005(075.8)
ქ-43

შალვა მაჭავარიანი

მენეჯმენტის საფუძვლები

თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მიდგომები

მენეჯმენტის საფუძვლები

თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მიდგომები

შალვა მაჭავარიანი

№ 39826

UDC(უაკ)005(075.8)
მ - 431

მთავარი რედაქტორი:
ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი **ვახტანგ სართანია**

რედაქტორი:
აკადემიური დოქტორი, პროფესორი **ფიქრია წონკოლაური**

რეცენზენტები:
ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი **მიხეილ თოქმაზიშვილი**
აკადემიური დოქტორი, პროფესორი **გიორგი ღაღანიძე**

წიგნში განხილულია მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მიდგომები, რომლებიც წარმატებით გამოიყენება მმართველობითი პროცესების წარმართვისას. აღწერილია მათთვის დამახასიათებელი თვისებები და განხორციელებისათვის საჭირო მიდგომები. მოცემულია მაგალითები კონკრეტული მმართველობითი ამოცანების გადასაწყვეტად. ნაშრომს დართული აქვს ზოგიერთი ქართული კომპანიის აღწერილობა და სამენეჯერო ტერმინების განმარტება.

The presented book discuses modern theories, concepts and practical approaches of Management, that are successfully used during management processes. It also describes the characteristics and approaches needed for good accomplishment of management issues, gives some definite examples for solving various management tasks. The work also covers descriptions of several Georgian companies and glossary of management terms.

წმინდა ანდრია პირველწოდებულის ქართული უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საბჭოს 2014 წლის 8 მაისის №14 დადგენილებით წიგნი რეკომენდებულია დასაბეჭდად

წიგნის დიზაინი: ნინო მაჭავარიანის
ტექსტი ილუსტრირებულია ავტორის მიერ

წიგნი დაკაბადონდა შპს "სი-ჯი-ეს";
დაიბეჭდა საპატრიარქოს სტამბა შპს "მეგობრობა"-ში

ISBN 978 - 994 1- 0 - 7075 - 4

სარჩევი

წინასიტყვაობა 6

I. მენეჯმენტის დანიშნულება 10

1.1 ზოგადი ცნობები მენეჯმენტის შესახებ 11

1.2 მენეჯმენტის განვითარების ისტორიული ეტაპები 13

1.3 მენეჯმენტი, როგორც ადამიანის საქმიანობის განსაკუთრებული სფერო 18

1.4 ორგანიზაციის დანიშნულება და მისი ძირითადი სახეობები 23

1.4.1 ორგანიზაციის მართვის ზოგადი პრინციპები 27

1.4.2 მენეჯერის პროფესიული საქმიანობის საფუძველი. 31

1.5 მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება 36

1.6 მენეჯმენტის თანამედროვე სამეცნიერო დისციპლინად ფორმირების ეტაპი 43

თვითშეფასების კითხვარი 52

გამოყენებული ლიტერატურა 54

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის 56

II. ორგანიზაციის გარე და შიდა არეები 57

2.1 ორგანიზაციის გარე არე 58

2.1.1 PESTEL ანალიზი 62

2.2 ორგანიზაციის შიდა არე 63

2.3 ორგანიზაციის მდგომარეობის შეფასება 72

2.3.1 საერთო ვითარების შეფასება, SWOT ანალიზი 73

თვითშეფასების კითხვარი 88

გამოყენებული ლიტერატურა 89

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის 90

III. მართვის ფუნქციები 91

3.1 ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვა 92

3.1.1 ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის ფორმირება. 101

3.1.2 სტრატეგიის ეფექტიანობის შემოწმება 113

თვითშეფასების კითხვარი 122

გამოყენებული ლიტერატურა 122

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის 123
3.2 ორგანიზაციის სტრუქტურირება (ორგანიზება) 124
3.2.1 ორგანიზაციის დიზაინი 130
3.2.2 ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურის მოდელი 148
3.2.3 დივიზიონალური საორგანიზაციო სტრუქტურა 150
3.2.4 საპროექტო საორგანიზაციო სტრუქტურა 161
3.2.5 მატრიცული სტრუქტურა 162
3.2.6 ორგანიზაციის სტრუქტურირება "გუნდური მიდგომის" პრინციპით 164
3.2.7. კონგლომერატული საორგანიზაციო სტრუქტურა 166
3.2.8 ქსელური საორგანიზაციო სტრუქტურა 168
3.2.9 ვირტუალური ორგანიზაციები 170
თვითშეფასების კითხვარი 172
გამოყენებული ლიტერატურა 174
საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის 175
3.3 მოტივაცია და მოტივაციის თეორიები 176
3.3.1 მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები 182
3.3.2 მოტივაციის პროცესული თეორიები 196
3.3.3 ქცევის ხელშემწყობი მოტივაციის თეორია 206
თვითშეფასების კითხვარი 211
გამოყენებული ლიტერატურა 212
საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის 213
3.4 კონტროლის მმართველობითი ფუნქცია 214
3.4.1 კონტროლის მომცველობა 216
3.4.2 კონტროლის ქცევითი ასპექტები 223
თვითშეფასების კითხვარი 226
გამოყენებული ლიტერატურა 227
საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის 227
3.5 კოორდინაცია 228
3.5.1 კოორდინაციის სახეობა ქვედანაყოფების ურთიერთდამოკიდებულებიდან გამომდინარე 228
თვითშეფასების კითხვარი 233
გამოყენებული ლიტერატურა 233
საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის 234

IV. დამაკავშირებელი პროცესი 235

4.1 გადაწყვეტილების მიღების პროცესი 236

4.1.1 გადაწყვეტილების ტიპები 236

4.1.2 გადაწყვეტილებების მისაღებად გამოყენებული ძირითადი მიდგომები 239

4.1.3 ასპექტები, რომლებიც გავლენას ახდენენ გადაწყვეტილების მიღებაზე 247

4.1.4 გადაწყვეტილების მისაღებად გამოყენებული თანამედროვე მეთოდები 250

თვითშეფასების კითხვარი 256

გამოყენებული ლიტერატურა 257

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის 258

4.2 კომუნიკაციის პროცესი 259

4.2.1 პიროვნებათშორისი კომუნიკაციები 266

4.2.2 საორგანიზაციო კომუნიკაციები 270

თვითშეფასების კითხვარი 278

გამოყენებული ლიტერატურა 278

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის 279

V. ადამიანური რესურსის მართვა 280

5.1 ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის ზოგადი აღწერილობა. 281

5.2 ეფექტიანი სამუშაო ძალის მოზიდვა 285

5.3 პერსონალის მომზადება თავიანთი ფუნქციების განსახორციელებლად. 291

5.4 პერსონალის მხარდაჭერა 294

5.5 შრომის პროდუქტიულობის მართვა. 301

5.6 ზოგადი მიდგომები პერსონალის პროდუქტიული მუშაობის გაანგარიშებისათვის. 306

თვითშეფასების კითხვარი 308

გამოყენებული ლიტერატურა 309

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის 310

VI. საორგანიზაციო კულტურა 311

6.1 საორგანიზაციო კულტურის მნიშვნელობა 312

6.2 ეროვნული კულტურის გამოვლენის ზოგადი ასპექტები. 317

6.3 კულტურული განსხვავებულობის დადგენა 321

6.4 კულტურის გამოვლინების დონეები 327
6.5 კულტურების კლასიფიკაცია 330
6.6 საორგანიზაციო კულტურის ღირებულებითი კრიტერიუმების განსაზღვრის პრაქტიკული შედეგები ქართულ ორგანიზაციებში 347
თვითშეფასების კითხვარი 352
გამოყენებული ლიტერატურა 352
საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის 354
VII. ლიდერობა, ლიდერობის სტილი 355
7.1 ლიდერობის განსაზღვრა 356
7.2 ეფექტიანი ლიდერობა 360
7.2.1 მიჩიგანის უნივერსიტეტის (რ. ლეიკერტის) კვლევები. 364
7.2.2 ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტის კვლევები 367
7.2.3 ლიდერობის საკოორდინატო ბადე 369
7.2.4 სიტუაციური მიდგომები ქმედითი ლიდერობის სტილის დასადგენად 371
7.2.5 ცვალებად გარემოში ლიდერობის განხორციელება 390
7.2.6 ლიდერისათვის დამახასიათებელი თვისებები 400
თვითშეფასების კითხვარი 403
გამოყენებული ლიტერატურა 405
საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის 407
VIII. ორგანიზაციის განვითარება და ცვლილებების განხორციელება. 408
8.1 ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფცია 409
8.2. ორგანიზაციის განვითარების თავისებურებანი და არსებული პათალოგიები 418
8.3 საორგანიზაციო ცვლილებების წარმართვის პროცესი 421
8.4 ორგანიზაციის რეფორმირების კონცეფციები 428
8.4.1 ხარისხის კომპლექსური მართვის ("TQM" - Total Quality Management) მეთოდი 429
8.4.2 რეინჟინირინგის (Reengineering) მეთოდი 431
8.4.3 შედარების (Benchmarking) მეთოდი. 436
8.4.4 ორგანიზაციის გარდასახვის (Transforming The Organization) მეთოდი 440
თვითშეფასების კითხვარი 450
გამოყენებული ლიტერატურა 451
საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის 452

IX.საწარმოო ოპერაციების მართვა 453

9.1 სატრანსფორმაციო სისტემები 454

9.2 საოპერაციო მენეჯმენტის ზოგადი სქემები 460

9.3 საოპერაციო პროცესების ანალიზი 465

9.4 საწარმოო მარაგის მართვა 472

თვითშეფასების კითხვარი 477

გამოყენებული ლიტერატურა 477

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის 478

X.მენეჯმენტის ეთიკა და კორპორაციების სოციალური პასუხისმგებლობა . . 479

10.1 ეთიკა და მისი გავლენა ორგანიზაციის მართვაზე 481

10.2 ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებენ ეთიკურ არჩევანს 486

10.3 სოციალური პასუხისმგებლობა 490

10.4 ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობისა და ეთიკის მართვა. 496

თვითშეფასების კითხვარი 501

გამოყენებული ლიტერატურა 501

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის 502

დანართი 1

დავალება დამოუკიდებელი სამუშაოს შესასრულებლად 503

დანართი 2

სამენეჯერო ლიტერატურაში გამოყენებული ზოგიერთი ტერმინის განმარტება. 524

წინასიტყვაობა

მართვის პროცესების ეფექტიანობის ამაღლება წარმოადგენს უმნიშვნელოვანეს და ამავდროულად ურთულეს საკითხს, რომლის შესწავლას როგორც განვითარებული, ასევე განვითარებადი ქვეყნების მრავალი უნივერსიტეტი და კვლევითი ცენტრი აქცევს განსაკუთრებულ ყურადღებას. აღსანიშნავია აგრეთვე, მენეჯერთათვის განკუთვნილი ლიტერატურის გამოშვებაზე გაწეული დიდი ძალისხმევა. დღეს მრავალრიცხოვანი გამომცემლობა მკითხველს სთავაზობს მართვის სფეროში მოღვაწე ცნობილი მკლევარისა და პრაქტიკოსი მენეჯერების კლასიკურ ნაშრომებს, რომელთა განახლებული ვერსიები საკმაოდ ხშირად გამოიცემა. გარდა ამისა, ყოველწლიურად ასეულობით სრულიად ახალი, მაღალ დონეზე შესრულებული სახელმძღვანელო იბეჭდება.

მთელ რიგ ქვეყნებში, მიუხედავად ინგლისურენოვანი სამენეჯერო ლიტერატურის სიმრავლისა, ინტენსიურად მიმდინარეობს ნაციონალურ ენებზე სახელმძღვანელოების გამოცემა, რომელთა ტირაჟი წლიდან წლამდე მატულობს. ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ასეთი მიდგომა განაპირობებს სწავლების ხარისხის გაუმჯობესებასა და მეტი რაოდენობით უზრუნველყოფს მაღალკვალიფიცირებული სპეციალისტების მომზადებას. საქართველოში, მენეჯერებისათვის განკუთვნილი ლიტერატურის გამოცემის მხრივ, გასაკეთებელი ჯერ კიდევ ძალზე ბევრია. იმედია, რომ უმაღლესი განათლებისა და მეცნიერების სფეროში მიმდინარე რეფორმა, დადებითად აისახება მენეჯმენტის სწავლების ხარისხზე და ხელს შეუწყობს თანამედროვე მოთხოვნილების შესატყვისი სამეცნიერო და სასწავლო ლიტერატურის გამოცემას.

წინამდებარე ნაშრომის შექმნის უმთავრეს მიზანს წარმოადგენს თანამედროვე მენეჯმენტის როლისა და დანიშნულების ჩვენება, მისი განვითარების ძირითადი ტენდენციების აღწერა, მართვის მეცნიერების უმთავრესი მიღწევების განხილვა, მმართველობითი საქმიანობის წარმატებული განხორციელებისათვის ხელშემწყობ და ხელშემშლელ ფაქტორებზე მსჯელობა, კონცეპტუალური მეთოდებისა და უახლესი მიგომების შეფასება, თეორიული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენების შესახებ მკითხველისათვის საჭირო ინფორმაციის მიწოდება.

სახელმძღვანელოზე მუშაობისას გამოყენებულია, როგორც კლასიკური სამენეჯერო ლიტერატურა, ასევე უახლეს პერიოდში გამოცემული ნაშრომები. გათვალისწინებულია უცხოელი და ქართველი სპეციალისტების, მათ შორის ავტორის მიერ სხვადასხვა პროექტებში განხორციელებული კვლევები. განხილულია აქტუალური მმართველობითი საკითხები, მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიები და კონცეპტუალური მიდგომები, მიმდინარე კვლევები და პრაქტიკული საკითხები, წიგნი გამოსადეგია არა მარტო ბაკალავრიატის სტუდენტებისათვის, არამედ გარკვეული თემებით შესაძლოა დაინტერესდნენ მაგისტრანტები და მენეჯმენტის სფეროში მომუშავე სპეციალისტებიც.

სახელმძღვანელო შედგება ათი თავისა და ორი დანართისაგან.

პირველ თავში ახსნილია მენეჯმენტში არსებული ტერმინები, განხილულია მენეჯმენტის განვითარების ეტაპები და პერსპექტივები, მოცემულია ორგანიზაციების კლასიფიკაცია, განმარტებულია მართვის ფუნქციები და მმართველობითი როლები, აღწერილია მენეჯერის წარმატებული საქმიანობის განმსაზღვრელი ძირითადი ფაქტორები.

მეორე თავში წარმოდგენილია ორგანიზაციაზე მოქმედი გარე ძალებისა და შიდა ცვლადების მახასიათებლები, ახსნილია PESTEL ანალიზისა და SWOT ანალიზის გამოყენების პრინციპები, მოცემულია ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასების მეთოდები.

მესამე თავში განმარტებულია ორგანიზაციის მისიის, მიზნების და ამოცანების ჩამოყალიბების პირობები, ნაჩვენებია ეფექტიანობის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები. დახასიათებულია დაგეგმვის მმართველობითი ფუნქცია, წარმოდგენილია დაგეგმვისა და საორგანიზაციო სტრუქტურების სახეობები, სტრატეგიების შემუშავებისა და მათი რეალიზაციის პირობები. ახსნილია სტრატეგიებისა და სტრუქტურების ურთიერთდამოკიდებულების ხასიათი. ჩამოყალიბებულია მოტივაციის მმართველობითი ფუნქციის დანიშნულება, დახასითებულია მოტიავაციის თეორიები. განმარტებულია კონტროლისა და კოორდინაციის მმართველობითი ფუნქციები, შეფასებულია მათი გამოყენების მეთოდები.

მეოთხე თავში ახსნილია დამაკავშირებელი ფუნქციის დანიშნულება. მოცემულია მმართველობითი გადაწყვეტილების ნაირსახეობები, გადაწყვეტილებების მისაღებად საჭირო მიდგომები და ასპექტები. განმარტებულია კომუნიკაციის პროცესის დანიშნულება და ჩამოყალიბებულია მისი წარმართვის გამარტივებული სქემა, დახასიათებულია კომუნიკაციის პროცესის ელემენტები და ეტაპები. წარმოდგენილია ინფორმაციის გაცვლის პირობები და კომუნიკაციის პროცესის სრულყოფის მეთოდები.

მეხუთე თავი მოიცავს ადამიანური რესურსის მართვის ძირითად პრინციპებს, ადამიანური რესურსის დაგეგმვის კონცეფციებს და მოდელებს. აღწერილია სამსახურში მიღების პროცედურები, პერსონალის მომზადების მეთოდები და მუშაკთა კარიერის სამართავად გამოყენებული მიდგომები, პერსონალის ანაზღაურების საკომპენსაციო და არასაკომპენსაციო სისტემები, შრომის პროდუქტიულობის სახეობები, მათი განსაზღვრის გზები და პერსონალის მუშაობის პროდუქტიულობის ასამაღლებლად საჭირო პრაქტიკული მეთოდები.

მეექვსე თავში მოცემულია საორგანიზაციო კულტურის თანამედროვე განმარტებები, ახსნილია მისი დანიშნულება, ნაჩვენებია საორგანიზაციო კულტურის გავლენა ორგანიზაციის საქმიანობაზე, განხილულია საორგანიზაციო კულტურის თეორიები, კულტურის გამოვლინების დონეები და მათი მახასიათებლები. წარმოდგენილია საორგანიზაციო კულტურის ტიპები, კროს-კულტურული განსხვავებები. აღწერილია საორგანიზაციო კულტურის შეფასების მეთოდიკა.

მეშვიდე თავი განკუთვნილია ორგანიზაციაში ლიდერის როლის წარმოსაჩენად და

ძალაუფლების ფორმების შესაფასებლად. განხილულია თეორიები და პრაქტიკული მიდგომები ლიდერობის სტილის დასადგენად. წარმოდგენილია ლიდერობის სტილის კლასიფიკაცია. მოცემულია მოდელები ლიდერობის სტილის დასახასიათებლად. აღწერილია სიტუაციის შესატყვისი ლიდერობის ზოგირთი სტილი. რეკომენდირებულია მიდგომები ლიდერობის ეფექტიანი განხორციელებისათვის.

მერვე თავში ჩამოყალიბებულია ორგანიზაციის განვითარების ე.წ. "ბიოლოგიური" მოდელი. განხილულია: ორგანიზაციის სასაცოცხლო ციკლის კონცეფცია, ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის თეორია, ორგანიზაციის განვითარების თავისებურებები და ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელი პათოლოგიები.

ნაჩვენებია განსხვავება მექანიკური და თვისობრივი სახის ცლილებებს შორის, აღწერილია მათი ინიცირების, განხორციელებისა და შეფასების ზოგადი სქემები.

მოცემულია ორგანიზაციის განვითარებისა და გარდასახვის თანამედროვე მეთოდები.

მეცხრე თავი მიძღვნილია საწარმოო ოპერაციების მართვის ძირითად საკითხებს. ახსნილია საოპერაციო ფუნქციისა და სატრანსფორმაციო სისტემების დანიშნულება, საწარმოო და სერვისული ოპერაციების არსი. ჩამოყალიბებულია საოპერაციო სტრატეგიის განვითარების ძირითადი სტადიები და საოპერაციო მენეჯმენტის სტრატეგიული მიდგომა. სამუშაოების მიმდინარეობისა და სამუშაოთა ტექნოლოგიების მიხედვით, მოცემულია საოპერაციო მენეჯმენტის კლასიფიკაციები. დახასიათებულია საოპერაციო მენეჯმენტის ფუნქციები და საკვანძო პროცესები. განხილულია ოპერაციული სისტემის ანალიზის განხორციელებისათვის გამოყემებული სქემა. წარმოდგენილია საწარმოო ოპერაციების პროდუქტიულობის განსაზღვრის მეთოდები, და მატერიალური აქტივების მარაგების ოპტიმალური რაოდენობით დაკვეთისა და მასალებზე მოთხოვნილების დაგეგმვის თანამედროვე მიდგომები. აღწერილია "ზუსტად დროში" მიწოდების სისტემა, აგრეთვე ლოგისტიკისა და დისტრიბუციის პროცესების წარმართვის თავისებურებები.

მეათე თავში ახსნილია სოციალური პასუხისმგებლობის არსი და ეთიკის როლი თანამედროვე ბიზნესში. მოცემულია ორგანიზაციაში თავისუფალი არჩევანის განმსაზღვრელი ფაქტორები. წარმოდგენილია უტილიტარული, ინდივიდუალური და მორალურ-სამართლებრივი მიდგომები, აგრეთვე სამართლიანობისა და ეთიკური რელატივიზმის კონცეფციები. ნაჩვენებია ეთიკური არჩევანის განმსაზღვრელი ძირითადი ფაქტორები და ორგანიზაციების რანჟირებისათვის გამოყენებული მოდელები. აღწერილია ეკონომიკური, სამართლებრივი, ეთიკური და საზოგადოების წინაშე პირადი პასუხისმგებლობის შეფასების კრიტერიუმები. ჩამოყალიბებულია ზნეობრივი ქცევის პრინციპები და მოთხოვნები ეთიკური ლიდერობის განსახორციელებლად. მოცემულია ზოგადი ცნობები ეთიკის კოდექსისა და ორგანიზაციებში ეთიკის მართვის შესახებ.

თითოეული თავის ბოლოს, თეორიული მასალის უკეთ აღქმის მიზნით მოცემულია პრაქტიკული სავარჯიშოები, წამოდგენილია ცნობილი უცხოური კომპანიების საიტები,

რომლებმაც წარმატებით გამოიყენეს ესა თუ ის მმართველობითი თეორია და მიდგომა. თანდართულია ცოდნის განმტკიცებისათვის განკუთვნილი კითხვარები და გამოყენებული ლიტერატურის ჩამონათვალი.

პირველ დანართში აღწერილია ზოგიერთი წარმატებული ქართული კომპანიის საქმიანობა და მოცემულია ზოგადი მონაცემები მათ შესახებ. დართულია დავალებები დამოუკიდებელი სამუშაოს შესასრულებლად.

მეორე დანართში წარმოდგენილია თანამედროვე სამენეჯერო ლიტერატურაში გამოყენებული ზოგიერთი ტერმინის განმარტება.

ათწლიანი დაძაბული მუშაობის მიუხედავად, სახელმძღვანელო დაზღვეული არ არის გარკვეული უზუსტობებისაგან. შემდგომი გამოცემის სრულყოფის მიზნით, მადლიერებით იქნება მიღებული ყველა საქმიანი შენიშვნა და წინადადება.

ავტორისაგან

ნაშრომის გამოცემა შესაძლებელი გახდა ანდრია პირველწოდებულის სახელობის ქართული უნივერსირეტის რექტორის, პროფესორ სერგო ვარდოსანიძისა და კანცლერის, ბატონ თამაზ ვაჩაძის გადაწყვეტილებით, რისთვისაც მათ გულითადი მადლობა მინდა მოვახსენო.

მადლობელი ვარ წიგნის მთავარი რედაქტორის, პროფესორ ვახტანგ სართნიასი, რომელსაც განსაკუთრებული წვლილი მიუძღვის ნაშრომის გამოსაცემად მომზადებაში.

მადლიერი ვარ პროფესორ ფიქრია წონკოლაურის, პროფესორ მიხეილ თოქმაზიშვილისა და პროფესორ გიორგი ღაღანიძის, რომელთა რეკომენდაციები დამეხმარნენ ნაშრომის წარმოდგენილი სახით ფორმირებაში.

აღსანიშნავია აგრეთვე საპატრიარქოს სტამბის, შპს "მეგომრობის" მენეჯერის, ბატონ იოსებ აბაიშვილის, დამკაბადონებლის, ბატონ დავით სულაქველიძის და წიგნის დიზაინერის, ქალბატონ ნინო ნინო მაჭავარიანის მიერ გაწეული შრომა.

ნაშრომს ვუძღვნი მშობლების ნათელ ხსოვნას, რომელთა რჩევამ გადამაწყვეტინა წინამდებარე წიგნზე მუშაობის დაწყება.

პირველი თავი

მენეჯმენტის დანიშნულება

ძირითადი საკითხები:

- ზოგადი ინფორმაცია მენეჯმენტის შესახებ;
- მენეჯმენტის განვითარების ისტორიული ეტაპები;
- მენეჯმენტი, როგორც ადამიანის საქმიანობის საყოველთაო და განსაკუთრებული სფერო;
- მენეჯმენტის განმარტებები;
- ორგანიზაციის განმარტება;
- ორგანიზაციის სახეობები;
- ორგანიზაციის საერთო მახასიათებლები;
- მართვის დონეები;
- მმართველობითი როლები;
- ორგანიზაციის წარმატებული მართვისათვის გამოყენებული მიდგომები;
- თანამედროვე მენეჯმენტის განვითარების ძირითადი მიმართულებები;
- სამეცნიერო მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპები.

1.1 ზოგადი ცნობები მენეჯმენტის შესახებ

მკითხველს როგორ უცნაურადაც არ უნდა მოეჩვენოს, თავისი ფართო გავრცელების მიუხედავად, "მენეჯმენტი"-ს ზუსტი ეტიმოლოგია ჯერ კიდევ დაუდგენელია. ისტორიული ექსკურსი მენეჯმენტის ტერმინოლოგიის ფორმირების პროცესთან დაკავშირებით, გარკვეულ წარმოდგენას გვიქმნის მართვის აღმნიშვნელი ტერმინის ევოლუციასა და მისი თანამედროვე მნიშვნელობის შესახებ.

ანტიკურ საბერძნეთში ხალხის მართვის (ან გაძღოლის) ხელოვნებას ერქვა "დემაგოგია". აღზევების ხანის ძველი ბერძნული დემოკრატიისათვის დამახასიათებელი მართვის სტილი ძირითადადად დაფუძნებული იყო რიტორიკის ხელოვნებაზე. მჭერმეტყველების საშუალებით ადამიანისა და ადამიანთა ჯგუფის დარწმუნება ამა თუ იმ ქმედების განხორციელებაში, წარმოადგენდა მაშინდელი მმართველის, ანუ "დემაგოგის" უმთავრეს "სამუშაო იარაღს". შემდგომ პერიოდში, საზოგადოებაში დემოკრატიული ღირებულებების გაუფასურებამ და მართვის ავტოკრატიული სტილის თანდათანობითმა დამკვიდრებამ, ხელი შეუწყო "დემაგოგის", როგორც მართვის ხელოვანის აღმნიშვნელი ტერმინის "პოპულისტ"-ად ტრანსფორმირებას, რომელიც დემოკრატიის საბურველით ახორციელებდა ადამიანისა, თუ ადამიანთა ჯგუფის მანიპულირებას იაფფასიანი რიტორიკის საშუალებით (სინამდვილეში კი, თუ რამდენად ითვალისწინებდა ხალხის ნებას, დანამდვილებით ცნობილი არ არის). მართვასთან დაკავშირებული კიდევ ერთი ტერმინი - "კიბერნეტიკა" (თავდაპირველი მნიშვნელობით – "გემის მართვის ხელოვნება") გამოიყენებოდა აგრეთვე, როგორც "დიდი დასახლების მართვა". მაგ. პლატონი თავის ნაშრომებში ("დიალოგები") ხშირად იყენებს "კიბერნეტიკა"-ს, როგორც სახელმწიფოს (ქალაქის) მართვის აღმნიშვნელ ტერმინს. ანტიკურ საბერძნეთში ცნობილი იყო მართვის აღმნიშვნელი სხვა ტერმინებიც, მაგ. "კოირანეო", ანუ ბრძოლის მართვა და "ოიკონომიკა" - შიდა მეურნეობის მართვა (შემდგომ ის თანამედროვე ტერმინ "ეკონომიკა"-ს დაედო საფუძვლად).

ძველ რომში გავრცელებული ტერმინი Manuscopium აღნიშნავდა, როგორც საკუთრების უფლებას, ასევე ქონების საკუთრებაში გადაცემას. ტერმინი შედგება ორი დამოუკიდებელი სიტყვისაგან: manus და copio, პირველი ითარგმნება, როგორც "ძალაუფლება", "ხელი", ან "წარმოება", ხოლო მეორე სიტყვიდან მომდინარეობს თანამედროვე ეკონომიკის ფუძემდემდებლური ტერმინი "კაპიტალი". ძნელი მისახვედრი რა არის, რომ ამ ორი სიტყვის (manus და copio -ს), ანუ წარმოებისა და კაპიტალის ერთიანობით აღინიშნებოდა აგრეთვე "მეწარმის" საქმიანობა. შემდგომში ეს ტერმინი გამოიყენებოდა მეწარმის მიერ დაქირავებული ხელმძღვანელის, ანუ საქმიანობის წარმართველის მნიშვნელობითაც, რაც ძალიან ჰგავს "მენეჯერი"-ს თანამედროვე განმარტებას. ლიტერატურაში, ტერმინი "მენეჯმენტი"-ს ჩამოყალიბების შესახებ გვხდება სხვა ვერსიებიც. მაგ.: იტალიური სიტყვის maneggiare-ს ეტიმოლოგია, რომლის

პირდაპირი თარგმანია "ცხენის მართვის უნარი", არაპირდაპირი მნიშვნელობით კი "მმართველობითი ქმედება". მეცნიერთა დიდი ჯგუფი მიიჩნევს, რომ ინგლისური სიტყვა manage -მ დაუდო საფუძველი მართვის თანამედროვე ტერმინის ჩამოყალიბებას, რომელიც აღნიშნავს არა მარტო "მმართველობა" -ს, არამედ, "დასახულის მიღწევის უნარს" და "ეკონომიურ ხარჯვას"-აც.

ამრიგად "მენეჯმენტი"-ს ადრეული განმარტებები, იქნებოდა ეს "ხალხის მართვის (გაძღოლის) ხელოვნება", "გემის მართვის ხელოვნება", "საბრძოლო მოქმედებების მართვა", "ქალაქის (სახელმწიფოს) მართვა", "ქონების მართვა", "მეწარმეობა", "მეურნეობის გაძღოლა", "დასახულის მიღწევის უნარი", თუ "ეკონომიური ხარჯვა", თავისი არსით წარმოადგენდა ხალხის, უძრავი ქონების, ფინანსების, ცალკეული მოქმედებების (ოპერაციების) **მართვის** აღმნიშვნელ ტერმინს. ცხადი ხდება, რომ ადრეული პერიოდიდან დაიწყო შრომის დანაწილების პროცესში **მართვის, როგორც პროფესიული საქმიანობის** გამოკვეთა. დროთა განმავლობაში მიმდინარეობდა აგრეთვე, **მმართველის** სპეციფიკური როლის ფორმირება.

აღსანიშნავია, რომ საქართველოში, ადრეული ისტორიული პერიოდიდან დაიწყო მმართველის როლისა და მისი ფუნქციების ჩამოყალიბება. ამას ადასტურებს თუნდაც ძველი ბერძენი მოგზაური სტრაბონი. კოლხეთისა და იბერიის შესახებ ცნობებში, ის აღნიშნავდა სახელმწიფოს ორგანიზებისა და საზოგადოებრივი განვითარების მაღალი დონეს, მიმდინარე პროცესების გაძღოლის (**მართვის**) გარკვეული მსგავსებას ძველ ბერძნულ სახელმწიფოებთან |ქართული საბჭოთა ენციკლოპედია, ტ.9, 1985|. ადრეული ფეოდალური ხანიდან, საქართველოში არსებობდა მოხელეთა მეტად განვითარებული ინსტიტუტი: "ვეზირების, ერისთავების, ციხისთავების, ხევისუფალნის, მამასახლისნის, გზირნის სახით" |ივანე ჯავახიშვილი, ტ.6, 1982|, რომლებზეც დელეგირებული იყო მეფის გარკვეული მმართველობითი ფუნქციები სახელმწიფოს, პროვინციების, დასახლებებისა, თუ მეურნეობის სამართავად. ამ მხრივ, ნიშანდობლივია *მამასახლისის* როლი, რომელიც იბერიის სახელმწიფოში ცნობილი იყო ჯერ კიდევ ჩვენს წელთაღრიცხვამდე. დაწყებული იმ პერიოდიდან, როცა "მიწის კერძო საკუთრება არ არსებობდა და მთელი უძრავი ქონება მთელ საგვარეულოს ეკუთვნოდა. ამ ქონებას თითოეული გვარიშვილი, ან სახლობა კი არ უვლიდა, არამედ მთელი უძრავი ქონების ერთადერთ გამგედ და მეურნედ გვარის უფროსი ითვლებოდა, რომელიც ***მამასახლისად*** იწოდებოდა" |ივანე ჯავახიშვილი, 1979|. ლეონტი მროველის მიხედვით, ქართლის (იბერიის) პირველი მეფე ძვ. წ. IV-III ს. I ნახევარში და ფარნავაზიანთა დინასტიის დამაარსებელი იყო მცხეთის ***მამასახლისის*** სამარას ძმისწული ფარნავაზი, რომელმაც დაამარცხა აზო და თავი იბერიის მეფედ გამოაცხადა. ამის შემდეგ, ჩაატარა სახელმწიფო რეფორმა: სამეფო დაჰყო 7 საერისთავოდ და სასპაპეტოდ |გ. მელიქიშვილი, 1958|. საქართველოს პოლიტიკური და ეკონომიკური აღზევების პერიოდში, სახელმწიფოს მართვის სისტემა და

ცალკეულ მოხელეთა ფუნქციები უფრო მეტად იყო დახვეწილი ვიდრე იმდროინდელი ევროპის განვითარებულ ქვეყნებში. საქართველოში, გვიანდელ პერიოდში გამოიყენებოდა მმართველის აღმნიშვნელი ტერმინები, რომლებიც შინაარსობრივად მსგავსი იყო დასავლეთ ევროპაში გამკვიდრებული ტერმინების. ამის თვალსაჩინო მაგალითია ტერმინი **მოურავი**. სულხან საბა ორბელიანის |ლექსიკონი ქართული, 1991| მიერ მოურავი მოიხსენიება როგორც **მნე** (პირი რომელსაც აბარია ორგანიზაციის სამეურნეო საქმე), **მონაღვლე** (ანუ მზრუნველი), **სტრაპი** (ხაზარული ტერმინი, ქართულად - მოურავი). ქართული ენის განმარტებით ლექსიკონში |ერთტომეული, 1986|, მოურავი განმარტებულია, როგორც **მამულის ქონების გამგებელი, რომელიმე პროვინციის** (მაგ. აფხაზეთი), **ქალაქის** (მაგ. თბილისი), ანდა **თემის გამგე**. ცხადია, რომ თანამდებობრივი სტატუსითა და ფუნქციონალური დატვირთვით ეს **მენეჯერის** ტერმინოლოგიური განმარტების სრული ანალოგია.

1.2 მენეჯმენტის განვითარების ისტორიული ეტაპები

მენეჯმენტის განვითარების ისტორიული პროცესი მოიცავს ძველ და თანამედროვე, პერიოდებს. ძველი პერიოდი სათავეს იღებს თითქმის ხუთი ათასი წლის წინ, ძველ აღმოსავლეთში მონათმფლობელური სახელმწიფოების ფორმირების დაწყებიდან. მენეჯმენტის განვითარების ადრეული პროცესი მოიცავს რამოდენიმე მნიშვნელოვან ეტაპს:

პირველი ეტაპისათვის დამახასიათებელია (მაგ.: შუმერი, ძველი ეგვიპტე) ქურუმების საქმიანობის სახეცვლილება, მათი თანდათანობითი ტრანსფორმირება რელიგიურ ფუნქციონერებად, ანუ იმდროინდელ "მენეჯერებად". ამ პერიოდში ქურუმები ღმერთმსახურების რიტუალის შესრულებისას აღარ მოითხოვდნენ ადამიანების მსხვერპლთშეწირვას, სამაგიეროდ მორწმუნეებისაგან შემოწირულობის სახით იღებდნენ საქონელს, ფრინველს, მოწეულ მოსავალს, ზეთს, სამრეწველო პროდუქციას და ა.შ. შემოწირულობანი ხშირად იცვლებოდა სხვა საჭირო პროდუქციაზე ან მონებზე. იმ დროს არსებული წესების თანახმად, დაგროვილი ქონება ეკუთვნოდათ ღმერთებს, ქურუმები კი, დღევანდელი მენეჯერების მსგავსად, მხოლოდ განკარგავდნენ მას. დასტურად გამოდგება სხვადასხვა ქვეყნის მუზეუმებში შენახული მრავალრიცხოვანი თიხის ფირფიტები, რომლებიც წარმოადგენენ უძველეს სამეურნეო, საბუღალტრო, საგადასახადო სახის ჩანაწერებს. დადგინდა, რომ ზოგიერთი ასრულებდა ერთგვარი სავალო, ან იპოთეკური ხასიათის საბუთების დანიშნულებას |R. Hodgetts, 1975|.

ამრიგად, პირველ ეტაპზე განხორციელდა რელიგიურ-კომერციული ხასიათის ცვლილება, რამაც დასაბამი დაუდო მენეჯერის თავდაპირველი ფუნქციების ჩამოყალიბებას.

მეორე ეტაპი დაკავშირებულია ბაბილონის გამოჩენილი მმართველის, ჰამურაბის სახელთან (1792 - 1750 წწ. ქრისტეს შობამდე). ძლიერი პოლიტიკოსი და მხედართმთავარი, უზარმაზარი ტერიტორიების, მესოპოტამიისა და ასირიის შემოერთების შემდეგ, აღმოჩნდა საკმაოდ დიდი პრობლემის წინაშე, რადგან გაჭირდა პიროვნული ამბიციებით, იმპულსური გადაწყვეტილებებით, ან გვარ-ტომობრივი წეს-ჩვეულებებით იმპერიის ეფექტიანი მართვა. ჰამურაბის ბრძანებით შემუშავდა სამართლებრივი დოკუმენტი (კოდექსი), შემდგარი 285 კანონისაგან. ფორმალიზებული წესებით შესაძლებელი გახდა დიდი სახელმწიფოს მიზანდასახული მართვა და საზოგადოებრივი ცხოვრების სხვადასხვა სფეროს სათანადო რეგულირება. გარდა ამისა, ჰამურაბმა შეიქმნა ხალხზე მზრუნველი, მოამაგე და კანონების დამცველი მმართველის "იმიჯი", რაც წარმოუდგენელი რამ იყო იმ ეპოქისათვის. აღსანიშნავია, რომ მეოცე საუკუნეში, მენეჯმენტის კლასიკოსებმა ასეთ მმართველობა დაახასიათეს, როგორც *კეთილგანწყობილ-ავტოკრატიული მართვის სტილი.*

სახელმწიფოს ფორმალიზებულ-ადმინისტრაციული მეთოდებით მართვა, ცივილიზებული საზოგადოების მართვისათვის საჭირო მეთოდების (უფრო სწორედ, ამ მეთოდების პირველსაწყისი ელემენტების) შემოღება და ადამიანზე ორიენტირებული მართვის სტილის დამკვიდრება წარმოადგენდა ძველი პერიოდის მეორე ეტაპის დიდ მიღწევას მენეჯმენტის განვითარების პროცესში.

მესამე ეტაპი დაიწყო ჰამურაბის გარდაცვალებიდან ათასი წლის შემდეგ და დაკავშირებულია ნაბუქოდონოსორ II-ის, ბაბილონის მეფის სახელთან (605-562 წლები ჩვენს წელთაღრიცხვამდე), რომელმაც სახელი გაითქვა, არამარტო როგორც ბაბილონის კოშკისა და დაკიდული ბაღების, საკულტო ნაგებობის (ზიკურატი) და ღმერთი მარდუკის ტაძრის ამშენებელმა, არამედ ტექსტილის წარმოება-დასაწყობების, მარცვლეულის შენახვისა და მისი ხარისხის კონტროლის სისტემის შემქნელმა, საამშენებლო პროცესების მართვის მეთოდების შემმუშავებელმა, რომლის ძირითადი მიგნებები დღესაც აქტუალურია, რადგან სათავე დაუდო მენეჯმენტის თანამედროვე მიდგომების ჩამოყალიბებას. ამ ეტაპზე აღსანიშნავია აგრეთვე უძველესი ჩინური წიგნი "Sun Tzu Ping Fa", დათარიღებული 500 წ. ქრ. შ-დე |The IEBM Handbook of Management Thinking, 1998|. ნაშრომი ითარგმნება, როგორც "პატივცემული ბატონი სუნ-ის სამხედრო საქმიანობის მეთოდები". წიგნის მნიშვნელობა დიდია არამხოლოდ საბრძოლო მოქმედებათა გაძღოლისთვის (აღსანიშნავია, რომ მასში მოცემული მოსაზრებები თითქმის ოცი საუკუნით უსწრებენ ნიკოლო მაკიაველის ("სამხედრო ხელოვნება") და ოცდაორი საუკუნით კარლ ფონ კლაუზევიცის ("სამხედრო მეცნიერება") ნაშრომებში მოყვანილ ზოგიერთ დებულებას), არამედ ბიზნესის მართვისთვისაც, რადგან მისი იდეები საფუძვლად დაედო იაპონიის, ტაივანის (ჩინეთი), სამხრეთ კორეისა და აღმოსავლეთის სხვა ქვეყნების თანამედროვე ორგანიზაციების მართვის მეთოდებს.

მეოთხე ეტაპი დაკავშირებულია იმ მმართველობით სიახლეებთან, რომლებიც შემოღებული იყო ძველ რომში. პირველ რიგში ეს ეხება დიოკლეტიანეს (243-316 წლები) მიერ დამკვიდრებულ *ტერიტორიალურ მმართველობით სისტემას*, ხოლო მოგვიანებით, რომის კათოლიკურ ეკლესიაში დანერგილ *მკაცრ ადმინისტრაციულ იერარქიას* და სტრუქტურირების ფუნქციონალურ პრინციპებს, რომელიც დღემდე გამოიყენება სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებში. სწორედ ამ ეტაპიდან გამოიყენება მმართველობით საქმიანობაში *პერსონალის მართვის ზოგადი მიდგომები, ძალაუფლების სიდიდისა და მმართველის ავტორიტეტის თავსებადობის პრინციპი, მმართველობითი ფუნქციების განსაზღვრისა და ხელმძღვანელის საქმიანობის შეფასების* მეთოდოლოგია |R. Hodgetts, 1975|.

მენეჯმენტის განვითარების თანამედროვე პერიოდი შედგება ხუთი ეტაპისაგან და მოიცავს კაცობრიობის განვითარების ბოლო 300 წელიწადს. წინა პერიოდისაგან განსხვავებით, საგრძნობლად დაჩქარდა მენეჯმენტის განვითარების ტემპი, უფრო ინტენსიური გახდა მისი გავლენა მიმდინარე პროცესებზე, საზოგადოებისა და თვითოეული პიროვნების საქმიანობაზე.

პირველი ეტაპი ემთხვევა XVIII – XIX საუკუნეების ინდუსტრიულ რევოლუციას, რომელმაც ხელი შეუწყო ევროპაში კაპიტალიზმის ჩამოყალიბებას და ამით უზარმაზარი იმპულსი მისცა მენეჯმენტის განვითარებას. ამ ეტაპზე შეიქმნა მნიშვნელოვანი თეორიული შრომები. განსაკუთრებული აღნიშვნის ღირსია ადამ სმიტის (Adam Smith, 1723-1790) ფუძემდებლური ნაშრომი "ხალხთა სიმდიდრის ბუნებისა და მიზეზთა კვლევა" ("An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations", 1776), სადაც საბაზრო ეკონომიკის განვითარებისათვის სხვა საჭირო დებულებებთან ერთად, მოცემულია შრომის დანაწილების ფუნდამენტური პრინციპი. ნაშრომში დასაბუთებულია წარმოების პროცესში სპეციალობების გამოყოფა-გამიჯვნის საჭიროება, რამაც შემდგომში ხელი შეუწყო მენეჯერის პროფესიის ჩამოყალიბებასაც.

XIX საუკუნის მეორე ნახევარში საკუთრების ფორმების მრავალფეროვნებამ, მათ შორის სააქციონერო კაპიტალით შექმნილ საწარმოთა რაოდენობის მნიშვნელოვანმა ზრდამ, წარმოების მოცულობისა და საწარმოო სიმძლავრეების არნახული ტემპით მატებამ, გაართულა მართვის პროცესი. სწორედ ამ ვითარებამ წარმოქმნა დიდი მოთხოვნილება პროფესიონალ მენეჯერებზე. განვითარებული ქვეყნებისათვის, განსაკუთრებით კი ამერიკის შეერთებული შტატებისათვის, 1820-1900 წლების მოვლენები ხასიათდება, როგორც "საწარმოო გადატრიალება და მეწარმეობის დაჩქარებული განვითარება" |I. Ansoff, 1984|. მენეჯერების მთელი ძალისხმევა მიმართული იყო საწარმოო სიმძლავრეების ზრდისა და ახალი ტექნოლოგიების ასათვისებლად, რაც ხელს უწყობდა ბაზრის სათანადო სეგმენტის დაუფლებას. ამ ეტაპზე კონკურენცია, როგორც ჯანსაღი მეტოქეობა, ჯერ არ არსებობდა, უმნიშვნელო იყო გარე ზემოქმედების სხვა

ფაქტორების გავლენა, ამიტომ მენეჯმენტი ყურადღებას აქცევდა მხოლოდ საწარმოს შიგნით არსებული პრობლემების მოგვარებას. მენეჯმენტის ჩამოყალიბების ამ დროით მონაკვეთს "ინდუსტრიული რევოლუციის ეტაპი" ეწოდა |The IEBM Handbook of Management Thinking, 1998|.

მეორე ეტაპი. XX საუკუნის დასაწყისი ხასიათდება საწარმოო სტრუქტურების შემდგომი განვითარებითა და მათი ამავდროული კონსოლიდაციით. ეს პროცესი გრძელდებოდა ოცდაათიან წლებამდე და მას დაერქვა "მასობრივი წარმოების ეტაპი". როგორც დასახელებიდან ჩანს, მენეჯერთა საქმიანობის უმთავრეს მიზანს წარმოადგენდა მასობრივი წარმოების მექანიზმის სრულყოფა, გამოშვებული პროდუქციის რაოდენობის განუხრელი ზრდა და გაწეული დანახარჯების შემცირება. სანამ ბაზარი იყო გაუჯერებელი და მომხმარებელთა მოთხოვნილება საქონელზე ვერ კმაყოფილდებოდა, მეწარმეები "კარნახობდნენ" მომხმარებლებს თამაშის წესებს. ნიშანდობლივია Ford Motor Company -ს დამფუძნებელის, მეპატრონისა და მენეჯერის, ჰენრი ფორდის (Henry Ford, 1863-1947) ხატოვანი პასუხი პროდუქციის დიფერენციაციასთან დაკავშირებულ შეკითხვაზე: "მიაწოდეთ მყიდველს ნებისმიერი ავტომანქანა, ოღონდ ეს იყოს შავი ფერის "T" მოდელი და რეალიზაცია გარანტირებულია", რაც კარგად ასახავს იმდროინდელ "სამომხმარებლო" განწყობას. მენეჯმენტის განვითარების თანამედროვე პერიოდის მეორე ეტაპზე, სამეწარმეო სექტორი გარე ზემოქმედებისაგან საიმედოდ იყო დაცული. ძალიან მცირედ იგრძნობოდა პოლიტიკური და სოციალური კონტროლი. სახელმწიფო სხვადასხვა პროტექციონისტული ქმედებების გარდა, თითქმის არ ერეოდა მეწარმეთა საქმიანობაში. "ჯენერალ მოტორს"-ის პრეზიდენტის ჩარლზ უილსონის ("ჩარლი ძრავა") განცხადება: "რაც სასარგებლოა "ჯენერალ მოტორს"-ისათვის, სასარგებლოა ამერიკისთვისაც", ცხადყოფს სამეწარმეო სექტორის პრიორიტეტულ მნიშვნელობას ქვეყნისათვის და მის დომინანტურ როლს ეკონომიკაში.

ამ ეტაპზე მენეჯერთა მთელი ძალისხმევა მიმართული იყო წარმოების წარმადობის გასაზრდელად. ამან განაპირობა მთელი რიგი მმართველობითი მიდგომებისა და ქმედებების ჩამოყალიბება, რასაც შემდგომ "მმართველობის სამეწარმეო სტერეოტიპი" ეწოდა.

მესამე ეტაპი ყალიბდება XX საუკუნის ოციანი წლებიდან, როცა ამერიკის ბაზარი უკვე გაჯერებული იყო ფართო მოხმარების საქონლით, ერთგვაროვანი პროდუქციით, მათ შორის ფორდის ქარხნების მიერ გამოშვებული "T" მოდელის შავი ფერის მანქანებით. ვინაიდან იმ ხანად, ამერიკელ მომხმარებელთა უმრავლესობას ასეთი ნაწარმი უკვე შეძენილი ჰქონდათ, ამიტომ მათ გაუჩნდათ უფრო მრავალფეროვანი პროდუქციიდან არჩევანის გაკეთების სურვილი. ერთ-ერთმა პირველმა, ვინც ალღო აუღო შექმნილ ვითარებას, იყო "ჯენერალ მოტორს"-ის მმართველი, ალფრედ სლოუნი (Alfred Sloun, 1875-1966), რომელმაც პროდუქციის წარმოებიდან ყურადღება გადაიტანა მის

გასაღებაზე. საამისოდ, ბაზარზე წარმოქმნილი მოთხოვნის გათვალისწინებით, მოახდინა პროდუქციის ასორტიმენტის დიფერენციაცია. შესაბამისად, შეიცვალა მენეჯერის საქმიანობა. უმთავრესი ყურადღება ექცეოდა ბაზარზე ნაწარმის მომგებიანად წარდგენას, რეკლამირების ორგანიზებას, დისტრიბუტორებთან და მყიდველებთან შეუფერხებელი კავშირის დამყარებას, ბაზრის სეგმენტირებასა და წარმოქმნილი მოთხოვნის დროულ დაკმაყოფილებას. საწარმოო საკითხების გადასაწყვეტად, მენეჯერები თავიანთი საქმიანობის დაგეგმვას უმთავრესად გარე ფაქტორების გათვალისწინებით ახდენდნენ (წინა ეტაპებზე მართვა ძირითადად ორიენტირებული იყო ორგანიზაციის შიდა საკითხებზე). ამ ეტაპისათვის დამახასიათებელია აგრეთვე, მარკეტინგის სწრაფი განვითარება, საბაზრო ურთიერთობის დახვეწა, საბაზრო ინფრასტრუქტურის სრულყოფა და წარმოებაზე მომხმარებელთა მოთხოვნის მზარდი გავლენა. სწორედ ამ ფაქტორებმა განაპირობეს ეტაპის სახელწოდება ("მასობრივი მოხმარების ეტაპი"). ორგანიზაციებზე გარე ზემოქმედებების, ძირითადად, კონკურენციის, მომხმარებელთა და მომწოდებლების გავლენის ზრდის მიუხედავად, ორგანიზაციების საქმიანობა და თვით მენეჯმენტის აქტიურობა, იგეგმებოდა წინა პერიოდებში მიღებული შედეგების ექსტრაპოლაციის გზით.

მეოთხე ეტაპი იწყება XX საუკუნის ორმოცდაათიანი წლებიდან, როცა შეინიშნებოდა მოვლენათა დაჩქარებული, ხშირად არაპროგნოზირებადი განვითარება, ორგანიზაციებზე გარე ფაქტორების ზემოქმედების ზრდა, განვითარების სრულიად ახალი და სწრაფად ცვალებადი ტენდენციების წარმოჩენა, რომელთა აღქმა შესაძლებელი გახდა მხოლოდ სუსტი, არაცხადად გამოვლენილი იმპულსების საშუალებით. თანამედროვე მენეჯმენტის კლასიკოსის, პიტერ დრუკერის |Peter Drucker, 1987| განსაზღვრებით, ესაა "პოსტინდუსტრიული, ანუ ცვალებადი კანონზომიერების ეტაპი", რომლისთვისაც ძირითადად დამახასიათებელია:

- გარე ფაქტორების ცვალებადობა და ზემოქმედების ინტენსიობის ზრდა;
- სოციალური მოთხოვნების მნიშნელოვნად წარმოჩენა;
- გარე ცვლილებების შესაბამისად, ორგანიზაციის სტრუქტურების, საკადრო მენეჯმენტის, მართვის მეთოდებისა და საორგანიზაციო კულტურის მიზანდასახული გარდაქმნა;
- ახალი თაობის ტექნოლოგიების დანერგვა;
- ორგანიზაციების წარმატებულ საქმიანობაში ადამიანური რესურსის ინტელექტუალური შესაძლებლობების ხვედრითი წილის მნიშვნელოვანი ზრდა;
- მენეჯერთა, როგორც საზოგადოების წამყვანი ფენის ჩამოყალიბება.

ვინაიდან წარსულ შედეგებზე დაყრდნობით, თითქმის შეუძლებელია ახალი მიმართვალი საქმიანობის წარმატებული დაგეგმვა, ორგანიზაციის მართვა დაეფუძნა საკმაოდ

№ _____

რთულ პროგნოზირების მეთოდებს. ამრიგად, ეფექტიანი მართვისათვის საჭირო გახდა მომავალი ორიენტირების განსაზღვრა. მეოთხე ეტაპი გაგრძელდა XX საუკუნის ოთხმოცდაათიანი წლების დასაწყისამდე და საფუძველი დაუდო:

მენეჯმენტის განვითარების თანამედროვე (მეხუთე) ეტაპს. მისთვის დამახასიათებელია წინა ეტაპიდან გადმოყოლილი, ორგანიზაციაზე გარე ზემოქმედების ინტენსივობის ზრდა და ამავდროულად ახალი გარე ფაქტორების წარმოჩენა, რამაც მთლიანობაში წარმოშვა თვისობრივად განსხვავებული სიტუაცია, თავისი გამოწვევებითა და მენეჯმენტისადმი წაყენებული მოთხოვნებით. გარე არის ზემოქმედებების ფაქტორებს შორის აღსანიშნავია:

- საწარმოო პროცესების დაჩქარებული ავტომატიზაცია |Peter Drucker, 1992|, განპირობებული ახალი ტექნოლოგიების უსწრაფესი განვითარებით;
- საინფორმაციო ბუმი, რამაც თავის მხრივ ბიძგი მისცა გარე არის თვისობრივად ახალი ფაქტორის ჩამოყალიბებას |Alvin Toffler, 1980|;
- გარე არეში მიმდინარე დაჩქარებული ცვლილებები, რომლებმაც თითქმის არაპროგნოზირებადი გახადეს ორგანიზაციაზე გარე ზემოქმედების გავლენა;
- გლობალიზაციის პროცესების დაჩქარება, რამაც იმპულსი მისცა ერთის მხრივ კულტურათა დაპირისპირებას |S. Huntington, 1996| და მეორეს მხრივ მთელ მსოფლიოში უპრეცენდენტო რაოდენობის მულტინაციონალური და ტრანსნაციონალური კორპორაციების ჩამოყალიბებას |D. Matsumoto, 2000|.

ამ მოვლენებმა თვისობრივი გავლენა იქონიეს თანამედროვე მენეჯმენტის განვითარებაზე. არსებული ტენდენციების შესაბამისად, ორგანიზაციების მართვისას განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ადამიანურ ფაქტორს (ადამიანური რესურსის განვითარება და შესატყვისი საორგანიზაციო კულტურის დანერგვა), როცა მენეჯმენტის ძალისხმევა მიმართულია თანამშრომლებისათვის კომფორტული გარემოს შესაქმნელად, მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოვლენისა და გამოყენების მიზნით.

1.3 მენეჯმენტი, როგორც ადამიანის საქმიანობის განსაკუთრებული სფერო

მართავს რა თავის ყოველდღიურ საქმიანობას, ადამიანი გარკვეულწილად გვევლინება საკუთარი ცხოვრების მენეჯერად. პიროვნების ნიჭზე, ცხოვრებისეულ გამოცდილებაზე, მიღებული გადაწყვეტილებების სისწორეზე და მათი განხორციელების უნარზეა დამოკიდებული მისი შემდგომი წარმატებები, აღიარება, საზოგადოების პატივისცემა, მატერიალური კეთილდღეობა და ა.შ. აღნიშნული მმართველობითი ქმედებები მიეკუთვნება ადამიანის **საყოველთაო საქმიანობის სფეროს** |C. Hales, 1993|, რომელიც ვრცელდება მის პირადულ და საზოგადოებრივ საქმიანობაზე. ეს პროცესი ითვალისწინებს:

- გადაწყვეტილებების მიღებას, დაკავშირებულს მიზნის დასახვასა და მისი განხორციელებისათვის საჭირო ქმედებების დაგეგმვასთან;
- დასახული ქმედებების დროში განაწილებასა და მნიშვნელობის შესაბამისად მათ რანჟირებას;
- სათანადო მოტივაციის შექმნას,
- დასახული საქმიანობის კოორდინაციას,
- მონიტორინგის განხორციელებას, რომელიც საჭიროა მიღებული შედეგის სისწორის დასადგენად და შესაძლო ცდომილების გამოსასწორებლად.

დროთა განმავლობაში, შრომის დანაწილების პროცესის სრულყოფის შედეგად, მმართველობითი საქმიანობა გაიმიჯნა სხვა სამუშაოებისაგან და ჩამოყალიბდა დამოუკიდებელ პროფესიად, რომელიც საჭიროებს განსაკუთრებულ ცოდნას, უნარს და მოითხოვს მისი შემსრულებლისაგან სათანადო პიროვნულ თვისებებს. ამრიგად, **მენეჯმენტი** შეიძლება განვიხილოთ, როგორც **განსაკუთრებული პროფესიული საქმიანობა** |D. Boddy, R. Paton, 1998|. მენეჯმენტის დანიშნულებიდან გამომდინარე, მისი განვითარების გარკვეულ სტადიებზე ჩამოყალიბდა რამოდენიმე განსაზღვრება:

I. მენეჯმენტს თუ განვიხილავთ, როგორც ადამიანის საყოველთაო საქმიანობას, მაშინ ის შეიძლება განიმარტოს როგორც:

სამუშაოს განხორციელების უნარი დასახული მიზნების მისაღწევად.

II. იმ შემთხვევაში, თუ მენეჯმენტს განვიხილავთ როგორც საქმიანობის განსაკუთრებულ სფეროს, ის წარმოადგენს **პროფესიული ქმედებების ერთობლიობას, არაორგანიზებული ხალხის ორგანიზებულ ჯგუფებად გარდასაქმნელად, მიმართულს ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მისაღწევად.**

მენეჯმენტის ეს განმარტება ჩამოყალიბდა "მასობრივი წარმოების" ეტაპზე.

მართალია, **მენეჯმენტის პროფესიული** საქმიანობის ელემენტები ჯერ კიდევ უძველესი დროიდან იყო ცნობილი, მაგრამ "მასობრივი გასაღების" ეტაპზე ტექნიკური საშუალებების სრულყოფამ და თანამედროვე ტექნოლოგიური პროცესების დანერგვამ, საწარმოთა მზარდმა მოთხოვნილებამ საფინანსო კაპიტალსა და უახლეს ინფორმაციებზე, წარმოშვა განსაკუთრებული საჭიროება პროფესიონალურ დონეზე წარმართულიყო პერსონალის, წარმოების საშუალებების, სამუშაო პროცესების, ფინანსებისა და ინფორმაციის მართვა. აქედან დასაბამი ეძლევა თანამედროვე მენეჯმენტის განვითარებას. სწორედ ამ პერიოდიდან, მენეჯმენტი (მართვა) განიხილება როგორც ინტეგრირებული სტრუქტურის მქონე კომპლექსური დისციპლინა.

მენეჯმენტი არის მრავალი ქვეპროცესის თვისობრივი ერთობლიობა.

ამ ქვეპროცესებს (მართვის ფუნქციებს) შორის ძირითადია დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია, კოორდინაცია და კონტროლი.

III. საწარმოო პროცესების განვითარებასთან ერთად ჩნდება მენეჯმენტის, როგორც პროფესიული საქმიანობის შემდეგი განმარტება:

მენეჯმენტი (მართვა) ესაა დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციის, კოორდინაციისა და კონტროლის ფუნქციებისაგან შემდგარი და ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად მიმართული პროცესი.

IV. თანამედროვე ეტაპზე, როცა მართვის პროცესში მზარდ მნიშვნელობას იძენს "ადამიანური ფაქტორი", ვინაიდან ადამიანური რესურსის ეფექტიანად გამოყენებაზე მნიშვნელოვანწილადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატება, წინა პლანზე გამოდის თანამშრომლებისათვის მისაღები საორგანიზაციო კლიმატის შექმნა, მისი შესატყვისი მართვის სტილის დანერგვა და უშუალოდ მართვის პროცესში შესაძლებლად მეტი თანამშრომლის ჩართვა. შესაბამისად მენეჯმენტი განიმარტება როგორც:

თანამშრომლებთან ერთად საქმიანობის წარმართვის უნარი დასახული მიზნების მისაღწევად.

დღეს მხოლოდ მაღალ პროფესიონალურ ცოდნასა და უნარზე დაფუძნებული მართვა საკმარისი აღარაა, **თანამედროვე ეტაპზე ორგანიზაციის მენეჯმენტი აყვანილია ხელოვნების დონემდე,** რადგან საქმე ეხება ორგანიზაციის უმნიშვნელოვანესი და უფაქიზესი რესურსის – თანამშრომელთა წარმატებულ მართვას |P. Drucker, 1992|. მიჩნეულია, რომ ასეთი მიდგომის გარეშე თითქმის შეუძლებელია სასურველი შედეგის მიღება.

მენეჯმენტის კლასიკოსის, პიტერ დრუკერის თვალსაზრისით, განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, მენეჯმენტმა შეიძინა განსაკუთრებული მნიშვნელობა. მისი განმარტებით: **მენეჯმენტი ესაა სპეციფიკური და ამავდროულად საყოველთაოდ საჭირო სპეციალობა, აუცილებელი ნებისმიერი საქმიანობის წარსამართავად** |P. Drucker, 1995|.

მენეჯმენტის განვითარების პერსპექტივები

გარე ზემოქმედებებზე დროული რეაგირება წარმოადგენს თანამედროვე მენეჯმენტისათვის უმნიშვნელოვანეს ამოცანას, რომელიც ხორციელდება შიდა ფაქტორების მყისიერი მობილიზაციის საშუალებით. ამ ამოცანის შესრულება დამოკიდებულია სრულიად ახალ მოვლენებზე:

— **გლობალიზაციის მიმდინარე პროცესებსა და ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციის მაღალ ტემპზე,** რაც საჭიროებს მენეჯმენტის სტრატეგიის ჩამოყალიბებასა და

სამუშაო პროცესების წარმართვაში მნიშვნელოვანი ცვლილებების შეტანას |G. Hamel and C. Parahalad, 1996|;

— **მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში განვითარებული კრიზისული პროცესების მზარდ ზემოქმედებაზე** (მაგ. ერაყში მიმდინარე საომარი მოქმედებები, გართულებები ირანის ბირთვულ პროგრამებთან დაკავშირებით, სანავთობო კრიზისი და ა.შ.) გავლენას ახდენს ნებისმიერ ქვეყანაში არსებულ ორგანიზაციის საქმიანობაზე და მის მართვაზე;

— **საინფორმაციო ტექნოლოგიების დაჩქარებულ განვითარებაზე**, რაც განაპირობებს ორგანიზაციის მნიშვნელოვან სტრუქტურულ ცვლილებებს და საჭიროებს სათანადო მმართველობითი მიდგომების გამოყენებას.

— **პროფესიული ცოდნისა და ინტელექტის, როგორც ორგანიზაციის წარმატების უმთავრეს ელემენტად მოაზრებაზე** |P. Drucker, 1999|. სწორედ ამ მიზეზით, **კომპანიების ძირითად აქტივად გათვალისწინებულია ცოდნა და ინტელექტი** |C. Handy, 1994|. სამუშაო პროცესის უკეთ განხორციელების მიზნით, შექმნილი ვითარება მენეჯმენტისაგან მოითხოვს არსებული წარმოდგენების გადაფასებას, შემოქმედებითი მიდგომის წასახალისებლად.

მიმდინარე ტენდენციებმა განაპირობეს სრულიად ახალი ტიპის ორგანიზაციების ჩამოყალიბება (ვირტუალური, ქსელური), რომელთა ეფექტიანი მართვისათვის, საჭირო ხდება განსხვავებული მენეჯერული მეთოდებისა და მიდგომების გამოყენება. ნოვატორული მართვის თვალსაჩინო მაგალითია "თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის მენეჯმენტი" |P. Senge, 1990| და "ტექნოლოგიაზე ორიენტირებული სამუშაო ადგილის მენეჯმენტი" |R. Daft, 2003|.

"თვითგანვითარებადს" მიეკუთვნება ის ორგანიზაცია, რომლის წევრებიც დაუბრკოლებლად მონაწილეობენ არსებული პრობლემების იდენტიფიკაციასა და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში და პასუხისმგებლობას იღებენ თავიანთ ქმედებებზე. საამისოდ, "თვითგანვითარებად ორგანიზაციაში" დასაქმებულ თანამშრომლებს სჭირდებათ სათანადო ცოდნისა და უნარ-ჩვევების მიღება, რაც თანამედროვე მენეჯმენტის მუდმივი ზრუნვის საგანს წარმოადგენს. ასეთი მიდგომით შესაძლებელი ხდება ორგანიზაციის წინაშე არსებული პრობლემების მოგვარება და მოსალონელი საფრთხის პრევენცია.

"თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის" უმთავრესი მახასიათებელია:

- გუნდური მმართველობითი სტრუქტურა,
- თანამშრომელთა გაზრდილი უფლებამოსილებები,
- მმართველობითი დონეების შესაძლებლად მცირე რაოდენობა,
- ინფორმაციაზე მაღალი მიწვდომილობა და საქმიანობის გამჭვირვალობა.

ეს ორგანიზაციები გამოირჩევიან საქმიანობის შესატყვისი საორგანიზაციო კულტურით, სხვადასხვა რგოლებს შორის თანამშრომლობის მაღალი ხარისხით და ეფექტიანი საკომუნიკაციო კავშირით.

"ტექნოლოგიაზე ორიენტირებული სამუშაო ადგილის მენეჯმენტი"-ს ჩამოყალიბება გამოწვეულია თვითგანვითარებადი ორგანიზაციების ეფექტიანად მართვის საჭიროებით. საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარების მაღალმა დონემ განაპირობა საქმიანობის ხასიათის მნიშვნელოვანი ცვლილება. გამოიკვეთა არამატერიალური ღირებულებების (ცოდნა, იდეები, შემოქმედებითობა) განსაკუთრებული მნიშვნელობა მატერიალურ ფასეულობებთან შედარებით (მოწყობილობა-დანადგარი, ტექნიკური აღჭურვილობა, მასალები), ვირტუალური სახის საორგანიზაციო სტრუქტურების თანდათანობითმა დამკვიდრებამ და ა.შ. აღნიშნულმა ტენდენციამ გავლენა იქონია, როგორც სამუშაოს ხასიათზე (საქმიანობის ტექნოლოგია, სამუშაო პირობები, ოფისის ინტერიერი და ა.შ.), ასევე საორგანიზაციო კულტურის ტიპზე და მმართველობით სტილზე.

დღეს ადამიანების უმეტესობა სამუშაოს ახორციელებს კომპიუტერების საშუალებით და სულ უფრო ხშირად იქმნება ვირტუალური საქმიანი ურთიერთობები. საინფორმაციო ტექნოლოგიები არამარტო შიგნიდან კრავენ ორგანიზაციებს, არამედ მჭიდროდ აკავშირებენ მას გარე სამყაროსთან. ცხადია, რომ არსებული ტენდენციის შესაბამისად, ელექტრონული ბიზნესი ხდება ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითადი საშუალება და ორგანიზაციის მომავალი სულ უფრო მეტად იქნება დამოკიდებული მის ეფექტიან განხორციელებაზე. ეს ტენდენცია განსაკუთრებულად ზრდის თანამშრომლის, როგორც მაღალკვალიფიციური სპეციალისტის მნიშვნელობას. ამრიგად:

- **მუშაკი, რომელიც გონებრივი შრომითაა დაკავებული, უნდა განიხილებოდეს, როგორც ორგანიზაციის ძირითადი კაპიტალი**. თანამედროვე მიდგომით, პროდუქტის თვითღირებულების განსაზღვრისას, ფიზიკური შრომა განიხილება ხარჯვითი კომპონენტის სახით. ღირებული შედეგის მომტანი გონებრივი შრომა რეალურად წარმოადგენს ძირითად კაპიტალს. მომავალში გონებრივი შრომის მუშაკები იქნებიან ორგანიზაციების უმთავრესი რესურსი, რომლის "ფასი" დროთა ვითარებაში მნიშვნელოვნად გაიზრდება |P. Drucker, 1999|.
- **მენეჯმენტის განვითარების** ძირითადი მიმართულებებად მიჩნეულია |R. Salmon, 1996|:
  - უფლებამოსილების მაქსიმალურად დელეგირება მმართველობითი იერარქიის ქვედა დონეებზე (ორგანიზაციის მენეჯმენტის წარმოდგენა "ამოყირავებული მმართველობითი პირამიდის" სახით);
  - კადრების მიზნობრივი შერჩევა (მათი ცოდნის გათვალისწინებით) და გეგმაზომიერი გადამზადება ახალი მოთხოვნების შესაბამისად;

- "გონიერი", გარე გამოწვევებზე სწრაფად რეაგირებადი საორგანიზაციო სტრუქტურების ჩამოყალიბება, რომლისათვის დამახასიათებელია მომავლის "ხედვისა" და მოსალოდნელი ცვლილებების დროული პროგნოზირების უნარი.

- **თანამშრომლების მაქსიმალურ ჩართულობაზე აგებული საორგანიზაციო კულტურისა და მმართველობითი სტილის დანერგვა,** რაც ითვალისწინებს ორგანიზაციის დანიშნულებისა და სამუშაოს ხასიათის შესატყვისი ღირებულებითი კრიტერიუმების შერჩევასა და თანამშრომლების ნაყოფიერი საქმიანობისათვის საჭირო კომფორტული გარემოს შექმნას |Ed. Schein, 1992|. ლიდერს ეკისრება უდიდესი პასუხისმგებლობა ქმედითი საორგანიზაციო კულტურის ჩამოყალიბებასა და მის შენარჩუნებაზე. დიდი მნიშვნელობა აქვს ლიდერის მმართველობითი სტილის თავსებადობას ორგანიზაციაში დამკვიდრებულ ღირებულებით კრიტერიუმებთან. ლიდერს საჭიროა ჰქონდეს საზოგადოების მიერ მოთხოვნილი თვისებები, რითაც ის უნდა "ამართლებდეს" საზოგადოების მოთხოვნებს. ლიდერისათვის დამახასიათებელი თვისებები ფართოდ არის აღწერილი: მაგ. "მე ვარ ლიდერი, ამიტომ მივყვები საზოგადოებას" – ვოლტერი |Bertran Russel, 1959|, "ლიდერმა უნდა იცოდეს, თუ როგორ შეკრას ხალხი მძლავრი იდეით" - კ. ლევინი |The IEBM Handbook of Management Thinking, 1998|, "ფლობდე ლიდერის ხელოვნებას, ნიშნავს ჩართო თანამშრომლები შემოქმედებით მუშაობაში" - რ. სალმონი |R. Salmon, 1996|, "ლიდერს უნდა ჰქონდეს კარგი წარმოსახვა, რომ შემოიტანოს სიახლეები. პროფესიონალიზმი, რათა ისინი დანერგოს. ღიაობა, რომ ითანამშრომლოს და ამით გადააქციოს ორგანიზაცია სიახლეთა გამტარებლად" - პიტერ დრუკერი |P. Drucker, 1999|, ხოლო რენე დეკარტის თვალსაზრისით, "შემოქმედებითობა და სიახლის ძიება იქნება ადამიანის უმთავრესი მოთხოვნილება" |კ. ბაქრაძე, 1972| და ბოლოს, "სამყაროს მომავალი ეკუთვნის გზის პირველმკვლევარებს" – რ. კანტერი |R. Kanter, 1997|. უფრო დეტალურად, თანამედროვე ლიდერის დამახასიათებელ თვისებებს შეგიძლიათ გაეცნოთ მეშვიდე თავში.

1.4 ორგანიზაციის დანიშნულება და მისი ძირითადი სახეობები

სიტყვა **ორგანიზაცია,** წარმოდგება ფრანგული "Organization" და ლათინური "Organizo"-დან. პირდაპირი მნიშვნელობით, ესაა მოწყობა, შინაგანი მოწესრიგებულობა, ერთი მთლიანის ცალკეული ნაწილების შეთანხმებულობა. თანამედროვე მენეჯმენტში გამოყენებული ტერმინი "ორგანიზაცია," შინაარსობრივად რამოდენიმე მნიშვნელობის მატარებელია. ერთი მხრივ, აღნიშნავს "სოციალურ ინსტიტუტს," მეორე მხრივ - "გააზრებულ პროცესს" (ორგანიზება), ხოლო მისი მესამე მნიშვნელობაა - "რაიმეს (ობიექტის) მოწესრიგება". შეიძლება აღინიშნოს, რომ ორგანიზაცია არის თანამედროვე საზოგადოების უმნიშვნელოვანესი ელემენტი. ჩვენს გარშემო მრავალი ორგანიზაციაა,

რომელთა მეშვეობითაც ხორციელდება სხვადასხვა სახის საქმიანობა: პოლიტიკური, ეკონომიკური, საგანმანათლებლო, სამეცნიერო, გარემოს დაცვითი, სამხედრო და ა.შ. ადამიანის პირადი ცხოვრებაც ორგანიზაციებთანაა დაკავშირებული, იქნება ეს ოჯახი, სკოლა, უნივერსიტეტი, თუ სხვა რაიმე დაწესებულება. სახელმწიფოც ორგანიზაციაა, რომელიც იღწვის თავისი მოქალაქეების უსაფრთხოებისა და კეთილდღეობისათვის.

ორგანიზაცია რომ შეიქმნას საჭიროა, სულ მცირე ორი ადამიანის ძალისხმევის გაერთიანება საერთო მიზნის მისაღწევად. სამართლიანია აგრეთვე დებულება, რომ ადამიანი ისწრაფვის ისეთი ორგანიზაციისაკენ, რომელიც მას საშუალებას აძლევს განახორციელოს პირადი მიზანი (ან მიზნები). არსებული განსაზღვრებების გათვალისწინებით, შესაძლებელია ჩამოყალიბდეს ზოგადი სახის განმარტება:

ორგანიზაცია არის გარკვეული ჩარჩოების ფარგლებში მოქმედი ორი ან მეტი ადამიანისაგან შემდგარი სოციალური წარმონაქმნი, რომლის კოორდინირებული საქმიანობა მიმართულია დასახული მიზნის (მიზნების) მისაღწევად.

განმარტება რამოდენიმე საყურადღებო ფრაგმენტს მოიცავს: "გარკვეული ჩარჩოების ფარგლებში" - გულისხმობს კანონმდებლობით, ორგანიზაციის სპეციფიკით, დროით და არსებული ვითარებით განპირობებულ შეზღუდვებს. "სოციალური წარმონაქმნი" მიუთითებს, რომ ესაა ადამიანთა ერთობლიობა და მათი ურთიერთქმედებით შექმნილი საზოგადოებრივი სისტემის ელემენტი – სოციუმის პირველადი უჯრედი, რომლის არსებობა ხალხის გარკვეული ჯგუფის ინტერესს წარმოადგენს. "კოორდინირებული საქმიანობა" მიგვანიშნებს ორგანიზაციის მიზანდასახული მართვის აუცილებლობაზე.

საზოგადოების საჭიროებიდან და მიზნების მრავალფეროვნებიდან გამომდინარე, არსებობს უამრავი ორგანიზაცია. მათი კლასიფიცირება შესაძლებელია მხოლოდ ძალზე განზოგადოებული თვისებების მიხედვით:

- მარტივი და რთული;
- მცირე და დიდი ზომის;
- მუდმივი და დროებითი;
- სახელმწიფო და კერძო;
- ნაციონალური და ტრანსნაციონალური;
- ფორმალური და არაფორმალური.

ორგანიზაცია ითვლება **მარტივად,** თუ გააჩნია ერთი მიზანი და ორგანიზაციის სტრუქტურა ხასიათდება მმართველობითი იერარქიის დონეების მცირე რაოდენობით ("დაბალი სტრუქტურები"), აგრეთვე ფუნქციონალურ ჰორიზონტალზე განთავსებული ქვედანაყოფების უმნიშვნელო რიცხვით. **ორგანიზაცია რთულია,** თუ მას აქვს ორი და მეტი მიზანი, საორგანიზაციო სტრუქტურას კი გააჩნია სამი და მეტი მმართველობითი დონე ("მაღალი სტრუქტურა") და ჰორიზონტალზე განთავსებული ქვედანაყოფების

მნიშვნელოვანი რაოდენობა, რომლებიც სათანადო კოორდინირებას საჭიროებენ. ძირითადად **რთული ორგანიზაციები** წარმოადგენენ მენეჯმენტის შესწავლის საგანს, ამ მიზეზით რთული ორგანიზაციები შემდგომში მოხსენიებული იქნება როგორც **ორგანიზაციები**.

საყოველთაოდ მიღებული წესი, **მცირე** და **დიდი** ორგანიზაციების ერთმანეთისაგან გასამიჯნად, ჯერ-ჯერობით ჩამოყალიბებული არ არის. სხვადასხვა ქვეყანაში არსებობს განსხვავებული მიდგომა და კრიტერიუმი დიდი და მცირე ორგანიზაციების დასახასიათებლად. ზოგადად, ორგანიზაციის სიდიდე განპირობებულია, როგორც მის მიერ გამოშვებული პროდუქციის მოცულობით, ასევე მასში დასაქმებული ხალხის რაოდენობით. მაგ. ამერიკის შეერთებულ შტატებში, კერძო საწარმო მიეკუთვნება მცირეს, თუ მასში მუშაობს 500 კაცამდე, ეკუთვნის ერთ პირს და არ წარმოადგენს დომინანტს თავისი საქმიანობის სფეროში. ევროკავშირში, 1996 წლიდან დადგენილია, რომ მცირედ ითვლება ორგანიზაცია, თუ მასში დასაქმებულია 10—49 ადამიანი, საშუალოს კი 50—249 ადამიანი, გარდა ამისა დაწესებულია შეზღუდვები აქტივების მოცულობისა და წლიური ბრუნვის მიხედვით |I.N. Gertchikova, 2002|.

საქართველოს კანონი "მეწარმეთა შესახებ" და კანონი "მცირე საწარმოთა მხარდაჭერის შესახებ" განმარტავს, რომ **ზომის მიხედვით არსებობს მსხვილი, საშუალო და მცირე საწარმოები.** მცირე და საშუალო საწარმოებს განეკუთვნება ყველა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის საწარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა და მისი წლიური შემოსავალი არ აღემატება:

- საშუალო საწარმოსათვის - 100 დასაქმებულსა და 1.5 მილიონ ლარს;
- მცირე საწარმოსათვის - 100 ათას ლარს;
- მიკრო საწარმოსთვის - ერთი დასაქმებულსა და 30 ათას ლარს."

(შენიშვნა: საწარმოთა გრადაცია ძალაშია 2011 წლის 1 იანვრიდან)

ორგანიზაციის დანიშნულება (მისია) განაპირობებს მისი საქმიანობის ხანგრძლივობას. როცა ორგანიზაცია იქმნება განუსაზღვრელი ვადით, მას პირობითად **მუდმივი** (ან ხანგრძლივადიანი) ეწოდება. არსებობენ შეზღუდული ვადით ჩამოყალიბებული ორგანიზაციები, მაგ. საარჩევნო კომისიები, რომლებიც საქმიანობას წყვეტენ არჩევნების დასრულების შემდეგ. ორგანიზაციები **დროებითია,** როცა მათი მოქმედების ვადა რეგლამენტირებულია.

სახელმწიფო ორგანიზაცია ყალიბდება ცენტრალური, ან ადგილობრივი მთავრობების მიერ და დაფინანსებას იღებს სახელმწიფო (ცენტრალური ან ადგილობრივი) ბიუჯეტიდან. საქართველოში, სამთავრობო სტრუქტურების სახეობები განსაზღვრულია კანონით, რომლის ძალითაც მთავრობა აღმასრულებელი ხელისუფლების განხორციელებას უზრუნველყოფს სამინისტროებისა და მათი მმართველობის სფეროში

შემავალი სახელმწიფო საქვეუწყებო დაწესებულების მეშვეობით |"საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ" 2004 წელი, 11 თებერვალი, მუხლი 4|.

კერძო ორგანიზაცია იქმნება ცალკეული პირის, ან პირთა ჯგუფის მიერ მათი ინტერესების რეალიზაციისათვის. საქართველოში სამეწარმეო საქმიანობის განმახორციელებელ საწარმოთა ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ნორმებს აწესრიგებს "საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ," რომელითაც დადგენილია საწარმოთა შემდეგი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები |საქართველოს კანონი "მეწარმეთა შესახებ," 1997, 24 ოქტომბერი, მუხლი 2|:

- ინდივიდუალური საწარმო (ფიზიკური პირი);
- სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება;
- კომანდიტური საზოგადოება;
- შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება;
- სააქციო საზოგადოება;
- კოოპერატივი.

ინდივიდუალური საწარმოს მფლობელი არის ფიზიკური პირი, რომელსაც აქვს სამეწარმეო წესით მოწყობილი ორგანიზაცია, მოწესრიგებული საკასო და საბუღალტრო საქმე. სამართლებრივ ურთიერთობებში იგი გამოდის თავისი სახელით.

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება არის საზოგადოება, რომელშიც რამდენიმე ფიზიკური პირი ერთობლივად, ერთიანი საფირმო სახელწოდებით ეწევა სამეწარმეო საქმიანობას და პარტნიორები საზოგადოების ვალდებულებებისათვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებენ როგორც სოლიდარული მოვალეები: უშუალოდ, პირდაპირ მთელ ვალდებულებებზე, შეუზღუდავად მთელი თავისი ქონებით. სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოების პარტნიორები შეიძლება იყვნენ მხოლოდ ფიზიკური პირები.

კომანდიტური საზოგადოება არის საზოგადოება, რომელშიც რამდენიმე პირი ერთობლივად, ერთიანი საფირმო სახელწოდებით ეწევა სამეწარმეო საქმიანობას. ამასთან, ერთი ან რამდენიმე პარტნიორის (კომანდიტები) პასუხისმგებლობა შემოიფარგლება საზოგადოების კრედიტორების წინაშე განსაზღვრული საგარანტიო თანხის გადახდით, ხოლო სხვა პარტნიორების (პერსონალურად პასუხისმგებელი პარტნიორები - კომპლემენტარები) პასუხისმგებლობა შეზღუდული არ არის. კომპლემენტარები შეიძლება იყვნენ მხოლოდ ფიზიკური პირები.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების პასუხისმგებლობა მისი კრედიტორების წინაშე შემოიფარგლება მთელი მისი ქონებით, ხოლო პარტნიორის პასუხისმგებლობა - საწესდებო კაპიტალში მისი წილის ოდენობით. ასეთი საზოგადოების დაფუძნება შეუძლია ერთ პირსაც.

სააქციო საზოგადოებას აქვს ნომინალური ღირებულების მქონე აქციებად დაყოფილი საწესდებო კაპიტალი. საწესდებო კაპიტალი უნდა შეადგენდეს სულ მცირე 15 000 ლარს.

კოოპერატივი არის წევრთა შრომით საქმიანობაზე დაფუძნებული გაერთიანება, რომლის მიზანია წევრთა ინტერესების დაკმაყოფილება და ამ საზოგადოების განვითარების უზრუნველყოფა.

იურიდიული პირის საწარმოს მიეკუთვნება: სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, კომანდიტური საზოგადოება, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, კოოპერატივი და სააქციო საზოგადოება.

ნაციონალური ორგანიზაცია ყალიბდება რომელიმე ქვეყნის კანონდებლობით, მოქმედებს ძირითადად ამ ქვეყნის ფარგლებში და არა აქვს ფილიალები საზღვარგარეთ. საერთაშორისო არეალის მქონე, ერთი ქვეყნის ფარგლებს გაცილებულ ორგანიზაციას, რომლის ფილიალები განთავსებულია სხვადასხვა ქვეყნებში **ტრანსნაციონალური კორპორაცია** ეწოდება.

ფორმალური ორგანიზაცია ყალიბდება და საქმიანობს ოფიციალური კანონების, ნორმებისა და დებულებების შესაბამისად. ორგანიზაციის გარეთ, თუ მის შიგნით არსებობენ სპონტანურად შექმნილი **არაფორმალური** ჯგუფები, რომლებიც თავიანთ ურთიერთობებს აგებენ სიმპათიის, ამ ადამიანებისათვის მისაღები საურთიერთობო ეთიკის შესაბამისად და მოქმედებენ ჯგუფის წევრების ინტერესების ფარგლებში. ასეთი ჯგუფები დიდ გავლენას ახდენენ ფორმალური ორგანიზაციის საქმიანობაზე, მის წარმატებებზე, განაპირობებენ გარკვეული საორგანიზაციო "კლიმატის" ჩამოყალიბებას. ამ ასპექტების გამო, თანამედროვე მმართველობითი მეცნიერება მზარდ ყურადღებას უთმობს არაფორმალური ჯგუფების შესწავლას.

1.4.1 ორგანიზაციის მართვის ზოგადი პრინციპები

მართვის განსახორციელებლად, საჭიროა ორგანიზაციის საერთო მახასიათებლების გამოყოფა და მათ მიმართ სათანადო მმართველობითი ქმედებების ჩატარება.

ორგანიზაციების საერთო მახასიათებლებია |M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri, 1988|:

- **რესურსები** (პერსონალი, მასალები, ტექნოლოგია, ფინანსები და ინფორმაცია);

  ყოველი ორგანიზაცია, მიუხედავად მისი საქმიანობის პროფილისა მომართულია მიაღწიოს დასახულ მიზანს (ან მიზნებს) არსებული რესურსების ეფექტიანი გამოყენების გზით. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის რესურსები წარმოადგენენ მენეჯმენტის შესწავლის უმნიშვნელოვანეს ობიექტს.

- **გარე ზემოქმედებაზე დამოკიდებულება**;

  უკანასკნელ ხანს თვალნათლად გამოჩნდა ორგანიზაციაზე გარე ზემოქმედე-

ბის გავლენის მზარდი ტენდენცია. პოლიტიკური, სოციალური, ეკონომიკური გავლენა, პარტნიორებთან, კონკურენტებთან, მომხმარებლებთან, პროფკავშირებთან ურთიერთობა, საკანონმდებლო შეზღუდვები, ტექნიკური და ტექნოლოგიური ცვლილებები, საზოგადოების ღირებულებითი სისტემის მოქმედება, სხვა ქვეყნებში განვითარებული მნიშვნელოვანი მოვლენები, გლობალიზაციასთან დაკავშირებული გამოწვევები და ა.შ. წარმოადგენენ გარე ზემოქმედების ფაქტორებს, რომელთა გათვალისწინების გარეშე შეუძლებელია ორგანიზაციის განვითარების დაგეგმვა და შემდგომ მისი ეფექტიანი მართვა.

- **შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება;**

შრომის დანაწილება ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი მახასიათებელია. სამუშაოს მთელი მოცულობის დაყოფა და თანამშრომლებს შორის მისი რაციონალური განაწილება, ქმნის საქმიანობის ეფექტიანად განხორციელების შესაძლებლობას, რაც ხელს უწყობს დასახული მიზნების მიღწევას.

სამუშაო პროცესის შემადგენელ კომპონენტებად დაყოფას, ჰქვია შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება. მაგ. McDonalds-ში სამუშაო პროცესი, პროდუქციის დამზადებიდან დაწყებული, კლიენტამდე მისი მიწოდებით დასრულებული, დანაწილებულია 12 თანამშრომელს შორის, რაც დროის მცირე მონაკვეთში ბევრად მეტი ადამიანის მომსახურების საშუალებას იძლევა ჩვეულებრივ რესტორანთან ან კაფესთან შედარებით.

- **ქვედანაყოფების არსებობა;**

ორგანიზაციაში ფუნქციონალური დატვირთვის მიხედვით თანამშრომლების დაჯგუფება ხდება შესაბამის ქვედანაყოფებში (მაგ. დაგეგმვის, ფინანსების, მარკეტინგის, მომარაგების, რელიზაციის და ა.შ. დეპარტამენტები). როგორც მთლიანი ორგანიზაციის, ასევე თითოეული ქვედანაყოფის საქმიანობა საჭიროებს მიზანდასახულ კოორდინაციას. ქვედანაყოფების რაოდენობის ზრდასთან ერთად, რთულდება კოორდინირების განხორციელების პროცესი.

- **შრომის ვერტიკალური დანაწილება;**

მმართველობითი ქმედებების სრულფასოვანი განხორციელებისათვის, ორგანიზაციის იერარქიულ ვერტიკალზე ხდება უფლებამოსილების სათანადოდ დანაწილება და მისი მოცულობის შესაბამისად, დგინდება ორგანიზაციის მმართველობითი იერარქია. სამენეჯერო ლიტერატურაში, მმართველობითი იერერქიის ილუსტრირებისათვის, წარმოდგენილია ე.წ. მმართველობითი პირამიდა (ნახ. 1.1), რომელიც შედგება მართვის სამი ძირითადი დონისაგან, ესაა: უმაღლესი მმართველობა, ანუ **ინსტიტუციონალურ დონე**, საშუალო, ანუ **მმართველობითი დონე** და ქვედა, ანუ **ტექნიკური (საშემსრულებლო) დონე.**

„მაღალი" სტრუქტურების შემთხვევაში, ძირითადად მმართველობითი და ტექნიკური დონეები დაყოფილია ქვედონეებად. ინსტიტუციონალური დონის ხელმძღვანელები იღებენ ორგანიზაციისათვის უმნიშვნელოვანეს, სტრატეგიული სახის გადაწყვეტილებებს და პასუხისმგებლები არიან მის შედეგებზე, კოორდინირებას უწევენ მმართველობითი დონის მენეჯერების საქმიანობას, წარადგენენ ორგანიზაციას გარე სამყაროში და ორგანიზაციის განვითარების მოთხოვნებიდან გამომდინარე, ასრულებენ მმართველობით ქმედებებს. ორგანიზაციაში დასაქმებულ სხვადასხვა დონის მენეჯერებს შორის, ინსტიტუციონალური დონის ხელმძღვანელობა ყველაზე მცირერიცხოვანია.

მმართველობითი დონის მენეჯერები იღებენ ტაქტიკური ხასიათის გადაწყვეტილებებს და პასუხისმგებელნი არიან მათ განხორციელებაზე, კოორდინაციას უწევენ და აკონტროლებენ ტექნიკური დონის მენეჯერების საქმიანობას. თანამედროვე ორგანიზაციები, მათი მრავალრიცხოვანი მიზნების გამო, ხასიათდებიან მმართველობითი დონის მენეჯერების დიდი რაოდენობით, რაც ხშირად ქვედონეების წარმოქმნას საჭიროებს. ტექნიკური დონის მენეჯერები (უმცროსი ხელმძღვანელები) უშუალოდ წარმართავენ დაგეგმილ ოპერაციებს და პასუხისმგებლები არიან მათ შესრულებაზე. აღნიშნული სამუშაოები საკმაოდ შრომატევადი და ერთგვაროვანია. უმცროს მენეჯერებს უხდებათ გადაწყვეტილების მიღება მიმდინარე სამუშაოებზე, ხშირი გადართვა ერთი სახის ოპერაციიდან მეორეზე და მუდმივი კონტროლის განხორციელება მიმდინარე საქმიანობაზე. დამწყები სპეციალისტისათვის ტექნიკური დონის მენეჯერის პოზიციაზე საქმიანობა, ესაა საკუთარი თავის გამოცდის, საჭირო გამოცდილების მიღებისა და კვალიფიცირებულ მენეჯერად ჩამოყალიბების საწყისი ეტაპი.

- **მართვის აუცილებლობა.**

  გარე სამყაროდან მზარდი ზემოქმედების პირობებში, ორგანიზაციისათვის სასიცოცხლო ამოცანას წარმოადგენს მმართველობითი პროცესების კვალიფიციურად განხორციელება და თანამედროვე მენეჯმენტის შესაძლებლობის სრულფასოვნად გამოყენება.

ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისათვის საჭირო კვალიფიცირებული მართვა, სათანადო ცოდნის გარდა, მენეჯერებისაგან მოითხოვს შემოქმედებითობას, მუდმივად სიახლის ძიებას, ინტელექტუალური პოტენციალის სრულფასოვნად გამოვლენას.

თანამედროვე ორგანიზაციების განმასხვავებელი ნიშნებია:

- მართვის დეცენტრალიზაცია;
- საშუალო მმართველობითი დონის ხელმძღვანელთა დიდი რაოდენობა;
- კოლექტიური მართვის დამკვიდრება.

ორგანიზაციის მართვა, როგორც მიმდინარე პროცესი, ხორციელდება დროის გარკვეულ მონაკვეთში და ითვალისწინებს:

- **წარსულს** (ორგანიზაციაში შექმნილი ვითარება, ტრადიციები, მიღწევები, წარუმატებლობები, მიღებული გამოცდილება და ა.შ.);
- **აწმყოს** (რესურსების გამოყენება, სამუშაო პროცესების წარმართვა, ორგანიზაციის შიგნითა და გარეთ მიმდინარე მოვლენები);
- **მომავალს** (მოვლენების პროგნოზირება, მიზნების და ამოცანების დასახვა, სტრატეგიის ჩამოყალიბება, რისკების შეფასება და ა.შ.).

ამრიგად, **ორგანიზაციის მართვა** შეიძლება წარმოვიდგინოთ, **როგორც დროის ფუნქცია**, რაც განსაკუთრებულ მოთხოვნებს აყენებს მენეჯერის წინაშე - მას უნდა ჰქონდეს დროის შეგრძნების, მიმდინარე და მოსალოდნელი მოვლენების გააზრების განსაკუთრებელი უნარი.

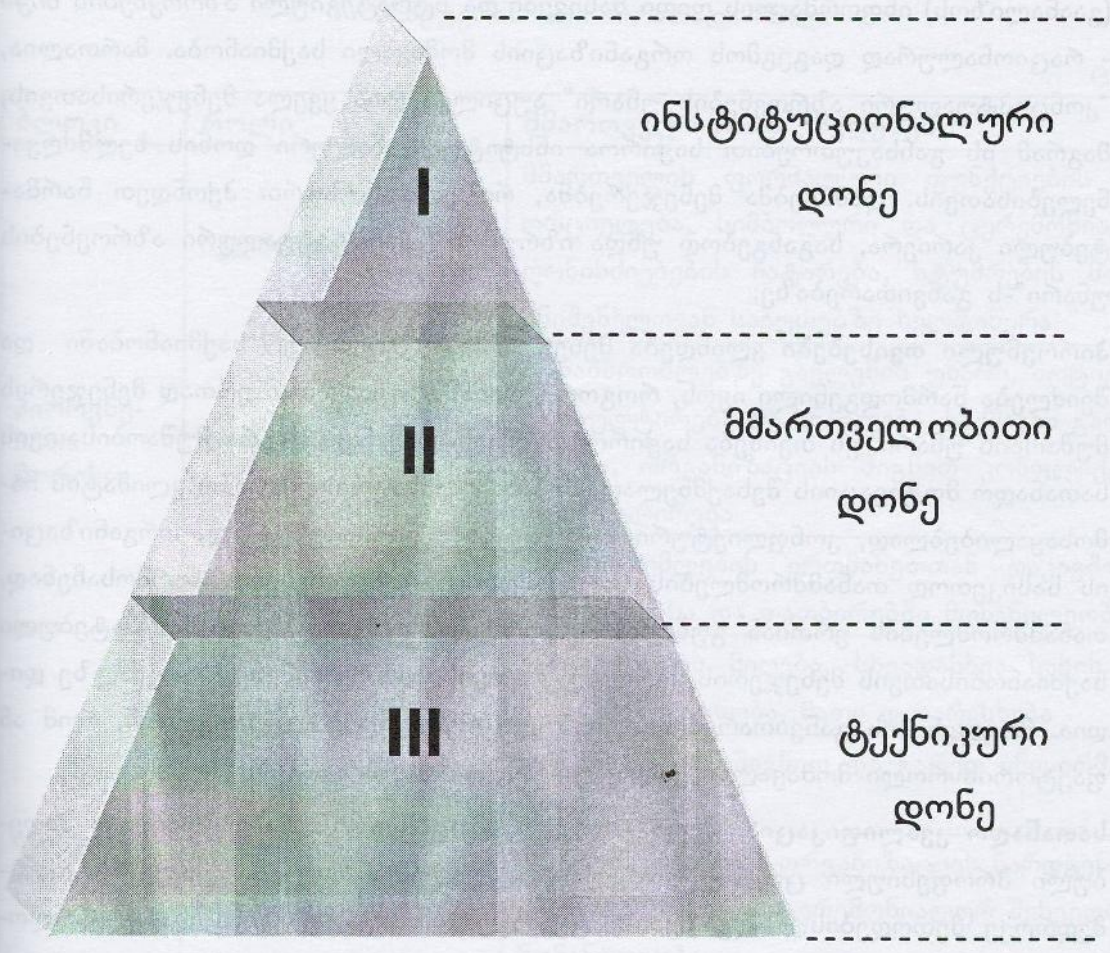
ძირითადი ფაქტორი, რომლითაც განისაზღვრება და ფასდება ორგანიზაციის საქმიანობა, ესაა - **წარმატება**. წარმატების ხარისხი ძირითადად დგინდება ორი პარამეტრით: წარმოების ან მომსახურეობის **პროდუქტიულობით** ("წარმადობა") და ამ საქმიანობის **ეფექტიანობით**.

პროდუქტიულობა ("წარმადობა") მიეკუთვნება ორგანიზაციის შიდა მაჩვენებელთა ჯგუფს და განისაზღვრება წარმოების (მომსახურეობის) საბოლოო შედეგის შეფარდებით მასზე გაწეულ დანახარჯებთან. პროდუქტიულობა არის **„საქმის სწორედ კეთების"** რაოდენობრივად გამოსახული მაჩვენებელი.

ეფექტიანობა განიმარტება, როგორც მომხმარებლის დაკმაყოფილების ხარისხი და ასახავს "საჭირო პროდუქტის კეთების" უნარს. იგი მიეკუთვნება გარე მაჩვენებელთა ჯგუფს და მისი შეფასება ძირითადად ხდება თვისობრივი მახასიათებლებით.

პიტერ დრუკერის განმარტებით: **პროდუქტიულობა ("წარმადობა"), ესაა აუცილებელის განხორციელების უნარი, ხოლო ეფექტიანობა ამ "აუცილებელის" მიგნების ხელოვნებაა** |P. Drucker, 1987|.

მენეჯერი უზრუნველყოფს ორგანიზაციის წარმატებულ განვითარებას ე.ი. მისი საქმიანობა მიმართულია მის მიერვე ორგანიზებული წარმოების (მომსახურების) მაღალი პროდუქტიულობისა და ეფექტიანობის მისაღწევად. აღნიშნულის გათვალისწინებით, მენეჯერის პროფესიული საქმიანობის შედეგი შეიძლება შეფასდეს, როგორც რაოდენობრივი, ისე ხარისხობრივი მაჩვენებლებით.



ნახ. 1.1 მმართველობითი პირამიდა, მართვის დონეები

1.4.2 მენეჯერის პროფესიული საქმიანობის საფუძველი.

მენეჯერის საქმიანობა, მისი მრავალსახეობისა და არაერთგვაროვნების გამო, ძნელად თავსდება გარკვეულ ჩარჩოებში. ბუნებრივად იბადება კითხვა, თუ რა თვისებები და უნარი უნდა გააჩნდეს როგორც რიგით, ისე უფრო მაღალი რანგის მენაჯერებს? დადგენილია მენეჯერის წარმატებული საქმიანობის განმსაზღვრელი უამრავი ფაქტორი. ბოლო პერიოდში, მენეჯმენტის მკლევარებმა განაზოგადეს და განსაზღვრეს უნარჩვევებთან დაკავშირებული სამი საბაზისო მახასიათებელი, რომლებიც მეტნაკლებად საჭიროა სხვადასხვა დონისა და პროფილის მენეჯერებისათვის |R. Daft, 2003|:

- **კონცეპტუალური აზროვნების უნარი** არის ადამიანის შემეცნებითი (კოგნიტური) სახის თვისება აღიქვას ორგანიზაცია, როგორც ერთიანი კონსტრუქცია და ამავდროულად "დაინახოს" თვისობრივი კავშირები ცალკეულ შემადგენელ ელემენტებს შორის. ასეთ თვისებებს მიეკუთვნება *მენეჯერის უნარი* დაამუშაოს

(გაანალიზოს) ინფორმაციის დიდი მასივები და *სტრატეგიული აზროვნების ნიჭი* - რაციონალურად დაგეგმოს ორგანიზაციის მომავალი საქმიანობა. მართალია, "კონცეპტუალური აზროვნების უნარი" აუცილებელია ყველა მენეჯერისათვის, მაგრამ ის განსაკუთრებით საჭიროა ინსტიტუციონალური დონის ხელმძღვანელებისათვის. დამწყებმა მენეჯერებმა, რომელთაც სურთ ჰქონდეთ წარმატებული კარიერა, საგანგებოდ უნდა იზრუნონ "კონცეპტუალური აზროვნების უნარი"-ს განვითარებაზე;

- **პიროვნული თვისებები** ვლინდება მენეჯერის ყოველდღიურ საქმიანობაში და შეიძლება წარმოდგენილი იყოს, როგორც თანამშრომლებთან ერთად მენეჯერის მუშაობის უნარი. ეს თვისება საჭიროა პერსონალის ნაყოფიერი მუშაობისათვის სათანადო მოტივაციის შესაქმნელად, შესაბამისი საურთიერთობო კლიმატის ჩამოსაყალიბებლად, კონფლიქტური სიტუაციების განსამუხტავად, ორგანიზაციის სასიკეთოდ თანამშრომლების საუკეთესო უნარ-თვისებების წარმოსაჩენად, თანამშრომლების ერთიან გუნდად შესაკრავად. ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისათვის მენეჯერის პიროვნული თვისებების მნიშვნელობა ძალზე დიდია. მოვლენების განვითარების არსებული ტენდენციები ცხადყოფენ, რომ ამ ფაქტორის როლი მომავალში კიდევ უფრო გაიზდება.
- **სათანადო კვალიფიკაცია** - კონკრეტული ამოცანების შესასრულებლად მიღებული პროფესიული ცოდნა, რომელიც საშუალებას აძლევს მენეჯერს თანამედროვე მეთოდების, მიდგომების, ტექნიკური საშუალებებისა და ტექნოლოგიების ეფექტიანი გამოყენებით, წარმატებით განახორციელოს მმართველობითი ფუნქციები. მენეჯერს მუდმივად სჭირდება ახალი ცოდნის მიღება, კვალიფიკაციის ასამაღლებლად და თავისი კარიერის წარმატებული განვითარებისათვის.

მმართველობითი როლები

საკმაოდ დიდი ხნის განმავლობაში მართვის მეცნიერების მცდელობა მიმართული იყო კონკრეტული მახასიათებლების საშუალებით, მენეჯმენტის მრავალფეროვანი საქმიანობის განზოგადოებისაკენ. გასული საუკუნის სამოციან წლებში, ჰენრი მინცბერგის მიერ განხორციელებული კვლევების შედეგად გამოიკვეთა მენეჯერის ათი ძირითადი როლი |H. Mintzberg, 1973|. არსებული განმარტებითით, მენეჯერის როლი არის მის მიერ შესასრულებელი ერთგვაროვანი ქმედებების ერთობლიობა. ჰ. მინცბერგის მტკიცებით, მენეჯერის როლები უზრუნველყოფენ მმართველობითი ფუნქციების (დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია, კონტროლი და კოორდინაცია) განხორციელებას. როლები, მათი ფუნქციონალური დატვირთვის მიხედვით, დაჯგუფებულია ბლოკებად: *პიროვნებათშორისი როლები, საინფორმაციო და გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული როლები* (ცხრ. 1.1).

მენეჯერის ათი ძირითადი როლი

ცხრ. 1.1

ბლოკი	როლი	მმართველობითი ქმედებები
პიროვნებათა შორისო	ხელმძღვანელის	მმართველის ფორმალური ფუნქციების განხორციელება, სიმბოლური და ცერემონიალური ღონისძიებების ჩატარება, სტუმრების მიღება, მნიშვნელოვან საბუთებზე ხელმოწერა
	ლიდერის	თანამშრომლებზე გავლენის უნარი, მოტივაცია, კონსულტირება და სწავლება, საქმიანი გარემოს შექმნა, ორგანიზაციის შიგნით კონფლიქტების დარეგულირება
	დამაკავშირებელის	თანამშრომლების ერთმანეთთან დაკავშირება, შეხვედრებსა და თათბირებში მონაწილეობა
საინფორმაციო	ინფორმაციის მიმღების	ინფორმაციის მიღება, სხვადასხვა სახის გზავნილების გაცნობა, მათი დახარისხება
	ინფორმაციის გამავრცელებელის	ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ ინფორმაციის გავრცელება
	წარმომადგენელის	შიგნით და გარეთ ორგანიზაციის წარდგენა, სიტყვით გამოსვლა, ცერემონიალურ შეხვედრებში მონაწილეობა
გადაწყვეტილების მიმღების	"მეწარმის"	ორიგინალური იდეებისა და ახალი პროექტების ინიცირება, სიახლის დანეგვა, ნოვატორობა, ახალი პარტნიორული ურთიერთობების აწყობა
	დარღვევათა აღმომფხვრელის	კრიზისული სიტუაციებიდან, ორგანიზაციის გამოყვანა, სამუშაო პროცესთან დაკავშირებული ცდომილებების დროული აღმოჩენა და აღმოფხვრა
	რესურსების გამანაწილებლის	რესურსების გამოსაყოფად გადაწყვეტილებების მიღება, პრიორიტეტების დასახვა, ბიუჯეტების შედგენა, კონტროლი რესურსების გამოყენებაზე
	მოლაპარაკებათა წარმართველის	წარმატებული საქმიანობის უზრუნველსაყოფად, ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ მოლაპარაკებების წარმართვა

წყარო: H. Mintzberg. Rounding Out the Manager's Job, Sloan Managemen Reviuw, Fall, 1994, 11-26.

პიროვნებათაშორისი როლები აქცენტირებულია ხალხთან ურთიერთობაზე. მათი განხორციელება მნიშვნელოვნად იოლდება, თუ ხელმძღვანელს გააჩნია სათანადო პიროვნული თვისებები. მთავარი მენეჯერის, როგორც ორგანიზაციის უფროსის მოვალეობაში შედის ოფიციალური შეხვედრების ჩატარება, სიმბოლური ხასიათის ცერემონიალების მოწყობა: გამორჩეული თანამშრომლების დასაჯილდოებლად, საპატიო სტუმრების მისაღებად, მნიშვნელოვანი ხელშეკრულებების ხელმოსაწერად და ა.შ.

საინფორმაციო როლების დანიშნულებაა ისეთი მმართველობითი საქმიანობის განხორციელება, რომლებიც მიმართულია საკომუნიკაციო კავშირების გასამართად, საინფორმაციო ნაკადების დარეგულირებასა და რელევანტური ინფორმაციის გავრცელებაზე. მაღალი რანგის მენეჯერები თავიანთი სამუშაო დროის 70-75 პროცენტს ანდომებენ სხვადასხვა ადამიანებთან წარმოებულ მოლაპარაკებებზე. ასევე, დიდი ძალისხმევაა საჭირო ინფორმაციების მოსაპოვებლად, ორგანიზაციის შიგნით, თითოეულ სამუშაო ადგილზე ინფორმაციის განაწილებასა და ორგანიზაციის გარეთ სათანადო ინფორმაციის გასავრცელებლად.

გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული როლების მნიშვნელობა ჩნდება იმ შემთხვევებში, როცა მენეჯერი დგება რაიმე ქმედების, ან არჩევანის გაკეთების წინაშე. გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული როლის შესასრულებლად, მენეჯერს უნდა ჰქონდეს საათანადო პიროვნული თვისებები და კონცეპტუალური აზროვნების უნარი. "მეწარმის" როლი აუცილებელია ცვლილებების ინიცირებისათვის და სიახლეების დასანერგად, რადგან მენეჯერი, თავისი ქმედებებით უნდა ქმნიდეს წარმატებულ აწმყოს და აახლოებდეს უკეთეს მომავალს. "დარღვევათა აღმომფხვრელის" როლი საჭიროა არასასურველი ვითარების მოსაწესრიგებლად, კრიზისული სიტუაციისა და არსებული დარღვევების დასაძლევად. "რესურსების გამანაწილებელის" როლი გათვალიწინებულია ორგანიზაციისათვის უმნიშვნელოვანესი რესურსის - თანამშრომლების, აგრეთვე მასალების, ფინანსების, ტექნოლოგიისა და ინფორმაციის მიზანდასახულ მართვასთან, მათ ოპტიმალურ გამოყენებასთან. "მოლაპარაკებათა წარმართველის" როლი განკუთვნილია ორგანიზაციის შიგნით, თუ მის გარეთ მოლაპარაკებათა განსახორციელებლად (ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებთან, საინიციატივო ჯგუფებთან, პროფკავშირებთან, მომწოდებლებთან, მომხმარებლებთან, ცალკეულ პირებთან, საზოგადოების წარმომადგენლებთან და ა.შ.).

მენეჯერის მიერ თავისი როლების შესრულება მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული. პირველ რიგში გასათვალისწინებელია: მენეჯერის ადგილი მმართველობით იერარქიაში, ორგანიზაციის ტიპი და იქ არსებული მართველობითი ტრადიციები, მენეჯერის კვალიფიკაცია, ნიჭი და უნარი. ზოგჯერ კონკრეტული სიტუაცია განაპირობებს მენეჯერის მიერ ამა თუ იმ მმართველობითი როლის შესრულების ეფექტიანობას.

ხელნძღვანელი სრულფასოვნად უნდა ასრულებდეს სამენეჯერო როლებს. სხვა შემ-

თხვევაში მას წარმატების ნაკლები შანსი ექნება |H. Mintzberg, 1994|. მრავალწლიანი მმართველობითი პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ ნაყოფიერი საქმიანობისათვის, გარდა უკვე აღნიშნული მოთხოვნებისა, მენეჯერს მმართველობითი ოპერაციების შესასრულებლად გამომუშავებული უნდა ჰქონდეს საკუთარი სტილი და ამავდრულად ითვალისწინებდეს წარმატებული, თუ წარუმატებელი მუშაობის გამომწვევ ძირითად ფაქტორებს.

ა) წარმატებული მართვისათვის საჭირო უმთავრესი ფაქტორები: |M. Meskon, M. Albert, F. Khedouri, 1988|:

- **განზოგადოების გზით მოვლენათა ანალიზი.** სიტუაციის შეფასებისას, მენეჯერმა უნდა გამორიცხოს ფრაგმენტულობა და გამოიმუშაოს ანალიზისათვის აუცილებელი "ფართო ხედვა." ხატოვანი გამოთქმით - "ხის უკან ტყეს უნდა ხედავდეს." განზოგადოების უნარი საშუალებას აძლევს მენეჯერს გაერკვეს რთულ სიტუაციებში და წარმატებით გადაწყვიტოს მის წინაშე მდგარი მრავალი ამოცანა.
- **სიტუაციური მიდგომის გამოყენება.** მხოლოდ მოვლენათა განზოგადოება საკმარისი არ არის მართვის სრულყოფილად განხორციელებისათვის. საჭიროა კონკრეტულ მოვლენებსა და ორგანიზაციებს შორის არსებული განსხვავების გათვალისწინება, რომელთაც *სიტუაციურ ცვლადებს* უწოდებენ. სიტუაციური ცვლადები იყოფა შიდა და გარე ცვლადების ჯგუფებად. შიდა ცვლადების ჯგუფს მიეკუთვნება მიზნები, ამოცანები, რესურსები, საორგანიზაციო სტრატეგია და სტრუქტურა, საორგანიზაციო კულტურა, ლიდერობის სტილი, ორგანიზაციის სიდიდე და ა.შ. ეს ცვლადები წარმოადგენენ მმართველობითი გადაწყვეტილებების შედეგს და მნიშვნელოვანწილად ექვემდებარებიან მენეჯერის კონტროლს. ორგანიზაციაზე გარე ზემოქმედების ჯგუფებში შედის: ეკონომიკური, სოციალური, პოლიტიკური, ტექნოლოგიური და სისტემური ფაქტორები. ორგანიზაციაზე გავლენას ახდენენ მომხმარებლები, მომწოდებლები, პარტნიორები, კონკურენტები, საერთაშორისო გარემოცვა და ა.შ. მართალია ეს ზემოქმედებები ხორციელდება მენეჯერის ნების გარეშე, მაგრამ მათი პროგნოზირება სავსებით შესაძლებელია. სხვა შემთხვევაში მენეჯერი ვერ მოახდენს მათზე დროულ რეაგირებას შიდა ფაქტორების მობილიზაციის გზით და საქმიანობის წარმატებულად განხორციელება სათუო გახდება.

მაგ. მენეჯერები, რომლებმაც დროულად ვერ განჭვრიტეს ენერგომატარებლებზე ფასების მნიშვნელოვანი ზრდა და ვერ მოახერხეს ბიზნესის სათანადოდ გადაწყობა, დააყენეს თავიანთი ორგანიზაციები სერიოზული პრობლემების წინაშე.

- **სტერეოტიპის მიუღებლობა.** მენეჯერი, თავისი გადაწყვეტილებების მიღებისას, ბრმად არ უნდა ენდობოდეს თუნდაც კლასიკურ მიდგომებს, ან ითვალისწინებდეს აღიარებული სპეციალისტების მიერ, ანალოგიურ შემთხვევებში მიღებულ გადაწყვეტილებებს. დღეს წარმატების მიღწევა შესაძლებელია უპირატესად ორიგინალური გადაწყვეტილებების მეშვეობით. ძველი ბერძნების გამონათქვამი: "ერთი და იგივე მდინარეში ორჯერ ვერ შეხვალ" და რომაელების მოსაზრება:

"ყოველი სიტუაციისათვის არ არსებობს მზა გადაწყვეტილება" დღეს მართებულია ისე როგორც არასდროს. აბსოლუტურად მსგავსი სიტუაცია არ მეორდება, არც აბსოლუტურად მსგავსი გადაწყვეტილების მიღებაა მართლებული.

ბ) **მენეჯერის არაეფექტიანი მუშაობის ძირითადი მიზეზები.** გასული საუკუნის ოთხმოციანი წლების დასაწყისში, მოქმედი მენეჯერების გამოკითხვისა და მათი მიღწევების გაანალიზების შედეგად, გამოიკვეთა წარუმატებელი მუშაობის განმაპირობებელი ხუთი ძირითადი მიზეზი |G. Graham, 1984|:

- **მენეჯერისათვის მატერიალური დაინტერესება არის ერთადერთი მასტიმულირებელი ფაქტორია,** ძნელია ელოდე ორგანიზაციისაგან რამდენადმე მნიშვნელოვან წარმატებას;
- **თანამდებობრივი მდგომარეობის ფეტიშიზაცია და სათანადო სიმბოლიკის ზედმეტად წარმოჩენა.** ამბიციური პიროვნება, ხშირად ახდენს თავის "მნიშვნელობის" დემონსტრირებას კაბინეტის ძვირფასი რემონტით, ძვირი მანქანებით, აქსესუარებით და ა.შ. ზრუნვა მხოლოდ საკუთარი თავის წარმოსაჩენად, ხელს უშლის ჯანსაღი საორგანიზაციო კლიმატის ჩამოყალიბებას.
- **საკუთარი ინტერესების წინა პლანზე დაყენება.** ცნობილია, რომ ცუდი ხელმძღვანელი ზრუნავს საკუთარ თავზე, ხოლო კარგი ხელმძღვანელი - თავის თანამშრომლებზე. სხვა ადამიანის მდგომარეობაში შესვლა და მისთვის საჭირო დახმარების გაწევა, ხელს უწყობს მენეჯერს დაიმკვიდროს ორგანიზაციაში საჭირო ავტორიტეტი.
- **თვითიზოლაცია.** მენეჯერი, რომელიც ემიჯნება თანამშრომლებს, წარმატებას თვითონ მიიწერს და წარუმატებლობას სხვას აბრალებს, კარგავს თანამშრომლების ნდობასა და პატივისცემას, რაც არაჯანსაღი საურთიერთობო გარემოს შექმნის საწინდარია.
- **საკუთარი ემოციების დაფარვა.** მუშაობის პროცესში, თანამშრომლები, სხვა ფაქტორებთან ერთად, მენეჯერის მხრიდან სათანადო ემოციების გამოვლენას ელოდებიან, რაც ქმნის "საქმის ერთად კეთებისთვის" საჭირო ემოციონალურ მუხტს. მენეჯერის მხრიდან საკუთარი ემოციების დაფარვა, ხშირად აღიქმევა, როგორც მიმდინარე საქმიანობით დაუინტერესებლობა.

1.5. მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება

მენეჯმენტის ჩამოყალიბება სამეცნიერო დისციპლინად დაიწყო მეცხრამეტე საუკუნის ბოლოს, როცა წარმოების მკვეთრმა განვითარებამ და მასთან დაკავშირებულმა მრავალმა პრობლემამ გამოიწვია მენეჯმენტის, როგორც განსაკუთრებით მოთხოვნილი სპეციალობის განვითარება. ამ პერიოდში საგრძნობლად გაიზარდა პროფესიონალ მენეჯერთა რაოდენობა (მარტო აშშ-ში, 1880 წლიდან, 1920 წლამდე მენეჯერთა

რიცხვი 160 ათასიდან, თითქმის 1,2 მილიონამდე გაიზარდა). მენეჯერების ძალისხმევა ძირითადად მიმართული იყო არსებული პრობლემების შესწავლასა და გადაწყვეტისათვის საჭირო გზების მონახვაზე, მართვის ახალი მეთოდებისა და მიდგომების შემუშავებაზე. სწორედ ამ დროს დაედო დასაბამი მართვის მეცნიერების პირველ ეტაპს **- მენეჯმენტის კლასიკურ მიმდინარეობას,** რომელიც ყალიბდებოდა სამი განსხვავებული სამეცნიერო მიდგომის განვითარების გზით. ესენია: **მეცნიერული მენეჯმენტი, ბიუროკრატიული ორგანიზაციები და ადმინისტრაციული პრინციპები.**

ა. **"მეცნიერული მენეჯმენტი"**

ამერიკელი ინჟინერი ფრედერიკ უინსლოუ ტაილორი (Frederick Winslow Taylor, 1856-1915), ხანგრძლივი დროის განმავლობაში იკვლევდა საწარმოების არაეფექტიანი საქმიანობის მიზეზებს. მრავალმხრივი ანალიზის შედეგად, მივიდა დასკვნამდე, რომ მუშათა საქმიანობის დაბალი პროდუქტიულობა გამოწვეული იყო ცუდი მენეჯმენტით, რაც წარმოების განვითარების ძირითადი დამაბრკოლებელ ფაქტორს წარმოადგენდა. ფ. ტეილორმა დაასაბუთა, რომ წარმატების მისაღწევად, საჭიროა წარმოების პროცესის წარმათვა მეცნიერულად დასაბუთებული რეკომენდაციების შესაბამისად. ფ. ტეილორმა შეიმუშავა სამუშაო ოპერაციების კვლევის მეთოდები და ამით **მეცნიერულ მენეჯმენტს** ჩაუყარა საფუძველი. ფ. ტეილორის მეთოდები პირველად დაინერგა კომპანია Bethlehem Steel-ის ერთ-ერთ ქარხანაში, 1898 წელს. მან შეისწავლა მუშების მოძრაობები ვაგონებიდან რკინის მადნის გადმოტვირთვისას და შრომის პროცესის სრულყოფის მიზნით, წარმოადგინა რეკომენდაციები ზედმეტი მოძრაობების გამოსარიცხად, რამაც საგრძნობლად, 12,5ტ-დან 47,5ტ-დე გაზარდა თითოეული მუშის შრომის ნაყოფიერება. გარდა ამისა, ფ. ტეილორმა შესთავაზა ქარხნის ხელმძღვანელობას სამუშაო ნორმის შესრულებისათვის გაეზარდათ მუშების ხელფასი $1,15-დან, $1,85-დე (ცვლაში), ამით შრომის ნაყოფიერებამ ქარხანაში დროის უმოკლეს ინტერვალში (24 საათის განმავლობაში) მკვეთრად მოიმატა. შემდგომში ფ. ტეილორის ეს იდეები კარგად გამოიყენა ჰენრი ფორდმა (Henry Ford, 1863-1947) საავტომობილო ქარხნის საამწყობო კონვეიერული ხაზის დაპროექტებისას. წარმატებული მეწარმე, ნიჭიერი მენეჯერი და გამომგონებელი, ჰ. ფორდი ცნობილია, არამარტო როგორც თანამედროვე საავტომობილო ინდუსტრიის შემქნელი, არამედ როგორც *მასობრივი წარმოების პერიოდის* ნოვატორი მეწარმე. მეცნიერული მენეჯმენტის ფუძემდებლის საქმიანობის ცნობილი გამგრძელებლები იყვნენ ჰენრი ჰანტი (Henry Hant, 1865-1952), ე.წ. "ჰანტის გრაფიკების" ავტორი, ლილიან და ფრენკ ჰილბერტები (Frank Gilberth, 1868-1924, Lilian Hilberth, 1878-1972). გრაფიკებით შესაძლებელი იყო წარმოების ყველა სტადიაზე დაგეგმილი და რეალური მაჩვენებლების ასახვა. დიდია ცოლ-ქმარი ლილიან და ფრენკ ჰილბერტების წვლილი მეცნიერული მენეჯმენტის განვითარებაში.

ფ. ჰილბერტი დიდ ყურადღებას უთმობდა შრომის რაციონალიზაციას და შრომის უაღრესად დახვეწილი მეთოდებით განხორციელებას, მან სპეციალისტთა ფართო

წრისათვის, ქვის მთლელით დაწყებული და ქირურგით დამთავრებული, შეიმუშავა ე.წ. "ოპტიმალური მოძრაობები". ლ. ჰილბერტის სამეცნიერო ინტერესები ფოკუსირებული იყო მუშაკთა შრომის ფსიქოლოგიურ ასპექტზე. მას ეკუთვნის პირველი ნაშრომები მართვის ფსიქოლოგიასა და პერსონალის მართვაში.

ფ. ტეილორისა და მისი მიმდევრების ნაშრომებმა ხელი შეუწყვეს შრომის ნაყოფიერების მნიშვნელოვან ამაღლებას მრეწველობის თითქმის ყველა სფეროში და მათ დღესაც არ დაუკარგავთ თავიანთი აქტუალურობა. მეცნიერული მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპები, მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, ასახულია ცხრ. 1.2-ში.

მეცნიერული მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპები

ცხრ. 1.2

ზოგადი მიდგომა ☐ სამუშაო დავალებების შესასრულებლად საჭიროა სტანდარტული მეთოდების შემუშავება ☐ ხალხის სამსახურში აყვანა წარმოებს სამუშაო დავალების პირობების გათვალისწინებით ☐ თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ შრომის სტანდარტული მეთოდები ☐ მუშაკთა მხარდაჭერის უზრუნველყოფა ხდება მათი სამუშაო დავალებების დაგეგმვისა და არსებული წინააღმდეგობების დაძლევის გზით ☐ შრომის პროდუქტიულობის ასამაღლებლად, საჭიროა მატერიალური სტიმულირების გამოყენება
დადებითი მხარეები ☐ შრომის მიზნობრივი ანაზღაურება ☐ სამეცნიერო კვლევების განხორციელების გზით ამოცანების გადაწყვეტა და სხვადასხვა სახის სამუშაოების შესრულება ☐ მუშაკთა მიზნობრივი შერჩევა
სუსტი მხარეები ☐ შრომის სოციალური კონტექსტისა და მუშაკთა მზარდი მოთხოვნების გაუთვალისწინებლობა ☐ ინდივიდებს შორის განსხვავების უგულვებელყოფა ☐ მუშაკთა პროფესიული მომზადების არასათანადოდ შეფასება, მათ ინიციატივებზე ნაკლები ყურადღების მიქცევა

ბ. ბიუროკრატიული ორგანიზაციების კონცეფცია

ჩამოყალიბებული იყო ცნობილი გერმანელი მეცნიერის მაქს ვებერის (Max Weber, 1864-1920) მიერ. მ. ვებერმა შეადგინა ბიუროკრატიული ორგანიზაციების მენეჯმენტის დებულებები და პრინციპები (წესებისა და პროცედურების საჭიროება, მიუკერძოებლობა, შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება, სტრუქტურის იერარქიულობა, პასუხისმგებლობის განაწილება, რაციონალურობა), აგრეთვე დაასაბუთა ბიუროკრატიული სტრუქტურების საჭიროება. მისი უმთავრესი სამეცნიერო მიგნება გულისხმობდა, რომ *ანალიზისას, ორგანიზაცია უნდა განხილულიყო, როგორც ერთიანი სისტემა.* ბიუროკრატიული ორგანიზაიის ძირითადი მახასიათებლები მოცემულია ცხრილში 1.3 |R. Daft. 2003, 67|. მ. ვებერის თვალსაზრისით რაციონალურ მმართველობაზე დაფუძნებული ორგანიზაცია გამოირჩევა ეფექტიანობითა და მოქნილობით, ის კარგად ესადაგება დროის ცვლილებებს

წარმოდგენილი დებულებების შესაბამისად, ორგანიზაცია ნაკლებადაა დამოკიდებული კონკრეტული ადამიანების ნება-სურვილზე, მის განწყობაზე.

ბიუროკრატიული ორგანიზაციის მახასიათებლები (მ. ვებერის მიხედვით)

ცხრ. 1.3

ბიუროკრატიული სკოლის ძირითადი დებულებები
☐ შრომის განაწილება ხდება მკაცრად გაწერილი თანამდებობრივი მოთხოვნილებების შესაბამისად. ამ შემთხვევაში აუცილებელია დაბალანსდეს თანამდებობრივი უფლებამოსილება და პასუხისმგელობა
☐ ფორმალური უფლებამოსილებების შესაბამისად, თანამდებობათა ერთობლიობა ქმნის სტრუქტურის იერარქიულობას, ისე, რომ თითოეული თანამდებობის პირი იმყოფება მხოლოდ ერთი ხელმძღვანელის დაქვემდებარებაში
☐ თანამშრომელთა შერჩევა და დაწინაურება ხორციელდება მათი კვალიფიკაციის შესაბამისად, რაც განისაზღვრება სათანადო კრიტერიუმების მეშვეობით
☐ ყველა გადაწყვეტილება და ადმინისტრაციული აქტი ფორმდება წერილობითი სახით. ჩანაწერები წარმოადგენს ორგანიზაციის ერთგვარ "მახსოვრობას", რაც უზრუნველყოფს დროში მემკვიდრეობითობის შენარჩუნებას
☐ მენეჯერები არიან ორგანიზაციის მესაკუთრეების მიერ დაქირავებული მუშაკები
☐ მენეჯერები მუშაობენ მკაცრად გაწერილი წესებისა და პროცედურების შესაბამისად, რაც უზრუნველყოფს საიმედოობასა და საქმიანობის განსაზღვრულობას. წესები თანაბრად ეხება ყველა თანამშრომელს

მ. ვებერის მიხედვით, ორგანიზაცია რაციონალურია, როცა კადრების დანიშნაურების საფუძველს წარმოადგენს მხოლოდ მათი კომპეტენტურობა და არა პიროვნული დამოკიდებულება ხელმძღვანელობასთან. ორგანიზაციის საქმიანობა უნდა ექვემდებარებოდეს წესებსა და ანგარიშგებას, რაც უზრუნველყოფს მემკვიდრეობითობის შენარჩუნებას. მენეჯერის საქმიანობის ეფექტიანობა დამოკიდებულია უფრო მეტად ფორმალიზებულ ქმედებებზე, ვიდრე პიროვნულ თვისებებზე.

მართალია, ბოლო დროს ტერმინი *ბიუროკრატია* ნეგატიურ მნიშვნელობას იძენს, მაგრამ *ბიუროკრატიული* სკოლის მიერ ჩამოყალიბებული კონცეფციები დღემდე აქტუალურია და მისი წვლილი მმართველობითი მეცნიერების ჩამოყალიბებაში საკმაოდ დიდია.

გ. ადმინისტრაციული სკოლის პრინციპები.

მენეჯმენტის მესამე კლასიკური მიმართულება ცნობილია *ადმინისტრაციული სკოლის პრინციპების* სახელით. სადაც უმთავრესი ყურადღება ორგანიზაციის მთლიანობასა და მართვის ფუნქციებს ექცევა. უდიდესი წვლილი *ადმინისტრაციული პრინციპების* შემუშავებაში მიუძღვის ფრანგ ანრი ფაიოლის (Henry Faiol, 1841-1925), ამერიკელებს მერი პარკერ ფოლეტის (Mary Parker Follett, 1868-1933) და ჩესტერ ბარნარდს (Chester Irving Barnard, 1886-1961). ანრი ფაიოლიმ, თავის ყველაზე ცნობილ ნაშრომში "საერთო და სამეწარმეო მმართველობა" ("General and Indastrial Management," 1916) გამოყო *მენეჯმენტის თოთხმეტი საბაზისო პრინციპი*, რომელთაგან ზოგიერთი დღესაც ინარჩუნებს დიდ მნიშვნელობას მართვის მეცნიერებისათვის. უმთავრესად ეს არის:

- **ერთმართველობა.** თვითოეული მუშაკი განკარგულებას იღებს მხოლოდ ერთი უფროსისაგან.
- **შრომის დანაწილება.** მართვის ყველა დონეზე შრომის დანაწილება ხელს უწყობს დასახული შედეგების მიღწევას.
- **ერთიანი მიმართულება და სამუშაოთა ერთიანი გეგმა.** მსგავსი სახის სამუშაოები უნდა გაერთიანდეს და დაექვემდებაროს ერთი მენეჯერის მმართველობას.
- **მართვის სკალარული ჯაჭვი.** ორგანიზაციის მმართველობითი იერარქიის ზედა დონიდან, ქვემოთ გავრცობილი უფლებამოსილებათა ჯაჭვი "ერთმანეთთან აკავშირებს" ორგანიზაციის სხვადასხვა რანგის თანამშრომლებს.

ანრი ფაიოლიმ განსაზღვრა და აღწერა მართვის ხუთი ძირითადი ფუნქცია: დაგეგმვა, ორგანიზება, განკარგვა, კოორდინაცია და კონტროლი.

მერი ფოლეტი იკვლევდა მართვის ფსიქოლოგიას. თავის ნაშრომებში, მან პირველმა განიხილა ისეთი საკითხები, როგორიცაა ეთიკა, მართვის სტილი, ლიდერობა, ძალაუფლება, თანამშრომლებისაგან მაქსიმალური უკუგების მიღების

შესაძლებლობა. თავის ნაშრომებში მერი ფოლეტი ადგენდა ორგანიზაცის ცვლადების ურთიერთმიმართებებს. მერი ფოლეტიმ დაასაბუთა, რომ თანამშრომლებზე დადებითი ემოციური ზემოქმედება ხელს უწყობს ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობას. აღნიშნულმა ნაშრომებმა მნიშვნელოვანი წვლილი შენატანეს მართვის მეცნიერებაში.

არაფორმალური ორგანიზაციის კონცეფციის ჩამოყალიბება წარმოადგენს ჩარლზ ბარნარდის ერთერთ მნიშვნელოვან მიღწევას. კვალიფიციური მენეჯმენტის პირობებში, არაფორმალური ურთიერთობები ხელს უწყობენ ორგანიზაციის ნარმატებულ საქმიანობას. ამ ფაქტორის მნიშვნელობას ჩ. ბარნარდმა ყურადღება მიაქცია თავის თეორიულ ნაშრომებში, რაც შემდგომ რამოდენიმეჯერ დაადასტურა პრაქტიკული ექსპერიმენტების საშუალებით. მართვის მეცნიერებაში ჩ. ბერნარდის კიდევ ერთ წვლილს *ძალაუფლების მიმღეობის თეორია* წარმოადგენს. *ამ* თეორიის თანახმად თანამშრომელი თვითონ იღებს გადაწყვეტილებას დაემორჩილოს თუ არა ხელმძღვანელის ბრძანებულებას და ამით ცნოს უფროსის ლეგიტიმიურობა. მენეჯერები ჯეროვან ყურადღებას უნდა აქცევდნენ თავიანთ თანამშრომლებთან ნორმალური ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, რადგან მათ მიერ ხელმძღვანელის "აღიარებას", უდიდესი მნიშვნვნელობა აქვს ორგანიზაციის ეფექტიანი მართვისათვის.

მენეჯმენტის ჰუმანისტური მიმართულება

კლასიკური მენეჯმენტის წარმომადგენლების, მ. ფოლეტისა და ჩ. ბარნარდის ნაშრომებმა საფუძველი ჩაუყარეს *მენეჯმენტის ჰუმანისტურ მიმართულებას,* რომლის მიმდევრები თავიანთ კვლევებში ძირითად ყურადღებას უთმობდნენ შრომის პროცესში ადამიანთა ქცევას, მათ მოთხოვნილებებს, ასევე ურთიერთობებს სამუშაო დავალებების შესრულებისას, სოციალურ გავლენასა და ჯგუფურ პროცესებს. *მენეჯმენტის ჰუმანისტური მიმართულება დაფუძნებულია ადამიანთა ურთიერთობების, ადამიანური რესურსებისა და ბიჰევიორისტული მიდგომის* კონცეფციებზე.

ა.) ადამიანთა ურთიერთობის კონცეფცია.

1924 წელს, ქ. ჰოტორნში (ილინოისის შტატი, აშშ), კომპანია Western Electric-ის ქარხანაში ჩატარდა 24 ექსპერიმენტი, რომლებიც შემდგომში ცნობილი გახდა *ჰოტორნის ექსპერიმენტების* სახელით ("Hawthorne Studies"). თავდაპირველად, ექსპერიმენტის მიზანს წარმოადგენდა შრომის ნაყოფიერებაზე განათების ინტენსიობის გავლენის დადგენა. კვლევებმა გამოავლინეს სრულიად მოულოდნელი ფაქტორები, რომელთა ასახსნელად საჭირო გახდა ექსპერიმენტების სერიის გაგრძელება (1927 წლის 10 მაისიდან, 1933 წლის 4 მაისამდე). მოიწვიეს ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორები ელტონ მეიო (Elton Mayo, 1880-1949) და ფრიც როტლისბერგერი (F.J. Roethlisberger, 1892-1971). ხანგრძლივვადიანი კვლევების შედეგად გამოირკვა, რომ შრომის ნაყოფიერებაზე დიდ გავლენას ახდენენ *ადამიანური ურთიერთობები და საზოგადოების ყურადღება.* ცდების შედეგად დადგინდა ე.წ.

ჰოტორნის ეფექტი - შრომის ნაყოფიერებაზე *"განსაკუთრებულობის"* გავლენის მნიშვნელობა. როცა ადამიანი აღიქვამს შესასრულებელი საქმიანობის მნიშვნელობას და გრძნობს მისი პიროვნების მიმართ განსაკუთრებულ ყურადღებას, ეს აძლევს მას სტიმულს მაქსიმალურად გამოავლინოს საკუთარი შესაძლებლობები. ჰოტორნის ექსპერიმენტებით გამოვლენილ იქნა ჯგანსაღი საურთიერთობო გარემოს ჩამოყალიბებისა და ადამიანური ფაქტორის გათვალისწინების მნიშვნელობა. ე. მეიოს ექსპერიმენტებმა საფუძველი ჩაუყარეს *ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლის* განვითარებას. *ადამიანური ურთიერთობების კონცეფცია* დღესაც აქტუალურია და მისი როლი ფასდაუდებელია თანამედროვე მართვის მეცნიერებისათვის.

ბ.) ადამიანური რესურსების კონცეფცია.

მენეჯმენტის მრავალწლიანმა პრაქტიკამ ცხადყო ერთი, თითქოსდა ბანალური ჭეშმარიტება, რომ ორგანიზაციის მართვის პროცესში თანამშრომლების მაქსიმალურ ჩართულობას, უდიდესი ეფექტის მოტანა შეუძლია. საამისოდ საჭიროა მოტივაციის თეორიების შესაბამისად, როგორც სამუშაო აღწერილობების, ასევე სამუშაო დავალებების შედგენა, რაც თანამშრომლებს შეუქმნის სათანადო პირობებს საკუთარი პოტენციალის რეალიზაციისათვის. თანამშრომლებისათვის კომფორტული გარემოს შექმნა აუცილებელია მათი "მაღალი დონის" მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. *ადამიანური რესურსების კონცეფციის* არსი მდგომარეობს მუშაკის შესაძლებლობების სრულად გამოვლენასა და ამ შესაძლებლობების მაქსიმალური ეფექტით გამოყენებაში. ადამიანური რესურსების კონცეფციის შემუშავებას განსაკუთრებული ღვაწლი დასდეს გამოჩენილმა მეცნიერებმა აბრაჰამ მასლოუმ და დუგლას მაკგრეგორიმ. ა. მასლოუ (Abraham Maslow, 1908-1970) ცნობილია, როგორც ფსიქოლოგიის დარგის თეორეტიკოსი და ფსიქოანალიზის სფეროში მოღვაწე პრაქტიკოსი სპეციალისტი. თავისი ხანგძლივი კვლევების შედეგად, მან დაადგინა, რომ "უამრავი პრობლემა ჩნდება მაშინ, როცა ადამიანი ვერ ახერხებს თავისი მოთხოვნილებებისა და მისწრაფებების რეალიზაციას". მიღებულ მონაცემთა განზოგადოების გზით შესაძლებელი გახდა მოთხოვნილებათა იერარქიის ჩამოყალიბება. ა. მასლოუს თვალსაზრისით, მოთხოვნილებათა იერარქია წარმოადგენს პირამიდას, რომლის ქვედა ნაწილი ასახავს *ფიზიოლოგიურ და უსაფრთხოების მოთხოვნილებებს.* მათ ზემოთ, გარკვეული თანმიმდევრობით განთავსებულია *სოციალური ურთიერთობების, პატივისცემისა და წარმოჩენის (თვითაქტუალიზაციის)* მოთხოვნილებები. (უფრო დეტალურად, იხ. *მოტივაციის თეორიები).*

დ. მაკგრეგორი (Douglas McGregor, 1906-1964), ცნობილი მენეჯერი და კონსულტანტი, ეყრდნობოდა რა თავის მდიდარ პრაქტიკულ გამოცდილებას, აგრეთვე ა. მასლოუს ნაშრომებს ფსიქოლოგიის სფეროში, ჩამოაყალიბა "X" და "Y" თეორიები. დ. მაკგრეგორი თვლიდა, რომ კლასიკური მენეჯმენტი დაფუძნებულია "X" თეორიის დებულებებზე, რადგან ითვაისწინებს ადამიანის, როგორც "ზარმაცი არსების" იძულების წესით

მართვას. პოსტინდუსტრიალური პერიოდისათვის კი, ორგანიზაციის წარმატებული მართვისათვის, დ. მაკგრეგორის მიერ რეკომენდირებულია "Y" თეორიის გამოყენება, რადგან ამ შემთხვევაში ადამიანის ბუნებრივ მოთხოვნილებად მიჩნეულია მისი ლტოლვა თვითრეალიზაციისაკენ (იხ. 3.3). "Y" თეორიის შესაბამისად, თანამშრომელს ორგანიზაციაში უნდა ჰქონდეს მაქსიმალურად ხელშემწყობი პირობები, რათა მან შეძლოს სრულყოფილად გამოავლინოს თავისი ცოდნა და უნარი. უნდა აღინიშნოს, რომ დ. მაკგრეგორის ორივე თეორიის დებულებები დღესაც ფართოდ გამოიყენება პერსონალის მართვისას.

გ.) ბიჰევიორისტული მიდგომა.

ტერმინი *ბიჰევიორიზმი* მომდინარეობს ინგლისური სიტყვა behaviour-დან, რაც *ქცევას* ნიშნავს. ბიჰევიორისტული მიდგომა ითვალისწინებს ადამიანების ქცევის შესწავლას მეცნიერული კვლევის სხვადასხვა მეთოდების საშუალებით და ეფუძნება სოციოლოგიის, ფსიქოლოგიის, ანთროპოლოგიის, ეკონომიკის და სხვა დისციპლინების თეორიებს. ბიჰევიორისტული მიდგომა იხილავს კონკრეტულ საორგანიზაციო გარემოში მუშაკის სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის ხასიათს, ანალიზისა და იდენტიფიკაციის საშუალებით ადგენს მისი ქცევის განმსაზღვრელ მოტივს. ასეთ მიდგომას აქვს გამოყენების ფართო არეალი. მასზე დაფუძნებულია მართვის თანამედროვე კონცეფციები და მეთოდები (მაგ. *საორგანიზაციო განვითარების კონცეფცია, კორპორაციული კულტურის განსაზღვრის მეთოდები, საორგანიზაციო სტრუქტურების ფორმირების თეორიები, საორგანიზაციო კლიმატის სრულყოფის ინსტრუმენტები, ცვალებად გარემოსთან ორგანიზაციის ადაპტირების მეთოდოლოგიები და სხვა*), რომლებიც შემდგომ თავებში უფრო დაწვრილებითაა განხილული.

1.6 მენეჯმენტის თანამედროვე სამეცნიერო დისციპლინად ფორმირების ეტაპი

მენეჯმენტის სამეცნიერო დისციპლინად ფორმირების თანამედროვე ეტაპი იწყება მეორე მსოფლიო ომის პერიოდიდან, როცა ლიმიტირებული რესურსებისა და მკაცრად შეზღუდული დროის პირობებში, საჭირო იყო ურთულესი ამოცანების გადაწყვეტა. იმ დროს არსებული ვითარება მოითხოვდა:

- სამხედრო წარმოების მნიშვნელოვან ზრდას;
- ჯარისა და მოსახლეობის მოთხოვნილებების სათანადოდ უზრუნველყოფას;
- მოწინააღმდეგის იერიშებისაგან საკუთარი ხალხის, ტერიტორიისა და ეკონომიკის მაქსიმალურად დაცვას;
- წარმატებული სამხედრო ოპერაციების წარმართვას მსოფლიოს სამ კონტინენტზე;
- ომით მიყენებული ზარალის აღმოფხვრას.

ამ ამოცანების განხორციელებას ხელი შეუწყო მმართველობით სფეროში ახალი

სამეცნიერო მეთოდებისა და მიდგომების დანერგვამ. აღნიშნულ პერიოდში, სხვადასხვა დარგის მეცნიერთა მცდელობით ჩამოყალიბდა და ფართო გამოყენება ჰპოვა:

- მართვის რაოდენობრივმა მეთოდებმა,
- საწარმოო და სამხედრო ოპერაციების მოდელირებამ,
- სამუშაო ოპერაციებისა და ამოცანების ოპტიმიზაციის მეთოდებმა და ა.შ.

მენეჯმენტში ამ მეთოდების სრულფასოვან გამოყენებას ხელი შეუწყო მე-20 საუკუნის ორმოცდაათიანი წლებიდან დაწყებული, გამოთვლითი ტექნიკის განვითარებამ და შემდგომ, პერსონალური კომპიუტერების ფართო გავრცელებამ.

გასული საუკუნის სამოციანი წლებიდან, მენეჯმენტში ინტენსიურად გამოიყენება მმართველობითი მეცნიერების თანამედროვე მიდგომები:

ა.) პროცესული მიდგომა

პირველად შეიმუშავეს მართვის ადმინისტრაციული სკოლის წარმომადგენლებმა და იგი ითვალისწინებდა მართვის ფუნქციების მეშვეობით მმართველობითი პროცესის განხორციელებას. თავიდან, თითოეული მართვის ფუნქცია განიხილებოდა დისკრეტულად, ერთმანეთთან ყოველგვარი კავშირის გარეშე. ეს იყო არსებითი შეცდომა, რომელიც არ აძლევდა პროცესულ მიდგომას პრაქტიკაში გამოყენების საშუალებას.

თანამედროვე წარმოდგენით, *მართვა არის პროცესი, რომელიც მოიცავს ერთმანეთთან თვისობრივად დაკავშირებულ მმართველობით ფუნქციებს (ქვეპროცესებს).* დღემდე არსებობს საკმაოდ განსხვავებული შეხედულება მმართველობითი ფუნქციების რაოდენობასთან დაკავშირებით. თუ ანრი ფაიოლის თვალსაზრისით მართვის პროცესი შემოისაზღვრებოდა ხუთი საწყისი მმართველობითი ფუნქციით (დაგეგმვა, ორგანიზება, განკარგვა, კოორდინაცია და კონტროლი), სხვა სპეციალისტები თვლიდნენ, რომ მართვის განსახორციელებლად საჭირო იყო: დაგეგმვის, ორგანიზების, განკარგვის, მოტივაციის, ხელმძღვანელობის, კოორდინაციის, კონტროლის, კომუნიკაციის, კვლევის, შეფასების, გადაწყვეტილებების მიღების, პერსონალის შერჩევის, წარმომადგენლობის, მოლაპარაკებათა წარმართვის, ხელშეკრულებების დადების და ა.შ. მმართველობითი ფუნქციების განხორციელება |M. Meskon, M. Albert, F. Khedouri, 1988|. არსებული მონაცემების შედარებითი ანალიზის შედეგად, შესაძლებელია გახდა ხუთი საბაზო მმართველობითი ფუნქციის გამოიკვეთა, ესაა დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია, კონტროლი და კოორდინაცია (ნახ. 1.2).

დაგეგმვა, როგორც მმართველობითი ფუნქცია, ითვალისწინებს ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების დადგენას, აგრეთვე იმის გარკვევას, თუ რა უნდა გააკეთონ დასახული მიზნის მისაღწევად ორგანიზაციაში შემავალმა ქვედანაყოფებმა

და ცალკეულმა თანამშრომლებმა. ზოგადად, დაგეგმვა პასუხობს სამ მნიშვნელოვან კითხვას:

- *სად ვიმყოფებით დროის მოცემულ პერიოდში?* ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად საჭიროა შეაფასდეს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, გამოიკვეთოს მისი პოტენციალი და არსებული ნაკლოვანებები.
- *სად უნდა მივიდეთ და რა თვისებები შეიძლება შეიძინოს ორგანიზაციამ დროის გარკვეული პერიოდის შემდეგ?* ამ შემთხვევაში ფასდება მოსალოდნელი საფრთხე და შესაძლებლობები, დგინდება დასახულ მიზნებთან დაკავშირებული რისკები. გარე ფაქტორების მოსალოდნელი ცვლილებების მიხედვით, განისაზღვრება მათზე ორგანიზაციის დროული რეაგირების უნარი.
- *როგორ უნდა მივაღწიოთ დასახულ მიზნებს?* საამისოდ მენეჯერები კონკრეტული გეგმების საშუალებით ადგენენ დასახული მიზნების მიღწევის გზებს, იღებენ საჭირო გადაწყვეტილებებს გეგმების რეალიზაციასთან დაკავშირებით.

უნდა აღინიშნოს, რომ კარგად შედგენილი გეგმის საშუალებით და არსებული რესურსების სრული მობილიზაციით, ორგანიზაციის მენეჯმენტს ხელეწიფება ეფექტიანად წარმართოს თანამშრომელთა ძალისხმევა საერთო მიზნების მისაღწევად.

ვინაიდან გარე ფაქტორების ზემოქმედება ორგანიზაციაზე განუწყვეტლად იცვლება და ამ მოვლენის ზუსტი პროგნოზირება ხშირად ვერ ხერხდება, საჭიროა დაგეგმვის პროცესის, ან მისი ცალკეული ეტაპის მუდმივად განახლება, რათა ორგანიზაცია დაზღვეული იყოს მოვლენების მოულოდნელი განვითარებისაგან.

ორგანიზება არის საორგანიზაციო სტრუქტურის შექმნის პროცესი, რომლის დროსაც ყალიბდება დასახული მიზნების მისაღწევად საჭირო ქმედითი მექანიზმი. *საორგანიზაციო სტრუქტურა განიმარტება, როგორც ორგანიზაციის ფუნქციონალურ ჰორიზონტალებსა და იერარქიულ ვერტიკალზე ოპტიმალურად განთავსებული თანამდებობების თვისობრივი ერთიანობა.* მრავალი საკითხის გადაწყვეტაა საჭირო, რათა ორგანიზაციამ შეძლოს დასახული გეგმის ეფექტიანად განხორციელება. მათ შორის აღსანიშნავია სამუშაოების სწორედ განაწილება, პერსონალის შერჩევა, სამუშაო ადგილების მოწყობა და პერსონალისათვის სამუშაო გარემოს შექმნა. *ორგანიზაციის მენეჯმენტის* ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქციაა პერსონალის უნარისა და შესაძლებლობების სწორედ გამოყენება, ყოველი თანამშრომლისათვის ისეთი კონკრეტული დავალების მიცემა, რომელიც მათ მიერ უნაკლოდ იქნება შესრულებული. საამისოდ მენეჯერი არჩევს ადამიანებს ამა თუ იმ სამუშაოს შესასრულებლად და ახდენს მათზე სათანადო უფლებამოსილების დელეგირებას. აღნიშნული პროცესის სწორედ წარმართვა, ითვლება თანამედროვე მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანეს ამოცანად.

მოტივაცია ერთ-ერთი ძირითადი მმართველობითი ფუნქციაა. მოტივაცია გათვალისწინებულია თანამშრომლებში მუშაობისათვის საჭირო მოტივის აღსაძვრელად, რათა შესძლონ მათზე დელეგირებული უფლებამოსილების ფარგლებში დაკისრებული საქმიანობის უკეთ შესრულება. მოტივაციის მეთოდებისა და სტიმულების გამოყენების შესახებ, უძველესი დროიდან განსხვავებული შეხედულება არსებობდა. დღეს ჩამოყალიბებულია საკმაოდ არგუმენტირებული თავლსაზრისი, რომ თანამშრომელთა ეფექტიანი მოტივაციისათვის, მკაფიოდ უნდა იყოს გარკვეული მათი მოთხოვნილებები და ამ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალებები.

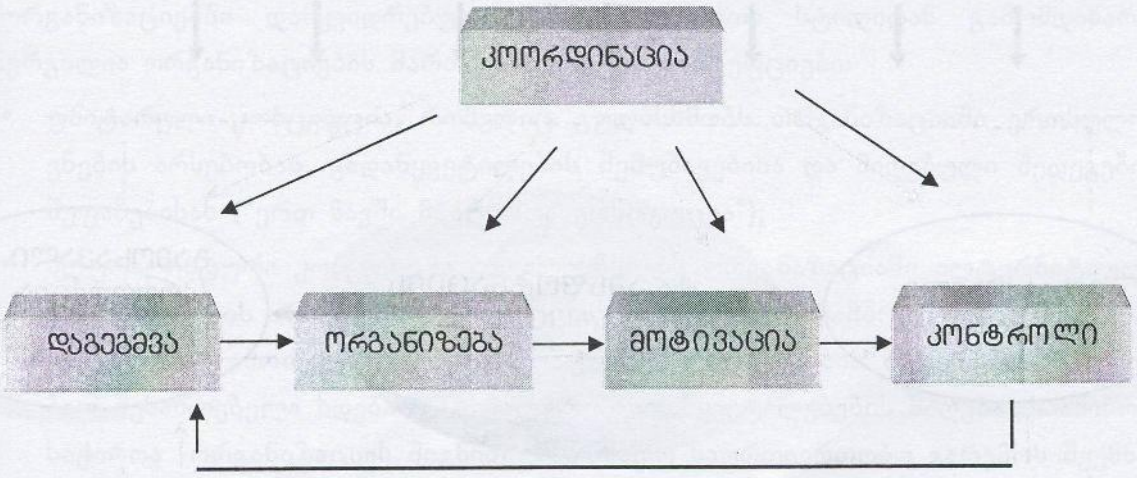
კონტროლი, ესაა პროცესი, რომელიც მიმართულია იმის დასადგენად, თუ რამდენად სრულყოფილად სრულდება კონკრეტული ამოცანები და რამდენადაა შესაძლებელი დასახული მიზნის მიღწევა. მმართველობითი კონტროლი მოიცავს სამ მნიშვნელოვან ასპექტს:

- სტანდარტების დადგენა (ორიენტირების განსაზღვრა);
- დროის განსაზღვრულ ინტერვალში მიღებული შედეგების გაზომვა და მისი შედარება დაგეგმილთან;
- საჭიროებისამებრ მაკორექტირებელი ქმედებების განხორციელება.

კოორდინაცია მმართველობითი პროცესია, რომელიც ხორციელდება ორგანიზაციის იერარქიულ ვერტიკალსა და ფუნქციონალურ ჰორიზონტალებზე განთავსებული თანამდებობებისა თუ ქვედანაყოფების ერთიან სამოქმედო მექანიზმად "შესაკრავად". კოორდინირება ესაჭიროება, როგორც თითოეულ მმართველობით ფუნქციას, ასევე მთლიანად მმართველობით პროცესს (ნახ. 1.2). რაც უფრო რთული და მოცულობითია ორგანიზაცია, მით მეტი ძალისხმევაა საჭირო მისი კოორდინაციისათვის.

მმართველობითი ფუნქციები ერთმანეთთან დაკავშირებულია ე.წ. *დამაკავშირებელი* პროცესებით:

- *გადაწყვეტილების მიღება* არის არჩევანის გაკეთების პროცესი. ორგანიზაციის მართვისას გადაწყვეტილების მიღება დაკავშირებულია მენეჯერების მიერ თავიანთი როლებისა და ფუნქციების შესრულებასთან;
- *კომუნიკაცია,* რომელიც ზოგადად შეიძლება განიმარტოს, როგორც ინფორმაციის გაცვლის პროცესი. ვინაიდან ორგანიზაცია ფაქტობრივად წარმოადგენს ადამიანთა სტრუქტურიზებულ სოციალურ წარმონაქმნს, მისი საქმიანობა და შედეგები მნიშვნელოვანწილადაა დამოკიდებული თანამშრომლებს შორის კომუნიკაციის ხარისხზე და საკომუნიკაციო პროცესის საიმედობაზე.



ნახ. 1.2 მართვის ფუნქციები

ბ.) სისტემური მიდგომა

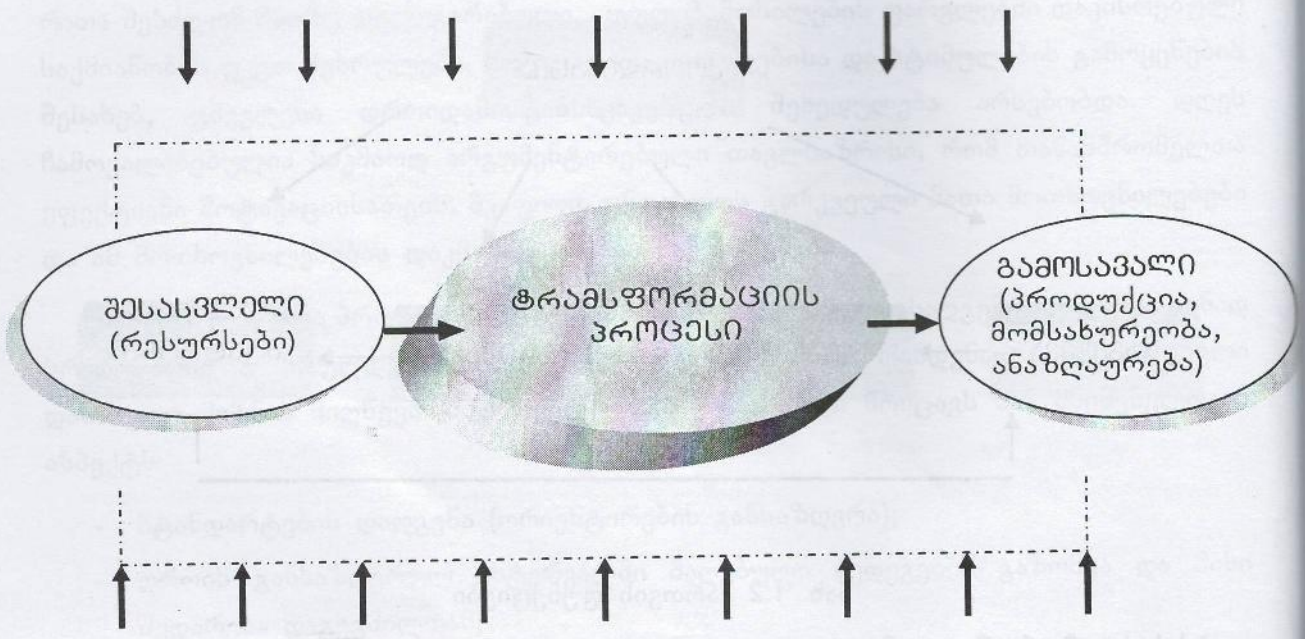
საკმაოდ ხშირად აღიქმება, როგორც მენეჯერების სამოქმედო პრინციპების კრებული, რაც საკმაოდ შორსაა რეალობისაგან. *სისტემური მიდგომა წარმოადგენს ორგანიზაციის მართვისათვის საჭირო მენეჯერული ხედვასა და მის მიერ ვითარების წარმოდგენის ერთგვარ მოდელს.*

ზოგადად, *სისტემა არის ურთიერთდამოკიდებული ელემენტებისაგან შემდგარი ერთიანობა, სადაც თითოეულ ელემენტს შეაქვს თავისი წვლილი მთლიანის დასახასიათებლად.*

სისტემა შედგება სხვადასხვა სახის ქვესისტემებისაგან. ქვესისტემები თავის მხრივ შედგებიან უფრო მცირე ზომის სისტემებისგან და ა.შ. ყველა არსებული ორგანიზაცია წარმოადგენს სისტემას. ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანები განასახიერებენ ამ სისტემის სოციალურ კომპონენტს, ხოლო მათ მიერ გამოყენებულ ტექნიკასთან ერთად ქმნიან *სოციოტექნიკურ სისტემებს.* ისევე, როგორც ბიოლოგიურ ორგანიზმში, ორგანიზაციის შემადგენელი ელემენტები (ქვესისტემები), თვისობრივად არიან ერთმანეთთან დაკავშირებული.

სისტემური მიდგომის კონცეფცია გულისხმობს, რომ ნებისმიერი ორგანიზაცია წარმოადგენს ღია სისტემას და მისი შემადგენელი ელემენტები განიცდიან გარე ფაქტორების ზემოქმედებას (ნახ. 1.3).

ამ კონცეფციის გამოყენება ხელს უწყობს მენეჯერებს განიხილონ ორგანიზაცია, როგორც რთული შემადგენლობის სისტემა, რომელიც ღიაა გარე ზემოქმედებების მიმართ. სისტემური მიდგომა ითვალისწინებს მენეჯმენტის ცალკეული სკოლების მიერ შემუშავებულ თეორიებსა და პრაქტიკული მნიშვნელობის მქონე მიგნებებს.



ნახ. 1.3 ორგანიზაციის, როგორც სისტემის მოდელი

გ.) სიტუაციური მიდგომა

სიტუაციური მიდგომის კონცეფცია მოიცავს ჩვენს მიერ ზემოთ განხილულ მართვის მოდელებსა და კონცეფციებს. სიტუაციური მიდგომა იყენებს მართვის მეცნიერების მოდელებს, კონცეფციებსა და თეორიებს კონკრეტული სიტუაციის შესაფასებლად და სათანადო გადაწყვეტილების მისაღებად.

სიტუაციური მიდგომის ამოსავალი დებულებაა *დროის მოცემულ მონაკვეთში, ორგანიზაციის საქმიანობაზე კონკრეტული სიტუაციის გავლენის დადგენა და სათანადო მმართველობითი ქმედებების განხორციელება.*

სიტუაციური მიდგომის დროს, განმსაზღვრელია:

- მენეჯერის მიერ შემოქმედებითი თვისებების გამოვლენა და სიტუაციის ინტერპრეტირების უნარი;
- მენეჯერის ავტონომიურობის ხარისხი მმართველობითი ქმედებების განსახორციელებლად;
- გადაწყვეტილებების მიღების უნარი საბოლოო შედეგის გათვალისწინებით;
- აღიარებულ ფასეულობებზე ორიენტაცია;
- საქმიანობის გეგმაზომიერი წარმართვის შესაძლებლობა.

სიტუაციური მიდგომა აყალიბებს კონკრეტულ მოთხოვნებს მენეჯერის პროფესიული ცოდნისა და პიროვნული თვისებების მიმართ |M. Lee, F. Luthans, D. Olson, 1982|.

დ.) ორგანიზაციის მართვის უნიტარული, პლურალისტური და კრიტიკული კონცეფციები

ორგანიზაციებში დამკვიდრებული მმართველობითი სტილიდან გამომდინარე, დანერგილია ორგანიზაციების მართვის შემდეგი კონცეფციები:

- *უნიტარული კონცეფცია*, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციაში ერთსულოვნების არსებობას, გადაწყვეტილების შემუშავებისა და მიღებული შედეგების შეფასებისას ("ერთ ნავში მსხდომთა კონცეფცია");
- *პლურალისტური კონცეფცია* ითვალისწინებს ორგანიზაციაში ალტერნატიული თვალსაზრისის არსებობას. კონცეფციის მიხედვით, თანამშრომლების მიერ თავისუფლად გამოთქმული განსხვავებული შეხედულებების შეჯერების მეშვეობით შესაძლებელი ხდება ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღება. საამისოდ საჭიროა ორგანიზაციის შიგნით სათანადო საურთიერთობო გარემოს შექმნა;
- *კრიტიკული აზროვნების კონცეფცია* ხორციელდება ვითარების რაციონალური მიდგომის საფუძველზე შესრულებული კრიტიკული ანალიზის საშუალებით და მიმართულია ეფექტიანი მმართველობითი ქმედებების განსახორციელებლად. დოგმატური მიდგომების გარეშე არაორდინალური გადაწყვეტილებების მიღება, აყვანილია ძირითადი საორგანიზაციო პრინციპის დონეზე.

ე.) განვითარების ინსტიტუციონალური თეორიები

გამოიყენება ორგანიზაციის სტრუქტურების ფორმირებისათვის. ეს თეორიები ჩამოყალიბდა გასული საუკუნის ოთხმოციან წლებში, როგორც არამომგებიან, ასევე კომერციულ და სახელმწიფო ორგანიზაციების სტრუქტურებზე წარმოებული დაკვირვებების საფუძველზე. "განვითარების ინსტიტუციონალური თეორიების" შესაბამისად, მსგავს გარემოში მყოფი ორგანიზაციები, დროთა განმავლობაში ერთმანეთს ემსგავსებიან. განვითარების ინსტიტუციონალური თეორიების ავტორთა განმარტებით |Paul DiMagio, 1988; Richard H. Hall, 1999|, ამ მოვლენის გამომწვევი სამი მიზეზი არსებობს:

1. მსგავსი გარე ძალების ზემოქმედების გამო (მომხმარებელთა და პარტნიორთა მოთხოვნები, მთავრობის პოლიტიკა, არსებული საორგანიზაციო კულტურის გავლენა, პროფკავშირების მიერ დაწესებული შეზღუდვები და ა.შ.) ხდება ორგანიზაციების სტრუქტურების ერთგვარი სტანდარტიზაცია;
2. ორგანიზაციები ბაძავენ ერთმანეთს, მათ შორის სტრუქტურების ფორმირებისას;
3. ნორმატიული მოთხოვნების ზეგავლენა (ხელმძღვანელთა და თანამშრომელთა პროფესიული მომზადების სტანდარტული პროგრამები, ორგანიზაციის ქვედანაყოფების ფორმირების წესები, სამუშაო პირობების ნორმები, და ა.შ.) იწვევს ორგანიზაციების მსგავსებას.

ვ.) საორგანიზაციო კულტურის თეორიები

საორგანიზაციო კულტურა, ესაა ერთიანობა ორგანიზაციის ყველაზე მეტად სტაბილური და ხანგძლივვადიანი მახასიათებლებისა, რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის ჩამოყალიბებაზე, მის განვითარებასა და წარმატებულ საქმიანობაზე. საორგანიზაციო კულტურა აერთიანებს ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელ ღირებულებებსა და ნორმებს, მმართველობით სტილსა და მართვის პროცედურებს, სოციალური და ტექნოლოგიური განვითარების კონცეფციებს. საორგანიზაციო კულტურა გავლენას ახდენს გადაწყვეტილებების მიღებაზე, ულებამოსილებების განაწილებაზე და კონტროლის ფორმებზე. საორგანიზაციო კულტურა განაპირობებს თანამშრომელთა ქცევასა და მათ ადაპტაციას სამუშაო გარემოსთან. დადგენილია საორგანიზაციო კულტურის ორი ძირითადი ფუნქცია:

- *გარე ადაპტაცია, რომელიც ემსახურება ორგანიზაციის მისიის, საზოგადოების წინაშე აღებული ვალდებულების, მიზნებისა და მეთოდების ერთმანეთთან დაკავშირებას და მათ ურთიერთთავსებადობას.*
- *შიდა ინტეგრაცია გათვალისწინებულია ორგანიზაციის თანამშრომელთა "საჭირო" ქცევის უზრუნველყოფისა და მათი ეფექტიანი რეგულირებისათვის.*

სწორედ ამ ფუნქციებზეა ორიენტირებული საორგანიზაციო კულტურის საბაზისო თეორიები |Ed. Schein, 1992; J. Newstrom, J. Davis 1997; R. Lewis, 1996; Fr. Luthans, 1997|, რომელებიც შემდგომ უფრო დეტალურად იქნება განხილული.

ზ.) სტრატეგიული მენეჯმენტი, როგორც სამეცნიერო მიმართულება

სტრატეგიული მენეჯმენტი ციკლური პროცესია და მოიცავს სამ ფაზას: სტრატეგიის ჩამოყალიბებას (ფორმულირება), დანერგვასა და კონტროლს. სტრატეგიული მენეჯმენტის თეორიული დებულებები ფართოდ გამოიყენება პრაქტიკაში, როგორც კომერციულ და საზოგადოებრივ ორგანიზაციებში, ასევე სამთავრობო დაწესებულებებში. სტრატეგიულ მენეჯმენტს ახასიათებს განვითარების საკმაოდ ფართო დიაპაზონი, დღეისათვის ის ითვლის ცხრა სტრატეგიულ სკოლას:

1. *დიზაინის სკოლა* - სტრატეგიის ფორმირებას განიხილავს, როგორც ორგანიზაციის შიდა შესაძლებლობის გარდაქმნის პროცესს გარე ზემოქმედების ცვლილებების შესაბამისად. სტრატეგიას საფუძვლად უდევს შიდა ცვლადებისა და გარე ზემოქმედების დეტალური ანალიზი. დიზაინის სკოლის უმთავრესი პოსტულატია: "სტრატეგია განაპირობებს საორგანიზაციო სტრუქტურის სახეობასა და მისი ჩამოყალიბების თავისებურებას" |A. Chandler, 1962|;
2. *დაგეგმარებითი სკოლა* - სტრატეგიული პროცესი წარმოდგენილია გარკვეული მიმდევრობით შესრულებული ფორმალიზებული პროცედურების სახით (დაპროგრამირებული ქმედებების ერთობლიობა, წარმართული არსებული ვითარების შეფასების, სტრატეგიის ალტერნატივების ანალიზის, ოპტიმალური ვარიანტის ამორჩევისა და მისი სრულყოფის გზით). ფორმალური პროცედურები დაკავში-

რებულია რიცხვების დიდი მასივის დამუშავებასთან. დაგეგმარებითი სკოლა ითვალისწინებს, რომ სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესი მაღალკვალიფიცირებული სპეციალისტის (დამგეგმავის) მიერ სრულდება, ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ზედამხედველობით |I. Ansoff, 1965|.

3. *პოზიციონირების სკოლა* – სტრატეგიის ფორმირება მიმდინარეობს ანალიტიკური გათვლების საფუძველზე. პოზიციონირების სკოლა ითვალისწინებს წინა ორი სკოლის დებულებებს და კონცენტრირებულია ორგანიზაციისათვის საბაზრო პოზიციის შერჩევაზე, კონკურენტულ ბრძოლაში უპირატესობის მოპოვების მიზნით |M. Porter, 1980|.

4. *სამეწარმეო სკოლა* – ითვალისწინებს ორგანიზაციის სტრატეგიის ჩამოყალიბებას, ხელმძღვანელის სტრატეგიული აზროვნების თავისებურებიდან გამომდინარე. სამეწარმეო სკოლის სტრატეგია დამოკიდებულია ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიერ პერსპექტივის ხედვის, მოვლენების მისეული შეფასებისა და მათზე დროული რეაგირების შესაძლებლობებზე |H. Minzberg, B. Ahistrand, J. Lampel, 1998|.

5. *კოგნიტური* (ლათ. Cognitio – ცოდნა, შეცნობა) *სკოლა* - გულისხმობს, რომ სტრატეგიის ჩამოყალიბება დამოკიდებულია როგორც ხელმძღვანელის ცოდნაზე და გამოცდილებაზე, ასევე მის მენტალურ თვისებებზე და მოვლენების აღქმის უნარზე. კოგნიტური სკოლა იკვლევს იმ მოვლენებსა და ფაქტორებს, რომელთა გავლენითაც ხდება სტრატეგიის ფორმირება. კოგნიტური სკოლის მიმდევრების აზრით, სტრატეგიის ფორმირებას განსაზღვრავს შემეცნებითი პროცესი, როცა წინა პლანზე გამოდის ადამიანის უნარი ჩაწვდეს არსებულ მოვლენებს, მოახდინოს მათი ინტერპრეტაცია და რანჟირება გარკვეული თვისებების მიხედვით |L. Bolman, T. Deal, 1997|.

6. *აღმწერილობითი სკოლა* – მიიჩნევს, რომ სტრატეგიის ფორმირება უნდა მიმდინარეობდეს მოვლენების ბუნებრივი განვითარების შესაბამისად. სკოლის მიზანს არ წარმოადგენს სტრატეგიის *შემუშავებისათვის, წინასწარ* რაიმე მარეგულირებელი ინსტრუქციის შედგენა. სკოლის კონცეფცია "ორიენტირებულია ვითარების ყოველმხრივი შესწავლისა და აღწერილი მოვლენების გათვალისწინებით, ორგანიზაციის სტრატეგიის *ფორმირებაზე* და აუჩქარებელ რეჟიმში *მის ეტაპობრივ რეალიზაციაზე*" |T. Noda, J. Bower, 1996|.

7. ძალაუფლების სკოლა – სტრატეგიის ფორმირება გაიგივებულია ორგანიზაციაში გასატარებელი მმართველობითი პოლიტიკის შემუშავებასთან. "პოლიტიკა," მოცემულ კონტექსტში გამოყენებულია, როგორც ორგანიზაციაში ძალაუფლების გაძლიერებისათვის მიმართული სათანადო ძალისხმევა. სკოლის მიმდევართა თვალსაზრისით, მინიმალურად აუცილებელი ძალაუფლების გარეშე შეუძლებელია არამარტო ხანგრძლივვადიანი სამოქმედო გეგმის, არამედ ელემენტარული მმართველობითი ქმედების შესრულება |H. Minzberg, 1989|.

8. გარე არის სკოლა - მისი კონცეფციის შესაბამისად, სტრატეგიის ფორმირება მიმდინარეობს, როგორც რეაგირების პროცესი გარე არის ზემოქმედებაზე. სკოლის წარმომადგენელთა თვალსაზრისით, ორგანიზაციის სტრატეგიის ჩამოყალიბებაში უნდა მონაწილეობდნენ სათანადო კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომლები ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფებიდან. შეინიშნება სკოლის ზოგიერთი დებულების მსგავსება სიტუაციურ მიდგომასთან |H. Minzberg, B. Ahistrand, J. Lampel, 1998|.
9. კონფიგურაციის სკოლა - სტრატეგიის ფორმირება განიხილება, როგორც ტრანსფორმაციის პროცესი. სკოლა იკვლევს ორგანიზაციის სტრუქტურის ცვლილებების გზებსა და საშუალებებს. არსებობს ამ სკოლის მთელი რიგი მიმართულებები, რომელთაც მნიშვნელოვანი წვლილი მიუძღვით მართვის მეცნიერების განვითარებაში |D. Miller, H. Mintzberg, 1983|. კონფიგურაციის სკოლის ზოგიერთ მიდგომასაც აქვს გარკვეული მსგავსება სიტუაციურ მიდგომასთან.

უკანასკნელ პერიოდში გამოიყენება ჰპოვეს აგრეთვე ხარისხის კომპლექსური მართვისა (TQM) და რეინჯინირინგის მეთოდებმა (იხ. მერვე თავი), წარმოების რესურსების მართვის თეორიამ, ორგანიზაციული მართვის კონცეფციამ და სხვა.

დასკვნის სახით შეიძლება აღინიშნოს, რომ საქართველოში ეკონომიკის განვითარებისათვის შექმნილი ძალზე ხელსაყრელი პირობების |გიორგი ღაღანიძე, 2010| სრულფასოვნად გამოყენებისათვის, ერთ-ერთ ქმედით საშუალებად მიჩნეულია მართვის თანამედროვე მეთოდების მცოდნე, მაღალკვალიფიცირებული მმართველობითი კადრების მომზადება და მათი ეფექტიანი განკარგვა.

კითხვები ცოდნის გასამტკიცებლად:

1. ჩამოთვალეთ მენეჯმენტის განვითარების პერიოდები და ეტაპები.
2. განმარტეთ მენეჯმენტის განვითარების განმაპირობებელი პროცესები და ტენდენციები.
3. ჩამოაყალიბეთ, თუ რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან მენეჯმენტი, როგორც საყოველთაო საქმიანობა და მენეჯმენტი, როგორც განსაკუთრებული პროფესიული საქმიანობა.
4. ჩამოაყალიბეთ მენეჯმენტის განმარტება:
   ა. როგორც საყოველთაო საქმიანობა;
   ბ. როგორც განსაკუთრებული პროფესიული საქმიანობა. მოიყვანეთ სათანადო მაგალითები.
5. ახსენით, შეიცავს თუ არა მენეჯმენტი ხელოვნების ელემენტებს. მოიყვანეთ შესა-

ბამისი მაგალითები.

6. ჩამოთვალეთ ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებენ მენეჯმენტის შემდგომ განვითარებას, წარმოადგინეთ სათანადო არგუმენტები.
7. როგორია მენეჯმენტის განვითარების პერსპექტივები? როგორ გესახებათ მენეჯმენტის განვითარება საქართველოში?
8. ჩამოაყალიბეთ ორგანიზაციის ზოგადი განმარტება.
9. მოახდინეთ ორგანიზაციის კლასიფიკაცია განზოგადოებული თვისებების მიხედვით. ორგანიზაციების რომელ სახეობებს იცნობთ?
10. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციების საერთო მახასიათებლები.
11. აღწერეთ მმართველობითი პირამიდა.
12. ჩამოაყალიბეთ თანამედროვე ორგანიზაციების განმასხვავებელი ნიშნები.
13. განმარტეთ ორგანიზაციის წარმატების შემადგენელი ფაქტორები - "პროდუქტიულობა" და "ეფექტიანობა".
14. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მენეჯერის ათი მმართველობითი როლი.
15. ჩამოაყალიბეთ წარმატებული მართვისათვის საჭირო ზოგადი მიდგომები.
16. ჩამოთვალეთ მენეჯერის არაეფექტიანი მუშაობის ძირითადი მიზეზები.
17. დაახასიათეთ მენეჯმენტის კლასიკური მიმდინარეობა.
18. ჩამოაყალიბეთ "სამეცნიერო მენეჯმენტის" ძირითადი პრინციპები.
19. ჩამოაყალიბეთ "ბიუროკრატიული სკოლის" ძირითადი მახასიათებლები.
20. ჩამოაყალიბეთ "ადმინისტრაციული სკოლის" ძირითადი პრინციპები.
21. დაახასიათეთ მენეჯმენტის ჰუმანისტური მიმართულება.
22. ჩამოაყალიბეთ "ადამიანთა ურთიერთობების კონცეფცია".
23. ჩამოაყალიბეთ "ადამიანური რესურსების კონცეფცია".
24. ჩამოაყალიბეთ ბიჰევიორისტული მიდგომის საფუძვლები.
25. დაახასიათეთ მენეჯმენტის სამეცნიერო დისციპლინად ფორმირების თანამედროვე ეტაპი.
26. ჩამოაყალიბეთ პროცესული მიდგომის პრინციპები.
27. ჩამოაყალიბეთ სისტემური მიდგომის პრინციპები.
28. ჩამოაყალიბეთ სიტუაციური მიდგომის პრინციპები.
29. დაახასიათეთ:
    ა. ორგანიზაციის მართვის უნიტარული, პლურალისტური და კრიტიკული კონცეფციები; ბ. განვითარების ინსტიტუციონალური თეორიები და
    გ. საორგანიზაციო კულტურის თეორიები.
30. ზოგადად დაახასიათეთ სტრატეგიული მენეჯმენტის შემადგენელი სკოლები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

ივანე ჯავახიშვილი. საქართველოს ცხოვრება და თავგადასავალი I საუკუნიდან VII საუკუნის პირველ ნახევრამდე. თხუზულებანი თორმეტ ტომად, ტ. 1, გამომცემლობა "მეცნიერება", თბილისი, 1979, 207;

ივანე ჯავახიშვილი. ქართული სამართლის ისტორია (წიგნი მეორე). თხუზულებანი თორმეტ ტომად, ტ. 6, გამომცემლობა "მეცნიერება", თბილისი, 1982, 258-259;

სულხან საბა ორბელიანი. ლექსიკონი ქართული, ტ. 1, "მერანი", თბილისი, 1991, 507;

კ. ბაქრაძე. ახალი ფილოსოფიის ისტორია, რჩეული ფილოსოფიური თხუზულებანი, ტ. 6, თბ. 1972;

გ. მელიქიშვილი. ქართლის (იბერიის) სამეფოს ისტორიის ქრონოლოგიის საკითხებისათვის. ივ. ჯავახიშვილის სახელობის ისტორიის ინსტიტუტის შრომები, ტ. 4, ნაკვ. I, 1958;

ქართული ენის განმარტებით ლექსიკონი, ერთტომეული, "ქსე", 1986, 331;

ქართული საბჭოთა ენციკლოპედია, ტ. 9, "ქსე", 1985, 575-576;

I. Ansoff. Implanting Strategic Management, Prentice/Hall International, New Jersey, 1984;

I. Ansoff. Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, 1965;

D. Boddy, R. Paton. Management An Introdaction, Prentice Hall International, Hemel Hempstead, 1998;

L. Bolman, T. Deal. Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership, 2nd edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997;

A. Chandler. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Indastrial Enterprise, MIT Press, Cambridge, 1962;

R. Daft. Management, Thomson Learning, South-Western, 2003

P. DiMagio. "Interest and Agency in Institucional Theory" in Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment, ed. Lynne G. Zuker. Cambridge, MA: Ballinger, 1988;

P. Drucker. The Frontiers of Management, Butterworth/Heinemann, Oxford, 1987;

P. Drucker. The Practice of Management, Heinemann, London, 1954;

P. Drucker. Managing in a Time of Grait Change, Butterword/ Heinemann, Oxford, 1995;

P. Drucker. Management Challenges for the 21st Century, R&I Enterprises Int., New York, 1999;

გიორგი ღაღანიძე. ეკონომიკური ინდექსები და ეკონომიკური რეალობა, თეუსუ, სამეცნიერო შრომების კრებული, თბილისი, 2010, 101-108;

G. Graham. "Study Points to Failings of Ambitious Managers "News Sun Sentinel, Weekly Business, 1984, January 30, 21;

И. Н. Герчикова. Регулирование предпринимательской деятельности: государственное и межфирменное. – М.: Консалбанкир, 2002, 760;

R. H. Hall. Organizations: Struqtures, Processes and Outcomes. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1999;

C. Hales. Managing Through Organization, Routledge, London, 1993.

G. Hamel and C. Parahalad. Competing in the New Economy, Srtategic Management Jornal, Vol.17, 1996, 237-242;

C. Handy. The Empty Raicoat: Making Sense of the Future, Hutchinson, London, 1994;

R. Hodgetts. Management: Theory Process and Practice, NY, Philadelfia, 1975;

S. Huntington. The Clash of Civilizations and Ramaking of World Order, 1996;

The IEBM Handbook of Management Thinking, Thomson Learning, 1998;

R. Kanter. Frontiers of Management, Harvard Business School Press, Harvard, 1997;

M. Lee, F. Luthans, D. Olson. A Management Science Approach to Contingency Models, Management Journal, vol. 25, no.3, 1982, 553-566;

R. Lewis. When Cultures Collide, Managing Successfully Across Cultures, Nicholas Brealey Publishing, Ltd, London, 1996;

Fr. Luthans. Organizational Behavior, McCrow-Hill, Inc., New-York, 1995;

D. Matsumoto. Culture and Psychology /People Around the World, Wadsworth, 2000;

M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. Management, Harper&Row, Publishers, New York, 1988;

D. Miller, H. Mintzberg, The Case for Configuration, Beverly Hills: Sage, 1983;

H. Mintzberg. The Nature of Managerial Work, Harper&Row, New York, 1973

H. Mintzberg, Rounding Out the Manager's Job, Sloan Managemen Reviuw, Fall, 1994, 11-26;

H. Minzberg, B. Ahistrand, J. Lampel. Strategy Safari, Prentice Hall, London, New York, 1998;

H. Minzberg. Minzberg on Management: Our Strange World of Organizations, Free Press, New York, 1989;

J. Newstrom, J. Davis. Organizational Behavior, Human Behavior at Work The McCrow-Hill Companies, Inc., Boston, 1997;

T. Noda, J. Bower. Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation, Strategic Management Journal, #17, 1996, 159-192;

M. Porter. Competitive Strategy: Tachniques for Analuzing Industries and Competitors, Free Press, New York, 1980;

Bertran Russel. History of Western Philosophy and its Connection with Political and Social Circumstances from the Earliest Times to the Present Day, N.Y., London, 1959;

R. Salmon. The Future of Management, All Roads Lead to Man., Blackwell Publishers Inc., London, 1996; P. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations, Doblday/ Currency, New York, 1990;

E. Schein. Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992;

A. Smith. "Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations", 1776 in The IEBM Handbook of Management Thinking, Thomson Learning, 1998;

A. Toffler. Third Wave, Bantam Books, New York, 1980;

საქართველოს კანონი "მცირე საწარმოთა მხარდაჭერის შესახებ," 1999 წ., 23 ივლისი, მუხლი 2;

საქართველოს კანონი "მეწარმეთა შესახებ," 1997, 24 ოქტ., მუხლი 2;

საქართველოს კანონი "საქართველოს მთავრობის სტრუქტურის, უფლებამოსილებისა და საქმიანობის წესის შესახებ", 2004 წელი, 11 თებერვალი, მუხლი 4.

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის:

1. პირველ თავში განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით, გაეცანით ცნობილი კომპანიების საქმიანობას:

www.ryanair.com www.hm.com

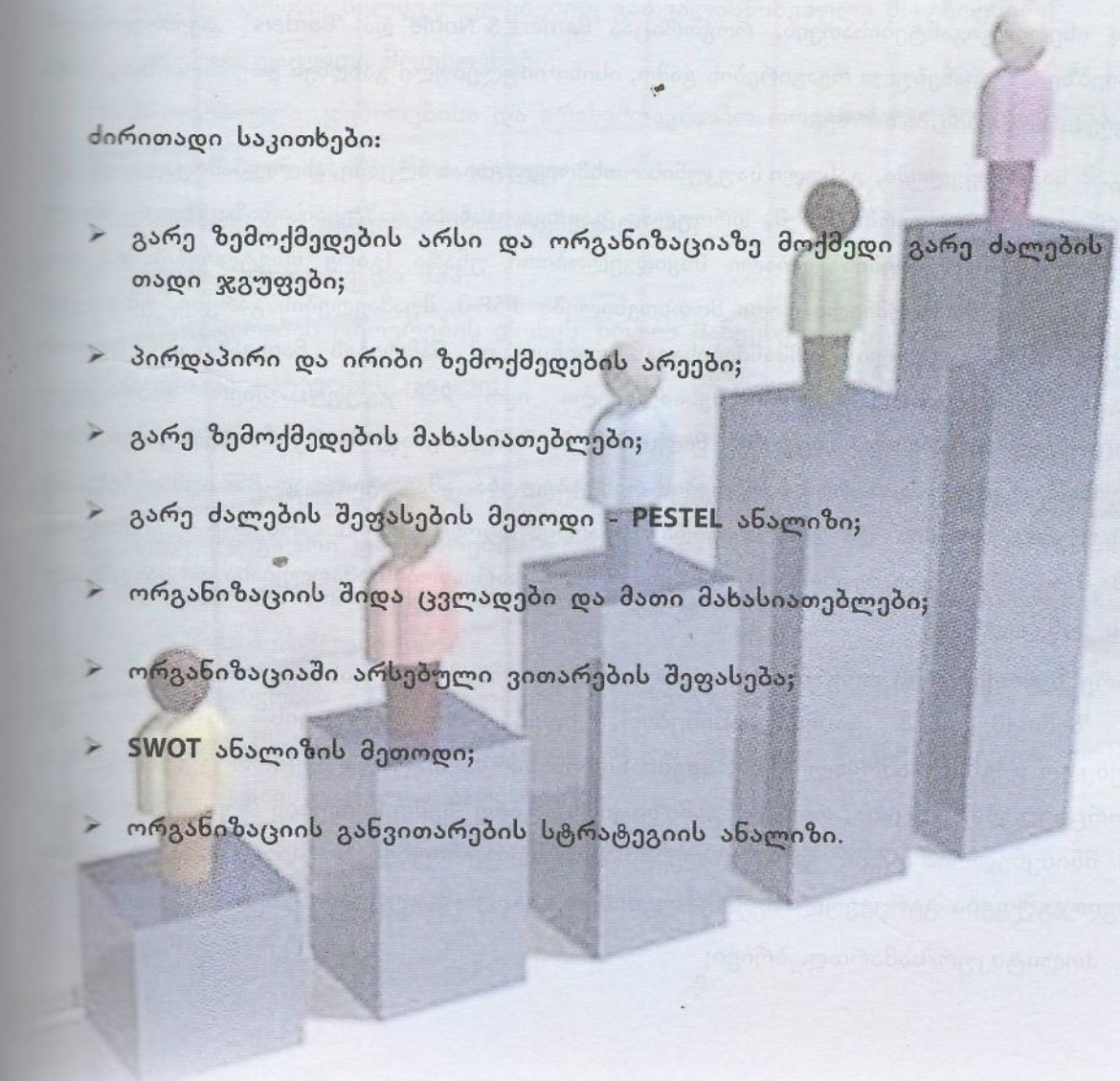
www.bp.com www.shell.com

www.hm.com www.allianceboots.com

2. დაახასიათეთ თქვენს მიერ განხილული ორგანიზაციები (ორგანიზციების ტიპი, საქმიანობის სფერო, ორგანიზაციის სამოქმედო არეებად დაყოფა, მმართველობითი როლებისა და ფუნქციების განხორციელების თავისებურებები).

მეორე თავი

ორგანიზაციის გარე და შიდა არეები



ძირითადი საკითხები:

- გარე ზემოქმედების არსი და ორგანიზაციაზე მოქმედი გარე ძალების ძირითადი ჯგუფები;
- პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედების არეები;
- გარე ზემოქმედების მახასიათებლები;
- გარე ძალების შეფასების მეთოდი - **PESTEL** ანალიზი;
- ორგანიზაციის შიდა ცვლადები და მათი მახასიათებლები;
- ორგანიზაციაში არსებული ვითარების შეფასება;
- **SWOT** ანალიზის მეთოდი;
- ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის ანალიზი.

2.1 ორგანიზაციის გარე არე

ყოველი ორგანიზაცია განიცდის გარე ფაქტორების ზემოქმედებას. სამეცნიერო ლიტერატურაში გარე არე განმარტებულია, როგორც "ყველა ის გარეგანი ფაქტორი, რომელიც პოტენციურად, თუ უშუალოდ ზემოქმედებს ორგანიზაციაზე." |A. Hawley, 1968|. მოვლენების განვითარების ტენდენცია ცხადყოფს, რომ დროთა განმავლობაში, ორგანიზაციაზე გარე ზემოქმედების გავლენა მატულობს და იღებს უფრო ინტენსიურ ხასიათს. საფრთხის გარდა, გარე ზემოქმედებები ორგანიზაციას გარკვეულ შესაძლებლობებსაც უქმნიან. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის ჩამოყალიბება და მისი საქმიანობის წარმართვა აუცილებელია გარე ზემოქმედი ძალების გათვალისწინებით.

მაგ. 1: ინტერაქტიული საინფორმაციო ქსელის მეშვეობით მომუშავე წიგნების მაღაზიებმა (Amazon.com) ყველაზე ადრე აუღეს ალღო საინფორმაციო ტექნოლოგიების ბოლოდროინდელ მიღწევებს. გარე შესაძლებლობის დროული გამოყენების შედეგად მათ შეძლეს წიგნების ბაზრის მნიშვნელოვანი წილის დაკავება, რაც მეტად უსიამოვნო სიურპრიზი აღმოჩნდა ამ სფროს ისეთი გიგანტებისათვის, როგორიცაა "Barners & Noble" და "Borders". ტექნოლოგიურ ნოვაციებზე დაგვიანებული რეაგირების გამო, ისინი იძულებული გახდნენ დაეთმოთ თავიანთი პოზიციები წიგნების ბაზარზე.

მაგ. 2: საქართველოში, გასული საუკუნის ოთხმოცდაათიან წლებში, ახლადჩამოყალიბებულმა ფარმაცევტულმა ფირმა PSP-მ, დროულად გაითვალისწინა წამლების ბაზარზე შექმნილი ვითარება: მომხმარებლების დაბალი მსყიდველობითი უნარი (გარე ფაქტორები) და იაფ მედიკამენტებზე წარმოქმნილი დიდი მოთხოვნილება. PSP-მ, შუამავლების გარეშე, უშუალოდ უცხოური ფარმაცევტული კომპანიებისაგან დაიწყო იმ წამლების ნახევარფაბრიკატების შესყიდვა, რომელთა დამზადება შესაძლებელი იყო PSP ჯგუფის მიერ დაარსებულ ფარმაცევტულ საწარმოში. ამგვარმა მიდგომამ მნიშვნელოვნად შეამცირა მედიკამენტების თვითღირებულება და გაზარდა წარმოების რენტაბელობა. ამავდროულად PSP აუმჯობესებდა მომსახურების ხარისხს და აფართოებდა ნაწარმის ასორტიმენტს. არსებული ვითარების სწორმა შეფასებამ ხელი შეუწყო ფირმის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებასა და სასურველი იმიჯის დამკვიდრებას.

გარე ზემოქმედებს ორგანიზაცია მთელი მისი არსებობის განმავლობაში განიცდის. გარე ზემოქმედების გათვალისწინებით, ხდება ორგანიზაციის მიზნებისა და სამოქმედო გეგმის ჩამოყალიბება, საქმიანობის წარმართვა და საჭირო ცვლილებების განხორციელება. ცხადია, რომ ორგანიზაციაზე გარე ზემოქმედების ზუსტ შეფასებას დიდი მნიშვნელობა აქვს. გარე ძალების მრავალფეროვნების გამო, საჭირო გახდა მათი დაჯგუფება გარკვეული ნიშნების მიხედვით. ეს ჯგუფებია:

- პოლიტიკურ/სამართლებრივი;

- ეკონომიკური;
- სოციო - კულტურული;
- ტექნოლოგიური;
- სისტემური.

თითოეულ ჯგუფში გაერთიანებულია შემდეგი გარე ზემოქმედების ძალები:

ა) პოლიტიკური / სამართლებრივი ფაქტორების ჯგუფი:

- პოლიტიკური სტაბილურობა;
- ადამიანის თავისუფლების ხარისხი;
- ორგანიზაციების საქმიანობის მარეგულირებელი კანონები, მათ შორის შრომითი კანონმდებლობა;
- სამთავრობო სისტების გამართულობა;
- საერთაშორისო ხელშეკრულებებით გათვალისწინებული მოთხოვნები;
- გარემოს დაცვითი მოთხოვნები;
- პროფესიული კავშირებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციების გავლენა.

ბ) ეკონომიკურ ფაქტორთა ჯგუფი:

- ეკონომიკური განვითარების ტენდენციები;
- ინფლაციის დონე და მშპ;
- საზოგადოების ცხოვრების დონის ზრდის მაჩვენებელი;
- საქმიანი აქტივობის ციკლი;
- უმუშევრობის დონე;
- ჯანსაღი კონკურენცია და ბაზრების ეფექტიანი ფუნქციონირება.

გ) ტექნოლოგიური ფაქტორების ჯგუფი:

- ინოვაციური პროდუქტის შექმნის პოტენციალი და სათანადო ბაზრის ჩამოყალიბების შესაძლებლობა;
- მომსახურეობის გაწევის ალტერნატიული გზები;
- ახალი საწარმოო ტექნოლოგიები, საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების დონე და ინფორმაციის გაცვლის ხარისხი;
- ორგანიზაციების მზაობა ახალი ტექნოლოგიების დასანერგად;
- სახელმწიფოსა და კერძო სექტორის ძალისხმევა ინოვაციური ტექნოლოგიების განსავითარებლად.

ე) სოციო-კულტურული ფაქტორების ჯგუფი:

- დემოგრაფიური ცვლილებები;
- საზოგადოების მიერ აღიარებული ფასეულობების სისტემა;
- ცხოვრების წესი და მისი ცვლილებები;
- საზოგადოების მოთხოვნები;
- განათლების დონე.

ვ) სისტემური სახის ფაქტორთა ჯგუფი:

- პარტნიორები;
- მომხმარებლები;
- კონკურენტები;
- მომწოდებლები;
- მაკონტროლებელი ორგანიზაციები;
- ინფრასტრუქტურა.

გარე ზემოქმედების ფაქტორთა ჯგუფები (ნახ. 2.1) ხასიათდებიან რთული ურთიერთდამოკიდებულებითა და ორგანიზაციაზე ზემოქმედების თავისებურებით.

ორგანიზაციაზე ზემოქმედების ხასიათის მიხედვით, ორგანიზაციის გარე არე იყოფა ორ შრედ |R. Daft, 1995|:

ა. მიკროარე, ანუ პირდაპირი ზემოქმედების ჯგუფები;

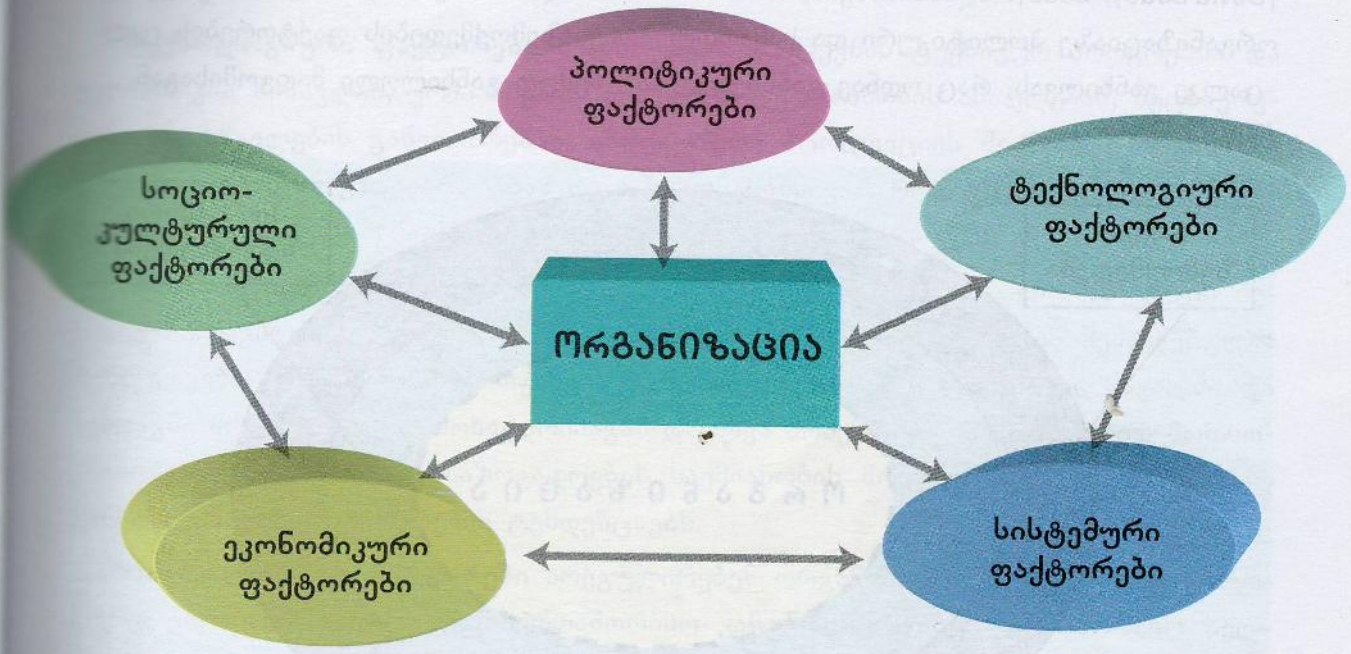
ბ. მაკროარე, ანუ ორგანიზაციაზე ირიბი ზემოქმედების ჯგუფები.

პირდაპირი ზემოქმედების არე (მიკროარე) მოიცავს ფაქტორებს, რომლებიც უშუალოდ მოქმედებენ ორგანიზაციებზე და თვითონაც განიცდიან მათ ზეგავლენას. პირდაპირი ზემოქმედების ჯგუფს მიეკუთვნებიან: მომხმარებლები, კონკურენტები, პარტნიორები, მარეგულირებელი კანონები და მაკონტროლებელი ორგანიზაციები.

ირიბი ზემოქმედების არე (მაკროარე) უშუალოდ არ მოქმედებს ორგანიზაციაზე. მისი გავლენა ვლინდება პირდაპირი ზემოქმედების საშუალებით (ნახ. 2.2) და როგორც წესი, მისი ზემოქმედება მოგვიანებით ხდება შესამჩნევი. ირიბი ზემოქმედების არე ძირითადად მოიცავს: პოლიტიკურ ვითარებას, საერთაშორისო შეთანხმებებს, საზოგადოების განვითარების დონეს, საერთაშორისო ორგანიზაციების მოთხოვნებს, მოსახლეობის განათლების ხარისხს, დემოგრაფიულ მაჩვენებლებს, ეკონომიკურ პოლიტიკას, ბაზრების რეგულირების მექანიზმებს, საბაზრო ინფრასტრუქტურას, შრომითი რესურსების მომზადების სისტემას, საზოგადოების მიერ აღიარებულ ფასეულობებს, საწარმოო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების განვითარების დონეს, ინოვაციური

ტექნოლოგიებისადმი დამოკიდებულებას, მეცნიერების განვითარების დონეს და ა.შ. კონკრეტულ შემთხვევებში შესაძლებელია ზოგიერთმა პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედების ფაქტორებმა ადგილები შეიცვალონ: ირიბი ზემოქმედების ფაქტორი გადაიქცეს პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორად და პირიქით.

გარე ზემოქმედების შესაფასებლად გამოყენებულია **გარე არის მახასიათებლები** |G. Steiner and J. Miner, 1977|.



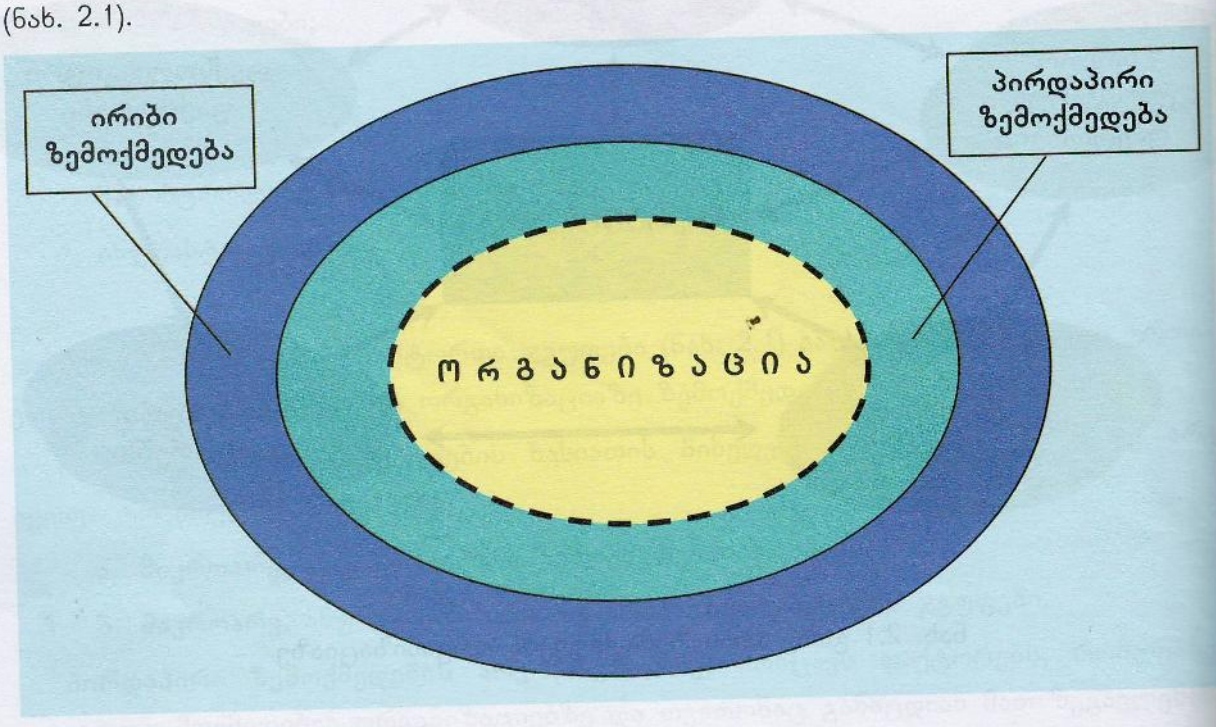
ნახ. 2.1 გარე არის ზემოქმედება ორგანიზაციაზე

გარე ძალების ზემოქმედების ბუნებიდან გამომდინარე, გამოკვეთილია ოთხი ძირითადი მახასიათებელი |M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri, 1988|:

- **ურთიერთდაკავშირებულობა** - ეს მახასიათებელი შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც გარე ზემოქმედების ფაქტორების ურთიერთგავლენის ინტენსიობა;
- **სირთულე** - გამოწვეულია ორგანიზაციაზე ზემოქმედების ფაქტორთა დიდი რაოდენობით;
- **ცვალებადობა** - გამომდინარეობს გარე ფაქტორების ცვლილებების სიჩქარიდან;
- **განუსაზღვრელობა** - განპირობებულია გარე ფაქტორების შესახებ მოძიებული ინფორმაციის არასათანადო სიზუსტითა და მათი არაპროგნოზირებადი ბუნებით.

2.1.1 PESTEL ანალიზი

გარე არის ზემოქმედების შესაფასებლად, ხშირად გამოიყენება ე.წ. "PESTEL" ანალიზი. დასახელება წარმოადგენს აბრევიატურას სიტყვებისა: პოლიტუკური (Political), ეკონომიკური (Economical), სოციო-კულტურული (Socio-Cultural), ტექნოლოგიური (Technological), გარემოსი (Enviromental), და სამართლებრივი (Legal). აღნიშნული მეთოდით შესაძლებელია ორგანიზაციაზე ამ ძალების (ნახ. 2.3) ზემოქმედების შეფასება |David Boddy, 2008|. აღსანიშნავია, რომ PESTEL ანალიზის მეთოდი ითვალისწინებს ორგანიზაციაზე პოლიტიკური და სამართლებრივი ზემოქმედების ფაქტორების ცალ-ცალკე განხილვას, რაც ოდნავ განსხვავდება ზემოთ განხილული მიდგომისაგან (ნახ. 2.1).



ნახ. 2.2. პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედების არეები

პოლიტიკური ფაქტორები სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებული ინტენსიობით ზემოქმედებენ ორგანიზაციებზე, რაც ხშირად განპირობებულია ქვეყანაში არსებული პოლიტიკური სტაბილურობით, სამთავრობო სისტების გამართულობით, ადამიანის უფლებების დაცვის სისტემით, შრომითი კანონმდებლობის დახვეწილობით, პროფესიული კავშირების გავლენით, გაფორმებული საერთაშორისო ხელშეკრულებებით, ორგანიზაციების საქმიანობის ხელშეწყობითა და მათი რეგულირების ხასიათით.

ეკონომიკური ფაქტორები დამოკიდებულია ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დონეზე, წარმოებულ მთლიან შიდა პროდუქტზე, მიმდინარე ინფლაციურ მოვლენებზე, საქმიანი აქტიობის ციკლზე, უმუშევრობის დონის მაჩვენებელზე, ჯანსაღი კონკურენ-

ციის ხელშემწყობ მექანიზმებზე, ინფრასტრუქტურის გამართულობაზე, მომუშავეთა ხელფასებზე, ცხოვრების დონის ზრდის მაჩვენებლებზე და ა.შ.

სოციო-კულტურული ფაქტორები განპირობებულია ქვეყანაში არსებული დემოგრაფიული მდგომარეობით, საზოგადოების მიერ აღიარებული ფასეულობებით, ცხოვრების სტილით, მოსახლეობის განათლების დონით, საზოგადოების განვითარებისათვის არსებული პირობებითა და გარკვეული ფენებისათვის გათვალისწინებული შეღავათებით.

ტექნოლოგიური ფაქტორები ხელს უწყობენ ქვეყნის ტექნიკურ პროგრესსა და ეკონომიკის წინსვლას, კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას, მეცნიერებისა და სწავლების განვითარებას, ინოვაციური პროდუქციის შექმნას, ორგანიზაციების ტექნიკურ გადაიარაღებას და ა.შ. აღსანიშნავია, რომ ტექნოლოგიები მნიშვნელოვანწილად განაპირობებენ ინფრასტრუქტურის სრულყოფას.

გარემოსდაცვითი ფაქტორები განსაკუთრებულ ყურადღებას ითხოვენ დღეს შექმნილი მრავალი ეკოლოგიური პრობლემების გამო. წარმოებისათვის შემოღებულია შეზღუდვები ჰაერში ნახშირორჟანგის გამონაბოლქვის შესამცირებლად, წყალში და ნიადაგში მძიმე მეტალის მოხვედრისაგან და სხვა მრავალი. გარემოდაცვითი მოთხოვნები გავლენას ახდენენ საზოგადოების საქმიანობის მრავალ მხარეზე და ხშირად განსაზღვრავენ განვითარების ტენდენციებს.

სამართლებრივი ფაქტორები არეგულირებენ ორგანიზაციების საქმიანობას, როგორც გლობალურ დონეზე (საერთაშორისო კანონმდებლობა, საერთაშორისო ხელშეკრულებები, საერთაშორისო ორგანიზაციების მოთხოვნები და ა.შ.), ასევე ცალკეული ქვეყნის ფარგლებსა და საქმიანობის ზოგიერთ სფეროში. ორგანიზაციების საქმიანობა რეგულირდება საგადასახადო, გარემოსდაცვითი, სამეწარმეო და არასამეწარმეო საქმიანობის მარეგულირებელი კანონებით, წესებითა და სათანადო ნორმებით.

2.2 ორგანიზაციის შიდა არე

ორგანიზაციის შიდა ცვლილებები წარმოადგენენ სიტუაციურ ფაქტორებს. ვინაიდან შიდა ცვლადებზე ზემოქმედებით მენეჯერები ახერხებენ ორგანიზაციის ადაპტირებას გარე ზემოქმედებების მიმართ, შიდა ცვლადებს უწოდებენ *მმართველობითი გადაწყვეტილებების პროდუქტებს*. სამეცნიერო ლიტერატურაში სწორედ ეს ორი ტერმინია ("შიდა ცვლადი", "მმართველობითი გადაწყვეტილების პროდუქტი") ორგანიზაციის შიგნით არსებული ფაქტორების აღმნიშვნელი. ორგანიზაციის ძირითადი შიდა ცვლადებია - **მიზნები, სტრატეგია, სტრუქტურა, ამოცანები, ტექნოლოგია, პერსონალი, ძალაუფლება და საორგანიზაციო კულტურა.** სწორედ მათი საშუალებით ხორციელდება ორგანიზაციაში საჭირო ცვლილებები, დასახული შედეგის მისაღებად.

ორგანიზაციის შიდა ცვლადები:

ა.) მიზნები, როგორც ორგანიზაციის სამოქმედო ორიენტირები.

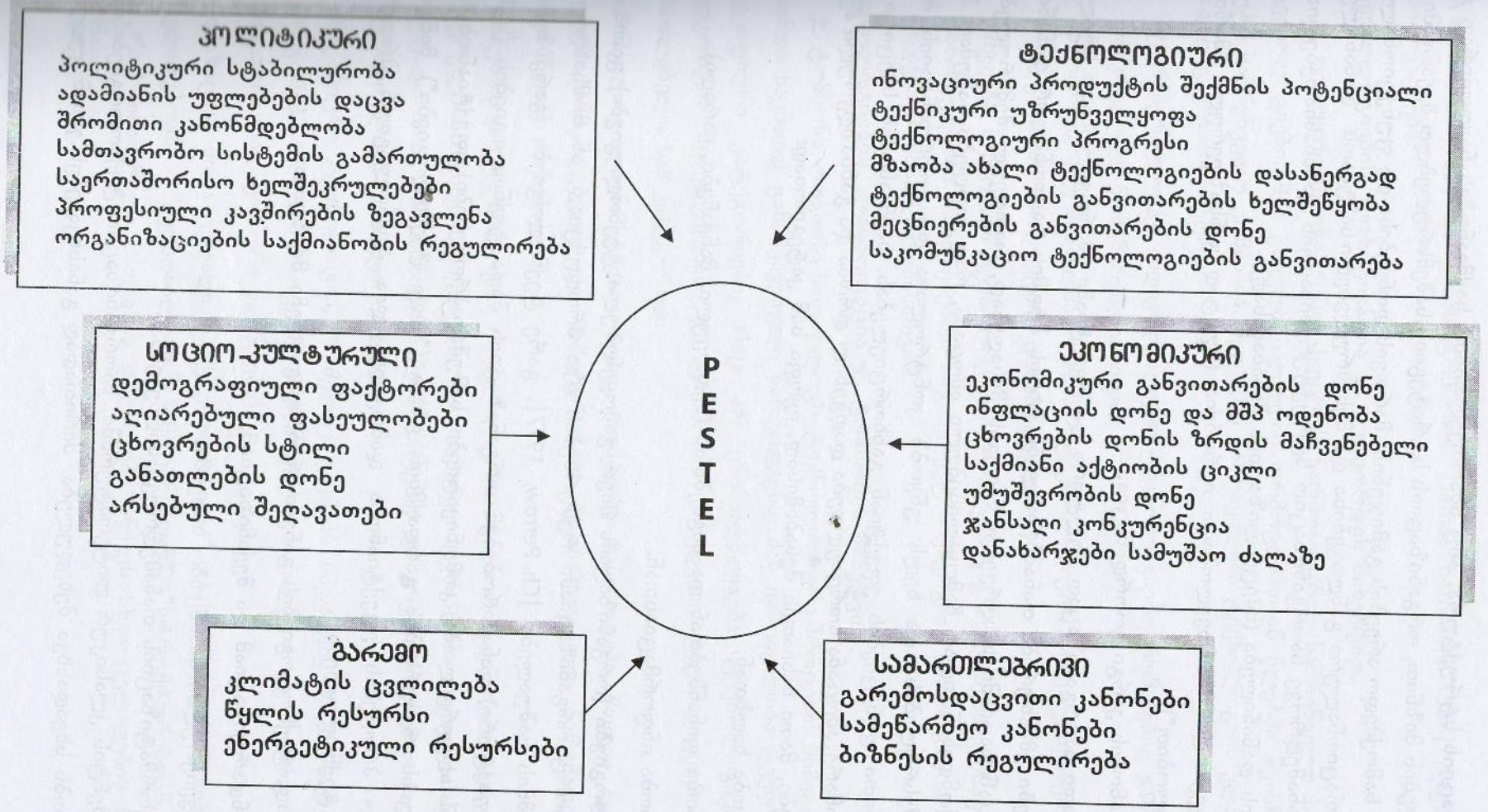
მათი **უმთავრესი მახასიათებლებია:**

- კონკრეტულობა;
- გაზომვადობა;
- დროში განსაზღვრულობა;
- მიღწევადობა;
- ურთიერთდაკავშირებულობა;
- ბიუჯეტთან თავსებადობა.

ორგანიზაცია მარტივია, თუ მას გააჩნის ერთი მიზანი. ერთზე მეტი მიზნების შემთხვევაში, საქმე გვაქვს რთულ ორგანიზაციასთან. მიზნები შეიძლება დაიყოს ქვემიზნებად. მიზნებისა და ქვემიზნების სიმრავლე განაპირობებს ორგანიზაციის სტრუქტურის თავისებურებას, იერარქიული ვერტიკალის სიმაღლეს და ფუნქციონალურ ჰორიზონტალებზე ქვედანაყოფების რაოდენობას.

ბ.) სტრატეგია არის მიზნების მისაღწევად შემუშავებული ხანგრძლივვადიანი სამოქმედო გეგმა. სტრატეგიები ძირითადად იყოფა სამ კატეგორიად: ზრდის სატრატეგია, სტაბილიზაციის სტრატეგია და ეკონომიის სტრატეგია.

ზრდის სტრატეგია დაფუძნებულია როგორც ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე საქმიანობაზე (მაგ.: ინვესტირება საქმიანობის გასაფართოებლად), ასევე ორგანიზაციის გარეთ წარმართულ მოქმედებებზე (მაგ.: ახალი ბიზნესების შეძენა). შიდა ზრდა უმეტესწილად მიმდინარეობს ახალი პროდუქციის წარმოების, ან ძველის მოდერნიზაციის ხარჯზე. *სტაბილიზაციის სტრატეგია* ითვალისწინებს წარმოების მაშტაბის შეზღუდვას, აქცენტის გადატანას მდორე და მკაცრად კონტროლირებად განვითარების რეჟიმზე. როგორც წესი, ორგანიზაციები სტაბილიზაციის სტრატეგიას ირჩევენ წარმოების ინტენსიური განვითარების შემდგომ ეტაპზე. მენეჯმენტი ძირითადად ყურადღებას ამახვილებს ბიზნეს-ერთეულების ინტეგრაციასა და საქმიანობის ეფექტიანობის ზრდაზე. *ეკონომიის სტრატეგია* გათვალისწინებულია რთულ პირობებში ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის შესანარჩუნებლად. მენეჯმენტის საქმიანობა მიმართულია ხარჯების მნიშვნელოვან შემცირებაზე: ქვედანაყოფების გაერთიანება, თანამშრომლების განთავისუფლება (ზოგჯერ დროებით), ზოგიერთი ბიზნესის გაყიდვა, ან ლიკვიდაცია და ა. შ. განსაკუთრებული ინტენსიურობით ეს სტრატეგია ხორციელდება ეკონომიკის რეცესიის პერიოდში. უფრო დაწვრილებით სტრატეგიის შესახებ იხილეთ შემდგომ თავში (3.1 "ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვა").



ნახ. 2.3 PESTEL ანალიზით გათვალისწინებული გარე ზემოქმედების ფაქტორები

გ.) ორგანიზაციის სტრუქტურა, ანუ მმართველობითი საქმიანობის ნაყოფიერად განხორციელების მიზნით, ორგანიზაციის სტრატეგიის საშემსრულებლო მექანიზმი ყალიბდება სამოქმედო არეების გამიჯვნის, მართვის დონეებისა და ფუნქციონალური არეების რაციონალური განლაგებისა და შესასრულებელი სამუშაოს დანაწილების გზით. თანამედროვე საორგანიზაციო სტრუქტურებისათვის დამახასიათებელია:

- შრომის დანაწილება (სპეციალიზაციის შესაბამისად);
- გამოკვეთილი მმართველობითი იერარქია (ზუსტად განსაზღვრული "მართვის მოცულობით");
- საქმიანობის კარგი კოორდინაცია;
- ქმედითი საორგანიზაციო კულტურა და ეფექტიანი მმართველობითი სტილი.

დ.) ამოცანები ემსახურება თანამშრომლებს შორის შრომის რაციონალურ დანაწილებას. ორგანიზაციაში სასურველი შედეგის მისაღებად, თითოეულ შემსრულებელს უნდა ჰქონდეს ნათლად ჩამოყალიბებული *ამოცანა*, რაც აიოლებს სამუშაო პროცესის შესრულებასა და ხელს უწყობს კონტროლისა და კოორდინაციის მმართველობითი ფუნქციების ეფექტიან განხორციელებას. საქმიანობის სპეციფიკდან გამომდინარე, *ამოცანა ხორციელდება დადგენილ დროსა და განსაზღვრული წესით.*

ამოცანები, მათი ხასიათის შესაბამისად, იყოფა სამ კატეგორიად:

- მუშაობა ხალხთან;
- მუშაობა ფინანსებთან და საგნებთან (ნედლეული, მანქანები, იარაღი);
- მუშაობა ინფორმაციასთან.

ე.) ტექნოლოგიები (ორგანიზაციის მიერ გამოყენებული ტექნოლოგიები) განიმარტება როგორც ორგანიზაციაში რესურსების მზა პროდუქციად, ან მომსახურეობად გარდაქმნის საშუალება |Ch. Perrow, 1977|. გარე ტექნოლოგიები (გარე ზემოქმედების ფაქტორი) განაპირობებენ ორგანიზაციის შიდა ტექნოლოგიების (სამუშაო ადგილის აღჭურვილობა, კომუნიკაციები, სამუშაო პროცესები) ეფექტიანობას. ორგანიზაციის რესურსების გარდაქმნის გზით ("შიდა ტექნოლოგიები") მიმდინარე სამუშაო პროცესის ეფექტიანობა დამოკიდებულია ტექნოლოგიურ პროგრესზე ("გარე ტექნოლოგიები").

ზოგადად, ტექნოლოგიების განვითარებაზე გავლენა მოახდინა:

- სტანდარტიზაციამ და მექანიზაციამ;
- კონვეიერულმა საამწყობო ხაზებმა;
- ინფორმატიზაციის თანამედროვე მიღწევებმა.

მენეჯმენტის კლასიკურ ლიტერატურაში, საორგანიზაციო ტექნოლოგიების შესახებ, არსებობს სხვადასხვა შეხედულება. ძირითადად განასხვავებენ ჯოან ვუდვორდის

|Joan Wooward, 1965| და ჯეიმს ტომსონის |James Thompson, 1967| ტექნოლოგიების კლასიფიკაციებს.

- **ტექნოლოგიების კლასიფიკაცია ჯ. ვუდვორდის მიხედვით.**

ჯ. ვუდვორდის ინტერესის სფეროს წარმოადგენდა სამრეწველო საწარმოების ტექნოლოგიები. მან გასული საუკუნის ორმოცდაათიან წლებში შეისწავლა ასზე მეტი სამრეწველო კომპანია. შედეგად ჩამოაყალიბა ტექნოლოგიის კლასიფიკაცია, სადაც გაერთიანებულია:

- *მცირესერიული და ინდივიდუალური ტექნოლოგიები*, რომლებიც განკუთვნილია კონკრეტული მომხმარებლისათვის;
- *მასობრივი, ანუ მსხვილმასშტაბიანი ტექნოლოგიები*, გათვალისწინებულია დიდი რაოდენობით პროდუქციის დასამზადებლად;
- *უწყვეტი საწარმოო ტექნოლოგიები*, რომლებიც გამოიყენება განსაკუთრებული დანიშნულების წარმოებებში. მაგ. ელექტროენერგიის წარმოება, ან წყლის მიწოდება მომხმარებლებისათვის.

- **ტექნოლოგიების კლასიფიკაცია ჯ. ტომსონის მიხედვით.**

ჯ. ტომსონს, როგორც სოციოლოგს, ტექნოლოგიური პროცესის მიმდინარეობაზე ჰქონდა საკმაოდ განსხვავებული წარმოდგენა. მან ჩამოაყალიბა ტექნოლოგიების სპეციფიური კატეგორიები, რაც არ ეწინააღმდეგება ტექნოლოგიებზე ჯოან ვუდვორტის შეხედულებას. ჯ. ტომსონის მიხედვით, ტექნოლოგიების დაყოფა შესაძლებელია სამ კატეგორიად:

- *მრავალრგოლიანი ტექნოლოგია, რომელიც ხასიათდება მთელი წყება ურთიერთდამოკიდებული და მიმდევრობით შესასრულებელი სამუშაოებით (მაგ. საამწყობო ხაზები);*
- *საშუამავლო ტექნოლოგია, რომელიც ერთმანეთთან აკავშირებს გარკვეული ინტერესების მქონე სუბიექტებს. მაგ. საბანკო საქმიანობა ითვალისწინებს თავისუფალი სახსრებს მოზიდვას (დეპოზიტები) და კრედიტის სახით მათ გაცემას იურიდიულ და ფიზიკურ პირებზე;*
- *ინტენსიური ტექნოლოგია, რომელიც იყენებს სპეციფიკურ საშუალებებსა და მიდგომებს სამუშაო პროცესში მოხმარებული მასალების თვისობრივი გარდაქმნისათვის* (მაგ. ქიმიური წარმოება).

ორგანიზაციის შიდა ცვლადი - "ტექნოლოგიები" თვისობრივ ერთიანობაშია სხვა შიდა ცვლადებთან - "პერსონალთან," "ამოცანებთან", "სტრუქტურებთან," და ა.შ. ცხადია, რომ თითოეული მათგანის ცვლილება იწვევს სხვა ცვლადების სათანადო გარდაქმნას.

ვ.) პერსონალი - უმთავრესი შიდა ცვლადია. ადამიანი წარმართავს ორგანიზაციის საქმიანობას, უზრუნველყოფს სამუშაო პროცესების ეფექტიან განხორციელებას და განსაზღრავს საბოლოო შედეგს. "პერსონალი," როგორც შიდა ცვლადი, უნდა დახასიათდეს შემდეგი თვისებებით:

- *ნიჭი, უნარი და პროფესიული დონე;*
- *განწყობა, მოთხოვნილება, მოლოდინი,*
- *აღქმის უნარი;*
- *თვალსაზრისი,*
- *სოციალური მიკუთვნებულობა;*
- *ფასეულობები;*
- *ჯგუფური ქცევა;*
- *ლიდერობის სტილზე დამოკიდებულება.*

წარმოდგენილი მახასიათებლები ასახავენ თითოეული ადამიანის უნიკალურობასა და მის განსხვავებულ შესაძლებლობებს. ორგანიზაცია მაშინ იქნება წარმატებული, როცა მენეჯერები გაითავისებენ მარტივ ჭეშმარიტებას: ყოველი თანამშრომელი პიროვნებაა, ის საჭიროებს ფაქიზ მოპყრობასა და მისი უნარ-თვისებები კი, სათანადო გამოყენებას. თანამედროვე ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობის საწინდარია კომპეტენტური თანამშრომლების სიმრავლე.

(განმარტება: კომპეტენტურობა - ესაა მაღალ პროფესიონალურ დონეზე თანამშრომლის საქმიანობა).

ზ.) ძალაუფლება

ზოგადად, ძალაუფლება განიმარტება, როგორც *ერთი ადამიანის უნარი გავლენა იქონიოს მეორე ადამიანზე, ან ადამიანთა ჯგუფზე* |J. Pfeffer, 1992|. ტერმინები: "ორგანიზაცია" და "ძალუფლება," ურთიერთთავსებადი და ურთიერთშემავსებელია, რადგან წარმოუდგენელია "ძალაუფლების" გარეშე "ორგანიზაციის" არსებობა. თანამედროვე ორგანიზაციები განსხვავდებიან ძალაუფლების ფორმებითა და ტიპით |H. Mintzberg 1983|. ძალაუფლების ფორმებია:

- *კანონიერი ძალაუფლება;*
- *ანაზღაურებაზე დაფუძნებული ძალაუფლება;*
- *იძულებაზე დაფუძნებული ძალაუფლება;*
- *რეფერენტული, ანუ ქარიზმატიული ძალაუფლება;*
- *გამოცდილებაზე დამყარებული ძალაუფლება;*
- *ეტალონური (მაგალითის) ძალაუფლება.*

მენეჯმენტის ძალაუფლებრივი ხასიათის (ძალაუფლების გამოვლენის ფორმის) მიხედვით, შესაძლებელია ორგანიზაციების კლასიფიცირება ექვს ძირითად ტიპად |G. Morgan, 1986|:

- **ავტოკრატიული ორგანიზაციები**, სადაც აბსოლუტური ძალაუფლება ერთ ხელშია კონცენტრირებული;
- **ბიუროკრატიული ორგანიზაციები,** რომლებშიც ძალაუფლებრივი როლები მკაფიოდაა გაწერილი თანამდებობრივ ინსტრუქციებში;
- **ტექნოკრატიული ორგანიზაციები,** სადაც მმართველობა ეფუძნება ერუდიციასა და კომპეტენციას;
- **კოდეტერმინანტული** (ერთობლივი დეტერმინაციის მქონე) **ორგანიზაციები,** როცა ორგანიზაციაში არსებული ოპოზიციაც ითვლება მმართველობით სისტემის თვისობრივ შემადგენლად;
- **წარმომადგენლობითი დემოკრატიის მქონე ორგანიზაციები,** რომლებშიც არჩევნების გზით ხდება ოფიციალური პირების (სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელების) მიერ თანამდებობების დაკავება და განსაზღვრული ვადით საქმიანობის წარმართვა;
- **პირდაპირი დემოკრატიული მმართველობის მქონე ორგანიზაციები,** რომლებშიც ორგანიზაციის ყველა წევრს აქვს სრული უფლება მონაწილეობა მიიღოს ორგანიზაციის მართვაში (მაგ. სხვადასხვა სახის კოოპერატივები, მორმონების დასახლებები, ისრაელის კიბუცები და ა.შ).

ცნობილმა სოციოლოგმა, ელვინ ტოფლერმა |A. Toffler, 1990| გამოიკვლია რა ორგანიზაციებში ძალაუფლების ხასიათი და მათი ევოლუციის პროცესი, წარმოადგინა ძალაუფლების სამი ძირითადი კომპონენტი:

ფიზიკური ძალა, კაპიტალი და ცოდნა.

თუ ადრეულ ხანაში ძალაუფლება მთლიანად ემყარებოდა ფიზიკურ ძალას, შემდგომ ეპოქებში წინა პლანზე გამოდის კაპიტალი, ხოლო 21-ე საუკუნეში, ე. ტოფლერის თვალსაზრისით, ძალუფლება ძირითადად დაეფუძნება ცოდნასა და ინტელექტს.

კულტურა, საორგანიზაციო კულტურა.

დღეს საორგანიზაციო კულტურა მრავალი სპეციალისტის მიერ მიჩნეულია უმნიშვნელოვანეს შიდა ცვლადად, რომლის გათვალისწინების გარეშე შეუძლებელია ორგანიზაციის ეფექტიანი მართვა. ითვლება, რომ ორგანიზაციის მიზნების გამართულობა, ადამიანური რესურსების ეფექტიანი გამოყენება, ძალაუფლების გამოვლენის თავისებურებები, გარე სამყაროსთან ადაპტაცია და საორგანიზაციო სტრუქტურის ქმედითობა, დამოკიდებულია საორგანიზაციო კულტურის თავისებურებაზე. თავის მხრივ, საორგანიზაციო კულტურა განიცდის საზოგადოებაში

დამკვიდრებული კულტურის ზეგავლენას.

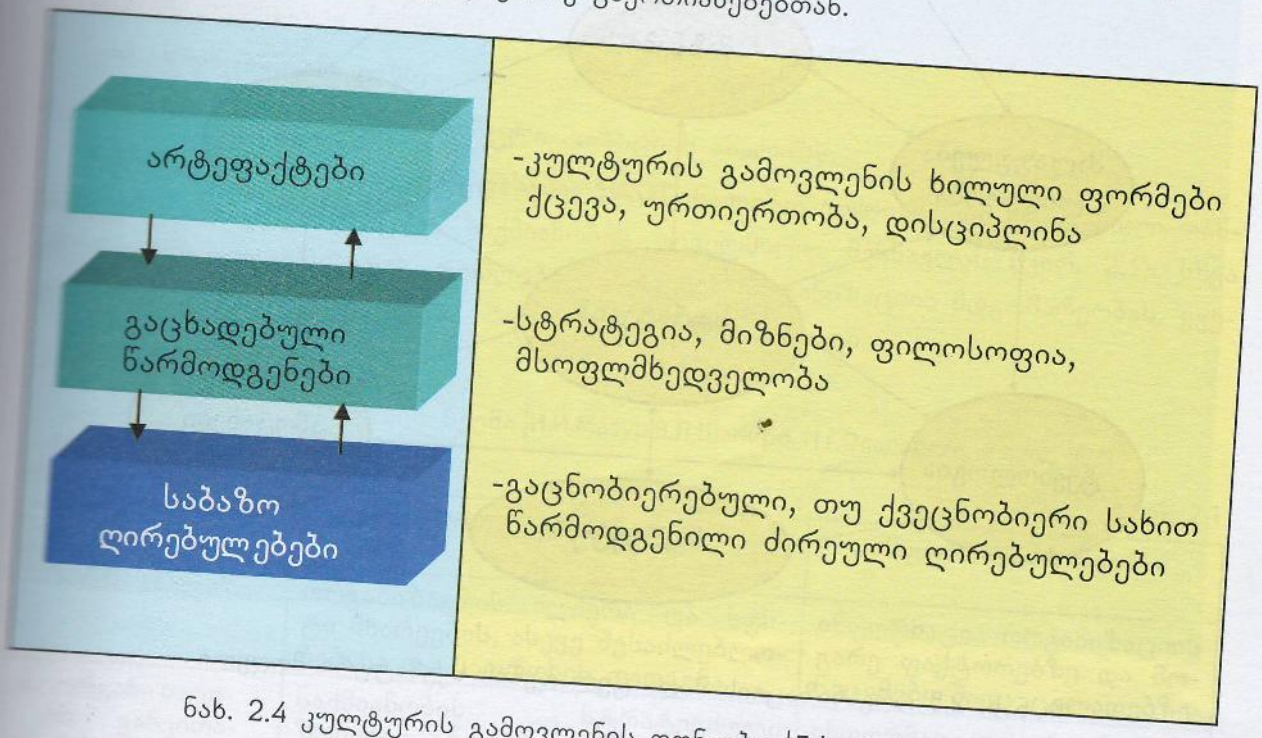
კულტურა შეიძლება განიმარტოს, როგორც საბაზო ღირებულებების, განსაზღვრებების, საურთიერთობო ნორმების, შეთანმებებისა და დათქმების ერთობლიობა, რომლებიც აღიარებულია საზოგადოების ყველა წევრის (ან უმეტესობის) მიერ.

ზოგადად, კულტურული ღირებულებების გამოვლენა ხდება სამ დონეზე (ნახ. 2.4). საორგანიზაციო კულტურას ახასიათებს მნიშვნელოვანი ფუნქციები, რომლებიც ძლიერ გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის ეფექტიან საქმიანობაზე:

- **თავდაცვითი ფუნქცია**. სათანადოდ შერჩეული და ორგანიზაციაში გამკვიდრებული კულტურა, მისი ფასეულობების სახით, ხელს უშლის არასასურველი გარე ზემოქმედებების შემოღწევას და ამცირებს მათ გავლენას ორგანიზაციის წევრებზე.
- **გამაერთიანებელი ფუნქცია**. კარგად შერჩეული საორგანიზაციო კულტურა მოწოდებულია შექმნას ისეთი საორგანიზაციო კლიმატი, რომელიც ხელს შეუწყობს თანამშრომელთა ინტერესების დაახლოებას, ინტეგრაციული პროცესების დაჩქარებასა და სინერგიის მიღწევას;
- **მარეგულირებელი ფუნქცია**. საორგანიზაციო კულტურა მოიცავს რა დაწერილ, თუ დაუწერელ საურთიერთობო წესებს, ფორმალურ და არაფორმალურ ქცევის ნორმებს, ქმნის საფუძველს ჯანსაღი და მოწესრიგებული სამსახურეობრივი ურთიერთობების ჩამოსაყალიბებლად, შრომის დისციპლინის ასამაღლებლად და სამუშაო პროცესების დასარეგულირებლად;
- **ადაპტური ფუნქცია**. საორგანიზაციო კულტურა ითვალისწინებს ისეთი გარემოს შექმნას, სადაც მუშაკებს უადვილდებათ თავიანთი შესაძლებლობების გამოვლენა, უჩნდებათ კმაყოფილება, როგორც მიღწეული შედეგით, ასევე ურთიერთობებით, რაც აიოლებს ორგანიზაციის ადაპტირებას გარე ზემოქმედებების მიმართ და ხელს უწყობს დასახული მიზნების განხორციელებას;
- **განვითარებისა და საგანმანათლებლო ფუნქცია**. თანამედროვე საორგანიზაციო კულტურა პირველ რიგში ითვალისწინებს "ადამიანური რესურსის" სრულყოფასა და მათი ინტელექტუალური პოტენციალის ზრდას, რაც ორგანიზაციის წინსვლისა და მომავალი წარმატების მნიშვნელოვანი შემადგენელია;
- **საზოგადოების მოთხოვნებზე მაორიენტირებელი ფუნქცია**, უმთავრესად მიმართულია ორგანიზაციასა და საზოგადოებას შორის არსებული ბარიერების დასაძლევად, აძლევს ორგენიზაციას სწორ გეზს საზოგადოების მოთხოვნილებების ამოსაცნობად და ხელს უწყობს ამ მოთხოვნილების დროულ დაკმაყოფილებას;
- **ეფექტიანი საქმიანობის ფუნქცია.** მხოლოდ ადმინისტრაციული ზემოქმედებით

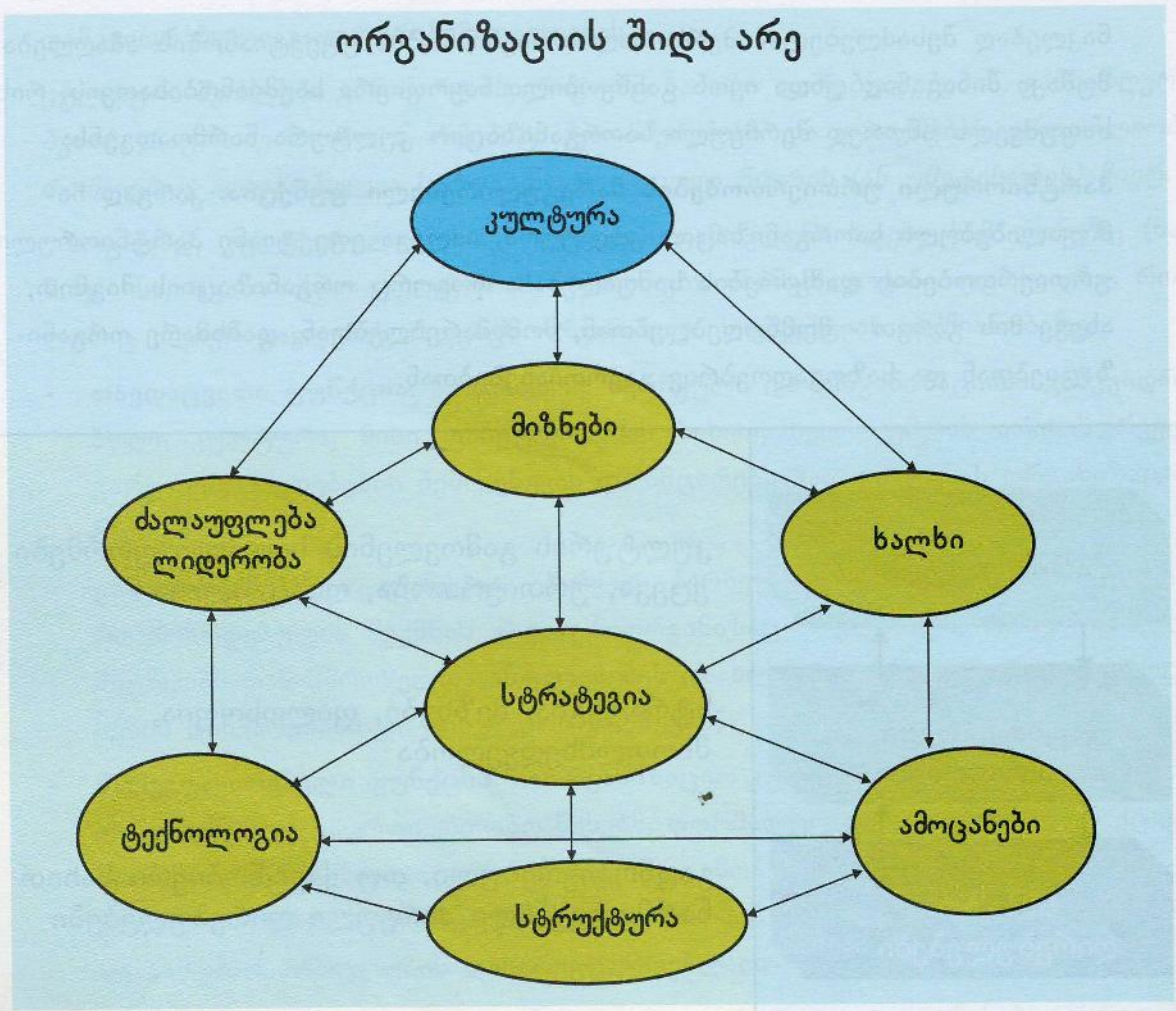
ნაკლებად შესაძლებელია პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლება. მუშაკი შინაგანად უნდა იყოს განწყობილი ნაყოფიერი საქმიანობისათვის, რის საფუძველს სწორედ შერჩეული საორგანიზაციო კულტურა წარმოადგენს;

- **პარტნიორული ურთიერთობების მარეგულირებელი ფუნქცია.** კარგად ჩამოყალიბებული საორგანიზაციო კულტურა, იძლევა ეფექტიანი პარტნიორული ურთიერთობების დამყარების საშუალებას, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთ - მომწოდებლებთან, მომხმარებლებთან, დამხმარე ორგანიზაციებთან და საზოგადოებრივ გაერთიანებებთან.



ნახ. 2.4 კულტურის გამოვლენის დონეები |Ed. Schein, 1992|

საორგანიზაციო კულტურა ხელს უწყობს ორგანიზაციის თანამშრომლებისათვის მისაღები საორგანიზაციო გარემოს ჩამოყალიბებას, რაც ქმნის მნიშვნელოვან საფუძველს საერთო წარმატების მისაღწევად. ამიტომაც ითვლება, რომ ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვისას, საორგანიზაციო კულტურის შესწავლას და მისი შესაძლებლობის ზედმიწევნით გათვალისწინებას, საკვანძო ადგილი უკავია თანამედროვე მენეჯმენტში |R. Kanter, 1997| (უფრო დეტალურად საორგანიზაციო კულტურის შესახებ, იხილეთ წიგნის მე-6 თავში). ამრიგად, ორგანიზაციის შიდა ცვლადების განხილვის შემდეგ, შესაძლებელია წარმოდგენა ვიქონიოთ მათი ბუნებისა და ურთიერთზემოქმედების საკმაოდ რთულ სისტემაზე (ნახ. 2.5).



ნახ. 2.5 ორგანიზაციის შიდა ცვლადების სქემატური მოდელი

2.3 ორგანიზაციის მდგომარეობის შეფასება

ორგანიზაციაში არსებული ვითარების, მისი რეალური მისწრაფებებისა და შესაძლებლობის დადგენის მიზნით საჭიროა სტრატეგიული ანალიზის ჩატარება, რომლის საშუალებით განისაზღვრება:

- ☐ ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები;
- ☐ შესაძლებლობები და მოსალოდნელი საფრთხე;
- ☐ ორგანიზაციის წინაშე არსებული პრობლემების გადაწყვეტის გზები;
- ☐ ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია.

ორგანიზაციის სტრატეგიული ანალიზი მოიცავს:

ა. სიტუაციურ ანალიზს,

ბ. საორგანიზაციო-მმართველობით ანალიზს,

გ. საფინანსო-ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზს,

დ. საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის ანალიზს,

ე. საკადრო პოტენციალის ანალიზს.

ვ) სიტუაციური ანალიზი

სიტუაციური ანალიზი, თავის მხრივ ითვალისწინებს:

- საერთო მდგომარეობის შეფასებას,
- ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების დადგენას,
- ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის ანალიზს,
- ბაზრის სეგმენტის შეფასებას,
- კონკურენციის ანალიზს,
- ორგანიზაციის მიერ დაკავებული პოზიციის ანალიზს.

2.3.1 საერთო ვითარების შეფასება, SWOT ანალიზი. გულისხმობს დადგენილი თანმიმდევრობით ორგანიზაციის საქმიანობის ყოველმხრივ შესწავლას (ცხრ. 2.1). სხვა არსებულ მეთოდებს შორის, რომლებიც აფასებენ ორგანიზაციის მდგომარეობას, ყველაზე მეტად გავრცელებულია SWOT - ანალიზის მეთოდი.

სიტუაციური ანალიზის სქემა |И.И.Мазур,В.Д.Шапиро, Н.Г.Ольдерогге и др., 2003|

ცხრ. 2.1

ანალიზის სახეობა	ანალიზის დანიშნულება	ინფორმაციის წყარო
1. SWOT ანალიზი	ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, ასევე შესაძლებლობებისა და საფრთხის დადგენა	ინფორმაცია ორგანიზაციის გარე ფაქტორებზე და მონაცემები შიდა ცვლადებზე
2. ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის ანალიზი	საქმიანობის სტრატეგიული ზონების ანალიზი და სტრატეგიული პორტფელის შეფასება	ინფორმაცია გარე ზემოქმედებაზე და მონაცემები საწარმოო მაჩვენებლებზე
3. ბაზრის სეგმენტების შეფასება	საბაზრო სეგმენტების დადგენა და ანალიზი. მსყიდველობითი უნარის განსაზღვრა	მარკეტინგული კვლევისათვის საჭირო ინფორმაციის მოპოვება
4. კონკურენციის ანალიზი	კონკურენტული პირობების განსაზღვრა და კონკრეტული კონკურენტების შეფასება	ინფორმაციის მოძიება მარკეტინგული კვლევისთვის
5. პოზიციური ანალიზი	ორგანიზაციის მიერ გამოშვებული პროდუქციის, არსებული, თუ მოსალოდნელი პოზიციის შეფასება, მისი კონკურენტული შესაძლებლობების განსაზღვრა.	შიდა ცვლადების შესახებ და გარე არიდან მარკეტინგული კვლევისათვის მიღებული ინფორმაცია

შენიშვნა: ყოველი კონკრეტული ვითარება განაპირობებს სხვადასხვა მოცულობით სიტუაციური ანალიზის ჩატარებას. ორგანიზაციის სტრატეგიული პოზიციის შეფასებისათვის, რეკომენდირებულია SWOT ანალიზის შესრულება.

1. SWOT (strength, weakness, opportunitiy, threat) ანალიზი ითვალისწინებს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების შესწავლას, შესაძლებლობისა და საფრთხის შეფასებას.

ორგანიზაციის პოტენციურად ძლიერ შიდა მხარეებად ითვლება:

- კარგად გათვლილი სტრატეგია;
- კონკურენტული ბრძოლის მაღალი უნარი;
- ორგანიზაციის სათანადო იმიჯი;
- სრულყოფილი საორგანიზაციო კულტურა და მისი შესატყვისი მართვის სტილი;
- გამართული საორგანიზაციო სტრუქტურა;
- პერსონალის კომპეტენტურობა და თანამედროვე საკადრო მენეჯმენტი;
- მართვის თანამედროვე მეთოდების გამოყენების შესაძლებლობა;
- სოლიდური საფინანსო და საინფორმაციო რესურსები;
- სტრატეგიის წარმატებულად რეალიზაციის უნარი.

ორგანიზაციის პოტენციური შიდა სისუსტეებად მიიჩნევა:

- პერსონალის კომპეტენტურობის არასაკმარისი დონე;
- პროდუქციის მაღალი ღირებულება, ან არასათანადო ხარისხი;
- არასრულყოფილი სტრატეგიული გეგმა;
- ორგანიზაციის ცუდი კავშირი გარე სამყაროსთან;
- მოძველებული ტექნოლოგიები;
- ლიდერობის სტილის შეუსაბამობა საორგანიზაციო კულტურასთან;
- მართვის დაბალი დონე;
- არასაკმარისი ფინანსური რესურსები;
- ოპერატიული ამოცანების გადაწყვეტის არასათანადო უნარი;
- მოვლენების პროგნოზირების სუსტი შესაძლებლობა.

ორგანიზაციის გარეთ არსებული შესაძლებლობები და მისი გამოყენება:

- მომხმარებელთა დამატებითი ჯგუფების მომსახურების უნარი;
- მოვლენებზე სწრაფი რეაგირების საშუალება;
- დროის მცირე ინტერვალში სტრუქტურული ცვლილების განხორციელების შესაძლებლობა;
- სავაჭრო ბარიერების შემცირება;
- კონკურენტების არასათანადო ოპერატიულობა;
- რესურსებზე მაღალი მიწვდომილობა;
- ბიზნესის შემზღუდავი საკანონმდებლო ნორმების გაუქმება, ან შესუსტება;

- ახალი ტექნოლოგიების (მათ შორის საინფორმაციო) დროულად დანერგვის შესაძლებლობა.

ორგანიზაციისათვის პოტენციური გარე საფრთხეებია:

- ბაზარზე არსებული ვითარების გაუარესება;
- მომხმარებლის მოთხოვნილების გაუთვალისწინებელი ცვლილება;
- კონკურენციის გამკაცრება;
- სავალუტო კურსის არასასურველი ცვლილება;
- ორგანიზაციის იმიჯის შელახვა;
- საკანონმდებლო შეზღუდვები;
- პოლიტიკური ფონის გაუარესება;
- ეკონომიკური სტაგნაცია და მაღალი ინფლაცია;
- რესურსების მკვეთრი გაძვირება და მიწოდების პირობების გაუარესება.

SWOT ანალიზი ხორციელება ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, მოსალოდნელი საფრთხისა და შესაძლებლობების ხარისხობრივი (ცხრ. 2.2) და რაოდენობრივი (ცხრ. 2.3) მაჩვენებლებით შეფასების მეშვეობით.

SWOT ანალიზის მატრიცა (ხარისხობრივი შეფასება)

ცხრ. 2.2

ძლიერი მხარეები	შეფასება	სუსტი მხარეები	შეფასება
- პროდუქციის ხარისხი	მაღალი	- სტრატეგიული გეგმა	არასაკმარისად გათვლილი
- პერსონალის კვალიფიკაცია	საშუალო	- ტექნოლოგიები	მოძველებული
- საორგანიზაციო სტრუქტურა	გამართული	- ახალი პროდუქცია	არასაკმარისი რაოდენობა
- საფინანსო რესურსი	საკმარისი		
საფრთხე	**შეფასება**	**შესაძლებლობები**	**შეფასება**
- მოსალოდნელი კონკურენცია	მაღალი	სავაჭრო ბარიერები	შემცირებული
- ინფლაციის დონე	მაღალი	რესურსებზე მიწვდომილობა	მზარდი

SWOT ანალიზის მატრიცა (რაოდენობრივი შეფასება) ცხრ. 2.3

ძლიერი მხარეები	შეფასება	სუსტი მხარეები	შეფასება
- პროდუქციის ხარისხი	5	- სტრატეგიული გეგმა	-2
- პერსონალის კვალიფიკაცია	4	- ტექნოლოგიები	-2
- საორგანიზაციო სტრუქტურა	5		
- საფინანსო რესურსი	4	- ახალი პროდუქცია	-1
საფრთხე	**შეფასება**	**შესაძლებლობები**	**შეფასება**
- მოსალოდნელი კონკურენცია	-5	- სავაჭრო ბარიერები	4
- ინფლაციის დონე	-5	- რესურსები	4

2. ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის ანალიზი, ანუ სტრატეგიული პორტფელის ანალიზი, პირველ რიგში ითვალისწინებს:

- არსებული შიდა ძლიერი მხარეების კიდევ უფრო გაძლიერებას;
- ორგანიზაციის შიდა სისუსტეების დაძლევას;
- გარე პოტენციური შესაძლებლობის მაქსიმალურად გამოყენებას;
- გარე მოსალოდნელი საფრთხის თავიდან აცილებას.

დღეს ნებისმიერი სახისა და სიდიდის ორგანიზაცია სამეურნეო საქმიანობას ახორციელებს ეკონომიკური სივრცის სხვადასხვა სეგმენტში. ამ სეგმენტებს უწოდებენ *საქმიანობის სტრატეგიულ ზონებს* (**სსზ**). აქტუალური სტრატეგიული ზონების ერთობლიობა ქმნის *ორგანიზაციის სტრატეგიულ პორტფელს* (**ოსპ**). სხვადასხვა სსზ-ში რესურსების განთავსება, ამ ზონებს შორის კავშირის დამყარება და გარე სამყაროსთან ურთიერთობა, განსაზღვრავს *ორგანიზაციის სტრატეგიულ პოზიციას*. სსზ-ის გაანგარიშებისათვის საჭიროა:

- ბაზარზე არსებული მოთხოვნის განსაზღვრა;
- ახალი ტექნოლოგიების საჭიროების დადგენა;
- მომხმარებელთა მოთხოვნების გათვალისწინება;
- გეოგრაფიული ადგილმდებარეობის შეფასება.

სსზ-ს პერსპექტივები განისაზღვრება ბაზრის ზრდის შესაძლებლობით, რენტაბელობის ნორმით, სტაბილურობის მაჩვენებლებითა და წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორებით [И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге и др, 2003]. სსზ-ის განვითარების გამომხატველი მაჩვენებლებია:

- სასიცოცხლო ციკლის ფაზა;
- ბაზრის სიდიდე;
- მსყიდველობითი უნარი;
- ბაზარზე შესვლის ბარიერების დაძლევის შესაძლებლობა;
- მყიდველთა მოთხოვნის თავისებურება;
- კონკურენციის დონე;
- პროდუქციის რეალიზაციის საშუალებები;
- ბიზნესის რეგულირება;
- გარე ფაქტორების (ეკონომიკური, სოციალური, პოლიტიკური, ტექნოლოგიური, კულტურული) განვითარებისა და ზეგავლენის ინტენსიობა.

ორგანიზაციის სსზ სტრატეგიული პორტფელის დადგენის შემდგომ, საჭიროა სათანადო კვლევების ჩატარება თითოეულ სტრატეგიულ ზონაში არსებული მდგომარეობისა და მისი განვითარების პერსპექტივის დასადგენად.

3. ბაზრის სეგმენტის ანალიზი. სიტუაციური ანალიზის მნიშვნელოვან ნაწილს ბაზრის იმ თავისებურების შესწავლა წარმოადგენს, რომელიც ორგანიზაციის საქმიანობას განსაზღვრავს.ამისათვის გამოიყენება *ბაზრის სეგმენტირების* მეთოდები, რომელთა საშუალებით შესაძლებელია მომხმარებლების დისკრეტული ჯგუფების (სეგმენტების) დადგენა, მათი კატეგორიების განსაზღვრა და სხვა საჭირო ქმედებების განხორციელება. სეგმენტირების კრიტერიუმებია:

- მომხმარებელთა განსაზღვრული პროდუქციით დაკმაყოფილების ხარისხი;
- მომხმარებელთა ცხოვრების წესი და მოთხოვნილების თავისებურებანი;
- დემოგრაფიული ჭრილი;
- გეოგრაფიული მდებარეობა (რაიონირება);
- პროდუქციის გარკვეული სახეობისადმი მიდრეკილება;
- ფასების მიმართ მომხმარებლების გარკვეული ჯგუფების მგრძნობიარობა;
- საქონლის შეძენის თავისებურებები და ა.შ.

სეგმენტირების კრიტერიუმები მუდმივი არაა და პერიოდულად იცვლება, განსაკუთრებით ისეთი ფაქტორების ზემოქმედებით, როგორიცაა ეკონომიკური მდგომარეობა, ცხოვრების სტილისა და მომხმარებელთა გემოვნების შეცვლა, არასტაბილურობა, კონკურენცია და დემოგრაფიული პროცესები. ამიტომ სიტუაციური ანალიზის საიმედოობისათვის, სეგმენტაციის კრიტერიუმები მუდმივად სათანადო კორექტირებას საჭიროებენ.

4. კონკურენციის ანალიზი. კონკურენტული გარემოს შესწავლის გარეშე შეუძლებელია კომპანიის რეალური მდგომარეობის წარმოდგენა. ორგანიზაციის კონკურენტულ პოზიციას ძირითად ხუთი ფაქტორი განაპირობებს:

- კონკურენციის ხასიათი;
- ბაზარზე ახალი კონკურენტების შემოსვლა;
- ბაზარზე შემცვლელი საქონლის შემოსვლასთან დაკავშირებული საფრთხე;
- მომხმარებლების მოთხოვნის დაკმაყოფილების უნარი;
- მომწოდებლებთან შეღავათიანი შეთანხმების მიღწევის შესაძლებლობა.

არსებული და პოტენციური კონკურენტების შეფასება შესაძლებელია გარკვეული მაჩვენებლების (ცხრ. 2.4) მეშვეობით:

კონკურენტების შეფასების მატრიცა

ცხრ. 2.4

მაჩვენებლები	ვითარება კონკურენტებთან შედარებით			
	უარესი	მსგავსი	უკეთესი	შენიშვნა
პროდუქცია				
ასორტიმენტი				
ხარისხი				
დიზაინი				
შეფუთვა				
ტექნიკური მომსახურეობა, სერვისი				
საგარანტიო მომსახურეობა				
დაბრუნების შესაძლებლობა				
ფასი				
ფასის პოზიციონირება				
შემცირების შესაძლებლობა				
გადახდის პირობები				
დაფინანსების პირობები				
წარდგენა				
რეკლამა				
ინდივიდუალური გაყიდვები				
რეალიზაციის სტიმულირება				
სავაჭრო მარკის მართვა				
კავშირი გარე სამყაროსთან				
გასაღება				
გასაღების არხები				
გასაღების მოცულობა				
დაკვეთების ციკლი				
სასაქონლო მარაგი				
მიწოდება, ტრანსპორტი				

5. პოზიციური ანალიზი. პოზიციური ანალიზის მიზანია ბაზარზე ორგანიზაციის მიერ დაკავებული მდგომარეობის დადგენა (წარმოებული პროდუქციის, სავაჭრო მარკისა და არსებული, თუ პოტენციალური კონკურენტების შეფასება, კონკურენციის ზონის განსაზღვრა).

ანალიზისთვის გამოიყენება *პოზიციონირების სხვადასხვა მეთოდი* და *მიდგომა*.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას პოზიციური ანალიზი საშუალებას აძლევს რეალურად განსაზღვროს:

- "სად იმყოფება" ორგანიზაცია;
- "სად უნდა მივიდეს";
- რა გზით და რა საშუალებით უნდა წარმართოს თავისი ძალისხმევა, რომ მიაღწიოს დასახულ მიზანს.

ბ.) საორგანიზაციო-მმართველობითი ანალიზი.

საორგანიზაციო-მმართველობითი ანალიზი გათვალისწინებულია ორგანიზაციის მმართველობითი სისტემის შესაფასებლად. მმართველობითი სისტემა აქტიური (სოციალური) და პასიური (ტექნიკური) ელემენტების ერთობლიობაა, მიმართული მმართველობითი პროცესების რეალიზაციისაკენ, არსებული საორგანიზაციო სტრუქტურისა და საორგანიზაციო კულტურის პირობებში.

ანალიზის პროცესში, მმართველობითი სისტემა განიხილება როგორც ერთობლიობა:

- ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების;
- მართვის სტრატეგიისა და მართვის საორგანიზაციო სტრუქტურის,
- მმართველობითი ფუნქციებისა და მათი დამაკავშირებელი პროცესების;
- პერსონალისა და სამუშაო ტექნოლოგიების;
- საორგანიზაციო კულტურისა და მმართველობითი სტილის.

საორგანიზაციო-მმართველობითი ანალიზი გამოიყენება ორგანიზაციის მიზნების, სტრატეგიის, მართვის საორგანიზაციო სტრუქტურის, მართვის პროცესების, საორგანიზაციო კულტურისა და მართვის სტილის შესაფასებლად (ცხრ. 2.5).

საორგანიზაციო-მმართველობითი ანალიზი შედგება შემდეგი ეტაპებისაგან:

- ორგანიზაციის პერსონალთან და ინფორმაციის გამცემ პირებთან საქმიანი ურთიერთობების აწყობა;
- პირველადი ინფორმაციის დამუშავება, რაც ითვალისწინებს:
  - შიდა ინფორმაციის შეგროვებასა და მათ ანალიზს საშტატო განრიგის, საორგანიზაციო სტრუქტურის, ორგანიზაციისა და მისი ქვედანაყოფების დებულებების, სამუშაო ადგილების აღწერილობების, ორგანიზაციის საქმიანობის შიდა რეგლამენტის, ბრძანებებისა და განკარგულებების, შიდა პროცესების მარეგულირებელი სხვა დოკუმენტების (სტანდარტები, საინფორმაციო ნაკადების სქემები და ა.შ.) გამოყენებით.

აორგანიზაცო-მმართველობითი ანალიზის სქემა |И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, 2002|

ცხრ. 2.5

ანალიზის დანიშნულება	ანალიზის არსი	ინფორმაციის წყარო
ორგანიზაციის მიზნებისა და სტრატეგიის ანალიზი	ორგანიზაციის მისიის, მიზნების, ამოცანების, სტრატეგიისა და არსებული შეზღუდვების სკრუპულოზური შესწავლა	საორგანიზაციო საბუთები, ინტერვიუ ორგანიზაციის თანამშრომლებთან, სტრატეგიული დაგეგმის დოკუმენტაცია, სტრატეგიული ანალიზის შედეგები.
საორგანიზაციო სტრუქტურის ანალიზი	საორგანიზაციო-სტრუქტურული ერთეულებისა და მათი ურთიერთკავშირების ანალიზი	საორგანიზაციო დოკუმენტაცია, დაკვირვებები, ინტერვიუები, ანკეტირება
მართვის პროცესების ანალიზი	მოვლენების იდენტიფიკაცია, მოდელირება და მიმდინარე პროცესების შესწავლა	საორგანიზაციო დოკუმენტაცია, ინტერვიუები, საორგანიზაციო სტრუქტურის ანალიზის შედეგები
დამაკავშირებელი პროცესებისა და საინფორმაციო ნაკადების ანალიზი	ორგანიზაციის საინფორმაციო ნაკადების სტრუქტურიზაციის განხილვა და მათი ცირკულაცის შეფასება	ორგანიზაციის დოკუმენტაცია, საინფორმაციო ნაკადების ანალიზის შედეგები
საორგანიზაციო კულტურისა და ლიდერობის სტილის შეფასება	საორგანიზაციო სიმბოლოების, პროცედურების, ცერემონიალების კვლევა, უპირატესი ღირებულებებისა და ორგანიზაციის სუბკულტურების შესწავლა	დაკვირვებების, საორგანიზაციო დოკუმენტაციის, ანკეტირების, ინტერვიუების შედეგები

- თანამშრომელთა ინტერვიურებას;
- სამუშაო პირობებზე, სამუშაო ადგილების ორგანიზაციაზე და სამუშაო ადგილების აღჭურვაზე დაკვირვების ჩატარება;

□ სტრატეგიის მიზნებისა და მათი რეალიზაციისათვის საჭირო სტრატეგიის გამოვლენა და ანალიზი, რაც ითვალისწინებს:

- ორგანიზაციის მისიის ანალიზს, მისი ფორმულირების სიცხადისა და სტრატეგიის შესაბამისობის დადგენას გაცხადებულ მიზნებთან;
- მიზნების ანალიზს მათი ურთიერთთავსებადობის განსაზღვრისათვის, მიზნების იერარქიული ხის აგებას, აგრეთვე ორგანიზაციის განვითარების სხვადასხვა სცენარების შემუშავებას გარე ფაქტორების და შიდა ცვლადების სხვადასხვა შესაძლო ვარიანტებისათვის;

- მიზნების განხორციელების რეალობის (რისკების) შეფასებას.

- მართვის საორგანიზაციო სტრუქტურის მოდელირება და ანალიზი, რომელიც გულისხმობს:
  - საორგანიზაციო სტრუქტურის სამოქმედო არეებად დაყოფის სისწორის შეფასებას;
  - ხაზობრივი, საშტაბო, დამხმარე და საპატრონაჟო სამსახურების შემადგენლობისა და მათი ურთიერთქმედების შეფასებას;
  - სხვადასხვა ქვედანაყოფების ფუნქციების შესაძლო დუბლირებაზე შემოწმებას;
  - ქვედანაყოფების სრულყოფილი მართვის შესაძლებლობის განსაზღვრას;
  - ქვედანაყოფების ძირითადი ამოცანების დასახულ მიზნებთან შესაბამისობის დადგენას;
  - სამუშაო ადგილების აღწერილობების თავსებადობის განსაზღვრას ქვედანაყოფის წინაშე დასმულ ამოცანებთან;
  - საინფორმაციო ნაკადების ოპტიმალური მართვის შესაძლებლობის დადგენას;
  - დასმული ამოცანების შესაბამისად, ქვედანაყოფების სამუშაო ადგილის აღჭურვილობის შეფასებას;
  - საორგანიზაციო სტრუქტურის დროულად გარდაქმნის შესაძლებლობის დადგენას.
- მართვის პროცესების მოდელირება და ანალიზი, რომელიც თავის მხრივ ითვალისწინებს:
  - მმართველობითი ქმედებების ურთიერთდაკავშირების ხარისხის განსაზღვრას;
  - სამუშაოების მიმდინარეობის შეფასებას;
  - სამუშაო პროცესის მოდელირებას, საქმიანობის ოპტიმალური სქემის მისაღებად;
  - დამაკავშირებელი პროცესების ეფექტიანობის განსაზღვრას.
- არსებული საორგანიზაციო კულტურისა და სუბ-კულტურების ღირებულებითი კრიტერიუმების დადგენას, რომელთაც მომავალში სასურველი ღირებულებითი კრიტერიუმებისა და ოპტიმალური საორგანიზაციო კულტურის სახეობის პროგნოზირებისათვის გამოიყენება, არსებული ლიდერობის სტილის ანალიზსა და ქმედითი ლიდერობის სტილის მოდელების შემუშავებას;
- ორგანიზაციის მართვის სისტემაში პრობლემური ზონების გამოვლენასა და მმართველობითი პოტენციალის შეფასებას;
- ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისათვის საჭირო მმართველობითი მეთოდებისა და საშუალებების გამოვლენას;
- მართვის სრულყოფისათვის საჭირო კონკრეტული წინადადებებისა და რეკომენდაციების ჩამოყალიბებას.

საფინანსო-ეკონომიკური ანალიზი

საფინანსო ანალიზი, ხორციელდება საფინანსო (საბუღალტრო) ანგარიშგების საფუძველზე, მიღებული მაჩვენებლების გაანგარიშებისა და სხვადასხვა სახის

მონაცემების გათვალისწინების გზით. ბუღალტრული ანგარიშგება შედგება ერთიანი წესით შესრულებული საბუთებისაგან: საბუღალტრო ბალანსის, საფინანსო შედეგების შესახებ ანგარიშების, სათანადო მაჩვენებლების განმარტებებისა და კომენტარებისაგან.

ორგანიზაციის საფინანსო-ეკონომიკური ანალიზი მოიცავს როგორც აქტივებისა და პასივების ბალანს, ასევე დიდი ოდენობის ფარდობითი მაჩვენებლების (კოეფიციენტების) გაანგარიშებას |E. F. Brigham, L. C. Gapenski, 1995|. ორგანიზაციის საფინანსო ანალიზი გარკვეული თანმიმდევრობით ტარდება (ცხრ. 2.6).

ორგანიზაციის საფინანსო მდგომარეობის შეფასების (ანალიზის) სქემა

ცხრ. 2.6

ანალიზი	შედეგი
საწყისი მონაცემების მოძიება ორგანიზაციის საფინანსო მდგომარეობის ანალიზისათვის	საფინანსო მაჩვენებლები: ორგანიზაციის ბალანსი, ანგარიშგება საფინანსო შედეგებზე და მათი კომენტარი. მაჩვენებლები განიხილება საანალიზო პერიოდის საწყის და დასკვნით ეტაპებზე
საფინანსო მდგომარეობის წინასწარი ანალიზი. აქტივები, პასივები, ქონება, მარაგები და დანახარჯები |W. Petty, A. Keown, D. Scott, J. Martin., 2001|	ორგანიზაციის აბსოლუტური და ფარდობითი საფინანსო მაჩვენებლების დადგენა. ორგანიზაციის საფინანსო მდგომარეობის საერთო შეფასება ბალანსის სტრუქტურის შესაბამისად
საფინანსო მდგრადობის ანალიზი	გადახდისუნარიანობის განსაზღვრა და ორგანიზაციის მდგრადობის დადგენა
ბალანსის ლიკვიდურობის შეფასება	მიმდინარე და პერსპექტიული ბალანსების ლიკვიდურობის განსაზღვრა ლიკვიდურობის კოეფიციენტის გამოთვლის გზით
საფინანსო ანალიზის განხორციელება	საანალიზო პერიოდის საწყისი და დასკვნითი ეტაპებისათვის საფინანსო მაჩვენებლების დადგენა და მათი ზღვრული სიდიდეების გამოთვლა. კონკურენტული პოზიციის დასაზუსტებლად.
საფინანსო საქმიანობის შედეგების ანალიზი რენტაბელობისა და საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასება	მოგების მაჩვენებლების დინამიკა, რენტაბელობისა და საქმიანი აქტიურობის ანალიზი საქმიანობის დასაწყისსა და ბოლოსათვის

ორგანიზაციის საქმიანობის დიაგნოსტიკის ეტაპზე, საფინანსო-ეკონომიკური ანალიზი მოწოდებულია განახორციელოს კვალიფიცირებული შეფასება, რაც ქმნის საწინდარს დასაბუთებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად |J. C. Van Horne 1992|.

საწარმოო-სამეურნეო ანალიზი.

კომპანიისათვის უდიდეს მნიშვნელობას იძენენ ქმედებები, რომლებიც გათვალისწინებულია რესურსების განაწილების შესაფასებლად, რესურსების ეფექტიანი გამოყენებისა და მათი ეკონომიის მისაღებად. წარმოების განვითარების ინტენსიური და ექსტენსიური ფაქტორები გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის რესურსების ეფექტიან გამოყენებაზე. რესურსების *ექსტენსიური* გამოყენება გულისხმობს დამატებითი რესურსების მოზიდვის გზით, სასურველი შედეგის მიღებას. *ინტენსიური* ფაქტორები უზრუნველყოფენ სასურველი შედეგის მიღებას რესურსების ეფექტიანი გამოყენების გზითა და დანახარჯების მინიმიზაციით. ორგანიზაციის ინტენსიური განვითარება მოითხოვს:

- მართვის ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფას;
- საფინანსო პოლიტიკის გაუმჯობესებას;
- ტექნიკისა და ტექნოლოგიის მუდმივ სრულყოფას;
- ბიზნეს-პროცესების გაუმჯობესებას და ა.შ.

საბოლოოდ, საწარმოო-სამეურნეო ანალიზის მიზანს შეადგენს:

- რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის მაჩვენებლების გავლენის განსაზღვრა საქმიანობის შედეგებზე, რეალიზაციის მოცულობაზე, მომგებიანობაზე, რენტაბელობაზე, გადახდისუნარიანობაზე, საფინანსო მდგრადობაზე და ა.შ.;
- ფაქტორების დადგენას, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებზე.

ორგანიზაციის საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის ეფექტიანობის მაჩვენებლების დადგენის სისტემა საშუალებას იძლევა ჩატარდეს ძირითადი ფონდების, მატერიალური რესურსების გამოყენების, შრომისა და ხელფასის ანალიზი (ცხრ. 2.7) |И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге и др, 2003|.

საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის ანალიზის სქემა

ცხრ. 2.7

ანალიზის საგანი	ანალიზის არსი	მაჩვენებლები
ძირითადი ფონდების ანალიზი	- ძირითადი ფონდების სიდიდის, სტრუქტურისა და განვითარების დინამიკის ანალიზი; - ძირითადი ფონდების ბრუნვადობის ანალიზი; - ძირითადი ფონდების გამოყენების ეფექტიანობის ანალიზი; - მოწყობილობების შესანახი ხარჯების ანალიზი.	- ძირითადი ფონდების ფონდუკუგება; - ფონდმოცულობა; - ამორტიზაციიდან ამონაგები; - ძირითადი ფონდების ბრუნვადობა.

მატერიალური რესურსების გამოყენების ანალიზი	- საჭირო მატერიალური რესურსების გაანგარიშება; - დეფიციტური მასალების გამოვლენა; - რესურსების მიწოდების რიგითობის, სიხშირის, ხარისხის და კომპლექტურობის განსაზღვრა; - სატრანსპორტო დანახარჯების გაანგარიშება; - მოწყობილობების მოცდენის ხარჯების დადგენა; - მიწოდების გავლენის შეფასება პროდუქციის დამზადების მოცულობაზე და მის თვითღირებულობაზე.	მასალათტევადობა; მასალათუკუგება.
შრომისა და ხელფასის ანალიზი	- შრომითი რესურსების რიცხოვნობისა და ცვლილებების დინამიკის განსაზღვრა, - თანამშრომლების შემადგენლობის, სტრუქტურისა და კვალიფიკაციის დონის დადგენა; - მუშაკთა რაოდენობის გავლენის ანალიზი პროდუქციის დინამიკაზე; - შრომის წარმადობისა და მისი დინამიკის ანალიზი, შრომის წარმადობის ზრდის ინტენსიური და ექსტენსიური ფაქტორების გამოვლენა, რეზერვის განსაზღვრა; - საშუალო ხელფასის ოდენობის დადგენა, მისი დინამიკის გავლენა თვითღირებულებაზე. სახელფასო ფონდის ზრდის დინამიკისა და მისი გავლენა საქმიანობის ეფექტიანობაზე, კადრების მოზიდვაზე.	შრომის წარმადობა, ხელფასის წილი პროდუქციის ღირებულებაში

ე.) საკადრო პოტენციალის ანალიზი

თანამედროვე მენეჯმენტი საკადრო პოლიტიკას განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს. ნებისმიერი ორგანიზაციის ძალისხმევა მიმართულია ღირებული საკადრო პოტენციალის შესაქმნელად, შემდგომში მისი ეფექტიან გამოყენების მიზნით.

საკადრო პოლიტიკა მოიცავს კადრების მართვის მთელ ციკლს. პოლიტიკის

ეფექტიანობა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია მისი მიმდინარეობის სწორ და დროულ შეფასებაზე. ასეთი შეფასება კეთდება კადრების მართვის პროცესის შემდეგ ეტაპებზე:

- *პერსონალზე მოთხოვნის დაგეგმვისას*, როცა ფასდება არსებული საკადრო პერსონალი და ფორმირდება მოთხოვნები ახალი პერსონალის მოსაზიდად;
- *პერსონალის სელექციისას*. ეს ეტაპი გათვალისწინებულია კვალიფიციური კანდიდატების შესარჩევად და ვაკანტურ თანამდებობებზე დასანიშნად. შეფასებისას განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა შერჩევის პროცედურების მიმდინარეობას;
- *პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებისას*. ამ ეტაპზე კეთდება პერსონალის კვალიფიკაციის არსებული დონის შეფასება და მისი შედარება მოთხოვნილ კრიტერიუმებთან;
- *პერსონალის რეგულარული ატესტაციისას*, რომელიც ხორციელდება:

- დაჯილდოების, სამსახურეობრივი დაწინაურების, დასჯის, ან სამსახურიდან დათხოვნის მიზნით;
- მოტივაციის ასამაღლებლად და შრომის სტიმულირებისათვის;
- საკადრო რეზერვის დასაგეგმად;
- პერსონალის კარიერის დასაგეგმად.

პერსონალის შეფასების პირველწყაროს წარმოადგენს |M. Armstrong, 2002|:

- სამუშაო ადგილების აღწერილობა;
- დებულება კადრების ატესტაციის თაობაზე;
- კადრების სარეიტინგო შეფასების მეთოდიკა;
- ორგანიზაციის მისია, მიზნები და სტრატეგია;
- შინაგანაწესის დებულებები;
- საშტატო განრიგი;
- თანამშრომელთა პირადი საქმეები;
- კადრების მართვასთან დაკავშირებული ბრძანებები;
- სოციალური ანკეტები;
- ფსიქოლოგიური ტესტები.

საკადრო პერსონალის შეფასების მრავალი მეთოდი არსებობს. პრაქტიკაში ხშირად გამოიყენება ე.წ. უნივერსალური შეფასების მეთოდები (ცხრ. 2.8).

პერსონალის უნივერსალური შეფასების მეთოდები

ცხრ. 2.8

მეთოდის დასახელება	მეთოდის მოკლე აღწერილობა	შედეგი
ბიოგრაფიული	საკადრო მონაცემების ანალიზი, კადრების სააღრიცხვო ფურცელი, პირადი განცხადებები, განათლების დამადასტურებელი საბუთები, დახასიათებები.	დასკვნა განათლების, ოჯახის, კარიერის და დაკავებული პოზიციის შესახებ
ინტერვიურება	წინასწარ მომზადებული სქემის შესაბამისად, თანამშრომლებთან გასაუბრების ჩატარება საჭირო ინფორმაციის მისაღებად	საჭირო ინფორმაცია
ანკეტირება	სპეციალური ანკეტით თანამშრომლის გამოკითხვა, თვითშეფასების საშუალებით პიროვნული თვისებების გამოკვეთა, მათი შემდგომი ანალიზი	თვითშეფასების მონაცემთა ანკეტა. პიროვნული თვისებები
სოციოლოგიური გამოკითხვა	სხვადასხვა კატეგორიის თანამშრომელთა ანკეტირება ამა თუ იმ პიროვნების შესახებ	სოციოლოგიური მონაცემები
დაკვირვება	თანამშრომლებზე არაფორმალურ ვითარებაში (დასვენებისას) და სამუშაო გარემოში დაკვირვების განხორციელება, სამუშაო დროის ფოტოგრაფირება	ანგარიში დაკვირვების შესახებ
ტესტირება	პროფესიული ცოდნის, უნარის, შესაძლებლობისა და მოტივის დაგენა	ფსიქოლოგიური პორტრეტი
საექსპერტო შეფასება	საექსპერტო მონაცემების შეჯერება იდეალური და რეალური თანამშრომლის მიერ დაკისრებული სამუშაოს განხორციელებაზე	სამუშაო ადგილის მოდელი
კრიტიკული ვითარების ანალიზი	კრიტიკული სიტუაციის პროვოცირება და შექმნილი ვითარების განსამუხტავად მიმართული თანამშრომლის ქცევის შეფასება	ანგარიში პიროვნების ქცევის შესახებ
საქმიანი თამაში	მმართველობით-საორგანიზაციო ხასიათის თამაშის ჩატარება, თანამშრომლების "როლებზე" განაწილება, ამ "როლების" შესრულებით მათი ცოდნისა და უნარის შეფასება, ჯგუფური მუშაობის ანალიზი	საქმიანი თამაშის ანგარიში, როლებისა და მათი შემსრულებლების შეფასება
კონკრეტული სიტუაციების ანალიზი	თანამშრომლისათვის პრობლემური საკითხის: "სამსახურში მოსალოდნელი კრიტიკული სიტუაციის" შეთავაზება და მის მიერ ამ სიტუაციიდან გამოსვლის წინადადებების შეფასება	მოხსენება კრიტიკული სიტუაციის გადა-წყვეტის შესაძლებლობების თაობაზე

რანჟირება	გარკვეული კრიტერიუმებით (პროფესიული დონე, პიროვნული თვისებები, საქმისადმი დამოკიდებულება, ჯგუფური ქცევა და ა.შ.) თანამშრომელთა რანჟირება	თანამშრომელთა პერიოდული რანჟირების მაჩვენებლები
დაგეგმილი კონტროლი	საკონტროლო კითხვარების დახმარებით თანამშრომელთა პროფესიული მომზადების, უნარის, ინტელექტის დონის, სამუშაო პროცესებისადმი დამოკიდებულებების და სხვა თვისებების შეფასება	დაგეგმილი კონტროლის სქემა, გადამზადებამდე და გადამზადების შემდეგ თანამშრომელთა შეფასება
შეფასება გამოცდის საფუძველზე	პროფესიული ცოდნისა და უნარის კონტროლი თანამშრომლის მიერ წარმოდგენილი კონკრეტული პროგრამის, ბიზნეს-გეგმის, არსებული პრობლემის გადაწყვეტის შეფასების გზით	შეფასების ფურცელი, თანამშრომლის მომზადების ხარისხის დასადგენად

ხელმძღვანელის შეფასებისათვის ხშირად გამოიყენება ზოგადი კრიტერიუმების შკალა (ცხრ. 2.9) |И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге и др., 2003|.

ორგანიზაციის მდგომარეობის კვალიფიციური და დროული შეფასება იძლევა მისი საქმიანობის გაუმჯობესებისა და დაშვებული შეცდომების ანალიზის შესაძლებლობას, რაც ძალზე მნიშვნელოვანი საშუალებაა ცვალებად და რთულ გარემოში კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად.

ხელმძღვანელების შეფასების ზოგადი კრიტერიუმები

ცხრ. 2.9

კრიტ. №	პროფესიული და პიროვნული პარამეტრები	შეფასებები			
		დაბალი	საშუალო	კარგი	მაღალი
1.	კომპეტენტურობა	3.0	5.0	6.0	7.0
2.	კომუნიკაბელობა	2.0	4.5	6.5	7.0
3.	ემოციონალური მდგრადობა	2.5	4.0	6.0	6.5
4.	გამბედაობა	2.0	4.0	5.5	6.5
5.	ნდობა	3.0	3.5	4.0	6.0
6.	შეუპოვრობა	2.0	4.0	6.0	6.5
7.	პიროვნული მომხიბვლელობა	1.5	3.0	4.5	6.0
8.	დროის რაციონალურად განკარგვა	2.0	3.0	4.0	6.0
9.	მჭერმეტყველება	2.0	4.0	5.0	5.5

თვითშეფასების კითხვარი:

1. აღწერეთ ორგანიზაციის პირდაპირი ზემოქმედების არე;
2. აღწერეთ ორგანიზაციის ირიბი ზემოქმედების არე;
3. ზოგადად დაახასიათეთ გარე ზემოქმედების ძირითადი ჯგუფები;
4. დაახასიათეთ გარე ზემოქმედების პოლიტიკური/სამართლებრივი ფაქტორების ჯგუფი;
5. დაახასიათეთ გარე ზემოქმედების ეკონომიკურ ფაქტორთა ჯგუფი;
6. დაახასიათეთ გარე ზემოქმედების ტექნოლოგიურ ფაქტორთა ჯგუფი;
7. დაახასიათეთ გარე ზემოქმედების სოციო/კულტურული ფაქტორების ჯგუფი;
8. დაახასიათეთ სისტემური ხასიათის გარე ზემოქმედების ფაქტორთა ჯგუფი;
9. დაახასიათეთ გარე ზემოქმედების ტექნოლოგიურ ფაქტორთა ჯგუფი;
10. დაახასიათეთ ორგანიზაციის შიდა არე;
11. დაახასიათეთ შიდა ცვლადების მახასიათებელი - "მიზნები";
12. დაახასიათეთ შიდა ცვლადების მახასიათებელი - "ორგანიზაციის სტრუქტურა";
13. დაახასიათეთ შიდა ცვლადების მახასიათებელი - "ამოცანები";
14. დაახასიათეთ შიდა ცვლადების მახასიათებელი - "ტექნოლოგიები";
15. ახსენით ტექნოლოგიების კლასიფიკაცია ჯ. ვუდვორდის მიხედვით;
16. ახსენით ტექნოლოგიების განმარტება ჯ. ტომსონის მიხედვით;
17. დაახასიათეთ შიდა ცვლადების მახასიათებელი - "პერსონალი"
18. დაახასიათეთ შიდა ცვლადების მახასიათებელი - "ძალაუფლება";
19. მოახდინეთ ორგანიზაციების კლასიფიცირება ძალაუფლების სახეობის მიხედვით;
20. დაახასიათეთ შიდა ცვლადების მახასიათებელი - "საორგანიზაციო კულტურა"
21. აღწერეთ საორგანიზაციო კულტურის მნიშვნელოვანი ფუნქციები;
22. აღწერეთ ორგანიზაციის შიდა ცვლადების ინტეგრირებული მოდელი;
23. ახსენით სტრატეგიული ანალიზის დანიშნულება;
24. რას ითვალისწინებს სიტუაციური ანალიზი?
25. აღწერეთ სიტუაციური ანალიზის სახეობები;
26. დაახასიათეთ SWOT ანალიზის მეთოდი;
27. დაახასიათეთ PESTEL ანალიზის მეთოდი;
28. დაახასიათეთ "ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის ანალიზი";
29. დაახასიათეთ "ბაზრის სეგმენტის ანალიზი";
30. დაახასიათეთ"კონკურენციის ანალიზი" და "პოზიციური ანალიზი";
31. აღწერეთ "საორგანიზაციო-მმართველობითი ანალიზი";

32. აღწერეთ "საფინანსო-ეკონომიკური ანალიზი";

33. აღწერეთ "საწარმოო-სამეურნეო ანალიზი";

34. აღწერეთ "საკადრო პოტენციალის ანალიზი".

გამოყენებული ლიტერატურა:

M. Armstrong. Human Resource Management Practice, Kogan Page Limited, London, 2002;

David Boddy. Management An Introdaction, Prentice Hall / Pearson Education, 2008, 97;

E.F. Brigham, L.C. Gapenski. Intermediate Financial Management, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1995;

R. Daft. Organization Theory and Design, 5th ed. (St. Paul, Minn.: West, 1995;

A. Hawley. Human Ecology, in International Enciklopedia of the Social Sciences, ed. D.I. Sills., New York: Macmillan, 1968, p. 330;

J.C. Van Horne. Fundamentals of Financial Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992;

R. Kanter. Frontiers of Management, A Harvard Business Review Book, 1997;

И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге и др. Корпоративный менеджмент, Высшая школа, М., 2003;

И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. Методы развития организаций. Высшая школа, М., 2002;

M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. Management, 3th. ed. Harper&Row, Publishers, New York, 1988;

H. Mintzberg. Power In and Around Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983;

G. Morgan. Images of Organizations. CA: Sage, Beverly Hills, 1986, p.135;

В.Н. Порахина, Т.М. Федоренко. Теория организации, КНОРУС, М., 2004;

Ch. Perrow. Three Types of Effectiveness Studies, in New Perspectives on Organizational Effectiveness, ed. P.Goodman and M.Pennings, Jossey-Bass, 1977, -32;

W. Petty, A. Keon, D. Scott, J. Martin. Basic Financial Management, Prentice Hall, New Jersey, 2001;

J. Pfeffer. Managing with Power: Politics and Influence in Organizations. Cambridge: Harvard Business School Press, 1992;

А.И. Пригожин. Методы развития организаций. МЦФЭР, М.: 2003;

Ed. Schein. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Pablishers, San Francisco, 1992;

G. Steiner and **J. Miner**. Management Policy and Strategy, Macmillan, New York, 1977, pp. 41-42;

J. Thompson. Organizations in Action, McGraw-Hill, New York, 1967;

A. Toffler. Power Shift, Knowledge, Wealt, and Violence at the edge of the 21st. centery, Bantam Books, New York, 1990;

J. Woodward. Indastrial Organization: Theory and Practice, Oxford University Press, New York, 1965.

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის:

1. მეორე თავში განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით, გაეცანით შემდეგი ორგანიზაციების საქმიანობას:

www.starbucks.com **www.heineken.com**

www.tcl.com **www.walmart.com**

www.cocacola.com

2. დაახასიათეთ თქვენს მიერ განხილული ორგანიზაციების გარე და შიდა არეები.

მესამე თავი

მართვის ფუნქციები

ძირითადი საკითხები:

- ორგანიზაციის მისია, მიზნები და ამოცანები;
- მიზნების ეფექტიანობის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები;
- დაგეგმვის სახეობები: მართვა მიზნების მიხედვით, გრძელვადიანი და ერთჯერადი გეგმები, სიტუაციური გეგმები, დაგეგმვა კრიზისულ სიტუაციებში, დაგეგმვისას გამოყენებული თანამედროვე მიდგომები;
- კორპორატიული, ბიზნესის, ფუნქციონალური და ოპერატიული სტრატეგიები;
- სტრატეგიის რეალიზაცია;
- საორგანიზაციო სტრუქტურის დანიშნულება, ორგანიზაციის დიზაინი;
- საორგანიზაციო სტრუქტურის ნაირსახეობები, ფუნქციონალური, დივიზიონალური, საპროდუქტო, მატრიცული, გუნდური, კონგლომერატული, ქსელური და ვირტუალური სტრუქტურების დახასიათება;
- მოტივაციის დანიშნულება;
- შინაგანი და გარეგანი ანაზღაურება;
- დ. მაკგრეგორის „X" და „Y" თეორიები;
- მართვის შინაარსობრივი, პროცესული, და ქცევის ხელშემწყობი თეორიები;
- კონტროლის მმართველობითი ფუნქცია;
- კონტროლის მომცველობა;
- კონტროლის ქცევითი ასპექტები;
- კოორდინაციის საჭიროება;
- კოორდინაციისა და მართვის სტილის ურთიერთდამოკიდებულება;
- ძირითადი მაკოორდინირებელი მიდგომები.

მართვის ფუნქციები: დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია, კონტროლი და კოორდინაცია, წარმოადგენენ "მენეჯმენტის საფუძვლების" საკვანძო თემებს. ამ გარემოებამ განაპირობა მათი დეტალური განხილვის საჭიროება, რათა უფრო ღრმა წარმოდგენა შეიქმნას ორგანიზაციის კვალიფიცირებულ მართვაზე, მართვის ფუნქციების დანიშნულებაზე, მათი მოქმედების თავისებურებებზე, მართვის თეორიებზე, მიდგომებზე, მეთოდებზე და გამოყენების თავისებურებაზე.

3.1 ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვა

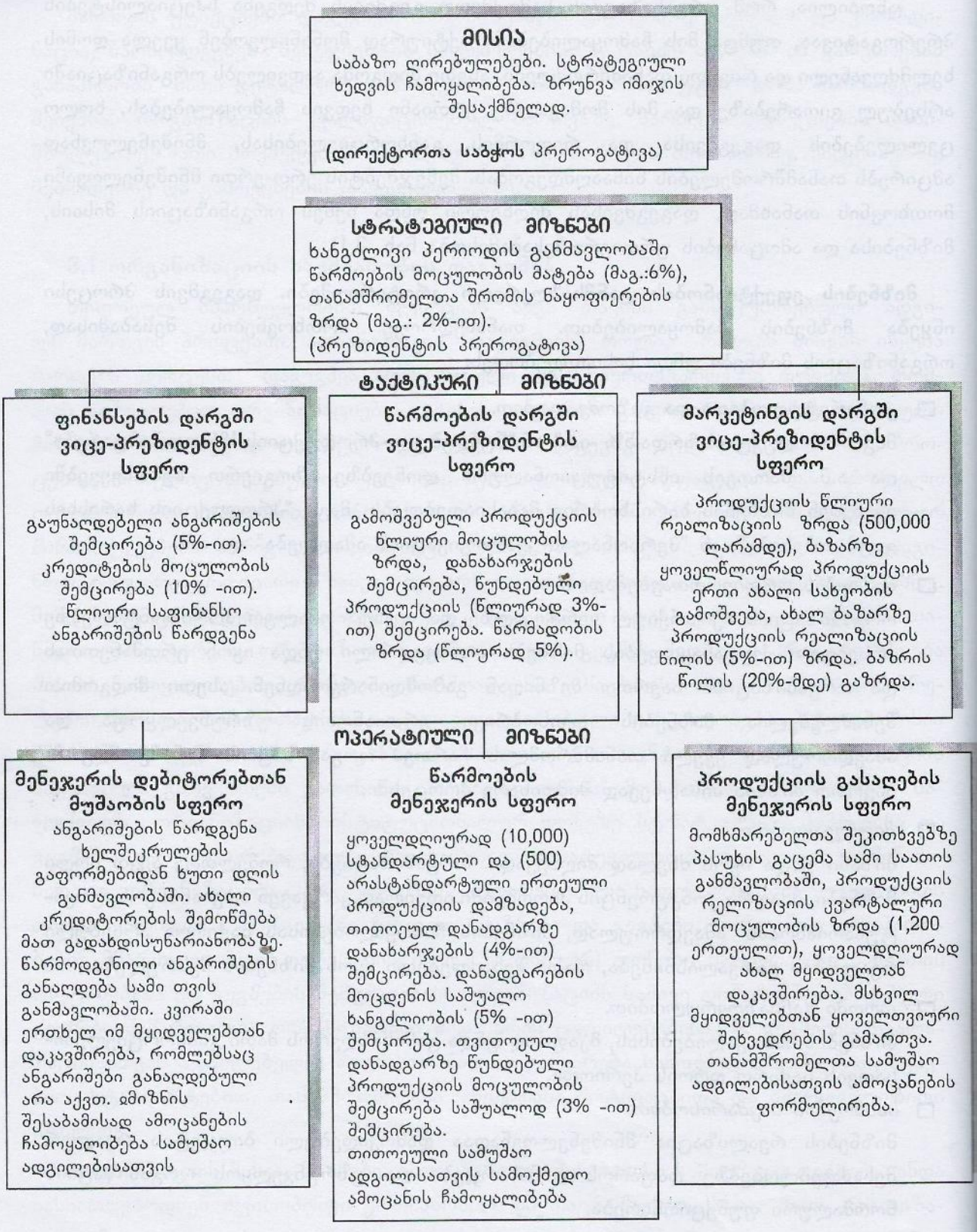
თითოეულ მმართველობით ფუნქციას აქვს თავისი განსაკუთრებული ადგილი მართვის პროცესში. აღსანიშნავია "დაგეგმვის" როლი, რადგან მისგან იწყება მართვის პროცესი. დაგეგმვა არის რთული და არაერთგვაროვანი ფუნქცია, რომლის საშუალებით ორგანიზაციები ადგენენ თავიანთი განვითარების გზას დასახული მიზნების მისაღწევად. თანამედროვე მიდგომით დაგეგმვა *მუდმივად მიმდინარე პროცესია, რომელიც არსებული რეალობის სკრუპულოზური შეფასებითა და სამომავლო ორიენტირების დადგენით, განხაზღვრავს ორგანიზაციის განვითარების ოპტიმალურ მიმართულებებს.* ამრიგად, ორგანიზაციის განვითარების გეგმა შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც ერთგვარი გზამკვლევი არსებული რეალობიდან, დასახულ მიზნებამდე. მიმდინარე ცვლილებების დროული გათვალისწინებით ხდება გასავლელი გზის სათანადო კორექტირება. ორგანიზაციის განვითარების გეგმის შედგენის პროცესი იწყება *მისიის* ჩამოყალიბებით, რომელიც წარმოადგენს განაცხადს ორგანიზაციის დანიშნულების, საქმიანობის უმთავრესი იდეისა და აღიარებული ფასეულობების შესახებ. მისია ქმნის წარმოდგენას ორგანიზაციაზე და ძირითადად ორიენტირებულია ორგანიზაციის შიგნით და გარე არეში სათანადო "შთაბეჭდილების" მოსახდენად. მისია ქმნის საფუძველს ორგანიზაციის ინსტიტუციონალურ დონეზე *სტრატეგიული მიზნებისა და გეგმების* ფორმულირებისათვის. თავის მხრივ, სტრატეგიული მიზნებისა და გეგმის მიხედვით, ორგანიზაციის მმართველობითი იერარქიის შუა საფეხურზე (მმართველობითი დონე), *ყალიბდება ტაქტიკური ხასიათის მიზნები და გეგმები,* რომლებიც განაპირობებენ მმართველობითი იერარქიის ქვედა (ტექნიკურ) დონეზე *საოპერაციო ხასიათის ამოცანებისა და გეგმების* შემუშავებას. ორგანიზაციის სამივე დონეზე შემუშავებული გეგმები მიმართულია ორგანიზაციის შიდა არის ცვლილებებისაკენ. გეგმების რეალიზაციისათვის აუცილებელია მათი სათანადოდ გამყარება სამოქმედო ნორმებით, წესებით, სტანდარტებით, თანამშრომელთა ეფექტიანი მოტივაციითა და მმართველობითი სტილით.

ორგანიზაციის მისია, მიზნები, ამოცანები და შესაბამისი სამოქმედო გეგმები უნდა ხასიათდებოდნენ *თვისობრივი ერთიანობით და რაციონალურობით.* მათი რეალიზაცია უზრუნველყოფს ორგანიზაციის დროულ ადაპტირებას მომავალი ცვლილებების მიმართ და კონკურენტუნარიანი პოზიციის შენარჩუნებას.

ცნობილია, რომ ორგანიზაციის სამოქმედო გეგმების შედგენა სპეციალისტების პრეროგატივაა, თუმცა მის ჩამოყალიბებაში აქტიურად მონაწილეობენ ყველა დონის ხელმძღვანელი და რიგითი თანამშრომლები. ასეთი მიდგომა აადვილებს ორგანიზაციაში არსებულ ვითარებაზე და მის მომავალზე ერთიანი ხედვის ჩამოყალიბებას, ხოლო ცვლილებების დაგეგმვისა და რეფორმის განხორციელებისას, მნიშვნელოვნად ამცირებს თანამშრომელების წინააღმდეგობას. მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მოთხოვნის თანახმად, დაგეგმვისას მიღწეული უნდა იქნეს ორგანიზაციის მისიის, მიზნებისა და ამოცანების ურთიერთშესაბამისობა ნახ. 3.1).

მიზნების ეფექტიანობის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები. დაგეგმვის პროცესი იწყება მიზნების ჩამოყალიბებით. თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისად, ორგანიზაციის მიზნები უნდა ხასიათდებოდეს:

- *კონკრეტულობითა და გაზომვადობით.*
  მაგ.: "პროდუქციის ზრდა 5% -ით", ან "წუნდებული პროდუქციის 1% -ით შემცირება" და ა.შ. მართვის ინსტიტუციონალური დონეებზე, ზოგიერთ შემთხვევებში იყენებენ მიზნების ხარისხობრივ მახასიათებლებს, მაგ.: "პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესება", ან "პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება" და ა.შ.
- *მიზნების ურთიერთთავსებადობით.*
  ორგანიზაციის იერარქიულ ვერტიკალზე და ფუნქციონალურ ჰორიზონტალებზე არსებული ქვედანაყოფების მიზნები თანხვედრილი უნდა იყონ ერთმანეთთან და ორგანიზაციის საერთო მიზნიდან გამომდინარეობდნენ. ასეთი მიდგომით შესაძლებელია მიზნების თვისობრივი ერთიანობის უზრუნველყოფა და ამავდროულად ყველა თანამშრომლის ჩართვა ორგანიზაციის წინაშე მდგარი საერთო მიზნის მისაღწევად მიმდინარე პროცესში.
- *მიღწევადობით.*
  მიზანი უნდა იყოს ძნელად მიღწევადი. ორგანიზაციები, რომელთაც აქვთ იოლი მიზნები, მძაფრი კონკურენციის პირობებში ადვილად კარგავენ თავიანთ კონკურენტუნარიანობას. ამავდროულად, მიზნების ჩამოყალიბებისას საჭიროა არსებული რეალობის გათვალისწინება, რათა შესაძლებელი იყოს მიზნების შესრულება.
- *დროში განსაზღვრულობით.*
  მიზნების ჩამოყალიბებისას, მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს მათი განხორციელებისთვის საჭირო დროის პერიოდი.
- *სახსრების საკმარისობით.*
  მიზნების რეალიზაცია მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ბიუჯეტის რეალურ შესაძლებლობებზე დაფაროს დანახარჯები და უზრუნველყოს ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირება.



ნახ. 3.1 მიზნების იერარქია

ორგანიზაციები, თავიანთი საქმიანობის გეგმაზომიერი განხორციელებისათვის, იყენებენ სხვადასხვა სახის გეგმებს. არსებობს განსხვავებული მეთოდები და მიდგომები ამ გეგმების შესამუშავებლად. სამენეჯერო პრაქტიკაში ყველაზე ხშირად გამოიყენება: *მართვა მიზნების მიხედვით* (MBO), *მუდმივი და ერთჯერადი დაგეგმვა და სიტუაციური გეგმები.*

ა.) **მართვა მიზნების მიხედვით,** ანუ **MBO** (Management by Objectives) ცნობილია გასული საუკუნის ორმოცდაათიანი წლებიდან, პიტერ დრუკერის საეტაპო ნაშრომის "The Practice of Management" გამოსვლის შემდეგ |P. Drucker, 1954|. MBO-ს პრაქტიკული გამოყენება იწყება გასული საუკუნის სამოცდაათიანი წლებიდან |J. Humble, 1971| და ფართო გამოყენება ჰპოვა გასული საუკუნის ოთხმოციან წლებში |G. Cole, 1996|. MBO მოდელი (ნახ. 3.2) მოიცავს საქმიანობის ოთხ ძირითად სტადიას:

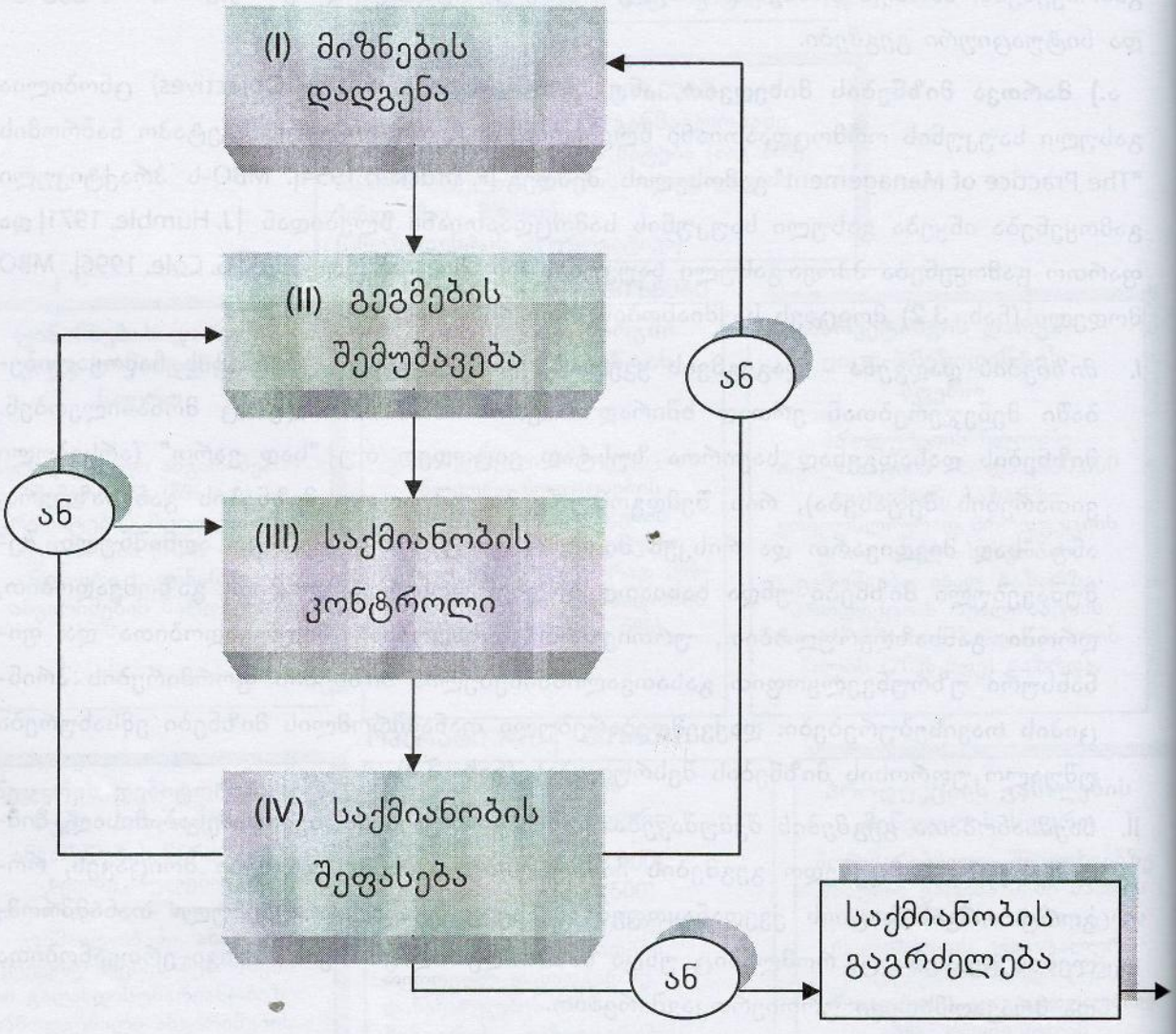
I. *მიზნების დადგენა* - დაგეგმვის ყველაზე რთულ ეტაპია. მიზნების ჩამოყალიბებაში მენეჯერებთან ერთად ხშირად რიგითი თანამშრომლებიც მონაწილეობენ. მიზნების დასადგენად საჭიროა ზუსტად ვიცოდეთ თუ "სად ვართ" (არსებული ვითარების შეფასება), რის შემდგომ იწყება უშუალოდ მიზნების განვსაზღვრა, ანუ "სად მივდივართ და რისკენ მივისწრაფით?" როგორც იყო აღნიშნული, შემუშავებული მიზნები უნდა ხასიათდებოდნენ კონკრეტულობით, გაზომვადობით, დროში განსაზღვრულობით, ურთიერთთავსებადობით, მიღწევადობითა და ფინანსური უზრუნველყოფით. გასათვალისწინებელია მიზნების ფორმირების პრინციპის თავისებურებები: დაქვემდებარებული თანამშრომლის მიზნები ემსახურება უშუალო უფროსის მიზნების შესრულებას (ნახ. 3.3).

II. *საქმიანობათა გეგმების შემუშავება.* განსაზღვრული მიზნების შესაბამისად, მიმდინარეობს სამოქმედო გეგმების ჩამოყალიბება. ასეთი გეგმები მოიცავენ, როგორც ორგანიზაციის ქვედანაყოფების, ასევე მათში დასაქმებული თანამშრომლების გეგმებსაც, რომლებიც უნდა ხასიათდებოდნენ თვისობრივი ერთიანობითა და მრავალმხრივი ურთიერთკავშირებით.

III. *მიზნების მისაღწევად მიმართული საქმიანობის კონტროლი.* მიზნების მიხედვით დასახული შედეგების მისაღებად, მენეჯერები მუდმივად უნდა ახორციელებდნენ მიმდინარე სამუშაოების კონტროლს, რათა დროულად და უმტკივნეულოდ დაძლიონ შესაძლო ცდომილებები. გარდა ამისა, გაუთვალისწინებელი მოვლენების გამო, ხშირად საჭირო ხდება გეგმებში სათანადო კორექტივების შეტანა. ამ სტადიაზე მთავარია შემოწმდეს დასახული მიზნებისაკენ "ორგანიზაციის მოძრაობის სისწორე".

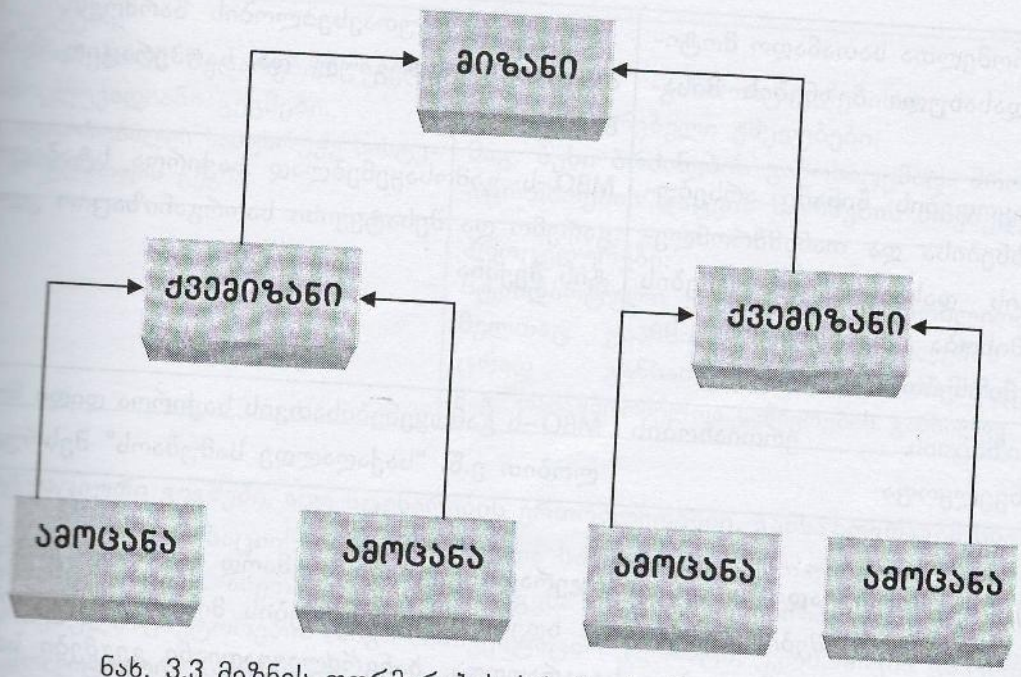
IV. *საქმიანობის საბოლოო შედეგების შეფასება.* MBO -ს პროცესის დასკვნით სტადიაზე, მიღებული შედეგების განხილვის შედეგად დგინდება, თუ რა სიზუსტით

მოხერხდა დასახული მიზნების მიღწევა. მიღებული მონაცემები თანამშრომლების წახალისების (დადებითი შედეგის შემთხვევაში), ან დასჯის (დაშვებული შეცდომის გამო) საფუძველია. საბოლოო შედეგი განაპირობებს საქმიანობის მომავალი ციკლის დაგეგმვისა და განხორციელების თავისებურებას.



ნახ. 3.2 MBO -ს შემუშავების სტადიები

მრავალმა ცნობილმა კომპანიამ (Intel, Tenneco, Black & Decker, Du Point, Siemens, Chevron და ა.შ.), წარმატებას მიაღწიეს MBO -ს დანერგვისა და მისი სწორი გამოყენების შედეგად |R. Daft, 2003|. კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად მენეჯერები MBO -ს იყენებენ მისი ეფექტიანობის გამო.



ნახ. 3.3 მიზნის ფორმირების პრონციპი MBO-ის მიხედვით

"მართვა მიზნების მიხედვით" ხელს უწყობს მენეჯერებისა და რიგითი თანამშრომლების ძალისხმევის სინერგიას და ამით ზრდის ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას. აღსანიშნავია, რომ ამ მეთოდის ეფექტიანი გამოყენება შესაძლებელია შედარებით სტაბილურ გარემოში. სწრაფად ცვალებადი გარემო, თანამშრომლების შეუთანხმებელი საქმიანობა და კონფლიქტური სიტუაციები ხელს უშლიან მეთოდის სრულფასოვან გამოყენებას. მეთოდის ნაკლოვანებაა მექანიკური სახის, ზედმეტად ფორმალიზებული წესების და ნორმების არსებობა, რაც ხელს უშლის განუსაზღვრელ გარემოში MBO-ს გამოყენებას. მენეჯერებმა რეალურად უნდა შეაფასონ MBO-ს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მხარეები (ცხრ. 3.1) და მხოლოდ ამის შემდეგ მიიღონ გადაწყვეტილება თავიანთ ორგანიზაციებში მეთოდის გამოყენების შესახებ.

MBO–ს უპირატესობები და ნაკლოვანებები

ცხრ. 3.1

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
მენეჯერებისა და თანამშრომლების სინერგიული საქმიანობა ხელს უწყობს მიზნის მიღწევას	გარე არის პერმანენტული ცვლილებები აფერხებს MBO-ს სრულფასოვან გამოყენებას
მმართველობისის ყველა დონეზე საქმიანობის შედეგების სრულყოფა	სხვადასხვა დონის მენეჯერებს შორის პიროვნული შეუთავსებლობა ამცირებს მეთოდის ეფექტიანობას

თანამშრომელთა სათანადო მოტივაცია დასახული მიზნების მისაღწევად	არსებობს შეუთავსებლობის წარმოქმნის ალბათობა სტრატეგიულ და საოპერაციო მიზნებს შორის
ქვედანაყოფების წინაშე არსებული მიზნებისა და თანამშრომლებისათვის დასმული ამოცანების შესაბამისობა ორგანიზაცდიის საერთო მიზნებთან	MBO -ს გამოსაყენებლად საჭიროა სტაბილური გარემო და შესატყვისი საორგანიზაციო კლიმატის შექმნა
ორგანიზაციის ერთიანობის უზრუნველყოფა	MBO –ს გამოყენებისათვის საჭიროა დიდი მოცულობით ე.წ. "საქაღალდე სამუშაოს" შესრულება

ბ.) ხანგრძლივვადიანი და ერთჯერადი გეგმები საკმაოდ ფართოდ გამოიყენება. *ერთჯერადი გეგმების* შემუშავება ხდება ისეთი მიზნების მისაღწევად, რომელთა გამეორება მომავალში ნაკლებად სავარაუდოა. *ხანგრძლივვადიანი გეგმები* საჭიროა განმეორებადი მიზნებისა და სამუშაო დავალებების კოორდინაციისათვის, დასახული ქმედებების მართვისათვის და დროის განსაზღვრულ პერიოდში სამუშაოს განხორციელებისათვის. ერთჯერადი და ხანგრძლივვადიანი გეგმები მრავალი სახისაა (ცხრ. 3.2). ერთჯერადი გეგმების მაგალითია სხვადასხვა სახის პროგრამები და პროექტები. ხანგრძლივადიან გეგმებს მიეკუთვნება ორგანიზაციის პოლიტიკა, სამოქმედო წესები და პროცედურები.

გ.) სიტუაციური გეგმები. როცა ორგანიზაცია ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში საქმიანობს განუსაზღვრელ გარემოში, მას ესაჭიროება დაგეგმვის სპეციფიკური მეთოდების გამოყენება. ამ შემთხვევაში საჭიროა "მოქნილი" პროექტების შემუშავება მოვლენათა განვითარების სხვადასხვა სცენარისა და მოქმედებათა ყველა შესაძლო ვარიანტის გათვალისწინებით.

ერთჯერადი და გრძელვადიანი გეგმების ტიპოლოგია |R. Daft, 2003|.

ცხრ. 3.2

ერთჯერადი გეგმები	გრძელვადიანი გეგმები
პროგრამები: რომელთა რეალიზაცია გათვალისწინებულია რამოდენიმე წლის განმავლობაში. მაგ. ავიოლაინერის Boing 777 შექმნა, ან ორბიტალური კოსმოსური ხომალდის დაპროექტება	ორგანიზაციის პოლიტიკა: საქმიანობის წარმართვა ორგანიზაციის სტრატეგიის შესაბამისად, გადაწყვეტილებათა მიღების ჩარჩოების განსაზღვრა. მაგ. ორგანიზაციის გამართული საქმიანობისათვის, ახალი ტექნოლოგიური ხაზების დანერგვა.

პროექტები: პროგრამებთან შედარებით უფრო ხანმოკლევადიანი გეგმები. მაგ. ავტომობილის სამუხრუჭე სისტემის სრულყოფის გეგმა.	წესები: სამუშაოს განხორციელებისათვის საჭირო მარეგულირებელი ქმედებები. მაგ. წესი ბრძანების გამოსაცემად. შრომის უსაფრთხოების დაცვის ნორმების მოქმედება.
	პროცედურები: სტანდარტული ქმედებების ერთობლიობა, რომელთაც გააჩნიათ განხორციელების მკაცრად განსაძღვრული თანამიმდევრობა. მაგ. თანამშრომელთა საჩივრების განხილვა.

სიტუაციური გეგმები, ანუ სცენარების ერთობლიობები, განსაზღვრავენ სხვადასხვა სიტუაციაში ორგანიზაციის თანამშრომელთა საქმიანობას, მათ ურთიერთმიმართებასა და თანმიმდევრობას. ასეთი გეგმების შედგენა იწყება ორგანიზაციის კონტროლს გარეთ არსებული ფაქტორების (მაგ.: საინვესტიციო კლიმატი, ეკონომიკის განვითარების დონე, პოლიტიკური სტაბილურობა, ტექნოლოგიური შესაძლებლობები და ა.შ.) ანალიზით, რისკების შეფასებით და ამის შემდგომ მოვლენათა განვითარების შესატყვისი "სცენარის" შემუშავებით, რომლებიც მიმართულია მოსალოდნელ გარე ზემოქმედებებზე დროული რეაგირებისათვის.

მაგ.: რა უნდა მოიმოქმედოს ტურისტულმა კომპანიამ, როცა მოსალოდნელია საწვავზე ფასის მატება, გარდა ამისა, მიმდინარე ინფლაციასთან დაკავშირებით, ფირმის თანამშრომლები ითხოვენ ხელფასების ზრდას. ტურისტული ფირმის ხელმძღვანელობა სავარაუდო მოვლენების მიხედვით ამუშავებს შემდეგ სცენარებს:

1. *ტურისტული პროდუქტის გაძვირება* - საწვავის მომატებისა და თანამშრომელთა ხელფასების გაზრდის შედეგად;

2. *ტურისტული პროდუქტის საფასურის უცვლელად დატოვება* და თანამშრომლებისათვის ხელფასის გაზრდა - თანამშრომელთა ნაწილის სამსახურიდან დათხოვნის შედეგად;

3. *ტურისტული პროდუქტის საფასურის მატება* (საწვავზე ფასის ზრდის შესაბამისად) და *თანამშრომლებისათვის ხელფასის გაზრდა* - თანამშრომელთა ნაწილის დათხოვნის შედეგად;

4. დროის გარკვეული პერიოდით თანამშრომლების "ძველ სახელფასო განაკვეთზე" დაყოლება და ტურისტული პროდუქტის საფასურის გაზრდა საწვავის ფასის შესაბამისად;

5. მგზავრობის ხარჯის შესამცირების გზით, უფრო ეკონომიური ტურისტული პროდუქტის შეთავაზება, მიღებული ეკონომიის ფარგლებში თანამშრომლებისათვის ხელფასების მომატება;

6. ფირმის საქმიანობის დროებით შეჩერება;

7. საქმიანობის პროფილის შეცვლა და უფრო მომგებიან ბიზნესში გადასვლა. თითოეული სცენარისათვის მზადდება სიტუაციური გეგმა, სადაც აღიწერება სათანადო ქმედებები, გაიანგარიშება შემოსავალი და ხარჯები, განისაზღვრება რისკ-ფაქტორები. შემდგომ სტადიაზე, სიტუაციური გეგმების შედარების გზით ხდება ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა.

დ.) დაგეგმვის განხორციელება კრიზისულ სიტუაციებში. ხშირად, გაუთვალისწინებელი მიზეზებით (მაგ.: ახლო აღმოსავლეთში საომარი მოქმედებების გამო საწვავის გაძვირება, საქართველოში ეკონომიკის ამა თუ იმ დარგის საქმიანობა რუსეთის მხრიდან გამოცხადებული ბლოკადის პირობებში და ა.შ.) მწარმოებელი, გადამზიდავი და დისტრიბუტორი კომპანიები აღმოჩნდებიან კრიზისულ სიტუაციებში. მძიმე ვითარებიდან გამოსასვლელად, მენეჯერებს მართებთ დროის მცირე მონაკვეთში შეწონილი, დაბალანსებული ანტიკრიზისული გეგმების შედგენა. ცნობილია კრიზისული სიტუაციის მართვის სამი ძირითადი სტადია (ცხრ. 3.3).

- კრიზისული სიტუაციის *პრევენციის სტადია* მოითხოვს მენეჯერების მხრიდან ყველა იმ ქმედების განხორციელებას, რომლებიც ორგანიზაციას აარიდებენ, ან მნიშვნელოვნად შეუმცირებენ უარყოფით ზემოქმედებას. პირველ რიგში საჭიროა პოტენციალური სახიფათო სიტუაციებისათვის დამახასიათებელი გამოვლინებების დროული იდენტიფიცირება და მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების დადგენა.
- *მოსამზადებელი სტადია* ითვალისწინებს კრიზისულ სიტუაციის მოახლოებასთან ერთად, სათანადო ღონისძიებების დაგეგმვას.
- *შეკავების სტადია* მიმართულია კრიზისული სიტუაციით გამოწვეული ზარალის შესამცირებლად |W. Coombs, 1999|.
- კრიზისული სიტუაციის მართვის ეს მოდელი საკმაოდ უნივერსალურია და მისი სათანადოდ გამოყენების შემთხვევაში, შესაძლებელია სასურველი შედეგის მიიღება.

კრიზისული სიტუაციის მართვის სამი ძირითადი სტადია

ცხრ. 3.3

პრევენციული ქმედებების დაგეგმვა: • ინფორმაციის დროული მოპოვებისა და დამუშავებისათვის ძალისხმევის გაწევა, • გარე ზემოქმედების არიდან წამოსული კრიზისული გამოვლინებების იდენტიფიკაცია.
მომზადება კრიზისული სიტუაციების ასაცილებლად: • ანტიკრიზისული ჯგუფის ფორმირება და მისთვის საგანგებო უფლებამოსილების მინიჭება, • კრიზისული სიტუაციის მართვის დეტალური გეგმის შედგენა, • კომუნიკაციების ეფექტიანი სისტემის შექმნა.
კრიზისული სიტუაციის შეკავება: • კრიზისის სათანადოდ აღქმა და შეფასება, • ანტიკრიზისული გეგმის დროული ამოქმედება, • გადამჭრელი ზომების მიღება ანტიკრიზისული ხასიათის გადაწყვეტილებების შესასრულებლად, • კონტროლის საიმედო სისტემის ამოქმედება, • თანამშრომელთა სათანადო ინიციატივების წახალისება, • ორგანიზაციის ჩაყენება ნორმალური საქმიანობისათვის დამახასიათებელი პირობებში.

ე.) **თანამედროვე პირობებში დაგეგმვის პროცესის განხორციელება.** გარე ფაქტორების ზემოქმედება დიდ გავლენას ახდენს არსებულ პირობებში ორგანიზაციების საქმიანობაზე, რაც განაპირობებს დაგეგმვის პროცესის სათანადოდ წარმართვას. თუ ადრე, მიზნების შემუშავება და სტრატეგიის ჩამოყალიბება მხოლოდ ინსტიტუციონალური დონის მენეჯერთა პრეროგატივას წარმოადგენდა, დღეს დაგეგმვის პროცესში მონაწილეობს ორგანიზაციის თითქმის ყველა თანამშრომელი. გასული საუკუნის სამოცდაათიანი წლებიდან, დაგეგმვის პროცესისადმი ახლებურმა მიდგომამ განაპირობა დაგეგმვის სათანადო მეთოდების შემუშავება. პირველ რიგში აღსანიშნავია ე.წ. დაგეგმვის დეცენტრალიზაცია, რომლის დროსაც კონსულტანტები ნაწილდებიან ორგანიზაციის სტრუქტურულ ქვედანაყოფებში და ეხმარებიან მენეჯერებსა და თანამშრომლებს გეგმების შემუშავებაში. ამგვარი მიდგომა ხელს უწყობს კრეატიული გადაწყვეტილებების შემუშავებასა და მათ ნარმატებულ რეალიზაციას. გარე არის დესტაბილიზაციის ზრდასთან ერთად, დაგეგმვის პროცესი უფრო და უფრო დეცენტრალიზებული ხდება და ამით ხელი ეწყობა სწრაფმოქმედ ცვლილებების შესატყვისი დინამიური გეგმების ჩამოყალიბებას. ვინაიდან გარე ზემოქმედების ინტენსივობის მატებასთან ერთად დაგეგმვა ხორციელდება მზარდი დეცენტრალიზაციის პირობებში, საამისოდ ორგანიზაციის თანამშრომლებს მოეთხოვებათ სტრატეგიული აზროვნების უნარი და მაღალ დონეზე დაგეგმარებითი საქმიანობის განხორციელება. შესაბამისად იცვლება მენეჯერების მიდგომა: დაგეგმვის პროცესის წარმართვისას, უმთავრესი საზრუნავი ხდება არსებული ვითარების შესახებ რელევანტური ინფორმაციის მოპოვება და თანამშრომლებისათვის მისი დროულად მიწოდება. ამრიგად, *მენეჯერი დაგეგმვისას ეძებს არა სწორ პასუხს, არამედ პრობლემაზე არსებულ რეალურ ინფორმაციას და ეხმარება თანამშრომლებს სტრატეგიული დავალების განხორციელებაში.* ახალი ვითარების შესაბამისად, მენეჯერები ზრუნავენ ისეთი საორგანიზაციო კულტურის ჩამოსაყალიბებლად, სადაც წახალისებული იქნება თანამშრომელთა მხრიდან ინიციატივის გამოვლენა, ექსპერიმენტირების უნარი და მუდმივი სწრაფვა ცოდნის მისაღებად.

დასკვნა: მენეჯერებმა დაგეგმვის განსახორციელებლად, უნდა უზრუნველყონ თანამშრომელთა ეფექტიანი საქმიანობა და მათი ძალისხმევის კოორდინაცია, რათა გეგმის შესაბამისად, ერთობლივად მიიღონ ქმედითი საბოლოო გადაწყვეტილება.

3.1.1 ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის ფორმირება.

სტრატეგიის ძირითადი კონცეფცია იძლევა პასუხს კითხვაზე, როგორ უნდა დავძრათ ორგანიზაცია დღეს არსებული პოზიციიდან და მივიყვანოთ ის სასურველ მიზნამდე.

სტრატეგიული გეგმის შემუშავება განიხილება, როგორც დაგეგმვის ერთ-ერთი სახეობა. კომერციულ ორგანიზაციებში სტრატეგიული დაგეგმვას იყენებენ ფირმის კონკურენტუნარიანობის გასაზრდელად. არაკომერციული ორგანიზაციებში სტრატეგიული დაგეგმვა გამოიყენება ხანგძლივვადიან პერიოდში სოციალური, პოლიტიკური, ან გარემოსდაცვითი პრობლემების გადასაწყვეტად. პირველ რიგში, სტრატეგიული დაგეგმვა ორგანიზაციის წევრებისაგან მოითხოვს სტრატეგიული ხედვის ჩამოყალიბებას. *სტრატეგიული ხედვა გულისხმობს გრძევადიანი პერსპექტივის შეფასებასა და შემდგომ ეტაპზე*

ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიული მონახაზის ჩამოყალიბებას.

სტრატეგიული მენეჯმენტი შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც ორგანიზაციის განვითარებისათვის მიმართული, სტრატეგიის ფორმირებისა და დანერგვისათვის საჭირო გადაწყვეტილებებისა და ქმედებების ერთიანობა. თავის მხრივ, *სტრატეგია* ესაა ხანგძლივვადიანი მიზნების მისაღწევად მიმართული და ყოველმხრივ გააზრებული მოქმედებების ერთობლიობა. კვალიფიცირებული მართვის საუკეთესო მაჩვენებელია კარგად ფორმულირებული სტრატეგია და მისი სათანადოდ რეალიზაცია. სტრატეგიის ფორმირებისა და რეალიზაციის პროცესი ითვალისწინებს ერთმანეთთან დაკავშირებული ხუთი ძირითადი ეტაპის შესრულებას (ნახ. 3.4):

I. ორგანიზაციის სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ჩამოყალიბება. კარგად გააზრებული სტრატეგიული ხედვა არის ორგანიზაციის შემზადება მომავალი საქმიანობისათვის, ის ხელს უწყობს განვითარების გრძელვადიანი მიმართულების განსაზღვრასა და მიანიშნებს სასურველი საბაზრო პოზიციის შესახებ.

II. მიზნების განსაზღვრა. მიზნები წარმოადგენენ, როგორც ორგანიზაციის ორიენტირებს, ასევე სამოქმედო სტანდარტებს, რომელთა საშუალებითაც იგეგმება საქმიანობის ხარისხი და ხანგრძლივვადიანი განვითარების პროცესი.

III. ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია აერთიანებს, როგორც ზოგად სტრატეგიულ მიზნებს, ასევე მათი მიღწევისათვის საჭირო ღონისძიებების (მათ შორის საფინანსო საქმიანობის) განხორციელების მრავალწლიან გეგმებს.

IV. სტრატეგიის რეალიზაცია. ორგანიზაციის სტრატეგიის რეალიზაციის გეგმა შედგება მიზნების მისაღწევად საჭირო ქმედებების ერთობლიობისაგან და იმ საქმიანი მიდგომებისაგან, რომლებიც უზრუნველყოფენ დასახული ქმედებების განხორციელებას.

V. სამუშაოს შეფასება, ახალი ტენდენციების შესწავლა და მაკორექტირებელი ქმედებების განხორციელება. მიღებული შედეგების შედარება დასახულ მიზნებთან (როგორც სტანდარტებთან), იძლევა შესრულებული სამუშაოს შეფასების საშუალებას. გარდა ამისა, იქმნება წარმოდგენა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე და არსებულ ტენდენციებზე. დასახული შედეგების მიუღწევლობის შემთხვევაში, იგეგმება შესაბამისი მაკორექტირებელი ღონისძიებები (ნახ.3.4).

ამრიგად, **მიზანი** შეიძლება განიმარტოს, როგორც ***შედეგის ორიენტირი***, ხოლო **სტრატეგია,** როგორც ***საშუალება*** დასახული მიზნების მისაღწევად.

მთელი რიგი ფაქტორები:

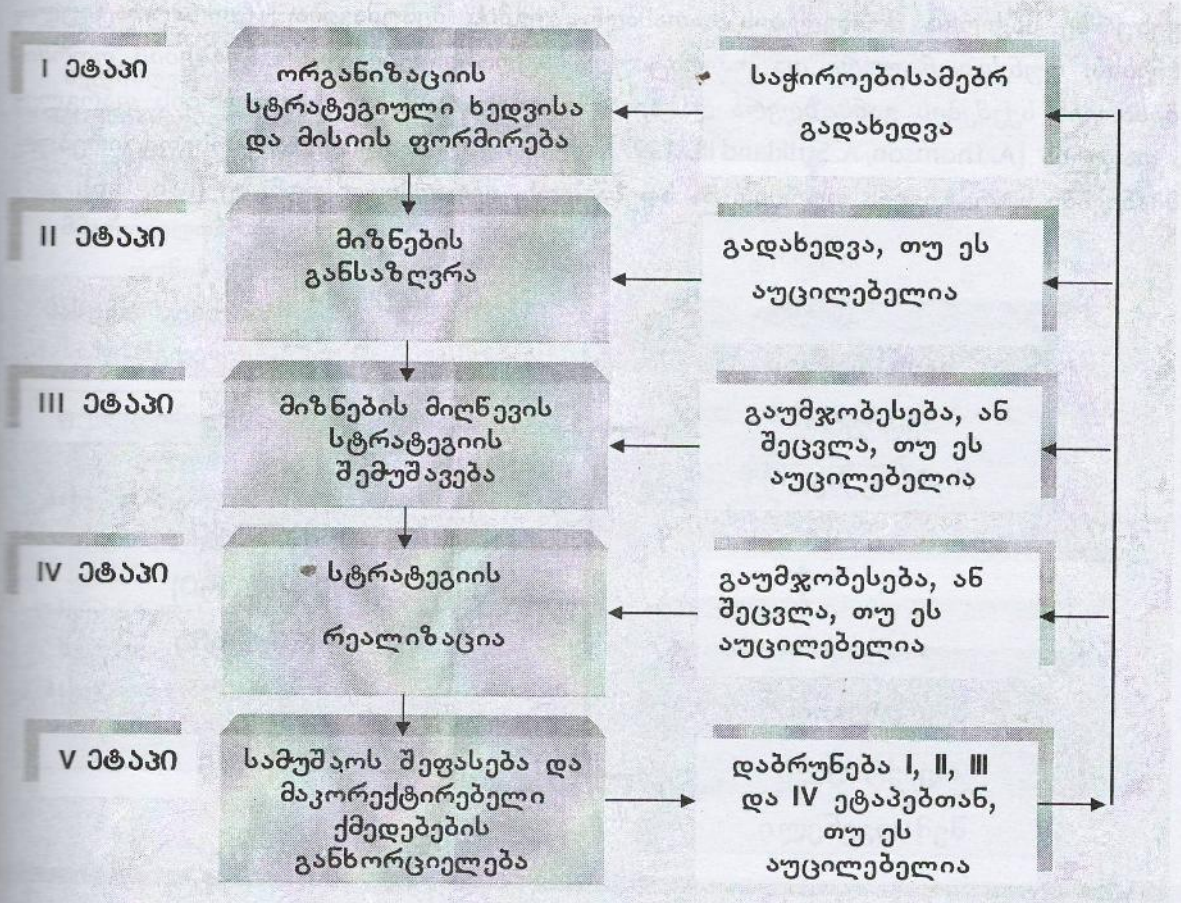
- სოციალური,
- პოლიტიკური,
- სამართლებრივი,
- საზოგადოებრივი,
- პიროვნული (მაგ. ხელმძღვანელის ამბიციები),
- ზოგად ღირებულებითი.

განაპირობებენ ორგანიზაციის სტრატეგიის ფორმირებას და გავლენას ახდენენ მის

რეალიზაციის პროცესზე. აღსანიშნავია, რომ თავისი ბუნებიდან გამომდინარე, სტრატეგია ერთდროულად უნდა ავლენდეს, როგორც *აქტიურ* (წინასწარ განძრახულ), ასევე *რეაქტიულ* (მოვლენების მიხედვით მოქმედ) ხასიათს.

სტრატეგიის აქტიური ხასიათი გამომდინარეობს მენეჯმენტის მიდგომიდან (მისი განძრახულობიდან) გადაწყვიტოს არსებული პრობლემები, გარდაქმნას შიდა ცვლადები დასახული მიზნების განსახორციელებლად. ძალზე რთულია ორგანიზაციის სტრატეგიის ისე დაგეგმვა, რომ თანამედროვე, სწრაფად ცვალებად გარემოში, ზუსტად იყოს გათვალისწინებული გარე ფაქტორების ცვლილებები ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში. შესაბამისად, სტრატეგიას უნდა ჰქონდეს გაუთვალისწინებელ ზემოქმედებაზე დროული რეაგირების უნარიც (*რეაქტიული ხასიათი*), ე.ი. მან დროულად უნდა შეძლოს შიდა ცვლადების გარდაქმნა, რათა თავიდან აიცილოს არასასურველი მოვლენების განვითარება და მაქსიმალურად გამოიყენოს არსებული შესაძლებლობები.

სტრატეგიის ფორმირება დინამიური პროცესია და ის უწყვეტად უნდა მიმდინარეობდეს, რათა მუდმივად არსებობდეს სათანადო კორექტირების განსახორციელების შესაძლებლობა.



ნახ. 3.4 სტრატეგიული პროცესის მართვის ხუთი ეტაპი

ამრიგად, ფაქტიურ (რეალურ) სტრატეგიას გააჩნია აქტიური (წინმსწრები) და

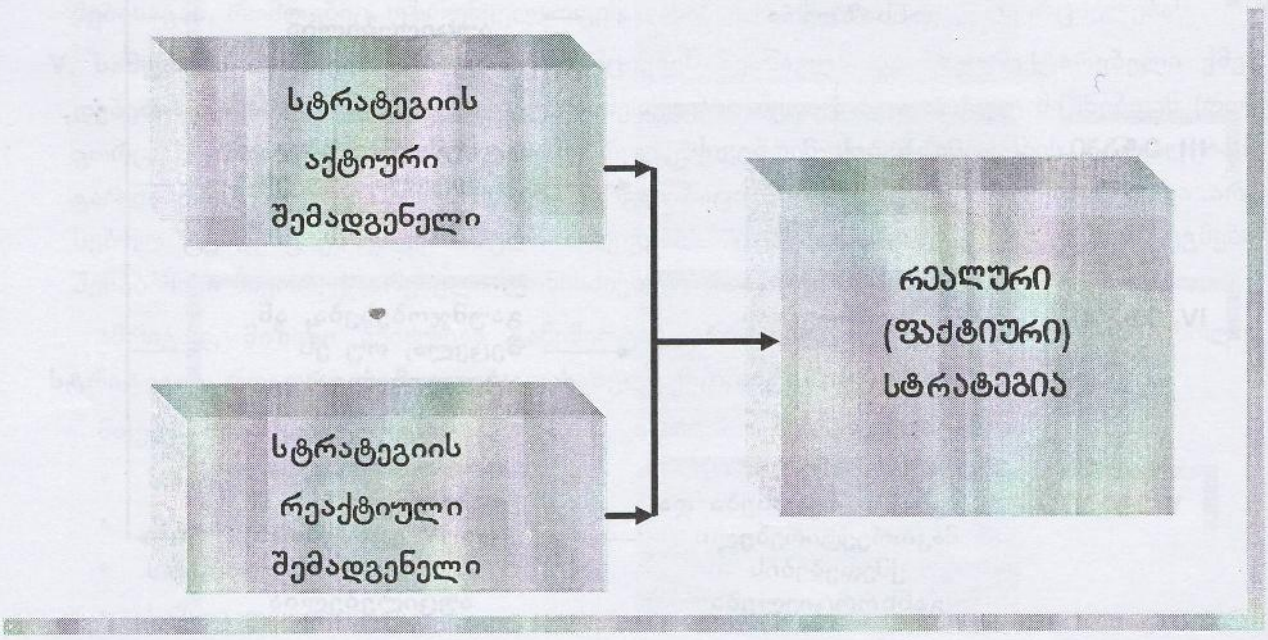
რეაქტიული (მომხდარ მოვლენებზე ორიენტირებული) შემადგენლები (ნახ. 3.5).

სტრატეგიის ფორმირების პროცესისათვის გათვალისწინებული მიდგომები.

განასხვავებენ ზოგად და კონკრეტული ხასიათის მიდგომებს. ზოგადი ხასიათის მიდგომებს სარეკომენდაციო ხასიათი აქვთ:

- ორგანიზაციის ხანგძლივვადიანი განვითარების საკითხებისადმი უნდა არსებობდეს საერთო სტრატეგიული მიდგომა. ამისათვის, მმართველობითი იერარქიის ყველა საფეხურის თანამშრომლები საჭიროა ჩაერთონ სტრატეგიის ფორმირების პროცესში;
- შესაქმნელია თანამშრომლობაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული გარემო;
- სტრატეგიის შემუშავების პროცესში მიზანშეწონილია თანამშრომელთა შემოქმედებითი მიდგომების წახალისება;
- საჭიროა თანამშრომელთა ორიენტირება საბოლო შედეგებზე.

ორგანიზაციის სტრატეგიის ფორმირებისათვის საჭირო კონკრეტული მიდგომები გულისხმობენ სტრატეგიის ჩამოყალიბების გარკვეულ თანმიმდევრობასა და შესაბამისი გადაწყვეტილებების იერარქიულობას, მოქმედებათა სქემებსა და სტრატეგიის შემუშავების ტიპიურ მოდელებს. ორგანიზაციის მმართველობითი იერარქიის თითოეულ საფეხურზე საჭიროა მოქმედების სათანადო გეგმის შემუშავება (*კორპორაციული, ბიზნესის, ფუნქციონალური და ოპერატიული სტრატეგიები*), *სტრატეგიების ფორმირებისათვის სქემების განსაზღვრა* და ხელმძღვანელთა პასუხისმგებლობის ფარგლების დადგენა |A. Thomson, A. Strikland III., 1997|. მრავალპროფილიან, დივერსიფიცირებულ კომპანიებში სტრატეგიის ფორმირება ხდება ოთხ, იერარქიულ დონეზე (ნახ. 3.6).



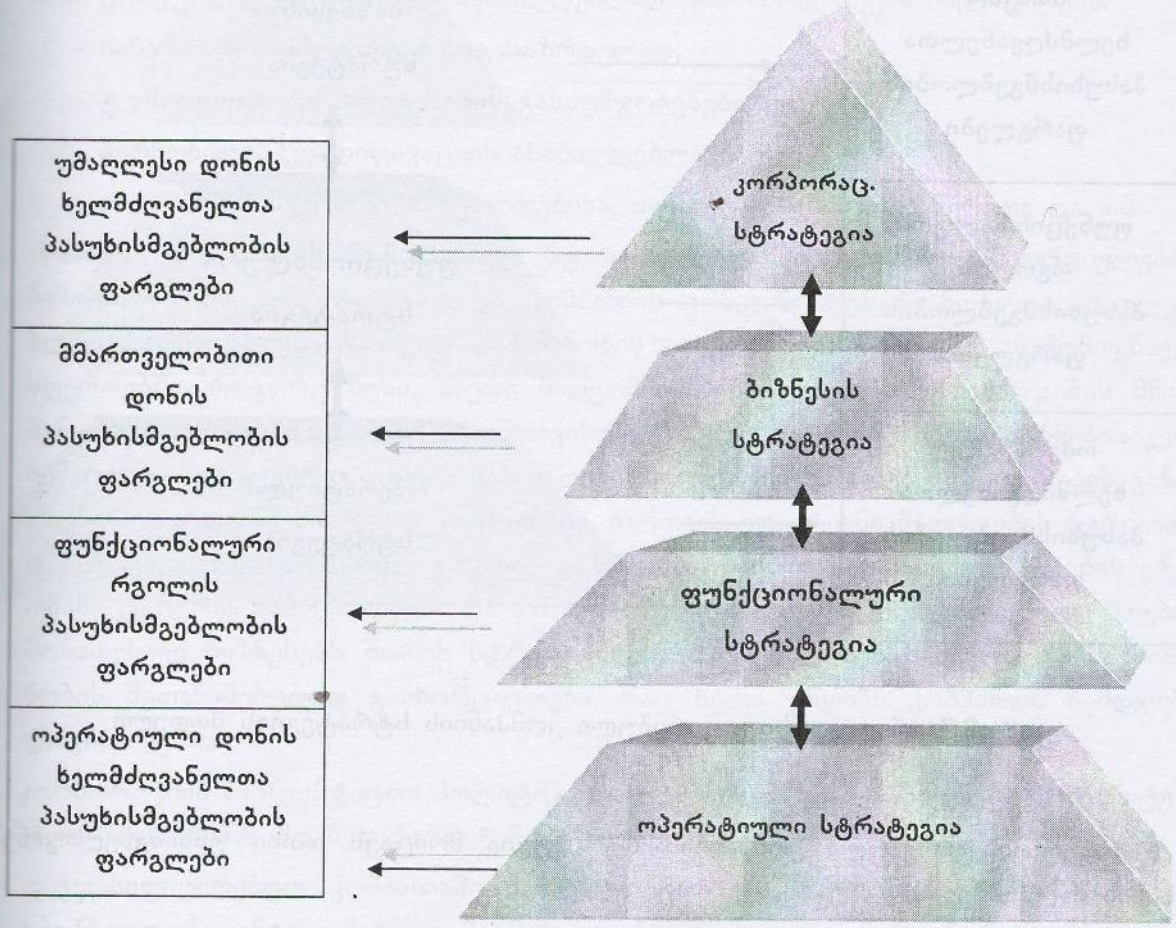
ნახ. 3.5 რეალური (ფაქტიური) სტრატეგია

ინსტიტუციონალურ დონეზე ყალიბდება სტრატეგია მთელი კომპანიისათვის ("კორპორაციული სტრატეგია").

მმართველობითი დონის პირველ საფეხურზე მიმდინარეობს ცალკეული ბიზნესისათვის ("ბიზნეს-ერთეულების სტრატეგია") სტრატეგიების ფორმირება.

ფუნქციონალური რგოლის დონეზე წარმოებს სტრატეგიის შემუშავება ცალკეული ფუნქციონალური სამსახურებისათვის ("ფუნქციონალური სტრატეგია"). მათ განეკუთვნება წარმოების განვითარების სტრატეგია, მარკეტინგული სტრატეგია, საფინანსო სტრატეგია და ა.შ.

ოპერატიულ დონეზე ხდება სტრატეგიის ფორმირება კომპანიის ძირითადი საშემსრულებლო ქვედანაყოფებისათვის, როგორიცაა საწარმოო ობიექტები, სავაჭრო-სარეალიზაციო ცენტრები, ასევე ცალკეული რეგიონალური სამსახურები ("ოპერატიული სტრატეგია").



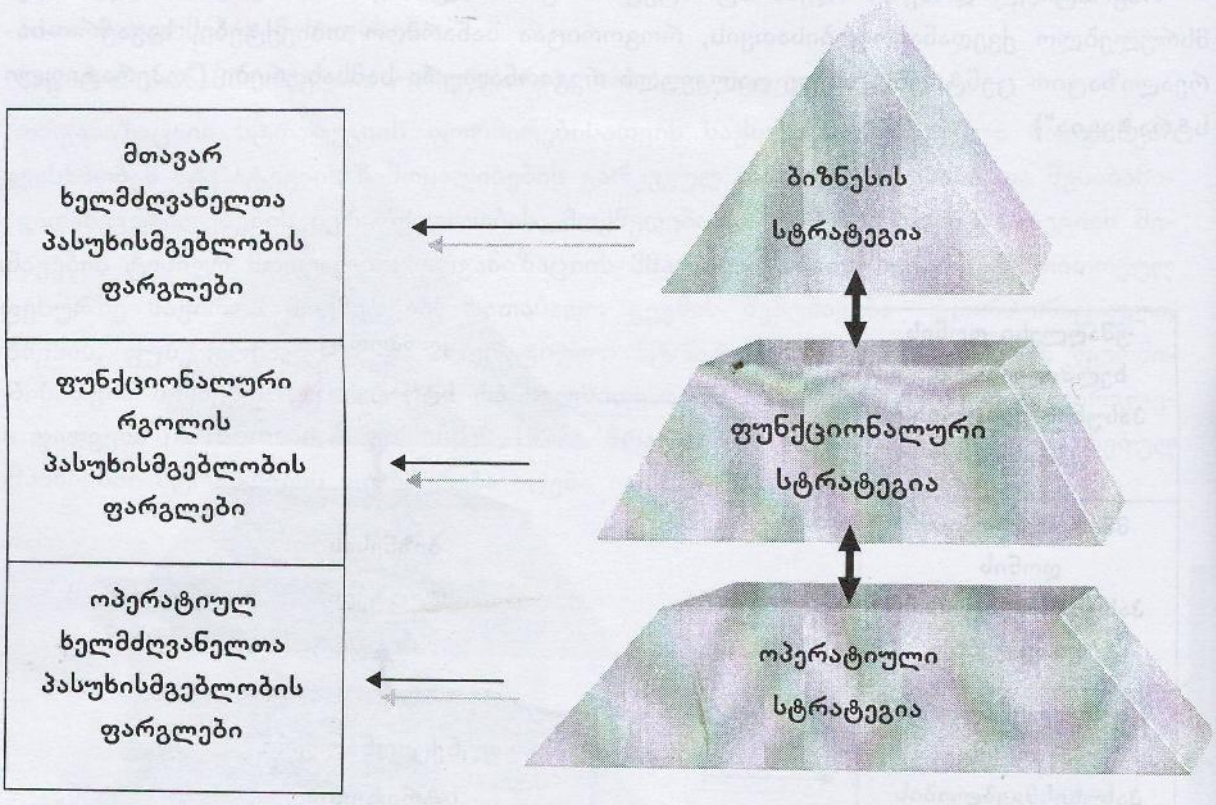
ნახ. 3.6. დივერსიფიცირებული კომპანიის საერთო სტრატეგიის მოდელი

არადივერსიფიცირებულ კომპანიებს აქვთ მხოლოდ ბიზნესის, ფუნქციონალური და ოპერატიული სტრატეგიები (ნახ. 3.7).

თითოეული იერარქიული დონისათვის არსებობს სტრატეგიების ფორმირების ზოგადი პრინციპები (ცხრ. 3.4) |A. Thomson, A. Strikland., 1997|:

ა.) კორპორაციული სტრატეგიის ჩამოყალიბება

კორპორაციული სტრატეგია წარმოადგენს დივერსიფიცირებული კომპანიის ერთობლივ სამოქმედო პროგრამას. კორპორაციული გეგმა პასუხობს კითხვაზე, თუ რა უნდა მოიმოქმედოს დივერსიფიცირებულმა კომპანიამ თავისი მრავალპროფილიანი ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის გასაზრდელად და ბაზრებზე სათანადო ადგილის მოსაპოვებლად.



ნახ. 3.7 არადივერსიფიცირებული კომპანიის სტრატეგიის მოდელი

დივერსიფიცირებული კომპანიის სტრატეგია მოიცავს ოთხი უმნიშვნელოვანესი სახის ძალისხმევას:

1. *ბიზნესის ახალ სფეროებში დივერსიფიკაციის განხორციელება.*

დივერსიფიკაციისათვის საჭიროა ბიზნესის ისეთი სახეობების შერჩევა, სადაც ყველაზე მომგებიანად შეიძლება სახსრების განთავსება. საამისოდ კომპანიამ რეალურად უნდა შეაფასოს, როგორც თავისი შესაძლებლობები და ბაზრებზე შექმნილი მდგომარეობა, ასევე მოსალოდნელი გარე ცვლილებები. თავისი საქმიანობისათვის

კომპანიის მენეჯმენტი არჩევს ბიზნესის ყველაზე მომგებიან სფეროებს და ადგენს დივესიფიკაციის პროგრამას. იმ შემთხვევაში როცა საქმიანობისათვის შერჩეულია ერთი ახალი სფერო და მისი სამოქმედო არეალი შეზღუდულია, მაშინ ადგილი აქვს ე.წ. "ვიწრო დივერსიფიკაციას", ხოლო რამდენიმე ახალ სფეროში საქმიანობის დაწყება, კომპანიის მიერ განხორციელებული "ფართო დივერსიფიკაციის" მაჩვენებელია.

2. *დივერსიფიცირებული კომპანიის მართვა, ბიზნესების პროდუქტიულობის გასაზრდელად.*

დივერსიფიცირებულ სფეროებში წარმატებული საქმიანობისათვის საჭიროა ბიზნესის სათანადოდ მომზადება. უპირველესად, მენეჯმენტის ძალისხმევა წარიმართება ბიზნესების განვითარების დეტალური სტრატეგიული გეგმის შესამუშავებლად. სტრატეგია მიმართულია ბიზნესის პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენების გზით, მისი კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად. საამისოდ ხდება ინვესტირება:

- საწარმოო სიმძლავრეების გასაზრდელად,
- ტექნოლოგიური პროცესების გასაუმჯობესებლად,
- პერსონალის კვალიფიკაციის ასამაღლებლად,
- ახალი მმართველობითი მეთოდებისა, თუ შიდგომების დასანერგად და ა.შ.

3. *მომიჯნავე, ან საქმიანობის იმავე სფეროში დივერსიფიკაციის განხორციელება.* ბაზრის წილის გასაზრდელად და კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად, ხშირად ხდება ბიზნესის საქმიანობის დივერსიფიკაცია იმავე, ან მომიჯნავე სფეროებში. როგორც წესი, ასეთი მიდგომით შესაძლებელია დანახარჯების მნიშვნელოვნად შემცირება და გამონთავისუფლებული სახსრების სხვა მიზნებისაკენ მიმართვა. ჩვეულებრივ, ასეთი სახის დივერსიფიკაციისას ხდება: დაკვეთების განთავსების ერთიანი სისტემის გამოყენება, მართვის ეფექტიანი მეთოდების ფართოდ დანერგვა, საწარმოო სიმძლავრეების გაზრდა, თანამშრომელთა გადამზადების ერთიანი ცენტრის ჩამოყალიბება და ა.შ. არსებული მიდგომებით შესაძლებელი ხდება მონათესავე ბიზნესებს შორის სტრატეგიული თავსებადობის მიღწევა და საქმიანობის შეთანხმებულად განხორციელება, რაც ხელს უწყობს კომპანიის შემდგომ განვითარებას.

4. *კორპორაციის საინვესტიციო პოლიტიკა და რესურსების გადანაწილება პრიორიტეტულ სფეროებში მოქმედ წარმატებულ ფირმებში.*

დივერსიფიცირებულ კომპანიაში შემავალი ფირმები, საქმიანობის სფეროს პერსპექტიულობიდან და მათი მუშაობის ეფექტიანობიდან გამომდინარე, განსხვავებულ შედეგს აღწევენ. კორპორაციული სტრატეგიის ფორმირებისას, რესურსები გადანაწილდება ნაკლებად მომგებიანი ბიზნესიდან, მეტად მომგებიან ბიზნესში. მთლიანობაში ასეთი მიდგომა ხელს უწყობს "ზედმეტი" აქტივების მოცილებასა და პერსპექტიული ფირმების წახალისებას.

ბ.) ბიზნესის სტრატეგიის შემუშავება.

კომპანიას, რომელიც ბიზნესის ერთ რომელიმე სფეროში საქმიანობს, გააჩნია მხოლოდ "ბიზნესის სტრატეგია". ტერმინი "ბიზნესის სტრატეგია" განიმარტება, როგორც ცალკეული ბიზნესის საქმიანობის წარმართვის ხანგძლივვადიანი გეგმა. ბიზნესის სტრატეგია სამოქმედოდ მიღებული მიდგომების, მეთოდებისა და მოქმედებების ერთობლიობაა, რომლებიც მიმართულია დასახული მიზნის მისაღწევად.

ბიზნესის სტრატეგიის უმთავრეს საკითხს ხანგრძლივი ვადით კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება წარმოადგენს. ზოგადად, ბიზნესის სტრატეგია ითვალისწინებს:

- გარე ზემოქმედებაზე დროული რეაგირების მიზნით, შიდა ცვლადების გარდაქმნის ხანგრძლივვადიანი გეგმის ჩამოყალიბებას;
- მმართველობითი დონის საქმიანობის სრულყოფისა და ფუნქციონალური ქვედანაყოფების ძალისხმევის გასაერთიანებლად, საჭირო სტრატეგიის შემუშავებას;
- ტექნიკურ დონეზე საქმიანობის პროდუქტიულობის გასაზრდელად, ოპერატიული გეგმების ჩამოყალიბებას;
- მმართველობითი იერარქიის ყველა დონეზე შემუშავებული გეგმების ურთიერთშეთანხმებას.

გარე ცვლილებებზე კომპანიის დროული რეაგირება დამოკიდებულია მენეჯმენტის მიერ მოვლენების პროგნოზირებისა და შიდა ცვლადების გარდაქმნის სისწრაფეზე. განასხვავებენ ბიზნესის ძლიერ და სუსტ სტრატეგიებს. *ბიზნესის სტრატეგია ძლიერია,* თუ უზრუნველყოფს მნიშვნელოვან და მდგრად კონკურენტულ უპირატესობას. ბიზნესის სტრატეგია სუსტია, თუ მისი რეალიზაციის შედეგად, სათუოა კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნება.

თავისი ხასიათიდან გამომდინარე, კომპანიის სტრატეგია შეიძლება იყოს *შემტევი,* ან *თავდაცვითი.* შემტევი სტრატეგიისათვის დამახასიათებელია ერთგვარი "აგრესიული მოქმედება", რაც გამოიხატება "თამაშის საკუთარი წესების კარნახით". კონკურენტული "ბრძოლისას" ხშირად გამოიყენება შემდეგი კონკურენტული მიდგომები |H. Mintzberg. 1987|:

- საწარმოო პროცესის წარმართვა ნაკლები დანახარჯებით და ამით კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება;
- კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება პროდუქციის წარმოების უკეთესი ხარისხის, მომხმარებლის უკეთესი მომსახურების, ტექნოლოგიური უპირატესობისა და მართვის სისტემის გამართულობის ხარჯზე;
- პროდუქციის დიფერენციაციის, ან ინდივიდუალიზაცის ხარჯზე, საჭირო უპირატესობის მიღება;
- "ვიწრო" საბაზრო ნიშის ათვისება და კონკურენტული უპირატესობების მოპოვება მომხმარებელთა მოთხოვნების ყოველმხრივი გათვალისწინების გზით.

ბიზნესის სტრატეგია მიმართული უნდა იყოს პერსონალის კვალიფიკაციისა და შესაძლებლობების ასამაღლებლად. ბიზნესის სტრატეგია ითვლება წარმატებულად, თუ ის უზრუნველყოფს კომპანიის თანამშრომლების *განსაკუთრებულ კომპეტენტურობას* საქმიანობის ერთ, ან რამოდენიმე სფეროში, რაც აუცილებელი პირობაა საქმიანობის კონკურენტზე უკეთ შესასრულებლად. ამრიგად, *განსაკუთრებული კომპეტენტურობა* წარმოადგენს კონკურენტული უპირატესობის საფუძველს, რადგან დაფუძნებულია პერსონალის ისეთ ცოდნაზე, გამოცდილებაზე და უნარზე, რომელიც კონკურენტებს არ გააჩნიათ. კომპანიის შიგნით ბიზნესის სტრატეგია უნდა აერთიანებდეს სხვადასხვა ფუნქციონალური ქვედანაყოფების (წარმოება, შესყიდვები, სამეცნიერო კვლევები, მარკეტინგი, რეალიზაცია) სტრატეგიულ ინიციატივებს.

ბიზნესის სტრატეგია მოიცავს აგრეთვე ინოვაციურ გეგმებს (ახალი სახის პროდუქციის დანერგვა, საწამოო ოპერაციების სრულყოფა, ნოვატორული მარკეტინგული მიდგომების გამოყენება, ეფექტიანი ტექნოლოგიების ათვისება და ა.შ.), რომლებიც ქმნიან კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების საშუალებას.

აღსანიშნავია, რომ სტრატეგიის ფორმირებაზე და მის რეალიზაციაზე საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება, წარმოადგენს ხელმძღვანელის პრეროგატივას.

გ.) ფუნქციონალური სტრატეგია.

ტერმინი *ფუნქციონალური სტრატეგია* განიმარტება როგორც *კომპანიის კონკრეტული ქვედანაყოფის მმართველობითი გეგმა*, ან *კომპანიის საკვანძო ფუნქციონალური არის სამოქმედო გეგმა*. თვალსაჩინო მაგალითია კომპანიის მარკეტინგული სტრატეგია, რომელიც ამავდროულად წარმოადგენს მარკეტინგული ქვედანაყოფის სამოქმედო გეგმასაც.

კომპანიას აუცილებლად უნდა ჰქონდეს ფუნქციონალური სტრატეგია ძირითადი ქვედანაყოფისა და თავისი ბიზნესის თითოეული სეგმენტისათვის (კვლევების, წარმოების, მარკეტინგის, საფინანსო და კადრების განყოფილებები, სერვისული სამსახური, სარეალიზაციო ცენტრი და ა.შ.). მიუხედავად იმისა, რომ ფუნქციონალურ სტრატეგიას, ბიზნესის სტრატეგიასთან შედარებით აქვს მოქმედების უფრო ვიწრო არეალი, მას განსაკუთრებული როლი აკისრია საერთო სტრატეგიის ფორმირებაში, რადგან მიმართულია ქვედანაყოფების საქმიანობის გასაუმჯობესებლად. ფუნქციონალური სტრატეგიის უმთავრესი ამოცანაა კომპანიის საერთო სტრატეგიის უზრუნველყოფა კონკრეტული სამოქმედო გეგმებით და კონკურენტული უპირატესობების მოსაპოვებლად საჭირო მიდგომებით. ფუნქციონალური სტრატეგიას აკისრია ერთგვარი "საგზაო რუკის" როლი სწორი გზების მოსაძებნად და კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად |A. Thomson, A. Strikland., 1997|.

მაგ. საფინანსო სფეროში ფუნქციონალური სტრატეგია წარმოადგენს ფინანსების მართვის კონკრეტულ გეგმას, მიმართულს ბიზნესის სტრატეგიის უზრუნველსაყოფად.

ფუნქციონალურ დონეზე პასუხისმგებლობა, ფუნქციონალური სტრატეგიის შექმნაზე ეკისრება სათანადო ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებს. ფუნქციონალური სტრატეგიის შემუშავება რეკომენდირებულია შესაბამისი ქვედანაყოფის თანამშრომლებთან ერთად, მომიჯნავე ქვედანაყოფების ხელმძღვანელების მონაწილეობით. ასეთი მიდგომა უზრუნველყოფს თვისობრივ კავშირს სხვადასხვა ქვედანაყოფების მიერ შემუშავებულ ფუნქციონალურ სტრატეგიებს შორის და ქმნის საწინდარს ბიზნესის კოორდინირებული სტრატეგიის ჩამოსაყალიბებლად.

ამრიგად, *ფუნქციონალური სტრატეგია* წარმოადგენს ბიზნესის ფუნქციონალური ქვედანაყოფების საქმიანობების სამოქმედო გეგმას. ბიზნესის სტრატეგია აერთიანებს იმდენ ფუნქციონალურ სტრატეგიას, რამდენი ფუნქციონალური ქვედანაყოფიც არსებობს კომპანიაში.

დ.) ოპერატიული სტრატეგია

მუშავდება კომპანიის ტექნიკური (საშემსრულებლო) დონის ქვედანაყოფებში. ოპერატიული სტრატეგიები გავლენას ახდენენ კომპანიის ყოველდღიურ საქმიანობაზე და ამით განსაზღვრავენ მისი შემდგომი ფუნქციონირების ხასიათს. მაგ. მასალა-მოწყობილობების შეძენა, რეკლამირება, ტექნიკური მომსახურება, მარაგების მართვა და ა.შ., რაც ხელს უწყობს არა მხოლოდ მიმდინარე ოპერაციების განხორციელებას, არამედ ქმნის საფუძველს ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისათვის.

ოპერატიული სტრატეგიები განსაზღვრავენ ბიზნესის საკვანძო ერთეულების (საამწყობო საამქროები, საწყობები, სავაჭრო წერტები) მართვის საკითხებს და ემსახურებიან სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ამოცანების გადაწყვეტას.

ოპერატიული სტრატეგიის შედეგების მიხედვით შესაძლებელია პირველადი (ზოგადი) დასკვნის გაკეთება ბიზნესის სტრატეგიის ეფექტიანობის შესახებ.

მაგ. ოპერატიული სტრატეგიის მიხედვით წარმოებული სარეკლამო კომპანიის დაბალი ეფექტიანობა ეჭვის ქვეშ აყენებს, როგორც ფუნქციონალური სტრატეგიის, ასევე ბიზნესისა და კორპორაციული სტრატეგიების წარმატებულ განხორციელებას.

ამავდროულად, ოპერატიული სტრატეგიის შედეგები ააშკარავებენ, თუ რამდენად სწორედ იყო დაგეგმილი ბიზნესის, ან ფუნქციონალური სტრატეგიები. ოპერატიული სტრატეგიების ფორმირებისათვის რეკომენდირებულია:

- ტექნიკური (საშემსრულებლო) დონის თითოეული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელის ჩართვა სხვა ქვედანაყოფების ოპერატიული სტრატეგიების შემუშავებაში;
- ფუნქციონალური დონის ხელმძღვანელების მიერ ოპერატიული სტრატეგიების განხილვა და მონაწილეობა მათ დამტკიცებაში;
- ფუნქციონალური დონის ხელმძღვანელის მიერ, შესაბამისი სფეროს ოპერატიული სტრატეგიების ურთიერთთავსებადობისათვის, დაგეგმვის სამუშაოების კოორდინირება.

ორგანიზაციის სტრატეგიის ფორმირების ძირითადი კონცეფციები

ცხრ. 3.4

იერარქიის დონე	სამუშაოს შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირი	სტრატეგიების ფორმირების ძირითადი კონცეფციები
კორპორატიული სტრატეგია	აღმასრულებელი-დირექტორი, ინსტიტუციონალური დონის სხვა ხელმძღვანელები. ერთიანი სტრატეგია მტკიცდება დირექტორთა საბჭოს მიერ	ეფექტიანი მმართველობის განხორციელებით, მაღალი წარმადობის ბიზნესების ჩამოყალიბება. დაბალპროდუქტიული ბიზნესის გაყიდვა, არსებული სტრუქტურების მუდმივი სრულყოფა, გარე კავშირების გამყარება. ახალი ბიზნესის შეძენა. კომპანიაში შემავალ ბიზნესებს შორის სინერგიის მიღწევა. საინვესტიციო პრიორიტეტების დადგენა და კორპორატიული რესურსების გადანაწილება. ვითარების კრიტიკული ანალიზი და სტრატეგიების სათანადოდ შეცვლა.
ბიზნესის სტრატეგია	ცალკეული ბიზნესის ხელმძღვანელი.	მეთოდებისა და მიდგომების გამოყენება, რომლებიც უზრუნველყოფენ კონკურენტუნარიანობის ზრდას. გარე ფაქტორების ცვლილებების შესაბამისად საპასუხო მოქმედების შემუშავება. ცალკეული ფუნქციონალური ქვედანაყოფების მიერ შემუშავებული სტრატეგიული ინიციატივების გაერთიანება. საგანგებო ზომების მიღება კომპანიის კრიზისული სიტუაციიდან გამოსაყვანად.
ფუნქციონალური სტრატეგია	ფუნქციონალური ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები. გადაწყვეტილების მიღება ხდება ბიზნესის ხელმძღვანელის თანხმობით	ქმედებებისა და მიდგომების შემუშავება სტრატეგიის რეალიზაციისა და საქმიანობის მაღალი წარმადობის უზრუნველსაყოფად. ქვედა რგოლების სტრატეგიული ინიციატივების ანალიზი და მათი გაერთიანება.
ოპერატიული სტრატეგია	ფუნქციონალური ქვედანაყოფების საშემსრულებლო რგოლების ხელმძღვანელები. გადაწყვეტილებების მიღება ხდება ფუნქციონალური ქვედანაყოფების ხელმძღვანელთა თანხმობით	სპეციფიკური ქმედებებისა და მიდგომების შემუშავება, ფუნქციონალური სტრატეგიების რეალიზაციის უზრუნველსაყოფად

როგორც უკვე იყო აღნიშნული, კომპანიის სტრატეგიული გეგმა მმართველობის სხვადასხვა დონეებზე შემუშავებული სტრატეგიების სინთეზს წარმოადგენს. რაც უფრო რთულია კომპანია, მით უფრო მრავალმხრივი სტრატეგიული გეგმების შემუშავება სჭირდება, რაც განსაკუთრებულ ძალისხმევას მოითხოვს ამ სტრატეგიების სინერგიის მისაღწევად |G. Hamel and C. Prahalad, 1993|. საამისოდ აუცილებელია მმართველობის ყველა დონეზე სტრატეგიების შემუშავების ეფექტიანი კოორდინაცია. აღნიშნულის განხორციელებას უპირველეს ყოვლისა ხელს უწყობს კარგად ჩამოყალიბებელი საორგანიზაციო კულტურა და შესატყვისი ლიდერობის სტილი. მართვის თანამედროვე მიდგომების შესაბამისად, კომპანიის სტრატეგია უნდა ითვალისწინებდეს კომპანიის იმ ღირებულებით კრიტერიუმებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის ეფექტიან მართვაზე. ამ მიდგომას დღეს წარმატებით იყენებს მრავალი კომპანია, რომელთაც ქმედითი სტრატეგიების მეშვეობით მოპოვებული აქვთ მნიშვნელოვანი წარმატებები.

მაგ. 1 კომპანია Wal-Mart -ის დამფუძნებელი სემ უოლტონი (Sam Walton) კომპანიაში ნერგავდა ისეთ ღირებულებებს, როგორიცაა შრომისმოყვარეობა, საქმისადმი თავდადება, თავდაბლობა, კლიენტებისადმი უდიდესი ყურადღების გამოჩენა, თანამშრომლებზე ზრუნვა |J.Kotter, J. Haskett, 1992|, სწორედ ამ ღირებულებების გათვალისწინებით შექმნილმა სტრატეგიებმა მოუტანეს კომპანიას საქვეყნო აღიარება.

მაგ. 2 კომერციული ბანკი "თიბისი"-ის მიერ აღიარებული ფასეულობები გაცხადებულია მის მისიაში: "უზრუნველყოს კლიენტების კმაყოფილების მაღალი დონე და კომპანიის ღირებულების სტაბილური ზრდა". გარდა ამისა, "სოციალური პასუხისმგებლობა *თიბისი* ბანკისთვის, მთელი მისი საქმიანობის მანძილზე, განსაკუთრებული მნიშვნელობის მქონე პრიორიტეტი იყო. იგი ერთ-ერთია კომპანიის იმ ტრადიციულ ფასეულობებიდან, რომლებიც წლების განმავლობაში გამოხატავს ბანკის კორპორაციული სულისკვეთებას და იქცა ბანკის ერთგვარ სავიზიტო ბარათად. თიბისი ბანკის დაფუძნებიდან პირველივე წლებში კომპანია საკმაო ინტენსივობით ეწეოდა ქველმოქმედებას და აფინანსდება სოციალურ, კულტურულ და საზოგადოებრივ პროექტებს. ამ პერიოდში თიბისი ბანკმა მყარად დაიმკვიდრა ქველმოქმედი და მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე კომპანიის იმიჯი. დროთა განმავლობაში თიბისი ბანკმა ჩამოაყალიბა თავისი სოციალური პასუხისმგებლობის სტრატეგია, რომელიც გულისხმობს "სოციალურ და კულტურის სფეროებში ისეთი გრძელვადიანი პროექტების განხორციელებას, რომლებიც ორიენტირებულია პერსპექტივაში ამ სფეროს განვითარებაზე, რეალური შედეგების მიღწევაზე, კულტურული და ეროვნული ღირებულებების შენარჩუნებაზე და დაცვაზე"[1].

სტრატეგიის გამართულობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია მისი *ეთიკურობა*, ვინაიდან ეთიკა წარმოადგენს თანამედროვე კომპანიის ნებისმიერი ქმედების მართლზომიერების ერთგვარ "საზომს", ანუ საზოგადოების მორალურ პრინციპებთან შესაბამისობის ტესტს. ტრადიციულ საზოგადოებაში ეთიკური ნორმებისა და მორა-

1 TBC banki http://tbcbank.ge/ge/private/

ლური პრინციპების გავლენა უფრო ფართოა კანონით განსაზღვრულ იურიდიულ მოთხოვნებთან შედარებით. არსებული მოთხოვნებიდან გამომდინარე, ბიზნესი უნდა ავლენდეს მორალურ პასუხისმგებლობას საზოგადოების ხუთი კატეგორიის მიმართ. ესენია:

- ☐ აქციონერები (მესაკუთრეები);
- ☐ ორგანიზაციის თანამშრომლები;
- ☐ მომხმარებლები;
- ☐ მომწოდებლები;
- ☐ საზოგადოება, სადაც ორგანიზაციას სჭირდება სათანადო იმიჯის დამკვიდრება.

თითოეული ეს კატეგორია გავლენას ახდენს კომპანიის საქმიანობაზე და ამავდროულად თვითონაც განიცდის მის ზეგავლენას.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის ხელმძღვანელების მორალურ პრინციპებს, ვინაიდან ორგანიზაციის მართვაზე პასუხისმგებელი პირების ეთიკური ნორმები, თანამშრომლებთან მათი დამოკიდებულება და საქმისადმი მიდგომა განსაზღვრავს, როგორც სტრატეგიის ჩამოყალიბებას, ასევე სტრატეგიის წარმატებულ რეალიზაციას. იდეალურადაა მიჩნეული ისეთი მიდგომა, როცა გადაწყვეტილების მიღებისას ორგანიზაციის ხელმძღვანელები ითვალისწინებენ მონაწილე მხარეთა თვალსაზრისსა და აბალანსებენ საზოგადოების ხუთივე კატეგორიის ინტერესებს. იმ შემთხვევაში, თუ აღებულ პასუხისმგებლობას ხელმძღვანელობა ვერ ასრულებს საზოგადოების ერთი რომელიმე კატეგორიის მიმართ, ჩნდება კონფლიქტური სიტუაცია. ამ ვითარებაში *თანამშრომლები* მიმართავან აქციონერთა კრებას, დირექტორთა საბჭოს, პროფკავშირებს, უკიდურეს შემთხვევაში აწყობენ გაფიცვებს, ან შეაქვთ სარჩელი სასამართლოში. *მომხმარებლები* შეიძენენ კონკურენტი კომპანიების საქონელს (ან მომსახურებას). *მიმწოდებლები* ეძებენ სხვა მყიდველებს, ხოლო გარეშე საზოგადოება იყენებს პროტესტის ისეთ ფორმებს, როგორიცაა პეტიციების დაგზავნა, საპროტესტო გამოსვლები და ა.შ. ნებისმიერ შემთხვევაში ხელმძღვანელობას ძვირი უჯდება ეთიკური პრინციპების უგულებელყოფა. ხელმძღვანელობა, რომელიც იცავს საქმიანობის ეთიკურ ნორმებს და ცნობს თავის სოციალურ პასუხისმგებლიბას, უჩნდება მეტი შესაძლებლობა წარმატებით გაუძღვეს ორგანიზაციის საქმიანობას (იხ. X თავი).

3.1.2 სტრატეგიის ეფექტიანობის შემოწმება. ორგანიზაციაში სტრატეგიის შემუშავებისას ხდება ალტერნატიული ვარიანტების ჩამოყალიბება. მათგან ოპტიმალური ვარიანტის შესარჩევად შედგენილია ე.წ. *შეფასების ტესტები* |A. Thomson, A. Strikland, 1997|, რომლებიც ალტერნატიულ ვარიანტებს აფასებენ მათი ეფექტიანობის მიხედვით. ძირითადად გამოიყენება სამი ტიპის ტესტი:

☐ *შესაბამისობის ტესტი.*

სტრატეგია ზუსტად უნდა ითვალისწინებდეს ორგანიზაციის შიდა ვითარებასა და გარე ფაქტორებით გამოწვეულ საფრთხეებსა, თუ შესაძლებლობებს. შიდა ცვლადებთან და გარე ზემოქმედების ძალებთან შესაბამისობის გარეშე, შეუძლებელია მართვის პროცესის სრულფასოვნად წარმართვა;

☐ *კონკურენტუნარიანობის ტესტი.*

კარგად ჩამოყალიბებულმა სტრატეგიამ, უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, მისი პოტენციალის სრული გამოყენების გზით;

☐ *მომგებიანობის ტესტი.*

კვალიფიციურად შედგენილი სტრატეგია ორგანიზაციის მომგებიანობის ზრდის გარანტიაა, რაც აუცილებელი პირობაა არსებული პოზიციის გასამყარებლად და ახალი მიჯნების მისაღწევად.

სტრატეგიული ალტერნატივები, რომლებიც ვერ აკმაყოფილებენ თუნდაც ერთი ტესტის მოთხოვნებს, აღარ განიხილებიან.

არსებობს სტრატეგიის შეფასების სხვა მეთოდებიც, რომელთა საშუალებით შესაძლებელია სხვადასხვა კრიტერიუმის დახმარებით სტრატეგიის ეფექტიანობის განსაზღვრა, ორგანიზაციის მენეჯმენტის შესაძლებლობის შეფასება, პროექტთან დაკავშირებული რისკის გაანგარიშება და ა.შ.

სტრატეგიასთან დაკავშირებული რისკი და მისი შეფასება. *რისკი შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც შემთხვევითი მოვლენით, ან მოვლენების ერთობლივი მოქმედებით გამოწვეული ზიანი, რომელიც შეიძლება მიადგეს განსახილველ ობიექტს.* რისკის დახასიათება ხდება:

- *საფრთხის სახეობის მიხედვით.* ამ შემთხვევაში განასხვავებენ: 1. ტექნოგენურ (ადამიანის საქმიანობით გამოწვეულ) რისკებს, 2. ბუნებრივი ზემოქმედებით განპირობებულ რისკებსა და 3. შერეულ რისკებს;
- *საქმიანობის სახეობის მიხედვით,* რომელთაგან აღსანიშნავია: სამეწარმეო, საფინანსო, პროფესიული, საინვესტიციო და წარმოების თავისებურებიდან გამომდინარე რისკები;
- *ობიექტის სპეციფიკის მიხედვით.* ამ სახეობაში გაერთიანებულია:

  ა) ადამიანის სიცოცხლის საფრთხესთან და ჯანმრთელობის გაუარესებასთან დაკავშირებული რისკები;

  ბ) ქონებრივი რისკები.

სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთ ამოცანას არსებული რისკის შეფასება და მისი

შემცირება წარმოადგენს. რისკისაგან მთლიანად თავის არიდება პრაქტიკულად შეუძლებელია, რადგან რეალური ვითარება შეიცავს ბევრ ძნელად გასათვალისწინებელ ფაქტორს, რაც განაპირობებს რისკის არსებობას. მხოლოდ დეტალური ანალიზი იძლევა რისკის შემცირების საშუალებას. ალტერნატიული ვარიანტებიდან ოპტიმალური სტრატეგიის შერჩევისას, ერთ-ერთ კრიტერიუმს წარმოადგენს შესაძლებლად მცირე რისკის არსებობა. ანალიზი ხორციელდება ე.წ. *დაშვებების, ანუ მოვლენის სავარაუდო შეფასების გზით.* დაშვება შეიძლება განიმარტოს, როგორც ორგანიზაციის კონტროლს გარეთ არსებულ რაიმე მოვლენაზე შექმნილი და მეტ-ნაკლები ზომით დასაბუთებული მოსაზრება. რაიმე მოვლენის დაშვების სიზუსტე გამომდინარეობს ამ მოვლენის მოხდენის ალბათური შეფასებიდან. დაშვებები გამოიყენება ორგანიზაციის სტრატეგიის ფორმირების ყველა დონეზე (ნახ 3.6). ვინაიდან სტრატეგიული დაგეგმვა მუდმივმოქმედი პროცესია, გარკვეული პერიოდის შემდეგ, ახლად შექმნილი რეალობის გათვალისწინებით, საჭიროა ადრე მიღებული დაშვებების დაზუსტება. ეს პროცესი მიმდინარეობს *დაშვებების* ეტაპობრივი გათვალისწინებით, ჯერ ოპერატიული სტრატეგიის, შემდგომ ფუნქციონალური სტრატეგიის, მერე ბიზნესის სტრატეგიებისა და ბოლოს კორპორატიული სტრატეგიის დონეზე |I. Ansoff and E. McDonnell, 1990|.

დაშვების სიზუსტე დამოკიდებულია მისი მოხდენის ალბათობაზე, ამიტომ ყოველი *დაშვების შესაფასებლად* აუცილებელია მოხდენის ალბათობის ცხრილის შედგენა (იხ. მაგალითი, ცხრ. 3.5-ში). დაშვებების მოხდენის ალბათობები შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ანალიზის გზით, ასევე, მენეჯერის პროფესიული ცოდნისა და გამოცდილების საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებების შესაბამისად. აღსანიშნავია, რომ ეს მიდგომებიც არ გამორიცხავენ რაიმე ცდომილების დაშვების შესაძლებლობას. ხშირად დაშვებების მოხდენის ალბათობა დგინდება წინა პერიოდის სათანადო მონაცემების ექსტრაპოლაციის საფუძველზე.

მაგ. მოსალოდნელი ცხელი დღეების რაოდენობა განისაზღვრება გასული წლების მეტეოროლოგიული მონაცემების მიხედვით, რის საფუძვლზეც ხდება გამაგრილებელი სასმელებისა და ნაყინის წარმოების მოცულობის განსაზღვრა.

დაშვებების მოხდენის ალბათობების გასაანგარიშებლად, მენეჯერები ახორციელებენ დაკვირვებას მიმდინარე მოვლენებზე. საამისოდ იყენებენ სტატისტიკურ მონაცემებსა და ანალიზის თანამედროვე მეთოდებს.

განხილული მეთოდი ხელს უწყობს მენეჯერებს სათანადო გადაწყვეტილებების მიღებაში, რაც ძალზე საშურია ორგანიზაციაში დროული ღონისძიებების გასატარებლად. ანალიზს ჩვეულებრივ ახორციელებენ საქმის მცოდნე და გამოცდილი სპეციალისტები, რომლისთვისაც სიძნელეს არ წარმოადგენს ბიზნესის კონკრეტულ სფეროში არსებული რისკების დადგენა. რისკების ანალიზი არის მენეჯერის წინაშე მდგარი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანის - *რისკების მართვის* შემადგენელი ნაწილი.

დაშვებები და მათი მოხდენის ალბათობების შეფასება |D. Hussey, 1999|

ცხრ. 3.5

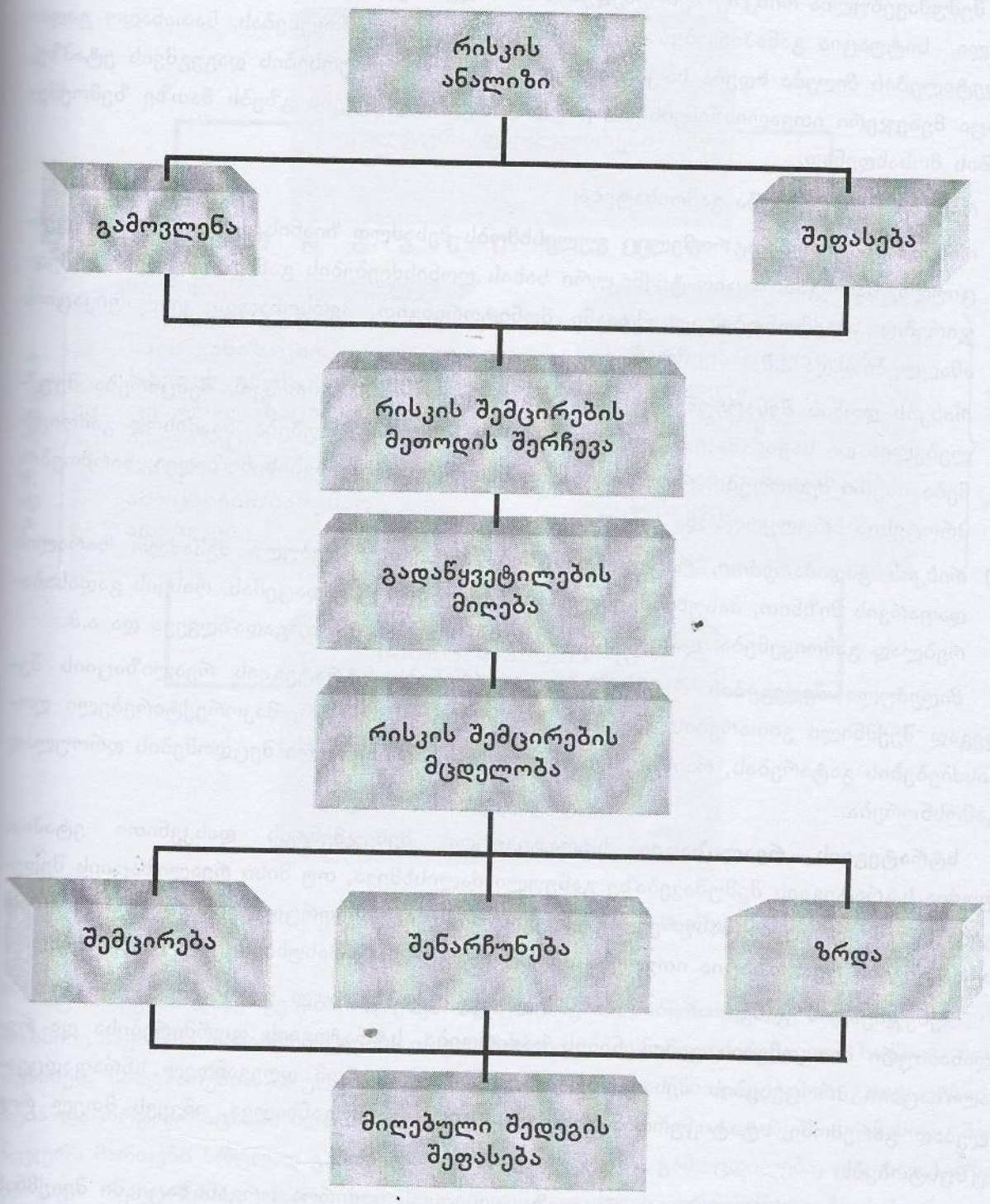
დ ა შ ვ ე ბ ე ბ ი	ალბათობა იმისა, რომ დაშვებები გამართლებულია ხუთი წლის განმავლობაში				
	წ ლ ე ბ ი				
	I	II	III	IV	V
რომ ბაზარზე არ გამოჩნდება ახალი კონკურენტი	95%	75%	70%	35%	10%
რომ არ წარმოიქნება ზარალის გამომწვევი რისკები.	75%	50%	30%	25%	5%
რომ ინფლაცია არ გადააჭარბებს 5%	90%	85%	50%	50%	33%

რისკის მართვა წარმოადგენს მრავალსაფეხურიან პროცესს (ნახ. 3.8) *რომელიც მიმართულია შესაძლო ზიანის შესამცირებლად* |W. Smithson, C. Smith, Jr. Wilford, 1995|. რისკის მართვის პროცესის ძირითადი ეტაპებია:

- რისკის ანალიზი;
- რისკის შემცირების მეთოდის შერჩევა;
- გადაწყვეტილებების მიღება;
- რისკის შემცირების მცდელობა;
- მოვლენებზე დაკვირვება;
- რისკის შეფასება და მაკორექტირებელი ზომების გატარება.

რისკის ანალიზი წარმოადგენს რისკის მართვის პროცესის საწყის ეტაპს, მიმართულს ობიექტის სტრუქტურის, მისი თვისებებისა და რისკების ბუნების შესახებ ინფორმაციის მოსაპოვებლად (გამოსავლენად) და შესაფასებლად. მოძიებული ინფორმაცია უნდა იყოს საკმარისი შემდგომ ეტაპებზე ადექვატური გადაწყვეტილებების მისაღებად.

რისკების გამოვლენა წარმოადგენს ანალიზის ხარისხობრივ შემადგენელ ნაწილს, რომელიც გამიზნულია არსებული რისკების ასაღწერად. *რისკების შეფასება*, ესაა ანალიზის რაოდენობრივი მაჩვენებელი, მიმართული გამოვლენილი რისკების ალბათობისა და შესაძლო ზარალის დასადგენად.



ნახ. 3.8 რისკის მართვის პროცესის ზოგადი სქემა

რისკის შემცირების მეთოდის შერჩევა ხდება მისი *ეფექტიანობის გათვალისწინებით*. მისაღებია ისეთი მეთოდი, რომლის საშუალებით შესაძლებელი იქნება მოსალოდნელი ზარალის მაქსიმალურად შემცირება.

შემუშავებულია *რისკზე ზემოქმედების რამოდენიმე* ოპტიმალური მეთოდი. კონკრეტული სიტუაცია განაპირობებს შესაბამისი მეთოდის გამოყენებას. სათანადო გადაწყვეტილების მიღება ხდება საფინანსო და შრომითი რესურსების დაგეგმვის ეტაპზე, როცა მენეჯერი ითვალისწინებს არსებულ რისკებს და ეძებს გზებს მათზე ზემოქმედების მოსახდენად.

რისკზე ზემოქმედება გამოიხატება:

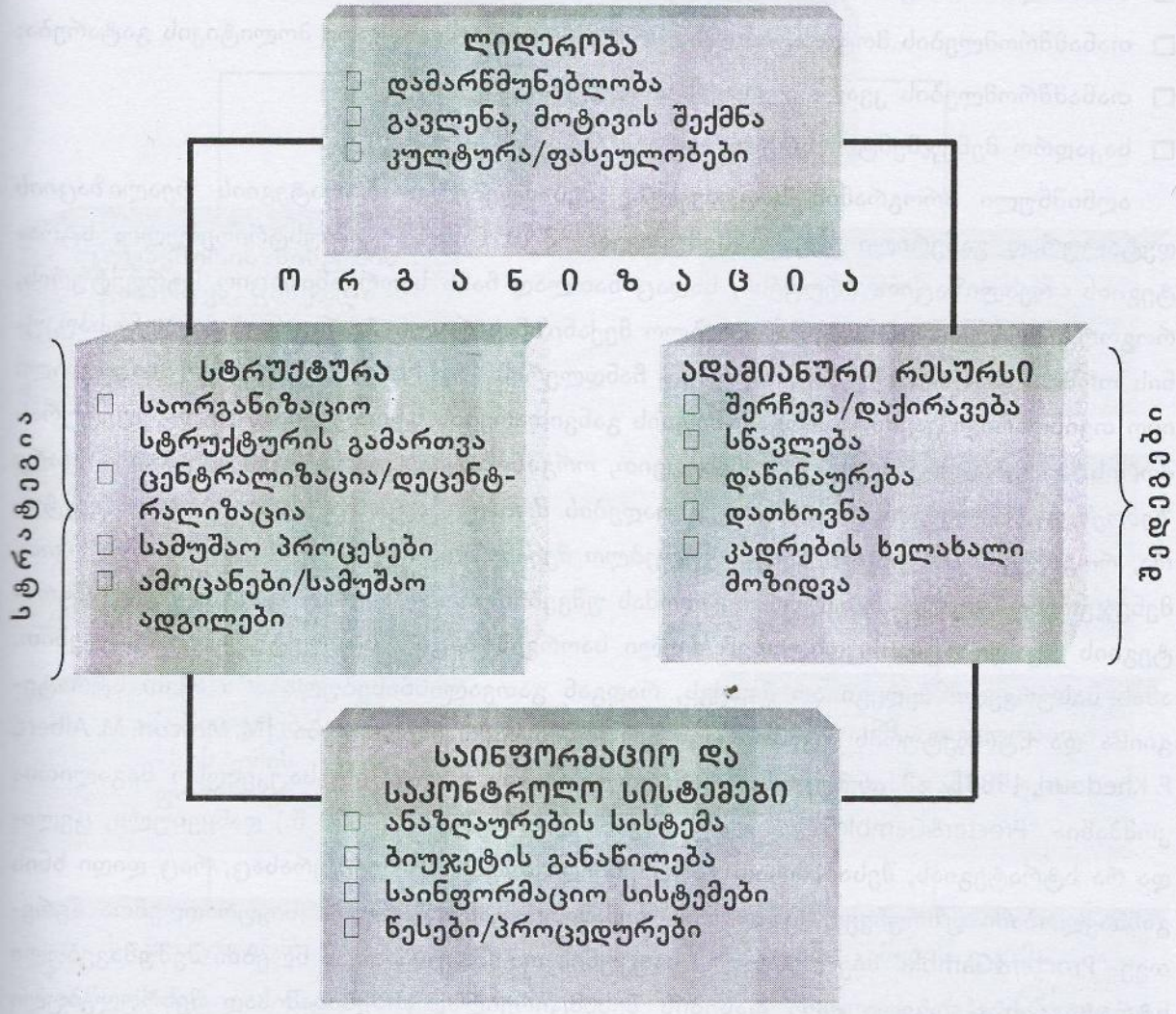
- *რისკის შემცირებით,* რომელიც გულისხმობს შესაძლო ზიანის შემცირებას პრევენციული, საორგანიზაციო-ტექნიკური სახის ღონისძიებების განხორციელებით, ჰედჯირებით, საქმიანობის ეფექტიანი მონიტორინგით, პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებით და ა.შ.
- *რისკის დონის შენარჩუნებით,* როცა გარკვეულ ეტაპზე რისკის შემცირება შეუძლებელია და საჭიროა რისკის არსებულ დონეზე შენარჩუნება. საამისოდ გამოიყენება ისეთი მეთოდები, როგორიცაა: ფინანსური რესურსების მოზიდვა, წარმოების პროცესის სრულყოფა და ა.შ.;
- *რისკის გადაბარებით,* რაც გულისხმობს რისკით მიღებული შესაძლო ზარალის დაფარვის მიზნით, პასუხისმგებლობის მესამე პირზე გადაცემას. რისკის გადასაბარებლად გამოიყენება: დაზღვევა, საფინანსო გარანტიები, გადაზღვევა და ა.შ.

მიღებული შედეგების შეფასება ითვალისწინებს სტრატეგიის რეალიზაციის შედეგად შექმნილი ვითარების ანალიზს და საჭიროებისამებრ, მაკორექტირებელი ღონისძიებების გატარებას, რათა შესაძლებელი იყოს დაშვებული შეცდომების დროულად გამოსწორება.

სტრატეგიის რეალიზაცია სტრატეგიული მენეჯმენტის დასკვნითი ეტაპია. ფუჭია სტრატეგიის შემუშავებაზე გაწეული ძალისხმევა, თუ მისი რეალიზაციის შედეგად ვერ მოხერხდება სასურველი შედეგის მიღება. განხორციელების თვალსაზრისით სტრატეგიის რეალიზაცია ითვლება მეტად რთულ და საპასუხისმგებლო პროცესად.

მენეჯმენტის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე სულ უფრო მეტად იკვეთება დინამიური მიდგომების გამოყენების საჭიროება, სტრატეგიის ფორმირებისა და რეალიზაციის პროცესების შესაფასებლად. ცნობილია, რომ დღევანდელ სწრაფადცვალებად გარემოში სტატიკური მიდგომით სტრატეგიის განხილვა, იწვევს მთელ რიგ უზუსტობებს.

სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციისათვის საჭიროა ორგანიზაციაში შეიქმნას სათანადო პროგრამები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ამ პროცესში თანამშრომლების ფართო ჩართულობას, საორგანიზაციო სტრუქტურის ჩამოსაყალიბებას, ლიდერობის სათანადო სტილის დასანერგვას, საიმედო საკომუნიკაციო სისტემების გამართვას და ა.შ. (ნახ. 3.9).



ნახ. 3.9 სტრატეგიის რეალიზაციის კომპონენტები |J.Galbraith, R.Kazanjian, 1986|

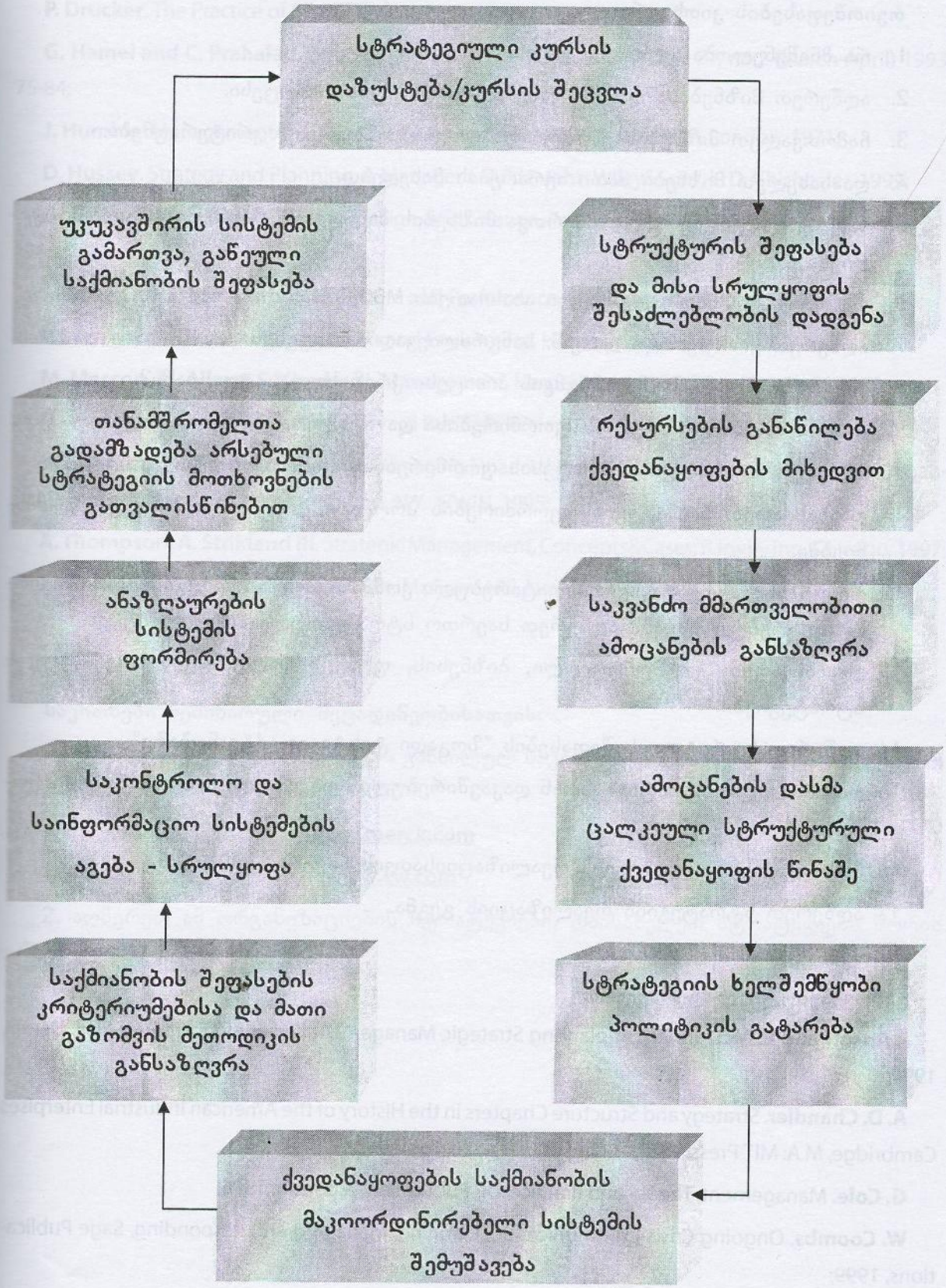
სტრატეგიის დანერგვასთან დაკავშირებული შესაძლო წინააღმდეგობების დაძლევის მიზნით, საჭიროა თანამშრომლების ინფორმირება მიმდინარე და მომავალი საქმიანობის შესახებ, სამუშაოების სრულყოფასთან დაკავშირებული წინადადებების გათვალისწინება და ორგანიზაციაში ნდობის ხელშემწყობი გარემოს ჩამოყალიბება. საამისოდ, მენეჯერს მართებს სრულად გამოავლინოს თავისი ცოდნა, გამოცდილება, ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების უნარი, კომუნიკაბელობა, შეძლოს ორგანიზაციაში სასურველი კლიმატის შექმნა და ა.შ. უფრო დეტალურად ეს საკითხი შემდგომ თავებში იქნება განხილული (იხ. V, VI და VIII თავები). სტრატეგიის დასანერგად გათვალისწინებული პროგრამის ზოგადი მოთხოვნების მიხედვით საჭიროა:

- ორგანიზაციის შესაძლებლობების სრულად შეფასება;
- სტრატეგიის რეალიზაციისათვის საჭირო საფინანსო გეგმის შემუშავება;

- ☐ სათანადო საორგანიზაციო კულტურის დანერგვა;
- ☐ თანამშრომლების მოტივაცია და სტრატეგიის მხარდასაჭერი პოლიტიკის გატარება;
- ☐ თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლება;
- ☐ საკადრო მენეჯმენტის სრულყოფა.

აღნიშნული პროგრამის საფუძველზე შესაძლებელია *სტრატეგიის რეალიზაციის* დეტალურად გაწერილი *გეგმის* შემუშავება. 3.10 ნახაზზე ილუსტრირებულია სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესი, სადაც ნათლად ჩანს საორგანიზაციო სტრუქტურის, როგორც სტრატეგიის საშემსრულებლო მექანიზმის როლი. ჯერ კიდევ გასული საუკუნის ორმოცდაათიან წლებში, ალფრედ ჩანდლერის |A. Chandler, 1962| მიერ დადგენილი იყო თვისობრივი კავშირი ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიასა და სტრუქტურას შორის. არსებული კონცეფციის მიხედვით, *ორგანიზაციის სტრატეგია ყალიბდება გარე ზემოქმედების შესაბამისად შიდა ცვლადების მობილიზაციის გზით, ხოლო სტრუქტურა, როგორც სტრატეგიის საშემსრულებლო მექანიზმი, აიგება სტრატეგიის მიხედვით.* მენეჯერები ზოგჯერ ბანალურ შეცდომას უშვებენ, როცა ახლად შემუშავებული სტრატეგიის რეალიზაციას ცდილობენ ძველი საორგანიზაციო სტრუქტურის საშუალებით. ამას სასურველი შედეგი არ მოაქვს, რადგან გათვალისწინებული არა აქვთ სტრატეგიისა და სტრუქტურის თვისობრივი ურთიერთდამოკიდებულება |M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri, 1988|. ამ დებულების სამართლიანობის ერთ-ერთი საუკეთესო მაგალითია კომპანია "Procter&Gamble", რომელიც თავისი დაარსებიდან (1830 წ.) დაწყებული, ცვლიდა რა სტრატეგიას, შესაბამისად გარდაქმნიდა თავის სტრუქტურასაც, რაც დიდი ხნის განმავლობაში უზრუნველყოფდა მის დინამიურ განვითარებას. საყურადღებოა აგრეთვე "Procter&Gamble" მიერ, გასული საუკუნის ოთხმოცდაათიან წლებში შემუშავებული სტრატეგიის ("ყოველი დღე ფასების შესამცირებლად") შესაბამისად შესრულებული რესტრუქტურიზაცია, როცა სხვა სტრუქტურულ ცვლილებებთან ერთად, თითოეული გაუმართლებელი დანახარჯის გამოსაკვლევად, ერთიანი ანალიტიკური ცენტრი შეიქმნა. ანალოგიურია "General Motors"-ის, "Soni"-ს, "Motorola"-ს, "Hewlett - Packard"-ისა და სხვა ცნობილი კომპანიების მიდგომები თავიანთი სტრატეგიების რეალიზაციის პროცესისადმი. სტრატეგიის ეფექტიანი რეალიზაციისათვის, რეკომენდირებულია:

- ☐ მოსალოდნელ ცვლილებებთან დაკავშირებით თანამშრომელთა დროული ინფორმირება და პერსპექტივის შესახებ საერთო ხედვის ჩამოყალიბება;
- ☐ რეორგანიზაციის პროცესის ხელშეწყობისათვის, საინიციატივო ჯგუფების შექმნა;
- ☐ ორგანიზაციის რესტრუქტურიზაციის პროცესის დაგეგმვა და პრიორიტეტული მიმართულებების დასახვა;
- ☐ სამუშაო პროცესის გარდაქმნა და ორგანიზაციის ინფრასტრუქტურის მოწესრიგება;
- ☐ თანამშრომელების კვალიფიკაციის ამაღლება.



ნახ. 3.10 სტრატეგიის რეალიზაციის გეგმის სქემა

თვითშეფასების კითხვარი:

1. რა მნიშვნელობა აქვს დაგეგმვის ფუნქციას?
2. აღწერეთ მიზნებისა და ამოცანების ფორმირების პროცესი.
3. ჩამოთვალეთ მიზნების ეფექტიანობის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები.
4. დაასახელეთ მიზნები მათი იერარქიის მიხედვით.
5. ჩამოაყალიბეთ მეთოდის "მართვა მიზნების მიხედვით" (MBO) შემუშავების სტადიები.
6. რა უპირატესობები და ნაკლი ახასიათებს MBO -ს?
7. აღწერეთ ერთჯერადი და ე.წ. ხანგრძლივვადიანი გეგმები.
8. როგორია წარმოების დაგეგმვის პროცესი კრიზისულ სიტუაციაში?
9. დაახასიათეთ სტრატეგიის ფორმირებისა და რეალიზაციის ძირითადი ეტაპები.
10. აღწერეთ სტრატეგიის პროცესის ფორმირებისათვის საჭირო მიდგომები.
11. დაახასიათეთ სტრატეგიის ფორმირების პროცესი დივერსიფიცირებულ კომპანიებში.
12. რით განსხვავდება დივერსიფიცირებული კომპანიების სტრატეგიები არადივერსიფიცირებულისაგან? აღწერეთ საერთო სტრატეგიული მოდელები.
13. დაახასიათეთ კორპორაციული, ბიზნესის, ფუნქციონალური და ოპერატიული სტრატეგიები.
14. აღწერეთ სტრატეგიის შეფასების "ზოგადი ტესტი ეფექტიანობაზე".
15. დაახასიათეთ სტრატეგიასთან დაკავშირებული რისკები და მათი მართვის პროცესი.
16. ჩამოთვალეთ სტრატეგიის რეალიზაციისათვის საჭირო კომპონენტები.
17. აღწერეთ სტრატეგიის რეალიზაციის გეგმა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

I. Ansoff and E. McDonnell. Implanting Strategic Management, 2nd edition, Prentice Hall, Hemp., 1990;

A. D. Chandler. Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterpises Cambridge, M.A: MIT Press, 1962;

G. Cole. Management, Theoty and Practice, DP Publications, London, 1996;

W. Coombs. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding, Sage Publications, 1999;

R. Daft. Management, 6th Edition, Thomson, South-Western, 2003;

P. Drucker. The Practice of Management, Heinemann, London, 1954;

G. Hamel and C. Prahalad. Strategy Intent, Harvard Business Review 71, no.2 (March-April) 1993, 75-84;

J. Humble. Management by Objectives, Management Publications/BIM, London, 1971;

D. Hussey. Strategy and Planning, A Manager's Guide, John Wiley&Sons, LTD, Chichester, 1999;

G. Jones. Organizational Theory, Design, and Change, Pearson Prentice Hall, New Jercy, 2007, 124-126;

J. Kotter, J. Haskett, Corporate Culture and Perfomance, Free Press, New York, 1992, - 17;

P. Lawrence, J. Lorsch. Organization and Enviroment, Homewood, Ill.: Irwin, 1969;

M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. Management, Harper&Row Publishers, New York, 1988;

H. Mintzberg. Crafting Strategy, Harvard Business Review 65, no. 4 (July-August), 1987, 66-77;

W. Smithson, C. Smith, Jr. Wilford. Managing Financial Risk: a Guide to Derivative Products, Financial Engineering and Value Maximization, N.Y.: IRWIN, 1995;

A. Thompson, A. Strikland III. Strategic Management, Concepts&Cases, R.Irwin, Inc., Chicago, 1997;

J. Thompson. Organization in Action, McGraw-Hill, New York, 1967.

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის:

1. მესამე თავის 3.1 პარაგრაფში განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით, გაეცანით ცნობილი კომპანიების საქმიანობას:

www.shell.com **www.merck.com** **www.dsm.com**

www.fiat.co.uk **www.cw.com** **www.electrolux.com**

2. აღწერეთ ამ ორგანიზაციების სტრატეგიები, დაასახელეთ სტრატეგიებს შორის არსებული მსგავსებები.

3.2 ორგანიზაციის სტრუქტურირება (ორგანიზება)

გარე გამოწვევებზე დროული რეაგირებისა და ხანგრძლივვადიანი განვითარებისათვის, ორგანიზაციას სჭირდება კარგად გამართული საშემსრულებლო მექანიზმი, რომლის საშუალებით შესაძლებელი იქნება დასახული მიზნების განხორციელება და სასურველი შედეგის მიღება. საორგანიზაციო სტრუქტურის ზოგადი დანიშნულებაა - *შემუშავებული სტრატეგიის შესაბამისად, ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების განხორციელება*. სტრატეგიული დაგეგმვა და ორგანიზაციის სტრუქტურის ჩამოყალიბება თვისობრივად დაკავშირებული ფუნქციებია. ამ მიზეზით მენეჯმენტის ზოგიერთ სპეციალისტს სტრუქტურა მიაჩნდა სტრატეგიული დაგეგმვის შემადგენელ ნაწილად. გასული საუკუნის ორმოცდაათიან წლებში, ალფრედ ჩანდლერმა ერთი მხრივ გამიჯნა სტრატეგია და სტრუქტურა, განიხილა თითოეული მათგანი, როგორც მართვის დამოუკიდებელი ფუნქცია და მეორე მხრივ თვისობრივად დააკავშირა ისინი ერთმანეთთან პრინციპით: "სტრატეგია განაპირობებს ორგანიზაციის სტრუქტურის ჩამოყალიბებას" |A. Chandler, 1962| . თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში *სტრატეგია მიჩნეულია უპირველეს ფაქტორად*, რომელიც გავლენას ახდენს სტრუქტურის ფორმირებაზე |M. Porter, 1980|. *გარე ზემოქმედება არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც განაპირობებს საორგანიზაციო სტრუქტურის, როგორც საშემსრულებლო მექანიზმის ეფექტიანობას* |P. Lawrence, J. Lorsch, 1969|, ვინაიდან არაპროგნოზირებადი და განუსაზღვრელი გარე ზემოქმედება იწვევს ორგანიზაციის ქვედანაყოფების დეზორიენტაციას, ქვედანაყოფებს შორის კავშირურთიერთობების დასუსტებას, ქვედანაყოფების გაუმართლებელ ავტონომიურობას და ამით განაპირობებს ორგანიზაციის ქმედითუნარიანობის შემცირებას. ორგანიზაციის ქვედანაყოფების შეთანხმებული საქმიანობისათვის საჭიროა გარე ცვლილებისადმი ადაპტირება, რაც მიიღწევა ქვედანაყოფების კოორდინაციის სრულყოფით, მოვლენების პროგნოზირების გაუმჯობესებით, მოქნილი სტრატეგიის შემუშავებით, უკუკავშირის საიმედო სისტემის ჩამოყალიბებით, ჰორიზონტალური და ვერტიკალური საინფორმაციო ნაკადების დარეგულირებით. საამისოდ საჭიროა ორგანიზაციის გარდაქმნა მომხმარებელზე ორიენტირებულ, მოქნილ სისტემად. დღეს არსებული ვითარებისათვის ნაკლებად მისაღებია ტრადიციული ფუნქციონალური სტრუქტურები, რომლებიც ხასიათდებიან ხისტი ვერტიკალური კავშირებით და პრობლემებზე სუსტი რეაგირების უნარით. არაპროგნოზირებად გარემოში უმჯობესია *ჰორიზონტალური სტრუქტურების* გამოყენება, რომლებიც დაფუძნებულია არა დეპარტამენტალიზაციაზე, სპეციალიზაციაზე და მკაცრად ფორმალიზებულ ფუნქციებზე, არამედ *კონკრეტულ სამუშაო პროცესებზე* (სიტუაციური კავშირი გარე ზემოქმედებასა და სტრუქტურულ მიდგომებს შორის წარმოდგენილია ნახ. 3.11-ის დახმარებით).

	სტრუქტურა	
	ვერტიკალური	ჰორიზონტალური
არასტაბილური გარემო	არასწორი გადაწყვეტა: ვერტიკალური სტრუქტურა ხისტი კავშირებით არასტაბილურ გარემოში	**სწორი გადაწყვეტა:** ჰორიზონტალური სტრუქტურა არასტაბილურ გარემოში
სტაბილური გარემო	**სწორი გადაწყვეტა:** ვერტიკალური სტრუქტურა სტაბილურ გარემოში	არასწორი გადაწყვეტა: ჰორიზონტალური სტრუქტურა სტაბილურ გარემოში

ნახ. 3.11 გარე არისა და საორგანიზაციო სტრუქტურის ურთიერთდამოკიდებულება

სტაბილური გარე ზემოქმედების პირობებში გამართლებულია ვერტიკალური ორგანიზაციული სტრუქტურების ჩამოყალიბება.

მესამე ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს საორგანიზაციო სტრუქტურების ჩამოყალიბებაზე, არის *სამუშაო პროცესის ტექნოლოგიებთან შესაბამისობა.* სამუშაო პროცესის განსახორციელებლად საჭიროა პროფესიული ცოდნა, ტექნიკური აღჭურვილობა, მმართველობითი მიდგომები საქმიანობის განსახორციელებლად და მეთოდიკა რესურსების გადასამუშავებლად |D. Rousseau, R. Cooke, 1984|. ხოლო ტექნოლოგიის ეფექტიანი გამოყენებისათვის აუცილებელია: გამართული მოწყობილობა, პერსონალის სათანადო კვალიფიკაცია და დამუშავებული სამუშაო პროცედურები |R. Daft, 2003|. სამუშაო პროცესებისა და ტექნოლოგიური შესაძლებლობების თანხვედრა ქმნის საფუძველს ორგანიზაციის პროდუქტიული საქმიანობისათვის. კარგად დაგეგმილი საორგანიზციო სტრუქტურა ითვალისწინებს, როგორც სამუშაო პროცესის თავისებურებას, ასევე ტექნოლოგიის შესაძლებლობას, ვინაიდან მნიშვნელოვანწილად მათზეა დამოკიდებული მისი კონფიგურაცია. გასათვალისწინებელია, რომ წარმოებისა და მომსახურეობის სფეროს გააჩნიათ განსხვავებული ტექნოლოგიები, ამიტომ ისინი საჭიროებენ სხვადასხვა სახეობის სტრუქტურებს.

წარმოების ტექნოლოგიის სფეროს ხანგრძლივი გამოკვლევების შედეგად, ჯოან ვუდვორდმა |J. Woodward, 1965|, საწარმოო ორგანიზაციების ტექნოლოგიები დაყო სამ ძირითად კატეგორიად: ა. მცირესერიული ან ერთეულოვანი წარმოება, ბ. მასობრი-

ვი წარმოება, გ. უწყვეტი წარმოება (იხ. მეორე თავი). მკვლევარმა აღნიშნა, რომ სხვადასხვა ტექნოლოგიები საწარმოო ორგანიზაციებსა და იქ მომუშავე პერსონალს განსხვავებულ მოთხოვნებს უყენებენ, რომელთა ეფექტიანად შესრულება შეიძლება შესატყვისი საორგანიზაციო სტრუქტურის გამოყენებით. ზოგადად, სტრუქტურის სახეობა განპირობებულია საწარმოო ტექნოლოგიების ტიპით (ცხრ. 3.6). აღსანიშნავია, რომ მასობრივი წარმოების ტექნოლოგიებისათვის დამახასიათებელია სტრუქტურების ფორმალიზაციისა და ცენტრალიზაციის მაღალი ხარისხი, ხოლო უწყვეტი ტექნოლოგიებისათვის – სტრუქტურების ცენტრალიზაციისა და ფორმალიზაციის დაბალი დონე. გასათვალისწინებელია, რომ ტექნოლოგიების სირთულის ზრდასთან ერთად, საჭირო ხდება საქმიანობის უფრო დეტალური კონტროლის განხორციელება, რაც მენეჯერისაგან მოითხოვს განსხვავებული მართვის სტილის გამოვლენას. უნდა აღინიშნოს, რომ ჯ. ვუდვორტმა დაადგინა ტექნოლოგიების კავშირი არამარტო საორგანიზაციო სტრუქტურის სახეობასთან და არამედ მართვის სტილთან.

უკანასკნელი ათწლეულების გამნავლობაში *მომსახურების სფეროს ტექნოლოგიების სწრაფმა განვითარებამ* და სერვისზე მზარდმა მოთხოვნილებამ, განაპირობა ამ სფეროში დასაქმებულთა რიცხოვნობის მკვეთრი ზრდა.

სერვისის სფეროს გააჩნია რიგი თავისებურებები:

- მომსახურების სფეროს საქმიანობის შედეგები არამატერიალურია - იქნება ეს სასწავლებელში გადაცემული ცოდნა, დასვენება სასტუმროში, თუ კონსალტინგურ კომპანიაში მიღებული რჩევა;
- *მომხმარებლებთან უშუალო კონტაქტი* - მომსახურების გაწევა და მომსახურების მიღება მოითხოვს მომსახურე ორგანიზაციის თანამშრომლისა და სერვისის მიმღები პირის უშუალო ურთიერთობას. აღსანიშნავია, რომ ერთდროულად ხდება, როგორც მომსახურების გაწევა, ასევე ამ მომსახურებით სარგებლობა, რაც განსხვავდება წარმოების სფეროსაგან (სადაც პროდუქციის დამზადება და მისი რეალიზაცია, დროში აცდენილი პროცესია).

ორგანიზაციის დიზაინის სფეროში მომუშავე მკლევარებმა ყურადღება მიაქციეს ტექნოლოგიების გავლენას მომსახურეობის სფეროში მოქმედი დაწესებულებების საორგანიზაციო სტრუქტურების სახეობაზე. სერვისულ ფირმებს ძირითადათ აქვთ მოქნილი, დეცენტრალიზებული და ნაკლებად ფორმალიზებული სტრუქტურები. მათ ახასიათებთ აგრეთვე, ძლიერი ჰორიზონტალური კავშირები, ვინაიდან კლიენტების მომსახურებისათვის საჭიროა არსებული რესურსების მაქსიმალური ეფექტით გამოყენება. მომხმარებლებთან სიახლოვეს ყოფნის მიზნით, სერვისული ფირმების ობიექტები საკმაოდ დაქსაქსულია.

საორგანიზაციო სტრუქტურებისა და საწარმოო ტექნოლოგიების ურთიერთდამოკიდებულება |J. Woodward, 1965|

ცხრ. 3.6

	საწარმოო ტექნოლოგიები:		
	მცირესერიული	მასობრივი	უწყვეტი
ტექნოლოგიის სირთულე	დაბალი	საშუალო	მაღალი
საორგანიზაციო სტრუქტურა:			
ფორმალიზაცია	დაბალი	მაღალი	დაბალი
ცენტრალიზაცია	დაბალი	მაღალი	დაბალი
მაღალი რანგის ადმინისტრატორების წილი	დაბალი	საშუალო	მაღალი
ძირითადი და დამხმარე პერსონალის თანაფარდობა	1/9	1/4	1/1
ტექნიკური დონის მენეჯერების მმართველობითი ნორმატივი	23	48	15
კომუნიკაციები:			
ნერილობითი (ვერტიკალური)	უმნიშვნელო წილი	უპირატესად	უმნიშვნელო წილი
ზეპირი (ჰორიზონტალური)	უპირატესად	უმნიშვნელო წილი	უპირატესად
მთლიანობაში სტრუქტურა	მოქნილი	ხისტი	მოქნილი

მაგ.: კომერციული ბანკის ფილიალები, სწრაფი კვების ობიექტები, მაკულატურის მიმღები პუნქტები და ა.შ. საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, სერვისულ ფირმებში ხშირად გამოიყენება მკაცრად ფორმალიზებული წესები და პროცედურები, მაგ. საჭმლის კონვეირული

მეთოდით მოსამზადებლად, McDonald's იყენებს ხისტ წესებსა და მომსახურების ფორმალიზებულ პროცედურებს, რათა დროის მცირე მონაკვეთში შეძლოს მოემსახუროს მომხმარებლების მაქსიმალურ რაოდენობას.

თანამედროვე ტექნოლოგიები ხელს უწყობენ ჰორიზონტალური კომუნიკაციების განვითარებას, აკავშირებენ რა ქვედანაყოფებს ერთიან, ეფექტიან სისტემებად, უზრუნველყოფენ ორგანიზაციების შემადგენელი დანაყოფების ერთმანეთთან უპრობლემო ურთიერთობას, ინფორმაციების დროულად გაცვლასა და ნაყოფიერ საქმიანობას.

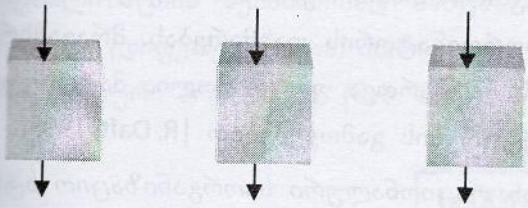
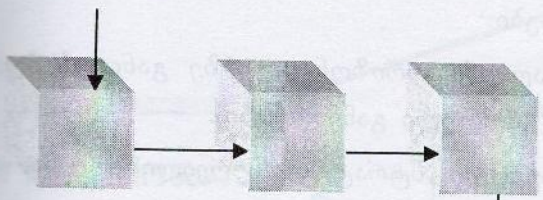
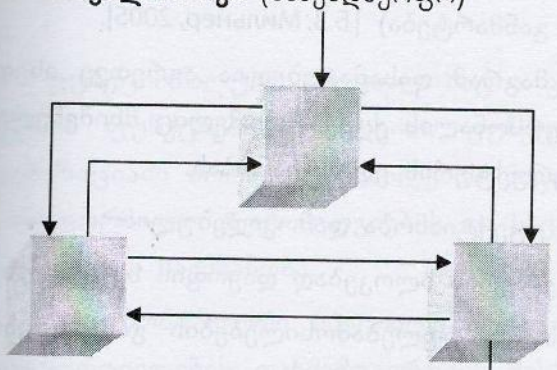
აღსანიშნავია აგრეთვე, *საორგანიზაციო სტრუქტურის დამოკიდებულება სამუშაო პროცესის მიმდინარეობაზე, ქვეპროცესების ურთიერთმიმართებასა და მათ სინქრონიზაციაზე, საინფორმაციო ნაკადების მოძრაობაზე*. სამუშაო პროცესის თავისებურება განსაზღვრავს საორგანიზაციო სტრუქტურის სახეობას. ქვეპროცესებს შორის სუსტი კავშირები განაპირობებენ ორგანიზაციის შემადგენელი ერთულების მეტ ავტონომიურობას და მათი კოორდინაციის ნაკლებ საჭიროებას. მჭიდრო ურთიერთდამოკიდებულებისას, ქვედანაყოფებმა მუდმივად უნდა გაცვალონ ინფორმაცია და სხვა რესურსები, აგრეთვე დაექვემდებარონ ინტენსიურ კოორდინაციას. ჯეიმს ტომპსონის |James Tompson, 1967| მიერ დადგენილია ქვეპროცესების სამი სახის ურთიერთდამოკიდებულება (ნახ. 3.12):

- ***კარტელური*** *სახის ურთიერთდამოკიდებულება* გულისხმობს, რომ ქვედანაყოფები წარმოადგენენ ორგანიზაციის შემადგენელ ნაწილებს და გააჩნიათ გარკვეულწილად დამოუკიდებელი საქმიანობის შესაძლებლობა, რადგან მათი ამოცანები არ იკვეთება. მაგ. კომერციული ბანკის რეგიონული განყოფილებები.
- ***მიმდევრობითი*** *სახის ურთიერთდამოკიდებულება* ნიშნავს, რომ ერთი ქვედანაყოფის მუშაობის შედეგი განსაზღვრავს მეორე ქვედანაყოფის საქმიანობის. მაგ. საავტომობილო ქარხნის საამწყობო ხაზი.
- ***მრავალმხრივი*** *სახის ურთიერთდამოკიდებულება* საჭიროებს ქვედანაყოფებს შორის მჭიდრო კავშირურთიერთობებს.

  მაგ. საავადმყოფო, სადაც ავადმყოფის მკურნალობა დამოკიდებულია სხვადასხვა დარგის სპეციალისტების - თერაპევტის, ქირურგის, ნევროპათოლოგის, კარდიოლოგის და ა.შ. შეთანხმებულ საქმიანობაზე.

ორგანიზაციის ქვედანაყოფების სამუშაო პროცესების ურთიერთმიმართება განაპირობებს მართვის განსხვავებული ფორმების გამოყენებასა და სათანადო სახეობის საორგანიზაციო სტრუქტურის ფორმირებას.

ქვედანაყოფების კოორდინაცია შედარებით ადვილია *კარტელური* სახის ურთიერდამოკიდებულებისას: ორგანიზაციის მენეჯმენტი ადგენს სტანდარტულ პროცედურებს, წესებსა და ინსტრუქციებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ ქვედანაყოფების საქმიანობის თავსებადობას.

ურთიერთდამოკიდებულების ფორმა	კოორდინაციის საშუალებები
1. **კარტელური** (ბანკი)  კლიენტები	☐ მმართველობითი ჯაჭვი ☐ სტანდარტული პროცედურები ☐ წესები და ინსტრუქციები
2. **მიმდევრობითი** (საამწყობო ხაზი)  კლიენტი	☐ გეგმები და გრაფიკები ☐ რეგულარული კრებები ☐ მაინტეგრირებელი ქმედებები
3. **მრავალმხრივი** (საავადმყოფო)  კლიენტი	☐ დაუგეგმავი კრებები ☐ გუნდური მუშაობა ☐ სპეციალური ჯგუფები ☐ საჭიროა პროექტის კოორდინატორის საქმიანობა

ნახ. 3.12 ორგანიზაციის ქვედანაყოფების სამუშაო პროცესების ურთიერთმიმართება და კოორდინაციის სახეები |J. Thompson, 1967|.

მიმდევრობითი სახის დამოკიდებულებებისას, პროცესების კოორდინირება ბევრად უფრო რთულია, ვინაიდან რესურსებისა და მზა პროდუქციის "მოძრაობის გრაფიკების" შედგენა და სამუშაოს შესრულება დამოკიდებულია ქვედანაყოფების შეთანხმებულ საქმიანობაზე. დროსა და სივრცეში სამუშაო პროცესების თანხვედრისათვის იყენებენ სტრუქტურებს მტკიცე ჰორიზონტალური კავშირებით, ქმნიან ე.წ. "გამჭოლ ბრიგადებს", იწვევენ სხვადასხვა ქვედანაყოფების მონაწილეობით რეგულარულად კრებებს და

საქმიანობის სრულყოფის მიზნით, აწყობენ თანამშრომლების ტრეინინგებს.

მრავალმხრივი სახის დამოკიდებულების მქონე ქვედანაყოფების საქმიანობის სინქრონიზაცია ძალზე რთულია. კოორდინაციისათვის იყენებენ: თანამშრომელთა "გამჭოლ ბრიგადებს", ხარისხის ჯგუფებს, არაგეგმიურ თათბირებსა და კრებებს. სამუშაო პროცესების ინტეგრაციისათვის იყენებენ კოორდინატორის დახმარებას. მრავამხრივი სახის დამოკიდებულების მქონე პროცესების წარმართვა უფრო იოლია მატრიცული, ან საპროექტო სახის საორგანიზაციო სტრუქტურების გამოყენებით |R. Daft, 1995|.

3.2.1 ორგანიზაციის დიზაინი *გულისხმობს რაციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურის დაპროექტებას, რომლის საშუალებით შესაძლებელია მინიმალური დანახარჯებით ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების განხორციელება.*

საორგანიზაციო სტრუქტურის განმარტებები:

- *იერარქიულ ვერტიკალსა და ფუნქციონალურ ჰორიზონტალებზე განთავსებული თანამდებობების თვისობრივი ერთიანობა* (პირველი განმარტება).
- *საორგანიზაციო სტრუქტურა არის არსებული სტრატეგიის რეალიზაციისათვის შექმნილი ერთგვარი მექანიზმი* (მეორე განმარტება) |P. Drucker, 1967|.
- *საორგანიზაციო სტრუქტურა წარმოადგენს ორგანიზაციის ადამიანური და ტექნოლოგიური ნაწილების ურთიერთქმედებისა და საქმიანობის გააზრებული კოორდინირებისათვის შექმნილი სისტემა* (მესამე განმარტება) |Б.З. Мильнер, 2005|.

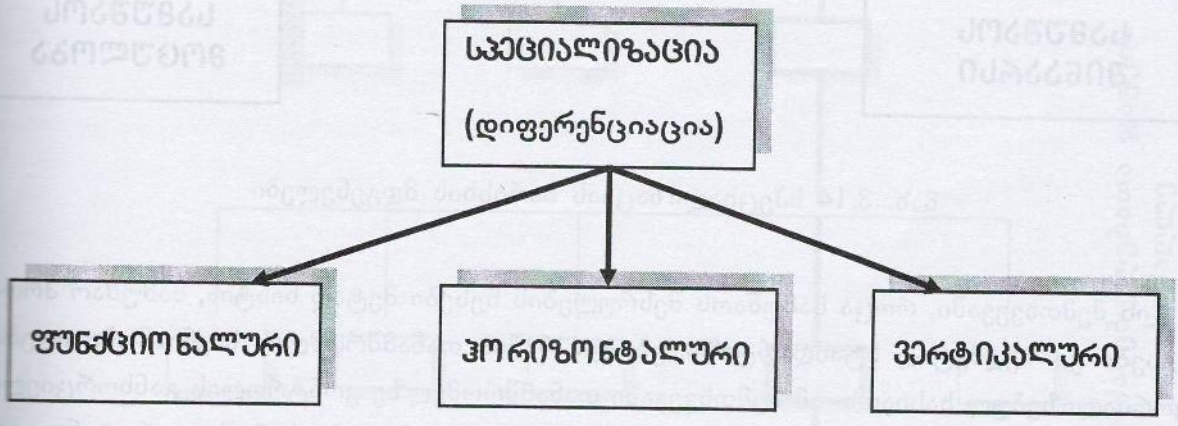
სამივე განმარტება ავსებს ერთმანეთს, მაგრამ დასამატებელია აგრეთვე ისეთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი, როგორიცაა პერსონალის ქცევა, რომელიც მნიშვნელოვანწილად განაპირობებს საორგანიზაციო სტრუქტურის ეფექტიანობას.

ზოგადად, საორგანიზაციო სტრუქტურის ეფექტიანობა დამოკიდებულია:

- ☐ სამოქმედო არეალის მიხედვით სტრუქტურის ბლოკებად დაყოფის სიზუსტეზე;
- ☐ თანამშრომლებს შორის ფუნქციებისა და უფლებამოსილებების განაწილების სისწორეზე;
- ☐ თანამშრომლების თანამდებობრივი მოთხოვნებისა და მათი საქმისადმი დამოკიდებულების შესაბამისობაზე;
- ☐ სწორედ შერჩეულ ლიდერობის სტილსა და საორგანიზაციო კულტურაზე, ამ ცვლადების ურთიერთშესაბამისობაზე;
- ☐ ტექნოლოგიური აღჭურვილობის საკმარისობაზე და სამუშაო ოპერაციების გეგმაზომიერ განხორციელებაზე.

აღნიშნული საბაზისო მოთხოვნების გათვალისწინებით, შესაძლებელია რაციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურის ჩამოყალიბება. საამისოდ საჭიროა კონკრეტული ქმედებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ აღნიშნული თვისებების მქონე საორგანიზაციო სტრუქტურის აგებას:

ა.) სამუშაოს დაყოფა სპეციალიზაციის შესაბამისად. *სპეციალიზაციის მიხედვით სამუშაოების დაყოფა იძლევა კვალიფიცირებული კადრების რაციონალურად გამოყენების საშუალებასა და ხელს უწყობს მართვის ფუნქციების განხორციელებას.* სპეციალიზაციის შესაბამისად სამუშაოს დაყოფა, ანუ ორგანიზაციაში *შრომის განაწილება (დიფერენციაცია)* ძირითადად ხდება ფუნქციონალური, ჰორიზონტალური და ვერტიკალური პრინციპით (ნახ. 3.13).



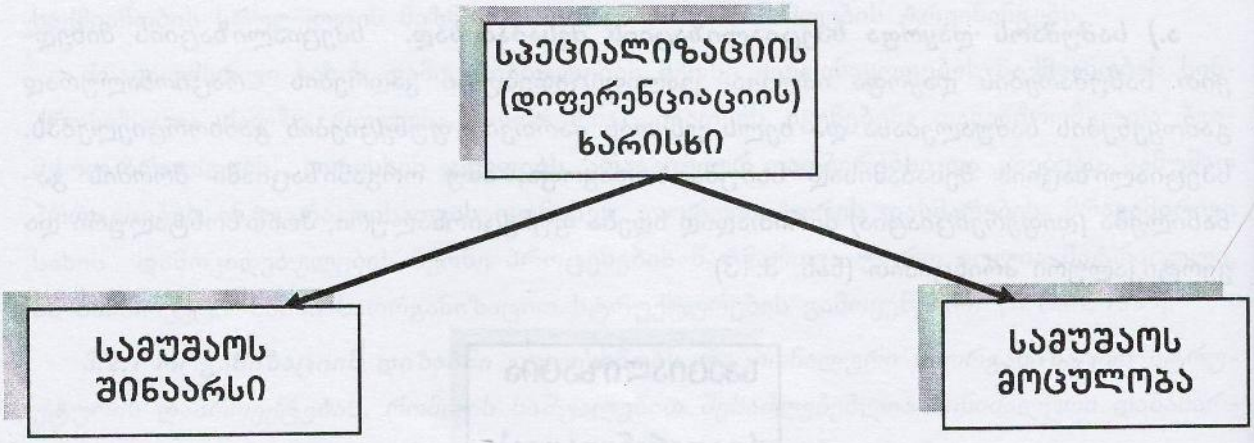
ნახ. 3.13 სპეციალიზაციის სახეები.

ფუნქციონალური სპეციალიზაცია გულისხმობს სამუშაოს განაწილებას კონკრეტული ფუნქციების მიხედვით. ფუნქციონალური სპეციალიზაციის მიხედვით, ორგანიზაციაში შრომის განაწილების მაგალითია: საინჟინრო, სამეცნიერო, საფინანსო, საინფორმაციო ტექნოლოგიების და სხვა პროფესიონალური ნიშნით შექმნილი ქვედანაყოფების საქმიანობა.

ჰორიზონტალური სპეციალიზაცია ითვალისწინებს სამუშაოს დანაწილებას მისი განხორციელების *თანმიმდევრობის* შესაბამისად. ჰორიზონტალური სპეციალიზაციის თვალსაჩინო მაგალითია კონვეირულ საამწყობო ხაზზე სამუშაოების დაყოფა.

ვერტიკალური სპეციალიზაცია ნიშნავს ორგანიზაციის იერარქიულ ვერტიკალზე მმართველობითი დონეების გამოყოფას, მაგ. ინსტიტუციონალური, საშუალო (მმართველობითი) და ტექნიკური დონეები. ვერტიკალური სპეციალიზაციისას, ყურადღება უნდა მიექცეს სპეციალიზაციის *ხარისხს*, რომელიც განპირობებულია სამუშაოს შინაარსითა და მისი მოცულობით (ნახ. 3.14).

სამუშაოს შესრულებისას, *სამუშაოს შინაარსი* ასახავს სამუშაო პროცესში თანამშრომლის ჩართულობის დონესა და მისი მონაწილეობის ხარისხს, იქნება ეს პრობლემის შეფასება (ანალიზი), სტრატეგიის შემუშავება, მიმდინარე სამუშაოს განხორციელება, კონტროლის ჩატარება, თუ სხვა საქმიანობა.



ნახ. 3.14 სპეციალიზაციის ხარისხის მდგენელები

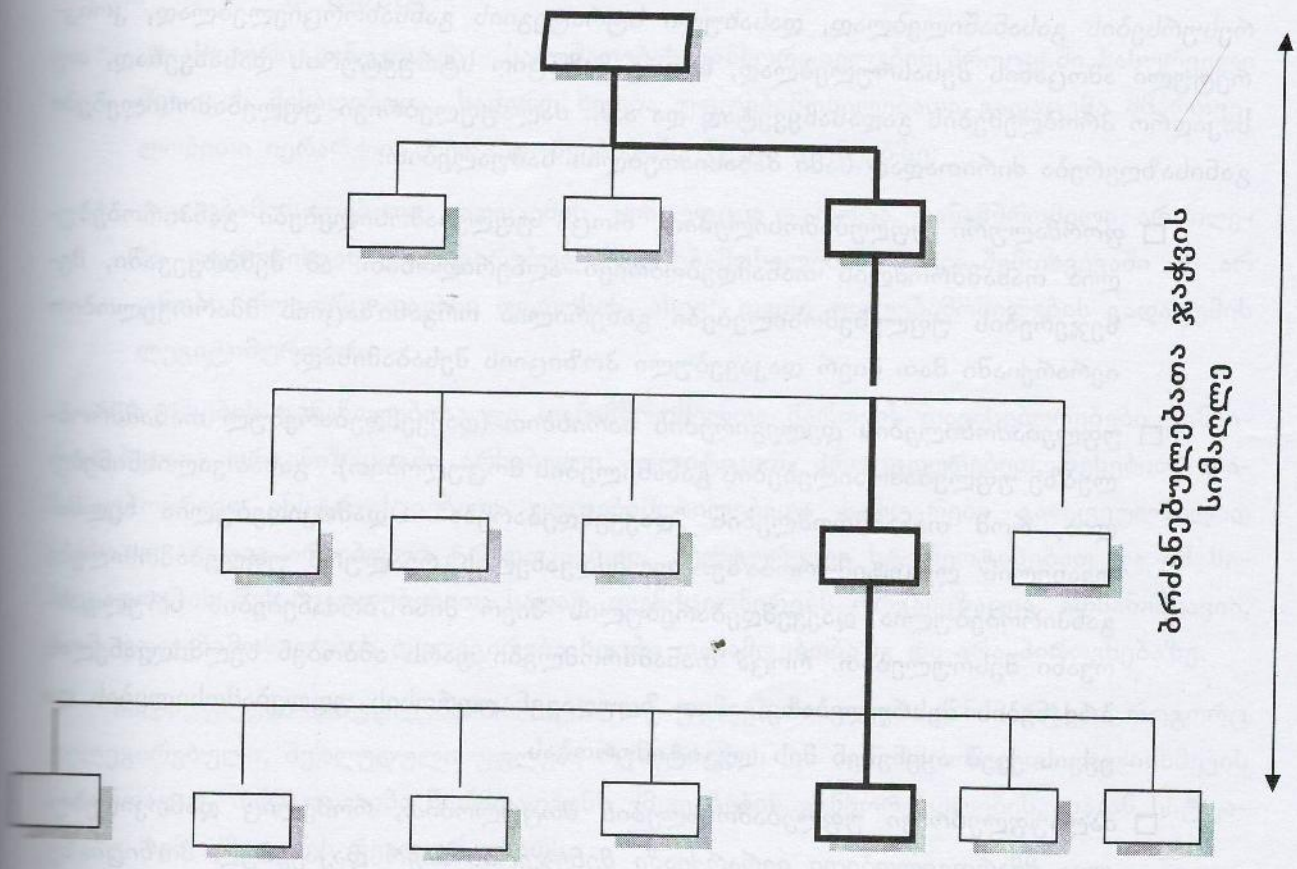
იმ შემთხვევაში, როცა სამუშაოს შესრულების წესები მეტად ხისტია, სამუშაო პროცესები კი ზედმეტად სტანდარტიზირებული, მაშინ თანამშრომლის საქმიანობა იღებს ფორმალიზებულ ხასიათს. ამ შემთხვევაში თანამშრომელზე კონტროლის განხორციელება სირთულეს აღარ წარმოადგენს. თავისი არსით ამგვარი სამუშაო *რუტინულია*. სამუშაო *შინაარსობრივად მაღალი დონისაა*, თუ მარეგლამენტირებელი წესები და პროცედურები მინიმალურია. არაშაბლონური საქმიანობა საჭიროებს არასტანდარტულ გადაწყვეტილებების მიღებას. ასეთ პირობებში თანამშრომლის კვალიფიკაცია, პასუხისმგებლობის დონე და სამუშაოში ჩართულობის მაჩვენებელი უნდა იყოს საკმაოდ მაღალი.

სამუშაოს მოცულობა ხასიათდება სამუშაო ციკლის ხანგძლივობითა და შესრულებული ოპერაციების რაოდენობით, ან მათი მრავალფეროვნებით. სამუშაო, რომელიც მოიცავს დიდი ოდენობით არაშაბლონურ, განუმეორებად ოპერაციებს, აქვს მაღალი შინაარსობრივი ხარისხი.

როცა სამუშაო მარტივია (რუტინულია) და საქმიანობის პროცესში მუშაკის ჩართულობა უმნიშვნელოა ("მონაწილეობის დაბალი ხარისხი"), მენეჯერები მზად უნდა იყვნენ მთელი რიგი პრობლემების წარმოჩენასთან – სამუშაო პროცესით უკმაყოფილება, ნერვიული დაღლილობა, გაცდენები, უყურადღებობით გამოწვეული მექანიკური შეცდომების დიდი რაოდენობა და ა.შ.

სპეციალიზაციის მაღალი ხარისხი ყოველთვის ვერ იძლევა სასურველ შედეგს, თანამშრომელმა არ უნდა იგრძნოს თავი ორგანიზაციაში უმნიშვნელო "ჭანჭიკად". მენეჯერული პრაქტიკიდან ცნობილია სპეციალიზაციის უარყოფითი ეფექტის განეიტრალების ორი მიდგომა: *მონაწილეობის ხარისხის ამაღლება და სამუშაოს შინაარსობრივად გამდიდრება* |Л.Г. Борисова, 2003|.

ბ.) მმართველობითი ჯაჭვი. მმართველობითი უფლებამოსილებების განაწილებით გამოწვეული ხაზობრივი დაქვემდებარება ქმნის მართვის დონეების იერარქიას.



ნახ. 3.15 ბრძანებულებათა ჯაჭვი

ხაზობრივი დაქვემდებარება ითვალისწიმებს:

- *ერთმართველობის პრინციპს*, როცა თითოეული თანამშრომელი უშუალოდ ექვემდებარება მხოლოდ ერთ ხელმძღვანელს;
- სკალარული პრინციპს, როცა ორგანიზაციაში უფლებამოსილებები მკაცრად არის გადანაწილებული მმართევლობითი დონეების მიხედვით |H. Mintcberg, 1979|.

აღნიშნული მიზეზის გამო, მმართველობითი იერარქიის ჩამოყალიბებას უწოდებენ *სკალარულ პროცესს*, ხოლო ბრძანებულებების (განკარგულებების) მიღების თანმიმდევრობა ლიტერატურაში მოიხსენიება როგორც - *სკალარულ ჯაჭვი* (ნახ. 3.15). ორგანიზაციაში კომუნიკაციების ეფექტიანობის გასაზრდელად, რეკომენდირებულია სკალარული ჯაჭვის სიმაღლის შემცირება.

გ.) უფლებამოსილება, მისი დელეგირების მეთოდები, ძალაუფლებისა და პასუხისმგებლობის დადგენა. სკალარული ჯაჭვი ორგანიზაციაში ასახავს *უფლებამოსილებებს* ე.ი. მენეჯერების კანონიერ უფლებებს მიიღოს ესა თუ ის გადაწყვეტილება: რესურსების გასანაწილებლად, დასახული სტრატეგიის განსახორციელებლად, კონკრეტული ამოცანის შესასრულებლად, საორგანიზაციო სტრუქტურის დასახვეწად, თუ საკადრო პრობლემების გადასაწყვეტად და ა.შ.. ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებები განისაზღვრება ძირითადად სამი მახასიათებლის საშუალებით:

- *ფორმალური უფლებამოსილებით,* როცა უფლებამოსილებები განპირობებულია თანამშრომლის თანამდებობრივი აღწერილობით. ამ შემთხვევაში, მენეჯერების უფლებემოსილებები გაწერილია ორგანიზაციის მმართველობით იერარქიაში მათ მიერ დაკავებული პოზიციის შესაბამისად;
- *უფლებამოსილების დელეგირების ხარისხით* (დაქვემდებარებულ თანამშრომლებზე უფლებამოსილებების განაწილების მოცულობით). გასათვალისწინებელია, რომ თანამშრომლების "დაქვემდებარება" დამოკიდებულია ხელმძღვანელის ლეგიტიმურობაზე. ხელმძღვანელის რეალური უფლებამოსილება განპირობებულია დაქვემდებარებულის მიერ მისი ბრძანებების სრულფასოვანი შესრულებით. როცა თანამშრომლები უარს ამბობენ ხელმძღვანელის ბრძანების შესრულებაზე, ამით ზღუდავენ უფროსის უფლებამოსილებას და ეჭვის ქვეშ აყენებენ მის ლეგიტიმურობას.
- *ძალაუფლებრივი უფლებამოსილების მოცულობით,* რომელიც დამოკიდებულია *მმართველობითი იერარქიაში მენეჯერის მიერ დაკავებულ პოზიციაზე.* უფლებამოსილების მოცულობა კლებულობს მმართველობითი იერარქიის ზედა საფეხურიდან - ქვედა საფეხურებისაკენ.

<u>დელეგირება</u>. მართვის თეორიაში ტერმინი "დელეგირება" აღნიშნავს უფლებამოსილებებისა და თანამდებობრივი ამოცანების გადაცემას იმ პირზე, რომელიც თავის თავზე იღებს პასუხისმგებლობას მათ შესრულებაზე. "დელეგირების" გზით მენეჯერი აწესრიგებს ურთიერთობებს მმართველობით დონეებს შორის. მართვა, როგორც "ერთად მუშაობის პრინციპი", გულისხმობს უფლებამოსილებათა ეფექტიანი დელეგირების განხორციელებას.

<u>პასუხისმგებლობა</u> განიხილება, როგორც ამოცანებისა, თუ დავალებების განხორციელების *მოვალეობა* და *ანგარიშვალდებულება* მიღებულ შედეგებზე.

მმართველობით ვერტიკალზე განთავსებული თანამდებობები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან პასუხისმგებლობათა სიდიდით. აღსანიშნავია, რომ პასუხისმგებლობის დელეგირება არ შეიძლება.

<u>საორგანიზაციო უფლებამოსილება</u> წარმოადგენს რესურსების განაწილებისა და

თანამშრომელთა ძალისხმევის განხორციელების შეზღუდულ უფლებას.

არსებობს საორგანიზაციო უფლებამოსილების დელეგირების (როგორც მიმდინარე პროცესის) ორი კონცეფცია:

- კლასიკური კონცეფცია - სამუშაოების განხორციელების პროცესში სასურველი შედეგის მისაღებად, საჭირო ხდება უფლებამოსილებათა გადაცემა მმართველობითი იერარქიის ზედა დონეებიდან, ქვედა დონეებზე;
- უფლებამოსილებათა გადაცემის კონცეფცია - როცა თანამშრომელი არ იღებს უფროსისგან დელეგირებულ უფლებამოსილებას, ასეთ შემთხვევაში ის არ ცნობს, როგორც თავისი უფროსის, ასევე თვით უფლებამოსილების გადაცემის ლეგიტიმურობას.

რესურსების განაწილებისა და თანამშრომელთა მართვის თავისებურებები განპირობებულია ორგანიზაციაში არსებული პოლიტიკით, პროცედურებით, წესებით, თანამდებობრივი ინსტრუქციებით. უფლებამოსილებათა საზღვრები გარკვეულწილად განსაზღვრულია არსებული ტრადიციებით, კულტურული სტერეოტიპებით და იმ საზოგადოების წეს-ჩვეულებებით, სადაც ფუნქციონირებს ორგანიზაცია. აღსანიშნავია, რომ უფლებამოსილების დელეგირება ხდება თანამდებობაზე და არა პიროვნებაზე.

ძალაუფლება და უფლებამოსილება. თუ უფლებამოსილება განიმარტება, როგორც დელეგირებული, შეზღუდული უფლება რესურსების და თანამშრომელთა ძალისხმევის სამართავად, *ძალაუფლება* წარმოადგენს ქმედებების განხორციელების, და/ან სიტუაციაზე ზემოქმედების რეალურ უნარს.

ამრიგად უფლებამოსილება არკვევს თუ რისი გაკეთების უფლება აქვს ამა თუ იმ დონის მენეჯერს, ძალაუფლება კი განსაზღვრავს მისი გავლენის რეალურ საზღვრებს. აღსანიშნავია, რომ სამსახურეობრივი დავალების ეფექტიანი შესრულებისათვის საჭიროა თითოეული თანამშრომლისათვის, როგორც სათანადო უფლებამოსილებების გადაცემა, ასევე შესაბამისი პასუხისმგებლობის დაკისრება.

დ.) მმართველობითი ნორმატივის დადგენა. *მმართველობითი ნორმატივი* ცნობილია მენეჯმენტის ლიტერატურაში სხვადასხვა სახელწოდებებით: *პასუხისმგებლობის სიდიდის ნორმატივი, მართვის მოცულობის კოეფიციენტი* და *კონტროლის ნორმა.* თავისი არსით *მმართველობითი ნორმატივი* მოწოდებულია განსაზღვროს თანამშრომელთა ის ოპტიმალური რაოდენობა, რომელთა მართვა შესაძლებელია მაქსიმალური ეფექტიანობით ერთი ხელმძღვანელის მიერ. მართვაში ჩამოყალიბებული ტრადიციული ხედვის შესაბამისად, ორგანიზაციებში მმართველობითი ნორმატივის საშუალო მაჩვენებელი შეადგენს 7-12, ე.ი. მენეჯერმა ეფექტიანად შეიძლება მართოს შვიდიდან თორმეტამდე თანამშრომელის მუშაობა, მეტი თანამშრომლის შემთხვევაში, ხელმძღვანელს შეექმნება ე.წ. *სათანამშროლოდ აუცილებელი "კავშირების* დეფიციტი". გასული

საუკუნის ოცდაათიან წლებში ვ. გრაიჩუნასი |V. Graicunas, 1937| შეეცადა დაედგინა ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს შორის *სათამშროლოდ აუცილებელი კავშირების რაოდენობა:*

$$C = n\,2^n/2 + n - 1 \qquad (3.1)$$

სადაც **C** არის *სათანამშროლოდ* აუცილებელი კავშირების რაოდენობა, **n** - თანამშრომლების რაოდენობა. ცხრ. 3.7 -ში ნაჩვენებია *სათანამშროლოდ* აუცილებელი კავშირების რაოდენობის დამოკიდებულება თანამშრომლების რიცხოვნობაზე.

აუცილებელი კავშირების რაოდენობა

ცხრ. 3.7

დაქვემდებარებულთა რაოდენობა	კავშირების რაოდენობა	დაქვემდებარებულთა რაოდენობა	კავშირების რაოდენობა
1	1	7	454
2	5	8	1 031
3	14	9	2 312
4	35	10	5 129
5	84	11	11 538
6	197	12	24 587

შენიშვნა: გაანგარიშება შესრულებულია მმართველობითი დონისათვის.

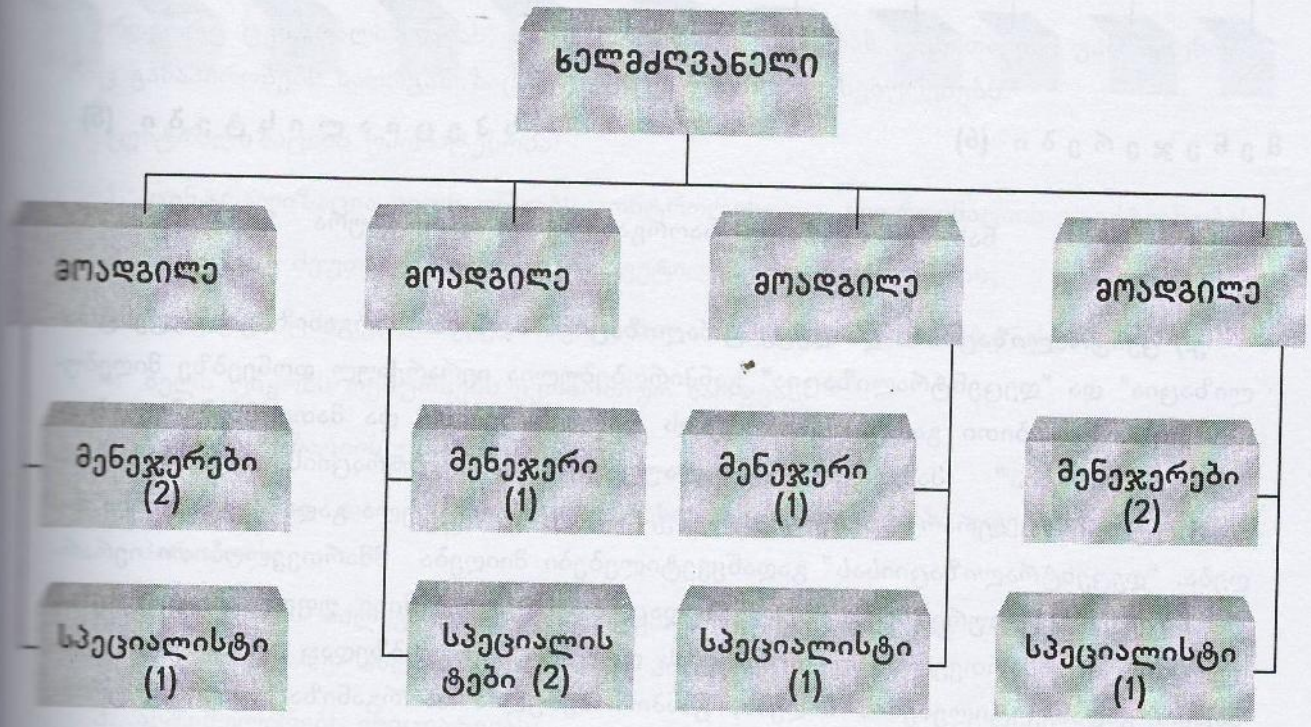
წარმოდგენილი დამოკიდებულების შესაბამისად, მენეჯერს უნდა ექვემდებარებოდეს იმდენი თანამშრომელი, რამდენთანაც შესაძლებელია საქმიანობისათვის საჭირო კავშირების განხორციელება. თუმცა, არსებული რეალობა ზოგჯერ ეწინააღმდეგება ამ მოსაზრებას, რადგან დღეისათვის ზოგიერთ ორგანიზაციაში ერთ მენეჯერს ექვემდებარება გაცილებით მეტი თანამშრომელი და მათი საქმიანობა საკმაოდ წარმატებულია. ამავდროულად აღსანიშნავია, რომ ტექნიკური დონის მენეჯერების დაქვემდებარებაში ზოგჯერ 30 და მეტი თანამშრომელიცაა. ბოლო დროს ჩატარებული გამოკვლევების შედეგად გაირკვა, რომ ტექნიკურ დონეზე მმართველობითი ნორმატივის დიაპაზონი საკმაოდ ფართოა და განპირობებულია მთელი რიგი ფაქტორებით |G. Jones, 2007|:

- სამუშაოს ხასიათით (სტაბილური, რუტინული, მრავალფეროვანი და ა.შ.), რომლებსაც ახორციელებენ თანამშრომლები;
- თანამშრომლებისათვის შექმნილი სამუშაო პირობებით;
- თანამშრომლების პროფესიონალიზმითა და გამოცდილებით (რაც ამცირებს მათი

კონტროლის სიხშირეს);

- სამუშაოს შინაარსის შესატყვისი ფორმალური წესებითა და პროცედურებით;
- მენეჯერის კვალიფიკაციითა და პერსონალის ეფექტიან მართვაზე ორიენტირებული მმართველობითი სტილით;
- საკადრო მენეჯმენტის ეფექტიანი საქმიანობით.

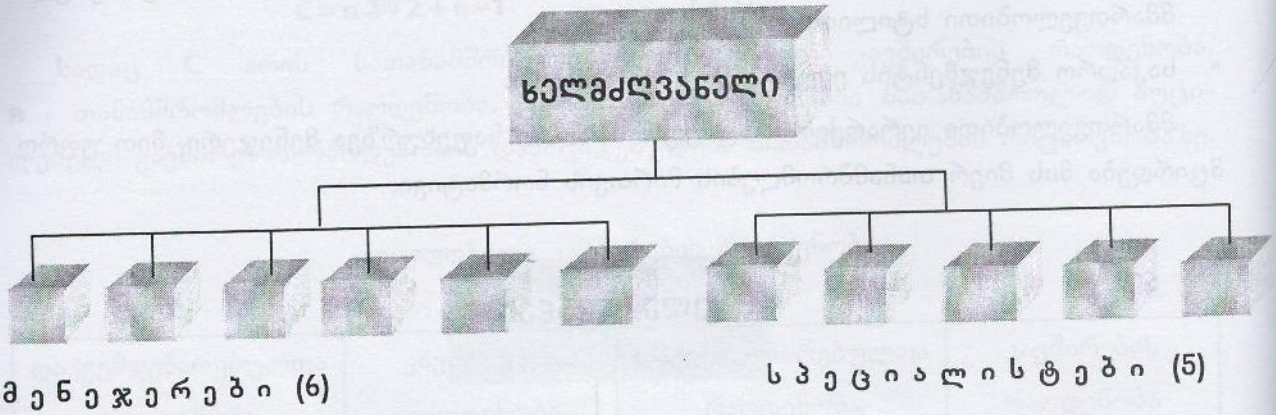
მმართველობითი იერარქიის რაც უფრო მაღალ საფეხურზეა მენეჯერი, მით უფრო მცირდება მის მიერ თანამშრომლების მართვის ნორმატივი.



ნახ. 3.17 "მაღალი" ორგანიზაციული სტრუქტურა

ორგანიზაციისათვის დადგენილი საშუალო მმართველობითი ნორმატივი (მართველობითი დონეებისათვის გასაშუალებული მაჩვენებელი) განსაზღვრავს *საორგანიზაციო სტრუქტურის სიმაღლეს*. მცირე მმართველობითი ნორმატივი დამახასიათებელია "მაღალი" საორგანიზაციო სტრუქტურისათვის (ნახ. 3. 17), ხოლო მაღალი საორგანიზაციო ნორმატივი შეესაბამება "დაბალ" საორგანიზაციო სტრუქტურებს (ნახ. 3. 18). "მაღალი" საორგანიზაციო სტრუქტურებისათვის დამახასიათებელია იერარქიული დონეების მნიშვნელოვანი რაოდენობა და გრძელი ბრძანებულებათა ჯაჭვი (ნახ. 3.15). "დაბალ" საორგანიზაციო სტრუქტურებში, იერარქიული დონეების რიცხვი მინიმალურია, ხოლო ბრძანებულებათა ჯაჭვი მნიშვნელოვნად მოკლეა. ბოლო წლებში შესამჩნევია მმართველობითი ნორმატივის ზრდის ტენდენცია. ამის თვალსაჩინო მაგალი-

თია კომპანია International Metals-ში |R. Daft, 2003| განხორციელებული რეორგანიზაცია, რომლის დროსაც "მაღალი" საორგანიზაციო სტრუქტურა (ნახ. 3.17) შეიცვალა "დაბალი" საორგანიზაციო სტრუქტურით (ნახ. 3.18).



ნახ. 3.18 "დაბალი" საორგანიზაციო სტრუქტურა

ე.) ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ხარისხი. ორგანიზაციის "ცენტრალიზაცია" და "დეცენტრალიზაცია" განპირობებულია იერარქიულ დონეებზე მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების რაოდენობებითა და მათი მნიშვნელობით. *"ცენტრალიზაცია"* მაჩვენებელია ძალაუფლების კონცენტრაციისა ორგანიზაციის მმართველობითი იერარქიის ზედა დონეზე, სადაც ხდება ყველა გადაწყვეტილების მიღება. *"დეცენტრალიზაციისას"* გადაწყვეტილებები მიიღება მმართველობითი იერარქიის ქვედა საფეხურებზეც, რომლებზედაც ხდება შესაბამისი უფლებამოსილებების დელეგირება. მმართველობითი იერარქიის დონეები, რომლებზედაც ხდება საორგანიზაციო გადაწყვეტილებების მიღება, განპირობებულია საორგანიზაციო კულტურით, ლიდერობის სტილით, თანამშრომლების განათლებით, პროფესიული მომზადებითა და პასუხისმგებლობის უნარით, საქმიანობის ხასიათით, ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლით და ა.შ. ზოგადად, ორგანიზაციების ცენტრალიზაციის (ან დეცენტრალიზაციის) ხარისხს განსაზღვრავს:

- გადაწყვეტილებების რაოდენობა, რომლებიც მიიღება მართვის ქვედა დონეებზე;
- მართვის ქვედა დონეებზე მიღებული გადაწყვეტილებების მნიშვნელობა;
- მართვის ქვედა დონეებზე მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგები;
- მმართველობითი ნორმატივის სიდიდე.

მიუხედავად იმისა, რომ უკანასკნელი ათწლეულების განმავლობაში, დეცენტრალიზაცია მრავალ ორგანიზაციაში განხორციელდა, ყველგან მას სასურველი შედეგი არ მოუტანია. დეცენტრალიზაციის პროცესს ავტომატურად არ მოჰყვება წარმატებული

საქმიანობა. როგორც პრაქტიკა ცხადყოფს, მთელ რიგ შემთხვევებში საჭირო ხდება ადრე დეცენრალიზებული ორგანიზაციების ცენტრალიზაცია. ძირითადად ეს პროცესი მიმდინარეობს ორგანიზაციებში, სადაც საჭიროა:

- ☐ რესურსების მობილიზაცია მათი ეკონომიურად განკარგვის მიზნით,
- ☐ დროული გადაწყვეტილებების მისაღებად ძალაუფლებრივი უფლებამოსილებების კონცენტრირება მმართველობითი იერარქიის ზედა საფეხურზე. მაგ.: ცენტრალიზაცია აუცილებელი ხდება კრიზისული სიტუაციიდან ორგანიზაციის გამოსაყვანად.

როგორც ცენტრალიზაციას, ასევე დეცენტრალიზაციას აქვს თავისი უპირატესობა, რაც განაპირობებს საორგანიზაციო სტრუქტურის თავისებურებებს.

ცენტრალიზაციის უპირატესობა:

1. ცენტრალიზაცია ხელს უწყობს კონტროლისა და კოორდინაციის ეფექტიანობას,
2. ამცირებს შეუთანხმებელი გადაწყვეტილებების რაოდენობას;
3. ზღუდავს ცალკეული ქვედანაყოფების პარტიკულარულ ინტერესებს;
4. ხელს უწყობს რესურსებს ეკონომიურ ხარჯვას.

დეცენტრალიზაციის უპირატესობები:

1. ქმნის დიდი და მრავალპროფილიანი ორგანიზაციების ეფექტიანი მართვის პირობებს;
2. საშუალებას იძლევა გადაწყვეტილება მიიღოს უშუალოდ იმ ხელმძღვანელმა, ვინც ყველაზე "ახლოსაა" არსებულ პრობლემასთან;
3. ასტიმულირებს ინიციატივას;
4. ხელს უწყობს ახალგაზრდა ხელმძღვანელების წარმოჩენას, დამკვიდრებასა და მათ დაწინაურებას.

ორგანიზაციებში, ტექნიკურ დონეზე უფლებამოსილებების დელეგირებისას, ყველაზე ხშირად დასაძლევია საშუალო დონის მენეჯერების წინააღმდეგობა. ეს ვითარება ძირითადად გამოწვეულია: სტატუსის შესაძლო დაკარგვის, საკუთარ პროფესიონალიზმში ეჭვის შეტანისა და "სხვის" მიერ განხორციელებულ სამუშაოზე პასუხისმგებლობის აღების შიშით. დეცენტრალიზაციის პროცესის ეფექტიანი განახორციელებისათვის, შემუშავებულია ზოგადი სახის რეკომენდაციები |T. Norton, 1992|:

- *კონკრეტული სამუშაო დავალება (სრული მოცულობით) დელეგირებული უნდა იყოს ერთ თანამშრომელზე.* რეკომენდირებული არ არის დელეგირებული სამუშაოს დანაწილება თანამშრომლებს შორის, რადგან უფლებამოსილების დაყოფა საკმაოდ რთული პროცესია, ამავდროულად გაძნელებულია პასუხისმგებელი შემსრულებლის

პერსონიფიცირება (იხ. *პასუხისმგებლობის პერსონიფიცირებისა და შესაბამისი უფლებამოსილების დელეგირების კონცეფცია*).

- *კონკრეტული სამუშაო დავალების შესასრულებლად საჭიროა თანამშრომლების მიზნობრივი შერჩევა.* მენეჯერის დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლები ხასიათდებიან განსხვავებული უნარითა და შესაძლებლობებით, ამიტომ კონკრეტული სამუშაოს შესრულებისათვის უნდა შეირჩეს პიროვნება, რომელიც დანარჩენ თანამშრომლებზე უკეთ შეასრულებს დაკისრებულ დავალებას.
- საქმიანობის ეფექტიანი განხორციელებისათვის საჭიროა *დაცული იყოს უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის ბალანსი.* სათანადო პასუხისმგებლობის მქონე უფლებამოსილების მუშაკს ძალზე გაუჭირდება დასახული შედეგის მიღება, თუ მასზე არ იქნება დელეგირებული შესატყვისი თანამდებობრივი უფლებამოსილება.
- *ინსტრუქციებითა და ინფორმაციით უზრუნველყოფა.* უფლებამოსილების შედეგიანი დელეგირებისათვის, თანამშრომელი სრულად უნდა იყოს ინფორმირებული თავის უფლებამოსილებასა და პასუხისმგებლობაზე, სამუშაოს ხასიათზე, დაგეგმილ შედეგზე, არსებულ რესურსებზე, სამუშაო პროცედურებზე და ა.შ. როგორც წესი, უფლებამოსილების დელეგირებისას, თანამშრომელს გადაეცემა სამოქმედო ინსტრუქციები და საქმიანობისათვის საჭირო ინფორმაცია.
- *საიმედო უკუკავშირის სისტემის შემუშავება.* კომუნიკაციის საშუალებებმა უნდა უზრუნველყონ ორგანიზაციაში ინფორმაციის ხარისხიანი გაცვლა. ეფექტიანი კომუნიკაციის სისტემა ჰკრავს ორგანიზაციას და ხელს უწყობს "ერთად მუშაობის" პრინციპის განხორციელებას.
- *შეფასებისა და ანაზღაურების ეფექტიანი სისტემის დანერგვა.* მენეჯერი ობიექტურად, შესაბამისი კრიტერიუმებით უნდა აფასებდეს თანამშრომლების საქმიანობას და მათი სტიმულირებისათვის იყენებდეს ეფექტიანად ანაზღაურების სისტემას. მენეჯერს მნიშვნელოვნად გაუადვილდება თანამშრომლებთან ურთიერთობა, თუ მისი გადაწყვეტილებები თანამშრომლების საქმიანობის შეფასებათან დაკავშირებით დაეფუძნება სამართლიანობის პრინციპს.

ვ.) ინტეგრაცია, სტანდარტიზაცია, ინდივიდუალური გადაწყვეტა. *ინტეგრაცია* განიხილება, როგორც სხვადასხვა ფუნქციის, ამოცანის, ადამიანებისა და ქვედანაყოფების საქმიანობის გამაერთიანებელი პროცესი. ინტეგრაცია ამავდროულად შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც ორგანიზაციის გაერთიანებისა და გამთლიანების ქმედითი საშუალება. მენეჯერი უნდა ფლობდეს ინტეგრაციის თანამედროვე ტექნოლოგიებსა და ნაყოფიერად იყენებდეს მათ. მენეჯერული ლიტერატურიდან ცნობილია საორგანიზაციო ინტეგრაციის შვიდი ტექნოლოგიური მიდგომა |J. Galbraith, 1973|. ამ ტექნოლოგიების ზოგადი აღწერილობა მოცემულია ცხრ. 3.8 -ში.

საორგანიზაციო ინტეგრაციული ტექნოლოგიები (ზოგადი დახასიათება)

ცხრ. 3.8

ინტეგრაციული ტექნოლოგია (მიდგომები)	ა ღ წ ე რ ი ლ ო ბ ა
1. ძალაუფლების იერარქიული ვერტიკალის გამოკვეთა	იერარქიულ ვერტიკალზე თანამშრომელების დაქვემდებარების განსაზღვრა
2. უშუალო კონტაქტი	მენეჯერს თავის თანამშრომელთან უნდა ჰქონდეს მჭიდრო კავშირ-ურთიერთობები, რომელთა ინტენსიობა განპირობებულია საქმიანობის ხასიათითა და არსებული მოთხოვნებით (იხ. *მმართველობითი ნორმატივი*)
3. დამაკავშირებელი როლი	მენეჯერი უნდა ასრულებდეს დამაკავშირებელ როლს მის დაქვემდებარებაში მყოფ თანამშრომლებს შორის.
4. გამჭოლი, ინტერფუნქციონალური კომისიები (ჯგუფები)	ისეთი პრობლემის შესასწავლად და გადასაწყვეტად, რომელიც სცდება ერთი რომელიმე ქვედანაყოფის კომპეტენციას, იქმნება ჯგუფთაშორისო, დროებითი, მრავალფუნქციონალური კომისიები.
5. ჯგუფური მუშაობა	მენეჯერი ზრუნავს ჯგუფის თითოეული წევრის ნაყოფიერ საქმიანობაზე, მათი წვლილისა და როლის წარმოჩენაზე, ამავდროულად, განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს მუშაკებში ჯგუფური მუშაობის ჩვევების გამამუშავებასა და განმტკიცებას.
6. მაკოორდინირებელი როლი	თანამშრომლებისა და სამუშაო ჯგუფების საქმიანი აქტივობის ხელშესაწყობად, ფუნქციონალური დატვირთვის გასანაწილებლად, საჭიროა მათი საქმიანობის ეფექტიანი კოორდინაცია.
7. კომფორტული საურთიერთობო გარემოს შექმნა	ინერგება ისეთი საორგანიზაციო კულტურა და ლიდერობის სტილი, რომლებიც მინიმუმამდე ამცირებს თანამშრომელებს შორის არასასურველ დაძაბულობას და ხელს უწყობს ერთობლივ ნაყოფიერ საქმიანობას.

ზ.) ფორმალიზაციის ზომის დადგენა. ტერმინი "ფორმალური დოკუმენტი", მიგვანიშნებს ორგანიზაციაში გარკვეული წესით შემუშავებულ და სათანადოდ გაფორმებულ საბუთებზე, იქნება ეს სამოქმედო პოლიტიკა, სტრატეგია, ტაქტიკა, წესები, პროცედურები, ქცევის ნორმები, თუ თანამდებობრივი ინსტრუქციები, სამუშაოთა აღწერილობები და ა.შ. რომლებიც ერთობლივად უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის ნორმალურ ფუნქციონირებას. საქმიანობის ფორმალიზაცია, ერთი მხრივ ხელს უწყობს სამუშაო პროცესის წარმართვისათვის საჭირო "თამაშის წესების" დანერგვას, ხოლო მეორე

მხრივ კი ზედმეტი "საბუთომანიით" (ფორმალური სახის დოკუმენტაციის მნიშვნელობის გაფეტიშება), ზღუდავს თანამშრომლების თავისუფალი მოქმედების საშუალებას. ზედმეტი ფორმალიზაცია ხშირად ახასიათებთ სახელმწიფო დაწესებულებებს, რომლებიც უსარგებლო საბუთებითა და ირაციონალური სამოქმედო წესებით ქმნიან რთულად დასაძლევ წინააღმდეგობებს ბიზნესისათვის, მოქალაქეებისათვის და თვით სახელმწიფო სტრუქტურებისათვის. შეიძლება ითქვას, რომ ფორმალიზაცია არის თანამშრომლების იძულების ერთგვარი იარაღიც. ფორმალიზაციის ნეგატიური გამოვლინებები ხშირად გაიგივებულია ბიუროკრატიისათვის დამახასიათებელ თვისებებთან, რაც არ არის მართებული. მაქს ვებერის მიერ დამკვიდრებული "ბიუროკრატიის" განსაზღვრების თანახმად, ბიუროკრატიული მოდელი (ცხრ. 3.9). უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ლოგიკურ და რაციონალურ საქმიანობას, რაც აუცილებელია ნებისმიერი ორგანიზაციის ნორმალური მუშაობისათვის.

რაციონალური ბიუროკრატია

ცხრ. 3.9

№	რაციონალური ბიუროკრატიის ძირითადი თვისებები
1.	*შრომის მკაფიო დანაწილება* - ხელს უწყობს საორგანიზაციო სტრუქტურის აგებასა და საქმიანობის კოორდინაციას.
2.	*მართვის დონეების იერარქიულობა* - ქმნის თანამშრომლების დაქვემდებარების მწყობრ სისტემას, როცა ერთიანი მიდგომით ხდება მმართველობით დონეებზე უფლებამოსილების განაწილება
3.	*ფორმალური წესები, პროცედურები და სტანდარტები* - უზრუნველყოფენ თანამშრომლების მოწესრიგებულ საქმიანობას, ხელს უწყობენ კონტროლისა და კოორდინაციის განხორციელებას.
4.	*გაუპიროვნებელი თანამდებობრივი მოთხოვნილებები* - ხელს უწყობენ სამუშაო პროცესის ობიექტურ შეფასებას და უზრუნველყოფენ პიროვნების მორგებას თანამდებობრივ მოთხოვნებთან
5.	*თანამშრომლების სამსახურში აყვანა და დაწინაურება - მიმდინარეობს მკაცრად განსაზღვრული საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შესაბამისად,* რაც უზრუნველყოფს ობიექტური მიდგომით თანამშრომელთა შერჩევას, იერარქიულ საფეხურებზე მათ განაწილებას და მთლიანობაში, საკადრო პოლიტიკის ეფექტიან განხორციელებას

ფორმალიზაციის ზომა განაპირობებს ორგანიზაციის თანამშრომლების საქმიანობას, მათ ქცევასა და ურთიერთობის ხასიათს. აღნიშნული თვისებების გამო, ფორმალიზაცია გვევლინება *მნიშვნელოვან სტრუქტურულ მახასიათებლად.* იმ შემთხვევაში, როცა თანამშრომლებს შეუძლიათ ობიექტურად შეაფასონ თავიანთი საქმიანობა, აქვთ თვითკონტროლისა და სამართლიანი გადაწყვეტილებები მიღების უნარი, მაშინ ითვლება, რომ ორგანიზაციაში *ფორმალიზაციის ზომა დაბალია.* ხოლო საპირისპირო ვი-

თარებაში, *ფორმალიზაციის ზომა მაღალია* |P. Adler, B. Bryan, 1996|. აღსანიშნავია, რომ ფორმალიზაციის ზომა ქმნის წარმოდგენას ორგანიზაციაში განსახორციელებელი მოტივაციისა და კონტროლის სახეობაზე.

ორგანიზაციაში ფორმალიზაციის ზომა დგინდება შემდეგი კრიტერიუმებით:

- *კოდიფიცირებული სამუშაოების კრიტერიუმები,* რომლებიც განსაზღვრავენ სტანდარტიზებული სამუშაოების მოცულობას;
- *დაკვირვების წარმოებასთან დაკავშირებული კრიტერიუმები,* რომელთა მეშვეობითაც დგინდება მოქმედ სტანდარტებიდან დასაშვები გადახრების ამპლიდუდა |M. Aiken, J. Hage, 1967|.

ფორმალიზაციის ზომის განმსაზღვრელი კრიტერიუმების დადგენის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა - ორგანიზაციის წევრების გამოკითხვა. აღსანიშნავია, რომ ფორმალიზაციის ზომა ასახავს ორგანიზაციაში არსებულ მმართველობით სტილს, ცენტრალიზაციის დონესა და საორგანიზაციო კულტურას |P. Adler, B. Bryan, 1996|.

მეოცე საუკუნის ბოლოს, ბევრ ორგანიზაციაში შეინიშნებოდა ფორმალიზაციის ზომის თანდათანობითი შემცირება. ამ მოვლენის უმთავრესი მიზეზია მმართველობითი სტილისა და საორგანიზაციო კულტურის ახალი ტიპების დამკვიდრება, რომლებიც ძირითადად ორიენტირებულნი არიან ადამიანის კრეატიულობაზე, მოქნილობაზე, მოვლენებზე სწრაფი რეაგირების უნარზე |X. Zhou, 1993|.

თ.) სახაზო დაქვემდებარებისა და აპარატული (საშტაბო) უფლებამოსილებების განსაზღვრა. ნებისმიერი დონის ხელმძღვანელის უფლებამოსილება შეზღუდულია. გარდა ამისა, უფლებამოსილების საზღვრები და მათი ხასიათი საკმაოდ განსხვავებულია. ცნობილია უფლებამოსილების ორი ძირითადი ტიპი: სახაზო და საშტაბო (აპარატული).

- *სახაზო დაქვემდებარების უფლებამოსილება* გულისხმობს უფლებამოსილებათა გადაცემას უფროსისაგან უშუალო დაქვემდებარებულზე, ხოლო მისგან, მის დაქვემდებარებაში მყოფ თანამშრომელზე და ა.შ (ნახ. 3.15). სახაზო დაქვემდებარების მიხედვით დგინდება მენეჯერის უფლებამოსილება და მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების ლეგიტიმურობა. ხელმძღვანელს, რომელსაც გააჩნია სახაზო უფლებამოსილება, შეუძლია მისი კომპეტენციის ფარგლებში, დამოუკიდებლად მიიღოს ამა თუ იმ სახის გადაწყვეტილება. სახაზო დაქვემდებარების თვალსაჩინო მაგალითს წარმოადგენს სამხედრო ორგანიზაცია.
- *აპარატული (საშტაბო) უფლებამოსილება* ჯერ კიდევ შორეულ წარსულში ჩამოყალიბდა, როცა წარმატებული ლაშქრობისათვის მხოლოდ ბრძოლებში ჯარისკაცების გაძღოლა და იარაღის მარჯვე ხმარება აღარ იყო საკმარისი. მთელი ლაშქრობისა და თითოეული ბრძოლის კვალიფიციური დაგეგმვა, ჯარის პროვიანტითა და შეიარაღებით მომარაგება, გადაადგილების მარშრუტის განსაზღვრა და სხვა უზრუნველმყოფელი საქმიანობის პროფესიულ დონეზე განხორციელება, გახდა გა-

მარჯვების აუცილებელი კომპონენტი. მართვის ისტორიის სპეციალისტის კლოდ ჯორჯი უმცროსის (Claude George) თვალსაზრისით, უზრუნველმყოფელი საქმიანობის შესრულების საჭიროებამ დაუდო საფუძველი აპარატული (საშტაბო) საქმიანობის ფართო გავრცელებას |C. George, 1968|.

თანამედროვე ორგანიზაციებში საშტაბო აპარატი ახორციელებს მრავალ ფუნქციას, რომელთა მიხედვით ძირითადია *საკონსულტაციო, მომსახურე და პირადი აპარატები* |M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri, 1988|:

- *საკონსულტაციო აპარატი.* უძველესი დროიდან სხვადასხვა რანგის მმართველებს, საქმიანობის უკეთ განხორციელების მიზნით, სჭირდებოდათ მცოდნე ადამიანის რჩევები. მოწვეული, ან/და ორგანიზაციებში მომუშავე სპეციალისტები ქმნიან საკონსულტაციო აპარატს, რომელთა უფლება-მოვალეობას შეადგენს სახაზო ხელმძღვანელობის კონსულტირება. კონსულტაცია სჭირდება ყველანაირი სახისა და სხვადასხვა სფეროში მოქმედ ორგანიზაციებს, როგორც სამთავრობო სტრუქტურებს, ასევე კერძო კომპანიებს, საგანმანათლებლო და კვლევით დაწესებულებებს და ა.შ.
- *მომსახურე აპარატი.* ორგანიზაციის ხაზობრივ და საკონსულტაციო აპარატებს გამართული საქმიანობისათვის ესაჭიროებათ დამხმარე სამსახურები.

  მაგ.: 1. იურიდიულ ფირმაში მომუშავე საინფორმაციო ტექნოლოგიების სპეციალისტი ემსახურება კომპიუტერული ქსელის გამართულ მუშაობას და ამით ხელს უწყობს ფირმის მაპროფილებელი სამსახურების წარმატებულ საქმიანობას.

  მაგ.: 2. კომპიუტერულ ფირმაში დასაქმებული იურისტი აგვარებს რა სამართლებრივ საკითხებს, უზრუნველყოფს ორგანიზაციის შეუფერხებელ მუშაობას. პირველ შემთხვევაში – საინფორმაციო ტექნოლოგიების სპეციალისტი და მეორე შემთხვევაში – იურისტი, ასრულებენ მომსახურე, ანუ ძირითადი საქმიანობის უზრუნველმყოფელ ფუნქციას.
- *პირადი აპარატი.* წარმოადგენს მომსახურე აპარატის ერთგვარ სახესხვაობას, რომლის დანიშნულებაა ხელმძღვანელის ყოველდღიური საქმიანობის ხელშესაწყობა. ამ ფუნქციას ძირითადად ხელმძღვანელის მდივანი და თანაშემწე ასრულებენ. ოფიციალურად, ხელმძღვანელის პირად აპარატს არ გააჩნია არავითარი ძალაუფლება, მიუხედავად ამისა, ხელმძღვანელთან სიახლოვის გამო, ორგანიზაციის თანამშრომლებზე მათი გავლენა საკმაოდ მაღალია.

თანამედროვე ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელია აგრეთვე, საშტაბო (აპარატული) და სახაზო უფლებამოსილებების სპეციფიკური ურთიერთდამოკიდებულება, რომელიც განპირობებულია სხვადასხვა ფაქტორით. ამ ურთიერთდამოკიდებულების ძირითადი სახეობებია:

- *სარეკომენდაციო უფლებამოსილება.* ხორციელდება იმ შემთხვევაში, როცა საშტაბო აპარატის ფუნქციები სახაზო მენეჯერების კონსულტაციებით შემოიფარგლება. სახაზო მენეჯერს, მიუხედავად კონსულტანტის რჩევისა, უფლება აქვს მიიღოს გადაწყვეტილება მხოლოდ საკუთარი შეხედულების შესაბამისად, რაც მისაღები

ფორმაა სარეკომენდაციო უფლებამოსილების მქონე საშტაბო აპარატისათვის.

- *სავალდებულო შეთანხმებითი უფლებამოსილება.* ორგანიზაციის საქმიანობის ხასიათიდან გამომდინარე, სახაზო სტრუქტურისაგან ხშირად მოითხოვება შეათანხმონ საშტაბო სტრუქტურებთან თავიანთი გადაწყვეტილებები. სავალდებულო შეთანხმებითი უფლებამოსილება საშტაბო აპარატს საშუალებას აძლევს მეტი გავლენა იქონიოს სახაზო სტრუქტურაზე (სარეკომენდაციო უფლებამოსილებასთან შედარებით).

  მაგ.: საამშენებლო ობიექტზე მომუშავე საქმეთა მწარმოებლები (სახაზო მენეჯერები) თავიანთ საქმიანობას ათანხმებენ საამშენებლო კომპანიის საპროექტო ჯგუფთან.

- *პარალელური უფლებამოსილება* საშტაბო აპარატისათვის წარმოადგენს უფლებამოსილების მაღალ დონეს, რადგან უთანაბრდება ორგანიზაციის სახაზო რგოლის უფლებამოსილებას. ასეთ შემთხვევაში საშტაბო აპარატს ენიჭება უფლება გააუქმოს სახაზო ხელმძღვანელების არასწორი გადაწყვეტილებები.

  მაგ.: მრავალი ქვეყნის კანონმდებლობით, საკანონმდებლო ხელისუფლებას სრული უფლება აქვს შეაჩეროს, ან გააუქმოს აღმასრულებელი ხელისუფლების არასწორი გადაწყვეტილება.

  მაგ.: კერძო კომპანიებში პარალელური უფლებამოსილებები ხშირად გამოიყენება თანხების მიზნობრივი ხარჯვის უზრუნველსაყოფად, როცა საფინანსო ოპერაციის განსახორციელებლად საჭიროა როგორც სახაზო, ასევე საშტაბო აპარატის წარმომადგენელთა თანხმობა.

- *ფუნქციონალური უფლებამოსილება,* ანიჭებს საშტაბო აპარატს უფლებამოსილების ყველაზე მაღალ დონეს. ამ შემთხვევაში საშტაბო აპარატს აქვს შესაძლებლობა არამარტო გააუქმოს ორგანიზაციის სახაზო რგოლის არასწორი გადაწყვეტილება, არამედ თვითონვე წარმოადგინოს წინადადება და მიიღოს სათანადო გადაწყვეტილება (ზოგიერთ შემთხვევაში ორგანიზაციის სახაზო სტრუქტურების საქმიანობის მართლზომიერებასთან დაკავშირებით).

დიდ ორგანიზაციებში ხშირია მრავალრიცხოვანი საშტაბო აპარატი, რომელსაც აღენიშნება დაქვემდებარების რამოდენიმე დონე, რაც განაპირობებს საშტაბო აპარატის შიგნით სახაზო უფლებამოსილების წარმოქმნას. აღსანიშნავია, რომ უფლებამოსილებათა დელეგირების პროცესი საშტაბო აპარატში, სახაზო ქვედანაყოფების ანალოგიურია.

ორგანიზაციების ნაყოფიერი საქმიანობისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ხელმძღვანელის მხრიდან დაქვემდებარებულ თანამშრომლებზე უფლებამოსილებათა ეფექტიან დელეგირებას, რადგან ეს ხელს უწყობს:

- ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ურთიერთობების გამტკიცებას;
- უფლებამოსილებათა "პერსონალიზაციის" გზით, თანამშრომლების საქმიანობის კოორდინაციის გაუმჯობესებას.

ხელმძღვანელი, რომელსაც არ შეუძლია თანამშრომლებზე თავისი უფლებამოსილების ეფექტიანი დელეგირება, მცირე შანსი აქვს წარმატებულად განახორციელოს თავი-

სი საქმიანობა, ვინაიდან ეს ეწინააღმდეგება "საქმის ერთად კეთების" მმართველობით პრინციპს (უფრო დეტალურად აღწერილია პუნქტ "გ" -ში).

უფლებამოსილების ეფექტიანი დელეგირების, თანამშრომლების კოორდინაციისა და კონტროლის სრულყოფისათვის, რეკომენდირებულია *ერთმართველობის პრინციპის* დაცვა და *მმართველობითი ნორმატივის* შეზღუდვა |P. Gupta, M. Dirsmith and T. Fogarty, 1994|:

- *ერთმართველობის პრინციპი* გულისხმობს თანამშრომლის პასუხისმგებლობას მხოლოდ ერთი ხელმძღვანელის წინაშე, მხოლოდ მისგან დავალების მიღების უფლებას და მის წინაშე ანგარიშვალდებულებას.
- *მმართველობითი ნორმატივის შეზღუდვა* (მეორე პრინციპი) ითვალისწინებს ხელმძღვანელზე უშუალოდ დაქვემდებარებული თანამშრომშრომლების შეზღუდულ რაოდენობას.

არსებობს უფლებამოსილების ეფექტიანი დელეგირების მესამე პრინციპიც |P. Druker, 1967|, რომლის მიხედვით საჭიროა:

- *უფლებამოსილების დელეგირება და პასუხისმგებლობის სათანადოდ დაბალანსება.* (უფრო დეტალურად, იხ. პუნქტი "დ." - "მმართველობითი ნორმატივის დადგენა").

უფლებამოსილების დელეგირებისათვის საჭიროა ხელმძღვანელსა და ხელქვეითებს შორის სრულყოფილი კომუნიკაციების არსებობა და უკუკავშირის საიმედო სისტემის გამართვა. უფლებამოსილების ეფექტიანი დელეგირება დამოკიდებულია თანამშრომლების მოტივაციაზე, ლიდერობის სტილზე და საორგანიზაციო კულტურის ღირებულებით კრიტერიუმებზე. უფლებამოსილებათა ეფექტიან დელეგირებას ხელს უშლის რიგი წინააღმდეგობები, რომლებიც განპირობებულია, როგორც ხელმძღვანელის, ასევე თანამშრომლების მიზეზებით. ხელმძღვანელმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს თანამშრომლის პიროვნული თვისებები და პროფესიონალიზმი, რათა მან შეძლოს დელეგირებული უფლებამოსილების განხორციელება.

I. *ხელმძღვანელის მიზეზით წარმოქმნილი წინააღმდეგობები* |W. Newman, 1956|:

- საკუთარი შესაძლებლობების გადაფასება, ზედმეტ საქმესთან "შეჭიდება" იმ მიზეზით, რომ თანამშრომლებზე უკეთ შეუძლია სამუშაოს შესრულება;
- მართვისათვის საჭირო .უნარისა და თვისებების არქონა;
- თანამშრომელთა მიმართ გამოჩენილი უნდობლობა, მათი არასათანადო პროფესიონალიზმიდან, თუ სხვა ფაქტორიდან გამომდინარე;
- რისკის შიში;
- კონტროლის საიმედო სისტემის არქონა.

II. *უფლებამოსილების დელეგირებისას, თანამშრომლების მიზეზით შექმნილი დაბრკოლებები:*

- თანამშრომელთა უინიციატივობა, როცა მათ ნებისმიერ საკითხზე ურჩევნიათ დაეკითხონ ხელმძღვანელს, ვიდრე მიიღონ დამოუკიდებელი გადაწყვეტილება;
- უფროსისგან მოსალოდნელი კრიტიკის შიში, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ არსებობს სათანადო გამოცდილება;
- არასაკმარისი ინფორმირებულობა საკითხებზე, რომლებზედაც საჭიროა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღება;
- გადატვირთული სამუშაო გრაფიკი, რის გამოც არ აქვთ საშუალება გამოძებნონ საკმარისი დრო მიღებული დავალების შესასრულებლად;
- თავდაჯერებულობის ნაკლებობა, რაც უშლის ხელს საპასუხისმგებლო ამოცანის შესრულებას;
- საჭირო სტიმულის არქონა, დამატებითი პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე ასაღებად.

ი.) საორგანიზაციო სტრუქტურების დაპროექტება, დეპარტამენტალიზაცია, საორგანიზაციო სტრუქტურის სასურველი მოდელის შერჩევა. "ორგანიზება" წარმოადგენს ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მმართველობით ფუნქციას. მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციის სტრუქტურის ჩამოყალიბებაზე პასუხისმგებელია მთავარი მენეჯერი, ამ ფუნქციის შესრულებაში მონაწილეობას იღებენ უფრო დაბალი რანგის მენეჯერებიც (მათზე დელეგირებული უფლებამოსილებების ფარგლებში). *მენეჯმენტის ძალისხმევა მიმართულია ისეთი სისტემის ასაგებად, რომელიც ყველაზე უფრო ეფექტიანად განახორციელებს შემუშავებულ სტრატეგიას.* იმის გამო, რომ დროთა განმავლობაში სტრატეგია იცვლება, შესაბამისად შესაცვლელია ორგანიზაციის სტრუქტურა.

ა. ჩანდლერმა თავის ნაშრომებში ჩამოაყალიბა საორგანიზაციო სტრუქტურების ზოგადი მოდელები, რითაც დიდი წვლილი შეიტანა მართვის მეცნიერების განვითარებაში. თანამედროვე მენეჯმენტში, საორგანიზაციო სტრუქტურის ასაგებად გამოყენებულია ე.წ. კლასიკური მიდგომა, რომელიც ითვალისწინებს სტრუქტურის ჩამოყალიბების შემდეგ თანამიმდევრობას:

1. სამოქმედო არეების მიხედვით დანაწილება, როცა ორგანიზაციის ფუნქციონალურ ჰორიზონტალებზე ხდება ერთგვაროვანი (კვაზიერთგვაროვანი) ბლოკების გამოყოფა;
2. იერარქიული ვერტიკალის აგება, რომელიც ხორციელდება თანამდებობებს შორის უფლებამოსილების განაწილების გზითა და ბრძანებულებათა ჯაჭვის სიდიდის დადგენით;
3. თანამდებობრივი მოვალეობების დაზუსტება და თანამდებობრივი აღწერილობების შედგენა.

ცნობილია საორგანიზაციო სტრუქტურების რვა ძირითადი მოდელი:

- *ფუნქციონალური,*
- *დივიზიონალური,*
- *საპროექტო,*
- *მატრიცული,*
- *გუნდური,*
- *კონგლომერატული,*
- *ქსელური,*
- *ვირტუალური.*

თითოეული სტრუქტურული მოდელი აიგება სათანადოდ ჩამოყალიბებული სტრატეგიის შესაბამისად. საორგანიზაციო სტრუქტურის მოდელის თავისებურებაზეა დამოკიდებული უფლებამოსილების განაწილების წესი, კომუნიკაციის თავისებურება, სამუშაო დავალების ხასიათი, სამუშაო პროცესის მართვა, საქმიანობის კონტროლისა და კოორდინაციის მეთოდები |J. Galbraith, 1977|.

მოდელებს აღენიშნებათ მათთვის დამახასიათებელი ინდივიდუალური თვისებები.

3.2.2 ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურის მოდელი ითვალისწინებს ფუნქციონალური პრინციპით ქვედანაყოფების (საწარმოო, საგეგმო, სამარკეტინგო, საფინანსო, სარეალიზაციო, ტექნიკური უზრუნველყოფის, კადრებისა და სხვა) ჩამოყალიბებას, რომლებშიც თანამშრომლები გაერთიანებულები არიან მათი სპეციალობის შესაბამისად.

ფუნქციონალური სტრუქტურისათვის დამახასიათებელია მკაცრად განსაზღვრული იერარქიული ვერტიკალი. ხელმძღვანელისგან თანამშრომლებზე საინფორმაციო ნაკადები (ვერტიკალური კომუნიკაცია) მიიმართება ბრძანებულებათა ჯაჭვის შესაბამისად. ჰორიზონტალური კომუნიკაცია საჭიროა, როგორც ქვედანაყოფებს, ასევე იქ მომუშავე თანამშრომლებს შორის ინფორმაციის გასაცვლელად, მათი სამუშაო დავალების შეთანხმებულად შესრულების მიზნით. ასეთ ორგანიზაციებში თითოეული თანამშრომლის საქმიანობა რეგლამენტირებულია მკაცრი წესებითა და პროცედურებით. ფუნქციონალურ სტრუქტურაში მომუშავეთა კარიერა ძირითადად დამოკიდებულია: პროფესიულ უნარ-ჩვევებზე, ცოდნაზე და მუშაობის უნარზე.

ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურის მოდელი (ნახ. 3.19) თავის საუკეთესო თვისებებს ავლენს მარტივი სახის, მცირე და საშუალო სიდიდის დაწესებულებებში.

ზოგადად, ფუნქციონალური საორგანიზაციო სრუქტურებისათვის დამახასიათებელია:

- შრომის დანაწილების მაღალი ხარისხი;
- განვითარებული მმართველობითი იერარქია;
- პერსონალის ქცევის განმსაზღვრელი მრავალრიცხოვანი წესი და ნორმა;
- კადრების შერჩევა პროფესიული და საქმიანი თვისებების მიხედვით.

როცა ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურები ყალიბდება მაქს ვებერის მიერ შემუშავებული პრინციპების შესაბამისად, მათ აღენიშნებათ რაციონალური ბიუროკრატიისათვის დამახასიათებელი თვისებები (ცხრ. 3.9).

ფუნქციონალურ საორგანიზაციო სტრუქტურებს, მათთვის დამახასიათებელი მთელი რიგი უპირატესობიდან და ნაკლოვანებიდან გამომდინარე, აქვთ გამოყენების განსაზღვრული არეალი (ცხრ. 3.10). ფუნქციონალური სტრუქტურების ასაგებად, საქმიანობა ნაწილდება ძირითადი სამოქმედო არეების მიხედვით. ფუნქციური დატვირთვიდან გამომდინარე, თითოეულ სამოქმედო არეში მიმდინარეობს ქვედანაყოფების ჩამოყალიბება (ნახ. 3.19). მმართველობითი დონეების მიხედვით ყალიბდება იერარქიული ვერტიკალი და ნაწილდება თანამშრომლების უფლებამოსილებები.

ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურის უპირატესობები და ნაკლოვანებები

ცხრ. 3.10

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
☐ რესურსების ეფექტიანად გამოყენების შესაძლებლობა	☐ ფუნქციონალურ ქვედანაყოფებს შორის სუსტი ჰორიზონტალური კავშირები
☐ სპეციალიზაცია ხელს უწყობს პროფესიულ განვითარებას	☐ გარე ცვლილებებზე შენელებული რეაქცია
☐ ფორმალური პირობები კარიერული ზრდისათვის	☐ სიახლეების დანერგვისას, სისტემური სახის წინააღმდეგობების არსებობა
☐ ეფექტიანი მართვის განხორციელების შესაძლებლობა	☐ პარტიკულარული ინტერესები გაჩენის შესაძლებლობა
☐ კოორდინაციის მაღალი ხარისხი	☐ რთულ სიტუაციებში, ფორმალური წესები და პროცედურები ამცირებენ მართვის ეფექტიანობას
☐ პრობლემების რაციონალური გადაწყვეტის შესაძლებლობები	☐ დაბრკოლებები რთული და დიდი ორგანიზაციების მართვისას.

ამრიგად, ფუნქციონალურ საორგანიზაციო სტრუქტურების დადებითი და უარყოფითი თვისებების გათვალისწინებით, შესაძლებელია პრაქტიკაში მისი თვისებების ნაყოფიერად გამოყენება.

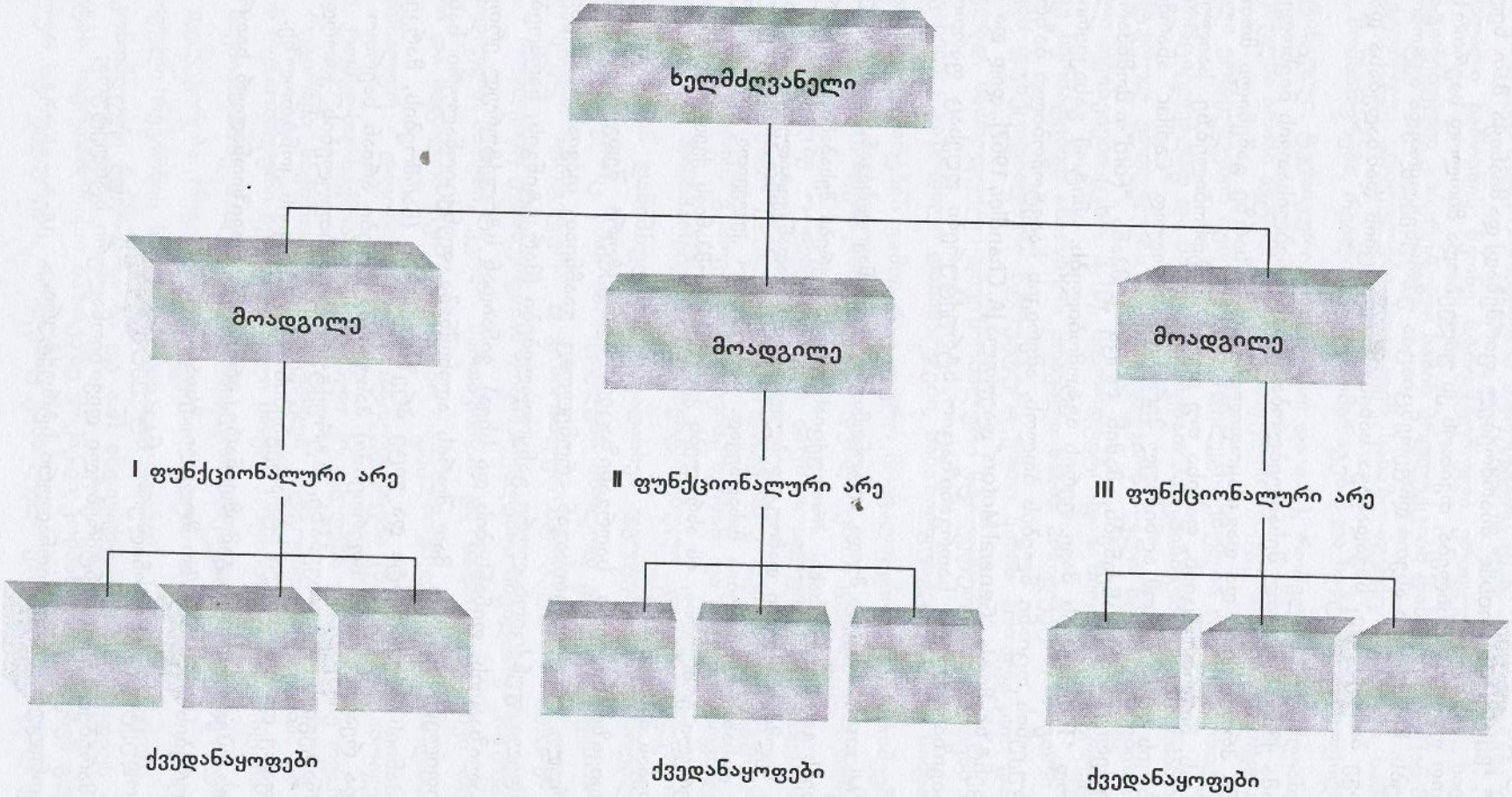
მაგ.: 2005 წელს, მსოფლიო ბანკის პროექტის ფარგლებში საქართველოს საჯარო სამსახურების ეფექტიანობის შეფასებისას, დადგინდა ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო მიდგომა სამინისტროების საორგანიზაციო სტრუქტურების ჩამოყალიბებისას[2]. პირველ შემთხვევაში, ენერგეტიკის სამინისტროს საორგანიზაციო სტრუქტურა (ნახ. 3.20) შედგენილია ფუნქციონალური სტრუქტურის ფორმირების ზოგადი მოთხოვნების დაცვით. იერარქიულ ვერტიკალზე მმართველობით დონეების რიცხვი სამის ტოლია, ხოლო ფუნქციონალურ ჰორიზონტალებზე ხელმძღვანელს უშუალოდ დაქვემდებარებული სტრუქტურული ქვედანაყოფების რაოდენობა ხუთ ერთეულს არ აღემატება, რაც ქმნის კოორდინაციისა და კონტროლის ფუნქციების ეფექტიანად განხორციელების შესაძლებლობას. საპირისპირო ვითარება აღინიშნა გარემოს დაცვისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტროს საორგანიზაციო სტრუქტურის შემთხვევაში (ნახ. 3.21), როცა მინისტრის ერთ მოადგილეს ექვემდებარებოდა 16, ხოლო მეორე მოადგილეს 22 (!) ერთეული, რომელთაგან ზოგიერთი წარმოადგენდა საკმაოდ მოზრდილ ორგანიზაციას. იერარქიულ ვერტიკალზე აღინიშნებოდა 5 - 6 მმართველობითი დონე. ცხადია, რომ ამ პირობებში, სამინისტროში შემავალი ქვედანაყოფებისა და მის სისტემაში მყოფი ორგანიზაციების სრულფასოვანი მართვა პრობლემატურია, ვინაიდან

- ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურით შესაძლებელია მარტივი, მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაციის მართვა;
- ბრძანებულებათა ჯაჭვის დიდი სიდიდის გამო, ძალზე რთულია კომუნიკაციის განხორციელება და საინფორმაციო ნაკადების განაწილება მმართველობითი იერარქიის დონეებს შორის.

3.2.3 დივიზიონალური საორგანიზაციო სტრუქტურა. მე-20 საუკუნის ოციან წლებში, მსოფლიოს წამყვან ინდუსტრიულ ქვეყნებში ხელშემწყობი პირობები შეიქმნა მსხვილი, მრავალპროფილიანი ბიზნესის განვითარებისათვის. ჩამოყალიბდნენ კომპანიები, რომელთა საქმიანობის არეალი სცილდებოდა ერთი ქვეყნის, ან რეგიონის ფარგლებს. ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურით შეუძლებელი იყო ასეთი ორგანიზაციების ნორმალური საქმიანობის უზრუნველყოფა. სწორედ ამ გარემოების გამო, ოციანი წლების დასაწყისში ჩამოყალიბდა *დივიზიონალური* საორგანიზაციო სტრუქტურა.

იმ ხანად მას იცნობდნენ სხვადასხვა სახელწოდებით: *სამომხმარებლო სტრუქტურა, საპროდუქტო სტრუქტურა, ავტონომიური ბიზნეს ერთეულების* სტრუქტურა |P. Lawrence and W. Lorsch, 1967|. დივიზიონალური (Division – განყოფილება, ორგანიზაციის ქვედანაყოფი) სტრუქტურების ავტორად მიჩნეულია ალფრედ სლოანი (Alfred Sloan), რომელიც გასული საუკუნის ოციან წლებში ხელმძღვანელობდა "General Motors". მან "Ford"-ის დამფუძნებლისა და მენეჯერის ჰენრი ფორდისაგან განსხვავებით (ავტოკრატიული მმართველობით ცნობილი პიროვნება, რომელიც ერთპიროვნულად იღებდა კომპანიის

2 შ. მაჭავარიანი "საჯარო სამსახურის მმართველობითი სისტემის რეფორმირების პროგრამის მომზადება", მსოფლიო ბანკის პროექტი, დასკვნითი ანგარიში, თბ. 2005, 69-75



ნახ. 3.19 ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურის მოდელი

ყველა გადაწყვეტილებას), დაყო კორპორაცია ავტონომიურ ერთეულებად ("Chevrolet", "Cadilac", "Pontiac", "Buick", "Oldsmobile" მწარმოებელ ფირმებად) და მიანიჭა მათ ხელმძღვანელობას ფართო უფლებამოსილება, თვითონ კი უძღვებოდა მხოლოდ საერთო სტრატეგიულ საკითხებს. წარმოების ასეთი დიფერენციაცია უზრუნველყოფდა ავტონომიურ რეჟიმში მომუშავე ბიზნესებში, სხვადასხვა სახის პროდუქციის დამზადებასა და რეალიზაციას.

ასეთი მიდგომა ქმნიდა ფართო შესაძლებლობას მომხმარებლისათვის მიეწოდებინათ მრავალფეროვანი პროდუქცია და დაეკმაყოფილებინათ ბაზარზე გაჩენილი მოთხოვნა სხვადასხვა მარკის, მოდიფიკაციის, ფასისა თუ ფერის ავტომობილებზე. საილუსტრაციოდ გამოდგება ის ფაქტი, რომ აღნიშნულ პერიოდში მხოლოდ "Cadilac" აწარმოებდა თითქმის 50 შეფერილობის მანქანებს, მაშინ როცა კომპანია "Ford"-ი მომხმარებელს აწვდიდა მხოლოდ "T" მოდელის შავი ფერის ავტომობილებს. ამიტომ გასაკვირი არაა, რომ გასული საუკუნის ოციანი წლების ბოლოს, ამერიკის საავტომობილო ბაზრის სამოცდაათ პროცენტზე მეტს "General Motors" დაეუფლა |A. Chandler, 1967|. დიდ და რთულ კომპანიებში, დივიზიონალური საორგანიზაციო სტრუქტურები დღესაც ფართოდ გამოყენება.

მაგ.: კომპანია "Microsoft" შედგება შვიდი ავტონომიური ქვედანაყოფისაგან, რომელთაგან თითოეული აწარმოებს გარკვეული სახის პროდუქციას და ემსახურება შესაბამის მომხმარებელს. ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები დამოუკიდებლად იღებენ გადაწყვეტილებებს და ახორციელებენ მართვას დასახული მიზნების მისაღწევად. სამეცნიერო კვლევითი ბიურო, კომპანიის მერვე სტრუქტურული ერთეულია, ის ასრულებს კვლევებს კომპანიის ქვედანაყოფებიდან მიღებული დაკვეთების შესაბამისად.

ამრიგად, დივიზიონალური საორგანიზაციო სტრუქტურა შედგება ავტონომიური სტრუქტურული ერთეულებისაგან, რომელთაც გააჩნიათ თავიანთი საქმიანობის უზრუნველმყოფელი ფუნქციონალური განყოფილებები (მარკეტინგის, წარმოების, მომარაგების, რეალიზაციის, ფინანსების და სხვა). ვინაიდან სტრუქტურულ ერთეულებს მსგავსი განყოფილებები აქვთ, მათ შორის აღინიშნება ფუნქციონალური სახის დუბლირება. კომპანიის პრეზიდენტი და ვიცე პრეზიდენტები (წარმოების, მარკეტინგის, ფინანსებისა და რეალიზაციის სფეროებში) პასუხისმგებლები არიან საერთო კორპორატიული სტრატეგიის შემუშავებაზე, სტრუქტურული ერთეულების კოორდინაციის უზრუნველყოფაზე და დასახული სტრატეგიების რეალიზაციის კონტროლზე.

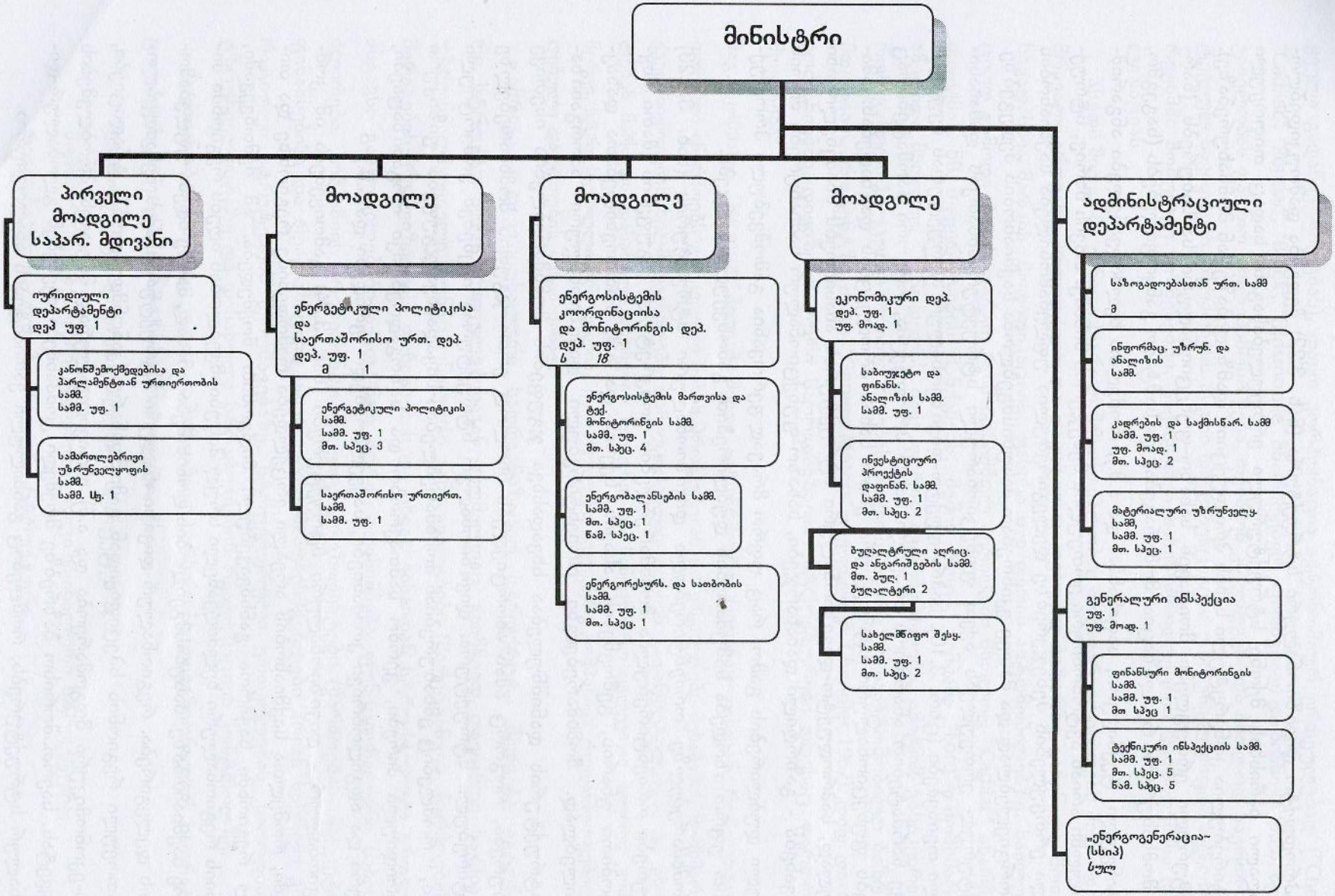
საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, არსებობს დივიზიონალურ საორგანიზაციო სტრუქტურების სამი საბაზო მოდელი, ესაა:

- საპროდუქტო დივიზიონალური სტრუქტურა;
- მომხმარებელზე ორიენტირებული დივიზიონალური სტრუქტურა;
- რეგიონალურ - დივიზიონალური სტრუქტურა.

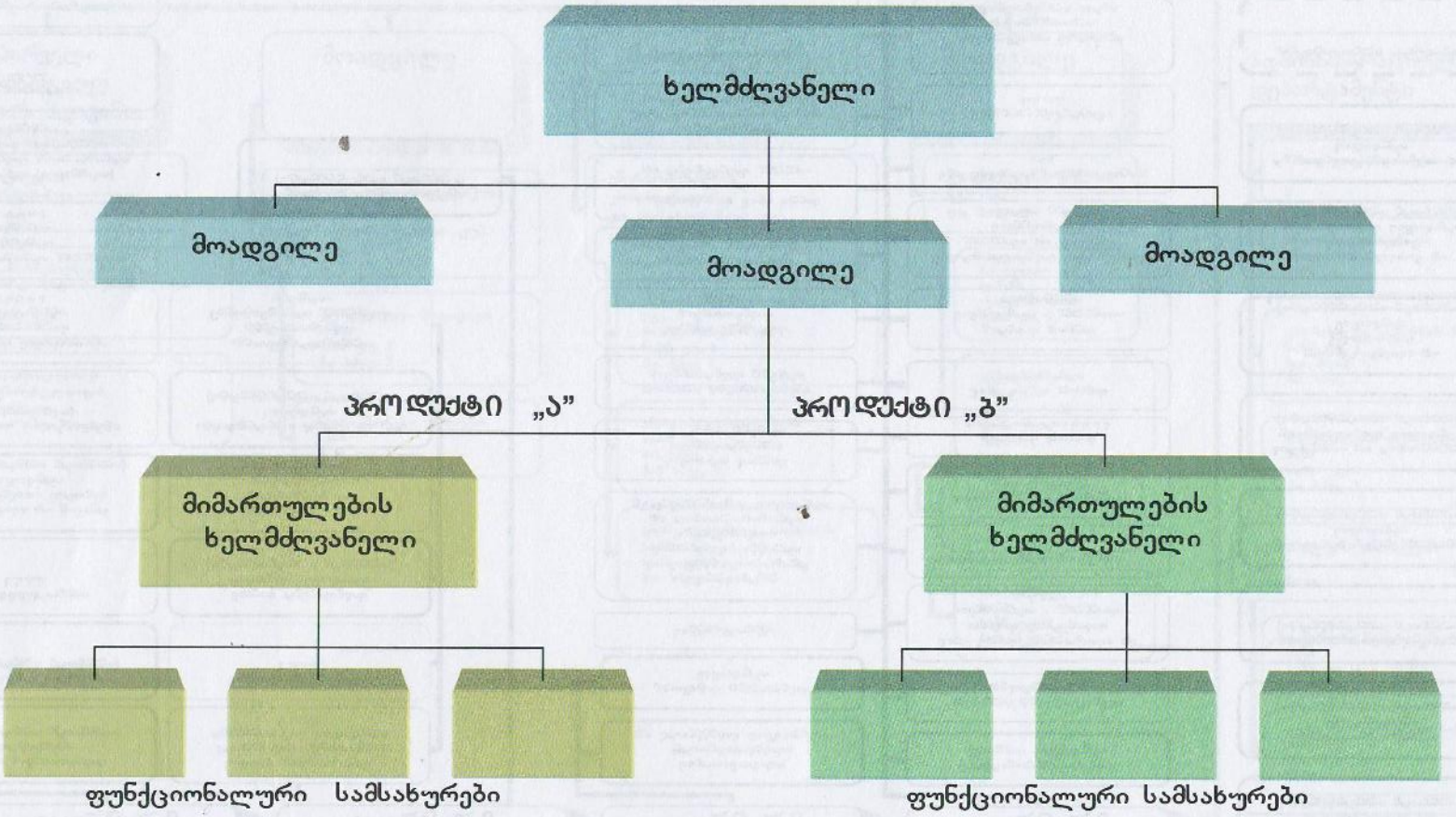
საპროდუქტო დივიზიონალური სტრუქტურა (ნახ. 3.22) შედგება დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხის მქონე სტრუქტურული ერთეულებისაგან, სადაც თითოეული ორიენტირებულია კონკრეტული სახის პროდუქციის დამზადებაზე (ან მომსახურებაზე). სტრუქტურული ერთეულები მოიცავენ სახაზო-ფუნქციონალური სამსახურებს (წარმოება, მომსახურება, რეალიზაცია, მომარაგება) და საშტაბო განყოფილებებს (საგეგმო, მარკეტინგული, ტექნიკური, საფინანსო და ა.შ.), რომელთა ხელმძღვანელები ანგარიშვალდებულნი არიან ავტონომიური ერთეულის მენეჯერის წინაშე. თავის მხრივ, სტრუქტურული ერთეულების მენეჯერებზე დელეგირებულია უფლებამოსილება საქმიანობის განსახორციელებლად და მათვე ეკისრებათ პასუხისმგებლობა საქმიანობის შედეგებზე. სტრუქტურულ ერთეულებს აქვთ ფუნქციონარული სტრუქტურებისათვის დამახასიათებელი თვისებები (ცხრ. 3.10). საპროდუქტო-დივიზიონალურ სტრუქტურას შეუძლია ისეთივე წარმატებით აწარმოოს მრავალი სახის პროდუქცია, როგორი წარმატებითაც ახერხებს ფუნქციონალური სტრუქტურა ერთი სახის პროდუქციის დამზადებას. ამავდროულად, საპროდუქტო-დივიზიონალური სტრუქტურას ახასიათებს მნიშვნელოვანი ნაკლოვანება - გაზრდილი დანახარჯები, სახაზო-ფუნქციონალურ სამსახურებს შორის არსებული დუბლირების გამო. რაც უფრო მრავალფეროვანია გამოშვებული პროდუქცია, მით უფრო იზრდება სამუშაოების დუბლირებით გამოწვეული ხარჯები.

მომხმარებელზე ორიენტირებული დივიზიონალური სტრუქტურის (ნახ. 3. 23) სამსახურები ორიენტირებულია მომხმარებლების კონკრეტული ჯგუფების (მათი მსყიდველობითი უნარის, გემოვნების, ასაკის, სქესის და ა.შ) მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად. მომხმარებელზე ორიენტირებული დივიზიონალური საორგანიზაციო სტრუქტურის დანიშნულებაა სხვადასხვა ჯგუფების მომხმარებლების ისეთივე მომსახურება, როგორც ამას ახორციელებს მხოლოდ ერთი ჯგუფის მომხმარებელზე ორიენტირებული სტრუქტურა. დივიზიონალურ სტრუქტურას იყენებენ კომერციული ბანკები, რომლებიც ემსახურებიან მომხმარებლების სხვადასხვა ჯგუფებს (ფიზიკური და იურიდიული პირები, კერძო სამთავრობო და საზოგადოებრივი ორგანიზაციები, უცხოური და ადგილობრივი კომპანიები, საქველმოქმედო ფონდები და ა.შ.)

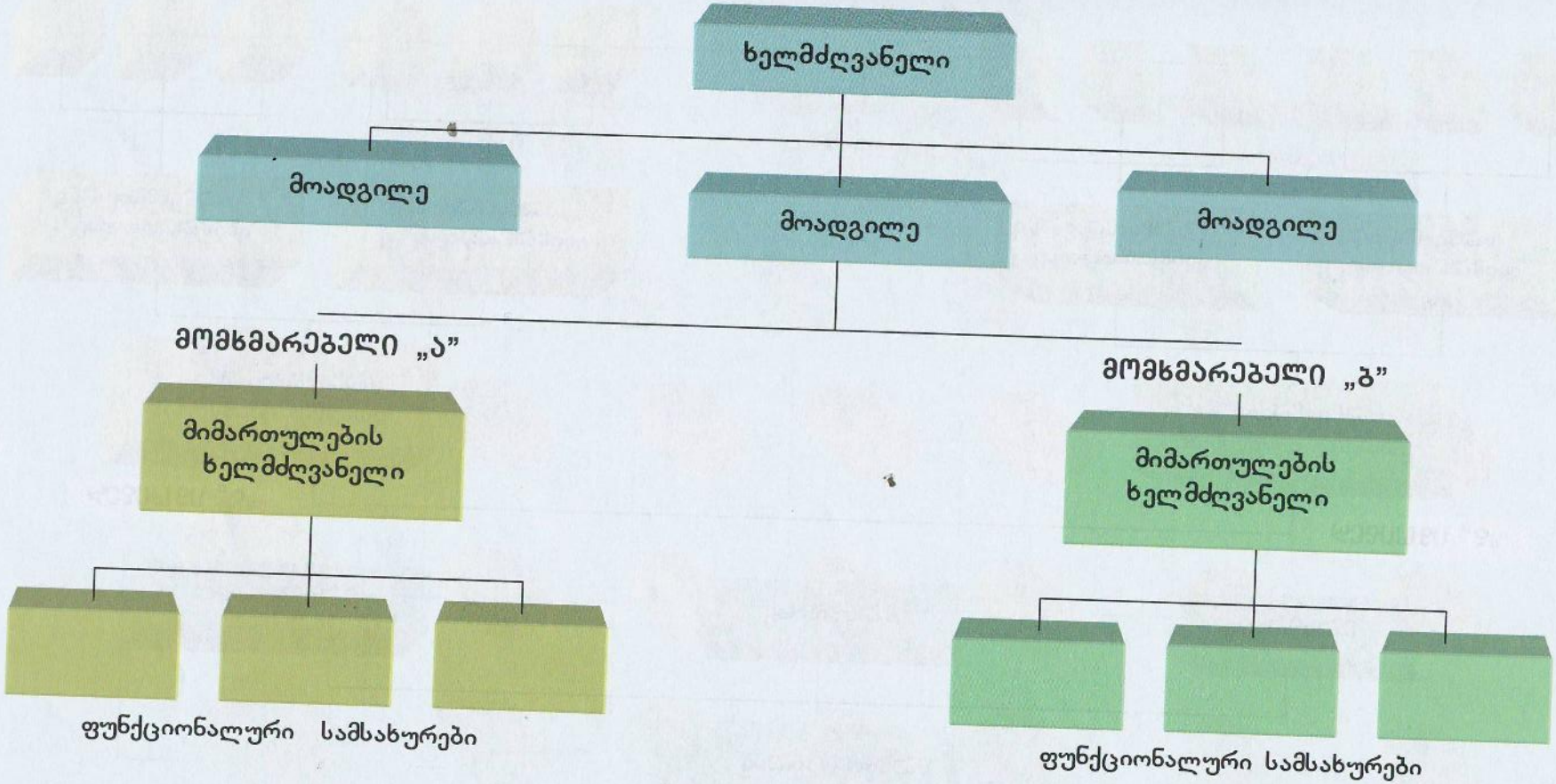
რეგიონალურ - დივიზიონალური სტრუქტურები (ნახ. 3.24) გამოიყენება იმ კომპანიებში, რომელთა საქმიანობის არეალი ვრცელდება რამოდენიმე რეგიონზე და თითოეულ რეგიონში საჭიროა განსხვავებული მიდგომით მოქმედება. ამ შემთხვევაში, კომპანიის რეგიონალური ხელმძღვანელი სრულ პასუხისმგებლობას იღებს რეგიონში მიმდინარე საქმიანობაზე. პასუხისმგებლობის დონის შესაბამისად, მასზე ხდება უფლებამოსილების დელეგირება. რეგიონალურ-დივიზიონალური სტრუქტურას აქვს შესაძლებლობა, თითოეული რეგიონის სპეციფიკიდან გამომდინარე (კანონმდებლობა, ტრადიციები, სოციო-ეკონომიკური მდგომარეობა და ა.შ) ინდივიდუალურად მიუდგეს პრობლემების გადაწყვეტას. საერთაშორისო ბაზრებზე მოქმედი კომპანიები იყენებენ გლობალურ-დივიზიონალურ სტრუქტურებს, რომლებიც განხილული ვარიანტების ანალოგიურია.



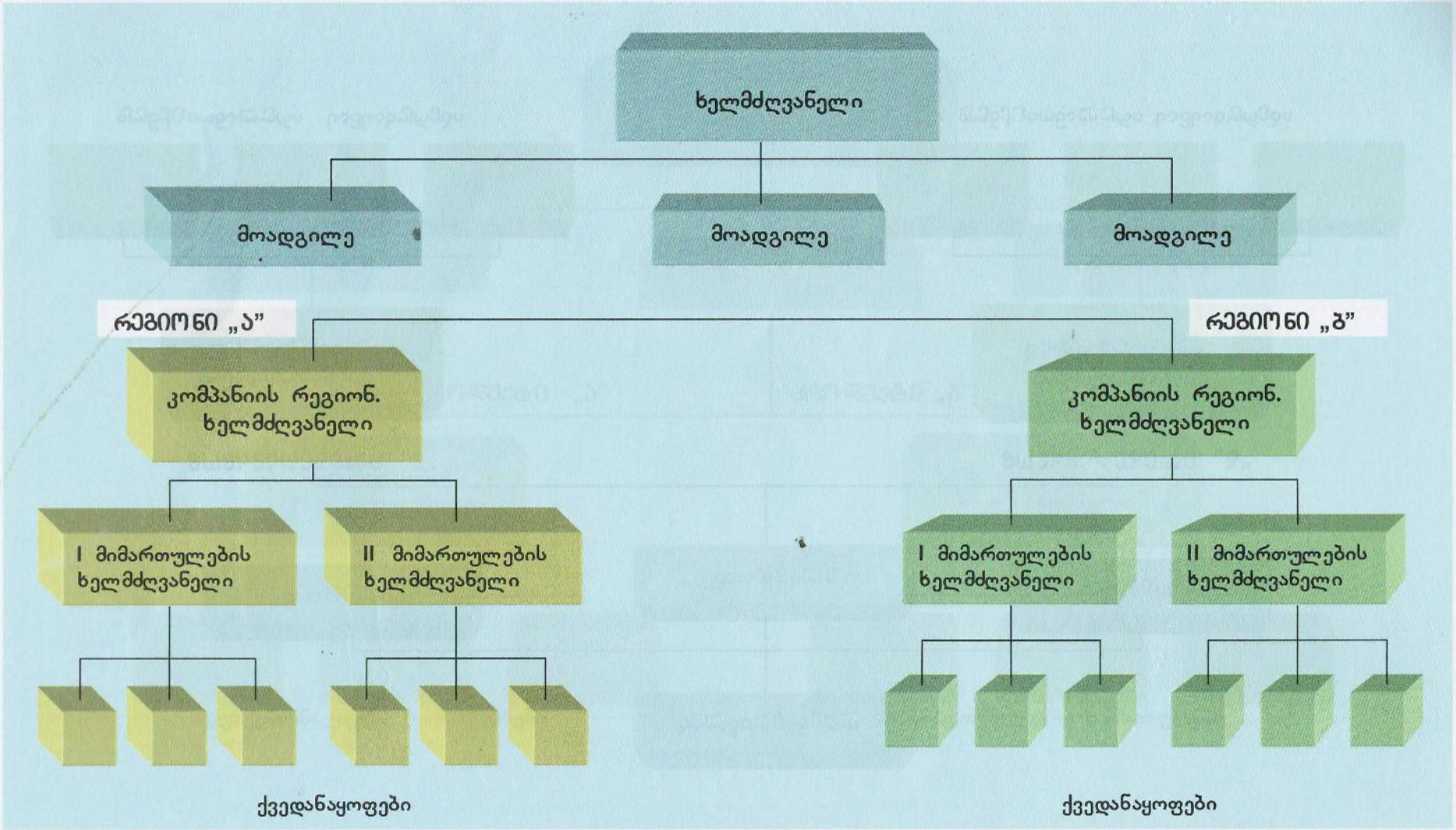
ნახ. 3.20 საქართველოს ენერგეტიკის სამინისტროს საორგანიზაციო სტრუქტურა (2003 წლის ორგანოგრამა)



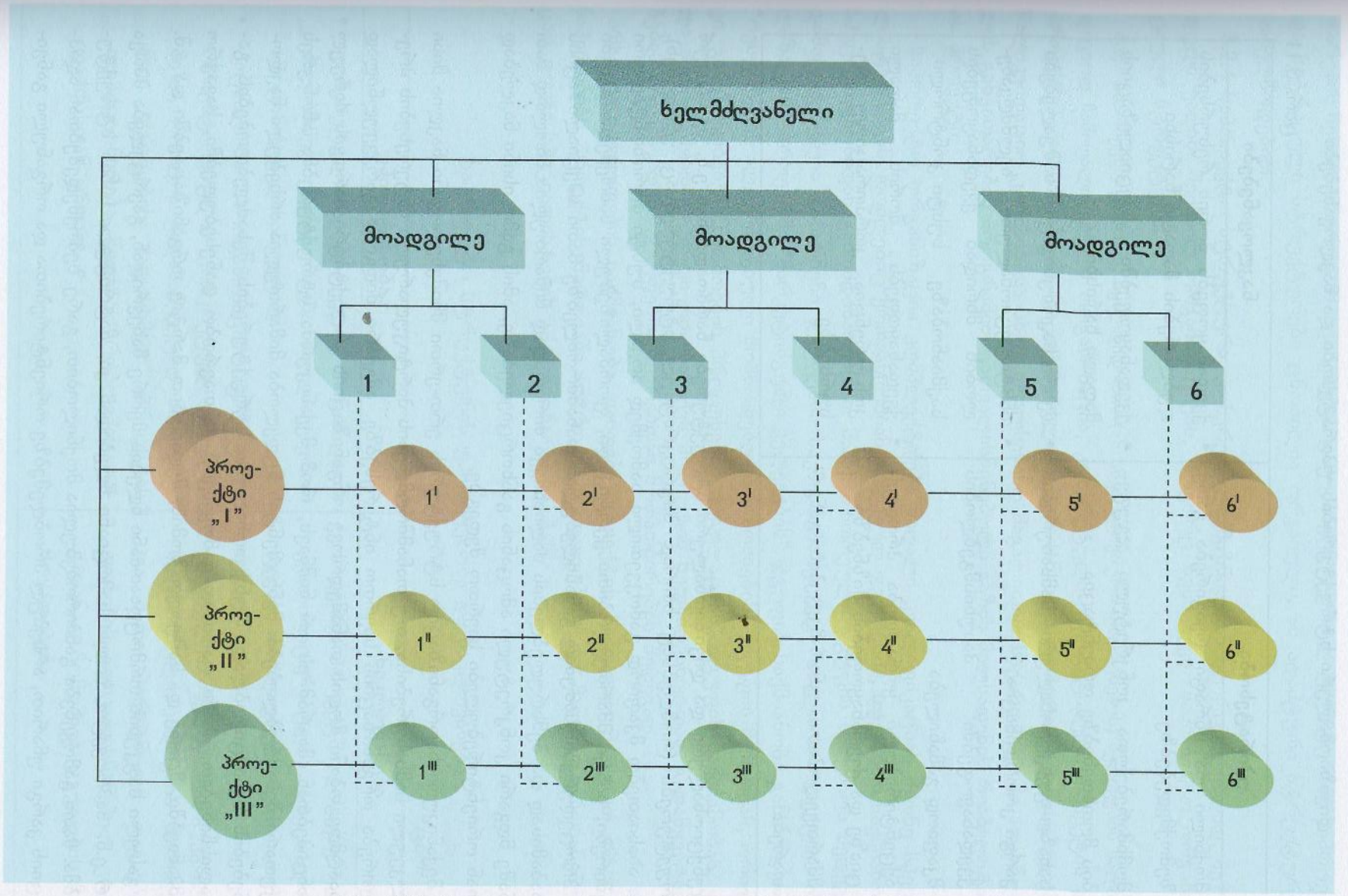
ნახ. 3.22 საპროდუქტო დივიზიონალური სტრუქტურის მოდელი (ორგანოგრამა)



ნახ. 3.23 სამომხმარებლო დივიზიონალური სტრუქტურის მოდელი (ორგანოგრამა)



ნახ. 3.24 რეგიონალურ - დივიზიონალური სტრუქტურის მოდელი (ორგანოგრამა)



ნახ. 3.26 მატრიცული საორგანიზაციო სტრუქტურის მოდელი

დივიზიონალური სტრუქტურების უპირატესობა და ნაკლოვანებები

ცხრ. 3.11

უპირატესობა	ნაკლოვანებები
• მოქნილი და სწრაფი რეაგირება გარე ზემოქმედებებზე • მომხმარებელთა კონკრეტული ჯგუფების მოთხოვნებზე ორიენტაცია • სახაზო-ფუნქციონალური სამსახურების კარგი კოორდინაცია • ქვედანაყოფებში პასუხისმგებლობის მკაფიოდ განაწილება • აქცენტირებული ყურადღება პროდუქციაზე და ქვედანაყოფების მიზნებზე • მმართველობითი უნარ-ჩვევების განვითარება	• ქვედანაყოფებს შორის რესურსების დუბლირების მაღალი ხარისხი • ქვედანაყოფებში სპეციალიზაციის მაღალი ხარისხი • ძვირი საკომუნიკაციო საშუალებები • ინსტიტუციონალური ხელმძღვანელობის მხრიდან ქვედანაყოფების საქმიანობაზე სუსტი კონტროლი • ქვედანაყოფებს შორის მაღალი კონკურენცია კორპორაციულ რესურსებზე

ფუნქციონალური და დივიზიონალური სტრუქტურები წარმოადგენენ ე.წ. *მექანიკურ სტრუქტურებს* (რომლებსაც ხშირად ბიუროკრატიულ სტრუქტურებსაც უწოდებენ). მათ ახასიათებთ მკაფიოდ გამოკვეთილი სამოქმედ არეალი, სუსტი ჰორიზონტალური კავშირები, ხისტი მმართველობითი ვერტიკალი, ფორმალიზებული სამოქმედო წესები და პროცედურები. სამუშაო განაწილებულია თანამშრომლებზე მათი სპეციალიზაციის შესაბამისად და შემსრულებლების ძალისხმევა ძირითადად მიმართულია მხოლოდ მათ წინაშე მდგარი კონკრეტული ამოცანის განხორციელებაზე, ამის გამო ისინი ნაკლებად არიან ორიენტირებულები საერთო შედეგზე.

მექანიკური საორგანიზაციო სტრუქტურის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაკლია მისი ცალკეული სამსახურებისა, თუ თანამშრომლების პარტიკულარული ინტერესების პრევალირება ორგანიზაციის საერთო ინტერესებზე. ამგვარი მიდგომა გარკვეულწილად წინააღმდეგობაში მოდის თანამედროვე ორგანიზაციის კოლექტიური მართვის ძირეულ პრინციპებთან. მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ მექანიკურმა სტრუქტურებმა ამოწურეს საკუთარი შესაძლებლობები. მენეჯმენტის მცდელობა მიმართულია არსებული ნაკლოვანებების შესამცირებლად. ფუნქციონალური სტრუქტურების შესაძლებლობების გათვალისწინებით, ისინი ფართოდ გამოყენება: სამთავრობო დაწესებულებში, სავაჭრო კომპანიებში, მცირე და საშუალო ზომის, შედარებით მარტივ ორგანიზაციებში და ა.შ.

გასული საუკუნის ორმოცდაათიანი წლების მეორე ნახევრიდან, გავრცელება ჰპოვა ჯერ ე.წ. *საპროექტო*, ხოლო სამოციანი წლებიდან კი, *მატრიცული* სახის სტრუქტურებმა. მათი გამოყენება განპირობებულია მოქნილობით, გარე ზემოქმედებებთან ადაპტაციის კარგი უნარით, არსებულ პრობლემებზე ორიენტირებითა და ორგანული განვი-

თარების წესით. სწორედ ამ თვისებების გამო, სამენეჯერო ლიტერატურაში საპროექტო და მატრიცული სტრუქტურები ცნობილია *ორგანული*, ან *ადაპტური სტრუქტურების* სახელწოდებით.

3.2.4 საპროექტო სტრუქტურა. კონკრეტული მიზნის განსახორციელებლად, შეზღუდული ვადით შექმნილ ორგანიზაციებს, როგორც წესი აქვთ *საპროექტო ორგანიზაციული სტრუქტურა.*

მაგ.: საარჩევნო კომისია, წყალდიდობის (ან სხვა სტიქიური მოვლენების) შედეგების სალიკვიდაციოდ ჩამოყალიბებული ორგანიზაცია, კონკრეტული ენერგეტიკული ობიექტის დამპროექტებელი სამსახური, გაკოტრებული ბანკის (ან სხვა რომელიმე დაწესებულების) სალიკვიდაციო კომისია და სხვა. თვალსაჩინო მაგალითია: საქართველოში ათასწლეულის განვითარების პროგრამით გათვალისწინებული გაზის მილსადენის რეაბილიტაციის პროექტი.

საპროექტო ორგანიზაცია კომპლექტდება მაღალი კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტებისაგან, რომლებიც ერთიანდებიან ცალკეულ ჯგუფებში, თავიანთი საქმიანობის სპეციფიურობიდან გამომდინარე (ნახ. 3.25). თითოეული ჯგუფის სამუშაოს შედეგები დამოკიდებულია დანარჩენი ჯგუფების საქმიანობაზე. მაგ. "ახალი პროდუქციის რეალიზაციის" პროექტში "მარკეტინგული კვლევების" ჯგუფის საქმიანობა განსაზღვრავს "რესურსების ალტერნატიული მომწოდებლების მოძიების" ჯგუფის მუშაობას, ორივენი კი, განაპირობებენ "წარმოების პროცესების რეგულაციის" ჯგუფის საქმიანობას. ყველა ჯგუფს მჭიდრო ურთიერთობა აქვს პროექტის ხელმძღვანელთან. გადაწყვეტილებების მიღება ხდება ჯგუფების წევრებთან მოთათბირების შედეგად.

არსებული ჯგუფების საქმიანობა ფასდება პროექტის საბოლოო შედეგით, რაც გაანაპირობებს პროექტის მართვაში საპროექტო ჯგუფებისა და მათში გაერთიანებული ცალკეული სპეციალისტების აქტიურ ჩართულობას.

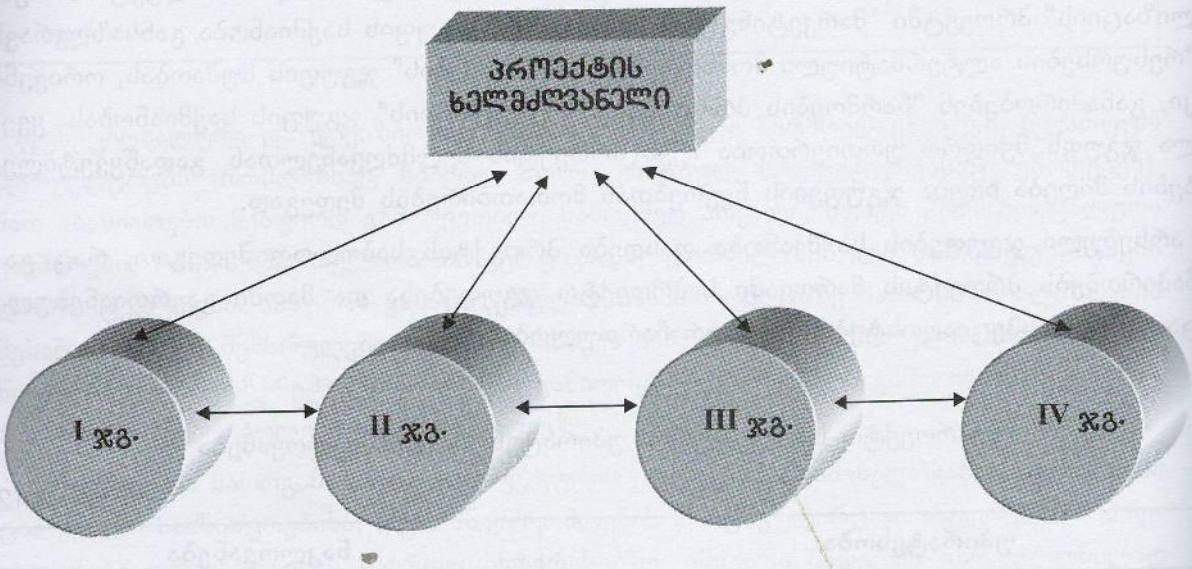
საპროექტო სტრუქტურის უპირატესობა და ნაკლოვანება

ცხრ. 3.12

უპირატესობა	ნაკლოვანება
• *კონკრეტულობა:* პროექტის მონაწილეთა ძალისხმევა წარიმართება მხოლოდ ერთი ამოცანის გადასაწყვეტად. • *მოქნილობა:* საორგანიზაციო სტრუქტურა ორიენტირებულია კონკრეტულ პრობლემაზე, რომლის გადასაწყვეტად მიმართულია ჯგუფების ძალისხმევა. პროექტის ფუნქციონირება წყდება პრობლემის გადაჭრასთან ერთად.	• *სიძვირე:* პროექტში დასაქმებული კვალიფიცირებული სპეციალისტების ანაზღაურება საკმაოდ მაღალია. • *სირთულე: ძნელია* მაღალკვალიფიცირებული კადრების მოზიდვა და მათი პიროვნული თავსებადობების გათვალისწინებით, ეფექტიანად მომუშავე ჯგუფების ჩამოყალიბება.

• *შეჯერებული გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობა:* პროექტის მონაწილეები გამოხატავენ რა დაინტერესებას საბოლოო შედეგით, აქტიურად ერთვებიან გადაწყვეტილებების შემუშავების პროცესში.	• *ერთჯერადი ხასიათი:* პრობლემის გადაწყვეტის შემდეგ, ჯგუფები იშლებიან და შემდგომ მათი ხელახალი შეკრება დაკავშირებულია ბევრ სირთულესთან.

3.2.5 მატრიცული სტრუქტურა წარმოადგენს "ფუნქციონალური" (ან "დივიზიონალური") და "საპროექტო" სტრუქტურების ერთგვარ სინთეზს, რომელიც ავლენს ამ სტრუქტურებისათვის დამახასიათებელ საუკეთესო თვისებებს. მატრიცული სტრუქტურა ქმნის კარგ პირობებს საქმიანობის კოორდინაციისა და ინფორმაციის გაცვლისათვის. ამავდროულად, მართვის თვალსაზრისით, მატრიცული სტრუქტურა საკმაოდ რთული მექანიზმია, რადგან ითვალისწინებს, როგორც ფუქციონალური, ასევე



ნახ. 3.25 საპროექტო სტრუქტურის მოდელი (**I, II , III, IV ჯგ.** - საპროექტო ჯგუფებია)

საპროექტო ქვედანაყოფების ხელმძღვანელების მიერ უფლებამოსილებების ერთობლივ განხორციელებას. ასე მაგალითად, მატრიცული სტრუქტურის ფუნქციონალური შემადგენელის ძალაუფლებრივი ვექტორი ვრცელდება იერარქიულ ვერტიკალზე, ხოლო საპროექტო სტრუქტურის ძალაუფლება ხორციელდება ფუნქციონალურ ჰორიზონტალზე. ძალაუფლების ვერტიკალური მდგენელი უზრუნველყოფს ფუნქციონალური ქვედანაყოფების კონტროლს, ხოლო ჰორიზონტალური მდგენელი, ჰორიზონტალზე განთავსებული ქვედანაყოფების კოორდინაციას. ამრიგად, მატრიცული

სტრუქტურა ქმნის ერთიან მმართველობით სისტემას, რომელიც უზრუნველყოფს მისი ფუნქციონალური და საპროექტო ქვედანაყოფების შეთანხმებულ საქმიანობას (ნახ. 3.26). ამავდროულად, ძალაუფლების ასეთი განაწილება განაპირობებს ქვედანაყოფებისა და თანამშრომლების ორმაგ დაქვემდებარებას (ანგარიშგებას), როგორც ფუნქციონალური, ასევე საპროექტო ქვედანაყოფების ხელმძღვანელობის წინაშე.

მატრიცული სტრუქტურა პირველად გამოიყენეს ამერიკის შეერთებულ შტატებში. გასული საუკუნის სამოციან წლებში, კოსმოსური პროგრამების განხორციელებისას, ფირმა "Universal Production"-ის კოსმოსური ქვედანაყოფი ერთდროულად აწარმოებდა მუშაობას რამოდენიმე უმნიშვნელოვანეს პროექტზე: დედამიწის ორბიტაზე ახალი ტიპის კოსმოსური ხომალდებისა და კოსმოსური სადგურის გასაყვანად, მთვარეზე კოსმონავტების გასაშვებად, ვენერასა და მარსისაკენ უპილოტო ხომალდების გასაფრენად |K. Knight, 1976|. რომელიმე პროექტის დასრულების შემდეგ, მის მაგივრად იწყება შემდგომ პროექტზე მუშაობა.

ასეთი მიდგომა ხელს უწყობს სტრუქტურის მოქნილობის შენარჩუნებას, უზრუნველყოფს არსებულ პრობლემებზე ორიენტაციას და განაპირობებს შეჯერებული გადაწყვეტილების მიღებას. გასული საუკუნის ბოლო ათწლეულების განმავლობაში მატრიცული სტრუქტურები დაინერგა მრავალ გლობალურ კომპანიებში, მათ შორისაა: "Cyanamid", "Avco", "Carborundum", "Caterpillar Tractor", "Hughes Aircraft", "ITT", "Monsanto", "Chemical", "National Cash Reguster", "Prudential Insurance", "TWR", "Texas Instruments", "Dow Corning", "Asea Brown Boweri", "Rower Group" |J. McCollum and J. Sherman, 1991|.

როგორც აღნიშნული იყო, მატრიცული სტრუქტურის უმთავრესი თავისებურებაა მუშაკთა ორმაგი დაქვემდებარება. მართალია, ასეთი მიდგომა ეწინააღმდეგება მენეჯმენტში დამკვიდრებულ ერთმართველობის პრინციპს, მაგრამ კარგად გამართული მენეჯმენტის პირობებში, როცა ფუნქციონალური და საპროექტო ხელმძღვანელების მუშაობა სათანადოდ არის შეთავსებული, სავსებით შესაძლებელია სასურველი შედეგის მიღება. გასათვალისწინებელია, რომ მატრიცული სტრუქტურების დანერგვისას (განსაკუთრებით საწყის ეტაპზე), გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მოსალოდნელია გარკვეული სირთულეები. რეკომენდირებულია ამ ხარვეზის აღმოფხვრა თანამშრომლების შესაბამისი მომზადებითა და შესატყვისი საორგანიზაციო კულტურის დანერგვით, რის შემდეგ შესაძლებელია ამ სტრუქტურისათვის დამახასიათებელი დადებითი თვისებების ეფექტიანად გამოყენება (ცხრ. 3.13). მატრიცული სტრუქტურის ეფექტიანი მუშაობის ერთ-ერთი აუცილებელი პირობაა ძალაუფლების დაბალანსებული განაწილება მის ფუნქციონალურ და საპროექტო ქვედანაყოფებს შორის. სხვა შემთხვევაში ფუნქციონალური სტრუქტურისათვის დამახასიათებელი უპირატესობა იკარგება.

მატრიცული სტრუქტურის გამართული მუშაობის მაგალითია კომპანია "General

Electric"-ის ელექტროგამანათებელი ნაკეთობების საწარმო, რომელიც გასული საუკუნის ოთხმოციან წლებამდე საკმაოდ სავალალო მდგომარეობაში იმყოფებოდა. მას შემდეგ, რაც მის მენეჯერად დაინიშნა ჯონი ოპი, მენეჯმენტის მთელი ძალისხმევა წარმართა საწარმოს სტრუქტურის გარდასაქმნელად, რადგან სტრუქტურის არასრულყოფილება მიიჩნიეს საწარმოს წარუმატებლობის ძირითად ფაქტორად. მატრიცული სტრუქტურის დანერგვით, შესაძლებელი გახდა ელექტრონაწარმის დამამზადებელი და სარეალიზაციო ქვედანაყოფების თვისობრივად დაკავშირება და მათი თანაბრად დააინტერესა საბოლოო შედეგით - მაღალი ხარისხის ელექტრონაწარმის გამოშვებითა და მისი მომგებიანი რეალიზაციით. საწარმოს რეორგანიზაცია განხორციელდა დროის მცირე პერიოდში, მმართველობითი დონეების რაოდენობა შემცირდა შვიდიდან ოთხამდე. რეორგანიზაცის შედეგად გამოთავისუფლებული 700 თანამშრომელი გადანაწილდა კომპანიის სხვა ქვედანაყოფებში. თვით საწარმო კი, რამოდენიმე წელიწადში გახდა რენტაბელური |N. Tichy, Str. Sherman, 1993|.

მატრიცული სტრუქტურის უმთავრესი უპირატესობა და ნაკლოვანება

ცხრ. 3.13

უპირატესობა	ნაკლოვანება
• ტრადიციულ სტრუქტურებთან შედარებით რესურსების უფრო ეფექტიანი გამოყენება. • მოქნილობა და ადაპტაცია ცვალებადი გარე სამყაროს ზემოქმედების მიმართ. • მენეჯერების სინერგიულ საქმიანობაზე ზრუნვა. • მომიჯნავე ფუნქციების მქონე ქვედანაყოფებს შორის კოოპერაციის მაღალი დონე. • თანამშრომლების სამუშაო დავალებების მრავალფეროვნება.	• ორმაგი მმართველობითი სისტემით გამოწვეული ფრუსტრაცია და მენეჯერებზე პასუხისმგებლობის განაწილების სირთულე. • ფუნქციონალურ და საპროექტო ქვედანაყოფებს შორის შესაძლო წინააღმდეგობების წარმოჩენა. • მართვის სინერგიულობის მისაღწევად, ძვირადღირებული ტრეინინგების ჩატარების საჭიროება. • სტრუქტურის გამართვისათვის მნიშვნელოვანი ძალისხმევის გაწევა.

3.2.6 ორგანიზაციის სტრუქტურირება "გუნდური მიდგომის" პრინციპით. ორგანიზაციების წარმატებული მართვისადმი ყველაზე გავრცელებული მიდგომა ითვალისწინებს ორგანიზაციის (ან მისი ნაწილის) დაყოფას *სამუშაოს შემსრულებელ* და

მმართველობით გუნდებად, რომელთა კონტროლის ქმედით ინსტრუმენტად მიჩნეულია კარგად ფორმირებული ვერტიკალური მმართველობითი სქემა. ამ შემთხვევაში, ყველა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღება ხდება ზედა იერარქიულ დონეზე, რაც აბრკოლებს არსებულ პრობლემებზე დროულ რეაგირებას, განსაკუთრებით - დიდი ორგანიზაციების შემთხვევაში. მრავალ თანამედროვე კომპანიაში ამ ნაკლოვანების აღმოსაფხვრელად, უფლებამოსილებების დელეგირება ხდება უშუალოდ შემსრულებლებზე, რაც ზრდის მართვის მოქნილობას და გარე ზემოქმედებებთან უკეთესი ადაპტირების საშუალებას იძლევა.

ცნობილია გუნდური პრინციპით ორგანიზაციის ფორმირების ორი სახესხვაობა: *მრავალფუნქციონალური* და *მუდმივმოქმედი*. მრავალფუნქციონალური გუნდი აერთიანებს სხვადასხვა ფუნქციონალური ქვედანაყოფების თანამშრომლებს, რომლებიც არიან პასუხისმგებელნი მიღებულ შედეგებზე. როგორც წესი, გუნდის წევრები ანგარიშვალდებულები არიან, როგორც ერთმანეთის, ასევე თავიანთი ფუნქციონალური ქვედანაყოფების წინაშე. ჯგუფის წევრებიდან ერთ-ერთი ასრულებს ხელმძღვანელის როლს. მრავალფუნქციონალური გუნდები იქმნება ქვედანაყოფების კოორდინაციის გასაუმჯობესებლად, დროული და დაბალანსებული გადაწყვეტილებების მისაღებად. მაგ.: მრავალფუნქციონალური გუნდის პრინციპით ჩამოყალიბებულია მისალოცი ბარათების დამამზადებელი კომპანია "Hallmark" -ის სტრუქტურა, რომელიც შედგება დიზაინერების, მხატვრების, ტექსტის ავტორების, ფოტოგრაფებისა და ლიტოგრაფებისაგან შექმნილი რამოდენიმე გუნდისაგან. თითოეული გუნდი დამოუკიდებლად იღებს გადაწყვეტილებას მათ მიერ შესრულებული ბარათების ტირაჟზე, დიზაინზე, მომხმარებლებისადმი მიწოდების ფორმაზე და ა.შ. ამგვარმა სტრუქტურამ კომპანიის საქმიანობა ბევრად მომგებიანი გახადა |T. Steward, 1992|.

მუდმივმოქმედი გუნდი შედგება სამუშაო ჯგუფებისაგან და საქმიანობს ორგანიზაციის ფორმალური განყოფილების მსგავსად. მუდმივმოქმედ გუნდში გაერთიანებულნი არიან ორგანიზაციაში დასაქმებული სხვადასხვა პროფესიის თანამშრომლები და ამ გუნდის საქმიანობა მიმართულია კონკრეტული ამოცანის, ან პროგრამის განსახორციელებლად.

მაგ.: თანამედროვე ღვინის მწარმოებელ ფირმებში ახალი სახეობის ღვინის ჩამოსხმის შესაძლებლობისა და მისი გასაღების პოტენციური ბაზრის შესასწავლად, სათანადო სპეციალისტებისაგან იქმნება გუნდი. დიდი ყურადღება ექცევა მათ შორის საიმედო კომუნიკაციების გამართვასა და ინფორმაციის დაუბრკოლებელ გაცვლას. გუნდის ლიდერად მორიგეობით ხდება გუნდის ის წევრი, რომლის შესაძლებლობები მოცემულ პერიოდში მაქსიმალურად შეუწყობს ხელს დასმული ამოცანის გადაწყვეტას.

გუნდურ სტრუქტურებს აქვთ როგორც გარკვეული უპირატესობები, ასევე ნაკლოვანი მხარეები (ცხრ. 3. 14).

გუნდური სტრუქტურის უპირატესობები და ნაკლოვანებები

ცხრ. 3. 14

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
• გუნდური სტრუქტურისა და გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბება საშუალებას იძლევა ორგანიზაციაში არსებული სტრუქტურის ნაკლოვანებების გამოსასწორებლად. • მნიშვნელოვნად მცირდება მმართველობითი იერარქიის დონეთა რაოდენობა. • გუნდური სტრუქტურის წევრები, მექანიკური სტრუქტურების თანამშრომლებისაგან განსხვავებით, უკეთ არიან გათვითცნობიერებულნი თავიანთი კოლეგების საქმიანობაზე და მათ პრობლემებზე.	• გუნდის წევრებისაგან მოითხოვს დიდი ძალისხმევის გამოვლენასა და ენერგიის ხარჯვას. • საჭიროა გუნდის შეკრებებისა და თათბირებისათვის, საკმაო დროის დათმობა. • გუნდის წევრების ორმაგი დაქვემდებარების გამო, მენეჯმენტს ექმნება გარკვეული სირთულეები.
• გუნდის წევრები შეიმუშავებენ შეწონილ და შეთანხმებულ გადაწყვეტილებებს. • გუნდის წევრები სრულად ავლენენ თავიანთ შესაძლებლობებს. • გუნდური სტრუქტურა ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს უკეთ მოახდინოს ადაპტაცია გარე ცვლილებების მიმართ. • უწყობს ხელს ორგანიზაციის მორალური კლიმატის გაჯანსაღებას.	• გუნდური მიდგომა ხშირად იწვევს ორგანიზაციის გაუმართლებელ დეცენტრალიზაციას. • დაძაბული სამუშაო რიტმის გამო, ხშირია კონფლიქტური სიტუაციები. • სპეციფიკური საქმიანობის გამო, ხშირად საჭირო ხდება გუნდის წევრების განახლება

3.2.7 კონგლომერატული საორგანიზაციო სტრუქტურა გამოიყენება ავტონომიურად მოქმედი ორგანიზაციებისაგან შემდგარ მრავალპროფილიან კომპანიებში. როგორც წესი, კონგლომერატული სტრუქტურა შედგება ცენტრალური (კორპორაციული ცენტრები) და პერიფერიული ნაწილებისაგან (ბიზნეს ერთეულები). ცენტრალური ნაწილის ე.წ. *კორპორაციული ცენტრების* (ფიგ. 1, ნახ. 3.27) უმთავრესი დანიშნულებაა *კომპანიის* სტრატეგიისა და სამოქმედო პოლიტიკის განსაზღვრა დივერსიფიკაციის, ინვესტიციების მოზიდვის, დივესტიციების, ფინანსების მართვისა და შრომის ანაზღაურების სფეროებში. კორპორაციული ცენტრის სტრუქტურაში, როგორც წესი გაერთიანებულია სტრატეგიული დაგეგმვის, *საინვესტიციო პოლიტიკის, ფინანსების*, იურიდიული, მონიტორინგისა და სხვა სამსახურები. კორპორაციული ცენტრები კოორდინაციას უწევენ ე.წ. *ბიზნეს ერთეულების* საქმიანობას - ეკონომიკის სხვადასხვა სფეროში მომუშავე ორგანიზაციებს (ფიგ. 2,3,4 და 5, ნახ. 3.27). ბიზნეს ერთეულებს, მათი საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე ხშირად აქვთ განსხვავებული ტიპის საორგანიზაციო სტრუქტურები (ფუნქციონალური, დივიზიონალური, სხვებს

საპროექტო, ქსელური გუნდური და ა.შ.).

ბიზნეს ერთეულებს მინიჭებული აქვთ უფლება:

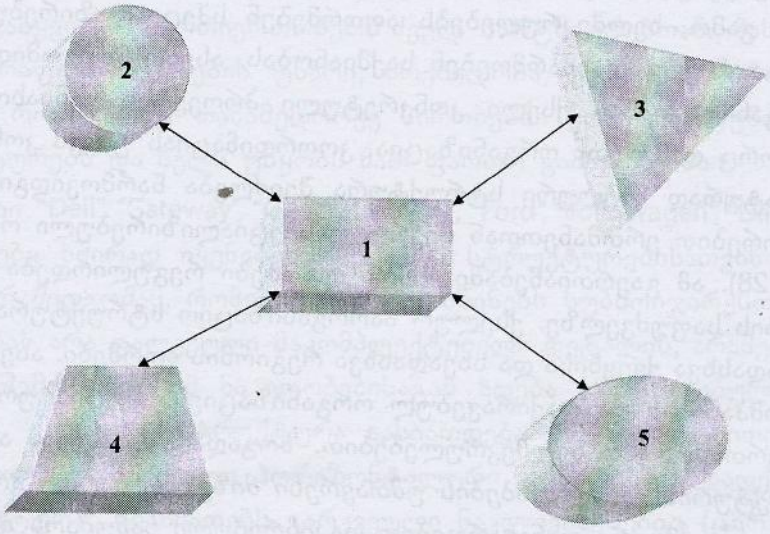
- კორპორაციული სტრატეგიის შესაბამისად ჩამოაყალიბონ ბიზნესის სტრატეგია (ნახ. 3.6),
- დამოუკიდებლად განახორციელონ მიმდინარე საქმიანობა,
- მოიზიდონ ინვესტიციები, როგორც ჰოლდინგიდან, ასევე გარეშე ორგანიზაციებიდან,
- იქონიონ დამოუკიდებელი ბალანსი,
- განახორციელონ შესყიდვები,
- გააფორმონ ხელშეკრულებები,
- განკარგონ მათთან დარჩენილი მოგების წილი და სხვა საფინანსო სახსრები.

სტრატეგიული ცენტრი ეხმარება ბიზნეს ერთეულებს:

- სტრუქტურის სრულყოფაში,
- ახალი ტექნოლოგიების დანერგვაში,
- ფინანსური სახსრების მოზიდვაში,
- ჰოლდინგში შემავალ სხვა ფირმებთან თანამშრომლობის გაღრმავებაში და ა.შ.

სტრატეგიული ცენტრებს უფლება აქვთ:

- განახორციელონ ბიზნეს ერთეულების საფინანსო საქმიანობის მონიტორინგი,
- მიიერთონ ახალი ბიზნეს ერთეულები,
- გაყიდონ, ან დაშალონ ჰოლდინგში შემავალი არარენტაბელური ორგანიზაციები,
- დანიშნონ ბიზნეს ერთეულებში ინსტიტუციონალური დონის მენეჯერები,
- ჰოლდინგში შემავალი ფირმებიდან მიიღონ კუთვნილი მოგების წილი და განკარგონ ის თავიანთი შეხედულების შესაბამისად.



ნახ. 3.27 კონგლომერატული საორგანიზაციო სტრუქტურის გამარტივებული მოდელი სადაც, 1 – კორპორაციული ცენტრი, 2, 3, 4 და 5 – ფირმები.

კონგლომერატული სტრუქტურას იყენებს მრავალი თანამედროვე ჰოლდინგური კომპანია. როგორც ყველა სტრუქტურას, კონგლომერატურსაც ახასიათებს როგორც უპირატესობები, ასევე გარკვეული ნაკლოვანებებიც (ცხრ. 3. 15), რაც მიუთითებს მის სპეციფიკურობაზე და გამოყენების შეზღუდულ არეალზე.

კონგლომერატული სტრუქტურის უპირატესობები და ნაკლოვანებები

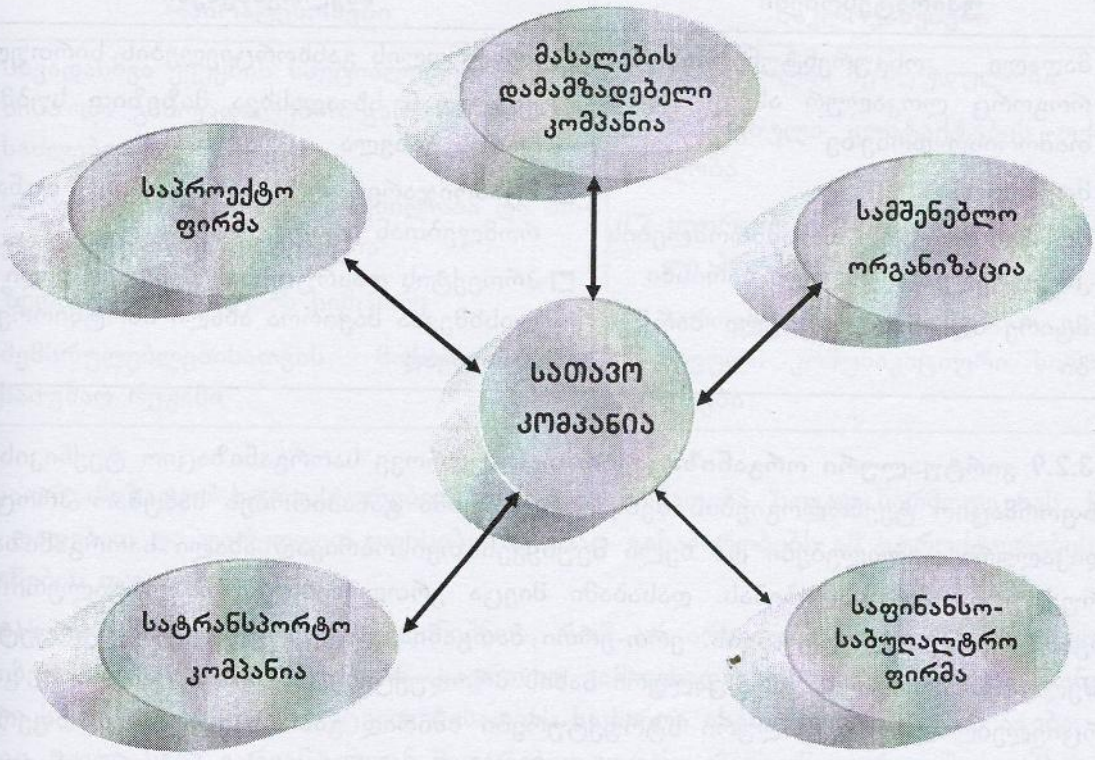
ცხრ. 3. 15

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
☐ მოქნილობა ☐ ფინანსური სახსრების ყაირათიანად განკარგვა ☐ წამგებიანი ორგანიზაციების უმტკივნეულოდ მოცილება ☐ სტრატეგიულ ცენტრსა და ბიზნეს ერთეულებს შორის უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის მკაფიო გამიჯვნა	☐ ბიზნეს ერთეულების კოორდინირების სირთულე (განსაკუთრებით მათი დიდი რაოდენობის შემთხვევაში) ☐ ბიზნეს ერთეულებს შორის სუსტი ჰორიზონტალური კავშირები ☐ მუდმივად სოლიდური სახსრების საჭიროება ☐ სტრატეგიული ცენტრის მენეჯერებს მოეთხოვებათ მაღალი პროფესიული კომპეტენცია ბიზნესის სხვადასხვა სფეროებში

3.2.8 ქსელური საორგანიზაციო სტრუქტურა. უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში, კერძო კომპანიების მიერ გამოიყენება ახალი ტიპის, მაქსიმალურად მოქნილი საორგანიზაციო სტრუქტურები. ერთ-ერთი მათთაგანია *ქსელური სტრუქტურა*. საორგანიზაციო სტრუქტურის ეს ფორმა მნიშვნელოვანწილად აკმაყოფილებს თანამედროვე მოთხოვნებს. *ქსელური სტრუქტურის* მენეჯერები, გარკვეული სამუშაოების სპეციფიურობის გამო, ხელშეკრულებებს აფორმებენ სპეციალიზირებულ ორგანიზაციებთან და მათთან ერთად აწარმოებენ საქმიანობას. ასეთი მიდგომით იქმნება პარტნიორული ორგანიზაციების ქსელი კონკრეტული პროექტის განსახორციელებლად. კომპანია, როგორც დამკვეთი ორგანიზაცია, კოორდინაციას უწევს კონტრაქტორების მუშაობას. სქემატურად ქსელური სტრუქტურა შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც დროებითი კავშირებით ერთმანეთთან შეკრული სპეციალიზირებული ორგანიზაციების ჯგუფი (ნახ. 3. 28). ამ გაერთიანებაში ურთიერთობები რეგულირდება გაფორმებული ხელშეკრულებების საფუძველზე. ქსელურ საორგანიზაციო სტრუქტურაში ხშირად თავმოყრილია სხვადასხვა ქვეყნისა და სხვადასხვა რეგიონის ფირმები. ასეთ შემთხვევაში, ცენტრალურ კომპანიასა და დაქირავებულ ორგანიზაციებს შორის ურთიერთობა რეგულირდება საერთაშორისო ხელშეკრულებებით. ზოგადად შეიძლება აღინიშნოს, რომ *ქსელური სტრუქტურის ჩამოყალიბების უმთავრესი მიზეზია, მაღალ პროფესიონალურ დონეზე და შესაძლო მცირე დანახარჯებით დაკისრებული სამუშაოს შესრულება.*

მაგ.: კომპანია "British Petroleum", რომელიც აშენებდა ბაქო-თბილისი-ჯეირხანის ნავთობსადენს, გაფორმებული ჰქონდა ხელშეკრულება რამოდენიმე ქვეყნის ასამდე სპეციალიზირებულ

კომპანიასთან. BP, ხელშეკრულების პირობებიდან გამომდინარე, გეგმავდა სამუშაოებს და აწარმოებდა ამ კომპანიების საქმიანობის კოორდინაციასა და მონიტორინგს.



ნახ. 3. 28 ქსელური საორგანიზაციო სტრუქტურის ტიპიური მოდელი

გარე ზემოქმედებების შესაბამისად, ქსელურ სტრუქტურას გააჩნია დროული რეაგირების უნარი: გააფორმოს ხელშეკრულება ახალ ორგანიზაციებთან, შეცვალოს, შეაჩეროს, ან გაწყვიტოს ურთიერთობები ძველ პარტნიორებთან. მას ახასიათებს მოვლენებზე სწრაფი რეაგირების უნარი, მოქნილობა, ეკონომიურობა. ეს სწორედ ის ფაქტორებია, რომელებიც თანამედროვე პირობებში კონკურენტუნარიანს ხდის ქსელურ სტრუქტურებს და ხელს უწყობს მათ ფართო გამოყენებას.

კომპანიები "Dell", "Gateway", "General Motors", "Ford", "Volkswagen", "DaimlerChrysler", "Monorail" და სხვები ხშირად იყენებენ ქსელური სტრუქტურებისათვის დამახასიათებელ ე.წ. *მოდულურ მიდგომას*, რომელიც ითვალისწინებს სუბმოიჯარესთან ხელშეკრულების გაფორმებას არა ცალკეული მაკომპლექტებელი დეტალის, არამედ მზა ნაკეთობის მიწოდებაზე. შემდგომში ამ ნაკეთობებისაგან ხდება დასრულებული სახის პროდუქციის აწყობა. ქსელური სტრუქტურა ხასიათდება მმართველობითი დონეების მცირე რაოდენობითა და მოქნილი ჰორიზონტალური კავშირებით. დადებითი თვისებების გარდა, სტრუქტურას ახასიათებს გარკვეული ნაკლოვანებებიც (ცხრ. 3.16). ამ თვისებების გათვალისწინებით შესაძლებელია სტრუქტურისისათვის საუკეთესო სამოქმედო არეალის შერჩევა.

ქსელური სტრუქტურის უპირატესობები და ნაკლოვანებები

ცხრ. 3. 16

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
☐ მაღალი კონკურენტუნარიანობა, როგორც ლოკალურ ასევე საერთაშორისო დონეზე ☐ მოქნილობა ☐ შრომის შედეგით თანამშრომლების კმაყოფილების მაღალი ხარისხი ☐ მცირე ადმინისტრაციული ხარჯები	☐ კონტროლის განხორციელების სირთულე ☐ ქსელიდან სხვადასხვა მიზეზით სუბმოიჯარის გასვლა ☐ სუბმოიჯარე ორგანიზაციების თანამშრომლებთან სუსტი კავშირი ☐ პროექტის დასრულების შემდეგ, დიდი ძალისხმევაა საჭიროა ახალი პარტნიორების სანახავად

3.2.9 ვირტუალური ორგანიზაციები. თანამედროვე საორგანიზაციო ტექნიკისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების შესაძლებლობებმა განაპირობეს სამუშაო პროცესის რადიკალური ცვლილებები და ხელი შეუწყვეს თვისობრივად ახალი საორგანიზაციო სტრუქტურის ჩამოყალიბებას. დასაბამი მიეცა ერთდონიან, ჰორიზონტალური კავშირების მქონე სტრუქტურებს. ერთ-ერთი მათგანია ე.წ. *ვირტუალური სტრუქტურა*, რომელიც მიმართულია ვირტუალური სახის პროდუქციის (ან მომსახურეობის) განსახორციელებლად. ვირტუალური სტრუქტურები ხშირად გამოიყენება ისეთ სფეროებში, რომლებიც დაკავშირებულია ცოდნის მიღებასთან (მაგ. დისტანციური სწავლება), კონსულტირებასთან, ინტელექტუალური სახის მომსახურებასთან, რაიმე პროექტის შესრულებასთან და ა.შ.. ზოგიერთ შემთხვევაში ვირტუალური ორგანიზაციები ფუნქციონირებენ დროის განსაზღვრულ პერიოდში და წყვეტენ არსებობას დასახული მიზნის მიღწევისთანავე. როგორც წესი, ვირტუალური სტრუქტურა თანამშრომელთა მცირერიცხოვანი ჯგუფებისაგან (ან ჯგუფისაგან) შედგება. სპეციფიური საქმიანობის განსახორციელებლად, მენეჯერები ხელშეკრულებას აფორმებენ სათანადო სპეციალისტებთან. ვირტუალური ორგანიზაციის წევრები, როგორც წესი, გაერთიანებულნი არიან ექსტერიტორიული ნიშნით და სამუშაოს ხასიათით, რის გამოც ხშირად ერთმანეთისაგან დაშორებული არიან საკმაო მანძილით. თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების პირობებში, ხარისხიანი კავშირები დიდ მანძილებზეც პრობლემას არ წარმოადგენს.

მაგ. სხვადასხვა ქვეყნის უნივერსიტეტებში მომუშავე მკლევარები, ერთობლივი საერთაშორისო სამეცნიერო პროგრამების განსახორციელებლად, ქმნიან ვირტუალურ ჯგუფებს, რომლის წევრები ერთმანეთს იშვიათად ხვდებიან, მაგრამ აქვთ რეგურალური კავშირი კვლევების განხორციელების, მიღებული შედეგების გაცვლის, სამუშაოების კოორდინაციისა და შემდგომი საქმიანობის დასახვისათვის.

ვირტუალური ორგანიზაციების დადებითი თვისებები და ნაკლოვანებები გარკვეულ წარმოდგენას ქმნიან მათი გამოყენების სფეციფიკურ პირობებზე (ცხრ. 3.17).

ვირტუალური სტრუქტურის უპირატესობები და ნაკლოვანებები

ცხრ. 3.17

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
☐ სხვადასხვა ქვეყნის სპეციალიტების ცოდნისა და გამოცდილების გამოყენების შესაძლებლობა ☐ სტრუქტურის მაღალი მოქნილობა და მოვლენებზე სწრაფი რეაქცია ☐ ზედნადები ხარჯების სიმცირე ☐ შემსრულებლებისათვის მოსახერხებელი სამუშაო რეჟიმი	☐ კონტროლის შეზღუდულობა ☐ პიროვნული კონტაქტების უქონლობა ☐ კოორდინაციასთან დაკავშირებული პრობლემები ☐ პიროვნული ფაქტორებით გამოწვეული კომუნიკაციური სირთულეები

საორგანიზაციო სტრუქტურების მოკლე დახასიათება ზოგად წარმოდგენას ქმნის მათ დადებით და უარყოფით თვისებებზე, რაც განაპირობებს ამ სტრუქტურების გამოყენების თავისებურებას.

დასკვნის სახით შეიძლება აღინიშნოს, რომ არ არსებობს აბსოლუტურად ყველა შემთხვევისათვის გამოსადეგი, ან საერთოდ გამოუსადეგარი სტრუქტურები. კონკრეტული სტრატეგიის განხორციელებისათვის საჭიროა ისეთი სტრუქტურის აგება, რომელიც ყველა სხვა ვარიანტებთან შედარებით, უფრო რაციონალურად შეძლებს დასახული სტრატეგიის რეალიზაციას.

შემუშავებულია საორგანიზაციო სტრუქტურების შეფასების მეთოდები (მაგ. ცხრ. 3.18 -ში მოცემული მარტივი კითხვარის სახით), რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელია გარკვეული წარმოდგენა შეიქმნას საორგანიზაციო სტრუქტურის "ვარგისიანობაზე".

კითხვარი საორგანიზაციო სტრუქტურის ზოგადი შეფასებისათვის |R. Daft, 2003|

ცხრ. 3.18

კ ი თ ხ ვ ე ბ ი	ვეთანხმები			არ ვეთანხმები	
1. თქვენს სამუშაოს აფასებთ, როგორც *ერთგვაროვანს*	5	4	3	2	1
2. თქვენი სამუშაო ამოცანების შესრულება უმეტესად მოითხოვს დადგენილი წესების დაცვას	5	4	3	2	1
3. თქვენი სამუშაო გამოირჩევა მრავალფეროვნებით, რის გამოც გიჭირთ დადგენილი წესების დაცვა	5	4	3	2	1
4. ხელმძღვანელობასთან კავშირი საჭიროა რჩევისა და ინფორმაციის მისაღებად (და არა ინსტრუქციებისა, თუ მითითებების შესასრულებლად)	5	4	3	2	1

5. სამუშაოს შესრულებისას თქვენ გეხმარებიან კოლეგები და ხელმძღვანელობა	5	4	3	2	1
6. თქვენ იშვიათად ცვლით იდეებსა და ინფორმაციას იმ თანამშრომლებთან, რომლებიც უშუალოდ არ არიან დაკავშირებული თქვენს საქმიანობასთან	5	4	3	2	1
7. თქვენს საქმიანობასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს იღებს ხელმძღვანელობა	5	4	3	2	1
8. თქვენი რანგის მქონე თანამშრომლები, როგორც წესი დამოუკიდებლად ადგენენ თავიანთვის სამუშაო დღის განაწესს	5	4	3	2	1
9. თქვენი უფლებამოსილება ნათლად და არაორაზროვნად არის ჩამოყალიბებელი	5	4	3	2	1
10. ხელმძღვანელების მმართველობის სტილი უფრო დემოკრატიულია, ვიდრე ავტოკრატიული	5	4	3	2	1
11. ყოველი თანამშრომელი ხელმძღვანელობს თანამდებობრივი ინსტრუქციებით	5	4	3	2	1
12. თანამშრომლები კარგად არიან გათვითცნობიერებული თავიანთ საქმიანობაში, უგებენ ერთმანეთს და ასრულებენ სხვადასხვა ამოცანებს.	5	4	3	2	1
13. თანამდებობრივი ინსტრუქციები ყველასთვის გასაგები და ადვილად შესასრულებელია	5	4	3	2	1
ქულათა ჯამი					

52 და მეტი ქულის შემთხვევაში: ორგანიზაცია იმყოფება არამდგრად გარემოში, გამოსაყენებელია ორგანული ტიპის სტრუქტურა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მოქნილობა, გარე ზემოქმედებებზე მყისიერი რეაგირების უნარი, ეფექტიანი წარმოების ტექნოლოგიები და მართვის რთული სისტემა.

26-დან 52 ქულამდე, მოითხოვს მექანიკური, ან ორგანული სტრუქტურების გამოყენებას, მორგებულს ზომიერად ცვალებად და ნაწილობრივ პროგნოზირებად გარე ზემოქმედებებზე. დიდი ორგანიზაციებისათვის რეკომენდირებულია ორგანული ტიპის სტრუქტურების ჩამოყალიბება, ხოლო საშუალო და მცირე ზომის ორგანიზაციებისათვის - მექანიკური (ბიოროკრატიული) სტრუქტურის.

26 და ნაკლები ქულის შემთხვევაში: საჭიროა მექანიკური ტიპის ხისტი სტრუქტურა, სადაც გამოიყენება მართვის მკაცრი წესები და ფუნქციონალური სახის სპეციალიზაცია, რაც დამახასიათებელია მდგრადი გარემოსათვის, ერთგვაროვანი, ან მასობრივი წარმოების ტექნოლოგიური პროცესებისათვის.

თვითშეფასების კითხვარი:

1. რა დამოკიდებულება არსებობს გარე ზემოქმედებასა და ორგანიზაციის სტრუქტურის კონფიგურაციას შორის?
2. აღწერეთ, თუ რა გავლენას ახდენს ორგანიზაციის სტრატეგია საორგანიზაციო სტრუქტურაზე.
3. დაახასიათეთ დამოკიდებულება სამუშაო პროცესის ტექნოლოგიებსა და საორგანიზაციო სტრუქტურებს შორის.
4. აღწერეთ ჯეან ვუდვორტის შეხედულება ტექნოლოგიებზე.
5. დაახასიათეთ ორგანიზაციების საქმიანობის ტექნოლოგია ჯეიმს ტომსონის მიხედვით.
6. რა დანიშნულება აქვს ორგანიზაციის სტრუქტურის დიზაინს?
7. ჩამოაყალიბეთ საორგანიზაციო სტრუქტურის განმარტებები.
8. ჩამოთვალეთ ფაქტორები, რომლებიც უზრუნველყოფენ საჭირო თვისებების მქონე საორგანიზაციო სტრუქტურების აგებას.
9. რა მნიშვნელობა აქვს სპეციალიზაციის მიხედვით საქმიანობის დაყოფას?
10. რას წარმოადგენს "მმართველობითი ჯაჭვი"?
11. აღწერეთ მახასიათებლები, რომლებიც განსაზღვრავენ ორგანიზაციის თანამშრომლების უფლებამოსილებებს.
12. ჩამოაყალიბეთ საორგანიზაციო სტრუქტურის განმარტებები.
13. ახსენით "მმართველობითი ნორმატივის" არსი.
14. რა განსხვავებაა "მაღალ" და "დაბალ" საორგანიზაციო სტრუქტურებს შორის?
15. განმარტეთ საორგანიზაციო სტრუქტურების ცენტრალიზაციის და დეცენტრალიზაციის საჭიროება.
16. ჩამოაყალიბეთ რეკომენდაციები დეცენტრალიზებული საორგანიზაციო სტრუქტურების ეფექტიანობის ასამაღლებლად.
17. დაახასიათეთ ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის პროცესი.
18. აღწერეთ საორგანიზაციო ინტეგრაციული ტექნოლოგიები.
19. ჩამოაყალიბეთ "ინტეგრაციის" განმარტება.
20. ახსენით "ფორმალიზაციის ზომის" მნიშვნელობა.
21. დაახასიათეთ "რაციონალური ბიუროკრატიის" მახასიათებლები.
22. აღწერეთ სახაზო და აპარატული დაქვემდებარება.
23. აღწერეთ აპარატული უფლებამოსილების ნაირსახეობები (ტიპები).
24. დაახასიათეთ სახაზო და აპარატული უფლებამოსილებების ურთიერთდამოკიდებულება.
25. ჩამოაყალიბეთ უფლებამოსილების დელეგირების სამი პრინციპი.
26. ახსენით სტრუქტურის ჩამოყალიბების კლასიკური მიდგომის თავისებურებები.
27. დაახასიათეთ ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურის მოდელი.

28. აღწერეთ ფუნქციონალური საორგანიზაციო სტრუქტურის უპირატესობები და ნაკლოვანებები.
29. დაახასიათეთ დივიზიონალური საორგანიზაციო სტრუქტურის მოდელები, აღწერეთ დივიზიონალური საორგანიზაციო სტრუქტურის უპირატესობები და ნაკლოვანებები.
30. დაახასიათეთ საპროექტო საორგანიზაციო სტრუქტურის მოდელი. აღწერეთ საპროექტო საორგანიზაციო სტრუქტურის უპირატესობები და ნაკლოვანებები.
31. დაახასიათეთ მატრიცული საორგანიზაციო სტრუქტურის მოდელი. აღწერეთ მატრიცული საორგანიზაციო სტრუქტურის უპირატესობები და ნაკლოვანებები.
32. დაახასიათეთ ორგანიზაციის სტრუქტურირების "გუნდური მიდგომის" მოდელი. აღწერეთ გუნდური საორგანიზაციო სტრუქტურის უპირატესობა და ნაკლოვანება.
33. დაახასიათეთ კონგლომერატული საორგანიზაციო სტრუქტურა. აღწერეთ კონგლომერატული საორგანიზაციო სტრუქტურის უპირატესობა და ნაკლოვანება.
34. დაახასიათეთ ქსელური საორგანიზაციო სტრუქტურა. აღწერეთ ქსელური საორგანიზაციო სტრუქტურის უპირატესობა და ნაკლოვანება.
35. დაახასიათეთ ვირტუალური საორგანიზაციო სტრუქტურა. აღწერეთ ვირტუალური საორგანიზაციო სტრუქტურის უპირატესობა და ნაკლოვანება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

P. Adler, B. Bryan. Two Faces of Bureaucracy: Enabling and Coercive. Administrative Science Quarterly, 41, 1996, 61-89;

M. Aiken, J. Hage, Organizational Alienation: A Comperative Analysis. American Sociological Review, 31, 1967, 497-507;

Л.Г. Борисова. Оранизационный дизайн: Современные концепции управления:. М.: Дело, 2003, 9, 18;

A. Chandler. Strategy and Structure, History of the American Industrial Enterprise, Gamb. (Mass.): MIT Press, Cambridge, 1962, 32, 314;

A. Chandler. Giant Enterprise, Ford, General Motors and Automobile Indastry: Sources and Readings, Brace and World, Har-court, New York, 1964;

R. Daft. Management, 6th edition, Thomson, South-Western, 2003;

R. Daft. Organization Theory and Design, 5th ed., St. Paul, Minn.: West, 1995;

P. Drucker. The Effective Executive, Heineman, London, 1967;

J. Galbraith. Organization Design, Reading Mass.: Addition-Wesley, 1977;

J. Galbraith. Designing Complex Organizations, M.A.: Addison-Wesley, 1973;

P. Gupta, M. Dirsmith and T. Fogarty. Coordination and Control in a Government Agency: Contingency and Institutional Theory Perspectives on GAO Audits, Administrative Scxience Quarterly, 39. 1994, 264-284;

V. Graicunas. Relationships in organizations, in L.Gulick and L. Urvick, eds., Papers in the Science of Administration, New York: Institute of Public Administration, 1937, 181-185;

G. Jones. Organizational Theory, Design, and Change, fifth edit., Pearson Prentice Hall, New Jercy, 2007, 124-126;

K. Knight. Matrix Organization: A Review, Jurnal of Management Studies, May, 1976, 110-111;

P. Lawrence and W. Lorsch. Organization and Environment, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1967;

P. Lawrence, J. Lorsch. Organization and Enviroment, Homewood, Ill.: Irwin, 1969;

J. McCollum and J. Sherman. The Effects of Matrix Organization Size, and Number of Project Assigments on Perfomance, IEEE Transaction on Engeneering Management, February 1991, 75-78;

M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. Management, Harper&Row Publishers, New York, 1988;

H. Mintzberg. Crafting Strategy, Harvard Business Review 65, no. 4 (July-August), 1987, pp. 66-77;

H. Mintzberg. The Structure of Organizations, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979;

Б.З. Мильнер. Теория оранизации: Учебник. – 4-е изд., перераб. И доп. - М.: ИНФА – М, 2005. – с. 85, 90;

W. Newman. Overcoming Obstacles to Effective Delegation, Management Review, January, 1956, in

T. Norton. Delegation and Team Building: No Solo Acts Please, Management Review, September, 1992, 58-61;

M. Porter. Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980, 36-46;

D. Rousseau, R. Cooke. Technology and Structure: The Concrete, Abstract and Activity Systems of Organizations, Jurnal of Management, 10, 1984, 345 – 361;

W. Starbuck. Oxford University Press, New York, 1981, 60-84;

T. Steward. The Search for the Organization of Tommorow, Fortune, May 18, 1992, 92-98;

A. Thompson, A. Strikland III. Strategic Management, Concepts&Cases, R.Irwin, Inc., Chicago, Boston, 1997;

J. Thompson. Organization in Action, McGraw-Hill, New York, 1967;

N. Tichy, Str. Sherman. Control Your Destiny or Sameone Else Will, Currency Doubleday, New York, 1993, 176-178; in R. Daft. Management, 6th edition, Thomson, South-Western, 2003;

J. Woodward. Industrial Organization: Theory and Practice, Oxford University Press, London, 1965;

X. Zhou. The Dynamics of Organizational Rules, American Jurnal of Sociology, 98, 1993, 1134-1166.

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის:

1. მესამე თავის 3.2 პარაგრაფში განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით, გაეცანით ცნობილი ორგანიზაციების საქმიანობას:

www.toyota.com **www.philips.com** **www.oticon.com**

www.siemens.com **www.gsk.com** **www.jnj.com**

2. დაახასიათეთ ამ ორგანიზაციების მიერ გამოყენებული სტრუქტურები და აღწერეთ მათი გამოყენების თავისებურებები.

3.3 მოტივაცია და მოტივაციის თეორიები

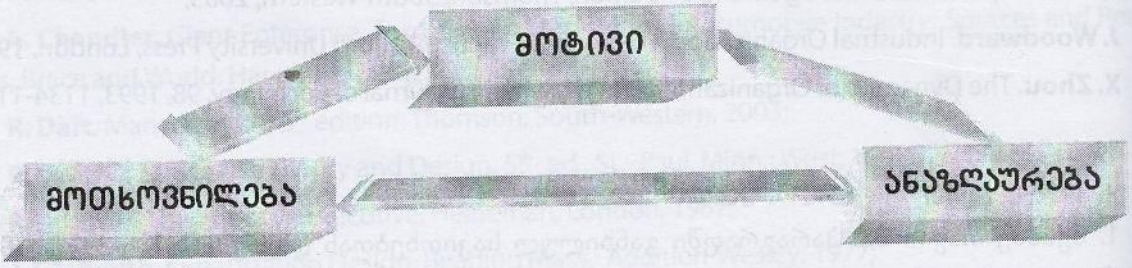
ტერმინი *მოტივაცია* წარმოდგება ლათინური სიტყვა movere -დან, რაც *სურვილის აღძვრას* ნიშნავს. მოტივაცია მნიშვნელოვანი ფსიქოლოგიური პროცესია, რომელიც ხელს უწყობს საორგანიზაციო ქცევის აღქმას და მეტწილად განსაზღვრავს მის მიმდინარეობას. მოტივაციას ხშირად აიგივებენ ქცევის განმაპირობებელ მიზეზებთან. აღსანიშნავია, რომ ქცევაზე გავლენას ახდენენ ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა: სამუშაოს ხასიათი, აღქმის უნარი, არსებული კულტურა და ტრადიციები, პიროვნული თვისებები, კონკრეტული სიტუაცია და ა.შ. სხვა კოგნიტური პროცესების მსგავსად, მოტივაციის უშუალო ხილვა შეუძლებელია. დაკვირვება წარმოებს ქცევაზე, ანუ მოტივაციით გამოწვეულ "ხილულ" მოქმედებაზე. მოტივაცია უნდა წარმოვიდგინოთ, როგორც ერთგვარი ჰიპოტეტური კონსტრუქცია, რომლითაც შესაძლებელია ქცევის ახსნა. მოტივაციის შესახებ სხვადასხვა შეხედულება არსებობს, ჩამოყალიბებულია შესაბამისი განმარტებები, სადაც ის წარმოდგენილია, როგორც "მოქმედების გამომწვევი სურვილი", "ქმედება", "მამოძრავებელი ძალა", "მოტივი", "ანაზღაურება", "დაკმაყოფილება" და ა.შ. მოტივაცია მისი ძირეული არსიდან გამომდინარე, განიმარტება როგორც:

ფიზიოლოგიური, ფსიქოლოგიური და სხვა მოთხოვნილებებით ინსპირირებული პროცესი, რომელიც აღძრავს მიზანსწრაფვას, იწვევს ქმედებების აქტივიზაციას და სათანადო ანაზღაურების მისაღებად, წარიმართება დასახული მიზნის მისაღწევად.

არსებობს მოტივაციის განსხვავებული განმარტება:

დასახული მიზნების მისაღწევად, საკუთარ თავსა და სხვებში გარკვეული მოტივის აღძვრა სათანადო ქმედებების განსახორციელებლად.

წარმოდგენილი განმარტებების შესაბამისად, მოტივაცია შედგება სამი ურთიერთდამოკიდებული და ურთიერთზემოქმედი ელემენტისაგან (ნახ. 3.29): *მოთხოვნილება, მოტივი (მიზანსწრაფვა) და ანაზღაურება.*



ნახ. 3. 29 მოტივაციის შემადგენელი ელემენტები

- **მოთხოვნილება.** გამოწვეულია ფიზიოლოგიური და ფსიქოლოგიური უკმარისობით და იყოფა პირველად და მეორად მოთხოვნილებების ჯგუფებად. პირველადს მიეკუთვნება თანდაყოლილი და ფიზიოლოგიური ხასიათის მოთხოვნილებები.

ხოლო მეორადს, შეძენილი, ანუ ცხოვრებისეული გამოცდილებით, აღზრდით, საზოგადოებაში დამკვიდრებული ღირებულებებით, ცოდნით, კეთილდღეობის დონით და ა.შ. განპირობებული მოთხოვნილებები. თანამედროვე ორგანიზაციებში განსაკუთრებული ყურადღება მეორად მოთხოვნილებებს ექცევა, ვინაიდან მათი დაკმაყოფილება წარმოადგენს თანამშრომლების უმნიშვნელოვანეს საზრუნავს. ზოგადად, პირველადი მოთხოვნილებების აღმძვრელია შიმშილი, წყურვილი, ძილი, შიში, მიუსაფრობა და სხვა. ხოლო, მეორად მოთხოვნილებებს წარმოქმნის: ძალაუფლების, მიკუთვნებულობის, პატივისცემის, უზრუნველყოფის, წარმოჩენის და ა.შ. სურვილი (ცხრ. 3.19). ზოგიერთი მკლევარის მიერ ცალკეა გამოყოფილი ე.წ. "მოთხოვნილების საერთო აღმძვრელები" |Fr. Luthans, 1995|, რომლებიც გარდამავალ საფეხურზე იმყოფებიან პირველად და მეორად მოთხოვნილებებს შორის, ესაა: ცნობისმოყვარეობის, მანიპულირების, ზემოქმედების და ა.შ. დაკმაყოფილების სურვილი. "მოთხოვნილებების საერთო აღმძვრელები" თავის წილ გავლენას ახდენენ საორგანიზაციო გარემოზე და მენეჯმენტის მხრიდან მათ სათანადო ყურადღება ექცევა.

- *მოტივი* წარმოიქმნება მოთხოვნილების სრული ან ნაწილობრივი დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაში. ფიზიოლოგიური ხასიათის მოტივი შეიძლება განიმარტოს, როგორც რაიმე ფიზიოლოგიური უკმარისობის დაკმაყოფილების სურვილი. ანალოგიურად, ფსიქოლოგიური მოტივი არის ერთგვარი მიზანსწრაფვა მენტალური სახის მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად. ფიზიოლოგიური და ფსიქოლოგიური მოტივი მოითხოვს კონკრეტული ქმედებების განსახორციელებასა და სათანადო ენერგიის დახარჯვას სასურველი ანაზღაურების მისაღებად (მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად).
- ანაზღაურება წარმოადგენს ციკლის დასკვნით ელემენტს, რომელიც მოწოდებულია გარკვეულწილად "დააცხროს" წარმოქმნილი მოტივი და დააკმაყოფილოს არსებული მოთხოვნილება. ამრიგად, ანაზღაურებას მოჰყვება ამა თუ იმ ზომით ფიზიოლოგიური ან/და ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება და შესაბამისი მოტივის განელება (ნახ. 3. 30). მსგავს სიტუაციაში დაკმაყოფილების ხარისხი გავლენას ახდენს ადამიანის ქცევაზე. საერთოდ, თითქმის ყოველი პიროვნება ცდილობს გაიმეოროს ის ქმედება (ქცევა), რომელმაც მსგავს სიტუაციაში მოუტანა მას ანალოგოური მოთხოვნების დაკმაყოფილება. ეს კანონზომიერება ცნობილია *შედეგის კანონის* სახელწოდებით.

განასხვავებენ ანაზღაურების ორ ძირითად სახეობას: *შინაგანსა* და *გარეგანს*.

შინაგანი ანაზღაურება განპირობებულია იმ კმაყოფილებით, რომელსაც ადამიანი იღებს თავისი საქმიანობის შედეგებით (სამუშაოს მნიშვნელობა, პრესტიჟულობა, საინტერესო შედეგის მიღების შესაძლებლობა, სამუშაო პროცესში ჩართულობის დონე, თანამშრომლებთან კარგი ურთიერთობა და ა.შ.).

გარეგანი ანაზღაურება დამოკიდებულია ხელფასზე, დაწინაურებაზე, კარგ სამუშაო პირობებზე და ა.შ. გარეგანი ანაზღაურების საზომია მიღებული ხელფასის, ჰონორარის, პრემიის სიდიდე და ა.შ.

უმნიშვნელოვანესი მეორადი მოთხოვნილება |Gary Yukl, 1990|

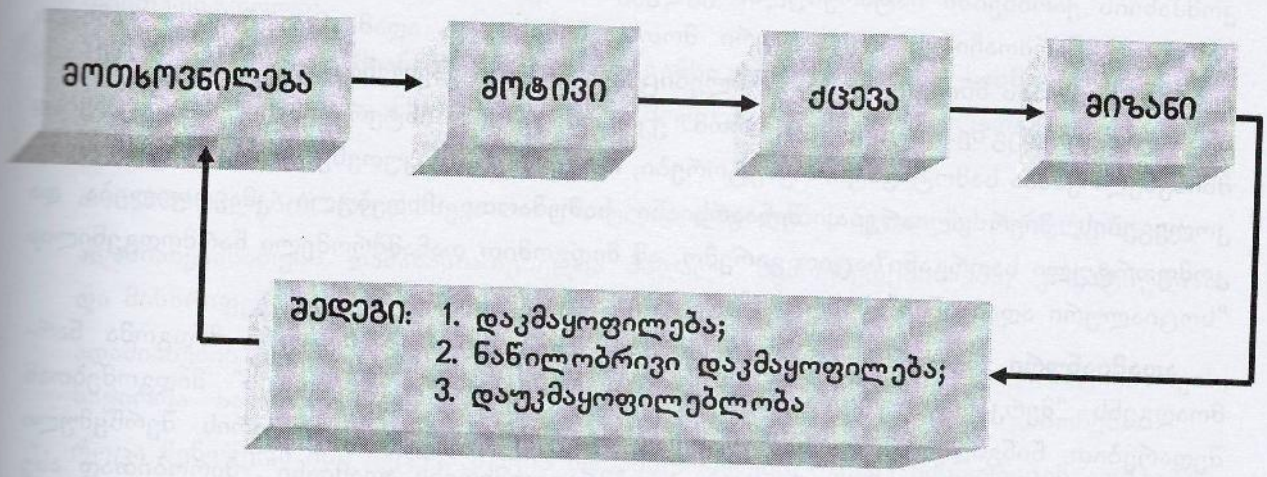
ცხრ. 3.19

უზრუნველყოფის მოთხოვნილება ☐ გარანტირებული სამუშაო ☐ დაცულობა შემოსავლის დაკარგვისა და ეკონომიკური კრახისაგან ☐ დაცულობა შრომისუნარიანობის დაკარგვისას ☐ დაცულობა სახიფათო პირობებში მუშაობისას ☐ დაცულობა საპენსიო ასაკის მიღწევისას	**პატივისცემის (სტატუსის) მოთხოვნილება** ☐ ახლობლებისა და საზოგადობის მხრიდან სიყვარულითა და პატივისცემით სარგებლობა ☐ პრესტიჟულ კომპანიასა და პრესტიჟულ თანამდებობაზე მუშაობა ☐ კარგი განათლება და ცნობილი უნივერსიტეტის დიპლომი ☐ გამართული ოფისი, კომფორტული საცხოვრებელი, პრესტიჟული მანქანა, ძვირფასი სამოსი
ძალაუფლების მოთხოვნილება ☐ ხალხზე გავლენისა და ზემოქმედების მოსახდენად ☐ ხალხისა და მათი საქმიანობის კონტროლისათვის ☐ ხალხის სრულფასოვანი მართვისთვის ☐ საინფორმაციო და საფინანსო რესურსების სრულფასოვანი კონტროლისათვის ☐ ოპონენტებისა და მოწინააღმდეგების დასამარცხებლად	**წარმოჩენის მოთხოვნილება** ☐ რთული პრობლემების გადაწყვეტა ☐ საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოვლენა ☐ დასახული მიზნების მიღწევა ☐ კონკურენტებზე უკეთ საქმიანობა ☐ წარმატებული საქმიანობით, კომპანიისათვის და/ან საზოგადოებისათვის სარგებელის მოტანა ☐ კომპანიისათვის ყველაზე ღირებული მუშაკის სახელის მოხვეჭა
მიკუთვნებულობის მოთხოვნილება ☐ ხალხის გარკვეულ ჯგუფებსა, თუ საზოგადოების მაღალ წრეში მოხვედრა ☐ ყველაზე სასურველ ადამიანებთან ერთად საქმიანობა ☐ ჰარმონიული ურთიერთობის დამყარება და კონფლიქტების თავიდან აცილება ☐ მნიშვნელოვან საზოგადოებრივ საქმიანობაში მონაწილეობა	

შენიშვნა: პირველწყაროსთან შედარებით განსხვავებულადაა ჩამოყალიბებული *პატივისცემისა* და *წარმოჩენის* მოთხოვნილებები.

უძველესი დროიდან, ადამიანების ეფექტიანი მართვისათვის გამოიყენებოდა მოტივაციის სხვადასხვა ხერხები, რომლებიც კაცობრიობის განვითარების კვალდაკვალ დაიხვენა.

ნათქვამის საილუსტრაციოდ, შეიძლება აღინიშნოს თუნდაც *მათრახისა და თაფლკვერის მეთოდი*, რომელიც ჯერ კიდევ ბიბლიური პერიოდიდან არის ცნობილი.



ნახ. 3.30 მოტივაციური ქმედებების გამარტივებული მოდელი |M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri, 1988|

ადამიანი იდგა დილემის წინაშე: მიეღო თუნდაც მცირედი სარჩო კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის, ან "დაემსახურებინა" სასჯელი საქმის არასათანადოდ კეთებისათვის. საინტერესოა, რომ ეს მეთოდი, სახეცვლილი ფორმებით, დღემდე არ კარგავს თავის აქტუალურობას. საწარმოო რევოლუციის ეპოქაში (მე-18 საუკუნე), ინგლისის ქალაქებს მომწყდარი გაღატაკებული და დამშეული ფერმერები მზად იყვნენ 12-14 საათი ემუშავათ მწირი დღიური სარჩოს საზღაურად. იმხანად ამგვარი მოტივაციაც საკმაოდ ქმედითი იყო. ყოველი შემდგომი ისტორიული ეპოქა მოითხოვდა მისი შესაფერისი მოტივაციური მიდგომების გამოყენებას. მენეჯმენტის სამეცნიერო ლიტერატურიდან ცნობილია ოთხი ძირითადი მოტივაციირი მიდგომა |Bernar Weiner, 1972|: *"ტრადიციული", "ადამიანთა ურთიერთობების", "ადამიანური რესურსების"* და *"თანამედროვე მიმართულებები"*.

ტრადიციული მიდგომა ჩამოყალიბდა XIX-XX საუკუნეების მიჯნაზე "მეცნიერული მენეჯმენტის" ეპოქაში (იხ. 1.5 "მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება"). "მეცნიერული მენეჯმენტი" გულისხმობდა თანამშრომლების ფუნქციებისა და მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს სისტემურ ანალიზს, მიმართულს შრომის წარმადობის გასაზრდელად. ამ მიდგომით თანამშრომელი აღიქმებოდა ე.წ. *მერკანტილური ადამიანის* სახით (გამოიყენება აგრეთვე ტერმინი *"ეკონომიკური ადამიანი"*), რომელიც უმთავრესად დაინტერესებულია ე.წ. "შრომის გარეგანი ანაზღაურებით". ამ მიდგომის მიხედვით ჩამოყალიბდა შრომის სტიმულირებისათვის საჭირო ანაზღაურების სისტემა, რომელიც

ეფუძნებოდა პრინციპს: *"რაც მეტს მუშაობ, მით მეტს მიიღებ"* და რაც შემდგომ ტრადიციული მოტივაციური მიდგომის საფუძველი გახდა.

ადამიანთა ურთიერთობის პრინციპზე ჩამოყალიბებული მოტივაციური მიდგომა ითვალისწინებს ორგანიზაციაში თანამშრომლებს შორის "მეგობრული" დამოკიდებულების არსებობას. გასული საუკუნის ოციან წლებში, "Western Electric" კომპანიის ქარხნებში ჩატარებულმა კვლევებმა (ცნობილი *ჰოტორნის ექსპერიმენტის* სახელით) წარმოაჩინეს სოციალური მოთხოვნებისა და ადამიანთა შორის ჯანსაღი ურთიერთობების მნიშვნელობა, რომლებიც სერიოზულ გავლენას ახდენენ საქმიანობის საბოლოო შედეგზე. დადგინდა, რომ ეკონომიკურ დაინტერესებაზე არანაკლებად მნიშვნელოვანია სამოტივაციო ფაქტორები, როგორიცაა მიკუთვნებულობის შეგრძნება, კოლეგების მიერ აღიარება, შინაარსიანი სამუშაოთი მიღებული კმაყოფილება და კომფორტული საორგანიზაციო გარემო. ამ მიდგომით თანამშრომელი წარმოდგენილია "სოციალური ადამიანის" სახით.

ადამიანური რესურსის პოზიციით შემუშავებული მოტივაციური მიდგომა წარმოადგენს "მერკანტილური ადამიანის" და "სოციალური ადამიანის" მიდგომებთან შედარებით წინგადადგმულ ნაბიჯს, რადგან მასში ორგანულად არის შერწყმული ადრინდელი სამოტივაციო კონცეფციები. "მრავალმხრივი ადამიანი", პირობითად ასე შეიძლება ეწოდოს ამ მიდგომას, რომელიც თანამშრომელს აღიქვამს არაერთგვაროვან ინდივიდად, რომელსაც გააჩნია როგორც სოციალური, ასევე ეკონომიკური ხასიათის მოთხოვნები. ამიტომ, მენეჯერი თანამშრომლებს უნდა ეპყრობოდეს, როგორც კომპეტენტურ და მიზანდასახულ ადამიანებს და აღიქვამდეს მათ ორგანიზაციის უმთავრეს კაპიტალად. ასეთ შემთხვევაში თანამშრომლებს ეძლევათ დიდი სტიმული მაქსიმალურად გამოავლინონ თავიანთი შესაძლებლობები და ამით ხელი შეუწყონ ორგანიზაციის განვითარებას. "ადამიანური რესურსების" მიდგომა გამოყენებულია თანამედროვე მოტივაციური თეორიების შემუშავებისას. "ადამინური რესურსების" მოტივაციურ მიდგომას მიეკუთვნება დუგლას მაკგრეგორის (D. McGregor) "X" და "Y" თეორიები |C. Kennedy, 1996|, რომლებმაც მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინეს მოტივაციის ბუნების კვლევის პროცესზე.

დ. მაკგრეგორის თეორია „X" გულისხმობს, რომ:

- ადამიანთა უმეტესობას ახასიათებს ბუნებრივი სიზარმაცე, რის გამოც იყენებენ პირველივე შესაძლებლობას, რათა თავი აარიდონ დაკისრებული სამუშაოს შესრულებას;
- სამუშაოს შესასრულებლად, ადამიანთა ამ კატეგორიისათვის გამოსაყენებელია, როგორც მკაცრი კონტროლი, ასევე იძულებისა და დასჯის მეთოდები;
- ადამიანთა ამ კატეგორიას ურჩევნიათ იყვნენ სამუშაოს "მექანიკური შემსრულებლები" და არ უყვართ ინიციატივის გამოვლენა;
- ადამიანები ძირითადად ხასიათდებიან უმნიშვნელო ამბიციებით, აქვთ უსაფრთხოებისა და საიმედოობის მაღალი მოთხოვნილებები.

დ. მაკგრეგორის „Y" თეორიის შესაბამისად:

- შრომის სურვილი, მუშაობის პროცესში ფიზიკური და გონებრივი ენერგიის უშურველად დახარჯვა, ადამიანისათვის ისეთივე ბუნებრივი პროცესია, როგორც ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება;
- გარე კონტროლი იმდენად აქტუალური არ არის, რამდენადაც თვითრეგულაცია და თვითკონტროლი;
- ამ კატეგორიის ადამიანებს ახასიათებთ განსაკუთრებული პასუხისმგებლობა. შინაგანი ანაზღაურება განსაზღვრავს მათ მოტივაციას. დიდია თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნა;
- თანამშრომლების ძალისხმევა მიმართულია დავალების უკეთ შესასრულებლად;
- ადამიანებისათვის დამახასიათებელია მაღალი შემოქმედებითობა, კრეატიულობა და მისწრაფება ახალი ცოდნის მისაღებად;
- ადამიანების ინტელექტუალური პოტენციალიის მაქსიმალური რეალიზაციისათვის, საჭიროა საზოგადოების მხრიდან განსაკუთრებული ყურადღების გამოჩენა.
- როცა მენეჯერი ისე ექცევა თავის თანამშრომლებს, რასაც იმსაურებენ კომპეტენტური, საქმისადმი ერთგული და მაღალი მისწრაფებების მქონე ადამიანები, ის ამ ქმედებებით ამაღლებს თანამშრომლების შრომის წარმადობას და ხელს უწყობს დასახული სამუშაოს უკეთ შესრულებას.

"ადამიანური რესურსების" მოტივაციურმა მიდგომამ ხელი შეუწყო შემდგომი პერიოდის მნიშვნელოვანი მოტივაციური თეორიების ჩამოყალიბებას.

თანამედროვე სამოტივაციო მიდგომები დაფუძნებულია სამ უმნიშვნელოვანეს თეორიების ჯგუფზე. პირველს მიეკუთვნება *"მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები"*, რომელთა დანიშნულებაა ადამიანის საბაზო მოთხოვნების შეფასება. "შინაარსობრივი თეორიების" საშუალებით შესაძლებელია მუშაკების იმ მოთხოვნილების დადგენა, რომლებიც განაპირობებენ მათი საქმიანობის მოტივსა და განსაზღვრავენ შესაძლო მოქმედების ხასიათს. მეორე მიმართულებაა - *"მოტივაციის პროცესული თეორიები"*, რომელთა მეშვეობით შესაძლებელია აზროვნების პროცესში წარმოქმნილი *მოტივის* დაკავშირება ანაზღაურების მისაღებად განხორციელებულ მოქმედებასთან. მესამე მიმართულება წარმოდგენილია *"ქცევის ხელშემწყობი მოტივაციური თეორიების სახით"*, რომლებიც იკვლევენ მუშაკების ქცევის ხელშემწყობი სტიმულების გავლენას საქმიანობის შედეგზე. თუ მივმართავთ უფრო სხარტ განმარტებებს, მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები ორიენტირებულია მოთხოვნილებაზე, მოტივაციის პროცესული თეორიები - მოტივზე, ხოლო ქცევის ხელშემწყობი მოტივაციის თეორიები - ანაზღაურებაზე. ე.ი. თითოეული მიმართულება კონცენტრირებულია მოტივაციის შემადგენელ შესაბამის ელემენტებზე:

მოთხოვნილებაზე, მოტივზე და ანაზღაურებაზე (ნახ. 3.29).

3.3.1 მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები.

ადამიანს ამა თუ იმ ზომით მუდმივად აქვს უკმარისობას შეგრძნება რაიმეს მიმართ (იქნება ეს საკვები, სასმელი, ტანსაცმელი, ფული, ბინა, სამსახური, პირადი ცხოვრება, აღიარება, თუ სხვა რამ), რის გამოც უჩნდება შესაბამისი მოთხოვნილება არსებული უკმარისობის დასაძლევად. მოთხოვნილებები აღძრავენ მოქმედების მოტივს, რომელიც თავის მხრივ განაპირობებს მიზნის მისაღწევად მიმართულ სათანადო ქცევას. მენეჯერს, თავისი საქმიანობის განსახორციელებლად სჭირდება თანამშრომლების მოთხოვნილებების ცოდნა, რათა წარმოდგენა იქონიოს მათ ადექვატურ ანაზღაურებაზე. ეს კი, შეაძლებინებს მას დაადგინოს სათანადო მოტივაცია და ორგანიზაციის სასიკეთოთ წარმართოს თანამშრომლის ძალისხმევა. მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიებს შორის აღსანიშნავია "მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორია", ცნობილი აბრაჰამ მასლოუს თეორიის სახით, ფრედერიკ ჰერცბერგის "მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორია", კლეიტონ ადელფერის მიერ შემუშავებული "ERG თეორია" და დევიდ მაკლელანდის ხელმძღვანელობით ჩამოყალიბებული "შეძენილი მოთხოვნილებების თეორია".

მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორია. აბრაჰამ მასლოუ (Abraham Maslow) თანამედროვე სამოტივაციო მიმდინარეობის ფუძემდებელია. ეყრდნობოდა რა ანთროპოლოგიის, კლინიკური ფსიქოლოგიის, ფსიქოანალიზის და ბიოლოგიის უახლეს მიღწევებს, ჩამოაყალიბა თეორია, რომლის თანახმად, ადამიანის მოთხოვნილებები "განათავსა" ერთგვარ იერარქიულ საფეხურებზე. ამ თეორიის თანახმად, ქვედა დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შემდეგ, ჩნდება უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილებები. ა. მასლოუს კლასიკურ ნაშრომში |Abraham Maslow, 1943| გამოკვეთილია მოთხოვნილებების ხუთი დონე (ნახ. 3.31):

1. *ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები* წარმოადგენენ საბაზო, ანუ თანდაყოლილ პირველად მოთხოვნილებას. მაგ.: შიმშილი, წყურვილი, სითბო, ძილი და ა.შ. ა. მასლოუს თეორიის შესაბამისად, ამ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შემდეგ, ადამიანს უჩნდება უკვე სხვა სახის მოთხოვნილება. ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანების საბაზო მოთხოვნილებას მიეკუთვნება გარანტირებული ანაზღაურება.
2. *უსაფრთხოების მოთხოვნილება* შედგება ფიზიკური და ემოციონალური შემადგენლებისაგან. მოიცავს საფრთხისაგან დაცულობისა და საზოგადოებრივი წესრიგის მოთხოვნილებებს. ორგანიზაციაში უსაფრთხოების მოთხოვნილებას განეკუთვნება შრომის პირობების უსაფრთხოებისა და სამუშაო ადგილის შენარჩუნების მოთხოვნილებები.
3. *მიკუთვნებულობის მოთხოვნილება* ასახავს ადამიანის, როგორც სოციალური არსების სურვილს მიღებული იყოს საზოგადოების გარკვეულ წრეში, ჰყავდეს მეგობრები და ჰქონდეს მათი იმედი. ორგანიზაციაში მიკუთვნებლობის მოთხოვნილება განიხილება სოციალური მოთხოვნილების სახით, რაც გულისხმობს თანამშრომლებთან კარგი ურთიერთობის დამყარებას, მნიშვნელოვან საორგანიზაციო პროცესებში მონაწილეობას, ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებში ჩართულობას და ხელმძღვანელობასთან ნორმალური ურთიერთობის ჩამოყალიბებას.

4. *პატივისცემის მოთხოვნილება* მოიცავს საკუთარი თავის მიმართ დადებითი შეხედულების არსებობას, ხოლო სხვებისაგან ყურადღების, პატივისცემისა და აღიარების გამოხატვას. ორგანიზაციაში "პატივისცემის მოთხოვნილებას" განეკუთვნება: სტატუსის ამაღლება, თანამშრომლების მიერ აღიარება და ხელმძღვანელობის ნდობის მოპოვება.
5. *წარმოჩენის მოთხოვნილება* ასახავს ადამიანის მისწრაფებას მაქსიმალურად გამოავლინოს თავისი შესაძლებლობები და მოახდინოს საკუთარი თავის რეალიზაცია. ა. მასლოუს თავალსაზრისით, "წარმოჩენის მოთხოვნილება" მიეკუთვნება მოთხოვნილებების ყველაზე მაღალ დონეს. ორგანიზაციაში ამ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შესაძლებელია პერსონალის პროფესიონალური დონის ამაღლებით, თანამშრომლების შემოქმედებითი პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენებით და საინტერესო დავალებების შესრულებით.

ამრიგად, ა. მასლოუს თეორიის თანახმად, ფიზიოლოგიური მოთხოვნების დაკმაყოფილების მერე, ადამიანს უჩნდება უსაფრთხოების მოთხოვნილება, მისი დაკმაყოფილების შემდეგ, აქტუალური ხდება მიკუთვნებულობის მოთხოვნილების დაკმაყოფილება, მას მოჰყვება პატივისცემის დაკმაყოფილების სურვილი და ბოლოს, დგება წარმოჩენის მოთხოვნილების ჯერი. პირველ ორ საფეხურს პირობითად "პირველადი (საარსებო) მოთხოვნილებები" ეწოდება, ხოლო შემდგომ სამს, კი "მეორადი მოთხოვნილებები". უნდა აღინიშნოს, რომ ა. მასლოუ არ აპირებდა თავისი თეორიის გამოყენებას ადამიანის შრომითი მოტივაციის ასახსნელად, რაც მოგვიანებით დუგლას მაკგრეგორმა |Douglas McGregor, 1960| განახორციელა.

შესაბამისად, "მოთხოვნილებათა იერერქიის თეორიამ" მიიღო "შრომის მოთხოვნილების იერარქიული თეორიის" სახელწოდება. პირველად ვარიანტთან შედარებით, შეიცვალა მოთხოვნილების იერარქიული საფეხურების დასახელება (ნახ. 3.32):

- *საბაზო მოთხოვნები* (დასაქმება, გარანტირებული ანაზღაურება),
- *უსაფრთხოების მოთხოვნილება* (უზრუნველყოფილი სიბერე: ღირებული პენსია, ჯანმრთელობის დაზღვევა, ხელმისაწვდომი სამედიცინო მომსახურება),
- *სოციალური მოთხოვნილებები* (ჯანსაღი საორგანიზაციო გარემო, სასურველ ფორმალურ და არაფორმალურ ჯგუფებში ჩართულობა),
- *პატივისცემის მოთხოვნილება* (სამსახურეობრივი დაწინაურება, სასურველი სტატუსის მოპოვება, ჯილდოების მიღება),
- *წარმოჩენის მოთხოვნა* (პიროვნული ზრდა, შემოქმედებითი პოტენციალის რეალიზაცია, საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალურად წარმოჩენა).

მოთხოვნილებების იერარქიის თეორიის შესაბამისად, დაკმაყოფილებული მოთხოვნილება უკვე აღარ წარმოადგენს სტიმულს, ე.ი. როცა თანამშრომელი დაკმაყოფილებულია მიღებული ანაზღაურებით, ფული აღარ აღძრავს მასში ისეთივე მოზანსწრაფვას, რაც მას ჰქონდა თავდაპირველად ანაზღაურების მიღებამდე.

ა. *მასლოუს თეორიის პრაქტიკული გამოყენება* დაიწყო გასული საუკუნის ორმოცდაათიანი წლებიდან. თანამშრომელთა მოტივაციასა და მოთხოვნილებებს შორის

დამოკიდებულების დადგენა, ასევე მოთხოვნილების ბუნებისა და ქცევის ხასიათის გააზრება, წარმოადგენს ა. მასლოუს თეორიის წვლილს თანამედროვე მენეჯმენტის განვითარებაში.

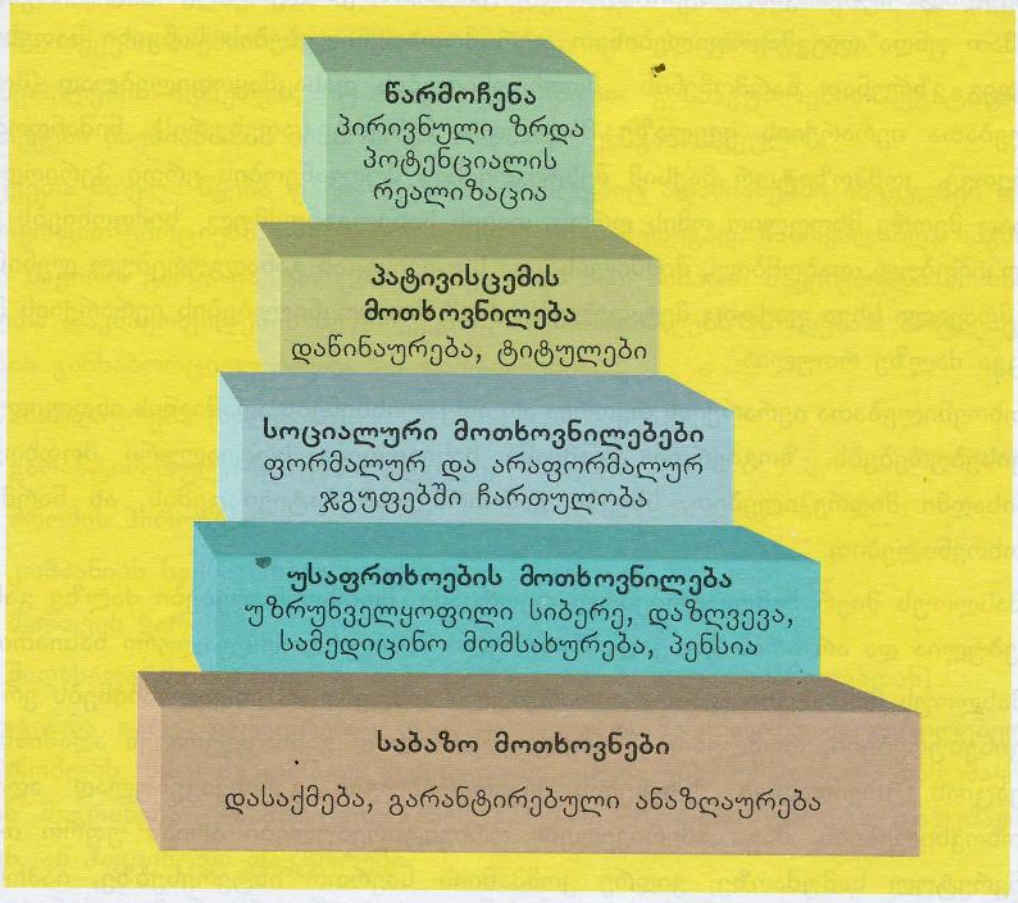
შრომის მოთხოვნილების იერარქიულმა თეორიამ ნათელი გახადა, რომ მხოლოდ მატერიალური ანაზღაურებით არ შემოიფარგლება ადამიანის მოტივი შეასრულოს ესა თუ ის საქმიანობა. გარდა ამისა, ა. მასლოუმ დაადგინა, რომ დროთა ვითარებაში ადამიანის მოთხოვნილებები იცვლება და ადრე არსებული მოთხოვნილებების საფუძველზე მისი შემდგომი სამოქმედო მოტივის დადგენა ძალზე სათუოა. ა. მასლოუს მიმდევრები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ ადამიანის მეორადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. მათი აზრით, განვითარებულ ქვეყნებში პირველადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების პრობლემა აღარ არსებობს |Terence Mitchel, 1978|. შესაბამისად, შემუშავებულია მიდგომები, სადაც მეორადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების გზით გათვალისწინებულია შრომის პროდუქტიულობის ზრდა. ჩამოყალიბებულია აგრეთვე რეკომენდაციები თანამშრომლების *სოციალური, პატივისცემისა* და *წარმოჩენის მოთხოვნილებების* დასაკმაყოფილებლად |M. A. Wahba and L. G. Bridgewell, 1976|:

ნახ. 3.31. მოთხოვნილებათა იერარქია ა. მასლოუს თეორიის მიხედვით

1. **სოციალური მოთხოვნილება:**
   - ისე ააწყვეთ სამუშაო პროცესი, რომ თანამშრომლებმა, შეძლონ ერთმანეთთან ურთიერთობა;
   - ხელი შეუწყვეთ ორგანიზაციაში ერთიანობის სულისკვეთების ჩამოყალიბებას;
   - გამართეთ თანამშრომლებთან თათბირები საჭირბოროტო საკითხებზე და ყურადღებით მოისმინეთ თითოეული თანამშრომლის აზრი;

- ნუ დაარღვევთ ისეთ არაფორმალურ ჯგუფებს, რომლებიც საფრთხეს არ უქმნიან ორგანიზაციას;
- შექმენით პირობები თანამშრომლების ინიციატივისა და სოციალური აქტივობის გამოსავლენად.

2. **პატივისცემის მოთხოვნილება:**
   - შესთავაზეთ თანამშრომლებს შინაარსიანი სამუშაო;
   - შექმენით ისეთი სამუშაო გარემო, სადაც თანამშრომლებს გაუჩნდებათ სიამაყე თავიანთი საქმიანობის მიმართ;
   - განსაკუთრებული მიღწევებისათვის საჯაროდ აღნიშნეთ თანამშრომლების გარჯა;
   - ჩართეთ თანამშრომლები ორგანიზაციის მიზნების, ამოცანებისა და სტრატეგიის ფორმირების პროცესში;
   - საჭიროებისამებრ მოახდინეთ თანამშრომლებზე დამატებითი უფლებამოსილების დელეგირება;
   - ხელი შეუწყეთ თანამშრომლების კარიერულ ზრდას.



ნახ. 3.32 შრომის მოთხოვნილების იერარქია

3. წარმოჩენის მოთხოვნილება

- დაეხმარეთ თანამშრომლებს მათი კომპეტენციის ამაღლებასა და მაღალკვალიფიცირებულ სპაციალისტად ჩამოყალიბებაში;
- მიეცით თანამშრომლებს რთული და საინტერესო სამუშაო, რათა შეძლონ საკუთარი შესაძლებლობების სრულად გამოვლენა;
- წაახალისეთ მათი შემოქმედებითი საქმიანობა.

ა. მასლოუს თეორიის სუსტი მხარეები.

მრავალრიცხოვანმა ექსპერიმენტებმა აჩვენეს, რომ მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორიის ყველა დებულება არ მართლდება, გამოიკვეთა თეორიის სუსტი მხარეებიც, რაც თავის დროზე თვით ა. მასლოუმ აღინიშნა. თეორიის ძირითადი ნაკლოვანებებია:

- მოთხოვნილებების იერარქია, როგორც წესი დაცული არ არის |A. Maslow, 1991|, ასე მაგალითად, უბადლო მხატვარი, პრიმიტივისტი, ნიკალა ფიროსმანი და საქვეყნოდ ცნობილი ექსპრესიონისტი მხატვარი, ამადეო მოდილიანი, თავიანთ შედევრებს ძირითადად ქმნიდნენ ისეთ ვითარებაში, როცა არ ჰქონდათ დაკმაყოფილებული პირველადი მოთხოვნილებები. ა. მასლოუს მოთხოვნილების იერარქიის მიხედვით, კი მათ უნდა დაეკმაყოფილებინათ ჯერ მოთხოვნილებების საწყისი საფეხურები, შემდეგ ეზრუნათ წარმოჩენის მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად (მოთხოვნილებათა იერარქიის ყველაზე მაღალი - მეხუთე საფეხური!). ნიშანდობლივია აგრეთვე, კომპოზიტორ მაქსიმ შესტაკოვიჩის მოღვაწეობის ერთი პერიოდი, როდესაც მეორე მსოფლიო ომის დროს, თავის სახელგანთქმულ სიმფონიებს ქმნიდა ბლოკირებულ, დაბომბილ, შიმშილისა და სიცივისაგან განადგურებულ ლენინგრადში. მრავალი სხვა ფაქტიც მეტყველებს, რომ მოთხოვნილებების იერარქიის მკაცრი დაცვა ძალზე რთულია.
- მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორია არ ითვალისწინებს ადამიანის ინდივიდუალურ თავისებურებებს. ზოგიერთი ადამიანი ხასიათდება სოციალური მოთხოვნილებებისადმი მიდრეკილებით, სხვები გამოირჩევიან პატივისცემის, ან წარმოჩენის მოთხოვნილებით.
- ა. მასლოუს მიერ ჩამოყალიბებულ თეორიაში, მოთხოვნილებები ძალზე განზოგადოებულია და არ არის გათვალისწინებული მათი ინდივიდუალური ხასიათი.
- ა. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიული სისტემა არ ითვალისწინებს ეროვნულ თავისებურებებს, რომლებიც მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავენ ადამიანის მოტივაციას. სხვადასხვა ქვეყნების მცხოვრებლები განსხვავებულად აღიქვამენ მოთხოვნილებებს. მაგ.: ამერიკელები ორიენტირებულები არიან უფრო თავიანთ კონკრეტულ სამუშაოზე, ვიდრე კომპანიის საერთო ინტერესებზე, იაპონელებს წინა პლანზე წამოწეული აქვთ კორპორაციული ინტერესები, ლათინოამერიკელები მუშაობენ არა სამუშაოსათვის, არამედ საკუთარი თავისათვის, ავსტრალიელები ცდილობენ თავიანთი კარგი მუშაობით მიიღონ დამატებითი შვებულება, ჩინელები

მიდრეკილები არიან ჯგუფურ საქმიანობაზე და იღწვიან იმისთვის, რომ მოიპოვონ მოწინავე მშრომელის საპატიო წოდება |Lenie Copeland and Lewi Griggs, 1985|. მართალია, ეს ეთნო-ფსიქოლოგიური განსხვავებები ზოგადი ხასიათისაა და თანაც საკმაოდ უტრირებული, მაგრამ მაინც ქმნიან გარკვეულ წარმოდგენას ეროვნული თვისებებით განპირობებულ მოთხოვნილებებზე.

მიუხედავად აღნიშნული ნაკლოვანებებისა, ა. მასლოუს მოთხოვნილებების იერარქიული თეორიის საშუალებით შესაძლებელია ღირებული დასკვნის ჩამოყალიბა ადამიანის მოთხოვნილებებზე და მის სამოქმედო მოტივზე.

მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორია. ა. მასლოუს თეორიის დებულებების გათვალისწინებით, ფსიქოლოგმა და მენეჯერ-კონსულტანტმა, ფრედერიკ ჰერცბერგმა (Frederick Hercberg), შეიმუშავა მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორია. კვლევა განხორციელდა გასული საუკუნის ორმოცდაათიან წლებში ქალაქ პიტსბურგში (პენსილვანიის შტატი). გამოიკითხა კომპანიებში დასაქმებული 200 ბუღალტერი და ინჟინერი |Fr. Hercberg, B. Mausner, and B. Synderman, 1959|. ექსპერიმენტის მონაწილეებს უნდა ეპასუხათ ორ კითხვაზე:

1. "დაწვრილებით აღწერეთ, თუ როდის გაგიჩნდათ განსაკუთრებულად პოზიტიური განწყობა თქვენი საქმიანობის მიმართ და რით იყო ეს გამოწვეული",
2. "დაწვრილებით აღწერეთ, თუ როდის გაგიჩნდათ განსაკუთრებით ნეგატიური განწყობა თქვენი საქმიანობის მიმართ და რით იყო ეს გამოწვეული".

გამოიკვეთა მთელი წყება ფაქტორებისა, რომლებიც ადამიანებში იწვევდნენ დადებით და უარყოფით ემოციებს. ანკეტების დამუშავების შედეგად, ჩამოყალიბდა საქმიანობისათვის საჭირო გარე ფაქტორები და შეფასდა მათ მიმართ წაყენებული მოთხოვნები, რომელთა დაკმაყოფილების შემთხვევაში, თანამშრომლებს უჩნდებათ მოტივაცია საქმიანობის განსახორციელებლად. ეს ფაქტორებია:

- ☐ ანაზღაურება (ხელფასი);
- ☐ გარანტირებული სამუშაო ადგილი;
- ☐ შრომის პირობები;
- ☐ კომპანიის საქმიანობის ხასიათი;
- ☐ მართვის ხარისხი;
- ☐ შიდასაფირმო ურთიერთობები (კოლეგებთან, ხელმძღვანელებთან).

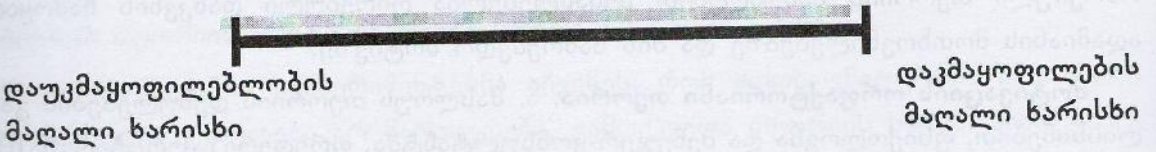
დადგინდა გარე ფაქტორების დაკმაყოფილების მინიმალურად აუცილებელი ზღვარი, რომლის მიუღწევლობის შემთხვევაში, მუშაკებს უჩნდებათ დაუკმაყოფილებლობის შეგრძნება. ამ მიზეზის გამო, გარე ფაქტორებს უწოდეს *დაუკმაყოფილებლობის, ან ჰიგიენური ფაქტორები.*

ანკეტების დამუშავების შედეგად განისაზღვრა ის შიდა ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ სამუშაო პროცესის შინაარსობრივ მხარეზე და თავიანთი მნიშვნელობით განაპირობებენ თანამშრომლების დაკმაყოფილების ხარისხს. შიდა ფაქტორე-

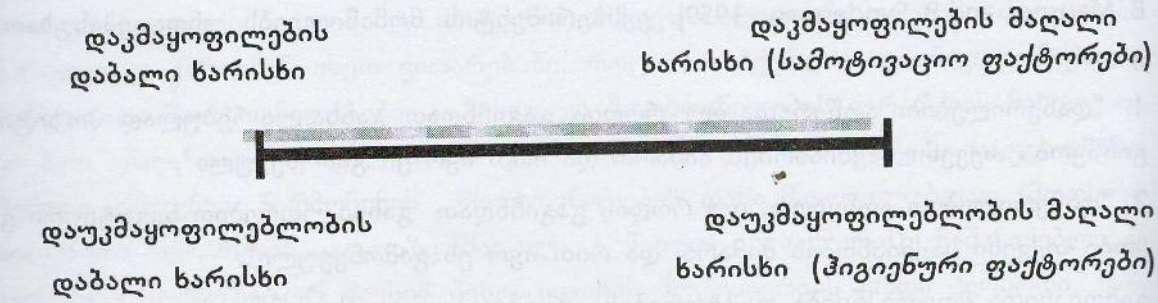
ბია:

- წარმატების მიღწევა;
- აღიარება;
- პასუხისმგებლობა;
- სამუშაოს ხასიათი;
- ჩართულობის დონე;
- თანამდებობრივი ზრდის შესაძლებლობა;

ა.) მოთხოვნილების კონტინიუმი (ტრადიციული მიდგომა)



ბ.) ჰერცბერგის ორფაქტორიანი მოდელი



ნახ. 3. 33 სამუშაოთი "დაკმაყოფილება – დაუკმაყოფილებლობის" შეფასება ა.) ტრადიციული წარმოდგენითა და ბ.) ფ. ჰერცბერგის თეორიით |James Gibson, John Ivancevich, James Donnely, 1994|.

ეს ფაქტორები ქმნიან ორგანიზაციის თანამშრომლებისათვის ქმედით სამოტივაციო სტიმულებს, რაც განაპირობებს საქმიანობის შედეგს. საქმიანობის ხასიათთან დაკავშირებულ შიდა ფაქტორებს უწოდებენ *დაკმაყოფილების*, ან *სამოტივაციო ფაქტორებს*.

ფ. ჰერცბერგის თეორიის შექმნამდე, მოტივაციის განმსაზღვრელი ფაქტორები განიხილებოდნენ "ერთგანზომილებიანი მონაცემების" სახით (ნახ. 3.33 "ა"). ეს იმის მაჩვენებელი იყო, რომ ერთგანზომილებიან კონტინიუმზე, რომლის ერთი ბოლო აფიქსირებდა "მაქსიმალურ დაუკმაყოფილებლობას", ხოლო მეორე ბოლო "მაქსიმალურ დაკმაყოფილებას", დგინდებოდა დაკმაყოფილების (ან დაუკმაყოფილებლობის) ხარისხი.

ფ. ჰერცბერგის მიერ შემოთავაზებული თეორია ითვალისწინებს მუშაობით მიღებული დაკმაყოფილება-დაუკმაყოფილებლობის შეფასებას ორგანზომილებიანი მონაცემების დახმარებით (ნახ. 3.33 "ბ").

ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორიის სუსტი მხარეები.

კრიტიკის საფუძველს იძლევა ორფაქტორიანი თეორიისათვის დამახასიათებელი ზოგიერთი ნაკლოვანება:

- უპირველესად, აღნიშვნის ღირსია კვლევის შედარებით ვიწრო სეგმენტი. მხოლოდ ინჟინრებისა და ბუღალტრების თვალსაზრისი არ არის საკმარისი განზოგადოებული დასკვნების გასაკეთებლად და ამ ექსპერიმენტით მიღებული შედეგების საზოგადოების სხვა ჯგუფებზე გასავრცელებლად (ექიმები, მასწავლებლები, მეცნიერები, ფერმერები, პოლიციელები, და ა.შ.);
- ზოგიერთი მკლევარის მტკიცებით |J. Schneider and E. Locke, 1971|, სამუშაოთი კმაყოფილება ფ. ჰერცბერგის თეორიაში ძალზე მარტივადაა წარმოდგენილი. უნდა აღინიშნოს, რომ კრიტიკოსების ეს დებულება ნაკლებად არგუმენტირებულია;
- ნაკლებად დამაჯერებელია ფ. ჰერცბერგის მეთოდოლოგია, რომელიც აგებულია ადამიანის რეტროსპექტიული თვითშეფასების უნარზე |Fred Luthans, 1995|. ამავდროულად აღინიშნება, რომ ავტორი არ ითვალისწინებს ქვეცნობიერ ფაქტორებს.
- ნაკლები ყურადღება ეთმობა თეორიის გამოყენებით ასპექტებს, მათი პრაქტიკული რეალიზაციის პირობებს;
- ორფაქტორიანი თეორიის საშუალებით რთულად ასახსნელია, თუ რა გავლენას ახდენენ დაკმაყოფილების ხარისხზე სამუშაო პირობები და საოგანიზაციო გარემო.

მიუხედავად აღნიშნული ნაკლოვანებებისა, ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია დღესაც ფართოდ გამოიყენება, რასაც ცხადყოფს თუნდაც მასზე ხშირი აპელირება თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში და პოპულარობა პრაქტიკოს მენეჯერთა შორის. ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორიის მიმზიდველობას განაპირობებს მისი სიმარტივე, სამოტივაციო ატმოსფეროს შექმნის შესაძლებლობა, როგორც მონონაციონალურ, ასევე მრავალნაციონალურ ორგანიზაციებში.

მოტივაციის ERG თეორია.

კლაუტონ ალდერფერი თავის ნაშრომში |Clauton P. Alderfer, 1969| იზიარებს ა. მასლოუს თვალსაზრისს მოთხოვნილებათა იერარქიულობის შესახებ. მის მიერ შემოთავაზებული თეორია ითვალისწინებს მხოლოდ სამი კატეგორიის მოთხოვნილებებს, რომლებიც ერთმანეთთან გარკვეული პრინციპით არიან დაკავშირებული. თეორიის დასახელება (ERG) წარმოადგენს ამ მოთხოვნილებების აბრევიატურას:

Existence (არსებობა) - არსებობისათვის საჭირო მოთხოვნილებების (ჰაერი, წყალი, საკვები, მინიმალურად აუცილებელი ხელფასი და შრომის უსაფრთხო პირობები) დაკმაყოფილება;

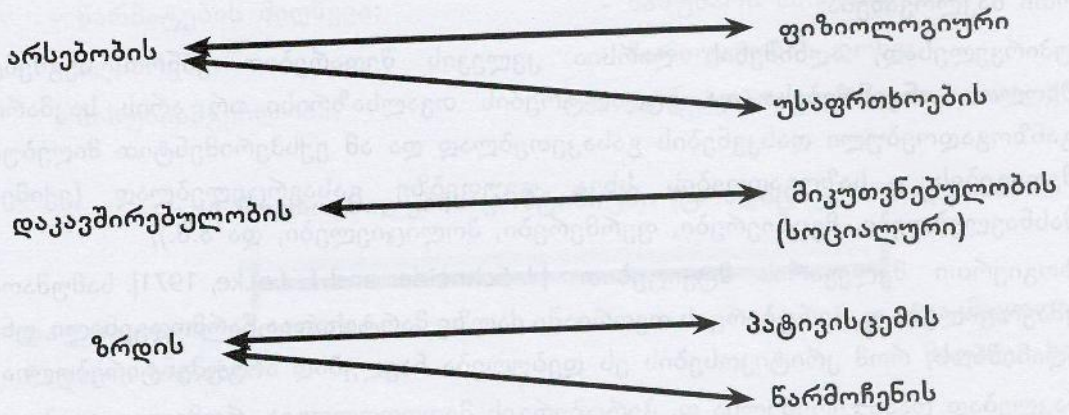
Relatedness (დაკავშირებულობა) - პიროვნებათშორისო და მნიშვნელოვანი საზოგადოებრივი ურთიერთობების დაკმაყოფილება;

Growth (ზრდა) - მოთხოვნილებები, რომლებიც კმაყოფილდება პიროვნების შემოქმედებითი, ან ჩვეულებრივი საქმიანობის შედეგებით.

მოთხოვნილებები კ. ალდერფერის მოთხოვნილებები ა. მასლოუს

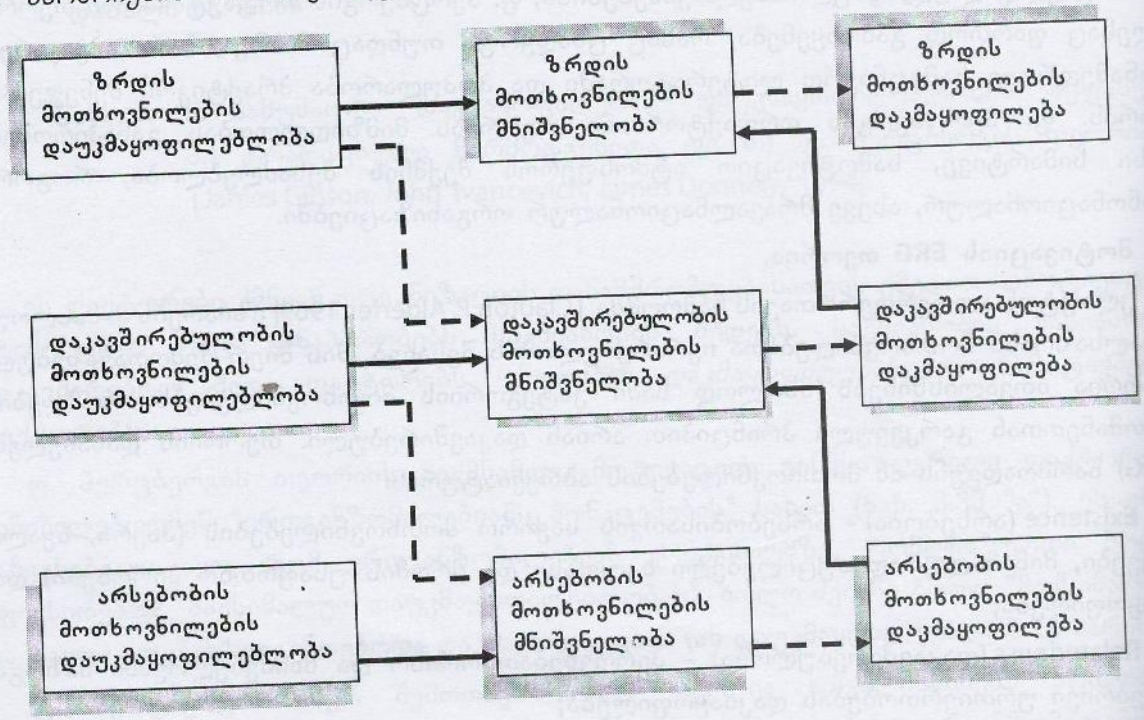
მიხედვით

მიხედვით



ნახ. 3. 34 კ. ალდერფერის და ა. მასლოუს სამოტივაციო მოთხოვნილებების ურთიერთმიმართებები

კ. ალდელფერისა და ა. მასლოუს მიერ ჩამოყალიბებულ მოთხოვნილებების შედარებით, ადვილად შესამჩნევია მათი გარკვეული ურთიერთმიმართება (ნახ. 3.34): კ. ალდერფერის *"არსებობის"* მოთხოვნილებას შეესაბამება ა. მასლოუს *"ფიზიოლოგიური"* და *"უსაფრთხოების"* მოთხოვნილებები; *"დაკავშირებულობის"* მოთხოვნილებას - *"მიკუთვნებულობის"* მოთხოვნილება, ხოლო *"ზრდის"* მოთხოვნილებას - *"პატივისცემისა"* და *"წარმოჩენის"* მოთხოვნილებები.



ნახ. 3. 35 მოთხოვნილებების *დაუკმაყოფილებლობის, მნიშვნელობისა* და *დაკმაყოფილებლობის* ურთიერთმიმართება ERG თეორიის მიხედვით |James Gibson, John Ivancevich, James Donnely, 1994|

განსხვავება კ. ალდერფერისა და ა. მასლოუს თეორიებს შორის განპირობებულია არამარტო მოთხოვნილებების რაოდენობით, არამედ იმ მიდგომით, რომლითაც ადამიანები ცდილობენ გადავიდნენ ერთი მოთხოვნილებიდან მეორეზე. ა. მასლოუს მიხედვით, მხოლოდ ქვედა დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შემდეგ, ჩნდება ზედა დონის მოთხოვნილება. საპირისპიროდ, კ. ალდერფერის თეორია ამტკიცებს, რომ მოთხოვნილებების წარმოქმნა ხდება რეგრესიული გზითაც.

ამ თეორიის შესაბამისად, როცა ადამიანი ვერ ახერხებს *"ზრდის" მოთხოვნილების* დაკმაყოფილებას, მას კვლავ უჩნდება "დაკავშირებულობის" მოთხოვნილების დაკმაყოფილების სურვილი. წარუმატებლობის შემთხვევაში, კი წარმოექმნება *"არსებობის" მოთხოვნილება* (ნახ. 3.35). მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების "ფრუსტრაცია - რეგრესიის" პრინციპზე აგებული ERG თეორია, მენეჯერებს აძლევს საყურადღებო მინიშნებას თანამშრომლის ქცევასთან დაკავშირებით. უპირველეს ყოვლისა ეს ეხება შემთხვევებს, როცა თანამშრომლები ვერ იკმაყოფილებენ მაღალი დონის (მაგ.: "ზრდის") მოთხოვნილებას. თეორიის პირობების მიხედვით, მენეჯერებმა უნდა დააინტერესონ მუშაკები უფრო დაბალი დონის მოთხოვნილებების ("დაკავშირებულობის" ან "არსებობის") დასაკმაყოფილებლად, რათა მათ შეუქმნან სამუშაოსადმი სათანადო მოტივაცია. ERG თეორიის თანახმად, ადამიანები თავიანთი ქცევის თავისებურებიდან გამომდინარე, ძირითადად ორიენტირებული არიან ზემოთ განხილულ ერთ-ერთ მოთხოვნილებაზე.

კ. ალდერფერის თეორიის სუსტი მხარეები.

გამოვლენილი ნაკლოვანებებიდან აღსანიშნავია:

- კვლევების მცირე რაოდენობა, რომლებმაც სრული მოცულობით ვერ დაადასტურეს ERG თეორიის დებულებები;
- კ. ალდერფერმა ERG თეორია ჩამოაყალიბა ჩრდილო ამერიკელებისათვის დამახასიათებელი კულტურისა და ცხოვრების წესის გათვალისწინებით. განსხვავებული ტრადიციებისა და მსოფლმხედველობის მქონე ხალხებისათვის, თეორიის სამართლიანობის დამადასტურებელი კვლევები არ ჩატარებულა;
- ნაკლებად სავარაუდოა, რომ მიზანდასახულ ადამიანს, მაღალი დონის მოთხოვნილების დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაში, გაუჩნდეს უფრო დაბალი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების დიდი სურვილი.

შეძენილი მოთხოვნილებების თეორია.

თანამედროვე მართვის ფსიქოლოგიის ერთ-ერთმა ფუძემდებელმა, ცნობილმა მკლევარმა, დევიდ მაკლელანდმა, გასული საუკუნის სამოციანი წლების დასაწყისში გამოაქვეყნა ნაშრომი - *შეძენილი მოთხოვნილებების თეორია* |David C. McClelland, 1962|, რომელიც ეფუძნება კონცეპტუალურ მოსაზრებას, რომ ადამიანის მოთხოვნილებები უმთავრესად განპირობებულია საზოგადოების კულტურული ღირებულებებით, ანუ იმ გარემოთი რომელშიც ხდება პიროვნების ფორმირება და მისი მოთხოვნილებების ჩამოყალიბება. მრავალწლიანი დაკვირვების შედეგად, დ. მაკლელანდმა გამოკვეთა:

- მიღწევის მოთხოვნილება (Ach);
- მიკუთვნებულობის მოთხოვნილება (Aff);
- ძალუფლების მოთხოვნილება (Pow).

სამივე მოთხოვნილების ფორმირება იწყება ბავშვობიდან. იმ შემთხვევაში, როცა მშობლები აძლევენ შვილს დამოუკიდებელი მოქმედების საშუალებას და ხელს უწყობენ მის წამოწყებებს, ამით უნვითარებენ მიზანდასახულობის და მისი *მიღწევის მოთხოვნილებას*. თუ მშობლები ახალისებენ ბავშვს, რათა დაამყაროს გარშემო მყოფებთან თბილი ურთიერთობა, უყალიბებენ მას *მიკუთვნებულობის მოთხოვნილებას*. როცა ბავშვი ავლენს სხვა ადამიანების საქმიანობის გაკონტროლების უნარს და ამაში გრძნობს მშობლების მხარდაჭერას, უნვითარდება *ძალაუფლების მოთხოვნილება*. დ. მაკლელანდის თვალსაზრისით, როცა ადამიანს განვითარებული აქვს ეს მოთხოვნილებები (ან ერთ-ერთი მაინც), მას უჩნდება მძლავრი მოტივაცია სათანადო ქმედებების განსახორციელებლად. დ. მაკლელანდის შეფასებით, მოჭარბებულად *მიღწევის მოთხოვნილების* მქონე პიროვნებების უმეტესობა ხდება მეწარმე, რადგან თავიანთი უნარ-თვისებებიდან გამომდინარე, ისწრაფვიან პირველობისაკენ, შეუძლიათ პასუხისმგებლობის აღება, არ გაურბიან რისკს და მოსწონთ კონკურენტულ გარემოში საქმიანობა. *მიკუთვნებულობის მოთხოვნილების* მქონე პიროვნებები არიან საუკეთესო კომუნიკატორები და პიროვნებათშორისო კონფლიქტების მომგვარებლები. ეს თვისებები ყველა დონის მენეჯერებისათვისაა საჭირო. კომპანია AT&T-ში თექვსმეტწლიანი დაკვირვების შემდეგ, დ. მაკლელანდმა დაასკვნა, რომ აღნიშნული მოთხოვნილებების ფორმირება მიმდინარეობს დროის საკმაოდ დიდი პერიოდის განმავლობაში.

პიროვნების ინდივიდუალური თვისებების გათვალისწინებით, შეძენილი მოთხოვნილებების შესაფასებლად იყენებენ *"თემატურ შემფასებელ ტესტს"* (Thematic Appeception Test - TAT). სათანადოდ შედგენილი ტესტით შესაძლებელია ადამიანში აღძრული ასოცირებული წარმოდგენების საფუძველზე, მისი მოთხოვნილებების დადგენა. გარკვეული სურათების ჩვენების შემდეგ, ექსპერიმენტში მონაწილე პიროვნებას სთხოვენ აღწეროს ნანახი. როგორც წესი, მონათხრობში ის ასახავს თავის ძირითად მოთხოვნილებებს.

მაგ., თუ ადამიანში ჭარბობს *მიღწევის მოთხოვნილება*, ის თხზავს თავის მოთხრობას ნანახის შესახებ ისე რომ, მასში ამა თუ იმ ფორმით მოყვანილია ამ მოთხოვნილების ამსახველი ფაქტორები. მოთხრობის ანალიზის შედეგად, შესაძლებელია პიროვნების შეძენილი მოთხოვნილების "ზომის" შეფასება.

თავისი კვლევების საფუძველზე დ. მაკლელანდმა წარმოადგინა საყურადღებო დასკვნა:

ქვეყნის ეკონომიკური ძლიერება დაფუძნებულია, მისი მოსახლეობის პრევალირებული მოთხოვნილებების "სიმძაფრის" განსაზღვრაზე და მათი სათანადოდ დაკმაყოფილებაზე.

ადამიანების უპირატესი მოთხოვნილებების მიზანდასახული სტიმულირებით, შესაძლებელია რომელიმე ქვეყნის, ან რეგიონის ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობა. აღნიშნულის თვალსაჩინო მაგალითია, გასული საუკუნის სამოციან წლებში ინდოეთის ერთ პატარა რეგიონში ჩატარებული ექსპერიმენტი, როცა მკლევარები, წლების განმავლობაში ცდილობდნენ გაეძლიერებინათ ადგილობრივ ბიზნესმენებში ე.წ. *მიღწევის* მოთხოვნილება. შედეგად, რამოდენიმე წლის განმავლობაში საწარმოთა სიმძლავრე გაიზარდა, რასაც მოჰყვა დამატებით 5000 სამუშაო ადგილის შექმნა და დასაქმებულთა შემოსავლების ზრდა |David C. McCleland, 1978|.

შეძენილი მოთხოვნილებების თეორიის სუსტი მხარეები.

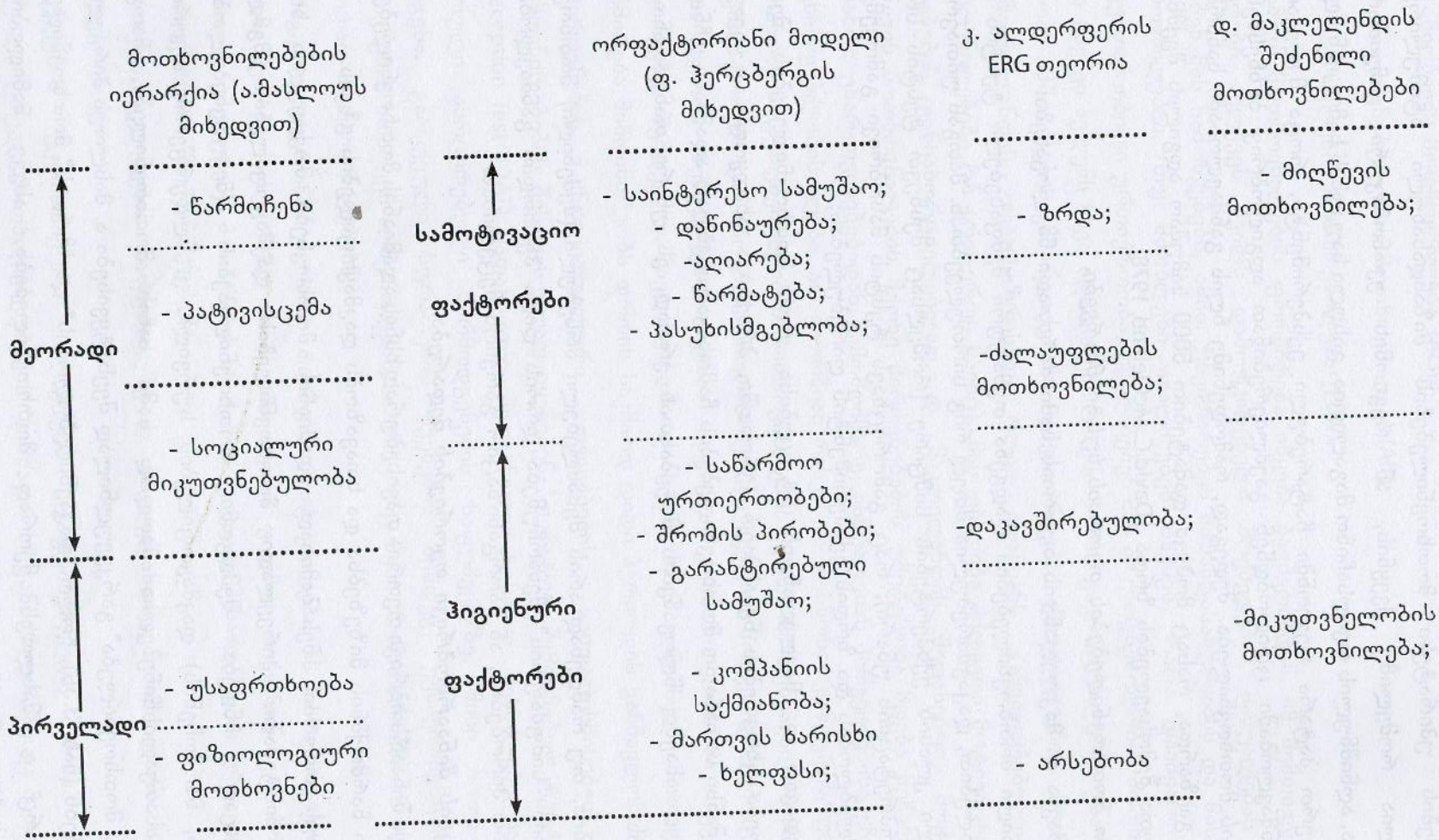
აღსანიშნავია დ. მაკლელანდის თეორიის სამი ძირითადი ნაკლოვანება:

- შეძენილი მოთხოვნილებების დადგენა თემატური შემფასებელი ტესტის (TAT) საშუალებით, დაკავშირებულია მთელ რიგ სირთულეებთან. მათგან უმთავრესია მაღალი კლასის ექსპერტების სიმცირე (რომელსაც შესწევთ ტესტის სწორი ინტერპრეტაციის უნარი), რაც გამორიცხავს ტესტის მასობრივი გამოყენების შესაძლებლობას და ზრდის ექსპერიმენტის ღირებულებას;
- მიუხედავად დ. მაკლელანდის მტკიცებისა, რომ მოთხოვნილებების შეძენა შეიძლება ცხოვრების ნებისმიერ პერიოდში, პრაქტიკა ცხადყოფს - ყველაზე მეტი შანსი სათანადო მოთხოვნილებების ჩამოსაყალიბებლად ადამიანს უჩნდება ადრეულ ასაკში, წლოვანების მატებასთან ერთად, ეს უნარი თანდათანობით იკლებს;
- უცნობია, თუ რამდენად არის შესაძლებელი არსებული (შეძენილი) მოთხოვნილებების "სიმფძაფრის" შენარჩუნება დროის დიდი პერიოდის განმავლობაში, სამუშაო პირობების, ან საორგანიზაციო გარემოს შეცვლისას.

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიების შედარება.

თითოეული შინაარსობრივი თეორია თავისებურად ხსნის ადამიანის მოთხოვნილებებს, არკვევს მათი წარმოქმნის მიზეზებსა და სთავაზობს დაკმაყოფილების გზებს.

ა. მასლოუს თეორიის შესაბამისად, ადამიანის მოთხოვნები მოქცეულია ხისტ იერარქიულ სისტემაში. პირველადი მოთხოვნილების დაკმაყოფილების შემდეგ, "საფეხურებრივად" ჩნდება შემდგომი მოთხოვნილებების (მიკუთვნებულობის, პატივისცემის, წარმოჩენის) დაკმაყოფილების სურვილი. კ. ალდერფერის თეორიის თანახმად, გასათვალისწინებელია მხოლოდ სამი სახის მოთხოვნილება, მათგან "არსებობობის მოთხოვნილება" გარკვეულწილად შეესატყვისება ა. მასლოუს პირველად მოთხოვნილებებს (ნახ. 3.36), ხოლო "დაკავშირებულობის" და "ზრდის" მოთხოვნილება ჰგავს, როგორც ა. მასლოუს მეორად მოთხოვნილებებს, ასევე ნაწილობრივ ფ. ჰერცბერგის "ჰიგიენურ" და "სამოტივაციო" მოთხოვნილებებს.



ნახ. 3. 36 მოტივაციის ოთხი შინაარსობრივი თეორიის სქემატური შედარება |James Gibson, John Ivancevich, James Donnely 1994|.

ცხრ. 3. 20

შინაარსობრივი თეორიები	არსებული წინაპირობები	მოტივაციის შეფასების მეთოდები	პრაქტიკული მნიშვნელობა	პრობლემები და შეზღუდვები
ა. მასლოუს მოთხოვნილების იერარქიული თეორია	პირველადი მოთხოვნილების დაკმაყოფილების შემდეგ, ადამიანს უჩნდება მეორადი, ანუ უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილება.	გამოიყენება გამოკითხვის მეთოდი: სპეციალური ანკეტების საშუალებით ხდება რესპოდენტების თვალსაზრისის დაფიქსირება და სათანადო შკალის დახმარებით, მათი შეფასება.	მენეჯერებს უქმნის წარმოდგენას თანამშრომლის მოტივაციისა და მოთხოვნილი ანაზღაურების შესახებ	გათვალისწინებული არ არის პიროვნების ინდივიდუალურობა. არ გაითვალისწინება მოთხოვნილების დინამიკა.
კ. ალდერფერის ERG თეორია	პირებს, რომლებმაც ვერ დაიკმაყოფილეს მაღალი დონის მოთხოვნილება, უჩნდებათ უფრო დაბალი დონის მოთხოვნილებები	სამი კატეგორიის მოთხოვნების შესაფასებლად, გამოიყენება ანკეტები სათანადოდ შემუშავებული შკალით	ხდება ადამიანის ისეთი ქცევის დადგენა, რომელიც შეიძლება მოჰყვეს მისი მოთხოვნილების დაუკმაყოფილებას.	თეორიის ძირითადი დებულებების დამადასტურებელი ცდების ნაკლებობა
ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია	სამუშაო პროცესის შემადგენელი მხოლოდ ზოგიერთი ფაქტორი და მახასიათებელი აისახება მოტივაციაზე სხვა ფაქტორები, რომლებიც უშუალოდ ზემოქმედებენ სამუშაოზე, ვერ ახდენენ გავლენას მოტივაციაზე.	საქმიანობასთან დამოკიდებულების დასადგენად, ხდება თანამშრომლების ინტერვიურება.	ადვილად გასაგებია და პრაქტიკაში გამოიყენება მუშაკის სამუშაოთი დაკმაყოფილების დონის დასადგენად	დასაბუთება იმისა, რომ ყველა მუშაკს აქვს მსგავსი მოთხოვნები, ვერ პოულობს თეორიულ დადასტურებას.
დ. მაკლელანდის შეძენილი მოთხოვნილებების თეორია	პიროვნების მოთხოვნილება ყალიბდება საზოგადოების კულტურული ღირებულებების ზეგავლენით. ე.ი. მიზნობრივ სწავლებასა და წვრთნას გავლენის მოხდენა შეუძლია ადამიანის მოთხოვნილებებზე.	თემატური შემფასებელი ტესტის (TAT) დახმარებით ხდება რესპონდენტის გაცნობიერებული, თუ გაუცნობიერებელი მოთხოვნილების დადგენა.	ვინაიდან პიროვნების მოთხოვნილებებზე გავლენის მოხდენა შესაძლებელია, დგება სათანადო პროგრამები, რომელთა დახმარებით დგინდებაა ორგანიზაციისათვის სასარგებლო მოთხოვნილებები	თემატური შემფასებელი ტესტის (TAT) ინტერპრეტაცია საკმაოდ რთული პროცესია. დადასტურებული არ არის მოთხოვნილებების ცვლილებებზე მიმართული სასწავლო პროგრამების ეფექტიანობა.

აღსანიშნავია, რომ ფ. ჰერცბერგისა და დ. მაკლელანდის თეორიებს აქვთ გარკვეული მსგავსება, ისინი არ ითვალისწინებენ პირველად მოთხოვნილებებს, მაგრამ მიდგომები "მაღალი დონის" მოთხოვნილებთან დაკავშირებით, ერთმანეთისაგან ძალზე განსხვავდება. საყურადღებოა, რომ მოტივაციის შინაარსობრივ თეორიებში სხვადასხვანაირად არის ახსნილი მოთხოვნილების ფორმირების პირობები.

მაგ.: დ. მაკლელანდის წარმოდგენით, მოთხოვნილების ჩამოყალიბება ხდება საზოგადოების ზეგავლენით, ანუ ადამიანი იძენს საზოგადოების ღირებულებითი კრიტერიუმებით განპირობებულ მოთხოვნილებებს. ა. მასლოუ და კ. ალდერფერი მოთხოვნილებების წარმოქმნას ძირითადად უკავშირებენ გენეტიკასა და ადამიანის საქმიანობის თავისებურებებს. ინტერესს წარმოადგენს თეორიების გამოყენებისათვის საჭირო პირობები და მათი პრაქტიკული ღირებულება (ცხრ. 3. 20).

"შინაარსობრივი თეორიები" აფასებენ ადამიანის პირველად და მეორად მოთხოვნილებებს, იკვლევენ შესაბამის ფაქტორებსა და მოვლენებს. ამ თეორიების დახმარებით, მენეჯერებს ეძლევათ საშუალება ისე წარმართონ ორგანიზაციის საქმიანობა, რომ დააკმაყოფილონ თანამშრომლების მოთხოვნილებები და შეუქმნან მათ სტიმული დაკისრებული სამუშაოს შესასრულებლად. მართალია, თითოეული შინაარსობრივი თეორია ითვალისწინებს მოტივაციის განმსაზღვრელი მოთხოვნილებების დადგენას, მაგრამ თეორიული და პრაქტიკული ექსპერიმენტებით ვერ მოხერხდა მათი პრეტენზიის სრულფასოვნად დადასტურება.

3.3.2 მოტივაციის პროცესული თეორიები

"პროცესული თეორიები" არ უარყოფენ მოთხოვნილებების მნიშვნელობას და ამავდროულად ასაბუთებენ, რომ ადამიანის ქცევა განპირობებულია არა მხოლოდ არსებული მოთხოვნილებებით, არამედ მოვლენების აღქმით, მოლოდინითა და შესაძლო შედეგის შეფასების უნარით. პროცესული თეორიების მეშვეობით შესაძლებელია გაანალიზდეს, თუ როგორ ანაწილებს ადამიანი თავის ძალისხმევას დასახული მიზნის მისაღწევად და რა მიდგომა განაპირობებს მათ სათანადო ქცევას. განიხილება სამი ძირითადი პროცესული თეორია: *მოლოდინის, სამართლიანობის და პორტერ-ლოუერის მოდელი.*

მოლოდინის თეორია

ვიქტორ ვრუმის |Victor H. Vroom, 1964| თვალსაზრისით, შინაარსობრივი თეორიები ცალმხრივად ხსნიან ადამიანის მოტივაციას შრომითი პროცესში და მან ერთგვარი ალტერნატივის სახით წარმოადგინა *მოლოდინის თეორია.* მრავალრიცხოვანი ექსპერიმენტებით მოლოდინის თეორიის ძირითადი დებულებების დადასტუტრების შემდეგ, მან მიიქცია სპეციალიტების დიდი ყურადღება |T. Feather, 1992|. თეორია იყენებს ისეთ განსაზღვრებებს, როგორიცაა: *მოლოდინი, ვალენტობა, შრომის დანახარჯი და შედეგი. მოლოდინი, ასახავს პიროვნების იმედს მიიღოს მომავალში*

მისთვის სასურველი შედეგი, რომელიც შეიძლება შეფასდეს, როგორც კონკრეტული მოვლენის მოხდენის ალბათობა.

მაგ.: სტუდენტი უნივერსიტეტის დასრულების შემდეგ მოელის სასურველ სამსახურს. მუყაითად მომუშავე თანამშრომელი მოელის ხელმძღვანელობისაგან მისი წვლილის სათანადოდ დაფასებას. თავისი მიღწევებისათვის მენეჯერი ელოდება დაწინაურებას და ა.შ. ზოგადად შეიძლება აღინიშნოს, რომ ადამიანმა კარგად უნდა შეაფასოს არსებული ვითარება და საკუთარი შესაძლებლობები, რათა მიიღოს სასურველი შედეგი.

მუშაკი გარკვეულ დროს ანდომებს თავისი საქმიანობის განხორციელებას, ხარჯავს, როგორც ფიზიკურ და გონებრივ ენერგიას, ასევე მატერიალურ და ფინანსურ რესურს. მთლიანობაში, მუშაკის მიერ გაწეული ძალისხმევა წარმოადგენს *შრომის დანახარჯს*, რომელიც საჭიროა გარკვეული შედეგის მისაღებად. მოტივაციის განხილვისას, განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მოტივაციის შემადგელი ელემენტების სამ ურთიერთდამოკიდებულ წყვილს (ნახ. 3.37):

- *დახარჯული შრომა - შედეგი, (**R**).*

  მოტივაციის ელემენტების პირველი წყვილი ასახავს ურთიერთდამოკიდებულებას შესრულებულ შრომასა და მოსალოდნელ შედეგს შორის (ადამიანის მოლოდინი მიიღოს სასურველი შედეგი, მის მიერ გაწეული ძალისხმევის საფასურად). რაც უფრო მაღალია მოლოდინის მოხდენის ალბათობა, მით უფრო დიდია ადამიანის მოტივაცია სათანადოდ შეასრულოს სამუშაო. როცა ადამიანი ვერ "ხედავს" უშუალო კავშირს ამ ელემენტებს შორის, ის კარგავს სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო მოტივაციას.

- *შედეგი - ანაზღაურება, (**C**).*

  მოტივაციის ელემენტების მეორე წყვილი არკვევს დამოკიდებულებას შესრულებული სამუშაოს შედეგსა და მოსალოდნელ ანაზღაურებას შორის. რაც უფრო მაღალია ალბათობა იმისა, რომ მოსალოდნელი შედეგი იქნება ანაზღაურებული, მით მეტად იზრდება პიროვნების მოტივაცია შეასრულოს სამუშაო.

  მაგ. როცა უძრავი ქონების ფირმის აგენტი ზრდის ბინების გაყიდვის რაოდენობას 20% და არსებობს საკმაოდ მაღალი ალბათობა, რომ პრემიის სახით ის მიიღებს მოგების 10%, მას ექმნება საკმაოდ დიდი სტიმული ჯეროვნად შეასრულოს სამუშაო. იმ შემთხვევაში, როცა აგენტი დარწმუნებული არ არის, რომ დამატებით გაყიდული უძრავი ქონებისათვის ის მიიღებს სათანადო ანაზღაურებას, სამუშაოს დიდ ძალისხმევას არ შეალევს.

- *ანაზღაურება - დაკმაყოფილება (ანუ ვალენტობა), (**V**).*

  მოტივაციის ელემენტების მესამე წყვილი განსაზღვრავს, თუ რამდენად ღირებულია (ვალენტურია) მიღებული ანაზღაურება. *ვალენტობა არის მოსალოდნელი ანაზღაურებით დაკმაყოფილების ხარისხი.* ვინაიდან ყოველ ადამიანს აქვს განსხვავებული ხედვა ანაზღაურების ღირებულებაზე, შეიძლება დავასკვნათ,

რომ ვალენტობა განპირობებულია ინდივიდის მოლოდინით მიიღოს მისთვის სასურველი ანაზღაურება.მაგ. როცა ზოგიერთ თანამშრომლისათვის დაწესებული პრემიის სიდიდე სტიმულს არ წარმოადგენს, ის კარგავს სტიმულს გაწიოს დიდი ძალისხმევა თავისი საქმიანობის უკეთ შესასრულებლად.

ამრიგად, მოტივაცია (M) საქმიანობის წარმატებით განხორციელებისათვის, ტოლია მოტივაციის შემადგენლი ელემენტების ნამრავლისა:

$$M = R \times C \times V \qquad (3.5)$$

თუ მოტივაციის ერთ-ერთი კომპონენტი მაინც, არასათანადოდ ასახავს პიროვნების მოლოდინს, მას ექნება ნაკლები სტიმული სამუშაოს ეფექტიანად განხორციელებისათვის.

მოლოდინის თეორის აქვს დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა, რადგან მისი დახმარებით მენეჯერებს შეუძლიათ რეალურად აამაღლონ თანამშრომლების მოტივაცია (მათი ინდივიდუალური თვისებების გათვალისწინებით). თანამედროვე ორგანიზაციებში ადამიანური ფაქტორის როლი განუხრელად იზრდება, ამიტომ თანამშრომლების მოლოდინის გაუთვალისწინებლად, რთულდება სასურველი შედეგის მიღება. აღნიშნულს ადასტურებს შემდეგი კურიოზული ფაქტი: მსხვილი სადაზღვევო ფირმის თანამშრომლებს, კარგი შედეგებისათვის ხელმძღვანელობა ჰავაის კუნძულებზე ასვენებდა. ნაყოფიერი მუშაობისათვის თანამშრომლებსჰქონდათ საკმაოდ მაღალი მოტივაცია. უფრო კარგი შედეგის მისაღებად, ფირმის ხელმძღვანელობამ გადაწყვიტა დაეფინანსებინა ჰავაიზე თანამშრომლებთან ერთად მათი მეუღლეების გამგზავრება. ხელმძღვანელობისათვის გასაკვირვად, ბევრ სადაზღვევო აგენტს დაეკარგა თავდაპირველი მოტივაცია, ჯეროვნად შეესრულებინა თავისი საქმიანობა |M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri, 1988|.

ამრიგად, გამოიკვეთა მოლოდინის თეორიის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი შედეგი:

მენეჯერმა ყოველი თანამშრომლის სტიმულირებისათვის უნდა გამოიყენოს ინდივიდუალური მიდგომა.

შემდგომა ექსპერიმენტებმა დაადასტურეს მოლოდინის თეორიის დიდი პრაქტიკული ღირებულება და ის დღესაც ფართოდ გამოიყენება მენეჯერების მიერ, თანამშრომლების მოტივაციის დასაგეგმად.

მოლოდინის თეორიის ზოგიერთი ნაკლოვანება.

მიუხედავად იმისა, რომ დადასტურებულია მოლოდინის თეორიის მაღალი ეფექტიანობა, მას აღმოაჩნდა გარკვეული ნაკლოვანებაც:

- ექსპერიმენტებით არასათადოდაა დადასტურებული ორგანიზაციების თავისებურებების (საქმიანობის სფერო, სფეციფიკა) გავლენა თანამშრომლების მოლოდინზე;
- ზოგიერთი სპეციალისტის აზრით, საჭიროა მოლოდინის თეორიის იმ დებულებების დახვეწა, რომლებიც არასათანადოდ ასახავენ სხვადასხვა სიტუაციისა და გარემოს გავლენას ადამიანის მოლოდინზე.

- ☐ თეორიის პრაქტიკული გამოყენებისათვის საჭიროა საკმაოდ დიდი მოცულობის სამუშაოების შესრულება.

ვ. ვრუმის მიერ შემუშავებული მოლოდინის თეორია, შინაარსობრივ თეორიებთან შედარებით, უფრო სიღრმისეულად განიხილავს ადამიანის მოტივაციას, მაგრამ შესასრულებლად ის უფრო რთულია. მოლოდინის თეორია მენეჯერებს აძლევს საშუალებას, თანამშრომლების ინდივიდუალური თვისებების გათვალისწინებით, საკმაოდ დიდი სიზუსტით განსაზღვრონ მათი მოტივაცია და მიიღონ საჭირო გადაწყვეტილება.

სამართლიანობის თეორია.

ნიუ-იორკის შტატის ქალაქ კროტონვილში, კომპანიის "General Electric Co." კონსულტანტმა, მართვის ფსიქოლოგმა, სტეისი ადამსმა ჩატარებული ექსპერიმენტების საფუძველზე ჩამოაყალიბა *"მოტივაციის სამართლიანობის თეორია"* |J. Stacey Adams, 1963|. თეორიის შესაბამისად, თანამშრომლები თავიანთ ძალისხმევასა და ანაზღაურებას ადარებენ სხვა პირისა, თუ ჯგუფების მიერ მსგავს სამუშაოს შესრულებაზე დახარჯულ ძალისხმევასა და ანაზღაურებას, რის შემდეგ გამოაქვთ დასკვნა მიღებული ანაზღაურების სამართლიანობაზე.

თეორია ეფუძნება დებულებას, რომლის მიხედვით *თანამშრომლის მოტივირება შესაძლებელია სამართლიანი ანაზღაურების საშუალებით.* თეორიის აღწერისას, ადამსი იყენებს შემდეგ განსაზღვრებებს:

ა) *"პიროვნება"* – რომელიც აფასებს მიღებული ანაზღაურების სამართლიანობას;

ბ) *შესადარებელი ეტალონი* – ადამიანი თუ ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა გაწეული ძალისხმევა და მიღებული ანაზღაურება, გამოიყენება (ერთგვარი ეტალონის სახით) შედარების განსახორციელებლად;

გ) *"შენატანი"* – სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო "დაბანდება", ანუ შრომითი დანახარჯი, რომელიც დამოკიდებულია პიროვნების, როგორც შეძენილ (ცოდნა, უნარი, გამოცდილება და ა.შ.), ასევე თანდაყოლილ (ასაკი, ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობები) უნარ-თვისებებზე;

დ) *"შედეგი"* – სამუშაოს დასრულების შემდეგ, პიროვნების მიერ მიღებული დივიდენდი (აღიარება, ხელფასი, პრემია და ა.შ.).

თეორიის შესაბამისად, თანამშრომლებს სამართლიანობის შეგრძნება უჩნდებათ მაშინ, როცა მათ მიერ მიღებული "შედეგის" (ანაზღაურების) ფარდობა "შენატანთან", ტოლია შესადარებელი ეტალონის ანალოგიური მაჩვენებლების ფარდობისა (ნახ. 3. 38). იმ შემთხვევაში, როცა აღნიშნული ტოლობა დარღვეულია, მიღებულ ანაზღაურებასთან დაკავშირებით თანამშრომლებს უჩნდებათ უსამართლობის განცდა. *სამართლიანობის თეორიის* ეს დებულება განვიხილოთ მარტივი მაგალითის დახმარებით (ცხრ. 3.21):

თანამშრომლები: ჯონდო და ბონდო საქმიანობენ ერთ ორგანიზაციაში და აქვთ მსგავსი სამუშაო. ჯონდო, თავისი ანაზღაურების სამართლიანობის დასადგენად, ადარებს მას ბონდოს

ანაზღაურებას. ჯონდოს მიერ მიღებული შედეგისა და შენატანის შეფარდება ტოლია:

$$(4 + 1) / (1 + 1 + 2) = 1,25;$$

ბონდოს (როგორც ეტალონის) შედეგისა და შენატანის შეფარდება ტოლია:

$$(5 + 1) / (1 + 1 + 1) = 2; \quad \text{და} \quad 1,25 < 2;$$

ე.ი. ჯონდოს, რომლის შენატანები (4) მეტია ბონდოს შენატანებზე (3), აქვს ნაკლები ანაზღაურება (5) ბონდოსთან შედარებით (6), მისი ხელფასი 3 000 ლარით ნაკლებია, ამიტომ უჩნდება უსამართლობის განცდა და უმცირდება სამუშაოს ჯეროვნად შესრულებისათვის საჭირო სტიმული.

ცხრ. 3.21

შენატანი / შედეგი	ჯონდო		ბონდო (როგორც ეტალონი)	
	მაჩვენებელი	შედეგისა და შენატანის შეწონილი მნიშვნელობა	მაჩვენებელი	შედეგისა და შენატანის შეწონილი მნიშვნელობა
მაგისტრის ხარისხი (I)	+	1	+	1
კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები (I)	+	1	+	1
სამუშაო სტაჟი (I)	6 წელი	2	3 წელი	1
პრივილირებული ოფისი (O)	+	1	+	1
ხელფასი (O)	18 000 ლარი	4	21 000 ლარი	5

სამართლიანობის თეორიის მიხედვით, შემუშავებულია რეკომენდაციები, "სამართლიანი ანაზღაურების შეგრძნების" აღსადგენად |Richard C. Husemann, John D. Hatfield, and Edward W. Miles, 1987|:

- *შენატანის შემცირება.* სამართლიანობის აღსადგენად, თანამშრომელს (ჩვენს შემთხვევაში ჯონდოს) შეუძლია შეამციროს ძალისხმევა, ან სამუშაოს შესასრულებლად გათვალისწინებული დრო. შესაძლებელია აგრეთვე სხვა სახის შენატანების ხარჯზე (ინიციატივა, მაღალი პასუხისმგებლობა და ა.შ.) სამართლიანობის აღდგენა;

- *შედეგის შეცვლა.* საამისოდ თანამშრომელმა შეიძლება მოითხოვოს ხელფასის მომატება, დაწინაურება, სხვადასხვა სახის შეღავათის მიღება, სამუშაო დროის შემცირება და ა.შ.;

- *შესადარებელი ეტალონის შეცვლა.* სხვა, უფრო მსგავსი შესადარებელი ეტალო-

ნის შერჩევა (ბონდოს მაგივრად, ვანოს) რომელთანაც შედარების შემდეგ, თანამშრომლებს აღუდგებათ სამართლიანობის შეგრძნება;

- *შესადარებელი მაჩვენებლების მთლიანად, ან ნაწილობრივ გამოცვლა.* შერჩეული ეტალონისგან (ბონდო იქნება ის, თუ ვანო) განსხვავებული შესადარებელი მაჩვენებლების შემოტანით (შრომის ნაყოფიერება, მიღებული ეკონომიკური, თუ სოციალური ეფექტი, მართვის ეფექტიანობა და ა.შ) შესაძლებელი გახდება სამართლიანობის უფრო რელევანტური მიდგომით შეფასება;
- *სიტუაციის შეცვლა.* როცა სხვა მეთოდებით შეუძლებელი ხდება "სამართლიანი ანაზღაურების" მიღება, თანამშრომელი იცვლის სამუშაო პოზიციას, ან სამსახურს.

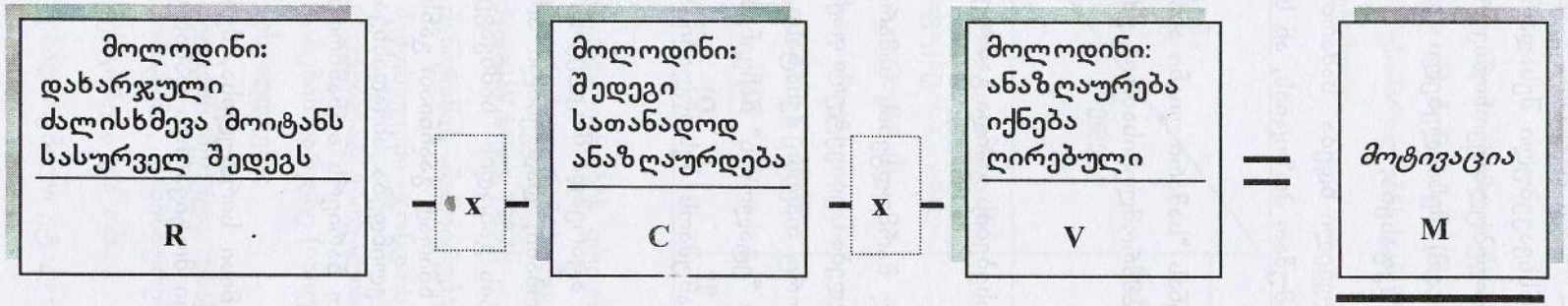
ზოგადი რეკომენდაციები ქმნიან გარკვეულ წარმოდგენას "სამართლიანი ანაზღაურების შეგრძნების" აღსადგენად, რაც ხელს უწყობს თანამშრომლებისათვის ქმედითი მოტივაციის ჩამოყალიბებას.

სამართლიანობის თეორიის სუსტი მხარეები.

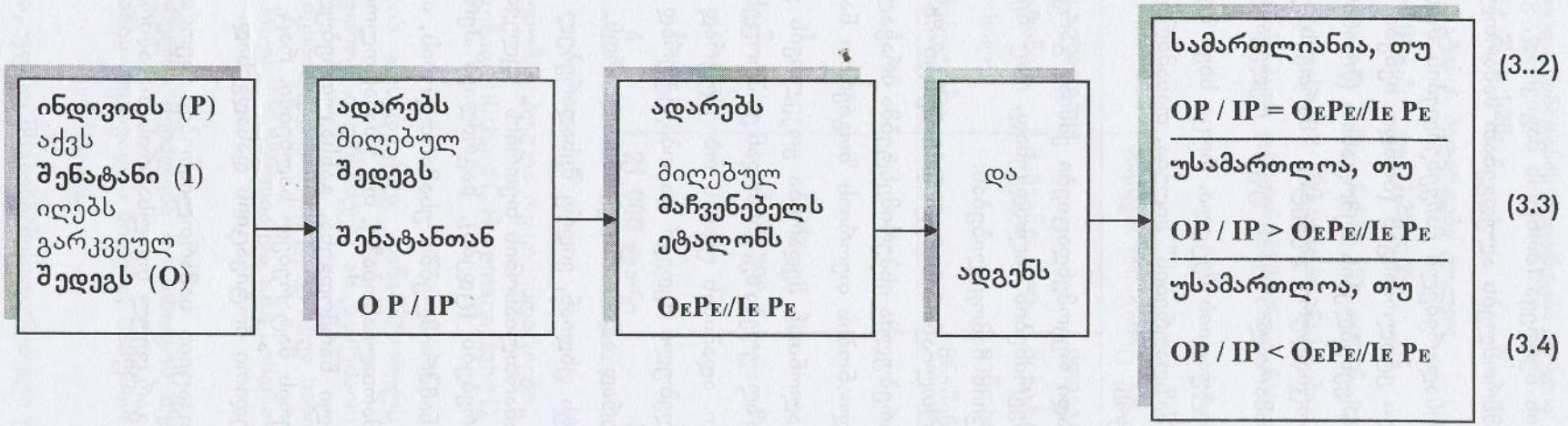
ჩატარებულმა ესპერიმენტებმა მრავალი დადებითი თვისებების გარდა გამოავლინეს სამართლიანობის თეორიის ზოგიერთი ნაკლოვანებებიც:

- ეტალონთან შედარება ყოველთვის ვერ ქმნის ნათელ წარმოდგენას სამართლიან ანაზღაურებაზე, ვინაიდან ეს პროცესი ხშირად მახინჯდება სუბიექტური ფაქტორებით. ადამიანს უჭირს ობიექტურად შეაფასოს, როგორც თავისი შენატანი, ასევე მიღებული შედეგი და ობიექტურად შეადაროს ისინი "ეტალონის" მაჩვენებლებს;
- ხშირად ადამიანს უჭირს აღიაროს, რომ მსგავსი სამუშაოს შესრულებისას, მას მეტს უხდიან, ვიდრე შესადარებელ "ეტალონს";
- "სამართლიანობის თეორიის" მკლევართა უმეტესობა ატარებდა მოკლევადიან შედარებებს (ცდებს). ხაგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, დადგენილი არ არის თანამშრომლებში უსამართლობის, ან სამართლიანობის განცდის "სიმწვავე";
- სამართლიანობაზე, თუ უსამართლობაზე ადამიანებს ხშირად გააჩნიათ განსხვავებული წარმოდგენა, განსაკუთრებულად ეს ეფექტი ვლინდება სხვადასხვა კულტურის მატარებელ ხალხებში, რაც ქმნის დამატებით ბარიერს თანამშრომლების ქმედითი მოტივაციის დასადგენად.

მოტივაციის სამართლიანობის თეორია, მიუხედავად მისი სირთულისა, მენეჯერს უქმნის გარკვეულ თვალსაზრის თანამშრომლის ეფექტიანი მოტივაციის დასადგენად.



ნახ. 3. 37 ვ. ვრუმის მოტივაციის მოდელი



ნახ. 3. 38 ს. ადამსის მოტივაციის სამართლიანობის თეორია | James Gibson, John Ivancevich, James Donnely, 1994|

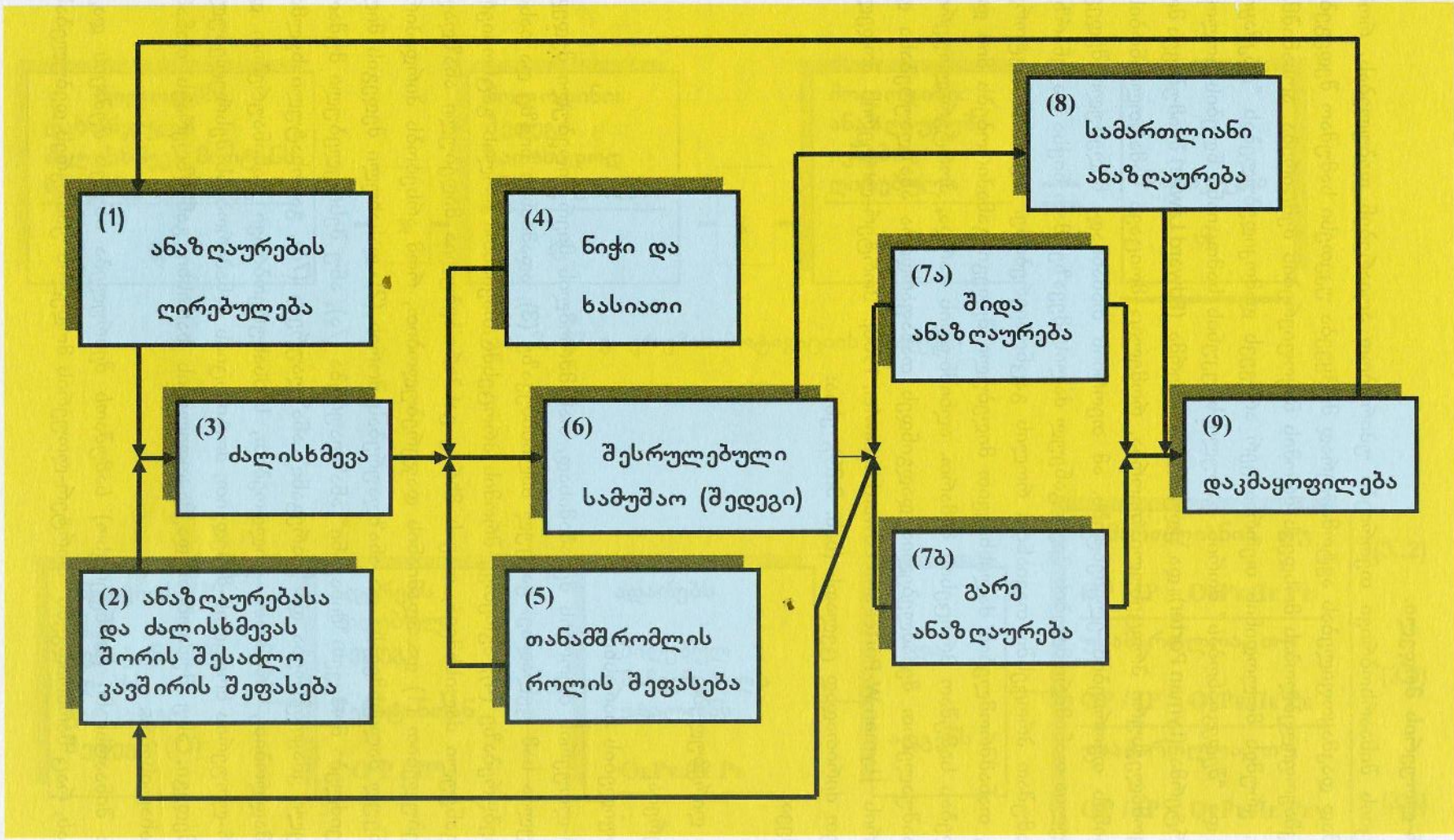
პორტერ-ლოუერის მოდელი.

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები უპირობოდ აღიარებენ დებულებას, რომლის თანახმად დაკმაყოფილებას ავტომატურად მოჰყვება უკეთესი სამუშაო შედეგები, ხოლო დაუკმაყოფილებლობას მოსდევს შრომის ნაყოფიერების შემცირება. აღსანიშნავია, რომ ვ. ვრუმის მოლოდინის თეორია ვერ არკვევს დამოკიდებულებას *"დაკმაყოფილებასა"* და *"შედეგიანობას"* შორის. გასული საუკუნის სამოციანი წლების ბოლოს, ლაიმან პორტერმა (Lyman Porter) და ედუარდ ლოუერმა (Edward Lawler) შეიმუშავეს მოტივაციის კომპლექსური პროცესული თეორია, რომელიც მოიცავს სამართლიანობისა და მოლოდინის თეორიების ელემენტებს. ამ თეორიის თანახმად, მიღებული შედეგი დამოკიდებულია თანამშრომლების მიერ გაწეულ ძალისხმევაზე, მათ ნიჭსა და უნარზე, აგრეთვე სამუშაო პროცესში თავიანთი როლის გაცნობიერებაზე. თეორიის ავტორების აზრით, თანამშრომლების ძალისხმევით მიღებული შედეგი განაპირობებს მის დამოკიდებულებას სამუშაო პროცესის მიმართ. აღნიშნულის გარდა, პორტერ-ლოუერის მოდელის საშუალებით შესაძლებელია დადგინდეს თანაფარდობა ანაზღაურებასა და შედეგს შორის |Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, 1968|. პორტერ-ლოუერის მოდელი მოიცავს ხუთ ძირითადად ცვლადს (ნახ. 3.39), ესაა:

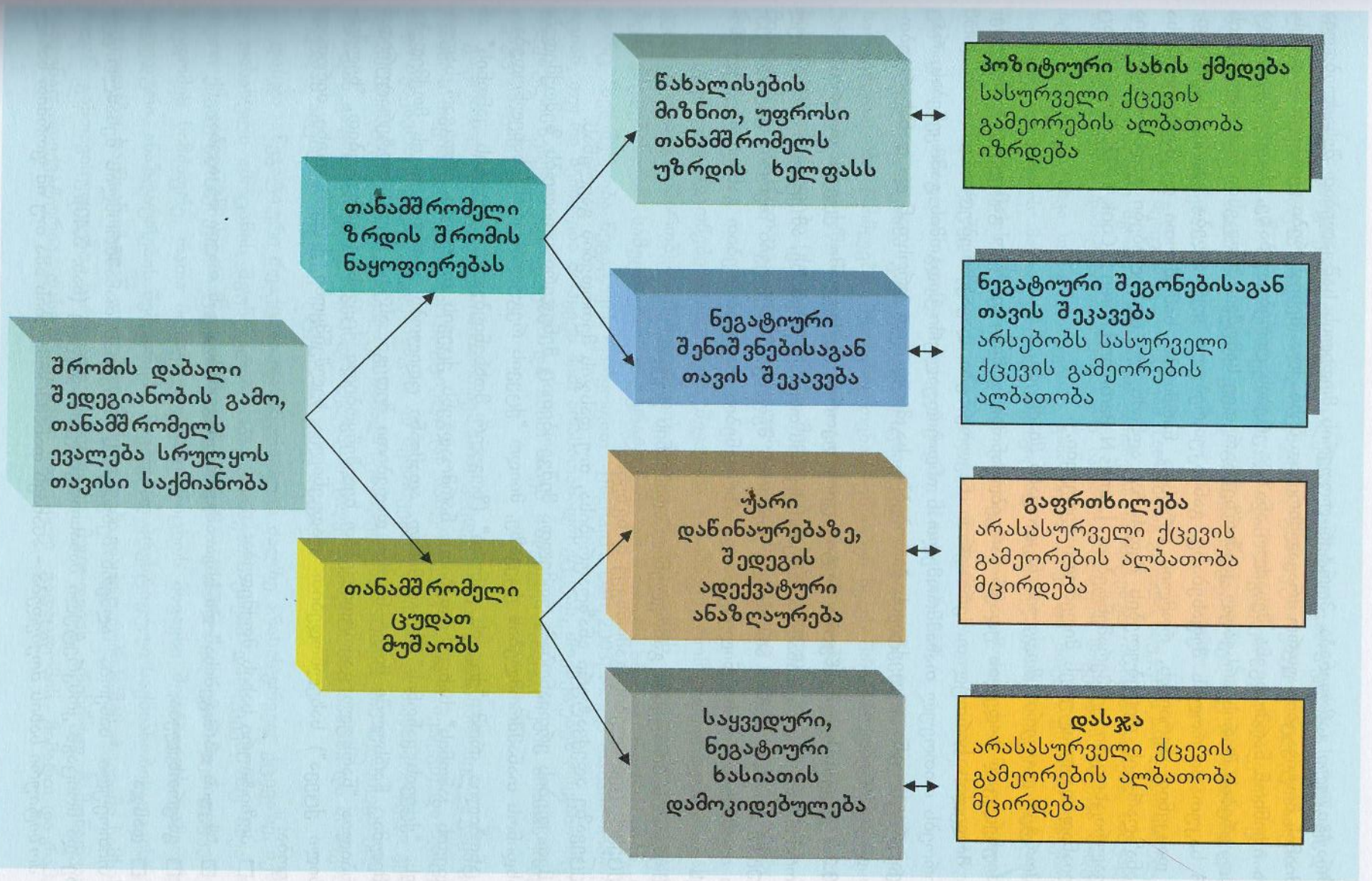
- ძალისხმევა;
- აღქმა;
- შედეგის ღირებულება;
- ანაზღაურება;
- დაკმაყოფილების ხარისხი.

პორტერ-ლოუერის თეორიის შესაბამისად, თანამშრომლის მიერ მიღებული შედეგი დამოკიდებულია სამ ცვლადზე: გაწეულ ძალისხმევაზე (3), ადამიანის ნიჭზე და ხასიათის თავისებურებაზე (4), აგრეთვე შრომის პროცესში თავიანთი როლის გაცნობიერებაზე (5). გაწეული ძალისხმევა, თავის მხრივ განპირობებულია მიღებული ანაზღაურების ღირებულებით (1) და ადამიანის დაჯერებულობით, რომ არსებობს პირდაპირი კავშირი გაწეულ ძალისხმევასა და ანაზღაურებას შორის (2). დასახული შედეგის მიღწევას (6), შეიძლება მოჰყვეს "შინაგანი" ანაზღაურება (7ა), ანუ შესრულებული მუშაობით მიღებული კმაყოფილება და "გარეგანი" ანაზღაურება (7ბ), გამოხატული ხელმძღვანელის მადლობით, პრემიით, ჯილდოებით, სამსახურეობრივი დაწინაურებით და ა.შ. პორტერ-ლოუერის მოდელის მიხედვით, მოტივაციას განაპირობებს შესრულებული სამუშაოს შედეგი, ანუ მუშაობით დაკმაყოფილების ხარისხი განსაზღვრავს თანამშრომლის წახალისებას.

დასკვნა: შინაარსიანი (საინტერესო) *სამუშაოს შესრულება იწვევს მუშაკის დაკმაყოფილებას*, რაც წარმოადგენს პორტერ-ლოუერის მოდელის უმთავრეს დებულებას.



ნახ. 3. 39 პორტერ - ლოუერის "მოტივაციის მოდელი" |Fred Luthans, 1995, p. 169|



ნახ. 3. 40 ქცევის ცვლილების ხელშემწყობი ქმედებები |Richard Daft and Richard Steers, 1986|

პრაქტიკული გამოყენება. პორტერ-ლოუერის მოდელის საშუალებით შესაძლებელია ადამიანის მოტივაციის უფრო მრავალმხრივად შესწავლა. მენეჯერები იყენებენ მოდელს, რათა იქონიონ წარმოდგენა შესაძლო ანაზღაურების ღირებულებაზე, ძალისხმევასა და ანაზღაურებას შორის არსებულ კავშირზე, აგრეთვე სამუშაო პროცესში თანამშრომლის მიერ საკუთარი როლის შეფასებაზე. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა საქმიანობის დასკვნით პერიოდს, რომლის დროსაც წარმოებს სამუშაოთი დაკმაყოფილებისა და ანაზღარების ღირებულების შეფასება. აღნიშნული დებულებები გადამოწმებულია მრავალრიცხოვანი ექსპერიმენტებით |James N. Baron and Karen S. Cook, 1992|, რომლებმაც მთლიანად დაადასტურეს მიღებული შედეგები.

პორტერ-ლოუერის მოდელის ნაკლოვანი მხარეები.

მიუხედავად მოდელის უდავო სარგებლიანობისა, მისი ფართო გამოყენება იზღუდება მოდელის სირთულით. ერთ-ერთი ნაკლოვანება დაკავშირებულია იმასთან, რომ საჭიროებს თითოეულ თანამშრომელთან ინდივიდუალური მიდგომის გამოყენებას, რაც მრავალრიცხოვანი კოლექტივის პირობებში, საკმაოდ დიდ დროსთან და დანახარჯებთანაა დაკავშირებული.

3.3.3 ქცევის ხელშემწყობი მოტივაციის თეორია (შემდგომში "ქცევის თეორია")

ორიენტირებულია თანამშრომლების ქცევის თავისებურებაზე, ამ ქცევით გამოწვეულ შედეგზე და მათ შორის არსებული კავშირის შეფასებაზე. ქცევის თეორია გვერდს უვლის ადამიანის მოთხოვნილებებსა და აზროვნების თავისებურებით განპირობებულ მოტივს და აანალიზებს:

- მუშაობის პროცესში გამოვლენილ ადამიანის ქცევას,
- ქცევის ცვლილების გამომწვევ მიზეზებს,
- ქცევაზე ადექვატური ანაზღაურებისა, თუ დასჯის მეთოდების გავლენას.

მეთოდების ერთიანობამ, რომელთა მეშვეობითაც მენეჯერი ცდილობს ზემოქმედება მოახდინოს თანამშრომლების ქცევაზე, მიიღო "ქცევის რეგულატორის" სახელწოდება.

ცნობილია, რომ "ქცევის კანონი" (ზოგჯერ მოხსენიებული "ეფექტის კანონის" ან "შედეგის კანონის" სახელწოდებით), წარმოადგენს ქცევის თეორიის ერთგვარ საფუძველს. "ქცევის კანონის" შესაბამისად, ადამიანი ცდილობს გაიმეოროს ის მოქმედება, რომელმაც წარსულში მოუტანა მას დადებითი შედეგი. ასეთი ქცევა ლიტერატურიდან ცნობილია "წარსული გამოცდილებით ხელშეწყობილი ქცევის" (შემოკლებით, "ხელშეწყობილი ქცევა") სახელწოდებით. დადგენილია ხელშეწმყობი ქცევის ოთხი ძირითადი სახეობა:

- ☐ პოზიტიური სახის მოქმედება;
- ☐ "ჭკუის დარიგებისა" და სხვა ამგვარი შეგონებისაგან თავის შეკავება;
- ☐ გაფრთხილება;
- ☐ დასჯა.

თითოეული "სახეობა" აღწერს მენეჯერის რეაქციას თანამშრომლის შესაძლო ქცევაზე და მოიცავს კონკრეტული მახასიათებლების ჯგუფს (ნახ. 3.40).

პოზიტიური სახის მოქმედება – ასახავს თანამშრომლების ამა თუ იმ ფორმით წახალ-

ისებას, მათგან სასურველი ქცევის მისაღებად. საამისოდ გამოიყენება: სამუშაოს დროული შესრულებისათვის თანამშრომლის შექება, განსაკუთრებული მიღწევისათვის მისი დაჯილდოება და ა.შ. ხელმძღვანელობის მხრიდან "საგანგებო ყურადღების" გამოჩენა, სტიმულს აძლევს თანამშრომლებს გაიმეორონ ის ქცევა, რომელმაც განაპირობა დადებითი შედეგის მიღება.

მაგ.: ცნობილმა მენეჯერმა ლი იაკოკამ (Lee Iacocca), გასული საუკუნის სამოცდათიან წლებში, რთულ სიტუაციაში მყოფი "Chrysler"-ის ქარხნების წარმატებულ თანამშრომლებს, საშუალებას აძლევდა მიეღოთ დამატებითი შემოსავალი საწარმოს წლიური მოგებიდან. ასეთმა მიდგომამ სტიმული მისცა სხვა თანამშრომლებსაც გამოეჩინათ თავი და მთელი ენერგია "ჩაექსოვათ" საერთო წარმატების მოსაპოვებლად. ნაყოფიერად მომუშავე თანამშრომლების წახალისებამ (გამოჩენილი მენეჯერის სხვა მიდგომებთან ერთობლიობაში) გამოიღო სათანადო შედეგი და "Chrysler"- მა დროის შედარებით მცირე პერიოდში მოახერხა საკუთარი ადგილის დაბრუნება ამერიკისა და მსოფლიოს საავტომობილო ბაზარზე |Lee Iacocca, 1984|.

მრავალრიცხოვანმა გამაკვლევებმა ცხადყვეს *პოზიტიური ხასიათის მოქმედებების* სარგებლიანობა, რომლებიც მნიშვნელოვნად უწყობენ ხელს შრომის პროდუქტიულობის ზრდას. ამ შემთხვევაში საყურადღებოა აგრეთვე ის გარემოება, რომ არამატერიალური ხასიათის ზემოქმედება (ქება, აღიარება, მიღწევების საზოგადოდ აღიარება და ა.შ.) ადამიანის ქცევაზე ისეთივე დადებით გავლენას ახდენს, როგორც მატერიალური ანაზღაურება.

ნეგატიური შეგონებისაგან თავის შეკავება – ნიშნავს, რომ თანამშრომლის სასურველი ქცევა განაპირობებს მენეჯერების მხრივ უარის თქმას ყოველგვარი ნეგატიური ზემოქმედებისაგან. სამეცნიერო ლიტერატურაში ამ მეთოდს ხშირად მოიხსენებენ, როგორც "ხელშეწყობა ნეგატივის უარყოფით" |Richard L. Daft, 2003|. როცა თანამშრომლებმა იციან, თუ რა შეიძლება მოჰყვეს მათ არასათანადო ქცევას, მოქმედებენ ორგანიზაციაში მიღებული წესების ფარგლებში და ამით თავს იზღვევენ მენეჯერების არასასურველი რეაქციისაგან.

გაფრთხილება – მენეჯერი მიმართავს ამ მოქმედებას, რათა თანამშრომელმა გაითვალისწინოს თავისი არასათანადო საქციელი (ან სასურველზე დაბალი შედეგი) და შემდგომ თავი შეიკავოს მსგავსი ქმედებისაგან. იმ შემთხვევაშიც კი, როცა თანამშრომელი ვეღარ იღებს მორალურ, თუ მატერიალურ წახალისებას, ეს უნდა ჩათვალოს ხელმძღვანელობის მხრიდან გაფრთხილებად, რათა დროულად სრულყოს თავისი საქმიანობა და მომავალში თავიდან აიცილოს მსგავსი სიტუაციის გამეორება.

დასჯა – ნეგატიური რეაქციაა თანამშრომლის ძალზე არასასურველ ქცევაზე, იქნება ეს დასახული ამოცანის შეუსრულებლობა, ნორმების უხეში დარღვევა, თუ სხვა რამ. ასეთი ქმედებით მენეჯერი ცდილობს გააგებინოს თანამშრომელს მის მიერ დაშვებული შეცდომის სიმძაფრე, რათა მომავალში გამოირიცხოს მსგავსი შემთხვევის გამეორება. საყვედური, ანაზღაურების შემცირება, ნაკლებად პრესტიჟული საქმიანობის დაკისრება, დაქვეითება, საქმიანობიდან დროებით ჩამოცილება და უკიდურეს შემთხვევაში სამსახურიდან განთავისუფლება, წარმოადგენს დასჯის მეთოდების არასრულ ჩამონათვალს. რამდენად ადექვატურია დასჯის მეთოდი ჩადენილი გადაცდომის მიმართ და რამდე-

ნად დროულადაა ის გამოყენებული, განსაზღვრავს დასჯის ეფექტიანობას. მენეჯმენტის პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ დასჯის მეთოდები არაერთგვაროვნად აღიქმება როგორც სხვადასხვა ქვეყნებში და განსხვავებული კულტურული ღირებულების მატარებელი საზოგადოების ფენებში, ასევე ცალკეული პიროვნებების მხრიდან, რაც მიანიშნებს კონკრეტული ინდივიდის თვისებების გათვალისწინებით, დასჯის მეთოდების გამოყენების მიზანშეწონილობაზე.

პერსონალის ეფექტიანი მოტივაციისათვის, არსებული სიტუაციიდან გამომდინარე, ძალზე გამოზომილად არის საჭირო დასჯისა და წახალისების მეთოდების გამოყენება. საილუსტრაციოდ გამოდგება ეფექტიანი მოტივაციის მეთოდების გამოყენებით ცნობილი კომპანია "General Electric"-ის ყოფილი მმართველის, ჯეკ უელჩის (Jeck Welch) გამონათქვამი: "თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ, თუ რას ფიქრობენ მათზე ხელმძღვანელები, ხოლო მენეჯერებს უნდა შეეძლოთ თანამშრომლების სიყვარულიც და საჭიროების შემთხვევაში ყურის აწევაც, მაგრამ ორივე შემთხვევაში მართებთ ზომიერების დაცვა" |Donald R. Brown, Don Havey, 2006|.

სასურველი ქცევის ხელშემწყობი თეორიის გამოყენებისას, მრავალრიცხოვანი ექსპერიმენტებით დადასტურებულია, რომ თანამშრომლების მიერ საჭირო ქცევეების ათვისება დამოკიდებულია ე.წ. *ხელშეწყობის გრაფიკებზე*. ცნობილია ხუთი სახეობის გრაფიკი, მათგან ერთი - "მუდმივი ხელშეწყობისთვის" არის გათვალისწინებული, დანარჩენი ოთხი კი, "ნაწილობრივი ხელშეწყობისათვის".

მუდმივი ხელშეწყობის გრაფიკი გათვალისწინებულია პერსონალის სასურველი ქცევის ჩამოსაყალიბებლად: სამსახურში მიღების შემდეგ, დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, მიმდინარეობს თანამშრომლებზე მაღალი ინტენსიობით ზემოქმედება, რათა ადამიანებმა საფუძვლიანად აითვისონ ორგანიზაციისათვის მისაღები ქცევა, რომლის სრულყოფა შემდგომ ეტაპებზე "ნაწილობრივი ზემოქმედებითაც" იქნება შესაძლებელი.

ნაწილობრივი ხელშეწყობის გრაფიკი. არსებული რეალობა ცხადყოფს, რომ მენეჯერებისათვის ძალზე რთულია თანამშრომლების სასურველი ქცევის მუდმივად ხელშეწყობა. ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ამოცანების გადასაწყვეტად და თანამშრომლების პროფესიული დონის ასამაღლებლად, პერიოდულად ხდება გარკვეული ზემოქმედების განხორციელება. ცნობილია ნაწილობრივი ხელშეწყობის გრაფიკის ოთხი ნაირსახეობა |Richard L. Daft, 2003|:

ა. *ხელშეწყობა ფიქსირებული ინტერვალით.* აღნიშნული მიდგომის მიხედვით, თანამშრომლები გარკვეული პერიოდულობით იღებენ თავიანთი გარჯის საზღაურს (ხელმძღვანელობის მხარდაჭერა - ნაყოფიერი საქმიანობისათვის).
მაგ.: თანამშრომელი ყოველდღე სანიმუშოდ იქცევა (სამსახურში დროულად ცხადდება, იდეალურ წესრიგში მოჰყავს სამუშაო ადგილი, კლიენტებთან და პარტნიორებთან ამყარებს კარგ ურთიერთობას, იღებს სასურველ შედეგს), რისთვისაც თვის ბოლოს, ხელფასთან ერთად იღებს სათანადო ბონუსს.

ბ. *ფიქსირებული დონის ხელშეწყობა* - ხდება იმ შემთხვევაში, როცა თანამშრომელი კეთილსინდისიერად ასრულებს მასზე განპირობებულ სამუშაოს (შეესაბამება ე.წ. სანარდო სახის გარიგების წესს).
მაგ.: შეთანხმების საფუძველზე, მკრეფავი იღებს 10 ლარს, ყოველი 20 კგ ხარისხიანი ჩაის

ფოთლის ჩაბარების შედეგად.

გ. *დაუგეგმავი ინტერვალით ხელშეწყობა* - თანამშრომლების არარეგულარულად წახალისება სასურველი ქცევის მისაღებად.

მაგ.: ორგანიზაციაში მაღალი რანგის ხელმძღვანელების იშვიათი ვიზიტისას, ხდება წარჩინებული თანამშრომლების დაჯილდოება.

დ. *განმეორებითი მიღწევის სტიმულირება* - წახალისების მიზნით, თანამშრომელს ეძლევა ბონუსი, მის მიერ ნაჩვენები საუკეთესო შედეგის მრავალჯერადი გამეორებისათვის.

მაგ.: თანამშრომლის წახალისება ხდება სასურველი შედეგის ხუთჯერ, შვიდჯერ ან ცხრაჯერ და ა.შ. გამეორების შემდეგ.

უნდა აღინიშნოს, რომ მენეჯმენტის მიერ "ქცევის მუდმივი ხელშეწყობა" ძირითადად გამოიყენება სპეციფიური ტიპის ქცევის დანერგვისა და ახალი თანამშრომლების სამუშაო პირობებთან ადაპტირების მიზნით. "ნაწილობრივი ხელშეწყობა" საჭიროა არსებული ქცევის შენარჩუნებისა და მისი სრულყოფისათვის. თანამშრომლების მიზანდასახული მოტივაციისათვის, მენეჯერები ხშირად იყენებენ ქცევის ხელშეწყობის თეორიის მახასიათებლებს (ცხრ. 3.22), რომელთა დახმარებით მათ უადვილდებათ დაკისრებული საქმიანობის განხორციელება.

ზოგადად, ქცევის ხელშემწყობი თეორიის ნაკლოვანებები გამოწვეულია არასრულყოფილი სტიმულირების სისტემით, ვინაიდან სათანადოდ არ ითვალისწინებს თანამშრომლების კრეატიულობასა და საქმისადმი მათ ინოვაციურ მიდგომას. მძაფრი კონკურენციის პირობებში, დასახული მიზნების განსახორციელებლად, ორგანიზაციას აუცილებლად ესაჭიროება გამორჩეული თვისებების მქონე თანამშრომლების სათანადოდ სტიმულირება, რათა მაქსიმალურად იქნას გამოყენებული მათი შესაძლებლობა.

ხელშემწყობ თეორიას ძირითადად ახასიათებს შემდეგი ხარვეზები |Alfie Kohn, 1998|:

- *გარე ანაზღაურება* გარკვეულწილად აკნინებს *შიდა ანაზღაურების* ღირებულებას. იმ შემთხვევაში, როცა თანამშრომელი მიისწრაფვის მხოლოდ მაღალი ხელფასის, ჯილდოს, ან ხელმძღვანელობის მხრიდან მადლობის მისაღებად, სამუშაოთი კმაყოფილება გადადის მეორე პლანზე. ცნობილია, რომ ადამიანი, რომელიც მუშაობს მხოლოდ მატერიალური ანაზღაურების მისაღებად, საუკეთესო შემთხვევაში ხდება კარგი შემსრულებელი.
- *გარე ანაზღაურებით შესაძლებელია* მიღებული იყოს მხოლოდ დროებითი ეფექტი. ადამიანი, მისი ბუნებიდან გამომდინარე, თანდათანობით ეჩვევა მაღალ გარე ანაზღაურებას და იღებს მას როგორც კუთვნილს. დროთა განმავლობაში გარე ანაზღაურება კარგავს მუშაკისათვის ქმედითი სტიმულის დანიშნულებას. ის ხარჯავს მხოლოდ მინიმალურად აუცილებელ ძალისხმევას, რომელიც საჭიროა გარკვეული ჯილდოს მისაღებად. შემოქმედებითი მიდგომით შრომის ხარისხის ამაღლება და ამით კმაყოფილების მიღება არ შედის ასეთი მუშაკის ინტერესების სფეროში.

მიუხედავად აღნიშნული ნაკლოვანებებისა, მენეჯერები თავიანთ საქმიანობაში საკმაოდ ხშირადიყენებენ ქცევის ხელშემწყობი თეორიის დებულებებს.

ქცევის ხელშეწყობის გრაფიკები და მათი მახასიათებლები

ცხრ. 3.22

ხელშეწყობის გრაფიკი	ხელშეწყობის ხასიათი	ქცევის ხელშეწყობის გავლენა	ქცევა ხელშეწყობის გარეშე	მაგალითი
მუდმივი	წახალისება სასურველი ქცევის გამოვლენის შემდეგ	ახალი ქცევის სწრაფი ათვისება	სწრაფად მილევადი	შექება
ფიქსირებული ინტერვალით	წახალისება დროის გარკვეული ინტერვალის შემდეგ	ზომიერი და არარეგულარული ქცევა	სწრაფად მილევადი	ყოველთვიური ანაზღაურება
ფიქსირებული დონით	წახალისება გარკვეული შედეგის მიღების შემდეგ	მოკლე დროში ეფექტიანი და სტაბილური ქცევის ჩამოყალიბება	სწრაფად მილევადი	შრომის სანარდო მეთოდით ანაზღაურება
ცვლადი ინტერვალით	წახალისება დროის ცვლადი ინტერვალის შემდეგ	ზომიერად ეფექტიანი და სტაბილური ქცევა	ხანგრძლივი დროით მილევადი	საქმიანობის შეფასება და ანაზღაურება დროის არარეგულარული ინტერვალების შემდეგ
ცვლადი დონით	წახალისება სხვადასხვა დადებითი შედეგის მიღების შემდეგ	ძალზე ეფექტიანი ქცევა	ხანგრძლი ვადით მილევადი	ბონუსები არარეგულარული შემოწმების შემდეგ

თვითშეფასების კითხვარი:

1. ჩამოაყალიბეთ მოტივაციის განმარტება;
2. დაახასიათეთ მოტივაცის შემადგენელი ელემენტები;
3. რა განსხვავებაა პირველად და მეორად მოთხოვნილებების შორის?
4. რით არის განპირობებული განსხვავება *შინაგან* და *გარეგან* ანაზღაურებას შორის;
5. ჩამოაყალიბეთ მოტივაციური ქმედებების გამარტივებული მოდელის არსი;
6. ზოგადად დაახასიათეთ ძირითადი სამოტივაციო მიდგომები;ჩამოაყალიბეთ დ. მაკგრეგორის "X" და "Y" თეორიები;
7. ჩამოთვალეთ თანამედროვე სამოტივაციო მიდგომების ძირითადი მიმართულებები;
8. ჩამოთვალეთ მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები;
9. აღწერეთ ა. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორია;
10. რა განსხვავებაა პირველად და მეორად მოთხოვნილებებს შორის?
11. დაასახელეთ მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორიის დადებითი მხარეები და ნაკლოვანებები;
12. აღწერეთ მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორია. დაასახელეთ მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორიის დადებითი მხარეები და ნაკლოვანებები;
13. აღწერეთ მოტივაციის ERG თეორია, ჩამოაყალიბეთ მისი დადებითი მხარეები და ნაკლოვანებები;
14. აღწერეთ შეძენილი მოთხოვნილების თეორია, დაასახელეთ მისი დადებითი მხარეები და ნაკლოვანებები;
15. შეადარეთ ერთმანეთს მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები;
16. ზოგადად დაახასიათეთ მოტივაციის პროცესული თეორიები;
17. აღწერეთ მოლოდინის თეორია, დაახასიათეთ მოლოდინის თეორიის დადებითი მხარეები და ნაკლოვანებები;
18. აღწერეთ სამართლიანობის თეორია, დაახასიათეთ სამართლიანობის თეორიის დადებითი მხარეები და ნაკლოვანებები;
19. დაახასიათეთ სამართლიანობის თეორიის მიხედვით შემუშავებული რეკომენდაციები;
20. აღწერეთ პორტერ-ლოუერის მოდელი, დაახასიათეთ პორტერ-ლოუერის მოდელის დადებითი მხარეები და ნაკლოვანებები;
21. აღწერეთ ქცევის ხელშემწყობი მოტივაციის თეორია;
22. რას ემსახურება მუდმივი ხელშეწყობის გრაფიკი? დაახასიათეთ ქცევის ხელშემწყობი მოტივაციის თეორიის დადებითი მხარეები და ნაკლოვანებები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

J. Stacey Adams. Toward tu Anderstanding of Equity. Journal of Abnormal and Social Psychology, November 1963, 422-436;

Clauton P. Alderfer. An Empirical Test of a Need Theory of Human Needs. Organizational Behavior and Human Performance, April, 1969, 142-175;

Donald R. Brown, Don Havey. An Experiental Approach To Organization Development, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jercey 2006;

Lennie Copeland and Lewis Griggs. Going International. Random House, New York, 1985;

Richard Daft and Richard Steers. Organizations: A Micro/macro Approach. Ill.: Scott, Foresman, Glenview, 1986, -109;

Richard L. Daft. Management. 6th Edition, Thomson Learning, South-Western, 2003;

N.T. Feather. Expectancy-Value Theory and Uneployment Effects. Jornal of Occupational and Organizational Psychology, December, 1992, 315-330;

James Gibson, John Ivancevich, James Donnely. Organizations - Behavior, Structure, Processes, Richard D. Irwin, Inc., 1994;

Fr. Hercberg, B. Mausner and B. Synderman. The Motivation to Work. John Wiley & Sons, New York, 1959;

Geert Hofstede. Motivation, Leadership and Do American Theories Apply Abroad? Organizational Dynamics, Summer 1980, 42-66;

Richard C. Husemann, John D. Hatfield, and Edward W. Miles. A New Perspective on Equite Theory: The Equite Sensitivity Construct, Academy of Management Review, April 1987, 222-234; In James Gibson, John Ivancevich, James Donnely. Organizations - Behavior, Structure, Processes, Richard D. Irwin, Inc., 1994;

Lee Iacocca. An Autobiography Lee Iacocca. Bantam Books, Toronto, New York, London, 1984;

C. Kennedy. Managing With the Gurus, (Mcgregor's work on motivation), London, Century, 1996;

Alfie Kohn. Incentives Can Be Bad for Business, Inc., January 1998, 93-94;

Fred Luthans. Organizational Behavior. Seventh Edition, McGraw-Hill, Inc., 1995;

Abraham Maslow. A Theory of Human Motivation. Psychological Review 50, 1943, 370-396;

David C. McClelland. Business Drive and National Achievement. Harvard Business Review, July-August, 1962, 99-112;

David C. McCleland. Managing Motivation to Expand Human Freedom. American Psychologist, March, 1978, 201-210;

Douglas McGregor. The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, New York, 1960, 33-48;

M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. Management. Harper&Row Publishers, New York, 1988;

Terence Mitchel. People in Organizations. MsGraw-Hill, New York, 1978, 157;

Lyman W. Porter and Edward E. Lawler. Managerial Attitudes and Performance, Homewood, Ill: Irwin, 1968, 165;

J. Schneider and E. Locke. A Critique of Hercberg's Classifikation System and a Suggested Revisions. Organizationa Behavior and Human Performance, July, 1971, 441-458;

Victor H. Vroom. Work and Motivation, Wiley, New York, 1964;

M.A. Wahba and L.G. Bridgewell. Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory. Organizational Behavior and Human Perfomance, vol. 15, 1976, 212-240;

Bernar Weiner. Theoreis of Motivation. Rand Mcnally, Chicago, 1972, Chapter 5;

Gary Yukl. Skills for Managers and Leaders. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1990, .41.

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის:

1. მესამე თავის 3.3 პარაგრაფში განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით, გაეცანით პრაქტიკაში მოტივაციის თეორიების წარმატებული გამოყენების მაგალითებს:

www.colgate.com.gr **www.rexam.com**

www.timpson.com **www.ikea.com**

www.3m.com **www.depuy.com**

2. ჩამოაყალიბეთ თქვენი თვალსაზრისი, ამ ორგანიზაციებში მოტივაციის თეორიების გამოყენების თავისებურებებთან დაკავშირებით.

3.4 კონტროლის მმართველობითი ფუნქცია

კონტროლის ფუნქცია ძალზე მნიშვნელოვანია მართვის პროცესის სწორედ წარმართვისათვის, ვინაიდან ორგანიზაციას უნარჩუნებს დასახული მიმართულებით განვითარების საშუალებას და ამით ხელს უწყობს მისი მიზნის განხორციელებას. უძველესი დროიდან კონტროლი მნიშვნელოვანწილად ასოცირდება ძალაუფლების მქონე სუბიექტის საქმიანობასთან, რომელსაც ხელეწიფება მის დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების წახალისება, ან დასჯა. კონტროლის ფუნქციის ამგვარი ინტერპრეტაცია მასზე არასწორ წარმოდგენას ქმნის. თანამედროვე განმარტებით:

კონტროლი არის მუდმივმოქმედი პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის გამართულ საქმიანობას.

კონტროლის პროცესი ითვალისწინებს სტანდარტების შემუშავებას, ფაქტიურად მიღებული შედეგების გაზომვას, მათ შედარებას არსებულ სტანდარტებთან და სათანადო კორექტივების განხორციელებას. მართვის ცნობილი სპეციალისტის პიტერ დრუკერის განმარტებით "კონტროლი და განვითარების გეზის დასახვა - სინონიმებია" |Peter Drucker, 1973|, დევიდ ბოდის (David Boddy) თვალსაზრისით "კონტროლი არის დასახული მიზნების მისაღწევად მიმართული მონიტორინგის პროცესი, რომელიც წარიმართება მიღებული შედეგების დაგეგმილთან შედარებითა და სათანადო კორექტივების განხორციელების გზით" |Devid Boddy, 2008|. ცალკე აღნიშვნას საჭიროებს *საორგანიზაციო კონტროლი*, რომელსაც სამენეჯერო ლიტერატურაში განმარტავენ, როგორც "ორგანიზაციის საქმიანობის სისტემატიური რეგულირების პროცესს, რომელიც უზრუნველყოფს შედეგების შესაბამისობას დასახულ გეგმებთან, მიზნებთან და ნორმატივებთან" |Richard L. Daft, 2003|.

ზოგადად, ორგანიზაციის საქმიანობის კონტროლის საჭიროება განპირობებულია ისეთი მიზეზებით, როგორიცაა:

- *მიმდინარე საქმიანობისას დაშვებული შეცდომის დროული დადგენა და სათანადო კორექტივების განხორციელება;*
- *არაპროგნოზირებადი მოვლენების შეფასება და კრიზისული სიტუაციის პრევენცია;*
- განვითარების სწორი გეზის შენარჩუნება.

<u>*განვითარების სწორი გეზის შენარჩუნება*</u> ძალზე რთულია თანამედროვე პირობებში, ვინაიდან ორგანიზაცია განიცდის, როგორც გარე, ასევე შიდა ფაქტორების გაუთვალისწინებელ ზემოქმედებას. გარე ზემოქმედების მახასიათებლები (განუსაზღვრელობა, სირთულე, ცვალებადობა და მათი ურთიერთდამოკიდებულება) განაპირობებენ *გარე ზემოქმედების ხასიათს.*

გარე ზემოქმედების ჯგუფები (პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური ტექნოლოგიური და სისტემური ფაქტორები) საჭიროებენ პერმანენტულ შეფასებას, სტრატეგიულ გეგმებში დროული კორექტივების განსახორციელებლად.

შიდა ფაქტორები წარმოადგენენ მენეჯერის გადაწყვეტილების "პროდუქტებს" და მათი პერიოდული ცვლილება ხდება გარე ზემოქმედებასთან ორგანიზაციის ადაპტირების მიზნით. ცხადია, რომ ცვლილებების განსახორციელებლად საჭიროა მიმდინარე პროცესებსა და მოვლენებზე დაკვირვება, მათი სათანადოდ შეფასება და შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღება.

აღწერილი ქმედებების განხორციელება შესაძლებელია კარგად დაგეგმილი კონტროლის პროცესის დახმარებით, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის განვითარებისათვის სწორი გეზის დასახვასა და მის შენარჩუნებას. კონტროლის კიდევ ერთი დანიშნულებაა:

არაპროგნოზირებადი მოვლენების შეფასება და კრიზისული სიტუაციების პრევენცია.

განუსაზღვრელი სიტუაციები და გაუთვალისწინებელი მოვლენები წარმოქმნიან მრავალ პრობლემებს. მენეჯმენტში ცნობილი კანონზომიერების თანახმად, გადაუჭრელი პრობლემების დაგროვება იწვევს ორგანიზაციის სტაგნაციას, თანამშრომლებში უიმედობის დანერგვასა და მოტივაციის დაკარგვას. ყოველივე ეს განაპირობებს მათი შრომის ნაყოფიერების მკვეთრ დაცემასა და არაჯანსაღი საორგანიზაციო გარემოს ჩამოყალიბებას. ორგანიზაციის "ჯანმრთელობის" შესანარჩუნებლად (*ბიოლოგიური ორგანიზმის* ანალოგიით), საჭიროა ადრეულ სტადიებზე "სნეულების" გამოვლენა, რათა "მკურნალობა" მაქსიმალური ეფექტით იყოს ჩატარებული. ამ შემთხვევაში გამოკვლევები, რომლებიც ნათელ წარმოდგენას ქმნიან ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე, ასრულებენ კონტროლის ფუნქციასაც. ვითარების კვალიფიცირებული შეფასება არის ორგანიზაციისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის საკითხი.

მაგ.: ფრანგული საბანკო ჯგუფის "Societe Generale Groups" ექსპერტებს უფრო დეტალური შეფასება რომ განეხორციელებინათ აშშ ეკონომიკის მიმდინარე პროცესებზე (სადაც განთავსებული ჰქონდათ თავიანთი აქტივების მნიშვნელოვნი წილი) და დაენერგათ საბანკო ოპერაციების წარმოების კონტროლის გამართული სისტემა, 2007 წელს თავიდან აიცილებდნენ 6 მილიარდ ევრომდე დანაკარგს, რაც გამოწვეული იყო როგორც აშშ იპოთეკურ ბაზრზე წარმოქმნილი რეცესიით (რომლის ნიშნები კარგა ხანია იკვეთებოდა), ასევე ზოგიერთი თანამშრომლის ხანრძლივვადიანი თაღლითური ოპერაციებით.

სწორედ პრევენციული კონტროლის მექანიზმის ნაკლოვანებით შეიძლება აიხსნას სხვადასხვა წლებში კრიზისული სიტუაციის წარმოქმნა ისეთ ცნობილ ფირმებში, როგორიცაა "ჯენერალ დაინამიქსი", "დელტა", "ამერიკან ეირლაინსი", "იუნაიტედ ეირლაინსი", "ლოკჰიდი", "დაიმლერ ბენცი, "კოკა-კოლა" და ა.შ. ორგანიზაციაში ისეთი სისტემის შექმნა, რომელიც მომართულია შეცდომების დროული აღმოჩენის, ადრეულ სტადიებზე მათი გამომწვევი მიზეზების დადგენისა და მყისიერი რეაგირებისათვის, წარმოადგენს კრიზისული სიტუაციის პრევენციის აუცილებელ პირობას.

მიმდინარე საქმიანობისას დაშვებული შეცდომის დროულად დადგენა და სათანადო კორექტივების განხორციელება არის ორგანიზაციაში კონტროლის საჭიროების

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მიზეზი. მიღებული შედეგების დაგეგმილთან შედარების გზით, მენეჯერები ადგენენ, თუ რამდენად უახლოვდება ორგანიზაცია დასახულ მიზანს და რა ფაქტორები განაპირობებენ წარმატებასა, თუ წარუმატებლობას. კარგად დაგეგმილი და სათანადოდ განხორციელებული კონტროლის გარეშე წარმოუდგენელია თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციის წარმატებული მართვა.

კონტროლი თანაბრად სჭირდებათ, როგორც დიდ, ასევე მცირე ზომის კომპანიებს, სამთავრობო და კომერციულ ორგანიზაციებს, ტრადიციულ და ულტრათანამედროვე ბიზნესში დასაქმებულ ფირმებს.

მაგ.: ელექტრონული კომერციის სფეროში მომუშავე ფირმები იყენებენ კონტროლის სპეციფიკურ ფორმებს თავიანთი web-site-ბის ეფექტიანობის შესაფასებლად |Jim Sterne, 2001|. სათანადოდ შემუშავებული მაჩვენებლების მეშვეობით, განისაზღვრება:

- *გავრცელების არეალი*, ანუ იმ მომხმარებლების რაოდენობა, რომლებისთვისაც ხელმისაწვდომია ორგანიზაციის web-site -ზე განთავსებული ინფორმაცია;
- *მიმზიდველობა*, რომელიც ითვალისწინებს მომხმარებელთა ყურადღებას web-site -ს მიმართ. web-site -ს მიმზიდველობა გამოითვლება ფორმულით:

  მიმზიდველობა = გავრცელების არეალი x სიხშირე x ხანგრძლიობა

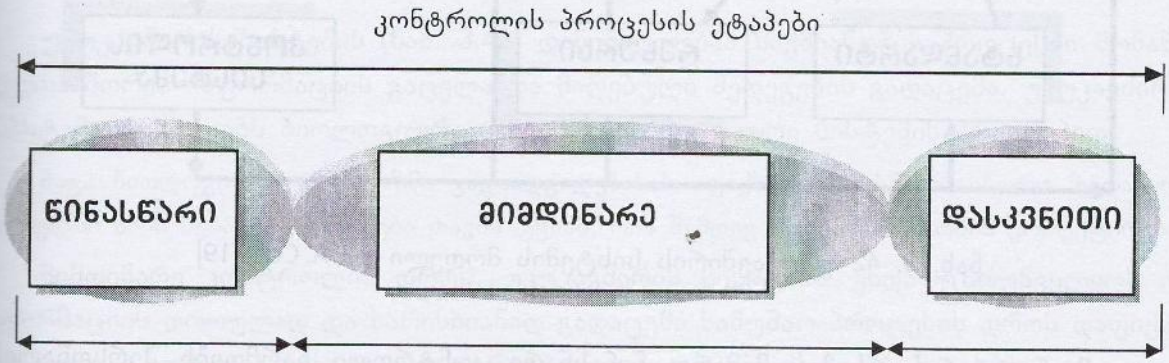
  ანუ, მიმზიდველობა ტოლია web-site -ს გავრცელების არეალის ნამრავლისა, დროის გარკვეულ პერიოდში მომხმარებელთა მომართვების რაოდენობაზე და ამ მომართვების ხანგრძლიობაზე.

- *კონვერსია*. ესაა მომენტი რომლის დროსაც მომხმარებელი ყიდულობს ორგანიზაციის web-site-ით რეკლამირებული პროდუქციას. დანახარჯები კონვერსიაზე წარმოადგენს ერთ-ერთ კრიტიკულ მაჩვენებელს, რომელიც ასახავს, თუ რა სახსრები იხარჯება იმისათვის, რომ მომხმარებელმა შეიძინოს რეკლამირებული პროდუქცია;
- *რეტენცია* ასახავს ნებისმიერი ფირმის სურვილს, რომ მისი პროდუქცია მუდმივად იყოს მოთხოვნადი, ამიტომ რეტენციის დონე წარმოადგენს მომხმარებლების შენარჩუნების საუკეთესო საკონტროლო მაჩვენებელს.

3.4.1 კონტროლის მომცველობა. ერთ-ერთი დამახასიათებელი თვისება, რომლითაც ხასიათდება კონტროლი, ესაა მისი ყოვლისმომცველობა. როცა ორგანიზაციის საქმიანობის რაიმე ნაწილი, ან უმნიშვნელო ელემენტიც კი გასულია კონტროლის სფეროდან, წარმოიქმნება სამუშაოს არასათანადოდ შესრულების დიდი საფრთხე. კონტროლი, როგორც მმართველობითი ფუნქცია, შესასრულებელია არამარტო მენეჯერის მიერ, რომელსაც ეს საქმიანობა თანამდებობრივად ევალება, არამედ განსახორციელებელია სამუშაო პროცესში ჩართული ყველა კომპტენტური თანამშრომლის მხრიდან. ასეთი მიდგომა შეესაბამება მენეჯმენტის თანამედროვე პრინციპს – "დასახული მიზნების მისაღწევად, საქმიანობის ერთობლივად წარმართვა".

კონტროლი მჭიდროდაა დაკავშირებული მართვის სხვა ფუნქციებთან. კონტროლის შესრულება იწყება დაგეგმვასთან ერთად, სტანდარტების, სამოქმედო წესებისა და პროცედურების შემუშავების, აგრეთვე ქცევის ნორმების დადგენისა და თანამდებობრივი აღწერილობების ჩამოყალიბების სტადიაზე. გრძელდება მიმდინარე საქმიანობის მონიტორინგით, მიღებული შედეგების შეფასებითა და სათანადო მაკორექტირებელი ზომების მიღებით. განსაზღვრულია კონტროლის პროცესის სამი შემადგენელი ეტაპი (ნახ. 3.41):.

- წინასწარი;
- მიმდინარე;
- დასკვნითი.



ნახ. 3.41 კონტროლის პროცესის სქემა

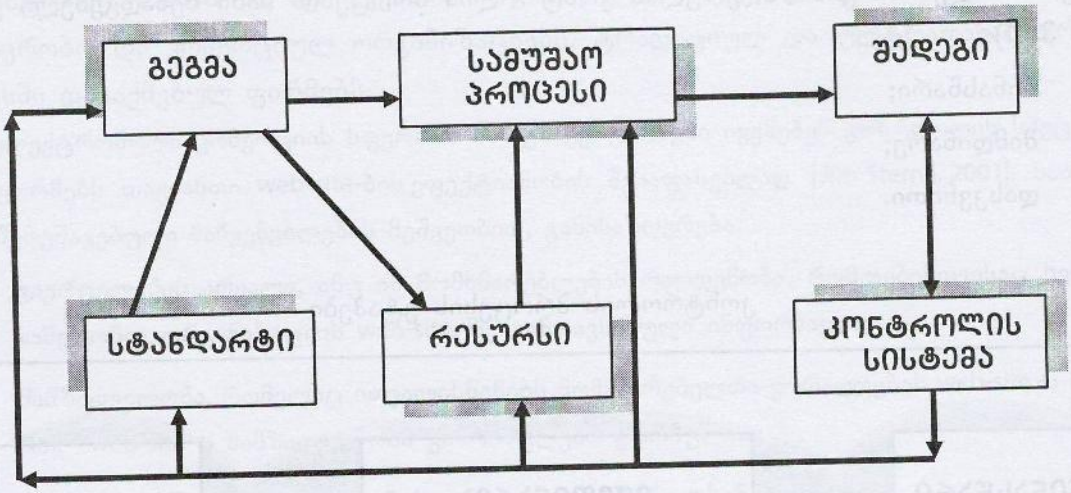
წინასწარი კონტროლი

ხორციელდება საქმიანობის დაწყებამდე. წინასწარი კონტროლის დანიშნულებაა, სამუშაო პროცესის განხორციელებისათვის საჭირო ორიენტირების დადგენა. ესაა:

- *სტანდარტები* (მიზნები, ამოცანები და ა.შ.) - მიღებული შედეგების შედარება-შეფასებისა და სათანადო კორექტივების განსახორციელებლად;
- *ნორმები* - წარმოადგენენ დაკანონებულ წესებსა და დებულებებს პროდუქციის ხარისხის, სამუშაო პირობების, ანაზღაურების და ა.შ. შესახებ. ნომების შესრულება სავალდებულოა;
- *პროცედურები* - არის სამუშაო პროცესების მიმდინარეობის, სამუშაოზე მიღების, დაწინაურების, სამუშაოს წარმართვისა და შეფასებისათვის (და ა.შ.) შემოღებული ქმედებების ერთობლიობა;
- *ქცევის წესები* - განიმარტება, როგორც თანამშრომლების რეგლამენტირებული მოქმედება, რომელიც უნდა შეესატყვისებოდეს საორგანიზაციო კულტურის არსებულ კრიტერიუმებს და გაფორმებული იყოს კონკრეტული დოკუმენტის სახით.

ორგანიზაციებში წინასწარი კონტროლი ხორციელდება სამი ძირითადი მიმართულებით, რათა სათანადოდ შეფასდეს:

- ☐ ადამიანური რესურსები;
- ☐ ფინანსური რესურსები;
- ☐ მატერიალური რესურსები.



ნახ. 3. 42 უკუკავშირის სისტემის მოდელი |G. A. Cole, 19|

ადამიანური რესურსების მიმართ წინასწარი კონტროლი წარმოებს პერსონალის საქმიანი, პროფესიული და პიროვნული თვისებების (ცოდნა, ნიჭი და უნარ-ჩვევები, აღქმა, მოთხოვნები და ა.შ.) შესაფასებლად. კონტროლის ამ ეტაპზე ხდება სათანადო კრიტერიუმების ("ეტალონების") დადგენა, რომლებიც შემდგომ გამოიყენება კვალიფიცირებული კადრების სამსახურში მისაღებად, მათი საქმიანობის გასაანალიზებლად, თანამშრომლების დასაწინაურებლად და ანაზღაურების ქმედითი სისტემის დასადგენად.

ფინანსური რესურსების წინასწარი კონტროლი ხორციელდება ორგანიზაციის საფინანსო გეგმის (ბიუჯეტი) საშუალებით. ბიუჯეტით დაგეგმილია ორგანიზაციის საქმიანობისათვის საჭირო ფინანსური რესურსები, მოსალოდნელი დანახარჯები და შემოსავლები, რაც ქმნის წარმოდგენას ორგანიზაციის საფინანსო შესაძლებლობაზე და სახსრების "მოძრაობის" გრაფიკზე. შემდგომი საქმიანობის დროს, რეალური დანახარჯებისა და ბიუჯეტში შემოსავლების შესაბამის მაჩვენებლებთან შედარების გზით, გამოითვლება ორგანიზაციის საფინანსო საქმიანობის ეფექტიანობა.

მატერიალური რესურსები წარმოადგენენ წინასწარი კონტროლის შესწავლის ობიექტებს, რადგან ხარისხიანი ნედლეულის და გამართული ტექნიკური მოწყობილობების გარეშე, შეუძლებელია ღირებული პროდუქციის დამზადება. საამისოდ, წინასწარი კონტროლის ეტაპზე ხდება ნედლეულისა და ტექნიკური აღჭურვილობისათვის, ხარისხის სტანდარტების განსაზღვრა, აგრეთვე მინიმალურად აუცილებელი მარაგების დადგენა.

მიმდინარე კონტროლი

წარიმართება ძირითადი საქმიანობის განხორციელების კვალდაკვალ. მიმდინარე კონტროლის განხორციელება იწყება მაშინ, როცა შესაძლებელი ხდება საქმიანობის პირველი შედეგების "გაზომვა" და სტანდარტებთან მათი შედარება. მიმდინარე კონტროლის დაკვირვების ძირითადი ობიექტია თანამშრომლების საქმიანობა. კონტროლს ახორციელებს მუშაკების უშუალო უფროსი. დადგენილი ნორმატივებიდან და სტანდარტებიდან "გადახრების" დროული გამოვლენა წარმოადგენს მიმდინარე კონტროლის ძირითად დანიშნულებას. მიმდინარე კონტროლის შესასრულებლად საჭიროა:

- უკუკავშირის საიმედო სისტემის შექმნა;
- კონტროლის პროცედურის ეფექტიანად განხორციელება;
- გადახრების არსებობისას, მაკორექტირებელი ღონისძიებების დროულად გატარება.

უკუკავშირის სისტემის (ნახ. 3.42) დანიშნულებაა საქმიანობის პროცესში მონაწილეთა შორის ინფორმაციის გაცვლა და მიღებული შედეგების გადაცემა. უკუკავშირის სისტემა მოქმედებს ბიოლოგიური ორგანიზმის ნერვიული სისტემის პრინციპით.

მაგ.: ბიოლოგიური ორგანიზმი გადაადგილებისას აფიქსირებს უსწორმასწორო ზედაპირს, იმპულსი ამის შესახებ ეგზავნება თავის ტვინს, რის შემდეგ ხდება მოძრაობის კორექტირება.

მიმდინარე კონტროლის დროს, უკუკავშირის სისტემამ უნდა უზრუნველყოს ინფორმაციის დროულად და ხარისხიანად გადაცემა სამუშაო პროცესის დროს დაფიქსირებული ცდომილებებისა და მაკორექტირებელი ღონისძიებების შესახებ.

დასკვნითი კონტროლი

სამუშაო პროცესის დასრულების შემდეგ ტარდება დასკვნითი კონტროლი, რომლის დანიშნულებაა:

- მიღებული შედეგების დაფიქსირება;
- მათი შედარება სტანდარტებთან და ნორმატივებთან;
- სტანდარტებიდან და ნორმატივებიდან გადახრის შემთხვევაში, მაკორექტირებელი ქმედებების განხორციელება.

გადახრები გამოწვეულია, როგორც გარე ფაქტორების გაუთვალისწინებელი ზემოქმედებით, ასევე შიდა ცვლადების არასათანადო შეფასებით.

დასკვნით კონტროლს გააჩნია ორი მნიშვნელოვანი ფუნქცია:

- ☐ იძლევა რეკომენდაციას, მომავალში მსგავსი შეცდომების თავიდან ასაცილებლად;
- ☐ ქმნის ობიექტურ საფუძველს თანამშრომლების სამართლიანი ანაზღაურებისათვის.

დასკვნის სახით შეიძლება აღინიშნოს, რომ კონტროლის პროცესი საჭიროებს სამი ძირითადი პროცედურის განხორციელებას:

- *სტანდარტების დადგენა* მოითხოვს სათანადო მახასიათებლების შესაბამისად (კონკრეტულობა, მიღწევადობა, გაზომვადობა, დროში განსაზღვრულობა, ურთიერთთავსებადობა) *მიზნების ჩამოყალიბებასა და შედეგიანობის მაჩვენებლების დადგენას* (შედეგიანობის მაჩვენებელი განსაზღრავს, თუ რა არის გასაკეთებელი დასახული მიზნის მისაღწევად.

  მაგ.: სატრანსპორტო კომპანია თავისი საქმიანობის გარკვეულ პერიოდში ადგენს, რომ დასახული მიზნის მისაღწევად დამატებით სჭირდება 500 000 ლარი და გეგმავს ერთი თვის ვადაში საბანკო კრედიტის აღებას).

- *მიღებული შედეგების სტანდარტებთან შედარება* ითვალისწინებს მთელი რიგი ქმედებების განხორციელებას:

  ა.) დასაშვები გადახრების დადგენას, რასაც დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან წარმოადგენს საქმიანობის (დაგეგმილ სტანდარტებთან, ან ნორმატივებთან შედარება) შეფასების ერთ-ერთ კომპონენტს.

  მაგ.: სავაჭრო კომპანიას ყოველთვიურად დაგეგმილი ჰქონდა 8 მილიონი მოგება. პირველ კვირაში მოგებამ შეადგენა 7,5 მილიონი (გადახრა -0,5 მილ.), მეორე კვირაში - 8,3 მილ. (გადახრა +0,3 მილ.), მესამე კვირას - 7,8 მილ. (გადახრა -0,2 მილ.), მეოთხე კვირას 8,4 მილ. (გადახრა +0,4). მთლიანობაში საშუალო თვიურმა მოგებამ შეადგინა დაგეგმილი 8 მილიონი ლარი. ამრიგად, მიღებული შედეგი ცხადყოფს, რომ ყოველთვიური გადახრები იყო დასაშვებ საზღვრებში.

  ბ.) შედეგის გაზომვას, რაც საშუალებას იძლევა განისაზღვროს შესრულებული სამუშაოს მოცულობა და მისი ხარისხი. პირველ რიგში დგინდება შესრულებული სამუშაოს შესაბამისობა დაგეგმილთან, შემდგომ კი შეირჩევა გაზომვისათვის საჭირო განზომილების ერთეული.

  მაგ.: იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციის მიერ შესაძენი ტექნოლოგიური მოწყობილობის შესადარებელი სტანდარტი გათვალისწინებულია "ღირებულების" დასადგენად, მაშინ მისი გაზომვისათვის გამოიყენება ფულის რომელიმე ერთეული: დოლარი, ფუნტი, ლარი, ტუგრიკი, და ა.შ.

  კონტროლის ამ ეტაპზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება აგრეთვე გაზომვის სიხშირეს, სისწრაფესა და სიზუსტეს, რაც წარმოდგენას ქმნის შესრულებული სამუშაოს მოცულობაზე და ხარისხზე. ამავდროულად გასათვალისწინებელია "გაზომვის პროცესის" ეკონომიურობა. გაზომვის ხარჯები მნიშვნელოვნად არ უნდა ზრდიდეს გასაკონტროლებელი სამუშაოს ღირებულებას.

  გ.) ინფორმაციის შეგროვება და გავრცელება აუცილებელია კონტროლის სისტემის ეფექტიანობისათვის, რადგან უზრუნველყოფს ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ კონტროლის შესახებ საჭირო მონაცემების მიწოდებას. ინფორმაციის შეგროვებასა და გავრცელებისას, ძირითადი სირთულეები განპირობებულია საკომუნიკაციო პროცესის გაუმართაობით. ინფორმაციის დამახინჯების შემთხვევები დაკავშირებულია, როგორც ადამიანურ ფაქტორთან (სუბიექტივიზმი და მიკეძოებულობა, რაც ხელს უშლის უტყუარი ინფორმაციის შეგრო-

ვებასა და გავრცელებას), ასევე საინფორმაციო სისტემის ტექნიკური ხასიათის ხარვეზებთან. მენეჯერული საქმიანობის პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ არსებული პრობლემის გადაწყვეტა შესაძლებელია საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების სრულყოფით და კონტროლის პროცესში თანამშრომლების აქტიური მონაწილეობით |J. M. Juran, 1995|. საამისოდ ორგანიზაციაში დანერგილი უნდა იყოს ისეთი საორგანიზაციო კულტურა, რომელიც შექმნის ხელშემწყობ გარემოს მართვის პროცესში პერსონალის ჩასართავად.

დ.) შედეგების მიხედვით ინფორმაციის შეფასება აუცილებელია საქმიანობის შესახებ გარკვეული შეხედულების ჩამოსაყალიბებლად და შემდგომი ქმედებების დასაგეგმად. კონტროლის პროცესის შესასრულებლად, დასადგენია ინფორმაციის უტყუარობა და მისი საკმარისობა. შემდგომ, სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად განისაზღვრება ამ გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული რისკები და მოსალოდნელი საფრთხე.

- ☐ *სათანადო ქმედებების განხორციელება (რეაგირება კონტროლით დაფიქსირებულ შედეგებზე)* კონტროლის პროცესის შეფასებისა და მიღებული გადაწყვეტილების საფუძველზე, მენეჯერის მიერ იგეგმება ალტერნატიული ქმედებები:

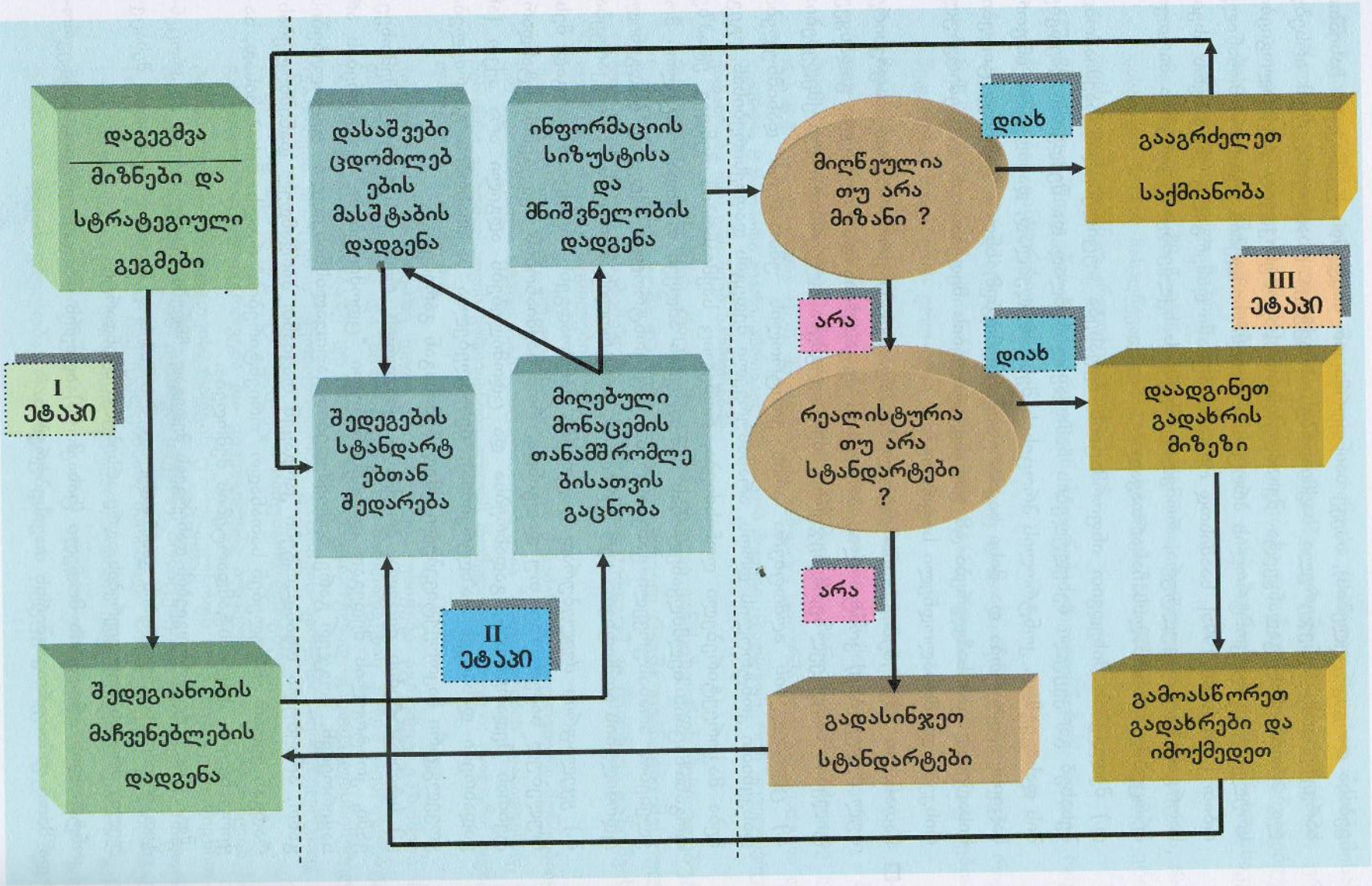
ა.) *ცდომილების აღმოფხვრა* არის კონტროლის უმთავრესი დანიშნულება. დასკვნითი კონტროლის დროს, არასასურველი შედეგის დაფიქსირებისას, იგეგმება მაკორექტირებელი ღონისძიება, რომელიც საქმიანობის შემდეგ ეტაპზე, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას საშუალებას აძლევს თავიდან აიცილონ მოვლენების არასასურველი განვითარება. თუ კონტროლის შედეგად დადგენილი ცდომილების აღმოფხვრა ვერ ხერხდება, კონტროლის პროცესს აზრი ეკარგება.

ბ.) *ყველაფრის ძველებურად დატოვება* წარმოადგენს რეაქციას კარგად შესრულებულ სამუშაოზე. თუ დადგინდა, რომ საქმიანობის შედეგების სტანდარტებთან შედარებისას, გადახრებსა და ცდომილებებს ადგილი არა აქვთ (ან გადახრები დასაშვებ საზღვრებშია), შესაძლებელია საქმიანობის გაგრძელება ყოველგვარი მაკორექტივებელი ქმედებებისაგან გარეშე.

გ.) *სტანდარტების შეცვლა.* პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ კონკრეტულ შემთხვევაში, კონტროლის შედეგად დაფიქსირებული "ცდომილებები" გასწორებას არ საჭიროებენ. ზოგჯერ გარე ზემოქმედების გაუთვალისწინებელი ცვლილებების გამო, არსებული სტანდარტები კარგავენ თავიანთ პირვანდელ დანიშნულებას, რადგან ვეღარ ასრულებენ სათანადო "ორიენტირების" როლს. შესაბამისად, საჭირო ხდება ახალი სტანდარტების შემოღება.

მაგ.: ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის შედეგად, ჩნდება შესაძლებლობა 25 პროცენტით შრომის ნაყოფიერების გასაზრდელად. შესაბამისად, სათანადო სიდიდით შესაცვლელია შრომის ნაყოფიერების ადრე არსებული სტანდარტი.

კონტროლის პროცესის მოდელი (ნახ. 3. 43) აღწერს პროცედურების მიმდევრობასა და მათი ურთიერთკავშირის თავისებურებას.



ნახ. 3. 43 კონტროლის პროცესის მოდელი |M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri, 1988|

3.4.2 კონტროლის ქცევითი ასპექტები

ადამიანები წარმოადგენენ კონტროლის პროცესის უმთავრეს ობიექტს. კონტროლის პროცედურების დაგეგმვისას, მენეჯერებმა ზედმიწევნით უნდა გაითვალისწინონ თანამშრომლების ქცევა და ამ ქცევის გამომწვევი მიზეზები. აღსანიშნავია, რომ კონტროლის პროცესი თავის მხრივ ძლიერ გავლენას ახდენს ადამიანების ქცევაზე. როცა თანამშრომლებმა იციან, რომ მათი საქმიანობა მკაცრად კონტროლდება და არასათანადოდ შესრულებული სამუშაო ვერ დაიმალება, ცდილობენ ზედმიწევნით შეასრულონ დაკისრებული დავალება, რათა თავიდან აიცილონ ხელმძღვანელის საყვედური. სუსტად კონტროლირებადი საქმიანობა იწვევს თანამშრომლების მხრიდან ადექვატურ მოქმედებას - ზერელედ სამუშაოს შესრულებას. სწორედ ამ ფაქტორის გამო, მენეჯერების მიზანს წარმოადგენს კონტროლის პროცესის მაქსიმალური გამჭვირვალეობა, კონტროლის მოთხოვნების ზედმიწევნით კარგად შესრულება და შედეგის შესაბამისად თანამშრომლების ანაზღაურება. კონტროლის საშუალებით მენეჯერი გავლენას ახორციელებს თავის თანამშრომლებზე |Peter Doyle, 1998|. გასათვალისწინებელია, რომ კონტროლი შეიძლება იწვევდეს მთელ რიგ ნეგატიურ მოვლენებს, მათგან აღსანიშნავია:

- *კონტროლზე ორიენტირებული ქცევა.*

  კონტროლის მიმდინარეობისას თანამშრომლებმა კარგად იციან, თუ რა შედეგს ელოდება მათგან ხელმძღვანელი. არასასურველი შედეგით განპირობებული რეაქციის ასარიდებლად და უფროსის კეთილგანწყობის მოსაპოვებლად, თანამშრომლებს ხშირად უხდებათ ხელმძღვანელისათვის მისაღები, მაგრამ სრულიად "მოჩვენებითი წარმატების" ჩვენება. თანამშრომლების ასეთი ქცევა განპირობებულია მათი საქმიანობისათვის შეუსაბამო საორგანიზაციო კულტურის ღირებულებითი კრიტერიუმებით.

  მაგ.: კომივიაჟორების საქმიანობა ფასდება დროის მცირე პერიოდში რეალიზებული პროდუქციის რაოდენობით, ამიტომ ისინი იძულებულები არიან დაუკავშირდნენ ნაცნობი კლიენტების შედარებით ვიწრო წრეს, ვისთანაც ადრე წარმატებით საქმიანობდნენ და აღარ ცდილობენ ახალი მომხმარებლების მოძიებას. მართალია, კონკრეტულ შედეგზე ორიენტირებული ხელმძღვანელისაგან ისინი დაიმსახურებენ შექებასა და სათანადო ანაზღაურებას, მაგრამ გრძელვადიან პერსპექტივაში, ახალი კლიენტურის გარეშე, ფირმის საქმიანობა არაკონკურენტუნარიანი და წამგებიანი გახდება.

- ხელმძღვანელისათვის არასწორი, შეუსაბამო ინფორმაციის მიწოდება წარმოადგენს კონტროლით განპირობებული ნეგატიური ქცევის კიდევ ერთ მაგალითს. ეს ძირითადად გამოწვეულია ხელქვეითის შიშით, არ გააგებინოს ხელმძღვანელს მისი ცუდი მუშაობის შესახებ და თავიდან აიცილოს მისი გაღიზიანება. ასეთ ვითარებაში მყოფი თანამშრომლები თავიანთი საქმიანობის შესახებ ავრცელებენ მცდარ ინფორმაციას.

ქცევის აღნიშნული გამოვლინების თავიდან აცილებისა და ქმედითი კონტროლის განხორციელების მიზნით, ცნობილი სპეციალისტის, ვილიამ ნიუმანის მიერ შემუშა-

ვებულია რეკომენდაციები |William Newman, 1975|, რომლებიც დღემდე წარმატებით გამოიყენება:

- *კარგად გააზრებული და თანამშრომლებისათვის ადვილად აღქმადი სტანდარტების* შემოღება.

  მენეჯერები დარწმუნებულები უნდა იყვნენ, რომ სტანდარტები გასაგები და მისაღებია მათი თანამშრომლებისათვის. არსებობს კარგი გამოცდილება, როცა თანამშრომლები მონაწილეობენ სტანდარტების შემუშავებაში და ამით მნიშვნელოვნად მცირდება "მიუღწევადი სტანდატების" შემოღების საფრთხე. თანამშრომლები დარწმუნებულები უნდა იყვნენ კონტროლის პროცესის სამართლიანობაში და მათ შინაგან პროტესტს არ უნდა იწვევდეს დაუსაბუთებელი მოთხოვნები;

- *თანამშრომლებთან ორმხრივი კავშირის დაამყარება*

  თანამშრომელს ყოველთვის უნდა ჰქონდეს საშუალება მიაწოდოს ხელმძღვანელს ინფორმაცია მიმდინარე საქმიანობასთან და კონტროლის პროცესში წარმოქმნილ უზუსტობასთან დაკავშირებით. ასეთი მიდგომა უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში ნდობის ატმოსფეროს განმტკიცებასა და კონტროლის პროცესში მეტი თანამშრომლის ჩართვას;

- *ზედმეტი კონტროლის არიდება.*

  თანამშრომლების ყურადღების ხშირი გადატანა კონტროლის პროცესზე, ხელს უშლის საქმიანობის ეფექტიანად განხორციელებასა და ორგანიზაციაში ქმნის ზედმეტ დაძაბულობას. კონტროლი უნდა იყოს მიზნობრივი და მის ჩატარებამდე მკაფიოდ უნდა იყოს გარკვეული, თუ რანდენად უწყობს ის ხელს ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობას;

- *სათანადი საორგანიზაცი კულტურის დანერგვა.*

  საქმიანობის ნაყოფიერად შესრულებისათვის, თანამშრომლები უნდა იზიარებდნენ ისეთ ღირებულებით კრიტერიუმებს, რომელიც ხელს უწყობს მათ დაინტერესებას ორგანიზაციისათვის სასარგებლო შედეგის მისაღებად. ასეთ შემთხვევაში მინიმუმამდე იქნება დაყვანილი პარტიკულარული მიზეზით ნეგატიური შედეგის დაფარვა.

- *სტანდარტის შესრულებისათვის თანამშრომლების სათანადოდ ანაზღაურება.*

  თანამშრომლების მოტივაციისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს სამართლიანი ანაზღაურების სისტემის ჩამოყალიბებას, *გარეგანი* და *შინაგანი* ანაზღაურებების დაბალანსებას, სტიმულირების ქმედითი მექანიზმის შექმნას.

კონტროლის მმართველობითმა ფუნქციამ თავისი როლი სრულყოფილად რომ შეასრულოს, ის არ უნდა იყოს ორიენტირებული მხოლოდ პიროვნების ქცევით ასპექტებზე. ზოგადად, კონროლის პროცესის მიზნობრიობა განისაზღვრება *ეფექტიანი კონტროლის მახასიათებლების* საშუალებით.

ეფექტიანი კონტროლის მახასიათებლები:

- *კონტროლის სტრატეგიული ხასიათი.*

  ეს გრძელვადიან პერსპექტივაზე გათვლილი, კონტროლის ეფექტიანობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია. სტრატეგიული მიმართულებების შესაფასებლად, ორგანიზაციის მენეჯმენტი ირჩევს კონტროლის შესაბამის მეთოდებს, რომელთა გამოყენებით ორგანიზაცია ინარჩუნებს განვითარებისათვის საჭირო გეზს.

- *კონტროლის კონკრეტულ შედეგებზე ორიენტაცია.*

  კონტროლის მთელი პროცესი (სტანდარტების დადგენა, მიმდინარე საქმიანობის შეფასება, შესაბამისი ინფორმაციის გავრცელება, პრობლემების წარმოჩენა და მაკორექტირებელი ღონისძიებების შესრულება) უნდა შეესაბამებოდეს მიმდინარე საქმიანობას და ხელს უწყობდეს მის განხორციელებას. როცა კონტროლის მეთოდი არ შეესაბამება დასახული ამოცანის ხასიათს, შეიძლება ჩაითვალოს, რომ კონტროლი უმიზნოდ ტარდება.

- *კონტროლის შესატყვისობა საქმიანობის ტექნოლოგიასთან.*

  კონტროლის პროცესი ისე უნდა იყოს აგებული, რომ შეესაბამებოდეს სამუშაოების წარმოების ტექნოლოგიას, მის თავისებურებასა და შესრულების პირობებს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, კონტროლის პროცესის სიზუსტე შორს იქნება დასაშვებისაგან და სათანადოდ ვერ შეაფასებს მიმდინარე და დასრულებული სამუშაოების ხარისხს.

- *კონტროლის დროულობა.*

  კონტროლის მიმდინარეობა, მისი პერიოდულობა და განხორციელების სიჩქარე უნდა შეესაბამებოდეს სამუშაო პროცესის მსვლელობას. კონტროლის სიზუსტისათვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს საკონტროლო ანათვალის აღების, მისი სტანდარტებთან შედარების, შესაბამისი ინფორმაციის გადაცემისა და მაკორექტირებელი ზომების გატარების დროულობას.

  მაგ.: ზაფხულის ცხელ დღეებში ნაყინით მოვაჭრე ფირმა, გარკვეული სიხშირით ახდენს რეალიზებული პროდუქციის რაოდენობისა და საწყობში დარჩენილი მარაგების მონიტორინგს. ამ პროცესის დროულობაზე დიდად არის დამოკიდებული სავაჭრო ქსელისათვის საჭირო რაოდენობის პროდუქციის მიწოდება, ექსპედიტორების აქტიურობა (მოძრაობის ინტენსიობა), საწყობებში მარაგების ოპტიმალური რაოდენობის შენარჩუნება, დამამზადებლებისაგან გარკვეული რაოდენობითა და პერიოდულობით პროდუქციის შეძენა და ა.შ..

- *კონტროლის მოქნილობა და სიმარტივე.*

  გარე ზემოქმედების ფაქტორების გაუთვალისწინებელი ცვლილებების გამო, ძალზე ძნელია წინასწარი კონტროლის მთელი პროცესის დეტალურად დაგეგმვა. არსებული რეალობის გაუთვალისწინებლად, ადრე დაგეგმილი სქემებით კონტროლის ჩატარება ინვევს მცდარი შედეგების მიღებას. ამიტომ, წარმოქმნილი ცვლილებების გათვალისწინებით, საჭიროა კონტროლის პროცესში დროული კორექტირების განხორციელება. ასეთი მიდგომით შესაძლებელია კონკრეტულ სიტუაციასთან

კონტროლის პროცესის ადაპტაცია და საქმიანობის მაღალი სიზუსტით შეფასება. აღნიშნულ თვისებასთან ერთად, კონტროლის პროცესს უნდა ახასიათებდეს მაქსიმალური სიმარტივე. კონტროლის პროცესის სირთულე განაპირობებს მის არასათანადოდ აღქმას, შედეგების არასწორედ შეფასებასა და მაკორექტირებელი ღონისძიებების უზუსტოდ შესრულებას.

- *კონტროლის ეკონომიურობა.*

  კონტროლზე გაწეული ხარჯი უნდა იყოს ყოველმხრივ გამართლებული. ძვირი კონტროლის პროცესი ზრდის პროდუქციის თვითღირებულებას და მას ნაკლებად კონკურენტულს ხდის.

  მაგ.: როცა ვაწარმოებთ 100 ლარის ღირებულების საქონელს და ამ დროს კონტროლის ღირებულება შეადგენს 20 ლარს, სახეზეა არაპროპორციულად "ძვირი" კონტროლი. რაციონალური თანაფარდობის განსაზღვრა კონტროლზე გასაწევ დანახარჯებსა და პროდუქციის ღირებულებას შორის, ძალზე რთულია. მთავარია, რომ კონტროლის პროცესი იყოს ეკონომიური და მცირედ ზრდიდეს მთლიან სამუშაო ხარჯებს (ისე, რომ ნაწარმი არ კარგავდეს თავის კონკურენტუნარიანობას).

თვითშეფასების კითხვარი:

1. ჩამოაყალიბეთ კონტროლის ფუნქციის განმარტება;
2. ჩამოთვალეთ კონტროლის საჭიროების ძირითადი მიზეზები;
3. როგორ ხორციელდება კონტროლი არაპროგნოზირებადი მოვლენების განვითარებისას?
4. როგორ უნდა წარიმართოს კონტროლი კრიზისული სიტუაციის პრევენციისათვის?
5. აღწერეთ "წარმატების ხელშეწყობისათვის" გათვალისწინებული კონტროლი;
6. დაახასიათეთ კონტროლის განხორციელების ეტაპები;
7. აღწერეთ "წინასწარი კონტროლი";
8. აღწერეთ "მიმდინარე კონტროლი";
9. აღწერეთ "დასკვნითი კონტროლი";
10. ჩამოაყალიბეთ ძირითადი პროცედურები, რომლებიც საჭიროა კონტროლის განსახორციელებლად;
11. აღწერეთ უკუკავშირის სისტემის მოდელი;
12. ზოგადად დაახასიათეთ "კონტროლის ქცევითი ასპექტები";
13. აღწერეთ კონტროლით გამოწვეული შესაძლო ნეგატიური შედეგები;
14. ჩამოთვალეთ რეკომენდაციები კონტროლის ნეგატიური შედეგების თავიდან ასაცილებლად;
15. დაახასიათეთ "ეფექტიანი კონტროლის მახასიათებლები".

გამოყენებული ლიტერატურა:

Peter Drucker. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row, New York, 1973;

Devid Boddy. Management An Introduction. Fourth Edition, Pearson Education Limited, 2008;

Richard Daft. Management. 6th Edition, Thomson Learning, South-Western, 2003;

Jim Sterne. Making Metrics Count. Business2.com, April 3, 2001, p. 72;

M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. Management. Harper&Row Publishers, New York, 1988, p. 324;

G.A. Cole. Management, Theory and Practice, DP Publicatians, London, 1999, p.227;

J.M. Juran. Managerial Breathrough, McGraw-Hill, New York, 1995, p. 2003-2005;

Peter Doyle. Marketing Management and Strategy, Prentice Hall Europe, London, 1998, p. 426;

William Newman. Constructive Control: Design and Use of Control Systems, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, N.J., 1975.

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის:

1. მესამე თავის 3.4 პარაგრაფში განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით, გაეცანით ცნობილი ორგანიზაციების საქმიანობას:

www.axa.com **www.tesco.com**

www.oracle.com **www.oticon.com**

www.ba.com

2. დაახასიათეთ ამ ორგანიზაციებში გამოყენებული კონტროლის სახეობები და მათი განხორციელების თავისებურებები.

3.5 კოორდინაცია

თანამედროვე ორგანიზაციების მართვისას, ერთ-ერთ უმთავრეს საკითხს წარმოადგენს მის ქვედანაყოფებს შორის და ქვედანაყოფების შიგნით შეთანხმებული საქმიანობის მიღწევა. კოორდინაცია, როგორც მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქცია, მიმართულია სწორედ ამ საკითხების მოსაგვარებლად. ორგანიზაციის იერარქიულ ვერტიკალზე და ფუნქციონალურ ჰორიზონტალებზე სინერგიული მართვის განხორციელება ითვლება წარმატებული მუშაობის ერთ-ერთ ხელშემწყობ ფაქტორად, რაც შეიძლება მიღწეულ იქნას კოორდინირებული საქმიანობის შედეგად.

კოორდინაცია ემსახურება საქმიანობის დროსა და სივრცეში განაწილებას, უზრუნველყოფს ორგანიზაციის შემადგენელი ერთეულების ურთიერთქმედებას, განაპირობებს ორგანიზაციის ერთიანობასა და მდგრადობას.

კოორდინაციას საჭიროებს, როგორც მთლიანად მართვის პროცესი, ასევე მისი ცალკეული ფუნქციები (დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია და კონტროლი) (ნახ. 1.2). კოორდინაცია ნაკლებად სჭირდება მცირე ზომისა და მარტივი სახის ორგანიზაციებს. რაც უფრო მასშტაბურია ორგანიზაცია ("დიდი" ორგანიზაცია), მრავალფეროვანია მისი საქმიანობა ("რთული" ორგანიზაცია) და მაღალია სპეციალიზაციის ხარისხი, მით უფრო იკვეთება კოორდინაციის საჭიროება.

ორგანიზაციაში შრომის დანაწილების მაღალი ხარისხისა და ქვედანაყოფებს შორის თვისობრივი კავშირის შემთხვევაში, კოორდინაციის განხორციელება განსაკუთრებით რთულდება.

3.5.1 კოორდინაციის სახეობები ქვედავაყოფების ურთიერთდამოკიდებულებიდან გამომდონარე

განასხვავებენ ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის კავშირ-ურთიერთობების შემდეგ სახეობებს:

- *ნომინალური ურთიერთდამოკიდებულება.*
  ქვედანაყოფები თანაბრად არიან ჩართულები საერთო საქმიანობაში, მაგრამ ერთმანეთთან უშუალო კავშირი არ გააჩნიათ. ტექნოლოგიური სქემის მიხედვით (იხ. თავი 3.2), ესაა "კარტელური" სახის ურთიერთდამოკიდებულება |James Tompson, 1967|. ასეთ ქვედანაყოფებს ნაკლებად სჭირდებათ კოორდინაცია (სქემა 1, ნახ. 3. 12).
- *მიმდევრობითი ურთიერთდამოკიდებულება.*
  ტექნოლოგიური სქემის მიხედვით, თითოეული ქვედანაყოფი დამოკიდებულია მომიჯნავე ქვედანაყოფის საქმიანობაზე და თავის მხრივ, განაპირობებს მომდევნო ქვედანაყოფის მუშაობას (სქემა 2, ნახ. 3.12). წინანდელთან შედარებით, კოორდინირების საჭიროება აქ უფრო შესამჩნევია.
- *"ორმხრივი" დამოკიდებულებები.*
  ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის რთული კავშირ-ურთიერთობის შემთხვევაში, როცა საბოლოო შედეგი დამოკიდებულია ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფის მჭიდრო ურთიერთობაზე, მათ სინქრონულ საქმიანობასა და სრულ შეთანხმებულობაზე, საქმე გვაქვს ე.წ. "ორმხრივ" დამოკიდებულებებთან.

მაგ.: საავადმყოფოში პაციენტის მკურნალობა დამოკიდებულია საავადმყოფოს განყოფილებების ოპერატიულ და შეთანხმებულ საქმიანობაზე: ანალიზების კვალიფიცირებულად ჩატარება საშუალებას იძლევა დაისვას სწორი დიაგნოზი და დაინიშნოს მკურნალობა საავადმყოფოს რამოდენიმე განყოფილების ექიმების მონაწილეობით. ექიმების შეთანხმებული სინქრონული მოქმედება განაპირობებს სამკურნალო პროცესის შედეგიანობას (სქემა 3, ნახ. 3.12).

ნომინალური (კარტელური) *ურთიერთდამოკიდებულების შემთხვევაში,* ორგანიზაციის ქვედანაყოფების კოორდინაციისათვის გამოიყენება სტანდარტული მიდგომები:

ა. განისაზღვრება ოპტიმალური სიმაღლის მმართველობითი ჯაჭვი,

ბ. ზუსტდება და იხვეწება სამუშაო პროცედურები,

გ. ყალიბდება სამოქმედო წესები და თანამდებობრივი ინსტრუქციები.

მიმდევრობითი ურთიერთდამოკიდებულების შემთხვევაში, ორგანიზაციის კოორდინაციისათვის გამოიყენება:

ა. სამუშაო გეგმები და საქმიანობის მკაცრი გრაფიკი,

ბ. რეგულარული კრებები (მიმდინარე და მომავალი საქმიანობის გასაუმჯობესებლად),

გ. ინტეგრირებული მეთოდები და მიდგომები, რომლებიც ხელს უწყობენ ქვედანაყოფების საქმიანობის სინქრონიზაციას.

"ორმხრივი" დამოკიდებულებისას, ქვედანაყოფების კოორდინაციისათვის საჭიროა:

ა. გუნდური მუშაობის სტილის დანერგვა,

ბ. დაუგეგმავი კრებებისა და თათბირების ჩატარება (მიმდინარე საქმიანობის შედეგად წარმოქმნილ პრობლემებზე დროული რეაგირებისათვის),

გ. ქვედანაყოფებსშორისი საინიციატივო ჯგუფების ჩამოყალიბება.

მაგ.: "ხარისხის მართვის ჯგუფი", რომლებშიც ნებაყოფლობით ერთიანდებიან სხვადასხვა ქვედანაყოფების თანამშრომლები, რათა მეტი ეფექტიანობით განახორციელონ თავიანთი საქმიანობა.

დ. სპეციალური თანამდებობის შემოღება არსებული საქმიანობის რეგულაციისათვის.

მაგ.: პროექტის მენეჯერი, რომელიც ანგარიშვალდებულია პროექტის შედეგებზე, აგრეთვე მკურნალი ექიმი, რომელიც წარმართავს ავადმყოფის მკურნალობას, სხვადასხვა დარგის სპეციალისტების დახმარებით.

მაკოორდინირებელი საქმიანობის სახეობებს განასხვავებენ მათი სპეციფიურობის შესაბამისად |Б. Милнер. 2005|:

- *პრევენციული* - მოსალოდნელი გართულების თავიდან ასაცილებლად;
- *აღმკვეთი* - დაშვებული ცდომილებების გამოსასწორებლად;
- *მარეგულირებელი* - არსებული ვითარების მოსაწესრიგებლად;
- *მასტიმულირებელი* - დაგეგმილი საქმიანობის ხელშესაწყობად.

ორგანიზაციაში ქვედანაყოფების შეთანხმებული საქმიანობის გარდა, კოორდინაცია

საჭიროა გარე ზემოქმედებებზე რეაგირებისა და მისი სათანადოდ რეგულირებისათვის. ორგანიზაციაში ქმედითი კოორდინაციის განხორციელებისათვის, აუცილებელია გამართული კომუნიკაციის სისტემის არსებობა, რომელიც უზრუნველყოფს ხელმძღვანელსა და ხელქვეითებს შორის ინფორმაციის დროულ და შეუფერხებელ გაცვლას. ორგანიზაციაში საკოორდინაციო საქმიანობა ხორციელდება გარკვეული მიდგომების საშუალებით:

- *არაფორმალური და დაუპროგრამირებელი კოორდინაცია.*
  განუსაზღვრელ გარემოში მყოფი ორგანიზაციების ეფექტიანი კოორდინაციისათვის, რეკომენდირებულია ამ პროცესში თანამშრომლების შესაძლებლად მეტი რაოდენობის ჩართვა. არაფორმალური კოორდინაცია წარმოებს წინასწარი დაგეგმვის გარეშე და მას აქვს ნებაყოფლობითი ხასიათი. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციაში დანერგილი უნდა იყოს ადჰოკრატიული საორგანიზაციო კულტურა, რომელიც ხელს უწყობს პერსონალის შემოქმედებით საქმიანობასა და მათი მხრიდან ინიციატივის გამოვლენას. შრომის დანაწილების თანამედროვე ტენდენციები ქმნიან გარკვეულ სირთულეებს ეფექტიანი კოორდინაციისათვის, რომელთა დასაძლევად საჭიროა:

  ა.) თანამშრომლების სრულად ინფორმირება სამუშაოების მიმდინარეობისა და წარმოქმნილიპრობლემების შესახებ;

  ბ.) ორგანიზაციაში მაღალი შეგნების, პასუხისმგებლობისა და შემოქმედებითი საქმიანობისადმი მიდრეკილების მქონე თანამშრომლების მიღება;

  გ.) ადამიანების დაწინაურება მათი მიღწევებისა და თანამშრომლობის სათანადო უნარიდან გამომდინარე.

  პიტერ დრუკერის რეკომენდაციით: "წარმატების მისაღწევად, თანამედროვე ორგანიზაციებს აუცილებლად სჭირდებათ მართვის პროცესში თანამშრომლების სრულფასოვნად ჩართვა, მათი შემოქმედებითი პოტენციალის გამოვლენისა და ინიციატივების ხელშეწყობის გზით" |Peter F. Drucker, 1999|. არაფორმალური და დაუპროგრამირებელი კოორდინაციის სრულფასოვან განხორციელებას ხელს უწყობს ორგანიზაციაში სათანადო საორგანიზაციო კულტურის არსებობა.

- *გაუპიროვნებული და დაპროგრამირებული კოორდინაცია.*
  ორგანიზაციის ზრდისა და მიზნების გამრავალფეროვნებასთან ერთად, ხშირად ჩნდება დაპროგრამირებული კოორდინაციის გამოყენების საჭიროება. დაპროგრამირებული კოორდინაცია დამახასიათებელია ბიუროკრატიული საორგანიზაციო კულტურის მქონე ორგანიზაციებისათვის და ძირითადად გამოიყენება რუტინული სახის სამუშაოების განხორციელებისას |Richard H. Hall, 1999|. კოორდინაციის ეს სახეობა განზოგადოებული ხასიათისაა და ნაკლებად ითვალისწინებს თანამშრომლების პიროვნულ თვისებებს.

  დიდი მოცულობით ერთგვაროვანი საქმიანობის შესასრულებლად, ხდება მისი დანაწილება და დაპროგრამირებული მიდგომით სამუშაოების კოორდინაცია. გაუპიროვნებელი და დაპროგრამებული კოორდინაცია გამოიყენება როგორც მცირე, ასევე

საშუალო და დიდი ზომის ორგანიზაციებში.

- *ინდივიდუალური კოორდინაცია.*
  თანამშრომლების აღქმის თავისებურებებიდან გამომდინარე, ისინი ყოველთვის ერთნაირად ვერ იგებენ განსახორციელებელი სამუშაოს არსსა და მათ წინაშე მდგარი ამოცანების თავისებურებას. ასეთ შემთხვევებში საჭიროა ინდივიდუალური სახის მაკოორდინირებელი მეთოდების გამოყენება |Linda Argote, 1982|. მენეჯმენტის პრაქტიკაში ძირითადად გვხდება შემთხვევები, როცა:

  ა.) უშუალო ხელმძღვანელი ცდილობს ქვედანაყოფებსა, თუ თანამშრომლებს შორის არსებული პრობლემური საკითხების მოგვარებას თათბირებისა და კონსულტაციების ჩატარებით. ხელმძღვანელის ეს ქმედებები მაშინ იქნება წარმატებული, თუ ის რეალურად გაითვალისწინებს თანამშრომლების პიროვნულ თავისებურებებს.

  ბ.) კოორდინატორის თანამდებობის შემოღებით ხდება ქვედანაყოფებს შორის საქმიანობის დარეგულირება და შეთანხმებული მუშაობის მიღწევა. დამატებით კოორდინატორის თანამდებობის შემოღება საჭირო ხდება რთული და სპეციფიკური საქმიანობის კოორდინაციისათვის. საამისოდ გამოიყენება რამოდენიმე მიდგომა:
  - კოორდინატორის დანიშვნა, რომელიც სამუშაო პროცესების ეფექტიანად შესრულებისათვის, ერთმანეთთან აკავშირებს ორგანიზაციის მრავალრიცხოვან ქვედანაყოფებს და ამით ხელს უწყობს მათი საქმიანობის სინქრონიზაციას.
  - პროექტის ხელმძღვანელის თანამდებობის შემოღება, რომელსაც ეკისრება პასუხისმგებლობა კონკრეტული პროექტის განხორციელებასა და მასთან დასაქმებული პერსონალის საქმიანობის კოორდინაციაზე.
  - დამკვეთი ორგანიზაციის მხრიდან წარმომადგენელის მივლინება დაკვეთის შემსრულებელ წარმოებაში, სხვადასხვა სამუშაო საკითხის ოპერატიული გადაწყვეტისათვის.
  - ანალიტიკოსის მოწვევა, რომლის უმთავრესი დანიშნულებაა კოორდინაციისათვის საჭირო ინფორმაციის მოპოვება, დამუშავება და პერსონალის კონსულტირება.

- *ჯგუფური კოორდინაცია.*
  ხშირად ერთი პიროვნება ვერ ახერხებს ორგანიზაციაში კოორდინაციის სრულფასოვნად განხორციელებას. ასეთ შემთხვევებში ქმნიან სათანადოდ დაკომპლექტებულ ჯგუფებს (კომისიებს), რომლებიც ერთობლივი განსჯის საფუძველზე იღებენ სამუშაოების კოორდინაციასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს და უძღვებიან კოორდინაციის პროცესს. კომისიების დაკომპლექტება ხდება ჯგუფური მუშაობის უნარის მქონე მაღალკვალიფიცირებული სპეციალისტებით.

კოორდინაციასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებაზე გავლენას ახდენს ლიდერობის სტილი და საორგანიზაციო კულტურის ტიპოლოგიები (ცხრ. 3.23). აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციის განვითარებასთან ერთად, საჭირო ხდება მართვის (კოორდინაციის) პროცესის უფრო მეტი რეგლამენტაცია |Ar. Tannenbaum, T. Rosgonyi, 1986|.

კოორდინაციის დამოკიდებულება მართვის სტილზე

ცხრ. 3. 23

არსებული ვითარება	მართვის სტილი		
	ლიბერალური	დემოკრატიული (შუალედური)	ავტორიტარული
შრომის ჰორიზონტალური განაწილება	არ არსებობს, ან იშვიათად გამოიყენება	ფორმალური საბუთების, ინსტრუქციების ზერელე გამოყენება	ფორმალიზაციის მაღალი დონე
დეპარტამენტიზაცია	მიზნების მიხედვით არასრულყოფილი დეტალიზაცია	ქვედანაყოფების სპეციალიზაცია	მაქსიმალური სპეციალიზაცია
სტანდარტული წესებისა და პროცედურების გამოყენება	იშვიათად გამოიყენება	თვითორგანიზებისათვის საჭირო პროცედურები და წესები. სათანადო მოქმედებები	ძლიერ სტანდარტიზებული
შრომის ვერტიკალური განაწილება	იშვიათად გამოიყენება	ზოგადად გამოიყენება	გამოიყენება მკაცრად დაფიქსირებული ფუნქციების პირობებში
იერარქიის დონე (სიმაღლე)	ბრტყელი	საშუალო	მაღალი
მმართველობითი ნორმატივი	მაღალი	საშუალო	დაბალი
ცენტრალიზაციის დონე	დაბალი	უფლებამოსილების მკაფიო დანაწილება	მაღალი
კოორდინაცია	არაფორმალური და დაუპროგრამირებელი. ჯგუფური რეგულაცია	ინდივიდუალური	გაუპიროვნებული და დაპროგრამირებული, იერარქიულობის გათვალისწინებით

ავტორიტალური მმართველობითი სტილი ხასიათდება ფორმალიზაციისადმი მიდრეკილებით, გამოირჩევა მკაცრი იერარქიულობით, დაბალი მმართველობითი ნორმატივითა და ცენტრალიზაციის მაღალი ხარისხით. კოორდინაცია ამ შემთხვევაში იღებს გაუპიროვნებელ ხასიათს.

მართვის *ლიბერალური სტილის* პირობებში, კოორდინაცია ხორციელდება ჯგუფური, არაფორმალური და დაუპროგრამირებელი მეთოდებით. ამ შემთხვევაში თანამშრომლებს აქვთ საუკეთესო პირობები თავიანთი ნიჭისა და უნარის წარმოსაჩენად.

დემოკრატიული (შუალედური) *სტილის* პირობებში ორგანიზაციებს აღენიშნებათ ფორმალიზაციისა და სტანდარტიზაციის გარდამავალი ფორმა, რაც იძლევა კოორდინაციის კომბინირებული მეთოდების გამოყენების საშუალებას |Donald R. Brown, Don Harvey, 2006|.

თვითშეფასების კითხვარი:

1. ჩამოაყალიბეთ "კოორდინაციის" განმარტება და მისი დანიშნულება;
2. ჩამოთვალეთ, თუ რა შემთხვევებში ჩნდება კოორდინაციის საჭიროება;
3. დაახასიათეთ ორგანიზაცის ქვედანაყოფებს შორის არსებული კავშირ-ურთიერთობების ნაირსახეობები;
4. "ნომინალური" (კარტელური) კავშირ-ურთიერთობების დროს კოორდინაცის რომელი მიდგომები გამოიყენება;
5. აღწერეთ საკოორდინაციო მიდგომები, ქვედანაყოფებს შორის "მიმდევრობითი" კავშირ-ურთიერთობების შემთხვევაში;
6. როგორი მიდგომები გამოიყენება ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის "ორმხრივი" კავშირ-ურთიერთობებისას?
7. დაახასიათეთ ქვედანაყოფების მაკოორდინირებული საქმიანობის სახეობები (მათი დანიშნულებიდან გამომდინარე);
8. დაახასიათეთ მართვის სტილის სახეობების შესატყვისი კოორდინაციის მეთოდები;
9. ჩამოაყალიბეთ "დაპროგრამირებული და გაუპიროვნებელი" კოორდინაციის ხერხები;
10. დაასახელეთ "არაოფიციალური და დაუპროგრამირებელი" კოორდინაციის ხერხები;
11. დაახასიათეთ "ინდივიდუალური კოორდინაციის" ხერხები;
12. აღწერეთ "ჯგუფური კოორდინაციის" ხერხები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

Linda Argote. Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units, Administrative Science Quarterly, 27, 1982, 420-434;

Donald R. Brown, Don Harvey. An Experiential Approach to Organization Development, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2006;

Peter F. Drucker. Management Challenges for the 21st Century, Harper and Row, New York, 1999;

Richard H. Hall. Organizations: Structures, Processes, and Outcomes, Prentice Hall, New Jersey, 1999;

Б. Милнер. Теория Организации, М., Дело, 2005, с. 221;

Arnold Tannenbaum, Tamas Rosgonyi. Authority and Reward in Organizations: An International Research, Ann InArbor, MI: Surey Research Center, 1986;

J. Thompson. Organization in Action, McGraw-Hill, New York, 1967.

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის:

1. მესამე თავის 3.5 პარაგრაფში განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით, გაეცანით ცნობილი ორგანიზაციების საქმიანობას:

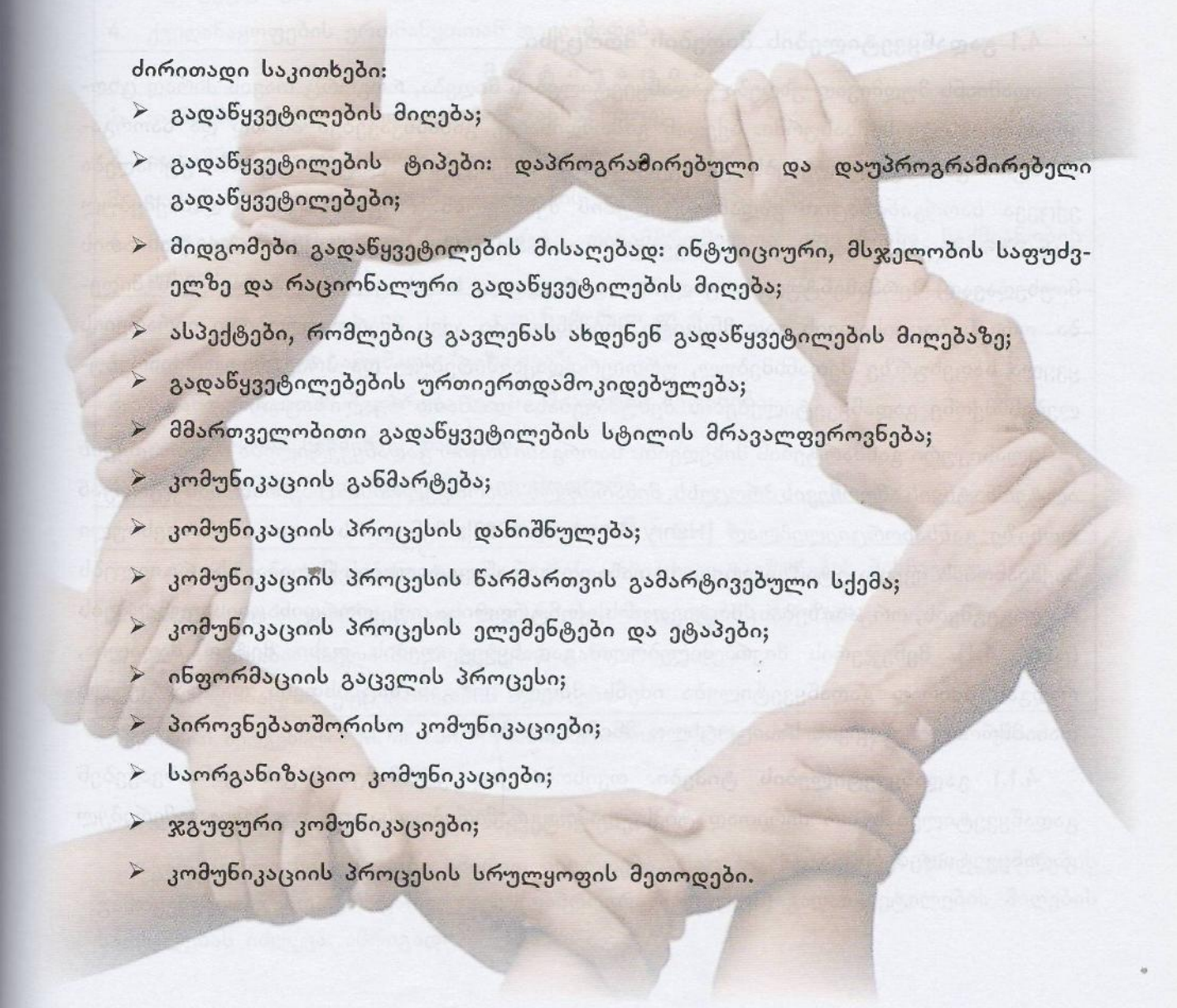
   www.unilever.com **www.gsk.com**

   www.baeseystems.com **www.cadburyschweppes.com**

2. აღწერეთ მათ მიერ გამოყენებული კოორდინაციის მეთოდები და მიდგომები, დაახასიათეთ მაკოორდინირებელი მოქმედებების თავისებურებები.

მეოთხე თავი

დამაკავშირებელი პროცესი



ძირითადი საკითხები:

- გადაწყვეტილების მიღება;
- გადაწყვეტილების ტიპები: დაპროგრამირებული და დაუპროგრამირებელი გადაწყვეტილებები;
- მიდგომები გადაწყვეტილების მისაღებად: ინტუიციური, მსჯელობის საფუძველზე და რაციონალური გადაწყვეტილების მიღება;
- ასპექტები, რომლებიც გავლენას ახდენენ გადაწყვეტილების მიღებაზე;
- გადაწყვეტილებების ურთიერთდამოკიდებულება;
- მმართველობითი გადაწყვეტილების სტილის მრავალფეროვნება;
- კომუნიკაციის განმარტება;
- კომუნიკაციის პროცესის დანიშნულება;
- კომუნიკაციის პროცესის წარმართვის გამარტივებული სქემა;
- კომუნიკაციის პროცესის ელემენტები და ეტაპები;
- ინფორმაციის გაცვლის პროცესი;
- პიროვნებათშორისო კომუნიკაციები;
- საორგანიზაციო კომუნიკაციები;
- ჯგუფური კომუნიკაციები;
- კომუნიკაციის პროცესის სრულყოფის მეთოდები.

მმართველობითი ფუნქციების განხორციელება, რესურსების პროდუქტიულად გამოყენება და შიდა ცვლადების ეფექტიანი მართვა შეუძლებელია კარგად დაგეგმილი და სათანადოდ შესრულებული დამაკავშირებელი პროცესების გარეშე. დამაკავშირებელი პროცესი შედგება ორი, საკმაოდ რთული ქვეპროცესისაგან. ესაა: *გადაწყვეტილებების მიღება* და *კომუნიკაციების განხორციელება*. დამაკავშირებელი პროცესის დაგეგმვა და მისი სწორედ წარმართვა დამოკიდებულია, როგორც ტექნიკური და ტექნოლოგიური საკითხების გადაჭრაზე, ასევე მმართველობითი ქმედებების კვალიფიციურ შესრულებაზე. დამაკავშირებელი პროცესის ხარისხი მნიშვნელოვანწილად განაპირობს ორგანიზაციის გამართულ საქმიანობას. ამ მიზეზით, მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში მას საკმაო დიდი ადგილი აქვს დათმობილი.

4.1 გადაწყვეტილების მიღების პროცესი

ადამიანს მუდმივად უხდება გადაწყვეტილების მიღება, როგორც თავის პირად ცხოვრებაში, ასევე სამსახურში. აქედან გამომდინარე, განასხვავებენ პირად და საორგანიზაციო გადაწყვეტილებებს. გასაგებია, რომ სამენეჯერო ლიტერატურაში ყურაღება ექცევა *საორგანიზაციო გადაწყვეტილების* შესწავლას. ორგანიზაციაში დასაქმებულ თანამშრომლებს, მათ მიერ დაკავებული თანამდებობისა და საქმიანობის ხასიათის მიუხედავად, პერმანენტულად უხდებათ გარკვეული სახის გადაწყვეტილებების მიღება. ორგანიზაციისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მმართველობითი იერარქიის ყველა საფეხურზე შეთანხმებულ, ურთიერთდაკავშირებულ და პრაქტიკული ღირებულების მქონე გადაწყვეტილებების შემუშავებასა და მათი რეალიზაციას.

კლასიკური განმარტების მიხედვით: *საორგანიზაციო გადაწყვეტილება წარმოადგენს ალტერნატივის ამორჩევის პროცესს, მიმართულს მმართველობითი საქმიანობის ჯეროვან დონეზე განსახორციელებლად* |Henry Mintzberg, 1983|. მენეჯერს თავისი პროფესიული საქმიანობის ყველა ეტაპზე უწევს სათანადო გადაწყვეტილების მიღება: ახორციელებს რა დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციის, კონტროლისა თუ კოორდინაციის ფუნქციებს (ცხრ. 4.1). მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების ფასი მეტად მაღალია, რადგან ხშირად გადაწყვეტილება იძენს მთელი ორგანიზაციისთვის და ცალკეული თანამშრომლებისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობას.

4.1.1 გადაწყვეტილების ტიპები. თვისობრივად ერთმანეთისაგან განასხვავებენ გადაწყვეტილების ორ ძირითად ტიპს, *დაპროგრამირებულსა* და *დაუპროგრამირებელ* გადაწყვეტილებებს.

ტიპიური გადაწყვეტილებები სხვადასხვა მმართველობითი ქმედებების განსახორციელებლად

ცხრ. 4.1

დ ა გ ე გ მ ვ ა
1. ორგანიზაციის დანიშნულების დადგენა;
2. მიზნების განსაზღვრა;
3. მოსალოდნელი ცვლილებების პროგნოზი;
4. სხვადასხვა სახის სტრატეგიის შერჩევა.
ო რ გ ა ნ ი ზ ე ბ ა
1. საორგანიზაციო სტრუქტურის ტიპის დადგენა;
2. მმართველობითი ნორმატივის განსაზღვრა;
3. სტრუქტურული ბლოკების ფორმირება;
4. ქვედანაყოფების ერთმანეთთან დაკავშირება.
მ ო ტ ი ვ ა ც ი ა
1. თანამშრომლების მოთხოვნების განსაზღვრა;
2. თანამშრომელთა ქცევის პროგნოზირება;
3. სამუშაო პროცესით დაკმაყოფილების ხარისხის დადგენა;
4. მოტივაციის მოდელის შემუშავება თანამშრომელთა ეფექტიანი საქმიანობის მისაღწევად.
კ ო ნ ტ რ ო ლ ი
1. შესრულებული სამუშაოს "გაზომვა";
2. სტანდარტებთან შედარება და საქმიანობის შეფასება;
3. კონტროლის სიხშირის დადგენა;
4. გამოვლენილი ცდომილებების აღმოფხვრა.
კ ო ო რ დ ი ნ ა ც ი ა
1. ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის არსებული კავშირების შესწავლა;
2. სათანადო საკოორდინაციო მიდგომების მოდელების შერჩევა;
3. მაკოორდინირებელი მოქმედებების განხორციელება;
4. კოორდინაციის ეფექტიანობის შეფასება.

შენიშვნა: შედგენილია M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri (1988) ნაშრომის გათვალისწინებით.

ა. დაპროგრამირებული გადაწყვეტილებები.

გარკვეული სიტუაციები ხშირად მეორდება, რაც სტანდარტული პროცედურების გამოყენების გზით ტრაფარეტული (დაპროგრამირებული) გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას იძლევა. ამრიგად:

დაპროგრამირებული გადაწყვეტილებების მიღება ხდება განმეორებადი და რუტინული ამოცანების განსახორციელებლად, სათანადოდ შემუშავებული პროცედურების გამოყენებით.

მაგ.: თუ საგანმანათლებლო ნორმატივებით, პირველ კლასში 25 მოსწავლეს უნდა ასწავლიდეს ერთი მასწავლებელი, 200 პირველკლასელის შემთხვევაში, დირექტორი იღებს დაპროგრამირებულ გადაწყვეტილებას - სამუშაოდ იწვევს 4 მასწავლებელს.

ბ. დაუპროგრამირებელი გადაწყვეტილებები.

ხშირად გადასაჭრელი პრობლემის სიახლისა და ორიგინალობის გამო, შეუძლებელია სტანდარტული პროცედურების გამოყენება. ასეთ შემთხვევაში საჭირო ხდება შემოქმედებითი მიდგომის დახმარებით დაუპროგრამირებული გადაწყვეტილების შემუშავება. როგორც წესი, *დაუპროგრამირებელი გადაწყვეტილებები გამოიყენება უნიკალურ და რთულ ვითარებებში, ისინი თავიანთი არსით ნოვატორულია, რადგან ახლადწარმოქმნილი პრობლემების მოგვარება ძირითადად ხდება არაშაბლონური გადაწყვეტილებების მეშვეობით.*

თანამედროვე სამყარო ხასიათდება მოვლენების დაჩქარებული ცვლილებით, განუსაზღვრელობით, სირთულითა და გარე ფაქტორების მხრიდან გაუთვალისწინებელი ზემოქმედებით, რის გამოც მეტწილად საჭირო ხდება დაუპროგრამირებელი გადაწყვეტილების მიღება |Stephen Brookfield, 1987|.

კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე, მენეჯერი იღებს დაპროგრამირებულ, ან დაუპროგრამირებელ გადაწყვეტილებებს. ამ ტიპის გადაწყვეტილებების შედარება (ცხრ. 4.2) იძლევა წარმოდგენას მათი გამოყენების არეალებისა და მოქმედების თავისებურებების შესახებ. სპეციალისტების თვალსაზრისით, დაუპროგრამირებელი გადაწყვეტილებები საჭიროებენ შემდგომ შესწავლას, რადგან ამ ტიპის გადაწყვეტილებებს აქვთ გამოყენების დიდი პერსპექტივა |David Boddy, 2008|.

პრობლემის ხასიათი, მისი განუმეორებლობისა და განუსაზღვრელობის ხარისხი განაპირობებენ, როგორც გადაწყვეტილების ტიპს, ასევე მმართველობითი იერარქიის იმ დონეს, სადაც ხდება გადაწყვეტილების მიღება.

დაპროგრამებული და დაუპროგრამირებელი გადაწყვეტილების ტიპების შედარება |James Gibson, John Ivancevich, James Donnelly, 1994|.

ცხრ. 4.2

	დაპროგრამირებული გადაწყვეტილებები	დაუპროგრამირებული გადაწყვეტილებები
დამახასიათებელი ვითარება	ხშირი, გამეორებადი, რუტინული, განსაზღვრული, დადგენილი მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები.	ახალი, არასტრუქტურირებული გარემო; განუსაზღვრელობა; გაურკვეველი მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები.

პირობები	დამოკიდებულება დებულებებზე, წესებზე, პროცედურებზე, სტანდარტებზე.	შემოქმედებითი მიდგომის, ინტუიციის, არაშაბლონური აზროვნების გამოვლენის საჭიროება.
<u>მაგალითი:</u> ბიზნესი	განმეორებადი ქმედებები.	ახალი ბაზრების ძიება და პროდუქციის დივესიფიკაცია.
უნივერსიტეტები	ცოდნის შეფასება აპრობირებული სისტემით.	საწავლო პროცესის გარდაქმნა ახალი მოთხოვნილების შესაბამისად.
საავადმყოფო	პაციენტების მიღების დადგენილი წესები და პროცედურები.	ექსპერიმენტალური პრეპარატები, ნოვატორული მკურნალობა.

ყველაზე ხშირად დაუპროგრამირებელი გადაწყვეტილებების მიღება უწევთ ინსტიტუციონალური დონის მენეჯერებს. ბოლო დროს, მმართველობითი დონის მენეჯერებსაც სულ უფრო მეტად უხდებათ დაუპროგრამირებელი გადაწყვეტილებების გამოყენება, თუმცა რიგი საკითხების გადასაწყვეტად მიმართავენ დაპროგრამირებულ გადაწყვეტილებებსაც. რაც შეეხება ტექნიკური დონის მენეჯერებს, მათ ძირითადად ესაჭიროებათ დაპროგრამირებული სახის გადაწყვეტილებები. ორგანიზაციაში იმ შემთხვევებში ჩნდება პრობლემები, როცა ინსტიტუციონალური დონის მენეჯერები ცდილობენ არსებული საკითხების მოგვარებას დაპროგრამირებული გადაწყვეტილებების საშუალებით. ხშირად ასეთ მდგომარეობაში იმყოფებიან ინსტიტუციონალური დონის ის ხელმძღვანელები, რომლებიც მათ წინაშე მდგარი პრობლემის გადაწყვეტას ცდილობენ მხოლოდ ტაქტიკური, თუ ოპერატიული საკითხების მოგვარებით და სათანადო ყურადღებას არ აქცევენ გრძელვადიან სტრატეგიულ დაგეგმვას. ამგვარი მიდგომა იწვევს მმართველობითი იერარქიის ქვედა დონეებზე უფლებამოსილებათა დელეგირების მნიშვნელოვან შემცირებას, თანამშრომელთა ინიციატივის დაქვეითებასა და გადაუჭრელი საკითხების დაგროვებას. ამრიგად, *იერარქიულობის მიხედვით, განასხვავებენ სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული სახის გადაწყვეტილებებს. ინსტიტუციონალურ და . მმართველობით დონეებზე მიღებული სტრატეგიული და ნაწილობრივ ტაქტიკური გადაწყვეტილებები, როგორც წესი დაუპროგრამირებელია, ხოლო ოპერატიულ დონეზე უპირატესად იღებენ დაპროგრამირებულ გადაწყვეტილებებს.*

4.1.2 გადაწყვეტილებების მისაღებად გამოყენებული ძირითადი მიდგომები.

გადაწყვეტილების მიღება ძალზე რთული პროცესია, რომელიც ბევრ ფაქტორზეა დამოკიდებული. ადამიანი თავისი განწყობისა და შექმნილი ვითარების გავლენით

იღებს ემოციონალურ, ან ლოგიკურ გადაწყვეტილებას. მართვის ფსიქოლოგიიდან ცნობილია, რომ ადამიანის ქცევა ძალზე არის დამოკიდებული მის განწყობაზე. ამ მიზეზით, ხელმძღვანელი მსგავს სიტუაციაში იღებს ხან სპონტანურ, ხან კარგად გააზრებულ გადაწყვეტილებას.

არსებული მიდგომების გათვალისწინებით, მიღებული გადაწყვეტილება შეიძლება იყოს:

- ინტუიციური;
- მსჯელობის საფუძველზე მიღებული;
- რაციონალური.

ა.) ინტუიციური გადაწყვეტილება.

ადამიანი ხშირად იღებს გადაწყვეტილებებს შეგრძნების საფუძველზე ("შინაგანი ხმის კარნახით"), რომლის ბუნება ბოლომდე არ არის შესწავლილი.

ინტუიციური გადაწყვეტილება არის შინაგანი დარწმუნებულობის შეგრძნებით გაკეთებული არჩევანი. ინტუიციური გადაწყვეტილების სისწორეს განაპირობებს მენეჯერის ცოდნა, გამოცდილება და მოსალოდნელ შედეგებზე მის მიერ გაცნობიერებული პასუხისმგებლობა. შესაბამისად, თანამედროვე მმართველობით ლიტერატურაში ინტუიციური გადაწყვეტილება განიმარტება, როგორც:

მყისიერი გადაწყვეტილება, მიღებული გაცნობიერებული, თუ გაუცნობიერებელი სახით, კონკრეტული სიტუაციის, ინდივიდის ცოდნის, გამოცდილებისა და პასუხისმგებლობის გრძნობის შესაბამისად |Lisa Burke, Monika Miller, 1999|.

ინტუიციური გადაწყვეტილება, თავისი ხასიათიდან გამომდინარე, არც რაციონალური და არც ირაციონალურია, რადგან ეფუძნება ადამიანის უნარს ყოველგვარი წინასწარი გათვლებისა და ვითარების შეფასების გარეშე, მოახდინოს მოვლენებზე სწრაფი რეაგირება. ადამიანი ხშირად ვერ აცნობიერებს, თუ რატომ გააკეთა ესა თუ ის არჩევანი. ბევრი გამოჩენილი პიროვნება, სახელმწიფო მოღვაწე, მეცნიერი, თუ ხელოვანი, თავიანთი ინტუიციური გადაწყვეტილებებით იგებდა ომებს, ცვლიდა ისტორიის მსვლელობას, აკეთებდა სენსაციურ აღმოჩენებს, ქმნიდა შედევრებს, აღწევდა დიდ პიროვნულ წარმატებას, ხელს უწყობდა ცალკეული ქვეყნებისა, თუ მთელი კაცობრიობის განვითარებას, მაგრამ ვერ ხსნიდა ამ გადაწყვეტილების მიღების გამომწვევ მიზეზებს.

სწრაფად ცვალებად გარემოში მოქმედი თანამედროვე ბიზნესი ხასიათდება მენეჯერების მიერ მიღებული ინტუიციური გადაწყვეტილებების დიდი სიმრავლით. გასული საუკუნის ოთხმოცდაათიან წლებში გამოიკითხა აშშ ეკონომიკის სხვადასხვა სფეროში მომუშავე 60 ბიზნესმენი, რომლებმაც დაადასტურეს, რომ მათ მიერ მიღებული მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების სამოც პროცენტზე მეტი იყო ინტუიციური სახის. აღსანიშნავია, რომ გამოკითხვიდან რვა წლის შემდეგ, ინტუიციური გადაწყვეტილებების რაოდენობა გაიზარდა თითქმის ოცი პროცენტით |Lisa Burke, Monika Miller, 1999|.

კოგნიტური ფსიქოლოგიის სპეციალისტის, ჰარი კლეინის (Hary Clain) განმარტებით, სწავლითა და გამოცდილებით მიღებული ცოდნა, ინახება მახსოვრობის შესაბამის "საცავში". საგანგებო სიტუაციაში, როცა საჭირო ხდება მიმდინარე მოვლენებზე სწრაფი რეაგირება, ადამიანის გონება მიმართავს მახსოვრობის "საცავს" და ავტომატურ რეჟიმში ახორციელებს არჩევანს სათანადო გადაწყვეტილების მისაღებად. ამრიგად, იმ მენეჯერის "საცავი", რომელიც მეტად არის "დახუნძლული" სწავლითა და მიღებული გამოცდილების შედეგად შეძენილი ღირებული ცოდნით, იძლევა უკეთესი არჩევანის გაკეთების საშუალებას |Bill Breen, 2001|.

მსჯელობის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილება. ასეთი გადაწყვეტილების შემუშავება საკმაოდ შრომატევადი და დროში გაწელილი პროცედურაა. ზოგადად, მსჯელობაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილება შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც *ადამიანების ჯგუფის ცოდნითა და გამოცდილებით განპირობებული, ლოგიკაზე და კომპრომისებზე აგებული, გადაწყვეტილების მიღების პროცესის შედეგი.* საილუსტრაციოდ შეიძლება წარმოვიდგინოთ სიტუაცია, როცა გადაწყვეტილების მისაღებად, ექსპერტი იხსენებს წარსულში მომხდარ მსგავს შემთხვევებს, განიხილავს იმ დროს მიღებულ გადაწყვეტილებებს და არსებული გარემოებიდან გამომდინარე, აყალიბებს თავის ხედვას. ამასთან ერთად, მსჯელობს პროცესში ჩართულ დანარჩენ მონაწილეებთან და განსხვავებული აზრისა, თუ ალტერნატიული ვარიანტების შეჯერების გზით, იღებს საქმისათვის ყველაზე საჭირო გადაწყვეტილებას.

რეალურად, საუკეთესო გადაწყვეტილების მიღებას თან ახლავს როგორც ობიექტური, ასევე სუბიექტური ხასიათის სირთულეები, დაკავშირებული სიტუაციის სწრაფ ცვალებადობასთან, ზოგიერთი ოპონენტის "სწორხაზოვან" აზროვნებასთან, სიტუაციის არასწორ ინტერპრეტაციასთან, დაუსაბუთებელ არგუმენტაციასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაჭიანურებასთან. ცნობილია რომ, არსებული პრობლემის დაძლევა შესაძლებელია სათანადო კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომლების, ან მოწვეული სპეციალისტების აზრის ყოველმხრივი შეჯერების გზით. გარდა ამისა, უნდა აღინიშნოს, რომ შეჯერებული გადაწყვეტილება მაშინ იქნება შედეგიანი, თუ:

- არსებობს ანალოგიური პრობლემის გადაწყვეტის გამოცდილება;
- განსჯაში მონაწილე სპეციალისტები საკმარისად არიან ინფორმირებულნი არსებული პრობლემის შესახებ;
- გააჩნიათ გუნდური მუშაობის უნარ-ჩვევები;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მიმდინარეობს საქმიან და უკონფლიქტო გარემოში.

როგორც წესი, განსჯის საფუძველზე საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება ენიჭება ორგანიზაციის ხელმძღვანელს. ჯგუფურ გადაწყვეტილებას აქვს თავისი უპირატესობა, რადგან ხშირად ის საკმაოდ შეწონილი და დაზუსტებულია, რადგან ყალიბდება მრავალმხრივი მსჯელობის საფუძველზე, ხოლო ინდივიდუალური გადაწყვეტილების უპირატესობა მდგომარეობს მისი მიღების სისწრაფესა და ეკონომიურობაში.

რაციონალური გადაწყვეტილება. მენეჯმენტის კლასიკოსები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევდნენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, მის ლოგიკურ თანმიმდევრობასა და მოვლენების სწორ ინტერპრეტაციას. ანრი ფაიოლი (Hanry Fayol) და ლინდალ ურვიკი (Lyndal Urwick) იკვლევდნენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, როგორც უფლებამოსილებათა დელეგირებისათვის აუცილებელ პირობას. ფრედერიკ ტეილორი (Frederick Taylor) განიხილავდა გადაწყვეტილებას, როგორც მეცნიერული მენეჯმენტის თვისობრივ შემადგენელ ელემენტს. განსაკუთრებით აღსანიშნავია ჩესტერ ბერნარდის წვლილი, რომელმაც თავის ნაშრომში "ხელმძღვანელის ფუნქციები", ჩამოაყალიბა გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო რამოდენიმე მეთოდიკა და გადაწყვეტილება წარმოადგინა, როგორც "ალტერნატივების სიმრავლიდან განსჯის პროცესის საფუძველზე და სათანადო დასაბუთების გზით ამორჩეული ვარიანტი" |Chester Barnard, 1938|. ნობელის პრემიის ლაურეატის, ჰერბერტ საიმონის იდეა გადაწყვეტილების მიღების ბუნების შესახებ, გახდა საფუძველი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი წარმოედგინათ ლოგიკურად ურთიერთდაკავშირებული ეტაპების სახით. მეცნიერის თვალსაზრისით ეს პროცესი სამი ძირითადი ეტაპისგან შედგება |Herbert A. Simon, 1960|:

- *საქმიანობის "დაზვერვა".*
  აღნიშნული ტერმინოლოგია ავტორის მიერ გამოყენებულია იმისათვის, რომ საწყის ეტაპზე წარმოაჩინოს სამოქმედო გარემოს წინასწარი შეფასებისა და სათანადო ანალიზის განხორციელების საჭიროება, რომლის გარეშე შეუძლებელია შემდეგ ეტაპებზე სწორი გადაწყვეტილებების მიღება.
- *გადაწყვეტილების "დაპროექტება".*
  ამ ეტაპზე ხდება სამუშაო გეგმის შემუშავება, გადაწყვეტილების შესაძლო ალტერნატივების წარმოჩენა და მათი შეფასება.
- *გადაწყვეტილების მიღება.*
  დასკვნით ეტაპზე მიმდინარეობს შემაჯამებელი სამუშაო გადაწყვეტილების ოპტიმალური ვარიანტის მისაღებად და მისთვის სათანადო "ფორმის" შესარჩევად.

გამოიყენა რა ჰერბერტ საიმონის (Herbert Simon) მოსაზრება, ჰენრი მინცბერგმა თავის კოლეგებთან ერთად შეიმუშავა დეტალიზებული მეთოდი, რომლის საშუალებით შესაძლებელი გახდა რაციონალური გადაწყვეტილების მიღება |Henry Mintzberg, Duru Raisin-Ghani, Andre Theoret, 1976|. მეთოდი ითვალისწინებს:

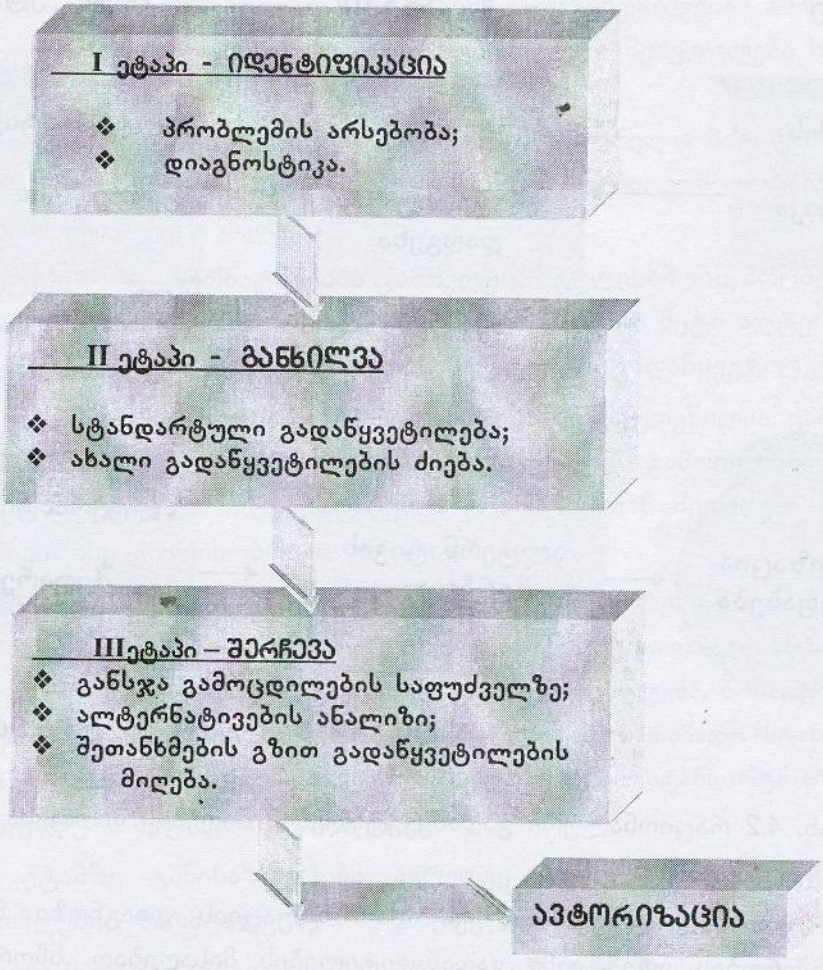
- *იდენტიფიკაციის ეტაპს, რომლის საშუალებითაც ხდება არსებული პრობლემის გაცნობიერება, მისი დიაგნოსტიკა და შეფასება.*
- *განხილვის ეტაპს, რომლის ფარგლებში გათვალისწინებულია არსებული პრობლემის გადასაწყვეტად სტანდარტული სახის, ან თვისობრივად ახალი გადაწყვეტილების ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავება.*
- *შერჩევის ეტაპს,* როდესაც იღებენ საბოლოო გადაწყვეტილებას. საამისოდ გამოიყენება სამი ძირითადი მიდგომა: ა. გამოცდილებისა და ინტუიციის გამოყენებით საუკეთესო ვარიანტის ამორჩევა, ბ. ლოგიკური ანალიზის საშუალებით

ალტერნატივის შერჩევა და გ. კომპრომისებისა და შეთანხმების გზით დაინტერესებულ მხარეებს შორის კონსესუსის მიღწევა, სათანადო გადაწყვეტილების მისაღებად.

საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ, ხდება მისი ავტორიზაცია, ანუ დაკანონება (ნახ. 4.1). უნდა აღინიშნოს, რომ გადაწყვეტილების მიღება წარმოადგენს რთულ დინამიურ პროცესს, რომელიც წარმოქმნის სხვადასხვა სახის სირთულეებს და განაპირობებს უზუსტობებს.

პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ობიექტური, თუ სუბიექტური სახის წინააღმდეგობების დასაძლევად, ხშირად საჭირო ხდება გარკვეულ კომპრომისებზე წასვლა.

გასული საუკუნის სამოცდაათიან წლებში შემუშავებული გადაწყვეტილების მიღების სამეტაპიანი გეგმის საფუძველზე, მისი შემგომი სრულყოფის შემდეგ, ჩამოყალიბდა "პრობლემის რაციონალური გადაწყვეტის ხუთეტაპიანი პროცესი" |M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri, 1988|. ეტაპების რაოდენობა განპირობებულია პრობლემის შესწავლისა და გადაწყვეტის მიღების თავისებურებით (ნახ. 4.2):



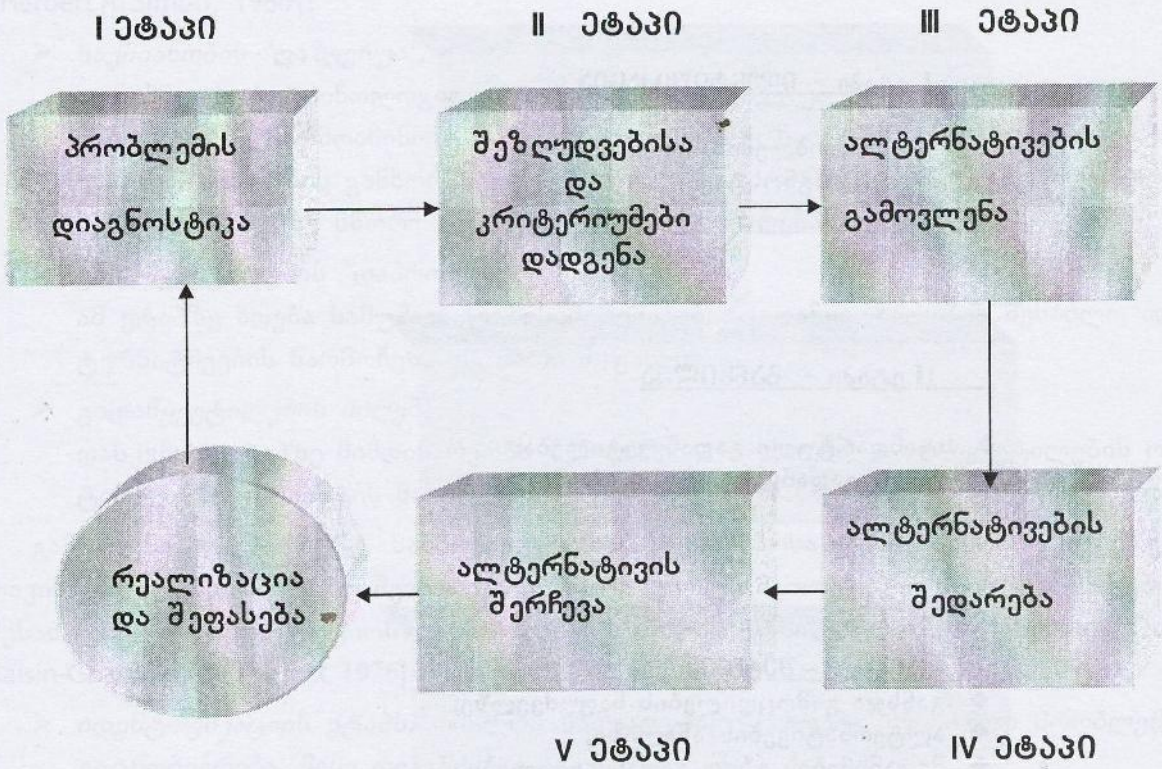
ნახ. 4.1 გადაწყვეტილების მიღების ეტაპები (ჰ. მინცბერგის მიხედვით)

პირველი ეტაპი – "პრობლემის დიაგნოსტიკა" განიხილავს არსებულ პრობლემას ორი მიდგომის საშუალებით. პირველი მიდგომის მიხედვით, პრობლემურად ითვლება სიტუაცია, როცა ვერ ხერხდება დასახული მიზნების განხორციელება. როგორც წესი, ასეთი ვითრება ჩნდება საქმიანობის არასათანადოდ შესრულების შემდეგ.

მაგ.: დასკვნის გაკეთება, თუ რამდენად სწორედ, ხარისხიანად და დროულად შეასრულა სამუშო კალატოზმა, დააკმაყოფილა თუ არა არსებული ნორმატივები და მოთხოვნები, შესაძლებელია მხოლოდ კედლის ამოყვანის შემდეგ.

ამ შემთხვევაში მართვა ატარებს "რეაქტიულ ხასიათს", რადგან რეაგირება ხდება უკვე მომხდარ მოვლენაზე.

მეორე მიდგომით, გადაწყვეტილება ატარებს პრევენციულ ხასიათს - წინასწარ ხდება არასასურველი მოვლენებისადმი შემზადება. პროგნოზირების მეთოდების გამოყენებით, დგინდება სამუშაო პროცესის შემდომი განვითარების სცენარები და მოსალოდნელი შედეგების გათვალისწინებით მიიღება სათანადო გადაწყვეტილება.



ნახ. 4.2 რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი

პრობლემის სათანადოდ გამოკვლევა და სიტუაციის დიაგნოზი წარმოადგენს მნიშვნელოვან პირობას ეფექტიანი გადაწყვეტილების მისაღებად. სწორი დიაგნოზის დასმა მრავალეტაპიანი პროცედურაა და იწყება შესაძლო საფრთხისა და მოსა-

ლოდნელი შესაძლებლობების დამახასიათებელი სიმპტომების დადგენით. ამ ეტაპზე ხდება პრობლემის გაცნობა, მასზე ზოგადი წარმოდგენის შექმნა. გასათვალისწინებელია, რომ მხოლოდ სიმტომების საშუალებით სწორი დიაგნოზისათვის დასმა შეუძლებელია, საჭიროა სიმპტომების გამომწვევი მიზეზების დეტალური შესწავლა. საამისოდ ხდება რელევანტური ინფორმაციის მოძიება, სათანადო ანალიზის ჩატარება და შედეგად, მოვლენების მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის გ ა ნ ს ა ზ ღ ვ რ ა.

მეორე ეტაპი – "შეზღუდვებისა და საბოლოო გადაწყვეტილების შესარჩევი კრიტერიუმების დადგენა". შეზღუდვები გამოწვეულია, როგორც გარე ფაქტორების ზემოქმედებით (კანანმდებლობა, ინფრასტრუქტურის გამართულობა, მაკონტროლებელი დაწესებულებების მოთხოვნები და ა.შ.), ასევე შიდა ცვლადების მდგომარეობით (პერსონალი, ფინანსები, ტექნოლოგიური შესაძლებლობა, საორგანიზაციო კულტურა და მართვის სტილის თავისებურება, აგრეთვე მიზნების, ამოცანების, სტრატეგიისა და სტრუქტურის თავსებადობა).

შეზღუდვების გარდა, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა იყენებს გარკვეულ კრიტერიუმებს, რომელთა საშუალებით შესაძლებელია ალტერნატიული ვარიანტების შეფასება და ამ ალტერნატივებიდან საუკეთესო გადაწყვეტილების ამორჩევა. აღნიშნული პროცედურის შესრულებისას, ხშირად სუბიექტური შეხედულება ხდება შეფასების ძირითადი ფაქტორი.

მაგ.: ავტომობილის შერჩევისას, ზოგიერთისთვის განმსაზღვრელია მისი ფასი, სხვებისთვის კი საწვავის ეკონომიური ხარჯვა, ძრავის სიმძლავრე, გამავლობა, კომფორტაბელურობა, ან მანქანის რომელიმე უნიკალური თვისება.

მესამე ეტაპი – "ალტერნატივების გამოვლენა" გულისხმობს პრობლემის გადაჭრის ალტერნატიული ვარიანტების ჩამოყალიბებას. რაც უფრო მეტი ალტერნატიული ვარიანტია მაპოვნი, მით მეტი შანსი არსებობს საუკეთესო გადაწყვეტილების მისაღებად.

მეოთხე ეტაპი – "ალტერნატივების შედარება" განკუთვნილია გამოვლენილი ალტერნატივების დეტალური შეფასებისათვის. საამისოდ გამოიყენება მეორე ეტაპზე შერჩეული კრიტერიუმები. ალტენატივების ერთმანეთთან შედარება ხდება, როგორც რაოდენობრივი, ასევე თვისობრივი პარამეტრებით.

მაგ.: ნაწარმის დამამზადებელი ფირმების შესარჩევ ტენდერზე, ფასდება მათი შესაძლებლობა მიაწოდონ მყიდველს, როგორც საჭირო რაოდენობის, ასევე სათანადო ხარისხის პროდუქცია. რაოდენობრივი მაჩვენებლებით ფასდება პროდუქციის ღირებულება, წონა, ზომა და ა.შ., ხოლო ხარისხობრივით - დამზადების ხარისხი, დიზაინი და ა.შ. სათანადო სტანდარტებით ხდება პროდუქციის ვარგისიანობის შეფასება. იმ შემთხვევაში, როცა სტანდარტი არ არსებობს, იყენებენ ინდივიდუალური შეფასების მეთოდებს.

მეოთხე ეტაპზე განისაზღვრება აგრეთვე ალტერნატივებთან დაკავშირებული რისკები, რომლებიც წარმოადგენენ შეფასების დამატებით კრიტერიუმს.

მეხუთე ეტაპი – "გადაწყვეტილების მიღება" ემსახურება საუკეთესო ალტერნატივის ამორჩევას. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ ხდება წინა ეტაპზე შეფასებული

ალტერნატივებიდან, საუკეთესოს ამორჩევა. გადაწყვეტილების მისაღებად სარგებლობენ წინა ეტაპზე მიღებული შედეგებით, დადგენილი პრიორიტეტიბითა და შესაბამისი კრიტერიუმით.

მაგ.: გადაწყვეტილების მიღება გზის მშენებლობის დასაწყებად ხდება ისეთი მაჩვენებლების გათვალისწინებით, როგორიცაა: მშენებლობის ვადები, მისი ღირებულება და წლიური საექსპლუატაციო ხარჯი. მაგალითის სახით წარმოდგენილია გადაწყვეტილების ხუთი შესაძლო ვარიანტი (ცხრ. 4.3):

- თუ პრიორიტეტს წარმოადგენს მშენებლობის მინიმალური ვადა, მაშინ მისაღებია პირველი ვარიანტი, რომელსაც ახასიათებს მცირე საამშენებლო ღირებულება და მაღალი საექსპლოატაციო ხარჯები (გზის დაბალი ხარისხის გამო).

- თუ პრიორიტეტია დაბალი საექსპლოატაციო ხარჯი და გზის მაღალი ხარისხი, მაშინ მისაღებია მეხუთე ვარიანტი, რომელიც ითვალისწინებს მშენებლობის მაღალ ღირებულებასა და მშენებლობის შედარებით მეტ ხანგრძლიობას.

გადაწყვეტილების მიღების მაგალითი

ცხრ. 4.3

№	ალტერნატივები	შესადარებელი მაჩვენებლები		
		ვადები (თვე)	ღირებულება (ლარი)	საექსპლუატაციო ხარჯი (ლარი)
1.	პირველი ალტერნატივა	8	500 000	35 000
2.	მეორე ალტერნატივა	12	750 000	30 000
3.	მესამე ალტერნატივა	16	1 000 000	25 000
4.	მეოთხე ალტერნატივა	20	1 250 000	20 000
5.	მეხუთე ალტერნატივა	24	1 500 000	15 000

რაც შეეხება ოპტიმალურ გადაწყვეტილებებს, მათი მიღება შესაძლებელია სათანადოდ შემუშავებული პროგრამებით, როცა ალტერნატივებს შორის არჩევანი კეთდება ორი, ამ მეტი კრიტერიუმის საშუალებით. ამ შემთხვევაში ამორჩული ვარიანტი იქნება არც ყველაზე იაფი, არც ყველაზე ხანგრძლივვადიანი და არც მინიმალური საექსპლუატაციო ხარჯის მქონე (ცხრ. 4.3), არამედ იმ მომენტისათვის ყველაზე ხელსაყრელი მაგ.: მეორე, მესამე, ან მეოთხე ალტერნატივა.

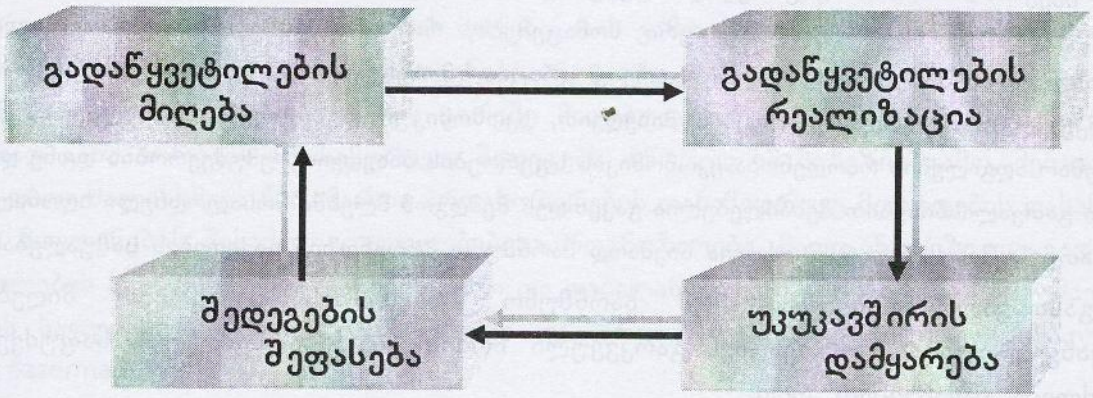
მენეჯერი საკმაოდ ხშირად იმყოფება რთულ სიტუაციაში, როცა ვერ ხერხდება შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრა და მათი საშუალებით არსებული ალტერნატივების შეფასება. ამ შემთხვევაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება მენეჯერის პროფესიულ ალღოს, მის ცოდნასა და გამოცდილებას, ასევე სიტუაციის ობიექტურად შეფასებისა და გამართლებული კომპრომისების მიღების უნარს. აღსანიშნავია, რომ

არსებული შეზღუდვების პირობებში მენეჯერი ირჩევს არა აბსოლუტურად საუკეთესო ვარიანტს, არამედ კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე, ყველაზე უფრო მისაღებ ალტერნატივას.

ალტერნატივის შერჩევით არ სრულდება გადაწყვეტილების მიღების პროცესი. მხოლოდ ამორჩეული ალტერნატივის რეალიზაციის შედეგად შეიძლება დავრწმუნდეთ მიღებული გადაწყვეტილების მართლზომიერებაში. გადაწყვეტილების რეალიზაციის პროცესში, სასურველი შედეგის მისაღებად, მენეჯერი დროულად უნდა რეაგირებდეს გარე ფაქტორების გაუთვალისწინებელ ცვლილებებზე. საამისოდ საჭიროა საიმედო უკუკავშირის სისტემის ჩამოყალიბება და კომუნიკაციის სწორედ წარმართვა (ნახ. 4.3).

4.1.3 ასპექტები, რომლებიც გავლენას ახდენენ გადაწყვეტილების მიღებაზე.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მიმდინარეობა განპირობებულია: პერსონალის კვალიფიკაციით, საორგანიზაციო სტრუქტურის გამართულობით, ორგანიზაციაში დამკვიდრებული მართვის სტილით, საორგანიზაციო კულტურის ტიპით, საკომუნიკაციო სისტემის სრულყოფილებით და ა. შ.



ნახ. 4.3 კომუნიკაციისა და უკუკავშირის ქვეპროცესი

აღნიშნულის ფაქტორების გარდა, გადაწყვეტილების მიღებაზე გავლენას ახდენენ:

- გარემო სადაც მიიღება გადაწყვეტილება;
- დრო და დროში მიმდინარე ცვლილებები;
- ქცევითი ასპექტები

ა. გარემო, სადაც მიიღება გადაწყვეტილება.

ალტერნატივების შეფასებისა და საბოლოო გადაწყვეტილების მისაღებად მენეჯერს უხდება გარე ზემოქმედების პროგნოზირება და შიდა ცვლადების მდგომარეობის შესწავლა. არსებული მოვლენების შეცნობის ხარისხზეა დამოკიდებული მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების სიზუსტე. გარე ზემოქმედების პროგნოზირებისას, გასათვალისწინებელია არსებული ვითარებისათვის დამახასიათებელი ისეთი თვისებები, როგორიცაა: *"განსაზღვრულობა", "რისკი" და "განუსაზღვრელობა".*

"განსაზღვრულობაა" - როცა მენეჯერისათვის გარკვეულია მიმდინარე მოვლენები, მომავალი კი ადვილად პროგნოზირებადია. ასეთი გარემო თითქმის დაცულია ყოველგვერი მოულოდნელობებისაგან. მხოლოდ განსაკუთრებული მოვლენები: სტიქიური უბედურება, ომი და ა.შ. რომელთა პროგნოზირება საკმაოდ რთულია, ართულებენ გადაწყვეტილების შემუშავებას. სხვა მხრივ მენეჯერს არ უჭირს საორგანიზაციო გადაწყვეტილებების მიღება, რადგან კარგად "ხედავს მოვლენებს" და ნათლად აქვს წარმოდგენილი მოსალოდნელი შედეგი. აღსანიშნავია, რომ თანამედროვე ორგანიზაციებისათვის ასეთი ვითარება საკმაოდ იშვიათია, განსაკუთრებით სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღებისას.

"რისკი" - მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღებაზე. რისკის პირობებში მიღებული გადაწყვეტილების შედეგის წინასწარ განსაზღვრა საკმაოდ რთულია, მაგრამ მისი მოხდენის ალბათობის დადგენა შესაძლებელია.

ალბათობის გამოთვლა ხდება როგორც მათემატიკური მეთოდებით, ასევე სტატისტიკური მონაცემების ანალიზის გზით.

მაგ.: ქვეყნის შრომითი რესურსების პოტენციალის დასადგენად იყენებენ წლების განმავლობაში გამოქვეყნებულ ისეთ სტატისტიკური მონაცემებს, როგორიცაა: შობადობა, მოკვდაობა, მოსახლეობის ბუნებრივი მატება, გარე მიგრაცია, მოსახლეობის რიცხოვნობა სქესისა და ცალკეული ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით, ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის წილი, სამუშაო ადგილების რაოდენობა ეკონომიკის სფეროების მიხედვით, უმუშევრობის დონე და ა.შ. მათი გათვალისწინებით შესაძლებელია გაკეთდეს შემდგომ წლებში მოსალოდნელი ხდომილების ალბათური შეფასება, რაც იძლევა საკმაოდ სარწმუნო პროგნოზის გაკეთების საშუალებას.

გასათვალისწინებელია, რომ სარწმუნო პროგნოზის მეშვეობით მიღებული გადაწყვეტილებაც კი, შეიცავს გარკვეული ზომის რისკს. აღნიშნულის საფუძველზე შეიძლება დავასკვნათ, რომ:

- რისკის ობიექტური შეფასებისათვის საჭიროა რელევანტური ინფორმაციის შეგროვება. საამისოდ იყენებენ, როგორც ოფიციალურ სტატისტიკურ მასალას, ასევე საკუთარი გამოთვლებით მიღებულ მონაცემებს;
- რელევანტური ინფორმაციის საკმარისი ოდენობით მოძიებასთან ერთად, *კლებულობს გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული რისკი.*

"განუსაზღვრელობა" - დამახასიათებელია ისეთი ვითარებისათვის, როცა შეუძლებელია გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული რისკების შეფასება. "განუსაზღვრელობა" განპირობებულია განსახილველი მოვლენის სიახლით, სირთულით და/ან მისი სწრაფი ცვალებადობით, რის გამოც მასზე რელევანტური ინფორმაციის მოძიება ვერ ხერხდება. "განუსაზღვრელობა" დამახასიათებელია მაგ. პოლიტიკური და სოციო-კულტურული საქმიანობისათვის.

ჩატარებული კვლევების შედეგად, "განუსაზღვრელობის" პირობებში სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად შემუშავებულია საკმაოდ მარტივი რეკომენდაციები |Frank Harrison, 1975|:

- პრობლემურ საკითხებში უკეთ გარკვევის მიზნით, დამატებითი ინფორმაციის მოძიება. მენეჯერის ცოდნის, გამოცდილებისა და ინტუიციის მეშვეობით არსებული ვითარების ანალიზის განხორციელება, სათანადო გადაწყვეტილების მისაღებად;
- მსგავს სიტუაციებში კარგად გარკვეულ და ჯგუფური მუშაობის უნარ-ჩვევების მქონე თანამშრომლებთან, ან მოწვეულ სპეციალისტებთან ერთად შექმნილი ვითარების ანალიზი (მაგ: "ბრეინ შტორმინგ"-ის მეთოდით), რაც ქმნის გარკვეულ საფუძველს რელევანტური გადაწყვეტილების მისაღებად.

ბ. დრო და დროში მიმდინარე ცვლილებები.

არსებული პრობლემის გადაწყვეტისას, უდიდესი ყურადღება ექცევა დროის ფაქტორს, რომელიც მნიშვნელოვანწილად განაპირობებს სიტუაციის ცვლილებას. გადაწყვეტილების მიღება რეკომენდებულია დროის შესაძლებლად მცირე ინტერვალში, რადგან დროის გასვლასთან ერთად, პრობლემასთან დაკავშირებული ინფორმაცია ძველდება და მის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილება ხდება შეუსაბამო ახალ რეალობასთან. უკანასკნელი წლების განმავლობაში მენეჯერებს უწევთ დროის ძალზე მცირე პერიოდში გადაწყვეტილების მიღება, რის გამოც შეუძლებელია "რაციონალური გადაწყვეტილების მეთოდის" გამოყენება. როგორც მენეჯერული საქმიანობა ცხადყოფს, პრობლემის გაცნობიერების გარეშე მიღებული ინტუიციური გადაწყვეტილება, ხშირად განაპირობებს არასასურველ შედეგებს. სწორედ ამ მიზეზის გამო, მენეჯმენტის დიდი ძალისხმევა წარიმართა პროგნოზირების თანამედროვე მეთოდების დასანერგად. მოვლენების შესაძლო ცვლილებების პროგნოზირება, მათი ანალიზი და გადაწყვეტილების პესიმისტური, ოპტიმისტური და დაბალანსებული ვარიანტების შემუშავება, ქმნის საფუძველს კარგად გააზრებული და დროული გადაწყვეტილების მისაღებად |Max Bazerman, 1994|.

გ. ქცევითი ასპექტები.

საორგანიზაციო გადაწყვეტილებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ქცევითი ასპექტები, რომლებზეც ჯერ კიდევ გასული საუკუნის შუა პერიოდიდან, მიპყრობილია მკლევარების განსაკუთრებული ყურადღება |Herbert A. Simon, 1960|. მენეჯმენტის პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ ხშირად ერთი და იგივე მოვლენას მენეჯერები განსხვავებულად აღიქვამენ, რაც გავლენას ახდენს სწორი გადაწყვეტილების მიღებაზე. გასათვალისწინებელია აგრეთვე ადგილობრივი პირობებიც, რომლებსაც თავისი კორექტივები შეაქვს რელევანტური გადაწყვეტილებების შემუშავებისას. ხშირია შემთხვევები, როცა მსგავს საკითხზე, ერთი და იგივე პიროვნება იღებს განსხვავებულ გადაწყვეტილებებს |Fred Luthans, 1995|, რაც განპირობებულია:

- მმართველობით იერარქიაში თანამშრომლის მიერ დაკავებული პოზიციით;
- მაღალი რანგის ხელმძღვანელობასთან სიახლოვით;
- პარტიკულარული დაინტერესებით.

აღსანიშნავია, რომ გადაწყვეტილებები მნიშვნელოვანწილად განპირობებულია არსე-

ბული საორგანიზაციო კულტურით, ხელმძღვანელის მართვის სტილით, მისი პიროვნული თვისებებითა და სხვა ობიექტური, თუ სუბიექტური ფაქტორებით. როგორც წესი, თანამშრომელი იშვიათად თუ მიიღებს ისეთ გადაწყვეტილებას, რომელიც არ იქნება მოწონებული მისი უფროსის მიერ. გარდა ამისა, გადაწყვეტილების მიღებაზე გარკვეულ გავლენას ახდენს განსახილველი საკითხისადმი არსებული დამოკიდებულება, ფსიქოლოგიური განწყობა, რომელიც თან ახლავს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს და სხვა მსგავსი ფაქტორი, რომლებიც დღემდე შესწავლის საგანს წარმოადგენენ.

ამრიგად, ქცევითი ასპექტების გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე ძირითადად განპირობებულია:

- ხელმძღვანელის ფაქტორით;
- *ფსიქოლოგიური მომენტებით;*
- ადგილობრივი სპეციფიკით;
- დამკვიდრებული საორგანიზაციო კულტურის სახეობით.

4.1.4 გადაწყვეტილების მისაღებად გამოყენებული თანამედროვე მეთოდები. არსებული ტენდენციების თანახმად, რეკომენდირებულია კომპეტენტური თანამშრომლების ფართოდ ჩართვა დაბალანსებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. სამენეჯერო ლიტერატურაში ძალზე ხშირად გამოიყენება ე.წ. პარტისიპატიული, ანუ "თანამშრომელთა თანამონაწილეობის" მეთოდები ("Participation Methods"), როგორც პრობლემის გადაწყვეტის ეფექტიანი საშუალება. ჩვეულებრივ, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა აქტიურობა მერყეობს საკმაოდ დიდ დიაპაზონში – ფორმალური ჩართულობიდან დაწყებული, სრულფასოვანი მონაწილეობით დამთავრებული. განსხვავება განპირობებულია, როგორც საორგანიზაციო კლიმატით, დამკვიდრებული მმართველობითი სტილითა და არსებული ტრადიციებით, ასევე სხვადასხვა ქვეყანაში სამუშაო პროცესისადმი ჩამოყალიბებული მიდგომებით (ცხრ. 4.4). დღეისთვის ცნობილი მიდგომები ძირითადად ორიენტირებულია პიროვნული ინიციატივის მხარდაჭერაზე და ჯგუფური მუშაობის სრულყოფაზე |David Levin, 1990|. გასული საუკუნის სამოცდაათიანი წლებიდან ამერიკის შეერთებულ შტატებს იაპონიიდან "დაუბრუნდა" ე.წ. "ხარისხის მართვის მეთოდი" და შემდგომ ფართოდ დაინერგა არამარტო ამერიკის, არამედ ევროპის ბევრ ორგანიზაციაში. უკანასკნელ ხანს ორგანიზაციები ხშირად მიმართავენ აგრეთვე "თვითმართვადი ჯგუფების მეთოდს". პრაქტიკამ ცხადყო, რომ პარტისიპატიული მეთოდების საშუალებით შესაძლებელია მნიშვნელოვანი საწარმოო ეფექტის მიღება. მაგ. კომპანია "General Mills"-ში, პარტისიპატიული მეთოდების დანერგვის შემდეგ, შრომის ნაყოფიერება გაიზარდა 40 პროცენტით, ხოლო კომპანია "Chevron"-ის თანამშრომელთა ჩართვამ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, შესაძლებელი გახადა უმოკლეს ვადებში დაენერგათ უახლესი ინოვაციური ტექნოლოგიები და მიეღოთ დიდი ეკონომიკური ეფექტი |Fred Luthans, 1995|. განსხვავებული საორგანიზაციო კულტურის გამო, სხვადასხვა ორგანიზაციაში "მართვის წრეებისა" და "თვითმართვადი გუნდის" მეთოდები გამოიყენება სახეცვლილი ფორმით (ცხრ. 4.4).

სხვადასხვა ქვეყნებში გადაწყვეტილების მისაღებად გამოყენებული პარტისიპატიული მეთოდები

ცხრ. 4.4

მეთოდის დასახელება	იაპონური კომპანიები	ესპანური კომპანიები	შვედური კომპანიები	ამერიკული კომპანიები
შემსრულებლების დონეზე გადაწყვეტილების მიღება ("ხარისხის მართვის წრეები, ან ხარისხის ჯგუფები").	ფართოდ გამოიყენება ხარისხის მართვის წრეები. მათ გააჩნიათ უფლებამოსილება მიიღონ გადაწყვეტილება სამუშაო ოპერაციების სრულყოფასთან დაკავშირებით.	კოოპერატივებში ფართოდ ინერგება ექსპერიმენტალური წინადადებები სამუშაო ადგილის დიზაინის შესაცვლელად.	ხელმძღვანელობის მხარდაჭერით თანამშრომლები თვითონ იღებენ გადაწყვეტილებებს თავიანთი სამუშაო ადგილების დაპროექტებასთან დაკავშირებით.	გავრცელებულია ხარისხის მართვის ჯგუფები. საქმიანობის სრულყოფის მიზნით ხელი ეწყობა პიროვნულ ინიციატივასა და კოლექტიურ ძალისხმევას.
თვითმმართვადი ჯგუფები ("თვ. ჯგ.")	ხელშეწყობა აქვს თანამდებობრივი უფლებამოსილებების გაფართოებას და ჯგუფური პასუხისმგებლიბის გაზრდას.	იაპონური და შვედური გამოცდილების გამოიყენებით, ინერგება მცირე "თვ. ჯგ."	თანამშრომლების უნივერსალიზაციის მიზნით, "თვ. ჯგ."-ი ახდენენ მათი სამუშაო ადგილების ხშირ როტაციას.	"თვ. ჯგ." -ი დიდ ყურადღებას უთმობენ თანამშრომლების პიროვნული ურთიერთობების განვითარებას.

პარტისიპატიულ მეთოდებს აქვთ, როგორც ძლიერი მხარეები, ასევე ნაკლოვანებები, რომლებიც განსხვავებული ინტენსიობით ვლინდება გარე და შიდა ფაქტორების ზემოქმედებით, რაც ართულებს ამ მეთოდების გამოყენების არეალის განსაზღვრას. უკანასკნელი ათწლეულების განმავლობაში ჩატარებული გამოკვლევები ცხადყოფენ, რომ პარტისიპატიული მეთოდების გამოყენების შესაძლებლობა განპირობებულია შემდეგი ფაქტორებით:

- გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრმელთა ჩართულობის ხარისხი (აქტიურობისა და შემოქმედებითობის ერთიანობა);
- საქმიანობის სფერო და სამუშაო ტექნოლოგიები;
- საორგანიზაციო კულტურის ტიპი და დამკვიდრებული მმართველობითი სტილი;
- ქვეყნის ტრადიციები და შრომის მიმართ არსებული დამოკიდებულება.

რაც უფრო სრულია თანამშრომელთა ჩართულობა, მით უფრო დიდია დადებითი შედეგის მიღების შესაძლებლობა. ფორმალური და ზერელე ხასიათის ჩართულობა იწვევს თანამშრომელთა აპათიას შესასრულებელი საქმიანობის მიმართ, რაც ძალზე ამცირებს შრომის ნაყოფიერებას. როცა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა აქტიურობის ხარისხი შეესაბამება საორგანიზაციო კულტურის არსებულ ტიპს, მაშინ შესაძლებელი ხდება სასურველი ეფექტის მიღება.

მაგ.: გადაწყვეტილების მიღების პროცესში იერარქიული (ბიუროკრატიული) საორგანიზაციო კულტურის ტიპი არ ითვალისწინებს თანამშრომლების მაღალ აქტიურობას. ამ კულტურისათვის მიუღებელია "ზედმეტი ინიციატივები", რადგან ასეთი მიდგომა წინააღმდეგობაში მოდის დეტალურად გაწერილ თანამდებობრივ მოთხოვნებსა და თანამშრომელთა ქცევის მკაცრ რეგლამენტაციასთან. თავის მხრივ, ადჰოკრატიული კულტურა საჭიროებს თანამშრომელთა აქტიურ ჩართულობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, რაც ხელს უწყობს ყოველმხრივ შეწონილი გადაწყვეტილების მიღებას და მნიშვნელოვნად ამაღლებს მისეფექტიანობას.

გადაწყვეტილებების ურთიერთდამოკიდებულება

მენეჯმენტის ფუძემდებლური დებულების თანახმად, ორგანიზაციაში მიღებული გადაწყვეტილებები ყოველმხრივ უნდა შეესაბამებოდნენ ერთმანეთს, როგორც იერარქიულ ვერტიკალზე, ასევე ფუნქციონალურ ჰორიზონტალებზე. უფროსის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების სარეალიზაციოდ, ხელქვეითები ამუშავებენ შესაბამის გადაწყვეტილებებს და ახორციელებენ მათ. გადაწყვეტილებების ურთიერთდამოკიდებულება უნდა ვლინდებოდეს არამარტო იერარქიულ ვერტიკალზე, არამედ ფუნქციონალურ ჰორიზონტალებზე, რადგან ერთ იერარქიულ დონეზე მყოფი თანამშრომლების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები უნდა იყოს ერთმანეთთან თვისობრივად დაკავშირებული.

კიდევ ერთი პირობა შეჯერებული გადაწყვეტილებების მისაღებად, არის მათი დროში თავსებადობა:

დასახული მიზნის მისაღწევად, დროის გარკვეულ პერიოდებში მიღებული გადაწყვეტილებები უნდა ავსებდნენ ერთმანეთს.

ამრიგად, დასახული მიზნის მისაღწევად საჭიროა, რომ მიღებულ გადაწყვეტილებებს ახასიათებდეს ურთიერთშესაბამისობა:

- ❖ იერარქიულ ვერტიკალზე;
- ❖ ფუნქციონალურ ჰორიზონტალზე;
- ❖ დროში.

გადაწყვეტილებების ურთიერთდაკავშირებულობა ქმნის რეალურ საფუძველს ორგანიზაციის თვისობრივი ერთიანობისათვის.

ზოგადი რეკომენდაციები სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად

სამენეჯერო პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ გამართული და ყოველმხრივ შეწონილი გადაწყვეტილებების მისაღებად საჭიროა:

- სათანადო კომპეტენციის მქონე თანამშრომლების ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში;
- თანამშრომლების სათანადოდ მომზადება და შესატყვისი მართვის სტილის დანერგვა, რაც ხელს შეუწყობს ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღებას;
- პრობლემის არაშაბლონური გადაწყვეტის გზების ძიება;
- მცდარი გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული კომპლექსის მოხსნა;
- მცდარი გადაწყვეტილების დროული აღმოფხვრის უნარი;
- კონსტრუქციული კონფლიქტის სტიმულირება, რომელიც ხელს უწყობს

არსებული პრობლემების შეფასებას და სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად ოპტიმალური გზების დასახვას |V. Vroom, 2000|.

პრაქტიკული სავარჯიშო

გადაწყვეტილების მიღების სტილის შეფასება

თქვენი პასუხი კითხვებზე, თუ როგორ იქცევით კონკრეტულ სიტუაციებში და რა სახის გადაწყვეტილებებს იღებთ, იძლევა ზოგად წარმოდგენას თქვენთვის დამახასიათელი *გადაწყვეტილების მიღების მმართველობითი სტილის* შესახებ.

აღსანიშნავია, რომ ქვემოთ მოყვანილ კითხვარში ე.წ. "სწორი" ან "მცდარი" პასუხები არ არსებობს. საჭიროა გულწრფელი პასუხის გაცემა, რათა შესაძლებელი იყოს რეალურ მონაცემებზე დაყრდნობით რელევანტური შედეგის მიღება |Alan Rove, Richard Mason, 1987|.

1. საქმიანობის (სწავლა, ან მუშაობა) განხორციელებისას, თქვენთვის უმთავრესია:
   ა) პრაქტიკული შედეგი;
   ბ) საუკეთესო გადაწყვეტილება;
   გ) შემოქმედებითი მიდგომა და იდეები;
   დ) შრომის კარგი პირობები.
2. თქვენ მოგწონთ საქმიანობა, როცა სამუშაო:
   ა) ტექნიკური სახისაა და დავალებები საკმაოდ დაკონკრეტებულია;
   ბ) ძალიან მრავალფეროვანია;
   გ) საშუალებას გაძლევთ იმოქმედოთ დამოუკიდებლად და შემოქმედებითად;
   დ) საშუალებას გაძლევთ მჭიდროთ ითანამშრომლოთ სხვა ადამიანებთან.
3. ყველაზე მეტ სიამოვნებას განიჭებთ საქმიანობა:
   ა) ენერგიულ და ამბიციურ ადამიანებთან;
   ბ) კვალიფიციურ და მოწესრიგებულ თანამშრომლებთან;
   გ) ახალი იდეების მქონე პიროვნებებთან;
   დ) მშვიდ და უპრეტენზიო ხალხთან.
4. როცა წარმოგექმნებათ პრობლემები:
   ა) იხსენებთ წარსულში მიღებულ ეფექტიან გადაწყვეტილებებს;
   ბ) გულდასმით აანალიზებთ სიტუაციას;
   გ) ეძებთ არაშაბლონურ გადაწყვეტილებებს;
   დ) რჩევისათვის მიმართავთ თანამშრომლებს.
5. თქვენ ძალიან კარგად:
   ა) იმახსოვრებთ თარიღებსა და ფაქტებს;
   ბ) აფასებთ რთულ სიტუაციებს;
   გ) პოულობთ ალტერნატიულ გადაწყვეტილებებს;
   დ) ადვილად ეგუებით თანამშრომლებს.
6. როცა თქვენ ძალზე მცირე დრო გაქვთ:
   ა) სწრაფად იღებთ გადაწყვეტილებებს და მათ უმალვე ასრულებთ;
   ბ) იყენებთ სისტემურ მიდგომებს;
   გ) აანალიზებთ სიტუაციას, არ გახასიათებთ ფაციფუცი და აჩქარება;
   დ) დახმარებისათვის მიმართავთ თანამშრომლებს.
7. როცა იმყოფებით საზოგადოებაში, თქვენ:
   ა) ხართ ძალზე კომუნიკაბელური;
   ბ) გულდასმით აანალიზებთ მოსაუბრის ნათქვამს;
   გ) მოგწონთ ხალხზე დაკვირვება;
   დ) პატივს სცემთ კოლეგების აზრს.

8. თვლიან, რომ თქვენ ხართ:

ა) აგრესიული;

ბ) რაციონალური;

გ) შემოქმედი;

დ) მხარდამჭერი პიროვნება.

9. ყველაზე მეტად მოგწონთ:

ა) როცა გიპყრიათ საქმიანობის "სადავეები";

ბ) საქმიანობა დადგენილი რეგლამენტის ფარგლებში;

გ) საინტერესო საქმიანობის განხორციელება;

დ) თანამშრომლებთან დისკუსიების გზით საქმიანობის განხორციელება.

10. თქვენს მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები ძირითადად:

ა) პრაქტიკული და კონკრეტულია;

ბ) სისტემატიური და მიზანდასახულია;

გ) საკმაოდ მომცველი და მოქნილია;

დ) ითვალისწინებს თანამშრომლების აზრს.

კითხვარის შეფასება:

☐ როცა პასუხი უმეტესად "ა" პუნქტით შემოიფარგლება — მიანიშნებს მმართველობითი გადაწყვეტილების "დირექტიულ სტილზე" (ცხრ. 4.5);

☐ როცა პასუხი უმეტესად "ბ" პუნქტით შემოიფარგლება — მიანიშნებს მმართველობითი გადაწყვეტილების "ანალიტიკურ სტილზე".

☐ როცა პასუხი უმეტესად "გ" პუნქტით შემოიფარგლება — მიანიშნებს მმართველობითი გადაწყვეტილების "კონცეპტუალურ სტილზე".

☐ როცა პასუხი უმეტესად "დ" პუნქტით შემოიფარგლება — მიანიშნებს მმართველობითი გადაწყვეტილების "დამრიგებლის სტილზე".

მმართველობითი გადაწყვეტილების სტილის დახასიათება

ცხრ. 4.5

დირექტიული სტილი
ახასიათებთ მენეჯერებს, რომლებსაც ურჩევნიათ პრობლემების მარტივად და ნათლად წარმოდგენა. არ მოსწონთ ინფორმაციის დიდი მასივების გაანალიზება. ამჯობინებენ არსებული პრობლემის სწრაფად გადაჭრას. უმატესად იხილავენ გადაწყვეტილების ერთ, ან ორ ალტერნატივას. გამოირჩევიან რაციონალური აზროვნებითა და პროდუქტიულობით. უმეტესად ეყრდნობიან არსებულ წესებსა და პროცედურებს.

ანალიტიკური სტილი
აქვთ მენეჯერებს, რომლებსაც ინფორმაციის ამომწურავი ანალიზიდან გამომდინარე ეხერხებათ კომპლექსური გადაწყვეტილებების მოძიება. შესადარებელი ვარიანტების ღრმად შესწავლის შემდეგ იღებენ რაციონალურ და ობიექტურ გადაწყვეტილებებს.
კონცეპტუალური სტილი
დამახასიათებელია მენეჯერებისათვის, რომლებიც საბოლოო გადაწყვეტილების მისაღებად მიმართავენ ინფორმაციის დიდი მასივების ანალიზს. ანალიტიკური სტილის მენეჯერებისგან განსხვავებით, არიან სოციალურად ორიენტირებულები, მოსწონთ პრობლემის განხილვა თანამშრომლებთან ერთად და მათი მონაწილეობით გადაწყვეტის გზების ძიება. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, კონცეპტუალური სტილის მენეჯერები ცდილობენ სრულად გამოიყენონ თავიანთი შემოქმედებითი პოტენციალი.
დამრიგებლის სტილი
ახასიათებთ მენეჯერებს, რომელთაც აქვთ მაღალი პასუხისმგებლობა თავიანთი თანამშრომლების მიმართ. გადაწყვეტილებას იღებენ პრობლემასთან დაკავშირებული ყოველი თანამშრომლის აზრის დაზუსტებით. დიდ ყურადღებას აქცევენ თანამშრომლების პერსონალურ განვითარებას და ხელს უწყობენ მათ კარიერულ წინსვლას.

შენიშვნა: მენეჯერთა უმრავლესობისათვის დამახასიათებელია ერთი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების დომინირებადი სტილი. სათანადო მომზადებით შესაძლებელია სხვა სტილის კარგად ათვისება.

თვითშეფასების კითხვარი:

1. დაასაბუთეთ, რომ "გადაწყვეტილების მიღება" წარმოადგენს პროცესს;
2. ჩამოაყალიბეთ "გადაწყვეტილების" განმარტება;
3. დაასახელეთ "გადაწყვეტილების ტიპები";
4. დაასახელეთ მმართველობითი ფუნქციისათვის დამახასიათებელი ტიპიური გადაწყვეტილებები;
5. რა შემთხვევაში გამოიყენება "დაპროგრამირებული გადაწყვეტილება" ?
6. როგორია "დაუპროგრამირებელი გადაწყვეტილების" ბუნება ?
7. შეადარეთ ერთმანეთს დაპროგრამირებული და დაუპროგრამირებელი გადაწყვეტილებები;

8. რა სახის გადაწყვეტილებები მიიღება მართვის იერარქიულ დონეებზე ?
9. დაასახელეთ მიდგომები გადაწყვეტილებების მისაღებად;
10. დაახასიათეთ ინტუიციური გადაწყვეტილებები;
11. დაახასიათეთ განსჯის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებები;
12. დაახასიათეთ "რაციონალური გადაწყვეტილება";
13. ჩამოაყალიბეთ გადაწყვეტილების მიღების ეტაპები ჰ. მინცბერგის მიხედვით;
14. როგორ ხდება "ოპტიმალური გადაწყვეტილების" მიღება ?
15. დაახასიათეთ ასპექტები, რომლებიც გავლენას ახდენენ გადაწყვეტილების მიღებაზე;
16. განმარტეთ ტერმინები "განუსაზღვრელობა" და "განსაზღვრულობა";
17. ჩამოაყალიბეთ "დროში მიმდინარე ცვლილებების" გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე;
18. როგორი გავლენა აქვს ქცევით ასპექტებს გადაწყვეტილების მიღებაზე ?
19. დაასახელეთ გადაწყვეტილების მისაღებად გამოყენებული თანამედროვე მეთოდები;
20. დაახასიათეთ სხვადასხვა ქვეყნებში გამოყენებული გადაწყვეტილების მიღების პარტისიპატიული მეთოდები;
21. განმარტეთ "გადაწყვეტილებების ურთიერთდამოკიდებულება".

გამოყენებული ლიტერატურა:

Chester Barnard. The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, 1938, 14;

Max Bazerman. Judgment in Managerial Decision Making, John Wiley, New York, 1994;

David Boddy. Management An Introduction, Prentice Hall, 2008;

Bill Breen. What's Your Intuition? Fast Company, September, 2000, 290-300;

Stephen Brookfield. Developing Critikal Thinkers: Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking, Jossey-Bass, San Francisco, 1987;

Lisa Burke, Monika Miller.Taking The Mustery Out of Intuitive Decision Making, Academy of Management Executive 13, no. 4, 1999, 91-99;

James Gibson, John Ivancevich, James Donnelly. Organizations: Behavior, Structure, Processes, Richard D. Irvin, Inc., Illinois, 1994, 510;

Frank Harrison. The Managèrial Decision Making Process, Houghton Mifflin, Boston, 1975, 69;

David Levin. Participation, Productivity, and the Firm Environment, California Management Review, Summer, 1990, 88;

Fred Luthans. Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York – Toronto, 1995;

M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. Management, Harper&Row Publishers, New York, 1988;

Henry Mintzberg, Duru Raisin-Ghani, Andre Theoret. The Structure of "Unstruqtured" Decision Process, Administrative Science Quarterly, June, 1976, 246-275;

Henry Mintzberg. The Nature of Managerial Work, Harper&Row Publishers, New York, 1973;

H. Mintzberg, Power In and Around Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983;

Alan Rove, Richard Mason. Managing with Style: Guide to Understanding, Assessing and Improving Decision Making, Jossey-Bass, San-Francico, 1987, 40-41;

Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision, Harper&Row Publishers, New York, 1960, 5-6;

V. Vroom. Leadership and the Decision-Making Process, Organizational Dynamics 28, n.4, Spr., 2000, 82-84.

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის:

1. მეოთხე თავში განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით, გაეცანით ცნობილი ორგანიზაციების საქმიანობას:

www.pg.com **www.mcdonalds.com**

www.oticon.com **www.rexam.com**

www.wipro.com

2. დაახასიათეთ თქვენს მიერ განხილულ ორგანიზაციებში მიღებული გადაწყვეტილებები.

4.2 კომუნიკაციის პროცესი

მმართველობით პროცესში, კომუნიკაციები ასრულებენ ძალზე მნიშვნელოვან როლს. მენეჯერები თავიანთი სამუშაო დროის 80%-ზე მეტს ანდომებენ ხალხთან ურთიერთობას. ჩატარებულმა დაკვირვებამ ცხადყო, რომ ყოველი საათიდან 48 წუთს მენეჯერები უთმობენ შეხვედრებს, თათბირებს, ტელეფონით საუბრებს, თანამშრომლებთან თათბირს, სხვადასხვა ორგანიზაციების წარმომადგენლებთან ურთიერთობებს, ვიზიტორების მიღებასა და ა.შ. დანარჩენ დროს მენეჯერები ატარებენ სამუშაო მაგიდასთან, ეცნობიან მიღებულ ინფორმაციას და ამზადებენ გადაწყვეტილებებს. მათი საქმიანობის ეს პერიოდიც გარკვეულწილად დაკავშირებულია კომუნიკაციებთან |Henry Mintzberg, 1973|.

საინფორმაციო როლებიდან გამომდინარე, მენეჯერი იღებს და ამუშავებს ინფორმაციას, ავრცელებს მას ორგანიზაციის შიგნით და წარდგება ორგანიზაცის სახელით სხვა დაწესებულებებისა, თუ კერძო პირების წინაშე (ნახ. 4.4). კომუნიკაციების მეშვეობით ხდება, როგორც მმართველობითი ფუნქციების განხორციელება, ასევე მათი ერთმანეთთან დაკავშირება. მრავალი მოსაზრება არსებობს კომუნიკაციის როლისა და დანიშნულების შესახებ. თანამედროვე შეხედულების შესაბამისად, *კომუნიკაცია არ ემსახურება მხოლოდ ინფორმაციის გადაცემას, მისი ერთ-ერთი ფუნქციაა ადამიანის ან ადამიანთა ჯგუფის გათვითცნობიერება, მათი სათანადოდ მოტივირება, დარწმუნება და შეგულიანება, გარკვეული ქმედებების განსახორციელებლად* |Diane Gayeski, 2007|.

მართვის პროცესის ეფექტიანობა დამოკიდებულია მენეჯერის უნარზე სათანადო ინტერპრეტაცია გაუკეთოს მიღებულ შეტყობინებას და სწორედ გააგებინოს საკონტაქტო პირებს თავისი გადაწყვეტილება. მენეჯერი, რომელიც მხოლოდ ბრძანებებს იძლევა და არა აქვს მოსმენის უნარი, განწირულია წარუმატებლობისათვის. თანამედროვე მიდგომით, კომუნიკაცია არის არა მხოლოდ "ინფორმაციის მიწოდება", ან "ინფორმაციის გაცვლა", არამედ "ინფორმაციის ურთიერთგაზიარება". ეფექტიანი კომუნიკაცია შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც ორი ან მეტი ინდივიდის ურთიერთობა, როცა თითოეულს ეძლევა შესაძლებლობა მოვლენები "დაინახოს" არა მარტო თავისი, არამედ "სხვისი თვალითაც". მხოლოდ მრავალმხრივი ინფორმაციის საფუძველზეა შესაძლებელი არსებული პრობლემის უკეთ შეფასება, დროული და ყოველმხრივ შეწონილი მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავება |D. K. Berlo, 1960|. *ამრიგად, კომუნიკაცია არის:*

- ☐ *იდეების, შეხედულებების და ინფორმაციის ურთიერთგაზიარება, განხორციელებული ზეპირი ან წერილობითი სახით, სიმბოლებისა და ქმედებების საშუალებით.*
- ☐ *მართვის თანმდევი პროცესი, რომელიც ერთმანეთთან აკავშირებს მართვის პროცესის სუბიექტებს და ქმნის საწინდარს ეფექტიანი მართვის განსახორციელებლად.*

კომუნიკაცია, როგორც პროცესი ითვალისწინებს ორ სუბიექტს - "ინფორმაციის გამგზავნს" (შემდგომში "გამგზავნი") და "ინფორმაციის მიმღებს" (შემდგომში "მი-

მღები") შორის შეუფერხებელ და ხარიასხიან საურთიერთობო კავშირის არსებობას. გამარტივებული სახით საკომუნიკაციო პროცესის (ნახ. 4.5) მიმდინარეობა შეიძლება შემდეგნაირად აღიწეროს:

"გამგზავნი" სიმბოლოების საშუალებით ახდენს თავისი იდეის (ინფორმაციის) კოდირებას და "შეტყობინების" სახით აგზავნის მას სათანადოდ შერჩეული საკომუნიკაციო არხის მეშვეობით (პირადი შეხვედრა, ტელეფონით საუბარი, ფოსტით გაგზავნილი წერილი, თუ ელექტრონული კავშირის საშუალებები). "მიმღები" მიღებული "შეტყობინების" დეკოდირების შედეგად, ეცნობა მის შინაარს. ვინაიდან ინფორმაციის "გამგზავნი" და "მიმღები" ხშირად განსხვავებულად აღიქვამენ მოვლენებს, დეკოდირების შემდეგ შეტყობინებას ეძლევა არასათანადო ინტერპრეტაცია. აღქმისა და სხვა ფაქტორების მიზეზით გამოწვეულია ე.წ. "საკომუნიკაციო ხარვეზი". იმისთის, რომ გამგზავნმა იცოდეს, თუ როგორ აღიქვეს მის მიერ გაგზავნილი შეტყობინება, საჭიროა უკუკავშირის სისტემის საშუალებით "მიმღებმა" აცნობოს "გამგზავნს", თუ როგორ გაიგო მან მიღებული ინფორმაცია. მიუხედავად იმისა, რომ კომუნიკაცია ზოგჯერ ძალზე სწრაფად ხორციელდება, ის საკმაოდ რთული პროცესია და მოითხოვს დეტალურ განხილვას.

კომუნიკაციის პროცესს ჰყოფენ შემადგენელ ნაწილებად ("ელემენტებად") და ქვეპროცესებად ("ეტაპებად") (ნახ 4.6).

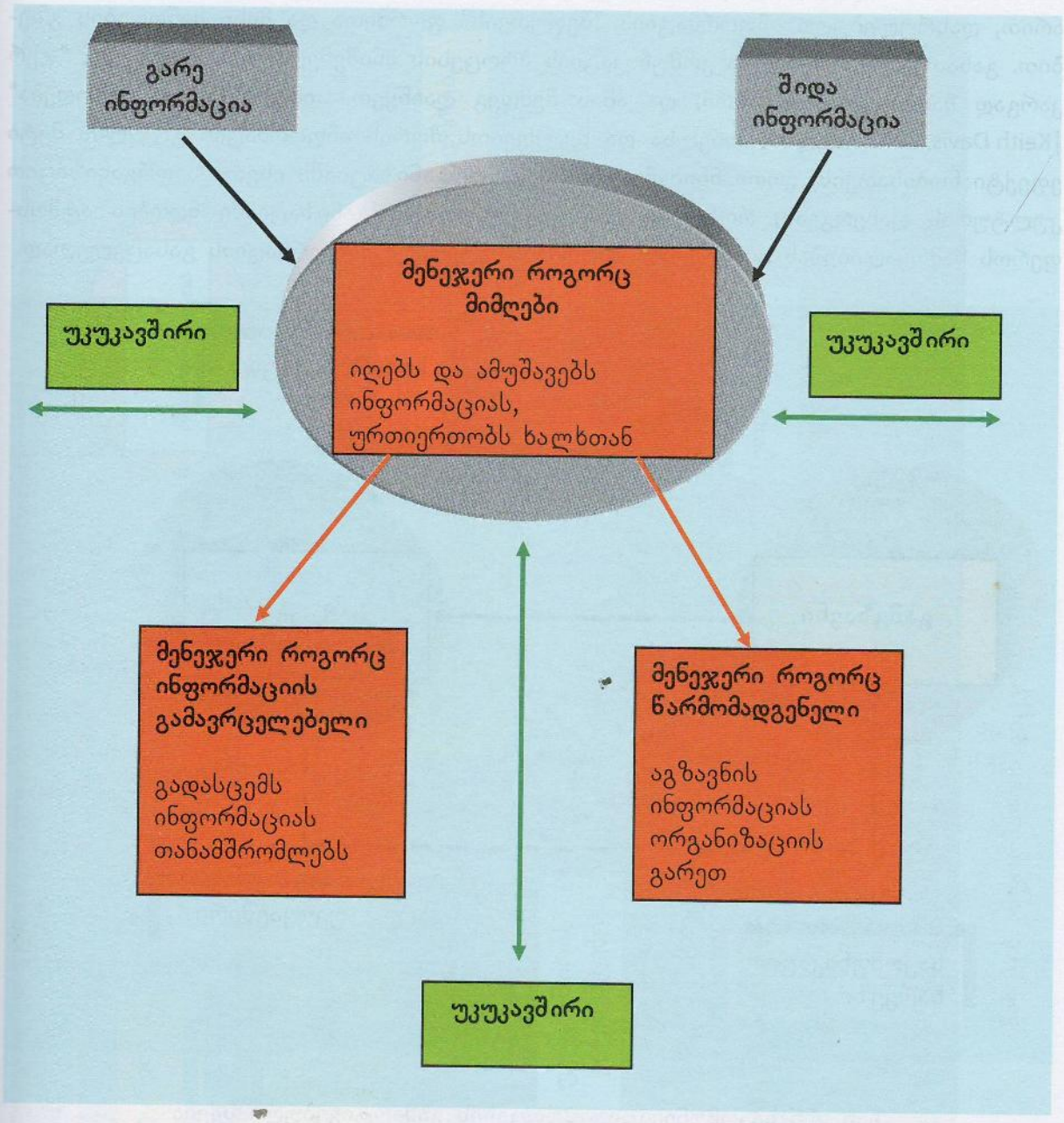
კომუნიკაციის პროცესის ელემენტებია:

- ***გამგზავნი,*** ანუ პირი, რომელიც ახდენს იდეების გენერირებას, ფლობს გარკვეულ ინფორმაციასა და ცდილობს მის გავრცელებას;
- ***შეტყობინება,*** ესაა სათანადო სიმბოლოებით კოდირებული ინფორმაცია;
- ***არხი,*** რომლის საშუალებით ხდება ინფორმაციის გადაცემა;
- ***მიმღები,*** გამოგზავნილი ინფორმაციის ადრესატი, რომელიც დეკოდირების შედეგად იგებს მიღებული შეტყობინების არს.

კომუნიკაციის პროცესის ეტაპებია:

- ***იდეის ჩასახვა და მისი კოდირება;***
- ***არხის შერჩევა***
- ***გადაცემა;***
- ***დეკოდირება;***

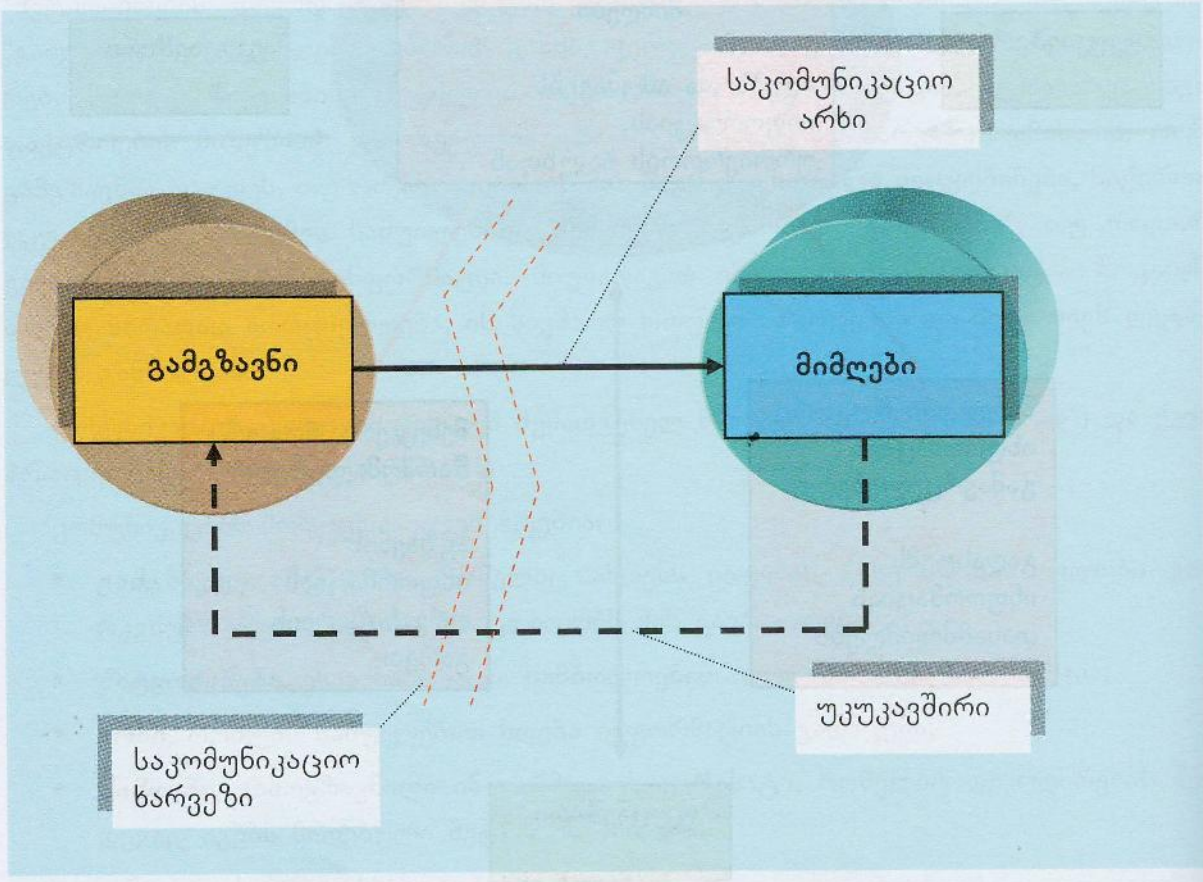
სამენეჯერო ლიტერატურაში, კომუნიკაციის ელემენტების დანიშნულება, მოქმედების პრინციპი და ფუნქციები, დეტალურად არის აღწერილი. ხოლო კომუნიკაციის ეტაპები, როგორც კომუნიკაციის ქვეპროცესები, რომლებიც განაპირობებენ კომუნიკაციის ელემენტების ურთიერთმიმართებას და კომუნიკაციის პროცესის მიმდინარეობას, საჭიროებენ უფრო დეტალურ განხილვას.



ნახ. 4.4 მენეჯერის საინფორმაციო როლები

<u>იდეის ჩასახვა და კოდირება</u> წამოადგენს კომუნიკაციის საწყის ფაზას, რომელიც დასაბამს აძლევს ინფორმაციის გაცვლის მთელ პროცესს (ნახ. 4.6). გამგზავნი მოქმედებას იწყებს მას შემდეგ, რაც ნათლად გაიაზრებს, თუ *რისთვის სჭირდება ამ პროცესის დაწყება და რა ინფორმაციის გაგზავნას აპირებს.* "მიმღებისათვის" გასაგები რომ იყოს გამოგზავნილი ინფორმაცია, "გამგზავნი" კარგად უნდა აცნობიერებდეს ინფორმაციის აღქმის პროცესს, დაწყებული "მიმღების" მიერ რეალობის აღქმის უნ-

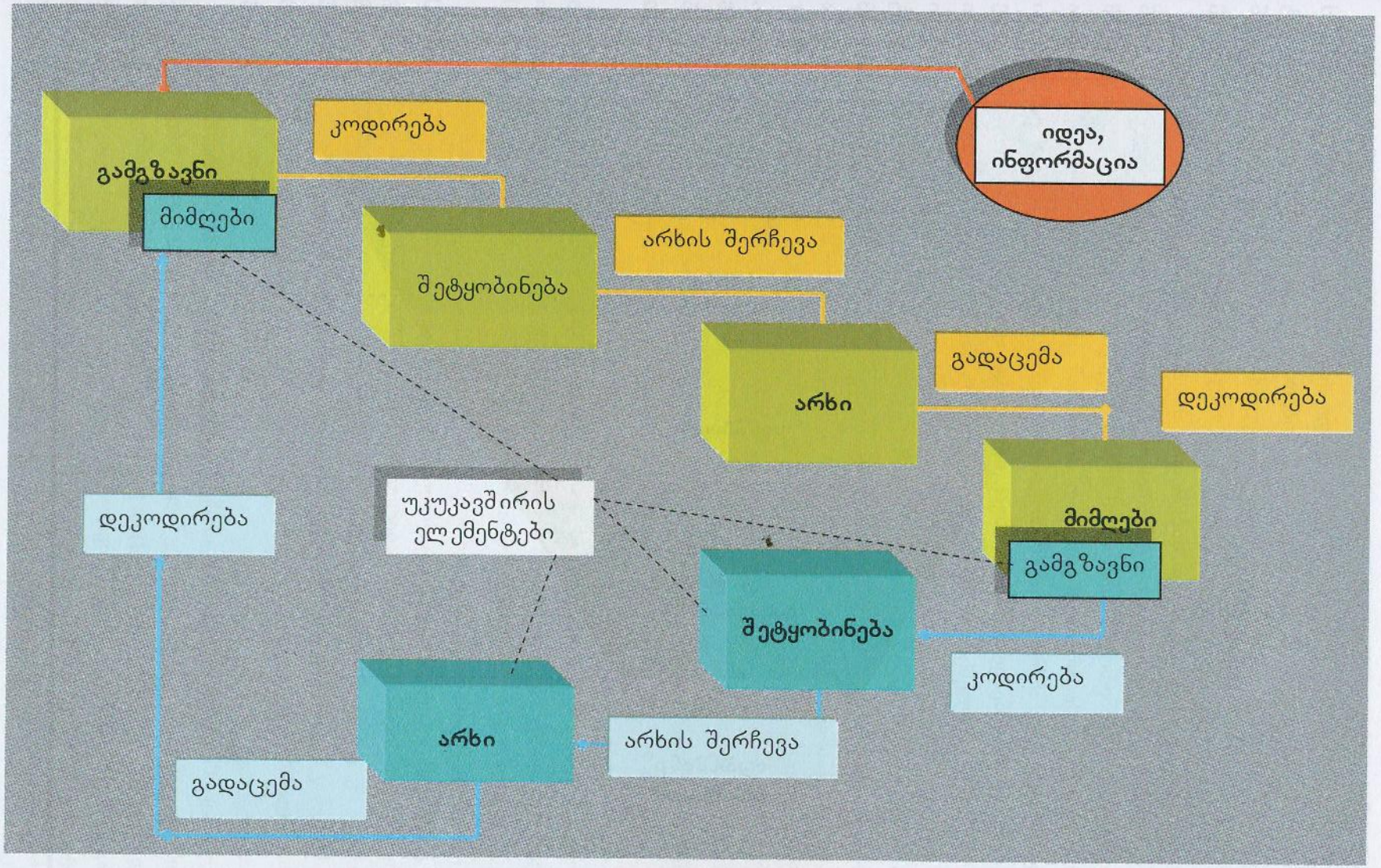
არით, დასრულებული ინფორმაციის "შეფუთვის" ფორმითა და მისი მიწოდების გზებით. გასათვალისწინებელია კომუნიკაციის პროცესის მნიშვნელოვანი პრინციპი: "ჯერ კარგად ჩამოაყალიბეთ აზრი, და ამის შემდეგ დაიწყეთ ინფორმაციის მიწოდება" |Keith Davis, 1977|. ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ინფორმაცის გაცვლის მეტი ეფექტიანობისათვის, დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციაში ისეთი საორგანიზაციო კულტურის დანერგვას, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში ნდობის ატმოსფეროს ჩამოყალიბებას და შექმნის პირობებს უტყუარი ინფორმაციის გასაცვლელად.



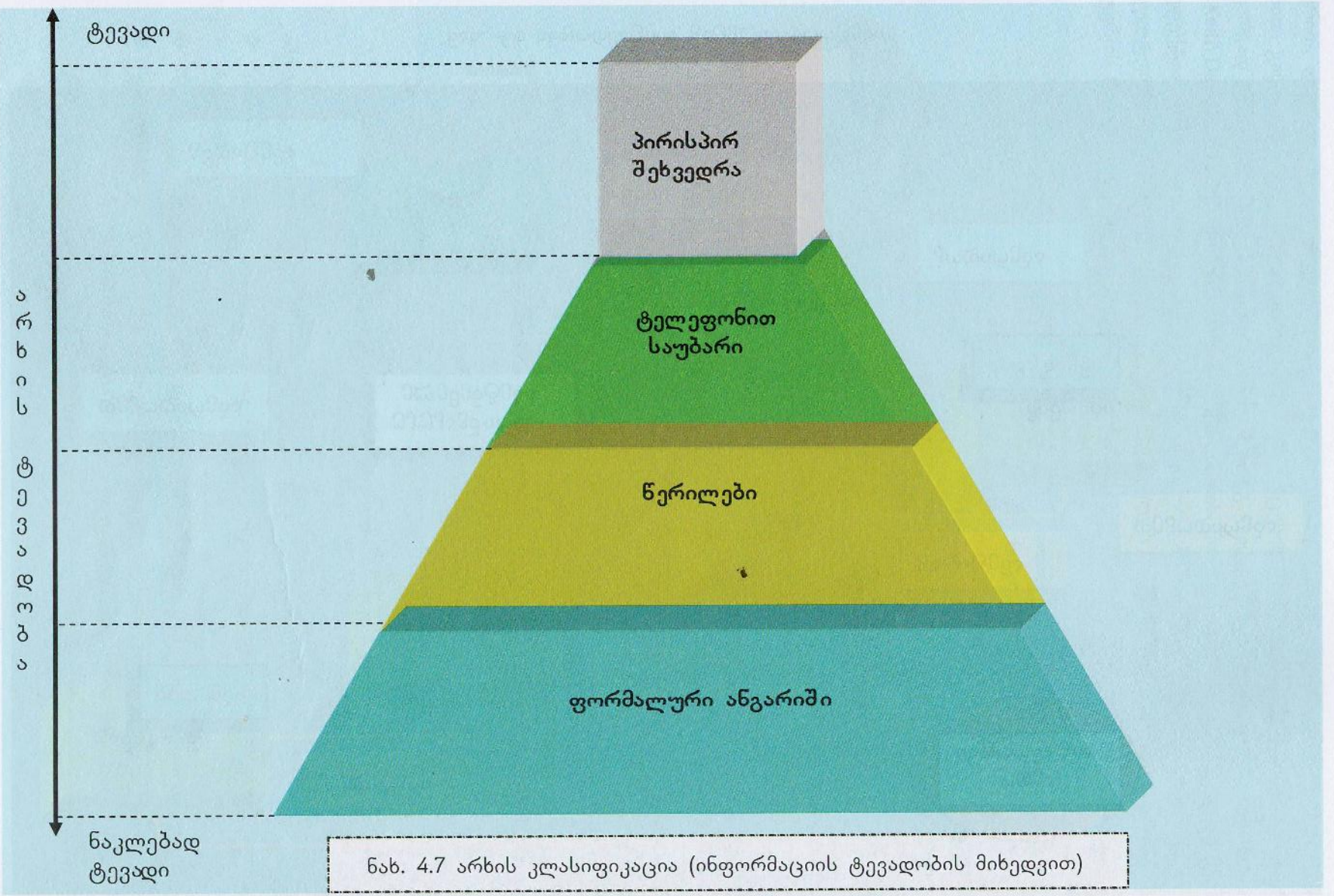
ნახ. 4.5 საკომუნიკაციო პროცესის გამარტივებული სქემა

ამრიგად, კომუნიკაციის პროცესის ეფექტიანი დაწყებისათვის საჭიროა:

- "იდეის" ნათლად და გასაგებად ჩამოყალიბება, რაც გამორიცხავს მის ორაზროვნად გაგებას;
- "მიმღების" აღქმის უნარიდან გამომდინარე, იდეის სათანადოდ ჩამოყალიბება;
- "გამგზანს" კარგად უნდა ესმოდეს, ხოლო "მიმღები" სათანადოდ აცნობიერებდეს, თუ რა მიზანს ემსახურება "იდეა" და როგორ შეიძლება მისი განხორციელება.



ნახ. 4.6 ინფორმაციის გაცვლის პროცესი



ნახ. 4.7 არხის კლასიფიკაცია (ინფორმაციის ტევადობის მიხედვით)

იდეის ჩამოყალიბების შემდეგ საჭიროა გარკვეული სიმბოლოების მეშვეობით მისი სათანადოდ "შეფუთვა" (კოდირება). იდეის კოდირებისათვის გამოიყენება სიტყვა, ჟესტი, მიმიკა და ინტონაცია. კოდირების გზით ყალიბდება "შეტყობინება", რომელიც შეიძლება ვიხილოთ რაიმე გამოსახულების სახით, გავიგონოთ ხმოვანი სიგნალის მეშვეობით, ან აღვიქვათ კომბინირებული ფორმით.

არხის შერჩევა ხდება ინფორმაციის კოდირების თავისებურების შესაბამისად. არხის შერჩევა და ინფორმაციის კოდირება თვისობრივად დაკავშირებული ეტაპებია და თავის მხრივ განაპირობებენ საკომუნიკაციო არხის სახეობას. საკომუნიკაციო არხების საშუალებით ინფორმაციის გადაცემა წარმოებს, როგორც ბგერითი, ასევე წერილობითი სახით. შესაბამისად, გამოიყენება სხვადასხვა საკომუნიკაციო არხი: სატელეფონო კავშირი, ელექტრონული ფოსტა, საფოსტო გზავნილი, კავშირის საშუალებები, პირად შეხვედრებზე ინფორმაციის მიწოდება და ა.შ. ინფორმაციის უკეთ აღსაქმელად, რეკომენდებულია ინფორმაცის მიწოდება რამოდენიმე არხით. ჩატარებული კვლევების შედეგად დადასტურდა, რომ ზეპირი და წერილობითი ფორმით ერთდროულად მიწოდებული ინფორმაცია აუმჯობესებს "მიმღების" აღქმადობას, განსაკუთრებით ეს ეფექტი ვლინდება ამ არხებით გადაცემული ინფორმაციების სინქრონიზაციის შემთხვევაში |Terrence Mitchel, 1978|. საკომუნიკაციო არხების სარგებლიანობა დამოკიდებულია მათ *გამტარუნარიანობაზე*, ანუ ერთი საკომუნიკაციო სესიის განმავლობაში გადაცემული ინფორმაციის მოცულობაზე |Richard Daft, 2003|. ცნობილია საკომუნიკაციო არხის გამტარუნარიანობის კლასიფიკაციის გრაფიკული მეთოდი (ნახ. 4.7), რომელიც ზოგადად ასახავს სხვადასხვა საკომუნიკაციო არხებით ინფორმაციის მიწოდების მოცულობას.

ინფორმაციის გადაცემა. "არხის" შერჩევის შემდეგ, იწყება "შეტყობინების" გადაცემის ეტაპი, ანუ "მიმღების" მისამართით მისი გადაგზავნის პროცესი. ინფორმაციის გადაცემისას, მთავარია "შეტყობინებისა" და "არხის" თავსებადობის მიღწევა, რაც საკომუნიკაციო პროცესის ნორმალურად წარმართვის საშუალებას იძლევა.

დეკოდირება კომუნიკაციის პროცესის მეოთხე ეტაპია, რომლის დროსაც ხდება სიმბოლოებით სათანადოდ "შეფუთული" ინფორმაციის დეკოდირება, ანუ "გამგზავნისგან" წამოსული "შეტყობინების" ტრანსფორმირება "მიმღები"-სათვის გასაგებ ინფორმაციად. იმ შემთხვევაში, თუ "შეტყობინება" ისე აღიქმება, როგორც ეს "გამგზავნს" ჰქონდა მოაზრებული, მაშინ კომუნიკაცია ითვლება წარმატებულად. "გამგზავნი" რომ დარწმუდეს, სწორედ არის, თუ არა "მიმღების" მიერ აღქმული ინფორმაცია, საჭიროა უკუკავშირის პროცესის გამოყენება.

უკუკავშირის პროცესი წარმოადგენს ზემოთ აღწერილი ინფორმაციის გადაცემის სარკისებრ ანარეკლს, ანუ უკუკავშირის დაწყებისთანავე "ინფორმაციის მიმღები" იქცევა "ინფორმაციის გამგზვნად" და "ინფორმაციის გამგზავნი" კი "მიმღებად" (ნახ. 4.6). კომუნიკაციის პროცესის გამართულობისათვის საჭიროა ინფორმაციის გაცვლის თანმხლები "წინააღმდეგობების" დაძლევა. შესაძლო "წინააღმდეგობებს" განეკუთვნება "გამგზავნისა" და "მიმღების" პიროვნული, მსოფლმხედველობრივი, თანამდებობრივი,

ცხოვრებისეული გამოცდილებისა, თუ ინტერესების განსხვავებულობა, რის გამოც ერთი და იგივე მოვლენა შესაძლოა სხვადასხვანაირად შეფასდეს და ამ მოვლენის შესახებ გავრცელებული ინფორმაცია არასწორედ იყოს ინტერპრეტირებული |O. D. Hargie, 1997|. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი "წინააღმდეგობა", რომელიც აღინიშნება კომუნიკაციის პროცესში, განპირობებულია ადამიანების სოციალური განსხვავებულობით |M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri, 1988|.

ტექნიკური შესაძლებლობები დიდ გავლენას ახდენენ ინფორმაციის გაცვლის ხარისხზე. საკომუნიკაციო ქსელის გამართულობა, შესატყვისი საკომუნიკაციო არხის შერჩევა, თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენება და ა.შ. ხელს უწყობენ ინფორმაციის შეუფერხებელ გავრცელებას. ტექნიკური პარამეტრების გაუმჯობესების გარეშე წარმოუდგენელია საკომუნიკაციო პროცესის შემდგომი განვითარება. აღსანიშნავია, რომ ინფორმაციის გაცვლის პროცესის სწორედ წარმართვის შემთხვევაში, შესაძლებელია მრავალი "საინფორმაციო ხარვეზის" თავიდან აცილება და ინფორმაციის გაცვლის პროცესის ხარისხის ამაღლება.

ზოგადად, ინფორმაციის ხარისხს განსაზღვრავს |David Boddy, 2008|:

- *საიმედოობა* — არსებული მოვლენის შესახებ ინფორმაციის უშეცდომოდ გადაცემის უნარი;
- *დროულობა* — დროის კონკრეტულ პერიოდში საჭირო ინფორმაციის გადაცემა;
- *რაოდენობრიობა* — გარკვეული მოცულობით ინფორმაციის გაცვლის შესაძლებლობა;
- *რელევანტურობა* — მოვლენის ადექვატურად "შეტყობინების" ჩამოყალიბება და მისი გადაცემა.

მოსალოდნელი "სანფორმაციო ხარვეზის" მიზეზის დადგენისა და საკომუნიკაციო პროცესის სრულყოფის მიზნით, საჭიროა პიროვნებათშორისო და საორგანიზაციო კომუნიკაციის თავისებურებების უფრო დეტალურად შესწავლა.

4.2.1 პიროვნებათშორისი კომუნიკაციები.

მენეჯერი თავისი სამუშაო დროს საკმაოდ დიდ ნაწილს ხარჯავს პიროვნებათშორისო კომუნიკაციებზე. ამ პროცესს თან ახლავს მთელი რიგი სირთულეები, განპირობებული პიროვნული აღქმის, სემანტიკის, არავერბალური ინფორმაციების გაცვლის, უხარისხო უკუკავშირისა და მოსმენის ცუდი უნარით, რაც ხელს უშლის პიროვნებათშორისო კომუნიკაციების სრულფასოვან განხორციელებას.

ა. *აღქმით გამოწვეული წინააღმდეგობები*

აღქმასთან დაკავშირებულ წინააღმდეგობებზე მკითხველს უკვე შეექმნა გარკვეული წარმოდგენა. თავისი ბუნებიდან გამომდინარე, ეს წინააღმდეგობები ძირითადად განპირობებულია:

- რეალობის განსხვავებული "ხედვით". ინდივიდი რეალობას აღიქვამს თავისი პიროვნული თვისებების გავლენით, რაც გარკვეულ სირთულეებს ქმნის "გამგზავნსა" და "მიმღებს" შორის ინფორმაციის გაცვლისას.

- კომპეტენციებისა და ფუნქციონალური განსხვავებულობით. თანამშრომლებს, მათი სამსახურებრივი საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, განსხვავებული ხედვა უყალიბდებათ მოვლენების მიმართ. ხშირად ამ მიზეზით, ერთი და იგივე ორგანიზაციაში, მაგრამ განსხვავებულ პოზიციებზე დასაქმებული ადამიანები სხვადასხვანაირად აღიქვამენ მიღებულ "შეტყობინებას".

- საზოგადოების სხვადასხვა ფენის, განსხვავებული ტრადიციების, მრწამსისა და მსოფლმხედველობის მქონე ადამიანებს უჭირთ მიღებული ინფორმაციის ერთნაირად აღქმა.

- საორგანიზაციო გარემოს სპეციფიკა, აღიარებული ღირებულებათი კრიტერიუმები და დანერგილი ლიდერობის სტილი, ხელს უწყობენ ინფორმაციის "თავისებურ" ინტერპრეტაციას.

ბ. *სემანტიკით განპირობებული ხარვეზები.*

ერთი და იგივე სიტყვა ხშირად განსხვავებულად აღიქმება, რადგან კონტექსტიდან გამომდინარე, ის სხვადასხვა მნიშვნელობას იძენს.

მაგ.: სიტყვა *"მოიტანა"* შეიძლება გაგებული იყოს, როგორც: 1. *წამოღება*, 2. რაიმე მოქმედების გაჩენა (*სიკეთის მოტანა*), 3. *ქვეშ (შუაში) მოყოლა* |ქართული ენის განმარტებითი ლექსიკონი, 1986|. კვლევები ადასტურებენ, რომ სხვადასხვა დონის მენეჯერები და რიგითი თანამშრომლები განსხვავებულად აღიქვამენ ისეთ სიტყვებს, როგორიცაა *სტიმული, კვოტა, თანამშრომლობა, ბიუჯეტი, სარგებელი* და ა.შ. |O. W. Hargie, 1997|.

გ. *არავერბალური ინფორმაციის გაცვლასთან დაკავშირებული წინააღმდეგობები.*

კომუნიკაციის საშუალებად ხშირად გამოიყენება ჟესტი, მიმიკა, ინტონაცია, ხმის ტემბრი და ა.შ. მენეჯერები, რომლებზეც მიპყრობილია თანამშრომლების ყურადღება, თავიანთი ქცევით, თუ გარეგნული იერით დამატებით ინფორმაციას აწვდიან გარშემო მყოფთ, როგორც მიმდინარე საქმიანობაზე, ასევე მართვის სტილის თავისებურებაზე, არსებულ განწყობაზე, პიროვნებათშორისო ურთიერთობაზე, დამოკიდებულებაზე და სხვა. არავერბალური კომუნიკაციები ხშირად გაუცნობიერებლად ხორციელდება. ჩატარებულმა გამოკვლევებმა ცხადყვეს, რომ "შეტყობინების" ინტერპრეტირებისას, ვერბალური სახით გაგზავნილ ინფორმაციას აქვს 7% მარგი ქმედება, ხმოვანი გზით გაგზავნილს – 38%, ხოლო მიმიკით – 55%. სამივე წყაროდან ინფორმაციის სინქრონიზირებული გადაცემა თითქმის სრულად გასაგებს ხდის მას "მიმღებისათვის" |Albert Mihrabian, 1971|. ცხადია, რომ მენეჯერისათვის ძალზე მნიშვნელოვანია არავერბალური კომუნიკაციის სრულყოფილი ფორმით გამოყენება. არასწორად განხორციელებული არავერბალური კომუნიკაციები ამახინჯებენ მიწოდებული ინფორმაციის არსს და ძნელად გასაგებს ხდიან მას "მიმღებისათვის". მენეჯერს, რომელსაც სურს თავისი საუბრით დაარწმუნოს თანამშრომლები, მისი ჟესტიკულაცია, ხმის ინტონაცია და სახის გამომეტყველება სრულად უნდა შეესაბამებოდეს ნათქვამის პათეტიკას, რათა შესძინოს მას მეტი დამაჯერებლობა და მოახდინოს თანამშრომლებზე სათანადო გავლენა.

დ. *უხარისხო უკუკავშირი* მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რომელიც ხელს უშლის პიროვნე-

ბათშორისო კომუნიკაციებს. ზემოთ აღწერილი უკუკავშირის პროცესი გარკვეულ წარმოდგენას ქმნის მის ბუნებაზე, დანიშნულებასა და გამოყენების თავისებურებებზე.

ე. *მოსმენის ცუდი უნარი* ითვლება კომუნიკაციის პროცესის ერთ-ერთ უმთავრეს ხელშემშლელ ფაქტორად. მოსმენის უნარზეა დამოკიდებული მენეჯერის ურთიერთობა თანამშრომლებთან, მომხმარებლებთან, პარტნიორებთან და საზოგადოების სხვადასხვა წარმომადგენლებთან.

მენეჯერს მაშინ შეუძლია ადექვატურად აღიქვას შეტყობინება, როცა გააჩნია უნარი კარგად გაიაზროს და სწორი ინტერპრეტირება გაუკეთოს მიღებულ ინფორმაციას. მოსმენის უნარი მოითხოვს ადამიანისაგან განსაკუთერებულ ყურადღებას, ენერგიას და სათანადო ჩვევებს. მოსმენის კარგი უნარი თითქმის 75%-ით ზრდის კომუნიკაციის ეფექტიანობას. აღსანიშნავია, რომ ამ მხრივ ადამიანები უმეტესწილად იყენებენ თავისი შესაძლებლობის სულ 30-40% |Richard Daft, 2003, 524|. ცნობილია, რომ *მოსმენას* თავისებური ნიჭი სჭირდება, რომელსაც ბევრი ვერ ავლენს, რადგან თანამოსაუბრის ყურადღებით მოსმენის ნაცვლად, ძირითადად ფიქრობენ თავიანთ სათქმელზე. ზოგადად მოსმენის უნარი შეიძლება შეფასდეს, როგორც დროის კონკრეტულ პერიოდში, ინფორმაციის გარკვეული მოცულობის ადექვატურად აღქმისა და დამახსოვრების შესაძლებლობა.

მაგ. 48 საათის შემდეგ ათწუთიანი მოხსენების გახსენება წარმოადგენს ერთგვარ ტესტს: თუ დამახსოვრებულია მოხსენების 20-25%, პიროვნება ხასიათდება საშუალო მოსმენის უნარით. 25% მეტი - პიროვნება ხასიათდება საშუალოზე მაღალი მოსმენის უნარით |Gerald Goldhaber, 1980|.

მენეჯერებისათვის ჩამოყალიბებულია "ეფექტიანი მოსმენის ათი რეკომენდაცია" (ცხრ. 4.6), სადაც კონკრეტული პიროვნული თვისებების შესაბამისად, წარმოდგენილია "კარგი" და "ცუდი" მსმენელი |Philip Morgan and Kent Baker, 1985|. ადამიანს, რომელსაც შეუძლია მოსაუბრის ყურადღებით მოსმენა, პოულობს საინტერესო თემებს, მოქნილად წარმართავს დიალოგს, სათანადო ვარჯიშის გზით იუმჯობესებს აღქმის უნარს, აანალიზებს მოსმენილს, ცდილობს წინასწარ განჭვრიტოს შესაძლო კითხვა, ხელს უწყობს საუბრის ნორმალურ მსვლელობას, განაწყობს მოსაუბრეს და ავლენს ემპატიას, აქვს კარგი საფუძველი გახდეს წარმატებული მენეჯერი.

"კარგი მოსმენის" უნარის გარდა, მენეჯერს უნდა ჰქონდეს ინფორმაციის "გამგზავნის" სათანადო თვისებები:

- იდეის ნათლად ფორმირება;
- მარტივი და გასაგები ფორმით "შეტყობინებების" კოდირება;
- საკომუნიკაციო არხების სწორედ შერჩევა და მათი შესაძლებლობების გამოყენება;
- "მიმღებთან" საიმედო უკუკავშირის დამყარება;
- საკომუნიკაცო პროცესის გამართულობისათვის ტექნიკური პრობლემების დროულად მოგვარება;
- პრევენციის სახით საინფორმაციო ხარვეზების თავიდან აცილება.

ეფექტიანი მოსმენის ათი რეკომენდაცია

ცხრ. 4.6

რეკომენდაცია	ცუდი მსმენელი	კარგი მსმენელი
1. "აქტიურად" მოისმინეთ	პასიურია და "გარიყულია" საუბრიდან	საჭირო დროს სვამს შეკითხვებს, რითაც ეხმარება მოსაუბრეს აზრის ჩამოყალიბებაში.
2. მოიძიეთ საინტერესო სასაუბრო თემები	"ითიშება" უინტერესო თემაზე საუბრისას	ეძებს ახალ სასაუბრო თემას, ცდილობს საუბრიდან მიიღოს საჭირო ინფორმაცია
3. ნუ ღიზიანდებით	ადვილად ღიზიანდება	ავლენს მოთმენის უნარს მოსაუბრის შეუსაბამო ქცევის მიმართ. არ კარგავს საუბრის "მთავარ ძაფს".
4. ისარგებლეთ იმით, რომ ადამიანი უფრო სწრაფად აზროვნებს, ვიდრე ლაპარაკობს.	"იძინებს", როცა მოსაუბრე მდორედ ლაპარაკობს.	აქვს საუბარის შეფასებისა და რეზიუმირების უნარი, ცდილობს გამოიცნოს მომდევნო ფრაზა, ეძებს არგუმენტებს, აკვირდება ხმის ინტონაციას.
5. იყავით გულისხმიერი	ფორმალურად ჩართულია დიალოგში	იჩენს ინტერესს საუბრის მიმართ, განაწყობს მოსაუბრეს გულახდილი დიალოგისათვის, ავლენს ემპატიის უნარს, ქმნის პოზიტიურ უკუკავშირს.
6. შეაფასეთ საუბრის ძირითადი არსი და არა ცალკეული სიტყვა	არ უსმენს მოსაუბრეს, თუ ის გამართულად ვერ აყალიბებს თავის აზრს	საუბრიდან გამოაქვს მთავარი აზრი, ცდილობს ჩაწვდეს მოტივს. ყურადღებას არ აქცევს გაუმართავ მეტყველებას.
7. გამოიწვიეთ მოსაუბრის ინტერესი	საუბრის დაწყებამდე ავლენს თავის განწყობას, იწყებს კამათს	არ შედის დისკუსიაში სანამ არ დაადგენს მოსაუბრის პოზიციას
8. ეცადეთ ყოველმხრივ შეაფასოთ მოსაუბრის მიერ გამოთქმული იდეები	ძირითადი ყურადღება გადააქვს ფაქტებზე	აკვირდება და აანალიზებს დიალოგის ძირითად საკითხებსა და საკვანძო თემებს
9. ვარჯიშის გზით გაიუმჯობესეთ მოსმენის უნარი	დიდხანს არ შეუძლია მოსაუბრის მოსმენა და იჩენს უყურადღებობას მის მიმართ	ყოველნაირად ცდილობს გაიუმჯობესოს მოსმენის უნარი. საუბრის ხელშესაწყობად იყენებს მიმიკას, ჟესტებს.
10. განავითარეთ ინტელექტი	ურჩევნია ჰქონდეს იოლი და მარტივი თემები.	აღიქვამს პრობლემებს, როგორც ინტელექტუალურ თამაშს

4.2.2 საორგანიზაციო კომუნიკაციები.

მოქმედ ორგანიზაციებს სჭირდებათ ინფორმაციის გაცვლა:

ა. ორგანიზაციასა და გარე სამყაროს შორის;

ბ. ორგანიზაციის შიგნით.

ორგანიზაციის შეუფერხებელი საქმიანობისათვის მენეჯერები უზრუნველყოფენ ინფორმაციის გაცვლას, როგორც ფორმალური, ასევე არაფორმალური, საკომუნიკაციო არხებით. *ფორმალური საკომუნიკაციო არხები* სერავენ მთელ ორგანიზაციას და მიიმართებიან თითოეული სამუშაო ადგილისაკენ, რათა მიაწოდონ თანამშრომლებს საჭირო ინფორმაცია მათი თანამდებობრივი უფლებამოსილების განსახორციელებლად (ნახ. 4.8). ორგანიზაციაში კომუნიკაციები ხორციელდება სამი მიმართულებით:

1. მმართველობითი იერარქიის ზედა დონეებიდან ქვედა დონეებისათვის ("დაღმავალი კომუნიკაციები") ინფორმაციის გადაცემა. ხელმძღვანელობა მათ იყენებს თანამშრომლების ინფორმირებისა და მათზე გავლენის განსახორციელებლად.
2. ქვედა დონეებიდან ზედა დონეებისათვის ("აღმავალი კომუნიკაციები") ინფორმაციის გადაცემა, პრობლემურ საკითხებზე ხელმძღვანელობის ინფორმირებისათვის, მათზე შემდგომი რეაგირების მიზნით.
3. ერთ დონეზე განთავსებულ ერთეულებს შორის ("ჰორიზონტალური კომუნიკაციები") საქმიანობის კოორდინაციისათვის.

დაღმავალი კომუნიკაციების საშუალებით თანამშრომლებს მიეწოდებათ:

- ბრძანებები;
- მიზნების, სტრატეგიისა და ამოცანების აღწერილობა;
- თანამდებობრივი ინსტრუქციები და მითითებები;
- ინფორმაცია სამუშაო პროცედურებისა და სამოქმედო წესების შესახებ;
- ცნობები მიღებული შედეგების შესახებ;
- რეკომენდაციები საქმიანობის სრულყოფის მიზნით.

თანამშრომლებს დაღმავალი კომუნიკაციების საშუალებით ინფორმაცია გადაეცემათ:

- ზეპირი სახით;
- ელექტრონული კავშირის საშუალებით;
- ბიულეტენების მეშვეობით;
- საფოსტო გზავნილებით;
- საცნობარო დაფების, საიტების და ა.შ. სახით.

დაღმავალი კომუნიკაციების ძირითადი პრობლემები დაკავშირებულია მათ არასასურველ დანაწევრებასთან. ამ მიზეზით ინფორმაცია "მიმღებამდე" ხშირად მიდის არასრული სახით და იწვევს ძირითადი აზრის დამახინჯებას.

სამენეჯერო პრაქტიკიდან ცნობილია, რომ თანამშრომელთან მისული ინფორმაცია ზოგიერთ შემთხვევაში კარგავს თავისი პირვანდელი არსის თითქმის 25% |J. G. Miller, 1972|.

აღმავალი კომუნიკაციების საინფორმაციო ნაკადები მოძრაობენ ორგანიზაციის ქვედა დონეებიდან ზემოთ, იერარქიის მაღალი საფეხურებისაკენ, სადაც ააქვთ ძირითადად ხუთი სახის შეტყობინება:

- ხელმძღვანელობისათვის გათვალისწინებული *ინფორმაცია პრობლემებისა და მნიშვნელოვანი საკითხების შესახებ;*
- *წინადადებები სამუშაოს სრულყოფის თაობაზე* - მოიცავენ თანამშრომელთა ინიციატივებს, მიმართულს, როგორც უშუალოდ მათი საქმიანობის გასაუმჯობესებლად, ასევე ორგანიზაციაში წარმოქმნილი პრობლემური საკითხების მოსაგვარებლად. გასათვალისწინებელია, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში, ეს ინიციატივები მიმართულია, როგორც მატერიალური, ასევე მორალური ეფექტის მისაღებად;
- *ანგარიში მიღებული შედეგების შესახებ* - გათვალისწინებულია ხელმძღვანელის დროული ინფორმირებისათვის, დასრულებული საქმიანობის, ან მისი ეტაპის შესახებ. ხოციელდება აგრეთვე ხელმძღვანელისათვის მუშაკის თვითშეფასების კითხვარის მისაწოდებლად;
- *საფინანსო და საბუღალტრო ინფორმაცია* - მოიცავს შეტყობინებებს დანახარჯების, დებიტორული ანგარიშების, რეალიზებული პროდუქციის (მომსახურების) მოცულობის, მოსალოდნელი მოგების, ინვესტირების პროცესის მიმდინარეობის შესახებ და ა.შ.;
- *ჩივილი და დავა* - დამახასიათებელია კონფლიქტური სიტუაციებისათვის, რომლის შესახებ თანამშრომლები აცნობებენ ხელმძღვანელობას.

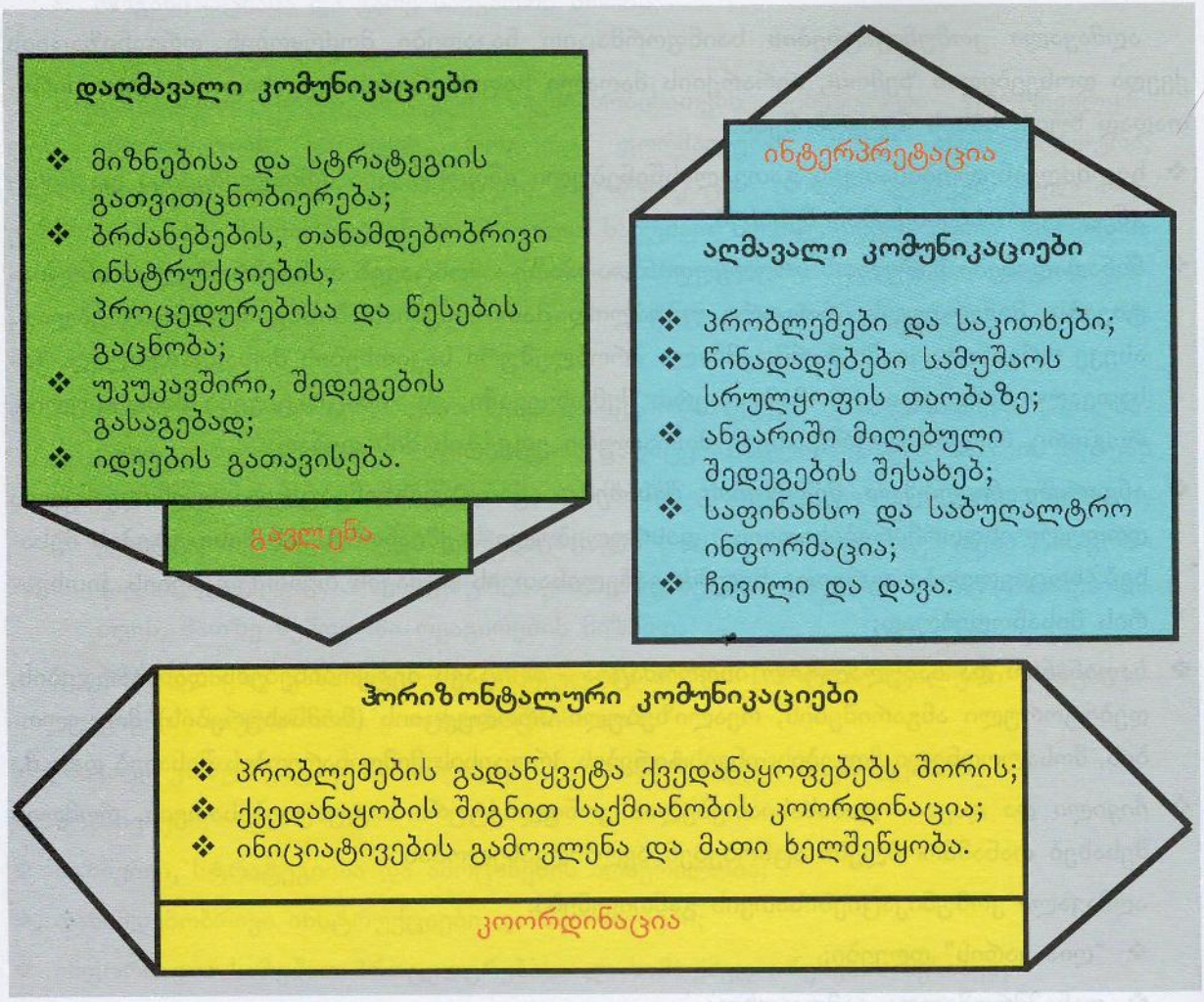
აღმავალი კომუნიკაციებისათვის გამოიყენება:

- "ღია კარის" დღეები;
- თანამშრომელთა გამოკითხვა;
- საშუალებები თანამშრომელთა წინადადებების შესაკრებად;
- მოქნილი საორგანიზაციო მიდგომები თანამშრომელთა ჩივილის განსახილველად;
- თანამშრომლის ხელმძღვანელთან პირისპირ შეხვედრები.

ჰორიზონტალური კომუნიკაციები გათვალისწინებულია კოლეგებს შორის ინფორმაციის გასაცვლელად, როგორც ერთი ქვედანაყოფის შიგნით, ასევე არსებულ ქვედანაყოფებს შორის. ინფორმაციის გაცვლის გარდა, ჰორიზონტალური კომუნიკაციები საჭიროა ერთ დონეზე განლაგებული ქვედანაყოფების თვითკოორდინირებისათვის. ზოგადად, ჰორიზონტალური კომუნიკაციები საჭიროა:

- ქვედანაყოფებებს შორის არსებული პრობლემების გადასაწყვეტად;
- ქვედანაყოფის თანამშრომლებს შორის საქმიანობის კოორდინაციისათვის;
- ინიციატივების გამოსავლენად.

ჰორიზონტალური კომუნიკაციები ძალზე ინტენსიურად გამოიყენება "ქსელური", "საპროექტო", "გუნდური" და "ვირტუალური" სახის ორგანიზაციებში.

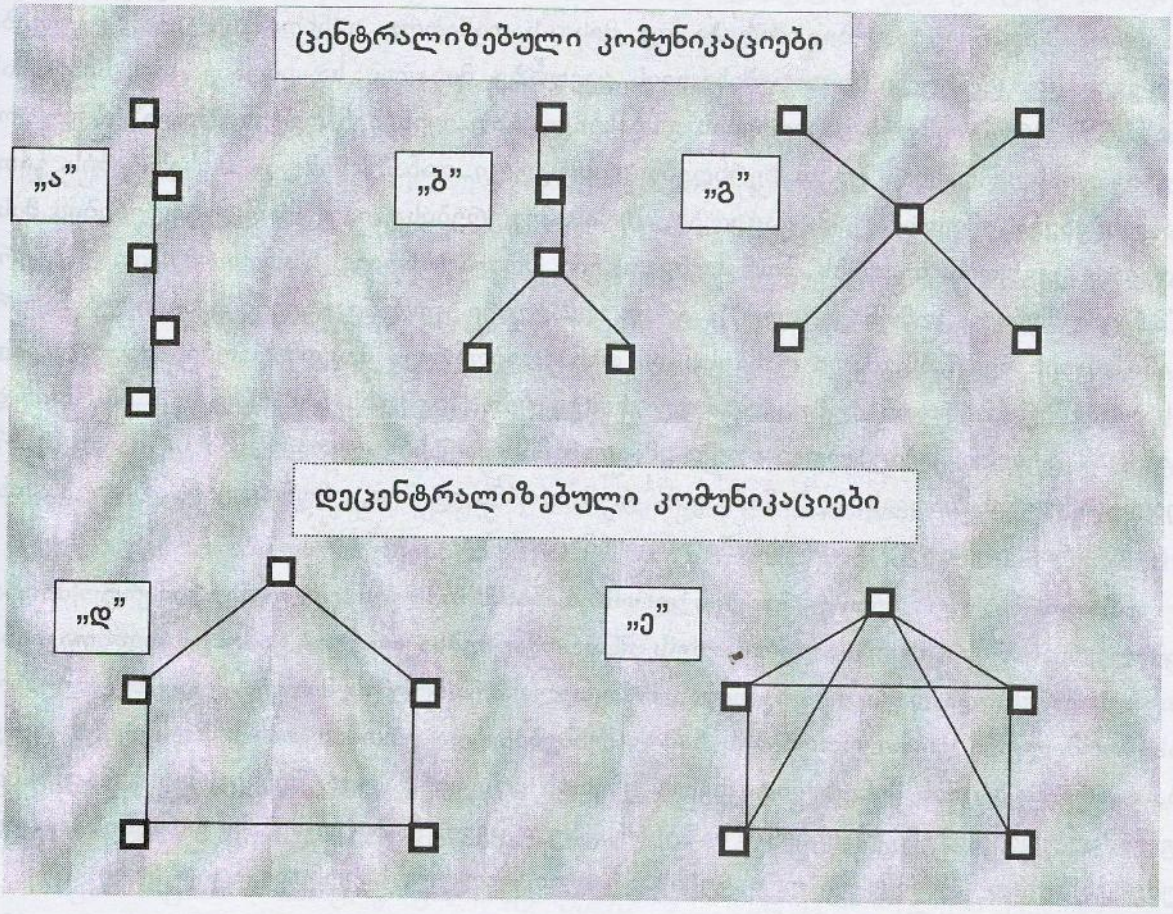


ნახ. 4.8 საორგანიზაციო კომუნიკაციები.
|R. L. Daft and R.M. Steers. Organizations: A.Mikro/Makro Approach, 1995, 538|.

ჯგუფური კომუნიკაციები

წარმოადგენენ ჰორიზონტალური კომუნიკაციების განსაკუთრებულ ტიპს. ჯგუფების წარმატებული საქმიანობა დამოკიდებულია ინფორმაციის გაცვლის პროცესის ეფექტიანობაზე. საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, სამუშაო ჯგუფებში არსებული კომუნიკაციები მიეკუთვნებიან "ცენტრალიზებული", ან "დეცენტრალიზებული" სახეობის ქსელებს (ნახ 4.9). ცენტრალიზებულ ქსელში დომინირებული პოზიცია უკავია მენეჯერს, რომელიც ერთპიროვნულად იღებს გადაწყვეტილებებს, უგზავნის თანამშრომლებს სათანადო განკარგულებებს, უკუკავშირის სისტემით იღებს ინფორმაციას

შესრულებული სამუშაოს შესახებ, ახორციელებს თანამშრომელთა საქმიანობის კოორდინაციას და ა.შ.



ნახ. 4.9 ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული საკომუნიკაციო ქსელები:
„ა" - *ჯაჭვური*; „ბ" - *განშტოებული*; „დ" - *წრიული*; „გ" - *საჭესებრი*;
„ე" - *მრავალარხიანი* |M.E.Shaw, 1978|.

დეცენტრალიზებულ ქსელებში თანამშრომლებს აქვთ მოქმედების მეტი თავისუფლება და სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღების საშუალება. როგორც წესი, ცენტრალიზებულ ქსელში უფრო ადვილად, სწრაფად და პროდუქტიულად ხდება მარტივი საკითხების მოგვარება. დეცენტრალიზებულ ქსელებში მარტივი საკითხების გადაწყვეტას უფრო მეტ დროს ანდომებენ, რადგან შედარებით დიდი პერიოდია საჭირო თანამშრომლებს შორის კონსენსუსის მისაღწევად. სამაგიეროდ, დეცენტრალიზებული კომუნიკაციებით შესაძლებელია რთული პრობლემების მეტი ეფექტიანობით გადაჭრა, თანამშრომლების ფართო ჩართულობითა და დაბალანსებული გადაწყვეტილების მიიღების გზით. ცენტრალიზებულ კომუნიკა-

ციებს უპირატესობა აქვთ რუტინული სამუშაოების შესრულებისას, სადაც ნაკლები დრო და ენერგია იხარჯება გადაწყვეტილებების მისაღებად |E. M. Rogers and R. A. Rogers, 1976|. მკაცრ კონკურენტულ გარემოში, როცა დროის საკმაოდ მცირე ინტერვალში საჭიროა გადაწყვეტილების მიღება და მისი სათანადოდ განხორციელება, ჯგუფები ირჩევენ კონკრეტული ვითარებისათვის ყველაზე მისაღებ საკომუნიკაციო სისტემას (ნახ. 4.9). პრობლემური საკითხების გადასაწყვეტად იყენებენ დეცენტრალიზებულ კომუნიკაციას, ვინაიდან უკეთ ხერხდება თითოეული თანამშრომლის მოსაზრების გათვალისწინება. ინფორმაციის გაცვლის, აზრის შეჯერებისა და გადაწყვეტილებების მისაღებად, ჯგუფის წევრებს შორის მყარდება მრავალმხრივი საინფორმაციო კავშირი ("მრავალმხრივი კომუნიკაციები"). *არაფორმალური კომუნიკაციები* აკავშირებენ ორგანიზაციის წევრებს, მათი რანგისა და თანამდებობრივი მდგომარეობის მიუხედავად. ესაა კავშირის ერთობ დემოკრატიული საშუალება, რომლის გამართვასაც არ სჭირდება დამატებითი კაპიტალდაბანდება, მაგრამ მისი არასრულყოფილება საკმაოდ ძვირი უჯდება ორგანიზაციას. აღსანიშნავია, რომ ფორმალურ საკომუნიკაციო პროცესს თან სდევს არაფორმალურ ვითარებაში ინფორმაციის გაცვლა.

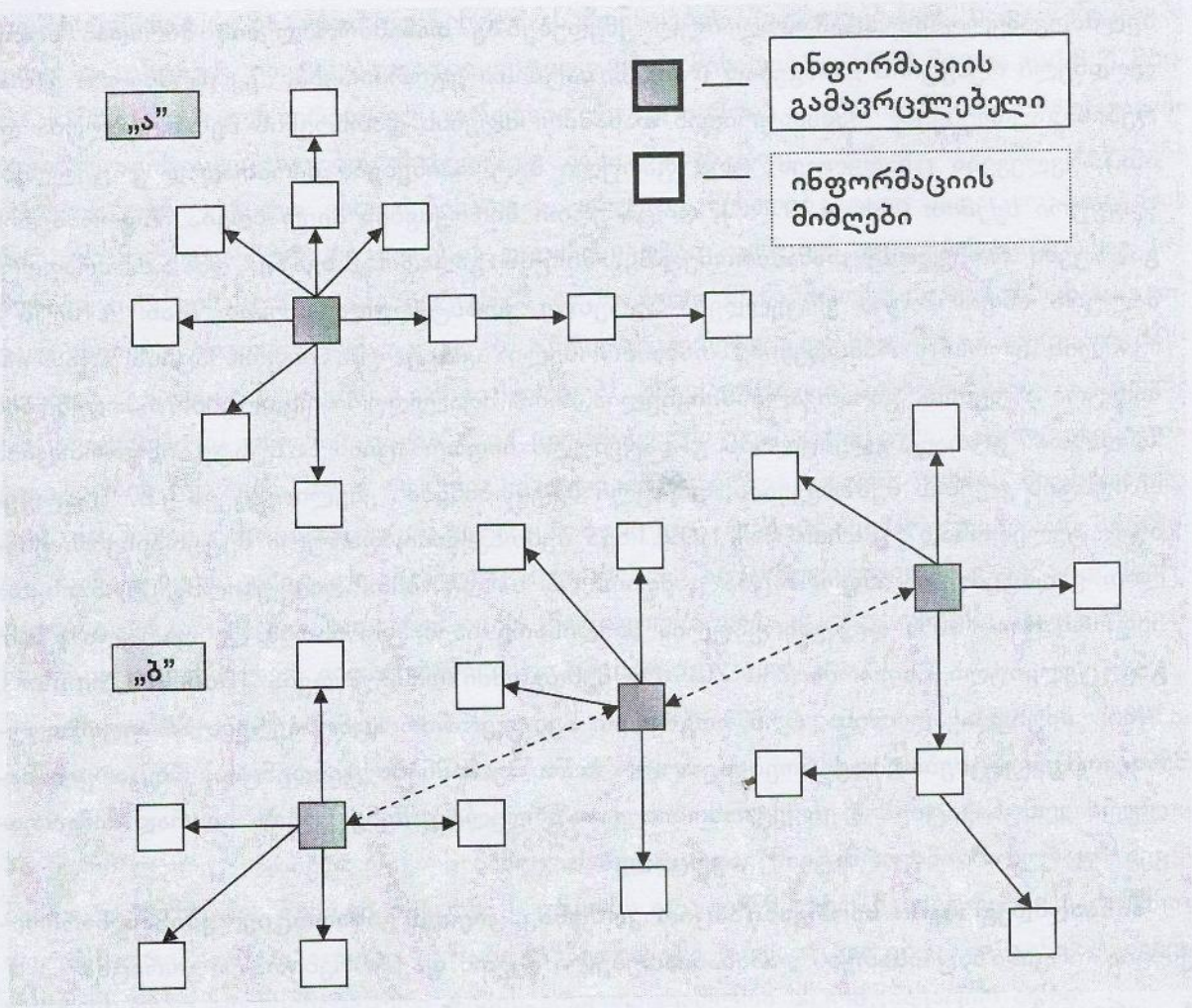
არაფორმალური ურთიერთობის დროს თანამშრომლები ცვლიან არამარტო ოფიციალური, ან არაოფიციალური სახის ინფორმაციებს, არამედ გამოხატავენ თავიანთ თვალსაზრისს და დამოკიდებულებას არსებული პრობლემის მიმართ, რაც ხელს უწყობს ნორმალური ურთიერთობების ჩამოყალიბებასა და ერთმანეთის აზრის უკეთ გაგებას. ორგანიზაციის მენეჯმენტი ხელს უწყობს არაფორმალურ შეხვედრებს, რაც ხსნის ფორმალური კომუნიკაციების გზაზე არსებულ ბევრ დაბრკოლებას. ორგანიზაციებში უმეტესწილად აღინიშნება ორი ტიპის არაოფიციალური საკომუნიკაციო არხი:

- *შემოვლითი მართვის*, რომელიც ითვალისწინებს ხელმძღვანელის მხრიდან ინფორმაციის მიღებას უშუალოდ იმ თანამშრომლისაგან, რომელიც პასუხისმგებელია სამუშაოს შესრულებაზე. მენეჯერი ახორციელებს რა თანამშრომლების შემოვლას, უშუალოდ სამუშაო ადგილებზე ეცნობა შექმნილ ვითარებას, ისმენს თანამშრომლების ინფორმაციას, უზიარებს თავის თვალსაზრის, აწვდის მონაცემებს შესასრულებელ საქმიანობასთან დაკავშირებით. ასეთი უშუალო ურთიერთობები ხელს უწყობს ჯგუფში ნდობის ჩამოყალიბებას და ამით ფორმალური კომუნიკაციების სრულყოფას. შემოვლითი მართვა გამოიყენება ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ინფორმაციის გასაცვლელად დროის მცირე მონაკვეთში.
- *ფარული შეტყობინების ქსელი*, რომლის საშუალებით თანამშრომლები არაფორმალური გზებით ავრცელებენ სხვადასხვა ცნობებს. არაფორმალური კომუნიკაციის ეს ტიპი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება ფორმალური კომუნიკაციების გაუმართაობის შემთხვევაში. ფარული შეტყობინების არხებით ვრცელდება ხმები, ხშირად ჭორების სახით, ამა თუ იმ მოვლენის შესახებ. კომუნიკაციის ამ ხერხს მიმართავენ

ხელმძღვანელობის არაპოპულარულ ქმედებებზე თანამშრომლების მხრიდან მოსალოდნელი რეაქციის გასაგებად (ორგანიზაციის რეფორმირება, ეკონომიკური ვითარების გაუარესება, სამსახურიდან თანამშრომლების დათხოვნის შესაძლებლობა და ა.შ.). კვლევები ცხადყოფენ, რომ ფარული შეტყობინებები ძირითადად ვრცელდება *ჯაჭვური სქემით* (ნახ. 4.10 "ა"), როცა ერთი პიროვნების მიერ ხდება ინფორმაციის გადაცემა რომელიმე თანამშრომელზე, მისგან გადადის სხვაზე, და ა.შ. არაფორმალური ინფორმაცია ვრცელდება აგრეთვე *კლასტერული სქემით* (ნახ. 4.10 "ბ"), რომლის დროსაც რამოდენიმე თანამშრომელი ავრცელებს ინფორმაციას არაფორმალური არხებით. გასათვალისწინებელია, რომ შუალედური რგოლების რაოდენობის ზრდასთან ერთად, კლებულობს გადაცემული ინფორმაციის სიზუსტე. ინფორმაციის სიზუსტის კლების შემთხვევაში, ფარული შეტყობინების ქსელი იქცევა ე.წ. "გაფუჭებულ ტელეფონად" |Richard Hall, 1999|. სხვა შემთხვევაში, ფარული შეტყობინების ქსელით გადაცემული ინფორმაცია გამოირჩევა სანდოობით. დადგენილია, რომ ასეთი ინფორმაციის 80% დაკავშირებულია მიმდინარე საქმიანობასთან და ფარული გზით გავრცელებული ინფორმაციის 70-90% შემდგომში დასტურდება |Donald B. Simmons, 1985|. მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი მენეჯერი არ აცნობიერებს არაფორმალური კომუნიკაციების საჭიროებას, ბოლო ხანს შეინიშნება ტენდენცია, როცა ფორმალური კომუნიკაციების ეფექტიანობის გასაზრდელად, მენეჯერები ხშირად მიმართავენ "ფარული" ინფორმაციის გავრცელებას.

წინააღმდეგობები საორგანიზაციო კომუნიკაციების განხორციელებისას წარმოიქმნება ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელი ისეთი ფაქტორებით, როგორიცაა:

- *ორგანიზაციის არასრულყოფილი სტრუქტურა*, რომელიც ართულებს ქვედანაყოფებს შორის ნორმალურ კომუნიკაციებს;
- *ორგანიზაციების ქვედანაყოფების განსხვავებული მიზნები და მოთხოვნილებები*, რაც არასათანადო მართვის შემთხვევაში აღრმავებს ქვედანაყოფების პარტიკულარულ ინტერესებს, იწვევს მათ შორის არასასურველ წინააღმდეგობებს და ართულებს კომუნიკაციების პროცესის განხორციელებას;
- *ფორმალური საკომუნიკაციო არხების გაუმართაობა*, ანუ ტექნიკური სახის ნაკლოვანებები, რის გამოც კლებულობს ინფორმაციის გაცვლის ეფექტიანობა;
- *შეტყობინების დამახინჯება*. არასწორ ინფორმაციას თანამშრომლები ავრცელებენ მრავალი მიზეზით: არასათანადო ქცევა, ხელმძღვანელის შიში, საქმისადმი არაკეთილსინდისიერი დამოკიდებულება და ა.შ.
- *საინფორმაციო გადატვირთვები*, დამახასიათებელია სიტუაციისათვის, როცა ადრესატს მიეწოდება ბევრად მეტი ინფორმაცია, რისი აღქმა და გაანალიზება მას რეალურად შეუძლია.



ნახ. 4.10 ფარული კომუნიკაციების სქემები: **„ა"** - ჯაჭვი და **„ბ"** - კლასტერული.

ორგანიზაციებში საკომუნიკაციო პროცესის სრულყოფის მეთოდები:

- მმართველობითი სტილისა და ქმედებების გარდაქმნა. ორგანიზაციაში ნდობისა და ღიაობის ატმოსფეროს შექმნა, რაც განაწყობს თანამშრომლებს რელევანტური ინფორმაციის გასაცვლელად;
- საორგანიზაციო სტრუქტურის სრულყოფა. ქვედანაყოფების ამოცანებისა და თანამრომშლების ფუნქციების დაზუსტება, პარალელიზმისა და დუბლირების აღმოფხვრა;
- საინფორმაციო ნაკადების რეგულირდება. ინფორმაციის მიწოდების ოპტიმალური გზების მოძიება. ფორმალური არხების სრულფასოვნად გამოყენება. ფარული საკომუნიკაციო არხის სათანადოდ ამოქმედება. უკუკავშირის საიმედო სისტემის აგება.

თანამედროვე პირობებში, კომუნიკაციის პროცესის სრულყოფისათვის მენეჯერს სჭირდება ინდივიდუალური ჩვევების გამომუშავება:

- ინფორმაციის მიწოდების წინ იდეების კარგად გააზრება;
- მზადყოფნა მოსალოდნელ სემანტიკური წინაღობების დასაძლევად;
- საკუთარი ჟესტების, მიმიკისა და ინტონაციის მართვა;
- ემპატიისა და ღიაობის გამოვლენა;
- დიალოგისა და დისკუსიების სწორედ წარმართვა.

პრეზენტაცია ითვლება კომუნიკაციის განხორციელების ერთ-ერთ თვალსაჩინო საშუალებად. ის გამოიყენება მიმდინარე, ან შესრულებული სამუშაოების შესახებ თანამშრომლების ინფორმირებისათვის, დაგეგმილი საქმიანობის გასაცნობად, არსებული პრობლემის განსახილველად და ა.შ.

რჩევები პრეზენტაციის ჩასატარებლად:

- უტყუარი ინფორმაციით ოპერირება;
- სხარტად და დასაბუთებულად მსმენელისათვის ინფორმაციის მიწოდება;
- საპრეზენტაციო ოთახის წინასწარი გაცნობა;
- პრეზენტაციამდე რეპეტიციის ჩატარება;
- აუდიტორიასთან ურთიერთობისათვის სათანადო სტილის შემუშავება;
- ენერგიული დასაწყისი საწინდარია მსმენელის ყურადღების მისაპყრობად;
- საპრეზენტაციო მასალის უკეთ აღსაქმელად, დაუშვებელია თემის "ძირითადი ხაზიდან" გადახვევა;
- მსმენელის ყურადღების გამახვილება საჭიროა საპრეზენტაციო თემის ძირითად მომენტებზე;
- საპრეზენტაციო საშუალებების ფართოდ გამოყენება, რაც აუცილებელია თემის თვალსაჩინოდ წარდგენისათვის;
- აზრის უკეთ აღსაქმელად საჭიროა შესაძლებლად მოკლე ფრაზებით ლაპარაკი;
- აუდიტორიასთან ვიზუალური კონტაქტის დამყარება ხელს უწყობს წარმატებულ გამოსვლას;
- ეფექტური დასკვნითი ნაწილის მოფიქრება საჭიროა პრეზენტაციის დამაჯერებელი დასრულებისათვის.

რჩევები ანგარიშის მოსამზადებლად:

- წერეთ გასაგებად და მოკლედ;
- მკაფიოდ ჩამოაყალიბეთ დასკვნები;
- ნუ წერთ, თუ ეჭვი გეპარებათ;
- ანგარიშის შედგენისას გამოიყენეთ უტყუარი ინფორმაცია თქვენი თვალსაზრისის დასადასტურებლად;
- ანგარიში შეადგინეთ არსებული სტანდარტის შესაბამისად.

თვითშეფასების კითხვარი:

1. რა დანიშნულება აქვს კომუნიკაციის პროცესს?
2. ჩამოაყალიბეთ კომუნიკაციების განმარტება;
3. აღწერეთ საკომუნიკაციო პროცესის ელემენტები;
4. დაახასიათეთ საკომუნიკაციო პროცესის ეტაპები;
5. დაასაბუთეთ უკუკავშირის საჭიროება;
6. განმარტეთ ტერმინი "არხის ტევადობა";
7. რა ფაქტორები განსაზღვრევენ ინფორმაციის ხარისხს?
8. ზოგადად დაახასიათეთ პიროვნებათშორისო კომუნიკაციები;
9. აღწერეთ პიროვნებათშორისო კომუნიკაციებისათვის დამახასიათებელი პრობლემები;
10. დაასაბუთეთ საორგანიზაციო კომუნიკაციების საჭიროება;
11. დაახასიათეთ საორგანიზაციო კომუნიკაციის განხორციელების ძირითადი მიმართულებები;
12. აღწერეთ ფორმალური საკომუნიკაციო არხები;
13. დაახასიათეთ ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული საკომუნიკაციო ქსელები;
14. აღწერეთ ძირითადი ბარიერები ფორმალური კომუნიკაციების განხორციელებისას;
15. ახსენით არაფორმალური კომუნიკაციების საჭიროება;
16. აღწერეთ არაფორმალური კომუნიკაციების ძირითადი სახეები;
17. დაახასიათეთ საორგანიზაციო კომუნიკაციების გზაზე არსებული ბარიერები;
18. აღწერეთ საკომუნიკაციო პროცესის სრულყოფის მეთოდები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

ქართული ენის განმარტებითი ლექსიკონი. მთავარი რედაქტორი **არნოლდ ჩიქობავა**, ენათმეცნიერების ინსტიტუტი, ქართული საბჭოთა ენციკლოპედია, თბილისი, 1986, 319;

D.K. Berlo. The Process of Communication, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1960, 24;

David Boddy. Management, Prentice Hall, 2008, 529;

Diane Gayeski. Managing the Communication Function: A Blueprint for Organizational Success, IABC Publication, San Francisco, 2007;

Gerald Goldhaber. Organizational Communication, 4th ed., Iowa: Win.C.Brown, Dubuque, 1980, 189;

Richard Daft. Management, Thomson Learning, South-Western, 2003, 625;

Henry Keith Davis. Human Behavior at Work, McGraw-Hill, 1977, 372;

Richard Hall. Structures, Processes and Outcomes, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1999, 212;

O.W. Hargie. Handbook of Communikation Skils, Routledge, London, 1997;

M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. Management, Harper&Row Publishers, New York, 1988;

Albert Mihrabian. Silent Messages, Wadsworth, Belmont, Calif., 1971;

J.G. Miller. Living Systems: The Organization, Behavioral Science 17, 1972, 69. In Richard Daft, Management, Thomson Learning, South-Western, 2003;

Henry Mintzberg. The Nature of Managerial Work, Harper&Row Publishers,
New York, 1973, 72;

Terrence Mitchel. People of Organizations: Undestanding Their Behavior, McGraw-Hill, 1978, 214;

Philip Morgan and Kent Baker. Building a Professiunal Image: Improving Listening Behavior, Supervisory Management, November, 1985, 34-35. In Richard Daft, Management, Thomson Learning, South-Western, 2003;

E.M. Rogers and R.A. Rogers. Communication in Organizations, Free Press, New York 1976;

M.E. Shaw. Communication Networks Fourteen Years Later, in Berkowitz, L.|ed|, Group Processes, Elsevier, 1978;

Donald B. Simmons. The Nature of the Organizational Grapevine, Supervisory Management, November 1985, 39-42. In Richard Daft, Management, Thomson Learning, South-Western, 2003.

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის:

1. მეოთხე თავში განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით, გაეცანით ცნობილი ორგანიზაციების საქმიანობას:

www.cisko.com **www.grace.com**

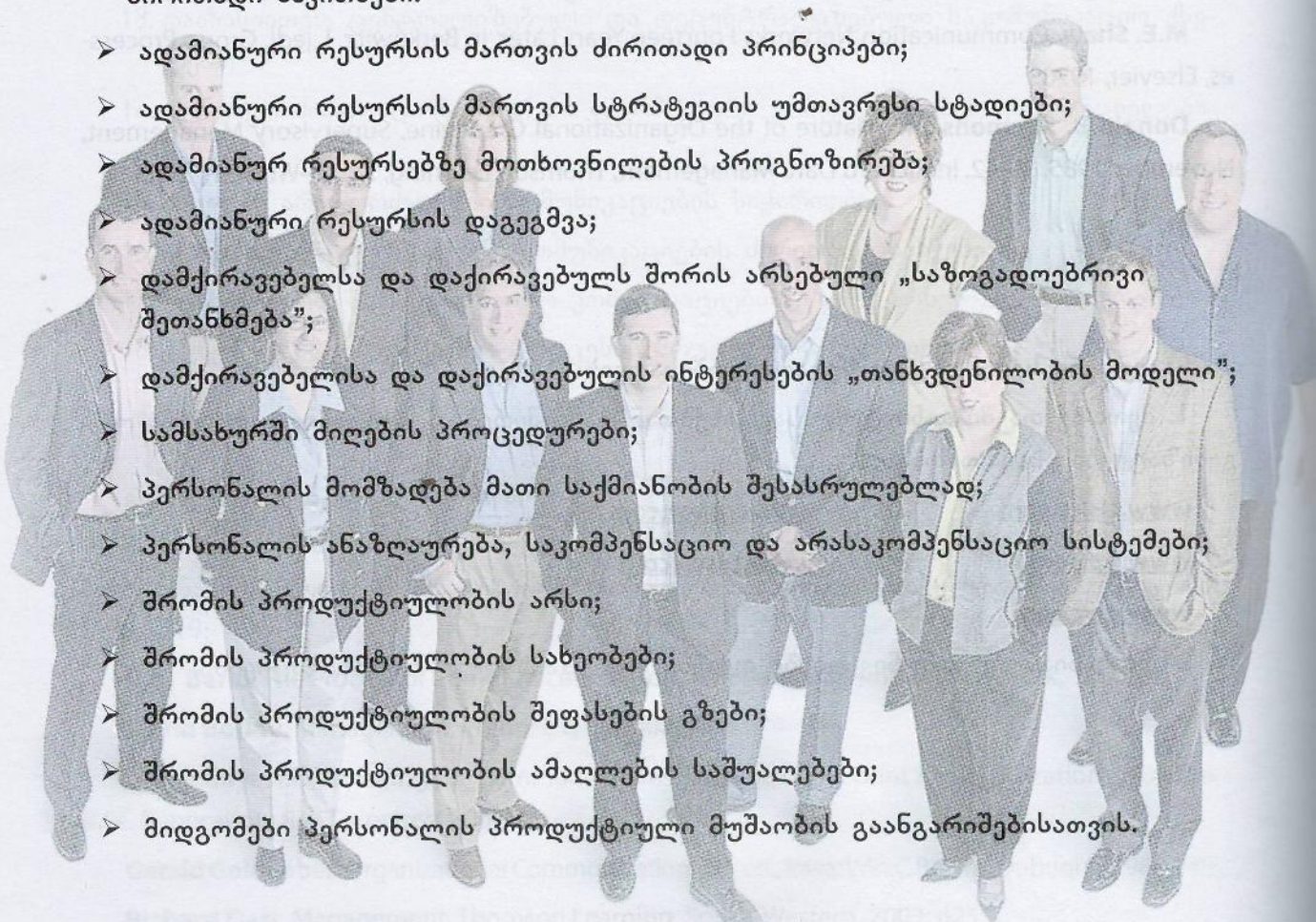
www.bp.com **www.tesco.com**

www.pwc.com

2. დაახასიათეთ კომუნიკაციები თქვენს მიერ განხილულ ორგანიზაციებში.

მეხუთე თავი

ადამიანური რესურსის მართვა



ძირითადი საკითხები:

- ადამიანური რესურსის მართვის ძირითადი პრინციპები;
- ადამიანური რესურსის მართვის სტრატეგიის უმთავრესი სტადიები;
- ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნილების პროგნოზირება;
- ადამიანური რესურსის დაგეგმვა;
- დამქირავებელსა და დაქირავებულს შორის არსებული „საზოგადოებრივი შეთანხმება";
- დამქირავებელისა და დაქირავებულის ინტერესების „თანხვდენილობის მოდელი";
- სამსახურში მიღების პროცედურები;
- პერსონალის მომზადება მათი საქმიანობის შესასრულებლად;
- პერსონალის ანაზღაურება, საკომპენსაციო და არასაკომპენსაციო სისტემები;
- შრომის პროდუქტიულობის არსი;
- შრომის პროდუქტიულობის სახეობები;
- შრომის პროდუქტიულობის შეფასების გზები;
- შრომის პროდუქტიულობის ამაღლების საშუალებები;
- მიდგომები პერსონალის პროდუქტიული მუშაობის გაანგარიშებისათვის.

5.1 ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის ზოგადი აღწერილობა

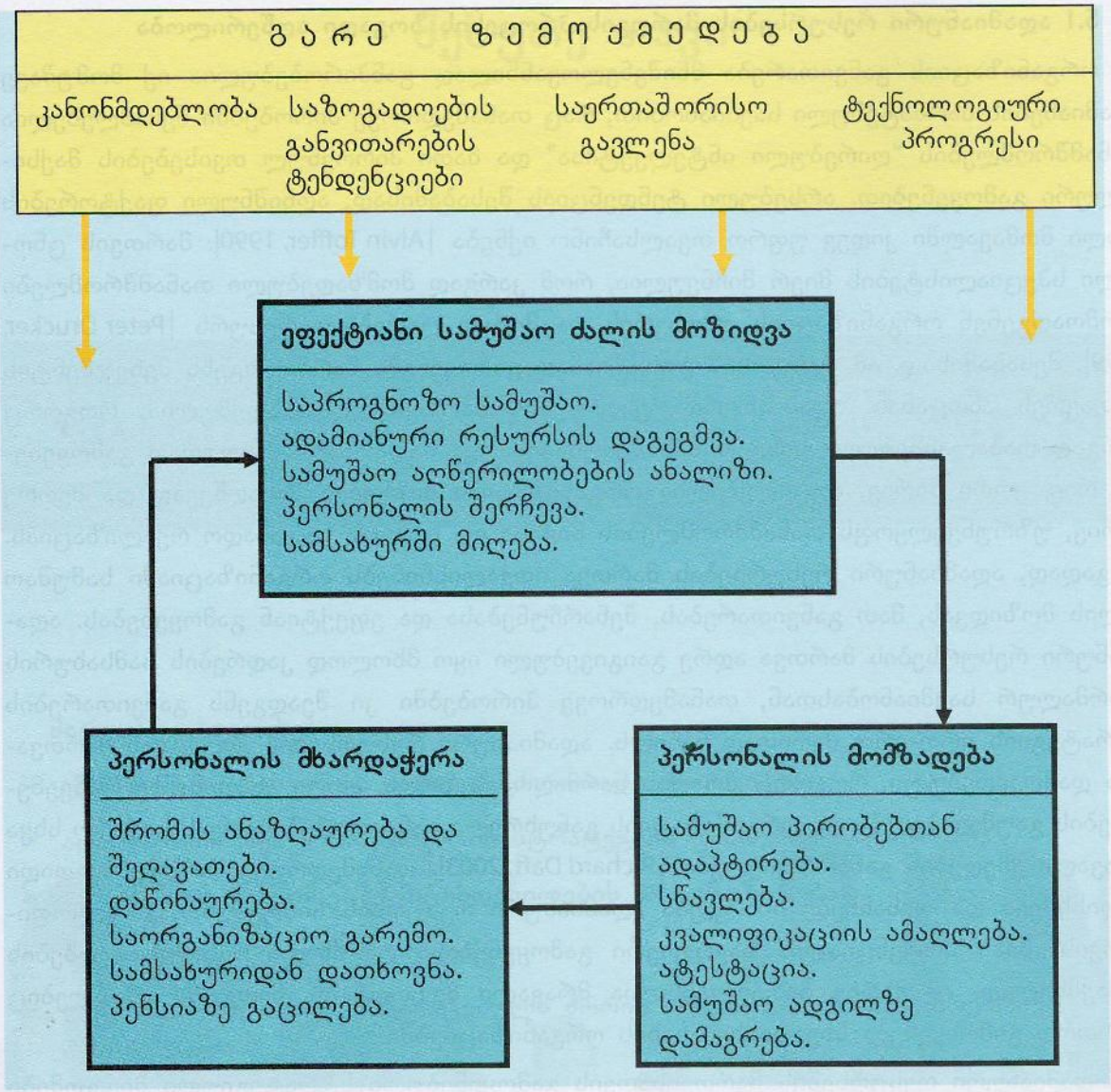
ორგანიზაციის განვითარება მნიშვნელოვანწილად განპირობებულია იქ მომუშავე ადამიანების წარმატებული საქმიანობით, რაც თანამედროვე პირობებში შესაძლებელია თანამშრომლების "ღირებული ინტელექტისა" და მათი პიროვნულ თვისებების მაქსიმალური გამოყენებით. არსებული ტენდენციის შესაბამისად, აღნიშნული ფაქტორების როლი მომავალში კიდევ უფრო თვალსაჩინო იქნება |Alvin Toffler, 1990|. მართვის ცნობილი სპეციალისტების მიერ მიჩნეულია, რომ კარგად მომზადებული თანამშრომლები წარმოადგენენ ორგანიზაციის უმთავრეს და მეტად ღირებულ რესურს |Peter Drucker, 1999|. შესაბამისად, ამ რესურსის ეფექტიანად გამოყენება წარმოადგენს მენეჯმენტის უმთავრეს ამოცანას. ადამიანური რესურსების მართვა დღეს აღქმულია, როგორც კარგად დაბალანსებული სისტემების შემუშავება და მათი რაციონალურად გამოყენება, რაც ერთი მხრივ, აუცილებელია ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად და მეორე მხრივ, უზრუნველყოფს თანამშრომლების ნიჭისა და უნარის სათანადო რეალიზაციას. ზოგადად, ადამიანური რესურსების მართვა ითვალისწინებს ორგანიზაციაში სამუშაო ძალის მოზიდვას, მათ განვითარებას, შენარჩუნებასა და ეფექტიან გამოყენებას. ადამიანური რესურსების მართვა ადრე გაიგივებული იყო მხოლოდ კადრების სამსახურის ფორმალურ საქმიანობასთან, თანამედროვე პირობებში კი შეადგენს განვითარების სტრატეგიის ერთ-ერთ ძირითად ნაწილს. ადამიანური რესურსების ეფექტიან მართვაზეა დამოკიდებული, როგორც შრომის წარმადობის ზრდა, ასევე საფინანსო მაჩვენებლების გაუმჯობესება და ორგანიზაციის განუხრელი განვითარებისათვის საჭირო სხვა მრავალი ქმედების განხორციელება |Richard Daft, 2003|. თანამედროვე პირობებში დიდი ძალისხმევა და ფინანსები იხარჯება ადამიანური რესურსის სისტემური სრულყოფისათვის, მისი პოტენციალის ნაყოფიერი გამოყენებისა და ახალი შესაძლებლობების შესაქმნელად. ამ მხრივ შემუშავებულია მრავალი მეთოდი და მიდგომა, რომლებიც ფართოდ გამოიყენება სხვადასხვა სახის ორგანიზაციებში.

ადამიანური რესურსების მართვისათვის გამოყენებული სტრატეგიული მიდგომები ეფუძნება სამ მნიშვნელოვან პრინციპს:

- თითოეული მენეჯერი პასუხისმგებელია ადამიანური რესურსის ეფექტიან მართვაზე;
- კომპანიის თანამშრომლები უდიდესი ღირებულების მქონე აქტივია, რომელიც განაპირობებს კომპანიის წარმატებასა და კონკურენტულ პოზიციას;
- ადამიანური რესურსების მართვისათვის გამოსაყენებელია ისეთი მეთოდები და მიდგომები, რომლებიც უზრუნველყოფენ თანამშრომლებისათვის კომფორტული სამუშაო გარემოს შექმნას, მათი შესაძლებლობების მაქსიმალური გამოვლების მიზნით.

თანამედროვე მოთხოვნების გათვალისწინებით, ადამიანური რესურსის მართვის სტრატეგია მოიცავს სამ უმთავრეს სტადიას (ნახ. 5.1):

- სათანადო კვალიფიკაციის მქონე ადამიანური რესურსის მოზიდვას;
- ადამიანური რესურსის მომზადებას;
- თანამშრომლების საქმიანობის ყოველმხრივ უზრუნველყოფას.



ნახ. 5.1 ადამიანური რესურსის მართვის პროცესი

პირველი სტადია ითვალისწინებს მოსამზადებელი სამუშაოების შესრულებას ეფექტიანი სამუშაო ძალის მოსაზიდად და შერჩეული პირების სამსახურში მისაღებად. საამისოდ ხორციელდება საპროგნოზო სამუშაოები, იგეგმება ორგანიზაციისათვის საჭირო ადამიანური რესურსი, წარმოებს სამუშაო აღწერილობების დაზუსტება, რის შემდგომ კონკრეტული სამუშაო მოთხოვნილებების შესაბამისად, ხდება პერსონალის შერჩევა და არსებული წესების საფუძველზე, სამსახურში მათი იურიდიულად გაფორმება.

მეორე სტადიაზე მიმდინარეობს ორგანიზაციაში მიღებული პერსონალის მომზადება, რაც გულისხმობს სამუშაო პირობებთან მათ ადაპტირებას, პერიოდულ სწავლებას - საჭირო ცოდნის მისაღებად, სათანადო მომზადებას (ტრეინინგს) - უნარ-ჩვევების შეს-

აძენად და კვალიფიკაციის ასამაღლებლად, ატესტაციას - პროფესიული მომზადების დონის გამოსავლენად, თავისი საქმის მცოდნე და ნიჭიერი კადრების წარმოსაჩენად, რაც შემდგომი დაწინაურებისა, თუ დაკავებული ადგილის შესანარჩუნებისთვისაა გათვალისწინებული.

მესამე სტადია განკუთვნილია ორგანიზაციაში დასაქმებული პერსონალის მხარდასაჭერად. საამისოდ ორგანიზაციის მენეჯმენტის ძალისხმევა წარიმართება თანამშრომლების საქმიანობის შესაფასებლად: მიღწეული შედეგების მიხედვით ხდება მათი ღვაწლის აღნიშვნა, სახელფასო განაკვეთების პერიოდული გადახედვა, საჭიროებისამებრ გარკვეული შეღავათების დაწესება და შრომითი ურთიერთობების რეგულირება. ჯანსაღი სამუშაო ურთიერთობების შესანარჩუნებლად (ან ჩამოსაყალიბებლად) - სათანადო გარემოს შექმნა. გარდაუვალი აუცილებლობის შემთხვევაში კი, სამსახურიდან დათხოვნა და საპენსიო ასაკის დადგომისას, თანამშრომლების სათანადო პატივით გაცილება.

ადამიანური რესურსის მართვის პროცესზე გავლენას ახდენს:

- კანონმდებლობა (მათ შორის შრომითი კანონმდებლობა),
- საზოგადოების განვითარების ტენდენციები,
- საერთაშორისო გავლენა,
- ტექნოლოგიების განვითარება.

რომელთაგან თითოეული გამოირჩევა ზემოქმედების განსაკუთრებული ეფექტით.

ა.) კანონმდებლობა.

იურიდიული სახის დოკუმენტები არეგულირებენ ორგანიზაციის საქმიანობას. ადამიანური რესურსების დაგეგმვისას, ნორმატიული დოკუმენტები გამოიყენება დამქირავებელსა და დაქირავებულს შორის სამართლიანი შრომითი ურთიერთობების დასამყარებლად. ზოგადად, *შრომითი ურთიერთობა* წარმოადგენს, შრომის პროცესში დასაქმებულის მიერ, ანაზღაურების სანაცვლოდ, დამსაქმებლისათვის სამუშაოს შესრულებას. ცივილიზებულ სამყაროში შრომით ურთიერთობა მკაცრად რეგულირდება. არამართებული დამოკიდებულების და უსამართლო ქმედებების თავიდან ასაცილებლად, საქართველოში აკრძალულია ნებისმიერი სახის დისკრიმინაცია რასის, კანის ფერის, ეთნიკური და სოციალური კუთვნილების, ეროვნების, წარმოშობის, ქონებრივი და წოდებრივი მდგომარეობის, საცხოვრებელი ადგილის, ასაკის, სქესის, სექსუალური ორიენტაციის, შეზღუდული შესაძლებლობის, რელიგიური, ან რაიმე გაერთიანებისადმი კუთვნილების, ოჯახური მდგომარეობის, პოლიტიკური და სხვა შეხედულების გამო |საქართველოს შრომის კოდექსი, 2006|. ზოგადად, დისკრიმინაციად ჩაითვლება პირის პირდაპირი ან არაპირდაპირი ფორმით შევიწროება, რომელიც მიზნად ისახავს ან იწვევს მისთვის დამაშინებელი, მტრული, დამამცირებელი, ღირსების შემლახავი ან შეურაცხმყოფელი გარემოს შექმნა, ანდა პიროვნების ისეთ მდგომარეობაში ჩაყენება, რომელიც პირდაპირ ან არაპირდაპირ აუარესებს მის მდგომარეობას ანალოგიურ პი-

რობებში მყოფ სხვა პირთან შედარებით.

შრომითი ურთიერთობების მარეგულირებელი კანონები აგებულია "თანაბარი შესაძლებლობების", "სამართლიანი ანაზღაურების", "ჯანსაღი სამუშაო გარემოსა" და "შრომის უსაფრთხოების" დაცვის საყოველთაოდ აღიარებულ პრინციპებზე. საქართველოში შრომითი ურთიერთობების დარეგულირების უმთავრესი დოკუმენტებია: "საქართველოს კონსტიტუცია" (მუხლი 30), "საქართველოს შრომის კოდექსი", "საჯარო სამსახურის შესახებ კანონი" (მიღებული 1997 წლის 31 ოქტომბერს), კანონი "საჯარო სამსახურში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ (1997 წელი, 17 ოქტომბერი).

ბ.) საზოგადოების განვითარების ტენდენციები.

ადამიანური რესურსის პროფესიული მომზადება, კულტურის დონე, არსებული მოთხოვნილებები, მოლოდინი, შესაძლებლობები, პიროვნული და პროფესიული ზრდისკენ მისწრაფება, მეტწილად დამოკიდებულია საზოგადოების განვითარებაზე, კეთილდღეობის ზრდაზე, სწავლების ხარისხზე, დამკვიდრებულ ღირებულებებზე, განვითარების პროცესის თავისებურებაზე და ა.შ. ამრიგად, ადამიანური რესურსის არსებული მდგომარეობა და მომავალი შესაძლებლობა განპირობებულია საზოგადოების მოთხოვნებით, კორპორაციული კულტურის კრიტერიუმებით, განათლების დონით, შრომის ორგანიზაციის პირობებით და ეკონომიკური ფაქტორებით.

გ.) საერთაშორისო გავლენა.

საერთაშორისო გავლენა ვლინდება გარე ზემოქმედებების ისეთი ფაქტორების საშუალებით, როგორიცაა: გლობალიზაციის პროცესი, მსოფლიო ეკონომიკაში მიმდინარე მნიშვნელოვანი ცვლილებები, მზარდი დამოკიდებულება მილევად ბუნებრივ რესურსებზე (მათ შორის ენერგომატარებლებზე), მომხმარებლების მხრიდან პროდუქციასა და მომსახურების ხარისხზე მოთხოვნილების ცვლილება, ეკოლოგიური უსაფრთხოების პირობები, ინტეგრაციული პროცესები, მგრძნობიარობა სხვადასხვა რეგიონში მომხდარ კონფლიქტებზე, გამძაფრებული კონკურენცია საერთაშორისო და ადგილობრივ ბაზრებზე, მენეჯმენტში მიმდინარე რევოლუციური ცვლილებები და მათი გავლენა სამუშაო პროცესებზე |Peter Drucker, 1992|. გასათვალისწინებელია აგრეთვე სისტემური ფაქტორების მზარდი ზემოქმედება ორგანიზაციებზე.

დ.) ტექნოლოგიების განვითარება.

თანამედროვე ეპოქისათვის დამახასიათებელი უმნიშვნელოვანესი ტენდენციები – საზოგადოების ინფორმატიზაცია, ელექტრონული ბიზნესის განვითარება, ვირტუალური ორგანიზაციების ჩამოყალიბება, გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ავტომატიზაცია, საოფისე ტექნოლოგიების სრულყოფა, ორგანიზაციებში დიდი მოცულობით ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვა, თანამედროვე ტექნიკური საშუალებებით სამუშაო ადგილის აღჭურვა და ა.შ. განსაკუთრებულ მოთხოვნებს აყენებენ პერსონალის ცოდნისა და პროფესიული უნარ-ჩვევების მიმართ.

5.2 ეფექტიანი სამუშაო ძალის მოზიდვა

მცოდნე და პროფესიული უნარ-ჩვევების მქონე პერსონალის სამსახურში მიღება ითვლება, როგორც სახელმწიფო ორგანიზაციების, ასევე კერძო ფირმების წარმატებული საქმიანობის აუცილებელ პირობად. ამ მიზეზით, თანამედროვე ორგანიზაციებში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ადამიანური რესურსის დაგეგმვის პროცესს. მისი შემადგენელი ელემენტებია:

- *ადამიანური რესურსზე მოთხონის პროგნოზირება.* სამუშაოები ხორციელდება "შეფასებითი" და "სტატისტიკური" მეთოდების გამოყენებით. შეფასებითი პროგნოზირების მაგალითია ე.წ. *დელფოსის მეთოდი,* რომელიც იძლევა თანამშრომლებზე ხანგრძლივვადიანი მოთხოვნილების შეფასების საშუალებას. პროგნოზირების "შეფასებითი" მეთოდი ითვალისწინებს მოსალოდნელი მოვლენების განვითარების შესახებ სხვადასხვა დონის მენეჯერის გამოკითხვას, რაც იძლევა წინმსწრები გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას. სტატისტიკური მეთოდების ("სტატისტიკური პროექტირების", "წრფივი რეგრესიის" და სხვა) მეშვეობით ხდება ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნილების განსაზღვრა ისეთი დამოკიდებულების საშუალებით, რომლებიც აკავშირებენ თანამშრომლების რაოდენობას გამოშვებული პროდუქციის მოცულობასთან. ორგანიზაციის განვითარების გარკვეული ეტაპისათვის, სტატისტიკური მონაცემების გამოყენებით ხდება აღნიშნული დამოკიდებულების განსაზღვრა და ამ გზით სამუშაო ძალაზე მოთხოვნილების დადგენა.
- *ადამიანურ რესურსებზე მიზნობრივი მოთხოვნის განსაზღვრა.* ზემოთ აღნიშნული მიდგომების მსგავსად, ხორციელდება სტატისტიკური და შეფასებითი მეთოდების გამოყენებით. ადამიანურ რესურსებზე მიზნობრივი მოთხოვნის შეფასებითი პროგნოზის მაგალითია *ვაკანსიების ჩანაცვლების, ანუ მემკვიდრეობითობის დაცვის მეთოდი,* რომელიც ითვალისწინებს არსებულ თანამდებობებზე მომუშავე პირების მიზანდასახული შენაცვლებისათვის რეკომენდაციების შემუშავებას. სტატისტიკური მეთოდის მაგალითია *მარკოვის მატრიცის* გამოყენებით სათანადო ანალიზის შესრულება, რომელიც იძლევა ადამიანური რესურსების ნაკადების მოდელირების საშუალებას. ანალიზის შესასრულებლად საჭიროა სტატისტიკური მონაცემები ორგანიზაციაში დასაქმებული პერსონალის რაოდენობის, კადრების დენადობისა და კარიერული წინსვლის შესახებ. მონაცემების კორექტირება ხდება მოსალოდნელი ცვლილებების გათვალისწინებით. ადამიანურ რესურსებზე მიზნობრივი მოთხოვნის პროგნოზირების მეთოდის უმთავრესი დანიშნულებაა - სხვადასხვა დონის მენეჯერების ღირსეული შემცვლელების მოძიება და ამით ორგანიზაციაში "მემკვიდრეობითობის" შენარჩუნება |David Boddy, Robert Paton, 1998|. ადამიანურ რესურსებზე მიზნობრივი მოთხოვნის განსაზღვრისათვის გამოიყენება აგრეთვე იმიტაციური მოდელები.

პროგნოზირების შედეგები გამოიყენება ადამიანური რესურსების დასაგეგმად დროის გარკვეული პერიოდისათვის. ზოგადად, ადამიანური რესურსების დაგეგმვისას საჭიროა პასუხის გაცემა შემდეგ კითხვებზე:

1. რამდენად გაიზრდება (ან შემცირდება) წარმოების მოცულობა უახლოეს 5 - 10 წლის განმავლობაში ?
2. როგორი ტექნოლოგიები დაინერგება ორგანიზაციაში და რა გავლენა ექნება მათ სამუშაოს ხასიათზე და მუშაკთა კვალიფიკაციაზე ?
3. როგორია ორგანიზაციიდან თანამშრომელთა დენადობის მაჩვენებელი და როგორ შეიძლება მისი რეგულირება ?

საორგანიზაციო სტრუქტურის ჩამოყალიბებასთან ერთად, საჭიროა:

ა) თანამდებობივი აღწერილობების შემუშავება, ან წარმოქმნილი ცვლილებების შესაბამისად, არსებული თანამდებობრივი აღწერილობების გადახედვა;

ბ) თითოეული ვაკანტური თანამდებობისათვის შესატყვისი კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტის შერჩევა;

გ) ღირსეული კანდიდატურების სამსახურში მიღება;

დ) თანამშრომელთა საქმიანობის პერმანენტული მონიტორინგი.

აღნიშნული ფაქტორების გარდა, აუცილებელია სამუშაო პროცესზე დასაქმებულთა და დამსაქმებელთა ინტერესების შეჯერება და მათი გარკვეული ფორმით ჩამოყალიბება ე.წ. "საზოგადოებრივი შეთანმების" სახით (ცხრ. 5.1). როგორც გამოცდილება ცხადყოფს, ჯანსაღ შრომით ურთიერთობებს საფუძლად უდევს:

- ☐ თანამშრომლის პროფესიული და პიროვნული შესაბამისობა განსახორციელებელ საქმიანობის თავისებურებასთან;
- ☐ სათანადო ცოდნა დასახული სამუშაოს შესასრულებლად;
- ☐ ინიციატივის გამოვლენის საშუალება;
- ☐ პარტნიორული ურთიერთობების პრინციპის გატარება ("საქმის ერთობლივად წარმოება").

ახალი "საზოგადოებრივი შეთანხმების" ეფექტიანობა დამოკიდებულია ორივე მხარის მზაობაზე სათანადოდ შეასრულონ ნაკისრი ვალდებულები ("თამაშის წესები") და კეთილსინდისიერად განახორციელონ თავიანთი საქმიანობა.

ახალი ურთიერთობების პირობებში უდიდესი ყურადღება ექცევა სამუშაო მოთხოვნის შესატყვისად პერსონალის შერჩევას, რასაც საფუძვლად უდევს ე.წ. "თანხვდენილობის მოდელი". ამ მოდელის მიხედვით ხდება ორგანიზაციის საჭიროებისა და დაქირავებული მუშაკის ინტერესების დამთხვევა, ასევე მხარეების მიერ იდენტური ღირებულებითი კრიტერიუმების აღიარება (ნახ. 5.2).

დამქირავებელსა და დაქირავებულს შორის "საზოგადოებრივი შეთანხმებები"

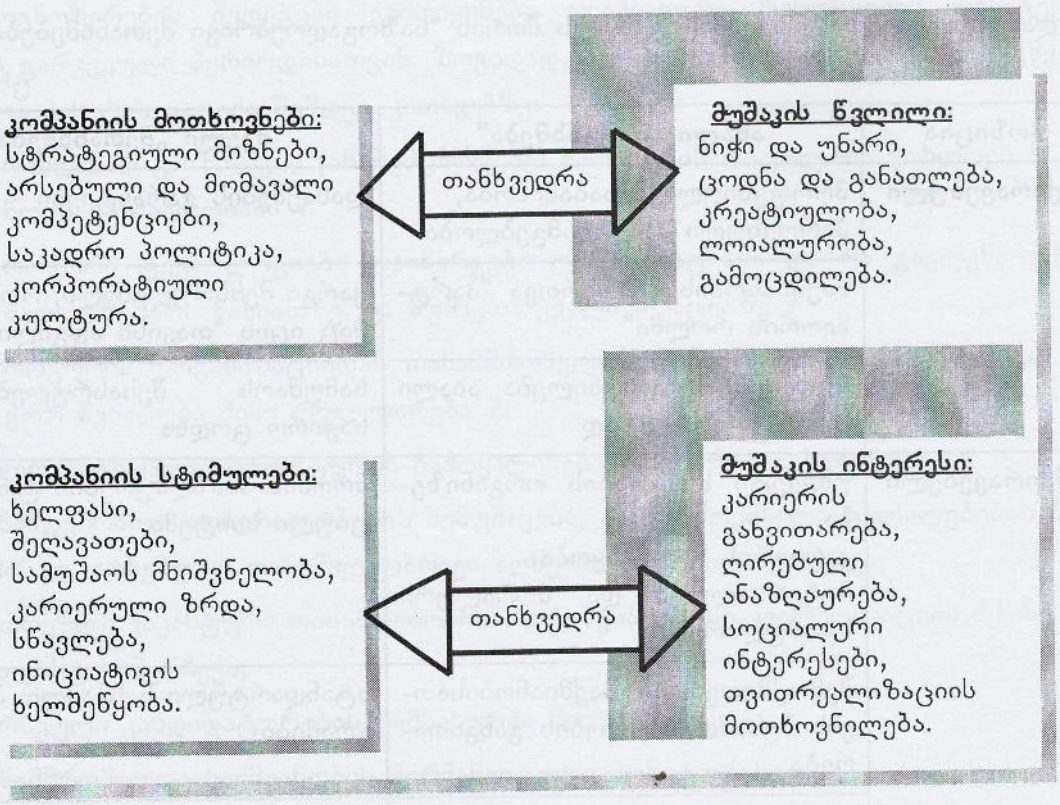
ცხრ. 5.1

პოზიცია	ახალი „შეთანხმება"	ძველი „შეთანხმება"
დაქირავებული	პროფესიული შესაბამისობა, პიროვნული პასუხისმგებლობა	დასაქმების გარანტიები
	საქმიანობის წარმართვა "პარტნიორის როლში"	კარგი შემსრულებელი, რომელმაც იცის "თავისი ადგილი"
	მუდმივი მოთხოვნილება ახალი ცოდნის მისაღებად	სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო ცოდნა
დამქირავებელი	უწყვეტი სწავლების ორგანიზება, კარიერის ხელშეწყობა, მატერიალური და მორალური სტიმულირება	შრომის ანაზღაურების ტრადიციული სისტემა
	შემოქმედებითი საქმიანობისათვის შესაძლებლობების განვითარება	სტანდარტული სასწავლო პროგრამები
	საინტერესო დავალებები	რუტინული სამუშაო
	საჭირო ინფორმაციითა და სხვა რესურსებით უზრუნველყოფა	შეზღუდული ინფორმირება

წყარო: |Louise Wash, 1998| and |Douglas Hall, Jonathan Moss, 1998| in |Richard Daft, 2003|.

აღსანიშნავია, რომ სამსახურში მისაღებად, ითვალისწინებენ არამარტო პიროვნების პროფესიულ ცოდნასა და უნარ-ჩვევებს, არამედ მის პიროვნულ თვისებებსა და მიდრეკილებებს. აღსანიშნავია, რომ კარგ სპეციალისტს ხშირად აქვს არჩევანი, სამსახური დაიწყოს სახელმწიფო ორგანიზაციებში, ან კერძო ფირმაში. სახელმწიფო ორგანიზაციებში მუშაობა უფრო სტაბილურია, მაგრამ უზრუნველყოფს მას შედარებით მოკრძალებული ხელფასით. კერძო სტრუქტურებში შესაძლებელია უფრო მაღალი ხელფასის მიღება, მაგრამ ხასიათდება შედარებით მაღალი რისკით და ნაკლებად სტაბილურია. აღნიშნული პირობების გათვალისწინებით, ადამიანი თავისი შეხედულებისა და შესაძლებლობის შესაბამისად იღებს სათანადო გადაწყვეტილებას, ანუ არჩევანი კეთდება სტაბილურობასა და მაღალ შემოსავალს შორის. თავის მხრივ, კადრების შერჩევისას, ორგანიზაცია გადაწყვეტილებას იღებს, ისეთი ადამიანების სასარგებლოდ, რომელთაც სათანადო ცოდნასთან ერთად უნდა ჰქონდეს საქმიანობისათვის საჭირო პროფესიული უნარი და პიროვნული თვისებები.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა დაქირავებულისა და დამქირავებლის ინტერესების დაახლოება.



ნახ. 5.2 "თანხვდენილობის მოდელი"
(ეფექტიანი სამუშაო ძალის მოზიდვის ზოგადი პირობები).

თანამშრომლებისათვის უმნიშვნელოვანეს პრობლემად ითვლება მათი ცოდნის, უნარებისა და მოთხოვნილებების შესატყვისი საქმიანობის განხორციელება. მენეჯმენტში დამკვიდრებული სპეციალური ტერმინი – *სამუშაოს კონსტრუირება* კარგად ასახავს ამ პრობლემის მოგვარების გზას. საამისოდ მენეჯერებს უწევთ საკმაოდ რთული სამუშაოს შესრულება, რათა თითოეულ თანამშრომელს მოუძებნონ მისთვის შესაფერისი სამუშაო ადგილი. მენეჯმენტის თანამედროვე მიდგომის თანახმად, თანამშრომლებისათვის საჭიროა ისეთი სამუშაო გარემოს შექმნა, სადაც ისინი უკეთ შეძლებენ თავიანთი შესაძლებლობების გამოვლენას. ყველაზე ღირებული რესურსის - ადამიანური რესურსის მიზანდასახული გამოყენება ითვლება მენეჯმეტის უმთავრეს ამოცანად.

ადამიანური რესურსის შერჩევისას, საჭიროა:

ა) *თანამდებობრივი აღწერილობები და სამუშაო ინსტრუქციები,* სადაც მკაფიოდაა განსაზღვრული ის ობიექტური კრიტერიუმები, რომლის მიხედვით ხდება სამსახურში ხალხის მიღება.

ბ) *არსებული საკანონმდებლო მოთხოვნები,* რომელ ია გათვალისწინება აუცილებელია, რათა კადრების შერჩევა განხორციელდეს ლეგიტიმური წესით.

უკანასკნელ ხანს, ზოგიერთ ორგანიზაციაში დამკვიდრებული მიდგომის შესაბამისად, ღირსეული კანდიდატურების შერჩევისას (დაწინაურების შემთხვევაში), ითვალისწინებენ აპლიკანტის შესახებ თანამშრომლების თვალსაზრისს. ამ პროცესის საჯა-

როობას ხელს უწყობს თანამედროვე საინფორმაციო საშუალებები.

ამრიგად, არსებული მიდგომების გათვალისწინებით, სამსახურში მიღების (ან დაწინეურების) პროცესი შეიძლება წარიმართოს:

ა) *თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით, რომელიც იძლევა შესარჩევი კანდიდატების რაოდენობის მნიშვნელოვანი გაფართოების საშუალებას და ამით ხელს უწყობს უკეთესი არჩევნის გაკეთებას.*

ბ) *ორგანიზაცის თანამშრომლების რეკომენდაციებით, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციაში ნდობის ატმოსფეროს ჩამოყალიბებას და სამუშაო გარემოსთან აპლიკანტის უკეთ ადაპტირებას.*

კადრების შერჩევისას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება სამუშაოს ხასიათთან ადამიანის პიროვნული თვისებების თავსებადობას. უძველესი დროიდან მრავალი მცდელობა განხორციელდა პიროვნული მახასიათებლების ერთიანი კლისიფიკაციის შესადგენად. ჯერ კიდევ ჩვენს წელთაღრიცხვამდე მეორე საუკუნეში, ბერძენმა ექიმმა კლავდიუს გალენმა (ჰიპოკრატეს იდეის შესაბამისად), ადამიანები დაყო ოთხ კატეგორიად მათი ტემპერამენტის მიხედვით: *სანგვინიკებად, ხოლერიკებად, ფლეგმატიკებად* და *მელანქოლიკებად*. დროთა განმავლობაში თითოეული კატეგორიის დახასიათება საკმაოდ შეიცვალა. დღეს ხოლერიკი აღქმულია ფიცხ ადამიანად, სანგვინიკი ენერგიულ, ფლეგმატიკი მშვიდ და მელანქოლიკი მგრძნობიარე პიროვნებად |Larry Hjelle, Daniel Zieger, 1992|. კლასიკური ნაშრომებიდან აღსანიშნავია კარლ გუსტავ იუნგის მიერ დადგენილი ფსიქოლოგიური ტიპები: ინტროვერტები და ექსტრავერტები |Karl Gustav Jung, 1971|. ზოგადი სახის განმარტებით, ინტროვერტები მოვლენებს აღიქვამენ "შიგნიდან" (მათი პიროვნული თვისებების კარნახით), ხოლო ექსტრავერტები ვითარებას აფასებენ "გარედან" წამოსული იმპულსების შესაბამისად. ცხადია რომ მსგავს სიტუაციაში ადამიანების ეს თვისებები ხშირად განაპირობებს მათ განსხვავებულობულ თვალსაზრისს რაიმე მოვლენის შესახებ. აღნიშნული უფრო ნათლად მიანიშნებს სამსახურში ადამიანების შერჩევის აუცილებლობას მათი პიროვნული თვისებების გათვალისწინებით. კანდიდატთა შერჩევის სრული პროცესი შედგება რამოდენიმე ეტაპისაგან, ესაა:

- ანკეტირება,
- ტესტირება,
- გასაუბრება (ინტერვიურება),
- პრეზენტაცია.

ანკეტირება საჭიროა კანდიდატის შესახებ საბაზო წარმოდგენის შესაქმნელად. ანკეტაში ძირითადად მითითებულია ინფორმაცია ასაკის, განათლების, სამუშაო გამოცდილების, კვალიფიკაციისა და სხვა ბიოგრაფიული ცნობების შესახებ. უტყუარ მონაცემებზე დაყრდნობით შედგენილი ანკეტა იძლევა კანდიდატის "შესატყვისობის" თაობაზე პირველადი დასკვნის გაკეთების საშუალებას. ანკეტა უნდა შეიცავდეს მხოლოდ ისეთ კითხვებს, რომლებიც უშუალოდ დაკავშირებულია პიროვნების სამსახურში მიღებასთან, არ უნდა შელახოს ადამიანის ღირსება და მისი საყოველთაოდ აღიარებული უფლებები (ცხრ. 5.2).

დასაშვები და არაკორექტული კითხვები გასაუბრებასა და ანკეტირებისას

ცხრ. 5.2

კითხვის სახეობა	დასაშვები კითხვა	არაკორექტული კითხვა
ეროვნულობა და წარმომავლობა	❖ სახელი და გვარი ❖ ადრე ჰქონდა თუ არა სხვა სახელი და გვარი	❖ სახელისა და გვარის წარმომავლობა ❖ ეთნიკური მიკუთვნებულობა და სარწმუნოება
რასობრივი საკითხები	—	❖ რასისა და კანის ფერის შესახებ
შრომისუნარიანობა	❖ რამდენად შეესაბამება კანდიდატის შესაძლებლობები სამუშაოს შესრულების პირობებს	❖ აქვს თუ არა კანდიდატს ფიზიკური, გონებრივი და მენტალური სახის ნაკლი. ❖ გარკვეული ნაკლოვანებების გამო, კანდიდატს ადრე შეემთხვა თუ არა უსიამოვნება მსგავსი სამუშაოს შესრულებისას
ასაკი	❖ კანდიდატის ასაკი საკმარისია სამსახურში მისაღებად?	❖ შეძლებს კანდიდატი მისი ასაკის გამო სამუშაოს ჯეროვნად განხორციელებას? ❖ კანდიდატის ქორწინებაში ყოფნის ხანგრძლიობა ❖ კანდიდატის მეუღლის წლოვანება
ნასამართლეობა	❖ ჰქონდა თუ არა კანდიდატს ნასამართლობა	❖ რამდენი წელი ჰქონდა მისჯილი კანდიდატს და რამდენი ხანი იმყოფებოდა ის საპყრობილეში
ოჯახური მდგომარეობა	—	❖ კანდიდატის საოჯახო პრობლემები ❖ კანდიდატის მიერ ოჯახის დაგეგმვის საკითხები ❖ ბავშვების მოვლის საკითხები
განათლება	❖ სასწავლებლების დასახელება და სწავლის პერიოდი	❖ მიზეზები, რომლებითაც იყო განპირობებული სწავლის ხანგძლიობა ❖ სწავლის ღირებულება
გამოცდილება	❖ სამუშაო გამოცდილება	❖ წინა სამსახურებთან დაკავშირებული პრობლემები
მოქალაქეობა	❖ აქვს თუ არა კანდიდატს .კანონიერი უფლება იმსახუროს აღნიშნულ ქვეყანაში	❖ კანდიდატის ადრინდელი მოქალაქეობა და ქვეყანაში ჩამოსვლის მიზეზები

წყარო: Robert Mathis and lohn Jackson, Human Resource Management, 2nd. Ed., South-West College Publishing, Cincinnati, Ohio, 2002, 189-190 in Richard Daft, Management, Thomson Learning, South-Western, 2003, 442.

- *ტესტირება* ტარდება კანდიდატების ინტელექტუალური შესაძლებლობების, უნარებისა და საზრიანობის შესამოწმებლად, რომლებიც საჭიროა კონკრეტული სამუშაოების განსახორციელებლად. როგორც წესი, თანამედროვე კომპანიებს აინტერესებთ აპლიკანტის ისეთი თვისებები, როგორიცაა: მზაობა ახალი ცოდნის მისაღებად, ინიციატივიანობა, პასუხისმგებლობის გრძნობა, კრეატიულობა, ემოციურობა, პიროვნული მდგრადობა და სხვა. ტესტირება უმეტესწილად ხორციელდება სპეციალური პროგრამების საშუალებით, რომლებიც ერთიანი მიდგომისა და ობიექტური კრიტერიუმების მეშვეობით იძლევიან შერჩევის პროცესის ობიექტურად ჩატარების საშუალებას.

- *გასაუბრება* (ინტერვიუ) კანდიდატთა შერჩევის პროცესის მნიშვნელოვანი ეტაპია. გასაუბრება ხორციელდება დიალოგურ რეჟიმში, როცა კანდიდატისა და სამსახურში მიმღები კომისიის წევრების პირისპირ შეხვედრისას დგინდება კანდიდატის პოზიცია მის საქმიანობასთან დაკავშირებულ საკითხებზე, რის შემდგომ მხარეები აკეთებენ გარკვეულ დასკვნას სამსახურის დაწყების მიზანშეწონილობის შესახებ. გასაუბრებას ხშირად მოჰყვება მენეჯერთან შეხვედრა, რომელიც წარიმართება ინტერვიუს სახით და იძლევა კანდიდატის უნარ-თვისებების შესახებ დამატებითი ინფორმაციის მიღების საშუალებას. გასაუბრება საკმაოდ დელიკატური პროცედურაა და როგორც წესი უნდა წარიმართოს გარკვეულ ჩარჩოებში, ეთიკური ნორმების დაცვით (ცხრ. 5.2).

- *პრეზენტაცია* არ ითვლება სავალდებულო პროცედურად და გამოიყენება იმ შემთხვევებში, როცა საჭიროა დადგინდეს კანდიდატის მზაობა საკმაოდ მნიშვნელოვანი ამოცანის გადასაწყვეტად. პრეზენტაცია ძირითადად ტარდება საშუალო და მაღალი დონის მენეჯერის ვაკანტური ადგილების დასაკავებლად. საამისოდ კანდიდატს ეძლევა საშუალება წარუდგინოს შემფასებელ კომისიას (ე.წ. "პანელს") თავისი ხედვა და არგუმენტირებული მოსაზრებები, რომელიმე აქტუალური საკითხების გადასაწყვეტად. ობიექტური კრიტერიუმების საშუალებით კომისია აფასებს კანდიდატის შესაძლებლობებს და მათ შესაბამისობას თანამდებობრივ მოთხოვნებთან.

5.3 პერსონალის მომზადება თავიანთი ფუნქციების განსახორციელებლად

ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი უმთავრესი მიზანია არსებული მოთხოვნილებების შესაბამისად თანამშრომლების მომზადება, სამუშაო პირობებთან მათი შეგუება, გადამზადება, ატესტაცია და სამუშაო ადგილზე დამაგრება.

სამსახურში ადამიანის მიღების შემდეგ, დღის წესრიგში დგება საკმაოდ მცირე ვადებში, სამუშაო ადგილის მოთხოვნებთან მისი ადაპტირების საკითხი. როგორც წესი, საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ეს პერიოდი გრძელდება რამოდენიმე დღიდან, ერთ თვემდე. ამ პერიოდში თანამშრომელი, თავისი უშუალო ხელმძღვანელის, ან მის მიერ დანიშნული კვალიფიცირებული მუშაკის ზედამხედველობით, ეჩვევა სამუშაო პირობებს, თანამშრომლებთან შეთანხმებულ საქმიანობასა და სპეციფიკურ სამუშაო მოთხოვნებს. ახალბედა თანამშრომლის საქმიანობაზე დაკვირვების შემდეგ, დგება მისი დახელოვნების (მომზადების) გეგმა, რომელიც ხორციელდება სხვადასხვა ფორ-

მით. ზოგჯერ თანამშრომლის სწავლება მიმდინარეობს სამუშაო პროცესში, უფროსისა და თანამშრომლების მხრიდან მიღებული რჩევების სახით. გასული საუკუნის სამოციანი წლებიდან ფართო გავრცელებას პოულობს იაპონურ მენეჯმენტში აპრობირებული, ე.წ. "დამრიგებლობა" (სამუშაო ადგილზე სწავლების ერთგვარი ფორმა). ამ მეთოდის მიხედვით, ახალბედა თანამშრომელს "მიაბარებენ" გამოცდილ სპეციალისტს, რათა მისგან მიიღოს საჭირო ცოდნა და უნარ-ჩვევები, თავისი პროფესიული დონის ასამაღლებლად. მეთოდი გამოირჩევა მაღალი ეფექტიანობითა და ეკონომიურობით.

აღნიშნულის გარდა, პრაქტიკაში ხშირად გამოიყენება თანამშრომელთა სწავლების შემდეგი მეთოდები |D. E. Bowen, G. E. Ledford and B. R. Nathan , 1996|:

- *წვრთნა (ტრეინინგი)* არსებულ ვითარებასთან შეგუების მიზნით, როცა ახლადმიღებულ თანამშრომლებს აცნობენ ორგანიზაციაში არსებულ ღირებულებებს, მიზნებს, განვითარების სტრატეგიას, საორგანიზაციო სტრუქტურას, ამოცანებს, ნორმებსა და საქმიანობის თავისებურებებს. ასწავლიან მუშაობისათვის საჭირო ხერხებს, მიდგომებსა და მეთოდებს.
- *საკლასო სწავლება*, რომელიც წარიმართება ლექციების, სასწავლო ფილმების, აუდიოვიზუალური მასალის და რეალური სიტუაციების მოდელირების საშუალებით.
- *დამოუკიდებელი (ინდივიდუალური) სწავლება*, წინასწარ შერჩეული პროგრამის საშუალებით, სახელმძღვანელოების, სასწავლო-მეთოდური მასალისა და კომპიუტერული პროგრამების დახმარებით. სწავლების მეთოდოლოგია ითვალისწინებს დროის მცირე პერიოდში პროგრამის დამოუკიდებელ ათვისებას. სასწავლო პროგრამის დასრულების შემდეგ, თანამშრომლები აბარებენ საკვალიფიკაციო გამოცდას.
- დისტანციური სწავლება, ხორციელდება სპეციალური სასწავლო პროგრამების დახმარებით. სწავლება მიმდინარეობს ინტერნეტის საშუალებით: თანამშრომელი იღებს სასწავლო მასალას, დავალებას და ინსტრუქციებს სასწავლო ცენტრიდან. მასალის შესწავლის შემდეგ, თანამშრომელი აგზავნის სასწავლო ცენტრში საგამოცდო ანკეტებს, რომელთა შეფასების შედეგად, დგინდება მისი მომზადების დონე.

განვითარებულ ქვეყნებში, თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლება ხდება უნივერსიტეტების ლიცენზირებულ კურსებზე, რომელთა სასწავლო პროგრამები შედგენილია მმართველობითი იერარქიის სხვადასხვა პოზიციებზე დასაქმებული თანამშრომლების თანამდებობრივი მოთხოვნილებების შესაბამისად. მსოფლიოში იზრდება კორპორაციული უნივერსიტეტების რიცხვი, რომელთა დანიშნულებაა კერძო ორგანიზაციებში დასაქმებული თანამშრომლების სწავლება და მათი კვალიფიკაციის ამაღლება. კორპორაციულ უნივერსიტეტებს აფუძნებენ კერძო კომპანიები, სადაც კვალიფიკაციის ამაღლება შეუძლიათ არამარტო დამფუძნებელი ორგანიზაციების

თანამშრომლებს, არამედ სტრატეგიული პარტნიორების, მომწოდებლების, სადილერო ფირმებში დასაქმებულ ადამიანებს. ასეთი სასწავლებლის თვალსაჩინო მაგალითია ე.წ. "ჰამბურგერის უნივერსიტეტი" (კომპანია McDonald's მსოფლიო სასწავლო ცენტრი), სადაც გადამზადებას გადის და კვალიფიკაციას იმაღლებს კომპანიის ათასობით თანამშრომელი. კორპორაციული უნივერსიტეტების პოპულარობაზე მეტყველებს ის ფაქტიც, რომ მხოლოდ აშშ მათი რაოდენობა 2010 წელს ორი ათასზე მეტი იყო.

ატესტაცია ითვლება სამუშაო ძალის განვითარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საშუალებად. ატესტაცია ხორციელდება სამუშაო დავალებებისა და მიღწეული შედეგების შედარება-შეფასების გზით, რის შემდგომ ხდება თანამშრომლების დაწინაურება, წახალისება, კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებზე მივლინება, ან დასჯა. ატესტაცია ეხმარება არამარტო მენეჯერებს, რათა დაადგინონ თანამშრომლების რეალური უნარები და შესაძლებლობები, წაახალისონ საუკეთესო თანამშრომლები და ა.შ., არამედ ხელს უწყობს თვით თანამშრომლებსაც, თავიანთი შესაძლებლობების შესაფასებლად და საქმიანობის შემდგომი სრულყოფის მიზნით. თანამშრომელთა ატესტაციისათვის საჭიროა შეფასების ისეთი კრიტერიუმების დადგენა, რომლებიც ობიექტურ წარმოდგენას შექმნიან მათ პროფესიულ ცოდნაზე, უნარებსა და შესაძლებლობებზე. შესაბამისად გამოიყენება შეფასების კრიტერიუმების შემდეგი ძირითადი ჯგუფები:

- შრომის შედეგების შესაბამისად,
- ყოველდღიური საქმიანობისადმი პროფესიული დამოკიდებულების მიხედვით,
- პიროვნული თვისებების გათვალისწინებით.

"შრომის შედეგების შესაბამისად" შეფასების კრიტერიუმები ითვალისწინებენ კონკრეტული პარამეტრების მეშვეობით თანამშრომლის შრომის უნარის, საქმისადმი დამოკიდებულებისა და თვითორგანიზების დონის დადგენას. საამისოდ განიხილება:

- სამუშაო დავალებების პუნქტუალურად შესრულების უნარი;
- შრომის პროცესის ორგანიზებისა და რეგულირების შესაძლებლობა;
- მიმდინარე საქმიანობის დროული შეფასებისა და თვითკონტროლის უნარი.

"ყოველდღიური საქმიანობისადმი პროფესიული დამოკიდებულების" მაჩვენებელია:

- პუნქტუალურობა და საქმისადმი დამოკიდებულება;
- სწრაფვა ცოდნის განახლებისა და საქმიანობის განხორციელებისათვის საჭირო უნარ-ჩვევების მისაღებად.

"პიროვნული თვისებების" შეფასების კრიტერიუმების ჯგუფი განსაზღვრავს:

- ადამიანის პიროვნულ მდგრადობას;
- კომუნიკაბელობას;
- ჯგუფური მუშაობის უნარს;
- მზაობას პასუხისმგებლობის ასაღებად.

"სამუშაო ადგილზე დამაგრება" ითვლება სამუშაო ძალის განვითარების კიდევ ერთ საშუალებად. თანამშრომელი თავისი შესაძლებლობების ობიექტური შეფასების შედეგად ცდილობს სრულყოს თავისი ცოდნა, აიმაღლოს სამუშაო კომპეტენცია, გახდეს უფრო მეტად კონკურენტუნარიანი, რათა იმუშაოს დაკავებულ თანამდებობაზე და მოუტანოს, როგორც საკუთარ თავს, ასევე ორგანიზაციას მეტი სარგებელი.

5.4 პერსონალის მხარდაჭერა

ორგანიზაციისათვის საჭირო კადრების შერჩევისა და მათი მომზადების შემდეგ, დღის წესრიგში დგება პერსონალის მხარდაჭერა, მათი შენარჩუნების მიზნით. პერსონალის ეფექტიანი საქმიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორების მიზანმიმართული მხარდაჭერა მოითხოვს საკმაოდ დიდ ძალისხმევას, როგორც სათანადო ფორმებისა და მიდგომების მოსაძიებლად, ასევე მათ განსახორციელებლად. საამისოდ გამოიყენება:

ა. *შრომის ანაზღაურების (საკომპენსაციო) სისტემა.*

მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი თანამედროვე მიდგომა აკნინებს მატერიალური ანაზღაურების მნიშვნელობას, არსებული ტენდენციები საპირისპიროზე მეტყველებენ. მაგალითად, გასული საუკუნის ოთხმოციანი და ოთხმოცდაათიანი წლების დასაწყისში, ამერიკის შეერთებული შტატების კერძო ფირმებში, თანამშრომელთა სტიმულირებისათვის საშუალო წლიური ანაზღაურება იზრდებოდა საშუალოდ 5-10 პროცენტით |John Byrne and Chuck Hawkins, 1993|, რაც მნიშვნელოვნად უწყობდა ხელს შრომის ნაყოფიერების მატებას. ჩატარებულმა გამოკვლევებმა აჩვენეს, რომ მატერიალური ანაზღაურების ზრდა, პერსონალის მიერ ბუნებრივ მოვლენადაა მიჩნეული და ბევრი მათთაგანი დარწმუნებულია, რომ ხელფასის მომატების შემთხვევაში უკეთესად იმუშავებს |Fred Luthans, 1995|. როგორც კი მიღებული თანხა საკმარისი ხდება არსებული მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, ადამიანს უჩნდება ახალი მოთხოვნები. შესაბამისად დანიშნული ანაზღაურება საკმარისად უკვე აღარ ეჩვენება. ამით აიხსნება მომუშავეთა მუდმივი სწრაფვა მომატებული ხელფასის მისაღებად. ამავდროულად ცნობილია, რომ მიღებული შედეგის არათანაზომიერი მატერიალური ანაზღაურება უკარგავს მუშაკს უკეთესად მუშაობის სტიმულს. ეფექტიანი მართვისათვის, საჭიროა რომ ანაზღაურების სისტემა შეესაბამებოდეს თანამშრომლების რეალურ მოთხოვნებს და უქმნიდეს მათ სათანადო მოტივაციას. საამისოდ გამოიყენება:

1. *ფიქსირებული საბაზო ანაზღაურება* |base-pay|, რომლითაც გარანტირებულია შესრულებული სამუშაოსათვის მინიმალურად აუცილებელი ოდენობით კომპენსაციის მიღება.

მაგ.: მუშების საათობრივი ანაზღაურება, მენეჯერების საბაზო ხელფასი და ა.შ.;

2. *სანარდო ფორმით თანამშრომლების მიერ გაწეული სამუშაოს ანაზღაურება*, რომელიც ითვალისწინებს თანამშრომლების შრომის კომპენსაციას გარკვეულ

სამუშაო მოცულობის შესრულებისათვის;

3. *ანაზღაურება თანამშრომლის კომპეტენციის გათვალისწინებით*, როდესაც შესრულებული სამუშაოსათვის თანამშრომელი იღებს გასამრჯელოს მისი კვალიფიკაციის შესაბამისად;

4. *თანამშრომლების ანაზღაურება მიღწეული შედეგების მიხედვით*, როცა დადგენილი პროდუქტიულობის (მწარმოებლობის) ნორმატივების გათვალისწინებით ხდება ანაზღაურების ოდენობის განსაზღვრა |Richard Henderson, 2000|. მიღწეული შედეგიდან გამომდინარე, თანამშრომლების ანაზღაურება განპირობებულია: გამომუშავებული პროდუქციის მოცულობით, პრემიების სიდიდით, გუნდური ბონუსის ოდენობით, მოგებიდან მისაღები წილით და ა.შ. გასული საუკუნის ოთხმოცდაათიანი წლებიდან, დასავლური კომპანიების ანაზღაურების სისტემაში გამოიკვეთა გარკვეული ტენდენცია, რომელიც გამოიხატება საბაზო განაკვეთების შემცირებითა და წამახალისებელი საზღაურის სიდიდის მკვეთრი ზრდით.

სხვადასხვა სახის შეღავათების შემოღება, რომელთა სიდიდე განპირობებულია ორგანიზაციის შესაძლებლობით, საქმიანობის პრესტიჟულობითა და არსებული ეკონომიკური ვითარებით, ხელს უწყობს თანამშრომლების მოტივირებას, მათი განსხვავებული კულტურის, ტრადიციების და შეხედულებების მიუხედავად.

მაგ. ამერიკის შეერთებულ შტატებში, სხვდასხვა სახის შეღავათები შეადგენენ შრომის ანაზღაურების თითქმის 40 % |Bureau of Labor Statistics, 1999|, ხოლო ჩინეთში 10-15 % |Executive Pay, 1999|. განსხვავებული შრომის ანაზღაურების სისტემების მიუხედავად ორივე ქვეყნის ორგანიზაციებში დასაქმებული თანამშრომლების პროდუქტიულობა საკმაოდ მაღალია.

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ სპეციფიკური ფაქტორების გათვალისწინებით, ორგანიზაციამ უნდა დანერგოს ანაზღაურების ისეთი სისტემა, რომელიც აგებული იქნება თანამშრომელთაშრომის სტიმულირების რეალურ ფორმებზე.

საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციები იყენებენ ანაზღაურების სხვადასხვა ფორმას. ყველაზე პოპულარულია ანაზღაურების სისტემა, რომელიც მოიცავს:

- მუშაკის ანაზღაურების საბაზო ნაწილს, ფიქსირებული სახელფასო განაკვეთების სახით (თანამდებობრივი სარგო), რომლის ოდენობა დამოკიდებულია შესასრულებელი სამუშაოს სახეობაზე და მუშაკის კვალიფიკაციაზე;

- ანაზღაურებულ შვებულებას, რაც წარმოადგენს მუშაკის საკომპენსაციო პაკეტის მნიშვნელოვან შემადგენელს;

- პრემიებს, პროდუქტიული მუშაობისა და განსაკუთრებული მიღწევებისათვის. აღსანიშნავია, რომ ბოლო პერიოდის განმავლობაში, პრემიალური თანხის მატება გახდა თითქმის საყოველთაო ტენდენცია, რაც ხელს უწყობს შრომის

ნაყოფიერების ზრდას და მნიშვნელოვან სტიმულს აძლევს მუშაკს მისი საქმიანობის გასაუმჯობესებლად;

- გასამრჯელოს არასამუშაო დროის საკომპენსაციოდ. საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, პერიოდულად საჭირო ხდება გარკვეული სამუშაოების განხორციელება უქმე დღეებშიც, რაც მოითხოვს დამატებითი ანაზღაურების გაცემას, რომლის ოდენობა აღემატება სამუშაო დღეებში გაცემულ ანაზღაურებას. მაგ.: აშშ-ს ორგანიზაციებში გასამრჯელო არასამუშაო დროის საკომპენსაციოდ, ორჯერ აღემატება ჩვეულებრივი სამუშაო დროისათვის განკუთვნილ ანაზღაურებას |Watson Wyatt Data Services, 1999|;

- საორგანიზციო დანახარჯებს თანამშრომელთა სწავლებაზე, მათი კომპეტენციის დონის ამაღლების მიზნით, რაც საშუალებას აძლევს ადამიანებს არამარტო დამაგრდნენ დაკავებულ თანამდებობებზე, არამედ პრეტენზია იქონიონ დაწინაურებაზეც. ეს დანახარჯები ქმნიან თანამშრომლებისათვის დამატებით სტიმულს ნაყოფიერი საქმიანობისათვის;

- სამედიცინო დაზღვევას, რომელიც დასავლური კომპანიების მსგავსად, ქართულ ორგანიზაციებშიც თანდათანობით ინერგება. სამედიცინო დაზღვევა ითვალისწინებს თანამშრომლებისათვის სამედიცინო მომსახურების სხვადასხვა პაკეტებს;

- თანამშრომლების ჯანმრთელობის დაცვის მიზნით, დასავლეთში დამკვიდრებული მიდგომის მსგავსად, ზოგიერთ ქართულ ორგანიზაციაში დაიწყო სპორტული ცენტრების აბონემენტების დარიგება, რაც თავისი ძირითადი დანიშნულების გარდა, ემსახურება თანამშრომელთა კორპორაციული სულისკვეთების ამაღლებასაც;

- შრომის უნარიანობის დაკარგვის შემთხვევაში გაცემულ კომპენსაციებს, ანუ უბედური შემთხვევისათვის გათვალისწინებელ ერთგვარ მატერიალურ გარანტიას. ამ ანაზღაურების სიდიდე განპირობებულია არსებული კანანდებლობით, სადაზღვევო პაკეტის სახეობით და ორგანიზაციის დამოკიდებულებით თავისი თანამშრომლების მიმართ;

- საპენსიო უზრუნველყოფას, რომლის ოდენობა ძირითადად დამოკიდებული უნდა იყოს დაკავებულ თანამდებობაზე, ნამსახურეობის წლებზე (სტაჟი) და მუშაკის დამსახურებაზე. საქართველოში საპენსიო უზრუნველყოფის სიდიდე განსაზღვრულია არსებული კანონდებლობით. ქვეყნის ეკონომიკური განვითარებისა და კერძო საპენსიო ფონდების არასაკმარისი შესაძლებლობებიდან გამომდინერე (გამოწვეული მოსახლეობის დაბალი შემოსავლებითა და საპენსიო სისტემის გაუმართაობით), ჯერ-ჯერობით ვერ აკმაყოფილებს არსებულ მოთხოვნებს. განითარებულ ქვეყნებში კერძო საპენსიო ფონდებზე მოდის საპენსიო უზრუნველყოფის მნიშვნელოვანი წილი. ზოგადად, საპენსიო უზრუნველყოფის

უმთავრესი პრინციპია - ადამიანის ღვაწლის დაფასება და დარჩენილი ცხოვრებისათვის ღირსეული პირობების შექმნა.

შრომის საკომპენსაციო სისტემა (ნახ. 5.3), წარმოადგენს თანამშრომლების მატერიალირი სტიმულირების ერთგვარ მოდელს, რომელსაც სხვადასხვა ზომით იყენებენ თანამედროვე ორგანიზაციები.

ბ. *შრომის ანაზღაურების არასაკომპენსაციო სისტემა* ძალზე მრავალფეროვანია. ანაზღაურების ეს კატეგორია გათვალისწინებულია თანამშრომლების ინტელექტუალური და ემოციონალური მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად, რაც უქმნის მათ გარკვეულ პირობებს საკუთარი შესაძლებლობების გამოსავლენად. ანაზღაურების არასაკომპენსაციო სისტემა (ნახ. 5.4) მრავალი კომპონენტისაგან შედგება, მათგან აღსანიშნავია:

1. *თანამშრომლების სამსახურეობრივი კარიერის ხელშეწყობა,*

რაც წარმოადგენს ქმედით სამოტივაციო საშუალებას. ამავდროულად ამ პროცესის სწორედ განხორციელება მნიშნელოვანია თვით ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისათვისაც. საამისოდ რეკომენდირებულია:

- თანამშრომლების დაწინაურება მათი პროფესიული (ცოდნა, გამოცდილება, საქმისადმი დამოკიდებულება) და პიროვნული (ნიჭი, უნარი, მდგრადობა, კომუნიკაბელურობა, ჯგუფური მუშაობის შესაძლებლობა, მოქნილობა და ა.შ.) თვისებების მიხედვით, მკაფიოდ გაწერილი კრიტერიუმების შესაბამისად. საჭიროა დაწინაურების დროულად განხორციელება, რადგან ამ პროცედურის როგორც ნაადრევი, ასევე დაგვიანებით ჩატარება თანაბრად წამგებიანია, როგორც ორგანიზაციისათვის, ასევე თვით პიროვნებისთვისაც.

თანამშრომლების დაწინაურების პროცედურის ლეგიტიმიზაციისათვის, ის უნდა წარიმართოს სამართლებრივ გარემოში, ობიექტური კრიტერიუმების გამოყენებით.

- თანამშრომელთა ადაპტირება ახალ სამუშაო პირობებთან.

2. *თანამშრომლებისათვის კომფორტული სამუშაო გარემოს შექმნა*

პირველ რიგში ითვალისწინებს ორგანიზაციაში თანამშრომლობის, საქმიანი ურთიერთობისა და უკონფლიქტო გარემოს ჩამოყალიბებას, რაც თანამშრომლებს უქმნის საშუალებას მაქსიმალურად გამოავლინონ თავიანთი პროფესიული ცოდნა, უნარ-თვისებები და ამით ხელი შეუწყონ ორგანიზაციის განვითარებას. საამისოდ, თანამედროვე კომპანიებს დიდი ძალისხმევა სჭირდებათ ეფექტიანი საორგანიზაციო კულტურისა და შესატყვისი მართვის სტილის დასანერგად (იხილეთ მეექვსე თავი).

3. *სამუშაო შედეგებით კმაყოფილება*

აძლევს თანამშრომლებს დიდ სტიმულს შემდგომი საქმიანობისათვის, რადგან

აძლიერებს დაინტერესებას სამუშაო პროცესის უკეთ შესასრულებლად, უმტკიცებს რწმენას საკუთარ ძალებში, ანიჭებს გარკვეულ მნიშვნელობას მათ საქმიანობას, რაც ნერგავს მათ მიმართ კოლეგების პატივისცემას.

4. კოლეგებთან კონსტრუქციული ურთიერთობების აწყობა

საჭიროა ორგანიზაციაში ჯგუფური საქმიანობისა და თანამშრომლობის სულისკვეთების ჩამოსაყალიბებლად. ქართული ანდაზა - "მარტო კაცი ჭამაშიც ბრალიაო" კარგად ასახავს ადამიანის, როგორც სოციალური არსების ბუნებას. მართვის თანამედროვე მიდგომის შესაბამისად, ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობა, სასურველი შედეგის მიღწევა და სათანადო იმიჯის მოპოვება შესაძლებელია მხოლოდ ჯანსაღ საორგანიზაციო გარემოში თანამშრომლების ერთობლივი საქმიანობის შედეგად |J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. H. Donnelly, 1997|. საამისოდ, თანამედროვე ორგანიზაციის მენეჯმენტის საკმაოდ დიდი ძალისხმევა მიმართულია თანამშრომლების ერთიან გუნდად შესაკრავად;

5. ინტელექტუალური ზრდის შესაძლებლობა

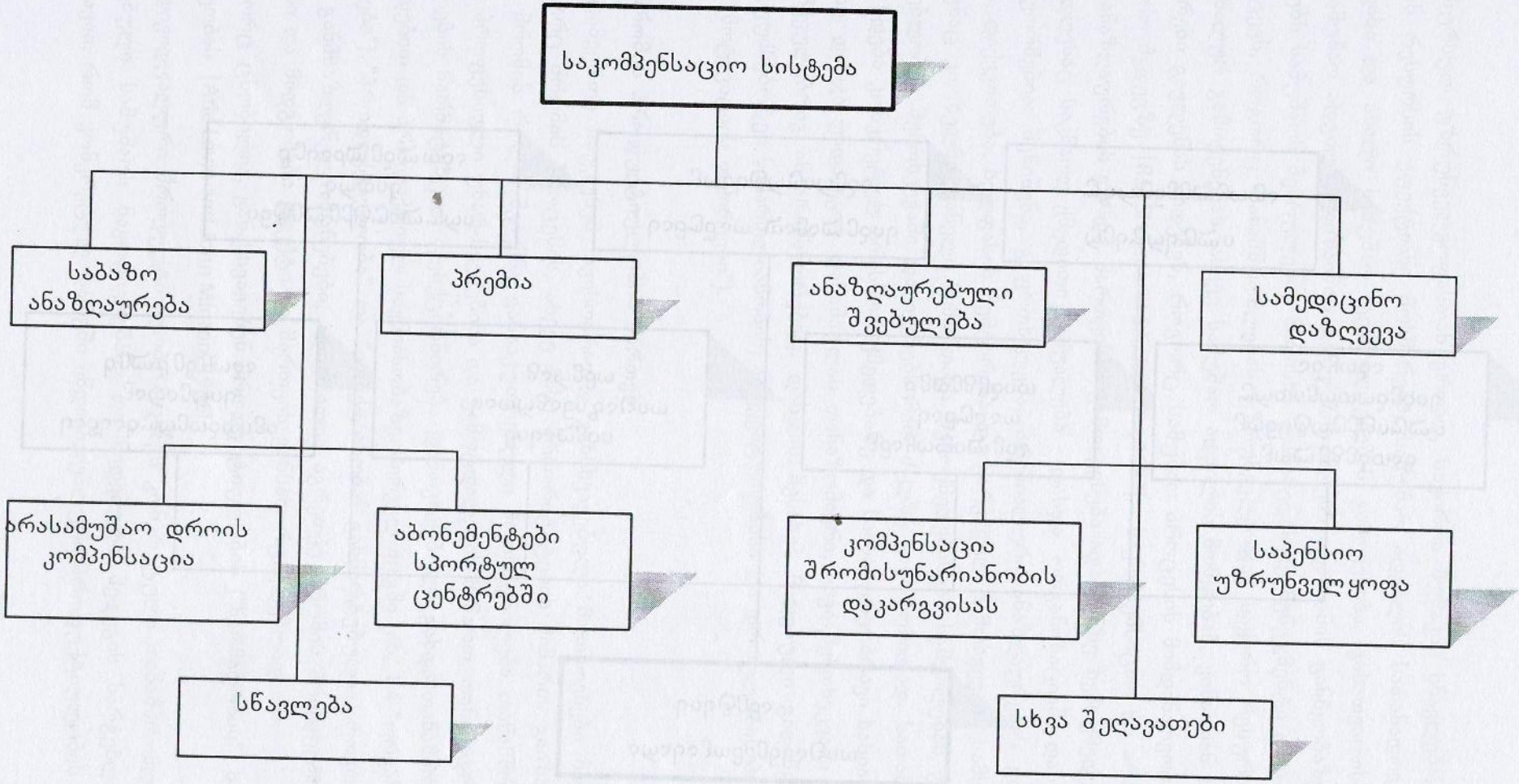
ძალზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია თანამშრომლების მოტივაციისათვის, ვინაიდან ადამიანების უმეტესობას იზიდავს ისეთი სამუშაო, რომელიც ხელს უწყობს არამარტო მათი მატერიალური კეთილდღეობის ზრდას, არამედ იძლევა ინტელექტუალური განვითარების შესაძლებლობას. თანამშრომლების თვითგანვითარებისათვის პირობების შექმნა ითვლება მათი ინტელექტუალური პოტენციალის გამოვლენის მასტიმულირებელ საშუალებად.

6. სამუშაოს დავალების კონსტრუირება

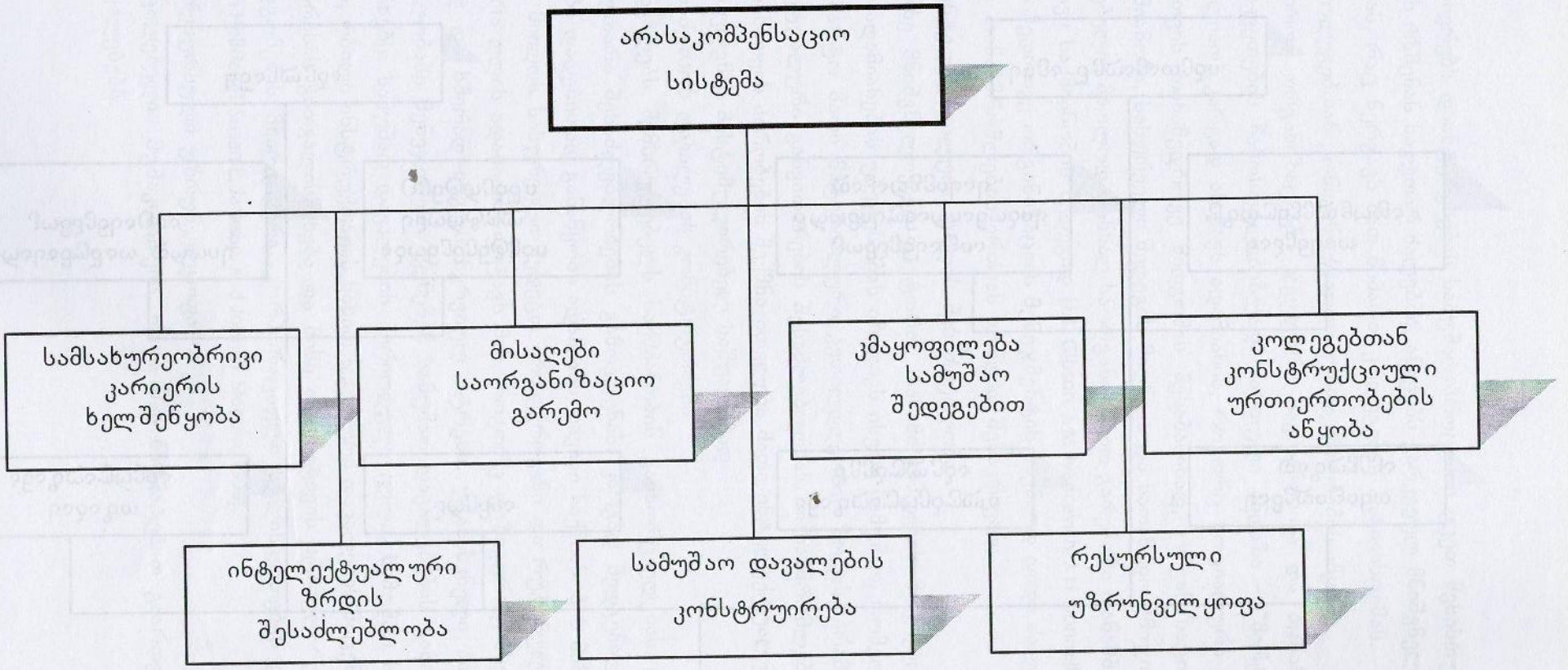
უადვილებს შემსრულებელს საქმიანობის განხორციელებას და ხელს უწყობს საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენას. კარგად შედგენილი სამუშაო დავალება დადებითად განაწყობს ადამიანს თავისი საქმიანობის მიმართ და ეხმარება მას მიიღოს სასურველი შედეგი. ერთფეროვანი და რუტინული სამუშაო ძალზე ჩქარა ღლის ადამიანს, ფიტავს მას, როგორც ფიზიკურად, ასევე ფსიქოლოგიურად და ხშირად იწვევს ნერვიულ სტრესს. უკანასკნელი ათწლეულების განმავლობაში მენეჯერები იყენებენ სამუშაო დავალებების გამრავალფეროვნების ხერხებს: სამუშაო დავალების პერიოდული ცვლა, სამუშაო ადგილების როტაცია, რბილი ინსტრუქტაჟის სახით ჯგუფური დავალების მიცემა, მუშაკის თვალსაზრისის გათვალისწინება და მისი ინიციატივის სტიმულირება, ნოვატორული მიდგომების მხარდაჭერა, კორპორაციული სულისკვეთების გაღვივება და ა.შ. |Don Hellriegel, Susan E. Jackson, and John W. Slocum, 1999|.

7. რესურსული უზრუნველყოფა

აუცილებელია მუშაკისათვის, რათა მან წარმატებით გაართვას თავი სამუშაო დავალებებს.



ნახ. 5.3 მატერიალური სტიმულირების ზოგადი მოდელი



ნახ. 5.4 არამატერიალური სტიმულირების ზოგადი მოდელი

რესურსულ უზრუნველყოფასთან ერთად, საჭიროა მუშაკის სწავლება, რათა მან შეძლოს რესურსის ეფექტიანი მოხმარება, სამუშაო ადგილის სათანადოდ მოწყობა, ტექნიკისა და ახალი სამუშაო ტექნოლოგიების გამოყენება. გასათვალისწინებელია, რომ სამუშაო ადგილის დიზაინიც გავლენას ახდენს ადამიანის განწყობაზე და განაპირობებს სამუშაოს შესრულების ხარისხს. თანამედროვე მენეჯმენტი დიდ ყურადღებას აქცევს, როგორც თანამშრომლების უზრუნველყოფას საჭირო რესურსებით, მათ რაციონალურ გამოყენებას, ასევე სამუშაო ადგილის მოწყობას, ვინაიდან აღნიშნული ფაქტორები გავლენას ახდენენ, როგორც სამუშაო პროცესის მიმდინარეობაზე, ასევე საბოლოო შედეგზე |R.S. Shuler and S.E. Jackson, 1987|. საკომპენსაციო და არასაკომპენსაციო ანაზღაურების გარდა, მართვისას გამოიყენება ადამიანზე ზემოქმედების კიდევ ერთი, დღესაც საკმაოდ ქმედითი საშუალება - დასჯა. ორგანიზაციაში დასჯის ძირითადი ფორმებია: შენიშვნა, გაფრთხილება, პრემიალური ანაზღაურების გარეშე დატოვება, დაქვეითება, ხელფასის შემცირება და გარკვეულ შემთხვევაში სამსახურიდან დათხოვნაც კი. ხელმძღვანელი მიმართავს ზემოქმედების ამ საშუალებას უკიდურესი აუცილებლობის შემთხვევაში და იყენებს მათ ძალზე გამოზომილად. სათანადო რეაგირება ხდება კონკრეტულ არასწორ ქმედებაზე და სამსახურეობრივი ხასიათის გადაცდომაზე. დასჯა უნდა იყოს დანაშაულის თანაზომიერი, სხვა შემთხვევაში ის გადაიქცევა ჩვეულებრივ ანგარიშსწორებად. დასჯის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილება უნდა ეფუძნებოდეს სამართლიანობის, ადექვატურობისა და დროულობის პრინციპებს (იხ. 3.3 "მოტივაციის თეორიები").

5.5 შრომის პროდუქტიულობის მართვა

ოცდამეერთე საუკუნემ თვისობრივად განსხვავებული მოთხოვნები ჩამოაყალიბა, როგორც შრომის პროცესის, ასევე მისი პრიორიტეტების მიმართ. გაიზარდა გონებრივი შრომის როლი, შეიქმნა განსაკუთრებული მოთხოვნილება თანამშრომლების ცოდნის, პროფესიული უნარ-ჩვევებისა და გამოცდილების მიმართ. თანამედროვე ორგანიზაციების წარმატებული ფუნქციონირება დამოკიდებული გახდა თანამშრომლების შემოქმედებით და პროდუქტიულ საქმიანობაზე. პირველ თავში (იხ. 1.4 "ორგანიზაციის განმარტება") "პროდუქტიულობა" და "ეფექტიანობა" განმარტებულია, როგორც წარმატების განმსაზღვრელი მცნებები, აღწერილია აგრეთვე შრომის პროდუქტიულობის სახეობები და მიდგომები ეფექტიანი მართვის განსახორციელებლად.

როგორც ცნობილია, განასხვავებენ პროდუქტიულობის ("წარმადობის") სამ ძირითად სახეობას |Arie Levin and John Minton, 1986|:

1. *ინდივიდუალური პროდუქტიულობა* ასახავს კონკრეტული თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს ნაყოფიერებასა და მიღებული შედეგის სარგებლიანობას. აღსანიშნავია, რომ კონკრეტულ დარგში ინდივიდუალური პროდუქტიულობის გასაშუ-

ალებული მაჩვენებელის გათვალისწინებით ხდება ორგანიზაციებში თანამშრომლების თანამდებობრივი დავალებების შემუშავება;

2. *თანამშრომლების ჯგუფების პროდუქტიულობა* განისაზღვრება ჯგუფებში შემავალი ინდივიდების პროდუქტიულობების არითმეტიკული ჯამის სახით. ზოგიერთ შემთხვევაში ჯგუფური პროდუქტიულობა გაცილებით მეტია ჯგუფის წევრების პროდუქტიულობის არითმეტიკულ ჯამზე. ეს დამახასიათებელია ისეთი ვითარებისათვის, როცა ჯგუფის წევრების ნაყოფიერი და სინერგიული მუშაობა იძლევა განსაკუთრებულ ეფექტს.

მაგ. საამწყობო ხაზის საშუალებით შექმნილი საბოლოო პროდუქცია ბევრად უფრო ღირებულია, ვიდრე ცალკეული ოპერაციების შედეგად შექმნილი ნახევარფაბრიკატების ღირებულებების ჯამი;

3. *ორგანიზაციის პროდუქტიულობა* მოიცავს, როგორც ორგანიზაციაში შემავალი ჯგუფების, ასევე ცალკეული ინდივიდების პროდუქტიულობას, მაგრამ ერთობლივი ეფექტიანი მუშაობის გამო, ის ბევრად აჭარბებს მათი პროდუქტიულობის არითმეტიკულ ჯამს. აღსანიშნავია, რომ აღნიშნული სინერგიის მიღწევა ძირითადად შესაძლებელია სწორი მენეჯმენტით (სრულყოფილი სტრატეგიის შემუშავება და ქმედითი საორგანიზაციო სტრუქტურის ჩამოყალიბება, მიმდინარე საქმიანობის კვალიფიციური კოორდინაცია და კონტროლი, რესურსების ეფექტიანი გამოყენება, სამუშაო პროცესების გამართულობა, საჭირო საორგანიზაციო კულტურისა და ლიდერობის შესატყვისი სტილის დანერგვა, თანამშრომლების სათანადოდ შერჩევა და მათ შორის საქმიანობის სწორედ განაწილება და ა.შ.). სამივე დონის პროდუქტიულობების ურთიერდამოკიდებულება (ნახ. 5.5) ცხადყოფს, რომ ჯგუფური პროდუქტიულობა დამოკიდებულია ინდივიდუალურ პროდუქტიულობაზე,

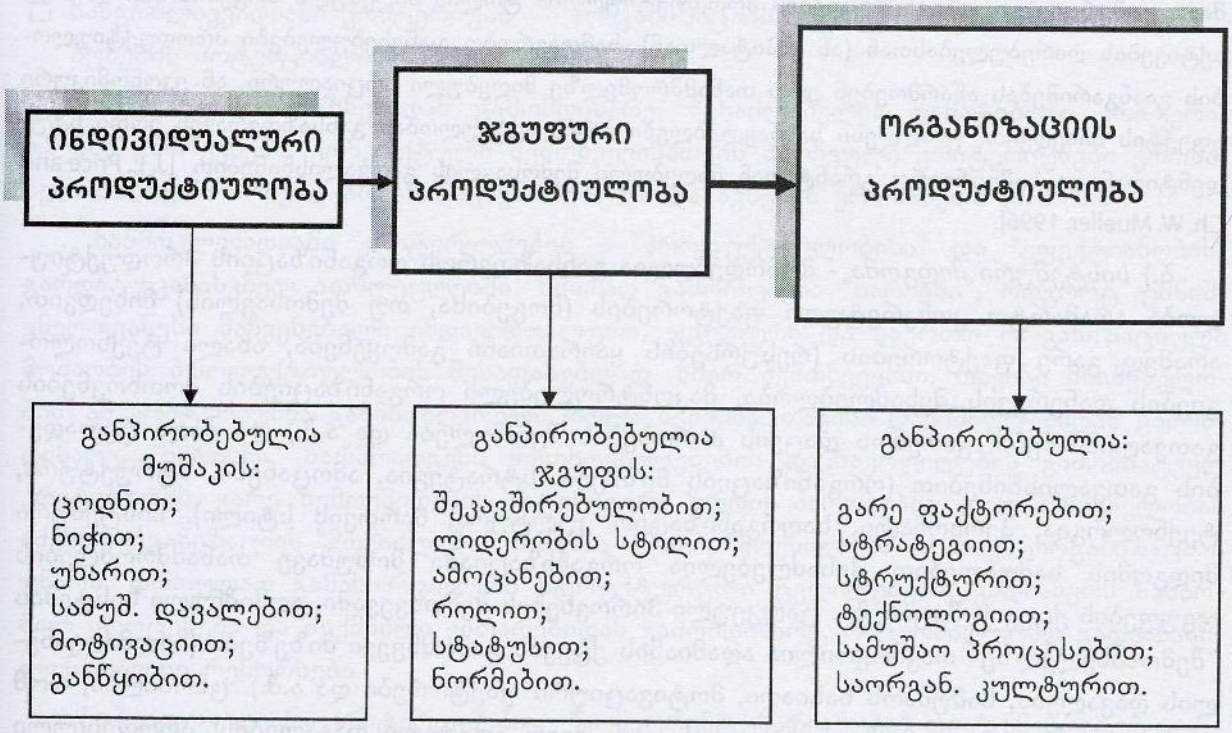
თავის მხრივ ორგანიზაციის პროდუქტიულობა განპირობებულია ჯგუფური პროდუქტიულობების ერთობლიობით.

პროდუქტიულობის თითოეული სახეობა განპირობებულია, როგორც ცალკეული ცვლადის ფაქტორით, ასევე და ამ ცვლადების თვისობრივი ერთობლიობით.

მაგ.: *ინდივიდუალურ პროდუქტიულობას* განსაზღვრავს თანამშრომლის ცოდნა, ნიჭი, სამუშაო დავალების სირთულე, მოტივაცია და სათანადო განწყობა.

ჯგუფური პროდუქტიულობა დამოკიდებულია ჯგუფის წევრების ურთიერთ დაკავშირებულობაზე, ლიდერობის სტილზე, ამოცანების გამართულობაზე, ჯგუფში როლების განაწილებაზე, მუშაკების სტატუსზე და არსებულ ნორმებზე.

მთლიანი ორგანიზაციის პროდუქტიულობაზე გავლენას ახდენენ: გარე ზემოქმედების ფაქტორები, ორგანიზაციის სტრატეგია და მისი წარმართვის თავისებურებები, საორგანიზაციო სტრუქტურის სრულყოფილების ხარისხი, საწარმოო ტექნოლოგიები, სამუშაო პროცესები და საორგანიზაციო კულტურის განმსაზღვრელი კრიტერიუმები.



ნახ. 5.5 პროდუქტიულობის სახეობების ურთიერთდამოკიდებულება
|John Kimberly and David Rottman, 1987|

ცნობილია პროდუქტიულობის შეფასების სამი ძირითადი მეთოდი:

ა) *მიზნობრივი მიდგომა* - თანამედროვე დასავლური საზოგადოების წარმატების უმთავრესი ფაქტორებია: მიზანდასახულობა, რაციონალობა და საქმის ბოლომდე მიყვანის უნარი, რაც მთლიანობაში განაპირობებს ნებისმიერი ორგანიზაციის შეუქცევად განვითარებას.

"მიზანდასახულობაზე" აგებულია მრავალი მმართველობითი მიდგომა, მათ შორის აღსანიშნავია პროდუქტიულობის შესაფასებლად გამოყენებული ე.წ. *საფინანსო მიდგომა*, რომელიც ეფუძნება ძალზე კონკრეტულ დებულებას - *ორგანიზაციის პროდუქტიულობა ფასდება მისი ფინანსური შესაძლებლობით.* შესაბამისად, განიხილება ორი ძირითადი შემთხვევა:

1. ორგანიზაცია სიცოცხლისუნარიანია, თუ მას შეუძლია დაფაროს თავისი საფინანსო ვალდებულებები, ე.ი. ორგანიზაციამ ისე უნდა წარმართოს თავისი საქმიანობა, რომ დააკმაყოფილოს პროდუქტიულობის მინიმალურად დასაშვები მოთხოვნები;

2. ორგანიზაცია განვითარებადია, თუ შესწევს უნარი არამარტო დაფაროს თავისი საფინანსო ვალდებულებები, არამედ შექმნას სარეზერვო ფონდები, დააფინასოს კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად საჭირო პროგრამები და ა.შ., ასეთი ორგანიზაცია მისი წარმატებული საქმიანობიდან გამომდინარე, აღწევს პროდუქტიულობის მაღალ მაჩვენებლებს. საფინანსო მიდგომით პროდუქტიულობის გაანგარიშება საკმაოდ მარტივია.

მაგ.: კომერციული ორგანიზაციების პროდუქტიულობა ტოლია მიღებული მოგების ფარდობისა აქტივების ღირებულებასთან (ან კაპიტალთან). სამთავრობო დაწესებულებები პროდუქტიულობის გაანგარიშებას აწარმოებენ ერთ თანამშრომელზე მიღებული სოციალური, ან ეკონომიკური ეფექტის მიხედვით. უმაღლესი სასწავლებლები პროდუქტიულობას განსაზღვრავენ ერთი სტუდენტიდან და სამეცნიერო გრანტიდან მიღებული შემოსავლის გათვალისწინებით |J. L. Price and Ch. W. Mueller, 1996|.

ბ.) *სისტემური მიდგომა* - მოწოდებულია განსაზღვროს ორგანიზაციის პროდუქტიულობა არამარტო კონკრეტული ფაქტორების (მოგებისა, თუ შემოსავლის) მიხედვით, არამედ გარე ფაქტორების (რესურსების ყაირათიანი გამოყენება, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის შესაძლებლობა, მაკონტროლებელი ორგანიზაციების მოთხოვნების გათვალისწინება, გარემოს დაცვის პირობების შესრულება და ა.შ.) და შიდა ცვლადების გათვალისწინებით (ორგანიზაციის მიზნები, სტრატეგია, ამოცანები, სტრუქტურა, ტექნოლოგია, პერსონალი, საორგანიზაციო კულტურა, მართვის სტილი). სისტემური მიდგომის საშუალებით შესაძლებელია ორგანიზაციაში მომუშავე თანამშრომლების ჯგუფების ქცევის შეფასება. ცალკეული პიროვნების შემთხვევაში, აღნიშნული სისტემის "შემოსასვლელზე" თავმოყრილია ადამიანის ქცევის გამომწვევი მიზეზები (ხელმძღვანელის დავალება, სამუშაოს ხასიათი, მოტივაციური ფაქტორები და ა.შ.). ცნობილია, რომ მუშაკი მოქმედებს სამუშაოს ხასიათის, მის მიერ აღქმული დავალების, პროფესიული უნარისა და გარე ზემოქმედების შესაბამისად. თანამშრომლის მიერ მიღებული შედეგი განსაზღვრავს არა მარტო შესრულებული საქმიანობის პროდუქტიულობას, არამედ ქმნის წარმოდგენას მისი ხელმძღვანელის მართვის უნარზე. ანალოგიურად შეიძლება შეფასდეს თანამშრომლების ჯგუფის მუშაობის პროდუქტიულობა.

გ.) დროითი მიდგომა - მართვის თეორიები ორგანიზაციას განიხილავენ, როგორც სამყაროს შემადგენელ ელემენტს. დროთა განმავლობაში ორგანიზაციის გარემომცველი არე სარგებლობს ორგანიზაციის მიერ წარმოებული პროდუქციით (ან მომსახურეობით), ამავდროულად, სხვა საჭირო რესურსებთან ერთად, ამარაგებს ორგანიზაციას ადამიანური რესურსით. აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობა დამოკიდებულია, როგორც გარემომცველი არის პერიოდულ ცვლილებებზე (განვითარების აღმავალ, თუ დაღმავალ სტადიაზე), ასევე საკუთარი სასიცოცხლო ციკლის ეტაპზე (ჩამოყალიბება, ზრდა, სრულყოფა, სტაგნაცია). დრო აჩენს გარკვეულ მოთხოვნებს და განსაზღვრავს განვითარების ტენდენციებს. დროის ფაქტორი გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასების მაჩვენებლებზე, როგორც ხანმოკლევადიან, ასევე საშუალო და ხანგრძლივვადიან პერიოდებში. დღეს ფართოდ გამოიყენება შეფასების დროითი მაჩვენებლები (კრიტერიუმები), რომლებიც ითვალისწინებენ, როგორც ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლს, ასევე გარემომცველი არის პერიოდული ცვლილების სტადიებს. მენეჯერები ძირითადად იყენებენ |C. J. Granny P. C. Smith, and E. F. Stone, 1992|:

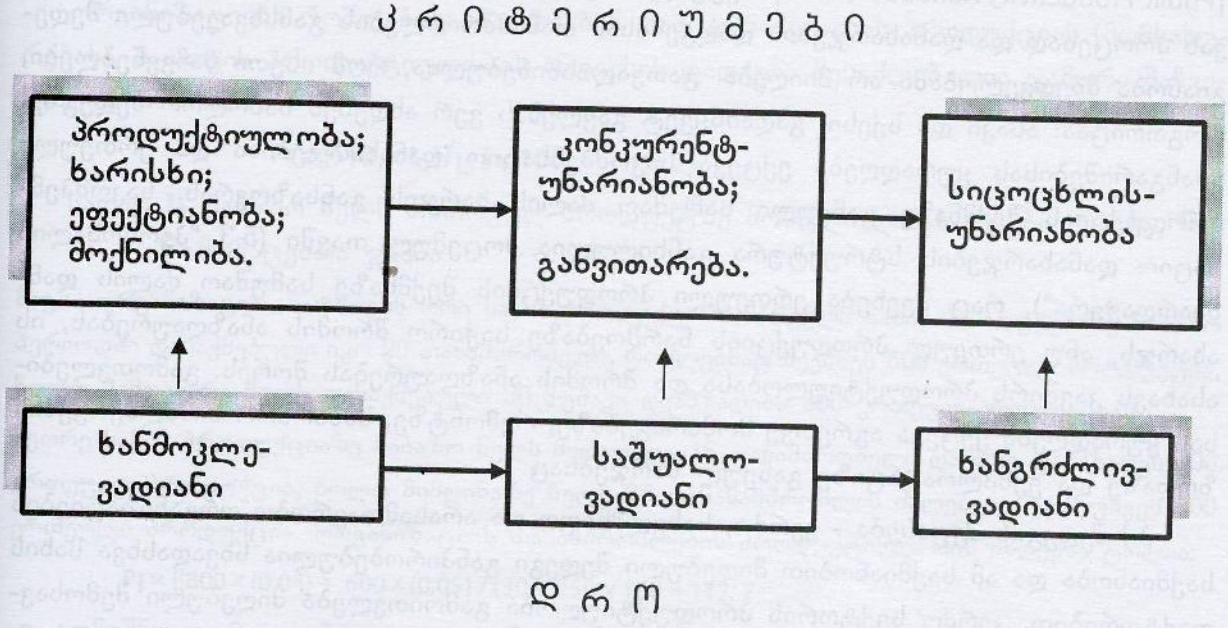
- ☐ ხანმოკლევადიან კრიტერიუმებს - *პროდუქტიულობის, ეფექტიანობის, ხარისხიანობისა და მოქნილობის* მაჩვენებლების სახით;
- ☐ საშუალოვადიან კრიტერიუმებს — *კონკურენტუნარიანობისა და განვითარების შესაძლებლობის* სახით;

- ხანგრძლივვადიანი კრიტერიუმს — *ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნების პოტენციალის სახით.*

ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია დამატებითი კრიტერიუმების გამოყენება. კონკრეტული შემთხვევისათვის შერჩეული კრიტერიუმები ერთმანეთთან თვისობრივად არიან დაკავშირებული და ავსებენ ერთმანეთს (ნახ. 5.6).

ხანმოკლევადიანი კრიტერიუმების – "პროდუქტიულობისა" და "ეფექტიანობის" გარდა, უკანასკნელ ათწლეულებში, ხშირად გამოიყენება "ხარისხი", როგორც უმნიშვნელოვანესი მაჩვენებელი ინდივიდუალური, ჯგუფური და საერთო ორგანიზაციული მუშაობის პროდუქტიულობის შესაფასებლად. ხშირ შემთხვევაში, თავისი მნიშვნელობით ამ კრიტერიუმმა განმსაზღვრელი როლი შეიძინა. თავისი დანიშნულებიდან გამომდინარე, "ხარისხი" წარმოადგენს მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების გამომხატველ კრიტერიუმს. გარე ზემოქმედების ინტენსიური ზრდის პირობებში, დიდ მნიშვნელობას იძენს ორგანიზაციის "მოქნილობა". თავისი არსით, "მოქნილობა" ასახავს ორგანიზაციის უნარს, დროულად განახორციელოს სტრუქტურული ცვლილებები, გადააწყოს საწარმოო პროცესები და შექმნილი ვითარებიდან გამომდინარე, რაციონალურად გადაანაწილოს თავისი რესურსები.

საშუალოვადიანი კრიტერიუმები – "კონკურენტუნარიანობა" და "განვითარებულობა" ასახავენ ბაზარზე (ან ბაზრის რომელიმე სეგმენტში) ორგანიზაციის მიერ დაკავებულ პოზიციას, კონკურენტებთან "ჭიდილში" მოპოვებულ უპირატესობას და ორგანიზაციის განვითარების რეალურ შესაძლებლობებს (საინოვაციო პოტენციალი, ინვესტიციების მოზიდვის საშუალება, წარმოების ზრდა, ბაზრის სეგმენტის გაფართოება, დივერსიფიკაციის განხორციელების უნარი და ა.შ.).



ნახ. 5.6 დროითი მოდელის ძირითადი კრიტერიუმები

ხანგრძლივვადიანი კრიტერიუმი — ხანგრძლივვადიან პერსპექტივაში ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნება, პირველ რიგში დამოკიდებულია ხანმოკლე და საშუალოვადიანი კრიტერიუმებით განსაზღვრული მოთხოვნების დაკმაყოფილების უნარზე, მეორე მხრივ სტრატეგიული გეგმის კვალიფიციურ შედგენასა და ქმედითი საორგანიზაციო სტრუქტურის ჩამოყალიბების შესაძლებლობაზე, კომფორტული საორგანიზაციო გარემოს შექმნაზე, მმართველობითი სტილის სწორედ შერჩევაზე, საკადრო პოლიტიკის გეგმაზომიერ გატარებაზე და გარე ზემოქმედებების საიმედოდ პროგნოზირებაზე.

5.6 ზოგადი მიდგომები პერსონალის პროდუქტიული მუშაობის გაანგარიშებისათვის

ორგანიზაციის პერსონალის პროდუქტიულობის გაანგარიშებისას გამოყენებული მიდგომები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან პროდუქტიულობის განსაზღვრისათვის საჭირო ძირითადი კომპონენტების - *დანახარჯებისა* და *მიღებული შედეგების* შეფასების თავისებურებებით.

ა.) დანახარჯების შეფასება - პრაქტიკაში ძირითადად გამოიყენება დანახარჯების გაანგარიშების ორი მიდგომა. პირველი მიდგომის მიხედვით პროდუქტიულობა გამოითვლება ერთი სახის დანახარჯის (შრომა, კაპიტალი ან ენერგია) საშუალებით. მეორე შემთხვევაში, გაანგარიშება ხდება დანახარჯების მთელი წყების (შრომა, კაპიტალი, ენერგია, გაწეული მომსახურება და ა.შ.) გათვალისწინებით. პირველი შემთხვევა მიესადაგება ერთფაქტორიანი პროდუქტიულობის გაანგარიშების კონცეფციას, ხოლო მეორე შემთხვევა კი, მრავალფაქტორული პროდუქტიულობის დადგენის კონცეფციას |Public Productivity Handbook, 1992|. ჩვეულებრივ, ჯგუფური შრომა ითვლება ერთგვაროვან პროცესად და დანახარჯების დადგენისას თანამშრომლების განსხვავებული შედეგიანობა მხედველობაში არ მიიღება. გათვალისწინებულია, რომ ისეთი მაჩვენებლები, როგორიცაა: ასაკი და სქესი, გადამწყვეტ გავლენას ვერ ახდენენ საბოლოო შედეგზე. გაანგარიშებისას ყურადღება ექცევა საკომპენსაციო დანახარჯებისა და ერთეული პროდუქციის შექმნაზე გაწეული სამუშაო ძალის ხარჯის განსაზღვრას. საკომპენსაციო დანახარჯების სტრუქტურა განხილულია მოცემულ თავში (5.3 "პერსონალის მხარდაჭერა"), რაც შეეხება ერთეული პროდუქციის შექმნაზე სამუშაო ძალის დანახარჯს, ანუ ერთეულ პროდუქციის წარმოებაზე საჭირო შრომის ანაზღაურებას, ის ასახავს კავშირს პროდუქტიულობასა და შრომის ანაზღაურებას შორის. გამოთვლებისას ყურადღება ექცევა აგრეთვე მომარაგებაზე, რემონტზე, საწარმოო სიმძლავრეების ზრდაზე და ექსპლოატაციზე გაწეულ ხარჯებსაც.

ბ.) შედეგის შეფასება - კერძო, სახელმწიფო და არასამთავრობო ორგანიზაციების საქმიანობა და ამ საქმიანობით მიღებული შედეგი განპირობებულია სხვადასხვა სახის ფაქტორებით. კერძო სექტორის პროდუქტიულობა გამოითვლება მიღებული შემოსავლის ფარდობით გაწეულ დანახარჯებთან. სახელმწიფო დაწესებულებებისა და არასამთავრობო სექტორის მუშაობის შედეგის რაოდენობრივი მაჩვენებლებით განსაზღვრა

ძალზე რთულია, ვინაიდან მათი ძალისხმევა ძირითადად მიმართულია მოსახლეობის მომსახურეობისათვის, სოციალური, პოლიტიკური, კულტურული, ჰუმანიტარული და სხვა სახის ეფექტის მისაღებად, რაც ნაკლებად ექვემდებარება რაოდენობრივ შეფასებას. საამისოდ გამოიყენება ხარისხობრივი შეფასების მეთოდები, რომლებიც არკვევენ ამ დაწესებულებების მიერ გაწეული მომსახურეობის მნიშვნელობასა და ხარისხს.

უკანასკნელ ხანს, პროდუქტიულობის შეფასებისას გამოიყენება ე.წ. პროდუქტიულობის ინდექსები, რომლებიც წლების მიხედვით განსაზღვრავენ პროდუქტიულობის ცვლილებების ტენდენციებს. არსებობს რამოდენიმე მიდგომა პროდუქტიულობის ინდექსის დასადგენად. ორგანიზაციისათვის, რომელიც აწარმოებს მხოლოდ ერთი ტიპის პროდუქტს და მისი დანახარჯები ძირითადად დაკავშირებულია შრომითი რესურსის გამოყენებასთან, პროდუქტიულობის ინდექსის გამოთვლა შესაძლებელია ფორმულით |H. Hatry, D. Fisk, 1990|:

$$P_i = Q_i / L_i + (Q_0 / L_0) \times 10 \qquad (5.1)$$

სადაც: P_i არის პროდუქტიულობის ინდექსი, ანუ მიმდინარე წლის განმავლობაში ერთ მუშაკზე დათვლილი პროდუქციის, ან მომსახურების მოცულობა.

Q_i და Q_0 - პროდუქციის (მომსახურების) მოცულობა მიმდინარე და საბაზო წლებში.

L_i და L_0 - მუშაკთა საერთო რაოდენობა მიმდინარე და საბაზო წლებში.

მაგ.: საბაზო წელს ორგანიზაცია აწარმოებს 2000 ერთეულ პროდუქციას 120 თანამშრომლის მეშვეობით, მიმდინარე წელს 150 თანამშრომელი ქმნის 3000 ერთეულ პროდუქციას. აღნიშნულის გათვალისწინებით, პროდუქტიულობის ინდექსი შეადგენს:

$$P_i = (3000/150 + 2000/120) \times 100 = 20 + 16,7 \times 10 = 187$$

ორგანიზაციები რომლებიც აწარმოებენ რამოდენიმე სახის პროდუქციას (მომსახურებას), მათთვის პროდუქტიულობის ინდექსის დადგენა შესაძლებელია ჯამური მაჩვენებლების სახით:

$$P_i = [S(Q_i \times I_0) / L_i] \times 100 \qquad (5.2)$$

სადაც: I_0 - საბაზო წელს თითოეულ პროდუქტზე მოსული დანახარჯები ($I_0 = L_0 / Q_0$);

S - მონაცემთა ჯამია.

მაგ.: ორგანიზაცია აწარმოებს ორი სახის პროდუქციას. პირველი სახის პროდუქციაზე საბაზო პერიოდში დასაქმებული იყო 20 თანამშრომელი, რომლებმაც შექმნეს 500 ერთეული პროდუქცია, ხოლო მიმდინარე წელს დასაქმებული 30 მუშაკი დაამზადებს 800 ერთეულ პროდუქციას. მეორე სახის პროდუქციაზე საბაზო წელს მუშაობდა 15 თანამშრომელი და მათ დაამზადეს 300 ერთეული პროდუქცია, ხოლო მიმდინარე წელს 25 თანანამშრომლის ძალებით გამოუშვეს 600 ერთეული პროდუქცია. ორგანიზაციის თანამშრომლების პროდუქტიულობის ინდექსი ტოლია:

$$P_i = \{[800 \times (0,04) + 600 \times (0,05) / (30 + 25)\} \times 100 = 112,7$$

აღნიშნული მიდგომა იძლევა საშუალებას გაანგარიშება გაკეთდეს მრავალი სახის პროდუქტისა და საქმიანობის გათვალისწინებით.

თვითშეფასების კითხვარი:

1. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსის მართვის სტრატეგიული მიდგომის პრინციპები;
2. ჩამოთვალეთ ადამიანური რესურსის სტრატეგიის უმთავრესი სტადიები: ა. ეფექტიანი სამუშაო ძალის მოზიდვა; ბ. პერსონალის მომზადება; გ. პერსონალის მხარდაჭერა.
3. დაახასიათეთ ადამიანური რესურსის მართვის პროცესზე გავლენის მომხდენი უმთავრესი გარეგანი ზემოქმედებები: ა. კანონმდებლობა; ბ. საზოგადოების განვითარების ტენდენციები; გ. საერთაშორისო გავლენა; დ. ტექნოლოგიების განვითარება.
4. აღწერეთ სამუშაო ძალის მოზიდვის თავისებურებები;
5. რას გულისხმობს "საზოგადოებრივი შეთანხმება" ?
6. დაახასიათეთ "თანხვდენილობის მოდელი";
7. აღწერეთ სამსახურში მისაღებად გამოყენებული შერჩევის პროცედურები;
8. დაასახელეთ პერსონალის ფუნქციების შესასრულებლად გამოყენებული პროცედურები;
9. აღწერეთ თუ რას ითვალისწინებს თანამშრომლების მომზადება;
10. ჩამოაყალიბეთ, თუ რა დანიშნულება აქვს თანამშრომლების ატესტაციას;
11. აღწერეთ, თუ როგორ ხორციელდება სამუშაო ადგილებზე თანამშრომლების დამაგრება;
12. აღწერეთ შრომის ანაზღაურების საკომპენსაციო და არასაკომპენსაციო სისტემები;
13. დაასახელეთ შრომის პროდუქტიულობის სამი ძირითადი სახეობა;
14. დაახასიათეთ "ინდივიდუალური პროდუქტიულობა";
15. ჩამოაყალიბეთ "თანამშრომელთა ჯგუფების პროდუქტიულობა";
16. აღწერეთ "ორგანიზაციის პროდუქტიულობა";
17. აღწერეთ პროდუქტიულობის შეფასების: ა. მიზნობრივი მიდგომა; ბ. სისტემური მიდგომა; და გ. დროითი მიდგომა.
18. აღწერეთ პროდუქტიულობის გაანგარიშების შემადგენელი: ა. დანახარჯების შეფასების მეთოდი; ბ. შედეგის შეფასების მეთოდი.
19. დაახასიათეთ "პროდუქტიულობის ინდექსი".

გამოყენებული ლიტერატურა:

საქართველოს შრომის კოდექსი, 2006 წლის 15 მაისი, (№ 3132-Ის);

David Boddy, Robert Paton. Management An Introduction, Prentice-Hall Europe, 1998, 456;

D.E. Bowen, G.E. Ledford and B.R. Nathan. Hiring for the Organization, not the Job, in J.Billsberry (ed.), The Effective Manager: Perspectives and Illustrations, Sage, London, 1996; **Bureau of Labor Statistics**. Washington, DC: U.S. USDOL, January, 1999, Tabl. A1-A7, 40;

John Byrne and Chuck Hawkins. Executive Pay: The Party Ain't Over Yet, Business Week, Apr. 26, 1993, 56-57;

Peter Drucker. Management Challenges for the 21st Century, Harper&Row, New York, 1999;

Peter F. Drucker. Practice of Management, Heineman, London, 1992;

Richard Daft. Management, Thomson Learning, South-Western, 2003, 433;

J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly. Organizations - Behavior, Structure, Processes, Richard D. Irwin, Inc., Illinois, Massachusetts, Sydney, 1997;

Ch.J. Granny, P.C. Smith, and E.F. Stone. Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs, and haw it Affects Their Performance, Lexington Books, New York, 1992;

Douglas Hall, Jonathan Moss. The New Protean Career Contact: Helping Organizations and Employees Adapt, Organizational Dunamics, Winter, 1998, 22-37;

H. Hatry, D. Fisk. Improving Productivity and Productivity Measurement in Local Government, The Urban Institute, Washington, 1990;

Richard Henderson. Compensation Management: Rewarding Perfomance, 8th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000;

Don Hellriegel, Susan E. Jackson, and John W. Slocum. Management, 8th ed., South-Western Publishing, Cincinnati, Ohio, 1999;

Larry Hjelle, Daniel Zieger. Personality Theories. Baic Assumptions, Research, and Applications, McGrAW-HILL, INC. New-York, Toronto, 1992;

Executive Pay. The Wall Street Jornal, April 8, 1999, 12-15;

Karl Gustav Jung. Psychologische Typen. Collected Works of C.G. Jung, Vol.6, 1971, 542-555;

John Kimberly and David Rottman. Environment, Organization and Effectiness: Biographical Approach, Jornal of Management Studies, November, 1987, 595-622;

Arie Levin and John Minton. Determining Organizational Effectiveness: Another Look and agenda for research, Management Science, May 1986, 514;

Fred Luthans. Organizational Behavior, McGraw-Hill, Inc., New York, 1995;

J.L. Price and Ch.W. Mueller. Handbook of Organizational Measurement, Marshfield, Mass: Pitman, 1996, 128-134;

Public Productivity Handbook, Edited by Mark Holzer, Rutgers University, Newark Campus, Marsel Dekker, Inc., New Jersey, 1992;

R.S. Shuler and S.E. Jackson. Linking Competetive Strategies with Human Resource Practices, Academy of Management Executive, vol.1, 1987, 207-219;

Alvin Toffler and Heidi Toffler. Power Shift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of 21th , Buntam Press, New York, 1990;

Louise Wash. The New Workplace Paradox, Management Review, January 1998, 7;

Watson Wyatt. Data Services, Top Management Compensation, 49th ed., Rochelle Park, NJ: Watson Wyatt Worldwide, 1999, 68.

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის:

1. განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით, გაეცანით ცნობილი ორგანიზაციების საქმიანობას:

   www.microsoft.com **www.oticon.com** **www.cisco.com**

   www.vuitton.com **www.bmw.com**

2. დაახასიათეთ ამ ორგანიზაციებში შრომის პროდუქტიულობის შეფასების თავისებურებები.

მეექვსე თავი

საორგანიზაციო კულტურა

ძირითადი საკითხები:

- საორგანიზაციო კულტურის განმარტებები;
- საორგანიზაციო კულტურის დანიშნულება;
- საორგანიზაციო კულტურის გავლენა ორგანიზაციის საქმიანობაზე;
- უ. ოუჩის „Z" თეორია;
- კულტურის გავლენა ადამიანის საქმიანობაზე;
- კულტურის გამოვლინების თავისებურებები;
- კულტურათა შორის არსებული განსხვავებები;
- კულტურის გამოვლინებების შეფასება;
- კულტურის გამოვლენის დონეები და მათი დახასიათება;
- კონკურენტული ღირებულებების კონსტრუქცია: ბიუროკრატიული, კლანური, ადჰოკრატიული და ავტოკრატიული კულტურები;
- კროს-კულტურული განსხვავებულობა: მონოაქტიური, პოლიაქტიური, რეაქციული და შერეული კულტურები;
- ქართულ ორგანიზაციებში საორგანიზაციო კულტურის შეფასების მაგალითები.

გარე ზემოქმედებების მიმართ ორგანიზაციის ადაპტირების მიზნით, ორგანიზაციის მენეჯმენტი მიმართავს შიდა ცვლადების, როგორც მმართველობითი გადაწყვეტილების პროდუქტების რეგულირებას და მათი სათანადოდ გარდაქმნის გზით ცდილობს ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნებას (პროგრამა მინიმუმი), ან/და წარმატების მიღწევას (პროგრამა მაქსიმუმი). შიდა ცვლადები ერთმანეთთან თვისობრივად არიან დაკავშირებული (ნახ. 2.4) და მათი მნიშვნელოვანი ცვლილებისათვის, პირველ რიგში საჭიროა არსებული საორგანიზაციო კულტურის კორექტირება. ცნობილია, რომ ეფექტიანად მოქმედი ორგანიზაცის ჩამოსაყალიბებლად, საორგანიზაციო კულტურა საბაზო ფაქტორს წარმოადგენს |Ed. H. Schein, 1992|. ზოგადად, საორგანიზაციო კულტურა შეიძლება განიმარტოს, როგორც "აზრის კოლექტიური პროგრამირება, რომლითაც ადამიანების ერთი კატეგორია გამოირჩევა სხვებისაგან" |Geert Hofstede, 1991|. არსებობს საორგანიზაციო კულტურის სხვა მრავალი განმარტება, მათ შორის ერთ-ერთი უახლესი ეკუთვნის ამ სფეროში მომუშავე ცნობილ სპეციალისტს, ნაიჯელ ჰოლდენს:

"საორგანიზაციო კულტურა არის საბაზო ღირებულებების, მრწამსის, გაცხადებული თუ გამოუცხადებელი ნორმების, წესებისა და დათქმების, ტრადიციების, ჩვეულებების, ქცევისა და სიმბოლოების ერთიანობა, რომლებიც მიღებული და გაზიარებული უნდა იყოს ორგანიზაციის წევრების მიერ" |N. Holden, 2002|.

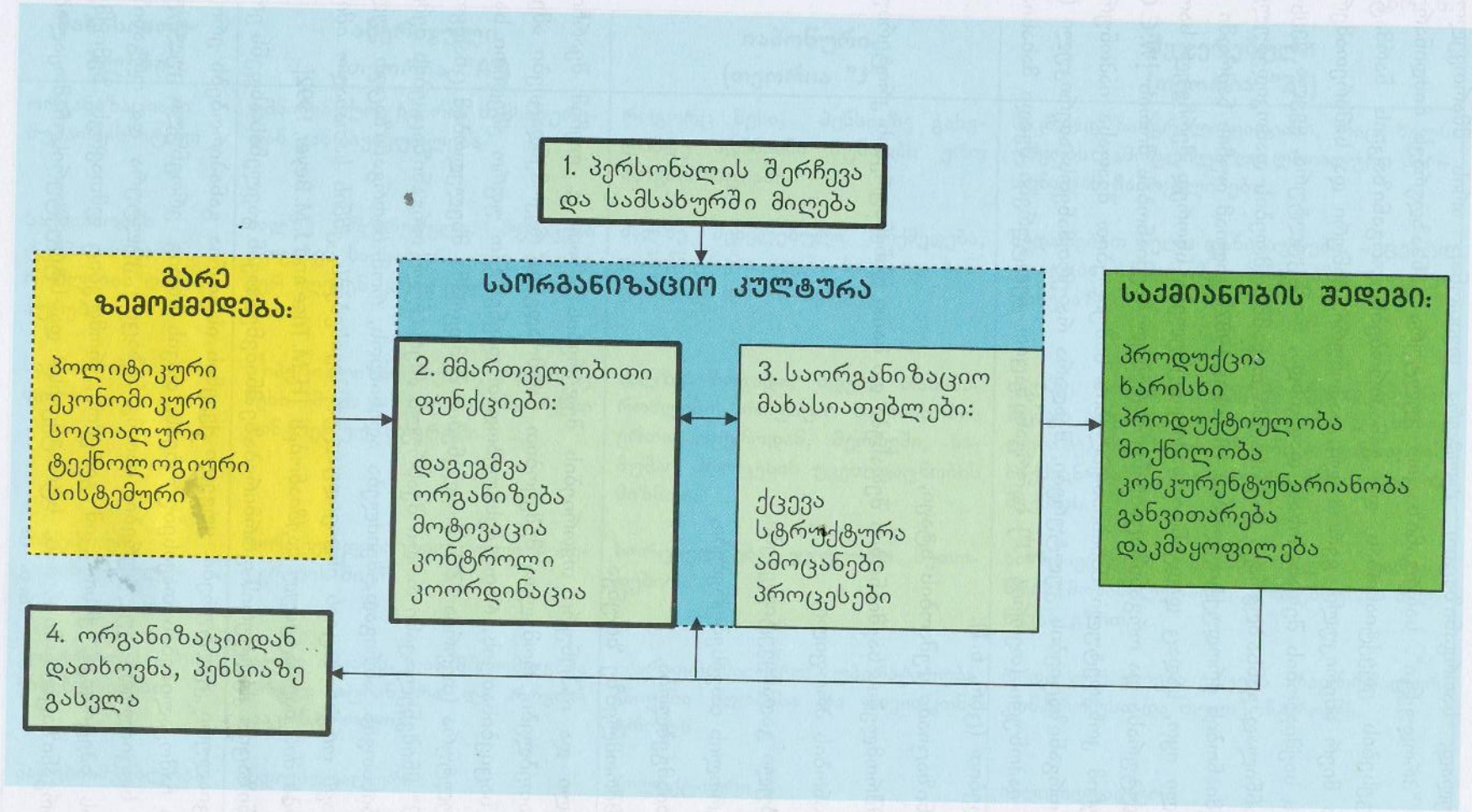
(შენიშვნა: საორგანიზაციო კულტურის საკვანძო საკითხები განხილულია მეორე თავში).

6.1 საორგანიზაციო კულტურის მნიშვნელობა

უკანასკნელ ხანს მზარდი პრაქტიკული დაინტერესების გამო, საორგანიზაციო კულტურას მრავალ ქვეყანაში იკვლევენ. აღნიშნულ სფეროში შესრულებული სამუშაოებით დადასტურებულია, რომ საორგანიზაციო კულტურას უმთავრესად განაპირობებს:

- იდეოლოგია, ენა, რიტუალები, მითები;
- ის თავისებურებები, რომლებიც ორგანიზაციაში ჩამოყალიბდა დამფუძნებელთა ინდივიდუალური თვისებების გავლენით;
- შრომის პროცესისადმი დამოკიდებულება;
- საზოგადოების განვითარების ტენდენციები;
- ახალ მოთხოვნებთან ადაპტირების უნარი.

საორგანიზაციო კულტურა გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში მმართველობითი ფუნქციების განხორციელებაზე, კადრების შერჩევასა და მათ მართვაზე, სამუშაო პროცესების შესრულებაზე, პერსონალის ქცევასა და საქმიანობის ტექნოლოგიებზე, საქმიანობის შედეგზე და ორგანიზაცის შემდგომ განვითარებაზე (ნახ. 6.1).



ნახ. 6.1 საორგანიზაციო კულტურის გავლენა ორგანიზაციის საქმიანობაზე
|J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. H. Donnelly, 1997|

ამავდროულად, საორგანიზაციო კულტურა თვითონაც არის მმართველობითი საქმიანობის "პროდუქტი". საორგანიზაციო კულტურა განსაზღვრავს მიმდინარე სამუშაო პროცესების ეფექტიანობას და განაპირობებს ორგანიზაციის წარმატებას. მკლევარების მიერ ამერიკული, ევროპული, იაპონური, ჩინური და სამხრეთამერიკული ფირმების საქმიანობის შეფასებისას, დადგინდა, რომ კულტურა, ყველა ქვეყანაში მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს საქმისადმი თანამშრომლების დამოკიდებულებასა და მათი საქმიანობის პროდუქტიულობას |R. Lukas, 1987|. უილიამ ოუჩის ნაშრომი ერთერთი პირველი იყო, სადაც დადგინდა დამოკიდებულება სწორედ შერჩეულ საორგანიზაციო კულტურასა და ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობას შორის |W. C. Ouchi, 1981|. უ. ოუჩიმ კონკრეტული მახასიათებლების საშუალებით შეაფასა იაპონური და ამერიკული ორგანიზაციების კულტურები, შეადარა რა ერთმანეთს ამერიკული (თეორია "A") და იაპონური (თეორია "J") საორგანიზაციო კულტურები შვიდი მახასიათებლის საშუალებით (ცხრ. 6.1):

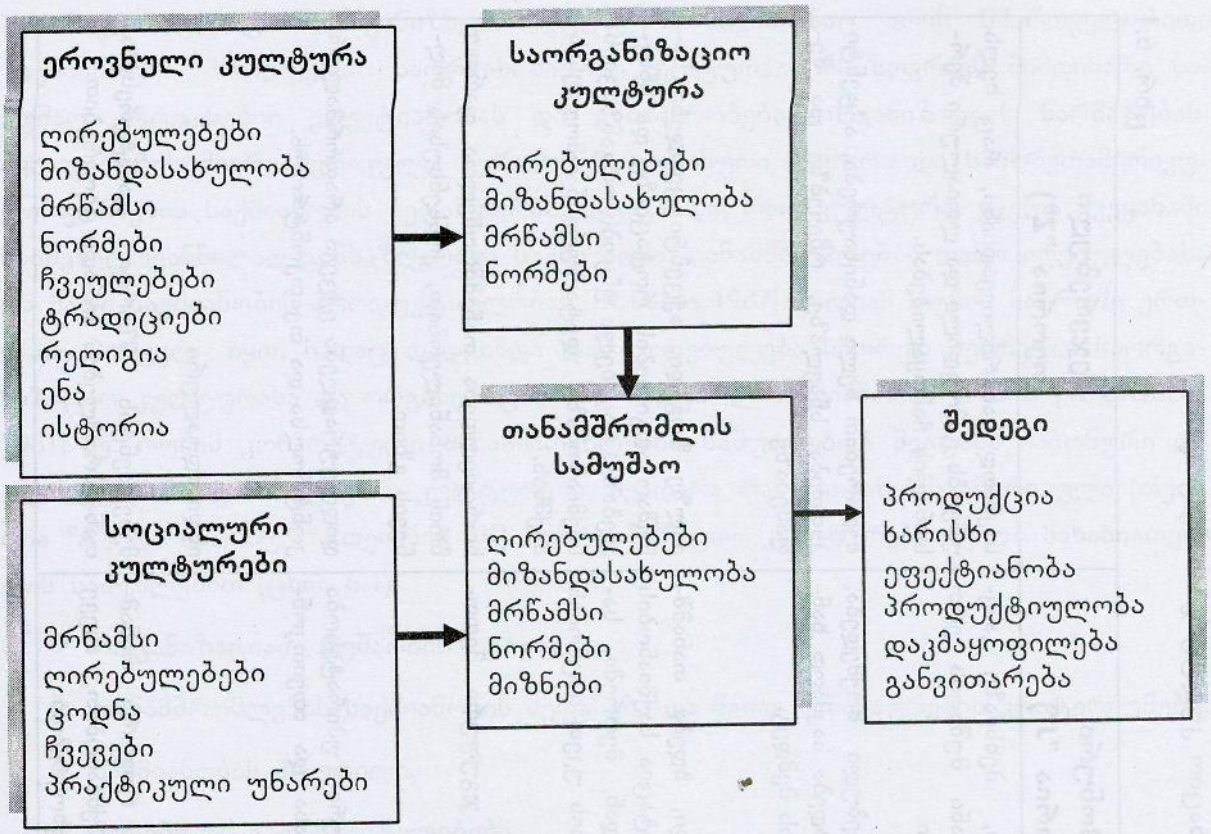
- ორგანიზაციაში მუშაობის სტაჟი,
- თანამშრომლების საქმიანობის შეფასება და მათი დაწინაურების კრიტერიუმები,
- საქმიანობის პროფილი,
- მიღებული გადაწყვეტილებები,
- კონტროლის თავისებურებები,
- პასუხისმგებლობა,
- თანამშრომლებზე ზრუნვა.

ამერიკული და იაპონური თეორიების შეჯერების გზით უ. ოუჩიმ შეარჩია ისეთი მახასიათებლები, რომელთა მეშვეობით წარმოადგინა რეკომენდაციები ამერიკული ორგანიზაციებისათვის, რათა შესძლებოდათ დაენერგათ უფრო ქმედითი საორგანიზაციო კულტურა (თეორია "Z"). მოვლენების შემდგომმა მსვლელობამ ცხადყო, რომ "Z თეორიამ" მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა ამერიკული ორგანიზაციების შემდგომი განვითარებისათვის. ამრიგად, შეიძლება აღინიშნოს, რომ *საორგანიზაციო კულტურა განსაზღვრავს ორგანიზაციის ინდივიდუალურ თვისებებს, ქმნის სათანადო იმიჯს და ხელს უწყობს მის წარმატებულ საქმიანობას* |H. M. Trice and J. M. Beyer, 1992|.

საორგანიზაციო კულტურის ფორმირებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ეროვნული და სოციალური კულტურები. ყოველი ქვეყნის ისტორია განაპირობებს ეროვნული კულტურის ჩამოყალიბების თავისებურებებს. თავის მხრივ, ეროვნული კულტურა და არსებული სოციალური კულტურები, საორგანიზაციო კულტურა და ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკა, ქმნიან იმ გარემოს, რომლებიც უმთავრეს ზემოქმედებას ახდენენ ორგანიზაციის მიზნების, სტრატეგიისა და სტრუქტურის ჩამოყალიბებაზე,

ცხრ. 6.1

მახასიათებლები	ამერიკული (თეორია "A")	იაპონური (თეორია "J")	შეჯერებული (თეორია "Z")
ორგანიზაციაში მუშაობის სტაჟი	უმნიშვნელო, ხშირია სამსახურიდან განთავისუფლება	როგორც წესი, პენსიაზე გასვლამდე ადამიანი მუშაობს ერთ ორგანიზაციაში.	საკმაოდ ხანგრძლივვადიანი, რაც ხელს უწყობს გამოცდილი და ლოიალური პერსონალის ჩამოყალიბებას.
საქმიანობის ტემპი, თანამშრომლების დაწინაურება.	ძალზე აჩქარებული. მუშაკები ტოვებენ სამსახურს, თუ დროზე ვერ იღებენ სასურველ თანამდებობას	ძალზე შენელებული მოქმედება, დაწინაურება ხდება საკმაოდ ხანგრძლივი დროის შემდეგ.	შედარებით ნელი დაწინაურება, აქცენტი კეთდება სწავლაზე, რჩევებზე და შეფასებაზე.
საქმიანობის პროფილი	სპეციალიზირებული, როგორც წესი მუშაკი საქმიანობს ერთ კონკრეტულ სფეროში.	ძალზე ზოგადი, ხდება თანამშრომლების როტაცია საქმიანობის ერთი სფეროდან, მეორეში, სამუშაო პროცესის უკეთ გაცნობის მიზნით.	ძალზე ზოგადი, აქცენტი კეთდება სამუშაო ადგილების როტაციაზე და სწავლებაზე, რაც ხელს უწყობს ორგანზაციის საქმიანობაზე დეტალური წარმოდგენის შექმნას.
მიღებული გადაწყვეტილებები	ხორციელდება ცალკეული მენეჯერების მიერ.	ხორციელდება ჯგუფური მეთოდებით.	ხორციელდება თანამშრომელთა ფართო წრის მონაწილეობით, კონსენსუსის მიღწევის გზით.
კონტროლის თავისებურებები	ძალზე აშკარა, თანამშრომლებმა კარგად იციან რა და როგორ გააკონტროლონ.	არაფორმალური. უპირატესობა ენიჭება ნდობასა და ჯთვითკონტროლს	დიდი ყურადღება ექცევა არაფორმალურ კონტროლსა და თვითკონტროლს.
პასუხისმგებლობა	ინდივიდუალური	კოლექტიური	ინდივიდუალური
თანამშრომლებზე ზრუნვა	შემოიფარგლება თანამშრომლის საქმიანობის ზედამხედველობით	დაინტერესება, როგორც თანამშრომლების საქმიანობით, ასევე მათი პირადი ცხოვრებით.	მენეჯმენტის მზარდი დაინტერესება თანამშრომლების პირადი ცხოვრებით.



ნახ. 6.2 კულტურის გავლენა მუშაკის საქმიანობაზე

სამუშაო პროცესების წარმართვასა და თანამშრომლების ქცევაზე (ნახ. 6.2). *ეროვნული კულტურა არის ისეთი ღირებულებების, მრწამსის, ტრადიციებისა და ნორმების ერთობლიობა, რომელთაც იზიარებს ქვეყნის მოსახლეობის უმრავლესობა.*

ეროვნული კულტურა ასახვას პოულობს ქვეყნის კანონმდებლობაში, საზოგადოების წევრების უფლებებსა და სოციალური სისტემის საყოველთაოდ აღიარებულ ნორმებში. ეროვნული კულტურა განაპირობებს ადამიანების ურთიერთობების დადგენილ, თუ დაუწერელ წესებსა და ქცევის თავისებურებებს. ეროვნული კულტურა განსაზღვრავს ადამიანის მრწამს, პიროვნულ ღირებულებათა სისტემას, აზროვნების წესსა და მოქმედების თავისებურებას. ეროვნული კულტურა მოიცავს მის არეალში არსებულ სოციალურ კულტურებს (სუბკულტურების სახით), რომლებიც ძლიერ გავლენას ახდენენ საზოგადოების ჩამოყალიბებასა და ადამიანის მუშაობის პროცესზე |R. Kreitner and A. Kinicki, 1992|.

სოციალური კულტურა განაპირობებს ადამიანის ყოფისა და საურთიერთობო გარემოს თავისებურებას, უშუალო გავლენას ახდენს პიროვნების მრწამსის, ღირებულებების, ჩვევების, ცოდნისა და პრაქტიკული უნარების ფორმირებაზე. ასეთი გავლენა ამკვიდრებს ორგანიზაციაში თანამშრომლების დამოკიდებულებას სამუშაო პროცესების მიმართ, განსაზღვრავს საქმიანობის პროდუქტიულობას, სამუშაოთი კმაყოფილებას, რაც საბოლოო ჯამში გავლენა ახდენს ორგანიზაციის შემდგომ განვითარებაზე.

6.2 ეროვნული კულტურის გამოვლენის ზოგადი ასპექტები

ეროვნული კულტურები, მათი განსხვავებულობის მიუხედავად, ძლიერ გავლენას ახდენენ საორგანიზაციო კულტურის ფორმირებაზე. ეროვნული კულტურის ზემოქმედებით ყალიბდება საორგანიზაციო კულტურის "საბაზო ღირებულებები", რაც განაპირობებს ორგანიზაციაში: სათანადო საურთიერთობო გარემოს შექმნას, შესაბამისი მმართველობითი სტილის დამკვიდრებას, გარკვეულ დაცულობას არასასურველი გარე გავლენის გავრცელებისაგან, მწვავე კონფლიქტური სიტუაციების პრევენციას და ა.შ. |P. Ch. Earley, 1993|. ეროვნული კულტურის გამოვლენის ზოგადი ნიშნებია:

ა.) *ადამიანების დამოკიდებულება ბუნებასთან*

ადამიანები ზოგან აქტიურ ზემოქმედებას ახდენენ ბუნებაზე, ცდილობენ რა გარდაქმნან ის მათი მოთხოვნილებების შესაბამისად, ხოლო რიგ შემთხვევებში ესწრაფვიან ჰარმონიულად შეეწყონ გარე სამყაროს. არის ადგილები, სადაც ხალხი ყოველგვარ გარე მოვლენას აღიქვამს, როგორც განგების მიერ წინასწარ განსაზღვრულსა და გარდაუვალს. აღნიშნულის გათვალისწინებით, გარე სამყაროს მიმართ ადამიანების დამოკიდებულება შესაძლებელია კლასიფიცირებული იყოს, როგორც:

- ☐ *დომინირებული,*
- ☐ *ჰარმონიული,*
- ☐ *შემგუებლური.*

კულტურებს, სადაც ჭარბობს "დომინირებული" დამოკიდებულება, საქმიანობის არადამაკმაყოფილებელი შედეგი იწვევს უარყოფით რეაქციებს, გარკვეული სანქციებისა და სხვადასხვა ფორმით დასჯის მეთოდების გამოყენებას, რაც ამ კულტურის მატარებელი ადამიანების მიერ მიჩნეულია უარყოფითი შედეგის დაძლევის ქმედით საშუალებად. "ჰარმონიული" დამოკიდებულებისას, ნეგატიური შედეგი უპირველესად იწვევს განცდას, რომ უკეთესი შედეგის მისაღწევად საჭიროა უფრო დიდი ძალისხმევის დახარჯვა და მეტი მოთმინების გამოვლენა. რაც შეეხება "შემგუებლურ" დამოკიდებულებას, მისთვის გარდაუვლად მოსახდენი მოვლენა (უარყოფითი შედეგი) განსაკუთრებულ ტრაგედიად არ აღიქმება.

"დომინირებული" კულტურის თვალსაჩინო წარმომადგენლები არიან ჩრდილო ამერიკელები (ნაგულისხმევია ანგლო-საქსური რასის წარმომადგენლები), კანადელები, ბრიტანელები, ფრანგები. "ჰარმონიული" კულტურა ყველაზე მეტად ახასიათებთ შორეული აღმოსავლეთის ხალხებს, ხოლო "შემგუებლური" კულტურა - ახლო აღმოსავლეთის მოსახლეობას.

ბ.) *ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი*

ქვეყნების განვითარების ისტორია, რელიგია, ცხოვრების წესი და ეროვნული ტრადიციები მნიშვნელოვანწილად განაპირობებენ ადამიანების მიდრეკილებებს ინდივიდუალიზმსა თუ კოლექტივიზმისადმი. ჩრდილო ამერიკელები აღიარებენ ინდივიდუალიზმს, როგორც საქმიანობის წარმატებით განხორციელებისა და თვითდამკვიდებისათვის აუ-

ცილებელ პირობას. მკლევარების აზრით, ჩრდილო ამერიკელების მიდრეკილება ინდივიდუალური კულტურისადმი მეტწილად განპირობებულია პროტესტანტული რელიგიის ფასეულობებით |Geert Hofstede, 1980|. საზოგადოებაში, სადაც პრევალირებს ინდივიდუალიზმი, პიროვნების თვითგამოვლენის ფორმაა ყოველგვარი ხელყოფისაგან საკუთარი ინტერესების დაცვა (თუნდაც სახელმწიფოს მხრიდან).

იაპონელებისათვის, ჩინელებისათვის და გარკვეულწილად გერმანელების უმეტესობისათვის დამახასიათებელია მიდრეკილება კოლექტიური საზოგადოებისაკენ, სადაც ინდივიდი აღიქმება ერთი მთლიანი საზოგადოების განუყოფელ ნაწილად და მისი თვითგამოხატვა შესაძლებელია მოხდეს მხოლოდ საერთო ეროვნულ ჩარჩოში.

ინდივიდუალისტური და კოლექტივისტური კულტურები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ საორგანიზაციო სტრუქტურების ფორმირებაზე, სამუშაო პროცესების წარმართვაზე, თანამდებობრივი ფუნქციების, უფლებებისა და მოვალეობების ხასიათზე.

გასული საუკუნის ოთხმოცდაათიან წლებში მრავალრიცხოვანი კვლევები ჩატარდა ამერიკის შეერთებულ შტატებში, იაპონიაში, პოლონეთში, უნგრეთში, სინგაპურსა და ჩინეთში. კვლევების მიზანს წარმოადგენდა ინდივიდუალური და კოლექტიური კულტურების მატარებელი ცალკეულ პიროვნებებისა და ჯგუფების ძირითადი საურთიერთობო განსხვავებების დადგენა და შესაბამისი მახასიათებლების ჩამოყალიბება (ცხრ. 6.2).

ინდივიდუალური და კოლექტიური კულტურების მატარებელი ადამიანების ძირითადი საურთიერთობო განსხვავებები |D. Matsumoto, 2000|

ცხრ. 6.2

კულტურა	მახასიათებლები
ინდივიდუალური	1. თანამშრომლები გაერთიანებული არიან მრავალრიცხოვან ჯგუფებში; 2. ჯგუფების დიდი რაოდენობის გამო, მათ შორის არ არსებობს მჭიდრო კავშირი; 3. ინდივიდის წარმატება დამოკიდებულია უფრო მეტად მის ინიციატივაზე, ვიდრე ჯგუფის ერთობლივ ძალისხმევაზე; 4. "თავისიანებად" მხოლოდ ჯგუფის წევრები არ აღიქმებიან.
კოლექტიური	1. თანამშრომლები გაერთიანებული არიან მცირერიცხოვან ჯგუფებში; 2. შეინიშნება მჭიდრო კავშირი ჯგუფის წევრებს შორის; 3. ინდივიდისა და საზოგადოების წარმატება უფრო მეტად განპირობებულია ჯგუფის ეფექტიანი საქმიანობით, ვიდრე ინდივიდის ძალისხმევით; 4. შეინიშნება განსხვავებული დამოკიდებულება ჯგუფის წევრებსა და არაწევრებს შორის.

გ.) საზოგადოების "დროსთან" დამოკიდებულება

დროის აღქმა და მიდგომა დროის "განკარგვის" მიმართ, წარმოადგენს კულტურების კიდევ ერთ განმასხვავებელ ნიშანს. ზოგს ცხოვრების წესად აქვს ქცეული სამსახურში პუნქტუალურად გამოცხადება, სამუშაო დავალების დროულად შესრულება, დათქმულ შეხვედრებზე დაუგვიანებლად მისვლა და დროის, როგორც დეფიციტური რესურსის რაციონალურად გამოყენება (მაგ. ჩრდილო ამერიკელები, გერმანელები). ამ კულტურის მატარებელი ადამიანისათვის დროის "მომჭირნედ" გამოყენება აღქმულია, როგორც საქმიანობისათვის აუცილებელი პირობა. საპირისპიროდ, აღმოსავლურ კულტურებში დრო უსაზღვრო და ულევ რესურსადაა მიჩნეული, ამიტომაც საკუთარი და სხვისი დროის გაუფრთხილებლობა დიდ ცოდვად არ ითვლება, ამ მიზეზით ისინი ძალზე უმტკივნეულოდ ეკიდებიან დროის უმიზნოდ ხარჯვას |Geert Hofstede, 2001|. აღსანიშნავია, რომ არაპუნქტუალურობა დამახასიათებელია არამარტო აღმოსავლური კულტურისათვის. ხშირად ამას განაპირობებს კონკრეტული საზოგადოებისათვის დამახასიათებელი სფეციფიკური გარემო, ადამიანების თანაცხოვრების თავისებური პირობები, რელიგიური ფაქტორები და არსებული ტრადიციები |D. Lewis, 1996|.

დ.) დამოკიდებულება ადამიანის მოქმედებებისა და აქტიურობის მიმართ

ცნობილია, რომ სხვადასხვა კულტურებს განსხვავებული "ხედვა" აქვთ ამა თუ იმ ქმედების განხორციელებასთან დაკავშირებით. შესაბამისად გამოკვეთილია:

- *შედეგზე ორიენტირებული კულტურები*, სადაც უპირატესი ყურადღება ექცევა სასურველი შედეგის მიღებასა და მისი საშუალებით აღიარების მიღწევას. საამისოდ მენეჯმენტი მიმართავს ისეთ მასტიმულირებელ ქმედებებს, როგორიცაა თანამშრომლების დაწინაურება, ანაზღაურება მიღებული შედეგების შესაბამისად, მორალური წახალისება და ა.შ. ამ კულტურით ძირითადად ხასიათდებიან ჩრდილო ამერიკელები, კანადელები, ბრიტანელები, ფრანგები, შვედები.
- *ყოფით შედეგებზე ორიენტირებული კულტურა*, რომელიც ორიენტირებულია მყისიერი პრაგმატული შედეგის მისაღებად. მას იზიარებენ ადამიანები, რომელთაც "ერთი დღით ცხოვრება" სამოქმედო პრინციპად აქვთ აღიარებული. ამ კულტურის მქონე პიროვნება მუშაობს მანამ, სანამ ეს საქმიანობა ანიჭებს სიამოვნებას, შემდგომ კი ანებებს მას თავს. აღნიშნული კულტურით ძირითად ხასიათდებიან ლათინოამერიკელები და ეკვატორიალური აფრიკის ხალხები.

ე.) "ფორმალიზაციის" მიმართ დამოკიდებულება

ადამიანები თავიანთი საქმიანობისას ავლენენ განსხვავებულ მიდრეკილებას ფორმალიზებული წესების, პროცედურებისა და მიდგომების მიმართ. ჩრდილო ამერიკელები დიდი მოწონებით არ ხვდებიან განსაკუთრებულ ცერემონიებს, მათთვის ჩვეული მოქმედების შემზღუდავ პროცედურებს და სხვა სახის ფორმალობებს. ლათინოამერიკელები, არაბები და სამხრეთ ევროპის ზოგიერთი ერები, განსაკუთრებულ ყურადღებას

აქცევენ პომპეზურობასა და ფორმალური წესების საგანგებოდ დაცვას. მოლაპარაკებისას, პირდაპირ საქმეზე გადასვლას ისინი მოსაუბრის მხრიდან უპატივიცემულობად მიიჩნევენ, მაშინ როცა ჩრდილო ამერიკელებს, სკანდინავიელებს, ბრიტანელებს და გერმანელებს ამ საკითხზე საპირისპირო შეხედულება გააჩნიათ, ამიტომ ერთმანეთთან საქმიანი შეხვედრებისას, ხშირად უჩნდებათ კულტურული შეუთავსებლობით გამოწვეული უხერხულობები |G.P. Ferraro, 1994|.

ვ.) რელიგია

უხსოვარი დროიდან ადამინის მცდელობა შეეცნო სამყარო, თანდათანობით ჩამოყალიბდა სხვადასხვა რელიგიური შეხედულებებისა და მოძღვრების სახით. თანამედროვე მსოფლიოში, ადამიანთა სამ მეოთხედზე მეტი აღიარებს ამა თუ იმ რელიგიას. შეუძლებელია გავიგოთ საზოგადოებისა, თუ ცალკეული ადამიანის მისწრაფებები, მიდრეკილებები, აზროვნების წესი, შრომის პროცესისადმი დამოკიდებულება, ურთიერთობების თავისებურებები, მოვლენებზე შეხედულება, თუ გათვალისწინებული არ იქნება რელიგიის გავლენა. ერების კულტურული თავისებურებები მნიშვნელოვანწილად განპირობებულია აღიარებული რელიგიის ფილოსოფიით. რელიგიები მათი განსხვავებული მოძღვრების გათვალისწინებით, აწესებენ მთელ რიგ მოთხოვნებსა და პირობებს სამუშაო პროცესის მიმართ.

მაგ. ქრისტიანული რელიგია დასვენების დღედ მიიჩნევს კვირას, იუდაიზმი შაბათს და ისლამი კი პარასკევს. ისლამი, ეკონომიკური საქმიანობის განხორციელებისას, ზღუდავს დიდი მოგების მიღებას, აწესებს დღეში ხუთჯერად ლოცვას, რაც მოითხოვს განსხვავებულ სამუშაო რეჟიმს. ბუდიზმი, კონფუციანიზმი და სინტოიზმი ხელს უწყობენ საზოგადოებაში კლანური ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, ხოლო პროტესტანტიზმის მიერ წახალისებულია ინიციატივა და მაღალი ინდივიდუალიზმი.

აღსანიშნავია, რომ გლობალიზაციის ეპოქაში, თანამშრომლების განსხვავებული აღმსარებლობა არ წარმოადგენს ხელშემშელელ ფაქტორს ორგანიზაციის გამართული საქმიანობისათვის, ვინაიდან ყველა რელიგიას შეუძლია პოზიტიური გავლენა მოახდინოს ჯანსაღი საურთიერთობო გარემოს ჩამოსაყალიბებლად. მენეჯმენტის მიერ ამ თვისებების გათვალისწინების შემთხვევაში, შეექმნება საწინდარი ორგანიზაციის წარმატებული მართვისათვის, რაც დადასტურებულია მრავალი ტრანსნაციონალური კომპანიის მუშაობით.

ზ.) ენა

ენა აკავშირებს ინდივიდს კონკრეტულ კულტურასთან და ამავდროულად განსაზღვრავს ერის ღირებულებით იდენტურობას. ჯერ კიდევ ბიბლიური თქმულებებიდან არის ცნობილი, რომ კომუნიკაციის პროცესში ენა ქმნის, როგორც გადაულახავ წინააღმდეგობებს, ასევე აადვილებს სხვადასხვა ხალხისა და ცალკეული ადამიანების დაახლოებას, ხელს უწყობს ახალი ღირებულებების შექმნასა და მათ გათავისებას. ენა

არის თვითგამოხატვისა და თვითრეალიზაციის საშუალება.

თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციებს აქვთ საქმიანი ურთიერთობები მრავალ უცხოურ პარტნიორთან. ენობრივი თავისებურებების გამო, კომუნიკაციისას ძნელია დედანში ჩამოყალიბებული აზრის თარგმანში სრულფასოვნად ინტერპრეტირება. მეორეს მხრივ, კონცენტრირება მხოლოდ არსის სწორედ გამოტანაზე, იწვევს მთელი რიგი ნიუანსების დაკარგვის საშიშროებას. ცნობილი მეცნიერის, გლენ ფიშერის თვალსაზრისით: "თუ გვინდა გააზრებულად ვთარგმნოთ და სწორი ინტერპრეტაცია გავუკეთოთ უცხოურ ტექსტს, კარგად უნდა ვიცოდეთ ამ ხალხის კულტურა, ვინაიდან კულტურული თავისებურებების გათვალისწინების გარეშე შეუძლებელია გამართული პარტნიორული ურთიერთობების დამყარება და ერთობლივი საქმიანობის წარმართვის მიზნით საჭირო ურთიერთგაგების მიღწევა" |Glen Fisher, 1989|.

ბოლო ათწლეულების განმავლობაში, კულტურული განსხვავება გახდა კვლევის მნიშვნელოვანი ობიექტი, რაც ქმნის კარგ პირობას ინტეგრაციული პროცესების შემდგომი განვითარებისათვის.

6.3 კულტურული განსხვავებულობის დადგენა

აღნიშნულ სფეროში შესრულებულ ნაშრომებს შორის აღსანიშნავია გასული საუკუნის სამოცდაათიან წლებში ჰოლანდიელი მეცნიერის გეერტ ჰოფსტედეს კვლევები. წინასწარ შემუშავებული მეთოდიკის საფუძველზე, გ. ჰოფსტედემ შეისწავლა კომპანია "IBM" ფილიალების საქმიანობა 40 ქვეყანაში. პირველ ეტაპზე, 116 000 ანკეტის დამუშავების საფუძველზე, დადგინდა კულტურათა მსგავსება-განსხვავების ოთხი ძირითადი ფაქტორი: დამოკიდებულება გაურკვევლობის მიმართ, მიდრეკილება "მამაკაცური", ან "ქალური" კულტურებისადმი, ინდივიდუალიზმისა თუ კოლექტივიზმისათვის დამახასიათებელი კულტურების მიმღეობა, სხვადასხვა სტატუსის მქონე ადამიანებს შორის არსებული დისტანციის "შეგრძნება" |Geert Hofstede, 1980, 42-63|.

ა.) დამოკიდებულება გაურკვევლობის მიმართ

გაურკვეველ სიტუაციაში მყოფ ბევრ ადამიანს უჭირს სწორედ განსაზღვროს და დაგეგმოს თავისი მომავალი საქმიანობა. სიტუაციის გაურკვევლობა განაპირობებს ადამიანის მოქმედების თავისებურებას. ხალხი, რომელიც გაურკვეველ სიტუაციაშიც მოქმედებს ნაკლები დაძაბულობით და ბუნდოვანი მომავლის მიუხედავად, თავს არხეინად გრძნობს, მიიჩნევს, რომ:

- ☐ თავისი არსით ცხოვრება საკმაოდ რთულია, ამიტომ ის უნდა მიიღო, როგორც არსებული რეალობა და იცხოვრო "ერთი დღის" პრინციპით;
- ☐ საჭიროა რაც შეიძლება ნაკლები შემზღუდავი წესი. ხოლო, წესები რომელთა დაცვა შეუძლებელია, უნდა შეიცვალოს, ან საერთოდ გაუქმდეს.

ხალხი რომელიც ვერ ეგუება გაურკვეველ სიტუაციას, თავს გრძნობს ძალზე შე-

ბორკილად. განსაკუთრებით, თუ არ აქვთ "ხვალინდელი დღის" იმედი. მათი პოზიცია ძირითადად გამოიხატება დებულებებით:

- გაურკვევლობა ქმნის მრავალ საშიშროებას, ამიტომ მას უნდა შეეწინააღდეგო ყველა არსებული საშუალებით;
- ძალზე მნიშვნელოვანია ააწყო უსაფრთხო და მშვიდი ცხოვრება, მინიმუმამდე დაიყვანო ყოველგვარი რისკი.

გაურკვეველი მომავლის შიშის გამო, ხალხი ცდილობს თავი დაიზღვიოს ისეთი პოლიტიკის, პროცედურებისა და წესების შემუშავებით, რომლებიც მეტ განსაზღვრულობას შესძენენ მომავალს და იმედს ჩაუსახავენ "ხვალინდელი დღის" მიმართ.

ბ.) მიდრეკილება "მასკულინური" ან "ფემინური" კულტურების მიმართ.

გეერტ ჰოფსტედეს განმარტებით, "მასკულინური" კულტურა ხასიათდება დამოუკიდებელი მოქმედების, დაჟინებისა და დომინირების მაღალი ხარისხით. საზოგადოება, რომელიც ორიენტირებულია "მასკულინურ" კულტურაზე, ხასიათდება ვითარებით, როცა:

- საზოგადოებაში მამაკაცები ასრულებენ წამყვან როლს;
- ადამიანების მოქმედებისა და მოტივაციის საფუძველია პატივმოყვარეობა და საკუთარი აზრის გატანის სურვილი.

"ფემინური" კულტურისათვის დამახასიათებელია მიდრეკილება ისეთი ღირებულებების მიმართ, როგორიცაა თანაგრძნობა, სიბრალული, ემპატია, ემოციონალური გახსნილობა. საზოგადოებას, რომელსაც აღენიშნება მიდრეკილება "ფემინური" კულტურის მიმართ, დამახასიათებელია სიტუაცია, როცა:

- როლების განაწილება ხდება სათანადო თვისებების (და არა სქესის) მიხედვით,
- გენდერული ბალანსი დაცულია;
- უპირატესობა ენიჭება ცხოვრების ხარისხსა და კომფორტულ გარემოს.

იქ სადაც უპირატესობა ეძლევა "მასკულინურ" კულტურას, თანამშრომელი ასრულებს სამუშაოებს, სადაც მასზე დელეგირებულია შესაძლებლად დიდი უფლებამოსილება, სამაგიეროდ ეკისრება გაზრდილი პასუხისმგებლობაც. "ფემინური" კულტურების შემთხვევაში, მართვისას, განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ისეთი ფუნქციების შესრულებას, როგორიცაა თანამშრომლების სწავლება, მათი დახმარება და თანადგომა საქმიანობის უკეთ განხორციელების მიზნით. სამსახურში მიღებისა და დაწინაურების შემთხვევაში, უპირატესობა ენიჭება პროფესიონალიზმსა და პიროვნულ თვისებებს.

გ.) ინდივიდუალიზმი და კოლექტივიზმი

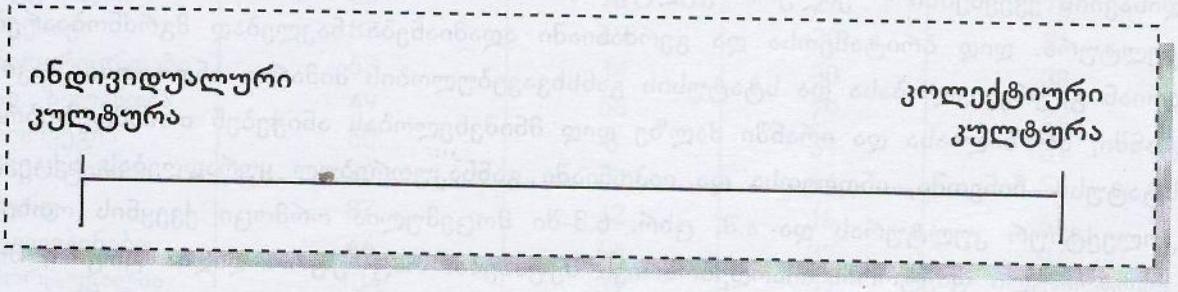
მიკუთვნებულობა "ინდივიდუალურ", ან "კოლექტიურ" კულტურებთან დამოკიდებულია არჩევანზე, რომელიც გაცნობიერებულად, თუ ქვეცნობიერად კეთდება პიროვნულ ("მე"), ან ადამიანთა ჯგუფის ("ჩვენ") ღირებულებებს შორის. ინდივიდუალიზმი ითვალისწინებს:

- "მე" უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე "ჩვენ";
- წარმატება მიჩნეულია ადამიანის პიროვნულ მიღწევად, ამიტომაც ადამიანები უფრო ნაყოფიერად საქმიანობენ, როცა მათი ძალისხმევა მიმართულია საკუთარი მიზნების განსახორციელებლად.

კოლექტივიზმის ფილოსოფია ითვალისწინებს ურთიერთთანამშრომლობის გზით საერთო მიზნების მიღწევას. კოლექტიური კულტურა გულისხმობს ჯგუფური "ჩვენ" ინტერესებთან, პიროვნული "მე"-ს დაქვემდებარებას. შესაბამისად, კოლექტიური კულტურა ეფუძნება შემდეგ წარმოდგენებს:

- "ჩვენ" უფრო მნიშვნელოვანია ვიდრე "მე";
- საზოგადოების ნებისმიერი წევრი უნდა მიეკუთვნებოდეს რომელიმე ჯგუფს, რომელიც ზრუნავს მის კეთილდღეობაზე, სამაგიეროდ მოითხოვს მისგან ერთგულებასა და პირადი ინტერესების დათმობას.

აბსოლუტური სახით "ინდივიდუალიზმი" ან "კოლექტივიზმი" არ არსებობს. ყოველ ადამიანს მეტ-ნაკლები ზომით აქვს, როგორც "ინდივიდუალიზმის", ასევე "კოლექტივიზმისათვის" დამახასიათებელი ღირებულებები, რომლებსაც ავლენენ კონკრეტული სიტუაციის მიხედვით. ეს დამოკიდებულება სქემატურად შეიძლება აისახოს ერთგვარი კონტინიუმის სახით (ნახ. 6.3). პიროვნების მიკუთვნებულობა "ინდივიდუალური", ან "კოლექტიური" კულტურებისადმი განპირობებულია შესაბამისი ღირებულებებისადმი მიდრეკილების სიდიდით. "ინდივიდუალისტები" უმთავრესად ყურადღებას აქცევენ პიროვნული თვისებების სრულყოფის საკითხებს, ანაზღაურებასა და ცხოვრების პირობებს, ხოლო "კოლექტივისტები" უპირატესობას ანიჭებენ ჯგუფურ ინტერესებსა და ერთგულებას კოლექტივის მიმართ.



ნახ. 6.3 ინდივიდულურ-კოლექტიური კულტურის კონტინიუმი

დ.) დისტანცია სხვადასხვა სტატუსის მქონე ადამიანებს შორის

ერების კულტურებში განსხვავებულად აისახება საზოგადოების დამოკიდებულება მაღალი სტატუსის მქონე ადამიანების მიმართ. კულტურები, სადაც განსხვავებას ადამიანების სტატუსს შორის დიდი მნიშვნელობა არ ენიჭება, თანამშრომლები თავისუფლად, ყოველგვარი შეზღუდვების გარეშე მონაწილეობენ მართვის პროცესში.

ამ კულტურის მქონე ადამიანები იზიარებენ შემდეგ შეხედულებებს:

- ხელმძღვანელი საკმაოდ ახლოს უნდა იყოს თანამშრომლებთან და ურთიერთობაში არ უნდა ქმნიდეს ხელოვნურ ბარიერებს;
- ძალაუფლება განიხილება არა რაიმე კეთილდღეობის ან ბოროტების წყაროდ, არამედ მიზნის მიღწევის აუცილებელ კომპონენტად.

საპირისპიროდ, არსებობენ კულტურები, სადაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება თანამდებობას და თანამშრომლები საკმაოდ დისტანცირებული არიან თავიანთი უფროსისაგან. შესაბამისად, ამ კულტურის მატარებელ ხალხს აქვს წარმოდგენა, რომ:

- ძალაუფლების მქონე პირები უნდა ფლობდნენ განსაკუთრებულ უფლებებსა და ჰქონდეთ დიდი პრივილეგიები;
- ხელმძღვანელები და მათზე დაქვემდებარებული ადამიანები განიხილებიან როგორც სხვადასხვა კატეგორიის მქონე, ერთმანეთისაგან "დაშორებულ" თანამშრომლებად.

როგორც წესი, "დისტანცირებული" კულტურისათვის დამახასიათებელია ავტოკრატიული მმართველობის სტილი. ხოლო კულტურისათვის, რომლისთვისაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა არა აქვს პიროვნების სტატუსს, მიდრეკილება აქვთ დემოკრატიული მმართველობისადმი.

გ. ჰოფსტედეს გამოკვლევების საშუალებით შესაძლებელია ქვეყნების კლასიფიცირება მათი კულტურული განსხვავებების შესაბამისად. ასე მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში პრევალირებულ მდგომარეობაშია "მამაკაცური" კულტურა, სკანდინავიის ქვეყნებში – "ქალური" კულტურა, იაპონიასა და ავსტრიაში – "მამაკაცური" კულტურა. დიდ ბრიტანეთსა და გერმანიაში ადამიანები ნაკლებად მგრძნობიარები არიან გაურკვევლობასა და სტატუსის განსხვავებულობის მიმართ. ინდოეთში, პაკისტანში, ბრაზილიასა და ირანში ძალზე დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ თანამდებობრივ სტატუსს. ჩინეთში, ინდოეთსა და იაპონიაში განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ კოლექტიურ კულტურას და ა.შ. ცხრ. 6.3-ში მოცემულია ორმოცი ქვეყნის ოთხივე კულტურული ფაქტორის რაოდენობრივი შეფასება. რაც უფრო დიდია ციფრი, მით უფრო მაღალია "გაურკვევლობის" მიუღებლობა, "მამაკაცური" გავლენა, "ინდივიდუალიზმი" და განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება "თანამდებობრივი სტატუსს". ცხრილიდან ჩანს, რომ ამერიკის შეერთებულ შტატებში ყველაზე მაღალია ინდივიდუალიზმის მაჩვენებელი (91), საბერძნეთში "გაურკვევლობის მიუღებლობა" (112), იაპონიაში "მამაკაცური საწყისები" (95), ფილიპინებზე კი, "თანამდებობრივ სტატუსთან დამოკიდებულების ხარისხი" (94).

გ. ჰოფსტედეს მიერ დადგენილი კულტურული ფაქტორების რაოდენობრივი შეფასება

ცხრ. 6.3

ეროვნული კულტურები	"დამოკიდებულება გაურკვევლობის მიმართ"	"მამაკაცური - ქალური საწყისები"	"ინდივიდუალიზმი - კოლექტივიზმი"	"სტატუსთან დამოკიდებულება"
არგენტინა	86	56	46	49
ავსტრალია	51	61	90	36
ავსტრია	70	79	55	11
აშშ	46	62	91	40
ბელგია	94	54	75	65
ბრაზილია	76	49	38	69
კანადა	48	52	80	39
ჩილი	86	28	23	63
კოლუმბია	80	64	13	67
დანია	23	16	74	18
ფინეთი	59	26	63	33
საფრანგეთი	86	43	71	68
გერმანია	65	66	67	35
ბრიტანეთი	35	66	89	35
საბერძნეთი	112	57	35	60
ჰონკონგი	29	57	25	68
ინდოეთი	40	56	48	77
ირანი	59	43	41	58
ირლანდია	35	68	70	28
ისრაელი	81	47	54	13
იტალია	75	70	76	50
იაპონია	92	95	46	54
იუგოსლავია	88	21	27	78
მექსიკა	82	69	30	81
ნიდერლანდები	53	14	80	38
ახ. ზელანდია	49	58	79	22
ნორვეგია	50	8	69	31
პაკისტანი	70	50	14	55
პერუ	87	42	16	64
ფილიპინები	44	64	32	94
პორტუგალია	104	31	27	63
სინგაპური	8	48	20	74
სამ. აფრიკა	49	63	65	49
ესპანეთი	86	42	51	57
შვედეთი	29	5	71	31
შვეიცარია	58	70	68	34
ტაივანი	69	45	17	58
ტაილანდი	64	34	20	64
თურქეთი	85	45	37	66
ვენესუელა	76	73	12	81

მოგვიანობით, გამოიკითხეს რა სტუდენტები 22 ქვეყანაში, გ. ჰოფსტედემ და მ. ბონდმა დაადგინეს კულტურული განსხვავების მეხუთე ფაქტორი, ე.წ. *კონფუციონალური დინამიზმი* |G. Hofstede and M. Bond, 1988|. *კონფუციონალური დინამიზმი* განიმარტება, როგორც ადამიანების მიერ ისეთი ღირებულებების გაცნობიერება, როგორიცაა სტატუსი, დაჟინებულობა, მომჭირნეობა და სირცხვილის გრძნობა. ამავდროულად ისეთი ღირებულებების მიმღეობა, როგორიცაა რეპუტაციაზე ზრუნვა, ტრადიციების პატივისცემა, პიროვნული მდგრადობა და ა.შ. ზოგადად *კონფუციონალური დინამიზმი* განსაზღვრავს, თუ რამდენად ერთგულია ადამიანი თავისი მორალური პრინციპების.

მენეჯმენტის სპეციალისტების თვალსაზრისით, კულტურათა შორის განსხვავებულობის შესწავლა, აუცილებელია გლობალიზაციისა და ინტეგრნაციონალიზაციის ეპოქაში, ვინაიდან ამ სფეროში მიღებული ცოდნა ხელს უწყობს ორგანიზაციის კვალიფიცირებულ მართვას.

თანამედროვე ლიტერატურაში ტერმინები: "ინტერნაციონალიზაცია" და "გლობალიზაცია" ხშირად გაიგივებულია. არადა მათ განსხვავებული მნიშვნელობა აქვთ. დევიდ ბოდისა და რობერტ პეიტონის განმარტებით |David Boddy and Robert Paton, 1998|:

ინტერნაციონალიზაცია ასახავს საერთაშოროსო მასშტაბში ეკონომიკური ურთიერთობის განვითარების პროცესს, ეკონომიკური საქმიანობის მზარდ გეოგრაფიულ დისპერსიას.

თავის მხრივ, *გლობალიზაცია* არის ინტერნაციონალიზაციის განვითარების ლოგიკური შედეგი, რომელიც ითვალისწინებს გლობალურ ეკონომიკურ ექსპანსიას. გლობალიზაცია ხასიათდება:

- პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების შემოდინების მზარდი ტემპებით;
- ორგანიზაციების შიდა საფირმო საქმიანობის გაშლით რამოდენიმე ქვეყნის ტერიტორიაზე;
- ტრანსნაციონალური კომპანიების მზარდი განვითარებით, მათ შორის ნაციონალური კომპანიების "შთანთქმის", ერთობლივი საწარმოების ჩამოყალიბებისა და ინტეგრაციული პროცესების განვითარების სხვადასხვა ფორმებით.

სწორედ გლობალიზაციის პროცესების განვითარებამ და ტრანსნაციონალური კომპანიების მზარდმა მოთხოვნებმა განაპირობეს მართვის მეცნიერების ერთი-ერთი თანამედროვე მიმართულების, კროს-კულტურული მენეჯმენტის ჩამოყალიბება, რომელიც ძირითადად ოპერირებს კულტურული განსხვეევებულობების ფაქტორებით და მისი დანიშნულებაა მინიმუმამდე დაიყვანოს კულტურული განსხვავებულობით გამოწვეული უარყოფითი გამოვლინებები.

6.4 კულტურის გამოვლინების დონეები

თავისი სირთულის გამო, საორგანიზაციო კულტურის კვლევა საკმაოდ შრომატევადი პროცესია. სათანადოდ დაგეგმილი კვლევის ეტაპები ითვალისწინებენ საორგანიზაციო კულტურის დახასიათებას მისი გამოვლინებების ფორმების მიხედვით. მეორე თავში ზოგადად აღწერილია საორგანიზაციო კულტურის გამოვლინების სამი ძირითადი დონე (ნახ. 2.3), ესაა:

ა.) არტეფაქტები

საორგანიზაციო კულტურის გამოვლენის ხილვადი სახეა არტეფაქტები. ეს ის ფენომენებია, რომლის დანახვა, მოსმენა და შეგრძნება სავსებით შესაძლებელია. არტეფაქტები წარმოადგენენ კულტურის მატერიალურ გამოვლინებას (არქტექტურული ნაგებობების, ნაკეთობების, ხელოვნების ნიმუშის, წარმოებული პროდუქციის, ჩაცმულობის სახით და ა.შ.). არტეფაქტები მოიცავენ ენას, ურთიერთობის ფორმებს, ქცევას, ემოციონალურ ატმოსფეროს, ორგანიზაციის ისტორიას, მითებს (გარკვეული მოვლენებისა, თუ პიროვნებების შესახებ) საქმიანობასთან დაკავშირებულ პროცედურებს, რიტუალებს, სამუშაო ტექნოლოგიის სქემებსა და ა.შ.

არტეფაქტების დამახასიათებელი თავისებურება ის არის, რომ მათი ხილვა ძალზე იოლია, სამაგიეროდ საკმაოდ რთული ასახსნელია. დამკვირვებელმა შესაძლოა აღწეროს მიმდინარე მოვლენა, მაგრამ ვერ ახსნას მისი გამომწვევი მიზეზი და ვერ ჩაწვდეს ძირითად არსს. თუმცა არსებობს მკლევართა გარკვეული ჯგუფის მოსაზრება, რომ კულტურის ხილული ფორმები (მაგ. არქიტექტურული ნაგებობები, სამოსი და ა.შ.) მოვლენის სწორი ინტერპრეტაციის გაკეთებისა და მათი არსის აღქმის საშუალებას იძლევიან, მაგრამ იმ შემთხვევაში, როცა დამკვირვებელი იმავე კულტურის წარმომადგენელია, ან ძალზე კარგად იცნობს მას |P. Gagliardi, 1990|. მხოლოდ არტეფაქტებზე დაყრდნობით ორგანიზაციის კულტურაზე გარკვეული დასკვნების გაკეთება საფრთხილოა იმ მოსაზრებითაც, რომ მათ შესაძლოა მკლევარში აღძრან საკმაოდ მცდარი წარმოდგენები, მისი სუბიექტური შეგრძნებებიდან გამომდინარე, რაც არ იძლევა ობიექტური ინტერპრეტაციის გაკეთების საშუალებას.

ბ.) გაცხადებული ღირებულებები

ნებისმიერი სახის სამუშაო ჯგუფის ჩამოყალიბებისას, საჭირო ხდება მის საქმიანობასთან დაკავშირებული მიზნების და სამოქმედო ამოცანებისა შემუშავება, რაც შედის ჯგუფის ლიდერის ფუნქციებში და დამოკიდებულია მის პროფესიონალიზმზე და ინდივიდუალურ თვისებებზე. ვინაიდან ჩამოყალიბების სტადიაზე ჯგუფს არ გააჩნია სათანადო გამოცდილება, ლიდერის გადაწყვეტილება ჯგუფის მიერ აღიქმება ე.წ. "*პირობით ღირებულებად*" (პატივს სცემენ ლიდერის გადაწყვეტილებას, მაგრამ მისი პრაქტიკული ღირებულება ბოლომდე გაცნობიერებული არა აქვთ). როცა ჯგუფის წევრები თავიანთი საქმიანობის საფუძველზე რწმუნდებიან ლიდერის გადაწყვეტილების სამართლიანობაში, მათი მხრიდან ხდება ამ გადაწყვეტილების *კოგნიტური ტრანს-*

ფორმირება (შემეცნების პროცესთან დაკავშირებული ხელახალი გააზრება). შემდგომ გადაწყვეტილება გარდაიქმნება ჯერ *"ჯგუფურ დარწმუნებულობაში"* და მრავალჯერადი პრაქტიკული დადასტურების შემთხვევაში გადაიზრდება *"ჯგუფურ წარმოდგენად"*. ამგვარ ტრანსფორმაციას განიცდიან მხოლოდ ის გადაწყვეტილებები, რომელთა სამართლიანობა მტკიცდება ეკონომიკური საქმიანობის შედეგით, ან მიღებული სოციალური ეფექტით (ძირითადად განისაზღვრება ჯგუფის წევრებს შორის კომფორტული ურთიერთობით, აგრეთვე დამკვიდრებული ეთიკური, რელიგიური და ესთეტიკური ღირებულებით). წარმატებული საქმიანობის შედეგად ჯგუფის წევრები რწმუნდებიან არამარტო ლიდერის უნარსა და პროფესიონალიზმში, არამედ საკუთარ ძალებში. უყალიბდებათ ჯგუფური "წარმოდგენა" საურთიერთობო ნორმებისა და ღირებულებების სახით, რაც გავლენას ახდენს ჯგუფის წევრების ქცევაზე, ანუ არსებული ღირებულებების ხილულ გამოვლინებებზე (არტეფაქტები). აღინიშნება შემთხვევები, როცა ჯგუფის წევრები მხოლოდ სიტყვიერად აღიარებენ რაიმე ღირებულებებს ("გაცხადებული ღირებულებები" - Espoused Values), რის გამოც მათი "წარმოდგენა" არ შეესაბამება დეკლარირებილ ჯგუფურ "წარმოდგენას". როგორც წესი, ასეთი ჯგუფები (ორგანიზაციები) ძალზე იშვიათად აღწევენ წარმატებას, თანაც საკმაოდ ხანმოკლე ვადით |C. Arguris and D. Schon, 1978|. როცა ჯგუფური "წარმოდგენა" შეესაბამება ჯგუფის წევრების ძირეულ ღირებულებებს, ხელი ეწყობა ჯგუფის კონსოლიდაციასა და დასახულ მიზნებთან მათ თვითიდენტიფიკაციას. ცხადია, რომ მხოლოდ ჯგუფური "წარმოდგენა" არ იძლევა ჯგუფის კულტურის უფრო სიღრმისეული კვლევის საშუალებას, საამისოდ საჭიროა ე.წ. "საბაზო ღირებულებების" ძირეული შესწავლა.

გ.) საბაზო ღირებულებები

ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ჯგუფის წევრებს უყალიბდებათ გარკვეული ღირებულებების ერთმნიშვნელოვანი აღქმა, რომელთა საშუალებითაც ისინი აფასებენ მიმდინარე მოვლენებს. გააზრებული თუ შეგრძნების დონეზე არსებული, ადამიანების ცნობიერებში ღრმად გამჯდარი ძირეული ფასეულობები, ცნობილია ე.წ. *"საბაზო ღირებულების"* სახით. მაგ.: ადამიანებს ბავშვობიდან მყარად აქვთ ჩამოყალიბებული ღირებულებათა კრიტერიუმები "კარგისა" და "ცუდის" გასარჩევად.

საბაზო ღირებულებები არ უნდა იწვევდნენ ეჭვს მათ ჭეშმარიტებაში. კულტურა დაფუძნებულია საბაზო ღირებულებებზე, ის არკვევს მოვლენების ძირეულ არსს, ახდენს ამა თუ იმ სიტუაციის შეფასებას და განაპირობებს აღქმის თავისებურებებს. მეცნიერებს ჰქონდათ მცდელობა შეემუშავებინათ ერთგვაროვანი ღირებულებებისაგან შემდგარი ინტეგრირებული სისტემა, ეგრეთწოდებული მენტალური რუკა, სადაც მონიშნული იქნებოდა მსგავსი კულტურული ღირებულებების მატარებელი ხალხის ადგილსამყოფელი. რუკაზე შეიძლება მოიძიოს ადგილი, სადაც ყოველი ადამიანი, მისი კულტურული ღირებულებების გათვალისწინებით, თავს იგრძნობს კომფორტულად |W. Dyer, 1986|. ადამიანს სჭირდება მენტალური სტაბილურობა, როგორც კი მას შეეპარება ეჭვი საბაზო ღირებულებებში, უჩნდება დაუცველობის შეგრძნება, ხშირად

მისთვის ნაკლებად გაცნობიერებული საფრთხის მიმართ. ამ შემთხვევაში კოლექტივის მყარი საბაზო წარმოდგენები შეიძლება განხილული იყოს, როგორც ინდივიდისათვის, ასევე მთელი ჯგუფისათვის, დამცავი ფსიქოლოგიური ბარიერის სახით.

საორგანიზაციო კულტურის შეფასებისას, გასათვალისწინებელია ე.წ. *"სტერეოტიპული საბაზო წარმოდგენები"*, რომლებიც არსებულ რეალობას ხშირად დამახინჯებული სახით წარმოადგენენ. აღინიშნება შემთხვევები, როცა მძიმე ფიზიკური შრომით დაკავებული ადამიანები, თავიანთი სტერეოტიპული საბაზო წარმოდგენებიდან გამომდინარე, რეალურ ღირებულებად მიიჩნევენ მხოლოდ ფიზიკური შრომას. ამ მიზეზით, საწერ მაგიდასთან მჯდარი, ჩაფიქრებული ადამიანი, მათ მიერ აღქმულია, როგორც იოლი ცხოვრების მოყვარული, უსაქმური პიროვნება |L. Bailyn, 1992|.

გარდა სტერეოტიპული საბაზო წარმოდგენებისა, არსებული რეალობის დამახინჯებული სახით აღქმას ხელს უწყობენ ადამიანის გარკვეული პიროვნული თვისებები. მაგ.: სკეპტიკურად განწყობილი მენეჯერი ვერ იჯერებს, რომ მისი თანამშრომლები ერთგულად ეკიდებიან თავიანთ საქმიანობას. საპირისპიროდ, იდეალისტი მენეჯერი, ვერ იჯერებს, როცა მისი თანამშრომლების არასასურველი ქცევა შეიძლება გამონვეული იყოს ჩვეულებრივი სიზარმაცით და ცდილობს ამ ქცევას მოუძებნოს რამე გამამართლებელი მიზეზი. ცნობილია, რომ საქმიანობასთან დაკავშირებული სტერეოტიპული წარმოდგენები განაპირობებენ მმართველობითი სტილის შერჩევისა და კონტროლის ჩატარების თავისებურებას. ცხადია, რომ არსაწორი "წარმოდგენების" საფუძველზე განხორციელებული მართვა ვერ მოიტანს სასურველ შედეგებს. ამრიგად შეიძლება დავასკვნათ:

- საორგანიზაციო კულტურა წარმოადგენს საფუძველს ნებისმიერი სახის დაწესებულების განვითარებისათვის;
- საორგანიზაციო კულტურის შესწავლა უნდა მიმდინარეობდეს კულტურის გამოვლინების სამივე დონეზე: არტეფაქტების, გაცხადებული წარმოდგენებისა და საბაზო ღირებულებების კვლევის (ამავდროულად მათი ურთიერთმიმართების გარკვევის) გზით;
- საორგანიზაციო კულტურის ჩამოყალიბება იწყება საბაზო ღირებულებების (როგორც კულტურის ჩამოყალიბების საფუძვლის) დადგენით;
- საბაზო ღირებულებები გავლენას ახდენენ გაცხადებული წარმოდგენების ჩამოყალიბებაზე, ხოლო ისინი, თავის მხრივ განაპირობებენ ღირებულებების ხილული გამოვლინებების (არტეფაქტების) თავისებურებებს.

აღსანიშნავია, რომ კულტურული ღირებულებების დონეები არამარტო ახდენენ ზემოქმედებას, არამედ თვითონაც განიცდიან გავლენას. სათანადოდ შერჩეული და დიდი ხნის განმავლობაში დამკვიდრებული თანამშრომლების ქცევა იწვევს გაცხადებული წარმოდგენების ახლებურ გააზრებას, თავის მხრივ, გაცხადებული წარმოდგენების მსოფლმხედველობრივი ცვლილებები, გარკვეული პერიოდის შემდეგ განაპირობებენ საბაზო ღირებულებების ტრანსფორმაციას.

თავისი ინერციული ბუნებიდან გამომდინარე, საბაზო ღირებულების ცვლილებას ხანგრძლივი პერიოდი სჭირდება. რაც შეეხება არტეფაქტებს, მისი ცვლილებები ხორციელდება დროის შედარებით მცირე მონაკვეთში.

6.5 კულტურების კლასიფიკაცია

გლობალიზაციის პერიოდში აქტუალური გახდა მართვის პროცესზე კულტურის გავლენის სრულფასოვნად გათვალისწინება. კულტურების მრავაფეროვნებიდან გამომდინარე, განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა კულტურების კლასიფიკაციამ კონკრეტული კრიტერიუმების მიხედვით. ჯერ კიდევ მეოცე საუკუნის მეორე ნახევარში განხორციელდა რამოდენიმე საინტერესო სამუშაო კულტურის ტიპოლოგიების შესამუშავებლად. განსაკუთრებით აღნიშვნის ღირსია მეოცე საუკუნის სამოცდაათიან წლებში შესრულებული კვლევები, რომელთა საფუძველზე ჩამოყალიბდა პრაქტიკული მნიშვნელობის მქონე რამოდენიმე მიდგომა, რომელთაგან ყველაზე ხშირად გამოიყენება: "კონკურენტულ ღირებულებათა კონსტრუქციის", მისი მსგავსი "*კორპორაციული კულტურების გრადაციის*", და "კროს-კულტურული მგრძნობიარობის განსაზღვრის" მეთოდები.

ა. კონკურენტული ღირებულებების კონსტრუქციის მეთოდი

"ეფექტიანი ორგანიზაციის" განმსაზღვრელი ინდიკატორების ჩამოსაყალიბებლად, თავიდან შემუშავდა ე.წ. "კონკურენტული ღირებულებების კონსტრუქციის მეთოდი" |C. Geertz, 1973|. საამისოდ, კვლევების საწყის ეტაპზე შეირჩა ეფექტიანობის კრიტერიუმები. შემდეგ ეტაპზე დადგინდა ორი ძირითადი მაჩვენებელი. პირველი მაჩვენებლის საშუალებით განისაზღვრა ეფექტიანობის განმსაზღვრელი კრიტერიუმების ორი ჯგუფი. პირველ ჯგუფში გაერთიანებულია:

- მოქნილობა,
- დისკრეტულობა,
- დინამიზმი.

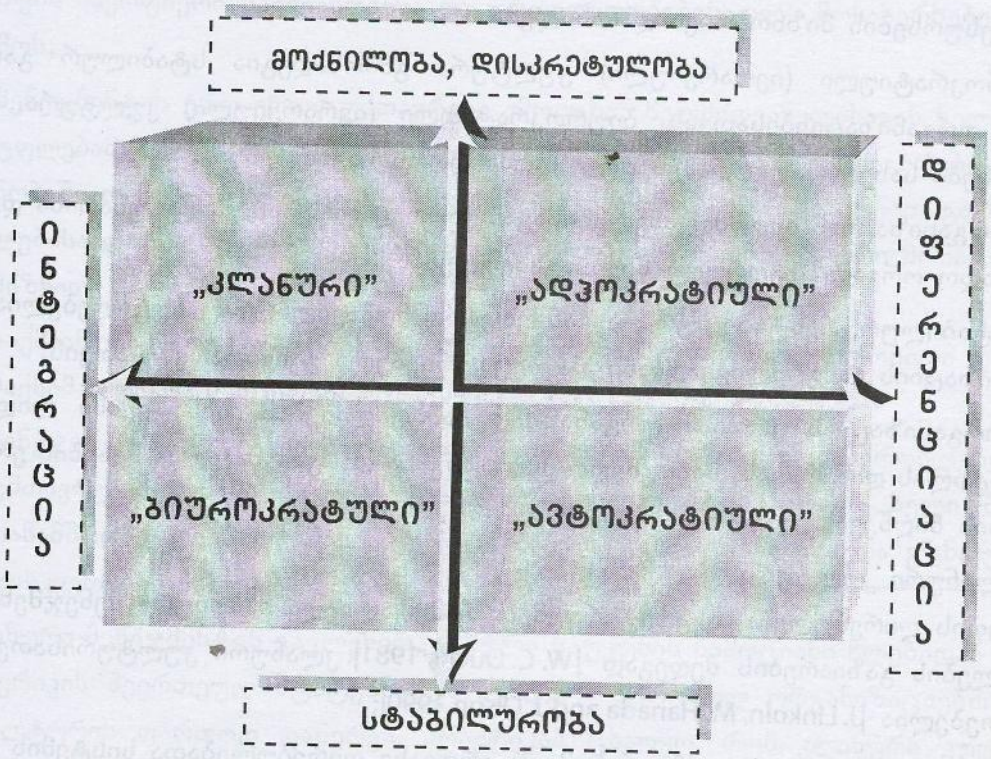
მეორე ჯგუფი შედგება ისეთი კრიტერიუმებისაგან, როგორიცაა:

- სტაბილურობა,
- წესრიგი,
- კონტროლი.

ამ მეთოდის მიხედვით, "ეფექტიანია" ის ორგანიზაცია, სადაც შესაძლებელია ცვლილებების დროული განხორციელება. ასეთი ორგანიზაცია უნდა გამოირჩეოდეს ადაპტური თვისებებითა და ორგანული ერთიანობით. გარდა ამისა, ორგანიზაციები მიიჩნევა ეფექტიანად იმ შემთხვევაშიც, თუ ახასიათებთ სტაბილურობა და მოვლენების პროგნოზირების უნარი |R. Quinn, 1988|. შესაძლებელია წარმოდგენილი მეთოდის გრაფიკული

ასახვა: აღნიშნული კრიტერიუმები განთავსებულია ერთგვარ კონტინიუმზე, რომელიც ერთი მხრიდან შემოსაზღვრულია "ორგანიზაციის დისკრეტულობისა და მოქნილობის", ხოლო მეორე მხრიდან კი "ორგანიზაციის სტაბილურობის" მაჩვენებლებით.

მეორე მაჩვენებლის მეშვეობით ხდება "შიდა ორიენტაციის", "ინტეგრაციისა" და "ერთიანობის" კრიტერიუმების გამოცალკავება "გარე ორიენტაციის", "დიფერენციაციისა" და "კონკურენციის" კრიტერიუმებისაგან. გრაფიკულად ეს კრიტერიუმები განთავსებულია კონტინიუმზე, სადაც ურთიერთსაპირისპირო კიდეებზე განთავსებული ღირებულებები ავლენებენ დიამეტრულად განსხვავებულ თვისებებს ("მოქნილობა" და "სტაბილურობა", "ინტეგრაცია" და "დიფერენციაცია") და აყალიბებენ მსგავსი ღირებულებითი კრიტერიუმების მქონე ოთხ კვადრატს |Kim Cameron, Robert Quinn, 1999|, რომლებიც ასახავენ ადამიანების მიდრეკილებას ამა თუ იმ ღირებულებათა სისტემის მიმართ (ნახ. 6.4).



ნახ. 6.4 კონკურენტული ღირებულებების კონსტრუქცია

ქვედა მარცხენა კვადრატში განთავსებულია ორგანიზაციის შიდა ორიენტაციასა და კონტროლზე დაფუძნებულ ღირებულებებათა კრიტერიუმები. მარჯვენა ქვედა კვადრატში დაჯგუფებულია გარე ფაქტორებთან დაკავშირებული და შიდა არისკენ მიმართული "ხისტი" ღირებულებების კრიტერიუმები. მარცხენა ზედა კვადრატში აკუმულირებელია ორგანიზაციის შიდა ურთიერთობებზე დამყარებული, "მოქნილი" ღირებულებები. მარჯვენა ზედა კვადრატში

არის გარე ფაქტორებზე ორიენტირებული, დიფერენცირებული და ამავდროულად ელასტიური ღირებულების მქონე კრიტერიუმები. თითოეული კვადრატი ატარებს, მისი ძირითადი კრიტერიუმების შესატყვისი დასახელებას.

ბიუროკრატიული კულტურა.

ამ კულტურის ძირითადი მახასიათებლები ჩამოაყალიბა გერმანელმა სოციოლოგმა მაქს ვებერმა (Max Weber). ეს მახასიათებლებია:

- მკაცრად განსაზღვრული იერარქია;
- წესები;
- სპეციალიზაცია;
- კონკრეტული კრიტერიუმებით კადრების შერჩევა;
- გაუპიროვნებელი სტრუქტურა;
- გაწერილი პროცედურები და მონაცემების სკრუპულოზური აღრიცხვა;
- რესურსების მიზნობრივი დანაწილება.

ბიუროკრატიული (იერარქიული) კულტურა გამოსადეგია სტაბილურ გარემოში მოქმედ ორგანიზაციებისათვის. ბიუროკრატიული (იერარქიული) კულტურა ხშირად გამოიყენება სახელმწიფო დაწესებულებებში და ის საჭიროებს:

- ორგანიზაციის ხელმძღვანელებისაგან კოორდინირების კარგი უნარისა და სათანადო ორგანიზატორული ნიჭის გამოვლენას;
- სტაბილურ, რენტაბელურ და განჭვრეტად მომავალს, რაც აუცილებელია ორგანიზაციის ხანგრძლივვადიანი და შეუფერხებელი განვითარებისათვის;
- ორგანიზაციის ერთიან ორგანიზმად ჩამოყალიბებას, შესატყვისი ლიდერობის სტილის დანერგვას, სამოქმედო პოლიტიკისა და ფორმალური წესების ერთიანობის მიღწევას.

კლანური კულტურა.

ამ ჯგუფის ღირებულებათა კრიტერიუმები ჩამოყალიბდა იაპონური მენეჯმენტის გამოცდილების გაზიარების შედეგად |W. C. Ouchi, 1981|. კლანური კულტურისათვის დამახასიათებელია |J. Linkoln, M. Hanada and J. Olson 1990|:

- ორგანიზაციის ყველა წევრის მიერ ერთიანი ღირებულებათა სისტემის აღიარება;
- საერთო მიზნების არსებობა;
- შეკავშირებულობა;
- თანამონაწილეობა;
- ინდივიდუალურობის შენარჩუნება;
- ორგანიზაციის აღქმა "ჰარმონიული თანაცხოვრების სივრცის" სახით.

კლანური კულტურის მქონე ორგანიზაცია მოქმედებს დიდი ოჯახის მსგავსად. ზოგადად, კლანური კულტურისათვის დამახასიათებელია ჯგუფური მუშაობა, კორპორაციული პასუხისმგებლობა, კოლექტიური (ბრიგადული) ანაზღაურების ფორმები, ხარისხის მართვის ჯგუფების არსებობა, ქვედანაყოფების მაღალი ავტონომიურობა, როგორც ჯგუფის დაკომპლექტების, ასევე საქმიანობის ყველა სტადიაზე. კლანური კულტურის ძირითადი დებულებებია:

- გარე ზემოქმედებებთან გამკლავება უფრო მოსახერხებელია ერთობლივი ძალებით;
- მუშაობის ეფექტიანობის გაზრდა შესაძლებელია თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლებით;
- მომხმარებელი აღქმულია როგორც პარტნიორი;
- ორგანიზაცია მოქმედებს ჰუმანური პრინციპებით და ქმნის თანამშრომლებისათვის ნაყოფიერი საქმიანობისა და ურთიერთობებისათვის მოსახერხებელ გარემოს;
- მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანაა ხელმძღვანელისაგან ხელქვეითზე უფლებამოსილებების შესაძლებლად დიდი მოცულობით დელეგირება. საქმიანობაში თანამშრომლების სრულფასოვანი ჩართვა, სამუშაოს უკეთ განხორციელებისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათი აქტიური მონაწილეობის მიზნით;
- საქმიანობის ეფექტიანობის გასაზრდელად საჭიროა მმართველობითი დონეების მაქსიმალურად შემცირება;
- მენეჯერი რაც შეიძლება ახლოს უნდა იყოს თავის თანამშრომლებთან. ის უმთავრესად უნდა ასრულებდეს დამრიგებლის როლს, რათა ხელი შეუწყოს თანამშრომლებს მათი შესაძლებლობების უკეთ წარმოჩენასა და გუნდური სულისკვეთების ჩამოყალიბებაში.

იაპონური მენეჯმენტის გავლენით, გასული საუკუნის სამოციანი წლებიდან დაიწყო ჯერ ამერიკის შეერთებულ შტატებში და შემდგომ ევროპულ ორგანიზაციებში კლანური კულტურის ფართოდ დანერგა. პრაქტიკამ ცხადყო, რომ კლანური კულტურის სწორედ ჩამოყალიბების შემთხვევაში, ჩნდება წარმატებული საქმიანობის სერიოზული საფუძველი.

ავტოკრატიული (ძალაუფლების) კულტურა.

ავტოკრატიული კულტურა (ზოგჯერ *ძალაუფლების კულტურად* მოხსენიებული) გარე გამოწვევებზე დროული რეაგირების საშუალებას იძლევა, შიდა შესაძლებლობების მაქსიმალური მობილიზაციის მეშვეობით. სწორედ ამ მიზეზით, მას აქვს გამოყენების საკმაოდ დიდი არეალი. მეცნიერები თითქმის ერთი საუკუნის განმავლობაში იკვლევდნენ ავტოკრატიული კულტურის თვისებებს. მეოცე საუკუნის სამოციან წლებში, ოლი-

ვერ უილიამსონმა ჩამოაყალიბა ავტოკრატიული საორგანიზაციო კულტურის ძირითადი დებულებები და დაადგინა მისი კრიტერიუმები და მახასიათებლები |O. Williamson, 1975|. ავტოკრატიული კულტურის ძირითადი დებულებებია:

- ორგანიზაციაში (ან ჯგუფში) დომინირებულ როლს ასრულებს მისი ხელმძღვანელი, რომელიც ძლიერ გავლენას ახდენს თანამშრომლებზე და ერთპიროვნულად განკარგავს ორგანიზაციის (ჯგუფის) საქმიანობას;
- ძალუფლების კულტურა მოითხოვს ორგანიზაციაში ავტოკრატიული მმართველობითი სტილის დანერგვას;
- მცირეა ფორმალური წესები და პროცედურები, სამაგიეროდ თანამშრომლები მკაცრად იცავენ არაფორმალურ წესებსა და ქცევის ნორმებს;
- ხელმძღვანელის მიერ გადაწყვეტილებები მიიღება ერთპიროვნულად, მის მიერვე ხორციელდება კონტროლი თანამშრომლების საქმიანობაზე;
- ორგანიზაციები, სადაც წარმატებით გამოიყენება ძალაუფლების კულტურა, გავრცელებულია ლეგენდები ხელმძღვანელის არაჩვეულებრივ ნიჭსა და უნარზე, ინერგება მისდამი განსაკუთრებული პატივისცემა.

ორგანიზაციაში ავტოკრატიული კულტურის დანერგვა და მისი წარმატებული საქმიანობა განპირობებულია ლიდერის სათანადო პიროვნული თვისებებითა და თანამშრომლების მხრიდან ამ ღირებულებების მხარდაჭერით. ავტოკრატიულ საორგანიზაციო კულტურას აქვს მთელი რიგი დადებითი მხარეები:

- გამოსადეგია კრიტიკულ ვითარებაში მყოფი ორგანიზაციებისათვის;
- შესაძლებელია გადაწყვეტილების სწრაფად მიღება;
- კონკურენტულ გარემოში ძალაუფლების კულტურა ძალზე ეფექტიანია;
- იძლევა რესურსების სწრაფი მობილიზაციის საშუალებას;
- განსაკუთრებით წარმატებით გამოიყენება მარტივი სახის, მცირე და საშუალო ზომის ორგანიზაციებში;
- ორიენტირებულია კონკრეტულ შედეგზე.

ავტოკრატიული კულტურის ძირითადი ნაკლოვანებებია:

- ნაკლებად ეფექტიანია დიდ და რთულ ორგანიზაციებში;
- ხელს ვერ უწყობს თანამშრონლების მხრიდან ინიციატივის გამოვლენას;
- რთულია დიდი ხნით დაძაბული სამუშაო რეჟიმის შენარჩუნება;
- ორგანიზაციის საქმიანობა ძირითადად დამოკიდებულია ერთი ადამიანის (ხელმძღვანელის) უნარზე, შესაძლებლობაზე და გუნება-განწყობაზე.

<u>ადჰოკრატიული კულტურა</u>

ოცდამეერთე საუკუნეში, ორგანიზაციებს წარმატების მისაღწევად სჭირდებათ თვისობრივად ახალი პირობების (მოთხოვნი) დაკმაყოფილება, რომელთაგან უმთავრესია [Peter Drucker, 1999]:

- ინოვაციურობა;
- პროფესიული ცოდნის, ღირებული ინტელექტისა და ნოვატორული თვისებების მქონე თანამშრომლებით ორგანიზაციის დაკომპლექტება და მათთვის კომფორტული გარემოს შექმნა;
- გარე ზემოქმედებებზე დროული რეაგირებისათვის სრულყოფილი სტრატეგიისა და მოქნილი სტრუქტურის არსებობა;
- უახლესი საინფორმაციის ტექნოლოგიების გამოყენება;
- სათანადო რესურსებით უზრუნველყოფა.

პირველი სამი მოთხოვნის შედეგიანი განხორციელება დამოკიდებულია ორგანიზაციაში არსებულ საორგანიზაციო კლიმატზე, რომელიც:

- თანამშრომლებს უქმნის პირობებს, რათა სრულად მოახდინონ თავიანთი შესაძლებლობების რეალიზება;
- უზრუნველყოფს თანამშრომლების ჩართვას ორგანიზაციის მართვის პროცესში;
- მინიმუმამდე ამცირებს კონფლიქტური სიტუაციების წარმოქმნასა და მაქსიმალურად არიდებს თანამშრომლებს სტრესულ ვითარებას;
- ორგანიზაციებს ეხმარება გარე ზემოქმედებების მიმართ ადაპტაციაში და ამით ხელს უწყობს მათ განვითარებას.

სწორედ ამ თვისებებით ხასიათდება ადჰოკრატიული კულტურა. "ადჰოკრატია" წარმოდგება ლათინური სიტყვა "ad hoc"-დან, მისი ქართული თარგმანია - "შემთხვევის შესაბამისად". ტერმინი "ადჰოკრატიული ორგანიზაცია" მიმანიშნებელია სპეციალიზირებულ, დინამიურ და დროის მოთხოვნების შესატყვისად მოქმედ საორგანიზაციო თვისებებზე. ადჰოკრატიის, როგორც კონკრეტული კულტურის უმთავრესი დანიშნულებაა:

- გარე ზემოქმედებების მიმართ დროული რეაგირებისა და ადაპტაციის უზრუნველყოფა;
- მაქსიმალურად შესაძლებელი მოქნილობა გადაწყვეტილებების მიღების, საქმიანობის დაგეგმვის, საორგანიზაციო სტრუქტურის ფორმირების, სამუშაო პროცესების განხორციელების, თანამშრომლების მოტივაციის, კონტროლის, კოორდინაციისა და სხვა მმართველობითი ქმედებების შესრულებისას;
- თანამშრომლების ნაყოფიერი და შემოქმედებითი საქმიანობისათვის ხელშემწყობი გარემოს (საორგანიზაციო კლიმატის) შექმნა;

- სამუშაოსადმი შემოქმედებითი მიდგომის უზრუნველყოფა;
- კონკრეტული სიტუაციის მიხედვით მოქმედება.

ადჰოკრატიული კულტურის მატარებელი ორგანიზაციები ძირითადად საქმიანობენ ბიზნესის ისეთ სფეროებში, როგორიცაა მაღალტექნოლოგიური პროდუქციის წარმოება, პროგრამული უზრუნველყოფა, კონსალტინგური მომსახურება, ინოვაციური ნაწარმის შექმნა და მისი კომერციალიზაცია, კინოინდუსტრია და ა.შ. ადჰოკრატიული კულტურის მატარებელი ორგანიზაციები ხასიათდებიან:

- დეცენტრალიზებული მმართველობითი სისტემით (უფლებამოსილებების ფართო დელეგირების შედეგად);
- დემოკრატიულ-ლიბერალური მმართველობითი სტილით;
- ცოდნაზე დაფუძნებული ძალაუფლების ფორმით (ამავდროულად პიროვნების გამოცდილებისა და ქარიზმატიული თვისებების არსებობით);
- მოქნილი საორგანიზაციო სტრუქტურებით;
- თანამშრომლების მაღალი ინდივიდუალიზმით, შემოქმედებითობით, ნოვატორობით, ურთიერთშენაცვლების უნარით, კვლევებისა და რისკისადმი მიდრეკილებით, ერთიანობის სულისკვეთებით.

ადჰოკრატიული კულტურები, სუბკულტურის სახით, წარმატებით გამოიყენებიან განსხვავებული კულტურის მქონე ორგანიზაციის ქვედანაყოფებში, რაც სშირად ხელს უწყობს საქმიანობის მაღალ დონეზე განხორციელებას |R. Quinn, 1988|. ეს კიდევ ერთი მაჩვენებელია ადჰოკრატიული კულტურის დინამიური, კონკრეტულ შედეგზე ორიენტირებული თვისებისა, რაც ძალზე სჭირდებათ თანამედროვე ორგანიზაციებსა და ცალკეულ ჯგუფებს არსებულ რეალობაში საქმიანობისას.

ბოლო წლებში დიდი ყურადღება ეთმობა საორგანიზაციო კულტურისათვის დამახასიათებელი თვისების - *"ადაპტირების უნარის"* კვლევას. ჰარვარდის ბიზნესის სკოლში ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენეს სწორედ შერჩეული საორგანიზაციო კულტურის დიდი შესაძლებლობა, ხელი შეუწყოს ორგანიზაციის ადაპტირებას გარე ზემოქმედების მიმართ (ცხრ. 6.4). ორგანიზაციებს, რომლებსაც აქვთ ადაპტიური თვისებების მქონე კულტურა, აღწევენ წარმატებებს, რადგან მათი მენეჯმენტი ორიენტირებულია მომხმარებლების მოთხოვნებზე, ითვალისწინებს თავიანთი თანამშრომლების უნარსა და შესაძლებლობებს, რეალურად აღიქვამს მიმდინარე პროცესებს და მოქმედებს მათ შესაბამისად. იმ შემთხვევაში, როცა საორგანიზაციო კულტურებს არ გააჩნიათ ადაპტური თვისებები, ორგანიზაციების მართვა ძირითადად ხორციელდება პარტიკულარული ინტერესების შესაბამისად. მენეჯერებს უჭირთ დროული ცვლილებების განხორციელება და მოქნილი საორგანიზაციო სტრუქტურის ჩამოყალიბება, რაც მიჩნეულია ორგანიზაციის სტაგნაციის გამომწვევ ერთ-ერთ მიზეზად |J. Kotter, J. Heskett, 1992|.

- ორგანიზაციების თვისობრივი რეფორმირების, განვითარების სტრატეგიის შექმნისა, თუ ახალი საორგანიზაციო სტრუქტურის ჩამოყალიბებისათვის, უმთავრესი ყურადღება უნდა მიექცეს შესაბამისი საორგანიზაციო კულტურის შერჩევასა და მის დანერგვას;
- სამსახურში მიღებისას, პროფესიული ცოდნის გარდა გასათვალისწინებელია ადამიანის პიროვნული თვისებების შესატყვისობა საორგანიზაციო კულტურის არსებულ ტიპთან;
- კარგად ჩამოყალიბებული საორგანიზაციო კულტურა და სათანადოდ შერჩეული პერსონალი იძლევა ჯანსაღი საორგანიზაციო გარემოს შექმნის საშუალებას;
- საორგანიზაციო კულტურის ჩამოყალიბება ხანგრძლივვადიანი პროცესია და მოითხოვს პერმანენტულ დაკვირვებასა და სრულყოფილ ანალიზს (თანამედროვე მეთოდებისა, თუ მიდგომების გამოყენებით);
- არასთანადოდ ჩამოყალიბებული საორგანიზაციო კულტურა ხდება ერთ-ერთი ძირითადი მიზეზი ორგანიზაციის მრავალი ნაკლოვანებისა, რაც განაპირობებს არასასურველი შედეგების მიღებას |Shalva Machavariani, 2004|.

მარტივი მეთოდი ორგანიზაციის საორგანიზაციო კულტურის ზოგადი შეფასებისათვის

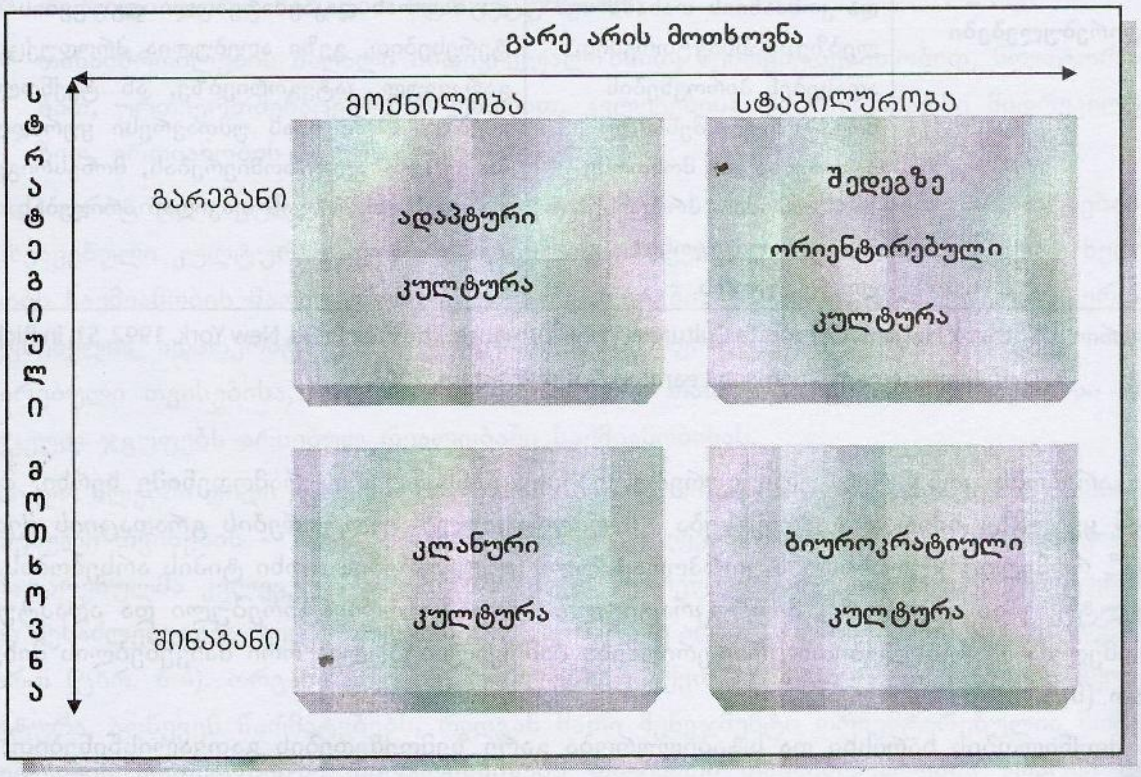
ორგანიზაციაში არსებული საორგანიზაციო კულტურის (მისი ქმედითობის) ზოგადი შეფასებისათვის არსებობს ძალზე მარტივი მეთოდი. საამისოდ სწორი პასუხი უნდა გაეცეს ცხრ. 6.9 -ში დასმულ კითხვებს:

ცხრ. 6.9

	კატეგორ. არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	დარწმუნებული არა ვარ	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები
1. ყველა მენეჯერსა და თანამშრომლების უმრავლესობას შეუძლიათ კომპანიის საორგანიზაციო კულტურის აღწერა	1	2	3	4	5
2. კომპანიის წევრები აცნობიერებენ თავიანთ წვლილს საერთო მიზნების განხორციელებაში	1	2	3	4	5
3. მენეჯერების ქმედებები შეესაბამება საორგანიზაციო კულტურის ღირებულებებს	1	2	3	4	5
4. კოლეგების მხარდაჭერა (თუნდაც სხვა ქვედანაყოფებიდან), ითვლება ნორმად და სათანადოდ ფასდება	1	2	3	4	5

აში განსაკუთრებით დაფასებულია თანამშრომლების შემოქმედებითობა, ნოვატორობა, გულისხმიერი დამოკიდებულება მომხმარებლებთან და ერთმანეთთან. ორგანიზაციის მენეჯმენტი ხელს უწყობს და სათანადოდ ასტიმულირებს დროული ცვლილებების განხორციელებას, სიახლის დანერგვას, ინიციატივის გამოვლენას, ექსპერიმენტირებასა და ზომიერად სარისკო გადაწყვეტილების მიღებას. უკანასკნელ ხანს, ადაპტური კოორპორაციული კულტურა ინერგება ისეთ ორგანიზაციებში, რომლებიც დაკავებულები არიან ელექტრონული ვაჭრობით, კონსალტინგით, კოსმეტიკისა და მოდასთან დაკავშირებული ბიზნესით, პროგრამული უზრუნველყოფით და ა.შ. ადაპტური კულტურა თავისი თვისებებით იდენტურია ადჰოკრატიულ კულტურის (*"კონკურენტული ღირებულებების კონსტრუქციის მეთოდი"*).

შედეგზე ორიენტირებული კულტურა (შოკ) კულტივირებულია ორგანიზაციაში (ან ჯგუფში), სადაც დომინირებულ როლს ასრულებს მისი ხელმძღვანელი, ის ძლიერ გავლენას ახდენს თანამშრომლებზე და ერთპიროვნულად განკარგავს ორგანიზაციის (ჯგუფის) საქმიანობას.



ნახ. 6.5 კორპორაციული კულტურის ტიპები

წყარო: R. Quinn. Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance, Jossey-Bass Publishing, San Francisco, 1998; and Richard L. Daft, Management, Thomson Learning, South-Western, 2003.

ცხადია, რომ შედეგზე ორიენტირებული კულტურის შემთხვევაში ლიდერი უნდა ავლენდეს ავტოკრატიული მმართველობითი სტილისათვის დამახასიათებელ თვისებებს. ასეთ ვითარებაში, ორგანიზაციაში მცირეა ფორმალური წესები და პროცედურე-

ბი, სამაგიეროდ თანამშრომლები მკაცრად იცავენ არაფორმალურ წესებსა და ქცევის ნორმებს. ხელმძღვანელი განაწყობს თანამშრომლებს დასახული შედეგის მისაღებად და ერთპიროვნულად აკონტროლებს საქმიანობის მთელ პროცესს. შედეგზე ორიენტირებული კულტურა აღიარებს ისეთ ღირებულებებს, როგორიცაა: შრომისმოყვარეობა, ერთგულება და დასახული ამოცანის უპირობოდ შესრულება. ორგანიზაციაში გრძელვადიან ხელშეკრულებას უფორმებენ და მაღალ ანაზღაურებას აძლევენ იმ თანამშრომლებს, რომლებსაც შესწევთ უნარი წარმატებით შეასრულონ მათზე დაკისრებული მოვალეობები. წარუმატებლობის შემთხვევაში, თითქმის გარდაუვალია თანამშრომლების სამსახურიდან დათხოვნა. ამ კულტურისათვის დამახასიათებელია ხწორედ ასეთი შეუვალი მიდგომა. შედეგზე ორიენტირებულ კულტურას აქვს საკმაოდ დიდი მსგავსება *ძალაუფლების (ავტოკრატიულ) კულტურასთან* (*"კონკურენტული ღირებულებების კონსტრუქციის მეთოდი"*). შენიშვნა: რაც შეეხება *კლანურ და ბიუროკრატიულ კულტურებს, ისინი "კონკურენტული ღირებულებების კონსტრუქციის მეთოდის" კულტურების სრული ანალოგიაა.*

ბ. კროს-კულტურული მგრძნობიარობის განსაზღვრის მეთოდი

კულტურულ ღირებულებებს შორის არსებული განსხვავებულობის დასადგენად ჩატარებულმა კროს-კულტურულმა კვლევებმა, გამოავლინეს კულტურების განსაკუთრებული მგრძნობიარობა ერების აზროვნების წესის, ენის, მოსმენის უნარისა და საქმიანობის განხორციელების თავისებურებების მიმართ. აღნიშნული მაჩვენებლები წარმოადგენენ სხვადასხვა კულტურების შეფასების გარკვეულ კრიტერიუმებს. კროს-კულტურული მგრძნობიარობის კრიტერიუმების გამოყენებით დადგენილია კულტურის შემდეგი ტიპები:

- *მონოაქტიური* – ამ კულტურის მქონე ადამიანებისათვის დამახასიათებელია საკუთარი ცხოვრების დეტალური დაგეგმვა, დღის ზუსტი განაწესის შედგენა, საქმიანობის გარკვეული თანამიმდევრობით წარმართვა, კონკრეტულ მომენტში მხოლოდ ერთი საქმიანობით დაკავება. მონოაქტიური კულტურის ყველაზე თვალსაჩინო წარმომადგენლები არიან გერმანელები, შვედები და შვეიცარიელები გერმანული კანტონებიდან |Richard L. Lewis, 1996|;
- *პოლიაქტიური* – მათ მიეკუთვნებიან კომუნიკაბელური, მოძრავი, ადამიანები, მიჩვეულები რამოდენიმე საქმის ერთდროულად კეთებას. მათთვის სამუშოს შესრულების თანმიმდევრობას განსაზღვრავს მისი მიმზიდველობა და მნიშვნელობა დროის მოცემული მომენტისათვის. ამ კულტურას უმთავრესად მიეკუთვნებიან იტალიელები, ლათინოამერიკელები და არაბები |J. Mole, 1995|;
- რეაქტიური – ამ კულტურის მქონე პიროვნება უდიდეს ყურადღებას ექცევს პატივისცემისა და ზრდილობის გამოვლენას, შეუძლია თანამოსაუბრის დინჯად მოსმენა და ფრთხილი რეაგირება მის წინადადებებზე. არ უყვარს გადაწყვეტილებების სწრაფად მიღება. რეაქტიული კულტურისათვის დამახასიათებელ თვისებებს ყველაზე მეტად ავლენენ ფინელები, ჩინელები და იაპონელები |Richard Lewis, 1993|;
- შერეული – ამ კულტურის მატარებელი ადამიანები არ ხასიათდებიან მყარი ღირე-

ბულებათა სისტემით, თითქმის თანაბრად ავლენენ რამოდენიმე კულტურისათვის დამახასიათებელ თვისებებს, მათი საქმისადმი დამოკიდებულება განპირობებულია სიტუაციური ფაქტორებითა და დაინტერესების ხარისხით |შ. მაჭავარიანი, 2008|.

მონოაქტიური და პოლიაქტიური კულტურები

არსებული გამოკვლევების საფუძველზე მონოაქტიური კულტურები შეიძლება მოკლედ დავახასიათოთ, როგორც ამოცანაზე ორიენტირებულები |task oriented|, ხოლო პოლიაქტიური კულტურები კი ხალხზე ორიენტირებულები |people oriented|. მონოაქტიური კულტურების წარმომადგენლები: გერმანელები, შვეიცარიელები, დანიელები, შვედები, დროის მოცემულ შუალედში აკეთებენ მხოლოდ ერთ კონკრეტულ საქმეს, მთლიანად არიან მასზე კონცენტრირებულები და სამუშაოს ანაწილებენ ზუსტად გაწერილი გრაფიკის შესაბამისად. არ უყვართ დროის ტყუილად მოცდენა. ამ კულტურის მქონე ადამიანები შინაგანად არიან დარწმუნებულები, რომ მხოლოდ ასეთი მიდგომით შეუძლიათ საქმიანობის კარგად განხორციელება. პოლიაქტიური კულტურის წარმომადგენლებს ნაკლებად აღელვებთ თუ რამდენად იცავენ სამუშაო გრაფიკს, არ გამოირჩევიან პუნქტუალურობით, უპირველეს ყოვლისა აკეთებენ იმ საქმეს, რომელიც ძალზე საჭიროა, ან წარმოადგენს მათი ინტერესის საგანს. დიდ დროს უთმობენ ერთმანეთთან საუბარსა და ტელეფონით ლაპარაკს. ხშირად ერთდროულად ასრულებენ რამოდენიმე საქმეს და ახორციელებენ სამუშაოს სიტუაციის, ან თავიანთი გუნება-განწყობის მიხედვით. ნაკლებად აწუხებთ არაპუნქტუალობის მიზეზით დარღვეული დღის განრიგი, რადგან მიაჩნიათ, რომ საჭიროა მოქმედება შექმნილი რეალობის მიხედვით და არა წინასწარ გაწერილი გეგმით. პოლიაქტიური კულტურის მქონე ადამიანები (იტალიელები, ბერძნები, ლათინოამერიკელები, არაბები და სხვა) დარწმუნებულები არიან, რომ მხოლოდ ასეთი გზით შეუძლიათ თავიანთი სამუშაოს ნაყოფიერად შესრულება.

როგორც წესი, მონოაქტიურ და პოლიაქტიურ კულტურებს მიკუთვნებული ადამიანები ერთად მუშაობისას, საქმისადმი განსხვავებული დამოკიდებულების გამო, განიცდიან დისკომფორტსა და გაღიზიანებას ერთმანეთის მიმართ. პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ სწორი მიდგომის შემთხვევაში, როცა ადამიანებს კარგად ესმით განსხვავებული კულტურის თავისებურებები და ეგუებიან მათ გამოვლინებებს, შესაძლებელია ორგანიზაციაში სხვადასხვა კულტურული ღირებულებების მქონე ადამიანებს შორის ჰარმონიული ურთიერთობების ჩამოყალიბება. იმ ორგანიზაციებში, სადაც სათანადო ყურადღებას იჩენენ ჯანსაღი საორგანიზაციო გარემოს ჩამოსაყალიბებლად, თანამშრომლები არამარტო კარგად უგებენ ერთმანეთს, არამედ სხვა კულტურიდან გადმოაქვთ საქმიანობისათვის საჭირო ბევრი სასარგებლო თვისება.

მაგ.: გასული საუკუნის სამოციან წლებში ერთობლივ შვედურ-იტალიურ საწარმოში ჩატარებული დაკვირვების შედეგად გაირკვა, რომ დაარსებიდან სამი თვის შემდეგ, კულტურული განსხვავებულობით გამოწვეული დაძაბულობა შეიცვალა თანამშრომლობით. მოგვიანებით იტალიელებმა ირწმუნეს, რომ კარგად ჩამოყალიბებული გეგმების არსებობა და საწარმოო დისციპლინა, აუცილებელია მათივე ნაყოფიერი მუშაობისათვის, რაც საბოლოო ჯამში განაპირობებს ანაზღაურების ზრდას. თავის მხრივ, შვედებმა გადმოიღეს იტალიელი კოლეგებისაგან საქმისადმი მოქნილი მიდგომა, რაც იძლევა რთულ სიტუაციებში ნაყოფიერი მოქმედების შესაძლე-

ბლობასა და სწრაფად ცვალებად პირობებში, დროული გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას |G. Fisher, 1980|.

აქტიურობის შკალაზე (ნახ. 6.5), მონოაქტიური და პოლიაქტიური კულტურების მქონე ხალხების აქტიურობის მაჩვენებელთა დატანისას, გამოჩნდა გერმანელებისა და შვედების საკმაოდ მაღალი აქტიურობა, რაც განპირობებულია მათი დიდი მონდომებითა და საქმისადმი განსაკუთრებული მიდგომით (დეტალური სამოქმედო გეგმა, მაღალი შრომითი დისციპლინა და შრომისმოყვარეობა), განსაკუთრებული აქტიურობით ხასიათდებიან მონოაქტიური კულტურის მატარებელი ჩრდილო ამერიკელები (პროტესტანტი ანგლოსაქსები). მათთვის დამახასიათებელია უდიდესი მიზანდასახულობა და სწრაფვა მაღალი შედეგის მისაღწევად. საქმისადმი მიდგომისა და მოქმედების აქტიურობის შესაბამისად, შკალა იძლევა სხვადასხვა ერების ერთგვარი რანჟირების საშუალებას.

მონოაქტიური და პოლიაქტიური კულტურების აქტიურობის შკალა

ცხრ. 6.5

№	ე რ ე ბ ი
1.	გერმანელები, შვეიცარიელები
2.	ამერიკელები (პროტესტანტი ანგლოსაქსები)
3.	სკანდინავიელები, ავსტრიელები
4.	ბრიტანელები, კანადელები, ახალზელანდიელები
5.	ავსტრალიელები, სამხრეთაფრიკელები
6.	იაპონელები
7.	დანიელები, ბელგიელები
8.	ჩრდილო ამერიკული სუბკულტურები (ემიგრირებული იტალიელები, პოლონელები, ებრაელები)
9.	ფრანგები, ბელგიელები (ვალონიელები)
10.	ესტონელები
11.	ჩეხები
12.	სლოვაკები, ხორვატები, უნგრელები
13.	ჩრდილო იტალიის მაცხოვრებლები (მილანში, ტურინში, გენუაში)
14.	ჩილელები
15.	პოლონელები, ლიტველები, ლატვიელები, უკრაინელები (დასავლეთი ნაწილი)
16.	რუსები, ბელორუსები, უკრაინელები (აღმოსავლეთი ნაწილი)
17.	პორტუგალიელები
18.	პოლინეზიელები
19.	ესპანელები, იტალიელები (სამხრეთელი), ხმელთაშუა ზღვის ხალხები
20.	ინდოელები, პაკისტანელები, ლათინოამერიკელები, არაბები,
21.	ეკვატორიალური აფრიკის მაცხოვრებლები

წყარო: Ch. Hampden-Turner, and F. Trompenaars. The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Germany, France, Sweden and Netherlans, Doubleday, New York, 1993; D. Lewis. When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures, Nicholas Brealey, London, 1996.

რაც შეეხება ქართველებს, აქტიურობის შკალაზე ისინი ახლოს არიან, როგორც ხმელთაშუა, ასევე შავი ზღვის კულტურული ჯგუფების ხალხებთან. შედარებითი ანალიზის შედეგად, გამოიკვეთა ქართული კულტურის მიკუთვნებულობა პოლიაქტიურ კულტურებთან და მათი სავარაუდო ადგილი აქტიურობის შკალაზე - ბერძნებს, ბულგარელებსა და რუმინელებს შორის |ლ. დუდაშვილი, 2004|.

რეაქტიული და შერეული კულტურები.

მოსმენის კარგი უნარი წარმოადგენს რეაქტიული კულტურის უმთავრეს დამახასიათებელ ფაქტორს. ამ თვისების გამო მას ხშირად "მოსმენის კულტურას" უწოდებენ. რეაქტიული კულტურების უმთავრესი თვისებები შეიძლება გამოისახოს კონსტრუქციით *"ყურადღებით მოსმენა - დეტალურად გააზრება — შეწონილი გადაწყვეტილების მიღება"*. რეაქტიული კულტურის წარმომადგენლები იშვიათად არიან დისკუსიების, ან რაიმე მსგავსი ქმედებების ინიციატორები. მათ ურჩევნიათ ჯერ კარგად მოისმინონ, ჯეროვნად გაერკვნენ მოსაუბრის პოზიციაში და მხოლოდ ამის შემდეგ მოახდინონ შესაბამისი რეაგირება. რეაქტიული კულტურის მქონე ადამიანები ითვლებიან საუკეთესო მსმენელებად, მათი ყურადღება კონცენტრირებულია მოსაუბრის თვალსაზრისზე. ისინი თავს უფლებას არ აძლევენ შეაწყვეტინონ, სწრაფად შეაგებონ თავიანთი პასუხი, ან მოსაუბრის ყურადღება გადაიტანონ სხვა თემაზე. ყურადღებით უსმენენ მოსაუბრეს მანამ, სანამ არ ჩაწვდებიან მის ნააზრევს. როგორც წესი, არ ჩქარობენ პასუხის გაცემას, ინარჩუნებენ რა ე.წ. "თავაზიანობის პაუზას" და ამით გამოხატავენ პატივისცემას მოსაუბრის მიმართ. არ უყვართ პირდაპირი პასუხი, ხშირად სვამენ კითხვებს დამატებითი ინფორმაციის მისაღებად, რათა უფრო ღრმად გაიაზრონ საუბრის თემა. საჭიროების შემთხვევაში გაყავთ დრო, მოსალოდნელი კონფრონტაციის თავიდან ასაცილებლად და სათანადო სტრატეგიის მოსაფიქრებლად. რეაქტიული კულტურის თვალსაჩინო წარმომადგენლები არიან იაპონელები, ჩინელები, სინგაპურელები, კორეელები, ფინელები და თურქები. აღსანიშნავია, რომ ფინელები იმავდროულად ამჟღავნებენ მონოაქტიური კულტურისათვის დამახასიათებელ თვისებებსაც, ისევე როგორც ნაწილობრივ თურქებიც.

თავისი არსით რექტიული კულტურის წარმომადგენლები არიან ინტროვერტები, რის გამოც ნაკლებად ენდობიან ენაწყლიან მოსაუბრეს, რომელიც ცდილობს ე.წ. "გარეგანი" ეფექტის მოხდენას, სამაგიეროდ ყურადღებას აქცევენ არავერბალურ ინფორმაციას, ძირითადად ე.წ. "Body Language", ამავდროულად არ იყენებენ ჟესტიკულაციას და უცნაურად მიაჩნიათ ლათინოამერიკელებისა, თუ აფრიკელებისათვის დამახასიათებელი ეს თვისება |M. Erez, 1994|.

მონოაქტიური ადამიანებისათვის ხშირად გაუგებარია რეაქტიული კულტურისათვის დამახასიათებელი ქცევები, რადგან ისინი არ შეესაბამებიან მათთვის მისაღებ მოქმედების სქემას (კითხვა-პასუხი, მიზეზი-შედეგი). პოლიაქტიური კულტურის მქონე პირებს (როგორც წესი ექსტრავერტებს), ფინელები და იაპონელები მიაჩნიათ უემოციო ადამიანებად |Nurmi Raimo, 1989|. მონოაქტიური და პოლიაქტიური კულტურებისათვის დამახასიათებელია აქტიური სახის დიალოგი, როცა მოსაუბრეები ხშირად აწყვეტინე-

ბენ ერთმანეთს კითხვებითა და კომენტარებით. დუმილი მათთვის ძნელი ასატანია. რაც შეეხება რეაქტიულ კულტურას, მისთვის მისაღებია შემდეგი საკომუნიკაციო სქემა "მონოლოგი – დუმილი – სიტუაციის გააზრება – მონოლოგი (პასუხი)" |Richard Lewis, 1996|. აღსანიშნავია, რომ პასუხი მონოლოგის სახით, ითვალისწინებს მსმენელის დეტალურ ინფორმირებას. ვინაიდან იაპონელები, ჩინელები, სინგაპურელები და ფინელები თვლიან, რომ საქმიანი შეხვედრისას მათი პარტნიორი კარგად უნდა იყოს გათვითცნობიერებული საკითხის არსში, ამიტომ თავის თვალსაზრისს გადმოსცემენ იმგვარად, რომ გასაგები იყოს სათანადო კომპეტენციის მქონე ადამიანისათვის. ამის გამო ხშირად იყენებენ სპეციფიკურ ტერმინებს, გაუპიროვნებელ მიმართვებს, ბუნდოვან ფრაზებსა და გამონათქვამებს. ამით თითქოსდა თავიდან იცილებენ პირდაპირ პასუხს, ეძებენ კომპრომისსა და ერიდებიან კონფრონტაციას. სპეციალისტები ურჩევენ ამერიკელებს, ინგლისელებს, გერმანელებსა და ფრანგებს, რომ რეაქტიული კულტურის მქონე ხალხთან ურთიერთობისას, მათი ნათქვამი აღქმული უნდა იყოს მთლიანი პასუხის მცირე ნაწილად. მნიშვნელოვანია კონტექსტის გათვალისწინება და დამატებითი კითხვებით საუბრის არსის დაზუსტება.

შემუშავებულია ზოგადი სახის რჩევები რეაქტიული კულტურის ხალხთან ეფექტიანი კომუნიკაციისთვის |Richard Lewis, 1996|, რომელთა მიხედვით საჭიროა:

- ☐ ყურადღებით მოუსმინოთ მოსაუბრეს;
- ☐ ეცადეთ გაიგოთ მისი განძრახვა;
- ☐ გარკვეული ხნის განმავლობაში შეინარჩუნეთ დუმილი, რათა უკეთ შეაფასოთ ნათქვამი;
- ☐ დუმილის შემდეგ დასვათ კითხვები, რათა დააზუსტოთ მოსაუბრის თვალსაზრისი;
- ☐ ანალიზის შემდეგ საჭიროა კონსტრუქციული რეაგირება;
- ☐ არ არის საჭირო ზედმეტი გულახდილობა;
- ☐ შეაფასეთ პარტნიორის ძლიერი და სუსტი მხარეები, რაც გაგიადვილებთ საუბრის წარმართვას და თქვენთვის სასურველი შედეგის მიღებას;
- ☐ ეცადეთ იმოქმედოთ სიტუაციის მიხედვით და დახვეწოთ თქვენი საუბრის სტილი.

შერეული კულტურა, მეტ-ნაკლები ზომით, დამახასიათებელია მრავალი ადამიანისათვის. გლობალიზაციამ, ინტეგრაციამ და სხვა მიმდინარე მოვლენებმა ხელი შეუწყვეს მზარდ მიგრაციას სხვადასხვა გეოგრაფიულ რეგიონებში, შერეული ქორწინებების ზრდასა და დაჩქარებულ ინტეგრაციულ პროცესებს, რამაც მნიშვნელოვნად გაზარდა შერეული კულტურის მატარებელი ხალხის რაოდენობა. შერეულ კულტურას ზოგადად აღენიშნება:

ა. სხვადასხვა კულტურისათვის დამახასიათებელი ღირებულებითი კრიტერიუმები;

ბ. კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე, გამოავლინონ ამა თუ იმ კულტური-

სათვის დამახასათებელი თვისებები;

გ. სხვა კულტურებთან ადაპტირების კარგი უნარი.

მკლევარების აზრით, შერეული კულტურის მქონე ადამიანების რიცხვი მომავალში კიდევ უფრო გაიზრდება. დღეს უკვე მრავალ ქვეყანაში მცხოვრები ხალხი ავლენს რამოდენიმე კულტურის ღირებულებით კრიტერიუმებს.

მაგ.: სინგაპურში, ფინეთში, ჰონკონგში მაცხოვრებელი ხალხებისათვის რეაქტიული კულტურების გარდა დამახასიათებელი ხდება მონოაქტიური კულტურის თვისებები. თურქები, ვიეტნამელები, კამბოჯელები, ლაოსელები, მალააზიელები, ინდონეზიელები და წყნარი ოკეანის კუნძულების მკვიდრნი (ფიჯი, ტონგა და სხვა), რეაქტიულ კულტურასთან ერთად ავლენენ მულტიკულტურულ ნიშნებსაც.

მიუხედავად კულტურათა დაახლოების ზოგადი ტენდენციებისა, დღეს ყოველ კულტურას აღენიშნება მისთვის დამახასიათებელი კონკრეტული ნიშნები (ცხრ. 6.6).

სხვადასხვა კულტურის მქონე ხალხებისათვის დამახასიათებელი თვისებები

ცხრ. 6.6

მონოაქტიური	პოლიაქტიური	რეაქტიული
ინტროვერტი	ექსტრავერტი	ინტროვერტი
მომთმენი	მოუთმენელი	მომთმენი
ზომიერი	სიტყვაუხვი	სიტყვაძუნწი
დაკავებულია თავისი საქმეებით	ცნობისმოყვარე	მოკრძალებული
უყვარს განმარტოება	გულღია, კომუნიკაბელური	კარგი მსმენელი
დეტალურად გეგმავს თავის მომავალს	ძალზე ზოგადად გეგმავს მომავალს	გეგმავს საერთო პრინციპების მიხედვით
დროის მოცემულ მონაკვეთში ასრულებს მხოლოდ ერთ საქმეს	ერთდროულად აკეთებს რამოდენიმე საქმეს	რეაგირებს სიტუაციის მიხედვით
საქმიანობს ფიქსირებულ სამუშაო დროის რეჟიმში	საქმიანობს დროის ნებისმიერ მონაკვეთში	აქვს მოქნილი სამუშაო გრაფიკი
პუნქტუალური	არაპუნქტუალური	პუნქტუალური

მოქმედებს გაწერილი სამუშაო გრაფიკის მიხედვით	არაპროგნოზირებადი სამუშაო გრაფიკი	ერგება პარტნიორის სამუშაო გრაფიკს
პროექტებს ანაწილებს ეტაპების მიხედვით	პროექტები დროში "ფარავენ" ერთმანეთს	ურჩევნია "სურათის" მთლიანობაში წარმოდგენა
პედანტურად იცავს სამუშაო გეგმას	ხშირად ცვლის სამუშაო გეგმას	შეაქვს გეგმაში მცირეოდენი კორექტივები
ეყრდნობა არსებულ ფაქტებს	უყვარს ფაქტების მორგება	გულდასმით არკვევს პრობლემის არსს
ინფორმაციას იღებს ოფიციალური წყაროებიდან, და სტატისტიკური ცნობარებიდან	ინფორმაციას იღებს პირველწყაროდან ზეპირი ფორმით	სარგებლობს ორივე მიდგომით
ორიენტირებულია სამუშაოზე	ორიენტირებულია ხალხზე	ორიენტირებულია ხალხზე
უემოციოა	ემოციურია	ზომიერად გულისხმიერი და მზრუნველია
მოქმედებს თავისი ქვედანაყოფის ფარგლებში	ეცნობა ყველა ქვედანაყოფის საკითხებს	აანალიზებს ყველა არსებულ საკითხებს, რომლებიც დაეხმარება პრობლემის გადასაწყვეტად
ასრულებს დადგენილ პროცედურებს	იყენებს თავის კავშირებს	ითვალისწინებს უფროსის თვალსაზრისსა და კოლეგების რჩევებს
არ მოსწონს ვინმეს მხრიდან მფარველობის მიღება	ეძებს პროტექციას	იცავს საკუთარი და კოლეგების რეპუტაციას
საქმიანობს სათანადო კომპეტენციის მქონე კოლეგებთან	თავის საქმიანობაში რთავს ნათესავებსა და ახლობლებს	საქმიანობს საიმედო ხალხთან

მომართულია თავისი წილი სამუშაოების დროულ შესრულებაზე	მომართულია პიროვნებათშორისო კავშირებზე	რეაგირებს პარტნიორების ქმედებებზე
მოკლედ ლაპარაკობს ტელეფონით	ლაპარაკობს საათობით	დაკვირვებით უსმენს და აანალიზებს მოსაუბრის ნათქვამს
ხშირად აკეთებს სამახსოვრო ჩანაწერებს შემდგომი ქმედებების განსახორციელებლად	იშვიათად აკეთებს ჩანაწერებს, ხშირად მოქმედებს იმპულსურად	ანალიზის საფუძველზე თანდათანობით აყალიბებს სამოქმედო გეგმას
საკითხის გადასწყვეტისას ყურადღებას აქცევს ოფიციალურ მხარეს	საკითხის გადასაწყვეტად ეძებს საკვანძო ფიგურას	წესიერება და მორალი ხდება საკითხის გადაწყვეტის საფუძველი
არ უყვარს საკუთარი "სახის დაკარგვა"	მუდამ მზადაა ბოდიშის მოსახდელად	ტრაგედიად მიაჩნია საკუთარი "სახის დაკარგვა"
კამათისას ეყრდნობა ლოგიკას	კამათისას ავლენს ემოციებს	კამათისას ერიდება კონფრონტაციას
ახასიათებს თავშეკავებულობა, არ იყენებს ჟესტიკულაციასა და მიმიკას	ახასიათებს შეუკავებელი ჟესტიკულაცია და მიმიკა	მცირად იყენებს ჟესტიკულაციასა და მიმიკას
იშვიათად აწყვეტინებს მოსაუბრეს	ხშირად აწყვეტინებს მოსაუბრეს	მოსაუბრეს არ აწყვეტინებს
მიჯნავს ერთმანეთისაგან სოციალურ და პროფესიულ საკითხებს	ერთმანეთისაგან არ მიჯნავს სოციალურ და პროფესიულ საკითხებს	თვისობრივად აერთიანებს სოციალურ და პროფესიულ საკითხებს

წყარო: G. Hofstede. Cultures and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Impotance for Survival, Maidenhead: McGraw-Hill, 1991; M.Berry. Know Theyself and the Other Fellow Too: Strategies for Effective Cross-Cultural Communication, Institute for European Studies, 1992; D. Lewis. When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures, Nicholas Brealey, London, 1996.

კულტურათა განსხვავებულობის გათვალისწინება საჭიროა ქმედითი საორგანიზაციო კულტურის შემუშავებისას |J. W. Newstrom, J. C. Davis, 1997|.

6.6 საორგანიზაციო კულტურის ღირებულებითი კრიტერიუმების განსაზღვრის პრაქტიკული შედეგები ქართულ ორგანიზაციებში

ორგანიზაციის განვითარებისათვის აუცილებელია სათანადო საორგანიზაციო კულტურის დანერგვა. კარგად შერჩეული საორგანიზაციო კულტურა ხელს უწყობს მმართველობითი საქმიანობის განსახორციელებასა და სასურველი შედეგის მიღებას. უკანასკნელი ათწლეულების განმავლობაში შემუშავდა რამოდენიმე საინტერესო მეთოდი არსებული საორგანიზაციო კულტურის შეფასებისა და ახალი კულტურის ჩამოყალიბებისათვის. მსგავსი მცდელობა განხორციელდა საქართველოშიც, როცა 2005-2006 წლებში, საჯარო სამსახურის სისტემის ანალიზისას[3] გამოყენებულ იქნა კავკასიის უნივერსიტეტის მკლევართა მიერ შემუშავებული *საორგანიზაციო კულტურის შეფასების მეთოდიკა*, დაფუძნებული Kim Cameron-ის და Robert Quinn-ის "საორგანიზაციო კულტურის დიაგნოზისა და გარდაქმნის მეთოდებზე" ("OCAI" და "MSAI") | K. S. Cameron, R. E. Quinn 1999|. საორგანიზაციო კულტურის ტიპების დასადგენად გამოყენებული იყო *"კონკურენტული ღირებულებების კონსტრუქციის მეთოდი"*.

მეთოდიკის საშუალებით შესაძლებელია არსებული საორგანიზაციო კულტურის იდენტიფიკაცია (პირველი საფეხური) და ორგანიზაციისათვის მისაღები (სასურველი) ღირებულებითი კრიტერიუმების დასანერგად რეკომენდაციების შემუშავება (მეორე საფეხური). გათვალისწინებულია საორგანიზაციო კულტურის შეფასება ექვსი ღირებულებითი კრიტერიუმის მეშვეობით, როცა თითოეული კრიტერიუმი განისაზღვრება ოთხი ალტერნატიული მაჩვენებლის შეფასების შედეგად.

არსებული საორგანიზაციო კულტურის დადგენა და სასურველი კულტურის შერჩევა მიმდინარეობს შემდეგი თანმიმდევრობით: რესპონდენტები ავსებენ სპეციალურ ანკეტებს, სადაც 120 პარამეტრის მიხედვით აფიქსირებენ თავიანთ თვალსაზრისს არსებული საორგანიზაციო კულტურის სახეობაზე. მიღებული შედეგების ანალიზის შედეგად ხდება არსებული კულტურისა და სუბკულტურების იდენტიფიცირება. მეორე ეტაპზე კი, მსგავსი მიდგომით ხორციელდება სასურველი საორგანიზაციო კულტურის ტიპის შერჩევა და მისი გამოყენების შესაძლებლობის პროგნოზირება. აღნიშნული მეთოდიკის საშუალებით დგინდება, თუ საორგანიზაციო კულტურის რომელ ტიპს ("კლანურს", "ადჰოკრატიულს", ""იერარქიულს", თუ "ძალაუფლების") მიეკუთვნება კომპანიაში არსებული საორგანიზაციო კულტურა და საორგანიზაციო კულტურის რომელი ტიპი შექმნის თანამშრომლებისათვის ყველაზე კომფორტულ სამუშაო გარემოს. 2005 წელს, მსოფლიო ბანკის პროექტის *"პროგრამა საჯარო სამსახურის სისტემის რეფორმის მოსამზადებლად"* („Preparation of Program for Reforms in Public Administration System") ფარგლებში გამოიკითხა სამი სამინისტროსა და ორი ყოფილი სახელმწიფო დეპარტამენტის სხვადასხვა პოზიციაზე დასაქმებული 156 თანამშრომელი. კითხვარების დამუშავებისა და მონაცემების ანალიზის შედეგად გაირკვა, რომ საკმაოდ დიდი

3 PHRD Grant For the Preperation of Public Sector Management Reform Program (WB), 2005-2006

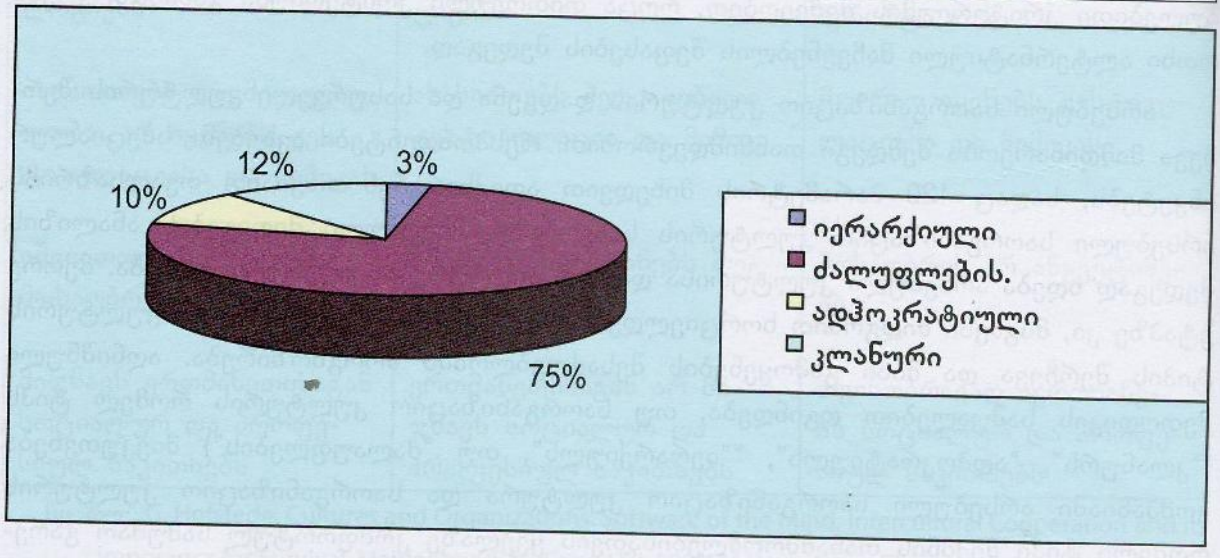
სხვაობაა არსებულ და საჯარო მოხელეებისათვის სასურველ საორგანიზაციო კულტურებს შორის (ნახ. 6.6 და 6.7).

გამოკითხულთა 75% მიაჩნდა მის ორგანიზაციაში გამოიყენებოდა "ძალაუფლების კულტურა" (ცხრ.6.7), რომლისთვისაც დამახასიათებელია არაფორმალური წესები, პროცედურები, ქცევის ნორმები და ხელმძღვანელის ავტოკრატიული ლიდერობის სტილი.

არსებული საორგანიზაციო კულტურა

ცხრ. 6.7

№	საორგანიზაციო კულტურის ტიპი	მოხელეთა თვალსაზრისი (%)
1.	იერარქიული (ბიუროკრატიული)	3
2.	კლანური	12
3.	ადჰოკრატიული (ადაპტური)	10
4.	ძალაუფლების	75



ნახ. 6.7. არსებული საორგანიზაციო კულტურის ტიპები

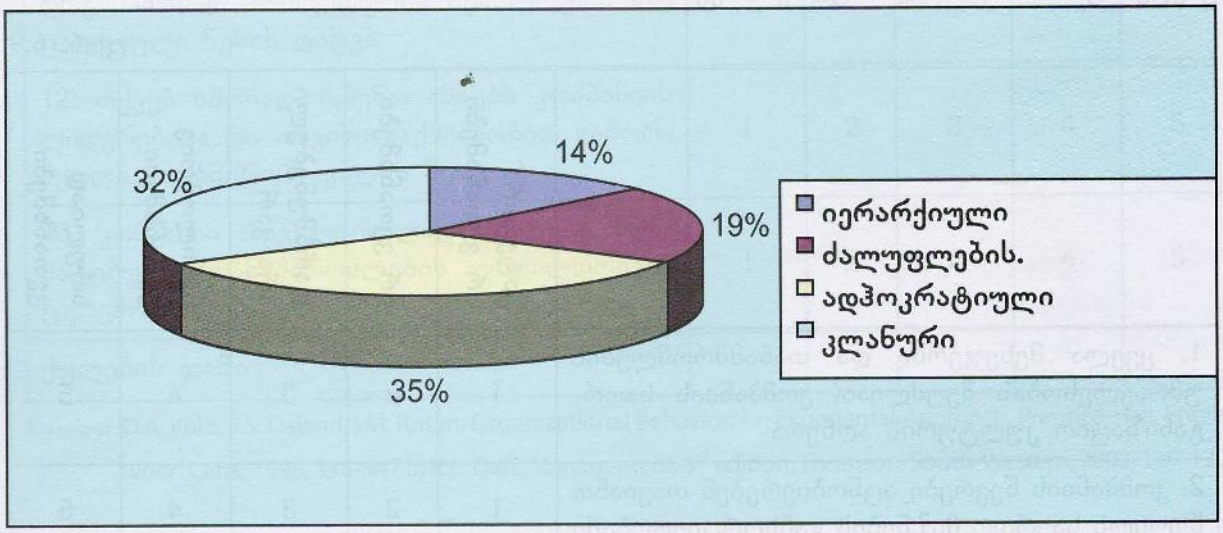
რაც შეეხება თანამშრომლებისთვის სასურველ საორგანიზაციო კულტურას (ცხრ. 6.8), არჩევანი გაკეთდა "ადჰოკრატიულ კულტურაზე" (დამახასიათებელია დინამიური და შემოქმედებითი საქმიანობა, სიახლის ძიება, ინიციატივის გამოვლენა, ზომიერ რისკზე წასვლა, ნოვატორი ლიდერების სტილი), ის დიამეტრალურად განსხვავდება არსებული კულტურისაგან. "ადჰოკრატიულ კულტურას" უპირატესობას ანიჭებს გა-

მოკითხულთა 35 %, ხოლო "კლანურ კულტურას" - გამოკითხულთა 32% (გამოირჩევა მეგობრული სამუშაო ატმოსფეროთი, თანამშრომლები გაერთიანებულები არიან საერთო ინტერესებით, ტრადიციებით. განსაკუთრებით დაფასებულია ურთიერთპატივისცემა, პასუხისმგებლობა და ერთგულება. ლიდერები ასრულებენ დამრიგებლის როლს, მორალურ ასპექტებს ექცევა დიდი ყურადღება). მიღებული შედეგები ცხადყოფენ, რომ ადამიანებს საკმაოდ ხშირად უხდებათ მათთვის "არაკომფორტულ" გარემოში საქმიანობა, რაც ამცირებს შრომის ნაყოფიერებას.

სასურველი საორგანიზაციო კულტურა

ცხრ. 6.8

№	საორგანიზაციო კულტურის ტიპი	მოხელეთა არჩევანი (%)
1.	ბიუროკრატიული (იერარქიული)	14
2.	კლანური	32
3.	ადჰოკრატიული (ადაპტური)	35
4.	ძალაუფლების	19



ნახ. 6.8. სასურველი საორგანიზაციო კულტურის ტიპები

თანამედროვე რთულ და სწრაფად ცვალებად გარემოში, ადამიანური რესურსების ეფექტიანი გამოყენების გარეშე, შეუძლებელია ორგანიზაციების განვითარება და დასახული მიზნების განხორციელება, იქნება ეს საჯარო, თუ კერძო ორგანიზაცია. ამრიგად:

- ორგანიზაციების თვისობრივი რეფორმირების, განვითარების სტრატეგიის შექმნისა, თუ ახალი საორგანიზაციო სტრუქტურის ჩამოყალიბებისათვის, უმთავრესი ყურადღება უნდა მიექცეს შესაბამისი საორგანიზაციო კულტურის შერჩევასა და მის დანერგვას;
- სამსახურში მიღებისას, პროფესიული ცოდნის გარდა გასათვალისწინებელია ადამიანის პიროვნული თვისებების შესატყვისობა საორგანიზაციო კულტურის არსებულ ტიპთან;
- კარგად ჩამოყალიბებული საორგანიზაციო კულტურა და სათანადოდ შერჩეული პერსონალი იძლევა ჯანსაღი საორგანიზაციო გარემოს შექმნის საშუალებას;
- საორგანიზაციო კულტურის ჩამოყალიბება ხანგრძლივვადიანი პროცესია და მოითხოვს პერმანენტულ დაკვირვებასა და სრულყოფილ ანალიზს (თანამედროვე მეთოდებისა, თუ მიდგომების გამოყენებით);
- არასთანადოდ ჩამოყალიბებული საორგანიზაციო კულტურა ხდება ერთ-ერთი ძირითადი მიზეზი ორგანიზაციის მრავალი ნაკლოვანებისა, რაც განაპირობებს არასასურველი შედეგების მიღებას |Shalva Machavariani, 2004|.

მარტივი მეთოდი ორგანიზაციის საორგანიზაციო კულტურის ზოგადი შეფასებისათვის

ორგანიზაციაში არსებული საორგანიზაციო კულტურის (მისი ქმედითობის) ზოგადი შეფასებისათვის არსებობს ძალზე მარტივი მეთოდი. საამისოდ სწორი პასუხი უნდა გაეცეს ცხრ. 6.9 -ში დასმულ კითხვებს:

ცხრ. 6.9

	კატეგორ. არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	დარწმუნებული არა ვარ	ნაწილობრივ ვეთანხმები	სრულიად ვეთანხმები
1. ყველა მენეჯერსა და თანამშრომლების უმრავლესობას შეუძლიათ კომპანიის საორგანიზაციო კულტურის აღწერა	1	2	3	4	5
2. კომპანიის წევრები აცნობიერებენ თავიანთ წვლილს საერთო მიზნების განხორციელებაში	1	2	3	4	5
3. მენეჯერების ქმედებები შეესაბამება საორგანიზაციო კულტურის ღირებულებებს	1	2	3	4	5
4. კოლეგების მხარდაჭერა (თუნდაც სხვა ქვედანაყოფებიდან), ითვლება ნორმად და სათანადოდ ფასდება	1	2	3	4	5

5. მენეჯერები ორიენტირებულნი არიან გრძელვადიან მიზნებზე	1	2	3	4	5
6. ლიდერები ცდილობენ დაეხმარონ თავიანთ თანამშრომლებს პროფესიულ ზრდასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაში	1	2	3	4	5
7. ლიდერები სერიოზულად ეკიდებიან ახალი თანამშომლების დაქირავებას, ატარებენ ტესტირებასა და ინტერვიუებს, რათა დაადგინონ მათი ღირებულებების შესაბამისობა კომპანიის კულტურასთან	1	2	3	4	5
8. აპლიკანტებს აწვდიან სრულ ინფორმაციას კომპანიის საქმიანობაზე, რათა მათ გააკეთონ გააზრებული არჩევანი	1	2	3	4	5
9. თანამშრომლის დაწინაურების ერთადერთი კრიტერიუმია მისი პროფესიული თვისებები	1	2	3	4	5
10. კომპანიის ღირებულებები განაპირობებენ მის ნაყოფიერ საქმიანობას და ადაპტირებას გარე ზემოქმედებების მიმართ	1	2	3	4	5
11. კომპანიის მისიისა და ღირებულებების აღიარება უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე სამუშაო პროცედურის შესრულება, თუ ცალკეული წესის დაცვა	1	2	3	4	5
12. თქვენ ხშირად ისმენთ ამბებს კომპანიის ლიდერებისა და თავისი საქმიანობით გამორჩეული თანამშრომლებლის შესახებ	1	2	3	4	5
13. კომპანია რეგულარულად ატარებს წარმატებული თანამშრომლების დაჯილდოების ცერემონიალებს	1	2	3	4	5
ქულების ჯამი					

წყარო: D.A. Kolb, J.S. Osland, I.M. Rubin, Organizational Behavior: An Experiental Approach, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1995, 346-347 in R.L. Daft. Management, 6th edition, Thomson, South-Western, 2003, 129-130.

შეაჯამეთ თქვენს მიერ დაწერილი ქულები. თუ ქულათა ჯამი მეტია, ან ტოლი 52-ის, ითვლება, რომ კომპანიას აქვს ძალზე ქმედითი საორგანიზაციო კულტურა.

თუ ქულათა ჯამი არის 26 – 51 დიაპაზონში, კომპანიის საორგანიზაციო კულტურა ხასიათდება როგორც ზომიერად ძლიერი.

თუ კომპანია აგროვებს 26 ქულაზე ნაკლებს, მანიშნებელია კომპანიის არასაკმარისი ადაპტირების უნარისა გარე ზემოქმედების მიმართ.

თვითშეფასების კითხვარი:

1. განმარტეთ "საორგანიზაციო კულტურა";
2. რა ფაქტორები განაპირობებენ საორგანიზაციო კულტურის თავისებურებებს;
3. აღწერეთ უ. ოუჩის "Z" თეორია;
4. როგორი გავლენა აქვს კულტურას ადამიანის საქმიანობაზე;
5. განმარტეთ "ეროვნული კულტურა" და "სოციალური კულტურა";
6. აღწერეთ ადამიანის დამოკიდებულება ბუნებასთან;
7. განმარტეთ "ინდივიდუალიზმი" და "კოლექტივიზმი";
8. დაახასიათეთ "დროის ფაქტორთან საზოგადოების დამოკიდებულება";
9. აღწერეთ ადამიანის დამოკიდებულება "მოქმედებებისა" და "აქტიურობის" მიმართ;
10. აღწერეთ რელიგიის გავლენა კულტურის ჩამოყალიბებაზე;
11. რა გავლენა აქვს "ენის ფაქტორს კულტურის ჩამოყალიბებაზე";
12. დაახასიათეთ "კულტურული განსხვავებულობები";
13. აღწერეთ "მამაკაცური" და "ქალური" კულტურები;
14. აღწერეთ "კულტურის გამოვლინების დონეები";
15. დაახასიათეთ "კონკურენტული ღირებულებების კონსტრუქციის მეთოდი";
16. დაახასიათეთ "კორპორაციული კულტურის გრადაციის მეთოდი";
17. აღწერეთ "კროს-კულტურული მგრძნობიარობის განსაზღვრის მეთოდი";
18. შეადარეთ ერთმანეთს "მონოაქტიური", "პოლიაქტიური" და "რეაქტიული" კულტურები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

C. Arguris and D. Schon. Organizational Learning, Reading. Mass.: Addison-Wesley, 1978;

L. Bailyn. Changing the Conditions of Woork: Implications for Career Development, Theory and Practice, Ill.: Thomas, Sprigfield, 1992;

David Boddy and Robert Paton. Management in Introdaction, Prentice-Hall Europe, 1998;

Kim Cameron, Robert Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture, Addison- Wesley, 1999;

Peter Drucker. Management Challenges for the 21st Century, Harper&Row, New York, 1999;

ლ. დუდაშვილი. დასავლური მენეჯმენტი და საქართველოში თანამედროვე ორგანიზაციული კულტურის დანერგვის შესაძლებლობები, კონფერენციის მასალები, "საქართველო და მსოფლიო: საზოგადოება, ეკონომიკა, კულტურა", თბილისი, 2004, 16-21;

W. Dyer. Culture Change in Family Firms, Jossey-Bass, San Francisco, 1986;

P. Ch. Earley. East Meets West Meets Mideast:Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups, Academy of Management Jornal, April 1993, 319-348;

M. Erez. Towards a Model of Cross-Cultural Industrial&Organizational Psychology, in Triandis H., Dunnwtte M., &Hough M. (Eds.) Handbook of Indasrial & Organizational Psychoolgy, vol. 4, 1994

G.P. Ferraro. The International Dimension of International Business, NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1994;

Glen Fisher. International Negotiatiation: Across-Cultural Perspective, Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1989;

P. Gagliardi. Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape, de Gruyter, New York, 1990;

C. Geertz. The Interpretation of Cultures, Basis Books, New York, 1973;

J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly. Organizations – Behavior, Structure, Processes, Richard D. Irwin, Inc., Illinois, Massachusetts, Sydney, 1997, 47;

Geert Hofstede. Culture's Consequences: International Differences in Work- Related Values, Sage Publications, Beverly Hills, California, 1980;

Geert Hofstede. Culture's Consequences: Cobmparing Values, Behaviors, Institutions and Otganizations Across Nations (second edition), CA: Sage Publications, Thousand Oaks, 2001;

Geert Hofstede. Culture and Organizations: Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival, McGraw-Hill, Maidenhead, 1991;

Geert Hofstede. Motivation, Leadership, and Organizaction: Do American Theories Apply Abroad ? Organizational Dynamics, 1980, 42-63;

G. Hofstede and M. Bond. The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth, Organizational Dynamics, Spring 1988, 4-21;

N. Holden. Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective, Prentice Hall, 2002, 6;

J. Kotter, J. Heskett. Corporate Culture and Performance, The Free Press, New York, 1992;

R. Kreitner and A. Kinicki. Organizational Behavior, Hamewood, Richard D. Irvin, 1992, 694;

R.D. Lewis. When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures, Nicholas Brealey, London, 1996;

Richard Lewis. Finland, Cultural Lone Wolf, Intercultural Press, Otava, 1993;

J. Linkoln, M. Hanada and J. Olson. Cultural Orientations and Individual Reactions to Organizations. Oxford University Press, New York, 1990;

R. Lukas. Political-Cultural Analysis of Organizations, Academy of Management Review, 1987, 144-156;

შ. მაჭავარიანი. საორგანიზაციო კულტურა, როგორც საფუძველი საჯარო სამსახურის თვისობრივი გარდაქმნისათვის, კავკასიის უნივერსიტეტის სამეცნიერო შრომების

კრებული, კავკასიის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, თბილისი, 2008, 6-13;

Shalva Machavariani. The Main Weaknesses of the Management System in the State Administration of Georgia as Supporting Factors for Corruption and Money Launderring. Selected papers presented at the Annual Conference of the European Society of Criminology, Helsinki 2003. EuropeanInstitute for Crime Prevention and Control, affiliated with the United Natioons. Publication Series # 42, Helsinki, 2004, 147-156;

D. Matsumoto. Culture and Psychology: People Around the World, Wadsworth, a division of Thomson Learning Inc., 2000;

J. Mole. Mind Your Manners: Managing Business Culture in Europe, Nicholas Brealey Publishing, London, 1995;

J.W. Newstrom, J.C. Davis. Organizational Behavior, Human Behavior at Work. The McGrow-Hill Companies, Inc., Boston, 1997;

W.C. Ouchi. Theory Z, Reading, Mass: Addison-Wesley, 1981;

R. Quinn. Beyond Rational Management, Jossey-Bass Publishing, San Francisco, 1988;

Nurmi Raimo. Management in Finland, Turku Commercial High School, Turku, 1989;

Ed.H. Schein. Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992;

H. M. Trice and J. M. Beyer. The Cultures of Work Organizations, N.J.: Prentice Hall, Englewood Cliffts, 1992, 2;

O. Williamson. Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization, Free Press, 1975.

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის:

1. მეექვსე თავში განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით, გაეცანით ცნობილი ორგანიზაციების საქმიანობას:

www.nokia.com **www.bmw.com**

www.pepsico.com **www.gore.com**

www.heineken.com

2. აღწერეთ ამ ორგანიზაციებში დანერგილი საორგანიზაციო კულტურის ტიპები და დაახასიათეთ არსებული თავისებურებები.

მეშვიდე თავი

ლიდერობა, ლიდერობის სტილი

ძირითადი საკითხები:

- ლიდერობის განმარტება;
- ლიდერის როლი ორგანიზაციაში;
- ძალაუფლების ფორმები;
- კ. ლევინის ლიდერობის ავტოკრატიული, დემოკრატიული და შემწყნარებლური სტილი;
- რ. ლეიკერტის „ლიდერობის სტილის სისტემები";
- ოჰაიოს უნივერსიტეტში შემუშავებული „ლიდერობის სტილის კლასიფიკაცია";
- რ. ბლეიკისა და ჯ. მოტონის „ლიდერობის საკოორდინატო ბადე";
- ფ. ფიდლერის ლიდერობის სიტუაციური მოდელი";
- პ. ჰერსისა და კ. ბლანჩარდის „ლიდერობის სიტუაციური თეორია";
- ტ. მიტჩელისა და რ. ჰაუსის „ლიდერობის სიტუაციური თეორია: გზა - მიზანი";
- ვ. ვრუმის და ფ. იეტონის „ლიდერის გადაწყვეტილების მიღების მოდელი;"
- ლიდერობის სუბსტიტუტები;
- ლიდერობის ტრანსაქციული სტილი;
- ლიდერობის ქარიზმატიული სტილი;
- ლიდერობის ტრანსფორმაციული სტილი;
- „მეხუთე დონის" ლიდერობა;
- ინტერაქტიული ლიდერობა;
- ვირტუალური ლიდერობა;
- სერვისული ლიდერობა.

7.1 ლიდერობის განსაზღვრა

მენეჯერის მიერ მხოლოდ ადმინისტრაციული ფუნქციების განხორციელება საკმარისი არ არის ორგანიზციის სრულფასოვანი მართვისათვის. ჰენრი მინცბერგის თვალსაზრისით, მენეჯერს იმ შემთხვევაში ხელეწიფება ორგანიზაციაში თავისი ფუნქციების სათანადო დონეზე შესრულება, როცა ადმინისტრირების გარდა შეუძლია ლიდერობისათვის საჭირო თვისებების გამოვლენა |Henry Mintzberg, 1973|. "ლიდერობა" ძალზე აქტუალური თემაა არა მხოლოდ თანამედროვე ეპოქისათვის, ის ძველ დროშიც იწვევდა დიდ ინტერესს, რადგან ყოველთვის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ ადამიანის უნარს სხვა ადამიანებზე მოეხდინა გავლენა. ჯერ კიდევ სოკრატე ცდილობდა აეხსნა მისი აზრით "ადამიანის ეს მისტიკური თვისება" |Antonia Tripolitis, 2011|. სოკრატე, თავის მოწაფეებთან საუბრისას, ლიდერობას განმარტავდა, როგორც ღმერთებისაგან ბოძებულ ნიჭს, რომელსაც ადამიანი ავლენს მის მიერ შეძენილი ცოდნისა და გამოცდილების საშუალებით. ლიდერობის განსაკუთრებული თვისებებით ბევრი ისტორიული პიროვნება იყო დაჯილდოებული: ალექსანდრე მაკედონელი, იულიუს კეისარი, ჩინგიზ ხანი, ოლივერ კრომველი, ნაპოლეონ ბონაპარტე, ოტო ბისმარკი, ჯორჯ ვაშინგტონი, ჯუზეპე გარიბალდი, აბრაამ ლინკოლნი, იოსებ სტალინი, ადოლფ ჰიტლერი, უინსტონ ჩერჩილი, შარლ დე'გოლი, მაჰატმა განდი, რონალდ რეიგანი, ნელსონ მანდელა და სხვები. მათ უშუალო გავლენა მოახდინეს კაცობრიობის განვითარებაზე, შეცვალეს ქვეყნებისა და ცალკეული ერების ისტორია. ამ პროცესში ზოგმა პოზიტიური როლი ითამაშა, ზოგმაც ძალზე ნეგატიური კვალი დატოვა. ხალხზე ზემოქმედების განსაკუთრებული უნარის, ქვეყნის განვითარებისა და ახალი ღირებულებების დამკვიდრების გამო, საკაცობრიო დონის ლიდერებს უთუოდ მიეკუთვნებიან დავით აღმაშენებელი და ილია ჭავჭავაძე, რომელთა ლიდერობა განმტკიცებული იყო არამარტო ქარიზმით, არამედ დიდი ცოდნით, რაც თანამედროვე ლიდერებისათვის დამახასიათებელი თვისებაა. აღსანიშნავია, რომ საკაცობრიო მნიშვნელობის ლიდერებად მოიაზრებიან არამარტო მხედართმთავრები და ქვეყნის მმართველები, არამედ მეცნიერები, ხელოვანები, სპორტსმენები, საზოგადო მოღვაწეები, რომლებმაც შეძლეს თავიანთი იდეის, რწმენისა, თუ მიზნების გარშემო ხალხის შემოკრება, მნიშვნელოვანი სოციალური ინსტიტუტების ჩამოყალიბება, სამეცნიერო სკოლებისა და მიმართულებების შექმნა, რამაც ხელი შეუწყო საზოგადოების ცნობიერების დონის ამაღლებას, ეკონომიკის წინსვლას, მეცნიერების პროგრესს, კულტურისა და ხელოვნების განვითარებას, ადამიანის ფიზიკური და ინტელექტუალური შესაძლებობების ზრდას და მთლიანობაში, თანამედროვე ცივილიზაციის ჩამოყალიბებას.

ლიტერატურაში, ლიდერობის მრავალი განმარტება არსებობს, ბერნარდ ბასის მიხედვით: "ლიდერობა - ჯგუფის წევრების თანამოქმედებაა, ხოლო ლიდერები ეს

7.1 ლიდერობის განსაზღვრა

მენეჯერის მიერ მხოლოდ ადმინისტრაციული ფუნქციების განხორციელება საკმარისი არ არის ორგანიზციის სრულფასოვანი მართვისათვის. ჰენრი მინცბერგის თვალსაზრისით, მენეჯერს იმ შემთხვევაში ხელეწიფება ორგანიზაციაში თავისი ფუნქციების სათანადო დონეზე შესრულება, როცა ადმინისტრირების გარდა შეუძლია ლიდერობისათვის საჭირო თვისებების გამოვლენა |Henry Mintzberg, 1973|. "ლიდერობა" ძალზე აქტუალური თემაა არა მხოლოდ თანამედროვე ეპოქისათვის, ის ძველ დროშიც იწვევდა დიდ ინტერესს, რადგან ყოველთვის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ ადამიანის უნარს სხვა ადამიანებზე მოეხდინა გავლენა. ჯერ კიდევ სოკრატე ცდილობდა აეხსნა მისი აზრით "ადამიანის ეს მისტიკური თვისება" |Antonia Tripolitis, 2011|. სოკრატე, თავის მოწაფეებთან საუბრისას, ლიდერობას განმარტავდა, როგორც ღმერთებისაგან ბოძებულ ნიჭს, რომელსაც ადამიანი ავლენს მის მიერ შეძენილი ცოდნისა და გამოცდილების საშუალებით. ლიდერობის განსაკუთრებული თვისებებით ბევრი ისტორიული პიროვნება იყო დაჯილდოებული: ალექსანდრე მაკედონელი, იულიუს კეისარი, ჩინგიზ ხანი, ოლივერ კრომველი, ნაპოლეონ ბონაპარტე, ოტო ბისმარკი, ჯორჯ ვაშინგტონი, ჯუზეპე გარიბალდი, აბრაამ ლინკოლნი, იოსებ სტალინი, ადოლფ ჰიტლერი, უინსტონ ჩერჩილი, შარლ დე'გოლი, მაჰატმა განდი, რონალდ რეიგანი, ნელსონ მანდელა და სხვები. მათ უშუალო გავლენა მოახდინეს კაცობრიობის განვითარებაზე, შეცვალეს ქვეყნებისა და ცალკეული ერების ისტორია. ამ პროცესში ზოგმა პოზიტიური როლი ითამაშა, ზოგმაც ძალზე ნეგატიური კვალი დატოვა. ხალხზე ზემოქმედების განსაკუთრებული უნარის, ქვეყნის განვითარებისა და ახალი ღირებულებების დამკვიდრების გამო, საკაცობრიო დონის ლიდერებს უთუოდ მიეკუთვნებიან დავით აღმაშენებელი და ილია ჭავჭავაძე, რომელთა ლიდერობა განმტკიცებული იყო არამარტო ქარიზმით, არამედ დიდი ცოდნით, რაც თანამედროვე ლიდერებისათვის დამახასიათებელი თვისებაა. აღსანიშნავია, რომ საკაცობრიო მნიშვნელობის ლიდერებად მოიაზრებიან არამარტო მხედართმთავრები და ქვეყნის მმართველები, არამედ მეცნიერები, ხელოვანები, სპორტსმენები, საზოგადო მოღვაწეები, რომლებმაც შეძლეს თავიანთი იდეის, რწმენისა, თუ მიზნების გარშემო ხალხის შემოკრება, მნიშვნელოვანი სოციალური ინსტიტუტების ჩამოყალიბება, სამეცნიერო სკოლებისა და მიმართულებების შექმნა, რამაც ხელი შეუწყო საზოგადოების ცნობიერების დონის ამაღლებას, ეკონომიკის წინსვლას, მეცნიერების პროგრესს, კულტურისა და ხელოვნების განვითარებას, ადამიანის ფიზიკური და ინტელექტუალური შესაძლებობების ზრდას და მთლიანობაში, თანამედროვე ცივილიზაციის ჩამოყალიბებას.

ლიტერატურაში, ლიდერობის მრავალი განმარტება არსებობს, ბერნარდ ბასის მიხედვით: "ლიდერობა - ჯგუფის წევრების თანამოქმედებაა, ხოლო ლიდერები ეს

ის ხალხია, რომელთა ქმედებები სხვა ადამიანებზე უფრო მეტ გავლენას ახდენს, ვიდრე თვითონ განიცდიან მათგან ზეგავლენას" |Bernard Bass, 1990|. ჯეიმს გიბსონის განმარტებით: "ლიდერობა გავლენის არაძალდატანებითი ფორმაა, რომელიც საჭიროა ინდივიდების მოტივაციისათვის, რათა შესაძლებელი გახდეს დასახული მიზნების განხორციელება" |James Gibson, John Ivancevich, James Donnelly, 1994|. ლიდერობა ვლინდება იმ შემთხვევაში, როცა ჯგუფის ერთ წევრს ცვლილებები შეაქვს სხვა წევრების ქმედებაში, განზრახვასა და კომპეტენციაშიც კი. ლიდერობის ეფექტიანობა ფასდება იმის მიხედვით, თუ რამდენად სრულყოფილად ხორციელდება დასახული მიზნები. თანამშრომლების აზრით, ლიდერის საქმიანობა მაშინაა ეფექტიანი, როცა მისი ძალისხმევით მიღებული შედეგი აკმაყოფილებს მათ მოლოდინს.

სხვადასხვა სახის ორგანიზაციაში მომუშავე მენეჯერებს, თანამდებობრივი უფლებამოსილების ფარგლებში შეუძლიათ თანამშრომლების სამუშაოს დაგეგმვა, მათი საქმიანობის კოორდინირება, კონტროლი, თანამდებობრივი მოთხოვნილებების შეცვლა, ინსტრუქტაჟი და ა.შ. რაც უფრო მეტია მენეჯერის გავლენა თანამშრომლებზე, მით უკეთ ხორციელდება სამუშაო. თანამშრომლები, როგორც კი უარს განაცხადებენ დავალების შესრულებაზე, ამით, პირველ რიგში, ეჭვქვეშ აყენებენ მენეჯერის ლიდერობის უნარს. მენეჯერული საქმიანობის პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ მენეჯერები, რომლებსაც ნაკლებად აქვთ ლიდერობისათვის დამახასიათებელი თვისებები, ამ ნაკლოვანების კომპენსირებას ახდენენ დომინირებითა და თანამშრომლების დაშინებით. "ლიდერობას" მაშინ აქვს ადგილი, როცა ყოველგვარი ძალმომრეობის გარეშე თანამშრომლები ასრულებენ ხელმძღვანელის მითითებებს. აღსანიშნავია, რომ ადრეულ პერიოდში ლიდერობა დაკავშირებული იყო ძალაუფლების უხეში ფორმით გამოვლენასა და განუსაზღვრელი უფლებამოსილების განხორციელებასთან. ეს თვალსაზრისი, მთელი რიგი დებულებების სახით, თვალნათლივ ასახულია ნიკოლო მაკიაველის ნაშრომში ("მთავარი"). შემდგომში, მკლევარები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევდნენ ლიდერისათვის დამახასიათებელი ქცევის სტილს (ავტოკრატიული, დემოკრატიული, ლიბერალური). შესწავლის საგანს წარმოადგენდა აგრეთვე კონკრეტულ სიტუაციაში ლიდერის მიერ გამოვლენილი თვისებები |Fred Fiedler and Martin Chemers, 1974|. გასული საუკუნის ოთხმოციან წლებში გაჩნდა მოსაზრება, რომ თანამედროვე ორგანიზაციებს აღარ ესაჭიროებათ ლიდერი, ვინაიდან მათი წარმოდგენით, ლიდერობა ასოცირებულია ხელისუფლების უზურპირებასთან, სხვისი აზრის უგულვებელყოფასა და ძალაუფლების შენარჩუნებასათან, საზოგადოების ინტერესების საზიანო ქმედებების განხორციელებასთან.

მკლევართა უმეტესობისათვის, "ლიდერობა" აუცილებელია ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისათვის. ლიდერის გარეშე სრულფასოვნად ვერ განხორციელდება მმართველობითი ფუნქციები, რაც ესოდენ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის განვითარებისათვის. უკანასკნელ ხანს დამკვიდრდა მოსაზრება, რომ თანამედროვე

ორგანიზაციებში ლიდერისა და თანამშრომლების ჰარმონიული ურთიერთობის გარეშე წარმოუდგენელია რაიმე წარმატებაზე ფიქრი.

ამრიგად, ლიდერობა შეიძლება განიმარტოს, როგორც ორგანიზაციის განვითარებისათვის გათვალისწინებული, თანამშრომლების საქმიანობის ხელშემწყობი და ურთიერთობების განმსაზღვრელი პროცესი. საამისოდ ლიდერის ძალისხმევა მიიმართება ამ პროცესის შემუშავებაზე, მის წარმართვაზე და თანამშრომლებისათვის კომფორტული საორგანიზაციო გარემოს ჩამოყალიბებაზე.

მკლევართა გარკვეული ჯგუფის დაინტერესებას იწვევდა ნომინალური ხელმძღვანელისა და ლიდერის თვისებების შესწავლა. ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის პროფესორის, აბრაჰამ ზელეზნიკის თვალსაზრისით, თანამედროვე ლიდერები თავისუფლად გრძნობენ თავს გაურკვეველ ვითარებაში, დროულად რეაგირებენ გარე ზემოქმედებებზე და უშიშრად მოქმედებენ დასახული მიზნის მისაღწევად. სრულიად განსხვავებულია ადმინისტრატორების (ნომინალური ხელმძღვანელები) ქცევა, ვინაიდან მათთვის მთავარია წესრიგის დამყარება, თანამშრომლების საქმიანობის დეტალური კონტროლი და პრევენციული ქმედებების გატარება პრობლემური საკითხების მოსაგვარებლად |Abraham Zeleznik, 1977|. ცნობილმა მეცნიერმა უორენ ბენისმა, შეადარა რა ლიდერისა და ადმინისტრატორის დამახასიათებელი თვისებები (ცხრ. 7.1), დაასკვნა: "ოცდამეერთე საუკუნეში ორგანიზაციების სიცოცხლისუნარიანობის შესანარჩუნებლად საჭიროა ბიზნესში ლიდერების ახალი თაობის მოსვლა, რათა ჩაანაცვლონ დღევანდელი ადმინისტრატორები (ანუ მენეჯერები - უ. ბენისის განმარტებით), რომლებიც მზად არ არიან განუსაზღვრელობის, მოვლენების სწრაფი ცვლილებებისა და რთული ვითარების პირობებში განახორციელონ თავიანთი ფუნქციები, მაშინ როცა ნამდვილი ლიდერებისათვის ეს გარემოებები საფრთხეს არ წარმოადგენს" |Warren Bennis, 1989|. უ. ბენისის მიერ "მენეჯერისა" და "ლიდერის" ერთმანეთისაგან გამიჯვნა ხელოვნურია და არ შეესაბამება თანამედროვე წარმოდგენას მართვის პროცესის წარმართვის შესახებ. უდავოა, რომ მენეჯერს უნდა ჰქონდეს, როგორც ლიდერის, ასევე ადმინისტრატორის თვისებები |Fred Luthans, 1995|. ეს დებულება შეესაბამება ჰენრი მინცბერგის მიერ შემუშავებულ ხედვას მენეჯერის როლის შესახებ |Henry Mintzberg, 1973| და წარმატებული მართვისათვის წაყენებულ მოთხოვნებს |Henry Mintzberg, 1994|. გარდა ამისა, უ. ბენის დაშვებული აქვს უზუსტობა, როცა მენეჯერის საქმიანობა გაიგივებულია ადმინისტრატორის ფუნქციასთან.

მენეჯერს ძალაუფლება სჭირდება თანამშრომლებზე გავლენის მოსახდენად, რათა შეძლოს თავისი საქმიანობის ჯეროვნად განხორციელება |Jeffrey Pfeffer, 1981|. ორგანიზაციაში მენეჯერის ძალაუფლება დამოკიდებულია, როგორც თანამდებობრივ სტატუსზე, ასევე მის პიროვნულ თვისებებზე.

ლიდერისა და ადმინისტრატორის (მენეჯერების) თვისებების შედარება

ცხრ. 7.1

ადმინისტრატორის დახასიათება	ლიდერის დახასიათება
ახორციელებს ადმინისტრირებას	ნერგავს ინოვაციებს
მომართულია ხელშეწყობისათვის	მიმართულია განვითარებისაკენ
ორიენტირებულია სისტემასა და სტრუქტურაზე	ორიენტირებულია ხალხზე
აქვს კონტროლის იმედი	თავისი საქმიანობით იმსახურებს ნდობას
ორიენტირებულია მოკლევადიან პერსპექტივაზე	ორიენტირებულია ხანგრძლივვადიან პერსპექტივაზე
მისთვის უმთავრესი კითხვებია: "როგორ" და "როდის"	მისთვის უმთავრესი კითხვებია: "რა" და "რატომ"
ორიენტირებულია შედეგზე	ორიენტირებულია პერსპექტივაზე
ბაძავს	ქმნის
აღიარებს "Status que"	არ თანხმდება "Status que"
დისციპლინირებული და კარგი შემსრულებელია	მაღალი ინდივიდუალური თვისებების მქონე პიროვნებაა
საქმეს სწორედ აკეთებს	აკეთებს სწორ საქმეს

ა. თანამდებობრივი ძალაუფლების ფორმებია:

- ☐ *კანონიერი ძალაუფლება*, რომელიც მენეჯერს ანიჭებს ლეგიტიმურობას;
- ☐ *ანაზღაურებაზე დაფუძნებული ძალაუფლება* - წარმოიქმნება მენეჯერის მიერ თანამშრომლების მატერიალური და მორალური წახალისების შედეგად (ხელფასი, პრემია, დაწინაურება, დაჯილდოება ღვაწლის საგანგებოდ აღნიშვნა);
- ☐ *იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება* - ხორციელდება თანამშრომელზე სხვადასხვა ზემოქმედების ფორმით (გაფრთხილება, საყვედური, გაქვეითება დათხოვნა და ა.შ.);

ბ. პიროვნული (ლიდერის) ძალაუფლების ფორმებია:

- ☐ *რეფერენტული (ქარიზმატიული) ძალაუფლება - გამომდინარეობს მენეჯერის ისეთი პიროვნული თვისებებიდან, რომლებიც თანამშრომლებში იწვევენ პატივისცემას, აღფრთოვანებას, სიყვარულს, დამეგობრებისა და მიბაძვის სურვილს და ა.შ.;*
- ☐ *ექსპერტული ძალაუფლება ვლინდება მენეჯერის მაღალი პროფესიონალიზმის, ცოდნის, გამოცდილებისა და კომპეტენციის საფუძველზე. თანამშრომლები აღიარებენ რა მის ინტელექტსა და ცოდნას, მზად არიან შეასრულონ მისი დავალებები. ასეთი თვისებების მქონე ხელმძღვანელის მიმართ ადამიანებს უჩნდებათ განსაკუთრებული ნდობა და პატივისცემა.*
- ☐ *ეტალონის (მაგალითის) ძალაუფლება ასახავს ლიდერის ერთ-ერთ აუცილებელ თვისებას – იყოს გზის გამკვალავი და ზემოქმედებდეს ხალხზე პიროვნული მაგალითის ძალით. ძველი ჩინური ანდაზა: "გარეულ იხვებს წინამძღოლი უძღვება ფრენით და არა ძახილით", კარგად მიანიშნებს პირადი მაგალითის მნიშვნელობაზე.*

თანამედროვე წარმოდგენით, ლიდერი მაშინ იძენს ეტალონურ ძალაუფლებას, როცა მისი ქმედებები და ღირებულებათა კრიტერიუმები სათანადოდ შეფასებული და აღიარებულია საზოგადოების მიერ.

ცხადია, რომ ლიდერი ძლიერ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის განვითარებაზე, თანამშრომლების საქმიანობასა და მათ კარიერაზე, ჯანსაღი საურთიერთობო გარემოს ჩამოყალიბებაზე, საორგანიზაციო კულტურის შერჩევასა და მის დანერგვაზე, ცვლილებების განხორციელებაზე და ა.შ. ცნობილი მეცნიერის გარი იოკლის (Gary Yokl) მიერ, ჩამოყალიბებულია "ლიდერობის უნივერსალური მოდელი" (ნახ. 7.1), რომელიც ადგენს გარე ზემოქმედების, სიტუაციური ფაქტორების, ლიდერობის სტილის და მოსალოდნელი შედეგის ურთიერთდამოკიდებულებას. მოდელი თვალნათლივ წარმოაჩენს ლიდერის მმართველობითი სტილის გავლენას ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობაზე.

7.2 ეფექტიანი ლიდერობა

მართვის თეორია და პრაქტიკა განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ ეფექტიანი ლიდერობისათვის საჭირო იმ მახასიათებლებისა და ფაქტორების განსაზღვრას, რომლებიც ხელს უწყობენ ხელმძღვანელის წარმატებულ საქმიანობას. გასული საუკუნის ოციან წლებში, კვლევების საწყის ეტაპზე, სწავლობდნენ გამოჩენილი მენეჯერების ინდივიდუალურ თვისებებს, უნარ-ჩვევებსა და მმართველობით გადაწყვეტილებებს. კვლევების მიზანი იყო ცნობილი ადამიანებისათვის დამახასიათებელი (წარმატების განმსაზღვრელი), ლიდერობისათვის საჭირო თვისებებისა და უნარ-ჩვევების დად-

გენა. მკლევართა თვალსაზრისით, საკმარისი იყო ამ თვისებების მქონე პიროვნებების გამოვლენა და დაწინაურება, რომ მისი ხელმძღვანელობით ორგანიზაცია გარანტირებულად მიაღწევდა წარმატებებს. ხანგრძლივვადიანი დაკვირვების შედეგად გაირკვა, რომ ცნობილ ლიდერებთან მიმსაგავსება, მათი თვისებების გადმოღება და მსგავსი მმართველობითი ქმედებების განხორციელება, არ იძლეოდა სასურველ შედეგს. წარმატებული მენეჯერების ამგვარი "კლონირების" მცდელობა უშედეგოდ დასრულდა |Gary Yokl, 1989|.

შემდგომ პერიოდში, მეცნიერებმა აღწერეს წარმატებული ლიდერობისათვის საჭირო პიროვნული ხასიათის, ფიზიკური და გონებრივი შესაძლებლობების ზოგადი მახასიათებლები და სოციალური აქტივობის განმსაზღვრელი ფაქტორები (ცხრ. 7.2).

ლიდერის ინდივიდუალური თვისებები

ცხრ. 7.2

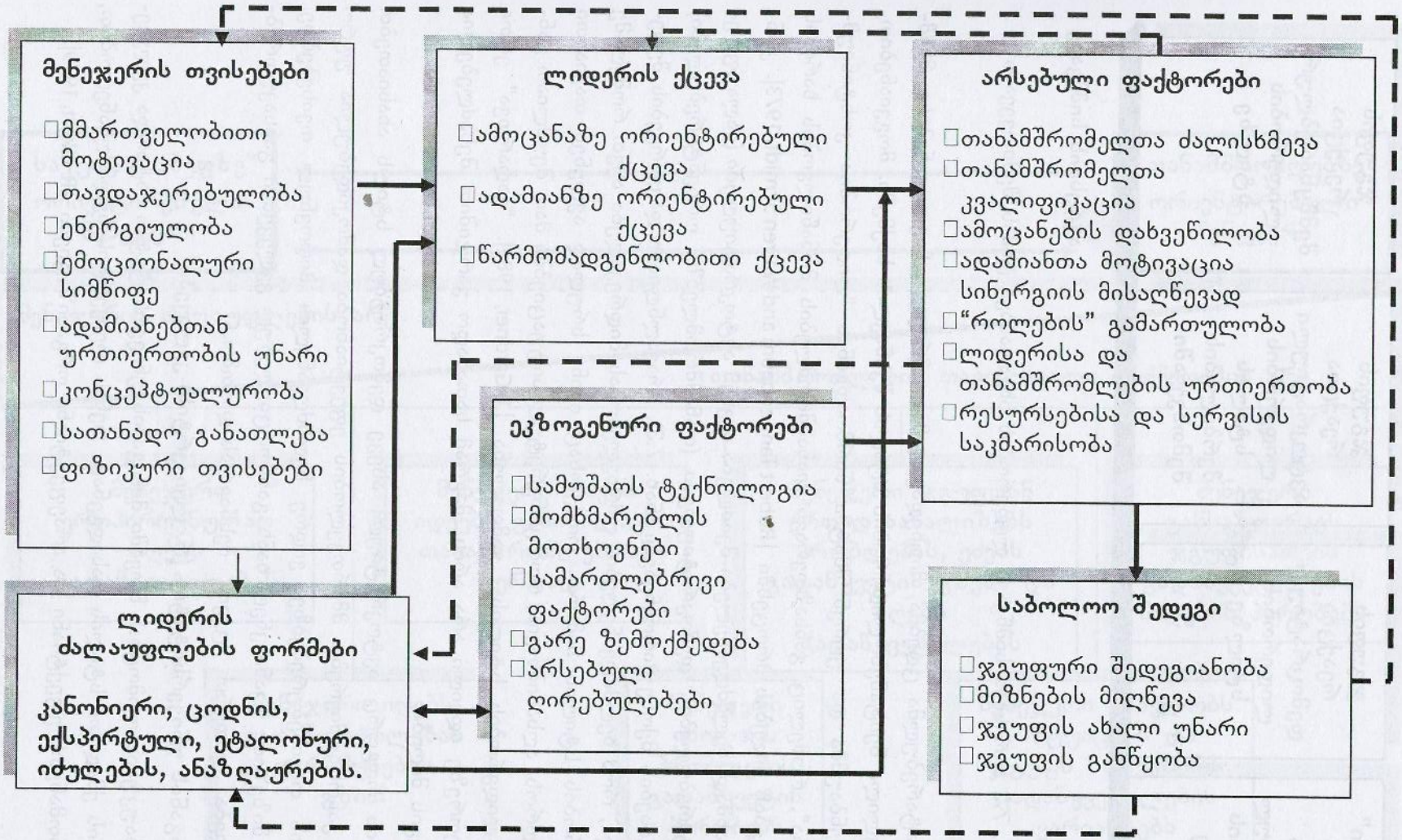
ფიზიკური მახასიათებლები:	**ხასიათის თვისებები:**	**შრომის პროცესთან დაკავშირებული თვისებები:**
ენერგიულობა გამძლეობა	თავდაჯერებულობა სიმტკიცე გამბედაობა სიბეჯითე ცნობისმოყვარეობა	მონდომება სათანადო შედეგის მისაღებად; სწრაფვა უპირატესობის მისაღწევად; სამუშაოს კეთილსინდისიერი შესრულება.
გონებრივი მახასიათებლები:	**სოციალური მახასიათებლები:**	**სათანადო წინამძღვრები:**
ინტელექტი კოგნიტურობა ცოდნა განსჯადობა მეტყველება	გულღიაობა; ჩვევები პიროვნებათშორისო ურთიერთობისათვის და მუშაობაში ხალხის ჩართვის უნარი; მიდრეკილება ჯგუფური მუშაობისადმი; ტაქტიანი დამოკიდებულება; დიპლომატიური მიდგომა.	განათლება მობილურობა ყურადღებიანობა ხალისიანი ბუნება

წყარო: Bernard Bass. Stogdill's Handbook of Leadership, Free Press, New York, 1990, 80-81; Richard Daft, Management, Thomson, South-Western, 2003, 412-413

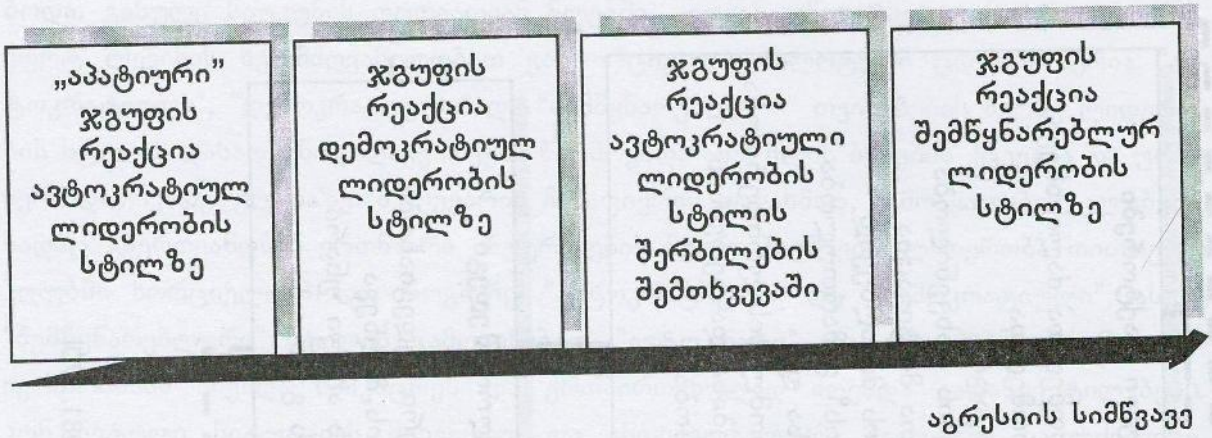
აღსანიშნავია, რომ ამავე პერიოდში შეიქმნა მიდგომა, რომელიც კონკრეტული სიტუაციის მიხედვით, ლიდერობის ყველაზე ქმედითი სტილის დასადგენად გამოიყენე-

ბოდა. გასული საუკუნის ოცდაათიან წლებში, აიოვას უნივერსიტეტის პროფესორის, კურტ ლევინის ხელმძღვანელობით განხორციელდა პილოტური ცდების სერია "ავტოკრატიული", "დემოკრატიული" და "შემწყნარებლური" თვისებების მქონე ლიდერობის სტილის დასადგენად. დაკვირვება წარმოებდა ათი წლის ბიჭების ქცევასა და ურთიერთდამოკიდებულებაზე. მკლევარის ჩანაფიქრის თანახმად, ჩამოაყალიბეს კლუბები, სადაც გაერთიანდნენ ერთნაირი ინტერესების მქონე ბავშვები. ლიდერობა თითოეულ კლუბში ხორციელდებოდა, როგორც "ავტოკრატიული" და "დემოკრატიული", ასევე "შემწყნარებლური" სტილის გამოყენებით. "ავტოკრატი" ლიდერი, ბავშვებთან ურთიერთობისას იჩენდა სიმკაცრეს და ერთპიროვნულად იღებდა გადაწყვეტილებებს. კონკრეტული სიტუაციის მიხედვით და ინდივიდუალური მიდგომის საფუძველზე, ლიდერი ზომიერად იყენებდა როგორც წახალისების, ასევე დასჯის მეთოდებს. "დემოკრატი" ლიდერი, ყოველი გადაწყვეტილების მიღების წინ, რჩევას ეკითხებოდა ბავშვების მთელ ჯგუფს. საამისოდ იყენებდა ჯგუფის წევრების წახალისების სხვადასხვა ფორმებს. ცდილობდა ყოფილიყო მაქსიმალურად დემოკრატიული და თავისი ქცევით არ გამოირჩეოდა ჯგუფის სხვა წევრებისაგან. "შემწყნარებელი" ლიდერი ჯგუფს აძლევდა სრულ თავისუფლებას გადაწყვეტილების მიღებისა და მისი რეალიზაციისას. კვლევის პირობების თანახმად, ლიდერობა მას მთლიანად "გადაბარებული" ჰქონდა ჯგუფის წევრებზე. ექსპერიმენტების შედეგად ვერ დადგინდა ლიდერობის სახეობის გავლენის სიდიდე ჯგუფების საქმიანობის შედეგზე. მაგრამ ცალსახად გამოიკვეთა ლიდერობის სხვადასხვა ტიპის განსხვავებული გავლენა ჯგუფის ქცევაზე:

- "ავტოკრატი" ლიდერის მოქმედებებზე, ბავშვების ნაწილი ავლენდა აგრესიას, მეორე ნაწილი კი გამოხატავდა სრულ აპატიას. ორივე შემთხვევაში, ბავშვების დათრგუნული მდგომარეობით (ფრუსტრაციით) გამოწვეული ქცევა წარმოადგენდა ბუნებრივ რეაქციას ავტოკრატიული ტიპის ლიდერობაზე. ნიშანდობლივია, რომ ე.წ. "აპატიურ" ჯგუფში აგრესიული მოქმედებები დაფიქსირებულია იმ შემთხვევებში, როცა ლიდერი მათთან არ იმყოფებოდა, ან როცა მას ცვლიდა ნაკლებად ავტოკრატი ლიდერი. გარდა ამისა, დადგინდა რომ ეს ჯგუფები ყველაზე მეტ აგრესიას ავლენდნენ ე.წ. "შემწყნარებელი" ლიდერის მიმართ. ბავშვების რეაგირება ლიდერობის დემოკრატიულ სტილზე იყო ძალზე ზომიერი და თავისი სიმწვავით ეკავა შუალედური ადგილი "აპატიურ" და "აგრესიული" ჯგუფების რეაქციებს შორის (ნახ. 7.2). აღნიშნული შედეგის გარდა, გამოვლინდა, რომ ჯგუფები ნორმალურად მუშაობენ მხოლოდ მაშინ, როცა მათ "თავზე ადგათ" ავტოკრატიული სტილის ხელმძღვანელი, ხოლო მისი წასვლისას, ჯგუფების წევრები ცდილობდენ აერიდებინათ დაკისრებული საქმე. დემოკრატიული მმართველობის შემთხვევაშიც, საქმიანობა უკეთ ხორციელდება, როცა ლიდერი ესწრება სამუშაო პროცესს, იმ განსხვავებით, რომ ჯგუფის წევრები აგრძელებენ საქმიანობას, როცა ლიდერი მათთან არ იყო.



ნახ. 7.1 გარი იოკლის ლიდერობის უნივერსალური მოდელი |Gary Yukl, 1981, 270|



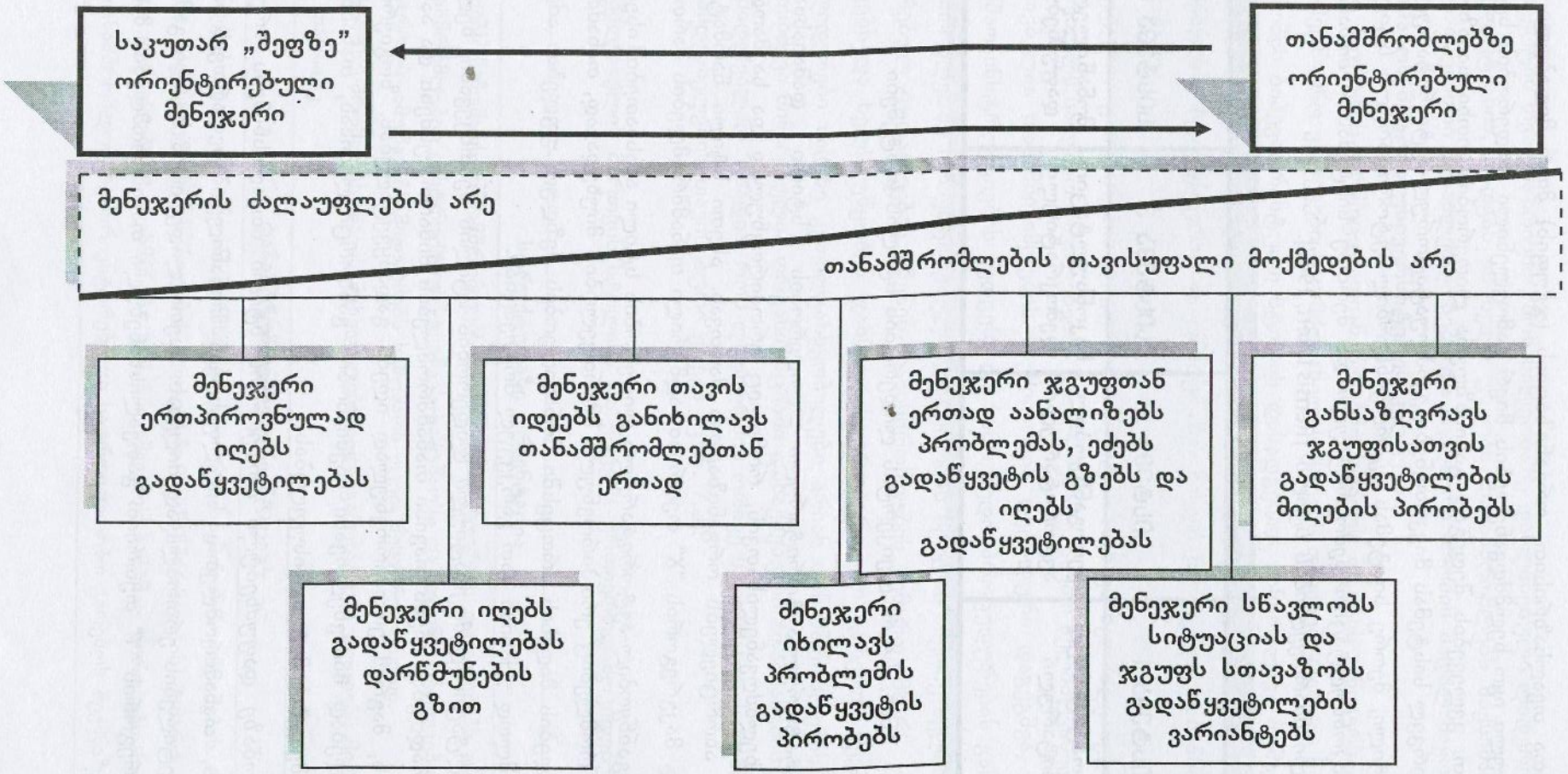
ნახ. 7.2 აგრესიის სიმწვავე ლიდერობის სხვადასხვა ტიპის შემთხვევაში

აიოვაში ჩატარებულმა ცდებმა, მიუხედავად მათი მრავალი ნაკლოვანებისა, მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს, ლიდერობის სტილის შესწავლის საქმეში. მოგვიანებით, რობერტ ტანენბაუმმა და უორენ შმიტმა წარმოადგინეს "ლიდერობის კონტინიუმის კონცეფცია", რომელიც განსაზღვრავს თანამშრომლების მონაწილეობის ხარისხს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში |Robert Tannenbaum and Warren Scmidt, 1973|. კონცეფციის თანახმად, ხელმძღვანელები შეიძლება იყვნენ *ავტოკრატიულები* (ძალაუფლებაზე ორიენტირებულები), *დემოკრატიულები* (თანამშრომლებზე ორიენტირებულები) და ორივე თვისების მქონე პიროვნებები (ნახ. 7.3). მრავალწლიანი დაკვირვების შედეგად დადგინდა, რომ ხელმძღვანელების უმრავლესობას მიდრეკილება აქვთ რომელიმე ერთი ლიდერობის სტილის მიმართ, რომელსაც ისინი სრულად ავლენენ თავიანთი საქმიანობის დროს. აღსანიშნავია, რომ კონკრეტულ სიტუაციებში მათ შეუძლიათ განსხვავებული ლიდერობის სტილის გამოვლენა |J. Gardner, 1989|. "გადართვა" ერთი სტილიდან მეორეზე ადვილი არა არის, მაგრამ სათანადო ვარჯიშით შესაძლებელია საჭირო შედეგის მიღება.

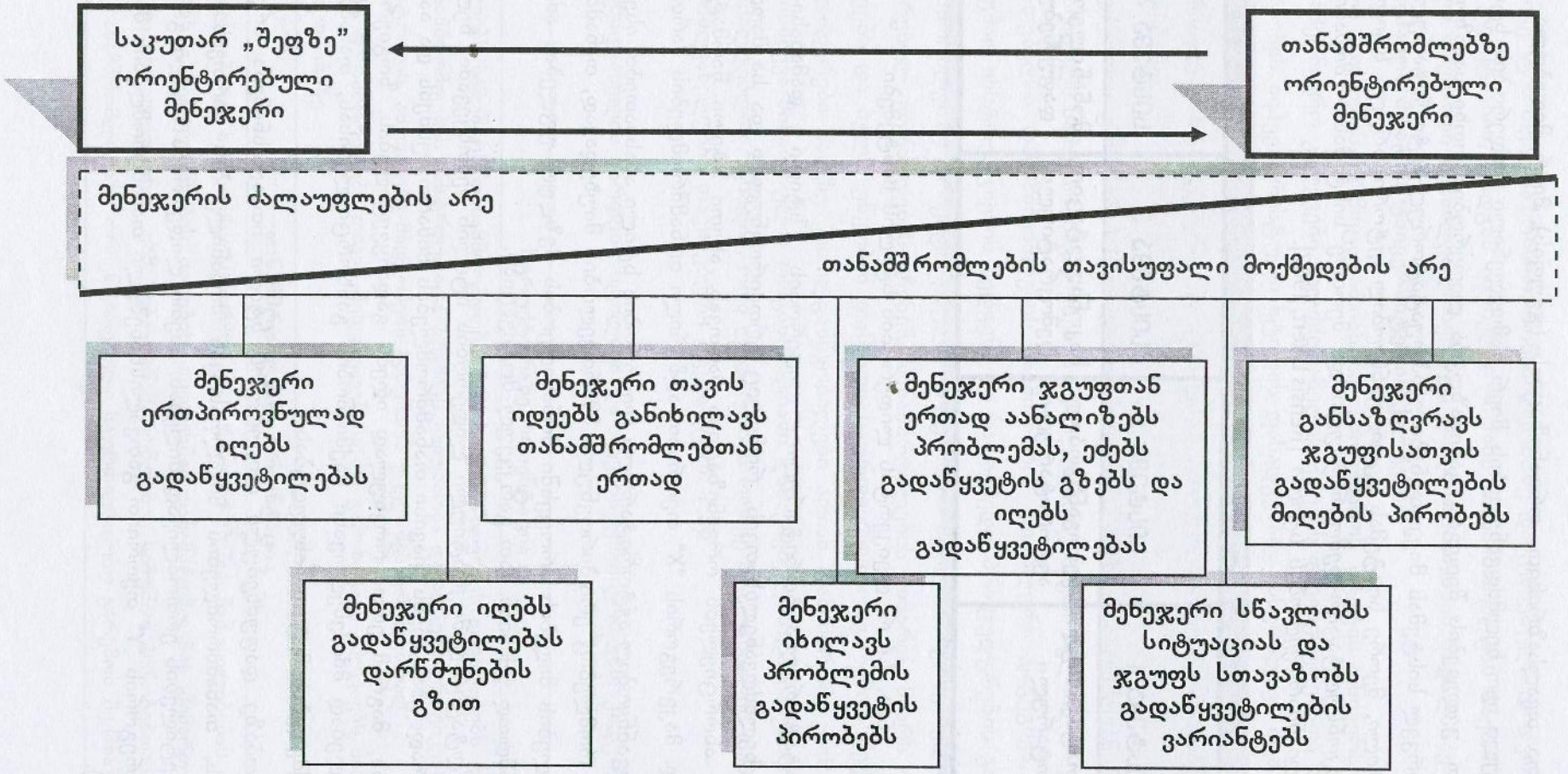
ლიდერობის რომორც ავტოკრატიულ, ასევე დემოკრატიულ სტილს ახასიათებთ საინტერესო კანონზომიერება: მმართველობის ეფექტიანობა დამოკიდებულია უფრო მეტად ქცევის თავისებურებებზე, ვიდრე ხელმძღვანელის პიროვნულ თვისებებზე. სწორედ ამ მიზეზით, უკანასკნელ ხანს განხორციელებულ კვლევებში განსაკუთრებული ყურადღება ლიდერის ქცევის შესწავლას დაეთმო.

7.2.1 მიჩიგანის უნივერსიტეტის (რ. ლეიკერტის) კვლევები

გასული საუკუნის ორმოციან წლებში მიჩიგანის უნივერსიტეტში ჩატარდა კვლევები ლიდერობის ქმედითი სტილის დასადგენად. რენის ლეიკერტის ხელმძღვანელობით, შეადარეს ერთმანეთს ეფექტიანი და არაეფექტიანი ორგანიზაციები |R. Likert, 1979|.



ნახ. 7.3 ლიდერობის კონტინიუმი



ნახ. 7.3 ლიდერობის კონტინიუმი

მეცნიერთა თვალსაზრისით, ორგანიზაციის (ჯგუფის) მიერ მიღებული შედეგები განპირობებული იყო ხელმძღვანელების მიერ გამოვლენილი ლიდერობის სტილის თავისებურებით. კვლევების შედეგად განისაზღვრა ლიდერობის ოთხი საბაზო სისტემა (ნახ. 7.4). პირველ სისტემას მიეკუთვნება *ექსპლუატატორულ-ავტორიტარული მმართველობის სტილი*, მეორე სისტემას *კეთილგანწყობილ-ავტორიტარული სტილი*, მესამე სისტემას *საკონსულტაციო-დემოკრატიული* და მეოთხე სისტემას - *მონაწილეობაზე დაფუძნებული მმართველობის სტილი* |Rensis Likert, 1967|.

სისტემა 1	სისტემა 2	სისტემა 3	სისტემა 4
ექსპლოატატორულ ავტორიტარული	კეთიგანწყობილ ავტორიტარული	საკონსულტაციო დემოკრატიული	მონაწილეობაზე დაფუძნებული

ნახ. 7.4 რ. ლეიკერტის ლიდერობის სტილის სისტემები

ექსპლოატატორულ-ავტორიტარული ლიდერობის სტილი დამახასიათებელია ავტოკრატი ხელმძღვანელისათვის, რომელიც ერთპიროვნულად და საკმაოდ მკაცრი მეთოდებით ახორციელებს ორგანიზაციის მართვას. ასეთი სტილი წარმატებით გამოიყენება დ. მაკგრეგორის "X" თეორიით აღწერილი თანამშრომლების მართვისას.

კეთილგანწყობილ-ავტორიტარული ლიდერობის სტილი ახასიათებთ ისეთ ხელმძღვანელებს, რომლებიც ერთპიროვნული მმართველობის მიუხედავად, თანამშრომლებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობის შეზღუდულ უფლებას აძლევენ და სათანამშრომლოდ უქმნიან მათ გარკვეულ მოტივაციას.

საკონსულტაციო-დემოკრატიული ლიდერობის სტილის შემთხვევაში, ხელმძღვანელი მეტ ყურადღებას იჩენს თავისი თანამშრომლების მიმართ, უსმენს და აანალიზებს მათ რჩევებს, მაგრამ ერთპიროვნულად იღებს გადაწყვეტილებას. ზოგიერთ შემთხვევაში, ნაკლებად მნიშვნელოვანი საქმიანობის განხორციელებისას, თანამშრომლებს აძლევს მოქმედების მეტ თავისუფლებას.

მონაწილეობაზე დაფუძნებული ლიდერობის სტილი ითვალისწინებს სრულ ურთიერთნდობას, თანამშრომლების სრულფასოვან მონაწილეობას მართვის პროცესში და გადაწყვეტილების ერთობლივად მიღებას. ასეთი ლიდერობის სტილი გამოსადეგია დევიდ მაკგრეგორის "Y" თეორიით გათვალისწინებული თანამშრომლების მართვისათვის (იხ. 3.3).

რ. ლეიკერტის თვალსაზრისით, მონაწილეობაზე დაფუძნებული ლიდერობის სტილი ყველაზე ეფექტიანია, რადგან ის ხელს უწყობს თანამშრომლებს მაქსიმალურად გამოავლინონ თავიანთი შესაძლებლობები და მიაღწიონ შრომის მაღალ ნაყოფიერებას.

7.2.2 ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტის კვლევები

გასული საუკუნის ორმოცდაათიან წლებში ოჰაიოს შტატის უნივერსიტეტში შესრულდა სამეცნიერო კვლევები ხელმძღვანელის ქცევის თავისებურებათა შესასწავლად და ლიდერობის ბიჰევიორისტული სტილის დასადგენად. ხანგრძლივი მუშაობის შედეგად მკლევარებმა განსაზღვრეს ლიდერობის ორი ძირეული სტილი, რომელთაგან ერთი ორიენტირებულია *სტრუქტურის ფორმირებაზე*, ხოლო მეორე — *თანამშრომლებთან ურთიერთობაზე*.

"სტრუქტურის ფორმირების ლიდერობის სტილი" ასახავს ხელმძღვანელის ძალისხმევას მიმართულს სამუშაო დავალებების შესრულებაზე. ასეთი ხელმძღვანელებისათვის დამახასიათებელია თანამშრომლების საქმიანობის დეტალური დაგეგმვა, დაწვრილებითი სამუშაო ინსტრუქციების შედგენა და სამოქმედო პროცედურების განსაზღვრა.

"თანამშრომლებზე ორიენტირებული ლიდერობის სტილის" მქონე ხელმძღვანელები განსაკუთრებულ ყურადღებას იჩენენ თანამშრომლების მიმართ, მხარს უჭერენ მათ ინიციატივებს და ხელს უწყობენ ჯანსაღი საურთიერთობო გარემოს შექმნას. ასეთი სტილის ლიდერები ძალზე კეთილგანწყობილები არიან თანამშრომლების მიმართ და მათი ძალისხმევა მიმართულია ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანების კეთილდღეობის ასაამაღლებლად. ცხადია, რომ ლიდერობის ორივე სტილისათვის დამახასიათებელია ხელმძღვანელების თავისებური ქცევა (ცხრ. 7.3).

ხელმძღვანელის მართვის სტილისა და ქცევის ურთიერთდამოკიდებულება

ცხრ. 7.3

სტრუქტურაზე ორიენტაცია
ანაწილებს სამუშაოს თანამშრომლებს შორის. განსაზღვრავს დავალებებს და ახორციელებს თანამშრომლების ინსტრუქტაჟს. გეგმავს სამუშაოსა და ადგენს გრაფიკებს, ახორციელებს კონტროლს. ამუშავებს მიდგომებს სამუშაოს უკეთ შესასრულებლად. აცნობს თანამშრომლებს თავის შეხედულებასა და გამოხატავს ემოციებს მიმდინარე საქმიანობის თაობაზე.
თანამშრომლებზე ორიენტაცია
მონაწილეობს და ხელს უწყობს ორმხრივი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას. რთავს თანამშრომლებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. თანამშრომლების მიმართ კეთილგანწყობილი და ყურადღებიანია. ეხმარება თანამშრომლების სამუშაო პირობებთან შეგუებაში. ზრუნავს თანამშრომლობაზე ორიენტირებული საურთიერთობო გარემოს შექმნაზე.

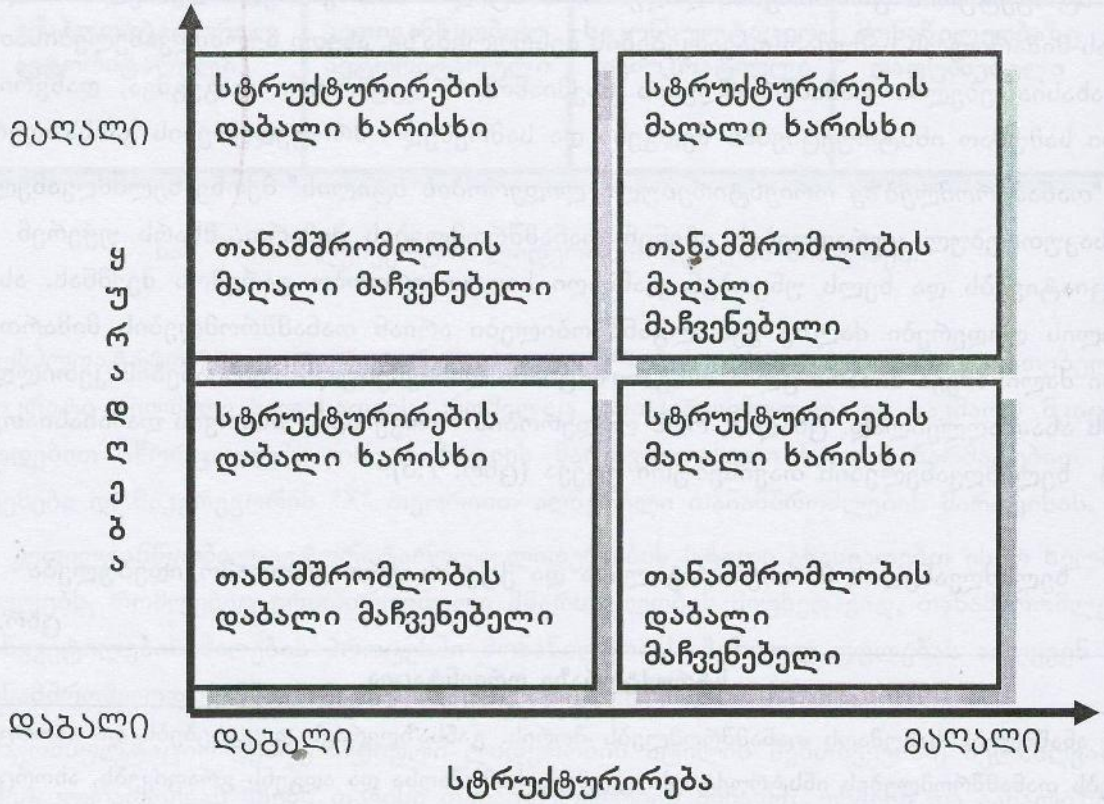
აღწერილი თვისებების გათვალისწინებით დადგინდა ლიდერობის ოთხი ძირითადი სტილი (ნახ. 7.5), რომლებისთვისაც დამახასიათებელია:

- სტრუქტურის ფორმირებაზე ორიენტაციის მაღალი ხარისხი და თანამშრომლების მიმართ გამოჩენილი მცირე ყურადღება;

- სტრუქტურის ფორმირებაზე ორიენტაციის მაღალი ხარისხი და თანამშრომლების მიმართ გამოვლენილი დიდი ყურადღება;

- სტრუქტურის ფორმირებაზე ორიენტაციის დაბალი ხარისხი და თანამშრომლების მიმართ დიდი ყურადღება;

- სტრუქტურის ფორმირებაზე ორიენტაციის დაბალი ხარისხი და თანამშრომლების მიმართ მცირე ყურადღება.



ნახ. 7.5 ლიდერობის სტილის კლასიფიკაცია ოჰაიოს უნივერსიტეტის მიხედვით

ლიდერობის ოთხი სტილის შეფასების შედეგად, მკლევარები მიიჩნევენ, რომ სტრუქტურის ფორმირებაზე ორიენტაციის მაღალი ხარისხი და თანამშრომლების მიმართ გამოჩენილი დიდი ყურადღების არის საუკეთესო პირობა ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისათვის. მაგრამ ასეთი თვისებების ერთ ადამიანში შერწყმა საკმაოდ იშვიათია. თუმცა ინტესიური ვარჯიშის საშუალებით შესაძლებელია სასურველი შედეგის მიღება |Chester Schriesheim and Steven Kerr, 1977|.

შემდგომი პერიოდის კვლევები ცხადყოფენ, რომ ლიდერობის სტილის ეფექტიანობა მნიშვნელოვანწილად განპირობებულია სიტუაციური ფაქტორებით, რომლებსაც შეაქვთ განსაკუთრებული ცვლილებები ლიდერის ქცევაში.

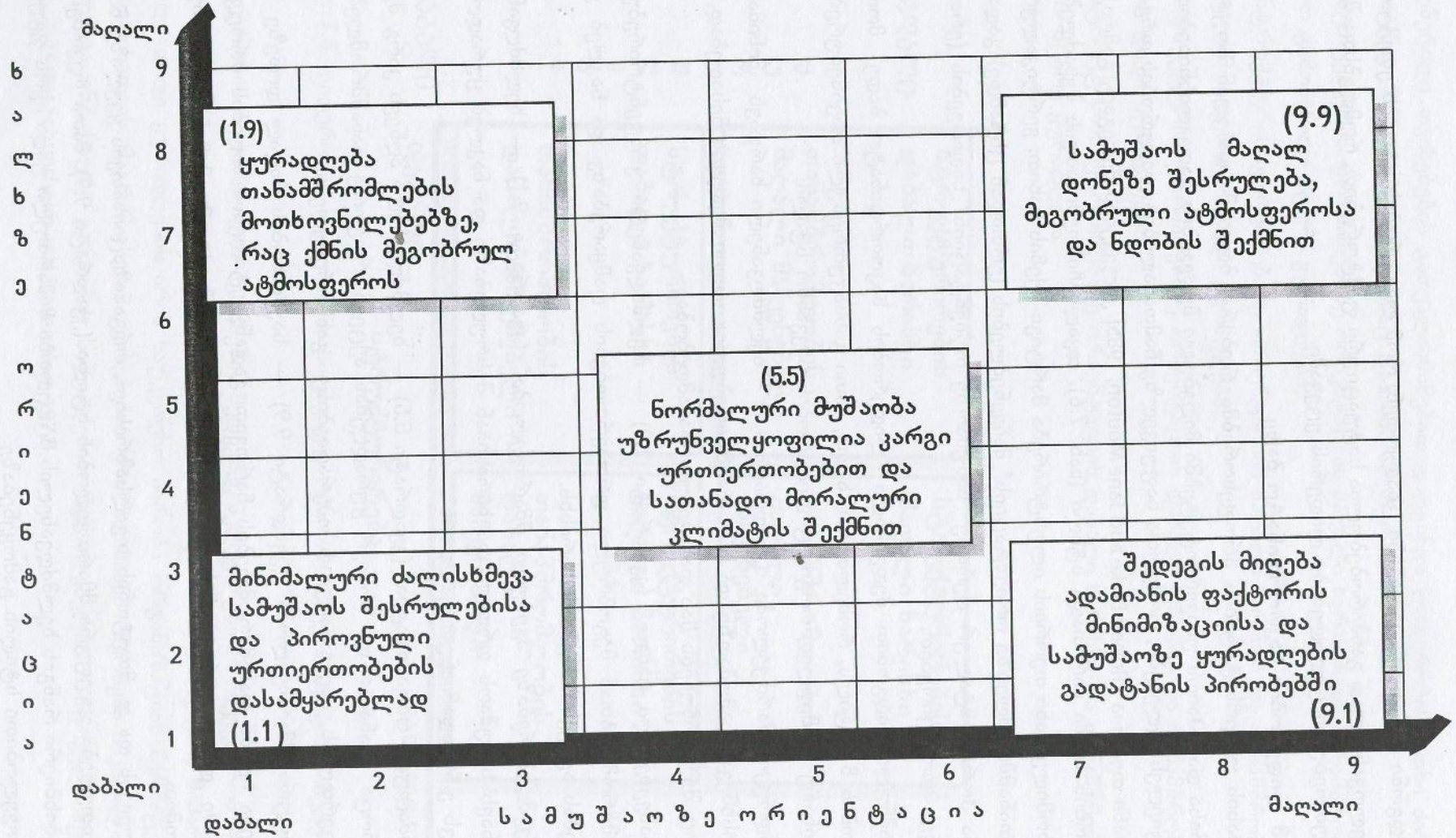
7.2.3 ლიდერობის საკოორდინატო ბადე

ტეხასის უნივერსიტეტების პროფესორებმა რობერტ ბლეიკმა და ჯეინ მოუტონმა, მიჩიგანისა და ოჰაიოს უნივერსიტეტებში მიღებული შედეგების გათვალისწინებით, განახორციელეს კვლევები, რომელთა საფუძველზე ჩამოაყალიბეს *ლიდერობის ორგანზომილებიანი თეორია* |Robert Blake and Jane Mouton, 1985|. კვლევების შედეგად, გამოიკვეთა ლიდერობის ხუთი ძირითადი სტილი (ნახ. 7.6). თვალსაჩინოებისათვის შესაძლებელია ორგანზომილებიანი თეორიის ილუსტრირება მარტივი სქემის სახით: ვერტიკალურ ღერძზე "თანამშრომლებზე ორიენტაციის" მაჩვენებლების (ერთიდან ცხრამდე) გადაზომვითა და ჰორიზონტალურ ღერძზე "სამუშაოზე ორიენტაციის" სიდიდეების (ერთიდან ცხრამდე) პროექცირებით.

აღნიშნული მიდგომით შედგენილი "ლიდერობის საკოორდინატო ბადე" მოიცავს ლიდერობის 81 სტილს, რომელთაგან ხუთი, მათი განსაკუთრებული თავისებურებიდან გამომდინარე მიჩნეულია, როგორც ლიდერობის საკვანძო სტილი:

- *"უბადრუკი მმართველობა"* (კვადრატი 1.1) – ხელმძღვანელი ხარჯავს მინიმალურ ძალისხმევას სამუშაოზე და ის ორიენტირებულია ისეთი შედეგის მისაღებად, რომელიც შეუნარჩუნებს მას დაკავებულ თანამდებობას.
- *"დასასვენებელი სახლი"* (კვადრატი 1.9) — ხელმძღვანელი კონცენტრირებულია თანამშრომლებთან მეგობრული ურთიერთობების დამყარებაზე და ნაკლებ ყურადღებას აქცევს სამუშაოს ხარისხს.
- *"დაქვემდებარებაზე აგებული მმართველობა"* (კვადრატი 9.1) — ხელმძღვანელი ზრუნავს სამუშაოს დროულ და ხარისხიან შესრულებაზე და ნაკლებ ყურადღებას აქცევს ე.წ. "ადამიანურ ფაქტორს".
- *"ნორმალური ორგანიზაცია"* (კვადრატი 5.5) — ხელმძღვანელი აღწევს კარგ შედეგს, როცა თანაბარ და ზომიერ ყურადღებას აქცევს, როგორც თანამშრომლებთან ურთიერთობას, ასევე სამუშაო ოპერაციების განხორციელებას.
- *"ჯგუფური მმართველობა"* (კვადრატი 9.9) — საქმიანობის მაღალ დონეზე შესრულება ხდება თანამშრომლების ჩართვით გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მათდამი დიდი ყურადღების გამოჩენითა და სამუშაოსადმი მაღალპროფესიული მიდგომით.

რ. ბლეიკის და ჯ. მოუტონის თვალსაზრისით, ორგანიზაციისათვის ყველაზე ნაყოფიერად ითვლება ჯგუფური მმართველობის სტილი (კვადრატი 9.9). მათი რეკომენდაციით, ნებისმიერი რანგის ხელმძღვანელის მცდელობა მიმართული უნდა იყოს ჯგუფური მმართველობითი სტილის გამოყენებაზე.



ნახ. 7.6 ლიდერობის საკოორდინატო ბადე

აღსანიშნავია, რომ იმავე პერიოდში ჩამოყალიბდა განსხვავებული შეხედულება, რომლის მიხედვითაც ყველაზე ეფექტიან ლიდერობის სტილად მიჩნეული იყო კეთილ-განწყობილ-ავტოკრატიული ლიდერობის სტილი. მკლევარები ამ თვალსაზრისს ასაბუთებდნენ მრავალრიცხოვანი პრაქტიკული მაგალითებით.

ცხადია, რომ როგორც ავტოკრატიულ, ასევე დემკრატიულ სტილს გააჩნია როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი თვისებები, რომლებსაც მეტ-ნაკლები ზომით ავლენენ მენეჯერები კონკრეტული სიტუაციის გათვალისწინებით, რაც განაპირობებს მათი გამოყენების არეალს.

დემოკრატიული სტილისათვის დამახასიათებელი ორიენტაცია მეგობრულ ურთიერთობასა და მოქმედებების თავისუფლებაზე. ლიდერობის ასეთი სტილი თანამშრომლებში ქმნის დადებით განწყობას, მაგრამ მას ყოველთვის არ მოსდევს შრომის ნაყოფიერების ზრდა |Abraham Korman,1974|.

ავტოკრატიული სტილისათვის დამახასიათებელია დაძაბული სამუშაო გრაფიკი, ორიენტაცია შესასრულებელ ამოცანაზე და ნაკლები ყურადღება მეგობრული ატმოსფეროს ჩამოყალიბებაზე, რაც არ უწყობს ხელს თანამშრომლებში დადებითი განწყობის შექმნას თავიანთი საქმიანობის მიმართ, მაგრამ კონკრეტულ სიტუაციაში იძლევა საჭირო შედეგს. ეს ეფექტი განსაკუთრებით თვალსაჩინოა ისეთ საზოგადოებაში, რომელიც ორიენტირებულია დაბალი დონის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე. მკლევარები მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ კონკრეტული სიტუაცია განაპირობებს ლიდერობის სტილის ეფექტიანობას.

7.2.4 სიტუაციური მიდგომები ქმედითი ლიდერობის სტილის დასადგენად

მკლევარების დიდი მცდელობის მიუხედავად, გასული საუკუნის სამოცდაათიან წლებამდე ვერ ხერხდებოდა თვისობრივი კავშირის დადგენა შრომის წარმადობას, ლიდერობის სტილსა და შრომითი საქმიანობით მიღებულ კმაყოფილებას შორის. აღნიშნული საკითხის შესწავლისას მკლევარები ყურადღებას ამახვილებდნენ სიტუაციურ ფაქტორზე, რომლის გათვალისწინებითაც შეიქმნა ეფექტიანი ლიდერობის ოთხი სიტუაციური მიდგომა:

ფრედ ფიდლერის სიტუაციური მოდელი, ტერენს მიტჩელისა და რობერტ ჰაუსის სიტუაციური თეორია "გზა-მიზანი", პოლ ჰერსისა და კენეტ ბლანჩარდის სასიცოცხლო ციკლის თეორია და ხელმძღვანელის გადაწყვეტილების მიღების მოდელი, შემუშავებული ვიქტორ ვრუმისა და ფილიპე იეტონის მიერ.

ა. ფრედ ფიდლერის სიტუაციური მოდელი წარმოადგენს ლიდერობის სტილის საორგანიზაციო სიტუაციებთან თვისობრივი დაკავშირების ერთ-ერთ პირველ და შედეგიან მცდელობას. მოდელის დანიშნულებაა კონკრეტული ვითარების შესატყვისი ლიდერობის ქმედითი სტილის შერჩევა |Fred Fiedler, 1967|. წარმოდგენილ მოდელში ლიდერობის სტილი განხილულია, როგორც ძალაუფლებისა და გავლენის ერთობლიობა.

მოვლენების განვითარების დიაგნოზის საშუალებით განისაზღვრება ლიდერობისა და საორგანიზაციო სიტუაციის შესაბამისობა. ფრედ ფიდლერის სიტუაციური მოდელის გამოყენებით დადგინდა ლიდერის მმართველობითი პრიორიტეტი, რომელიც ორიენტირებულია:

- *თანამშრომლებთან ურთიერთობაზე, ან სამუშაო ამოცანის შესრულებაზე.*

ლიდერი, რომელიც თანამშრომლობაზეა ორიენტირებული, უმთავრესად ითვალისწინებს თანამშრომლების მოთხოვნილებებს. ამოცანაზე ორიენტირებული ლიდერი კი, უპირველესად დაინტერესებულია სამუშაოს შესრულებით და მისი შედეგით. ლიდერის პიროვნული თვისებების კვლევისას, ფ. ფიდლერმა ჩაატარა გამოკითხვა იმ თანამშრომლის ჰიპოტეტური "პორტრეტის" აღსაწერად, რომლის პიროვნული თვისებები მისი კოლეგებისათვის იქნებოდა ყველაზე ნაკლებად მისაღები (ნაკლებად მისაღები თანამშრომელი - **ნმთ**) და ვისთანაც მუშაობას ისინი ყველაზე ნაკლებად ისურვებდნენ. ფ. ფიდლერის თვალსაზრისით, პიროვნება, რომელიც კეთილგანწყობილია სხვა ადამიანის მიმართ, უჭირს **ნმთ**-ის აღწერილობის შედგენა. როგორც წესი, მისთვის პრიორიტეტულია თანამშრომლებთან ურთიერთობები და ყურადღებით ეკიდება მათ გუნება-განწყობას. ხოლო, პიროვნება ვინც "ზემოდან უყურებს" თავის კოლეგებს, უადვილდება **ნმთ**-ს აღწერა, ამჟღავნებს ავტორიტარული მართვისადმი მიდრეკილებას, მტკიცედ უჭირავს მართვის სადავეები, მკაცრად აკონტროლებს მუშაობის პროცესს და ნაკლებ ყურადღებას უთმობს თანამშრომლებთან ურთიერთობებს |Fred Fiedler, 1965|. მენეჯერებს, რომლებსაც აქვთ მაღალი რეიტინგი **ნმთ**-ს მიხედვით, დიდ დროს უთმობენ თანამშრომლებთან პიროვნული ურთიერთობების "აწყობას". ხოლო **ნმთ**-ს მიხედვით დაბალი რეიტინგის მქონე მენეჯერი, თავის ძალისხმევას ძირითადად მიმართავს სამუშაო პროცესების სრულყოფაზე. ფრედ ფიდლერის მიერ შედგენილია **ნმთ**-ს შკალა მოიცავს 10 მახასიათებელს, რომელთა შეფასება შესაძლებელია რვაბალიანი სისტემით (ნახ. 7.7).

გახსნილი									თავშეკავებული
დამყოლი									შარიანი
პროდუქტიული									ნაკლებპროდუქტიული
გაუბედავი									გაბედული
პირქუში									ხალისიანი

ნახ. 7.7 ნაკლებად მისაღები თანამშრომელების (**ნმთ**) შკალა

სიტუაციის ანალიზი ჩვეულებრივ სამი პარამეტრის მიხედვით ტარდება, ესაა:

ა.) ხელმძღვანელისა და თანამშრომლების ურთიერთობა, ბ.) ამოცანის სტრუქტურა და გ.) თანამდებობრივი ძალაუფლების სიდიდე.

შეფასების საგანს წარმოადგენს, თუ რამდენად ხელსაყრელია თითოეული პარამეტრი მართვის განსახორციელებლად:

- *ხელმძღვანელისა და თანამშრომლების ურთიერთობა* — განსაზღვრავს ორგანიზაციაში (ჯგუფში) არსებულ ატმოსფეროს და თანამშრომლების დამოკიდებულებას ხელმძღვანელის მიმართ. თუ თანამშრომლები ენდობიან ხელმძღვანელს და პატივს სცემენ მას, ხელმძღვანელისა და თანამშრომლების ურთიერთობის ხარისხი მაღალია.

- *ამოცანის სტრუქტურა* — ასახავს თანამშრომლების სამუშაო დავალებათა ფორმულირების ხარისხს, სამუშაო პროცედურების განხორციელების პირობას, დავალებების განსაზღვრულობასა და მათ შესრულებადობას. ერთგვაროვან და მკაფიოდ გაწერილ ამოცანებს (მაგ. კონვეირზე მომუშავე თანამშრომლის სამუშაო დავალება) აქვთ სრუქტურირების მაღალი ხარისხი. კრეატიული, რთულად ჩამოყალიბებული ამოცანა ხასიათდება სტრუქტურირების დაბალი ხარისხით. ხელმძღვანელისათვის უფრო ხელსაყრელია, როცა ამოცანა ხასიათდება სტრუქტურირების მაღალი ხარისხით, ვინაიდან ამ შემთხვევაში საქმიანობის მართვა შედარებით მარტივია.

- *თანამდებობრივი ძალაუფლება* — ითვალისწინებს ხელქვეითებზე ფორმალური წესებით განსაზღვრულ ზემოქმედებას. *დიდი თანამდებობრივი ძალაუფლება* გულისხმობს, რომ მენეჯერს შეუძლია სრული მოცულობით შეასრულოს მმართველობითი ფუნქციები. ხელმძღვანელს აქვს თანამშრომლის საქმიანობის შეფასებისა და საჭიროებისამებრ მათი წაახალისების, ან დასჯის უფლება. *შეზღუდული თანამდებობრივი ძალაუფლების* შემთხვევაში, ხელმძღვანელს არა აქვს უფლება სრულფასოვნად მართოს და შეაფასოს ხელქვეითის საქმიანობა. ცნობილია, რომ მართვის მაღალი ეფექტიანობისათვის, აუცილებელია ხელმძღვანელს ჰქონდეს მისი საქმიანობის შესატყვისი თანამდებობრივი ძალაუფლება |Fred Fiedler, 1965|.

განხილული თვისებების ანალიზის შედეგად, დადგინდა ლიდერობისათვის ხელშემწყობი რვა ძირითადი სიტუაცია (ნახ. 7.8). მათგან **I** სიტუაცია ხელმძღვანელისათვის ყველაზე ხელსაყრელია, ვინაიდან ითვალისწინებს თანამშრომლებთან ნორმალურ ურთიერთობს, კარგად სტრუქტურირებულ სამუშაო დავალებებს, ამავდროულად მენეჯერი ფლობს სრულ თანამდებობრივ ძალაუფლებას. სიტუაცია **VIII** ნაკლებად არის ხელსაყრელი მენეჯერისათვის, რადგან ხასითდება ხელქვეითებთან ცუდი ურთიერთობით, სამუშაო დავალებების არასათანადო სტრუქტურირებით, შეზღუდული თანამდებობრივი ძალაუფლებით. დანარჩენი ვარიანტები (**II**-დან **VIII**-მდე) აღწერენ შუალედურ სიტუაციებს |Richard Daft, 2003|. საგულისხმოა, რომ ფრედ ფიდლერის კვლევების შედეგად დადგინდა, რომ ამოცანაზე ორიენტირებული ლიდერები ამჟღავნე-

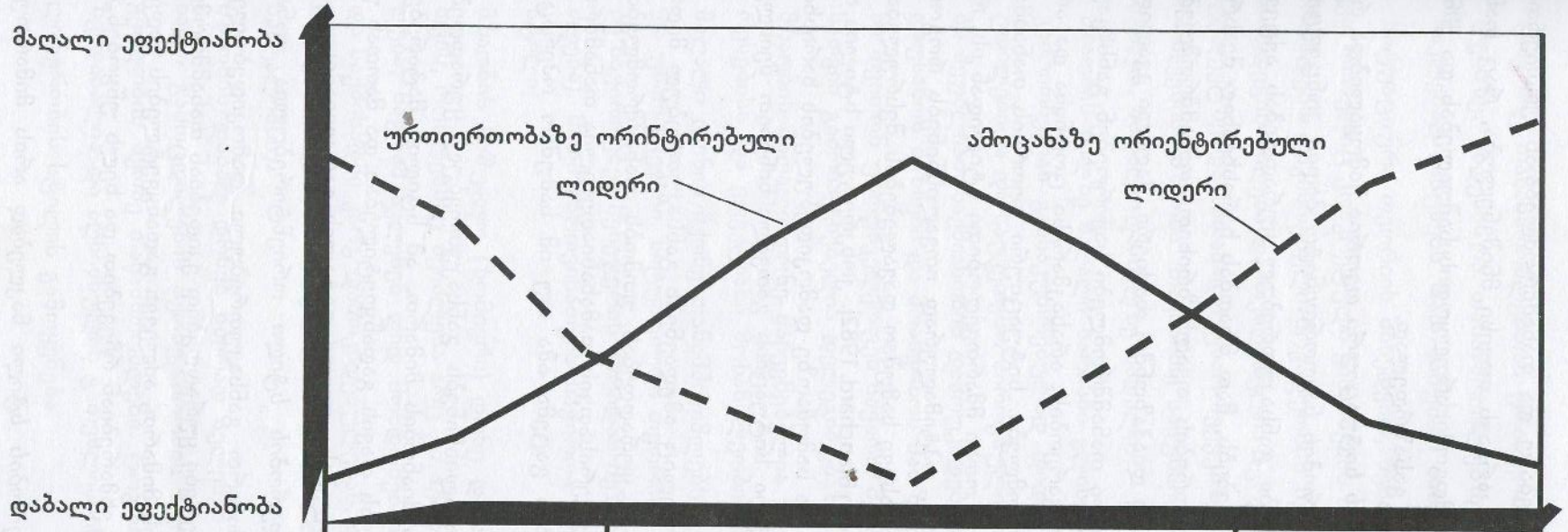
ბენ მაღალ ქმედითუნარიანობას ყველაზე ხელსაყრელ (სიტუაცია **I, II**), ან ნაკლებად ხელსაყრელ სიტუაციაში (**VII, VIII,** ნახ. 7.8). აღნიშნული მოვლენა აიხსნება იმით, რომ ამოცანაზე ორიენტირებული ლიდერის უპირატესობად ითვლება გადაწყვეტილების მიღების სისწრაფე, თანამშრომლების საქმიანობაზე სრული კონტროლის განხორციელება და ამოცანის მკაფიოდ ფორმულირება. *ხელსაყრელ* სიტუაციაში მენეჯერი ჩვეულებრივ რეჟიმში ახორციელებს თავის უფლებამოსილებას, უსახავს თანამშრომლებს ამოცანებს და ახორციელებს საქმიანობის დეტალურ კონტროლს. *არახელსაყრელ* სიტუაციებში ლიდერი ვალდებულია მოახდინოს თანამშრომლების ძალისხმევის მობილიზაცია, მათი გადაჯგუფება, ამოცანების რესტრუქტურირება და კონტროლის დროულად შესრულება. ორივე შემთხვევაში მენეჯერი არ არის კონცენტრირებული თანამშრომლებთან ურთიერთობაზე. ამრიგად, ავტოკრატიული მმართველობა სულაც არ გულისხმობს თანამშრომლების შევიწროებასა და მათ პიროვნულ დამცირებას, ესაა გეგმაზომიერი მოქმედება დასახული მიზნების განსახორციელებლად. უპირატესი ყურადღება ექცევა სამუშაოს შესრულებას, ფორმალური წესებისა და პროცედურების დაცვას, მკაცრი კონტროლის განხორციელებას.

შუალედურ სიტუაციებში ადამიანურ ურთიერთობებზე ორიენტირებული ლიდერის წარმატებული საქმიანობა განპირობებულია მისი უნარით გამოიწვიოს თანამშრომლებში ნდობა და შექმნას ორგანიზაციაში (ჯგუფში) კარგი საურთიერთობო ატმოსფერო. ასეთი მიდგომა უზრუნველყოფს არასტრუქტურირებული ამოცანის პირობებშიც კი, საქმიანობის მოწესრიგებას, დავალების შესრულებასა და თანამდებობრივი უფლებამოსილების სათანადო დონეზე განხორციელებას.

პრაქტიკული გამოყენების თვალსაზრისით, ფ. ფიდლერის მოდელმა წარმოაჩინა, რომ:

- *არ არსებობს ყველა სიტუაციისათვის გამოსადეგი ერთი რომელიმე კონკრეტული ლიდერობის სტილი;*
- *კონკრეტული სიტუაცია განაპირობებს მენეჯერის მხრიდან შესაბამისი ლიდერობის სტილის გამოვლენას;*
- *საჭიროა სიტუაციის ანალიზი, რათა დადგინდეს: ა.) ვითარების თავისებურება და რამდენად ხელსაყრელია ის მენეჯერისათვის, ბ.) ურთიერთობა მენეჯერსა და ხელქვეითებს შორის, გ.) ამოცანის სტრუქტურირების ხარისხი, დ.) ხელმძღვანელის თანამდებობრივი ძალაუფლება.*

მიუხედავად ფ. ფიდლერის მოდელისათვის დამახასიათებელი რიგი ნაკლოვანებებისა (მენეჯერის მხრიდან "თანამშრომლობაზე ორიენტაციის" გამარტივებული წარმოდგენა, დროის ფაქტორის არასათანადოდ გათვალისწინება, ასევე ნაკლებად სარწმუნოა **ნმთ**-ს შკალის სიზუსტე), მოდელმა წარმოაჩინა ლიდერობის სტილის დამოკიდებულება



	ხელსაყრელი		შუალედური				არახელსაყრელი	
ხელმძღვანელისა და ხელქვეითის ურთიერთობა	კარგი	კარგი	კარგი	კარგი	ცუდი	ცუდი	ცუდი	ცუდი
ამოცანის სტრუქტურა	სტრუქტურირებული		არა სტრუქტურირებული		სტრუქტურირებული		არა სტრუქტურირებული	
ლიდერის თანამდებობრივი ძალუფლება	დიდი	შეზღუდული	დიდი	შეზღუდული	დიდი	შეზღუდული	დიდი	შეზღუდული
სიტუაცია	*I*	*II*	*III*	*IV*	*V*	*VI*	*VII*	*VIII*

ნახ. 7.8 ლიდერის თავსებადობა სიტუაციათან (ფ. ფიდლერის მიხედვით)

კონკრეტულ სიტუაციაზე, სამუშაო დავალებაზე და თანამშრომლებთან ურთიერთობაზე. აღნიშნულ მოდელს დღემდე არ დაუკარგავს თავისი მნიშვნელობა, რაც თანამედროვე მკლევარებს აძლევს მოდელის შემდგომი სრულყოფის საშუალებას და ქმნის პირობებს მისი პრაქტიკული ღირებულების გასაზრდელად.

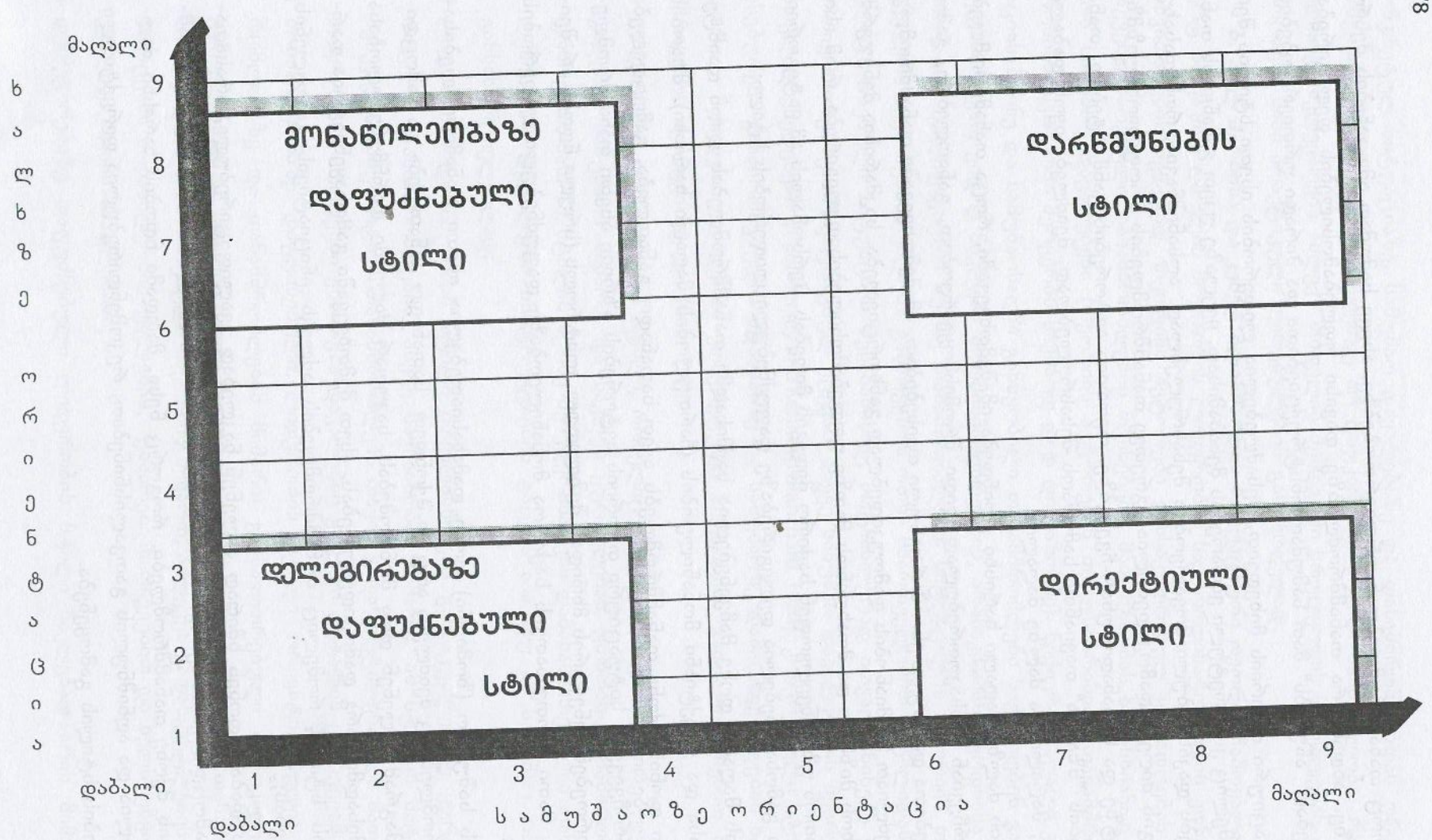
ბ. *პოლ ჰერსისა და კენეტ ბლანჩარდის სიტუაციური თეორია* ჩამოყალიბდა რობერტ ბლეიკისა და ჯეინ მოუტონის *ლიდერობის საკოორდინატო ბადის* კონცეფციის განვითარების შედეგად. თეორიის ავტორები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ დაქვემდებარებული თანამშრომლების თვისებებს, მათ მზაობას ხარისხიანად შეასრულონ სამუშაო დავალებები (თეორიის ავტორების თვალსაზრისით, თანამშრომლების შრომისმოყვარეობა მერყეობს საკმაოდ დიდ დიაპაზონში). ნიჭიერი, მაღალი კვალიფიკაციის მქონე და სამუშაოსადმი განწყობილი თანამშრომლები საჭიროებენ განსხვავებულ მართვას, ვიდრე ნაკლები შრომისმოყვარეობის, არასაკმარისი ცოდნისა და არასათანადო კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომლები. სიტუაციური თეორიის თანახმად, მენეჯერს აქვს შესაძლებლობა გამოიყენოს ოთხი მმართველობითი სტილიდან ის, რომელიც არსებული სიტუაციის შესაბამისად, ოპტიმალურად ითვალისწინებს როგორც ურთიერთობებზე ორიენტირებულ ქცევას, ასევე სამუშაო დავალებების შესრულებაზე გათვლილ ქმედებებს |Paul Hersey and Kenneth Blanchard, 1982|. კონკრეტული სტილის თავისებურება განპირობებულია ადამიანზე და სამუშაოზე დამოკიდებულების ხარისხით. თეორიის მიხედვით, ლიდერმა კონკრეტული სიტუაციის გათვალისწინებით შეიძლება გამოიყენოს შემდეგი სტილი (ნახ. 7.9):

- *ლიდერობის დირექტიული სტილი*, რომელიც ამჟღავნებს განსაკუთრებულ მიდრეკილებას სამუშაოს მიმართ და ნაკლებ ყურადღებას უთმობს თანამშრომლებთან ურთიერთობას. ამ სტილის მქონე მენეჯერისათვის დამახასიათებელია თანამშრომლებისათის დეტალური ინსტრუქციების გაცემა ამა თუ იმ სამუშაო ოპერაციის განსახორციელებლად;
- *ლიდერობის დარწმუნების სტილი* ითვალისწინებს განსაკუთრებულ ყურადღებას, როგორც თანამშრომლების, ასევე საქმიანობის მიმართ. ამ სტილის მატარებელი მენეჯერი განუმარტავს თანამშრომლებს თავის გადაწყვეტილებას და მათთან ურთიერთობის პროცესში ეხმარება დავალების ყოველი დეტალის გარკვევაში;
- *მონაწილეობაზე დაფუძნებული ლიდერობის სტილი* ორიენტირებულია თანამშრომლობაზე და თანამშრომლების მიმართ განსაკუთრებული დამოკიდებულების გამოვლენაზე. ამ სტილის მქონე ლიდერები ყურადღებით ეკიდებიან თანამშრომლების თვალსაზრისს არსებული საკითხის მიმართ, აძლევენ გადაწყვეტლების მიღების პროცესში მონაწილეობის უფლებას, ეხმარებიან რჩევებით და ხელს უწყობენ მათ კვალიფიკაციის ამაღლებაში;
- *დელეგირებაზე დაფუძნებული ლიდერობის სტილი* ნაკლებად არის მიმართული,

როგორც თანამშრომლებთან ურთიერთობებზე, ასევე სამუშაო ამოცანების შესრულებაზე. ახდენს რა თანამშრომლებზე თავისი უფლებამოსილების დელეგირებას, ნაკლებად "აწუხებს" მათ სამუშაო ინსტრუქციებითა და პირადი ურთიერთობებით.

სიტუაციური თეორიის მიხედვით, შესაძლებელია ლიდერობის ისეთი სტილის შერჩევა, რომელიც კონკრეტული ვითარების შესაბამისად, ყველაზე უკეთ განაწყობს თანამშრომლებს დაკისრებული მოვალეობის შესასრულებლად. აღსანიშნავია, რომ დასახული შედეგის მიღება დამოკიდებულია აგრეთვე თანამშრომლების პროფესიონალიზმზე, ინტელექტზე და სათანადო უნარ-ჩვევებზე. თეორიის ავტორების განმარტებით, თანამშრომლების "მზაობა" თავიანთი სამუშაოს შესასრულებლად, შეიძლება იყოს დაბალი, საშუალო, მაღალი და ძალზე მაღალი:

- მზაობის ძალზე მაღალი ხარისხი ვლინდება იმ შემთხვევაში, როცა თანამშრომლები გამოირჩევიან განსაკუთრებულად დიდი შრომისმოყვარეობით, განათლებით, გამოცდილებითა და საუკეთესო პიროვნული თვისებებით. ამ შემთხვევაში თანამშრომლებს შეუძლიათ საქმიანობის დამოუკიდებლად განხორციელება. საკმარისია მენეჯერმა დაუსახოს მიზნები და მოახდინოს მათზე უფლებამოსილების დელეგირება, რომ ისინი თვითონ უზრუნველყოფენ საჭირო შედეგის მიღებას. პერსონალის ამ კატეგორიისათვის გამოსაყენებელია დელეგირებაზე დაფუძნებული ლიდერობის სტილი;
- მზაობის მაღალი დონე მაჩვენებელია საქმისადმი თანამშრომლების დიდი დაინტერესებისა და ეფექტიანი მონაწილეობის (ჩართულობის მაღალი ხარისხი). მზაობის მაღალი დონის მქონე თანამშრომლებს აქვთ სათანადო განათლება, გამოცდილება და უნარ-ჩვევები. სიტუაციური თეორიის ავტორების აზრით, ასეთი თანამშრომლები საჭიროებენ მენეჯერის მხრიდან შეზღუდულ კონტროლს (სრული ნდობა არ შეიძლება). მათი მართვისათვის საჭიროა მონაწილეობაზე დაფუძნებული ლიდერობის სტილი;
- მზაობის საშუალო (ზომიერი) დონე დამახასიათებელია ისეთი თანამშრომლებისათვის, რომლებსაც შეიძლება არც კი ჰქონდეთ სათანადო განათლება და გამოცდილება, მაგრამ ავლენენ დიდ მონდომებას, საკუთარ ძალებში დარწმუნებულობასა და საქმისადმი კარგ დამოკიდებულებას. ასეთ შემთხვევაში გამოსაყენებელია დარწმუნების სტილი, რომელიც თანამშრომლების აძლევს ინიციატივის გამოვლენის საშუალებას;
- მზაობის დაბალ დონეს ხშირად ავლენენ ნაკლებად კვალიფიცირებული, არასათანადო გამოცდილების მქონე, შრომის სურვილს მოკლებული და მცირე პასუხისმგებლობის მქონე თანამშრომლები. როგორც წესი, მათდამი ნდობის ხარისხი ძალზე დაბალია და აღნიშნულის გათვალისწინებით, რეკომენდირებულია დირექტიული ლიდერობის სტილის გამოყენება.



ნახ. 7.9 სიტუაციური ლიდერობის სტილის სახეები
პ. ჰერსისა და კ. ბლანჩარდის მიხედვით.

პ. ჰერსისა და პ. ბლანჩარდის სიტუაციური თეორიის უდავო უპირატესობას წარმოადგენს მისი დახვეწილობა. თეორიის ძირითადი ნაკლოვანებაა, კონკრეტულ სამუშაო სიტუაციასთან თანამშრომლების უნარ-თვისებების შესაბამისობის დადგენის სირთულე. თეორიის პრაქტიკული მნიშვნელობის გაზრდის მიზნით, მართვის სპეციალისტების მიერ რეკომენდირებულია სათანადო კვლევების განხორციელება, სიტუაციასთან თანამშრომლების უფრო მოქნილი დამოკიდებულების განსაზღვრისათვის.

გ. ტერენს მიტჩელისა და რობერტ ჰაუსის სიტუაციური თეორია „გზა - მიზანი" თავისი არსით მსგავსია, როგორც ფ. ფიდლერის მოდელის, ასევე მოლოდინის მოტივაციური თეორიის.. ტერენს მიტჩელისა და რობერტ ჰაუსის თეორია "გზა — მიზანი" მოწოდებულია მიანიშნოს მენეჯერებს ლიდერობის იმ სტილზე, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება შექმნილ სიტუაციას |Robert House and Terence Mitchell, 1974|. ავტორების თვალსაზრისით, თეორიაში "გზა — მიზანი" გამოყენებული მოლოდინის თეორიის ელემენტები (დახარჯული შრომა — შედეგი, შედეგი — ანაზღაურება, ანაზღაურება — ვალენტობა), დაეხმარება მენეჯერს კონკრეტული სიტუაციის შესაბამისად, განსაზღვროს თანამშრომლებზე ეფექტიანი ზემოქმედების მეთოდები. თეორიის შესაბამისად, მენეჯერის საქმიანობა მიმართული უნდა იყოს (ნახ. 7.10):

მიზნის მისაღწევად საჭირო გზების მოსაძებნად. საამისოდ მენეჯერი:

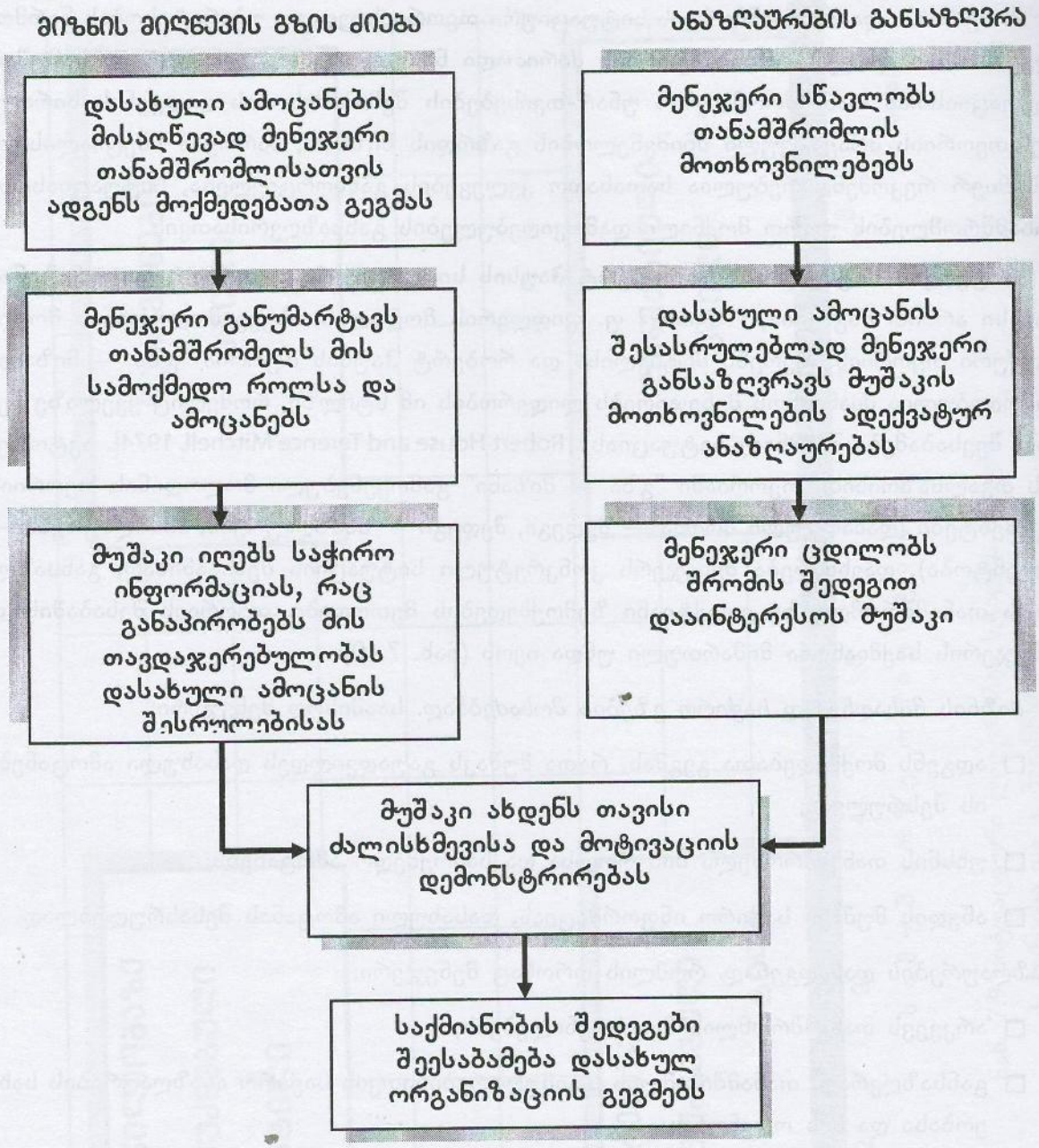
- ☐ ადგენს მოქმედებათა გეგმას, რათა მუშაკს გაუადვილდეს დასახული ამოცანების შესრულება;
- ☐ უხსნის თანამშრომელს მის როლსა და სამოქმედო ამოცანებს;
- ☐ აწვდის მუშაკს საჭირო ინფორმაციას, დასახული ამოცანის შესასრულებლად.

ანაზღაურების დასადგენად. რომლის დროსაც მენეჯერი:

- ☐ არკვევს თანამშრომლის მოთხოვნილებებს;
- ☐ განსაზღვრავს თანამშრომლის სტიმულირებისათვის საჭირო ანაზღაურების სახეობასა და მის ოდენობას;
- ☐ განსაზღვრავს შრომის შედეგით მუშაკის დაინტერესების ეფექტიან მიდგომებს.

თეორიის შესაბამისად, ხელმძღვანელის ძალისხმევა მიმართული უნდა იყოს იმ "გზების" მოძიებაზე, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელი გახდება თანამშრომლების შრომის ნაყოფიერების ზრდა და დასახული მიზნის მიღწევა.

თეორია "გზა — მიზანი" მიმართულია სიტუაციური ქცევიდან გამომდინარე, ლიდერობის სახეობების გამოსავლენად.



ნახ. 7.10 მენეჯერის როლი სიტუაციური თეორიის "გზა — მაზანი" მიხედვით

წყარო: Bernard Bass. Leadership: Good, Better, Best, Organizational Dynamics 13, Winter 1985, 26-40

ლიდერობის ძირითადი სახეობებია:

- ☐ მართვაში თანამონაწილეობისაკენ მიმართული ლიდერობის სტილი;
- ☐ ლიდერობის დირექტიული სტილი;
- ☐ ლიდერობის ხელშემწყობი სტილი;
- ☐ მიზნის მიღწევაზე *ორიენტირებული ლიდერობის სტილი.*

მართვაში თანამონაწილეობისაკენ მიმართული ლიდერობის სტილი ითვალისწინებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომლების ჩართვას, მათთან საკითხების განხილვასა და რჩევების მიღებას;

ლიდერობის დირექტიული სტილი დამახასიათებელია სიტუაციისათვის, როცა ლიდერი ერთპიროვნულად ადგენს საქმიანობის გეგმას, განსაზღვრავს მოქმედების ზუსტ გრაფიკებს, თანამშრომლებს აძლევს დეტალურ ინსტრუქციებს სამუშაო დავალების შესასრულებლად და ახორციელებს მკაცრ კონტროლს;

ლიდერობის ხელშემწყობი სტილი გულისხმობს მენეჯერის მხრიდან თანამშრომლების მიმართ განსაკუთრებული ყურადღებისა და მზრუნველობის გამოჩენას. მენეჯერი ქმნის თანამშრომლებისათვის კომფორტულ გარემოს, ზრუნავს ორგანიზაციაში ერთიანობის სულისკვეთების ჩამოყალიბებისა და კოლეგიალური ურთიერთობების დასამყარებლად;

მიზნის მიღწევაზე ორიენტირებული ლიდერობის სტილი ითვალისწინებს მუშაკებისათვის პერსპექტივის ნათლად ჩვენებას, დასახული მიზნების მნიშვნელობის აღსაქმელად და არსებული შესაძლებლობების წარმოსადგენად. თავისი ქცევით მენეჯერი თანამშრომლებში ამყარებს წარმატების რწმენას და ეხმარება მათ დასახული მიზნების მიღწევაში.

ტ. მიტჩელისა და რ. ჰაუსის თეორია "გზა — მაზანი" ავლენს გარკვეულ მსგავსებას პ. ჰერსისა და კ. ბლანჩარდის თეორიასთან (ნახ. 7.9). განსხვავება იმაშია, რომ ტ. მიტჩელისა და რ. ჰაუსის თეორია განსაზღვრავს ლიდერების ქცევის გარკვეული ტიპებს, რომლებსაც მენეჯერები იყენებენ სიტუაციის ცვლილების შესაბამისად.

თეორია "გზა — მაზანი" ეფუძნება ორ უმნიშვნელოვანეს სიტუაციურ ფაქტორს |K. Blanchard, P. Zigarmi and D. Zigarmi, 1985|, ესაა:

- *სამუშაო გარემო*, რომელიც განპირობებულია დასახული ამოცანების სტრუქტურირების ხარისხით (ამოცანის განსაზღვრულობის სიცხადე, სამუშაო დავალებების ფორმულირების სიზუსტე), ძალაუფლების სისტემის ფორმალიზაციის დონით (მენეჯერების უფლებამოსილებების მოცულობა, თანამშრომელთა ქცევის მარეგულირებელი ნორმებისა და წესების მომცველობა), თანამშრომელთა გაცნობიერებულობისა და მათ შორის ურთიერთობის ხასიათით;
- *პიროვნული თავისებურებები*, რომლებიც განსაზღვრავენ მუშაკების მზაობას გარკვეული საქმიანობის შესასრულებლად. ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს თანამშრომლების კონკრეტული კატეგორიის მიმართ, მათი კვალიფიკაციისა და უნარის გათვალისწინებით, გამოიყენოს შესაბამისი მმართველობითი სტილი, რათა შეძლოს დასახული მიზნების განხორციელება. მაგ.: სამუშაოზე კონცეტრირებულ თანამშრომლებს ესაჭიროებათ *ხელშემწყობი ლიდერობის სტილის* მენეჯერი. მაღალი კვალიფიკაციისა და კრეატიული თვისებების მქონე თანამშრომლების მართვისათვის გამოდგება *მონაწილეობაზე დაფუძნებული ლიდერობის სტილი*. დეტალური ინ-

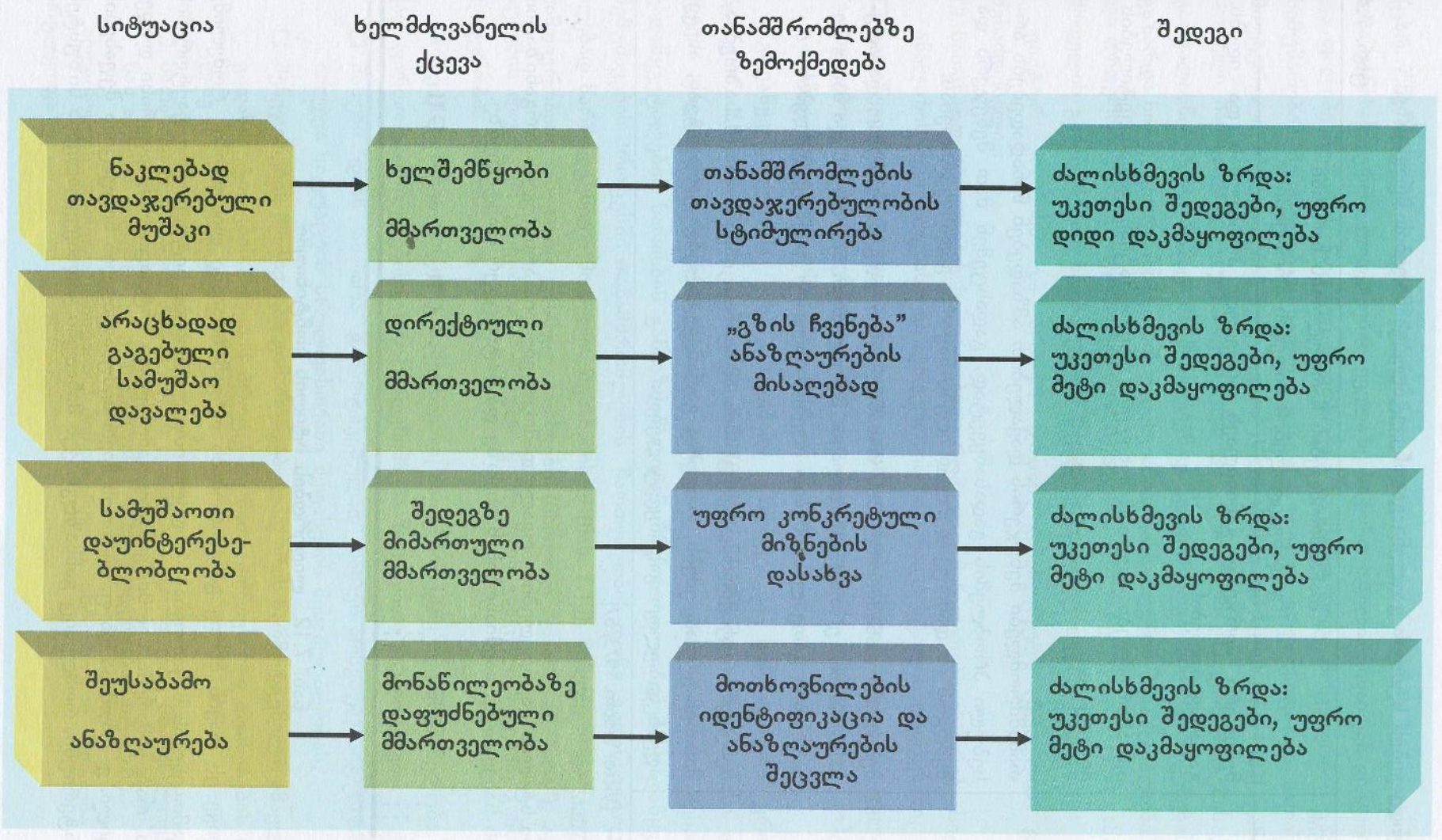
სტრუქციების მოსურნე თანამშრომლებს სათანადოდ გაუძღვება *დირექტიული ლიდერობის სტილის* მქონე მენეჯერი.

კონკრეტულ სიტუაციებში სამუშაოს შედეგებით თანამშრომლების კმაყოფილება მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია მენეჯერის ქცევაზე. ხელმძღვანელის დახმარებით თანამშრომლები ეცნობიან, როგორც საქმიანობის დეტალებს, ასევე ანაზღაურების სისტემის თავისებურებას, რაც ამაღლებს მათ მოტივაციას, ზრდის სამუშაოთი დაინტერესებას და ხელს უწყობს დასახული მიზნების შესრულებას. სიტუაციის მიხედვით მენეჯერებს უხდებათ მართვის სათანადო სტილის გამოვლენა (ნახ. 7.11). როცა თანამშრომელი არ არის საკუთარ თავში დარწმუნებული, საქმიანობის უკეთ შესასრულებლად, მას ესაჭიროება გამხნევება და მორალური მხარდაჭერა. იმ შემთხვევაში, როცა თანამშრომელი არ არის კარგად გარკვეული სამუშაო დავალებაში და მისი ძალისხმევა შორს არის სასურველისაგან, მენეჯერმა უნდა გამოიყენოს *დირექტიული მმართველობის სტილი*: დაწვრილებით აუხსნას მუშაკს მისი სამუშაო დავალება, მისცეს მკაფიოდ ჩამოყალიბული ამოცანა, აჩვენოს სასურველი ანაზღაურების მიღების ოპტიმალური გზები და შემოიღოს კონტროლის მკაცრი სისტემა. იმ შემთხვევაში, თუ სამუშაოს შედეგით თანამშრომელი ნაკლებად არის დაინტერესებული, მენეჯერმა უნდა გამოიყენოს *შედეგზე ორიენტირებული ლიდერობის სტილი*. ანუ, დაუსახოს უფრო კონკრეტული მიზნები, აჩვენოს სასურველი შედეგის მიღწევის ოპტიმალრი გზები. თანამშრომლებისათვის არასწორად შერჩეული ანაზღაურების სისტემის შემთხვევაში, მენეჯერმა უნდა გამოავლინოს "მონაწილეობაზე დაფუძნებული" ლიდერობის სტილი, რათა თანამშრომლებთან მსჯელობის საფუძველზე, გამოასწოროს დაშვებული შეცდომა.

სიტუაციის შესატყვისი ლიდერობის ოთხივე სტილი, თანამშრომლებს უქმნის რეალურ შესაძლებლობას, გაზარდონ შრომის პროდუქტიულობა და მიიღონ სასურველი ანაზღაურება.

ტერენს მიტჩელისა და რობერტ ჰაუსის სიტუაციური თეორია "გზა – მიზანი" მიჩნეულია ქმედით საშუალებად ლიდერობის სათანადო სტილის დასადგენად, მაგრამ ზოგიერთი სირთულის გამო, პრაქტიკაში ამ თეორიის გამოყენება საკმაოდ შეზღუდულია |C. A. Schreshein and A. S. Densi, 1981|.

დ. ვიქტორ ვრუმის და ფილიპე იეტონის *„ლიდერის გადაწყვეტილების მიღების მოდელი"*. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომლების ჩართულობის გათვალისწინებით, ხელმძღვანელის ეძებს თავისთვის საუკეთესო ლიდერობის სტილს. მოდელი ცნობს ლიდერობის ხუთი ძირითადი სტილის არსებობას (ცხრ. 7.4), რომლებიც ქმნიან ერთგვარ კონტინიუმს (ნახ. 7. 12), სადაც A I და A II წარმოადგენენ ლიდერობის ავტოკრატიულ სტილს, C I და C II ლიდერობის საკონსულტაციო (დემოკრატიულ) სტილს, ხოლო G II თანამონაწილეობაზე აგებულ (ლიბერალურ) ლიდერობის სტილს. კონტინიუმზე



ნახ. 7.11 სამუშაო სიტუაციების შეცვლა და მენეჯერების ადეკვატური ქცევა (თეორია "გზა - მიზანი")

წყარო: Gray Yukl. Leadership in Organizations, Prentice, Enlgewood Cliffs, 1981, 146-152.

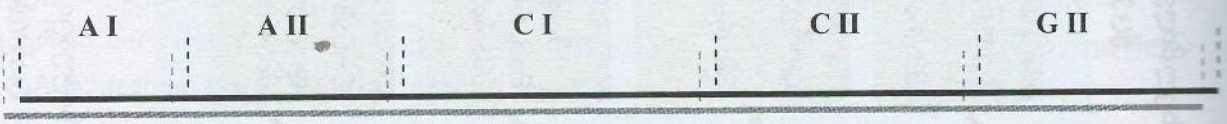
ლიდერობის სტილის გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე

ცხრ. 7.4

ლიდერობის სტილი	თანამშრომლების ჩართულობის ხარისხი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში
A I	მენეჯერი პირადად განიხილავს არსებულ პრობლემას და იღებს გადაწყვეტილებას.
A II	თანამშრომლები აწვდიან მენეჯერს ინფორმაციას გადაწყვეტილების მისაღებად.
C I	თანამშრომლები მენეჯერის დავალებით ამზადებენ წინადადებებს არსებული პრობლემის გადასაწყვეტად, გადასცემენ მათ მენეჯერს და შემდგომ ის დამოუკიდებლად იღებს საჭირო გადაწყვეტილებას.
C II	მენეჯერი თანამშრომლების მონაწილეობით ადგენს სამუშაო დავალებას, მათთან ერთად განიხილავს პრობლემურ საკითხებს და მათი მოსაზრების გათვალისწინებით იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას.
G II	მენეჯერი თანამშრომლებს უხსნის ამოცანას, ისმენს მათ მასაზრებას, მათთან ერთად ეძებს, როგორც გადაწყვეტილების ვარიანტებს, ასევე იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას.

წყარო: |Victor Vroom. 1973, 67|

თითოეული სტილის გავრცელების არეალი დამოკიდებულია არსებულ საორგანიზაციო კულტურის სახეობაზე, საქმიანობის ხასიათზე და სიტუაციურ ფაქტორებზე.



ნახ. 7.12 ლიდერობის სტილის კონტინიუმი

ყოველივე ეს თავის მხრივ განაპირობებს ორგანიზაციაში ლიდერობის რომელიმე სტილის გამოყენების საჭიროებას. მოდელი ითვალისწინებს სიტუაციური ფაქტორების შეფასებას, რაც ეხმარება ხელმძღვანელს გამოიყენოს სიტუაციის შესაფერისი ლიდერობის სტილი. ვ. ვრუმისა და ფ. იეტონის მიერ შემუშავებულია სიტუაციის შეფასების შვიდი კრიტერიუმი, რომლებიც განსაზღვრავენ მისაღები გადაწყვეტილების სიზუსტეს

(ცხრ. 7.5). მენეჯერის მიერ ჩატარებული სიტუაციური ანალიზის შედეგად, შესაძლებელია განისაზღვროს ლიდერობის ყველაზე საჭირო სტილი. ვინაიდან ვიქტორ ვრუმისა და ფილიპე იეტონის მოდელი მოითხოვდა საკმაოდ დიდი მოცულობის გამოთვლითი სამუშაოების შესრულებას, საჭირო გახდა მოდელის სრულყოფა და სათანადო კომპიუტერული პროგრამების შემუშავება |Victor Vroom and Arthur Jago, 1987|. განახლებული მოდელი ჩამოყალიბებულია ამერიკული და ევროპული უნივერსიტეტების კვლევების გათვალისწინებით, რამაც მნიშვნელოვნად გააფართოვა მისი გამოყენების არეალი, გაზარდა სიტუაციური ფაქტორის ეფექტიანად განსაზღვრის შესაძლებლობა და აამაღლა ლიდერობისათვის საჭირო სტილის დადგენის სიზუსტე. ცხადია, რომ განახლებული მოდელის გამოყენებით ხდება უფრო ზუსტი გადაწყვეტილების მიღება.

ვიქტორ ვრუმისა და არტურ ჯაგოს განახლებული მოდელის გამოყენება შესაძლებელია:

- სათანადო პროგრამის საშუალებით, რომელიც მენეჯერებს ეხმარება სიტუაციური ანალიზის შესრულებასა და ლიდერობის სათანადო სტილის დადგენაში;
- გადაწყვეტილებათა ხის" მეთოდის დახმარებით, სადაც მრავალი ცვლადის გამოყენებით, "შესაძლებელია რთული გათვლების შესრულება, ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად.

"გადაწყვეტილებათა ხის" ასაგებად, გამოიყენება სიტუაციური კრიტერიუმები (ცხრ. 7.5), რომლებიც ეხმარებიან მენეჯერს სიტუაციის შეფასებასა და ობიექტური გადაწყვეტილების მიღებაში. პირველი სამი კრიტერიუმით, შესაძლებელია გადაწყვეტილების ხარისხის განსაზღვრა, დანარჩენით კი ფასდება გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესში თანამშრომლების ჩართულობის დონე. გადაწყვეტილების მისაღებად წარმოდგენილი მოდელის შესაბამისად (ნახ. 7.13), მენეჯერი გარკვეული თანამიმდევრობით პასუხობს დასმულ კითხვებს (მხოლოდ "დიახ", ან "არა"), ადგენს პასუხების ლოგიკურ ჯაჭვს და არსებული სიტუაციის გათვალისწინებით განსაზღვრავს ლიდერობის სტილს.

მოდელს გააჩნია როგორც სამეცნიერო, ასევე პრაქტიკული მნიშვნელობა. მიუხედავად ფართო გავრცელებისა, მასაც აღენიშნება ზოგიერთი ნაკლოვანება:

- პასუხი "დიახ" ან "არა" გამარტივებულად ასახავს არსებულ სიტუაციას და ვერ იძლევა სიტუაციის სრულფასოვანი შეფასების შესაძლებლობას;
- მენეჯერების მოტივაცია გამარტივებულად არის წარმოდგენილი, ამავდროულად, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, მათი პიროვნული თვისებების როლი ძალზე დაკნინებულია;
- სათანადოდ არ არის შეფასებული დროის ფაქტორი, რაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სიტუაციურ კრიტერიუმებზე და ლიდერობის სტილზე.

აღნიშნულის გათვალისწინებით, მიმდინარეობს ინტენსიური მუშაობა მოდელის სრულყოფაზე.

სიტუაციის შეფასების კრიტერიუმები

ცხრ. 7.5

კრიტერიუმის დასახელება	კრიტერიუმის აღწერა
S I	განსაზღვრავს გადაწყვეტილების მიღების საჭირო სიზუსტეს
S II	აფასებს ინფორმაციის საკმარისობას, ან გადაწყვეტილების მიმღები ხელმძღვანელის გამოცდილებას
S III	ადგენს პრობლემის სტრუქტურირების ხარისხს
S IV	აფასებს პრობლემურ საკითხებზე თანამშრომლების ინფორმირებულობის დონეს
S V	დაფუძნებულია მოსაზრებაზე, რომ ხელმძღვანელის ავტოკრატიულ გადაწყვეტილებებს თანამშრომლებისაგან აქვს მხარდაჭერა
S VI	დამოკიდებულია თანამშრომლების მოტივაციაზე შეასრულონ დასახული მიზნები
S VII	განპირობებულია გადაწყვეტილების შერჩევისა და მისი რეალიზაციის პროცესში თანამშრომლებს შორის უთანხმოების წარმოშობის შესაძლებლობის დადგენით

წყარო: |Victor Vroom. 1976, 17-28|.

სიტუაციები, სადაც არ არის საჭირო ხელმძღვანელის მხრიდან ლიდერობის გამოვლენა, ან როცა ლიდერობა იცვლება ჯგუფური მოქმედებით.

მართვის საკითხებზე მომუშავე მეცნიერებმა, გასული საუკუნის სამოცდაათიან წლებში ჩატარებულ გამოკვლევებზე დაყრდნობით, გამოავლინეს ორგანიზაციების მუშაობის პროცესში ისეთი შემთხვევები, როცა გარკვეული სიტუაციური ფაქტორების ზემოქმედების შედეგად, იკარგება, ან ძალზე მცირდება ხელმძღვანელის მხრიდან ლიდერობის გამოვლენის საჭიროება. სიტუაციური ფაქტორებით ლიდერობის უგულვებელყოფის, შეცვლის (სუბსტიტუციის) პროცესი დაკავშირებულია მთელი რიგი პირობების თანხვედრასთან |Jon Howell and Peter Dorfman, 1986|. ამგვარი შემთხვევები

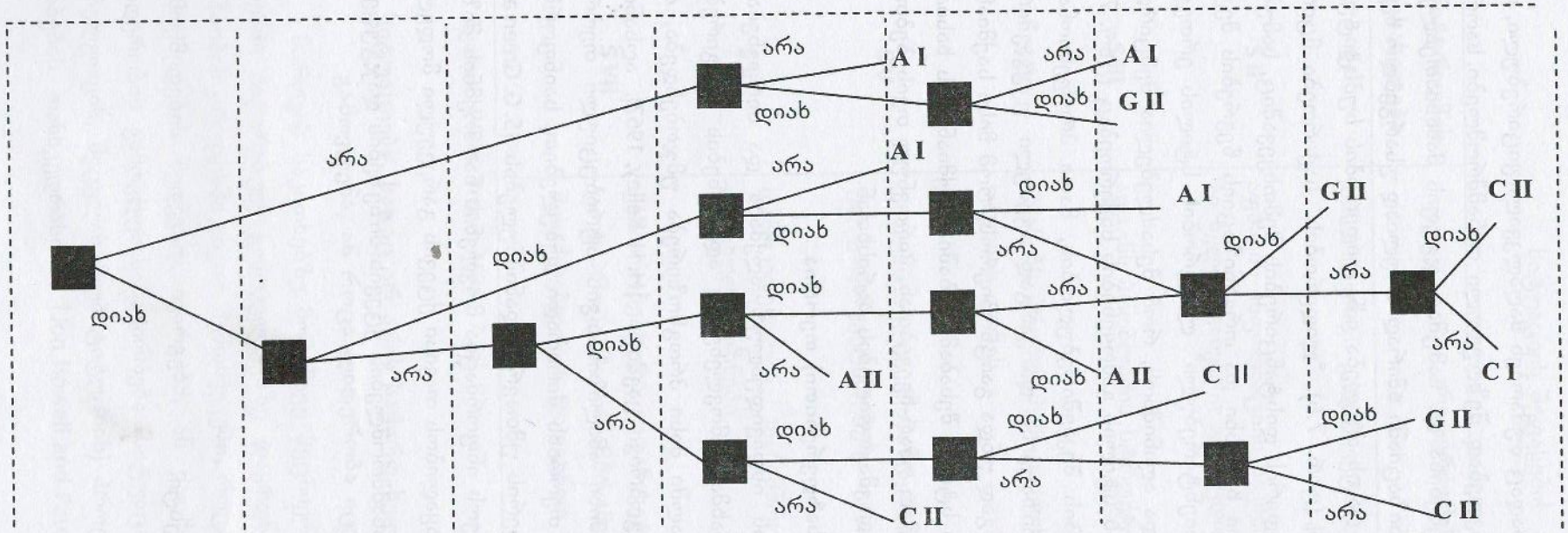
ხშირად აღინიშნება ორგანიზაციებში, სადაც მუშაობენ მაღალკვალიფიცირებული, ინიციატივიანი და თავის საქმიანობაში ნაკლებად შეზღუდული თანამშრომლები. საორგანიზაციო ცვლადების, სამუშაო დავალებებისა და სამუშაო ჯგუფის მახასიათებლების გარკვეული თანწყობის შედეგად, ორგანიზაციაში ხშირად სრულიად უსარგებლო ხდება ტრადიციული მმართველობითი სტილი და ის იცვლება ე.წ. *ლიდერობის სუბსტიტუტებით* |D. Wretten and K. Cameron, 1991, p. 8|, (ცხრ. 7.6). "ლიდერობის" საჭიროება მცირდება აგრეთვე, თანამშრომლებისაგან ლიდერის დისტანცირების შემთხვევაშიც. სამუშაო ამოცანების სტრუქტურიზაციის მაღალი ხარისხი და ორგანიზაციის წევრების შეკავშირებულობა, ახდენენ "ამოცანაზე ორიენტირებული" ლიდერობის სტილის ერთგვარ "ნეიტრალიზაციას". ამავდროულად უნდა აღინიშნოს, რომ შესაძლებელია შემცირდეს ადამიანზე ორიენტირებული ლიდერობის სტილის გამოყენების საჭიროებაც (ცხრ. 7.6), რაც ძირითადად ხდება თანამშრომლების შეკავშირებულობის, მათი პროფესიონალიზმის ზრდის, ამოცანების სტრუქტურიზაციისა და კარგად აგებული უკუკავშირის სისტემისა შემთხვევაში. მენეჯერმა კარგად უნდა გაიცნობიეროს, რომ მისი საქმიანობა მაშინაა ნაყოფიერი, თუ ლიდერობის სტილი შესაბამისობაშია საქმიანობის ხასიათთან, თანამშრომლების მოთხოვნებთან, მათ უნარ-ჩვევებთან, პიროვნულ თვისებებთან, პროფესიულ დონესთან და სამუშაოთი დაკმაყოფილების ხარისხთან.

ე. ლიდერობის ატრიბუციული (განსაზღვრებითი) თეორია

ადგენს ურთიერთკავშირს ადამიანის ინდივიდუალურ აღქმასა და პიროვნებათშორისო ქცევას შორის. თეორიის თანახმად, მოვლენებზე ადამიანების რეაგირების თავისებურების წარმოდგენა და მომავალში მისი პროგნოზირება უმჯობესდება, თუ ცნობილია ამ მოვლენების მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი |H. H. Kelley, 1967|. აღსანიშნავია, რომ ლიდერობის აღქმისა და მისი ანალიზისათვის ატრიბუციული თეორია იყენებს ღირებულებით კრიტერიუმებს. თეორიის ძირითადი დებულებით, საინფორმაციო "პროვაიდერობა" წარმოდგენს ლიდერის უმთავრეს დანიშნულებას |S. G. Green and T. R. Mithcell, 1979|. ლიდერმა უნდა მოიპოვოს ინფორმაცია მოვლენის წარმოქმნის მიზეზების შესახებ, გაანალიზოს ის და ჩამოაყალიბოს თავისი ქცევის გარკვეული მოდელი.

ლიდერის ამოცანას წარმოადგენს თანამშრომლების ქცევის მიზეზების დაჯგუფება შემდეგი ფაქტორების მიხედვით:

- პიროვნული თვისებები;
- საქმიანობის არსი;
- კონკრეტული სიტუაციის კონტექსტი.



მოთხოვნა გადაწყვეტილების სიზუსტესა და მის ხარისხთან დაკავშირებით	ინფორმაციის საკმარისობა გადაწყვეტილების მისაღებად	რამდენად სტრუქტურირებულია განსახილველი პრობლემა	თანამშრომლები ეთანხმებიან მიღებულ გადაწყვეტილებას	რამდენად იქნება მხარდაჭერილი ხელმძღვანელის ავტოკრატიული გადაწყვეტილება	მოტივაცია დასახული მიზნების მისაღწევად	გადაწყვეტილების გამო კონფლიქტის წარმოქმნის შესაძლებლობა
S I	**S II**	**S III**	**S IV**	**S V**	**S VI**	**S VII**
სიტუაციური კრიტერიუმები						

ნახ. 7.13 "გადაწყვეტილების ხე" (მოდელი)

ლიდერობის სუბსტიტუტები

ცხრ. 7.6

ცვლადები	ამოცანაზე ორიენტირებული ლიდერობა	ადამიანზე ორიენტირებული ლიდერობა
ა. საორგანიზაციო ცვლადები:		
☐ ჯგუფის შეკავშირებულობა;	ცვლის	ცვლის
☐ ფორმალიზაციის დონე;	ცვლის	არ ზემოქმედებს
☐ სიხისტე;	უგულებელყოფს	არ ზემოქმედებს
☐ თანამდებობრივი უფლებამოსილების შეზღუდულობა;	უგულებელყოფს	უგულებელყოფს
☐ ფიზიკური დისტანცირება.	უგულებელყოფს	უგულებელყოფს
ბ. სამუშაო დავალების (ამოცანის) მახასიათებლები:		
☐ ამოცანის სტრუქტურიზაციის მაღალი დონე;	ცვლის	არ ზემოქმედებს
☐ ავტომატური უკუკავშირი;	ცვლის	არ ზემოქმედებს
☐ შინაგანი დაკმაყოფილება.	არ ზემოქმედებს	ცვლის
გ. სამუშაო ჯგუფის მახასიათებლები:		
☐ პროფესიონალიზმი;	ცვლის	ცვლის
☐ მომზადების დონე;	ცვლის	არ ზემოქმედებს
☐ გამოცდილება	ცვლის	არ ზემოქმედებს

ყოველ კონკრეტულ სამუშაო სიტუაციაში (მაგ. ცუდი ხარისხის პროდუქციის გამოშვებისას), მენეჯერის მცდელობა მიმართული უნდა იყოს ამ მოვლენის მიზეზების დასადგენად: ადამიანური ფაქტორითაა ის გამოწვეული, თუ არასწორედ ჩამოყალიბებული ამოცანით, ან რაიმე სხვა მოვლენით. თანამშრომლის ქცევის მიზეზების ატრიბუციის შედეგად, მენეჯერი ადგენს მონაცემებს დამახასიათებელი თვისებების, მოვლენების თავსებადობისა და მხარეთა ინტერესების თანხვედრის შესაბამისად. საწყის ეტაპზე მენეჯერი განსაზღვრავს ქცევის შესაბამისობას დასმული ამოცანის ხასიათთან, შემდეგ აფასებს ამ ფაქტორების ურთიერთშეთანხმებულობის ხარისხს და ბოლოს, არკვევს გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო კონსენსუსის მიღწევის შესაძლებლობას.

ატრიბუციული თეორიით განისაზღვრება ლიდერის ქცევის განმაპირობებელი ფა-

ქტორები და დგინდება კონკრეტული ქცევა გარკვეული სახის სამუშაოს შესასრულებლად.

ატრიბუციული ლიდერობის მოდელი (ნახ. 7.14) მოიცავს ორ მნიშვნელოვან ასპექტს:

- პირველში ასახავს მენეჯერის შესაძლო ნაკლოვანებების ატრიბუციას, რაც დამოკიდებულია მიღებული ინფორმაციის საიმედოობაზე;
- მეორეში განიხილება ლიდერის შესაძლო რეაქცია, ატრიბუციით მიღებულ შედეგებზე.

ატრიბუციული მოდელი ითვალისწინებს ლიდერის ქცევის შესაბამისობას მისი პასუხისმგებლობის დონესთან.

თავდაპირველად, ატრიბუციული თეორიის შესწავლა დაიწყო პატარა ბავშვების აღმზრდელებზე დაკვირვებებით, რომლებიც განიხილებოდნენ ლიდერების პროტოტიპებად. დადგინდა, რომ ლიდერის ატრიბუციაზე გავლენას ახდენს პიროვნული თვისებები, გარკვეული მოვლენების თანხვედრა და კონსენსუსის მიღწევის უნარი. აღმზრდელები, რომლებსაც ატრიბუციით დადგენილი ხარვეზის მიზეზად მიაჩნდათ თავიანთი რომელიმე პიროვნული თვისება, ცდილობდნენ გაემკაცრებინათ ბავშვებთან ურთიერთობა: ხშირად სჯიდნენ მათ, რათა თავიანთი ნაკლის ამგვარი კომპენსირებით, მიეღწიათ დასახული მიზნისათვის. მკლევარები აღნიშნავდნენ, რომ ლიდერების მძაფრ რეაქციას ხშირად განაპირობებენ აგრეთვე მნიშვნელოვანი გარე ფაქტორებიც.

უკანასკნელ ხანს ატრიბუციის თეორიის პრაქტიკული ღირებულების დამადასტურებელი კვლევები ძალზე იშვიათად ტარდება, საჭიროა ამ ხარვეზის აღმოფხვრა, რათა შესაძლებელი იყოს ლიდერის ქცევის განმსაზღვრელი უფრო დაზუსტებული მიზეზების დადგენა, მათი განზოგადოება და მიღებული შედეგების პრაქტიკაში ფართოდ გამოყენება.

7.2.5 ცვალებად გარემოში ლიდერობის განხორციელება.

მენეჯერს განსაკუთრებით სჭირდება ისეთი უნარ-ჩვევების გამოვლენა, რომლებიც ადამიანებში აღძრავენ სამუშაოს გულმოდგინედ შესრულების სურვილს, შეძლებენ მათ სათანადოდ მოტივირებას ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად. საამისოდ, მენეჯერმა მუდმივად უნდა იზრუნოს თავისი კვალიფიკაციის ამაღლებაზე და უნარ-ჩვევების სრულყოფაზე.

მართვის სპეციალისტების ძალისხმევა მიმართულია ლიდერობის ისეთი სტილის დასადგენად, რომელიც ხელს უწყობს მენეჯერს ეფექტიანად განახორციელოს დაკისრებული საქმიანობა. ამ ნიშნით ლიდერობის დასახასიათებლად, სამენეჯერო ლიტერატურაში იყენებენ შედარების მეთოდს. ლიდერობის *ქარიზმატიულ* და *ტრანსფორმაციულ* სტილებს ყველაზე ხშირად ადარებენ ლიდერობის *ტრანსაქციურ* სტილს.

მენეჯმენტის პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ **ლიდერობის ტრანსაქციური სტილი** (ლათინური სიტყვა transactio – მორიგება) საკმაოდ ხშირად გამოიყენება. ლიდერობის ამ სტილისათვის დამახასიათებელია თანამშრომლებისათვის სამუშაო დავალების ახსნა, დახმარების გაწევა სამუშაო ოპერაციების წარმოებასა და სასურველი ანაზღაურების მისაღებად, მოწესრიგებულობა, შრომისმოყვარეობა, მიზანდასახულობა და დაკისრებული საქმიანობის კეთილსინდისიერად შესრულება. ტრანსაქციული სტილის ლიდერები დიდი რუდუნებით ამუშავებენ სამოქმედო გეგმებს, გრაფიკებსა და ბიუჯეტებს. გამოირჩევიან პატივმოყვარეობით, მოვალეობის გრძნობითა და ცდილობენ ამ ღირებულებების დანერგვას თავიანთ ორგანიზაციაში |Richard Daft, 1995|. ტრანსაქციული სტილის დიდი შესაძლებლობების მიუხედავად, ის საკმარისად ეფექტიანი არ აღმოჩნდა თანამედროვე სწრაფად ცვალებად გარემოში სამოქმედოდ და მზარდ გამოწვევებზე საპასუხოდ.

ლიდერობის ქარიზმატიული სტილი. ბერძნული სიტყვა "ქარიზმა" ითარგმნება, როგორც ღვთიური საჩუქარი. "ქარიზმა" არის ადამიანის განსაკუთრებული მიმზიდველობა, ერთგვარი მაგნეტიზმი, გამოხატული მის მიერ ადამიანების სწრაფად მომხრობის (მოხიბვლის) უნარში.

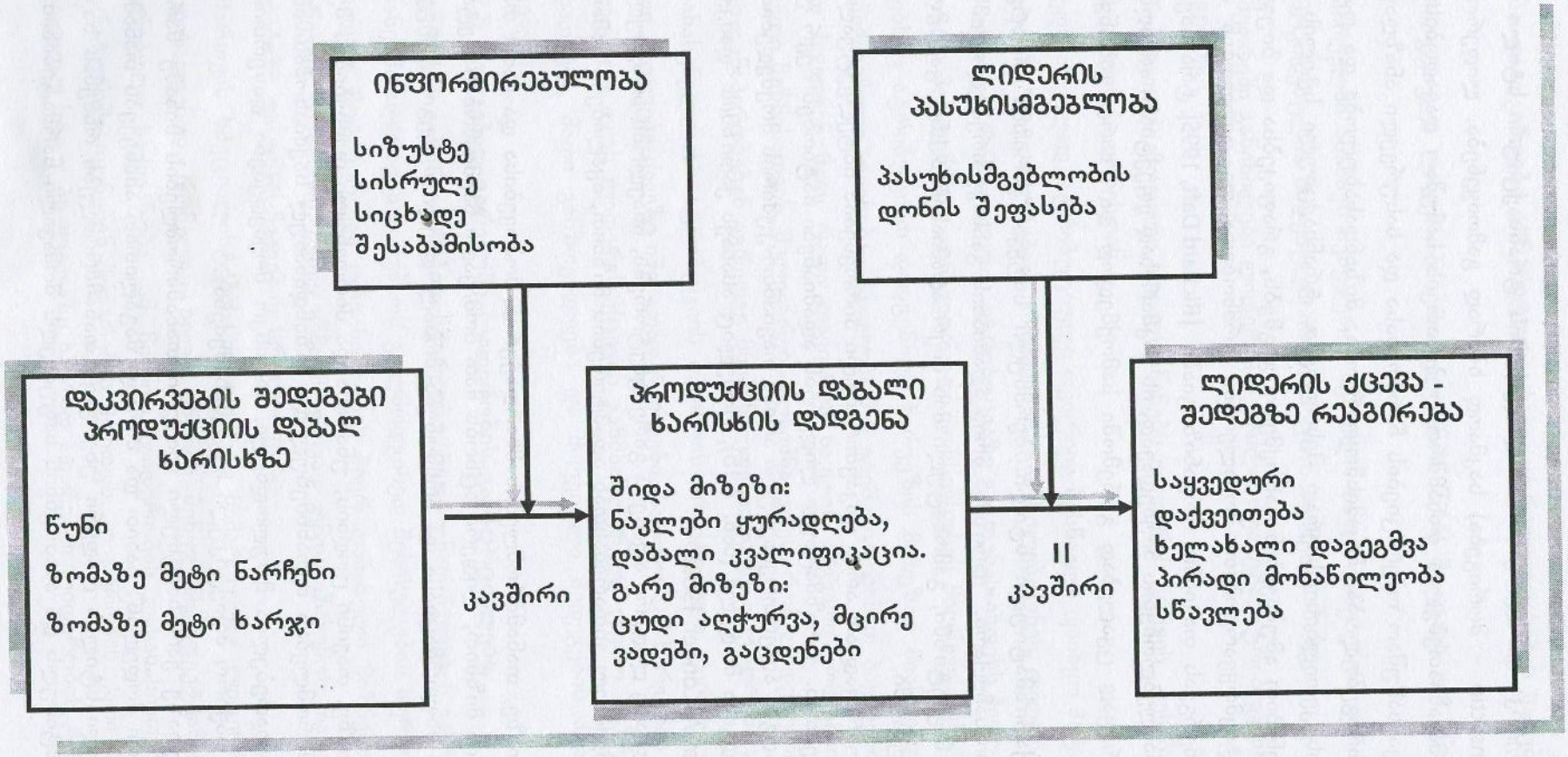
ქარიზმა თვისობრივად არ არის დაკავშირებული პიროვნების ინტელექტუალურ, ან ზნეობრივ თვისებებთან. ქარიზმატიულ ლიდერებს ადამიანები პატიობენ ბევრ უარყოფით თვისებას, რადგან აღფრთოვანებული არიან თავიანთი კუმირის მოქმედებით. ლეი კონგერმა წარმოადგინა მოდელი (ნახ. 7.15), რომელიც ასახავს ქარიზმის "დამკვიდრების" სტადიებს |Lay A. Conger, 1989|:

- პირველ სტადიაზე ლიდერი აფასებს გარე ფაქტორებს, სწავლობს არსებულ შესაძლებლობებს და შექმნილ ვითარებასთან ადაპტირების მიზნით, აყალიბებს სამოქმედო გეგმას;

- მეორე სტადიაზე, თანამშრომლების მხარდაჭერის მოპოვებისა და მათი თანამოაზრეებად გახდომის მიზნით, ლიდერი აცნობს მათ მომავალი საქმიანობის დეტალებს, ანდობს სათანადო ინფორმაციასა და არწმუნებს მოსალოდნელი შედეგის სარგებლიანობაში;

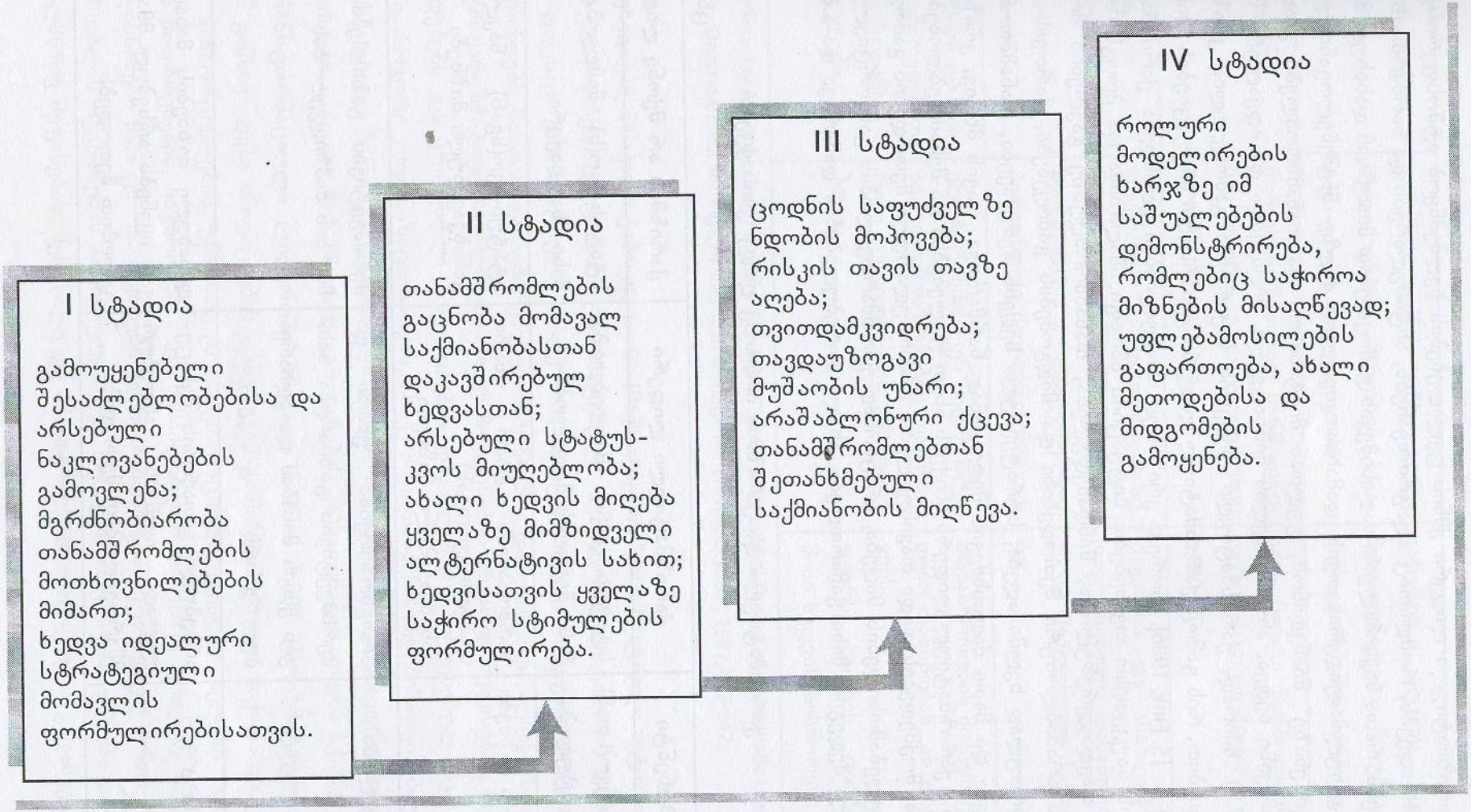
- მესამე სტადიაზე, თავისი ცოდნის, უნარისა და პიროვნული თვისებების მეშვეობით აღწევს თანამშრომლების შეთანხმებულ და მიზანდასახულ საქმიანობას. ამ სტადიისათვის დამახასიათებელია მოულოდნელი, სარისკო მოქმედებები და ერთობლივი საქმიანობისათვის საჭირო პრაქტიკული ჩვევების შეძენა;

- მეოთხე სტადიაზე ქარიზმატიული ლიდერი თანამშრომლების წინაშე წარდგება ერთგვარი "როლური მოდელის" სახით და პირადი მაგალითით ამხნევებს თანამშრომლებს. ქარიზმატიული სტილის ლიდერი უნერგავს თანამშრომლებს რწმენას საკუთარ ძალებში, აძლევს სტიმულს და ამით ქმნის საფუძველს მომავალი წარმატებისათვის.



ნახ. 7. 14 ლიდერობის ატრიბუციული მოდელი

წყარო: T.R. Mitchell and R.E. Wood. An Empirical Test of an Attributional Model of Leader's Responses to Poor Performance, Academy of Management Proceeding, 1979, 94. in James Gibson, John Ivancevich, James Donnelly. Organizations: Behavior, Struqture, Process, Richard Irwin, Inc., Illinois, 1994.



ნახ. 7. 15 ქარიზმატიული ლიდერობის მოდელი

ქარიზმატიული ლიდერი ქმნის ცვლილებების ხელშემწყობ ატმოსფეროს, ის ახმოვანებს იდეებს, რომლითაც აღაფრთოვანებს, ასტიმულირებს და წარმართავს თანამშრომლებს, რათა მაქსიმალური ძალისხმევის გამოვლენით მიაღწიონ დასახულ მიზნებს. ქარიზმატიული ლიდერისათვის დამახასიათებელია ძალზე მნიშვნელოვანი უნარი – "გასაგებ ენაზე" მიაწვდინოს, გულთან მიატანინოს და თანამშრომლებს გაათავისებინოს თავისი ხედვა, ანუ მომავლის მიმზიდველი, მიღწევადი და იდეალური სურათი (ცხრ. 7.7). ხშირად, ქარიზმატიული ლიდერის საჭიროება გამოწვეულია კრიზისული სიტუაციებით, რის გამოც ქარიზმატიულ ლიდერს კრიზისული სიტუაციების "პირმშოს" უწოდებენ |S. Fink, 1986|. სწორედ კრიზისულ სიტუაციებში ვლინდება ქარიზმატიული ლიდერის საუკეთესო თვისებები: სიტუაციის სწრაფი ანალიზისა და პროგნოზირების უნარი, თავდაჯერებულობა, წინდახედულება, თანამშრომლებზე გავლენის მოხდენა, მართვის არაშაბლონური მეთოდებისა და მიდგომების გამოყენება, მართვის სადავეების დროულად ხელში აღება, სტრატეგიული ხედვის შემუშავება, თანამშრომლების შთაგონება და მათი ძალისხმევის შედეგიანად წარმართვა. თავის მხრივ, კრიზისული სიტუაცია ქარიზმატიულ ლიდერს ანიჭებს ისეთ უფლებებსა და შესაძლებლობებს, როგორიცაა: მოქმედების დიდი თავისუფლება, არაპოპულარული მეთოდების გამოყენება, დიდი უფლებამოსილების მიღება, ირაციონალური მმართველობის განხორციელება და მიღწეული შედეგით მისი გამართლება, ახალი ღირებულებების დანერგვა და ა.შ.

ქარიზმატიული და ქარიზმის არმქონე ლიდერების ქცევა

ცხრ. 7.7

კომპონენტი	ქარიზმატიული ლიდერი	ქარიზმის არ მქონე ლიდერი
სტატუს-კვო(სთან) დამოკიდებულება	სტატუს-კვო(ს) მიუღებლობა, მისი შეცვლის მცდელობა	სტატუს-კვო(ს) მიმღეობა და მისი მხარდაჭერა
მომავლის მიზნები	წარმოსახვის დიდი უნარი, სტატუს-კვო(სგან) განსხვავებული მიზნები	სტატუს-კვო(სგან) ნაკლებად განსხვავებული მიზნები
მიმზიდველობა	პროგნოზირების უნარი და პერსპექტივის გაზიარება მისგან ქმნის მისაბაძ და აღიარებულ "გმირს"	პერსპექტივის გაზიარება ქმნის მის მიმზიდველობას
კვალიფიკაცია	არსებული ვითარების შესაცვლელად იყენებს ახლებურ მმართველობით მეთოდებს	დასახული მიზნების მისაღწევად იყენებს არსებულ მმართველობით მეთოდებს

გარემოს აღქმა	გარემოს აღქმის განსაკუთრებული უნარი. ზრუნავს სტატუს-კვო(ს) შესაცვლელად	გარემოს აღქმის დაბალი მოთხოვნილება. ზრუნვა სტატუს-კვო(ს) შესანარჩუნებლად
ნარმოდგენა	მომავლის ნათლად წარმოდგენის უნარი. აქვს ლიდერობის ძლიერი მოტივაცია	აქვს სუსტი წარმოდგენა ლიდერობისათვის საჭირო მოტივაციაზე
ნარმატების საფუძველი	ცოდნაზე, პატივისცემაზე, უნიკალურობაზე, აღფრთოვანებაზე დაფუძნებული პიროვნული ძალაუფლება.	ცოდნასა და ანაზღაურებაზე დაფუძნებული თანამდებობრივი და პიროვნული ძალაუფლება.
ლიდერისა და დაქვემდებარებულთა ურთიერთდამოკიდებულება	ელიტარიზმისაკენ მიდრეკილება. თანამოაზრეების დაწინაურება ცვლილებების გასატარებლად	თანასწორობის მოსურნე, ელოდება თანხმობას, ან დირექტივებს. უჭირს ხალხის დარწმუნება მისი ხედვის სისწორეში

წყარო: Jay A. Conger and Rabindra Kapungo. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, Academy of Management reviw, October, 1987, 637-647.

მიუხედავად მრავალი გამოკვლევისა (მაქს ვებერის "ქარიზმატიული ავტორიტეტით" დაწყებული, ფრედ ლუტჰანსის "წარმატებული მენეჯერული სტილით" დამთავრებული), დღესაც ქარიზმატიული ლიდერობა მოიცავს მრავალ შეუსწავლელ საკითხს და საჭიროებს მასთან დაკავშირებული ასპექტების დაზუსტებას. აღსანიშნავია, რომ ზოგჯერ ქარიზმატიული ლიდერების მიერ მოვლენების არასწორ შეფასებას, მოუზომავ მოქმედებებს და კრიზისული სიტუაციების დასაძლევად გამოყენებულ მცდარ მიდგომებს, როგორც ორგანიზაციისათვის, ასევე მისი თანამშრომლებისათვის მიუყენებია, გამოუსწოებელი ზიანი. ქარიზმატიული ლიდერობა მძლავრი და ამავდროულად მეტად საფრთხილო იარაღია, მის სწორედ გამოყენებას კი სათანადო ცოდნა სჭირდება.

ტრანსფორმაციული ლიდერობა მრავალი ნიშნით ჰგავს ქარიზმატიულს, მაგრამ მისგან განსხვავდება ინოვაციების დანერგვის განსაკუთრებული ნიჭითა და ცვლილებების განხორციელების უნარით. ტრანსფორმაციული ლიდერი ავლენს თანამშრომლების მოთხოვნების, საჭიროებისა და შესაძლებლობების კარგ ცოდნას, საუკეთესოდ ითვალისწინებს მათ უნარს. ამყარებს ადამიანებთან განსაკუთრებულ ურთიერთობებს, აქვს სიახლის შეგრძნების არაჩვეულებრივი თვისება, რაც ხელს უწყობს პრობლემის მრავალმხრივ შეფასებას, შეწონილი და ამავდროულად ინოვაციური გადაწყვეტილების

მიღებას. ტრანსფორმაციული ლიდერების ძალისხმევა მიმართულია ორგანიზაციებში თვისობრივი გარდაქმნების შესასრულებლად, რაც პირველ რიგში გულისხმობს თანამშრომლების განწყობის სათანადოდ შეცვლას და მათ წარმართვას საჭირო ქმედებების განსახორციელებლად. ტრანსფორმაციული ლიდერები უძღვებიან ცვლილებების მთელ პროცესს, დაწყებული მისიისა და მიზნების ფორმირებით, საორგანიზაციო კულტურისა და სტრუქტურის ჩამოყალიბებით, ინოვაციების განხორციელებით და პროდუქციის მიღებით დასრულებული. ტრანსფორმაციული ლიდერები, თავიანთ საქმიანობას წარმართავენ არსებულ კანონებისა და წესების მიხედვით. ამავდროულად, მმართველობითი საქმიანობის შესასრულებლად იყენებენ ნოვატორულ მიდგომებს. ტრანსფორმაციული ლიდერის ახლებური ხედვა, თანამშრომლებისათვის წარმოადგენს ერთგვარ მოტივაციას შემდგომი საქმიანობის განსახორციელებლად. აღნიშნულის გარდა, ნდობაზე აგებული ურთიერთობა თანამშრომლებში აღძრავს დამატებით მოტივს, რაც ხელს უწყობს სამუშაოს მაღალ დონეზე შესრულებასა და ტრანსცენდენტული მიზნების მიღწევას |Brice Avolio and Bernard Bass, 1988|. დადგენილია, რომ ტრანსფორმაციული ლიდერობა მოქმედებს თანამშრომლების შინაგან ანაზღაურებაზე და ამით აძლიერებს მათ ძალისხმევას დაგეგმილი სამუშაოს შესასრულებლად.

უახლესი თეორიები ლიდერობის სტილის დასადგენად

გლობალიზაციის ეპოქამ, ელექტრონული ბიზნესის განვითარებამ, ვირტუალური სახის ორგანიზაციების ჩამოყალიბებამ და დისტანციური ხასიათის საქმიანობის გავრცელებამ, სამუშაო ძალის სტრუქტურის ცვლილებამ, სამუშაო პროცესისადმი წაყენებულმა ახალმა მოთხოვნებმა და შრომის ანაზღაურების მიმართ შექმნილმა განსხვავებული სახის მოლოდინმა, გამოიწვია ლიდერობის თვისობრივად ახალი სტილის გამოყენების საჭიროება. არსებული ვითარების შესაბამისად, ჩამოყალიბდა ლიდერობის მოდერნისტული კონცეფციები:

- "მეხუთე დონის" ლიდერობა;
- ინტერაქტიული ლიდერობა;
- ვირტუალური ლიდერობა;
- სერვისული ლიდერობა.

ა. „მეხუთე დონის" ლიდერობა

გასული საუკუნის ოთხმოციანი წლების ბოლოს, მეცნიერთა ჯგუფმა ჯიმი კოლინზის |Jim Collins, 1999| ხელმძღვანელობით დაიწყო ლიდერობის სტილის კვლევა. ხუთი წლის განმავლობაში მიმდინარე მუშაობის შედეგად, განისაზღვრა ე.წ. "მეხუთე დონის" ლიდერობა, ანუ ლიდერობის უმაღლესი იერარქიული საფეხური (ნახ. 7.16). დასაბუთებულია, რომ მეხუთე დონის ლიდერობა "ჩვეულებრივ დაწესებულებას" აქცევს "უჩვეულოდ წარმატებულ ორგანიზაციად". მეხუთე დონის ლიდერის ყველაზე თვალსაჩინო თვისებაა საკუთარი "მე"-ს უკანა პლანზე გადაწევა, რაც მკვეთრად განასხვავებს მას

ქარიზმატიული სტილის მქონე ლიდერისაგან, რომლის ამბიციები და გამორჩეულობისაკენ სწრაფვა, განსხვავებულად წარმოაჩენს "მეხუთე დონის" ლიდერის თავდამბლობას. "მეხუთე დონის" ლიდერის ამბიციას წარმოადგენს არა საკუთარი თავის წარმოჩენის სურვილი, არამედ ორგანიზაციის გრძელვადიანი წარმატებული საქმიანობა. ამ ლიდერებისათვის დამახასიათებელია მაღალი რანგის პროფესიონალიზმი, გამბედაობა, ქმედითი საორგანიზაციო ღირებულებების დანერგვის უნარი, ჯანსაღი საურთიერთობო კლიმატის ჩამოყალიბება, უპრეტენზიო ქცევა, წარმატების სხვებთან ერთად განაწილება და წარუმატებლობის შემთხვევაში, მთელი პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღება |G. A. Yokl, 2004|. "მეხუთე დონის" ლიდერი ზრუნავს ლიდერების ახალი თაობის მოსამზადებლად, რომლებიც წარმატებით შეცვლიან მას და ორგანიზაციას აიყვანენ განვითარების ახალ საფეხურზე.

ბ. ინტერაქტიული ლიდერობა –მეხუთე დონის" ლიდერის მსგავსად, ინტერაქტიული სტილის ლიდერები ხასიათდებიან თანამშრომლებზე ზრუნვით, დიდი კომუნიკაბელურობით და მცირე ამბიციებით. ინტერაქტიული ლიდერები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ კონსენსუსის მიღწევას და ყველა თანამშრომლის ჩართვას მმართველობით პროცესში. ჯანსაღი პიროვნებათშორისი ურთიერთობები მიჩნეულია გავლენის მოხდენის ყველაზე ეფექტიან საშუალებად. ინტერაქტიული ლიდერებისათვის დამახასიათებელია თანამშრომლებზე საკუთარი უფლებამისილების მაქსიმალურად შესაძლებელი მოცულობით დელეგირება და თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ზრუნვა, რაც მთლიანობაში ხელს უწყობს შრომის ნაყოფიერების ზრდას. ინტერაქტიული ლიდერის ერთ-ერთი უპირატესობაა, ადამიანების ყურადღებით მოსმენა და მათთან კომუნიკაციის საიმედო სისტემის აწყობა. ჩრდილოეთ ამერიკაში ასამდე ორგანიზაციის თანამშრომლების გამოკითხვის შედეგად გაირკვა საინტერესო დეტალი: ინტერაქტიული ლიდერის თვისებებს უფრო კარგად ფლობენ ქალი მენეჯერები, ამიტომ ლიდერობის ეს სტილი ხშირად მოიხსენიება "ლიდერობის ქალურ სტილად" |M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, 2004|.

გ. ვირტუალური ლიდერობა ხორციელდება ისეთ ორგანიზაციაში, სადაც თანამშრომლები ტერიტორიულად დაშორებულები არიან როგორც ერთმანეთისაგან, ასევე მენეჯერისაგან. ზოგიერთი თანამშრომელი მუშაობს საკუთარ სახლში, ზოგი ორგანიზაციის სხვადასხვა ფილიალში, ზოგიც ქვეყნის ფარგლებს გარეთ. ხშირად ვირტუალურ ორგანიზაციას ქმნიან საერთაშორისო პროექტში მონაწილე სპეციალისტები. ვირტუალურ ორგანიზაციაში თანამშრომლები ერთმანეთს უკავშირდებიან თანამედროვე საკომუნიკაციო საშუალებებით, რომელთა ეფექტიან გამოყენებაზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობა. ვირტუალურ ორგანიზაციაში მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს სამი უმნიშვნელოვანესი ამოცანა:

☐ დაგეგმოს და გამართოს ორგანიზაციის სტრუქტურა, ჩამოაყალიბოს თანამშრო-

მელთა სამუშაო აღწერილობები, განუსაზღვროს მათ შესასრულებელი ამოცანები, ჩამოუყალიბოს შეუფერხებელი კომუნიკაციისა და ანგარიშგებისათვის საჭირო ეფექტიანი სისტემა;

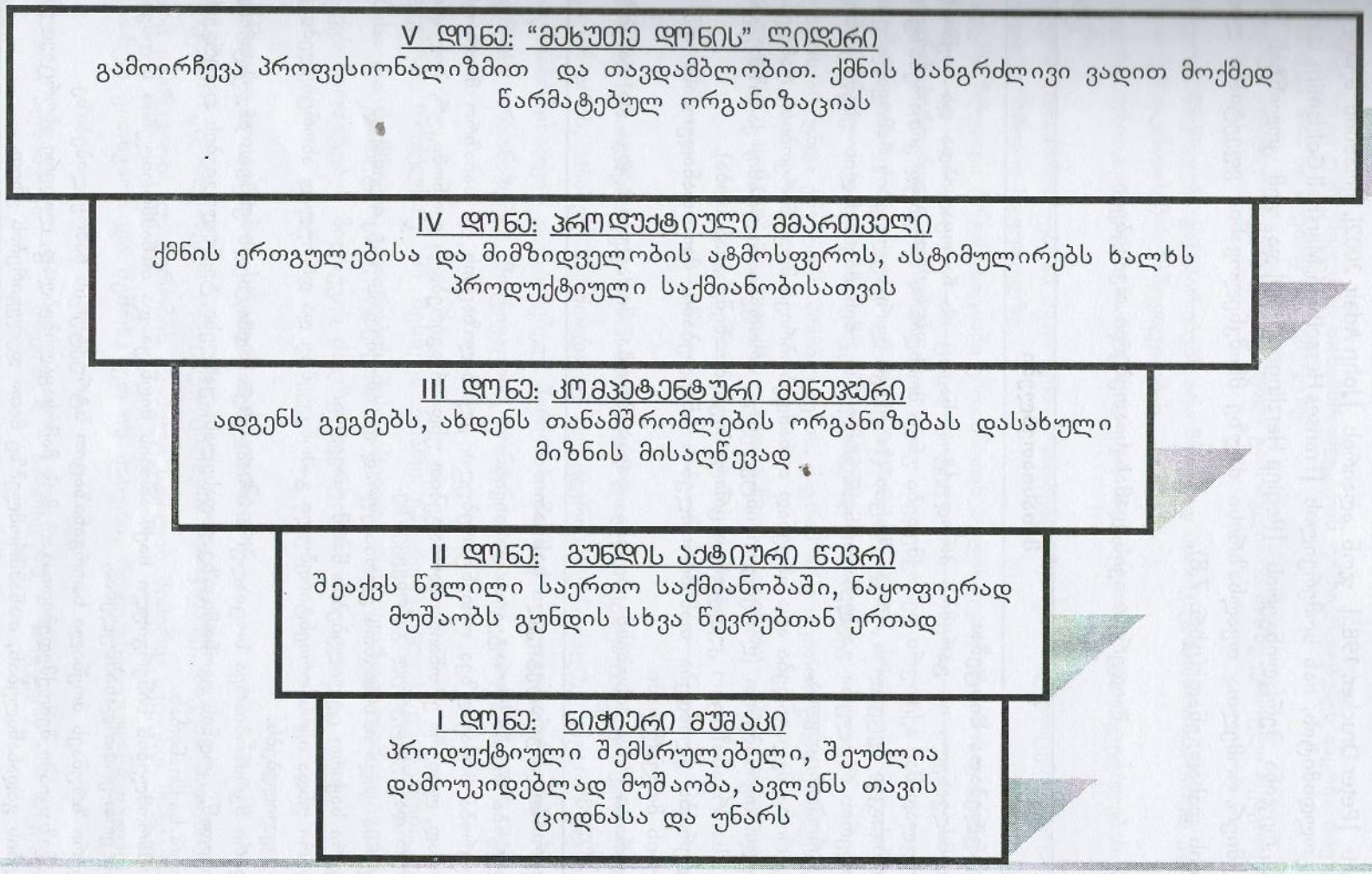
- გარე ფაქტორების სწრაფი ცვალებადობის მიუხედავად, შეუნარჩუნოს სტრუქტურას საკმარისი მოქნილობა;
- შექმნას ორგანიზაციაში ნდობისა და ურთიერთპატივისცემის ატმოსფერო.

სამუშაო პროცესის მიმდინარეობისას, ვირტუალური ლიდერის ამოცანაა მოახდინოს თანამშრომლების საქმიანობის ეფექტიანი კოორდინაცია, შეუქმნას მათ სათანადო მოტივი და განახორციელოს დროული კონტროლი. ვირტუალური ლიდერი უზრუნველყოფს თანამშრომლებს საჭირო ინფორმაციით და კვალიფიციური რჩევებით. საამისოდ ლიდერს უნდა ახასიათებდეს დიდი მიზანდასახულობა, მაღალი კომუნიკაბელობა, საჭირო გადაწყვეტილების დროულად შემუშავების უნარი. გააჩნდეს ცოდნის ფართო დიაპაზონი და საქმისადმი პროფესიული დამოკიდებულება |M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell, 2004|.

დ. სერვისული ლიდერობა მიჩნეულია მართვის საკითხებზე მომუშავე მრავალი მეცნიერისა და პრაქტიკოსი მენეჯერის მიერ, თანამედროვე მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელ და ძალზე ქმედით საშუალებად. ზოგიერთი სპეციალისტის მიერ (რობერტ გრინფილდი და სხვები) მართვა გაიგივებულია სერვისის განხორციელებასთან. სერვისული ლიდერების საქმიანობა ძირითადად წარიმართება ორი უმთავრესი მიმართულებით |Peter Senge, 1990|:

- მომხმარებლების მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად მომსახურეობის გაწევა, რაც წარმოადგენს თანამედროვე ორგანიზაციის უმთავრეს დანიშნულებას;
- მართვისას, თანამშრომლების მოთხოვნების გათვალისწინება, რაც არის საწინდარი, როგორც ორგანიზაციაში ჯანსაღი საურთიერთობო გარემოს ჩამოყალიბების, ასევე თანამშრომლების ნაყოფიერი საქმიანობისათვის.

სერვისული ლიდერები განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ თავიანთ თანამშრომლებს, სათანადოდ აფასებენ მათ საქმიანობას, ასტიმულირებენ ძალისხმევას, უნერგავენ რწმენას საკუთარ ძალებში, ხელს უწყობენ შემოქმედებითი მიდგომების გამოყენებასა და არაშაბლონური გადაწყვეტილებების შემუშავებას, პიროვნული შესაძლებლობების სრულყოფას, აყალიბებენ ერთიანობის სულისკვეთებას. სერვისული ლიდერები, არსებული ამოცანების გადასაწყვეტად, ხშირად ახდენენ თანამშრომლებზე საკუთარი უფლებამოსილების დელეგირებას და მათთან ერთად იღებენ საკვანძო გადაწყვეტილებებს.



ნახ. 7. 16 ლიდერობის ხუთდონიანი იერარქიული სისტემა |Jim Collins, 1999|

7.2.6 ლიდერისათვის დამახასიათებელი თვისებები

აღნიშნულის გარდა, ლიდერობა და ლიდერობისათვის საჭირო თვისებები გამოკვლეულია სხვა მეცნიერებისა და პრაქტიკოსი სპეციალისტების მიერ, მათ შორის პიტერ დრუკერის |Peter Drucker, 1985|, ჯონ ადაირის |John Adair, 2002|, ფრანსის ჰესელბეინის, მარშალ გოლდსმიტის, იან სომერვილის |Franses Hesselbein, Marshall Goldsmith, Iain Somerville, 1999|, რეჯინა ჰერცლინგერის |Regina Herzlinger, 1999| და ჯიმ კოლინზის |Jim Collins, 2004| მიერ, რომელთა თვალსაზრისი ძალზე მნიშვნელოვანია ეფექტიანი ლიდერის თვისებების დასადგენად (ცხრ. 7.8).

ლიდერისათვის დამახასიათებელი თვისებები

ცხრ. 7.8

მახასიათებლები
1. ღირებულებათა სისტემა: 1.1 ხელმძღვანელი იმ გარემოს პროდუქტია, სადაც ის ჩამოყალიბდა და საქმიანობს, ამავდროულად მან აქტიური ზემოქმედება უნდა მოახდინოს არსებულ ვითარებაზე, რათა უკეთესობისაკენ შეცვალოს ორგანიზაცია (ზრუნავს ღირებულებების ჩამოყალიბებაზე). 1.2 ლიდერის რეალური გავლენა თანამშრომლებზე, მის მიერ ძალის უხეში გამოვლენის უკუპროპორციულია. 1.3 ლიდერობა მჟღავნდება არა იმდენად თანამდებობრივი მდგომარეობით, რამდენადაც პიროვნული თვისებებით (ღირებული ინტელექტი, პროფესიონალიზმი, ქარიზმა, გამოცდილება, საორგანიზაციო კულტურის კრიტერიუმებთან შესაბამისობა). 1.4 ლიდერობა ვლინდება თანამშრომლების სწავლებაში, მათ თანადგომასა და კონფლიქტების მოგვარებაში. 1.5 ლიდერობა ესაა: პასუხისმგებლობა, თავდამბლობა, მომავლის ხედვა და თანამშრომლებზე ზრუნვა.
2. ლიდერობის სტრატეგიული ხასიათი: 2.1 ლიდერობა იწყება სტრატეგიის დასახვით. 2.2 ლიდერობა მომავალზეა ორიენტირებული. გლობალიზაციის და საბაზრო მოთხოვნების შესაბამისად, ლიდერი ერთნაირი წარმატებით უნდა რეაგირებდეს ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, სოციალურ და კულტურულ გამოწვევებზე. 2.3 ლიდერმა უნდა იაზროვნოს გლობალურად და იმოქმედოს კონკრეტულად. 2.4 ლიდერი საჭირო ცვლილებების წარმართველია. 2.5 ლიდერი უნდა იყოს ორიენტირებული გამოწვევებზე და დროულად ახორციელებდეს სათანადო ცვლილებებს. 2.6 ლიდერი მგრძნობიარეა სოციალური პრობლემებისადმი, ხელს უწყობს ინდუსტრიალური ეკონომიკიდან, ცოდნის ეკონომიკაზე გადასვლას, უახლესი ტექნოლოგიების დანერგვასა და ინოვაციურ საქმიანობას. 2.7 თანამშრომლების სინერგიული საქმიანობის მიღწევა და თანამშრომლების ხელშეწყობა, ლიდერის ერთ-ერთი დანიშნულებაა. 2.8 ლიდერი ზრუნავს მოქნილი საორგანიზაციო სტრუქტურის ჩამოყალიბებაზე. 2.9 ორგანიზაციაში შემოქმედებითი გარემოს ჩამოსაყალიბებლად, ლიდერი ახორციელებს ძალაუფლების გადანაწილებას, თანამშრომლებზე მათი დელეგირების გზით.

3. ლიდერის ურთიერთობა თანამშრომლებთან:

3.1 ლიდერი განიხილება, როგორც თანამშრომლების მთავარი პარტნიორი, ეხმარება მათ სამუშაოს შესრულებაში.

3.2 ლიდერმა უნდა უზრუნველყოს თანამშრომლებთან ურთიერთობების აწყობა თავისუფალი არჩევანის (და არა იძულების) საფუძველზე.

3.5 ლიდერმა სიტუაციის შესაბამისად, უნდა გამოავლინოს მასზე დროული რეაგირების უნარი.

3.6 ლიდერის მოქმედება განაპირობებს არა მხოლოდ პიროვნებათშორის, არამედ კულტურებს შორის ურთიერთობების ჩამოყალიბებას.

3.7 ლიდერი უზრუნველყოფს თანამშრომლების ჩართულობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

3.8 ლიდერი თანამშრომლებთან მყარ ურთიერთობებს ამყარებს პატივისცემის, ურთიერთგაგებისა და თანხმობის საფუძველზე.

3.9 ლიდერი ზრუნავს ორგანიზაციაში ერთიანობის სულისკვეთების ჩამოსაყალიბებლად.

4. ლიდერის პიროვნული თვისებები:

4.1 ორგანიზაციას სჭირდება არა ფრთხილი ადმინისტრატორი, არამედ გაბედული ლიდერი, რომელსაც შეუძლია საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება.

4.2 ლიდერს არ უნდა ეშინოდეს პრობლემების, მაგრამ არც თვითონ უნდა ქმნიდეს მათ.

ლიდერი - დიპლომატი, ლიდერი - ხელშემწყობი, ლიდერი - გზის გამკვლევი,
ლიდერი - მდგრადობის გარანტი.

დასკვნის სახით შეიძლება აღინიშნოს, რომ ლიდერობა მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფუნქცია კი არ არის, არამედ წარმოადგენს მენეჯერისათვის ძალზე საჭირო თვისებას და მისი საქმიანობისათვის აუცილებელ პირობას მართვის უკლებლივ ყველა ფუნქციის - დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციის, კონტროლისა და კოორდინაციის შესასრულებლად.

მენეჯერს, რომელსაც არ შესწევს უნარი განახორციელოს ლიდერობა დასმული ამოცანისა და შექმნილი ვითარების შესაბამისად, თანამედროვე გამოწვევების პირობებში აქვს წარმატების მიღწევის ძალზე მცირე შანსი.

სავარჯიშო ლიდერობის სტილის დასადგენად

ზოგიერთი ხელმძღვანელი ორიენტირებულია ამოცანაზე, სხვები - თანამშრომლებზე. რომ გაარკვიოთ, ლიდერობის რომელი სტილის მიმართ ავლენთ მიდრეკილებას, გადაიკითხეთ კითხვარი და შემოხაზეთ ის პასუხი, რომელსაც გულწრფელად ეთანხმებით.

პირობითი აღნიშვნები: **მ** - მუდამ, **ხ** - ხშირად, **ზ** - ზოგჯერ, **ი** - იშვიათად, **ა** - არასდროს.

კითხვები:	სავარაუდო პასუხი:
1. ვამჯობინებ საქმიანობას ჯგუფთან ერთად -	მ, ხ, ზ, ი, ა
2. წავახალისებ ზეგანაკვეთურ მუშაობას -	მ, ხ, ზ, ი, ა
3. მუშაობისას ვამჯობინებ მივცე მუშაკებს სრული თავისუფლება -	მ, ხ, ზ, ი, ა
4. დადებითად მივიჩნევ სტანდარტულ პროცედურებს -	მ, ხ, ზ, ი, ა
5. ვაძლევ თანამშრომლებს თავისუფალი მოქმედების საშუალებას -	მ, ხ, ზ, ი, ა
6. წავახალისებ გამარჯვებულებს -	მ, ხ, ზ, ი, ა
7. ვამჯობინებ ვილაპარაკო ჯგუფის სახელით -	მ, ხ, ზ, ი, ა
8. ინიციატივისა და დამატებითი ძალისხმევისათვის, საჭიროა თანამშრომლის სტიმულირება -	მ, ხ, ზ, ი, ა
9. ჯგუფს წინასწარ ვაცნობ ჩემს იდეებს და ვახდენ მათ აპრობირებას -	მ, ხ, ზ, ი, ა
10. ნებას ვრთავ თანამშრომლებს იმოქმედონ თავიანთი შეხედულების შესაბამისად -	მ, ხ, ზ, ი, ა
11. დაწინაურების მიზნით მზად ვარ დაძაბული მუშაობისათვის -	მ, ხ, ზ, ი, ა
12. მოთმინებით აღვიქვამ თანამშრომლების ყოყმანს -	მ, ხ, ზ, ი, ა
13. უცხოებთან ვმოქმედებ ერთპიროვნულად -	მ, ხ, ზ, ი, ა
14. ვამჯობინებ მუშაობას დაჩქარებულ ტემპში -	მ, ხ, ზ, ი, ა
15. ვამჯობინებ მივცე თანამშრომლებს თავისუფალი მოქმედების საშუალება -	მ, ხ, ზ, ი, ა
16. ვამჯობინებ დროულად მოვაგვარო ჯგუფში წარმოქმნილი კონფლიქტები -	მ, ხ, ზ, ი, ა
17. ვითვალიწინებ ყველა წვრილმანს -	მ, ხ, ზ, ი, ა
18. შეხვედრებზე ვარ ჯგუფის წარმომადგენელი -	მ, ხ, ზ, ი, ა
19. უხალისოდ ვაძლევ თანამშრომლებს მოქმედების თავისუფლებას -	მ, ხ, ზ, ი, ა
20. ვამჯობინებ თვითონ მივიღო გადაწყვეტილება კონკრეტულ საქმიანობასთან დაკავშირებით -	მ, ხ, ზ, ი, ა
21. ვამჯობინებ ზემოქმედება მოვახდინო თანამშრომლებზე, მათი შრომის ნაყოფიერების გასაზრდელად -	მ, ხ, ზ, ი, ა
22. შემიძლია გადავცე თანამშრომლებს ჩემი უფლებამოსილების ნაწილი -	მ, ხ, ზ, ი, ა
23. ჩვეულებრივ ხდება ისე, როგორც ვფიქრობდი -	მ, ხ, ზ, ი, ა
24. საშუალებას ვაძლევ თანამშრომლებს გამოიჩინონ ინიციატივა -	მ, ხ, ზ, ი, ა

25. ვამჯობინებ მივცე თანამშრომლებს კონკრეტული დავალება - **მ, ხ, ზ, ი, ა**
26. მზად ვარ ცვლილებების გასატარებლად - **მ, ხ, ზ, ი, ა**
27. ვუთითებ თანამშრომლებს მეტი იმუშაონ - **მ, ხ, ზ, ი, ა**
28. ვთვლი, რომ ჯგუფის წევრები შეარჩევენ სწორ გადაწყვეტილებას - **მ, ხ, ზ, ი, ა**
29. ვამჯობინებ თვითონ შევადგინო მუშაობის გრაფიკი - **მ, ხ, ზ, ი, ა**
30. უარს ვამბობ ავხსნა ჩემი ქმედებები - **მ, ხ, ზ, ი, ა**
31. ვარწმუნებ სხვებს, რომ ჩემი იდეები სასარგებლოა - **მ, ხ, ზ, ი, ა**
32. ვაძლევ ჯგუფს საშუალებას იმუშაონ სასურველ ტემპში - **მ, ხ, ზ, ი, ა**
33. ვეხმარები ჯგუფს, მაღალი შედეგების მისაღწევად - **მ, ხ, ზ, ი, ა**
34. ვამჯობინებ მუშაობას სხვებთან მოთათბირების გარეშე - **მ, ხ, ზ, ი, ა**
35. მითითებას ვაძლევ ჯგუფს შეასრულონ განკარგულებები და დაიცვან წესები - **მ, ხ, ზ, ი, ა**

შედეგების შეჯამება:

1. შემოხაზეთ ნომრები 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. ჩაწერეთ ციფრი 1 იმ შემოხაზული ნომრების წინ, სადაც აღნიშნული გაქვთ ასოები **ი** (იშვიათად) და **ა** (არასდროს).
3. იმ ნომრების წინ, რომლებიც შემოხაზული არ არის, ჩაწერეთ ციფრი 1 იმ შემთხვევაში, თუ იქ აღნიშნული გაქვთ ასოები **მ** (მუდამ) და **ხ** (ხშირად).
4. შემოხაზეთ ციფრი 1, რომელიც ჩაწერილია 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35 ნომრების წინ.
5. დათვალეთ შემოხაზული ციფრი 1 - ის რაოდენობა. მიღებული ჯამი მაჩვენებელია "ხალხზე" თქვენი ორიენტაციისა (**P**).
6. დათვალეთ შემოუხაზავი ციფრი 1 - ის რაოდენობა. მიღებული ჯამი მაჩვენებელია "ამოცანაზე" თქვენი ორიენტაციისა (**T**).

წყარო: J.B. Ritche and P. Thompson. Organization and People, West, New York, 1984, in Richard Daft. Management, Thomson, South-Western, Vanderbilt University, 2003;

თვითშეფასების კითხვარი:

1. ჩამოაყალიბეთ ლიდერობის განმარტება:
   - ბ. ბასის მიხედვით;
   - ჯ. გიბსონის მიხედვით;
   - გ. თანამედროვე მიდგომის შესაბამისად.

2. შეადარეთ ერთმანეთს XXI საუკუნეში ლიდერისა და ადმინისტრატორის თვისებები;
3. ჩამოაყალიბეთ ძალაუფლების გამოვლენის ფორმები;
4. *დაახასიათეთ:*
   - თანამდებობრივი ძალაუფლების ფორმები;
   - პიროვნული ძალაუფლების ფორმები;
5. ჩამოაყალიბეთ:
   - ხელმძღვანელზე ორიენტირებული ლიდერობის სტილი;
   - თანამშრომლებზე ორიენტირებული ლიდერობის სტილი;
6. აღწერეთ ლიდერობის სტილი რ. ლეიკერტის მიხედვით (მიჩიგანის უნივერსიტეტის კვლევები);
7. ლიდერის სტილის დასადგენად გამოიყენეთ ოჰაიოს უნივერსიტეტის კვლევები;
8. აღწერეთ ლიდერობის საკოორდინატო ბადე რ. ბლეიკისა და ჯ. მოუტონის მიხედვით;
9. ქმედითი ლიდერობის სტილის დასადგენად აღწერეთ:
   - ფრედ ფიდლერის სიტუაციური მოდელი;
   - ტერენს მიტჩელისა და რობერტ ჰაუსის სიტუაციური თეორია "გზა-მიზანი";
   - პოლ ჰერსისა და კენეტ ბლანჩარდის "სიტუაციური თეორია";
   - ვ. ვრუმისა და ფ. იეტონის "ხელმძღვანელის მიერ გადაწყვეტილების მიღების მოდელი".
10. აღწერეთ სიტუაციები, რომლებიც არ საჭიროებენ ლიდერის მონაწილეობას;
11. დაახასიათეთ ლიდერობის ატრიბუციული მოდელი;
12. აღწერეთ ცვალებად გარემოში გამოყენებული ლიდერობის სტილები:
   - ქარიზმატიული სტილი;
   - ტრანსფორმაციული სტილი.
13. აღწერეთ თანამედროვე პირობებისთვის ჩამოყალიბებული ლიდერობის სტილი:
   - "მეხუთე დონის ლიდერობის" სტილი;
   - ინტერაქტიული ლიდერობის სტილი;
   - ვირტუალური ლიდერობის სტილი;
   - სერვისული ლიდერობის სტილი.
14. აღწერეთ თანამედროვე გარემოში ლიდერობის განსახორციელებლად საჭირო მახასიათებლები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

John Adair. Inspiring Leadership, John Adair and Talbot Adair Press, 2002;

Bernard Bass. Stogdill's Handbook of Leadership. Free Press, New York, 1990, 21;

Bernard Bass. Leadership: Good, Better, Best, Organizational Dynamics 13, Winter, 1985, 26-40;

Warren G. Bennis. Managing the Dream: Leadership in the 21st Century, Journal of Organizational Change Management, vol. 2, no.1, 1989, 7;

Robert Blake and Jane Mouton. The Managerial Grid III, Gulf, Houston, 1985;

K. Blanchard, P. Zigarmi and D. Zigarmi. Leadership and the One-Minute Manager, William Morrow, New York, 1985;

Jim Collins. The Level 5 Leadership Hierarchy, HarperCollins Publishers, Inc., 1999 in Richard Daft. Management, Thomson, South-Western, Vanderbilt University, 2003;

Jim Collins. Built to Last, in Leading Beyond the Walls, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2004, 30-40;

Lay A. Conger. The Charismatic Leader, Jossey-Bass. San Fransisco, 1989;

Richard Daft. Management, Thomson, South-Western, Vanderbilt University, 2003;

Richard Daft. Organization Theory and Design, Minn: West, St. Paul, 1995;

Peter Drucker. Innovation and Enterpreneurship: Practices and Principles, Butter-Worth Heinemann, Oxford, 1985;

Fred Fiedler and Martin Chemers. Leadership and Effective Management, Scott, Foresman, Glenview, Ill, 1974, 83;

Fred Fiedler. A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, New York, 1967;

Fred Fiedler. Engineer the Job to Fit the Manager, Harvard Business Review, September-October, 1965, 116, in M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri, Management, Harper&Row, Publishers, New York, 1988;

Fred Fiedler. How the State of Effective Leadership Varies With the Situation, Harvard Business Review, September-October, 1965, 128;

S. Fink. Crisis Management, AMACON, New York, 1986, 14;

J. Gardner. On Leadership, File Press, New York, 1989;

James Gibson, John Ivancevich, James Donnelly. Organizations: Behavior, Struqture, Process, Richard Irwin, Inc., Illinois, 1994, 359;

S.G. Green and T.R. Mitchell. Attributional Processes of Leaders in Leader – Member Interactions, Organizational Behavior and Human Performance, Lune, 1979, 429-458;

Paul Hersey and Kenneth Blanchard. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resourses, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1982;

Regina Herzlinger. A Practical Guide for Nonprofit Managers and Board Members, Jossey-Bass, San Fransisco, 1999.

Franses Hesselbein, Marshall Goldsmith, Iain Somerville. Managin Transition, in Leading Beyond the Walls, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999, 12-18;

Robert House and Terence Mitchell. Patch-Goal Theory of Leadership, Journal of Contenporary Business, vol. 3, #4, Autum 1974, 81-97;

Jon Howell and Peter Dorfman. Leadership and Substitutes for Leadership among Professional and Nonprofessional Workers, Journal of Applied Behavioral Science 22, 1986, 29 – 49;

H.H. Kelley. Attribution Theory in Social Psychology, in Nebraska Symposium on Motivation, ed. D. Levine, University of Nebraska Press, Lincoln, 1967;

Abraham Korman. Contigency Approaches to Leadership: An Overview, in Contigency Approaches to Leadership, ed. James Hunt and Lars Larson, Southern Illinois University Press, Carbondable, 1974, 194;

R. Likert. From Production and Employee-Conterdness to Systems, Journal of Management 5, 1979, 147-156;

Rensis Likert. The Human Organization, Mcgraw-Hill, New York, 1967;

Fred Luthans. Organizational Behavior, McGraw-Hill, Inc., 1995;

Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work, Harper&Row, New York, 1973;

Henry Mintzberg, Rounding Out the Manager's Job, Sloan Managemen Reviuw, Fall, 1994, pp. 11-26;

Brice Avolio and Bernard Bass. Transformational Leadership, Charizma and Beyond, in Emerging Leadership Vistas, ed. James Hunt and ath., Mas.: Lexington Books, Lexington, 1988, pp. 29 – 49;

M. Pedler, J. Burgoyne and T. Boydell. A Manager's Guide to Leadership, McGraw-Hill, Maidenhead, 2004;

Jeffrey Pfeffer. Power in Organizations, Mass.: Pitman, Marshfield, 1981;

Peter Senge. The Leader's New Work: Building Learning Organizations, Sloan Management Review 32, # 1, Fall 1990, pp. 12 – 13;

Chester Schriesheim and Steven Kerr. Theories and Measures of Leadership: A Critical Appraisal of Currens and Future Directions, in James Hunt and Lars Larson (eds.) Leadership: The Cutting Edge, Southern Illinois University Press, Carbondale, 1977, p. 22;

C.A. Schreshein and A.S. Densi. Task Dimensions as Moderators of the Effects of Instrumental Leadership: A Two- Sample Replicated Test of Path-Goal Leadership Theory, Jornal of Applied Psichology, October 1981, 589-597;

Robert Tannenbaum and Warren Scmidt. How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, 36, May-June 1958, pp. 95-101;

Antonia Tripolitis. *Religions of the Hellenistic-Roman Age*. Wm. B. Eerdmans Publishing Company, November 2011. pp. 16–21;

Victor Vroom. A New Look at Managerial Decision Making, Organizational Dynamics, vol. 1, # 4, Spring 1973, p. 67;

Victor Vroom. Can Leaders Learn to Lead? Organizational Dynamics, Winter 1976, 17-28

Victor Vroom and Arthur Jago. The New Leadership: Cases Manuals for Use in Leadership Training, Yale University Press, New Haven, 1987;

D. Wretten and K. Cameron. Developing Management Skills, HarperCollins, New York, 1991;

Gary Yokl. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, Journal of Management 15, 1989, pp. 251-289;

G.A. Yokl. Leadership in Organizations, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ. 2004;

Gary Yukl. Leadership in Organizations, Prentice-Cliffs, Englewood Cliffs, 1981, 270;

Abraham Zeleznik. Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review, May-June, 1977.

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის:

1. მეშვიდე თავში განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით, გაეცანით შემდეგი ორგანიზაციების საქმიანობას:

www.bmw.com

www.oticon.com

www.theobodyshop.com

www.gore.com

www.centrica.co.uk

2. დაახასიათეთ ამ ორგანიზაციებში გამოყენებული ლიდერობის სტილი და აღწერეთ თანამშრომლებზე მათი ზემოქმედების ხასიათი.

მერვე თავი

ორგანიზაციის განვითარება და ცვლილებების განხორციელება

ძირითადი საკითხები:

- ორგანიზაციის განვითარების ბიოლოგიური მოდელი;
- ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფცია;
- ი. ედაიზეზის –ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის თეორია";
- ორგანიზაციის განვითარების თავისებურებები;
- ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელი პათოლოგიები;
- მექანიკური და თვისობრივი სახის ცლილებები;
- ცვლილებების ინიცირების, განხორციელებისა და შეფასების ზოგადი სქემა;
- ორგანიზაციაში ცვლილებების მხარდამჭერ თანამშრომელთა ფუნქციები;
- ხარისხის კომპლექსური მართვის მოდელი ("TQM");
- რეინჟინირინგის მეთოდი;
- შედარების (**Benchmarking**) მეთოდი;
- ორგანიზაციის გარდასახვის მეთოდი.

ორგანიზაცია, ბიოლოგიური ორგანიზმის მსგავსად, ხასიათდება გარკვეული სასიცოცხლო პერიოდებით: დაფუძნებისა და ზრდის პროცესით დაწყებული, კრიზისით და არსებობის შეწყვეტით დასრულებული. თითოეული პერიოდის ხანგრძლივობა მეტნაკლები ზომით დამოკიდებულია ორგანიზაციის საქმიანობის ხასიათზე, მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე, გარე ზემოქმედების ინტენსივობაზე, საქმიანობის უზრუნველმყოფელი ინფრასტრუქტურის გამართულობაზე, კადრების კვალიფიკაციის დონეზე, კრიზისული სიტუაციის სიმწვავეზე და ა.შ. გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის სტატისტიკური მონაცემების თანახმად[4], ყოველწლიურად მსოფლიოში რამდენიმე მილიონი კერძო ორგანიზაცია ყალიბდება, მაგრამ მათგან ხანგრძლივად საქმიანობის გაგრძელებას ნახევარიც ვერ ახერხებს, რადგან უჭირთ არსებულ გამოწვევებზე დროული რეაგირება და შექმნილ ვითარებასთან სათანადოდ ადაპტირება. ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობისათვის საჭიროა სიტუაციის სწორი შეფასება და სათანადო გადაწყვეტილების მიღება. საამისოდ თანამედროვე მენეჯმენტი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს თანამშრომლების ცოდნას, გამოცდილებასა და ალღოს. მართვის პროცესების გამართულობისა და ორგანიზაციის მდგრადი განვითარების უზრუნველსაყოფად, მენეჯერების ძალისხმევა მიმართულია:

- ☐ ორგანიზაციის სასიცოცხლო პერიოდების დასაგეგმად;
- ☐ ცვლილებების პროგნოზირებასა და პრევენციული ღონისძიებების გასატარებლად;
- ☐ საჭირო საორგანიზაციო კულტურისა და ლიდერობის სტილის დასანერგად;
- ☐ თანამშრომლების შესარჩევად;
- ☐ ინოვაციური მიდგომების სარეალიზაციოდ.

ბიოლოგიური პროცესების ანალოგიით, ორგანიზაციის საქმიანობის წარმართვა, ცვლილებების დროულად განხორციელება და არსებული რესურსების ეფექტიანად გამოყენება, წარმოადგენს თანამედროვე მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანეს ამოცანას. სწორედ ამ საკითხების განხილვას ეძღვნება წინამდებარე თავი.

8.1 ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფცია

გასული საუკუნის სამოცდაათიანი წლების ბოლოს შეიქმნა "ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფცია" |J. Kimberly and R. Miles, 1980|, რომლის საშუალებით შესაძლებელია ორგანიზაციის განვითარების პერიოდების ხანრძლივობის შეფასება, გარე ზემოქმედებისა და შიდა ცვლადების გავლენის განსაზღვრა ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობაზე. კონცეფცია ქმნის გარკვეულ წარმოდგენას ორგანიზაციის თითოეულ სასიცოცხლო პერიოდში ცვლილებების განხორციელების თავისებურებაზე.

4 United Nations Statistics Division, 2009, http://unstats.un.org/unsd/default.htm

სასიცოცხლო ციკლის კონცეფცია დაფუძნებულია ე.წ. "ბიოლოგიურ მოდელზე". კონცეფციის თანახმად, ყოველ ორგანიზაციას აქვს მისთვის დამახასიათებელი სასიცოცხლო ციკლი, რომელიც შედგება ოთხი ძირითადი პერიოდისაგან (ნახ. 8.1):

- დაარსება;
- ზრდა;
- სიმწიფე;
- დაკნინება (დაცემა).

ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის პერიოდები ვითარდებიან ბიოლოგიური ორგანიზაციის ანალოგიით. განსხვავება ისაა, რომ ორგანიზაციას, კვალიფიციური მართვის შედეგად შეუძლია ძალზე დიდი ხნით გაიხანგრძლივოს თითოეული სასიცოცხლო პერიოდი.

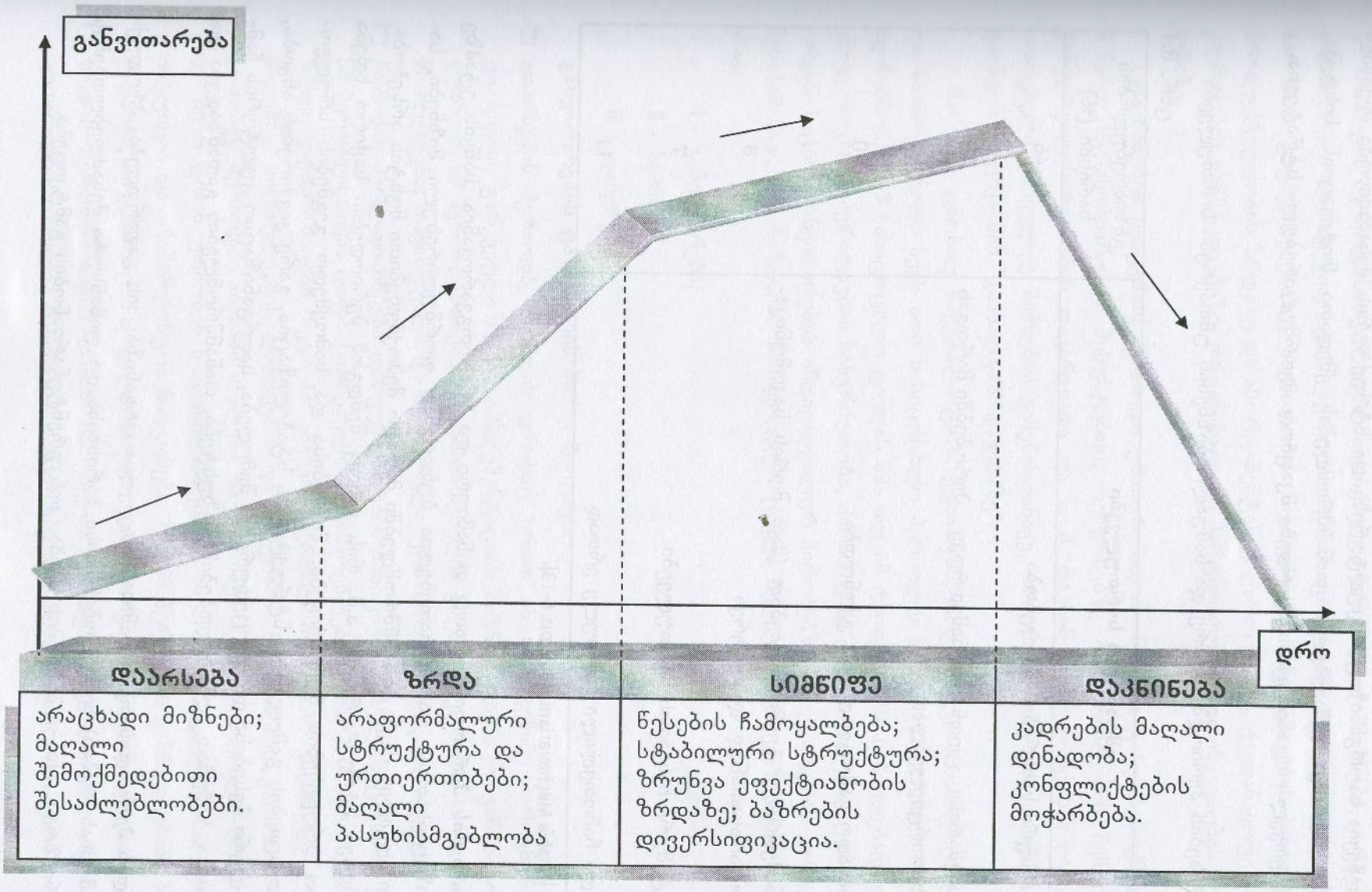
ორგანიზაციის დაარსების პერიოდი მოიცავს დროის გარკვეულ მონაკვეთს, რომლის განმავლობაში ყალიბდება ე.წ. *სრულფასოვნად ფუნქციონირებადი სტრუქტურა.* დაარსების პერიოდში ორგანიზაციამ უნდა შეძლოს საჭირო რაოდენობით რესურსების მოზიდვა, დაგეგმილი მოცულობით მაღალი ხარისხის და პროდუქციის გამოშვება და თავისი საქმიანობით მომხმარებლების დაინტერესება |J. Delacroix and R. Hayagreeva, 1994|. ექსპერტები აღნიშნავენ, რომ ორგანიზაციის გამართული საქმიანობისათვის, საჭიროა:

- სახელმწიფოს მიერ ხელშემწყობი პოლიტიკის გატარება, ინფრასტრუქტურის გამართვა, საკანონმდებლო ბაზის სრულყოფა, მოქნილი მარეგულირებელი სისტემის ჩამოყალიბება |Frank Dobbin and Timothy Dowd, 1997|.
- გარკვეულ კულტურულ ღირებულებებზე ორიენტაცია |N. Fligstein and I. Mara-Drita, 1996|,
- ინსტიტუციონალური და სისტემური ფაქტორების გათვალისწინება |Joel Baum and Walter Powell, 1995|.

გასათვალისწინებელია კონკრეტული ქვეყნის სპეციფიკაც, რომელსაც თავისი კორექტივები შეაქვს ორგანიზაციების საქმიანობასა და მის განვითარებაში.

მაგ.: საქართველოში, ეკონომიკის სხვადასხვა სფეროებში მოქმედი ოთხმოცამდე ბიზნესმენის გამოკითხვის შედეგად გაირკვა, რომ დაარსების პერიოდში მყოფ მცირე და საშუალო ბიზნესს უხდება ხუთი ძირითადი სირთულის დაძლევა (ცხრ. 8.1). განვითარებული და განვითარებადი ქვეყნების გამოცდილება ცხადყოფს, რომ მსგავსი სირთულეების დაძლევა შესაძლებელია კარგად გამართული ბიზნეს-ინკუბატორების ქსელის საშუალებით |Business incubation, Small Business Notes, 2010|.

"სინერჯი" ჯგუფის მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ ქართულ ორგანიზაციებში სიახლეების დანერგვისას ძირითადად დასაძლევია სხვადასხვა მიზეზით გამოწვეული თანამშრომლების წინააღმდეგობა |"სინერჯი" ჯგუფის კვლევა, 2007|.



ნახ. 8.1 ორგანიზაციის საციცოცხლო ციკლი |J. Kimberly and R. Miles, 8|

მისაღწევია საორგანიზაციო კულტურისა და სტრუქტურის შესაბამისობა შექმნილ ვითარებასთან, შესამუშავებელია თანამშრომლების ქმედითი მოტივაციის სისტემა. თითქმის ყოველ ორგანიზაციას სჭირდება მკაფიოდ ფორმულირებული სტრატეგია.

დაარსების პერიოდში მცირე და საშუალო ბიზნესის უმთავრესი სირთულეები

ცხრ. 8.1

უმთავრესი სირთულეები	გაზიარებულობის ხარისხი (%)
1. ფინანსური სახსრების ნაკლებობა	46
2. არასაკმარისი ცოდნა თანამედროვე პირობებში მართვის განსახორციელებლად	18
3. სათანადო გამოცდილების უქონლობა	10
4. თანამედროვე ტექნოლოგიებით (მათ შორის საკომუნიკაციო) არასათანადოდ აღჭურვა	8
5. სისტემური ხასიათის სირთულეები	7
6. ყველა ჩამოთვლილი სირთულე ერთად	11

წყარო: |Shalva Machavariani, 2009, pp. 6-13|.

დაარსების პერიოდი საკმაოდ დინამიური და არაერთგვაროვანია. საწყის ეტაპზე ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელია ბუნდოვნად ფორმულირებული მიზნები, საკუთარი ადგილის ძიება, თანამშრომლებში მაღალი შემოქმედებითი მუხტის არსებობა, გაუმართავი სტრუქტურა და ა.შ. რის გამოც შემდგომ პერიოდებში საჭირო ხდება სამუშაო პროცესების მოწესრიგება, მიზნებისა და სამოქმედო გეგმების სრულყოფა, ინოვაციების გამოყენება, სტრუქტურის სტაბილიზაცია, გარე კავშირების აწყობა, ფორმალური წესებისა და პროცედურების შემოღება, საორგანიზაციო კულტურის ჩამოყალიბება, სამუშაო აღწერილობების დაზუსტება, თანამშრომლების გადამზადება და ა.შ.

ზრდის პერიოდისათვის დამახასიათებელია ორგანიზაციის გაფართოება, პროდუქციის (მომსახურების) მოცულობის, მისი ხარისხისა და ფინანსური შესაძლებლობების მკვეთრი ზრდა, ახალი ბაზრების ძიება, კონკურენტუნარიანობის გამტკიცება.

სიმწიფის პერიოდისათვის დამახასიათებელია პრაგმატული მიზნები, კარგად ჩამოყალიბებული სტრატეგია, სტაბილური საორგანიზაციო სტრუქტურა, ზრუნვა მართვის ხარისხის გაუმჯობესებაზე, საქმიანობის თვისობრივი მაჩვენებლების სრულყოფაზე, პროდუქტიულობის ზრდაზე და ასორტიმენტის გაფართოებაზე, ქვედანაყოფებს შორის კავშირების განმტკიცებაზე, ორგანიზაციაში პარტნიორული სულისკვეთების შენარჩუნებაზე.

დაკნინების (დაცემის) პერიოდი უმთავრესად აღინიშნება გარე ზემოქმედებების მიმართ მგრძნობიარობის შესუსტებით, რესურსებზე მიწვდომილობის შემცირებით, კონკურენტუნარიანობის დაკარგვითა და ა. შ. დაკნინების პერიოდისათვის დამახასიათებელი პირველივე ნიშნების გაჩენისთანავე, ორგანიზაციაში დაუყონებლივ უნდა დაიწყოს ზრუნვა მის "გაახალგაზრდავებაზე".

მართვის ცნობილ სპეციალისტს ი. ედაიზეზს, ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლი წარმოდგენილი აქვს ათი სასიცოცხლო პერიოდის სახით |Ichak Adizes, 1988|. უნდა აღინიშნოს, რომ სასიცოცხლო ციკლის ამა თუ იმ რაოდენობის პერიოდებად დაყოფა, ისევე როგორც პერიოდების ხანგრძლიობა, ძირითადად დამოკიდებულია კონკრეტული ორგანიზაციის განვითარების ინდივიდუალურ პირობებზე. ი. ედაიზეზის კონცეფციის შესაბამისად, ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლი შედგება სამი ფაზისაგან (ნახ. 8.2), ესაა:

I - განვითარება;

II - სიმწიფე;

III - დაბერება.

განვითარების ფაზა თავის მხრივ მოიცავს:

- *დაარსების პერიოდს*, რომლის დროსაც ერთი, ან რამოდენიმე პიროვნების ინიციატივით, გარკვეული იდეის იმპლემენტაციის მიზნით ხდება ორგანიზაციის დაფუძნება. ამ პერიოდისათვის დამახასიათებელია გაუმართავი სტრუქტურა, იდეების მოზღვავება, თავისუფალი და მეგობრული ურთიერთობები, დიდი იმედები.
- *ყრმობის პერიოდი* იწყება დამფუძნებლების ჩანაფიქრის რეალიზაციასთან ერთად. ამ პერიოდისათვის დამახასიათებელია მომხმარებლების მიმართ პასუხისმგებლობის ზრდა. ორგანიზაციის წევრები ეჩვევიან ერთად მუშაობას, გადაწყვეტილებების მიღებას, სირთულეების დაძლევასა და საკუთარი შეცდომების გამოსწორებასაც. ყრმობის პერიოდში თანამშრომლები საქმიანობენ განსაკუთრებული მონდომებით და ბევრ დროს უთმობენ თავიანთ სამუშაოს. საქმიანობის დაგეგმვისას, ჭარბობს ინტუიცია და არაშაბლონური მიდგომები. თუ ამ პერიოდის განმავლობაში ბიზნესი გადარჩა, ორგანიზაცია გადადის თავისი განვითარების შემდგომ სტადიაზე.
- *ზრდის პერიოდისათვის* დამახასიათებელია სწრაფი გაფართოება. ორგანიზაცია ვითარდება, იზრდება წარმოება, მატულობს თანამშრომელთა რაოდენობა. თავისი

I
განვითარება
II
სიმწიფე
III
დაბერება
გაფურჩქვნა
სიჭაბუკე
ზრდა
ყრმობა
დაარსება
სტაბილიზაცია
არისტოკრატიზაცია
ადრეული ბიუროკრატიზაცია
ბიუროკრატიზაცია
არსებობის შეწყვეტა

პროდუქციით, ორგანიზაცია იზიდავს მეტ და მეტ მომხმარებელს. სწრაფ განვითარებასთან ერთად, ხშირია შეცდომები (ე.წ. "ზრდის რეციდივები"), მაგრამ ისინი იჩრდილება მიღებული შედეგებით. თუ ამ პერიოდის განმავლობაში არ იქნება დაშვებული რაიმე მნიშვნელოვანი შეცდომა, ორგანიზაცია გადადის თავისი სასიცოცხლო ციკლის ახალ პერიოდში.

- *"სიჭაბუკის პერიოდი"* ხასიათდება სიახლისადმი განსაკუთრებული მიდრეკილებით. თანამშრომლები ცდილობენ მიიღონ მეტი ცოდნა, აითვისონ ახალი მეთოდები და მიდგომები, რომლებიც უქმნიან ორგანიზაციას წარმატების მოპოვების მეტ შესაძლებლობას. სიახლეების დანერგვა, ინოვაციური პროდუქციისა და ტექნოლოგიების ფართოდ გამოყენება წარმოადგენს ორგანიზაციის ინტენსიური განვითარების პირობას. სასიცოცხლო ციკლის ამ ეტაპზე, თანამშრომლებს ძირითადად აწინაურებენ მათი ცოდნის, შემოქმედებითობის, პროფესიონალიზმისა და საქმისადმი განსაკუთრებული ერთგულების გამო. დიდი სიყვარულითა და პატივისცემით სარგებლობს ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, რომლის სახელთან დაკავშირებულია ორგანიზაციის წარმატება, განსაკუთრებული მიღწევები და თანამშრომლების კეთილდღეობის ზრდა. მისი ძალისხმევა მუდმივად მიმართულია უფრო მაღალი შედეგების მისაღებად და თანამშრომლებისათვის მეტი პერსპექტივის შესაქმნელად. ორგანიზაციის განვითარების არსებული ტენდენციის შენარჩუნების შემთხვევაში, ორგანიზაცია აღწევს თავისი არსებობის ყველაზე წარმატებულ პერიოდს.

სიმწიფის ფაზა:

- *"გაფურჩქვნის" პერიოდში* ორგანიზაცია საფუძვლიანად მკვიდრდება მის მიერ მოპოვებულ სასიცოცხლო არეალში. ორგანიზაციას აღიარებენ კონკურენტები, ენდობიან მომწოდებლები და რაც მთავარია, ფართოვდება მომხმარებლების წრე. მათთვის ნაცნობი და მისაღები ხდება ორგანიზაციის პროდუქცია. ამ პერიოდში მენეჯმენტის ძალისხმევა ძირითადად მიმართულია: ა.) საქმიანობის მოწესრიგებისაკენ, ბ.) საჭირო სტრუქტურული ცვლილებების გასატარებლად, გ.) პროდუქციის ხარისხის გასაუმჯობესებლად, დ.) თანამშრომლებისათვის კომფორტული სამუშაო გარემოს შესაქმნელად. "გაფურჩქვნის პერიოდში" თანამშრომლებს აქვთ დაძაბული სამუშაო რიტმი, უმტკიცდებათ რწმენა საკუთარ ძალებში და უჩნდებათ მეტი დაჯერებულობა მომავალ წარმატებებში. მენეჯმენტის ამოცანას შეადგენს თანამშრომლების ინიციატივის წახალისება.
- *სტაბილიზაციის პერიოდი* წარმოადგენს ორგანიზაციის განვითარების უმაღლეს საფეხურს. ორგანიზაციას მოპოვებული აქვს მყარი პოზიცია და ინარჩუნებს კონკურენტულ უპირატესობას. მიღწეული წარმატებები ხშირად იწვევენ თანამშრომლებში ზედმეტ თვითდაჯერებულობასა და დარწმუნებას თავიანთი მდგომარეობის შეურყევლობაში, რასაც ბუნებრივად მოჰყვება თავდაპირველი ენთუზიაზმის კლება,

მოდუნება და გამოწვევებზე დროული რეაგირების თანდათანობითი დაკარგვა. ეს უტყუარი სიმპტომებია სიმწიფის პერიოდის დასრულების დასაწყისისა. არსებული ტენდენციის შენარჩუნების შემთხვევაში, იწყება სასიცოცხლო ციკლის ახალი პერიოდი.

- *არისტოკრატიზაცია* აჩენს ორგანიზაციის დაბერებისათვის დამახასიათებელ ნიშნებს, როცა დიდი ძალისხმევა, ბევრი დრო და სახსრები იხარჯება იმიჯის შესანარჩუნებლად და ნაკლები ყურადღება ეთმობა საქმიანობის თვისობრივ სრულყოფას. შესამჩნევია პრესტიჟის, კომფორტისა და სიმშვიდის გამძაფრებული სურვილი, რაზედაც იხარჯება ორგანიზაციის დიდძალი რესურსი. ორგანიზაციაში ჩნდება გაურკვეველი ფუნქციების მქონე თანამდებობები, არარენტაბელური ფილიალები და უსარგებლო სამსახურები. ჩვევად შემოდის გადაჭარბებული სიხშირით რიტუალური სახის მქონე თათბირების, სხდომების, შეხვედრების გამართვა. შემოქმედებითი საქმიანობისათვის რჩება ნაკლები ასპარეზი და თანამშრომლებს თანდათანობით ეკარგებათ ინიციატივის გამოვლენის სურვილი, ვინაიდან რეალური სარგებელი და ინოვაციურობა ჩანაცვლებულია მოჩვენებითი წარმატებების ჩვენებით. გეზი აღებულია მოკლევადიანი შედეგების მიღებაზე და ნაკლები ყურადღება ეთმობა გრძელვადიანი სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტას. ამ პერიოდის შემდეგ ორგანიზაცია გადადის თავისი არსებობის ყველაზე რთულ ფაზაში.

დაბერების ფაზა:

- ადრეული ბიუროკრატიზაცის პერიოდი ხასიათდება კოგნიტური თვისებების მქონე, შემოქმედებითი პიროვნებების ჩანაცვლებით ადმინისტრაციულ მართვაზე ორიენტირებული ადამიანებით. ორგანიზაციაში ინერგება მკაცრად გაწერილი სამოქმედო წესები და პროცედურები. ქვეითდება მგრძნობიარობა ბაზრის მოთხოვნილებების მიმართ. ორგანიზაცია ხდება ინერციული და კარგავს მისთვის დამახასიათებელ იმ თვისებებს, რომლებმაც ადრე მას გარკვეული წარმატება მოუტანეს.
- ბიუროკრატიზაციის პერიოდი, რომლის უმთავრესი ღირებულებებია უსაფრთხოება და უცვლელობა. ამ ვითარებაში მყოფ ორგანიზაციას აღენიშნება სუსტი კოორდინაცია, ქვედანაყოფებისა და თანამშრომლების საქმიანობის შეუთანხმებლობა, ხშირად მისული სრული დეზორგანიზებულობის დონემდე. თანდათანობით იშლება კავშირები ორგანიზაციის იერარქიულ ვერტიკალსა და ფუნქციონალურ ჰორიზანტალებზე განთავსებულ სამსახურებს შორის. ხშირია არსებული რესურსების არაეკონომიური ხარჯვა, რაც ქმნის დამატებით პრობლემებს. მიუხედავად სიახლის დანერგვის მცდელობებისა, თანამშრომლები შინაგანად შეგუებულები არიან ნეგატიურ შედეგს. ორგანიზაცია თანდათანობით ეფლობა გაუთავებელ კონფლიქტებში. კარდინალური ცვლილებების გატარების გარეშე, ორგანიზაცია გადადის თავისი არსებობის უკანასკნელ პერიოდში.

იმისათვის, რომ შეფასდეს ორგანიზაციის საქმიანობა მისი განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე, საჭიროა კონკრეტული მაჩვენებლების მეშვეობით მათი სასიცოცხლო ფაზების ერთმანეთთან შედარება. ანალიზი ხორციელდება შემდეგი კრიტერიუმებით:

- განვითარების დინამიზმისა და კონტროლის მოცულობის თანაფარდობის დადგენით;
- ფორმალიზაციის დონის განსაზღვრით;
- დომინირებული ღირებულებების გამოკვლევით;
- ძირითადი რისკების შეფასებით.

პირველი კრიტერიუმის თანახმად, "განვითარების" ფაზა ხასიათდება მაღალი დინამიზმითა და კონტროლის მცირე მოცულობით. "სიმწიფის" ფაზაში ყალიბდება ერთგვარი ბალანსი განვითარების დინამიკასა და კონტროლის მოცულობას შორის. "დაბერების" ფაზა ავლენს განვითარების მცირე დინამიკასა და საჭიროებს დიდი მოცულობით კონტროლის განხორციელებას.

მეორე კრიტერიუმის შესაბამისად, "განვითარების" ფაზაში თანამშრომლები თვითონ განსაზღვრავენ თავიანთ ფუნქციებს. "სიმწიფის" ფაზაში ფუნქციები განსაზღვრული და ფორმალიზებულია, ხოლო "დაბერების" ფაზაში თანამშრომლები ცდილობენ მოერგონ მათთვის ნაკლებად მისაღებ ფუნქციებს.

მესამე კრიტერიუმი (*დომინირებული ღირებულება*), "განვითარების" ფაზაში მყოფი ორგანიზაციისათვის ვლინდება *მაქსიმალური მოგების მიღების* სახით. "სიმწიფის" ფაზაში, ორგანიზაციები უპირატესად აღიარებენ *კლიენტის მოთხოვნებს*, ხოლო "დაბერების" ფაზაში - *სტაბილურობის პრიორიტეტს*.

"განვითარების" ფაზას ახასიათებს *ზეაქტიურობასთან* დაკავშირებული რისკი, "სიმწიფის" ფაზას - *წარმატების რისკი* და "დაბერების" ფაზას - *უმოქმედობის რისკი*.

სპეციალისტების თვალსაზრისით, "გაფურჩქვნის" პერიოდს, ყველა დანარჩენ პერიოდზე მეტად თან ახლავს მომატებული რისკი |Ichak Adizes, 2006|, ვინაიდან მიღწეული წარმატებებისაგან, ორგანიზაციის ხელმძღვანელები და თანამშრომლები იმყოფებიან ერთგვარ ეიფორიაში და ღრმად სწამთ, რომ ეს მდგომარეობა მუდმივად გაგრძელდება. სწორედ ამ ფაზაში განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ცვლილებების დროულად გატარებას. აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციას, ბიოლოგიური ორგანიზმისაგან განსხვავებით, შეუძლია უსასრულოდ დიდხანს შეინარჩუნოს აღმასვლა, თუ დროულად და კვალიფიციურად განახორციელებს საჭირო ცვლილებებს. მოვლენების ამგვარი განვითარება შესაძლებელია ძირითადად კვალიფიციური მართვით, თანამშრომლების ძალისხმევისა და მოსალოდნელ ცვლილებებთან ადაპტაციის უნარით, საჭირო რესურსების მოპოვების შესაძლებლობით, კომფორტული საურთიერთობო გავლენის შექმ-

ნით და ა.შ. აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციის განახლების პროცესს თან ახლავს გარკვეული პათოლოგიები.

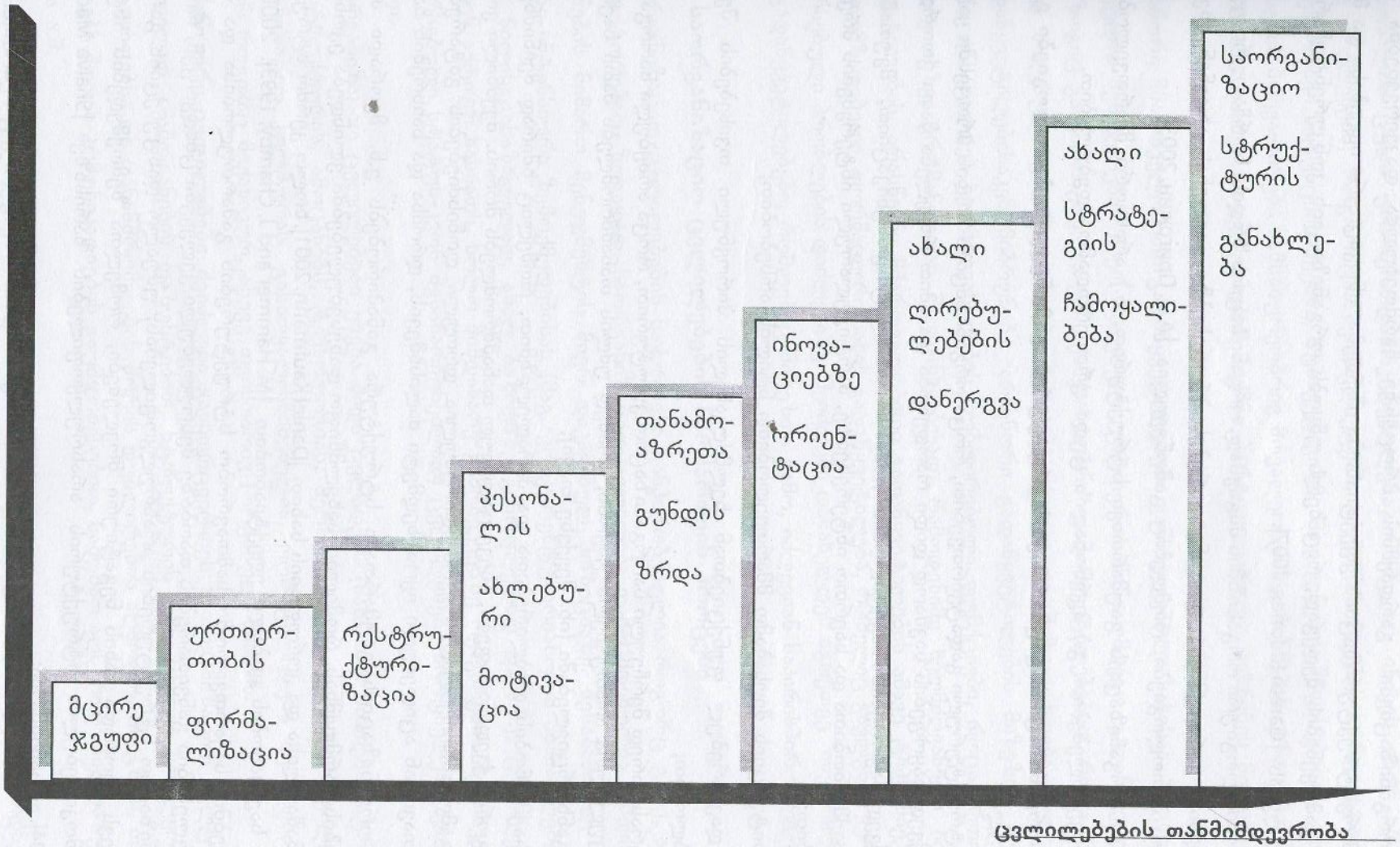
8.2. ორგანიზაციის განვითარების თავისებურებანი და არსებული პათოლოგიები.

ორგანიზაციები, რომლებიც ყალიბდებიან ახლობელი და თანამოაზრე ადამიანების მიერ, სტატისტიკის მიხედვით აქვთ საქმიანობის წარმატებულად დაწყებისა და გაგრძლების მეტი შანსი. როგორც წესი, ზრდის პერიოდის ბოლო სტადიაზე საჭირო ხდება ურთიერთობების ფორმალიზაცია, თანამშრომლებს შორის მოვალეობების განაწილება, მმართველობითი იერარქიის ჩამოყალიბება და საორგანიზაციო წესრიგის გამყარება. ორგანიზაციის განვითარების შემდგომ სტადიებზე, ზედმეტი ფორმალიზაცია ხდება წარუმატებლობის გამომწვევი ერთ-ერთი სერიოზული ფაქტორი. სწორედ ამ მიზეზით, რეკომენდირებულია დროული ცვლილების განხორციელება საორგანიზაციო კულტურასა და საორგანიზაციო სტრუქტურაში (ნახ. 8.3). რესტრუქტურიზაციის შემდგომ სტადიაზე, განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა პერსონალის სათანადოდ მოტივირებას. ცნობილია, რომ მხოლოდ ერთი ცენტრიდან დიდი და რთული ორგანიზაციის მართვა საკმაოდ ძნელია. აღნიშნული ხარვეზის აღმოსაფხვრელად, ორგანიზაციაში ხორციელდება დეცენტრალიზაციის პროცესი და გუნდურ მმართველობაზე გადასვლა. ორგანიზაციის ზრდა მოითხოვს საორგანიზაციო კულტურის შემდგომ ცვლილებას და ღირებულების ახალი კრიტერიუმების შესაბამისად, განვითარების სტრატეგიის ჩამოყალიბებას.

როგორც ორგანიზაციების განვითარების თანამედროვე პრაქტიკა ცხადყოფს, ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად და დასახული მიზნების მისაღწევად, საჭიროა მართვის პროცესში ინოვაციური ცვლილებების განხორციელება, და თანამშრომლების პროფესიული დონის ამაღლება.

დასახული სტრატეგიის რეალიზაციისათვის, საჭიროა რელევანტური საორგანიზაციო სტრუქტურის ფორმირება და ჯანსაღი საურთიერთობო გარემოს შექმნა მისი გამართული ფუნქციონირებისათვის. ორგანიზაციის განვითარების განზოგადოებული სქემა ასახავს გასატარებელი ცვლილებების ლოგიკურ თანმიმდევრობას და აღწერს ცვლილებების განხორციელებისათვის საჭირო ხელშემწყობ ღონისძიებებს.

ორგანიზაციის განვითარების განზოგადოებული სქემის შესაბამისად (ნახ. 8.3), რესტრუქტურიზცია შესაძლებელია სათანადო მეთოდების, მიდგომებისა და დებულებების გამოყენებით. თანამედროვე ტენდენციის მიხედვით, საორგანიზაციო სტრუქტურის გარდაქმნა რეკომენდირებულია ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის შესაბამისად, რომელიც თავის მხრივ უნდა ჩამოყალიბდეს სათანადოდ შემუშავებული საორგანიზაციო კულტურის გათვალისწინებით.



ნახ. 8.3 ორგანიზაციის განვითარების განზოგადოებული სქემა

ორგანიზაციების გარდაქმნის პროცესზე წარმოებულმა დაკვირვებებმა აჩვენეს, რომ რესტრუქტურიზაციის ეფექტიანობა იზრდება, ინოვაციური იდეებისა და მეთოდების გამოყენების შედეგად, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას |Gareth R. Jones, 2007|.

ბიოლოგიური ორგანიზმის მსგავსად, ორგანიზაციის ზრდის, ნორმალური ფუნქციონირების, გარდაქმნისა და განვითარების პროცესებზე გავლენას ახდენენ სხვადასხვა სახის პათოლოგიები, რომლებიც გამოწვეულია |А.И. Пригожин, 2003|:

ა.) ორგანიზაციის გაუმართავი სტრუქტურით; ბ.) არასწორი მმართველობითი გადაწყვეტილებებით. გ.) პერსონალის ცუდი ურთიერთდამოკიდებულებით.

ორგანიზაციის გაუმართავი სტრუქტურით გამოწვეული პათოლოგიები განპირობებულია:

1. სტრუქტურული გადატვირთვებით, როცა ორგანიზაციის ზრდის პროცესში ყალიბდება ქვედანაყოფების საკმაოდ დიდი რაოდენობა და ამით რთულება მათი კოორდინაცია;
2. ქვედანაყოფების "ჩაკეტილობით", მათ შორის სუსტი კომუნიკაციით, შეუთანხმებელი საქმიანობითა და საერთო ინტერესებზე, პარტიკულარული ინტერესების პრევალირებით;
3. სიტუაციის შეუსაბამო მმართველობითი სტილის არსებობით;
4. დაკისრებულ ფუნქციებთან ხელმძღვანელის პიროვნული თვისებების შეუთავსებლობით;
5. არასწორედ შერჩეული საორგანიზაციო კულტურით, როცა არსებული საორგანიზაციო კულტურა არათუ ხელს უწყობს, არამედ უშლის თანამშრომლებს მათი საქმიანობის განხორციელებაში (იხ. მეექვსე თავი);
6. საქმიანობის დუბლირებითა და პარალელიზმით, რომელიც ხშირად შეინიშნება, როგორც ქვედანაყოფებს, ასევე ცალკეულ თანამშრომლებს შორის. შექმნილი ვითარების გამოსასწორებლად, რეკომენდირებულია დროული ღონისძიებების გატარება, რათა თავიდან აცილებული იყოს ზედმეტი ძალისხმევის, დროისა და სახსრების ხარჯვა.

ორგანიზაციის გაუმართავი სტრუქტურა განაპირობებს ე.წ. მეორადი პათოლოგიების წარმოქმნას, რომელიც სახელმწიფო დაწესებულებებში ვლინდება ეკონომიკური დანაშაულისა და კორუფციის სახით |Daniel Kaufmann, 2001|, ხოლო კერძო სტრუქტურებში, საქმიანობის დაბალი ეფექტიანობით |M. Hammer and J. Champy, 1993|. 2000 – 2003 წლებში, საქართველოში სამთავრობო სტრუქტურების გამართულობისა და მეორადი მოვლენების განვითარების თაობაზე შესრულებული კვლევები ცხადყოფენ, რომ საორგანიზაციო სტრუქტურების არასრულყოფილებას, უშუალო დისფუნქციის გარდა, თან სდევს მეორადი სახის ნეგატიური მოვლენები, რომელთა ზემოქმედების ინტენსიობა დამოკიდებულია სტრუქტურის არასრულყოფილების ხარისხზე |Shalva Machavariani, 2004|. აღსანიშნავია:

პერსონალის ცუდი ურთიერთდამოკიდებულება, რომელიც იწვევს ისეთ არასასურველ მოვლენებს, როგორიცაა: კონფლიქტები, თანამშრომლების განცალკავებულობა, უმართავი სიტუაციის შექმნა, სუბიექტივიზმი მოვლენების შეფასებისას, კერძო ინტერესების პრევალირება სამსახურეობრივ მოვალეობებზე, მიზნების ურთიერთ შეუსაბამობა, სხვადასხვა დაჯგუფებების შექმნა პარტიკულარული მიზნების მისაღწევად და ა.შ.

არასწორი მმართველობითი გადაწყვეტილებები განსხვავებული სახისაა, ზოგიერთი გამოწვეულია მენეჯერების მიერ მიღებული ურთიერთსაწინააღმდეგო გადაწყვეტილებებით, ზოგიც განპირობებულია ე.წ. "ქანქარისებრი" გადაწყვეტილებებით, როცა პერიოდულად მიღებული გადაწყვეტილება იცვლება ახლით და შემდეგ ხდება ისევ ძველი გადაწყვეტილებისაკენ მიბრუნება. არასწორი გადაწყვეტილების მიზეზთა შორის შეიძლება დასახელდეს ხელმძღვანელების დუბლირებული ფუნქციები, როცა ერთი და იგივე საკითხზე, ერთმანეთთან შეუთანხმებლად, რამოდენიმე ხელმძღვანელი იღებს გადაწყვეტილებას. არასწორი მმართველობითი გადაწყვეტილების ამავე ტიპს მიეკუთვნება მოუმზადებელი, ფორმალური სახის გადაწყვეტილება, რომელიც გავლენას ვერ ახდენს არსებული პრობლების დაძლევაზე. შეიძლება დასახელდეს აგრეთვე "ინვერსიული" ტიპის გადაწყვეტილებები, რომლებიც მიზეზთა გამო, იძლევიან საპირისპირო შედეგს.

8.3 საორგანიზაციო ცვლილებების წარმართვის პროცესი

საორგანიზაციო ცვლილებების საჭიროება განპირობებულია როგორც გარე, ასევე შიდა ფაქტორებით. ზოგადად, საორგანიზაციო ცვლილება დამოკიდებულია მიმდინარე მოვლენების მიმართ მენეჯმენტის მიერ დაკავებულ პოზიციაზე. შესაბამისად, მოვლენებზე ინტენსიური ზემოქმედებისას (მაგ. კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად, ბაზრის წილის გასაზრდელად, ახალ ბაზრებზე გასასვლელად და ა.შ.), ცვლილებები ატარებენ აქტიურ ხასიათს, ხოლო მიმდინარე გამოწვევებზე რეაგირების შემთხვევაში (მაგ. არსებული სტატუს-კვოს შესანარჩუნებლად) ცვლილებები ხორციელება პასიური ფორმით.

საორგანიზაციო ცვლილებები ეხება შიდა ცვლადებს (ნახ. 2.4): მიზნებს, სტრატეგიას, სტრუქტურას, ამოცანებს, ტექნოლოგიას, პერსონალს, ლიდერობის სტილს და საორგანიზაციო კულტურას. გასათვალისწინებელია, რომ ცვლილება შეიძლება ატარებდეს როგორც მექანიკურ, ასევე თვისობრივ (ორგანულ) ხასათს.

მექანიკური ცვლილებები შეიძლება განხორციელდეს საორგანიზაციო კულტურის შეუცვლელად - ამოცანების დაზუსტებით, სტრუქტურის უმნიშვნელო სრულყოფით, ქვედანაყოფებსა და თანამშრომლების შორის დუბლირების აღმოფხვრის გზით, თანამშრომლებს შორის კომუნიკაციების გაუმჯობესებით, სამუშაო აღწერილობის დაზუსტებით და ა.შ.

თვისობრივი ცვლილებები მიმდინარეობს საორგანიზაციო კულტურის გარდაქმნის

საფუძველზე. ეს პროცესი გრძელდება სტრატეგიის შეცვლით და მის შესაბამისად ახალი სტრუქტურის ჩამოყალიბებით, მართვის დეცენტრალიზაციით, თანამშრომლებზე უფლებამოსილების დელეგირებით, მართვის ინოვაციური მეთოდებისა და ტექნოლოგიების დანერგვით, ახალი მმართველობითი სტილის დამკვიდრებით და ა.შ.

ცვლილებების მიზნობრივი მართვისათვის საჭიროა:

- ☐ ცვლილებების სათანადოდ დაგეგმვა;
- ☐ ცვლილებების გასატარებლად მოსამზადებელი სამუშაოების შესრულება;
- ☐ ინსტიტუციურ დონეზე ცვლილებების ხელშეწყობა;
- ☐ ცვლილებების გეგმაზომიერი განხორციელება;
- ☐ დაშვებული შეცდომების დროულად დადგენა და ზრუნვა მათ აღმოსაფხვრელად.

ცვლილებების პროცესის მიმდინარეობა დამოკიდებულია გარე ფაქტორების ზემოქმედებაზე და შიდა ცვლადების ტრანსფორმირების შესაძლებლობებზე, პერსონალის მიერ გარდაქმნის საჭიროების გათავისებაზე, მენეჯერების პროფესიონალიზმზე, ცვლილებების განმახორციელებელი სისტემის გამართულობაზე და ცვლილებების მიმდინარეობის სწორ ორგანიზაციაზე (ნახ. 8.4).

გარე ზემოქმედება (ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციო-კულტურული, ტექნოლოგიური, სისტემური ფაქტორები) ძლიერ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის მდგომარეობაზე და მის გამართულ საქმიანობაზე. ცნობილია, რომ გარე ზემოქმედების ინტენსივობა დროთა განმავლობაში იზრდება და მოითხოვს ორგანიზაციისაგან სათანადო ცვლილებების გატარებას (შიდა ცვლადების მობილიზებას), გამოწვევებზე დროული რეაგირების მოსახდენად (იხ. მეორე თავი).

შიდა ცვლადები. ორგანიზაციის განვითარებისათვის საჭირო რესურსის დადგენის მიზნით, მენეჯერები პერმანენტულად აფასებენ შიდა ცვლადების მდგომარეობასა და მათი სრულყოფის შესაძლებლობას. ზოგადად, **ცვლილებების საჭიროება** განპირობებულია წარმოქმნილი პრობლემებით, გარე სამყაროდან მომდინარე საფრთხით ან შექმნილი შესაძლებლობებით, არსებული მოთხოვნებით (მომხმარებლების, მომწოდებლების, პარტნიორი ორგანიზაციების, თანამშრომლების, საზოგადოებისა და ა.შ. მხრიდან). ცვლილებებთან დაკავშირებული მოსალოდნელი წინააღმდეგობის დასაძლევად, გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის პოზიციას და რიგითი თანამშრომლების ჩართულობას მიმდინარე პროცესებში, ვინაიდან მათ ერთობლივ ძალისხმევაზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის დროული და ხარისხიანი გარდაქმნა.

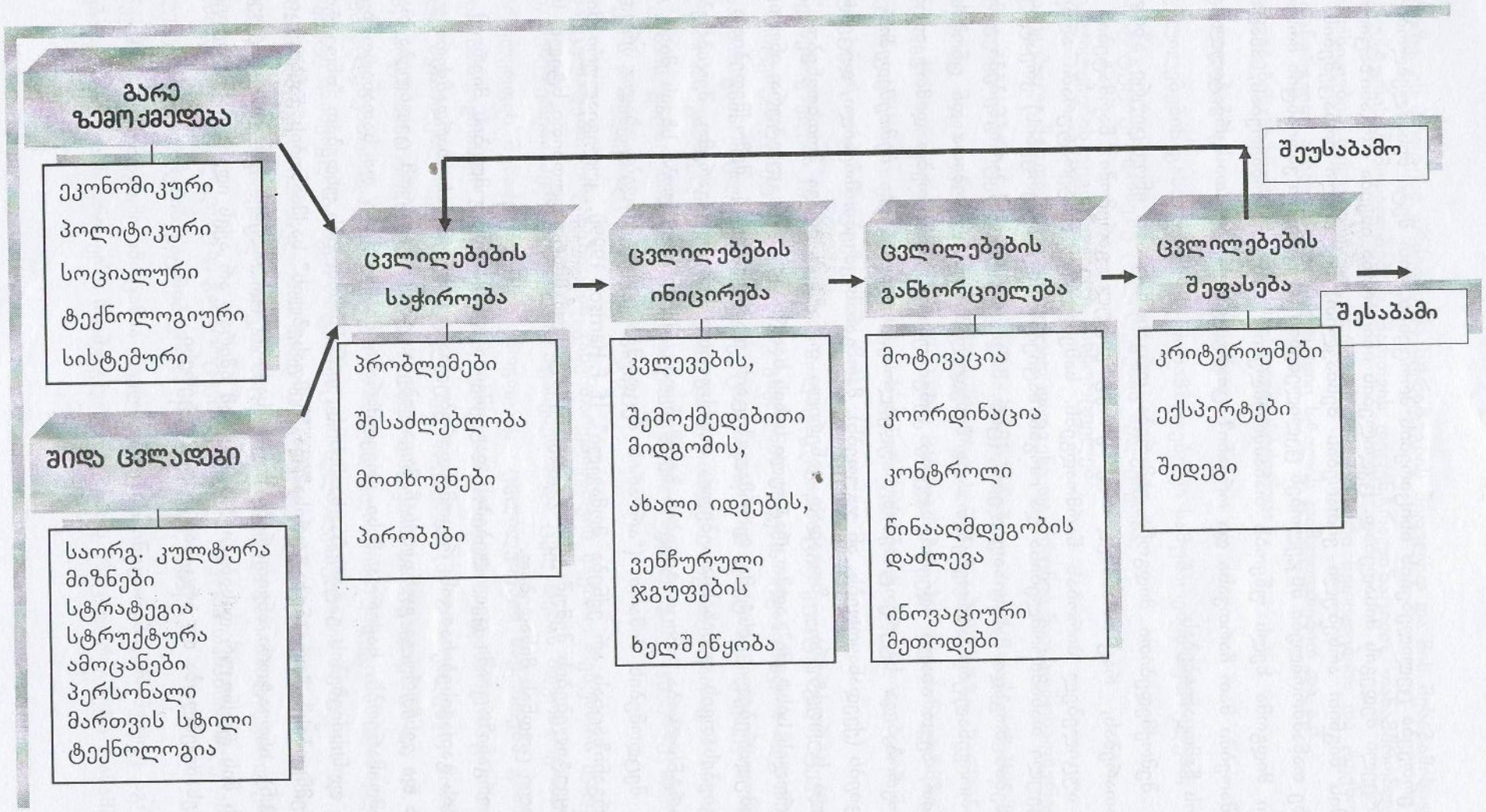
საქმიანობის მაღალ დონეზე განხორციელებას ხელს უწყობს თანამშრომლების მიერ ცვლილებების საჭიროების გაცნობიერება |Peter Drucker, 1985|.

მენეჯმენტის შემდგომი ამოცანაა - **ცვლილებების ინიცირება,** რომელიც აგრეთვე ითვლება ამ პროცესის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ეტაპად. რაც უფრო მეტი თანამშრომ-

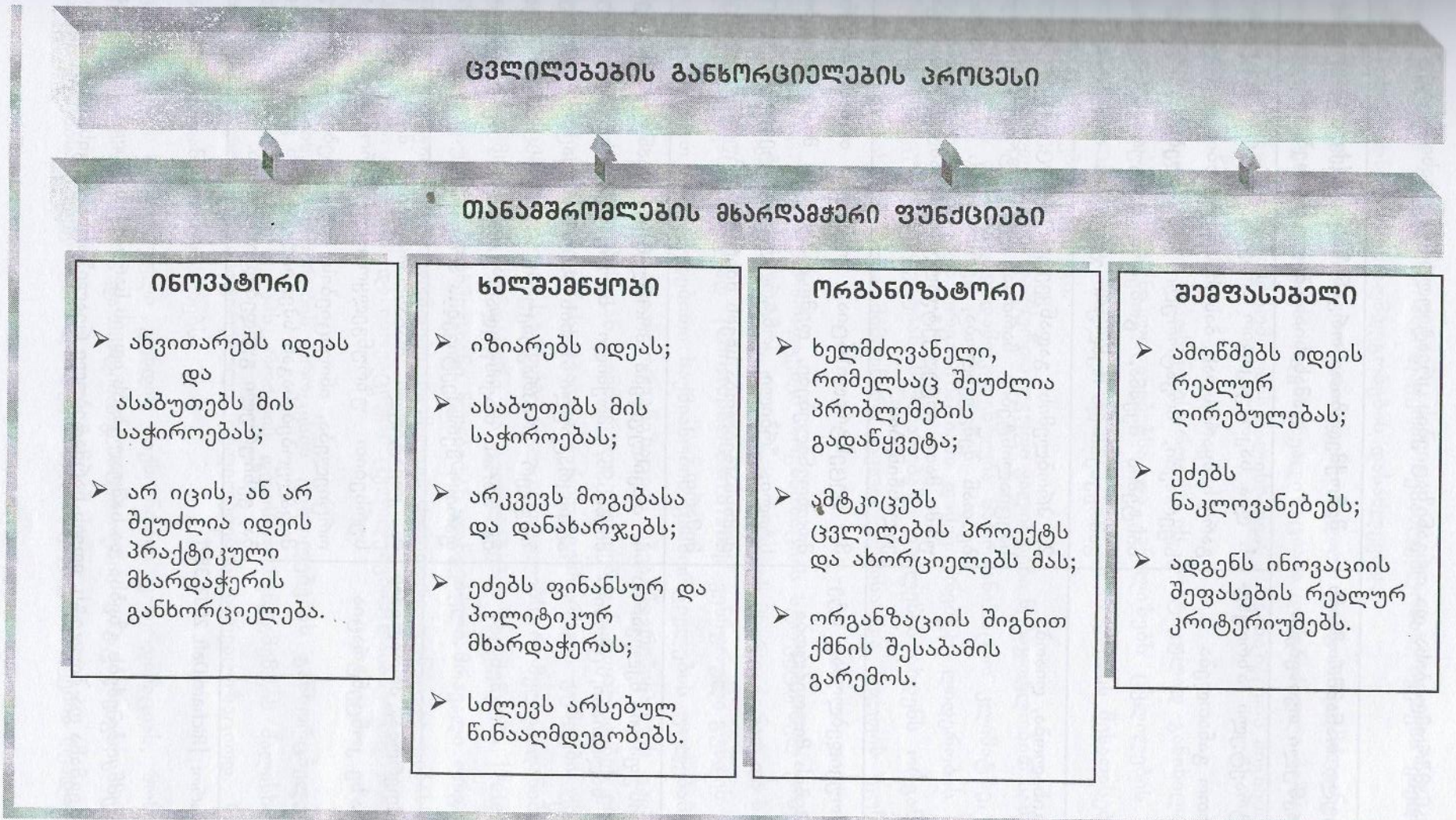
ყველი ერთვება ცვლილებების ინიცირების პროცესში, მით მეტი შესაძლებლობა ჩნდება სასურველი შედეგის მისაღებად. ცვლილების ინიცირება იწყება ორგანიზაციის გარეთ და მის შიგნით არსებული ვითარების შესწავლით. მიღებული მონაცემების საფუძველზე თანამშრომლები მსჯელობენ ცვლილებების საუკეთესო ვარიანტის მოსაძებნად. ასეთი მიდგომა ხელს უწყობს თანამშრომლების გათვითცნობიერებას, ანალიტიკურ სამუშაოებში მათ ჩართვასა და ორგანიზაციაში შემოქმედებითი (კრეატიული) ატმოსფეროს ჩამოყალიბებას.

შემოქმედებითი მიდგომა ეხმარება ორგანიზაციაში ინოვაციური აზროვნების განვითარებას, რაც თანამედროვე კონკურენტულ გარემოში წარმატების მიღწევის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს. სამენეჯერო ლიტერატურაში აღწერილია ცალკეული თანამშრომლებისა და ორგანიზაციების (ქვედანაყოფების) კრეატიულობის შეფასების ზოგადი მახასიათებლები (ცხრ. 8.2). *კრეატიული პიროვნებები* გამოირჩევიან ორიგინალური აზროვნებითა და შეხედულებებით, ღიაობითა და ცნობისმოყვარეობით, აქვთ ახალი იდეების აღქმის კარგი უნარი, ახასიათებთ დამოუკიდებლობა, შეუპოვრობა და სტერეოტიპების მიუღებლობა. რაც შეეხება *შემოქმედებით ორგანიზაციებს* (ქვედანაყოფებს, ან ჯგუფებს), მათ განასხვავებთ მოქნილი, დეცენტრალიზებული სტრუქტურა, ზოგადად გაწერილი თანამდებობრივი მოთხოვნები, "რბილი კონტროლის სისტემა", ადჰოკრატიული სახის საორგანიზაციო კულტურა, ინოვაციების მასტიმულირებელი სისტემა, ფორმალიზაციის დაბალი დონე. შემოქმედებითი ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელია თავისუფალი სამუშაო გარემო, შეჯიბრებითობა და პარტნიორობა, ინიციატივების ხელშეწყობა, შემწყნარებლობა სხვის მიერ დაშვებული შეცდომების მიმართ ("არ არის შეცდომები, ვერ მიიღება ახალი პროდუქცია და ორგანიზაციას არ ექნება მომავალი" |E. F. Harrison 1999|), კოლეგიალური მიდგომა გადაწყვეტილებების შემუშავებისას, დემოკრატიული მმართველობითი სტილი, სწრაფვა ახალი ცოდნის მისაღებად.

ორგანიზაციაში ცვლილებების დაგეგმვისა და თანამშრომლების მიერ ამ ცვლილებების გათავისებისათვის, რეკომენდირებულია *ცვლილებების მხარდამჭერი ჯგუფის* შექმნა და *ვენჩურული გუნდების* ჩამოყალიბება. ცნობილია, რომ ცვლილება თავისით არ მიმდინარეობს, საჭიროა მისი ყოველმხრივი მხარდაჭერა და სათანადო ხელშემწყობი ღონისძიებების გატარება. საამისოდ, თანამშრომლებს უხდებათ "ინოვატორის", "ხელშემწყობის", "ორგანიზატორისა" და "შემფასებლის" საქმიანობის განხორციელება (ნახ. 8.5). *ინოვატორი* ანვითარებს იდეას საჭირო ცვლილების განსახორციელებლად, ახდენს მის ტექნიკურ დასაბუთებას, მაგრამ ხშირად არ აქვს იდეის განხორციელების არც შესაძლებლობა და არც სათანადო ინტერესი.



ნახ. 8.4 ცვლილებების წარმოდგენის, ინიცირების, განხორციელებისა და შეფასების ზოგადი სქემა



ნახ. 8.5 თანამშრომლების ფუნქციები, ორგანიზაციაში ცვლილებების მხარდასაჭერად

თანამშრომლებისა და ორგანიზაციების კრეატიულობის მახასიათებლები

ცხრ. 8.2

კრეატიული თანამშრომლის პიროვნული თვისებები	შემოქმედებითი ორგანიზაციის (ქვედანაყოფის) დამახასიათებელი თვისებები
1. აბსტრაქტული აზროვნება, ფართო განათლება	1. ღია საკომუნკაციო არხები, მჭიდრო კონტაქტები გარე სამყაროსთან, პასუხისმგებლობის გამოკვეთილი სფეროები, ნოვატორული წინადადებების შეკრების სისტემის შექმნა, "გონებრივი შტურმის" მეთოდის გამოყენება და რეალური ჯგუფების არსებობა.
2. ორიგინალობა, ღიაობა	2. პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში მოწვეული სპეციალისტების ჩართვა, ექსცენტრიულ პიროვნებებთან შემგუებლობა, პერსონალის მიღება სამსახურში მათი ინტელექტუალური შესაძლებლობის გათვალისწინებით.
3. დამოუკიდებლობა, სტერეოტიპების მიუღებლობა	3. დეცენტრალიზაცია, მოქნილი თანამდებობრივი მოთხოვნილებები, დემოკრატიული მმართველობითი სტილი, "რბილი კონტროლის სისტემის" არსებობა, შემწყნარებლობა სხვის მიერ დაშვებული შეცდომების მიმართ.
4. თავისუფალი მკლევარის სტილი, ხალისიანი, ცნობისმოყვარე	4. თავისუფლება პრობლემის გადაწყვეტის გზების ძიებისას, მოქნილი საორგანიზაციო სტრუქტურა, ადჰოკრატიული სახის საორგანიზაციო კულტურა, ზოგჯერ არაპრაქტიკული სამუშაოს განხორციელება, აზრის თავისუფლად გამოთქმის შესაძლებლობა, ფართო პერსპექტივების არსებობა.
5. შეუპოვრობა, პრობლემის გადაჭრაზე კონცენტრაცია	5. კრეატიული თანამშრომლების შემოკრება, რესურსებით უზრუნველყოფილი პროექტების განხორციელება, ინოვაციების წახალისება, ფორმალური მოვალეობებისაგან სპეციალისტების განთავისუფლება, ვენჩურული გუნდების არსებობა.

წყარო: |Richard Daft, 2007, 387|

ხელშემწყობი ეძებს გზებსა და საშუალებებს იდეის სარეალიზაციოდ, ადგენს საქმიანობის გეგმასა და ბიუჯეტს. იდეის წარმატებული რეალიზაციისათვის, აზუსტებს მისი

პოლიტიკური და ფინანსური მხარდაჭერის შესაძლებლობას. იყენებს ქმედით მიდგომებს მოსალოდნელი წინააღმდეგობების დასაძლევად.

ორგანიზატორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მაღალი რანგის ხელმძღვანელი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებებს იდეის რეალიზაციასა და დასახული მიზნების მისაღწევად, წარმართავს თანამშრომლების ძალისხმევას ორგანიზაციის შიგნით და განკარგავს საჭირო რესურსებს.

შემფასებელი ასრულებს ოპონენტის როლს, ის კრიტიკულად განიხილავს "ცვლილებების იდეას", ეძებს ნაკლოვანებებსა და აანალიზებს ცვლილების განხორციელების შესაძლებლობას. ადგენს კრიტერიუმებს ცვლილებების შესაფასებლად და აანალიზებს მიღებულ შედეგს.

ცვლილების იდეის მხარდამჭერთა ჯგუფი ყალიბდება ნებაყოფლობით საწყისებზე, მისი საქმიანობა ძირითადად დამოკიდებულია საორგანიზაციო კლიმატზე, თანამშრომლების მოტივაციაზე და ორგანიზაციაში დამკვიდრებულ ლიდერობის სტილზე. მხარდამჭერთა გუნდის ეფექტიან საქმიანობაზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის განწყობა მიმდინარე ცვლილებებისა და ჯგუფის ფუნქციების მიმართ.

ვენჩურული გუნდები წარმოადგენენ ორგანიზაციის სტრუქტურულ ერთეულებს, რომელთა საქმიანობა მიმართულია ინოვაციური იდეების მხარდაჭერად და სათანადო ცვლილებების გასატარებლად |Christopher Bart, 1988|. ვენჩურული გუნდის წევრებს მინიჭებული აქვთ შემოქმედებითი საქმიანობის განხორციელების უფლებამოსილება და განთავისუფლებულები არიან ორგანიზაციის სხვა წევრებისათვის სავალდებულო რუტინული სამუშაოებისაგან. ვენჩურული გუნდების ჩამოყალიბების ერთ-ერთი ინიციატორის, პიტერ დრუკერის თვალსაზრისით, ვენჩურული გუნდები უნდა წარმოადგენდნენ მცირერიცხოვან სტრუქტურულ ერთეულებს, რომელთა დანიშნულებაა ინოვაციური საქმიანობის მხარდაჭერა და ცვლილებების ხელშეწყობა |Peter Drucker, 1985|. გასული საუკუნის ოთხმოციანი წლებიდან დაწყებული, მრავალი ორგანიზაცია აყალიბებს ე.წ. *ვენჩურულ ფონდებს*, რომელთა ძირითადი ფუნქციაა ფინანსური მხარდაჭერა ახალი იდეებისა და ინოვაციური ცვლილებების დასანერგად |Richard Daft, 2003|.

ორგანიზაციის განვითარების პროცესში **ცვლილებების განხორციელება** წარმოადგენს განმსაზღვრელ ეტაპს, რომლის დროსაც, მენეჯმენტის ძალისხმევა უმთავრესად მიმართულია ინიცირებული ცვლილებების სარეალიზაციოდ. საამისოდ დასახული ამოცანა ითვალიწინებს:

ა.) ცვლილებების წარმართველი გუნდის საქმიანობის კოორდინაციას, მონაწილეთა სათანადოდ მოტივაციასა და მიმდინარე სამუშაოების მონიტორინგს;

ბ.) არსებული წინააღმდეგობების დაძლევას; გ.) ინოვაციური იდეების რეალიზაციას;

დ.) მართვის ინოვაციური მეთოდების გამოყენებას.

უნდა აღინიშნოს, რომ ცვლილებისადმი წინააღმდეგობა ძირითადად განპირობებულია:

- მაღალი რანგის მენეჯერების სუსტი ჩართულობით ცვლილებების განხორციელების პროცესში. მიზეზი შეიძლება იყოს მათი დაუინტერესებლობა, ან ცვლილებების საჭიროებაზე სათანადო ინფორმაციის უქონლობა;
- თანამშრომლების არასათანადო გათვითცნობიერებულობით, ცვლილებების მიუღებლობით, სამუშაო ადგილების შემცირებითა და დაკავებული პოზიციის დაკარგვის შიშით და ა.შ. ამ წინააღმდეგობის დაძლევა რეკომენდებულია მხარდამჭერი ჯგუფებისა და ვენჩურული გუნდის განსაკუთრებული აქტიური მოქმედებით, ცვლილებების შესახებ ინფორმაციის გავრცელებითა და ამ პროცესში მეტი თანამშრომლის ჩართვით;
- ნდობისა და ურთიერთგაგების დეფიციტით, რომლის დასაძლევად საჭიროა საორგანიზაციო კულტურისა და მმართველობითი სტილის სრულყოფა, მათი ურთიერთთავსებადობის მიღწევა, თანამშრომლების დაახლოებისათვის არაოფიციალური შეხვედრების გამართვა, ორგანიზაციაში ერთიანობის სულისკვეთების დამკვიდრება.

ცვლილებების წარმართვის დასკვნით ეტაპზე გათვალისწინებულია განხორციელებული **ცვლილებების შეფასება,** რომლის დროსაც საჭიროა მიღებული შედეგების და შექმნილი ვითარების ანალიზი, ცვლილებებით გამოწვეული დადებითი და უარყოფითი მხარეების დადგენა და საჭიროების შემთხვევაში, მაკორექტირებელი ღონისძიებების გატარება. საამისოდ, ადგილობრივი და/ან მოწვეული სპეციალისტებისაგან ყალიბდება ექსპერტული ჯგუფები, რომლებიც შეფასებითი მეთოდებისა და შერჩეული კრიტერიუმების საშუალებით, არკვევენ მიღებული შედეგების ავკარგიანობას, ამუშავებენ რეკომენდაციებს დაშვებული შეცდომების გამოსასწორებლად.

8.4 ორგანიზაციის რეფორმირების კონცეფციები

ორგანიზაციებში მიმდინარე და განხორციელებული ცვლილებების შეფასების მიზნით, კურტ ლევინმა ჩამოაყალიბა რეფორმირებისათვის გათვალისწინებული ერთ-ერთი პირველი თანამედროვე ნაშრომი - "ძალოვანი ველის კონცეფცია", რომელიც იხილავს სოციალური გარემოს გავლენას სიახლის დანერგვის პროცესზე, ითვალისწინებს განსახორციელებელი ცვლილებების მიმართ თანამშრომლების მოსალოდნელ წინააღმდეგობასა და წარმოქმნილი სირთულეების "ნეიტრალიზაციის" შესაძლებლობას |Kurt Levin, 1951|. "ძალოვანი ველის კონცეფციის" შესაბამისად შესაძლებელია, როგორც "დამაბრკოლებელი ძალების" დასუსტების, ასევე "მასტიმულირებელი ძალების" გაძლიერების შესაძლებლობის განსაზღვრა. კურტ ლევინის კონცე-

ფციისა და "ცვლილებების წარმართვის სქემის" მიხედვით (ნახ. 8.4), შემუშავებულია მეთოდები და მიდგომები ორგანიზაციის, ან მასში შემავალი სტრუქტურული ერთეულების რეფორმირებისათვის. მათგან აღნიშვნის ღირსია "ხარისხის კომპლექსური მართვის", "რეინჟინირინგის", "შედარებისა" და "თვისობრივი გარდაქმნის მეთოდები", რომლებიც წარმატებით გამოიყენება მრავალ თანამედროვე ორგანიზაციაში.

8.4.1 ხარისხის კომპლექსური მართვის („TQM" - Total Quality Management) მეთოდი კონცენტრირებულია მომხმარებლების არსებული და მომავალი მოთხოვნებისა, თუ სურვილების დაკმაყოფილებაზე ორგანიზაციის მიერ გამოშვებული პროდუქციით (ან მომსახურებით). არსებობს ხარისხის მართვის კომპლექსური მეთოდის მრავალნაირი განმარტება, ვინაიდან ამ სფეროში მომუშავე მკლევარები ხშირად მას განსხვავებულ აზრს სძენდნენ.

„TQM" *წარმოადგენს ორგანიზაციის მართვის პრინციპს და ამავდროულად არის ორგანიზაციის განვითარების ერთიანი სტრატეგია, რომელიც მოიცავს მომხმარებლების ხარისხიანი მომსახურეობის მეთოდებს.*

იმისთვის, რომ უკეთ ჩავწვდეთ "TQM" არსს, საჭიროა დაწვრილებით განვიხილოთ აბრევიატურის თითოეული შემადგენელის მნიშვნელობა.

„TQM" -ის კომპლექსურობა (total) გამოარჩევს მას ხარისხის კონტროლის ტრადიციული მეთოდებისაგან. როგორც განვითარების სტრატეგია, "TQM" ყალიბდება ორგანიზაციის ინსტიტუციონალურ დონეზე და შემდეგ ხდება მისი მხარდაჭერა მთელი ორგანიზაციის მიერ. ამ მიზეზით, ორგანიზაციის წევრები, დაწყებული ორგანიზაციის ხელმძღვანელიდან, დამთავრებული უბრალო კლერკით, ჩართულია "TQM"-ის პროცესში. თავისი კომპლექსურობის გამო, "TQM" მოიცავს არა მხოლოდ გარე მომხმარებლებს, მომწოდებლებს, თუ დამხმარე პერსონალს, არამედ შიდა მოსარგებლეებსა და შიდა მომწოდებლებსაც (ყველას, ვინც ორგანიზაციის შიგნით სხვა ქვედანაყოფებს, ან თავის კოლეგებს აწვდის მათი საქმიანობისათვის საჭირო პროდუქციას, ან სთავაზობს სერვისს, არის შიდა მომწოდებელი; ხოლო ვინც მოიხმარს შემოთავაზებულ პროდუქციას და ისარგებლებს სერვისით, წარმოადგენს შიდა მოსარგებლეს). აღნიშნული მიდგომის შესაბამისად, საქმიანობაში ჩართული მხარეები კომპლექსურად მონაწილეობენ კლიენტების ხარისხიან მომსახურების პროცესში. არსებული გამოცდილების გათვალისწინებით, ორგანიზაციებში სადაც წარმატებით დანერგილია "TQM" სტრატეგია, იყენებენ დომინირებულ კულტურას |Fred Luthans, 1995|, რომლის შესაბამისად, დასაქმებული თანამშრომლები ძირითადად იზიარებენ შემდეგ ღირებულებებსა და ნორმებს:

- ☐ კლიენტის მოთხოვნების მაქსიმალურად დაკმაყოფილება;
- ☐ შიდა და გარე მომხმარებლებზე თანაბარი ყურადღების მიქცევა;

- ☐ სამუშაო დღის დასრულებამდე კლიენტის პრეტენზიაზე რეაგირების მოხდენა;
- ☐ არაუგვიანეს შემოსული მესამე ზარისა, ტელეფონის ყურმილის აღება;
- ☐ "კლიენტი ყოველთვის მართალია" დებულების აღიარება;
- ☐ შემოთავაზებული პროდუქციის ხარისხით კლიენტის მოლოდინის გამართლება;
- ☐ გუნდური მუშაობა და თანამშრომლობის ატმოსფეროს შექმნა;
- ☐ ხარისხის ამაღლების პროცესში ყველა თანამშრომლის ჩართვა;
- ☐ ხელმძღვანელობის მხრიდან დროული რეაგირება, თანამშრომლების ინოვაციურ წინადადებებზე ხარისხის ამაღლებასთან დაკავშირებით (წარმატებულ ორგანიზაციებში, სულ მცირე - ერთი კვირის განმავლობაში ეხმაურებიან თანამშრომლების მიერ შეთავაზებულ წინადადებებს).

ამ ღირებულებების სრულად დანერგვა წარმოადგენს ორგანიზაციების მენეჯმენტის განსაკუთრებული ზრუნვის საგანს. სხვა შემთხვევაში, რეალობა და დეკლარირებული მოწოდებები შორდებიან ერთმანეთს, რაც იწვევს მომხმარებლების იმედგაცრუებასა და ორგანიზაციისაგან მათ დისტანცირებას |Karl Albrecht and Ron Zemke, 1985|.

***„TQM"*-ის სისტემაში ხარისხის (quality) როლი.** "TQM" მეთოდი მიმართულია არამარტო ხარისხიანი პროდუქციის წარმოებაზე, არამედ კლიენტების სანიმუშო მომსახურებაზე. სწორედ ამ ფაქტორის გამო, ორგანიზაციები, რომლებიც იყენებენ "TQM" მეთოდს, უმთავრეს პრიორიტეტად მიიჩნევენ სერვისის გაუმჯობესებას. ფართოდ არის ცნობილი დამზადებული პროდუქციის ხარისხის შეფასების კრიტერიუმები, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ პროდუქციის ხარისხი ფასდება საერთაშორისო სტანდარტებით. უფრო რთულია სერვისის ხარისხის შეფასება, ვინაიდან არსებობს ძალზე განსხვავებული წარმოდგენა მომსახურების ხარისხზე, რაც განპირობებულია მომხმარებლების განსხვავებული მოთხოვნებით, გემოვნებითა და მოლოდინით. ამრიგად, თუ პროდუქციის დამზადებისას მის ხარისხს აფასებს მწარმოებელი ორგანიზაცია, სერვისის ხარისხს განსაზღვრავს კლიენტი. სწორედ მასზეა ორიენტირებული სერვისული სახის ორგანიზაციები. კლიენტის მოლოდინი უმატესწილად ინდივიდუალურია და დამოკიდებულია მის ასაკზე, სქესზე, გეოგრაფიულ რეგიონზე, პიროვნულ თვისებებზე, პროფესიაზე, ცხოვრებისეულ გამოცდილებაზე, ფინანსურ შესაძლებლობაზე, საზოგადოებაში დამკვიდრებულ პოზიციაზე, ეკონომიკურ ვითარებაზე, სერვისის მიმწოდებელ კომპანიასთან შექმნილ ურთიერთობებზე და ა.შ.

გამოყენების სირთულის მიუხედავად, "TQM" მეთოდი უმთავრესად მიმართულია კლიენტის ინდივიდუალური მოთხოვნების მაღალ დონეზე დასაკმაყოფილებლად, მომავალი მოთხოვნების იდენტიფიკაციაზე და ამ ორიენტირების მიხედვით ორგანიზა-

ციის სერვისული მიზნების ჩამოყალიბებაზე.

"TQM"მეთოდის შემადგენელი მართვის კომპონენტის (Management) მნიშვნელობა. გეგმაზომიერი მართვის განხორციელებით, "TQM" მეთოდი განსხვავდება ხარისხის კონტროლის სხვა არსებული მეთოდებისაგან. ზოგადად, ხარისხის კონტროლის მართვა ითვალისწინებს ხარისხის გაუმჯობესების სტრატეგიული გეგმის შემუშავებას, რომლის შესაბამისად ხდება სათანადო ცვლილებების განხორციელება (ნახ. 8.6). საამისოდ:

- ორგანიზაციაში იცვლება მმართველობითი სისტემა;
- როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთ, უმჯობესდება კომუნიკაციების ხარისხი;
- მიმდინარეობს ადამიანური რესურსების მიზანმიმართული განვითარება, მართვის პროცესების ხარისხის ამაღლება;
- ინერგება ცვლილებების შესატყვისი ლიდერობის სტილი;
- მენეჯერების ძალისხმევა წარიმართება ცვლილებების განხორციელებაზე მიმართული ერთიანი ხედვის ჩამოსაყალიბებლად;
- რეკომენდირებულია თანამშრომლების ტოტალური ჩართვა პროდუქციისა და სერვისის გაუმჯობესების პროცესში.

ხარისხის მართვის სტრატეგიული გეგმა მიმართულია დასახული მიზნების მისაღწევად, ანუ კლიენტების კონკრეტული ჯგუფების მოთხოვნათა დასაკმაყოფილებლად, მომხმარებლებისათვის ბაზარზე არსებულ კონკურენტებზე უკეთესი სერვისის შესათავაზებლად და ბაზრის გარკვეული წილის დასაკავებლად.

პროდუქციისა და სერვისის ხარისხის გაუმჯობესება ფასდება, როგორც დაგეგმილი ცვლილებების მიზანდასახული მართვის ლოგიკური შედეგი. მიღწეული პროგრესი განისაზღვრება ისეთი მაჩვენებლებით, როგორიცაა: *წარმადობის ზრდა, მომწოდებლებისაგან უკეთესი ხარისხის რესურსის მიღება, სათანადო იმიჯის დამკვიდრება.*

სამუშაო პროცესებისა და ოპერაციების მუდმივი სრულყოფის გზით, "TQM" მეთოდი უზრუნველყოფს, როგორც პროდუქციის, ასევე სერვისის ხარისხის გაუმჯობესებას. აღსანიშნავია, რომ "TQM" მეთოდის გამოყენება შესაძლებელია როგორც ორგანიზაციაში, ასევე მის ცალკეულ ქვედანაყოფებში.

8.4.2 რეინჟინირინგის (Reengineering) მეთოდი თვისობრივად განსხვავდება "ცვლილებების განხორციელების" სხვა მეთოდებისაგან. მ. ჰამერმა და ჯ. ჩამპიმ თავიანთ ცნობილ ნაშრომში, რეინჟინირინგი განმარტეს, როგორც "ბიზნესის ფუნდამენტურ დონეზე ხელახალი გააზრება და წარმოების რადიკალურად განსხვავებული მიდგომით დაგეგმარება, მისი საკვანძო მაჩვენებლების (დანახარჯები, ხარისხი, მომსახურების

დონე, ოპერატიულობა) გაუმჯობესების გზით" |Michael Hammer and James Champy, 1993|. თუ "TQM" მეთოდით გათვალისწინებულია საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდა მიმდინარე ოპერაციების სრულყოფის (მოდიფიკაციის) საშუალებით, რეინჟინირინგი მიმართულია სამუშაო ოპერაციების საფუძვლიანი შეცვლისაკენ. დასახულის განხორციელება შესაძლებელია სამუშაოების ახლებური დაგეგმვისა და შესრულების გზით. ზოგადად, რეინჟინირინგის დახასიათება შეიძლება ოთხი საკვანძო სიტყვით:

ფუნდამენტური, რადიკალური, მკვეთრი, მიმდინარე.

რეინჟინირინგის ობიექტია არა ცალკეული საწარმოო ფუნქციები და ოპერაციები, არამედ საქმიანობის მთლიანი პროცესი (ნახ. 8.7). უნდა აღინიშნოს, რომ რეინჟინირინგის მეთოდი მოიცავს ხარისხის კომპლექსური მართვის ("TQM") მეთოდს, ვინაიდან მისი ერთერთი ამოცანაა ნაწარმის (სერვისის) ხარისხის გაუმჯობესება.

ორგანიზაციის რეინჟინირინგი ხორციელდება ხუთ ძირითად ეტაპად:

I. პროცესი იწყება არსებული ვითარების კვლევით, ორგანიზაცის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასებით, მოსალოდნელი საფრთხისა და შესაძლებლობების პროგნოზირებით. კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების გამოყენებით, ინსტიტუციონალური დონის მენეჯმენტის მიერ ყალიბდება ორგანიზაციის ახალი მისია, ხედვა და მიზნები, რაც ეხმარება როგორც თანამშრომლებს, ასევე ორგანიზაციის პარტნიორებსა და მომხმარებლებს, კარგად გაერკვნენ ორგანიზაციის მიმდინარე და მომავალ საქმიანობაში;

II. ხდება რეინჟინირინგის სამოქმედო გეგმის დეტალური შემუშავება და მისი მხარდამჭერი სისტემის ჩამოყალიბება (მხარდამჭერი გუნდისა და ვენჩურული ჯგუფების შექმნა, ცვლილებების პროცესში თანამშრომლების ჩართვა და ა.შ). ამრიგად, სამოქმედო გეგმა ხდება საფუძველი საჭირო ცვლილებების განსახორციელებლად;

III. საჭირო რესურსების დეტალური დაგეგმვა, ბიზნეს პროცესების გარდაქმნის სამოქმედო გეგმის ჩამოყალიბება, რისკების გათვლა, პროცესის წარმართვისათვის აუცილებელი სამოქმედო პროცედურებისა და წესების შემუშავება;

IV. წინა სტადიაზე შემუშავებული სტრატეგიის შესაბამისად, ყალიბდება საორგანიზაციო სტრუქტურა, იხვეწება პერსონალის სამუშაო აღწერილობები, მუშავდება სამოტივაციო სისტემა, განისაზღვრება სამუშაოების ხარისხის კრიტერიუმები და მტკიცდება საფინანსო გეგმა. ამავდროულად ინერგება ორგანიზაციის ახალი საინფომაციო სისტემა;

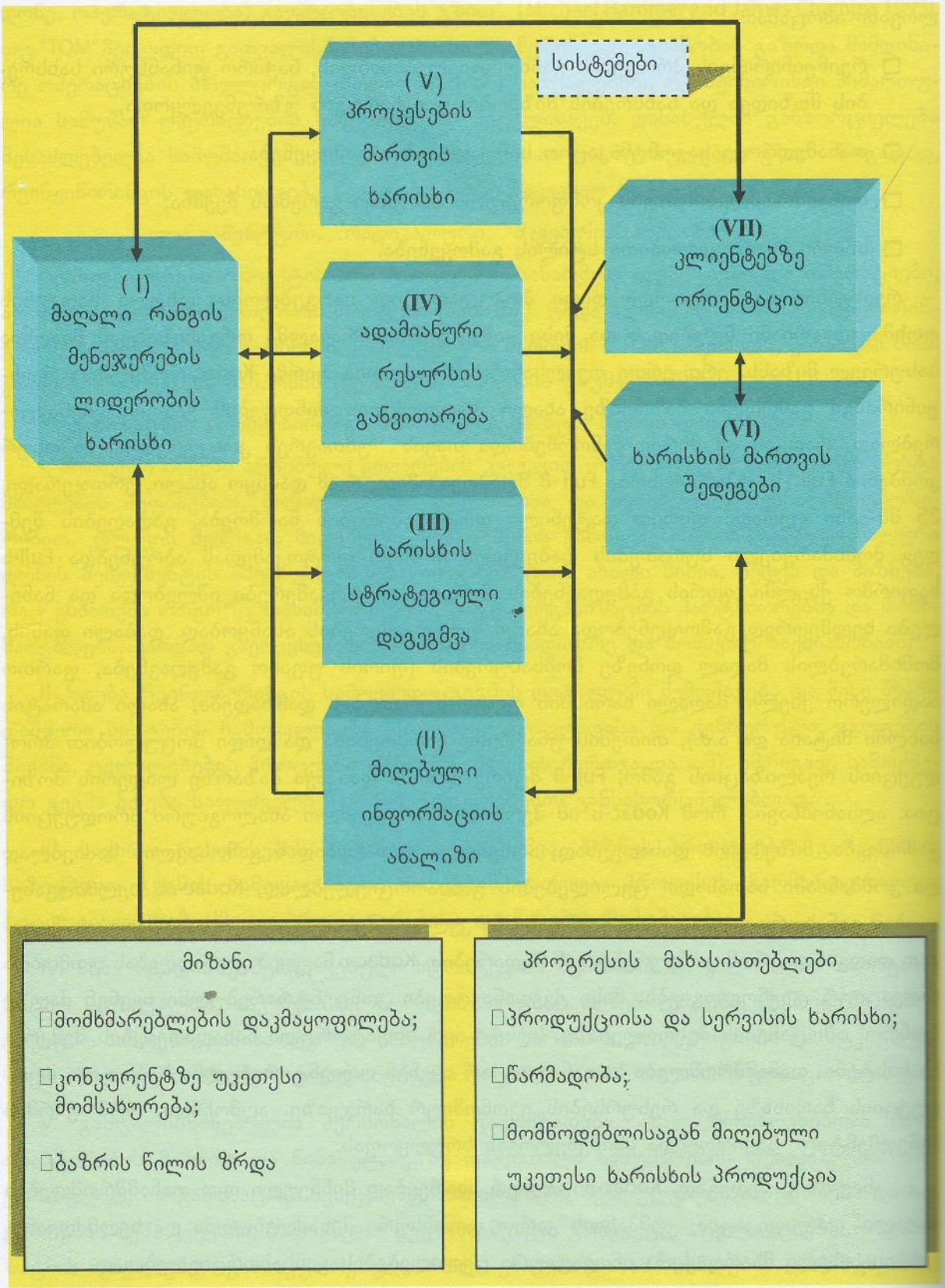
V. გათვალისწინებულია პერსონალის გადამზადება, ახალ მოთხოვნებთან მათი ადაპტირების მიზნით და წინა ეტაპებზე დაგეგმილი სამუშაოების რეალიზაცია. ამავდროულად, ორგანიზაციის მენეჯმენტი აანალიზებს შესრულებულ სამუშაოებს და საჭიროების შემთხვევაში, სამოქმედო გეგმაში შეაქვს გარკვეული ცვლილებები. ორგანიზაციის მენეჯმენტს განსაკუთრებული როლი ენიჭება თანამშრომლების დარწმუნებაში, რეინჟინირინგის საჭიროებასა და ცვლილებების დროულად გატარებაში, აგრეთვე ამ პროცესში შესაძლებლად მეტი ადამიანის ჩართვაში. მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნე-

ლოვანი ამოცანაა:

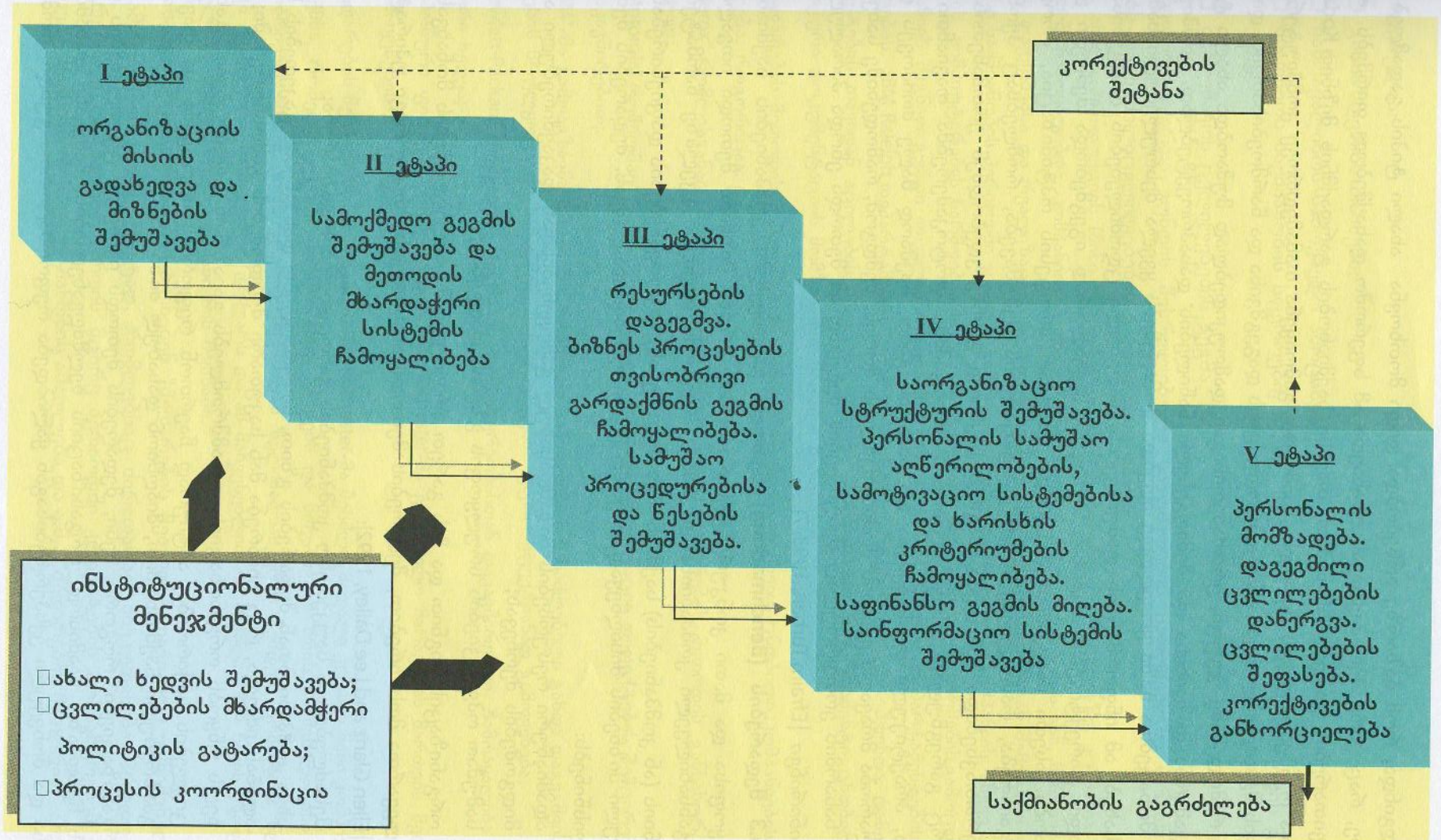
- რეინჟინირინგის პროცესის განხორციელებისათვის, საჭირო ფინანსური სახსრების მოზიდვა და სახსრების მიზნობრივად ხარჯვის უზრუნველყოფა,
- თანამედროვე საკომუნიკაციო საშუალებების გამოყენება,
- თანამშრომლებისათვის კომფორტული სამუშაო გარემოს შექმნა;
- სწორი მმართველობითი სტილის გამოყენება.

რეინჟინირინგის მეთოდი დიდი პოპულარობით სარგებლობს გასული საუკუნის ოთხმოცდაათიანი წლებიდან და მისი საშუალებით მრავალმა ორგანიზაციამ მიაღწია სასურველ მიზანს. ერთ-ერთი თვალსაჩინო მაგალითია ფირმა Kodac, რომელმაც რეინჟინირინგი გამოიყენა ბაზრებზე ახალი პროდუქციის მიწოდების ვადების შესამცირებლად, რადგან ამ მხრივ ჩამორჩებოდა თავის უმთავრეს კონკურენტს, იაპონურ კომპანია Fuji -ს. უპირატესობა Fuji -მ მოიპოვა იმით, რომ დაიწყო ახალი, ერთჯერადი, 35 მმ-იანი ფერადი ფირით დატენილი ფოტოკამერების წარმოება. გადაღების შემდეგ მომხმარებელი სურათების დაბეჭდის მიზნით ფოტოკამერას აბრუნებდა Fuji-ს საფირმო ქსელში. ფირის გამჟღავნების შემდეგ, ფოტოკამერები იშლებოდა და ნაწილები ხელმეორედ გამოიყენებოდა ახალი ფოტოკამერების ასაწყობად. დაბალი ფასის, მომხმარებლის მაღალ დონეზე მომსახურების (ფირის უფასო გამჟღავნება, ფართო სადილერო ქსელი, მაღალი ხარისხის ფოტო-სურათების დამზადება, ახალი აპარატის სახლში მიტანა და ა.შ.), თითქმის უნარჩენო წარმოებისა და დიდი მოცულობით პროდუქციის რეალიზაციის გამო, Fuji-მ მცირე დროში დაიკავა ბაზარზე ლიდერის პოზიცია. აღსანიშნავია, რომ Kodac-ს იმ პერიოდში არ შეეძლო ანალოგიური პროდუქციის გამოშვება. მიზეზების დასადგენად, არსებული ვითარებიდან გამოსავლის საძიებლად და კომპანიაში სათანადო ცვლილებების განსაორციელებლად, Kodac-ის ხელმძღვანელობამ განახორციელა ფართომასშტაბიანი კვლევა. შესრულებული სამუშაოების შედეგად დადგინდა, რომ კონკურენტთან შედარებით Kodac-ი ნაკლებ ყურადღებას უთმობდა ინოვაციურ ტექნოლოგიებს, მისი ქვედანაყოფები კონცენტრირებულნი იყვნენ ძალზე "ვიწრო" ამოცანების შესრულებაზე, სუსტი იყო ნოვატორული წინადადებების შემკრები სისტემა, თანამშრომლები სათანადოდ არ იყვნენ ორიენტირებულნი საბოლოო პროდუქციის ხარისხზე და რესურსების ეკონომიურ ხარჯვაზე. აღმოჩნდა, რომ ფირმის მენეჯმენტიც საჭიროებდა მნიშვნელოვან სრულყოფას.

ანალიზის შედეგად, Kodac-ის ძლიერ მხარეებად მიჩნეული იყო თანამშრომლების მაღალი კვალიფიკაცია, კომპანიის კარგი ფინანსური შესაძლებლობა და ხელმძღვანელობის სრული მხარდაჭერა ინოვაციური ცვლილებების განსახორციელებლად.



ნახ. 8.6 "TQM"-ის გავლენა საორგანიზაციო ქცევაზე |Rahul Jacob, 1993, 67|



ნახ. 8.7 რეინჟინირინგის პროცესის განვითარების ზოგადი სქემა

დადგინდა, რომ ბაზარზე არსებობდა დიდი მოთხოვნა ახალი ტიპის გადამღებ ტექნიკაზე, რაც კარგ პერსპექტივას უსახავდა ამ სფეროში დასაქმებულ ფირმებს. შექმნილი ვითარების გათვალისწინებით, თავისი საქმიანობის გარდაქმნის მიზნით Kodac-მა მიმართა რეინჟინირინგის მეთოდს. საამისოდ გამოიყენა თანამედროვე კომპიუტერული ტექნიკის შესაძლებლობები ახალი პროდუქციის დაგეგმვისა და წარმოებისათვის. დიზაინერთა რამოდენიმე ჯგუფი, ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად მუშაობდა ახალი ტიპის ფოტოკამერის დიზაინისა და შემადგენელი ნაწილების დასაპროექტებლად. კომპიუტერული მონაცემთა ბაზა ყოველდღე იღებდა მონაცემებს ყველა შესრულებული სამუშაოს შესახებ. ამ ინფორმაციის დამუშავების, მიღებული ცდომილებების დადგენისა და სათანადო კორექტივების შეტანის შემდგომ, დეტალურად იგეგმებოდა შემდეგი დღის სამუშაობი. ასეთი მიდგომით მოხერხდა სამუშაო პროცესის ოპტიმიზაცია, პროდუქციის გაიაფება, რამოდენიმე სახის ფოტოკამერის შემუშავება, რომლებსაც ჰქონდათ ურთიერთთავსებადი ნაწილები, მაგრამ საკმაოდ განსხვავდებოდნენ ერთმანეთისაგან, როგორც გარეგნულად, ასევე მუშაობის პრინციპით. ფოტოკამერებმა თავიანთი დიზაინის, პრაქტიკული თვისებებისა და სიიაფის გამო, საკმაოდ მალე მოიპოვეს დიდი პოპულარობა მრავალი ქვეყნის მომხმარებლებს შორის. შემდგომ, რამოდენიმე სახეობის ახალი ნაწარმის ერთდროულად შემუშავების შედეგად ამ მეთოდს ეწოდა *პარალელური რეინჟინირინგი* |Efraim Turban, 1993, 7|.

8.4.3 შედარების (Benchmarking) მეთოდი გამოიყენება კომპანიების საქმიანობის სრულყოფისა და მათი კონკურენტუნარიანობის ზრდის მიზნით. მეთოდი ითვალისწინებს განსახილველი კომპანიისა და ამავე სფეროში მოქმედი ყველაზე წარმატებული კომპანიის (ან კომპანიების) საქმიანობის შედარებას, ნაკლოვანებების დაფიქსირებასა და დასახული მიზნების მისაღწევად, საჭირო ცვლილებების დაგეგმვას. შედარების მეთოდი ითვალისწინებს:

- ☐ ადამიანური რესურსების მიზანდასახულ გამოყენებასთან დაკავშირებული ახალი მიდგომების შერჩევას;
- ☐ სამუშაო ოპერაციების სრულყოფის გზების დადგენას;
- ☐ ორგანიზაცის შიგნით და მის გარეთ არსებული შესაძლებლობების მონახვას.

მკლევართა მოსაზრებით, შედარების მეთოდს ახასიათებს მთელი რიგი უპირატესობები |Ellen Glanz and Lee Dailey, 1992|:

- ☐ შესაძლებელია საუკეთესო კომპანიების გამოცდილების გაზიარება;
- ☐ სხვა კომპანიებთან შედარების გზით, საყურადღებო დასკვნების გაკეთების საშუალებას იძლევა, რაც ეხმარება მას საკუთარი შეცდომების გამოსწორებაში;
- ☐ ხელს უწყობს ორგანიზაციის თანამშრომლებს გაიაზრონ ცვლილებების განხორციელების საჭიროება, აქტიურად ჩაერთონ რეფორმის პროცესში და თავიანთი გააზრებული საქმიანობით, მიაღწიონ დასახულ მიზნებს.

ორგანიზაციები, როგორც წესი, შედარების მეთოდს იყენებენ ცვლილებების დაგეგმვის სტადიაზე. საამისოდ, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის, წამყვანი თანამშრომლებისა და მოწვეული ექსპერტებისაგან ყალიბდება რეფორმატორთა გუნდი, რომელიც

მოწოდებულია:

- განსაზღვროს მიზნები;
- ჩამოაყალიბოს სამოქმედო ამოცანები;
- შეარჩიოს საქმიანობის სფეროები, სადაც საჭიროა შედარების მეთოდის გამოყენება;
- შეიმუშავოს ცვლილებების გეგმა.

რეფორმატორთა გუნდის შესრულებული სამუშაოების საფუძველზე ორგანიზაცია იწყებს დაგეგმილიცვლილებების განხორციელებას.

მაგ. ახალი პროდუქციის (მინიკომპიუტერის AS/400) შემუშავების სტადიაზე, კომპანია IBM Rochester-ში ჩამოყალიბდა, კომპანიის ტექნიკური პროფილის სპეციალისტებისაგან, მინიკომპიუტერების დაგეგმვისა და რეალიზაციის საკითხებზე მომუშავე ექსპერტებისაგან შემდგარი ჯგუფი. თავისი საქმიანობის პერიოდში ჯგუფმა გამოიყენა, როგორც საკუთარი კომპანიის, ასევე მაღალი კლასის კომპიუტერების წარმოების სფეროში მომუშავე სხვა ცნობილი ფირმების გამოცდილება. კომპანიის შიგნით გუნდი ითვალისწინებდა IBM Raleigh და IBM Manassas დეპარტამენტების გამოცდილებას. IBM Raleigh დეპარტამენტს უმაღლესი სტანდარტების დონეზე ჰქონდა დანერგილი დეფექტების თავიდან აცილების პროცესი, ხოლო IBM Manassas დეპარტამენტი ცნობილი იყო ტექნიკური დოკუმენტაციის მომზადების მაღალი ხარისხით.

შედარების მეთოდის გამოყენებით გაანალიზებული იყო ისეთი ცნობილი კომპანიების გამოცდილება, როგორიცაა:

- "Xerox", რომლისგანაც მიიღეს საჭირო ინფორმაცია შედარების მეთოდის განსახორციელებლად;
- "Motorola", რომელმაც რეფორმების გუნდს მიაწოდა ინფორმაცია დეფექტების შემცირებასთან დაკავშირებით;
- "3M"-მა გამოაგზავნა მასალები, რომელთა საშუალებით შესაძლებელი გახდა დაგეგმვის პროცესის სრულყოფა და საწარმოო სიმძლავრეების უფრო ეფექტიანად გამოყენება;
- Hewlett-Packard, რომელმაც ტექნიკის მომსახურეობასთან დაკავშირებით, ჩამოაყალიბა ახლებური ხედვა;
- იაპონური ფირმები, რომელთაგან IBM Rochester-მა გადმოიღო მარაგების მართვის მეთოდის გამოყენების გამოცდილება.

შედარების მეთოდის გამოყენებით, IBM Rochester-მა შესძლო მაღალი კლასის მინი კომპიუტერის შექმნა, რომელმაც მოუტანა მას დიდი მოგება და მოუპოვა ბაზრის მნიშვნელოვანი წილი. თვისობრივად ახალი კომპიუტერის შექმნიდან წელიწადნახევრის შემდეგ, კომპანიის წლიური ბრუნვა შეადგენდა 14 მილიარდ დოლარს და ამ მაჩვენებლით ის შევიდა 1994 წლის მსოფლიოს 20 ყველაზე პროგრესული კომპანიების ნუსხაში.

თანამედროვე კომპანიები იყენებენ "შედარების მეთოდს" თავიანთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანების გადასაწყვეტად, რომლებსაც ძირითადად მიეკუთვნება: პროდუქციის დაჩქარებული დამზადება, დროის მცირე პერიოდში კლიენტების მომსახურების გაუმჯობესება, საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლება და ა.შ. "შედარების მეთოდით" ამგვარი

ამოცანების გადაწყვეტის საუკეთესო გამოცდილება დაუგროვდა კომპანია Magnavox, რომელმაც გადაწყვიტა ერთ-ერთი აქტუალური მმართველობითი ამოცანა: მინიმალური დანახარჯებით განახორციელა თანამშრომლების მიზნობრივი სწავლება და ამით გაზარდა ადამიანური რესურსის ეფექტიანობა.

"შედარების მეთოდით" გათვალისწინებული სამუშაოების შესრულება იწყება მონაცემების შეგროვებითა და მათი შეფასებით (ცხრ. 8.3). შემდგომ ეტაპზე, ცნობილი კომპანიების მონაცემებთან "შედარების" გზით, ზუსტდება სამუშაო მეთოდიკა. დასკვნით ეტაპზე, მიღებული შედეგის შეფასების საფუძველზე, ხდება სასწავლი პროცესის სრულყოფა.

შედარების მეთოდის გამოყენებით, კომპანია Magnavox-მა განსაზღვრა:

- ☐ სწავლებაზე დახარჯული სახელფასო ფონდის წილი;
- ☐ სწავლების მინიმალური ხანგრძივობა;
- ☐ სწავლების შედეგად, მუშაობის სრულყოფის საშუალო მაჩვენებელი;
- ☐ პერსონალის მომზადების შედეგად, დაზოგილი თანხების მოცულობა;
- ☐ პერსონალის საქმიანობის ჯამური შედეგიანობა.

კომპანია Magnavox, ამ მაჩვენებლების დახმარებით, გეგმავს და ახორციელებს სათანადო ცვლილებებს პერსონალის სწავლებისა და საქმიანობის სრულყოფის მიზნით.

კომპანია Magnavox-ის ადამიანური რესურსის განვითარების (HRD) დეპარტამენტის მიერ შემუშავებული შედარების პარამეტრები

ცხრ. 8.3

შედარების პარამეტრი	პარამეტრის ტიპი	გაანგარიშების მეთოდი
სწავლებაზე გათვალისწინებული დანახარჯები	სასწავლო საქმიანობა	ჯამური დანახარჯები სწავლებაზე, შეფარდებული ორგანიზაციის საერთო დანახარჯებთან
ერთი თანამშრომელის სწავლებაზე გაწეული საერთო დანახარჯი	სასწავლო საქმიანობა	ჯამური დანახარჯები სწავლებაზე, გაყოფილი სწავლების პროცესში ჩართული თანამშრომლების რაოდენობაზე
ერთი თანამშრომლის სწავლების საშუალო დრო (საათებში)	სასწავლო საქმიანობა	სასწავლო საათების საერთო რაოდენობა გაყოფილი სწავლადასრულებული თანამშრომლების საერთო რაოდენობაზე
თანამშრომლების სწავლება ერთი წლის განმავლობაში	სასწავლო საქმიანობა	სწავლადასრულებული თანამშრომლების რაოდენობა, გაყოფილი თანამშრომლების საერთო რაოდენობაზე
HRD დეპარტამენტის პერსონალის ხვედრითი წილი (გათვლილი 1000 თანამშრომელზე)	სასწავლო საქმიანობა	HRD დეპარტამენტის პერსონალის რაოდენობა გაყოფილი კომპანიის თანამშრომელთა საერთო რიცხვზე და გამრავლებული 1000-ზე

თანამშრომლების მიერ სწავლების დადებითად შეფასების საშუალო პროცენტული მაჩვენებელი	რეაქცია სწავლების შედეგზე	თანამშრომლების რაოდენობა, რომლებმაც დადებითად შეაფასეს სასწავლო კურსი, გაყოფილი გამოკითხვაში მონაწილე თანამშრომელთა საერთო რაოდენობაზე
HRD დეპარტამენტის მომსახურებით კმაყოფილი მომხმარებლების საშუალო პროცენტული მაჩვენებელი	რეაქცია სწავლების შედეგზე	HRD დეპარტამენტის მომსახურებით კმაყოფილი მომხმარებლების საერთო რაოდენობა გაყოფილი, გამოკითხვაში მონაწილე მომხმარებლების საერთო რაოდენობაზე
სწავლების გასაშუალებული შედეგი (ერთი კურსზე გაანგარიშებით)	რეაქცია სწავლების შედეგზე	თოთოეული ჯგუფის სწავლების შედეგიანობის (განისაზღვრება ტესტირებით სწავლების დაწყებამდე და მისი დასრულების შემდეგ) გასაშუალებული პროცენტული მაჩვენებელი
საწარმოო საქმიანობის გაუმჯობესების საშუალო პროცენტული მაჩვენებელი (ერთ კურსზე გაანგარიშებით)	სწავლების შედეგები: ქცევა	თითოეული ჯგუფში საწარმოო საქმიანობის გაუმჯობესების (განსხვავებულობის დაფიქსირება კურსის გავლამდე და კურსის გავლის შემდეგ) პროცენტული მაჩვენებელი, გასაშუალებული ყველა გამოკითხული ჯგუფის მიხედვით
მიღებული ეკონომია სწავლების დანახარჯების გათვალისწინებით	სწავლების შედეგები: ეკონომია	საერთო ეკონომია მიღებული გამოუყენებელი რესურსების, ან დანაკარგების პრევენციის საშუალებით, გაყოფილი სწავლების დანახარჯების ჯამზე
ერთი წლის განმავლობაში, ერთ თანამშომელზე გაანგარიშებით მიღებული შემოსავალი	სწავლების შედეგები: შემოსავალი	საერთო შემოსავალი თანამშრომლების საერთო რაოდენობაზე გაანგარიშებით
წლის განმავლობაში ერთი თანამშრომლის მუშაობით მიღებული მოგება	სწავლების შედეგები: მოგება	გადასახადების გადახდამდე მიღებული წლიური მოგება, გაყოფილი თანამშრომლების საერთო რაოდენობაზე
სწავლის დანახარჯი, ერთ მეცადინეობაზე გადაანგარიშებით	სწავლების სარგებლიანობა	სწავლებაზე გაწეული საერთო დანახარჯი, გაყოფილი სწავლებისათვის დათმობილი საათების საერთო რაოდენობაზე
ანაზღაურებული მომსახურების წილი (დავალების შესრულებაზე დახარჯული დრო)	სწავლების სარგებლიანობა	HRD დეპარტამენტის პერსონალის დრო, დახარჯული ანაზღაურებადი დავალებების შესრულებაზე, გაყოფილი ამ პერსონალის მიერ დახარჯულ მთლიან სამუშაო დროზე.

წყარო: Donald Ford, Benchmarking HRD, Training and Development Journal, June 1993, 39. in Fred Luthans, Organizational Behavior, McGraw-Hill, Inc., New York, London, 1995;

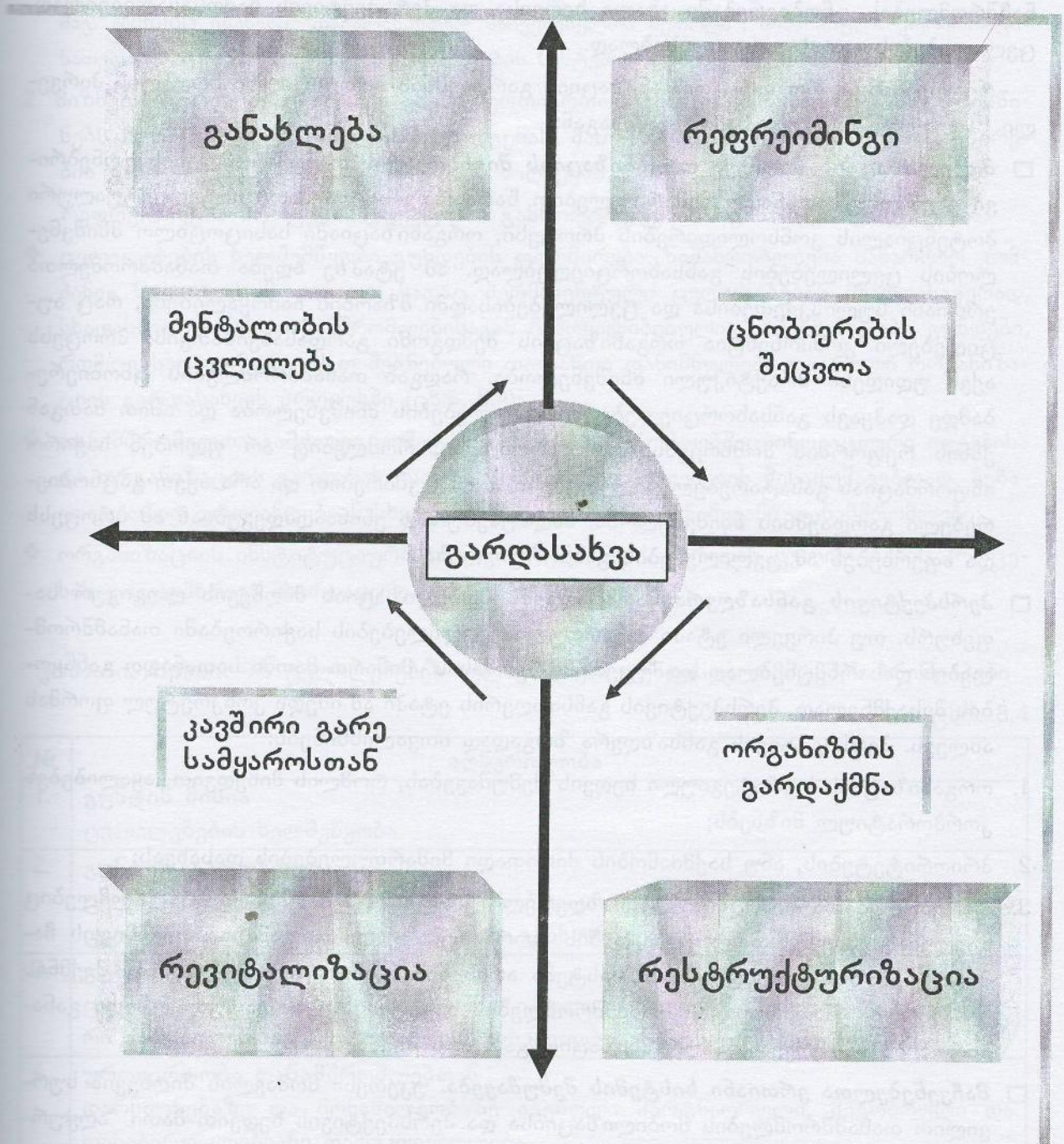
8.4.4 **ორგანიზაციის გარდასახვის (Transforming The Organization) მეთოდი** ჩამოყალიბდა გასული საუკუნის ოთხმოცდაათიან წლებში, ფრანსის გუიარისა და ჯეიმს კელის მიერ, უმსხვილესი კომპანიების კონსულტირებისა და მათზე ხანგრძლივვადიანი დაკვირვების შედეგად |Francis Gouillart and James Kelly, 1995|. ფ. გუიარი და ჯ. კელი ორგანიზაციას განიხილავდნენ, როგორც ცოცხალ ბიოლოგიურ ორგანიზმს, რომელსაც თავისი სიცოცხლისუნარიანობის შესანარჩუნებლად სჭირდება გარე ზემოქმედების მიმართ დროული ადაპტირება. "გარდასახვის მეთოდის" შესაბამისად, ყოველგვარი ცვლილების განხორციელება უნდა ხდებოდეს ორგანიზაციის ყოველმხრივი შესწავლის, არსებული თავისებურებების გათვალისწინებისა და ცვლილებების პროცესის დეტალური დაგეგმვის შემდეგ. ამ მეთოდის გავლენით სამენეჯერო ლიტერატურაში დამკვიდრდა ტერმინი - "ბიოლოგიური კორპორაცია". გარდასახვის მეთოდის ავტორების თვალსაზრისით, ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელია ცოცხალი ორგანიზმის თვისებები: დაბადება, ზრდა, განვითარება, სტაგნაცია და დაბერება. გასათვალისწინებელია, რომ კვალიფიციური მართვის შემთხვევაში, ბიოლოგიური ორგანიზმისგან განსხვავებით, შესაძლებელია უსასრულოდ გახანგრძლივდეს ორგანიზაციის არსებობა. "ხანგრძლივი არსებობის" მისაღწევად, მენეჯმენტს უმთავრესად მართებს ორგანიზაციის შეკვრა თვისობრივად ერთიანი ორგანიზმის (სისტემის) სახით. საამისოდ საჭიროა ორგანიზაციის განვითარების გარკვეულ ეტაპზე, სისტემაში სათანადო ცვლილებების განხორციელება და მუდმივი ზრუნვა ორგანიზაციის ცალკეულ ნაწილებს შორის სინერგიის მისაღწევად.

გარდასახვის მეთოდის შესაბამისად, ორგანიზაცია შედგება ერთმანეთთან ორგანულად დაკავშირებული 12 ბიოკორპორაციული ქვესისტემისაგან, რომელთა თავისებურება და ურთიერთმიმართება განაპირობებს ორგანიზაციის უნიკალურობას. აქ ჩანს უშუალო მსგავსება ბიოლოგიურ ორგანიზმთან, რომლის ინდივიდუალობა განპირობებულია გენეტიკური ანაბეჭდით, ანუ ქრომოსომისაგან შემდგარი გენომით. ორგანიზაციის ინდივიდუალობა და კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა წარმოადგენს თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთ უმთავრეს ზრუნვის საგანს. აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციის ეს ორი თვისება ურთიერდაკავშირებულია, ვინაიდან კონკურენტუნარიანობის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ ორგანიზაციის გამოკვეთილი ინდივიდუალურობის (გამორჩეულობის) პირობებში.

განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, თვისობრივად იცვლება ორგანიზაციის ხელმძღვანელის საქმიანობა. "გარდასახვის მეთოდის" შესაბამისად, მისთვის პრიორიტეტს წარმოადგენს "ბიოლოგიური ორგანიზაციის" არქიტექტორის როლის შესრულება, რომელიც მას აკისრებს პასუხისმგებლობას, ჯერ სათანადოდ ჩამოაყალიბოს და შემდგომ ხელი შეუწყოს ორგანიზაციის, როგორც ბიოლოგიური სისტემების განვითარებას. ცვალებად და განუსაზღვრელ პირობებში, ორგანიზაციის დროული გარდასახვა საჭიროა საქმიანობის გასაუმჯობესებლად და სასურველი შედეგის მისაღებად.

ორგანიზაციის (ისევე, როგორც ბიზნესის) გარდასახვის ბიოლოგიური მოდელი შედგება ერთმანეთთან თვისობრივად დაკავშირებული, ოთხი ძირითადი ელემენტისა-

გან (ნახ. 8.8), რომლებსაც ხშირად“ ცვლილების ელემენტებს” უწოდებენ. გარდასახვის მოდელი ითვალისწინებს ცვლილებების ელემენტების გამოყენებით, ორგანიზაციის გენეტიკური არქიტექტონიკის მიზანდასახულ შეცვლას.



ნახ. 8.8 გარდასახვის მეთოდის განხორციელების სქემა

ორგანიზაციის გარდასახვისათვის საჭირო “ცვლილების ელემენტებია”: *რეფრეიმინგი, რესტრუქტურიზაცია, რევიტალიზაცია (გამოცოცხლება), განახლება.*

ა. რეფრეიმინგი

ითვალისწინებს ორგანიზაციის რეფორმირების აუცილებლობაში თანამშრომლების დარწმუნებას და ორგანიზაციის საქმიანობის გარდაქმნასთან დაკავშირებით, მათი ცნობიერების სათანადოდ შეცვლას. ცვლილების ეს ელემენტი მიმართულია თანამშრომლების ცნობიერებაში ახალი ხედვისა და პერსპექტივის ჩამოსაყალიბებლად, ცვლილებების იდეის გასათავისებლად.

რეფრეიმინგი, როგორც ორგანიზაციის გარდაქმნის ბიოლოგიური მოდელის პირველი საფეხური, შედგება სამი ეტაპისაგან:

- ***მობილიზაციის მიღწევა ორგანიზაციის შიგნით*** არის თანამშრომლების გონებრივი ენერგიის სათანადო მიმართულებით წარმართვისა და მათი ინტელექტუალური პოტენციალის კონსოლიდირების პროცესი, ორგანიზაციაში სასიცოცხლო მნიშვნელობის ცვლილებების განსახორციელებლად. ამ ეტაპზე ხდება თანამშრომელთა ერთიანი სულისკვეთებისა და ცვლილებებისადმი მზაობის ჩამოყალიბება, რაც აუცილებელი კომპონენტია ორგანიზაციის შემდგომი გარდასახვისათვის. პროცესს აქვს უდიდესი პრაქტიკული მნიშვნელობა, რადგან თანამშრომლების ცნობიერებამდე დაჰყავს განსახორციელებელი ცვლილებების მნიშვნელობა და ამით მათგან ქმნის რეფორმის მომხრეებს. თანამშრომლები, რომლებიც არ ფლობენ საჭირო ინფორმაციას გასატარებელ ცვლილებებთან დაკავშირებით და არა აქვთ გაცნობიერებელი გარდაქმნის მნიშვნელობა, ძალაუნებურად ეწინააღმდეგებიან ამ პროცესს და აფერხებენ ამ ცვლილებების განხორციელებას.
- ***პერსპექტივის განსაზღვრა*** წარმოადგენს მობილიზაციის მიღწევის ლოგიკურ საფეხურს. თუ პირველი ეტაპი მიმართულია ცვლილებების საჭიროებაში თანამშრომლების დასარწმუნებლად და "უკეთესი მერმისის" მიმართ მათში სათანადო განწყობის შესაქმნელად, პერსპექტივის განსაზღვრის ეტაპი ამ იმედს კონკრეტულ ფორმას აძლევს. პერსპექტივის განსაზღვრა ზოგადად ითვალისწინებს:

1. ორგანიზაციის სტრატეგიული ხედვის შემუშავებას, რომლის მიხედვით, აყალიბებენ კორპორატიულ მიზნებს;
2. პრიორიტეტების, ანუ საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების დასახვას;
3. ღირებულებათა სისტემის განმსაზღვრელი კრიტერიუმების დადგენას, რომლებიც გავლენას ახდენენ შიდა ცვლადების ფორმირებაზე და ორგანიზაციის იმიჯის ჩამოყალიბებაზე. ღირებულებათა სისტემა არის საორგანიზაციო კულტურის შექმნის წინაპირობა, წარმოადგენს თანამშრომლების საჭირო ქცევის საფუძველს და განაპირობებს სასურველი საორგანიზაციო გარემოს შექმნას.

- ***მაჩვენებელთა ერთიანი სისტემის შემუშავება.*** უკეთესი მომავლის მიღწევის სურვილით თანამშრომლების მობილიზაციისა და პერსპექტივის ხედვით მათი "აღჭურვის" შემდეგ, საჭიროა კონკრეტული ბიზნესისათვის საორიენტაციო მიზნებისა და გარკვეული მაჩვენებლებისა დადგენა, რაც უზრუნველყოფს საქმიანობის მიზანდასახულად წარმართვასა და მიღწეული შედეგების სწორედ შეფასებას. მაჩვენებელთა ერთიანი სისტემის ჩამოსაყალიბებლად საჭიროა:

1. ერთმანეთთან დაკავშირებული სტანდარტების სისტემის შემუშავება, რომელიც ერთი მხრივ იძლევა სწორი მიმართულებით საქმიანობის წარმართვის საშუალებას და მეორე მხრივ, ქმნის მიღებული შედეგების ადექვატურად შეფასების შესაძლებლობას.

   მაგ. Motorola იყენებს "დაბალანსებულ მაჩვენებელთა მეთოდს", მიმართულს კორპორაციისათვის ურთიერთთავსებადი სტანდარტების სისტემის შესაქმნელად.

2. მიზნებს შორის თვისობრივი კავშირურთიერთობების დამყარება, რაც ითვალისწინებს მიზნების იერარქიულობის დადგენას, მათ შორის ჰორიზონტალური კავშირების გამტკიცებასა და თავსებადობის მიღწევას.

რეფრეიმინგის პროცესის ეფექტიანი განხორციელებისათვის რეკომენდებულია:

- ცვლილებების ხელშემწყობი გუნდების ფორმირება. ნიშანდობლივია საწარმოო კომპანია Upirant-ის მაგალითი, სადაც პერმანენტული ცვლილებების მხარდასაჭერად, სხადასხვა დონის თანამშრომლებისაგან ჩამოყალიბებულია ხელშემწყობი გუნდები, რომლებსაც კარგად აქვთ შეგნებული თავიანთი დანიშნულება და როლი ორგანიზაციის გარდასახვის პროცესში (ცხრ. 8.4);
- თანამშრომელთა გამჭოლი კომიტეტების შექმნა, რომლებშიც ინოვაციური იდეებისა და ორგანიზაციის გარდასახვისათის საჭირო წინადადებების შესამუშავებლად, ნებაყოფლობით ერთიანდებიან სხვადასხვა ქვედანაყოფის წამყვანი თანამშრომლები;
- ორგანიზაციის ინსტიტუციური დონის მენეჯმენტის მხრიდან ცვლილებების პროცესის ყოველმხრივი მხარდაჭერა.

კომპანია Upirant–ის ცვლილებების ხელშემწყობი გუნდის ფორმირების პრინციპები

ცხრ. 8.4

№	აღწერილობა
1.	**გუნდის მისია** ცვლილებების ხელშეწყობა
2.	**გუნდის ფილოსოფია** ცვლილებების საჭიროების გათავისება, კოლეგებისათვის დახმარების გაწევა ცვლილებების გათავისებასა და მათ განხორციელებაში
3.	**გუნდის მიზანი** ცვლილებების გასატარებლად კონკრეტული ქმედებების შემუშავება და აქტიური მონაწილეობა ერთიანობის სულისკვეთების ჩამოსაყალიბებლად
4.	**ურთიერთობა თანამშრომლებთან** დარწმუნებაზე და მონაწილეობაზე აგებული პარტნიორული, მეგობრული და თანაბარუფლებიანი დამოკიდებულება
5.	**პერსპექტივის ხედვა** მონაწილეობა საპროგნოზო სამუშაოების შესრულებასა და სამოქმედო სცენარების ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავებაში

წყარო: D. Lock, Project Management (8th edn), Gower, Aldershot, 2003.

ბ. რესტრუქტურიზაცია.

ბიოლოგიური მოდელის მიხედვით, ორგანიზაციის გარდასახვის პროცესის პირველი შემადგენელი ელემენტი - *რეფრეიმინგი* ემსახურება თანამშრომლებში სათანადო აზროვნების დამკვიდრებასა და ცნობიერებაში კონკრეტული ცვლილებების განხორციელებას, მეორე შემადგენლის - *რესტრუქტურიზაციის* დანიშნულებას წარმოადგენს მიმდინარე სამუშაო პროცესებისა და საორგანიზაციო სტრუქტურის (საშემსრულებლო მექანიზმის) გარდაქმნა. რესტრუქტურიზაცია ეხება ორგანიზაციის "სხეულს", მის ფიზიკურ სისტემას. რესტრუქტურიზაცია ითვალისწინებს ქვედანაყოფებისა და ცალკეული თანამშრომლების საქმიანობაში სინერგიის მიღწევას, ორგანიზაციის სამოქმედო პორტფელის განსაზღვრას, მატერიალური აქტივების დაგეგმვასა და მოზიდვას, სამუშაო პროცესების გადაწყობას და მიმდინარე საქმიანობის წარმართვას რეფრეიმინგის მოთხოვნების, ანუ გარდასახვის "გონებრივ" შემადგენელის ცვლილების შესაბამისად. ორგანიზაციის გარდასახვის დროს, რესტრუქტურიზაცია ყველაზე მტკივნეულად განსახორციელებელი პროცესია. ამ შემთხვევაში, მენეჯერებს უხდებათ არა ბიოლოგიური არქიტექტორის როლის შესრულება (როგორც რეფრეიმინგის დროს), არამედ ქირურგის საქმიანობის განხორციელება, ვინაიდან ხშირად საჭირო ხდება სამუშაო ადგილების შემცირება, თანამშრომლების სამუშაო პირობების შეცვლა, ცალკეული ქვედანაყოფების გაუქმება და თანამშრომლებისათვის "მტკივნეული" სხვადასხვა სახის ღონისძიების გატარება. ზოგიერთ ორგანიზაციაში რესტრუქტურიზაცია წარმოუდგენიათ დამოუკიდებელ, გარდასახვის სხვა ელემენტებთან დაუკავშირებელ ქმედებად და ამით მას ამსგავსებენ მექანიკური სახის გარდაქმნის მეთოდს. ასეთ შემთხვევაში, რესტრუქტურიზაცია მიმდინარეობს, როგორც მოუმზადებელი, სპონტანური ოპერაცია, რომელსაც უმეტესწილად მოაქვს სავალალო შედეგი.

რესტრუქტურიზაცია, როგორც პროცესი, ხორციელდება სამ ეტაპად:

- **განვითარების მოდელის შემუშავება,** რომელიც ითვალისწინებს ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის შედგენას, მისი დანერგვისათვის საჭირო სამუშაოების განხორციელებასა და საქმიანობის ფინანსური მხარდამჭერი პროგრამის შემუშავებას. საამისოდ, ორგანიზაციის მენეჯმენტი ახორციელებს სამ უმნიშვნელოვანეს ამოცანას: 1. წარმართავს განვითარების მოდელის პირველ ეტაპს: სარეალიზაციოდ იღებს კორპორაციულ, ბიზნესის, ფუნქციონალურ და ოპერატიულ სტრატეგიებს; ამტკიცებს თანამდებობრივ აღწერილობებს და რესურსების განაწილების გეგმას. 2. ამტკიცებს ბიუჯეტს, საფინანსო პორტფელის სტრუქტურას და ამუშავებს ახალი პროდუქციის ფასწარმოქმნის პროგრამას. 3. აფასებს და სათანადო კორექტივები შეაქვს ორგანიზაციის განვითარების მოდელის სამუშაო ვერსიაში.
- **ფიზიკური ინფრასტრუქტურის მოწესრიგება** გულისხმობს:
  1. სამუშაო ადგილების აღჭურვას შესაბამისი ტექნიკითა და ტექნოლოგიური მოწყობილობით. 2. საკომუნიკაციო საშუალებების გამართულობის უზრუნველყოფას; 3. ორგანიზაციის სტრუქტურის იერარქიულ ვერტიკალსა და ფუნქციონალურ ჰორიზონტალებზე განთავსებულ თანამდებობებს შორის უკუკავშირის აწყობას.

- **სამუშაო პროცესების გადაწყობა.** ბიოლოგიური მოდელის შესაბამისად, სამუშაო პროცესები ორგანიზაციაში ასრულებენ კუნთების როლს, რომელთა გავარჯიშებულობაზე მნიშვნელოვანწილად არის დამოკიდებული ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული საქმიანობის შედეგი. ორგანიზაციების საქმიანობის ანალიზის გზით დადგენილია სამუშაო პროცესების რვა ძირითადი სფერო |Michael Ward, 1995|:

  1. მარკეტინგი, 2. სამუშაო პროცესების სრულყოფა (ცალკეული ოპერაციების გამართვისა და მათი ურთიერთშეთანხმების გზით), 3. მომარაგება, 4. პროდუქციის წარმოების დაწყება და საწარმოო სიმძლავრეების სრული ამოქმედება, 5. პროდუქციის რეალიზაცია, 6. გაყიდვების შემდგომი მომსახურება, 7. საფინანსო და საწარმოო კონტროლი, 8. ბიო-რეინჟინირინგი.

სამუშაო პროცესების გამართულობა განაპირობებს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას. სამუშაო პროცესების შესაფასებლად გამოიყენება ხარისხობრივი (ეფექტიანობა, ადაპტირებულობა, მომხმარებლის მოლოდინის გამართლების ხარისხი) და რაოდენობრივი (პროდუქტიულობა, ღირებულება, მოგება, პროცესის ხანგრძლიობა და ა.შ.) პარამეტრები |И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге и др. 2003|.

სამუშაო პროცესების ეფექტიანობის ასამაღლებლად, შემუშავებულია საქმიანობის ოპტიმიზაციის პირობები, მიდგომები სამუშაო დავალებების პერმანენტული სრულყოფისათვის, სამუშაო პროცესების მოდელირების მეთოდები და ა.შ.

გ. გამოცოცხლება (რევიტალიზაცია).

ორგანიზაციის რესტრუქტურიზაციის შემდეგ, საჭირო ხდება, როგორც მისი შემადგენელი ქვედანაყოფების, ასევე მთლიანად ორგანიზაციის ქმედითუნარიანობის გაზრდა. ბიოლოგიური მოდელის ანალოგიით, რევიტალიზაცია განიხილება ქირურგიული ოპერაციის შემდგომი, გამოჯანმრთელების ("ფეხზე დადგომის") პროცესის სახით. რევიტალიზაცია შედგება სამი, ურთიერთდაკავშირებული ეტაპისაგან:

- **მომხმარებლების მოთხოვნილებებზე კონცენტრაცია.** რევიტალიზაცია ითვალისწინებს რესტრუქტურიზაციის შემდგომ პერიოდში, ორგანიზაციის მიერ "ძალების მოკრებასა" და მისი შესაძლებლობების ზრდას. რესტრუქტურიზაციის შედეგად, მის "ახალგაზრდობა დაბრუნებულ ორგანიზმს" ესაჭიროება: კონკურენტებზე უკეთ მომხმარებელთა მოთხოვნების განსაზღვრა, სათანადო ხარისხისა და მოცულობის რესურსების მოზიდვა, წარმოებისა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოება. ორგანიზაციის განვითარების შედეგად, შესაძლებელი ხდება მომხმარებელთა მეტი რაოდენობის დაინტერესება, ორგანიზაციის შემოსავლების ზრდა და მისი კონკურენტუნარიანობის ამაღლება. მხოლოდ განვითარების უნარის მქონე ორგანიზაცია ინარჩუნებს იმუნიტეტს მოსალოდნელი "დაბერებისაგან". პიტერ დრუკერის თვალსაზრისით, ორგანიზაციის მიერ "ახალგაზრდობის" შენარჩუნების საუკეთესო რეცეპტია - თავის განვითარებაზე მუდმივი ზრუნვა, რადგან გაჩერება და მიღწეულით დაკმაყოფილება, სიკვდილის ტოლფასია |Peter Drucker, 1999|.

- **ახალი ბიზნესის დაწყება** შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც ცოცხალი არსების დაბადების ბიოკორპორაციული ექვივალენტი. ბიოლოგიური პროცესის ანალოგიით, ახალის ბიზნესის დაწყებას მოჰყვება, როგორც მრავალი დადებითი შედეგი, ამაღლებული ემოციონალური ფონი, ასევე პრობლემები, რისკი და პასუხისმგებლობა. ახალი ბიზნესის დაწყება, სხვა აუცილებელ რესურსებთან ერთად, საჭიროებს: 1.) *საკვანძო კომპეტენციებს,* ახალი ბიზნესის პროფესიული მართვისა და მისი სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნების მიზნით. ზოგადად, საკვანძო კომპეტენციები შეიძლება განიმარტოს, როგორც: ცოდნის, საქმიანი მიდგომის, თანამშრომლებთან ურთიერთობის, ინოვაციური აზროვნებისა და რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების თვისობრივი ერთიანობა. ორგანიზაციის საქმიანობის არქიტექტურა შეიძლება მივამსგავსოთ ხეს, რომლის "ფესვებია" – საკვანძო კომპეტენციები, "ტანი" – საორგანიზაციო სტრუქტურა, "ტოტები" – ბიზნეს ოპერაციები, ხოლო "ფოთლები" და "ნაყოფი" წარმოებული პროდუქცია (მომსახურება) და მისი რეალიზაციით მიღებული სარგებელი; 2.) *ალიანსების ფორმირებას,* რომელიც ითვლება ახალი ბიზნესის დაწყების ერთ-ერთ ქმედით საშუალებად. ალიანსის ფორმირებას მაშინ აქვს აზრი, როცა ორგანიზაციას არ გააჩნია ბიზნესის რომელიმე სფეროში საქმიანობის დაწყების საკმარისი კომპეტენცია. არსებული ხარვეზის დასაძლევად, კომპანია ეძებს სათანადო კომპატენციის მქონე პარტნიორს. ალიანსის ფორმირების კარგი მაგალითია ცნობილი ამერიკული ფარმაცევტული ფირმების Merck და DuPoint-ის "შეამხანაგება". მათ შორის გაფორმებული ხელშეკრულების საფუძველზე, Merck-ისაგან DuPoint-ს გადაეცა იმ წამლების წარმოებისა და რეალიზაციის უფლება, რომელშიც ამ უკანასკნელს ჰქონდა მეტი გამოცდილება და სათანადო შესაძლებლობა |Francis Gouillart and James Kelly, 1995|. აღსანიშნავია, რომ გლობალიზაციის პროცესი ხელს უწყობს ალიანსების ფორმირებას. ბიზნესის პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ ალიანსების ფორმირებას ხშირად თან ახლავს სხვადასხვა სახის სირთულე: საორგანიზაციო კულტურების შეუთავსებლობა, საქმიანობის წარმართვის განსხვავებული მიდგომები, პიროვნული ხასიათის პრობლემები და ა.შ.; 3.) *არსებული ფირმების "შთანთქმა"* ითვლება ახალი ბიზნესის დაწყების კიდევ ერთ საშუალებად. მართალია, ასეთი გზით საქმიანობის დაწყება დაკავშირებულია მნიშვნელოვან სირთულეებთან (ფირმის შეძენით დაკავშირებული მატერიალური დანახარჯი, რეორგანიზაციისათვის საჭირო კაპიტალური დაბანდებები, ახალ მოთხოვნებთან თანამშომლების ადაპტაციისას წარმოქმნილი პრობლემები და სხვა), მიუხედავად ამისა, ეს მიდგომა საკმაოდ ხშირად გამოიყენება, ვინაიდან პროცესის სწორედ წარმართვის შემთხვევაში, იძლევა საკმაოდ კარგ შედეგს.
- **გაუმჯობესებული სახის საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვა.** "კონკურენტულ ბრძოლაში" თანამედროვე ტექნოლოგიები იძენენ განსაკუთრებულ მნიშვნელობას. შექმნილი ტენდენცია გასაკვირი არ არის, ვინაიდან ბიოლოგიური მოდელის

შესაბამისად, საინფორმაციო ტექნოლოგიები წარმოადგენენ ორგანიზაციის "ნერვულ სისტემას". რაც უფრო სრულყოფილია ინფორმაციის გაცლის პროცესი, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთ არსებულ სამყაროსთან, მით უკეთესი პირობები იქმნება წარმატების მისაღწევად. ცხადია, რომ რევიტალიზაციის პროცესის შედეგიანობა, სხვა ფაქტორებთან ერთად, დამოკიდებულია საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამართულობაზე. შესაბამისად, ორგანიზაციის მენეჯმენტს უხდება ხუთი ურთიერთდაკავშირებული ამოცანის გადაწყვეტა:

1.) ტექნოლოგიის სათანადოდ შერჩევა, ლოკალურ დონეზე საქმიანობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად (მაგ. ტექნოლოგიური ხაზები, პროექტირებისათვის საჭირო კომპიუტერული პროგრამები, საფინანსო ოპერაციების წარმართვის ავტომატიზირებული სისტემები დაა.შ.); 2.) საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით სამუშაო ოპერაციების ერთიანი ბაზის შექმნა (მაგ. დაკვეთების განთავსება, მარკეტინგული კვლევების ჩატარება, მარაგების მართვა, პროდუქციის რეალიზაცია, რეკლამაციების მიღება, პარტნიორებთან და მომხმარებლებთან კავშირების აწყობა და ა.შ.); 3.) სათანადო ტექნოლოგიების გამოყენებით: რეინჟინირინგის პროცესის მართვა, მიმდინარე სამუშაო ოპერაციების განხორციელება, თანამშრომლების საქმიანობის კოორდინაცია და ა.შ.; 4.) საინფორმაციო ქსელების ტექნოლოგიური სრულყოფა და მისი თვისობრივი განვითარებისხელშეწყობა; 5.) ტექნოლოგიების საფუძველზე ბიზნესის მასშტაბისა და სამუშაო პროცესებისადმი მიდგომის შეცვლა.

მაგ. Federal Express, ახალი ტიპის ტექნოლოგიების საშუალებით კარგად აკონტროლებს გზავნილების მოძრაობას, რითაც სამჯერ გაზარდა ოპერაციების მოცულობა, გააუმჯობესა მომსახურების ხარისხი და აამაღლა მომსახურების საიმედობა.

დ. განახლება.

გარდასახვის მეოთხე სტადია წარმოადგენს ყველაზე მრავალფეროვან, ნაკლებად გამოკვლეულ და რთულად განსახორციელებელ პროცესს. განახლება მიმართულია გარდაქმნილი სამუშაო პროცესის მიმართ თანამშრომლებში სათანადო განწყობის შესაქმნელად, მათი შეგნების ტრანსფორმირების, საქმისადმი დამოკიდებულებისა და ორგანიზაციაში თავიანთი დანიშნულების ახლებური გააზრებისაკენ. განახლება ითვალისწინებს ადამიანის ღირებულებებზე გავლენის მოხდენას. გარდასახვის ეს ელემენტი განაპირობებს საორგანიზაციო კლიმატის თვისობრივ შეცვლას.

განახლების პროცესი ხორციელდება ორგანიზაციის სრული რეგენერაციისათვის, ახალ გარემოსთან მისი დროული ადაპტაციის მიზნით. განახლების პროცესი, მისი დანიშნულებიდან გამომდინარე, მოიცავს:

ა. მუდმივად მიმდინარე დინამიურ ცვალებადობას (მეტაბოლიზმს),

ბ. ორგანიზაციის შიგნით ცოდნის გავრცელებას,

გ. არსებულ რეალობასთან ადაპტირების მიზნით, ერთგვარი რეფლექსის (როგორც პერმანენტულად მიმდინარე პროცესის) გამომუშავებას.

პერსონალის მენტალობაში სათანადო ცვლილების გარეშე, წარმოუდგენელია ორგანიზაციაში თვისობრივი ცვლილებების განხორციელება. ამ მიზეზით, პროცესი მუდმივად იმყოფება მენეჯმენტის განსკუთრებული ყურადღების ქვეშ. განახლება ხორციელდება სამი ძირითადი ეტაპის (*ანაზღაურების სისტემის შემუშავება, ინდივიდუალური სწავლების ორგანიზება და ორგანიზაციული განვითარება*) საშუალებით.

- **ანაზღაურების სისტემის შემუშავება.** კმაყოფილების ხარისხი განაპირობებს პერსონალის ქცევის თავისებურებას. ანაზღაურების სისტემა, რომელიც მოიცავს მატერიალურ და მორალურ შემადგენელებს, სამუშაოს მიმართ პერსონალის პოზიტიურ განწყობაზე უნდა იყოს ორიენტირებული. ანაზღაურების სისტემის შემუშავებისას, განსახორციელებელია სამი ერთმანეთთან დაკავშირებული ამოცანა: 1.) ორგანიზაციის მიზნებთან ანაზღაურების სისტემის თვისობრივად დაკავშირება, რაც ძირითადად ხორციელდება დაბალანსებული მაჩვენებლების სისტემის (საფინანსო, სამომხმარებლო, საოპერაციო და საგანმანათლებლო) გამოყენებით; 2.) ანაზღაურების სისტემის სამოქმედო ზონის გავრცობა ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ, ანუ ანაზღაურების არეალში პარტნიორების, დამკვეთებისა და მომხმარებლების მოქცევა; 3.) თანამშრომლების მონაწილეობა ანაზღაურების ოპტიმალური სისტემის შემუშავების პროცესში. ასეთი მიდგომა გათვალისწინებულია მაღალი შეგნების მქონე პერსონალის ანაზღაურების დასადგენად.
- **ინდივიდუალური სწავლების ორგანიზება.** თანამშრომლების ცოდნის მიზნობრივი ტრანსფორმაციის გარეშე, შეუძლებელია ორგანიზაციის რეალური გარდასახვა. ხელმძღვანელობა ხელს უნდა უწყობდეს ორგანიზაციის პერსონალს ცოდნის ამაღლებასა და საჭირო უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბებაში. ინდივიდუალური სწავლების მიზანია, შეძენილი ცოდნის საფუძველზე თითოეულ თანამშრომელს დაუმკვიდროს საკუთარი თავის პატივისცემა, გახადოს ისინი უფრო თვითდაჯერებული და რაც მთავარია, გაუჩინოს თვითრეალიზაციისაკენ სწრაფვის სურვილი. ორგანიზაცია მანამდე შეინარჩუნებს სიცოცხლისუნარიანობას, სანამ მენეჯერები მიზანდასახულად წარმართავენ პერსონალის ინდივიდუალური სწავლების პროცესს, ხოლო თანამშრომლები შეძენილი ცოდნის საფუძველზე მოახერხებენ ახალ მოთხოვნებთან ადაპტირებას. არსებობს ოთხი საკვანძო პირობა, რომლებიც განაპირობებენ ამ ეტაპის მაღალ დონეზე შესრულებას: 1.) მენეჯმენტის მიზანდასახული მოქმედება თანამშრომლების კრეატიულობის ასამაღლებლად და მათი ინდივიდუალური თვისებების განვითარებისათვის. ამ პირობის შესრულება მოითხოვს ხელმძღვანელობის მხრიდან დიდ ძალისხმევას, თანამშრომლების მზადყოფნას საჭირო ცოდნის მისაღებად და ორგანიზაციაში შესაბამისი ღირებულებათა სისტემის არსებობას; 2.) ბიზნესის რეალური მოთხოვნების შესაბამისად, სწავლების სტრატეგიის ჩამოყალიბება; 3.) მოქნილი სასწავლო პროგრამების შემუშავება და შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე მასწავლებლების მოწვევა. 4.) დასახული პროგრამის განსახორციელებლად, საკმარისი ფინანსური სახსრების მობილიზაცია.
- **ორგანიზაციული განვითარება.** წარმატების მისაღწევად, ორგანიზაცია მუდმივად

უნდა ინარჩუნებდეს "სიახლის შეგრძნებას", ანუ ახალი ცოდნის დახმარებით შეძლოს შექმნილ რეალობასთან ადაპტირება და ორგანიზაციაში "ერთიანობის სულისკვეთების" დამკვიდრება. ადამიანების ემოციონალური და სულიერი სიახლოვე ქმნის ჯანსაღი საზოგადოების ჩამოყალიბების პირობას, რომლის დახმარებით შესაძლებელია განვითარებისათვის საჭირო ღირებულებათა სისტემის დანერგვა და ორგანიზაციაში კომფორტული საურთიერთობო გარემოს შექმნა. ერთიანობის მოთხოვნილება გააჩნია ყველა ბიოლოგიური სახის ორგანიზაციას, რადგან ეს მათი არსებობის აუცილებელი პირობაა. თანამედროვე საზოგადოებას ახასიათებს მაღალი კრეატიულობა. ამ მიზეზით, ღირებული ცოდნა ხდება თანამედროვე ორგანიზაციებისათვის უმნიშვნელოვანესი ფასეულობა, რომელმაც ჩაანაცვლა და მეორე პლანზე გადაიყვანა ორგანიზაციის მატერიალური აქტივების მნიშვნელობა |Peter Drucker, 1999|. გასათვალისწინებელია ერთობ მნიშვნელოვანი მოვლენა - ჩვენი თანამედროვენი არიან ყველა დროში მცხოვრები მეცნიერების 90% და ყოველ 8-10 წელიწადში ხდება კაცობრიობის მიერ დაგროვილი ცოდნის გაორმაგება. არსებული ცოდნის უზარმაზარი მასივის ათვისება და მისი ეფექტიანი გამოყენება შესაძლებელია თანამოაზრეთა კარგად ორგანიზებული გუნდის საშუალებით. თანამედროვე ორგანიზაციებს ესაჭიროება თანამშრომლები, რომლებიც ხასიათდებიან ორიგინალური მიდგომით, ინდივიდუალური აზროვნების წესით და გააჩნიათ ინტერაქტიული მუშაობის უნარი. საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენება, თანამედროვე ორგანიზაციების წარმატებული საქმიანობის კიდევ ერთი პირობაა, რადგან დროულად და დამახინჯების გარეშე თანამშრომლებს უქმნიან შესაძლებლობას მიიღონ, დაამუშაონ და ერთმანეთში გაცვალონ დიდი მოცულობის ინფორმაცია. გამართული კომუნიკაცია წარმოადგენს აუცილებელ მოთხოვნას ერთობლივი მუშაობისა და გუნდური სულისკვეთების ჩამოსაყალიბებლად. მეცნიერების მიერ შემუშავებულია პერსონალის ერთობლივი მუშაობის მრავალი მოდელი, სადაც თითოეული მოითხოვს ოთხი ძირითადი ამოცანის გადაწყვეტას: 1.) ცვლილებების განხორციელების დეტალური გეგმის შემუშავებას, ორგანიზაციის გარე მოქმედებებთან ადაპტირების მიზნით; 2.) ცვლილებების მხარდამჭერი გუნდებისა და ხარისხის მართვის ჯგუფების მიზანდასახულ გამოყენებას; 3.) ღირებული ცოდნის მისაღებად, ორგანიზაციის თანამშრომლების მიზნობრივ სწავლებას, ცოდნაზე მოთხოვნილების სტიმულირებას, მიზნობრივი სასწავლო პროგრამების შემუშავებას, სასწავლო პროცესების გეგმაზომიერი განხორციელებას, დისტანციური სწავლების შემოღებას, მეთოდოლოგიური ბაზის შექმნას, თანამედროვე სასწავლო ტექნოლოგიების გამოყენებას; 4.) მიმდინარე ცვლილებების შესაბამისად, ორგანიზაციის, როგორც ეკონომიკური ინსტიტუციის გარდაქმნას სოციალურ ორგანიზმად. ასეთი ტრანსფორმირება მეტ ნდობას გაუჩენს თანამშრომლებს თავიანთი ორგანიზაციის მიმართ და ჩამოუყალიბებს "ერთიან ოჯახში" ყოფნის შეგრძნებას.

გარდასახვის მეთოდი ფაქტობრივად მოიცავს ორგანიზაციის რეფორმირები-

სათვის გამოყენებულ თითქმის ყველა მეთოდსა და მიდგომას. ერთი მხრივ ეს მეტყველებს მის მრავალფეროვნებაზე, ხოლო მეორე მხრივ ქმნის გარკვეულ სირთულეს მისი რეალიზაციისათვის. "გარდასახვის მეთოდით" შესაძლებელია ორგანიზაციაში ყოვლისმომცველი, თვისობრივი ცვლილებების განხორციელება, გარე ზემოქმედებების მიმართ მისი სრულფასოვანი ადაპტირება და თანამშრომლების შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენება. ამ თვისებების გამო, გარდასახვის მეთოდს ხშირად იყენებენ დიდი კორპორაციები. უკანასკნელ ხანს გარდასახვის მეთოდის დახმარებით ხორციელდება ზოგიერთი სახელმწიფო დაწესებულებების რეფორმირება ამერიკის შეერთებულ შტატებში, კანადაში და დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში (მაგ. შვედეთი, ფინეთი). თავისი შესაძლებლობების გამო, გარდასახვის მეთოდი განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი ხდება პოსტსაბჭოური პერიოდის ქვეყნებისათვის, რომლებსაც ესაჭიროებათ ძირეული გარდაქმნების განხორციელება და არსებული ნაკლოვანებების დაძლევა |Shalva Machavariani, 2007|.

თვითშეფასების კითხვარი:

1. ჩამოაყალიბეთ ორგანიზაციის "სასიცოცხლი ციკლის კონცეფცის" არსი;
2. დაახასიათეთ ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფციის შემადგენელი პერიოდები (დაარსება, ზრდა, სიმწიფე და დაკნინება-დაცემა);
3. ჩამოაყალიბეთ ი. ედაიზეზის ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფციის არსი და დაახასიათეთ მისი ფაზები: განვითარების სიმწიფისა და დაბერების.
4. აღწერეთ ორგანიზაციის განვითარების განზოგადოებული სქემა;
5. დაახასიათეთ ორგანიზაციის გაუმართავი სტრუქტურით გამოწვეული პათოლოგიები;
6. შეადარეთ ერთმანეთს ორგანიზაციის ცვლილების მექანიკური და თვისობრივი მიდგომები;
7. აღწერეთ ცვლილებების "წარმოდგენის, ინიცირების, განხორციელებისა და შეფასების" ზოგადი სქემა;
8. შეაფასეთ "ცვლილებების მხარდამჭერი თანამშრომლების" ფუნქციები;
9. აღწერეთ ხარისხის კომპლექსური მართვის ("TQM") მეთოდი;
10. ჩამოაყალიბეთ რეინჟინირინგის მეთოდის არსი;
11 განმარტეთ "შედარების მეთოდის" მნიშვნელობა;
12. ჩამოაყალიბეთ "ორგანიზაციის გარდასახვის მეთოდის" დანიშნულება და მისი გამოყენების ზოგადი პრინციპები;
13. აღწერეთ გარდასახვის მეთოდის შემადგენელი ელემენტები:
    რეფრეიმინგი, რესტრუქტურიზაცია, გამოცოცხლება (რევტალიზაცია) და განახლება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

Ichak Adizes. How to Solve the Mismanagement Crisis, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 2006;

Ichak Adizes. Corporate Lifecycles: How and why corporations grow and die and what do about it, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1998;

Christopher Bart. New Venture Units: Use Them Wisely to Manage Innovation, Sloan Management Review, Summer 1988, 35-43;

Business incubation, www.smallbusinessnotes.com/starting/busincubation.html;

Joel Baum and Walter Powell. Cultivating an Institutional Ecology of Organizations: Comments on Hannaan, Carroll, Dundon and Torres, American Sociological Review, 60, 1995, 529-538;

Richard Daft. Management, Thomson Learning, South-Western, 2003;

Jasqyes Delacroix and Rao Hayagreeva. Externalities and Organizational Theory Unbundling Density Dependence, in Evolutionary Dynamics of Organizations, J. Baum and J. Singh, Oxford University Press, New York, 1994;

Frank Dobbin and Timothy Dowd. How Policy Shapes Competition: Early Railroad Founding in Massachuset, Administrative Science Quarterly, 42, 1997, 501-529;

Peter Drucker. Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row, New York, 1985;

Peter Drucker. Management Challenges for the 21st Century, HarperCollins / Butterworth-Heinemann., New York, London, 1999;

Neil Fligstein and Iona Mara-Drita. How to Make a Market: Reflections on the Attemt to Create a Single Market in European Union, American Journal of Sociology, 102, 1996, 1-33;

Donald Ford. Benchmarking HRD, Training and Development Journal, June 1993, 39;

M. Hammer and J. Champy. Reengineering the Corporation, HarperCollins, New York, 1993;

E. F. Harrison. The Managerial Decision-Making Process (5th edn), Houghton Mifflin, Boston, MA, 1999;

Gareth R. Jones. Organizational Thoery, Design, and Change, Fifth Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2007;

Ellen Glanz and Lee Dailey. Benchmarking, Human Resource Management, Spring/Summer, 1992, 9;

Francis Gouillart and James Kelly. Transforming The Organization, McGraw-Hill, Inc., New York, Toronto, 1995;

Michael Hammer and James Champy. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, HarperCollins, New York, 1993, 32;

Rahul Jacob. "TQM": More Than a Dying Fad? Fortune, Oct. 18, 1993, 66-72. in Fred Luthans, Organizational Behavior, McGraw-Hill, Inc., New York, London, 1995;

Daniel Kaufmann. New Empirical Frontiers in Fighting Corruption and Improving Governance –

a few selected issues. Background Comments and Empirics for OSCE Economic Forum 2001, Janyary 30-31. (www.worldbank.org/wbi/governance);

John Kimberly and Robert Miles and Associates, eds. The Organizational Life Cycle, Jossey-Bass, San Francisco, 1980;

Kurt Levin. Field Theory in Social Science: Seleqted Theoretical Papers, Harper&Brothers, New York, 1951;

D. Lock. Project Management (8th edn), Gower, Aldershot, 2003;

Fred Luthans. Organizational Behavior, McGraw-Hill, Inc., New York, London, 1995;

Shalva Machavariani. Conditions of Business Incubator Operation in Georgia, Georgian – Estonian Seminar "Business Incubators in Georgia", Tbilisi, 2009, 6-13;

Shalva Machavariani. The Main Weaknesses of the Management System in the State Administration of Georgia as Supporting Factors for Corruption and Money Laundering. European Institute for Crime Prevention and Control, affiliated with the United Nations, Selected papers presented at the Annual Conference Publication, Series #42, Helsinki 2004, 147-156;

Shalva Machavariani. Overcoming Economic Crime in Georgia Through Public Service Reform. In "Organized Crime and Corruption in Georgia", Routledge, London and New York, 2007, 37-49;

И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге и др. Корпоративный Менеджмент, М, Высшая Школа, 2003, 268;

А.И. Пригожин. Методы развития организаций, МЦФЭР, М., 2003;

"სინერჯი" ჯგუფის კვლევა, ანალიტიკური ჟურნალი "სტრატეგია და ორგანიზაცია", №1 (8), 2007, 53;

Efraim Turban. Business and Information Systems ReEngineering, Decision Line, May 1993;

Michael Ward. 50 Essential Management Techniques, Gower Publishing Limited, Aldershot, 1995.

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის:

1. მერვე თავში განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით, გაეცანით ცნობილი ორგანიზაციების საქმიანობას:

www.ericsson.com **www.sun.com**

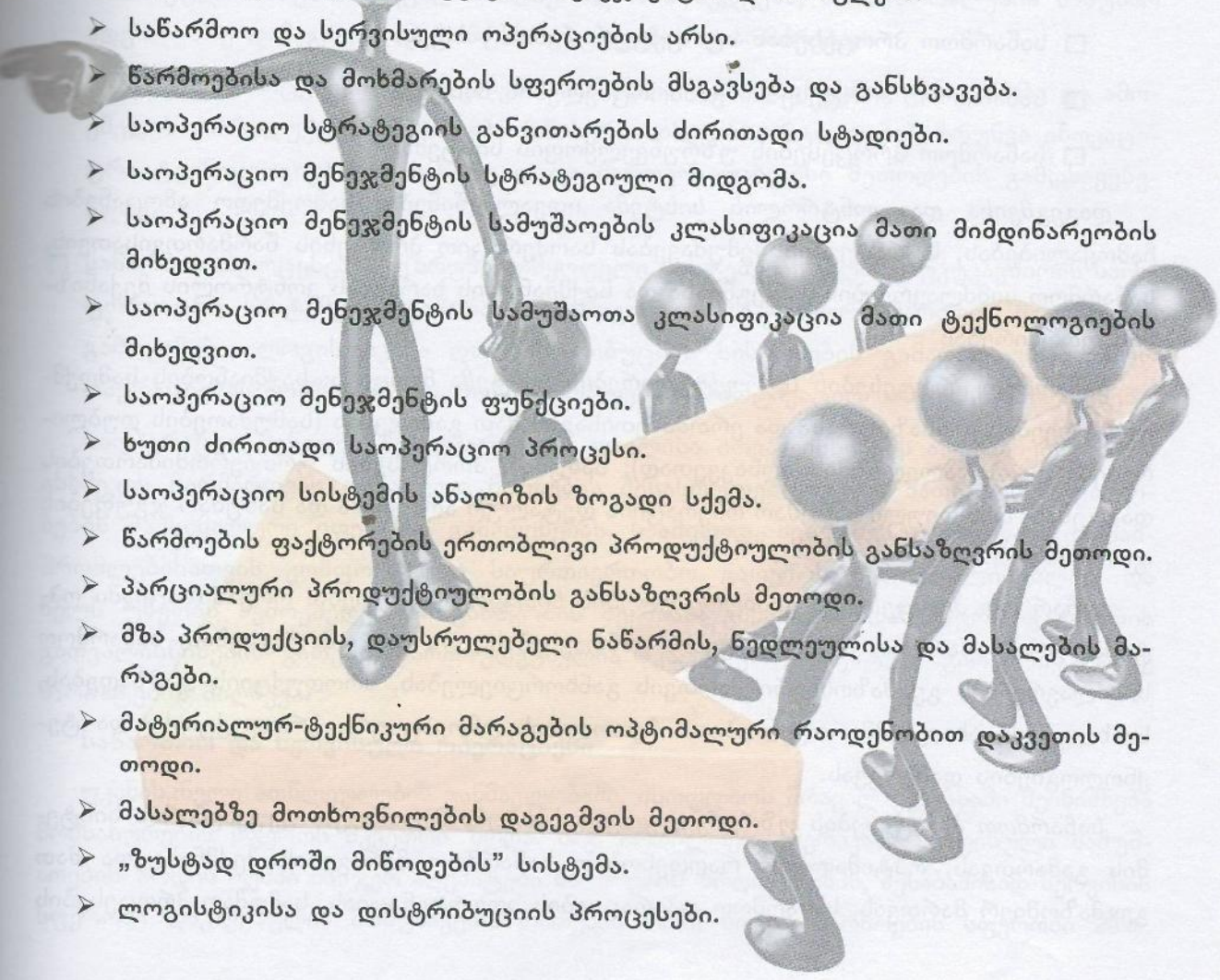
www.ikea.com **www.siemens.com**

www.vodafone.com

2. აღწერეთ ამ ორგანიზაციებში განხორციელებული, ან მიმდინარე გარდაქმნები, დაახასიათეთ მათი თავისებურებები.

მეცხრე თავი

საწარმოო ოპერაციების მართვა



ძირითადი საკითხები:

- საოპერაციო ფუნქციის დანიშნულება.
- ძირითადი სატრანსფორმაციო სისტემები.
- სატრანსფორმაციო სისტემების მენეჯმენტის დანიშნულება.
- საწარმოო და სერვისული ოპერაციების არსი.
- წარმოებისა და მოხმარების სფეროების მსგავსება და განსხვავება.
- საოპერაციო სტრატეგიის განვითარების ძირითადი სტადიები.
- საოპერაციო მენეჯმენტის სტრატეგიული მიდგომა.
- საოპერაციო მენეჯმენტის სამუშაოების კლასიფიკაცია მათი მიმდინარეობის მიხედვით.
- საოპერაციო მენეჯმენტის სამუშაოთა კლასიფიკაცია მათი ტექნოლოგიების მიხედვით.
- საოპერაციო მენეჯმენტის ფუნქციები.
- ხუთი ძირითადი საოპერაციო პროცესი.
- საოპერაციო სისტემის ანალიზის ზოგადი სქემა.
- წარმოების ფაქტორების ერთობლივი პროდუქტიულობის განსაზღვრის მეთოდი.
- პარციალური პროდუქტიულობის განსაზღვრის მეთოდი.
- მზა პროდუქციის, დაუსრულებელი ნაწარმის, ნედლეულისა და მასალების მარაგები.
- მატერიალურ-ტექნიკური მარაგების ოპტიმალური რაოდენობით დაკვეთის მეთოდი.
- მასალებზე მოთხოვნილების დაგეგმვის მეთოდი.
- „ზუსტად დროში მიწოდების" სისტემა.
- ლოგისტიკისა და დისტრიბუციის პროცესები.

ყოველი ორგანიზაცია, თავისი დანიშნულებიდან გამომდინარე, მოწოდებულია აწარმოოს და მომხმარებლებს მიაწოდოს მოთხოვნის შესაბამისი პროდუქცია, ან/და მომსახურება. ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარებისა და გამძაფრებული საერთაშორისო კონკურენციის პირობებში, ორგანიზაციის მენეჯმენტი განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს სამუშაოების სტრუქტურირებას, საწარმოო ოპერაციების მაღალ დონეზე განხორციელებასა და მათი ეფექტიანობის ამაღლების გზების ძიებას.

9.1 სატრანსფორმაციო სისტემები

ორგანიზაცის შემოსასვლელზე არსებული რესურსების მზა პროდუქციად, ან მომსახურეობად ტრანსფორმაცია ხდება საოპერაციო პროცესის საშუალებით (ნახ. 1.3), რომელიც შედგება სპეციფიური საოპერაციო სისტემებისაგან (ნახ. 9.1). ორგანიზაციის საოპერაციო სისტემების თავისებურება განპირობებულია სამუშაო პროცესების განსახორციელებლად საჭირო მიდგომებითა და მეთოდებით.

სატრანსფორმაციო სისტემებს ძირითადად მიეკუთვნება:

- დაგეგმვისა და კონტროლის სისტემა;
- საწარმოო პროცესების სტრუქტურირების სისტემა;
- საწარმოო პროცესების განხორციელების სისტემა;
- საწარმოო პროცესების უზრუნველყოფის სისტემა.

დაგეგმვისა და კონტროლის სისტემა ითვალისწინებს: სამოქმედო ამოცანების ჩამოყალიბებას, სტრატეგიის შემუშავებას საოპერაციო პროცესის წარმართვისათვის, საწარმოო სიმძლავრეების დაგეგმვასა და საქმიანობის ხარისხის კონტროლის მექანიზმის ფორმირებას.

საწარმოო პროცესების სტრუქტურირების სისტემა მოიცავს: საქმიანობის სამოქმედო არეების განსაზღვრასა და ერთმანეთისაგან მათ გამიჯვნას (სამუშაოების დუბლირებისა და პარალელიზმის აღსაკვეთად); სამუშაო პროცესების ურთიერთმიმართების დადგენას, თითოეული სამუშაო ოპერაციის დეტალურ აღწერასა და სამუშაო ჯგუფების ფორმირებას.

საწარმოო პროცესების განხორციელების სისტემა საჭიროებს: ორგანიზაციაში ოპტიმალური საწარმოო სიმძლავრეების განთავსებასა და მათ ამოქმედებას, საწარმოო სიმძლავრეების გეგმაზომიერი მართვის განხორციელებას, პროდუქციის დამზადებას, სიახლეების, ახალი მმართველობითი მეთოდების, ინოვაციური პროდუქციისა და ტექნოლოგიების დანერგვას.

საწარმოო პროცესების უზრუნველყოფის სისტემა მოითხოვს: უკუკავშირის სისტემის გამართვას, ოპტიმალური რაოდენობით საწარმოო მარაგების შექმნასა და მათ გეგმაზომიერ მართვას, საწარმოო ოპერაციების კოორდინაციას, სამუშაო პროცესების

სინქრონიზაციას, თანამშრომლებისათვის სამოტივაციო სისტემის შექმნასა და გამართული ინფრასტრუქტურის ჩამოყალიბებას.

საოპერაციო მენეჯმენტი - სათანადო მმართველობითი მეთოდებისა და მიდგომების გამოყენებით მიმართულია პროდუქციის დამზადებისა და მომსახურების გასაწევად. საოპერაციო მენეჯერების მიერ შესასრულებელი ფუნქციები ითვალისწინებენ რესურსების ტრანსფორმაციის პროცესთან დაკავშირებულ მოქმედებებს.

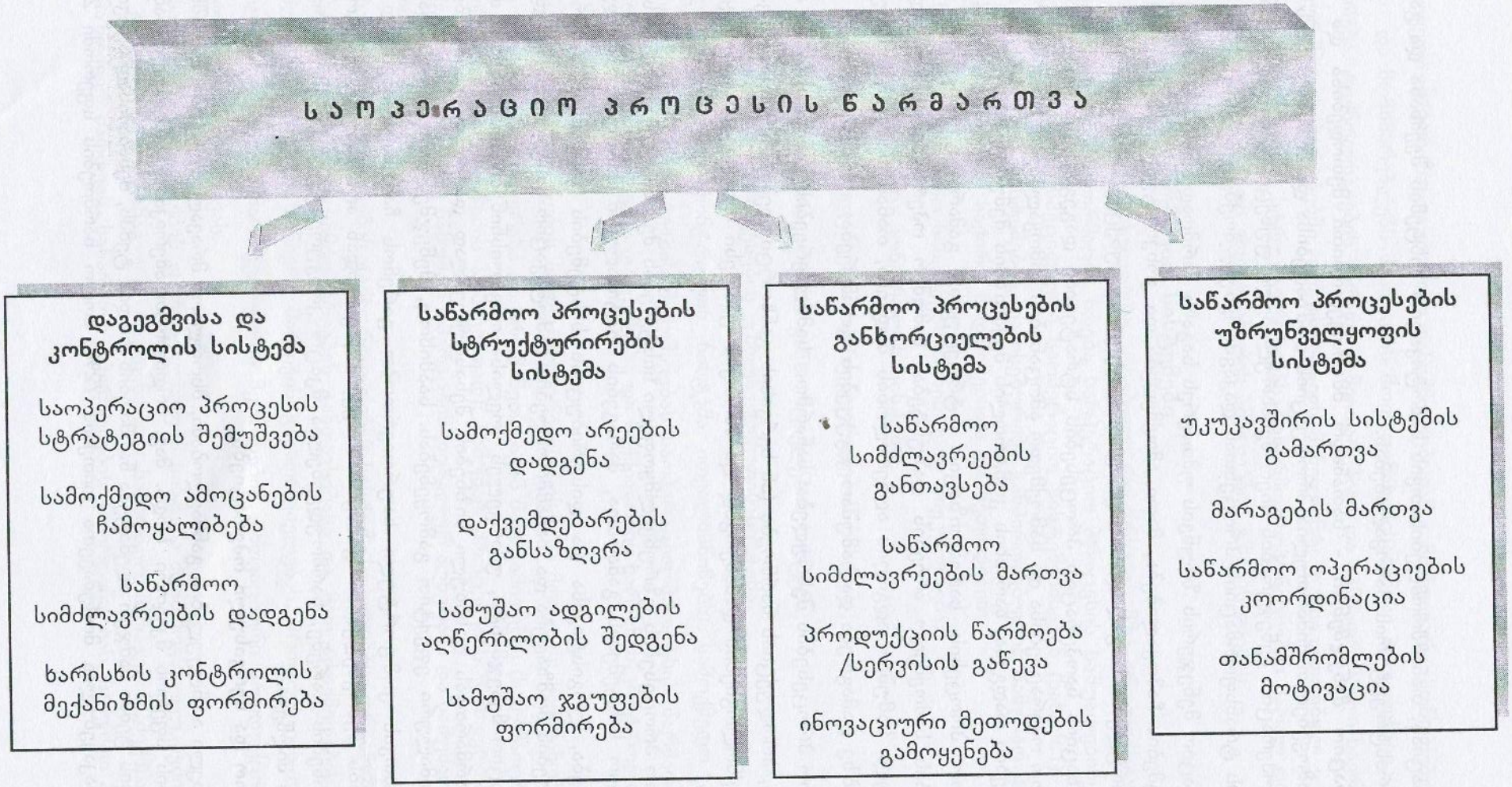
საოპერაციო მენეჯერის ზრუნვის უმთავრეს საგანს წარმოადგენს სატრანსფორმაციო სისტემების ჩამოყალიბება, მათი ამოქმედება და კონკრეტული სამუშაო ოპერაციების შესრულება. ზოგადად, საოპერაციო მენეჯერის ფუნქციებში შედის:

- ორგანიზაციის საოპერაციო პროცესების სტრატეგიის დაგეგმვა და რეალიზაცია, საწარმოო ოპერაციებისა და სამოქმედო ამოცანების ჩამოყალიბება, საწარმოო სიმძლავრეების დადგენა, ხარისხის კონტროლის მექანიზმის შემუშავება;
- საწარმოო პროცესის სარეალიზაციო სტრუქტურის გამართვა, საწარმოო ოპერაციების სამოქმედო არეების დაზუსტება, სამუშაო ოპერაციების მომზადება, თითოეული სამუშაო ადგილის აღწერილობის შედგენა, თანამშრომლების სამუშაო ადგილებზე დამაგრება და სამუშაო ჯგუფების ფორმირება;
- საწარმოო პროცესების შესრულება: საწარმოო სიმძლავრეების განთავსება და ამოქმედება, პროდუქციის წარმოება (ან სერვისის განხორციელება), ზრუნვა ინოვაციური ტექნოლოგიების დასანერგად და მართვის უახლესი მეთოდების გამოსაყენებლად;
- საწარმოო პროცესების უზრუნველმყოფელი სისტემების შექმნა: უკუკავშირის საინფორმაციო სისტემების გამართვა, მარაგების ოპტიმალური მართვის მეთოდების გამოყენება, ლოგისტიკისა და დისტრიბუციის სისტემების გამართვა, საწარმოო ოპერაციების მომზადება და თანამშრომლების სამოტივაციო სისტემის ამოქმედება.

საოპერაციო მენეჯმენტი, უპირველეს ყოვლისა ითვალისწინებს ადამიანების ძალისხმევის წარმართვას დასახული მიზნების შესასრულებლად და მათი შესაძლებლობების მაქსიმალური ეფექტით გამოყენებას. საამისოდ, მენეჯმენტი ზრუნავს თანამშრომლებისათვის კომფორტული საურთიერთობო გარემოს ჩამოსაყალიბებლად და ხელს უწყობს შემოქმედებითი განწყობის შექმნას, ვინაიდან ადამიანური ფაქტორის გათვალისწინების გარეშე, წარმოუდგენელია მკაცრ კონკურენტულ გარემოში რაიმე წარმატების მიღწევა.

საწარმოო და სერვისული ოპერაციები

უკანასკნელი ათწლეულების განმავლობაში, მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში შეინიშნება მომსახურების სფეროს მკვეთრი ზრდა. მაგ. ჩრდილოეთ ამერიკაში სერვისული სამუშაოების ზრდის ტემპი სამჯერ აღემატება წარმოების ზრდის ტემპს, შესაბამისად სერვისის სფეროში დაკავებულია მომუშავეთა თითქმის 72%, ხოლო წარმოების სფეროში 25%.



ნახ. 9.1 საოპერაციო პროცესის შემადგენელი სატრნსფორმაციო სისტემები

დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში სერვისის სფეროს ზრდის ტემპი 2,6 ჯერ აჭარბებს წარმოების ზრდის ტემპს, სერვის სფეროში დაკავებულია დასაქმებულთა 65%, ხოლო წარმოების სფეროში 29%. იაპონიაში სერვისის ზრდის ტემპი თითქმის ორჯერ აღემატება წარმოების ზრდის ტემპს, შესაბამისად, სერვისის სფეროში 2,2 ჯერ მეტი ადამიანია დასაქმებული |Steven Rosefielde, 2002|. საქართველოში, 2003 - 2008 წლებში სერვისის ზრდის ტემპი 3,8 ჯერ აღემატებოდა წარმოებს ზრდის ტემპს და სერვისის სფეროში დასაქმებული იყო თითქმის სამჯერ მეტი ადამიანი, ვიდრე წარმოებაში |საქართველოს სტატისტიკური წელიწდეული, 2009|. აღსანიშნავია, რომ მომსახურების სფეროს თავისებურებიდან გამომდინარე (ცხრ. 9.1), სამუშაო ოპერაციების განხორციელებისას გამოიყენება სპეციფკიური მიდგომები და მეთოდები.

ნარმოებისა და მომსახურების სფეროს ორგანიზაციების დამახასიათებელი თვისებები

ცხრ. 9.1

წარმოებები	მომსახურე სფეროს ორგანიზაციები
მატერიალური პროდუქციის (ნაწარმის) წარმოება	არამატერიალური პროდუქციის (სერვისის) შეთავაზება
სასაქონლო მარაგების შექმნა	წარმოებისა და მოხმარების პროცესი დროში თავსებადია
წარმოებელის მიერ საქონლის ხარისხს დადგენა	სერვისის ხარისხს განსაზღვრავს მომხმარებელი
წარმოებული საქონელი სტანდარტიზებულია	სერვისი ორიენტირებულია კონკრეტული მომხმარებლის მოთხოვნაზე
წარმოების პროცესი დაშორებულია მომხმარებლებისაგან	მომხმარებელი უშუალოდ მონაწილეობს სერვისის განხორციელების პროცესში
წარმოების ადგილმდებარეობა გადამწყვეტ გავლენას არ ახდენს ბიზნესის წარმატებაზე	სერვისის განხორციელებისას ადგილმდებარეობას აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა
კაპიტალის ინტენსიური გამოყენება	სამუშაო ძალის ინტენსიური გამოყენება
<u>მაგალითები:</u> ავტომობილების აწყობა ჩარხების გამოშვება გამაგრილებელი სასმელების ჩამოსხმა წამლების დამზადება	<u>მაგალითები:</u> ავიოკომპანიების, სასტუმროების, იურიდიული ფირმების, საავადმყოფოების და ა.შ. საქმიანობა

წყარო: Richard Daft, Management, 6th Edition, Thomson, South-Western, 2003, 682.

საწარმოო ორგანიზაციების დანიშნულებაა მატერიალური კეთილდღეობის შექმნა, მაგ. ავტომობილებისა და ჩარხების გამოშვება, ავეჯის დამზადება, გამაგრილებელი სასმელების წარმოება და ა.შ. მაშინ როცა მომსახურე სფეროს ორგანიზაციები მომხმარებლებს სთავაზობენ არამატერიალურ კეთილდღეობას: სამედიცინო მომსახურების, სწავლების, კომერციის, კომუნიკაციის სახით და ა.შ.. წარმოებისა და მომსახურების სფეროს ორგანიზაციებს აქვთ, როგორც განმასხვავებელი, ასევე მსგავსი თვისებები.

განსხვავება ვლინდება საოპერაციო პროცესში მომხმარებლის ჩართულობის, მარაგების შექმნის, ხარისხის მართვისა და მისი შეფასების, სამუშაო პროცესის ადგილმდებარეობისა და მისი ხასიათის მიხედვით.

მაგ.: ავადმყოფის გარეშე საავადმყოფოში ოპერაცია ვერ ჩატარდება, მაგრამ საავტომობილო ქარხანას, მანქანის აწყობისას, სულ არ სჭირდება მომავალი მომხმარებლის დასწრება. ფარმაცევტულ წარმოებას, დამზადებული წამლების შესანახად და მარაგების შესაქმნელად ესაჭიროება საწყობი, მაშინ როცა სილამაზის სალონში შესასრულებელი საწარმოო ოპერაცია არ ითვალისწინებს კლიენტების წვერ-ულვაშის, ან თმის "დასაწყობებას".

საწარმოო ორგანიზაციები, რაიმე მოწყობილობის დამზადებისას, სარგებლობენ ნაწარმის ხარისხის შეფასების დადგენილი კრიტერიუმებით, ხოლო მომსახურების სფეროს ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული სერვისის ხარისხი ფასდება კონკრეტული კლიენტის სუბიექტური შეხედულების შესაბამისად (გამომდინარე სერვისზე ჩამოყალიბებული წარმოდგენისა და მისი ინდივიდუალური მოთხოვნების ხასიათიდან).

მსგავსება მჟღავნდება იმ მიდგომებსა და მეთოდებში, რომლებსაც იყენებენ საწარმოო და მომსახურე სფეროს ორგანიზაციები, საწარმოო ოპერაციების შესრულებისას. უპირველესად, ეს ეხება დაგეგმვის, ორგანიზების (სტრუქტურირების), მოტივაციის, კონტროლისა და კოორდინაციის მმართველობითი ფუნქციების განხორციელებას.

საწარმოო და მომსახურე სფეროს ორგანიზაციები მიმართავენ მართვის მსგავს მეთოდებსა და მიდგომებს რესურსების განაწილების, სამუშაოების სინქრონიზაციისა და პერსონალის მართვისას. ერთ-ერთი უმთავრესი მსავსება ვლინდება საოპერაციო სტრატეგიის შემუშავებასა და მის განხორციელებაში.

საოპერაციო სტრატეგია არის ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების ერთიანი პროცესის შემადგენელი ნაწილი. საოპერაციო პროცესების ეფექტიანად წარმართვა და დასახული მიზნების წარმატებული შესრულება შესაძლებელია კვალიფიციურად ჩამოყალიბებული საოპერაციო სტრატეგიის მეშვეობით. ცნობილია საოპერაციო სტრატეგიის განითარების ოთხი ძირითადი სტადია (ნახ. 9.2):

პირველ სტადიაზე, განისაზღვრება საოპერაციო სტრატეგიული გეგმის ძირითადი პრიორიტეტები: შრომის პროდუქტიულობის (წარმადობის) ზრდა, დანახარჯების მაქსიმალურად შემცირება, სათანადო სტანდარტებისა და კრიტერიუმების შემუშავება. ხშირად კომერციული ორგანიზაციები სათანადოდ არ ითვალისწინებენ საოპერაციო

სტრატეგიის ძირეულ მოთხოვნებს, რის გამოც ისინი იშვიათად აღწევენ წარმატებებს.

მეორე სტადიაზე, დარგში არსებული პრაქტიკის შესაბამისად, ყალიბდება ორგანიზაციის მიზნები და ამოცანები, საოპერაციო ქვედანაყოფების აქტიური მონაწილეობით. ძირითადად, სტრატეგიის პრიორიტეტს წარმოადგენს კაპიტალაბანდების ზრდა, პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხის კონტროლი, მარაგების მართვა და საწარმოო სიმძლავრეების უკეთ გამოყენება. ორგანიზაციის მენეჯმენტი, არსებული სტრატეგიის გამოყენებით, ძალისხმევას წარმართავს დარგში თავისი პოზიციების გასამყარებლად.

მესამე სტადიაზე, საოპერაციო სტრატეგიის ძირითადი მოთხოვნების გათვალისწინებით, ხდება ინოვაციური ტექნოლოგიების დაგეგმვა, წარმოების ახალი ტიპის ასამოქმედებლად. როგორც წესი, გეგმა მოიცავს ტექნიკური და ეკოლოგიური უსაფრთხოების საკითხებს. საოპერაციო ქვედანაყოფების მენეჯერები მონაწილეობენ ორგანიზაციის სტრატეგიის ჩამოყალიბების ყველა ეტაპზე.

მეოთხე სტადია აფიქსირებს ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიაში საოპერაციო სტრატეგიის პრიორიტეტულობას. საოპერაციო პროცესებს უმთავრესი როლი ენიჭებათ ორგანიზაციის მიერ კონკურენტუნარიანი პოზიციის დასაკავებლად. საოპერაციო სტრატეგიის პრიორიტეტია მაღალი ხარისხის კონკურენტუნარიანი პროდუქციის დამზადება. შესაბამისად იგეგმება საჭირო კვლევები, ხანგრძლივვადიან პერსპექტივაში წამყვანი პოზიციის დასაკავებლად |R. C. Wheelwiright, 1984|.

სტრატეგიული მიდგომები, ხელს უწყობენ საოპერაციო მენეჯერებს მთლიანობაში აღიქვან სამუშაო პროცესი, ჩამოაყალიბონ საოპერაციო სტრატეგიის განვითარების ძირითადი სტადიები, განსაზღვრონ მათი მიმდინარეობა და მოახდინონ ცალკეული ოპერაციების (პარტნიორებთან ურთიერთობით დაწყებული, სარეალიზაციო ქსელისთვის ნაწარმის მიწოდებით დასრულებული) ურთიერთშეთანხმება. აქვე შეიძლება აღინიშნოს, რომ საწარმოო პროცესის გეგმაზომიერი მართვა ხორციელდება სტრატეგიული მეთოდებისა და მიდგომების საშუალებით (ნახ. 9.3). სწრაფად ცვალებად გარემოში საოპერაციო მენეჯმენტის წარმატებული გამოყენება შეუძლებელია თანამედროვე საინფორმაციო საშუალებების (განსაკუთრებით ინტერნეტ-ტექნოლოგიების) გარეშე. მათი მეშვეობით საწარმოები სწრაფად და ხარისხიანად ადგენენ მოთხოვნას საჭირო რესურსებზე, აკონტროლებენ მიმდინარე საქმიანობას, აგზავნიან და იღებენ ინფორმაციას, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთ.

საოპერაციო მენეჯმენტის სტრატეგიული მიდგომები განუზომლად ამაღლებენ კოოპერირების ხარისხს, როგორც თანამშრომლებთან, ასევე მომწოდებლებთან, მოხმარებლებთან, პარტნიორებთან, გარეშე ორგანიზაციებთან და კერძო პირებთან, რაც თანაბრად სჭირდებათ ორგანიზაციის საქმიანობით დაინტერესებულ და სამუშაო პროცესში მონაწილე მხარეებს |S. Brown, 1996|. ინტეგრაციული სქემის აწყობა წარმოადგენს თანამედროვე საოპერაციო მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანეს ამოცანას.

9.2 საოპერაციო მენეჯმენტის ზოგადი სქემები

ორგანიზაციები, მათი სახეობის, საკუთრების ფორმის, საქმიანობის ხასიათის, მიღებული გამოცდილებისა და სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით, აყალიბებენ საოპერაციო მენეჯმენტის განხორციელების გარკვეულ სქემებს. ორგანიზაციების ინდივიდუალური თვისებებიდან გამომდინარე, ასეთი სქემები ხასიათდებიან დიდი მრავალფეროვნებით. არსებული განსხვავებულობების მიუხედავად, მათ შორის შეინიშნება რიგი მსგავსებებისა, რაც იძლევა საოპერაციო მენეჯმენტის სქემების კლასიფიცირების საშუალებას. საოპერაციო მენეჯმენტის კლასიფიცირება ძირითადად ხდება *სამუშაო პროცესების მიმდინარეობისა* და *სამუშაოების ტექნოლოგიების* შესაბამისად (ცხრ. 9.2).

ა. კლასიფიკაცია სამუშაოების მიმდინარეობის შესაბამისად

ითვალისწინებს სამუშაო პროცესების მიმდინარეობასა და მათი შესრულების თანმიმდევრობას |B. F. Skinner, 1971|. საოპერაციო მენეჯმენტის სქემები ყალიბდება წარმოების ტექნოლოგიის მოთხოვნების თანახმად (ნახ. 3.12):

- *კარტელური სქემით* გამოყენებული სამუშაო ოპერაციები საჭიროა ერთტიპიური პროდუქციის დასამზადებლად, ან მომსახურების გასაწევად. კარტელური სქემის მიხედვით, სამუშაო ოპერაციები ხორციელდება პარალელურ რეჟიმში და ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად;
  მაგ.: ბანკის მოლარეებისა, ან საამქროში, ერთი სახეობის ნაკეთობის დამზადებაზე, ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად დასაქმებული ადამიანების მიერ შესასრულებელი სამუშაო ოპერაციები. კარტელური სქემის ეფექტიანი გამოყენებისათვის, საჭიროა განხორციელდეს სამუშაო პროცესის ოპტიმიზაცია.
- *მიმდევრობითი (ნაკადური) სქემა, მოითხოვს სამუშაო ოპერაციების ერთმანეთის მიყოლებით შესრულებას. წარმოებაში მიმდევრობითი სქემის თვალსაჩინო მაგალითია კონვეიერული ხაზის გამოყენება რაიმე ნაკეთობის დამზადებისას, ხოლო მომსახურების სფეროში - ავტომობილის შეკეთება პროფილაქტიკაში, როცა გარკვეული თანმიმდევრობით საჭიროა ამა თუ იმ სამუშაოს შესრულება. მიმდევრობითი სქემით, საქმიანობის პროდუქტიულობის გასაზრდელად, ხშირად მიმართავენ თითოეული სამუშაო ოპერაციის ხანგრძლივობის მინიმიზაციას;*
- *ორმხრივი (შერეული) სქემა,* გამოიყენება რთული, ხანგრძლივვადიანი და მრავალპროფილიანი საქმიანობის განხორციელებისას, როცა კონკრეტული ოპერაცია დამოკიდებულია სიტუაციურ ფაქტორებზე და სამუშაოს სპეციფიკაზე.
  მაგ.: მომსახურების სფეროში - კლინიკაში ავადმყოფის მკურნალობა, როცა საჭირო ხდება კონკრეტული სპეციალისტის ჩარევა ავადმყოფობის ხასიათისა და მისი მიმდინარეობის გათვალისწინებით. წარმოების სფეროში - რთული ნაგებობის მშენებლობისას, შექმნილი სიტუაციისა და სამუშაოების სპეციფიურობის მიხედვით, ხდება კონკრეტული სამუშაო ოპერაციის შესრულება.

IV. კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა

შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენების გზით, სტრატეგიული პროცესების წარმართვა.

პრიორიტეტები:
ინოვაციური პროდუქცია, ან მომსახურება,
ინოვაციური ტექნოლოგიები,
საექსპორტო შესაძლებლობები.

III. ორგანიზაციული მხარდაჭერა

კონკურენტულ სტრატეგიაში სრულფასოვანი ჩართულობა

პრიორიტეტები:
ინოვაციური საწარმოო ტექნოლოგიების გამოყენება,
ახალი საწარმოების აგება,
ადგილობრივი ინტერესების სასიკეთოდ მოქმედება.

II. საერთო მიდგომა

პრაგმატული მიზნების დასახვა

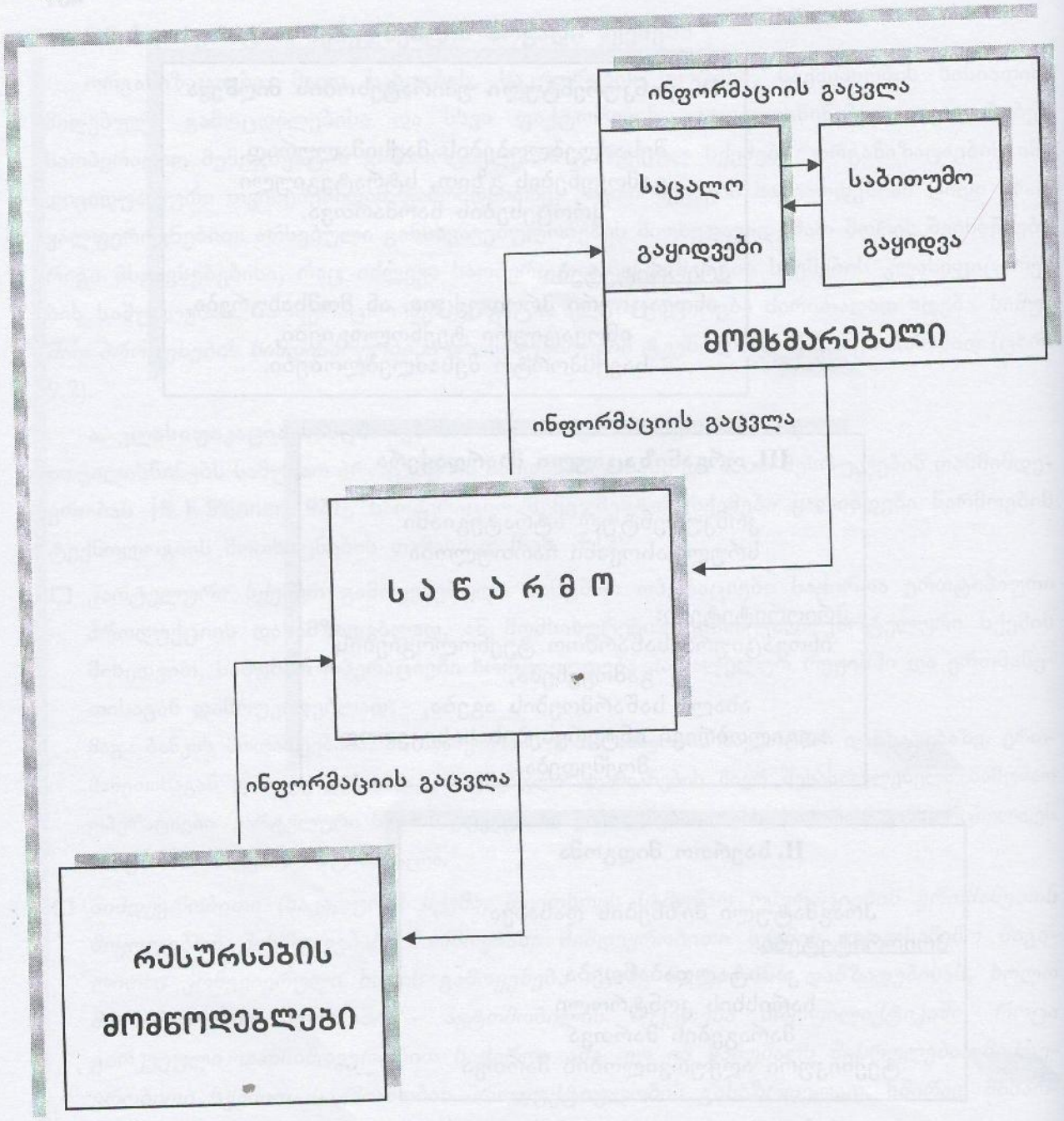
პრიორიტეტები:
კაპიტალდაბანდება
ხარისხის კონტროლი
მარაგების მართვა
ტექნიკური აღჭურვილობის მართვა

I. სუსტი ჩართულობა

უმნიშვნელო როლი საერთო სტრატეგიის ფორმირებისას.

პრიორიტეტები:
შრომის წარმადობა,
დანახარჯები.

ნახ. 9.2 საოპერაციო სტრატეგიის განვითარების ძირითადი სტადიები



ნახ. 9.3 საოპერაციო მენეჯმენტის სტრატეგიული არეალი

საოპერაციო მენეჯმანტის შერეული სქემა ხშირად ხორციელდება "კლასტერული მიდგომის" გამოყენებით, რაც აიოლებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, ხელს უწყობს სხვადასხვა სპეციალობის მქონე ბრიგადების სამუშაო პროცესში გეგმაზომიერ ჩართულობას და მათი ძალისხმევის გაერთიანებას.

საოპერაციო მენეჯმენტის სქემების კლასიფიკაცია

ცხრ. 9.2

საოპერაციო მენეჯმენტის სქემები	წარმოების ხასიათი	
	პროდუქციის დამზადება	მომსახურება
ა. სამუშაოების მიმდინარეობის გათვალისწინებით (ნახ. 3.12):		
☐ კარტელური	პარალელურად ერთი და იგივე სახის ნაწარმის დამზადება	ბანკის მოლარეების მუშაობა
☐ მიმდევრობითი	საამწყობო ხაზის დახმარებით მოწყობილობის დამზადება	ავტომობილის რემონტი
☐ ორმხრივი	ბინათმშენებლობა	კლინიკაში ავადმყოფების მკურნალობა
ბ. სამუშაო ტექნოლოგიის გათვალისწინებით:		
☐ საპროექტო	სახელმძღვანელოს მომზადება და გამოცემა	სასწავლო პროცესის ჩატარება
☐ მცირესერიული	ავეჯის ინდივუდუალური შეკვეთით დამზადება	მანქანის შეკეთება ავტოსახელოსნოში
☐ მასობრივი	სამკერვალო ფაბრიკაში სერიული ნაწარმის დამზადება	აეროპორტში მგზავრთა ნაკადების მომსახურება
☐ უწყვეტი	ელექტროსადგურის მუშაობა	რადიოსადგურის მუშაობა

ბ. კლასიფიკაცია სამუშაო ტექნოლოგიის გათვალისწინებით

ხორციელდება რესურსების ტრანსფორმირებისა და გარდაქმნის პროცესის თავისებურებიდან გამომდინარე. ჩამოყალიბებულია საოპერაციო მენეჯმენტის ოთხი ძირითადი სქემა: *საპროექტო, მცირესერიული, მასობრივი და უწყვეტი.*

- საპროექტო სქემით სამუშაო ოპერაციების განხორციელება გათვალისწინებულია *უნიკალური სახის სამუშაოების შესასრულებლად. სამუშაოების უნიკალურობა* განპირობებულია მიღებული შედეგის თავისებურებით, პროდუქციის თვისებებით, სამუშაოების პირობებით, რესურსების ტრანსფორმაციის ხასიათით და ა.შ. აღნიშნულიდან გამომდინარე, საპროექტო სქემით საოპერაციო მენეჯმენტის განხორციელება ხდება ერთჯერადი (განუმეორებელი) სახის პროექტის ფარგლებში. მაგ.: წარმოების სფეროში - სახელმძვანელოს მომზადება და გამოცემა, ხოლო მომსახურების სფეროში - ლექციების სპეციალიზირებული ციკლის წარმართვა.

- *მცირესერიული წარმოების სქემა* გათვალისწინებულია ორგანიზაციის, მისი ქვედანაყოფების, ცალკეული საამქროების, სპეციალიზირებული ბრიგადების მიერ ერთეულოვანი და მცირე რაოდენობით პროდუქციის (მომსახურების) დასამზადებლად.

  მაგ.: წარმოების სფეროში - საფრენი მოწყობილობის, კოსმოსური ხომალდის აწყობა, საამქროში ინდივიდუალური დაკვეთით ავეჯის დამზადება. მომსახურების სფეროში - დანტისთან კბილის მკურნალობა.

- *მასობრივი წარმოების სქემა* საჭიროა დიდი რაოდენობით სტანდარტიზებული ნაკეთობების გამოსაშვებად (მომსახურების გასაწევად). მასობრივი წარმოების სამუშაო ოპერაციები ძირითადად მიმართულია საქმიანობის ვადების შესამცირებლად, პროდუქციის სტანდარტის დასაცავად და საჭირო რესურსებით წარმოების მოსამარაგებლად.

  მაგ.: წარმოების სფეროში - საავტომობილო ქარხანა "Fiat" მიერ სერიული მსუბუქი მანქანების გამოშვება, სამკერვალო ფაბრიკაში მასობრივი მოხმარებლისათვის შეკერილი ნაწარმის დამზადება და ა.შ. მომსახურების სფეროში - აეროპორტებში მგზავრთა დიდი ნაკადების მიღება-გასტუმრება და ა.შ.

- *უწყვეტი წარმოების სქემა* გამოიყენება მომხმარებლებისათვის გარკვეული მოცულობის პროდუქციის შეუფერხებელი და გეგმაზომიერი რეჟიმით მიწოდებისათვის. უწყვეტი წარმოების სქემით წარმართული საოპერაციო მენეჯმენტის ძალისხმევა მიმართულია გარედან მიღებული რესურსების ხარისხიან მზა პროდუქციად გარდაქმნასა და შეუფერხებელი წარმოების რეჟიმის უზრუნველსაყოფად.

  მაგ.: წარმოების სფერო - ელექტროენერგიის წარმოება ჰიდრო და თბოსადგურებში. მომსახურების სფერო - სწრაფი კვების ობიექტებში მომხმარებლებისათვის შეუფერხებლად სტანდარტული პროდუქციის მიწოდება; რადიოსადგურის გამართული მუშაობა.

ნებისმიერი სქემით სამუშაო ოპერაციების შესრულებისას, მათი ეფექტიანი კოორდინაციისა და კონტროლის მიზნით, საჭიროა მიმდინარე საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის დროული მიწოდება ორგანიზაციის სხვადასხვა ფუნქციონალური ქვედანაყოფისათვის. საამისოდ, თანამედროვე ორგანიზაციების განსაკუთრებული ზრუნვის საგანია, მეტი შესაძლებლობისა და საიმედოობის მისაღწევად, არსებული საკომუნიკაციო სისტემების სრულყოფა |S. Chopra and P. Meindl, 2001|.

საოპერაციო მენეჯმენტის უმთავრესი მიზანია საქმიანობის პროდუქტიულობის ზრდა, ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად.

ზოგადი რეკომენდაციის საფუძველზე, დასახული მიზნის მიღწევა შესაძლებელია:

- ☐ კონკურენტებთან შედარებით წარმოების დანახარჯების შემცირებით;
- ☐ პროდუქციის ტექნიკური მახასიათებლების სრულყოფით;
- ☐ პროდუქციის საიმედოობის ზრდით;
- ☐ პროდუქციის (მომსახურების) "ინდივიდუალიზაციაზე" ზრუნვით;
- ☐ პროდუქციის (მომსახურების) მიწოდების ხარისხის გაუმჯობესებით;
- ☐ ბაზარზე პროდუქციის მოცულობის ელასტიური რეგულირებით;
- ☐ მომხმარებლებისათვის ახალი პროდუქციის დროული შეთავაზებით;
- ☐ გაყიდვების შემდგომი მომსახურების სრულყოფით;
- ☐ მართვის ინოვაციური მეთოდების დანერგვითა და წარმოებაში მეცნიერებადტევადი სამუშაოების წილის პერმანენტული ზრდით;
- ☐ თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით სამუშაო ოპერაციების მართვაზე დანახარჯების შემცირებით;

რაც უფრო მაღალია ორგანიზაციის მენეჯერების პროფესიონალიზმი, დიდია მისწრაფება სიახლის ასათვისებლად, მით უფრო წარმატებით იყენებენ ისინი კონკურენტუნარიანობის ზრდისათვის მიმართულ ქმედებებს.

9.3 საოპერაციო პროცესების ანალიზი

დათქმულ ვადებში, მომხმარებლებისათვის ხარისხიანი პროდუქციის (მომსახურეობის) მიწოდების შესაძლებლობის შესაფასებლად, საჭიროა ორგანიზაციაში მიმდინარე ოპერაციების გაანალიზება. არსებული მეთოდიკის მიხედვით, ორგანიზაციაში განხორციელებული ოპერაციების ანალიზისათვის, საკმარისია ხუთი საკვანძო პროცესის განხილვა |L. Spraque, 1990|. რომლებსაც მიეკუთვნება:

- ☐ რესურსების ტრანსფორმაცია და არსებული შესაძლებლობების გამოყენება;
- ☐ პროდუქციის ხარისხის მართვის სისტემის ფუნქციონირება;
- ☐ რესურსებით უზრუნველყოფა (მომარაგება);
- ☐ კონტროლის პროცესის განხორციელება;
- ☐ მიმდინარე საქმიანობის კოორდინაცია.

ვინაიდან საკვანძო ოპერაციები გარკვეულწილად ავსებენ ერთმანეთს და ერთმანეთზე მნიშვნელოვნად არიან დამოკიდებულები, საოპერაციო პროცესის ანალიზისას,

განიხილება, როგორც თითოეული მათგანის მიმდინარეობა, ასევე მათი ურთიერთ გავლენა და დაკავშირებულობის ხარისხი (ნახ. 9.4).

ა.) *რესურსების ტრანსფორმაციის შესაძლებლობის* ანალიზისას, ხდება ორგანიზაციის მენეჯმენტის უნარის შეფასება - რამდენად რაციონალურად ხორციელდება რესურსების გარდაქმნის ტექნოლოგიური პროცესი და როგორ იზრდება თანამშრომლების შრომის ნაყოფიერება.

მაგ.: უნივერსიტეტების საქმიანობის ძირითად შედეგს წარმოადგენს სამეცნიერო და სასწავლო საქმიანობის განხორციელების გზით ცოდნის დაგროვება და მისი გავრცელება. რაც უფრო რაციონალურად გამოიყენება რესურსი (სამეცნიერო და სასწავლო კადრები, მასალები, ტექნოლოგიური მოწყობილობები, ფინანსები, ინფორმაცია), მით უფრო თვალსაჩინო შედეგის მიღწევაა შესაძლებელი. ამ საკვანძო პროცესის ანალიზისას, დგინდება რესურსების ეფექტიანი ტრანსფორმირების შესაძლებლობა და შესრულებული საქმიანობის პროდუქტიულობა.

ბ.) *პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესება* ითვალისწინებს ისეთი საქმიანობის განხორციელებას, რომელიც პერმანენტულად უზრუნველყოფს პროდუქციის ხარისხის ზრდასა და ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას. მართვის თანამედროვე მიდგომის შესაბამისად, თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლებით, მათთვის კომფორტული სამუშაო გარემოს შექმნით, ასევე ინოვაციური იდეების, ტექნოლოგიებისა და მართვის მეთოდების ეფექტიანი გამოყენების გზით, შესაძლებელია პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესება, პერსონალის შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოვლენა და ორგანიზაციის განვითარების ხელშეწყობა. პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესება ითვლება დასახული შედეგის მიღწევის უმთავრეს პირობად.

პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესების პროცესის ანალიზი მიმართულია არსებული ნაკლოვანებების გამოვლენის, მათი დროულად აღმოფხვრისა და პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხის ასამაღლებლად.

გ.) *რესურსებით უზრუნველყოფა და ორგანიზაციის გამართული საქმიანობის ხელშეწყობა* წარმოადგენს პროცესს, რომელიც განკუთვნილია საწარმოო ოპერაციების შეუფერხებელი მიმდინარეობისათვის. ეს პროცესი თავის მხრივ შედგება ორი ქვეპროცესისაგან:

1. საჭირო რესურსებით მომარაგება, 2. ძირითადი საქმიანობის ხელშეწყობა.

მაგ.: უნივერსიტეტში, სასწავლო და სამეცნიერო პროცესებისათვის ხელშემწყობი ქვეპროცესებია ბიბლიოთეკის, საინფორმაციო-ტექნოლოგიების ცენტრის, საექსპლუატაციო-ტექნიკური ქვედანაყოფის, წიგნების მაღაზიების, გამომცემლობის, დაცვისა და სხვა დამხმარე სამსახურების საქმიანობა.

რესურსებით უზრუნველყოფისა და ორგანიზაციის გამართული საქმიანობის ხელშემწყობი პროცესის ანალიზი ხორციელდება პროდუქტიულობის დასადგენად და არსებული რეზერვის გამოსავლენად.

დ.) კონტროლის განხორციელება საჭიროა მიმდინარე პროცესების ობიექტური შეფასებისა და სათანადო კორექტივების განსახორციელებლად. კონტროლის ხარისხიანი შესრულება შესაძლებელია მკაფიოდ განსაზღვრული სტანდარტების, გამართული უკუკავშირის სისტემისა და კარგად შემუშავებული კონტროლის პროცედურების გამოყენების შემთხვევაში (იხ. ქვეთავი 3.4).

მაგ. უნივერსიტეტში, სწავლის პროცესის კონტროლი ხორციელდება მიმდინარე გამოკითხვის, შუალედური და დასკვნითი გამოცდების საშუალებით, რაც იძლევა დროული და ხარისხიანი შეფასების გაკეთების საშუალებას.

კონტროლის პროცესის ანალიზი მიმართულია შესრულებული პროცედურების პროდუქტიულობის დასადგენად, შემდგომში განსახორციელებელი ოპერაციების დახვეწის მიზნით.

ე.) საქმიანობის კოორდინაცია უზრუნველყობს მიმდინარე პროცესების დროსა და სივრცეში შეთანხმებულობას (იხ. ქვეთავი 3.5), რაც ხელს უწყობს რესურსების დაზოგვას, თანამშრომელთა ძალისხმევის გეგმაზომიერ განაწილებასა და ორგანიზაციის ნაყოფიერ საქმიანობას.

მაგ.: უნივერსიტეტში დეკანატი ახორციელებს სკოლის სასწავლო პროცესის კოორდინაციას, ხოლო რექტორატი, სკოლების საქმიანობის რეგულირებას. სასწავლო პროცესის კოორდინაციისას, როგორც დეკანატების, ასევე რექტორატის ძალისხმევა, მიმართულია პროცესის სრულყოფის, სასწავლო ფართის რაციონალური გამოყენებისა და დანახარჯების შესამცირებლად.

კოორდინაციის პროცესის ანალიზი იძლევა სამუშაო პროცესების სინქრონიზაციის საშუალებას.

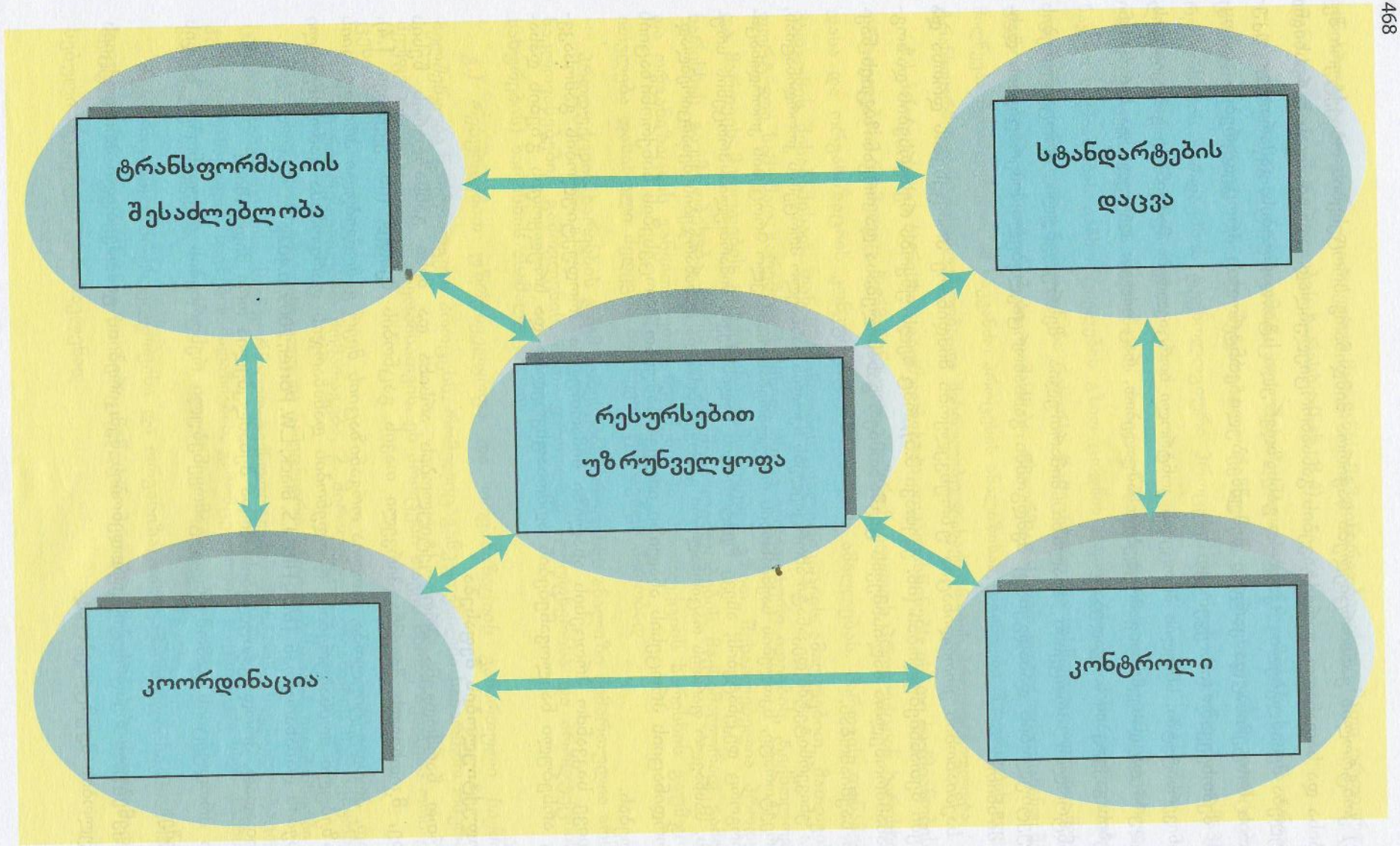
ხუთივე საკვანძო პროცესის ანალიზი მიმართულია პროდუქტიულობის გამოსაკვლევად, არსებული ნაკლოვანებების აღმოსაფხვრელად და სრულყოფის გზების დასადგენად.

პროდუქტიულობის შეფასება

საერთო წარმოდგენა პროდუქტიულობის არსისა და მისი განსაზღვრის წესის თაობაზე, მკითხველს შეექმნა პირველი თავის გაცნობის შემდეგ (იხ. ქვეთავი 1.4). *ზოგადად, პროდუქტიულობა, ტოლია ორგანიზაციის მიერ გამოშვებული პროდუქციის (შეთავაზებული მომსახურების) რაოდენობის დანახარჯის ფარდობისა გამოყენებული რესურსების დანახარჯთან* |M.A. Hitt, J.S. Black, L.W. Porter, 2009, p.402|.

ძირითადად, პროდუქტიულობის ზრდა შესაძლებელია ორი მიდგომით:

1. მეტი პროდუქციის გამოშვებით, გამოყენებული რესურსების რაოდენობის ზრდის გარეშე;
2. გამოყენებული რესურსების რაოდენობის შემცირებით, გამოშვებული პროდუქციის მოცულობის შეუმცირებლად.



ნახ. 9.4 საოპერაციო სისტემის ანალიზის ზოგადი სქემა |L. Spraque, 1990, p.290|

თუმცა, პროდუქტიულობის მნიშვნელოვნად ზრდის მიზნით, შესაძლებელია ორივე მიდგომის შეთავსებაც. ძალზე შრომატევადია პროდუქტიულობის ზუსტი შეფასება. საამისოდ შემუშავებულია ორი ძირითადი მეთოდი:

ა.) *"წარმოების ფაქტორების ერთობლივი პროდუქტიულობის განსაზღვრის მეთოდი"*, რომლის მიხედვით:

$$P_c = O_j / I_j \qquad (9.1)$$

და $$I_j = L + C + M + E \qquad (9.2)$$

სადაც, (P_c) - წარმოების ერთობლივი პროდუქტიულობაა, (O_j) - გამოშვებული პროდუქციის მთლიანი რაოდენობა, (I_j) – საერთო დანახარჯები, (L) - დანახარჯები სამუშაო ძალაზე, (C) - კაპიტალი, (M) – დანახარჯები მასალა-დანადგარებზე და (E) – დანახარჯები ენერგომატარებლებზე.

მიუხედავად იმისა, რომ ერთობლივი პროდუქტიულობის მაჩვენებლის მიხედვით შესაძლებელია საკმაოდ ზუსტი წარმოდგენა შეიქმნას ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ, ზოგჯერ საჭირო ხდება ცალკეული რესურსის გამოყენების პროდუქტიულობის დადგენა.

ბ.) *"ცალკეული (პარციალური) პროდუქტიულობის განსაზღვრის მეთოდი"* იძლევა ერთობლივი პროდუქტიულობის დადგენის საშუალებას, ერთი რომელიმე დანახარჯის მიმართ.

მასალა-დანადგარების პარციალური პროდუქტიულობა გამოითვლება:

$$P_c = O_j / M \qquad (9.3)$$

პარციალური პროდუქტიულობის მეთოდი ქმნის ნათელ წარმოდგენას, თუ რა გავლენას ახდენს საერთო დანახარჯის ესა თუ ის შემადგენელი, ერთობლივი პროდუქტიულობის მაჩვენებელზე.

შესრულებული სამუშაო ოპერაციის პროდუქტიულობის გამოთვლის გარდა, საოპერაციო პროცესების ანალიზი მიმართულია პროდუქტიულობის ზრდის შესაძლებლობის დასადგენად. საამისოდ გამოიყენება ტექნოლოგიების სრულყოფის, შრომის ნაყოფიერების ამაღლებისა და მართვის გაუმჯობესების მეთოდები:

- *ტექნოლოგიების სრულყოფით, სამუშაო ოპერაციების პროდუქტიულობის ზრდის მეთოდი* ითვალისწინებს ინოვაციური ტექნოლოგიებისა და არსებული ტექნიკური საშუალებების სრულყოფის გზით, სამუშაო ოპერაციების წარმადობის (პროდუქტიულობის) გაზრდას. პროდუქტიულობის ზრდას ხელს უწყობს აგრეთვე აუტსორსინგი |Richard Daft, 2003, p.714|, ანუ სათანადო შესაძლებლობის სუბმოიჯარე ორგანიზაციის დახმარებით, სამუშაო ოპერაციების პროდუქტიულობის მაჩვენებლის გაუმჯობესება.
- *შრომის ნაყოფიერების ამაღლების გზით, სამუშაო ოპერაციების პროდუქტიულობის ზრდის მეთოდი* მიმართულია პერსონალის საქმიანობის გაუმჯობესების შედეგად, მეტი რაოდენობის პროდუქციის მისაღებად. ორგანიზაცია სამუშაო ოპერაციების

პროდუქტიულობის ზრდას აღწევს თანამშრომლების სწავლებით, სამუშაო ადგილის უკეთესი აღჭურვითა და კომფორტული საურთიერთობო გარემოს ჩამოყალიბებით.

□ *მართვის გაუმჯობესების გზით, სამუშაო ოპერაციების პროდუქტიულობის ზრდის მეთოდი* მოითხოვს მართვის პროცესების დახვეწას, ინოვაციური მეთოდებისა და მიდგომების გამოყენებას, საჭირო საორგანიზაციო კულტურის დანერგვას, ადაპტური ლიდერობის სტილის გამოყენებას და ა.შ. ცნობილი სპეციალისტის, ედვარდს დემინგის მიერ შემუშავებულია მენეჯმენტის სრულყოფის თოთხმეტი წესი, რომელთა მეშვეობით შესაძლებელია სამუშაო ოპერაციების პროდუქტიულობის მნიშვნელოვნად ამაღლება |Edvards Deming, 1986|. ამრიგად, მენეჯმენტის სრულყოფის წესები ითვალისწინებენ მოტივაციისა და შრომის პირობების გაუმჯობესებას, თანამშრომლების კომპეტენტურობის დონის ამაღლებას, კომფორტული საურთიერთობო გარემოს შექმნას, ლიდერობის სათანადო სტილის შერჩევასა და მის სწორედ გამოყენებას. (ცხრ. 9.3). აღსანიშნავია, რომ პროდუქტიულობის ასამაღლებლად მიმართული მენეჯმენტი უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის განვითარების საერთო სტრატეგიას.

მართვის სრულყოფისათვის საჭირო ზოგადი სახის რჩევები

ცხრ. 9.3

1.	კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზნით, ორგანიზაციის საქმიანობა მუდმივად უნდა იყოს მიმართული პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხის გასაუმჯობესებლად.
2.	არსებული ვითარების გათვალისწინებით, ნათლად განსაზღვრეთ თქვენი ბიზნესის განვითარების სტრატეგია. თანამედროვე ბიზნესში ადგილი არ უნდა ჰქონდეს ყოყმანს, მენეჯერმა უნდა შეძლოს პასუხისმგებლობის აღება და სათანადო ცვლილებების განხორციელება.
3.	მხოლოდ კონტროლის ინტენსივობაზე არ უნდა იყოს დამოკიდებული პროდუქციის ხარისხი, გამორიცხეთ ორგანიზაციაში ტოტალური კონტროლის განხორციელება. ხარისხი განპირობებულია საქმისადმი სათანადო მიდგომით, ორგანიზაციაში არსებული სულისკვეთებით, პროდუქციის დასამზადებლად გამოყენებული მეთოდებითა და მიდგომებით.
4.	საჭიროა დანახარჯების მინიმიზაცია, განსაკუთრებულად მიუდექით თითოეული რესურსის რაციონალურ გამოყენებას. გააკეთეთ ისე, რომ კონკრეტულ რესურსზე გყავდეთ ერთი, ხანგრძლივვადიანი მომწოდებელი.
5.	მუდმივათ იზრუნეთ წარმოების სისტემის სრულყოფაზე. თქვენი ძალისხმევა ორიენტირებული უნდა იყოს ხარისხისა და პროდუქტიულობის ზრდაზე, საწარმოო დანახარჯების შემცირებაზე, განსახორციელებელი ოპერაციების ოპტიმიზაციაზე.

6.	განახორციელეთ თანამშრომლების მიზანმიმართული სწავლება მათი საქმიანობის სპეციფიკის გათვალისწინებით.
7.	იყავით ლიდერები (იხილეთ მე-12 პუნქტი). კვალიფიციური მართვა ითვალისწინებს თანამშრომლების დახმარებას მათ წინაშე მდგარი ამოცანების გადასაწყვეტად და სამუშაო ოპერაციების შესასრულებლად. მმართველობითი ზედამხედველობა ითვალისწინებს მხოლოდ თანამშრომლების კვალიფიციური მუშაობის ზუსტ შეფასებასა და მათ მოქმედებებზე მეთვალყურეობას.
8.	უკუაგდეთ ყოველგვარი შიში და იყავით დარწმუნებული, ვინაიდან გაგაჩნიათ უნარი და შესაძლებლობები წარმატებით გაართვათ თავი არსებულ პრობლემებს.
9.	დაძლიეთ ქვედანაყოფებს შორის არსებული წინააღმდეგობები, დააკავშირეთ ისინი ერთმანეთთან ეფექტიანად მოქმედი კომუნიკაციებით. ერთ ჰორიზონტალზე განთავსებული ქვედანაყოფები უნდა მუშაობდნენ "ერთიანი გუნდის პრინციპით".
10	შეამცირეთ მოწოდებები და საჯარო გამოსვლები არსებული ნაკლოვანებების დასაძლევად. დეკლარაციებითა და "ხმამაღალი რიტორიკით" საქმე არ კეთდება. მთავარია არსებობდეს სწორი ხედვა ნაკლოვანებების გამოსასწორებლად. თითოეულ თანამშრომელთან მოსაძებნია ინდივიდუალური მიდგომა. მენეჯერის მოქმედება და ქცევა უნდა იყოს სამაგალითო.
11.	ა. უარი თქვით ხისტ მიდგომებზე, ჩაანაცვლეთ ისინი კარგი ლიდერობით. ბ. ნუ ენდობით მიზნობრივ მენეჯმენტს, გამოიყენეთ ლიდერობის უნარი.
12.	ა. თანამშრომელი ანგარიშვალდებულია თავის საქმიანობაზე, ხოლო მენეჯერი პასუხისმგებელია გამოშვებული პროდუქციის, როგორც რაოდენობრივ, ასევე თვისობრივ (ხარისხობრივ) პარამეტრებზე. ბ. მენეჯერების მუშაობის შეფასება უნდა ხდებოდეს რეალური შედეგის მიხედვით. საამისოდ მენეჯერი უნდა ავლენდეს, როგორც ადმინისტრატორის, ასევე ლიდერის თვისებებს.
13.	თანამშრომლებზე უფლებამოსილებების დელეგირების გზით ხელი შეუწყვეთ მათ პროფესიულ განვითარებასა და თვითრეალიზაციას.
14.	ტრანსფორმაციის პროცესში თითოეულ თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს შეტანილი თავისი წვლილი.

წყარო: Edvards Deming, Out of the Crisis. MIT and Edvards Deming Institute, MA 02139, Cambridge, 1986, in Richard Daft, Management, 6th Edition, Thomson, South-Western, 2003.

თანამდროვე მოთხოვნებიდან გამომდინარე, პროდუქტიულობის ასამაღლებლად საჭიროა პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხის გაუმჯობესება, ვინაიდან ხარისხი იქცა პროდუქტიულობის შეფასების ერთ-ერთ მნიშნელოვან კრიტერიუმად.

განხილული ფაქტორების გარდა, საოპერაციო მენეჯმენტის პროდუქტიულობას განაპირობებს აგრეთვე წარმოებისათვის საჭირო მარაგების გეგმაზომიერი მართვა.

9.4 საწარმოო მარაგის მართვა

ორგანიზაციისათვის ძალზე მნიშვნელოვანია საწარმოო მარაგების ყაირათიანად მართვა. ზოგადად, *მარაგები საჭიროა საორგანიზაციო პროცესების შეუფერხებელი განხორციელებისათვის* |M.L. Fischer, 1997|. თავისი დანიშნულების მიხედვით, გამოიყოფა სამი სახის საწარმოო მარაგი, ესაა: ა.) მზა პროდუქციის მარაგი, ბ.) დაუსრულებელი ნაწარმის მარაგი და გ.) ნედლეულისა და მასალების მარაგი.

ა. მზა პროდუქციის მარაგი მოიცავს საწამოო პროცესების განხორციელების შედეგად შექმნილ, მაგრამ გარკვეული მიზეზების გამო, არარეალიზებულ პროდუქციას. მაგ. საწყობებში განთავსებული ფეხსაცმელის ფაბრიკის მიერ დამზადებული ნაწარმი. ან სასაწყობო მოედნებზე შენახული აგურის ქარხნის პროდუქცია და ა.შ.

ელემენტარული გათვლები ცხადყოფენ, რომ მზა პროდუქციის დასაწყობება ორგანიზაციისათვის საკმაოდ არარენტაბელურია, ვინაიდან ხდება გარკვეული ხნით პროდუქციის დამზადებაზე დახარჯული სახსრების ბრუნვიდან ამოღება (სახსრების "გაყინვა") და ხარჯის გაღება მზა საქონლის საწყობებში შენახვისათვის.

ბ. დაუმთავრებელი ნაწარმის მარაგი იქმნება ნახევარფაბრიკატებისაგან და დაუმთავრებელი პროდუქციისაგან, რომლებიც გარკვეული საწარმოო პროცესების, ან გაუთვალისწინებელი მიზეზების გამო, დროებით განთავსებულია საწყობებში.
მაგ.: ავტომობილის აწყობამდე, საწყობში შენახული ავტომობილის ძრავა, ან საშაქარლამოს საწარმოს საწყობში მომარაგებული ტკბილეულის დასამზადებლად საჭირო ინგრედიენტები.

გ. ნედლეულისა და მასალების მარაგი გათვალისწინებულია წარმოების ტექნოლოგიური პროცესის შეუფერხებელი მიმდინარეობისათვის. მარაგის რაოდენობა განპირობებულია წარმოების სპეციფიკით და წარმოადგენს სხვაობას შეძენილ და საწარმოო პროცესში გამოყენებულ რესურსების მოცულობებს შორის. საწარმოო პროცესების ეკონომიურად წარმართვა მოითხოვს ნედლეულისა და მასალების მარაგების მინიმალურად აუცილებელი რაოდენობით შექმნას, ვინაიდან მარაგის მოცულობის ზრდასთან ერთად, იზრდება ხარჯი მის შესანახად და მცირდება საბრუნავი სახსრების მოცულობა.

სახსრების ეკონომიურად განკარგვისა და საწარმოო პროცესის გეგმაზომიერი განხორციელებისათვის, საჭიროა მარაგების სათანადოდ მართვა. პრაქტიკაში ხშირად გამოიყენება მარაგების მართვის განსხვავებული მეთოდები და მიდგომები. მათგან აღსანიშნავია |S. Chopra and P. Meindl, 2001|:

- ☐ ოპტიმალური რაოდენობით მეტერიალურ-ტექნიკური მარაგების დაკვეთის მეთოდი;
- ☐ მასალებზე მოთხოვნის დაგეგმვის მეთოდი;
- ☐ "ზუსტად დროში" ("Just-in-Time") მიწოდების სისტემა;
- ☐ ლოგისტიკისა და დისტრიბუციის განხორციელების მეთოდები.

მეტერიალურ-ტექნიკური მარაგების ოპტიმალური რაოდენობით დაკვეთის მეთოდი ითვალისწინებს მინიმალურად აუცილებელი ნედლეულის მარაგის შექმნას, რომელმაც ერთი მხრივ, ხელი უნდა შეუწყოს ორგანიზაციის ფუნქციონირებას მაქსიმალური ეკონომიის პირობებში და მეორე მხრივ, უზრუნველყოს საწარმოო პროცესების შეუფერხებელი მსვლელობა. მეთოდის პრაქტიკული გამოყენებისათვის, შემუშავებულია ფორმულა, რომლის საშუალებით შესაძლებელია მარაგების (ნედლეული, მასალები, ნაკეთობები, ნახევარფაბრიკატები) შესაქმნელად გათვალისწინებული დაკვეთის ღირებულების შემცირება და სასაწყობო ხარჯების მინიმიზაცია |N. Slack and M. Lewis, 2002|.

$$OOS = (2DC/H)^{1/2} \qquad (9.4)$$

სადაც, OOS - ოპტიმალური დაკვეთის მოცულობაა, D - მასალებზე (ნედლეულზე) მინიმალური წლიური მოთხოვნა, C - დაკვეთის შესრულებასთან (ჩატვირთვა-გადმოტვირთვა, ტრანსპორტირება, განბაჟება) დაკავშირებული დანახარჯი, H - წლიური სასაწყობო დანახარჯები.

მაგ. ავტომობილების სარემონტო სახელოსნოს მარაგებზე მოთხოვნის განსაზღვრისათვის, საჭიროა გაანალიზდეს სტატისტიკური წლიური მოთხოვნა მასალა-ნაკეთობებზე. იმ შემთხვევაში, თუ ის შეადგენს 1200 ერთეულს, ხოლო დაკვეთასთან დაკავშირებული წლიური დანახარჯი - $ 120 და წლიური სასაწყობო დანახარჯი - $ 35. მაშინ ფორმულა (9.4) დახმარებით, შესაძლებელია ოპტიმალური დაკვეთის მოცულობის გამოთვლა:

$$OOS = [(2 \times 1200 \times 120)/35]^{1/2} = 91$$

ამრიგად, მაქსიმალურად ეკონომიური დაკვეთის მოცულობა შეადგენს 91 ერთეულს.

გაანგარიშების შემდგომ სტადიაზე ხდება დაკვეთის განახლების მომენტის დადგენა (ROP), რომელიც განისაზღვრება ფორმულით:

$$ROP = (D/T) \times t \qquad (9.5)$$

ჩვენი მაგალითისათვის, ერთი წლის განმავლობაში (T), რეალიზაციის შვიდდღიანი ციკლის შემთხვევაში (t), მარაგის განახლება უნდა ხდებოდეს:

$$ROP = (1200/365) \times 7 = 23$$

ე.ი. დაკვეთის განახლების მომენტისათვის, მარაგი უნდა შეადგენდეს სულ მცირე 23 ერთეულს. სარემონტო სახელოსნოში, მარაგის 23 ერთეულამდე შემცირების შემთხვევაში, საჭიროა მენეჯერებმა განათავსონ ახალი დაკვეთა ნაკეთობის 91 ერთეულზე, ანუ შესაქმნელია რეზერვი, რომელიც უზრუნველყოფს საწარმოო პროცესების შეუფერხებელ მიმდინარეობას.

მასალებზე მოთხოვნის დაგეგმვის მეთოდი გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა ერთი რომელიმე ნაკეთობების (ნედლეული, მასალები, ნახევარფაბრიკატები) შენახვის საჭიროება განპირობებულია სხვა ნაკეთობებზე არსებული მოთხოვნილებით. მარაგის შექმნის ასეთი ტენდენცია, *ურთიერთდამოკიდებულ ნაკეთობებზე მოთხოვნის* სახელითაა ცნობილი. ურთიერთდამოკიდებული ნაკეთობების მარაგების მართვის სისტემას, *მასალებზე მოთხოვნის დაგეგმვა* (Material requirements Planing – MRP) ეწოდება |M. Meskon, M. Albert, F. Kheodouri, 1988|. მასალებზე მოთხოვნის დაგეგმვის მეთოდი საჭიროებს რთული გათვლების განხორციელებას, სადაც გათვალისწინებული უნდა იყოს წარმოების კალენდარული გეგმა, მარაგისთვის განკუთვნილი მასალების კლასიფიკაცია, მარაგების შესაძენად საჭირო დანახარჯების პროგნოზი, მარაგის განთავსების ადგილი, სასაწყობო ხარჯები და ა.შ.

ოპტიმალური რაოდენობის დაკვეთის მეთოდისაგან განსხვავებით, რომელიც მარაგების რაოდენობას განსაზღვრავს წარსულში მოხმარებული მასალების რაოდენობის მიხედვით, MRP მეთოდი მარაგის სიდიდეს ადგენს, მომავალში გამოსაყენებელი მასალების მოცულობის შესაბამისად. მარაგის სიდიდის დადგენა MRP მეთოდით, შესაძლებელია თანამედროვე პროგრამების საშუალებით. მაღალი სიზუსტისა და გათვლების საიმედობის გამო, MRP მეთოდმა ფართო გამოყენება ჰპოვა წარმოებისათვის საჭირო რესურსების დაგეგმვისას |Richard Daft, 2003|.

„ზუსტად დროში" ("Just-in-Time") მიწოდების სისტემა ჩამოყალიბდა იაპონიაში, გამომდინარე ამ ქვეყანაში სათადარიგო მასალებზე არსებული სიძვირიდან და მაღალი სასაწყობო ხარჯიდან. Just-in-Time კონცეფციის შესაბამისად, მარაგებზე მოთხოვნის შემცირების მიზნით, წარმოებას მიეწოდება მასალები, ნაკეთობები და ნედლეული მკაცრად განსაზღვრული გრაფიკის მიხედვით. წარმოების ეს მეთოდი ცნობილია, როგორც *უსაწყობო სისტემა, ან ნულოვანი მარაგის სისტემა* (იაპონიაში მას *"Kanban"-ის სისტემებს* უწოდებენ). ასეთი სისტემით სარგებლობისათვის, საჭიროა უაღრესი სიზუსტით მთელი საწარმოო პროცესის დაგეგმვა და დაუსრულებელი წარმოების მაქსიმალურად შემცირება. "ზუსტად დროში" სისტემა ქმნის მარაგების შესაქმნელად და მათ შესანახად განკუთვნილი თანხების გამონთავისუფლების საშუალებას, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს წარმოების ხარჯებს და ზრდის ორგანიზაციის განვითარების შესაძლებლობას.

სპეციალისტების თვალსაზრისით, ზემოთ აღწერილი, "მასალებზე მოთხოვნის დაგეგმვისა" და "მეტერიალურ-ტექნიკური მარაგების ოპტიმალური რაოდენობით დაკვეთის" მეთოდები, მათი შესაძლებლობებიდან გამომდინარე, ბევრად უკეთესია "ზუსტად დროში" მიწოდების სისტემაზე, მაგრამ უკანასკნელის ზედმიწევნით ზუსტი გამოყენებით, იაპონელი მენეჯერები უკეთეს შედეგებს აღწევენ, ვიდრე მათი ამერიკელი, თუ ევროპელი კოლეგები |Adam Everett and Ronald Ebert, 1986|. არსებული პარადოქსის მიზეზები შემდეგშია:

- იაპონელი მენეჯერები იჩენენ სხვებზე მეტ მიზანსწრაფვასა და მონდომებას თავიანთი სამუშაოს შესასრულებლად;
- "Just-in-Time" სისტემის წარმატებით გამოყენება განპირობებულია იაპონელი მენეჯერების მაღალი პროფესიონალიზმით, დიდი პასუხისმგებლობითა და სამაგალითო პუნქტუალურობით;
- იაპონელების დიდი ძალისხმევის შედეგად, განხორციელდა "Just-in-Time" სისტემის თვისობრივი შერწყმა იაპონური ბიზნესის წარმართვის ფილოსოფიასთან, რომლის უმთავრესი პოსტულატებია ხარისხი, ეკონომიურობა და სამუშაოების სრული ავტომატიზაცია.

"Just-in-Time" სისტემა, აღნიშნული ხელშემწყობი ღონისძიებების გარდა, საჭიროებს წარმოების პროცესში მონაწილე სუბიექტების სრულყოფილ კოორდინაციას, გამართული საკომუნიკაციო სისტემების არსებობას, თანამშრომლების მიზნობრივ მოტივაციასა და საქმიანობის შესატყვის საორგანიზაციო კულტურის დანერგვას.

ლოგისტიკისა და დისტრიბუციის წარმართვა საჭიროა ნედლეულის, მასალების, ნახევარფაბრიკატების, დაუმთავრებელი და მზა ნაკეთობების გეგმაზომიერი გადაადგილებისათვის. წარმოების პროცესების შესაბამისად, მასალა-ნაკეთობების ფიზიკური გადატანა ხორციელდება ლოგისტიკური მიდგომებისა და მეთოდების დახმარებით. არსებული განმარტებით, *ლოგისტიკა* არის მეცნიერება, რომელიც იკვლევს მართვის პროცესს ნედლეულისა და მასალა-ნაკეთობების გადასაადგილებლად: ა.) ნედლეულის მომწოდებლიდან – ორგანიზაციამდე; ბ.) ორგანიზაციის შიგნით ქვედანაყოფებს შორის და გ.) მომხმარებლებისათვის მზა პროდუქციის მიწოდებას.

ზოგიერთი კომპანია თვითონ ახორციელებს ლოგისტიკურ ოპერაციებს. უფრო ხშირად კი, კომპანიები დაკვეთას აძლევენ სპეციალიზებულ ლოგისტიკურ ორგანიზაციებს, მასალა-ნაკეთობების გადასაზიდად.

მზა პროდუქციის განაწილების პროცესი ცნობილია უკანასკნელ ხანს ჩვენში დამკვიდრებული ტერმინის - დისტრიბუციის სახით. პროდუქციის დისტრიბუცია განსაკუთრებით პოპულარული გახდა ელექტრონული ვაჭრობის გავრცელების შემდეგ.

როგორც ლოგისტიკის, ასევე დისტრიბუციის ეფექტიანობა დამოკიდებულია მასალა-ნაკეთობების გადაზიდვის სიჩქარეზე, მომსახურების ხარისხზე და სამუშაო პროცესის თვითღირებულებაზე. კომპანიები ინარჩუნებენ თავიანთ კონკურენტუნარიანობას მასალა-ნაკეთობების გადაზიდვის დაჩქარებით, მომსახურების ხარისხის ამაღლებითა და სამუშაოების თვითღირებულების შემცირებით.

პრაქტიკული სავარჯიშო პროდუქტიულობის შესაფასებლად

პასუხი გაეცით ცხრ. 9.4 -ში დასმულ კითხვებს და შემოხაზეთ ის ციფრი, რომელიც თქვენი წარმოდგენით ყველაზე უკეთ შეესაბამება აღწერილ სიტუაციას. გულწრფელად გაცემული პასუხი დაგეხმარებათ განსაზღვროთ რეალური დამოკიდებულება მიმდინა-

რე საქმიანობის მიმართ და სწორედ შეაფასოთ თქვენი პასუხისმგებლობის დონე.

როცა შემოხაზული ციფრების ჯამი ტოლია, ან აღემატება 40, ეს თქვენი დიდი პასუხისმგებლობისა და ზრუნვის მაჩვენებელია პროდუქტიულობის ამაღლებისა და ახალი ინიციატივების მხარდასაჭერად (პროცესის უშუალო წამართვა). იმ შემთხვევაში, როცა ციფრების ჯამი 20, ან მასზე ნაკლებია, მიმანიშნებელია, რომ თქვენ ძალისხმევას არ აკლებთ სტაბილური გარემოს შესაქმნელად, რაც ხელს უწყობს საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას (ირიბი ზემოქმედება).

კითხვარი საქმისადმი დამოკიდებულების შესაფასებლად

ცხრ. 9.4

№	კითხვები თქვენი დამოკიდებულების შესახებ	არ ვეთანხმები			ვეთანხმები	
1	ვცდილობ მოვძებნო ახალი მიდგომები ძველი პრობლემების გადასაწყვეტად	1	2	3	4	5
2	სანამ მაწყობს არსებული პროცედურები, ვამჯობინებ არ ვიფიქრო მათ შეცვლაზე	5	4	3	2	1
3	მჯერა, რომ გაწეული ძალისხმევა რაიმეს გასაუმჯობესებლად (მისი შედეგის მიუხედავად), სათანადოდ უნდა ანაზღაურდეს	1	2	3	4	5
4	ერთი ინოვაციური წინადადება, რომელიც საქმიანობას სრულყოფს 30%-ით, უკეთესია, ვიდრე 30 ინოვაცია, რომლებიც ქმნიან 1%-იან ეფექტს	5	4	3	2	1
5	ძალზე მიხარია იმ თანამშრომლების წარმატების, რომლებმაც მიაღწიეს რაიმე ცვლილებებს	1	2	3	4	5
6	ხშირად ვეუბნები თანამშრომლებს, რომ მირჩევნია სამუშაო დავალების მარტო შესრულება	5	4	3	2	1
7	ერთდროულად ვმონაწილეობ სამუშაო პროცესების სრულყოფის რამოდენიმე პროგრამაში	1	2	3	4	5
8	თუ მეჩვენება, რომ იდეა ღირებულია, ვცდილობ ყურადღებით მოვუსმინო მოსაუბრეს	5	4	3	2	1
9	ვცდილობ შევთავაზო არაშაბლონური გადაწყვეტილებები და იდეები	1	2	3	4	5
10	თუ წარუმატებლობის შემთხვევაში არსებობს იმის საფრთხე, რომ შემექმნება რაიმე სახის პრობლემები, რისკს თავს ვარიდებ	5	4	3	2	1
	საერთო შეფასება:					

წყარო: Richard Daft, Management, 6th Edition, Thomson, South-Western, 2003, p. 762.

თვითშეფასების კითხვარი:

1. აღწერეთ საოპერაციო ფუნქციის დანიშნულება;
2. ჩამოთვალეთ ძირითადი სატრანსფორმაციო სისტემები;
3. განსაზღვრეთ საოპერაციო მენეჯმენტის დანიშნულება;
4. აღწერეთ საოპერაციო პროცესის შემადგენელი სატრანსფორმაციო სისტემები;
5. ჩამოაყალიბეთ საწარმოო და სერვისული ოპერაციების არსი;
6. აღწერეთ წარმოებისა და მოხმარების სფეროების მსგავსება და განსხვავება;
7. ჩამოთვალეთ საოპერაციო სტრატეგის განვითარების ძირითადი სტადიები;
8. აღწერეთ საოპერაციო მენეჯმენტის სტრატეგიული მიდგომა;
9. დაახასიათეთ საოპერაციო მენეჯმენტის ზოგადი სქემები: ა.) კლასიფიკაცია სამუშაოების მიმდინარეობისა და ბ.) კლასიფიკაცია სამუშაოთა ტექნოლოგიების მიხედვით;
10. ჩამოაყალიბეთ საოპერაციო მენეჯმენტის ფუნქცია, როგორც კონკურეტუნარიანობის ზრდის საშუალება;
11. ჩამოთვალეთ ხუთი საკვანძო საოპერაციო პროცესი;
12. აღწერეთ საოპერაციო სისტემის ანალიზის ზოგადი სქემა;
13. აღწერეთ წარმოების ფაქტორების ერთობლივი პროდუქტიულობის განსაზღვრის მეთოდი;
14. აღწერეთ პარციალური პროდუქტიულობის განსაზღვრის მეთოდი;
15. ჩამოაყალიბეთ რჩევები პროდუქტიულობის ასამაღლებლად;
16. რას მოიცავს მზა პროდუქციის მარაგი?
17. რას წარმოადგენს დაუმთავრებელი ნაწარმის მარაგი?
18. რა დანიშნულება აქვს ნედლეულისა და მასალების მარაგს?
19. აღწერეთ მატერიალურ-ტექნიკური მარაგების ოპტიმალური დაკვეთის მეთოდი;
20. აღწერეთ მასალებზე მოთხოვნის დაგეგმვის მეთოდი;
21. რას წარმოადგენს "ზუსტად დროში მიწოდების" სისტემა?
22. როგორ ხდება ლოგისტიკისა და დისტრიბუციის წარმართვა?

გამოყენებული ლიტერატურა:

David Boddy. Manaġement An Introduction, Fourth Edition, Pearson Education Limited, 2008;

S. Brown. Strategic Manufactoring for Competetive Advantage, Prentice Hall Inter., Hemel Hempstead, 1996;

S. Chopra and P. Meindl. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2001;

Richard Daft. Management, 6th Edition, Thomson, South-Western, 2003;

Edvards Deming. Out of the Crisis, MIT and Edvards Deming Institute, MA 02139, Cambridge, 1986;

Adam Everett and Ronald Ebert. Production and Operation Management: Concepts, Models, and Behavior, 3rd ed., N.J.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1986;

M.L. Fischer. What Is the Right Supply for Your Product? Harvard Business Review, March-April, 1997;

M.A. Hitt, J.S. Black, L.W. Porter. Management, Second Edition, Pearson Education, Inc., Uppe Saddle River, New Jersey, 2009;

M. Meskon, M. Albert, F. Kheodouri. Management, Harper&Row, Publishers, New York, 1988;

Steven Rosefielde. Comperative Economic Systems: Culture, Wealth and Power in the 21st Century, Blackwell Publishers, Ahsgate, 2002;

საქართველოს სტატისტიკური წელიწდეული. საქართველოს ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს სტატისტიკის დეპარტამენტი, თბილისი, 2009;

B.F. Skinner. Contingencies of Reinforcement, Appleton-Century-Crofts, East Norwalk, CT 1971;

N. Slack and M. Lewis. Operations Strategy, Financial Times/Prentice Hall, Harlow, 2002;

L. Spraque. Operations Management Productivity and Quality Performance, in E.G. Collins and M.A. Devanna, the Portable MBA, Wiley, New York, 1990;

R.C. Wheelwiright. Restoring Our Competetive Edge: Competing through Manufacturing, Wiley, New York, 1984.

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის:

1. მეცხრე თავში განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით, გაეცანით ცნობილი ორგანიზაციების საქმიანობას:

www.dell.com **www.benetton.com** **www.happycomputers.co.uk**

www.inditex.com **www.directline.co.uk**

2. აღწერეთ ამ ორგანიზაციებში განხორციელებული საწარმოო ოპერაციების მართვის მეთოდები და დაახასიათეთ დისტრიბუციის თავისებურება.

მეათე თავი

მენეჯმენტის ეთიკა და კორპორაციების სოციალური პასუხისმგებლობა

ძირითადი საკითხები:

- სოციალური პასუხისმგებლობის არსი;
- ეთიკის როლი თანამედროვე ბიზნესში;
- ორგანიზაციაში თავისუფალი არჩევანის განმსაზღვრელი ფაქტორები;
- უტილიტარული მიდგომა;
- ინდივიდუალური მიდგომა;
- მორალურ-სამართლებრივი მიდგომა;
- სამართლიანობის კონცეფცია;
- ეთიკური რელატივიზმის კონცეფცია;
- ეთიკური არჩევანის განმსაზღვრელი ძირითადი ფაქტორები;
- ორგანიზაციების რანჟირება „მწვანე მოდელის მიხედვით";
- ეკონომიკური პასუხისმგებლობა, სოციალური ვალდებულებების შესრულების კრიტერიუმი;
- სამართლებრივი პასუხისმგებლობა, როგორც საზოგადოების ნორმალური განვითარების კრიტერიუმი;
- ეთიკური პასუხისმგებლობა, როგორც მორალური ღირებულებების გამოხატულება;
- პირადი პასუხისმგებლობა, როგორც პიროვნების ზნეობრიობის მაჩვენებელი;
- ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობის შეფასების კრიტერიუმები;
- ზნეობრივი ქცევის პრინციპები და ეთიკური ლიდერობა;
- ეთიკის კოდექსი და ეთიკის მართვა ორგანიზაციებში.

თანამედროვე საზოგადოების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საკითხს ბიზნეს-კომპანიებთან ჰარმონიული ურთიერთობების დამყარება წარმოადგენს. პოსტინდუსტრიული პერიოდის დაწყებამდე, ბიზნესი თითქმის არავითარ პასუხისმგებლობას არ გრძნობდა საზოგადოების წინაშე. შემდგომ, ამ საკითხთან დაკავშირებით, ბიზნესმა სერიოზულად შეცვალა თავისი პოზიციები. საზოგადოების ინტერესების გათვალისწინებით, კომპანიებმა მეტი ნდობის მოპოვება შეძლეს, რაც საბოლოო ჯამში მათვე გამოადგათ კონკურენტულ პაექრობაში. მაგრამ ეს ტენდენცია არ მიგვანიშნებს ამ სფეროში მომხდარ კარდინალურ ცვლილებებზე. უკანასკნელ პერიოდშიც კი, საკმაოდ ბევრი კომპანია არღვევს არა მხოლოდ ეთიკურ, არამედ სამართლებრივ ნორმებსაც. მათ შორის აღმოჩნდნენ არამარტო წვრილი, ან საშუალო სიდიდის კომპანიები, არამედ ისეთი გიგანტები, როგორიცაა *Maxwell Group, Barrings, Persil Power, Sears, Tyson Foods, Alibris* და ასე შემდეგ. თავისი უპრეცენდენტო აფიორის გამო, "გამორჩეულად" აღნიშვნის ღირსია კორპორაცია *Enron* (2001 წელს, ამერიკაში სიდიდით მეშვიდე კომპანია), რომელმაც გააკოტრა ათეულობით პარტნიორი კომპანია და ათასობით ინვესტორი, ხოლო ათიათასობით თანამშრომელი უმუშევრად დატოვა. საზოგადოებაში, ბიზნესის როლის შესახებ, დამკვიდრებულია ორი რადიკალურად განსხვავებული მოსაზრება. ნობელის პრემიის ლაურეატი, ეკონომისტი მილტონ ფრიდმენი მიიჩნევდა, რომ სამართლიანი "თამაშის წესებით" ბიზნესის განვითარება და დოვლათის მომრავლება, ბიზნესის ძირითად დანიშნულებას წარმოადგენს, ვინაიდან იქმნება დამატებითი სამუშაო ადგილები და ამით ხელი ეწყობა საზოგადოების კეთილდღეობის დონის ამაღლებას |M. Friedmen, 1970|. მილტონ ფრიდმენისა და მისი მიმდევრების აზრით, საქველმოქმედო საქმიანობისათვის სახსრების ხარჯვა უთანაბრდება დამატებითი გადასახადებით ორგანიზაციის დაბეგვრას. გლობალურ კონკურენტულ გარემოში კი, სახსრების არაეკონომირად განკარგვა, ხელს უშლის ბიზნესის განვითარებას და უმუშევრობის შემცირებას. თუმცა არსებობს საპირისპირო მოსაზრებაც, რომლის მიხედვით, ბიზნესს არ აქვს არავითარი უფლება იმოქმედოს საზოგადოების ინტერესებისაგან დამოუკიდებლად და არსებული ეთიკური ნორმების გვერდის ავლით. დღეს მიმდინარე პროცესების გათვალისწინებით, ცხადი ხდება, რომ არსებული რეალობა ბევრად უფრო რთულია და ცალსახა მიდგომით შეუძლებელია ბიზნესსა და საზოგადოებას შორის ჰარმონიული ურთიერთობის დამყარება. ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად, საჭიროა საკითხის ყოველმხრივი შესწავლა და ადრე გაუთვალისწინებელი ფაქტორების მხედველობაში მიღება. ცივილიზებულ სამყაროში, ერთი-ერთ უმნიშვნელოვანეს საკითხად ითვლება ეთიკური პრინციპების ჩამოყალიბება, მათი დანერგვა საზოგადოებასა და ბიზნესში, ეთიკური ნორმების გავლენის განსაზღვრა საზოგადოების განწყობაზე, პიროვნების ქცევაზე და ორგანიზაციებში მიმდინარე მართვის პროცესებზე.

10.1 ეთიკა და მისი გავლენა ორგანიზაციის მართვაზე

ეთიკა წარმოადგენს ქცევის შინაგან კოდექს, რომლის საშუალებით შეიძლება ურთმანეთისაგან განვასხვავოთ "კარგი" საქციელი "ცუდისაგან", განვსაზღვროთ და შეუფასოთ მიღებული გადაწყვეტილების ზნეობრივი მხარე. ზოგადად, *ეთიკა არის მორალური პრინციპებისა და გაცხადებული ღირებულებების ერთობლიობა, რომლებიც გავლენას ახდენენ რაიმე მოვლენის შეფასებაზე, განაპირობებენ ადამიანისა, თუ ადამიანთა ჯგუფის ქცევასა და აზროვნების წესს.*

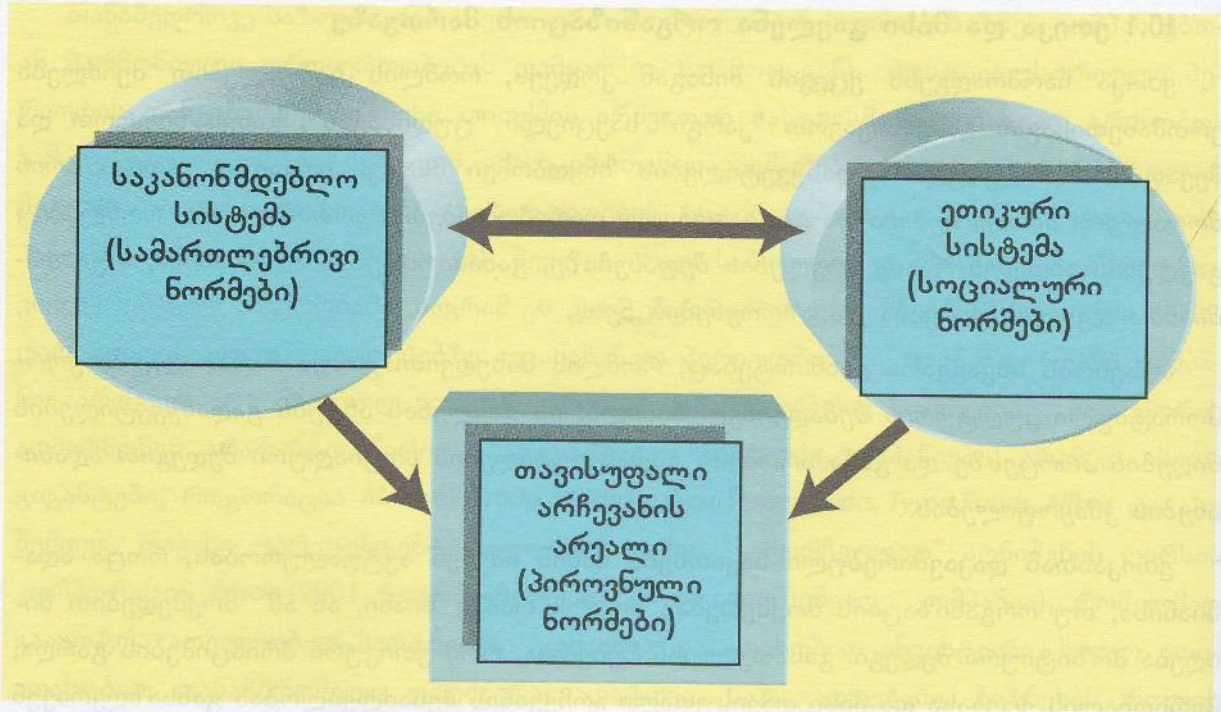
არსებობს სხვაგვარი განმარტებაც, რომლის მიხედვით: *ეთიკა წარმოადგენს კორპორატიული კულტურის შემადგენელ ნაწილს, ის გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე და განაპირობებს გადაწყვეტილების სოციალური შედეგით ადამიანების კმაყოფილებას.*

ეთიკასთან დაკავშირებული საკითხები მაშინ იძენენ აქტუალურობას, როცა ადამიანისა, თუ ორგანიზაციის მოქმედებას მოაქვს რაიმე ზიანი, ან ამ მოქმედებით მიღება პოზიტიური შედეგი. გასათვალისწინებელია, რომ ეთიკური პრინციპების გარდა, პერსონალის ქცევასა და მისი თავისუფალი არჩევანის შესაძლებლობას განსაზღვრავენ სამართლებრივი ნორმებიც. ცალკეული პიროვნების ქცევა ერთი მხრივ შეზღუდულია არსებული საკანონმდებლო სისტემით, ხოლო მეორე მხრივ განპირობებულია საზოგადოების მიერ აღიარებული ეთიკური პრინციპებით (ნახ. 10.1).

სამართლებრივი ნორმები განსაზღვრულია საკანონმდებლო ორგანოს მიერ და მოქმედებენ კონკრეტული კანონების სახით. მათ განუხრელ შესრულებაზე ზრუნავს სახელმწიფო. საზოგადოების მიერ გაზიარებული ეთიკური ნორმები, კანონებისაგან განსხვავებით, არ წარმოადგენენ რაიმე ფორმალური სახის დოკუმენტს, მაგრამ ისინი არანაკლები ეფექტით არეგულირებენ ცალკეული ადამიანისა, თუ ადამიანთა ჯგუფის ქცევას. სწორედ ამ მიზეზის გამო, მათ ხშირად "დაუწერელ კანონებს" უწოდებენ.

თანამშრომლების მიერ ქცევის ნორმების მიღება, ორგანიზაციაში ქმნის ე.წ. ქცევის კოდექსის დანერგვის კარგ შესაძლებლობას.

არსებული რეალობიდან გამომდინარე, სხვადასხვა გადაწყვეტილებებსა და ქმედებებს შეიძლება მოჰყვეს განსხვავებული ეფექტის მქონე სასურველი, თუ არასასურველი შედეგები. სიტუაციებს ეწოდებათ *ეთიკური დილემები,* როცა ალტერნატიული გადაწყვეტილებები, ან მოქმედებები განაპირობებენ სხვადასხვა სახის, მორალური თვალსაზრისით ნეგატიური შედეგების მიღებას, როცა გართულებულია "კარგისა და ცუდის, ცუდისა და ძალიან ცუდის" ერთმანეთისაგან გარჩევა. ეთიკური დილემების უმრავლესობა წარმოიქმნება ორგანიზაციასა და საზოგადოებას, ორგანიზაციასა და მის ცალკეულ ქვედანაყოფს, ან ორგანიზაციასა და პიროვნებას შორის არსებული კონფლიქტის შედეგად.



ნახ. 10.1 ორგანიზაციაში თავისუფალი არჩევანის განმსაზღვრელი ფაქტორები

ერთ-ერთი ასეთი ეთიკური დილემის წინაშე დგას ხელმძღვანელობა, როცა საჭიროა გადაწყვეტილების მიღება: დახუროს გარემოსთვის მავნე საწარმო და უმუშევრად დატოვოს თანამშრომლები, თუ გარემოს დაბინძურების ხარჯზე შეინარჩუნოს სამუშაო ადგილები.

ეთიკური სახის გადაწყვეტილების მიღებისას, მენეჯერები ითვალისწინებენ გარკვეული ღირებულებებისა და ნორმების ერთობლიობას, ანუ ე.წ. *ნორმატიულ მიზანშეწონილობას*. რთული ეთიკური გადაწყვეტილებების მისაღებად, მენეჯერები იყენებენ: უტილიტარულ, ინდივიდუალურ, მორალურ-სამართლებრივ მიდგომებს, სამართლიანობისა და ეთიკური რელატივიზმის კონცეფციებს |Richard Daft, 2003|.

უტილიტარული მიდგომა ჩამოყალიბებულია მეცხრამეტე საუკუნის ფილოსოფოსების, იერემია ბენტამისა და ჯონ მილის პრინციპების შესაბამისად |Bertran Russel, 1959|, რომელთა მიხედვით: *მორალური ნორმების დაცვით მოქმედება, უდიდესი სარგებლის მომტანია ადამიანთა უმეტესი ნაწილისათვის*. უტილიტარული მიდგომის თანახმად, გადაწყვეტილების მიმღები პირი კარგად უნდა აცნობიერებდეს თავის პასუხისმგებლობას მოსალოდნელ შედეგებზე და გადაწყვეტილების ყველა შესაძლო ვარიანტიდან ირჩევდეს იმ ალტერნატივას, რომელიც უმრავლესობისათვის იქნება მისაღები. უტილიტარული მიდგომის დროს გამოიყენება ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები, თუმცა ხშირად მიმართავენ გარკვეულ გამარტივებებს, რაც აიოლებს ალტენატივების მოძიებასა და მათ შეფასებას. უტილიტარული ეთიკა მიმართულია უმ-

რაოდენობის ინტერესების დასაცავად. სწორედ ამ მიზეზით, საზოგადოებრივ ადგილებში იკრძალება თამბაქოს მოწევა, ზედმეტი ხმაური და ადამიანების უმეტესობისათვის შეუმანუხებელი სხვა ქმედებები. უტილიტარული მიდგომა მოითხოვს უმრავლესობის მიერ აღიარებულ ეთიკურ ნორმებთან ცალკეული თანამშრომლის ქცევის შესაბამისობაში მოყვანას და მათი ქმედებების ორგანიზაციის ინტერესებისადმი დაქვემდებარებას.

ინდივიდუალური მიდგომა მორალურად გამართლებულად თვლის მუშაკის აბსოლუტურად ყველა მოქმედებას, რომელიც მცირე ხნის განმავლობაშიც კი, მისთვის წარმატების მომტანი იქნება. მთავარია მან დაძლიოს ყველა წინააღმდეგობა, რომელიც ხელს უშლის დასახული მიზნების მიღწევას. ინდივიდუალური მიდგომის შესაბამისად, უმნიშვნელოვანეს პიროვნულ თვისებად მიჩნეულია მიზანდასახულობა, მკაცრი თვითკონტროლი და სწორი გადაწყვეტილების მიღების უნარი (თუნდაც მოკლევადიანი პერსპექტივით). მიჩნეულია, რომ ადამიანი თავის წარმატებებზე მსჯელობს იმისდა მიხედვით, თუ რამდენად სრულდება მისი ჩანაფიქრი. ინდივიდუალური მიდგომით, ადამიანი ეთიკურად მიიჩნევს თავის მოქმედებებს, თუ აღწევს რაიმე დადებით შედეგს. მთელი საზოგადოებისათვის მაშინ არის მისაღები ინდივიდუალური მიდგომა, როცა ხალხის უმეტესი ნაწილი იზიარებს აღნიშნულ პრინციპებს. არსებული რეალობიდან გამომდინარე, ინდივიდუალური მიდგომა ნაკლებად მისაღებია ჯგუფურ ქცევებზე ორიენტირებულ, თანამედროვე მაღალორგანიზებული საზოგადოებისათვის |Reinhold Niebuhr, 2005|.

მორალურ-სამართლებრივი მიდგომა განმარტავს, რომ ადამიანს ბოძებული აქვს თავისუფლების ფუნდამენტური უფლებები, რომლებიც არ შეიძლება შეიზღუდოს სხვა ადამიანისა, ან ადამიანთა ჯგუფის რაიმე გადაწყვეტილებებითა თუ მოქმედებებით. მორალურ-სამართლებრივი მიდგომის თანახმად, ეთიკურად გამართლებულია ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც არ არღვევენ ინდივიდის საყოველთაოდ აღიარებულ უფლებებს. მორალურ-სამართლებრივი მიდგომა ითვალისწინებს ადამიანის უფლებების საყოველთაო დეკლარაციას |The Universal Declaration of Human Rights, 1948| და მიმართულია ადამიანის ფუნდამენტური უფლებების დასაცავად:

- *სიცოცხლისა და უსაფრთხოების* უფლების თანახმად, დაცული უნდა იყოს ადამიანის სიცოცხლე, ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება.
- *თავისუფალი შეთანხმების უფლება* გულისხმობს, რომ ადამიანზე ზემოქმედების განხორციელება დასაშვებია მხოლოდ მისი სათანადო თანხმობის შემთხვევაში.
- *პირადი ცხოვრების უფლება* ითვალისწინებს, რომ სამსახურის გარეთ ადამიანს შეუძლია მოიქცეს თავისი შეხედულების შესაბისად, გააკონტროლოს პირადი ინფორმაცია და ჰქონდეს უფლება დამოუკიდებლად წარმართოს თავისი პირადი ცხოვრება.

- *სინდისის თავისუფლება* ადამიანს აძლევს უფლებას უარი თქვას ისეთი საქმიანობის განხორციელებაზე, რომელიც ეწინააღმდეგება მის მსოფლმხედველობას, მორალსა და რელიგიურ მრწამს.
- *სიტყვის თავისუფლება* ანიჭებს ადამიანს უფლებას დასაბუთებულად (არტეფაქტების დონეზე), გააკრიტიკოს სხვა ადამიანის ქცევა, აგრეთვე ამ ქცევის გამომწვევი ეთიკური და სამართლებრივი ფაქტორები.
- *სათანადო მოპყრობა* აძლევს ადამიანს უფლებას სარგებლობდეს ისეთი ყურადღებითა და დამოკიდებულებით, რომლებიც არ შელახავს მის პიროვნულ ღირსებას.

სამართლიანობის კონცეფციის თანახმად, ეთიკურად გამართული გადაწყვეტილება უნდა ეფუძნებოდეს პატიოსნების, თანასწორობისა და მიუკერძოებლობის საყოველთაოდ აღიარებულ პრინციპებს. უძველესი დროიდან მმართველები ეძებდნენ ქმედითი გადაწყვეტილებების მიღების გზებსა და საშუალებებს. ზოგი მათგანი საამისოდ ქმნიდა სამართლებივ ბაზას (ჰამურაბი), სხვები მიენდნენ მხოლოდ თავიანთ ღვთიურ წარმოშობას (ეგვიპტელი ფარაონები), ან "ყველაფრის მცოდნე მრჩეველთა" ინსტიტუტს და გადაწყვეტილების მიღების დახვეწილ პროცედურებს (ჩინელი მანდარინები). იყო მცდელობები სამართლიანი გადაწყვეტილებები მიეღოთ დემოკრატიული მმართველობითი პრინციპების დანერგვის გზით (ძველი ბერძნული სახელმწიფოები), ან კარგად ჩამოყალიბებული მმართველობითი სტრუქტურების მეშვეობით (ძველი რომი). მრავალი გამოჩენილი მოაზროვნე (კონფუცი, სოკრატე, პლატონი, არისტოტელე, თომას აკვინელი, სენეკა, მარკ ავრელიუსი, იასპერსი, დეკარტე, სპინოზა, ტომას მორი, მაკიაველი, ბეკონი, გობსი, ლოკი, იუმი, კანტი, მონტესკიე, ნიცშე, ჰეგელი, ბენტამი, ბერგსტონი, დიუი და სხვები) ეძებდნენ გზებს და აყალიბებდნენ თავიანთ მოსაზრებას სამართლიანი გადაწყვეტილების მისაღებად.

მეოცე საუკუნის ბოლოს, მართვის მეცნიერების განვითარების შედეგად, ჩამოყალიბდა თვალსაზრისი, რომ არსებობს სამართლიანობის სამი სახეობა, რომელთა გათვალისწინებით უნდა ხდებოდეს გადაწყვეტილების მიღება. ეს სახეობებია:

- *განაწილებული სამართლიანობა*, რომლის მიხედვით მენეჯერის დამოკიდებულება თანამშრომლებთან აიგება ობიექტური მიდგომის საფუძველზე. იგულისხმება, რომ "განაწილებული სამართლიანობის" პრინციპების დაცვით მიღებული გადაწყვეტილება, თანაბრად ეხება მსგავს პირობებში დასაქმებულ ყველა თანამშრომელს. დიფერენცირება ხდება მხოლოდ შესრულებული სამუშაოს ხარისხისა და ვადების გათვალისწინებით.
- *პროცედურული სამართლიანობა* გულისხმობს პერსონალის საქმიანობის ადმინისტრირებას მკაფიოდ განსაზღვრული, მიუკერძოებელი და ყველასთვის გასაგები წესებისა და პროცედურების საშუალებით.

- *კონცეპტუალური სამართლიანობა* ავალდებულებს პასუხისმგებელ მხარეს აანაზღაუროს მის მიერ მიყენებული ზარალი. კონცეპტუალური სამართლიანობის მიხედვით, თანამშრომლებს არ ეკისრებათ პასუხისმგებლობა ისეთ ქმედებაზე, რომელიც არ არის გათვალისწინებული მათი სამუშაო აღწერილობითა და არ შედის მათი კონტროლის არეალში.

სამართლიანობის კონცეფცია ეფუძნება არსებულ კანონმდებლობას, გულისხმობს ნარსულში დაშვებული შეცდომების გამოსწორებას და მიუკერძოებელი გადაწყვეტილებების მისაღებას.

ეთიკური ნორმების მიხედვით, მენეჯმენტის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებისა და განხორციელებული ქმედებების ცალსახად შეფასება საკმაოდ რთულია. მკლევარების გარკვეული ნაწილი მიიჩნევს, რომ ეთიკური პრობლემების მარტივად გადაწყვეტა თითქმის შეუძლებელია და საქმიანობის ეთიკაზე შექმნილი ზოგადი წარმოდგენები საკმაოდ დაშორებულია თანამედროვე ბიზნესში დამკვიდრებული სამოქმედო პრინციპებისაგან. გარდა ამისა, აღნიშნულ თემასთან დაკავშირებული ზოგიერთი სამეცნიერო ნაშრომი საკმაოდ ბუნდოვანი, ზედმეტად თეორეტიზირებული და არაპრაქტიკულია |A. Stark, 1993|. არსებობს განსხვავებული თვალსაზრისიც, რომლის თანახმად შესაძლებელია კონკრეტული სიტუაციის შესაბამისად, სათანადოდ შედგენილი მოდელების საშუალებით, ეთიკური გადაწყვეტილების მიღება |E. Vallence, 1996|.

ეთიკური რელატივიზმის კონცეფცია განმარტავს, რომ ეთიკური შეფასებები უნდა კეთდებოდეს არსებული კულტურის კონტექსტში. ეთიკური რელატივიზმის კონცეფციის მიმდევრები ამტკიცებენ, რომ მორალური პრინციპები განსხვავებულად ფორმირდება და აღიქმება სხვადასხვა კულტურული ღირებულების მატარებელ საზოგადოებაში. ხშირია შემთხვევები, როცა ერთი საზოგადოების მიერ, არაეთიკურად შეფასებული ქმედებები, მეორე საზოგადოების მიერ სავსებით ეთიკურად არის მიჩნეული.

მაგ.: ევროპაში საჯარო მოხელისათვის საჩუქრის მიცემა ასოცირებულია დანაშაულებრივ ქმედებასთან (მოქრთამვა), ხოლო ახლო აღმოსავლეთის ზოგირთ ქვეყანაში მსგავსი რამ აღიქმება როგორც ყურადღების, ან პატივისცემის გამოხატვა, რაც საძრახის ქმედებად არ ითვლება.

ეთიკური რელატივიზმის პოსტულატები, ამ კონცეფციის გამზიარებელ ორგანიზაციებს უქმნის გარემო პირობებთან ადაპტირების კარგ საშუალებას. ეთიკური რელატივიზმის ფილოსოფია ბევრი ტრანსნაციონალური კომპანიებისათვის სავსებით მისაღებია, რადგან აძლევს მათ საშუალებას გაამართლონ (ან გაიმართლონ) ზოგიერთი არცთუ მისაღები ქმედება. დევიდ ბოდის მიერ განხორციელებული ანალიზი ცხადყოფს, რომ რეალურ ბიზნესში ეთიკური ნორმების გამოყენება დაკავშირებულია მთელ რიგ სირთულეებთან, ვინაიდან მიღებული საქმიანი გადაწყვეტილებების უმეტესობა ატარებს კომპრომისულ ხასიათს. ამავდროულად, კომპანიების ხელმძ-

ღვანელობამ კარგად უნდა გააცნობიეროს, რომ ამგვარი კომპრომისებით მიღებული შედეგი შეიძლება მიუღებელი აღმოჩნდეს საზოგადოებისათვის და საზიანო იყოს *კომპანიის იმიჯისთვის*. ამ მიზეზის გამო, მრავალ კომპანიაში დღეს შემოღებულია საკმაოდ მკაცრი მორალური კოდექსი. არსებული მოთხოვნების გათვალისწინებით, კორპორაციულ დონეზე მიღებული გადაწყვეტილებები ნაკარნახევი უნდა იყოს არა-მარტო ორგანიზაციაში დამკვიდრებული ღირებულებითი კრიტერიუმებით, არამედ მენეჯერების მიერ გათავისებული სოციალური ნორმებითა და საზოგადოების მოლოდინით |David Boddy, 2008|.

10.2 ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ ეთიკურ არჩევანს

რომელიმე ხელმძღვანელისა, თუ თანამშრომლის, უფლებამოსილების გადამეტებაში, სიცრუეში, ქურდობასა, ან სხვა სახის არამართლზომიერ ქმედებაში მხილებისას, როგორც წესი, ისინი ჩადენილის მიზეზად ასახელებენ სიტუაციას, აბრალებენ საზოგადოებაში დამკვიდრებულ მორალურ პრინციპებს, ან ადანაშაულებენ ცალკეულ პიროვნებებს. არსებობს აგრეთვე თვალსაზრისი, რომ ეთიკურად გამართლებული გადაწყვეტილების მიღება უნდა ხდებოდეს სინდიდის კარნახით. ცხადია, რომ მოყვანილი ფაქტები არ არის საკმარისი ყოველმხრივ შეჯერებული დასკვნის გამოსატანად. ცივილიზებულ ქვეყნებში ბიზნესის ეთიკას ძირითადად განსაზღვრავს: დამკვიდრებული ღირებულებების, წარმოდგენების, რწმენის, ქცევების სტერეოტიპებისა და საურთიერთობო ნორმების ერთობლიობა. გასული საუკუნის მიწურულს შესრულებული კვლევები ასაბუთებენ, რომ ეთიკური პრობლემები უმთავრესად გამოწვეულია ორგანიზაციული ფაქტორებით |Linda Klebe Trevino, 1990|. ამრიგად, გამოიკვეთა ეთიკური არჩევანის განმსაზღვრელი ფაქტორების ორი უმთავრესი ჯგუფი, რომელთაგან ერთი ყალიბდება *მენეჯერის*, ხოლო მეორე *ორგანიზაციის* ზეგავლენით.

ა. მენეჯერის გავლენა ეთიკური ნორმების ფორმირებაზე უდავოა, ვინაიდან მისი პიროვნული თვისებები მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავენ თანამშრომლების ქცევას, მათ ურთიერთდამოკიდებულებასა და საქმიან გარემოს. მენეჯერის ეთიკური ნორმები ყალიბდება მისი პიროვნული თვისებების, აგრეთვე ოჯახისა და გარემოცვის ცხოვრების წესის გავლენით. მენეჯერის ინდივიდუალური თვისებების ფორმირება ხდება განვითარების გარკვეული სტადიების შესაბამისად. ჩატარებული გამოკვლევების საფუძველზე, შემუშავებულია *პიროვნების მორალური განვითარების მოდელი* |L. Kohlberg, 1995|, რომელიც შედგება სამი საეტაპო სტადიისაგან (ნახ. 10.2). *"განვითარების წინა სტადიაზე"*, ადამიანის პიროვნული თვისებების ჩამოყალიბება მიმდინარეობს უმთავრესად გარე ზემოქმედებების გავლენით. ამ პირობებში, ადამიანის ქცევა განპირობებულია დასჯის შიშით (დაუმორჩილებლობის შემთხვევაში), ან "დასაჩუქრების" იმედით (მისი ლოიალური ქცევიდან გამომდინარე). "განვითარების წინა სტადიაზე"

მყოფი თანამშრომლების სამართავად, მენეჯერებისათვის რეკომენდებულია ავტორიტარული, იძულებაზე დაფუძნებული ლიდერობის სტილის გამოყენება. განვითარების შემდეგ სტადიაზე (*"განვითარების ძირითადი სტადია"*), თანამშრომლები ასრულებენ სოციალური სისტემით დაკისრებულ მოვალეობებს. იცავენ კანონებსა და წესებს. ისინი ძირითადად მოქმედებენ გარემოცვის მოლოდინის შესაბამისად: ოჯახის, სამეგობრო წრისა და საზოგადოების გავლენით, შესისხლხორცებული აქვთ პოზიტიური ქცევით მიღებული შედეგის მნიშვნელობა. ამ სტადიაზე დასახული მიზნების მისაღწევად, საჭიროა ჯგუფური მუშაობის დამკვიდრება. მენეჯერებისათვის რეკომენდებულია თანამშრომლობაზე აგებული ურთიერთობების სტიმულირება.

პიროვნების განვითარების მესამე სტადიაზე (*"შემდგომი განვითარების სტადია"*) თანამშრომლები თავიანთ საქმიანობას წარმართავენ მათ მიერ შინაგანად გათავისებული ღირებულებებისა და ნორმების ზემოქმედებით, ზოგჯერ არსებული კანონებისა და ოფიციალური მოთხოვნების იგნორირებითაც კი, ვინაიდან განვითარების ამ სტადიაზე მყოფი ადამიანებისათვის შინაგანი ღირებულებები უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე გარე შეზღუდვები და მოსალოდნელი საფრთხე. მრავალი ისტორიული მაგალითი ცხადყობს, რომ არსებული აკრძალვებისა და საკუთარი სიცოცხლის რისკის მიუხედავად, ადამიანები მოქმედებდნენ თავიანთი სინდისის კარნახით. ასე იყო თუნდაც გასული საუკუნის ოცდაათიანი წლების საბჭოთა კავშირში, როცა გადასახლებულ ადამიანებსა და რეპრესირებულთა ოჯახის წევრებს ზოგჯერ უცნობი პირები უწევდნენ დახმარებას, მიუხედავად იმისა, რომ კანონით მათი ქმედება უმკაცრესად ისჯებოდა. იმავე პერიოდში, მსგავსი რამ ხდებოდა გერმანიაში, როცა მრავალი ადამიანი იყო დახსნილი საკონცენტრაციო ბანაკებიდან სხვა ადამიანების თავგანწირული ქმედებით (გაიხსენეთ ცნობილი "შინდლერის სია").

განვითარების მესამე სტადიაზე მყოფი თანამშრომლების მართვისათვის, მენეჯერებს სჭირდებათ ტრანსფორმაციული, ან სერვისული ლიდერობის სტილის გამოყენება (იხ. 7.2.5 "ცვალებად გარემოში ლიდერობის განხორციელება"). ასეთი ადამიანების ქცევა განპირობებულია ეთიკური ნორმებით, ზნეობრივი კრიტერიუმებით და არ არის დამოკიდებული, არც გარემოცვის კონიუქტურულ მოქმედებაზე, არც დამკვიდრებულ სტერეოტიპებზე. უკანასკნელ წლებში ჩატარებული გამოკვლევების თანახმად, მოსახლეობის მნიშვნელოვანი ნაწილი მიეკუთვნება "განვითარების მეორე სტადიას" და ზრდასრული ადამიანების დაახლოებით ოცი პროცენტი აკმაყოფილებს "განვითარების მესამე სტადიის" კრიტერიუმებს |C. Megan and S. Robinson, 2002|.

თანამედროვე საზოგადოების მოლოდინის შესაბამისად, მენეჯერების ქცევა ზედმიწევნით უნდა აკმაყოფილებდეს ეთიკურ ნორმებს, ვინაიდან მათ მოეთხოვებათ ჯანსაღი საურთიერთობო გარემოს ჩამოყალიბება და ორგანიზაციაში მაღალზნეობრივი ეთიკური პრინციპების დამკვიდრება |R. Jackal, 1998|.

	I. განვითარების წინა სტადია	II. განვითარების ძირითადი სტადია	III. შემდგომი განვითარების სტადია
	ქცევა განპირობებულია პიროვნული ინტერესებით. არსებული წესებით მოქმედება ნაკარნახევია დასჯის შიშით.	პიროვნება მოქმედებს გარემოცვის მოლოდინის შესაბამისად. ასრულებს სოციალური სისტემის მიერ დაკისრებულ მოვალეობებს. იცავს კანონებს.	პიროვნება მოქმედებს სიკეთისა და სამართლიანობის მისეული პრინციპების მიხედვით. სხვებისაგან განსხვავებული ღირებულებების გამო, ეძებს ეთიკური დილემების არაორდინალური გადაწყვეტის გზებსა და მეთოდებს. იცავს ბალანსს პირად და საზოგადოებრივ ინტერესებს შორის.
ლიდერობის სტილი	ავტორიტარული / იძულებითი	მიმმართველი / გამამხნევებელი, ორიენტირებული ერთობლივ საქმიანობაზე	ტრანსფორმაციული, ან სერვისული
თანამშრომლების ქცევა	დავალების შესრულება	ერთობლივი, ჯგუფური მუშაობა	თანამშრომლები იღებენ დამატებით უფლებამოსილებას და მონაწილეობენ მართვის პროცესში

ნახ. 10.2 პიროვნების "მორალური განვითარების" სამი სტადია |L. Kohlberg, 1995, 43-54|.

ორგანიზაციაში ეთიკური ქცევის განმსაზღვრელი სტერეოტიპების დადგენა

ცხრ. 10.1

№	კითხვები ქცევის ეთიკის დასადგენად
1.	ვინ არიან ის ადამიანები, რომლებიც წარმოაგენენ ორგანიზაციის "სახეს" და რა სახის ღირებულებების მატარებლები არიან ისინი? როგორი ტიპის გადაწყვეტილებებს იღებენ რთული ეთიკური დილემის შემთხვევაში?
2.	ძირითადად რა სახის რიტუალები ტარდება ორგანიზაციაში? ეს რიტუალები ასტიმულირებენ, თუ თრგუნავენ ეთიკურ ქცევას? ძირითადად როგორი ქცევის მქონე თანამშრომლების (ეთიკური, თუ არაეთიკური) წახალისება ხდება ორგანიზაციაში?
3.	ორგანიზაციის ახალი წევრები ეთიკური ქცევის თაობაზე რა მინიშნებებს იღებენ ხელმძღვანელობისაგან? უსიტყვოდ უნდა ასრულებდნენ ისინი ბრძანებებს, თუ შესაძლებელია მსჯელობა ამა თუ იმ შესასრულებელი მოქმედების მიზანშეწონილობაზე?
4.	ორგანიზაციაში დამკვიდრებული "მითების" ანალიზი გაძლევთ თუ არა საშუალებას დაადგინოთ მთავარი მოქმედი პირების ეთიკური პოზიცია? თანამშრომლის რომელ პიროვნულ თვისებას ("დაქვემდებარებული", თუ "დამოუკიდებელი") ამჯობინებენ ისინი? თანამშრომლების როგორი ქცევაა წახალისებული?
5.	ორგანიზაციაში მიღებულია ეთიკურ პრობლემებზე მსჯელობა? თუ ასეთი ტენდენცია არსებობს, რა გავლენას ახდენს ის გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე?
6.	ორგანიზაციაში სოციალიზაციის რა სახეობის არაფორმალური პროცესები მიმდინარეობს? ამკვიდრებენ ისინი ქცევის ეთიკურ, თუ არაეთიკურ ნორმებს?

წყარო: Linda Klebe Trevino. A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics, in "Research in Organizational Change and Development", ed. R. Woodman and W. Pasmore, Con.: JAI Press, Greenwich, 1990, 4.

ბ. ორგანიზაცია არის ის ადგილი, სადაც ფორმირდება (ან უკვე ფორმირებულია) თანამშრომლების ერთობლივი საქმიანობისათვის საჭირო და საბოლოო შედეგის განმსაზღვრელი გარემო. ამიტომ, თანამედროვე მენეჯმენტის უდიდესი ძალისხმევა მიმართულია ისეთი საურთიერთობო გარემოს ჩამოსაყალიბებლად, სადაც თანამშრომლები კომფორტულად გრძნობენ თავს და საუკეთესოდ ასრულებენ დაკისრებულ მოვალეობებს. ვინაიდან თანამშრომლების უმრავლესობა მიეკუთვნება ე.წ. *განვითარების ძირითად სტადიას*, რომლის დროსაც ადამიანების ქმედება განპირობებულია გარემოცვის მოლოდინით |Michael Armstrong, 1999|, საჭიროა მენეჯერების ძალისხმევის

წარმართვა პოზიტიური ზემოქმედების მქონე გარემოს შესაქმნელად.

ხშირია შემთხვევები, როცა "განვითარების ძირითად სტადიაზე" მყოფი ადამიანები, არასათანადო საქციელის გამო, თავს იოლად ინუგეშებენ იმით, რომ "ამას ყველა აკეთებს" |Linda Klebe Trevino, 1990|. ცხადია, რომ მათი საქციელი გამომდინარეობს ორგანიზაციაში დამკვიდრებული ღირებულებითი ნორმებიდან და არსებული სტერეოტიპებიდან, რაც პირველ რიგში სუსტი მენეჯმენტის ბრალია. ორგანიზაციებში დამკვიდრებულ კულტურას უნდა ჰქონდეს სწორი *ეთიკური ორიენტირები*, რომლებიც განსაზღვრავენ თანამშრომელთა ქცევის ეთიკას (ცხრ. 10.1). ეთიკური ორიენტირების პოპულარიზაციისათვის იმ თანამშრომლების ღვაწლი და მიღწევები აღინიშნება, რომლებსაც ახასიათებთ ორგანიზაციისათვის მისაღები ქცევა. მენეჯმენტის მიერ "სასურველი" ქცევის წახალისების შედეგად, ორგანიზაციაში მკვიდრდება ქცევის გარკვეული სტერეოტიპი. ცნობილია, რომ საორგანიზაციო კულტურის განმსაზღვრელი ღირებულებები წარმოადგენენ თანამშრომლების ქცევის ეთიკაზე ზემოქმედების ყველაზე ქმედით იარაღს. ეთიკური ნორმების დასამკვიდრებლად საჭიროა ორგანიზაციაში შესაბამისი *პოლიტიკის გატარება, ანაზღაურების სისტემის, კადრების შერჩევის პრინციპების, საურთიერთობო წესებისა და სამუშაო პროცედურების ჩამოყალიბება*. თანამშრომლების მიმართ ყურადღების გამოვლენა, მათ ჯანმრთელობაზე ზრუნვა და კარიერული წინსვლის ხელშეწყობა, თანამშრომლების ქცევაზე ზემოქმედების საუკეთესო საშუალებას წარმოადგენს.

10.3 სოციალური პასუხისმგებლობა

საზოგადოების წინაშე ორგანიზაციების პასუხისმგებლობა დამოკიდებულია არსებულ ეთიკურ პრინციპებზე და საზოგადოებაში დამკვიდრებულ მორალურ ნორმებზე. განვითარებულ ქვეყნებში, გასული საუკუნის სამოციანი წლებიდან აქტიურად განიხილება კორპორაციების სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია, რომელიც ბიზნესისა და საზოგადოების ურთიერთდამოკიდებულებას განსაზღვრავს. ამ კონცეფციის მიხედვით, საზოგადოებასა და ბიზნეს შორის უნდა არსებობდეს გარკვეული შეთანხმება ე.წ. სოციალური კონტრაქტის სახით. ეს შეთანხმება მოიცავს კორპორაციის სოციალურ პასუხისმგებლობას, ანუ მისი ხელმძღვანელების მოვალეობას მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილებები, დაგეგმონ და განახორციელონ სამუშაო პროცესები, რომლებიც შეესაბამებიან, როგორც საზოგადოების, ასევე კორპორაციის ინტერესებს. ასეთი შეთანხმება უმთავრესად ითვალისწინებს მიმდინარე პროცესების დინამიურობას, საზოგადოებასა და ბიზნეს შორის არსებული წინააღმდეგობრივი ინტერესების დაბალანსების გზებს, გარემოსადმი დამოკიდებულებას და ა.შ. აღსანიშნავია, რომ სოციალური კონტრაქტი არ წარმოადგენს იურიდიულად გაფორმებულ საბუთს და მისი განხორციელება ძირითადად დამოკიდებულია ორგანიზაციის კეთილ ნებაზე. სო-

ციალური კონტრაქტით გათვალისწინებული პირობების შესრულებას ხელს უწყობენ *დაინტერესებული ჯგუფები* (ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ მყოფი ადამიანები), რომლებსაც ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართ გააჩნიათ გარკვეული ინტერესი და ჩამოყალიბებული აქვთ სათანადო მოთხოვნები. დაინტერესებულ ჯგუფებს უმთავრესად მიეკუთვნებიან: მომხმარებლები, პარტნიორები, ინვესტორები, მომწოდებლები, აქციონერები, თანამშრომლები, მოსახლეობის გარკვეული ნაწილი, მაკონტროლებელი სახელმწიფო დაწესებულებები და ა.შ. ხშირად, სოციალური კონტრაქტის შესრულება გართულებულია დაინტერესებულ ჯგუფებს შორის არსებულ ინტერესთა კონფლიქტის გამო. განვიხილოთ შემთხვევა, როცა თანამშრომლები მოწადინებული არიან მიიღონ მაღალი ხელფასები, აქციონერები და ინვესტორები ელოდებიან მოგებას, მომხმარებლებს აწყობთ პროდუქციის დაბალი ფასი და მაღალი ხარისხი, მომწოდებლებს სურთ თავინთი პროდუქციის მაღალ ფასებში რეალიზაცია, მოსახლეობა ეწინააღმდეგება საცხოვრებელი გარემოს დაბინძურებას, ხოლო სახელმწიფო დაწესებულებების ინტერესი ძირითადად განისაზღვრება გადასახადების ამოღებით. ცხადია, რომ ორგანიზაციას, მისი საქმიანობის ხასიათიდან გამომდინარე, არ შეუძლია ყველა დაინტერესებული ჯგუფის ინტერესების თანაბრად დაკმაყოფილება: თანამშრომლებს თუ გაეზარდათ ხელფასი, მცირდება მოგება, რომელსაც ელოდებიან აქციონერები და ინვესტორები, კლებულობს აგრეთვე ხაზინისათვის განკუთვნილი მოგების გადასახადი. აღნიშნული ჯგუფების ინტერესების დაბალანსება შესაძლებელია პროდუქციაზე ფასების გაზრდით, მაშინ იჩაგრებიან მომხმარებლები და ორგანიზაცია დგება კონკურენტუნარიანობის დაკარგვის რეალური საშიშროების წინაშე. მოსახლეობის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, გარემოსდაცვით ღონისძიებებზე დამატებითი სახსრების გამოყოფისას, მოსალოდნელია მოგების შემცირება, რაც არ შედის ინვესტორების, აქციონერებისა და თანამშრომლების ინტერესებში და ა.შ. ნათლად გამოიკვეთა ვითარება, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა დგას რთული დილემის წინაშე, მან ისე უნდა დააბალანსოს ყველა ჯგუფის ინტერესი, რომ ორგანიზაციას არ მიადგეს რაიმე ზიანი. დაბალანსებული გადაწყვეტილების მიღებას ართულებს ჯგუფების ინტერესების ცვლილების არათანაბარი დინამიკა. სირთულეების მიუხედავად, სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე ორგანიზაციები ცდილობენ დაიცვან ყველა დაინტერესებული ჯგუფის ინტერესები.

უკანასკნელ ხანს, საქართველოში ორგანიზაციების მხრიდან სოციალური პასუხისმგებლობის გამოვლენის კარგი მაგალითებია: რუსული აგრესიის შედეგად, ადგილნაცვალი ადამიანების დახმარება, სათნოების სახლი - "კათარზისისათვის" გაღებული შემწეობა, ზრუნვა უდედმამო ბავშვებსა და მარტოხელა მოხუცებზე, ავადმყოფთა და უნარშეზღუდულთა სამკურნალოდ თანხების გაღება, გაჭირვებაში მყოფი მრავალშვილიანი ოჯახების საცხოვრებელი პირობების გაუმჯობესება და მრავალი სხვა.

დღეს ბევრი ორგანიზაცია იღწვის გარემოს დასაცავად, ვინაიდან თანამედროვე საზოგადოების უსაფრთხოების, ჯანსაღი ცხოვრების პირობების შექმნისა და ნორმალური განვითარებისათვის, აუცილებელია კაცობრიობის წინაშე მდგარი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საფრთხის, ბუნების დაბინძურების თავიდან აცილება. ცხადია, რომ ორგანიზაციები, მათი მონდომებიდან და შესაძლებლობებიდან გამომდინარე, განსხვავებულად უდგებიან ამ ამოცანის შესრულებას. შემუშავებულია ე.წ. "მწვანე მოდელი", რომლის მეშვეობით შესაძლებელია ორგანიზაციების რანჟირება, არსებული პრობლემის დასაძლევად მიმართული ძალისხმევის შესაბამისად |R. E. Freemen, J. Pierce and R. Dodd, 1995|. აქტიურობის დონის მიხედვით, "მწვანე მოდელი" გამოარჩევს სამ ძირითად მიდგომას (ნახ. 10.3). ქვედა დონეზე განთავსებულია *აუცილებელად შესასრულებელი იურიდიული ძალის მქონე მოთხოვნა*, რომლის მიხედვით, ორგანიზაცია ახორციელებს მხოლოდ კანონით განპირობებულ, ფორმალური სახის ქმედებებს, შემდეგი დონე – *დაინტერესებული ჯგუფების პოზიციით ჩამოყალიბებული მიდგომა* ასახავს ორგანიზაციის ქმედებებს, გამოწვეულს პარტნიორების, მომხმარებლების, მომწოდებლების, არასამთავრობო ორგანიზაციების, მაკონტროლებელი დაწესებულებებისა და ადგილობრივი მოსახლეობის ინტერესებით. მოდელის ზედა დონე – *აქტიური მიდგომა* გამოხატავს ორგანიზაციის თანამშრომლების ეთიკურ პრინციპებს, რომლებიც განაპირობებენ ეკოლოგიური პრობლემების გადასაწყვეტად მიმართულ მოქმედებებს.

ორგანიზაციის სოციალური საქმიანობის შედეგების შეფასება.

ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობის შეფასება ხდება გარკვეული კრიტერიუმების საშუალებით. საამისოდ, მეოცე საუკუნის სამოცდაათიანი წლებისათვის განისაზღვრა ეკონომიკური, სამართლებრივი, ეთიკური და პირადი პასუხისმგებლობის კრიტერიუმები (ნახ. 10.4), რომელთა მიხედვით ფასდება, როგორც ცალკეული მენეჯერის, ასევე მთელი ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობა.

ა. ეკონომიკური პასუხისმგებლობა წარმოადგენს ორგანიზაციის სოციალური ვალდებულების შესრულების შეფასების ერთ-ერთ უმთავრეს კრიტერიუმს. ეკონომიკურ პასუხისმგებლობას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს კომერციული ორგანიზაციებისათვის, რომელთა ძირითადი დანიშნულებაა საზოგადოებისათვის საჭირო პროდუქციისა (ან მომსახურების) შეთავაზება და თავისი საქმიანობით, მაქსიმალურად შესაძლებელი .მოგების მიღება. მილტონ ფრიდმენისა და მისი სკოლის მიმდევართა განსაზღვრებით, მოგების მაქსიმიზაცია წარმოადგენს კომერციული ორგანიზაციის უმთავრეს მიზანს |Milton Friedman, 1962|, ვინაიდან ეს ფაქტორი განსაზღვრავს დამფუძნებლების, აქციონერებისა და დასაქმებულთა ინტერესს, ხელს უწყობს მომწოდებლებთან, პარტნიორებთან, დისტრიბუტორებთან და ა.შ. ურთიერთობას.

არსებობს მეორე მოსაზრება, რომლის თანახმად მკლევართა ჯგუფი გამართლე-

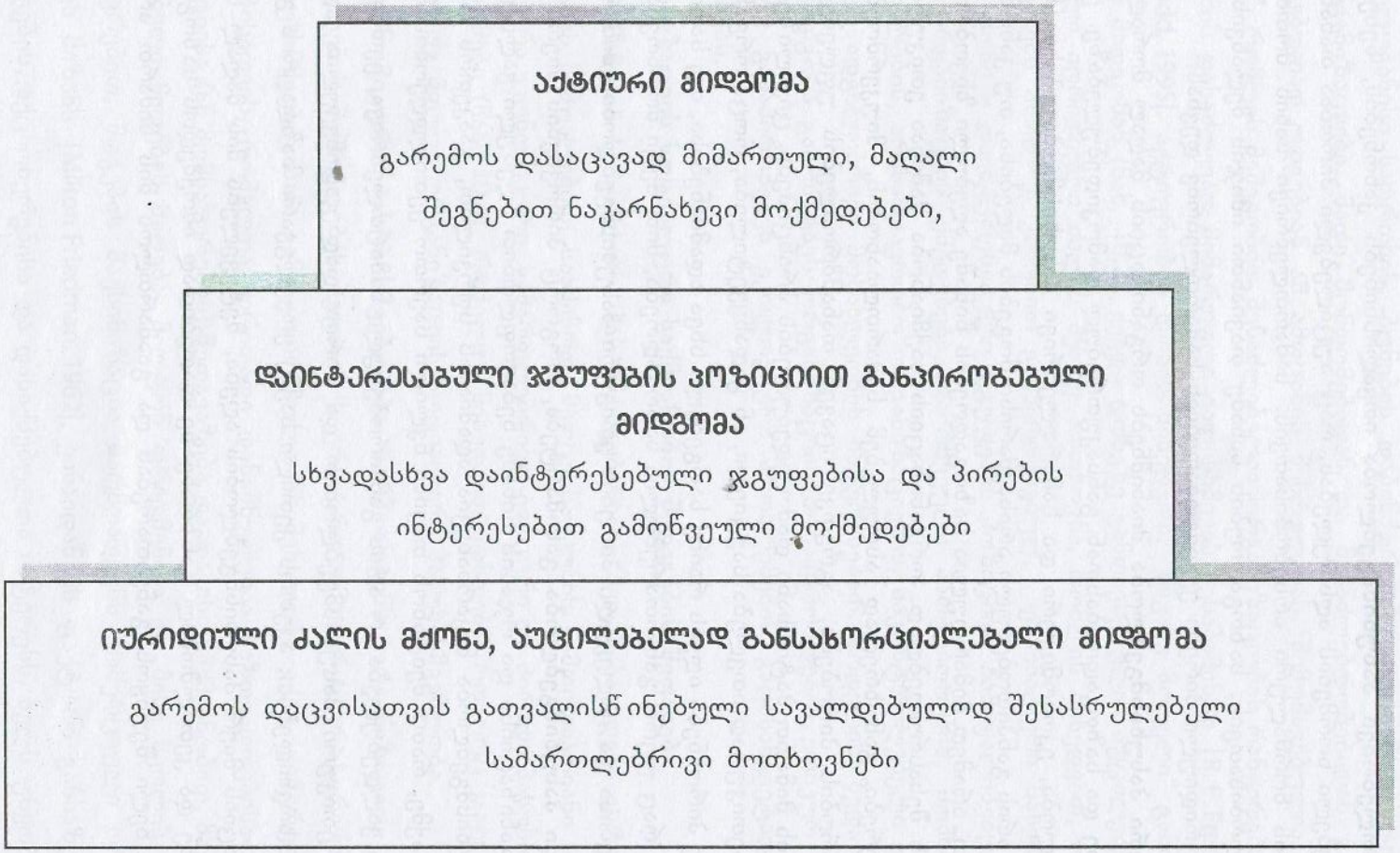
შულად არ თვლის მილტონ ფრიდმენის ამ შეხედულებას და მიაჩნიათ, რომ საზოგადოების წინაშე ორგანიზაციებს უნდა ჰქონდეთ ფართო სოციალური პასუხისმგებლობა |C. W. Hill and G. R. Jones, 2006|.

ბ. სამართლებრივი პასუხისმგებლობა ითვალისწინებს კანონების, წესებისა და მარეგულირებელი ნორმების აღსრულებას, რაც აუცილებელი პირობაა თანამედროვე საზოგადოების ნორმალური არსებობისათვის. სამართლებრივი სახის მოთხოვნების შეუსრულებლობისათვის, საზოგადოების წინაშე თავიანთი იმიჯის შელახვის გარდა, კერძო და იურიდიული პირები ექვემდებარებიან სამართლებრივ დევნას.

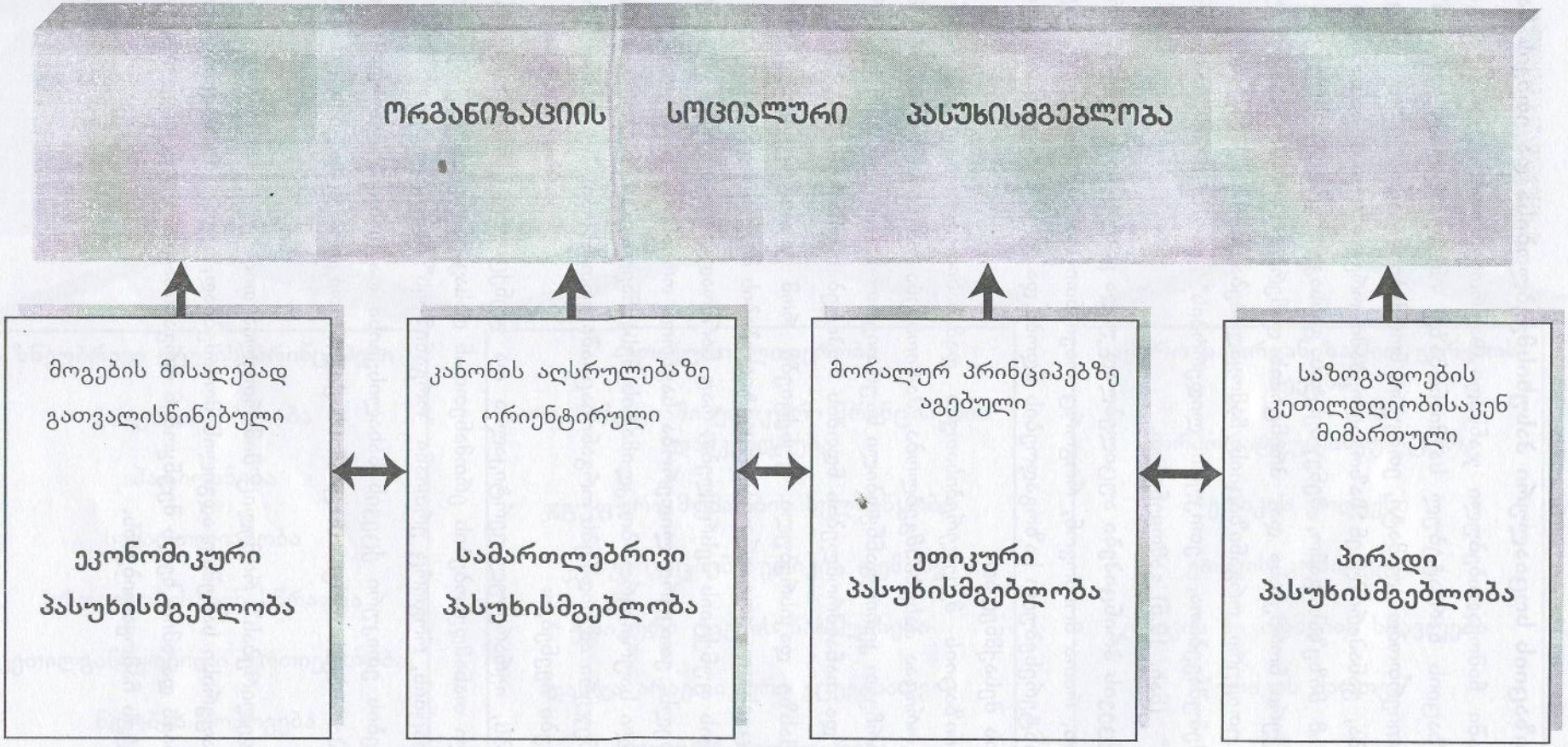
გ. ეთიკური პასუხისმგებლობა მიანიშნებს ორგანიზაციის მაღალ მორალურ ღირებულებებზე და საზოგადოებასთან განსაკუთრებულ დამოკიდებულებაზე. ეთიკური პასუხისმგებლობა, ეკონომიკური და სამართლებრივი პასუხისმგებლობისაგან განსხვავებით, არ არის განპირობებული არასაკმარისი მოგების მიღებისა, თუ კანონის დარღვევის შიშით, არამედ მიმართულია საზოგადოების წინაშე აღებული ზნეობრივი ვალდებულებების შესასრულებლად. ორგანიზაციის საქმიანობა მაშინაა ეთიკური, როცა მისი მენეჯერები განუხრელად ასრულებენ სამართლიანობის, მიუკერძოებლობისა და თანასწორობის პირობებს, აგრეთვე იცავენ თანამშრომლების უფლებებისა და საზოგადოების მიმართ პატიოსანი დამოკიდებულების პრინციპებს. ცივილიზებულ საზოგაროში არაეთიკურად ითვლება საქციელი, ან გადაწყვეტილება, როცა ორგანიზაცია, ან რომელიმე პიროვნება იღებს რაიმე სარგებელს სხვა ადამიანებისა, თუ საზოგადოების ხარჯზე. რაც უფრო განვითარებულია საზოგადოება, მით მეტი მოთხოვნა ჩნდება ორგანიზაციებისა და ცალკეული პირების ეთიკური პასუხისმგებლობის მიმართ.

დ. პირადი პასუხიმგებლობა განიმარტება, როგორც პიროვნების მიერ, საზოგადოების, ორგანიზაციისა და ოჯახის წინაშე ნებაყოფლობით აღებული ვალდებულება. პირადი პასუხისმგებლობა ნაკარნახევია ადამიანის სურვილით, გააკეთოს რაიმე სასარგებლო საქმე, რათა შეიტანოს თავისი წვლილი საერთო კეთილდღეობის მიღწევაში. აღებული ვალდებულება არ არის განპირობებული სამართლებრივი, ეკონომიკური, ან თუნდაც ეთიკური პასუხისმგებლობით და ძირითადად გამოწვეულია ადამიანის შინაგანი მოთხოვნილებით, აკეთოს კეთილი საქმე ყოველგვარი საზღაურის გარეშე.

ორგანიზაციის მიერ პასუხისმგებლობის აღება, მეტყველებს მის მაღალ სოციალურ შეგნებაზე და კეთილშობილ განზრახვაზე დადებითად იმოქმედოს საზოგადოების განწყობაზე, ხელი შეუწყოს განვითარებას და გაამართლოს მის მიმართ არსებული მოლოდინი.



ნახ. 10.3 კორპორაციული პასუხისმგებლობის სახეობები
[R.E. Freemen, J. Pierce and R. Dodd, 1995]



ნახ. 10.4 ორგანიზაციის სოციალური საქმიანობის შედეგების შეფასების კრიტერიუმები |David Boddy, 2008|.

10.4 ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობისა და ეთიკის მართვა

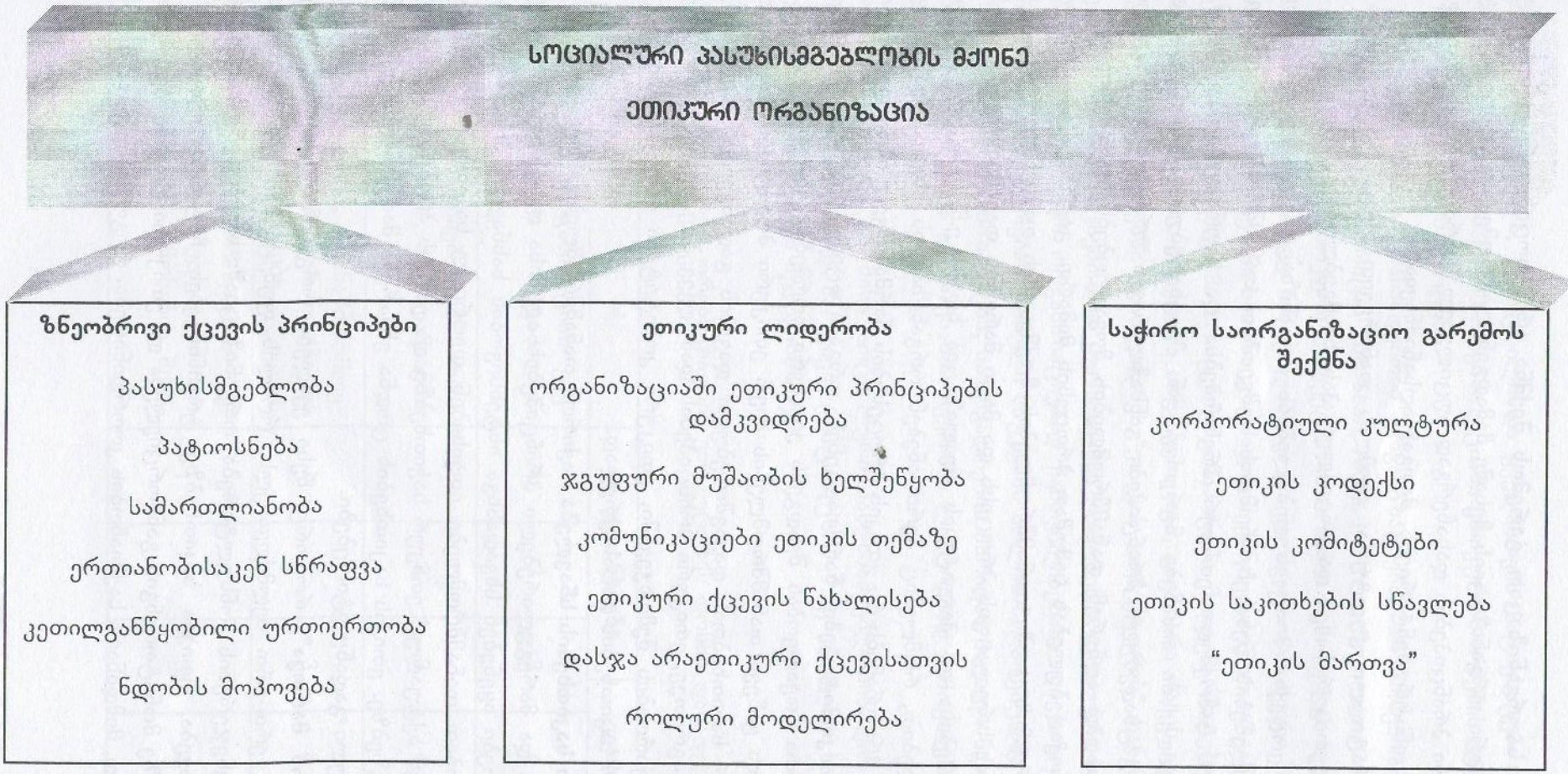
ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებული ჯანსაღი საურთიერთობო კლიმატი გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობაზე. იმავდროულად, ორგანიზაციაში არსებული საურთიერთობო კლიმატი, ეთიკური ნორმები და აღიარებული სოციალური პასუხისმგებლობა, განაპირობებენ საზოგადოებაში ორგანიზაციის სათანადო იმიჯის დამკვიდრებას. ამ მიზეზის გამო, მენეჯმენტის განსაკუთრებული ზრუნვის საგანია შესაბამისი ეთიკური ნორმებისა და პრინციპის დანერგვა. სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე ეთიკური ორგანიზაციის ჩამოყალიბება იწყება: "ზნეობრივი ქცევის პრინციპების" შემუშავებითა, "ეთიკური ლიდერობის" და "საჭირო საორგანიზაციო გარემოს შექმნა" (ნახ. 10.5) გამოყენებით.

ზნეობრივი ქცევის პრინციპები აუცილებლად უნდა გააჩნდეთ ეთიკური ორგანიზაციის მენეჯერებს, რათა მოიპოვონ, როგორც თავიანთი თანამშრომლების, ასევე ორგანიზაციით დაინტერესებული საზოგადოების ნდობა და ხელი შეუწყონ ორგანიზაციას სათანადო იმიჯის შესაქმნელად.

ეთიკური ორგანიზაციის მენეჯერებისათვის დამახასითებელია ისეთი პიროვნული თვისებები, როგორიცაა პასუხისმგებლობა, პატიოსნება და სამართლიანობა. მათ უმთავრესად გამოარჩევთ კეთილგანწყობილი საურთიერთობო სტილი, სწრაფვა ერთიანობის მისაღწევად და თანამშრომლების ნდობის მოპოვების უნარი.

მენეჯერმა მასზე დაკისრებული ფუნქციები რომ განახორციელოს, მორალური პრინციპების დაცვისა და ეთიკური გადაწყვეტილებების მიღების გარდა, უნდა შეძლოს ეთიკური ლიდერის ფუნქციის შესრულება, რაც წარმოადგენს ეთიკური ორგანიზაციის მეორე შემადგენელს. **ეთიკური ლიდერობა** საჭიროა ორგანიზაციაში ეთიკურ ნორმებზე დაფუძნებული საურთიერთობო კლიმატის შესაქმნელად. მორალური პრინციპების შესაბამისად, მენეჯერი ამკვიდრებს ორგანიზაციაში ერთიანობის სულისკვეთებას. საამისოდ, მენეჯერები იყენებენ:

- კომუნიკაციებს, იერარქიულ ვერტიკალსა და ფუნქციონალურ ჰორიზონტალებზე განთავსებული თანამდებობების ერთმანეთთან დასაკავშირებლად, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციის, როგორც ერთიანი "ორგანიზმის" ჩამოყალიბებას;
- თანამშრომლების ეთიკური ქცევის წახალისებისა და დასჯის მეთოდებს, რომლითაც ქმნიან პირობებს ორგანიზაციაში საჭირო ეთიკური ნორმების დასამკვიდრებლად;
- "როლურ მოდელირებას", რომელიც მიმართულია თითოეული თანამშრომლისათვის ყველაზე შესაფერისი სამუშაო ადგილის მოსაძებნად, სადაც ისინი კომფორტულად იგრძნობენ თავს და ამით ხელს შეუწყობენ ორგანიზაციაში სასურველი საურთიერთობო კლიმატის ჩამოყალიბებას.



ნახ. 10.5 სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე ეთიკური ორგანიზაციის შემადგენლები

საჭირო საორგანიზაციო გარემოს შექმნა არის სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე ეთიკური ორგანიზაციის მესამე შემადგენელი, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციაში ეთიკური პრინციპების დასანერგად აუცილებელ მმართველობით მეთოდებს, მიდგომებსა და ინსტრუმენტარიებს. მათგან აღსანიშნავია:

- **კორპორატიული კულტურა**, რომლის დანერგვით ორგანიზაცია იძენს მისთვის საჭირო ეთიკურ სახეს და სოციალურ პასუხისმგებლობას;
- **ეთიკის კოდექსი** მოიცავს დებულებებს ორგანიზაციის ეთიკური და სოციალური ღირებულებების შესახებ, რომლის მეშვეობით თანამშრომლები ეცნობიან ორგანიზაციის სამოქმედო ეთიკურ პრინციპებსა და საურთიერთობო ნორმებს. ეთიკური კოდექსში აისახება აგრეთვე, ე.წ. "გაცხადებული პრინციპები და პოლიტიკა". *გაცხადებული პრინციპები* განსაზღვრავენ ორგანიზაციის ღირებულებებს და ზოგადად აღწერენ თანამშრომლების მოვალეობებს, ურთიერთობის ნორმებსა და დამოკიდებულებას სამუშაო პროცესის მიმართ. *გაცხადებული პოლიტიკა* აღწერს ორგანიზაციაში თანამშრომლების მოქმედების თანმიმდევრობას, ეთიკისა და მორალის სრულყოფის პროცესს და მათი მართვის თავისებურებას. გაცხადებული პრინციპებისა და პოლიტიკის რეალიზაცია ხდება ე.წ. *ეთიკური სტრუქტურების* საშუალებით, რომლებიც აერთიანებენ ორგანიზაციის სხვადასხვა ჯგუფებს, სასწავლო პროგრამებს და ეთიკის პროცესების წარმართველ თანამდებობების პირებს.
- **ეთიკის კომიტეტები** წარმოადგენენ ორგანიზაციის ხელმძღვანელთა ჯგუფებს, რომელთა მოვალეობას შეადგენს ეთიკური ნორმების ინტერპრეტაცია, მეთვალყურეობის გაწევა თანამშრომლების მიერ ეთიკური პრინციპების შესრულებაზე და ეთიკურ საკითხებთან დაკავშირებული დავების გადაწყვეტა. მათ კომპეტენციაში შედის აგრეთვე, ეთიკური პრინციპების დამრღვევებზე ზეგავლენის განხორციელება. საჭიროების შემთხვევაში, ეთიკური კომიტეტები იღებენ გადაწყვეტილებებს სადავო საკითხების გადასაჭრელად.
- **ეთიკის საკითხების სწავლება** საჭიროა თანამშრომლების მიერ ეთიკური პრობლემებისა და მარეგულირებელი პრინციპების აღქმისა და გათავისებისათვის. ორგანიზაციები იყენებენ სხვადასხვა ინტენსივობის სასწავლო პროგრამებს, რომელთა მეშვეობით თანამშრომლები ითვისებენ თეორიულ საკითხებს, სემინარებზე მსჯელობენ აქტუალურ ეთიკურ საკითხებზე და ეთიკის პრინციპების დაცვის პრაქტიკულ გზებზე. ეთიკის საკითხების ცოდნა ეხმარება მათ მიიღონ ეთიკურად გამართლებული გადაწყვეტილებები.
- **„ეთიკის მართვა"**, როგორც წესი ევალება ორგანიზაციის ინსტიტუციონალური დონის ერთ-ერთ ხელმძღვანელს, რომლის ფუნქციებში შედის ეთიკის საკითხებზე მენეჯერების კონსულტირება, ორგანიზაციაში საურთიერთობო სტანდარტების შემუშავება, ეთიკის საკითხებზე ტრეინინგების ჩატარება, ეთიკური ნორმების დაცვაზე მონიტორინგის განხორციელება და ეთიკური ორგანიზაციის ჩამოსაყალიბებლად, მიმდინარე საქმიანობის კოორდინირება. როგორც წესი, ამ თანამდებობაზე

ინიშნება ავტორიტეტული, გამოცდილი და ყველასთვის პატივსაცემი პიროვნება, რომელსაც შეუძლია წარმართოს ორგანიზაციაში ეთიკური ნორმების დამკვიდრებისა და მისი განმტკიცების პროცესი.

ახლო წარსულში მსგავსი თანამდებობა ორგანიზაციებში არ არსებობდა, მაგრამ ისეთ კომპანიებში, როგორიცაა BP, Sears, Alcoa, Northrup Grumman, Columbia/HCA Healthcare, Avon და სხვა, ეთიკური დირექტორის პოსტის შემოღებამ, ხელი შეუწყო მათ ეთიკურ ორგანიზაციებად ჩამოყალიბებას და მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობის გამო, საზოგადოებაში სათანადო იმიჯის შექმნას. ეთიკურ ორგანიზაციებად გარდაქმნის კარგად მართულმა პროცესმა განაპირობა მათი წარმატებული განვითარება. შემდგომ წლებში, მრავალმა ორგანიზაციამ, გაიზიარა რა ეს გამოცდილება, თავიანთ სტრუქტურებში დაამკვიდრეს "ეთიკის დირექტორის" თანამდებობა.

თანამედროვე ორგანიზაციები დიდ ყურადღებას უთმობენ სოციალური პასუხისმგებლობის ამაღლებას, ეთიკურ ორგანიზაციებად ჩამოყალიბებასა და საზოგადოებაში შესაბამისი იმიჯის დამკვიდრებას. გასული საუკუნის ბოლოს ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენეს, რომ ეთიკურ ორგანიზაციებს, საზოგადოების მხრიდან მაღალი ნდობის გამო, აქვთ წარმატების მიღწევისა და თავიანთ სფეროში ლიდერებად ჩამოყალიბების მეტი შესაძლებლობა.

ორგანიზაციის ეთიკისა და მისი სოციალური პასუხისმგებლობის დონის დასადგენად შემუშავებულია საკმაოდ მარტივი ტესტი (ცხრ. 9.2), რომლის საშუალებით შესაძლებელია საკმაოდ ზუსტი შედეგისმიღება.

პრაქტიკული სავარჯიშო ორგანიზაციის ეთიკურობის დონის დასადგენად

ცხრ. 10.2

საკითხი	არ ვეთანხმები			ვეთანხმები	
1. მენეჯმენტი იღებს ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლისათვის ოპტიმალურ გადაწყვეტილებას	1	2	3	4	5
2. თანამშრომლები მოწადინებულები არიან დაიცვან სხვა ადამიანებისა, თუ ადამიანთა ჯგუფების ინტერესები	1	2	3	4	5
3. უპირველეს ყოვლისა, თანამშრომლები ვალდებულები არიან დაიცვან წესები და პროფესიული ეთიკის პრინციპები	1	2	3	4	5
4. გადაწყვეტილებების ვარიანტების შეფასებისას, პრიორიტეტად ითვლება მმართველობითი ქმედებების და კანონების შესაბამისობა	1	2	3	4	5

5. ორგანიზაციაში მკაცრად იცავენ წესებსა და ინსტრუქციებს	1	2	3	4	5
6. თანამშომლები მთლიანად ეთანხმებიან ორგანიზაციის პოლიტიკას	1	2	3	4	5
7. ორგანიზაციაში თანამშრომლების აზრი არავის აინტერესებს	5	4	3	2	1
8. თანამშრომლებს, მოსალოდნელი შედეგის მიუხედავად, შეუძლიათ გამოავლინონ ინიციატივა და განახორციელონ ორგანიზაციისათვის სასარგებლო მოქმედება.	5	4	3	2	1
9. თანამშრომლებს აქვთ თავიანთი შეხედულება ეთიკური ნორმებზე	1	2	3	4	5
10. ორგანიზაციის თითოეული თანამშრომელი დამოუკიდებლად იღებს გადაწყვეტილებას და მოქმედებს თავისი ზნეობრივი პრინციპების მიხედვით	1	2	3	4	5

წყარო: Bart Victor and John Cullen. The Organizational bases of Ethical Work Climates, Administrative Science Quarterly 33, 1988, 101-125. in Richard Daft. Management, 6th edition, Thomson, Southwestern, 2003.

ორგანიზაციის ეთიკურობის დასადგენად, დასმულ კითხვებზე გულწრფელად გაეცით პასუხი:

კითხვები "1" და "2" - ითვალისწინებენ ადამიანებზე მზრუნველობის შეფასებას.

კითხვები "3" და "4" - არკვევენ, თუ რამდენად იცავენ კანონებს ორგანიზაციაში.

კითხვები "5" და "6" - აფასებენ, თუ რამდენად იცავენ ორგანიზაციაში შიდა წესებს.

კითხვები "7" და "8" - განსაზღვრავენ ფინასური მაჩვენებლების მნიშვნელობას.

კითხვები "9" და "10" - ადგენენ თანამშრომლების დამოუკიდებლობის ხარისხს.

ყურადღება მიაქციეთ, რომ "7" და "8" კითხვების შეფასების მიმდევრობა განსხვავებულია.

ქულათა ჯამის - 40 და მეტის შემთხვევაში, ითვლება, რომ ორგანიზაცია ეთიკურია.

ქულათა ჯამის - 30 დან - 40 -მდე, ეთიკური კლიმატი საშუალოზე მაღალია.

ქულათა ჯამის - 20 დან 30 -მდე, ეთიკური კლიმატი ორგანიზაციაში საშუალოზე დაბალია.

ქულათა ჯამის - 20 ზე ნაკლების შემთხვევაში, ეთიკური კლიმატი ორგანიზაციაში ძალზე დაბალია.

თვითშეფასების კითხვარი:

1. ჩამოაყალიბეთ ეთიკის განმარტება;
2. დაასახელეთ ორგანიზაციაში "თავისუფალი არჩევანის" განმაპირობებელი ფაქტორები;
3. განმარტეთ "ნორმატიული მიზანშეწონილობის" მნიშვნელობა;
4. ჩამოაყალიბეთ ეთიკური გადაწყვეტილების მისაღებად გამოყენებული "უტილიტარული მიდგომის" არსი;
5. ჩამოაყალიბეთ ეთიკური გადაწყვეტილების მისაღებად გამოყენებული "ინდივიდუალური მიდგომის" არსი;
6. ჩამოაყალიბეთ ეთიკური გადაწყვეტილების მისაღებად გამოყენებული "მორალურ-სამართლებრივი მიდგომის" არსი;
7. განმარტეთ "სამართლიანობის კონცეფცია";
8. დაახასიათეთ "ეთიკური რელატივიზმი";
9. დაასახელეთ "ეთიკური არჩევანის" განმსაზღვრელი ძირითადი სუბიექტები;
10. დაახასიათეთ *მენეჯერის როლი* ეთიკური გადაწყვეტილების მიღებისას;
11. დაახასიათეთ *ორგანიზაციის როლი* ეთიკური გადაწყვეტილების მიღებისას;
12. განმარტეთ ორგანიზაციის *სოციალური პასუხისმგებლობის* არსი;
13. დაასახელეთ სოციალური პასუხისმგებლობით *დაინტერესებული ჯგუფები;*
14. დაახასიათეთ "მწვანე მოდელი";
15. დაასახელეთ კორპორაციული პასუხისმგებლობის სახეობები;
16. დაახასიათეთ ორგანიზაციის სოციალური საქმიანობის შედეგის შეფასების კრიტერიუმები;
17. ჩამოაყალიბეთ სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე *ეთიკური ორგანიზაციის შემადგენლები;*
18. განმარტეთ "ზნეობრივი ქცევის პრინციპები";
19. დაახასითეთ "ეთიკური ლიდერობის" არსი;
20. დაასახელეთ "საჭირო ეთიკური გარემოს შექმნის" პირობები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

Michael Armstrong. Human Resource Management Practice, Kogan Page Limited, London, Dover, 1999;

David Boddy. Management An Introdaction, fourth edition, Prentice Hall / Pearson Education, 2008;

Richard Daft. Management, 6th edition, Thomson, Southwestern, 2003;

R.E. Freemen, J. Pierce and R. Dodd. Shades of Green: Ethics and the Environment, Oxford University Press, New York, 1995 in Richard Daft, Management, 6th edition, Thomson, Southwestern, 2003;

M. Friedmen. The Social Responsibility of Business is Increase its Profits, New York Times, 14 September, 1970;

Milton Friedman. Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago, 1962;

C.W. Hill and G.R. Jones. Strategic Management: An Integrated Approach, Houghton Mifflin, Boston, 2006;

Michael Hitt, Stewart Black, Luman Porter. Management, Second Edition, Pearson, Prentice Hall, 2009;

R. Jackal. Moral Mazes: The World of Corporate Managers, Oxford University Press, Oxford, 1998;

Linda Klebe Trevino. A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics, in "Research in Organizational Change and Development", ed. R. Woodman and W. Pasmore, Con.: JAI Press, Greenwich, 1990;

L. Kohlberg. Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Development Approach, in "Moral Development and Behavior: Development ans Citizenship behavior", Bisiness Ethics Quarterely 5, # 1, January 1995;

C. Megan and S. Robinson. Case Histories in Business Ethics, Routlege, London, 2002;

Reinhold Niebuhr. Moral Man and Immoral Siciety, RefineCatch Limited, Bungay, Suffolk, 2005

Bertran Russel. History of Western Philosophy and its Connection with Political and Social Circumstances from the Earliest Times to the Present Day, N.Y., London, 1959;

A. Stark. What's the Matter With the Business Ethics? Harvard Business Review, May-June, 1993, 36-48;

The Universal Declaration of Human Rights. General Assembly of the United Nations, on December 10. 1948, *(http://www.un.org/en/documents/udhr/);*

E. Vallence. Business Ethics at Work, Cambridge University Press, Cambridge, 1996.

საკითხები სემინარული მეცადინეობისათვის:

1. მეათე თავში განხილულ საკითხებთან დაკავშირებით, გაეცანით ცნობილი კომპანიების გამოცდილებას:

www.bp.com **www.ford.com** **www.cfs.co.uk**

www.kraft.com **www.wipro.com** **www.vodafone.com**

2. "ეთიკურ ორგანიზაციად" გარდაქმნის (ჩამოყალიბების) პროცესში, რა იყო გაკეთებული ამ კომპანიებში და რა თავისებურებებია მათთვის დამახასიათებელი.

დანართი 1

დავალება დამოუკიდებელი სამუშაოს შესასრულებლად

ა. განიხილეთ ქვემოთ წარმოდგენილი ინფორმაცია ზოგიერთი ცნობილი ქართული ორგანიზაციის შესახებ. საჭიროებისამებრ მოიძიეთ დამატებითი მასალა მათ საქმიანობასთან დაკავშირებით.

ბ. ანალიზის შედეგად განსაზღვრეთ:

1. ამ ორგანიზაციების ძლიერი და სუსტი მხარეები;
2. გარე საფრთხეები და შესაძლებლობები;
3. წარმატების, თუ წარუმატებლობის გამომწვევი ძირითადი მიზეზები.

გ. ჩამოაყალიბეთ თქვენს მიერ განხილული ორგანიზაციებისათვის სტრატეგიული განვითარების ზოგადი მონახაზი მიღწეული წარმატების შესანარჩუნებლად (ან წარუმატებლობის დასაძლევად).

დ. შეადარეთ თქვენი განხილვის ობიექტი ამავე სფეროში მოქმედ ცნობილ უცხოურ ორგანიზაციებს. დაასაბუთეთ, თუ რამდენად არის შესაძლებელი უცხოური გამოცდილების სრულად გაზიარება.

ე. წარმოადგინეთ არგუმენტირებული საპროექტო წინადადებები თქვენს მიერ განხილული ქართული ორგანიზაციების შემდგომ განვითარებასთან დაკავშირებით.

საქართველოს ბანკი[5]

"საქართველოს ბანკი" ქვეყნის წამყვანი უნივერსალური ბანკია, რომელიც საქმიანობას ახორციელებს საქართველოში, უკრაინასა და ბელორუსიაში. "საქართველოს ბანკი" საქართველოში უმსხვილესი ბანკია აქტივების, სესხების, დეპოზიტებისა და სააქციო კაპიტალის მიხედვით (ფლობს მთლიანი აქტივების საბაზრო წილის 33,6%).

"საქართველოს ბანკი" მის კლიენტებს, როგორც იურიდიულ, ისე ფიზიკურ პირებს, სთავაზობს სამომხმარებლო, კორპორაციული და საინვესტიციო საბანკო მომსახურების სრულ პაკეტს. ბანკი ასევე სთავაზობს კლიენტებს სამომხმარებლო და კორპორაციული დაზღვევის პროდუქტების ფართო არჩევანს მის მფლობელობაში მყოფი სადაზღვევო კომპანიის "ალდაგი ბისიაი"-ის მეშვეობით, ისევე როგორც აქტივებისა და დაგროვილი ქონების მართვის, ლიზინგისა და ფასიანი ქაღალდებით ვაჭრობის მომსახურებას. "საქართველოს ბანკი" ქვეყნის მასშტაბით არსებული 140 სერვის ცენტრისა და 394 ბანკომატის (საქართველოში ყველაზე მეტი ბანკომატი), აგრეთვე ინტერნეტ-ბანკის, მობილ-ბანკისა და ტელეფონ-ბანკის მეშვეობით, მომსახურებას უწევს 880,000 -ზე მეტი ფიზიკური პირისა და 146,000 კორპორაციული კლიენტის მიმდინარე ანგარიშს. ბანკი, მის მფლობელობაში მყოფ შვილობილ კომპანიებთან ერთად, დაყოფილია შემდეგ სტრატეგიულ ბიზნეს-მიმართულებად: საცალო საბანკო საქმიანობა, კორპორაციული საქმიანობა, დაზღვევა და კორპორაციული ცენტრი. გათვალისწინებულია სამ ბიზნეს-მიმართულებად აქტივების მართვა: აქტივების მართვა, დაგროვილი ქონების მართვა, "გალტ&თაგგარტ სიქიურიტი".

2006 წლის 29 ნოემბერს "საქართველოს ბანკი" პირველი ქართული კომპანია და დსთ-ს სივრცეში მეორე ბანკი გახდა, რომელმაც საკუთარი აქციები, დეპოზიტარული ხელწერილების სახით ლონდონის საფონდო ბირჟაზე (LSE: BGEO) განათავსა. "Galt&Taggart" ინდექსის მთავარი კომპონენტი, "საქართველოს ბანკის" აქციები (GSE: GEB) საქართველოს საფონდო ბირჟაზე სავაჭროდ გამოტანილია 2001 წლიდან. ბანკის დახლოებით 89% ინსტიტუციონალური ინვესტორების მფლობელობაშია, დანარჩენი კი ბანკის მენეჯმენტის წარმომადგენლებსა და 14000-მდე რეზიდენტ და არარეზიდენტ ფიზიკურ პირს ეკუთვნის.

"საქართველოს ბანკი" ერთადერთი ქართული კომპანიაა, რომელსაც მინიჭებული აქვს რეიტინგი სამივე გლობალური სარეიტინგო სააგენტოსაგან: S&P: 'B/B'; Moody's: 'B3/NP' (FC) & 'Ba3/NP' (LC); FFitchRatings: 'B/B'. 2008 და 2009 წლის მარტში, "საქართველოს ბანკმა" მიიღო "Global Finance"-ის ჯილდო "საქართველოს წლის საუკეთესო ბანკი". ზედიზედ ხუთჯერ - 2005, 2006, 2007 და 2008 წლებში მანკმა მიიღო კაპიტალის ბაზრების შესახებ არსებული წამყვანი გამოცემის, "Eumaney" -ის ჯილდო წარჩინებისათვის "საქართველოს საუკეთესო ბანკი". 2006, 2007 და 2008 წლებში "საქართველოს ბანკმა" "Financial Times Business Ltd"-ს გამოცემა "The Banker"-ისგან მიიღო ჯილდო "საქართველოს წლის ბანკი".

5 www.sb24.ge

ბანკის მისია:

მომხმარებელზე ორიენტირებული უნივერსალური საბანკო სტრუქტურის შექმნა, რომელიც დაფუძნებულია მომსახურების, მაღალ ხარისხზე გუნდური მუშაობის პრინციპზე და ნდობის ფაქტორზე.

ხედვა:

თავისი საქმიანობით ბანკი უნდა იყოს აღიარებული, როგორც საუკეთესო მომსახურების მქონე კომპანია საქართველოში.

ძირითადი ღირებულებები:

მიზანდასახულობა, მომსახურების მაღალი ხარისხი, მოქნილობა, ინოვაციურობა, გუნდურობა და პარტნიორობა, გამჭვირვალობა და ნდობა.

სტრატეგიული მიზნები:

1. ნაყოფიერად იმუშაოს კორპორაციულ კლიენტებთან და შესთავაზოს მიმზიდველი და მოქნილი პირობები;

2. წარმოაჩინოს ახალი პროდუქტები აქტიური მარკეტინგისა და პიარ-კომპანიის გამოყენებით;

3. აქტიურად იმუშაოს ბანკის იმ კლიენტებთან, რომელთა გადახდისუნარიანობას მიადგა ზიანი რუსული აგრესიის შედეგად და აღადგინოს მოსახლეობაში დეპოზიტების მიმზიდველობა;

4. დააბალანსოს საკრედიტო რისკების პოლიტიკა ბაზრის ახალ გარემოსთან;

5. ფოკუსირება მცირე დანახარჯებიან საექსპორტო ინდუსტრიაზე;

6. განახორციელოს ხარჯების კონტროლის პროგრამა.

პერსონალი:

საქართველოს ბანკის მენეჯმენტი დიდი პასუხისმგებლობით ეკიდება თანამშრომლების შერჩევასა და მათ კარიერულ წინსვლას. პერმანენტულად ტარდება მიზნობრივი ტრეინინგები და თანამშრომლების სწავლება ახალი მოთხოვნების შესაბამისად. გამოიყენება მიდგომები ჯგუფური მუშაობის გასაუმჯობესებლად. ხდება თანამშრომლების სტიმულირება მუშაობის გასაუმჯობესებლად და დაჯილდოება საუკეთესო მიღწევებისათვის.

სიახლეები:

19-08-2010 - "საქართველოს ბანკმა" ხელი მოაწერა შეთანხმებას "ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკთან" 50 მილიონი აშშ დოლარის დაფინანსებაზე.

20-07-2010 - "საქართველოს ბანკი" და American Express -ი იწყებენ ახალი CARD საკრედიტო ბარათის გამოშვებას საქართველოში.

08-07-2010 - IFC და "საქართველოს ბანკი" ბელორუსიაში დაფინანსების ხელმისაწვდომობის გაზრდას უწყობს ხელს.

23-06-2010 - "საქართველოს ბანკმა" კლინიკის მშენებლობისათვის 1,2 მილიონი ლარი გაიღო.

17-06-2010 - "საქართველოს ბანკი" აცხადებს შემოთავაზებას სპეციალური იპოთეკური სესხის შესახებ.

25-05-2010 - "საქართველოს ბანკმა" 5,8 მილიონი აშშ დოლარის მოცულობის სესხი გასცა თბილისში ახალი საავადმყოფოს მშენებლობისათვის.

20-05-2010 - "საქართველოს ბანკი" იწყებს OneCard VISA INFINITE ბარათის გამოშვებას.

18-05-2010 - "საქართველოს ბანკმა" 13 მილიონი აშშ დოლარის მოცულობის სესხი გასცა თბილისშისასტუმრო "Holiday Inn"-ის მშენებლობისათვის.

17-05-2010 - "საქართველოს ბანკმა" Visa FIFA Card -ის პროექტის გამარჯვებული დააჯილდოვა.

30-04-2010 - "საქართველოს ბანკმა" ქალაქ ბათუმში საამშენებლო კომპანიები დააფინანსა 16 მილიონი აშშ დოლარით.

საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია[6]

საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია (საია) არის არასამეწარმეო იურიდიული პირი. საქმიანობს საქართველოს მთელ ტერიტორიაზე კონსტიტუციის, კანონმდებლობისა და საკუთარი წესდების შესაბამისად. ასოციაციის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმაა კავშირი. საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციის **მიზნებია**:

- იურისტთა შორის პროფესიული ეთიკის ნორმების დამკვიდრება, იურისტთა პროფესიული დაოსტატება და კვალიფიკაციის ამაღლება;

- ადამიანის უფლებებისა და თავისუფლების დაცვა;

- საზოგადოებაში სამართლიანობის დონის ამაღლება და კანონისადმი პატივისცემის დამკვიდრება;

- სამოქალაქო საზოგადოებისა და სამართლებრივი სახელმწიფოს ნორმალური ფუნქციონირებისათვის აუცილებელი სამართლებრივი ბაზის შექმნა.

საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციამ (საია) საქმიანობა დაიწყო როგორც პროფესიულ იურისტთა გაერთიანებამ, რომელმაც მიზნად დაისახა იურისტის პროფესიის გარშემო არსებული უარყოფითი სტერეოტიპების შეცვლა და საკუთარი პროფესიონალიზმის, კომპეტენტურობისა და საქმიანობის მაგალითზე იურისტის პროფესიის განვითარების ხელშეწყობა, ადამიანის უფლებების დაცვა, სამართლებრივი სახელმწიფოს ჩამოყალიბებისა და სამოქალაქო საზოგადოების განვითარების მხარდაჭერა.

საია დაფუძნდა 1994 წლის 9 სექტემბერს და აერთიანებს 21600-დე წევრს. საია თავის საქმიანობას უმთავრესად ახორციელებს შემდეგი მიმართულებით:

უფასო იურიდიული დახმარების სისტემის განვითარება, იურიდიული სწავლება და სამოქალაქო განათლება, საქართველოს კანონმდებლობის სრულყოფა, უფლებააყრილ მოქალაქეთა სასამართლო წამომადგენლობა და სტრატეგიული სამართალწარმოება,

6 http://www.gyla.ge/

იურისტთა პროფესიული დაოსტატება, სამოქალაქო საზოგადოების განვითარება, ინფორმაციის თავისუფლებისა და გამჭვირვალობის ხელშეწყობა.

საია თავის საქმიანობას ახარციელებს თბილისში, თელავში, რუსთავში, გორში, დუშეთში, ოზურგეთში, ქუთაისში და ბათუმში.

საიას ძირითადი სტრატეგიული ამოცანებია: 1. საზოგადოებაში სამართლებრივი ცნობიერების ამაღლება და კანონისადმი პატივისცემის დამკვიდრება; 2. ადამიანის უფლებების დაცვა, დაცვის მექანიზმის განვითარება და ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა დისკრიმინაციის გარეშე; 3. ეფექტიანი, ანგარიშვალდებული და გამჭვირვალე მმართველობის ხელშეწყობა; 4. კვალიფიციური, უწყვეტი იურიდიული განათლება და პროფესიული განვითარება.

საიას ძირითადი ღირებულებები:

- პროფესიონალიზმი, პროფესიული ღირსება და ეთიკა;
- თავისუფლება და კანონის წინაშე თანასწორობა;
- სამოქალაქო აქტიობა და გამბედაობა;
- ღიაობა, თანამონაწილეობა და ანგარიშვალდებულება;
- თანმიმდევრობა, საქმიანობის უწყვეტობა.

საიას საქმიანობა (პროექტები):

1. საქართველოში დაბრუნების მხარდაჭერა ოპერაციულ დონეზე; 2. კონფლიქტის, უსაფრთხოებისა და მშვიდობის შესახებ ფართო და ინფორმაციული დიალოგის ხელშეწყობა; 3. პენიტენციალური სისტემის გამჭვირვალობა და პატიმართა უფლებების დაცვა საქართველოში; 4. საარჩევნო პროექტები; 5. "მომავალი სიღარიბის გარეშე"; 6. ადამიანის უფლებების დაცვის გაუმჯობესება; 7. საქართველოში სამართლებრივი სახელმწიფოს მშენებლობა; 8. საქართველოში კანონმდებლობის სრულყოფა ადამიანით ვაჭრობის (ტრეფიკინგის) აღმოფხვრის საკითხებში; 9. ოჯახური ძალადობის პრევენცია; 10. სემინარების ციკლი ვალდებულებით და სახელშეკრულებო სამართალში; 11. სოფლის ასოციაციების როლის გაძლიერება; საქართველოში დემოკრატიული პროცესების განვითარებაში (STAGE); 12. ბაქო-თბილისი-ჯეირჰანის ნავთობსადენის კომპანიასა და საქართველოს მთავრობას შორის გაფორმებულ საგრანტო პროგრამის სამართლებრივი მონიტორინგის პროგრამის საზოგადოებრივი მეთვალყურეობა.

საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციის იურიდიული დახმარების ცენტრი ფუნქციონირებს 1994 წლიდან და მისი მომსახურებით უკვე ათეულობით ათასმა ადამიანმა ისარგებლა. ცენტრს დახმარებისათვის მიმართავენ როგორც საქართველოს, ასევე უცხო ქვეყნების მოქალაქეები, ადგილობრივი და საერთაშორისო ორგანიზაციები. ცენტრის მიზანია იურიდიული დახმარება აღმოუჩინოს საზოგადოების ნებისმიერ წარმომადგენელს. საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციის იურიდიული დახმარების ცენტრი ახორციელებს უფასო იურიდიულ (საკონსულტაციო და საადვოკატო) მომსახურეობას.

ონლაინ კონსულტაციები და წერილობით შემოსულ კითხვებზე პასუხი. ვებგვერდის საშუალებით ნებისმიერ მოქალაქეს, მსოფლიოს ნებისმიერი წერტილიდან შეუძლია შეკითხვის გამოგზავნა. შეკითხვის სირთულიდან გამომდინარე, კონსულტანტი პასუხს აგზავნის დროის შესაძლებლად მცირე ინტერვალში.

სასწავლო საქმიანობა

საია ახორციელებს მსურველთა მიღებას სასწავლო კურსებზე, სადაც სტუდენტებსა და კურსდამთავრებულებს ეძლევათ საშუალება შეისწავლონ "შესავალი სამართალში", "სისხლის სამართალი", "სამოქალაქო სამართალი", "საერთაშორისო სამართალი", "კონსტიტუციური სამართალი". საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაციის იურიდიული ბიბლიოთეკა ერთ-ერთი სპეციალიზებული ბიბლიოთეკაა საქართველოში. ბიბლიოთეკა დაარსდა 1994 წელს და დღეისათვის მისი წიგნადი ფონდი შეადგენს 10 000-მდე ერთეულს. მომხმარებლებს შეუძლიათ ისარგებლონ როგორც საქართველოში, ასევე საზღვარგარეთ გამოცემული იურიდიული ლიტერატურით, გამოიყენონ პროგრამა "Codex" -ის მონაცემთა ბაზა (საქართველოს კანონმდებლობა).

კომპანია PSP[7]

კომპანიის სახელწოდება ლათინური გამონათქვამის "Paulatim Summa Petuntur" (ქართულად "ნაბიჯ-ნაბიჯ მწვერვალისაკენ-წარმატებისაკენ") აბრევიატურას წარმოადგენს. კომპანია 1995 წლის 3 მაისიდან მუშაობს საქართველოს ფარმაცევტულ ბაზარზე. თავდაპირველად PSP -ეს დანერგვის ცენტრი, ანუ სადისტრიბუციო კომპანია შეიქმნა, რომელიც საქართველოში ევროპული მედიკამენტების პირველი ოფიციალური დისტრიბუტორი გახდა. PSP ქართული კაპიტალითაა შექმნილი და მისი დამაარსებლებიც ქართველი ექიმები კახა ოქრიაშვილი და გოჩა გოგილაშვილო არიან. მათ კომპანია ჩამოაყალიბეს ომისშემდგომ ნახევრად დანგრეულ საქართველოში. დღეისათვის PSP მსხვილ, ავტირიტეტულ და სოლიდურ კომპანიად აქციეს. 1996-1997 წლებში დაიდო ხელშეკრულებები დსთ-ს სივრცეში ყველაზე ცნობილ უცხოურ ფარმაცევტულ კომპანიებთან, როგორიცაა "გედეონ რიხტერი", "ეგისი", "კრკა", "ლეკი", "ბიოგალი", "ხინონი", "ავედი", "ორიონი". მომდევნო პერიოდში ხელშეკრულებები დაიდო 100-მდე წამყვან ფარმაცევტულ ქარხანასთან. საქართველოს ფარმაცევტულ სექტორში PSP იყო პირველი კომპანია, რომელმაც საზღვარგარეთის ორგანიზაციებთან დაამყარა ურთიერთობა და ამ ურთიერთობებმა ხელი შეუწყვეს დარგში წამყვან კომპანიად ჩამოყალიბებას. 1999 წელს PSP მიერ დაარსდა პირველი ქართული ფარმაცევტული საწარმო "GMP"[8], რომელიც ორიენტირებულია საერთაშორისო ფარმაცევტულ სტანდარტზე. PSP ჯგუფი 1995 წლიდან წარმატებით ახორციელებს მედიკამენტების დისტრიბუციას საქართველოს ბაზარზე. PSP ჯგუფი 100-ზე მეტი წამყვანი მწარმოებელი ფარმაცევტული კომპანიის მედიკამენტების იმპორტიორია. კომპანია მუშაობს სადისტრიბუციო ფირმის სათანადო სტანდარტით (GDP – Good Distribution Practice), რაც აბსოლუტურად გამორ-

7 www.psp.ge

8 www.gmp.ge

იცხავს სააფთიაქო ქსელში უხარისხო მედიკამენტების მოხვედრას. საქართველოს ჯანდაცვის სამინისტროს მონაცემებით, 2006 წელს PSP -ს წილი საქართველოს მთლიანი ფარმაცევტული ბაზრის 30% -ზე მეტს შეადგენდა, რაც თავისთავად, კომპანიის წარმატებულ საქმიანობაზე მეტყველებს.

პე-ეს-პე ჯგუფი ერთადერთი ფარმაცევტული კომპანიაა საქართველოში, რომელსაც მრავალი ექსპერტი აღიარებს: - ეკონომიკის სამინისტროსა და სააგენტო "პროფილის" მიერ ორგანიზებული "ბრენდის დღე 2006"-ზე PSP ჯგუფმა გაიმარჯვა ნომინაციებში "ლიდერი", "რეპუტაცია" და "ნდობა"; PSP ჯგუფი გახდა რჩეული ბრენდი ფარმაციის დარგში ბიზნესმენთა ფედერაციისა და სავაჭრო-სამრეწველო პალატის ექსპერტთა შეფასებით.

კომპანიის მისია: "გავუადვილოთ ადამიანებს თავიანთ ჯანმრთელობაზე ზრუნვა". **უმთავრესი მიზნები:** — საზოგადოებისათვის მაქსიმალურად ხელმისაწვდომი გახდეს ზრუნვა საკუთარ ჯანმრთელობაზე". "საუკეთესო ორგანიზაციად ჩამოყალიბება დარგში და სამაგალითოდ ქვეყანაში".

მთავარი ფასეულობები: "პატიოსნება საკუთარ თავთან, ერთმანეთთან და პარტნიორებთან". "პატრიოტიზმი კომპანიისა და ქვეყნის მიმართ" "პროფესიონალიზმი, რაც ცოდნასთან ერთად საქმის გულით კეთებასაც ნიშნავს". "მუდმივი წინსვლა და თითოეული თანამშრომლის კვალიფიკაციის ამაღლება". "ჯანსაღი ცხოვრების წესის დასამკვიდრებლად".

PSP ჯგუფი მოიცავს:

ხუთ საწყობს, რომელთაგან სამი ორიენტირებულია მსხვილ შეკვეთებზე და საბარტერო ოპერაციებზე. დანარჩენი ორი საწყობი ემსახურება მომხმარებლების ფართო წრეს. PSP ყველა საწყობში მუშაობა წარიმართება "ჯი-დი-პი-ს" (GDP- Good Distribution Practice) პრინციპის გათვალისწინებით. საწყობები უზრუნველყოფილია პროდუქციის შენახვისათვის განკუთვნილი საუკეთესო ინვენტარით. PSP -ს დისპეჩერიზაციის სამსახური ახორციელებს საწყობში შემოსული ტვირთების განაწილებას.

- PSP-ს „ჩემი ოჯახის აფთიაქი" ყველაზე სწრაფად განვითარებადი სააფთიაქო ქსელია საქართველოში, გარანტირებული ხარისხის მედიკამენტებით, ერთიანი ფასთა სისტემით, საქართველოს მთელ ტერიტორიაზე და მაღალკვალიფიცირებული ფარმაცევტების ოპერატიული მომსახურებით 24 საათის განმავლობაში! PSP -ს პირველი აფთიაქი გაიხსნა 2002 წლის სექტემბერში. დღეს საქართველოში PSP -ს 140-დე აფთიაქი უზრუნველყოფს მომხმარებელს გარანტირებული ხარისხის მედიკამენტებით, მოზრდილთა და ბავშვთა კოსმეტიკითა და ჰიგიენის საგნებით, ბავშვთა კვებით, სამკურნალო და დეკორატიული კოსმეტიკით, ორსულობისა და მეძუძური დედის მოვლის საგნებით, სამედიცინო და ავადმყოფის მოვლის საშუალებებით, საკვები დანამატებით, სამკურნალო მცენარეებითა და სამედიცინო პროდუქციის სხვა საშუალებებით. PSP -ს უკანასკნელი ნოვაცია ევროპული ტიპის ფარმა-მარკეტებია, რომლებიც ჰიგიენისა და

კოსმეტიკის გაცილებით დიდ ასორტიმენტსა და სრულიად ახალი ტიპის მომსახურებას სთავაზობენ მომხმარებლებს. PSP -ს აფთიაქის ჰიგიენისა და კოსმეტიკის კვალიფიციური კონსულტანტები უზრუნველყოფენ მომხმარებელს საჭირო დახმარებითა და რჩევებით. PSP -ს კიდევ ერთი ბოლოდროინდელი ნოვაცია - ინტერნეტ-აფთიაქი საშუალებას აძლევს მომხმარებელს სახლიდან გაუსვლელად შეიძინოს, ან გაუგზავნოს ახლობელს საჭირო მედიკამენტები, ჰიგიენისა და კოსმეტიკის საშუალებები. მომსახურების მაღალი ხარისხის შენარჩუნებისა და პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის, კომპანიაში მუშაობს ტრეინინგ-ცენტრი.

- **GMP** დაარსდა 2000 წელს. მისი მისიაა ხელმისაწვდომი გახადოს მოსახლეობისათვის უახლესი თაობის მედიკამენტები და უზრუნველყოს ისინი თანამედროვე მედიცინის მიღწევებით. GMP-იმ მიზნად დაისახა ინოვაციური, უახლესი თაობის გენერიული პრეპარატების წარმოება. დღეს GMP ყველაზე მსხვილი და სრულყოფილი საწარმოა მთელს კავკასიაში. საწარმოში 100-ზე მეტი პროფესიონალია დასაქმებული, რომლებიც დღეს უკვე 100-ზე მეტი დასახელების პრეპარატს აწარმოებენ. GMP -იმ 2004 წელს მიიღო ISO 9001: 2000 სერტიფიკატი, რომელიც ადასტურებს კომპანიის ხარისხის მართვისა და კონტროლოს სისტემის შესაბამისობას საერთაშორისო სტანდარტებთან. 2007 წელს საწარმოში ჩატარდა აუდიტი დამოუკიდებელი ბრიტანელი ექსპერტების მიერ. მათი დასკვნების საფუძველზე კომპანიას მიენიჭა GMP-ს (Good Manufacturing Practice) სერტიფიკატი, რაც ასაბუთებს, რომ ქართულ ფარმაცევტულ საწარმოში მედიკამენტების წარმოების პროცესი შეესაბამება საერთაშორისო სტანდარტებს. საწარმოში ფუნქციონირებს ხარისხის კონტროლის განყოფილება, რომელიც აკონტროლებს პრეპარატების ხარისხს წარმოების ყველა ეტაპზე. GMP-ს ერთ-ერთი მთავარი პრინციპია: ერთი მუშაობს, მეორე კი აკონტროლებს. არც ერთი ოპერაცია არ ხორციელდება ერთი ადამიანის მიერ.

მომხმარებლებისაგან მიღებული ნებისმიერი სახის ინფორმაცის მართვის მიზნით, საწარმოში ორგანიზებულია რეკლამაციისა და "გვერდითი მოვლენების" მონიტორინგის სისტემა. საწარმო აღჭურვილია თანამედროვე ლაბორატორიით, რომელშიც უახლესი ანალიზური ხელსაწყოებისა და ვალიდირებული მეთოდების გამოყენებით მიმდინარეობს GMP-ს მიერ წარმოებული გენერიალური პრეპარატებისა და ორიგინალური პრეპარატების ექვივალენტების ლაბორატორიული კვლევები.

PSP-ს ჰოსპიტალი არის ახალი მიმართულება საქართველოში კერძო საავადმყოფოებისა და პოლიკლინიკების ქსელის შექმნის მიზნით. უახლოეს მომავალში საქართველოს მოსახლეობა მიიღებს უმაღლესი დონის სამედიცინო მომსახურებას PSP-ს ევროპული სტანდარტების შესაბამის საავადმყოფოებში. ზოგადად, PSP-ს ჯგუფი მოიზარება საქართველოს ბაზარზე, როგორც მსხვილი ჰოსპიტალური ოპერატორი, რომელიც ფლობს სამედიცინო ბაზრის მესამედს (დაახლოებით 35-40%). PSP-ს საავადმყოფოები აშენდება როგორც თბილისში, ასევე ლაგოდეხში, წნორში, დედოფლისწყაროში, მარნეულში, დმანისში, კასპში, ხაშურში, ბორჯომში, ზესტაფონში, თერჯოლაში, სამტრედიაში, სენაკში.

საქველმოქმედო საქმიანობა:

PSP ჯგუფი ეხმარება "წამების მსხვერპლთა ფსიქოლოგიურ და სამედიცინო რეაბილიტაციის ცენტრს". PSP ჯგუფი ამ ორგანიზაციას უზრუნველყოფს საჭირო მედიკამენტებით. ცენტრი თბილისში, ქუთაისში და ბათუმში უფასო ფსიქოლოგიურ, სამედიცინო და სოციალურ დახმარებას სთავაზობს წამების მსხვერპლთ, იძულებით გადაადგილებულ პირებს აფხაზეთიდან და სამაჩაბლოდან, ლტოლვილებს ჩეჩნეთიდან და სხვა. PSP ჯგუფი ეხმარება "კათარზისის" უმწეო მოხუცებს და"კათარზისთან" ახორციელებს სხვადასხვა სახის ერთობლივ საქველმოქმედო ღონისძიებებს.

მაგთიკომი[9]

მაგთიკომის **მიზანია:**

თავის აბონენტებს შეუქმნას მაქსიმალური კომფორტი, უზრუნველყოს მათთვის საუკეთესო ხარისხის სატელეკომუნკაციო კავშირი, შესთავაზოს მრავალფეროვანი სერვისი.

მობილური კავშირგაბმულობის კომპანია შპს "მაგთიკომი" დაარსდა 1996 წლის თებერვალში, კომერციული საქმიანობა კი 1997 წლის სექტემბრიდან დაიწყო. მაგთიკომი ფუნქციონირებას შეუდგა 900 მეგაჰერც სიხშირეზე, 1999 წლის ნოემბრიდან კი იგი GSM ოპერატორებიდან პირველი გადავიდა ორმაგ სიხშირეზე GSM 900/1800 მეგაჰერცზე. მაგთიკომმა 2005 წლიდან საქართველოში პირველმა დაიწყო მესამე თაობის ქსელის მშენებლობა, რათა მომხმარებლებისათვის შეეთავაზებინა 3G სერვისი.

2005 წლის ივლისში, მაგთიკომმა მაგთის შემდეგ მეორე ბრენდი, ახალგაზრდული ბალი გამოუშვა.

2006 წლის ზაფხულში კომპანია, GSM – მომსახურების სრულ სპექტრთან ერთად, პირველად საქართველოში უზრუნველყოფს მესამე თაობის სერვისის მომსახურებას: მაღალჩქაროსნული ინტერნეტი, ვიდეოზარი, მობილური ტელევიზია.

2008 წელს მაგთიკომი გასცდა მობილური კავშირის ფარგლებს, CDMA-450 სტანდარტის ქსელი გამართა და ახალი ბრენდის - მაგთი ფიქსის საშუალებით საქათველოს მოსახლეობას ფიქსირებული, უსადენო სატელეფონო კავშირი და ინტერნეტ მომსახურება შესთავაზა. კომპანიამ 2009 წლის იანვარში გამოაცხადა 3.5 თაობის HSDPA ტექნოლოგიის ამუშავება საქართველოს მთელ ტერიტორიაზე. 2009 წლის ოქტომბერში კომპანიამ გამოაცხადა BlackBerry® სერვისის ამოქმედება. 2010 წლის 7 ივნისს ბაზარზე შემოიტანა მაგთიკომის ახალი ბრენდი "ბანი".

მაგთიკომი საქართველოში მოქმედი უდიდესი კომპანიაა, რომელიც გამორჩეულია ქვეყნის ეკონომიკაში შეტანილი წვლილით. მაგთიკომი უცვლელი ლიდერია საქართველოს ტელეკომუნიკაციების ბაზარზე, აბონენტთა მომსახურების სფეროში ახალ სტანდარტებს ამკვიდრებს.

---

9 www.magticom.ge

მაგთიკომის ქსელით დაფარულია საქართველოს დასახლებული ტერიტორიის 98%-ზე მეტი. დღეისათვის მაგთიკომის მფლობელები არიან კომპანიები International Telcell Celular LLC და Telcell Wireless LLC.n. მაგთიკომის გენერალური დირექტორია დევიდ ლი. კომპანიაში მუშაობს 1000 მეტი სხვადასხვა სპეციალობის თანამშრომელი: ტექნოლოგები, IT სპეციალისტები, ოპერატორები, მარკეტოლოგები, ინჟინრები, ფინანსისტები, მენეჯერები, იურისტები, ბუღალტრები, ენერგეტიკოსები, მძღოლები და ა.შ. კომპანიის სტრუქტურა შედგება აბონენტთა მომსახურების, საინფორმაციო ტექნოლოგიების, რეალიაციის, მარკეტინგის, კორპორაციული და კერძო პირების მომსახურების, საფინანსო, ადმინისტრაციული, კვლევისა და განვითარების, PR-ის განყოფილებებისაგან.

კომპანია ზრუნავს თავისი თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, ბევრ მათგანს აგზავნის საზღვარგარეთ სპეციალური სასწავლო კურსების გასავლელად.

კომპანია მაგთიკომი ერთ-ერთი მსხვილი გადასახადების გადამხდელია და მისი შენატანი ქვეყნის ეკონომიკაში 900 მილიონ ლარზე მეტს შეადგენს.

კომპანია ეწევა აქტიურ სპონსორულ და საქველმოქმედო საქმიანობას. მაგთის მხარდაჭერით მრავალი პროექტი და ღონისძიებაა განხორციელებული განათლების, ლიტერატურის, თეატრალური და სახვითი ხელოვნების, სპორტის, ჯანმრთელობის დაცვისა და სოციალური პრობლემების გადაწყვეტის სფეროებში.

ახალი სიტყვა ქართულ ტელესივრცეში:

მაგთიკომის მიერ შეთავაზებული მომსახურება დიდი ხანია გასცდა ხმოვანი მობილური კავშირის ფარგლებს. კომპანია თავის მომხმარებლებს სთავაზობს კავშირგაბმულობის მომსახურების მრავალფეროვან სპექტრს. მათ შორის უმნიშვნელოვანესი ადგილი უკავია პროდუქტს, რომელიც ციფრული მონაცემების გადაცემას (ინტერნეტ Browsing) უზრუნველყოფს - ელექტრონული ფოსტის მიღება-დაგზავნასა და მრავალ სხვა ინტერნეტით განსახორციელებელ ოპერაციას.

ტექნოლოგიები, რომლებიც უზრუნველყოფენ აბონენტების ინტერნეტმომსახურებას მოიცავენ:

- სადენიან ინტერნეტს, რომელიც გარკვეულ გეოგრაფიულ მდებარეობაზეა დამოკიდებული; სადენიანი ინტერნეტის მთავარი უპირატესობა მაღალი სიჩქარე (100 მბ-დე წამში), დიდი გამტარუნარიანობა და საიმედოობაა. ამ ტექნოლოგიის მთავარი შეზღუდვაა საკაბელო ინფრასტრუქტურა (აუცილებელია კაბელის მიყვანა მომხმარებლამდე). მაგთიკომის სადენიანი ინტერნეტის ქსელი "მაგთი ნეტი" დაფუძნებულია Active Ethernet ტექნოლოგიებზე და მისი განვითარება-გაფართოება ეტაპობრივად მიმდინარეობს.

- უსადენო მობილურ ინტერნეტს, რომელიც მოქმედებს მობილური ტელეფონის მსგავსად. ინტერნეტში მუშაობის წყვეტა არ იქნება მაშინაც კი, როდესაც აბონენტი მოძრაობს (ერთი ფიჭიდან ინაცვლებს მეორისკენ). მაგთიკომი აბონენტებისათვის უსადენო მობილური ინტერნეტმომსახურება ოპერირების პირველივე წლიდან დაიწყო. თავიდან ის Dial-Up ტექნოლოგიებზე იყო დაფუძნებული, შემდგომ შესაძლებელი გახდა

GPRS ტექნოლოგია, რომლის მეშვეობით გადაცემის სიჩქარე გაიზარდა 96 კბ-დე წამში. მესამე თაობის (UMTS სტანდარტი) გამოჩენასთან ერთად მონაცემების გადაცემის სიჩქარე გაიზარდა 384 კბ-დე წამში. GSM სტანდარტის ქსელის განვითარების შედეგად შექმნილი ტექნოლოგიის საშუალებით შესაძლებელი გახდა მონაცემების გადაცემის სიჩქარის 7,2 მბ-დე გაზდა. ამ ტექნოლოგიის გამოყენებით ინტერნეტში მუშაობა შესაძლებელია ორი გზით: უშუალოდ მობილური აპარატის მეშვეობით, როცა კომპიუტერის ფუნქციას ასრულებს ე.წ. Smart Phone, ან ტელეფონის აპარატის კომპიუტერთან მიერთებით (ტელეფონი ამ დროს ასრულებს მოდემის როლს).

- უსადენო ფიქსირებულ ინტერნეტს, ანუ მოწყობილობას, რომლის საშუალებით ხდება ინტერნეტის ქსელთან შეერთება და მონაცემები რადიოტალღების მეშვეობით (უსადენოდ) მიეწოდება მომხმარებელს. ამ დროს იზღუდება აღნიშნული მოწყობილობის გადაადგილება. მაგთიკომის მომხმარებლებისათვის უსადენო ფიქსირებული ინტერნეტი მაგთი ფიქსის სახელითაა ცნობილი. ამ ტექნოლოგიით მონაცემთა გადაცემა შესაძლებელია 153,6 კბ\წმ-ში სიჩქარით, რაც სრულიად საკმარისია მცირე ზომის ფაილებისა და ელფოსტის გადასაგზავნად (მისაღებად), აგრეთვე ინტერნეტში სამუშაოდ. მიუხედავად დაბალი სიჩქარისა, აღნიშნული ტექნოლოგიით შესაძლებელია ინტერნეტით მომსახურების გაწევა ისეთ ადგილებში, სადაც ეს აქამდე შეუძლებელი იყო. შესაბამისად დაბალია მომსახურების ტარიფი: 1 წთ - 1 თეთრი.

მაგთიკომი არ კმაყოფილდება მიღწეულით და მუდმივად ცდილობს შეინარჩუნოს ლიდერის პოზიცია ქართულ სატელეკომუნიკაციო ბაზარზე.

კომპანია „ვისოლი"[10]

"ვისოლ ჯგუფმა", რომელიც ერთ-ერთი უდიდესი ბიზნეს ჯგუფია საქართველოში, 2007 წლიდან ენერგეტიკის თითქმის ყველა სფერო მოიცვა. მისი ქვებრენდებია "ვისოლ პეტროლიუმი", "ეარ ვისოლი", "ვისოლ გაზი", "ვისოლ ბუნკირება" და "ვისოლ გაზის" სადისტრიბუციო კომპანია. "ვისოლი" ერთადერთი ნავთობკომპანიაა საქართველოს ბაზარზე, რომელიც საერთაშორისო ხარისხის მართვის სერტიფიკატის ISO 9001-2008-ს მფლობელია.

ს/ს "ვისოლ პეტროლეუმ ჯორჯიას" მთავარი სტრატეგიული მიზანია გახდეს № 1 პრემიუმ ბრენდი საქართველოში, რომელიც გამორჩეული იქნება რეალიზებული ნავთობპროდუქტების მაღალი ხარისხით. იტალიური კომპანია API -ს საწვავის ვისოლის ქსელში გასვლით, ვისოლმა მიაღწია აღნიშნულ სტრატეგიულ მიზანს. ვისოლი მაღალი კლასისა და დიზაინის ავტოგასამართი სადგურების ქსელი სთავაზობს დასავლეთ ევროპის ბაზრისათვის განკუთვნილ უმაღლესი ხარისხის ნავთობპროდუქტებსა და მომსახურებას. ვისოლს საკუთრებაში ავტოგასამართი და გაზგასამართი სადგურების ყველაზე ფართო ქსელი აქვს საქართველოში. ვისოლი უმაღლესი ხარისხის, უახლესი

10 www.wissol.ge

ევრო სტანდარტის (ხუთი სახეობის) იტალიური საწვავის ექსკლუზიური იმპორტიორია საქართველოში. კომპანია 2007 წლის 10 სექტემბრიდან ახორციელებს API-ს იტალიური საწვავის იმპორტს Falconara Marittima-ს ქარხნიდან. ვისოლი, 2007 წლის სექტემბრიდან მომხმარებელს შეკუმშულ ბუნებრივ გაზს სთავაზობს და ერთადერთი ნავთობკომპანიაა, რომელმაც საქართველოში დანერგა ინტეგრირებული ავტოგასამართი სადგურები. "ვისოლის" პროდუქტებს შორისაა ასევე შეკუმშული ბუნებრივი გაზი, საზღვაო საწვავი და ავია საწვავი. "ვისოლი" ნოვატორია საქართველოს ნავთობსექტორში. 2001 წელს "ვისოლი"იყო პირველი ნავთობკომპანია, რომელმაც საქართველოს ბაზარზე ინოვაციური პროდუქტი, კორპორაციული ჩიპური ბარათი დანერგა და 2009 წლის მაისიდან კორპორატიულ მომხმარებელს უკვე ავტოპარკის მართვის უნიკალური GoLive სატელიტურ სისტემას სთავაზობს. ვისოლი ყველაზე მსხვილი დამსაქმებელია საქართველოს ნავთობსექტორში. დღეისთვის ვისოლი აღარ არის მხოლოდ ავტო-გასამართი სადგურების ქსელი. კომპანია შევიდა საწვავიას ბაზარზე და განახორციელა საკმაოდ სოლიდური ინვესტიცია თბილისის საერთაშორისო აეროპორტში. კერძოდ, პროექტი ითვალისწინებს თანამედროვე ე.წ. ჰინდრანტის სისტემის ინფრასტრუქტურის შექმნას, რომლის ავიალაინერების გამართვა სპეციალური ტიპის მილსადენებითა და მაღალტექნოლოგიური დანადგარებით ხდება.

"ვისოლი", 2007 წლის სექტემბრიდან მომხმარებელს შეკუმშულ ბუნებრივ გაზს სთავაზობს. "ვისოლ გაზის დისტრიბუცია", რომელიც ვისოლ ჯგუფის ერთერთი შვილობილი ბრენდია და თელავის რაიონს ბუნებრივ გაზს აწვდის 2008 წლის მარტიდან. "ვისოლ გაზის დისტრიბუცია" დღეისათის გაზს აწვდის 10 000-მდე აბონენტს.

კომპანიის ბიზნეს სტრატეგიაში აქცენტი კეთდება ხუთ ძირითად ასპექტზე:

1. მომხმარებლები; 2. თანამშრომლები; 3. საზოგადოება; 4. ჯანდაცვა, უსაფრთხოება და გარემოს დაცვა; 5. მართვა და ფინანსები.

მომხმარებლები:

„ვისოლი" კლიენტებს უზრუნველყოფს საიმედო და ხარისხიანი პროდუქტით, საუკეთესო მომსახურებით. პროდუქტის და მომსახურების ხარისხი ამართლებს მათ ღირებულებას.

- განხორციელებულია მცდელობა კლიენტების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, ხარისხიანი პროდუქციისა და კომფორტული მომსახურების მიწოდების გზით.

- კომპანიის დიდი ძალისხმევა მიმართულია კლიენტების ნდობის მოსაპოვებლად.

თანამშრომლები:

- კომპანია ხელს უწყობს თანამშრომლების შესაძლებლობების განვითარებასა და მათ საუკეთესოდ გამოყენებას. ამის ერთ-ერთი მაგალითია თანამშრომლების მონაწილეობა სამუშაოს დაგეგმვის პროცესში.

- ტრეინინგების მეშვეობით თანამშრომლებს ეძლევათ საშუალება აიმაღლონ კვალიფიკაცია და სრულად გამოავლინონ თავიანთი შესაძლებლობა;

- გეგმაზომიერად ხორციელდება თანამშრომლების წახალისების პროგრამა;

- თანამშრომლებისათვის ცნობილია, რომ კომპანიის წარმატებული საქმიანობა დამოკიდებულიამათ ნაყოფიერ მუშაობაზე.

საზოგადოება:

კომპანია რეგულარულად იღებს მონაწილეობას საზოგადოებისათვის მნიშვნელოვან ღონისძიებებში და თავისი წვლილი შეაქვს ქვეყნის განვითარებაში;

- კომპანია ამუშავებს ეკოლოგიურად უსაფრთხო ავტოგასამართ სადგურებს;

- მხარს უჭერს ჯანსაღ კონკურენციას;

- საქმიანობას ახორციელებს, როგორც საზოგადოების პასუხისმგებელი კორპორაციული წევრი. მკაცრად იცავს არსებულ კანონებს.

ჯანდაცვა, უსაფრთხოება და გარემოს დაცვა:

- კომპანია სრულ პასუხისმგებლობას იღებს კლიენტების, თანამშრომლებისა და საზოგადოების ჯანდაცვაზე და უსაფრთხოებაზე, რეგულარულად ტარდება თანამშრომლების ტრეინინგები უსაფრთხოების ამაღლების მიზნით;

- კომპანიის მიზანია მიაწოდოს მომხმარებლებს ეკოლოგიურად ნაკლებად საზიანო პროდუქცია. ანვითარებს და ნერგავს ეკოლოგიური სარგებელის მომტან ინოვაციურ პროდუქციასა და მომსახურებას.

მართვა და ფინანსები:

- კომპანია თავის საქმიანობას მართავს აქციონერების (სოსო და ლევან ფხაკაძეები, უცხოელი პარტნიორი "ვისოლ პეტროლიუმი" და ადგილობრივი პარტნიორი "Silk Road" ჯგუფი) სარგებელის გასაზრდელად.

მიღწევები:

2010-11-16 - "ვისოლ ჯგუფი" ევროპის ბიზნეს დაჯილდოებაზე მოხვდა წარმატებული კომპანიების ათეულში.

2010-10-18 - "ვისოლ ჯგუფი" გახდა "ტოტალის" საავტომობილო ზეთების ექსკლუზიური იმპორტიორი.

2010-08-10 - "ვისოლ ჯგუფმა" ბათუმში გახსნა მომსახურების ახალი ცენტრი.

2010-07-07 - "ვისოლ ჯგუფმა" დანერგა ტალონების გაუმჯობესებული ელექტრონული სისტემა.

2010-05-25 - პაატა ბურჭულაძემ "ვისოლ ჯგუფს" გადასცა "ოქროს რაში" ფონდი "იავნანას" მხარდაჭერისათვის.

2010-05-14 - "ვისოლ ჯგუფმა" მაგისტრალზე დასვენებისა და მომსახურების პირველი კომპლექსის მშენებლობა დაიწყო.

2010-04-29 - "ვისოლ ჯგუფის" იტალიური "აპის" რეკლამამ წლის საუკეთესო იდეა-კრეატივის ნომინაციაში გაიმარჯვა.

2010-01-26 - "ვისოლ ჯგუფმა" თბილისში გახსნა ევროპული სტანდარტის ველოტრეკი.

ლაღიძის ლიმონათი - „დაკარგული შესაძლებლობები"[11]

კომპანიის ისტორია

ფირმა "ლაღიძე" 100 წელზე მეტია ეწევა თავის საქმიანობას (ილუსტრაცია 1). 1887 წელს, ქუთაისელმა მოსწავლემ მიტროფანე ლაღიძემ, ატარებდა რა ცდებს ქიმიაში, წყალში გაზავებულ სხვადასხვა მცენარის ნაყოფზე, ნატურალური პროდუქტისგან შექმნა გამაგრილებელი სასმელი. მოგვიანებით მან გახსნა მცირე საწარმო - "ლაღიძის წყლები". ეს ადგილი თბილისში ცნობილი გახდა როგორც კაფე "ლაღიძე". 1900 წელს, ძმებმა ლაღიძეებმა გახსნეს დიდი საწარმო ქუთაისში, სადაც აწარმოებდნენ ნატურალურ სიროფს. 1927 წელს წარმოება გადმოიტანეს თბილისში, სადაც ის დღემდე მდებარეობს.

საბჭოთა პერიოდში მოხდა ლიმონათის ქარხნების ნაციონალიზაცია. ამ დროს საქართველოში არსებობდა ორი ლიმონათის კომპანია: "თბილხილწყალი" და "ლაღიძე". "თბილხილწყალი" ჩამოყალიბდა ყოფილი "ლაღიძის" ქარხნის ბაზაზე 1954 წელს, ამის შემდეგ, ეს ორი კომპანია ბაზარს ინაწილებდა ყოველგვარი დავის გარეშე. მათ შორის არათუ კონკურენცია, არამედ კონკურენციის მცდელობაც კი არ იყო, რადგან მთავრობა აკონტროლებდა ყველაფერს ლიმონათის წარმოებაში, ისევე როგორც სხვა დანარჩენ ინდუსტრიებს საქართველოში. "ლაღიძისთვის" ეს ნიშნავდა იმას, რომ მათ არ ჰქონდათ უფლება მიეღოთ გადაწყვეტილება მარკეტინგულ დაგეგმვასთან დაკავშირებით, რაც დღეს კომპანიისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის ფაქტორს წარმოადგენს. კომპანია უშვებდა 16 სახეობის ლიმონათს. ჩვეულებრივი ლიმონათის ფასი იყო 14 კაპიკი, ხოლო ტკბილილ სახეობისა ("ექსტრა") - 20 კაპიკი. მწარმოებლებს არასდროს განუხორციელებიათ ოპტიმიზაციის ამოცანა, სერიოზულად არ უფიქრიათ ლიმონათის სადისტრიბუციო ქსელზე და ასევე არ ჩაუტარებიათ პროდუქცის სარეკლამო აქცია. ხელმძღვანელობის მთავარი მიზანი იყო შეენარჩუნებინათ მთავრობის მიერ დადგენილი ჩამოსასხმელი ლიმონათის რაოდენობა. მიუხედავად ამისა, "ლაღიძე"

---

11 გამოყენებულია სტატიის: Lagidze Ketevan Kandelaki, Ketevan Kinkladze, Lemonade-Lost in Transition, Lessons from the Real World, Collection of Business Case Studies from Georgia.Book is sponsored by Eurasia Foundation in Georgia and by BP, 2005 მასალები. თარგმანი შეასრულა ლაშა მაჭავარიანმა.

მაინც ახერხებდა მომხმარებლისთვის შეეთავაზებინა მრავალფეროვანი ნაწარმი, რითაც მოიპოვა საყოველთაო აღიარება. "ლაღიძე" იყიდებოდა მთელი სსრკ-ს მასშტაბით და მომხმარებელში დიდი პოპულარობით სარგებლობდა.

1991 წელს საქართველომ დაიბრუნა დამოუკიდებლობა. სახელმწიფოს ლიბერალური პოლიტიკის შედეგად, ფირმა "ლაღიძე" აღმოჩნდა კერძო მფლობელის ხელში. 2001 წელს "ლაღიძის" მფლობელებმა გამოუშვეს 50 000 ცალი ჩვეულებრივი აქცია, ერთი ცალი ერთი ლარის ნომინალური ღირებულებით.

უმნიშვნელოვანესი თარიღები

ილუსტ. 1

1887	იდეის ჩამოყალიბება
1900	ქუთაისში საწარმოს გახსნა
1927	საწარმოს გახსნა თბილისში
საბჭოთა პერიოდი	"ლაღიძე" გადადის სახელმწიფოს საკუთრებაში
2001	"ლაღიძე" გადადის კერძო საკუთრებაში
2001	კოკა-კოლა იძენს თბილხილწყალს
2001	ფალსიფიცირებული "ლაღი"-ის გამოჩენა
2002	ახალი რეალიზატორები: "წყალი მარგებელი", "ნაბეღლავი"
2003-ის დასაწყისი	CERMA-ს ჯგუფი ქმნის სარეალიზაციო სისტემას
2003	იცვლება პროდუქციის გემო
2003	ექსპორტის შესაძლებლობა ნიუ-იორკში, უბრუნებს პროდუქტს ძველ, ნადმვილ გემოს. წყდება კავშირი შუამავალთან
2004	ძველ რეალიზატორთან, "ნაბეღლავთან" დაკავშირება

ზოგადი ინფორმაცია ლიმონათის შესახებ (ამონარიდი სტატიებიდან):

"ლიმონათი არის ხილის კონცენტრატისგან დამზადებული გამაგრილებელი სასმელი. მზადდება უამრავი დასახელების ხილისა და მცენარეებისგან, როგორებიცა: მსხალი, ლიმონი, ტარხუნა, ვაშლი, ფორთოხალი, მანდარინი, ჩაის ფოთლები, ყურძენი და

ა.შ. ლიმონათი მცირე რაოდენობით შეიცავს ალკოჰოლს (0.5% შემცველობა) და არის გამაგრილებელი სასმელების ინდრუსტრიის ნაწილი. ძირითადად, ლიმონათი მზადდება ხელოვნური კონცენტრატებისგან, მიუხედავად კომპანიების მცდელობისა წარადგინონ ლომონათი, როგორც ნატურალური პროდუქცია, ყველამ იცის რომ ლიმონათი ხელოვნური ნაწარმია. "ლაღიძე" არის ერთადერთი კომპანია, რომელიც ამზადებს ნატურალური ხილის ლიმონათს. ნატურალურ პროდუქციას გააჩნია თავისი უარყოფითი მხარეები: მისი შენახვა შეაძლებელია მხოლოდ 1 კვირა (ილუსტრ. 2), განსხვავებით სხვა გაზირებული სასმელებისაგან, როგორიცაა კოკა-კოლა და ცივი ჩაი, რომლის შენახვაც შეიძლება დიდი ხნის მანძილზე.

".....საქართველოში გაზიანი არომატიზირებული გამაგრილებელი სასმელების ინდუსტრია შეზღუდულია. გაზიანი გამაგრილებელი სასმელების ინდუსტრიაში არ შედის წვენები და მინერალური წყლები. ეს ნიშნავს, რომ წვენები და მინერალური წყლები არ არის პირდაპირი კონკურენტი კოკა-კოლას, ცივი ჩაის და ლიმონათის. ქართული ტრადიციებისა და პროდუქციის განსხვავებული პოზიციონირებიდან გამომდინარე, მინერალური წყალი და ლიმონათი ერთმანეთს ავსებენ და ამიტომ დღესასწაულებზე ისინი ერთად არიან წარმოდგენილი. საქართველოში ყველა პროდუქციას აქვს თავისი დანიშნულება. გამომდინარე მისი სპეციფიკური ინგრედიენტებიდან, კოკა-კოლა არის საუკეთესო საშუალება წყურვილის მოსაკლავად. ლიმონათი თავის მხრივ არის დღესასწაულებისათვის განკუთვნილი სასმელი, ცივი ჩაი განთავსებულია ამ ორ პროდუქტს შორის".

წარმოების მიმოხილვა:

საქართველოში ლიმონათის წარმოება მნიშვნელოვნად შეიცვალა მას შემდეგ, რაც მოხდა ბაზრის ლიბერალიზაცია, 1991 წელს. ლიმონათის ადგილობრივი ბაზარი 2002 წელს შეფასებული იყო 28 მილიონ ლარად, რომელიც წარმოადგენდა გამაგრილებელი სასმელების ბაზრის 40%. თუ 1991 წელს ბაზარზე საქმიანობდა ლიმონათის ორი მწარმოებელი, შემდეგ ის შეივსო სხვა ინდივიდუალური მწარმოებლებით, რომლებმაც დაიკავეს ბაზარი დაბალფასიანი (საშუალოდ 20-40 თეთრი) და დაბალი ხარისხის ლიმონათით.

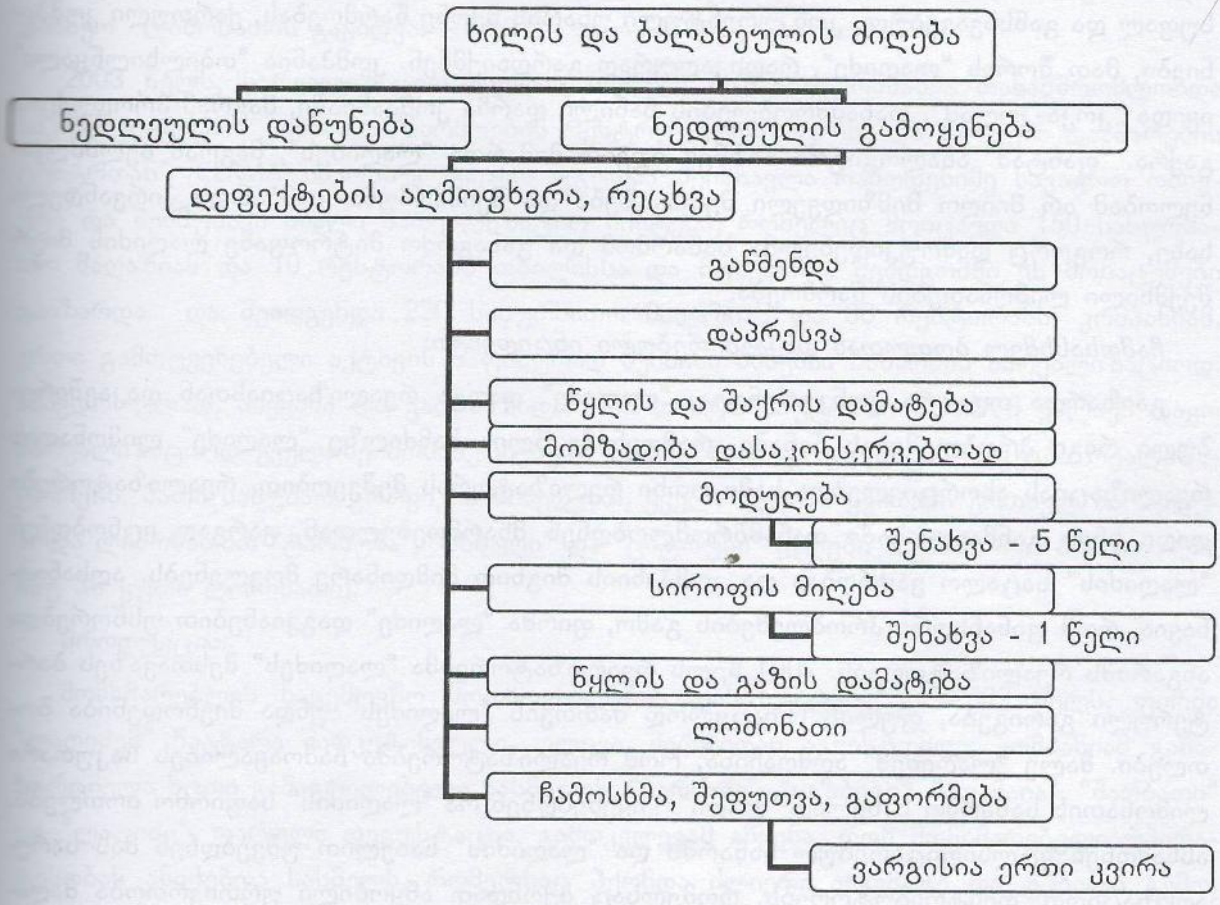
აღსანიშნავია, რომ ამ ლიმონათის უმეტესი ნაწილი იწარმოებოდა არასანიტარულ პირობებში. ინვივიდუალურმა მეწარეებმა საკმაოდ სწრაფად მოიპოვეს ბაზრის დიდი წილი, რომელიც 2001 წელს აჭარბებდა 70%. ამავე პერიოდში (2002 წელს), ბაზარზე შემოვიდა ძლიერი ბრენდი - კოკა-კოლა და დაიკავა გამაგრილებელი სასმელების ბაზრის ნახევარი, რითაც საფრთხე შეუქმნა ლიმონათის ბაზარს.

2002 წელს, ინდივიდუალურმა მეწარმეებმა და ცნობილი სავაჭრო ნიშნის მქონე ფირმებმა ("ლაღიძე" და "შარბათი"), გაინაწილეს ბაზარი. ამავდროულად ბაზარზე ჩნდება ისეთი სერიოზული კონკურენტი, რიგორიცაა კომპანია "ყაზბეგი", რომელმაც

ლიმონათთან ერთად ბაზარზე წარმოადგინა ცივი ჩაის პროდუქცია.

საწარმოო პროცედურები ლაღიძის ლიმონათის წარმოებისას

ილუსტრ. 2



"ყაზბეგმა" გამოიყენა აგრესიული სარეკლამო კამპანია და გახადა თავისი ლიმონათები ყველაზე ხელმისაწვდომი თითქმის ყველა მაღაზიაში, რადგან ლიმონათის ფასი (ბოთლის გარეშე) შეადგენდა 22,3 თეთრს. ბაზარზე შემორჩა და დღემდე იწარმოება ფირმების "ბარძიმის", "შარბათის" და "ადანაიას" პროდუქცია. ბაზარზე არსებული ლიმონათის უმეტესი ნაწილი შეიცავს წყალში გახსნილ ქიმიურ ფხვნილს და ნახშირბადის დიოქსიდს. ლიმონათი ისხმება სხვადასხვა ზომის (0.33, 0.5, 1.0 და 1.5 ლიტრიან) პლასტმასისა და შუშის ბოთლებში ტრადიციულად, ლიმონათი წარმოდგენს თანამედროვე ქართული სუფრის განუყოფელ ნაწილს. აქედან გამომდინარე, რესტორნები ითვლება უფრო მომგებიანად მომხმარებლად ვიდრე მაღაზიები. რესტორნები ითვალისწინებენ მომხმარებლის მყისიერ მოთხოვნებს და დაუყონებლივ რეაგირებენ მათზე.

საბჭოთა პერიოდის შემდეგ, მომხმარებლის მოთხოვნილება მნიშვნელოვნად შეიცვალა, ამჟამად უპირატესობას ანიჭებენ ტკბილ და სპეციფიური გემოს მქონე პრო-

დუქციას. მომხმარებელს ურჩევნია ნატურალურად დამზადებული სასმელებელი, მაგრამ ლიმონათის ეტიკეტიდან უჭირს ნაწარმის დამზადების წესის შესახებ უტყუარი ინფორმაციის მიღება. ნატურალური პროდუქციის გარჩევა მხოლოდ მისი საგემოვნო თვისებებით ძალზე რთულია.

ახალი, თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკის პრიობებში, რომელიც მოითხოვდა თავისუფალ და განსხვავებულ, კონკურენტული უნარის მქონე წარმოებას, ქართული კომპანიები, მათ შორის "ლაღიძე", რადიკალურად გარდაიქმნენ. კომპანია "თბილხილწყალი" იყიდა "კოკა-კოლამ", თანამშრობლების ნაწილი დარჩა კომპანიაში, მაგრამ პროდუქცია გაქრა. "ფანტამ" ანალოგიური ბიზნეს იდეით მიმართა "ლაღიძეს", მაგრამ ხელმძღვანელობამ არ მიიღო მიმზიდველი შეთავაზება და შეინარჩუნა კომპანიის პირვანდელი სახე, როგორც დამოუკიდებელმა საწარმომ და განაგრძო მიტროფანე ლაღიძის მიერ შექმნილი ლიმონათების წარმოება.

ჩამოსასხმელ ბოთლთან დაკავშირებული ინციდენტი:

გაიზარდა თუ არა კონკურენცია, "ლაღიძე" დადგა რეალიზაციასთან დაკავშირებული რიგი პრობლემების წინაშე. რამდენიმე წლის მანძილზე "ლაღიძე" ლიმონათის რეალიზაციას ახორციელებდა სამი-ოთხი რელიზატორის მეშვეობით. რეალიზატორები დიდი ხნის განმავლობაში თანამშრომლობდნენ მწარმოებელთან, კარგად იცნობდნენ "ლაღიძის" საცალო ვაჭრობას და კომპანიის შიგნით მიმდინარე მოვლენებს. აღსანიშნავია, რომ ფინანსური პრობლემების გამო, ფირმა "ლაღიძე" დაგვიანებით უსწორებდა ანგარიშს რეალიზატორებს. 2001 წელს რეალიზატორებმა "ლაღიძეს" შესთავაზეს ბარტერული გარიგება, ფულის სანაცვლოდ მათთვის "ლაღიძეს" უნდა მიეწოდენიბა ბოთლები. მალე "ლაღიძემ" აღმოაჩინა, რომ რეალიზატორებმა ჩამოაყალიბეს საკუთარი ლიმონათის საწარმო სახელად "ლაღი". იყენებდნენ რა "ლაღიძის" საფირმო ბოთლებს, ასხამდნენ ფალსიფიცირებულ ნაწარმს და "ლაღიძის" სახელით უშვებდნენ მას სარეალიზაციოდ. დისტრიბუტორებს, რომელსაც ჰქონდათ აწყობილი ურთიერთობა მაღაზიებთან, საკმაოდ მოკლე პერიოდში შეძლეს ჩაენაცვლებინათ "ლაღიძის" ლიმონათი. ამ მიზეზით, 6-7 თვის განმავლობაში ფირმა "ლაღიძის" პროდუქცია დარჩა რეალიზაციის გარეშე. უფრო მეტიც, "ლაღიმ" აწარმოა საკუთარი გამაგრილებელი სასმელი, რომელშიც გამოიყენა ხელოვნული დანამატები, არომომატიზატორის და დამატკბობლების სახით, სარეალიზაციო ქსელში გაუშვა ისინი "ლაღიძის" საფირმო ბოთლებში ჩამოსხმული და ამ ქმედებით "ლაღიძის" ფირმას კიდევ ერთხელ შეულახა რეპუტაცია.

დღესაც კი, ეს ინციდენტი გავლენას ახდენს "ლაღიძის" იმიჯსა და გაყიდვებზე. ფირმა "ლაღიძემ" მიმართა სასამართლოს, რათა "ლაღის" შეეწყვიტა "ლაღიძის" სახელით შებღალვა ფალსიფიცირებული პროდუქციის ("ლაღი" იყენებდა "ლაღიძის" ბრენდის მსგავს ეტიკეტს, აყალბებდა პროდუქციას და ისე ყიდდა მას) გამოშვება.

რეალიზაცია:

"ლაღიძემ", 2002 წელს, გააფორმა რეალიზაციის შესახებ ხელშეკრულება "წყალ-

მარგებელთან" და "ნაბეღლავთან", რომლებსაც შეეძლოთ გამოეყენებინათ "ლაღიძის" საწარმოო ფართი საწყობად, სამაგიეროდ რეალიზაციას გაუწევდნენ "ლაღიძის" ლიმონათს საკუთარ ნაწარმთან ერთად. ამგვარი დარიგების შედეგად, "ლაღიძემ" მიაწოდა საკუთარი პროდუქცია 70-ზე მეტ სასურსათო მაღაზიას და 20-მდე რესტორანს. ქარხნის მენეჯმენტმა ისარგებლა საწარმოს ადგილმდებარეობით, და პირდაპირ ქარხნიდან დაიწყო ლიმონათის გაყიდვა.

2003 წელს, სარეალიზაციო ქსელის შექმნის მიზნით, კომპანია თანამშრომლობდა საკონსულტაციო კომპანია "წარმოების რესტრუქტურიზაციისა და მართვის დახმარების ცენტრთან" (CERMA). საკონსულტაციო ჯგუფმა შეისწავლა რამოდენიმე სავაჭრო ობიექტი და შეიმუშავა ახალი სარეალიზაციო სისტემა, რომელიც მოიცავდა 150 სასურსათო მაღაზიას და 10 რესტორანს თბილისსა და მცხეთაში. შემდგომში ეს მონაცემები გაიზარდა და შეადგენდა 220 სასურსათო მაღაზიას და 30 რესტორანს. კომპანიამ, ერთი გამოუყენებელი აქტივის საფასურად შეიძინა მანქანა ნაწარმის სარეალიზაციოდ. ამავდროულად, აიყვანა და გადაამზადა ორი დისტრიბიუტორი. CERMA-მ ქალაქი დაყო სარეალიზაციოდ ყველაზე მოსახერხებელ ექვს უბნად და გადასცა ეს გეგმა რეალიზატორებს. მათი სამუშაო გრაფიკის მიხედვით, ყველა უბანი კვირაში ერთხელ მარაგდებოდა ლიმონათით "ტარხუნა", "მსხალი" და "ციტრუსი" (დღეში საჭირო იყო 600 ბოთლი, ანუ 30 ყუთი ლიმონათი).

პროდუქცია:

მომხმარებლის საგემოვნო მოთხოვნილების დასაზუსტებლად, 2003 წელს, ფირმა "ლაღიძემ" ჩაატარა მარკეტინგული კვლევა. მარტიდან აგვისტომდე, კომპანიამ განახორციელა ხუთი გამაგრილებელი სასმელის: "ბარძიმი", "ყაზბეგი", "ადანაია", "შარბათი" და "ლაღიძე", ფარული დეგუსტაცია. გამოკვლევამ აჩვენა, რომ მომხმარებელი უპირატესობას ანიჭებდა სასმელს, რომელსაც ჰქონდა ძლიერი არომატი და ტკბილი გემო. "ლაღიძემ" დაიწყო უფრო ტკბილი ლიმონათების გამოშვება და მორიგი კვლევის შემდეგ გადაინაცვლა მეხუთე ადგილიდან მეორეზე (პირველი ადგილი დაიკავა "ბარძიმმა").

საექსპორტო შესაძლებლობა:

ყველა ამ ცვლილებებთან ერთად, ლაღიძე შეეცადა გაეტანა საექსპორტოდ სიროფი ან ლიმონათი საზღვარგარეთ. კომპანიას ჰქონდა შეთანხმება ინვესტორთან, სიროფის ექსპორტირებაზე ნიუ-იორკში. მარკეტინგული კვლევის შედეგად, პროდუქციის უკეთ წარსადგენად, ლიმონათისთვის შეიქმნა ახალი ეტიკეტი. თუმცა ინვესტორის პირადი პრობლემების გამო, შეთანხმება გაუქმდა. "ლაღიძის: ხელმძღვანელებს, სამომავლოდ, აღარ უცდიათ აშშ-ს ბაზარზე შესვლა.

უკანასკნელი წლების განმავლობაში "ლაღიძე" აგრძელებდა ვაჟინის ექსპორტს რუსეთში, სადაც დიდია იმ მომხმარებელთა რაოდენობა რომლებიც დაინტერესებული იყვნენ ნატურალური პროდუქციით და მათ კარგად ახსოვდათ "ლაღიძის" სახელი. აქედან გამომდინარე, რუსეთში ექსპორტი წარმოადგენდა ფირმის შემოსავლების მნიშვნელოვან

ნაწილს.

საწარმოო შესაძლებლობები:

"ლაღიძის" საწარმო მოიცავს ცამეტი ათას კვარდატულ მეტრს, გააჩნია მიწისქვეშა საწყობიც. საათში აწარმოებს მაქსიმუმ 12000 ბოთლს და დაახლოებით 50 000-ს დღეში. გაყიდვების სიმცირის გამო, პერსონალს მხოლოდ რამოდენიმე საათით ამუშავებს კვირის განმრავლობაში.

პროდუქციის ასმორტიმენტი:

"ლაღიძეს" გააჩნია 12 სახის რეცეპტი, მაგრამ იყენებს მხოლოდ 6. მსხლის, ლიმონის და ტარხუნის ლიმონათი იყიდება ყველაზე ხშირად თბილისში. "ლაღიძე" არ ყიდის რამოდენიმე სახის ლიმონათს, მათ შორის "შოკოლადს" (ილუსტრ. 3), რომელიც მიჩნეულია საკმაოდ გემრიელად, მაგრამ ამასთანავე ძვირია, მისი თვითღირებულება 0.70 თეთრია. სხვა დანამატები საკმაოდ აძვირებენ პროდუქციის ღირებულებას, რის გამოც ხელმძღვანელობა თვლის რომ მომხმრებლისთვის "შოკოლადის" ლიმონათის ფასი საკმაოდ ძვირია.

შენიშვნა: უმეტესი კომპანიები, რომლებიც აწარმოებენ ლიმონათს, იყენებენ ხელოვნურ არომატიზატორებს, რომლის 1 ტონის საბაზრო ფასი შეადგენს 20 ლარს. 1 ტონისგან მიიღება 2000 ცალი ნახევარ ლიტრიანი ბოთლი ლიმონათი.

რეალიზაცია, გაყიდვები და სავაჭრო წერტილები:

სპეციალური სარეალიზაციო სერვისი, რომელიც ახლა იდგამს ფეხს ბაზარზე, დიდ ზეგავლენას განიცდის იმპორტიორი რეალიზატორებისგან. უამრავი თურქული სავაჭრო კომპანია წარმატებით საქმიანობს ქართულ ბაზარზე. უამრავი სავაჭრო მაღაზია მოქცეულია ერთი "მფლობელის" ხელში.

ღირებულების სტრუქტურა (0.5 ლიტრი ბოთლი)

ილუსტ. 3

	ნედლეული (ხილი)	სხვა ცვალადი დანახარჯი	მთლიანი ცვლადი დანახარჯი	ქარხნის ფასი	მაღაზიის ფასი	რესტორნის F ფასი
„მსხალი"	0.053	0.286	0.339	0.35	0.8	1

	ნედლეული (ხილი)	სხვა ცვალადი დანახარჯი	მთლიანი ცვლადი დანახარჯი	ქარხნის ფასი	მაღაზიის ფასი	რესტორნის F ფასი
„ლიმონი"	0.055	0.286	0.341	0.35	0.8	1

	ნედლეული (ხილი)	სხვა ცვალადი დანახარჯი	მთლიანი ცვლადი დანახარჯი	ქარხნის ფასი	მაღაზიის ფასი	რესტორნის F ფასი
„ტარხუნა"	0.054	0.286	0.34	0.35	0.8	1

ერთი ლიტრი ვაჟინის ღირებულება

	ნედლეული (ხილი)	სხვა ცვალადი დანახარჯი	მთლიანი ცვლადი დანახარჯი	ქარხნის ფასი
„ტარხუნა"	0.635	1.34	1.8	1.99

ეს არის სტაბილურად ზრდადი დასავლური სტილის კერძო სუპერ მარკეტები, მაგრამ მხოლოდ რამოდენიმეს გააჩნია სამზე მეტი ფილიალი[12]. თბილისში არის 130 რეგისტრირებული სუპერმარკეტი (მცირე და საშუალო) და 182 შერეული მაღაზია[12]. რესტორნებში სიარული ქართული კულტურის განუყოფელი ნაწილია. რესტორნების შემოსავალი ძირითადად დამოკიდებულია საკვების გაყიდვებზე. საშუალოდ, გამაგრილებელი სასმელის წილი, ერთი სუფრიდან მიღებულ შემოსავალში შეადგენს 10%. თბილისში 190 რეგისტრირებული რესტორანი და 128 კაფეა. საშუალოდ რესტორნები 15 ჯერ მეტ გამაგრილებელ სასმელის ყიდიან ვიდრე მაღაზიები და სუპერმარკეტები. მაგრამ მაღაზიებთან შეთარებით, რესტორნებში გამაგრილებელი სასმელების მცირე არჩევანია. რესტორნის ხელმძღვანელებს სურთ შეიძინონ ტკბილი ლიმონათი, ვინაიდან ტკბილი გამაგრილებელი სასმელი აღუძრავს მომხმარებლებს საკვებზე მეტ მოთხოვნილებას.

საქართველოში საკმაოდ სუსტად არის განვითარებული პირდაპირი მარკეტინგი, ასევე შეზღუდული შესაძლებლობებით მუშაობენ თბილისში: UPS, DHL, THT და FedEx-ი. ჭარბი სამუშო ძალის და დაბალი ხელფასების დონის გამო, "პირამიდული გაყიდვების" ტექნიკა საკმოდწარმატებულია.

უნდა ისიც აღინიშნოს, რომ პირად კონტაქტებს დიდი მნიშვნელობა აქვს, რაც გაყიდვებზეც აისახება

12 http://strategis.gc.ca/epic/internet/inimr-ri.nsf/en/gr110671e.html

დანართი 2

სამენეჯერო ლიტერატურაში გამოყენებული ზოგიერთი ტერმინის განმარტება

A

abandonment stage - რაიმეზე უარის თქმის სტადია. პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის დასკვნითი სტადია, როცა მენეჯმენტი იღებს გადაწყვეტილებას შეწყვიტოს პროდუქტის მარკეტინგი.

abreaction channels - ნეგატიური რეაქციის «ნეიტრალიზაციის» გზები. კომპანიის მენეჯერების მიერ შემუშავებული მეთოდები, რომელთა საშუალებით თანამშრომლები «განმარტავენ» თავიანთ უარყოფით რეაქციას.

abrogation of agreement - შეთანხმების გაუქმება. კონტრაქტის შეწყვეტა, ან მისი ცალკეული პუნქტების შესრულებაზე უარის თქმა.

absence - გაცდენა, არ ყოფნა (სამსახურში, თათბირზე, შეხვედრაზე და ა.შ.).

absentee - არ მყოფი, გამცდენი პირი.

absolute advantage - აბსოლუტური უპირატესობა.

absoluteness of responsibility - აბსოლუტური (უპირობო) პასუხისმგებლობა. კონცეფცია, რომლის თანახმად მენეჯერი ვერ იხსნის პასუხისმგებლობას მისი თანაშრომლების ქმედებებზე. მენეჯერს შეუძლია თანამშრომელზე თავისი უფლებამოსილების დელეგირება, ხოლო პასუხისმგებლობის დელეგირება არა.

absorb - აბსორბირება, შთანთქმა.

abstract - რეზიუმე, კონსპექტი. რაიმე მასალის მოკლე შინაარსი. საკადრო მენეჯმენტში: მუშაკის მოკლე დახასიათება.

acceleration – აქსელერაცია, აჩქარება, სისწრაფის აკრეფა.

acceptabillity - მიმღეობა, მისაღები (დასაშვები) რამ.

acceptable quality level - ხარისხის მისაღები დონე.

acceptance number - რაიმე დეფექტის დასაშვები დონე.

acceptance theory of authority - მართვის თეორია, რომლის თანახმად თანამშრომლის გადაწყვეტილება შეასრულოს ხელმძღვანელის ბრძანება ითვლება მის უმთავრეს სამსახურეობრივ მოვალეობად.

accession - მიერთება, მატება, სამსახურში მიღება, რაიმე თანამდებობაზე მუშაობის დაწყება.

accession rate - სამუშაო ძალის ფარდობითი ზრდა. ორგანიზაციაში ახლადმიღებულ თანამშრომელთა რაოდენობა შეფარდებული მომუშავე თანამშრომელთა რიცხვთან.

accessory equipment - დამატებითი, დამხმარე მოწყობილობა, რომელიც უშუალოდ არ გამოიყენება ძირითად საწარმოო პროცესში.

account - ანგარიში.

accountability in management - შესრულებულ სამუშაოზე მმართველობითი პერსონალის ანგარიშგება. მიზნობრივი მართვა. მართვა მიზნების მიხედვით (MBO).

accounting - საბუღალტრო აღრიცხვა.

accounting cycle - საანგარიშო პერიოდი.

accumulation - დაგროვება, თავმოყრა.

acknowledgment - რაიმეს ცნობა, დადასტურება.

action-centered leadership (ACL) - ქმედებაზე დაფუძნებული ლიდერობა. არსებული კონცეფციის თანახმად, ლიდერებად კი არ იბადებიან, არამედ ხდებიან. შედეგად, დიდი ყურადღება ეთმობა ხელმძღვანელების სწავლებას ლიდერობის სათანადო მეთოდების ათვისების მიზნით.

active employee - დროის მოცემულ პერიოდში სამსახურში მყოფი თანამშრომელი.

actual normal system - რეალურ დანახარჯებზე დაფუძნებული ნორმირების სისტემა. გამოიყენება წარმადობის დასადგენად.

adaptive management - ადაპტირებადი მენეჯმენტი, რომელიც დროის მცირე ინტერვალში აფასებს გარე ზემოქმედების გავლენას ორგანიზაციაზე და შიდა ცვლადების საშუალებით რეაგირებს წარმოქმნილ პრობლემებზე.

adaptiveness - ადაპტაციის უნარი. ეფექტიანობის ერთ-ერთი კრიტერიუმი, რომელიც ასახავს ორგანიზაციის რეაგირების უნარს წარმოქმნილ პრობლემებზე.

administration - ადმინისტრაცია.

administrative action - ადმინისტრაციული ქმედება, მიმართული ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ამოცანების შესასრულებლად.

administrative control - ადმინისტრაციული კონტროლი. ადმინისტრაციული მართველობის ერთ-ერთი სისტემატიურად შესასრულებელი ფუნქცია.

administrative discretion - ადმინისტრაციული გადაწყვეტა (გადაწყვეტილების მიღება უფლებამოსილებების დელეგირების, ცვლილებების განხორციელებისა და ა.შ. შესახებ).

administrative officer - ადმინისტრაციის მაღალი რანგის თანამშრომელი.

administrative planning - ადმინისტრაციული დაგეგმვა (შემოსავლების, დანახარჯის, რესურსების განაწილების და ა.შ.). ადმინისტრაციის ხელმძღვანელების მიერ ერთ-ერთი სისტემატიურად განსახორციელებელი ფუნქცია.

administrative policy - ადმინისტრაციული პოლიტიკა. განსაზღვრავს პროცედურების, წესების, გადაწყვეტილებებისა და აშ. მიღების თავისებურებას, გამომდინარე ორგანიზაციის სახეობიდან და მის მიერ შესასრულებელი საქმიანობის სპეციფიკიდან.

administrative reorganization - ადმინისტრაციული სახის რეორგანიზაცია. მმართველობითი საქმიანობის გარდაქმნა, ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად.

administrative unit - ადმინისტრაციული ერთეული.

advantage - უპირატესობა, უპირატესი მდგომარეობა, უპირატესობა კონკურენტების მიმართ.

adventure - ავანტიურა, სარისკო მოქმედება, თავგადასავალი.

adverse action - სანქცია. უფლებამოსილების დროებით შეჩერება, დროებითი დაქვეითება.

advertisement - სარეკლამო განცხადება.

advertising - რეკლამირება.

advertising campaign - სარეკლამო კამპანია.

advertising specialty - სარეკლამო საქმიანობა, სარეკლამო სპეციალობა (პროფესია).

affiliate – ფილიალი. საწარმო, ან ორგანიზაცია რომლის მენეჯმენტი დაკავშირებულია სახელშეკრულებო პირობებით სხვა საწარმოსთან, ან ორგანიზაციასთან.

affiliation - წევრად მიღება, ან ქვედანაყოფის სახით მიერთება.

agenda - განაწესი, დღის განრიგი.

aggregate corporation - კორპორაცია, ცალკეული პირების (ერთეულების) ერთობლიობა.

aggregate real demand - ერთიანი რეალური მოთხოვნილება.

alien company - უცხოური კომპანია. კომპანია, ან კორპორაცია, რომელიც მოქმედებს სხვა ქვეყნის ტერიტორიაზე.

allocation - განთავსება, განაწილება.

amalgamation - გაერთიანება. კომპანიების გაერთიანება ერთობლივი ინტერესების შესაბამისად.

amortize - ამორტიზირება, ჩამოწერა, ნისიად შესყიდვა, ვალის დაფარვა.

analysis of performance - საქმიანობის შედეგების ანალიზი.

analytical forecasting - ანალიტიკური პროგნოზი.

annual report - წლიური ანგარიში.

annual wage - წლიური ხელფასი.

annual wage plan - წლიური სახელფასო გეგმა.

anticipation - განჭვრეტა, მოლოდინი, პროგნოზირება. დავალიანების ვადაზე ადრე გადახდა, რაც ქმნის შეღავათის მიღების შესაძლებლობას.

applicant - მთხოვნელი, პრეტენდენტი, კანდიდატი, აპლიკანტი. პირი, რომელიც მოწადინებულია დაიკავოს ორგანიზაციაში რაიმე თანამდებობა.

applied research - პრაქტიკული ამოცანის გადაწყვეტასთან დაკავშირებული კვლევები.

apportionment - პროპორციული განაწილება.

appraise - შეფასება. ღირებულების, ან ხარისხის დადგენა.

apprentice - მოწაფე, ახალბედა თანამშრომელი.

apprenticeship training - პროფესიული სწავლება.

approach - მიახლოება. კომერციული პარტნიორების პირველი შეხვედრა (კონტაქტი).

appropriate unit - შესატყვისი (შესაბამისი) საწარმოო ერთეული.

area agreement - შეთანხმება (ხელშეკრულება) ტერიტორიასთან დაკავშირებით.

articles of agreement - შეთანხმების (ხელშეკრულების) პუნქტები.

articles of incorporation - კომპანიის ოფიციალური წესდება. კომპანიის რეგისტრაციის აქტი.

assess - შეფასება. რაიმეს ღირებულების გარკვევა.

assessment - შეფასება, დაბეგვრა, შენატანების შეგროვება.

asset - აქტივები, ფონდები, საკუთრება, სახსრები, ავუარები.

asset management - აქტივების მართვა, კომერციული ბანკის რესურსების მოზიდვისა და განთავსების მართვა.

assignee - წარმომადგენელი, უფლებამოსილი სამართალმემკვიდრე.

association - ასოციაცია. საერთო მიზნის მისაღწევად გაერთიანებული ხალხი.

atomistic economy - ეკონომიკა, რომელიც შედგება მრავალი წვრილი, დანაწევრებული, დამოუკიდებელი და კონკურენტულ გარემოში მყოფი სუბიექტისაგან.

auditor - აუდიტორი. პირი, რომელსაც გააჩნია სათანადო კვალიფიკაცია აუდიტის ჩასატარებლად.

authoritarian leadership - ავტორიტარული მართვა. როცა ხელმძღვანელს აქვს დიდი ძალაუფლება და ის უფლებამოსილია ერთპიროვნულად განსაზღვროს ორგანიზაციის მიზნები და პოლიტიკა, დაგეგმოს სამუშაოები, გაანაწილოს რესურსები, განახორციელოს კონტროლი, შეიტანოს სათანადო კორექტივები, დასაჯოს, ან წაახალისოს თანამშრომლები.

authority – ძალაუფლება, უფლებამოსილება, უფლებამოსილი ორგანო. ორგანიზაციის სახელისუფლო ვერტიკალზე თანამდებობების უფლებამოსილების გამოყენება, ფუნქციების დახასიათებისა და მათი ურთიერთშედარებისას.

authority of knowledge - ცოდნისა და ინფორმირების საფუძველზე მიღებული უფლებამოსილება.

authority of situation - უფლებოსილება მინიჭებული გარკვეული სიტუაციის გავლენით.

authorization - სანქციონირება, თანხმობის მიცემა, ავტორიზაცია, უფლებამოსილების მინიჭება.

authorized dealer - ოფიციალური (უფლებამოსილი) დილერი.

authocratic - ავტოკრატიული, დიქტატორული. ორგანიზაციის ერთპიროვნული მართვა, როცა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომლები მონაწილეობას არ იღებენ.

autogestion - თვითმმართველობა. ორგანიზაციის მართვა ხორციელდება თანამშრომელთა უფლებამოსილი კომიტეტების მიერ.

automatization - ავტომატიზაცია. სამუშაო პროცესი, სადაც ადამიანის მონაწილეობა

შესაძლებელ მინიმუმამდეა დაყვანილი.

autonomous work group - ავტონომიური სამუშაო ჯგუფები. ადმინისტრაციული გადაწყვეტილებების შედეგად, თანამშრომელთა ჯგუფებს საშუალება ეძლევათ დემოკრატრიული გზით მიიღონ გადაწყვეტილებები და დაგეგმონ თავიანთი საქმიანობა.

authonomy - ავტონომიურობა. ითვალისწინებს მუშაკის პირად პასუხისმგებლობას შესასრულებელ სამუშაოზე.

averege hourtly earnings - საშუალო საათობრივი ანაზღაურება. დროის გარკვეული პერიოდში, საათობრივი ანაზღაურების მეთოდით მუშაკზე დარიცხული გასაშუალებული თანხა.

average revenue - საშუალო შემოსავალი.

average straight-time hourly earnings - პერიოდული საშუალო საათობრივი ანაზღაურება.

average weekly wage - საშუალო კვირეული ხელფასი.

avoidable cost - არასავალდებულო დანახარჯები. თავიდან აცილებული დანახარჯები.

avoidance conflict resolution - კონფლიქტის გადაჭრა, ან მისი "განელება" ყურადღების სხვა საკითხზე გადატანის შედეგად.

award - მინიჭება, გადაწყვეტა (მაგ. შრომითი დავების).

awareness – არსებული მოთხოვნილების გაცნობიერება. წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის პირველ სტადიას.

B

back - დაფინანსება, სუბსიდირება, მხარდაჭერა, ზურგი, უკანა მხარე.

back pay -კომპენსაცია. ანაზღაურება, რომელიც მიეცემა მუშაკს, დამქირავებლის მიერ კანონის, ან სახელშეკრულებო პირობების დარღვევის გამო.

background investigation - საქმიანობის მოთხოვნების შესაბამისად, სამუშაო ადგილის დაკავების მსურველის განათლებისა და შრომისუნარიანობის შემოწმების პროცედურა.

balanced economic growth - ეკონომიკის დაბალანსებული ზრდა.

balanced economy - დაბალანსებული ეკონომიკა.

balanced growth equilibrium - სტაბილური, დაბალანსებული ზრდა. ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ეკონომიკის სტაბილური ზრდა, როცა ექსპორტისა და იმპორტის მოცულობა ერთმანეთის ტოლია.

balanced time - სამუშაო გრაფიკის დაბალანსებული ცვლილება. სამუშაო საათების გეგმიური წანაცვლება.

bank rate - საბანკო განაკვეთი.

banking power - საბანკო ინვესტირების ინტენსივობა.

bankrupt - ბანკროტი.

base pay - ძირითადი ხელფასი.

base rate - ძირითადი განაკვეთი.

base time - დროითი ნორმა. მუშაკისათვის დადგენილი სამუშაო დროის განაკვეთი.

basic research - ფუნდამენტური კვლევები.

basic wages - ძირითადი ხელფასი, რომელიც ეძლევა მუშაკს სამუშაო ხელშეკრულების შესაბამისად.

behavior modeling - ქცევითი მოდელირება. პიროვნებათშორისი ურთიერთობების გამოსამუშავებლად გათვალისწინებული მენეჯერების მომზადების ზოგადი სქემა.

behavior decision theory - გადაწყვეტილების მიღების ბიჰევიორისტული თეორია. გადაწყვეტილების მიღების მოდელები, რომლებშიც განიხილება ინდივიდუალური, ჯგუფური და ორგანიზაციული ქცევის გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე.

benchmarking - შედარება. მეთოდი, რომელიც გამოიყენება ორგანიზაციაში ცვლილებების განსახორციელებლად. მეთოდი ითვალისწინებს ცვლილებების დაგეგმვის პროცესში, წარმატებულ ორგანიზაციებთან შედარების გზით, გარდაქმნისათვის საუკეთესო ვარიანტის შერჩევას.

benefit - სარგებელი ან რაიმე უპირატესობა მიღებული რომელიმე პირის მიერ. რეგულარულად მიღებული სადაზღვევო თანხა.

benevolent-authoritative leadership stile - მენეჯმენტში დამკვიდრებული ლიდერობის ავტოკრატიულ-კეთილგანწყობილი სტილი.

bidding - ფასის შეთავაზება. არსებულ ვაკანსიაზე თანამშრომლის მიერ განსახილველად შემოტანილი განაცხადი.

big business - მსხვილი კაპიტალი, დიდი ბიზნესი, რომელიც აკონტროლებს ბაზრის მნიშვნელოვან წილს.

bilateral agreement - ორმხრივი ხელშეკრულება.

bilateral monopoly - ორმხრივი მონოპოლია, როცა მყიდველსა და გამყიდველსაც ბაზარზე უკავიათ მონოპოლიური მდგომარეობა.

bilateralism - ორმხრივი ურთიერთობების საფუძველზე არსებული უპირატესი (სავაჭრო) რეჟიმი.

bird dog - "მაძებარი" (სლენგი). ფირმის პოზიციისა და მისი პოტენციალური შემოსავლების შეფასების მიზნით, საჭირო მონაცემების მიღება.

black money - "შავი ფული" (სლენგი). გადასახადებისაგან თავის არიდების მიზნით, არაკანონიერი გზით მიღებული შემოსავალი, რომლის დეკლარირება არ ხდება.

blackleg - შტრეიკბრეხერი (სლენგი). მუშაკი, რომელიც აგრძელებს საქმიანობას გაფიც-

ვის პერიოდში.

blanked agreement - კოლექტიური შეთანხმება, ხელშეკრულება. ფორმდება დამქირავებელსა და დაქირავებულებს შორის.

blue chip - სწრაფად ზრდადი კომპანიების აქციები.

board - მმართველობა, საბჭო, კოლეგია, მაღალი რანგის გადაწყვეტილებების მიმღები კომიტეტი.

board directors - დირექტორთა საბჭო.

board room - ოთახი წარმომადგენლობითი შეხვედრებისათვის.

board structure - საბჭოს სტრუქტურა. მმართველობითი კომიტეტის შემადგენლობა.

body language - ჟესტების ენა. არავერბალური კომუნიკაციის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილი.

bond maintenance - კავშირების შენარჩუნება. ურთიერთობის ხელშეწყობა.

boom - ხნაური. წარმოების აღმავლობა. ეკონომიკის სწრაფი ზრდა.

bosshead - (სლენგი). პროექტის ხელმძღვანელი, ბრიგადირი, ოსტატი, უფროსი.

botleneck - სუსტი ადგილი (ეკონომიკაში), რაღაცის ნაკლებობა, რაც ხელს უშლის საქმიანობის ნომალურად წარმართვას.

bottom line - შედეგი. კომპანიის რენტაბელობის, მომგებიანობის მაჩვენებელი (დონე).

bottom-up approach - აღმავალი დაგეგმვის მეთოდი. აღმავალი ანალიზის პრინციპი. მიდგომა სტრატეგიის განსახორციელებლად. ითვალისწინებს ქვედა დონეებიდან იდეებისა და წინადადებების ზედა დონეებზე გადაცემას, რომელთა საფუძველზე ყალიბდება ორგანიზაციის სტრატეგია.

bounce back - აღდგენა. შედეგის მიღება. სწრაფი აღდგენა ეკონომიკური დეპრესიის შემდეგ.

boycott - ბოიკოტი. კოლექტიური ზემოქმედება დამქირავებელზე, დაქირავებულთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების მიზნით.

brainstorming - "გონების დაძაბვა". პრობლემის კოლექტიური განხილვის გზით იდეების გენერაციის მეთოდი. შემოქმედებითი ან/და პრაქტიკული ხასიათის გადაწყვეტილებების მისაღებად, ჯგუფის წევრების მიერ თავიანთი შეხედულებისა და იდეების თავისუფალი განხილვა.

branch - ფილიალი, განყოფილება, დარგი.

branch house - ფილიალი, ქვედანაყოფი, ორგანიზაციის მთავარი ოფისიდან მოშორებით განთავსებული.

branch organization - ორგანიზაციის ფილიალის (განშტოების) ფორმირება.

branch warehouse - მოშორებით მდებარე საწყობი. კომპანიის კუთვნილი საწყობი, რომელიც მოშორებულია ძირითადი წარმოებისაგან. იყენებენ მზა პროდუქციის, ნახევარფაბრიკატებისა და მაკომპლექტებელი ნაწილების შესანახად.

brand - მწარმოებელი ფირმის სახელი, მარკა, სავაჭრო ნიშანი. საქონლის, ან მომსახურების იდენტიფიკაციისათვის გამოყენებული განმასხვავებელი სიმბოლო (ნიშანი).

brand awareness - სავაჭრო მარკის ცნობადობა.

brand extension - ბრენდის გავრცობა. კონკურენტული სტრატეგია, მიმართული სხვისი სავაჭრო ნიშნის (მარკის) გამოყენების გზით ნაწარმისათვის კარგი რეპუტაციის შესაქმნელად.

brand franchise - ბრენდის ფრანჩაიზი. სავაჭრო ნიშანზე გაცემული ლიცენზია, ან ხელშეკრულება მის გამოყენებაზე (როცა ფირმა, ან ცალკეული მეწარმე იღებს რაიმე საქონლით ვაჭრობის ექსკლუზიურ უფლებას).

brand leader - რომელიმე სასაქონლო ჯგუფში უპირველესად მოთხოვნილი საქონელი.

brand mark - სასაქონლო ნიშანი. მარკა. მყიდველისათვის (მომხმარებლისათვის) ცნობილი საფირმო ნიშანი.

brand name - სავაჭრო ნიშანის აღმნიშვნელი ტერმინი გამოყენებული საპატენტო სამართალში. მარკეტინგში გამოიყენება ნაწარმის იდენტიფიკაციისათვის.

brand recognition - ბრენდის (სავაჭრო ნიშნის) ცნობადობა.

brand strategy - სავაჭრო ნიშნის სტრატეგია (სავაჭრო ნიშნის შექმნისა და მართვის გეგმა).

branded - სავაჭრო ნიშნის მქონე პროდუქცია.

brand-switching model - სავაჭრო ნიშნის შეცვლის (კომუტაციის) მოდელი, რომელიც წარმოდგენას უქმნის მენეჯერს ახალი სავაჭრო ნიშნის შემოღების გზებზე.

brass - (სლენგი) ინსტიტუციონალური დონის ხელმძღვანელობის აღმნიშვნელი ტერმინი.

breach of contract - კონტრაქტის (მოლაპარაკების) დარღვევა იურიდიული დასაბუთების გარეშე.

breakage - ზარალი, მიყენებული ავარიის, დაზიანების შედეგად. კომპენსაცია დაზიანებისათვის.

break-even model - წაუგებლობის, თვითანაზღაურების მოდელი. ვითარება როცა პროდუქციის წარმოებაზე გაღებული ხარჯი უტოლდება მიღებულ მოგებას.

break-even point - წონასწორობის წერტილი, როცა დანახარჯი მოგების ტოლია.

break-even pricing - ფასწარმოქმნა იმ დონეზე, რომელიც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას არ ჰქონდეს დანაკარგები.

broad market - დიდი მოცულობის (შეუზღუდავი შესაძლებლობის) ბაზარი.

broken time - დარღვეული სამუშაო გრაფიკი. მუშაკის სამუშაო დროის დარღვევა.

broker - ბროკერი, სავაჭრო, საფინანსო აგენტი, ბირჟაზე ფასიანი ქაღალდების ყიდვა-გაყიდვის ოპერაციების განმახორციელებელი მაკლერი, პირი რომელიც მესამე მხარის მინდობილობის საფუძველზე ამზადებს კონტრაქტებს. სადაზღვევო ოპერა-

ციების შემსრულებელი ბროკერი.

brotherhood - სამეგობრო, ერთობა, პროფკავშირი.

bubble - (სლენგი) "გაბერილი" საწარმო. არარენტაბელური ორგანიზაცია.

bucket shop - სპეკულატიური საბირჟო კანტორა. არასაბირჟო სამაკლერო ფირმა, რომელიც ახორციელებს ფასიან ქაღალდებთან, ობლიგაციებთან და აქციებთან დაკავშირებულ ოპერაციებს. ორგანიზაცია, რომელიც აწარმოებს საეჭვო ღირებულების მქონე ფასიან ქაღალდებთან დაკავშირებულ ოპერაციებს.

buddy system - მართვაში გამოყენებული ე.წ. „ტყუპების მეთოდი" (მახსოვრობის მართვის მეთოდი). პროფესიული სწავლების მეთოდი, რომელიც მიმდინარეობს მუშაკის სამუშაო ადგილას, გამოცდილი კოლეგების მონაწილეობითა და დახმარებით.

budget - ბიუჯეტი, საფინანსო ხარჯთაღრიცხვა, სტატიების მიხედვით დანაწილებული სახსრები.

budget deficit - ბიუჯეტის დეფიციტი. დანახარჯების მეტობა შემოსავალზე.

budget surplus - საბიუჯეტო ზედმეტობა (პროფიციტი), ბიუჯეტის დადებითი სალდო. შემოსავლების მეტობა დანახარჯებზე.

budgeting - ბიუჯეტის, ხარჯთაღრიცხვის შედგენა.

bundle of service concept - არგუმენტი იჯარის სასარგებლოდ, როცა მოწყობილობის ყიდვას ამჯობინებენ მისი იჯარით აღებას.

bureaucracy - ბიუროკრატია, ბიუროკრატიული სისტემა, გაბერილი ბიუროკრატიული აპარატი. მაქს ვებერის (Max Weber) ნაშრომების მიხედვით, ბიუროკრატია არის მკაცრად დადგენილი წესების თანახმად მოქმედი სისტემა, სადაც კანონის წინაშე ყველა თანაბარია, თანამშრომლების ფუნქციები მკაფიოდ გაწერილია, მათი მოქმედებების წესები ფორმალიზებილია და მუშაკის დაწინაურებას განაპირობებს მხოლოდ მისი კვალიფიკაცია.

bureaucratic theory - ბიუროკრატიის თეორია. წარმოაჩენს ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელ იმ ძირითად თვისებებს, რომლებიც მაქსიმალურად უწყობენ ხელს სტაბილიზაციას და თანამშრომლების ეფექტიან კონტროლს.

bureaucratization - ბიუროკრატიზაცია. ადმინისტრაციული იერარქიის ჩამოყალიბებისა და მხარდაჭერის პროცესი, რომელსაც აქვს ბიუროკრატიისათვის დამახასიათებელი ნიშნები.

business credit - კომერციული კრედიტი.

business cycle - საწარმოო (ეკონომიკური) ციკლი.

business ethics - საქმიანობის ეთიკა. საზოგადოების მიერ მიღებული ქცევის ნორმები, ეთიკური პრინციპები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მენარმის მოქმედებებზე, ადგენენ დამოკიდებულებას თანამშრომლების მიმართ და გარკვეული ფარგლებში განსაზღვრავენ საზოგადოებასთან მის ურთიერთობას.

business game - ბიზნეს-თამაში. რეალური ბიზნეს-სიტუაციის იმიტაცია. კონკრეტული სიტუაციის ასახვისა და მისი ანალიზის გზით გადაწყვეტილების შემუშავება.

business logistics - კომერციული ორგანიზაციის მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება. ტვირთ-ნაკადების მართვა.

business manager - კომერციული დირექტორი. პირი, რომელიც პასუხს აგების ფირმის, დეპარტამენტის, ან ქვედანაყოფის საქმიანობაზე.

bust - მარცხი. კომერციული აქტივობის სერიოზული დაცემა.

buyer - ბითუმად მყიდველი, შემსყიდველი. შემსყიდველი ორგანიზაცია.

buying power - მსყიდველობითი უნარი. ყიდვისა და მოხმარებისათვის განკუთვნილი ფულადი სახსრები, რომლებიც წარმოადგენენ არსებული აქტივებისა და ადვილად მისაწვდომი კრედიტების ერთობლიობას.

buy-cell agreement - ყიდვა-გაყიდვის შეთანხმება.

buzz group (session) - ხალხის დიდი მასიდან შერჩეული ადამიანების მცირე არაფორმალური ჯგუფი (საშუალოდ 4 დან 10 კაცი), რომელიც იკრიბებიან ხანმოკლე ვადით რაიმე საკითხის არაფორმალური განხილვისა და სათანადო გადაწყვეტილების მისაღებად, შემდგომ ფართო საზოგადოებისათვის სამსჯელოდ მისი წარდგენის მიზნით.

by-laws - კომპანიის გამგეობის წევრების სამოქმედო წესები, რომლებიც არ უნდა ეწინააღმდეგებოდნენ სახელმწიფოს კანონებს.

C

caesar management - შეუზღუდავი ძალაუფლების, მომთხოვნი, ავტორიტარული მმართველობა.

call in pay - მუშაკის მინიმალური გარანტირებული ხელფასი, რომელიც ხელმძღვანელის თხოვნით, ხანმოკლე ვადით ახორციელებს სამუშაოს.

cancellation - გაუქმება, შეწყვეტა, გაბათილება.

capacity - მოცულობა, ტევადობა, წარმადობა, ცოდნა, უნარი, თანამდებობა, პროფესია, როლი, ხარისხი, შესაძლებლობა (მათ შორის გონებრივი), გამტარუნარიანობა, სიმძლავრე, დატვირთვა, კომპეტენცია, შრომისუნარიანობა.

capital - კაპიტალი (ძირითადი), სააქციონერო ან ინვესტირებული კაპიტალი, კომპანიის წმინდა აქტივები,. წარმოებისათვის, მარკეტინგისათვის და ტრანსპორტირებისათვის გამოყენებული სახსრები.

capital assets - ძირითადი კაპიტალი, ფონდები, სახსრები. კრებსითი ტერმინი, რომელიც მოიცავს ყველა მატერიალურ აქტივს.

capital consumption - ძირითადი კაპიტალის მოხმარება, ძირითადი ფონდების ცვეთა.

capital expenditure - კაპიტალური დანახარჯები. ხარჯი გაწეული ძირითადი აქტივების

შესაძენად, რომელთა საანგარიშო მუშაობის ვადა ერთ წელზე მეტია.

capital flight- კაპიტალის "გაფრენა". კაპიტალის გაქცევა. არასახარბიელო ეკონომიკური, ან პოლიტიკური მდგომარეობიდან გამომდინარე, სახსრების დიდი მოცულობით გადაგზავნა სხვა ქვეყანაში.

capital formation - კაპიტალის მოზიდვა, დაგროვება, ფორმირება.

capital goods - წარმოების საშუალებები.

capital intensive - კაპიტალტევადი. დარგის მახასიათებელი, სადაც დანახარჯების უმეტეს წილს შეადგენს ნედლეულისა და დანადგარების ღირებულება.

capital investment - კაპიტალდაბანდება.

capital stock - სააციონერო, სადამფუძნებლო, ძირითადი კაპიტალი.

capital turnover - კაპიტალის ბრუნვა. საანგარიშო პერიოდში მიღებული მოგების შეფარდება კომპანიის კაპიტალის გასაშუალებულ სიდიდეზე.

capitalization - კაპიტალიზაცია, კაპიტალად ქცევა, სააქციონერო კაპიტალის მთლიანი ჯამი.

captive shop - წარმოება, რომლის პროდუქცია ძირითადად გამოიყენება კომპანიის შიგნით. მაგ. რკინის მადნის მომპოვებელი შახტები, რომლებიც წარმოადგენენ ფოლადჩამომსხმელი კომპანიის საკუთრებას და მათი მადანი გამოიყენება ფოლადის ჩამოსხმისას.

career path - კარიერული გზა.

career plateau - კარიერის ისეთი განვითარება, როცა მოსალოდნელი არ არის სამსახურეობრივი დაწინაურება.

career stages – კარიერის განვითარების სტადიები, ეტაპები.

carrier - სატრანსპორტო კომპანია, გადამზიდავი, კურიერი.

cartel - კარტელი. დამოუკიდებელი კომპანიების გაერთიანება, შექმნილი ფასების რეგულირებისა და ნაწარმის რეალიზაციისათვის.

case study - კონკრეტული კვლევა, პრაქტიკული მაგალითის გარჩევა-გაანალიზება.

cash - ნაღდი ფული.

cash discount - ფასდაკლება. შეღავათი ნაღდი ფულით ანგარიშსწორებისას.

cash flow - ნაღდი ფულის შემოდინება, მისი მოძრაობა.

casualty insurance - უბედური შემთხვევების დაზღვევა.

central planning - ცენტრალიზებული დაგეგმვა. ეკონომიკური სისტემის სახეობა, რომლის დროსაც რესურსები ნაწილდება არა ბაზრის, ან ადგილობრივი ხელისუფლების, არამედ ცენტრალური მთავრობის მხრიდან.

centralized administration - ცენტრალიზებული ადმინისტრაციული მმართველობა. დამახასიათებელია სისტემისათვის, სადაც ორგანიზაციის მართვასთან დაკავშირებულ საკითხებზე გადაწყვეტილების მიღება ხდება ხელმძღვანელების ძალზე ვიწრო წრე-

ში.

chain of command - დაქვემდებარების ჯაჭვი. ორგანიზაციის მმართველობითი იერარქია, დაქვემდებარების თანმიმდევრობა, სკალარული ჯაჭვი, რომელიც წარმოიქმნება უფლებამოსილების დელეგირების შედეგად.

chairmen of the board - სააქციონერო კომპანიის დირექტორთა საბჭოს თავჯდომარე.

chamber of commerce - სავაჭრო პალატა. კომერციული ორგანიზაციების მიერ დაარსებული დაწესებულება, მათი ინტერესების დაცვის მიზნით.

change agent - მოწვეული კონსულტანტი, რომელიც ხელს უწყობს მმართველ გუნდს ორგანიზაციაში მიმდინარე რეფორმის განსხორციელებაში.

change order - განაცხადი ცვლილებაზე. წარდგინება თავდაპირველ კონტრაქტში შეტანილი ცვლილებების თაობაზე.

change process - რეორგანიზაციის სამსაფეხურიანი პროცესი, რომელიც ითვალისწინებს ძველი მეთოდების შეცვლას, ახალი მეთოდების შემოღებასა და მათი გამოყენების უზრუნველყოფას.

charge - ფასი, ღირებულება, დანახარჯი, კრედიტით შეძენა.

charge off - ჩამოწერა. ზარალის სახით გათვალისწინება.

charter - შეთანხმება კერძო კორპორაციასა და სახელმწიფოს შორის, რომელშიც განისაზღვრება კორპორაციის უფლებამოსილება მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად. განისაზღვრება აგრეთვე კორპორაციისათვის მინიჭებული პრივილეგიები.

charterer - დამკვეთი.

check list - ანკეტირების მეთოდი, რომლის დროსაც კონტროლიორი სპეციალურ ჩამონათვალში აღნიშნავს მუშაკის საქმიანობის შესაფერის მახასიათებლებს, რომელთა დახმარებით ყველაზე უკეთ შესაძლებელია მუშაობის პროდუქტიულობის შეფასება.

circulation - გავრცელება, მიმართვა, წრებრუნვა, ფულადი მიმოქცევა, ტირაჟი, ცირკულაცია.

claim - რეკლამაცია, პრეტენზია, მოთხოვნა, სარჩელი, ზარალის კომპენსაცია.

class - კლასი, თანრიგი, კატეგორია, ხარისხი, სახეობა.

classical design theory - კლასიკური დიზაინის თეორია. თეორია შექმნილი მეცნიერული მენეჯმენტის, შრომის ორგანიზაციის კლასიკური თეორიისა და ბიუროკრატიის თეორიის საფუძველზე. თეორია ხაზს უსვამს სამუშაოების წინასწარი დაგეგმვის და სტრუქტურის მნიშვნელობას. მინიმალური დოზით ითვალისწინებს სოციალური სისტემის გავლენას.

classical management - მართვის კლასიკური თეორია. მენეჯერული თეორიის ერთ-ერთი პირველი მიმართულება (სკოლა), რომელიც მოიცავს მეცნიერულ მენეჯმენტს, ფუნქციონალიზმს და ბიუროკრატიულ თეორიას.

classical organization theory - შრომის ორგანიზაციის კლასიკური თეორია. თეორია და-

ფუძნებულია შრომის ორგანიზაციის ძირითადი პრინციპების შემსწავლელ თეორიულ ნაშრომებზე და პრაქტიკულ ექსპერიმენტებზე.

classification - კლასიფიკაცია, დაჯგუფება, დაყოფა, დანაწილება.

classification method - კლასიფიკაციური მეთოდი, რომლის საშუალებით განისაზღვრება სახელფასო განაკვეთები, დაჯგუფებული გარკვეული კლასებისა და რანგების მიხედვით.

close - დახურვა, დაბოლოება, დამთავრება.

close money - სტაბილური, ჩამოყალიბებული ფასი.

closed structure - დახურული სტრუქტურა. დამახასიათებელია ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც ქმნიან სათანამშრომლოდ ძალზე მცირე შესაძლებლობებს. თანამშრომლებს არ ეძლევათ საშუალება გამოავლინონ თავიანთი ინდივიდუალურობა. მიზნები და ამოცანები დგინდება მხოლოდ ინსტიტუციონალური დონის მენეჯერების მიერ.

closing date - ბოლო ვადა, დასკვნითი დღე.

closing title - სათაურის დასრულება. საკუთრების უფლების გადაცემა.

clout - გავლენა, ზემოქმედება. გავლენა, რომელიც განაპირობებს რაიმე გადაწყვეტილების მიღებას ორგანიზაციაში.

cluster chain - კლასტერული ჯაჭვი. არაფორმალური საკომუნიკაციო ქსელი, რომლის საშუალებით ხდება ინფორმაციის გავრცელება.

codetermination - სამრეწველო საწარმოს დემოკრატიული მართვის ფორმა, რომელმაც თავდაპირველად ფართო გამოყენება ჰპოვა დასავლეთ გერმანიაში. ასეთ საწარმოებში მუშაკებს ეძლევათ უფლება აირჩიონ წარმომადგენლები, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობის მისაღებად.

coercive power - იძულება, ძალმომრეობა, ძალის გამოყენება. დაშინების გზით თანამშრომლებზე გავლენის მოხდენა. მაგ. თანამშრომელი უსიტყვოდ ასრულებს სამუშაოს იმის გამო, რომ დავალების შეუსრულებლობისათვის, მის მიმართ იქნება გამოყენებული ადმინისტრაციული სანქციები.

cold storage training - მიდგომა თანამშრომლების მიერ პროფესიული ცოდნის დასაუფლებლად. ასეთი სახის სწავლება საჭიროა თანამშრომლის დასაწინაურებლად, ან დაკავებული თანამდებობის შესანარჩუნებლად. თანამშრომელი, რომელიც გაივლის სწავლების კურს, სათანადო ვაკანსიის გამოჩენის შემდეგ, აცხადებს მასზე არგუმენტირებულ პრეტენზიას.

collaboration - კოლაბორაცია, მონაწილეობა, ერთობლივი საქმიანობა, მოწინააღმდეგესთან თანამშრომლობა. მიდგომა კონფლიქტების გადაწყვეტად, როცა საჭიროა მოიძებნოს გზები არსებული უთანხმოებების გადასაჭრელად, საკითხის ყოველმხრივი განხილვის და მხარეების მიერ კომპრომისის მიღწევით.

collapse - ნგრევა, ჩავარდნა, საქმიანი აქტივობის უეცარი ვარდნა, კრიზისი, რომელიც იწვევს ორგანიზაციების კრახს.

collective bargaining - თანამშრომლების (ან პროფკავშირის) მეპატრონესთან მოლაპარაკება, კოლექტიური ხელშეკრულების გასაფორმებლად.

collegial approach to supervision - კოლექტიური მიდგომა მართვის განსახორციელებლად. თანამშრომლების პროფესიონალიზმი და ურთიერთპატივისცემა წარმოადგენს საწინდარს, მართვის პროცესში თანამშრომლების ფართო ჩართვისა და ყოველმხრივ შეწონილი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად.

collusion - ფარული შეთანხმება რომელიმე მხარის მოტყუების მიზნით.

company man - ორგანიზაციის მიმართ ფანატიურად ერთგული თანამშრომელი. ორგანიზაციის რიგითი ჭანჭიკი (სლენგი). მლიქვნელი, რომელიც მუდამ მხარს უჭერს ხელმძღვანელობას.

company mission - კომპანიის მისია, გლობალური მიზნები, რომელთა რეალიზაციისათვის შეიქმნა კომპანია.

company standardization - წარმოების მართვის მეთოდი, აგებული ფორმალიზებულ გადაწყვეტილებებზე, მართვის სტანდარტულ მეთოდებსა და მიდგომებზე. გათვალისწინებულია პერიოდულად განმეორებად სიტუაციებში მართვის განსახორციელებისათვის.

comparative advantage - შედარებითი უპირატესობა, რომელიც გააჩნიათ საწარმოებს თავიანთი გეოგრაფიული მდებარეობის, რესურსებზე, თუ ინოვაციურ ტექნოლოგიაზე წვდომის გამო.

competition - კონკურენცია, შეჯიბრი მწარმოებლებს (და/ან მყიდველებს) შორის, როცა არც ერთ მხარეს არ შეუძლია ბაზარზე დამოუკიდებლად მოახდინოს გავლენა ნაწარმის ფასის ჩამოყალიბებაზე.

compulsory retirement - იძულების გზით პენსიაზე თანამშრომლის გაშვება ასაკის, ან ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სხვა მიზეზის გამო.

compulsory staff consultation - თანამშრომლებთან შეთანხმების აუცილებლობა. ორგანიზაციის პოლიტიკით განპირობებული წესი, რომლის მიხედვით მენეჯერები ათანხმებენ თავიანთ გადაწყვეტილებებს მაღალი კვალიფიკაციის მქონე თანამშრომლებთან.

conciliation - შერიგება, სადავო საკითხების გადაწყვეტა.

condition - პირობები, მოცემულობა. კონტრაქტის პირობები, რომლებიც განუსაზღვრავენ მხარეებს გარკვეულ უფლებამოსილებას და უწესებენ შეზღუდვებს.

confirmation - დადასტურება, რატიფიკაცია, სანქცირება.

conglomerate - კონგლომერატი. ორგანიზაციების შერწყმის შედეგი, განხორციელებული გარკვეული ეკონომიკური, ან სოციალური ეფექტის მისაღებად.

conglomerate merger - განსხვავებული სახისა და განსხვავებულ სფეროებში მოქმედი ორგანიზაციების შერწყმა.

consensus management - მართვის სტილი, რომელიც შეჯერებული გადაწყვეტილებების

მისაღებად, ითვალისწინებს ინსტიტუციონალური და მმართველობითი რგოლის ხელმძღვანელების შეთანხმებას ხარისხის კომიტეტებთან და სამუშაო ჯგუფებთან.

conservative groups - კონსერვატიულად განწყობილი თანამშრომლების ჯგუფები. მათში ძირითადად ერთიანდებიან პირები, რომლებიც მხარს უჭერენ ორგანიზაციაში დამკვიდრებული საქმიანობის ფორმების, ტრადიციული საქმიანი ურთიერთობებისა და დანერგილი ღირებულებების შენარჩუნებას (მხოლოდ უკიდურეს შემთხვევაში ემხრობიან მდორე ხასიათის ცვლილებებს). ჯგუფის ძალისხმევა მიმართულია არსებული ღირებულებების გარშემო თანამშრომლების კონსოლიდაციისაკენ.

consortium - კონსორციუმი. კორპორაციების გაერთიანება საერთო ამოცანების გადაწყვეტად, ან ერთობლივი პროექტის განსახორციელებლად.

consumer - მომხმარებელი, მყიდველი.

consumer behavior research - მომხმარებლის ქცევის შესწავლა. აპრობირებული, ან ახალი მეთოდებით ხდება შეძენილი საქონლით (მომსახურებით) მომხმარებლის დაკმაყოფილების ხარისხის კვლევა, მათი დამოკიდებულების დადგენა მწარმოებელ კომპანიებთან, შემოთავაზებულ სერვისთან და რეკლამირების ხასიათთან.

consumer goods - მოხმარებისათვის გათვალისწინებული (ფართო მოხმარების) საქონელი.

consumer market - სამომხმარებლო ბაზარი.

consumerism - კონსუმერიზმი. საზოგადოების მოთხოვნილებაზე ყურადღების გამახვილება კომერციული ორგანიზაციების მიერ პროდუქციის შექმნისა და რეალიზაციისას.

contingency planning - საგანგებო ვითარებისათვის განკუთვნილი გეგმა, რომელიც ითვალისწინებს ორგანიზაციის მოქმედებას კრიზისულ სიტუაციებში.

contingency theory of leadership - მართვის თეორია, შემუშავებული ფრედ ფიდლერის (Fred Fidler) მიერ, რომლის მიხედვით, ერთ კონკრეტულ ამოცანაზე ორიენტირებული მართვის სტილი პროდუქტიულია, თუ სიტუაცია საკმაოდ გაურკვეველია, ან საპირისპიროდ, მკაცრად განსაზღვრული. ხოლო სხვადასხვა ფაქტორების განხილვაზე ორიენტირებული მართვის სტილი მით უფრო პროდუქტიულია, რაც უფრო განსაზღვრულია სიტუაცია.

contingency theory of management - სიტუაციური თეორია, რომელიც ამტკიცებს, რომ წარმატებული მართვისათვის საჭიროა ორგანიზაციის შიდა ცვლადების გარდაქმნა გარე ზემოქმედების გათვალისწინებით. სიტუაციია შესასწავლად იყენებენ "SWOT ანალიზს", როგორც გარე შესაძლებლობებისა და საფრთხეების, ასევე ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების დასადგენად.

continuous production - უწყვეტი სახის წარმოება. მუდმივად მოქმედი მასობრივი წარმოება. ნედლეულის უწყვეტად მოპოვება.

continuum approach to leadership - კონკრეტული სიტუაციის შესაბამისად, გრაფიკული

მეთოდით მართვის იმ სტილის განსაზღვრა, რომელიც შეიძლება გამოიყენოს მენეჯერმა.

contract - ხელშეკრულება, შეთანხმება, კონტრაქტი.

contractual channels - პროდუქციის რეალიზაციის არხები, რომელთა სიმრავლე განპირობებულია მწარმოებელსა და მყიდველებს შორის დადებული ხელშეკრულებით.

contribution - შენატანი, შენაწირი.

control - კონტროლი, რეგულირება მონიტორინგის საფუძველზე.

control process - პროცესი, რომელიც იწყება ორგანიზაციის საქმიანობის მიზნებისა და სამოქმედო სტანდარტების დადგენით, გრძელდება რეალური შედეგების გაზომვითა და დადგენილ მიზნებთან, თუ სტანდარტებთან მათი შედარებით.

control system - ორგანიზაციის საქმიანობის მმართველობითი სისტემა, რომელიც მიმართულია ცდომილების დროული გამოსწორების გზით, დასახული მიზნების წარმატებული რეალიზაციისაკენ.

controlled company corporation - კომპანია, რომლის პოლიტიკა კონტროლდება სხვა ორგანიზაციის მიერ, რომლიც ფლობს ამ კომპანიის აქციების 50%-ზე მეტს.

controlled economy - ეკონომიკა, რომელიც კონტროლდება სახელმწიფოს მიერ.

controlling function - კონტროლის ფუნქცია. მმართველობითი საქმიანობა მიმართული ორგანიზაციის საქმიანობის კონტროლის განსახორციელებლად.

conversion - გარდაქმნა, გადასვლა (ერთი მდგომარეობიდან მეორეში), კონვერსია. წარმოებაში ერთი სახეობის პროდუქციის დამზადებიდან გადასვლა სხვა სახის პროდუქციის გამოშვებაზე.

cooperative counseling - ერთობლივი კონსულტირება. კონსულტანტსა და მუშაკს შორის მოსაზრებების გაცვლა, მუშაკის სამსახურეობრივი პრობლემების მოსაგვარებლად.

co-operation - კოოპერირება, თანამშრომლობა. ორგანიზციის მიერ გამოყენებული სტრატეგია, რომელიც დაფუძნებულია მხარეთა თანამშრომლობაზე და მიმართულია ერთობლივი ძალისხმევით არსებული პრობლემების მოსაგვარებლად.

coordination - კოორდინაცია, შეთანხმებულობა, ჰარმონიული ფუნქციონირება. მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფუნქცია, რომელიც მიმართულია როგორც სხვა მმართველობითი ფუნქციების (დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციისა და კონტროლის), ასევე თანამშრომლების ძალისხმევის გასაერთიანებლად.

coordinative planning - კოორდინირებული დაგეგმვა. დაგეგმვა შესრულებული მმართველობითი იერარქიის საშუალო რგოლში.

co-plan - უნიფიცირებული მოქმედებების გეგმა პერსონალის მიერ ძირითადი საქმიანობის შესასრულებლად.

core management - ორგანიზაციის მენეჯერთა გუნდის ბირთვი. ძირითადი შემსრულე-

ბლები, რომლებსაც ეკისრებათ ძირითადი პასუხისმგებლობა ორგანიზაციაში მიღებულ შედეგებზე.

corporate muscle - კორპორატიული ძალისხმევა. ორგანიზაციის უნარი ეფექტიანად გამოიყენოს თავისი რესურსები (ადამიანური, ფინანსური, მატერიალური, ტექნოლოგიური, საინფორმაციო) დასახული მიზნების განსახორციელებლად.

corporate state - სახელმწიფოებრივი სისტემა, რომლის დროს მთელი ეკონომიკური ძალაუფლება კონცენტრირებულია დიდი სახელმწიფო კორპორაციის ხელში. სიტუაცია, როცა კორპორაცია მოქმედებს სახელმწიფოს მიერ დადგენილი ფორმალური წესებითა და პროცედურებით.

corporation - კოორპორაცია, საზოგადოება, სააქციო გაერთიანება.

corrective discipline - მაკორექტირებელი ვარჯიში (ტრეინინგი). ქმედებები, რომლებიც თან სდევენ არსებული წესებისა თუ პროცედურების დარღვევას და დაფიქსირებული ცდომილების კორექციის გზით, მიმართულია სასურველი შედეგის მისაღებად.

corrective model of control - მართვის მაკორექტირებელი მოდელი. დადგენილ ნორმებთან და სტანდარტებთან მიღებული შედეგების შედარების გზით, ცდომილებების დადგენისა და მათი აღმოფხვრის პროცესის წარმართვის მოდელი.

cost - ღირებულება, თვითღირებულება, დანახარჯი, შეფასება (საქონლის).

cost effectiveness - დანახარჯების ეფექტიანობა (სინონიმი cost-benefit analysis).

cost of living - საარსებო მინიმუმი. ცხოვრებისათვის საჭირო ძირითადი დანახარჯების საშუალო მაჩვენებელი ერთ ადამიანზე გაანგარიშებით.

costing – თვითღირებულების კალკულაცია.

coverage - მომცველობა, დაფარვა.

critical incident - კრიტიკული მეთოდის შემთხვევა. მენეჯერის მომზადების ერთ-ერთი მეთოდი, როცა დისკუსიისას მენეჯერს აღუწერენ რთულ სიტუაციას, რომელშიც ის შესაძლოა აღმოჩნდეს და მან უნდა მოიძიოს გზები ამ ვითარებიდან გამოსასვლელად.

current budget - მიმდინარე ბიუჯეტი.

current operation expenditures - მიმდინარე საექსპლუატაციო დანახარჯები.

customer - მყიდველი, დამკვეთი, კლიენტი.

cutback - შემცირება, მოკლება.

cyclic duty - ციკლური სამუშაო. პერიოდულად შესრულებული სამუშაო.

cyclical uneployment - ციკლური უმუშევრობა. ეკონომიკაში მიმდინარე რყევებით გამოწვეული უმუშევრობა.

D

dead time - სამუშაო დროის დანაკარგები, გამოწვეული მუშაკისაგან დამოუკიდებელი მიზეზებით.

deadline - ბოლო (ზღვრული) ვადა, ზღვარი.

deal - შეთანხმება (სლენგი), გარიგება. საკუთრების უფლების გადაცემასთან დაკავშირებული სრულმასშტაბიანი გარიგება.

dealer - დილერი, შუამავალი.

debt - ვალი, კრედიტი, ვალდებულება, სესხი, დავალიანება.

debureucratization - დებიუროკრატიზაცია. მიდგომა ორგანიზაციაში ბიუროკრატიისათვის დამახასიათებელი მავნე გამოვლინებების შესამცირებლად, რაც ხელს უწყობს ზედმეტი სამუშაო პროცედურების მოცილებას, თანამშრომლების პასუხისმგებლობის ამაღლებას, გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დაჩქარებას, მმართველობითი იერარქიის დაბალ საფეხურზე მყოფი მენეჯერების კარიერულ წინსვლას და ა.შ..

decentralization - დეცენტრალიზაცია. უფლებამოსილების დელეგირება მართვის ქვედა დონეებზე (ქვედანაყოფებზე, თანამშრომლებზე, პერიფერიულ ორგანიზაციებზე).

decision maker - გადაწყვეტილების მიმღები პირი, ორგანიზაციის, ქვედანაყოფის, ან ჯგუფის წევრი.

decision theory model - გადაწყვეტილების მიღების მოდელი, რომელიც აძლევს საშუალებას გადაწყვეტილების მიმღებ პირს უკეთ გაანალიზოს რთული სიტუაცია, გამოავლინოს ალტერნატივები, ამოარჩიოს საუკეთესო გადაწყვეტილება და განსაზღვროს შესაძლო შედეგი. მოდელი დაფუძნებულია სტატისტიკურ მიდგომებზე და ბიჰევიორისტულ თეორიებზე.

decisional roles - გადაყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული როლები. ასეთ როლს ასრულებს (ა) ფირმის მესაკუთრე, რომელიც ანაწილებს რესურსებს, (ბ) მენეჯერი, რომელიც იღებს სამოქმედო გადაწყვეტილებებს, (გ) შუამავალი, რომელიც კონფლიქტების გადაწყვეტის დროს, არეგულირებს მოლაპარაკების წარმართვის პროცესს.

decline stage - დაცემის, ვარდნის სტადია. ნაკეთობის სასიცოცხლო ციკლის ერთ-ერთი სტადია, რომელიც განთავსებულია ნაკეთობაზე "მოთხოვნილების გაჯერებასა" და "მასზე უარის თქმის" სტადიებს შორის.

deconglomeration - დეკონგლომერაცია. ორგანიზაციის ფორმა, როცა ორგანიზაცია იყოფა ორ, ან მეტ შემადგენელ ნაწილად, რომელთაგან თითოეული სხვებისაგან დამოუკიდებლად აწარმოებს პროდუქციას, აქვს საკუთარი აქციები და განვითარების გეგმა.

deconsolidate - დეკონსოლიდაცია. გაერთიანებაზე უარის თქმა.

deduction - დედუქცია. ჰიპოტეზაზე, ან ვარაუდის საფუძველზე დასკვნის გამოტანის ლოგიკური პროცესი.

deduction method - დედუქციური მეთოდი. მეცნიერული მსჯელობისას გამოყენებული მიდგომა. მეთოდის მიხედვით, კონკრეტული ვარაუდის მართებულობის შემთხვევაში, ის ედება საფუძვლად შემდგომ ლოგიკურ მსჯელობას.

defamation - დეფიმაცია, დისკრედიტაცია, ცილისწამება.

dehire - (სლენგი) სამსახურიდან დათხოვნა, თანამდებობიდან განთავისუფლება.

delegation strategy - დელეგირების სტრატეგია. მაღალი რანგის მენეჯერების მონაწილეობის შემცირება გარკვეული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რაიმე საქმიანობის შესრულებისას. თანამშრომლებზე მმართველობითი ფუნქციის გადაცემის პროცესი.

dellivery - მიწოდება. ერთი პირის მიერ, საქონელზე, ან ფასიან ქაღალდზე საკუთრების უფლების მეორე პირისათვის გადაცემა.

demand - მოთხოვნა, მოთხოვნილება.

democratic leadership - მართვის დემოკრატიული სტილი, რომელიც ითვალისწინებს თანამშრომლების ფართოდ ჩართვას მართვის პროცესში, მათზე ხელმძღვანელის გარკვეული უფლებამოსილების დელეგირების გზით.

demotion - დაქვეითება. თანამშრომლის სტატუსის შეცვლა, მისი უფრო ნაკლებად კვალიფიცირებულ თანამდებობაზე გადაყვანით.

department - ქვედანაყოფი, განყოფილება, დეპარტამენტი.

department manager - ქვედანაყოფის მენეჯერი.

departmentalization - ქვედანაყოფებად დაყოფა. ორგანიზაციის სტრუქტურული დაყოფა ფუნქციონალური და ტერიტორიული პრინციპით, გამოშვებული პროდუქციისა, ან მომხმარებელთა გარკვეულ კატეგორიაზე ორიენტაციის მიხედვით.

departmentation - ქვედანაყოფების ფორმირება.

depressed area - ეკონომიკურ დეპრესიაში მყოფი ტერიტორია (რეგიონი).

derivative departments - ქვედანაყოფები წარმოქმნილი დეპარტამენტის, ან განყოფილების დანაწევრებით.

descriptive decision making - აღწერილობითი (დესკრიციული) მიდგომის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილება.

descriptive research - მოვლენის, სიტუაციის კვლევა მისი აღწერის გზით.

desk audit - პერსონალის სამუშაო ადგილზე სისტემატიური დაკვირვება, რეგულარული ინტერვიურება, მათი საქმიანობის შესაფასებლად.

desk jockey - ოფისის თანამშრომელი, კლერკი.

deskilled - დეკვალიფიცირებული. პერსონალი, რომელიც ასრულებს დაბალკვალიფიციურ სამუშაოს.

development - განვითარება ზრდა, გაფართოება, ევოლუცია. განვითარების აღმნიშვნელი ტერმინი მართვაში.

dexterity test - პროფესიული ოსტატობის შეფასება (ტესტირება, გამოცდა).

diagnostic process of change - ცვლილებების დიაგნოზის პროცესი. ვითარების განსაზღვრა ცვლილებების განსახორციელებლად. ახალი სიტუაციების წარმოქმნა საჭიროებს მის სათანადოდ შესწავლას აუცილებელი ცვლილებების შესასრულებლად

differentiation - დიფერენციაცია, გამიჯვნა, განსხვავებულობების დადგენა.

dimension of planning - დაგეგმვის წარმართვა, მიმართულების მიცემა.

direct control - პირდაპირი კონტროლი, უშუალო რეგულირება. შესაძლო დარღვევების დროული აღმოჩენისა და გამოსწორებაზე მიმართული პროცესი.

direct expenditures - პირდაპირი დანახარჯები.

direct investment - პირდაპირი ინვესტირება, ან კაპიტალდაბანდება.

direct material - ძირითადი მასალები.

directive counselling - მიმმართველი კონსულტირება. არსებული პრობლემის გადასაჭრელად, თანამშრომლებთან უშუალო ურთიერთობის გზით, ინფორმაციის გაცვლის პროცესის საშუალებით, ხდება ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღება.

directorate - დირექტორატი, მმართველობა. კომპანიის დირექტორების მართვა.

discharge - სამსახურიდან დათხოვნა (სინონიმი dismiss).

discretionary cost - დისკრეციული, მუდმივად გასაწევი ხარჯები (მაგ. რეკლამაზე, ან პერსონალის სწავლებაზე მიმართული ხარჯები).

diseconomies of scale - სიტუაცია, როცა წარმოების მასშტაბური გაფართოებისას მცირდება საბოლოო შედეგის ეფექტიანობა.

dismiss - გაშვება, გამოტოვება, სამსახურიდან განთავისუფლება.

dispatcher - დისპეჩერი, ექსპედიტორი.

dispatching - დისპეჩერიზაცია, კოორდინაცია, ოპერატიული მართვა, განაწილების მართვა. ნაკადების მართვა, განაწილება.

disprove - უარყოფა, გაქარწყლება, გაბათილება;

dissatisfy - დაუკმაყოფილებლობა, უკმაყოფილება. ფ. ჰერცბერგის მიერ გამოყენებული ტერმინი, იმ მოვლენების აღსაწერად, რომლებიც არ იწვევენ მუშაკის სრულ დაკმაყოფილებას.

dissaving - დანახარჯების მეტობა შემოსავალზე.

disseminator role - ხელმძღვანელის როლი, თანამშრომლებში სპეციალური ინფორმაციის (ცოდნის) განაწილებისათვის.

dissolution (corporate) - დარღვევა, დაშლა, კომპანიის ლიკვიდაცია.

dissplotion (partnership) - რღვევა, დაშლა, ლიკვიდაცია, საქმიანი ურთიერთობის შეწყვე-

ტა.

distributive leadership - მმართველობითი როლებისა და უფლებამოსილების თანამშრომლებზე დელეგირების პროცესი.

diversification – დივერსიფიკაცია, გაფართოება, სპეციალიზაცია, მრავლობითობა.

division of labor - შრომის დანაწილება. სამუშაო ოპერაციების დანაწევრება.

divisionalization – ქვედანაყოფების შექმნა. ორგანიზაციაში ავტონომიური ერთეულების ჩამოყალიბება.

dominant coalition - დომინირებადი კოალიცია. გავლენიანი პირების ერთიანობა, რომელიც ორგანიზაციის განვითარებისათვის მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს იღებს.

double employment - ორ ადგილზე ერთდროული დასაქმება (მუშაობა).

down periods - ორგანიზაციის დროებითი გაჩერება რემონტის ჩასატარებლად.

downgrading - დაქვეითება.

downsizing - სამუშაო ძალის შემცირება ორგანიზაციის წამგებიანი საქმიანობის გამო.

downstream - საქმიანობის მიმართვა მაღალი დონიდან, უფრო დაბალ დონეებზე (მაგ. სათაო კომპანიის მიერ საფინანსო ნაკადების დაშვება თავის ფილიალებზე).

downtime - მოცდენები. მოწყობილობის გაუმართაობის გამო მუშაკის მიერ მოცდენილი დრო.

down channel - საინფორმაციო არხი, რომლის საშუალებით ხელმძღვანელობა ინფორმაციას გადასცემს თავის თანამშრომლებს.

downward communication - დაღმავალი კომუნიკაცია (ინფორმაციული ნაკადი).

drop dead list - (სლენგი) გასანთავისუფლებლად მომზადებული თანამშრომლების სია.

dual supervision - ორმაგი კონტროლი (ზედამხედველობა). მართვა, რომლის დროსაც სხვა თანამშრომლებიც ახორციელებენ ზედამხედველობის ფუნქციებს.

duopoly - ორი კონკურენტი კომპანიის მონოპოლია.

duplication - დუბლირება, კოპირება.

durabelity - საქმიანობის ხანგრძლივობა, პროდუქციის ხანგრძლივი მოხმარება.

dynamic economy - აქტიური ეკონომიკა. აღზევების პერიოდის ეკონომიკა.

dysfunctional behaviour - ქმედებები, რომლებიც ეწინააღმდეგებიან არსებული საორგანიზაციო გარემოს მოთხოვნილებებსა და ხელმძღვანელობის მიერ ჩამოყალიბებულ მიზნებს.

E

earnings (potential) - პოტენციური შემოსავალი. ორგანიზაციის შესაძლებლობა წარმოებული ოპერაციების ხარჯზე, მომავალში მიიღოს გარკვეული შემოსავალი.

echelon - ეშელონი, ინსტანცია, რგოლი. ორგანიზაციის მმართველობით სისტემაში უფლებამოსილებების ერთ-ერთი რგოლი.

economic efficiency - რენტაბელობა.

economic indicators - საკვანძო ეკონომიკური მაჩვენებლები (ინდიკატორები), რომლებიც ასახავენ ეკონომიკის განვითარების ტენდენციას.

economic profit - წმინდა მოგება.

economics - ეკონომიკა, როგორც მეცნიერება, ეკონომიკური თეორია.

economic value - ეკონომიკური ღირებულება.

economics of scale - "მასშტაბის ეფექტი". ეკონომია მიღებული წარმოების მასშტაბის გაზრდით.

economize - ეკონომიის გაკეთება.

effective communication - ეფექტიანი კომუნიკაცია. ვითარება, რომლის დროსაც, გადაცემული და მიღებული ინფორმაციის არსი ერთნაირად არის გაგებული.

effective date - ძალაში შესვლის თარიღი (მაგ. ხელშეკრულების).

effective gross income - რეალური მთლიანი შემოსავალი.

efficiency - პროდუქტიულობა. წარმოებული პროდუქციის ღირებულების შეფარდება დანახარჯებთან.

efficiency expert - ექსპერტი წარმოების რაციონალიზაციის საკითხებში.

effort bargain - სამუშაო ანაზღაურებაზე დადებული შეთანხმება დაქირავებულსა და დამქირავებელს შორის.

empire building - პრესტიჟისა და გავლენის ზრდა, დაქვემდებარებული თანამშრომლების რიცხოვნობით, სამუშაო დაკვეთების მოცულობითა და საქმიანობის არეალის გაფართოებით.

employ - დაქირავება, სამსახურში აყვანა.

employable - შრომის უნარიანი, სამუშაოს შესასრულებლად ვარგისი პირი.

employee - დაქირავებული თანამშრომელი, მუშაკი.

employer - დამქირავებელი.

employer rights - დამქირავებელის უფლება.

employment - სამსახური, დასაქმება, სამუშაო.

employment function - დაქირავებული მუშაკის სამუშაო ფუნქციები.

engage - დაინტერესება, დაქირავება, მოწვევა, კონტაქტში შესვლა, ჩართვა (საქმიანობაში), რაიმე პროფესიის ქონა, დაკვეთა.

entity - ობიექტი, ორგანიზაცია, სამეურნეო ერთეული, დამოუკიდებელი წარმონაქმნი.

entrepreneur - მეწარმე, საწარმოს მფლობელი. პირი, რომელიც თავის თავზე იღებს საფინანსო რისკს.

entrepreneuring - სამეწარმეო.

entry strategies - ახალ ბაზრებზე გასვლის სტრატეგია.

equal employment opportunity - სამსახურში მოწყობის (დაქირავების) თანაბარი შესაძლებლობა.

equal pay for equal work - თანაბარი შრომისათვის, თანაბარი ანაზღაურება.

eguipment leasing – მოწყობილობა-დანადგარების იჯარა.

equity capital - სააქციონერო/საკუთარი კაპიტალი.

ergonomics - ერგონომიკა. შრომის ნაყოფიერების გაზრდის მიზნით, ადამიანის ტექნიკასთან მუშაობის სრულყოფა, ტექნიკასთან ურთიერთქმედების ჰარმონიზაცია.

establishment - ჩამოყალიბება, შექმნა. საწარმო, დაწესებულება, ორგანიზაცია, რომელიც ექვემდებარება ერთიან მენეჯმენტს.

estate - საკუთრება, უძრავი ქონება, მიწის მფლობელობა.

esteem needs - პატივისცემის მოთხოვნილება. აბრაჰამ მასლოუს მოთხოვნილებათა საფეხურებრივი თეორიის მეოთხე საფეხური.

Euromarket (Euromart) - საერთო ევროპული ბაზარი.

evalution - შეფასება.

exception principle - გამორიცხვის პრინციპი.

exchange - გაცვლა, გადაადგილება. ბირჟა, სავალუტო კურსი, ვალუტის გაცვლა.

exclusive dealing contract - ექსკლუზიური დილერული კონტრაქტი.

exec - დანახარჯები. განმკარგავი (სლენგი).

execute - აღსრულება (კანონის, განკარგულების), შესრულება (მოვალეობის).

executed - განხორციელებული, შესრულებული, სისრულეში მოყვანილი.

executive - შემსრულებელი, აღმასრულებელი, განმკარგავი, ადმინისტრაციული თანამდებობის მქონე ხელმძღვანელი პირი.

executive comittee - აღმასრულებელი კომიტეტი. ფორმალური წესით დანიშნული ადამიანების ჯგუფი, რომლებიც უშუალო პასუხისმგებლობას იღებენ საწარმოს საქმიანობაზე და მისი მართვის ეფექტიანობაზე.

executive compensation - ორგანიზაციის ხელმძღვანელი პირების ანაზღაურება.

executive fallout - (სლენგი) დათხოვნილი ხელმძღვანელი პირი.

executive trainee - ხელმძღვანელი პირი, რომელიც გადის გადამზადებას, პროფესიულ მომზადებას (პრაქტიკას) ახალ პირობებში სამუშაოდ.

exercise price - შეთანხმებული ფასი.

exhaust price - იძულებით განსაზღვრული ფასი.

expansion - ზრდა, გაფართოება, ექსპანსია.

expectancy theory of motivation - მოლოდინის მოტივაციური თეორია (ვიქტორ ვრუმის

თეორია).

expenditure - ხარჯი, გადახდის ვალდებულება, რეალური გადასახადი.

expense - ღირებულება, დანახარჯი.

experience - გამოცდილება. კვალიფიკაცია. სამუშაო სტაჟი. წლების განმავლობაში გარკვეულ ცოდნისა და უნარ-ჩვევების მიღება.

expert power - ექსპერტის გავლენა (დაფუძნებული მის ცოდნასა და გამოცდილებაზე).

expiration - დასრულება შეწყვეტა, ვადის გასვლა.

exposure - ზარალის მიღება გარკვეული რისკის გამო.

extractive industry - მომპოვებელი მრეწველობა.

extreme job speciallization - შრომის ზედმეტი სპეციალიზაცია. შრომის სპეცილიზაცია, რომელიც იწვევს მონოტონური, ერთგვაროვანი, რუტინული სამუშაოს შესრულებას.

eyeball control - ვიზუალური კონტროლი, როცა დათვალიერებით ხდება პროდუქციის, ან შესრულებული სამუშაოს შეფასება.

F

fabrication - ფაბრიკაცია, ფალსიფიკაცია (ინფორმაციის), დამზადება, შენება.

facilitating agency - საშუამავლო, სავაჭრო ორგანიზაცია.

facility - მომსახურების საშუალებები, მოწყობილობა, მატერიალური ბაზა, შესაძლებლობები.

fact finding - ფაქტის დადგენა კონკრეტული სიტუაციის, ან მოვლენის შესახებ.

factor - ფაქტორი. მამოძრავებელი ძალა. სავაჭრო აგენტი. შუამავალი. კოეფიციენტი.

factory - ფაბრიკა, ქარხანა, საწარმო.

factory expense - საწარმოო ხარჯი.

factory overhead - წარმოების ზედნადები ხარჯები. საერთო საწარმოო დანახარჯი.

factory price - წარმოების ფასი. საქარხნო ფასი. მწარმოებლის ფასი.

fair price - მისაღები ფასი, სამართლიანი ფასი. ნამდვილი ფასი.

fair trade price - დადგენილი ფასი. მწარმოებლის მიერ დადგენილი საბითომო ფასი. ვაჭრობა ურთიერთსასარგებლო ფასის შემთხვევაში.

fatigue - დაღლა. ფიზიკური, ან გონებრივი დაღლილობით გამოწვეული შრომისუნარიანობის დაქვეითება.

featherbedding - შტატის ხელოვნური გაზრდა.

federated association - გაერთიანება, ასოციაცია, ფედერაციაში გაერთიანება.

feedback - უკუკავშირი.

Fiedler model - ფიდლერის მოდელი. მართვის სტილის მოდელი, რომლის თანახმად, ჯგუფის მუშაობის შედეგი დამოკიდებულია სამოტივაციო სისტემით დადგენილ სტიმულებზე, ხელმძღვანელის მიერ ჯგუფზე განხორციელებულ გავლენაზე და თანამშრომლების საქმიანობის გაკონტროლების უნარზე.

fixed assets - ძირითადი ფონდები (სახსრები), მატერიალური ხანგრძლივვადიანი აქტივები.

fixed capital - ძირითადი კაპიტალი.

fixed charges - ფიქსირებული ზედნადები ხარჯები. მუდმივი დანახარგჯები.

fixed income - მუდმივი შემოსავალი.

fixed price - ფიქსირებული ფასი.

flat organization - ჰორიზონტალური სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციები. სტრუქტურა ხასიათდება "დაბალი" მმართველობითი იერარქიით, ყველა დონის მენეჯერებზე უფლებამოსილების ფართო დელეგირებით. ჰორიზონტალური სტრუქტურა საჭიროებს სრულყოფილ საკომუნიკაციო სისტემას, ავტონომიურად გადაწყვეტილების მიღებას, ფუნდამენტურ კონტროლსა და სათანადო საორგანიზაციო კულტურას.

flexitime - მცოცავი გრაფიკი, მოქნილი სამუშაო დრო.

flight capital - კაპიტალის გადინება (საზღვარგარეთ).

floating assets - საბრუნავი სახსრები.

flow chart - საწარმოო პროცესის სქემა. საკითხის დასმის, ვითარების ანალიზისა და გადაწყვეტილების მიღების გრაფიკული გამოსახულება.

follow-up control - შესრულებული საქმიანობის კონტროლი. მენეჯმენტში არსებული მიდგომა, რომლის საშუალებით ამოწმებენ სამუშაო დავალებებს და თანამშრომლებს წინასწარ აცნობენ ინსტრუქციებს კონტროლის ჩასატარებლად.

foreign investment - უცხოური კაპიტალდაბანდება (ინვესტირება).

foreman - ბრიგადირი, ოსტატი, დაწინაურებული მუშა.

formal communication - ფორმალური კავშირები, ოფიციალური ურთიერთობები (კონტაქტი).

formal organization - ფორმალური საორგანიზაციო სტრუქტურა.

formalization - ფორმალიზაცია. ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების განხორციელება ხელმძღვანელობის მიერ შემოღებული, ფორმალური პროცედურებისა და წესების მეშვეობით.

franchise - ფრანჩაიზი, ლიცენზია, პრივილეგია. პიროვნებისათვის ან კომპანიისათვის მინიჭებული უფლება, პროდუქციის სარეალიზაციოდ ან/და საწარმოებლად.

free economies - თავისუფალი ეკონომიკური სისტემა.

free enterprise - თავისუფალი მეწარმეობა, კერძო მეწარმეობა.

freeze - გაყინვა, ბლოკირება. ფასების გაყინვა.

Friedmanite - ფრიდმენისტი. მილტონ ფრიდმენის იდეების მიმდევარი.

front office - დირექცია, ადმინისტრაცია, ხელმძღვანელობის ოფისი.

full employment - სრული საშტატო განაკვეთის მქონე დაქირავებული.

full liability - სრული პასუხისმგებლობა.

functional departmentation - ფუნქციონალური დეპარტამენტიზაცია. ორგანიზაციაში ქვედანაყოფების ფორმირება ფუნქციონალური ნიშნით.

functional foremanship - ფუნქციონალური ხელმძღვანელობა. მართვა ფუნქციონალური პრინციპით, როცა ხდება ერთიანი მმართველობის დანაწილება სპეციფიკური ამოცანების შესაბამისად.

functional manager - ფუნქციონალური მმართველობითი სისტემის მენეჯერი, რომელიც პასუხს აგებს სამუშაოს გარკვეულ ნაწილზე (ვიწრო სპეციალიზაციის შესაბამისად).

functional organization - ფუნქციონალური ორგანიზაცია. ტერმინი შემოღებულია ფრედერიკ ტეილორის (Frederick Taylor) მიერ და აღწერს ფუნქციონალური დანაწილების პრინციპით ფორმირებულ ორგანიზაციას.

G

gang boss - ათისთავი, დაწინაურებული მუშა.

gangplank principle - ჰენრი ფაიოლის (Henry Fyol) მიერ შემუშავებული პრინციპი, რომლის მიხედვით, ერთ იერარქიულ საფეხურზე მყოფ თანამდებობის პირებს უნდა ჰქონდეთ ერთმანეთთან უშუალო კომუნიოკაციის შესაძლებლობა, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციის მთლიანობასა და ბიუროკრატიული ბარიერების დაძლევას.

Gantt chart - ლ. განტის (L. Gant) გრაფიკული სქემა, რომლითაც შესაძლებელია დადგინდეს თანაფარდობა შრომის ნაყოფიერების რეალურ და მოსალოდნელ მაჩვენებლებს შორის.

general expenditures - მთავარი, ძირითადი (ან საერთო) დანახარჯი.

general macroeconomic equilibrium - საერთო მაკროეკონომიკური წონასწორობა.

general manager - მთავარი ხელმძღვანელი.

general revenue - ძირითადი დანახარჯები, საერთო შემოსავალი.

geografical differential - დიფერენციაცია (მაგ. ხელფასის) გეოგრაფიული ფაქტორის მიხედვით.

gin out - (სლენგი) განხორციელება, წარმოება, შესრულება, სტრატეგიის ლოგიკურ წერტილამდე მიყვანა.

goal setting - მიზნების დასახვა არსებული ვითარების გათვალისწინებით.

good-fail bargaining - არასაკმარისი მოლაპარაკება ხელშეკრულების დასადებად. ნდობის საფუძველზე მოლაპარაკების წარმართვა ხელშეკრულების გასაფორმებლად.

goodwill - ფირმის რეპუტაცია. კეთილი ნება. კეთილგანწყობა. საქმიანი რეპუტაცია.

government monopoly - სახელმწიფო მონოპოლია.

grades (grading) - თანრიგი, ხარისხი, დახარისხება. კლასიფიკაცია გარკვეული ნიშნების მიხედვით.

grapevine - ვაზი. დაკავშირების სისტემა. კომუნიკაციის არაფორმალური სქემა. საკომუნიკაციო არხები ფარული ინფორმაციის გადასაცემად.

green hands - სამსახურში ახლადმიღებული მუშაკები, რომელთაც არ გააჩნიათ სათანადო სამუშაო გამოცდილება.

gross earnings - მთლიანი მოგება. კომერციული ორგანიზაციის ჯამური მოგება.

gross income - ერთობლივი შემოსავალი.

gross investment - ინვესტიციის მთლიანი მოცულობა, ჯამური კაპიტალდაბანდება.

gross domestic product (GDP) - მთლიანი შიდა პროდუქტი (მშპ).

group bonus - ჯგუფის მიერ მიღწეულ შედეგზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემა, როცა პრემიის გადახდა ხდება საშუალოზე მაღალი შედეგისათვის.

grow-and-penetrate strategy - ზრდისა და ახალ ბაზრებზე შეღწევის სტრატეგია.

growth stage - ზრდის სტადია.

guaranteed income - გარანტირებული შემოსავალი.

guaranteed working week - გარანტირებული სამუშაო კვირა, რომლის დროსაც თანამშრომლებს ეძლევათ ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ხელფასი სრული ოდენობით, არასრული დატვირთვის მიუხედავად.

guiding principles - სახელმძღვანელო პრინციპები.

H

Hawthorne effect - ჰოტორნის ეფექტი: ყურადღების ქვეშ მყოფი ადამიანების ქცევა მიმართული მათი შესაძლებლობების მაქსიმალური გამოვლენისათვის.

Hawthorne studies - ჰოტორნის კვლევა. ქ. ჰოტორნში, "დასავლეთის ელექტრონული კომპანიის" ქარხანაში, 1924-1933 წლებში, პროფ. ე. მეიოს (Elton Mayo) ხელმძღვანელობით ჩატარებულმა კვლევებმა წარმოაჩინეს ორგანიზაციაში სოციალური ფაქტორის მნიშვნელობა და საფუძველი დაუდეს პიროვნებათშორისო ურთიერთობების თეორიების ჩამოყალიბებას.

hierarchy - იერარქია. ორგანიზაციაში, მმართველობით ვერტიკალზე განთავსებული თანამდებობების ურთიერთმიმართება, მათზე დელეგირებული უფლებამოსილებების შესაბამისად.

hierarchy of needs - მოთხოვნილებების იერარქია. აბრაჰამ მასლოუს (Abraham Maslow) მიერ შემუშავებული მოდელი, რომელიც აღწერს ადამიანის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების რიგითობას.

hierarchy of objectives - მიზნების იერარქია, მიზნობრივი იერარქია. ორგანიზაციის მიზნების ურთიერთმიმართება.

holding company - ჰოლდინგური კომპანია. კომპანია, რომელიც ფლობს სხვა კომპანიების აქციათა საკონტროლო პაკეტს და ახორციელებს საერთო მართვას.

holiday pay - ანაზღაურება დასვენების დღეებში მუშაობისათვის.

horizontal chanel - ჰორიზონტალური არხი მმართველობითი იერარქიის ერთ საფეხურზე მყოფ თანამშრომლებს შორის ინფორმაციის გასაცვლელად.

horizontal expansion - ჰორიზონტალური გაფართოება (ზომით, მოცულობით, რაოდენობით). კომერციული ორგანიზაციის საქმიანობის არეალის გაფართოება.

horizontal merger - ჰორიზონტალური შერწყმა. ერთი და იგივე პროდუქციის მწარმოებელი კომპანიების გაერთიანება.

horizontal promotion - კარიერის ჰორიზონტალური განვითარება. როცა თანამშრომლის ახალი და ძველი თანამდებობა განთავსებულია ერთი და იმავე მმართველობით დონეზე.

horizontal specialization - ჰორიზონტალური სპეციალიზაცია. პროფესიული სპეციალიზაციის საფუძველზე შრომის განაწილება (მაგ. ფინანსები, მარკეტინგი, წარმოება, მომარაგება)

hourly rated workers - საათობრივ განაკვეთზე მყოფი მუშები.

house-to-house salesman - გამყიდველი, კარდაკარ დამტარებელი.

human relation theory - პიროვნებათშორისი ურთიერთობების თეორია, რომელიც განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს ინდივიდების ურთიერთდამოკიდებულებას, როგორც აუცილებელ ფაქტორს ჯანსაღი ორგანიზაციის ჩამოსაყალიბებლად.

human resource planing - ადამიანური რესურსების დაგეგმვა.

hype - (სლენგი) წარმოებული პროდუქციით, მომხმარებლების დასაინტერესებლად განხორციელებული საქმიანობა.

I

iceberg company - კომპანია, რომლის საქმიანობა ხილვადია არაუმეტეს ერთი მესამედით.

ideal capacity - იდეალური შესაძლებლობა. არსებულ საექსპლუატაციო პირობებში, გაჩერების, დასვენებისა და მოწყობილობების რემონტზე მოცდენების გარეშე წარმოებული პროდუქციის რაოდენობა.

identity of task - სამუშაო დავალების იდენტიფიკაცია. საქმიანობის სტადია, რომელიც მიმართულია სამუშაოს იდენტურობის დასადგენად.

illegal strike - უკანონო გაფიცვა. გაფიცვა, რომელიც არღვევს კანონით განსაზღვრულ მოთხოვნებს, ან ხელშეკრულების პირობებს. არასანქცირებული გაფიცვა.

image building - იმიჯის შექმნა.

immediate objectives - უშუალო მიზნები. მიზნები, რომელთა მიღწევა შესაძლებელია დამატებითი რესურსების მოზიდვის გარეშე.

immediate supervisor - უშუალო უფროსი. მენეჯერი, რომელსაც უშუალოდ ევალება მუშაკის საქმიანობის მართვა და აკისრია სათანადო პასუხისმგებლობა.

impartial chairmen - მიუკერძოებული არბიტრი. კომპანიაში სრულ შტატზე მომუშავე არბიტრი, რომელიც როგორც პროფკავშირის, ასევე კომპანიის მენეჯმენტის ინტერესების გამტარებელია და აგვარებს სამსახურეობრივ დავებს.

imperfect competition - არასრულყოფილი კონკურენცია. არასათანადო კონკურენტული პირობები.

impersonal aggressive management - აგრესიული გაუპიროვნებელი მენეჯმენტი. ენერგიული, გაბედული მართვა, რომელიც არ ითვალისწინებს ინდივიდუალურ ფაქტორებს.

impersonal passive management - პასიური მენეჯმენტი, სადაც იგნორირებულია ინდივიდუალური ფაქტორები.

impersonality - მიდგომა, რომლის მიხედვით ყველა თანამშრომელზე ერთნაირად ვრცელდება არსებული წესები, შეზღუდვები და მოთხოვნები.

implementation - განხორციელება, შესრულება, იმპლემენტაცია.

import substitution - იმპორტის შეცვლა საკუთარი პროდუქციით.

in bond - საწყობში შენახვა. სავაჭრო სეზონის დაწყებამდე საქონლის შენახვა საწყობში.

in personam - კონკრეტულ პირზე მიმართული. პერსონალური სახის, სავალდებულო, უფლებრივი ხასიათის მიმართება.

in stock - საწყობში არსებული.

in the black - (სლენგი) წაუგებლად. დადებითი სალდო (უზარალო ოპერაციის აღნიშვნა).

in the red - (სლენგი) გადახდისუუნარობა. ვალებში "ჩაფლობა", წამგებიანი მდგომარეობა.

inalienable - ხელშეუვალი, ცვლილებებს დაუქვემდებარებელი.

in-basket training - გადაწყვეტილების მიღების შესწავლა შემოსული მასალის საფუძველზე. პროფესიონალური ტრეინინგი მმართველობითი უნარის ასათვისებლად.

incentive plan - შრომის ანაზღაურების მასტიმულირებელი გეგმა.

incentive raise - შრომის ანაზღაურების ზრდის სტიმულირება.

income - შემოსავალი. სახელფასო შემოსავალი.

income segmentation - შემოსავლის განაწილება, სეგმენტირება.

incorporation - გაერთიანება, შერწყმა, მიერთება. კომპანიის რეგისტრაცია. იურიდიული პირის სტატუსის მიღება.

increasing-cost industry - მრეწველობა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია წარმოების ღირებულების ზრდა (რესურსების ან/და ნაწარმის თვითღირებულების ზრდით).

increment - გაფართოება, მომატება. ხელფასის ზრდა არსებული განაკვეთის ფარგლებში, რაც ძირითადად ხორციელდება სამუშაო სტაჟისა და შრომის წარმადობის ზრდით.

incrementalism - გადაწყვეტილების მისაღებად გამოყენებული მიდგომა, რომლის დროსაც გადაწყვეტილების მიმღები თანამშრომლები აანალიზებენ შექმნილ ვითარებას, არსებული შეზღუდვების გათვალისწინებით გამორიცხავენ ზოგიერთ ალტერნატივას და დარჩენილ ალტერნატივებს აფასებენ მათი «გამოსადეგობის» მიხედვით.

incumbent - სათანადოდ უფლებამოსილი თანამშრომელი, რომელსაც უკავია შესაბამისი თანამდებობა.

incurred losses - მიღებული ზარალი, განპირობებული გარკვეული დროის განმავლობაში მოქმედი წამგებიანი შეთანხმებით.

indemnity - კომპენსაცია, გარანტია ზარალის ანაზღაურებისათვის, დაზღვევა.

independent - დამოუკიდებელი, ავტონომიური, სუვერენული.

independent audit - გარე, დამოუკიდებელი აუდიტი.

index - ინდექსი, სტატისტიკური მაჩვენებელი.

indirect control - ირიბი კონტროლი. მმართველობითი მეთოდი, რომლის მიხედვით საქმიანობის არადამაკმაყოფილებელი შედეგის მიზეზი დგინდება დაქვემდებარების მთელი ჯაჭვის საქმიანობის ანალიზის გზით. მიზეზის მოძიების შემდეგ, მიიღება სათანადო ზომები, რათა გამოირიცხოს მომავალში მისი გამეორება.

indirect labor costs - შრომის ანაზღაურებაზე მიმართული არაპირდაპირი დანახარჯები. იმ თანამშრომლების ხელფასი, რომლებიც უშუალოდ არ მონაწილეობენ წარმოების, ან მომსახურების პროცესში, მაგრამ თავისი მუშაობით ხელს უწყობენ ორგანიზაციის გამართულ საქმიანობას.

indirect production - დამხმარე წარმოება. ისეთი პროდუქციის გამოშვება, რომელიც საჭიროა რაიმე ნაკეთობის დასამზადებლად.

individual-role conflict - ინდივიდუალური (პერსონალური) ხასიათის როლური კონფლიქტი. კონფლიქტი ერთი მხივ, ადამიანის ინდივიდუალურ შესაძლებლობებს, მისწრაფებებსა და ნიჭს, ხოლო მეორე მხრივ, არსებულ სამსახურეობრივ მოთხოვნებს შორის.

inductive method - ინდუქციური მეთოდი. პრობლემის გადაწყვეტის ფორმა, რომელიც ლოგიკური მსჯელობით წარიმართება კერძოდან ზოგადისაკენ. მეთოდი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს რეალურ ფაქტორებზე მონაცემების შეგროვებას ემპირიული დაკვირვების გზით.

industrial classification - მრეწველობის ობიექტების კლასიფიკაცია, რომელიც დგინდება ძირითად საქმიანობასთან დაკავშირებული ფაქტორების ანალიზისა და სინთეზის

მეშვეობით, შემდგომ მათი გარკვეული ნიშნით რანჟირების გზით.

industrial distributor - წარმოების დისტრიბუტორი, წარმოება-საწყობი, რომელიც სრულ მომსახურებას უწევს მომხმარებელს პროდუქციის შეძენისას.

industrial psychology - ინდუსტრიალური ფსიქოლოგია, საწარმოო ფსიქოლოგია. გამოყენებითი ფსიქოლოგიის ნაწილი, რომელიც სწავლობს მუშაკების ქცევასა და მოტივაციას ტესტირების, სწავლების, პიროვნული თვისებების სხვადასხვა ასპექტების შეფასების საშუალებით.

industrial relations - საწარმოო ურთიერთობები. დამქირავებელსა და დაქირავებულს შორის არსებული ურთიერთობები.

industrialist - მეწარმე.

informal groups - არაფორმალური ჯგუფები. ორგანიზაციებში ბუნებრივად ჩამოყალიბებული ადამიანების ჯგუფები.

informal leader - არაფორმალური ლიდერი. ლიდერი, რომლის გავლენა და ავტორიტეტი განპირობებულია მისი ქცევით, პიროვნული თვისებებითა და ჯგუფის წევრების მიერ მის მიმართ გამოვლენილი დამოკიდებულებით.

informal organization - არაფორმალური ორგანიზაცია. ფორმალური ორგანიზაციის ფარგლებში, თანამშრომლებს შორის, ურთიერთსიმპათიის საფუძველზე სპონტანურად ჩამოყალიბებული ადამიანების არაფორმალური ჯგუფები, რომლებიც ხასიათდებიან ურთიერთობის თავისებური ფორმებით, როგორც ერთმანეთთან, ასევე ხელმძღვანელობასთან. არაფორმალურ ჯგუფებს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ფორმალური ორგანიზაციის მართვისა და მისი სტაბილური ფუნქციონირებისათვის.

information roles - საინფორმაციო როლი. პირი, რომელიც აკონტროლებს საინფორმაციო ნაკადების მოძრაობას. ჰენრი მინცბერგის (Henry Mintzberg) მიერ ჩამოყალიბებული მენეჯერის ათი როლიდან, სამი გათვალისწინებულია ინფორმაციის მიღების, მისი გავრცელებისა და ინტერპრეტირებისათვის.

infrastructure - ინფრასტრუქტურა. საბაზო სტრუქტურა საჭირო, როგორც ქვეყნის ეკონომიკის, ასევე ცალკეული ორგანიზაციის გამართული საქმიანობისათვის. ინფრასტრუქტურა მოიცავს კომუნიკაციებს, ტრანსპორტს, დამხმარე და უზრუნველმყოფელ სამსახურებს.

initiating structures - "სტრუქტურაშემქნელი", იდეალური ტიპის მენეჯერის დამახასიათებელი თვისება, რომლის ძალისხმევა უმთავრესად მიმართულია ფორმალური საორგანიზაციო სტრუქტურის ჩამოსაყალიბებლად, სადაც ყოველ თანამშრომელს მკაფიოდ განესაზღვრება ფუნქციები, სამოქმედო ინსტრუქციები და საურთიერთობო წესები.

innovation-dominated strategy - სტრატეგია შექმნილი დომინირებული ინოვაციური მიდგომის საფუძველზე. მენეჯერები კონცენტრირებულები არიან ახალი ტექნოლოგიების, იდეების, პროდუქციის შემუშავებასა და/ან მათ დანერგვაზე.

innovative diffusion - ინოვაციების გავრცელება. ახალი პროდუქციის გამოშვება, რომელიც ორიენტირებულია ბაზარზე ახლად შექმნილ მოთხოვნაზე.

in-progress inventory - საწარმოო მარაგი, რომელიც მოიცავს დაუმთავრებელ ნაწარმს, ნახევარფაბრიკატებს.

inside-outside approach - სტრატეგიული მიდგომა, რომლის დროსაც მენეჯერები მონაცვლეობით განიხილავენ ორგანიზაციის შიდა ცვლადებსა და გარე ფაქტორებს.

insider - გათვითცნობიერებული ადამიანი, რომელსაც აქვს წვდომა ორგანიზაციის შიგნით არსებულ ინფორმაციაზე (მთავარი ხელმძღვანელები, ძირითადი აქციონერები).

inspection - გამოკვლევა, რევიზია, ინსპექცია.

intitution - დაწესებულება, ორგანიზაცია, საზოგადოებრივი ინსტიტუტი.

institutional decisions - ინსტიტუციონალური გადაწყვეტილება. გადაწყვეტილება, რომელიც ეხება სტრატეგიული სახის პრობლემის გადაწყვეტას, ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანი საკითხების მოგვარებას, საქმიანობის გრძელვადიან დაგეგმვასა და სათანადო პოლიტიკის წარმოებას.

institutional level - ინსტიტუციონალური დონე. ორგანიზაციის მმართველობის უმაღლესი საფეხური.

institutional management - ინსტიტუციონალური დონის მენეჯმენტი. ორგანიზაციის უმაღლესი საფეხურის ხელმძღვანელები, რომელთა კომპეტენციაში შედის სტრატეგიული საკითხების გადაწყვეტა, ორგანიზაციის საქმიანობის კოორდინაცია, ქვედა დონის მენეჯერების საქმიანობის კონტროლი და თანამშრომლების მოტივაცია.

institutional operation - კომპანიების, ფირმების, დაწესებულების, სხვადასხვა სახის ორგანიზაციების უმაღლესი დონის მმართველობისათვის განკუთვნილი საქმიანობა.

instrumental leadership - ინსტრუმენტალური (შეწყობილი) ლიდერობა. თანამედროვე მენეჯერებისათვის დამახასიათებელი ლიდერობის სტილი, მიმართული თანამშრომლების ერთიანი გუნდის შესაკრავად და სამუშაოების შეწყობილად წარმართვა.

instrumental performance - შეწყობილად საქმიანობის შესრულება.

insufficient-reason criterion - არასაკმარისად დასაბუთებული კრიტერიუმები. გაუთვალისწინებელი სიტუაციის წარმოქმნის ვარაუდი: თუ მენეჯერი იმყოფება განუსაზღვრელ ვითარებში, არსებობს ნებისმიერი მოვლენის განვითარების ალბათობა.

insurance management - დაზღვევის მართვა. ფასიანი ქაღალდების მართვა. მმართველობითი პროცესი, რომელიც ითვალისწინებს რისკების განსაზღვრას, მათ იდენტიფიკაციასა და შედეგების მკაცრ კონტროლს, შესაძლო ზარალის მინიმიზაციის მიზნით.

inregration - ინტეგრაცია, გაერთიანება, დაჯგუფება, ფუნქციების ცენტრალიზაცია.

integration horizontal - ჰორიზონტალური ინტეგრაცია. "თანაბარწონიანი" ორგანიზაციების გაერთიანება.

integration vertical - ვერტიკალური ინტეგრაცია. ერთი ორგანიზაციის მიერ მეორის მიერთება. წარმოების ციკლის სხვადასხვა საფეხურზე მყოფი ორგანიზაციების გაერთიანება, მიმართული წარმოების სრული ციკლის შესაკრავად, ნედლეულის მიწოდებიდან დაწყებული, პროდუქციის რეალიზაციით დასრულებული.

integrative growth - ინტეგრირებული ზრდა. კომპანიის საქმიანობის გაფართოება, მომწოდებლების, პარტნიორების, კონკურენტების აქტივების შეძენის გზით.

interaction analysis - ინტერაქტიური ანალიზი. რ. ბეილსის (R. Bales) მიერ შემუშავებული ანალიზის მეთოდი, რომლის დროსაც პრობლემაზე მომუშავე ჯგუფებზე დაკვირვების გზით, განისაზღვრება პიროვნებათშორისო ურთიერთობები.

interdepartmental conflict - უწყებათშორისო კონფლიქტი.

interindustrial competition - დარგთაშორისო კონკურენცია. კონკურენცია სხვადასხვა დარგში მომუშავე ფირმებს შორის.

intermittent process - წყვეტილი, ნახტომისებრი პროცესი.

internal audit - შიდა აუდიტი.

internal check - შიდა კონტროლი. ორგანიზაციის შიგნით, არსებული აქტივების შემოწმების მიზნით, კარგად კოორდინირებული ღონისძიებები, აქტივების დაცულობის უზრუნველსაყოფად.

internal economies of scale - წარმოების მასშტაბით განპირობებული შიდა ეკონომიური ეფექტი.

internal forecast - შიდა პროგნოზი. პროგნოზი, რომელიც ეხება კომპანიის შიდა ცვლადებს.

interpersonal orientation - პიროვნებათაშორისო ორიენტაცია. სხვადასხვა მეთოდი (მაგ. მენეჯერული ბადის მეთოდი), რომელთა მეშვეობით შესაძლებელია მენეჯერის მიდრეკილების (ადამიანურ ურთიერთობაზე, ან დასმული ამოცანების გადაწყვეტაზე) დადგენა.

interval reinforcement - ინტერვალური (პერიოდული) გაძლიერება. ანაზღაურების დროითი გრაფიკი.

inventory - სასაქონლო-მატერიალური მარაგი.

inventory control - მარაგების კონტროლი, მარაგების მართვა, მარაგების რეგულირება.

inventory model - მარაგების მართვის მოდელი. მოდელი, რომელიც მიმართულია მარაგების მართვასთან დაკავშირებულ ორ მნიშვნელოვან კითხვაზე: «რამდენი» და «როდის», პასუხის გასეცემად. მოდელი აჩვენებს მენეჯერს, თუ რა სახის და რა რაოდენობით მასალები და/ან ნედლეული უნდა იყოს დაკვეთილი.

involuntary unemployment - წინასწარგანუძრახველი უმუშევრობა. ვითარება, როცა ადამიანი ვერ პოულობს სამსახურს, რადგან იქ გადახდილი ხელფასი არ შეესაბამება მის კვალიფიკაციას.

J

jawboning - (სლენგი) ზემოქმედება, ფსიქოლოგიური გავლენა. რომელიმე გავლენიანი პირის ზემოქმედებით ამა თუ იმ წესის, შეზღუდვის, ან მოთხოვნის აღიარება, ცნობა, დამორჩილება.

job analysis - სამუშაო პროცესის ანალიზი. კონკრეტული ამოცანის, დავალების, ანაზღაურების პირობების და ა.შ. შესწავლა. სამუშაო ჩვეულებრივ მოიცავს მუშაკის იმ პიროვნული თვისებების აღწერას, რომელიც საჭიროა სამუშაო დავალების შესასრულებლად.

job characterisrics model - სამუშაოს ძირითადი მახასიათებლების მოდელი, რომელიც არკვევს თუ რისი შეცვლა, ან გაუმჯობესებაა შესაძლებელი, სამუშაოს სრულყოფისათვის.

job clessification - სამუშაოების კლასიფიკაცია. გარკვეული ნორმატივებისა და მახასიათებლების მიხედვით, სამუშაოების შეფასება და კონკრეტული კრიტერიუმების გამოყენებით მათი რანჟირება.

job cluster - საერთო ჯგუფში გაერთიანებული, მსგავსი მახასიათებლების (ფუნქციების) მქონე სამუშაოები.

job content - სამუშაოს შინაარსი, რაც განაპირობებს ამა თუ იმ საქმიანობის შესასრულებლად საჭირო კვალიფიკაციის, მოვალეობების, ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობის დონეს.

job cycle - სამუშაო ციკლი. დრო, რომელიც სჭირდება მუშაკს ყველა სამუშაო ოპერაციების შესასრულებლად (ახალი სამუშაო ციკლის დაწყებამდე).

job definition - სამუშაოს ხასიათის განსაზღვრა. კონკრეტული თანამდებობისათვის საწარმოო ხასიათის ამოცანების ჩამონათვალი, რომლებიც საჭიროა მის მიერ თანამდებობრივი ფუნქციების განსახორციელებლად.

job depth - სამუშაოს სიღრმე. სამუშაოს არსი, რომელიც განაპირობებს მუშაკის კვალიფიკაციასა და საქმიანობის სპეციფიკას.

job description - სამუშაოს აღწერილობა, რომელიც უნდა შეიცავდეს: პასუხისმგებლობის ზომას, სამუშაო პირობებს, სამუშაოს განსახორციელებლად საჭირო მეთოდებს, მიდგომებსა და სხვა ფაქტორებს.

job design - სამუშაოს მოცულობისა და მისი ხასიათის შესაბამისად, საქმიანობის აღწერა შემსრულებლებზე სამუშაო დავალებებისა და თანამდებობრივი ამოცანების განაწილებლად.

job dilution - შრომის დეკვალიფიკაცია, რთული სამუშაო პროცესის მარტივ ოპერაციებად დაყოფა, რომელთა განხორციელება შეუძლიათ ნაკლებად კვალიფიციურ მუშაკებს. რთული ტექნოლოგიური პროცესის მარტივ შემადგენლებად დანაწილება.

job dynamics - სამუშაო პროცესის დინამიკა. სიტუაციური ფაქტორების დროული გათვალისწინების გზით, საწარმოო ამოცანების კორექტირება და არსებულ მოთხოვნები-

სადმი მისადაგება.

job enlargement - სამუშაოს მოცულობის გაფართოება. საქმიანობის სფეროს გაშლა და პასუხისმგებლობის სფეროს გაზრდა, ორგანიზაციის წინაშე არსებული ამოცანის უკეთ განხორციელებისა და შესრულებული სამუშაოებით მუშაკის დაკმაყოფილების მიზნით.

job enrichment - სამუშაო პროცესის «გამდიდრება». მიდგომა, რომელიც შემოთავაზებული იყო ფ. ჰერცბერგის (F. Hercberg) მიერ, ითვალისწინებს სამუშაო დავალებების შესრულების გაუმჯობესებასა და მუშაკებისათვის მეტი უფლებამოსილების გადაცემით, წახალისებითა და ხელშეწყობით, მიღებული შედეგით მათი კმაყოფილების მიღწევას.

job environment - სამუშაო გარემო. ფიზიკური, ფსიქოლოგიური, სოციალური და სიტუაციური ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მუშაკის საქმიანობაზე.

job evaluation - სამუშაო დავალების შეფასება. სამუშაოს სირთულის დადგენა. სამუშაოს პირობებისა და თავისებურებების შეფასება, ძირითადად ისეთი კრიტერიუმების საშუალებით, როგორიცაა გამოცდილება, უნარ-ჩვევები, პროფესიული ცოდნა, პასუხისმგებლობის მოცულობა, ანაზღაურების სისტემა.

job factors - საწარმოო ფაქტორები.

job families - მონათესავე სამუშაო, მსგავსი პროფესიები.

job grading - სამუშაოს კლასიფიკაცია. სპეციალობების, თანამდებობების შეფასება მათი სირთულის მიხედვით, რომლის საფუძველზე ხდება თანამდებობრივი რანჟირება.

job management - სამუშაო პროცესის მართვა.

job methods training (JMT) - სამენეჯერო პერსონალის სწავლება პრაქტიკული მეთოდების გამოყენებით, სადაც გათვალისწინებულია: სამუშაო პროცესის დაყოფა მთავარ შემადგენელ ნაწილებად, საქმიანობის დეტალური განხილვა, ძლიერი და სუსტი მხარეების წარმოჩენა, სამუშაოს სრულყოფის გეგმის შემუშავება და მისი შეფასება.

job peformance standarts - შრომის წარმადობის (პროდუქტიულობის) სტანდარტი. რომელიც დგინდება დროის გარკვეულ ერთეულში შესრულებული სამუშაოს მოცულობის მიხედვით.

job pricing – სამუშაოს ფასის დადგენა. სანარდო წესით შრომის ანაზღაურება.

job processing - სამუშაო პროცესების წარმართვა.

job progression ladder - სამსახურში კარიერული წინსვლა.

job range - სამუშაოების რიგითობა.

job ranking - სამუშაოების რანჟირება (მათი სირთულის, მნიშვნელობისა და სხვა თვისების მიხედვით).

job rate - სამუშაოს შესასრულებლად გათვალისწინებული მაქსიმალური სახელფასო განაკვეთი. სამუშაოს შესასრულებლად, მუშაკების გარკვეული კატეგორიისათვის განკუთვნილი სახელფასო განაკვეთი.

job relationship - შრომითი ურთიერთობები.

job rotation - პერიოდულად სამუშაო ადგილის გამოცვლა.

job satisfaction - სამუშაოთი (შრომის პროცესით) კმაყოფილება.

job scope - სამუშაოს მოცულობა (დამახასიათებელია თანამშრომლების მიერ სხვადასხვა სახის ოპერაციების შესრულება და გარკვეული სიხშირით მათი გამეორება).

job security - დასაქმების გარანტია, სამუშაოთი უზრუნველყოფა.

job sharing - სამუშაოს განაწილება მონაწილეთა შორის.

job specification (specs) - სამუშაოს სპეციფიკაცია. შედგენილი სამუშაოს საკვალიფიკაციო მოთხოვნების მიხედვით.

job stabilization - სამუშაო პროცესის სტაბილიზაცია. სამუშაოს სტაბილურობა.

job standardization - სამუშაოების სტანდარტიზაცია.

job step - სამუშაო დავალების საფეხური. სამუშაო პროცესის ნაწილი.

job stress - სამსახურეობრივი სტრესი. სამსახურში წარმოქმნილი სტრესული სიტუაცია.

joint adventure - ერთობლივი საწარმო. დროებითი ამხანაგობა.

joint agreement - შეთანხმება სამუშაოს პირობებისა და სამუშაოს მოცულობის შესახებ.

joint stock company - სააქციო კომპანია.

joint venture - ერთობლივი (შერეული სახის) წარმოება.

journeyman - დაქირავებული კვალიფიცირებული მუშა, ხელოსანი.

jury of executive opinion - ექსპერტული შეფასების მეთოდი. პროგნოზირების მეთოდი, დაფუძნებული ორგანიზაციის მაღალი რანგის თანამშრომლების ხედვაზე.

K

key industry - მრეწველობის საკვანძო (ძირითადი) დარგი.

key jobs - საკვანძო სამუშაოები.

key question - საკვანძო საკითხი.

key result area - არე, სფერო, სადაც მიღებული შედეგი კრიტიკულად მნიშვნელოვანია. კომპანიის საქმიანობის არეალი, რომელიც განაპირობებს გარკვეულ შედეგს.

key subordinates - ძირითადი დაქვემდებარებულები (თანამშრომლები), რომელთა საქმიანობას აქვს საკვანძო მნიშვნელობა რომელიმე მმართველობითი ამოცანის შესასრულებლად.

kickback - მოულოდნელი შედეგი. მძაფრი რეაქცია. თანამონაწილესთან არაკანონიერი გზით მიღებული შემოსავლის გაყოფა. ქრთამი.

kicked upstairs - (სლენგი) მუშაკის გადაყვანა დაბალი თანამდებობიდან, მაღალ თანამდებობაზე ობიექტური საფუძვლის გარეშე.

L

labor agreement - შრომითი ხელშეკრულება. კოლექტიური შრომითი ხელშეკრულება.

labor claim - სამუშაო მოთხოვნილება. მაგ. სამუშაოს მოცულობისა და ღირებულების შესახებ.

labor dispute - შრომითი დავა.

labor force - სამუშაო ძალა.

labor grade - სამუშაოს სახეობა.

labor intensive - შრომის ინტენსიფიკაცია. დამატებითი სამუშაო ძალის გამოყენება წარმოებული პროდუქციის მოცულობის გასაზრდელად.

labor market analysis - შრომითი ბაზრის ანალიზი.

labor mobility - სამუშაო ძალის მობილურობა.

labor monopoly - ზოგიერთი პროფკავშირის მონოპოლიური უფლებამოსილება წარმოების რომელიმე სფეროში მათი დომინირებული მდგომარეობის გამო.

labor relations - შრომითი ურთიერთობები.

labor-saving equipment - შრომის «დამზოგავი» (განმრტვირთავი) ტექნიკური მოწყობილობა.

laissez-faire - ჩაურევლობა (კერძო პირის საქმეებში). სახელმწიფოს ჩაურევლობის პრინციპი.

lapsing schedule - აღრიცხვა. ძირითადი საშუალებების ინვენტარული წიგნი (ცხრილი, რომელშიც მოცემულია საწყისი და დამატებული ღირებულება).

lateral communication - ჰორიზონტალური კომუნიკაცია (სხვა ქვედანაყოფებთან).

lateral relationship - ჰორიზონტალური ურთიერთობები. ერთი და იმავე ფუნქციონალურ ჰორიზონტალზე მყოფი ქვედანაყოფების, ან/და თანამშრომლების ურთიერთობა.

lawful money - კანონიერი ფული (სახსრები).

layoff - იძულებითი შვებულება. დროებითი დათხოვნა სამუშაოს არ არსებობის გამო.

lead time - დრო ახალი პროდუქციის (რაიმე ტექნოლოგიის) ასათვისებლად.

leader - ლიდერი, ხელმძღვანელი.

leader autocratic - ავტოკრატიული სტილის ლიდერი.

leader democratic - დემოკრატიული სტილის ლიდერი.

leader participative - მონაწილეობაზე აგებული ლიდერობა. ხელმძღვანელი, რომელიც ცდილობს ჩართოს თანამშრომლები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

leader power position - ხელმძღვანელის უფლებამოსილება.

leader-member relation - ხელმძღვანელისა და დაქვემდებარებულის ურთიერთობა.

leadership - ხელმძღვანელობა, მმართველობა.

leadership continuum - მმართველობის სტილის სპექტრი (კონტინიუმი). ლიდერობის სტილის შკალა ავტოკრატიულიდან, ლიბერალურამდე.

leadership style - მმართველობის (ხელმძღვანელობის) სტილი.

leadership substitutes - ლიდერობის სტილის შეცვლა. მმართველობითი სტილის ცვლილება ხორციელდება შექმნილი ვითარების შესაბამისად, მართვის პროცესის სრულყოფის მიზნით.

leadership training - ხელმძღვანელობის ტრენინგი (სწავლება) მიზნობრივად განხორციელებული სემინარების, კონფერენციების, კოლოქვიუმების და სხვა ღონისძიებების საშუალებით.

leading from strength - მართვა ძლიერი მხარეების გამოყენებით. ორგანიზაციის სტრატეგია, რომელიც ითვალისწინებს მისი ძლიერი მხარეების ეფექტიან გამოყენებას.

leadman - ხელმძღვანელი. თანამდებობის პირი.

least-cost decision - დანახარჯების მინიმიზაციისაკენ მიმართული გადაწყვეტილებები.

Least preferred co-worker scale (LPC) - ფ. ფიდლერის ლიდერის ქცევის მოტივაციური სისტემა. ლიდერებს, რომლებსაც აქვთ მაღალი LPC, ორიენტირებულები არიან ურთიერთობებზე, ხოლო დაბალი LPC შემთხვევაში, სამუშაო დავალებებზე (ამოცანებზე).

leave of absence - შვებულება. საქმიანობიდან დროებითი ჩამოშორება.

legal entity - იურიდიული პირი. იურიდიული სუბიექტი.

legitimate power - კანონიერი უფლებამოსილება.

length of service - სამუშაო სტაჟი (მოცემულ საწარმოში).

leniency bias - მუშაკის საქმიანობის სუბიექტური (ან ზედაპირული) შეფასების მიდრეკილება.

level of aspiration - სწრაფვა უფრო მაღალი თანამდებობის დასაკავებლად.

Lewin model of behavior - კურტ ლევინის (Kurt Lewin) ქცევითი მოდელი.

liaison role - დამაკავშირებელი როლი. მენეჯერის როლი, მიმართული თანამშრომლებთან ურთიერთობის გასამტკიცებლად, რომელიც ხორციელდება მათთვის საჭირო ინფორმაციის მოძიება-მიწოდებითა და მათი ნდობის მოპოვების გზით.

liaison unit - დამაკავშირებელი ერთეული. ქვედანაყოფი (ჯგუფი), რომელიც უზრუნველყოფს კავშირებს, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთ.

life cycle theory - პოლ ჰერსისა (Paul Hersey) და კენეტ ბლანჩარდის (Kenneth Blanchard) მიერ ჩამოყალიბებული სასოცოცხლო ციკლის თეორია.

line manager - სახაზო ხელმძღვანელი (მენეჯერი). მაღალი რანგის მუშაკი, რომელსაც მინიჭებული აქვს სათანადო უფლებამოსილება და პასუხისმგებელია მისი უშუალო ხელმძღვანელის დავალების შესრულებაზე.

line organization - ხაზობრივი ორგანიზაცია. ერთ-ერთი უძველესი და შედარებით მარ-

ტივი სტრუქტურის მქონე ორგანიზაცია, მკაცრად განსაზღვრული იერარქიული ვერტიკალით, სადაც თანამშრომელი ანგარიშვალდებულია მხოლოდ ერთი ხელმძღვანელის წინაშე.

line-and-staff organization - ხაზობრივ-ფუნქციონალური (ხაზობრივ-საშტაბო) ორგანიზაცია, რომელიც შედგება როგორც საშემსრულებლო, ასევე მრჩევლური ფუნქციების მქონე სტრუქტურული ერთეულებისაგან.

line-out - საქმიანობის განახლების მეთოდი საწარმოო ოპერაციების შესასრულებლად

linking pin - რენსის ლეიკერტის (Rensis Likert) მიერ შემოღებული ტერმინი იმ თანამშრომლის დასახასიათებლად, რომელიც ერთდროულად ორი ისეთი ჯგუფის წევრია, რომელთა საქმიანობა ერთმანეთთან დაკავშირებულია (იკვეთება). როგორც წესი, ეს თანამშრომელი კოორდინაციას უწევს ამ ჯგუფების საქმიანობას.

long-range planning - გრძელვადიანი დაგეგმვა, რომელიც მოვლენების პროგნოზირების გზით, მიმართულია სამოქმედო სტრატეგიის დასადგენად, სასურველი შედეგების მიღების მიზნით.

loose-rein supervision - თავისუფალი მართვის მეთოდი. ლიდერობის სტილი, რომელიც დაფუძნებულია ისეთ წარმოდგენაზე, რომ თანამშრომლების ნაკლები კონტროლით შესაძლებელია უკეთესი შედეგის მიღება.

loyal worker – დამქირავლებლის მიმართ ლოიალურად განწყობილი მუშაკი, რომელიც არ უერთდება ორგანიზაციის სხვა წევრებს მათი გაფიცვის დროს.

M

Machiavellian manager - მაკიაველის პრინციპების მიმდევარი მენეჯერი. ხასიათდება დაბალი მორალურ-ეთიკური ღირებულებებით, მისი ცხოვრებისეული კრედოა – «მიზანი ამართლებს საშუალებებს».

macrolevel approach - მაკროდონის მიდგომა, მთელ ორგანიზაციაში სათანადო ქმედებების გასატარებლად.

made work - ხელოვნურად შექმნილი სამუშაო, ან სამუშაო ადგილი, რომელიც არ გამომდინარეობს სამუშაო პროცესის საჭიროებიდან.

maintenance - ხელშეწყობა, მხარდაჭერა, შენახვა, ექსპლუატაცია, საექსპლუატაციო დანახარჯი.

maintenance factors - ხელშემწყობი ფაქტორები.

maintenance mechanizm - ხელშემწყობი მექანიზმი. მიმართული ნაჩქარევი გადაწყვეტილების მიღების საწინააღმდეგოდ, მიღებული გადაწყვეტილების განსახორციელებლად და ა.შ.

major duty - ძირითადი მოვალეობები.

make-or-buy decisions - გადაწყვეტილება: «შევიძინო ან ვაწარმოო». კომპანიის გადაწყვეტილება თვითონ აწარმოოს, თუ სხვისგან შეიძინოს რაიმე პროდუქცია.

maker - რაიმეს შემქმნელი. ფაბრიკანტი, მეწარმე.

makers and shakers - (სლენგი) ძალაუფლების მქონე პირები.

malfeasance - დარღვევა, დანაშაული (მაგ. ოფიციალური პირის მიერ ქრთამის აღება).

malfunction - ხარვეზი, უწესრიგობა, არასწორედ (დაუდევრად) შესრულებული სამუშაო.

management - მართვა, ადმინისტრირება, ხელმძღვანელობა, რეგულირება.

management access time - წვდომა მართვისათვის საჭირო დროზე. დროის პერიოდი, რომელიც სჭირდება მენეჯმენტს რაიმე საქმიანობის შესასრულებლად

management accounting - მმართველობითი აღრიცხვა. ოპერატიული აღრიცხვა. სანანსო მონაცემების შეგროვება, დახარისხება და ანალიზი, საჭირო მმართველობითი გადაწყვეტილების მისაღებად.

management audit - მმართველობითი აუდიტი, მართვის ეფექტიანობის აუდიტი.

management by crisis - კრიზისული მენეჯმენტი. მმართველობითი მეთოდები და ხერხები, რომლებიც გამოიყენება კრიზისული სიტუაციიდან ორგანიზაციის გამოსაყვანად.

management by exception - მართვა ცდომილებების მიხედვით. გადახრებზე ორიენტირებული მართვა. მენეჯმენტის მოქმედებები მიმართულია არსებული ხარვეზების დაფიქსირებაზე და მათი დროულ გამოსწორებაზე.

management by walking around (MBWA) - «მენეჯმენტი სიარულით». ორგანიზაციის მართვისას ხშირად გამოყენებული საკომუნიკაციო პროცესი. მენეჯერი ორგანიზაციის ქვედანაყოფების შემოვლისას, უშუალოდ თანამშრომლებისაგან იღებს მისთვის საჭირო ინფორმაციას. უკუკავშირის ასეთი მიდგომა გამოირჩევა სიმარტივით და არ საჭიროებს რაიმე დანახარჯებს.

management company - მმართველი კომპანია. საინვესტიციო სფეროში მოქმედი კომპანია. კომპანია მართავს ინვესტიციების განთავსების პროცესს, ყიდის ღია საინვესტიციო ფონდების აქციებს და იღებს საკომისიოს თავისი მომსახურების საზღაურად.

management consulting - მმართველობითი კონსულტირება. ტარდება ორგანიზაციის მართვის პრინციპებისა და სტრუქტურის ჩამოყალიბების საკითხებში.

management development - ორგანიზაციის ხელმძღვანელების კვალიფიკაციის ამაღლება.

management functions - მმართველობითი ფუნქციები (დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია, კოორდინაცია და კონტროლი).

management game - საქმიანი თამაშები. სწავლების დინამიური მეთოდი, დაფუძნებული

საქმიანი გარემოს მოდელირებაზე.

management information system (MIS) - მართვის საინფორმაციო სისტემა. ინფორმაციის შეგროვებისა და დამუშავების სპეციალიზირებული სისტემა, მენეჯერებისათვის აქტუალური ინფორმაციის ხარისხიანად და დროულად მიწოდებისათვის.

management inventories - არსებული საქონლის განკარგვა.

management prerogatives - მენეჯმენტის პრეროგატივა. მმართველი პერსონალის პრივილეგია.

management process - მართვის პროცესი, რომელიც საჭიროა ორგანიზაციაში და მის ქვედანაყოფებში საქმიანობის განსახორციელებლად.

management process school - მართვის პროცესული სკოლა, რომლის მიხედვით, გარკვეული თანმიმდევრობით განხორციელებული მმართველობითი ქმედებებით, მენეჯერებს შეუძლიათ ზემოქმედება მოახდინონ ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე.

management system - მმართველობითი სისტემა. ერთიანი სისტემური მიდგომით რეკომენდირებულია, როგორც ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის და სამოქმედო პოლიტიკის შემუშავება, ასევე დაგეგმილის რეალიზაცია.

manager - მენეჯერი, მმართველი, ხელმძღვანელი, ადმინისტრატორი.

managerial control - მენეჯერული კონტროლი. კონტროლი არსებული რესურსების რაციონალური გამოყენებისა და დასახული ამოცანის შესასრულებლად.

managerial grid - სამენეჯერო ბადე. რობერტ ბლეიკისა (Robert Blake) და ჯეინ მოუტონის (Jane Mouton) მიერ შემუშავებული მეთოდი მართვის სტილის წარმატებულობის შესაფასებლად.

managerial performance - მართვის ეფექტიანობა (დაკავშირებული საწარმოო პროცესის მაღალ პროდუქტიულობასთან).

managerial roles - მენეჯერული როლები. ჰ. მინსბერგის (H. Mintzberg) მიერ შემუშავებული მენეჯერის როლები.

manning table - საშტატო განრიგი, თანამშრომლების ჩამონათვალი, სადაც მითითებულია მათი რაოდენობა და დაკავებული პოზიცია.

manpower - სამუშაო ძალა, ადამიანური რესურსი, პირადი შემადგენლობა (ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი ხელმძღვანელით დაწყებული, რიგითი მუშაკით დამთავრებული).

man-to-man rating - თანამშრომლების შეფასების მეთოდი, რომლის დროსაც ხელმძღვანელები ერთმანეთს ადარებენ ორ მუშაკს შემდეგი პარამეტრებით: სამუშაოს შედეგის ეფექტიანობა, ქცევა, სამუშაოსადმი დამოკიდებულება, პროფესიული ზრდა, სწრაფვა დამატებითი ცოდნის მიღებისაღებად და ა.შ.

manufacturing - წარმოება, დამუშავება. რესურსის გადაქცევა პროდუქტად.

manufacturing costs - საწარმოო დანახარჯები.

manufactoring management - წარმოების ტექნოლოგიის მართვა.

manufacturing order - წარმოების მართვის მიმდევრობა. წარმოების მართვის ინსტრუქცია.

marginal efficiency of investment - ინვესტიციების ზღვრული ეფექტიანობა. საინვესტიციო გადაწყვეტილების მიღებისას მხედველობაში მიიღება კაპიტალის ღირებულება.

marginal revenue - ზღვრული შემოსავალი. პროდუქციის ერთეულზე მიღებული შემოსავალი.

marginal worker - ზღვრულად საჭირო (დამატებით დაქირავებული) მუშაკი. თანამშრომელი, რომელსაც მოაქვს ორგანიზაციისათვის ზღვრულად დაბალი შემოსავალი.

market analysis - ბაზრის ანალიზი. ბაზრის შესწავლა.

market research - ბაზრის კვლევა.

market structure analysis - ბაზრის სტრუქტურის ანალიზი.

marketing management - მარკეტინგული მენეჯმენტი. მარკეტინგული ოპერაციების დაგეგმვა, ორგანიზება, კოორდინაცია და კონტროლი.

mass production - მასობრივი წარმოება.

master budget - ძირითადი ბიუჯეტი. ყველა ქვედანაყოფის გამაერთიანებელი ბიუჯეტი.

master schedule - ძირითადი გრაფიკი (ჩამონათვალი, კატალოგი).

material management - მასალების (ნედლეულის) მართვა. მასალების განაწილება.

matrix departamentation - მატრიცული სახის დეპარტამენტიზაცია. სტრუქტურა, რომლის ქვედანაყოფებს აქვთ ორმაგი დაქვემდებარება (ერთდროულად ექვემდებარებიან ქვედანაყოფისა და პროექტის ხელმძღანელებს).

matrix organization - მატრიცული საორგანიზაციო სტრუქტურა.

MBO (management by objectives) - მართვა მიზნების მიხედვით.

means-end chain - სასრული ჯაჭვის მეთოდი. ერთიანი ჯაჭვის მეთოდი.

means-goal staircase - «მიზანი-საშუალების» კიბე (მიმდევრობის ჯაჭვი). სისტემური კავშირი ყველა დონის მიზნებს შორის.

mechanistic structure - მექანიკური სტრუქტურა. ორგანიზაცია, რომელშიც მართვის შესრულება და ცალკეული მმართველობითი ფუნქციების განაწილება ხორციელდება მექანიზმის მუშაობის ანალოგიით.

mediation - შუამავლობა. მესამე მხარის მცდელობა შეარიგოს მოდავე მხარეები.

medium-range planning - საშუალო ვადიანი გეგმა, რომლის ხანგრძლივობა აჭარბებს საექსპლოატაციო პერიოდს და საშუალოდ შეადგენს 3-5 წელს.

megacorporation - უზარმაზარი კორპორაცია. დიდი გაერთიანება

megamerger - ფართომაშტაბიანი შერწყმა (გაერთიანება).

merchandise manager - მენეჯერი რომელიც პასუხისმგებელია საქონლის შეძენაზე, რე-

ალიზაციაზე და მარაგების მართვაზე.

merger - შთანთქმა, გაერთიანება.

merit increase (pay) - ხელფასის წამახალისებელი მატება, პრემია.

merit rating - შეფასება. თანამშრომლების საქმიანი თვისებების შეფასება. ხარისხის შეფასება.

methods study - საქმიანობის (სამუშაოს) მეთოდების შესწავლა.

methods-time measurement (MTM) - სამუშაო ოპერაციებზე დახარჯული დროის გაზომვა (აღრიცხვა).

metrocorporation - მუნიციპალური კორპორაცია.

microlevel approach - მიკროდონეზე გამოყენებული მიდგომები (მაგ.: კერძო პირის, ან პირთა ჯგუფის რეაქციის შეფასება რაიმე მოვლენის მიმართ).

microstudy (of the organization) - წარმოების, ორგანიზაციის მიკროანალიზი.

midcareer plateau - გარკვეული სტადია მუშაკის კარიერაში, როცა მას არა აქვს სამსახურში დაწინაურების პერსპექტივა.

middle manager - საშუალო დონის მმართველობითი პერსონალი.

milestone schedule - გრაფიკი, შედგენილი საკონტროლო მაჩვენებლების მიხედვით.

milking - (სლენგი) არასახარბიელო მდგომარეობში მყოფი ორგანიზაციის მენეჯმენტის უკანასკნელი ძალისხმევა მიიღოს რაიმე მოგება. როგორც წესი, ამ მცდელობას ეწირება უკანასკნელი საარსებო რესურსი.

minimum wage - მინიმალური ხელფასი.

minority interest - უმცირესობის ინტერესი (წილი). მინორიტარული (არასაკონტროლო) აქციების პაკეტი.

missionary worker - არაძალადობრივი გზით გაფიცვის შესაწყვეტად დაქირავებული მუშაკი.

mix control - შერეული კონტროლი.

mixed-enterprise corporation - შერეული ტიპის კორპორაცია.

models of development – განვითარების მოდელი.

money manager - ფინანსური მენეჯერი. ფულადი ნაკადების მართვის მენეჯერი.

money wages - რეალური ხელფასი, ნომინალური ხელფასი.

monitor role - კონტროლის განსახორციელებლად გათვალისწინებული მენეჯერის როლი.

monotony - მონოტონური, რუტინული (სამუშაო).

moonlighting - დამატებითი სამსახური. შეთავსებით მუშაობა ღამის საათებში.

moral hazard - მორალურ-ეთიკური რისკი. ზარალი, მიღებული დამზღვევის არაკეთილსინდისიერი საქმიანობით.

moral suasion - მორალური წნეხი. მორალური სახის ზეწოლა.

moratorium - მორატორიუმი, გადავადება.

motion study - სამუშაო მოძრაობების შესწავლა საწარმოო პროცესის მიმდინარეობისას, მათი სრულყოფის მიზნით.

motivation - მოტივი, სტიმული, მიზანსწრაფვა. დაინტერესება რაიმე ქმედების განსახორციელებლად.

motivation unconcions - გაუცნობიერებელი, ქვეცნობიერი მოტივაცია.

motivation needs - სამოტივაციო მოთხოვნილება. დეტალურად განხილულია აბრაჰამ მასლოუს (Abraham Masloy) მიერ შემუშავებულ მოთხოვნილების იერარქიის თეორიაში.

motivation-bugiene theory - ფ. ჰერცბერგის (F. Herzberg) თეორია, სადაც განსაზღვრულია მუშაობისათვის საჭირო პირობები (ჰიგიენური ფაქტორი, ხელფასი, უსაფრთხო მუშაობა), რომელთა გათვალისწინება იწვევს მუშაკის კმაყოფილებას.

moving budgeting - ცვალებადი ბიუჯეტი. პერიოდულად განახლებადი ბიუჯეტი. ბიუჯეტის შემუშავების ფორმა, როცა გარკვეული პერიოდის შემდეგ, ხდება მისი კორექტირება.

multi-industry - მრავალინდუსტრიული. კომპანია, რომელიც საქმიანობს მრავალ სფეროში.

multiple management - რთული შემადგენლობის (სტრუქტურის) მენეჯმენტი.

mutual goal setting - ერთობლივად მიზნების დადგენა. თანამშრომლებთან ხელმძღვანელის ურთიერთობის გზით, საქმიანობის მიზნებისა და სამუშაო პირობების განსაზღვრა.

N

naional wealth - ეროვნული სიმდიდრე.

natural resources - ბუნებრივი რესურსები.

needle trade - საფეიქრო მრეწველობა.

needs assessment - საჭიროების, მოთხოვნილების შეფასება.

negotiation - მოლაპარაკებები.

negotiator role - მოლაპარაკების წარმართველის როლი. მენეჯერის ერთ-ერთი როლი, გათვალისწინებული თანამშრომლებთან და გარეშე პირებთან მოლაპარაკების საწარმოებლად.

Nenko system - ნენკოს სისტემა. ადამიანური რესურსების მართვის საერთო მოდელი, რომელიც გამოიყენება დიდ იაპონურ ორგანიზაციებში.

neoclassical economics - ნეოკლასიკური ეკონომიკა.

nepotism - ნეპოტიზმი. როცა თანამდებობებზე დანიშვნისა და დაწინაურების განმსაზღვრელი ფაქტორია ნათესაური კავშირი (ახლობლობა).

netback - ნაწარმის რეალიზაცია თვითღირებულებაზე დაბალ ფასში.

net business formation - ბიზნესის ფორმირების ქსელი. ყოველთვიურად შედგენილი კომერციული საწარმოების რაოდენობრივი შეფასების ინდექსი.

net income - სუფთა მოგება (შემოსავალი).

net investment - ინვესტიციების რეალური მოცულობა. წმინდა კაპიტალდაბანდება.

network planning - ქსელური დაგეგმვა.

new business venture group - ორგანიზაციის განვითარებისა და საქმიანობის ახალი მიმართულებით წარმართვის ჯგუფი.

New Economics - ახალი ეკონომიკა. ჯონ კეინსის (John Keynes) მიერ შემუშავებული ეკონომიკური თეორია.

new-venture development - ახალი (დამწყები, სარისკო) საწარმოს განვითარება. კომერციული ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის პირველი სტადია, რომელიც საჭიროებს მენეჯმენტის მხრიდან შემოქმედებით მიდგომას.

night differential - ხელფასზე დანამატი ღამის ცვლაში მუშაობის საზღაურად.

no sale final - კომპანიის პოლიტიკა, რომლის თანახმად პროდუქცია იმ შემთხვევაში ითვლება რეალიზებულად, როცა მყიდველი სრულად დაკმაყოფილებულია თავისი შენაძენით.

no-lockout agreement - შეთანხმება მაშტაბური დათხოვნის დაუშვებლობის შესახებ.

nominal - ნომინალური, უმნიშვნელო, პირობითი, სიმბოლური.

non-market production - პროდუქციის წარმოება ჩამოუყალიბებელი საბაზრო ურთიერთობების პირობებში, რაც ძირითადად დამახასიათებელია სუსტად განვითარებული ქვეყნებისათვის.

non-perfomance - რაიმეს არ შესრულება. რომელიმე მხარის მიერ შეთანხმების, ან ხელეკრულებით გათვალისწინებული პირობების შეუსრულებლობა.

normal price - ნორმალური ფასი.

normal profit - ნორმალური მოგება. მინიმალურად დასაშვები მოგება, რომელიც ორგანიზაციას აძლევს არსებობის საშუალებას.

normative decision models - გადაწყვეტილების მიღების ნორმატიული მოდელები.

no-strike clause - ხელშეკრულების პირობები, რომელთა მიხედვით ხელშეკრულების მოქმედების ვადებში იკრძალება გაფიცვები.

O

objective rationality - მიზნის რაციონალურობა. მიზნის დასახვისას მენეჯერი განსაზღვრავს შესაძლო ალტერნატივებს, ახორციელებს დეტალურ პროგნოზს მათი მიღწევადობის გათვალისწინებით, რის საფუძველზე ირჩევს სათანადო მიზანს.

objective value - მნიშვნელოვანი მიზანი. ღირებული მიზანი.

obligation - ვალდებულება, გარანტია, ვალი, ობლიგაცია, ფასიანი ქაღალდი.

observer - დამკვირვებელი. თანამშრომელი, რომელიც ესწრება ორგანიზაციის მმართველობითი საბჭოების კრებებს, პროფკავშირებთან და გარეშე პირებთან შეხვედრებს, მაგრამ არ მონაწილეობს მსჯელობებსა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

occupation - პროფესია, საქმიანობის სახეობა, თანამდებობა. სათანადო განათლებით მიღებული სპეციალობა. დაკავებულობა (სამუშაოთი), მიწის იჯარა.

occupation accident - უბედური შემთხვევა სამსახურში (წარმოებაში).

occupational disease - პროფესიული დაავადება.

occupational health - შრომის ჰიგიენა, საწარმოო ჰიგიენა, პროფესიული საქმიანობის ჰიგიენა.

occupational information - პროფესიული ინფორმაცია. ინფორმაცია მოცემულ საქმიანობაზე.

offset - ოფსეტი, კომპენსაცია, ანაზღაურება, ჩათვლა, დაჯილდოება.

oligopoly - ოლიგოპოლია. კონკურენტული ბრძოლა, როცა მასში მონაწილეობას იღებს სულ რამოდენიმე მეწარმე. საბაზრო სტრუქტურა, სადაც მცირე რაოდენობის მომწოდებლები აწვდიან საჭირო ნაწარმს მომხმარებლების ფართო წრეს.

one-bank holding company - სააქციონერო კომპანია, რომელიც აკონტროლებს ერთი კომერციული ბანკის საქმიანობას.

on-the-job training (OJT) - სამუშაო ადგილზე (სამუშაოდან მოუწყვეტლივ) სწავლების ჩატარება.

open economy - ღია ეკონომიკა. გაუმართლებელი შეზღუდვებისაგან თავისუფალი ეკონომიკა.

open system - ღია სისტემა. ორგანიზაციის ქვედანაყოფი, სადაც მხარდაჭერილია ავტონომიური საქმიანობა და შექმნილია პირობები დაუბრკოლებელი მოქმედებისათვის.

open kimono - (სლენგი) პოტენციალურ კლიენტთან კომპანიის ზოგიერთი გეგმის შესახებ საუბარი, მასზე სათანადო შთაბეჭდილების მოსახდენად.

open trade - საბირჟო ვაჭრობა. სპეკულაციური ოპერაცია. ღია ფორმის მქონე გარიგება.

open-end contract - ღია კონტრაქტი. შეთანხმება, რომლის მიხედვით მიმწოდებელი იღებს ვალდებულებას, კონკრეტული დროის პერიოდში, დააკმაყოფილოს მყიდველის მოთხოვნები გარკვეული საქონლის მიმართ. კონტრაქტს «ღია» ეწოდება იმ მიზეზით, რომ მისი პირობები ბოლომდე განსაზღვრული არ არის.

opening purchase - ღია (განჭვირვალე) შესყიდვები, რომლის საფუძველზე მყიდველი აკეთებს უკეთეს არჩევანს.

operating budget - ოპერაციული (მიმდინარე) ბიუჯეტი. ოპერაციული ხარჯთაღრიცხვა.

operating expense - საოპერაციო (საექსპლუატაციო) ხარჯი.

operating income - საოპერაციო შემოსავალი. საწარმოო მოგება.

operating losses - საექსპლუატაციო ზარალი. საოპერაციო დანაკარგი.

operating management - ოპერატორული მართვა. მექანიზმების მართვა (ექსპლოტაცია).

operating statement - საოპერაციო ანგარიშგება. მოგება-ზარალის ბალანსი.

operational analysis – საოპერაციო (პროცესის) ანალიზი (სინონიმი: operations research).

operational control - საოპერაციო კონტროლი (წარმოების მართვა). მართვის ერთ-ერთი საწარმოო ფუნქცია.

operational planning - ოპერაციული დაგეგმვა. შიდა საწარმოო ოპერაციების ხანმოკლევადიანი (ერთ წლამდე) მართვის გეგმა.

operations management - საოპერაციო მენეჯმენტი. საწარმოო პროცესის მართვა. მენეჯმენტის სფერო, დაკავშირებული საორგანიზაციო სისტემების შემუშავებასთან, გამოყენებასა და მართვასთან. დიდი ყურადღება ექცევა სამუშაოების განხორციელების თანმიმდევრობას, წარმოების დაგეგმვას, მასალა-ნაკეთობების შეძენას, მატერიალურ აქტივებზე კონტროლსა და ხარისხის მართვას.

operative - ქმედითი, პროდუქტიული, ეფექტიანი (მუშაკი).

operative personnel - ტექნიკური დონის, კვალიფიცირებული საწარმოო პერსონალი.

opinion leader - არაფორმალური ლიდერი, ავტორიტეტი. მუშაკი, რომელიც თავისი პიროვნული თვისებების, რესურსებზე (ფინანსები, ინფორმაცია და ა.შ.) მიწვდომილობისა, თუ სხვა ფაქტორების გამო, გავლენას ახდენს გარშემო მყოფთა ქცევაზე, შეხედულებებსა და ურთიერთობებზე.

optimum capacity - წარმოების ოპტიმალური შესაძლებლობა. გამოშვებული პროდუქციის ისეთი რაოდენობა, რომლის ღირებულება ფარავს პროდუქციის დამზადებაზე გაწეულ ხარჯებს.

organic structure - ორგანული სტრუქტურა. მოვლენებზე ორიენტირებული საორგანიზაციო სტრუქტურა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მართვის დეცენტრალიზებული სისტემა, დემოკრატიული მმართველობითი სტილი და მოქნილი სამოქმედო ამოცანები.

organization - ორგანიზაცია, ფორმირება, მოწყობა, გაერთიანება. ნებისმიერი სტრუქტურირებული სისტემა, რომელიც ითვალისწინებს თანამშრომლების ერთიან საქმიანობას, როლების განაწილებასა და მათ ფუნქციონალურ ურთიერთდამოკიდებულებას,

organization formal - ფორმალური ორგანიზაცია.

organization informal - არაფორმალური ორგანიზაცია.

organization character - ორგანიზაციის ხასიათი. ორგანიზაციის მახასიათებლების ერთიანობა.

organization expense - საორგანიზაციო დანახარჯი.

organization structure - საორგანიზაციო სტრუქტურა. სტრატეგიის საშემსრულებლო მექანიზმი. იერარქიულ ვერტიკალსა და ფუნქციონალურ ჰორიზონტალზე განთავსებული თანამდებობების თვისობრიოვი ერთიანობა.

organizational analysis and planing - ორგანიზაციული ანალიზი და დაგეგმვა. ორგანიზაციის ყველა შემადგენელი ელემენტის დეტალური შესწავლის, ძლიერი და სუსტი მხარეების დადგენის, შესაძლებლობისა და საფრთხის განსაზღვრის შედეგად, ფუნქციონირების სრულუოფისათვის დეტალური გეგმის შემუშავება.

organizational change - საორგანიზაციო (სტრუქტურული) ცვლილება.

organizational chart - საორგანიზაციო სტრუქტურის სქემა. ორგანიზაციაში არსებული ფუნქციონალური ურთიერთობების გრაფიკული გამოსახვა.

organizational climate - ორგანიზაციაში არსებული გარემო (კლიმატი). ფაქტორების ერთობლიობა, რომლებიც გავლენას ახდენენ თანამშრომლების ქცევაზე.

organizational development (OD) - ორგანიზაციის განვითარება. სწავლების (განვითარების) პროცესის განხორციელება, თანამშრომლების ორგანიზაციის მოთხოვნებთან ადაპტაციისა და თავიანთი შესაძლებლობების სრულად რეალიზაციის მიზნით.

organizational effectiveness - ორგანიზაციის ეფექტიანობა. საორგანიზაციო სტრუქტურის ეფექტიანობა. ორგანიზაციის საქმიანობის ხარისხობრივი მაჩვენებელი.

organizational efficiency - ორგანიზაციის პროდუქტიულობა. რეალიზებული პროდუქციის ღირებულების შეფარდება, წარმოებაში გამოყენებული რესურსების ღირებულებაზე.

organizational goal - ორგანიზაციის მიზანი.

organizational level - საორგანიზაციო დონე. სამუშაობის კოორდინაციისა და ინტეგრაციის დონე.

organizational managers - მმართველობითი დონის ხელმძღვანელები ორგანიზაციაში.

organizational mirror - საორგანიზაციო «სარკე». ორგანიზაციის საქმიანობის ასახვა. საორგანიზაციო განვითარებისათვის გათვალისწინებული მიდგომა, როცა თითოეული ჯგუფის მოქმედება და მიღწეული შედეგი ხდება სხვა ჯგუფების განსჯის ობიექტი.

organizational multiplier - საორგანიზაციო კოეფიციენტი. სიდიდე, რომელზედაც მრავლდება ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფებში მიღებული შედეგები, საერთო საორგანიზაციო მიღწევის (ცვლილების დონის) დასადგენად.

organizational norm - საორგანიზაციო ნორმები, სტანდარტები, საჩვენებელი ნიმუშები.

organizational system - საორგანიზაციო სისტემა, რომელიც აერთიანებს რესურსებსა და მმართველობით მიდგომებს.

organized labor - პროფკავშირები. პროფკავშირებში გაწევრიანებული თანამშრომლები.

organizer - ორგანიზატორი. მომწყობი. პროფკავშირის ფუნქციონერი, რომლის უმთა-

ვრესი მოვალეობაა პროფკავშირში ადამიანების მოზიდვა.

organized function - საორგანიზაციო ფუნქცია. საორგანიზაციო სტრუქტურაში დაკავებული პოზიციის შესაბამისად გათვალისწინებული სამუშაო დავალებებისა და დელეგირებული უფლებამოსილებების მიხედვით განხორციელებული საქმიანობა.

orientation programs - საორიენტაციო პროგრამები. შექმნილი ახალი თანამშრომლების სამუშაო პირობებთან და მათი ორგანიზაციის საქმიანობასთან ადაპტირების მიზნით.

original equipment (OE) - მზა დეტალები, რომლებისგან შემდგომ ხდება ნაწარმის კომპლექტაცია.

original-equipment manufacturer (OEM) - კომპლექტური მოწყობილობის დამამზადებელი. მეწარმე, რომელიც იყენებს მზა დეტალებს თავისი პროდუქციის შესაქმნელად.

operating system (OS) - საოპერაციო სისტემა.

other-shoe syndrome - (სლენგი) «სხვა ფეხსაცმლის სინდრომი». ორგანიზაციაში შექმნილი დამთრგუნველი ატმოსფერო, როცა მენეჯმენტი იწყებს პერსონალის დათხოვნის პროცედურებს, რაც გავლენას ახდენს თანამშრომლების განწყობაზე და მათი საქმიანობის ხარისხზე.

outlaw - კანონგარეშე. არაკანონიერი. ორგანიზაციაში ნებისმიერი სახის უკანონო ქმედება.

out-of-pocket expenses - ნაღდი ფულით სხვადასხვა სახის დანახარჯის დაფარვა (გადახდა)

out-of-work benefits - უმუშევრობის შემწეობა.

outplace - შრომითი მოწყობა სხვაგან გადაყვანის გზით. ადამიანის დასაქმება სხვა სამსახურში გადაყვანით, ან მისი დასაქმების ბიუროში გაგზავნით.

output - პროდუქციის გამოშვება, გამოსავალი, წარმადობა, საქმიანობის შედეგი.

outside-inside approach - (სლენგი) სტრატეგიული მიდგომა, რომლის თანახმად ხელმძღვანელი გარე ზემოქმედების შეფასების შემდეგ, განიხილავს ორგანიზაციის შიდა ფაქტორებს.

overall performance ratio - შრომის საერთო მახასიათებელი. წარმადობის საზომი, რომელიც მიიღება მოგების შეფარდებით სააქციონერო კაპიტალის სიდიდესთან.

overhead - არასაწარმოო დანახარჯი. ზედნადები (ხარჯები). ისეთი მასალებისა და მომსახურების ღირებულება, რომლებიც უშუალოდ არ უკავშირდება პროდუქციის შექმნის პროცესს.

overheating - ეკონომიკის «გადახურვა». ეკონომიკის ზრდის უზომოდ მაღალი ტემპი, რომელიც ხშირად გამოწვეულია ზედმეტად გაზრდილი ფასებით, ან ზედმეტად დიდი საფინანსო ხარჯებით, რაც იწვევს ინფლაციურ პროცესებს.

overmanning - სამსახურში თანამშრომლების ზედმეტობა. "გაბერილი" შტატები.

overproduction - ზედმეტი (ჭარბი) პროდუქციის წარმოება. სარეალიზაციო შესაძლებლობაზე მეტი პროდუქციის დამზადება.

overqualification - ზედმეტად მაღალი პროფესიული კვალიფიკაცია, რომელიც ალბათ სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო თანამდებობრივ მოთხოვნებს.

overtime - ზეგანაკვეთური დრო. საქმიანობა ზეგანაკვეთური დროით.

ownership - საკუთარება, უფლება საკუთრებაზე.

P

pace setter - მაღალკვალიფიციური და გამრჯე თანამშრომელი. მისი საქმიანობა და მიღწევები ხდება საფუძველი სხვა თანამშრომლებისათვის სამუშაო ნორმატივის შესამუშავებლად.

pacers - სწრაფად მომუშავე მუშაკი, რომელიც თავისი საქმიანობით განსაზღვრავს სხვა თანამშრომლებისათვის საქმიანობის ტემპს.

parent company - მშობელი (დამფუძნებელი) კომპანია. კომპანია, რომელიც ფლობს სხვა კომპანიის საკონტროლო პაკეტს და აკონტროლებს მის საქმიანობას. წმინდა ჰოლდინგისაგან განსხვავებით, თვითონაც ახორციელებს საწარმოო ოპერაციებს.

parent ego state - პიროვნების შეხედულებები და ქცევის თავისებურება განსაზღვრავს მის მმართველობის სტილს. საფუძველი პიროვნული შეხედულებების და ქცევის თავისებურების ჩამოყალიბებისა, განპირობებულია მშობლებზე ბავშვობისდროინდელი დაკვირვებით და მიმბაძველობის გაცნობიერებული, თუ გაუცნობიერებული სურვილით.

parity principle - პარიტეტის (შესაბამისობის) პრინციპი. მართვის პრინციპი, რომლის მიხედვით პიროვნებისათვის მინიჭებული ძალაუფლების სიდიდე უნდა შეესაბამებოდეს მის პასუხისმგებლობას, რათა მან შეძლოს დაკისრებული დავალების შესრულება.

partial loss - ნაწილობრივი დანაკარგი, რომელიც გავლენას ვერ ახდენს საბოლოო შედეგზე.

partial monopoly - ნაწილობრივი მონოპოლია. სიტუაცია, რომლის დროს ბაზარზე იმდენად მცირეა გარკვეული პროდუქციის (მომსახურების) გამყიდველების რაოდენობა, რომ თითოეულ მათგანს შეუძლია გავლენა მოახდინოს ფასწარმოქმნის პროცესზე.

participative-democratic leadership style - ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი, რომელიც ითვალისწინებს თანამშრომლების ფართო ჩართულობას ორგანიზაციის მართვის პროცესებში.

partnership - ამხანაგობა, მონაწილეობა, კომპანია, პარტნიორობა.

part-time employees - არასრულ სამუშაო განაკვეთზე მომუშავე თანამშრომელი.

passing title - საკუთრების უფლების გადაცემა.

paternal aggressive company - ავტორიტარული მმართველობითი სტილის მქონე, აგრესიულად მოქმედი კომპანია, რომელიც აქტიური ქმედებებით ცდილობს თავისი მიზნების მიღწევას. წარმატების შემთხვევაში ის უხვად აჯილდოებს საკუთარ თანამშრომლებს.

paternal passive company - ავტორიტარული მმართველობითი სტილის მქონე, პასიური კომპანია. ორგანიზაცია, რომელიც არ აწარმოებს აქტიურ მოქმედებებს თავისი მიზნების მისაღწევად და ამავდროულად იცავს საკუთარი თანამშრომლების ინტერესებს.

paternalism - პატერნალიზმი. მფარველობა. ტერმინი, გამოყენებული ზოგიერთ თანამშრომელზე ხელმძღვანელის «მამობრივი მზრუნველობის» აღსანიშნავად.

path-goal theory of leadership - ლიდერობის თეორია «გზა-მიზანი». თეორიის თანახმად, ლიდერის ფუნქცია ითვალისწინებს თანამშრომლების გათვითცნობიერებას დასახული მიზნის მიღწევის გზებსა და მიღწეულით პირადი დაკმაყოფილების მნიშვნელობაზე.

pay dues - მოსაკრებლის გადახდა. მორჩილად და მაამებლურად მოქმედება დასახული მიზნის მისაღწევად (სლენგი).

pay secrecy - ხელფასის ოდენობის გაუმჟღავნებლობის (კონფიდენციალურობოს) პოლიტიკა.

payee - ხელფასის მიმღები, ბენეფიციარი.

payer - ხელფასის გამცემი.

payment date - გადახდის (ხელფასის, გადასახადის) თარიღი (დღე).

peon - ფიზუკური, არაკვალიფიციური სამუშაოს განსახორციელებლად დაქირავეული მუშა.

per capita income - შემოსავალი ერთ სულ მოსახლეზე.

per capita output - ერთ სულ მოსახლეზე გადაანგარიშებით წარმოებული პროდუქციის მოცულობა.

perfect competition - სრულყოფილი, იდეალური კონკურენცია.

perfect (pure) monopoly - სრულყოფილი (სრული) მონიპოლია.

performance - შესრულება, განხორციელება, შრომის ინტენსივობა.

performance appraisal - შესრულებული საქმიანობის შეფასება. სამუშაო მახასიათებლების შეფასება. შრომის შედეგების მეთოდოლოგიური განხილვა.

performance gap - სხვაობა მოსალოდნელ (პროგნოზირებულ) და რეალურად შესრულებულ სამუშაოს შედეგებს შორის.

permanent income - მუდმივი შემოსავალი.

permissive leadership - მართვის ლიბერალური სტილი, რომლის დროსაც თანამშრომ-

ლებს ეძლევათ საშუალება მიიღონ გადაწყვეტილება თავიანთ საქმიანობასთან დაკავშირებით.

perpentual inventory control - სასაქონლო მარაგის მუდმივი კონტროლი.

perquisites - პრივილეგია, შეღავათი. ხელფასის გარდა თანამშრომლებზე გაცემული დამატებითი კომპენსაცია (თანხის, საქონლის, ან მომსახურების სახით).

personal income - პერსონალური შემოსავალი. ფიზიკური პირის შემოსავალი.

personal space - ფიზიკური სივრცე, ფართი, რომელიც სჭირდება თანამშრომელს თავისი საქმიანობის განსახორციელებლად.

personnel - კადრები. პერსონალი. პირადი შემადგენლობა. თანამშრომლების შტატი.

personnel administration - კადრების ადმინისტრირება. კადრების შერჩევა და მათი განაწილება.

personnel audit - პერსონალის მუშაობის შემოწმება.

personnel demand analysis - პერსონალზე მოთხოვნის ანალიზი. ორგანიზაციის მიზნების განსახორციელებლად თანამშრომლების საჭირო რაოდენობისა და მათი სახეობის განსაზღვრა.

personnel department - კადრების განყოფილება.

personnel management - კადრების მართვა.

personnel manager - პერსონალთან მომუშავე მენეჯერი. საკადრო სამსახურის უფროსი.

personnel planning - კადრების დაგეგმვა.

personnel psychology - პერსონალის ფსიქოლოგია. გამოყენებითი ფსიქოლოგიის დარგი, რომლის ფარგლებში ფასდება ადამიანის ინდივიდუალური თვისებები და მისი შესაბამისობა დაკისრებულ საქმიანობასთან.

persuasion - დარწმუნება. დასახული მიზნების მისაღწევად, ცალკეული პირის, ან პირთა ჯგუფის მიერ განხორციელებული გავლენა.

Peter Principle - «პიტერის პრინციპი». დოქტორ ლოურენს პიტერის (Lawrence Peter) მოსაზრება: «იერარქიულ სისტემაში თითოეულმა თანამშრომელმა შეიძლება მიაღწიოს თავის არაკომპეტენტურობის ჭერს».

physical product - ფიზიკური პროდუქცია. რეალურად არსებული პროდუქცია (მომსახურება).

piece work – ერთეულოვანი წარმოება. მუშაობა სანარდო გარიგებით.

pilot plant scale produqction - ექსპერიმენტალური წარმოება. წარმოების ტექნოლოგიის ათვისების მიზნით, ხდება მცირე როდენობით პროდუქციის წინასწარი დამზადება.

pinch - სირთულე, უსიამოვნება, გაჭირვება. უხერხული, ან რაიმეს დამავალდებულებელი სიტუაცია. გზის რთული ნაწილი.

placement - განაწილება, განთავსება. თანამდებობაზე დანიშვნა.

planned gap - დაგეგმილი წყვეტა (ინტერვალი). დაგეგმილი განსხვავება აქტივებსა და

ვალდებულებებს შორის.

planned obsolescence - გეგმიური ცვეთა. დაგეგმილი «დაბერება» (პროდუქციის, მოწყობილობის, დეტალის და ა.შ.).

planned presentation - დაგეგმილი პრეზენტაცია.

planning - დაგეგმვა, პროექტირება.

planning function - დაგეგმვის ფუნქცია.

plant - საწარმო, ქარხანა, ფაბრიკა. პროდუქციის დამზადებითა და მისი რეალიზაციით დაკავებული წარმოება.

plant turnover ratio - ძირითადი კაპიტალის ბრუნვის ნორმა. პროდუქციის რეალიზაციის გზით მიღებული შემოსავლის ფარდობა მისი საწარმოო სიმძლავრეების საექსპლუატაციო ხარჯებთან. ეს მაჩვენებელი ასახავს რალიზებული პროდუქციის მოცულობას, საწარმოო სიმძლავრეებში ინვესტირებული თანხის თითოეულ ერთეულზე.

pledging - დაგირავება, გირაო, საწინდარი, სესხის უზრუნველყოფა, სიმბოლო, საჩუქარი.

plow back - კაპიტალიზაცია. მოგების რეინვესტირება, გადაქცევა კაპიტალად. პროდუქციის რეალიზაციის შედეგად მიღებული მოგების განთავსება საწარმოო ოპერაციებში.

plug - (სლენგი) სარეკლამო ჩანართი.

plural executive - უმაღლესი აღმასრულებელი ხელისუფლების კოლეგიალური ორგანო. კომიტეტები, რომლებსაც აქვთ ბრძანების გაცემისა და შესრულებულ საქმიანობაზე მონიტორინგის უფლება.

point of ideal proportion - იდეალური პროპორციის (თანაფარდობის) წერტილი. ვითარება, როცა შესაძლებელი ხდება მოგების მიღება უძრავი ქონების, კაპიტალის, შრომითი რესურსის რაციონალურად გამოიყენების შედეგად.

point of indifference - «გულგრილობის წერტილი». ნეიტრალური ზონა. გარკვეული მომენტი, როცა დანახარჯები უძრავ ქონებაზე, კაპიტალზე, შრომაზე და მენეჯმენტზე, ტოლი ხდება რეალიზებული პროდუქციით მიღებული შემოსავლის.

point system - ბალებით შეფასების სისტემა. კონკრეტული კრიტერიუმებით სამუშაოს შემადგენელი პროცესების შეფასების გზით, ხდება მთელი საქმიანობის ეფექტიანობის განსაზღვრა.

pool - ჯგუფი, გაერთიანება, კოოპერატივი, ფონდი, აუზი.

pooled interdependence - ჯგუფის (ორგანიზაციის) შიგნით ადამიანების (ქვედანაყოფების) ურთიერთდამოკიდებულება.

portfolio - ფასიანი ქაღალდების (მათ შორის ინვესტიციების) პორტფელი.

position classification - თანამდებობების კლასიფიკაცია. სამსახურეობრივი მოთხოვნების მიხედვით თანამდებობების კლასიფიკაცია.

positional power - თანამდებობრივი ძალაუფლება. თანამდებობრივი უფლებამოსილება.

position-based influence - თანამდებობრივი გავლენა. ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიციიდან გამომდინარე, თანამშრომლებზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა.

Positive Economics - პოზიტიური ეკონომიკური თეორია.

positive reinforsment - პოზიტიური სტიმულირება. სასურველი შედეგის მისაღებად, ქმედითი ანაზღაურების გამოყენება.

power - ძალა, ძალაუფლება, უფლებამოსილება.

power structure - ძალაუფლებრივი სტრუქტურა. ორგანიზაციაში უმაღლესი თანამდებობრივი პოზიციები, რომლებიც გამყარებულია ფორმალური უფლებამოსილებებით, გავლენის მოხდენის არაფორმალური შესაძლებლობებითა და/ან მათი სხვადასხვა კომბინაციით.

practical capacity - პრაქტიკული შესაძლებლობები. რეალური შესაძლებლობები, რომლებიც ექმნებათ თანამშრომლებს (ქვედანაყოფებს, ორგანიზაციას) შედეგიანი საქმიანობისათვის.

pragmatic value orientation - პრაგმატული ღირებულებითი ორიენტაცია.

predetermined motion times system - დროის გარკვეულ მონაკვეთში მუშაკის წინასწარ განსაზღვრული მოძრაობების ჩამონათვალი, რომელიც რეკომენდირებულია ოპტიმალური შედეგის მისაღებად.

predictive research - კვლევა, რომლის შედეგი წარმოადგენს ერთგვარ პროგნოზს.

preferences about goals - უპირატესი მიზნები (მოთხოვნილი შედეგი).

preliminary expenses - წინასწარი ხარჯი. მაგ.: მოსამზადებელი სამუშაოების ხარჯი.

premium pay - პრემიალური ანაზღაურება.

prescientific management - წინასამეცნიერო პერიოდის მენეჯმენტი. მმართველობითი საქმიანობა რაიმე სამეცნიერო კვლევის დასაწყებად.

preventive discipline - პრევენციული ხასიათის საგანი. პრევენციული ტრენინგი.

primacy of planning - დაგეგმვის პრიორიტეტი. პრინციპი, რომელიც გულისხმობს, რომ დაგეგმვით უნდა დაიწყოს დანარჩენი მმართველობითი ფუნქციების განხორციელება.

primary organization - მთავარი ორგანიზაციები. უმთავრესი მიდგომა რაიმეს მოსაწყობად. ორგანიზაციის უმთავრესი მოთხოვნა - თანამშრომლებს სრული ფიზიკური და ემოციური ენერგიის გაწევა სჭირდებათ დასახული მიზნების მისაღწევად.

prime cost - თვითღირებულება.

principles of organization - ორგანიზაციის პრინციპები. რაიმე საქმიანობის მართვის პრინციპები.

prioritize - პრიორიტეტების დასახვა. პრიორიტეტების ჩამოყალიბება.

private brand - საფირმო ნიშანი. სავაჭრო ორგანიზაციის საფირმო ნიშანი.

private carrier - კერძო სატრანსპორტო კომპანია. კერძო გადამზიდავი ორგანიზაცია.

private enterprise - კერძო საწარმო.

private placement agencies - შრომითი მოწყობის კერძო სააგენტო.

private sector - კერძო სექტორი.

proactive management - აქტიური მენეჯმენტი. პროფილაქტიკური ხასიათის მართველობითი ქმედებები.

process analysis – (საწარმოო) პროცესების ანალიზი. ხორციელდება არსებული სიტუაციის შესასწავლად, მომავალი მოვლენების შესაცნობად და საჭირო გადაწყვეტილებების მისაღებად.

process control – (საწარმოო) პროცესის კონტროლი. კონტროლის მმართველობითი ფუნქცია, რომელიც უზრუნველყოფს საწარმოო სისტემის სათანადო ფუნქციონირებას.

process costing - (საწამოო) პროცესების თვითღირებულების კალკულაცია. მეთოდი, რომელიც ითვალისწინებს თითოეული საწარმოო ქვეოპერაციის დანახარჯის დათვლას და ამის საფუძველზე საერთო დანახარჯის განსაზღვრას.

process departmentation - დეპარტამენტიზაციის პროცესი. საწარმოო პროცესის საჭიროების შესაბამისად, ორგანიზაციის ქვედანაყოფებად დანაწილება. თანამშრომლების სტრუქტურულ ერთეულებში გაერთიანება, მათი სპეციალიზაციისა და ფუნქციონალური დატვირთვის შესაბამისად.

process inspection - ტექნოლოგიური ინსპექცია. ტექნოლოგიური პროცესის კონტროლი.

process principles - ჰენრი ფაიოლის (Henri Fayol) მიერ განსაზღვრული საორგანიზაციო პრინციპები, რომლებიც აღწერენ მენეჯერის სასურველ ქცევას თანამშრომლებთან ურთიერთობისას.

procuration - მინდობილობა, უფლებამოსილება. მინდობილობით საქმიანობის წარმართვა.

producer - მეწარმე, დამამზადებელი.

producer goods - წარმოების საშუალებები, კაპიტალი, საინვესტიციო საქონელი.

producer controlled brands - მწარმოებელი კომპანიების საფირმო ნიშნები.

product - პროდუქცია, პროდუქტი, ნაკეთობები. მყიდველისათვის შეთავაზებული საქონელი და/ან მომსახურება.

product departmentation - წარმოებული პროდუქციის სახეობის გათვალისწინებით ორგანიზაციის ქვედანაყოფებად დანაწილება.

product development - პროდუქციის განვითარება (შემუშავება). ნოვატორული იდეები ახალი პროდუქციის შექმნის, ან მისი გაუმჯობესების თაობაზე.

product differentiation - პროდუქციის დიფერენციაცია.

product life cycle - პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი.

product manager - წარმოების სფეროს მენეჯერი. წარმოების ხელმძღვანელი.

product markets - პროდუქციის ბაზრები.

product mix - პროდუქციის შემადგენლობა. პროდუქციის ნომენკლატურა. გაყიდვების სტრუქტურა.

product pattern - პროდუქტის ნიმუში (მოდელი).

product planning - პროდუქტის დაგეგმვა. ნაკეთობების ნომენკლატურა.

product portfolio - პროდუქტის ასორტიმენტი, ნომენკლატურა.

product reliability - ნაწარმის საიმედოობა. პროდუქციის საექსპლუატაციო საიმედობა.

production - პროდუქცია, ნაკეთობა. დამზადება, წარმოება, შექმნა, გენერაცია.

production bonus - პრემია, განკუთვნილი მაღალი პროდუქტიულობისათვის.

production budget - საწარმოო ბიუჯეტი.

production capacity - საწარმოო სიმძლავრე, საწარმოო პოტენციალი.

production control - წარმოების კონტროლი. წარმოების ოპერაციული მართვა. მიმდინარე კონტროლი პროდუქციის დამზადების პროცესში.

production costs - პროდუქციის დამზადების ღირებულება. პროდუქციის თვითღირებულება.

production sharing - პროდუქციის წილობრივი განაწილება. პროდუქციით კომპენსაცია.

production workers - საწარმოში მომუშავე ადამიანები, დაქირავებული მუშაკები, უშუალოდ საწარმოო პროცესში ჩართული პირები.

production-dominated strategy - სტრატეგია, რომელშიც დომინირებს წარმოების ინტერესები (ყურადღება ფოკუსირებულია წარმოების პროცესზე).

production-efficiency-oriented production - პროდუქტიულობაზე ორიენტირებული წარმოება.

productive efficiency - პროდუქტიული საქმიანობა.

productivity - პროდუქტიულობა, წარმადობა. მაჩვენებელი, რომელიც გაიანგარიშება პროდუქციის ღირებულების შეფარდებით გამოყენებული რესურსების ღირებულებაზე.

product/service life cycle - პროდუქტის, ნაკეთობის (მომსახურების) სასიცოცხლო ციკლი.

profit margin - მოგების ზომა (ზღვარი). შემოსავლის ნორმა (დონე). რეალიზაციის რენტაბელობა.

profit objective - მოგების (სარგებელის) ობიექტურობა. სწრაფვა მოგების მისაღებად.

profit-maximazing management - მოგების მაქსიმიზაციაზე მიმართული მენეჯმენტი.

programmed decisions - დაპროგრამირებული გადაწყვეტილებები.

progressive discipline - ცოდნის პროგრესული სფერო (დისციპლინა).

project authority - პროექტის ხელმძღვანელები. პროექტის მენეჯერების უფლებამოსი-

ლება.

project organization - საპროექტო ორგანიზაცია, რომელიც შექმნილია პროექტით გათვალისწინებული მიზნის მისაღწევად. ორგანიზაცია წყვეტს თავის არსებობას მიზნის განხორციელების შემდეგ.

promotion - სამსახურში დაწინაურება. წახალისება, ხელშეწყობა, სტიმულირება.

proprietor - მესაკუთრე, მფლობელი.

prosperity - წარმატება, კეთილდღეობა, აღმასვლა.

proximate damages - პირდაპირი (უშუალო) ზარალი.

proxy - მინდობილობა, უფლებამოსილება, მინდობილობით მოქმედება.

psychic income - არამატერიალური (მორალური) დივიდენდი, რომელიც საჭიროა თანამშრომლების მოთხოვნების და მისწრაფებების დასაკმაყოფილებლად, სათანადო ფსიქოლოგიური განწყობის შესაქმნელად.

public responsibility - საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობა. კერძო პირებისა და ორგანიზაციების პასუხისმგებლობა საზოგადოების, ან სახელმწიფოს წინაშე.

public sector - სახელმწიფო (საზოგადოებრივი) სექტორი.

public utility - საზოგადოებრივი სარგებლიანობა. საზოგადოებრივი საჭიროების ობიექტები (საქალაქო ტრანსპორტი, კავშირგაბმულობის საშუალებები და სხვა).

purchaser - მყიდველი.

purchasing power - მსყიდველობითი უნარი.

Q

quality circles - ხარისხის წრეები. საწარმოში მომუშავე თანამშრომლების ნებაყოფლობით ჩამოყალიბებული ჯგუფები, რომლებიც ეძებენ გზებს გამოსაშვები პროდუქციის ხარისხის გასაუმჯობესებლად.

quality control - ხარისხის კონტროლი. ხარისხის მართვა.

quantitative school - მართვის რაოდენობრივი სკოლა. რაოდენობრივი მიდგომა, მენეჯმენტის თანამედროვე მიმართულებაა, რომელიც დაფუძნებულია მათემატიკურ მოდელებსა და პროცესებზე. «რაოდენობრივი სკოლის» მიმდევრები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს. რაოდენობრივი სკოლა წარმოადგენს «სამეცნიერო მართვის» განვითარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან შედეგს.

quantum merit - «შედეგებიდან გამომდინარე მიღებული დამსახურება» (ლათ.). მართვის ერთ-ერთი ფუძემდებლური პრინციპი.

quasi - კვაზი, სანახევრო, ვითომ, დაფარული, მსგავსი.

quasi reorganization - კვაზი რეორგანიზაცია. რესტრუქტურიზაციის სახეობა, კოსმეტიკური სახის ცვლილებები, რომლებიც არ იწვევენ ორგანიზაციის თვისობრივ გარდაქმნას.

quasi-public company - კვაზი საზოგადოებრივი კომპანია. კერძო პირების მიერ დაფუძნებული კომპანია, რომელიც ემსახურება საზოგადოებრივ ინტერესებს (მაგ. საქველმოქმედო ორგანიზაციები).

quick ratio - სწრაფი ლიკვიდურობის კოეფიციენტი, რომელიც ასახავს ორგანიზაციის უნარს თავისი სახსრების რაციონალურად გამოყენების გზით, სწრაფად დაფაროს აღებული ვალდებულებები.

quid pro quo - «სამსახური სამსახურის წილ» (ლათ.). კომპენსაცია, ექვივალენტი.

quiescing - გაჩერება. «გაყინვა». სტატიკურ რეჟიმზე გადასვლა. ახალ დაკვეთებზე უარის თქმით, რაიმე მოწყობილობის ექსპლუატაციიდან გამოყვანის პროცესი.

quota - კვოტა. ზღვრული ნორმა, გამომუშავების ნორმა, წილი, ნაწილი. პროდუქციის კონკრეტული რაოდენობა, რომელიც უნდა აწარმოოს მუშაკმა დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, რათა მიიღოს დადგენილი ანაზღაურება.

quota sampling - წილობრივი (კვოტირებული) შერჩევის მეთოდი. შერჩევითი კვლევის მეთოდი.

R

rabble hypothesis - ბრბოს ჰიპოთეზა, რომლის თანახმად ადამიანები (მუშაკები) წარმოადგენენ ცალკეული ინდივიდებისაგან შემდგარ არაორგანიზებულ მასას, სადაც თითოეული მოქმედებს თავისი კერძო ინტერესების შესაბამისად.

rag business (trade) - (სლენგი) მოდური ტანსაცმლის დამზადება (ვაჭრობა).

rank - *კატეგორია, თანრიგი, კლასი, წოდება, რანგი, რიგითობა, შკალა, ჩინი, ხარისხი.*

rank and file - *რიგითი შემადგენლობა, რიგითი მუშაკები. თანამშრომლები რომელიც არ* იღებენ მონაწილეობას ორგანიზაციის მართვაში.

ranking - *განთავსება. რანჟირება. კლასიფიკაცია. შრომის წარმადობის შეფასების მეთოდი, რომლის დროს შემფასებელი (ჯგუფის ხელმძღვანელი) თანამშრომლებს* ყოფს ჯგუფებად კონკრეტული კრიტერიუმების საფუძველზე და შემდეგ, წინასწარ განსაზღვრული თანმიმდევრობით განიხილავს მათ საქმიანობას.

rate of basic compensation - ძირითადი სახელფასო განაკვეთი.

rate regulation - ტარიფების რეგულირება.

rate setting - შრომის ნორმირება. ტექნიკური ნორმირება. სანარდო განაკვეთის დაწესება.

ratify - რატიფიცირება, დამტკიცება, დადასტურება, მოწონება.

ratio of raw materials inventory to cost of manufacture - ნედლეულის საჭირო მარაგის შექმნელად დანახარჯების განსაზღვრა, გამოსაშვები ნაწარმის მოცულობის (ან ღირებულების) მიხედვით.

ratio reinforcement - თანამშრომლებისათვის ანაზღაურების გაცემის გრაფიკი.

rational-legal authority - რაციონალური სამართლებრივი უფლებამოსილება (ძალაუფლება).

raw-materials inventory - ნედლეულის, ან მზა ნაწარმის მარაგი.

reactive management - რეაქტიული მართვა, რომლის დროსაც გადაწყვეტილების მიღება ხდება მოვლენებზე რეაგირების გზით.

real estate - უძრავი ქონება.

real investment - რეალური ინვესტიციები.

real price - რეალური ფასი.

real wages - რეალური ხელფასი. განსაზღვრული იმ სამომხმარებლო საქონლისა და მომსახურების სახით, რომლის შეძენა შეიძლება ამ ხელფასით.

rebuild strategy - სარეკონსტრუქციო სტრატეგია. აღმდგენი სტრატეგია.

recall - მოწოდება დასაბრუნებლად, გაუქმების (ანულირების) შესაძლებლობა, გაწვევა (ელჩის, დეპუტატის, თანამდებობის პირის), ძიების ეფექტიანობა, გაუქმება, გახსენება. დროებით განთავისუფლებული პირების სამსახურში მობრუნება.

recency effect - უკანასკნელი (პერიოდის) ეფექტი. შემმოწმებლის მიკერძოებული დამოკიდებულება, როცა მუშაკის შრომის უკანასკნელ შედეგებს უფრო მეტი მნიშვნელობა ენიჭება ვიდრე მისი წინა პერიოდის საქმიანობას.

recessionary - ვარდნა, დაღმასვლა. ეკონომიკის ვარდნა.

reclamation - რეკლამაცია, პრეტენზია, პროტესტი, უტილიზაცია, ხელმეორედ გამოყენება, მიბრუნების მოთხოვნა (დაწუნებული საქონლის), აღდგენა, მელიორაცია, გასწორება.

regeneration - რეგენერაცია, განახლება, აღდგენა. ხელშეკრულების განახლება.

recompense - კომპენსაცია, ანაზღაურება (შრომის, ზარალის).

reconciliation - მორიგება, თანხმობა, შერიგება, საწარმოო დავის გადაწყვეტა, კონფლიქტის გადაჭრა.

recovery - აღდგენა, მობრუნება, გამოჯანმრთელება. გამოცოცხლების ფაზა ეკონომიკაში.

recruiting - მიღება, კომპლექტაცია, დაქირავება (სამუშაოზე). პერსონალის სამსახურში აყვანა

recycling - უტილიზაცია, განმეორებითი გამოყენება, სამუშაო ოპერაციის გამეორება.

red tape - (სლენგი) გაჭიანურება. უწყებრივი წინააღმდეგობა (ბარიერი). ბიუროკრატიული შეზღუდვების გამო, საქმის გადავადება, ვადის გაგრძელება.

red-cirkle rates - ხელფასი, სახელფასო განაკვეთი, რომელიც აჭარბებს არსებულ ნორმებს.

redeployment - გადაადგილება (რესურსის), თანამშრომლების სხვა თანამდებობებზე, ან სხვა ქვედანაყოფში გადაყვანა სახელშეკრულებო პირობების შეუცვლელად.

reinstatement - აღდგენა (უფლებებში, სამსახურში).

relationship by objective (RBO) - ურთიერთობა მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის, როცა ყველას აქვს შესაძლებლობა მიიღოს მონაწილეობა ორგანიზაციის მიზნების ფორმირებისა და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

relationship-motivated leadership - ლიდერისათვის დამახასიათებელი მართვის სტილი. ლიდერი თანამშრომლებს შორის ურთიერთობების მოწესრიგებით აყალიბებს ორგანიზაციაში (ჯგუფში) სასურველ გარემოს.

release - განთავისუფლება (ვალდებულებიდან, პატიმრობიდან), დათხოვნა, გამიჯვნა, შემსუბუქება.

reliability engineering - საიმედოობის ტექნიკური უზრუნველყოფა. სამუშაო პროცესის საიმედოობის უზრუნველყოფელი ტექნიკური საშუალებები.

remise - დათმობა, პრეტენზიებზე (უფლებებზე) უარის თქმა.

removal - გადაადგილება, მოხსნა, გარკვეული მიზეზის გამო თანამშრომლის განთავისუფლება დაკავებული თანამდებობიდან.

renewal - განახლება, აღდგენა, გამეორება, პროლონგაცია.

reorganization - რეორგანიზაცია. ორგანიზაციაში ცვლილებების განხორციელება. რეორგანიზაციის მიზანია არსებული ხარვეზების გამოსწორება და საქმიანობის გაუმჯობესება.

replacement-cost standard - აღდგენებზე საჭირო სტანდარტული დანახარჯი. მოძველებული დანადგარების ახლით შესაცვლელად საჭირო ნორმირებული დანახარჯი.

replacement demand - ანაზღაურების საჭიროებით განპირობებული მოთხოვნილება (ძირითად კაპიტალზე, ხანგრძლივი მოხმარების საგნებზე). ცვეთის შედეგად წარმოქმნილი მოთხოვნილება წარმოების საშუალებებზე, ან სამომხმარებლო საქონელზე.

reporting pay - პროფკავშირის კონტრაქტით გათვალისწინებული მინიმალური ხელფასის ოდენობა მუშაკისათვის, რომელიც გამოცხადდა სამსახურში, მაგრამ მისთვის არ აღმოჩნდა სამუშაო.

rescind - გაუქმება, ანულირება, დარღვევა (ხელშეკრულების).

research and development (R&D) - კვლევა და განვითარება. სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობა.

reserve - მარაგი, რეზერვი, სარეზერვო ფონდი. დაგროვება, მომარაგება.

reserve stock control - სარეზერვო მარაგის კონტროლი.

resignation - სამსახურიდან წასვლა, თანამდებობის დატოვება, თადარიგში გასვლა.

resource - რესურსი, საშუალება, სამსახურის ვადა (მოწყობილობის), დამხმარე საშუალება.

resource allocator role - რესურსების გამანაწილებელის როლი. მენეჯერის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქცია, მიმართული თანამშრომლების რესურსებით უზრუნველსაყოფად.

resource-augmenting technical change - რესურსების შესავსებად საჭირო ტექნიკური სიახლე.

resource-oriented production - რესურსტევადობაზე ორიენტირებული წარმოება.

responsibility accounting - აღრიცხვა პასუხისმგებლობის სათანადო ცენტრების მიხედვით. ფინანსური ინფორმაციის შეგროვება და დახარისხება ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიმღები ცენტრების მიხედვით, მიღებული ინფორმაციის საშუალებით ანგარიშგების შესრულება.

responsibility center - პასუხისმგებლობის ცენტრი. ორგანიზაციის ქვედანაყოფი, რომლის მენეჯერსა და თანამშრომლებს აკისრია პასუხისმგებლობა შემოსავლების, ხარჯების, ინვესტიციებისა და ზარალის მართვაზე.

restitution - რესტიტუცია, ზარალის ანაზღაურება. უკანონოდ მითვისებული ქონების დაბრუნება.

result orientation - შედეგზე ორიენტაცია.

retained earnings - გაუნაწილებელი მოგება.

retained risk - გაუნაწილებელი რისკი.

retainer - წინასწარ (ავანსად) გადახდილი ჰონორარი.

retirement - გადადგომა, პენსიაზე (თადარიგში) გასვლა.

retirement income - პენსია, საპენსიო შემოსავალი.

retraining - გადამზადება (რეტრეინინგი). პერსონალის მომზადება ახალი ცოდნის მისაღებად.

revenue sharing - შემოსავლის განაწილება.

revolving fund - განახლების ფონდი. სახსრები, რომლებიც ივსება ორგანიზაციის სრულყოფაზე გაწეული დანახარჯის მიხედვით.

reward power - ანაზღაურებაზე დაფუძნებული ძალაუფლება.

risk capital - სარისკო კაპიტალი.

risk management - რისკების მართვა. მმართველობითი პროცედურები მიმართული სარისკო პირობებში საქმიანობის განსახორციელებლად და რისკის შესამცირებლად.

return on investment (ROI) - ინვესტიციების (კაპიტალდაბანდების) რენტაბელობა.

role analysis team building - გუნდის (ჯგუფის) ჩამოსაყალიბებლად განკუთვნილი მმართველობითი როლი, რომელიც ხორციელდება სათანადო ანალიზით (მუშაკების შესაძლებლობის შეფასების გზით).

role conflict - როლური კონფლიქტი. სიტუაცია, რომლის დროსაც მუშაკს უხდება ორი, ან მეტი ისეთი დავალების, ან მოთხოვნილების შესრულება, რომლებიც ეწინააღმდეგებიან ერთმანეთს და ამით ხელს უშლიან დასახული ამოცანის განხორციელებას.

roping - (სლენგი) ორგანიზაციის მენეჯერის მოქმედება, რომელიც არაკანონიერი გზებით აგროვებს ინფორმაციას.

rotating shift - მცოცავი სამუშაო ცვლა. მუშაკების მორიგეობით მონაცვლეობა (როტაცია).

roundabout process - არასწორხაზოვანი (შემოვლითი) პროცესი საქმიანობის განსახორციელებლად. ხშირად გამოიყენება სახსრების ნაკლებობის პირობებში რესურსების შესაძენად.

royalties - საავტორო ჰონორარი.

running costs - საწარმოო დანახარჯები. საექსპლუატაციო ხარჯი. მიმდინარე ხარჯი.

S

sabotage industrial - საწარმოო საბოტაჟი.

sack - (სლენგი) მუშაკის დათხოვნა.

sacrifice - მსხვერპლი, მსხვერპლთშეწირვა. ზარალი. წამგებიან ფასში გაყიდვა.

safety stock - გარანტირებული რეზერვი. მინიმალურად საჭირო სასაქონლო მარაგი, მასზე მაქსიმალურად შესაძლებელი მოთხოვნილების პირობებში.

salary - ხელფასი, სამუშაო პროცესში მიღებული კომპენსაცია.

salary administration - ხელფასის რეგულირება, ანაზღაურების ადმინისტრირება (განაწილება).

salary compression - ხელფასის კომპრესია. სიტუაცია, როცა თანამშრომლების ხელფასის სიდიდე გარკვეული მიზეზების გამო თითქმის უტოლდება ერთმანეთს, მიუხედავად თანამშრომლების განსხვავებული კვალიფიკაციისა და სამუშაო სტაჟისა.

salary review - ხელფასების გადახედვა, მიმოხილვა საქმიანობის შედეგის გათვალისწინებით.

salary standardization - ხელფასის სტანდარტიზაცია. შრომის ანაზღაურების განაკვეთსა და დაკისრებულ მოვალეობებს შორის შესაბამისობის დადგენის პროცესი.

sale - რეალიზაცია, გაყიდვა (ხშირად ფასდაკლებით).

sales - საქონელბრუნვა, გაყიდვა. გაყიდვების საერთო მოცულობა.

sales agent - აგენტი (შუამავალი), რომელიც ახდენს პროდუქციის რეალიზაციას.

sales allowance - გაყიდვებისას განხორციელებული ფასდაკლება.

sales analysis - საბაზრო კვლევები, დაკავშირებული გაყიდვების სისტემატიურ შესწავ-

ლასთან, ინფორმაციის შეგროვებასა და მათ შეფასებასთან.

sales branch - მაღაზია-ფილიალი.

sales discount - გაყიდვებისას განხორციელებული (განსახორციელებელი) ფასდაკლება.

sales office - გაყიდვების განყოფილება.

sales trainee - გამყიდველის შეგირდი (მოწაფე).

salesmanship - გამყიდველის უნარი (პროფესიული ცოდნა) გაყიდოს საქონელი.

sanction - სანქცია, რეპრესია, დასჯა.

satisfaction - დაკმაყოფილება, მოვალეობების შესრულება. ორგანიზაციის მიერ თანამშრომლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ამსახველი ეფექტიანობის კრიტერიუმი.

saturation - გაჯერება, გაჯერების ზღვარი. ნაკეთობის სასიცოცხლო ციკლის ფაზა, რომლის დროსაც ნაკეთობის რეალიზაციის ალბათობა საკმაოდ დაბალია, ვინაიდან მყიდველთა უმრავლესობას ეს ნაკეთობა უკვე აქვთ შეძენილი.

scalar chain principle - სკალარული ჯაჭვის პრინციპი. საორგანიზაციო კონცეფცია, რომლის თანახმად უფლებამოსილებების ჯაჭვი იქმნება მისი მმართველობით დონეებზე ეტაპობრივი დელეგირების გზით.

schedule - სია, გეგმა, კატალოგი, აღწერა. სისტემატიზირებული ქმედებები. საწარმოო საქმიანობისათვის გათვალისწინებული გეგმა.

schedule of variance - სხვაობა დაგეგმილ და რეალურ წარმოებას შორის.

scheduled maintenance - დაგეგმილი მომსახურება. მომსახურება კალენდარული გრაფიკით.

scheduled production - პროდუქციის წარმოება გრაფიკის მიხედვით.

scheduling - კალენდარული დაგეგმვა. კალენდარული გეგმის შედგენა.

scientific management - მეცნიერული მენეჯმენტი. ფრედერიკ ტეილორის (Frederock Taylor) მიერ შემოღებული დასახელება. მეცნიერული მენეჯმენტი მოიცავს მიდგომებს შრომის ეფექტიანობის ასამაღლებლად, დანახარჯების შესამცირებლად, ადამიანური და მატერიალური რესურსების ყაირათიანი გამოყენებისათვის.

scouting - წინასწარი დაზვერვა, რეკოგნოსტირება. თანამშრომლების შერჩევის მეთოდი.

seasonal employee - სეზონურად დასაქმებული მუშაკი.

seasonal industry - სეზონური წარმოება. დარგები, რომლებიც განიცდიან სეზონურ რყევებს.

seasonal unemployment - სეზონური უმუშევრობა.

secondary employment - მეორადი (არაძირითადი, დამატებითი) დასაქმება.

secondary reserves - მეორადი მარაგი, შექმნილი (ამოღებული) მეორადი მოპოვების გზით.

secondary worker - მეორე კატეგორიის მუშაკი.

second-level outcome - მეორე რანგის (ნაკლები მნიშვნელობის) შედეგი.

secret partner - ორგანიზაციის პასიური პარტნიორი (კომპანიონი), რომლის როლისა და საქმიანობის შესახებ ფართო საზოგადოებისათვის ნაკლებად არის ცნობილი.

secular trend - ხანგრძლივვადიანი ტენდენცია. ეკონომიკური აქტივობის ზრდა (ან შემცირება) ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში.

secular unemployment - ხანგრძლივვადიანი უმუშევრობა.

security needs - უსაფრთხოების მოთხოვნილება. მეორე საფეხური ა. მასლოუს (A. Masloy) მოტივაციის მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორიაში.

segregation - სეგრეგაცია, გამოყოფა, იზოლაცია. საწარმოო კომპანიიდან, ორგანიზაციიდან, ჰოლდინგიდან ფილიალის, ქვედანაყოფის, ფირმის გამოყოფა.

selection - შერჩევა, ამორჩევა, სელექცია.

selection ratio - სელექციის ჩასატარებლად დასაშვები მიმართვების რაოდენობა.

self-concept - თვითშეფასება. ღირებულებები, რომლებიც ინდივიდის თვალსაზრისით (რწმენით) ის ხასიათდება.

self-employment - თვითდასაქმებული. ინდივიდუალური შრომითი საქმიანობით დაკავებულები.

selling - გაყიდვა, რეალიზაცია, გასაღება.

semiskilled labor - საშუალო კვალიფიკაციის სამუშაო.

seniority - უფროსობა, უპირატესობა, სამუშაო სტაჟი.

serial organization - სერიული სახის ორგანიზაცია. ორგანიზაციის ტიპიური სახეობა.

service department - მომსახურე (დამხმარე) განყოფილება. ორგანიზაციის ქვედანაყოფი, რომელიც უშუალოდ არ მონაწილეობს პროდუქციის წარმოების პროცესში, მაგრამ ემსახურება სხვა ქვედანაყოფებს ძირითადი საქმიანობის განხორციელებაში.

service life - მომსახურების ხანგრძლივობა, ექსპლუატაციის ვადა, საექსპლუატაციო რესურსი.

setup - აღნაგობა (სტრუქტურა, სისტემა), ვითარება, მოწყობილობა.

severance pay - შემწეობა სამსახურიდან დათხოვნისას. სამსახურიდან განთავისუფლებისას მიღებული ერთჯერადი დახმარება.

shelf-sitters - (სლენგი) მენეჯერები, რომლებსაც არ ეძლევათ სამსახურში დაწინაურების საშუალება. .

sick pay - ავადმყოფობის მიზეზით გაცდენილი დღეების შემწეობა. კომპენსაცია შრომის უნარიანობის დაკარგვის შემთხვევაში.

single proprietorship - ინდიბვიდუალური მეწარმეობა. საკუთარი წარმოება.

single-use plans - ერთჯერადად განსახორციელებელი გეგმა.

situational analysis - სიტუაციური ანალიზი.

situational design theory - თეორია, რომლის თანახმად, შექმნილი სიტუაცია გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ოპტიმალური სტრუქტურის ჩამოყალიბების პროცესზე.

situational theory of leadership - ლიდერობის სტილის სიტუაციური თეორია, რომლის თანახმად ხელმძრვანელისა და თანამშრომლების ქცევა უნდა შეესაბამებოდეს კონკრეტულ სიტუაციაში განსახორციელებელი ამოცანის ხასიათს.

skill - ჩვევა, უნარი, ცოდნა, ოსტატობა, პროფესია, კვალიფიკაცია, ხელობა, კომპეტენტურობა.

skill variety - უნარის მრავალფეროვნება. სამუშაოს მრავალგვარი შესრულების უნარი.

skills inventories - საკვალიფიკაციო ჩამონათვალი. სამუშაო ძალის უნარ-ჩვების აღწერილობა.

sliding scale - ფასების, შემოსავლების, ან სხვა ეკონომიკური მაჩვენებლების ამსახველი მცოცავი (მოძრავი) შკალა.

slowdown - სამუშაო ტემპის ხელოვნური დაგდება (ე.წ. «იტალიური გაფიცვა»). პერსონალის მიერ ხელმძვანელობაზე ზემოქმედების მეთოდი.

slump - მკვეთრი და უეცარი ვარდნა (ფასების), საქმიანი აქტივობის უეცარი შემცირება.

snap strike - სამუშაოს ნაჩქარევი შეწყვეტა პროფკავშირებთან შეთანხმების გარეშე.

social benefit - სოციალური დაზღვევით გათვალისწინებული შემწეობა.

social contract - კომპანიებსა და საზოგადოებას შორის კონცეპტუალური ურთიერთობის ერთგვარი მოდელი, რომლის მიხედვით კომპანიები იღებენ სოციალურ პასუხისმგებლობას საზოგადოების წინაშე.

social (opportunity) cost - საზოგადოებრივი დანახარჯი. ეფექტი, რომელიც მოსახლეობამ შეიძლება მიიღოს მოვლენების შესაბამისი განვითარებისას.

social infrastructure expenditures - დანახარჯი საზოგადოებრივი ინფრასტრუქტურის შესაქმნელად.

social responsibility - სოციალური პასუხისმგებლობა.

social security - სოციალური დაზღვევა. სოციალური უზრუნველყოფა (მაგ. სოციალური დაზღვევის პროგრამები).

social environment - სოციალური (საზოგადოებრივი) გარემო. სოციალური გარემოცვა (საზოგადოებრივი. ინსტიტუტებისა და ურთიერთობების ერთობლიობა, რომლების გავლენას ახდენენ ადამიანებზე და ორგანიზაციებზე).

sociotechnical systems - სოციო-ტექნიკური სისტემები. სისტემები, რომლებიც შედგებიან ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული "სოციალური" (ადამიანები) და "ტექნიკური" (მანქანები) ქვესისტემებისაგან. სისტემის განვითარებისათვის საჭიროა ქვესისტემების სინერგიული მოქმედება.

soldiering - სიმულაცია. სამუშაო დროის უყაირათოდ გამოყენება.

span of control - პასუხისმგებლობის ზღვრული მოცულობა. მმართველობითი ნორმა. ადმინისტრაციული მართვის კონცეფცია. დაწესებულების (ან თანამშრომლების) ზღვრული რაოდენობა, რომელიც შეიძლება ეფექტიანად იმართოს უშუალო ხელმძღვანელის მიერ.

special assessment - დამატებითი საგადასახადო შეფასება. დამატებითი გადასახადი. სპეციალური ანაკრეფი.

special events recruitment - სპეციალურ ვითარება პირადი შემადგენლობის დაკომპლექტებისას.

special offering - სპეციალური შეთავაზება.

special order - სპეციალური დაკვეთა.

specific identification - სრული იდენტიფიკაცია. იდენტიფიკაციის სპეციალური მეთოდი. (მეთოდი სასაქონლო მარაგის შეფასებისა და სარეალიზაციო პროდუქციის რეალური ღირებულების განსაზღვრის მიზნით).

specification - სპეციფიკაცია, ჩამონათვალი, ინსტრუქცია, ტექნიკური პირობები.

speed-up - დაჩქარება, ინტენსიფიკაცია. ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიერ განხორციელებული ღონისძიებები შრომის წარმადობის გასაზრდელად, ანაზღაურების მატების გარეშე.

split investment company - დახურული ტიპის საინვესტიციო კომპანია, რომელიც თავის სახსრებს ანაწევრებს და აბანდებს სხვადასხვა კომპანიის ფასიან ქაღალდებში.

split shift - დანაწევრებული სამუშაო ცვლა. წყვეტილი სამუშაო გრაფიკი.

spokesperson role - წარმომადგენელი. მენეჯერის წარმომადგენლობითი როლი (იხ. «მენეჯერის ათი როლი»).

spot announcement - მოკლე სარეკლამო განცხადება (ტრანსლიაცია).

spot delivery month - მიწოდების უახლოესი თვე.

staff - მოსამსახურეთა შტატი. პერსონალი.

staff department - პერსონალის დეპარტამენტი. ორგანიზაციის ქვედანაყოფი, რომლის საქმიანობა მიმართულია საკადრო პოლიტიკის განსახორციელებლად.

staff function - ორგანიზაციის ცენტრალური აპარატის ფუნქცია.

staff organization - ორგანიზაციის დამხმარე (საშტაბო) ქვედანაყოფი. დაქვემდებარების სქემა.

staffing table - კადრებით დაკომპლექტების გრაფიკი.

stagnation - სტაგნაცია, საქმიანი აქტივობის დაქვეითება.

stakeholders - აქციონერები, დაინტერესებული პირები.

standard hour plan - ანაზღაურების სისტემა (გეგმა). ანაზღაურება ნორმირებულ პერიოდში სამუშაო დავალების ხარისხიანი შესრულებისათვის.

standard of living - საარსებო დონე. კეთილდღეობის დონე, რომელიც განისაზღვრება ერთ სულზე არსებული შემოსავლის მიხედვით.

standardization - სტანდარტიზაცია, ნორმირება, კონკრეტული კრიტერიუმების დადგენა.

stated capital - საწესდებო კაპიტალი. გაცხადებული კაპიტალი.

statement - განცხადება, გამონათქვამი, ანგარიში, გადმოცემა, დამტკიცემა, განმტკიცემა.

station - ადგილმდებარეობა, პუნქტი, პოზიცია, ტერმინალი, ადგილი. მუშაკისათვის განკუთვნილი გარკვეული სამუშაო ადგილი.

step-up - ზრდა, გაფართოება. სამსახურში დაწინაურება.

stock in trade - პროფესიული ჩვევები. შაბლონური ფრაზები. საქმიანობისათვის საჭირო საქონლის მარაგი.

stock levels - მარაგის მაქსიმალური მოცულობა. სასაქონლო მარაგის დონე.

stock shortage - მარაგის არასაკმარისობა (დანაკლისი).

stockout - მარაგის არ არსებობა, მარაგის გამოლევა.

stockpiling - მარაგის დაგროვება. სტრატეგიული (დეფიციტური) მარაგის დაგროვება.

stop loss - ზარალის შეჩერება (ბროკერისათვის გაცემული მითითება).

store - მაღაზია, საწყობი, მარაგი, საწყობში განთავსება.

straight investment - პირდაპირი ინვესტიციები.

straight time - დროის პირდაპირი დანახარჯი. უშუალოდ დახარჯული დრო.

strategic groups - სტრატეგიული ჯგუფები. კვალიფიციური მუშაკებით დაკომპლექტებული სამუშაო ჯგუფები, რამლებიც ახორციელებენ მნიშვნელოვან საწარმოო ოპერაციებს.

strategic planning - დაგეგმვის სახეობა, რომლის დროს ორგანიზაცია ხანგრძლივი პერიოდით განსაზღვრავს თავის საქმიანობას დასახული მიზნების მისაღწევად.

strategic planning gap - განსხვავება ორგანიზაციაში შექმნილ რეალურ ვითარებასა და დაგეგმილ საქმიანობას შორის.

strategic posture - სტრატეგიული პოზიცია. რეალური ურთიერთდამოკიდებულება ორგანიზაციასა და გარე სამყაროს შორის.

strategic resource monopoly - მონოპოლია სტრატეგიულ რესურსებზე.

strategy - სტრატეგია.

strike - გაფიცვა.

strike authorization - სანქცია (ნებართვა) გაფიცვის ჩასატარებლად.

strike fund - საგაფიცვო ფონდი. გაფიცვის პერიოდისთვის გათვალისწინებული ფონდი.

strike notice - შეტყობინება გაფიცვის შესახებ. გაფრთხილება გაფიცვის თაობაზე.

strike pay - გაფიცულთათვის გათვალიწინებული შემწეობა.

structural change approaches - სტრუქტურულ ცვლილებებზე დაფუძნებული მიდგომები. ცვლილებები ხორციელდება საორგანიზაციო სტრუქტურის რეორგანიზაციის, ახალი სამოქმედო პოლიტიკის მოთხოვნების, წესებისა და პროცედურებისა შედეგად.

structural intervention - სტრუქტურული ჩარევა.

structural principle - სტრუქტურული პრინციპები (წესები), რომლებსაც ეფუძნება მენეჯერის მოქმედებები ორგანიზაციის სტრუქტურის შექმნისას (გარდაქმნისას).

structural unemployment - სტრუქტურული უმუშევრობა. ეკონომიკაში, ან რომელიმე დარგში მიმდინარე ცვლილებების გამო, უქმნდება მოთხოვნილება ზოგიერთ პროფესიაზე.

subcontracting - ქვეიჯარა, ქვეკონტრაქტი.

subject bid - პირობითი შეთავაზება, რომელიც არ არის საბოლოო სახით ჩამოყალიბებული და საჭიროებს შემდგომ ჩამოყალიბებას.

substandard rate - არასტანდარტული სიდიდე. წარმოებაში, არსებულ სტანდარტზე უფრო დაბალი ნორმა.

suggestion box - წინადადებების (თანამშრომლების, მომხმარებლების) შესაგროვებლად გათვალისწინებული ყუთი ("წინადადებების ყუთი").

suggestion programs - წინადადებების (შეკრების, შეფასების, წარდგენის) პროგრამა.

suitable employment - მისაღები სამუშაო. მისაღები დასაქმება, როცა შეთავაზებული სამუშაო პირობები მისაღებია და შეესაბამება პიროვნების კვალიფიკაციას.

sunk cost - გარდაუვალი საწარმოო დანახარჯები. აუნაზღაურებელი ხარჯი, რომელთა თავიდან აცილება შეუძლებელია.

sunset industry - წარმოების მოძველებული დარგი, რომლის განვითარება შეზღუდულია სხვადასხვა მიზეზით (სისტემური, ტექნოლოგიური, ეკონომიკური და ა.შ.).

superior goods - უმაღლესი ხარისხის საქონელი.

superordinate goals - მაღალი კონდიციის (სტატუსის) მიზნები, რომელთა განხორციელება შესაძლებელია პერსონალის უაღრესად ნაყოფიერი საქმიანობით.

supervisor - ზედამხედველი, ხელმძღვანელი, რომელსაც მინიჭებული აქვს ფართო უფლებამოსილება, დაწყებული თანამშრომლების სამსახურში მიღებით, მიმდინარე საქმიანობის კონტროლით დასრულებული.

supply schedule - წინადადებების (მიწოდების) გრაფიკი.

supportive approach to supervision - თანამშრომლების მხარდაჭერასა და მათ დამოუკიდებელ საქმიანობაზე დაფუძნებული მიდგომა.

suspension - შეჩერება, დროებითი შეწყვეტა (გადადგომა). სამუშაო ოპერაციების შეჩერება.

syndicalism - სინდიკალიზმი. მიმდინარეობა მუშათა მოძრაობაში, რომლის მიმდევრები

პროფკავშირებს (სინდიკატებს) თვლიდნენ მუშების ორგანიზების უმაღლეს ფორმად, რომელთა საკუთრებაში უნდა გადავიდეს წარმოების საშუალებები.

syndicate - გაერთიანება, სინდიკატი, კონსორციუმი. ორი, ან მეტი მხარის გაერთიანება საერთო საქმიანობის საწარმოებლად. სინდიკატის წევრები ინაწილებენ მოგებასა და ხარჯებს გაერთიანებაში მათი შენატანის შესაბამისად.

synergism - სინერგია. ერთად მუშაობა, ერთიანი მოქმედება, მხარეების ურთიერთ გაძლიერება.

System Four - «ოთხთა სისტემა». ორგანიზაციის განვითარების ფორმა, შემუშავებული რენსის ლეიკერტის (Rensis Likert) მიერ, რომელიც ითვალისწინებს მართვაში თანამშრომლების მონაწილეობას, შესაბამის საურთიერთობო გარემოს არსებობას, ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღებასა და ორგანიზაციის მიზნების ერთობლივად განსაზღვრას.

systems-type leadership - ლიდერობის სისტემური სტილი. რომელიც ითვალისწინებს ორგანიზაციაში შემავალი ქვედანაყოფებისა და თანამშრომლების ძალისხმევის გაერთიანებას (კონცენტრაციას) დასახული მიზნების მისაღწევად.

T

takeover - შეძენა, შთანთქმა, დასაკუთრება. კონტროლის დამყარება. სხვა ფირმის საკონტროლო აქციების შეძენა.

taking delivery - მიწოდებული საქონლის მიღება. შესრულებული დაკვეთის მიღება.

tall pyramid structure - მაღალი პირამიდული სტრუქტურა. საორგანიზაციო სტრუქტურა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მმართველობითი დონეების დიდი რიცხვი, თითოეულ დონეზე მყოფი მენეჯერების შეზღუდული უფლებამოსილებითა და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის ცენტრალიზებული სისტემით.

tandem increase - (სლენგი) არამწარმოებლური სფეროს მუშაკების ხელფასების ზრდა, მწარმოებლური სფეროს მუშაკების ხელფასების მატების შედეგად.

tangible assets - მატერიალური საშუალებები. მატერიალური აქტივები (მიწა, ნაგებობები, მოწყობილობა-დანადგარები და ა.შ.).

tangible personal, depreciable business property - მატერიალური, ინდივიდუალური სახის, კომერციული აქტივები, ორგანიზაციის ამორტიზირებული საოპერაციო აქტივები.

tangible property - მატერიალური ქონება.

target pricing - მიზნობრივი ფასწარმოქმნა. მოგების დასადგენად გამოყენებული ფასების განსაზღვრის მეთოდი.

tariff - ტარიფი, შეფასება, განაკვეთების შკალა, საბაჟო განაკვეთი.

task - ამოცანა, საწარმოო დავალება.

task accomplishment activities - საქმიანობა (აქტიურობა) დავალების შესრულებისას.

task and bonus system - დავალებებისა და წახალისების სისტემა.

task behaviours - ამოცანაზე ორიენტირებული ქცევა.

task dependency - ამოცანაზე (დავალებაზე) დამოკიდებულება.

task environment - გარემო, სადაც ხორციელდება სამუშაო დავალება.

task force - კონკრეტული საკითხის შესასწავლად შექმნილი სპეციალური კომისია. კონკრეტული ამოცანის გადასაწყვეტად შექმნილი სპეციალისტების ჯგუფი. სამუშაოების კოორდინაციისათვის შექმნილი ოპერატიული ჯგუფი.

task group - სპეციალისტთა ჯგუფი. კვლევითი ჯგუფი. მიზნობრივი ჯგუფი.

task identity - სამუშაოს ინდივიდუალურობა. მუშაკის მიერ თავისი საქმიანობის, როგორც ერთიანი მთლიანის აღქმისა და მიღებულ საერთო შედეგთან საკუთარი თავის იდენტიფიცირების უნარი (შესაძლებლობა).

task orientation - ორიენტაცია დასმულ ამოცანაზე.

task significance - დასმული ამოცანის (სამუშაო დავალების) მნიშვნელობა.

task structure - დასმული ამოცანის სტრუქტურა.

task uncertainty - დასმული ამოცანის ნაკლები დამარწმუნებლობა. ამოცანის გაურკვევლობა.

task-motivated leadership - დასმულ ამოცანაზე ორიენტირებული ლიდერობის სტილი. ლიდერი, უპირატესად ორიენტირებული ამოცანაზე და ნაკლებად თანამშრომლებთან ურთიერთობაზე.

tax - გადასახადი, ბაჟი, ანაკრეფი.

tax evasion - გადასახადებისაგან თავის არიდება.

tax exemption - გადასახადებისაგან განთავისუფლება.

team building - ჯგუფის შექმნა. ორგანიზაციაში თანამშრომელთა ჯგუფის ფორმირება.

technical level - ტექნიკური დონე. ორგანიზაციის მმართველობითი იერარქიის ქვედა საფეხური.

technical managers - ტექნიკური დონის მენეჯერი.

technical specialists - ტექნიკული პროფესიის მქონე პერსონალი.

technological unemployment - ტექნოლოგიური უმუშევრობა. პერსონალის განთავისუფლება ახალი ტექნოლოგიის დანერგვის შედეგად.

technology - ტექნოლოგია. ორგანიზაციის შემოსასვლელზე არსებული რესურსების გარდაქმნის პროცესი, მზა პროდუქციად ან/და მომსახურებად.

temporary disability benefits - არაშრომისუნარიანობისათვის არსებული დროებითი შემწეობა.

temporary employment - დროებითი დასაქმება. დროებით დასაქმებულები.

time-event analysis - იმიტაციური მოდელირება, რომელიც მენეჯერს აძლევს საშუალებას შეაფასოს საწყობის დროის დახარჯვა.

titlewave - (სლენგი) სტრუქტურული რყევა. ორგანიზაციის სტრუქტურაის მნიშვნელოვანი ცვლილება.

tokenism - სიმბოლური ღონისძიებები. საჩვენებლად გატარებული რეფორმები. თანაბარი უფლებების სიმბოლური მინიჭება. მოჩვენებითი ქმედებები.

tolerance - ტოლერანტობა, შემწყნარებლობა. დასაშვები გადახრა.

top management - ხელმძღვანელობის უმაღლესი საფეხური. ადმინისტრაციული იერარქიის ინსტიტუციონალური დონე. მენეჯერები, რომლებიც იმყოფებიან იერარქიის უმაღლეს საფეხურზე, ახორციელებენ სხვა მენეჯერების საქმიანობის კოორდინაციას, ადგენენ ორგანიზაციის მიზნებს, იღებენ სტრატეგიულ გეგმებს და ახორციელებენ შესაბამის კონტროლს.

top-down approach - დაღმავალი პრინციპი. დაღმავალი დაგეგმვის მეთოდი. მმართველობითი იერარქიის ზედა საფეხურიდან, დაღმავალი პრინციპით ანალიზის შესრულების მეთოდი. კომუნიკაციის პროცესის დაღმავალი მოდელი.

total debt - ვალის ჯამური ოდენობა. დავალიანების საერთო მოცულობა.

total loss - მთლიანი (ჯამური) დანაკარგი.

total revenue - მთლიანი (ჯამური) შემოსავალი.

trade deficit - სავაჭრო დეფიციტი.

trade discount - სავაჭრო ფასდაკლება (შეღავათი, დათმობა).

trade name - სავაჭრო ფირმის დასახელება.

trade union - პროფკავშირი.

trademark - სავაჭრო ნიშანი, საქარხნო მარკა.

trader - საბირჟო მაკლერი, სპეკულიანტი, სავაჭრო გემი.

trading area - გასაღების ბაზარი. სავაჭრო ორგანიზაციის განლაგებისა და მოქმედების არეალი.

trading post - სავაჭრო პოსტი. ფაქტორია. შორეულ ადგილას განთავსებული მაღაზია, სადაც ვაჭრობენ ადგილობრივი ნაწარმით.

traditional corporation - ტრადიციული კორპორაცია. კორპორაცია, რომელიც ემსახურება აქციონერების ინტერესებს და აქვს ერთი ძირითადი მიზანი: კომერციული საქმიანობის განხორციელება მაქსიმალური მოგების მისაღებად.

traffic department - სატრანსპორტო განყოფილება. საექსპლოატაციო სამსახური. სადისპეჩერო.

training, blitz - ბლიცტრენინგი. მუშაკების კვალიფიკაციის ასამაღლებლად გათვალისწინებული პროფესიული მომზადების ხანმოკლევადიანი კურსი.

training, cold storage - პროფესიული მომზადების ფორმა იმ თანამშრომლებისათვის,

time-event analysis - იმიტაციური მოდელირება, რომელიც მენეჯერს აძლევს საშუალებას შეაფასოს სამუშაო დროის დანახარჯი.

titlewave - (სლენგი) სტრუქტურული რყევა. ორგანიზაციის სტრუქტურაის მნიშვნელოვანი ცვლილება.

tokenism - სიმბოლური ღონისძიებები. საჩვენებლად გატარებული რეფორმები. თანაბარი უფლებების სიმბოლური მინიჭება. მოჩვენებითი ქმედებები.

tolerance - ტოლერანტობა, შემწყნარებლობა. დასაშვები გადახრა.

top management - ხელმძღვანელობის უმაღლესი საფეხური. ადმინისტრაციული იერარქიის ინსტიტუციონალური დონე. მენეჯერები, რომლებიც იმყოფებიან იერარქიის უმაღლეს საფეხურზე, ახორციელებენ სხვა მენეჯერების საქმიანობის კოორდინაციას, ადგენენ ორგანიზაციის მიზნებს, იღებენ სტრატეგიულ გეგმებს და ახორციელებენ შესაბამის კონტროლს.

top-down approach - დაღმავალი პრინციპი. დაღმავალი დაგეგმვის მეთოდი. მმართველობითი იერარქიის ზედა საფეხურიდან, დაღმავალი პრინციპით ანალიზის შესრულების მეთოდი. კომუნიკაციის პროცესის დაღმავალი მოდელი.

total debt - ვალის ჯამური ოდენობა. დავალიანების საერთო მოცულობა.

total loss - მთლიანი (ჯამური) დანაკარგი.

total revenue - მთლიანი (ჯამური) შემოსავალი.

trade deficit - სავაჭრო დეფიციტი.

trade discount - სავაჭრო ფასდაკლება (შეღავათი, დათმობა).

trade name - სავაჭრო ფირმის დასახელება.

trade union - პროფკავშირი.

trademark - სავაჭრო ნიშანი, საქარხნო მარკა.

trader - საბირჟო მაკლერი, სპეკულიანტი, სავაჭრო გემი.

trading area - გასაღების ბაზარი. სავაჭრო ორგანიზაციის განლაგებისა და მოქმედების არეალი.

trading post - სავაჭრო პოსტი. ფაქტორია. შორეულ ადგილას განთავსებული მაღაზია, სადაც ვაჭრობენ ადგილობრივი ნაწარმით.

traditional corporation - ტრადიციული კორპორაცია. კორპორაცია, რომელიც ემსახურება აქციონერების ინტერესებს და აქვს ერთი ძირითადი მიზანი: კომერციული საქმიანობის განხორციელება მაქსიმალური მოგების მისაღებად.

traffic department - სატრანსპორტო განყოფილება. საექსპლოატაციო სამსახური. სადისპეჩერო.

training, blitz - ბლიცტრენინგი. მუშაკების კვალიფიკაციის ასამაღლებლად გათვალისწინებული პროფესიული მომზადების ხანმოკლევადიანი კურსი.

training, cold storage - პროფესიული მომზადების ფორმა იმ თანამშრომლებისათვის,

რომლებიც მომავალში აპირებენ კონკრეტული თანამდებობების დაკავებას.

training vestibule - წარმოების გარეთ მუშაკების პროფესიული მომზადება (სწავლება მიმდინარეობს წარმოებაში გამოყენებულ იდენტურ დანადგარებზე).

training laboratory - სპეციალურად შექმნილი სოციალური გარემო (სპეციფიკური ვითარება), რომელშიც ხდება მენეჯერების, პასუხისმგებელი თანამშრომლებისა და საოფისე მუშაკების მომზადება, მათ მიერ სათანადო უნარ-ჩვევების ასათვისებლად.

trait theory of leadership - მმართველობითი თეორია, რომლის თანახმად ლიდერს უნდა ახასიათებდეს ისეთი თვისებების ერთობლიობა, როგორიცაა: ინტელექტი, მიზანდასახულობა, ქარიზმა, შრომისმოყვარეობა და შორსმჭვრეტელობა.

transaction - ტრანზაქცია, გარიგება, საქმე, კომერციული ოპერაცია, საქმის წარმართვა. დავის გადაწყვეტა კომპრომისის გზით. დამაკავშირებელი ოპერაცია.

transfer - ტრანსფერი, გადატანა, საკუთრების გადაცემა, ფულის გადარიცხვა, გადაჯდომა.

transference - გადატანა დათმობა, გადაცემა (ცოდნის, ფულის).

transshipping - საშუალება ტვირთის გადაზიდვის, გადატვირთვის, გადაჯდომის.

travel time - გადაადგილების დრო. სამსახურამდე მისასვლელად საჭირო დრო.

traveling sales representative - კომივიაჟორი (სავაჭრო აგენტი, სავაჭრო წარმომადგენელი).

treasureship - შენახვა-გადატანა (ფულადი სახსრების, ძვირფასეულობის და ა.შ.)

treaty - შეთანხმება, ხელშეკრულება, კონვენცია.

trend forecast - მიმართულების (ტენდენციის) პროგნოზი.

trough - წარმოების დაცემის ყველაზე დაბალი წერტილი. ეკონომიკური აქტივობის ყველაზე ცუდი მაჩვენებელი. ციკლის უმდაბლესი წერტილი.

trunk show - პოტენციური მომხმარებლებისათვის ნაწარმის მთელი ასორტიმენტის დემონსტრირება.

trust - ტრასტი, კონცერნი, კრედიტი, ნდობა, იმედი, მინდობილობით მართული ქონება.

trust company - სატრასტო კომპანია.

trust indenture - ხელშეკრულება (კონტაქტი) აქციის მფლობელსა და იმიტენტ კომპანიას შორის.

trustee management - მართვა მინდობილობით. წარმოების მართვის სისტემა, რომლის დროს მენეჯმენტს ეკისრება პასუხისმგებლობა ორგანიზაციაზე მინდობილობით გადმოცემული ქონების მართვაზე.

turnaround - სრული ცვლილება (მაგ.: წამგებიანი კომპანიის მომგებიანას გადაქცევა). სრული ციკლი (საქმიანობის). ნაკეთობის მუშაობის პერიოდი რემონტიდან-რამენტამდე.

turnkey - დაუყონებლივი ექსპლოატაციისათვის მზადმყოფი. (კონტრაქტი) დაუყონე-

ბლივ ექსპლოატაციაში ჩასაბარებლად.

turnover - კაპიტალის ბრუნვა, კადრების დენადობა, საქონელბრუნვა. გადმობრუნება.

two faces of power - ძალაუფლების ორი მხარე. იმ შემთხვევაში, როცა ძალაუფლება გამოიყენება ძირითადად პირადი ამბიციების დასაკმაყოფილებლად, ის ნეგატიურად აღიქმება საზოგადოების მხრიდან, ხოლო საერთო მიზნის მისაღწევად მიმართული ძალაუფლება დადებითად განაწყობს საზოგადოებას.

two-dimensional leadership model - ლიდერობის ორგანზომილებიანი მოდელი, რომელიც აქცენტირებულია, როგორც ამოცანების შესრულებაზე, ასევე ადამიანურ ურთიერთობებზე.

two-factor theory - ფრედერიკ ჰერცბერგის (Frederick Herzberg) მიერ შემუშავებული მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორია, რომლიც განმარტავს, რომ შრომითი მოტივაცია განპირობებულია ჰიგიენური და სამოტივაციო ფაქტორებით.

U

underemployed - არასრულად დატვირთული მუშაკი. მუშაკი, რომელიც დაკავებულია ისეთი საქმიანობით, რომელიც საჭიროებს უფრო დაბალ კვალიფიკაციას, ვიდრე მას აქვს. ამ მიზეზით მუშაკის უნარი და ცოდნა სრულად გამოყენებული არ არის, რაც იწვევს მის დაუკმაყოფილებლობას გაწეული საქმიანობით.

unemployable - შრომისუუნარო. პირი, რომელსაც არ შესწევს უნარი იპოვოს სამუშაო. პირი, რომელსაც არ შეუძლია მუშაობა.

uneployment - უმუშევრობა.

uneployment compensation - უმუშევრობის პერიოდისათვის გათვალისწინებული კომპენსაცია. უმუშევრობის შემწეობა.

unfair competition - უსამართლო, არაკეთილსინდისიერი კონკურენცია.

unfair labor practices - შრომითი ურთიერთობების არასამართლიანი პრაქტიკა.

unfair labor practice strike - არასამართლიანი შრომითი ურთიერთობებით გამოწვეული გაფიცვა.

unfunctionalism - ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფის ფუნქციების ურთიერთშეუთანხმებლობით გამოწვეული სირთულე.

unilateral strategy - ცალმხრივი სტრატეგია. ორგანიზაციის განვითარებისათვის გამოყენებული მიდგომა, რომელიც გამორიცხავს ამ პროცესში თანამშრომლების მონაწილეობას.

union - გაერთიანება, კავშირი (trade union - პროფესიული კავშირი).

unit control - კონტროლის (მართვის) ერთეული. სადისპეჩერო პუნქტი.

unit labor cost - პროდუქციის ერთეულზე მოსული შრომის დანახარჯები.

unit pricing - საცალო ფასი.

unit technology - ტექნოლოგიური ერთეული.

unite of command - გაერთიანებული ჯგუფი (გუნდი). ერთმმართველობის პრინციპი. მართვის კლასიკური კონცეფცია, რომლის თანახმად, თანამშრომელს უნდა ჰყავდეს მხოლოდ ერთი უშუალო უფროსი.

unite of management - მართვის (მენეჯმენტის) ერთიანობა. ჰენრი ფაიოლის (Henry Fayol) პრინციპი, რომლის თანახმად, ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მისაღწევად საჭიროა მენეჯმენტის შეთანხმებული მოქმედება საერთო გეგმის მიხედვით.

universal design theory - თეორია (იდეა), რომელიც ითვალისწინებს მხოლოდ ერთი სწორი გზის არსებობას ორგანიზაციის სტრუქტურის ასაგებად.

unskilled worker - არაკვალიფიცირებული მუშა. ადამიანი, რომელსაც არა აქვს საჭირო კვალიფუკაცია, რის გამო ასრულებს მხოლოდ "შავ" სამუშაოს.

upward communication - ქვედა დონეებიდან, ზემო დონეებისაკენ მიმართული კომუნიკაციები, რომლებიც წარმოადგენენ უკუკავშირის სისტემის შემადგენელ ნაწილს.

useless quality - უსარგებლო, "ზედმეტი" ხარისხი. ნაწარმის ხარისხი, საიმედოობა, რომელიც აღემატება მომხმარებლის მოთხოვნას, ან ტექნიკურ პირობებს.

utility - სარგებლიანობა, პრაქტიკულობა, საზოგადოებრივი სარგებელი, კომუნალური მომსახურება. ნაწარმის შესაძლებლობა დააკმაყოფილოს გარკვეული მოთხოვნილება.

V

value - ღირებულება, ფასი, სიდიდე, მნიშვნელობა, სარგებლიანობა.

value added - დამატებული ღირებულება.

value analysis - ფუნქციონალური-ღირებულებით ანალიზი.

value approach - ღირებულებითი მიდგომა (ეთიკური და მორალური შეფასების გათვალისწინებით).

value date - თანხის დარიცხვის თარიღი.

variable cost - ცვლადი დანახარჯები.

variable inspection - ცვალებადი (სიხშირის) ინსპექცია (შემოწმება).

variety of skills - უნარის, ცოდნის, შესაძლებლობის მრავალფეროვნება.

vendor - მწარმოებელი, მიმწოდებელი, საცალო საქონლის გამყიდველი, უძრავი ქონების გამყიდველი, სავაჭრო ავტომატი.

vendor performance index - მიმწოდებლების წარმადობის ინდექსი.

vendor reliability - მიმწოდებლის საიმედოობა.

venture - სარისკო წარმოება, რისკთან დაკავშირებული საქმიანობის დაწყება. კომერციული წარმოება, რომელიც ხშირად დაკავშირებულია მაღალ რისკთან. სპეკულაცია.

venture capital - სარისკო კაპიტალი.

venture capitalist - რისკიანი კაპიტალისტი, რისკიანი მეწარმე. ინვესტორი, რომელიც ახორციელებს სარისკო კაპიტალდაბანდებას.

verbal communication - სიტყვიერი, (ვერბალური) კომუნიკაცია.

vertical merger - ვერტიკალური გაერთიანება. ერთ საწარმოო პროცესში მონაწილე კომპანიების გაერთიანება. ერთიანი მმართველობითი ვერტიკალის შექმნა.

vertical promotion - სამსახურეობრივი წინსვლა, იერარქიულ ვერტიკალზე აღმასვლა. დაწინაურება.

vertical specialization - ვერტიკალური სპეციალიზაცია. შრომის ვერტიკალური დანაწილება.

vertical strain - დაძაბული ურთიერთობა იერარქიულ ვერტიკალზე განთავსებულ ქვედანაყოფებს შორის. დეფორმირებული კავშირები ორგანიზაციის იერარქიულ დონეებს შორის.

vocation - პროფესია, ადამიანის მოწოდება.

W

wage - ხელფასი. შრომის ანაზღაურება.

wage bracket (range) - სახელფასო განაკვეთების დიაპაზონი კონკრეტული სპეციალობის მიხედვით. ინტერვალი სახელფასო განაკვეთებს შორის.

wage control - ხელფასის რეგულირება (კონტროლი).

wage feeze - ხელფასის სწრაფი ცვლილება

wage freeze - ხელფასის "გაყინვა".

wage incentive plan - ხელფასის წამახალისებელი (მასტიმულირებელი) სისტემა.

wage scale - სახელფასო შკალა, განფასებები, სატარიფო ბადე.

wage stabilization - ხელფასის სტაბილიზაცია.

wait state - მოლოდინის რეჟიმი. მოლოდინის პერიოდი. საწარმოო პროცესის შეჩერება შემდგომში ვითარების გაუმჯობესების მოლოდინით.

walk-ins - დაზღვეული სვლა. დაზღვეული მარშრუტი.

want ads - კლასიფიცირებული სარეკლამო განცხადება. სათანადო რუბრიკებში განთავსებული განცხადება.

warehouse - საწყობი.

warehouse, bulk - დაუფასოებელი საქონლის საწყობი.

warehouse, commodity - სასაქონლო საწყობი. მოხმარების საგნების საწყობი.

warehouse, private - კერძო საწყობი.

wasting assets - მილევადი აქტივები. ქონება, რომელსაც აქვს ძალზე შეზღუდული საექსპლოატაციო ვადა.

wealth - სიმდიდრე, კეთილდღეობა, მატერიალური ფასეულობები.

white-collar - «თეთრი საყელო». ოფისში დასაქმებული მუშაკები. საკანცელარიო პერსონალი. ადამიანები, რომელთა საქმიანობა არ არის დაკავშირებული ფიზიკურ შრომასთან.

wider environment - არაპირდაპირი ზემოქმედების (ორგანიზაციაზე) არე.

window dressing - «ვიტრინის მორთვა». მცდელობა სიტუაციის «შელამაზება». ვითარების უკეთესად ჩვენება, ვიდრე ის არის სინამდვილეში.

work ethic - საქმიანობის (მუშაობის) ეთიკა.

work flow - საწარმოო ოპერაციების, ან მომსახურების თანმიმდევრობა. საწარმოო მარშრუტი.

work group - სამუშაო ჯგუფი.

work measurement - შრომის შეფასება. შრომის ნორმირება.

work overload – გადატვირთული მუშაობა. სიტუაცია, რომლის დროს მუშაკს უხდება ზომაზე მეტი სამუშაოს შესრულება.

work place politics - სამუშაო ადგილის პოლიტიკა. სამუშაოს უკეთ შესრულების მიზნით, სამუშაო ადგილების სრულყოფისათვის მიმართული მოქმედებები.

work rules - საქმიანობის წესი. პროფკავშირული კონტრაქტის ჩვეულებრივი ნაწილი, რომელიც იცავს მუშაკებს მეპატრონის განუკითხავი ქმედებებისაგან.

work sharing - საწარმოო დავალებების განაწილება თანამშრომლებს შორის, საწარმოს წინაშე დასახული მიზნების მისაღწევად, თანამშრომლების დაღლილობის შესამცირებლად და სტაგნაციის პერიოდში მათთვის სამუშაო ადგილის შესანარჩუნებლად.

work simplification - სამუშაოს გამარტივება. სამუშაო მეთოდების გამარტივება. სამუშაო პირობების სრულყოფა, ოპერაციებისა და პროცესების გაუმჯობესება საქმიანობის პროდუქტიულობის ასამაღლებლად.

work stoppage - სამუშაოს შეწყვეტა.

work underload - ნაკლებად დატვირთული სამუშაო. ვითარება, როცა მუშაკს უხდება ძალზე მცირე მოცულობის სამუშაოს შესრულება.

work unit - სტრუქტურული ქვედანაყოფი, რომელიც ახორციელებს კონკრეტულ ფუნქციას. სამუშაო პერიოდი, სამუშაო დროის ნორმატივი.

workaholic - ადამიანი, ვისთვისაც თავდაუზოგავი მუშაობა წარმოადგენს შინაგან მოთხოვნილებას, ცხოვრების წესს.

working capital - საბრუნავი კაპიტალი.

work capital turnover - მიმდინარე აქტივების (კაპიტალის, სახსრების) ბრუნვადობა.

workload - სამუშაო დატვირთვა, სამუშაო მოცულობა.

Y

yes-man - (სლენგი) მუშაკი, რომელიც მუდმივად ეთანხმება თავის ხელმძღვანელობას.

yes-no controls - მეთოდი კონტროლის პროცესის წარსამართავად, როცა სამუშაო პროცესის მონაწილეთა გამოკითხვითა და მათი დასტურით, ხდება საჭირო მონაცემების შეგროვება.

Z

zero defects - უდეფექტო (პროგრამა). ეფექტის არა არსებობა. მიდგომა, რომელიც ითვალისწინებს საქმიანობისას დაშვებული შეცდომის დროული აღმოფხვრისათვის, თანამშრომლის სათანადოდ ანაზღაურებას.

zero-sum situation - სიტუაცია ნულოვანი შედეგით. ვითარება, როცა მონაწილეთა წარმატებული და წარუმატებელი საქმიანობა, ჯამში ერთმანეთს აბათილებს.

zone of indifference - გულგრილობის ზონა. ჩესტერ ბერნარდის (Chester Bernard) მიხედვით, თანამშრომლების ერთგვარი დამოკიდებულება ხელმძღვანელის მიმართ, როცა ხელქვეითები მშვიდად იღებენ უფროსის განკარგულებებს და უდრტვინველად ასრულებენ მას.

"Management in Introduction, Basis Theories, Concepts and Practical Approaches"

The text books discuses modern theoretical and practical methods and actual issues of management that gives not only effective chances to lead the organization but also protects it from lots of negative results. The text book covers preface, ten chapters and two annexes.

First chapter describes the key issues of management, discuses the stages and perspectives of management development, gives classification of organizations, explains management roles and illustrates main factors of successful operation of the manager.

Second chapter presents organization estimation methods and gives actual examples for their usage.

Third chapter describes criteria of effective management. Characterizes management functions and theories, presents practical examples.

Forth chapter gives a variety of classification of management decisions, describes the approaches for their best practices, characterizes essentials and stages of communication and presents the terms of exchanging information and the methods for improving communication process.

Fifth chapter covers main principles of human resource management, theories and models of planning human resources.

Sixth chapter explains the idea of organizational culture. It shows the influence of organizational culture on the activities of organization and describes the methods of estimating organizational culture.

Seventh chapter serves for presenting the role of leader in the organization and shows the methods for estimating the forms of authority and for establishing healthy relationship conditions inside organizations.

Eight chapter forms the theory of life cycle of organizational development, characteristics of organizational development and some other pathologies of organizations. This chapter also gives modern methods of organizational development and modification.

Ninth chapter discusses main issues of making complex management operations, presents the methods of defining productiveness of operational process, also characteristics of managing logistics and distribution issues.

Tenth chapter describes social responsibility issues and the role of ethic in modern business. It presents the terms of using ethical management approaches and fairness and the concepts of ethic reality. The chapter shows main factors for defining ethical choices and models for ranking organizations. It forms the principles of ethical behavior and requirements for ethical leadership.

In order to better apprehend the materials presented, at the end of each chapter practical exercises are given. The reader will also find the web-sites of famous foreign companies that had successfully implemented management operations and managed to overcome some negative aspects. All chapters is also attached with the questioners that will help the reader to better consolidate the materials presented and also the list of applied literature.

First Annex describes several successful Georgian companies and gives general information about them.

Second Annex presents explanations of terms that are used in modern managerial literature.

შალვა მაჭავარიან

სრული პროფესორი,
კავკასიის უნივერსიტეტის
ვიცე-პრეზიდენტი სამეცნიერ
დარგში.

მონაწილეობა მიიღო 23
ერთაშორისო პროექტში.
ხულობს ლექციებს დისციპლ
ნებში: მენეჯმენტის საფუძვლ
ბი, კორპორატიული მენეჯმ
ტი, მართვის უახლესი კონც
ციები და საინოვაციო მენე
მენტი კავკასიის უნივერსიტეტ
და წმინდა ანდრია პირველწ
დებულის სახელობის ქართ
უნივერსიტეტში.
ავტორია ორი მონოგრაფი
ერთი სახელმძღვანელოს და
გამოგონების. გამოქვეყნებუ
აქვს 56 სამეცნიერო ნაშრომ

Shalva Machavariani

Full Professor, Vice-President
Caucasus University for Resea
Affairs.

Participant of 23 Internati
projects. Lecturer of the follo
disciplines: "*Basis of Manage*
"*Corporate Management*", "*Mod*
Management Concepts"
"*Innovation Management*". Au
of 56 published scientific works,
monographs one text book and
inventions.