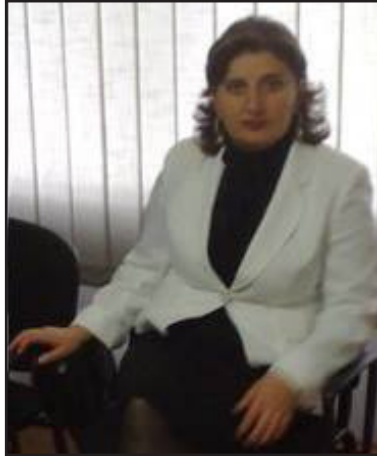


როგორი კორპორაციული ლიდერი იყო და არის ქართველი მენეჯერი?



მანია გოგიძე,

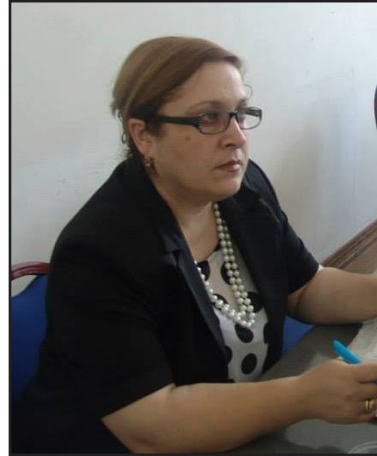
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის დოქტორანტი

MANIA GOGIDZE,

Doctoral Candidate of Caucasus International University

ანოტაცია

ბიზნესის ახალი ერა დიდი ხანია დაიწყო. მიზეზი გლობალური კონკურენციაა, ტექნოლოგიების უსწრაფესი განვითარება, ინფორმაციის შეუკავებელი ნაკადი, ფასეულობათა ცვლა და ა.შ. თანამედროვე ეტაპზე ბიზნესის წარმატებული განვითარების ერთადერთ გზას ინოვაციებისა და ცვლილებების მართვაზე სრული ორიენტაცია წარმოადგენს. გასული საუკუნის ბოლოს საქართველოში დაწყებულმა გლობალურმა პოლიტიკურმა და ეკონომიკურმა გარდაქმნებმა მნიშვნელოვანი ცვლილებები გამოიწვიეს საწარმოო, კომერციული და სხვა სახის სამეურნეო საქმიანობის განხორციელებაში. ქვეყანაში იზრდება საწარმოებისა და ფირმების რაოდენობა და მოცულობები. როგორი კორპორაციული ლიდერია ქართველი მენეჯერი? ამის გასაგებად ჩვენ მიერ, გამოიკითხულ იქნა შიდა ქართლის საწარმოებში მომუშავე სხვადასხვა რგოლის მენეჯერები გორის საკონსერვო ქარხანაში „კულა“, გორის წისქვილკომბინატში „ფორტე“ — ახლა „კარმენი“, გორის ვაშლის გადამამუშავებელ ქარხანაში, მეჯვრისხევის ფაბრიკაში, ატენის ღვინის ქარხანაში, გორის უნივერსიტეტის რძის საწარმო „ნებიერაში“, გორში მდებარე შპს „სამეგობროს“ ჩირის დამამზადებელ საწარმოში, გორის ცენტრალურ საავადმყოფო „გორმედში“, გორის მუნიციპალიტეტის გამგეობაში. გამოიკითხვის შედეგად გამოიკვეთა პრობლემების ის ჯაჭვი,



ნინო ლიპარტელიანი

გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტის პროფესორი

NINO LIPARTELIANI

Professor of LEPL Gori State Teaching University

რომლებიც ხელს უშლიან ქართველ მენეჯერებს, რათა ისინი გზდნენ წარმატებული კორპორაციული ლიდერები. დადგა მომენტი, როდესაც აუცილებელია ორგანიზაციების და საწარმოების სათავეებში იდგნენ უმაღლესი დონის მენეჯერები: ერთი შეხედვით მოკრძალებულნი, თავმდაბალნი, ნაკლებად პრეტენზიულები და იმავდროულად საჭიროების შემთხვევაში გაბედული, შრომისმოყვარე, საკუთარი ორგანიზაციისთვის თავგანწირული, შინაგანად ძლიერი, მტკიცე ნებისყოფის ადამიანები, რომლებიც გამორჩეული იქნებიან საუკეთესო ადამიანური თვისებებით და მისწრაფიან იქითკენ, რომ შექმნან არა კარგი, არამედ საუკეთესო ორგანიზაციები, რისთვისაც ჩვენ კვლევის ბოლოს შესაბამის რეკომენდაციებს ვიძლევი.

საკანძო სიტყვები: მენეჯმენტი, ლიდერობა, კონკურენცია, ინოვაცია, სტრატეგია, პროფესიონალიზმი, ტრანსფორმაცია, ტოლერანტობა, რისკი, მოვალეობა.

WHAT KIND OF CORPORATE LEADER WAS AND IT IS THE GEORGIAN MANAGER?

Abstract

The new business era has started a long time ago. Its cause is global competition, also the fastest development of the technologies, the unvar-

nished flow of information, values shift, etc. At the present stage, the only way for successful development of the business is complete orientation on the management of innovations and changes. At the end of the last century, the global political and economic transition, started in Georgia, caused important changes in the implementation of industrial, commercial and other economic activities. There was increased the number and volume of business firms and enterprises. What kind of corporate leader is the Georgian manager? To understand, there were interviewed various managers, working in enterprises in Shida Kartli, between them: “Gori Feeding Cannery Kula”, “Gori mill enterprise «Forte», now «Carmen», Gori apple processing plant, Mejrviskhevi factory, Ateni Winery, Gori University Dairy factory «Nebiera», “Samegobro» _ Dried fruit processing factory, Gori Central Hospital “Gormedi” and the Gori Municipality. According to the survey, there were identified problems chain, which hamper the Georgian managers to become successful corporate leaders. The time has come when it is necessary, the organizations and enterprises run by the top_level managers: seemingly modest, humble, less fussy, and at the same time, if necessary, courageous, hardworking, self_sacrificing her own organization, inwardly strong, strong will have people. People differentiating the best human qualities and aims to prevent that form not good, but for most organizations for which we will give appropriate recommendations at the end of the research.

Keywords: *Management, Leadership, Competition, Innovation, Strategy, Professionalism, Transformation, Tolerance, Risk, Duty.*

შესავალი

მენეჯმენტი ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობის მთავარი მამოძრავებელი ძალაა. იგი ორიენტირებულია ორგანიზაციის მიზანსა და მისიანზე, იყენებს ტექნოლოგიებს და ორგანიზაციულ სტრუქტურას მმართველობითი პროცესების ეფექტურად განხორციელებისთვის. ბიზნესის ახალი ერა დიდი ხანია დაიწყო. მიზეზი გლობალური კონკურენციაა, ტექნოლოგიების უსწრაფესი განვითარება, ინფორმაციის შეუკავებელი ნაკადი, ფასეულობათა ცვლა და ა.შ. ბიზნესის წარმოების ჩვეულებრივი მეთოდებისა და ინსტრუმენტების საშუალებით წარმატების მიღწევა საეკვო ხდება, იმარჯვებს ის, ვინც ნოვატორი, სწრაფი და მოქნილია. მენეჯერების წინაშე გადაწყვეტილების მიღების ურთულესი სიტუაციაა, რომელიც ბალანსის ზუსტ დაცვას მოითხოვს, ანუ ისეთი გადაწყვეტილების

მიღებას, რომელიც სიტუაციის ადეკვატური და იმავდროულად განხორციელებადია. აქ კორექტები, მზა გადაწყვეტილებები არ არსებობს და ტრადიციული ინსტრუმენტები არ მუშაობს. ჩვენი მიზანია ჩვენება იმისა, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურა, თავისთავად წარმატებას ვერ უზრუნველყოფს, ერთი შეხედვით უმნიშვნელო შეცდომას ადვილად შეუძლია, ნებისმიერი სტრატეგია წარუმატებლობისთვის გაწიროს. ჩვენი ამოცანაა ჩვენება იმისა, რომ თანამედროვე ეტაპზე ბიზნესის წარმატებული განვითარების ერთადერთ გზას ინოვაციებისა და ცვლილებების მართვაზე სრული ორიენტაცია წარმოადგენს. კვლევის ორიგინალობა იმაშია, რომ ვაჩვენებთ პრობლემების ჯაჭვს, რომლებიც ხელს უშლიან ქართველ მენეჯერებს, რათა ისინი გხდნენ წარმატებული კორპორაციული ლიდერები. ავტორების წვლილი გამოიხატება მოცემული პრობლემის კვლევაში შიდა ქართლის საწარმოთა მაგალითზე. კვლევის პროცესში გამოვიყენეთ ზოგადმეცნიერული მეთოდები, კერძოდ: ანალიზი და სინთეზი, დაკვირვება, შედარება, ჰიპოთეზა და ანალოგია.

გასული საუკუნის ბოლოს საქართველოში დაწყებულმა გლობალურმა პოლიტიკურმა და ეკონომიკურმა გარდაქმნებმა მნიშვნელოვანი ცვლილებები გამოიწვიეს საწარმოო, კომერციული და სხვა სახის სამეურნეო საქმიანობის განხორციელებაში. ქვეყანაში იზრდება საწარმოებისა და ფირმების რაოდენობა და მოცულობები. დადგა მომენტი, როდესაც აუცილებელია, მათ სათავეებში იდგნენ უმაღლესი დონის მენეჯერები: ერთი შეხედვით მოკრძალებული, თავმდაბალი, ნაკლებად პრეტენზიული და იმავდროულად საჭიროების შემთხვევაში გაბედული, შრომისმოყვარე, საკუთარი ორგანიზაციისთვის თავგანწირული, შინაგანად ძლიერი, მტკიცე ნებისყოფის ადამიანები, რომლებიც გამორჩეულნი იქნებიან საუკეთესო ადამიანური თვისებებით და მისწრაფიან იქითკენ, რომ შექმნან არა კარგი, არამედ საუკეთესო ორგანიზაციები.

„ამერიკელმა მკვლევარმა ო.ტიდმა ერთერთმა პირველმა სცადა შეესწავლა ლიდერობის ხელოვნება. იგი ფიქრობდა, რომ ადამიანთა უმეტესობას სურს ეკუთვნოდეს რაღაც მიზნის მიღწევაზე ორიენტირებულ რომელიმე გუნდს, მაგალითად, სამეწარმეო კომპანიას, ეკლესიას, სინაგოგას, ანდა საზოგადოებრივ ორგანიზაციას. არც თუ ისე ბევრია მოწოდებული იყოს ლიდერი. ადამიანთა უმეტესობას უნდა, რომ მართავდნენ და თავს დაკმაყოფილებულად გრძნობდეს. ამ თვალსაზრისით სწორედ ის მცირერიცხოვანი ჯგუფი ადამიანებისა, რომლებიც ლიდერებად გვევლინები-

ან, მკვლევართათვის განსაკუთრებულ ინტერესს წარმოადგენენ. “[1. გვ.327] წარმატებული ლიდერები ფლობენ განსაზღვრულ და ზუსტად იდენტიფიცირებულ თვისებებს, კერძოდ:

— ფიზიკურ და ემოციურ ამტანობას, რადგან ლიდერობა ასოცირდება მძიმე სამუშაოსთან;

— ლიდერს უნდა შეეძლოს, წახალისოს და წააქეზოს თანამშრომლები ორგანიზაციის დანიშნულებისა და მისი საქმიანობის მიმართულებიდან გამომდინარე;

— კარგი ლიდერები ხშირად თავშეკავებულები არიან, მათი ენთუზიაზმი, ასე თუ ისე, ტრანსფორმირდება ძალაუფლებასა და გავლენიანობაში;

— კაცთმოყვარეობა და ადამიანების სიყვარული არის ის ფაქტორი, რომელიც მნიშვნელოვნად დაეხმარება ნებისმიერ ლიდერს;

ლიდერები უნდა იყვნენ ადამიანები, რომელთაც შეუძლიათ გადაწყვეტილების მიღება და ხალხის ნდობის დამსახურება. ხელქვეითები ღრმად უნდა იყვნენ დარწმუნებულები იმაში, რომ მათი საქმე საიმედო ხელშია. ლიდერები სწრაფად უნდა რეაგირებდნენ არასწორ გადაწყვეტილებებზე, უნდა იყვნენ კომუნიკაბელურები, ჰქონდეთ იუმორის გრძობა, ზოგადად ლიდერი მასწავლებელია ბევრი თანამშრომლით.

ქართული ბიზნესის ისტორიაში მენეჯმენტის ყველაზე საინტერესო ფურცლები დაკავშირებულია პერიოდთან — XIX საუკუნე და XX საუკუნის პირველ ოცწლეული. თუ ამერიკული ბიზნესის ისტორიას საფუძველს უყრიდნენ მორგანები, როკფელერები, დიუბონები, ფორდები და ა.შ. საქართველო ამაცობს დავით სარაჯიშვილით, იაკობ ზუბალაშვილით, ელიზბარ ერისთავით, ზაქარია ჯორჯაძით, მიტროფანე ლალიძით და სხვებით... სწორედ ეს ადამიანები წარმოადგენდნენ იმ ძალას, რომელსაც ქართული ბიზნესი უნდა აეყვავებინა. მათზე ბევრი დაწერილა და ბევრიც თქმულა. რამდენადაც ეს მასალა მოგვეცემს საშუალებას, ყურადღებას გავამახვილებთ მათ საწარმოებში გუნდური მიდგომის თავისებურებებზე.

დავით სარაჯიშვილამდე მთელ რუსეთის იმპერიაში არავის უცდია, მოეხდინა კონიაკის სპირტების გამოხდა ფრანგული ტექნოლოგიით და მისი დაძველება მუხის კასრებში. სწორედ ასეთმა მეთოდმა მოუტანა მის წამოწყებას წარმატება.

— 1884 წელს დავით სარაჯიშვილი თბილისში ხსნის საბითუმო საწვობ-ქარხანას, რომელიც წელიწადში 200 000 მანეთის პროდუქციას აწარმოებდა.

— იმავე წელს ვლადიკავკაზში (ორჯონი-

კიძეში) სარაჯიშვილმა შეიძინა არყის ქარხანა, რომელიც მდინარე თერგის სანაპიროზე, საქართველოს სამხედრო გზის პირას მდებარეობდა.

— ქარხანასთან დავითს გამართული ჰქონდა დიდი მეურნეობაც, რომელშიც შედიოდა წისქვილები, ბედლები, საკასრე, საზეინკლო, სამჭედლო და სანალბანდო სახელოსნოები.

— 1887 წელს დავით სარაჯიშვილი თბილისში ხსნის ლიქიორის ქარხანას.

— 1889 წელს ყიზლარში მწყობრში ჩაღვა დავით სარაჯიშვილის კონიაკის სპირტ-სახდელი ქარხანა.

— 1894 წელს მუშაობას იწყებს დავით სარაჯიშვილის ერევნის კონიაკის ქარხანა, რომელიც აწარმოებდა ექმადინისა და ერევნის მაზრებიდან მიღებული ღვინომასალების გამოხდას კონიაკის სპირტად.

— 1895 წელს მოლდავეთში, ბესარაბიის მაზრის ერთ-ერთ კუთხეში, კალარაში დავით სარაჯიშვილის მიერ დაფუძნდა კონიაკის ქარხანა.

— 1901 წელს აზერბაიჯანში, ბაქოს მაზრის ერთ-ერთ კუთხეში, გოგჩაიში დავით სარაჯიშვილმა დააფუძნა კონიაკის ქარხანა.

ეს გახლავთ სარაჯიშვილის მიერ დაარსებული შედარებით მსხვილი საწარმოები, ამის გარდა მას 23 სხვადასხვა ადგილზე ჰქონდა წარმოება გახსნილი, რაც ნათელ წარმოდგენას გვაძლევს საწარმოო პროცესების მასშტაბებზე და ბუნებრივია ერთი ადამიანი ფიზიკურად ვერ შეძლებდა ამ პროცესების მართვას. დავით სარაჯიშვილი მუშაობდა მმართველთა გუნდით, ყველგან ნიშნავდა გამოცდილებისა და შესაბამისი ცოდნის მქონე ადამიანებს. ისტორიამ ამ გუნდის წევრების ვინაობები ნაკლებად შემოგვინახა, ერთი რამ ცხადია, სწორედ გუნდური მუშაობის შედეგმა ქართული კონიაკის ღირსებაზე აალაპარაკა მთელი რუსეთის იმპერია და საზღვარგარეთის ქვეყნებიც.

XIX საუკუნის 30-იან წლებში საქართველოში შაქრის წარმოების ინიციატივით გამოვიდა იაკობ ზუბალაშვილი. მან მიიღო გაბედული გადაწყვეტილება დაგროვილი კაპიტალი წარმოებაში ჩაედო. გათვალა რა საწარმოო პროცესების მასშტაბები, იაკობმაც გუნდური პრინციპით მუშაობა გადაწყვიტა. იაკობ ზუბალაშვილმ, დავით თამაშშევმა, დავით ტერ-გუკასოვმა და ტარიელ ლორის-მელიქოვმა შექმნეს ე.წ. „ტოპ-მენეჯერთა გუნდი“, გადაინაწილეს ფუნქციები და აამუშავეს წარმოება. „შაქრის ქარხნის ამბავი საქართველოში მალე მოეფინა, ერთი თვის განმავლობაში მთელმა თფილისის მცხოვრებთ შეიტყვეს, რომ თფილისში შაქრის ქარხანა

იხსნებაო. შენობა გააკეთეს ფართო, რუსული შაქრის ქარხნის გეგმანზე. შაქარი კეთდებოდა იმოდენა, რომ იგი მთელ საქართველოს ერს საკმარისად ჰყოფნიდა და მის გარეშე სხვა ქვეყანაშიაც გაჰქონდათ. შაქარი შეზვეული იყო ლურჯ, სქელ ქაღალდში. შაქარს ფერი ჰქონდა მოყვითალო, იყო მეტად ტკბილი, დღევანდელ ინგლისურ შაქარს ზრდიელ წააგავდა, როგორც ფერით, ისევე ზომით და სიტკბო-სიღუნითაც. ამ შაქარს კაცი ყველა მეწვრილმანის დუქანში ნახავდა, ყველა სავაჭროში. ქართული შაქრის სახელწოდების გავრცელებას დიდათ ხელს უწყობდა იაკობ ზუბალაშვილის მოქმედება და ლტოლვა. შაქრის ქარხნის ოსტატები რუსეთიდან გამოუყვანიათ, ზოგნი მათში უცხონიც ყოფილან.“[2. გვ. 127—128]

წარმატებული მენეჯერი გახლდათ მიტროფანე ლალიძეც, 1900 წელს მან შექმნა ხილველი წარმოების ამხანაგობა და პირველმა გადაჭრა საქართველოში უალკოჰოლო სასმელების დასამზადებლად ნატურალური წველების გამოყენების საკითხი. მრავალმა პოლიტიკურმა ბატალიებმა გადაიარეს მის თავზე, მაგრამ იგი ბოლომდე შეუცვლელ მენეჯერად დარჩა.

ქართველი მეწარმეობის მეთაოსნეებიდან ბევრი დრო გავიდა, ქართული წარმოება დიდხანს იჯდა გეგმური ეკონომიკის ჩარჩოებში, ხოლო დღეს საქართველოში საბაზრო ეკონომიკის განვითარება ობიექტურად მოითხოვს მენეჯმენტის არსებული თეორიებისა და გამოცდილების შემოქმედებით გაზიარებას და ამის საფუძველზე ბიზნესის მართვის სისტემის ჩამოყალიბებას, ბიზნესის მართვის პრობლემებისადმი თეორიული და მეთოდოლოგიური პოზიციების შემუშავებას. როგორი კორპორაციული ლიდერია ქართველი მენეჯერი? ეს შეკითხვა ერთ—ერთ კომპონენტს წარმოადგენდა ჩვენს გამოკითხვაში, რამაც მოგვცა საშუალება ჩამოგვეყალიბებინა ქართველი მენეჯერის ფსიქოლოგიური ტიპაჟი.

„მსოფლიოში ცნობილი ინდური კომპანია Infosys ინოვაციების მართვის სფეროშიც გამოირჩევა. დავოსის მსოფლიო ეკონომიკურ ფორუმზე კომპანიის დამფუძნებელმა ნარაიანა მურტიმ გამორჩეული კომპანიის შექმნის 5 მისეული პრინციპი დაასახელა. ესენია: კორპორაციული ლიდერობა, მომავლის ხედვა, ბენჩმარკეტინგი, გაზომვა და გაუმჯობესება და ზოგადი ფასეულობები. მისი აზრით, ლიდერები, რომლებსაც შესწევთ უნარი თანამშრომლებს შთააგონონ და მოტივები გაუზინონ, არიან კორპორაციული ლიდერები. უნდა ვიყოთ აქტიურები ასეთი ლიდერების გამოვლენის პროცესებში.“[3. გვ.7]

ჩვენს მიერ გამოიკითხულ იქნა შიდა ქართლის საწარმოებში მომუშავე სხვადასხვა რეგულაციის მენეჯერები გორის საკონსერვო ქარხანაში „კულა“, გორის წისქვილკომბინატში „ფორტე“ — ახლა „კარმენ“, გორის ვაშლის გადამამუშავებელ ქარხანაში, მეჯვრისხევის ფაბრიკაში, ატენის ღვინის ქარხანაში, გორის უნივერსიტეტის რძის საწარმო „ნებიერაში“, გორში მდებარე შპს „სამეგობროს“ ჩირის დამამზადებელი საწარმოში, გორის ცენტრალურ საავადმყოფო „გორმედში“, გორის მუნიციპალიტეტის გამგეობაში, რომლებმაც უპასუხეს შემდეგ შეკითხვებს:

— გემაყვებათ თუ არა კონკრეტულ გუნდში ყოფნა და რატომ?

— გაქვთ თუ არა განცდა, რომ „ძალა ერთობაშია“?

— როელი დავალების შესრულებისას რამდენად გაქვთ გუნდის წევრების დახმარების იმედი?

— რამდენად ტოლერანტური ხართ განსხვავებული აზრის მიმართ?

— რამდენად იმატა გუნდში წევრების მხრიდან ახალი პროექტების ინიცირებამ?

— როგორი კორპორაციული ლიდერია ქართველი მენეჯერი?

— რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი კარგი მენეჯერისთვის?

გამოკითხვის შედეგად გამოიკვეთა პრობლემების ის ჯაჭვი, რომლებიც ხელს უშლიან ქართველ მენეჯერებს, რათა ისინი გხდნენ წარმატებული კორპორაციული ლიდერები. აღმოჩნდა, რომ ფუნქციების ფაქტიური განაწილება, ძალიან ხშირად, რადიკალურად განსხვავდება ოფიციალურად გაწერილი განაწილებისაგან. სამუშაო ადგილის, სამსახურების, დეპარტამენტების თუ დივიზიონების დასახელებები არათუ არ ასახავენ იმ ქვედანაყოფებში და პოზიციებზე ფაქტობრივად განხორციელებულ სამუშაოს, არამედ სრულიად განსხვავდებიან მისგან. ეს ყველაფერი ხშირად უამრავი გაუგებრობის, კონფლიქტის, უსიამოვნო გარჩევის მიზეზი ხდება.

„სტატისტიკური მონაცემებით, საქართველოში მენეჯრთა რაოდენობა დაახლოებით 50-60 ათასი კაცია. აქედან მსხვილ ბიზნესში დასაქმებულია 10 ათასამდე ადამიანი, მცირე და საშუალო საწარმოთა 85%-ის მენეჯერი თვით მესაკუთრეებია, ანუ შეწევნილია კაპიტალის ფლობისა და მართვის, შესაბამისად მეწარმეებისა და მენეჯერის ფუნქციები. ამ პირობებში ხელმძღვანელის საქმიანობა გაცილებით რთული და მრავალფეროვანია. მეწარმეობა დაკავშირებულია საკუთარი კაპიტალის დაბანდებასთან, ინოვაციასთან, რისკთან, მენეჯერისა კი — პროფესიულ ცოდნასთან,

თანამდებობრივი მოვალეობების ზუსტად შესრულებასთან, ადამიანებთან მუშაობასთან. შესაბამისად გაზრდილია მენეჯერის თეორიული და პრაქტიკული მომზადებისადმი წაყენებული მოთხოვნები“.[4. გვ.138-148]

გამოკითხვის შედეგად გამოიკვეთა გენერალური დირექტორისადმი დაქვემდებარებული სტრუქტურების სიმრავლე, შედეგად კი ვიღებთ რიგებს დირექტორის კართან, შეჩერებული და გადასაწყვეტი საკითხების სიმრავლეს, გადაღლილ და გაწამებულ დირექტორს, რომელსაც აღარავის დანახვა უნდა.

გამოკითხვის შედეგად ყველა მტკივნეულ პრობლემად გამოიკვეთა პასუხისმგებელი ქვედანაყოფების იერარქიული დაკნინება, საქმე იმაშია, რომ, რაც უფრო იერარქიულად ქვევით არის სამსახური ან პოზიცია, მით უფრო ნაკლებია მისდამი ყურადღება, როგორ პრიორიტეტულადაც არ უნდა იყოს აღიარებული ის საქმე, რომელიც ამ ქვედანაყოფს აბარია. შესაბამისად ნაკლებია მათთვის გამოყოფილი რესურსები, როგორც მენეჯერული, ისე ფულადი, ან სხვა სახის.

გამოკითხვის შედეგად გამოიკვეთა პრობლემა, რომ საწარმოთა უმეტეს ნაწილში პროდუქტების განვითარების მიმართულება მუდმივად „ჩხუბობს“ იმაზე, რომ პროდუქცია თავდაპირველი მოთხოვნის შესაბამისად არ იწარმოება, ხოლო წარმოება „ჩხუბობს“ იმის გამო, რომ თავდაპირველი მოთხოვნები არ იყო განხორციელებადი წარმოებაში, იქნება ე.წ. „ხელოვნური კონფლიქტი“ და ეს დაკვირვებები დირექტორატის დონეზე. საკმარისია, ეს სამსახურები ერთ ხელმძღვანელთან დავაჯგუფოთ, რომ ინფორმაციის დიდი ნაწილი აღარ ამოვა ტოპ მენეჯმენტის დონეზე. შესაბამისად, იზრდება იმის რისკი, რომ მნიშვნელოვანი სირთულეები, მათი მოკლე დროში განხილვის და გადაწყვეტის ნაცვლად საერთოდ უგულვებელყოფილ იქნება.

ჩამოთვლილი შეკითხვებიდან ბოლო მათგანზე რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი კარგი მენეჯერისთვის? პასუხები განაწილდა შემდეგნაირად:

შეფასების კრიტერიუმები:	%
გარეგნობა	8,3
ავტორიტეტი	16,7
ტექნიკური კომპეტენტურობა	11,2
ცხოვრებისეული გამოცდილება	8,3
არაორდინალურობა	5,5
ღვთის ნიჭი	50

ბიზნესის მართვის ეფექტურობის ამაღლების ერთ-ერთი საერთაშორისო ექსპერტი იცხაკ ადიხესი თავის ნაშრომში „დედალური ხელმძღვანელი“, წერს: „თუ პრობლემები აღარ გაქვთ, ეს იმას ნიშნავს, რომ თქვენ უკვე მოკვდით. ნებისმიერ ცვლილებას თან მოაქვს პრობლემები. პრობლემები კი გადაწყვეტას მოითხოვს. თქვენც იწყებთ და გადაწყვეტთ მათ. მაგრამ რა აღმოჩნდება? ერთი მათგანის გადაწყვეტა სულ ახალ და ახალ პრობლემებს კბადებს. ბოლოს და ბოლოს ყველაფერი, რასაც აკეთებთ, ახალი თაობის პრობლემების გაჩენას უწყობს ხელს. და რაც უფრო წარმატებით წყვეტთ პრობლემებს დღეს, მით უფრო რთულ პრობლემებს შემოგთავაზებთ ცხოვრება ხვალ. საახალწლო ბარათზე, რომლებსაც ჩემს კლიენტებს ვუგზავნი ხოლმე, ყოველთვის ვწერ: „გისურვებთ ახალ წელს უფრო მეტ პრობლემებს, ვიდრე წარსულ წელში გქონდათ და უნარს მოუაროთ მათ.“ თქვენ ხომ ძლიერი ხართ იმდენად, რამდენადაც რთული ამოცანის გადაწყვეტა შეგიძლიათ. ზოგიერთი პატარა კომპანია ვერ ბედავს საქმე დიდ პრობლემასთან იქონიოს და ისინი მუდამ პატარა კომპანიებად რჩებიან“.[5. გვ.64]

საბოლოოდ გავცეთ პასუხი მთავარ შეკითხვას: როგორი კორპორაციული ლიდერია ქართველი მენეჯერი? უამრავი დადებითი თვისებების გვერდით ყურადღებას ნაკლოვანებებზე შევაჩერებთ: ქართველ მენეჯერებს უნდათ, რომ სწრაფად მიაღწიონ წარმატებებს, უნდათ, რომ იყვნენ დაფასებულები იმათგან, ვისი აზრიც მათთვის მნიშვნელოვანია. უნდათ, რომ ყველა აღფრთოვანებული საუბრობდეს მათზე, მათ მიღწევებზე, უნდათ, რომ უყვარდეთ და თან ეშინოდეთ თანამაშრომლებს, ჰქონდეთ მათდამი რიდი და პატივისცემა, აღიარებდნენ მათ შესაძლებლობებს და უნარებს, მათ წვლილს იმაში, რასაც მათი ორგანიზაცია აკეთებს. ქართველი მენეჯერები აღიარებენ, რომ არ უყვართ დაგეგმვა, რაც ძალიან ბევრ რამეში უშლით ხელს. არ გვგმავენ შეხვედრებს, სამუშაოებს, შესაბამისად, ხშირად არ იციან, რას აკეთებენ, რატომ აკეთებენ და რა უნდა მიიღონ შედეგად, ანუ ვერ გადიან საბოლოო მიზანზე. ქართველი მენეჯერების მეორე ნაწილს არ უყვარს სხვების მოსმენა, ან უსმენენ მხოლოდ ერთი მიზნით — რა უპასუხონ. ფიქრობენ, რომ ყველაზე მეტი ინფორმაცია მხოლოდ მათ აქვთ, ასევე სხვაზე მეტი აქვთ პასუხისმგებლობა და გამოცდილება, ამდენად მიაჩნიათ, რომ სხვების მოსმენა უფრო დროის კარგვაა, ვიდრე რაიმე ღირებული მიღების შესაძლებლობა. ქართველი მენეჯერების მესამე ნაწილს უჭირს სხვების შექება, მათი წვლილისა და დამსახურების

დანახვა, დაფასება, აღიარება. თითქმის არასოდეს აქებენ თანამშრომლებს, მაშინაც კი, როდესაც ნათლად ხედავენ, რამდენად მონიღომეს, ან რამდენად კარგი რაღაცა გააკეთეს. უჭირთ უთხრან მადლობა გაწეული ნაღვაწისთვის, მეორეს მხრივ, შესაძლოა ქვეცნობიერად, მაგრამ ხშირად პატარა წარმატებებსაც კი უფრო საკუთარ გამჭრიახობას და გამოცდილებას აწერენ, ვიდრე სხვების მონიღომებას და ძალისხმევას.

დასკვნა

გასული საუკუნის ბოლოს საქართველოში დაწყებულმა გლობალურმა პოლიტიკურმა და ეკონომიკურმა გარდაქმნებმა მნიშვნელოვანი ცვლილებები გამოიწვიეს საწარმოო, კომერციული და სხვა სახის სამეურნეო საქმიანობის განხორციელებაში. ქვეყანაში იზრდება საწარმოებისა და ფირმების რაოდენობა და მოცულობები. დადგა მომენტი, როდესაც აუცილებელია მათ სათავეებში იდგნენ უმაღლესი დონის მენეჯერები: ერთი შეხედვით მოკრძალებულნი, თავმდაბალნი, ნაკლებად პრეტენზიულები და იმავდროულად საჭიროების შემთხვევაში გაბედულნი, შრომისმოყვარე, საკუთარი ორგანიზაციისთვის თავგანწირულნი, შინაგანად ძლიერნი, მტკიცე ნებისყოფის ადამიანები, რომლებიც გამორჩეულნი იქნებიან საუკეთესო ადამიანური თვისებებით და მისწრაფიან იქითკენ, რომ შექმნან არა კარგი, არამედ საუკეთესო ორგანიზაციები.

კვლევის ძირითადი თეორიული და პრაქტიკული შედეგები გამოიხატება ქართულ კომპანიებში არაეფექტური კორპორაციული მართვის ნიშნების ჩამოყალიბების მცდელობაში, ესენია კომპანიების მესაკუთრეების მხრიდან მენეჯერთა ჯგუფის უკონტროლობა, ინფორმაციის დახურულობა, გაუმჭვირვალობა,

ორგანიზაციული სტრუქტურა მკაფიოდ განსაზღვრული პრიორიტეტების გარეშე ვერ იქნება შედეგიანი. ის უნდა შეესაბამებოდეს სტრატეგიას, ეხმარებოდეს მას – იმუშაოს. სტრატეგიას, რომელიც, პირველ რიგში, უნდა გააჩნდეს მენეჯმენტს.

რეკომენდაციები:

– უნდა არსებობდეს ერთიანი მიდგომა ბიზნეს-მენეჯმენტის წამყვანი ფიგურის, საზოგადოების ყველაზე დინამიკური ელემენტის მენეჯერის შესახებ. იმის შესახებ, თუ ვინ ითვლება მენეჯერად, როგორია მათი შემადგენლობა და სტრუქტურა;

– ბიზნესის წარმატებული განვითარებისთვის უნდა მოხდეს ინოვაციებისა და ცვლილებების მართვაზე სრული ორიენტაცია;

– აუცილებელი ხდება ორგანიზაციული სწავლების პროცესების დანერგვა, იმისთვის რომ თანამშრომლებმა (უპირველესად მენეჯერებმა) მუდმივად ცვლად და რთულ გარემოში შეძლონ მუშაობა და ორგანიზაციის განვითარებაზე ზრუნვა;

– ქართველი მენეჯერები უნდა გახდნენ უფრო მეტად მობილურნი, აუცილებელია ჰქონდეთ უცხო კულტურულ გარემოსთან ურთიერთობა;

– ლიდერები სწრაფად უნდა რეაგირებდნენ არასწორ გადაწყვეტილებებზე, უნდა იყვნენ კომუნიკაბელურები, ჰქონდეთ იუმორის გრძნობა;

– საქართველოში მიუხედავად იმისა, რომ ხელმძღვანელთა მნიშვნელოვანი ნაწილი თავისი საქმია კარგი მცოდნე და პროფესიონალია, სამწუხაროდ, ადამიანური რესურსების მართვა დაბალ დონეზეა და ამის მთავარი მიზეზია ხელმძღვანელთა მიერ ადამიანებთან ურთიერთობის ფსიქოლოგიის არცოდნა.

ლიტერატურა:

1. **ე. ბარათაშვილი, ლ. ქოქიაური.** მენეჯმენტის პრინციპები. თბ. 2010. გვ.327 [Baratashvili E. Kokiauri I, «Management Principles». Tbilisi. 2010, p.327]
2. **ჭიჭინაძე ზ.** მრეწველობის წარმომადგენნი და ზუბალაშვილების გვარის ისტორია. თფილისი. 1903. გვ. 127-128 [Chichinadze Z. «The representatives of industry and surname history of Zubalashvili.» Tbilisi. 1903. p. 127-128]
3. **ა.ბაბუნაშვილი.** ცვლილებები და მენეჯერები, ჟურნალი „ბიზნესი“ #3 მაისი-ივნისი 2010 გვ.7 [Babunashvili A. “Changes and Managers”, magazine “Business” #3, May-June 2010, p. 7]
4. **ს. ვარდიშვილი.** თანამედროვე მენეჯმენტი და ქართული რეალობა. ეკონომიკა და ბიზნესი. თსუ – თბილისი, 2010. ივლისი-აგვისტო. – N4. – გვ.137-148 [Vardishvili S. Modern Management and Georgian reality. Economics and Business. TSU, Tbilisi, 2010. July-August. - N4. p.137-148]
5. **Ицхак Кальдерон Адизес.** Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать что из этого следует. М. 2015 г. Стр. 64 [Isaac Calderon Adizes. The ideal leader. Why they can not be, and that it follows. M. 2015 p. 64]