები გამართოს ყველა დაინტერესებულ პირებთან, ფუნქციონალურ და ხაზობრივ მენეჯერებთან, მათ შორის ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერთან;
- გასაგებად აუხსნას გუნდის წევრებს მათდამი დაკისრებული ვალდებულებები და მათი შერულების დონე, რომელიც მიღებულია, როგორც სტანდარტი;
- გუნდის წევრებთან ურთიერთობისას გამოავლინოს მათდამი მხარდაჭერა , თუმცა სამართლიანობისა და პრინციპულობის ფონზე მიიღოს გადაწყვეტილებები;
- ორიენტაცია გააკეთოს გუნდის საერთო პრობლემებზე და არა პერსონალურ კონსულტაციებზე;
- დანერგოს გუნდური მუშაობის პრინციპები, აზრის გამოხატვის თავისუფლება და საერთო მიზნისკენ გუნდური პასუხისმგებლობით სვლა.

პირადი ხასიათის პრობლემათა კონკრეტული ტიპები [2]

პრობლემის ტიპი	პრობლემის ნიშნები	რა უნდა გააკეთოს გუნდის ლიდერმა
ადაპტაციის პრობლემა	სუსტად გამოხატული დეპრესია, განგაში და გაღიზიანება, გამონწვეული გუნდის წევრის ცხოვრებისეული პირობებით	ხელი შეუწყოს გუნდის წევრებს, ამოცანებზე და შესასრულებელ სამუშაოზე ყურადღების კონცენტრირებაში, რათა უკეთ გაართვან თავი და გამოხატონ საკუთარი აზრი თუ მისი შესრულება უარესდება
დეპრესიული მდგომარეობა	ხასიათის გაუარესება, მისწრაფება გაეცალოს პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს, ყურადღების კონცენტრირების პრობლემა	ის რაც ზემოთ იქნა აღნიშნული, ამავე დროს გამოავლინოს დიდი ინიციატივა და აქტიურობა, გამოთქვას თავისი აზრი, თუ ეს მდგომარეობა კვლავ გაგრძელდება
ტოქსიკომანია	შრომის მწარმოებლურობის დონის შემცირება, გაცდენები და გაუარესებული პიროვნებათაშორისი კონტაქტები	სხვადასხვა გარე და შიგა რესურსების ჩართვა, კორპორაციული პროგრამიდან პერსონალის დახმარების მიზნით

კითხვები თვითშემოწმებისთვის:
თემა 13.

- 13.1. ორგანიზაციული კონფლიქტების ბუნება და ტიპოლოგია
- 13.2. კონფლიქტის კომპონენტები, მიზეზები და გადაჭრის გზები
- 13.3. გუნდში კონფლიქტების გადაჭრის კლასიკური მიდგომები
- 13.4. გუნდის წევრთა კლასიფიკაცია და კონფლიქტებთან დაკავშირებული პრობლემები

13.5. გუნდში კონფლიქტების გადაჭრის ძირითადი გზები

სავარჯიშო-„ხელმძღვანელის ხარისხობრივი მაჩვენებლები „

მიზანი: ხელმძღვანელის ხარისხობრივი მაჩვენებლების ანალიზი

ჩამოვთვალოთ ხელმძღვანელის კონცეპტუალური უნარები და საუკეთესო პიროვნული სტანდარტები რაც გუნდში კონფლიქტების გადასაჭრელად გამოადგება.

თემა 14. ლიდერობის მართვა ორგანიზაციაში

14.1. ლიდერთა გამოვლენა

ეფექტიანი ხელმძღვანელობის მიზნით, ლიდერობის ფენომენს განსაკუთრებული პრაქტიკული მნიშვნელობა ენიჭება. მეცნიერული კონცეფციის ასეთი ფორმულირება-ლიდერობის მართვა, არაერთგვაროვნად ფასდება მენეჯმენტის სფეროს მკვევართა ნაშრომებში . საკვლევი პრობლემა კი შემდეგშია: ლიდერობის ფორმირება არის მართვადი პროცესი, თუ სტიქიურად განვითარებადი?

კვლავ დავუბრუნდით კითხვას: ლიდერები ხდებიან თუ ლიდერებად იბადებიან?

ლიდერობის სფეროში განხორციელებული კვლევების საფუძველზე თუ ვიმსჯელებთ, ლოგიკური დასკვნები გვაძლევს იმის საშუალებას, რომ ლიდერობის ფორმირება შევაფასოთ, როგორც, მართვადი და რეგულირებადი პროცესი. ალბათობის და გარკვეული ეჭვის ქვეშ დგება ხოლოდ აღნიშნული პროცესის რეგულირების საზღვრების საკითხი.

არსებობს ორგანიზაციაში ლიდერობის მართვის ხუთი ასპექტი, ეს ასპექტებია:

1. ლიდერთა გამოვლენა
2. ლიდერობის განვითარება
3. ჯგუფური ინტერესების განვითარება
4. ლიდერობის ინტეგრაცია
5. ლიდერთა ჩანაცვლება

ლიდერთა გამოვლენა

თანდაყოლილი ლიდერული თვისებების მქონე პირთა და ან ლიდერული თვისებებით ფორმირებული ინდივიდების გამოვლენა და ჩართვა საქმიანობაში, რაც თითქმის ყველა ორგანიზაციაში მიმდინარეობს მეტ-ნაკლები მასშტაბურობით და ხარისხით. პირველ შემთხვევაში საქმე ეხება ლიდერული უნარების შემჩნევას და ორგანიზაციული მიზნებისთვის მის გამოყენებას, ხოლო მეორე შემთხვევაში ეს არის ორგანიზაციაში უკვე მომზადებული ლიდერების მოზიდვა. ლიდერული უნარჩვევების გამოვლენის რამოდენიმე მეთოდი არსებობს: ტესტირება, ბიოგრაფიული მონაცემთა ანალიზი და ფსიქოლოგიური მეთოდები. ლიდერთა შერჩევის რეალური პოლიტიკა სახელმწიფო თუ ორგანიზაციულ სისტემებში, ეფუძნება პერსპექტიული ლიდერების დაბალი, პირველადი ხელმძღვანელის თანამდებობებიდან ზედა რგოლებში გადანაცვლების პრინციპებს, რომლებმაც უკვე გამოავლინეს ჩანასახში ლიდერული უნარები და მზად არიან შემდგომი ზრდა-განვითარებისთვის.

რაც შეეხება თანდაყოლილი ლიდერული უნარების მქონე პირთა შერჩევას განვითარებულ დასავლურ ქვეყნებში, მაგალითად გერმანიაში, ინგლისში, ამერიკაში და სხვა, არჩევენ ძირითადად მაღალკვალიფიციურ სპეციალისტებს, დაბალი რგოლის ხელმძღვანელ კადრებს, რომლებსაც აქვთ საზოგადოებრივი საქმიანობის გამოცდილება და თავი გამოავლინეს ლიდერულ უნარებში. დიდი აქტიურობით ირჩევიან უმაღლესი მმართველობითი სკოლების მსმენელები. მაგალითად საფრანგეთში შერჩევები უფრო ადრეულ სტადიებზე, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებიდან იწყება. ყველა შემთხვევაში ასეთი ინდივიდუალური შერჩევები არ გამოირიცხავს ტესტირებებს და შეფასების სხვა მეთოდების გამოყენებას.

ცნობილი ამერიკელი მეცნიერი სტივენ კოვი, პროფესიონალი ორატორი, პროფესორი, კონსულტანტი და ექსპერტი მენეჯმენტის სფეროში, ამტკიცებს, რომ ლიდერების შემჩნევა შესაძლებელია საქმიანი აქტივობის ყველა დონეზე და არა ცალსახად მხოლოდ მაღალ, ინსტიტუციონალურ დონეზე. საუკეთესო ლიდერებს გააჩნიათ ფასეულობის ისეთი სისტემა, რომელიც აერთიანებს: სამართლიანობის, თანასწორობის, ერთიანობის, პატიოსნების, ნდობის და მიზანდასახულობის პრინციპებს.

ყველა ადამიანს შეუძლია აპრობირებულ ფსიქოლოგიურ ტესტებზე დაყრდნობით შეიცნოს თავისი ლიდერული უნარები აპრობირებული რვა კრიტერიუმის მიხედვით. (აქვე უნდა აღინიშნოს რომ ეს ტესტები არაერთგზის არის შესწავლილი და გაანალიზებული მენეჯმენტის და ლიდერობის სფეროს მსოფლიო დონის მკვლევარების მიერ, რომელთა

მეცნიერულ კონცეფციებზეც სახელმძღვანელოს შესაბამის თავებში იყო განხილვა). ეს ძირითადი კრიტერიუმებია :

- 1) თვითსრულყოფისა და თვითგანვითარების უწყვეტობა, რაც შესაძლებელია ინფორმირებულობით , ინტერესთა სფეროს გაფართოებით, ტრენინგებით;
- 2) ორიენტაცია სხვათა დახმარებაზე, პრობლემებზე და არა მხოლოდ საკუთარზე;
- 3) დადებითი ენერჯის დამუხტვა , რაც დაგვეხმარება კონფლიქტებისა და უარყოფითი ენერჯისაგან განტვირთვაში;
- 4) სხვების რწმენა, ამით ვიცავთ მათ, ვანიჭებთ სიკეთეს და ვაძლევთ პოტენციურ შესაძლებლობებს;
- 5) დროის რაციონალური გამოყენება
- 6) შინაგანი რწმენა, ოპტიმიზმი, მოვლენების რეალურად აღქმის უნარი.
- 7) თვითკრიტიკულობა, ტოლერანტობა, სხვათა დამსახურების დანახვა და თვითგამოხატვის უფლების მინიჭება;
- 8) ზრუნვა ფიზიკურ ჯანმრთელობაზე, ინტელექტუალურ და სულიერ განვითარებაზე;

14.2 ლიდერობის განვითარება

ლიდერობის განვითარება არის შესაბამისი უნარჩვევების მიზანმიმართული ფორმირებისა და გალრმაჯების პროცესი. ლიდერობის მართვის აღიარებულ პრობლემებიდან ლიდერობის განვითარება ითვალისწინებს, ლიდერული უნარების განვითარების შესაძლებლობების განსაზღვრას, პოტენციურ ლიდერთა სწავლების, თვითმენეჯმენტის დონის ამაღლების, მოტივირების, ტრენინგებისა და კარიერული ზრდის სიტემის შემუშავებას პრაქტიკული გამოცდილების საფუძველზე.

ლიდერობის განვითარებისთვის გამოიყენება , რიგი პროცედურები, რომელთა მეცნიერულ-თეორიულ საფუძველსაც წარმოადგენს ჩვენს მიერ უკვე განხილული

ლიდერობის თეორიები. მათი სიტუაციური გამოყენება ეხმარება ინდივიდს „ლიდერად აღიარებაში“. აღნიშნულ პროცედურებს მიეკუთვნება:

1. პირადი მოტივაციის შემუშავება;

-მყარი სურვილი იყო ლიდერი, ნიშნავს იმას, რომ იყო საკუთარ თავში დარწმუნებული, გქონდეს მზაობა იმისათვის, რომ მიიღო გადაწყვეტილება და აიღო საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობა, გქონდეს ერთუბიანობა და მიზნის მიღწევის რწმენა. აღნიშნული საკითხები უფრო დეტალურად არის განხილული მოტივაციისა და თვითმენეჯმენტის თავებში.

2. ინდივიდუალური ეთიკური და ინტელექტუალური ლიდერული უნარების განვითარება;

-პროფესიული კომპეტენტურობა, მონესრიგებულობა, პრობლემის სწორად აღქმის უნარი, მანევრირების უნარი და სხვა.

3. სოციალური კომპეტენტურობის უზრუნველყოფა, კეთილმოსურნეობის დამკვიდრება ჯგუფის წევრებთან;

-ურთიერთობის კულტურა, ცოდნა იმისა, რომ გარკვევით და ზუსტად გამოიხატოს აზრები, კორექტულობა მოსმენის, შენიშვნების მიცემის მხრივ, პატივისცემა სხვა ადამიანების ღირსების, პრობლემების და საზრუნავის მიმართ, დახმარების განწევა მათთვის.

4. ცოდნისა და უნარების გაღრმავება და სიტუაციის სწორად შეფასება;

-ამ არგუმენტს აღრმავებს ის ფაქტორი, რომ ლიდერებს სურვილისამებრ ვერ ავირჩევთ, ისინი სხვებისგან უნდა გამოირჩეოდნენ.

5. თვითკონტროლის მაღალი ხარისხი

ლიდერმა არ უნდა შექმნას „უფსკრული“ და არ „ჩატეხოს ხიდი“ თანამოაზრეებთან. ეკადოს სწორად შეათასოს სიტუაცია, საკუთარი ძალები და ჯგუფის შესაძლებლობები. ამის გარეშე ეფექტიანი გუნდური მუშაობა შეუძლებელია. გამწვანებელი წარუმატებლობები ადრე თუ გვიან ინვესტს ლიდერისადმი ნდობის დაკარგვას.

14.3. ჯგუფის ინტერესების გათვალისწინება

საჭიროა ინდივიდუალური მიზნებისა და ინტერესების მჭიდრო კავშირი და ინტეგრაცია ორგანიზაციულ მიზნებთან და როგორც ჯგუფის ისე მთლიანად კოლექტივის მოთხოვნილებათა რეალიზაცია. შედეგად სუსტდება ნიადაგი დისტრუქციული ჯგუფებისა და ლიდერების მომწიფებისთვის, რომელთა საქმიანობაც ზიანს აყენებს ორგანიზაციას.

ძალიან კარგი ამოსავალია ასეთ სიტუაციაში ხელმძღვანელის საქმიანობაში ფორმალური და არაფორმალური ლიდერობის ელემენტების შეთავსება. ხელმძღვანელს ყოველთვის სურთ ხელმძღვანელში დაინახონ არა მხოლოდ ფორმალური ხელმძღვანელი, „მშრალი ტიქლოკრატი“, არამედ საუკეთესო ეთიკური თვისებებით გამორჩეული ადამიანი, რომელიც დაინტერესდება როგორც წარმოების ეფექტიანობის საკითხებით, ისე პერსონალის მოტივაციური პრობლემებით.

რეალურ ცხოვრებაში, ორგანიზაციებში იქმნება ურთიერთდაკავშირებული ფორმალური და არაფორმალური მომენტები, რომლებზეც ზემოთ გავამახვილეთ ყურადღება.

ხელმძღვანელი რომელიც შეუთავსებს თავის თავში ამ როლებს, უფრო მეტად აამაღლებს პირადი მართვის ეფექტიანობას.

14.4. ლიდერების ინტეგრაცია

ლიდერთა ორგანიზაციული ინტეგრაცია უზრუნველყოფს, მათი საქმიანობის კონსტრუქციული მიმართულებით წაყვანას და დესტრუქციული ლიდერობის აცილებას. გარკვეული მიზნების გამო ყველა ხელმძღვანელი ვერ უზრუნველყოფს ერთდროულად იტირთოს და შეასრულოს არათორმალური ლიდერის ფუნქციები, რადგან ერთი ინდივიდი ამას თიზიკურად ვერ შეძლებს. ამიტომ ეფექტიანი ხელმძღვანელობისთვის აუცილებელია გარკვეულწილად რეგულირდებოდეს ლიდერობის ფორმირებისა და განვითარების პროცესები. უკიდურეს შემთხვევაში გაკონტროლდეს ეს პროცესი რათა არ გამოვლინდნენ დესტრუქციული ლიდერები და ჯგუფები.

ლიდერების ინტეგრაცია უზრუნველყოფს, ახალი გამოკვეთილი ლიდერების სიტუაციურ ჩართვას მმართველობით პროცესებში, , უზრუნველყოფს არსებულ ხელმძღვანელთა ლოიალობას , უფრო უნარიანი მუშაკების შერჩევას და მათი პროფესიულ-თანამდებობრივი ზრდის შეჭერებას. შედეგად ადგილი აქვს ჰარმონიული ურთიერთობებისა და თანამშრომლობის დამყარებას, სტიქიურად მომნიჭებულ ლიდერებთან , რაც თავის მხრივ ახდენს მათ თორმალისაქიას ლიდერებად თუ ეს მისაღებია და მიზანშეწონილი.

დესტრუქციული ლიდერების საწინააღმდეგოდ ან ჩასანაცვლებლად არის რამოდენიმე წესი:

1. პირველი და ყველაზე მარტივი, პრესპექტიული, „მომავლის ლიდერის“ სისტემის შექვლა , ადმინისტრაციული ზომების დახმარებით. კერძოდ, დესტრუქციული ლიდერის გათავისუფლების, სხვა სამუშაო ადგილზე გადაყვანით, მისი სოციალური როლის შექვლით , ფუნქციების გადანაწილებისა და ჯგუფში კონკურენტების ჩართვის გზით, ლიდერის იზოლაციის გზით.

ნიგატიური ლიდერის გაჯლენის შესუსტებას ხელს უწყობს მისი ჯგუფისგან ჩამოცილება და კომუნიკაციური ვაკუუმის შექვმნა. უნდა აღინიშნოს , რომ დესტრუქციული ლიდერის ადმინისტრაციული ჩანაცვლება უკიდურესი ზომაა, რომელიც „ ქორუკიულ ჩარევას“ შეძლებს შევადაროთ, რასაც ხოგჯერ ადმინისტრაციის მიმართ საერთო უნდობლობა, კონფლიქტურობა და მსგავსი დესტრუქციული გამოვლინებები მოჰყვება მოჰყვება.

2. არსებობს დესტრუქციული ლიდერის ჩამოშორების მეორე ხერხი, კერძოდ მისი მენტალობის, სახასიათო ნიშნების და ორიენტაციის კვლილება. ეს შესაძლებელია არათორმალურ ლიდერთან ინდივიდუალური საუბრების, მოლაპარაკების, მოტივაციის, სხვა ხელმძღვანელ თანამდებობაზე დანიშვნის და მსგავსი შეთავაზებების გზით. ეს უფრო უმტკივნეულო პროცესია, თუმცა, ეფექტიანია მაშინ, როდესაც არათორმალური ლიდერი მზადაა შეცვალოს თავისი ორიენტაცია და დაუქვემდებაროს ორგანიზაციის მიზნებს.

3. მესამე ხერხი მდგომარეობს დესტრუქციული ლიდერის ლიკვიდაციაში, რა თქმა უნდა არაპირდაპირი გზებით, რაშიც იგულისხმება, ის, რომ არათორმალურს და კერძოდ მათ ლიდერს აღარ დარჩეს მისია, მთავარი მიზანი, თავად ოფიციალურმა ხელმძღვანელობამ აღმოთხვრას ის პრობლემები, რაც არათორმალურისთვის იყო მთავარი სამოქმედო სტრატეგია. მარტივად რომ ვთქვათ არ დაუტოვოთ სათქმენი და სამოქმედო, ამ გზით შიძლება შეიძლება მათი მისიის დასრულება და ლიკვიდაცია.

4. მეოთხე ხერხი დესტრუქციული ლიდერის ჩანაცვლებისა არის მისი ნიგატიური მხარეების მხილება, კომპრომატების საფუძველზე.

14.5 „აკრძალული ხერხები „

არსებობს თანამშრომელთა კომპრომეტაციის განსხვავებული ხერხები. რუსი მკვლევარის ე.სტარობინსკის მიხედვით, არსებობს 12 ასეთი „აკრძალული ხერხი“, რომელიც ეთიკურად გაუმართლებელია, მხოლოდ სიტუაციის დიაგნოსტიკისთვის შეიძლება გააჩნდეს, რადგან რეალურ პრაქტიკაში ზოგჯერ ასეთ ხერხებს ადგილი აქვს მართვის პროცესში.

1. ორაზროვანი მითითება;
 2. საჭიროების შემთხვევაში ფაქტების მოშველიება;
 3. თავის დაფასება ;
 4. ძალის ხელახალი დემონსტრირება მსხვერპლის კომპრომეტირების მიზნით
 5. არაობიექტური კრიტიკა;
 6. გაურკვევლობის ფონის შექმნა;
- დრო და დრო მითითებების შეცვლა, მით უფრო, თუ ის არ მოიცავს დიდ დაპირებებს.
7. პიროვნების დარწმუნება მის არაკომპეტენტურობაში;
 8. მუდმივი დამოკიდებულება მითითებებზე;
 9. შესასრულებელი სამუშაო ვადებში შეზღუდვა;
 10. დავალებების მიცემა , რომელიც პიროვნების პომპეტენტურობას სცდება
 11. მუდმივი ცვლილებების გარემოს შექმნა.

რა შედეგი შეიძლება მოყვეს ყოველივე ამ ხერხების ?

- * ხელქვეითი გახდება დაკომპლექსებული და არ ექნება საკუთარი ძალების რწმენა;
- * დაეკარგება სხვებზე გავლენის მოხდენის სურვილი;
- * გაუძნელდება მარტივი გადაწყვეტილების მიღება;
- * მოექცევა გავლენის ქვეშ;
- * ყოველთვის დაბნეული იქნება საკუთარ კომპენციებთან მიმართებით;

* ეჭვი შეეპარება საკუთარ შესაძლებლობებში;

* მივა იმ გადანყვეტილებამდე, რომ სხვა სამსახური მოძებნოს.

ამ უდაოდ რთული და არაერთგვაროვანი მიდგომის ჯანსაღ კოლეგეტივში და ორგანიზაციისთვის რიგითი კონფორმისტი წევრის მიმართ განხორციელება, არა თუ უზნეობა, არამედ დანაშაულოვანაა, განსაკუთრებით ლიდერის მხრიდან. ეს რისკისგან გააჩნია თორმალურ ხელმძღვანელს და მან მხოლოდ ზოგიერთი ქალაქი ადგილი მეთოდი შეიძლება გამოიყენოს და არა კომპლექსურად, ისიც, მხოლოდ უკიდურეს შემთხვევაში, ორგანიზაციისთვის საშიში, დესტრუქციული ლიდერის გასანეიტრალებლად. რაც შეეხება კონსტრუქციულ, არაფორმალურ ლიდერს, მისთვის ასეთი მეთოდები საერთოდ უცხოა, რადგან არ სჭირდება, ის თავად არის ლიდერი.

ამიტომ ამ ხერხებს „აკრძალული ხერხები“ ვეძღვით და ნორმალურ პირობებში, ლიდერი თუ მენეჯერი არასოდეს მიმართავს მათ გამოყენებას, რადგან ხელმძღვანელი, რომელიც მას გამოიყენებს თავად არის არასასურველი ორგანიზაციისთვის და გუნდური და ორგანიზაციული მიზნებისთვის თავად შეიძლება გახდეს დესტრუქციული ფაქტორი. ეს ხერხები მხოლოდ დიაგნოზის დასასმელად შეიძლება იქნეს განხილული, თუ როგორ მართვასთან და ლიდერთან გვაქვს საქმე.

ეფექტიანი ხელმძღვანელობის მიზნით ხელქვეითებში ავტორიტეტის ამაღლებისა და დესტრუქციული ლიდერის მოცილების საქმეში ალტერნატიული გზები ძალიან თრთხილ დამოკიდებულებას მოითხოვს, ხელმძღვანელის მხრიდან გაგზავნის მოხდენის სხვადასხვა რესურსები არსებობს: ხელფასი, პრემიები, კრიტიკა, ადმინისტრაციული სანქციები და სხვა.

კითხვები თვითშემოწმებისთვის:

თემა 14.

1. როგორ ხდება ლიდერთა გამოვლენა და რა არის მისი მიზანი?
2. ლიდერობის განვითარების გზები;
3. რა არის ლიდერობის ინტეგრაცია და რა მათოდებით მიმდინარეობს?
4. როგორ გვსმით ცნების: ლიდერობის შემცველი არსი და რაში მდგომარეობს ?

სავარჯიშო-„კონკრეტული სიტუაციის ანალიზი“

მიზანი:

მოიყვანეთ სიტუაციური მაგალითები, რომლის დროსაც ხელქვეითთა ქცევა აიძულებს ლიდერს კარდინალურად შეცვალოს თავისი მოქმედების გეგმა. ასეთ შემთხვევაში შეიძლება ის ჩაითვალოს კარგ ლიდერად?

დისციპლინის ათვისების ხარისხის შესამოწმებელი კითხვები

(საგამოცდო კითხვები)

1. განასხვავეთ მენეჯმენტი და ლიდერობა.
2. ჩამოთვალეთ ლიდერობის ფენომენის კვლევის ძირითადი თეორიული მიმართულებები.
3. ლიდერთა პიროვნული მახასიათებლები
4. ქცევის სტილთა თეორია კურტ ლევინის მიხედვით
5. ემოციური ინტელექტის ძირითადი შემადგენლები და მათი კავშირი ლიდერობის თეორიებთან.
6. ბლეიქისა და მოუტონის მმართველობითი ბადე
(ლიდერობის ბადე)
7. ფიდლერის სიტუაციური ლიდერობის ძირითადი სემადგენლები
8. სიტუაციური ლიდერობის თეორია ხერსისადა ბლანშარდის მიხედვით
9. ლიდერობის სიტუაციური თეორია ჰუსისა და მიტჩელის „გზა-მიზანის „ მიხედვით.
10. ვრუმისა და იეტონის გადანყვეტილების მიღების მოდელი.
11. ემოციური ინტელექტის კონცეფციაზე დაფუძნებული თეორიები.
12. ლიდერობის სტილთა ტიპოლოგია დანიელ გოულმანის მიხედვით.
13. ლიდერობის შეცვლისა და ნეიტრალიზაციის ძირითადი ორგანიზაციული ელემენტები
14. ფრედერიკ ტეილორის ძირითადი თეორიები.
15. ემერსონის ძირითადი თეორიები
16. დუგლას მაკ-გრეგორის X და Y თეორიები
17. მოტივაციის სოციალური მოდელი.
18. მასლოუს პირამიდა
19. ადამიანის სასიცოცხლო ციკლი და მოტივაციური ცვლილებები.
20. მოტივაციის რაციონალურ-ეკონომიკური მოდელი
21. ალდერფერის თეორია
22. მაკ-კლელანდის შექმნილ მოთხოვნილებათა თეორია
23. სამართლიანობის თეორია
24. მოტივაციის ორთაქტორული თეორია ჰერცბერგის მიხედვით.
25. გუნდის დახასიათება.
26. გუნდის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპები.
27. გუნდის ფორმირების ტიპოლოგია და ფაქტორები.
28. ჯგუფის და გუნდის შედარება, ჯგუფის რიცხოვნობა.
29. გუნდის სუბკულტურული ტიპები
30. არაფორმალური სტრუქტურები გუნდში.
31. გუნდში როლების ტიპოლოგია ბელბინის მიხედვით.
32. გუნდში როლების ტიპოლოგია იცხაკ ადიზისის მიხედვით.

33. კონფლიქტების გადაჭრის კლასიკური მეთოდები.

34. ცუდი შესრულების შესაძლო მიზეზები და მათზე მუშაობის მეთოდები.

სარეფერატო თემები მცირე ჩამონათვალი დანართი 2.

ლიდერობის ფენომენის თანამედროვე შეფასებები;

ლიდერების ფორმირება და სწავლება

გავლენისა და ძალაუფლების ფსიქოლოგია

მენეჯერი და ლიდერი

ჯგუფური დინამიკა და ლიდერის ფორმირება

ლიდერის გუნდთან ურთიერთქმედების მექანიზმი;

ლიდერთა შემცვლელები

უცხო სიტყვათა ლექსიკონი

ავტორიტეტი (Authority Autorilat - გავლენა) - ადამიანის პატივისცემის დონე სხვა ადამიანების მხრიდან, რომელსაც ის მიეკუთვნება. ავტორიტეტი ლიდერის უნარებში, განაწყოს სხვა ადამიანები მათდამი დაკისრებული ვალდებულებების შესრულებაში. ანსხვავენ თანამდებობრივ და რეალურ (პიროვნულ) ავტორიტეტს.

ადაპტური ორგანიზაციული სტრუქტურა – რომელიც ფუნქციონირების პირობებში სწრაფად რეაგირებს სიტუაციურ ცვლადებზე და ითვალისწინებს განახლებულ მიზნებს, ამოცანებს, ფუნქციებს.

ადმინისტრაცია – მართვის აპარატი, რომლის შემადგენელი სტრუქტურული ერთეულებიც შეიძლება იყოს: პრეზიდენტი, ვიცე-პრეზიდენტები, ვერტიკალური და ჰორიზონტალური დონის მენეჯერები.

ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემა – მმართველობითი სისტემა, რომელშიც მთავარი როლი ეკუთვნის მბრძანებლურ-ადმინისტრაციულ მეთოდებს. აღნიშნული სისტემისთვის დამახასიათებელია ცენტრალიზებული დირექტიული დაგეგმვა. არ არსებობს მართვის დემოკრატიული პრინციპები .

ავტოკრატია – მმართველობითი სტილი, რომელიც ერთი პირის ხელში ძალაუფლების თავმოყრას ეფუძნება.

ავტოკრატი მმართველი – ხელმძღვანელი (მენეჯერს) რომელსაც აქვს ერთპიროვნული ძალაუფლება, რომელსაც თავს ახვევს ხელქვეითებს.

ავტონომია – მართვის ორგანიზაციის ფორმა, რომლის დროსაც ადგილი აქვს მნიშვნელოვანი ეკონომიკური (ორგანიზაციული) გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღებას.

ალტრუიზმი – უანგარო ზრუნვა სხვისი კეთილდღეობისთვის, მზადყოფნა სხვას შესწიროს თავისი პირადი ინტერესები.

ასოციაცია – ფიზიკური და (ან) იურიდიული პირების ნებაყოფლობითი გაერთიანება ერთობლივი თანამშრომლობის მიზნით.

არაფორმალური ლიდერი (Informal leader) - ლიდერი, რომლის გავლენა და ავტორიტეტი ეფუძნება ჯგუფის დამოკიდებულებას მის მიმართ და არა მის სამსახურეობრივ მდგომარეობას, თანამდებობას, სტატუსს რანგს.

ატესტაცია – 1) მუშაკის ცოდნის დონის, კვალიფიკაციის განსაზღვრა, დადგენა იმისა, შეესაბამება თუ არა მუშაკის ცოდნის დონე და კვალიფიკაცია მის მიერ დაკავებულ თანამდებობას, რომელზეც იგი პრეტენზიას აცხადებს. მუშაკის შრომის ანაზღაურების კატეგორიების დადგენა მისი კვალიფიკაციის მიხედვით;

2) დასკვნა, გამოხმაურება მუშაკის საქმიანი თვისებებისა და ცოდნის თაობაზე.
ახალშემონაღები – ეკონომიკური და ტექნოლოგიური სიახლე

ბიუროკრატიული ლიდერი (Bureacratic leader) - ლიდერი, რომლის ავტორიტეტი პირველ რიგში მისი მდგომარეობით ბიუროკრატიულ იერარქიაში და არა პირადი ღირსებებით და უნარჩვევებით.

ბაზარი— ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემა წარმოებასა და მოხმარებას შორის, რომლის მეშვეობითაც დაიყვანება საქონელი და მომსახურება მწარმოებლებიდან მომხმარებლებამდე. საბაზრო კონიუნქტურის ძირითადი ელემენტებია: მოთხოვნა, მიწოდება და ფასი, რომელიც ყალიბდება ბაზარზე მოთხოვნისა და მიწოდების თანაფარდობის საფუძველზე. ბაზრის ძირითადი სტრუქტურული ელემენტებია: სასაქონლო (სამომხმარებლო საქონლისა და წარმოების საშუალებების) და მომსახურების, ფასიანი ქალაქების, სამუშაო ძალის ბაზარი.

ბაზრის გამოკვლევა – ერთი ბაზრის ან ბაზართა ერთობლიობის რაოდენობრივი და თვისებრივი ანალიზი, რომელიც ტარდება იმისათვის, რომ შესწავლილ იქნეს ბაზრის პოტენციური მოცულობა, მოცემულ ბაზარზე საქონელსა და მომსახურებაზე მოთხოვნა, ფასები, კონკურენტები და სხვ. წარმოადგენს მარკეტინგული კვლევის ნაწილს.

ბენჩმარკინგი – პროცესი, რომლის საშუალებით საწარმო (ფირმა) პერმანენტულად ახორციელებს თავისი მახასიათებლების შედარებას ბიზნესის ლიდერებთან მსოფლიო მასშტაბით და ახდენს თვითშეფასებას, რათა მიიღოს საკუთარი ბიზნესმახასიათებლების გასაუმჯობესებლად აუცილებელი ინფორმაცია. ბიზნესი – ეკონომიკური საქმიანობა (წარმოება, ვაჭრობა, მომსახურება და სხვ.) და საქმიანი ურთიერთობა მის მონაწილეებს შორის, რომლებიც ხორციელდება მოგების მისაღებად. არის წვრილი (საოჯახო), მცირე, საშუალო და მსხვილი (დიდი) ბიზნესი.

ბიზნესმენი – პირი, რომელიც ეწევა ბიზნესს. არის მესაკუთრე, კაპიტალის მფლობელი, რომელიც ქირაობს თავისი საკუთარი ფირმისათვის მუშა-მოსამსახურეებს ფირმის პრეზიდენტის ჩათვლით.

ბიზნეს-გეგმა – საწარმოს მოქმედების გეგმა, პროგრამა, რომელიც მოიცავს მონაცემებს ფირმის, საქონლის, მისი წარმოება-გასაღების, მარკეტინგის, მენეჯმენტის და ბიზნესის ეფექტიანობის შესახებ.

ბიუროკრატიული სტრუქტურა— ორგანიზაციის სტრუქტურის მექანიკური, არაორგანული ტიპი, რომლისთვისაც დამახასიათებელია შრომის სპეციალიზებული დანაწილება, ზუსტი მმართველობითი იერარქია, მუშაობის შეფასების მაჩვენებლები, მუშაკთა სამუშაოზე მიღების (დაქირავების) პრინციპები, რომლებიც ემყარება მუშაკის კომპეტენციებს.

ბიუჯეტი – წლიური გეგმა, რომელიც ასახავს მოსალოდნელ შედეგებს და გასანაწილებელ რესურსებს რაოდენობრივი და ფულადი ფორმით. იგი შეიძლება იყოს სახელმწიფოს, ფირმის, ოჯახის შემოსავლებისა და ხარჯების ნუსხა.

ბიჰევიორიზმი – ადამიანთა ქცევის ფსიქოლოგიური საფუძვლების თეორიული მიდგომა, რომლის თანახმად ქცევითი ფაქტორების გათვალისწინებით შესაძლებელია, როგორც ცალკეული მუშაკის, ასევე მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლება.

გ

გადაწყვეტილება – რაიმე დავალების შესახებ ალტერნატივის შერჩევა .

გავლენა – ერთი ადამიანის ქცევა, რომელიც ცვლის მისადმი სხვა ადამიანების დამოკიდებულებასა და გრძნობას .

განუსაზღვრელობა – არასაკმარისი ინფორმაციით გამოწვეული წინასწარ განჭვრეტის და პროგნოზირების დაბალი დონე, დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებების მიღებისა და რისკ ფაქტორის მაღალი ხარისხის პარალელურად.

გასამრჯელო – მოტივაციის თეორიის ერთ-ერთი ელემენტი, რომელსაც ადამიანი მიიჩნევს ფასეულად შრომის მატერიალური ან მორალური სტიმულირების სახით . გარემო – ორგანიზაციის ფუნქციონირების პირობები და მის საქმიანობაზე მოქმედი ფაქტორების (სიტუაციური ცვლადების) ერთობლიობა. არსებობს შიგა და გარე გარემო. შიგა ცვლადები: მიზნები, სტრუქტურები, ამოცანები, ტექნოლოგიები და ადამიანები. პირდაპირი ზემოქმედების გარე გარემო: მიმწოდებლები, მომხმარებლები, კონკურენტები, საკონტაქტო აუდიტორია, კანონები. ეკონომიკური მდგომარეობა, სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი, სოციალური და პოლიტიკური ცვლილებები, სოციალურ-კულტურული, ეკოლოგიური ფაქტორები და ფასეულობები.

დ

დივერგენცია (Divergence-მთელის შემადგენელი ნაწილების განსხვავებული ნიშნებით დიფერენცირება) - მცირე ჯგუფის წევრების განსხვავება ექსპრესიულ და ინსტრუმენტალურ ლიდერებთან მიმართებით,

დავალება – დაკისრებული სამუშაო, (ამოცანა), რომელიც უნდა შესრულდეს განსაზღვრული ფორმით მოცემულ დროში.

დამაკავშირებელი პროცესები – მენეჯმენტის სისტემაში გადაწყვეტილებების მიღება და კომუნიკაცია არის დამაკავშირებელი პროცესები, მათი შუალო ჩართვის გარეშე მენეჯმენტის ციკლში ვერ განხორციელდება ძირითადი ფუნქციების რეალიზაცია.

დაგეგმვა – მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი და წამყვანი ფუნქცია, ორგანიზაციის მიზნებისა და გადაწყვეტილებების შერჩევის პროცესები, რომლებიც აუცილებელია მათი მიღწევისათვის.

დელეგირება— ამოცანებისა და უფლებების გადაცემა შემსრულებლისათვის, რომელიც კისრულობს პასუხისმგებლობას მათი განხორციელებისათვის. იგი გამოიყენება როგორც მართვის დეცენტრალიზაციის საშუალება .

დემოკრატიული ხელმძღვანელი – ხელმძღვანელი, რომელიც ცდილობს არ მოახვიოს თავისი ნება ხელქვეითებს, მაქსიმალურად გაითვალისწინოს მათი ინტერესები, გამოირჩეოდეს მოტივაციისა და პასუხისმგებლობის დელეგირების მაღალი ხარისხით.

დეტერმინიზმი – ეკონომიკური ამოცანების დასმა, გადანყვეტა, რომლის დროსაც მათი პირობები ფორმირდება სრული განსაზღვრულობით, განუსაზღვრელი, შემთხვევითი ბუნების ფაქტორების მხედველობაში მიღების გარეშე

დეცენტრალიზებული ორგანიზაცია— ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლის ფარგლებშიც გადანყვეტილების მიღების უფლება ნაწილდება ქვემდგომ მმართველობით სტრუქტურებამდე. დივიზიური ორგანიზაციული სტრუქტურა – ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი, რომელიც დამუშავებულია დიდი ორგანიზაციებისათვის, რომლებისთვისაც ფუნქციური სტრუქტურები არაეფექტიანი ხდება. სტრუქტურების ძირითადი ტიპებია რეგიონული და სასაქონლო და ბაზრო. სტრატეგიული და ოპერატიული მართვისათვის.

დისფუნქციური კონფლიქტი – კონფლიქტი, რომელიც იწვევს მუშაობით კმაყოფილების ხარისხის შემცირებას, ჯგუფებს შორის თანამშრომლობის შესუსტებას, ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის შემცირებას.

ე

ექსპრესიული ლიდერი - ლიდერი, რომელიც გავლენას ახდენს ჯგუფის ემოციურ ატმოსფეროზე და გააჩნია უნარები გამოხატოს ჯგუფის ინტერესები, განწყობა, შეამციროს დაძაბულობა და წარმოაჩინოს ჯგუფის იმიჯი მის ფარგლებს გარეთ.

ევრისტიკა – ეკონომიკური მოვლენებისა და პროცესების ანალიზის მეთოდი, გადანყვეტილების მიღება, რომელიც დაფუძნებულია ინტუიციამზე, საზრიანობაზე, ანალოგიებზე, გამოცდილებაზე, გამომგონებლობაზე,

ეკოლოგია – ადამიანთა ურთიერთობა გარემომცველ ბუნებასთან (გარე სამყაროსთან) რესურსების ეკონომიკური გამოყენების, მათი დაცვისა და აღდგენის ჩათვლით.

ეკონომიკური თეორია – ზოგადი მეცნიერება ეკონომიკის შესახებ, თეორიული წარმოდგენები ეკონომიკურ პროცესებსა და მოვლენებზე, ეკონომიკის ფუნქციონირებაზე, ეკონომიკურ ურთიერთობებზე, რომლებიც დაფუძნებულია, ლოგიკაზე, ისტორიულ გამოცდილებებზე ,თეორიულ კონცეფციებზე, მეცნიერულ კონცეფციებზე.

ეკონომიკური კიბერნეტიკა – მეცნიერება ეკონომიკური სისტემების მართვის ზოგად კანონზომიერებათა და მართვის პროცესში ინფორმაციის გამოყენების შესახებ.

ეფექტიანი – ეფექტის, შედეგის მიღების გამომხატველი ეკონომიკური კატეგორია. მისი ძირითადი მაჩვენებლები პირობითად შეიძლება იყოს: წარმოების მოცულობა, პროდუქციის თვითღირებულება, შრომის ნაყოფიერების დონე, შემოსავლიანობის დონე, მოგება, რენტაბელობის დონე. მისი სინონიმებია: შედეგიანი, რეზულტატიანი. მაგალითად, ეფექტიანი წარმოება, ეფექტიანი მენეჯმენტი.

ექსტრაპოლაცია – ეკონომიკური მაჩვენებლების, სიდიდეების მომავალი, მოსალოდნელი მნიშვნელობების განსაზღვრა წარსულ პერიოდში არსებული მონაცემების საფუძველზე მათი ცვლილებების გათვალისწინებით. მისი საპირისპიროა ინტერპოლაცია.

8

ზარალი – სამეურნეო საქმიანობის დანაკარგები, გამოხატული ფულად ფორმაში; სანარმოს ხარჯების გადამეტება შემოსავლებზე, რაც მატერიალური და ფულადი რესურსების შემცირებას იწვევს

თ

თანამდებობრივი ინსტრუქცია – დოკუმენტი ძირითადი ამოცანების, მოვალეობების, გამოცდილების, სამუშაოს შესახებ, რომლებიც მოეთხოვება სხვადასხვა თანამდებობას კომერციულ და არაკომერციულ ორგანიზაციაში.

თეორია «X» – დ. მაკგრეგორის ტერმინი, რომლის მიხედვით ავტოკრატიული ხელმძღვანელი მიიჩნევს, რომ ადამიანებს არ უყვართ მუშაობა და ამჯობინებენ რაღაც მათ ხელმძღვანელობდნენ; ამ თეორიის მთავარი დასკვნა: ადამიანებმა რომ იმუშაონ, აუცილებელია მათი იძულება

თეორია «Y» – დ. მაკგრეგორის ტერმინი, რომლის მიხედვით შესაბამის პირობებში ადამიანები მიისწრაფიან მუშაობისაკენ, მაშინ როდესაც ორგანიზაციის მიზნებისადმი ერთგულება გასამრჯელოს ფუნქციაა, რომელიც დაკავშირებულია მიზნის მიღწევასთან. ამ თეორიის თანახმად მოსახლეობის დიდი ნაწილი ფლობს შემოქმედებით პოტენციალს.

ი

ინსტრუმენტალური ლიდერი (Instrumental leader) - ლიდერი, რომელიც ფლობს სათანადო ცოდნას და გამოცდილებას გუნდური ამოცნების გადასაჭრელად და მიზნების მისაღწევად.

იერარქიული სტრუქტურა – ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მრავალდონიანი მართვა და მართვის მცირე მოცულობა თითოეულ დონეზე.

იდეის (მოაზროვნე) ლიდერი (Opinion leader) – სოციოლოგიაში ეს არის ლიდერის ტიპი, რომელიც არსებით გავლენას ახდენს სხვა ადამიანების აზრზე, რის გამოც მას ხშირად მიმართავენ ინფორმაციისა და რჩევისთვის.

იმიჯი – შეხედულება, წარმოდგენა, რომელიც ყალიბდება გარემომცემოებში, საფირმო მარკისადმი მყიდველის (მომხმარებლის) ერთგულებას განაპირობებს.

ინტეგრაცია – ეკონომიკური სუბიექტების, სხვადასხვა ქვესისტემების (ქვედანაყოფების) ძალისხმევითა გაერთიანების პროცესი ორგანიზაციის საერთო მიზნების მისაღწევად.

ინფორმაცია – ნებისმიერი შეტყობინება, ეკონომიკური მონაცემები, ცნობები, მნიშვნელობები, რომლებიც გამოიყენება მმართველობითი (სამმართველო) გადაწყვეტილებების მისაღწევად

ინფორმაციულ-მმართველობითი სისტემა – ხელმძღვანელთა ინფორმაციით უზრუნველყოფის ფორმალიზებული სისტემა, რომელიც აუცილებელია გადაწყვეტილებათა მისაღწევად.

ინფრასტრუქტურა – დარგების, საწარმოებისა და ორგანიზაციების ერთობლიობა, რომლებიც ხელსაყრელ პირობებს ქმნიან საქონლის წარმოებისა და მომსახურებისათვის, აგრეთვე, ადამიანთა ცხოველმოქმედების ნორმალური ფუნქციონირებისათვის. განასხვავებენ საწარმოო და სოციალურ ინფრასტრუქტურას.

3

კოსმოპოლიტიკური ლიდერი (Cosmopolit leader) – ჰ.კ.მერთონის მიხედვით, ჯგუფის ავტორიტეტული წევრი, რომელიც თავისი ინტერესების, ცოდნის, უნარების და კავშირების გათვალისწინებით სცდება ლოკალური ურთიერთობების საზღვრებს და ჯგუფზე ახდენს მნიშვნელოვან გავლენას.

კოლექტივი – ადამიანთა ჯგუფი, ერთობლიობა, რომლებიც ერთად მუშაობენ. საწარმოს მუშაკთა კოლექტივს, ზოგჯერ შრომით კოლექტივს უწოდებენ.

კომერციალიზაცია – ეკონომიკის და ბიზნესის სფეროში კომერციული საწყისების ფართოდ გამოყენება, კომერციული ორგანიზაციების რაოდენობის გაზრდა; მოგების მიღების მიზნისადმი საქმიანობის დამორჩილება.

კომერციული ორგანიზაცია – ორგანიზაცია, რომლის მიზანია მოგების მიღება. კომერციული ორგანიზაციები მენეჯმენტის ობიექტებია. არაკომერციული (მაგალითად, სახელმწიფოებრივი) ორგანიზაციების მიმართ გამოიყენება მართვა და არა მენეჯმენტი

კონსალტიინგი – სპეციალური კომპანიების საქმიანობა, რომლის დროსაც წარმოებს მწარმოებლების, გამყიდველების, მყიდველების კონსულტირება ეკონომიკისა და ბიზნესის, ფირმის შექმნასა და რეგისტრაციის, საქონლისა და მომსახურების ბაზრის გამოკვლევისა და პროგნოზირების, ინოვაციების საკითხთა ფართო წრის შესახებ.

კონტროლი – მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფუნქცია, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მიღწევას შეფასებას.

კონფლიქტი – წინააღმდეგობა ორ და მეტ მხარეს შორის როდესაც თითოეული მხარე ცდილობს გააკეთოს ისე, რომ მიღებული იქნეს სწორედ მისი შეხედულებები ან მიზნები და ხელი შეუშალოს მეორე მხარეს იგივე გააკეთოს.

კორპორაციის კულტურა – ატმოსფერო ანუ ორგანიზაციული კულტურა

ლ

ლიდერი (Leader)

1.- გუნდის წევრი, რომელსაც ეძლევა უფლება მიიღოს საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებები ჯგუფისთვის საჭირო სიტუაციებში.

2. - ლიდერი (Leader) არის ჯგუფის წევრი, ავტორიტეტული პიროვნება, რომელიც იღებს საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებებს ჯგუფისათვის მნიშვნელოვან სიტუაციებში და დიდ როლს თამაშობს როგორც ჯგუფში ურთიერთობების რეგულირების, ისე ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად მასების ერთობრივ საქმიანობაში .

1.ლიდერობა -არის ცალკეულ ინდივიდებსა და ჯგუფებზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა და მმართველობითი ურთიერთობის ისეთი ტიპი, რომელიც ეფუძნება ძალაუფლების სხვადასხვა წყაროების საფუძველზე კონკრეტული სიტუაციისთვის ყველაზე ეფექტიან გზას მასების საერთო მიზნისკენ გასაერთიანებლად. ლიდერობა ფორმირდება ისეთ ურთიერთობებში, რომლებსაც საფუძველად უძევს: ნდობა, პროფესიონალიზმი, თანადგომა, პირადი სიმპატიები, სიახლისკენ სწრაფვა და საუკეთესო გამოცდილების აპრობირება, გუნდური მუშაობა. კონკრეტული და ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

სოციოლოგიაში ანსხვავებენ ლიდერთა რამოდენიმე ტიპს:

- საქმიანობის შინაარსიდან გამომდინარე: შთაგონების წყარო და შემსრულებელი;

- საქმიანობის ხასიათიდან გამომდინარე: უნივერსალური და სიტუაციური;

-საქმიანობის მიმართულებიდან გამომდინარე: ემოციური და საქმიანი;

-ოფიციალურ ხელმძღვანელობასთან დამოკიდებულების მიხედვით: პოზიტიური და ნეგატიური;

-ფორმალურ უფლებამოსილებასა და გავლენის ხარისხთან დამოკიდებულებით: ფორმალური და არაფორმალური.

2.ლიდერობა (Leadership)-ლიდერობა ფართო გაგებით , პიროვნებათასორისი ურთიერთობების სფეროში დონიმირებისა და გავლენის მოხდენის უნარი.

-ლიდერობა საკადრო მუშაობაში -მმართველობითი ურთიერთობის ფორმა, რომელიც ეფუძნება ლიდერის განსაკუთრებულ სტატუსს, მის პიროვნულ თვისებებს, კვალიფიკაციასა და თანამდებობას.

ანსხვავებენ :

- ფორმალურ ლიდერობას - ადამიანებზე გავლენის მოხდენის პროცესი დაკავებული თანამდებობის პოზიციიდან;

- არაფორმალური ლიდერობა - ადამიანებზე გავლენის მოხდენის პროცესი, საკუთარი უნარების, ცოდნისა და სხვა რესურსების დახმარებით.

ლოკალური ლიდერი (Local leader)-პ.კ.მერტონის მიხედვით ჯგუფის ავტორიტეტული წევრი, რომლის გავლენა ჯგუფზე განპირობებულია მისი ინტერესებით, კავშირებით, ადგილობრივი გარემოებების ცოდნით.

ლიბერალური ხელმძღვანელი – ხელმძღვანელი (მენეჯერი), რომელიც თავის ხელქვეითებს აძლევს სრულ თავისუფლებას ამოცანების შერჩევასა და თავისი საქმიანობის კონტროლში. მისი საპირისპიროა ავტოკრატიული ხელმძღვანელი.

ლიდერთა კოალიცია (Coalition of leaders)

- ურთიერთგემოქმედების შეთანხმება ექსპრესიულ და ინსტრუმენტალურ ლიდერებს შორის ჯგუფზე მათი გავლენის გაზრდის მიზნით.

ლიდერობის თეორიები

- სამეცნიერო თეორიები, რომელთა დახმარებითაც შეიძლება ლიდერობის ფენომენის, მისი წარმოშობის , ევოლუციის ფა ფუნქციონირების ახსნა.

მ

მართვა – შეგნებული მიზანმიმართული ზემოქმედება სუბიექტებისა და ორგანოების მხრივ ადამიანებსა და ეკონომიკურ ობიექტებზე, რომელიც ხორციელდება სასურველი შედეგების მიღების მიზნით. მართვას საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ეწოდება მენეჯმენტი.

მართვის დონეები— ორგანიზაციაში შრომის ვერტიკალურად დანაწილების შედეგად ჩამოყალიბებული მართვის იერარქია. გამოყოფენ მართვის სამ დონეს: დაბალი (ტექნიკური), საშუალო (მმართველობითი)და უმაღლესი დონე (ინსტიტუციონალური).

მენეჯერი – მართვის სპეციალისტი, პროფესიონალი მმართველი ბიზნესის სფეროში. იგი ბიზნესმენის მიერ დაქირავებულია და ფირმაში მართვის სხვადასხვა დონეზე ახორციელებს ადამიანთა ჯგუფების ხელმძღვანელობას.

მენეჯმენტი

1. მართვის მეცნიერება და პრაქტიკა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში;
2. საწარმოს მართვის პრინციპების, ფორმებისა და მეთოდების სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს მისი საქმიანობის ეფექტიანობას და მოგების მიღებას. იგი გულისხმობს დასახული მიზნების შესრულებას პერსონალის შრომის, ინტელექტის, ქცევის მოტივების გამოყენებით.

მექანიკური სტრუქტურა – ორგანიზაციის ტრადიციულ-ბიუროკრატიული ფორმა ადაპტური ანუ ორგანული სტრუქტურის საპირისპიროდ.

მენარმე – საქმიანი ადამიანი, რომელიც ეწევა ბიზნესს პირადი სახსრებისა და რისკის საფუძველზე. ბიზნესმენისაგან განსხვავებით მენარმე თვითონ მართავს საკუთარ ფირმას, ვინაიდან თვითონ არის საკუთარი ბიზნესის, შემოქმედი, ინოვატორი.

მენარმეობა – ინოვაციური ბიზნესი, რაც ნიშნავს რაიმე ახლის შეთავაზებას მომხმარებლისათვის. ბიზნესი უფრო ფართო ცნებაა, ვიდრე მენარმეობა, ვინაიდან იგი მოიცავს ნებისმიერ ერთჯერად ბიზნესოპერაციებსაც და მენარმეობასაც. ამრიგად, მენარმეობა არის ახალი საქონლის შექმნა და ახალი მომხმარებლის, ახალი ბაზრის შექმნა.

მოტივაცია – მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია, საქმიანობის სტიმულირების პროცესი, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის ინდივიდუალური და საერთო მიზნების მიღწევაზე

ნომინალური ლიდერი- ფორმალური, პასიური ლიდერი (Nominal leader)

ინდივიდი, რომელსაც აქვს ოფიციალური ლიდერის სტატუსი, თუმცა ფაქტიურად არ ასრულებს მის ფუნქციებს. – ადგილობრივ თვითმმართველ სისტემაში სოციალურ-ეკონომიკური საქმიანობის მართვა. ამ მენეჯმენტის საკითხთა წრეში შედის ენერგონაღმომარაგება, ოპერატიული მართვა – ორგანიზაციაში მიმდინარე მოვლენების მართვა, რომელიც ოპერაციულ დაგეგმვას, აღრიცხვასა და კონტროლს მოიცავს.

ორგანიზაცია – ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა საქმიანობა კოორდინირდება შეგნებულად საერთო მიზნის ან მიზნების მისაღწევად. განასხვავებენ კომერციულ და არაკომერციულ ორგანიზაციებს. კომერციული ორგანიზაციების მიზანია მოგების მიღება. არაკომერციულ ორგანიზაციებს განეკუთვნებიან სახელმწიფოებრივი, საზოგადოებრივი და სხვა ორგანიზაციები, რომელთა მიზანი არ არის მოგების მიღება.

ორგანიზაციული სტრუქტურა – მართვის დონეების და ფუნქციური სფეროების ლოგიკური თანათარღობა, რომლებიც ორგანიზებულია იმგვარად, რომ უზრუნველყოს ორგანიზაციის მიზნების ეფექტიანი მიღწევა.

ორგანიზაციული ლიდერობა – გავლენის მოხდენის უნარი ცალკეულ ადამიანებსა და ჯგუფებზე მათი საქმიანობის პროცესში ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ორგანიზაციის კულტურა – ორგანიზაციაში შემუშავებული და მისი წევრებისათვის დამახასიათებელი ქცევის, ზნე-ჩვეულებების და მოლოდინის მოდელის ერთიანი სისტემა. ნოუ-ჰაუ – მეცნიერულ-ტექნიკური, სანარმოო-ტექნოლოგიური, მმართველობითი (მენეჯმენტის), ფინანსურ-ეკონომიკური, კომერციული ხასიათის ცოდნის, აგრეთვე მათი პრაქტიკაში გამოყენების გამოცდილების ერთობლიობა, რომლებიც ჯერ კიდევ არ გამხდარა საერთო საკუთრებად და წარმოადგენს სიახლეს.

3

პოლიტიკური ლიდერობა-მუდმივი პრიორიტეტული და ლეგიტიმური გავლენის პროცესი საზოგადოებაზე, ერთი ან რამოდენიმე ავტორიტეტული პირის მიერ.

პოლიტიკური ლიდერობა ეფუძნება ლიდერის უნარებს, ეს უნარებია:

- განსხვავებული სოციალური ჯგუფების საქმიანობის მოტივების სწორად აღქმა და გაგება;
- მიზნობრივი აუდიტორიის ინტერესების გათვალისწინება პოლიტიკური კურსის განხორციელების დროს;

მოქმედება ძირითად პოლიტიკურ აქტივებზე;

-

- ხალხის დარწმუნება.

პოლიტიკა – საერთო ორიენტირება მოქმედებებისა და გადაწყვეტილებების მისაღებად, რომლებიც აიოლებენ მიზნების მიღწევას.

პასუხისმგებლობა – დავალებათა შესრულების ვალდებულება და მათი დამაკმაყოფილებელი შესრულების უზრუნველყოფა.

პირველადი ინფორმაცია – ინფორმაცია, რომელიც შეგროვებულია სპეციალურად მოცემული შემთხვევისათვის

პოლიტიკური ეკონომია – ეკონომიკური თეორიის ერთ-ერთი ადრეული მიმართულება, უკავშირდება მე-17 საუკუნის ფრანგი ეკონომისტის ა. მონკრეტიენის სახელს. მისი იდენტურია ეკონომიკური თეორია.

რ

რაციონალური გადაწყვეტილება – არჩევანი, რომელიც განმტკიცებულია ობიექტური ანალიზის შედეგებით. რაციონალური გადაწყვეტილება განსჯაზე დაფუძნებული

გადაწყვეტილებებისაგან განსხვავებით არ არის დამოკიდებული წარსულში დაგროვებულ გამოცდილებაზე.

რელევანტური ინფორმაცია – მონაცემები, რომლებიც შერჩეულია კონკრეტული ამოცანის შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად.

რისკი – განუსაზღვრელობის დონე შედეგის წინასწარ განჭვრეტაში (პროგნოზირებაში).

ს

სოციომეტრიული ლიდერი (Sociometrical leader) - გუნდის წევრი, რომელიც უფრო ხშირად აირჩევა ჯგუფის სხვა წევრების მიერ ყველა კრიტერიუმის მიხედვით.

საბაზრო ეკონომიკა – ეკონომიკა, რომელიც ფუნქციონირებს სასაქონლო-ფულად ურთიერთობათა კანონების საფუძველზე. მისთვის დამახასიათებელია კერძო საკუთრება და კონკურენცია. საბაზრო ეკონომიკა ძირითადად წმინდა საბაზრო ეკონომიკის (აბსოლუტური ჩაურევლობა) და შერეული საბაზრო ეკონომიკის (სახემლწიფო სტრუქტურების მხრიდან ეკონომიკის რეგულირება, ჩარევის პოლიტიკა) ეტაპებით არის წარმოდგენილი. .

საერთაშორისო ბიზნესი – პირველ რიგში საწარმოების საქმიანი ურთიერთქმედება და ბიზნეს-პერააციების განხორციელება, რომლებიც განლაგებულია სხვადასხვა ქვეყანაში.

საერთაშორისო მენეჯმენტი – მენეჯმენტის სპეციალური მიმართულება, რომლის მთავარი მიზანია ფირმის კონკურენტულ უპირატესობათა ფორმირება, განვითარება და გამოყენება სხვადასხვა ქვეყანაში ბიზნესის წარმართვის შესაძლებლობათა და ამ ქვეყნების ეკონომიკური, სოციალური, დემოგრაფიული, კულტურული და სხვა თავისებურებათა გამოყენების ხარჯზე.

საინოვაციო მენეჯმენტი – სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულება, რომლის ობიექტია ორგანიზაციაში ინოვაციური პროცესების მართვა.

საცალო ვაჭრობა – საქონლის გაყიდვა ცალობით, როგორც წესი, საცალო ფასებით, რომლებიც აღემატება მიზნობრივი (ჩვეულებისამებრ 20 %-მდე) ფასნამატიტ საბითუმო ფასებს. სხვაობა საბითუმო და საცალო ფასებს შორის წარმოადგენს მოგების წყაროს სავაჭრო საწარმოებში (სუპერმარკეტებში, უნივერსალებში და სხვ.).

საბითუმო ვაჭრობა – საქონლის ყიდვა--გაყიდვა მსხვილი პარტიებით, საბითუმო ფასებით, რომლებიც საცალო ფასებთან შედარებით მცირეა.

სისტემა – ერთიანობა, რომელიც შედგება ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისგან უნიკალური მახასიათებლებით. ორგანიზაციები ითვლება ღია სისტემად, იმიტომ რომ ისინი დინამიკურად ურთიერთმოქმედებენ გარე გარემოსთან სინეგიული ეფექტით აღინიშნება სისტემურობის პრინციპის დაცვა.

სიტუაციური მიდგომა – კონცეფცია, რომლის თანახმად ოპტიმალური გადაწყვეტილება გარემოს ფაქტორებზეა დამოკიდებული. ასეთი მიდგომა ცნობილია «მართვისადმი სიტუაციური მიდგომის» სახელწოდებით.

სოციალური პასუხისმგებლობა – ორგანიზაციის მოქმედებები, რომლებიც მიმართულია საზოგადოების საკეთილდღეოდ ნებაყოფლობით და არა კანონის მოთხოვნით.

სტრატეგია – ორგანიზაციის მისიის განხორციელებისა და მიზნების მიღწევის საერთო, ყოველმხრივი, კომპლექსური გეგმა (ბერძნულიდან, მხედართმთავრის, გენერლის ხელოვნება).

სტრატეგიული დაგეგმვა – ხელმძღვანელობის მოქმედებათა და გადაწყვეტილებათა ნაკრები, რომლებიც განკუთვნილია ორგანიზაციის კონკრეტული კურსის, მიმართულების შესამუშავებლად, რათა ორგანიზაციამ მიაღწიოს თავის მიზნებს.

სტრატეგიული გეგმა გათვალისწინებულია დროის გრძელვადიან მონაკვეთზე (3-5 წლამდე და მეტიც). იგი მუშავდება მართვის უმაღლეს დონეზე.

სოციოტექნიკური სისტემა – სისტემა, რომელიც წარმოადგენს ადამიანებსა და ტექნოლოგიურ კომპონენტებს. ყველა ფორმალური ორგანიზაცია წარმოადგენს სოციოტექნიკურ სისტემას.

სტილი ხელმძღვანელობის

– ხელმძღვანელის (მენეჯერის) ხელქვეითებთან ურთიერთობაში ქცევის განზოგადოებული ტიპი, რომელიც შეიძლება იყოს დასახული მიზნების მიღწევის პროცესში, ავტოკრატიული, დემოკრატიული ან ლიბერალური.

ტ

ტაქტიკა – მოკლევადიანი სტრატეგია ოპერატიული მიზნების მისაღწევად, რომელიც ჩვეულებრივად მუშავდება მართვის საშუალო ან დაბალ დონეზე. იგი გათვალისწინებულია დროის უფრო მოკლე მონაკვეთზე, ვიდრე სტრატეგია (ჩვეულებრივ ერთი წელი).

ტაქტიკური დაგეგმვა – მთლიანად ფირმის (ორგანიზაციის) და მისი ცალკეული ქვედანაყოფების ოპერატიული გეგმების (ერთი წლის) დეტალური დამუშავება (იგულისხმება მარკეტინგის, წარმოების, ლოგისტიკის და სხვ.).

უ

უნივერსალური ლიდერი - ადამიანი, რომელიც გამოირჩევა პიროვნული თვისებებით, რომელთა დახმარებითაც ნებისმიერ სიტუაციაში რჩება ლიდერად.

უზარალობა – საწარმოს, აგრეთვე ფიზიკური პირის სამეურნეო საქმიანობის ეკონომიკური დონე, რომლის დროს საქმიანობისაგან მიღებული შემოსავალი მასთან დაკავშირებული დანახარჯებს ჭარბობს.

უკუკავშირი – რეაქცია შეტყობინებაზე, რომელიც ეხმარება გამგზავნს, ინფორმაციის წყაროს (მენეჯერს) განსაზღვროს აღქმულია თუ არა გაგზავნილი ინფორმაცია

ფ

ფორმალური ჯგუფი – ჯგუფი, რომელიც სპეციალურად ჩამოყალიბებულია ხელმძღვანელობის მიერ ორგანიზებული პროცესების საშუალებით. მისი მიზანია ჩვეულებრივად რაიმე კონკრეტული დავალებების შესრულება.

ფრენმაიზინგი – მსხვილი და მცირე (წვილი) ფირმების სახელშეკრულებო სისტემა ექსკლუზიური უფლების მინიჭებით ბიზნესში. მსხვილი ფირმა (ფრენმაიზერი)–საწარმო–დამამზადებელი შეუთანხმდება მცირე ფირმას (ფრენმაიზი), რომელიც კისრულობს ფრენმაიზერის საქონლის გაყიდვის ვალდებულებას, ან მისთვის მომსახურების განევას.

ფუნქციური კონფლიქტი – კონფლიქტი, რომელიც იწვევს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას.

ქარიზმატული ლიდერი (Charismatic leader)–ლიდერი, რომლის გავლენის ფაქტორიც ეფუძნება მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელ გამორჩეულ პერსონალურ მახასიათებლებს.

ქარიზმა – გავლენა, რომელიც ემყარება ხელმძღვანელის (მენეჯერის) პიროვნულ თვისებებს ანუ მის როგორც ლიდერის უნარიანობას (ქარიზმატული ხელმძღვანელი).

ქვედანაყოფი – საწარმოს (ორგანიზაციის) და მასზე მიკუთვნილი მუშაკების ოფიციალურად გამოყოფილი ნაწილი, რომელიც ასრულებს მისთვის დანესებულ სამუშაოთა წრეს, პასუხისმგებელია მასზე დაკისრებული ამოცანების შესრულებისათვის. ქვედანაყოფი უფრო ხშირად გამოიყოფა მასზე დავალებული სამუშაოს პროფილის მიხედვით. ქვედანაყოფს მიეკუთვნება განყოფილებები, სექტორები, ლაბორატორიები და სხვ.

ლ

ღირებულება – 1. საქონლის ფასი; 2. ფულადი სახსრების დანახარჯი საქონლის შესაძენად და მომსახურების შესასრულებლად; 3. შრომითი ღირებულების თეორიაში – საქონელში განივთებული შრომა (საცვლელი ღირებულება).

ყ

ყიდვა განვადებით – ყიდვა საზღაურის ეტაპობრივი დათარვით.

შ

შერეული ეკონომიკა – ეკონომიკური სისტემა, საბაზრო ეკონომიკის მიმდინარეობა, სტადია, რომლის საფუძველზეც იქმნება შესაბამისი პოლიტიკურ-ეკონომიკური ფორმაცია, სტრუქტურა, რომელიც ემყარება ინტერესთა შეხამებასა და საზოგადოებრივ თანხმობას. თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკა ძირითადად შერეული ეკონომიკის ფორმითაა წარმოდგენილი.

ძ

ძალაუფლება – მოქმედების შესაძლებლობა სხვა ადამიანების ქცევაზე ზემოქმედების უნარის საშუალებით.

ს

ცხოვრების ღირებულება – საქონლის, მომსახურების ღირებულება, რომელიც აუცილებელია ადამიანის, ოჯახის ცხოვრებისათვის; იგი გაიანგარიშება მოქმედ ფასებში.

ცხოვრების სტილი – ადამიანის არსებობის წესი, რომელიც გამოიხატება მისი მოქმედების, ინტერესების და მსოფლმხედველობის მეშვეობით.

ჭ

ჭარბწარმოება – პროდუქციის მიწოდების გადამეტება მის მოთხოვნაზე. წარმოებულია უფრო მეტი საქონელი, ვიდრე მასზე მოთხოვნაა.

ხ

ხელმძღვანელი-ჯგუფი-- სიტუაცია, რომელიც შედგება ხელმძღვანელისა და ხელქვეითებისგან, რომლებიც იმყოფებიან ხელმძღვანელის მართვის ქვე

ხელმისაწვდომი ბაზარი – მომხმარებელთა ერთობლიობა, რომლებსაც გააჩნიათ ინტერესი, შემოსავალი და შეუძლიათ კონკრეტული საქონლის, მომსახურების შეძენა.

ჯ

ჯგუფი – ინდივიდუალური მიზნების მატარებელი ორი ან მეტი პირის ერთობრიობა, რომლებიც ურთიერთმოქმედებენ ერთმანეთთან იმგვარად, რომ თითოეული პირი გავლენას ახდენს სხვაზე და ასევე განიცდის მის გავლენას.

ჯგუფის წევრები- ადამიანები, რომლებიც შედიან გუნდში.

კ

ჰოლდინგური კომპანია – სათავო საწარმო, რომელიც მართავს ან აკონტროლებს სხვა საწარმოების საქმიანობას და ფლობს მათ საკონტროლო პაკეტებს შესაძლებელია ჰოლდინგური კომპანია სამეურნეო საქმიანობას (ბიზნესს) არ ეწეოდეს.

ჰიგიენური ფაქტორები – ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორიის თანახმად ადამიანის საქმიანობის გარემომცველ სფეროში მოქმედი ფაქტორები. მათ არარსებობას შეუძლია გამოიწვიოს დაუკმაყოფილებლობა, მაგრამ არ შეუძლია ქცევის აქტიური მოტივირება.

ჰიპოთეზა – რაიმე მოვლენის ასახსნელად წამოყენებული მეცნიერული ვარაუდი, რომლის უეჭველობა ჯერ არ არის ცდით დამტკიცებული. ეკონომიკასა და ბიზნესში ჰიპოთეზები, უპირველეს ყოვლისა, პროგნოზირების დამუშავებასა და ახალი თეორიების წამოყენებასთანაა დაკავშირებული.

გამოყენებული ლიტერატურული წყაროები:
ქართული სასწავლო-სამეცნიერო ლიტერატურა:

- 1.ე. ბარათაშვილი, ლ.ქოქიაური. მენეჯმენტის პრინციპები, თბილისი 2010;
- 2.დიმიტრი-უმნაძე, განწყობის-ფსიქოლოგია
<http://www.scribd.com/doc/149460989>
- 3.ე.ბარათაშვილი, ლ.თაკალანძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ.2010
- 3.მ.ტულუში, ნ. ყირიმლიშვილი, მენეჯმენტის საფუძვლები, 2009
4. ვ.გურგენიძის რედაქციით, როგორ ვმართოთ თანამშრომლები, მეთოდურ-პრაქტიკული სახელმძღვანელო, თბილისი 2008
- 5.პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2011
- 6.ორგანიზაციული ქცევა, ნაწ.2.,თსუ.2010, ფარესაშვილი, ნ.
- 7.თ.ლამბაშიძე. ნ. ფარესაშვილი, პრაქტიკული მენეჯმენტი, თბილისი 2008.
- 8.ე.ბარათაშვილი, ვ.დათაშვილი,გ.ნაკაიძე, .ინოვაციების მენეჯმენტი., თბ.2008
- 9.ე.ბარათაშვილი, თ.ასათიანი, მიუკერძოებლობა და ეთიკური გადანყვეტილება მენეჯმენტის საქმიანობაში, შურ. საქართველოს ეკონომიკა 9, თბ.2008
- 10.ე.ბარათაშვილი,თ.ასათიანი, მმართველობითი გადანყვეტილებების მიღების თავისებურებები მენეჯმენტში, შურ.ეკონომიკა 5, 2009
- 11.ე.ბარათაშვილი, ა.ბოლქვაძე, ლიდერობა და გუნდური მუშაობა მენეჯმენტის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორი, შურ. სოციალური ეკონომიკა, 5-6. თბ.2009
12. ა. ქიტაშვილი-კვაჭანტირაძე, საინოვაციო საქმიანობის თანამედროვე გამოწვევები. სამეცნიერო შურნალი, კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის მაცნე, 2012
- 13.ა. ქიტაშვილი-კვაჭანტირაძე, სტრატეგიული მარკეტინგის მენეჯმენტი, რეფერირებული შურნალი „ბიზნესი და კანონმდებლობა“ , 2009
- 14.ნ.ხარაძე, ლიდერობა და ადამიანთა მართვის ხელოვნება, თბ.2009
- 15.ი.არჩვაძე, ლ.ქერხული, ეკონომიკური ფსიქოლოგია, თბ.2010
- 16.ც.ლომაია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2009

17. თ. ხომერიკი, მენეჯმენტი, თბილისი, 2006
18. გიორგი შიხაშვილი, მარინა გედევანიშვილი, კახაბერ რუსიძე, პროექტების მენეჯმენტი", თბილისი, 2012
19. უშანგი სამადაშვილი, მარინა გედევანიშვილი, „საერთაშორისო ბიზნესი ეთიკა და სოციალური პასუხისმგებლობა“, თბილისი, 2012
20. გ. შიხაშვილი, ბ. ხვინთელიანი, მენეჯმენტის ლექსიკონი, თბილისი 2005
21. ლ. თაკალანძე, ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა, თბილისი 2006.
22. რ. ასათიანი, მენეჯმენტი, თბილისი საუ, 1995
23. ი. არჩვაძე, გ. კიკნაძე, ლიდერი და ლიდერობა, თბ. 2009
24. გ. ჯოლია, ბიზნეს ეტიკეტი და მოლაპარაკების ხელოვნება, თბილისი 2006
25. მ. გოცირიძე, მენეჯმენტი, ნაწ. 1, თბილისი 1995
26. ა. ქიტაშვილი, ნ. სესაძე, მარკეტინგი, როგორც ფირმის კომერციული საქმიანობის ინსტრუმენტი. უურნალი ეკონომიკა, N7, 2009
27. ა. ქიტაშვილი-კვაჭანტირაძე, მარკეტინგული საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასება და კონტროლი მაჩვენებელთა განსხვავებული სისტემების გამოყენებით, უურნალი, „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, 2010
28. ნ. სესაძე, ა. ქიტაშვილი-კვაჭანტირაძე, ნ. გრიგოლაია, ინფორმაციული ტექნოლოგიების ახალი როლი ბიზნესში, საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის მასალები, სტუ, 2011.
29. გ. შუბლაძე, მღებრიშვილი, ბ, წონკოლაური, ფ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი უნივერსალი, 2008
30. შუბლაძე, დოლოკაშვილი, ქიტაშვილი, ცერცვაძე, ჟულაყიძე, ტურიზმის მარკეტინგი, თბილისი 2007
31. ა. აბრალავა, ლ. გვაჯაია, რ. ქუთათელაძე, საინოვაციო მენეჯმენტი, თბილისი, 2009

უცხოური სასწავლო-სამეცნიერო ლიტერატურა:

1. Томпсон, Лей. Создание команды: [пер. с англ.] / Лей Томпсон. М.: Вершина, 2006.
2. Ицхак Адизес. «Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует» Издательство Альпина Бизнес Букс, 2007 г.
3. Организационная культура и лидерство Шейн, Эдгар Г. > Санкт-Петербург: Питер, 2001, серия "Теория и практика менеджмента"
4. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
5. Харви Роббинс, Майкл Финли . «Почему не работают команды. Что идет не так и как это исправить» Издательство: Хорошая книга, 2005
6. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу / Р.Мередиит Белбин [пер. с англ. Е. Смолиной]. — 2-е изд. — Лондон
7. Навыки работы с людьми для менеджеров проектов. Стивен У. Флэннес, Джинджер Левин 2004 г. Издатель: Технологии управления Спайдер
8. С чего начинается лидер / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 232 с. — (Серия «Классика Harvard Business Review»). ISBN
9. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. __СПб Питер, 2008. —
10. Организационная культура и лидерство Шейн, Эдгар Г. > Санкт-Петербург: Питер, 2001, серия "Теория и практика менеджмента"
11. Центр бизнес-технологий

<http://hr-portal.ru/article/evolyuciya-koncepciy-liderstva>

12. Мескон, Алберт, Хедоури, Основы менеджмента, М. 2008
13. Амстронг М., Практика управления человеческими ресурсами., 9-е издание., М., 2005

<http://hr-portal.ru/article/evolyuciya-koncepciy-liderstva>

14. Олег Евтихов Стратегии и приемы лидерства. Теория и практика 2007

<http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2012/11/Евтихов-О.В.-Стратегии-и-приемы-лидерства.pdf>

15. О.В. Евтихов Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития 2011

<http://www.al24.ru/category/biznes-ekonomika-finansy/liderstvo>

16. Менегетти А. Психология лидера 2004

http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2012/07/Menegetti_Psihologiya_liderstva.pdf

- 17.Белявский Н.П. Основы лидерства. М.: БГЭУ, 2006. 272 с.
18. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. - 669 с.
19. Глухов В.В. Менеджмент. - 3-е изд. - СПб.: Питер, 2008.- 600 с.
20. Гусева Е.П. Менеджмент. М.: ЕАОИ, 2008. - 416 с.
21. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. Менеджмент. М.: Инфра-М, 2008. - 440 с.
22. Зельдович Б. З. Организационное поведение: Учебное пособие . М.: Аспект Пресс, 2008. 320 с.
23. Кови С. Лидерство, основанное на принципах. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 302 с.
24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд.: Пер. с англ. М.: ООО Издательский дом «Вильямс», 2008. 672 с.
26. Менеджмент: Учеб. Пособие для студентов вузов./Под ред. В.В.Лукашевича, Н.И.Астаховой. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 255 с.
26. Менеджмент. Краткий курс: Учебное пособие./Под ред. В.С.Юкаева. - М.: Дашков и Ко, 2005. - 104 с.
27. Питерс Т. Основы. Лидерство. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербург, 2006. 160 с.
28. Юделовиц Дж., Кох Р., Филд Р. Лидерство. М.: Эксмо, 2007. 176 с.
29. Шейн Э. Корпоративная культура и лидерство. - СПб: Питер, 2008.- 280 с.
30. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт; при участии П. Лейн; [пер. с англ. А. В. Козлова; под ред. проф. И.В. Андреевой]. — М.: Эксмо, 2007.
- 31 John P. Kotter. Leading Change (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996),
- 32.Robbins S., DeCenzo D., Fundamentals of management, New Jersey, 2008
- 33.Dessler G., Human Resource Management., Florida., Pearson Education., 2010
34. Персональный менеджмент. С. Д. Резник, С. Н. Соколов. М., 2006.

