

შპს აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი



ლიდერობის გავლენა ორგანიზაციების კორპორატიული
კულტურის ფორმირებასა და განვითარებაზე

აბელ აბესაძე

ნაშრომი წარდგენილია აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის ბიზნესის და
ინჟინერიის ფაკულტეტზე ბიზნეს ადმინისტრირების დოქტორის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: პროფესორი ციური დურული

თბილისი, 0159, საქართველო.

საავტორო უფლება ©2025 წელი, აბელ აბესაძე

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი

ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტი

ვადასტურებ, რომ წინამდებარე სადისერტაციო ნაშრომი წარმოადგენს ჩემი დამოუკიდებელი კვლევის შედეგს, არ შეიცავს აკადემიური კეთილსინდისიერების დარღვევის ელემენტებს (პლაგიატს, გაყალბებულ მონაცემებს), ორიგინალურია და გამოყენებული ყველა წყარო სათანადოდაა მითითებული.

ავტორის ხელმოწერა:

თარიღი /.....// /

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი
ბიზნესისა და ინჟინერიის ფაკულტეტი

ვადასტურებთ, რომ გავეცანით ახელ აბესაძის სადისერტაციო ნაშრომს: „
ლიდერობის გავლენა ორგანიზაციების კორპორატიული კულტურის ფორმირებასა და
განვითარებაზე” და რეკომენდაციას ვაძლევთ აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის
ბიზნესის და ინჟინერიის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს წინაშე მის განხილვას
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად.

ხელმძღვანელი:

რეცენზენტი:

რეცენზენტი:

თარიღი /.....// /

ანოტაცია

სადისერტაციო ნაშრომი ეხება ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხის კვლევას, როგორიცაა ძლიერი ლიდერის ფაქტორის გავლენა თანამედროვე კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბება-განვითარებაში. ნაშრომში წინა პლანზეა წამოწეული თანამშრომელთა პროცესებში ჩართულობა, ორგანიზაციის ფასეულობების განვითარება და სტრატეგიულ მიზნებთან მისი თავსებადობა.

აღნიშნულის მიზნით, სადისერტაციო ნაშრომში ფართოდაა განხილული ლიდერობისა და კორპორატიული კულტურის თეორიული საფუძვლები. გაანალიზებულია ორგანიზაციული კულტურის მახასიათებლები და კორპორატიული სტრატეგიების შეფასების მაჩვენებელთა სისტემა; შეფასებულია კორპორატიული კულტურის წარმატებული მართვის მეთოდები. კვლევა განხორციელებულია შიდა ქართლში ფუნქციონირებად საწარმოები შპს „ჰაიდელბერგ - ცემენტი“ და შპს „კულა“; ასევე, ქვემო ქართლის რეგიონში გაადგილებულ შპს „Georgian Steel“-ში. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო სულ 630 რესპოდენტმა, ხარვეზების გამო გაუქმდა 126 პასუხი, ხოლო პასუხების საერთო მაჩვენებელი 80.47 პროცენტს შეადგენდა.

კვლევის მეთოდოლოგიური თვალსაზრისით ნაშრომში გაანალიზებულია ქართველი და უცხოელი მკვლევარების მიერ, ლიდერობისა და კორპორატიული კულტურის ურთიერთგავლენის თაობაზე არსებული თეორიული და მეთოდოლოგიური მასალა და სამეცნიერო პუბლიკაციები, რომლის დროსაც გამოყენებულ იქნა უარყოფის, დედუქციის, ანალიზისა და სინთეზის მეთოდები

კვლევისას გამოყენებულ იქნა დიალექტიკური ლოგიკის მეთოდი, რამაც უზრუნველყო კვლევისთვის ვალიდური ტექნიკური პრინციპებისა და მიდგომების შერჩევა. ასევე კვლევის მეთოდოლოგიის კუთხით გამოყენებულ იქნა ემპირიული კვლევის, ინტერვიუების, ექსპერტული და შედარებითი ანალიზის მეთოდები. აღნიშნული

მეთოდების განოყენებით ჩატარებული კვლევა პასუხოს ნაშრომის დასაწყისში ჩამოყალიბებულ კვლევის მიზანს და ადასტურებს ჰიპოთეზას.

ნაშრომში კვლევის შედეგად გამოიკვეთა ისეთი პრობლემები, როგორებიცაა: ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის შემუშავებაში თანამშრომელთა ნაკლებად ჩართულობა; სიახლეებსა სტრატეგიაში ცვლილებებზე თანამშრომელთა არაინფორმირებულობა; საკვლევ საწარმოებში თანამშრომელთა სუბიექტური მიდგომებით შერჩევა .

აღნიშნული უარყოფით გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ფასეულობებისა და ჯანსაღი კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბებაზე, რაც საბოლოო მისი საქმიანობის მაჩვენებლებში აისახება.

სადისერტაციო ნაშრომის დასკვნით ნაწილში წარმოდგენილია კორპორატიული კულტურის განვითარების კონკრეტული ღონისძიებები, რაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის ხელმძღვანელის/ლიდერისა და მომუშავე პერსონალის მჭიდრო კომუნიკაციას და სტრატეგიის ეფექტიან განხორციელებას.

კვლევის შედეგები ღირებულია როგორც ლიდერობისა და კორპორატიული კულტურის პრობლემების მკვლევართათვის, ასევე პრაქტიკოსი-მენეჯერებისთვის. აღნიშნული ნაშრომი ქმნის საფუძველს შემდგომი კვლევებისათვის, რომლებიც უფრო ღრმად გაანალიზებენ კორპორატიული კულტურისა და ლიდერის ინტეგრირების საკითხს ადგილობრივ და საერთაშორისო დონეზე.

Abstract

The dissertation examines a critical issue: the influence of a strong leadership factor on the formation and development of contemporary corporate culture. The study foregrounds employee engagement in organizational processes, the development of corporate values, and their alignment with strategic objectives.

To this end, the dissertation provides an extensive review of the theoretical foundations of leadership and corporate culture. It analyzes the characteristics of organizational culture and the system of indicators used for evaluating corporate strategies, as well as the methods for effective management of corporate culture. The empirical research was conducted in enterprises operating in the Shida Kartli region—LLC “*HeidelbergCement*” and LLC “*Kula*”—as well as in LLC “*Georgian Steel*” located in the Kvemo Kartli region. In total, 630 respondents participated in the research; due to inconsistencies, 126 responses were excluded. The overall valid response rate amounted to 80.47%.

From a methodological standpoint, the dissertation synthesizes theoretical and methodological materials, as well as scholarly publications by Georgian and international researchers on the interrelationship between leadership and corporate culture. Methods of refutation, deduction, analysis, and synthesis were employed.

The dialectical logic method was applied to ensure the selection of valid technical principles and approaches for the study. In addition, empirical research techniques—including interviewing, expert assessment, and comparative analysis—were used. The application of these methods enabled the research to fully address the objectives outlined at the beginning of the dissertation and to confirm the proposed hypothesis.

The findings revealed several key problems, including: limited employee involvement in the development of the organization's strategic plan; insufficient communication regarding innovations and strategic changes; and subjective approaches in the employee selection processes within the examined enterprises. These issues negatively affect the establishment of organizational values and a healthy corporate culture, which ultimately impacts the overall performance indicators of the organization.

The concluding part of the dissertation proposes specific measures for the development of corporate culture. These recommendations aim to enhance communication between the organizational leader/manager and employees and to support the effective implementation of corporate strategy.

The results of the study hold significant value both for researchers of leadership and corporate culture, as well as for practicing managers. The research establishes a foundation for further research that will delve deeper into the issue of corporate culture and leadership integration at the local and international levels.

შინაარსი

ანოტაცია (ქართულად)	
ანოტაცია (ინგლისურად)	
შესავალი.....	გვ.8
ლიტერატურის მიმოხილვა.....	გვ.13
თავი I. ლიდერობისა და კორპორატიული კულტურის თეორიული საფუძვლები.....	გვ.44
1.1. ლიდერობის თეორიების გამოყენება მენეჯმენტში.....	გვ.44
1.2. ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება და მისი მნიშვნელოვანი მახასიათებლები -----	გვ.51
1.3. კორპორატიული კულტურის მართვის ანალიზი.....	გვ.57
1.3.1. კორპორატიული სტრატეგიების შეფასების მაჩვენებელთა სისტემა.....	გვ.57
1.3.2. კორპორატიული კულტურის სტრატეგიების დიფერენციაცია ადამიანურ რესურსებთან მიმართებაში.....	გვ.75
1.3.3. კორპორატიული კულტურის წარმატებული მართვის მეთოდების შეფასება.....	გვ.81
თავი II. კვლევის მეთოდოლოგია	
2.1. კვლევის დიზაინი.....	გვ.101
2.1.1. კვლევის მეთოდოლოგია და ანალიზი.....	გვ.101
2.2. კვლევის ინსტრუმენტები.....	გვ.108
2.2.1. კვლევის მეთოდოლოგიის თავისებურებები.....	გვ.111
2.3. შედეგები და მათი განსჯა.....	გვ.117
2.3.1. მენეჯერის შეფასების ნიმუშები.....	გვ.120
თავი III. კვლევის შედეგები	
3.1. ლიდერობის მიმართულების ზეგავლენა ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაზე.....	გვ.123
3.2. ლიდერების გენდერული გავლენის თავისებურებები ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე	გვ.146
3.3. ლიდერობის მართვის გამოწვევები.....	გვ.161
დასკვნა და რეკომენდაციები.....	გვ.165
ბიბლიოგრაფია.....	გვ.168

შესავალი

ნაშრომის აქტუალობა. დღესდღეობით, ჩვენს ქვეყანაში, კორპორატიული კულტურა, ჩამოყალიბება-განვითარების პროცესშია. ძლიერი კორპორატიული კულტურის ფორმირებისათვის ერთერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი ძლიერი ლიდერის არსებობაა, რომელიც ამკვიდრებს იმგვარ მართვის სტილს, პრინციპებს, ფასეულობებს, რაც მისაღებია საზოგადოებისათვის და განმაპირობებელია ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის.

დღეისათვის ლიდერობა გვევლინება უმნიშვნელოვანეს მმართველობით მექანიზმად. ლიდერობა და კორპორატიული კულტურა მჭიდრო კავშირშია, ლიდერი გვევლინება კორპორატიული კულტურის მთავარ მატარებლად, თვითონ კორპორატიული კულტურა კი ეფუძნება კომპანიაში ლიდერობის განვითარების პრინციპებს.

უცხოურ კორპორაციებში ლიდერული მოდელი შესაძლებელია ჩავთვალოთ მართვის ერთერთ ყველაზე გავრცელებულ მოდელად, რამდენადაც ის გამოირჩევა დიდი მოქნილობითა და დემოკრატიულობით და პასუხობს თანამედროვე მსოფლიო ტენდენციებს.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ლიდერს - ძლიერ პიროვნებას ეკისრება ძირითადი როლი, როგორც საზოგადოების, კულტურის, ორგანიზაციის შემოქმედს. თუ გავითვალისწინებთ უცხოური კომპანიების გამოცდილებას, მათმა დიდმა ნაწილმა წარმატებას მიაღწია ძლიერი ლიდერის დამსახურებით.

მრავალი ქართული კომპანია სწორედამ საჭიროებს ქარიზმატულ ლიდერს, პირს, რომელსაც შეუძლია მიიზიდოს და აიყოლიოს სხვა ადამიანები თავისი იდეებისა და მიზნების განსახორციელებლად.

კვლევის მიზანია წინასწარ შერჩეულ ორგანიზაციებში კორპორატიული კულტურის ფორმირებასა და განვითარებაზე ლიდერობის გავლენის გამოვლენა და შეფასება.

მიზნის მისაღწევად საჭირო გახდა ლოგიკურად ურთიერთდაკავშირებული შემდეგი კვლევის ამოცანების გადაჭრა:

- ლიდერობისა და კორპორატიული კულტურის შესწავლის კონცეპტუალური და მეთოდოლოგიური მიდგომების გაანალიზება;
- ორგანიზაციული ლიდერობის, როგორც დამოუკიდებელი ორგანიზაციული პროცესის კონცეფციის ემპირიული კვლევა, რაც ხასიათდება ორგანიზაციების სპეციფიური მიზნებით, სტრუქტურით და ფუნქციებით და გამოიხატება ჯგუფური ლიდერობის პარადიგმაში;
- თეორიულ ანალიზზე დაყრდნობით იდეალური კორპორატიული კულტურის გამოვლენა, მისი ძირითადი ფასეულობებისა და პრინციპების გამოკვეთით; იდეალური კორპორატიული კულტურის, რეალური კორპორატიული კულტურის და საერთო-საკაცობრიო ფასეულობებს შორის განსხვავების კვლევა;
- ლიდერობისა და კორპორატიული კულტურის ურთიერთქმედებისა და ურთიერთგავლენის აღმწერი მოდელის შემუშავება.

კვლევის ჰიპოთეზა. სწორად შერჩეული ლიდერული მიდგომა ხელს უწყობს თანამშრომელთა ჩართულობისა და კორპორატიული ღირებულებების გაზიარების ზრდასა და კორპორატიული კულტურის განვითარებას.

კვლევის ობიექტი და საგანი. კვლევის საგანს წარმოადგენს ლიდერობის გავლენა ორგანიზაციები კორპორატიული კულტურის ფორმირებასა და განვითარებაზე. კვლევის ობიექტებს წარმოადგენს შიდა ქართლში გაადგილებული საწარმოები შპს „ჰაიდელბერგ - ცემენტი“ და შპს „კულა“, ქვემო ქართლის რეგიონში გაადგილებული შპს „Georgian Steel“ .

კვლევის მეცნიერული სიახლე.

ნაშრომში კვლევის შედეგად გამოვლენილია შემდეგი მეცნიერული სიახლე:

- პირველად განხორციელდა ლიდერის სოციალური ტექნოლოგიების გავლენის შესწავლა ორგანიზაციულ კულტურაზე;
- კვლევის საფუძველზე გამოვლენილია ორგანიზაციულ კულტურაზე მოქმედი ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა: სამართლიანობა, ხელმძღვანელის პროფესიონალიზმი, ნდობა, პატივისცემა, ინფორმაციის მისაწვდომობა;

- გაანალიზებულია ბადრი ლიდერი-მენეჯერისა და ლიდერი-აქტივისტის როლი თანამედროვე კომპანიებში;
- შედარებითი ანალიზის საფუძველზე დადგენილია მამაკაც ხელმძღვანელთან შედარებით, ქალი ხელმძღვანელის ხელშემშლელი და უპირატესობების კრიტერიუმები;
- შემუშავებულია ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებასა და განვითარებაზე მოქმედი ტექნოლოგიების სქემა.

ნაშრომის თეორიული მნიშვნელობა

ნაშრომში გაანალიზებული კორპორატიული კულტურის ფორმირების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხების, მიდგომებისა და რეკომენდაციების გამოყენება შესაძლებელია კომპანიების წარმომადგენლების, მენეჯერებისა და საკითხით დაინტერესებულ ნებისმიერი პირთათვის.

ნაშრომის პრაქტიკული დანიშნულება. ნაშრომში ჩატარებული კვლევის და საკითხის პრაქტიკული გადაწყვეტის გამოყენება შესაძლებელია ლიდერობისა და კორპორატიული კულტურის პრობლემების მკვლევარიების, პრაქტიკოსი-მენეჯერების ანდა კომპანიის ლიდერების მიერ.

კვლევის მეთოდოლოგია. კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები ეყრდნობა ქართველი და უცხოელი მეცნიერების, მკვლევარებისა და პრაქტიკოსების პუბლიკაციებს, რომლებიც მოიცავს მონოგრაფიებს, პერიოდულ გამოცემებში გამოქვეყნებულ სამეცნიერო სტატიებს, საერთაშორისო სამეცნიერო და პრაქტიკული კონფერენციების მასალების კრებულებს და გლობალური და ადგილობრივი სემინარების სამეცნიერო და მეთოდოლოგიურ მასალებს. დისერტაციის მომზადებისას ჩვენ დავყვარდებით ნორმატიულ დოკუმენტაციას.

კვლევის მეთოდოლოგიურ საფუძველთან დაკავშირებით, ჩვენ მიგვაჩნია, რომ ყველაზე შესაფერისი სამეცნიერო შემეცნების დიალექტიკური მეთოდია, რაც მოიცავს მეთოდებისა და წესების სისტემას, რომელიც დაფუძნებულია შესწავლილი სფეროებისთვის დამახასიათებელი კანონზომიერებების განზოგადებაზე.

რეალობის შეფასებისას დიალექტიკური მიდგომა საშუალებას გვაძლევს, დავასაბუთოთ მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები, დიფერენციაციისა და ინტეგრაციის პროცესები, მუდმივი წინააღმდეგობა არსსა და ფენომენს, ასევე შინაარსსა და ფორმას შორის.

შემეცნების დიალექტიკური მეთოდი მოითხოვს მისთვის დამახასიათებელი ინსტრუმენტების გამოყენებას. ჩვენს კვლევასა და მსჯელობაში ყველაზე მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი აღმოჩნდა დიალექტიკური ლოგიკა. ამ ჩარჩოს გამოყენებამ საშუალება მოგვცა, გაგვეჩია ჩვენი კვლევისთვის შესაფერისი ტექნიკური პრინციპები და მიდგომები.

ჩვენს მიერ არჩეული მეთოდოლოგიის გამოყენებისას აქტუალური გახდა ისეთი მეთოდები, როგორიცაა რეალობის ასახვა, ყოვლისმომცველი და მრავალმხრივი კვლევა და მცირედან დიდზე და პირიქით (დედუქცია-ინდუქცია) გადასვლა. გარდა ამისა, ჩვენს კვლევის პროცესში ინტეგრირებული იყო ისტორიციზმი, წინააღმდეგობა და დეტერმინიზმი.

ლიტერატურის მიმოხილვისას გამოვიყენეთ ისეთი ინსტრუმენტები, როგორიცაა უარყოფა, დედუქცია, ანალიზი და სინთეზი. პირველ და მეორე თავებში შედის ისტორიული და ლოგიკური კავშირების პრინციპები.

ჩვენს მიერ არჩეული მეთოდოლოგიის ფარგლებში, შევარჩიეთ რამდენიმე სამეცნიერო მიდგომა: სისტემური, ინტეგრირებული, კომპლექსური, მრავალფუნქციური, ემპირიული კვლევა, შედარებითი ანალიზი, დოკუმენტური ინფორმაციის შინაარსობრივი ანალიზი, ლოგიკური ანალიზისა და ინტერვიუს მეთოდები, მსხვილი კომპანიების მენეჯერების ექსპერტული გამოკითხვები.

ნაშრომში წარმოდგენილია მონაცემთა შეგროვების შემდეგი მეთოდები: კითხვარები თანამშრომლებისა და მენეჯერებისათვის, სტრუქტურირებული ინტერვიუები დეპარტამენტის ხელმძღვანელებთან. შედეგად, კვლევა ზოგადიდან კონკრეტულზე გადადის, რაც პრობლემის ყველა კუთხიდან წარმოაჩენს.

სადისერტაციო ნაშრომის სტრუქტურა. ნაშრომი შედგება 174 გვერდზე შესრულებული კომპიუტერზე ნაბეჭდი ტექსტისგან და მოიცავს ქართულ და ინგლისურ

ენებზე შესრულებულ ანოტაციას, შესავალს, ძირითად და დასკვნით თავებს. ნაშრომს დაერთვის გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა და ინტერნეტ-რესურსების სია და კვლევისას გამოყენებული კითხვარები.

ლიტერატურის მიმოხილვა

თანამედროვე ლიტერატურაში ორგანიზაციული კულტურის ცნების მრავალი ინტერპრეტაცია არსებობს. ორგანიზაციაზე ეროვნული კულტურის ზეგავლენა მრავალმხრივ არის შესწავლილი ჰოლანდიელი მკვლევარის გ. ჰოფსტედეს მიერ. ეროვნულ კულტურაში მან რამდენიმე განზომილება გამოყო, რომელთა გათვალისწინებით შრომის სფეროში არსებული სხვადასხვა კულტურათა ღირებულებების და ურთიერთობათა წესების ურთიერთშედარებას აწარმოებდა.

იმის შესაბამისად, თუ მითითებული დონეებიდან რომელი შეისწავლება, მიღებულია ორგანიზაციული კულტურების დაყოფა სუბიექტურად და ობიექტურად.

სუბიექტური ორგანიზაციული კულტურა იქმნება მუშაკების მიერ ვარაუდებისა და განზრახვებათა ნიმუშების გაზიარების, რწმენისა და მოლოდინისაგან, აგრეთვე მისი ღირებულებების ორგანიზაციული გარემოცვის ჯგუფური აღქმისაგან (მიღებისაგან), იმ ნორმებისა და რგოლების მიღებისაგან, რომლებიც პიროვნების გარეთ არსებობენ. ამაში ჩაირთვება სიმბოლიკის რიგი ელემენტები, განსაკუთრებით მისი სულიერი ნაწილი: ორგანიზაციის გმირი, მითები ორგანიზაციისა და მისი ლიდერის ისტორიაზე, ორგანიზაციული ტაბუ, რიტუალები, ურთიერთობათა ენისა და ლოზუნგების მიღება–აღქმა.

სუბიექტური ორგანიზაციული კულტურა პრაქტიკული კულტურის ფორმირების ანუ ხელმძღვანელობის სტილის შემუშავების, ხელმძღვანელების მიერ პრობლემათა გადაწყვეტის სტილის გამომუშავების, მთლიანად მათი ქცევის წესების ჩამოყალიბების საფუძველია. ეს ქმნის განსხვავებას მსგავს ორგანიზაციულ კულტურათა შორის, მაგალითად, ორ კომპანიას შეუძლია განაცხადოს კლიენტების ხარისხიანად მომსახურების შესახებ.

საბოლოო შედეგი ბევრად იქნება დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორ იქნება განხორციელებული ამ პროცესის ხელმძღვანელობა.

ობიექტურ ორგანიზაციულ კულტურას ჩვეულებრივ უკავშირებენ ფიზიკურ გარემოცავას, რომელიც ორგანიზაციაშია შექმნილი. მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციული კულტურის ორივე ასპექტი მნიშვნელოვანია, მაინც სუბიექტური ასპექტი ადამიანებსა და ორგანიზაციებს შორის როგორც საერთოს, ისე განსხვავებათა ძიების მეტ საშუალებას ქმნის.

ორგანიზაციები იქმნებიან, ვითარდებიან, აღწევენ წარმატებებს, შემდგომ სუსტდებიან და ბოლოს ამთავრებენ არსებობას. ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლში მუდმივია ის, რომ ისინი განუწყვეტლივ განიცდიან ცვლილებებს, მათი ფუნქციონირების ხანგრძლივობა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია გარემოსთან ადაპტაციაზე.

ორგანიზაციის წევრები განსაზღვრავენ როგორც მის პროდუქტს, ისე შიდა კლიმატს, ორგანიზაციულ კულტურასა და სხვა მნიშვნელოვან კომპონენტებს. ამდენად, ორგანიზაციის შიდა გარემოს ცენტრალურ ელემენტს ადამიანური რესურსი წარმოადგენს. მენეჯმენტის ფუნქციებში შედის კადრების ფორმირება, თანამშრომლებს შორის ურთიერთობათა სისტემის ჩამოყალიბება, მათი ჩართვა ერთობლივ შრომით პროცესებში, პერსონალის პროფესიული განვითარების, განათლებისა და კარიერული წინსვლის ხელშეწყობა.

თანამედროვე კვლევითი მიდგომების მრავალფეროვნება განპირობებულია იმ განსხვავებული ატრიბუტებით, რომლებიც ორგანიზაციული კულტურის იდენტიფიკაციასა და დახასიათებას განსაზღვრავს როგორც მაკრო, ასევე მიკროდონეზე.

კულტურის წარმატებულად შეცვლის მიზნით კორექტირების პროცესი უნდა მიმდინარეობდეს ტოპ-მენეჯმენტის ხელმძღვანელობის ქვეშ. კულტურის შეცვლის წარმატებული ღონიძიებების ერთადერთი და ყველაზე აშკარა განსხვავება არის – ტოპ-მენეჯმენტის მხრიდან კომპეტენტური მართვა, სტრატეგიული კურსის დასაბუთებული შეცვლა და კორპორაციული კულტურის ცვლილება; თანამშრომელთა დარწმუნება იმაში, რომ განხორციელებული ცვლილებები შეესაბამებიან ორგანიზაციის ცვლილებებს და მოითხოვენ ცალკეული პირებისა და სამუშაო ჯგუფების დაჟინებულ ძალისხმევას მათი რეალიზაციის მიზნით.

სხვადასხვა თეორიები ცდილობდნენ ლიდერის ბუნების ახსნას და იმ ფაქტორების გამოვლენას, რომლებიც ამ ფენომენზე ახდენდნენ გავლენას. განზოგადებული სახით შეიძლება გამოვყოთ მსგავსი თეორიების რამდენიმე ჯგუფი.

ჰეკმანისა და ჯონსონის მიხედვით, ლიდერობა შეიძლება შევაფასოთ, როგორც კომუნიკაციის ისეთი ფორმა ან ქცევა, რომლის მთავარი დანიშნულებაცაა ჯგუფისა და ორგანიზაციის მიზნების შეთანხმება და ერთმანეთთან შესაბამისობაში მოყვანა.

ტიდი ლიდერობას განიხილავს როგორც სხვა ადამიანებზე ზემოქმედების პროცესს, რომელიც მიმართულია საერთო და სასურველი მიზნის ერთად მიღწევისკენ.

გ. ჯონსისა და ჯ. ჯორჯის განმარტებით, ლიდერობა წარმოადგენს პროცესს, რომლის დროსაც ინდივიდი ახდენს გავლენას სხვებზე, ავითარებს მათ მოტივაციას და მიმართულებას აძლევს საქმიანობას, რათა ხელი შეეწყოს როგორც ჯგუფის, ისე ორგანიზაციის მიზნების შესრულებას.

ბასის შეხედულებით, ლიდერობა შეიძლება გავიგოთ როგორც ჯგუფური პროცესის ცენტრალური ელემენტი, ანუ ის ფოკუსი, რომელიც ჯგუფის ერთობლივ მოქმედებას აერთიანებს.

პიტერ დრაკერის აზრით, ლიდერი არის ადამიანი, რომელსაც ჰყავს მიმდევრები — ამით იგი ხაზგასმით აღნიშნავს, რომ ლიდერობა უწინარესად გავლენასა და თანხმობაზე დაფუძნებული ურთიერთობაა.

ბენისი ლიდერობას აღწერს, როგორც უნარს, რომლის საშუალებითაც ადამიანი შთაგონებას რეალობად აქცევს და საკუთარი ხედვა პრაქტიკულ შედეგებად გარდაქმნის.

პლატონი ლიდერად მიიჩნევდა იმ ადამიანს, რომელსაც მონიჭებული ჰქონდა პიროვნული თვისებები, როგორიცაა ცოდნისაკენ სწრაფვა, სიმართლის სიყვარული, სამართლიანობა, კეთილშობილება და სულიერი სრულყოფილება. მისი ხედვით, ლიდერობა ძირითადად შინაგანი, თანდაყოლილი თვისებებით განისაზღვრებოდა.

ანტიკურ და შუა საუკუნეებში ლიდერი ხშირად იდეალიზებული ფიგურა იყო, ხოლო მაკიაველის თვალსაზრისით ლიდერის შეფასება რეალურ ცხოვრების გამოცდილებაზე უნდა დაფუძნებულიყო. მისი აზრით, ადამიანის ქცევას ორი მცირე ძალა წარმართავს — შიში და სიყვარული, რაც ლიდერის ქმედებებზეც ახდენს გავლენას.

მრავალფეროვანი განსაზღვრებების მიუხედავად, ლიდერობის შესახებ შეიძლება გამოვყოთ ძირითადი, საერთო კომპონენტები:

- ა) ლიდერობა არის პროცესი;
- ბ) გულისხმობს გავლენის მოხდენას;
- გ) მოითხოვს ჯგუფის არსებობას;
- დ) ეფუძნება საერთო მიზნებისკენ მიმართულ მოქმედებას.

ამ ელემენტებზე დაყრდნობით, ლიდერობა შეიძლება განისაზღვროს როგორც პროცესი, რომლის დროსაც ინდივიდი ახდენს გავლენას ადამიანთა ჯგუფზე საერთო მიზნის მისაღწევად.

ბლეიქისა და მოუთონის მენეჯერული მოდელი წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე ცნობილ ჩარჩოს, რომელიც მენეჯერული ქცევის ანალიზს ემსახურება.

ჰერსისა და ბლენჩარდის (1969) მიერ შემუშავებული სიტუაციური მიდგომა იმ იდეას ეფუძნება, რომ ლიდერობის ეფექტიანობა გარემო პირობებზეა დამოკიდებული. ამ თეორიის მიხედვით, სხვადასხვა სიტუაცია მოითხოვს ლიდერობის განსხვავებულ სტილს, ხოლო თანამშრომლების უნარები და მოტივაცია დროთა განმავლობაში შეიძლება შეიცვალოს; შესაბამისად, ლიდერმა საკუთარი ქცევა კონკრეტულ გარემოებებს უნდა მოარგოს.

რობინსისა და ჯაჯის მიხედვით, ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს მნიშვნელობათა საერთო სისტემას, რომელსაც ორგანიზაციის წევრები იზიარებენ და რომელიც განასხვავებს ერთ ორგანიზაციას მეორისგან. ავტორები გამოყოფენ მის მთავარ მახასიათებლებს: სიახლეების მიმართ გახსნილობასა და რისკიანობას, დეტალებზე ორიენტირებას, შედეგებზე ფოკუსირებას, ადამიანებზე ზრუნვას, გუნდურობის წახალისებას, აგრესიულობასა და სტაბილურობას.

გარემოს თეორიის სახელწოდების ქვეშ გაერთიანებული თეორიათა ჯგუფი გვეუბნება, რომ ლიდერობა წარმოადგენს გარემოცვის, ანუ გარკვეული დროის, ადგილისა და გარემოებების, მათ შორის კულტურულ, ფუნქციას. ეს მიდგომა იგნორირებას უკეთებს ადამიანთა ინდივიდუალურ განსხვავებას, ხსნის რა მათ ქმედებას მხოლოდ მხოლოდ გარემოს მოთხოვნების შესაბამისად. ასე მაგალითად, **ე. ბოგარდუსის** მიხედვით,

ლიდერობის ტიპი, უპირველეს ყოვლისა, ჯგუფის ბუნებასა და მათ მიერ გადასაწყვეტ პრობლემებზეა დამოკიდებული.

ვ. ჰოკინგის აზრით, ლიდერობა ჯგუფის ფუნქციაა. ის ლიდერს გადაეცემა მხოლოდ მაშინ, როდესაც ჯგუფი ამისათვის მზადაა. აღნიშნულთან დაკავშირებით, ვ. ჰოკინგმა წამოწია შემდეგი ჰიპოთეზები: 1) თვითეული სიტუაცია განსაზღვრავს როგორც ლიდერს, ისე ლიდერის თვისებებს; 2) ინდივიდის თვისებები, რომელიც განისაზღვრება სიტუაციის მიერ, წარმოადგენს წინა ლიდერული სიტუაციების შედეგს. მიუხედავად იმისა, რომ არავის უარყვია, ამ დასკვნებმა ბევრი ვერაფერი ცხადყო.

ჯ. შნეიდერი ინგლისის მაგალითზე ასაბუთებს, სამხედრო ლიდერებისა სამხედრო კონფლიქტებს შორის პირდაპირპროპორციულ დამოკიდებულებას. აღნიშნული გახდა ყველაზე მკაფიო ილუსტრაცია გარემოს თეორიის სამართლიანობისა.

ს. კაზეს აზრით, ლიდერობის გენერირება ხდება სამი ძირითადი ფაქტორით: ლიდერის პიროვნული თვისებებით, მისი მიმდევრების ჯგუფით და შექმნილი სიტუაციით ანუ „მოვლენით“ (მაგ., იმ პრობლემებით, რომლის გადაწყვეტასაც ცდილობს ჯგუფი).

რ. სტოგდილი და ს. შარტლი ვარაუდობენ ლიდერობის აღწერას ორგანიზებული ჯგუფის სხვა წევრების მიმართ „სტატუსის“, „ურთიერთქმედების“, „ცნობიერების“ და „ქმედების“ ცნების საშუალებით. გამომდინარე აქედან, ლიდერობა განიხილება უფრო, როგორც ადამიანთა ურთიერთობების სისტემა, და არა როგორც იზოლირებული ინდივიდის მახასიათებელი.

ჰ. გერტი და ს. მილზი თვლიდნენ, რომ ლიდერობის ფენომენის გასაგებად სპეციალური ყურადღება უნდა მიექცეს ისეთ ფაქტორებს, როგორიცაა ლიდერის თვისებები და მოტივები, მისი საზოგადოებრივი იმიჯი, მის მიმდევართა მოტივები, ლიდერული როლის თვისებები, აგრეთვე უნდა იქნეს გათვალისწინებული „ინსტიტუციონალური კონტექსტი“ და „სიტუაცია“.

ამგვარად, მოცემული ჯგუფის თეორიის სხვადასხვა ვარიანტებში ცდილობდნენ გაეფართოებინათ წინა მიდგომების ღირსებები. თუმცა ყველაფერში სასურველი შედეგის მიღწევა ვერ მოხერხდა.

ჯ. ჰომანსისა და ჯ. ჰემფილდის შეხედულებების თანახმად, ლიდერობის თეორია უნდა განიხილავდეს სამ ძირითად ცვლადს: ქმედებას, ურთიერთქმედებას და განწყობას. ეს გულისხმობს, რომ ურთიერთქმედების გაძლიერება და ერთობლივ მოღვაწეობაში მონაწილეობა დაკავშირებულია ურთიერთ სიმპათიის გრძნობის გაძლიერებასთან, აგრეთვე ჯგუფურ ნორმებში მეტი გარკვეულობის შეტანასთან. ამ თეორიაში ლიდერი, უპირველეს ყოვლისა, განისაზღვრება როგორც ურთიერთქმედების ინიციატორი.

მაგალითად, **რ. სტოგდილის** „მოლოდინების გაძლიერების“ თეორია ეფუძნება უბრალო მტკიცებას. ის თვლიდა, რომ ურთიერთქმედების პროცესში ჯგუფის წევრებს უძლიერდებათ მოლოდინი იმისა, რომ თითოეული მათგანი გააგრძელებს ქმედებას შესაბამისად. ინდივიდის როლი განისაზღვრება ურთიერთ მოლოდინებით, ექსპექტაციით, და თუ ქმედება ემთხვევა ჯგუფის მოლოდინებს, მას მისცემენ ჯგუფთან მიერთების უფლებას, ანუ მას დაუშვებენ („მიიღებენ“) ჯგუფში. ადამიანის ლიდერული პოტენციალი დამოკიდებულია მის მიერ საჭირო ქმედებებისა და მოლოდინების ინიცირების უნარზე.

მ. ევანსის „მიზნობრივი ქცევის“ (path-goal theory) თეორიის თანახმად, ლიდერის მიერ ყურადღების გამოვლენის ხარისხი განსაზღვრავს მიმდევრების მიერ მომავალი წახალისების გაცნობიერებას, ხოლო ლიდერის მიერ სტრუქტურის ინიცირების ხარისხი განსაზღვრავს მიმდევრების მიერ იმის გაცნობიერებას, თუ სწორედ როგორი ქმედება იქნება წახალისებული. მასთან ახლოს მდგომი „*მოტივაციური თეორია*“ (**რ. ჰაუ, ბ. ბასი**) ლიდერობას აღიქვამდა, როგორც ჯგუფის წევრების ქცევების შეცვლის მცდელობას, მათი მოტივაციის შეცვლის საშუალებით.

ფ. ფიდლერი თვლიდა, რომ „ლიდერული ქცევები“ დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციურ მოთხოვნებზე. მაგალითად, „საქმეზე ორიენტირებული“ ლიდერი ეფექტური იქნება მხოლოდ უკიდურეს სიტუაციებში (ძალიან მსუბუქი ან ძალიან მძიმე სამუშაო). ხოლო „ურთიერთქმედებებზე“ ორიენტირებული ლიდერი, ჩვეულებრივ, ეფექტურია „საშუალო“, „შუალედური“ პრობლემების გადაწყვეტისას.

ლიდერობის „ჰუმანური“ თეორიების ჯგუფი, ქვაკუთხედად აყენებდა ეფექტური ორგანიზაციის განვითარებას. ამ მიდგომის წარმომადგენელთა აზრით, თავისი ბუნებით

ადამიანი არის „მოტივირებული არსება“, ხოლო ორგანიზაცია, თავისი ბუნებით, მუდამ სტრუქტურირებული და კონტროლირებადი. ლიდერობის მთავარ ფუნქციას წარმოადგენს ორგანიზაციის მოდიფიკაცია ინდივიდების თავისუფლების უზრუნველყოფის მიზნით, მათი მოტივაციური პოტენციალის რეალიზაციისა და საკუთარი მოთხოვნების დაკმაყოფილებისათვის - თუმცა, ერთდროულად, ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის პირობებში.

დ. მაკგრეგორის მიერ შემუშავებული X თეორია პიროვნებათა პასიურობაზე ამახვილებს ყურადღებას, რომლებიც მუდმივ წინააღმდეგობაში არიან ორგანიზაციის საჭიროებებთან. Y თეორიის მიხედვით კი ადამიანებს გააჩნიათ მოტივაცია, აქვთ პასუხისმგებლობა, მათი მიმართვა ორგანიზაციის მიზნების რეალიზებისა და განვითარებისაკენ საჭირო და შესაძლებელია.

ს. არგირისი აგრეთვე მიუთითებდა ინდივიდსა და ორგანიზაციას შორის კონფლიქტებზე. ავტორის აზრით, ორგანიზაციული სტრუქტურა ითვალისწინებს ორგანიზაციის პერსონალის ფუნქციების სტრუქტურირებას, მათ მიერ თავიანთი მოვალეობების შესრულების მონიტორინგს. ნებისმიერ ინდივიდში ჩადებულია სწრაფვა თვითრეალიზაციისკენ, ინიციატივის გამოჩენისა და პასუხისმგებლობის საშუალებით. ანუ, ეფექტური ლიდერობა უნდა ითვალისწინებდეს და ეყრდნობოდეს, უპირველეს ყოვლისა, ყოველივე აღნიშნულს.

რ. ლიკერტი აზრით, ლიდერობა შეფარდებითაა, და ლიდერი უნდა ითვალისწინებდეს მისი მიმდევრების მოლოდინებს, ფასეულობებს, პიროვნებათშორის უნარებს. ლიდერმა უნდა აგრძნობინოს ქვეშევრდომებს, რომ ორგანიზაციული პროცესები მიმართულის მათ სასარგებლოდ, რამეთუ უზრუნველყოფს მათ თავისუფლებას საპასუხისმგებლო და ინიციატივიანი გადაწყვეტილებების მიღებისათვის.

მოცემული თეორიის ჩარჩოებში **რ. ბლაიკმა და ჯ. მოუტონმა** ლიდერობა განმოსახეს გრაფიკულად, სადაც მნიშვნელოვანია ინდივიდებზე ზრუნვა, და ზრუნვა შედეგებზე. მათი მზარდი მაჩვენებლები მიუთითებს ორგანიზაციაში განვითარებულ ნდობასა და პატივისცემაზე.

ერთიანობაში, აღნიშნოთ მოცემული თეორიის „ჰუმანურობა“, გავაკეთოთ დასკვნა: წინამორბედებთან შედარებით, ეს მაინც იყო წინ გადადგმული ნაბიჯი. ჰუმანური მიდგომა ეყრდნობა ლიდერობის ფენომენის პიროვნულ-ფსიქოლოგიური ფესვების გაღრმავებულ ანალიზს.

გაცვლის თეორიის წარმომადგენლები (ჯ. ჰომანსი, ჯ. მარჩი, ჰ. საიმონი, ჰ. კელი და სხვ.) ეყრდნობიან იმას, რომ საზოგადოებრივი ურთიერთობები წარმოადგენს განსაკუთრებული გაცვლის ფორმას, რომლის პროცესში ჯგუფის წევრებს აქვთ არა მხოლოდ რეალური, საწარმოო, არამედ ფსიქოლოგიური დატვირთვაც, რისთვისაც იღებენ სოციო-ფსიქოლოგიურ „უკუგებას“. ურთიერთქმედება გრძელდება მანამ, სანამ ყველა მონაწილისთვის ეს ურთიერთხელსაყრელია. ტ. ჯაკობსის ხედვით, გაცვლის თეორია ასე შეიძლება აიხსნას: ჯგუფი ლიდერზე აღიარებასა და მაღალ სტატუსს ანაწილებს იმ პირობით, რომ ის მიზნების შესრულებისთვის სპეციფიკურ და მნიშვნელოვანი უნარებით მოემსახურება მათ. ასეთი ურთიერთობა საკმაოდ კომპლექსურ მექანიზმზეა აგებული და მოიცავს როგორც „სანდობის მინიჭების“, ისე მრავალფეროვანი და რთული „თანაბრობის“ თუ „დაფასების“ ფორმების გამოყენებას.

მიუხედავად იმისა, რომ თეორიის ეს მიმართულება თავისი სუპერრაციონალური მიდგომით ლიდერობის ფენომენის მხოლოდ ერთ ასპექტს აღწერს, ის მაინც მნიშვნელოვან წვლილს შეაქვს თანამედროვე პოლიტიკურ ფსიქოლოგიაში. ზოგადი ხედვით, ლიდერობის კვლევის განვითარებამ ორი ფართო მიდგომის ჩამოყალიბებამდე მიგვიყვანა: ერთის მიხედვით, ლიდერობა რაციონალურ ფაქტორებზეა დამყარებული, ხოლო მეორეში ყურადღება ადამიანის ბუნებრივ, ჰუმანურ მხარეებს ეთმობა.

ვ. სტოუნის თანახმად, მოტივი არის თავისებური დასწავლილი „აკვიატებული იდეა“, რომელიც ეყრდნობა გარემოსადმი კომპეტენტურად მიმართვის შინაგან მოთხოვნილებას. საწყისი სტიმულების (როგორიცაა ძალაუფლებისკენ სწრაფვა, პრესტიჟი და თვითრეალიზება) მიუხედავად, ადამიანის მოტივაცია საბოლოოდ მისივე მიერ აღქმულ შესაძლებლობებზეა დამოკიდებული. ბუნებრივად, ძალიან ძლიერი სურვილი ზოგჯერ

რეალობის დამახინჯებულ აღქმას იწვევს. მაგალითად, კანდიდატი, რომელიც ძლიერად მიისწრაფვის წარმატებისკენ, მაგრამ რეალურად მცირე შანსი აქვს, შეიძლება მაინც სრულიად დარწმუნებული იყოს საკუთარ გამარჯვებაში. თუმცა ხშირ შემთხვევაში ადამიანები სიყვარულით მხოლოდ მაშინ იღებენ გადაწყვეტილებას საკუთარი კანდიდატურის წარდგენის შესახებ, როდესაც მათ ნათლად ესმით, რომ აქვთ გამარჯვების მაღალი შანსი, შესაბამისი უნარები და მნიშვნელოვანი მხარდაჭერა. როგორც დ. შლეზინგერი აღნიშნავს, ამბიციები ხშირად სწორედ იმ კონკრეტულ გარემოებაში ყალიბდება, რომელსაც პოლიტიკოსი წინ თვალს ხედავს და როგორც მის შესაძლებლობებს აღიქვამს.

„ამბიციის თეორიის“ არსი მდგომარეობს სიტუაციის რაციონალურ გაანალიზებაში. ამ კონტექსტში ჯ. შტერნი მოტივაციის შემდეგ ფორმულას გვთავაზობს:

$$\text{მოტივაცია} = f(\text{მოტივაცია} \times \text{მოლოდინი} \times \text{სტიმული}).$$

ამგვარად, კანდიდატის ამბიციები შეიძლება განვიხილოთ როგორც სამი ფაქტორის შედეგი. პირველი მოიცავს მის შიდა მოტივებს — ძალაუფლებისკენ სწრაფვას, წარმატების მიღწევის წყურვილსა და საზოგადოების მხრიდან აღიარების სურვილს. მეორე ფაქტორი უკავშირდება იმ პროგნოზებს, რომლებიც მას აქვს თანამდებობის მოპოვების შანსებთან დაკავშირებით. მესამე კომპონენტი კი არის ის, თუ რამდენად ღირებულად აღიქვამს თვითონ „პრიზს“ — პოზიციის ან გავლენის მნიშვნელობას.

კონკრეტული მოლოდინები დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ აფასებს ინდივიდი პოლიტიკურ გარემოს, რამდენად რეალურად ხედავს მომავალ შესაძლებლობებს, როგორ აღიქვამს საკუთარ რესურსებს და რამდენად დიდ მხარდაჭერას თვლის მოსალოდნელად. სხვა სიტყვებით, სამივე — მომავალი პრესტიჟი, ძალაუფლების მასშტაბი და მატერიალური სარგებელი — ერთობლივად ქმნის პოლიტიკოსის ამბიციების საფუძველს.

ჯ. ატკინსონის თეორიის მიხედვით, მოტივაცია ორ ძირითად მიმართულებად იყოფა: წარმატების მიღწევისკენ მიდრეკილება (წმ) და წარუმატებლობის თავიდან აცილებისკენ მიმართული მოტივაცია (წამ). აღნიშნული შეიძლება შემდეგნაირად ფორმულირდეს:

$$MY = f(MY \times OY \times CY),$$

$$MH = f(MH \times OH \times CH).$$

ანუ კმაყოფილების ხარისხი წარმატების შემთხვევაში და დამცირების ხარისხი დამარცხების შემთხვევაში დამოკიდებულია ინდივიდის სუბიექტურ მოლოდინებზე როგორც პირველის, ისე მეორის მიმართ. იმ შემთხვევაში, თუ ინდივიდის მოტივაციურ მოდელში წარუმატებლობის მოლოდინი აჭარბებს წარმატების მოლოდინს, იგი ირჩევს ან ასპროცენტუიანი წარმატების სიტუაციას, ან ძალიან სარისკო ქმედებებს (თავის ჩავარდნის გასამართლებლად). თუ წარუმატებლობის მოლოდინი უტოლდება წარმატების მოლოდინს, მაშინ შედეგობრივი მოტივაცია უტოლდება ნულს, პრაქტიკულად, ის არც არსებობს. და ბოლოს, რაც მეტია მეტია წარმატების მოლოდინი წარუმატებლობის მოლოდინთან შედარებით, მით მეტია წარმატების სუბიექტური ალბათობა, რადგანაც მოტივაციის შეფარდებითი ძალა მოქმედებს ამ ალბათობაზე და სწევს მას მაღლა. ჩავარდნის ალბათობაზე ნერვიულობა მით მეტია, რაც უფრო ნაკლებად უახლოვდება წარმატების შესაძლებლობა 50/50 საზღვარს.

შესაბამისად, ლიდერობის არსობრივი წინაპირობაა არა მხოლოდ მოტივი, არამედ მისი განხორციელების რეალური შესაძლებლობაც, რადგან სურვილი, შესრულების საშუალების გარეშე, ფაქტობრივად მიმართულებას მოკლებული იმპულსია. ჰუმანური ფსიქოლოგიის ერთ-ერთ გავლენიან წარმომადგენელს, ა. მასლოუს, მიაჩნდა, რომ ლიდერობის საფუძველი ჩნდება მაშინ, როდესაც ადამიანის შინაგანი სურვილები (გრძნობებზე დაფუძნებული მოტივები) თანდათან გარდაიქმნება საჭიროებებად, სოციალურ მისწრაფებებად, ჯგუფურ მოლოდინებად და საბოლოოდ — პოლიტიკურ მოთხოვნილებებად, რომლებიც გარე გარემოს გავლენით ყალიბდება.

მისი მოთხოვნილებების იერარქიაში ყველაზე ქვედა დონის ფიზიოლოგიური საჭიროებები, საშუალოზე-უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, უმაღლეს დონეზე - აფექტური მოთხოვნილებები. უმაღლეს მოთხოვნილებებზე იმედგაცრუება ზრდის მათი დაკმაყოფილების მოტივაციას. ლიდერის ამოცანაა იმედგაცრუების, აპათიის, ნერვოზების და „საზოგადოებრივი აშლილობების“ სხვა ფორმების აღკვეთა მოქალაქეთა მოთხოვნილებების სოციალურ-პროდუქტიული მიმართულებით ტრანსფორმაციის საშუალებით. ლიდერები, თითქოსდა, ახდენენ იმედებისა და მისწრაფებების სანქციონირებულ მოლოდინებად კონვერტირებას. ლიდერის მიერ კონტროლირებადი მიმართულებების ჯაჭვი ასეთია:

სურვილები და მოთხოვნილებები => იმედები და მოლოდინები => .მოთხოვნები =>

პოლიტიკური ქმედებები

რაც შეეხება, თვითონ ლიდერს, **ა. მასლოუ** არჩევდა ორ ძალაუფლებრივ მოთხოვნილებას:

- 1) მოთხოვნილება ძალაუფლებაზე, მიღწევებზე, ავტონომიურობასა და თავისუფლებაზე;
- 2) მოთხოვნილება დომინირებაზე, რეპუტაციაზე, პრესტიჟზე, წარმატებაზე, სტატუსზე და ა.შ.

მკვლევართა უმრავლესობა მხარს უჭერს იმ აზრს, რომ ძირითად ძალაუფლებრივ მოტივს წარმოადგენს სწრაფვა ერთი მოთხოვნილების- დომინირების დაკმაყოფილებისაკენ.

დ. ბერნი თვლის, რომ პოლიტიკური ამბიციების მთავარი ელემენტია მოთხოვნილება პატივისცემაზე (ერთდროულად, მაღალ თვითშეფასებაზე და სხვების მხრიდან მაღალ შეფასებაზე). ყველა „დიდი ადამიანი“ ახდენდა ამ მოთხოვნილების არსებობის დემონსტრირებას. ნათელი მაგალითია ლიდერი ნაკლოვანი თვითშეფასებით (ვ. ვილსონი ფროიდის მიხედვით). **დ. ბერნსის** აზრით პატივისცემისადმი სწრაფვა არის არა პათოლოგია, არამედ გაზრდილი მოთხოვნილება თვითაქტუალიზაციაზე. თვითაქტუალიზატორები არიან სწორედ პოტენციური ლიდერები.

ასე გამოიყურება ლიდერობის პრობლემისადმი შვიდი ძირითადი მიდგომა, რომელიც შეადგენს მისი მეცნიერული შესწავლის თავდაპირველ ფუნდამენტს. მხოლოდ ამ საყრდენის ფორმირებასთან ერთად გახდა შესაძლებელი შემდეგი ნაბიჯის - ლიდერობის ტიპოლოგიის შექმნის ცდის და ლიდერების ტიპების გამოყოფის - გადადგმა.

როგორც ცნობილია, პოლიტიკურ-ფსიქოლოგიური თვისებებისა და თავისებურებების მნიშვნელოვანი ნაწილი დეტერმინირებულია სოციოკულტურული გარემოებებით. ასე მაგალითად, ძველი ეგვიპტელები თავიანთ იმპერატორს აწერდნენ „ღვთაებრივ თვისებებს“: „ძლევამოსილი გამონათქვამი“ ბაგეზე, „გაგება გულში“, მაგრამ „ენა მისი - განსასვენებელი სამართლიანობისა“. **ჰომეროსის** „ილიადაში“ აღწერილია, ბელადის ოთხი აუცილებელი თვისება: სამართლიანობა (აგამემნონი), სიბრძნე (ნესტორი), ეშმაკობა (ოდისეუსი) და ვაჟკაცობა (აქილეუსი). ამგვარი ან მსგავსი თვისებების ჩამონათვალი გვხვდება სრულიად სხვადასხვა კულტურაში, თუმცა, ლიდერების ქცევის მოდელები და ლიდერის „თვისებების ნაკრები“ დროთა განმავლობაში არაერთხელ იცვლებოდა. თუმცა, გმირების სახეები იყო, არის და ყოველთვის იქნება. ყოველ შემთხვევაში, ჯერჯერობით არსებობენ ისტორიის როგორც „გმირების“ , დიდი ადამიანების შემქმნელების გაგების მომხრეები. აქედან გამომდინარე, გამრავლდება „გმირული თვისებების“ ჩამონათვალიც.

XX საუკუნეში „გმირული“ თეორიის ცნობილი წარმომადგენლები (**ტ. კარლაილი, ე.ჯენინგსი, ჯ. დაუდი და სხვ.**) ცდილობდნენ „მემკვიდრეობით გადასული“ და „მასების მიმხრობის ხელშემწყობი“ თვისებების შესწავლას. შემდგომ, „გმირული“ თეორიის კვალდაკვალ „თვისებების თეორიაც“ ცდილობდა გაეცა პასუხი კითხვაზე, რა თვისებები უნდა ჰქონოდა ლიდერს, როგორც მოღვაწეობის განსაკუთრებულ სუბიექტს. მისი მიმდევრები (**ლ. ბერნარდი, ვ. ბინზამი, ო. ტედი, ს. კილბოურნი და სხვ.**) თვლიდნენ, რომ ადამიანს ლიდერად ხდიდა გარკვეული ფსიქოლოგიური თვისებები. მათ მიერ ლიდერი განიხილებოდა რიგი ფაქტორების პრიზმაში, ჯერ ერთი, ასეთ ფაქტორებს მიეკუთვნებოდა მისი „უნარები“- გონებრივი, ვერბალური და ა.შ. მეორე, „მიღწევები“ - განათლება და ფიზიკური განვითარება, მესამე - „პასუხისმგებლობა“ - დამოკიდებულება, ინიციატივა,

შეუპოვრობა, სურვილი და ა.შ. მეოთხე - „მონაწილეობა“ - აქტიურობა, კოოპერაცია და ა.შ. მეხუთე - „სტატუსი“ - სოციალურ-ეკონომიური მდგომარეობა, პოპულარობა, მეექვსე -

გამოვყოთ ის ძირითადი თვისებები, რომლებიც ამ თეორიის მიმდევრებს მიაჩნდათ ლიდერისთვის აუცილებელ თვისებებად:

- პასუხისმგებლობისა და საქმის დასრულებისადმი ძლიერი ლტოლვა;
- ენერგია და შეუპოვრობა მიზნის მიღწევაში, რისკიანობა და ორიგინალურობა პრობლემის გადაწყვეტის დროს;
- ინიციატივიანობა;
- საკუთარი თავის რწმენა;
- გარშემომყოფთა ქცევებზე ზეგავლენის, სოციალური ურთიერთდამოკიდებულებების სტრუქტურირების უნარი;
- ქმედებებისა და გადაწყვეტილებების შედეგების საკუთარ თავზე აღების უნარი;
- იმედგაცრუებასა და ჯგუფის დაშლაზე წინააღმდეგობის გაწევის უნარი.

მსგავს შეხედულებებს შეიძლება სხვადასხვაგვარად შევხედოთ. თუმცა მივაქციოთ ყურადღება საინტერესო შედეგებს, რომელიც მოგვითანა 1979 წელს, აშშ-ს სახელმწიფო დეპარტამენტის დაკვეთით ჩატარებულმა ლიდერის ქცევების კომპლექსურმა კვლევებმა. მან გვიჩვენა, რომ თანამედროვე ლიდერის უმნიშვნელოვანესი თვისებებია - არაფორმალურიზებული ორგანიზატორული უნარები, ბიუროკრატიული მიდგომების თავიდან აცილების, იმედგაცრუებისადმი თმენის, პირდაპირი მსჯელობის, სხვისი აზრის მოსმენის უნარები, ენერგიულობა, ზრდის რესურსი და იუმორის გრძნობა. დამეთანხმებით, რომ წლები მიდიან, მაგრამ ლიდერისთვის დამახასიათებელი თვისებები უცვლელი რჩება. ამასთან, საინტერესოა, რომ ლიდერისთვის ინტელექტუალური უნარები სულაც არ ითვლება აუცილებელად.

„თვისებების თეორიის“ დამუშავებაში თავისი წვლილი შეიტანა მ. ვებერმა. მას მიაჩნდა, რომ „ლიდერისათვის სამი თვისებაა გადამწყვეტი: გატაცება, პასუხისმგებლობის გრძნობა და თვალზომა... გატაცება საქმის არსებითობაზე ორიენტაციის აზრით, საქმისადმი თავდადება... თვალსაწიერი, რომელიც იძლევა რეალობის ზემოქმედებაზე შინაგანი

ორგანიზებულობითა და სიმშვიდით დაქვემდებარების საშუალებას... საჭიროა დისტანცია ადამიანებისადმი... პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ ერთი და იგივე სულში იყოს შერწყმული ცხელი ვნება და ცივი თვალსაწიერი“ (Береп, 1990)

მიუხედავად საინტერესობისა, “გმირების“ და „თვისებების“ თეორიები ნაკლებად პროდუქტიული სამეცნიერო თვალსაზრისით. ისინი იძლევიან ნათელი ფენომენის ლამაზად აღწერის საშუალებას, მაგრამ ვერ წვდებიან მის არსს. მიუხედავად ამ ფაქტის ზოგადი აღიარებისა, ამგვარი თეორიები აგრძელებენ თავიანთ მომხრეთა რიცხვი ზრდას, ქმნიან აუცილებელი ლიდერული თვისებების ახალი ჩამონათვალის შექმნას. გარკვეულად, ეს არის ძველი, აღწერითი მიდგომების ინერცია. ლიდერობის ფენომენის მეცნიერული შესწავლა გრძელდება.

მენეჯერული თეორიების სივრცეში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს კულტურულოგიურ წარმოდგენებს, რომლებიც მომდინარეობენ კულტურული ანთროპოლოგიიდან. ყველა ამ თეორიაში ცენტრალური ადგილი უჭირავს კულტურის კორპორატიულ ანუ ორგანიზაციულ კონცეპტს. ედგარ შეინი განსაზღვრავს მის შინაარსს, როგორც „ძირითადი წინაპირობების ერთობლიობა, რომელიც აითვისა ჯგუფმა გარე გარემოსთან ადაპტაციისა და თავისთავში ინტეგრაციის პროცესში, მიანიჭა მათ აუცილებელი სტატუსი და გადასცემს მას ახალ წევრებს, როგორც საფუძველს, პრობლემებთან სწორი ემოციური და რაციონალური დამოკიდებულებისა“. კორპორატიული კულტურის ყველა თეორიის ძირითადი დებულება მდგომარეობს მისგან მენეჯმენტის დამოკიდებულების პოსტულირებაში. მაგრამ ამ დამოკიდებულების გასააზრებლად აუცილებელია ზოგიერთი ცვლადის შემოღება. და სწორედ აქ წარმოიქმნება დიდი უთანხმოება.

დილი-კენედის კულტურის ორი განზომილების თეორია. ტერენს დილი და ალან კენედი ახდენენ კორპორატიული კულტურის კვალიფიცირებას ორი პარამეტრის-უკუკავშირისა და რისკის ხარისხის მიხედვით. ამ ცვლადების მნიშვნელობების შესაბამისად ისინი ასხვავებენ კულტურის ოთხ ტიპს:

1. კულტურა - ვინც მუშაობს, ის მიირთმევს (*Work hard — Play hard*) - მასში სწრაფად რეაგირებენ შრომის შედეგზე, ხოლო რისკი მინიმალურია;
2. მაჩო-კულტურა ყველაფერი ან არაფერი: შრომის სწრაფი ანაზღაურება, მაგრამ მაღალი ხარისხის რისკი;
3. ბიუროკრატიული კულტურა ან პროცეს-კულტურა: აუჩქარებელი რეაქციები მინიმალური რისკების დროს;
4. ანალიტიკურ-ანალიტიკური კულტურა: სწრაფი რეაქციები მაღალი რისკის დროს.

ე. ჰოლლის კულტურის სამი განზომილების თეორია. ედვარდ ჰოლლმა სამეცნიერო მიმოქცევაში შემოიღო კულტურის სამი განზომილება: 1. დაბალკონტექსტურ-მაღალკონტექსტური; 2) მონოქრომული-პოლიქრონული; 3) პირადული (ინტიმური) - ზონები. პირველი გაზომვა მოწოდებულია გამოსახოს პიროვნების დამოკიდებულება კონტექსტისადმი, ჯგუფისგან მისი დამოუკიდებლობის ხარისხი. დაბალკონტექსტურ და მაღალკონტექსტურ კულტურების მაგალითია შესაბამისად აშშ-ს და იაპონიის კულტურები. მონოქრომული და პოლიქრონული კულტურები განსხვავდებიან დროისადმი თავიანთი დამოკიდებულებით. მონოქრომულ კულტურაში ჩვეულებრივია დავალებების თანმიმდევრული, ნაბიჯ-ნაბიჯ შესრულება. პოლიქრონულ კულტურაში დასაშვებია სამუშაოების დაპარალელირება, აქ იზრდება მისი მრავალვარიანტობა. ზონების შესახებ წარმოდგენა ჰოლლს დასჭირდა იმისთვის, რომ გამოხატოს ადამიანთა დამოკიდებულება სივრცითი ნიშნებისადმი. ჰოლლის ძირითადი იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ პიროვნული სივრცის-ინტიმურობის ზონის ზომა, რომელში შეჭრაც დასაშვებია ხდება პიროვნების მიერ - დამოკიდებულია კულტურის ტიპზე. შესაბამისად, ხდება ინტიმურობის ზონების მიღმა არსებული ობის ზონების ვარირება. ადამიანები ახდენენ სივრცის სტრუქტურირებას თავიანთი პრეფერენციების შესაბამისად. იაპონელები შეჩვეულნი არიან ერთმანეთთან გვერდიგვერდ შრომას. მაგრამ ის, რაც აკმაყოფილებს იაპონელს, როგორც წესი, არ აკმაყოფილებს გერმანელს. როგორც ვხედავთ, ჰოლლი ცდილობდა მიეცა დროებითი და სივრცითი ნიშნებისთვის სოციალური განმარტება.

ჰოფსტედე-ტრომპენარსის კულტურული ცვლილებების თეორია. ჰირტ ჰოფსტედე კულტურული გაზომვების თავის თეორიაში მივიდა დასკვნამდე, რომ ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია ადამიანთა ხუთი კულტურული ტიპი, რომლებიც განსხვავდებიან ერთმანეთისგან მთელი რიგი მნიშვნელოვანი პარამეტრებით:

- 1) ადამიანთა შორის უთანასწორობის ხარისხი (ძალაუფლებრივი მანძილი), რომელიც მოცემულ საზოგადოებაში მისაღებია;
- 2) კოლექტიურობის ინდივიდუალიზმი *versus* ;
- 3) მამაკაცურობა (თავდაჯერებულობა, მტკიცე ხასიათი) ქალურობის *versus* (სენტიმენტალურობა, ცხოვრებისეული ცვლილებებისადმი მგრძნობელობა;
- 4) მიდრეკილება სტრუქტურებისადმი *versus* (საქმე ეხება გაურკვევლობის არიდების ხარისხს);
- 5) გრძელვადიანი ორიენტაცია *versus* მოკლევადიანი ორიენტაციისა. ჰოფსტედე დარწმუნებულია, რომ სხვადასხვა კულტურულ გარემოში ადამიანები ფიქრობენ და გრძნობენ სხვადასხვანაირად.

ჰოფსტედეს მოსწავლემ, ჰოლანდიელმა ფონ ტრომპენარსმა შეავსო თავისი მასწავლებლის თეორია. მის თეორიაში გამოიყენება შვიდი კულტურული განზომილება:

- 1) უნივერსალური-პარტიკულარული (ხდება უნივერსალური წესებისა და სიტუატიური ურთიერთობების აქტუალურობის შედარება);
- 2) ინდივიდუალური -კოლექტიური;
- 3) ნეიტრალური, მიუკერძოებელი - ემოციური;
- 4) სპეციალური - დიფუზიური (პასუხისმგებლობა დადგენილია თვით ადამიანის მიერ თუ განფანტულია ქმედებათა ერთობლიობაში);
- 5) მიღწევები - ჯგუფისადმი კუთვნილება (თვითონ ვადგენთ ჩვენს სტატუსს თუ ის განსაზღვრულია ჯგუფისადმი კუთვნილებით);
- 6) თანმიმდევრულობა - პარალელურობა (ქმედება ხორციელდება ერთმანეთის თანმიმდევრულად თუ პარალელურად);

7) შინაგანი კონტროლი - გარეგანი კონტროლი (ვაკონტროლებთ გარემოს ჩვენ, თუ პირიქით, ის გვმართავს ჩვენ).

ტრომპენაარსი დარწმუნებულია, რომ შვიდი კულტურული განზომილება გვამღევენ, ჯერ ერთი, ამა თუ კულტურებისთვის დამახასიათებელი განსხვავებულობის აღქმის საშუალებას, მეორეც, შესაძლებელია აღმოიფხვრას ეს განსხვავებულობა ტრანსკულტურული კომპეტენციის გამომუშავების პროცესში და მესამეც, ამა თუ იმ ქვეყნის კულტურისადმი მიმართვისას მონახულ იქნას მაქსიმალურად ეფექტური გადაწყვეტილება.

ე. შეინის კორპორატიული კულტურის დონეების თეორია. ედგარ შეინი გამოყოფს კორპორატიული კულტურის დონეებს. პირველი დონეს წარმოქმნის დაკვირვებითი მოვლენები, მაგალითად, კლიენტებთან ურთიერთობა. მეორე დონე შედგება იმ დებულებებისგან, ანუ ფასეულობებისგან, რომლებიც განსაზღვრავენ მენეჯერთა მოქმედების მეთოდებს. და ბოლოს, მესამე დონე წარმოდგენილია, როგორც წესი, გაუცნობიერებელი პრინციპებით, რომლებიც ქმნიან თეორიის ფუნდამენტს. როგორც ჩვენ წარმოგვიდგენია, ის ახლოს მივიდა შიგასამეცნიერო ტრანსდუქციასთან. მართლაც, თუ განვათავსებთ მის სამ დონეს *პრინციპი-ფასეულობები-რეფერენტები* პრინციპით, მივიღებთ მკითხველისთვის ნაცნობ ტრანსდუქციის გამოსახულებას. და მაინც, არ გვაქვს საფუძველი იმისა, რომ შეინი მივაკუთვნოთ სამეცნიერო ტრანსდუქციის მომხრეთა რიგს. საქმე იმაშია, რომ მისი პრინციპები - არის არა მეცნიერული პრინციპები, არამედ ზოგადი მორალური დებულებები, რომლებსაც არ გაუვლიათ ჯვარედინი სამეცნიერო კრიტიკა.

კულტურის შვიდი დარგის თეორია. ჯერი ჯონსონი ახდენს ორგანიზაციული კულტურის ინტერპრეტირებას, როგორც ურთიერთდაკავშირებული სტრუქტურებისა და პროცესების ქსელისა, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის თვითწარმოებას და ქმნის შვიდ ურთიერთდაფარვად სფეროს, კერძოდ: 1) ისტორია და მითები; 2) სიმბოლოები; 3) ძალაუფლების სტრუქტურები; 4) ორგანიზაციული სტრუქტურები; 5) მაკონტროლებელი სისტემა; 6) რიტუალები და გამოცდილება; 7) პარადიგმები. პარადიგმა სანიმუშო კულტურის სახით წარმოადგენს ორგანიზაციის გულს. სხვა ავტორების მსგავსად, ჯონსონი

კორპორატიულ კულტურას განიხილავს თეორიული მენეჯმენტისგან განცალკევებით, რომელიც მის მიმართ გამოდის წინაპირობის სახით.

სუსტი და ძლიერი კულტურების თეორია. კორპორატიული კულტურის კონცეპტის მიმდევართა აბსოლუტური უმრავლესობა მხარს უჭერს შეხედულებას, რომ ის კონკურენციის მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს. ამასთან დაკავშირებით, წარმოდგენილია კულტურათა კლასიფიკაცია სუსტებად და ძლიერებად. ჰორსტ შტეინმანის და გეორგ შრეიეგის აზრით, კორპორატიული კულტურის კლასიფიკაციისათვის მიზანშეწონილია გამოვიყენოთ ოთხი კრიტერიუმი: მკაფიო დებულებები, მათი ფართოდ გავრცელება, საფუძვლიანობა და სტაბილურობა. ძლიერი კულტურისთვის დამახასიათებელია შემდეგი ნიშან-თვისებები: მკაფიო დებულებები; ფართო და არა ვიწრო გავრცელებულობა, ანუ მიღებადობა საზოგადოების აბსოლუტური უმრავლესობის მიერ; საფუძვლიანობა, და არა ფასეულობათა თვითნებური დანერგვა, სტაბილურობა, და არა შემთვევის მიხედვით ცვალებადობა.

ჰარისონ-ჰენდის კულტურის ოთხი ტიპის თეორია. როჯერ ჰარისონი და ჩარლზ ჰენდი გამოყოფენ კულტურის ოთხ ტიპს. *ძალისმიერ* კულტურაში ძალაუფლება ეკუთვნის ერთეულებს. მათზე, და არა ბიუროკრატიაზეა დამოკიდებული გადაწყვეტილების მიღების სისწრაფე. *როლისებურ* კულტურაში ყველაფერი ბიუროკრატიულად არის ორგანიზებული. თითოეული თავის ადგილზე ასრულებს იმ როლს, რომელიც მას უკავია იერარქიულ სტრუქტურაში. *ჯგუფურ* კულტურაში ესა თუ ის პრობლემა წყდება ადამიანთა გარკვეული ჯგუფის მიერ. *პიროვნულ* კულტურაში ორგანიზაციის თითოეული წევრი იღებს თავის თავზე პასუხისმგებლობას მთელი ორგანიზაციის მიერ შესასრულებელ მისიაზე.

ა. კარმაზის კორპორატიული კულტურის ტიპების თეორია. არტურ კარმაზი აგრეთვე გამოყოფს კორპორატიული კულტურის რამდენიმე ტიპს.

- *ბრალდებით კულტურაში* ადამიანები ერთმანეთს ადანაშაულებენ დაშვებული შეცდომების გამო, მაგრამ თვითო თავს არიდებენ ნებისმიერ, პრაქტიკულ საქმიანობასთან დაკავშირებულ რისკებს;

- *მულტიმედიათა კულტურაში* სუსტია კავშირი ადამიანთა აქტიურ ჯგუფებს შორის, რომელთაგან თითოეული მიდრეკილია თითო-ზოლადისკენ;
- *კულტურაში იცხოვრე თვითონ და მიეცი სხვებს* ცხოვრების საშუალება ადამიანები არ არიან აქტიურები და კმაყოფილდებიან საშუალო მიღწევებით;
- *ბრენდის კულტურაში* კომპანიის რიგითი წევრები ცხოვრობენ კომპანიის ინტერესების შესაბამისად;
- *პიროვნულად ორიენტირებულ* (განვითარებად) კულტურაში დაბალანსებულია პიროვნებისა და ჯგუფის ინტერესები.

მენეჯმენტზე კორპორატიული კულტურის გავლენასთან დაკავშირებით არაერთხელ გამოითქვა კრიტიკული შენიშვნები. აღნიშნავდნენ, რომ არ არის გაწერილი მენეჯმენტზე კულტურის გავლენის შედეგები. ამასთან, კორპორატიული კულტურის შემოთავაზებული თეორიები არ ითვალისწინებენ მენეჯმენტის მთელ რიგ თავისებურებებს, წარმოადგენენ რა მას გამარტივებული სახით. ლინდა სმირჩიკი თავის ფართოდ ცნობილ სტატიაში აღნიშნავს არა მარტო იმას, რომ არ არსებობს კორპორატიული კულტურის სტატუსის გაგების ერთიანობა, არამედ გამოყოფს ორ ძირითად მიდგომას მის ინტერპრეტაციაში. პირველი თვალსაზრისის თანახმად, კულტურა წარმოადგენს ერთ-ერთ ფაქტორს, რომელიც ორგანიზაციის საქმიანობაზე ახდენს მნიშვნელოვან გავლენას. მეორე თვალსაზრისით, თვითონ ორგანიზაციაც არის კულტურა. ამ შემთხვევაში არ აქვს აზრი ორგანიზაციაზე კულტურის გავლენასთან დაკავშირებული კითხვის დასმას. სმირჩიკი იხრება იმ თვალსაზრისისკენ, რომ კულტურა ზემოქმედებს ორგანიზაციაზე, როგორც გარე, მის მიმართ ცუდად აღსაქმელი ფაქტორი. ამ პოზიციის სისუსტე მდგომარეობს იმაში, რომ არ არის გარკვეული, როგორ შეიძლება თვით კულტურის შეცვლა.

ცხრილი 1. კორპორატიული კულტურის თეორიის პრინციპები (შედგენილია ავტორის მიერ გაანალიზებული სამეცნიერო წყაროების საფუძველზე)

N	თეორია	პრინციპი
1	დილა-კენედის კულტურის ორი განზომილების თეორია	კულტურას აქვს ორი ნიშანი: მოვლენაზე რეაქციის სიჩქარე და რისკის ხარისხი

2	ე. ჰოლლის კულტურის სამი განზომილების თეორია	კულტურები განსხვავდებიან კონტექსტით, დროისა და პიროვნებისადმი დამოკიდებულებით
3	ჰოფსტედე-ტრომპენაარსას კულტურული ცვლილებების თეორია	სხვადასხვა კულტურულ გარემოს შეესაბამება ადამიანთა სხვადასხვა ჯგუფები
4	ე. შეინის კორპორატიული კულტურის დონეების თეორია	კულტურის დონეები ქმნიან პრინციპებს, ფასეულობებს და მოვლენებს
5	ჯ.ჯონსონის კულტურის შვიდი სფეროს თეორია	სანიმუშო კულტურა შეადგენს ორგანიზაციის გულს
6	შტეინმან-შრეიგის სუსტი და ძლიერი კულტურების თეორია	კონკურენტულ ბრძოლაში ვლინდება კულტურის ძალა
7	ჰარისონ-ჰენდის ოთხი ტიპის კულტურის თეორია	კულტურის ტიპი განისაზღვრება მისთვის დამახასიათებელი ძალაუფლების ინსტიტუტით
8	ა. კარმაზის კორპორატიული ტიპების თეორია	კულტურის ტიპი განისაზღვრება ადამიანთა შორის ურთიერთდამოკიდებულებით

კორპორატიული კულტურის თეორიები ფორმალურად ყოველთვის არ არის დამაჯერებელი, მაგრამ ისინი სტარტს იღებენ ჩვენს მიერ ცხრილში გამოყოფილი ცხრილებიდან.

შეინის თეორია კონცეპტუალურობის თვალსაზრისით სჯობნის სხვა თეორიებს. მათში ძირითადად, გამოყენებულია წარმოდგენა ცვლადებზე (ფასეულობებზე), რომლებიც არ შეეფარდებიან სხვა კონცეპტებს. შეინის მიხედვით კი, კულტურის თითოეული დონე კონცეპტუალური თვალსაზრისით თვითმყოფადია. ეს იდეა გამოარჩევს მის თეორიას სხვა თეორიებისგან.

მეორე ტიპის თეორიის დამახასიათებელი თვისებაა კულტურის დახასიათება მისი ძირითადი ფასეულობითი დებულებების მიხედვით. ამ მიმართებით მწვერვალს წარმოადგენს ჰოფსტედე-ტრომპენაარსის თეორია. ჯონსონის, ჰოლლის და დილის თეორიები აშკარად ჩამოუვარდებიან ნიმუშს.

ამ თეორიების შედარება იძლევა მათში სამი ტიპის თეორიის გამოყოფის შესაძლებლობას.

ცხრილი 2. კორპორატიული კულტურის თეორიების ტიპები (შედგენილია ავტორის მიერ გაანალიზებული წყაროების საფუძველზე)

დონებრივი კონცეფცია	კულტურის მახასიათებლები ცვლადების მეშვეობით	კულტურა, როგორც მენეჯმენტის კომპონენტი
ე.შეინის თეორია	• ჰოფსტედე-ტრომპენაარსის თეორია; • ჯ.ჯონსონის თეორია • ე. ჰოლლის თეორია • დილა-კენედის თეორია	• ა.კარმაზის თეორია • ჰარისონ-ჰენდის თეორია • შტეინმან-შრეიეგის თეორია

კარმაზის, ჰარისონ-ჰენდისა და შტეინმან-შრეიეგის თეორიებში მენეჯმენტი ხასიათდება, როგორც კონკურენციის ორგანული კომპონენტი. ყველაზე სრულად ეს ხაზი გატარებულია კარმაზის თეორიაში, ხოლო ყველაზე ნაკლებად ჰარისონ-ჰენდის და შტეინმან-შრეიეგის თეორიებში. კორპორატიული კულტურის თეორიისათვის დამახასიათებელი სუბორდინაციული კავშირების გამოსახვისათვის, მოცემულ შემთხვევაში ჩვენ გთავაზობთ ხისებურ სტრუქტურას. ტანით გამოსახულია შეინის თეორია, ხოლო ტოტები წარმოდგენილია ორი ტიპის თეორიით.

კულტურის კონცეპტი არაერთმნიშვნელოვანია. ორგანიზაციისადმი მიმართებაში კულტურა შეიძლება განისაზღვროს მისი მიღწევის სახით, რომელიც განხილული იყო ადრე, ხარისხის პრობლემის განხილვისას. თუმცა, ჩვენს შემთხვევაში კორპორატიული კულტურის ქვეშ იგულისხმება არა ორგანიზაციის მიღწევა, არამედ ის ფასეულობები, რომლებიც არსებობენ, თუ სრულად არა, ნაწილობრივ მაინც, მენეჯმენტისგან დამოუკიდებლად. მენეჯმენტი იცვლება, კორპორატიული კულტურა კი, თავისი ძირითადი სახით, რჩება. ომის შემდგომ წლებში იაპონური ფირმების ყურადღება კორპორატიული კულტურისადმი მიმართული იყო არნახულად სწრაფი განვითარების გააზრების გამო. მრავალი ავტორი აღნიშნავდა, რომ მათი წარმატება მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრებოდა კორპორატიული კულტურის მკვეთრი დაცვით. სხვა ერებთან იაპონელების შედარების დროს, გამოვლინდა, რომ კორპორატიული კულტურა ყოველთვის

არ განაპირობებდა მენეჯმენტის განვითარებას. ამგვარად, კორპორატიულმა კულტურამ შეიძლება დააჩქაროს ან შეანელოს მენეჯმენტის განვითარება.

Leadership Theories and Styles: A Literature Review. Zakeer Ahmed Khan_PhD Dr. Allah Nawaz. Journal of Resources Development and Management .2016.

ლიდერობის შესახებ მრავალი ახსნა, თეორია და განმარტება არსებობს. მეცნიერებამ მნიშვნელოვანი ძალისხმევა დახარჯა აქტიური ლიდერის სხვადასხვა კრიტერიუმის ჩამოყალიბებისათვის, არაერთი კვლევა მიემდგვნა ლიდერობის სტილისა და ქცევის მნიშვნელოვან საკითხებს. ავტორი პუბლიკაციაში ყურადღებას ამახვილებს ლიდერის, როგორც განვითარების მოქნილი პროცესის წინამძღოლზე, ასევე ავტოკრატიული და დემოკრატიული ტიპის ლიდერების საერთო და განმასხვავებელ თვისებებზე.

Understanding Leadership Theories. Radhika Kapur University of Delhi. 2020. როდესაც ინდივიდები იძენენ ხელმძღვანელ პოზიციებს სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებში, ისინი კარგად უნდა იყვნენ აღჭურვილნი ლიდერობის თეორიების ცოდნით. ეს თეორიები ძირითადად ხაზს უსვამს მეთოდებს, მიდგომებსა და ლიდერობის სტილს, რომლებიც პრაქტიკაში უნდა იქნას გამოყენებული სასურველი მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად.

ლიდერობის თეორიების მთავარი მიზანია ცოდნის მიწოდება ლიდერების თვისებების თვალსაზრისით. ხუთივე ტიპის ლიდერობის თეორია აწვდის საჭირო ინფორმაციას ლიდერებს, რათა მათ წარმატებით შეასრულონ თავიანთი სამუშაო მოვალეობები და ეფექტიანად მოახდინონ მთლიანად ორგანიზაციის ზრდა და განვითარება. ამ კვლევით ნაშრომში, კიდევ ერთი ასპექტი, რომელიც მხედველობაში იქნა მიღებული, არის გენდერული ბალანსი ლიდერობაში. ეს ასპექტი ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ დღევანდელ რეალობაში ქალებიც ამახვილებენ ყურადღებას თავიანთი უნარებისა და შესაძლებლობების ამაღლებაზე ისე, რომ ისინი იძენენ ლიდერის პოზიციებს. მაშასადამე, შეიძლება ითქვას, რომ ლიდერობის თეორიების ეფექტური გამოყენება არის საწინდარი პერსონალისა და მთლიანად ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისათვის.

A Critical Perspective of Leadership Theories. Sivanathan Sivaruban. 2021. ეს ნაშრომი აჯამებს ლიდერობის თეორიებს და კრიტიკულად აანალიზებს ლიდერობის თეორიის

სხვადასხვა შეხედულებას რეალურ კორპორატიულ სამყაროში. კვლევის მთავარი მიზანია კრიტიკული მიდგომით ლიდერობის თეორიების პრაქტიკული შესწავლა. ლიდერობის თეორიის კრიტიკული ანალიზი ხელს უწყობს ლიდერობის სტილის გადახედვას, შეცვლას კონკურენტული ბაზრის პირობებში.

A Conceptual Analysis of the Leadership Theories and Proposed Leadership Framework in Higher. Muftahu Jibirin Salihu¹ 1 National Higher Education Research Institute, Universiti Sains Malaysia, 2019. ამ ნაშრომში წარმოდგენილია ლიდერობის სამი თეორიის ანალიზი, ესენია: თვისობრივი, ქცევითი და შემთხვევითი (სიტუაციური). ვინაიდან კვლევის მიზანი განათლების სისტემის ლიდერთა მახასიათებლების ჩამოყალიბებაა, ამიტომ ამ სამი თეორიის შერჩევის საფუძველი გახლავთ მათი ხშირი გამოყენება სწავლა-სწავლების პროცესში. ავტორი ამავე ნაშრომით გვთავაზობს ლიდერის მოდელს, მისი ქცევის ჩარჩოს განათლების სისტემისათვის.

Public Sector Leaders: Different Challenges, Different Competencies – By Audie McCarthy Friday, June 19, 2015. დღევანდელ სექტორის ლიდერებს წინაშე დგას გამოწვევები, იმოქმედონ ნაკლები რესურსებით და მუდმივად იპოვონ ახალი გზები გამოწვევების დასაძლევად. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ლიდერობა სექტორში; ეს გავლენას ახდენს არა მხოლოდ სამუშაოს შესრულებაზე და თანამშრომლების კმაყოფილებაზე, არამედ იმაზე, თუ როგორ ფუნქციონირებენ სახელმწიფო და უწყებები. ლიდერობა გადამწყვეტია კარგი მმართველობისთვის, მათ შორისაა: სწორი დაგეგმვა, ეფექტურობა, გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება.

სექტორის ლიდერები ასევე სხვადასხვა გამოწვევების წინაშე დგანან, ვიდრე კერძო სექტორში და, შესაძლოა, სხვადასხვა კომპეტენციაც მოეთხოვებათ. მაგალითად, ჰადსონის კვლევა, რომელიც მიემდგნა, ლიდერების განსხვავებების კვლევას, ასკვნის, რომ სექტორის მაღალი რანგის ლიდერები, როგორც წესი, მიდრეკილნი არიან დაიცვან და კონკრეტული წესები პროცედურები და პერსონალს მისცენ მკაფიო მითითებები, თუ როგორ უნდა გაკეთდეს საქმეები, თანაც ყოველგვარი წახალისების გარეშე.

კერძო სექტორში კი, გაცილებით ხშირად გამოიყენება წახალისების სხვადასხვაგვარი ფორმები. სექტორის უფროსი ლიდერებისთვის შეიძლება გამოწვევა იყოს თანამშრომლების მოტივირება. უფრო მეტიც, მათ შეუძლიათ იზრდოდნენ ისეთი პოზიტიური სამუშაო ატმოსფეროს ჩამოყალიბებისათვის, რომელიც გააუმჯობესებს ხალხისათვის კარგი სერვისების მიწოდებას.

Corporate Culture and Organisational Performance: A Review of Literature – Professor Olalekan Asikhia. Internacional journal of business & management, 2020. კორპორაციული კულტურა არის მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი საყრდენი. სწორედ ამიტომ ამ კვლევის მიზანი გახდა კორპორაციული კულტურის თეორიული საკითხების აღსრულების კვლევა. იგი ეყრდნობა შაინის, დენისონისა და ჰეჩის მოდელების ანალიზს.

კვლევის მიზანია მენეჯმენტის და განსაკუთრებით ლიდერის როლის გამოკვეთა კორპორაციაში საერთო ღირებულებების დანერგვისა, განვითარებისა და რეალიზაციის პროცესში.

კვლევის შედეგად გაკეთებულია დასკვნა, რომ არსებობს მჭიდრო კავშირი კორპორაციულ კულტურასა და ორგანიზაციულ ფუნქციონირებას შორის. ასევე მნიშვნელოვანია ლიდერის როლი, რომელიც უნდა ცდილობდეს თანამშრომელთა მიერ მისაღები და კარგად დაფასებული კულტურის ჩამოყალიბებას, რათა გაიზარდოს ადამიანური რესურსის უწყვეტი წარმატება და განვითარება.

Corporate Culture: A Tool for Control and Effectiveness in Organizations. Amah, Edwinah , Daminabo – Weje, Mildred. Research on Humanities and Social Sciences. 2013.

მენეჯერი მუდმივად ცდილობს, მოძებნოს ახალი, ალტერნატიული გზა ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტიანობის მისაღწევად. კომპანიები უნდა იყვნენ პროდუქტიულები და მომგებიანები, რათა გაზარდონ თავიანთი ბაზრის მოცულობა. ეკონომიკური გარემოს მუდმივი ცვლილებები, ლიდერს აიძულებს თანამშრომელთა პროდუქტიულობის ზრდისთვის მაქსიმალურად გამოიყენოს კორპორაციული კულტურის ელემენტებიც.

კვლევაში დასკვნის სახით გაკეთებულია, რომ არსებობს ადაპტაციური კულტურა, რომელიც ხელს უწყობს თანამშრომელთა პასუხისმგებლობის და ერთგულების ზრდას საერთო კორპორაციული მიზნების მიღწევაში. პერსონალისთვის ასევე ძლიერ მოტივატორს წარმოადგენს მათი საერთო საკითხებში და დაგეგმარების პროცესში ჩართვა და იდეების გაზიარება.

The Ultimate Guide to Company Culture [2022 Edition] – Kristin Ryba May 24, 2022.

ჯანსაღი კორპორაციული კულტურის ჩამოყალიბება ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი გამოწვევაა. ის საფუძველს უქმნის თანამშრომლობის მაქსიმალურ ჩართულობას, შენარჩუნებას და შესრულებას. ეს რეალობა გაცნობიერებული აქვს ყველა წარმატებულ ლიდერს. კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ თანამშრომელთა და ლიდერთა 70% თვლის, რომ კორპორაციულ კულტურას უფრო მდიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის წარმატებისთვის, ვიდრე სტრატეგიულ და ოპერაციულ მენეჯმენტს. ლიდერების 69% კი თვლის, რომ პანდემიის პირობებში გადაწყვეტი როლი კორპორაციულმა კულტურამ ითამაშა, რამაც უზრუნველყო თანამშრომლების, გუნდისა და ბიზნესის ერთიანი წარმატება.

Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction.
Yafang Tsai. BMC Health Services Research. 2011.

ორგანიზაციული კულტურა ეხება რწმენასა და ღირებულებებს, რომლებიც ორგანიზაციაში დიდი ხნის განმავლობაში მკვიდრდება და ის ემყარება პერსონალის რწმენას და მათ სამსახურებრივ პერსპექტივას. კორპორაციული კულტურა გავლენას ახდენს მათ დამოკიდებულებებზე და ქცევაზე. მენეჯერები, ჩვეულებრივ ახორციელებენ თავიანთ ლიდერულ ქცევას ორგანიზაციის მისიის შესასრულებლად და ამან შეიძლება გავლენა მოახდინოს თანამშრომლების სამუშაო კმაყოფილებაზე. კვლევის ძირითადი მიზანია ორგანიზაციული კულტურის, ლიდერის ქცევისა და თანამშრომლების სამუშაო კმაყოფილების ანალიზი.

მართვა და ლიდერობა სამსახურში. ავტორები - ირინა ალაპიშვილი; გვანცა ბესელია, მაია დვალიშვილი, ნინო ფურცხვანიძე, გრიგოლ მაგრაქველიძე; დავი გუნაშვილი; თამარ

გურეშიძე; მაია დვალიშვილი; ლაშა ინაური; ირმა მიქაძე; მაკა პეტრიაშვილი; ნანა ღვალაძე; ეთერ ჩაჩანიძე; გიული ჭკუასელი; ნათია ჯანიბეგაშვილი; - 2020.

სახელმძღვანელოში განხილულია ლიდერის არსი და მისი როლი ორგანიზაციის მართვაში, ასევე სიტუაციური და თანამშრომლობითი ლიდერობის ხელშემწყობი გარემოებები და ფაქტორები.

სახელმძღვანელოში მნიშვნელოვანი ადგილი ეთმობა ორგანიზაციულ კულტურას და მის შემადგენელ ელემენტებს და ორგანიზაციული კულტურის სახეებს.

ცალკე თავად არის გამოყოფილი სამსახურში გუნდის მართვის პრინციპები და ლიდერის როლი ცვლილებების პერიოდში.

სახელმძღვანელოში გამოკვეთილია ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპები, თანამშრომელთა პროფესიული განვითარების მნიშვნელობა, ასევე მოტივაციის სახეები, კორპორაციული ეთიკის ელემენტები და კრიზისების მართვის სახეები.

ლიდერობა - პიტერ გ. ნორტჰაუსი -2010. იხილავს ლიდერობის თეორიებს; მენეჯმენტისა და ლიდერობის ფუნქციებს; ლიდერობის მახასიათებლებს; ლიდერობის შეფასების ინსტრუმენტები და სხვ.

ავტორი გარდა თეორიებისა, მკითხველს სთავაზობს დიდი რაოდენობით პრაქტიკულ მასალას, რომელიც ეხმარება მას თეორიული საკითხის უკეთ აღქმაში.

ლიდერობა - ქართული გამოცემის ავტორები: ლალი ხეჩუაშვილი, ნოდარ მანჩხაშვილი, თამარ ლონდარიძე, ვიოლა ტურუში. 2018 წ. 275 გვ. წიგნი შედგენილია ჰარვარდ ბიზნეს რევიუს არქივიდან შერჩეული ყველაზე მნიშვნელოვანი სტატიებისაგან ბიზნესის წარმატებისათვის. 10 ასეთი მნიშვნელოვანი სტატიის ბოლოს გამოცემას თან ერთვის ტერმინთა და სახელთა საძიებელი.

კულტურები და ორგანიზაციები - გონების პროგრამული უზრუნველყოფა - გერტ ჰოფსტედე და გერტ იან ჰოფსტედე. სახელმძღვანელოში მნიშვნელოვანი ადგილი ეთმობა კულტურებსა და ორგანიზაციებს, ეროვნული კულტურების განზომილებებს; ინდივიდისა და კოლექტივის როლს საზოგადოებაში. გენდერულ როლებს; გაურკვევლობის თავიდან

აცილების გზებს, კონფუციის მოძღვრებას ეროვნულ ღირებულებებზე, ორგანიზაციული კულტურის არსს და მორალურ საკითხებს მულტიკულტურულ სამყაროში;

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი - როსტომ ბერიძე - 2011 . სახელმძღვანელო მთლიანად ეთმობა ადამიანური რესურსების მართვას. მასში განხილულია პერსონალის მართვის სტატეგიები, კონცეფციები და სხვ. მნიშვნელოვანი ადგილი ეთმობა პერსონალის შერჩევას, განვითარებას, კარიერულ წინსვლა, მის მოტივირებას, ასევე კორპორაციულ კულტურას და ლიდერობას.

მასში ცალკე თავის სახით არის წარმოდგენილი ბიზნესსიტუაციები ადგილობრივი და უცხოური პრაქტიკიდან.

ნამდვილი ლიდერის სახე - სინერჯი ჯგუფი. სტატიაში ყურადღება ეთმობა ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: ადამიანის როლი ორგანიზაციაში; ახალი ლიდერის როლი; თანამშრომლებზე ზრუნვა, კლიენტებზე ზრუნვა, საზოგადოებაზე ზრუნვა; მომავლის რწმენა; საკუთარ თავისა და ადამიანების რწმენა; ფიქრებში, საუბარსა და მოქმედებებში სიმშვიდის დანერგვა;

Management Eleventh Edition by Stephen P. Robbins (Author), Mary Coulter (Author) 2010.

სახელმძღვანელოში ცალკეული თავები ეძღვნება მართვის ფუნქციას; პერსონალის მენეჯმენტს; ხელმძღვანელობასა და ლიდერობას; თანამშრომელთა მოტივაციას; და სხვ.

Designing Creative High Power Teams and Organizations. Beyond Leadership Eric W. Stein. 2014. ეს წიგნი ეხება შემოქმედებითი მაღალი ძალის მქონე გუნდებისა და ორგანიზაციების განვითარებას. დიდი გუნდები ყალიბდებიან კრეატიულობის, ნდობის მყარ საფუძველზე, სადაც მთავარ როლს თამაშობს ცოდნა, ვალდებულება და ლიდერობა. სახელმძღვანელოში თავმოყრილია მრავალი საინტერესო პრაქტიკული მასალა (ქეისი).

ORGANIZATIONAL POWER POLITICS.Tactics in Organizational Leadership. Second Edition GILBERT W. FAIRHOLM 2009.

სახელმძღვანელო განკუთვნილია, როგორც მკვლევართათვის, ასევე პროფესიული და კარიერული ზრდით დაინტერესებული პირებისათვის. მასში აღწერილია ამერიკულ ორგანიზაციებში ლიდერობისა და გუნდური მუშაობის პრაქტიკული მაგალითები, მათი

საქმიანობის პროცესში წარმოქმნილ იპრობლემები, ამ პრობლემების ანალიზი და გადაჭრის პოზიტიური გამოცდილებები.

ლიდერის როლი კომპანიის საქმიანობაში, ფატი შენგელია . 2017 .

პუბლიკაციაში მნიშვნელოვანი ადგილი ეთმობა მენეჯერულ ექვს მთავარ ფუნქციას. ასევე განხილულია ლიდერის თეორიები. ავტორ, აანალიზებს სიტუაციური მოდელის ოთხ ძირითად თეორიას. პუბლიკაცია დაიბეჭდა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის მასალებში.

სტრატეგიული ლიდერობა და ლიდერობის თვისებების გამოკვლევა. ნინო ვარდიაშვილი 2019. კვლევა ჩატარებულია საქართველოს კომპანიების მაგალითზე.

კვლევაში განხილულია ისეთი საკითხები, როგორიცაა: ორგანიზაციის მართვაში ლიდერობის თეორიების როლი; ლიდერობის შესახებ კონცეფციები და ქცევის სტილები; სტრატეგიული ლიდერობის მნიშვნელოვანი ასპექტები, ქართულ კომპანიებში ლიდერის ფუნქციების ანალიზი; კვლევაში ჩართული კომპანიების მიმოხილვა; კვლევის ბოლოს არის ანალიზი, დასკვნები და წინადადებები.

ლიდერობა და ორგანიზაციული კულტურა მენეჯმენტის სისტემაში” -ნინო მხეიძე - სადოქტორო კვლევა. 2016.

კვლევაში მნიშვნელოვანი ადგილი ეთმობა ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: ლიდერობის ფენომენი და ლიდერობის თეორიების გენეზისი მენეჯმენტის სისტემაში; ლიდერობის გავლენა ორგანიზაციული კულტურის განვითარებაზე; ლიდერობის საკითხები და კორპორატიული კულტურის კვლევა ქსელურ კომპანიებში; ნაშრომის ბოლოს გაკეთებულია დასკვნები და წინადადებები.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის სრულყოფა, ბიზნეს კომპანიების ეფექტიანობის ფაქტორი. შორენა ტიელიძე, სადოქტორო კვლევა. 2018.

კვლევაში გაშუქებული და გაანალიზებულია ისეთი საკითხები, როგორიცაა: ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის როლი და თანამედროვე თეორიები; ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის პროცესის ორგანიზება; ადამიანური

რესურსების სტრატეგიული მართვის სრულყოფილის მიმართულებები საქართველოს ბაზარზე მოქმედ კომპანიებში. კვლევის ბოლოს გაკეთებულია დასკვნები და რეკომენდაციები.

ორგანიზაციული კულტურა, როგორც სამეურნეო პრაქტიკის განუყოფელი ნაწილი, მაია ნიკვაშვილი. 2021.

კვლევა ეძღვნება ორგანიზაციული კულტურის გავლენას კომპანიებში და კერძოდ, საბანკო სისტემაში.

კვლევა პასუხს სცემს ისეთ კითხვებს, როგორიცაა: თანამშრომელთა მუშაობის ხანგრძლივობა ორგანიზაციაში; რამდენად იცნობენ და აღიარებენ თანამშრომლები ორგანიზაციულ კულტურას; რამდენად აქვთ გააზრებული მათ ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელობა და როლი კორპორაციის წარმატებისათვის; რამდენად ემთხვევა ორგანიზაციული კულტურა ეროვნულ კულტურას; თუ გამხდარა ორგანიზაციული კულტურის ნორმები პერსონალის შიგნით კონფლიქტის მიზანი და სხვ.

ორგანიზაციული კულტურის გავლენა საერთაშორისო კომპანიების მართვაზე. ანი ჟორჯოლიანი. სამაგისტრო კვლევა. 2019.

კვლევაში მნიშვნელოვანი ადგილი ეთმობა ისეთ საკითხებს, როგორიცაა: ორგანიზაციული კულტურა და მისი კომპონენტები; ორგანიზაციული გარემოს შეფასების ზოგადი კრიტერიუმები; ტრანსნაციონალური კომპანიების როლი ზოგადად ბიზნესში; კვლევის ბოლოს წარმოდგენილია ორგანიზაციული კულტურის გავლენის ანალიზი საქართველოს კომპანიების მაგალითზე.

ორგანიზაციული კულტურის გავლენა პერსონალის შრომით კმაყოფილებაზე. ანნა ლაცაბიძე. სამაგისტრო კვლევა. 2021.

სამაგისტრო კვლევა ეხება ორგანიზაციებში კორპორაციული კულტურის გავლენას თანამშრომელთა შრომით კმაყოფილებაზე. ნაშრომი ეფუძნება რაოდენობრივ კვლევას. გაანალიზებულია კვლევის შედეგები და გაკეთებულია დასკვნები.

ზემოთ განხილული ყველა თეორიის და კვლევების თავისებურებას წარმოადგენს მათი არასაკმარისი დამუშავება. თეორიის ავტორები, მკაფიოდ ითავისებენ რა იმას, რომ

მენეჯმენტისადმი მიმართებაში კულტურა წარმოადგენს გარე, ეკზოგენურ ფაქტორს, აღარ არიან ორიენტირებულნი მეცნიერებაზე. როგორც ეტყობა, ისინი თვლიან, რომ კულტურა არ მიეკუთვნება მეცნიერებას. შემთხვევითი არ არის, რომ ხშირად კულტურას აკავშირებენ არა მეცნიერებასთან, არამედ ხელოვნებასთან. არაკრიტიკულად უდგებიან იმ თვალსაზრისს, რომ მეცნიერება და ხელოვნება არიან ურთიერთსაწინააღმდეგო ცნებები. ეს პოზიცია ვერ უძლებს კრიტიკას. ხელოვნება შეისწავლება ხელოვნებათმცოდნეობაში, ხოლო ის არის გარკვეული მეცნიერებების ერთობლიობა. არ გვაქვს არავითარი საფუძველი იმის, რომ ერთმანეთს დავუპირისპიროთ მეცნიერება და ხელოვნება. სხვა საქმეა, რომ უნდა განვასხვავოთ ეთიკა და ესთეტიკა. ეთიკა წარმოადგენს მეტამეცნიერებას ყველა პრაგმატული მეცნიერებისადმი მიმართებაში. ესთეტიკა არის პრაგმატული მეცნიერება სახელოვნებათმცოდნეობო მეცნიერებებისადმი მიმართებაში. ჩვენ შემთხვევით არ გვიხსენებია ეთიკა და ესთეტიკა, რადგანაც ვვარაუდობთ, რომ სწორედ ისინი გვიხსნიან კორპორატიული კულტურის ფენომენის არსს. ეს გარემოება მრავალი ავტორის ყურადღების მიღმა დარჩა. ჩვენი აზრით, ეს იმით აიხსნება, რომ კორპორატიული კულტურა, თავისი ჩამოყალიბების ხანგრძლივ გზაზე ვითარდებოდა არა სამეცნიერო ტეორიების, არამედ საღი აზრის ჩარჩოებში. ისტორიული ინერციით, მას აღიქვამენ, როგორც საღი აზრის ფენომენს. მაგრამ იმისათვის, რომ შევძლოთ მისი არსებითი გაგება, აუცილებელია ავამოქმედოთ მეტამეცნიერული მიდგომის პოტენციალი, განსაკუთრებით პრაგმატული მეცნიერებებისადმი მიმართებაში. მოცემულ შემთხვევაში, ჩვენ მხედველობაში გვაქვს, რომ კორპორატიული კულტურის შემადგენლობაში ეთიკური მდგენელი, როგორც წესი, დომინირებს ესთეტიკურზე. ამგვარად, ადამიანთა სოციალური ჯგუფების განვითარების პროცესში ყალიბდება მათი ჯგუფური კულტურა, რომელიც შეადგენს კორპორატიული კულტურის გულს. ის, ძირითადად, არის საღი აზრის დონეზე გააზრების, ჯგუფური მოღვაწეობის წარმატებებისა და წარუმატებლობის შედეგი. ჯგუფურ ეთიკას გააჩნია მეტახასიათი. ეს გარემოება, ნაწილობრივ, ხსნის მის შედარებით მდგრადობას. მეტაწარმოდგენები იცვლებიან უფრო ნელა, ვიდრე სუბწარმოდგენები, რომელთან მიმართებაში ისინი წარმოადგენენ თავისებურ განზოგადოებებს.

კორპორატიული კულტურის ბუნების დადგენისას, ძნელი არ არის აღვიქვამთ მისი მენეჯმენტთან ურთიერთდამოკიდებულება. კორპორატიული კულტურა მართლაც წარმოადგენს ორგანიზაციის საქმიანობის წინაპირობას.

მეორე ეტაპზე მენეჯმენტისა და კორპორატიული კულტურის ურთიერთობა მოდის წინააღმდეგობაში მენეჯმენტის ეთიკასთან. თუ კორპორატიული კულტურა შეთანხმებულია მენეჯმენტის ეთიკურ ნორმებთან, მაშინ ის ძლიერდება. თუკი ეს კულტურა წინააღმდეგობაშია მენეჯმენტთან, მაშინ ის აუცილებლად ტრანსფორმირდება. ამ დებულების დასასაბუთებლად შეიძლება მივმართოთ მთელს მსოფლიოში მაღალტექნოლოგიური წარმოების ექსპანსიას. საბოლოოდ, ირკვევა, რომ მასთან შერწყმულია სრულიად სხვადასხვა კორპორატიული კულტურები.

კორპორატიული კულტურების თეორიის ძირითადი დანიშნულება მდგომარეობს მენეჯმენტში, აქტიური ფაქტორის სახით, ორგანიზაციის კულტურული მდგენელის ეფექტურ გამოყენებაში. მნიშვნელოვანია, რომ ის არა მხოლოდ მხედველობაში მივიღოთ, არამედ ეფექტურად ვმართოთ.

თავი I. ლიდერობისა და კორპორატიული კულტურის თეორიული საფუძვლები

1.1. ლიდერობის თეორიების გამოყენება მენეჯმენტში

ლიდერობის საკითხებით უძველესი დროიდან ინტერესდებოდნენ მეცნიერები. თუმცა, ლიდერობის სისტემატური, მიზანმიმართული და ფართო შესწავლა მხოლოდ ტეილორის დროიდან დაიწყო, მიუხედავად ბევრი კვლევისა, სპეციალისტებს ჯერ კიდევ არ აქვთ ერთიანი შეთანხმებული მოსაზრება იმის შესახებ, თუ რა არის ლიდერობა და როგორ უნდა იქნეს ის შესწავლილი.

ლიდერობა არის მენეჯერული ურთიერთქმედების ტიპი, რომელიც დაფუძნებულია ძალაუფლების სხვადასხვა წყაროების ყველაზე ეფექტურ კომბინაციაზე მოცემული სიტუაციისთვის და მიზნად ისახავს ხალხის წახალისებას ორგანიზაციის საერთო მიზნების

მისაღწევად. ლიდერობის ამ და სხვა განმარტებებიდან გამომდინარეობს, რომ ლიდერობა არის ლიდერისა და მიმდევრების ერთიანი ქმედება კონკრეტული სიტუაციისათვის მაქსიმალური ეფექტიანობით. (Smircich & Calás, 1987)

ზემოაღნიშნული განმარტებები არ გულისხმობს ლიდერობის, როგორც პოზიციის საჭიროებას რომელიმე კონკრეტულ ტიპის ორგანიზაციაში.

ლიდერობა, ისევე როგორც ძალაუფლება, არის პოტენციალი, რომელიც ადამიანს გააჩნია. ლიდერობის საფუძველი არის მენეჯმენტის, მართვის სპეციფიკური ტიპი. ეს არის ლიდერისა და პერსონალის ურთიერთობა. (Allen, Management and Organization, 1958)

ლიდერის თვისებების შეთვისებას ადამიანი ბავშვობიდან იწყებს. ცხოვრების სხვადასხვა ეტაპზე, ადამიანისთვის ლიდერები არიან: მშობლები ოჯახში, ესენი არიან მასწავლებლები სკოლაში, ესენი არიან გმირები, რომლებთანაც ახალგაზრდები ახდენენ საკუთარი თავის ასოცირებას. ლიდერული თვისებებით ადამიანების ინდივიდუალურ მიკროსამყაროში ყოფნა ისეთივე ძველია, როგორც თავად ადამიანი. (Allport , Vernon, & Lindzey, Study of Values., 1951).

მართვის ურთიერთობები ადრეული ეტაპიდან იღებს სათავეს და ხასიათდება იმით, რომ ერთი ადამიანი იკავებს ცენტრალურ პოზიციას საზოგადოებაში, ხოლო დანარჩენი პოზიციები ერთ ჰორიზონტალურ ხაზზე არიან განლაგებული. მართვა ხორციელდება ცენტრალიზებული უფლებამოსილების მეშვეობით, რომელიც წვდება მთელ საზოგადოებას. ამ ტიპის მართვის, ლიდერობის დროს, პერსონალი მუშაობს იმ ჯგუფის (ორგანიზაციის) სასარგებლოდ, რომელსაც ლიდერი ხელმძღვანელობს, ფაქტობრივად, პირადი უფლებების გარეშე. ასეთი სახის ლიდერულ ურთიერთობას უწოდებენ ბატონისა და მონის ურთიერთობას. ასეთი ურთიერთობის საფუძველზე, ორგანიზაციას შეუძლია სწრაფად და მოკლე დროში შეასრულოს საკმაოდ რთული ამოცანები ყველაზე ნაკლებად ხელსაყრელ პირობებში. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 1998); (Green & Mitchell, June 2019)

თანამედროვე ლიდერი წარმატებულია იმ შემთხვევაში, თუ მას აქვს საკმარისი შესაძლებლობები და უნარები. მრავალი ლიდერ-პრაქტიკოსის მუშაობის სტილის ანალიზი აჩვენებს, რომ წარმატების მისაღწევად მათ უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა შექმნან

ორგანიზაციის მომავალი მდგომარეობის სურათი და გააცნოს ის თანამშრომლებს. ასევე, წარმატებულ ლიდერს ახასიათებს ის ფაქტიც, რომ თანამშრომლებს აძლევს შესაბამის უფლებებს და უფლებამოსილებებს საკუთარი ხედვებისა და იდეების განსახორციელებლად. (Avolio & Bass, Transformational Leadership, Charisma, and Beyond. In Emerging Leadership Vistas., 1988)

იმის გამო, რომ ლიდერებს, ისტორიის ყველა ეტაპზე ჰქონდათ გავლენა პროცესების განვითარებაზე, ამ ფენომენის შესწავლა დაახლოებით ერთი საუკუნის წინ დაიწყო. ადრეულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ ნებისმიერ სიტუაციაში ლიდერს უნდა ჰქონდეს გარკვეული თვისებები. კვლევების შედეგად ჩამოყალიბდა ის თვისებები, რომელიც განაპირობებს ლიდერის წარმატებებს. ამ თვისებების ანალიზის საფუძველზე ჩამოყალიბდა **ლიდერობის თვისებების თეორია**. ეს არის ლიდერობის ახსნის შესწავლის ყველაზე ადრეული მიდგომა. პირველი მკვლევარები ცდილობდნენ დაედგინათ ის თვისებები, რომლებიც განასხვავებენ ისტორიაში „დიდ ადამიანებს“ მასებისგან. მკვლევარები თვლიდნენ, რომ ლიდერებს ჰქონდათ საკმაოდ სტაბილური და უცვლელი თვისებების უნიკალური ნაკრები, რაც მათ განასხვავებდა არალიდერებისგან. ეს მიდგომა ეფუძნებოდა რწმენას, რომ ლიდერებად იზადებიან და არა ყალიბდებიან. (House & Mitchell, Path-Goal Theory of Leadership, Autumn 1974)

ეს თვისებებია:

1. **ინტელექტუალური შესაძლებლობები:** გონება და ლოგიკა; დასკვნის უნარი; გამჭრიახობა; ორიგინალობა; კონცეპტუალობა; განათლება; საკითხის ცოდნა; მეტყველება; ცნობისმოყვარეობა და შემეცნების უნარი; ინტუიცია;
2. **პიროვნული თვისებები:** ინიციატივა; მოქნილობა; სწრაფი აზროვნება; კრეატიულობა; პატიოსნება; პიროვნული მთლიანობა; გამბედაობა; ზედმეტი თავდაჯერებულობა; დაბალანსებულობა; დამოუკიდებლობა; ამბიციურობა; მიზნსწრაფულობა; შეუპოვრობა; ენერგიულობა; ჯანმრთელობა; აგრესიულობა; სწრაფვა დიდებისკენ; პასუხისმგებლობა; თანაგრძნობის უნარი.

3. **პრიორიტეტული თვისებები:** მხარდაჭერის მიღების შესაძლებლობა; თანამშრომლობის უნარი; დაპყრობის უნარი; ტაქტი და დიპლომატია; რისკის და პასუხისმგებლობის აღების უნარი; ორგანიზების უნარი; დარწმუნების უნარი; საკუთარი თავის შეცვლის უნარი; საიმედოობის უნარი; ხუმრობისა და იუმორის გაგების უნარი; ადამიანების მოსმენის და გაგების უნარი.

ლიდერობის ძირითადი თეორიები და ლიდერის სტილის სახეები. უცხოურ თუ ქართულ ლიტერატურაში მრავალი კვლევა არსებობს ლიდერობასთან დაკავშირებით. ფილოსოფოსების, მკვლევარებისა თუ ექსპერტების შრომებზე დაყრდნობით, ჩამოყალიბდა ლიდერობის თეორიები, რომელიც აღწერს იმ თვისებებსა და ქცევებს, რომელიც შეიძლება დაეხმაროს ინდივიდს, ლიდერად ჩამოყალიბებაში. (House & Dessler, In Contingency Approaches to Leadership, 1974.)

ლიდერობის შემთხვევითობის თეორია. ამ თეორიის ძირითადი პოსტულატი არის ის, რომ ქცევის არც ერთი მოდელი არ შეიძლება არსებობდეს, რომელსაც ყველა სიტუაციაში გამოვიყენებთ. კონკრეტულ რეალობაში ყოველთვის არსებობს ამ რელობისთვის დამახასიათებელი განსაკუთრებული დეტალები, და ლიდერის ფუნქციაა, სწორედ ამ მახასიათებლების გათვალისწინებით აირჩიოს მოქმედების სწორი გზა.

ამასთან დაკავშირებით, ლიდერობის მკვლევარები - უაიტი და ჰოჯსონი აცხადებენ, რომ „ეფექტური ლიდერობა არის სწორი ბალანსის დამყარება საჭიროებებს, კონტექსტსა და ქცევას შორის.“ (White & Hodgson, 2022)

საუკეთესო ლიდერებს აქვთ უნარი შეაფასონ თავიანთი მიმდევრების საჭიროებები, გაანალიზონ არსებული სიტუაცია და იმოქმედონ შესაბამისად.

ლიდერობის სიტუაციური თეორია. შემთხვევითობის თეორიის მსგავსად, სიტუაციური თეორიაც ხაზს უსვამს სიტუაციის მახასიათებლების არსებობას.

ამერიკელი პროფესორის, პოლ ჯერსის და ლიდერობის გურუს - კენ ბლანჩარდის მიერ წამოყენებული სიტუაციური თეორია არის ორი ფაქტორის კომბინაცია - ლიდერობის სტილი და გამოცდილება. ამ თეორიის თანახმად, სხვადასხვა სიტუაცია მოითხოვს ლიდერობისა და გადაწყვეტილების მიღების განსხვავებულ სტილს და ლიდერის ვალია,

იმოქმედოს იმ სიტუაციის შეფასებით, რომელშიც იმ ეტაპზე იმყოფება. (Hersey & Blanchard, 2000) (Blake & Mouton , Spring 1982)

ლიდერობის ტრანსფორმაციულობის თეორია - ურთიერთობის თეორია. ლიდერობის ტრანსფორმაციულობის ანუ ურთიერთობების თეორია ფოკუსს აკეთებს ლიდერისა და თანამშრომლების ურთიერთობაზე. ეს თეორია ლიდერს უწოდებს ისეთ მენეჯერს, რომელიც აქვს ინსპირაციის უნარი და არის ქარიზმატული. ასეთ ლიდერს შესწევს უნარი, უკეთესობისკენ შეცვალოს თანამშრომელთა ქცევა და მიიღოს გაცილებით მაღალი შედეგები. ტრანსფორმაციული ლიდერები, როგორც წესი მოტივირებული არიან, დაანახონ თანამშრომლებს კონკრეტული დავალების, მათი მოვალეობის მნიშვნელობა და პოტენციური სარგებელი მიღებული დავალების შესრულებიდან. (Klubeck & Bass, Differential Effects of Training on Persons of Different Leadership Status, 1954)

ლიდერობის ტრანზაქციის თეორია. ამ თეორიას ლიტერატურაში მენეჯმენტის ან ლიდერობის გაცვლის თეორიასაც უწოდებენ. ტრანზაქციის თეორიის ძირითადი ხაზი ზედამხედველობას, ორგანიზაციულობასა და გუნდურ მუშაობაზე გადის.

ეს თეორია უდიდეს როლს ანიჭებს წახალისებისა და სასჯელების გამოყენებას ლიდერის ქმედებების საწინდრად. ბიზნესში ამ თეორიის მომხრეები მოტივაციისათვის ხშირად იყენებენ, როგორც ჯილდოებს და წახალისების სხვადასხვა საშუალებებს, ასევე დასჯის (სანქციების) მექანიზმებს. (Kerr, Schriesheim, Murphy, & Stogdill, Organizational Behavior and Human Performance, August 1974)

ლიდერობის ქცევის თეორია. ამ თეორიის თანახმად ლიდერის თვისებებზე უფრო მეტი მნიშვნელობა მის ქცევას და ქმედებებს აქვს. მის თანახმად, ლიდერობა არ არის „დიდი კაცის“ თეორია და ეფექტური ლიდერი მრავალი ნასწავლი და შეძენილი უნარების ერთობლიობით ყალიბდება. ამიტომ, ამ თეორიის მიხედვით - ნებისმიერ ინდივიდს შეუძლია გახდეს წარმატებული ლიდერი. (Bass, Leadership, Psychology and Organizational Behavior, 1960)

ლიდერობის ქცევის თეორია ყველაზე უფრო აღიარებულია სხვა თეორიებს შორის.

ლიდერობის „დიდი კაცის“ თეორია. „დიდი კაცის“ ლიდერობის თეორია არის ერთ-ერთი უძველესი და ის ეფუძნება პოსტულატს, რომ ლიდერებად იზადებიან და არა იქმნებიან. ეს თეორია უარყოფს, რომ ყველა ადამიანს შეუძლია აითვისოს ლიდერისათვის საჭირო უნარები.

ამ თეორიის მიხედვით, ლიდერის პიროვნული თვისებებია - ხიბლი, თავდაჯერებულობა, ინტელექტი, კომუნიკაციის უნარი და სოციალური მიდრეკილება, რაც ადამიანს დაზადებიდანვე დაჰყვება. ამიტომ ლიდერობა არ არის ის, რისი სწავლაც შეგიძლიათ.

მიუხედავად იმისა, რომ ეს თეორია მოტივაციას არ ქმნის მათთვის, ვისაც სურს ისწავლოს და გახდეს ლიდერი, თითოეულმა ინდივიდმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ ლიდერობის თეორიებს შორის, ამ თორიას ყველაზე მეტი მოწინააღმდეგე ჰყავს. (Cattell & Slice, Four Formulae for Selecting Leaders based on Personality, 1954); (Keller, April 2009)

ლიდერობის თვისებების თეორია. ეს თეორიაც ძალიან გავს „დიდი კაცის“ თეორიას და ის ავითარებს იდეას, რომ ადამიანები იზადებიან ისეთი თვისებებით, რომელიც უნდა ჰქონდეს წარმატებულ ლიდერს. ეს თვისებებია: ანგარიშვალდებულება; პასუხისმგებლობის გრძნობა; კრეატიულობა და სხვ.

ამ თეორიის ძირითადი ნაკლი ის არის, რომ ის არ გვთავაზობს ლიდერისათვის საჭირო თვისებების სრულ ჩამონათვალს. თუმცა თეორიის უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ მასში მოცემული თვისებების ჩამონათვალი მხარდაჭერილი და აღიარებულია სხვადასხვა კვლევებით. (Yukl, 2004)

თანამედროვე ლიტერატურაში და მენეჯმენტის თეორიებში ოცდამეერთე საუკუნის ლიდერის ძირითად მახასიათებლებს შორის გამოიკვეთა ლიდერის ადაპტაციის უნარი.

როგორია ლიდერის მოდელი ადაპტაციის უნარით? ეს მოდელი შეიმუშავეს რონალდ ჰეიფეტცმა და მარტი ლინსკიმ. ჰეიფეტცი ამ მოდელში აქცენტს აკეთებს ლიდერის მიერ ისეთი გუნდის ჩამოყალიბებაზე, რომელიც ტრიუმფალურად წარმართავს ორგანიზაციის საქმიანობას. (Heifetz, Linsky, & Grashow, 2009)

ამ მოდელის მიხედვით ლიდერობა ოთხ ძირითად პრინციპს ეფუძნება:

ემოციური ინტელექტი; ემოციური ინტელექტი არის საკუთარი და სხვა ადამიანების გრძნობების, ემოციების ამოცნობის უნარი. ამ ცნობიერებით ლიდერი შესძლებს თანამშრომლებთან ისეთი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, რაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის წარმატებას.

ორგანიზაციული სამართლიანობა; ადაპტაციური უნარის მქონე ლიდერის კიდევ ერთი ფუნდამენტური თვისება არის კოლექტივში პატიოსნების კულტურის დანერგვა და განვითარება. ლიდერებმა იციან მისი განხორციელების საუკეთესო გზები. ამ მოდელის მიხედვით, ლიდერები ითვალისწინებენ სხვის აზრს და შეხედულებებს და ასევე აქვთ უნარი სხვები დაარწმუნონ საკუთარი იდეის სისწორეში.

განვითარების უნარი. ლიდერს ადაპტაციის უნარით უნდა ჰქონდეს ახალი სწავლის და პროფესიული ზრდის უნარიც. ლიდერი ცდილობს აღმოაჩინოს ახალი და წარმატებული სტრატეგიები, რომელიც იქნება ადამიანური რესურსის და ტექნოლოგიების განვითარების საფუძველი.

პერსონა - პიროვნული თვისებები. ლიდერობა ადაპტაციის უნარით ასევე გულისხმობს ღია ხასიათს, გამჭვირვალობას, კრეატიულობას. მოდელი უშვებს, რომ ასეთი ლიდერები შეიძლება ყოველთვის არ იყვნენ მართლები, მაგრამ ისინი მაინც იმსახურებენ პატივისცემას თანამშრომელთა მხრიდან. (Tannenbaum & Schmidt, 1 May-June, 1973)

გარდა ამ ფუნდამენტური თვისებებისა, ლიდერს, იმისთვის რომ იყოს წარმატებული, უნდა ჰქონდეს ისეთი თვისებები, როგორიცაა:

- ორგანიზაციულ ცვლილებებთან დაკავშირებით, ყველა დაინტერესებული პირის ჩართვის და მათი ამ ცვლილებებით თითოეული მათგანის ძირითად ღირებულებებთან თანხვედრის უნარი;
- ისეთი სამუშაო გარემოს შექმნის უნარი, სადაც განსხვავებული უნარებისა და ცოდნის ადამიანები, ორგანიზაციის სასარგებლოდ, თანაბრად ისარგებლებენ კოლექტიური ცოდნით;
- მოსალოდნელი ცვლილებებით გამოწვეული მტკივნეული ცვლილებების წინასწარ ჭკრეტის უნარი, რათა შესძლოს ის ნაკლებად აისახოს პერსონალზე, იმის გააზრებით,

რომ ფართომასშტაბიანი ცვლილებები არის ეტაპობრივი პროცესი, რომელიც მოითხოვს ინდივიდებისაგან გამძლეობას და მზადყოფნას. ამისათ

- ლიდერი უნდა ემუდგეს პრაქტიკულ შესაძლებლობებს და საჭირო რესურსებს ამ პროცესების გასავლელად;
- შეცდომების დაშვების შემთხვევაში აღიარების და სტრატეგიის შეცვლის უნარი;
- თანამშრომლებში ინოვაციური პროცესების, ღია ექსპერიმენტების და სიახლეების მოწონების და წახალისების უნარი;

როგორც ჰეიფიცი აღნიშნავს, ლიდერი ადაპტაციის უნარით აუცილებლად დადგება რიგი გამოწვევების წინაშე. ასეთი ტიპის ლიდერიმიზნად ისახავს ბევრ ინოვაციას, სიახლეებს, ექსპერიმენტებს. მოტივირებულია ახალი ცოდნის აღმოჩენისათვის, რაც შესაბამისად ბევრ ცვლილებებს გამოიწვევს კომპანიებშიც. არსებობს გამონათქვამი, რომ - „ინდივიდის ღირებულებების, რწმენისა და აღქმის შეცვლა უფრო რთულია, ვიდრე კატის კბილების ძაფით ამოღება.“ ამიტომ მხოლოდ დამოკიდებულების შეცვლით და პოლიტიკის კორექტირებით მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელება შეუძლებელი იქნება. მნიშვნელოვანი გამოწვევა შეიძლება იყოს, რამდენად ლოიალური იქნება ლიდერი ორგანიზაციის წარსულის მიმართ. მაგ.: თუ მას სურს განახორციელოს ახალი მარკეტინგული სტრატეგია, მაშინ ჯერ უნდა დარწმუნდეს, რომ მისი ამჟამინდელი მარკეტინგული ტექნიკა არაეფექტურია. (Vroom & Yetton, Leadership and Decision Making, 1983)

მიუხედავ იმისა, რომ ლიდერობის ასეთი მოდელი დიდ ძალისხმევას გულისხმობს, მას მნიშვნელოვანი წარმატებები მოაქვს ორგანიზაციისთვის. მოკლედ, ადაპტური ლიდერობა შეიძლება შეჯამდეს ოთხი ძირითადი პრინციპის გამოყენებით: განაწილებული ლიდერობა, ოპტიმალური ნიჭის ნაზავი, გამჭვირვალე ხასიათის ფლობა და ურთიერთნდობის განვითარება. რაც შეეხება განაწილებულ ლიდერობას, ლიდერი ანაწილებს როლებს გუნდის წევრებს.

ნიჭის ოპტიმალური ნაზავი გულისხმობს ყველას უნარების გამოყენებას და არა მხოლოდ უმაღლესი დონის აღმასრულებლების უნარებს. მკაფიო წესდება ნიშნავს, რომ

კომპანია ან გუნდი მიჰყვება კარგად განსაზღვრულ მიზნებს, მოვალეობებს და ძირითად წესებს, ხოლო ნდობა ხელს უწყობს ძლიერი კავშირების დამყარებას თანამშრომლებს, დამსაქმებლებსა და კლიენტებს შორის. (Heathfield, 2021)

1.2. ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება და მისი მნიშვნელოვანი მახასიათებლები

ზოგადად ორგანიზაციულ კულტურა ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის მუშაკებსა და ქვედანაყოფებს შორის ურთიერთობებზე, ქმნის ხელსაყრელ ფსიქოლოგიურ კლიმატს მომუშავეთა საქმიანობისთვის. იგი ხელს უწყობს ორგანიზაციის სოციალური და ეკონომიკური თვითორგანიზაციის სრულყოფას პერსონალის მეშვეობით. ამ მთავარი მიზნის მიღწევა შესაძლებელი ხდება ადამიანური რესურსების პოტენციალის ამაღლებით, რისთვისაც უნდა იქმნებოდეს შესაბამისი გარემო. ორგანიზაციული კულტურა იქმნება ისეთი მახასიათებლების ერთობლიობით როგორებიცაა: ორგანიზაციის ღირებულებები, თანამშრომელთა შორის ურთიერთობათა ნორმები, შრომითი განწყობები, დამკვიდრებული ტრადიციები და სხვა. (Kossen, 1993)

ორგანიზაციული კულტურის ძირითად ელემენტებს წარმოადგენს:

- ქცევითი სტერეოტიპები: ორგანიზაციის წევრების მიერ გამოყენებული საკომუნიკაციო ენა, ასევე სხვადასხვა ჩვეულებანი და ტრადიციები, რომლებსაც ისინი მიჰყვებიან და ის რიტუალები, რომლებსაც ასრულებენ გარკვეულ სიტუაციებში.
- ჯგუფური ნორმები: ჯგუფებისთვის დამახასიათებელი ურთიერთობათა სტანდარტები და ნიმუშები, რომლებიც ახდენენ მათი ქცევების რეგლამენტირებას.
- აღიარებული ღირებულებები: დ განცხადებული პრინციპები და ღირებულებები, რომელთა რეალიზაციისკენ მიისწრაფის ორგანიზაცია.
- ორგანიზაციის ფილოსოფია: ზოგადი პოლიტიკური და იდეოლოგიური პრინციპები, რომლებითაც განისაზღვება ორგანიზაციის დამოკიდებულება თანამშრომლები-

სადმი, კლიენტებისადმი და შუამავლებისადმი.

- საქმიანობის გაძღოლის წესები: ორგანიზაციის მუშაობის პროცესში გამოყენებული ქცევებისა და საქმიანობის წესები.
- ორგანიზაციული კლიმატი: ორგანიზაციის შრომით კოლექტივში და მის ხელმძღვანელობაში შემავალი წევრების ურთიერთქმედების თავისებური სისტემა, რომელიც წარმოადგენს მათი დამოკიდებულებების ანუ განწყობების გამოვლინებას ერთმანეთისადმი, გარეშე პირებისადმი და სხვა ორგანიზაციებისადმი.
- არსებული პრაქტიკული გამოცდილება: მუშაობის მეთოდები და ტექნიკური ხერხები, რომლებიც გამოიყენება კოლექტივის წევრთა მიერ გარკვეული მიზნების მისაღწევად. ისინი გადაეცემა თაობიდან თაობას და არ საჭიროებს აუცილებლად წერილობით ფიქსირებას. (Cameron & Quinn, 1999)

ორგანიზაციას გააჩნია ობიექტური და სუბიექტური მახასიათებლები. ობიექტურ მახასიათებელთა რიგს განეკუთვნება ორგანიზაციაში მიმდინარე რეალური პროცესები და ადამიანთა ქცევები, მასში დამკვიდრებული ურთიერთობათა სტანდარტები, რიტუალები და ტრადიციები. სუბიექტურ მახასიათებელთა რიგს კი განეკუთვნება ორგანიზაციის კოლექტივში ფორმირებული ღირებულებები, თვალსაზრისები, მოლოდინები, განწყობები. ორგანიზაციაში მომუშავე ყველა პიროვნებას თავისი წვლილი შეაქვს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში.

ორგანიზაციული კულტურა აღწერს იმ ღირებულებებისა და ნორმების ერთობლიობას, რომელსაც ორგანიზაციის ყველა წევრი იზიარებს და რომელიც ერთი ორგანიზაციის განსხვავებულ სახეს ქმნის მეორესთან შედარებით. ეს სისტემა გამოხატავს თანამშრომლების ხედვას, ისევე, როგორც უძველეს ტომებში არსებობდა ტაბუ და წესები, რომლებიც წევრებს ერთმანეთთან ურთიერთობის წესებს კარნახობდა. თითოეულ თანამედროვე ორგანიზაციას აქვს თავისი ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც განსაზღვრავს დასაშვებ და დაუშვებელ ქცევებს. ორგანიზაციული კულტურა აერთიანებს ფასეულობების, სიმბოლოების, ტრადიციების, რიტუალების და ქცევის ნორმების

განსაზღვრულ სისტემას, რომელიც დროთა განმავლობაში ყალიბდება და უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ფუნქციონირების სტაბილურობას. (Роннин & Коултер, 2007).

კორპორატიული ანუ ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს ვარაუდების, რწმენისა და მნიშვნელოვან განზრახვათა ერთობლიობას, რომელიც იჩენს თავს ორგანიზაციის მიერ ოფიციალურად გაცხადებულ ღირებულებებში. ეს ღირებულებები თანამშრომლებს აძლევს მიმართულებას, განსაზღვრავს მათ ქცევებს და გადაწყვეტილების მიღების წესებს. ასეთი ღირებულებითი ორიენტირები ახალ წევრებს გადაეცემა როგორც მატერიალური, ასევე სულიერი შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციის საშუალებებით.

კორპორატიული კულტურა თავისებურ „შიდა კომპასს“ წარმოადგენს თანამშრომლებისთვის: იგი განსაზღვრავს თათბირების სტილსა და ინტენსივობას, სამუშაო გარემოში მიღებულ კომუნიკაციის ფორმებს, ჩაცმის წესს, ანგარიშგებების მოცულობასა და სხვა ყოველდღიურ პრაქტიკებს (Карлеф & Левингсон, 2006).

სტივენ კლუბეკისა და ბასის მიხედვით, ორგანიზაციული კულტურა არის მნიშვნელობების საერთო სისტემა, რომელიც გაზიარებულია წევრების მიერ და რომელიც ერთმანეთისგან განასხვავებს სხვადასხვა ორგანიზაციას. ისინი გამოყოფენ მის შვიდ ძირითად მახასიათებელს (Klubeck & Bass, 1954):

1. **ინოვაციები და რისკის მიღება** – შენარჩუნებული სივრცე, სადაც თანამშრომლებს აძლევენ შესაძლებლობას, იყვნენ შემოქმედებითები და მზად იყვნენ რისკის გასამართლებლად.
2. **დეტალებისადმი ყურადღება** – რამდენად დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ თანამშრომლები სიზუსტეს, ანალიტიკას და ყურადღებას წვრილმანების მიმართ.
3. **შედეგებზე ორიენტირება** – ყურადღების გამახვილება მიღწეულ შედეგებზე და ნაკლები აქცენტი იმ პროცედურებზე, რომლითაც ეს შედეგები მიიღება.

4. **ადამიანებზე ორიენტირება** – მენეჯმენტის მზადყოფნა გაითვალისწინოს, რა გავლენას მოახდენს გადაწყვეტილებები თანამშრომლებზე.
5. **გუნდურობა** – სამუშაო პროცესების ორგანიზების ხარისხი ისე, რომ აქცენტი კეთდებოდეს გუნდურ ძალისხმევაზე და არა მხოლოდ ინდივიდუალურ მუშაობაზე.
6. **აგრესიულობა** – თანამშრომლების კონკურენტულობისა და აქტიურობის დონე, როგორც საწინააღმდეგო გულგრილობისა.
7. **სტაბილურობა** – ის, თუ რამდენად არის ორგანიზაცია მიმართული არსებული მდგომარეობის შენარჩუნებაზე და არა ცვლილებებსა და განვითარებაზე.

მიღებულია ორგანიზაციული კულტურების დაყოფა სუბიექტურად და ობიექტურად.

სუბიექტური ორგანიზაციული კულტურა იქმნება მუშაკების მიერ ვარაუდებისა და განზრახვებათა ნიმუშების გაზიარების, რწმენისა და მოლოდინისაგან, აგრეთვე მისი ღირებულებების ორგანიზაციული გარემოცვის ჯგუფური აღქმისაგან (მიღებისაგან), იმ ნორმებისა და რგოლების მიღებისაგან, რომლებიც პიროვნების გარეთ არსებობენ. ამაში ჩაირთვება სიმბოლიკის რიგი ელემენტები, განსაკუთრებით მისი სულიერი ნაწილი: ორგანიზაციის გმირი, მითები ორგანიზაციისა და მისი ლიდერის ისტორიაზე, ორგანიზაციული ტაბუ, რიტუალები, ურთიერთობათა ენისა და ლოზუნგების მიღება–აღქმა. (Avolio & Bass, In Emerging Leadership Vistas., 1988)

სუბიექტური ორგანიზაციული კულტურა პრაქტიკული კულტურის ფორმირების ანუ ხელმძღვანელობის სტილის შემუშავების, ხელმძღვანელების მიერ პრობლემათა გადაწყვეტის სტილის გამომუშავების, მთლიანად მათი ქცევის წესების ჩამოყალიბების საფუძველია. ეს ქმნის განსხვავებას მსგავს ორგანიზაციულ კულტურათა შორის, მაგალითად, ორ კომპანიას შეუძლია განაცხადოს კლიენტების ხარისხიანად მომსახურების შესახებ. საბოლოო შედეგი ბევრად იქნება დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორ იქნება განხორციელებული ამ პროცესის ხელმძღვანელობა. (Bennis & Nanus, 2005)

ობიექტური ორგანიზაციული კულტურა ხშირად უკავშირდება იმ მატერიალურ გარემოს, რომელიც ორგანიზაციაშია ფორმირებული. ეს მოიცავს შენობის არქიტექტურასა

და დიზაინს, მის მდებარეობას, აღჭურვილობასა და ავეჯს, სივრცის ფერსა და ზომას, კომფორტის დონეს, მისაღებ სივრცეებს, ავტომობილების სადგომებს და სხვა ფიზიკურ გარემოებებს. ეს ელემენტები გარკვეულწილად ასახავს იმ ღირებულებებსა და პრინციპებს, რომელთა მიხედვითაც ორგანიზაცია მოქმედებს და რომლებიც მის იდენტობას განსაზღვრავს.

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციული კულტურის ორივე ასპექტი მნიშვნელოვანია, მაინც სუბიექტური ასპექტი ადამიანებსა და ორგანიზაციებს შორის როგორც საერთოს, ისე განსხვავებათა ძიების მეტ საშუალებას ქმნის.

ორგანიზაციები იქმნებიან, ვითარდებიან, აღწევენ წარმატებებს, შემდგომ სუსტდებიან და ბოლოს ამთავრებენ არსებობას. ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლში მუდმივია ის, რომ ისინი განუწყვეტლივ განიცდიან ცვლილებებს, მათი ფუნქციონირების ხანგრძლივობა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია გარემოსთან ადაპტაციაზე. (ტომპსონი–უმც. & სტრიკლენდი, 2010)

უამრავი მიდგომა არსებობს იმ განსხვავებული ატრიბუტების გამოსაყოფად, რომლებიც ამა თუ იმ კულტურის დახასიათებას და იდენტიფიკაციას ახდენენ, როგორც მაკრო, ისე მიკროდონეზე. (Хьюзлид , Беккер, & Битти, Оценка персонала, 2007)

კონკრეტული ორგანიზაციული კულტურა შეგვიძლია განვიხილოთ შემდეგი მახასიათებლების საფუძველზე:

- მუშაკის მიერ საკუთარი თავისა და ორგანიზაციაში თავისი ადგილის გაცნობიერება;
- ურთიერთობის კომუნიკაციური სისტემა და მეტყველება;
- გარეგნული იერი, ტანსაცმელი და თავის წარდგენა სამსახურში;
- რას და როგორ მიირთმევენ ადამიანები, ჭამის ჩვეულებები და ტრადიციები;
- დროის შეცნობა, შეგრძნება, მისდამი დამოკიდებულება და გამოყენება;
- ადამიანებს შორის ურთიერთობა და ურთიერთდამოკიდებულება; ;
- ფასეულობები – როგორც ორიენტირთა ნაკრები იმაზე, თუ რა არის კარგი და რა არის ცუდი და ნორმები;

- რწმენა რაღაცის მიმართ და რაღაცის მიმართ დამოკიდებულება ან განწყობა რაღაცის მიმართ;
- მუშაკების განვითარების პროცესი და სწავლება;
- შრომის ეთიკა და მოტივაცია. (Allen, Management and Organization, 1958)

ორგანიზაციის წევრებს ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაში ეხმარებათ, ორგანიზაციის შიგნით შექმნილი სოციალური ფსიქოლოგიური გარემოცვა, კომუნიკაციის ენა, სტილი. მათი ქცევა ორგანიზაციის შიგნით მჭიდროდაა დაკავშირებული ნორმებთან, რომლებიც გამომდინარეობს რწმენის, მოლოდინისა და მოქმედებებისაგან.

ქცევის მიმართულებებზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციული კულტურა რაც განისაზღვრება პერსონალის ერთმანეთთან კავშირითა და კომუნიკაციით, რაც ქმნის ქცევის განსაზღვრულ ნიმუშებს.

კულტურის წარმატებულად შეცვლის მიზნით კორექტირების პროცესი უნდა მიმდინარეობდეს ტოპ-მენეჯმენტის ხელმძღვანელობის ქვეშ. კულტურის შეცვლის წარმატებული ღონიძიებების ერთადერთი და ყველაზე აშკარა განსხვავება არის - ტოპ-მენეჯმენტის მხრიდან კომპეტენტური მართვა, სტრატეგიული კურსის დასაბუთებული შეცვლა და კორპორაციული კულტურის ცვლილება; თანამშრომელთა დარწმუნება იმაში, რომ განხორციელებული ცვლილებები შეესაბამებიან ორგანიზაციის ცვლილებებს და მოითხოვენ ცალკეული პირებისა და სამუშაო ჯგუფების დაჟინებულ ძალისხმევას მათი რეალიზაციის მიზნით. (Zankovsky, The study of cultural conflicts in an organizational setting: Case study of the trars in Germany. , 1995)

1.3. კორპორატიული კულტურის მართვის ანალიზი

1.3.1. კორპორატიული სტრატეგიების შეფასების მაჩვენებელთა სისტემა

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა - არის პროცესი, როდესაც მენეჯერები საჭირო დროს საჭირო სამუშაო ადგილზე უზრუნველყოფენ საჭირო ტიპის აუცილებელი რაოდენობის ადამიანთა არსებობას, რომლებსაც გააჩნიათ ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მისაღწევად აუცილებელი ამოცანების ეფექტურად და პროდუქტიულად

შესრულების უნარი. საგულდაგულო დაგეგმვის წყალობით ორგანიზაციას შეუძლია თავიდან აიცილოს მუშაკთა მოულოდნელი დეფიციტი ან სიჭარბე. პერსონალის დაგეგმვის პროცესი შეიძლება დაიყოს შემდეგ ეტაპებად: ადამიანური რესურსების მიმდინარე მდგომარეობის შეფასება, კადრებზე კომპანიის მომავალი მოთხოვნის შეფასება და პერსონალზე ორგანიზაციის მომავალი მოთხოვნის დაკმაყოფილების პროგრამის შემუშავება. (Hersey & Blanchard, 1993)

ადამიანური რესურსების დაგეგმვა იწყება ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მიმდინარე მდგომარეობის ანალიზით; ჩვეულებრივ, ამისათვის უნდა მოხდეს ადამიანური რესურსების აღწერა. რამდენადაც დღეს მრავალ ორგანიზაციაში არსებობს მძლავრი კომპიუტერული საინფორმაციო სისტემები, კომპანიის შტატების მიმდინარე მდგომარეობის შესახებ ანგარიშის შედგენა სულაც არ არის რთული. მისთვის საწყისი მონაცემების აღება ხდება თანამშრომელთა მიერ შევსებული ანკეტებიდან და მასში შედის ისეთი ინფორმაცია თითოეული თანამშრომლის შესახებ, როგორიცაა გვარი, სახელი, განათლება, დამატებითი უნარ-ჩვევები, წინა სამუშაო ადგილი, უცხო ენების ცოდნა, განსაკუთრებული უნარები და სპეციალიზაცია მოცემულ ორგანიზაციაში. ასეთი აღწერის წყალობით მენეჯერებს შეუძლიათ სწრაფად განსაზღვრონ, თუ რა ტალანტებს ფლობს კომპანია მიმდინარე მომენტისთვის. (Mintzberg, 1989)

პერსონალის მიმდინარე მდგომარეობის შეფასების მეორე შემადგენელი ნაწილია სამუშაო დავალებების ანალიზი. იმ დროს, როდესაც პერსონალის აღწერა მენეჯერს აძლევს ცალკეული თანამშრომლების უნარების შეფასების საშუალებას, სამუშაო დავალებების ანალიზი ატარებს უფრო ფუნდამენტურ ხასიათს. ის იძლევა ორგანიზაციის შიგნით სამუშაო დავალებებისა და მათ შესასრულებლად აუცილებელი მოქმედებების გამოყოფის საშუალებას. მაგალითად, როგორია ერთერთი რიგითი სპეციალისტის მოვალეობები? რა მინიმალური ცოდნა, კვალიფიკაცია და უნარებია აუცილებელი ამ სამუშაოს სათანადოდ შესასრულებლად? რა განსხვავებაა მთავარ სპეციალისტსა და უფროს სპეციალისტის წინაშე წაყენებულ მოთხოვნებს შორის? სამუშაო დავალებების ანალიზი სწორედ მსგავს კითხვებზე პასუხის საპოვნელადაა განკუთვნილი.

როგორ გროვდება სამუშაო დავალებების ანალიზისათვის აუცილებელი ინფორმაცია? ამისათვის არსებობს რამდენიმე მეთოდი. პირველი - დაკვირვება, როდესაც თანამშრომლის მოქმედებებს აკვირდებიან უშუალოდ, ან იწერენ ვიდეო-ფირზე. მეორე მეთოდი მდგომარეობს თანამშრომლებთან ინდივიდუალურ ან ჯგუფურ საუბრებში. მესამე მეთოდი დაკავშირებულია სტრუქტურირებული ანკეტების გამოყენებასთან, სადაც თანამშრომლები აღნიშნავენ იმ სამუშაო დავალებების სახეობებს, რომელსაც ისინი ირჩევენ შესაძლო სამუშაო მოვალეობების გრძელი სიიდან. კიდევ ერთი მეთოდი მდგომარეობს ტექნიკური კონფერენციების ჩატარებაში, რომლის მსვლელობის დროსაც „ექსპერტები“ - ჩვეულებრივ, დაბალი რგოლის მენეჯერები, რომელთაც გააჩნიათ მაღალი კვალიფიკაცია და მოცემულ დარგში მუშაობის დიდი გამოცდილება, - განსაზღვრავენ თითოეული სამუშაო დავალების სპეციფიკურ მახასიათებლებს. და ბოლოს, უკანასკნელი მეთოდი მდგომარეობს იმაში, რომ მუშაკი იღებს ვალდებულებას, ჩაიწეროს სპეციალურ დღიურში ყველა თავისი ქმედება დღის განმავლობაში. შემდგომში ხდება ამ ინფორმაციის საგულდაგულო ანალიზი. (Kerr, Schriesheim, Murphy, & Stogdill, Organizational Behavior and Human Performance, 1974)

სამუშაო დავალებების ანალიზი ტარდება თითოეული კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად ადამიანის ტიპის განსაზღვრისათვის; ის უზრუნველყოფს მენეჯერებს თანამდებობრივი ინსტრუქციებისა და საკვალიფიკაციო მოთხოვნების მოსამზადებლად აუცილებელი მონაცემებით. თანამდებობრივი ინსტრუქცია - არის წერილობითი აღწერა იმისა, თუ რა, როგორ და რატომ უნდა გააკეთოს კონკრეტული თანამდებობის ადამიანმა. ჩვეულებრივ, მასში აღწერილია სამუშაოს შინაარსი და პირობები, აგრეთვე მასზე მიღების წესები. ამგვარად, თანამდებობრივ ინსტრუქციაში მთავარი აქცენტი გაკეთებულია თვით თანამდებობაზე, მაშინ, როდესაც საკვალიფიკაციო მოთხოვნებში ძირითადი ყურადღება გამახვილებულია ადამიანზე. მასში აღწერილია მინიმალური კვალიფიკაცია, რომელსაც უნდა ფლობდეს მუშაკი კონკრეტული სამუშაოს წარმატებით შესასრულებლად. საკვალიფიკაციო მოთხოვნებში განისაზღვრება ცოდნის დონე, კვალიფიკაცია და უნარები, რომელიც აუცილებელია მუშაკისთვის მოცემულ თანამდებობაზე ეფექტური

მუშაობისთვის. თანამდებობრივი ინსტრუქცია და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები არის უმნიშვნელოვანესი დოკუმენტები პერსონალის დაქირავებისა და შერჩევის ეტაპზე.

ადამიანურ რესურსებზე ორგანიზაციის მომავალი მოთხოვნები დამოკიდებულია ორგანიზაციის სტრატეგიული კურსის ძირითად მიზნებზე. მუშაკებზე მოთხოვნა ეფუძნება ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებულ მოთხოვნას პროდუქციაზე ან მომსახურებაზე. ზოგიერთ შემთხვევაში მენეჯერები ცდილობენ მაქსიმალურად ზუსტად განსაზღვრონ პერსონალის ზომა და სტრუქტურა, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის მიერ მთლიანი შემოსავლის დასახული დონის მისაღწევად. სხვა პირობებში სიტუაცია შეიძლება აღმოჩნდეს სულ სხვა. ამ შემთხვევაში შემოსავლის ზრდისათვის გადამწყვეტი ფაქტორი ხდება ფირმის უნარი, იპოვოს და დაიქირაოს აუცილებელი კვალიფიკაციის მუშაკები იმ რაოდენობით, რომელიც საკმარისი იქნება საკუთარი კლიენტების მოთხოვნების სრულად დასაკმაყოფილებლად. (Schein, 1983)

მას შემდეგ, რაც განისაზღვრება როგორც მიმდინარე მდგომარეობა, ისე პერსონალზე ორგანიზაციის მომავალი მოთხოვნები, მენეჯერებს შეუძლიათ შეაფასონ, რამდენი და როგორი თანამშრომელი დასჭირდებათ მომავალში, და სად არის „გაბერილი“ კომპანიის შტატები. ამ ინფორმაციით ხელში, მენეჯერები მზად არიან გადავიდნენ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პროცესის შემდეგ ეტაპზე. (Brown, Jr & Hendrick (Eds.) , 2016, July 31- August 3,)

ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების მიმდინარე მდგომარეობის შეფასების შემდეგ, მმართველობით პერსონალს შეუძლია გადავიდეს გარკვეულ მოქმედებებზე. თუ არსებობს ერთი ან რამდენიმე ვაკანსია, მენეჯერები, მუშაკთა დაქირავებისას, საორიენტაციოდ, როგორც წესი, იყენებენ სამუშაო დავალებების ანალიზის შედეგად შეგროვილ ინფორმაციას.

ცხრილი 1.1. კანდიდატების მოძებნის წყაროები (შედგენილია ავტორის მიერ (Zankovsky, Leadership, Group Shift and Attitudes. , 9-12 July 2008,.) მიხედვით)

წყარო	უპირატესობა	ნაკლოვანებები
-------	-------------	---------------

Internet	მოიცავს ადამიანთა უზარმაზარ რაოდენობას; იძლევა დაუყოვნებლივი უკუკავშირის მიღების საშუალებას.	იზიდავს დიდი რაოდენობის არაკვალიფიციურ კანდიდატს
ორგანიზაციის ამჟამინდელი თანამშრომლების რეკომენდაციები	კანდიდატის ინფორმირებულობა ორგანიზაციის შესახებ მისი ამჟამინდელი მუშაკებისგან; ამგვარად შესაძლებელია კარგი თანამშრომლის პოვნა, რადგანაც მისი დაქირავება დადებითად აისახება მისთვის რეკომენდაციის მიმცემ თანამშრომელზე.	ხელს არ უწყობს სამუშაო ძალის სტრუქტურის მრავალგვარობის ამაღლებას.
კომპანიის Web-საიტი	ფართო აუდიტორია; შეიძლება კანდიდატთა კონკრეტული ჯგუფის მიზანდასახული მოძიება.	იზიდავს დიდი რაოდენობის არაკვალიფიციურ კანდიდატს
უმაღლესი და საშუალო სასწავლო დაწესებულება	სამუშაო ძალის მსხვილი, ცენტრალიზებული წყაროები	როგორც წესი, შემოიფარგლებიან ადამიანთა მოძიებით თანამდებობაზე, რომელზეც ინიშნებიან მცირე გამოცდილებისა და კვალიფიკაციის ახალი თანამშრომლები
შრომითი მოწყობის პროფესიული სააგენტოები	დარგის წინაშე მდგომი მოთხოვნებისა და ამოცანების კარგი ცოდნა	არასაკმარისი ყურადღება კონკრეტული ორგანიზაციის მოთხოვნებისადმი

დაქირავება - არის ვაკანტურ თანამდებობაზე შესაფერისი კანდიდატების მოძიების, გამოვლენისა და მოზიდვის პროცესი. მეორეს მხრივ, თუ პერსონალის დაგეგმვის მიმდინარეობისას აღმოჩნდება, რომ ორგანიზაციაში მუშაკთა სიჭარბეა, მენეჯერები იღებენ თანამშრომელთა რაოდენობის შემცირების გადაწყვეტილებას. ამას ეწოდება შემცირება.

დღეს სულ უფრო დიდ პოპულარობას, როგორც ორგანიზაციებს, ისე პოტენციურ მუშაკთა შორის, იძენს Web-, ანუ, როგორც მას სხვაგვარად უწოდებენ, ელექტრონული დაქირავება. მიუხედავად იმისა, რომ ელექტრონული დაქირავება ორგანიზაციებს აძლევს საშუალებას, შედარებით უმნიშვნელო დანახარჯებით და ძალიან სწრაფად გამოავლინოს კანდიდატები, როგორც წესი, მათი ხარისხი არც თუ ისე მაღალია, როგორც სხვა წყაროების გამოყენებისას. რომელ წყაროს გააჩნია ფირმაში საუკეთესო კანდიდატების მოყვანის უნარი?

ამ მიმართულებით მრავალრიცხოვანმა გამოკვლევებმა გვიჩვენა, რომ საუკეთესო წყარო იყო და რჩება ამჟამინდელი თანამშრომლების რეკომენდაციები. ამჟამინდელი თანამშრომლების მიერ რეკომენდირებულმა კანდიდატებმა თითქოს უკვე გაიარეს წინასწარი შერჩევა.

რამდენადაც რეკომენდატორები უკვე იცნობენ როგორც სამუშაოს ხასიათს, ისე რეკომენდირებული ადამიანის მახასიათებლებს, ისინი, როგორც წესი, გვთავაზობენ კანდიდატებს, რომლებიც მართლაც შეესაბამებიან ვაკანტურ თანამდებობას. გარდა ამისა, ამჟამინდელ თანამშრომლებს ესმით, რომ იმაზე, თუ რამდენად კარგად იმუშავენ მათ მიერ რეკომენდირებული ადამიანი, დამოკიდებულია მათი რეპუტაცია ორგანიზაციაში. ამიტომაც, ისინი, ჩვეულებრივ, რეკომენდაციას იძლევიან მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იქნებიან აბსოლუტურად დარწმუნებული იმაში, რომ შემდგომში არ მოუწევთ გაწითლება თავისი კანდიდატის გამო და არ აღმოჩნდებიან უხერხულ მდგომარეობაში.

ადამიანური რესურსების დარეგულირების დაქირავების საპირისპირო მეთოდია პერსონალის შემცირება.

პერსონალის შემცირებას არ შეიძლება ვუწოდოთ სასიამოვნო ამოცანა მმართველობითი პერსონალისთვის. არჩევანის რა ვარიანტი გააჩნია მას? აშკარაა, რომ განურჩევლად ადამიანთა დათხოვნა არ შეიძლება. თუმცა დათხოვნა არ არის თანამშრომელთა რაოდენობის შემცირების ერთადერთი ხერხი; არსებობს სხვა მეთოდებიც, რომლებიც ხშირად უფრო ხელსაყრელია ორგანიზაციის ან თანამშრომლის ან ორივესთვის ერთად. ისინი ჩამოთვლილია ცხრილში 1.2.

ცხრილი 1.2. პერსონალის შემცირება (შედგენილია (Conger, Autumn 2010) მიხედვით)

ვარიანტი	აღწერა
დათხოვნა	თანამშრომლის იძულებითი წასვლა
დროებითი დათხოვნა	დროებითი იძულებითი წასვლა; შეიძლება გაგრძელდეს, როგორც რამდენიმე დღე, ისე რამდენიმე წელიც
პერსონალის განლევა	საკუთარი სურვილით სამსახურიდან წასული ან პენსიაზე გასული თანამშრომლების ვაკანსიები არ ივსება

გადაყვანა	ორგანიზაციის იერარქიაში ჰორიზონტალურად ან ვერტიკალურად თანამშრომელთა გადაადგილება; ჩვეულებრივ, არ იწვევს ხარჯების შემცირებას, მაგრამ ხანდახან იძლევა სამუშაო ძალაზე მოთხოვნასა და მიწოდებას შორის დისბალანსის შემცირების საშუალებას ორგანიზაციის შიგნით.
სამუშაო კვირის შემცირება	ორგანიზაციის თანამშრომლები მუშაობენ კვირაში ნაკლები საათის განმავლობაში, ყოფენ განაკვეთს ან მუშაობენ არასრულ სამუშაო დღეს.
პენსიაზე დაჩქარებული გასვლა	ხანშიშესული თანამშრომლებისთვის დამატებითი სტიმულის შექმნა პენსიაზე ვადაზე ადრე გასასვლელად
განაკვეთის გაყოფა	თანამშრომლები ერთმანეთში იყოფენ ერთ სრულ განაკვეთს.

მუშაკთა შრომის ინტენსიურობის შეფასება წარმოადგენს შრომის ინტენსიურობის მართვის სისტემის ნაწილს, ანუ ეს არის ინტენსიურობის სტანდარტებისა და პერსონალის სამუშაო საქმიანობის შეფასების პროცესი ობიექტური გადაწყვეტილების მისაღებად იმ საკითხებში, რომელიც დაკავშირებულია ადამიანურ რესურსებთან, აგრეთვე დოკუმენტაციის შესადგენად, მსგავსი ტიპის გადაწყვეტილებების მართებულობის უზრუნველსაყოფად.

განვიხილოთ ამ შეფასების ჩატარების ზოგიერთი მეთოდი. თანამედროვე მენეჯერების განკარგულებაშია თანამშრომელთა შრომის ინტენსიურობის შეფასების მთელი რიგი მეთოდები. ამ მეთოდების უპირატესობები და ნაკლოვანებები მოცემულია ცხრილში.

წერილობითი ანგარიშები - პერსონალის შრომის ინტენსიურობის შეფასების მეთოდი, როდესაც შემფასებელი თანამშრომელი აღწერს მუშაკის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, მის მიერ თავისი მოვალეობების შესრულების ფაქტიურ დონეს, მის პოტენციურ შესაძლებლობებს, აგრეთვე შემოაქვს წინადადებები ამ მაჩვენებლების გასაუმჯობესებლად.

ცხრილი 1.3. შრომის ინტენსიურობის შეფასების მეთოდების უპირატესობები და ნაკლოვანებები (შედგენილია ავტორის მიერ (Buchanan, December 2004) მიხედვით)

მეთოდი	უპირატესობა	ნაკლოვანებები
წერილობითი ანგარიშები	მარტივი გამოყენება	უფრო მეტად შემფასებლის შეფასების სავტორო უნარების

		მეთოდი, ვიდრე მუშაკის შრომის ინტენსიურობის ფაქტიური მაჩვენებლებისა
კრიტიკული შემთხვევები	უამრავი მაგალითი; ეფუძნება მუშაკის ქცევით რეაქციებს	მოითხოვს დიდ დროს; არ მოიცავს ხარისხობრივ მაჩვენებლებს
გრაფიკული რეიტინგი	გამოიყენება რაოდენობრივი ანალიზისათვის; მოითხოვს ნაკლებ დროს, ვიდრე სხვა მეთოდები	არ უზრუნველყოფს სამუშაო ადგილზე მუშაკის ქცევის სიღრმისეულ ანალიზს.
ქცევითი რეიტინგი	ფოკუსირებულია კონკრეტულ და სამუშაო ადგილზე ადამიანთა ქცევითი რეაქციების რაოდენობრივ შეფასებაზე	მოითხოვს დიდ დროს; ძნელია მოსამზადებელი სამუშაოს ჩატარება
პიროვნებათშორისი შედარება	იძლევა ერთი მუშაკის მეორესთან შედარების საშუალებას	მიუღებელია თანამშრომელთა დიდი რაოდენობის შტატის დროს
მართვა მიზნების მიხედვით	ფოკუსირებულია საბოლოო მიზნებზე; ორიენტირებულია შედეგზე	მოითხოვს დიდ დროს
წრიული უკუკავშირი	ყოველმხრივი	მოითხოვს დიდ დროს

კრიტიკული შემთხვევების მეთოდის გამოყენებისას შემფასებლის ყურადღება გამახვილებულია იმ გადაწყვეტ ან ძირითად ქცევებზე, რომელიც ავლებს მკაფიო საზღვარს თანამდებობრივი მოვალეობების ეფექტურ და არაეფექტურ შესრულებას შორის. ამასთან, ჩამოთვლილია მხოლოდ კონკრეტული ქცევები და არა მუშაკის ხასიათის თვისებები ზოგადი ტერმინებით.

შეფასების ერთ-ერთი უძველესი და ყველაზე პოპულარული მეთოდი ითვალისწინებს **გრაფიკული რეიტინგის** შედგენას. ასეთ გრაფიკებზე აისახება რიგი მაჩვენებლები, რომლებიც განსაზღვრავენ მუშაკის შრომის ინტენსიურობას: შესრულებული სამუშაოს მოცულობა და ხარისხი, კომპეტენტურობა, საქმისადმი ერთგულება, კოლექტივში მუშაობის უნარი, დასწრება, პატიოსნება და ინიციატივობა. შემდეგ მენეჯერი აფასებს თითოეულ ფაქტორს, ჩვეულებრივ ხუთბალიანი სკალის მიხედვით. მაგალითად, ისეთი ფაქტორი, როგორიცაა კომპეტენტურობა, შეიძლება შეფასდეს 1-დან („სუსტად ესმის თავისი

სამუშაო დავალების არსი“) 5 („სრულად იცის და ფლობს პროცესის ყველა სტადიას“) ქულამდე (იმნაიშვილი & თაქთაქიშვილი, 2013).

კიდევ ერთი მიდგომა, რომელიც არც თუ ისე დიდი ხანია იპყრობს მენეჯერთა ყურადღებას, ცნობილია **ქცევითი რეიტინგის** სახელწოდებით. ეს რეიტინგები აერთიანებენ კრიტიკული შემთხვევებისა და გრაფიკული რეიტინგების მეთოდების ძირითად მეთოდებს. შემფასებელი აკუთვნებს მუშაკებს განსაზღვრულ ქულებს ციფრული სკალით რიგი კრიტერიუმების მიხედვით, რომლებიც მოცემულ შემთხვევაში წარმოადგენს არა ზოგად პიროვნულ დახასიათებას, არამედ რეალური ქცევის ვარიანტებს.

სტრატეგიის წარმატებული განხორციელება დამოკიდებულია არა მხოლოდ ორგანიზაციის კონკურენტულ შესაძლებლობებზე, არამედ მაღალი კვალიფიკაციის მქონე პერსონალზე და თვითონ ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე. სტრატეგიის რეალიზაციის საწყის ეტაპზე ერთ-ერთი მთავარი ამოცანა სწორედ ამ ეფექტიანი სტრუქტურის ჩამოყალიბება ხდება (შუბლაძე, ნანიტაშვილი & დოლიკაშვილი, 2010).

ფაქტორებს შორის, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებზე და რომელთა მართვაც უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელების — მათ შორის, მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის — პრეროგატივაა, განსაკუთრებული ადგილი უკავია სამუშაო ძალის ხარისხს. ეს გულისხმობს იმ დონეს, რომლითაც ორგანიზაციას შეუძლია უზრუნველყოს პერსონალის მზადყოფნა სტრატეგიული ქცევის მოდელების, საჭირო კომპეტენციების, აზროვნების ტიპისა და შესაბამისი კულტურის ფორმირებისთვის — იმ ელემენტებისა, რომლებიც კრიტიკულია სტრატეგიის პრაქტიკული განხორციელებისთვის. უმეტეს დაწესებულებაში ადამიანური რესურსი ერთდროულად წარმოადგენს როგორც უმნიშვნელოვანეს, ისე ყველაზე ეფექტიანად გამოსაყენებელ აქტივს.

პერსონალის ეფექტიანობის შეფასება — ანუ თანამშრომლების შრომის შედეგების ანალიზი — ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი საკვანძო კომპონენტია. სხვადასხვა კატეგორიის თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასება ერთმანეთისგან განსხვავდება როგორც

მიზნებითა და მნიშვნელობით, ისე გამოყენებული მაჩვენებლებითა და შეფასების შედეგებზე მათი გავლენის მასშტაბით. (პაიჭაძე, ჩოხელი & ფარესაშვილი, 2011).

მენეჯერების უმრავლესობისთვის შესანიშნავადაა ცნობილი, რომ, მიუხედავად ხმამაღალი განცხადებებისა, რომ „ადამიანები - ეს ჩვენი ყველაზე ფასეული კაპიტალია“, მათ ორგანიზაციებს არც ისე მარტივად შეუძლიათ ამ ლოზუნგის განხორციელება ცხოვრებაში. ეკონომიკურ გარემოში, რომელიც ხასიათდება ჰიპერკონკურენციითა და აქტიური საერთაშორისო ექსპანსიით, გარემოში, სადაც არამატერიალური აქტივები სულ უფრო ხშირად აღმოჩნდება ხოლმე კონკურენტული უპირატესობის და შესაძლებლობების საფუძველი ზრდისთვის, სამუშაო ძალის ნებისმიერი წარმატება, რომელიც ოპტიმალურ დონემდე არაა, არსებითად ხელიდან გაშვებული მორიგი ხელსაყრელი შესაძლებლობაა; უმეტესწილად ეს ხდება ორგანიზაციის გადარჩენისთვის უშუალო საფრთხე. (Хьюзლიд, Беккер, & Битти, Оценка персонала, 2017)

ხელმძღვანელთა მოქმედებების შესახებ ამ მიმართულებით მარკ ჰიუზლიდისა და ბრაიან ბეკერის მიერ წარმოდგენილი მიდგომა მოიცავს რამდენიმე საკვანძო ელემენტს, რომლებიც ზოგიერთს შეიძლება ეჩვენოს საკმაოდ მოულოდნელი. ჯერ ერთი, მრავალ მენეჯერს მიაჩნია, რომ სამუშაო ძალის საქმიანობის ეფექტიანობის მაჩვენებლები და ამ სამუშაო ძალის წარმატება მარტოოდენ „საკადრო“ საკითხია, რომელიც, უპირველეს ყოვლისა, შედის ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების პასუხისმგებლობის სფეროში. თუმცა კვლევები ადასტურებს (და ეს მკაფიოდაა ასახული ჩვენს რეკომენდაციებში), რომ სამუშაო ძალის წარმატება დამოკიდებულია ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების და მენეჯერების ერთობლივ ძალისხმევაზე. ამგვარად, ვინაიდან ჩვენ ვაფასებთ სამუშაო ძალის წარმატებას, უპირველეს ყოვლისა, იმ თვალსაზრისით, რამდენად წარმატებით რეალიზდება ორგანიზაციის ბიზნეს-მიზნები და არა მისი მიზნები ადამიანური რესურსების მიმართ.

მეორე, ორგანიზაციის სტრატეგიული წარმატება საჭიროებს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები და სახაზო მენეჯერები წარმატებით უდგებოდნენ

სამუშაო ძალის მართვას სხვადასხვაგვარად. სამუშაო ძალის წარმატებაზე ტრადიციულ თვალსაზრისებს, რომლებიც, როგორც წესი, კონცენტრირებულია სტანდარტიზაციის და დანახარჯების შემცირების საკითხებზე, ძალიან ცოტა აქვს საერთო მოთხოვნებთან, რომელთა შესრულება აუცილებელია სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაციისთვის.

ტრადიციული მიდგომა სამუშაო ძალის მართვისადმი ხშირად პრაქტიკაში ეწინააღმდეგება ორგანიზაციის უფრო მასშტაბურ სტრატეგიულ მიზნებს. თანამედროვე ხედვის ცენტრალურ ელემენტს წარმოადგენს დიფერენციაციის გაძლიერების აუცილებლობა — თანამშრომლების, მათ მიერ შესრულებული ფუნქციების, ასევე სამუშაო ძალის მუშაობის მაჩვენებელთა მართვის მეთოდების დონეზე, რაც უნდა ეფუძნებოდეს ორგანიზაციის კონკურენტულ სტრატეგიასა და საოპერაციო პრიორიტეტებს.

დადასტურებულია, რომ წარმატებული სტრატეგიები და კონკურენტული უპირატესობა თითქმის ყოველთვის განსაზღვრულია ბაზარზე დიფერენციაციის გარკვეული ფორმით. მიუხედავად ამისა, სამუშაო ძალის მართვის ტრადიციული სტრატეგიები უმეტესად კვლავ არადიფერენცირებულ ფორმაში ინარჩუნებენ პოზიციას — როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე ორგანიზაციებს შორის.

სხვა სიტყვებით, ხშირად გვხვდება ერთმანეთისგან საგრძნობლად განსხვავებული, ზოგ შემთხვევაში კი უნიკალური სტრატეგიული მიმართულებების მქონე კომპანიები, რომლებიც მუშაკთა მართვის მიმართ პრაქტიკულად იდენტურ მიდგომებს იყენებენ. ამის შედეგად, ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი სტრატეგიული რესურსი — სამუშაო ძალა — გარდაიქმნება ერთ-ერთი ყველაზე ნაკლებად ეფექტიანად გამოყენებულ აქტივად. იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც კონკურენციას სამუშაო ძალის სტრატეგიულ შესაძლებლობებზე დაყრდნობით უწევენ ერთმანეთს, მსგავსი პრაქტიკა შესაძლოა მძიმე შედეგებით დასრულდეს.

ასეთი ორგანიზაციები ხშირად მიმართავენ მასობრივ დათხოვნებს იმ დაშვებით, რომ ამ გზით გააუმჯობესებენ ფინანსური საქმიანობის ეფექტიანობის მაჩვენებლებს. აღნიშნული პრობლემა კიდევ უფრო მძაფრდება შესრულების შეფასების იმ სისტემების პირობებში, რომლებიც ხელმძღვანელობის ყურადღებას არასტრატეგიულ საკითხებზე ამახვილებს და ამით ბლოკავს სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი მიმართულებების განვითარებას.

ეს განსაკუთრებით ეხება პრაქტიკულად ყველგან გამოყენებულ ზომას - ეგრეთ წოდებულ „ადამიანური რესურსების ეფექტიანობას“, რომელიც ემყარება დარგობრივ შედარებით კვლევებს (ე.წ. ბენჩმარკინგს). იმისათვის რომ დავეხმაროთ დაინტერესებულ პირთ გადაჭრან ზემოჩამოთვლილი პრობლემები, საჭიროა შეიქმნას მაჩვენებლების სისტემა სამუშაო ძალის ეფექტიანობის შესაფასებლად, რომელიც კონცენტრირებული იქნება უშუალოდ სამუშაო ძალის წარმატების სტრატეგიულ ზომებზე და ესოდენ აუცილებელია ორგანიზაციათა უმაღლესი ხელმძღვანელობისთვის.

ტრადიციული მოდელის შესაბამისად, რომელიც წარმოადგინეს რ. კაპლანმა და დ. ნორტონმა, ყურადღებას ვამახვილებთ ბიზნეს-საქმიანობის მაჩვენებელთა კონკრეტულ სახეზე - სტრატეგიის პრაქტიკული რეალიზაციის მაჩვენებლებზე. გაზომვათა ეს პროცესი ემყარება ორგანიზაციის წარმატების გასწრების და ჩამორჩენის ინდიკატორთა სისტემას და აღიარებს როგორც მატერიალური, ისე არამატერიალური აქტივების პოტენციურ მნიშვნელობას ორგანიზაციის წარმატებისთვის. ეს მნიშვნელოვანი განსხვავებაა, ვინაიდან, მიუხედავად იმისა, რომ „საქმიანობის მაჩვენებელთა სისტემები“ სარგებლობს საკმაოდ დიდი პოპულარულობით მენეჯმენტის ლიტერატურაში, ძალიან ხშირად ისინი კონცენტრირებულია საოპერაციო მაჩვენებლებზე სტრატეგიულთა საზარალოდ.

ჩვენ ორიენტირებას ვახდენთ სტრატეგიის პრაქტიკულ რეალიზაციაზე, რაც ნიშნავს, რომ მაჩვენებელთა სისტემის აღნიშნული მოდელი სამუშაო ძალის ეფექტიანობის შესაფასებლად ეხება არა მარტო სამუშაო ძალის წარმატების გაზომვას, არამედ მათ მართვასაც. არსებითად, ეს სრულიად სხვა თვალსაზრისია, როგორც ის, თუ როგორ უნდა

მივუდგეთ სამუშაო ძალის წარმატების გაზომვას, ასევე ის, თუ როგორაა საჭირო მისი მართვა. (Raven, 2003)

სამუშაო ძალის ეფექტიანობის შესაფასებელი მაჩვენებელთა სისტემა განკუთვნილია ორგანიზაციის მთავარი აღმასრულებელი ხელმძღვანელების დროული და სტრატეგიულად ნიშნადი ცნობებით უზრუნველყოფისთვის ორგანიზაციის თანამშრომლების საქმიანობასა და აგრეთვე, გასწრების ინდიკატორებზე.

ჩვენ მიგვაჩნია, რომ თითოეულ ორგანიზაციას ესაჭიროება სტრატეგიის შემდეგი სამი სახე: ბიზნეს-სტრატეგია, სამუშაო ძალის და ადამიანური რესურსების ფუნქციური სტრატეგია. თითოეული მათგანი შესაბამის ასახვას პოულობს განსაზღვრულ შეფასებით სისტემებში: ბიზნეს-სტრატეგია — ეფექტიანობის მაჩვენებელთა დაბალანსებულ სისტემაში, სამუშაო ძალის სტრატეგია — სამუშაო ძალის ეფექტიანობის შეფასების სისტემაში, ხოლო ადამიანური რესურსების ფუნქციური სტრატეგია — ადამიანური რესურსების ფუნქციების ეფექტიანობის მაჩვენებელთა სისტემაში (Osgood, 1964).

ამგვარად, მაჩვენებელთა სისტემა ადამიანური რესურსების ეფექტიანობის შესაფასებლად ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ბერკეტია სტრატეგიის პრაქტიკული რეალიზაციის პროცესში. ამ პროცესის საკვანძო კრიტერიუმებია საოპერაციო წარმატება და წარმატება კლიენტებთან ურთიერთობაში, რომლებიც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს ორგანიზაციის ფინანსურ წარმატებას. სამუშაო ძალის წარმატება ხშირად გვევლინება მნიშვნელოვან ფაქტორად, რომელიც საშუალებას იძლევა მოვახდინოთ სტრატეგიული წარმატების ამ სხვა ელემენტების უშუალო ან არაპირდაპირი რეალიზება.

სამწუხაროდ, ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობის განკარგულებაში, როგორც წესი, არსებობს მხოლოდ ინსტრუმენტების საკმაოდ შეზღუდული ნაკრები, რომელიც საშუალებას იძლევა გავზომოთ სამუშაო ძალის წარმატება ან უზრუნველყოს სახაზო მენეჯერების პასუხისმგებლობა სამუშაო ძალის ეფექტიანობის მაჩვენებლებზე. არსებითად, იმ ორგანიზაციათაგან მრავალს, რომლებიც ფლობენ დაწვრილებით ინფორმაციას თავიანთ სასაქონლო-მატერიალურ მარაგებსა და მოწყობილობაზე, პრაქტიკულად არანაირი ინფორმაცია არ აქვთ თავიანთ სამუშაო ძალაზე, რაც მათი

სტრატეგიული წარმატების ერთ-ერთი საკვანძო ფაქტორია. ამ პრობლემის გადასაჭრელად მოწოდებულია სწორედ სამუშაო ძალის ეფექტიანობის შესაფასებელი მაჩვენებელთა სისტემა. (ლომაია, 2009)

ღირებულების შექმნის პროცესის მეორე პოლუსზეა ადამიანური რესურსების ფუნქცია, აგრეთვე როლი, რომელსაც ორგანიზაციაში ასრულებენ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები. ადამიანური რესურსების ფუნქციის ეფექტიანობის მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავება და პრაქტიკული რეალიზაცია საქმეში თვალსაჩინოდ გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციის წარმატების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია მეტი ყურადღების დათმობა სამუშაო ძალის და სახაზო მენეჯერების როლისთვის სტრატეგიის პრაქტიკული რეალიზაციის პროცესში. იმ დროს, როცა სამუშაო ძალის მართვის სპეციალისტები და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა საძირკველს ქმნის სამუშაო ძალის ინტეგრაციისთვის ორგანიზაციის სტრატეგიულ აქტივში, პასუხისმგებლობა სამუშაო ძალის პრაქტიკულ წარმატებაზე სულ უფრო ხშირად ეკისრებათ სახაზო მენეჯერებს, რომლებიც ნებისმიერ ორგანიზაციაში ასრულებენ სამუშაო ძალის მართვაზე მუშაობის დიდ დიდ ნაწილს. უმაღლეს ხელმძღვანელობას და სახაზო ხელმძღვანელებს უნდა ესმოდეთ, თუ რატომაა სამუშაო ძალის მიმართ ეფექტიანი სტრატეგია სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი მათი საკუთარი ვალდებულებების წარმატებით შესასრულებლად სტრატეგიის პრაქტიკულ რეალიზაციაში, ხოლო ამ დარგში სწორი გადაწყვეტილებების მისაღებად მათთვის აუცილებელია გაზომვათა შესაბამისი სისტემა. მაჩვენებელთა სისტემა სამუშაო ძალის ეფექტიანობის შესაფასებლად აკმაყოფილებს მმართველობითი პერსონალის ამ ორივე უმნიშვნელოვანეს საჭიროებას.

ცხრილი 1.4-ის ზემო ნაწილის ისრები მიგვითითებს მოძრაობის მიმართულებას ეფექტიანობის მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემიდან ადამიანური რესურსების ფუნქციის ეფექტიანობის მაჩვენებლების სისტემამდე. იგი ასახავს განვითარების პროცესს, რომელიც იწყება ორგანიზაციის სტრატეგიის და მისი საოპერაციო მიზნების მკაფიო ფორმულირებით, აგრეთვე სტრატეგიულ რუკას, რომელზეც ასახულია ნიშნადი მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი ღირებულების შექმნის პროცესში. შემდეგი ნაბიჯი ამ პროცესში არის

სტრატეგიის შემუშავება სამუშაო ძალის მიმართ, აგრეთვე მაჩვენებელთა სისტემა, რომელიც საშუალებას იძლევა შევაფასოთ სამუშაო ძალის ეფექტიანობა. პროცესი სრულდება ადამიანური რესურსების ფუნქციის სტრატეგიის და მისი ეფექტიანობის

ცხრილი 1.4. ადამიანური რესურსების მართვა კორპორატიული სტრატეგიის განხორციელების მიზნით

ადამიანური რესურსების ფუნქციის ეფექტიანობის მაჩვენებელთა სისტემა	სამუშაო ძალის ეფექტიანობის შესაფასებელი მაჩვენებელთა სისტემა		ეფექტიანობის მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემა
		კლიენტებთან ურთიერთობის სფეროში წარმატება კლიენტების დასაკმაყოფილებლად რა კონკრეტული სურვილი და მოლოდინია საჭირო?	ფინანსური წარმატება კონკრეტულად რა ფინანსურ მიზნებს უნდა მიაღწიოს?
	ლიდერების და რიგითი თანამშრომლების ქცევის მოდელები იქცევა თუ არა მმართველობითი გუნდი და სამუშაო ძალა ისე, რომ მათი ქცევა ხელს უწყობდეს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევას?	სამუშაო ძალის წარმატება მიაღწია თუ არა სამუშაო ძალას თავისი ორგანიზაციის საკვანძო სტრატეგიულ მიზნებს?	ოპერაციული წარმატება რომელი კონკრეტული ორგანიზაციათა- შორისი საოპერაციო პროცესების ოპტიმიზირებაა აუცილებელი?
ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები - შესაბამისობის შექმნა - ინტეგრაცია - დიფერენცია	სამუშაო ძალის აზროვნების სახე და კულტურა - იგებს (და იღებს) თუ არა სამუშაო ძალა ჩვენს სტრატეგიას? - მხარს უჭერს თუ არა ორგანიზაციის კულტურა ამ სტრატეგიის პრაქტიკულ რეალიზაციას	სამუშაო ძალის კომპეტენციები ფლობს თუ არა ჩვენი სამუშაო ძალა - განსაკუთრებით თანამშრომლები, რომელთაც უკავიათ საკვანძო პოსტები (ან „A“ კატეგორიის თანამდებობები) - კვალიფიკაციას, რომელიც აუცილებელია ჩვენი სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციისთვის?	
ადამიანური რესურსების ფუნქციის წარმომადგენელთა კომპეტენცია - სტრატეგიული პარტნიორი - ცვლილებათა აგენტი - თანამშრომელთა ინტერესების დამცველი - ადმინისტრაციული ექსპერტი	ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკული მეთოდები - შრომის ორგანიზაცია - საკადრო უზრუნველყოფა - პერსონალის გაწვევითარება - ეფექტიანობის მართვა - დაჯილდოების სისტემა - კომუნიკაცია		

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ (Bentler & La Voie, 2012); (Yammarino & Bass, 2000) წყაროებს მიხედვით

მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავებით. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ღირებულების შექმნის პროცესი მიდის საწინააღმდეგო მიმართულებით. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, სამუშაო ძალის წარმატების საძირკვლის მშენებლობა იწყება ადამიანური რესურსების ფუნქციიდან, რომელიც პასუხს აგებს ადამიანური რესურსების მართვის სისტემათა შემუშავებასა და

პრაქტიკულ რეალიზაციაზე (მაგალითად, კანდიდატთა მიება, შესაბამის კანდიდატურათა შერჩევა, დაჯილდოების ეფექტიანი სისტემა), რასაც შეუძლია ორგანიზაციის საქმიანობის ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე გრძელვადიანი ზემოქმედება.

იმას, თუ რამდენად „გრძელ ჩრდილს“ ფუნს ადამიანური რესურსების ფუნქცია, ამტკიცებს, მაგალითად, შემდეგი ფაქტი: მსხვილი კორპორაციების უმეტესობის უმაღლესი ხელმძღვანელობის მრავალ წარმომადგენელს აქვს მუშაობის დიდი სტაჟი თავიანთ ბიზნესში, ხოლო, ვინაიდან მსხვილ კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდოლოგია უმრავლესობა შედარებით სტაბილურია, ეს სავსებით შეიძლება ნიშნავდეს, რომ უმაღლესი ხელმძღვანელობის დღევანდელი შემადგენლობა შეიკრიბა, შეირჩა და აღიზარდა ადამიანური რესურსების მართვის იმ სისტემის გამოყენებით, რომელიც შემუშავდა დაახლოებით 40 წლის წინ. (ბარათაშვილი, ჩეჩელაშვილი, ღამბაშიძე, & სხვანი, შედარებითი მენეჯმენტი, 2016)

ამ გარემოების გათვალისწინებით ძნელია არაა გავიგოთ, თუ რატომ ვერ შეძლებს ორგანიზაცია, რომლის ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები კონცენტრირებულნი არიან მხოლოდ საოპერაციო ეფექტიანობაზე და ადმინისტრაციულ მოთხოვნებთან თანამშრომლების სრულ დაქვემდებარებაზე, ოდესმე სრულად მიაღწიოს თავისი სამუშაო ძალის სტრატეგიულ ფასეულობას. (Baker, 2010)

სამუშაო ძალის ეფექტიანობის შესამუშავებელი მაჩვენებლების სისტემა მნიშვნელოვანი როლია ღირებულების შექმნაში - როგორც, რომელიც აკავშირებს ეფექტიანობის მაჩვენებელთა დაბალანსებულ სისტემას ადამიანური რესურსების ფუნქციის ეფექტიანობის მაჩვენებელთა სისტემასთან. ნიშნავს თუ არა ეს, რომ ორგანიზაციას, რომელსაც სურს ამ იდეებით სარგებლობა, უნდა ჰქონდეს მაჩვენებელთა ყველა სამი სისტემა? ჩვენ ვფიქრობთ, რომ არა. (Bass, Leadership, Psychology and Organizational Behavior, 1960)

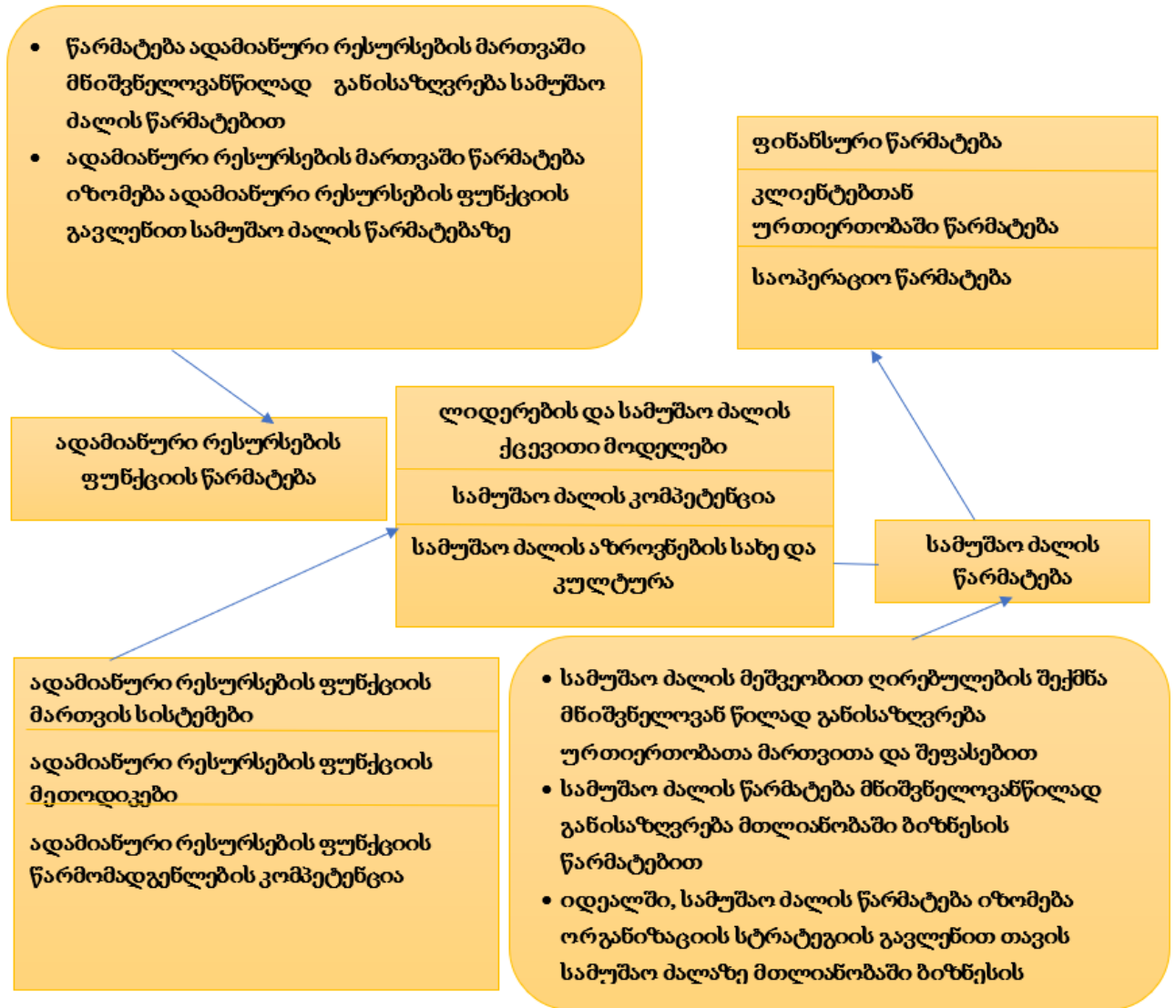
მრავალი ორგანიზაციისთვის ყველაზე მნიშვნელოვან ნაბიჯად გვევლინება მიმართულების უბრალო შეცვლა, რის შედეგადაც ისინი იწყებენ მოძრაობას მოდელის მხარეს, რომელიც აღწერილია ცხრილში ითვალისწინებს შრომითი რესურსების ფუნქციას, სამუშაო ძალას, აგრეთვე ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებს მთლიანობაში. (Nystrom, 1988)

სამუშაო ძალის წარმატებაზე ახლებურად შეხედვის უნარი ამ უფრო ფორმალური სისტემისთვის გაზომვის საფუძველი ხდება, ხოლო უფრო მეტი პროგრესის მისაღწევად საჭიროა სწორი თვალსაზრისი და ბევრად ნაკლებად ფორმალური და უფრო ყოვლისმომცველი გაზომვის სისტემის შერჩევა. ხშირად ორგანიზაციები განსაზღვრას იწყებენ კომპანიის საქმიანობის ერთი შედეგიდან (სამუშაო ძალის წარმატება), ხოლო შემდეგ აანალიზებენ ურთიერთკავშირს ამ შედეგსა და რომელიმე ცალკე აღებულ გასწრების ინდიკატორს შორის სამუშაო ძალის (მაგალითად, ლიდერის კომპეტენცია) ეფექტიანობის შესაფასებელ მაჩვენებელთა სისტემაში. ეს იწვევს ამ იდეათა მიმართ მენეჯერების და ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების საერთო ენთუზიაზმს, რითაც საფუძველი იქმნება ამ მოდელის შემდგომი სრულყოფისთვის. (Bentler & La Voie, 2012)

სამუშაო ძალის ეფექტიანობის შესაფასებელი მაჩვენებელთა სისტემა (ცხრ. 6) მოიცავს ოთხ ელემენტს: სამუშაო ძალის წარმატებას, ლიდერების და სამუშაო ძალის ქცევის მოდელებს, სამუშაო ძალის კომპეტენციას, აგრეთვე აზროვნების სახესა და სამუშაო ძალის კულტურას.

სამუშაო ძალის წარმატება - ეს ყველაზე მნიშვნელოვანი საზომია სამუშაო ძალის ეფექტიანობის შესაფასებლად მაჩვენებელთა სისტემაში, ვინაიდან იგი ასახავს მის პრაქტიკულ ეფექტიანობას. ესაა საზომები, რომლებიც მიუთითებს სამუშაო ძალის კონკრეტულ წვლილზე ორგანიზაციის სტრატეგიის პრაქტიკულ რეალიზაციაში. მათ აქვს ორი მნიშვნელოვანი მახასიათებელი. ჯერ ერთი, ისინი ასახავს ეკონომიკურ მიზნებს, რომლებიც ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანია სახაზო მენეჯერებისთვის. საუბარია ეკონომიკური ეფექტიანობის სტრატეგიულ მამოძრავებელ ძალებზე, რომლებიც ხელს უწყობს ორგანიზაციის სტრატეგიის რეალიზაციას. ამ მაჩვენებლებზე უშუალო პასუხისმგებლობა ეკისრებათ ერთ ან რამდენიმე სახაზო მენეჯერს. მეორე, ბიზნესის საქმიანობის ეს შედეგები მნიშვნელოვანწილად (თუმცა არა სრულიად) განისაზღვრება ორგანიზაციის სამუშაო ძალის ეფექტიანობით. (Graeff, 1991)

სქემა 1.1. ადამიანური რესურსების წარმატება: კორპორატიული სტრატეგიის გავლენა სამუშაო ძალაზე ბიზნეს-სტრატეგიის სარეალიზაციოდ (შედგენილია ავტორის მიერ (Cattell & Slice, Four Formulae for Selecting Leaders based on Personality, 2014) წყაროს მიხედვით)



სქემა 1.1. თვალსაჩინოდ ასახავს თვალსაზრისს, რომ ადამიანური რესურსების წარმატება ფოკუსირდება ორგანიზაციის კორპორატიულ სტრატეგიის გავლენაზე თავისი სამუშაო ძალის მიმართ მთლიანობაში ბიზნესის წარმატებისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნესის წარმატება მთლიანობაში, საბოლოო ჯამში, ნიშნავს ფინანსურ წარმატებას, უფრო უშუალო გავლენას, რომელიც ჩვენთვის განსაკუთრებით საინტერესოა, იგი ახდენს სტრატეგიულ მამოძრავებელ ძალებზე, რომლებიც სტრატეგიის რეალიზებას ახდენენ და

უნიკალურია ყოველ ორგანიზაციაში. სამუშაო ძალის წარმატება ორგანიზაციის დონეზე შეიძლება წარმოვადგინოთ ყველა სტრატეგიული მამოძრავებელი ძალის ერთობლივი ეფექტიანობის სახით, რომლებიც მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრება სამუშაო ძალით. სამუშაო ძალის ეფექტიანობის შესაფასებლად მაჩვენებელთა სისტემა მოწოდებულია აისახოს ბალანსი გასწრების და ჩამორჩენის ინდიკატორებს შორის.

მრავალი ორგანიზაციის სახაზო მენეჯერები და ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტები განიხილავენ სამუშაო ძალის საკითხებს და ბიზნესის საკითხებს ცალ-ცალკე, მიიჩნევენ რა მათ პრაქტიკულად ერთმანეთზე არადამოკიდებულად, იმ დროს, როცა სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაცია საჭიროებს ბევრად უფრო ინტეგრირებული მიდგომის გამოყენებას. ჩვენს მიერ წარმოდგენილი სამუშაო ძალის წარმატების მაჩვენებელი მოწოდებულია სახაზო ხელმძღვანელების ყურადღება გადართოს ღირებულების ზრდის ჯაჭვის ქვედა მხარეზე, ხოლო ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების ყურადღება – მის ზედა ნაწილზე, რის შედეგადაც მენეჯერების ამ ორ ჯგუფს დაეკისრება ერთობლივი პასუხისმგებლობა სტრატეგიის წარმატებულ რეალიზაციაზე ორგანიზაციის სამუშაო ძალის ეფექტიანობის ამაღლების გზით.

სამუშაო ძალის ეფექტიანობის შესაფასებლად მაჩვენებელთა სისტემის სხვა ელემენტები წარმოადგენს მისი წარმატების ინდიკატორებს და მათი მართვის ელემენტებს, რომლებზეც პირველხარისხოვან გავლენას ახდენენ სახაზო მენეჯერები. სამუშაო ძალის წარმატებისგან განსხვავებით ეს მაჩვენებლები მნიშვნელოვანწილად ფოკუსირდება თავად სამუშაო ძალის ატრიბუტებზე. ამ მაჩვენებლების მნიშვნელობა აიხსნება იმით, რომ ისინი ასახავს სამუშაო ძალის წარმატების მამოძრავებელ ძალებს და მიუთითებს, კერძოდ, რა უნდა გახდეს იმ სახაზო მენეჯერებისთვის ყველაზე დაჟინებული ყურადღების ობიექტი, რომლებსაც სურთ თავიანთი ხელქვეითების წარმატების მაქსიმიზირება. გარდა ამისა, ისინი აღწერენ სამუშაო ძალის მართვის იმ ელემენტებს, რომლებზეც პასუხისმგებლობა ეკისრებათ სახაზო მენეჯერებს. (Zankovsky, XIIth European Congress of Psychology., 4-8 July 2011,)

სამუშაო ძალის წარმატებისგან ქვემოთ - ღირებულების ზრდის ჯაჭვზე გადაადგილებისდა მიხედვით ჩამორჩენის ყველაზე ზუსტი ინდიკატორი ხდება ლიდერების და ადამიანური რესურსების ქცევის მოდელები. ეს ფაქტობრივი ქცევითი მოდელებია, რომლებსაც უნდა იცავდნენ რიგითი თანამშრომლები და ხელმძღვანელები, თუკი მათ ორგანიზაციას სურს, რომ მისი სამუშაო ძალა წარმატებით მუშაობდეს.

ამიტომ მენეჯერები ხშირად იყენებენ 360 გრადუსიან შეფასების სისტემას, ანუ რამდენიმე შეფასების წყაროს ერთდროულად. ამ სისტემის გამოყენების შემთხვევაში თანამშრომლის მუშაობის ხარისხზე, მათ კომპეტენციასა და უნარებზე, ობიექტური ინფორმაციის მიღების ყველაზე დიდი ალბათობაა. (სინერჯი ჯგუფი, 2013)

1.3.2. კორპორატიული კულტურის სტრატეგიების დიფერენციაცია ადამიანურ რესურსებთან მიმართებაში

სამუშაო ძალის ქცევითი მოდელები ნაწილობრივ განისაზღვრება ორგანიზაციის საერთო კულტურით, განსაკუთრებით მასში ეფექტიანობის როლის მიხედვით. ორგანიზაციის კულტურა ასახავს ფუნდამენტურ წანამდღვრებსა და ფასეულობებს, რომლებიც მიუთითებს იმას, თუ რომელ ქცევის მოდელებს იყენებენ და უსადაგებენ მოცემულ კომპანიას. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ფირმის სამუშაო ძალის კულტურა ასახავდეს მის სწრაფვას მიაღწიოს მაღალ ეკონომიკურ მაჩვენებლებს და იმასაც, რომ სტრატეგიული ხასიათის მქონე საქმიანობის სახეები იქ პრივილეგირებულ მდგომარეობაშია. ეს კვლავ გვაბრუნებს ჩვენ უკვე ნახსენებ დიფერენციაციის მნიშვნელობაზე. სამუშაო ძალის კულტურა უნდა ამაგრებდეს დებულებას იმის შესახებ, რომ სამუშაოთა ზოგ სახეს და თანამდებობას აქვს უფრო მეტი სტრატეგიული ხასიათი და დიდი ღირებულება, რაც განპირობებულია მათი გავლენით სტრატეგიის უმნიშვნელოვანეს მამოძრავებელ ფაქტორებზე. დიფერენციაცია აგრეთვე უნდა გამოიყენებოდეს სამუშაო ძალის ეფექტიანობაზეც. კულტურა, რომელიც ორიენტირებულია მაღალი ეკონომიკური მაჩვენებლების მიღწევაზე, გულისხმობს დიფერენციაციას მაღალეფექტიან და მცირეეფექტიან თანამშრომლებს შორის, ამასთან, მართვა ამ ორივე დონეზე უნდა იყოს

მაქსიმალურად ეფექტიანი. საკვანძო როლს კულტურის ფორმირებასა და შენარჩუნებაში, რომელიც ორიენტირებულია მაღალი ეკონომიკური მაჩვენებლების მიღწევაზე, თამაშობენ სახაზო მენეჯერები. (Miner, 2000)

ჩვენი აზრით, მრავალი ფირმა იყენებს არასწორ მიდგომას სამუშაო ძალის სამართავად, რაც უარყოფითად აისახება მათ ფინანსურ მაჩვენებლებზე. იმის ნაცვლად რომ ყურადღება გაამახვილონ იმაზე, თუ როგორ მოახდინონ თავიანთი სტრატეგიის რეალიზება სამუშაო ძალის ეფექტიანობის ამაღლების ხარჯზე, მთავარი პრიორიტეტი მრავალი კომპანიისთვის კვლავინდებურად რჩება კონტროლი დანახარჯებზე, ძირითადი ყურადღება კი ხშირად ეთმობა ადამიანური რესურსების ფუნქციას. ეს ტენდენცია აისახება ადამიანური რესურსების მართვის ისეთი მაჩვენებლების აქტიურ გამოყენებაში, როგორებიცაა: დანახარჯების სიდიდე ყოველ ახალ თანამშრომელზე გაანგარიშებით, დღეების რაოდენობა, რომელიც საჭიროა ამა თუ იმ ვაკანსიის შესავსებად ან საკადრო სამსახურის დანახარჯები ერთ თანამშრომელზე. ასეთი ორიენტაცია ერთბაშად აჩენს რამდენიმე პრობლემას. ჯერ ერთი, ბოლო ათწლეულების განმავლობაში მრავალმა ფირმამ მკვეთრად გაზარდა ადამიანური რესურსების ფუნქციის “ეკონომიკური ეფექტიანობა” ისეთი ახალი მეთოდების გამოყენებით, როგორებიცაა: აუტოსორსინგი (სამუშაოს ნაწილის გადაცემა სხვა ორგანიზაციებისთვის), უწყვეტი სრულყოფა, მეთოდი “ექსი სიგმა”, აგრეთვე კადრების მართვის ელექტრონული მეთოდები ინტერნეტის ბაზაზე. ხატოვნად რომ ვთქვათ, მრავალი მათგანი ამჯობინებს ნაყოფის მოკრეფას, რომლამდეც მიწვდენა ადვილია, მაშინაც კი, თუკი ეს ნაყოფი სრულიად უგემურია (მხედველობაშია ნაყოფი ადამიანური რესურსების ფუნქციის მართვის ეფექტიანობის სფეროში). და მეორე, ვინაიდან საოპერაციო დანახარჯები ადამიანური რესურსების ფუნქციაზე ჩვეულებრივ ორგანიზაციის ერთობლივი საოპერაციო დანახარჯების სულ 1%-ს შეადგენს, მისი ეფექტიანობის ზრდის პოტენციური გავლენა აქციონერების კეთილდღეობის დონეზე საკმაოდ შეზღუდულია.

ჩვენ არ ვამტკიცებთ, რომ ორგანიზაციებმა გაუაზრებლად უნდა დააბანდონ რაც შეიძლება მეტი სახსარი თავიანთ სამუშაო ძალაში, მიგვაჩნია, რომ მრავალი წლის განმავლობაში სამუშაო ძალის საქმიანობის შეფასება მოიცავდა ძირითადად იმ

მოქმედებათა შეფასებას, რომლებიც დაკავშირებული იყო ადამიანური რესურსების ტრანზაქციებთან და მიმართული იყო ამ ელემენტების ეფექტიანობის ამაღლებაზე. შედეგად, ხელმძღვანელები საკმაოდ ხშირად თავიანთ ყურადღებას ამახვილებენ არასწორ მაჩვენებლებზე, რომლებიც, მაშინაც კი, თუ ისინი იქნებოდა ნულის ტოლი, პრაქტიკულად ვერ აისახებოდა იმაზე, რამდენად წარმატებით რეალიზდებოდა მათი ფირმის სტრატეგია. მაგალითად, ორგანიზაცია, რომელიც ზომავს ყოველი ახალი თანამშრომლის დანახარჯების სიდიდეს, აკისრებს რა საკადრო სამსახურის ხელმძღვანელს ამ მაჩვენებლის შემცირებაზე პასუხისმგებლობას, უეჭველად, საბოლოო ჯამში, მიაღწევს დანახარჯების შემცირებას ამ დარგში. ამასთან ასეთი შედეგის თანმდევი და საკმაოდ არასასურველი ეფექტი ჩვეულებრივ ახალი თანამშრომლების მომზადების ხარისხის შემცირებაა, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში იწვევს ორგანიზაციის ერთობლივი დანახარჯების მნიშვნელოვან ზრდას სამუშაო ძალაზე.

ასეთი ხედვა ასევე მოითხოვს სამუშაო ძალის მართვის განახლებული მიდგომის დანერგვას, რომლის ცენტრალური ელემენტიც დიფერენციაციაა. სამუშაო ძალის დიფერენციაციაზე ყურადღების გადატანა შესაძლებელს ხდის აღმოიფხვრას ტრადიციული შეუსაბამობა — ერთი მხრივ, კორპორაციული სტრატეგიის დონეზე დიფერენციაციის ლოგიკასა და, მეორე მხრივ, სამუშაო ძალის მართვაში გავრცელებულ ერთგვაროვნებისა და სტანდარტიზაციის ტენდენციას შორის.

ნებისმიერი წარმატებული სტრატეგიის საფუძველს წარმოადგენს დიფერენციაციის გარკვეული დონე იმ ფასეულობის თვალსაზრისით, რომელსაც ორგანიზაცია სთავაზობს კლიენტებს, შედარებით იმ ფასეულობასთან, რომელსაც კონკურენტები უზრუნველყოფენ.

მოკლევადიან სრულყოფას იმ დანახარჯების სტრუქტურაში, რომლებიც ემყარება დანახარჯების ყველა მუხლის თანაბარი პროპორციით შემცირებას და ფართომასშტაბიან განთავისუფლებას, შეუძლია გამოიწვიოს გარკვეული, აგრეთვე მოკლევადიანი ფინანსური შეღავათი, მაგრამ ვერანაირი გარემოების დროს ვერ გახდება გრძელვადიანი

კონკურენტული უპირატესობის წყარო. როგორც წესი, ამა თუ იმ მიზეზით ამ მეთოდების კოპირება ადვილად შეუძლია ნებისმიერ თქვენს კონკურენტს. (Mayes & et al. , 2010)

ჩვენი მიზანია, უარყოთ ადამიანური რესურსების მართვის ერთგვაროვანი სტრატეგიები, როდესაც ერთი და იგივე მიდგომა გამოიყენება ყველა თანამშრომლის მიმართ და მივაღწიოთ იმ სტრატეგიებზე გადასვლას, რომლებშიც განსხვავებული მიდგომებით იქნება გათვალისწინებული თითოეული ორგანიზაციის კონკრეტული საჭიროებები.

სტრატეგიათა შესახებ საკმაოდ მნიშვნელოვანი მოსაზრება, გამოთქვა მაიკლ პორტერმა. (Porter, 2006) მან შეგვახსენა, რომ საბაზრო პოზიციონირება (მაგალითად, ძალისხმევის კონცენტრირების გადაწყვეტილება ბაზრის ამა თუ იმ კონკრეტულ სეგმენტზე ან რომელიმე დარგში საქონლის ან მომსახურების დაბალ დანახარჯიან მწარმოებლად გახდომა) სტრატეგია არაა. სტრატეგია – იმ საორგანიზაციო მოქმედებათა უნიკალური ერთობლიობის შედეგია, რომლებიც უზრუნველყოფს კლიენტს ფასეულობის კონკრეტული მიწოდებით. თუკი, მაგალითად, ორგანიზაციას გასაღების ინტეგრირებულმა კომბინაციამ, მატერიალურ-ტექნიკურმა მომარაგებამ, შეკვეთების დროულმა შესრულებამ, მაღაზიების საქონლით დიფერენცირებული მომარაგების მიმართ გაზრდილმა ყურდობამ ყოველი კონკრეტული რეგიონის კლიენტების მოთხოვნათა დასაკმაყოფილებლად, აგრეთვე მჭიდრო ურთიერთკავშირმა მიმწოდებლებთან ამ კომპანიას შეუქმნა საორგანიზაციო რესურსი, რომლის კვლავწარმოება მისი კონკურენტებისთვის ადვილი არ იქნება (Vroom & Jago, On the validity of the Vroom-Yetton model, 1998).

საკვანძო საკითხი მდგომარეობს იმაში, რომ სტრატეგია მიმართული უნდა იყოს არა მხოლოდ ორგანიზაციის შიგნით, არამედ გარეთაც; იგი სარგებლობს უნიკალური, სპეციფიკური მიდგომებით ფირმის მიერ შეთავაზებული ფასეულობის მაქსიმალურად ეფექტურად წარმოჩენის მიზნით. სამუშაო ძალის მართვის კონტექსტში ეს ნიშნავს, რომ ზოგიერთი პოზიცია და თანამშრომელი უფრო სტრატეგიულად მნიშვნელოვანია, ვიდრე

სხვები. შედეგად, საჭიროა როგორც ამ პოზიციებისა და თანამშრომლების გამოვლენა, ასევე ისეთი სამუშაო ძალის მართვის სისტემების შექმნა, რომლებიც მხარს უჭერს, ავითარებს და მოტივაციას მატებს ამ სტრატეგიულად მნიშვნელოვან კატეგორიებს. ეს სისტემები უნდა განსხვავდებოდეს იმ ანალოგიური სისტემებისგან, რომლებიც ორიენტირებულია არასტრატეგიულ კატეგორიაზე მყოფ თანამშრომლებზე. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, სხვადასხვა თანამშრომელს სხვადასხვა წვლილი აქვს ფირმის სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში, და სამუშაო ძალის ზოგიერთი კატეგორიის საქმიანობის შედეგები ფირმისთვის უფრო მაღალი სტრატეგიული ღირებულებისაა, ვიდრე სხვა კატეგორიების შედეგები. შესაბამისად, სამუშაო ძალის სხვადასხვა კატეგორიის მართვა ფასეულობის შექმნის თვალსაზრისით უნდა განხორციელდეს განსხვავებულად (Geier, December 1967).

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, დიფერენცირება წარმოადგენს ნებისმიერი წარმატებული კორპორატიული სტრატეგიის ცენტრალურ ელემენტს და ამავედროულად, სამუშაო ძალის წარმატებული მართვის საფუძველს. სამუშაო ძალის მართვის სისტემების დიფერენცირება აუცილებელია როგორც სამუშაოთა ტიპების, ისე თანამშრომლების სტრატეგიული წვლილის მიხედვით. სამუშაო ძალის ეფექტიანობა უნდა იყოს დიფერენცირებული, მაგალითად, “A”, “B” და “C” კატეგორიებად. თუ ორგანიზაციის სამუშაო ძალის გარკვეული ნაწილი შესაძლებელია აღიარებულ იქნას სტრატეგიულ აქტივად, მაშინ არსებობს მისი ფასეულობის ერთიანი კრიტერიუმი — სამუშაო ძალის წარმატება. სამუშაო ძალის სტრატეგიული მნიშვნელობის განსაზღვრა და მისი გამოყენება უნდა განხორციელდეს ისეთივე სიზუსტით, როგორც ნებისმიერი სხვა სტრატეგიული შესაძლებლობისა ან აქტივის მართვა (Dunn, Cahill, Dukes, & Ginsberg, 2016).

მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია შევეხოთ ზომათა პრობლემას ანუ სტრატეგიის რეალიზაციასთან კავშირს. ბოლო ოცი წლის განმავლობაში მუდმივად ცვალებადი ეკონომიკური გარემოს ერთ-ერთი მკაფიო ნიშანი გახდა არამატერიალური აქტივების როლის განუხრელი ზრდა, როგორც ორგანიზაციის ეფექტიანობის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მამოძრავებელი ძალა. კერძოდ, რომელ სფეროებში ახდენს უშუალო

გავლენას არამატერიალური აქტივები სამუშაო ძალის წარმატების წვლილზე ფირმის წარმატებაში მთლიანობაში და რატომაც დღესდღეობით აუცილებელი ამ დარგში მართვის ახალი მიდგომა.

აღსანიშნავია, რომ მნიშვნელოვან სიძნელეებთან არის დაკავშირებული სამუშაო ძალის საქმიანობის მაჩვენებელთა შემუშავება. როდესაც მენეჯერები ფიქრობენ სამუშაო ძალის ამა თუ იმ კატეგორიის სტრატეგიულ ფასეულობაზე ან მის წვლილზე ფირმის საქმიანობის შედეგებში, მათი ბუნებრივი სურვილია მოძებნონ საბოლოო შედეგის რაღაც ექვივალენტი, რომელიც მსგავსი იქნება, მაგალითად, სამუშაო ძალის და გაყიდვათა მოცულობის დანახარჯების თანაფარდობის კოეფიციენტის ან სწავლებაზე დანახარჯების ორგანიზაციის ერთობლივი ზედნადები დანახარჯებისგან პროცენტებში. თუმცა მაჩვენებელთა ეს სახეებიც ამ აქტივის (ე.ი. სამუშაო ძალის) ღირებულებას ასახავს მხოლოდ ძალიან ზედაპირულად. თვით ზოგადი პროდუქტიულობის მაჩვენებლები, ისეთი, როგორიცაა მოგება ერთ მომუშავეზე გაანგარიშებით, პრაქტიკულად არაფერს გვეუბნება იმაზე, თუ რის ხარჯზეა უზრუნველყოფილი ამა თუ იმ თანამშრომლის ან თანამშრომელთა კატეგორიის წვლილი. (Furnham, 2014)

მართლაც, სამუშაო ძალის ეფექტიანობის ტიპური მაჩვენებლები უბრალოდ იმ გარემოების იგნორირებას ახდენს, რომ სამუშაო ძალა ფირმის საქმიანობის წარმატების ინდიკატორად გვევლინება. სამუშაო ძალის საქმიანობის ეფექტიანობის მაჩვენებლები ან მისი წვლილი ფირმის წარმატებაში უნდა ასახავდეს არაპირდაპირ კავშირს სამუშაო ძალასა და ორგანიზაციის ფინანსურ წარმატებას შორის. სწორედ ესაა მაჩვენებლების სისტემის ყურადღების ცენტრში, რაც საშუალებას იძლევა შევაფასოთ სამუშაო ძალის ეფექტიანობა.

სამუშაო ძალის ეფექტიანობის მაჩვენებლების შესახებ ტრადიციული თვალსაზრისის მქონე უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელები უპირატესობას ანიჭებენ ზომებს, რომლებიც ორიენტირებულია ეკონომიკური ეფექტიანობისა და კონტროლის დანახარჯებზე და ასეთ პირობებში ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებს ძალიან მცირე შესაძლებლობა აქვთ უფრო შესაფერისი მაჩვენებლების გამოსაყენებლად. (Wacker, 2011)

შრომითი რესურსების ეფექტიანობის შესაბამისი ინდიკატორები უნდა გამომდინარეობდეს ფირმის სტრატეგიის ოპერატიულ განხორციელებაში სამუშაო ძალის სტრატეგიული დანიშნულებიდან. სამწუხაროდ, სამუშაო ძალის ეფექტიანობის მაჩვენებლების უფრო ხშირად გამოყენებულ წყაროს მივყავართ სრულიად საპირისპირო მიმართულებით. თუმცა დღეს მრავალი ორგანიზაცია სულ უფრო მეტ ყურადღებას უთმობს “ადამიანური ფაქტორის” შემადგენელ მაჩვენებლებს, ამ მაჩვენებლების ყველაზე ტიპურ წყაროდ გვევლინება გამოკითხვები, რომლებიც საშუალებას იძლევა შევადაროთ მიღებული შედეგები გარკვეულ ეტალონს (ე.წ. ბენჩმარკინგის მეთოდი). ბენჩმარკინგი ახდენს სამუშაო ძალის საქმიანობის შედეგების, როგორც რაღაც პროდუქტის, მოხმარების საგნის და არა როგორც კონკურენტული უპირატესობის დიფერენცირებული წყაროს ინტერპრეტაციას. ამ მიზეზით ეს მეთოდი, როგორც წესი, საშუალებას იძლევა მივიღოთ სწორი პასუხი არასწორ კითხვაზე.

1.3.3. ლიდერისა და კორპორატიული კულტურის წარმატებული მართვის მეთოდების შეფასება

მიუხედავად ორგანიზაციათა ყველა ლიდერის ხმამაღალი განცხადებებისა, რომ ყველა თანამშრომელი მათი უმნიშვნელოვანესი სტრატეგიული აქტივი და ორგანიზაციის ადამიანური კაპიტალია, მრავალი ხელმძღვანელი არ ატარებს სისტემატურ ანალიზს იმის განსასაზღვრად, თუ როგორ და რა ასპექტში უწყობს ხელს კორპორატიული კულტურა მათი ფირმების სტრატეგიის წარმატებულ რეალიზაციას. არადა ეს ხომ უმნიშვნელოვანესი საკითხია როგორც სახაზო მენეჯერებისთვის, ისე ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებისთვის. შეგვიძლიათ თუ არა განასხვავოთ ჩვევები და მოტივაცია, რომლებიც განმსაზღვრელ, შესაძლოა, საკვანძო როლსაც კი ასრულებს ბიზნესის წარმატებულ ფუნქციონირებაში, ჩვევებისა და მოტივაციისგან, რომლებიც იმთავითვე გვევლინება თქვენი ფირმის კონკურენტული უპირატესობის წყაროდ? შეგვიძლიათ თუ არა ჩაატაროთ ასეთი ანალიზი ყველა თანამშრომლის და ყველა სახის სამუშაოს მიმართ? იქნებ _

სამუშაოთა უმეტესი სახის მიმართ? ან იქნებ მხოლოდ ყველაზე მაღალანაზღაურებადი თანამდებობების მიმართ?

ტერმინი ადამიანური რესურსი ნიშნავს აქტივს, რომელიც ხასიათდება სარგებელთა ნაკადით, რომელიც აჭარბებს მის თვითღირებულებას. ფირმის თვალსაზრისით, ადამიანურ კაპიტალს აქვს ყველაზე მეტი ღირებულება, თუკი ეს სარგებელი ხორციელდება სამუშაო ძალის ქცევაში, რაც ხელს უწყობს სტრატეგიის წარმატებულ რეალიზაციას. თანამშრომელთა უნარ-ჩვევებს (და შესაბამისი ქცევითი მოდელები, რომლებიც განსაზღვრავს მათ ეფექტიანობას) აქვს გარკვეული საბაზრო ღირებულება, რომელიც ემყარება იმას, თუ რა ფასეულობაა ისინი სხვა კომპანიებისთვის, მაგრამ მათი სტრატეგიული ღირებულება ემყარება როლს, რომელსაც ისინი ასრულებს თქვენი ფირმის სტრატეგიის პრაქტიკულ რეალიზაციაში. ამ როლის შეფასება, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროებს ეფექტიანობის იმ მამოძრავებელი ფაქტორების გაგებას, რომელიც აუცილებელია თქვენი სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციისთვის და მეორე – ადამიანური რესურსის გარკვეულ ტევადობას ამ მამოძრავებელი ძალებისთვის. (Brech, 1958)

მაინც როგორია კორპორატიული კულტურის სტრატეგიული როლი ორგანიზაციაში (თუკი ასეთი როლი საერთოდ არსებობს)? საკვებით შესაძლებელია, ანალიზმა გვიჩვენოს, რომ “მყიდველობით გამოცდილებაზე” დიდ გავლენას ახდენს კლიენტების მომსახურების ხარისხი, კერძოდ, პერსონალის ქცევა, რომელიც უშუალო კონტაქტშია კლიენტებთან (მისი თავაზიანობა, სიმარჯვე, საქმეში ჩახედულობა). ასეთი ანალიზის დროს შეიძლება აგრეთვე გამოვავლინოთ არაერთი სამუშაო და სამუშაო ძალის ქცევის კონკრეტული მოდელი, რომლებიც სათანადო გავლენას ახდენს “მყიდველობით გამოცდილებაზე” (სტრატეგიის მამოძრავებელი ძალა). ამგვარად, ასეთ დროს შეიძლება დავასკვნათ, რომ, ყოველ შემთხვევაში, სტრატეგიის ერთი მამოძრავებელი ძალა ამ ფირმაში – კლიენტების დაკმაყოფილებულობის ხარისხის ამაღლება – კაპიტალტევადია (იგულისხმება ადამიანური კაპიტალი). (Values, 1980)

სხვა კომპანიებში ასეთმა სტრატეგიულმა ანალიზმა შეიძლება მიგვიყვანოს სრულიად სხვა დასკვნებამდე ადამიანური კაპიტალის ღირებულების თაობაზე. ასეთ ორგანიზაციებში პერსონალი, რომელიც უშუალო კონტაქტშია კლიენტებთან, “მყიდველობით გამოცდილებაზე” არავითარ გავლენას არ ახდენს (გარდა იმ შემთხვევისა, როცა აკვირდება თაროების დროულ შევსებას საჭირო საქონლით) და მისი სტრატეგიული ნიშნადობა საკმაოდ შეზღუდულია. შესაძლოა, ამ სეგმენტში “მყიდველობით გამოცდილებას” თავისთავად საერთოდ არ აქვს მნიშვნელობა მყიდველებისთვის, რომელთაც უპირველესად აინტერესებთ ფასი. თუმცა არსი ისაა, რომ, მართალია, მყიდველების დაკმაყოფილებულობის მაღალი ხარისხი ნებისმიერ მაღაზიაში არის წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მამოძრავებელი ძალა, სამუშაო ძალის კომპეტენცია და ქცევის მოდელები, რომლებიც ხელს უწყობს ამას, მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია ყოველი კონკრეტული სავაჭრო ფირმის სპეციფიკაზე. შედეგად, მათ მიერ გამოყენებული სამუშაო ძალის ეფექტიანობის მაჩვენებლები და შესაბამისად, ადამიანური კაპიტალის მართვის ხერხები აგრეთვე უნდა იყოს სხვადასხვა. (Brysin, 2009)

არამატერიალური აქტივების და მასთან დაკავშირებული საორგანიზაციო კაპიტალის ღირებულების მზარდი მნიშვნელობა ასახავს კონკურენტულ ლანდშაფტს, რომელზეც კომპანიის სამუშაო ძალის გარკვეული ნაწილი პოტენციურად ხდება უმნიშვნელოვანესი სტრატეგიული აქტივი. ჩვენ კვლავ ხაზს ვუსვამთ სიტყვა პოტენციალს, ვინაიდან ორგანიზაციის ყველა არამატერიალურ აქტივს შორის ყველაზე მნიშვნელოვნად მივიჩნევთ პოტენციურ შესაძლებლობებს, რომელთაც უზრუნველყოფს სამუშაო ძალა. რით აიხსნება ეს? იმით, რომ თანამედროვე სამუშაო ძალა და მართვის სისტემები, რომლებიც საჭიროა ორგანიზაციის სტრატეგიული პოტენციალის სრული რეალიზაციისთვის, პრინციპულად განსხვავდება იმათგან, რომლებიც გამოიყენებოდა წარსულში. ორგანიზაციათა მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორებმა და სხვა უმაღლესმა ხელმძღვანელებმა უნდა სავსებით შეცვალონ თავიანთი დამოკიდებულება “სამუშაო ძალის ეფექტიან მართვაზე” და, უპირველეს ყოვლისა, იმაზე, თუ როგორაა საჭირო მისი საქმიანობის ეფექტიანობის გაზომვა საერთო-საორგანიზაციო დონეზე. რა კითხვებს უნდა

გაცეს პასუხი მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა, რათა განსაზღვროს თავისი სამუშაო ძალის სტრატეგიული წვლილი? რა მაჩვენებლების დახმარებით უნდა შეაფასოს მან უმაღლესი რგოლის მენეჯერების და ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების საქმიანობა?

როგორც უკვე აღინიშნა, სამუშაო ძალის მართვის ტრადიციულ მიდგომასა და ახალი მიდგომის არარეალიზებულ პოტენციალს შორის განსხვავება სამი ტიპის პრობლემაში ვლინდება: ურთიერთობების, მასშტაბების (ზომათა) და განხორციელების პრობლემებში.

პირველი პრობლემა, რომელიც დაკავშირებულია კორპორატიული მართვის და ეფექტიანობის მაჩვენებლების წარმატებულ გაზომვასთან, მდგომარეობს ორგანიზაციის უნარში - ახლებურად შეხედოს იმას, თუ რა სახით უნდა გახდეს თავისი სამუშაო ძალა მისთვის სტრატეგიული ღირებულების წყარო. (Buchholz, 1998)

ასეთი ახალი მიდგომა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელებისთვის. ეს განპირობებულია ორი მიზეზით. ჯერ ერთი, სახაზო მენეჯერები და მათი უშუალო ხელქვეითები სამუშაო ძალის ეფექტიანობის ამაღლების საქმეში ასრულებენ ძალიან მნიშვნელოვან როლს. ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს თავისი ფირმის სტრატეგიულ პრიორიტეტებს და აყალიბებს მოლოდინს, რომელიც ეხება იმას, თუ რა იქნება მნიშვნელოვანი და რა შეფასდება მათ ფირმაში ყველაზე მაღლა. და ამ შემთხვევაში საუბარი არაა “ადამიანთა უმაღლეს ღირებულებაზე” ლოზუნგების მორიგ გაცხადებაზე ან იმაზე, რომ “კმაყოფილი თანამშრომლები – ეს ეფექტიანი თანამშრომლები არიან”. ამის ნაცვლად ფირმის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ უნდა გაცეს პასუხი სხვა კითხვებს, რომლებიც ეხება ძირითადად სამუშაო ძალის ეფექტიანობას და მის როლს ორგანიზაციის სტრატეგიის წარმატებულ რეალიზაციაში. ამისათვის კი საჭიროა პრინციპულად ახალი დამოკიდებულება, რომელსაც ცოტა აქვს საერთო სამუშაო ძალის დანახარჯების შემცირებაზე ზრუნვასთან.

სამუშაო ძალის ორგანიზაციის წარმატებაში წვლილის გაგებასა და მხოლოდ დანახარჯების შემცირების საკითხებზე ხელმძღვანელობის ფიქრს შორის უხარმაზარი უფსკრულია. გარდა ამისა, ახალი მიდგომა უნდა იქცეს ახალი ურთიერთობის

მამოძრავებელ ძალად სახაზო ხელმძღვანელებისა და ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებისთვის, რაც იმას ნიშნავს, რომ მოსამსახურეთა ეს ჯგუფები ერთობლივად უნდა იღებდნენ პასუხისმგებლობას თავიანთი ორგანიზაციების სამუშაო ძალის წარმატებაზე. (Carter & Nixon, 1949)

ეს ერთობლივი პასუხისმგებლობა მეორე მიზეზია, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ აუცილებლად უნდა შეცვალოს თავისი დამოკიდებულება სამუშაო ძალის მიმართ.

ადამიანური რესურსების ფუნქცია სტრატეგიულ მნიშვნელობის მატარებელია, რადგან იგი ფირმის სამუშაო ძალის წარმატებაზე არსებით გავლენას ახდენს. მიუხედავად ამისა, ადამიანური რესურსების ფუნქცია ვერ შეძლებს საკუთარი სტრატეგიული როლის ეფექტიანად შესრულებას სათანადო მხარდაჭერის გარეშე; აუცილებელია მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით უმაღლესი ხელმძღვანელობისა და სახაზო მენეჯერების ჩართული, ინფორმირებული და დაინტერესებული პარტნიორობა.“

ცხრილი 1.5. კორპორატიული კულტურის მართვის და ეფექტიანობის მაჩვენებლების შეფასებასთან დაკავშირებული პრობლემები (შესრულებლია ავტორის მიერ (Evans, May 2000); (Bruner & Tagiuri, 2014); (House R. A., 1977) წყაროებზე დაყრდნობით)

ურთიერთობის პრობლემა	ესმის თუ არა ყველა ჩვენს მენეჯერს, რა სახით ახდენს გავლენას სამუშაო ძალის უნარი და ქცევა ორგანიზაციის სტრატეგიის პრაქტიკულ რეალიზაციაზე?
ზომათა პრობლემა	განსაზღვრეთ თუ არა სამუშაო ძალის, ლიდერების და სამუშაო ძალის ქცევითი მოდელების წარმატების ყველაზე შესაფერისი და ზუსტი მაჩვენებლები; მათი კომპეტენცია, კულტურა და აზროვნების სახე?
რეალიზაციის პრობლემა	ხელი მიუწვდებათ თუ არა ჩვენს მენეჯერებს ამ მონაცემებზე; შეუძლიათ თუ არა მათ ისინი გამოიყენონ (და აქვთ თუ არა მოტივი მათ გამოსაყენებლად) იმისთვის, რომ დაიყვანონ სხვა თანამშრომლებამდე თავიანთი სტრატეგიული ზრახვები და თვალი მიადევნონ ორგანიზაციის პროგრესს ამ სტრატეგიის რეალიზაციის გზაზე?

ადამიანური რესურსების ფუნქციის სტრატეგიული მნიშვნელობა განპირობებულია იმით, რომ იგი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ბიზნესის სტრატეგიის განხორციელების პროცესში. თუმცა, აღნიშნული პოტენციალი რეალურ შედეგამდე მივა მხოლოდ მაშინ, როდესაც ფირმის მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი და სხვა უმაღლესი ხელმძღვანელები სრულად აღიარებენ („დააკანონებენ“) ადამიანური რესურსების ფუნქციის მნიშვნელობას და აქტიურად დაუჭერენ მხარს ამ ფუნქციისთვის საჭირო ფასეულობის ფორმირებას — იმ მოთხოვნებიდან გამომდინარე, რომლებსაც თავად წარუდგენენ HR-სპეციალისტებს. თუ ადამიანური რესურსების ფუნქციის მიმართ ხელმძღვანელობის მოლოდინები შემოიფარგლება მხოლოდ ადმინისტრაციული ეფექტიანობის ზრდით, HR-სპეციალისტები იძულებული გახდებიან ყურადღება ძირითადად არასტრატეგიული ამოცანების შესრულებაზე გაამახვილონ (Feather, 2015).

მართალია, დანახარჯები ყველაზე მოსახერხებელ ინსტრუმენტად გამოიყენება სამუშაო ძალის მახასიათებლების შესაფასებლად, ეს არ ნიშნავს, რომ ისინი შეიძლება გახდეს მისი ეფექტიანობის ერთადერთი ინდიკატორი. თუ ადამიანური რესურსების ფუნქციას დაეკისრება ვალდებულება წარმოაჩინოს საკუთარი წვლილი სტრატეგიის წარმატებულ შესრულებაში, ეს HR-სპეციალისტებს უბიძგებს ყურადღება გაამახვილონ სამუშაო ძალის იმ საქმიანობრივ ასპექტებზე, რომლებიც ფირმას საშუალებას აძლევს შექმნას და შეინარჩუნოს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა. ამგვარად, ორგანიზაციაში მაქსიმალური ეფექტიანობა მიიღწევა იმ ფორმებითა და მახასიათებლებით, რომლებიც გადამწყვეტ როლს ასრულებენ მისი სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში. თუმცა, მსგავსი პრინციპულად ახალი მიდგომის დანერგვისთვის აუცილებელია, რომ ფირმამ შეძლოს ერთ-ერთი ყველაზე რთული ამოცანის გადაჭრა — სამუშაო ძალის მართვის სტრატეგიული ელემენტების იდენტიფიცირება და მათი გამიჯვნა საოპერაციო კომპონენტებისგან.“

ჩვენი აზრით, კორპორატიული კულტურის როლი და, საბოლოო ჯამში, მისი ღირებულების წყარო, სავსებით გასაგებია. კორპორატიული კულტურის შესაბამისი ფორმები ფირმებისთვის უზრუნველყოფს კონკურენტულ უპირატესობას მათი

სტრატეგიების პრაქტიკული რეალიზაციის დროს. არის რა არამატერიალური აქტივების განსაკუთრებული ფორმა, სტრატეგიის პრაქტიკულად რეალიზების უნარი (მისი შინაარსის შემუშავებისგან განსხვავებით) თავისთავად დოვლათის შექმნის მნიშვნელოვანი წყაროა, ამასთან მისი მნიშვნელობა განუხრელად იზრდება. (Bossidy, Charan, & Burck, 2002.)

ლარი ბოსიდი და რემ ჩარანი ამას აღწერენ, როგორც “საჭირო შედეგის მიღების საშუალებას” და ძალიან მნიშვნელოვან პრობლემას, რომლის გადაჭრაც უწევს მთავარ აღმასრულებელ დირექტორს. ჩვენი კვლევების შედეგები ამ აზრს ადასტურებს. ჩვენ ჩავატარეთ გამოკითხვა, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო 10-ზე მეტი კომპანიის ხელმძღვანელებმა. ერთ-ერთი კითხვა, რომელიც დავუსვით რესპონდენტებს, იყო შემდეგი: ჩვენ ვთავაზობდით მათ შეეფასებინათ იმ სტრატეგიის ადეკვატურობა, რომლებსაც იყენებდნენ მათი ორგანიზაციები, აგრეთვე – მისი პრაქტიკული რეალიზაციის წარმატებულობა. მიღებული პასუხები შევეცადეთ დაგვეკავშირებინა ამ ფირმების ფინანსური მდგომარეობის მიმდინარე და შემდგომი დონეებისთვის. შედეგები აღმოჩნდა საკმაოდ შთამბეჭდავი. რა თქმა უნდა, არაფერია იმაში განსაკუთრებული, რომ ფირმები თავიანთი სტრატეგიის პრაქტიკული რეალიზაციის წარმატებას აფასებდნენ რამდენადმე მაღლა ან დაბლა, ვიდრე თავიანთი სტრატეგიული არჩევანის ადეკვატურობას. სინამდვილეში გასაკვირი იყო ის, თუ რა სახით იყო დაკავშირებული ამ ორ კითხვაზე პასუხების სხვაობა მათი ფირმების ფინანსურ მდგომარეობასთან. სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციის გავლენა ხუთჯერ მეტი იყო, ვიდრე სწორი სტრატეგიის არჩევის გავლენა. ბუნებრივია, ამ ანალიზის საფუძველზე ჩვენ არ ვასკვნიტ, რომ ფირმისთვის შესაფერისი სტრატეგიის არჩევა არანაირად აისახება ორგანიზაციის ფინანსურ წარმატებაზე. ამკარაა, რომ, როგორც უნდა წარმატებით იყოს განხორციელებული უხეიროდ შერჩეული სტრატეგია, კარგ შედეგს არ უნდა ველოდოთ. ჩვენი თვალსაზრისით, ეს მხოლოდ განსხვავებაა ასახვაა ფირმათა უნარში. როგორც აღინიშნა, სწორი სტრატეგიის არჩევა – სულაც არაა ყველაზე რთული პრობლემა. ბევრად უფრო რთული პრობლემაა ამ სტრატეგიის პრაქტიკული რეალიზაცია.

სამუშაო ძალის მართვა საორგანიზაციო კაპიტალის უმნიშვნელოვანესი ელემენტია - ეს სტრატეგიული ბერკეტია, რომელსაც შეუძლია დიდი გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესებაზე. მაინც რა პოტენციური ფინანსური სარგებელი შეიძლება მოუტანოს კომპანიას სამუშაო ძალის მართვის ყველაზე შესაფერისი სისტემების და პროცესების შემუშავებამ?

მიტროფ იანის, შრივასტავასა და უდავიდიას (Mitroff, Shrivastava, & Udivadia, November 2017) მიერ ჩატარებულმა უახლესმა კვლევამ გვიჩვენა, რომ გაყიდვათა მოცულობის ზრდა 38%-ით განპირობებული იყო სწორედ კორპორატიული კულტურის სწორი გამოყენებით. შეიძლება თუ არა ამის საფუძველზე ვივარაუდოთ, რომ საჭირო ჩვევების მქონე სამუშაო ძალის არსებობა - ადამიანების სამუშაო ადგილებზე სწორი განლაგების პირობით და იმ პირობით, რომ ეს ადამიანები ნამდვილად ძალისხმევას წარმართავენ თავიანთ ფირმათა სტრატეგიის რეალიზაციაზე - გაყიდვათა მოცულობის ზრდის წყაროა თითქმის ორჯერ?

ბრაიან ბეკერმა და მარკ ჰიუზლიდმა გამოიკვლიეს სამუშაო ძალის ამ სისტემათა ერთ-ერთი ასპექტის კავშირი ფირმის საქმიანობის შედეგებთან. ეს კვლევა კონცენტრირებული იყო იმაზე, თუ რა შეიძლება ჩაითვალოს ფირმის სამუშაო ძალის მართვის სისტემის საბაზო ელემენტად - ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში. არსებობს ამ სისტემის არაერთი ასპექტი, რომელთაც შეიძლება ჰქონდეს სტრატეგიული ღირებულება და სახაზო მენეჯერები ხშირად ითხოვენ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტებისგან გვიჩვენონ ასეთი სისტემების ეკონომიკური ეფექტიანობა. როგორია დანახარჯთა სიდიდე ერთი ახალი თანამშრომლის მომზადებაზე დარგობრივ კრიტერიუმებთან შედარებით? როგორია ახალი თანამშრომლის სამუშაოდ მიღების ციკლის ხანგრძლივობა? იმის ნაცვლად, რომ, როგორც მიღებულია, მთელი ყურადღება მივაპყროთ ეკონომიკურ რენტაბელობას. მათ მიერ წამოწეული ჰიპოთეზა შემდეგია: თუკი ვაღიარებთ, რომ სამუშაო ძალა კონკურენტული უპირატესობის ერთ-ერთი წყაროა და არა უბრალოდ დანახარჯები, რომელთა მინიმიზაცია აუცილებელია, მაშინ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემაში ჩვენთვის მნიშვნელოვანი ნამდვილად იქნება ამ სისტემის

ოპტიმალური კონფიგურაციის შექმნის საკითხი, ე. ი. კონფიგურაციის, რომელიც საშუალებას იძლევა უზრუნველყოთ სამუშაო ძალის საქმიანობის ოპტიმალური შედეგები. მათ ათი წლის განმავლობაში ჩაატარეს კვლევა სამი ათასზე მეტი ფირმის ბაზაზე და შეისწავლეს მათი მახასიათებლები და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები, აგრეთვე ამ უკანასკნელთა კავშირი ამ ფირმების ფინანსურ მაჩვენებლებთან.

ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა რამდენიმე ასპექტისგან შედგება, როგორიცაა ახალი თანამშრომლების დაქირავება, მათ სწავლებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ზრუნვა, აგრეთვე შრომის ანაზღაურების წახალისებისა და დაჯილდოების სისტემა. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი საკითხი, რომლებიც წამოსწიეს კვლევაში, იწყებოდა სიტყვიდან “რამდენი” (მაგალითად, რამდენი საათი იხარჯება გამოკვლეულ ფირმაში ერთი თანამშრომლის სწავლებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე), მრავალი საკითხი ეხებოდა იმას, თუ რა ზომით ახდენს ეს ორგანიზაციები აქცენტს თავიანთი საქმიანობის შედეგებზე (მაგალითად: რამდენად ფართოდ იყენებენ ახალი თანამშრომლების შესარჩევად შემოწმებულ პროფესიულ მეთოდებს, ან – კავშირზე თანამშრომლების შრომის ეფექტიანობასა და დაჯილდოების განაწილებას შორის). წინ წამოიწია ჰიპოთეზამ, რომლის მიხედვითაც ფირმები, რომლებიც ფართოდ იყენებენ სამუშაო ძალის მართვის ასეთ “მაღალეფექტიან” სისტემებს, უნდა აღწევდნენ დიდ წარმატებებს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის “მაღალეფექტიანი” სისტემების მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება უზრუნველყოფს ორგანიზაციის სააქციო ღირებულების მნიშვნელოვან ზრდას. (Wollack, Goodale, Witjting, & Smith, 2011)

ადამიანური რესურსების მართვის “მაღალეფექტიანი” სისტემა ორგანიზაციის კორპორატიულ სტრატეგიულ უნარებს მიეკუთვნება, ასევე მისი პოტენციალის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინდიკატორია. დეივ ულრიხმა 1999 წელს ჩაატარა კვლევა 240 ფირმის ბაზაზე. რესპონდენტებმა შეაფასეს თავიანთი კორპორატიული სტრატეგიული უნარების სხვადასხვა კრიტერიუმის მიხედვით. ძირითად სტრატეგიულ უნართა რიცხვში შევიდა:

- ბაზარზე გასვლის სიჩქარე;
- ნიჭიერი თანამშრომლების მოზიდვა;

- სწავლების უნარი;
- ნოვატორობა;
- აზროვნების ერთიანი სახე;
- პასუხისმგებლობა.

ჩვენ როდესაც ორგანიზაციათა წარმომადგენლებს თხოვნით მივმართეთ, რათა შეეფასებინათ თავიანთი ორგანიზაციები სტრატეგიული უნარების ზენოაღნიშნული კრიტერიუმების მიხედვით, მივიღეთ შემდეგი შედეგი:

- ბაზარზე გასვლის სიჩქარე (25%);
- ნიჭიერი თანამშრომლების მოზიდვა (23%);
- ნოვატორობა(21%);
- პასუხისმგებლობა (20%) ;
- სწავლების უნარი (9%) ;
- აზროვნების ერთიანი სახე (2%);

აქედან ჩანს, რომ სტრატეგიული უნარების მქონე ფირმები მუშაობენ უფრო სტაბილურად და მნიშვნელოვნად უფრო ეფექტიანად, ვიდრე ის კომპანიები, რომელთაც ეს უნარები შეზღუდულად აქვთ განვითარებული. მიუხედავად იმისა, თუ რა კრიტერიუმებით აფასებენ მათ საქმიანობას (ინოვაცია, პროდუქტიულობა, მომგებიანობა ან სააქციო ღირებულება), მაღალი სტრატეგიული უნარების მქონე ფირმები ყველა მიმართულებით სანდოდ აქარბებენ დაბალი უნარების მქონე ორგანიზაციებს.

სამწლიანი და მეტი ხანგრძლივობის ემპირიულ კვლევებზე დაყრდნობით, დასკვნად შეიძლება ითქვას, რომ მაღალი დონის კორპორატიული კულტურის მქონე ორგანიზაციები განსაკუთრებული ეფექტიანობით იყენებენ საკუთარ შიდა აქტივებს, კერძოდ, ისეთ სტრატეგიულ უნარებს, როგორიცაა ღირებულებები, ტრადიციები, მიდგომები, ოპერირების სისწრაფე, თანამშრომლების ნიჭიერება, სწავლება, ინოვაციურობა, აზროვნების ერთიანი სტილი და ანგარიშგების პრაქტიკა.

თუმცა, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ მიუხედავად ამ სტრატეგიული უნარების განსაკუთრებული ღირებულებისა, მათი უშუალოდ, პირდაპირი ფორმით მართვა პრაქტიკულად შეუძლებელია. როგორც მაიკლ პორტერი აღნიშნავს საბაზრო პოზიციონირების შესახებ, სტრატეგიული უნარები წარმოადგენს სხვადასხვა მართვის სისტემის ფუნქციონირების შედეგს, რომელთა კოორდინირებული მოქმედება განაპირობებს ფინანსურ წარმატებას, რაც ჩვენს კვლევაშიც გამოვლინდა. აქედან გამომდინარე, საჭიროა განსხვავებული ხედვა და ახალი მიდგომა. ამ სტრატეგიული უნარების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მამოძრავებელი ძალა არის სამუშაო ძალის ეფექტიანი მართვა.

ემპირიული კვლევების პარალელურად, ჩვენ შევისწავლეთ, თუ როგორ იცვლება სამუშაო ძალის უნარების ცალკეული კომპონენტები ფირმების სტრატეგიული პოტენციალის მიხედვით. სამუშაო ძალის მართვის ამ ელემენტებს შორისაა მაღალპროდუქტიული და ნაკლებად პროდუქტიული თანამშრომლებისთვის შრომის ანაზღაურებისა და წახალისების დიფერენცირებული სისტემები, აგრეთვე HR-ინსტრუმენტების სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანის მიზნით მათი განსხვავებული კონფიგურირება.

მიღებული შედეგები მართლაც შთამბეჭდავია: ფირმებს, რომლებიც სამუშაო ძალის მართვის დაბალ მაჩვენებლებს ავლენენ, ასევე ახასიათებთ სტრატეგიული პოტენციალის მნიშვნელოვნად დაბალი დონე. შესაბამისად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სწორად ორგანიზებულ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემებს შეუძლიათ გააძლიერონ ორგანიზაციის სტრატეგიული უნარები, რომლებიც თავის მხრივ მნიშვნელოვან ძალისხმევას ანიჭებს ფირმის საერთო წარმატებას.

რადგან ორგანიზაციული კულტურა შექმნილია შედარებით სტაბილური ნიშან-თვისებებისაგან, მისი შეცვლა ძნელია. ორგანიზაციული კულტურა მრავალი წლის მანძილზე ვითარდება და ის ფესვგადგმულია ფასეულებებში, რომელსაც დაქირავებულები ერთგულად იცავენ. ამასთან, რამდენიმე ძალა მუდმივად მოქმედებს მოცემული

კულტურის შესანარჩუნებლად. ესენია წერილობითი განცხადებები ორგანიზაციის მისიისა და ძირითადი პრინციპების შესახებ, ფიზიკური ფართობისა და ნაგებობის გეგმა, დომინანტური ლიდერობის სტილი, ისტორიული შერჩევის კრიტერიუმი, ადრინდელი დაწინაურების პრაქტიკის, დამკვიდრებული რიტუალები, ორგანიზაციაში ძირითადი ადამიანებისა და მოვლენების შესახებ გავრცელებული ამბები, ორგანიზაციის ადრინდელი საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმი და ორგანიზაციის ფორმალური კულტურა. (Rokeach, 2003)

ორგანიზაციის კულტურის მართალია არ არის ადვილი, მაგრამ არც შეუძლებელია. კულტურული ცვლილების ეფექტურობას გარკვეული პირობების სიჭარბე უწყობს ხელს. ფაქტები გვიჩვენებს, რომ კულტურული ცვლილების მოხდენის ყველაზე დიდი ალბათობა იქნება, თუ ეს ოთხი პირობა, ან უმეტესი მათგანი არსებობს:

- მნიშვნელოვანი კრიზისი არსებობს ან იქმნება. კრიზისი შეიძლება იყოს ფინანსური ვარდნა, ძირითადი მომხმარებლის დაკარგვა, ან კონკურენტის აშკარა ტექნოლოგიური მიღწევები. როგორც ამბობენ, ზოგიერთი აღმასრულებელი კულტურული ცვლილების სტიმულირებისათვის განზრახ ქმნის კრიზისს.
- ლიდერების ცვლილება. ახალი ლიდერები, რომლებსაც შემოაქვთ ძირითადი ალტერნატიული ღირებულებები, ჩვეულებრივ კულტურული ცვლილებების განხორციელებისათვის სჭირდებათ. ისინი კრიზისზე რეაგირების უნარის მქონეებად აღიქმებიან. ახალი აღმასრულებელი დირექტორის შემოყვანით ორგანიზაცია ზრდის ახალი კულტურული ღირებულებების დამკვიდრების შანსს.
- ახალგაზრდა და პატარა ორგანიზაცია. კულტურული ცვლილებები უფრო მეტად განხორციელდება როცა ორგანიზაცია ახალგაზრდა და პატარაა. კულტურა ახალგაზრდა ორგანიზაციაში ნაკლებად არის დამკვიდრებული, როცა ორგანიზაცია პატარაა, მენეჯმენტი უფრო უადვილდება, წარმოადგინოს თავისი ახალი ღირებულებები.
- სუსტი კულტურა. რაც უფრო ფართოდაა კულტურა გავრცელებული და რაც მეტად ეთანხმებიან მისი წევრები კულტურულ ღირებულებებს, მით მეტად ძნელი იქნება

მისი შეცვლა. პირიქით, სუსტი კულტურები უფრო მეტად ემორჩილებიან ცვლილებას, ვიდრე ძლიერები.

როცა ეს პირობები არსებობს, მენეჯერები არ უნდა ცდილობდნენ უეცარ და მკვეთრ ცვლილებებს თავიანთ ორგანიზაციულ კულტურაში. კულტურული ცვლილება ხანგრძლივი პროცესია და გრძელდება წლები და არა თვეები.

კულტურის სიძლიერე და სტრატეგია დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წევრების ქცევასა და ეთიკურ კლიმატზე. ორგანიზაციული კულტურა, რომელსაც ყველაზე მეტად შეუძლია მაღალი ეთიკური სტანდარტების ჩამოყალიბება, ეს არის ის კულტურა, რომელსაც ახასიათებს რისკთან ტოლერანტობა, ნაკლებად ახასიათებს აგრესიულობის შემცირება და რომელიც კონცენტრირებას ახდენს როგორც საშუალებებზე, ისე შედეგებზე; ასეთ კულტურაში მენეჯერებს მხარს უჭერენ რისკის გაწევისა და სიახლეების დანერგვის გამო. ხელს უშლიან გაუკონტროლებელ კონკურენციაში. ამავე დროს მენეჯერები ყურადღებას გაამახვილებენ იმაზე, თუ რა მიზნები უნდა დაისახონ და როგორ უნდა იქნეს მიღწეული. (Borgatta, 2014)

ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა უფრო მეტ გავლენას მოახდენს დაქირავებულებზე, ვიდრე სუსტი. როდესაც ორგანიზაციის კულტურა ძლიერია, ის მაღალი ეთიკური სტანდარტებით მოქმედებს და დაქირავებულის ქცევაზე ძლიერ და დადებით ზეგავლენას უნდა ახდენს.

შემდეგი საქმიანობების კომბინაცია გვაძლევს მენეჯმენტის უფრო ეთიკური კულტურის შექმნის საშუალებას:

- მენეჯერი უნდა იყოს მისაბამი მაგალითი. დაქირავებულები დააკვირდებიან მაღალი საფეხურის მენეჯერების ქცევას, როგორც შესაფერისი ქცევის განსაზღვრის კრიტერიუმს, როცა მიიჩნევა, რომ უფროსი მენეჯერი ეთიკურად მაღალ დონეზე დგას, ის ყველა დაქირავებულისათვის მაგალითი ხდება.
- მენეჯერი უნდა იყოს ეთიკური მოლოდინების ობიექტი. ეთიკური ქცევის ბუნდოვანება შეიძლება მინიმუმამდე შემცირდეს ორგანიზაციის ეთიკური კოდექსის შექმნითა და გავრცელებით. ის უნდა ამტკიცებდეს ორგანიზაციის უპირველეს

ღირებულებებსა და ეთიკურ წესებს, რასაც დაქირავებულები ელიან. (Myers & Myers, Spring 1974)

ეთიკის სწავლება. უნდა დაიგეგმოს სემინარები და მსგავსი ეთიკური სასწავლო პროგრამები, რომლის დროსაც ორგანიზაციული ქცევის სტანდარტების გასაძლიერებლად გამოყენებულ უნდა იქნას სასწავლო სემინარები.

ფრანგ საცალო მოვაჭრებს მომხმარებლის მიმართ ინდეფერენტული დამოკიდებულების რეპუტაცია ჰქონდათ. გამყიდველები, მაგალითად, ყოველთვის ანიშნებდნენ მომხმარებელს, რომ მათ ხელი არ შეეშალათ სატელეფონო საუბარში. ნებისმიერი დახმარების მიღებაც კი გამყიდველისაგან პრობლემა იყო. საფრანგეთში არავის გაუკვირდება მაღაზიის მფლობელის ჩივლი მომხმარებლების მხრიდან ხელის შეშლაზე და შეწუხებაზე. ორგანიზაციების უმეტესობა ძალიან ცდილობს, რომ ცნობილ ფრანგულ ორგანიზაციებს არ დაემსგავსოს, შექმნას მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურა, რადგანაც იციან, რომ ეს არის მომხმარებლის ერთგულების მოპოვებისა და ხანგრძლივი მოგებისაკენ მიმავალი გზა. კომპანიები, რომლებმაც ასეთი კულტურები შექმნეს – როგორიცაა, „საუთვესტ ეარლაინი“, „ფედექსი“, „ჯონსონი და ჯონსონი“, „ნორდსტრომი“, „ოლივ გარდენი“, „უოლტ დისნეის პარკი“, „ენტერპრაიზრენტ ე ქარ“, „ჰოულ ფუუდ“ და „ელ ელ ბიინ“, შექმნეს ძლიერი და ერთგული მომხმარებლის ბაზა და შემოსავლისა და ფინანსური შედეგების ზრდით კონკურენტებს აჯობეს. (Wiggain, 2011) (Wexley & Yukl, 2014)

ფაქტების ანალიზი აჩვენებს, რომ დაქირავებულებზე ორიენტირებულ ორგანიზაციულ კულტურაში გამოიკვეთება ექვსი ძირითადი ცვლადი:

1. დაქირავებულის ტიპი. წარმატებული, მომსახურებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციები არჩევენ აკეთებენ კომუნიკაბელურ, მეგობრულ და მომხმარებელთან ეფექტიანი ურთიერთობის დამყარების უნარის მქონე ინდივიდებზე.
2. დაბალი ფორმალიზაცია. მომსახურების სფეროში დასაქმებულებს სჭირდებათ ოპერატიული მოქნილობა მომხმარებელთა საჭიროებებზე რეაგირებისთვის;

ზედმეტად მკაცრი წესები და რეგულაციები ხელს უშლის სწრაფ და ადეკვატურ მომსახურებას.

3. უფლებამოსილების ფართო გამოყენება. დაბალი ფორმალიზაციის გაგრძელებას წარმოადგენს თანამშრომლების უფლებამოსილების გაზრდა. ძალაუფლებით აღჭურვილი თანამშრომლები დამოუკიდებლად წყვეტენ, რა ქმედებაა აუცილებელი მომხმარებლის დასაკმაყოფილებლად.
4. კარგი მოსმენის უნარი. მომხმარებელზე ორიენტირებულ კულტურაში თანამშრომლები გამოირჩევიან იმ უნარით, რომ ზუსტად აღიქვან და გაიგონ მომხმარებლებისგან წამოსული შეტყობინებები და სიგნალები.
5. როლის სიცხადე. მომსახურების პერსონალი წარმოადგენს „საზღვარს“ ორგანიზაციასა და მის მომხმარებლებს შორის. მათ ხშირად უწევთ დაძვრავებლისა და მომხმარებლის მოთხოვნების ერთდროულად დაკმაყოფილება, რამაც შესაძლოა როლის ბუნდოვანება და კონფლიქტი გამოიწვიოს, შეამციროს სამუშაო კმაყოფილება და უარყოფითად აისახოს მომსახურების ხარისხზე. მომხმარებელზე რეაგირებად კულტურაში ეს დაბნეულობა მინიმუმამდეა დაყვანილი — თანამშრომლებს აქვთ სიცხადე როგორც საკუთარი როლის, ისე სამუშაოს საუკეთესო შესრულების გზების შესახებ.
6. ორგანიზაციული მოქალაქეობრივი ქცევა. ასეთი კულტურის ფარგლებში თანამშრომლებს გაცნობიერებული სურვილი აქვთ მომხმარებლის კმაყოფილების უზრუნველყოფისა. ისინი ინიციატივას იჩენენ მომხმარებელთა საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად, თუნდაც აღნიშნული ქმედებები მათი პირდაპირი სამუშაო ვალდებულებების ფარგლებს სცდებოდეს

ამგვარად, მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურა მომსახურებაზე ორიენტირებულ დაძვრავებულებს ქირაობს, რომლებსაც მოსმენის კარგი უნარი აქვთ, და სურთ, მეტი იმუშაონ, ვიდრე ეს მათ სამსახურეობრივ მოვალეობებში შედის, რათა გააკეთონ ის, რაც მომხმარებლის კმაყოფილებისთვის არის საჭირო. ეს კულტურა

აყალიბებს მათ როლებს, აძლევს თავისუფლებას, რეაგირება მოახდინონ მომხმარებლის ცვალებად საჭიროებებზე წესებისა და ნორმების მინიმუმამდე შემცირებით და აძლევს გადაწყვეტილების მიღების უფლებას, ისე შეასრულონ სამუშაო, როგორც სწორად მიაჩნიათ (Kelley, 2007).

ამ ნიშან-თვისებებზე პიტერ დრუკერის მსჯელობაზე (Drucker, 1954) დაყრდნობით ჩვენ ვვარაუდობთ რამდენიმე ქცევას, რაც მენეჯმენტმა უნდა შეასრულოს, თუ მას სურს მეტად გახდეს მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურა. ეს ქმედებები მიზნად კომპეტენტურ და მომხმარებელთან პრობლემების წარმოშობისთანავე მისი გადაჭრის უნარისა და სურვილის მქონე დაქირავებულების შექმნას ისახავს.

შერჩევა. ადგილი, საიდანაც უნდა დაიწყო მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურის აგება, ისეთი მომსახურე პერსონალის შერჩევა წარმოადგენს, რომლის რომლის პიროვნული თვისებები და დამოკიდებულებები მომსახურების ორიენტაციას შეესაბამება.

ტრენინგი. ორგანიზაციებს, რომლებიც ცდილობენ მომხმარებლებზე ორიენტირებულები იყვნენ, ყოველთვის არ შეუძლიათ ყველა ახალი თანამშრომლის დაქირავება. ასეთ შემთხვევებში ყურადღება გამახვილებულია ტრენინგზე და არა დაქირავებაზე.

სტრუქტურული დიზაინი. მომხმარებელზე უფრო მეტად ორიენტირებული რომ გახდეს, ორგანიზაციის სტრუქტურამ დაქირავებულებს მეტი კონტროლი უნდა გაუწიოს, რომ ეს შეიძლება მიღწეული იქნას წესებისა და ნორმების შემცირებით, დაქირავებულებს უკეთესად შეუძლია მომხმარებლის დაკმაყოფილება, როცა ისინი უფრო მეტად აკონტროლებენ მომსახურებას. მენეჯმენტმა საშუალება უნდა მისცეს დაქირავებულებს, თავიანთი ქმედება მომხმარებლის ცვალებად საჭიროებებსა და მოთხოვნებს შეუთანხმოს.

უფლებამოსილება. დაბალი ფორმალისაციის შესაბამისად, დაქირავებულებს სამსახურთან დაკავშირებულ საქმიანობებში გადაწყვეტილების მიღების თავისუფლება აქვთ. ეს მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურის საჭირო კომპონენტია და

საშუალებას აძლევს მომსახურების პერსონალს მომხმარებლის სრულად დაკმაყოფილების მიზნით სასწრაფო გადაწყვეტილება მიიღოს.

ლიდერობა. ლიდერები ორგანიზაციის კულტურას ქცევითა და სიტყვებით წარმოაჩენენ. მომხმარებელზე ორიენტირებულ კულტურაში ეფექტური ლიდერები მომხმარებლებზე ორიენტირებულ შეხედულებებს გადმოსცემენ და თავიანთი საქციელით მუდმივად აჩვენებენ, რომ ისინი მომხმარებლის ერთგულები არიან. თითქმის ყველა ორგანიზაციაში, რომელმაც წარმატებით შექმნა და შეინარჩუნა ძლიერი, მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურა ამ შეტყობინების დაცვაში ძირითად როლს მტავარი აღმასრულებელი პირი ასრულებდა. ტაივანური მიკროჩიპების წარმოებელმა „გაერთიანებულმა მიკროელექტრონულმა კორპორაციამ“ კომპანიის კულტურის ცვლილებაში ადრე მიღწეული წარმატებისათვის ცოტა ხნის წინ ახალ აღმასრულებელ დირექტორად ჯექსონ ჰუ დაიქირავა, რათა მომხმარებლის უკეთესად გაგებასა და მომსახურების გაუმჯობესებაზე გაემახვილებინათ ყურადღება.“

ქმედითობის შეფასება. მრავალი ფაქტი გვიჩვენებს, რომ ქცევის საფუძველზე შეფასების შედეგი მომხმარებლის მომსახურების გაუმჯობესებაა“. ქცევის საფუძველზე შეფასებები დაქირავებულს იმის მიხედვით აფასებს, თუ როგორ იქცევია და რას მოიქმედებენ. შეფასება ისეთი კრიტერიუმით ხდება, როგორიცაა მცდელობა, ერთგულება, სამუშაო ჯგუფი, მეგობრულობა და მომხმარებლის პრობლემების გადაწყვეტის უნარი და არა მათ მიერ მიღწეული გაზომვადი შედეგით. მომსახურების გაუმჯობესებისათვის ქცევას შედეგზე უფრო დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგან ის სტიმულს აძლევს დაქირავებულებს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით იმოქმედონ და გააკონტროლონ პირობები, რაც გავლენას ახდენს ქმედითობის შეფასებაზე.

დაჯილდოების სისტემა. თუ მენეჯმენტს სურს, მისმა თანამშრომელმა კარგი მომსახურება გასწიოს, მან ეს მომსახურება უნდა დააჯილდოოს. მან მუდმივად უნდა აღიაროს დაქირავებულის ღვაწლი, რომელიც ძალიან ცდილობდა, ესიამოვნებინა მომხმარებლისათვის და რომელიც მომხმარებლებმა „ზედმეტი ძალისხმევის

გამოჩენისათვის” გამოარჩიეს. მენეჯმენტმა ასევე უნდა გადაუხადოს დაქირავებულს და იგი მომხმარებლის შესანიშნავი მომსახურებისათვის დააწინაუროს.

ხელმძღვანელები ხაზს უსვამენ მართვის ეფექტიანი მეთოდების პრაქტიკაში განხორციელების სირთულეებს, რაც მიუთითებს, რომ პრობლემა ძირითადად პრაქტიკული რეალიზაციის ეტაპზე იჩენს თავს. მსგავსი სირთულეები შეინიშნება მსოფლიო კლასის საზომი სისტემების დანერგვისასაც. ახალი მიდგომის ეფექტიანი გამოყენება მოითხოვს განსხვავებულ კოგნიტურ ხედვას, რომლის მიხედვითაც სამუშაო ძალა შეიძლება განიხილებოდეს ორგანიზაციის სტრატეგიულ აქტივად. საზომი სისტემა ამ იდეებს ორგანიზაციულ დონეზე ახორციელებს და ემსახურება სამუშაო ძალის საქმიანობის შედეგების ობიექტურ შეფასებას.

რეალიზაციის ერთ-ერთი კრიტიკული პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ სახაზო მენეჯერებმა უნდა მართონ შეფასების პროცესი ისეთი ინსტრუმენტებით, რომელთა გამოყენებაში ხშირად არც გამოცდილება აქვთ და არც კომფორტს გრძნობენ. ნათელია, რომ დროისა და რესურსების ხარჯვა სამუშაო ძალის ეფექტიანი საზომი სისტემის შექმნაზე არ არის ეფექტიანი, თუ მენეჯერები არ ფლობენ ცოდნას, როგორ მიიღონ მონაცემებზე დაყრდნობილი გადაწყვეტილებები სამუშაო ძალის ოპტიმალური გამოყენების უზრუნველსაყოფად.

ეფექტიანი რეალიზაცია გულისხმობს სამუშაო ძალის წარმატების ინდიკატორების ინტეგრირებას მენეჯერების ყოველდღიურ გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში. შედეგად, სამუშაო ძალის სტრატეგიული შედეგები უნდა იქცეს მმართველობის პროცესის ერთ-ერთ ძირითადი კომპონენტად. ამის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია, რომ უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ, სახაზო მენეჯერებმა და ადამიანური რესურსების მართვის (HR) სპეციალისტებმა განსაზღვრონ: მკაფიო ბიზნეს-სტრატეგია, მასთან დაკავშირებული სამუშაო ძალის სტრატეგია, HR-სტრატეგია და საოპერაციო გეგმა, რომელიც უზრუნველყოფს სტრატეგიის პრაქტიკულ განხორციელებას. ამასთან, საჭიროა

ეფექტიანობის შეფასების ახალი სისტემები, რომლებიც საშუალებას მისცემს პროგრესის რეგულარულ მონიტორინგს (Harris & Moran, 1991).

კომპანიის სტრატეგიული უნარების ჩამოყალიბებისთვის აუცილებელია, რომ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორმა და უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ მკაფიოდ განსაზღვრონ საკუთარი მოლოდინები სამუშაო ძალის წვლილზე ბიზნესის წარმატებაში. სტრატეგიის განსხვავებული ტიპები მოითხოვს სხვადასხვა კომპეტენციებსა და ქცევის მოდელებს, რაც, თავის მხრივ, განაპირობებს HR-სისტემების უნიკალურ და ერთმანეთისგან განსხვავებულ სტრუქტურას. განსხვავებული HR-სისტემების ეფექტური გამოყენება უკავშირდება სპეციფიკურ ორგანიზაციულ კულტურას და შესაბამის აზროვნებას თანამშრომლებში. მხოლოდ ასეთ პირობებშია შესაძლებელი სამუშაო ძალის მაქსიმალური ეფექტიანობით გამოყენება. შედეგად, უმაღლესი ხელმძღვანელობის როლი მოიცავს არა მხოლოდ სტრატეგიული კულტურისადმი მოლოდინების ჩამოყალიბებას, არამედ მის პრაქტიკულ დანერგვას ორგანიზაციაში.

რეალიზაციის პროცესში აუცილებელია HR-სპეციალისტებთან ურთიერთობის ახალი მოდელის დანერგვა. ისინი პასუხს აგებენ არა მხოლოდ HR-სისტემების ეფექტიან ადმინისტრირებაზე, არამედ საკუთარ წვლილზე სამუშაო ძალის წარმატებაში. მსგავსად, უმაღლესი ხელმძღვანელობა და სახაზო მენეჯერები პასუხისმგებელი უნდა იყვნენ სამუშაო ძალის ეფექტიან მართვაზე. ამასთან, სამუშაო ძალის ეფექტიანობის მაჩვენებლები უნდა გამოყენებულ იქნას როგორც საქმიანობის შედეგების შეფასებისას, ისე გადაწყვეტილებების მიღებისას შრომის ანაზღაურებისა და წახალისების მიმართულებით, ვინაიდან ეს გადაწყვეტილებები უშუალო გავლენას ახდენს სტრატეგიის წარმატებულ განხორციელებაზე.

სტრატეგიის ეფექტიანი რეალიზაციის კიდევ ერთი აუცილებელი კომპონენტი არის სწავლებისა და კომუნიკაციის პროგრამების შექმნა, რომლებიც ხელს უწყობს სამუშაო ძალის შედეგიანობის შეფასების სისტემის ეფექტურ გამოყენებას. თანამშრომლებმა უნდა

იცოდნენ ორგანიზაციის სტრატეგია, გაიზიარონ ის, ფლობდნენ შესაბამის კვალიფიკაციასა და უნარებს სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებისთვის. თუმცა ეს მხოლოდ აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარისი პირობაა. თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ წვდომა სამუშაო ძალის მონაცემებზე, რათა იყვნენ ინფორმირებულები, მზად და მოტივირებულნი მოქმედებისთვის. შესაბამისად, სტრატეგიის ეფექტიანი რეალიზაციის უზრუნველსაყოფად საჭიროა კომუნიკაციისა და სწავლების მკაფიო სტრატეგია, რომელიც უზრუნველყოფს საზომი სისტემების გამოყენებას სამუშაო ძალის საქმიანობის ოპტიმიზაციისთვის.

თავი II. კვლევის მეთოდოლოგია

2.1. კვლევის დიზაინი

შერჩევითი შემთხვევით შეირჩა საქართველოში არსებული სამი მსხვილი საწარმოო ორგანიზაციიდან: შპს „ჰაიდელბერგ ცემენტი“, შპს „კულა“, შპს „Georgian Steel“, რადგან ეს მიდგომა თითოეულ პოტენციურ რესპონდენტს კვლევაში მონაწილეობის თანაბარ შანსებს აძლევს.

ემპირიული და თეორიული მიდგომებით, ეს არის ყველაზე წარმომადგენლობითი ტიპის ნიმუში. შესაბამისად, ამ მიდგომით მიღებული შედეგები განზოგადდა ქვემო ქართლის და შიდა ქართლის სხვა საწარმოო ორგანიზაციებისთვის..

როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, დასაქმებულები ნელა რეაგირებენ კითხვარებზე, ისევე როგორც ნებისმიერი სხვა ტიპის სიახლეზე. ხოლო მოხალისეები, როგორც წესი, ბევრი არ არის. ამიტომ, საჭირო გახდა კვლევითი კითხვარების რამდენიმე ეტაპად (ორ და სამ ეტაპად) გაგზავნა.

საბოლოოდ, კვლევაში 630 რესპონდენტმა მიიღო მონაწილეობა, აქედან 126 პასუხი გაუქმდა, რადგან იყო არასრული ან ჰქონდა სხვა ხარვეზები.

პასუხების საერთო მაჩვენებელი იყო 80,47 პროცენტი იყო, რადგან 504 ადამიანმა უპასუხა კვლევის ინსტრუმენტში მითითებულ ყველა კითხვას. ჩვენ კითხვარები ისე შევადგინეთ, რომ მონაცემთა ანალიზის შედეგად ზოგიერთი კითხვა ჯვარედინი მითითებით იქნა გამოყენებული.

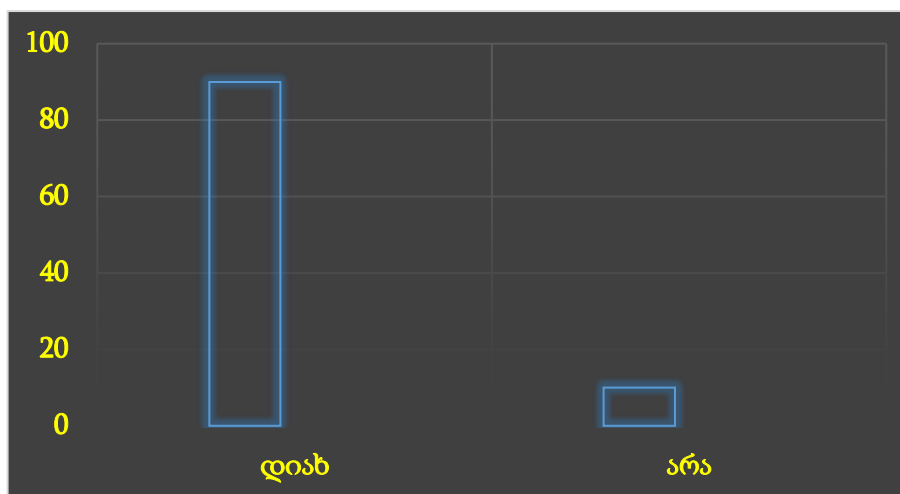
2.1.1. კვლევის მეთოდოლოგია და ანალიზი

კვლევის განხორციელებისთვის შეირჩა სამიზნე ჯგუფები და შედგა კითხვარები.

გამოკითხვა მოხდა ანონიმურ რეჟიმში. რესპოდენტები ასახელებდნენ მხოლოდ სამსახურებრივ პოზიციას.

სქემა 2.1.

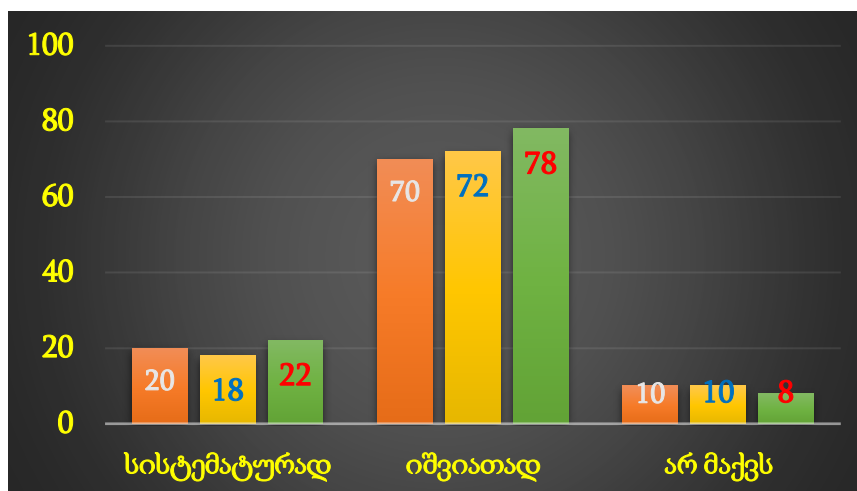
კითხვა 1. არსებობს თუ არა ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი (განყოფილება, დაწესებულება) თქვენს ორგანიზაციაში?



კითხვის დასკვნა. კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, რომ თითქმის ყველა ორგანიზაციაში არსებობს ადამიანური რესურსების განყოფილება (სამსახური),

კითხვა 2. რამდენად ხშირი შეხება გაქვთ შეხება პერსონალთან?

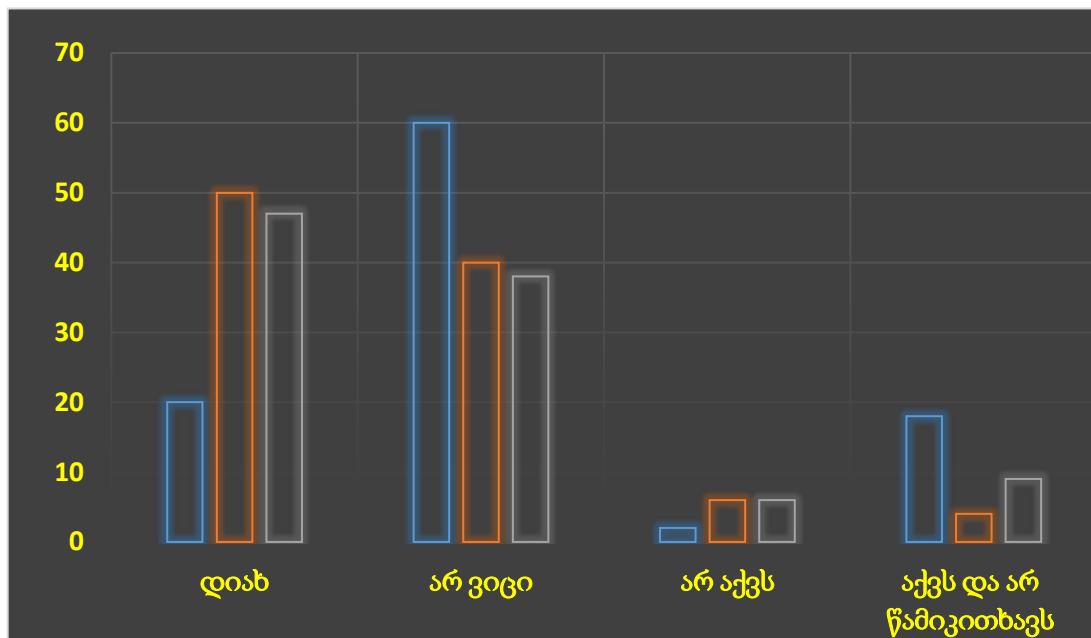
სქემა 2.2.



კითხვის დასკვნა. კვლევების შედეგად გამოიკვეთა, რომ ყველა საკვლევ ორგანიზაციაში (შესაბამისად: კულა, ჰაიდელბერგი, GeoSteel) ადამიანური რესურსების სამსახურს ძირითადად იშვიათი შეხება აქვს პერსონალთან.

კითხვა 3. არის თუ არა შემუშავებული ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია თქვენს ორგანიზაციაში, ან ორგანიზაციის განვითარების გეგმა, რომელშიც ასევე ასახულია ადამიანური რესურსების განვითარების გეგმა?

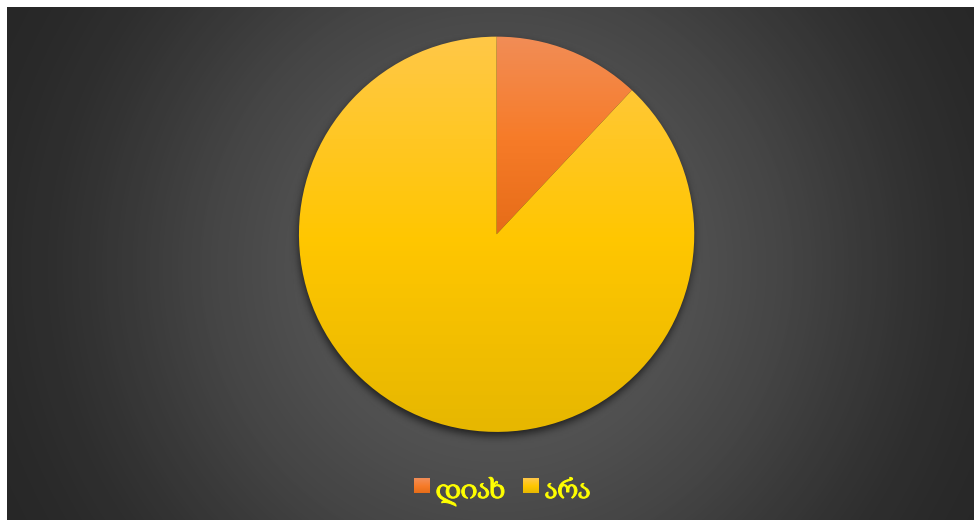
სქემა 2.3.



კვლევის დროს ეს კითხვა დასმული იქნა როგორც მაღალი რგოლის მენეჯმენტის ასე დაბალი რგოლის თანამშრომლებისთვისაც.

კითხვის დასკვნა. გამოკითხვის შედეგებმა აჩვენა, რომ ყველა ორგანიზაციას აქვს შემუშავებული ადამიანური განვითარების გეგმა, მაგრამ თანამშრომელთა დიდ ნაწილს ამაზე წარმოდგენა საერთოდ არ აქვს, ზოგი აფიქსირებს, რომ არ აქვს პასუხი, ზოგიერთი მათგანი კი მტკიცედ ადასტურებს, რომ ორგანიზაციას ასეთი დოკუმენტი არ აქვს. ნაწილი ინფორმირებულია, რომ დაწესებულებას ეს გეგმა აქვს, მაგრამ არ წაუკითხავს და არ იცნობს მის შინაარსს.

4. მონაწილეობთ თუ არა თანამშრომელთა შერჩევის პროცედურებში?



კითხვის დასკვნა. ამ კითხვაზე პასუხის ანალიზმა გვიჩვენა რომ კერძო სექტორში საკმაოდ არასახარბიელო მდგომარეობაა თანამშრომელთა ჩართულობის მხრივ, როდესაც ირჩევენ ახალ თანამშრომელს. შეგვიძლია ვივარაუდოდთ, რომ კერძო სექტორში თანამშრომელთა შერჩევა ხდება ყოველგვარი კონკურსების გარეშე მაღალი რგოლის მენეჯმენტის მიერ.

5. რამდენად უწყობს ორგანიზაცია ხელს თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებას?

კითხვის დასკვნა. რესპოდენტების პასუხებმა ცხადჰყო, რომ თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებაზე მცირედით, მაგრამ მეტად ზრუნავენ GeoSteel-ში, ვიდრე ჰაიდელბერგსა და კულაში.

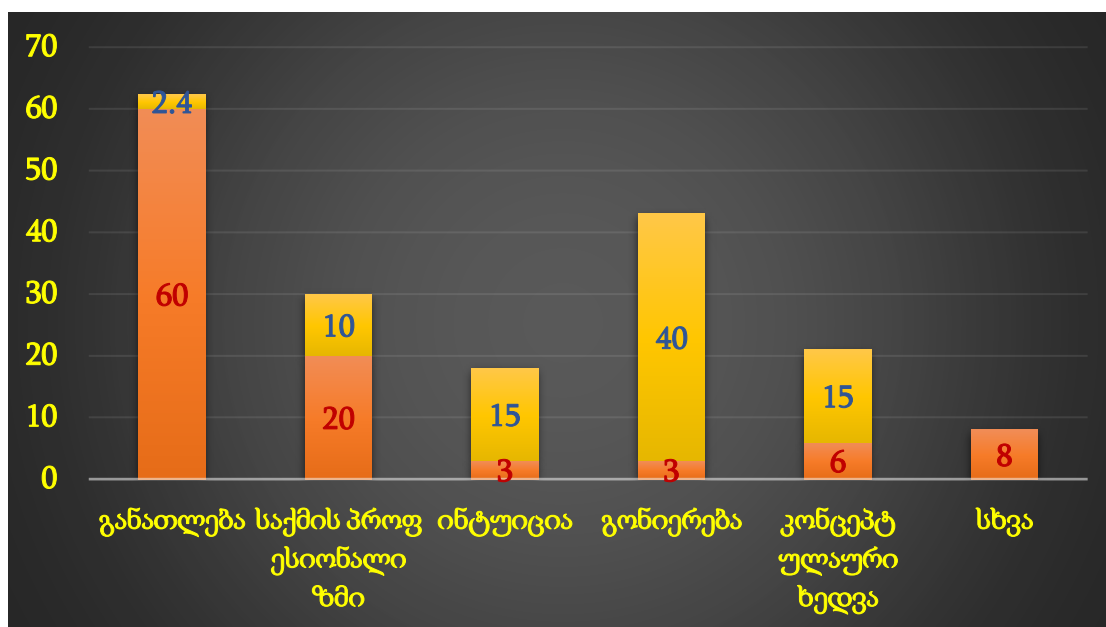
შემდგომი კვლევა ეხებოდა ლიდერის როლს დაწესებულებებში. ამ კვლევისთვის შეირჩნენ ბენეფიციარები და შედგა კითხვარი, რომლის მიხედვითაც უნდა დადგენილიყო, თუ რა თვისებებით გამოარკვევენ თავის ლიდერს თანამშრომლები.

რესპოდენტებისთვის შეთავაზებული იქნა, თითოეული თვისება შეეფასებინათ 1-დან 5 ქულამდე.

1. ინტელექტუალური თვისებები. აქ ჩვენ მოვიაზრებდით ისეთ თვისებებს, როგორებიცაა: გონიერება და ლოგიკური აზროვნება; განსჯის უნარი; გამჭრიახობა; ორიგინალურობა; კონცეპტუალური ხედვის უნარი; განათლება; საქმის პროფესიონალიზმი; ორატორობა (მჭევრმეტყველება); ცნობისმოყვარეობა და შემეცნების უნარი; ინტუიცია. კითხვებზე პასუხები და მათი კვლევა მოცემულია დანართში, ვინაიდან ამ კითხვის პასუხების მიხედვით ჩატარდა კვლევა SPSS-Statistics მეთოდის გამოყენებით.

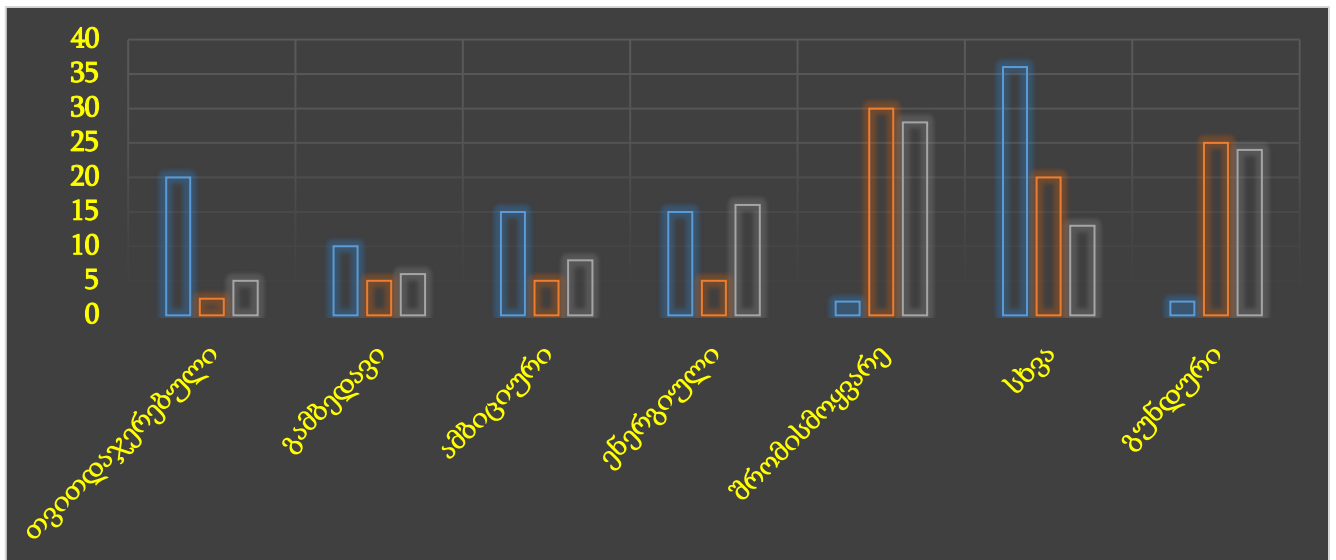
კითხვის დასკვნა. რესპოდენტების პასუხების ანალიზმა დაგვანახვა, რომ ჰაიდელბერგის თანამშრომლები მენეჯერის ინტელექტუალური თვისებებიდან ყველაზე მეტად გამოყოფენ განათლებას და საქმის პროფესიონალიზმს და მესამე ადგილზე არ გამოიკვეთა არც ერთი თვისება. ხოლო კულაში და GeoSteel-ში კი დასახელდა გონიერება, ინტუიცია და კონცეპტუალური ხედვის უნარი

სქემა 2.5.



2. **პიროვნული თვისებებიდან** გამოვიკვლიეთ: ინციატივიანობა; მოქნილობა; დამაჯერებლობა; შემოქმედებითობა; წესიერება; პიროვნული მთლიანობა; გამბედაობა; თვითდაჯერებულობა; გაწონასწორებულობა; დამოუკიდებლობა; ამბიციურობა; წარმატებებისკენ სწრაფვა; შეუდრეკლობა; ენერგიულობა და მმართველობის უნარი; შრომისმოყვარეობა; პასუხისმგებლიანობა; გუნდურობა.

სქემა 2.6.

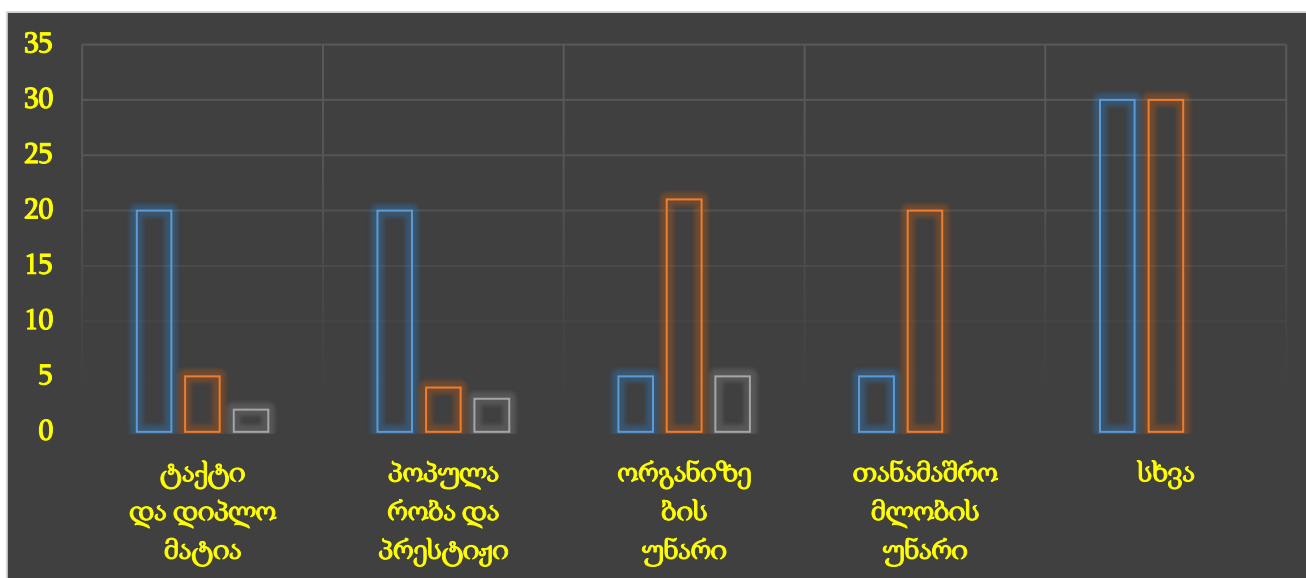


კითხვის დასკვნა. „კულას“ თანამშრომლები თვლიან, რომ პიროვნული თვისებებიდან მათი ლიდერი ფლობს თვითდაჯერებულობას, გამბედაობას და ამბიციურობას. „ჰაიდელბერგის“ თანამშრომლებს მიაჩნიათ, რომ მათი კომპანიის ლიდერებს ყველაზე მეტად გუნდურობა და შრომისმოყვარეობა ახასიათებთ, ხოლო GeorgianSteel-ის თანამშრომლები კი საკუთარ ლიდერს ახასიათებენ, როგორც უფრო ენერგიულს, შრომისმოყვარეს და გუნდურს.

3. **შეძენილი თვისებები.** მხარდაჭერის მიღების უნარი; თანამშრომლობის უნარი; პოპულარობის და პრესტიჟის მოპოვების უნარი; ტაქტი და დიპლომატია; რისკების აღების უნარი; პასუხისმგებლობის გრძნობა; ორგანიზების უნარი; საკუთარი თავის შეცვლის უნარი; საიმედოობის უნარი; იუმორის გრძნობა; ადამიანების მოსმენის და მათი შეცნობის უნარი.

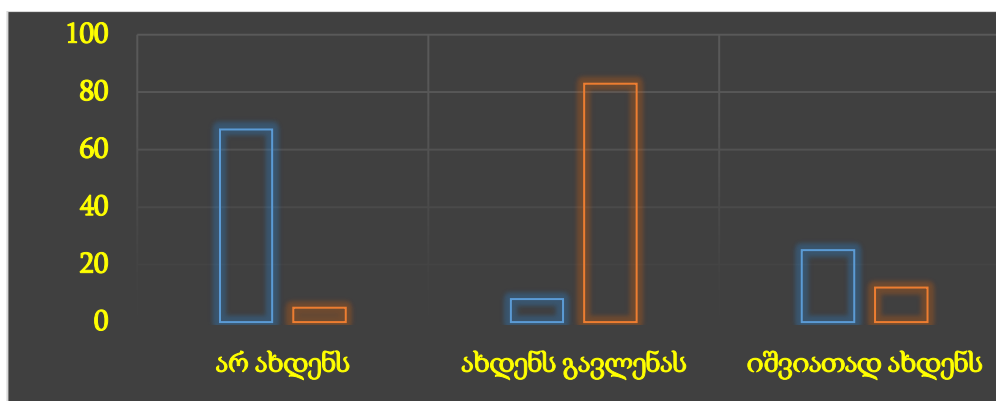
კითხვის დასკვნა. შეძენილი თვისებებიდან ორგანიზაციის თანამშრომლებმა მათი ლიდერები შეაფასეს, როგორც ტაქტიკითა და დიპლომატიის ნიჭით აღჭურვილი ადამიანი. ასევე მათი ლიდერები პოპულარულებიც არიან და პრესტიჟზეც ორიენტირებული, მათ ლიდერს ახასიათებს ორგანიზების უნარი, თანამშრომლობის და ასევე რისკების საკუთარ თავზე აღების უნარიც.

სქემა 2.7.



და ბოლოს კვლევის მიზანი იყო, დაედგინა რამდენად ახდენდა ლიდერი გავლენას თითოეული თანამშრომლის შრომის ნაყოფიერებაზე. საინტერესო იყო რესპოდენტთა პასუხები:

სქემა 2.8.



კითხვის დასკვნა: აღმოჩნდა, კერძო კომპანიების ლიდერები თანამშრომლების შრომის მწარმოებლურობაზე დადებით გავლენას ახდენენ, ისინი აფასებენ ლიდერებს და მზად არიან მხარში დაუდგნენ მათ ყოველ წამოწყებას.

კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, რომ თითქმის ყველა საკვლევ ორგანიზაციაში (შესაბამისად: კულა, ჰაიდელბერგი, GeoSteel) არსებობს ადამიანური რესურსების განყოფილება (სამსახური), რომელსაც იშვიათი შეხება აქვს პერსონალთან. მართალია, შემუშავებულია ადამიანური განვითარების გეგმა, მაგრამ თანამშრომელთა დიდ ნაწილს ამაზე წარმოდგენა საერთოდ არ აქვს: ზოგი რესპონდენტი აფიქსირებს, რომ არ აქვს პასუხი, ზოგიერთი კი მტკიცედაა დარწმუნებული, რომ ასეთი დოკუმენტი არ არსებობს. შესაბამისად, მართვის პროცესში ჩართულობა საკმაოდ სუსტია, ამიტომაც ერთადერთი ზეგავლენის სუბიექტი არაფორმალური ან ლიდერები, ანდა მენეჯერები არიან. ანუ მათი კავშირი თანამშრომლებთან და მათი ზეგავლენა გადამწყვეტ ფაქტორს წარმოადგენს. ამდენად, ლიდერთა თვისებების ჩატარებული კვლევა მეტად მნიშვნელოვანია, რადგანაც გამოიკვეთა ის პიროვნული თვისებები, რომლებიც საკვლევ ორგანიზაციებში დასაქმებულებმა სხვაზე უფრო მნიშვნელოვნად მიიჩნიეს და ესენია: მენეჯერის განათლება, პროფესიონალიზმი, გონიერება, ინტუიცია და კონცეპტუალური ხედვის უნარი.

შემძენილი თვისებებიდან ორგანიზაციის თანამშრომლებმა საკუთარი ლიდერები შეაფასეს, როგორც ტაქტიკა და დიპლომატიის ნიჭით აღჭურვილი ადამიანი. ასევე მათი ლიდერები პოპულარულებიც არიან და პრესტიჟზეც ორიენტირებული, მათ ლიდერს ახასიათებს ორგანიზების უნარი, თანამშრომლობის და ასევე რისკების საკუთარ თავზე აღების უნარიც და რომ თანამშრომლების შრომით მაჩვენებლებზე ყოველივე ეს დადებით გავლენას ახდენს. ანუ თანამშრომლები აფასებენ თავის ლიდერებს და მზად არიან მხარი დაუჭირონ ყოველ წამოწყებას.

2.2. კვლევის ინსტრუმენტები

შემცნების დიალექტიკური მეთოდის გამოყენება მოითხოვს მისთვის დამახასიათებელი ინსტრუმენტების გამოყენებას. ჩვენს კვლევასა და მსჯელობაში

დიალექტიკური ლოგიკა ყველაზე მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი აღმოჩნდა. ამ ჩარჩოს გამოყენებამ საშუალება მოგვცა, გაგვეჩია ჩვენი კვლევისთვის შესაფერისი ტექნიკური პრინციპები და მიდგომები.

ჩვენს მიერ არჩეული მეთოდოლოგიის გამოყენებისას აქტუალური გახდა ისეთი მეთოდები, როგორიცაა რეალობის ასახვა, ყოვლისმომცველი და მრავალმხრივი კვლევა და მცირედან დიდზე და პირიქით (დედუქცია-ინდუქცია) გადასვლა. გარდა ამისა, ჩვენს კვლევის პროცესში ინტეგრირებული იყო ისტორიციზმი, წინააღმდეგობა და დეტერმინიზმი.

ლიტერატურის მიმოხილვისას გამოვიყენეთ ისეთი ინსტრუმენტები, როგორიცაა უარყოფა, დედუქცია, ანალიზი და სინთეზი. პირველ და მეორე თავებში შედიოდა ისტორიული და ლოგიკური კავშირების პრინციპები.

ჩვენს მიერ არჩეული მეთოდოლოგიის ფარგლებში, ჩვენ შევარჩიეთ რამდენიმე სამეცნიერო მიდგომა:

- სისტემური (თეორიულ-პრაქტიკული ცოდნის სამეცნიერო-სოციალური მიმართულება, რომელიც ორიენტირებულია ობიექტის, როგორც სისტემის, შესწავლაზე);
- ინტეგრირებული მიდგომა (თეორიიდან პრაქტიკაში თანდათანობითი გადასვლა, სადაც ჩვენ გამოვიტანეთ რამდენიმე თეორიული დასკვნა და დავასაბუთეთ ისინი პრაქტიკული კვლევით და მიღებული შედეგებით);
- კომპლექსური (კვლევის საწყის ეტაპზე გამოყენებული ეს მიდგომა ხელს უწყობდა კვლევის ობიექტების ფუნქციური მთლიანობის გაგებას);
- მრავალფუნქციური მიდგომა (გამოიყენება კვლევის როგორც თეორიულ, ასევე პრაქტიკულ ეტაპებზე. ამის ლოგიკურ ანალიზთან და ინტერვიუს მეთოდებთან კომბინაციით შეიქმნა კვლევის ობიექტის სტერეომეტრიული გამოსახულება, ვიდრე სიბრტყობრივი ან ერთგანზომილებიანი პერსპექტივა.
- ემპირიული კვლევა (მოიცავს დაკვირვებას, ექსპერიმენტს, გაზომვას და შედარებას, გამოყენებული დისერტაციის სამივე თავში);

- შედარებითი ანალიზი (დაფუძნებულია ცნობილ ანალოგიის მეთოდზე, რომელიც ბუნებრივად შეერწყა ინდუქციურ და დედუქციურ მეთოდებს ჩვენი კვლევის დროს);
- დოკუმენტური ინფორმაციის შინაარსობრივი ანალიზი (თეორიული ან პრაქტიკული ინფორმაციის ანალიზი, რომელიც თან ახლდა მთელ დისერტაციის პროცესს);
- ლოგიკური ანალიზისა და ინტერვიუს მეთოდები, რომლებიც წარმოადგენდა კვლევითი კომპანიების ანალიზისა და შედეგების კრიტიკული შეფასების ნაწილს;
- კვლევის პროცესში ჩატარდა მსხვილი კომპანიების მენეჯერების ექსპერტული გამოკითხვები, შეგროვდა როგორც რაოდენობრივი, ასევე თვისებრივი მონაცემები.

სამივე საკვლევ კომპანიაში პერსონალის მოტივაციისა და ანაზღაურების ჰოლისტური სურათის გასაგებად, ამ ნაშრომში წარმოდგენილი იქნება მონაცემთა შეგროვების შემდეგი მეთოდები: კითხვარები თანამშრომლებისა და მენეჯერებისათვის, სტრუქტურირებული ინტერვიუები სტეიკჰოლდერებთან, რომლებიც გვაწვდიან ინფორმაციას ლიდერობის პრობლემის შესახებ; სტრუქტურირებული ინტერვიუ დეპარტამენტის ხელმძღვანელებთან. შედეგად, კვლევა ზოგადიდან კონკრეტულზე გადავა, რაც პრობლემის ყველა კუთხიდან განხილვის საშუალებას იძლევა.

აბსოლუტური სიზუსტე არ არის სამეცნიერო კვლევის დამახასიათებელი ნიშანი, რადგან ყველა მათგანში გარკვეული დონის უზუსტობაა. პირველ რიგში, კვლევის ინსტრუმენტებს თავად მკვლევარი ამოწმებს და აკონტროლებს, რაც გარკვეულწილად სუბიექტურობას შემოაქვს. მეორეც, კითხვებზე პასუხები ყოველთვის აბსოლუტურად ჭეშმარიტი არ არის. და ბოლოს, გამოკითხვა ერთდროულად არ ჩატარებულა. ამრიგად, არსებობს მცირე შეცდომის შესაძლებლობა.

აბსოლუტური სიზუსტე სამეცნიერო კვლევის მახასიათებელი არ არის, რადგან ყველა კვლევა გარკვეულ უზუსტობას შეიცავს. პირველ რიგში, მკვლევარი ამოწმებს და აკონტროლებს კვლევის ინსტრუმენტებს, რაც გარკვეულ სუბიექტურობას შემოაქვს. მეორეც, კითხვებზე პასუხები ყოველთვის გულწრფელი არ არის. და ბოლოს, გამოკითხვა ერთდროულად არ ჩატარებულა. ეს ნიშნავს, რომ შეიძლება მცირე შეცდომებიც მოხდეს. მაგალითად, ინტერვიუს პასუხებიდან გამოტანილი დასკვნების გადასამოწმებლად,

დამატებითი ინტერვიუები ჩავატარეთ. ერთი და იგივე ადამიანებთან შედეგები განსხვავდებოდა, შესაძლოა იმიტომ, რომ ზოგიერთმა რესპონდენტმა შეიცვალა აზრი. ეს სამი თვის განმავლობაში მოხდა, ამიტომ დროის ინტერვალმა, სავარაუდოდ, გავლენა მოახდინა შედეგებზე. საშუალო გადახრამ დაახლოებით 3-4% შეადგინა და ეს გავითვალისწინეთ დასკვნების გამოტანისა და რეკომენდაციების შემუშავებისას.

2.2.1. კვლევის მეთოდოლოგიის თავისებურებები

ეკონომიკური სისტემების გლობალიზაცია საზოგადოების განვითარების ამჟამინდელ ეტაპზე იწვევს მცირე ბიზნესის როლის ცვლილებას ქვეყნის ეკონომიკაში. განვითარებული კორპორატიული კულტურის მქონე მსხვილ კორპორაციებთან კონკურენცია მოითხოვს საწარმოსა და თანამშრომლების გარკვეულ მახასიათებლებს, რომლებიც ხელს უწყობენ საწარმოს, მომსახურების, საქონლის დადებითი დასამახსოვრებელი იმიჯის ჩამოყალიბებას და ამ კომპონენტების ბაზარზე პოპულარიზაციას. უმეტეს შემთხვევაში, საწარმოს ეფექტურობას ბაზარზე, მის დადებით იმიჯს უზრუნველყოფს კორპორატიული კულტურის ფორმირების ტიპი და ხარისხი. ორგანიზაციის ნორმებისა და ტრადიციების, ლეგენდებისა და საგების არარსებობა მას გადაჰყავს არასიცოცხლისუნარიანი ერთდღიანი საწარმოების კატეგორიაში, მოკლე სასიცოცხლო ციკლით და მაღალი პერსონალის ბრუნვით. მაგრამ სწორედ კორპორატიული კულტურაა ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირების მთავარი ფაქტორი.

უნდა აღინიშნოს, რომ დღეს კორპორატიული კულტურის ფორმირების ხარისხისა და ტიპის შესწავლა უადრესად მნიშვნელოვანია, რადგან ის საშუალებას იძლევა არა მხოლოდ დადგინდეს საწარმოს ეფექტურობის კრიტერიუმები, არამედ უზრუნველყოფილი იყოს მისთვის დროული დახმარება და როგორც უკვე იყო აღნიშნული ნაშრომის თეორიული კვლევის ნაწილში (თავი „ლიტერატურის მიმოხილვა“), ტ. დეილის და ა. კენედის კონცეფციაში ჩვენთვის მთავარი კრიტერიუმები იყო რისკის დონე და უკუკავშირის მიღების სიჩქარე; ოუჩის ნაშრომებში - ორგანიზაციის მიერ გადაცემული ძირითადი ღირებულებები. გვახსოვს აგრეთვე, რომ რ. რუტინგერის ტიპოლოგიაში ანალიზის

მირითადი ერთეულებად მიღებული იყო გადაწყვეტილებების რისკის ხარისხი (დიდი თუ პატარა) და მიღებული გადაწყვეტილებების რეალური შედეგების უკუკავშირი (სწრაფი თუ ნელი); ხოლო ს. ჰენდის ტიპოლოგიაში - ძალაუფლების კულტურა; როლის კულტურა; დავალების კულტურა და პიროვნების კულტურა. ამ მეცნიერმა აირჩიეს დინამიკის შემდეგი ელემენტები: ორგანიზაციაში ძალაუფლების განაწილების პროცესი (ლიდერთა შორის), ლიდერის ღირებულებითი ორიენტაციები, ლიდერსა და ორგანიზაციას შორის ურთიერთობა, ორგანიზაციის სტრუქტურა და მისი საქმიანობის ბუნება.

ჩვენთვის საინტერესო კიდევ ერთი ტიპოლოგიაა კანადელი მკვლევარების, მ. კ. დე ვრისის და დ. მილერის მცდელობა, განსაზღვრონ კულტურა მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის მიხედვით: დრამატული, დეპრესიული, შიზოიდური ორგანიზაცია, პარანოიდული, იძულებითი. ამ კულტურების მთავარი მახასიათებელია აქტივობის მიმართულება (გარე თუ შინაგანი).

ტიპოლოგიის თვალსაზრისით საინტერესოა დ. ბეკის და კ. კოუენის თეორია, რომლის მიხედვითაც შეიძლება გამოიყოს ორგანიზაციული კულტურის შემდეგი ტიპები: კუთვნილების კულტურა; დომინირების კულტურა; წარმატების კულტურა; შეთანხმების კულტურა; სინთეზის კულტურა. ეს ტიპოლოგია ასევე ჰგავს ჯგუფური განვითარების დინამიკას სოციალურ ფსიქოლოგიაში, როგორც მთლიანობაში, ყველა შესაბამისი ელემენტით.

ორგანიზაციული კულტურის სფეროს სპეციალისტების კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ ორგანიზაციის წარმატებული განვითარებისთვის მის კულტურაში აუცილებელია ფაქტორების ყველა ჩამოთვლილი ჯგუფის გათვალისწინება. ამგვარად, ჩვენ ვვარაუდობთ, რომ კორპორატიული კულტურა მოიცავს ბიზნეს, მოტივაციურ, მორალურ, ჯგუფის ფორმირების ინდიკატორებს და დამოკიდებულია კომპანიის მიმდინარე ფსიქოლოგიურ კაპიტალზე. გარდა ამისა, ზემოთ შემოთავაზებული ტიპოლოგიების დეტალურმა შესწავლამ განაპირობა ის აზრი, რომ კორპორატიული კულტურის ტიპი არ უნდა იყოს დამოკიდებული ორგანიზაციის საქმიანობის ტიპზე. მაშინ როდესაც მკვლევართა უმეტესობისთვის ეს მაჩვენებელი მთავარია. მაგრამ ხაზგასმით უნდა აღვნიშნოთ, რომ

ჰუმანისტური ტიპოლოგიების ფარგლებში, პირველ რიგში, ჩვენ მივმართავთ ჰოფსტედეს კვლევას, რომელიც ჩატარდა 60 ქვეყანაში მენეჯერების დიდ ჯგუფში (დაახლოებით 18 ათასი ადამიანი). ჩვენი კვლევისთვის საინტერესოა მეცნიერის მიერ გამოვლენილი ორგანიზაციული კულტურის მარკერები: ძალაუფლების დისტანცია; ინდივიდუალიზმი - კოლექტივიზმი; გაურკვევლობის თავიდან აცილების სურვილი; მამაკაცურობა - ქალურობა; მომავლისკენ ორიენტაციის დროის ჰორიზონტი; ვარაუდი. გარდა ამისა, არსებობს რამდენიმე მეთოდი, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციული კულტურის ტიპს. დღეს არსებობს მეთოდი, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციული კულტურის ტიპს. თუმცა, ამ მეთოდის გამოყენებით მიღებული შედეგები მეტაფორული ხასიათისაა და ყოველთვის არ არის გამოსადეგი დიდ საწარმოებთან მუშაობისას.

გეერტ ჰოფსტედეს ზემოთ განხილული მეთოდოლოგიის მასშტაბები ასევე არ იძლევა ბიზნეს ორგანიზაციებში კორპორატიული კულტურის ტიპის სრულ სურათს.

ვინაიდან ჰოფსტედეს ზემასშტაბური კვლევა განზოგადებულ სურათს იძლევა და მკაფიოდ ახასიათებს ძირითად ტრენდებს და მიმდინარეობებს, ხოლო კონკრეტული ორგანიზაციის მასშტაბებთან ჰოფსტედეს კვლევებზე და მეთოდებზე ზუსტი დაყრდნობა შეუძლებელია, ჩვენ შევიმუშავეთ კითხვარი სახელწოდებით „საწარმოს კორპორატიული კულტურის ფორმირების ეტაპები“. კითხვარის მიზანი იყო კორპორატიული კულტურის ფორმირების ეტაპის დადგენა ზემოთ მოცემული მახასიათებლების შესაბამისად.

კითხვარი შეიცავს 50 დებულებას, რომლებიც გაერთიანებულია 6 სკალაში: ორგანიზაციის სუბიექტური შეფასება თანამშრომლის მიერ; მენეჯერის პიროვნების შეფასება; ორგანიზაციაში კომუნიკაციებით კმაყოფილება; ორგანიზაციის ძირითადი ნიშნები; პერსონალის მართვა; ორგანიზაციის იდეის უნიკალურობა თანამშრომლისთვის;

რესპონდენტებს ეძლევათ შემდეგი ინსტრუქციები:

„ძვირფასო რესპონდენტო! თქვენ შემოგთავაზებენ რამდენიმე განცხადებას, რომელიც ტიპიურია პირადად თქვენთვის და იმ ორგანიზაციისთვის, რომელშიც მუშაობთ,

რომლებიც უნდა შეფასდეს შემდეგი სკალით: არასდროს; უფრო არა, ვიდრე კი; არ ვიცი; უფრო კი, ვიდრე არა; კი. შესაბამის უჯრაში ჩასვით „✓“ ან „+“.

„თანამშრომლის მიერ ორგანიზაციის სუბიექტური შეფასების“ სკალა მოიცავს 5 დებულებას, რომლებიც ახასიათებს თანამშრომლის დამოკიდებულებას ორგანიზაციის მიმართ და სამუშაო ადგილის აღქმას. მაგალითად:

1. ორგანიზაცია, სადაც ამჟამად ვმუშაობ, ჩემთვის საუკეთესო სამუშაო ადგილია.
2. მსიამოვნებს სამსახურში მოსვლა.
3. მომწონს ურთიერთობების სტილი იმ ორგანიზაციაში, სადაც ამჟამად ვმუშაობ.
4. თუ შემომთავაზებენ სამუშაო ადგილის არჩევას, ავირჩევ იმ ორგანიზაციას, სადაც ამჟამად ვმუშაობ.
5. ორგანიზაციაში, სადაც ამჟამად ვმუშაობ, შექმნილია პირობები თანამშრომლების პიროვნული და კარიერული ზრდისთვის.

„მენეჯერის პიროვნების შეფასების“ სკალა მოიცავს 5 დებულებას, რომლებიც ახასიათებს მენეჯმენტის სტილს და თანამშრომლის ემოციურ დამოკიდებულებას მისი მენეჯმენტის მიმართ.

1. ჩემი მენეჯერი უსმენს თანამშრომლების მოსაზრებებს.
2. ჩემი მენეჯერი დაბალანსებული და გონივრულია.
3. ჩემი მენეჯერი პროაქტიული და კრეატიულია.
4. თუ ორგანიზაცია შეცვლიდა მენეჯერს, მუშაობა უფრო რთული გახდებოდა
5. ჩვენი ორგანიზაციის მენეჯერი ზრუნავს თანამშრომლების პიროვნულ განვითარებასა და კარიერულ ზრდაზე

სკალა „ორგანიზაციაში კომუნიკაციით კმაყოფილება“ მოიცავს 5 დებულებას, რომლებიც ახასიათებს ორგანიზაციაში ფსიქოლოგიურ კლიმატს, მათ შორის კომუნიკაციის სტილს:

1. ჩვენს ორგანიზაციაში ადამიანების მიმართ მეგობრული დამოკიდებულებაა.
2. მე მსიამოვნებს სამსახურში კოლეგებთან კომუნიკაცია.
3. მე მომწონს ჩვენი ორგანიზაციის კორპორატიულ ღონისძიებებზე დასწრება.

4. კოლეგებთან ურთიერთობაში ვგრძნობ მხარდაჭერას და დახმარების სურვილს.
5. ვგრძნობ ჩემს კუთვნილებას ორგანიზაციის მიმართ

სკალა „ორგანიზაციის ძირითადი მარკერები“ შეიცავს 25 დებულებას, რომლებიც აღწერს გონებრივ ღირებულებებს: ძალაუფლების დისტანცია; ინდივიდუალიზმი - კოლექტივიზმი; გაურკვევლობის თავიდან აცილების სურვილი; მამაკაცურობა - ქალურობა; მომავლისკენ ორიენტაციის დროის ჰორიზონტი. თავად ღირებულებები განსაზღვრა გ. ჰოფსტედემ სახელმწიფო დონეზე კულტურული მახასიათებლების დასადგენად. ჩვენს ვერსიაში განვიხილავთ:

ძალაუფლების დისტანციას

1. ვცდილობ, მენეჯმენტისგან შორს დავიჭირო თავი
2. ჩემს მენეჯმენტს არ აინტერესებს დაქვემდებარებულების პრობლემები
3. ჩვენი ორგანიზაციის მენეჯმენტის შესახებ მართალია გამონათქვამი: კარგად გამოკვებილი კაცი მშვიერი კაცის მეგობარი არ არის.
4. ჩემს მენეჯერთან შეხვედრა ერთი კვირით ადრე უნდა ჩაეწეროთ.
5. მე არასდროს მინახავს ჩემი მენეჯერი.

ინდივიდუალიზმი - კოლექტივიზმი

1. მიყვარს ყველა პრობლემის კოლეგებთან ერთად მოგვარება.
2. მე მჯერა, რომ კოლექტიური პასუხისმგებლობა დაკისრებული სამუშაოს პირად პასუხისმგებლობაზე მაღლა უნდა იყოს.
3. ნებისმიერი პრობლემა უკეთესად წყდება კოლექტიურად, ვიდრე ინდივიდუალურად.
4. ორგანიზაციის განვითარებისთვის აუცილებელია ინდივიდუალიზმიდან კოლექტივიზმზე გადასვლა.
5. ადამიანს მხოლოდ გუნდში შეუძლია ზრდა.

გაურკვევლობის თავიდან აცილების სურვილი

1. რთულ სიტუაციებში საჭიროა ყველაზე ნაკლებად სარისკო გადაწყვეტილების მიღება.
2. თქვენ უნდა აიცილოთ თავიდან ნებისმიერი ფორმით გაურკვევლობა.
3. თქვენ შეგიძლიათ მიიღოთ ზომები მხოლოდ შესაძლო რისკების შეფასების შემდეგ.

4. სამსახურში ნებისმიერ ცვლილებას სტრესულ სიტუაციად აღვიქვამ.
5. ცხოვრებაში ყველაფერი მკაცრად სტრუქტურირებული უნდა იყოს.

მამაკაცურობა - ქალურობა

1. ნებისმიერ ორგანიზაციას მტკიცე ხელი სჭირდება
2. საუკეთესო მართვის მეთოდი ავტორიტარიზმია.
3. რთული გადაწყვეტილებები წარმატებისკენ მიმავალი გზაა
4. რაც უფრო აგრესიულია რეკლამა, მით უკეთ ვითარდება ბიზნესი.
5. ორგანიზაციის პოლიტიკა გადამწყვეტი უნდა იყოს.

მომავალზე ორიენტაციის დროის ჰორიზონტი

1. კმაყოფილი ვიქნები ხელფასის ერთჯერადი ზრდით ან ბონუსით, თუ ეს დაუყოვნებლივ განხორციელდება და არა მომავალში ხელფასის მუდმივი ზრდის მოლოდინით.
2. მე მჯერა, რომ მომავლის გეგმების შედგენის მთავარი პრინციპი უნდა იყოს: ხელში ჩიტი ბუჩქნარში ორ ჩიტს უდრის.
3. მსურს ამ ორგანიზაციაში პენსიაზე გასვლამდე ვიმუშაო.
4. ჩემს კარიერულ ზრდას ამ ორგანიზაციაში ვგეგმავ.
5. ნებისმიერ ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს საკუთარი ტრადიციები და რიტუალები.

„პერსონალის მენეჯმენტის“ სკალა მოიცავს 5 დებულებას, რომლებიც აღწერს ორგანიზაციაში პერსონალის მართვის სტილსა და მეთოდებს:

1. ორგანიზაციაში მენეჯმენტის სტილი ხშირად მხარს უჭერს და ახალისებს ჯგუფურ მუშაობას.
2. მენეჯმენტი ახალისებს ინდივიდუალურ შემოქმედებითობას და შრომისმოყვარეობას.
3. ორგანიზაციას აქვს სასჯელების ძალიან მკაცრი სისტემა.
4. მენეჯმენტის ყველა ქმედება პროგნოზირებადია, ისევე როგორც თანამშრომლების შემდგომი მუშაობის პერსპექტივები.
5. ორგანიზაციის მენეჯმენტი არ იჩენს ინტერესს პერსონალის მუშაობის მიმართ.

სკალა „ორგანიზაციის იდეის უნიკალურობა თანამშრომლისთვის“

1. ჩვენს ორგანიზაციას აქვს სტაბილური რიტუალები და ტრადიციები, რომლებიც

განასხვავებს მას ბაზარზე არსებული სხვა ორგანიზაციებისგან.

2. ჩვენი ორგანიზაციის უნიკალურობა მდგომარეობს მისი განვითარების სტრატეგიის მიღებაში თანამშრომლების უმრავლესობის მიერ.
3. ჩვენი ორგანიზაცია ხასიათდება საქმისადმი ერთგულებითა და ურთიერთნდობით.
4. ჩვენი ორგანიზაცია ხასიათდება ინოვაციებისა და გაუმჯობესებისადმი ერთგულებით.
5. ჩვენი ორგანიზაცია ხასიათდება მიზნების მიღწევასა და ამოცანების შესრულებაზე აქცენტით. შედეგები გამოითვალა 5-ქულიანი სკალით: არცერთი - 0; არა-ს ნაცვლად - 1; მიჭირს პასუხის გაცემა - 2 ქულა; კი-ს ნაცვლად - 3 ქულა; კი-ს ნაცვლად - 4 ქულა.

მეთოდოლოგიის ბლოკების განსაზღვრა, ასევე მეთოდოლოგიის ბლოკებზე კომენტარების განაწილება, ექსპერტული შეფასებების დახმარებით მოხდა. ამრიგად, შევაფასეთ კომენტარების შესაბამისობა შერჩეულ ბლოკებთან და შევიმუშავეთ განმარტებები.

2.3. შედეგები და მათი განსჯა

კითხვარი გამოიცადა 430 რესპონდენტზე. ავტორის კვლევითი კითხვარის სტანდარტიზაციის მონაცემები ნაჩვენებია ცხრილში, რომელშიც მოყვანილია საავტორო კითხვარით ჩატარებული კვლევის მონაცემები. ვინაიდან კითხვარი საავტოროა, ამიტომაც აუცილებელია მისი ვალიდურობისა და სანდოობის დასაბუთება. ამისათვის არსებობს სპეციალური მაჩვენებელი, რომელიც შეგვიძლია გამოვიყენოთ საკმაოდ მარტივად, ესაა კრონზახის ალფა-კოეფიციენტი.

კრონზახის ალფა-კოეფიციენტი (კრონზახის ალფა) წარმოადგენს სტატისტიკურ განზომილებას, რომელიც გამოიყენება მრავალმნიშვნელოვანი სკალების სანდოობის აღსაწერად და ასახავს მნიშვნელობათა შინაგან თანმიმდევრულობას ან შემფასებლებს შორის შეთანხმებას. იგი გამოითვლება პუნქტებს ან შემფასებლებს შორის კორელაციების საფუძველზე, სადაც უფრო მაღალი მნიშვნელობები მიუთითებს უფრო მაღალ სანდოობაზე. ის ჩვეულებრივ აღინიშნება ბერძნული ასოთი α (ალფა) და გამოითვლება ფორმულით:

$$\alpha = N * r / (1 + r * (N - 1)); \text{ სადაც}$$

N - არის შესწავლილი კომპონენტების რაოდენობა,

r - არის კომპონენტებს შორის საშუალო კორელაციის კოეფიციენტი.

ორგანიზაციის იდეის უნიკალურობა. პირველ ეტაპზე გამოვთვალეთ კითხვარის ნაწილებს შორის წრფივი კორელაციის კოეფიციენტი, მეორე ეტაპზე შევისწავლეთ კითხვარის მუდმივობა. მახასიათებლების სტაბილურობის შესამოწმებლად, ძირითადი კვლევის დასრულებიდან 2 თვის შემდეგ ჩავატარეთ განმეორებითი კვლევა. გარდა ამისა, კითხვარის სანდოობის შესამოწმებლად გამოვიყენეთ კრონბახის α -კოეფიციენტი.

ცხრილი 2.1.. კითხვარის სანდოობის შემოწმება კრონბახის α -კოეფიციენტის გამოყენებით (შედგენილია ავტორის მიერ (Cronbach & Lee, 1951) წყაროს გამოყენებით)

სკალა	ვალიდურობა		სანდოობა			ρთეორ 0,05	ρთეორ 0,01
	რეკონსტრუირება	კრიტერიული	იმსტრუქტურული	კონსტრუქტული	სტაბილურობა	0,78	0,79
თანამშრომლის მიერ ორგანიზაციის სუბიექტური შეფასება	0,8	0,82	0,88	0,85	0,87		
მენეჯერის პიროვნების შეფასება	0,76	0,85	0,89	0,84	0,9		
ორგანიზაციაში კომუნიკაციებით კმაყოფილება	0,99	0,83	0,9	0,86	0,9		
ორგანიზაციის ძირითადი მარკერები	0,86	0,86	0,87	0,88	0,88		
ძალაუფლების დისტანცია	0,75	0,87	0,79	0,9	0,79		
ინდივიდუალიზმი - კოლექტივიზმი	0,97	0,75	0,93	0,89	0,78		
გაურკვევლობის თავიდან აცილების სურვილი	0,89	0,89	0,84	0,94	0,9		
მამაკაცურობა/ქალურობა	0,94	0,91	0,85	0,89	0,88		
მომავლისკენ ორიენტაციის დროის ჰორიზონტი	0,89	0,87	0,94	0,84	0,88		
მომავლისკენ ორიენტაციის დროის ჰორიზონტი	0,89	0,87	0,94	0,84	0,88		

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი	0,96	0,78	0,96	0,93	0,9		
ორგანიზების იდეის უნიკალურობა თანამშრომლისთვის	0,86	0,86	0,87	0,88	0,88		

კრონზახის α -ს გამოთვლილი მნიშვნელობები მივიღეთ 0.83-0.87 დიაპაზონში, რაც მიუთითებს კითხვარის სწორ შემუშავებაზე, მისი ნაწილების დაბალანსებულობასა და მისი, როგორც საიმედო დიაგნოსტიკური ინსტრუმენტის გამოყენების შესაძლებლობაზე.

კითხვარის ვალიდაცია რამდენიმე ეტაპისგან შედგებოდა: კითხვარის შინაარსისა და კრიტერიუმების ვალიდურობის დადგენა. ექსპერტების დახმარების წყალობით, დაემატა და შეიცვალა სკალები „ორგანიზაციის იდეის უნიკალურობა თანამშრომლისთვის“, „ძალაუფლების დისტანცია“, „სფეროების ორგანიზაციაში კომუნიკაციებით კმაყოფილება“, რის შემდეგაც ავტორის კვლევითი კითხვარი გამოიცადა რესპონდენტთა ერთგვაროვან ნიმუშზე.

კითხვარზე მოცემული შეფასებები შეესაბამებოდა ექსპერტთა კომისიის შეფასებებს. ექსპერტები იყვნენ სოციალური და ორგანიზაციული ფსიქოლოგები (მინიმუმ 5 წლიანი გამოცდილებით).

შემდეგ, ჩვენ განვსაზღვრეთ საავტორო კვლევითი კითხვარის კრიტერიუმის ვალიდურობა. გარე კრიტერიუმად შეირჩა კითხვარების შესაბამისი სკალების შედეგები, ჯ. მეიერისა და ნ. ალენის ორგანიზაციული ლოიალობის სკალა და ექსპერტული შეფასებები მეთოდოლოგიაში შეტანილ სფეროებთან დაკავშირებით (ცხრილი 1).

როგორც ცხრილიდან ჩანს, p -ქსპ აღმატება p -თეორ (სანდოობის დონეები 0.05 და 0.01), რაც საშუალებას გვაძლევს, ვისაუბროთ ავტორის კვლევითი კითხვარის ვალიდურობაზე. დიაგნოსტიკური ინსტრუმენტის სტაბილურობისა და მუდმივობის მიღებული კოეფიციენტები ასევე აღმატება p -თეორ-ს, რაც მიუთითებს კითხვარის მაღალ სანდოობაზე.

განაწილების მრუდის საფუძველზე, ჩვენ გამოვავლინეთ სანდო მნიშვნელობები თითოეული სკალისთვის, სადაც დაბალი დონის მაჩვენებლებია 0-6 ქულა, საშუალო დონის 7-14 ქულა და მაღალი დონის 15-20 ქულაა.

კითხვარი 3. ლიდერობის უნარების ტესტის კითხვარი:

1. როგორ რეაგირებთ გუნდში არსებულ კონფლიქტებზე?

- მე მათ უგულებელვყოფ მანამ, სანამ ისინი თავისით არ მოგვარდებიან.
- მე მხოლოდ მაშინ ვერევი, თუ ეს პირდაპირ მე მეხება.
- ვცდილობ გავარკვიო მიზეზები და ვიპოვო გამოსავალი, რომელიც ყველა მხარეს მოერგება.

2. რას აკეთებთ, როდესაც გუნდის წევრი წარმატებას აღწევს?

- მე წარმატებას მხოლოდ საერთო კრებებზე აღვნიშნავ.
- პირადად ვულოცავ და მადლიერებას გამოვხატავ.
- ფინანსურად ვაჯილდოებ ან დამატებით დასვენების დღეებს ვაძლევ.

3. როგორ ახდენთ გუნდის მოტივაციას?

- მკაფიო მიზნების დასახვა და მათი შესრულების მონიტორინგი.
- გახსნილობისა და მხარდაჭერის ატმოსფეროს შექმნა.
- პროფესიული ზრდისა და ტრენინგის შესაძლებლობების უზრუნველყოფა.

2.3.1. მენეჯერის შეფასების ნიმუშები

მენეჯერის შეფასებები მოიცავს მათი მუშაობის სხვადასხვა ასპექტს, როგორიცაა მენეჯმენტის უნარები, კომუნიკაცია, თანამშრომლების მხარდაჭერა და განვითარება, გადაწყვეტილების მიღება, ლიდერობა და კულტურა. ქვემოთ მოცემულია თითოეული ამ კატეგორიის ნიმუშის კითხვები, რომლებიც დაგეხმარებათ ყოვლისმომცველი გამოკითხვის შექმნაში.

1. მენეჯმენტის უნარების შესახებ კითხვები

- როგორ აფასებთ თქვენი მენეჯერის უნარს, ეფექტურად დაგეგმოს და ორგანიზება გაუწიოს გუნდს?
- რამდენად კარგად ანიჭებს თქვენი მენეჯერი პრიორიტეტს ამოცანებს?
- რამდენად ხშირად მართავს თქვენი მენეჯერი შეხვედრებს პროგრესისა და გეგმების განსახილველად?
- შეაფასეთ თქვენი მენეჯერის უნარი, მიიღოს ინფორმირებული და კარგად დასაბუთებული გადაწყვეტილებები.

- რამდენად კარგად ანაწილებს თქვენი მენეჯერი ამოცანებსა და პასუხისმგებლობებს გუნდის წევრებზე?

2. კომუნიკაციის კითხვები

- როგორ აფასებთ თქვენი მენეჯერის უნარს, მიიღოს მკაფიოდ და გასაგებად კომუნიკაცია?
- რამდენად ხელმისაწვდომია თქვენი მენეჯერი საკითხებისა და პრობლემების განსახილველად?
- შეაფასეთ თქვენი მენეჯერისგან მიღებული უკუკავშირის დონე.
- რამდენად კარგად უსმენს და ითვალისწინებს თქვენი მენეჯერი თქვენს მოსაზრებებსა და იდეებს?
- როგორ აფასებთ თქვენი მენეჯერის უნარს, მოაგვაროს კონფლიქტები და გაუგებრობები გუნდში?

3. კითხვები თანამშრომლების მხარდაჭერისა და განვითარების შესახებ რამდენად უჭერს მხარს თქვენი მენეჯერი თქვენს პროფესიულ განვითარებასა და კარიერულ წინსვლას?

- რამდენად ხშირად გთავაზობთ თქვენი მენეჯერი ტრენინგებსა და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებს?
- რამდენად გეხმარებათ თქვენი მენეჯერი პროფესიული მიზნების დასახვასა და მიღწევაში?
- შეაფასეთ, რამდენად უწყობს ხელს თქვენი მენეჯერი ინიციატივას და დამოუკიდებლობას თქვენს სამსახურში.
- როგორ აფასებთ თქვენი მენეჯერის მიერ რთულ სიტუაციებში გაწეული მხარდაჭერის დონეს?

4. კითხვები გადაწყვეტილების მიღებისა და პრობლემების გადაჭრის შესახებ როგორ აფასებთ თქვენი მენეჯერის უნარს, მიიღოს სწრაფი და ინფორმირებული გადაწყვეტილებები კრიტიკულ სიტუაციებში?

- რამდენად არის თქვენი მენეჯერი მზად აიღოს პასუხისმგებლობა მიღებულ გადაწყვეტილებებზე?

- შეაფასეთ თქვენი მენეჯერის უნარი, გააანალიზოს ინფორმაცია და მონაცემები გადაწყვეტილების მიღებამდე.
- რამდენად ჩართავს თქვენი მენეჯერი გუნდს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში? როგორ აფასებთ თქვენი მენეჯერის უნარს, გადაჭრას რთული და არასტანდარტული პრობლემები?

5. ლიდერობის კითხვები

- როგორ აფასებთ თქვენი მენეჯერის უნარს, შთააგონოს და მოტივაცია გაუწიოს გუნდს?
- რამდენად კარგ მაგალითს იძლევა თქვენი მენეჯერი?
- შეაფასეთ ნდობის დონე, რომელსაც თქვენი მენეჯერი გუნდში შთააგონებს.
- რამდენად სამართლიანი და ობიექტურია თქვენი მენეჯერი გუნდის ყველა წევრის მიმართ?
- როგორ აფასებთ თქვენი მენეჯერის უნარს, მართოს ცვლილებები და მოერგოს ახალ პირობებს?

6. კულტურისა და ეთიკის საკითხები

- რამდენად ერთგულია თქვენი მენეჯერი კორპორატიული ღირებულებებისა და ეთიკური სტანდარტების მიმართ?
- როგორ აფასებთ თქვენი მენეჯერის უნარს, შეინარჩუნოს პოზიტიური და ინკლუზიური სამუშაო გარემო?
- შეაფასეთ პატივისცემისა და ნდობის დონე, რომელსაც თქვენი მენეჯერი იჩენს თითოეული თანამშრომლის მიმართ.
- როგორ უწყობს ხელს თქვენი მენეჯერი გუნდში გახსნილობისა და პატიოსნების კულტურის დამკვიდრებას?
- როგორ აფასებთ თქვენი მენეჯერის ერთგულებას პროფესიული და პირადი მთლიანობის მიმართ?

თავი III. კვლევის შედეგები

3.1. ლიდერობის მიმართულების ზეგავლენა ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაზე

ლიდერობის, როგორც სოციალური ტექნოლოგიის, გამოყენება ხსნის ორგანიზაციული ფორმირების ახალ შესაძლებლობებს ეფექტურ მართვში, რომლის მიზანია ქართული საწარმოების მართვის პერსონალის შემოქმედებითი პოტენციალის რეალიზაცია. განვიხილოთ ლიდერობის სოციალური ტექნოლოგიები, რომლებიც ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კულტურაზე. თავიდანვე აღვნიშნოთ, რომ ეს ტექნოლოგიები წარმოადგენს ადამიანურ რესურსებზე ინტელექტუალური და პროფესიული მეთოდებისა და ორგანიზაციული ზეგავლენის ერთობლიობას.

ნებისმიერი ორგანიზაცია მუდმივი ცვლილებების პროცესში იმყოფება, წინაარმდეგ შემთხვევაში საშიშროების ქვეშ დგება დინამიკურ ცვალებად გარემოში მისი გადარჩენის უნარი. ორგანიზაციებს უხდებათ ცვალებად გარემო პირობებთან ადაპტაცირება და სშესაბამისი ცვლილებები საკუთარი ორგანიზაციის შიგნით გატარება.

მსხვილმასშტაბიანი ცვლილებების ჩატარება დიდ და რთულ ორგანიზაციებში ძნელი ამოცანაა. აუცილებელია შეიცვალოს ორგანიზაციის პოლიტიკა, პროცედურები და სტრუქტურა. აუცილებელია უზრუნველყოფილ იქნას ცალკეული თანამშრომლების და ჯგუფების მოტივაცია, რათა გაგრძელდეს მუშაობა გლობალური ძვრების პირობებში. ჩვეულებრივ ცვლილებების განხორციელება ითვალისწინებს სასურველი მდგომარეობისაკენ ორგანიზაციის წინსვლას. ორგანიზაციული კულტურის პარამეტრების სტრუქტურის ფორმირება, მის შევსება ხარისხობრივად ახალი შინაარსით, განაპირობებს სოციალური ტექნოლოგიების და პრაქტიკის შეცვლას, რომელსაც იყენებდა ორგანიზაციის პერსონალის როგორც სამართავი ობიექტის მიმართ მოცემული ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, როგორც მმართველი.

შიდა საწარმოო კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვანი ფაქტორია ხელმძღვანელის უნარი, შექმნას ურთიერთობები თანამშრომლებთან, მართოს პერსონალის მუშაობა,

ორგანიზაცია გაუწიოს სწავლებას ჩამოთვლილ სფეროში. რასაკვირველია, ამგვარი გარდაქმნები საჭიროებენ შესაბამის ფორმალურ და არაფორმალურ წესებს და ორგანიზაციული ქცევის ნორმებს, რაც ეყრდნობა თითოეული თანამშრომლის შრომით ღვაწლს, დამოუკიდებლობის აღიარებას, მისი შრომითი სიახლეების და ცნობიერების ამაღლებას. ამავე დროს, ტრადიციული ჯგუფური ინტერესების ცვლილებების საფუძველზე ორიენტაციის შეცვლას პარტნიორობაზე, ჰუმანიზმის ნორმებისა და ტრადიციების დამკვიდრებაზე.

როგორც წესი ხელმძღვანელები მიდრეკილები არიან კულტურაში დაინახონ მხოლოდ ურთიერთდამოკიდებული წარმოდგენების სისტემა, მაგრამ სხვადასხვა მმართველობითი პროგრამების ცვლილებების განხორციელების დროს ისინი მანიპულირებენ მხოლოდ მათი ნაწილით და სრულებით არ აქცევენ ყურადღებას სხვა დანარჩენს. ხელმძღვანელები აყენებენ ჯგუფურ ამოცანებს, ტოვებენ ხელუხლებლად შრომის ანაზღაურების სისტემას, კონტროლს, აღრიცხვიანობას და კარიერული ზრდის შესაძლებლობებს.

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

ჩვენს მიერ ჩატარებული იქნა სხვადასხვა დონის დეპარტამენტებისა და განყოფილებების მართვის ხელმძღვანელების გამოკითხვა. როგორც აქამდე აღვნიშნავდით, წარმოების ორგანიზების კულტურა მოიცავს საწარმოო ურთიერთქმედებების მრავალ მხარეს. მათ შორის: ქცევის წესებსა და ნორმებს, ინდივიდუალურ და ჯგუფურ ინტერესებს, ქცევების თავისებურებებს, ხელმძღვანელობის სტილს, შრომითი პირობებით კმაყოფილების მაჩვენებლებს, ურთიერთ თანამშრომლობის დონეს, თანამშრომლების იდენტიფიკაციას ორგანიზაციაში და სხვა. ქცევის ნორმაბი და წესები, ჯგუფური და ინდივიდუალური ინტერესები განსაკუთრებით მკაფიოდ ვლინდება ხელმძღვანელებში და დაქვემდებარებულ თანამშრომლთა შორის.

გამოკითხვამ გვიჩვენა, რომ დაქვემდებარებულ თანამშრომლებში ადგილი აქვს პრეტენზიებს, მათ შორის ხელმძღვანელების პროფესიონალიზმის დონის მიმართ. *რას*

ელიან დასაქმებულნი ხელმძღვანელებისაგან? - აღნიშნულ კითხვაზე საკვლევ ორგანიზაციებში გამოკითხულ თანამშრომელთა პასუხები განაწილდა შემდეგნაირად:

- (i) „შრომის მკაფიო განაწილება“ – 37,1%;
- (ii) „საჭიროება ნათლად დაისვას პრობლემები და ფორმულირებული იქნეს ამოცანები“ – 29,3%;
- (iii) „აუცილებელია სიმკვეთრე კონტროლსა და ურთიერთდაქვემდებარებაში“ – 23,9%;
- (iv) „ხელმძღვანელთან პრობლემის განხილვის შესაძლებლობა დაკავშირებული მიღწეულ პროდუქტიულობასთან და კარიერულ წინსვლასთან“ – 19,85%;
- (v) „კვალიფიკაციის ამაღლების და საერთო განვითარების უზრუნველყოფა“ – 13,4%.

ნათელია, რომ ორგანიზაციის თანამშრომლებს გააჩნიათ საკმაოდ აქტიური პოზიცია, მათ სურთ სამართლიანობა, ხელმძღვანელის პროფესიონალიზმი, ნდობა და პატივისცემა, კარგი ინფორმაციული უზრუნველყოფა, პერსონალისა და საწარმოს აქტიური განვითარება.

თანამედროვე პირობები კარნახობენ ლიდერს მუშაობის პრინციპულად ახალ ხასიათის მიდგომებს. მართვის ობიექტის ცვლილების გამო აღარ მუშაობს ადრე ფორმირებული მართვის ცოდნა და უნარ-ჩვევები. ცვლილებები საზოგადოებაში, ეკონომიკაში, ტექნოლოგიებში აიძულებენ პიროვნებებს ახლებურად გაიაზრონ მართვის არსი თანამედროვე ორგანიზაციაში, მართვის პროფესიული მახასიათებლების ფორმულირებები, რომლებიც აუცილებელია თანამედროვე პირობებში მართვის წარმატებული ორგანიზაციული კულტურისათვის. თანამედროვე ლიდერი უნდა ხელმძღვანელობდეს შემდეგი პრინციპებით:

- ორიენტირება ადამიანებზე, რამდენადაც ადამიანი – ეს არის ორგანიზაციის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი რესურსი.
- კონკურენტული სულისკვეთება, რაც ნიშნავს წარმატების მიღწევას მძაფრი კონკურენციის პირობებში.
- გარეგანი პერსპექტივა, ანუ უნარი შევიდეს გაერთიანებებში და მიაღწიოს მხარდაჭერას გარედან, მათ შორის გავლენიანი ფიგურებისაგან.
- მოქნილობა და უნარი მიიღოს გადაწყვეტილება გაურკვევლობის პირობებში.

- მომავალზე ორიენტაცია.

მსხვილმასშტაბიანი ცვლილებების განხორციელება დიდ და რთულ ორგანიზაციებში წარმოადგენს რთულ ამოცანას, ამიტომ ლიდერობის ფაქტორი აუცილებლად უნდა იყოს გამოხატული ყველა დონეზე მიუხედავად ორგანიზაციის სიდიდისა.

პიტერ სენგე ერთ-ერთ ინტერვიუში ლიდერობის შესახებ აღნიშნავს (Leading System Change with Peter Senge, 2023), რომ კომპანიებს სჭირდებათ სამი ტიპის ლიდერები: ლიდერი–კომპანიის ან ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, ლიდერი–მენეჯერი, რომელიც ატარებს კომპანიის პოლიტიკას ადგილზე და ლიდერი–აქტივისტი ორგანიზაციის რიგით თანამშრომლებს შორის, რომელიც მუდმივად გააღვივებს „ცეცხლს კოცონში“ და არ აძლევს მას ჩაქრობის საშუალებას სანამ მენეჯერები არ არიან გვერდით. ამგვარად, შეიძლება მთელი კომპანიის შთაგონება ზევიდან ქვევით, რომ მიიღო ზუსტად ის უკუკავშირი, რომელიც საშუალებას მოგცემს მუდმივად, ყოველდღიურად გააუმჯობესო პროცესები.

ორგანიზაციის იერარქიული სტრუქტურის სათავეში მყოფი ლიდერის ამოცანაა, განსაზღვროს მიზნი, რომელიც მისაღწევია. იმისათვის რომ კომპანიის მექანიზმები მოვიდნენ მოქმედებაში საჭიროა კავშირი სტრატეგიის დამუშავებასა და მისი რეალიზაციაში გახდეს ნაკლებად სწორხაზოვანი და უფრო ურთიერთდამოკიდებული. სწორედ ამისათვის ხელმძღვანელს ჭირდება საშუალო რგოლის მენეჯერები. ორგანიზაციის საშუალო დონის ლიდერებმა (მენეჯერებმა) უნდა მოახდინონ იმ ამოცანების აღსრულება, რომლებიც აუცილებელია შესრულდეს. ამისათვის საჭიროა სტრატეგიის ინტერპრეტირება, ზეგავლენის მოხდენა და თანამშრომლობის ჩამოყალიბება, კოლექტივის გაძლიერება, მუშაობა თანამშრომლების მოტივაციაზე; უნდა შეიქმნას პირობები ლიდერი–აქტივისტების შემოქმედებითი მუშაობისათვის; შედეგების მისაღებად საჭიროა ინოვაციების, თავად სისტემების და პროცესების მხარდაჭერა. ლიდერი–აქტივისტები საჭირონი არიან იმისათვის, რომ განახორციელონ უკუკავშირი ხელმძღვანელებსა და მათდამი დაქვემდებარებულებს შორის.

ლიდერობა თანამედროვე მსოფლიოს ერთერთი განმსაზღვრელი ცნებაა. ჩვენი მსოფლიო ძალიან სწრაფად იცვლება, ამიტომ ცნება რომელზედაც ვსაუბრობთ, არ არის

სტატისტიკური და განიცდის ცვალებადობას. საწარმოს და ორგანიზაციული კულტურის დამაარსებელი ნამდვილად არის იდეების მატარებელი და ორგანიზაციის სული და გული. მართვა ამ სტადიაზე წარმოებს სულისკვეთების გაღვივებით, მოწოდებით, ემუცირი ჩართულობით და საკუთარი მაგალითის ჩვენებით. ამ შემთხვევაში ლიდერობის სტრატეგია წარმოადგენს მუდმივ გარღვევას გადარჩენისათვის ბრძოლაში.

ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებებისა და განვითარების მართვის პირობებში, აუცილებელია მიდგომები, რომლებიც გამოიყენება სოციალურ ტექნოლოგიებში. ჩვენი კვლევებისა და შესწავლილ სამეცნიერო წყაროებში წარმოდგენილი გამომდინარე, უმნიშვნელოვანესი ტექნოლოგიების რიცხვთაგან, ლიდერობის ზეგავლენას ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე და განვითარებაზე, უნდა მივაკუთვნოთ:

პირველ რიგში, ეფექტური გუნდის ფორმირება

გუნდის შექმნა – წარმოადგენს რთულ ტექნოლოგიას. შეუძლებელია წინსვლა, თუ არა ხარ ლიდერი და არ ქმნი საკუთარ გუნდს, იმიტომ რომ თავად გუნდი ქმნის ლიდერს, ხოლო ლიდერი აშენებს გუნდს. აღნიშნული პროცესები ურთიერთ დაკავშირებულია და ისინი ერთმანეთისკენაა მიმართული.

ტექნოლოგიების ფორმირებისა და გუნდების ფუნქციონირების თავისებურებები (მიზნების მიღწევის ფაქტორები, პროცესები და პროცედურები, საშუალებები და მეთოდები) განსაზღვრავენ მოთხოვნილებას ლიდერობაზე, როგორც გუნდური მუშაობის ძირითად ფაქტორზე. აღნიშნული ფაქტორი განიხილება სასიცოცხლოდ აუცილებელი ფუნქციონირების ორგანიზაციულ კონტექსტში. ეფექტურ გუნდს გააჩნია განსაკუთრებული თვისებები, რომლებიც განსაზღვრავენ საქმიანობის პროდუქტიულობას, გუნდური მოქმედებებით და მიღებული შედეგებით კმაყოფილებას. ეფექტური გუნდის მახასიათებლებს წარმოადგენენ მაღალი დონის თანხმობა და ნდობა, წევრების მკაფიო თვითიდენტიფიკაცია გუნდთან, ერთობა საკუთარი მისიის და გუნდის მიზნების ხედვაში. გარდა ამისა, პროფესიული კომპეტენცია და მაღალი მოტივაცია, ურთიერთშემავსებელი უნარები, პოზიტიური ურთიერთდამოკიდებულობა, მაღალი დონის ჩართულობა და კმაყოფილება, გუნდის წევრების მცირე რაოდენობა.

რომელიმე სამუშაოს შესრულებისას ერთი ადამიანის შესაძლებლობები შეზღუდულია. ორს და მით უმეტეს გუნდს მეტი შეუძლიათ. თეორიულად რაც უფრო მრავალრიცხოვანია გუნდი, მით მეტი შეუძლია მას. მაგრამ, მეორეს მხრივ დიდი გუნდის წევრებს უძნელდებათ ურთიერთქმედება დასახული ამოცანების განხორციელების დროს. სახელდობრ, აქ ჩნდება საკითხი, გუნდის მუშაობის ეფექტურობის შესახებ. ამიტომ, რთული ამოცანების გადაჭრისას ლიდერი ქმნის ისეთ გუნდებს, რომლებსაც უნარი აქვთ იმუშაონ ეფექტურად.

ბევრი ორგანიზაციული პრობლემების გუნდური გადაწყვეტის მეთოდი აჩვენებს მაღალ ხარისხსა და ეფექტურობას, ამიტომ მრავალი ხელმძღვანელი ცდილობს პრაქტიკაში დანერგოს მსგავსი მეთოდი.

ეფექტურად მომუშავე და წარმატებული გუნდის შექმნაში მთავარ მომენტებს წარმოადგენს: ლიდერული ზემოქმედებების პირობებში მიღებული განსაზღვრული შედეგები, საერთო მიზნები და შესაბამისი უნარ-ჩვევები.

მიუხედავად გუნდში არსებული ურთიერთობების მრავალფეროვნებისა და მასში ჩართულობისა, ყველა ინდივიდი განიცდის საჭიროებას მოახდინოს კონცენტრაცია ამოცანაზე, საკუთარ როლზე მის განხორციელებაში, სხვა წევრებთან შეთანხმებულ საქმიანობაზე და ლიდერული ურთიერთობების გაფორმებაზე.

გუნდის შექმნის პირველ სტადიაზე მოთხოვნილება ლიდერობაზე და ხელმძღვანელობაზე ხდება გუნდის ყველა წევრისათვის საერთო. ამისათვის, აღნიშნულ სტადიაზე ეფექტურმა ლიდერმა უნდა:

- უზრუნველყოს ლიდერობა;
- განუმარტოს გუნდს მიზნები და ამოცანები, გუნდის წევრების როლები, პირობები და სხვა;
- უზრუნველყოს გუნდის დადებითი გაძლიერება;
- უზრუნველყოს ეფექტური კომუნიკაცია და ინფორმაციის გაცვლა.

ლიდერის ეფექტურობა განისაზღვრება მისი უნარით გაითავისოს და დააკმაყოფილოს გუნდის მოთხოვნები და აირჩიოს ზემოქმედების სტილი (ქცევის მოდელი) შესაბამისად ჯგუფის წევრების მზადყოფნისა და ექვემდებარონ და შეასრულონ დავალებები. ეფექტური

გუნდური მოქმედება შესაძლებელია მხოლოდ ინდივიდუალური და საერთო საჭიროებების ჰარმონიული შეთანაწყობის და დავალების შესრულებისათვის საჭირო პირობების უზრუნველყოფის პირობებში.

ლიდერის ოსტატობის და ორგანიზებისათვის აუცილებელი რესურსის პირობებში, დასაბუთებული კომუნიკაციის, თვითიდენტიფიკაციის და თვითორგანიზებულობის გარემოში, გუნდის წევრების მოღვაწეობა ხასიათდება შედეგიანობით.

გუნდურად მოქმედება იძლევა შემდეგ უპირატესობებს, როგორცაა: კადრების დენადობის შემცირება, შრომის ნაყოფიერების ამაღლება, მოგების მიღება. დამატებითი დადებითი ფაქტორები გამოიხატება სამუშაოების უფრო ეფექტურ გაწერაში, საწარმოო ამოცანების უფრო მკაფიოდ დასმაში და გუნდის წევრების უნარის გაზრდაში მოაგვარონ წარმოქმნილი საკითხები.

მეორე რიგში, ორგანიზაციული სტრუქტურის ინოვაციური განვითარება.

ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირების საფუძველია **განვითარებაზე ორიენტაცია**, რომელიც წარმოადგენს ინოვაციური იდეების მუდმივ გენერაციას, ბიზნეს საქმიანობისა და იდეების შეფასების მექანიზმების დანერგვას. მრავალი ორგანიზაციისათვის დიდი ხანია გაცნობიერებულ აუცილებლობად იქცა გააუმჯობესონ საკუთარი საქმიანობა, დანერგონ ახალი მიდგომები მართვაში, განიცადონ საერთო ცვლილებები. ორგანიზაციული ცვლილებების წარმატებები და წარუმატებლობები ბევრადაა დამოკიდებული ცვლილებათა პროექტების ხელმძღვანელების კომპეტენციაზე.

მოღვაწეობა ინოვაციების რეალიზაციაში, ახალი კულტურული ნიმუშების შექმნა, ახალი ურთიერთობების მეთოდების შემოწმება წარმოადგენს ლიდერის ძირითად მოვალეობებს. ამგვარად ლიდერი წარმოგვიდგება როგორც იდეების ნოვატორი, რომელიც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წინსვლისათვის, გუნდური სუბკულტურის ცვლისა და განვითარებისათვის. ლიდერ-მმართველს (ხელმძღვანელს) უნდა ქონდეს უნარი განსაზღვროს ყველაფერი ის, რაც ჯერ კიდევ დამალული და გამოუთქმელია, ყურადღება გაამახვილოს ახალ გადაწყვეტილებებზე და ბრძოლა გამოუცხადოს დრომოჭმულს. სხვათა დარწმუნებით ლიდერს ძალუძს მრავალთა ენერგიის კონცენტრირება, იგი გახსნილია

სხვებთან ურთიერთობებისათვის, მზად არის მიიღოს ყოველივე რაც ძვირფასია; აღნიშნულ ყველაფერს იყენებს მის გარემომცველებთან განხილვების დროს.

მართვაში ინოვაციებზე საუბრისას, პირველი რაზეც საჭიროა ყურადღების მიქცევა – მართვის სტილია–ეფექტური ლიდერობა, რომელიც ასტიმულირებს ორგანიზაციის განვითარებისათვის ძალზე მნიშვნელოვან ინოვაციებსა და შემოქმედებას; ხსენებული ასევე მნიშვნელოვანია ახალი ტექნოლოგიებისთვის და მართვის ახალი მოდელებისთვისაც, რომლებსაც შესწევთ უნარი მოიტანონ სტაბილური უპირატესობა ახალ კონკურენტულ გარემოში. ამავე დროს, ამგვარი სტილით მართვისას, აუცილებლად მხედველობაშია მისაღები არსებული პერსონალიდან მიღებული ღირებული წინადადებები, რომლებიც შთაგონებულები არიან სურვილით გამოავლინონ ენერგიულობის მაქსიმუმი, რომელიც საჭიროა წარმატების მისაღწევად და კომპანიის საკეთილდღეოდ.

შემდეგი მომენტი ჩვენი თვალსაზრისით, რომელიც არა ნაკლებ მნიშვნელოვანია, წარმოადგენს შესაძლო „ზრდის წერტილების“ გამოვლენას. კერძოდ:

- მათი წახალისება, ვისაც უნდა და შეუძლია მუშაობა,– ანუ ფსონი დადო ლიდერებზე და გაავრცელო მათი გამოცდილება. იმისათვის, რომ შენატანი ინოვაციებში იყოს ეფექტური, აუცილებელია თანამშრომლებისათვის შეიქმნას განსაკუთრებული გარემო; საჭიროა სამუშაო კლიმატის შექმნის სტიმულირება, ძალისხმევა ახლის ათვისების წახალისებაზე და წინსვლის იდეების აქტიური მხარდაჭერა.
- ადაპტაციის მექანიზმის ეფექტურად გამოყენება, რომელიც ნათლად დემონსტრირებას უკეთებს დასახული მიზნების მიღწევას. აქ მნიშვნელოვანია რომ მიზნები და მათი მიღწევის კრიტერიუმები წინასწარ იყოს მკაფიოდ განსაზღვრული. პერსონალის შეფასება წარმოადგენს ინფორმაციის მიღების ძირითად ინსტრუმენტს, რომელიც აუცილებელია ობიექტურ საფუძველზე ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვისათვის. ნათელია, რომ შეუძლებელია პერსონალის კვალიფიციური მართვა თუ არა გაქვს ცოდნა იმის შესახებ რა დონით იყენებენ თანამშრომლები მათ უნარებს, როგორი პოტენციალი გააჩნიათ და როგორ შეიძლება მისი გამოყენება.

- ახალი მართველობითი მექანიზმების დანერგვა წარმოადგენს ინოვაციურ საქმიანობაში მომდევნო მნიშვნელოვან ფაქტორს. აქ მნიშვნელოვანია ამოარჩიო შინაგანი კულტურისათვის შესაფერისი მეთოდები, სტრუქტურა, მოქმედების წესი, რაც ქმნის საჭირო წინაპირობებს სწარფად და ეფექტურად დაინერგოს პრაქტიკაში ყველა აუცილებელი ინოვაციები. გაკეთდეს სიმბოლური მოქმედებები შემოქმედებითი ატმოსფეროს მხარდასაჭერად, რომელიც განავითერბს კრეატიულობის წახალისების რწმენას; ყველა გუნდებში განავითარებს ინოვაციურ მიდგომებს თანამდებობრივი მართვის ვალდებულებების შესასრულებლად.
- ხელმძღვანელისთვის აუცილებელია ჩართოს თანამშრომლები სამუშაოების ცვლილებებში, რისი რეალიზებაც ხდება პერსონალის ჩართულობით ანალიზში, განხილვებში, და სიახლეების დანერგვაში. სხვადასხვა ინოვაციურ პროცესებში მონაწილეობა ფორმირებას უკეთებს პირად ურთიერთობებს, საქმიან დაინტერესებას; ხსნის ცრურწმენებს და ნეგატიურ დამოკიდებულებებს, რომლებიც იცვლება აქტიური პოზიციით, მზადყოფნით კონსტრუქციული მოქმედებებისათვის.
- სტატუსით მონიჭებული ძალაუფლების გამოყენებით და პირადი გავლენით, ასევე განკარგულებაში არსებული ორგანიზაციული რესურსების გამოყენებით აუცილებელია დაინერგოს პროცედურები და შეიქმნას მექანიზმები იდეების ურთიერთგაცვლისათვის; მათი შეფასების, ტესტირებისა და ორგანიზაციულ პრაქტიკაში დანერგვისათვის.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში აუცილებელია ორგანიზაციის საერთო პროფესიული დონის და პერსონალის პირადი კვალიფიკაციის ამაღლება, რომელიც ხორციელდება აზროვნების განსხვავებული სტილების და ამოცანათა მოგვარების ორგანიზაციულის კულტურის სტიმულირებით. მომავლის ლიდერს უნდა შეეძლოს გამოიყენოს აზრთა სხვადასხვაობა, შემოქმედებითი დისკუსიები და აღიაროს არსებული მსოფლიოს მრავალფეროვნება; ამავე დროს გამოიყენოს რაც არის საერთო ცხოვრების სტილებში და სხვა; XXI საუკუნეში პროექტების წარმატებული მართვისთვის აუცილებელია ბრწყინვალე ინტელექტუალური უნარები და შესაბამისი კომპეტენცია იმისათვის, რომ ოპტიმალურად გაუმკლავდე სიძნელებებს, რომლებიც წარმოიქმნება პროექტების რეალიზაციის დროს.

საგანმანათლებლო პროცესი ისე უნდა იყოს აგებული, რომ ეხებოდეს სწავლებაში მყოფი თანამშრომლის უძლიერესი სამოტივაციო პოტენციალის რეალიზაციას რათა შეძლოს ინიცირება გაუკეთოს პირადი და პროფესიული თვითცვლილებისაკენ მიმართულ საქმიანობას.

გარდა სწავლებისა, პერსონალის პროფესიული განვითარებისათვის მიზანშეწონილია სხვა ფორმების გამოყენებაც: მაგალითად, კარიერის დაგეგმვა და განვითარება, მმართველთა რეზერვის მომზადება.

კარიერის დაგეგმვა ნიშნავს, განისაზღვროს თანამშრომლის განვითარების მიზანი და ის გზები რომლებიც მის შესრულებამდე მიგიყვანს. კარიერის განვითარების გეგმის რეალიზაციაში, პროფესიული სწავლების გზით თანამშრომელი შეიძენს კვალიფიკაციას, რომელიც აუცილებელია სასურველი თანამდებობის დასაკავებლად; თანმიმდევრობით დაიკავებს თანამდებობებს და შეიძენს სამუშაო გამოცდილებას რომელიც საჭირო იქნება მომავალში.

რეზერვთან მუშაობის სისტემის შექმნით ხდება მისი მომზადება მთავარი თანამდებობის დასაკავებლად, რასაც მიეკუთვნება: ჯერ ერთი, კომპანიის თანამშრომლების გამოვლენა რომლებსაც გააჩნით ხელმძღვანელი თანამდებობის დაკავების პოტენციალი; მეორე, შერჩეული კადრების მომზადება ხელმძღვანელ თანამდებობაზე სამუშაოდ; მესამე, გამონთავისუფლებული თანამდებობების შეუფერხებელი ჩანაცვლება. ორგანიზაციის პოტენციური ხელმძღვანელების აღზრდის საქმეში თანამშრომლებთან მუშაობა შეიძლება დაიწყოს მათი კარიერის ადრეულ ეტაპზე. ჩვენი აზრით, შეიძლება გამოყენებული იქნეს სხვადასხვა სახის სამუშაოები; საგანმანათლებლო კონფერენციებში მონაწილეობა, სადაც მონაწილეები მომავალში ამა თუ იმ ვაკანტური თანამდებობის დასაკავებლად უზიარებენ ერთმანეთს გამოცდილებას და ხელმძღვანელისაგან იღებენ ახალ ცოდნას.

ინოვაციური სწავლება შენდება პერსპექტივის გათვალისწინებით, რომელიც ამზადებს კომპანიას ახალ პირობებში მუშაობისათვის. ინოვაციური სასწავლო პროგრამის შემუშავებისას, ორგანიზაციებმა უნდა გაითვალისწინონ კომპანიების სამომავლო მოთხოვნილება პროფესიონალ პერსონალზე. არსებული მოთხოვნილება გამოწვეულია

საარსებო გარემოში ტექნოლოგიური საქმიანობის და მართვის სისტემის შეცვლით. ორგანიზაციის კულტურის განვითარებაში ახალი მეთოდების გამოყენებით წარსულში გადადიან და ადგილს უთმობენ ახალს ძველი ჩვევები, ღირებულებები, ტრადიციები და შეხედულებები. თანამშრომლები ცვლილებებს განიხილავენ არა როგორც რაიმე დროებითს, არამედ როგორც აუცილებელ პროცესს. იმისათვის რომ მომავალში ორგანიზაციამ შეძლოს განაგრძოს წარმატებული განვითარება, ლიდერებმა უნდა უზრუნველყონ თანამშრომელთა თაობების ცვლის უწყვეტობა.

მესამე რიგში, ეფექტური კომუნიკაცია

კომუნიკაციები – ეს არის ურთიერთქმედებების დროს ინდივიდების მიერ საინფორმაციო შეტყობინების გაგზავნა და მიღება. ეფექტური კომუნიკაცია წარმოადგენს ორგანიზაციის მართვის ფუნქციის განხორციელებაში მიზნების მიღწევის აუცილებელ პირობას. ეფექტური კომუნიკაციის მიზანია – კორპორაციის წევრების აქტიური საქმიანობის შენარჩუნება, პირობების შექმნა ფირმის საინოვაციო ბაზის განვითარებისათვის, ახალი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მოძებნა, ორგანიზაციის მდგრადი დადებითი იმიჯის შექმნა, საზოგადოებრივი აღიარების მოპოვება და კვალიფიციური კადრების დენადობის შეკავება.

ორგანიზაციის განყოფილებებში წარმოშობილი იდეების ადექვატური კომუნიკაციისა და კოორდინაციის გარეშე, ვერ მოხერხდება მათი რეალიზაცია. ამისათვის ლიდერებმა უნდა შექმნან ურთიერთობისათვის ხელსაყრელი გარემო, რომელიც ხელს შეუწყობს თანამშრომლებს გადაილახონ მათ შორის არსებული შეზღუდვები. გახსნილი და პატიოსანი ურთიერთობა ხელს უწყობს გაურკვევლობის გადალახვას, ნდობის ატმოსფეროს შექმნას, ხაზი გაუსვას ცვლილებების მნიშვნელობას და თანამშრომლებს აძლევს საშუალებას იგრძნონ, რომ მათ შეუძლიათ აკონტროლონ სიტუაცია.

არაფორმალური საკომუნიკაციო ბადის რესურსების გამოყენებით, ლიდერობის ტექნოლოგიები საშუალებას იძლევა ოპტიმიზაცია გაუკეთდეს კომუნიკაციების მართვას და ზეგავლენას ახდენს მათ ხასიათზე. კომუნიკაციების მართვაში ლიდერის განსაკუთრებული როლი (როგორც თავად ორგანიზაციაში, ასევე მის წევრებს შორის, რომლებიც

ურთიერთობენ გარე გარემოს წარმომადგენლებთან) განისაზღვრება კომუნიკაციების რაოდენობით. საკომუნიკაციო ციკლი შეიძლება იყოს დადებითი (ურთიერთნდობის ამაღლება, ინფორმაციის მოცულობის მომატება) ან უარყოფითი (ურთიერთნდობის შემცირება, ინფორმაციის მოცულობის შეზღუდვა). ინდივიდები საჭიროებენ ხარისხიან ინფორმაციას, რომელსაც პირველ რიგში შეუძლია უზრუნველყოს დავალების ხარისხიანი შესრულება; მეორე რიგში, საშუალებას მისცემს შეათანხმონ მოქმედებები გარშემო მყოფთა გეგმებისა და განზრახულობების გათვალისწინებით.

ლიდერის ძალისხმევა უზრუნველყოფს ორგანიზაციული კომუნიკაციის დადებით ციკლს იმ შემთხვევაში თუ მოხერხდება მისი რეალიზება შემდეგი მიმართულებებით:

- ორგანიზაციაში ყველა ლიდერების და ჯგუფების მოტივაციაზე დადებითი ზემოქმედება, რომელიც გაამყარებს მზადყოფნას მოახდინონ სანდო ინფორმაციის გაცვლა, რომელიც ჭირდებათ ორგანიზაციის წევრებს და მათთან ურთიერთქმედებაში მყოფ სტრუქტურებს საორგანიზაციო მიზნების ოპტიმალური შესრულებისათვის.
- ძალთა ბალანსის მხარდაჭერა; გავლენა ორგანიზაციის გუნდის წევრებზე და სოციალურ ჯგუფებში, რომელსაც შეუძლია განავითაროს კომუნიკაციების კოოპერაციული ხასიათი. ძალების დისბალანსი, რომელიც ყოველთვის ნიშნავს, რომ რომელიმე ინდივიდი ან ჯგუფი იღებს შესაძლებლობას აკონტროლოს კომუნიკაცია; ამით საკუთარი ინტერესების შესაბამისად განსაზღვროს მისი ხასიათი, რომელიც შესაძლებელია ეწინააღმდეგებოდეს ორგანიზაციის ინტერესებს.
- ორგანიზაციის ყველა წევრისათვის უზრუნველყოფილი იყოს ამოცანების, პერსპექტივების და პოლიტიკის მენეჯმენტის მიზნების შესაბამისი ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა და დროულობა. ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა გულისხმობს, სხვადასხვანაირი საინფორმაციო მონაცემების გაცვლის არხებისა და მეთოდების შექმნას და მხარდაჭერას, რომლებიც აუცილებელია ორგანიზაციის წევრების ეფექტური საქმიანობისათვის.
- ინფორმაციის გახსნილობის დონის განმსაზღვრელი კომუნიკაციის დადებითი და სანდო ღირებულებების, ნორმების და განხორციელების პროცედურების დამკვიდრება.

- უზრუნველყოფილი იყოს თანამედროვე და დადებითი უკუკავშირი თანამშრომლების ყველა შეტყობინებაზე, მიუხედავად ხელმძღვანელობის თვალსაზრისით მისი ღირებულების ხასიათისა (ხელმძღვანელობის პოლიტიკის მხარდაჭერა ან კრიტიკა).
- ორგანიზაციის პრობლემებთან დაკავშირებული იმ ინდივიდებისა და სტრუქტურების საქმიანობის მხარდაჭერა და გამაგრება, რომლებსაც გააჩნიათ საიმედო და დასაბუთებული ინფორმაციის წყაროების იმიჯი.

ორგანიზაციაში წარმოიქმნება როგორც ფორმალური, ასევე არაფორმალური საკომუნიკაციო კავშირები. ფორმალური კავშირები გულისხმობს სუბიექტებს შორის ურთიერთქმედებას, რომლებიც ასრულებენ სოციალურ როლს თანამდებობრივი და საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობების ფარგლებში. არაფორმალური კომუნიკაცია ორიენტირებულია ურთიერთობების მხარდაჭერაზე და განვითარებაზე, პირადი პრობლემების მოგვარებაზე და ჯგუფური პრობლემების დინამიკის დაძლევაზე. ეფექტური შეიძლება იყოს როგორც ფორმალური ასევე არაფორმალური კომუნიკაციები.

ფორმალური და არაფორმალური საკომუნიკაციო ქსელების ეფექტურობის დონე უმეტეს შემთხვევაში განსაზღვრავს ორგანიზაციის საქმიანობის პროდუქტიულობას და ლიდერობის ეფექტურობას. ხშირად ფორმალური ინფორმაციის ნაკლებობის ნაკლოვანებას ავსებს არაფორმალური საკომუნიკაციო ქსელი. ოფიციალური ინფორმაციის გადაცემა არაფორმალური ქსელის მეშვეობით იწვევს ხსენებული ინფორმაციის დამახინჯებას, რაც აისახება ორგანიზაციის წევრების მუშაობაზე. არაფორმალური საკომუნიკაციო ქსელის გავლენა განისაზღვრება ოფიციალური ხელმძღვანელების დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობის სიხშირითა და თავისუფლებით.

საკომუნიკაციო ტექნოლოგიური პროცესის ათვისების დროს აუცილებელია განვასხვაოთ მისი მიმართულება საგარეო სფეროზე ან შიდა გარემოზე. საკომუნიკაციო მიმართულებას გარე გარემოზე მიეკუთვნება: რეპორტები წერილობითი ფორმით; ანგარიშები; რეკლამა და სარეკლამო მასალები; ინსტრუქციები და რეკომენდაციები. შედა გარემოზე საკომუნიკაციო მიმართულებაში გამოყოფენ შემდეგ საშუალებებს როგორიცაა:

თათბირი; „ხანმოკლე საწარმოო შეხვედრა“; ანგარიშები; საუბრები; მათ შორის არაფორმალური.

ნებისმიერმა ხელმძღვანელმა იცის რამდენად მნიშვნელოვანია თანამშრომლების ინფორმირება. კომპანიის პრიორიტეტები, მიზნები, ახალი მონაცემები – ყველაფერი ეს საჭიროა მუდმივად იყოს ტრანსლირებული თანამშრომლებისათვის:

- უკუკავშირის სისტემის შექმნა;
- საინფორმაციო ნაკადების რეგულირება;
- მმართველობითი მოქმედებების განვითარება, რომლებიც ხელს უწყობენ ინფორმაციის გაცვლის გაადვილებას, როგორც ვერტიკალური, ასევე ჰორიზონტალური მიმართულებით;
- წინადადებების შეკრების სისტემის გაშლა;
- შიდა საინფორმაციო სისტემების გამოყენება: ნაბეჭდი გამოცემები, კედლის გაზეთები, სტენდები, ინტერნეტი და სხვა;
- თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენება.

აღნიშნულ ეტაპზე ლიდერებისათვის მნიშვნელოვანია ჩაერთონ პერსონალთან საუბრებში, ჩაატარონ შეხვედრები, ურთიერთობა ქონდეთ მთელ გუნდებთან. საკუთარ გუნდთან ერთად განიხილონ გუნდში არსებული მიმდინარე სიტუაცია.

შეტყობინებები თანამშრომლებისათვის უნდა იყოს მარტივი, თავად ინფორმირების პროცესი – დინამიური. მნიშვნელოვანია ნაჩვენები იყოს საიტკენ მოძრაობს კომპანია. ასევე ლიდერებს შეუძლიათ ჩამოაყალიბონ საორგანიზაციო კულტურა, რომელშიც ფასობს თანამშრომლობა და ინფორმაციის გაცვლა; გამოიყენონ მექანიზმები, რომლებიც ხელს უწყობენ კოორდინაციის გამართულობას, რაც აუცილებელია ინოვაციური პროექტების რეალიზაციისათვის. ჰქონდეთ უნარი იყვნენ კარგი დამაკავშირებლები (კომუნიკატორები), რაც წარმოადგენს ერთგვარ ხელოვნებას, რომელიც მნიშვნელოვან წილად განსაზღვრავს ხელმძღვანელის შედეგიანობას.

მეოთხე რიგში, პერსონალის მოტივაცია და შრომის სტიმულირება

ყველაზე სუსტ რგოლს საწარმოების მუშაობაში წარმოადგენს შრომითი მოტივაცია. მუდმივი სამუშაოს და შემოსავლის არქონას, კვალიფიკაციის დაქვეითებას მივყევართ მოტივაციის დაკავამდე. მნიშვნელოვანი რაოდენობის პრობლემებს წარმოშობს მიზეზები, რომლებშიც დაფარულია ცვლილებებისადმი, კვალიფიკაციის შეცვლისადმი და ახალი საქმიანობების ათვისებისადმი ადამიანების ფსიქოლოგიური მზადყოფნის არარსებობა.

საზოგადოების ცხოვრების უნნიშვნელოვანეს სფეროებს წარმოადგენს მოთხოვნილებები და მათი განხორციელების შესაძლებლობა. განუხორციელებელი შესაძლებლობები და დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნები ქმნიან წინააღმდეგობებს, რომლებიც წარმოშობენ სტრესს, რომელთა გადალახვა დამოკიდებულია მმართველობის სისტემაზე.

თანამშრომლების მოტივაცია წარმოადგენს ადამიანური ქცევის მამოძრავებელ ძალას, რომლის საფუძველში დევს ადამიანების მოთხოვნილებების, მოტივების და მიზნების ურთიერთკავშირი. სახელდობრ მოტივაციის დახმარებით ხდება პერსონალზე ზემოქმედება.

თანამშრომლების მოტივაცია წარმოადგენს საკუთარი პატივისცემის მქონე კომპანიის ერთერთ უმთავრეს საკითხს. ხელმძღვანელობის ამოცანაა – მაქსიმალურად ეფექტურად გამოიყენოს პერსონალის შესაძლებლობები. როგორც არ უნდა იყოს ხელმძღვანელების გადაწყვეტილებები, მათგან ეფექტის მიღება შეიძლება მხოლოდ მაშინ, როცა ისინი კომპანიის თანამშრომლების საქმიანობაში წარმატებით ხორციელდებიან. ეს შეიძლება მოხდეს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომლები დაინტერესებულები არიან თავიანთი მუშაობის შედეგებში ანუ „მოტივირებული არიან“. აქედან გამომდინარე პერსონალის მართვისას ლიდერებისათვის აუცილებელია გაააქტიურონ თანამშრომლების მოტივაცია (შინაგანი მოტივაცია) და შექმნან სტიმულები (გარეგანი მოტივაცია), რათა მოუწოდონ ეფექტური საქმიანობისაკენ. ამგვარად, საქმიანობის პროცესში, შრომითი ვალდებულებების შესრულებით მოტივაცია შესაძლებლობას მისცემს პერსონალს დაიკმაყოფილონ საკუთარი მოთხოვნილებები.

იმისათვის, რომ შეიქმნას კომპანიის შიდა მომზადების ეფექტური სისტემა, ანალიზი უკეთდება არსებულ მდგომარეობას, ფასდება პერსპექტივა და ფორმირდება სასურველი მომავლის სურათი; პროგნოზირება უკეთდება ცვლილებებს, შემუშავდება ცვლილებების პროექტი, განისაზღვრება ვადები და ხარჯები. არსებული სამუშაოსადმი მოტივაციის იგნორირებით, შეუძლებელია შრომის ნაყოფიერების ამაღლების მიღწევა.

მოტივაციის განმსაზღვრელ ფაქტორად, ფ. ტეილორი თავისი დოქტრინის ფარგლებში „ეკონომიკური ადამიანი“ თვლიდა მატერიალურ სტიმულებს. ძირითადი მატერიალური სტიმულია ხელფასი – ფულადი ექვივალენტი. ფულს რაც არ უნდა ეწოდოს – კომპენსაცია, ხელფასი, ბონუსი, პრემია, საბოლოო ჯამში, ყველა ხსენებულის მიუხედავად, ფულია, რომლითაც ხდება გადასახადების დაფარვა. რასაკვირველია მატერიალური სტიმულირება თამაშობს ერთგვარი „მუდმივი ძრავის“ როლს. საუკეთესო თანამშრომლების შრომითი დამსახურების აღიარება ამაღლებს დაფასებულის შრომით კმაყოფილებას და გავლენას ახდენს ორგანიზაციის სხვა წევრებზე, ასტიმულირებს მათ გააუმჯობესონ შრომითი შედეგები.

თანამშრომლების მატერიალური სტიმულირების მეთოდები საკუთარ თავში მოიცავენ პრემიებს, პროცენტებს, კომპანიის მოგებაში მონაწილეობას, საშემოსავლო გადასხადის გადახდას, სესხების მიცემას, შესაძლებლობას ისარგებლონ დამატებითი დასვენების დღით, სწავლების და ტრენინგების მთლიან ან ნაწილობრივ გადახდას, სოციალურ პაკეტს, მათ შორის სამედიცინო დაზღვევის, და მობილური კავშირით საგებლობის სერვისის გადახდას. აქ მნიშვნელოვანია პროგრამები გაიყოს ორიენტირებულად - სოციალურ პროგრამებზე და სხვა სახის მატერიალურ სტიმულირებაზე. სოციალური მხარდაჭერის პროგრამების და როგორც მინიმუმ, საშუალო საბაზრო ხელფასის დონის ანაზღაურების არსებობისას, ადამიანები ხშირად რჩებიან კომპანიაში მრავალი წლის განმავლობაში. ვინაიდან კომპანიის მიერ უზრუნველყოფილი შესაძლებლობები მოსახერხებელია მათთვის, ვინც მთელი დღეები მუშაობს.

თანამშრომლები სამუშაოსაგან ელიან არა მარტო ხელფასს. უმრავლეს შემთხვევაში, მხოლოდ ფინანსური სამოტივაციო ფაქტორების არსებობა, კომპანიას სწრაფად არ

დააკარგვინებს ღირებულ თანამშრომლებს, მაგრამ აღნიშნული მაინც შეიძლება მოხდეს ყველაზე უფრო შეუფერებელ და ერთი შეხედვით მოულოდნელ დროს.

თანამშრომელთა არამატერიალური სტიმულირების ფაქტორებს განეკუთვნება: შედეგების მიღწევა და კომპანიის ბიზნესისათვის მათი მნიშვნელობის გააზრება; კოლეგებისაგან და ხელმძღვანელობისგან აღიარება; სამუშაოს პრესტიჟულობა და ბრენდის წარმატება; კარიერული ზრდა; პროფესიული ინტერესი; პასუხისმგებლობა და კომპეტენტურობის შეგრძნება; პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა. თუ მატერიალური სტიმულირებისათვის საკმარისია გათვალისწინებული იყოს თითოეულის წვლილი კომპანიის მუშაობაში, მაშინ როცა არამატერიალური სტიმულირების წარმატება დამოკიდებულია მხოლოდ თანამშრომლების ინდივიდუალური მოთხოვნების მონაცემების აღრიცხვაზე. ზუსტად ამიტომ, არამატერიალური სტიმულირების შემუშავება და დანერგვა ორგანიზაციის ლიდერების მუშაობის ყველაზე უფრო რთული ნაწილია.

ხელმძღვანელმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ ხელსაყრელი კონტრაქტის დადებით, თანამშრომელი გათვლას აკეთებს ხელმძღვანელობის თანხმობაზე; ან მოქმედების არცოდნის პირობებში ეძებს მის თანადგომას. თუ კომპანიაში არ არის მიღებული შემჩნეული იქნას მიღწევები, იგი კარგავს ყველაზე ძვირფას თანამშრომლებს. ამიტომ დაჯილდოება, საუკეთესოების გამოყოფა საერთო მასაში, სხვადასხვა განყოფილებების კოლეგების ინფორმირება რომელიმე თანამშრომლის მიღწევების შესახებ, განსაკუთრებით აქტუალურია დიდი კომპანიებისათვის.

ხელმძღვანელისათვის მნიშვნელოვანია გაიაზროს, რომ კარიერული ზრდის და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების არქონა, ისევე როგორც მიღებული ანაზღაურებით უკმაყოფილება ხშირად ხდებიან კომპანიიდან თანამშრომლების წასვლის მიზეზი. ორგანიზაციები, რომლებიც ორიენტირებულია თანამშრომლების პროფესიულ ზრდაზე, ბაზარზე უფრო სიცოცხლისუნარიანები არიან, უფრო დინამიურები და საბოლოო ანგარიშით უფრო წარმატებულები არიან.

სტიმულები – ეს არის აქტიურობის მამოძრავებელი ძალა და მიზეზი. ისინი შეიძლება იყონ გარეგანი და შინაგანი; პოზიტიური და ნეგატიური, ობიექტურები და სუბიექტურები, მატერიალურები და სულიერები, გაცნობიერებულები და გაუცნობიერებლები. მაგრამ ყველა შემთხვევაში სტიმული წარმოადგენს ადამიანური ენერგიის გამოღვიძების წყაროს, ამიტომ სტიმულირების ამა თუ იმ სისტემის შექმნისას, ანუ აქტიური მოქმედებით დასახული ამოცანის შესაბამისი ნებისმიერი ცხოვრებისეული გარანტიების მიცემით, შესაძლებელია სოციალური პროცესების და სოციალური ქცევების ეფექტური მართვა.

თანამშრომლები რომლებმაც იციან, რომ ღირებულნი არიან ორგანიზაციისთვის, უფრო დაინტერესებულები არიან, რაც ხელს უწყობს განთავისუფლებების კოეფიციენტის შემცირებას, უფრო მაღალ შრომისუნარიანობას, სამუშაო ადგილით დაინტერესებას, რაც თვის მხრივ ამცირებს ახალი კარდების მოძებნის და მათი მომზადების დროს.

ხელმძღვანელმა–ლიდერმა უნდა გააკეთოს ისე, რომ სტიმულირების სისტემა იყოს არა მარტო ინდივიდუალური, არამედ გუნდურიც. თუ თითოეულ თანამშრომელს აჯილდოებენ მხოლოდ საკუთარი მუშაობის შედეგებით, ეს გარემოება არ ასტიმულირებს პროდუქტიულ ურთიერთობებს, გუნდურ მუშაობას, გამოცდილების გაზიარებას, ურთიერთ დახმარებას, და საჭიროების შემთხვევაში კოლეგის შეცვლას (ამით ზარალდება კლიენტი). პირიქით, აღნიშნული გარემოება ასტიმულირებს კონკურენტულ ქცევას, ჩაკეტილობას და უნდობლობას.

შრომითი საქმიანობის შეფასება ემსახურება მოტივაციურ მიზნებს: შეფასების პროცესში ხდება იმ პერსონალის გამოვლენა, რომლებიც განსაკუთრებით კარგად ართმევენ თავს საკუთარ მოვალეობებს. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ვერ ხერხდება აღნიშნული თანამშრომლების დაწინაურება სასურველ თანამდებობებზე (მათ არ გააჩნიათ ამგვარი პოტენციალი ან სხვა მიზეზით) ისინი მაინც იმსახურებენ დაჯილდოებას. ასეთი დაჯილდოება მუშაკს აძლევს თავდაჯერებას, ასტიმულირებს თვითპატივისცემას, უბიძგებს უფრო ეფექტურად მუშაობისაკენ, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ უძლიერებს მოტივაციას დადებითი ქცევისაკენ.

თანამშრომლების მიერ კორპორაციული ღირებულებების გაცნობიერება და მიღება წარმოადგენს ძლიერ მამოტივირებელ (მოტივაციურ) ფაქტორს. კორპორაციული ღირებულებების სისტემის შემუშავება და დანერგვა, მათ შორის კორპორაციული ღონისძიებების სისტემის შექმნით, წარმოადგენს ერთერთ მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს პერსონალის მოტივაციის მართვაში.

კორპორაციული ღონისძიებები – გუნდის წევრების დაახლოების ძირითადი ბერკეტი, რომლის მეშვეობითაც ადამიანები უკეთ ეცნობიან ართმანეთს, ამყარებენ უფრო მჭიდრო კონტაქტებს და მთლიანობაში დაძლევენ ურთიერთობების ნაკლებობის პრობლემას. სწორი ორგანიზების შემთხვევაში და პერსონალის სწორი ურთიერთობების პირობებში, კორპორაციულ დღესასწაულს, შეუძლია გახდეს კორპორაციული პოლიტიკის საკმაოდ ეფექტური ინსტრუმენტი.

პერსონალის მოტივაციის ამაღლების დამატებით ბერკეტს წარმოადგენს დღესასწაულის მომზადებაში თანამშრომლების ჩართვით ქმედითი პოტენციალის გამოყენება. საშუალო რგოლის ლიდერებმა (მენეჯერებმა) უნდა გაითვალისწინონ, რომ მოსამზადებელ პროცესში იმ ადამიანების ჩართვით რომელთათვის დღესასწაულისთვის მზადება წარმოადგენს სიამოვნებას, (მაგრამ არ არის მათი თანამდებობრივი მოვალეობა), შეიძლება მიაღწიო კომპანიასთან მათი იდენტობის უძლიერეს განცდას. მთავარია ეცადო პროცესში მაქსიმალურად ჩართო კომპანიის თანამშრომლები.

ბერკეტები, რომლებიც ხელს უწყობენ კომპანიაში გარკვეული ღირებულებების დანერგვას ან მხარდაჭერას, შესაძლებელია ემსახუროდეს დღესასწაულის დროს მისალოცი ტექსტების გახმოვანება, სადღესასწაულო ფართობის პლაკატებითა და ლოზუნგებით მორთვა, კორპორაციული საჩუქრების გადაცემა და სხვადასხვა ნომინაციებში საუკეთესოების ამორჩევა, ასევე საჩვენებელი კორპორაციული ცერემონიალების მოწყობა.

ამასთან დაკავშირებით შეიძლება გამოყენებული იქნეს ისეთი კომპანიების მაგალითები, როგორიცაა CATERPILLAR, PHILIP MORIS, Coca-Cola, სადაც ყოველ წელს ტარდება ოჯახის დღე. როგორც წესი, დღესასწაულების ორგანიზება ხდება კომპანიის

ქარხნებში, რომელთა თანამშრომლებიც წარმოადგენენ სხვადასხვა სოციალური დონის ადამიანებს, დაწყებული ტოპ-მენეჯერებით და რიგითი თანამშრომლებით დამთავრებული. ყველა ეს ადამიანი იმსჭვალეზიან ერთიანი კორპორაციული სულით, ამიტომ ზოგიერთ მომენტებში მათ შეახსენებენ, რომ თითოეული მათგანი წარმოადგენს მცირე, მაგრამ ერთიანი კორპორაციის ძალზე მნიშვნელოვან ნაწილს. არანაკლებ მნიშვნელოვანია, რომ ამას აღიქვამენ თანამშრომელთა ოჯახები. კომპანიის ხელმძღვანელობა აღნიშნავს ცალკეული თანამშრომლის მუშაობას და ღვაწლს, რაც ძალზე სასიამოვნოა, იმიტომ, რომ ხდება ოჯახის წევრების თანდასწრებით.

რომ შევაჯამოთ ზემოთხსენებული ჩვენ შეგვიძლია **გამოვსახოთ ლიდერობის ზემოქმედების უმნიშვნელოვანესი ტექნოლოგიები, რომლებიც მოქმედებენ ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე და განვითარებაზე სქემით 1.**

მთლიანობაში უნდა აღინიშნოს, რომ ამჟამად არ არსებობს ლიდერობის სოციალური ტექნოლოგიების გამოყენების ერთიანი და დამუშავებული მეთოდიკა, რომელიც გამოიყენება ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებისათვის. თითოეული ორგანიზაცია მიდის თავისი გზით. გამოიყენება ტრადიციული მიდგომა, რომელიც მიმართულია არსებული პრობლემების გამოვლენაზე და აღმოფხვრაზე, ან ახალი არასტანდარტული – მიზნებიდან გამომდინარე. არსებობს მრავალი საშუალება და არ შეიძლება გარკვევით ითქვას, რომ რომელიმე მათგანი საუკეთესო.

სურ.3.1. კორპორაციული სტიმულები – ორგანიზაციული კულტურა – სოციალური სტიმულება



მიუხედავად არსებული მრავალფეროვნებისა პრაქტიკულად ყოველთვის ორგანიზაციული კულტურის ფორმირების შემუშავების და განვითარების პროცესი

შედგება ძირითადი ეტაპებისაგან: „ხედვის“ შემუშავება, სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა, რესურსების და შესაძლებლობების შეფასება, სცენარული დაგეგმვა, ცვლილებების და განვითარების მართვა.

მთლიანობაში უნდა აღინიშნოს, რომ ამჟამად არ არსებობს ლიდერობის სოციალური ტექნოლოგიების გამოყენების ერთიანი და დამუშავებული მეთოდიკა, რომელიც გამოიყენება ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებისათვის. თითოეული ორგანიზაცია მიდის თავისი გზით. გამოიყენება ტრადიციული მიდგომა, რომელიც მიმართულია არსებული პრობლემების გამოვლენაზე და აღმოფხვრაზე, ან ახალი არასტანდარტული – მიზნებიდან გამომდინარე. არსებობს მრავალი საშუალება და არ შეიძლება გარკვევით ითქვას, რომ რომელიმე მათგანი საუკეთესოა. მიუხედავად არსებული მრავალფეროვნებისა, პრაქტიკულად ყოველთვის ორგანიზაციული კულტურის ფორმირების შემუშავების და განვითარების პროცესი შედგება ძირითადი ეტაპებისაგან: „ხედვის“ შემუშავება, სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა, რესურსების და შესაძლებლობების შეფასება, სცენარული დაგეგმვა, ცვლილებების და განვითარების მართვა.

კვლევის ობიექტების ორგანიზაციული კულტურის ჩატარებული ანალიზის საფუძველზე, ორგანიზაციული კულტურის დასახვეწად შეიძლება შეთავაზებული იყოს რიგი რეკომენდაციები. ჩვენ შემთხვევაში არ არის აუცილებლობა, ჩატარებულ იქნას ორგანიზაციის სიღრმისეული მოწყობის შეცვლა, იმდენად რამდენადაც უკვე მკაფიოდაა ჩამოყალიბებული მისია და მოქმედების სტრატეგია, ასევე დამუშავებულია კომპანიის ოპტიმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა – ყველაფერი ეს ეხმარება ამორჩეული მიმართულებით ეფექტურად მუშაობას. მაგრამ მაინც ზოგიერთი საკითხები რჩება ღიად.

ცხადია, რომ წარმატებული კომპანიებიც ძლიერი კულტურით საჭიროებენ თავიანთი კულტურული ფასეულობების მუდმივად მხარდაჭერას და განვითარებას, რადგან გარემომცველი ფაქტორები, ახალი თანამშრომლების შერჩევა და მიღება, თანამშრომელთა განთავისუფლება, ახალ დარგობრივ და ნაციონალურ ბაზრებზე გასვლა, სტატუსის შეცვლა და სხვა – ყველაფერი ეს ხელს უწყობს ორგანიზაციული კულტურის შეცვლას.

ჩვენი შეხედულებით სააქციო საზოგადოებისათვის ამ ეტაპზე ერთერთი უპირველესი ამოცანას წარმოადგენს კორპორაციული კოდექსის დანერგვა. კოდექსმა ერთდროულად უნდა გადაწყვიტოს შემდეგი ამოცანები:

- როგორც მართვის ინსტრუმენტმა, კოდექსმა უნდა დაარეგულიროს თანამშრომელთა ქცევა სამუშაო ადგილზე.
- როგორც ორგანიზაციული კულტურის განვითარების ბერკეტმა, უნდა მკაფიოდ აღნიშნოს კომპანიის მიზნები და ღირებულებები.

ფირმის შიდა სტანდარტები, რომლებიც განაპირობებენ პერსონალის ქცევის ორიენტირებს – ორგანიზაციის ცხოვრების ძირითადი კანონია. პრაქტიკა აჩვენებს, რომ მნიშვნელოვანია არა მარტო კორპორატიული ეთიკის კოდექსის შექმნა, რომელიც პასუხობს ამგვარი დონის დოკუმენტისადმი წაყენებულ ყველა მოთხოვნას, აგრეთვე მთავარია იგი შეიქმნას როგორც ნამდვილად მოქმედი დოკუმენტი. ამისათვის კოდექსი მიღებული უნდა იყოს კომპანიის ყველა წევრის მიერ, გახდეს მაინტეგრირებელი დოკუმენტი, კორპორაციული სიამაყის მიზეზი. ორგანიზაციის ფორმირების ეტაპზე ხშირად ხელმძღვანელები თვლიან, რომ ჯერ არ არის რეგლამენტირების დრო. ბაზარზე, კომპანიის პოზიციების გაძლიერების ეტაპზე კი, უკვე შეუძლებელია სრულყოფილად მუშაობა პროცედურებისა და რეგლამენტაციის გარეშე.

კომპანიის შინაგანი და გარეგანი ცხოვრების რეგლამენტირების აუცილებლობა, შიდა საფირმო სტანდარტების დახმარებით, არ არის დამოკიდებული პერსონალის რაოდენობაზე; იგი უპირველეს ყოვლისა განისაზღვრება კომპანიის სტრატეგიით და ბიზნეს ამოცანებით. კომპანიის ტოპ-მენეჯმენტი, კორპორაციულ კოდექსზე მუშაობისას დებულობს გრძელვადიანი განვითარების პროგრამას და მართვის ეფექტურ მექანიზმს. კოდექსი დეკლარირებას უკეთებს საქმიანი კულტურის უფრო მაღალ დონეს, ითვალისწინებს მაღალი იდეური პრინციპების და ნორმების დაცვას, ხელს უწყობს არა მარტო კომპანიის ღირებულებათა სისტემას, არამედ ეხმარება ამ ღირებულებათა სისტემის ტრანსლირებას გარეთ; დახმარებას უწევს კომპანიის მკვეთრ პოზიციონირებას, რომელიც უშუალოდ ეხება მის შიდა და გარე საზოგადოებას.

ცხრილი 3.1. ორგანიზაციული კულტურის სრულყოფის მიმართულებები (შედგენილია ავტორის მიერ კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით)

ორგანიზაციული კულტურის სრულყოფის ძირითადი ამოცანები	საშუალებები და ღონისძიებები
ძირითადი ღირებულებების ერთიანი სისტემის ჩამოყალიბება	კორპორაციული კოდექსის შექმნა და დამტკიცება; ხელმძღვანელის ქცევა, გამოსვლები, მოწოდებები; მითების, ლეგენდების და ისტორიების ფორმირება; კორპორაციული ცნობარის გამოცემა, რომელშიც ასახულია კომპანიის ისტორია; კომპანიის მუზეუმი
ადმინისტრაციასა და პერსონალს შორის კომუნიკაციის ეფექტურობის ამაღლება (ინფორმაციის ორმხრივი ნაკადი)	თანამშრომლების ინფორმირება არსებულ პრობლემებზე, მიღწევებზე და ორგანიზაციის გეგმებზე (ელ.ფოსტა, ინდივიდუალური საუბრები, საინფორმაციო ფურცლები:) გამოკითხვების და ანკეტირების ჩატარება; ხელმძღვანელობის ყოველკვარტალური და ყოველწლიური შეხვედრების ჩატარება.
თანამშრომლებს შორის კომუნიკაციის ამაღლება	გამოცდილების გაზიარება; თემატური საუბრები და შეკრებები; დღესასწაულებისათვის განყოფილებების მიხედვით კედლის გაზეთის გამოშვება და კონკურსების ჩატარება საუკეთესო გაზეთის გამოშვებისათვის; კორპორაციული საჩუქრები (დედის დღისათვის, ახალ წელისათვის, ოჯახის სიწმინდის დღისათვის)
თანამშრომლების მოტივაციის ამაღლება	ტრენინგებისა და სემინარების ჩატარება. კონკურსების ჩატარება – „თვის საუკეთესო თანამშრომელი“, „თვის საუკეთესო განყოფილება“ და სხვა. სხვადასხვა ნომინაციებში გამარჯვებულთათვის პრემიების გადახდა. მსხვილ შესყიდვებზე და დასვენებაზე ბონუსური პროგრამების ორგანიზება რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის წინაშე განსაკუთრებულ დამსახურებებთან; მადლობისა და მადლიერების გამოცხადება.
თანამშრომლების ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში	კონკრეტულ კითხვებთან დაკავშირებით ინდივიდუალური საუბრები კომპეტენტურ თანამშრომლებთან, რომლებსაც გააჩნიათ სპეციალური განათლება; პერსონალის წინადადებების შესწავლა რთული სიტუაციებიდან გამოსასვლელად; თვალსაზრისების გამოკითხვა და ანკეტირება.
ახალი თანამშრომლების ადაპტაცია, ორგანიზაციის ღირებულებების გაზიარება	კორპორაციული კოდექსის შესწავლა; მეურვეობა; ფსიქოლოგიური მხარდაჭერა, ინდივიდუალური საუბრები; დასარიგებელი მასალების გამოყენება – „ინოვაციების საქალაქი“, რომელიც შეიცავს პირველ ეტაპზე საჭირო ინფორმაციას (ორგანიზაციის განვითარების ისტორია, კომპანიის საორგანიზაციო სტრუქტურის სქემა, თანამშრომელთა გვარ-სახელები და ტელეფონები, თანამდებობრივი ინსტრუქცია და სხვა.
კომპანიის საფირმო სტილის დახვეწა	„კორპორატიული გმირის“ შემუშავება და დამტკიცება

იმასთან დაკავშირებით, რომ ორგანიზაციული კულტურა არსებობს ორგანიზაციაში, აღნიშვნის ღირსია, შეიქმნას კოდექსი იმისათვის, რომ დოკუმენტალურად გაფორმდეს უკვე არსებული კულტურა, მასში შეტანილი იქნეს ორგანიზაციის იდეალური მოდელის ელემენტები.

ასევე, ჩვენ გამოვყოფთ ორგანიზაციული კულტურის დახვეწის საერთო რეკომენდაციებს (ცხრილი 10).

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

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

3.2. ლიდერების გენდერული გავლენის თავისებურებები ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე

ტრადიციულად გამოკვლევები ხელმძღვანელობის სფეროში ორიენტირებული იყო მამაკაც ხელმძღვანელზე, ეს ითვლებოდა ერთგვარ სტანდარტად. ბოლო დროს, თანდათანობით სქესებს შორის თანასწორობის დამყარების პირობებში დაიწყო ცვლილებები ეკონომიკური სფეროთი დაკავებული მოსახლეობის სქესობრივ

სტრუქტურაში; ქალები არა მარტო დებულობენ უმაღლეს განათლებას, არამედ მუშაობენ ორგანიზაციებში, საწარმოებში და უკავიათ ხელმძღვანელი თანამდებობები.

ბიზნესში ქალთა რიცხვის მატებამ გამოიწვია მკვლევარების ყურადღების მიქცევა, როგორც საზღვარგარეთ ასევე ჩვენ ქვეყანაში. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს ისეთი პრობლემები, როგორიცაა ლიდერობისა და სქესის ურთიერთკავშირი, ლიდერის როლში ქალებისა და კაცების გამოვლინების სიხშირე, ტგენდერული ლიდერული ქცევის სტილი, ქალების მიერ ლიდერული როლის შესრულების ეფექტურობა და მათი ლიდერობისკენ ლტოლვა.

ამჟამად, სოციოლოგიაში უკვე არსებობს რიგი შრომები, რომლებშიც მკვლევარები აანალიზებენ გენდერულ სპეციფიკას, სწავლობენ შეხედულებებს როლებზე, როგორც ქალების ასევე, კაცების ქცევებზე. მკვლევარებს აქტუალურ პრობლემად ესახებათ გენდერული ურთიერთობები ხელმძღვანელობის სფეროში.

ჩვენ მივეჩვიეთ მამაკაცის ხელმძღვანელის როლში აღქმას და ჩვენთვის შედარებით უჩვეულოა დირექტორის სკამზე ქალის ნახვა. მაგრამ ისტორიამ იცის საკმარისი მაგალითები, როცა ქალები გამოირჩეოდნენ მაღალი დონის რაციონალიზმით, სიმშვიდით, შემართებით და ნებისყოფით. შეიძლება რამდენიც გინდა ტირაჟირება გავუკეთოთ მითს ქალების არაკომპეტენტურობაზე, მათ კვლევებაზე ბიზნესში და თითქოს სქესის მიხედვით არსებულ დაბალ თვითშეფასებაზე. მაგრამ არ შეიძლება არ აღიარო ის ფაქტი, რომ ქალთა ბიზნესი არსებობს და ყვავის.

სოციოლოგიური კვლევების მონაცემებით ქალები შეადგენენ კომპანიების მესაკუთრეთა, მეწილეთა და ბიზნესით პროფესიულად დაკავებული პირების ფენის ერთ მეხუთედს. როგორც წესი ქალებს ეკუთვნით მცირე საწარმოები, ბიზნესმენი ქალების 20% დაკავებულია საწარმოო ბიზნესით. 40% გამოკვლეული ქალებისა შეიძლება მივაკუთვნოთ ნახევრად ბიზნესქალების კატეგორიას, რომლებიც ათავსებენ საკუთარ საქმეს (ბიზნესს) და დაქირავებულ შრომას.

გ.გ. სილესტე აღნიშნავს, რომ საქართველოს სახელისუფლებო ორგანოებში ქალები ყველაზე უფრო ხშირად წარმოდგენილნი არიან სახელმწიფო თანამდებობებზე. მაგრამ ეს

მხოლოდ 35%-ია. აღნიშნულ დონეზე აქტიურად ხორციელდება “მცირე საქმეების” ტაქტიკა, რომელიც დამახასიათებელია ქალების მართვის სტილისათვის. სახელმწიფო აპარატის სტრუქტურაში, რომელიც მოიცავს მაღალი, საშუალო და დაბალი დონის მმართველ თანამდებობებს, ბოლო 12 წელიწადში მამაკაცების რაოდენობა შემცირდა 1,5–2,0 ჯერ. აღმასრულებელი ხელისუფლების აპარატი – სულ უფრო ფემინიზირებული ხდება. ფედერალურ დონეზე ფედერაციის სუბიექტებში ქალები აღმასრულებელი ხელისუფლების ორგანოებში შეადგენენ მესამედზე მეტს, ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებში კი –45%-მდეც, ეს უდიდესი სოციალური ძალაა.

თანამედროვე ეტაპზე იზრდება ინტერესი საკითხებთან, რომლებიც დაკავშირებულია ქალების და მამაკაცების ლიდერობის მხარეებთან, ანუ ზეგავლენაზე რომელსაც ახდენს სქესი დაქვემდებარებულებზე და ხელმძღვანელებზე. მათ შორის, ყველაზე დამახასიათებელი და მნიშვნელოვანია ქალების და მამაკაცების კოლექტივების თავისებურებები; ქალური და მამაკაცური მართვის სტილები; ქალური და მამაკაცური შრომითი მოტივაცია; შრომის სტიმულირების ქალური და მამაკაცური ასპექტები; ქალისა და მამაკაცის სამუშაო სამოსელი; ქალისა და მამაკაცის სამსახურებრივი კარიერა.

დავა იმის თაობაზე, რომელი ხელმძღვანელია უფრო ეფექტური – ქალი თუ მამაკაცი და არსებობს თუ არა მათ შორის კარდინალური განსხვავება, - უკვე მრავალი წელია მიმდინარეობს. მონაწილეობენ მასში როგორც ფსიქოლოგი და სოციოლოგი მეცნიერები, ასევე მმართველები – კომპანიათა მფლობელები და ტოპ–მენეჯერები.

გ. ჰოფსტედემ გამოყო ისეთი ასპექტები, რომელიც ახასიათებს მენეჯერებს და მთლიანად ორგანიზაციას: ინდივიდუალიზმი–კოლექტივიზმი; ძალაუფლების დისტანცია; გაურკვეველობისგან თავის დაღწევისადმი სწრაფვა; ვაჟკაცობა–ქალურობა.

ჩვენ გვაინტერესებს მათი მიდგომა ისეთი კრიტერიუმებისადმი, როგორიცაა ვაჟკაცობა – ქალურობა. გ. ჰოფსტედე განსაზღვრავს **მასკულინიზმს** (ვაჟკაცობა), როგორც ხარისხს (დონეს), რომელშიც საზოგადოებრივად დომინანტ ღირებულებებად ითვლება მტკიცედ მოთხოვნა, ფულის მოპოვება და საგნების შეძენა (მატერიალიზმი) და არ ეძლევა განსაკუთრებული მნიშვნელობა ადამიანებზე ზრუნვას. იგი განსაზღვრავს **ფემინიზმს**

(ქალურობა), როგორც ხარისხს (დონეს), რომელშიც საზოგადოებრივად დომინანტი ღირებულებებია ურთიერთდამოკიდებულება ადამიანებს შორის, ზრუნვა სხვებზე და საზოგადოდ ცხოვრების ხარისხი. გ. ჰოფსტედეს გამოკვლევების მიხედვით მასკულინური (ვაჟკაციური) საზოგადოება უფრო სასტიკად განსაზღვრავს გენდერულ როლებს, ვიდრე ფემინისტური (ქალური) საზოგადოება. „ქალურობის და ვაჟკაციობის“ განზოგადობას გააჩნია განსაკუთრებული მნიშვნელობა სამუშაო ადგილზე მოტივაციის მეთოდების განსაზღვრისათვის. ყველაზე რთული ამოცანების გადასაჭრელად მეთოდის შერჩევისათვის და კონფლიქტების მოგვარებისათვის.

გამოცდილება აჩვენებს, რომ ორგანიზაციული კულტურის ძალისმიერი დანერგვა არ არის ეფექტური. ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებები უნდა იყოს თანამშრომლებისათვის გასაგები და იმ რეალობის ადექვატური რომელთანაც აქვთ საქმე.

ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება – ეს არის პროცესი, რომელიც უნდა იყოს დაგეგმილი, მიზანმიმართულად კონტროლირებადი, და მოტვირებული, რომელშიც მონაწილეობას მიიღებს თანამშრომლების მაქსიმალური რაოდენობა.

ამგვარად შეიძლება დავასკვნათ, რომ ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება წარმოადგენს ხანგრძლივ და რთულ პროცესს, რომლის ორგანიზებისათვის აუცილებელია გავყვეთ მმართველობითი ქმედების გარკვეულ თანმიმდევრულობას: ორგანიზაციის მისიის განსაზღვრა; ძირითადი საბაზისო ღირებულებების განსაზღვრა; თანამშრომელთა ქცევის სტანდარტების ფორმულირება (საბაზისო ღირებულებების გათვალისწინებით); ნორმების, წესების, ტრადიციების სიმბოლიკის შემოყვანა და აღწერა, რომელიც ასახავს ორგანიზაციული კულტურის ზემოთჩამოთვლილ შემადგენლებს. ამგვარად განხილული პარამეტრები საშუალებას გვაძლევს, დავახასიათოთ ორგანიზაცია და გამოვავლინოთ ორგანიზაციული კულტურის წამყვანი ტიპი.

„ვაჟკაციობა-ქალურობა“ განასახიერებს კულტურული ერთობის მატარებლების მიდრეკილებას მიყვნიენ „მამაკაციური“ ან „ქალური“ სტილის ქცევას, რაც განპირობებულია ტრადიციული წარმოდგენით ქალისა და მამაკაცის სოციალურ როლზე.

ცხრილი 3.2. გ. ჰოფსტედეს მიხედვით ორგანიზაციის „მამაკაცური“ და „ქალური“ კულტურის დახასიათება (შედგენილია ავტორის (ბარათაშვილი, ჩეჩელაშვილი, ღამბაშიძე, & და სხვანი, შედარებითი მენეჯმენტი, 2016) მიერ)

კულტურის პარამეტრები	ორგანიზაციის „მამაკაცური“ კულტურა	ორგანიზაციის „ქალური“ კულტურა
ქალისა და მამაკაცის როლი	მამაკაცმა უნდა გამოიმუშაოს ფული; ქალმა – გაზარდოს შვილები	აუცილებელი არაა მამაკაცმა გამოიმუშაოს საარსებო ფული, იგი შეიძლება დაკავდეს შვილების გაზრდით.
დომინირება	მამაკაცი უნდა დომინირებდეს ნებისმიერ სიტუაციაში	სქესთა შორის განსხვავება არ მოქმედებს მმართველობითი თანამდებობის დაკავებაზე.
მთავარი ღირებულება	წარმატება ერთადერთია, რაც მნიშვნელოვანია ცხოვრებაში	ცხოვრების ხარისხი
ცხოვრება და მუშაობა	იცხოვრო მუშაობისათვის	ვიმუშაო, რათა ვიცხოვრო
რა არის მნიშვნელოვანი	ფული და კარგი მატერიალური პირობები	მამაკაცები და გარემოცვა
სწრაფვა	ყოველთვის იყო საუკეთესო	ორიენტაცია თანასწორობაზე, მცდელობა, არ გამოიყურებოდეს სხვებზე უკეთესად
დამოკიდებულება თავისუფლებისადმი	დამოუკიდებლობა	სოლიდარობა
გრძნობა	პატივისცემა მათ მიმართ, ვინც წარმატებას მიაღწია	თანაგრძნობა წარუმატებლებს
გადაწყვეტილებების მიღება	ლოგიკურობა	ინტუიცია

სწრაფვა სოციალური კონტაქტებისაკენ; მეურვეობა; ცხოვრების დონის ამაღლებისაკენ – ყველაფერი ეს წარმოადგენს „ქალური“ სტილისათვის დამახასიათებელ ქცევას. სამეწარმეო ორგანიზაციებში სადაც ჭარბობს „მამაკაცური“ სტილი, ადგილი აქვს ორიენტაციას წარმატების მიღწევაზე, უმეტესად მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციის ინტერესებს და აღინიშნება გადაწყვეტილებების მიღების ავტორიტარული მეთოდისაკენ

მიმართული ტენდენცია. ცხრილში 3.3 მოყვანილია მეწარმეობის კულტურის ტიპების შედარებითი დახასიათება, „ვაჟკაცობა–ქალურობა“ კომპონენტების ბაზაზე.

ცხრილი 3.3. მეწარმეობის კულტურის ტიპების შედარებითი დახასიათება, „ვაჟკაცობა–ქალურობა“ კომპონენტების ბაზაზე (შედგენილია ავტორის (ბარათაშვილი, ჩეჩელაშვილი, ღამბაშიძე, & და სხვანი, შედარებითი მენეჯმენტი, 2016) მიერ)

„ქალური“ ქცევის სტილის კულტურა	„მამაკაცური“ ქცევის სტილის კულტურა
შინაარსი:	
სწრაფვა უსაფრთხოებისაკენ; კოოპერაცია; ჯგუფური გადაწყვეტილებები.	შემართება; რისკიანობა; გადაწყვეტილების მიებაში ინდივიდუალური ძალისხმევა.
ჯგუფური ღირებულებები	
აქცენტი კუთვნილებაზე და იდეალში წევრობაზე; ორიენტაცია მორალურ ნორმებზე; მნიშვნელოვანია ცხოვრების დონე; „იმუშაო, რომ იცხოვრო“	აქცენტი ინიციატივაზე; მიღწევები და იდეალში–ლიდერობა; ორიენტაცია მატერიალურ ნორმებზე; მნიშვნელოვანია წარმატებები და უბრალოდ „იცხოვრო რომ იმუშაო“
ფილოსოფიური აზროვნების კომპონენტის გავლენა	
პროტესტანტიზმის სიჭარბე; ემანსიპაცია; არ არის „მამაკაცური“ და „ქალური“ პროფესიების მკვეთრი დაყოფა.	კათოლიციზმის სიჭარბე; სქესთა უთანასწორობა; პროფესიების დაყოფა ტიპიურად „მამაკაცურად“ და ტიპიურად „ქალურად“.
ორგანიზაციის მმართველობით საქმიანობაზე ზემოქმედების კომპონენტები	
არ არის მკაფიოდ გამოკვეთილი ორიენტაცია კარიერაზე; სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების მკვეთრი გაყოფა; რეორგანიზაციული პროცესების დროს გუნდში ინტეგრაცია	კარიერაზე ორიენტაცია; სამუშაოს ზემოქმედება პირად ცხოვრებაზე; რეორგანიზაციული პროცესების დროს ორიენტაცია პირად მიღწევებზე.

ანალიზი გვიჩვენებს, რომ გენდერული მართვის პრინციპების და შინაარსის გახსნა, ლიდერული ფუნქციების განხორციელების ეფექტურობა, შესაძლებელია ორივე სქესის ლიდერული ქცევის შედარებითი ანალიზის ჩატარების შემთხვევაში.

განვიხილოთ როგორ უდგებიან მკვლევარები ქალებისა და მამაკაცების მმართველობის სტილს. ე. იგლის და ბ. ჯონსონს მოყავთ მონაცემები, რომ ერთდროულად არსებობს და ამავე დროს არ არსებობს, მმართველობის სტილის ნიშნით სქესთა შორის განსხვავებები; ისინი არ ამტკიცებენ, რომ მამაკაცები მიდრეკილები არიან ამოცანაზე ორიენტირებულ სტილზე, ხოლო ქალები – პიროვნებებს შორის კონტაქტებზე. მიუხედავად ამისა შეიმჩნევა, რომ „ქალები უფრო ხშირად მიმართავენ მართვის დემოკრატიულ სტილს და ნაკლებად ავლენდნენ საკუთარ ძალაუფლებას, მაშინ როცა მამაკაცები უფრო იხრებიან დირექტიული მართვის სტილისაკენ“.

ზოგჯერ ქალის ხელმძღვანელობით მოქმედი გუნდის მიერ მიზნების მიღწევა აღიქმება, როგორც ნაკლებად შედეგიანი, მისთვის დამახასიათებელი მართვის სტილის გამო. ა. სტეტამი აღწერს ქალური მართვის სტილის დახასიათებას როგორც: „ქალები უმეტესწილად ორიენტირებულები არიან პიროვნებათშორის ურთიერთობებზე. ხაზს უსვავენ თავიანთ თანამშრომლების საქმეებით შეშფოთებას და თავს წარმოაჩენენ მათ მასწავლებლებად“. ავტორი ასევე აღნიშნავს, რომ ქალი-ლიდერები ორიენტირებულები არიან შედეგების მიღწევაზე, ისევე როგორც მამაკაცები. ორიენტაცია პიროვნებათშორის ურთიერთობებზე წარმოადგენს ეფექტურ სტრატეგიას, ვინაიდან იწვევს, შედეგების მიღწევისათვის, თანამშრომლებში შესაბამისი მოტივაციის გაღვივებას, მათი უნარების და შესაძლებლობების უფრო სრულყოფილ გახსნას. დ. ლიპმან-ბლუმენი თვლის, რომ ქალებისათვის დამახასიათებელია „ინტეგრაციული“ სტილი, რომელიც აერთიანებს და იყენებს კონკურენტული სტილის ელემენტებს; ქალების ხელმძღვანელობა ორიენტირებულია ლიდერობის ინსტრუმენტული და კონტაქტური სახეობების თანამშრომლობაზე.

ინსტრუმენტული ლიდერობა მდგომარეობს საკუთარი ინტელექტის გამოყენებაში, თანაგრძნობის უნარში, ოჯახურ კავშირებში, გამოცდილებაში, გამბედაობაში, გარეგნული შესახედაობის გამოყენებაში კავშირების შესაქმნელად იმ პიროვნებებთან, რომელთა მონაწილეობა და დახმარება საჭიროა მიზნის მისაღწევად. კონტაქტური სტილი ხასიათდება მიზნის მისაღწევად გარშემომყოფებთან თანამშრომლობაში და ზეწოლაში სხვებისათვის

დახმარების გასაწევად. პირდაპირი მმართველობა მოიცავს მბრძანებლობას და დავალების შესრულებაზე კონტროლს. ასეთი განსხვავებული სტილების ინტეგრაცია საშუალებას იძლევა მოქნილად იმიქმედო სიტუაციების ცვალებადობაზე, რასაც აკეთებენ მართვის დროს ბევრი ლიდერი ქალები.

ამგვარად, ლიდერების ქცევის ჩვეული მეთოდების შემუშავებაზე ზეგავლენას ახდენენ მათი საჭიროებები, ინტერესები, მიდრეკილებები და მიზნები. ქცევის მოდელები შეიძლება შეირჩეს შემთხვევით და რაციონალურად; უკანასკნელ შემთხვევაში ლიდერი უფრო ზუსტად განიცდის სიტუაციისადმი ადაპტაციას, ირჩევს მართვის ყველაზე უფრო ეფექტურ მოდელს. ლიდერის ადაპტაციის უნარი დამოკიდებულია ოპტიმალური ქცევის შერჩევისათვის სიტუაციის და საკუთარი შესაძლებლობების შეფასების უნარზე. თანამედროვე პირობებში მართვის ეფექტურობა განისაზღვრება ლიდერობის ხარისხით, შესაძლებლობით მოქნილად იმოქმედოს გარემოს ცვალებად პირობებზე და თანამშრომლების მოლოდინებზე. ამიტომ, ლიდერისათვის აუცილებელია თავის არსენალში ჰქონდეს მართვის განსხვავებული სტილები.

აღნიშნული პრობლემის სხვადასხვანაირი ინტერპრეტაცია გვხვდება სიციოლოგიებისა და ფსიქოლოგიების ნაშრომებში. შტეინბერგ ა.გ. გვთავაზობს ქალი–ხელმძღვანელების კლასიფიკაციას შემდეგი სახით:

„მასკულიზური“ ანუ კაცური. აღნიშნული ტიპის ქალებს ნაკლებად აქვთ განვითარებული ემოციურობა და ისინი ცდილობენ სიხისტით ამის კომპენსირებას. თანამშრომლებთან ურთიერთობაში ხაზგასმული ავტორიტარულობით. ამ შემთხვევაში თანამშრომლებს მოეთხოვებათ გაჩუმების უნარი და დარწმუნების ნიჭი. ასეთ პირობებში ხდება ნაკლებად კვალიფიციური თანამშრომლების სამუშაო ადგილებზე შეყვანება. „ქალური“ ქალი–ლიდერების ხსენებული კატეგორია – პირველის სრულიად საწინააღმდეგოა. მათი თანამშრომლებისადმი მიმართვების სტილია „ბიჭებო“, „გოგონებო“ „მოდით ვიცხოვროთ მშვიდობიანად“. „ქალური“ ხელმძღვანელი ზელიბერალურია და ამიტომ კოლექტივში გაურკვევლობა სუფევს. იმისათვის რომ

თავიდან აიცილო ამგვარი უფროსის რისხვა, საჭიროა მხოლოდ გამოიწვიო მისი სიბრალული.

ქალი-ხელმძღვანელის „სიტუაციური“ ტიპი მჭიდროდ უახლოვდება წინამორბედს, მხოლოდ ლოზუნგი ჟღერს განსხვავებულად „ყველაფერი გამარჯვებისათვის“. ამგვარი ხელმძღვანელი ენთუზიასტია; სამუშაოზე იგი, რომ იტყვიან იწვის, მოდის ყველაზე ადრე და მიდის ყველაზე გვიან.

როგორც ვხედავთ, აღწერილი ტიპებიდან არც ერთს არ შეიძლება დავარქვათ ეფექტური. მიუხედავად ამისა ქალი-ხელმძღვანელი არსებობს და არაფერს უთმობს კოლეგა მამაკაცს.

მთლიანობაში სამეცნიერო ნაშრომების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ლიდერ-მამაკაცებსა და ლიდერ-ქალებს შორის განსხვავებების მიზეზების ან მათი არ არსებობის ძიება მიმდინარეობს ხუთი მიმართულებით. პირველი შეიცავს ტრადიციულ თეორიულ მიდგომებს, როგორიცაა მახასიათებლების თეორია და სიტუაციური მიდგომა. მეორე მიმართულება დაკავშირებულია ქალისა და მამაკაცის საერთო განსხვავებებთან. მესამე ქმნის კლასიკურ ლიდერობის კონცეფციას, რომელიც საკუთარ თავში შეიცავს სქესის ფაქტორს. მეოთხე მიმართულებას განეკუთვნება საკუთრივ ლიდერობის გენდერული თეორიები. მეხუთე მიმართულებას შეადგენენ შრომები, რომლებსაც არა აქვთ მკაფიო თეორიული საფუძველი; რომლებიც პოულობენ ლიდერობის გენდერულ დისპროპორციებს. სქესობრივ დისკრიმინაციაში გავრცელებულია შეხედულება, რომ ქალის ხელმძღვანელობის ქვეშ არსებული გუნდის მიღწევები აღიქმება, როგორც ნაკლებად შედეგიანი მისთვის დამახასიათებელი მართვის სტილის გამო. საჭიროა აღინიშნოს, რომ ქალი-ლიდერები ორიენტირებული არიან შედეგების მიღწევაზე ისევე, როგორც მამაკაცები; პიროვნებათშორის ურთიერთობებზე ორიენტაცია წარმოადგენს ეფექტურ სტრატეგიას, რამდენადაც ახორციელებს თანამშრომლების შესაბამის მოტივაციას და მიზნის მისაღწევად მათი შესაძლებლობების უფრო სრულ გახსნას.

ჩვენი კვლევების ერთერთი ამოცანას წარმოადგენდა, რესპონდენტების თვალსაზრისით, გენდერული ლიდერობის ასპექტების გამოვლენა.

რესპოდენტების სქესობრივ-ასაკობრივი ჯგუფების ანალიზმა გვიჩვენა, რომ გამოკითხულთა საშუალო ასაკი შეადგენდა 41 წელს. რესპოდენტების ასაკობრივი დიაპაზონი 20 დან 55 წლის ფარგლებში მერყეობდა. გამოკითხულთა დიდი ნაწილი იყვნენ ქალები; მათი წილი საერთო რაოდენობაში შეაგენდა 52%. შესაბამისად მამაკაცების წილმა შეადგენა 48%.

მმართველობითი ჯგუფის ანალიზმა გვიჩვენა, რომ გამოკითხვაში მონაწილე მმართველების საერთო რაოდენობიდან მამაკაცი ხელმძღვანელების წილი შეადგენდა 55%. გამოკითხულთა შორის ხელმძღვანელი მამაკაცების სიჭარბე მეტყველებს ტრადიციულ უპირატესობებზე, რომლებიც ეძლევათ მამაკაცებს თანამდებობებზე დანიშვნის დროს. მაგრამ, ქალი-ხელმძღვანელების მაღალი პროცენტი (43%) ნათელყოფს იმას, რომ ქალები არაფერს უთმობენ მამაკაცებს აქტივობაში და პროფესიონალიზმში. მამაკაცების სიჭარბე ხელმძღვანელობაში განპირობებულია მხოლოდ ტრადიციებით.

რესპოდენტებს კითხვა დაუსვეს იმის შესახებ, რა მიზეზი აქვს იმას რომ ქალები არ არიან ეკონომიკური და პოლიტიკური ელიტების წევრები. ძირითად მიზეზებად რომლის გამოც ქალები ვერ იკავებენ ხელმძღვანელ თანამდებობებს დასახელებული იქნა:

- ოჯახი - 47%
- თავად ქალების მოუნდომებლობა - 16,3%
- გენდერული უთანასწორობა - 32%
- სხვა მიზეზები - 4,7%

კითხვაზე რა გამოარჩევს ქალ-ხელმძღვანელს, რესპოდენტების 22% აღნიშნა, რომ ორიენტაცია პიროვნებათშორის ურთიერთობებზე; 52% - თვლის, რომ ეფექტურად გამოიყენოს სხვა ადამიანების უნარ-ჩვევები და ნიჭი; ორიენტაცია შედეგების მიღწევაზე - რესპოდენტების 26%. იმის გამორკვევა, ხელმძღვანელობის როგორი სტილი გამოარჩევს ქალს, გამოკითხულების 74,5% აღნიშნავდნენ მართვის დემოკრატიულ სტილს.

ხელმძღვანელი ქალი უფრო ღრმად გრძნობს ურთიერთობებს კოლექტივში, ინტუიციურად აფასებს სხვა ადამიანების ქცევას, უფრო დელიკატურად რეაგირებს ადამიანებს შორის ურთიერთობების და მის მიმართ განწყობის ნიუანსებზე.

რაში გამოიხატება მართვის ასეთი სტილი? ეგრეთ წოდებული ქალური მართვის სტილი ხასიათდება როგორც ჰუმანური მენეჯმენტი. იგი უფრო შეესაბამება ფირმის საქმიანობის ცვალებად პირობებს და ხელს უწყობს ახალ მმართველობით პარადიგმაზე გადასვლას.

ქალები არა მარტო დაეწივნენ მამაკაცებს წარმატებული მენეჯმენტის ათვისებაში, არამედ გამოიმუშავეს თავისი საკუთარი პრინციპები, რომლებიც იმ გაურკვეველი პირობების ადექვატურია, რომელშიც არსებობენ თანამედროვე ორგანიზაციები. პრინციპები, რომლებზეც შენდება ქალური მართვა შემდეგში მდგომარეობს:

4. ურთიერთქმედებისათვის პარტნიორობად პროფესიონალი, კომპეტენტური და მომზადებული პიროვნებების შერჩევა. ქალები ნაკლებად ამბიციურები არიან, არ აცხადებენ პრეტენზიას ძალაუფლებაზე მხოლოდ ძალაუფლებისათვის, ამიტომ მათთვის არ არის დამახასიათებელი ორგანიზაციები მკაცრი იერარქიით.
5. ქალებიც ცდილობენ არ მოიტანონ ზიანი, კონფლიქტის გადაწყვეტის შემთხვევაში უშვებენ მშვიდობიან მოგვარებას, მიმართავენ მორალური და ფსიქოლოგიური ზემოქმედების ზომებს. ასეთ დროს ქალები თანამშრომლებთან ამყარებენ თანამშრომლობითი ტიპის ურთიერთობებს, თითოეული ადამიანის მნიშვნელობისა და წვლილის აღიარებით. დასავლეთის ქვეყნების ორგანიზაციებში გვხვდება ქალის თანამშრომლებთან ურთიერთობის ორი ტიპი: პირველს უწოდებენ „თხოვნით“ სტილს, როდესაც დავალებების განაწილება ხდება არა დირექტივების საფუძველზე, არამედ უფრო რბილი ფორმით და მეორე, რომელსაც უწოდებენ „ნდობაზე აგებულ“ სტილს. მეორე შემთხვევაში ხელმძღვანელი თანამშრომლების მიმართ გამოხატავს ემოციურ კმაყოფილებას კარგად შესრულებული სამუშაოსათვის, ემოციური კავშირი მნიშვნელოვანია თანამშრომლისათვის, რაც თავის მხრივ წარმოადგენს მუშაობისათვის სტიმულს. „ნდობითი“ სტილი შედგება იმისაგან, რომ ხელმძღვანელი თანამშრომლებს აცნობს იდეებს, კავშირებს, რესურსებს და ხელს უწყობს მუშაკებს, რომ იდეებს მიუდგნენ როგორც საკუთარს, შთააგონებს მათ დამოუკიდებელი საქმიანობისათვის.

6. ყოველი თანამშრომლის ადგილისა და ღირებულების გააზრება, მიუხედავად ფორმაში დაკავებული იერარქიული ადგილისა და ტექნოლოგიის გამოყენება, რომელიც ითვალისწინებს მუშაკისადმი ყურადღების გამოჩენას. ქალები თავიანთ ძალაუფლებას უკავშირებენ პიროვნულ ხასიათს და არა ფორმალურ სტატუსს ორგანიზაციაში; ცდილობენ თანამშრომლებთან ურთიერთობაში შექმნან კეთილგანწყობილი ატმოსფერო; ასტიმულირებენ საქმეებში მათ მონაწილეობას; უზიარებენ ინფორმაციასა და ძალაუფლებას; ხელს უწყობენ თანამშრომლების უნარების გახსნას. ქალები ორიენტირებულები არიან ურთიერთობების სფეროს შეცვლაზე, მამაკაცები – წესებისა და ნორმების სფეროს შეცვლაზე.

ქალი-ხელმძღვანელი წრმატებას აღწევს არა მამაკაცური სტილის გამოყენებით არამედ მართვის „ქალური“ სტილის შექმნითა და გამომუშავებით. ქალი-ხელმძღვანელები კარგ შედეგებს აღწევენ საკუთარი ხასიათისა და ქცევის თავისებურებების წყალობით; გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა ფართო წრის ჩართვით.

საზოგადოებრივი აზრი “lady-boss”-თან მიმართებაში სავსებით ლოიალურია. ჟურნალი „ახალი ეკონომიკა“-ს მონაცემებით ძლიერი სქესეს წარმომადგენლები არც თუ იშვიათად ქალ-მმართველებს უფრო წინ აყენებენ ვიდრე მამაკაც-ხელმძღვანელებს. გარდა ამისა, გამოკითხულთა შორის 29% ქალები და 22% კაცები თვლიან რომ მანდილოსნები თანამშრომლების მიმართ უფრო მომთმენები არიან (60% ქალები და 59% კაცები დარწმუნებულები არიან, რომ ორივე სქესის ხელმძღვანელები თანასწორები არიან). ბევრი სხვა მკვლევარების მონაცემები აბათილებენ მითს იმის შესახებ, რომ ქალი ხელმძღვანელები კაცებზე ნაკლებად არიან უნარიანები და კომპეტენტურები.

სპეციალისტები თვლიან, რომ ქალებს გააჩნიათ შესაძლებლობები, მართონ ნებისმიერი ტიპის კომპანია იმ შემთხვევაში, თუ მათ შეძენილი აქვთ საჭირო ცოდნა და უნარები. დასავლეთის მკვლევარები მიიჩნევენ, რომ ქალებისათვის ბიზნესში ლიდერული პოზიციების დასაკავებლად საჭიროა განათლების შესაბამისი დონის ქონა. უ. ნაისერი თვლის, რომ განათლება საშუალებას აძლევს ადამიანს დაინახოს უფრო მეტი ალტერნატიული მოქმედების შესაძლებლობა. იგი აღნიშნავს, რომ უმაღლესი განათლების

მქონე ხელმძღვანელები იღებენ უფრო ორიგინალურ და დამოუკიდებელ გადაწყვეტილებებს.

განათლება წარმოადგენს ქალების მიღწევების განმსაზღვრელ ბარომეტრს. იგი ვარაუდობს მცირე შესაძლებლობიდან წინააღმდეგობათა გადალახვის ერთერთ გზას. ანალიზი აჩვენებს, რომ რაც უფრო მაღალია როგორც ხელმძღვანელი კაცების, ასევე ქალების განათლების დონე, მით უფრო გაწონასწორებული ხდება ურთიერთმიმართება საკითხების მოგვარების ჰიპოთეზების წამოყენებასა და მათ კრიტიკულ შეფასებაში. ქალებსა და კაცებს შორის, აღნიშნულ საკითხზე, აშკარა განსხვავებები გამოვლენილი არ არის. აგრეთვე, უმაღლესი განათლების მქონე როგორც კაცებისათვის, ასევე ქალი-ხელმძღვანელისათვის დამახასიათებელია არა მარტო გაწონასწორებულობა, არამედ რისკიანი გადაწყვეტილებებიც. როგორიც არ უნდა იყოს ხელმძღვანელის განათლების დონე, ყოველთვის ადგილი აქვს მისი გააზრებული ძიებების თავისებურებებს და აზროვნების ინდივიდუალურ სტილს. ხსენებულ დამახასიათებელს არა აქვს გენდერული სპეციფიკა.

გამოკვლევები, რომლებიც ჩაატარა ქალთა საერთაშორისო ფორუმმა აჩვენა, რომ მამაკაცური და ქალური სტილის მართვას გააჩნია განსხვავებები და თანხვედრები. კერძოდ, სერიოზული განსხვავებები იმალება ქალებსა და მამაკაცებს შორის შეხედულებებში, მართვაში მათი როლის შესახებ, მაგალითად, ქალი-მენეჯერები მიდრეკილები არიან უფრო პოზიტიურად შეაფასონ თავისი მიღწევები და დარწმუნებულები არიან რომ შეძლეს ბევრი იმათგან, რაც ჩაიფიქრეს. ქალი-მენეჯერები მიღწევების შეფასების დროს ანსხვავებენ ფირმისა და პირადად მიღწევებს. ფირმის მიღწევები მათში არ იწვევენ კმაყოფილების გრძნობას. საკუთარი მიღწევები მათ სავსებით აკმაყოფილებთ.

მამაკაცები, რომლებიც ობიექტურად შეიძლება მივაკუთვნოთ წარმატებულებს, საკუთარი საქმიანობის აღწერაში ყურადღებას ამახვილებდნენ „შეუსრულებელ“ ამოცანებზე და არ არიან მიდრეკილები შეაფასონ საკუთარი საქმიანობა, როგორც წარმატებული. აღნიშნული არ შეეხებოდა მთლიანად ფირმის საქმიანობას, მათ საკუთარი მიღწევები ფსიქოლოგიურად გათანაბრებული აქვთ სერიოზული მიზნების არსებობასთან,

რომლებიც ჯერ კიდევ მიღწეული არ არის. მამაკაცი ორიენტირებულია ამოცანაზე, ქალი – ადამიანზე, რომელსაც მოუწევს ამ ამოცანის შესრულება. ამაში მდგომარეობს ქალური და მამაკაცური სტილების ძირითადი განსხვავება.

ჩვენი შეხედულებით, საქმე არ ეხება იმას მართვის რომელი სტილია უკეთესი მამაკაცური თუ ქალური. შესაძლებლობა - გააზრებულად გამოიყენო ერთდროულად „ქალური“ და „მამაკაცური“ ქცევის მოდელები - ნებისმიერ ლიდერს აძლევს საშუალებას ყოველგვარი კონფლიქტური სიტუაციების გარეშე ითანამშრომლოს გარემოცვასთან. სწორედ ჰარმონიულ ურთიერთობებს შეუძლია კომპანია მიიყვანოს ნამდვილ შედეგებამდე და ნამდვილ ეფექტურობამდე.

სხვადასხვა გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ წარმატებულ მართვას არ გააჩნია სქესი. ეფექტური ხელმძღვანელები ფლობენ მართვითი ტექნოლოგიების ორმაგ, ქალურ და მამაკაცურ რეპერტუარს; დემონსტრაციას უკეთებენ ლიდერობის შერეულ ტიპს, რომლებსაც არა აქვთ მკაფიო სქესობრივი მიკუთვნების ნიშნები. როგორც მამაკაცებს, ასევე ქალებს გააჩნიათ ორგანიზაციის მართვის განსხვავებული შესაძლებლობები და ამიტომ სქესთა მახასიათებლები არ წარმოგვიდგებიან, როგორც მართვის ეფექტურობის შემაფერხებლები.

ცვალებადია წარმოდგენა იმაზე, თუ რა ქმნის ნამდვილად ეფექტურ ლიდერს. ამჟამად, ლიდერის სურათი საკუთარ თავში მოიცავს მართვის ‘ქალური და მამაკაცური’ თვისებების ერთობლიობას. მათგან რომელი უნდა დომინირებდეს? ყველაფერი დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე. წარმოდგენა იმის შესახებ, მართვის რომელი სტილია ორგანიზაციისათვის უფრო ახლოს, ხელმძღვანელი კორექტირებას გაუკეთებს საკუთარ სტილს.

რატომ არის მნიშვნელოვანი ერკვეოდე მართვის განსხვავებულ სტილებში? ცხადია, რომ ქალებსაც და მამაკაცებსაც შეუძლიათ გამოიყენონ ან ქალური ან მამაკაცური სტილები. მნიშვნელოვანია განასხვაო და შეიცნო მართვის ეს მეთოდები და გაიგო სახელდობრ რომელი სტილი მუშაობს მოცემულ სიტუაციაში.

რასაკვირველია, თითოეული მმართველისათვის დამახასიათებელია გარკვეული სტილი, რომელსაც იყენებს მრავალი ამოცანის გადაჭრისას. მამაკაცი და ქალი ლიდერები სწავლობენ იმას, რაც არ მიეცათ ბუნებისაგან, ან ეხმარებიან განვითარებაში იმ ადამიანებს, რომლებსაც გააჩნიათ გარკვეული ძალები. ლიდერებს უნდა ესმოდეთ თავისი ძლიერი მხარეები და უპირატესობები; ასევე უნდა ერკვეოდნენ ორგანიზაციის კულტურაში, პოლიტიკაში და მათ გარშემო არსებულ სისტემებში. საქმე იმაში არ არის რომელი სტილია უკეთესი მამაკაცური თუ ქალური. მნიშვნელოვანია უბრალოდ, აღნიშნული ასპექტის გათვალისწინება, რადგან მას აქვს მნიშვნელოვანი ზეგავლენა ორგანიზაციის შიგნით არსებულ ურთიერთქმედებების ეფექტურობაზე.

ლიდერული თვისებებს გააჩნიათ საერთო ბუნება, რომლებიც პირდაპირ არ არიან დაკავშირებულნი სქესთან. გამოკვლევებმა გამოავლინეს ქალი და მამაკაცი ხელმძღვანელების შედარებით თანხვედრილი თვისებები როგორიცაა: უნარი იმოქმედონ კონფლიქტურ და რისკის საფრთხის სიტუაციებში, მუდმივი მზადყოფნა ცვლილებებისადმი, სიახლეების დანერგვის უნარი, შესაძლებლობა ეფექტურად გამოიყენონ სხვა ადამიანების უნარ-ჩვევები და ნიჭი, უნარი წინააღმდეგობა გაუწიონ ზეწოლას და დაიცვან საკუთარი პოზიცია. აღნიშნული დასკვნები მკაფიოდ ხაზს უვამენ იმას, რომ ხელმძღვანელებიდან წარმატებულ ლიდერობას ახორციელებენ ისინი, რომლებიც სქესობრივი კუთვნილების მიუხედავად ფლობენ ქალი და მამაკაცი მმართველებისათვის დამახასიათებელ ფსიქოლოგიური ქცევის რეპერტუარს. ეს ნიშნავს, რომ ქალებს და მამაკაცებს გააჩნიათ ორგანიზაციების მართვის პრაქტიკულად ერთნაირი შესაძლებლობები და სქესების მახასიათებლები არ წარმოადგენენ დამაბრკოლებელ ფაქტორებს ეფექტური მენეჯმენტის განხორციელებაში.

ჩვენ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ წარმატებულ მენეჯმენტს არ გააჩნია სქესი. ეფექტური მენეჯერები ფლობენ მართვის ტექნოლოგიის ორგვარ რეპერტუარს – ქალურსა და კაცურს. ამით დემონსტრირებას უკეთებენ მართვის შერეულ სტილს, რომელსაც არ გააჩნია მკვეთრი სქესობრივი ნიშნები. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კაცები და ქალები ფლობენ ორგანიზაციების ხელმძღვანელობის პრაქტიკულად თანაბარ შესაძლებლობებს.

გენდერული სტერეოტიპების თანდათანობითი მსხვრევა განპირობებულია ეფექტური ხელმძღვანელობის ანალიზისადმი მიდგომების ცვლილებით, რომლის საფუძველი ხდება ადამიანის აღქმა არა როგორც ქალი ან მამაკაცი, არამედ როგორც პიროვნება.

3.3. ლიდერობის მართვის გამოწვევები

ორგანიზაციებში გვხვდება ლიდერის ორი პოზიცია - ფორმალური და არაფორმალური ლიდერი.

არაფორმალური ლიდერი, გუნდის რიგითი წევრია, რომელიც გამოირჩევა ინოვაციური, კრეატიული იდეებით, აქვს სწორი გადაწყვეტილებების მიღების უნარი, მაგრამ არ მუშაობს ისეთ მაღალ პოზიციაზე, რომ მისი იდეებს და ქმედებებს გავლენა ჰქონდეს კომპანიის საქმიანობაზე. ასეთ დროს, თუ კომპანიას ჰყავს ჭკვიანი ხელმძღვანელი, ის სწორად გამოიყენებს თანამშრომლის ამ თვისებებს ორგანიზაციის წარმატებისათვის.

ფორმალური ლიდერობის დროს, ლიდერის თვისებები აქვს ხელმძღვანელ პოზიციაზე მყოფ ადამიანს ანუ, ის ფლობს ძალაუფლებასაც.

სიტყვა „ძალაუფლება“ მჭიდრო კავშირშია ლიდერობასთან. ზოგიერთი მეცნიერი თვლის, რომ - ლიდერი მაშინ არის წარმატებული, თუ ის ფლობს გარკვეულ ძალაუფლებასაც საკუთარი იდეების რეალიზებისათვის.

ლიდერობას ხშირად უწოდებენ ძალაუფლებასაც, რომელიც არის ადამიანებზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა. ლიდერობა არის უნარი - გაიყოლოს, აიყოლიოს მასები დასახული მიზნების მისაღწევად, ყოველგვარი ძალადობის გარეშე.

თანამდებროვე კვლევები კი ცდილობს გამიჯნოს ერთმანეთისგან ორი ცნება, როგორიცაა - „ხელმძღვანელობა“ და „ლიდერობა“

ხელმძღვანელობის ფენომენი თავის თავში მოიცავს ორგანიზაციის, კომპანიის მართვას, ხელმძღვანელობას, მაშინ როდესაც ლიდერობა ამავე ორგანიზაციის წარმატებასთან და წინსვლასთან ასოცირდება.

ხელმძღვანელი პირი მართავს მის დაქვემდებარებაში მყოფ ადამიანურ რესურსს, ლიდერი კი წინ უძღვება კოლექტივს და მიჰყავს წარმატებისაკენ. ხელმძღვანელს/მენეჯერსა და ლიდერს შორის განსხვავება წარმოდგენილია ცხრილში 13.

მენეჯერი პერსონალზე ახდენს სამუშაოს გადანაწილებას და პასუხისმგებლობას იღებს შედეგზე. კარგი მენეჯერი ამყარებს წესრიგს სამუშაო პროცესში. პერსონალთან ურთიერთობას ის ამყარებს დასახული მიზნის ფარგლებში ფაქტებიდან გამომდინარე.

ლიდერი, თავის ხედვებს მომავალთან დაკავშირებით გადასცემს პერსონალს, ეხმარება მათ სიახლეებთან ადაპტაციასა და ცვლილებების პროცესში, ამით ის მოტივაციას უქმნის პერსონალს და ენთუზიაზმს ნერგავს მათში.

ცხრილი 3.4. განსხვავება ლიდერსა და მენეჯერს შორის	
მენეჯერი	ლიდერი
ადმინისტრატორი	ინოვატორი
ავალებს	შთააგონებს
მუშაობს სხვისი მიზნების შესაბამისად	მუშაობს თავისი მიზნების შესაბამისად
ქმედების საფუძველი - გეგმა	ქმედების საფუძველი - ხედვა
ეყრდნობა სისტემას	ეყრდნობა ადამიანებს
იყენებს დასკვნებს	იყენებს ემოციებს
აკონტროლებს	ენდობა
მხარს უჭერს ქმედებებს	მოტივაციას წმნის ქმედებებისთვის
პროფესიონალია	ენტუზიასტია
იღებს გადაწყვეტილებებს	გადაწყვეტილებები მოჰყავს რეალობაში
საქმეს აკეთებს სწორად	აკეთებს სწორ საქმეს
პატივს სცემენ	აღმერთებენ

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით

მენეჯერები პასიურ როლს იკავებენ მიზნის მიღწევის პროცესში და ამისთვის ხშირად ისინი აქცენტს აკეთებენ სხვაზე. უფრო ხშირად კი ისინი წლების განმავლობაში მუშაობენ ისე, რომ არანაირ დიდ ცვლილებას და გარდაქმნებს არ ახდენენ კომპანიებში.

ლიდერები კი, პირიქით, თვითონ ისახავენ მიზნებს და ცდილობენ შეცვალონ ადამიანების დამოკიდებულება ამ მიზნებისადმი. სწორედ ამიტომ ხელმძღვანელად ყოფნა ყოველთვის არ ნიშნავს ლიდერობას. შესაძლებელია ადამიანი იკავებდეს პირველ ადგილს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობაში, მაგრამ მასში საერთოდ არ იყოს ლიდერის თვისებები.

სექტორში, სადაც არსებობს ბრძოლა თანამდებობისათვის, ვიღაც აუცილებლად ეცდება ოფიციალური ხელმძღვანელის კრიტიკას და მისი არალიდერული თვისებების გამოაშკარავებას. კერძო სექტორში, კი ლიდერმა იცის, რომ ის ამ პოზიციაზე სწორედ მისი ნიშან-თვისებების გამო აიყვანეს და ასეთ შემთხვევაში სხვასთან კონკურენცია აზრს კარგავს.

ცხრილი 3.5. წარმატებული ლიდერის თვისებები		
ინტელექტუალური შესაძლებლობები	პიროვნული თვისებები	შეძენილი უნარები
გონიერება და ლოგიკური აზროვნება; განსჯის უნარი; გამჭრიახობა; ორიგინალურობა; კონცეპტუალური ხედვის უნარი; განათლება; პროფესიონალიზმი; ორატორობა- განვითარებული მეტყველება; ცნობისმოყვარეობა და შემეცნების უნარი; ინტუიცია.	ინციატივიანობა; მოქნილობა; დამაჯერებლობა; შემოქმედებითობა; წესიერება; პიროვნული მთლიანობა; გამბედაობა; თვითდაჯერებულობა; გაწონასწორებულობა; დამოუკიდებლობა; ამბიციურობა; წარმატებებისკენ სწრაფვა; შეუდრეკლობა; ენერგიულობა და მმართველობის უნარი; შრომისმოყვარეობა; პასუხისმგებლიანობა; გუნდურობა	მხარდაჭერის მიღების უნარი; თანამშრომლობის უნარი; პოპულარობის და პრესტიჟის მოპოვების უნარი; ტაქტი და დიპლომატია; რისკების აღების უნარი; პასუხისმგებლობის უნარი; ორგანიზების უნარი; საკუთარი თავის შეცვლის უნარი; საიმედოობის უნარი; იუმორის უნარი; ადამიანების მოსმენის და მათი შეცნობის უნარი.

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით)

მენეჯერი თავის გავლენას პერსონალზე ახორციელებს ორგანიზაციულ საფუძვლებზე, როგორცაა: ხელმძღვანელობის უფლება; გადაწყვეტილებების მიღების უფლება;

რესურსების გამოყენების უფლება; ინფორმაციის მიღებისა და ფლობის უფლება. ლიდერები, უმეტესწილად ეყრდნობიან პერსონალის მხრიდან მხარდაჭერას, ნდობას, სიყვარულს და პატივისცემას. ანუ, მთელი ძალა გადადის პიროვნულ თვისებებზე და არა ორგანიზაციულ იერარქიაზე.

ამერიკული კვლევები მოწმობს, რომ საწარმოთა და ორგანიზაციათა უმეტესობა მენეჯერად სწორედ ლიდერის თვისებების მქონე ადამიანებს ირჩევს. ოცდამეერთე საუკუნის მკვლევართა და მეცნიერთა შრომების საფუძველზე შეიცვალა პოსტულატიც მართვის შესახებ.

თუ აქამდე გამეფებული იყო აზრი, რომ ორგანიზაციას წარმატებისათვის ჭირდება მენეჯერი, რომელსაც აქვს ლიდერის თვისებები, დღეს თვლიან, რომ კომპანიის წარმატებისთვის საჭიროა ლიდერი, რომელსაც აქვს მენეჯერული უნარები. თითქოს ამ ორივე პოსტულატის იდეა ერთია, თუმცა მეორე გაცილებით წინ აყენებს და გამოკვეთავს ლიდერის როლს კომპანიის წარმატებაში.

ორგანიზაციაში ყველა მენეჯერი არ შეიძლება იყოს ლიდერი, ისევე როგორც ყველა ლიდერი არ არის მენეჯერი. მაგრამ თანამედროვე დროში, უფრო და უფრო მეტმა მენეჯერმა იცის ლიდერის თვისებების საჭიროება, ვინაიდან მხოლოდ ამ გზით შეუძლიათ განავითარონ კრეატიულობა და ინოვაცია, იპოვონ დაგეგმილი მიზნების მიღწევის საუკეთესო გზები მათში პერსონალის ჩართვის გზით.

სწორედ ამიტომ ლიდერობა აუცილებელია და იმ როლების განუყოფელი ნაწილია, რომელსაც მენეჯერები ასრულებენ XXI საუკუნეში.

აღსანიშნავია, რომ ლიდერები ხდებიან სწორედ ის ადამიანები, რომლებიც ფლობენ ზემოაღნიშნულ თვისებებს.

ვრცელმა და მრავალფეროვანმა კვლევებმა დაადასტურა, რომ ლიდერის თვისებები მთლიანად ემთხვევა ფსიქოლოგიურად სოციალურად დადებითი პიროვნების მახასიათებლებს და თვისებებს. კვლევებმა აჩვენა ისიც, რომ ზოგიერთ საქმიანობაში, პირველ რიგში მეწარმეობა, მაღალი ინტელექტუალური და მორალური თვისებები ლიდერობისთვის უფრო ბარიერია, ვიდრე წარმატების პირობა. ასეთ დროს საყურადღებო

ხდება ლიდური თვისებების რეალიზების და კორპორაციული ეთიკის ნორმების დაცვის ბალანსი.

დასკვნა და რეკომენდაციები

კვლევის დროს გაკეთდა შემდეგი დასკვნები:

1. „თანამშრომლის მიერ ორგანიზაციის სუბიექტური შეფასების“ სკალის დაბალი დონე შეესაბამება თანამშრომლის კრიტიკულ დამოკიდებულებას ორგანიზაციისა და კერძოდ, მისი სამუშაო ადგილის მიმართ. თანამშრომელი არ გრძნობს კმაყოფილებას ორგანიზაციაში მუშაობით და შესაძლებლობის შემთხვევაში შეიცვლიდა სამუშაო ადგილს. „თანამშრომლის მიერ ორგანიზაციის სუბიექტური შეფასების“ სკალის საშუალო დონე შეესაბამება თანამშრომლის მიერ ორგანიზაციისა და მასში მისი ადგილის დადებით აღქმას, რაც არ გამორიცხავს სხვა ვარიანტების ძიებას. ამავდროულად, თანამშრომლის კმაყოფილება ორგანიზაციის საქმიანობით საშუალო ან საშუალოზე მაღალია. „თანამშრომლის მიერ ორგანიზაციის სუბიექტური შეფასების“ სკალის მაღალი დონე შეესაბამება თანამშრომლების მაღალ კმაყოფილებას ორგანიზაციითა და მასში მათი ადგილით.
2. „მენეჯერის პიროვნების შეფასების“ სკალის დაბალი დონე ახასიათებს იმ პრობლემებს, რომლებიც თანამშრომელს აქვს მენეჯერის პიროვნების აღქმაში, მათ შორის მის მიმართ ნეგატიურ დამოკიდებულებას. „მენეჯერის პიროვნების შეფასების“ სკალის საშუალო დონე გულისხმობს თანამშრომლების ნორმალურ ემოციურ დამოკიდებულებას მათი მენეჯმენტის მიმართ, მისი დადებითი და უარყოფითი თვისებების აღიარებას. მაღალი დონე შეესაბამება მენეჯერების აღიარებას, როგორც უდავო ლიდერების.
3. სკალის „ორგანიზაციაში კომუნიკაციით კმაყოფილების“ დაბალი დონე ახასიათებს თანამშრომლების უკმაყოფილებას ორგანიზაციაში მიღებული ფსიქოლოგიური კლიმატისა და კომუნიკაციის სტილის მიმართ. თანამშრომლები არ გრძნობენ ორგანიზაციისადმი კუთვნილებას. სკალის „ორგანიზაციაში კომუნიკაციით კმაყოფილების“ საშუალო დონე ხასიათდება ორგანიზაციაში კომუნიკაციის, როგორც ნორმალური, დაძაბულობის არმქონე იდეით. კოლეგებთან კომუნიკაცია

არაკონფლიქტურია. ორგანიზაციისადმი კუთვნილება მჭიდრო კავშირშია კოლეგებთან ურთიერთობასთან. ამ სკალის მაღალი დონე დამახასიათებელია იმ ადამიანებისთვის, რომლებიც ორგანიზაციას საკუთარ სახლად მიიჩნევენ და სრულად იღებენ მასში კომუნიკაციის ნორმებსა და წესებს.

4. სკალის „ორგანიზაციის ძირითადი მარკერების“ თითოეული ქვესკალის ქულები აჩვენებს შესაბამისი მარკერის გამოხატვის დონეს.
5. სკალაზე „პერსონალის მენეჯმენტი“ დაბალი ქულა ახასიათებს თანამშრომლების მიერ ორგანიზაციაში პერსონალის მართვის სტილისა და მეთოდების უარყოფას. საშუალო ქულა შეესაბამება მენეჯმენტის გუნდის კმაყოფილებას, მაგრამ არ გამორიცხავს სიტუაციურ პრობლემებს. „პერსონალის მენეჯმენტის“ სკალაზე მაღალი ქულა ახასიათებს ორგანიზაციაში პერსონალის მართვის სტილისა და მეთოდების ეფექტურობას.
6. სკალაზე „ორგანიზაციის იდეის უნიკალურობა თანამშრომლისთვის“ დაბალი ქულა დამახასიათებელია იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლებსაც არ აქვთ სტაბილური ტრადიციები და რიტუალები, ურთიერთნდობის ნაკლებობით და ჩამოუყალიბებელი განვითარების სტრატეგიით. საშუალო ქულა დამახასიათებელია იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ან ფორმირების პროცესში არიან, ან ასრულებენ თავიანთ სასიცოცხლო ციკლს. სკალაზე „ორგანიზაციის იდეის უნიკალურობა თანამშრომლისთვის“ მაღალი ქულა დამახასიათებელია ძლიერი განვითარებადი ორგანიზაციებისთვის.

ამრიგად, „ორგანიზაციის კორპორატიული კულტურის“ კითხვარი წარმატებით აღწევს თავის მიზანს, განსაზღვროს კორპორატიული კულტურის ტიპი.

1. კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, რომ ყველა საკვლევ ორგანიზაციაში არსებობს ადამიანური რესურსების განყოფილება (სამსახური), რომელსაც ძირითადად იშვიათი შეხება აქვს პერსონალთან. ინტერვიუების დროს რესპოდენტები აღნიშნავდნენ, რომ ადამიანური რესურსების სამსახურთან მათ მხოლოდ დოკუმენტაციის წარდგენის დროს აქვთ შეხება. აქედან შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა, რომ საქართველოში ადამიანური

რესურსების სამსახური თავის თავში საერთოდ არ მოიაზრებს ადამიანური რესურსების მართვას და ის წმინდა კანცელარიული ფუნქციებით არის დაკავებული.

2. გამოკითხვის შედეგებმა აჩვენა, რომ ყველა ორგანიზაციას აქვს შემუშავებული ადამიანური რესურსების განვითარების გეგმა, მაგრამ თანამშრომელთა დიდ ნაწილს ამაზე წარმოდგენა საერთოდ არ აქვს, ზოგი აფიქსირებს, რომ არ აქვს პასუხი, ზოგიერთი მათგანი კი მტკიცედ ადასტურებს, რომ ორგანიზაციას ასეთი დოკუმენტი არ აქვს. ნაწილი ინფორმირებულია, რომ დაწესებულებას ეს გეგმა აქვს, მაგრამ არ წაუკითხავს და არ იცნობს მის შინაარსს. აქედან შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა, რომ ორგანიზაციების სტრატეგიული გეგმების შემუშავება არ ხდება თანამშრომელთა ჩართულობით და ის არ არის დაინტერესებული მხარეებისათვის.
3. რესპოდენტების პასუხების ანალიზმა გვიჩვენა რომ საკვლევ საწარმოებში თანამშრომელთა შერჩევა ხდება ყოველგვარი კონკურსების გარეშე მაღალი რგოლის მენეჯმენტის მიერ.
4. რესპოდენტების პასუხებმა ცხადჰყო, რომ თანამშრომელთა პროფესიულ განვითარებაზე გაცილებით უფრო მეტად ზრუნავენ შპს-ში „კულა“ და „ჰაიდელბერგ-ცემენტი“, ვიდრე Georgian Steel-ში. თუ არ ჩავთვლით საგანამანათლებლო დაწესებულებებს, პროფესიული განვითარების ტრენინგებით და კურსებით ძირითადად მხოლოდ ზედა რგოლის პერსონალი სარგებლობს.
5. რესპოდენტების პასუხების ანალიზმა დაგვანახვა, რომ თანამშრომლები მენეჯერის ინტელექტუალური თვისებებიდან ყველაზე მეტად გამოყოფენ განათლებას და საქმის პროფესიონალიზმს, ხოლო მესამე ადგილზე არ გამოიკვეთა არც ერთი პრიორიტეტული თვისება, რადგანაც დასახელდა გონიერებაც, ინტუიციაც და კონცეპტუალური ხედვის უნარიც.
6. საკვლევი ორგანიზაციის თანამშრომლები თვლიან, რომ პიროვნული თვისებებიდან მათი ლიდერი უნდა ფლობდეს თვითდაჯერებულობას, გამბედაობას და ამბიციურობას. საკვლევი კომპანიების მენეჯერები კი ლიდერს ახასიათებენ, როგორც უფრო ენერგიულს, შრომისმოყვარესა და გუნდურს.

7. შეძენილი თვისებებიდან გამოკითხულმა თანამშრომლებმა ლიდერები შეაფასეს, როგორც ტაქტიკა და დიპლომატიის ნიჭით აღჭურვილი ადამიანი. ასევე მათ მიერ დანახული ლიდერები პოპულარულებიც არიან და პრესტიჟზე ორიენტირებულებიც. გამოკითხულმა თანამშრომლებმა ჩათვალეს, რომ მათ ლიდერს ორგანიზების უნართან ერთად, ახასიათებს ასევე რისკების საკუთარ თავზე აღების უნარიც.
8. აღმოჩნდა, რომ თანამშრომელთა დიდი ნაწილი თვლის, რომ მენეჯერი-ლიდერის თვისებები, საერთოდ არ ახდენს გავლენას მის შრომით აქტივობაზე. თანამშრომლებს უყვართ და აფასებენ ლიდერებს და მზად არიან მხარში დაუდგნენ მათ ყოველ წამოწყებას.
9. ძირეული დასკვნა, რაც შეიძლება გაკეთდეს ამ კვლევების საფუძველზე არის ის, რომ ლიდერს, მის თანდაყოლილ და შეძენილ თვისებებს და ხასიათს ძალიან დიდი და მნიშვნელოვანი როლი აკისრია კომპანიების ორგანიზაციული კულტურის ფორმირების მიღწევის გზაზე. ამავდროულად, ლიდერის პიროვნულ თვისებებს ნაკლები გავლენა აქვს ორგანიზაციის ფუნქციონალიზაციის საქმეში.

ბიბლიოგრაფია

- ბარათაშვილი, ე., ჩეჩელაშვილი, მ., დამბაშიძე, თ., & და სხვანი. (2016). *შეფარებითი მენეჯმენტი*. თბილისი: საგამომცემლო სახლი "ბარტონი".
- იმნაიშვილი, ნ., & თაქთაქიშვილი, მ. (2013). *მენეჯმენტის კულტურა*. თბილისი: ბარტონი.
- ლომაია, ც. (2009). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი: სტუ.
- პაიჭაძე, ნ., ჩოხელი, ე., & ფარესაშვილი, ნ. (2011). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი.
- სინერჯი ჯგუფი. (2013). „სტრატეგია და ორგანიზაცია“, ორგანიზაციული ჰერპეტუმობილე, . თბილისი: გამომც.“პალიტრა L“, 2013.
- ტომპსონი–უმც. , ა. ა., & სტრიკლენდი, ა. ჯ. (2010). *“სტრატეგიული მენეჯმენტი“*. თბილისი: ბარტონი.
- შუბლაძე , გ., ნანიტაშვილი, მ., & დოლიკაშვილი, ლ. (2010). *სტრატეგიული მენეჯმენტი*. თბილისი: უნივერსალი.
- Allen, L. A. (1958). *Management and Organization*. New York: New York: McGraw-Hill Book Company.
- Allen, L. A. (1958). *Management and Organization*. New York: New York: McGraw-Hill Book Company.
- Allport , G. W., Vernon, P. E., & Lindzey, G. (1951). *Study of Values*. Boston: Boston: Houghton Mifflin.
- Allport, G. W., Vernon, P. E., & Lindzey, G. (1951). *Study of Values*. Boston: Boston: Houghton Mifflin.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). *Transformational Leadership, Charisma, and Beyond*. (B. R. Ed. by J. G. Hunt, Ed.) Lexington: Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). *Transformational Leadership, Charisma, and Beyond. In Emerging Leadership Vistas*. (B. R. Ed. by J. G. Hunt, Ed.) Lexington: Mass.: Lexington Books.
- Baker, C. (2010). *The Vroom-Yetton Model of Leadership. Theory or Technique*. N.Y.: N.Y.: Omega.
- Bass, B. (1960). *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. N.Y.
- Bass, B. (1960). *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. N.Y.
- Bennis, W., & Nanus, B. (2005). *On becoming a leader*. N.Y.: Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bentler, P. M., & La Voie, A. L. (2012). An Extension of Semantic Space. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behaviour*, 45-48.
- Blake, R. R., & Mouton , J. S. (Spring 1982). *A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle*.

- Borgatta, E. (2014). Some Findings Relevant to a Great Man Theory of Leadership. *American Sociological Review*(N 19), PP. 755-759.
- Bossidy, L., Charan, R., & Burck, C. (2002.). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York.
- Brech, E. F. (1958). *Organization*. London: London: Longmans, Green and Company.
- Brown, Jr, O., & Hendrick (Eds.) , H. W. (Eds.). (2016, July 31- August 3,). Human Factors in Organizational Design and Management held in Breckenridge. *Proceedings of the Fifth International Symposium on Human Factors in Organizational Design and Management held in Breckenridge* (pp. pp. 613-618,). Amsterdam-NY: Amsterdam: Elsevier/North Holland,.
- Bruner, J. S., & Tagiuri, R. (2014). *The perception of people. Handbook of Social Psychology* (Vol. V. 2.).
- Brysin, J. M. (2009). A Perspective on Planning and Crisis in the Public Sector. *Strategic Management Journal*, pp. 181–196.
- Buchanan, B. (December 2004). *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Situations*. N.Y.
- Buchholz, R. (1998). An empirical study of contemporary beliefs about work in American society. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, P. 219–227.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. N.Y.: Reading: Addison-Wesley.
- Carter, L., & Nixon, M. (1949). Ability, Perceptual, Personality, and Interest Factors Associated With Different Criteria of Leadership. *Journal of Psychology*(No27), —P.377—388.
- Cattell, R., & Slice, G. (1954, August). Four Formulae for Selecting Leaders based on Personality. *Human Relations*(N 7).
- Cattell, R., & Slice, G. (2014). Four Formulae for Selecting Leaders based on Personality. *Human Relations*, N 7, 52-56.
- Conger, J. A. (Autumn 2010). *The dark side of leadership. Organizational Dynamics*. London.
- Cronbach, & Lee. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. N.Y.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: New York: Harper & Row.
- Dunn, W. N., Cahill, A. G., Dukes, M. G., & Ginsberg, A. (2016). *The policy grid: A cognitive methodology for assessing policy dynamics Policy analysis: Perspectives, concepts, and methods*. London: Ed.W.N. Dunn. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Evans, M. G. (May 2000). The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 277—298.

- Feather, N. (2015). *Values in Education and Society*. Free Press, New York,. New York: Free Press, New York.
- Furnham, A. (2014). Work values and beliefs in Britain. *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 5, P. 281–291.
- Geier, J. G. (December 1967). A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups. *Journal of Communication*, pp. 316–23.
- Goleman, G., Boyatzis, J., & McKee, A. (1998). *Theory of Emotional Intelligence and Primal Leadership*. NY: Publishin House Barton.
- Graeff, C. L. (1991). *The Situational Leadership Theory: A Critical View*. N.Y.: N.Y.: McGraw-Hill.
- Green, S. G., & Mitchell, T. R. (June 2019). Attributional Processes of Leaders in Leader-Member Interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 429—458.
- Harris, P. P., & Moran, R. T. (1991). *Managing Cultural Differences*. N.Y.: Gulf Publishing Company.
- Heathfield, S. (2021). *Human resource management*. Pgiladelphia.
- Heifetz, R., Linsky, M., & Grashow, A. (2009, November). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Retrieved from Harvard Kennedy Scool, Harvard Business Press: <https://www.hks.harvard.edu/publications/practice-adaptive-leadersh>
- Hersey, K., & Blanchard, O. (2000, November 12). Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory. (C. C. Executive Coaching, Compiler) NY. Retrieved from <https://www.donnaschilder.com/wp-content/uploads/2015/09/The-Hersey-Blanchard-Situational-Leadership%C2%AE-Theory.pdf>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 6th ed*. N.Y.: Prentice Hall, Inc.
- House, R. A. (1977). *Theory of Charismatic Leadership/In Leadership: The Cutting Edge*. (E. B. Larson., Ed.) Carbondale, Southern Illinois, USA: Carbondale: Southern Illinois University -Press,.
- House, R. J., & Dessler, G. (1974.). In Contingency Approaches to Leadership. In E. B. Hunt (Ed.), *The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests*. . Carbondale, Southern Illinois: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (Autumn 1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, pp. 81—98.
- Keller, R. T. (April 2009). A Test of the Path-Goal Theory of Leadership with Need for Clarity as a Moderator in Research and Development Organizations. *Journal of Applied Psychology*,, pp. 208—212.
- Kelley, H. H. (2007). *Attribution Theory in Social Psychology*. In *Nebraska Symposium on Motivation*. (E. B. Levine, Ed.) Lincoln, Nebraska, USA: Lincoln: University of Nebraska Press.

- Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., & Stogdill, W. (1974, August). Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature.
- Klubeck, C., & Bass, B. (1954). Differential Effects of Training on Persons of Different Leadership Status. *Human Relations*(N 7), PP. 59-72.
- Klubeck, C., & Bass, B. (1954). Differential Effects of Training on Persons of Different Leadership Status. *Human Relations*(N 7), PP. 59-72.
- Kossen, S. (1993). *The Human Side of Organizations*. N.Y.
- (2023, May 23). Leading System Change with Peter Senge. (P. Senge, Interviewer) Retrieved from <https://clck.ru/3Pwjcp>
- Mayes, B. T., & et al. . (2010). *Organizational politics: An exploration of managers' perceptions*. Human Relations.
- Miner, J. B. (2000). *Theories of Organizational Behavior*. Hinsdale, Ill.: Dryden Press. .
- Minzberg, H. (1989). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs. New Jersey: N. J.: Prentice-Hall.
- Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udivadia, F. E. (November 2017). *Effective Crisis Management, Academy of Management Executive, November*. N.Y.
- Myers, M. S., & Myers, S. S. (Spring 1974). Toward Understanding the Changing Work Ethic. *California Management Review*, 325.
- Nystrom, P. C. (1988). Managers and the Hi-Hi Leader Myth. *Academy of Management Journal*, P.325—328.
- Osgood, C. (1964). *Semantic Differential Technique in the Comparative Study of Cultures*. N.Y.: American Anthropology.
- Porter, M. E. (2006). What is Strategy? *Harvard Business Review*,.
- Raven, B. H. (2003). *Social influence and power*. . N.Y.: N. Y., Holt, Rinehart, Winston;.
- Richard D. Irvin, Inc., Sathe V. . (2015). Culture and Related Corporate Realities. .
- Rokeach, I. M. (2003). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Schein, E. H. (1983, Summer). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. N.Y.
- Smircich, L., & Calás, M. B. (1987, May). Organizational culture: A critical assessment. Retrieved from https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=IHtKsgcAAAAJ&citation_for_view=IHtKsgcAAAAJ:iH-uZ7U-co4C

- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1May-June, 1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*.
- Values, Z. M. (1980). In *Handbook of Cross-Cultural Psychology* (Vol. Vol. 5.). (H. a. Ed.by Triandis, Ed.) Boston: Allyn and Bacon, Boston.
- Vroom, V. H., & Jago, A. J. (1998). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 151–162,.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1983). Leadership and Decision Making. *University of Pittsburgh Press*, Pittsburgh, Pa.: University of Pittsburgh Press.
- Wacker, G. I. (2011). Toward a cognitive methodology of organizational assessment. *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol.17., P. I 14-129.
- Wexley, K., & Yukl, G. (2014). *Organizational Behavior and Personal Psychology*. N.Y.: Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- White, A., & Hodgson, W. (2022, November 15). 7 Major Leadership Theories Every Manager Should Master in 2022. <https://www.simplilearn.com/>. NY. Retrieved from <https://www.simplilearn.com/>
- Wiggain, E. A. (2011). The Biology of Leadership. *Business Leadership*, N.Y., 123-131.
- Wollack, S., Goodale, J., Witjting, J., & Smith, P. (2011). Development of the Survey of Work Values. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55, P. 331–338.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (2000). *Transformational leadership and multiple levels of analysis*, *Human Relations*. N.Y.
- Yukl, G. A. (2004). *Leadership in Organizations (3rd edition)*. Englewood, N.J.: Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Zankovsky, A. N. (1995). The study of cultural conflicts in an organizational setting: Case study of the trars in Germany. . *IV European congress of psychology. Book of abstracts* (pp. pp. 403-404). Athens: Ellinika Grammata Publishers.
- Zankovsky, A. N. (4-8 July 2011,). Xllth European Congress of Psychology. *The 3 Factor model of Leadership.*, (p. 185.). Istanbul, Turkey.
- Zankovsky, A. N. (9-12 July 2008,). Leadership, Group Shift and Attitudes. . *Book of Abstracts. XIX Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology. Id: 13243*. Berlin, Germany: Id: 13243.
- Вебер, М. (1990). *Избранные произведения*. Москва: Прогресс.
- Карлеф, Б., & Левингссон, Ф. Х. (2006). *Менеджмент от А до Я, Концепции и модели, Стокгольмская школа экономики*. Санкт-Петербург.

Роббинз, С. П., & Коултер, М. (2007). *Менеджмент*. Москва– Санкт– Петербург –Киев.

Хьюзlid, М. А., Беккер, Б. Е., & Битти, Р. У. (2017). *Оценка персонала*. Н.Й.-Мск.