



საქართველოს საპატრიარქოს წმინდა ანდრია პირველწოდებულის
სახელობის ქართული უნივერსიტეტი

ნინო ცხოვრებაშვილი

ლიდერობის თავისებურებები ორგანიზაციული
ცვლილებების განხორციელებისას ფრანგული ორგანიზაციის
მაგალითზე

სადოქტორო ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების
დოქტორის აკადემიური ხარისხის მისაღებად

დოქტორანტის სამეცნიერო ხელმძღვანელი:

მიხეილ თოქმაზიშვილი,

ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი

თბილისი 2018

შინაარსი

ანოტაცია (ქართულ ენაზე).....	3
ანოტაცია (ინგლისურ ენაზე).....	5
შესავალი	7
თავი 1 . ლიდერობის ფენომენი, როგორც სოციალური მართვის ანალიზის ობიექტი	
1. საკითხის მიმოხილვა.....	15
1.2 ლიდერობის თვისებები: თანდაყოლილი უნარი და სწავლით მიღებული გამოცდილება.....	19
1.3 კომუნიკაცია, საშუალება წარმატებული ლიდერობისთვის.....	28
1.4 „ემოციური ინტელექტი“ სხვადასხვა მეცნიერების კვლევის ობიექტი.....	33
1.5 ევროპული მიდგომა-მუდმივ განვითარებაზე ორიენტირებული მართვა და ლიდერი.....	38
თავი 2 ფრანგული ლიდერობის თავისებურებები.....	42
2.1 ლიტერატურის ანალიზი.....	42
2.2 ქალთა ლიდერობის პრობლემატიკა ფრანგულ საწარმოებში; ლიტერატურის ანალიზი.....	50
2.3. კლიენტთან ურთიერთობის მართვის ასპექტები, ლიდერის ფუნქციები და მენეჯერების შერჩევის წესები ფრანგულ საწარმოებში.....	71
2.4. ინტერკულტურა და ფრანგული საზოგადოებისა და მენეჯერებისათვის დამახასიათებელი სხვა თვისებები.....	80
თავი 3. ლიდერობა ორგანიზაციული ცვლილებების პირობებში.....	104
3. 1. ორგანიზაციული ცვლილებების გამოწვევები.....	104
3. 2. ფრანგი ლიდერის აღქმა: კვლევის შედეგები „ენჯენიკო“-ს ორგანიზაციაში.....	134
დასკვნები.....	142
გამოყენებული ლიტერატურის სია	147

ანოტაცია

სადისერტაციო ნაშრომის მიზანია ლიდერობის თავისებურების განსაზღვრა ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებისას და შესაბამისი რეკომენდაციების მომზადება წარმოქმნილი პრობლემების დასაძლევად.

ნაშრომში ხასგასმულია ის ტენდენციები, რაც თანამედროვე ლიდერობის სტილს ახასიათებს ფრანგულ ორგანიზაციებში და წარმოჩენილია საზოგადოების და სახელმწიფო სტრუქტურების ჩართულობის ხარისხი ქალთა ლიდერობის ხელშესაწყობად. ასევე, გაანალიზებულია ლიდერობის ფენომენი, როგორც სოციალური მართვის ანალიზის ობიექტი და შესწავლილია ის მახასიათებლები და გარემოებები, რაც პიროვნებას წარმატებულ ლიდერად აყალიბებს. გამოკვეთილია „ემოციური ინტელექტისა“ და სწორი კომუნიკაციის როლი ორგანიზაციების მართვისას.

სადისერტაციო ნაშრომში განსაკუთრებით არის შესწავლილი ქალთა ლიდერობის პრობლემატიკა ფრანგულ საწარმოებში. სხვადასხვა კვლევისა და ლიტერატურის ანალიზით დადგინდა, რომ თვით ევროპის ქვეყნებშიც არსებობს სახელფასო განაკვეთის სხვაობა მამაკაცსა და ქალ ლიდერს შორის, რაც ადვილად მოსაგვარებელ საკითხად არ მიაჩნიათ ექსპერტებს. ქალი და მამაკაცი ხელმძღვანელების თანაბარ სასტარტო პირობებში ჩასაყებლად საფრანგეთის ხელისუფლება ძალისხმევას არ ზოგავს და ახალისებს ქალბატონებს პროფესიული კარიერის მოწყობაში. ამის ნათელი მაგალითია საკანონმდებლო თუ სამთავრობო ხელისუფლების ქმედებები.

ფრანგულ საწარმოებში განსაკუთრებული სიფრთხილით ეკიდებიან პირველი პირის შერჩევის საკითხს. შესაბამისად, მათ შერჩევაში მონაწილეობს არა მხოლოდ კადრების დეპარტამენტი, არამედ ე. წ. «გონებაზე მონადირეები», რომელსაც მსოფლიო დონის ლიდერის პოვნა ხელეწიფებათ. ფრანგული წამყვანი ორგანიზაციების ხელმძღვანელების დოსიეების შესწავლისას გამოვლინდა, რომ ლიდერთა უმრავლესობა გამორჩეული ცოდნისა და დივერსიფიცირებული სპეციალობის მატარებლები არიან. ბოლო წლებში მომრავლდა შემთხვევები წამყვან თანამდებობებზე უცხოური წარმომავლობის ხელმძღვანელების დანიშვნისა. 2000 წლამდე თუ „CAC 40“-ის წამყვანი პირები ფრანგები

იყვნენ 2005 წლიდან საგრძნობლად გაიზარდა უცხოელი დირექტორების რიცხვი. შესამჩნევი გახდა ფრანგული ბაზრის ინტერნალიზაცია.

ინტრეკულტურული ურთიერთობების მართვა მნიშვნელოვანწილად განაპირობებს ორგანიზაციის წარმატებას თუ წარუმატებლობას. ლიდერი, განსაკუთრებით ფრთხილი უნდა იყოს არაერთგვაროვანი კულტურის მქონე ორგანიზაციაში, რათა არ მოხდეს დომინანტ/დომინირებული ჯგუფების და არასწორი ურთიერთობების ჩამოყალიბება. ქვეყნის კულტურა, ისტორია, ჩვეულებები, წესები, ენა, ზოგადად, კულტურის ის შემადგენელი ნაწილია, რომლის ცოდნაც აუცილებელია წარმატების მიღწევის მოსურნე ლიდერისათვის. ნაშრომში განხილულია მაგალითები თუ რა შედეგები მოაქვს არათავსებად გარემოსა და კულტურას ბიზნესისათვის. ფრანგების განსაკუთრებული დამოკიდებულება ინტერნაციონალური მენეჯმენტისადმი გამოიხატება სპეციალური უწყების შექმნითაც, რომელსაც საფრანგეთის კულტურათა ურთიერთობის და ეკონომიკური ინფორმაციის კვლევის სამსახური ხელმძღვანელობს.

სადისერტაციო ნაშრომის ბოლო თავში განხილულია ორგანიზაციული ცვლილებების გამოწვევები და ერთ-ერთი ევროპული ორგანიზაციის, პარიზის სათაო ოფისის კვლევის შედეგები. «ენჯენიკო»-ს ფრანგულ ოფისში ჩატარებულ კვლევის ფარგლებში დადგინდა, რომ უფლებებისა და მოვალეობების გადანაწილება კომპეტენციის ფარგლებში საუკეთესო შედეგის მომტანია ორგანიზაციისთვის. ხელმძღვანელებს მიაჩნდათ, რომ მხოლოდ სიტყვების საქმით აღმსრულებელ პიროვნებას აქვს ლეგიტიმაცია, იყოს ლიდერი.

Annotation

An overall objective of the thesis is to define the character of leadership in implementing organizational change and to prepare relevant recommendations to overcome the problems. In the research characterizing trends of modern management styles in French organization and the degree of involvement of public and state structures to encourage women's leadership are examined.

As a result of various research and literature analysis it revealed that wage rates are different for male and female leaders and experts find this problem difficult to resolve. The French government encourages women to maintain their professional career and ensure the equal opportunities and conditions for both -women and men. The thesis analyses the leadership phenomenon as a social management and studies the characteristics and circumstances that make a person a successful leader. The object of analysis is also the "emotional intelligence" and the role of correct communication in the management of organizations.

French enterprises are especially cautious about the selection of first person. Accordingly, they are «Hunters on the mind», who are looking for a world-class leader. While studying information about the dozens of heads of French leading organizations, the majority of the leaders are diversified specialists. In recent years number of "foreign heads" has increased. Until 2000, "CAC 40" leading persons were French, since 2005 the number of foreign directors has increased significantly and the market became more internationalized.

Management of intercultural relations leads to a significant success or failure of the organization. A leader of intercultural organization should be particularly cautious in order to avoid establishing dominant groups and uneven relationships. The culture, history, habits, rules, and language are generally parts of culture in a broad sense, and being aware of these parts is essential for the leader to achieve success. The thesis discusses examples of how the incompatible environment and culture can affect business.

Last chapter of the dissertation work discusses challenges of organizational changes and results of the European organizations and the Parisian office ENJENICO. According to the ENJENICO French office, the distribution of rights and obligations is the best result for the organization. The leaders assume that the legitimate leader does what she/he says.

შესავალი

თემის აქტუალობა. თანამედროვე პირობებში, მეცნიერებისა და ტექნიკის სფეროში საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გავრცელების შედეგად, მკვეთრად შეიცვალა წარმოების ბუნება და მნიშვნელოვანი ცვლილებები განხორციელდა ბიზნესის ორგანიზაციის სფეროში. თანამედროვე მართვის ფორმების დანერგვა წარმოების ხელმძღვანელისაგან მოითხოვს, გამოავლინოს სრულიად ახალი უნარ-ჩვევები, რომელიც შეესაბამება კონკურენტულ გარემოში ორგანიზაციული ცვლილებების საჭიროებებს.

ამდენად ლიდერობა, როგორც ორგანიზაციაში ინტეგრაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას, კვლავ რჩება აქტუალურ თემად.

ევროპაში დიდი ყურადღება ექცევა ახალი ტიპის ლიდერების ფორმირების პროცესს და საინტერესო მახასიათებლებით ხასიათდება სხვადასხვა ქვეყანაში. ქვეყნის კულტურა, ორგანიზაციული გარემო და პიროვნული თვისებები გახლავთ ის განმსაზღვრელი ფაქტორები, რომლებიც აყალიბებს ლიდერობის სხვადასხვა სტილს და რომელსაც ყოველი ორგანიზაცია საკუთარი მიზნებიდან გამომდინარე თავად ირჩევს. ლიდერის, როგორც ტერმინის გამოყენება მენეჯმენტის მიმართ საჭიროებს იმ ნიშან-თვისებების გამოყოფას, რომელიც განასხვავებს მენეჯერს ლიდერისაგან. ცნობილი ფრაზა «მენეჯერი არის თანამდებობა, ხოლო ლიდერი სტატუსი» ლაკონურად გადმოგვცემს განსხვავების აზრს. ლიდერი, როგორც პიროვნება, ერთი მხრივ, ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციულ ცხოვრებაზე და მეორე მხრივ, ორგანიზაცია ზემოქმედებს მასზე, რომელმაც იგი ლიდერად გამოირჩია. ასეთ ურთიერთზემოქმედების პროცესს მიჰყავს ნებისმიერი საწარმო გარკვეულ შედეგებამდე, რომლითაც ფასდება მისი წარმატება და წარუმატებლობა.

თემის აქტუალურობა ადამიანის საზოგადოებრივი ცხოვრების დასაწყისიდან იღებს სათავეს, ეპოქისათვის დამახასიათებელი თავისებურებების მიხედვით ვითარდება და დღემდე მნიშვნელოვანი საკითხია შესწავლის თვალსაზრისით. ქვეყნების მიხედვით იცვლება დამოკიდებულება ლიდერობისადმი და ინტერკულტურულ გარემოში ვლინდება ის პრობლემატიკა, რაც დამახასიათებელია არაერთგვაროვანი ორგანიზაციისთვის,

რომელიც ვეღარ ფუნქციონირებს, როგორც ერთი მთლიანობა. ასეთ გარემოში საჭირო ხდება განსაკუთრებული თვისებების მქონე ლიდერის არსებობა, რომელიც არ მოახდენს დომინანტ და დაქვემდებარებულ ჯგუფებად კოლეგების კლასიფიკაციას.

საკითხი უფრო აქტუალური ხდება, როდესაც საქმე ქალთა ლიდერობის პრობლემატიკას ეხება. ხშირ შემთხვევაში ერთნაირი სასტარტო პირობების დროს ქალს მეტად უძნელდება წარმატების მოპოვება პროფესიულ ცხოვრებაში, ვიდრე მამაკაცს. რაოდენ გასაკვირიც არ უნდა იყოს, ეს ტენდენცია შეინიშნება ისეთ მოწინავე ევროპულ ქვეყანაში, როგორიც საფრანგეთია. მიუხედავად იმისა, რომ განათლების საერთო მაჩვენებლით ქალები მამაკაცებს უსწრებენ, ხშირად მათი ანაზღაურება ნაკლებია მამაკაცი მენეჯერების ანაზღაურებაზე. ლიდერობის თანასწორ პირობებში გასავითარებლად ევროპის ქვეყნები სხვადასხვა ღონისძიებას მიმართავენ. მაგალითად, საფრანგეთში კოპე ზიმერმანის კანონი ავალდებულებს ორგანიზაციებს ადმინისტრაციულ საბჭოებში პარიტეტის დაცვას და ქალთა და ოჯახის სამინისტრო ახალისებს ე. წ. თანასწორობის მარკის გადაცემას.

პოტენციური ლიდერების შერჩევა წამყვანი გიგანატი ორგანიზაციებისათვის მხოლოდ რესურსების მართვის დეპარტამენტის პრეროგატივა არაა, ზოგჯერ ამ ფუნქციას ევროპულ ქვეყნებში ე. წ. „გონებაზე მონადირეები“ ითავსებენ. დიდი ფსიქოლოგიური გამოცდილების მქონე მონადირეებს რთული მისიის შესრულება უწევთ. ერთი მხრივ, ისინი დაკვეთას ასრულებენ ძლიერი და პრესტიჟული საწარმოებისათვის და მეორე მხრივ, მათ უნდა იპოვნონ და დაითანხმონ ასევე პრესტიჟული და ცნობილი ლიდერები, რომლებიც თავის გამოცდილებით ორგანიზაციის წარმატების ერთგვარი გარატები იქნებიან. მსოფლიო მასშტაბის ფირმა „Kom/Fery“ განსაკუთრებით სახელგანთქმულია და წარმატებული მაღალი კლასის მენეჯერთა მოძიებაში, რომელთანაც ფრანგი ე. წ. „Chasseur de Tete“-ები აქტიურად თანამშრომლობენ.

ყოველი საწარმოს წინაშე გარემოსადმი შეგუების, ცვლილებების განხორციელებისა და გადარჩენის პრობლემა დგას. ნოვაციებს ადამიანთა ჯგუფების მიერ ყოველთვის ხვდება ბარიერები. ლიდერის გარეშე ორგანიზაცია ხდება არაეფექტური და კონფლიქტური. საფრანგეთი ერთ-ერთი მოწინავე ევროპის ქვეყნებს შორის, სადაც სახელმწიფო განსაკუთრებულად დიდ დახმარებას გასცემს ინოვაციური პროექტების

განხორციელებისათვის. მაგალითად, 2010 წელს ასეთმა დამხარებამ შვიდ მილიარდს გადააჭარბა, მიუხედავად ასეთი მხარდაჭერისა იგი ინოვაციური ცვლილებების განხორციელების კუთხით მე-11 ადგილზეა ევროპის მასშტაბით და მე-16 ადგილზე მსოფლიო ლიდერებს შორის. ასეთ რეალობაში უდიდესი როლი ენიჭება ლიდერის ენთუზიაზმსა და გადაწყვეტილებებს. ცვლილებების განხორციელებისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ე.წ. დროებით ადაპტირებულ ლიდერობას ენიჭება. შემავსებელი ლიდერობა პიროვნებასა და კოლექტივის სირთულეებს ითვალისწინებს და ცდილობს სიტუაციების ეტაპობრივად დალაგებას. ამ ტიპის ლიდერობის დროს ხელმძღვანელი ცდილობს, როგორც ცალკეული თანამშრომლის წახალისებას, ასევე მათ გაერთიანებას ახალი იდეის ირგვლივ.

თემა აქტუალური რჩება ორგანიზაციების ელექტრონული მმართველობის ეპოქაშიც. ციფრულმა ტექნოლოგიამ მთელი მსოფლიოს მმართველობითი სისტემა შეცვალა და საზოგადოება და ორგანიზაციის ხელმძღვანელები ახალი მოთხოვნებისა და გამოწვევების წინაშე დააყენა.

ბოლო მონაცემების მიხედვით, ორ მილიარდზე მეტი ინტერნეტ მომხმარებელია, ხუთ მილიარდზე მეტი მობილური ტელეფონის მფლობელი და თხუთმეტ მილიარდზე მეტი ქსელში ჩართული საგანი ჩვენს ირგვლივ. ეს ციფრები ციფრული ეკონომიკის მზარდ და შეუქცევად ხასიათზე მეტყველებს. მეტიც, ევროპის კომისიის წარმომადგენლებს მიაჩნიათ, რომ ერთიანი ევროპული ციფრული ბაზარი 400 მილიარდზე მეტის მომტანი იქნება და მრავლი ახალი სამუშაო ადგილის შექმნის გარანტიც უახლოეს წლებში. პროგრესისათვის უმთავრესია ლიდერების სწორი ხედვა და დამოკიდებულება საკითხისადმი. ფრანგი ხელმძღვანელების დიდ ნაწილს, 87%-ს სტრატეგიული მნიშვნელობის საკითხად არ მიაჩნიათ საწარმოთა დიჯიტალიზაცია. მეტიც, ისინი არ უდრმავედიან ციფრულ მართველობასთან დაკავშირებულ საკითხებს.

2018 წლიდან ვითარება საგრძნობლად შეიცვლება ევროპაში, მათ შორის საფრანგეთშიც, სადაც ციფრულ ტექნოლოგიების და პირადი მონაცემების დაცვის ახალი კანონი ამოქმედდება. ხსენებული კანონი ავალდებულებს ხელმძღვანელებს ზედმიწევნით დაიცვან კლიენტთა უფლებები და მონაცემების დაცვის, შენახვის და ტრანსფერის მკაცრ

წესებს უდგენს. დიდი ორგანიზაციები ვალდებული იქნებიან, იყოლონ პირადი მონაცემების დაცვის ოფიცრები, რომლებიც გააკონტროლებენ კიბერუსაფრთხოების წესებს და ანგარიშ ვალდებული იქნებიან ინფორმატიკისა და თავისუფლების ეროვნულ კომისიასთან.

ლიდერობა მოიცავს ჯგუფის სოციალურ ურთიერთმოქმედებას და იგი მიეკუთვნება ორგანიზაციული ქცევის მიკროდონეს. ლიდერობის შესახებ არსებობს საკმაოდ მრავალი ნაშრომი, რომელიც ძირითადად ფსიქოლოგიური ხასიათისაა. მცირეა ისეთი შრომები, სადაც ფორმირებულია ლიდერობის ერთიანი სოციალურ-ეკონომიკური, სისტემური კონცეფცია. საინტერესოა, მისი წარმოჩენა ცალკეული ქვეყნების ორგანიზაციულ-კულტურული თავისებურებების კონტექსტშიც. ეს ნაშრომი იძლევა საშუალებას დავინახოთ ლიდერობის ერთიანი სოციალურ-ეკონომიკური სურათი კულტურული თავისებურებების გათვალისწინებით.

კვლევის საგანია: ლიდერობის სხვადასხვა სტილის ზემოქმედების განსაზღვრა ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებასა და მეწარმეობის კულტურის ჩამოყალიბების პროცესში. კვლევის ობიექტი მოიცავს საფრანგეთის მეწარმეობის შესწავლას.

ნაშრომის მიზანია: ლიდერობის, როგორც სოციალური მართვის ფენომენის ანალიზი, მისი დახასიათება და თავისებურებების გამოვლენა ფრანგულ მეწარმეობაში.

ნაშრომის მიზნებიდან გამომდინარე დასახულია შემდეგი ამოცანები:

- ფრანგული ლიდერობის თავისებურებების გამოკვეთა და მენეჯერთა შერჩევის კრიტერიუმების განსაზღვრა. გონებაზე მონადირეთა პრაქტიკის შესწავლა;
- ქალთა ლიდერობის ფენომენის ანალიზი ფრანგულ საწარმოებში და სახელფასო განაკვეთების სხვაობის დადგენა სტატისტიკის ინსტიტუტის, შრომის მსოფლიო ორგანიზაციის და საერთაშორისო ორგანიზაციების კვლევების საფუძველზე;
- ქალთა და მამკაცთა ლიდერობის განმასხვავებელი ნიშნების და ე.წ. “mompreneurs” ფენომენის ანალიზი ფრანგულ საწარმოებში;

- სამთავრობო და საკანონმდებლო ინიციატივების ანალიზი ფრანგ ქალბატონთა ლიდერობის ხელშესაწყობად. კოპე ზიმერმანის კანონის მიზანი და ქალთა სამინისტროს ინიციატივების განხილვა;
- დიჯიტალიზაციის დადებითი და უარყოფითი მხარეების განსაზღვრა და ფრანგ მენეჯერთა მოლოდინის ანალიზი;
- ინფორმატიკისა და თავისუფლების ეროვნული კომისიის და მსხვილი კომპანიის მენეჯერების ურთიერთდამოკიდებულების შეფასება ციფრულ მმართველობაზე;
- საფრანგეთის ერთ-ერთ კომპანია, „ენჯენიკო“-ში არსებული მენეჯმენტის და ლიდერობის სტილის ანალიზი;
- კვლევის შედეგების შეფასება, დასკვნების გაკეთება და რეკომენდაციები.

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები:

სადისერტაციო ნაშრომში განხილული პრობლემური საკითხების მეცნიერული გამოკვლევის მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს ლიდერობის თეორიები და მენეჯმენტის ფუნდამენტური გამოკვლევები.

დისერტაციაზე მუშაობის დროს გამოყენებული იქნა ფრანგი სპეციალისტების მეცნიერული კვლევები. (იხ. გამოყენებული ლიტერატურის სია)

გარდა ამისა, კვლევის პროცესში გამოყენებული იქნა მოცემულ პრობლემასთან დაკავშირებული სხვადასხვა საწარმოს პრაქტიკული გამოცდილება, საერთაშორისო და რესპუბლიკური სამეცნიერო კონფერენციის მასალები, სტატისტიკური კრებულები და საინფორმაციო ბიულეტენები.

კვლევა ეფუძნება თეორიულ და ემპირიულ მეთოდებს.

თეორიული მეთოდებიდან ანალიზისა და სინთეზის გზით განხორციელდა სამეცნიერო ლიტერატურაში არსებული შეხედულებების აღწერა და განზოგადება, ინდუქციისა და დედუქციის მეშვეობით ცალკეული ფაქტებიდან გაკეთდა ზოგადი დასკვნები და მათი გამოყენების დასაბუთება კონკრეტულ გარემოში. ანალოგიის გზით შედარდა და გამოვლინდა ლიდერობის საერთო და განმასხვავებელი ნიშნები.

კვლევა დაეფუძნა ძირითადად ჰიპოთეტურ მეთოდს, რომელიც ემყარება საკვლევი ობიექტის ემპირიული და გარეგნული მახასიათებლების და ფაქტების განზოგადებას და აღწერის გზით გამოვლინდა მისი თავისებურებები.

გარდა ამისა, სადისერტაციო ნაშრომის შესრულების პროცესში ფართოდ იქნა გამოყენებული სტატისტიკური მონაცემები და მათი ანალიზის მეთოდოლოგია.

კვლევა ეყრდნობა ფრანგი მეწარმეების გამოკითხვას, რომლის შედეგადაც დადგენილია ავტორის ძირითადი თეზისები და სამეცნიერო სიახლეები. რამდენიმე მიზნობრივ ჯგუფთან ჩატარდა ჩადრმავებული ინტერვიუები. რესპონდენტების გამოკითხვა განხორციელდა პირისპირ ინტერვიუების საშუალებით. სტრუქტურირებული ანკეტირებითა და არასტრუქტურირებული ინტერვიუს გზით შესაძლებელი გახდა რესპონდენტთა მოსაზრებების და დამოკიდებულებების სიღრმისეულად შესწავლა.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე:

- შესწავლილი იქნა ფრანგული სამეცნიერო საზოგადოების ლიდერობის ფენომენის თავისებურებები ფრანგულ საწარმოებში და გამოვლინდა, რომ მენეჯერები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ ძალაუფლების წარმომავლობას.
- დასაბუთებულია, რომ ფრანგულ საწარმოებში ლიდერობა უმეტესად ჯგუფში ზემდგომიდან მინიჭებული უფლების საფუძველზე ხდება და იგი არის ზემდგომის მიერ დელეგირებული უფლებისა და საზოგადოების მიერ მისი აღიარების კომპლექსური ერთიანობა. იგი ამასთანავე, არის იერარქიული თანამდებობის და პირადი ავტორიტეტულობის სინთეზი. ასეთი მიდგომა უზრუნველყოფს კომუნიკაციის სწორად წარმართვას და ერთ-ერთი მთავარი რგოლია საბოლოო საწარმოო შედეგების მისაღწევად, რომელიც თავისთავად გულისხმობს ორგანიზაციაში ლეგიტიმურობის შენარჩუნებას და სწორი სტრატეგიის მოძებნას გარშემო მყოფებთან, პარტნიორებთან და კონკურენტებთან ურთიერთობისას.

- დასაბუთებულია, რომ ლიდერობის ფენომენი გარშემომყოფთა აღქმისა და შეფასების სისტემაზეა დამოკიდებული, მაგრამ ეს პირობა არასაკმარისია ფრანგულ მენეჯმენტში, თუ აღიარება არ მოხდა მენეჯმენტის იერარქიული დონეების მიერ.
- ფრანგული წამყვანი ორგანიზაციების ხელმძღვანელების დოსიეების შესწავლისას გამოვლინდა, რომ ლიდერთა უმრავლესობა გამორჩეული ცოდნის და დივერსიფიცირებული სპეციალობის მატარებლები არიან, რომლებიც, რაციონალური შედეგების მისაღებად მიზნობრივად ახდენენ კრიტიკულად მოაზროვნე ადამიანების შემოკრებას საქმის გარშემო, რაც მიუხედავად სირთულეებისა, ლიდერს უქმნის ნოვატორული მიდგომების განხორციელების საშუალებას.
- გამოვლენილია ფრანგი მვლევარების მართვის იერარქიის, ლიდერის შემოქმედებითი თავისებურებისა და გავლენების წინააღმდეგობრივი დამოკიდებულება. ფრანგულ მენეჯმენტში კოლექტივის აღიარება, იერარქიულად განლაგებული მენეჯერების თანხმობა, განსწავლულობა და ნოვატორობა ყალიბდება ქვეყნების, საწარმოების ზომების, რესურსული შესაძლებლობების, მართველობითი სტილის და ბაზრის მიხედვით. ამ კომპლექსში განმსაზღვრელი ხდება ლიდერის განსწავლულობა, სოციალური გარემო, გავლენიან პირთა კავშირები და პოსტებზე ყოფნის ხანდაზმულობა ისე, რომ შენარჩუნებული იქნეს ბალანსი კონტროლსა და თავისუფლებას შორის.
- ენჯენიკოში ჩატარებული კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ ფრანგული ლიდერობის სტილი ტრანსფორმაციულ-სერვისული ხასიათისაა, რომელიც ემყარება თანამშრომლების მონაწილეობით საქმიანობას და თავისი განვითარების დონით აღემატება ავტოკრატიულ და დემოკრატიულ სტილს,

რომელიც ინდივიდუალურ ან ჯგუფურ მართვას გულისხმობს. აღსანიშნავია, ლიდერების სწორი დამოკიდებულება თანამშრომლებისადმი, რომლებიც საკუთარი საქციელით ცდილობენ, მისაბამნი გახდნენ სხვებისთვის. ხელმძღვანელებს მიჩნიათ, რომ მხოლოდ საქმით შეუძლიათ მოიპოვონ ლეგიტიმაცია კოლექტივში. ამასთან, კონტროლის ეფექტურ მექანიზმებთან ერთად, მნიშვნელოვანია თავისუფალი გარემოს შექმნა, რომელიც წინსვლისა და სწორი ურთიერთობების წინაპირობაა. ურთიერთპატივისცემის და კრიტიკული აზრის თავისუფლად გამოთქმის გარეშე მათვის შეუძლებელია მუდმივი განვითარების ხელშეწყობა და პროგრესის მიღწევა. ხელმძღვანელი პირები იზიარებენ მოსაზრებას, რომ მომავლის ლიდერი იქნება ის, ვინც შეძლებს ძალაუფლების დელეგირებას და ზოგიერთ შემთხვევაში ჯგუფური მმართველობის წახალისებას.

- გამოვლენილია ფრანგულ მენეჯმენტში ქალთა ლიდერობის თავისებურებები სამი მიმართულებით: 1. სიტუაციური ლიდერობა. 2. წლების განმავლობაში დაგროვილი გამოცდილებით ჩამოყალიბებული ლიდერობა და 3. ამბიციებით და შრომისმოყვარეობით მოპოვებული პოზიცია.

თემის პრაქტიკული მნიშვნელობა. სადისერტაციო ნაშრომი დახმარებას გაუწევს პრაქტიკოსებს, სტუდენტებს და მკვლევარებს, რომლებიც ლიდერობის საკითხით არიან დაინტერესებულნი. კვლევა შეიძლება გამოყენებული იქნეს საქართველოს უნივერსიტეტებში მენეჯმენტისა და ლიდერობის სასწავლო კურსების წაკითხვისას. იგი საინტერესოა იმ მენეჯერებისათვის, ვისაც სურს ლიდერობა ორგანიზაციაში. ნაშრომის მასალა საინტერესო იქნება ყველა იმ პირისათვის, რომელიც მომავალში საქმიან ურთიერთობას გეგმავს საფრანგეთის ბიზნეს-ორგანიზაციებთან.

თავი 1. ლიდერობის ფენომენი, როგორც სოციალური მართვის ანალიზის ობიექტი

1. საკითხის მიმოხილვა

ლიდერობის ფენომენი, თავისი კომპლექსურობიდან გამომდინარე სხვადასხვა მეცნიერების კვლევის ობიექტია. მას სწავლობს როგორც ანთროპოლოგია, სოციოლოგია, ფსიქოლოგია ასევე მენეჯმენტი, სოციალური მეწარმეობა. საკითხის აქტუალურობა პლატონისა და არისტოტელეს ეპოქიდან იღებს სათავეს. ჰიუგო გროტიუსიდან მოყოლებული, მრავალი მეცნიერი განიხილავდა სოციალური მოწყობის და მართვის საკითხებს. ჯერ კიდევ მე-18 საუკუნეში “სოციალურ კონტრაქტში” ჟან ჟაკ რუსოს სოციალური მოწყობის მისეულ ხედვას გვთავაზობს. ორი საუკუნით ადრე, მე-16 საუკუნეში, მაკიაველი «უფლისწულში» ზედმიწევნით აღწერს ე.წ. “დიდ ადამინთა” საქმეებს და მათ დამოკიდებულებას საზოგადოებისადმი. შესაბამისად, ლიდერობის მრავალი დეფინიცია არსებობს.

მიუხედავად სოციუმის (ორგანიზაციის) ზომისა და სექტორისა თავისებურებებისა ნებისმიერ ორგანიზაციას წარმატებისათვის სჭირდება ძლიერი ხელმძღვანელი.

ლიდერობა შეიძლება უკავშიდებოდეს ერთ ინდივიდს ან ჯგუფს. ორივე შემთხვევაში ლიდერს ანიჭებენ განსაკუთრებულ სტატუსს აზრის გამოთქმისას და გადაწყვეტილების მიღებისას. ამ ტერმინს იყენებენ არამართო პიროვნების დასახასიათებლად არამედ ეკონომიკურ და ტექნიკურ კონტექსტში. შესაბამისად, შეიძლება გვექონდეს სიტუაციური ლიდერობის შემთხვევებიც. ლიდერობა განსაკუთრებით შემდეგ სფეროებში მჟღავნდება: პოლიტიკა (განდი, ჩერჩილი, შარ დე გოლი); კერძო საწარმოები (კოკო შანელი, სტივ ჯობსი, რიჩარდ ბრანსონი); ჯარი; არასამთავრო ორგანიზაციები და სხვადასხვა მისიები.

ლიდერობა, როგორც ძალაუფლება, საზოგადოებაში არაერთგვაროვან ემოციას იწვევს. ზოგისთვის ეს ფენომენი უნდობლობასთან, შიშთან ასოცირდება, ზოგისთვის- გამარჯვებასთან, გმირებთან. ლიდერისაგან საზოგადოება წარმატებას ელოდება, ის თავად

წარმატებული ადამიანია. როდესაც იწყება მარცხი ლიდერის სტატუსი ჯგუფისთვის დე-ფაქტო ხდება.

საკითხის შესწავლისას იკვეთება შემდეგი მიდგომები: ლიდერობა, როგორც ერის წინამძღოლობა (ღვთით მოცემული უნარი, რომელიც სამეფოს უკავშირდება); პერსონალური თვისებებით გამორჩევა და ლიდერად აღიარება; თანამდებობრივი უპირატესობა; სოციუმში ურთიერთობების შედეგად გამოვლენილი ლიდერი; ტრანზაქციული ლიდერი, ტრანსფორმაციული ლიდერი და სიტუაციური ლიდერი.

სიტყვა ლიდერობის ეტიმოლოგიის გაცნობისას ვიგებთ, რომ მისი ფესვები ინგლისური სიტყვიდან « ლენდი » დან მოდის, რაც გზას ნიშნავს. ლიდერი არის პიროვნება, რომელიც სხვას გზას უჩვენებს, წინ მიიუძღვის მეორე ადამიანს ან ჯგუფს. სხვადასხვა ქვეყანაში იგი როგორც ანგლიციზმი ისე გამოიყენება, მაგ. საქართველოსა და საფრანგეთში.

ყველაზე დემოკრატიულ წყობაშიც, სადაც თანასწორუფლებიანობას პატივს სცემენ, გადაწყვეტილებას ადამიანთა გარკვეული ჯგუფი იღებს და ამას ლოგიკური ახსნაც აქვს. საზოგადოებაში იერარქიულ საკითხებზე მომუშავე ცნობილმა ფრანგმა ანთროპოლოგმა, ლუი დუმონმა, ადამიანისა და სოციალური გარემოში მისი როლის დასახასიათებლად ახალი ტერმინი “ჰომო იერარქიკუსი” შემოიტანა. (Louis Dumont, 18 avril 1979).

გავრცელებული ვერსიის თანახმად, ლიდერობა არის ადამიანზე ან ადამიანთა ჯგუფზე ზეგავლენის მოხდენის უნარი დასახული მიზნის მისაღწევად. თითოეულ ადამიანს სოციუმში გააჩნია თავისი საკუთარი როლი, რომელიც განისაზღვრება და ყალიბდება მისი და საზოგადოების დანარჩენი წევრების ურთიერთობის პროცესში. თუმცა, ყველა სახის ძალაუფლებას და მმართველობას ვერ ვუწოდებთ ლიდერობას რადგან ერთი პიროვნების ლიდერად გამორჩევისას შენარჩუნებული უნდა იყოს ჯგუფის დანარჩენ წევრთა ნებაყოფლობითი მონაწილეობის სურვილი. ლიდერმა უნდა შეძლოს რეალურად შეაფასოს საკუთარი და დანარჩენ წევრთა შესაძლებლობები და მათი მზაობა კონკრეტული იდეის მისაღებად. ლიდერის წარმატება ინფორმაციის მიწოდების ხელოვნებასა და ჯგუფის კოგნიტურ- აფექტური მხარის კარგად ცოდნაში მგდომარეობს.

პიროვნებად ჩამოყალიბება ერთჯერადი პროცესი არ არის და ის მთელი ცხოვრების მანძილზე მიმდინარეობს. ადამიანთა დამოკიდებულებები მოვლენებისადმი და

პიროვნებებისადმი სოციუმში სამ ძირითად ფაქტორს ეყრდნობა: კოგნიტურს, აფექტურს და ოპერატიულს. კოგნიტურ- შემეცნებითი მხარე ძირითადად პირადი გამოცდილებიდან საზრდოობს, აფექტური-სოციო ემოციურ ფენომენიდან. ოპერატიული შეიძლება ერთგვარ განზხრახვადაც წარმოვიდგინოთ რაიმე მოქმედების დაწყების წინ.

ერთი და იმავე მონაცემების მქონე ორი პირიდან ჯგუფი (ორგანიზაცია) ლიდერად ირჩევს იმას, ვინც უკეთ შეძლებს მოცემულ სიტუაციაში დასახული მიზნისკენ ჯგუფის მობილიზაციას. ამასთან, ანალიზისას უნდა ვიცოდეთ რა ტიპის პიროვნებაა საჭირო კონკრეტული ამოცანის შესასრულებლად. ლიდერად გამორჩევისას ხდება ადამიანის პიროვნების განხილვა მთლიანობაში (და არა ასპექტურად). ასევე, ყურადღება ექცევა მის სტაბილურობას.

პიროვნების ტიპის განსაზღვრის მრავალი თეორია არსებობს. ერთ-ერთი ცნობილი-ერიკ ერიქსონის რვა ეტაპი (Erikson, Erik H., 1994). ეს ეტაპები კრიზისის სახელითაც არის ცნობილი, რომელიც ერთმანეთის საპირისპიროდ ორ განსხვავებულ მოვლენას გვთავაზობს. გარკვეულ ასაკში ყველა ადამიანი თითოეულ ეტაპს გადის. ორი საპირისპირო მოვლენიდან თითოეული პიროვნება, საკუთარი ძალების და მიდრეკილებების მიხედვით, ერთ-ერთი მოვლენის მხარეს მეტად იხრება. ეს ეტაპები შემდეგია:

1. ნდობა უნდობლობის პირისპირ;
2. დამოუკიდებლობა შიშის, ეჭვის პირისპირ;
3. ინიციატივა დადანაშაულების განცდის პირისპირ;
4. მუშაობა საკუთარი თავის დაკომპლექსების პირისპირ;
5. იდენტურობა როლების განაწილების პირისპირ;
6. მორიდებულობა იზოლაციის პირისპირ;
7. გენერაციულობა სტაგნაციის პირისპირ;
8. იმედი უიმედობის პირისპირ;

განმარტებათა სიმრავლის მიუხედავად, თანხმდებიან, რომ ლიდერობის ფენომენის ოთხი ძირითადი განმსაზღვრელი ფაქტორი არსებობს:

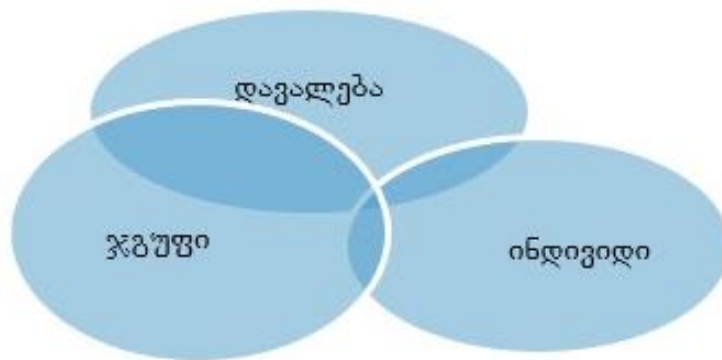
1. ლიდერის პიროვნება;
2. მიღწეული შედეგი;

3. სიტუაცია, სადაც ლიდერები ჩნდებიან და

4. პროცესები, როგორ მიდიან დასახულ მიზნებამდე;

ბრიტანელი სპეციალისტი ჯონ აიდერი ლიდერობის ფენომენზე მრავალი წელი მუშაობდა და მისი აზრით, ლიდერის მთავარ ფუნქციას წარმოადგენს შესასრულებელი დავალების, ჯგუფის და ინდივიდის ინტერესების შეკავშირება (John Eric Adair, 2005). დადებითი შედეგის მისაღებად ჯგუფში შენარჩუნებული უნდა იყოს, ერთობის, იდენტურობისა და საერთო მიზნისკენ სწრაფვის სურვილი. პიროვნული თვალსაზრისით თითოეულ ინდივიდს უნდა ჰქონდეს პიროვნული განვითარების, ჯგუფისადმი კუთვნილების, უსაფრთხოებისა და პატივისცემის განცდა. საკუთარი მოსაზრება მან ფიგურალური წრეების სახით წარმოგვიდგინა ნაშრომებში. (დავალება-ჯგუფი-ინდივიდი)

ნახ.1



წყარო. How to Grow Leaders: John Aider, 2015

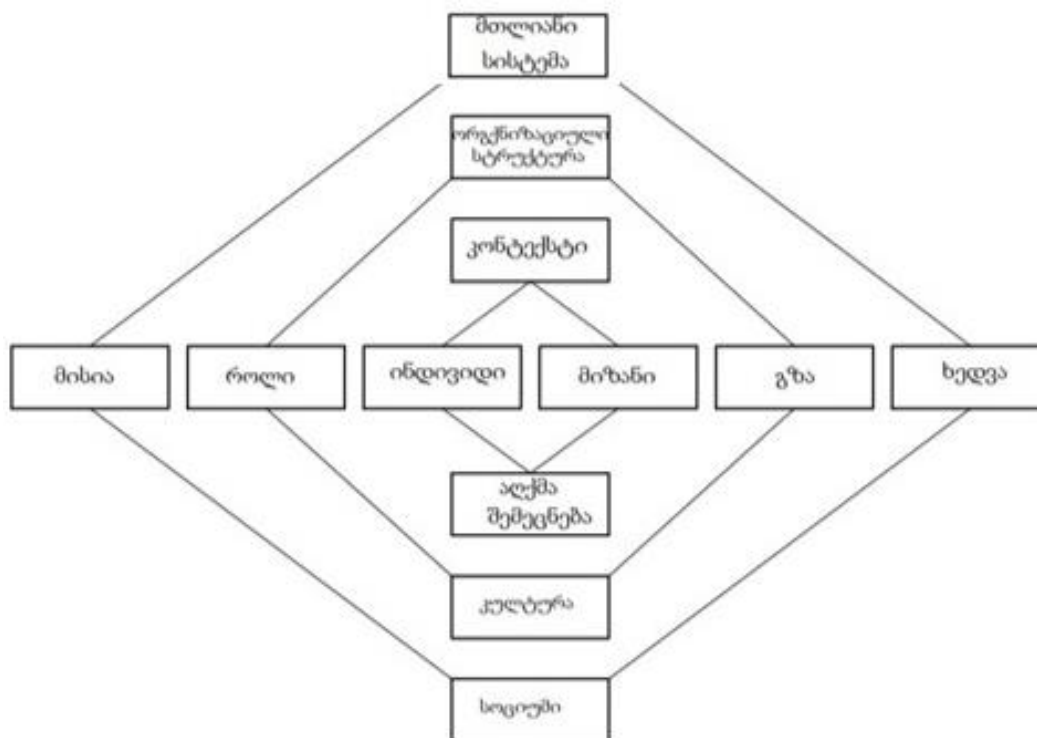
პიროვნების სოციალიზაცია საკმაოდ რთულ პროცესს მოიცავს და მას სოციოლოგებთან და ფსიქოლოგებთან ერთად ანთროპოლოგებიც სწავლობენ.

შესაძლებელია, ლიდერობა განვიხილოთ მეგა, მაკრო და მეტა დონეზე. მეტა დონეზე ლიდერი პიროვნებას გარე სამყაროსთან აკავშირებს, მაკრო დონეზე-ლიდერი ორგანიზაციას მართავს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბების პარალელურად და მიკრო დონეზე კონცენტრაცია ხდება ლიდერობის სტილის შერჩევაზე.

ლიდერობის სტილი პირდაპირ უკავშირდება ჯგუფის სხვა წევრებს და შესასრულებელი სამუშაოს არსს.

მეგა, მაკრო და მეტა დონეზე, ლიდერობის განხორციელება შეიძლება ასე წარმოვიდგინოთ:

ნახ. 2



წყარო. შედგენილია ჩვენს მიერ

1. 1. ლიდერობის თვისებები: თანდაყოლილი უნარი და სწავლით მიღებული გამოცდილება

საკითხი, რომელიც ლიდერობას უკავშიდება არის მისი, როგორც ფენომენის წარმომავლობა. ლოგიკურად ჩნდება კითხვა: ადამიანები ლიდერებად იზადებიან თუ

ლიდერები ხდებიან? ორივე მოსაზრებას აქვს არსებობის უფლება, რომელიც შეიძლება მრავალი არგუმენტით გავამყაროთ.

თეორია “ლიდერების თვისებების შესახებ” 1930-იან წლებში აღმოცენდა. ლიდერის თვისების გამოსავლენად მიმართული კვლევები მოიცავდა ადამიანის ფიზიკურობის, მენტალობისა და სოციალური ასპექტების შესწავლას. ცნობილი მკვლევარის, სტოგდილის მოსაზრებით ლიდერს უნდა ახასიათებდეს საკუთარი თავისადმი რწმენა, პასუხისმგებლობის გრძნობა, სტრესული სიტუაციების გადალახვის უნარი, თანამშრომლებისა და სიტუაციის ფლობის უნარი (Stogdill, M. 335-371). თუ ამ ანალიზს დავეყრდნობით ნებისმიერი პიროვნება, რომელიც ლიდერისათვის დამახასიათებელ თვისებებს ფლობს აუცილებლად უნდა იყოს ლიდერი, რაც რეალობას არ შეესაბამება ხშირ შემთხვევაში. თეორიის უზუსტობა უნდა მომდინარეობდეს იმ რელობიდან რომ, 30-იან წლებში ერთი მხრივ, მეცნიერება ჯერ კიდევ არ ფლობდა ისეთ საშუალებებს, როგორსაც დღეს ფლობს და მეორე მხრივ, კვლევის ობიექტს არ წარმოდგენდნენ ყველა რგოლის ხელმძღვანელები.

განსხვავებულ მოსაზრებათა მიუხედავად, შეიძლება შევთანხმდეთ, რომ არსებობს რამდენიმე თვისება, რომელიც ლიდერს უნდა ახასიათებდეს:

- საკუთარ თავში დარწმუნებულობა;
- გონიერება;
- პროფესიული გამოცდილება;
- სხვებზე ზეგავლენის მოხდენის უნარი
- სანდოობა;
- ამბიციაც;

ამ მხრივ საინტერესო იქნებოდა ე.წ. წოდებული ტრანზაქციული და ტრანსფორმაციული ლიდერის თვისებების განსხვავება. ტრანზაქციული ლიდერის მახასიათებელ თვისებად ძირითადად მოლაპარაკების უნარს მიიჩნევენ, რადგანაც ის ხელქვეითებს სამუშაოს შესრულებას ყოველთვის რაღაცის სანაცვლოდ სთავაზობს და ითანხმებს. ხშირ შემთხვევაში ხელქვეითების ინტერესები გათვალისწინებულია მოლაპარაკებების დროს. შესაბამისად, ხელქვეითებმა იციან, რას მოითხოვენ მათგან და რის

სანაცვლოდ. ასეთი მიდგომა შეიძლება თანამდროვე ორგანიზაციების სტილადაც ჩაითვალოს. ამ შემთხვევაში ლიდერი კარგი ორგანიზატორიცაა, რომელიც სასურველი შედეგის მისაღწევად ცდილობს მოტივაცია გაზარდოს ხელქვეითებში. მას შეუძლია დასაქმებულების, როგორც წახალისება, ასევე დასაჯა კანონით გათვალისწინებულ ფარგლებში. ლიდერობის ასეთ ფორმას ის დადებითი შედეგი აქვს, რომ განსაზღვრულია, როგორც შესასრულებელი სამუშაო, ასევე, ანაზღაურება. შედეგად ლიდერს შეუძლია ადვილად განსაზღვროს ხელქვეითის ქმედებები და ხელქვეითს ზუსტი წაროდგენა აქვს თავის პროფესიულ მომავლაზე. ასეთ შემთხვევაში ვიღებთ ეგრეთ წოდებულ "ჰომო-ეკონომიკუსს" (Pierre Demeulenaere, 1996). ამ ტერმინს ავსტრიული ეკონომიკის სკოლა დაუპირისპირდა და არ ცნობს, თუმცა ჰყავს ბევრი მომხრე, რომელთაგან თვლასაჩინო წარმომდგენილი იყო მილტონ ფრიდმანი, ჩიკაგოს სკოლის წევრი.

ტრანსფორმაციული ლიდერი, მართალია, ზეგავლენას ახდენს ჯგუფის წევრებზე, მაგრამ მათ საშუალებას აძლევს, თავად გახდნენ ცვლილებების ორგანიზატორები. ტრანსფორმაციული ლიდერობა შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც მოსაზრებათა გაზიარების პროცესი, რომელიც მართველობის სხვადასხვა დონეზე იქნება შედეგის მომცემი. ტრანსფორმაციული ლიდერის ერთ-ერთ ძირითად თვისებად შეიძლება მივიჩნიოთ ქარიზმა, რომელსაც ჯგუფის წევრების დასარწმუნებლად იყენებენ. ასეთი ტიპის ლიდერი ყურადღებას ამახვილებს პოზიტიურ დასასრულზე, რომელსაც განსაკუთრებული სიმძაფრიდ აღწერს მეტაფორებისა და სიმბოლოების გამოყენებით. ტრანსფორმაციული ტიპის ლიდერისათვის დამახასიათებელია ინდივიდუალური მიდგომა, რაც ზოგჯერ პერსონალური რჩევებისა და მითითებების მიცემით გამოიხატება. ამასთანავე, ის აძლევს საშუალებას კოლეგებს გამოხატონ კრიტიკული შეხედულებები.

მენეჯმენტის საკითხებზე მომუშავე საუკეთესო მეცნიერის, პეტერ დრუკერის აზრით, ლიდერი არის ადამიანი, რომელსაც ჰყავს მიმდევრები (A.WILLIAM COHEN, 2009). ლიდერმა რომ თავისი როლი შეასრულოს, ამისთვის აუცილებელია ჯგუფის მიერ მისი აღიარება. ჯგუფად შეიძლება მოისაზრებოდეს ორი ან ორზე მეტ ადამიანთა ერთობა, რომელთაც დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში აერთიანებთ საერთო მიზანი და აღიქმებიან

როგორც ერთობა (ჩვენ). ადამიანთა ნებისმიერი ერთობა ვერ შექმნის ჯგუფს. (მაგალითად, რაიმე პროდუქტის შესაძენად არსებული რიგები)

ფსიქოლოგები და სოციოლოგები განმარტავენ, რომ ჯგუფი არის სოციალური ფენომენი, რომლის ჩამოყალიბებისას ადამიანებს უნდა აერთიანებდეთ შემდეგი კრიტერიუმები:

- საერთო მიზანი;
- ინტერპერსონალური ურთიერთობები;
- ურთიერთ ზეგავლენის მოხდენის უნარი;
- ორგანიზაციის შექმნის უნარი: სადაც თითოეულს აქვს თავის როლი;
- სტატუსი და საერთო თამაშის ნორმები;

თითოეული ადამიანი არის სოციალური ჯგუფის ნაწილი, პროფესიული თუ პიროვნული კონტექსტის თვალსაზრისით. მიზნის მისაღწევად ჯგუფის ფუნქციონირებისათვის საჭიროა შესაბამისი სტრატეგიის მოძებნა და ნდობის მოპოვება-შენარჩუნება.

ჯგუფი მხოლოდ ინდივიდების ერთობად არ უნდა მოვისაზროთ, ის უნდა განვიხილოთ იმ მთილიანობად, სადაც გაერთიანებულია ინდივიდები და მათი კოლექტიური თანაარსებობის ისტორია.

ჯგუფად შეიძლება მოიაზრებოდეს სხადასხვა ტიპის ორგანიზაციები, ასოციაციები, პოლიტიკური გაერთიანებები და სხვა.

ნებისმიერი ადამიანის ქმდება, მიუხედავად სტატუსისა დამოკიდებულია მის პიროვნებაზე და იმ გარემო ფაქტორებზე, რომელშიც მას უწევს ყოფნა. თავად პიროვნების გარემოსთან დამოკიდებულებისას ცნობილია ე.წ. “დიდი ხუთიანი”, რომელიც განსაზღვრავს პიროვნების ევოლუციას გარემოსთან მიმართებით. დიდი ხუთიანი შემდეგი ფაქტორებისაგან შედგება: 1. ემოციური სტაბილურობა (ექსტრემალურ სიტუაციებში შესაძლებელი ხდება თითოეული პიროვნების ემოციური სტაბილურობის დადგენა);

2. ექსტავერცია- ადამიანში არის ორი ურთიერთ გამომრიცხავი პოლუსი, როდესაც ისწრაფის საზოგადოებისაკენ და როდესაც განერიდება მას ავტონომიურობის გამო. ე.წ. ინტროვენტი და ექსტრავერტი;

3. გახსნილობა (ზოგი ახალი წესებისაკენ ისწარაფვის და მისი ადვილად მიმღებია, ადამიანთა ნაწილი კონსერვატორია ბუნებით);

4. გარემოს აღქმა (ადამიანთა ერთი ნაწილი მიმდობია და ლამაზად აღიქვამს მოვლენებს, ნაწილი- კრიტიკული, ცინიკოსია);

5. მიხვედრილობა (ადამიანთა ნაწილს ადვილად შეუძლია საკუთარი იმპულსების კონტროლი, ნაწილი ადამიანებისა მოსაბეზრებელიც ხდება ურთერთობებში);

ჯგუფის დახასიათებისას მნიშვნელოვანია მისი შექმნის მიზეზი, მიზანი, ზომა, არსებობის ხანგრძლივობა და ინდივიდების თავისუფლების ხარისხი. რაც მეტია ჯგუფში შემავალი წევრების რაოდენობა, მით უფრო ნაკლებია წევრთა პირდაპირი ჩართულობა. საერთო მიზნის გამო, სხვადასხვა განათლების, ასაკის, სოციალური წრის წამრომადგენლები ხშირად ერთი ჯგუფის წევრებად მოიაზრებიან, რაც ბუნებრივ შეუთახმებლობას წარმოშობს.

ადამიანები ჯგუფის წევრები შეიძლება სხვადასხვა მიზეზის გამო გახდნენ: საერთო დავალების შესრულებისთვის, საერთო ღირებულებების არსებობის გამო, ინფორმაციის გავცლის მიზნით, მატერიალური სიკეთის მიღების მოტივით და სხვა.

ლუმანის “სისტემათა თეორიის” (Systèmes sociaux, 2011: 570). ახსნისას ბიოლოგიიდან აღებულია აქვს “თვით შექმნის“, ავტო კრეაციის ცნება. იგი სოციალურ სიტემას აღწერს, როგორც ცოცხალ ორგანიზმს, რომელსაც არა მარტო შეუძლია გარემო პირობებთან ადაპტაცია, არამედ შიგნიითვე წარმოშობს ისეთ ელემენტებს, რომელიც დროის მოცემული მომენტისთვის არის საჭირო. მისთვის ჯგუფი არა მხოლოდ სხვადასხვა ელემენტთა ერთობლიობაა, არამედ ურთიერთობათა ერთობლიობა.

ჯგუფის განწყობა დამოკიდებულია ფუნქციურ და ემოციურ ფაქტორებზე. ლიდერი შეიძლება შეირჩეს ფორმალურ თუ არაფორმალურ დონეზე. ფორმალურში იგულისხმება პიროვნებისათვის ლიდერის (ხელმძღვანელის) სტატუსის მინიჭება, არაფორმალურ დონეზე- ჯგუფის წევრებს შორის ლიდერის გამორჩევა, რომელსაც უმრავლესობა აღიარებს.

თითოეულ ჯგუფს აქვს თავისი ისტორია, რომელიც ხუთ ძირითად სტადიას გადის:

1. შეხვედრა-გაცნობა; პირველ ეტაპზე ეწყობა წევრთა გაცნობითი შეხვედრა, მიმდინარეობს დაკვირვება, თანაარსებობისათვის მომზადება, შეხედულებების ჩამოყალიბება.

2. პოზიციების დაკავება;

მეორე ეტაპზე ხდება “რეალური სახის გამოჩენა” და როლების გადანაწილება. შესაბამისად, იზადება შეჯიბრობითობის და კონკურენციის განცდა ჯგუფის წევრთა შორის. ამ ეტაპზევე იკვეთება დომინანტი და დაქვემდებარებული პირები.

3. მოქმედების დასაწყისი;

იკვეთება ჯგუფის ღირებულებები, წევრთა როლები და ხდება მობილიზაცია, ჯგუფის, როგორც ერთი ორგანიზმის ფუნქციონირებისათვის.

4. დაძაბულობის ეტაპი;

ერთსახოვნება ჯგუფის წევრებს შორის დიდხანს არ გრძელდება და იწყება ინდივიდუალიზმის გამოვლინება. მათ უკვე აქვთ მოთხოვნილება რომ ერთმანეთისაგან განსხვავდებოდნენ. შესაძლებელია, გამოიკვეთოს ახალი ლიდერები და შეიქმნას “ქვე ჯგუფები”, კლანები.

5. რეგულარიზაცია;

მოლაპრაკების გზით ჯგუფის ხელმძღვანელები ცდილობენ პრობლემების გადაჭრას და საერთო მოსაზრებათა წინა პლანზე წამოწევას. თუ მოლაპრაკებები დადებითი შედეგით ვერ დამთავრდა, შეიძლება მივიღოთ ამ სამი ვერსიიდან ერთ-ერთი: ჯგუფი გაქრეს; დანაწევრდეს ან ერთერთმა ქვე ჯგუფმა გააგრძელოს მართვა.

ასეთ დროს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ლიდერის გამოცდილებას, მის პიროვნებასა და თვით ხასიათსაც. ადამიანის ხასიათი მეხსიერების ერთგვარ ფორმად მიაჩნიათ ზოგიერთ მეცნიერს. მეხსიერება მოიცავს მთელ განვლილი ცხოვრებასაც (წარსული).

ნობელის პრემიის ლაურიატის როჯერ სპრეის კვლევებმა, ცხადყო, რომ ადამიანის ტვინის მარცხენა და მარჯვენა ნახევარსფერო სხვადასხვა ფუნქციის შემსრულებელია (Colwyn B. Trevarthen, 2002). მარცხენა სფერო სემანტიკური, ფონეტიკური და ლოგიკური აღქმის და ახსნის სფეროა, მარჯვენა-ემოციური, სივრცული, ინტერპერსონალური. კანადის ცნობილი ლიდერების სკოლაში „ ლიდერობა საზღვრებს გარეშე” არსებობს სპეციალური

პროგრამები სახელწოდებით “პოტენციური ლიდერად გადარქმნა – ლიდერის გონება”, რომელიც ადამიანის (ლიდერის) გონებას ეხმარება სტრესის დამღევაში და არსებული რეალობიდან საუკეთესო გამოსავლის პოვნაში. ამ სკოლის წარმომადგენლები განსაკუთრებით სამ თვისებას გამოყოფენ: ინტუიციას, კრეატიულობას და ბრძოლისუნარიანობას.

ლიდერობის ფენომენს, როგორც ერთი პიროვნებისთვის მახასიათებელ უნარს, მოწინააღმდეგეები გამოუჩნდა. მათი მოსაზრებით, ერთ პიროვნებაში ლიდერის დანახვა არარეალურ მოლოდინს აჩენს, რასაც არასასურველ შედეგებამდე მიჰყავს სოციუმი. საზოგადოება, ის ორგანიზაციის სახით იქნება წარმოდგენილი, თუ სხვა სოციალური წრით, არ უნდა ელოდებოდეს “გადამრჩენ გმირს” მეტიც, ყველამ უნდა შესძლოს პასუხისმგებლობის აღება. შესაბამისად, მკვლევართა დიდ ნაწილს მიაჩნია, რომ ადამიანებმა, უნდა შეძლონ ლიდერული თვისებების დახვეწა საკუთარ თავში და ამ ნიჭის განვითარება.

არ არსებობს ლიდერობის უნივერსალური მოდელი. თითოეული ორგანიზაცია (საჯარო თუ კერძო) მისთვის შესაფერის ლიდერს ირჩევს. ასევე შესაძლებელია სხვადასხვა ეტაპზე სხვადასხვა ლიდერის შერჩევა. ლიდერი არა მხოლოდ მიმართულებას უნდა უჩვენებდეს ჯგუფს, არამედ ახალი გარემოებათა ადაპტაციაშიც უნდა ეხმარებოდეს ორგანიზაციის წევრებს.

მიშელ გროზიეს და ფრედიბერგის “სტრატეგიული ანალიზის” თანახმად, ორგანიზაციული ქცევებზე საუბრისას მხოლოდ სისტემებზე და გარე თუ შინაგან ფაქტორებზე არ უნდა გაკეთდეს კონცენტრაცია, არამედ ორგანიზაციის წევრთა მოქმედების ინდივიდუალურ სტრატეგიას უნდა დაეთმოს დიდი ყურადღება. მათივე ანალიზის საფუძველზე, ინდივიდუალური სტრატეგია მჟღავნდება ინდივიდების მოქმედებაში და ამ მოქმედებათა რეგულარულ განმეორებაში (M. Crozier et E. Friedberg, 1977). შესაბამისად, ლიდერობა და მისი ფენომენი განყენებულად არ უნდა იყოს განხილული. მას უნდა შევხედოთ როგორც სოციუმის ერთ ერთ მამოძრავებელ ფაქტორს.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ორივე მოსაზრებას თავისი მიმდევრები ჰყავს ლოგიკურად ჩამოყალიბებული არგუმენტებით. მათთვის ვისთვის ლიდერობა თანდაყოლილი ნიჭია, კარგი მენეჯერი ლიდერი ვერასდროს გახდება. ლიდერს კი თავისათავად შეუძლია იყოს

მენეჯერიც. მეორე ვერსიის მომხრეებისთვის მენეჯერს ყოველთვის აქვს შესაძლებლობა გახდეს კარგი ლიდერიც.

ლიდერისა და მენეჯერის ფენომენი ერთმანეთთან არ უნდა გავაიგივოთ. ლიდერს ხშირად გამოიყენებენ ხელმძღვანელის სინონიმად, მაგრამ მათ აქვთ ერთი ძირითადი განმასხვავებელი. ხელმძღვანელობის გარდა ლიდერს უნდა ჰქონდეს ზეგავლენის მოხდენის უნარი. ლიდერად ჩამოყალიბება არის პასუხისმგებლობის აღება დასახული მიზნის განსახორციელებლად.

შესაძლებელია, გამონაკლის შემთხვევებში, მენეჯერი კარგი ლიდერიც გამოდგეს და პირიქით. მენეჯერის ძირითად ფუნქციას წესრიგისა და ერთიანობის შენარჩუნება წარმოადგენს, ის მთლიანად მართავს ორგანიზაციას, მაშინ, როცა ლიდერი ცვლილებებზე არის ორიენტირებული. კონკურენტულ გარემოში, რაც მეტია ცვლილების საჭიროება, მით უფრო მეტად ხდება ლიდერობის საკითხის წინ წამოწევა. ლიდერობა განსხვავდება მენეჯერობისაგან, მაგრამ ორივე საჭიროა ეკონომიკურ გარემოში მიზნის მისაღწევად.

მენეჯმენტი იწყება დაგეგმვით და ბიუჯეტის განსაზღვრით, ლიდერობა- ცვლილებების განხორციელების მიზნით, მიმართულების და შესაბამისი სტარტეგიების არჩევით.

როდესაც ვუპირისპირებთ ერთმანეთს ლიდერს და მენეჯერის პიროვნულ თვისებებს ვხედავთ, რომ მენეჯერი ორგანიზაციული საკითხებისა და პრობლემის მოაგვარებით არის დაკავებული. მას არ მოეთხოვება გმირობა და ორატორობა. რაც შეეხება ლიდერების ფორმაციას და შერჩევის პრინციპებს ლოგიკურ ახსნასთან ერთად სიტუაციურ შემთხვევითობასთანაც გვაქვს ხოლმე ხშირად კავშირი. მენეჯერების დამოკიდებულება დასახული მიზნებისკენ არაპეროსნალურია.

საწარმოებში, სადაც ნაყოფიერი გარემოა წარმატებული მენეჯერების ჩამოსაყალიბებლად, შეიძლება ვერ განვითარდნენ ლიდერები. ორგანიზაციაში ლიდერი უმეტესწილად სათავეში მდგომნი წარმოგვიდგენია, მაგრამ რაც უფრო დიდია ორგანიზაცია, მით უფრო აქტუალურია საკითხი სხვადასხვა ერთეულებად მისი დაყოფისა და შესაბამისად რამდენიმე ლიდერი- მენეჯერის არსებობისა.

ხშირად ორგანიზაციები ეძებენ ისეთ მმართველებს, რომლებიც ერთდროულად კარგი მენეჯერებიც იქნებიან და კარგი ლიდერებიც.

ფრანგი მეცნიერის, ჰენრი ფაილოს ცნობილი ფორმულის მიხედვით მენეჯერები: მიმართულებას ირჩევენ, გეგმავენ, დავალებებს იძლევიან, კორდინაციას უწევენ და აკონტროლებენ.

ფაილოს მენეჯერების ფუნქციები გააკრიტიკა ჰენრი მეზენბერგმა და აღნიშნა, რომ მენეჯერის ფუნქციები გაცილებით მეტია ვიდრე ფაილოს ცნობილი ხუთი კრიტერიუმი. მენეჯერებმა დიდი ყურადღება უნდა დაუთმონ ურთიერთობებს (ინტერპერსონალურ კავშირებს), ინფორმაციის მოპოვება -გავრცელებას და გადაწყვეტილების მიღებას.

მენეჯერმა უნდა შეძლოს შემდეგი ფაქტორების კონტროლი:

1. ორგანიზაციის მისიის და კულტურის პოპულარიზაცია:

- დასაქმებულებში ორგანიზაციის მისიის და ხედვის შესახებ ინფორმაციის მიწოდების ხელშეწყობა;
- ორგანიზაციის ღირებულებების დამკვიდრება;

2. დასაქმების პროცესის მეთვალყურეობა:

- რამდენად შეესაბამება პროდუქტისა და სერვისის ხარისხი მოთხოვნას;
- დასაქმებულთა კომპეტენცია რამდენად შეესაბამისაობაშია რეალურ სამუშაოს მოთხოვნასთან;

3. კადრების აყვანის საკითხი:

- დასაქმებული კადრების რა პროცენტი რჩება სტაბილურად იმავე პოზიციაზე ან ზოგადად, სამსახურში;
- წასვლის მიზეზების დადგენა;
- კმაყოფილი კოლეგების რაოდენობა;

4. კლიენტების განწყობის კონტროლი:

- მომსახურეობით კმაყოფილი კლიენტების რაოდენობის დადგენა;
- ერთგული კლიენტების რაოდენობის განსაზღვრა;

5. ბიუჯეტის კონტროლი:

- ბრუნვის მაჩვენებლის გაუმჯობესება;

- გაყიდვების სტიმულირება;
- მოგების მაჩვენებლის კონტროლი;
- ინვესტიციების მოძიება;

განსხვავება მენეჯერსა და ლიდერს შორის ლაკონურად არის გამოქმული შემდეგ ფრაზაში: « მენეჯერი საქმეს აკეთებს კარგად, ხოლო ლიდერი დიდ საქმეებს ».

1.3 . კომუნიკაცია, საშუალება წარმატებული ლიდერობისთვის

სწორი კომუნიკაციის წარმართვის გარეშე შეუძლებელია, ლიდერმა დაამყაროს ურთიერთობა ჯგუფთან და იყოს წარმატებული. კომუნიკაციის შესახებ მრავალ თეორიათა შორის ერთ- ერთი მნიშვნელოვანია “პალო ალტოს სკოლის” მოსაზრება (Palo Alto, 2012). ამ სკოლის წარმომადგენელთა აზრით, ნებისმიერ ინდივიდსა და ჯგუფს შორის შესაძლებელია დამყარდეს ორი ტიპის კომუნიკაცია: სიმეტრიული და დამატებითი (შემავსებელი). ჯგუფში ურთიერთობა ამ ტიპის კომუნიკაციათა მონაცვლეობით მიმდინარეობს. სიმეტრიული კომუნიკაცია ემყარება თანასწორუფლებიანობას. ორივე მხარეს საშუალება აქვს უპასუხოდ არ დატოვოს მეორე მხარე. დამატებითი (შემავსებელი) კომუნიკაციის დროს მხარეები თანასწორუფლებიანები არ არიან, ერთი დომინანტია და მეორე დაქვემდებარებული. ძირითადად, ასეთი დამოკიდებულება ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულ პირებს ახასიათებთ. ბუნებრივია, რომ ასეთ სიტუაციაში დიალოგის სწორედ წარმართვა გადამჭრელ როლს ასრულებს ორგანიზაციის წარმატებაში.

ინტერნაციონალური საწარმოს მართავა შეუძლებელია უცხოური კულტურის ცოდნის და სწორი კომუნიკაციის გარეშე. მაგალითად, გერმანულ გარემოში არის შემთხვევები, როდესაც თანამშრომლები წლობით მუშაობენ ერთად, მაგრამ მათ თითქმის არაფერი იციან ერთმანეთის შესახებ.

საფრანგეთში სისტუაცია შედარებით სხავნაირადაა. განსაკუთრებით, რეგიონების მიხედვით იცვლება ხელმძღვანელ პირსა და დასაქმებულთ შორის დამოკიდებულებაც და ურთიერთობის მანერაც.

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებას თავდაუზოგავ საქმიანობასთან ერთად განაპირობებს სწორი კომუნიკაციის უნარი. პალო ალტოს სკოლის წარმომადგენელთა აზრით, შეუძლებელია პიროვნებებს შორის კომუნიკაციის არ ქონა, რადგან თვით მდუმარედ ყოფნაც კომუნიკაციის ერთ-ერთი ფორმაა და ინფორმაციის გადმოცემის თავისებური სახე.

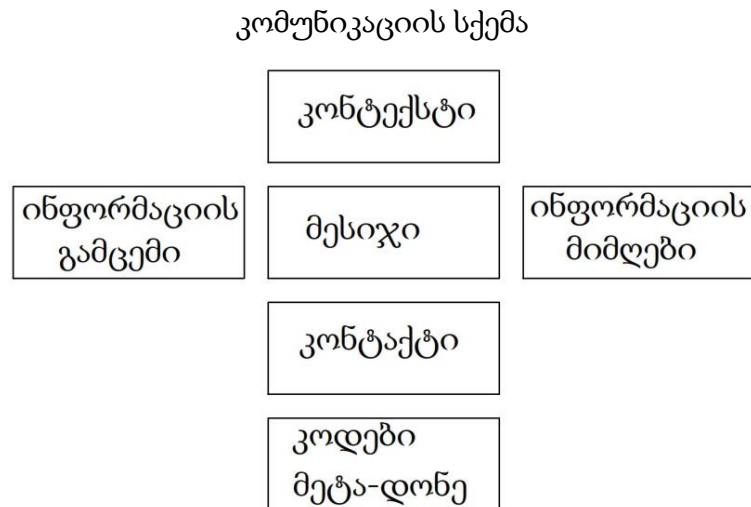
ფრანგებისათვის კომუნიკაციის საკითხი იმდენად დიდი მნიშვნელობისაა, რომ გამონათქვამების ხარისხის ორგანიზაციაც დააფუძნეს. ახალგაზრდა ქალბატონმა მორომ, ფიგაროს ლიტერატურული კრიტიკოსობიდან მეწარმეობამდე გრძელი გზა განვლო და გადაწყვიტა, გამოცდილება კომუნიკაციის, მეტყველებისა და ურთიერთობების სწორად განხილვაში გამოეყენებინა. იგი განსაკუთრებულ ყურადღებას ხელმძღვანელსა და დასქმებულთა ურთიერთობების მანერაზე ამახვილებს.

კომუნიკაციაზე საუბრისას ყოველთვის ერთმანეთისაგან მიჯნავენ საწარმოს შიდა და გარე კომუნიკაციას. წარმატების მიღწევის ერთგვარ საშუალებად ზოგიერთ მკვლევარს ორივე დონის განვითარება საჭიროდ მიაჩნია. მათი აზრით, კონტაქტების რაოდენობაც ძალიან მნიშვნელოვანია საწარმოს წინსვლისათვის. მსოფლიო ლიდერობის ბიზნეს სკოლის დეკანი აცხადებს, რომ გონიერებაზე მნიშვნელოვანი ლიდერისათვის ნება და შეუპოვრობა გახლავთ. წარმატების მისაღწევად კი გადამწყვეტია ურთიერთობები, რაც სწორი კომუნიკაციის გარეშე წარმოუდგენელია. მას, ამ მოსაზრების გასამყარებლად რიჩარდ ბრანსონი (<https://www.smartcompany.com.au/business-advice/richard-branson-on-the-most-important-skill-any-entrepreneur-can-have/>) და ბილ გეიტსი მოჰყავს მაგალითად, რომელთაც ყველაზე დიდი საკონტაქტო ჩანაწერები აღმოაჩნდათ სხვა მენეჯერებთან შედარებით. მათი სია არა მარტო რაოდენობრივად იყო შთამბეჭდავი, არამედ მრავალფეროვნებითაც. ცნობილი საქმოსნების კონტაქტებში შეხვდებოდით სხვადასხვა ასაკის, საქმიანობის, ინტერესის, გამოცდილების, ეროვნების ადამიანებს (http://www.finyear.com/Le-langage-des-dirigeants-a-l-epreuve-des-ressources-humaines-et-de-la-RSE_a27296.html).

კომუნიკაციის საკითხი ისეთივე კომპლექსურია, როგორც თავად ადამიანთა შორის ურთიერთობი. შესაბამისად, ამ საკითხს მრავლი მეცნიერი სწავლობდა ადამიანთა ურთიერთობების განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე. მათი შეხედულებები ეპოქებისა და

ქვეყნების კულტურის მიხედვით გასწავლებულია. ცნობილ მოსაზრებათა შორის აღსანიშნავია იაკობსონის მოსაზრება. (Jakobson 1969: 209-248). იგი შემდეგი სქემით გამოხატავს საკუთარ შეხედულებას ურთიერთობის დამყარების გზებზე.

ნახ.3.



წყარო. Jakobson, Essais de linguistique générale, Paris, 1969

მართალია, ურთიერთობები განსხვავდება სოციალური ფენის, კულტურის და შინაგანი მდგომარეობის მიხედვით, მაგრამ ნებისმიერი სახის კომუნიკაციას ორი ძირითადი ფაქტორი განსაზღვრავს

1. გარეგანი, ასე ვთქვათ ფორმალური. კლიენტი და კლიენტთა მომსახურების ექსპერტი, ლექტორი სუდენტი, დამსაქმებელი/დასაქმებული....
2. შინაგანი, რისი მიღწევა ან გამოხატვა გვსურს ურთიერთობაში. დამაჯერებლობის მოპოვება, თხოვნის გამოხატვა, მოხიბვლა...

ნებისმიერ შემთხვევაში კომუნიკაციის შედეგი დამყარებულია მოსმენილის სწორად აღქმაზე. შესაძლებელია, მთქმელმა სრულიად სხვა აზრი ჩადოს ნათქვამში და მსმენელმა მოსმენილის არასწორი იტერპრეტაციაა მოახდინოს. ეს საკითხი დიდ მნიშვნელობას იძენს საქმიან ურთიერთობაში და განსაკუთრებით ინტერნაციონალურ გარემოში. საკითხის და

ნათქვამის სხვადასხვაგვარი ინტერპრეტაცია არა მხოლოდ ენობრივი ბარიერიდან გამომდინარეობს, არამედ იმ ქვეყნის კულტურიდანაც, სადაც აღვიზარდეთ.

სიტყვიერ, ვერბალური კომუნიკაციის გარდა ურთიერთობაში ძალიან მნიშვნელოვანია არავერბალური მხარე და პარავერბალური ფაქტორი. პარავერბალური ასპექტის დროს მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება ხელმძღვანელის მიერ შერჩეულ ტონს, რომელიც სიტუაციების მიხედვით თავისთავად იცვლება. ტონი, საუბრის რიტმი, არტიკულაცია ეს ის ფაქტორებია, რომლებმაც დიდი წარმატება ან წარუმატებლობა შეიძლება მოუტანოს ნებისმიერ ხელმძღვანელს.

ამასთან, ლიდერს გასათვალისწინებელი აქვს ორი გარემოება. ის წარამტებით უნდა აწარმოებდეს მოლაპრაკებას როგორც ჯგუფის შიგნით, ასევე, ჯგუფის გარეთ.

საწარმოს შიგნით გამართული კომუნიკაცია ერთმნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ორგანიზაციულ კულტურასა და მმართველობის სტილზე. შიდა კომუნიკაციის დროს ინფორმაცია ხშირად სხვადასხვა რგოლის ხელმძღვანელების გავლით აღწევს დასაქმებულებამდე. ნებისმიერი დამხმარე რგოლის გაჩენა სხვადასხვა ინტერპრეტაციის რისკს აჩენს, რასაც ყოველთვის კარგი შედეგი არ მოქვს, განსაკუთრებით დაბალი ორგანიზაციული კულტურის მქონე ინსტიტუტებში. წარმატებული ორგანიზაციის ლიდერი ყოველთვის განსაზღვრავს შემდეგ ფაქტორებს:

- ვინ რა ინფორმაცია უნდა გასცეს;
- ვის უნდა მიეწოდოს ინფორმაცია;
- კომუნიკაციის რა გზების მეშვეობით;
- რა მიზნის მისაღწევად;

შიდა კომუნიკაციის დროს მნიშვნელოვანი ფაქტორია მსმენელთა რაოდენობა, რომელიც ხშირად სრულიად ცვლის წინასწარ წარმოდგენილ გეგმას. ხელმძღვანელის ურთიერთობა შეიძლება სხვადასხვა თანამშრომელთან სხვადასხვაგვარია და მთელ ჯგუფთან ასევე სხვაგვარი.

ორგანიზაციული შეხვედრებისას გასათვალისწინებელია კომუნიკაციის აღმავალი და დაღმავალი ფაქტორი (ზემდგომიდან თანამშრომლებისკენ თუ პირიქით) ასევე ინფორმაციის

სახეობა. ზოგიერთი ინფორმაცია ერთმიმართულებიანად შეიძლება მოისაზრებოდეს, ზოგიც ორმხრივად, რაც პასუხის დაბრუნებას გულისხმობს.

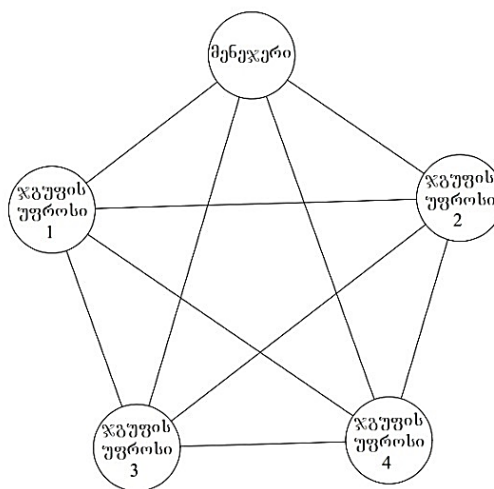
ორგანიზაციის შიდა კომუნიკაციის ტიპები სქემატურად შემდეგანაირად შეძლება წარმოვიდგინოთ.

ცენტრალიზებული სისტემის დროს თითოეულ ჯგუფს საკუთარი ხელმძღვანელი ჰყავს, რომლებიც პატარა პრობლემების მოგვარებას თავად ახერხებენ, მათ ცენტრში ჰყავთ ლიდერი, რომელსაც მნიშვნელოვან საკითხებს უთანხმებენ. ეს არის ეგრეთ წოდებული სამხედრო კომუნიკაციის მეთოდი, რომელიც საშუალებას არ იძლევა უშუალო ხშირი კონტაქტი დაამყარონ დაბალი რგოლის წარმომადგენლებმა ლიდერებთან.

კომუნიკაციის დროს ორგანიზაციებში, შესაძლებელია, რომელიმე რგოლში ექსპერტის ჩართვაც, რომელიც გუნდის წევრი არ არის და მხოლოდ დროებითი დახმარებით შემოიფარგლება.

არაცენტრალიზებული მართვისას, შესაძლებელია, შემდეგი ტიპის კომუნიკაციები

ნახ. 4



შედგენილია ჩვენს მიერ

შიდა კომუნიკაციის დროს ორგანიზაციაში მიმართავენ შემდეგ გზებს

- ვერბალურ მეთოდს: შეკრებას, შეხვედრას;
- წერილობით მეთოდს: აფიშსა ან ნოტას;

- ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების მეთოდს: იმეილი, აუდიო ვიდეო მასალა და სხვა;

როგორც კვლევებმა ცხადყო, ადამიანი დაახლოებით შემდეგნაირად იმახსოვრებას ინფორმაციას:

- 10 % წაკითხულიდან;
- 20 % მოსმენილიდან;
- 30 % დანახულიდან, თვალის მეხსიერება;
- 50 %, რომელსაც თვალსაჩინოება ერთვის;

სამაგიეროდ, მთქმელს მისგან გაცემული ინფორმაციის 80 % დიდხანს ამახსოვრდება (technique de communication. coleacp-manuel-6-fr.pdf, page 32, Christophe Schiffers, l'auteur de l'ensemble des chapitres).

1.4 „ემოციური ინტელექტი“ სხვადასხვა მეცნიერების კვლევის ობიექტი

ლიდერისთვის შეუმჩნეველი არ უნდა დარჩეს ჯგუფის ფუნქციონირების უმნიშვნელო პრობლემები. ფუნქციონირების სამ სხვადასხვა დონეს გამოყოფენ: შინაარსობრივს, პროცესუალურს და სოციო-ემოციურს. შინაარსობრივი ჯგუფის მისიაზე არსებული ნებისმიერი ტიპის ინფორმაციას მოიცავს. პროცესუალური დონე გასაზღვრავს რა საშუალებები იქნება გამოყენებული დასახული მიზნის მისაღწევად და სოციალურ-ემოციური დონე მოიცავს ყველა ტიპის ემოციურ რექციას, რომელიც აჩქარებს თუ აფერხებს დასახული მიზნის შესრულებას ჯგუფში.

ლიდერის, როგორც პიროვნების სტილი დამოკიდებულია ძირითადად სამ პოსტულატზე: ცოდნაზე, ემოციურ –აფექტურ მდგომარეობასა და ქცევის მანერაზე.

ფრანკოფონულ ლიტერატურაში ხშირად ვხვდებით ტერმინს “ემოციური ინტელექტი”, რომელიც საკუთარი მამოძრავებელი (მოტივაციური ძალებისა) და სხვების მამოძრავებელი ძალების ცოდნას გულისხმობს. ემოციური ინტელექტის შესწავლა და დახვეწა რთული მოვლენაა, რამეთუ ეს საკუთარი ემოციური და მოტივაციური ძალების სწორ ანალიზს მოითხოვს. ლიდერისათვის უმთავრესია მოვლენების სწორედ აღქმა, რომ მან შესძლოს

მოვლენების რაციონალური ახსნა. ხშირად მოვლენის რეალურად დანახვას ხელს უშლის პოლარიზებული ხედვა და სტერეოტიპული აზროვნება. სტერეოტიპები უკავშირდება ღირებულებათა სისტემას ან სილოგიზმს (2 წინადადების ლოგიკურ კავშირს) არსებობენ ლიდერები, რომლებიც მიღებული წესების მიხედვით მოქმედებენ ან რომლებიც თავად ქმნიან ახალ წესებს და ამსხვრევენ ძველს. კოგნიტური ანალიზის საფუძვლელზე, შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ჩვენ მიერ ირაციონალურად აღქმული ქცევა ლოგიკური შედეგია არაცნობიერში არსებული რაციონალური ქცევისა. შესაბამისად, ძლიერი ემოციური ინტელექტის ლიდერს უადვილდება არალოგიკური საქციელის ახსნაც და არარაციონალური ნაბიჯებისაგან დასაცავად ზომების მიღებაც.

საკუთარი მოსაზრებისა და შეხედულებების თავისუფლად გამოთქმის უნარი ყველა ლიდერისათვის მახასიათებელი საერთო თვისებაა. ისინი ამ თვისებით საზოგადოების დანარჩენი წევრებისგან გამოირჩევიან, რაც ერთგვარად რისკის შემცველიც შეიძლება იყოს. სოციალური ჯგუფი: ოჯახი, სასწავლებლები, სამუშაო გარემო-კოლექტივი მის წევრებს გარკვეულ ნორმებს და წესებს უწესებს შესასრულებლად. გამონაკლის შემთხვევაში ვხვდებით პიროვნებებს, რომლებიც უარს ამბობენ ამ სოციალურ კონფორმიზმზე და გვევლინებიან, როგორც ლიდერები. ლიდერს არ ეშინია სხვისი შეხედულებებისა და მზადაა გაუმკლავდეს სიძნელეებს. ამასთან აუცილებელია, რომ სოციალურ კონფორმიზმზე უარის თქმა შინაგანი მრწამსით იყოს განპირობებული და არა მუდმივი ოპონირების სურვილით. სოციალური კოდებისადმი დაუმორჩილებლობა ფართო თვალსაწიერითაც შეიძლება იყოს გამოწვეული. მაგალითად, როდესაც ადამიანს სხვა ქვეყანაში უწევს ცხოვრება, და სწავლის გაგრძელება. ინტერკულტურულ გარემოსთან შეხება ბუნებრივად ცვლის ადამიანის დამოკიდებულებას მოვლენებისადმი.

ლიდერის ფენომენზე საუბრისას გასათვალისწინებელია ე. წ.

„ლოკუს კონტროლის“ ცნება, რომელიც ფსიქოლოგმა ჟულიან როტერმა შემოიტანა და ხშირად გამოიყენება სოციალურ ფსიქოლოგიაში. „ინტერიული კონტროლის“ მქონე ადამიანები, საკუთარ მონდომებას მიიჩნევენ წარმატების მიზეზად. „ექსტერიული კონტროლის“ მქონენი თვლიან, რომ გარემო პირობებზე, იღბალზე არის დამოკიდებული

მათი ცხოვრება (Journal of Research in Personality, Volume 16, Issue 2, Pages 139-266 ,June 1982).

იმისათვის რომ, ადამიანებმა განივითარონ ლიდერული უნარ-ჩვევები უნდა განისაზღვროს ლიდერის მახასიათებელი თვისებები, რომელთა განსაზღვრაც მრავალპროფილიანი და მრავალწლიანი კვლევების გარეშე წარმოდგენილი მოვლენა იქნებოდა. ლიდერისათვის საუკეთესო თვისებად შეიძლება მივიჩნიოთ **“დეატალური ხედვა”** და მოვლენების ნიუანსების გასაზღვრა, რასაც ვერ გავაიგივებთ სკეპტიციზმთან, რადგან სკეპტიკური აზროვნების პიროვნება თავიდანვე უარყოფითად უყურებს მოვლენებს თუ საპირისპიროს ქმედებით არ დაუმტკიცებენ.

ნიუანსებზე ორიენტირებული ლიდერი სრული ინფორმაციის მოპოვებამდე მოვლენას მართალი ან ცრუ მოვლენების კვალიფიკაციას არ ანიჭებს. შემოქმედებითი წარმოდგენები და თავისუფალი აზროვნება აუცილებელი ატრიბუტია. ხშირად ლიდერი ვერ შეძლებს რეალობაში შეამოწმოს ესა თუ ის სავარაუდო ვარიანტი, მაგრამ მას უნდა შეეძლოს წარმოდგენაში შესაძლო სვლების გაკეთება და სავარაუდო შედეგების გათვლა. მათ, ვისაც უჭირთ კრეატიული აზროვნება და წამყვან პოზიციებს ფლობენ, იდეები შეიძლება მათზე დაქვემდებარებული პირებიდან მიიღონ და შემდეგ განახორციელონ.

ლიდერი არ უნდა ერიდებოდეს რანგით მასზე დაბალი ადამიანების მოსმენას და მათი აზრის გათვალისწინებას. **ლიდერობა მენეჯმენტისაგან განსხვავებით, არ არის მეცნიერება, ის არის ხელოვნება.** მართვის ხელოვნება მრავალი ნიუანსის გათვალისწინებას მოითხოვს. წარმატების ერთ-ერთი გასაღები არის ინფორმაციის ფლობა და სანდო წყაროების არსებობა. ამასთანავე, უნდა ხდებოდეს ინფორმაციის გაკონტროლება. **როდესაც ლიდერს ორგანიზაციის ან ზოგადად სოციუმის სახელით ელაპრაკებიან მან უნდა გააკონტროლოს არა მხოლოდ ინფორმაციის სანდობა, არამედ უნდა დააზუსტოს საზოგადოების რა ნაწილი იზიარებას არსებულ ინფორმაციას და როგორ მოხერხდა ამ მოსაზრების გავრცელება.**

ლიდერიმა უნდა შეძლოს ყალბი და მართალი ინფორმაციის გარჩევა, რაც საკმაოდ რთული პროცესია. როდესაც ადამიანები თავად არ არიან რაიმე მოქმედების მომსწრეები, მიწოდებული ინფორმაციიდან რეალობის დადგენა მეტ-ნაკლებად რთულია. ნებისმიერი პიროვნება, რომელიც რაიმე ინფორმაციას ავრცელებს, ობიექტურადაც რომ ცდილობდეს

მოვლენის აღწერას, მაინც საკუთარი სუბიექტურობის პრიზმაში ატარებს ყოველივეს. ძლიერ ლიდერს ამ ფაქტორის გათვალისწინება ყოველთვის სჭირდება და შესაბამისად, ის ინფორმაციის სხვადასხვა წყაროდან მოიპოვებს.

ხელმძღვანელმა პრობლემის დანხვა მთელი სისრულით უნდა შეძლოს, მაგრამ მოვლენისადმი სახელის დარქმევამდე, მან ასევე უნდა შეძლოს სხვადასხვა წყაროსთან ინფორმაციის გადამოწმება. ლიდერმა გაურკვევლობები და პრობლემები მსუბუქად არ უნდა აღიქვას, მაგრამ სრული ინფორმაციის მიღებამდე საკითხის მოგვარება არასდროს უნდა დაიწყოს.

ლიდერის ხელოვნება იმაში მდგომარეობს, რომ მან იცის როდის შეწყვიტოს სხვისი მოსმენა. საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებს თავად ან ირჩევს პირს, რომელიც კონკრეტულ სფეროში გადაწყვეტილებების მიმღები იქნება.

ლიდერისათვის ერთ-ერთ ძირითად ამოცანს წარმოადგენს მოტივაციის გაზრდა ჯგუფის წევრებს შორის. მოტივაცია არის იმ პირობათა ერთობლიობა, რომელიც უბიძგებს ადამიანს ან ადამიანთა ჯგუფს დასახული მიზნის მისაღწევად.

ადამიანის საქციელის ახსნა მხოლოდ მოტივაციით შეუძლებელია, მაგრამ ეს ის ფსიქოლოგიური პროცესია, რომელიც ქმედების წამოწყებასა და ორიენტაციას განსაზღვრავს. გავრცელებული აზრია, რომ მოტივაციის სამსახურთან კავშირი საჭიროებით არის განპირობებული. ადამიანი, მართალია, ირჩევს სამუშაოს, მაგრამ ეს არჩევანი განპირობებულია იმ რელობით, რომელშიც ის ცხოვრობს. ორგანიზაციის მართვის კონტექსტში სიტყვა “მოტივაცია” პირველად გამოიყენეს ამერიკის შეერთებულ შტატებში გაყიდვების სექტორის დასახასიათებლად. კვლევებმა ცხადყო, რომ ხელფასი არ არის მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორი მოტივაციის გასაზრდელად, რამეთუ ერთისა და იმავე ხელფასის პირობებში ადამიანის პროდუქტიულობა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხი სხვადასხვაგვარია. ამ მოსაზრებას ამყარებს ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის ავსტრალიელი პროფესორი, მეიო, რომლის კვლევები დასაქმებულის პროდუქტიულობის გაზრდას ეძღვნებოდა. ჰორტონის ქარხნის კვლევებმა აჩვენა, რომ დასაქმებულის მოტივაცია და პროდუქტიულობა გაიზარდა “ადამიანური ურთერთობების საფუძველზე” ისე, რომ მათი

ხელფასი არ გაუმჯობესებულა. შესაბამისად, ადამინის პროდუქტიულობა პირდაპირ კავშირშია, განწყობასთან და ფსიქოლოგიურ მდომარებასთან.

მოტივაციის ფენომენზე საუბრისას მასლოუს პირამიდის ხშირად იხსენებენ.

ნახ.5



მასლოუს პირამიდის ორგანიზაციულ ჭრილში გადმოტანისას ცხადი ხდება, რომ თუ ადამინს (დასაქმებულს) მოგვარებული არ ექნება საბაზისო მოთხოვნილებები (ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების-სამსახურიდან გათვისუფლების შიში) მის პროდუქტიულობაზე და კრეატიულობაზე ფიქრი არარელურია (Abraham H Maslow, 2013).

ერთი მხრივ, ლიდერი თავად ახდენს გავლენას ჯგუფზე და მეორე მხრივ, ის თავად განიცდის ზეგავლენას ჯგუფისგან. ხელმძღვანელი მხოლოდ თვითონ არ სთვავს თავის წესებს, მას უწევს ჯგუფის წევრების კულტურის გათვალისწინება. რაც უფრო მაღალია ჯგუფის წევრთა თავისუფლების ხარისხი, მით უფრო მეტად ითავლისწინებს ლიდერი მათ მოთხოვნებს. ლიდერის მოქმედება დამოკიდებულია ჯგუფის ღირებულებებსა და ეთიკის ნორმებზე. შესაბამისად, ხელმძღვანელის პიროვნული თვისებები და ჯგუფის ღირებულებები განაპირობებს კონკრეტული მართვის სტილს. ნებისმიერი სტილის ლიდერისათვის ერთ-ერთი მთავარი უნარია კონფლიქტების მართვა, რომელიც მეტ-ნაკლები ხარისხით ყველა ტიპის ორგანიზაციაში წარმოიშობა. კონფლიქტის ორი

ძირითადი სახე შეიძლება გამოვყოთ: 1. “ფუნდამენტური კონფლიქტი”, რომელიც მიზნებისა და ღირებულებების შეუთანხმებლობის საფუძველზე წარმოიშობა და 2. ”ემოციური ფონის კონფლიქტი”, რომელიც უშუალოდ განწყობებისაგან მომდინარეობს.

კონფლიქტების მართვა განსაკუთრებით რთულია ინტერკულტურულ გარემოში, სადაც ჯგუფი ვერ ფუნქციონირებს, როგორც მსაგვსი წევრებისგან შემდგარი მთლიანობა. ასეთი ჯგუფის ლიდერი გასაკუთრებულ სირთულეებს აწყდება, რადგან მას უწევს სხვადასხვა კულტურის და ღირებულებათა მქონე ადამიანებთან კოორდინაცია სასურველი შედეგის მისაღწევად. ინტერკულტურული რისკის დროს უმეტესად წარმოგვიდგენია სხვადასხვა ქვეყნის ნაციონალური კულტურა, მაგრამ აქვე უნდა ვიგულისხმოთ, რომ ინტერკულტურულმა რისკმა შეიძლება თავი იჩინოს ერთი ქვეყნის რეგიონულ კულტურათა დაპირისპირებისას ან სხვადასხვა ასაკის ადამიანებთან შეხვედრისას.

ინტერკულტურული სწავლებისა და კვლევის ცენტრის დირექტორიატის წევრის კრისტოფ ბარმეიერის აზრით, ინტერკულტურული მენეჯმენტი სხვადასხვა ქვეყნის კულტურის შესწავლას და პატივისცემას გულისხმობს.

1.5 ევროპული მიდგომა -მუდმივ განვითარებაზე ორიენტირებული მართვა და ლიდერი

ორგანიზაცია სიხალეების ძიებისა და სრულყოფის გარეშე სტაგნაციას განიცდის და არსებობის შეწყვეტის ზღვარზეც დგება. ლიდერის კრეატიულობის გარეშე წარმოუდგენელია ორგანიზაციული წინსვლა. არსებული სიტუაციასთან შემგუებლობასა და ინოვაციას შორის ლიდერმა უნდა შეძლოს შუალედის მონახვა და არსებულ სიტუაციაში ყველაზე ადეკვატური გამოსავალის მოძებნა. არსებულ შემთხვევაში შესაძლებელია ეგრეწოდებული ფსიქომეტრიული მეთოდის კაის გამოყენება KAI (*Adaption-Innovation Inventory*). მეცნიერი კირტონის მიერ შემოთავზებული მეთოდის თანახმად, ინოვაციაზე ორიენტირებული ლიდერები ბევრნი არ არიან, თუმცა შეუძლიათ არსებული ბარიერების

გადალახვა და სიტუაციის შეცვლა დასახული მიზნის მისაღწევად (Kirton, M.J. (1987): *Adap-tion-Innovation Inventory (KAI)* .

შვეიცარიული სკოლის პროფესორების მიერ ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, როგორ გავლენას ახდენს გადაწყვეტილებებზე ლიდერისა თუ მენეჯერის პირადი შეხედულებები ინოვაციური მიდგომების მიმართ. ქვეცნობიერში სიახლეებთან დაკავშირებული წინააღმდეგობების წარმოსახვის გამო, შესაძლებელია ლიდერმა რეალურად გათვლილი გეგმის განხორციელებაზეც შეიკავოს თავი.

ინოვაციებისადმი ლიდერის დამოკიდებულება პირდაპირ უკავშირდება მის განათლების დონეს. ბუფალოს საერთაშორისო სასწავლო ცენტრი კრეატიულობის ფორმულას ასე განსაზღვრავს. „კრეატიულობა არის დამოკიდებულება (აღქმა) გამრავლებული ცოდნაზე, წარმოსახვასა და ევოლუციაზე.“ (<http://creativity.buffalostate.edu/mission-and-vision>).

ცოდნის დონის ამაღლებაზე მუდმივ ზრუნვას რომ გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებისათვის ამას სამუშაო პირობების ევროპული კვლევების ცენტრი “ევროფონდი”- ს კითხვარის შემადგენლობაც ადასტურებს. კითხვარში ასეთ გრაფას ვხვდებით: “ბოლო 12 თვის განმავლობაში თუ მიგიღიათ მონაწილეობა დამქირავებლის მიერ დაფინანსებულ ტრენინგში?” გამოკითხულთა შორის 2010 წელის მონაცემებით ქვეყნებს შორის ფინეთი ლიდერობს (Eurofound Enquête européenne sur les conditions de travail 2010).

ცოდნის, მოხერხებულობისა და პრფესიონალიზმის გარდა ლიდერისათვის საჭიროა ისეთი უნარი, რომელიც მის ჯგუფს (ორგანიზაციას) წარამტებამდე მიიყვანს.

ტერმინი „წარმატებული გონიერება“ რობერტ შტურმანმა დაამკვირა და იგი სამი ნაწილისაგან შედგება: ანალიტიკური ინტელექტი, პრაქტიკული ინტელექტი (გონება) და შემოქმედებითი ინტელექტი (კრეატიული გონება) (Robert THURMAN, 2013).

დამქირავებელის მიერ დაფინანსებული ფორმაციები ქვეყნების მიხედვით



წყარო Eurofound Enquête européenne sur les conditions de travail 2010

ანალიტიკური ინტელექტის გაზომვა მარტივად ხერხდება ე.წ. IQ ტესტებით, პრაქტიკულ გონებას კონკრეტულ პრობლემებზე მიღებული კონკრეტული გადაწყვეტილებებით ზომავენ. კრეატიულობა იმ ორიგინალური იდეების ხორცშესხმაა, რაც ინდივიდს მასისაგან გამოარჩევს.

კრეატიული პიროვნებისა თუ ლიდერის მთავარი ამოცანა საკუთარი იდეის საზოგადოებისთვის მოწონება არ არის. ხშირად ახალ იდეებს, ორიგინალურობებს, საზოგადოების ნაწილი სკეპტიკურად უყურებს. ინოვაციის დანერგვის ეტაპზე ლიდერს იდეის ხორცშესხმასა და სამიზნე ჯგუფებზე ზეგავლენის მოსახდენად უწევს მუშაობა.

სიახლეების დანერგვისას ლიდერები ხშირად იყნებენ ე.წ. “სტაჟ-გეითის” მოდელს, რომელიც ხუთ ძირითად ეტაპს მოიცავს. 1. პროექტის შერჩევა; 2. პროექტის განხილვა

(ბიზნეს ანალიზი) 3. პროექტის დეველოპმენტი, 4. ტესტი და ვალიდაცია ლაბორატორიასა და ბაზარზე. 5. პროდუქტის ბაზარზე გატანა (მარკეტინგი, გაყიდვები, რეალიზაციის შემდგომი ეტაპები)

ახალი იდეების დაბადებისა და განვითარების წამახალისებელი ფაქტორების კვლევაზე მუშაობდა ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის პროფესორი ტერესა ემაიბილე, რომლის ნაშრომში პირველი პოზიცია პიროვნულმა თვისებებმა დაიკავა (<https://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader>). პროცენტული მაჩვენებლების მიხედვით კრეატიულობაზე მომქმედი ფაქტორები შემდეგნაირად გადანაწილდა.

- პიროვნული თვისებები – 41 %;
- თვითმოტივაცია – 40 %;
- კოგნიტური აღქმა – 38 %;
- რისკის გაწევის უნარი – 34 %;
- გამოცდილება სფეროში -33%;
- შემსრულებელი ჯგუფის ხარისხი – 30 %;
- გამოცდილების მრველფეროვნება – 18 %;
- სოციალური მზაობა – 17 %;
- ინტელექტი – 13 %;
- მიმნდობლობა -13 %;

კრეატიული ლიდერი არც გმირია და არც არაპროგნოზირებადი პიროვნება, ის არის ისეთი პირველი პირი, რომელიც სხვებთან შედარებით სიახლეებისადმი არის მიდრეკილი და რისკების გაწევაც ადვილად შეუძლია. ლიდერმა კარგად უნდა განსაზღვროს შესასრულებელი სამუშაოს არსი და შესაბამისად, გადაანაწილოს დავალება ჯგუფში. სასურველი შედეგის მისაღწევად თითოეულ ადამიანს საკუთარი შესაძლებლობების და კომპეტენციის ფარგლებში უნდა განესაზღვროს შესასრულებელი სამუშაო.

თავი 2. ფრანგული ლიდერობის თავისებურებები

2.1. ლიტერატურის ანალიზი

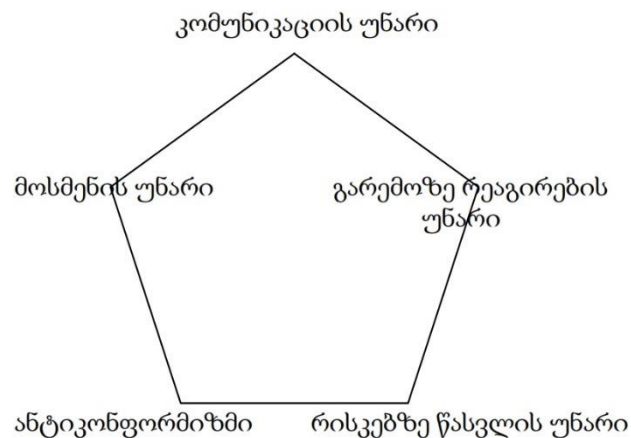
საფრანგეთში ისევე, როგორც ევროპის წამყვან ქვეყნებში, ორგანიზაციის წარმატება მნიშვნელოვანად დამოკიდებულია ხელმძღვანელსა და მართვის სტილზე. ფრანგული მიდგომის თანახმად, ხელმძღვანელს, რომელსაც ლიდერობა სურს, არა მხოლოდ ზეგავლენის მოხდენა უნდა შეეძლოს ჯგუფზე, არამედ მოთხოვნების შეჯერების საფუძველზე უნდა მოახერხოს ცვლილებების განხორციელება და ღირსეული ადგილის მოპოვება კონკურენტებს შორის. ლიდერობის ფენომენზე საუბრისას ყურადღებას ამახვილებენ ძალაუფლების წარმომავლობაზე და განასხვავებენ ორ მიდგომას:

- პიროვნება ჯგუფში ლიდერობს ზემდგომიდან მინიჭებული უფლების საფუძველზე;
- თავად მოიპოვს აღიარება კოლექტივში

ფრანგებისათვის ლიდერობა ერთგვარი სინთეზია იერარქიულ თანმდებობას და პირადად ავტორიტეტს შორის. ზოგადად, ლიდერობის ფენომენი გარშემომყოფთა აღქმისა და შეფასების სისტემაზეა დამოკიდებული, რადგან კონკრეტული პიროვნება ლიდერად მაშინ შეიძლება ვაღიაროთ, თუ მას გარშემომყოფები აღიქვამენ ამგვარად. იმისათვის, რომ ფრანგული „ლიდერშიპის“ თავისებურება გავიგოთ, საჭიროა, მენეჯერების ხედვის გაცნობა ამ საკითხთან დაკავშირებით. არსებობს მრავალი საინტერესო კვლევა, სადაც ფრანგი საწარმოს მმართველები აფიქსირებენ მოსაზრებებს ლიდერობის ფენომენტთან დაკავშირებით. ერთ-ერთმა ასეთმა გამოკითხვამ, რომელშიც მონაწილეობას 452 ფრანგი ხელმძღვანელი პირი იღებდა ნათლად აჩვენა, რომ თავად მენეჯერებისათვის ლიდერის საფეხურამდე ასვლა ძალიან მნიშვნელოვანი და ამავდროულად რთული პროცესია. მნიშვნელოვანი იმდენად, რამდენადაც ლიდერი ორგანიზაციის წარმატებისა და სტაბილური განვითარების გარანტია. ლიდერსა და მენეჯერს შორის განსხვავება ძირითადად ცვლილებებს და ინოვაციას უკავშირდება. ფრანგებისათვის ლიდერი

ცვლილებების მომტანია და ამასთან, უპირობოდ, საუკეთესო შედეგის გარანტი. მენეჯერი-კარგი შემსრულებელი და ორგანიზატორი. ლიდერი შეიძლება იყოს კარგი მენეჯერი, ოღონდ განსაკუთრებული თვისებებით გამორჩეული, რომელიც მუდამ ისწრაფვის ცვლილებებისკენ და სიახლისკენ. მიუხედავად იმისა, რომ ლიდერს უნდა ახასიათებდეს ქარიზმატულობა და განსაკუთრებული ხედვა, კონსენსუსის მიღწევის და სტაბილურობის შენარჩუნების უნარი ლიდერის უპირობო თვისებად რჩება. კომუნიკაციის სწორად წარმართვა ერთ-ერთი მთავარი საკითხია საბოლოო შედეგის მისაღწევად, რომელიც თავისთავად გულისხმობს ორგანიზაციაში ლეგიტიმურობის შენარჩუნებას და სწორი სტრატეგიის მოძებნას გარშემო მყოფებთან, პარტნიორებთან და კონკურენტებთან ურთიერთობისას. ფრანგი მენეჯერების ასეთი ხედვა უახლოვდება მკველვარ კონგერ და კანუნგოს მოსაზრებას ქარიზმატულ ლიდერზე (A. Conger, R. N. Kanungo, 1987).

ნახ.7



წყარო. A. Conger, R. N. Kanungo, Academy of management review, 1987

ძლიერი ლიდერის თვისებებს უნდა განაპირობებდეს, როგორც პერსონალური თვისებები, ასევე, გამოცდილება.

- გამოცდილება ურთიერთობებში;
- გამოცდილება ზოგადად კონკრეტულ საქმიანობაში;

კვლევების თანახმად, ფრანგი მენეჯერებისათვის „INSED“, (Institut Européen D Administration des affaires) არის ერთ-ერთი საიმედო სასწავლებელი საფრანგეთის ტერიტორიაზე, სადაც მიღებული განათლება ნებისმიერი ლიდერისათვის პრესტიჟულია. ასევე ხშირია და მვირადღირებულია შვეიცარიაში „IMD“-ში ფორმაციის მიღება. ფრანგ მენეჯერთა უმრავლესობას ლიდერობის საკითხებში საუკეთესო მასწავლებლად მიაჩნიათ, ქოუჩი და იერარქიულად მასზე ზემდგომი.

საერთაშორისო დონეზე ფრანგ ლიდერებზე საუბრისას გვახსენდება ისეთი ცნობილი ფირმების ხელმძღვანელები როგორიცაა, მაღალი მოდის საწარმოები, «ლორეალი», «რენო», «ტოტალი», «ბუიგი» და სხვა. ლიდერობისადმი მათი დამოკიდებულების გარდა საინტერესოა მათი ბიოგრაფიული ცნობები, შეხედულებები, წარმატების მიღწევის საშუალებები და მიღწევების შემდეგ განვლილი გზა.

„CAC 4-ის საწარმოების დახასიათებისას მენეჯერული კლასის გაახალგაზრდავებაზე საუბრობენ. სამოც წელს მიღწეული მენეჯერების ნაცვლად ხშირია ორმოცდაათ წელს და ორმოც წელს მიღწეული გენერალური დირექტორები და ბაზრის ინტერნალიზაცია (Sabrina Chikh. 2010.).

ხელმძღვანელები, ძირითადად პოლიტექნიკური ინსტიტუტის, „ENA“-ს, „ENS“-ს და რამდენიმე კომერციული სასწავლებლის კურსდამთავრებულები არიან. მკვეთრად გამოხატულია მამაკაცების სიჭარბე წამყვან თანამდებობებზე.

პოლიტექნიკური ინსტიტუტი რევოლუციური ეპოქის შემდეგ ერთ-ერთი ის სასწავლებელია, რომელიც ოთხას კურსდამთავრებულზე მეტს არ უშვებდა და მათ მასწავლებელთა რიგებში იყვნენ ისეთი ცნობილი ლექტორები როგორიცაა, ამპერი, არაგო და მონჯი.

უმაღლესი ადმინისტრაციული სკოლა, ე. წ. „ENA“ შარლ დე გოლის ეპოქაში დაფუძნდა და მიზნად ისახავს ელიტარულ ადმინისტრაციული კადრების შექმნას. პოლიტექნიკურის, „ენასა“ და „ნორმალელებ“ის ყველაზე გამორჩეულ კურსდამთავრებულებს შეუძლიათ სწავლა გააგრძელონ ე. წ. „მინის“ (Mines ParisTech), უმაღლეს სასწავლებელში.

კომერციულ დიდ სკოლათა შორის აღსანიშნავია მაღზერებზე დაფუძნებული სკოლა 1881 წელს, რომელმაც წლების განმავლობაში ისეთი რეპუტაცია მოიპოვა, რომ შეუძლია ჰქონდეს ამბიცია გამოუშვას ე. წ. მხოლოდ მაღალი თანამდებობის კადრები.

ცხრილი 1.
ლიდერების განათლება , ტოპ ათეული

ლიდერების ტოპ ათეული	ადმინისტრაციის ან მრჩველთა საბჭოს წევრი	განათლება ველი დამატებულია ჩვენს მიერ
ამორი სეზი კარფურის პრეზიდენტი, 63 წლის	დესო, პუბლიცი, პარგესა, ლაბერტი, იმერისი..	სტენფორდის ბიზნეს სკოლა, თავდაცვის უმაღლესი ნაციონალური სკოლა
მიშელ პერეზო. ბნპ პარიზას პრეზიდენტი, 67 წლის	აქსა, ტოტალი, გალერი ლაფაიეტი..	უმაღლესი ადმინისტრაციული სკოლა ENA
ლუის შვეიზერი , 66 წლის	ლორელაი, ვოლვომ ბეენპე, ვეოლია..	ენა. უმაღლესი ადმინისტრაციული სკოლა
ჟან მარტინ ფორს , 62 წლის , 3ე სეას პრეზიდენტი	კარფური, აქსა, სოციეტე გენერალი..	მინის, Mines ინჟინრების პარიზის სკოლა
ჟან ლუის ბეფა, სენტ გაბენის პრეზიდენტი, 68 წლის	ბეენპე, საფრანგეთის გაზი, სიმენსი..	მინის, Mines ინჟინრების პარიზის სკოლა, ნავთობის უმაღლესი სკოლა
ჟან რენე ფურტუ, 70 წლის , ვივენდის პრეზიდენტი	აქსა, ნესტლე ...	დაუზუსტებელი

ლიდერების ტოპ ათეული	ადმინისტრაციის მრჩეველთა საბჭოს წევრი	ან განათლება ველი დამატებულია ჩვენს მიერ
ჰენრი პროგლიო, 60 წლის, საფრანგეთის ელექტო ენერგიის პრეზიდენტი	კეს დეპარნი ...	HEC
ტირი დესმარესტი 64 წლის,	რენაუტი, სანოფი...	მინის, Mines ინჟინრების პარიზის სკოლა
ჯილს პელისონი, 52 წლის , აკორის პრეზიდენტი და გენ. დირექტორი	აკორი...	ESSEC MBA Harvard
ჟან სირილ სპინეტა, 66 წლის კაელმის, ეარ ფრანცის პრეზიდენტი	პოსტა, ალკატელი...	უმაღლესი ადმინისტრაციული სკოლა

წყარო Le nouvel Observateur, N.2345, 15/21 Octobre, 2009. p.28

არსებული მონაცემების მიხედვით, შვიდ მმართველს დაუგროვდა ოთხზე მეტი ორგანიზაციის ადმინისტრატორის მანდატი. მაგ. პიერ პერებო გახლდათ შვიდი დიდი ორგანიზაციის მმართველობითი საბჭოს წევრ: « ტოტალი », « აქსა », « ბნპ პარიზა », « სენ გობენი », « ლაფარჟი » და « ეადს ». ზოგადად, ამ დიდი ორგანიზაციების საბჭოებს მჭიდრო კავშირი აქვს სხვადასხვა ორგანიზაციების მმართველობით საბჭოებთან (Auteur Jean Marc Delaury, 2010).

როდესაც ფრანგული წამყვანი ორგანიზაციების ხელმძღვანელების დოსიეებს შევისწავლივით, ერთ თავისებურებას შევნიშნავთ, თუ 90- იან წლებში ერთი პრესტიჟული ინსტიტუტის დიპლომს ფლობდა ხელმძღვანელი 2000 წლიდან მმართველთა დიდი რაოდენობა ორი ან მეტი დიპლომის მფლობელია. არის შემთხვევები, როდესაც გენერალურ დირექტორებს დოქტორის ხარისხიც აქვთ მოპოვებული. ფრანგულ საზოგადოებაშიც ხშირია შემთხვევები, როდესაც დიდი ორგანიზაციების დამფუძნებლის შვილები განსაკუთრებული პრივილეგიების მეშვეობით აღწევენ მაღალ საფეხურებს სამსახურეობრივ საქმიანობაში. ამ საკითხზე მიძღვნილი ნაშრომების თანახმად, რამდენიმე ავტორი პროტექციის სამ ჯგუფს გამოყოფს:

- პრივილეგირებულნი სახელმწიფოდან-კადრები, რომელნიც სახელმწიფო უწყებებიდან ხვდებიან მაღალ თანამდებობებზე;
- პრივილეგირებულნი კაპიტალით-კადრები, რომლებსაც მემკვიდრეობით ერგოთ ქონება და მათ შორის მართვის სადავეები;
- პრივილეგირებულნი საკუთარი კარიერით.- კადრები, რომლებმაც მრავალი წლის მანძილზე სხვადასხვა საფეხური გაიარეს, რომ მმართველობით ორგანოებამდე მიეღწიათ;

ბოლო წლებში მომრავლდა შემთხვევები წამყვან თანამდებობებზე უცხოური წარმომავლობის ხელმძღვანელების დანიშვნისა. 2000 წლამდე თუ „CAC 4“-ის წამყვანი პირები ფრანგები იყვნენ 2005 წლიდან საგრძნობლად გაიზარდა უცხოელი დირექტორების რიცხვი. (Cac 40 , Representatation des dirigent de nationalité étrangère de 1990 a 2010).

წლები	უცხოური წარმომადგენლების ხელმძღვანელები ფრანგულ საწარმოებში
1990	3 %
1995	3 %
2000	5 %
2005	10 %
2010	17,5 %

წყარო: Le nouvel Observateur, N.2345, 15/21 Octobre, 2009

ასეთი ცვლილებები ზოგადად ინტერნალიზაციის საკითხით იყო გამოწვეული, ასევე მეორე მხრივ, უცხოური ბაზარზე შეღწევის სურვილით და საწარმოებში ინტერკულტურის გავრცელების მოტივით.

ფრანგების ერთი ნაწილი მიიჩნევს, რომ ზოგადად ლიდერი იმდენი დამაბრკოლებელი ფაქტორით არის შეზღუდული, რომ მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენა არ შეუძლია. მათი აზრით, ლიდერი ბაზრის, კონკურენტებისა და სხვადასხვა კონტროლის მექანიზმებიდან, არსებული რეალობიდან გამომდინარე მოქმედებს და რადიკალურად ვერაფერს ცვლის. განსაკუთრებით რთული სიტუაციაა ფრანგულ რეალობაში, რადგან მთელ რიგ ორგანიზაციებში გადაწყვეტილების მიღებისას ლიდერი საქმის კურსში აყენებს მმართველობით საბჭოებს.

მეორე ნაწილი მიიჩნევს, რომ ლიდერი იმდენად ძლიერი ფიგურაა ორგანიზაციებში, რომ მას შეუძლია, მხოლოდ საკუთარი გადაწყვეტილების წყალობით, სრულიად შეცვალოს ორგანიზაციის მდგომარეობა.

არსებული საკითხი სადაოაა. პასუხი არსებულ კითხვებზე ყოველთვის შეიცვლება ქვეყნების, საწარმოების, მათი მმართველობითი სტილისა და ბაზრის მიხედვით.

არსებობს მკვლევართა ის ჯგუფი, რომელიც საკითხის სხვა ჭრილიდან ხედავს და ცდილობს გამოვლინოს ის განმსაზღვრელი ფაქტორები, რომლებიც შედეგის მოილწევაში შეუწყობენ ხელს ნებისმიერ ხელმძღვანელს. აღნიშნული მოსაზრების გასამყარებლად ავტორებს მაგალითად მოჰყავთ ორი ინდიკატორი: ROA/Return ON Asset et Q de Tobin. (Nohria et Anand 2001).

ნორიას და ანანდის მოსაზრებით, გარემო ფაქტორებია ძირითადი განმსაზღვრელი ფირმის წარმატებისთვის და ლიდერმა ამ ელემენტების სწორად გამოყენება უნდა შეძლოს. ამ ფაქტორთაგან მათვის უმნიშველოვანესია დარგი, რომელშიც მოღვაწეობს ლიდერი, რესურსები, და შესაძლებლობათა ფართო არჩევანი.

ზოგიერთი დარგი თავისთავად განაპირობებს ლიდერის გადაწყვეტილებების მეტ თავისუფლებას, ისევე როგორც რესურსების სიმრავლე განაპირობებს გადაწყვეტილებების სისრულეში მოყვანას. შესაძლებლობათა ფართო არჩევანი საშუალებას იძლევა ლიდერმა თავისუფლად გააკეთოს სტრატეგიული სვლები და დაიკავოს განსხვავებული ადგილი კონკურენტ ფირმებს შორის.

ასევე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ფრანგი ხელმძღვანელები საკმაოდ ჰეტეროგენულები არიან საკუთარი დიპლომების მიხედვით. მათ, ვისაც მეტად აკადემიური განათლება აქვს მიღებული განსხვავდება გადაწყვეტილების მიღების სტილით “MBA”-ს კურსადამთავრებული ლიდერისაგან. სოციალური კავშირები უდიდეს გავლენას ახდენენ ლიდერის პიროვნულ თვისებებსა და მათ ქმედებებზე ფრანგულ საზოგადოებაში, რაც უცხო არც სხვა ქვეყნებისათვის უნდა იყოს.

სოციალური გარემო, გავლენიან პირთა კავშირები, პოსტებზე ყოფნის ხანდაზმულობა თავისთავად მოქმედებს გადაწყვეტილების მიღებასა და რისკების გათვლის სისწორეზე.

საკუთარი თავისადმი რწმენა სხვებისადმის ნდობის საფუძველია, რის გარეშეც არ არსებობს არც სოციალური ურთიერთობები და თავისთავად არც წარმატებული საწარმო.

ნდობასა და საბოლოო შედეგზე ორიენტირებულ ფრანგ ლიდერად ასახლებენ « ეფლი »-ს ევროპის, შუა აზიის, აფრიკისა და ინდოეთის ვიცე პრეზიდენტს, Pascal Cagni-ს. ის

სამსახურში Philippe Gaud-მა 2001 წელს აიყვანა, როგორც ადამიანური რესურსის დირექტორმა. ფილიპის აზრით, პასკალის საიდუმლოება იმაშია, რომ იგი შედეგზეა ორიენტირებული და არა საკუთარ იმიჯზე.

2.2. ქალთა ლიდერობის პრობლემატიკა ფრანგულ საწარმოებში ლიტერატურის ანალიზი

ევროპის მრავალ ქვეყანაში ბევრს საუბრობენ ქალისა და მამაკაცის თანასწორუფლებიანობაზე, განსაკუთრებით პროფესიულ ასპარეზზე. ამ საკითხს მრავალი კვლევა მიემდგნა სხვადასხვა გავლენიანი ორგანიზაციის მოთხოვნით. საკანონმდებლო დონეზე მიღებული გადაწყვეტილება, რომელიც ქალთა გარკვეული რაოდენობის წარმოდგენას ავალდებულებს ორგანიზაციას დასაქმებულთა რიგებში, დიდ იმედს უჩენს ფრანგ საზოგადოებას.

მიუხედავად იმისა, რომ საფრანგეთი ევროპის ერთ-ერთ წამყვან ქვეყნად არის მიჩნეული, ქალები მაინც ნაკლებად არიან წარმოდგენილი ორგანიზაციების მართვის საბჭოებში. 2011 წელს მიღებული კოპე ზიმერმანის კანონი უშუალოდ ავალდებულებს მეწარმეებს, რომ საშუალო და დიდ საწარმოების მართვის საბჭოებში მინიმუმ 40 პროცენტი ქალები იყვნენ წარმოდგენილი (Loi N 2011/103 du 27janvier 2011 , dote loi Cope Zimmermann).. სასურველი შედეგის მიღებას ფრანგები 2017 წლისთვის ვარაუდობდნენ, თუმცა, 2013 წლის კვლევების თანახმად, ისინი საკმაოდ დამაიმედებელ პროგნოზს აკეთებენ. 2012 წელს ქალთა რაოდენობამ მართვის ორგანოებში 23,7 %- ს მიაღწია, რაც საკმაოდ დამაიმედებელი მაჩვენებელია წინა წლებთან შედარებით, როდესაც ეს მაჩვენებელი მხოლოდ 8,5 %- ს აღწევდა (Figaro Economie, 2013). ეკონომიკური განვითარების და თანამშრომლობის ორგანიზაციის მონაცემების მიხედვით, ორგანიზაციებში თანაბარი რაოდენობით წარმოდგენილი ქალი და მამაკაცი 0,4-იანი ყოველწლიური ეკონომიკური ზრდის გარანტიც იქნება. მათი მოსაზრებით ამგვარი პარიტეტი მკვეთრად გაზრდის კონკურენციის

დონეს როგორც, საწარმოებს შორის ქვეყნის მასშტაბით ასევე ქვეყნის ფარგლებს გარეთ. მათი მონაცემების მიხედვით, ყველაზე რენტაბელური საწარმოების ტოპ მენეჯერები ქალები არიან (OCDE, rapport 2013).

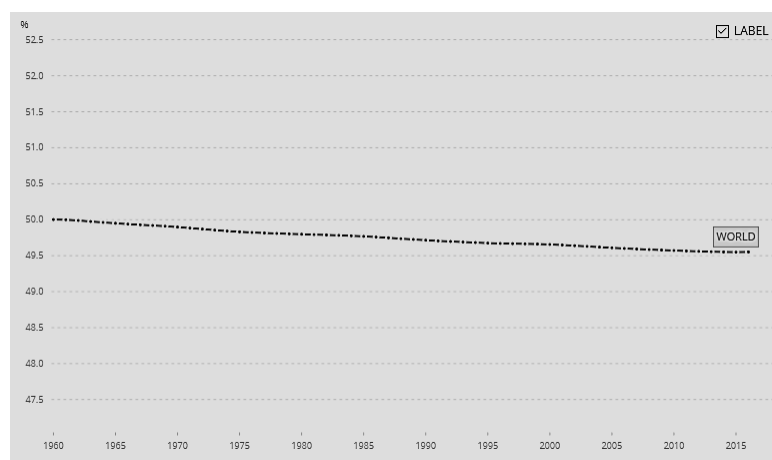
მედეფის, ფრანგული ორგანიზაციების ფედერაციის, პრეზიდენტის პერ გატაზისთვის, თანასწორი რაოდენობით წარმოდგენილი ქალი და მამაკაცი იმდენად მნიშვნელოვანია მომავალი საფრანგეთისთვის, რომ მან სპეციალური კომიტეტი შექმნა "პროფესიული თანასწორობა და პარიტეტი" და შეიმუშავა სამ ეტაპიანი გეგმა (<http://www.medefinternational.fr>)

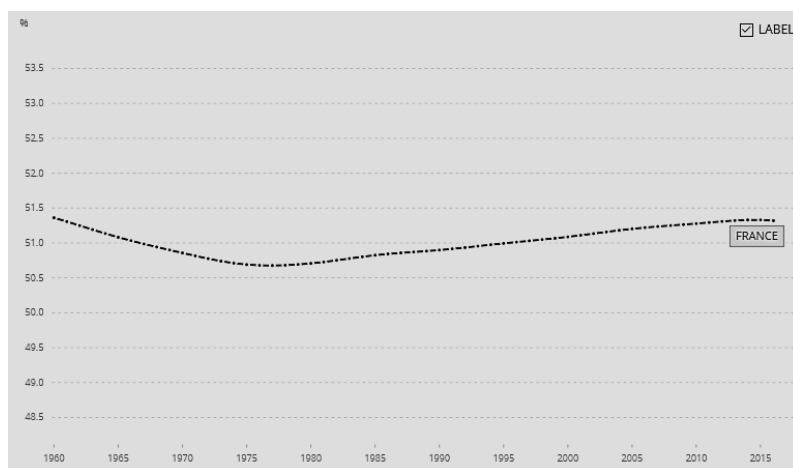
- სხვადასხვა სახის მხარდაჭერა ორგანიზაციული განვითარებისათვის
- ნაკისრი ვალდებულებების შესრულება;
- მაღალ თანამდებობებზე ქალბატონების დანიშვნა;

მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაციების წარმომადგენელთა აზრით მათთვის მისაღები იქნებოდა ქალების უფრო მეტი რაოდენობით წარმოდგენა ორგანიზაციების მართვით საფეხურებზე (Enquête sur l'égalité professionnelle femmes-hommes, 2015). მათ ისიც აღნიშნეს, რომ მიუხედავად სურვილისა რეალური საშუალებები არ გააჩნიათ ამ კვოტის გასაზრდელად და საჭიროა სტრუქტურულიზებული მექანიზმების ამოქმედება საბოლოო შედეგის მისაღწევად.

მსოფლიო ბანკის მონაცემების თანახმად, ქალთა რაოდენობამ მსოფლიოს მასშტაბით ზოგადად იკლო (<http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.POP.TOTL.FE.ZS?view=chart>)

ნახაზები .8- 9.





წყარო: მსოფლიო ბანკი. <http://donnees.banquemondiale.org>

საფრანგეთის სტატისტიკის ინსტიტუტს მრავალი ნაშრომი აქვს ქალთა და მამაკაცთა აქტივობებზე. მათი კვლევების თანახმად, შობადობისას მამაკაცების რაოდენობა ჭარბობს ქალთა რაოდენობას. მაგ. 105 მამაკაცი და 100 ქალი, მაგრამ სიცოცხლისუნარიანობის მიხედვით, ქალები დიდხანს ცოცხლობენ ვიდრე მამაკაცები და ეს სხვაობა გარკვეულ ასაკში ბალანსდება. მეტიც, 80 წლის ასაკში ქალების რაოდენობა ორმაგად ჭარბობს. 55 მამაკაცი და 100 ქალი. ეს ციფრები რეგიონების და ქალაქების მიხედვით, მეტ- ნაკლებად იცვლება. 23%-ი ქალებისა 55 წლის შემდგომ ცხოვრობენ მეუღლის გარეშე და ისე ახერხებენ საკუთარი ცხოვრების და კარიერის გაგრძელებას. მამაკაცებში ეს პროცენტული მაჩვენებელი 16%-ს აღწევს.

„ინსე“-ს მონაცემების თანახმად, ასევე აღსანიშნავია, რომ მაღალი თანამდებობის ქალები უფრო ხშირად ცხოვრობენ მარტო, ვიდრე დაბალი საოციალური ფენის წამომადგენელები (Insee, recensement 2011).

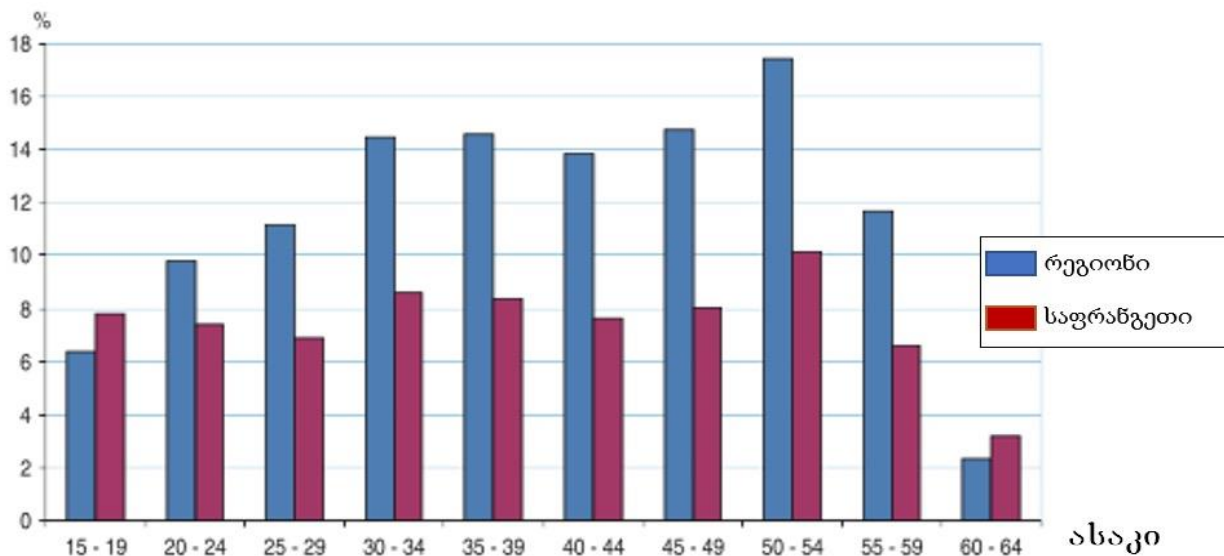
რაც შეეხება განათლებას, ბოლო წლების განმავლობაში მზარდი ტენდენცია შეინიშნება ქალთა პოზიციების გაძლიერების მხრივ. ჯერ კიდევ 1968 წლებში მხოლოდ მამაკაცების 3%-ს და ქალების 1%-ს ჰქონდათ უნივერსიტეტის დიპლომი. ოთხი ათწლეულის შემდგომ 22%-მდე გაიზარდა ეს მაჩვენებელი მამაკაცებში და 23%-მდე ქალებში. როგორც ჩანს, ზოგადად განთლების დონემ აიწია და ქალებმა ერთი პროცენტით, მაგრამ მაინც აჯობეს მამაკაცებს. მიუხედავად ასეთი პროგრესისა, რაოდენ გასაკვირიც არ უნდა იყოს, მამაკაცები უფრო ადვილად და მაღალ ანაზღაურებად სამსახურს პოულობენ, ვიდრე ქალები.

კვლევებით დადგინდა, რომ « პა დე კალე »-ს რეგიონშიც, ქალთა აქტიურობის ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი დაფიქსირდა შრომის ბაზარზე. (Insee, recensement 2011).

ასევე დაბალი აქტიურობით გამოირჩევა, « ლანგდოკი »-ს « კოტ დაზური »-სა და « პიკარდი »-ის რეგიონებიც, რომლებიც მცირედით უსწრებენ « პა დე კალე »-ს.

სამწუხაროდ, ფრანს მეტროპოლიტენის მაშტაბით ქალების აქტიური ნაწილი მაინც მცირედად არის წარმოდგენილი შრომის ბაზარზე ვიდრე მამაკაცების (ecart des taux d'activite entre hommes femmes selon d'age dans region et en France Metropolitaine).

ნახაზი 10.



წყარო insee. recherche sur les conditions de travail. 2010.

სტატისტიკის ინსტიტუტის ინფორმაციით, 1962 წელს 19 მილიონი ფრანგი მუშაობდა, რომელთაგან ორ მესამედს მამაკაცები წარმოადგენდნენ.

2011 წელს ციფრები შემდეგნაირად გადანაწილდა 26,5 მილიონი დასაქმებული, რომელთაგან 52%-ი მამაკაცია.

ქალთა და მამაკაცთა დასაქმების პროპორცია განათლების მიხედვით

	აგრიკ ულტ ორე ბი		კომერსა ნტები, ხელმწი ვანელე ბი		მაღალი კადრები, ინტელექტ უალები		საშუალო დონე		დასაქმებ ულები		მუშები	
	მ ა მ ა კ ა ც ი	ქ ა ლ ი	მ ა მ ა კ ა ც ი	ქ ა ლ ი	მ ა მ ა კ ა ც ი	ქ ა ლ ი	მ ა მ ა კ ა ც ი	ქ ა ლ ი	მ ა მ ა კ ა ც ი	ქ ა ლ ი	მ ა მ ა კ ა ც ი	ქ ა ლ ი
არცერთი დიპლომი	1,2	1,1	5,7	3,6	3,5	1,6	11,9	9,0	14,5	62,9	63,2	21,8
დაწებითი პროფესიული განათლება	1,6	0,9	6,6	4,3	3,4	1,6	16,9	11,5	12,3	67,2	59,2	14,5
საშუალო განათლება	2,2	0,7	6,2	3,8	9,4	4,3	28,9	28,0	18,2	56,8	35	6,4
პირველი ციკლის უმაღლესი განათლება	1,6	0,3	5,2	1,7	20,2	7,1	48,8	57,5	12,3	31,8	12	1,6
მაგისტრატურა , დოქტურანტურა	0,4	0,1	4,8	1,2	65,5	46,3	21,8	40	4,5	11,6	3,1	0,8
ყველა ერთად	1,5	0,7	5,9	3,0	15,2	9,8	23	27,8	12,8	48,8	41,7	9,9

წყარო: საფრანგეთის სტატისტიკის ინსტიტუტი. 2010

၆၁၆၁၆၀.၁၁

[illegible]

55

ქალთა დასაქმებისა და ლიდერობის საკითხი იმდენად მნიშვნელოვანი მოვლენა გახდა საფრანგეთში, რომ საფრანგეთის სტატისტიკის ინსტიტუტმა 2013 წელს ნაშრომი მიუძღვნა ქალთა და მამაკაცთა ხელფასებს შორის სხვაობას.

2010 წელს კერძო სექტორში 28%-ით ნაკლებ ხელფასს იღებდნენ ქალები მამაკაცებთან შედარებით, ერთსა და იმავე სამუშაოს შესრულებაში. ეს პროცენტული მაჩვენებელი კი იცვლება სექტორების მიხედვით. ამ კვლევების თანახმად, სამწუხაროდ, არ არსებობს სექტორი, რომელშიც არ დაფიქსირებულა ასეთი სხვაობა (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1280986>).

შედარებით უკეთესი მდგომარეობაა სახელმწიფო სექტორში, სადაც სახელფასო განაკვეთის სხვაობა ქალსა და მამაკაცს შორის 17%- დან 18%-მდე მერყეობს, ზოგი კვლევის თანახმად, კი საერთოდ არ არსებობს.

მრავალი მკვლევარი ფიქრობს, რომ სახელფასო განაკვეთების ასეთ განსხვავებას ერთმნიშვნელოვნად დისკრიმინაციულს ვერ ვუწოდებთ, რადგან ხშირ შემთხვევაში მამაკაცები სრულ განაკვეთზე მუშაობენ და დამტებით სამუშაო სათეებზეც არ ამბობენ უარს თუმცა არსებობს საპიროსპირო მოსაზრებებიც.

რაც შეეხება განათლების საკითხს, ამ მხრივ, ქალები უსწრებენ მამაკაცებს. სტატისტიკის სამსახურის მონაცემების თანახმად, 1995 წლიდან 2010 წლამდე 23%-დან 30%-მდე გაიზარდა უმაღლესი სასწავლებლის დიპლომირებულ ქალთა რაოდენობა სამსახურებში.

« L' Equal Pay Day », თანასწორად ანაზღაურებისადმი მიძღვნილი გაერთიანება, მრავალ გავლენიან ორგანიზაციას აერთიანებს. მიუხედავად ასეთი გაერთიანებებისა, საფრანგეთში ჯერ კიდევ იშვიათად იხილავთ მაღალი თანამდებობის ქალებს. მერებს, გენერალურ დირექტორებს. თვით საკანონმდებლო ორგანოებშიც მამაკაცთა რაოდენობა ჭარბობს.

ამ საკითხს არაერთი კონფერენცია თუ კვლევა მიეძღვნა. ჩვენ, მაგალითად გამოვიყენებთ ცნობილი ორგანიზაციის « INTERNATIONAL » ის მონაცემებს, რომელიც 20 წელზე მეტია იკვლევს სახელფასო განაკვეთებს და მათ თავისებურებებს სხვადასხვა სფეროში. მისი კვლევები არაერთი საუნივერსიტეტო ნაშრომის მაგალითდაა გამოყენებული. როგორც « მაემინა ინტერნაციონალ » ის კვლევის (<http://www.mastermarketing.dauphine.fr/fr/pages-speciales/liste-des-actualites/details/article/salaires-en-marketing.html>)

შედეგებიდან ჩანს, ერთი და იმავე სამუშაოს შესრულებისას მამაკაცებს მეტი ხელფასი ერიცხებათ, ვიდრე ქალბატონებს. გამონაკლისი კომერციული განყოფილების უფროსია.

ცხრილი 4.

თანამდებობა	მამაკაცების ხელფასი		ქალების ხელფასი	
	ფიქსირებული (ევრო)	მაქსიმალური (ევრო)	ფიქსირებული (ევრო)	მაქსიმალური (ევრო)
მარკეტინგის დირექტორი	102 941	122 077	101 543	118 034
კლიენტთა ურთიერთობის დეპარტამენტის უფროსი	59 576	67 762	57 882	64 640
მარკეტინგული კვლევების უფროსი	67 142	72 685	66 772	72 955
პროდუქციის რეალიზაციის ჯგუფის უფროსი	68 238	75 373	61 443	67 154
პროდუქციის უფროსი	48 425	53 115	44 059	47 267
კომუნიკაციის დეპარტამენტის უფროსი	106 348	122 130	94 869	108 814
ელექტრონული გაყიდვების დეპარტ. უფროსი	76 524	92 546	72 524	85 462
რეგიონალური გაყიდვების მენეჯერი	53 252	56 395	54 605	55 702
შესყიდვების დირექტორი	100 533	118 293	106 426	118 912
კომერციული განყოფილების უფროსი	115 153	144 892	119 856	160 735
გაყიდვების დირექტორი	104 196	116 273	99 365	110 280
დიდი ანგარიშების მეთვალყურე	61 455	70 366	55 123	62 123
სექციის მენეჯერი	56 048	60 900	47 531	51 357
მარკეტინგული განვითარების ხაზის დირექტორი	78 546	105 421	81 254	112 578
საექსპორტო გაყიდვების დირექტორი	110 025	142 115	105 422	135 624

2013 წლის სტატისტიკის ინტიტუსტის ჟურნალში, რომელიც ქალთა ხელფასის კვლევას ეძღვნებოდა, დაწვრილებითაა აღწერილი სექტორების და სამუშაო საათების მიხედვით, სახელფასო განაკვეთები. (<http://exclusiverh.com/articles/site-emploi-cadres/avec-l-ar-rivee-des-jeunes-generations-les-inegalites-entre-les-hommes-et-les-femmes-se-reduisent-pierre-lam-blin-apec.htm>).

ცხრილი 5.

სექტორების მიხედვით ქალთა და მამაკაცთა სახელფასო განაკვეთები 2010წ.

	ქალე ბი %	კადრ ები%	წლიური შემოსავალი ევროში (ნეტი)			წლიური ნამუშევარი საათები			საათობრივი ანაზღაურება		
			კაცე ბი	ქალე ბი	სხვა ობა %	კაცე ბი	ქალე ბი	სხვა ობა %	კაცე ბი	ქალე ბი	სხვა ობა %
კომერც ია	49,9	15,1	20 79 2	15 07 2	27,5 %	1402	1264	9,8 %	14,8	11,92	19,5
ინდუს ტრია	23,2	12,3	23496	19 06 9	18,8 %	1645	1512	8,1 %	14,28	12,61	11,7
ყველა სექტო რი	43,3	14,4	21700	15603	28,1	1484	1297	12,6 %	14,63	12,03	17,8

არათანასწორუფლებიანობის მკვლევარი ორგანიზაცია სიტემატურად აქვეყნებს კვლევებს, რომელიც სტატისტიკის ინსტიტუტის და შრომის სამინისტროს მონაცემებს ეფუძნება.

2016 წლის მაისის მონაცემებით, ყველა სექტორის შეჯამების საფუძველზე აღნიშნულმა ორგანიზაციამ წარმოადგინა ნაშრომი, სადაც მამაკაცები 23, 5 %-ით მეტ ხელფასს იღებდნენ, ვიდრე ქალები. ამ მონაცემში სრული და არასრული განაკვეთი ერთად იყო გამოკვლეული. ძირითადი აქცენტი გადატანილი იყო ქალთა და მამაკაცთა მუშაობის პირობებსა და ანაზღაურებაზე.

არათანასწორუფლებიანობის ორგანიზაციამ დაადგინა, რომ ხელფასების სხვაობის 11%-ი აბსოლუტურად ამოუხსნელ ფაქტორებს ემყარება და ამ მოვლენას დისკრიმინაციული მოვლენა უწოდა. კვლევაში წარმოდგენილი იყო 2013 წლის სახელფასო განაკვეთები. 2389 ევრო მამაკაცებისთვის სრულ განაკვეთზე და 1934 ქალებისთვის.

http://www.inegalites.fr/spip.php?page=article&id_article=972&id_groupe=15&id_mot=104&id_rubrique=114).

მუშაობის საერთაშორისო ორგანიზაციის « OIT » ის, 2016 წლის მოხსენაბაში კვლავ ახსენებენ ქალსა და მამაკაცს შორის სახელფასო სხვაობას. მათი მონაცემების მიხედვით, დროთა განმავლობაში ეს სხვაობა შემცირდა მრავალ ქვეყანაში, მაგრამ სრულიად არ გამქრალა. ქვეყნების და სექტორების მიხედვით, სხვაობის პროცენტული მაჩვენებელი 0 დან 45 პროცენტამდე მერყეობს (Résumé analytique Rapport mondial sur les salaires 2016/17 : 3).

დამაიმედებელი პროგნოზი არც საერთაშორისო ეკონომიკურ ფორუმს აქვს. მამაკაცთა და ქალთა საკითხებზე მომუშავე სპეციალისტ სადია ზაჰიდის კვლევების თანახმად, რომელიც საერთაშორისო ეკონომიკური ფორუმის მოხსენებებისთვის მზადდება, სახელფასო ბალანსი მიღწეული იქნება 2189 წლისთვის.

სქესთა შორის ხელფასის სხვაობის ინდიკატორი 2015 წელს ასე გადანაწილდა. როგორც კვლევებმა აჩვენა მსოფლიო დონეზე ისლანდია და სკანდინავიის ქვეყნები ლიდერობენ, ევროპაში -გერმანია. აღნიშნული ინდექსი ეკონომიკაში, განათლებაში, პოლიტიკასა და ჯანდაცვაში მიღწეული შედეგებით დგინდება. ამ შემთხვევაში ადარებენ ქალისა და მამაკაცის მოღვაწეობას ზემოთ ჩამოთვლილ 4 სფეროში (<http://wef.ch/gendergap15>).

მამაკაცთა და ქალთა ხელფასის სხვაობის მსოფლიო ინდიკატორი		
2015	2014	
1. ისლანდია	1	→
2. ნორვეგია	3	↑
3. ფინეთი	2	↓
4. შვედეთი	4	→
5. ირლანდია	8	↑
6. რუანდა	7	↑
7. ფილიპინები	9	↑
8. შვედეთი	11	↑
9. სლოვენია	23	↑
10. ახალი ზელანდია	13	↑

წყარო: The Global Gender Gap Report 2015

ფრანგებისათვის ქალი განსაკუთრებული როლის მქონე საზოგადოებაში. ეს არის ქვეყანა, რომელსაც ჰყავდა ინგლისელების წინააღმდეგ მებრძოლი ჟანა დარკი. მაღამ სევინიე, ყველაზე ლამაზ ქალად წოდებული, რომელიც იმ პირველთაგანია, ვისაც თავად შუემწიფე მიეწერა წერილები თვით მეფესთვის. ჟორჟ სანდი, ქალი მწერალი, რომელმაც კაცის სახელი აირჩია ფსევდონიმად და მამაკაცური ფორმით ხშირად ჩნდებოდა საზოგადოებაში დამკვიდრებული კლიშეების წინააღმდეგ პროტესტის გამოსახატავად. ლუიზ მიშელი, ფრანგი რევოლუციონერი, კუმუნის ეპოქის მებრძოლი, რომელიც მამაკაცებთან ერთად ფიზიკურად იბრძოდა. ასევე ნატალი ლემელი, რომელიც თვლიდა, რომ ქალმა თავად უნდა იბძოლოს საკუთარი უფლებების დასაცავად. ასეთმა შემართებამ შედეგი გამოიღო. მეცხრამეტე საუკუნეში განსაკუთრებული მოვლენა მოხდა ფრანგი ქალებისათვის, პირველად დააჯილდოვეს ქალი ნობელის პრემიით. ეს გახლდათ მარი კიური, რომელიც პოლონიელი იყო წარმოშობით, მაგრამ გახლდათ საფრანგეთის მოქალაქე. მართლია, მას შემდეგ სხვა

ქალბატონებიც გახდნენ ნობელის პრემიის ლაურიატები, მაგრამ მარი კიური, დღესაც რჩება იმ ერთადერთ ფრანგ ქალბატონად, რომელიც ნობელის პრემიის ორგზის მფლობელია. ასეთ დადებით ტენდენციას კვლავ დადებითი ნაბიჯები მოჰყვა ფრანგების ცხოვრებაში სიმონ ვეილი (Simone Veil), ის პირველი პოლიტიკოსი ქალია, რომელმაც პირველად ჩაიბარა ევროპის პარლამენტის თავჯდომარის ფუნქცია.

როდესაც ქალსა და მამკაცს შორის ლიდერობას განვასხვავებთ აუცილებლად ვეხებით იმ სტერეოტიპებს, რომლებიც ათწლეულების მანძილზე ყალიბდებოდა ჩვენს საზოგადოებასა და ცნობიერებაში.

ალბათ რთული წარმოსადგენია, რომ ჯერ კიდევ 1965 წლამდე საფრანგეთში ქალს არ ჰქონდა უფლება ჰქონოდა საკუთარი საბანკო ანგარიში და ემუშავა ქმრის ნებართვის გარეშე. 1804 წლიდან მოყოლებული ნაპოლეონის მიერ შექმნილი კოდექსი მოქმედებდა და ფრანგ ქალებს საკმაოდ რთულ მდგომარეობაში აყენებდა.

სტერეოტიპები განსხვავდება არმარტო ქვეყნების მიხედვით, არამედ სოციალური ფენების მიხედვითაც. წლების განმავლობაში ზოგიერთი მათგანი აბსურდამდე მიდის და ნათელი ხდება, რაოდენ მცდარია სტერეოტიპული აზროვნება.

ლიდერობის საკითხის მიმართ, სტერეოტიპული აზროვნების შედეგია, როდესაც მენეჯერული პოზიცია ხშირად მამაკაცის საქმედ მიაჩნიათ და ქალს ხელმძღვანელის პოზიციისთვის უუნაროდ ხედავენ. როგორც ვნახეთ ასეთი დამოკიდებულება თვით ფრანგი საზოგადოებისთვისაც არ იყო უცხო და წლების განმავლობაში ცდილობდნენ ქალები ღირსეული ადგილის დამკვიდრებას.

მათ მიაჩნიათ, რომ ეს საკითხი ჯანსაღად ვერ გადაწყდება, თუ ბავშობაშივე არ ჩავდებთ სწორ საფუძველს.

ფრანგი ფსიქოლოგები მოუწოდებენ საზოგადოებას დაუსვან ხოლმე შემდეგი კითხვები საკუთარ თავს:

- რამდენად თანაბრად ვანიჭებთ დამოუკიდებლობას გოგონასა და ბიჭს;
- როგორ ვანაწილებთ საქმეებს ბავშვებს შორის;
- როგორი მოლოდინი გვაქვს გოგოსა და ბიჭის მიმართ;

- პროფესიის განსაზღვრისას უპირატესობას ბავშვთა მოწოდებას ვანიჭებთ თუ ბავშვის სქესს;

ეს საკითხი იმდენად მნიშვნელოვანია საფრანგეთისთვის, რომ არსებობს სამინისტრო, რომელიც ქალთა უფლებების განმსაზღვრელი და მცველია. სამინისტრომ სხვადასხვა მთავრობის დროს რამდენჯერმე შეიცვალა სახელწოდება და ამჯერად მას ბავშვთა ოჯახის, და ქალების უფლებების სამინისტრო ჰქვია. ვოლსის მთავრობის დროს შეიქმნა ეგრეთ წოდებული დიდი საბჭო, რომელიც უშუალოდ სწავლობს ქალთა თანასწორუფლებიანობის საკითხებს.

ნევრობიოლოგ სებასტიენ ბოლერის აზრით, რომელიც ათასობით ადამიანზე ახდენდა დაკვირვებას, ქალები მამაკაცზე მეტი ყურადღებით და თვალის მეხსიერებით გამოირჩევიან (Sébastien Bohler, 2017). მისივე აზრით, კაცებს უკეთესად შეუძლიათ სივრცეში ორიენტაცია და სამ განზომილებაში მოვლენების დანახვა.

მიუხედავად ცალკეული კვლევების რამის მტკიცება შეუძლებელია, რამეთუ დღემდე არსებული კვლევების თანახმად, ტვინს სქესი არ გააჩნია და უდიდესი მნიშვნელობა ბავშობის პერიოდს და განათლებას ენიჭება. ბავშობის პერიოდი ადამიანის ცნობიერების ჩამოყალიბებაში უმნიშვნელოვანესია და როგორც ცნობილი ფრანგი მწერალი ამბობდა ყველანი ჩვენი ბავშობიდან მოვდივართ ისე, როგორც რომელიმე ქვეყნიდან. (Antoine de Saint-Exupéry, 1939).

ფაქტია, რომ ფრანგულ ენაში, რომელიც მდედრობით და მამრობით სქესს განასხვავებს, პროფესიათა გარკვეული ნაწილი მხოლოდ მამრობით სქესში იხმარება. მაგალითად, პრეზიდენტი, მენეჯერი, ექიმი, ავტორი, პროფესორი, მინისტრი, არქიტექტორი და ა.შ.

პროფესიის აღმინიშნელ ზოგიერთ სახელს კი გააჩნია მდედრობითი ფორმაც, რომლებიც ფრანგულმა აკადემიამ ლეგიტიმურად სცნო ჯერ კიდევ 1935 წელს. მაგალითად, დირექტორი, ხელოვანი, ადვოკატი, კომპოზიტორი.

რაც შეეხება მეფეს, მერს და ლიდერს არც ამ სიტყვებს მოეძებნება მდედრობითი შესატყვისი და თუ მაინცდამაინც ხაზი გვინდა გაუსვათ ფაქტს, რომ ორგანიზაციას ან საზოგადოებას მართავს ქალბატონი, მაშინ სიტყვა ქალს დავუმატებთ პროფესიის აღმნიშვნელ სხვადასხვა სიტყვას. მაგ. ქალი ლიდერი, ქალი მერი...

პარიტეტის დაცვა ორგანიზაციებში ერთ-ერთი პრიორიტეტია თანამედროვე ფრანგი მეწარმეებისათვის. «McKinsey»-ის ინსტიტუტი, როგორც საერთშორისო ასპარესზე ასევე საფრანგეთშიც ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ორგანიზაციაა, რომლის რჩევებიც და კვლევა ეჭვს არ ბადებს. ინსტიტუტი 60-ზე მეტ ქვეყანაში ფუნქციონირებს და 100000-ზე მეტ ექსპერტს აერთიანებს. მრავალ ორგანიზაციულ საკითხთან ერთად ეს ორგანიზაცია ქალთა პროფესიულ განვითარების საკითხებს იკვლევს. 2007 წლიდან ყოველწელს ის ქალთა და მამაკაცთა პროფესიულ მდგომარეობას სწავლობს და ერთწლიან ანგარიშს აქვეყნებს.

2016 წლის ანგარიშში ხაზგასმულია, ის ფაქტი, რომ არსებობს ერთგვარი კორელაცია ქალთა და მამაკაცთა მართვით ორგანოებში თანაბარი რაოდენობით წარმომადგენლსა და ორგანიზაციულ წარმატებას შორის.

მიუხედავად ამ მოსაზრებისა 2016 წლისთვის ევროპის მაშტაბით ჩატარებული კვლევის მონაცემები არადადამიმდებელია. ქალთა საერთო რაოდენობა აღმასრულებელ ხელისუფლებაში 17%-ია და ადმინისტრაციულ საბჭოებში 32%-ი. (<http://www.mckinsey.com/global-locations/europe-and-middleeast/france/fr/latest-thinking/digital-europe>).

„მაკინსეის ინსტიტუტის“ მონაცემების მიხედვით, ქალთა ლიდერობისათვის დამახასიათებელია მთლიანად ორგანიზაციაზე ზრუნვა და შესაბამისად მრავალ ასპექტში ვითარდება ორგანიზაცია. მიუხედავად იმისა, რომ გამოკითხულ ფრანგ ქალთა უმრავლესობას, 70 %-ს, სურს, მიაღწიოს ტოპ მენეჯერის პოზიციას რეალურად ძალიან ცოტა თუ აღწევს მართვის სადავეებს. ასეთი შედეგი ძირითადად დაბალი თვითშეფასების კრიტერიუმით აიხსნება. საკუთარი შესაძლებლობებისადმი ასეთი ზედმეტად კრიტიკული დამოკიდებულება, მათივე თქმით, პროფესიული გარემოს შედეგია.

ფრანგი მეწარმეების მოსაზრებით, რეალური შედეგის მიღწევა შესაძლებელი იქნება ორგანიზაციის ყველა რგოლში გატარებული რეფორმის შემდეგ, რაც პარიტეტის სრულად დაცვას გულისხმობს.

ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა მაინც საკუთარ თავში წარმოქმნილი იმ შეხედულებების დამარცხებაა, რომელიც რამდენიმე ათწლეულია ქალების დიდი ნაწილს აწუხებს და რეალურად, ხელს უშლის წინსვლაში. ზოგჯერ ეს ფაქტი ერთგვარ ფსიქოლოგიურ ზეწოლასაც უკავშირდება როცა გარშემო მყოფნი ქალს არწმუნებენ, რომ

მართვში მამაკაცის მსგავს შედეგს მაინც ვერ მიაღწევს და კაცებს განსაკუთრებული მენეჯერული თვისებები გააჩნიათ.

ხშირად ქალებს თავად ჰგონიათ, რომ მამაკაცთა წრეში ისინი არ არიან ჯეროვნად დაფასებულნი და სიტყვით გამოსვლის დროსაც არადმაჯერებლობის განწყობა იგრძნობა მათ საუბარში.

ფრანგი სოციოლოგები და ფსიქოლოგები პროფესიული წარმატების მოსურნე ქალებს საკუთარ თავთან მუშაობისკენ მოუწოდებენ და თვითშეფასების კრიტერიუმის გასაზრდელად ურჩევენ, თავად შეიქმნან კარგი იმიჯი.

კარგი იმიჯი საკუთარი თვის პატივისცემის გარეშე არ არსებობს, ირწმუნებიან ფრანგი სოციოლოგები. მას, ვისაც საკუთარი თავი უმნიშვნელოდ მიაჩნია, ვერასდროს გახდება ლიდერი. ზომიერი ზრუნვა საკუთარ იმიჯზე და საკუთარი შესაძლებლობების ცოდნა არის პირველი ნაბიჯები წარმატებისაკენ.

ამასთან, არასდროს უნდა შეგვეშინდეს მარცხისა და შეცდომების. პროფესიული წარმატება მარცხის გარეშე არ არსებობს. მთვარია სწორად აღვიქვათ მოვლენები. არ დავიძაბოთ და არ დავნებდეთ. გამოვიყენოთ მარცხით მიღებული გამოცდილება და მეტი ენთუზიაზმით შევუდგეთ საქმეს. იმავეს ამბობს ჩერჩილის ცნობილი სიტყვებიც: „წარმატება-ესაა შესაძლებლობა, მარცხს მარცხზე განიცდიდე, მაგრამ შეინარჩუნო ენთუზიაზმი. „ (Churchill, *Le succès c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme*).

რაც უმთავრესია ზოგადად მართვაში, ეს არის გაბედვის, გარისკვის ფენომენი. რისკების გათვლის მიუხედავად, მაინც რჩება წარუმატებლობის რისკი, რამეთუ ნულოვანი სარისკო საქმე არ არსებობს. ლიდერმა უნდა შეძლოს დაანახოს საკუთარ გუნდს, როგორ შეუძლია თვდაუზოგავად საერთო მიზნისკენ სიარული და წარუმატებლობის შემთხვევაში საკუთარ შეცდომაზე პასუხისმგებლობის აღება.

მიუხედავად დადებითი ტენდენციების, რაც შეინიშნება ქალთა კვოტის გაზრდაში წამყვან თანმდებობებზე, სახელფასო განაკვეთის სხვაობა მამაკაცების ხელფასის მიმართ, საკამათო თემად რჩება ფრანგულ საზოგადოებაში.

სამთავრობო და საკანონმდებლო ინიციატივები ფრანგ ქალბატონთა ლიდერობისა და დასაქმების ხელშესაწყობად.

აღნიშნული საკითხის კვლევიდან დადგინდა, რომ თანასწორობის აღდგენისათვის ქალთა უფლებებისა და ბავშვთა სამინისტრო სხვადასხვა სააგენტოსთან ერთად საინტერესო მეთოდებს მიმართავს და ახალისებს კერძო სტრუქტურებს ქალთა ლიდერობის ხელშეწყობისთვის. მაგალითად, ოქროს პალმა ყველაზე ფემინიზებულ საწარმოს.

ეს პრიზი 2015 წელს ფირმა « სოდექსო »მ აიღო. პრიზის მოსაპოვებლად საწარმომ უნდა შეძლოს სხვადასხვა კრიტერიუმის დაკმაყოფილება. მაგ ქალთა რაოდენობა მართვით საბჭოში, აღმასრულებელ თანმდებობებზე.

« სოვეტეკი » და « ეარბუს გროუპი » ყველაზე ნაკლებ რეინტიგულები აღმოჩნდნენ პალმის მინიჭების ცერემონიაზე.

საფრანგეთის მთვრობის განწყობა ქალთა უფლებების მიმართ ნათლად არის გამოხატული პრემიერ მინისტრის ვოლსის გუნდის წარდგენისას.

1. გარემოს დაცვისა მინისტრი სეგოლენ რუაიალი;
 2. განათლებისა და კვლევების მინისტრი ნაჯა ვალოდ ბელკაცემი;
 3. სოციალური საქმეების და ჯანდაცვის მინისტრი მარისოლ ტურენი;
 4. დასაქმებისა, პროფესიული განვითარების და სოციალური დიალოგის მინისტრი მირიამ ელ კომრი;
 5. მდგრადი საცხოვრებლების მინისტრი კორსი;
 6. კულტურისა და კომუნიკაციის მინისტრი ოდრეი აზლულიე;
 7. ოჯახის, ბავშვებისა და ქალთა უფლებების მინისტრი როსინიოლი;
 8. საჯარო ფუნქციების მინისტრი ანიკ ჟირარდენი;
 9. საფრანგეთის დაქვემდებარებაში მყოფი დასახლებების მინისტრი ერიკა ბარეითი;
- როგორც ჩამონათვალიდან ირკვევა 17 მინისტრიდან 9 ქალია 2016 წლის საფრანგეთის სამთავრობო სტრუქტურაში. ასეთივე ბალანსია დაცული სახელმწიფო მდივნების სიაში. რა თქმა უნდა, თანაბარია ქალისა და მამაკაცი მინისტრების სახელფასო განაკვეთები.

საფრანგეთში ეს საკითხი იმდენად დიდ მნიშვნელობას იძენს, რომ გარდა სხვადასხვა ორგანიზაციის მიერ მოწყობილი კონკურსებისა, უშუალოდ ქალთა და ოჯახის სამინისტრო ახალისებს ე. წ. თანასწორობის მარკის გადაცემას.

სამინისტროს ვებ გვერდზე განცხადებულია სახელმწიფოს მხარდაჭერა ყველა იმ ორგანიზაციისა თუ სტრუქტურის მიმართ, რომელიც იცავს ბალანსს და თანასწორ დამოკიდებულებას მამაკაცსა და ქალს შორის.

სერტიფიკატის მინიჭებისას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება შემდეგ სამ ფაქტორს:

- პროფესიული თანასწორობა;
- კადრების მართვა და მენეჯმენტი;
- შვილიანი პირის ჩართულობა პროფესიულ საქმიანობაში. l'accompagnement de la parentalité dans le cadre professionnel/ პარანტალიტე 20 საუკუნის ნეოლოგიზმია, რომელიც ითვალისწინებს მშობლის აქტივობას იურიდიული, ეკონომიკურ, სოციო-პოლიტიკურ და კულტურულ დონეზე.

პირველი ასეთი მარკის გადაცემა ანუ ლაბელიზაცია მოხდა 2015 წელს და მას შემდეგ მრავალმა ორგანიზაციამ მოიპოვა ეს ჯილდო. ამ სერტიფიკატის მოპოვებისთვის იქმნება კომისია, რომელშიც შედიან სახელწიფო წარმომადგენლები, პროფკავშირები და კერძო ორგანიზაციის წარმომადგენლები. უმრავლესობის მიერ გამოტანილი არჩევანი იგზავნება « ანფორ სერტიფიკატ »-ში, რომელსაც საბოლოო გადაწყვეტლება გამოაქვს. « ანფორ სერტიფიკატ »-ი ორგანიზაციაა, რომელიც ლიდერობს სერტიფიცირების ბაზარზე საფრანგეთის მასშტაბით და მასში გაწევრიანებულია 1656 ექსპერტ შემფასებელი 2016 წლის მონაცემებით.

პარიტეტის დაცვისათვის ბოლო დაჯილოდობის დროს, 2014 წელს ეს მარკა მიიღეს შემდეგმა ორგანიზაციებმა :

1. კაზინო ჯგუფი /Groupe Casino;
2. კასტორამა / Castorama;
3. მარსელის ხელობათ ჯგუფი/ Cité des Métiers de Marseille;
4. კოტ დარმორის კონსეილ ჯენერალი/ Conseil Général des Côtes d'Armor;

5. კარფურ მარკეტი /CSF - Carrefour Market;
6. ენეფა/ Enefa;
7. რენე მეტროპოლი /Rennes Métropole;
8. სარენზა/Sarenza;
9. სას სუპერმარკეტი /SAS Mendoise de Supermarchés;
10. საველეკ ჟი / Savelec Gie;
11. ესენსეფ /Epic Sncf;
12. ტრანსპოლი /Transpole;
13. ვალუა ნორმანდია /Vallois Normandie;
14. სურესნეს ქალაქი / Ville de Suresnes;

ორგანიზაციამ, რომელსაც ერთხელ უკვე აქვს ეს სერტიფიკატი მიღებული შესაძლებელია მეორეჯერაც მიიღოს და შეინარჩუნოს რამდენჯერმე.

აღნიშნული მარკა სამი წლით ენიჭებათ და 18 თვის განმავლობაში ორგანიზაცია მუდმივად კონტროლდება, თუ რამდენად განაგრძობს აღებულ კურსს. 30 თვის შემდეგ ორგანიზაციას უფლება აქვს კიდევ შეიტანოს განახლების დოსიე და შესაბამისად, გაიაროს სერტიფიცირების ყველა საფეხური.

2006 წელს, ამ სერტიფიკატის დაარსების შემდგომ წელს, დააფუძნეს კლუბი, რომელიც „თანასწორობის კლუბი“-ს სახელით არის ცნობილი და რომელშიც აღნიშნული სერტიფიკატის მქონე ორგანიზაციები წევრიანდებიან გამოცდილების გასაზიარებლად. აღნიშნულ კლუბს დიდი ამბიციები აქვს და აპირებს საფრანგეთის ტერიტორიაზე არსებულ ორგანიზაციებში გაზარდოს მოქალაქეობრივი კულტურა და ქალი და მამაკაცი აბსოლუტურად თანასწორ მდომარეობაში ჩააყენოს პროფესიული თვალსაზრისით.

ქალსა და მამაკაცს შორის სახელფასო ბალანსის დასაცავად იბრძვის ორგანიზაცია « BPW International » ი, რომელიც ისე გაძლიერდა რომ 85 ქვეყანაში ფუნქციონირებს და 30 000 წევრი ჰყავს. საფრანგეთის ფილიალი მჭიდრო კავშირიშია ქალთა უფლების სამინისტროსთან, იუნესკოსთან, საწარმოების ასოციაციასთან. საწარმოების ასოციაციასთან

მათი თანამშრომლობა თავისთავად გულისხმობს, მომავალ თაობასა და მენეჯერებს ჩამოუყალიბონ სამეწარმეო კულტურა, სადაც თავისთავად არ იარსებებს სქესთა შორის დისკრიმინაცია და ჩაგვრა.

« kope zimmerman » ის კანონის შემდეგ საფრანგეთში მდგომარეობა ნელ-ნელა იცვლება და ქალთა კვოტა ხელმძღვანელ პოზიციებზე იზრდება. ექსპერტთა აზრით, ჯარიმების დაწესება მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს პარიტეტს ორგანიზაციებში. როგორც კანონი მოითხოვს, 40 პროცენტზე ნაკლები ქალი არ უნდა იყოს ხუთას კაციანი ორგანიზაციის მართვის საბჭოში (LOI n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle (1) la loi Copé-Zimmermann).

სამუშაო ბაზრის ფემინიზაციისათვის ფრანგებმა 2014 წელს მამების დეკრეტულ შვებულებაში გასვლის კანონს უყარეს კენჭი, რომელიც 2015 წლიდან ძალაში შევიდა. მამებს, დედების მსგავსად, შეუძლიათ დეკრეტული შვებულების აღება 6 თვიდან 12 თვემდე, ამასთან შესაძლებელია, ეს შვებულება დედის შვებულების ჩამნაცვლებელი იყოს ან შემავსებელი. ორგანიზაციას არ აქვს უფლება რომელიმე მშობელს ამ შვებულების გამოყენებაზე უთხრას უარი. ამრიგად, ერთდროულად ორივე მშობელს შეუძლია დეკრეტულ შვებულებაში გავიდეს და თანაბრად გაიზიარონ ბავშვის გაზრდის სირთულე. მიუხედავად ამდენი კანონისა და ხელშეწყობისა, საფრანგეთის მოქალაქეებისთვის ქალბატონების დასაქმება მრავალ სირთულესთან არის დაკავშირებული. თანასწორობის დიდი საბჭოს მონაცემების თანახმად, 2010 წელს ქალთა დასაქმების მაჩვენებელი 20 და 64 წლის მანდილოსნებში 64,8%-ი იყო, რომელიც ევროპულ საშუალო მაჩვენებელს ოდნავ უსწრებს. ლიდერებად გერმანია და ინგლისი გვევლინება.

ფრანგების აზრით, პარიტეტის დაცვა აღადგენს სოციალური ბალანსს მამაკაცსა და ქალს შორის და ნაყოფიერი იქნება საწარმოსათვის, რადგან გადაწვეტილებების მიღებისას ქალის და კაცის შეხედულებები და რისკის აღქმა განსხვავებულია და შედეგები დაბალანსებული. ასევე, ადმინისტრაციულ საბჭოებში სხვადასხვა სქესის წარმომადგენლობას და მათ ბალანსს საკმაოდ დიდი მნიშვნელობა აქვს საწარმოს წარმატებების მიღწევის გზაზე.

ქალების დასაქმების პროცენტული მაჩვენებელი საფრანგეთსა და ევროკავშირში

2010-2014 წწ.

	2010	2011	2012	2013	2014	განვითარება
გეოგრაფიული ზონა						2010-2014
საფრანგეთი	64,8	64,7	65,1	65,6	66,2	+1,4
ევროკავშირი (28)	62,1	62,3	62,4	62,6	63,5	+1,4
ევროს ზონა (19)	61,8	62,1	62,0	62,1	62,7	+0,9
გერმანია	69,6	71,3	71,6	72,5	73,1	+3,5
ინგლისი	67,9	67,8	68,4	69,3	70,6	+2,7
იტალია	49,5	49,9	50,5	49,9	50,3	+0,8

წყარო: Eurostar, taux d'emploi de femme 20/64 Ans en France et dans UE. 2010/2104

არსებული სტატისტიკიდან გამომდინარე, გასაკვირი არ უნდა იყოს ფრანგების შემართება სკოლის ასაკიდანვე შეებრძოლონ სტერეოტიპებს. 2013 წლიდან დაიწყო საპილოტე პროგრამა « აბესედე თანასწორობა », "ABCD de l'égalité" (<http://www.education.gouv.fr/cid4006/egalite-des-filles-et-des-garcons.html>), რომელიც სკოლებში ბავშვობის ასაკიდანვე შეებრძოლება ქალებისადმი არასწორ დამოკიდებულებას. პროგრამა ძირითადად მასწავლებლების ფორმირებას ისახავდა მიზნად და წარმოდგენილი იყო ქალების მინისტრის Najat Vallaud-Belkacem-ის მიერ, რომელიც შემდგომში განათლებისა და მეცნიერების მინისტრად დაინიშნა. ასეთ სიახლეს ერთგვაროვანი დამოკიდებულება არ მოყვლია და ზოგიერთის გაღიზიანებაც კი გამოიწვია საკითხის პატარა ბავშვებში წამოწევამ. ბოლოს პროგრამა პირველადი სახით შეწყდა და უკვე განათლების მინისტრმა თავისი ეს ინიციატივა სხვადასხვა ონლაინ პროგრამებით ჩაანაცვალა.

ამასთანავე სასკოლო პოლიტიკის განმსაზღვრელი საბჭო la Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO) ფლობს თანასწორობის უწყებას, რომელიც რეგიონულ ქალთა

უფლებების დამცველ ორგანიზაციასთან (les Délégations régionales aux droits des femmes et à l'égalité)ერთად აკონტროლებს პროფესიული თანასწორუფლებიანობას. ე.წ. თანასწორობის მისიაც la Mission nationale "Prévention des discriminations et égalité filles-garçons », აქტიურად არის ჩართული აღნიშნულ პროექტებში და ხელს უწობს სამოქალაქო სექტორის ჩართულობის გააქტიურებას.

ქალთა დასაქმების ხელშეწყობისათვის შრომის სამინისტრო პირდაპირ ავალდებულებს 300 დასაქმებულ საწარმოს გააკეთოს ყოველწლიური შედარებითი ანგარიში, „rapport situation comparée RSC“, სადაც დეტალურად იქნება ასახული საწარმოს მდგომარეობა და მათ შორის პარიტეტის საკითხის განვითარება (<http://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/egalite-professionnelle-et-salariale-femmes-hommes/article/l-egalite-professionnelle-femme-homme>).

2.3 ქალთა და მამაკაცთა ლიდერობის განმასხვავებელი მახასიათებლები ფრანგი ლიდერების მაგალითზე

არსებობს მთელი რიგი ნაშრომები, სადაც მკვეთრად ხაზგასმულია მამაკაცურ და ქალურ ლიდერობას შორის განსხვავება. მკველვარებმა (Cornet et Bonnivert, 2008), რომლებიც ამ საკითხზე მრავალი წლის განმავლობაში მუშაობდნენ, საკითხი ასე წამოჭრეს: გაემიჯნათ ერთმანეთისგან ქალური და მამაკაცური ლიდერობის დამცველები და მოწინააღმდეგენი. საკითხის შესასწავლად შთამბეჭდავი შედეგი ვერ მოიტანა ასეთმა კლასიფიკაციამ. მოწინააღმდეგეებიც და მომხრეებიც რაოდენობრივად არ განსხვავდებოდნენ და ორივე ჯგუფს ჰქონდა პოზიციის დამცველი არგუმენტები.

ლიდერობის შესწავლისას ხშირად რეალური ცხოვრების მოყოლის მეთოდს იყენებენ ფრანგი მეცნიერები. ასეთ მეთოდს შემდეგ შედეგებამდე მივყავართ :

- ზოგ შემთხვევაში ლიდერობა სიტუაციური ხასიათისაა. პიროვნებას არც კი უფიქრია მოწინავე პოზიციის დაკავებაზე, მაგრამ სიტუაციას უიძულებია ლიდერის ფუნქციები ეტვირთა;

- არის შემთხვევები, როდესაც წლების განმავლობაში ხდებოდა პიროვნების სხვადასხვა მოწინავე პოზიციებზე დანიშვნა, რაც ბოლოს ლიდერად ჩამოყალიბებით მთავრდებოდა;
- ასევე, ხშირია შემთხვევები, როდესაც ახალგაზრდა გოგონა, ამბიციებით და შრომისმოყვარეობით იპყრობს ლიდერულ პოზიციებს;

ეს ის სამი მიმართულებაა, რომელიც ფრანგულ ქალთა ლიდერობის სიტემაში დომინირებს. ფენომენის შესწავლისას ხშირად გენეტიკურ კოდსაც უსვამენ ხაზს და მკვლევარები წინაპრების მიდრეკილებებზეც ამახვილებენ ყურადღებას, ზოგიერთის მოსაზრებით ძლიერი ქალი გენეტიკური ხაზით გადადის ბებიიდან შვილზე და შვილიშვილს გადაეცემა. თავად დედის როლის ტვირთვა კი ზოგიერთ ქალ ლიდერს წარმოუდგენალდ მიაჩნია და ზოგი შვილების შეძენამდე ფიქრობს კარიერულ ზრდას.

ქალბატონ მმართველებთან დაკავშირებით ხშირად იყენებენ ინდექს ტეას.

L'index de l'activité entrepreneuriale totale ou index TEA (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity) რაც განსაზღვრავს 18 დან 65 წლამდე ადამიანების აქტიურობას რომელიც სამ ნახევარ წელიწადზე მეტხანს ფლობენ საწარმოს დამფუძნებლის ან ხელმძღვანელის სტატუსს. ამ სტატუსის შესწავლას ყურადღებას აქცევს ეგრეთ წოდებული ჟემი, რომელიც მსოფლიოს მაშტაბით იკვლევს საწარმოს მფლობელთა ინდექსს. Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2012).

კვლევებმა ცხადყო, რომ ფრანგებს დადებითი და იმედის მომცემი დამოკიდებულობა აქვთ ზოგადად საწარმოების გახსნის ფენომენზე. მათ სპეცილური სააგენტოც კი დააფუძნეს 30 წელზე მეტია, რომელიც საწარმოთა შექმნისა თუ გადაცემის ფაქტებზე არის ორიენტირებული. L'Agence pour la création d'entreprises (APCE). აღნიშნული სააგენტოს მიერ შეკვეთილი კვლევების თანახმად, 18%-ი ფიქრობს საკუთარი საწარმოს დაფუძნებას, 69%-თვის ეს გზა უფრო ნაყოფიერია კარიერული ზრდისთვის ვიდრე დასაქმებულად ყოფნა.

კვლევებისას იკვეთებოდა ქალთა მცირე რაოდენობა, ეცადათ ბედი საკუთარი საწარმოების შექმნაში. ამ ფენომენს « mompreneurs » სახელითაც იხსენიებენ. კვლევებმა ცხადყო, რომ ჯერ კიდევ 54%-ს შეუძლებლად მიაჩნია ამგვარი საქმიანობისა და ოჯახური ცხოვრების ჰარმონიულად წარმართვა (sondage d'OpinionWay pour, 2012).

სტატისტიკის სამსახურის მონაცემებით ქალები ძირითადად მცირე საწარმოების დამფუძნებლებად გვევლინებიან. ე.წ. ინდივიდუალური საწარმოების დამფუძნებლები 2011 წლის მონაცემებით 38%-ი ქალები არიან. უმეტესწილად ქალები განათლებისა და ჯანდაცვის სფეროში ლიდერობენ.

როგორც ბოლო რამდენიმე წლის მონაცემებით ირკვევა, განათლებაში აშკარა უპირატესობა ქალებს გააჩნიათ. 53,6%-ი ბაკალავრი ქალი 43, ბაკალავრი მამაკაცის საპირწონედ.

მიმდინარე კვლევებმა ცხადყო, რომ თავად ქალების დამოკიდებულება საკუთარი სტატუსისადმი დადებითად შეიცვალა დროთა განმავლობაში. თუ 1959 წლამდე დაბადებულებს თავის დასამკვიდრებლად დიდი ბრძოლა სჭირდებოდათ, 1979 წლიდან შესამჩნევი იყო მდგომარეობის გაუმჯობესება, რომელიც კიდევ უფრო გაუმჯობესდა 90- იან წლებში. ახალი ტექნოლოგიის სამყროში, ქალისა და მამაკაცის პროფესიული თანასწორობა ასეთი მწვავე აღარ არის. (de Catherine Sexton, Valérie Pascal, 2016).

ამავე კვლევების თანახმად, გამოკითხულ მამაკაცთა 63%-ს უმჯობესად მიაჩნია შერეულ გარემოში მუშაობა, 25%-ი მუშაობისას გენდერულ ბალანსს მნიშვნელობას არ ანიჭებს ხოლო 33%-ი სასურველად მიიჩნევს კაცი მენეჯერის არსებობას ორგანიზაციაში.

პირად ცხოვრებაში ფრანგი მამაკაცების 80 %-ი მზადაა გაინაწილოს საოჯახო საქმე და საჭიროების შემთხვევაში 70%-ი მზადაა პროფესიულ საქმიანობაზე უარი თქვას დროებით თუ ეს მათ შვილებს დასჭირდებათ.

2007 წელს საფრანგეთის სტატისტიკისა და ეკონომიკური კვლევების ინსტიტუტმა სპეციალური ნაშრომი მიუძღვნა დასაქმებული მშობლების ბავშთა მოვლის საკითხს. საკითხის შესწავლისას გათვალისწინებული იყო სოციალური და ეკონომიკური გარემო, რომელიც გადამწყვეტ როლს ასრულებდა კვლევაში. არსებული კვლევის თანახმად, 6 წლამდე ბავშვიანი 5 მილიონი ფრანგი იყო დასაქმებული. ზოგადად, 10 დან 9 მამაკაცი მუშაობს და 10 დან 6 ქალი. მომუშავეთა უმეტესობა ერთად ცხოვრობს და მცირე რაოდენობა მარტო აგრძელებს ცხოვრებას. როგორც ცნობილია, მარტოხელა მშობლებისათვის არსებობს მთელი რიგი დახმარება, რომელსაც უზრუნველყოფს სახელმწიფო სტუქტურა CAF-ი.

(საოჯახო ხაზინა, რომელმაც წინა წლებში ასეთი დახმარებებისათვის 57 მილარდი ევრო გაიღო).

მსოფლიოს მასშტაბით, როცა ორგანიზაციის დაფუძნებას ეხება საქმე, კაცები კონკურენციას ადვილად უწევენ ქალებს. სხვადასხვა ევროპული ქვეყნის მონაცემებით, დაფუძნებისას უმთავრეს პრობლემას საბანკო სესხის აღება წარმოადგენს, ქალებისათვის, ასევე, პრობელემურია მამაკაცთა გარემოში ოპერირება და კონკურენციის გაწევა.

მნელია ზღვარი გაავლო დირექტორის გადაწყვეტილებებსა და ორგანიზაციის წარმატებას შორის. მით უფრო რთულია წარმატების მიღწევის პროცესში განსაზღვრო ქალისა და მამაკაცის როლი. ერთი რამ უდავოა, რომ აზრთა სხვადასხვაობა ხელმძღვანელსა და აქციონერებს შორის გადაწყვეტილების მიღებისას დამანგრეველად მოქმედებს ორგანიზაციის წინსვლაზე.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კვლევა ამ საკითხზე ეკუთვნის ლიბერსონს და ოკონორს, (Stanley Lieberman and James F. O'Connor, 1972: 118-130), რომლებიც იკვლევდნენ ორივე სქესის ხელმძღვანელის როლს ორგანიზაციის წარმატებაში. მათი მეთოდოლოგია, იერარქიული რეგრესიის ფონზე, ისეთი მახასიათებლებზე დაკვირვებას წარმოადგენს როგორიცაა წლები, სექტორი, ორგანიზაცია და ხელმძღვანელი. აღნიშნული ავტორების მოსაზრებს ბევრი მოწინააღმდეგე მხარე გამოუჩნდა, რომელებიც თვლიდნენ, რომ ეს კვლევები ხელოვნურად შექმნილი გარემოს შედეგებია და რეალურ სიტუაციებში მას ანალოგიური შედეგი არ ექნება.

ზოგადად, ქალები უფრო ფრთხილი და სენსიტიური მენჯერები არიან ვიდრე მამაკაცები. ძირითდი სირთულებები, რასაც ქალთა მართვისაც ვაწყდებით არის შემდეგი:

- თანხების მოძიების პრობლემა;
- ნდობის მოპოვება მამაკაცთა გარემოში;
- პირადი და პროფესიული ცხოვრების შეთანხმება;
- ადმინისტრაციული ფორმალობის მოგვარება;
- კლინტებთან კავშირის დამყარება;

ასევე ფრანგულ მმართველობით სისტემაში საკუთრი თავისადმი დიდი მოთხოვნების წაყენებასც დამაბრკოლებლად მიიჩნევს ზოგი ექსპერტი და მიაჩნია, რომ

ზოგჯერ ზედმეტად მომთხოვნია არიან ფრანგი ქალბატონები საკუთრი თავის მიმართ, რასაც უმოქმედობამდე მიჰყავს ბევრი მათგანი (Dans une interview des Échos Business, 2013).

ორივე სქესის ხელმძღვანელისათვის მნიშვნელოვანია საწარმოს მენჯერული პოზიციის მიღწვის შემდეგ სწორი მარკეტინგული სვლების განხორციელება და მომხმარებლის მიზიდვა.

ფრანგი გავლენიანი ქალბატონები და სამოქალაქო ხელშეწყობა ქალთა თვითრეალიზაციისთვის

გაზეთი «ფიგარო»-ს ეკონომიკური გვერდი ამ საკითხს სპეციალურ გვერდს უთმობს. გავლენიანი საწარმოების დირექციაში ჯერ სოფი ბელონმა შეაღწია, რომელიც ერთ-ერთი დიდი ორგანიზაციის დამფუძნებლის შვილია, ამ ორგანიზაციის მასშტაბები მართლაც შთამბეჭდავია 420 000 თანამშრომელი მსოფლიოს მაშტაბით და 37 000 საფრანგეთში. მეორე ქალბატონიც მამის, როგორც დამფუძნებლის მეშვეობით აღმოჩნდა მართვის სადავეებთან «პუბლიცი»-ს ხელმძღვანელად. რაც შეეხება მესასმეს, იზაბელ კოშერს, იგი ფართო საზოგადოებისთვის უცნობია და არც მის ნათესაურ კავშირებზე ამბობენ ჯერჯერობით არაფერს, თუმცა მისი კარიერა საკმაოდ მზარდია. იგი საფრანგეთის გაზის დელეგირებული დირექტორია ერთ-ერთ მხარეში.

ავტორის მოსაზარებით საფრანგეთი მკვეთრად ჩამოუვარდება ამერიკას ქალი ლიდერების მონაცემებით და მას მაგალითად მოქვს შემდეგი სახელები: მარისა მაიერი, მარი ბარა, მეგ ვიტმანი, ირენ როსნფელდი და ინდირა ნოვი. Marissa Mayer chez Yahoo! (17 juillet 2012), Mary Barra chez General Motors (15 janvier 2014), Meg Whitman chez Hewlett Packard (1er novembre 2015) et Virginia Rometty chez IBM (1er janvier 2012). Deux sont même en poste depuis près de dix ans: Irene Rosenfeld chez Mondelez (26 juin 2006) et Indra Nooyi chez Pepsico (1er octobre 2006) (Une nouvelle femme prend la tête d'une société du CAC 40 Par Guillaume Errard Mis à jour le 21/03/2016 à 09:43 Publié le 21/03/2016).

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ერთ-ერთი უმთავრესი პრობლემა სტერეოტიპული აზროვნებაა. ფეისბუქის გენერალური დირექტორის მოსაზრებით, მამაკაცთა ლიდერობა საზოგადოების უმეტესი ნაწილისათვის ბუნებრივი მოვლენაა და დადებით განწყობებთან

ასოცირდება, მაშინ როდესაც ქალების დაწინაურება სხვადასხვა ემოციას იწვევს ფართო საზოგადოებაში (Sheryl Sandberg).

აღნიშნულ საკითხზე მომუშავე ექსპერტებს მიაჩნიათ, რომ ადამიანის წარმატება, მათ შორის ქალისაც, იწყება წარმატების მიღწევის ფიქრის დაშვებით. შესაბამისად, ის ქალები, ვინც წარმატებულ სოციალურ გარემოში გაიზარდნენ უფრო სწრაფად აღწევენ წარმატებას. ასეთი ქალბატონები ოჯახიდან, გარშემომყოფებიდან თავიდანვე არიან სტიმულირებულები და არ უწყვეტ იმ არაჯანსაღ დამოკიდებულებასთან ბრძოლა, რასაც საკუთარ პროფესიულ და პიროვნულ განვითარებაზე უარის თქმა ჰქვია.

ქალის ლიდერობის საუკეთესო რეალური მაგალითია ქალბატონ ვალერია გოტიეს მოღვაწეობა. ის გახლავთ პრაქტიკოსი თეორეტიკოსი ლიდერობის ფენომენისა. ქალი ლიდერი, რომელმაც მოღვაწეობა ჰუმანიტარულ სფეროში დაიწყო და და მენეჯმენტში დაასრულა. სამი სხვადასხვა სფეროს გამოცდილება: ლინგვისტიკა, ხელოვნება, მენეჯმენტი საუკეთესო ნაზავი აღმოჩნდა დიდი წარმატების მიღწევისათვის.

ვალერიამ, « HES »-ს უმაღლესი კომერციული სკოლის « MBA »- ს დირექტორობა მაშინ ჩაიბარა, როდესაც ეს მიმართულება საოცარი სისწრაფით კარგავდა პრესტიჟს და « ფინანს ტაიმსი »-ის მონაცემებით, 67-ე ადგილს იკავებდა. ვალერიას არ ჰქონია მანამდე მართვის გამოცდილება, მაგრამ შეძლო რამდენიმე წლიანი მმართველობის შემდგომ საოცარი შედეგები მოეტანა სასწავლებლისთვის. მან შექმნა რვა კაციანი ჯგუფი, რომლებიც ინტერნაციონალური მიმართულებით გააქტიურდნენ და დაისახეს შემდეგი მიზნები:

- კადრები აეყვანათ ინტერნაციონალურად;
- ურთიერთობა დაემყარებინათ და ეთანამშრომლათ საწარმოებთან, რომლებიც პოტენციური დამსაქმებლები იქნებოდნენ კურსადმთავრებულთათვის;

მისი აზრით, ლიდერობაში მთავარი ურთიერთობის ხელოვნებაა. **relationnel intelligence / savoir relier** . ფრანგულში ამ ტერმინს ზმნა ცოდნა და დაკავშირება წარმოადგენს. ცოდნა გულისხმობს არ მარტო კონტაქტების ცოდნას, არამედ საკუთარი თავის ცოდნასაც (<http://www.hec.fr/News-Room/Actualites/Interview-avec-Valerie-Gauthier-Le-savoir-relier-vers-un-leadership-intuitif-et-relationnel>).

ცვლილებები, რომელიც საჭირო იყო სიტუაციის გამოსასწორებლად ბევრ პროფესორს უქმნიდა დისკომფორტს, რომელთაც არ მოსწონდათ ახალი ხედვები.

ვალერიასთვის მთავრი იყო დადებითი შედეგი ეჩვენებინა საზოგადოებისათვის, რომელიც მართლაც შთამბეჭდავი აღმოჩნდა. ხუთ წლიანი შრომის შემდგომ 67-ე ადგილიდან მე-18 ადგილას გადმოინაცვლეს და სტუდენტების რაოდენობა 120-დან 240 -მდე გაიზარდა (<http://www.hec.fr/Faculte-Recherche/Membres-de-la-faculte/GAUTHIER-Valerie>).

ვალერიას მოსაზრებით, საუკეთესო ლიდერობა არის ერთგვარი თანაფარდობა კონტროლსა და თავისუფლებას შორის. მას მიაჩნია, რომ სიმკაცრე, რომელმაც შეიძლება მოიტანოს მოკლევადიანი ეფექტი, ვერ იქნება მომგებიანი გრძელვადიანი მიზნების შესასრულებლად. საკუთარი გამოცდილებით გვიდასტურებს, რომ ნდობისა და პატივისცემის გარეშე არ არსებობს დიდი მიღწევები და ღირსეული გარემოს შექმნა. განსაკუთრებით სასწავლო სივრცეში.

ლიდერობისას მნიშვნელოვანია გულწრფელობა. ეს ის თვისებაა, რაც იშვიათია დღევანდელ ცხოვრებაში. მაგრამ მნიშვნელოვანია ხანგრძლივი ლიდერობის შესანარჩუნებლად. იყო ის, ვინც ხარ და არ იტამშო სხვადასხვა როლი პირველი პირებისათვის საკმაოდ რთულია, რამეთუ სხვადასხვა გარემოში უწევთ ცხოვრება.

საკუთარი თავისადმი რწმენა ყველა ფრანგი ლიდერის ერთ-ერთ გამორჩეულ თვისებად რჩება. მეტიც, მათ მიაჩნიათ, რომ თუ არ ექნება ლიდერს ზომიერი თვითდაჯერებულობა, ის ვერ შეძლებს ვერც სხვების დარწმუნებას და ვერც ნდობის მოპოვებას.

ასეთივე დამოკიდებულება აქვთ სხვა ქალბატონ ლიდერებსაც და მიაჩნიათ, რომ ავტონომიურობის განცდა უნდა ჰქონდეთ თანამშრომლებს, რამეთუ თავისუფლება ინოვაციის წყაროა. მაგალითად « გუგლი » მოჰყავთ, სადაც გარკვეული დრო დასაქმებულებს შეუძლიათ მათთვის სასურველი პროექტების გაცნობასა და იქ ჩართვას დაუთმონ.

უმთავრესია იმ შიშის მოხსნა, რასაც თანამდებობის დაკარგვა ჰქვია. ხშირად ნიჭიერ ადამიანებს ამის გამო ეუბნებიან უარს.

მეორე მაგალითი ახალგაზრდა პოლია. საკუთარი შესაძლებლობის რწმენამ 18 წლის პოლი ძლიერ ლიდერად აქცია. მან ოჯახის ბიზნესი გადმოიბარა და „ბულანჟერიის“ მაღაზიათა ქსელს ჩაუდგა სათვეში. 33 წლის ასაკში საწარმოს წლიური ბრუნვა 18 მილიონ

ევროს აღწევდა და მან შელძო, გაეხსნა ახალი მაღაზიები პარიზსა და ლონდონში (Le savoir-relier).

საფრანგეთის ქალ ლიდერებს შორის გამორჩეული ადგილი უკავია ქალბატონ კლარა გეიმარს. წლების განმავლობაში ის საფრანგეთის «ჯენერალ ელექტრიკი»-ის პრეზიდენტი იყო. ამ ორგანიზაციის მასშტაბები შთამბეჭდავია, ის მოიცავს ნავიგაციის, კომპიუტერული ტექნიკის, სამედიცინო აპარატურის, ნავთობის და სხვადასხვა სფეროებს. კლარა, მრავალშვილიანი დედა, წლების განმავლობაში იყო ფრანგი წარმატებული ლიდერია (https://www.lesechos.fr/16/06/2017/LesEchos/22467-168-ECH_clara-gaymard-cofondatrice-de-raise.htm).

როგორც ყველგან, ასევე საფრანგეთში, მიაჩნიათ რომ წარმატების უნივერსალური გეგმა არ არსებობს, მაგრამ არსებობს მახასიათებლები და თვისებები, რაც ადამიანს წარმატებულ ლიდერად ჩამოაყალიბებს. განსაკუთრებით ეს ქალბატონებს ეხებათ.

- ამბიციურობა და გამბედაობა. ამ თვისებების გარეშე ლიდერობა წარმოუდგენელია;
- პოზიტურია განწყობის შექმნის უნარი;
- ინოვაციური აზროვნების უნარი, რაც მუდმივად სიახლის ძიებისაკენ უბიძგებს ადამიანს;
- მუდმივად განვითარების სურვილი;
- რეალობის სწორედ დანახვის და შეფასების უნარი, რაც სწორი სტრატეგიის არჩევანში დაეხმარება ლიდერს;
- საკუთარ იმიჯზე ზრუნვა;

საშუალო ბიზნესის ხელშეწყობისათვის და ქალთა სტიმულირებისათვის არსებობს, ორგანიზაციები, რომლებიც ახლადშექმნილ საწარმოებს განსაკუთრებულ დახმარებას უწევენ. ამ შემთხვევაში ისინი არ განსახვებენ მამაკაცსა და ქალს და მზად არიან თანაბრად დაუდგენ გვერდით ნებისმიერ ლიდერს.

ერთი ასეთი ორგანიზაციაა დამფუძნებელთა ქსელი, (<http://www.reseau-entreprendre.org/annuaire-chef-entreprise-membre/accompagner-un-nouveau-createur-ou-repreneur-entreprise>), რომელიც საკმაოდ სოლიდურ დახმარებას უწევს ახალბედა საწარმოებს და მათ

შორის სთავაზობს უფასო მმართველობით დახმარებას გარკვეული დროის განმავლობაში. მაგალითად, ათასობით დიდი საწარმოს ლიდერები გაერთიანებული არიან ამ ფრანგულ ქსელში, რომლებიც მზად არიან, დახმარება გაუწიონ ახალგაზრდა ლიდერებს.

ეს უსასყიდლო დახმარება ეგრეთ წოდებული „სოციალურ-ეკონომიკური“ მოქალაქეობის გამოვლინებაა ფრანგებისათვის. არსებული ქსელის ლაურეატი, რომ გახდეს ორგანიზაცია ბიზნეს გეგმა წინასწარ უნდა წარადგინოს და შესაბამისი კრიტერიუმები დააკმაყოფილოს.

ამ ქსელის ძირითადი ციფრები ასეთია:

- 978 ლაურეატი ორგანიზაცია მხოლოდ 2015 წელს;
- 57 000 ბენეფიციარი დიდი ორგანიზაციის დამფუძნებელი;
- 21 მილიონი ევროს გაცემული სესხი;
- ხუთ წელში 30 000 სამუშაო ადგილის შექმნა (<http://www.reseau-entreprendre.org/annuaire-chef-entreprise-membre/accompagner-un-nouveau-createur-ou-repreneur-entreprise>);

ფრანგებისათვის ქალის ლიდერობა და მასთან დაკავშირებული სტერეოტიპების დაძლევა იმდენად მნიშვნელოვან საკითხად იქცა, რომ გადაწვიტეს ხელოვანების წარმომადგენლებიც ჩაერთოთ ამ საკითხში. თავად ქალბატონმა, მსახიობმა Blandine Métayer მონაწილეობა მიიღო ცნობილ სოციოლოგებთან ერთად ქალთა პროფესიული განვითარების საკითხების შესწავლაში და შექმნა პიესა « მე ვარ ტოპ მენეჯერი ». პიესა წარმატებული აღმოჩნდა და უამრავი მნახველი შეიძინა მთელი საფრანგეთის მასშტაბით. მსახიობი პიესას სცენის გარდა სხვადასხვა ორგანიზაციებშიც ასრულებს. პიესაში იუმორის ფონზე მკვეთრად ჩანს ქალთა პროფესიული წინსვლის პრობლემები და ის სტერეოტიპები, რაც მათ მენეჯერის პოზიციამდე ასვლაში უშლის ხელს.

დღევანდელ ლიდერობაში განსაკუთრებული ადგილი მენეჯერისთვის ახალი ტექნოლოგიების განვითარებასა და ასევე, ინოვაციურ მიდგომებს უკავია.

„générations femmes influence“ ყოველწლიურად აჯილდოვებს ნებისმიერ სფეროს წარმატებულ ქალბატონებს. ეს ჯილდო აერთიანებს, როგორც ინდუსტრიის წარმომადგენლებს, ასევე ხელოვანებს.

2.4. კლიენტთან ურთიერთობის მართვის ასპექტები, ლიდერის ფუნქციები და მენეჯერთა შერჩევის წესები ფრანგულ საწარმოებში

თანამედროვე პირობებში კლიენტებთან ურთიერთობის მართვა ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხია ორგანიზაციის წარმატების მისაღწევად. ახალი ტექნოლოგიების დანერგვამ გაამძაფრა კონკურენცია და კლიენტს გაუადვილა პროდუქციის შერჩევა. შესაბამისად, გაიზარდა პროდუქციის შეცვლის შესაძლებლობაც და ერთი მომწოდებლიდან მეორე მომწოდებელთან გადასვლის საშუალებაც. კლიენტი გახდა უმთავრესი ფიგურა ორგანიზაციის ფინანსური მდგრადობის შესანარჩუნებლად. მართალია, ხშირ შემთხვევაში მომხმარებელი პროდუქტის შემენისას ძირითად აქცენტს აკეთებს ფასსა და მომსახურეობაზე, მაგრამ მისთვის, როგორც პიროვნებისთვის, უმნიშვნელოვანესია ემოციური (აფექტური) ასპექტი. კერძოდ, კლიენტს ორგანიზაციისადმი დადებითად განაწყობს ის ფაქტი, რომ მას უსმენენ და ითვალისწინებენ მის აზრს. ამ ასპექტების ჯეროვნად გათვალისწინება უმთავრესი საზრუნავია ნებისმერი ლიდერი ორგანიზაციისათვის.

კონკურენტულ გარემოში ორგანიზაციის წარმატებისთვის საჭიროა კლიენტების შენარჩუნებზე ზრუნვა და მათი რაოდენობის გაზრდა, რაც წარმოუდგენელია კლიენტთა ნდობისა და კმაყოფილების მოპოვების გარეშე.

ზოგადად, ორგანიზაციისთვის უფრო მომგებიანია უკვე არსებული მომხმარებლის “ერთგულ” მომხმარებლად ჩამოყალიბება, ვიდრე ახალი კლიენტურის მოძიება. ამ შესაბამისად, მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა ორგანიზაციის მართვისას “კლიენტთა ურთიერთობის მართვის” პროცესს.

ეს საკითხი ფრანგულ სამეცნიერო ლიტერატურაში განსაკუთრებული შესწავლის ობიექტია და მას ფრანგი მეცნიერები სხვადასხვა ასპექტში განიხილავენ. ერთ-ერთი მიდგომის თანახმად, კლიენტთან ურთიერთობები დაყოფილია პროცესებად და სტადიებად.

მომხმარებელთან ურთიერთობის მენეჯმენტის ცნობილი თეორიის მიხედვით, კომუნიკაციის მეშვეობით, “კლიენტთა ურთიერთობის მართვა მიზნად ისახავს კლიენტურასთან კარგი ურთიერთობის დამყარებას, ნდობის მოპოვებასა და მის შენარჩუნებას. ფრაგულად GRC(Gestion de la relation du client)] .ეს პროცესი მოიცავს ურთიერთობის

შემდეგ ოთხ სტადიას:

1. პროდუქტის შეძენის წინარე პერიოდი: (ბაზრისა და კლიენტთა მოთხოვნის შესწავლა). ამ სტადიაზე კლიენტების მოთხოვნის შესახებ მოძიებული ინფორმაცია საშუალებას იძლევა, ორგანიზაციის მენეჯერებმა განაახლონ პროდუქციის გამა და ადეკვატურად უპასუხოთ კლიენტთა მოლოდინს. ამ ეტაპს უწოდებენ ორგანიზაციის მარკეტინგულ ავტომატიზაციას.

2. მეორე სტადიაა გაყიდვის სტადია (გაყიდვები), სადაც ხდება გაყიდვის საქმიანობასთან დაკავშირებული სექტორების მობილიზაცია და ავტომატიზაცია. ამ სექტორის წარმომადგენლებთან მუდმივ კავშირში არიან ორგანიზაციის მმართველები და ითვალისწინებენ მათ მოსაზრებებსა და შენიშვნებს, რამეთუ ეს ის რგოლია, რომელსაც უშუალოდ აქვს კავშირი მყიდველთან (EMA)

3. მესამე სტადია გულისხმობს კლიენტთა ურთიერთობის სერვისის მართვას. კლიენტს მოსწონს, როცა სცნობენ და აფასებენ. მუდმივ კლიენტს არ სიამოვნებს, როდესაც მას თავისი ისტორიის გამეორება სჭირდება.

4. მეოთხე სტადია- გაყიდვების შემდგომი სერვისი. ამ სფეროს ძირითადი მოვალეობაა გაყიდვების შემდგომ წარმოქმნილი პრობლემების რეგულირება. ეს იქნება დეფექტური საქონელი, პროდუქციის შესახებ დამატებითი ინფორმაცია თუ კითხვებზე პასუხი. ამ ტიპის სამსახური ხორციელდება ძირითადად « ცხელი ხაზების », « ქოლ ცენტრების » და « მეილების » მეშვეობით.

ამ შემთხვევაში მენეჯერისათვის უმთავრესი არის შემდეგ კითხვებზე პასუხის გაცემა რა ცვლილებების განხორციელებაა საჭირო, რომ ორგანიზაციამ ყოველთვის შეძლოს კლიენტთან დადებული პირობების შესრულება? როგორ უზრუნველყოთ ისეთი სერვისი, სადაც სამივე მოთამაშე - კლიენტი, ორგანიზაცია და პარტნიორი კმაყოფილი იქნება.

თუ გავიხსენებთ ვებსტერის სიტყვებს, მარკეტინგი მრავალი წლის განმავლობაში მხოლოდ გაყიდვების სფეროთი იყო დაინტერესებული და ბოლო წლების განმავლობაში იქცა საკვანძო თემად კლიენტთან ურთიერთობის საკითხი. ამ მოსაზრებას ამტკიცებს მრავალი პროფესიონალის და მკვლევარის ნაშრომი, სადაც აქცენტი გაკეთებულია ურთიერთობის საკითხებსა და მოსაზრებათა გაცვლაზე.

ზოგიერთი მეცნიერის აზრით, კლიენტთან ურთიერთობები ორი სახის შეიძლება იყოს: პირველადი და მეორადი. პირველად ურთიერთობას განმარტავენ, როგორც გრძელვადიან ინტერპერსონალურ კავშირს, რომელიც გათვლილია ემოციურ კლინტებზე და ემყარება ურთიერთვალდებულების განცდას. მეორადი ურთიერთობა მოიაზრება, როგორც ზედაპირული კავშირი, გათვლილი მოკლევადიან პერიოდზე.

კლიენტთან ურთიერთობა შეიძლება იყოს სხვადასხვა ხასიათის და მოიცავდეს განვითარების სხვადასხვა ეტაპს. მაგალითად, კლიენტის ურთიერთობა პურის გამყიდველთან, სადაც ყოველდღე ყიდულობს პურს უფრო უშუალოა (პირველადი) ვიდრე სუპერმარკეტის რომელიმე მოლარესთან, თუნდაც იქაც რეგულარულად ყიდულობდეს პროდუქციას. ამ კონკრეტულ შემთხვევაში, პირველად ურთიერთობებში დამოკიდებულება ფამილარიზებულია.

მრავალი ტიპოლოგია არსებობს «კლიენტსა» და “გამყიდველს” შორის ურთიერთობის. ჩვენ მაგალითად მოვიყვანთ პაინის კლასიფიკაციას. თუ ურთიერთკავშირი დადებითი შედეგით დამთავრდა- პოტენციური კლიენტი შეიძლება გახდეს კლიენტი; თუ ერთჯერადი კავშირი გადაიქცა გრძელვადიან ურთიერთობად- კლიენტი გახდება ერთგული მომხმარებელი; თუ ურთიერთობები განმტკიცდა, ნდობა ჩამოყალიბდა პროდუქტისა და საწარმოს გამყიდველის) მიმართ- ერთგული კლიენტი შეიძლება გახდეს “კეთილი ნების ელჩი”, (ცოცხალი რეკლამა) და ბოლოს პარტნიორი.

ფრანგულ სამეცნიერო ლიტერატურაში განსაკუთრებით გამოყოფენ ფსიქო-სოციალური ფაქტორს. საკამათო არ არის ის გარემოება, რომ კლიენტთან ურთიერთობის პროცესში ორივე მხარე მეტად ორიენტირებულია მიზნის მიღწევაზე.

გარდა პიროვნული თვისებებისა, მომსახურების (პროდუქტის) პროფილზეა დამოკიდებული მწარმოებლის (გამყიდველის) უშუალოა. მაგალითად, ადვოკატთან კლიენტის დამოკიდებულება უფრო ფორმალური ხასიათისაა, ვიდრე დალაქთან.

ზოგიერთი მეცნიერის აზრით, ორგანიზაციასა და კლიენტს შორის ვალდებულება შეიძლება იყოს სამი სახის: პერსონალური, მორალური, სტრუქტურული.

- პერსონალური ვალდებულება ის შემთხვევაა, როდესაც კლიენტი კმაყოფილია ორგანიზაციის მომსახურებით და სურს გააგრძელოს მასთან ურთიერთობა;
- მორალური ვალდებულების დროს პიროვნება შინაგან პასუხიმგებლობას გრძნობს ორგანიზაციის (გამყიდველის) მიმართ. მაგალითად, ზოგიერთ მომხმარებელს ურჩევნია, სახლთან ახლოს მდებარე პურის მაღაზიაში იყიდოს პურ-ფუნთუშეული, ვიდრე მოშორებით, სადაც თუნდაც უკეთესი სახეობის პროდუქტი იქნება. (ეს მაგალითი აღებულია ფრანგული «ბოულანჟერიების» მომხმარებლების რეალობიდან);
- სტრუქტურული ვალდებულება ის მოვლენაა, რომელსაც არსებული სიტუაციის გამო გვერდს ვერ ავუვლით. მაგალითად, რომელიღაც კლინიკამ უკვე იყიდა საწყისი ინვენტარი კონკრეტული ორგანიზაციიდან. ტექნიკური შეფერხებისას ის იძულებულია, ისევ ამ ორგანიზაციას მიმართოს და კვლავ იქიდან შეიძინოს პროდუქცია დაზიანებული ინვენტარის გასამართავად;

ნდობას, როგორც განმსაზღვრელ ფაქტორს, კლიენტთან ურთიერთობაში დიდი ინტერესით იკვლევენ მარკეტოლოგები. ნდობა ის ფენომენია, რომლის მოპოვებასაც სჭირდება წლები და დაკარგვას წამები. ადამიანებს ურჩევნიათ მიჰყვებოდნენ ისეთ პიროვნებებს, ვისაც ენდობიან, თუნდაც არ ეთანხმებიან, ვიდრე მათ, ვისაც ეთანხმებიან, მაგრამ არ ენდობიან. ნდობა დაკავშირებულია ისეთ ღირებულებებთან, როგორიც არის წესიერება, პასუხიმგებლობა და მოვალეობა. ლიდერის ძირითდი ამოცანაა თნმშრომლების მობილიზაცია კლიენტთა დონის შენარჩუნებისათვის.

კლიენტთან ურთიერთობაში ნდობას განაპირობებს დაპირებულის შესრულება, გადაუჭარბებელად რეალობის ასახვა და სიმამაცე, აღიარო არასასიამოვნო რეალობა.

ნდობის წარმოშობა, ასევე, უკავშირდება კომპეტენტურობასა და ურთიერთკავშირს. კომპეტენტურ და კომუნიკაბელურ წარმომადგენლებთან კლიენტები კომფორტულად და დაცულად გრძნობენ თავს. გამოყოფენ ნდობის სამ დონეს:

პირველი-ორგანიზაცია ასრულებს მოვალეობას საწყის დონეზე (კონტრაქტის იურიდიული მხარე დაცულია);

ნდობის მეორე საფეხურზე წინა პლანზე იწევს ორგანიზაციის წარმომადგენლის შინაგანი თვისებები. (მას გააჩნია უნარი დაეხმაროს კლიენტს);

ნდობის მესამე საფეხურზე წინა პლანზეა წამოწეული ღირებულებათა სისტემა და არის მჭიდრო კავშირის დამყარების მცდელობა.

ურთიერთობის დინამიკა გამოხატავს, თუ როგორ იწყება და როგორ ვითარდება კლიენტთან ურთიერთობა. ამ ურთიერთობის დასაწყისში აქცენტი გადატანილია ანაზღაურების შესაბამის მომსახურეობის გაწევაზე. აღნიშნულ სტადიაზე თითქმის არ აღინიშნება პირადი კავშირი და ინტერესი ფოკუსირებულია გაყიდვებსა და ტრანზაქციებზე. გარკვეული პერიოდის გასვლის შემდეგ, (განსაკუთრებით თუ ტრანზაქციები მიმზიდველია ორგანიზაციისათვის) ორგანიზაცია ცდილობს ახალ სტადიაზე გადასვლასა და

მისი მიდგომა ხდება კონსულტაციური. შესაძლოა, ეს სტადია გადაიზარდოს ურთიერთპატივისცემის ჩამოყალიბებაში, თუ გარკვეულ პერიოდში მოხერხდება ნდობის და ორმხრივი მოვალეობის განცდის ჩამოყალიბება, მაშინ ეს ურთიერთობა გრძელვადიანი აღმოჩნდება. ურთიერთობის დინამიკა შეგვიძლია ასე წარმოვიდგინოთ: საწყისი ეტაპი, შესწავლა, ურთიერთობის განვითარება, გაჯერება და ვარდნა(დასასრული).

მეთოდოლოგიის თვალსაზრისით, კლიენტთან ურთიერთობების მართვა მოიცავს შემდეგ საფეხურებს: იდენტიფიკაცია, დეფერენცია, კლიენტთან ურთიერთობის პროცესი და მუდმივ კლიენტად ჩამოყალიბება

იდენტიფიკაციის დროს ხდება ყველა საჭირო ინფორმაციის მოძიება, კლიენტთან მომგებიანი ურთიერთობის დასაწყებად.

დიფერენციალის პროცესში დგინდება ის კრიტერიუმები, რომლის მიხედვითაც კლიენტთა კლასიფიკაცია შეიძლება მოხდეს.

ურთიერთობის პროცესი განსაზღვრავს ურთიერთობის მექანიზმებს.

მუდმივ კლიენტად ჩამოყალიბების პროცესში იკვეთება, თუ რა სახის პერსონიფიცირებული დამოკიდებულების შემუშავებაა საჭირო კონკრეტულ კლიენტთან.

2008-2010 წლის “მარკეს ინტერნაციონალის ” ის მიერ ჩატარებულმა კვლევებმა, რომელიც საფრანგეთის 250 კერძო ორგანიზაციას მოიცავდა და მიზნად ისახავდა, გამოეკლინა კომუნიკაციის რომელ საშუალებას ანიჭებდა უპირატესობას ფრანგი მომხმარებელი, ცხადყო, რომ 2008 წლიდან სატელეფონო კავშირი შემცირდა კლიენტთა მომსახურების სფეროში და მას ჩაენაცვლა ელექტრონული და მობილურით გამოგზავნილი წერილები.

საფრანგეთის ერთ-ერთი წამყვანი კომპანიის « ქსეროქს-საფრანგეთი »-ს ყოფილი პრეზიდენტის აზრით, კლიენტის კმაყოფილება და ერთგულების მოპოვება მხოლოდ კლიენტთან ურთიერთობაზე არ არის დამოკიდებული. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პროდუქციის ხარისხს, ფასსა და დისტრიბუციას. ორგანიზაცია უნდა იბრძოდეს ორი მიზნისკენ: შიდა პროდუქტიულობის ამაღლებისა და კლიენტის კმაყოფილების მოპოვებისათვის.

ამგვარად, სხვადასხვა ქვეყნის მარკეტოლოგები და მათ შორის ფრანგები დიდი მნიშვნელობას ანიჭებენ კლიენტთა ურთიერთობის მართვას, როგორც ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთ ძირითად ფაქტორს. სპეციალისტები ორიენტირებულები არიან ურთიერთობის სტადიების გამოყოფასა და ნდობის მექანიზმების შემუშავებაზე. კლიენტის სურვილების მოსმენა თვითმიზანი არ უნდა გახდეს, რეალურად უნდა დაინერგოს სიახლეები კლიენტურის მოთხოვნების შესაბამისად. მენჯერმა არ უნდა დაიშუროს ძალისხმევა, რომ კლიენტთა ურთიერთობის სამსახური გახადოს ისეთი მოქნილი სტრუქტურა, რომ ორგანიზაციამ შეძლოს არსებულ კონკურენტულ გარემოში საკუთარი ნიშის მოპოვება და წარმატების მიღწევა. ყოველივე ამის შესრულება შეუძლებელია, თუ მენეჯერს არ აქვს გააზრებული კლიენტთა ურთიერთობების საკითხის მნიშვნელობა.

მენეჯერების შერჩევის წესები და მახასიათებლები ფრანგულ ორგანიზაციებში

საინტერესოა, თუ რა კრიტერიუმებს აქცევენ ყურადღებას ფრანგულ საზოგადოებაში მომავალი პირველი პირის შესარჩევად. ბოლო ათწლეულების განმავლობაში ბევრი რამ შეიცვალა ზოგადად მსოფლიო ბაზარზე და ამ მხრივ არც საფრანგეთი ყოფილა გამონაკლისი. ეს იქნებოდა პრივატიზაციის საკითხები, გლობალიზაცია, თუ სხვა. ჩვენ შემოგთავაზებთ რამდენიმე ათწლეულის კვლევებს თუ რა ცვლილებები განიცადა ხელმძღვანელის შერჩევის კრიტერიუმებმა ორგანიზაციაში. მთავარ როლს ამ მოვლენაში განსაზღვრავს, როგორც ეპოქის მოთხოვნები, ასევე სექტორის თავისებურებები. დირექტორების კადრების შეცვლა ძირითადად ხორციელდება ე. წ. შერჩევის კომიტეტების მიერ, Comité de Sélection, რომელიც დაკავშირებულია ადმინისტრაციის საბჭოებთან. საინტერესოა ე. წ. მართველ ადმინისტრატორთა ინსტიტუტის, IFA, Institut Français des administrateurs რეკომენდაციები მმართველი კადრების შერჩევისას. (IFA Institut français des Administrateurs, 2007 - réalisation C.Decortiat).

- დროულად გაიწეროს კადრების ჩანაცვლების გრაფიკი და დაკონკრეტდეს ძველი ხელმძღვანელის როლი და პასუხისმგებლობა;
- ხელისუფლების გადაცემის პროცესში განისაზღვროს თანამშრომელთა როლი და ფუნქციები;
- უზრუნველყოფილ იქნას გამჭვირვალე შერჩევის პროცესის ნიჭიერი კადრების გადინების ასაცილებლად;
- განისაზღვროს აქციონერებთან შიდა კომუნიკაციის სტრატეგია;
- შესწავლილ იქნას შერჩევის პოლიტიკური და აფექტური მხარეები დაძაბულობის თავიდან ასაცილებლად (ხშირად კადრების შერჩევისას არ მხოლოდ ახალი კადრების მოძიება ხდება არამედ მათი დაწინაურება უკვე არსებულ კადრებიდან);

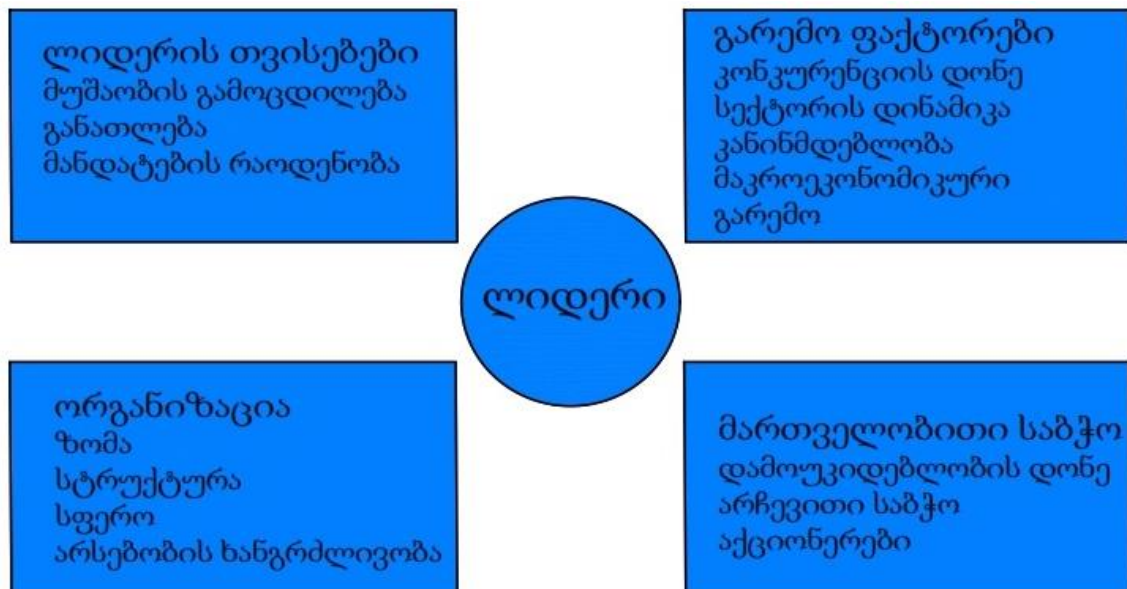
კადრების შერჩევის დროს კომიტეტი ყურადღებას აქცევს კანდიდატის არამატო ზოგად და პროფესიულ განათლებას, არამედ კონკრეტულ სფეროში არსებულ

გამოცდილებას. კომიტეტი უპირატესობას ანიჭებს იმ კანდიდატს, რომელიც იმავე სექტორში აპირებს კარიერის გაგრძელებას, რადგან იგი უკვე კარგად იცნობს სფეროს და მას მხოლოდ ბაზრის მასშტაბების და ტექნოლოგიების ცვლილებებთან დასჭირდება შეგუება. კანდიდატის მთვარ შესარჩევ განმსაზღვრელ კრიტერიუმად მაინც რჩება ის მიზანი, რომელიც დასახული აქვს ორგანიზაციას. საწარმოს მომავალი გეგმებიდან გამომდინარე, (საწარმო აპირებს შერწყმას, დივერსიფიკაციას თუ საერთაშორისო ბაზარზე გასვლას) კომიტეტი არჩევანს აკეთებს ყველაზე ადეკვატური მონაცემების მქონე კანდიდატზე.

ფრანგი მიერ დირექტორთა კანდიდატის შერჩევისას გათვალისწინებულია შემდეგი ფაქტორები, რაც ნახაზის სახით ამგვარად შეგვიძლია წარმოვადგინოთ.

ნახაზი.13.

ლიდერის შერჩევის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები



შედგენილია ჩვენს მიერ

საინტერესესოა ე. წ. « თავზე მონადირეები »-ს როლი « Chasseur de Tete/executive Search » და მათი კაბინეტების ფუნქციები დირექტორთა შერჩევისას. მაღალი გამოცდილების მქონე კადრების მოძიების კაბინეტები ადამიანური რესურსის დეპარტამენტის პარალელურად არსებობს საფრანგეთში. თუ „ეიჩარ“-ს, ზოგადად, თანამშრომლების აყვანა ევალება

სამსახურებში, დირექტორთა კომიტეტის წევრებს და გენერალური დირექტორების მოძებნას ძრითადად ე.წ. მონადირეებს უკვეთავენ. ასეთი კაბინეტები ძალიან ბევრი არ არის საფრანგეთში, მაგრამ არსებული მოთამაშეები საკმაოდ წარმატებულად და რეგულარულად ფუნქციონირებენ.

ერთ-ერთი ასეთი მსოფლიო მასშტაბის გამორჩეული ფირმა არის „Kom/Fery“, რომელთანაც ფრანგი კოლეგები აქტიურად თანამშრომლობენ. მაღალი კლასის მონადირეები უმაღლესი სკოლების კურსდამთვრებულები არიან. მაგ ცნობილი მონადირე და შემდეგში ასევე სახლეგანთქმლი ქოუჩი მინა ჯაადი (Mina Djaad) უმაღლესი ადმინისტრაციული სკოლის კურსდამთვრებულია. ასეთი ტიპის კაბინეტებში ხშირად ორი ათასამდე პოტენციური დირექტორი კლიენტის სივები აქვთ შენახული. ხშირია შემთხვევები, როცა კრიტერიუმებში უკვე ნამუშევარი საწარმოების წლიურ ბრუნვასაც და პიროვნულ თვისებებს უსვამენ ხაზს. ასეთი დაწვრილებითი ინფორმაცია, რა თქმა უნდა, აადვილების შერჩევის პროცესს და მინიმუმამდე დაჰყავს კლიენტის და საწარმოს შეუთავსებლობის რისკი. სანამ მონადირე შესაბამისი კანდიდატურის ძიებას დაიწყებდეს, მანამდე ის დეტალურად სწავლობს კლიენტის მოთხოვნას მომავალი დირექტორის შესარჩევად. არის შემთხვევები, როდესაც მონადირეებს შეუძლებლად მიაჩნიათ კლიენტების მოთხოვნის დაკმაყოფილება და ფიქრობენ, რომ რეალობაში ასეთი კანდიდატურები, უბრალოდ, არ არსებობენ. ხშირია შემთხვევები, როდესაც ასაკთან ერთად პიროვნების სტილს და მომავალი დირექტორის გემოვნებასაც ანიჭებენ მნიშვნელობას.

საფრანგეთში ადამიანური რესურსების მართვის ასოციაციამა გადაწყვიტა კვლევა ჩატარებინა ლიდერობის ფენომენზე და გამოეშკარავებინა ის ტენდენციები, რაც თანამედროვე მართვის სტილსთვის იყო დამახასიათებელი.

კვლევის დასაწყისში მათ მოგვცეს ლიდერობის დეფინიცია და გაიხსენეს ზალინსკის ცნობილი კითხვა თუ რითი განსხვავდება ლიდერი მენეჯერისაგან. ასოციაციის წევრები მიიჩნევენ, რომ მენეჯერობა სტატუსია, ლიდერობა მდგომარეობა (RRH, QUI ÊTES-VOUS ? La Grande Enquête ANDRH / Entreprise & Carrières Catégories , 2017).

ნაშრომში ხაზგასმულია მენეჯმენტს, ლიდერობასა და რესურსების მართვის ურთიერთდამოკიდებულება და მჭიდრო კავშირი. თითოეულ მათგანს თავისი ფუნქცია აკისრია ორგანიზაციაში და განსხვავდება ორგანიზაციული კულტურის მიხედვით.

განსაკუთრებულ ყურადღებას იქცევს ლიდერობის ფენომენის მრავლობითში აღქმა, რაც ერთ ლიდერს ლიდერებით ცვლის. ასეთი ტენდენცია პასუხისმგებლობის გადანაწილებას და შედეგებზე კოლექტიური პასუხისმგებლობის აღებას გულისხმობს. ხშირად ასეთ დამოკიდებულებას დემოკრატიული ქვეყნების მართვის სტილს ადარებენ და მიაჩნიათ, რომ თანამედროვე სამყაროში ასეთი დამოკიდებულება ყველაზე ადეკვატურია რეალური პრობლემების გადასაღებად და კონკურენციის გასაწევად. რამდენიმე ხელმძღვანელი ერთის ნაცვლად ნიშნავს კონკრეტულ სფეროში მეტ პროფესიონალიზმს და რისკების სწორედ გათვლის შესაძლებლობას.

ადამიანების მართვის ორგანიზაციამ, თავის ნაშრომში წარმოადგინა რამდენიმე მოწინავე კომპანიის დამოკიდებულება ლიდერობისადმი. მათი პრაქტიკული მაგალითები მოიცავდა, როგორც ფრანგულ ორგანიზაციებს, ასევე, საფრანგეთში არსებულ დიდ უცხოურ კომპანიებს. ეს კვლევა მიზნად ისახავდა, შედეგების გაანალიზების საფუძველზე დირექტორების შერჩევის არსებული კანონების გადახედვას და მათ შესაბამისობას თანამედროვე სტანდარტებთან. შესწავლილ იქნა შემდეგი კომპანიები: ქიმიურ ნივთიერებების მწარმოებელი გერმანული კომპანია, რომელიც 30-მდე ქვეყანაში ფუნქციონირებს, საფრანგეთის ფილიალში 8000 მეტი სხვადასხვა ნაციონალობის მეონე თანამშრომელით. ამ კომპანიაში მენეჯერები სამ ფენად არიან დაყოფილები. სამივე ფენის წარმომადგენელს შესაბამისი მოთხოვნა აქვს წარდგენილი:

1. მოთხოვნა ყველა მენეჯერისთვის. ე. წ. საბაზისო კომპეტენცია:

- შედეგზე ორიენტირებული ურთიერთობის დამყარება;
- კლიენტზე ორიენტირებულობა;
- ცვლილებების ხელშეწყობა;
- მუდმივ განვითარებაზე ზრუნვა;

2. მოთხოვნა დეპარტამენტების მმართველებისთვის:

- მიმართოს გუნდი საერთო მიზნისკენ და ღირებულებებისკენ;
- განავითაროს ურთიერთანამშრომლობა;

3. უფროსი მენეჯერების კომპეტენცია:

- განსაზღვროს სტარტეგიული ხედვა;
- ორიენტაცია გააკეთოს შედეგზე;
- უზრუნველყოს ურთიერთობების სწორედ წარმართვა და ინტერკულტურლი ბალანსი;

მეორე მაგალითი ეხება ფრანგულ ორგანიზაციას, რომელიც სხვადასახვა სამშენებლო მასალებს ამზადებს და ოპერირებს 65 ქვეყანაში სამოცდათი ათასი თანამშრომელის დახმარებით. ამ ორგანიზაციამ, მასშტაბებიდან გამომდინარე, უარი თქვა წმინდა ფრანგულ მმართველობის სტილზე და გადავიდა საერთაშორისო მენეჯერულ სისტემაზე, რაც ინტერნაციონალურ ორგანიზაციულ კულტურას გულისხმობს.

ამ ტიპის ორგანიზაციის ლიდერის პროფილი:

1. ხედვა და მიზნები

- ლიდერმა უნდა უზრუნველყოს მიზნების თითოეულ თანამშრომელამდე მიტანა;
- უზრუნველყოს ჯანსაღი და სხვადასახვა კულტურის მქონე ადამიანებისათვის მისაღები გარემო;
- გარდაქმნას მიზნები რეალობად;

2. ადამიანური ლიდერი:

- იზრუნოს თანამშრომლის, როგორც პიროვნების განვითარებაზე;
- წახალისოს და დააფასოს ადამიანის შრომა;
- ლიდერობა დაამტკიცოს საკუთარი მაგალითით;
- შესძლოს ადამიანების მობილიზება;

3. მზინები და შედეგები:

- უზრუნველყოს სამუშაო გარემოს ეფექტურობა;
- წამოიწყოს ამბიციური პროექტები;

- განსაზღვროს ქმედებების მიზან- შედეგობრიობა;
- აილოს პასუხისმგებლობა შედეგებზე;
- დაამკვიდროს კარგი პრაქტიკა;

4. კლინტები და მათი კეთილგანწყობა:

- არეგულიროს კლიენტების და თანამშრომლების ურთიერთობა;
- იზრუნოს კლიენტების კეთილგანწყობის მოპოვებასა და აკონტროლოს მათი მოსაზრებები;
- მუდმივად იზრუნოს კლიენტების მოთხოვნის დაკმაყოფილებასა და მოსახურეობის გაუმჯობესებაზე;

5. ცვლილებების და სიახლეების მართვა:

- ხელი შეუწყოს ორგანიზაციულ ცვლილებებს;
- თანამშრომლებს გააცნოს ცვლილებების აუცილებელობა და შეძლოს მათი მობილიზაცია;
- მონაწილეობა მიიღოს სიახლეების დაგეგმვაში;
- შეძლოს სიახლეებთან დაკავშირებული პრობლემების გადაჭრა;

6. ღირებულებები:

- პრიორიტეტი მიანიჭოს პერსონალთა უსაფრთხოებას;
- პატივი სცეს განსხვავებულ აზრს და ხელი შეუწყოს თავისუფალი გარემოს შექმნას;
- პირადი მაგალითით აჩვენოს, გამბედაობა, პასუხისმგებლობა და ჩართულობა;
- პატივი სცეს განსხვავებულ კულტურას;

განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს პასუხისმგებლობის მქონე სტატუსის ლიდერი, რომელიც სოციალური მეწარმოების მიმდევრებისთვის არის დამახასიათებელი.

ფრანგული საზოგადოებისათვის პასუხისმგებლიანი ლიდერი აქტიურად მონაწილეობს საქველმოქმედო დეპარტამენტების შექმნაში, რაც თავისთავად გულისხმობს მეცენატობის აღორძინებას, მაგალითისთვის შეგვიძლია მოვიყვანოთ „კაკ 40“-ის რამდენიმე ორგანიზაცია, რომელთაც დიდი წვლილი მიუძღვით საქველმოქმედო აქციების

განხორციელებაში. სოციალური პასუხისმგებლობის განხორციელებისათვის ხშირად საწარმოები აფუძნებენ კომიტეტებს, ფონდებს, ასოციაციებს.

ასეთი ტიპის ორგანიზაციებში ლიდერი აქტიურად არის ჩართული სხვადასხვა სოციალურ აქციებში და მის თანამშრომლებს, როგორც მოხალისეებს შეუძლიათ დახმარება გაუწიონ თანამოქალაქებს თუ უცხოელებს კომპეტენციის ფარგლებში.

ასეთი ფონდები თუ დეპარტამენტები მობილიზაციას უწევენ არა მარტო მატერიალურ რესურსს, არამედ ადამიანურ რესურსსაც საკუთარი თანამშრომლების ჩართულობით, რასაც ფრანგები უწოდებენ „მეცენატობა კომპეტენციაში“.

ლიდერს შეუძლია შექმნას პრეცედენტი, რითაც თანამშრომლები სოციალურ თანადგომას გამოხატვენ ე. წ. «ინტერნაციონალური სოლიდარული შვებულებ»ით, რომელიც მათ აძლევს უფლებასა და საშუალებას მაქსიმუმ 6 თვით სხვა ქვეყანაში დახმარება გაუწიონ სხვადასხვა ორგანიზაციას თუ ადამიანებს. ზოგადად, ამ ტიპის შვებულებისას საჯარო სამსახურში დასაქმების შესახებ კანონის თანახმად, თანამშრომლებს არ უნაზღაურდებათ ხელფასი გამონაკლისი შემთხვევების გარდა. (Loi n° 96-1093 du 16 décembre 1996 relative à l'emploi dans la fonction publique et à diverses mesures d'ordre statutaire NOR: FFPX9600101L, JORF n°0293 du 17 décembre 1996 page 18512). როგორც ცნობილია მიუხედავად ამ კანონისა ასეთი ჰუმანიტარული მისიები ფინანსდება ძლიერი ორგანიზაციის ფონდებისაგან. მაგალითისთვის შეგვიძლია მოვიყვანოთ «ესფერის»(SFR) კომპანია, რომელმაც 2008 წელს 283 თანამშრომელი გაუშვა ამ ტიპის შვებულებაში.

ასეთი შვებულებების უმეტესი ნაწილი ხორციელდება დასაქმებულის სურვილით, რომელსაც უნდა მონაწილეობა მიიღოს სოციალურ მეწარმეობასა და ჰუმანიტარულ აქციებში. თანამშრომლები ასეთი პროექტების ავტორები თავად არიან, სუპერვიზორებადაც გევევლინებიან და საბოლოოდ საკუთარ მენეჯერებთან ერთად ახორციელებენ სხვადასხვა სახის ჰუმანიტარულ აქციებს. საფრანგეთში ასეთი დამოკიდებულება სოციალურ მეწარმეობას და ნაკლებ განვითარებული ორგანიზაციების ხელშეწყობის პრაქტიკას ავითარებს.

ზოგიერთი ორგანიზაციის ფონდების ფინანსები საკმაოდ სოლიდურია. მაგალითად, «AIR FRANCE»-ს ერთი წლის მეცენატობა 1, 8 მილიონ ევროს აჭარბებს. ამასთანავე უნდა

აღინიშნოს, რომ სახელმწიფოს მხრიდან ასეთი აქციები საკმაოდ წახალისებულია, რაც სხვადასხვა საშემოსავლო გადასახების განაკვეთების შემცირებით გამოიხატება.

2.5. ინტერკულტურა და ფრანგული საზოგადოებისა და მენეჯერებისათვის დამახასიათებელი სხვა თვისებები

რაც შეეხება ინტერკულტურულ მენეჯმენტს, ფრანგებისათვის ეს საკმოდ კომპლექსური მოვლენაა და ამავდროულად მნიშვნელოვანიც. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, დღევანდელ საფრანგეთში რთულად თუ მოიპოვება საშუალო ზომის ორგანიზაცია, სადაც სხვადასხვა ეროვნების ადამიანები არ მუშობდნენ. სხვადასხვა ეროვნების ადამიანი თავისთავად ნიშნავს განსხვავებულ კულტურას და შეფასების სისტემას. ფრანგი ეკონომისტი, ცნობილი სახელმწიფო მინისტრი, ლიონელ სტორეუ ამბობს, რომ დღევანდელ საფრანგეთში დომინანტია ინტერნაციონალიზმი და მას უკან მისდევს ნაციონალიზმი. ინტერნაციონალური მენეჯმენტი არის საკმაოდ რთული პროცესი, რომელიც მყარდება განსხვავებული ღირებულებების მქონე ჯგუფსა და ინდივიდებს შორის. შესაბამისად, ჯგუფი ვერ ფუნქციონირებს როგორც ერთი მთლიანობა და ლიდერსაც განსაკუთრებული როლის შესრულება უწევს.

ინტერკულტურულ მენეჯმენტში დიდ როლს თამაშობს კულტურა. ადამიანის „კულტურული პროგრამირება“ ასაკის შესაბამისად ხდება ოჯახში, სკოლაში, ინსტიტუტში, სამსახურში, მეგობრების და ახლობლების წრეში. მნიშვნელოვანია ბავშობის პერიოდი და მასთან დაკავშირებული სირთულეები, რადგანაც ამ ასაკში ყალიბდება ღირებულებათა სისტემა, რომლის შეცვლა და გადაფასება ხშირად მარცხით მთავრდება.

კულტურის ფენომენს სწავლობენ, ეთნოლოგები, ფსიქოლოგები, ანთროპოლოგები... რომელთაც მიჩნიათ, რომ კულტურა მისალმებიდან დაწყებული საკვების მოხმარებით დამათავრებული ყველა ასპექტში ვლინდება.

კულტურის გამოველენის ორ ძირითადი სახე არსებობს:

- ხილული პერზეპტა. მაგალითად ენა, რიტუალები, ჩაცმულობა;

- არახილული- ღირებულები, წესები;

ცნობილ ფრანგ მკვლევარს, ფილპ დირბანს ეკუთვნის ცნობილი სიტყვები: « არ არის ადვილი საკუთარ კულტურაზე მსჯელობა, რადგანაც ის ბუნებრივად გვეჩვენება » (de Philippe d'Iribarne, Alain Henry, Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier, 2002).

თუ ჩემი კულტურა მისაღებია ჩემთვის იმიტომ, რომ ამ კულტურის ნაწილი ვარ, მაშინ ამავე ლოგიკით სხვისი კულტურა არ ვუნდა უარყო, რადგან სხვა თავისი კულტურის ნაწილია. ფრანგი მკვლევარის აზრით ფრანგ ხალხს ახასიათებს ინტერკულტურის მიმართ ორი ურთიეთგამომრიცხავი დამოკიდებულება, რაც დიდებული საფრანგეთის და ამავე დროს თანსაწორეობის იდეით არის განპირობებული.

ინტერკულტურულ მენეჯმენტში, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, განსაკუთრებული როლი ენიჭება ლიდერის პოზიციას, რომელსაც ევალება ბალანსის დაცვა სხვადასხვა კულტურის მქონე ადამიანებს შორის. ასეთ შემთხვევაში ლიდერი უნდა ცდილობს არ მოხდეს არცერთი ჯგუფის დისკრიმინაცია და დომინანტი ჯგუფის წარმოქმნა.

ინტერკულტურა ზოგადად იმდენად მნიშვნელოვანი ფენომენია, რომ ევრო კომისიამ 2008 წელი ინტერკულტურულ დიალოგის წლად გამოაცხადა. განსაკუთრებული მნიშვნელობა და სიფრთხილე, ევროპელი ექსპერტების აზრით, კულტურის და წეს ჩვეულებების მიმართ უნდა გამოიჩინონ, როგორც ქვეყნის ლიდერებმა, ასევე, ორგანიზაციის ხელმძღვანელებმა.

ინტერკულტურული დიალოგის წლის გახსნა წილად ხვდა სლოვენიას, როგორც იმ წლის ევროკავშირის პრეზიდენტ ქვეყანას. ჟოზე მანუელ ბაროზომ და სლოვენიის იმ დროინდელმა პრემიერ მინისტრმა, ჯანეს ჟანსამ დიალოგის პრიორიტეტები განსაზღვრეს:

- კულტურა;
- უმცირესობები;
- მიგრაცია;
- განათლება;
- რელიგია;
- სამუშაო გარემო;
- ახალგაზრდები;

- მრავალენოვანი გარემო;

ამ საკითხების შესწავლითა და პრობლემატიკის გამოვლენით, ხელმძღვანელებს მიაჩნდათ, რომ შესაძლებელი იქნებოდა უფრო მეტად ჯანსაღი და ნაყოფიერი ურთიერთობების დამყარება, როგორც სახელმწიფოებს შორის ასევე ხვადასხვა ორგანიზაციას შორის.

ჯერ კიდევ 1992 წელს «მასტრიქ»-ის ხელშეკრულებაში, საუბარი იყო ევროპელ მოქალაქეზე, რომელშიც როგორც ხელშეკრულებიდან ვგებულობთ სხვადასხვა კულტურის პატივისცემა იგულისხმებოდა. ეს გახლავთ 28 ქვეყნის გაერთიანებისგან შემდგარი ერთობა, რომლის ერთ-ერთი დამუძნებელი წევრიც საფრანგეთია, ამდენად, სრულიად ლოგიკურია, რომ ეს ქვეყანა განსაკუთრებული სიფრთხილით ეპყრობა ინტერკულტურულ ურთიერთობებს (Traité sur l'Union européenne, Signé le 7 février 1992 À Maastricht).

ევროკავშირის ერთ-ერთი ფუძემდებლის ჯან ომერ მონეს სიტყვებს ხშირად იხსენებენ სხვადასხვა ინტერნაციონალურ შეხვედრებზე. „თუ რამეს გადაკეთების საშუალება მომეცემოდა დავიწყებდი კულტურის სფეროთი“. კულტურული ცნობიერების გაღრმავებისთვის გამოყოფილი 400 მილიონიანი ევროს ბიოჯეტი 2007-20013 წლებში, კომისია განსაკუთრებით ლობირებდა შემდეგ მიმართულებებს:

- მეტი მობილობა კულტურის სფეროში დასაქმებულ ადამიანებს;
- დასაშვებ ფარგლებში კულტურული საგანძურის სხვადასხვა ქვეყანაში გატანა, ადამიანთა ცნობიერების ასამაღლებლად;
- ინტერკულტურული დიალოგის პოპულარიზაცია;
- კულტურული მემკვიდრეების განსაკუთრებული დაცვა;

ამ პერიოდში რეკორდულად დიდი თანხა, 755 მილიონი ევრო იქნა გამოყოფილი მედია პროექტებისთვის. განსაკუთრებული მნიშვნელობა უნდა მინიჭებოდა აუდიო-ვიდეო ინფორმაციის გავრცელებას ევროპის სხვადასხვა სახელწიფოში. მედია საშუალებებს უნდა შეეძნათ ისეთი პროდუქცია, რომელიც მაქსიმალურად გააცნობდა ევროპის მოქალაქეებს სხვადასხვა ქვეყნის კულტურას.

ამ წელს პროექტების სამიზნე იყო ახალგაზრდა თაობა, რომელსაც ნაციონალური კულტურის მიღმა, ზოგადად, ევროპული კულტურაც უნდა გაეცნო, რადგან ევროკავშირის

მოქალაქეობა გაიოლებულ ეკონომიკურ და კულტურულ ურთიერთობებს სთავაზობდა მათ. როგორც ყოველთვის ინტერკულტურული ურთიერთობების დროს დიდი როლი ენიჭება განათლებას და აღზრდას. შესაბამისად საგანმანათლებლო პროგრამებიდანვე ცდილობენ მომავლი თაობის ცნობიერების გაფართოებას და ისეთი შეხვედრების ორგანიზებას, რომელიც ბავშობის ასაკიდანვე დაახლოებს სხვადასხვა ქვეყნის მომავლ თაობებს. ამის მაგალითად გამოდგება ე. წ. «ევროპული გაზაფხული», რომელიც ყოველწლიურად აერთიანებს ევროპის სხვადასხვა სასწავლებლის ახალგაზრდებს. მომავალი ლიდერები ბავშობიდანვე აწყდებიან ინტერკულტურულ პრობლემებს და ადრეულ ასაკიდანვე ცდილობენ მათი გადაჭრის გზების მოძიებას.

ინტერკულტურულ მენეჯმენტში არ ხდება დომინანტი კულტურის გამორჩევა, არამედ სხვადასხვა კულტურის მქონე ადამიანების ჯანსაღი ურთიერთობების ხელშეწყობა.

ევროპის მიერ მხარდაჭერილი ერაზმუსის პროგრამებიც ურთიერთთანამშრომლობისათვის გადამტეხი ნაბიჯის მაგალითია.

2008 წელს ევროკავშირმა განსაკუთრებით მნიშვნელოვან თემად სცნო სამუშაო გარემოში წარმოქმნილი პრობლემები, რომლის ერთ-ერთი გამომწვევი მიზეზი კულტურული თუ სოციალური შეუთავსებლობა იყო.

დღევანდელ სამყაროში, მითუმეტეს საფრანგეთში წარმოუდგენელია მხოლოდ ნაციონალურ დონეზე ორგანიზაციების განვითარება და ამიტომაც ხელმძღვანელები აქტიურად ცდილობენ, როგორც საკუთარი ცოდნის ამაღლებას ინტერკულტურულ გარემოში უკეთ ურთიერთობისათვის, ასევე თანამშრომლების მობილობის ხელშეწყობას სხვადასხვა ქვეყანაში.

ინტერკულტურული რისკის დროს უმეტესად წარმოგვიდგენია სხვადასხვა ქვეყნის ნაციონალური კულტურა, მაგრამ აქვე უნდა ვიგულისხმოთ, რომ ინტერკულტურულმა რისკმა შეიძლება თავი იჩინოს ერთი ქვეყნის რეგიონულ კულტურათა დაპირისპირებისას ან სხვადასხვა ასაკის ადამიანებთან შეხვედრისას.

1985 წელს გამოცემულ ნაშრომში ედგარ შეინმა « ორგანიზაციული კულტურა და ლიდერობა » გამოყო ორგანიზაციული კულტურის სამი დონე:

- არტ ფაქტები;

- ღირებულებები;
- დაფარული მხარეები (დამოკიდებულება, გრძნობა, ტაბუ);

მისი აზრით, ერთი კონკრეტული მართვის მეთოდი ვერ გაზრდის მოტივაციას ჯგუფის ყველა წევრში, რადგან ადამიანები ინდივიდუალურები არიან. ამ მოსაზრებით ის დაუპირისპირდება მაქს გრეგორის თეორიას X/Y (Organizational Culture and Leadership, de Edgar H. Schein 2010.).

საფრანგეთში სხვა ევროპის ქვეყნებთან შედარებით ცნება ორგანიზაციის კულტურა მოგვიანებით ჩნდება. ამ თემაზე გაცილებით ადრე დაიწყო მუშაობა ინგლისელებმა და გერმანელებმა, რომ აღარაფერი ვთქვათ იაპონურ მენეჯმენტზე და მათ განსაკუთრებულ დამოკიდებულებაზე სამსახურის ფენომენთან.

ორგანიზაციის კულტურა არ არსებობს ორგანიზაციის ისტორიის გარეშე.

ორგანიზაციის მართვა (ფინანსები, მარკეტინგი, გაყიდვები, კონტროლი) და კულტურა თითქოს სრულიად სხვადასხვა სფეროებია, მაგრამ წარმოუდგენელია თითოეული ამ რგოლის გადაწყვეტილება, რომელზეც გავლენას არ ახდენს ორგანიზაციული კულტურა.

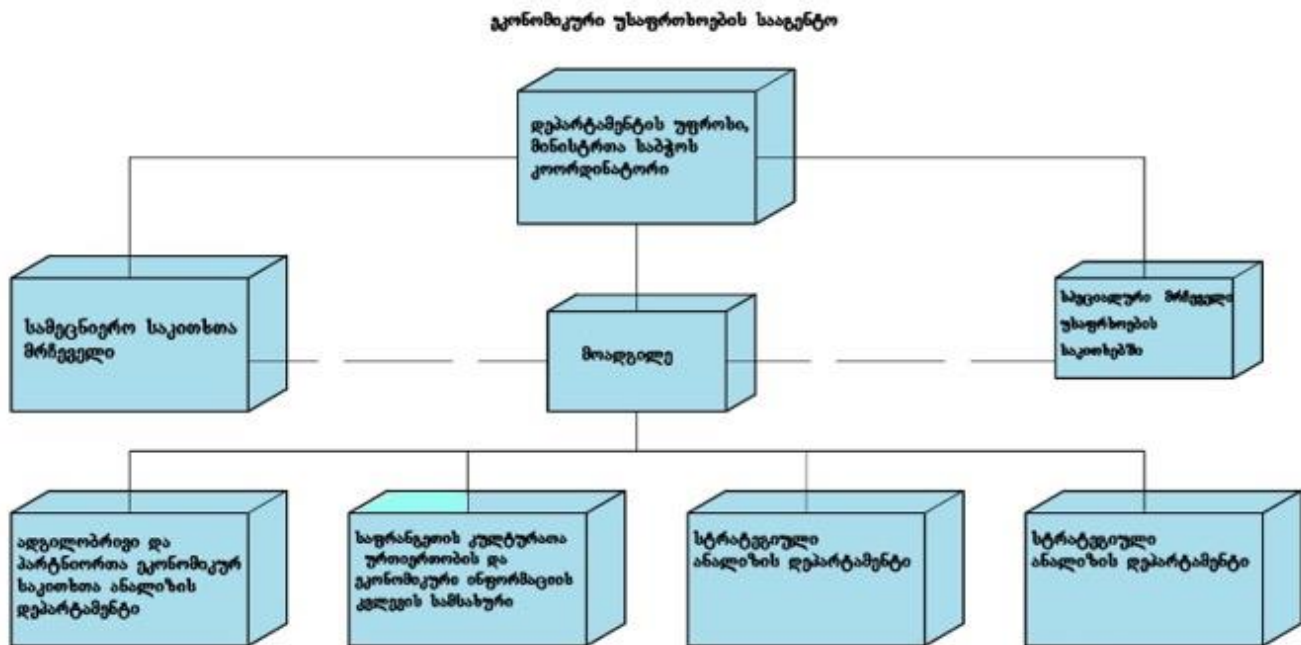
- სიმბოლო- ლოგო, სტილი;
- “ღირებულებები” – განცხადებული ქცევის მანერა;
- მითი_ რეალური თუ არარეალური ისტორიები;
- გმირები- ხშირად დამფუძნებლები;
- რიტუალები;
- ტაბუ- თემა და სიტუაციები, რომელზეც არ საუბრობენ;

ფრანგების განსაკუთრებული დამოკიდებულება ინტერნაციონალური მენეჯმენტისადმი გამოიხატება სპეციალური უწყების შექმნითაც, რომელსაც საფრანგეთის კულტურათა ურთიერთობის და ეკონომიკური ინფორმაციის კვლევის სამსახური ეწოდება. დეპარტამენტის უფროსის ჟერარ დომინქუეს რჩევები შემდეგნაირია:

- მიიღეთ სინამდვილე ისეთი როგორიც არის, “არ გამოიგონოთ ახალი რეალობა”;
- გამოიძიეთ თუ რა “რეფერანსით” სარგებლობს ქვეყანა, (სტრუქტურა), რომელსაც წარმოადგენთ;

- განსხვავებების მიუხედავად, ეძებეთ “საერთო წერტილები”;
- გასაგები გახადეთ: 1. სიტყვები; 2. დამოკიდებულება (საკითხებისადმი), 3. საქციელი
მაგ: განსხვავება სამუშაო საათებსა და პირად კავშირებში;

ნაზახი. 14



წყარო: Département de l'intelligence économique et de la protection de l'information de France

„ეკონომიკური გონიერება“ კანონიერი გზით მოპოვებული ინფორმაციის ერთობაა. ის განსხვავდება ეკონომიკური შპიონაჟისგან. ამ ტერმინში იგულისხმება ინფორმაციის მოპოვება, შენახვა და გავლენის მოხდენა. ეკონომიკური გონიერება, როგორც დეფინიცია, დიდხანს იყო პოლემიკის საგანი, მისი განამარტება პირვლად სცადეს 1967 წელს. ეს ტერმინი არ შემოიფარგლება ინფორმაციის მოძიება -კონტროლით. ამ ტერმინში იგულისხმება

- მნიშვნელოვანი საკითხებისა და დოკუმენტების მოძიება;
- მოძიებული ინფორმაციის გადამუშავება (ანალიზი-სინთეზი);
- სტრატეგიული საკითხების რეგულირება (რისკები, ინოვაცია, პროექტების მართვა);

- არხების მოქმედებაში მოყვანა (გავლენის მოხდენა, დავდაცვითი, შეტევითი ხასიათის მოქმედებები);
- პრაქტიკის/ცოდნის გაცვლა;

მაგალითად, 2006 წელს ევროკავშირის ქვეყნებმა (ბელგიის, ჰოლანდიის და ავსტრიის) გამოკლებით აამოქმედეს ინვესტიციების კონტროლის მექანიზმი. ესპანეთი განსაკუთრებით იცავს თავდაცვის, ტელევიზიის და რადიოს სექტორებს; დანია კრძალავს საჰაერო და საზღვაო ტრანსპორტის არადანიური ფირმის მფლობელობაში გადაცემას.

ინტერკულტურული პრობლემატიკის დასაძლევად აუცილებელია ორგანიზაციული კულტურის თავისებურებების დადგენა. ცნობილ ფრანგ მკვლევარს ადრეს ლაურენტის სურდა, დაედგინა, რა კავშირი არსებობდა ეროვნებას და ორგანიზაციის მართვის სტილს შორის. მკვლევართა ჯგუფმა გამოკითხა სხვადასხვა ქვეყნის ასეულობით მენეჯერი. (819 მენეჯერი ევროპის 9 ქვეყნიდან (საფრანგეთი, გერმანია, იტალია, ბელგია, ჰოლანდია, შვეიცარია, დანია, ინგლისი და ამერიკიდან). ძირითადად კითხვარი უკვაშირდებოდა მენეჯერების ხედვას:

- ორგანიზაცია, როგორც პოლიტიკური სისტემა;
- ორგანიზაცია, როგორც ძალაუფლება;
- ორგანიზაცია, როგორც როლების განსაზღვრის სისტემა;
- ორგანიზაცია, როგორც იერარქიული კავშირი;

კვლევების შედეგებით დადგინდა შემდეგი: ფრანგები და იტალიელები, თვლიან რომ სხვაზე ძალაუფლების ქონა, ერთგვარი მოტივაცია შეიძლება იყოს მენეჯერისთვის. ამერიკელები, შვეიცარელები და გერმანელები თვლიან, რომ ძალაუფლება ემსახურება ორგანიზაციაში ფუნქციების სწორად გადანაწილებას. გერმანელების და ბელგიელების აზრით, ძალაუფლება არის საუკეთესო საშუალება პიროვნებებს შორის ურთიერთობების რეგულაციისათვის (CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET REALITES CULTURELLES contrastes franco—americains"par Gilles AMADO* Claude FAUCHEUX**et Andre LAURENT***N° 89 / 17).

იტალიელებს მიაჩნიათ, რომ მათი იერარქიული პოზიცია არის მნიშვნელოვანი ბერკეტი კონფლიქტის მოგვარებისას. ამ მოსაზრებას მკვეთრად უპირისპირდება შვედეთი, რადგან მათი მოსაზრებით, მენეჯერი არის უბრალო მედიატორი და არა ძლიერი პატრონი, რომელსაც ყველა პრობლემის მოგვარება შეუძლია.

მრავალი კვლევის ანალიზისა და მონდომების მიუხედავად, ხშირია შემთხვევები, როდესაც ინტერკულტურული გარემო ვერ ფუნქციონირებს დიდხანს და მარცხით ამთავრებს არსებობას. ხშირია შემთხვევები, როდესაც უცხოელ ხელმძღვანელებს გამოცდილება არ ჰყოფნით სხვადასხვა ქვეყანაში გადატანილი საწარმოების მართვისა, რაც ძირითადად ადგილობრივი კულტურის არასაკმარისი ცოდნიდან მომდინარეობს. მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ ცნობილი შემთხვევები : არაბეთის გაერთიანებული ემირატების 40 წლის აღსანიშნავად « პუმამ » გამოუშვა « აგე » დროშის ფერებით ფეხსაცმლის კოლექცია, რამაც აღშფოთება გამოიწვია მოსახლეობაში. მუსლიმანებისთვის ეს შეურაცხყოფის ტოლფასი იყო. ფეხსაცმელი მათთვის სიბინძურესთან ასოცირდება, დროშა – ღირსებასთან. « პუმა » იძულებული გახდა გაყიდვებიდან ამოეღო მთელი კოლექცია და ბოდიში მოეხადა ადგილობრივი საზოგადოებისთვის.

(<http://www.emirates247.com/news/emirates/puma-apologises-for-shoes-with-uae-flag-colours-2011-11-29-1.430783>).

ამერიკული სათამაშოების ქსელი იძულებული გახდა ადგილობრივ მომხმარებლის გემოვნებასთან შეუთავსებლობის გამო დაეხურა მსოფლიოში « ბარბის » ყველაზე დიდი მაღაზია, რომლის ფართობიც 3300 მ² იყო და რომლის მშენებლობაც 30 მილიონი დაუჯდა (<https://www.gralon.net/articles/sports-et-loisirs/loisirs/article-barbie-shanghai--le-plus-grand-magasin-barbie-du-monde-4451.htm>).

ინტერკულტურულ კომუნიკაციაში დაწერილ თუ ნათქვამ ინფორმაციას უმნიშვნელო როლი ენიჭება, ამ დროს მიშვნელოვანი ნაწილი შემეცნებითი არიალის მიღმა მიმდინარეობს, რადგან ყველა კულტურას თავისი საკუთარი ენა აქვს. ხშირად ერთი კულტურის მქონე ადამიანი არასწორ ინტერპრეტაციას უკეთებს სხვა კულტურის ადამიანის ნათქვამს და საქციელს, ამიტომ თვლიან რომ მოსაუბრის მოქმედება « უცნაური » ან « გაუგებარია ».

ამ დროს მოსაუბრე, საკუთარი სემანტიკური წარმოსახვის მიხედვით, ხსნის ფრაზებს და რეალურად ამოუხნელი რჩება « კულტურის ენიგმები », რამაც შეიძლება გაუგებრობა გამოიწვიოს ორგანიზაციაში.

მენეჯერის განსაკუთრებულ ყურდღებას მოითხოვს იმ ქვეყნის ენის და კულტურის ცოდნა, რომელშიც ბიზნესის გაფართოებას აპირებს კომპანია. ამის მაგალითად გამოდგება

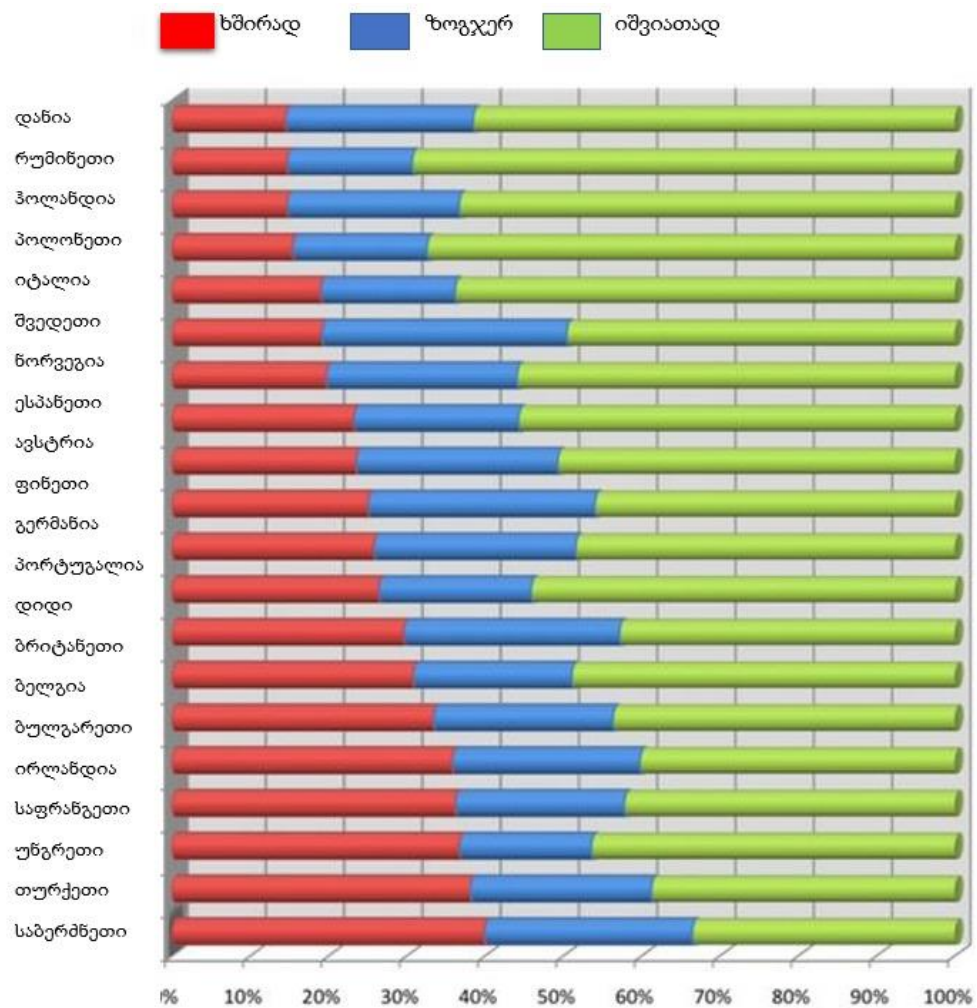
« ჯენერალ მოტორსი »-ს ისტორია, რომელსაც დიდი პრობლემა შეხვდა ახალი მოდელის « NOVA » გაყიდვასთან დაკავშირებით ლათინურ ამერიკაში, რადგან ესპანურად « NO VA» ნიშნავს არ ფუნქციონერებს, არ დადის. შესაბამისად, ქვეცნობიერად კლიენტებს არ ჰქონდათ ინტერესი ისეთი პროდუქტის მიმართ, რომელიც არ ფუნქციონირებდა.

კულტურათა შორის რისკების ტიპოლოგია შეგვიძლია ასე წარმოვიდგინოთ :

- ადგილობრივ კულტურასთან არათავსებადი მარკეტინგი;
- ალიანსის მარცხი;
- ადგილობრივი ტალანტის დაკარგვა;
- წამოწყების შიში;
- უცხო, არათავსებადი გარემო;

ინტერკულტურულ გარემოში სამუშაო პირობების და ლიდერების პოზიციის შესასწავლად ევროპის ფონდმა 2010 წელს მასშტაბური კვლევა ჩაატარა ევროპის სხვადასხვა ქვეყანაში. რადგანაც ინტერკულტურულ გარემოში აფექტურ მხარეს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება არსებობდა ასეთი შეკითხვაც: სამუშაო თუ მოითხოვდა ემოციის დაფარვას. ფრანგების 34 % დადებითად უპასუხა.

ემოციის დაფარვა სამსახურში



წყარო : ევროფონდის კვლევები სამუშაო პირობებზე. 2010

თავი 3. ლიდერობა ორგანიზაციული ცვლილებების პირობებში

3.1. ორგანიზაციული ცვლილებების გამოწვევები

შეუძლებელია დღევანდელ დღეს წარმატებული ორგანიზაციის წარმოდგენა მუდმივი განახლებისა და ცვლილებების გარეშე. ცნობილი გამოთქმის თანახმად, « მუდმივი ჩვენს ცხოვრებაში მხოლოდ ცვლილებებია ». ცვლილებები შეიძლება გამოწვეული იყოს სხვადასხვა მიზეზით და ემსახურებოდეს გარკვეულ მიზანს. ახალი ტექნოლოგიების ეპოქამ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი გახადა ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელება, რაც წინსვლის ერთ ერთი წინაპირობად იქცა.

წარმატებულ ორგანიზაციებად შეიძლება მოვიაზროთ « ეფლი » და « გუგლი », რომლებიც მუდმივი განახლებისა და ინოვაციური ტექნოლოგიების საშუალებით მსოფლიოს წამყვან ორგანიზაციათა ნუსხაში არიან. თანამედროვე წარმატებულ ორგანიზაციაში, როგორც წესი, თავისუფალი გარემოა და დასაქმებულები უფროსების წნეხის ქვეშ არ იმყოფებიან. არის ისეთი ორგანიზაციებიც, სადაც მენეჯერები, ინოვაციური პროექტების ხელშეწყობის მიზნით, თანამშრომლებს ახალისებენ და დახმარებას სთავაზობენ იდეების განხორციელებაში. ორგანიზაციული გარემო, წეს-ჩვეულებები და ურთიერთდამოკიდებულება პირდაპირ უკავშირდება თანამშრომელთა პროდუქტიულობას და ინოვატურობას. იქ, სადაც უფროსების დამოკიდებულება თანამშრომლებისადმი არის თავისუფალი, ზედმეტი შემზღუდავი ნორმების გარეშე, ხშირია ინოვაციური პროექტების განხორციელების შემთხვევები. მაგალითად, ისევ « გუგლი »-ის პრაქტიკა შეგვიძლია მოვიყვანოთ, სადაც ინჟინრებს და შემოქმედებითი დეპარტამენტის თანამშრომლებს სამუშაო დროის 20%-ი მიცემული აქვთ მათთვის სასურველი სამუშაოს განხორციელებისათვის. ასეთ სასურველ გარემოში ხელმძღვანელობას სურს გაზარდოს წარმატებული ინოვაციების განხორციელების ალბათობა. (Innovation, De l'idée au lancement).

ინოვაციების წასახალისებლად, სასურველი გარემოს შექმნასთან ერთად წარმატებული პროექტების შემოქმედებისათვის შესაბამისი პრემიების დაწესებაც

მოქმედებს. ასევე მნიშვნელოვანია კონკურსების მოწყობა, როგორც ეს « SPIE » ჯგუფს აქვს დაწესებული. ეს ორგანიზაცია, რომელიც ერთ-ერთი ლიდერია ენერგეტიკის და კომუნიკაციების ბაზარზე ევროპაში, მართალია, არ ქმნის სპეციალურ კვლევების დეპარტამენტს, მაგრამ ყოველწლიურად ატარებს ინოვაციურ კონკურსს. აღნიშნულ კონკურსში თანამშრომლებს შეუძლიათ წარადგინონ ნებისმიერი ინოვაციური პროექტი, რომელიც ხშირად დიდი გამოგონების წინაპირობაც გამხდარა.

ფრანგული საავტომობილო ფირმა « რენო »-ს დამოკიდებულება ცვლილებებსა და ინოვაციაზე შემდეგანაირია. წელიწადში ორჯერ ე. წ. ინოვაციის ოთახში იმართება თემატური შეხვედრა-გამოფენები, სადაც იმ წლის სიახლეებია წარმოდგენილი. თემატიკა საკმაოდ ფართოა და ყველა დაინტერესებულ პირს შეუძლია საკუთარი აზრის დაფიქსირება. საწარმო თანამშრომლებს სთვავთ « Renault Creative People » მეთოდს, რომელშიც მათ სამ ეტაპად შეუძლიათ მონაწილეობის მიღება

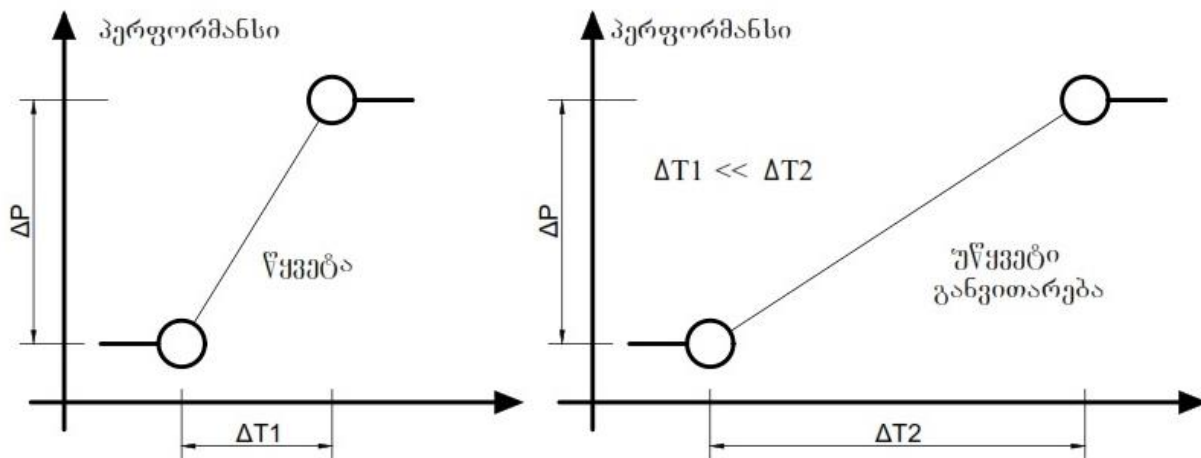
- ფორუმში განათავსონ საკუთარი ახალი იდეა;
- გარკვეული ეტაპების შემდეგ ე. წ. ინკუბატორებში მოხდეს ამ იდეაზე მუშაობა;
- Le Créative Lab ე. წ. იდეების ლაბორატორიაა, სადაც ინკუბატორებში დამუშავებული იონავაციები ხვდებიან და გადიან სხვადასხვა გამოკვლევას (<http://www.innovationpartagee.com/Blog/archives/renault-et-lopen-innovation/>).

საფრანგეთის 60 ორგანიზაციაში ჩატრებულმა კვლევებმა ცხადყო, რომ ორგანიზაციული ცვლილებები საკმაოდ სტრესული მოვალენაა ფრანგებისათვის და დიდი ძალისხმევა სჭირდებათ მენეჯერებს წარმატების მისაღწევად. განსაკუთრებული ფაქტორი, რომელიც ცვლილებების განხორციელებას უშლის ხელს არის სოციალური და კულტურული გარემო. გამოკითხულთა აზრით, ცვლილებების დროს წარუმატებლობისა 75 % მოდის კულტურული და სოციალური გარემოსადმი დასაქმებულთა შეუთვსებლობაზე. შესაბამისად, ფრანგულ წრეებში ცვლილების განხორციელებისას უმთავრეს ყურადღებას კულტურულ გარემოს რეორგანიზაციას უთმობენ და ცდილობენ დასაქმებულებს ხელი შეუწყონ სოციალიზაციაში. კვლევის ავტორებს მაგალითად მოჰყავთ ამერიკის მართვის ასოციაციის კვლევა, რომელმაც იგივე დამაბრკოლებელი ფაქტორები გამოყვეს 250 საწარმოს მაგალითზე. (https://tel.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/364895/file-name/THESE_BENZAIDA.pdf).

ფრანგები ორგანიზაციული ცვლილების ორ ტიპს გამოყოფენ :

1. მკვეთრი წყვეტით განხორციელებული ცვლილებები. ასეთი ტიპის ცვლელება პროცესის რადიკალურ შეცვლას უკავშირდება;
2. ცვლილება ეტაპობრივი გაუმჯობესებით;

ნახაზი. 16.



წყარო: Université de Mons-Hainaut Académie universitaire Wallonie-Bruxelles <<La conduite du changement>>

წარმატებული ცვლილებების განსახორციელებლად საჭიროა:

- სწორი სტრატეგიის შერჩევა;
- რესურსის მობილიზება, როგორც ადამიანური ძალის ასევე ტექნიკის;
- კულტურული გარემოს ფაქტორების გათვალისწინება;
- ცვლილების, როგორც მთლიანი პროცესის მეთვალყურეობა, როგორც ორგანიზაციულ დონეზე, ასევე ფუნქციურზე;

ცვლილებების განსახორციელებლად საფრანგეთში სხვადასხვა მეთოდს იყენებენ

1. ცვლილება/ წინა მდგომარეობასთან მკვეთრი დაშორების შედეგად, *réingénierie des processus d'affaires* (RPA) *business process reengineering* (BPR ზოგადად, ამ მიდგომის თანახმად ძირითადი ორგანიზაცია უარს ამბობს საქმის ვერტიკალურ მართვაზე და მთლიანად ცვლის სიტემას კლიენტის საჭიროების დასაკმაყოფილებლად. ასეთი მკვეთრი ცვლილება საჭიროებს, როგორც ორგანიზაციის ცალკეული სტრუქტურების შეცვლას ასევე დასაქმებულთა ფორმირებას. საქმის « რეინჟინერიგ »-ზე საუბრისას ფრანგები განასხვავებენ ბიზნეს პროცესების « რედიზაინ »-ს, « *la refonte des processus d'affaires* », რომელიც მთლიანი ორგანიზაციის ცვლილებას კი არ გულისხმობს, არამედ რომელიმე კონკრეტული სექტორის მოდიფიკაციას.

2. *Le benchmarking*, *la référenciation*, *l'étalonnage* ou *le parangonnage*, ეს მეთოდი გულისხმობს წამყვანი ორგანიზაციების მაგალითზე მართვის ახალი სისტემის შემუშავებას.

არსებობს « ბენჩმარკინგ »-ის შემდეგი ტიპები:

- შიდა სერვისებზე დაყრდნობით (ორგანიზაციის შიდა სტრუქტურის შედარება ხდება წამყვანი ორგანიზაციის შიდა სტრუქტურებთან);
- კონკურენტული(შედარება ხდება ლიდერ სერვისებთან ან პროდუქციასთან);
- ფუნქციონალური (ორგანიზაციული სიტემების შედარება ექსტერიულ დონეზე);
- ჰორიზონტალურ დონეზე შედარება (სამუშაო პირობები და ორგანიზაციული კულტურა);

ფრანგული საწარმოების რეიტინგი ინოვაციური პოლიტიკის განხორციელებაში

სხვადასხვა კვლევას თუ დავეყრდნობით ინოვაციური ცვლილებების განხორციელების კუთხით ფრანგები მე-11 ადგილზე არიან ევროპის მასშტაბით და მე-16 ადგილას მსოფლიო ლიდერებს შორის. ექპერტთა აზრით, ასეთი მდგომარეობა გამოწვეულია მცირე ინვესტიციების განხორციელებით ახალი ტექნოლოგიების კვლევის საკითხებში და მკველევარების დაბალი ანაზღაურებით.

ფრანგული წარმოება ინოვაციურ კვლევებზე ხარჯავს იმაზე გაცილებით ნაკლებს, ვიდრე ევროპის წამყვანი ქვეყნები. (Rapport de l'OCDE 2014). მიუხედავად ასეთი რეალობისა, საფრანგეთი ერთ ერთი მოწინავეა ევროპის ქვეყნებს შორის, სადაც სახელმწიფო განსაკუთრებულად დიდი დახმარებას გასცემს ინოვაციური პროექტების განხორციელებისათვის. მაგალითად, 2010 წელს ასეთმა დახმარებამ 7 მილიარდს გადააჭარბა. (Comment relancer l'innovation dans les entreprises françaises. Robeveille, Roland Editeur: Gereso Publication: 2015).

2013 წელს ფრანგებმა ინოვაციური პოლიტიკის ეროვნული კომისიაც დაფუძნეს, რომელიც მჭიდროდ თანამშრომლობს სხვადასხვა სამინისტროსთან. (<http://www.strategie.gouv.fr/propos-de-france-strategie>).

გრაფიკის მიხედვით შემდეგნაირად გამოიყურება, რეგიონების მიხედვით გადანაწილებული თანხები. (enquête CNEPI 2015 ; (1) estimations à partir de l'enquête 2015 de la CNEPI et de l'enquête du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche sur les budgets recherche et technologie des collectivités territoriales. (2) Les régions correspondent ici au découpage administratif antérieur à la réforme entrée en vigueur en janvier 2016).

ცხრილი.7

**ინოვაციებისთვის განკუთვნილი თანხები
საფრანგეთის რეგიონების მიხედვით**

ალზასი	19, 4 მილიონი ევრო
აქიტენი	45 მილიონი ევრო
ბას ნორმანდია	5,7 მილიონი ევრო
ბრეტანი	15,8 მილიონი ევრო
ბურგონი	6,6 მილიონი ევრო
ოვერნი	30,5 მილიონი ევრო

ცენტრი	19, მილიონი ევრო
შამპანარდენი	14,9 მილიონი ევრო
კორსიკა	3,4 მილიონი ევრო
ფრანს კონტე	1,6 მილიონი ევრო
ნორმანდია	19, 4 მილიონი ევრო
ილ დე ფრანცი	69,3 მილიონი ევრო
ლანგდოკი	17,4 მილიონი ევრო
ლიმუზენი	11 მილიონი ევრო
ლორენი	20 მილიონი ევრო
მიდი პირენე	14,9 მილიონი ევრო
პადეკალე	56,6 მილიონი ევრო
ლუარა	9,2მილიონი ევრო
პიკარდია	18,5 მილიონი ევრო
პუატიე	9,6 მილიონი ევრო
კოტ დაზური	34,8 მილიონი ევრო
რონ ალპი	84 მილიონი ევრო

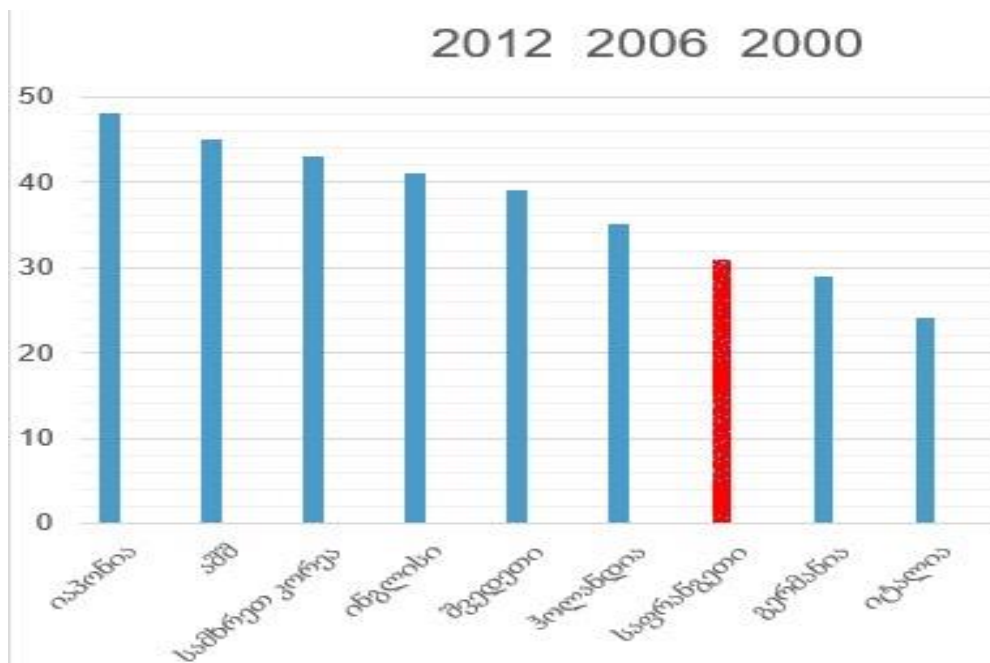
წყარო: enquête SNEPI 2015, Les aides à l'innovation en France par source de financement, en 2014(1), en %

საფრანგეთის ხელისუფლება განსაკუთრებულ მხარდაჭერას გამოხატავს ცვლილებების განხორციელებისა და სტრუქტურების დეცენტრალიზებისთვის, რაც გამოიხატება მიღებული კანონების დაცვით და თანხების სწორად გახარჯვის პოლიტიკით. (Promulguée le 7 août 2015, la loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit clairement les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale).

ქვეყნების სწრაფვას ცვლებებისაკან და განვითარებისაკენ ხშირად მოსახლების განათლების საერთო ხარისხით განსაზღვრვენ. მაგალითად, უმაღლესი განათლების მქონე ადამიანების პროცენტული მაჩვენებლით. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციაზე დაყრდნობით, წევრ ქვეყნებში უმაღლესი განათლების მქონე მოსახლეობით იაპონია ლიდერობს და საფრანგეთი მოწინავე რიგებში არ არის. (L'INNOVATION EN FRANCE, Indicateurs de positionnement International, 2016).

ნახაზი.17.

ქვეყნების რეიტინგი მოქალაქეთა უმაღლესი განათლების მიხედვით

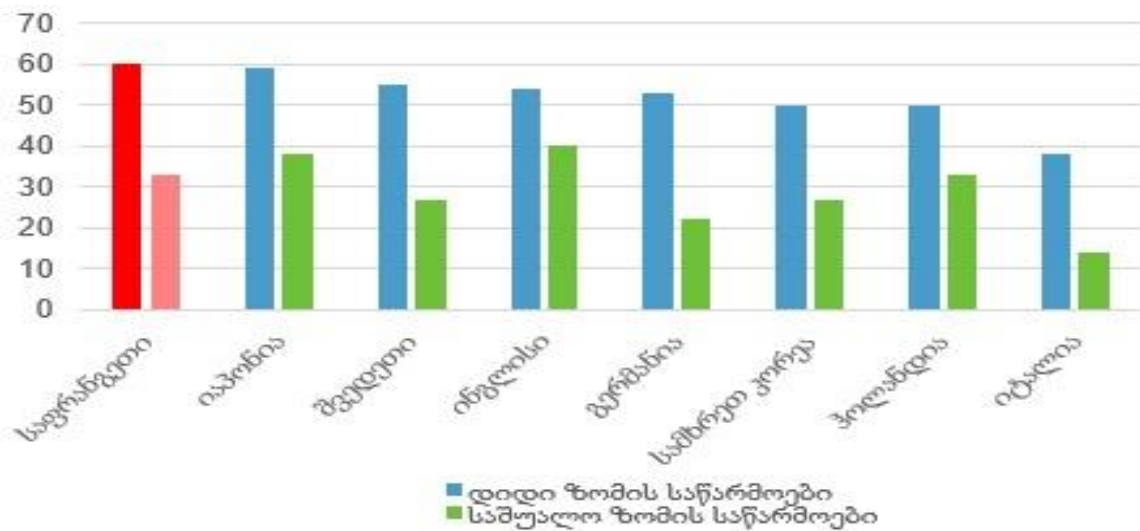


წყარო: Indicateurs de positionnement International., 2016

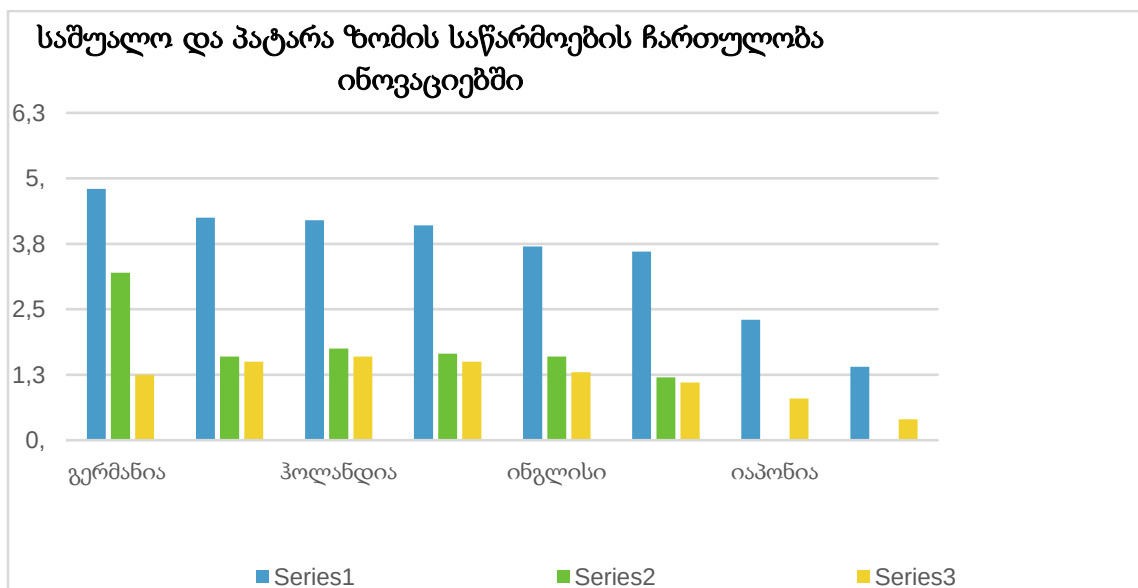
ფრანგული საწარმოების ჩართულობა კვლევებსა და სხვადასხვა ახალი პროექტის განხორციელებაში დამოკიდებულია ამ საწარმოების არამარტო ფინანსურ მდგომარეობაზე, არამედ მათ ზომაზე. იმავე კვლევების თანახმად, ამ მაჩვენებლით საფრანგეთი მოწინავე ადგილზეა და თავად იაპონისაც უსწრებს დიდ ზომის საწარმოებში დანერგილი ახალი პროექტების განხორციელებით. (Part des entreprises coopérant pour l'innovation, % des entreprises innovantes, 2010-2012, L'INNOVATION EN FRANCE indicateurs de positionnement International. 2016).

დიდი და საშუალო საწარმოების ჩართულობა ინოვაციურ პროექტებში

ნახაზი 18.



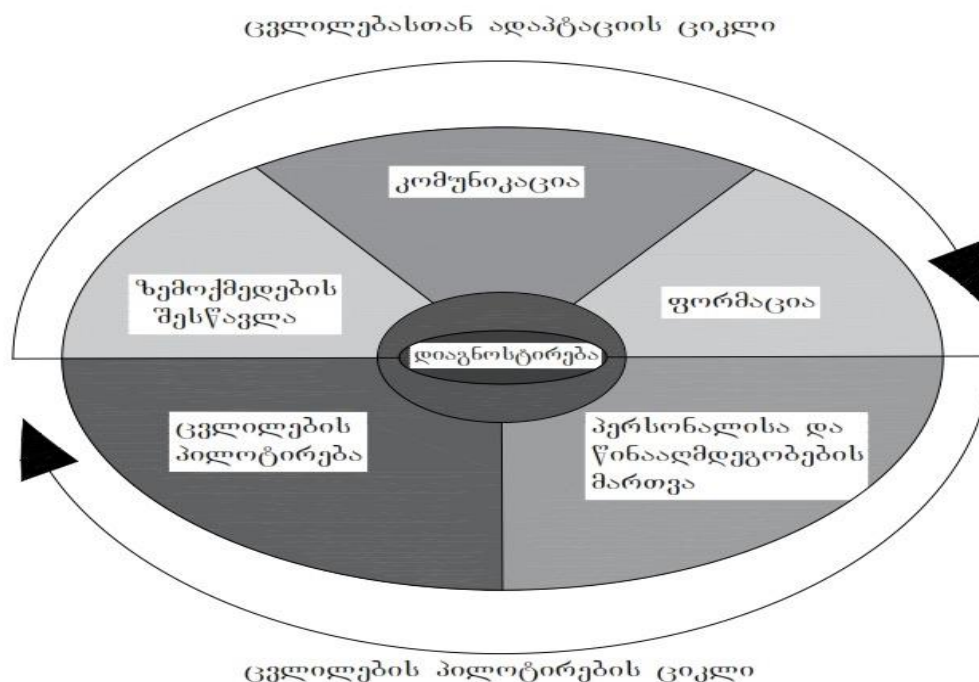
წყარო : L'INNOVATION EN FRANCE indicateurs de positionnement International. édition 2016



წყარო: L'INNOVATION EN FRANCE indicateurs de positionnement International. édition 2016

შესწავლილი მონაცემებიდან ჩანს, რომ არსებობს სექტორები, სადაც საფრანგეთი წამყვან პოზიციებზეა და არსებობს ისეთი სფეროებიც, სადაც მასსხვა ქვეყნები უსწრებენ, ერთი რამ ცხადია, საფრანგეთი არის ქვეყანა, რომელიც მუდმივად ცდილობს, გააუმჯობესოს შედეგები მეცნიერების სხვადასხვა დარგში და ამისთვის მისი ხელისუფალნი ძალისხმევას არ ზოგავენ.

ყველა მოვლენას აქვს თავის არსებობის ციკლი. ასევეა ორგანიზაციული ცვლილებების გატარებისას. ამ ციკლის გავრცელებული ვარიანტი ასეთია.



წყარო: méthode de conduite de changement, David Autissier, 2012

პირველი ეტაპი, რომელიც სამომავლო შედეგების ზეგავლენას, ემპაქტს შეისწავლის შედეგებზე, იწყება დიაგნოსტიკით და იყოფა სხვადასხვა საფეხურად

- მიზეზი, თუ რატომ უნდა განხორციელდეს ცვლილება. Burning Platform. (Managing at the speed of change, Daryl R.Conn, 1992). ეს ტერმინი კორნერმა გამოიყენა ამ ეტაპის დასახასიათებლად;
- მოქმედების პერიმეტრი , თუ რას უნდა შეეხოს ცვლილება;
- მოსალოდნელი შედეგები, დასაბუთებული გათვლებით;

- მისაღწევი მიზნები. რატომ ვგეგმავ ცვლილებას;
- მოსალოდნელი რისკები;
- მომქმედდი პერსონაჟები მათი კვალიფიკაცია და ჩართულობის ხარისხი;

ცვლილებების დიაგნოსტიკებით ხდება განსახორციელებელი მოქმედებების მასშტაბების დადგენა. მაგალითად, განისაზღვროს, რა სექტორებს ეხება და რა დოზით სიახლე. ცვლილებების სიღრმის განსაზღვრა ხდება მოქმედებების მასშტაბურობით.

ცვლილებების განხორციელებისას კომუნიკაციაზე საუბრის დროს საჭიროა, დავაზუსტოთ, თუ რა ტიპის ცვლილებასთან გვაქვს საქმე. ზოგადად, ცვლილებები შემდეგ კატეგორიებად შეგვიძლია დავყოთ:

- სტარტეგიული ცვლილება. ასეთი მოვლენის დროს ხდება ორგანიზაციის მიმართულების შეცვლა. მაგალითად, კლიენტურის შეცვლა, ბაზრის შეცვლა;
- კულტურული ცვლილება, რომელიც საკმაოდ რთული ეტაპია ორგანიზაციისთვის, რადგან მასშტაბითაც დიდია და დროშიც გახანგრძლივებული. ამ დროს საჭირო ხდება თანამშრომელთა ფორმირება და ახალი ორგანიზაციული სტილისთვის მათი შეგუება. ამის საუკეთესო მაგალითად გამოდგება «მობილიტე 4»-ის პრეზენტაცია ბელგიურ ორგანიზაციაში, რომელმაც «Facility Management Project of the Year» პრიზიც მიიღო. ახალი ორგანიზაციული კულტურა თანამშრომლებს სთავაზობდა ერთიან სამუშაო სივრცეს, სადაც არ იყო პერსონალური ოთახები და რამაც კომპანიას სამ მილიონ ევროზე მეტი დანაზოგი მოუტანა. (https://fedweb.belgium.be/fr/actualites/2015/20150522_mobi4u);
- სტრუქტურული ცვლილება. ასეთი სიახლის დროს თანამშრომლები განსაკუთრებულად დაძაბულები არიან, რადგან საქმე ეხება ორგანიზაციის სტრუქტურულ რეორგანიზაციას, რასაც შეიძლება მოჰყვეს სამუშაო ადგილების შემცირება ან ახალი ხელმძღვანელი პირების დანიშვნა;

კადრების ფორმირება ორგანიზაციული ცვლილებების დროს, უზრუნველყოფილია თავად ორგანიზაციის მიერ. ზოგადად ახალი უნარ ჩვევების შეძენა და მუდმივი ფორმაცია საკამაოდ მნიშვნელოვანი თემაა ფრანგულ ორგანიზაციულ ცხოვრებაში.

არესებობს ფორმაციები, რასაც თავად ორგანიზაცია ირჩევს და ავალდებულებს დასაქმებულს მის გავლას და ასევე არსებობს ისეთი კურსები, რომელსაც თავად თანამშრომელი ირჩევს და დაგროვებული კრედიტების მიხედვით, აფინანსებს საკუთარ სწავლას. სავალდებულო ტრეინგების არ გავლის შემთხვევაში დასაქმებულს შეუძლია სამსახურიდან დაითხოვოს თანამშრომელი, რომელმაც არ ისურვა კვალიფიკაციის ამაღლება.

2013 წლიდან საფრანგეთში დასაქმებულ ადამიანს აქვს პერსონალური ელექტრონული ფორმაციის ანგარიში, რომელზედაც შესრულებული სამუშაოს მიხედვით, უგროვდება სწავლების საათები. ნებისმიერ თანამშრომელს შეუძლია, მოითხოვოს ფორმაცია, რომელიც ფინანსდება დამსაქმებლისგან. დამსაქმებლის მიერ სახელფასო დეკლარაციის შევსების შემდგომ ფორმაციის საათების დაკრედიტირება ავტომატურად ხდება დასაქმებულის პირად გვერდზე. მას აღნიშნული საათები შეუძლია გამოიყენოს, როგორც დაგროვების, ასევე პირდაპირ გახარჯვის მეთოდით. ზოგადი წესის მიხედვით, წელიწადში 24 საათი კრედიტდება მთლიან განაკვეთზე. საათების რაოდენობა შეიძლება გაიზარდოს 120-მდე. ფორმაციის არჩევა ხდება დასაქმებულის სურვილის მიხედვით, ორგანიზაციაში არსებული ფორმაციათა სიიდან.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა ცვლილებების დროს ენიჭება სწორ, ჯანსაღ კომუნიკაციას, რომელიც ლიდერსა და ჯგუფს შორის აქტიურად უნდა მიმდინარეობდეს.

ასევე მნიშვნელოვანია კოლეგების სრული მობილიზება ცვლებების განხორციელების დროს. ფრანგი მკვლევარების აზრით, ორგანიზაციებში დასაქმებულთა უდიდესი ნაწილი ენთუზიაზმით არ ხვდება მოსალოდნელ სიახლეებს, რაც ბუნებრივი მოვლენაა და ძირითადად, სიახლის შიშით არის განპირობებული, დასაქმებულებმა არ იციან, რისი მომტანი იქნება ეს სიახლე კონკრეტულად მათთვის და სკეპტიციზმით უყურებენ მოვლენებს იშვიათი გამონაკლისი შემთხვევების გარდა. მეტიც, ზოგიერთ მკვლევარს მიაჩნია რომ 80 %-ი პასიურ მდგომარეობაშია და არ ინტერესდება ახალი პროექტებით და

მხოლოდ 10 %-ია აქტიური. დასაქმებულთა დარჩენილი 10 %-ი კი განსაკუთრებულად უარყოფითად აფასებს მოსალოდნელ შედეგებს და ცდილობს, გაუძლოს ამგვარ „არეულობას“ (Moutot, Jean-Michel, Autissier Da, vid, Editeur: Dunod, p. 214).

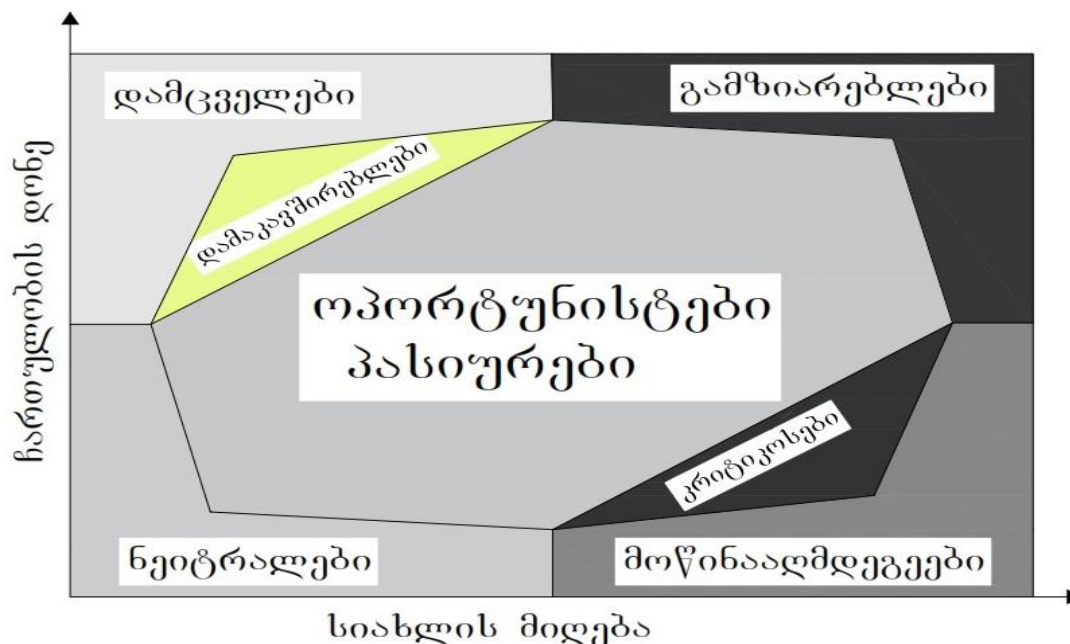
ცვლილებების განხორციელებისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ე.წ. « შემგუებელ, დროებით ლიდერობას » ენიჭება. ტერმინი « ადაპტირებული ლიდერობა » ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის პროფესორებმა (Ronald Heifetz, Marty Linsky) პირველად გამოიყენეს ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელების დროს ლიდერობის დასახასიათებლად. მათი მოსაზრებით, ასეთი ლიდერობა სამ ძირითად ეტაპს გადის:

- განისაზღვროს ლიდერისა და ხელისუფლების განმახორციელებელ ორგანოს შორის კავშირი და მათი ფუნქციები;
- მოხდეს მოვლენების კონტროლი და დინამიური გაცვლა სხვადასხვა ჯგუფებს შორის;
- განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმოს ორგანიზაციის კულტურულ მხარეს;

ცვლილებების განხორციელებისას ანგარიშგასაწევია სიახლეების მიმართ კოლეგების მხრიდან შეუთვასებლობის ფაქტორი. ბევრ თანამშრომელს, რომელსაც სიახლეების შიში აქვს უყალიბდება ოპონირების ინსტინქტი.

შემაგუებელი ლიდერობა ინდივიდისა და კოლექტივის სირთულეებს ითვალისწინებს და ცდილობს სიტუაციების ეტაპობრივად დალაგებას. მკვლევარები მიიჩნევენ, რომ ამ ტიპის ლიდერობის დროს ხელმძღვანელი ცდილობს როგორც ცალკეული თანამშრომლის წახალისებას, ასევე მათ მობილიზაციას და გაერთიანებას ახალი იდეის ირგვლივ.

თანამშრომლების მხრიდან მაქსიმალური ჩართულობის მისაღწევად და მათი მზაობის შესაფასებლად ხელმძღვანელები ხშირად სოციოდინამიკის მზაობას, სიმწიფეს აკვირდებიან ორგანიზაციებში. სოციოდინამიკა კარგად ვლინდება სოციო მატრიცის, ბარომეტრისა და კონფლიქტების დარეგულირების ცხრილის მეშვეობით.



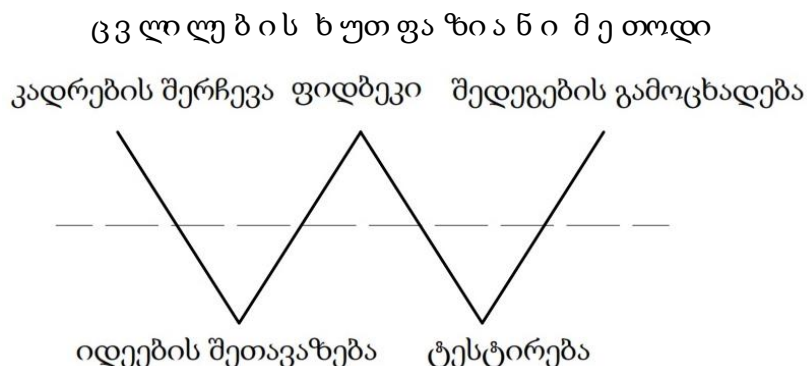
წყარო : méthode de conduite de changement, David Autissier, 2012

ბარომეტრი ერთგვარი კითხვარის სახით არის წარმოდგენილი, სადაც თანამშრომლები გულწრფელად პასუხობენ ცვლილების ირგვლი დასმულ შეკითხვებს და ამით საშუალებას აძლევენ ხელმძღვანელობას, რეალურად დაინახონ და შეაფასონ სურათი. არის შემთხვევები, როდესაც დასაქმებულები დაუფარავად გამოხატავენ უარყოფით დამოკიდებულებას ზოგიერთი პროექტის თუ სიახლის მიმართ, მაგრამ ლიდერებს მყარად აქვთ გადაწყვეტილი კონკრეტული სიახლეების დანერგვა და კოლეგების აზრი ამ შემთხვევაში ფორმალურ ხასიათს ატარებს. მაგალითად, « ალფა ოილის » წარმომადგენლობამ პარიზში გადაწყვიტა ახალი სისტემის დანერგვა, რომელიც უკეთ გააკონტროლებდა და მთლიანობაში მოქცევდა, ბუღალტერიას, შესყიდვებს, ლოჯისტიკას და კონტროლის განყოფილებას. თანამშრომლების დიდი ნაწილის უაროვითი დამოკიდებულების მიუხედავად, ხელმძღვანელობამ ეს 8 მილიონი ევროს ღირებულების სისტემა მაინც დანერგა. გარკვეული ნაწილის აზრით, ეს თანამშრომელთა უკეთესი კონტროლის საშუალება უფრო იყო ვიდრე დიდი ტექნოლოგიური სიახლე. (Moutot, Jean-Michel, Autissier David, Editeur: Dunod : 229).

კონფლიქტების დარეგულიერება ცვლილების დროს, ისევე როგორც სხვა შემთხვევაში, უპირველესად გულისხმობს კონფლიქტის გამომწვევე მიზეზის დადგენას და სწორ და დროულ რეაგირებას. ასეთ სიტუაციაში ლიდერმა უნდა შეინარჩუნოს ზომიერება და კონსტრუქციულობა დაპირისპირებული მხარეების მოსმენისას და შეძლოს მათ შორის საერთო ინტერესების გამონახვა. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია არსებულ კონფლიქტურ ეტაპზე ადეკვატური ზომების მიღება და არარეალური დაპირებებისაგან თავის შეკავება.

ორგანიზაციებში ცვლილების განსახორციელებლად და მათი შედეგების დასადგენად თეორეტიკოსები ზოგჯერ ხუთ ფაზიან მეთოდს იყენებენ.(David ASKIENAZY, Antoine des MAZERY, Réconcilier les décideurs et le terrain avec la méthode du W, 2017).

ნახაზი .22.



წყარო David ASKIENAZY, Réconcilier les décideurs et le terrain avec la méthode du W

ამ მეთოდის მიხედვით პირველი ეტაპი არის:

1. ცვლილების დაგეგმვა და კადრების შერჩევა, რომლებმაც ახალი იდეები უნდა მიიტანონ კოლეგებამდე და გადავიდნენ მეორე ეტაპზე ანუ მოახდინონ 2. შეთავაზება. შეთავაზების დროს ორგანიზაცია იწყებს ცვლილების დანერგვას. შეთავაზების შემდგომ

კადრების განყოფილება კვლავ აკვირდება კოლეგების მიერ დაწყებულ მოქმედებებს და განსაზღვრას თუ რამდენად შეძლეს მათ ცვლილებების გატარება და ახალი სისტემის ფორმირება. კადრები გადადიან მესამე ეტაპზე «ფიდბეკ»-ზე. ამ ეტაპზე კადრები ცდილობენ მიღებული მონაცემების საფუძველზე, უფრო კონკრეტული რჩევები მისცენ კოლეგებს და მეტად შეუსაბამონ სურვილები რეალობას. შესაბამისად, გავდივართ მე-4 ეტაპზე, სადაც გრძელდება სიახლეების დანერგვა კონკრეტული რეალობის შესაბამისად. მე-5 ეტაპი არის ე. წ. შედეგის მიღება.

ამ თეორიის ავტორებს მიაჩნიათ, რომ მიზნის მიღწევაზე არანაკლებ მნიშვნელოვანია შედეგის შემსრულებლამდე სწორედ მიტანა. თანამშრომელმა უნდა იცოდეს, თუ რა შედეგი მოჰყვა განხორციელებულ სიახლეს და რა იქნება ამ რეზულტატის დადგომის შემდგომ.

ქოუჩი და მისი როლი ორგანიზაციული ცვლებების დროს

ფრანგებისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ქოუჩის როლი საწარმოსა და სიახლეების მართვისას. ეს ფენომენი, რომელიც ბოლო წლების განმავლობაში დამკვიდრდა მენეჯერს საკუთარი შესაძლებლობების გაანალიზებასა და სტიმულის მიცემაში ეხმარება. ქოუჩი მოვლენებისა და საკუთარი თავის დანახვის საშუალებას იძლევა სხვადასხვა ასპექტში.

მისი ფუნქცია განსხვავდება, როგორც მენტორისაგან ასევე მრჩევლისაგან. მის დახმარებას ძირითადად ცვლილებების შემდგომ საჭირო ლიდერობის სტილის შერჩევისათვის იყენებენ. თუმცა, ასევე ხშირ შემთხვევაში ქოუჩის ჩართვა თანამშრომელთა დახმარებისა და ახალი უნარების განვითარებისათვისაც არის საჭირო. ცხრილში მოცემულია სექტორები და პროცენტული მაჩვენებლები ქოუჩის მოთხოვნისა და ჩართულობის შესახებ.

ცხრილი 8.

ქოუჩის ჩართულობა ორგანიზაციულ საქმიანობაში სექტორების მიხედვით

ტელეკომუნიკაციები	51 %
ინდუსტრია	41 %
ბანკი	31 %
ადმინისტრაცია	23 %
ადგილობრივი გაერთიანებები	19 %
ენერგია	14 %
სოფლის მეურნეობა	14 %
ტრასპორტი	13 %
ნავიგაცია	13 %
მშენებლობები	12 %
ვაჭრობა	10 %
ლუქსი	8 %

წყარო: étude auprès de Dauphine Junior Conseil

როგორც ცხრილიდან ირკვევა, საფრანგეთში ტელეკომუნიკაციის, ინდუსტრიის და დაზღვევის სფეროები ყველაზე ხშირად მიმართვენ ქოუჩის დახმარებას. (étude auprès de Dauphine Junior Conseil (junior-entreprise de l'Université de Paris Dauphine) sur la pratique

du coaching en France. Réalisée au printemps 2010, cette enquête est basée sur les réponses de 268 coachs (sur 600 questionnaires envoyés), dont 113 sont adhérents de la SFCoach).

ქოუჩისათვის და მისი კლიენტისათვის უმნიშვნელოვანესია დისტანცირებისა და ნდობის ფაქტორი. ერთი მხრივ, ქოუჩი ნდობით აღჭურვილი პირია, რომელიც კლიენტის პრობლემას ბოლომდე სწავლობს და მიჰყავს იგი სირთულეების დაძლევისაკენ და მეორე მხრივ, მას უნდა შეეძლოს დისტანციის დაჭერა, რომ სწორად შეძლოს პრობლემების დანახვაც და ზედმეტი დაახლოებით არ მოხდეს მიზნისკენ მიმავალი გზიდან აცდენა.

ქოუჩი ეს არის სხვის დახმარებით საკუთარი ძალების შეცნობა და ცვლილებების სტიმულირება წარმატებული ცხოვრების შესაქმნელად. შესაბამისად, მან უნდა შესძლოს ძირეული ცვლების მიღწევა ადამიანში, რომ ამ უკანასკნელის ხედვა და ნაბიჯები წარმატებისაკენ მიმართოს. ქოუჩი ფრანგულ მენეჯერთა დახმარებისას ორი ძირითადი პოსტულატით ხელმძღვანელობს:

1. ადამიანი არის უპირატესი ქმნილება და მისი ღირსება უნდა იქნეს დაცული;

2. ქოუჩი ვერასდროს იქნება ნაყოფიერი თუ კლიენტი არ შეცვლის საკუთარ ხედვას მოვლენებისადმი და თვითშეზღუდვის მდომარეობიდან არ გამოვა;

2010 წლებში პროფესიული ქოუჩინგის ბაზარი 150 მილიონ ევროს აღწევდა 2005 წელთან შედარებით, რომელიც მხოლოდ 90 მილიონი იყო. ამასთან, მსოფლიო „ქოუჩინგ“-ის ბაზარი 1,5 მილიარდი დოლარია ჯერ კიდევ 2010 წლის მონაცემებით. ფრანგებს ამ სფეროს სტატისტიკის დადგენა ზოგადად უჭირთ, რადგანაც მიაჩნიათ, რომ ხშირად ადამიანი მხოლოდ ქოუჩინგის სპეციალობით არ მოღვაწეობს საფრანგეთში და მას სხვა სამსახურიც გააჩნია პარალელურად. ამავე დროს, კარგი ქოუჩის საშუალო წლიური სახელფასო განაკვეთი 40 000 ევროზე ნაკლებია არ არის (<http://www.if-coaching.com/blog/2015/06/02/le-marche-du-coaching/>).

1500 გამოცხადებული ქოუჩიდან, 450 იყო აკრედიტირებული, რომელთაგან მხოლოდ 250 არის სერტიფიცირებული ცნობილი სკოლის მიერ (<http://www.sfcoach.org/wp-content/uploads/2016/03/EXE-DEP-SFCOACH-A4-12.pdf>).

ქოუჩის ძირითადი ფუნქცია პროფესიული დახმარების გაწევაა ცვლილებების დროს, რომელიც თავისთავად მოიცავს სხვადასხვა სფეროს. ცნობილი სკოლის

წარმომადგენლებს მიაჩნიათ, რომ ქოუჩმა განსაკუთრებით კარგად უნდა იცოდეს შემდეგი სამი სფერო

- ადამიანის ფსიქოლოგია;
- ურთიერთობების ხელოვნება;
- ორგანიზაციებში თანამშრომლების და ლიდერის ჩართულობა და ურთიერთდამოკიდებულება;

ფრანგებს მიჩნიათ, რომ წარმატების მისაღწევად, ქოუჩი უნდა ერკვეოდეს არამხოლოდ მენეჯმენტში, არამედ ფსიქოლოგიაში, ნევრო ლინგვისტიკაში, კომუნიკაციის თეორიებსა და მეტიც, ე. წ. გეშტალტში (la Gestalt). ეს ერთგვარი თერაპიული მიდგომა პიროვნებას ეხმარება სწორი ორიენტირების შერჩევასა და ნებისმიერი ცვლილებების დროს, ადაპტაციის პერიოდის სწორად გავლაში.

ქოუჩის ძირითადი ხელოვნება მდგომარეობს კლიენტისათვის მაქსიმალური თავისუფლების მიცემაში, როდესაც ის თავად ეძებს გამოსავალს.

ხშირად ასეთი ტიპის დახმარება ორგანიზაციულ ცვლილებებს უკავშირდება, მაგრამ არის სხვა საკითხებიც, როდესაც საწარმოს თავისი თანამშრომლის დასახმარებლად სჭირდება ქოუჩის დახმარება. ეს საკითხები პროცენტული მაჩვენებლების მიხედვითა ასეთია.

შედეგების მიხედვით ჩანს, რომ „ქოუჩინგისას“, 78%-ი ლიდერობას და ლიდერის დახმარებას ენიჭება, რომელსაც შემდგომ თანამდებობის ცვლილება, კომუნიკაციის პრობლემა და ორგანიზაციული ცვლილებები მოჰყვება (étude auprès de Dauphine Junior Conseil (junior-entreprise de l'Université de Paris Dauphine) sur la pratique du coaching en France. Réalisée au printemps 2010, cette enquête est basée sur les réponses de 268 coaches (sur 600 questionnaires envoyés), dont 113 sont adhérents de la SFCoach).

ქოუჩის საქმიანობის სფეროები ფრანგულ ორგანიზაციებში

ლიდერობის განვითარება	78 პროცენტი
კარიერა	71 %
თანამშრომლობა, კოლეგიალურობა	69 %
კომუნიკაცია	67 %
რეორგანიზაცია, შერწყმა...	40 %
სტრესი	40 %
კომფლიქტი	40 %
სტრატეგია	30 %
სერვისის ოპტიმიზაცია	17 %
პროექტების მართვა	13 %
მულტიკულტურა	6 %
ექსპატრია	3
სხვა	3

წყარო: étude auprès de Dauphine Junior Conseil

ორგანიზაციული ცვლილებები, დიჯიტალიზაცია და ლიდერის როლი

დღევანდელ ეპოქაში, მცირე და დიდი საწარმოები სხვადასხვა დონით გადადიან ელექტრონულ მმართველობით სისტემაზე. ციფრულმა ტექნოლოგიამ შეცვალა მთელი მსოფლიო მმართველობითი სისტემა და ახალი მოთხოვნებისა და გამოწვევების წინაშე დააყენა საზოგადოება.

ერთ-ერთმა ორგანიზაციამ მასშტაბური კვლევა ჩაატარა, ფრანგულ წამყვან საწარმოებში, რომელშიც 1800 ხელმძღვანელი პირი იღებდა მონაწილეობას. კვლევის ძირითადი მიზანი იყო დიჯიტალიზაცია და მასთან დაკავშირებული მოვლენები. შედეგები უჩვეულო აღმოჩნდა ფრანგული საზოგადოებისათვის, რადგან მენეჯერთა 87%-ს სტრატეგიული მნიშვნელობის საკითხად არ მიაჩნიათ ციფრულ მართველობაზე გადასვალა.

ამ ორგანიზაციის ძირითადი მისიაა საქმიანი კავშირის დამყარება აკადემიურ პერსონალსა და ბიზნეს სამყაროს შორის, ისინი ფიქრობენ, რომ თეორიული ცოდნის და პრაქტიკული გამოცდილების შეჯამება ხშირად ჯეროვნად ვერ ხერდება და ამასთან საზოგადოება არ არის სწორად ინფორმირებული საკუთარი უფლებების შესახებ. 2014 წელს დაფუძნებულმა ამ ლაბორატორიამ გადაწყვიტა ქმედითი ნაბიჯების გადაგმა და 2018 წლიდან შესაძლებელი იქნება საზოგადოებისთვის მათ ხელთ არესებულ ინფორმაციაზე სრული წვდომა (www.bpifrance-lelab.fr).

არსებული კვლევის საფუძველზე გამოყვეს სამის ტიპის ხელმძღვანელები

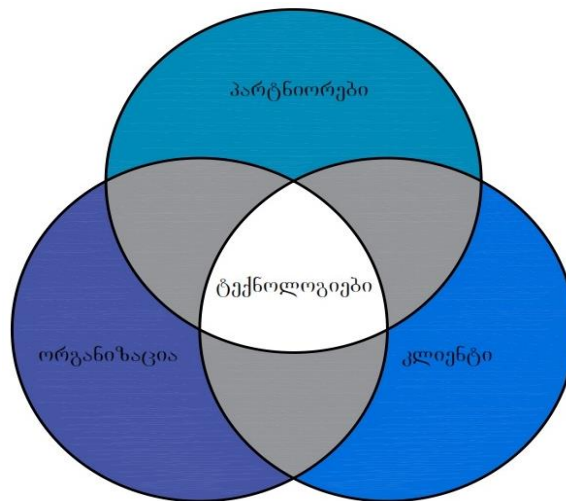
- სკეპტიკოსები -38 %;
- სიახლეებზე ორიენტირებულნი- 52 %;
- ახალი ტენდენციების მიმდევრები -10 %;

გარდა ფსიქოლოგიური ასპექტისა, მენეჯერებისთვის ციფრულ მმართველობაზე გადასასვლელად დამაბროკოლებელ ფაქტორებს წარმოადგენს მოვლენის კომპლექსურობა, ფინანსური უზრუნველყოფა და კადრების გადამზადების საკითხები.

განსაკუთრებული გაკვირვება გამოიწვია მენჯერთა უინტერესობამ, ე.წ. « ბიგ დატა » მონაცემების მიმართ, რაც სწორი სტრატეგიის მოძებნაში დაეხმარება ნებისმიერ საწარმოს.

კვლევის და საიტის ავტორები მენეჯერებს ურჩევენ კომპლექსურად შეაფასონ დიჯიტალიზაციის შედეგები და ერთ მთლიანობაში დაინახონ, პარტნიორები, კლიენტების მოთხოვნები და ტექნოლოგიური სიახლეები.

ნახაზი. 23



წყარო: www.bpifrance-lelab.fr

ახალი ტექნოლოგიების შემოტანა ორგანიზაციაში ორგანიზაციული კულტურის ცვლილებასთანაც არის დაკავშირებული და რათქმაუნდა ხანგრძლივი და რთული პროცესია.

როგორც კეინე ამბობდა, „რთულია ძველი იდეების ტყვეობიდან გამოსვლა და არა სიახლეების მიღება“. ყველაზე მნიშვნელოვანი როლი ამ შემთხვევაში ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა უნდა შეასრულოს და საშუალება მისცეს თანამშრომლებს შეეჩვიონ მათთვის უჩვეულო სიტუაციებს.

ექსპერტებს მიაჩნიათ, რომ ახალმა ტექნოლოგიებმა და ინტერნეტმა შეცვალა მენეჯერის ფუნქციები და თანამშრომლებს მისცა საშუალება მაქსიმალურად იყვნენ ჩართული ორგანიზაციის საქმიანობაში. მათივე მოსაზრებით, ჩვენს ეპოქაში ლიდერს საქმიანობა მოუწევს სწრაფად განვითარებად გარემოში და მუდმივ სიახლეებში. შესაბამისად, მას არ უნდა ჰქონდეს შიში, დათმოს ზოგიერთი ადრინდელი ფუნქცია და

მოავალეობა. ბილგეიტსს მიაჩნია, რომ მომავლის ლიდერი იქნება მხოლოდ ის, ვინც შეძლებს ძალაუფლების გადაცემას და განაწილებას სხვებზე. ასეთი ტიპის მმართველობა თავისთავად განპირობებულია ინფორმაციის სწრაფი და მუდმივი გავრცელებით ინტერნეტის მეშვეობით.

«CAC 40»-ის მიერ მოპოვებულ ინფორმაციაში კარგად ჩანს ფრანგების დამოკიდებულება, ზოგადად, ახალი ტექნოლოგიების მიმართ და საწარმოთა დიჯიტალიზაციის დინამიკა (https://www.lesechos-events.fr/media/uploads/trophées_ecac40_2017/post_conf/cahier_echos_executives.pdf).

ცხრილი. 10

ფრანგული წამყვანი კომპანიების რეიტინგი დიჯიტალიზაციის ხარისხის მიხედვით

1 ადგილი	ტოტალი	ადგილი, გასულ წელს 7
2	სოსიეტე ჟენერალი	3
3	ორანჟი	2
4	აქსა	11
5	ბე ენ პე პარიზას	5
6	ანჟი	1
7	შეიდერ ელექტრიკი	4
8	აკორი	6
9	ეარ ლიკიდი	9

10	პუბლიცი	13
11	კაპუენიმი	10
12	სენ გობენი	20
13	მიშელენი	16
14	ბუიგი	21
15	კარფური	22

წყარო: CAC 40 : les as de la transformation numérique de 2017

ელექტრონულ მმართველობით სისტემაზე გადასვლასთან დაკავშირებით « კაპუენინი კონსულტინგის » ფირმის მიერ გაკეთებული კვლევა ცხადყოფს, რომ არსებობს კავშირი საწარმოთა რენტაბელურობასა და დიჯიტალიზაციას შორის. მათი მოსაზრებით, თანამედროვე მმართველობის ორგანიზაციები მინიმუმ 26%-ით უფრო რენტაბელურები იქნებიან, ვიდრე ძველ ყაიდაზე დარჩენილები (www.magazinedesaffaires.com/les-entreprises-a-la-pointe-en-matiere-de-digital-sont-plus-profitables). ამის მაგალითად ფრანგებს ხშირად მოჰყავთ « კოდაკი », რომელმაც მიუხედავად მსოფლიო მაშტაბის ინდუსტრიისა, ვერ შეძლო ციფრულ ტექნიკაზე გადასვლა და ასპარეზი დაუთმო ახალ გიგანტებს. « ეფლი », « გუგლი », სოციალური ქსელები, „ფეისბუკი“ თავისთავად ახალი ტექნოლოგიის შვილები არიან და მათ პერიოდულად მხოლოდ ინოვაციების დანერგვა მოუწევთ, სხვა მხრივ, ისინი უპირობო ლიდერებად რჩებიან მსოფლიო ბაზარზე.

ორგანიზაციათა დიჯიტალიზაციის ხარისხს თავისთავად განაპირობებს არამარტო ლიდერი, არამედ სექტორი და ბაზარი. მაგ. მასმედია თავისი საქმიანობიდან გამომდინარე, გაცილებით დიდი ხარისხით არის ელექტრონულ მართვაზე გადასული, ვიდრე სასმელების მწარმოებელი კომპანია. მაშინ როდესაც ცნობილი ფრანგული ეკონომიკური ჟურნალის

« ეხო »-ს ელექტრონული ვერსიის მკითხველი, საერთო კლიენტთა 75%-ია, ცნობილი სასმელების « რიკარი »-ს ელექტრო საშუალებით მომხმარებელი 1%-ამდეც ვერ ადის (la transformation digital des entreprises: 174). ელექტრო ვერსიების აბონიმენტების გარდა, რომელშიც ძირითადად, დიდ საწარმოთა მმართველები წევრიანდებიან « ეხო »-მ გადაწყვიტა დაეფუძნებინა ახალგაზრდული ვერსიაც. ახალგაზრდულ ციფრულ ეკონომიკურ გვერდს თავად ახალგაზრდები ქმნიან და თემატიკასაც თავად არჩევენ. ამ იდეას დიდი წარმატება მოჰყვა და მალე დამფუძნებლები მილონზე მეტი მკითხველის არსებობას ელიან.

ბოლო მონაცემების მიხედვით, ორ მილიარდზე მეტი ინტერნეტ მომხმარებელია, 5 მილიარდზე მეტი მობილური ტელეფონის მფლობელი და 15 მილიარდზე მეტი ქსელში ჩართული საგანი ჩვენს ირგვლივ. სოციალურ ქსელებს 3 მილიარდზე მეტი ადამიანი იყენებს და 90 მილიარდზე მეტი მეილი იგზავნება ყოველდღე (<http://www.cigref.fr/publications-numeriques/ebook-cigref-entreprise-2020-enjeux-defis/files/assets/common/downloads/Entreprise%202020.pdf>).

ეს ციფრები ციფრული ეკონომიკის მზარდ და შეუქცევად ხასიათზე მეტყველებს. მეტიც, ევროპის კომისიის წარმომადგენლებს მიაჩნიათ, რომ ერთიანი ევროპული ციფრული ბაზარი 400 მილიარდზე მეტის მომტანი იქნება და მრავლი ახალი სამუშაო ადგილის შექმნის გარანტიც (https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market_en).

იმისათვის, რომ ევროპა გახდეს წამყვანი ციფრულ ტექნოლოგიებში, საჭიროა მის წევრ ქვეყნებში მეტ ნაკლებად საერთო განვითარების დონის არსებობა ტექნოლოგიების დარგში. როგორც ციფრული ეკონომიკის ინდექსიდან ირკვევა, DESI (Digital Economy and Society Index) ამ სფეროში არსებობს მნიშვნელოვანი არათანაბარი განვითარება ევროპის ქვეყნებს შორის. ინდექსის დადგენა ხდება შემდეგი ხუთი კრიტერიუმის მიხედვით:

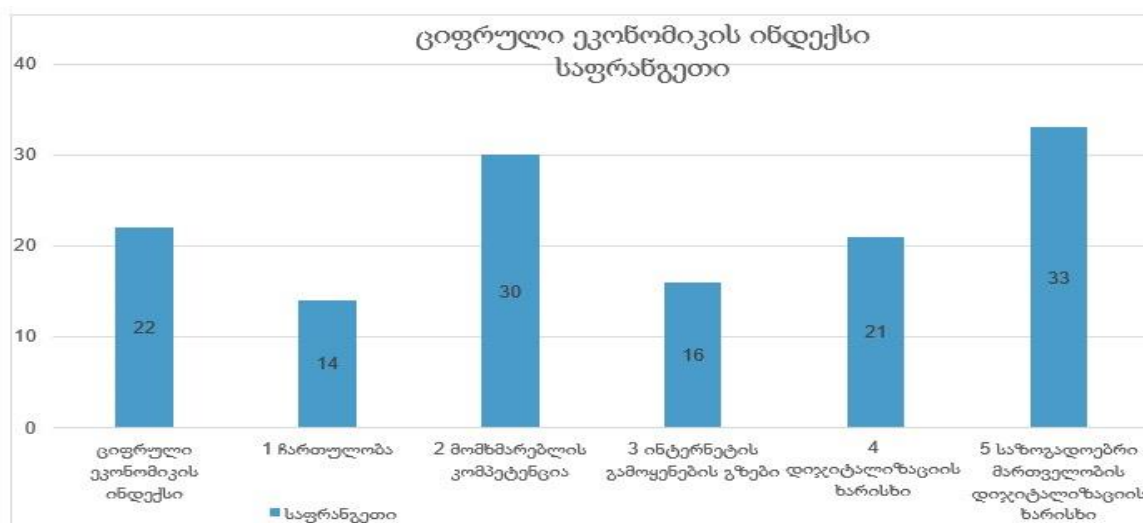
1. ინტერნეტის ხარისხი/ სიჩქარე, ხარისხი;
2. მომხმარებლის კომპეტენცია;
3. ინტერნეტის გამოყენების გზები, მხოლოდ ინფორმაციის გაცნობა თუ ელ. კომერცია;
4. დიჯიტალიზაციის ხარისხი ზოგადად; მაგ. საწარმოებში;
5. საზოგადოებრივი მმართველობის დიჯიტალიზაციის ხარისხი;

ცხრილი 11.

DESI 2017	ს ა ფ რ ა ნ გ ე თ ი 16 ა დ გ ი ლ	ქ უ ლ 0,51	ს ა შ უ ა ლ ო ქ უ ლა ე / კ ა ვ შ ი რ ი ს 0,52
DESI 2016	16 ა დ გ ი ლ	0,48	0,49

წყარო ციფრული ეკონომიკის ინდექსი. Digital Economy and Society Index 2017 - France

საერთო მაჩვენებლის მიხედვით საფრანგეთი 2017 წელს მე-16 ადგილზეა. შედარებით კარგი მაჩვენებელი აქვს ორ კრიტერიუმში: კომპეტენციასა და საზოგადოებრივი მმართველობის დიჯიტალიზაციის ხარისხში, სადაც მე -9 ადგილს იკავებს.(Digital Economy and Society Index 2017 – France, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>).



წყარო: Digital Economy and Society Index 2017 - France

ლიდერებად სკანდინავიის ქვეყნები გვევლინებიან.

ეკონომისტების მოსაზრებით ციფრულმა ტექნოლოგიების სწორად გამოყენებამ მილიარდების მოგება უნდა მოუტანოს ქვეყნებს მომავალი წლების განმავლობაში. ფრანგებს მიაჩნიათ, რომ ამ მხრივ, რენტაბელურია შემდეგი სფეროები. ინტერნეტში ჩართული ნივთების ქსელი, უპილოტო ავტომობილები, რობოტების ინდუსტრია, ღრუბლების ინფორმატიკა Cloud Computing და ინფორმაციის ავტომატიზაცია.

შემოთ ჩამოთვლილი სფეროების რენტაბელურობა სადავო არ არის, მაგრამ საფრთხილოა მხოლოდ მოგების მიზნით მათი უკონტროლო გამოყენება.

ფრანგმა ლიდერები ციფრული ტექნოლოგიების განვითარების ეპოქაში

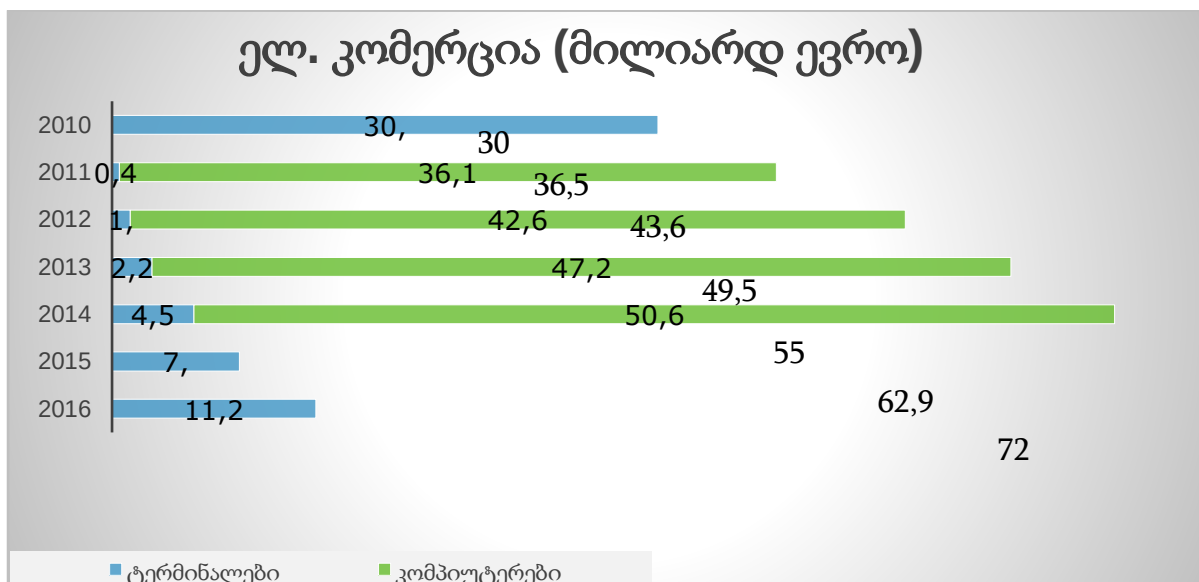
როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ციფრული ტექნოლოგიების სამყაროში ხელმძღვანელს, გარდა მენეჯერული უნარ ჩვევებისა, აუცილებელია, ჰქონდეს სრული წარმოდგენა იმ საფრთხეებსა და დადებით მხარეებზე, რაც ელექტრონულ მმართველობით სისტემას ახლავს თან. განსაკუთრებული სიფრთხილის გამოჩენა სჭირდებათ იმ ლიდერებს, რომლებიც

ადამინების პირად მონაცემებთან მუშაობენ და უწევთ ამ მონაცემების ტრანსფერი სხვა ქვეყნებში. მაგ. აუტსერსინგული კომპანიები.

ასევე ხელმძღვანელმა პირმა დიდი ყურადღება უნდა დაუთმოს ონლაინ რეჟიმში შესყიდვების განხორციელების შემდეგ კლიენტის მონაცემების შენახვას და უსაფრთხოებას. მარკეტინგული კვლევები, კლიენტისადმი გაგზავნილი კითხვა-პასუხი, ფორუმები, სხვადასხვა სოციალური ქსელით გაგზავნილი შეთავაზებები შეიძლება ერთგვარ სადაო თემებად იქცეს საწარმოსათვის, რაც დიდი ჯარიმების მიზეზიც შეიძლება გახდეს. მაგ, „გუგლი„ -ის შემთხვევა.

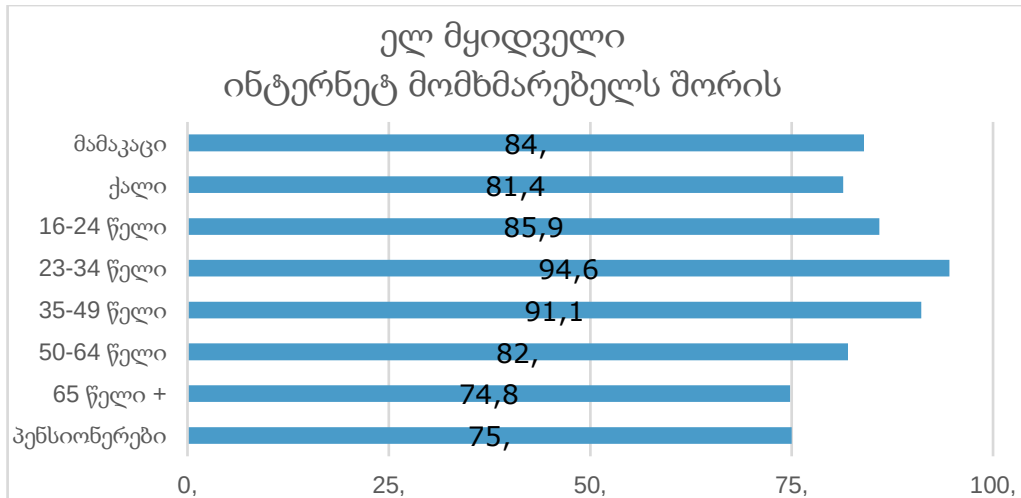
საფრანგეთში, ადამიანთა უფლებების ქვეყანაში განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ პირადი მონაცემების დაცვის საკითხებს. ინფორმატიკისა და თავისუფლების ნაციონალური კომისია (La Cnil) ჯერ კიდევ 1978 წელს შეიქმნა და სამი ათეული წლის გამოცდილებით უსწრებს საქართველოს (<https://www.cnil.fr/professionnel>).

გარდა ორგანიზაციათა კონტროლისა, სანქციების დაწესებისა და მოქალაქეთა დაცვისა, კომისია აქტიურადაა ჩართული მომხმარებელთა ცოდნის ამაღლებაში. ქვეყანაში, სადაც საკმაოდ მაღალია ინტერნეტ შესყიდვების რიცხვი და დიდია ჩართულობა სხვადასხვა სოციალურ ქსელში, ასევე, დიდია რისკი პირადი მონაცემების არასწორად გამოყენებისა. ფრანგული საზოგადოების აქტიურობა ინტერნეტ შესყიდვებში ფევადის კვლევების 2017 წლის მონაცემებით, რომელმაც ჯამურად 72 მილიარდი ევრო შეადგინა ასეთია. (https://www.fevad.com/wp-content/uploads/2017/06/Chiffres-Cles-2017_BasDef.pdf).



წყარო: ფევადის კვლევის მიხედვით

ნახაზი 26.



წყარო: მედიამეტრი, ინტერნეტ მომხმარებელთა დაკვირვება, 2017

არსებული მონაცემებიდან გამომდინარე, თვალსაჩინო ხდება, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელმა სწორი პოლიტიკა აირჩიოს პირადი მონაცემების დამუშავების დროს და დაიცვას კანონით გათვალისწინებული პრინციპები.

განსაკუთრებით პრობლემატურია მონაცემების ლეგიტიმური მიზნით და არაპროპორციული მოცულობით დამუშავება და შენახვა. ასეთი დამოკიდებულება აზარალებს არა მხოლოდ ორგანიზაციის იმიჯს, არამედ დიდ ფინანსურ დანაკლისსაც უქადის ჯარიმის სახით.

2018 წლიდან ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში ახალი კანონი იწყებს ამოქმედებას პირადი მონაცემების დაცვის კუთხით და ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს აიძულებს ზედმიწევნით დაიცვას კლიენტთა უფლებები. (<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679&from=FR> RÈGLEMENT (UE) 2016/679 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 27 avril 2016).

კანონმდებელთა მოთხოვნა შემდეგია:

ა. ფიზიკური პირის პერსონალური მონაცემები შეიძლება დამუშავდეს, თუ არსებობს მისი ნებაყოფლობითი, მკაფიოდ გამოხატული თანხმობა მისი კონკრეტული მოცულობითა და მიზნით დამუშავებაზე;

ბ. პერსონალური მონაცემები უნდა დამუშავდეს სამართლიანად და კანონიერად, პიროვნების ღირსების შეუღახავად, მისი თანხმობის მოპოვების შემდგომ რაც გულისხმობს მონაცემთა დამუშავების სამართლებრივი საფუძვლის არსებობას;

გ. მონაცემები უნდა დამუშავდეს გამჭვირვალედ და მოხდეს მათი გამოყენება მხოლოდ კანონიერი მიზნით;

დ. პერსონალურ მონაცემთა დამუშავებამდე აუცილებელია კანონიერი და კონკრეტული მიზნის განსაზღვრა;

ე. მონაცემები უნდა დამუშავდეს იმ მოცულობით, რაც აუცილებელია მონაცემთა დამუშავების მიზნის მისაღწევად;

ვ. საჭიროების შემთხვევაში მონაცემები უნდა განახლდეს, ასევე გადამოწმებული უნდა იქნეს ინფორმაციის წყაროს სანდოობა;

ზ. დამუშავებული პერსონალური მონაცემები შენახული უნდა იქნეს იმ ვადით, რაც საჭიროა მონაცემთა დამუშავების მიზნის მისაღწევად. ვადის გასვლის შემდეგ, ისინი უნდა დაიბლოკოს, წაიშალოს ან განადგურდეს ან შენახული უნდა იქნეს პირის იდენტიფიცირების გამომრიცხავი ფორმით. ანონიმიზაციით;

თ. მომხმარებელს ნებისმიერ დროს შეუძლია ისარგებლოს ე.წ. „დავიწყების უფლებით“ და მოსთხოვოს სამიუბო სისტემებს, ამოიღონ არასწორი, თუნდაც სწორი შედეგები რაც უკავშირდება მის სახელს. კანონით გათვალისწინებული გამონაკლისი შემთხვევების გარდა;

ი. განსაკუთრებით გამკაცრდეს კიბერუსაფრთხოების ზომები ინფორმაციის წვდომაზე, შენახვასა და ტრანსფერზე;

კ. მომხმარებელი დაუყოვნებლივ უნდა იყოს ინფორმირებული პირადი მონაცემების არაადეკვატურად შენახვის შესახებ ;

ახალი კანონი ორგანიზაციებს ავალდებულებს იყოლიან პირადი მონაცემების დაცვის ოფიცერი, რომელიც უშუალოდ გააკონტროვებს სისტემის უსაფრთხოებას და პასუხისმგებელი იქნება მონაცემთა დამუშავების ყველა საფეხურზე.



3.2. ფრანგი ლიდერის აღქმა: კვლევის შედეგები „ინჯენიკო“-ს ორგანიზაციაში

ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევა ეფუძნება ფრანგი მეწარმეების გამოკითხვას, რომლის შედეგადაც დადგინდა ფრანგი ლიდერების თვისებები.

რესპოდენტების გამოკითხვა განხორციელდა პირისპირ ინტერვიუების საშუალებით. სტრუქტურირებული ანკეტირებით და არასტრუქტურირებული ინტერვიუს გზით შესაძლებელი გახდა რესპოდენტთა მოსაზრებებისა და დამოკიდებულებების სიღრმისეული შესაწავლა.

კვლევის ჩასატარებლად ერთ-ერთმა საუკეთესო «გონებაზე მონადირემ» და ამჟამინდელმა ცნობილმა ფრანგმა ქოუჩმა ქალ. მინა ჯაადმა (Mme. Mina Djaad) რეკომენდაცია გაგვიწია გადახდების ორგანიზაცია «ენჯენიკო»-ში.¹ შეხვედრების ორგანიზებაში დაგვეხმარა ბატონი დავით ნაკაში (M. David Naccache) მსოფლიო დონის კრიპტოლოგი. „ენჯენიკო“ წარმოდგენილია 170 ქვეყანაში 5 კონტინენტზე მათ შორის პარიზში. ფრანგულ ოფისი, ორ მილიარდზე მეტი წლიური ბრუნვით, დაკომპლექტებულია პროფესიონალი კადრებით. ინტერნაციონალური გარემო და მზარდი ბაზარი განაპირობებს განსაკუთრებული სიფრთხილით შეარჩიონ პირველი პირები, რომელთა განსწავლულობასა და მოხერხებულობაზე იქნება დამოკიდებული წინსვლა და კოლეგათა შორის პოზიტიური ურთიერთობები.

კითხვები, რომლის გარშემოც წარიმართა «ენჯენიკო»-ს ორგანიზაციაში თანამშრომელთა გამოკითხვა:

- ლიდერობა ისწავლება, როგორც ამას მაღამ გოტიე ამბობს თუ ის მხოლოდ თანდაყოლილი ნიჭია? მაღამ გოტიემ ენათმეცნიერებისა და ჰუმანიტარული განთლების შემდეგ მენეჯმენტის სფეროში გადაინაცვლა და ერთ-ერთი უმაღლესი სკოლა, რომელიც არასწორი მენეჯმენტის გამო სათანადო სიმაღლეზე აღარ იყო, რამდენიმე წელში წარმატებულ ინსტიტუციად აქცია.

¹<https://www.ingenico.com/fr>

- თქვენ ხართ მუდამ მაკონტროლებელი უფროსი, თუ თავისუფლებას უტოვებთ კოლეგებს მუშაობისას?
- როგორ აგვარებთ კონფლიქტურ სიტუაციას ორგანიზაციაში და თანამშრომლთა დათხოვნისას როგორ იქცევით ?
- სიცრუეზე როგორ რეაგირებთ?
- თუ შეუძლია მმართველობითი სტილით ლიდერს ორგანიზაციაში ცვლილებების შეტანა?
- ორგანიზაციის კულტურა თუ მოქმედებს ლიდერზე?
- წარმატებული ლიდერის საქციელი და თვისებები?
- თუ შეგიძლიათ შეცდომის აღიარება ხელქვეითებთან?
- რა როლს ასრულებს განათლება ლიდერის წარმატებასა და ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებაში?
- თუ შეცვალეთ თქვენ რაიმე მართვის სტილში დროთა განმავლობაში?
- როგორ რეაგირებს თქვენი ორგანიზაცია საკანონმდებლო ინიციატივებზე, კონკრეტულად პარიტეტის დაცვაზე ორგანიზაციის მართვის საბჭოებში?
- რით განსხვავდება ქალთა ლიდერობა მამაკაცის ლიდერობისაგან და რა დამოკიდებულება გაქვთ ქალთა პროფესიული ჩართულობის მიმართ?
- საფრანგეთის სტატისტიკის ინსტიტუტის ინფორმაციის მიხედვით 2010 წელს ჩატარებულ მასშტაბური კვლევით დადგინდა, რომ 28 პროცენტიანი სხვაობაა მამაკაცთა და ქალთა ხელფასს შორის. თქვენთან როგორი პრაქტიკაა?
- თუ აქვს თქვენ ორგანიზაციას ამბიცია მომავალ წლებში გახდეს აღმასრულებელი ხელისუფლების მიერ დაწესებული პრიზის «პროფესიული თანასწორობა»-ის მფლობელი?
- უცხოელებთან თანამშრომლობისას თუ გიგრძნიათ, რომ კულტურათა სხვაობა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს საბოლოო შედეგის მიღწევაზე?
- როგორ რეაგირებს თქვენი ორგანიზაცია ცვლილებებსა და ინოვაციებზე? ინოვაციური ცვლილებების განხორციელების კუთხით ფარნგები მე-11 ადგილზე არიან ევროპის მასშტაბით და მე-16 ადგილას მსოფლიო ლიდერებს შორის.

- კარგი მენეჯერი ხართ თუ ლიდერი, როგორ აფასებთ საკუთარ შესაძლებლობებს?
- ფიდბერგის მიხედვით ცვლილებების განხორციელებისას სამი დონე არსებობს თქვენ ორგანიზაციაში თუ მომხდარა სამივე დონის ცვლილება(ზედაპირული- ტექნიკური მხარე, პროფესიული კომპეტენციები და ღირებულების ცვლა)?

აღნიშნული ასპექტებით პასუხები ძირითადად შეიძლება ინტეგრირებული იყოს შემდეგი სახით :

ლიდერებად ადამიანები იბადებიან, მათ განსაკუთრებული ხედვა და სიმამაცის გრძნობა გააჩნიათ. არიან ამბიციურები და ძლიერები. ისინი წინ მიდიან და მზად არიან პირველნი გაუმკლავდნენ სიძნელეებს და მაგალითი მისცენ ჯგუფს.

ზოგადად, განათლებას უდიდესი როლი ენიჭება პროფესიულ ცხოვრებაში და ამ მხრივ არც ლიდერობაა გამონაკლისი. არსებობს უნარ-ჩვევები, რომელიც ადამიანმა შეიძლება შეისწავლოს და ამგვარად დახვეწოს მართვის სტილი. ამასთანავე, თეორიული ჩარევა უნდა იყოს დროული.

ჯილი ყველაფრის მაკონტროლებელი არ არის პროფესიულ საქმიანობაში. მისი მიდგომა ემყარება ორ პოსტულატს. ნდობას და ხელშეწყობას. მას მიაჩნია, რომ ლიდერმა ჯერ შესაბამის თამდებობებზე ძლიერი კადრები უნდა აიყვანოს და შემდგომ მისცეს მათ უფლება თვითრეალიზაციისა. თვითრეალიზაცია ნდობის გარეშე წარმოუდგენელია. გამხნეება, თანადგომა მენეჯერისგან აუცილებელია. მენეჯერს გააჩნია ის ბერკეტები, რაც ხელქვეითისათვის მისაწვდომი არ არის და მისი მოსაზრებით, კარგმა მმართველმა ეს ბერკეტები უნდა გამოაყენებინოს თავის თანამშრომლებს.

ხელმძღვანელი კონფლიქტის მხარეებს ცალ-ცალკე არ უნდა უსმენდეს. აუცილებელია ორივე მხარის ერთად მოსმენა. ასეთი სვლა ყველაზე რეალურად ამჟღავნებს დაპირისპირების სურათს. იკვეთება მხარეების ურთიერთდამოკიდებულება. სიტუაციაში გარკვევის შემდეგ ლიდერმა უნდა შესთავაზოს დაპირისპირებულებს ერთმანეთში მორიგება და თუ მათ ვერ იპოვეს გამოსავლი მომავალი თანამშრომლობის გასაგრძელებლად, უფროსმა საქმის მოგვარება თავად უნდა დაიწყოს.

« ენჯენიკო »-ში ყველაზე ცუდ ტონად ტყუილი ითვლება. ხელმძღვანელიც ყველაზე მკაცრი ტყუილის მიმართ არის. იგი ფიქრობს, რომ შეცდომა ადამიანურია, მისი

გამოსწორებაც შესაძლებელია. ტყუილი მისთვის გონების მდგომარეობაა და ადამიანს დიდი მუშაობა სჭირდება ამ მდგომარეობიდან გამოსასვლელად. შესაბამისად, მის ერთეულში ყველა თანხმდება, რომ ურთიერთობაში არ იყოს ტყუილი და რთულ სიტუაციებშიც მხოლოდ სიმართლე უთხრან ერთმანეთს.

პირადი ურთიერთობები და ხელმძღვანელის დამოკიდებულება მოქმედებს ორგანიზაციაზე და ადამიანებზეც. ხელმძღვანელს შეუძლია, როგორც დადებითი გარემოს შექმნა, ასევე, სტრესული ურთიერთობების ჩამოყალიბება, სადაც არვინ ენდობა ერთმანეთს და კოლეგები მტრულად არიან განწყობილნი ერთმანეთის მიმართ. ასეთი ლიდერობა ადრე თუ გვიან კრახით მთავრდება და ორგანიზაცია დიდი შედეგს ვერ აღწევს.

როგორც ლიდერი ზემოქმედებს ორგანიზაციაზე, ასევე, ორგანიზაცია ზემოქმედებს ლიდერზე. ეს ურთიერთკავშირი იცვლება ქვეყნების, ორგანიზაციული კულტურის და დასაქმებულების კულტურის მიხედვით. რაც დიდია ორგანიზაცია და არსებობის ხანგრძლივი ისტორია აქვს, მით უფრო მყარია ორგანიზაციული კულტურის ტრადიციები და ლიდერს ერთმნიშვნელოვნად მკვეთრი ცვლილებების განხორციელება უჭირს.

ლიდერის ხასიათში უნდა იგრძნობოდეს ხელმძღვანელისთვის საჭირო პრინციპულობაც და მოლაპარაკებებზე წასვლის უნარიც. ის უნდა იყოს პროფესიონალი და გახსნილი ურთიერთობაში. ლიდერის წამატების გასაღები არის საკუთარი მაგალითით იმ საქციელის დემონსტრირება, რასაც ცდილობს, რომ ხედავდეს საკუთარ კოლეგებში. მხოლოდ საქმით გამოხატული თანადგომა კოლეგებისადმი აძლევს პიროვნებას ლეგიტიმაციას იყოს ნამდვილი ლიდერი.

კონტროლთან და პრინციპულობასთან ერთად, ლიდერს უნდა ჰქონდეს სწორი ურთიერთობების ჩამოყალიბების უნარი. მან საკუთარი მაგალითით უნდა დაამკვიდროს სწორი საქციელი ურთიერთობებში. შეცდომის აღიარება სისუსტე არაა, პირიქით. ამას სიძლიერად მხოლოდ ძლიერი კოლეგები აღიქვამენ, ამიტომ ლიდერი უნდა ეცადოს ჰყავდეს ძლიერი კადრები.

ჯილი ფიქრობს რომ ლიდერი იყო დაბადებიდანვე, სანამ ამის პრაქტიკულად განხორციელების საშუალება ექნებოდა. მას შესწევს უნარი ზეგავლენა მოახდინოს თავისი საქციელით ადამიანებზე. ამასთანავე, არის კარგი ორგანიზატორიც.

განათლება იგრძნობა ადამიანის უბრალო ჟესტიკულაციაშიც. მითუმეტეს, საუბარსა და საქმეში. განათლებული ლიდერი პატივისცემის გრძნობას აჩენს კოლეგებში და მას იერარქიული ბერკეტებით არ სჭირდება კოლეგების დამორჩილება. ამასთან განათლებულ ლიდერს თავისთავად უნდა განათლებული კადრები და მათში საფრთხეს კი არა ძალას ხედავს. იცის ეს ძალა როგორ გამოიყენოს და წარმართოს შედეგებისკენ. ფრანგული მენეჯმენტი მუდმივი ფორმაციის საშუალებას იძლევა და კანონით დასაქმებულს ყოველ თვე ანგარიშზე უკრედიტდებათ სწავლების საათები.

გამოცდილება თავისთავად ცვლის ადამიანს და განვლილი გზა ბევრ რამეს გასწავლის, რასაც ვერცერთ თეორიულ ნაშრომში ვერ ამოიკითხავ. უფრო დახელოვნებული ხდები ურთიერთობებში.

პირადად ჯილისთვის «კოპე ზიმერმანის» კანონი ხელოვნურია, ის არასდროს ანსხვავებს თანამშრომელს სქესის მიხედვით. მას ჭირდება პროფესიონალი კონკრეტული საქმისთვის. ის ბუნებით არის ლიბერალი და მისთვის უცხოა ნებისმიერი დისკრიმინაციული დამოკიდებულება. მასთან მომუშავე ქალები იმავე უფლებით სარგებლობენ, როგორც მამაკაცები და პასუხიმგებლობასაც თანაბრად ინაწილებენ. პირადი დამოკიდებულება ამ მოვლენებისადმი აქვს ჯანსაღი. მას, ქალის ჩართულობა პროფესიულ საქმიანობაში და ამბიცია გახდეს ლიდერი, ჩვეულებრივ მოვლენად მიაჩნია. მისი მეუღლეც მაღალ პოზიციაზე მუშაობს სხვა ორგანიზაციაში.

«ენჯენიკო»-ში სახელფასო განკვეთის დისკრიმინაციული შემთხვევა არ ახსენდება.

ეს სხვა დეპარტამენტის პრეროგატივაა. და ყველა დანარჩენი დეპარტამენტის თანამშრომლები მოხარულები იქნებიან.

ჯილს ხშირი ურთიერთობა უწევს დასავლეთ ევროპელ ლიდერებთან. მისი აზრით, ყოველი ქვეყანა და გარემო, სადაც ადამიანი იზრდება განსაკუთრებულ და წარუშლელ კვალს სტოვებს ადამიანის ცნობიერებაზე. კულტურული კოდები მჟღავნდება ბიზნეს ურთიერთობებშიც. მაგალითისთვის მოჰყავს შვეიცარელი ლიდერების და ფრანგი ლიდერების თვისებები. მისი გამოცდილებიდან გვიყვება, რომ შვეიცარელი ლიდერის დარწმუნება და ბიზნეს წინადადებაზე დათანხმება ძალიან რთულია, მაგრამ თანხმობის მოპოვების შემდეგ იგი ბოლომდე ერთგულად ერთვება საქმეში. რაც შეეხება ფრანგ

ლიდერებს, მათი დათანხმება შედარებით ადვილია, მაგრამ ასევე უადვილდებათ უარის თქმა შეთანხმების შემდგომაც.

«ენჯენიკო» სიხალებზე ადვილად რეაგირებს. ორგანიზაციის საქმიანობიდან გამომდინარე, ისინი ახალი ტექნოლოგიების მედროშენი არიან. შესაბამისად, სტრუქტურა ისეა აწყობილი, რომ განახლება უწყვეტია ამ სფეროში.

პირველი ორი დონის ცვლილება ხშირია. ეს როგორც აღვნიშნეთ, ორგანიზაციის საქმიანობიდან გამომდინარეობს და ტექნიკურ ცვლილებებთან ერთად ბუნებრივია, ხდება კომპეტენციების შესაბამისობაში მოყვანაც. რაც შეეხება ღირებულებათა სისტემის შეცვლას, ასეთ რამეს ვერ იხსენებენ.

ჩვენი პრაქტიკული კვლევიდანაც ჩანს ფრანგ ლიდერთა დიდი მოტივაცია და სურვილი, საკუთარი საქციელთა იყვნენ მაგალითები კოლეგებისთვის, რომ მოიპოვონ ლეგიტიმაცია ორგანიზაციაში. სხვადასხვა ქვეყნის კულტურათა გათვალისწინება აუცილებელი პირობაა მუშაობისთვის, რომელსაც უნდა ერთვოდეს ურთიერთპატივისცემა და პასუხიმგებლობის მაღალი გრძნობა საქმისადმი. ჯანსაღი კრიტიკა და საკუთარი აზრის გამოთქმა ჩვეულებრივ მოვლენად ითვლება ფრანგულ საწარმოებში და ძლიერი ხელმძღვანელები არ გაურბიან ასეთ დამოკიდებულებებს. მათთვის იერარქიულად დაბალი სტატუსი არ ნიშნავს არც ნაკლებ გონიერებას და არც უუფლებობას. პირიქით, ყველას განსაზღვრული აქვს არა მარტო მოვალეობები, არამედ უფლებებიც. ძლიერ ლიდერებს არც საკუთარი შეცდომების აღიარების ეშინიათ და არც რჩევის კითხვის. საინტერესოა, მათი გამოცდილება ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის, რომელსაც სურს წამყვან მოთამაშედ იქცეს საკუთარ სფეროში.

ასეთი კვლევა, ევროპის წამყვანი ქვეყნის მაგალითზე, მნიშვნელოვანია საქართველოში საწარმოების მართვის ეფექტურობის ამაღლებისა და ინოვაციური განვითარებისათვის. არსებული ტენდენციების და მიდგომების გათვალისწინებით ქართულ საწარმოთა ხელმძღვანელებს შესაძლებლობა ექნებათ გაეცნონ ფრანგულ მეწარმეთა ხედვას, გამოცდილებას, დაშვებულ შეცდომებს და წარმატებებს.

დასკვნა. ენჯენიკოში ჩატარებული კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ ფრანგული ლიდერობის სტილი ტრანსფორმაციულ-სერვისული ხასიათისაა, რომელიც ემყარება თანამშრომლების მონაწილეობით საქმიანობას. აღსანიშნავია, ლიდერების სწორი

დამოკიდებულება თანამშრომლებისადმი, რომლებიც საკუთარი საქციელით ცდილობენ, მისაბამნი გახდნენ სხვებისთვის. ხელმძღვანელებს მიჩნიათ, რომ მხოლოდ საქმით შეუძლიათ მოიპოვონ ლეგიტიმაცია კოლექტივში. ამასთან, კონტროლის ეფექტურ მექანიზმებთან ერთად, მნიშვნელოვანია თავისუფალი გარემოს შექმნა, რომელიც წინსვლისა და სწორი ურთიერთობების წინაპირობაა. ურთიერთპატივისცემის და კრიტიკული აზრის თავისუფლად გამოთქმის გარეშე მათვის შეუძლებელია მუდმივი განვითარების ხელშეწყობა და პროგრესის მიღწევა. ხელმძღვანელი პირები იზიარებენ მოსაზრებას, რომ მომავლის ლიდერი იქნება ის, ვინც შეძლებს ძალაუფლების დელეგირებას და ზოგიერთ შემთხვევაში ჯგუფრი მმართველობის წახალისებას.

დასკვნა

ფრანგული საზოგადოება ლიდერობის ფენომენზე საუბრისას ყურადღებას აქცევს ძალაუფლების წარმომავლობას და განასხვავებს რამდენიმე მიდგომას:

1. ლიდერობა ჯგუფში ზემდგომიდან მინიჭებული უფლების საფუძველზე ხდება, თუ დამსახურებულად არის მოპოვებული აღიარება კოლექტივში. ამ თვალსაზრისით, იგი არის ზემდგომის მიერ დელეგირებული უფლებისა და საზოგადოების მიერ მისი აღიარების კომპლექსური ერთიანობა. იგი ამასთანავე არის იერარქიული თანამდებობის და პირადი ავტორიტეტულობის სინთეზი. მართალია, ლიდერობის ფენომენი გარშემომყოფთა აღქმის და შეფასების სისტემაზეა დამოკიდებული, რადგან კონკრეტული პიროვნება ლიდერად მაშინ შეიძლება ვაღიაროთ, თუ მას გარშემომყოფები აღიქვამენ ამგვარად, მაგრამ ეს პირობა არასაკმარისია ფრანგულ მენეჯმენტში, თუ აღიარება არ მოხდა იერარქიული დონეების მიერ.

2. რამდენადაც იერარქიულად ყველა მენეჯერის მიერ ლიდერის აღიარება არის აუცილებელი პირობა, იგი უზრუნველყოფს კომუნიკაციის სწორად წარმართვას და ერთ-ერთი მთავარი რგოლია საბოლოო საწარმოო შედეგების მისაღწევად, რომელიც თავისთავად გულისხმობს ორგანიზაციაში ლეგიტიმურობის შენარჩუნებას და სწორი სტრატეგიის მოძებნას გარშემო მყოფებთან, პარტნიორებთან და კონკურენტებთან ურთიერთობისას.

3. ფრანგი მეცნიერები «CAC 40»-ის საწარმოების დახასიათებისას მენეჯერული კლასის გაახალგაზრდაებაზე საუბრობენ, რითაც განსაკუთრებულ აქცენტს აკეთებენ არა მათ გამოცდილებაზე, არამედ განსწავლულობასა და ნოვატორობაზე. სამოც წელს მიღწეული მენეჯერების ნაცვლად, ხშირია ორმოცდაათ წელს და ორმოც წელს მიღწეული გენერალური დირექტორები და ბაზრის ინტერნალიზაცია. როდესაც ფრანგული წამყვანი ორგანიზაციების ხელმძღვანელების „დოსიეები“ შევისწავლეთ, გამოვავლინეთ მათი თავისებურება: თუ 90-იან წლებში ხელმძღვანელი ერთი პრესტიჟული ინსტიტუტის დიპლომს ფლობდა, 2000 წლიდან მმართველთა დიდ რაოდენობა ორი ან მეტი დიპლომის

მფლობელია. არის შემთხვევები, როდესაც გენერალურ დირექტორებს დოქტორის ხარისხიც აქვთ მოპოვებული.

4. ლიდერის განსწავლულობა არის ის ძირითადი მახასიათებელი, რომელიც ქმნის მის წარმატებას და ადვილად შეუძლია გაუმკლავდეს კრიტიკულ დამოკიდებულებას. უფრო მეტიც, მიზნობრივად ახდენენ კრიტიკულად მოაზროვნე ადამიანების შემოკრებას საქმის გარშემო, იმისათვის, რომ რაციონალური შედეგები მიიღოს სკეპტიკურად განწყობილი თანამშრომლებისგან. ეს მიდგომა უქმნის ლიდერს ნოვატორული მიდგომების განხორციელების საშუალებას.
5. ფრანგი მკვლევარების ერთი ნაწილი მიიჩნევს, რომ მართვის იერარქიულ საფეხურებზე მყოფი მენეჯერების განსხვავებული მოსაზრებები ლიდერს იმდენ დაბრკოლებას უქმნის, რომ მას მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენა არ შეუძლია ორგანიზაციაზე. მათი აზრით, ლიდერი ბაზრის, კონკურენტების და სხვადასხვა კონტროლის მექანიზმებიდან, არსებული რეალობიდან გამომდინარე მოქმედებს და რადიკალურად მნიშვნელოვნად ვერ ცვლის გარემოს. შესაბამისად, მისი რეალური როლი გამომდინარეობს არა მარტო საზოგადოების აღიარებიდან, არამედ ბაზრის მართვის მექანიზმებიდან. თუმცა ამ აზრს ეწინააღმდეგება სხვა მკვლევარების მოსაზრება, რომლის თანახმად, ლიდერი ძლიერი ფიგურაა ორგანიზაციებში და მას შეუძლია მხოლოდ საკუთარი გადაწყვეტილების მეშვეობით სრულიად შეცვალოს ორგანიზაციის მდგომარეობა. ჩვენი შეხედულებით, ლიდერის ამ ორი დაპირისპირებული მხარის გამოყოფა ფრანგულ მენეჯმენტში, არ გულისხმობს მათ ალტერნატიულ დამოკიდებულებას. ლიდერს ფრანგულ მენეჯმენტში განსაზღვრავს ყველა ზემოთ აღნიშნული გარემოება: კოლექტივის აღიარება, იერარქიულად განლაგებული მენეჯერების თანხმობა, განსწავლულობა და ნოვატორობა. შესაბამისად, მისი ტიპი ყალიბდება ქვეყნების, საწარმოების, მათი მმართველობითი სტილის და ბაზრის მიხედვით. ზოგიერთი დარგი თავისთავად მოითხოვს ლიდერის გადაწყვეტილებების მეტ თავისუფლებას, ისევე, როგორც რესურსების სიმრავლე განაპირობებს მრავალფეროვანი გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას. რაც უფრო ფართოა არჩევანი, ლიდერს მით უფრო მეტად შეუძლია სტრატეგიული

სვლების განხორციელება. ამდენად, საწარმოს ზომები და რესურსული შესაძლებლობები უქმნის ლიდერს მოქმედების თავისუფლებას, სტრატეგიული ალტერნატივების განსაზღვრის მეტ შესაძლებლობას და სწორი გადაწყვეტილების მიღების პირობას სთავაზობს. ასეთ გარემოში ლიდერისათვის განმსაზღვრელი ხდება მისი განსწავლულობა.

6. ფრანგი ხელმძღვანელები საკმაოდ ჰეტეროგენულები არიან საკუთარი დიპლომების მიხედვით. მათ ვისაც მეტად სამეცნიერო განათლება აქვს მიღებული განსხვავდება გადაწყვეტილების მიღების სტილით « MBA » ის კურსადამთავრებული ლიდერისაგან. სოციალური კავშირები უდიდეს გავლენას ახდენს ლიდერის პიროვნულ თვისებებსა და მათ ქმედებებზე ფრანგულ საზოგადოებაში. სოციალური გარემო, გავლენიან პირთა კავშირები, პოსტებზე ყოფნის ხანდაზმულობა თავისთავად მოქმედებს გადაწყვეტილების მიღებასა და რისკების გათვლის სისწორეზე. ეს ფრანგი ლიდერის კიდევ ერთი დამატებითი მხარეა, თუმცა სოციალური გარემო, სადაც ლიდერი ყალიბდება, თანამდებობრივი იერარქიისა და კოლექტივის აღიარების სინთეზს არ უარყოფს, არამედ მასზეა დაშენებული.
7. ფრანგი მკვლევარები გამოყოფენ ფრანგი ლიდერის სხვა თვისებებსაც: ფრანგული საზოგადოებისათვის საუკეთესო ლიდერობა არის ერთგვარი თანაფარდობა კონტროლსა და თავისუფლებას შორის. მათ მიაჩნიათ, რომ სიმკაცრე, რომელმაც შეიძლება მოიტანოს მოკლევადიანი ეფექტი, ვერ იქნება მომგებიანი გრძელვადიანი მიზნების მისაღწევად. საკუთარი გამოცდილებით გვიდასტურებენ, რომ ნდობისა და პატივიცემის გარეშე არ არსებობს დიდი მიღწევები და ღირსეული გარემოს შექმნა. ეს მიუთითებს იმაზე, რომ ფრანგი ლიდერის მართვის სტილი დამოკიდებულია კოლექტივის ისეთ მოთხოვნებზე, რომელიც დაკავშირებულია საქმისა და არაფორმალური ურთიერთობების სინთეზთან.
8. წარმატებული კომპანიის პირველი პირები მიიჩნევენ, რომ ავტონომიურობის განცდა მნიშვნელოვანია თანამშრომლებისათვის, რამეთუ თავისუფლება ინოვაციის წყაროა. მაგალითად მოჰყავთ « გუგლი », სადაც გარკვეული დრო დასაქმებულებს შეუძლიათ

დაუთმონ მათვის სასურველი პროექტების გაცნობას და მათზე მუშაობას. უმთავრესი იმ შიშის მოხსნაა, რასაც თანამდებობის დაკარგვა ჰქვია.

9. მნიშვნელოვანი ლიდერობისას გულწრფელობაა. ეს ის თვისებაა, რაც იშვიათია დღევანდელ ცხოვრებაში, მაგრამ მნიშვნელოვანია ხანგრძლივი ლიდერობის შესანარჩუნებლად. იყო ის ვინც ხარ და არ ითამშო სხვადასხვა როლი პირველი პირებისათვის საკმაოდ რთულია, რამეთუ სხვადასხვა გარემოში უწევთ ცხოვრება.

10. ფრანგულ მენეჯმენტში განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ ორგანიზაციებში ქალთა ლიდერობას. ამ თემაზე ჩვენ გამოვავლინეთ ლიდერობის თავისებურებები სამი მიმართულებით: 1. სიტუაციური ლიდერობა. 2. წლების განმავლობაში დაგროვილი გამოცდილებით ჩამოყალიბებული ლიდერობა 3. ამბიციებით და შრომისმოყვარეობით მოპოვებული პოზიცია. თავად ფრანგი ქალების დამოკიდებულება საკუთარი სტატუსისადმი დადებითად შეიცვალა დროთა განმავლობაში. თუ 1959 წლამდე დაბადებულებს თავის დასამკვიდრებლად დიდი ბრძოლა სჭირდებოდათ, 1979 წლიდან შესამჩნევი იყო მდგომარეობის გაუმჯობესება, რომელიც კიდევ უფრო გაუმჯობესდა ბოლო წლებში. ახალი ტექნოლოგიის სამყაროში, ქალისა და მამაკაცის პროფესიული თანასწორობა ისეთი მწვავე აღარ არის. ფრანგი ქალბატონების ლიდერობის შემთხვევაში ხშირია წლების განმავლობაში დაგროვილი გამოცდილებით ჩამოყალიბებული ლიდერობის მაგალითები.

11. სტატისტიკის სამსახურის მონაცემებით, ქალები ძირითადად მცირე საწარმოების დამფუძნებლებად გვევლინებიან. ე.წ. ინდივიდუალური საწარმოების დამფუძნებლები 2011 წლის მონაცემებით, 38%-ი ქალები არიან. ისინი უმეტესწილად განათლების, სოციალურ საქმიანობისა და ჯანდაცვის სფეროში ლიდერობენ. ამავე კვლევების თანახმად, გამოკითხულ მამაკაცთა 63 %-ს უმჯობესად მიაჩნია შერეულ გარემოში მუშაობა, 25%-ი მუშაობისას გენდერულ ბალანსს მნიშვნელობას არ ანიჭებს, ხოლო 33%-ი სასურველად მიიჩნევს კაცი მენეჯერის არსებობას ორგანიზაციაში. როგორც ჩანს, ერთი მესამედი, კვლავ მამაკაც მენეჯერებს ანიჭებს უპირატესობას და ქალ ხელმძღვანელებთან თანამშრომლობის

დიდი სურვილი არ აქვს. საფრანგეთში პროფესიულ საქმიანობაში პარიტეტის დაცვისთვის აქტიურ როლს ასრულებს როგორც საკანონმდებლო ისე აღმასრულებელი ხელისუფლება. მაგალითად, შრომის სამინისტრო ავალდებულებს საწარმოს, სადაც სამასი დასაქმებულია ან მეტი, გააკეთოს ყოველწლიური შედარებითი რაპორტი, « rapport situation comparée RSC », სადაც დეტალურად იქნება ასახული საწარმოს მდგომარეობა და მათ შორის პარიტეტის საკითხის განვითარება. აღმასრულებელი ხელისუფლების მხრიდან ქალთა ლიდერობის მხარდაჭერა უცხო არ არის ფრანგი ქალბატონებისათვის.

12. «ენჯენიკო»-ში ჩატარებული კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ ფრანგული ლიდერობის სტილი ტრანსფორმაციულ-სერვისული ხასიათისაა, რომელიც ემყარება თანამშრომლების მონაწილეობით საქმიანობას და თავისი განვითარების დონით აღემატება ავტოკრატიულ და დემოკრატიულ სტილს, რომელიც ინდივიდუალურ ან ჯგუფურ მართვას გულისხმობს. აღსანიშნავია, ლიდერების სწორი დამოკიდებულება თანამშრომლებისადმი, რომლებიც საკუთარი საქციელით ცდილობენ, მისაბამნი გახდნენ სხვებისთვის. ხელმძღვანელებს მიჩნიათ, რომ მხოლოდ საქმით შეუძლიათ მოიპოვონ ლეგიტიმაცია კოლექტივში. ამასთან, კონტროლის ეფექტურ მექანიზმებთან ერთად, მნიშვნელოვანია თავისუფალი გარემოს შექმნა, რომელიც წინსვლისა და სწორი ურთიერთობების წინაპირობაა. ურთიერთპატივისცემის და კრიტიკული აზრის თავისუფლად გამოთქმის გარეშე მათვის შეუძლებელია მუდმივი განვითარების ხელშეწყობა და პროგრესის მიღწევა. ხელმძღვანელი პირები იზიარებენ მოსაზრებას, რომ მომავლის ლიდერი იქნება ის, ვინც შეძლებს ძალაუფლების დელეგირებას და ზოგიერთ შემთხვევაში ჯგუფური მმართველობის წახალისებას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Adiar Johan Eric, The Seven Key Principles of Effective Leadership Development 2005.
2. Albasio barbara ,Guillaume Cravero, Creative Attitudude Management/Leadership, Edition Dunod 2017.
3. Amabile Teresa, Mukti Khaire. Harvard Business Revue, Creativity and the Role of the Leader , 2008. <https://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader>
4. Amado Gilles, Faucheux Claude, Laurent Andre, changement organisationnel et Réalités culturelles contraste franco américains. N 89. 17.
5. Ambroise Laure, Claudine Gay, Bérangère Szostak, Emmanuelle DUBOCAGE, Marie EYQUEM-RENAULT , Management de l'innovation 2017.
6. ASKIENAZY David, Antoine des MAZERY, Réconcilier les décideurs et le terrain avec la méthode du W, 2017
7. Barbara Albasio, Guillaume Cravero Créative attitude-Pour inspirer, motiver, collaborer et innover en entreprise, 2017.
8. Berciot Dominique Guide systémique du manager d'équipe: 40 situations managériales du quotidien 2018.
9. Benzaida. Y,Contribution à la Conduite du Changement pour l'Evolution du Système Entreprise, https://tel.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/364895/filename/THESE_BENZAIDA.pdf , 2009.
10. Boussuat Brigitte , Patrick David, Jean-Marie Lagache "Manager avec les couleurs », Dunod, 2013.
11. Bohler Sebastien , Les inégalités rassurent notre cerveau »,la revue Cerveau & Psycho,N° 92 - 2017.
12. Boudes Thierry , Le Management pour les Nuls poche Business 2016 .
13. BAUER. M, BERTIN-MOUROT B. « Comment devient-on un grand patron ? » Paris,1987.
14. BOURDIEU P , La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps, Paris, 1989.
15. Calvo constant Le langage des dirigeants à l'épreuve des ressources humaines et de la RSE http://www.finyear.com/Le-langage-des-dirigeants-a-l-epreuve-des-ressources-humaines-et-de-la-RSE_a27296.html
16. Crozier M.et E. Friedberg, L acteur et le système Paris, Le Seuil, 1977.

17. Chikh S. L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise. Gestion et management. Université du Droit et de la Santé - Lille II, 2010. Français, HAL Id: tel-00579820.
18. Charbonneau Jaque et Benoit, Le savoir-apprendre expérientiel dans le contexte du modèle de Kolb. Revue des sciences de l'éducation, Volume 26, N°2, 2000.
19. Conger, R. N. Kanungo, Charismatic leadership in Organisation, Academy of management review, 1987.
20. Cornet et Bonnivert GRH et genre : Les défis de l'égalité hommes-femme Chevrier, 2008.
21. Colas Fillipe, je crois en moi, 2012.
22. COHEN William, Drucker on leadership, New lessons from the father of modern Management . 2009.
23. David Kolb. Revue des sciences de l'éducation, Volume 26, N°2, 2000.
24. Delaunay Jean Marc ,Le gouvernement d entreprise, les cumulards du CAC 40, Alternative Economiques N 292, 2010.
25. Colwayn B. Trevarthern. Brain Circuits and Functions of the Mind: Essays in Honor of Roger Wolcott Sperry, 2002.
26. Dansereau, Suzanne, Les effets concrets du coaching *Les affaires*, 2004.
27. Demeulenaere Pierre , *Homo æconomicus*, Paris, Presses universitaires de France, 1996 ; réédition collection Quadrige 2003.
28. Dubois, Jean Philippe. Quelles sont les qualités des leaders de demain?, *Les Affaires*, 22 septembre 2004.
29. Dejoux, Cécile. MANAGEMENT ET LEADERSHIP, Paris. 2014
30. DUDOUET F.-X., GRÉMONTÉ, « Les grands patrons et l'État en France, 1981-2007 », *Sociétés Contemporaines*, No68, 2007.
31. Dupas. M, Renault et Open Innovation, 2011. <http://www.innovationpartagee.com/Blog/archives/renault-et-lopen-innovation/>
32. IFA Institut français des Administrateurs, LES COMITES DE REMUNERATIONS ET NOMINATIONS, Publication IFA -16 janvier 2007.
33. Cécile Dejoux ,Du management au leadership agile - 2e éd, 2016.
34. Dumont Luis - Homo Hierarchicus: Essai sur le système des castes Poche, 1979.
35. Durand Thomas, Management d'entreprise 360° , Principes et outils de la gestion d'entreprise 2016.
36. Derek. Pertte ,Cultiver le leadership dans les grands groupes . *Les Echos, Compétences*, n°. 19042, lundi 1 décembre 2003, p. 29.
37. Digital Economy and Society Index 2017 - France <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>
38. Eurofound Enquête européenne sur les conditions de travail 2010

39. 'Égalité entre les femmes et les hommes : "grande cause nationale" du quinquennat, <http://www.education.gouv.fr/cid4006/egalite-des-filles-et-des-garcons.html>
40. ENJEUX CRUCIAUX POUR LA FRANCE À L'HORIZON 2022. <http://www.mckinsey.com/global-locations/europe-and-middleeast/france/fr/latest-thinking/digital-europe>
41. enquête CNEPI 2015 ; (1) estimations à partir de l'enquête 2015 de la CNEPI et de l'enquête du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche sur les budgets recherche et technologie des collectivités territoriales. (2) Les régions correspondent ici au découpage administratif antérieur à la réforme entrée en vigueur en janvier 2011.
42. Enquête sur l'égalité professionnelle femmes-hommes , menée auprès de responsables de PME en février 2015.
43. Erikson, Erik H, Identity and the Life Cycle by How to Grow Leaders,1994.
44. étude auprès de Dauphine Junior Conseil (junior-entreprise de l'Université de Paris Dauphine) sur la pratique du coaching en France. Réalisée au printemps 2010, cette enquête est basée sur les réponses de 268 coachs (sur 600 questionnaires envoyés), dont 113 sont adhérents de la SFCoach.
45. Fossett Patrice, la conscience de changer, ISBN : 978-87-403-0760-3 1 édition
46. Frimousse, Soufyane, Le Bihan, Yves Reenvanter le leadership. 2017
47. Valérie Gauthier Editeur Vers un leadership intuitif et relationnel:pp.73, 2017
48. Gautier Valerie <http://www.hec.fr/News-Room/Actualites/Interview-avec-Valerie-Gauthier-Le-savoir-relier-vers-un-leadership-intuitif-et-relationnel>
49. The Global Gender Gap Report 2015, <http://wef.ch/gendergap15>
50. Gond, Jean Pascal et Karim Mignonac. « Émotions et hiérarchie sur le marché interne de l'emploi: l'évolution des conditions d'accès au leadership », *Marché(s) et Hiérarchie(s)* , Toulouse: Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, 2002.
51. Getz Isaa , M. Carney, Liberté et cie , 2016.
52. Guillaume Errad , Une nouvelle femme prend la tête d'une société du CAC 40, Mis à jour le 21/03/2016 à 09:43 Publié le 21/03/2016
53. Hammer, Mark, L'acquisition et la conservation de la sagesse: Transmission du savoir à la prochaine génération dans une fonction publique en évolution.Canada, 2002.
54. Hery Alain, Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier Cultures et mondialisation : Gérer par-delà les frontières. 2002.
55. inégalités de salaires entre les femmes et les hommes : état des lieux. http://www.inegalites.fr/spip.php?page=article&id_article=972&id_groupe=15&id_mot=104&id_rubrique=114

56. Interview des Échos Business , réalisée par Valérie Talmon, mise en ligne le 7 mars 2013 (<http://entrepreneur.lesechos.fr/entreprise/creation/dossiers/femmes-creatrices-entreprises-conseils-temoignages/interview-d-expert-les-femmes-ont-le-complexe-de-l-imposteur-10027130.php>).
57. The International Center for Studies in Creativity (ICSC), <http://creativity.buffalostate.edu/mision-and-vision>
58. **Jakobson** (1969), Essais de linguistique générale, Editions de Minuit, Paris, 209-248.
59. Journal of Research in Personality Volume 16, Issue 2, Pages 139-266 ,June 1982
60. JOLY H. Diriger une grande entreprise française au XXe siècle : modes de gouvernance, trajectoires et recrutement, mémoire inédit d'habilitation à diriger des recherches, Paris, EHESS. 2008
61. Kotter, John P. « A Force for Change ». A review of the work *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press, 1990.
62. Laudon Kennet, Management des systèmes d'information,2017.
63. Kotter, John. What leaders really do . *Harvard Business Review*. Boston, Vol. 79, Iss. II, Dec 2001,
64. Kirton, M.J. : Adaption-Innovation Inventory (KAI) – Manual, 2. Aufl., Hatfield, Herts: Occupational Research Centre, 1987.
65. Laborde Olivier, Innover ou disparaître, Stratégie d'entreprise, Collection Dunod, 2017.
66. Laboratoire D idée Publique, http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/france_strategie_plaquette_040717_hyperliens.pdf
67. Lambin . P."Avec l'arrivée des jeunes générations, les inégalités entre les hommes et les femmes se réduisent » <http://exclusiverh.com/articles/site-emploi-cadres/avec-l-arrivee-des-jeunes-generations-les-inegalites-entre-les-hommes-et-les-femmes-se-reduisent-pierre-lamblin-apec.htm>
68. *Lapierre, Laurent, 75 leaders pour demain: On dirige comme on est , Les Affaires, Cahier spécial, samedi 4 octobre 2003, p. 93.*
69. Launet Martine, Céline Peres-Court, La Boîte à outils de l'intelligence émotionnelle, Dunod, 2017.
70. *Lautrédou Florance , Odile Jacob ,Cet élan qui change nos vies : l'inspiration, 2014.*
71. Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations,Stanley Lieberman and James F. O'ConnorAmerican Sociological Review, Vol. 37, No. 2, American Sociological Association, 1972

72. Le Galess Yann, 900 femmes doivent entrer dans les conseils d'administration, <http://www.lefigaro.fr//2013/02/14/20002-20130214ARTFIG00520-900-femmes-doivent-entrer-dans-les-conseils-d-administration.php>
73. Le Goff, J.-P.. *Les illusions du management*. Paris : La découverte. 2000.
74. Levy-Leboyer, C. *Psychologie des organisations*. Paris : Presses Universitaire de France, 1974.
75. Linhart, D. *Des entreprises modernisées, des salariés désarmés*. Paris : Education Permanente 141, 55-67 , 1999.
76. MACLEAN M., HARVEY C, *Business Elites and Corporate Governance in France and the UK*, Basingstoke, 2016,
77. Mallet, J, *Développement des personnes et développement des organisations*. Aix-en- Provence : Omega Formation Conseil, 1996.
78. Maslow Abraham ,A Theory of Human Motivation, by David Webb Editor, 2013.
79. Menaut, A. *Le réel et le possible dans la pensée tactique*. Bordeaux: Presses Universitaires de Bordeaux, 1998.
80. Mintzberg, H, *Des managers des vrais ! Pas des MBA*. Paris: Editions d'Organisation, 2004.
81. Mintzberg, H, *Le manager au quotidien*. Paris : Editions d'Organisation. 2006
82. Mintzberg, H. *Business & Leadership*. : <http://podcasts.mcgill.ca/business-leadership/mintzberg-on-managing/> 2009
83. Mobley, MJ. Gessner et V. Arnold (Eds),«Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE », in *Advances in Global Leadership*, JAI Press, Stamford, CT, 1999.
84. Morin, E, *La méthode 6, Ethique*. Paris : Seuil.2004.
85. Morin, E, *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Points, 2005.
86. Moscovici, S, *L'âge des foules*. Paris : Fayard, 1981.
87. Moutot, Jean-Michel, Autissier Da, *Metode de conduite de changement*, page 229, 2016.
88. Neysson A , *Le fou du PDG*", 2015
89. Nohria et Anand *Leadership et Managing People*,Strategy Unit Harvard University Working Paper No. 02-04, 2001.
90. Medeff international en chiffre, <http://www.medefinternational.fr>
91. Moch La Communication interpersonnelle, retour sur les basiques de Palo Alto,2012.
92. Picard, Pierre. « Comment devenir un leader? ». *Les Affaires, Management*, 2005.
93. Pascal, B. *Pensées*. Paris : Editions Ernest Havet. 1669.

94. Pine, et Gilmore, J. *The Experience Economy : Work is Theatre and Every Business a Stage*, HBS Press, Harvard, 1999.
95. Powell dominic, Richard Branson on the most important skill any entrepreneur can have, <https://www.smartcompany.com.au/business-advice/richard-branson-on-the-most-important-skill-any-entrepreneur-can-have/>
96. PINK Daniel, *La vérité sur ce qui nous motive*, 2016 Etude (poche)
97. Population, femmes, banque mondiale, <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.POP.TOTL.FE.ZS?view=chart>
98. Protéger l'emploi, renforcer la flexibilité : un nouveau regard sur la législation sur la protection de l'emploi, OCDE rapport, [://www.oecd.org/fr/els/emp/Perspectives%20emploi%202013-Chap2.pdf](http://www.oecd.org/fr/els/emp/Perspectives%20emploi%202013-Chap2.pdf), 2013
99. Quelles sont les règles en matière d'embauche , <http://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/egalite-professionnelle-et-salariale-femmes-hommes/article/l-egalite-professionnelle-femme-homme>
100. Rabardel, P, Instrument subjectif et développement du pouvoir d'agir. *Modèles du sujet pour la conception*. Toulouse, 2005.
101. Reboul, O, *La philosophie de l'éducation*. Paris : Presses Universitaires de France. 1989.
102. Recensement 2011 : résultats sur un territoire, bases de données et fichiers détail, Insee, <https://www.insee.fr/fr/information/2884434>
103. Remise du rapport Examens de l'OCDE des politiques d'innovation : la France, 2014, <http://www.oecd.org/fr/innovation/remise-du-rapport-examens-ocde-des-politiques-d-innovation-de-la-france.htm>
104. Résumé analytique Rapport mondial sur les salaires 2016/17, page 3
105. Revenu salarial des femmes reste inférieur à celui des hommes, insee, [://www.insee.fr/fr/statistiques/1280986](http://www.insee.fr/fr/statistiques/1280986)
106. Ricoeur, P, *Soi-même comme un autre*. Paris : Le seuil, 1990.
107. Riverin-Simard, D, *Transitions professionnelles, choix et stratégies*. Québec : Presses Université Laval , 1993.
108. Robin J.-Y, *Radioscopie de cadres. Itinéraire professionnel et biographie éducative*. Paris : L'Harmattan. 1994
109. Robertson Jan M. *Coaching leaders: The path to improvement*. A paper presented at the Biennial Conference of the New Zealand Educational Administration and Leadership Society Dunedin, New Zealand, 2004.

110. Robeveille, Roland Comment relancer l'innovation dans les entreprises françaises, 2015, page 36.
111. Roder Philipe, Yves Desjacques ,Le management bienveillant, paru 2015.
112. Rojot, Jacques, Le leadership: les théories principales et leur portée, *Personnel*, n° 407, 2000.
113. Sainsaulieu, R, *L 'identité au travail*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. 1977.
114. Sainsaulieu, R. (dir.). *L 'entreprise une affaire de société*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. 1992.
115. Salaire en marketing, <http://www.mastermarketing.dauphine.fr/fr/pages-speciales/liste-des-actualites/details/article/salaires-en-marketing.html>.
116. Schiffers Cristophe, l'auteur de l'ensemble des chapitres. technique de communication. coleacp-manuel-6-fr. page 32.
117. Schein Edgar Organisationnel Culture and Leadership, 2010.
118. Sexon Catrin, Valeri pascal <<grand livre de légalité femmes hommes Réfléchir autrement. Agir pleinement, 2016.
119. Sondage d'OpinionWay pour l'APCE, CER France et le Salon des entrepreneurs de janvier 2012.
120. Stogdill, Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *Journal of Psychology*, 25, pp 335-371
121. *Systèmes sociaux : Esquisse d'une théorie générale* « Soziale Systeme »,Presse de L université Laval, 2011, 570 p.
122. Le taux d'emploi des hommes et des femmes, Insee, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281064>
123. Thurman Obert, La révolution intérieure, GUY TRÉDANIEL ÉDITEUR, 2013.
124. Templar Richard, Les 100 règles d'or du management : Un autre point de vue sur l'art de diriger,2016.
125. Turbat Frederic, Reprise d'entreprises : 50 clés pour réussir, 2017.
126. Voisin, A, La formation et son économie. Paris : L'Harmattan. 2005.
127. Vroom, V.H. et Jago, A.G, The role of the situation in *leadership*. *American Psychologist Leadership* 62(1), 17–24. 2007.
128. Weber, M, Economie et société. Paris : Plon, 1971.
129. Watzlawick Paul "Comment réussir à échouer", parPoints Essais, 2014
130. Zaleznick A, Dirigeants: *Leaders* ou Gestionnaires? 78. 44-53. Harvard. 1978.

კანონმდებლობა

ა. Promulguée le 7 août 2015, la loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit clairement les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale.

ბ. Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données

გ. LOI n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle (1) la loi Copé-Zimmermann

დ. Loi n° 96-1093 du 16 décembre 1996 relative à l'emploi dans la fonction publique et à diverses mesures d'ordre statutaire NOR: FPPX9600101L, JORF n°0293 du 17 décembre 1996 page 18512

ბმულები

<https://ec.europa.eu/digital>

<https://www.insee.fr/fr/accueil>

<http://www.education.gouv.fr/>

<http://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/>

<https://www.economie.gouv.fr/>

<http://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/category/droits-des-femmes/>

<https://www.cnil.fr/>

<http://www.medef.com/fr/>

<http://www.cigref.fr/>

<http://www.grandesecolesaufeminin.fr/>