

ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

ბადრი გეგბაია, პაატა არაშიძე

მენეჯმენტის
საფუძვლები

ლექციების კურსი

(ელექტრონული ვერსია)

ბათუმი 2013

UDC (უაკ) 005 (075.8)

გ-435

ნაშრომი წარმოადგენს ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სოციალურ მეცნიერებათა, ბიზნესისა და სამართალ-მცოდნეობის ფაკულტეტის მენეჯმენტის პროგრამულ მიმართულებაზე მომზადებულ ლექციების კურსს.

წიგნში განხილულია მენეჯმენტი და ორგანიზაცია, მენეჯმენტის სხვადასხვა მოდელების შესწავლის აუცილებლობა, მენეჯმენტის როლის აუცილებლობა საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდში და სხვა მრავალი მნიშვნელოვანი და საყურადღებო მასალები.

წარმოდგენილი ლექციების კურსი „მენეჯმენტის საფუძვლები“ შედგენილია მესკონ მ., ალბერტ მ., ხელოური „მენეჯმენტის საფუძვლები“, ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე „მენეჯმენტი და ადმინისტრირება“-ის მიხედვით. წიგნი განკუთვნილია ეკონომიკური პროფილის ბაკალავრიატის სტუდენტებისათვის, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და ეკონომიკური მიმართულებით მართვის საკითხებით დაინტერესებულ მკითხველთა ფართო წრისათვის.

რედაქტორი: ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

გელა მამულაძე

რეცენზენტები: ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ბესიკ ბაუჩაძე

ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის სრული პროფესორი

ქეთევან გოლეტიანი

ბათუმის სახელმწიფო საზღვაო აკადემიის სრული პროფესორი

რომან მამულაძე

ISBN 978-9941-0-1885-5

თავი I. მენეჯმენტის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

შესასწავლი საკითხები:

- ❖ მენეჯმენტისა არსი, საბანი, ამოცანები;
- ❖ მენეჯმენტის თეორიის აღმოცენება და განვითარება;
- ❖ მენეჯმენტის ძირითადი თეორიები;
- ❖ მართვის კანონები და კანონზომიერებები;

1.1. მენეჯმენტის არსი, საბანი, ამოცანები

ცნებები „მენეჯმენტი“ და „მართვა“ ცნობილია თითოეული განათლებული ადამიანისათვის, მათი მნიშვნელობა ადამიანების მიერ განსაკუთრებით კარგად იქნა გაცნობიერებული მე-20 საუკუნის 20-30-იან წლებში. მმართველობითი საქმიანობა გადაიქცა პროფესიად, ცოდნის სფერო - დამოუკიდებელ დისციპლინად. დღეისთვის ნათელია ის ფაქტი, რომ თანამედროვე მსოფლიოს განვითარების მაღალი დონე მეტწილად აიხსნება მართვის წარმატებული მეთოდებით. ნებისმიერ სფეროში საჭირო გახდა კომპეტენტური მმართველები, მათი სოციალური ფენა გადაიქცა გავლენიან საზოგადოებრივ ძალად, ხოლო მათი პროფესიონალური საქმიანობა ხშირად წარმატების მეტად მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

ტერმინი „მენეჯმენტი“ წარმოდგება ინგლისური სიტყვიდან manage - „ხელი“. სიტყვასიტყვით „manage“ ნიშნავდა „ცხენების შემოვლას“, და დაკავშირებული იყო მოგზაურობასთან, ცხენების „მართვასთან“. ამ სიტყვის აზრი შენარჩუნებული იქნა ტერმინ „მართვის“ შინაარსის გაგებაშიც. მანვე განსაზღვრა მართვის შესახებ მიზნების სახელწოდება.

„მენეჯმენტი“ „მართვის“ ანალოგიურად ითვლება, მაგრამ

ეს შესატყვისობა არაა სრული. ტერმინი „მართვა“ უფრო ფართო ცნებაა, ვინაიდან იგი გამოიყენება ცოცხალ ბუნებაში, არაცოცხალ ბუნებაში (ტექნიკაში) და საზოგადოებაში, ანუ სოციალურ სისტემაში მიმდინარე პროცესების ასახვისათვის. ამიტომაც, ცალ-ცალკე უნდა განვიხილოთ მართვის სამი ტიპი:

მართვა ცოცხალ ბუნებაში (რასაც შეისწავლის ბიოლოგიურ-საბუნებისმეტყველო მეცნიერებანი);

მართვა არაცოცხალ ბუნებაში (რასაც შეისწავლის ტექნიკური და ტექნოლოგიური მეცნიერებანი);

მართვა საზოგადოებაში, ანუ სოციალური მართვა, რაც საზოგადოებრივ მეცნიერებათა შესწავლის საგანია.

ყველა შემთხვევაში მართვა გულისხმობს მართვის სუბიექტის მართვის ობიექტზე ზემოქმედებას. მაგრამ სოციალური მართვის განსაკუთრებულობა იმაშია, რომ აქ მართვის სუბიექტის მართვის ობიექტზე ზემოქმედებასთან ერთად საქმე გვაქვს ობიექტის სუბიექტზე უკუქმედებასთან. პირველი და მეორე ტიპის მართვის შემთხვევაში მართვის სუბიექტი მხოლოდ ზემოქმედებს მართვის ობიექტზე. რაც შეეხება მართვის მესამე ტიპს – სოციალურ მართვას – აქ მონაწილე ორივე მხარეს ადამიანი წარმოადგენს, რითაც განპირობებულია ქმედება-უკუქმედების კავშირის არსებობა. მართვის სუბიექტმა (ე. ი. მენეჯერმა) აუცილებლად უნდა იცოდეს, თუ როგორ იცვლება მართვის ობიექტი მასზე მმართველობითი ზემოქმედების შედეგად: უკუკავშირის საშუალებით მან ან უნდა შეინარჩუნოს მართვის ობიექტის მდგომარეობა (თუ იგი სასურველია მისთვის) ან შეცვალოს ზემოქმედება, თუ ობიექტი არ ვითარდება სასურველი მიმართულებით. ამიტომ, შეიძლება ითქვას, რომ მართვა, როგორც სოციალური მოვლენა, საზოგადოების განვითარების აუცილებელი კომპონენტია, მისი შინაგანი, არსობრივი თვისებაა და აქ სუბიექტის ობიექტზე ეპიზოდური, ერთჯერადი ზემოქმედება კი არაა, არამედ ზემოქმედება-უკუქმედების უწყვეტი პროცესია.

ადამიანთა დიდი ან მცირე ჯგუფების მართვის პროცესი

მართვის ერთ-ერთი რთული სახეა და მასში განასხვავებენ სოციალურ-ეკონომიკური, სოციალურ-პოლიტიკური და სულიერი ცხოვრების (ანუ იდეოლოგიის) მართვას. მენეჯმენტი წარმოადგენს სოციალურ-ეკონომიკური მართვის ერთ-ერთ რგოლს და მისი საგანია მატერიალურ ღირებულებათა შექმნაში მონაწილე ადამიანთა მმართველობითი ურთიერთობანი.

ნებისმიერი საწარმოსა თუ ორგანიზაციის შრომითი კოლექტივი მთლიანი სისტემის ერთ-ერთი რგოლია. მისი შემადგენელი ელემენტებია: ადამიანები, შრომის სხვადასხვა სახის საგნები და საშუალებები. წარმოების პროცესში თითოეული სამეურნეო სისტემა შედგება ორი ქვესისტემისაგან: მართვის სუბიექტისა და მართვის ობიექტისაგან.

მართვის ობიექტი წარმოადგენს ფირმის ურთიერთდაკავშირებულ ქვედანაყოფებსა და სამსახურებს, რომლებიც მართვის სუბიექტისათვის სამართავი სისტემაა.

მართვის სუბიექტი (მმართველი სისტემა) წარმოადგენს მართვის ფუნქციებით აღჭურვილ ადამიანთა (მენეჯერთა) ან მართვის ორგანოთა ერთობლიობას.

ეს სისტემები ერთმანეთთან ურთიერთკავშირში არიან ძირითადად ინფორმაციის საშუალებით. მართვის სუბიექტი, თუ მას ზემდგომი მმართველობითი ორგანო ან ცალკეული მენეჯერი ჰყავს, მათ მიმართ მართვის ობიექტია. იგივე შეიძლება ითქვას მართვის ობიექტზეც, თუ მისი საქმიანობა ხორციელდება მისდამი დაქვემდებარებულ სისტემაზე. ასე, რომ მართვის სუბიექტსა და ობიექტს სტატიკური მნიშვნელობა არა აქვს და იგი ვლინდება მართვის სისტემაში მოქცეულ ადამიანთა (შემსრულებელთა) შორის დამოკიდებულების საშუალებით.

მენეჯმენტი არა მარტო ადამიანების მართვაა, არამედ წარმოების პროცესში მათ შორის ურთიერთდამოკიდებულებათა მართვაცაა. ადამიანები ქმნიან რა მატერიალურ ფასეულობას, მარტო ბუნებასთან კავშირში არ შედიან. მათ არ ძალუძთ წარმოება, თუ არ დაამყარებენ თავიანთი საქმიანობის მრავალგვარი მიმოცვლისათვის ერთმანეთთან კავშირს.

იმისათვის, რომ აწარმოონ, ადამიანები შედიან ერთმანეთთან ურთიერთობაში.

მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების ამოცანაა წარმოების (ან მომსახურეობის) მართვის კანონებისა და კანონზომიერებათა აღმოჩენა, კვლევა, მათი პრინციპების გამოვლენა, მოქმედების მექანიზმის შესწავლა და აქედან გამომდინარე, მენეჯმენტის სისტემების ყველაზე ეფექტური სტრუქტურების და ორგანიზაციული ფორმების შემუშავება.

მენეჯმენტი ეკონომიკურ მეცნიერებათა რიგს მიეკუთვნება, მაგრამ იგი შეისწავლის ურთიერთობათა არა მხოლოდ ეკონომიკურ (რომელიც მისი ძირითადი შინაარსობრივი ასპექტია), არამედ ფილოსოფიურ, სამართლებრივ, სოციალურ-ფსიქოლოგიურ, ეთიკურ და სხვა ასპექტებსაც. მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება, მიზნად როდი ისახავს მზა ფორმულების, ნებისმიერი საწარმოო სიტუაციისათვის ვარგის გადაწყვეტილებათა შემუშავებას, მისი ამოცანაა, ახსნას კანონზომიერებანი, რომელიც აღნიშნული ურთიერთობების პროცესში ვლინდება და ამის საფუძველზე დაამუშაოს კონკრეტული ამოცანის გადაწყვეტის ხერხები და მეთოდები. მაშასადამე, მენეჯმენტი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც წარმოებისა და მომსახურეობის ორგანიზაციის, მეთოდების, ტექნიკის და ტექნოლოგიის, ადამიანურ ურთიერთობათა განვითარების კანონზომიერებათა შესახებ ცოდნის სისტემა.

მენეჯმენტი არის წარმოების (მომსახურების) მართვა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, რაც ნიშნავს:

➤ *საწარმოს ორიენტაციას ბაზრის მოთხოვნებზე, მომხმარებელთა მოთხოვნებზე. ისეთი სახისა და ხარისხის პროდუქციის წარმოების ორგანიზაციას, რომელიც სარგებლობს მაღალი მოთხოვნილებით და მათ რეალიზაციას შეუძლია მოუტანოს საწარმოს მოსალოდნელი მოგება;*

➤ *მუდმივი მისწრაფება იმისკენ, რომ იზრდებოდეს წარმოების ეკონომიკური ეფექტიანობა: მინიმალური მატერიალური და შრომითი დანახარჯებით მიღებულ იქნას მაქსიმალურად მაღალი შედეგები – მოგება;*

➤ *სამეურნეო დამოუკიდებლობას, რომელიც უზრუნველყოფს მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების თავისუფლებას იმის მიერ, ვინც პასუხს აგებს საწარმოს, ან მის ქვედანაყოფების შრომის საბოლოო შედეგებზე;*

➤ *მიზნებისა და პროგრამების მუდმივ კორექტირებას საბაზრო კონიუნქტურის გათვალისწინებით;*

➤ *მართვის ობიექტის მდგომარეობის შესახებ მაქსიმალურად სრული ინფორმაციის მიღება-გადამუშავებისათვის თანამედროვე საინფორმაციო ბაზის მოწყობას კომპიუტერული ტექნიკის საფუძველზე, მრავალვარიანტულ გაანგარიშებათა ჩატარებისათვის, დასაბუთებული მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მიზნით.*

დღეისთვის მეცნიერულ-მეთოდოლოგიურ ლიტერატურაში მართვის საკითხებთან დაკავშირებით არ არსებობს ტერმინ „მენეჯმენტის“ ერთიანი და ერთადერთი განმარტება.

მენეჯმენტის სფეროში ერთ-ერთი წამყვანი თეორეტიკოსი პ. დრუკერი მართვას განსაზღვრავს როგორც „საქმიანობის განსაკუთრებულ სახეს, რომელიც არაორგანიზებულ ბრბოს აქცევს მიზანმიმართულ და მწარმოებლურ გუნდად“.

პროფესორი მ. მესკონი, ცნობილი ამერიკული სახელმძღვანელოს „მენეჯმენტის საფუძვლების“ თანაავტორი, მართვას ახასიათებს როგორც „დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მოტივაციის და კონტროლის პროცესს, რომელიც აუცილებელია იმისთვის, რომ ფორმირებული და მიღწეულ იქნას ორგანიზაციის მიზნები“.²

მენეჯმენტის განმარტებაში ზოგადად ოთხი ასპექტის გამოყოფა შეიძლება:

➤ *მენეჯმენტი – ადამიანების გაერთიანებაა (ერთობლიობა), რომლებიც ახორციელებენ ხელმძღვანელობას მართვის ყველა დონეზე;*

² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, М., 1992

➤ **მენეჯმენტი** – პრინციპების, ფუნქციებისა და ტექნიკის ერთობლიობაა, რომლებსაც მართვაში დასაქმებული ადამიანები იყენებენ. სხვანაირად – ესაა მართვის ინსტრუმენტები: გარკვეული თეორიები, რომლებიც გამოიყენება მართვაში, წახალისებების და სახჯელების სისტემა; გარკვეული ტექნიკური ბაზა: კომპიუტერები და ორგტექნიკა;

➤ **მენეჯმენტი** – მეცნიერება ან მოძღვრებაა, რომელშიც ხორციელდება მართვის პრაქტიკული გამოცდილების განზოგადება და გამოშუშავდება სწორი ანუ რაციონალური მართვის თეორიული პრინციპები;

➤ **მენეჯმენტი** – ესაა საბაზრო საზოგადოების ეკონომიკური და სოციალური ინსტიტუტი, რომელიც ერის საუკეთესო რესურსებს იზიდავს, დასაქმების პრესტიჟული და მიმზიდველი სფერო. მენეჯმენტი განსაზღვრავს ერის იდეალებს, ღირებულებით ორიენტაციებსა და კულტურულ სტერეოტიპებს.

მენეჯმენტს ჩვენ განვიხილავთ ძირითადად მესამე ასპექტზე დაყრდნობით, ანუ როგორც მეცნიერებას მართვის შესახებ, თუმცა სხვა დანარჩენ ასპექტებსაც შევხებით.

მენეჯმენტი როგორც მოვლენა წარმოადგენს მართვის სუბიექტის მიერ მართვის ობიექტზე მიზანმიმართულ, გეგმაზომიერ ზემოქმედებას.

მენეჯმენტი როგორც პროცესი თავის თავში მოიცავს რიც თანმიმდევრულ ფუნქციებს. მათ მიეკუთვნება დაგეგმვა, ორგანიზაცია, რეგულირება, მოტივაცია, კონტროლი და აღრიცხვა.

მენეჯმენტი როგორც სისტემა წარმოადგენს ურთიერთდაკავშირებული და დამოკიდებული ელემენტების ერთიანობას, როგორცაა ადამიანები, ინფორმაცია, სტრუქტურა და ა.შ.

მენეჯმენტი როგორც მეცნიერება, წარმოადგენს ისეთ მეცნიერებას, რომელიც მართვის პრობლემებს შეისწავლის. მენეჯმენტის როგორც მეცნიერების ძირითად ამოცანებს წარმოადგენს: მმართველობითი შრომის ბუნების ახსნა, მმართველობით პროცესებში მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების

დადგენა, იმ პირობების გამოვლენა, რომელთა სინამდვილეშიც ადამიანების ერთობლივი შრომა ეფექტიანი აღმოჩნდება. სისტემატიზირებული მეცნიერული ცოდნის მნიშვნელობა მმართველობაზე იმაში ვლინდება, რომ იგი საშუალებას იძლევა დროულად და ხარისხიანად ვმართოთ ორგანიზაციის მიმდინარე საქმიანობა, პროგნოზირებულ იქნას ვითარების შესაძლო განვითარების ვარიანტები და ამის შესაბამისად შემუშავებულ იქნეს ფუნქციონირების სტრატეგია და ტაქტიკა, გონივრულად განხორციელდეს მიზნებისა და ამოცანების დასახვა.

არც თუ იშვიათად მენეჯმენტს განიხილავენ როგორც ხელოვნებას, რომელიც ემყარება მის საფუძველში არსებულ კონცეფციას, კანონებს, პრინციპებსა და მეთოდებს. ასეთი მიდგომა იმას ემყარება, რომ ნებისმიერი ორგანიზაცია როგორც მმართველობითი მოღვაწეობის ობიექტი, რთული სოციალურ-ტექნიკური სისტემების ერთიანობა და თავმოყრა, რომელთა ფუნქციონირებაზეც გავლენას ახდენენ მრავალრიცხოვანი შინაგანი და გარეგანი ფაქტორები.

12. მენეჯმენტის თეორიის აღმოცენება და განვითარება

სოციალური მართვის პროცესი შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც ღონისძიებათა ორი მსხვილი სისტემა: **პოლიტიკური მართვა** და **ეკონომიკური მართვა**. ეს უკანასკნელი მოიცავს **ტექნიკურ მართვას** და **კომერციულ მართვას**. ასეთი განზოგადოებული დაყოფა საჭიროა იმისათვის, რათა წარმოინდეს მენეჯმენტის წარმოშობის პირველადი საწყისები, წინაპირობები. სავარაუდოა, რომ სოციალური მართვა წარმოიშვებოდა იქ, როდესაც იქმნებოდა მრავალრიცხოვან ადამიანთა მოქმედების ერთი მიმართულებით წარმართვის აუცილებლობა.

ჩვენამდე მოღწეული პირველი შრომა, რომელიც სოციალური მართვის თეორიასა და პრაქტიკას ეძღვნება, ძველ ბერძენ ფილოსოფოს პლატონს (427–347წ. ჩვ.წ.აღმ.დღ) ეკუთვნის. მის შრომებში „პოლიტიკური დიალოგები“, „რესპუბლიკა“ და

„კანონები“ წარმოდგენილია თეორია „იდეალური სახელმწიფოს“ შესახებ. ეს არის პოლიტიკური მართვის და სახელმწიფოს მართვის პირველი ცდა.

ჩვენ ამჯერად მხოლოდ ამ ფილოსოფოსის ნაშრომებით შემოვიფარგლებით. აღვნიშნავთ მხოლოდ, რომ დღევანდელ მენეჯმენტს საკმაოდ მდიდარი წინაისტორიული ფესვები მოეძებნება.

პირველი მმართველობითი რევოლუცია მჭიდროდ უკავშირდება ძველ შუმერებში დამწერლობის აღმოცენებას. დამწერლობის წარმოჩენამ არსებითი გავლენა მოახდინა ძველი საზოგადოების განვითარებაზე და საბოლოო ჯამში, გამოიწვია კომერსანტების განსაკუთრებული კასტის წარმოქმნა (ქურუმი-კომერსანტები). ისინი ახორციელებდნენ სავაჭრო ოპერაციებს, ახდენდნენ საქმიან მიმოწერას და კომერციულ გაანგარიშებებს.

ძველი წელთაღრიცხვის III ათასწლეულით დათარიღებული წყაროებიდან დასტურდება, რომ მაშინ ადგილი ჰქონდა კომერციულ გარიგებებს, შემონახულია ძველი შუმერების ზოგიერთი კანონი; ყოველივე ეს წარმოადგენს იმხანად მართვის პრაქტიკის არსებობის დოკუმენტურ დადასტურებას.

იმის გამო, რომ ძველი შუმერების საზოგადოებაში ძირითად პოლიტიკურ და ეკონომიკურ ძალას წარმოადგენდნენ რელიგიური მოღვაწეები, პირველმა მმართველობითმა რევოლუციამ მიიღო რელიგიურ-კომერციული სახელწოდება.

რელიგიურ ხასიათს ატარებდა მმართველობა ძველ ეგვიპტეშიც. აქ ჩვენს წელთაღრიცხვამდე 3000-2000 წლებში აგებული ეგვიპტური პირამიდები ნათლად ადასტურებენ არა მარტო მეცნიერებისა და კულტურის განვითარების მაღალ დონეს, არამედ მმართველობითი ხელონების განვითარებასაც.

მეორე მმართველობითი რევოლუცია მიეკუთვნება ჩვენს წელთაღრიცხვამდე 1792-1750 წლებს. ეს პერიოდი განუყრელად უკავშირდება ბაბილონის მმართველს – მეფე ხამურაბის მოღვაწეობას, რომელმაც გამოსცა კანონების კრებული, რომელიც აწესრიგებდა სახელმწიფოს მართვის წესებს. ამ

რეგულაციამ მიიღო საერო-ადმინისტრაციულის სახელწოდება.

მესამე, საწარმოო-სამშენებლო მმართველობითი რეგულაცია, თარიღდება ჩვენს ერამდე 605-562 წლებით. ესაა ძველი მეფე ნაბუქოდონოსორის მმართველობის ეპოქა. მისი ძირითადი შედეგი გამოიხატებოდა სახელმწიფოებრივი მმართველობის მეთოდების ინტეგრაციაში წარმოებისა და მშენებლობის სფეროში საქმიანობის კონტროლსა და რეგულირებასთან.

მეოთხე მმართველობითი რეგულაციას თან ახლდა კაპიტალიზმის ჩასახვა და ევროპული ცივილიზაციის ინდუსტრიული პროგრესის დაწყება (XVII-XVIII საუკუნეებში). მისი არსი მდგომარეობდა მმართველთა წარმოების საშუალებებზე მესაკუთრეებისაგან გამოყენებაში და ისეთი მოვლენის აღმოცენებაში, როგორცაა პროფესიონალური მართვა.

მეხუთე მმართველობითი რეგულაცია, რომელიც ცნობილია როგორც ბიუროკრატიული, განხორციელდა XIX საუკუნის დასასრულსა და XX საუკუნის დასაწყისში. ამ რეგულაციის თეორიულ ბაზად იქცა რაციონალური ბიუროკრატის კონცეფცია, ხოლო ძირითად შედეგს წარმოადგენდა მსხვილი იერარქიული სტრუქტურების ფორმირება, შრომის დანაწილება, ორგანიზაციული რეგლამენტირება და ა. შ.

ზემოთ მოყვანილი მიდგომა ყველაზე მეტად პასუხობს სახელმწიფოებრივი მმართველობის შესახებ მეცნიერების მოთხოვნილებასა და საჭიროებას, მაგრამ, ამასთან, საშუალებას არ იძლევა გაანალიზებული იქნას მართვის საერთო თეორიისა და პრაქტიკის განვითარების ყველა ეტაპი.

მართვის განვითარების ისტორიაში სოციალური მიდგომის შესაბამისად შესაძლებელია განვასხვავოთ ოთხი ძირითადი ეტაპი:

- ✓ პირველყოფილ-თემური;
- ✓ მონათმფლობელური;
- ✓ ფეოდალური;
- ✓ კაპიტალისტური.

ამასთან, მართვის აღმოცენება არავითარ შემთხვევაში არ უნდა აკვერიოს ორგანიზაციის აღმოცენებასთან, თუმცა ეს ორი გაგება განუხრელადაა ერთმანეთთან დაკავშირებული.

მართვის აუცილებლობა წარმოიშობა მხოლოდ მაშინ, როდესაც სამუშაოს უშუალო შემსრულებელი პირები რაიმე ობიექტური მიზეზების გამო, მოკლებული არიან თავიანთი მოქმედებების კოორდინირების დამოუკიდებლად განხორციელების შესაძლებლობას. ასეთ მიზეზს შეიძლება წარმოადგენდეს რთული საბოლოო მიზანი (მაგალითად, დიდი ნაგებობის მშენებლობა), მომუშავეთა მიერ ერთმანეთის მოქმედებათა გაკონტროლების და შეფასების შეუძლებლობა (მათი მანძილით დაშორების ან მომუშავეთა დიდი რიცხვის გამო) და ა. შ.

საზოგადოების განვითარებისა და შესასრულებელი ფუნქციების თანდათანობით გართულების კვალობაზე, წარმოიშვა მმართველობითი შრომის დანაწილების ობიექტური აუცილებლობა. შრომის ასეთი დანაწილება ხდებოდა იმ წესით, რომელიც შეიძლება მოვიხსენიოთ „ფუნქციონალური დიფერენციაციის“ ტერმინით.

ფუნქციონალური დიფერენციაცია გულისხმობს სხვადასხვა სახის მმართველობითი შრომის გამოყოფა-განცალკევებას ფუნქციონალური ნიშნის მიხედვით. საზოგადოების მეთაურს (ბელადს, ან მეფეს) უჩნდება რამდენიმე თანაშემწე, რომელთაგან თითოეული ასრულებს თავის, მკვეთრად განსაზღვრულ ფუნქციას. მაგალითად, სამხედრო ხელმძღვანელები, უმაღლესი სასულიერო პირები და სხვა.

მართვის საკითხებს განსაკუთრებით დიდ მნიშვნელობას ძველი ბერძნები ანიჭებდნენ. ასაბუთებდა რა შრომის სპეციალიზაციის აუცილებლობას, **პლატონი** ამტკიცებდა, რომ ადამიანს არ შეუძლია ერთნაირად კარგად იმუშაოს ქვასთან, რკინასთან და ხესთან. ის მართვას მიიჩნევდა მეცნიერებად და თვლიდა, რომ იგი უნდა ეფუძნებოდეს საყოველთაო გააზრებულ კანონებს.

სოკრატე მართვას განიხილავდა, როგორც ადამიანთა

საქმიანობის განსაკუთრებულ სფეროს, რომლის მთავარი მიზანი იყო საჭირო ადამიანების საჭირო ადგილზე დაყენება და მათ წინაშე დასახული ამოცანების შესრულების მიღწევა.

საზოგადოებრივი მოწყობის უფრო სრულყოფილ ფორმებს ვხვდებით ევროპის შუა საუკუნეების სახელწიფოებში. მონების ადგილი აქ დაიკავეს საბატონო გლეხებმა, რომლებსაც, როგორც წესი, თავიანთ სარგებლობაში ჰქონდათ მიწის საკუთარი ნაკვეთები. ისიც საყურადღებოა, რომ ამ დროს სახელმწიფო მმართველობის სტრუქტურა უფრო მკაცრად იყო რეგლამენტირებული და ცენტრალიზებული.

მთლიანობაში, შუა საუკუნეების ეპოქაში მართვის თეორია სუსტად ვითარდებოდა. ძირითადად, ეს დაიყვანებოდა და გამოიხატებოდა მმართველებს, რელიგიურ მოღვაწეებს და სამხედრო მხედართმთავრებს შორის გამოცდილების გაზიარებაში.

მმართველობითი აზრის განვითარებაში არსებითი წვლილი შეიტანა XV საუკუნის დასასრულისა და XVI-ს დასაწყისის გამოჩენილმა იტალიელმა სახელმწიფო და პოლიტიკურმა მოღვაწემ **ნიკოლო მაკიაველიმ**. თავის გამოკვლევებში ის დიდ ყურადღებას უთმობდა ხელმძღვანელის მუშაობის სტილის ფორმირების პრობლემებს, მისი შრომის ორგანიზაციას, ხელმძღვანელებსა და მასზე დაქვემდებარებულებს შორის ურთიერთობებს.

ფეოდალური საზოგადოებისათვის დამახასიათებელი იყო ნატურალური მეურნეობა, რომელიც ეყრდნობოდა საბატონო გლეხების დაბალნაყოფიერ შრომას. ეს ფაქტი, რასაკვირველია, ხელს არ უწყობდა საწარმოო ძალების განვითარებას.

13 მენეჯმენტის ძირითადი თეორიები

მართვის თანამედროვე მეცნიერების საწყისები დასავლეთ ევროპაში XVIII საუკუნის მეორე ნახევარში იღებს სათავეს (ადამ სმიტი, დავით რიკარდო და სხვანი). მაგრამ, უფრო მძლავრად იგი იწყებს განვითარებას XX საუკუნის

დასაწყისში. თუ ადრე ძირითადი ყურადღება ეთმობოდა კონკრეტული ტექნიკური სისტემის მართვას, მეოცე საუკუნის დასაწყისში (რაც ეკონომიკურ ურთიერთობათა ინდუსტრიულ ერას ემთხვევა), განსაკუთრებით აშშ-ში, ძლიერდება გამოკვლევები სოციალური სისტემების სფეროში. ამ მოძრაობას ბიძგი მისცა ფ. ტეილორის, გ. განტის, ფ. გალბერტისა და სხვათა გამოკვლევებმა. დღეისათვის, ეკონომიკის განვითარების ინფორმაციულ ერაში საკმაოდ ნათლად გამოიკვეთა მენეჯმენტის თეორიის თანამედროვე მიმართულებები.

მართვის თეორიის მიმართულებათა და სკოლების კლასიფიკაცია, თითოეულის სიღრმისეული დახასიათება, ძალზე რთული საქმეა. არსებობს მათი კლასიფიკაციის მრავალი ვარიანტი, რომელთაგან უფრო სრულყოფილად შეიძლება მივიჩნიოთ მართვის თეორიის ცნობილი მკვლევარის, აკადემიკოს ჯ. გუიშიანისეული კლასიფიკაცია, კერძოდ:

1. „**მეცნიერული მენეჯმენტი**“, *კლასიკური სკოლა* (ფ. ტეილორი, ა. ფაიოლი, მ. ფოლეტტი და სხვ.),

2. „**ადამიანურ ურთიერთობათა დოქტრინა**“ (ე. მეიო, ფ. როტლიბერგერი, დ. მაკგრეგორი და სხვ.),

3. „**ემპირიული სკოლა**“ (პ. დრუკერი, რ. დევისი, უ. ნიუმენი და სხვ.),

4. „**სოციალურ სისტემათა სკოლა**“ (ჩ. ბერნარდი, ვ. სეიმონი, ფ. სელზინკი და სხვ.),

5. „**მართვის მეცნიერების ახალი სკოლა**“ (ი. ტინბერგენი, ლ. კლაინი, გოლდბერგერი და სხვა.)

მოკლედ განვიხილოთ თვითოეულის არსი:

ფ. ტეილორის რაციონალიზაციის თეორია. XX საუკუნის დასაწყისში მართვის ამერიკულმა თეორიამ “მეცნიერული მენეჯმენტის” სახელწოდება მიიღო და მის მამამთავრად **ფ. ტეილორი** (1856-1915წწ.) ითვლება. მისი ძირითადი ნაშრომები, სადაც “შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის” პრინციპების დასაბუთება მოახდინა, არის “ფაბრიკის მართვა” (1903წ.), “მეცნიერული მართვის პრინციპები” (1911წ.) და რამდენიმე ნაშრომი, რომლებიც მიუძღვნა წარმოების ტექნიკისა და

ტექნოლოგიის კონკრეტულ საკითხებს. მოლიანად მის ნაშრომებს ეწოდა “ტეილორის სისტემა”.

ტეილორის სისტემა იძლევა კონკრეტულ დონისძიებათა ჩატარების რეკომენდაციას, რომლებიც ემსახურება წარმოებაში მუშათა შრომის, აგრეთვე, წარმოების საშუალებათა რაციონალურ გამოყენებას; მასალების გამოყენებაში მკაცრი რეგლამენტის (ნორმების) შემოღებას; იარაღების, ინსტრუმენტების, ოპერაციათა და მუშაკთა მოძრაობის სტანდარტიზაციას; სამუშაო დროის ზუსტ აღრიცხვას, შრომის დიფერენცირებული სისტემის გამოყენებას და ა.შ.

ტეილორის დამსახურებაა საწარმოში შრომის ორგანიზაციის ტექნიკური სრულყოფა. მან დანერგა საგვემო ბიურო, მუშაობის ახალი მეთოდები, ლითონის დაჭრის ეფექტური ხერხები, საინსტრუქციო ბარათები მუშებისათვის და ბევრი სხვა.

ამასთან, ტექნიკურ გამოგონებებთან ერთად ფრედერიკ ტეილორს ეკუთვნის რიგი სოციალური მოვლენების აღმოჩენა და სოციალური ორგანიზაციის სრულყოფა, რომლებმაც გაამდიდრეს მსოფლიო მეცნიერება. კერძოდ მან აღმოაჩინა ჯგუფური ზეწოლის ფენომენი და ექსპერიმენტალურად დაამტკიცა, რომ კოლექტივში მუშაობა აიძულებს მოწინავეებს დაეშვან (ჩამოქვეითდნენ) საშუალოების დონემდე, ხოლო საშუალოებს – შრომის ნაყოფიერების მიხედვით ჩამორჩენილების დონემდე. ის თვლიდა, რომ კეთილსინდისიერ შრომაში ადამიანს ხელს უშლის დასჯის შიში. საკმარისია მუშამ გადააჭარბოს ნორმას, რომ ადმინისტრაცია სასწრაფოდ შეამცირებს განაკვეთებს და აიძულებს მას ორმაგი ინტენსივობით მუშაობას იგივე ანაზღაურებით. მე-19 საუკუნის დასასრულისა და მე-20 საუკუნის საწყისი პერიოდის ტიპიური ამერიკელი მუშა მუშაობდა თავისი შესაძლებლობათა ერთიმესამედით ან ორიმესამედით. ის შეგნებულად მუშაობდა ცუდად, გამომუშავეების ნორმის შეგნებულად შეზღუდვას ტეილორმა „გუელგრილი მუშაობა“ („საბოტაჟით მუშაობა“) უწოდა.

ტეილორის სისტემამ დიდი გაქანება ჰპოვა მაღალგანვითარებულ ინდუსტრიულ ქვეყნებში. ამ მოძღვრების გამოჩენილი მიმდევრები იყვნენ გ. ვანტტი, ფ. გილბერტი, გ. ემერსონი, ა. ჩერჩი, ა. ფაიოლი და სხვები.

ა. ფაიოლის ადმინისტრირების თეორია. ადმინისტრაციული მართვის პრაქტიკა უძველეს ფენომენს წარმოადგენს. მისი პირველი გამოვლინებები შეიძლება ძველი წელთაღრიცხვის მეორე ათასწლეულს მივაკუთვნოთ.

უკვე იმ დროში ადმინისტრაციული მართვის ძირითად ამოცანას სხვადასხვა სოციალურ ჯგუფებს შორის საზოგადოებრივ-სამეურნეო ურთიერთობათა მთელი სპექტრის რეგულირება წარმოადგენდა. რეგულირება ხორციელდებოდა მართვის ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური მეთოდების გამოყენების საშუალებით. აღნიშნული მეთოდები იძულებით-ძალოვან მმართველობით ზემოქმედებას ეფუძნებოდა.

მიუხედავად ადმინისტრაციული მმართველობის თითქმის ოთხათასწლიანი პრაქტიკის არსებობისა, ამ სფეროში კომპლექსური მიზანმიმართული გამოკვლევების დაწყება მხოლოდ XX საუკუნის 20-30 იან წლებს განეკუთვნება.

მართვის ადმინისტრაციული სკოლის აღმოცენება უმთავრესად ანრი ფაიოლის სახელს უკავშირდება (1825-1925), რომელიც ე.წ. ადმინისტრაციის თეორიის შემქმნელად არის მიჩნეული.

მეცნიერული მართვის სკოლის შემქმნელი ტეილორისა და ჰილბერტისაგან განსხვავებით, რომლებმაც თავიანთი კარიერა დაიწვეს უბრალო მუშიდან და ყურადღებას ამახვილებდნენ ორგანიზაციის ფუნქციონირების პროცესის სრულყოფაზე, ფაიოლს გააჩნდა დიდ ბიზნესში მართვის უმაღლეს რგოლში მუშაობის გამოცდილება. ოცდაათი წლის განმავლობაში (1888-1918) მას ეკავა უმსხვილესი ფრანგული სამთომომპოვებელი და მეტალურგიული კომპანიის „კომამბოს“ გენერალური მმართველის პოსტი. ამასთან დაკავშირებით ფაიოლის მთავარი საზრუნავი იყო მართვის ეფექტიანობა ამ სიტყვის ფართო გაგებით მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით, რაშიც მან

შესამჩნევ წარმატებებს მიაღწია.

ფაიოლის კონცეფციის ძირითადი დებულებები გადმოცე-
მულია მის ნაშრომში „საერთო და სამრეწველო მართვა“ (1916).
მის შეხედულებებს საფუძვლად უდევს დებულება იმის შესახებ,
რომ ნებისმიერი საწარმო შედგება ორი ძირითადი სისტემისგან:
მატერიალური და სოციალური სისტემისგან. პირველი თავის
თავში მოიცავს მუშაკების მწარმოებლურ შრომას, აგრეთვე
შრომის საშუალებებსა და შრომის საგნებს. მეორე
წარმოადგენს მატერიალური დოვლათის წარმოების პროცესში
აღამიანების ურთიერთობას, ურთიერთდამოკიდებულებას.
დასახელებული ორი სისტემის კვლევით არის შემოფარგლული
ა. ფაიოლის ძიების სფერო.

*მართვის პრინციპები – ესაა ძირითადი წესები, რომლებიც
განსაზღვრავენ მართვის სისტემის მოწყობასა და
ფუნქციონირებას, აგრეთვე – ესაა უმნიშვნელოვანესი
მოთხოვნები, რომელთა განუხრელად დაცვა უზრუნველყოფს
მართვის ეფექტიანობას.*

ა. ფაიოლმა ჩამოაყალიბა მართვის თოთხმეტი ძირითადი
პრინციპი:

1) შრომის დანაწილება. შრომის დანაწილების მიზანს
წარმოადგენს თითოეული მუშაკის და მთლიანად ორგანიზაციის
შრომის ეფექტიანობის ამაღლება. შრომის დანაწილებას
საფუძვლად უდევს სპეციალიზაცია, რომელიც აუცილებელია
სამუშაო ძალის რაციონალურად გამოყენებისათვის შრომის
ყველა სახეობაში. კერძოდ, როგორც მმართველობით, ასევე
საშემსრულებლო შრომაში.

2) უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა. თანამედროვე
პირობებში ეს პრინციპი შემდგენიერად უდერს:
უფლებამოსილება უნდა შეესაბამებოდეს პასუხისმგებლობას.

3) დისციპლინა. ეს ითვალისწინებს და გულისხმობს
ფირმასა და მუშაკს შორის მიღწეული შეთანხმებების
შესრულებას. ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ერთ-ერთი მთავარი
ამოცანაა შეთანხმების დადგენა, რომელიც აკავშირებს ფირმასა
და მუშაკს, საიდანაც პრაქტიკულად წარმოიშვება ხოლმე

დისციპლინარული ფორმალობა, ანუ საჭიროა არსებობდეს კონკრეტულ სიტუაციებში მუშაკების ქცევის წესები.

4) ერთმმართველობა. თითოეული მუშაკი განკარგულებას უნდა იღებდეს უშუალოდ თავისი ხელმძღვანელისაგან. ეს პრინციპი ეწინააღმდეგება ტეილორის რეკომენდაციებს, რომელიც მიიჩნევდა, რომ მუშები შესაძლებელია ემორჩილებოდნენ სხვადასხვა ფუნქციონალურ ხელმძღვანელებს.

5) ხელმძღვანელობის ერთიანობა. ყველა სახის საქმიანობა, რომელიც მიზნად ისახავს ერთი და იგივე მიზანს, უნდა ხორციელდებოდნენ ერთი უფროსის ხელმძღვანელობით და ერთიანი გეგმის შესაბამისად.

6) პირადი ინტერესების საერთო ინტერესებისადმი დაქვემდებარება. ერთი მუშაკის ან მუშაკთა ჯგუფის ინტერესები არ უნდა იყოს დაყენებული საწარმოს ინტერესებზე მაღლა. სახელმწიფოს ინტერესები უნდა იყოს მოქალაქეთა ინტერესებზე მაღლა დაყენებული.

7) წახალისება – ესაა მუშაკის მატერიალური და არამატერიალური მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება მოტივაციის მეთოდების გამოყენების საშუალებით.

8) ცენტრალიზაცია – ესაა ხელისუფლების კონცენტრაციისა და განაწილების რაციონალური გამოყენება მმართველობითი საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებისთვის.

9) სკალარული ჯაჭვი (იერარქია) – ესაა ხელმძღვანელების ჯაჭვი ყველაზე უფრო მაღალი დონის რანგიდან ყველაზე უფრო დაბალი დონის რანგამდე. საჭიროა გვახსოვდეს, რომ თანამედროვე მართვის სპეციფიკა იერარქიასთან ერთად მოითხოვს ჰორიზონტალური კავშირების ფართო წრის არსებობას. ამ პრინციპის მოთხოვნებს პასუხობს ერთადერთი ორგანიზაციული სისტემა – მართვის ხაზობრივი ორგანიზაციის სისტემა. ყველა დანარჩენი ორგანიზაციული სისტემა ვერტიკალური მმართველობით კავშირებთან ერთად ითვალისწინებს მართვის ერთ დონეზე მყოფ ქვედანაყოფებს შორის ინფორმაციული გაცვლისთვის ფართო ჰორიზონტალური

ქსელის არსებობას.

10) წესრიგი. ფაიოლმა წესრიგი დაპყო მატერიალურად - „ყველას თავისი ადგილი და ყველაფერი თავის ადგილზე“ და სოციალურად - „თითოეულს თავისი ადგილი და თითოეული თავის ადგილზე“.

11) სამართლიანობა. პერსონალის ღოიადობა და თავდადება უნდა უზრუნველყოფილი იქნეს ადმინისტრაციის მხრივ დაქვემდებარებულთა მიმართ პატივისცემითა და სამართლიანი დამოკიდებულებით.

12) პერსონალისთვის სამუშაო ადგილის სტაბილურობა. კადრების მაღალი დონის დენადობა ამცირებს ორგანიზაციის ეფექტიანობასა და იწვევს დამატებით ხარჯებს. კადრების დენადობა ერთდროულად უხეირო მართვის მიზეზსა და შედეგს წარმოადგენს.

13) ინიციატივა. გეგმის შემუშავება და მისი წარმატებით რეალიზაცია. ეს პრინციპი ხელმძღვანელისაგან მოითხოვს ისეთ მოქმედებასა და საქმიანობას, რომ დაქვემდებარებულმა თანამშრომლებმა მიიღონ პირადი ინიციატივის გამოვლენის და თავიანთი პოტენციალის რეალიზაციის შესაძლებლობა.

14) კორპორაციული სული. საწარმოს ძალა ყველა მისი თანამშრომლის პერსონალური ძალისხმევის გაერთიანებაში მდგომარეობს. ფაიოლი ყურადღებას აქცევდა მართვაში იმ პრინციპის გამოყენების არ დაშვებაზე, რომლის აზრია - „დაყავი და იბატონე“, ის ხაზგასმით აღნიშნავდა, რომ ხელმძღვანელებმა უნდა წაახალისონ კოლექტიურობის გამოხატვა მის ყველა ფორმაში და გამოვლინებაში.

მიიწვევდა რა მის მიერ შემოთავაზებულ პრინციპებს უნივერსალურად, ფაიოლი ამასთან ერთად მიუთითებდა, რომ მათი გამოყენება უნდა ატარებდეს გააზრებულ ხასიათს და ითვალისწინებდეს სიტუაციას, რომელშიც ხორციელდება მართვა. ის აღნიშნავდა, რომ პრინციპების სისტემას ბოლო არ უჩანს, პირიქით, ის ყოველთვის რჩება ღიად დამატებებისა და ცვლილებებისათვის, რომლებიც ეფუძნებიან ახალ გამოცდილებას, მის ანალიზს, გააზრებას, განზოგადებას.

საერთო ფუნქციები ასახავენ თვით მართვის პროცესის შინაარსს მიუხედავად სამართავი ობიექტის მახასიათებლებისა. საერთო ფუნქციებს განეკუთვნებიან დაგეგმვა (წინხედვა), ორგანიზაცია, მოტივაცია, კოორდინირება და კონტროლი.

დაგეგმვა – მართვის ის ფუნქციაა, რომელიც განსაზღვრავს მოღვაწეობის მიზანს, მის მისაღწევად აუცილებელ საშუალებებს, აგრეთვე შეიმუშავებს კონკრეტული სიტუაციებისათვის უფრო ეფექტურ მეთოდებს.

ორგანიზაცია წარმოადგენს მართვის ობიექტის სტრუქტურის ფორმირებას და მისი ნორმალური მუშაობისთვის ყველა აუცილებელი საჭიროებებით უზრუნველყოფას.

მოტივაცია გამოიხატება მომუშავეთა აქტივიზაციაში ეკონომიკური და მორალური სტიმულირების საშუალებების გამოყენების გზით.

კოორდინირება წარმოადგენს სისტემის ყველა რგოლის მუშაობაში შეთანხმების მიღწევას; რაც მიიღწევა მათ შორის რაციონალური კავშირის დამყარების საშუალებით.

კონტროლი – ესაა მუშაობის შედეგების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შეფასება.

ზემოთ ჩამოთვლილი მართვის ხუთ ფუნქციასთან ერთად ფაიოლი გამოჰყოფდა კიდევ ერთ – ადმინისტრაციულ ფუნქციას, რომელსაც გააჩნდა ერთი პრინციპულად განმასხვავებელი თვისება, რომელიც საშუალებას იძლევა ის განხილული იქნას განცალკევებულად და განსაკუთრებულად. ადმინისტრაციულ ფუნქციას კავშირი და დამოკიდებულება აქვს მხოლოდ საწარმოს პერსონალის მართვასთან.

ფაიოლი აყენებდა ამოცანას – ვასწავლოთ სამრეწველო ადმინისტრატორებს, ისეთი მართვა, რომელიც უზრუნველყოფდა ინდივიდუალური და კოლექტიური შრომის ყველაზე მაღალ ნაყოფიერებას, მათი ნებისყოფისა და ნება-სურვილის კონცენტრაციით ერთი მკაფიოდ განსაზღვრული მიმართულებით.

გამოიკვეთა, რომ ფაიოლი მოითხოვდა ხალხის მიერ განხორციელებული მართვის მეცნიერებების შექმნას, რომელიც

დაეყრდნობოდა ღრმა შესწავლასა და მეცნიერულ ექსპერიმენტებს.

პერსონალთან მუშაობისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მენეჯერის პირად თვისებებს, ფაიოლმა შეიმუშავა ასეთი მახასიათებლების ჩამონათვალი:

- ✓ ფიზიკური ჯანმრთელობა;
- ✓ ინტელექტუალური შესაძლებლობები;
- ✓ მორალური თვისებები;
- ✓ განათლება;
- ✓ ადამიანებთან მუშაობის უნარი;
- ✓ კომპეტენტურობა საწარმოს მუშაობაში.

ა. ფაიოლმა მოამზადა მთელი რიგი რჩევები და რეკომენდაციები დამწყები მენეჯერებისათვის. მათგან ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია:

- ✓ თქვენი ტექნიკური ცოდნა შეავსეთ მართვის უნარით;
- ✓ მიიღეთ დამატებითი ცოდნა ხელმძღვანელთან ურთიერთობის პროცესში;
- ✓ აკონტროლეთ თქვენი სიტყვები და ქცევები დაქვემდებარებულ მუშაკებთან ურთიერთობის პროცესში, არ დაუშვათ არასამართლიანი შენიშვნები;
- ✓ ბოროტად ნუ გამოიყენებთ უფროსის ნდობას;
- ✓ ეცადეთ რაც შეიძლება ობიექტურად მიუდგეთ თქვენს ირგვლივ მყოფი მოქალაქეების შეფასებას, შეძლებისდაგვარად თავი აარიდეთ კრიტიკისადმი თქვენს განხჯას;
- ✓ მუდმივად იმუშავეთ თვითგანათლებაზე, ეცადეთ საქმის კურსში იყოთ ბოლო მეცნიერული მიღწევების თაობაზე.

კლასიკური სკოლის მეორე გამოჩენილი წარმომადგენელი მაქს ვებერი, რომელიც ძირითად ყურადღებას უთმობდა ორგანიზაციაში ლიდერობისა და ხელისუფლების სტრუქტურის პრობლემებს.

ვებერი ერთმანეთისგან განასხვავებს ორგანიზაციის სამ ტიპს, იმ ძალაუფლების მიხედვით, რომელსაც ფლობს ხელმძღვანელი:

1. **ქარიზმატული** - ორგანიზაციის სათავეშია ხელმძღვანელი

მიმზიდველი პიროვნული თვისებებით.

2. ტრადიციული - ორგანიზაციაში ხელმძღვანელის შეცვლის შემთხვევაში ყველა თანამშრომელი ტრადიციის მიხედვით ემორჩილება ახალ ხელმძღვანელს, რომელმაც შეცვალა წინა ლიდერი.

3. იდეალური (ბიუროკრატიული) - დაფუძნებულია ძალაუფლების სპეციალურ დანაწილებაზე, რომელიც უზრუნველყოფს ხელმძღვანელის ლიდერობას ორგანიზაციაში.

ვებერი თვლიდა, რომ მხოლოდ ორგანიზაციის ბიუროკრატიულ ტიპს შესწევს უნარი უზრუნველყოს წარმოების მაქსიმალური ეფექტიანობა. ორგანიზაციის მხოლოდ ამ ტიპს უჭირავს განსაკუთრებული ადგილი მის გამოკვლევებში. თავისი გამოკვლევების შედეგი მან ჩამოაყალიბა ნაშრომში „სოციალურ-ეკონომიკური ორგანიზაციის თეორია“.

ორგანიზაციის ბიუროკრატიული ტიპის წარმოჩენას თან ახლდა მუშაკების განსაკუთრებული სოციალური ფენის აღმოცენება, რომლებიც დასპეციალდნენ მართვის სფეროში (პროფესიონალი მენეჯერები). ბიუროკრატიის განვითარება უშუალოდ არის დაკავშირებული მმართველობითი შრომის დანაწილებასთან.

მ. ვებერის თეორიის ძირითად ღირსებად სამართლიანად შეიძლება მიჩნეულ იქნას მისი და მისი თანამოაზრეების მიერ შემუშავებული „სკალარული ჯაჭვის“ პრინციპი, რომლის თანახმადაც ბრძანებისა და განკარგულებების გადაცემა ხორციელდება თანმიმდევრულად მართვის უმაღლესი დონიდან დაბალ დონემდე განსაზღვრული მმართველობითი ჯაჭვის ფარგლებში; განმკარგულებლის ერთიანობის პრინციპი, რომელიც ადგენს, რომ დაქვემდებარებულმა ბრძანება უნდა მიიღოს მხოლოდ ერთი ხელმძღვანელისგან; „რუტინული პრობლემების გამორიცხვის“ პრინციპი, რაც ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს ყურადღების კონცენტრაცია მოახდინოს ორგანიზაციისთვის უმნიშვნელოვანესი საკითხების გადაწყვეტაზე და ამასთან უკუაგლოს ნაკლებად მნიშვნელოვანი და მეორეხარისხოვანი.

მ. ვებერის მოძღვრების უარყოფით მხარედ შეიძლება მიხეული იქნეს შემდეგი: ვებერი იხილავდა არა მთლიანად ორგანიზაციას, არამედ მის ცალკეულ ელემენტებს. ის აბსოლუტურად არ აქცევდა ყურადღებას ორგანიზაციის შიგნით პიროვნებათაშორის ურთიერთობებს. ამის გარდა, ვებერის მიერ შემოთავაზებული იდეალური ორგანიზაციის აგების მოდელი გამოირჩევა მაღალი ინერტულობით, რაც მას ხელს უშლის მოახდინოს სწრაფი ადაპტირება გარე სამყაროში მომხდარ ცვლილებებთან. შესაძლოა, სწორედ ამ მიზეზის გამოა, რომ მე-20 საუკუნის 30-40 -იან წლებში ფართოდ გავრცელებული ორგანიზაციის აგების ბიუროკრატიული მოდელები სუფთა სახით თანამედროვე ბიზნესში პრაქტიკულად არც გამოიყენება.

დ. მუნისა და ა. რეალის აზრით, მიზნის განსაზღვრა აუცილებელი პირობაა ნებისმიერი ორგანიზაციის ნორმალურად ფუნქციონირებისათვის. საერთო მიზნის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ ორგანიზაციის მუშაკებს შორის სრული ურთიერთგაგების არსებობისას, აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის ძირითადი ამოცანა ყველა მუშაკის ძალისხმევის საერთო მიზნის მიღწევისათვის მიმართვაში მდგომარეობს. ეს შეიძლება მიღწეულ იქნეს ხელისუფლების იერარქიის პრინციპების განუხრელად დაცვის, შრომის დანაწილებისა და კოორდინაციის განხორციელების პირობებში.

ფაიოლისა და მისი მიმდევრების მეცნიერული დამუშავების ძირითად შედეგებს წარმოადგენს ორგანიზაციის ადმინისტრაციული (კლასიკური) მოდელი, რომელიც ოთხ ძირითად პრინციპზეა დაფუძნებული:

- ✓ შრომის ფუნქციონალური დანაწილება;
- ✓ გუნდების სკალარული ჯაჭვი;
- ✓ განმკარგულებლობის ერთიანობა;
- ✓ კონტროლის დიაპაზონი.

ორგანიზაციის კლასიკური მოდელისათვის დამახასიათებელია ხელმძღვანელობის ავტოკრატიული სტილის გამოყენება და სამუშაოთა შესრულების მკაცრი

რეგლამენტირება. ხშირად ეს იწვევდა მუშაკების პირადი ინიციატივის ჩახშობას და ბიზნესის ეფექტიანობის შემცირებას.

მენეჯმენტის ადმინისტრაციული სკოლა საერთოდ გამოირჩევა ცალკეული ადამიანებისა და მათი მოთხოვნილებების იგნორირებით, რისთვისაც ამ სკოლის წარმომადგენლები ხშირად სამართლიანი კრიტიკის ობიექტები არიან.

ორგანიზაციის „კლასიკური“ თეორია. ფ. ტეილორის, მ. ვებერისა და ა. ფაიოლის ძალისხმევით საფუძველი ჩაეყარა ორგანიზაციის „კლასიკურ“ თეორიას, საბოლოო დაგვირგვინება ამ თეორიამ მიიღო ლ. გულიკის, დ.მუნის, ლ. ურვიკის, ა. რეილის, მ. ფოლეტის, ჩ. ბერნარდის, გ. საიმონის და ზოგიერთი სხვათა შრომებში. მათი მოღვაწეობა XX საუკუნის შუა პერიოდს ემთხვევა. ამ მეცნიერებმა შესამჩნევი წვლილი შეიტანეს სოციალური ორგანიზაციის სტრუქტურასა და ხელმძღვანელის საქმიანობის თანამედროვე გაგებაში.

„კლასიკური“ თეორიის ამოსავალი იდეა ასე უდერს: ეფექტიანი ორგანიზაცია – მკაცრ ფორმალურ პრინციპებზე აგებული სისტემაა. ამ თეორიის წარმომადგენლები ცდილობდნენ მოეხდინათ ორგანიზაციის კონსტრუირება ისეთივე მონდომებით, როგორითაც ინჟინერი ახდენს რთული მანქანის კონსტრუირებას ლოგიკურად თანმიმდევრული და არაწინააღმდეგობრივი კანონების საფუძველზე. უზენაეს კანონად გამოდის კოორდინაციის პრინციპი. ეს უკანასკნელი ავალდებულებს შეთანხმებულ იქნეს თანამდებობრივი ფუნქციები როგორც ჰორიზონტალში, ასევე ვერტიკალში. კოორდინაციას ახორციელებს ლიდერი. მოკლევადიანი და მარტივი სამუშაოებისათვის არაფორმალური ლიდერიც გამოდგება. ასეულობით ადამიანის ხანგრძლივი და კოორდინირებული ძალისხმევისათვის საჭიროა ფორმალური ლიდერი (ხელმძღვანელი), რომლის ბრძანებები კანონიერ ძალას იძენს ხელისუფლების ფორმალური სტრუქტურების მეშვეობით. მის უკან დგას მმართველობითი იერარქიის მთელი ძალაუფლება, მხოლოდ მისი მეშვეობით იძენს ფორმალური

სტრუქტურა ინსტიტუციონალურ ავტორიტეტს.

ორგანიზაციაში ლიდერი გვერდს ვერ აუვლის დელეგირებას, აღნიშნული თანამდებროვე მართვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრინციპია. დელეგირება ნიშნავს ხელმძღვანელს ხელმძღვანელის მიერ თავისი უფლებების ნაწილის მისი თანაშემწისათვის ან დაქვემდებარებულებისათვის გადაცემას. დელეგირების პრინციპის გამოუყენებლობა ხელმძღვანელს დაუჯდება უმნიშვნელო საკითხებით გადატვირთვის ფასად, ხოლო გადაჭარბებული დელეგირების გამოყენება ძალაუფლების უარყოფას ნიშნავს. ეფექტურმა მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს მთავარი საკითხები, ხოლო მეორეხარისხოვანი საკითხების გადაწყვეტა სხვებს უნდა მიანდოს.

ერთმმართველობის პრინციპი „კლასიკურ“ თეორიაში გულისხმობდა ერთი პირის ადმინისტრაციულ პასუხისმგებლობას, ანუ სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კრძალავდა ერთი ადამიანის ერთდროულად ორ ხელმძღვანელის მიმართ მორჩილებას. იგი ისევე, როგორც დეპარტამენტალიზაციის პრინციპი, განსაზღვრავდა, თუ როგორი უნდა ყოფილიყო ორგანიზაციის სტრუქტურა. დეპარტამენტალიზაციის პრინციპი მოითხოვდა, ორგანიზაციის აგებას „ქვევიდან ზევით“, ახალი ქვედანაყოფების შექმნის აუცილებლობის გულისხმობით მოფიქრებას, „ზევიდან ქვევით“ მოძრაობისას აუცილებლად ჩნდება ზედმეტი მმართველობითი რგოლები. ბოლოს, კონტროლის დიაპაზონის პრინციპი გულისხმობდა, რომ მსხვილი საწარმოს დირექტორს არ უნდა ჰყავდეს 3-6-ზე მეტი დაქვემდებარებული. დაქვემდებარებულთა არითმეტიკული რიცხოვნობის ზრდისას, მათ შორის შესაძლო კავშირების რაოდენობა, რომლის გაკონტროლებაც ხელმძღვანელს უხდება, იზრდება გეომეტრიული პროპორციით (დ. ურვიკი). ახლა გაჩნდა უფრო ზუსტი ციფრები: ფიზიკური მუშაობისა – 30, ხოლო გონებრივი შრომისას – არა უმატეს 8 ადამიანისა (რ. დევისი).

წარმატებულმა მენეჯერებმა უნდა დაიცვან შესაბამისობის პრინციპი. ეს პრინციპი ასე უდერს: მართვის ყველა დონეზე

ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა ერთმანეთს უნდა ემთხვეოდეს, თანაბარნი უნდა იყვნენ. როდესაც ძალაუფლება ძალიან დიდია, ხოლო პასუხისმგებლობა ნაკლები, მაშინ წარმოიშვება თვითნებობა. საპირისპირო ვარიანტს მიყვავართ უშედეგო მოქმედებამდე.

ე. მეიოს „ადამიანურ ურთიერთობათა“ თეორია. XX საუკუნის 30-იან წლებში განვითარდა მართვის პრობლემების გადაწყვეტაში “ადამიანურ ურთიერთობათა” კვლევა. თუ ადრეული თეორიის საფუძველი იყო მანქანების, მოწყობილობათა და მასალების ყველაზე ოპტიმალური გამოყენება, ხოლო ადამიანი უკანა პლანზე იდგა, შემდგომში იწყება წარმოების პროცესში ადამიანის მოქმედების ყოველმხრივი შესწავლა. შეისწავლება არა მარტო მანქანების მართვა, არამედ ადამიანთა მართვაც, შრომის მორალური და სოციოლოგიური ფაქტორები, ადამიანთა ჯგუფური ურთიერთობანი, „შრომის ჰუმანიზაციის საკითხები“.

თვით დასახელება ადასტურებს, რომ აღნიშნული წარმოდგენდა „კლასიკური“ თეორიის ალტერნატივას, მასში ძირითადი წვლილი შეიტანეს ე. მეიომ, დ. მაკგრეგორმა, ა. მასლოუმ, რ. ლაიკერტმა, ფ. ჰერცბერგმა, ფ. როტლისბერგმა.

ახალი მიმართულების ძირითად ფუძემდებლად ითვლება ამერიკელი სოციოლოგი და ფსიქოლოგი ელტონ მეიო (1880-1948წწ). ყველაფერი დაიწყო ცნობილი სოტორნის ექსპერიმენტით, რომელიც მიმდინარეობდა ჩიკაგოსთან ახლოს 1927-1932 წლებში „ვესტერნ ელექტრიკ კომპანიში“.

ხუთწლიანი ცდების საფუძველზე ჰარვარდის უნივერსიტეტის მეცნიერებმა დაამტკიცეს, რომ შრომის ნაყოფიერებაზე გავლენას ახდენენ არა მარტო ტექნიკურ-ეკონომიკური, არამედ აგრეთვე სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორებიც.

„კლასიკური“ თეორიის მომხრეები მიიჩნევდნენ, რომ მართვის ეფექტიანობა განისაზღვრება მართვის ფორმალური სტრუქტურით, კოორდინაციითა და დეტალიზებული კონტროლით, დისციპლინის მკაცრი დაცვით, ინდივიდუალური

წახალისების ოდენობით, ამოცანების ვიწრო სპეციალიზაციით, ერთმმართველობით, მართვის ავტორიტარული მეთოდებით, კადრების სწორი შერჩევით, შრომის საგნების სწორი შერჩევით, ადამიანების სტრუქტურისადმი შესაბამისობით. მათმა მოწინააღმდეგეებმა კი დაამტკიცეს სრულიად საპირისპირო: მართვის ეფექტიანობა არაფორმალური სტრუქტურით განისაზღვრება და უპირველეს ყოვლისა, – მცირე ჯგუფით, ადამიანების ურთიერთქმედებებთა და საერთო კონტროლით, თვითდისციპლინითა და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობებით. კოლექტიური წახალისებით, ვიწრო სპეციალიზაციაზე და ერთმმართველობაზე უარის თქმით, ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილით, სტრუქტურის ადამიანებისადმი შესაბამისობით, და არა პირიქით.

„ადამიანური ურთიერთობების“ თეორიის განმასხვავებელ და დამახასიათებელი ნიშნებია – მმართველობის ფორმალურ და არაფორმალურ სტრუქტურათა შეერთება, ვიწრო სპეციალიზაცია და რიგითი ადამიანების ფართო მონაწილეობა მართვაში, შრომის ორგანიზაციის ახალი ფორმების დანერგვა, რომლებიც ამაღლებენ მოტივაციას და სამუშაოთი კმაყოფილების გრძნობას, მცირე ჯგუფის როლსა და სოლიდარობას. მოცემული მიდგომის მომხრეები, მიუხედავად მათ შორის შეხედულებებში არსებული განსხვავებისა, მაინც ერთიანნი იყვნენ ერთ რამეში: დაქვემდებარებაში მკაცრი იერარქია, ორგანიზაციული პროცესების ფორმალიზაცია შეუთავსებელია ადამიანის ბუნებასთან. აქედან გამომდინარე – ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურების ძიება, შრომის ახალი ფორმებისა და მუშაკის მოტივაციის ახალი მეთოდების ძიება. ყველაზე უფრო აქტიური ძიება ამ თვალსაზრისით გასწიეს ა. მასლოუმ, დ. მაკგრეგორმა, ფ. ჰერცბერგმა, რ. ლაიკერტმა. ა. მასლოუს მოთხოვნათა იერარქიულმა თეორიამ ახალი ფურცელი შეავსო მოტივაციის და ორგანიზაციაში ადამიანების ქცევის შესწავლაში.

„ადამიანურ ურთიერთობათა“ დოქტრინის წარმომადგენლები მართვას განიხილავენ როგორც ადამიანებს

შორის ურთიერთობათა კომპლექსს, ხოლო თვით ადამიანს ფირმაში – როგორც „სოციალურად ორიენტირებულ და მიმართულ არსებას“, რომელსაც მრავალი მოთხოვნა აქვს. ისინი ამტკიცებენ, რომ ადამიანის უფრო მაღალმწარმოებლური შრომისათვის დაინტერესება შეიძლება, თუ დავაკმაყოფილებთ მის განსაზღვრულ სოციალურ და ფსიქოლოგიურ მოთხოვნილებებს. მუშის განწყობა, მისი მოქმედება და მსოფლშეგნება ხდება სოციოლოგების კვლევის საგანი.

ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა, კლასიკური თეორიისაგან განსხვავებით, რომელიც საწარმოს მხოლოდ ორგანიზაციის მოდელს ეყრდნობა, ძირითად ყურადღებას უთმობს ადამიანის ქცევითი, ანუ, ბიჰევიორისტული (ინგლ. behaviour – ქცევა) მოდელის ჩამოყალიბებას, ცდილობს საწარმოში შექმნას ნორმალური თანამშრომლობის პირობები, გააფართოს გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეთა რიცხვი, მიაღწიოს „სოციალურ ინტეგრაციას“, პიროვნებისა და შემსრულებელთა ჯგუფების, ჯგუფებისა და საზოგადოების ერთიანობას, “თავისი” ფირმის საქმიანობით მუშაკთა საყოველთაო დაინტერესებას. ხაზი ესმება იმას, რომ აუცილებელია ყოველი მუშაკის ინდივიდუალური თვისებებისა და მიდრეკილებათა გაგება, მათ მიერ ცხოვრების აზრის შეცნობა და ყოველივე ამის გამოყენება საწარმოო ამოცანების მაღალ დონეზე შესრულების უზრუნველყოფისათვის.

ა. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიული თეორია. პირველი, ვინც შეიმეცნა ადამიანურ მოთხოვნილებათა აგების კანონები, იყო ამერიკელი ფსიქოლოგი აბრაჰამ მასლოუ (1908-1970 წწ). უპირველეს ყოვლისა, ის მიხვდა, რომ მოთხოვნილება კი არ ამოძრავებს ადამიანს, არამედ მისი დაუკმაყოფილებლობის ხარისხი (ანუ აქტუალობა ინდივიდისათვის). მეორეს მხრივ, მან მართებულად მიუთითა იმ კრიტერიუმებზე, რომელთა მეშვეობითაც მოთხოვნილებები განლაგდებიან იერარქიაში, ეს არის დაუკმაყოფილებელ მოთხოვნილებათა დომინირება დაკმაყოფილებულზე.

ა. მასლოუმ თავისი კონცეფცია პირველად 1943 წელს

გამოაქვეყნა. მალე იგი კლასიკური გახდა და ყველა სახელმძღვანელოში შევიდა. მაგრამ რატომ ეწოდება მის თეორიას იერარქიული? ჩვენ ხომ მივეჩვიეთ იმის აღიარებას, რომ იერარქია მხოლოდ თანამდებობრივი არსებობს, აქ კი საუბარია განზრახვისა და სურვილების უხილავ სამყაროზე. მოთხოვნილებათა თანმიმდევრობა იწოდება იერარქიულად, იმიტომ რომ, ისინი განლაგებიან აღმავალი ხაზით დაბლიდან (მატერიალურიდან) უმაღლესამდე (სულიერამდე).

✓ **ფიზიოლოგიური, მოთხოვნილებები** – ადამიანების კვლავწარმოება; მოთხოვნილება საკვებში, სუნთქვაში, ფიზიკურ მოძრაობაში, ტანსაცმელში, საცხოვრებელში, დასვენებაში;

✓ **ეგზისტენციალური მოთხოვნილებები**, ანუ უსაფრთხო არსებობის მოთხოვნები. ესენი ორ რიგად იყოფა – ფიზიკურ და ეკონომიკურ მოთხოვნილებად. უსაფრთხოება – ესაა, მაგალითად, ჯანმრთელობის შენარჩუნების, ადამიანის პიროვნებაზე და სიცოცხლეზე ძაღადობის არდაშეგების მოთხოვნილება. ეკონომიკური მოთხოვნილებები ჩნდება შრომის სფეროში: დასაქმების გარანტია, უბედური შემთხვევების დაზღვევა, ადამიანის სურვილი გააჩნდეს არსებობის მუდმივი საშუალება (ხელფასი);

✓ **სოციალური მოთხოვნილებები** წარმოიშობა ადამიანის კოლექტიური ბუნებიდან. ადამიანს სურს მეგობრობა და სიყვარული, ჯგუფისადმი კუთვნილება, ურთიერთობა, ფორმალურ ან არაფორმალურ ორგანიზაციებში მონაწილეობა, ზრუნვა სხვაზე და საკუთარი თავის მიმართ ყურადღება, ახლობლების დახმარება;

✓ **პრესტიჟული მოთხოვნილებები** – გამოიხატება სამსახურებრივ წინსვლაში, მიღწევებში, სტატუსში, პრესტიჟში, დამოუკიდებლობაში, აღიარებაში, და მაღალ შეფასებაში.

✓ **სულიერი მოთხოვნილებები** – შემოქმედების მეშვეობით თვითრეალიზაციაში. ეს არის მოახდინოს ყველაფრის რეალიზების მოთხოვნილება, რისი უნარი და შესაძლებლობაც გააჩნია ადამიანს.

ამასთან, თავისთავად მოტივაციური ფაქტორების

კლასიფიკაცია არ წარმოადგენს ყველაზე ღირებულ და საინტერესო მონაპოვარს. მსგავს მცდელობებს სხვა ბევრიც მიმართავდა. მასლოუს კონცეფციის ღირსება მის „ძრავულ ზამბარაში“ – იერარქიის პრინციპში – მდგომარეობს: თითოეული ახალი დონის მოთხოვნილებები აქტუალური (არსებითი) ხდება მხოლოდ მას შემდეგ, რაც დაკმაყოფილდა წინა მოთხოვნილებები. ამიტომ იერარქიის პრინციპს კიდევ დომინანტის პრინციპსაც უწოდებენ. მასლოუ ვარაუდობდა, რომ მოთხოვნილების დაკმაყოფილება მოტივს ანუ შეგულიანებას, წაქეზებას ემსახურება.

ფ. ჰერცბერგის მოტივაციის ორფაქტორული თეორია. ა. მასლოუს იდეებმა შემდგომი განვითარება ჰპოვა ფრედერიკ ჰერცბერგის მოტივაციის ორფაქტორულ თეორიაში, რომელიც 1950 წელს იქნა შემუშავებული მან ეს სახელწოდება მიიღო, რადგანაც ემპირიული გამოკვლევების შედეგად ფ. ჰერცბერგმა შეძლო ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელ ფაქტორთა ორი ჯგუფის აღმოჩენა, რომლებიც თანაბარი სიძლიერით ახდენენ ზეგავლენას ადამიანების ქცევაზე ფაქტორების ორგანიზაციაში:

✓ **სამუშაოს შინაარსი** – წარმატების მიღწევა, დამსახურებათა აღიარება, სამსახურებრივი დაწინაურება, ინტერესი სამუშაოსადმი, პროფესიონალური ზრდის შესაძლებლობები, პასუხისმგებლობა;

✓ **სამუშაოს პირობები** – კომპანიის პოლიტიკა, ტექნიკური ზედამხედველობა, ურთიერთობები ხელმძღვანელთან, პიროვნებათა შორის დამოკიდებულება ჰორიზონტალში, გამომუშავება, შრომის უსაფრთხოება, დასაქმების გარანტია, შრომის პირობები, სტატუსი, ოჯახური ცხოვრება.

სამუშაოს შინაარსი ექვს ფაქტორს მოიცავს, რომლებიც მეცნიერმა შიდას მიაკუთვნა და მათ ქცევის მოტივატორები უწოდა. მოტივი – ეს შინაგანი ბიძგი მოქმედებისაკენ, რომელიც მჭიდროდ უკავშირდება ადამიანის მისწრაფებას დაიკმაყოფილოს თავისი პირადი მოთხოვნილებები. სამუშაოს პირობები მოიცავს ათ ფაქტორს, რომლებიც ჰერცბერგმა გარე ფაქტორებს მიაკუთვნა და მათ ჰიგიენური ფაქტორები უწოდა.

სხვანაირად მათ შეიძლება სტიმულები ეწოდოს, რამდენადაც სტიმულები მოტივისაგან განსხვავებით, უფრო გარე წამქეზებლებს მიეკუთვნებიან. ასეთია, მაგალითად, ხელფასი და ტექნიკური ზედამხედველობა. ისინი წარმოადგენენ შრომის გარეგან კონტექსტს და ნაკლებად არიან დამოკიდებული ადამიანის შინაგან სამყაროზე, რომელიც ემოციების, სურვილების, მოლოდინის, შემოქმედებითი მოთხოვნილებებისაგან შედგება.

მასლოუსა და ჰერცბერგის თეორიებს შორის მჭიდრო კავშირი არსებობს. კერძოდ, მასლოუს უმაღლესი მოთხოვნილებები – პრესტიჟული და სულიერი – ემთხვევა ჰერცბერგის ექვს მოტივატორს, ხოლო დაბალი მოთხოვნილებები – ფიზიოლოგიური, ეგზისტენციალური და სოციალური – შეესაბამებიან ჰერცბერგის ათ ჰიგიენურ ფაქტორს. ისინი განსხვავებულად მოქმედებენ ადამიანის ქცევაზე. ჰერცბერგმა ინტერვიუ აიღო პიტსბურგის მრეწველობის 11 დარგის 200 ინჟინრისა და ბუღალტრისაგან და დაადგინა, რომ როდესაც ადამიანები უკმაყოფილებას გამოთქვამდნენ თავიანთ სამუშაოზე, ისინი გარემოცვას ამტყუნებდნენ, ხოლო როდესაც ისინი ძალიან კმაყოფილნი იყვნენ სამუშაოთი, მაშინ გულისხმობდნენ პროფესიის პრესტიჟულობას, თავიანთი შემოქმედებითი პოტენციალის გამოვლენისა და რეალიზაციის შესაძლებლობას, აქ მიღწეულ წარმატებებს. აქედან ჰერცბერგმა დაასკვნა, რომ დაკმაყოფილებლობა და დაუკმაყოფილებლობა – სრულიად განსხვავებული რამაა.

დ. მაკრეგორის ხელმძღვანელობის სტილის თეორია.
არანაკლებ ფართო აღიარება მოიპოვა დუგლას მაკრეგორის „თეორია X“ და „თეორია Y“ მა, რომლებიც მან 1957 წელს შეიმუშავა. მისი „თეორია X“ აღწერს ავტორიტარული ხელმძღვანელობის სტილის ნიშნებს: მკაცრი კონტროლი, შრომისადმი იძულება, ნეგატიური სანქციები, აქცენტი მატერიალურ სტიმულებზე. და პირიქით, „თეორია Y“ მიუთითებს ხელმძღვანელობის დემოკრატიულ სტილზე:

დაქვემდებარებულთა შემოქმედებით შესაძლებლობების გამოყენება, მოქნილი კონტროლი, იძულების გამორიცხვა, თვითკონტროლი, პასუხისმგებლობისადმი მისწრაფება, მორალური სტიმულები, შრომაში დაინტერესება, მართვაში მონაწილეობა.

გამოჰყო რა ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო მართვის სტილი, დ. მაკგრეგორმა არსებითად აღწერა მენეჯმენტის წარსული და აწმყო. წარსულში გაბატონებული იყო სტილი „X“, რომელიც, მისი აზრით, ყველაზე უფრო ახასიათებდა ტეილორიზმს, ხოლო ახლა დგება სტილი „Y“-ს ეპოქა, რომლისკენაც მოუწოდებს „ადამიანურ ურთიერთობათა“ დოქტრინა. ჯერ კიდევ 30-იან წლებში ე. მეიომ დაამტკიცა, რომ ადამიანებს აქვთ მიდრეკილება შეზღუდონ თავიანთი შრომის ნაყოფიერება და სჯერდებიან ნაკლებ ანაზღაურებას, ოღონდ კი სამსახურში კოლეგების მოწონება დაიმსახურონ. ადმინისტრაციის მხრიდან მათზე არავითარი მუქარა და იძულებითი ღონისძიებები არ მოქმედებდა. მაშასადამე, ჯერ კიდევ მაშინ, „თეორია X“ და ტეილორიზმი არასწორად ასახავდნენ ორგანიზაციაში ადამიანების ქცევას, ისინი კიდევ უფრო ნაკლებად პასუხობენ ეკონომიკის თანამედროვე რეალიებს.

თითქმის 100 წლის მანძილზე ამერიკელი მენეჯერები პრაქტიკულად მისდევდნენ „თეორია X“-ს, თუმცა იგი არაადეკვატურად ასახავდა ადამიანების ქცევას. რატომ? მაკგრეგორი ვარაუდობდა, რომ იგი საოცრად ზუსტად შეესაბამება ხელმძღვანელთა მსოფლმხედველობას. არ ესმით რა ქცევის ჭეშმარიტი მოტივები, ისინი წარმოებაში ყველა შეფერხების სათავეს ხედავენ მათი აზროვნების ინერტულობაში, სიზარმაცეში, ჯგუფურ ეგოიზმში. ავტორიტარული სტილი კი დაფუძნებულია რწმენაზე, რომ საშუალო ადამიანი ზარმაცია, არ უყვარს მუშაობა, ნებისმიერი შესაძლებლობისას ცდილობს თავი აარიდოს მას, ამიტომ აუცილებელია მისი იძულება, მის მიმართ მკაცრი კონტროლის გამოყენება. თუ ის დათანხმდება რომ კარგად იმუშაოს, მხოლოდ მაღალი ანაზღაურებისათვის. ადამიანების უმეტესობა,

როგორც ისინი მიიჩნევდნენ, ამჯობინებენ, რომ მათ უხელმძღვანელონ, ცდილობენ თავის თავზე არ აიღონ პასუხისმგებლობა, არ გააჩნიათ დიდი ამბიციები და უპირველეს ყოვლისა, სურთ უსაფრთხოება.

ამერიკელი სოციოლოგები მიიჩნევენ, რომ მსგავსი შეხედულებები ასახავენ ვიქტორიანულ ეპოქას – ევროპული ინდუსტრიალიზაციის დასაწყისს. მენჯჯერები, რომლებიც ემხრობოდნენ მას მე-20 საუკუნის შუა პერიოდში, თავიანთ კომპანიებს გამოუსწორებელ ზიანს აყენებდნენ. მას შემდეგ მსოფლიოში ეკონომიკური სიტუაცია შეიცვალა, მუშებმა კაპიტალისტურ ქვეყნებში დაიკმაყოფილეს თავიანთი მატერიალური მოთხოვნები, მკვეთრად ამაღლდა მათი ცხოვრების დონე, ისინი უფრო განათლებულები გახდნენ. მაშასადამე, მატერიალური წახალისება უკვე ვეღარ შეასრულებს სტიმულის როლს, რომელიც აღვივებს მუშებში უფრო ეფექტიანად მუშაობის სურვილსა და განწყობას. მასლოუს თეორიის თანახმად, ადამიანი, რომელმაც დაიკმაყოფილა დაბალი დონის მოთხოვნილებები, იწყებს უმაღლესი დონის მოთხოვნებისაკენ სწრაფვას. „X“ თეორია სწორედ დაბალ მოთხოვნილებებს აღწერს, ხოლო „Y“ თეორია – მაღალ მოთხოვნილებებს.

მაგრამ მაღალი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შეუძლია მხოლოდ ისეთ მუშაობას, რომელიც მოითხოვს ინტელექტუალურ აქტიურობას, ინიციატივას, პასუხისმგებლობას. ჰერცბერგის თეორიის ენაზე ყველაფერ ამას მოტივატორები ეწოდება, ხოლო მაკგრეგორის ენაზე – სტილი „Y“. მისი ამოსავალი წინამძღვრება: ფიზიკური და გონებრივი ძალისხმევა სამსახურში ადამიანისათვის ისევე ბუნებრივია, როგორც დასვენება და გართობა; ორგანიზაციის მიზნები უკეთესად მიიღწევა იმ შემთხვევაში, თუ ეს მიზნები აგრეთვე პირად მიზნებად იქცევიან; საერთო საქმეში წვლილი – ინდივიდუალური ჯილდოს ოდენობის საფუძველია; შესაბამისი პირობების არსებობისას ადამიანი არა მხოლოდ კისრულობს პასუხისმგებლობას, არამედ კიდევაც მისწრაფვის მისკენ.

მაკრეგორის თეორიის დამახასიათებელი განსხვავება მასლოუსა და ჰერცბერგის კონცეფციებთან შედარებით იმაში გამოიხატება, რომ მას არ შეუძლია იყოს მეცნიერული გამოკვლევის საფუძველი. იგი მხოლოდ სარეკომენდაციო ხასიათს ატარებს და მეტყველებს იმაზე, თუ რა და როგორ უნდა გაკეთდეს. კომპანია იწვევს კონსულტანტს, ის ატარებს რეალური მდგომარეობის ანალიზს, საზღვრავს შრომის დისციპლინის მდგომარეობას, ნდობის დონეს მენეჯერებსა და მუშებს შორის ურთიერთობებში, მათ განათლების დონეს, ადამიანების ღირებულებით ორიენტაციებსა და მოლოდინს. და მხოლოდ ამის შემდეგ იძლევა რეკომენდაციებს: დაინერგოს კომპანიაში სტილი „Y“, თუ ყველაფერი დარჩეს ისე, როგორც არის. თეორია „Y“-ს რეალიზაციამ შეიძლება გამოიწვიოს სერიოზული ცვლილებები ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, პირამიდული სტრუქტურის უარყოფა, სადაც მთელი ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა თავმოყრილია მხოლოდ ზემოთ.

რ. ლაიკერტის ხელმძღვანელობის სტილის თეორია. დოქტრინა „ადამიანურ ურთიერთობათა“ მიმდევარმა, ჰერცბერგისა და მაკრეგორის კოლეგამ, რენსის ლაიკერტმა შეიმუშავა ხელმძღვანელობის სტილის საკუთარი თეორია. მან განაზოგადა მართვის რეალური მეთოდები და ისინი მოდელის სახით განათავსა კონტინუუმზე 1-დან 4-მდე.

➤ **პირველ მოდელში** ხელმძღვანელი არ ენდობა დაქვემდებარებულებს, იშვიათად ჩართავს მათ გადაწყვეტილებების მიღებაში, ხოლო ამოცანები უკვე გაშვებული სახით დაიშვება ზევიდან ქვევით. ძირითადი სტიმული - შიში და დასჯის მუქარაა, წახალისება აქ შემთხვევითია ისევე, როგორც ხელმძღვანელის დაქვემდებარებულებთან ურთიერთქმედება, რომელიც აგებულია ურთიერთ უნდობლობაზე. ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციები ურთიერთდაპირისპირებაში იმყოფებიან.

➤ **მეორე მოდელი** გულისხმობს, რომ ხელმძღვანელი დაქვემდებარებულებს გარკვეული ნდობით ეპყრობა, მაგრამ

როგორც ბატონი მსახურს. გადაწყვეტილებების ნაწილი დელეგირებულია ქვევით, მაგრამ მათი მიღება ხდება მკაცრად განსაზღვრულ ფარგლებში. დაჯილდოვება აქ რეალურია, ხოლო დასჯა – პოტენციალური, და ორივე გამოიყენება მუშაკების მოტივაციისათვის. ხელმძღვანელისა და დაქვემდებარებულთა ურთიერთქმედება ხორციელდება ხელმძღვანელის მხრიდან შემწინარებლური დამოკიდებულებით, ხოლო დაქვემდებარებულებისაგან სიფრთხილის გამოჩენით. არაოფიციალური ორგანიზაცია არსებობს, მაგრამ მხოლოდ ნაწილობრივ უპირისპირდება ფორმალურს.

➤ **მესამე მოდელში** ხელმძღვანელობა იჩენს დაქვემდებარებულების მიმართ დიდ, მაგრამ არა სრულ ნდობას. საერთო საკითხები წყდება ზემოთ, ხოლო კერძო საკითხები დელეგირდება ქვედა ეშელონებში. გარდა სისტემატიური წახალისებისა (დაჯილდოების სახით) და შემთხვევითი დასჯისა, მოტივაციის მიზნით გამოიყენება გადაწყვეტილებების მიღებაში შეზღუდული მონაწილეობის მიღება. ზომიერ ურთიერთდამოკიდებულებას თან ახლავს შიშნარევი ნდობა და გულახდილობის ელემენტები. არაფორმალური ორგანიზაცია შესაძლებელია არც წარმოიშვას, მაგრამ თუ იგი არსებობს, მაშინ ფორმალურთან არდამთხვევა ნაწილობრივია.

➤ **მეოთხე მოდელს** ახასიათებს სრული ნდობა. გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი განფენილია ყველა დონეზე, თუმცა კი ეს პროცესი ინტეგრირებულია. კომუნიკაციების ნაკადი მოძრაობს არა მარტო ზევით-ქვევით, არამედ აგრეთვე ჰორიზონტალურადაც. მუშაკები კარგი მუშაობისათვის და შესრულებისათვის მოტივირებულნი არიან იმ გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობის უფლებით, რომლებიც ეხება ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრას, სტიმულირების ფორმებსა და შრომის ორგანიზაციის მეთოდების დადგენას. ამ მოდელისათვის დამახასიათებელია მეგობრული ურთიერთდამოკიდებულება ნდობის მაღალი დონით. ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციები როგორც წესი, ერთმანეთს ემთხვევა.

ლაიკერტმა პირველ მოდელს ამოცანაზე ორიენტირებული უწოდა მართვის მკაცრად სტრუქტურირებული სისტემით, ხოლო მეოთხეს - ურთიერთობებზე ორიენტირებული, რომლებსაც საფუძვლად უდევს შრომის ბრიგადული ორგანიზაცია, კოლექტიური მართვა, უფლებამოსილებათა დელეგირება და საერთო კონტროლი. მეორე და მესამე მოდელი შეაღებურია.

ორგანიზაციის ანალიზის დასაჩქარებლად ლაიკერტმა შეიმუშავა სპეციალური ინსტრუმენტი, რომლის სრული ვარიანტიც მოიცავს 20 პუნქტს (ცვლადს). მაგალითად, „ხელმძღვანელისა და დაქვემდებარებულის ურთიერთობაში ნდობის დონე“, „მოტივაციის ხასიათი“, „ურთიერთქმედების ხასიათი“ და სხვა. ისინი შეიძლება აგებულ იქნეს სკალის სახით და შემდეგ გამოკითხულ იქნეს როგორც ხელმძღვანელები, ასევე ხელქვეითები. ასე მაგალითად, ცვლადი პუნქტი „ნდობის დონე“ მოიცავს სკალის შემდეგი ოთხი პუნქტის აღწერას: „არ არსებობს ხელქვეითების მიმართ ნდობა“, „არსებობს შემწყნარებლობა, როგორცაც ბატონი იჩენს მსახურების მიმართ“, „მნიშვნელოვანი, მაგრამ არა სრული: ვლინდება კონტროლის შენარჩუნების სურვილი“ და „ყველა საკითხის მიხედვით სრული ნდობა“. სკალის პუნქტები აღებულია 1, 2, 3 და 4 მოდელების აღწერებიდან, მაგრამ უფრო კონკრეტიზირებულია.

რ. ლაიკერტმა გამოკითხა ასობით მენეჯერი ათეულობით კომპანიაში არა მხოლოდ თავისი მოდელის შემოწმების მიზნით, არამედ აგრეთვე იმისათვის, რათა დაემტკიცებინა (სპეციალური პროცედურის მეშვეობით): ყველაზე უფრო ეფექტიან, პროდუქტიულ ორგანიზაციას (საწარმოს, საამქროს, უბანს) ჰყავს ხელმძღვანელი, რომელიც შესაძლებელია დახასიათდეს მეოთხე მოდელის მიხედვით.

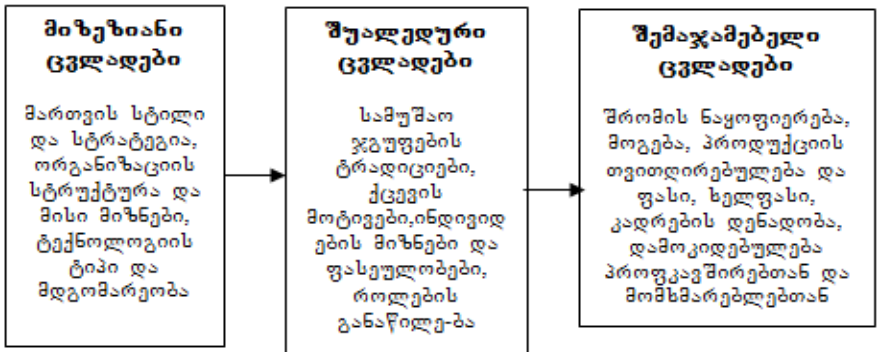
ორგანიზაციის ეფექტიანობის თეორია. ორგანიზაციების მენეჯმენტში მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს ორგანიზაციათა ეფექტიანობის განსაზღვრა. ხელმძღვანელის ძირითადი ფუნქციაა - ამოცანები შეასრულოს არა თვითონ, არამედ სხვა ადამიანების მეშვეობით, თავისი

დაქვემდებარებულთა (ხელქვეითთა) დახმარებით. ასეთ შემთხვევაში მისი საქმიანობის წარმატება უნდა შეფასდეს ხელქვეითთა შრომის ნაყოფიერებით.

თუ ხელმძღვანელი დაინტერესებულია მხოლოდ წარმატებაში, მაშინ ის აქცენტს აკეთებს მხოლოდ პოზიციურ (ფორმალურ) ძალაუფლებაზე და მკაცრ კონტროლზე. პირიქით, როდესაც ის ცდილობს იყოს ეფექტური, მაშინ აქცენტი გადადის პერსონალურ (არაფორმალურ) ძალაუფლებაზე და საერთო კონტროლზე. ძალაუფლების პირველი ტიპი გამოირჩევა უფლებამოსილებათა ზევიდან დელეგირებით, მეორე კი - ავტორიტეტის ქვემოდან ზევით გენერირებით დაქვემდებარებულთა თანხმობის მეშვეობით, რომ მათ ნებაყოფლობით მიიღეს როლების ასეთი განაწილება. ხელმძღვანელი შეიძლება იყოს წარმატებული, მაგრამ არაეფექტური (როდესაც ახდენს მოკლევადიან გავლენას სხვათა ქცევებზე), აგრეთვე შეიძლება იყოს წარმატებულიც და ეფექტურიც (თუ ხელქვეითებს წარმართავს მწარმოებლურობის გრძელვადიან ზრდაზე და ორგანიზაციულ განვითარებაზე).

ლაიკერტმა დაადგინა გრძელვადიანი ეფექტიანობის განსაზღვრული ცვლადი მოდელების სამი ტიპი. მიზეზობრივ ცვლადებს მან მიაკუთვნა შიდაორგანიზაციული ფაქტორები, რომლებიც ადმინისტრაციის კონტროლის ქვეშ იმყოფებიან, - ორგანიზაციის ფორმალური სტრუქტურა, ეკონომიკური სტრატეგია და სოციალური პოლიტიკა, მუშაკების პროფესიონალურ-კვალიფიკაციური შემადგენლობა და ა.შ. შუალედური ცვლადები ნიშნავს ადამიანურ რესურსებს ორგანიზაციაში - შრომისადმი დამოკიდებულება და ადამიანების ჩვევები, ორგანიზაციული კლიმატი, გადაწყვეტილებების მიღების მეთოდები, ხელმძღვანელობისადმი ნდობის დონე, ლოიალობა და ა.შ. და ბოლოს, შემადგამებელი დამოკიდებული ცვლადები ასახავენ ძალისხმევის საბოლოო შედეგს - შრომის ნაყოფიერებასა და მოგების ზრდას ან შემცირებას, საკუთარი პროდუქციით მომხმარებლების სურვილის დაკმაყოფილებას და სხვა.

ამ ფაქტორებს შორის ურთიერთკავშირი შეიძლება წარმოვიდგინოთ სტიმულების (მიზეზების) სახით, რომლებიც ზემოქმედებენ ორგანიზმზე (რესურსზე) და ქმნიან გარკვეულ შედეგს (გამოსავალს). მსგავსი მოდელი გვიხსნის, თუ რატომაა, რომ მცდელობა უშუალოდ მოვახდინოთ ზემოქმედება შუალედურ ცვლადებზე, როგორც წესი, არ იწვევს წარმატებებს. უფრო სწორი იქნება გავლენა მოვახდინოთ მათზე მიზეზობრივი ფაქტორების ცვლილების მეშვეობით. ზუსტად ამგვარად, ორგანიზაციის შედეგობრივი მაჩვენებლების გაუმჯობესების მცდელობა შუალედურ მაჩვენებლებზე ზემოქმედებით, ლაიკერტის მიხედვით, ნაკლებად წარმატებულია, ვიდრე მიზეზობრივი ცვლადების ცვლილება. აქვე გვინდა შემოგთავაზოთ ორგანიზაციისათვის რ. ლაიკერტის შემოთავაზებული გრძელვადიანი ეფექტიანობის მოდელი:



სქემა 1.1. ლაიკერტის გრძელვადიანი ეფექტიანობის მოდელი

კომპანიისათვის მიყენებული ზიანი, რომელიც წარმოიქმნება რ. ლაიკერტის მოდელის დარღვევის შედეგად, აშკარაა. ხელმძღვანელი ცდილობს ნებისმიერ ფასად აამაღლოს ნაყოფიერება ან მიიღოს მოგება (შემაჯამებელი მონაცემები), რისთვისაც ზეწოლას ახდენს მუშაკების ქცევაზე (შუალედური ფაქტორები). თუმცა წინასწარ არ უზრუნია შრომის ორგანიზაციისა და პირობების გაუმჯობესებაზე, საცხოვრებელი პრობლემების გადაწყვეტაზე, კვალიფიციური კადრების

შერჩევაზე (მიზეზობრივი ცვლადები). საბოლოო ჯამში, ის აღწევს დროებით წარმატებებს, იქმნის კარიერას, მაგრამ პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები თანდათან უარესდება. შესაძლებელია შეიცვალოს ზოგიერთი სხვა მაჩვენებელიც: გაიზრდება კადრების დენადობის დონე და უბედურ შემთხვევათა რაოდენობა, გაცდენები, ბოლოს, გაძლიერდება მომუშავეთა საჩივრები სამუშაო პირობებისა და ყოფის შესახებ.

თანდათან სულ უფრო მეტ აქტუალობას იძენს *მენეჯერი ზმი* – პროფესიონალ მმართველთა თეორია. იგი უფრო კომპლექსური ხასიათის თეორიაა, მოიცავს მმართველობით ურთიერთობათა არა მარტო წარმოების ორგანიზაციულ-ტექნიკურ, არამედ ეკონომიკურ, ფილოსოფიურ, ფსიქოლოგიურ ასპექტებსაც. დიდი ყურადღება ეთმობა სისტემურ ანალიზს, მათემატიკურ მოდელირებას, პროგნოზირებას, შრომის მოტივაციისა და ინტენსიფიკაციის გაძლიერების ფსიქოლოგიურ ხერხებს. მენეჯერი ზმის მომხრეთა აზრით: თანდათან მთელი ხელისუფლება გადადის მენეჯერ-ინჟინრების, ტექნიკოსებისა და მეცნიერთა ხელში, რომლებიც დომინირებულ პოზიციებს იკავებენ ეკონომიკურად განვითარებულ, მსხვილ სამრეწველო ქვეყნებში. თანდათან ერთმანეთისაგან იმიჯნება საწარმოს მფლობელის ფუნქციები საწარმოს უშუალოდ მმართველის – მენეჯერის ფუნქციებისაგან. იქმნება მენეჯერ-სპეციალისტთა განსაკუთრებული პროფესია, რომელთაც მესაკუთრეები ქირაობენ წარმოების გაძლიერებისათვის სხვადასხვა სფეროში.

14. მართვის კანონები და კანონზომიერებები

მენეჯმენტი, როგორც ყველა მეცნიერება, ეყრდნობა ფაქტების ლოგიკურ გააზრებასა და განზოგადებას. იგი ვითარდება ფაქტების განზოგადებიდან მენეჯმენტის ძირითადი კატეგორიებისა და კანონების გამოვლინებისაკენ, აქედან კი ისევ კონკრეტული პრაქტიკისაკენ. მენეჯმენტი, როგორც დამოუკიდებელი მეცნიერება, აღიარებულ იქნა მას შემდეგ, რაც

ჩამოყალიბდა მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი კანონები, კანონზომიერებები, პრინციპები და დაიწყო მათი მოყვანა მოწესრიგებულ ურთიერთდაკავშირებულ სისტემაში. თუმცა, მენეჯმენტის კანონებისა და კანონზომიერებათა აღმოჩენა და მათი სისტემატიზაცია ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების პროცესშია და საბოლოოდ დასრულებული სახე მას ჯერჯერობით არ მიუღია. ამიტომ ჩვენ აქ შევეხებით კანონების მხოლოდ იმ ჯგუფს, რომელთა არსებობა და მოქმედება მენეჯმენტის მეცნიერებაში სადაო არ გამხდარა.

მენეჯმენტის მეცნიერება ემყარება საზოგადოებრივ ურთიერთობათა განვითარების ობიექტურ კანონებსა და კანონზომიერებებს. მათი ობიექტურობა იმაში მდგომარეობს, რომ ისინი არსებობენ და მოქმედებენ ადამიანის ნება-სურვილისგან დამოუკიდებლად, ხოლო მათი სამეურნეო საქმიანობაში გამოყენება შეგნებული პროცესია. ამიტომაც, მენეჯერის საქმიანობის ეფექტიანობა დამოკიდებულია, ერთის მხრივ, მის მიერ ეკონომიკური და მართვის კანონების შეცნობის (გათავისების) სიღრმეზე და მეორეს მხრივ – ადამიანის (მენეჯერის) უნარზე, პრაქტიკულად გამოიყენოს ამ კანონების მოქმედების მექანიზმი.

მართვის კანონებთან ერთად მოქმედებენ კანონზომიერებებიც. უნდა აღინიშნოს, რომ მართვის კანონები ასახავენ მმართველობითი ურთიერთობათა შორის კონკრეტულ და აუცილებელ კავშირს. კანონზომიერება კი მიუთითებს მიმდინარე მოვლენათა სისწორეზე, ლოგიკურ თანმიმდევრობაზე, რითაც ადასტურებს, რომ ესა თუ ის მოვლენა არაა შემთხვევითი და წარმოადგენს განსაზღვრული ფაქტორებით (მიზეზებით) განპირობებულ აუცილებელ პროცესს, რომლის შიგნით შეიძლება მოქმედებდეს კანონთა მთელი ჯგუფი. კანონზომიერებანი მენეჯმენტის თეორიის ცენტრალური რგოლია და იგი წარმოადგენს მენეჯმენტის პრინციპების, ფუნქციების, მეთოდების, სტრუქტურების, მენეჯმენტის ცნებებისა და კატეგორიების ფორმირების საფუძველს.

მართვის კანონზომიერებებისა და კანონების მოქმედების ბუნების შეცნობა იძლევა იმის საშუალებას, რომ მენეჯერმა ობიექტურად შეაფასოს სამართავი სისტემის (ობიექტის) მდგომარეობა და სწორად განჭვრიტოს მისი განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები.

კანონზომიერებიდან გამოვყოფთ შემდეგს:

▪ **საზოგადოება მიისწრაფის მოწესრიგებული მართვის ორგანიზაციისაკენ.** საწარმოო ძალებისა და წარმოებით ურთიერთობათა განვითარების ისტორიული განჭვრეტა ადასტურებს ამ კანონზომიერების სისწორეს. მენეჯმენტის მიმართ იგივე აზრის გავრცელება ადასტურებს იმას, რომ ნებისმიერი დარგისა და დონის მენეჯერი, ცდილობს რა მაქსიმალურად მაღალი ეკონომიკური ეფექტით გამოიყენოს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევები, სრულყოფს მართვის სისტემას, აწესრიგებს მმართველობით ურთიერთობებს, რითაც თავისი, არც თუ ისე უმნიშვნელო წვლილი შეაქვს საზოგადოების განვითარების პროგრესში.

▪ **მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეთანწყოება.** ეს კანონზომიერება აქტუალური ხდება წარმოებისა და მმართველობითი ურთიერთობათა განვითარების, გართულების და ხარისხობრივად ახალი თვისებების შექმნის გამო. აღნიშნული კანონზომიერების სისტემაში მოქმედებს კანონი მართვის ფუნქციების ცენტრალიზაციისა და კონტროლის გავრცელების შესახებ. აღნიშნული ნიშნავს, რომ მართვის სუბიექტი (მენეჯერი ან მმართველობითი აპარატი) მიისწრაფის მართვის ფუნქციების გაფართოებისა და მისი ცენტრალიზაციისაკენ. ასეთი მენეჯერი ცდილობს გააფართოვოს თავისი გავლენა მართვის ობიექტზე (განყოფილება, ქვეგანყოფილება, სხვადასხვა სახის საწარმო), თავისი ყურადღებისა და კონტროლის საზღვრებში მოაქციოს რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია, გაიფართოვოს უფლებები თავის ხელში ფუნქციების ცენტრალიზაციის სახით. ამის საპირისპიროდ მოქმედებს ე.წ. კონტროლის გავრცელების კანონი, რაც ნიშნავს იმას, რომ მმართველობითი ფუნქციების

კონცენტრაციას თავისი საზღვრები აქვს. ზედმეტი კონცენტრაცია უარყოფითად აისახება მენეჯერის ქმედითუნარიანობაზე, ჯანმრთელობაზე, და ცხადია – საქმიანობის შედეგებზე.

▪ **მეურნეობის ნებისმიერ დონეზე პრინციპების ერთიანობა.** დარგებისა და საწარმოთა მართვის ორგანოები და მენეჯერები, მიუხედავად იერარქიული დონისა, თავიანთ საქმიანობაში ხელმძღვანელობენ მართვის მთელი სისტემისათვის დამახასიათებელი ერთნაირი პრინციპებით, რომელთა საფუძველზეც აიგება მართვის სისტემები და ხორციელდება მართვის პროცესი. ეს კანონზომიერება გასათვალისწინებელია განსაკუთრებით მაშინ, როცა ყალიბდება რომელიმე სამინისტრო თავისი ქვედანაყოფებით ან ფირმა, მასში შემავალი საწარმოებითა და ფილიალებით. მისი უზღუდვებელყოფა კი დამანგრეველად მოქმედებს მართვის სისტემის ნორმალურ განვითარებაზე.

▪ **მმართველი და სამართავი სისტემის პროპორციული და ოპტიმალური შესაბამისობა** მდგომარეობს იმაში, რომ მმართველი სისტემა (სამინისტრო, ფირმა, კონცერნი და ა.შ.) უნდა უზრუნველყოფდეს წარმოების (ან მომსახურების) სისტემის ყველა სფეროსა და ქვედანაყოფის პროპორციულ განვითარებას. ამისათვის აუცილებელია საწარმოს ყველა რგოლებს შორის განვითარების ერთნაირი პირობების შექმნა - შრომითი, მატერიალურ-ტექნიკური და ფინანსური საშუალებების სწორი განაწილება. წინააღმდეგ შემთხვევაში, საწარმოს ქვედანაყოფებს შორის წარმოიშევა განვითარების ტემპების დისპროპორცია, რაც საბოლოო ანგარიშით, უარყოფითად მოქმედებს მთლიანად საწარმოს საბოლოო შედეგებზე. მენეჯერი, რომელიც ახორციელებს რეგულირებისა და კოორდინაციის ფუნქციებს, აღწევს ხსენებული კანონზომიერების მაღალეფექტურ ამოქმედებას როგორც უშუალოდ მასზე დაქვემდებარებულ ქვედანაყოფებში, ასევე მთლიანად საწარმოში, როგორც მართვის სისტემაში.

მენეჯმენტი კანონზომიერებებთან ერთად აღმოაჩენს და

შეისწავლის მართვის კანონებსაც, რომლებიც თავისი შინაარსით მმართველობით ურთიერთობათა ამსახველი კანონებია.

მართვის კანონების არსის შესწავლისას ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემაა ამ ცნების კორექტული და სრული განმარტება. მკვლევარებს შორის, ამასთან დაკავშირებით არ არსებობს ერთიანი აზრი.

ერთნი ამტკიცებენ, რომ მართვის კანონები საზოგადოებრივი განვითარების კანონებია, რომლებიც გვევლინება როგორც სამართავი და მმართველი სისტემების ურთიერთდამოკიდებულება, აგრეთვე თითოეული მათგანის და ცალკეული ადამიანების სამეურნეო საქმიანობის ურთიერთდამოკიდებულება. ასეთი განმარტება საკმაოდ ვრცელია, მაგრამ ამასთან ერთად, ერთი არსებითი უარყოფითი თვისება გააჩნია. ის არ ხსნის „კანონის“ ცნების არსს, ანუ საწყისშივე საჭიროებს დამატებით განმარტებებს.

ზოგიერთი მართვის კანონს განსაზღვრავს, როგორც მართვის მიზნების კავშირს მისი მიღწევის საშუალებებთან³. ეს განმარტება უფრო ოპტიმალურად გვეხვეწება. მასზე დაყრდნობით შეიძლება გაკეთებულ იქნეს საბოლოო დასკვნა.

მართვის კანონები თეორიული ან ემპირიული წესებით დადგენილი და ლოგიკურად დასაბუთებული მმართველობითი საქმიანობის მიზნებსა და მათი მიღწევის მეთოდებს შორის დამოკიდებულებაა.

ახლა განვიხილოთ საკითხი მართვის კანონების კლასიფიკაციის შესახებ.

ჩამოყალიბებული პრაქტიკის თანახმად, *მართვის კანონები მიღებულია დავეთვოთ ორ ძირითად ჯგუფად. პირველ ჯგუფს მიეუთვნებულ კანონებს ობიექტურს უწოდებენ*. ესაა კანონები, რომლებიც დამახასიათებელია მთლიანად მართვისათვის. ობიექტური კანონები გამოხატავენ დამოკიდებულებას, რომლებიც ფორმირდებიან ცალკეული სუბიექტების ნება-

³ Смирнов Я.А., Основы теории управления, Учебн. пособие для ВУЗ-ов, М., Аудит, 1998, стр.140

სურვილის მიუხედავად. მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს ამ კანონების გარდაუვალობა, რათა გამოიყენოს ისინი ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ და თავიდან აიცილოს შესაძლო უარყოფითი შედეგები.

მეორე ჯგუფის კანონები ცნობილია სუბიექტური კანონების სახელწოდებით. ასეთი კანონები მოწოდებული არიან დააფიქსირონ ადამიანის სურვილით ფორმირებული დამოკიდებულება რაიმე გლობალური მიზნების მიღწევისათვის. როგორც წესი, ეს კანონები ეხება მართვის ცალკეულ მხარეებს, ქვესისტემებსა და ელემენტებს.

მართვის კანონების ასეთი კლასიფიკაცია სრულიად ობიექტურია, მაგრამ არასაკმაოდ გაშლილი, იმის გათვალისწინებით, რომ თვით მართვის კანონებს განსხვავებული დანიშნულება გააჩნიათ, აუცილებელია მხედველობაში იქნეს მიღებული ის ფაქტიც, რომ მართვაში გამოიყენება აგრეთვე კანონები, რომლებიც მიეკუთვნებიან ცოდნის სხვა სფეროებს. ამგვარი კანონების გამოყენება შეიძლება განპირობებული იყოს სხვადასხვა ფაქტორებით: სამართავი ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკიდან სოციო-კულტურულ ფაქტორებამდე, რომლებიც გავლენას ახდენენ ხელმძღვანელსა და შემსრულებლებს შორის ურთიერთდამოკიდებულებაზე.

ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, ყველა კანონის ერთობლიობა, რომლებიც გამოიყენება მენეჯმენტში, შეიძლება დავეოთ არა ორ, არამედ სამ ჯგუფად.

პირველ ჯგუფს განეკუთვნებიან მართვის ზოგადი ანუ საერთო (ობიექტური) კანონები. მაგალითად, მიზანმიმართული და გეგმაზომიერი მართვის უპირატესი ფუნქციანობის კანონი, მართვის სისტემის ერთიანობის კანონი, მართვის სისტემაში პირდაპირი და უკუკავშირის შინაარსისა და ფორმის შესაბამისობის კანონი, ეკონომიკურ სამყაროში მის ქვესისტემებს შორის დამოკიდებულებები და სხვა.

მეორე ჯგუფში შედიან კერძო, ანუ მართვის სუბიექტური კანონები, რომელთა გამოყენებით მნიშვნელოვანწილად

შეიძლება გაიზარდოს მართვის სისტემის ფუნქციონირების ეფექტიანობა მთლიანობაში, აგრეთვე მისი ცალკეული ელემენტებისა და რგოლების ფუნქციონირების ეფექტიანობა. მართვის სუბიექტურ კანონებს მიეკუთვნება მართვის ფუნქციების ცვლილების კანონი, მართვის იერარქიული საფეხურების რაოდენობის შემცირების კანონი, კონტროლის ფუნქციის გავრცელების კანონი.

მესამე ჯგუფს მიზანშეწონილია მივაკუთვნოთ კანონები, რომლებიც უშუალოდ არ არიან დაკავშირებული მართვასთან, მაგრამ შეუძლიათ მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინონ ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებზე. მესამე ჯგუფის კანონებს მიეკუთვნებიან ეკონომიკური, იურიდიული, სოციალური და სხვა კანონები. ასეთი კანონები შეიძლება გამოვსახოთ ტერმინით „სოციალური“.

მართვის კანონების ძირითადი სახეობები განეკუთვნებიან ზემოაღნიშნულ სამ ჯგუფს, რომლებსაც ჩვენ ქვევით დეტალურად განვიხილავთ და დავახასიათებთ.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ობიექტურ ანუ მართვის ზოგად კანონებად მიიჩნევა ის კანონები, რომლებიც დამახასიათებელია მთლიანად მართვისათვის და რომლებიც ასახავენ იმ დამოკიდებულებას, რაც ფორმირდება ცალკეული სუბიექტების ნება-სურვილისაგან დამოუკიდებლად.

მართვის საერთო (ზოგად) კანონებს მიეკუთვნება:

1. მართვის სოციალური ხასიათის საქმიანობის განხორციელების ფორმასთან შესაბამისობის კანონი, რაც მართვის ობიექტს წარმოადგენს;

2. შეგნებული და გეგმაზომიერი მართვის უპირატესი ეფექტიანობის კანონი;

3. მართვის სისტემის ერთიანობის კანონი;

4. მმართველი და სამართავი სისტემების შესაბამისობის კანონი;

5. პირდაპირი და უკუკავშირების შინაარსისა და ფორმების მართვის სისტემაში ქვესისტემებს შორის ურთიერთობის ეკონომიკურ ბუნებასთან შესაბამისობის კანონი;

6. მართვის კანონების ერთობლივად მოქმედების კანონი;

მართვის ნებისმიერი სისტემის ოპტიმალური ფუნქციონირება და განვითარება შესაძლებელია მხოლოდ პირდაპირი და უუკავშირების სხვადასხვა დონისა და მასშტაბების ქვესისტემების ურთიერთობათა ეკონომიკურ ბუნებასთან სრული შესაბამისობის პირობებში.

მართვის კანონების ერთობლივად მოქმედების ერთიანობის კანონის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ მართვის პროცესებისა და მოვლენების მსვლელობა ერთობლივი ძალისხმევის შედეგია, როდესაც თითოეული ძალა ემორჩილება მართვის ამა თუ იმ კანონს. სხვა სიტყვებით, მართვის კანონები უშუალოდ ურთიერთქმედებენ, თავიანთი თვისებებით ერთმანეთზე ახდენენ გავლენას. მართვის ეფექტიანობა დამოკიდებულია მართვის სისტემის კანონების ერთიანად აქტიურად გამოყენების ხარისხზე.

იმისთვის, რომ რაც შეიძლება სრულად იქნეს გამოყენებული მართვის კანონების მოქმედება, აუცილებელია, ერთის მხრივ, შეგვეძლოს თითოეული კანონის მოქმედების განცალკევებულად გამოყოფა, ხოლო მეორეს მხრივ, შეგვეძლოს გავერკვეთ ყველა შეცნობილი კანონის ურთიერთქმედების მექანიზმში, რომლებიც მონაწილეობენ მოცემულ კონკრეტულ მმართველობით პროცესში ან მოვლენაში.

მართვის სპეციფიკური კანონები ისეთ კანონებს წარმოადგენენ, რომლებიც უშუალოდ არ არიან დაკავშირებული მართვასთან, მაგრამ შეუძლიათ მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინონ ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებზე. სპეციალურ კანონებს განეკუთვნებიან ეკონომიკური, იურიდიული, სოციალური და სხვა სახის კანონები.

სპეციფიკური კანონები მჭიდროდ არიან დაკავშირებული ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკასთან. მაგალითად, ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც მუშაობენ მძიმე მანქანათმშენებლობის სფეროში, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მექანიკის კანონებს, რომლებზეც დაფუძნებულია დაპროექტების

წესები და მანქანა-მოწყობილობის დამზადება. კვებისა და ფარმაცევტული მრეწველობის საწარმოებისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ქიმიის კანონები, რომელთა გამოყენების გარეშეც წარმოუდგენელია ამ სფეროში ტექნოლოგიური პროცესების შემუშავება და განხორციელება.

ამასთან, მართვის სპეციალურ კანონებს შორის არსებობენ ისეთი კანონებიც, რომელთა გამოყენება შესაძლებელია ნებისმიერ საწარმოებში მათი საქმიანობის სპეციფიკის მიუხედავად ან მიუხედავად მათი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმისა. ასეთია ის ეკონომიკური კანონები, რომლებიც ნებისმიერი კომერციული მოღვაწეობის განხორციელების წესების რეგლამენტირებას ახდენენ, აგრეთვე იურიდიული კანონები, რომლებიც არეგულირებენ სამეურნეო სუბიექტების ერთმანეთთან და აგრეთვე სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოებთან ურთიერთდამოკიდებულებას.

ახლა უფრო დაწვრილებით განვიხილოთ ეკონომიკური და იურიდიული კანონების შინაარსი და არსი.

მაკონელი რ. კემპბელი და ბრიუ სტენლი ლ. ეკონომიკურ კანონებს საზღვრავენ როგორც ინდივიდებისა და ინსტიტუტების ეკონომიკური ქცევის პრაქტიკისა და მოტივების განზოგადებას⁴.

ეკონომიკურ კანონებს შორის, რომლებსაც შეუძლია არსებითი ზეგავლენა მოახდინოს სამეურნეო ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტიანობაზე, შეიძლება გამოვყოთ: მზარდი ჩათვლითი ირიბი დანახარჯების კანონი, მოთხოვნის კანონი, მიწოდების კანონი, კლებადი უპუგების კანონი, ზღვრული სარგებლიანობის კლებადი კანონი და სხვა.

მზარდი ირიბი დანახარჯების კანონი უშუალოდ არის დაკავშირებული პროდუქციის წარმოებასთან და გვაუწყებს, რომ პროდუქციის წარმოების ზრდის კვალობაზე ირიბი (ზღვრული) წარმოების დანახარჯები იზრდება თითოეული ახალი პროდუქციის ერთეულის გამოშვებისას.

⁴ Макконел Кемпбел Р., Бр. Стенли Л., – Экономика: Принципы, Проблемы и политика; В 2т. Т.2. М₄₇1993, стр.400

მიწოდებისა და მოთხოვნის კანონები უნდა გათვალისწინებულ იქნეს იმ ორგანიზაციების საქმიანობის დაგეგმვის და პროგნოზირების განხორციელების პროცესში, რომლებიც დასაქმებული არიან საბითუმო და საცალო ვაჭრობის სფეროში.

მოთხოვნის კანონი ასახავს უკუკავშირს საქონლისა და მომსახურების ფასსა და მოთხოვნის სიდიდეს შორის (დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში).

მიწოდების კანონი კონსტატირებას უკეთებს ფასსა და საქონლისა და მომსახურების სიდიდეებს შორის პირდაპირ კავშირს (დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში).

მოთხოვნისა და მიწოდების მრუდის გადაკვეთის წერტილში განისაზღვრება წონასწორობის ფასი და პროდუქციის ოპტიმალური რაოდენობა; სწორედ ამიტომ გადაკვეთის ეს წერტილი იწოდება წონასწორობის წერტილად. ფასისა და პროდუქციის მოცულობის წონასწორობის შენარჩუნების პირობებში შეიძლება მთელი რწმენით ვამტკიცოთ, რომ მთელი ნაწარმი პროდუქცია მთლიანად იქნება რეალიზებული.

კლებადი უკუგების კანონი შეიძლება ერთნაირად სასარგებლო იყოს ბიზნესის ნებისმიერ სფეროში დასაქმებული ორგანიზაციებისათვის. თუ წარმოებაში გამოყენებული რესურსების ნაწილი რჩება უცვლელი და მათ ემატება დამატებითი სხვა რესურსი, მაშინ გამოშვების მოცულობა დასაწყისში შეიძლება გაიზარდოს, მაგრამ შემდეგ, როდესაც დაირღვევა რესურსების ოპტიმალური თანაფარდობა, დადგება მომენტი, როცა წარმოებაში ჩართული დამატებითი რესურსი სულ უფრო ნაკლებ და ნაკლებ უკუგებას მოგვცემს. ამ შემთხვევაში ძალაშია კლებადი უკუგების კანონი.

კლებადი ზღვრული სარგებლიანობის კანონი აუცილებელია იმ ფირმებისა და ან ფიზიკური პირებისათვის, რომლებიც სხვადასხვა სახით პროდუქციის, სამუშაოს ან მომსახურების მომხმარებლები არიან. აღნიშნული კანონი შემდეგნაირად ეყალიბდება: იმის მიხედვით, თუ რამდენად ზრდის მომხმარებელი საქონლის ან მომსახურების მოხმარებას,

თითოეული დამატებითი მოხმარებული საქონლის ან მომსახურების ერთეულის სარგებლიანობა შესაბამისად მცირდება.

მენეჯმენტის პრაქტიკაში ხშირად რამდენიმე კანონი ერთად მოქმედებს. მაგალითად, წარმოების მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის იერარქიული საფეხურების შემცირების კანონი კავშირშია ყოველ საფეხურზე მენეჯერის ფუნქციების კონცენტრაციის კანონის მოქმედებასთან. ფუნქციების კონცენტრაცია დადებითი მოვლენაა, ვინაიდან ამ დროს იზრდება ინფორმაციული ნაკადების მიღებისა და გადამუშავების სისწრაფე (ცხადია, კომპიუტერული და სხვა გამოთვლითი ტექნიკისა და ტექნოლოგიის გამოყენების პირობებში), იგი უფრო სანდო და სრულყოფილი ხდება, რაზეც მთლიანადაა დამოკიდებული მმართველობითი გადაწყვეტილების სისწორე და ოპერატიულობა. მაგრამ, მეორეს მხრივ, ბოლო დროს იმდენად იზრდება ინფორმაციის მოცულობა და შინაარსი, რომ საჭირო ხდება დაქვემდებარებულ ქვედანაყოფთა შემსრულებელთა რიცხვის ზრდა. ამის გამო იქმნება იმის საშიშროება, რომ გაიზარდოს მართვადობის ოპტიმალური ნორმები, ანუ გაიზარდოს დაქვემდებარებულთა რიცხვი ერთ მენეჯერზე, სათანადო ყურადღების გარეშე დარჩეს ინფორმაციის მნიშვნელოვანი ნაწილი, ხოლო მართვის აპარატი მოუქნელი და არაეფექტური გახდეს.

მაშასადამე, მენეჯმენტის კანონები ყოველთვის როდი მოქმედებენ მენეჯერისათვის სასურველი მიმართულებით. ამიტომ საჭიროა მათი მოქმედების ბუნების შეცვლა, რათა შეიზღუდოს მათი როლი.

ამ ამოცანას ასრულებს სწორედ მართვის პრინციპები, რომელთაგან ზოგიერთი, თავისი მნიშვნელობისა და გავრცელების გამო, კანონთა რიცხვშიც შეიძლება შევიტანოთ.

თავი II. მენეჯმენტის მეთოდები

შესასწავლი საკითხები:

- ❖ მენეჯმენტის მეთოდების არსი და სახეები;
- ❖ ზემოქმედების ეკონომიკური მეთოდები;
- ❖ ზემოქმედების სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები;

2.1. მენეჯმენტის მეთოდების არსი და სახეები

მენეჯმენტის მეცნიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია **მენეჯმენტის მეთოდები**. ცნება „*მეთოდი*“, ერთის მხრივ, გამოიყენება როგორც მეცნიერული კვლევის მეთოდი, ცოდნის დაგროვება, მისი სისტემატიზირება და, მეორეს მხრივ – როგორც პრაქტიკული საქმიანობა, მენეჯერის ფუნქციების განხორციელების საშუალება. მენეჯერის ფუნქციები უნდა განვასხვაოთ მართვის პრინციპებისაგან. მენეჯმენტისა და მარკეტინგის პრინციპები არის მენეჯერის მოქმედების სახელმძღვანელო წესები. მათ კი არ ირჩევენ, არამედ ასრულებენ. ისინი წარმოადგენენ მმართველობითი პროცესის ორგანიზაციისა და მეთოდების ფუნდამენტს, პრინციპები პასუხობენ კითხვაზე: რა წესით უნდა ხელმძღვანელობდეს მენეჯერი თავის საქმიანობაში; მეთოდები კი გვიჩვენებენ როგორ, რა საშუალებებით შეიძლება განხორციელდეს ეს პრინციპი ანუ როგორ უნდა იმოქმედოს მენეჯერმა მმართველობით ურთიერთობაში დასახული მიზნის მისაღწევად.

მენეჯმენტის მეთოდები წარმოადგენენ მენეჯერის შემსრულებელზე მიზანმიმართული ზემოქმედების ხერხებისა და საშუალებების ერთობლიობას. მეთოდები ფაქტიური საქმიანობა კი არაა, არამედ, მისი შესაძლებელი ხერხები, რომელთა შერჩევა დამოკიდებულია მრავალ ობიექტურ და სუბიექტურ პირობებზე.

ობიექტური პირობები შემდეგია:

1. მეთოდების გამოყენება უნდა პასუხობდეს მარკეტინგის მოთხოვნებს.

2. მეთოდები უნდა ითვალისწინებდნენ არა მარტო პირად, არამედ სახელმწიფო ინტერესებსაც. უფრო მეტიც, ითვალისწინებდნენ ამ ინტერესებზე ზემოქმედებას ყველა სახის რესურსების ოპტიმალური გამოყენებით.

3. მართვის ფორმებისა და მეთოდების განვითარება უნდა შეესაბამებოდეს წარმოებითი ურთიერთობის განვითარების

დონესა და ისტორიულად ჩამოყალიბებულ პირობებს.

მეთოდების გამოყენების სუბიექტური პირობები მოიცავს:

✓ მენეჯერის ან სპეციალისტის პირად, მორალურ და საქმიან თვისებებს;

✓ ადამიანებთან კომუნიკაბელურობისა და მათზე ზემოქმედების უნარს;

✓ ორგანიზატორულ ნიჭსა და უნარს;

✓ მენეჯერის ან სპეციალისტის მიერ მენეჯმენტის მეცნიერული საფუძვლების ცოდნასა და ერუდიციას.

სწორედ აღნიშნული პირობების გამოყენების უნარი წარმოადგენს მენეჯერის ხელოვნებას.

როგორც აღვნიშნეთ, მართვის მეთოდები ზოგადი სახით წარმოადგენენ მენეჯმენტის თანმიმდევრული და უწყვეტი ფუნქციების განხორციელების ხერხებსა და წესებს. ამიტომაც, მენეჯმენტის მეთოდები შეიძლება განვიხილოთ როგორც იმ ხერხებისა და წესების ერთიანობა, რომელთა გამოყენება საშუალებას იძლევა უზრუნველყოფილი იქნეს მართვის სისტემის მმართველი და სამართავი ქვესისტემების ნორმალური და ეფექტიანი ფუნქციონირება.

მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიაში მართვის მეთოდები კლასიფიცირდებიან სრულიად განსხვავებული თვისებებისა და მახასიათებლების მიხედვით.

გამოყენების მასშტაბებზე დამოკიდებულებით შეიძლება გამოვყოთ მართვის ზოგადი, სისტემური და ლოკალური მეთოდები. ზოგადი მეთოდები პრაქტიკულად გამოყენებადია ნებისმიერ მმართველობით პროცესში ამ მმართველობითი პროცესების არსის და სპეციფიკის განურჩევლად. მართვის სისტემური მეთოდები განეკუთვნებიან მართვის კონკრეტულ სისტემებს, ხოლო ლოკალური მეთოდები მიმართულია მმართველობითი სისტემის ცალკეულ ელემენტებზე.

გამოყენების დარგებისა და სფეროების მიხედვით შეიძლება გამოვყოთ მართვის მეთოდები სახელმწიფოებრივ მართვაში, ბიზნესში, ვაჭრობაში, მრეწველობაში და ა.შ.

მართვის მეთოდებმა მათი შინაარსით განპირობებულობის

საფუძველზე დიდი და ფართო გავრცელება ჰპოვა მეთოდების კლასიფიკაციაში. ამ კუთხით გამოყოფენ მართვის ორგანიზაციულ, ადმინისტრაციულ, ეკონომიკურ და სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მეთოდებს. მართვის მეთოდების ჯგუფებად მსგავსი დაყოფა საკმაოდ პირობითია, რამდენადაც ყველა ისინი ფლობენ საერთო ნიშნების სიმრავლეს და ურთიერთ-გავლენას ექვემდებარებიან. მხოლოდ მართვის ობიექტზე ზემოქმედების წესებში არსებული დამახასიათებელი განსხვავება იძლევა საშუალებას ცალ-ცალკე განვიხილოთ ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი მეთოდი.

ადმინისტრირებისათვის უპირატესად დამახასიათებელია პირველი ორი მეთოდის გამოყენება, რომლებიც მიზანშეწონილია აღინიშნოს, როგორც ორგანიზაციულ-განკარგულებითი (მბრძანებლური) და ადმინისტრაციულ-განკარგულებითი (მბრძანებლური). სწორედ ამ მეთოდებს განვიხილავთ ქვემოთ.

მართვის ორგანიზაციულ-განკარგულებითი მეთოდები. მართვის ორგანიზაციულ-განკარგულებითი მეთოდების არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ადამიანთა ნებისმიერი ერთობლივი საქმიანობა სათანადოდ უნდა იყოს ორგანიზებული, ანუ დაპროექტებული, მიზანმიმართული, რეგლამენტირებული, აგრეთვე მომარაგებული აუცილებელი ინსტრუმენტებით, რომლებიც აფიქსირებენ განსხვავებულ სიტუაციებში პერსონალის ქცევის წესებს. სხვანაირად, აუცილებელია ჯერ შეიქმნას ორგანიზაცია, შერჩეულ და აყვანილ იქნეს მუშაკები, განაწილდეს მათ შორის უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა და მხოლოდ ამის შემდეგ განხორციელდეს მათი მოქმედებათა ხელმძღვანელობა.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ მართვის ორგანიზაციულ-განკარგულებითი მეთოდები წინ უსწრებს თვით საქმიანობას, ქმნის აუცილებელ პირობებს, მაშასადამე, წარმოადგენს პასიურ მეთოდებს.

მართვის ორგანიზაციულ-განკარგულებით მეთოდებს მიეკუთვნებიან:

- კადრების შერჩევა, განაწილება და მათთან მუშაობა;
- ორგანიზაციული რეგლამენტირება (ნორმირება);
- ორგანიზაციული დაგეგმვა;
- ორგანიზაციული განმკარგულებლობა;
- უფლებამოსილებათა დელეგირება და პასუხისმგებლობის განაწილება;

- საორგანიზაციო ინსტრუქტაჟი;
- შესრულების კონტროლი;
- საორგანიზაციო ანალიზი;
- ორგანიზაციული პროექტირება;
- საორგანიზაციო გამოცდილების განზოგადება.

საწარმოთა მართვის ეფექტიანად ორგანიზებისათვის (მითითებული ნორმებისა და წესების მკაცრად დაცვის პირობებში) აუცილებელია უზრუნველყოფილ იქნეს ორგანიზაციული ნორმებისადმი (რეგლამენტირებისადმი) წაყენებული რიგი მოთხოვნების შესრულება:

- ნორმირება (რეგლამენტირება) შეხამებული უნდა იყოს სტიმულირებასთან (მატერიალურ და მორალურ) და ნორმების (წესების) დარღვევისათვის ეფექტურ სანქციებთან;
- ნორმები (წესები) უნდა ასახავდნენ პროგრესულ გამოცდილების უკანასკნელ (ბოლო) მონაცემებს;
- ნორმები (წესები) უნდა იყოს ოპტიმალური;
- ნორმები (წესები) არ უნდა იყოს ზედმეტად დეტალური ანუ არ უნდა შეზღუდოს და უხერხულობა შეუქმნას შემსრულებლების ინიციატივას;
- ნორმები (წესები) ხელს უნდა უწყობდეს პირადი პასუხისმგებლობის განმტკიცებას.
- ორგანიზაციული ნორმატივები შემუშავდება და მტკიცდება მმართველობითი სისტემის შემდეგ დონეებზე:
- საწარმოს დონეზე;
- მართვის ადგილობრივი ორგანოების დონეზე;
- ფედერალურ დონეზე.
- ორგანიზაციული დაგეგმვის ამოცანები გამოიხატება

იმაში, რომ გაანგარიშებითი ფორმით განისაზღვროს:

- სამუშაოთა რა აუცილებელი მოცულობა უნდა შესრულდეს, რათა მიღწეულ იქნეს მიზნები, რომლებიც დასახულია მმართველობითი აპარატის შესაბამისი ქვედანაყოფის ან ცალკეული შემსრულებლების წინაშე;

- კალენდარული თვალსაზრისით როგორი ხანგრძლივობისაა ცალკეული მმართველობითი ოპერაციები და პროცედურები;

- როგორია მმართველობითი აპარატის საჭიროება შრომის საშუალებებში და შრომის საგნებში.

აღნიშნულ კითხვებზე პასუხს იძლევა ორგანიზაციული გეგმის შედგენის შესაძლებლობა, რომელიც ასახავს ინფორმაციას იმის თაობაზე, თუ რა უნდა გაკეთდეს აუცილებლად, რომელ მონაკვეთზე (უბანზე), რა ვადებში, შრომისა და სახსრების როგორი დანახარჯებით.

ორგანიზაციული მუშაობის უმნიშვნელოვანესი ელემენტია გამოკვეთილი მიზანმიმართულებისა და შეთანხმების უზრუნველყოფა კოლექტივის მუშაობაში პროდუქციის ხარისხისადმი წაყენებული მოთხოვნებისა და გამოყოფილი რესურსების მხრივ ზოგიერთი შემზღვეველი პირობების ფარგლებში. საწარმოს მართვაში ასეთი მიზანმიმართულებისა და შეთანხმებულობის შექმნის ძირითადი იარაღია ოპერატიულ-საწარმოო დაგეგმვა, რომელიც მოიცავს ოთხ ძირითად ელემენტს: დავალებას, რომელიც განსაზღვრავს მუშაობის შედეგებს; ხარისხობრივ მაჩვენებლებს; რესურსების ლიმიტს; ორგანიზაციულ-ტექნიკურ ღონისძიებათა გეგმას.

უფლებამოსილებათა დელეგირებისა და პასუხისმგებლობის განაწილებას ცენტრალური ადგილი უჭირავს მართვის ორგანიზაციულ-მბრძანებლურ მეთოდებში.

უფლებამოსილება – ესაა რესურსების განკარგვისა და ორგანიზაციის მუშაკების მოქმედების განსაზღვრის შეზღუდული უფლება.

უფლებამოსილებათა დელეგირება ნიშნავს იმ პირისათვის გარკვეული ამოცანებისა და უფლებების გადაცემას, რომელიც

თავის თავზე იღებს მათი შესრულების ვალდებულებებს.

ამოცანებისა და უფლებების დელეგირება დაწესებულებაში ბადებს პასუხისმგებლობის განაწილების ორგანიზაციის პრობლემას. პასუხისმგებლობა – ესაა მუშაკის ვალდებულება შეასრულოს მისი თანამდებობის მიხედვით დაკისრებული ამოცანები და პასუხი აგოს თავისი საქმიანობის შედეგებზე.

აღსანიშნავია, რომ ერთმანეთისაგან განარჩევენ **შემსრულებლის პასუხისმგებლობას** (მუშაკის ვალდებულება შეასრულოს მისდამი დელეგირებული ამოცანები და პასუხი აგოს თავისი შრომის შედეგებზე) და **ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობას** (ვალდებულება პასუხი აგოს მისდამი დაქვემდებარებული მუშაკების შრომის შედეგებზე).

არსებობს ორგანიზაციულ უფლებამოსილებათა შემდეგი სახეები:

➤ **ხაზობრივი** – უშუალო ერთპიროვნული ხელმძღვანელობის განხორციელების უფლებას იძლევა.

➤ **აპარატული უფლებამოსილება**, ანუ მართვის აპარატის უფლებამოსილება. ასეთი უფლებამოსილება იყოფა შემდეგ სახეებად:

➤ **სარეკომენდაციო-ხაზობრივ ხელმძღვანელებს შეუძლიათ** (მაგრამ ვალდებულნი არ არიან) კონსულტაციებისათვის მართვის აპარატს მიმართონ;

➤ **აუცილებლად შესათანხმებელი უფლებამოსილებანი** – ხაზობრივი ხელმძღვანელები ვალდებულნი არიან მართვის შესაბამის ქვედანაყოფებთან ვანიხილონ და შეათანხმონ გადაწყვეტილებათა პროექტები, რომლებიც მისაღებად მზადდება.

ფუნქციონალური უფლებამოსილება – ხელმძღვანელის უფლება დამოუკიდებლად მიიღოს გადაწყვეტილებები, მაგრამ მხოლოდ მისი გარკვეული ფუნქციების ფარგლებში.

პარალელური უფლებამოსილება – ესაა ხაზობრივი ხელმძღვანელის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების უარყოფის უფლება.

უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის რაციონალური

განაწილება საშუალებას იძლევა განხორციელებულ იქნეს მუშაკების მიერ საწარმოო დავალებების შესრულების შესაძლებლობების შემოწმება და მათი აუცილებელი რესურსებით უზრუნველყოფის მდგომარეობა; ასევე შესაძლებლობას იძლევა შემსრულებლებს მიეცეთ გამოკვეთილი და დროში დაკონკრეტებული დავალებები (საათობრივი, ცვლის, სადღეღამისო, დეკადური და ა.შ.).

ორგანიზაციული განმკარგულებლობა თავის თავში მოიცავს: ეკონომიკური სისტემის ძირითადი, დამხმარე და მომსახურე ქვედანაყოფებისათვის განკარგულებების დროულად მიცემას; მმართველობითი სისტემის, აგრეთვე მართვის დაბალი დონის ყველა შემსრულებლისათვის კონკრეტული ამოცანების დასახვას; მმართველ და სამართავ სისტემებში ტექნიკური, ორგანიზაციული და ეკონომიკური რეგულირების უზრუნველყოფის მიზნით მიმდინარე ადმინისტრაციულ განკარგულებლობას; მმართველობითი გადაწყვეტილებების შესრულების პროცესში წამოჭრილი სიძნელების დაძლევაში შემსრულებლებისათვის დახმარებას.

ორგანიზაციული კონტროლი გულისხმობს შემდეგი კონტროლის განხორციელებას: ზემდგომი ორგანიზაციისა და საწარმოს მოცემული რგოლის მმართველობითი სისტემის სხვადასხვა დონის გადაწყვეტილებების, განკარგულებების კონტროლს, მათ შორის საკუთარი გადაწყვეტილებების (ხელმძღვანელის) კონტროლს; ტექნიკური, ეკონომიკური და ორგანიზაციული ნორმატივების (წესების), ტექნოლოგიური რეჟიმების, შრომითი დისციპლინის, სამართლებრივი ნორმების დაცვას და საგეგმო დავალებების შესრულების კონტროლს.

საორგანიზაციო ანალიზი ხორციელდება მართვის სისტემის კვლევის პროცესში და გამოიყენება როგორც ორგანიზაციული პროექტების საინფორმაციო ბაზა. გავანალიზებთ რა მართვის სტრუქტურასა და პროცესს, ვარკვევთ რა ყველა პლუსსა და მინუსს, შეიძლება გამოვიკვლიოთ ორგანიზაციული რეზერვები და ამის საფუძველზე განვახორციელოთ სამუშაოს ყველა ფაქტორის ისეთი კომბინაციების დაპროექტება (ორგანიზაცია,

მეთოდები, მართვის ტექნიკა), რომელიც საუკეთესო შედეგს უზრუნველყოფს, ეს არის ერთი მთავარი მეთოდთაგანი, რომელიც გამოიყენება ორგანიზაციული ამოცანების გადასაწყვეტად. ანალიზის გამოყენებისას საჭიროა სამუშაო ისე დავაგეგმოთ, მოვამზადოთ მისი შესრულება და ბოლოს ისე დავაყენოთ მის შესრულებაზე კონტროლი, რომ ორგანიზაციულ პრაქტიკაზე დაკვირვებისა და ანალიზისაგან მიღებული დასკვნა იძლეოდეს მმართველობითი პერსონალის საქმიანობის საუკეთესო ეფექტიანობის გარანტიას ძალისხმევისა და სახსრების მინიმალური დანახარჯების პირობებში.

ორგანიზაციული პროექტირება. როგორც უმთავრესი მეთოდი, მართვის სისტემის რაციონალიზაციას ემსახურება, ხორციელდება ორგანიზაციული ნორმატივებისა და ორგანიზაციული ანალიზის სისტემის ბაზაზე და მიზნად ისახავს მოდელის ან პროცესის მოდელის შემუშავებას.

ორგანიზაციული გამოცდილების განზოგადების პროცესი მოიცავს: *მივლინებებს თავისი დარგის მონათესავე საწარმოთა გამოცდილების შესასწავლად; სხვა დარგის საწარმოთა, უცხოურ გამოცდილებათა შესასწავლად; დოკუმენტური ხაინფორმაციო წყაროების (წიგნების, ჟურნალების, ექსპრეს-ინფორმაციების, უწყებრივი მასალებისა და ა.შ.) შესწავლასა და დამუშავებას.*

ამრიგად, ზემოქმედების ორგანიზაციულ-განკარგულებითი მეთოდები მოიცავენ სხვადასხვა სახის წესებისა და ხერხების კომპლექსს, რომელთა მეშვეობით ხორციელდება კონკრეტული ორგანიზატორული მუშაობა, როგორც ობიექტის სფეროში, ასევე ნებისმიერი დონის მართვის სუბიექტის სფეროში.

მართვის ადმინისტრაციულ-განკარგულებითი მეთოდები. ადმინისტრაციულ-განკარგულებით მეთოდებს განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს მართვის სისტემაში, რაც გამომდინარეობს ნებისმიერი დონის ეკონომიკური სისტემის საქმიანობის ეფექტიანობის უზრუნველყოფის ორგანიზაციული ფაქტორების დიდი მნიშვნელობიდან. ადმინისტრაციულ-განკარგულებითი და

ორგანიზაციული საქმიანობა, მიმართული მართვის ყველა აუცილებელი ფუნქციის შესრულების უზრუნველსაყოფად, გულისხმობს მათი შესრულების სპეციფიური წესების, ხერხების არსებობას.

ზემოქმედების ადმინისტრაციულ-განკარგულებითი მეთოდები მოწოდებულია:

1. უზრუნველყოს მმართველობითი აპარატის მუშაობის ორგანიზაციული გარკვეულობა, მკაფიობა, დისციპლინიზებულიობა და ეფექტიანობა.

2. მხარი დაუჭიროს საწარმოთა მუშაობაში აუცილებელ განრიგს, მოქმედებაში მოიყვანოს ხელმძღვანელი პირების დადგენილებები, ბრძანებები და გადაწყვეტილებები.

3. ჩაატაროს კადრებთან მუშაობა, უზრუნველყოს მიღებულ გადაწყვეტილებათა რეალიზაცია.

ადმინისტრაციულ-განკარგულებითი ზემოქმედება
ეკონომიკური მეთოდებისაგან განსხვავებით (რომლებიც მართვის ობიექტზე ირიბად მოქმედებენ) დირექტიულ ხასიათს ატარებს (ბრძანებები, განკარგულებები), იძლევა პრობლემის ცალსახა გადაწყვეტის საშუალებას და პირდაპირ ზემოქმედებს მართვის ობიექტის ქცევაზე.

ადმინისტრაციულ-განკარგულებითი მეთოდები წესებისა და ხერხების მთელ სისტემას წარმოადგენენ, რომლებიც უზრუნველყოფენ მმართველი და სამართავი სისტემების ანუ მართვის აპარატისა და ორგანიზაციის ყველა ელემენტის მიზანმიმართულ, გეგმაზომიერ, გამართულ, შეთანხმებულ და ეფექტურ ფუნქციონირებას.

ორგანიზაციის ნორმატიულ-დირექტიულ და მეთოდური დოკუმენტების სისტემაში შედის სტანდარტები, მეთოდიკები, დებულებები, ინსტრუქციები და ხანგრძლივად გამოსაყენებელი მსგავსი დოკუმენტები, აგრეთვე ბრძანებები, განკარგულებები, მითითებები, რომლებიც დამტკიცებულია ფირმის ხელმძღვანელობის მიერ და რომლებიც მხოლოდ მოცემული ფირმის ფარგლებში მოქმედებენ.

ზემოთგანხილულ საკანონმდებლო აქტებთან შედარებით და

მათგან განსხვავებით ფირმის დოკუმენტები მოცემული კონკრეტული ორგანიზაციის მართვის სისტემის ყველა ქვესისტემის ელემენტების შემადგენლობის, შინაარსისა და ურთიერთკავშირის რეგლამენტირებას უნდა ახდენდნენ. ისინი აგრეთვე უნდა აწესრიგებდნენ ტექნიკური და ეკონომიკური ხასიათის დოკუმენტების შედგენისა და გამოყენების საქმეს.

ფირმის ნორმატიულ-დირექტიული დოკუმენტების აუცილებელი ატრიბუტები – ესაა დოკუმენტის შედგენის მიზანი, მისი შემუშავების საფუძველი, მოცემული მიზნის ადგილი (ამოცანები, ფუნქციები) მენეჯმენტის სისტემაში, შემსრულებლის შესაძლო წრე, სამუშაოების ხარისხისადმი მოთხოვნები, რესურსების ეკონომია, ვადები, მაკონტროლებელი პიროვნება, სანქციები შეუსრულებლობაზე, ინფორმაციის წყაროები. მეთოდურ დოკუმენტებში გარდა ამ მონაცემებისა მოყვანილი უნდა იყოს სამუშაო ოპერაციების განხორციელების კონკრეტული მეთოდები..

ურთიერთდაკავშირებული გეგმების, პროგრამების და დავალებათა სისტემა ასევე განეკუთვნება მენეჯმენტის ადმინისტრაციულ მეთოდებს, იმდენად, რამდენადაც ისინი ახდენენ ორგანიზაციის მართვის სისტემის მმართველი და სამართავი ქვესისტემების მუშაობის წესის რეგლამენტირებას.

2.2. ზემოქმედების ეკონომიკური მეთოდები

მენეჯმენტის ეკონომიკური მეთოდები წარმოადგენენ ეკონომიკური სტიმულირების სისტემის გამოყენების კონკრეტულ მექანიზმს, რაც ითვალისწინებს საწარმოს მუშაკების მუდმივ მატერიალურ დაინტერესებასა და მატერიალურ პასუხისმგებლობას თავიანთი შრომის შედეგებით და დასახული ამოცანების მიღწევით. ეკონომიკური მეთოდი მოითხოვს შემსრულებელთა მოქმედებას „ზემოდან“ ყოველდღიური ადმინისტრაციული ჩარევის გარეშე.

ეკონომიკური მეთოდების შინაარსი მდგომარეობს თითოეული შემსრულებლისა და მთლიანად შრომითი

ჯგუფების ეკონომიკურ ინტერესებზე მიზანმიმართულ ზემოქმედებაში.

ადამიანებს ყოველთვის არა აქვთ მოთხოვნილებები, რომლებიც მათი მოქმედების მოტივაციასა და ინტერესებს წარმოშობს. მართვის პროცესს ყოველთვის თან უნდა ახლდეს ინტერესები, რომლის გარეშე შემსრულებელი არამართვადია. ეს ფაქტორები მენეჯერმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს ადამიანებთან ურთიერთობაში.

შრომის სტიმულირება არის სოციალურ-ეკონომიკური, ეთიკური და ფსიქოლოგიურ-პედაგოგიური პირობების, ფორმებისა და ადამიანების შეგნებაზე მიზანმიმართული ზემოქმედების მეთოდების კომპლექსი, რომლითაც მიიღწევა შრომისადმი დადებითი დამოკიდებულება, შრომის მაღალი შედეგებისაკენ მისწრაფება.

შრომის სტიმულირების მექანიზმის ამოქმედება გულისხმობს მართვის ობიექტის (დაქვემდებარებულთა) ინტერესების ცოდნასა და გათვალისწინებას. როგორც აღვნიშნეთ, ინტერესები უბიძგებს ადამიანებს მიზანმიმართული მოქმედებისაკენ. თუმცა ეს მოქმედებანი შეიძლება მოხდეს ან არ მოხდეს. ადამიანი შეიძლება განიცდიდეს მოთხოვნილებებს, მაგრამ უმოქმედოდ დარჩეს, ვერ გამოიჩინოს ნებისყოფა მისი დაკმაყოფილებისათვის, ვერ მოახერხოს კონკრეტული ინტერესების ჩამოყალიბება. გარდამავალ ხიდად, რომლითაც ხდება ადამიანის ემოციური მზადყოფნის „გადასვლა“ მოქმედებისათვის მზადყოფნის განწყობაზე, ანუ კონკრეტულ მოქმედებაზე, გვევლინება სტიმულირების მექანიზმი. ზემო აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ადამიანთა მოქმედების მართვა არის მათი ინტერესების მართვა.

გამოყოფენ პირად, ჯგუფურ და საერთო-სახელმწიფოებრივ ინტერესებს. მენეჯმენტში ყველა ამ ინტერესების გათვალისწინება აუცილებელია, მაგრამ, განსაკუთრებით ანგარიშგასაწვეია პირადი ინტერესები.

პირადი ინტერესები მდგომარეობს არა მარტო პირადი მოხმარების საგნების შექმნაში. პირადი ინტერესების სფეროშია

აგრეთვე მუშაკთა და საერთოდ, ყველა რანგის შემსრულებელთა შრომის პირობების გაუმჯობესება, კვალიფიკაციის ამაღლება, შემოქმედებითი პირობების შექმნა სამუშაო ადგილებზე და ა.შ. ყოველივე ეს დაკავშირებულია წარმოების (ან მომსახურების) მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განვითარებასთან, ეს კი დამოკიდებულია დაგროვების ფონდის ზრდაზე. მაშასადამე, პირადი ინტერესების დაკმაყოფილება, მატერიალური დაინტერესების ამაღლება საწარმოში დაკავშირებულია არა მარტო მოხმარების, არამედ დაგროვების ფონდების ზრდაზეც.

ამიტომ საწარმოს ხელმძღვანელებმა და ნებისმიერი რანგის მენეჯერებმა უნდა შექმნან მუშაკთა მუდმივი მატერიალური დაინტერესების, შრომისა და დასვენების ისეთი პირობები, რომლითაც ისინი შეძლებენ მაქსიმალურდ გამოავლინონ მაღალნაყოფიერი შრომის უნარი, რაც, საბოლოო ანგარიშით, უნდა აისახოს საწარმოს ეკონომიკურ წარმატებაში.

პირადი ინტერესები საწარმოს, მისი კოლექტივის თითოეული წევრის ჯგუფურ ინტერესებთან მჭიდროდაა დაკავშირებული. *ჯგუფური ინტერესები*, ერთის მხრივ, შედგება მისი წევრების პირადი ინტერესების ერთობლიობისაგან, ხოლო მეორეს მხრივ, საქმიანობის კოლექტიური ფორმიდან გამომდინარე, საერთო ინტერესებისაგან. ნებისმიერ საწარმოო კოლექტივში ცალკეული პიროვნება ერთიან ინტერესებში ერწყმება, ხოლო ეს ერთიანობა თავის გავლენას ახდენს მის ცალკეულ წევრების ინტერესებზე. ის, რაც ხელსაყრელია კოლექტივისათვის, ხელსაყრელი უნდა იყოს მისი ცალკეული წევრისათვის და პირიქით, რაც არაა ხელსაყრელი კოლექტივისათვის, უნდა შეიზღუდოს ცალკეული მუშაკის საქმიანობაში განსაზღვრული ეკონომიკური, თუ სამართლებრივი ჩარჩოებით. ამიტომ მენეჯერის მოვალეობაა, რათა მან კოლექტივის ცალკეული წევრის საქმიანობა მიმართოს ერთიანი სასურველი მიმართულებით. ამის გარეშე წარმოუდგენელია რაიმე წარმატების მიღწევა საწარმო-ეკონომიკურ სფეროში.

საწარმოს თითოეული წევრის კეთილდღეობა დამოკიდებულია არა მარტო მათი და მთლიანად საწარმოს წარმატებით საქმიანობაზე, არამედ ქვეყნის ეკონომიკურ სიძლიერეზე. ამიტომ მენეჯერმა სათანადო ყურადღება უნდა მიაქციოს **საერთო-სახელმწიფოებრივი ინტერესების განხორციელებასაც**. პირადი და ჯგუფური ინტერესები არ უნდა ვითარდებოდნენ სახელმწიფოებრივი ინტერესების საზიანოდ. სხვანაირად ეკონომიკური მხარდაჭერა სახელმწიფოს მხრივ წარმოუდგენელია, თუ თითოეული საწარმო (ორგანიზაცია) არ მიიღებს მონაწილეობას მთელი ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობის განმტკიცებაში. საჭიროა, რომ თითოეულმა მუშაკმა გააცნობიეროს ინტერესთა აღნიშნული სისტემის დაცვის აუცილებლობა.

პირადი, ჯგუფური და საერთო-სახელმწიფოებრივი ინტერესების დაკმაყოფილების ეკონომიკური ფორმები ძალზე მრავალფეროვანია. მათ შორის წამყვანი ადგილი უჭირავს: ფასებს, საბაზრო კონიუნქტურას, ფინანსებს, კრედიტს, მატერიალური წახალისების სხვადასხვა ფორმებს. ამ ფორმების განხორციელების აუცილებლობა ეყრდნობა პრინციპს: “უკეთესი შრომისათვის – უკეთესი ანაზღაურება”. ამ პრინციპის დარღვევა, მატერიალურ ანაზღაურებაში გათანაბრების წესის გაბატონება, შემსრულებელს აკარგვინებს უკეთესი შრომის ყოველგვარ ინტერესს. მენეჯერმა ეს მომენტი აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს.

გავიხსენოთ მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი პრინციპი – **მუშაკთა მატერიალური და მორალური დაინტერესების პრინციპი**. ეკონომიკური მეთოდების განხორციელების დროს მენეჯერმა ეკონომიკური კანონების მოთხოვნებთან ერთად უნდა დაიცვას ამ პრინციპის მოთხოვნები; გაითვალისწინოს, რომ მატერიალური ინტერესების განვითარება იწვევს მორალური სტიმულირებისა და დაინტერესების განვითარებასაც.

წარმოების სწორ გაძღოლას მენეჯერი მხოლოდ დაქვემდებარებულზე (შემსრულებელზე) ეკონომიკური ზემოქმედების მეთოდებით ვერ უზრუნველყოფს. ნებისმიერი საწარმოსა

თუ ორგანიზაციის მუშაკთა საქმიანობა მოითხოვს მუდმივ კოორდინაციასა და რეგულირებას, კონტროლსა და ორგანიზაციას, რაც, ძირითადად, ადმინისტრაციული მეთოდებით ხორციელდება.

მენეჯმენტის ადმინისტრაციული მეთოდები წარმოადგენს ხელმძღვანელი ორგანოების, ან მენეჯერის მიერ დაქვემდებარებულზე ზემოქმედების იძულებით ღონისძიებათა ერთობლიობას. ეკონომიკური და ადმინისტრაციული მეთოდები ერთსა და იმავე ამოცანას ემსახურება, მაგრამ ეკონომიკური მეთოდებისაგან განსხვავებით, ადმინისტრაციული მეთოდები ითვალისწინებენ მართვის ფუნქციების მკაცრ ცენტრალიზაციას, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საჭიროა დავალების შეუფერხებელი შესრულება. ადმინისტრაციული მეთოდებით ზემოქმედებას ახდენენ შემსრულებელთა არა მატერიალურ-ეკონომიკურ ინტერესებზე, არამედ, მათ სურვილზე.

ეკონომიკური მეთოდები შემსრულებლებს ანიჭებენ დამოუკიდებლობას დასმული ამოცანის გადაწყვეტის გზებისა და საშუალებების შერჩევაში. ადმინისტრაციული მეთოდები კი ითვალისწინებს დავალებათა აუცილებელ შესრულებას კონკრეტული საშუალებებითა და ხერხებით. აღნიშნულ დავალებათა შეუსრულებლობას, როგორც წესი, მოსდევს დისციპლინარული პასუხისმგებლობა.

2.3. ზემოქმედების სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები

თითოეული ფირმა არის არა მარტო საწარმოო ერთეული, არამედ, რთული სოციალურ-ფსიქოლოგიური ორგანიზმიც. მატერიალური დოვლათის წარმოებისას ადამიანები ერთმანეთთან ურთიერთობაში შედიან, უყალიბდებთ განსახდევრული დამოკიდებულება შრომის და ყოფითი პირობების მიმართ. ეს ურთიერთობა მოქმედებს მათ განწყობაზე, ფიზიკურ და სულიერ მდგომარეობაზე, რაც შრომითი მწარმოებლურობის ღონის ერთ-ერთი ძირითადი

ფაქტორია.

ცნობილია, რომ ზოგიერთი მუშაკი ერთი საწარმოდან თუ ორგანიზაციიდან მეორეში მხოლოდ მაღალი ანაზღაურებისათვის არ გადადის. ადამიანთა შორის კეთილი განწყობა, შემოქმედებითი საქმიანობის უკეთესი პირობები სამსახურში, სადაც თითოეული მუშაკის ინიციატივა, აქტიურობა სათანადო მხარდაჭერით სარგებლობს, არის ნებისმიერ კოლექტივში მუშაკთა მოზიდვის მნიშვნელოვანი ფაქტორი.

მენეჯერის ამოცანას წარმოადგენს ის, რომ უნარიანად მართოს დაქვემდებარებულთა განწყობა, შეეცადოს, წარმოაჩინოს თითოეულის შრომითი მოტივაცია, დააკმაყოფილოს იგი და ამით განავითაროს საწარმოსათვის ხელსაყრელი მატერიალური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ინტერესები. სწორედ ამისთვის გამოიყენება სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები არის შემსრულებელთა ჯგუფებზე ან მის თითოეულ წევრზე ზემოქმედების საშუალება მუშაკთა შემოქმედებითი შრომის პირობების შექმნის გზით. ეფექტურად რომ გამოიყენოს აღნიშნული მეთოდები, მენეჯერმა კარგად უნდა იცოდეს წარმოების ტექნიკა, ტექნოლოგია, ეკონომიკა, ორგანიზაცია, განსაკუთრებით კი – მენეჯმენტის თეორია, პედაგოგიკა, სამართალმცოდნეობა, სოციოლოგია და სხვ. ყოველივე ის, რაც შემსრულებელს უქმნის შრომით მოტივაციას, იწვევს დაინტერესებას, რაც მაღალმწარმოებლური საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია.

მაგრამ ეს მექანიზმი საკმაოდ რთულ და მრავალწახნაგოვან პროცესებს მოიცავს, მენეჯმენტის თეორიაში ერთ-ერთი საკვანძო პრობლემაა კარგი მუშაობის მოტივაციის კვლევა. მუშაკი ცდილობს კარგად იმუშაოს, მიიღოს კმაყოფილება როგორც თავისი შრომის წარმატებებით, ასევე კოლექტივის ან სოციალური ჯგუფის, საბოლოო ანგარიშით კი – მთელი საზოგადოების მაღალი შეფასება დაიმსახუროს.

მენეჯერმა უნდა იცოდეს, რომ შრომისადმი დამოკიდებულება არის ადამიანის დამოკიდებულება საკუთარი არსისადმი, მისი საზოგადოების განუყოფელ ნაწილად აღიარების დასტური.

მენეჯმენტის ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ ნებისმიერ ადამიანს საწარმოში თუ ორგანიზაციაში შეუქმნას ისეთი პირობები, რომლის დროსაც მაქსიმალურად გამოვლინდება და განვითარდება მისი შესაძლებლობები.

რატომაა, რომ მენეჯმენტის თეორია ასე ხშირად მიმართავს ფსიქოლოგიის მიღწევებს? უპირველეს ყოვლისა, იმიტომ, რომ ყველა სახის ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ ურთიერთობაში ძალიან იზრდება იმ ფაქტორების როლი, რომელიც დაკავშირებულია გონებრივი შრომის გააქტიურებასთან, მეცნიერულ-ტექნოლოგიური პროგრესის საყოველთაო პროცესთან. გონებრივი შრომის გააქტიურება ძირითადად განიცდის ისეთი ფსიქოლოგიური ფაქტორის ზემოქმედებას, როგორცაა მოტივაცია.

არსებობს მაღალნაყოფიერი შრომისა და საქმიანობის უამრავი სტიმული, მაგრამ მათ შორის არც ერთი არ არის უნივერსალური. ადამიანები განსხვავებულად რეაგირებენ სხვადასხვა სტიმულებზე. უფრო მეტიც, ერთსა და იმავე ადამიანს ერთნაირ სტიმულებზე ხშირად განსხვავებული რეაქცია აქვს. ადამიანი ეჩვევა სტიმულებს და მათზე აღარ რეაგირებს. ამიტომ საჭიროა მასტიმულირებელ საშუალებათა მუდმივი განახლება. ძირითადად, სწორედ ამ პოზიციიდან უნდა განვიხილოთ მოტივაციურ საშუალებათა მოქმედების მექანიზმი, დავსახოთ მათი როლი და მნიშვნელობა მენეჯმენტში.

სამუშაოს შეფასების ფაქტორი. ცხოვრებისეული პრაქტიკისა და ეკონომიკური ფსიქოლოგიის მიხედვით, თუ არ არსებობს ინფორმაცია საკუთარი შრომითი საქმიანობის შესახებ, თუ ადამიანი მოკლებულია “გარედან” მისი შრომის შეფასებას, ეს ხშირად იწვევს დეზორგანიზაციას, ანუ ფრუსტრაციას ცნობიერებაში. ადამიანის მოქმედების სტიმულირებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მისი შრომის

შეფასების შესახებ ინფორმირებულობას. იგი აუცილებელია არა მარტო დაქვემდებარებულთათვის, არამედ ხელმძღვანელისთვისაც, ვინაიდან სხვისი სამუშაოს შეფასება დადებითად მოქმედებს მის კვალიფიკაციაზეც. გარდა ამისა, ჩნდება შეფასების კრიტერიუმებისა და მაჩვენებელთა სისტემის მუდმივი სრულყოფის აუცილებლობა.

შრომის შედეგების შესახებ ინფორმირების მეთოდი ხელს უწყობს ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის დადებით ურთიერთგანწყობას, ვინაიდან ამ დროს იხსნება დაქვემდებარებულის დატუქსვის ან არაობიექტური შეფასების შემთხვევები. შრომის შედეგების დემონსტრირება ასეთ სიტუაციას ავტომატურად ხსნის დღის წესრიგიდან.

ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის გამოცდილების გაზიარების საშუალებით მოტივაციის გაძლიერება. ცნობილია, რომ საწარმოს ან ორგანიზაციის ყველა ჯგუფი, თუ ცალკეული წევრი როდი ფლობს ერთნაირი ხარისხისა და მნიშვნელობის ინფორმაციას. შეიძლება გამოვყოთ ინფორმაციის მფლობელთა შემდეგი ჯგუფები:

1. მართვის სისტემის მხოლოდ უმაღლესი დონე;
2. მართვის სისტემის უმაღლესი და საშუალო დონე;
4. მართვის სისტემის ყველა დონე შეზღუდული

მოცულობით;

5. მართვის სისტემის ყველა დონე სრული მოცულობით.

მენეჯმენტის პრაქტიკა სულ უფრო დაბეჯითებით ადასტურებს, რომ ყველაზე ოპტიმალური გადაწყვეტილების შემუშავებასა და მიღებაში სულ უფრო მეტი მუშაკი იღებს მონაწილეობას. თანდათან წარსულს ბარდება ის დრო, როდესაც ხელმძღვანელის გადაწყვეტილება ეყრდნობოდა ინფორმაციის რამდენიმე სუბიექტს, მიუხედავად მათ მიერ დაკავებული მართვის დონისა. ეს განსაკუთრებით გათვალისწინებულია იმ დონისძიებათა შემუშავებასა და განხორციელებაში, რაც ეხება საწარმოო რესურსებისა და რეზერვების გამოვლენას, მათ მაღალეფექტიანად გამოყენებას, განსაკუთრებით, მრეწველობასა და მომსახურების დარგებში.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეიძლება ჩამოვყალიბოთ ხელმძღვანელისა და დაქვემდებარებულის საქმიანი კონტაქტის, როგორც შრომითი მოტივაციის გაძლიერების მეთოდის, გამოყენების რეკომენდაციები:

1. ხელმძღვანელმა (მენეჯერმა) უნდა გამოიხილოს ინტერესი ნებისმიერი ინიციატივისადმი, რომელიც საწარმოს საქმიანობის გაუმჯობესებას შეუწყობს ხელს.

2. იგი კეთილმოსურნეობით უნდა იღებდეს იმ ინიციატივასაც, რომელიც მიმართულია წვრილმანი საკითხების სრულყოფისაკენ. მათი უგულვებლყოფა დაქვემდებარებულებს საერთო საქმის გაუმჯობესების ინტერესს უკარგავს.

3. თუ წინადადება დაქვემდებარებულის მიერ არაა ბოლომდე

გააზრებული და მიყვანილი პრაქტიკული გამოყენების დონემდე, ხელმძღვანელმა ყურადღებით უნდა მიიღოს იგი და დაეხმაროს საქმის ბოლომდე მიყვანაში.

2. თუ შემოთავაზებული წინადადება გამოუსადეგარი აღმოჩნდა, ხელმძღვანელმა მის ავტორს უნდა აუხსნას ამის მიზეზები. ასეთი ინფორმაცია შემსრულებელს უვითარებს შემოქმედებითი შრომის ახალ ინტერესებს.

3. საქმის გაუმჯობესების ნებისმიერი ინიციატივა არ უნდა დარჩეს მენეჯერისაგან შეუმჩნეველი და რაიმე ფორმით წახალისების გარეშე.

წინადადებები, რომლებიც ეხება ხელმძღვანელისა და დაქვემდებარებულთა შემოქმედებით ურთიერთობას, ორმხრივი ინტერესებისა და მოტივაციის განვითარებას, სრულიადაც არ ამოწურავს ამ თემას. თუ ხელმძღვანელს ეცოდინება აღნიშნული ღონისძიებების მნიშვნელობა, იგი შეეცდება, შექმნილი სიტუაციიდან გამომდინარე, მოძებნოს ამ ურთიერთობის განვითარების სხვა გზებიც.

არსებობს საერთო მოტივაციის ტიპები, რომელთაც დიდი მნიშვნელობა აქვს მენეჯმენტში. მათ შორის ძირითადია:

სამუშაოზე მიღება. მოტივაციის ფორმირებასა და განვითარებაზე, მის გადაზრდაზე კონკრეტულ ინტერესებში

მოქმედებს ის შთაბეჭდილება, რომელიც მუშაკს ექმნება მომავალ ორგანიზაციასთან პირველივე შეხვედრის შედეგად.

სოციოლოგები და ფსიქოლოგები დიდ ყურადღებას უთმობენ იმ შთაბეჭდილებას. რომელზეც ზემოქმედებს ახალი კანდიდატის მიღების ფორმა. კითხვაზე, თუ როგორი შთაბეჭდილება დარჩა მუშაკს მისი კოლექტივში საქმიანობის მესამე, ან მეათასე დღის შემდეგ, ალბათ, იგი კონკრეტულ პასუხს ვერ გაგვცემს, მაგრამ, მისი პროფესიის მიხედვით მუშაობის პირველ დღეზე მან შეიძლება ბევრი რამ თქვას. ეს ხდება არა მარტო იმიტომ, რომ ადამიანი თავის მეხსიერებაში უფრო დიდხანს ინახავს ინფორმაციას მოვლენის დასაწყისსა და დასასრულის შესახებ, არამედ იმიტომაც, რომ იგი ცდილობს რაც შეიძლება სწრაფად გაითავისოს საქმიანობის მისთვის ახალი სფერო. იგი პირველსავე პერიოდში ძალზე მგრძობიარეა ყველაფრის მიმართ, რასაც ისმენს და ხედავს. ამიტომ, ადაპტაციის ამ ეტაპზე ხელმძღვანელმა მეტი ყურადღება უნდა დაუთმოს მას, ადვილი დავალებიდან თანდათან გადავიდეს უფრო რთულზე, მისცეს საშუალება სპეციალისტს, გამოავლინოს თავისი შესაძლებლობანი.

შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების სისტემის სამართლიანობა. მოტივაციის განმტკიცებისათვის საჭიროა ხელფასის ფონდის სამართლიანი განაწილება. ამასთან დაკავშირებით დიდ მნიშვნელობას იძენს შრომითი კოლექტივის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასების ერთიანი მაჩვენებლების გამოყენება. ეს მაჩვენებლები უნდა იყოს ნათელი და გასაგები იმ მუშაკებისათვის, რომელთა მიმართაც იგი გამოიყენება. აქ მთავარია არა მარტო ის, რომ შრომის ანაზღაურების წესი სამართლიანი იყოს, არამედ ისიც, რომ ეს სამართლიანობა მუშაკის მიერაც იყოს აღიარებული. ***ყველა სახის ანაზღაურება, რომელთა მიმღებებს არა აქვთ მათზე ნათელი წარმოდგენა, კარგავს დადებითი მოტივაციური ზემოქმედების ძალასა და მნიშვნელობას.***

შესრულებული სამუშაოს მნიშვნელობის შეგნება. შემსრულებელთა მოტივაციისა და დაინტერესების გაძლიერების

ერთ-ერთი ფაქტორია იმის შეგნება, რომ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო და მასთან დაკავშირებული ფუნქციები საწარმოსა და მთლიანად საზოგადოებისათვის მეტად საჭირო და სასარგებლოა. ამ მიმართულებით ჩატარებული ექსპერიმენტები იძლევა შემდეგი დასკვნის გამოტანის საშუალებას: სამუშაო ადგილზე შესაბამისი პირობების (ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ-ორგანიზაციული პირობები) უზრუნველყოფა არსებითად განაპირობებს შრომის უფრო მაღალ მწარმოებლურობას. მაგრამ აქ მთავარია არა მარტო კონკრეტული ღონისძიებების გატარება, არამედ ის, რომ მუშაკი გრძნობდეს „გარედან“ ყურადღებას, მისი შრომის პრესტიჟულობას.

ამასთან უშუალო კავშირშია მოტივაციის ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა პროფესიული სიამაყის შეგრძნება. ადამიანს ახასიათებს მისწრაფება პირველობისაკენ, განსაკუთრებულობისაკენ. ეს ფსიქოლოგიური მოვლენა მენეჯერმა უნდა გამოიყენოს შემსრულებელში მოტივაციის განვითარებისათვის. პრაქტიკაში ხდება ისე, რომ შემსრულებელმა ან მთლიანად საწარმოო კოლექტივმა არ იცის, რომ მათი საქმიანობა უფრო მაღალ შეფასებას იმსახურებს, ვიდრე სხვა. ამიტომ შესრულებული სამუშაოს, ან საერთოდ საქმიანობის შესახებ ინფორმაციას, დიდი მნიშვნელობა აქვს. როცა კოლექტივი, ან მისი წევრი ხედავს, რომ მისი წარმატება შემჩნეულია და სათანადოდ შეფასებულიც, მეტი ენთუზიაზმითა და ძალისხმევით ებმება წარმატების მიღწევის საქმეში.

თითოეულ ორგანიზაციას თავისი ისტორია, განვითარების ეტაპები და მნიშვნელოვანი მომენტები, ნათელი ფურცლები გააჩნია. მათ გაფრთხილება სჭირდება. ორგანიზაციის თითოეულმა წევრმა უნდა გაითავისოს ეს წარმატებები, იამაყოს იმით, რომ ამ კოლექტივის წევრია და მისი ტრადიციების გამდიდრების აქტიური მონაწილე. ცხოვრებისეული პრაქტიკა ადასტურებს ამ ფაქტორის უდიდეს როლს. ამავე დროს, ძალზე იშვიათია, როცა ხელმძღვანელს ესმის და სათანადოდ იყენებს საერთო წარმატების უზრუნველყოფის ამ ერთ-ერთ

მნიშვნელოვან ფაქტორს.

გადაწყვეტილებათა მიღებაში მონაწილეობა.
გადაწყვეტილებათა შემუშავებასა და მიღებაში მონაწილეობა მძლავრი მოტივაციური ფაქტორია ნებისმიერი რანგისა და კვალიფიკაციის მუშაკისათვის. საბოლოო ანგარიშით, ამ ფაქტორის გამოყენება უზრუნველყოფს შრომის მაღალ მწარმოებლურობას, ქმნის დადებით შრომით ატმოსფეროს, იწვევს გაცდენების შემცირებას, ამაღლებს პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხს, ავლენს ინიციატივიან და ნიჭიერ ადამიანებს. თვით მენეჯერისათვის ამას დიდი მნიშვნელობა აქვს. ასეთ პირობებში იგი იღებს (ერთობლივი მონაწილეობით)

უფრო სწორ გადაწყვეტილებას, მაღლდება მისი შრომის ეფექტიანობა, პრესტიჟი და ავტორიტეტი, მართვის პროცესი უფრო წყნარ და ნორმალურ კალაპოტში მიმდინარეობს. ყოველივე ეს, თითოეული შემსრულებლისათვის ქმნის თვითგანვითარების, კვალიფიკაციის ამაღლების უკეთეს პირობებს, მათ უვითარდებათ საკუთარი ღირსებისა და მოვლენათა ბატონ-პატრონის გრძნობა.

სამუშაო დროის ელასტიურობა მენეჯერის მიერ გამოიყენება ადმინისტრაციულ აპარატში როგორც მუშაკთა მოტივაციისა და დაინტერესების ერთ-ერთი მეთოდი. ამ მეთოდის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ მუშაკი უნდა იყოს სამუშაო ადგილზე დროის იმ პერიოდში, როდესაც ეს ორგანიზაციისათვის „მისი ქვედანაყოფისათვისაა საჭირო. სამუშაოზე გამოცხადებისა და სამუშაო დროის ხანგრძლივობა მუშაკის შეთანხმებით დგინდება ადმინისტრაციის მიერ. სამუშაო რეჟიმის ასეთი წესი შეიძლება დავასაბუთოთ შემდეგი გარემოებით:

1. ადმინისტრაციულ საქმიანობაში გასატარებელ ღონისძიებათა ნაკადი უთანაბრობით ხასიათდება. ამიტომ მუშაკთა დატვირთვა არათანაბარია და ხშირად ადგილი აქვს დროის უსარგებლოდ ხარჯვას;

2. მუშაკი, რომელსაც ასეთ სიტუაციაში საქმე არა აქვს, სამსახურის გარე საქმეებს ასრულებს, ხოლო დაზოვილ დროს

იგი გამოიყენებს, როდესაც ამის საჭიროება იქნება;

3. მუშაკს თავისუფალი დროისა და მოქმედების მეტი შეგრძნება აქვს, მცირდება სამსახურში დავგვიანების, პირად საქმეებზე განთავისუფლებისა და სხვა მისთანებთან დაკავშირებული დოკუმენტების წარმოების საჭიროება. ეს განსაკუთრებით ანგარიშგასაწევია ურბანიზაციისა და ტრანსპორტის პრობლემების გადაწყვეტასთან დაკავშირებით;

4. კონკრეტული შრომის პირობებში არაა რეკომენდირებული რაიმე კონკრეტულ საკითხზე აზროვნების პროცესის წყვეტილობა. ეს პროცესი სამუშაო დროის დამთავრების შემდეგაც გრძელდება;

5. პრაქტიკა გვჩვენებს, რომ ელასტიური სამუშაო დროის დაწესება სათანადო ეკონომიკური და ფსიქოლოგიური ინტერესების პირობებში ავითარებს თანამშრომელთა ურთიერთდახმარებას;

6. ელასტიური სამუშაო დროის კონცეფცია გამორიცხავს ისეთ არასასიამოვნო მოვლენებს, როგორიცაა: ქარხნის საყვირი, ან, გასასვლელებში მორიგეობა თანამშრომელთა დავგვიანებების აღრიცხვისათვის და ამასთან დაკავშირებით დროისა და ნერვების ფუჭ ხარჯვას.

ემოციური დაძაბულობა და მისი მოხსნის აუცილებლობა. ადამიანის ფსიქიკაში ხშირად წარმოიშობა შეფერხებები, რაც აძნელებს სწორი აზრის ფორმირების პროცესს. როგორც წესი, ამის მიზეზი არის ფრუსტრაცია, ან ემოციური დაძაბულობა.

ძალზე მნიშვნელოვანია მაღალი **მოტივაციური დონის შენარჩუნება** საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, როდესაც წარმოების თუ მომსახურების რენტაბელობის ოპტიმალური დონის უზრუნველყოფის მიზნით, საჭიროა არა მარტო წარმოების მოცულობის ზრდა, არამედ სპეციალიზაციის შეცვლაც. როცა აუცილებელია დროებითი შრომითი კოლექტივების შექმნა, ძველი ორგანიზაციული სტრუქტურების გარდაქმნა, ასეთ პირობებში, მენეჯერმა თავისი ორგანიზაციული ფუნქციების შესრულების დროს სათანადო ყურადღება უნდა მიაქციოს არაფორმალური ჯგუფების

ფაქტორს.

სოციოლოგები თვლიან, რომ ფორმალური ორგანიზაციული ერთეულების (ქვეგანყოფილებების) წევრები მუშაობენ უფრო შეთანხმებულად, მოწესრიგებულად, როცა ამ ერთეულების ინტერესები და საქმიანობა ემთხვევა არაფორმალური ჯგუფების ინტერესებს. ფორმალურ ჯგუფებში, რომელთა საქმიანობა ემთხვევა არაფორმალური ჯგუფების საქმიანობას, უფრო ადვილად ხორციელდება მოქმედებათა კოორდინაცია, უფრო ძლიერია მოტივაციური მომენტები, ვიდრე იქ, სადაც ფორმალური კოლექტივი შედგება ერთმანეთისადმი განურჩეველი და გულცივი დამოკიდებულების წევრებისაგან. აქ ჩვენ შეგვიძლია ასეთი პრაქტიკული ხასიათის რეკომენდაცია შევთავაზოთ მომავალ მენეჯერს: სამუშაო (ფუნქციონალური) ჯგუფების ჩამოყალიბების დროს მხედველობიდან არ უნდა გამოგრჩეთ თავისთავად წარმოშობილი ჯგუფების ინტერესებიც, და თუ ეს უკიდურესი აუცილებლობით არ იქნება გამოწვეული, ნუ შეეცდებით ისინი დაშალოთ, მათი ფუნქციონირების ბლოკირება მოახდინოთ.

ნორმალურ პირობებში თითოეული თანამშრომელი ცდილობს, მოხვდეს ისეთ შრომის ჯგუფში (კოლექტივში), რომლის ინტერესებს გაითავისებს. თუ დავუშვებთ, რომ მუშაკი აღმოჩნდა პირველ ორგანიზაციულ დანაყოფში, ხოლო მისი ინტერესებითა და მოტივებით იგი მეორე ჯგუფს მიეკუთვნება, მაშინ უკმაყოფილო იქნება თავისი ადგილით მანამ, სანამ არ აღმოჩნდება მეორე ჯგუფის შემადგენლობაში. ამიტომ მენეჯერმა ისე უნდა გაანაწილოს მასზე დაქვემდებარებული თანამშრომლები, რომ თითოეული მათგანი სასურველ და მისი ინტერესებისა და შრომითი მოტივების შესაფერის კოლექტივში მოხვდეს.

ყველა რანგის ხელმძღვანელთა და მენეჯერთა დანიშვნის საკითხი მათი მოტივებისა და ინტერესების, ცოდნისა და შესაძლებლობათა თანხვედრილობით უნდა განვიხილოთ. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ უკეთეს ვარიანტს წარმოადგენს შემთხვევა, როდესაც ხელმძღვანელ თანამდებობაზე ნიშნავენ

მუშაკს, რომელიც მანამდე შრომით კოლექტივში არაფორმალური ჯგუფის ლიდერი იყო. ეს სრულიადაც არ ნიშნავს იმას, რომ ხელმძღვანელის ვაკანტური ადგილის პრეტენდენტი მხოლოდ არაფორმალურ ჯგუფებში ვეძიოთ. ამასთან, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ არსებობენ ლიდერები, რომლებიც ცდილობენ, პოპულარობას მიაღწიონ მორალურად არც თუ „სუფთა“ ხერხებითა და მეთოდებით.

თავი III. მენეჯმენტის პრინციპები

შესასწავლი საკითხები:

- ❖ მართვის პრინციპების სოციალურ-ეკონომიკური არსი
- ❖ მართვის ზოგადი პრინციპები
- ❖ მართვის კერძო პრინციპები

3.1. მართვის პრინციპების სოციალურ-ეკონომიკური არსი

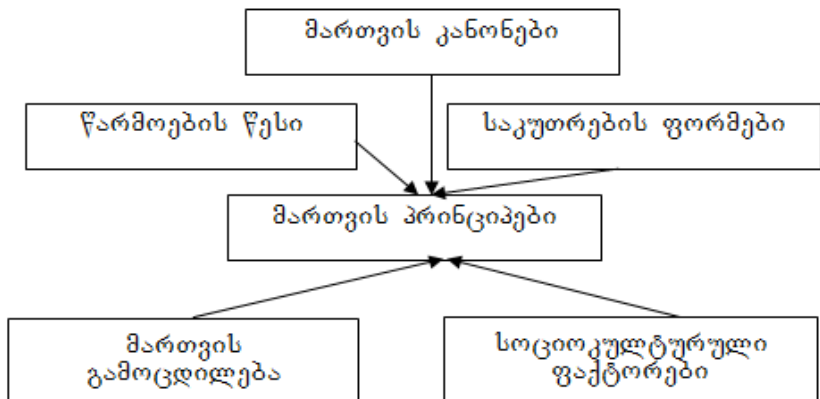
ტერმინი „პრინციპი“ წარმოდგება ლათინური სიტყვისაგან (principium) - საფუძველი, საწყისი, დაწყება. პრინციპებში ხდება თანამედროვე მეცნიერებისათვის ცნობილი კანონებისა და კანონზომიერებების, აგრეთვე ემპირიული გამოცდილების განზოგადება.

მართვის პრინციპები ზოგადი სახით შეიძლება განისაზღვროს, როგორც მართვის პროცესის მიმართ ამოსავალი ნორმები, წესები და კანონზომიერებები, რომლებიც გამომდინარეობენ საზოგადოებისა და მისი საწარმოო ძალების არსისა და განვითარების დონიდან, რომელთა დაცვა (ნორმების, წესებისა და კანონზომიერებების) ხელს უწყობს საზოგადოების წინაშე მდგარი მიზნების მიღწევასა და ამოცანების

გადაწყვეტას.

მართვის პრინციპების ფორმირების მექანიზმის სქემის ნიმუში შემოგვთავაზა ა.ნ. ფომინევა, რომელსაც აქ წარმოვადგენთ:

როგორც სქემა 3.1-დან ჩანს, მართვის პრინციპების შინაარსზე არსებით გავლენას ახდენენ არა მარტო თანამედროვე მეცნიერებისათვის ცნობილი მართვის კანონები და დაგროვილი გამოცდილება. ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავენ მენეჯმენტის პრინციპებს, შეიძლება მივაკუთვნოთ საწარმოო საქმიანობის განხორციელების წესები, წარმოების საშუალებებზე საკუთრების ფორმა, აგრეთვე სოციო-კულტურული ფაქტორები.



სქემა 3.1. მართვის პრინციპების ფორმირების მექანიზმი.

ამასთან, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ თუმცა მენეჯმენტის პრინციპები შეიცავენ მართვის თეორიისა და პრაქტიკის ზოგად დებულებებს, ისინი მაინც არ შეიძლება მიჩნეულ იქნას უნივერსალურებად. თანამედროვე მენეჯმენტს არ გააჩნია მართვის ერთიანი და საყოველთაოდ აღიარებული პრინციპების ნაკრები. პრაქტიკულად ყოველ მკვლევარს, რომელიც სწავლობს

მართვის პრობლემებს, ამ სფეროში თავისი მიდგომა გააჩნია.

ზემოაღნიშნული ადასტურებს იმის აუცილებლობას, რომ საჭიროა ადმინისტრირების პრინციპების თანამედროვე ახალი სისტემის შემუშავება მართვის სფეროში სამამულო და უცხოელი მკვლევარების გამოცდილების განზოგადების, კრიტიკული ანალიზისა და თანამედროვე პირობებისადმი ადაპტირების საფუძველზე.

ნებისმიერი სისტემის თეორიულ დებულებას საფუძველად უნდა ედოს მათი კლასიფიკაცია. თანამედროვე პირობებში მართვის პრინციპების კლასიფიკაციისადმი რამოდენიმე განსხვავებული მიდგომა არსებობს. ერთ-ერთი მათგანი ითვალისწინებს მმართველობითი პრინციპების დაყოფას ოთხ ძირითად ჯგუფად:

- *მართვის ყველა სახისთვის საერთო, ზოგადი პრინციპები;*
- *პრინციპები, რომლებიც ეხება მართვის სისტემის ყველა კომპონენტს;*
- *კონკრეტული წარმოების მართვისათვის დამახასიათებელი სპეციფიკური პრინციპები;*
- *პრინციპები, რომლებიც ეხება მართვის სისტემის ცალკეული ნაწილებს.*

ასეთი კლასიფიკაცია საკმაოდ გაშლილია, მაგრამ ამავე დროს შეიცავს სულ ცოტა ორ ზედმეტ პოზიციას. თუ ზემოაღნიშნულ ჯგუფებს უფრო ყურადღებით გამოვიკვლევთ, შეიძლება დავრწმუნდეთ, რომ პირველ, მეორე და მეოთხე ჯგუფებს უშუალო დამოკიდებულება აქვთ მართვის სუბიექტის მიმართ, ანუ მმართველობით სისტემასთან. მესამე ჯგუფი უშუალოდ უკავშირდება მართვის ობიექტს, ანუ სამართავ სისტემას.

ამრიგად, მართვის პრინციპების მთელი ერთობლიობა შეიძლება დაყოფილ იქნას არა ოთხ, არამედ ორ ჯგუფად, რომლებიც მართვის სისტემის ქვესისტემების ნიშან-თვისების მიხედვით იქნებიან ფორმირებული. როგორც ცნობილია, მართვის ნებისმიერი სისტემა შედგება ორი ქვესისტემისაგან - მმართველი და სამართავი ქვესისტემებისაგან. პირველ ჯგუფს

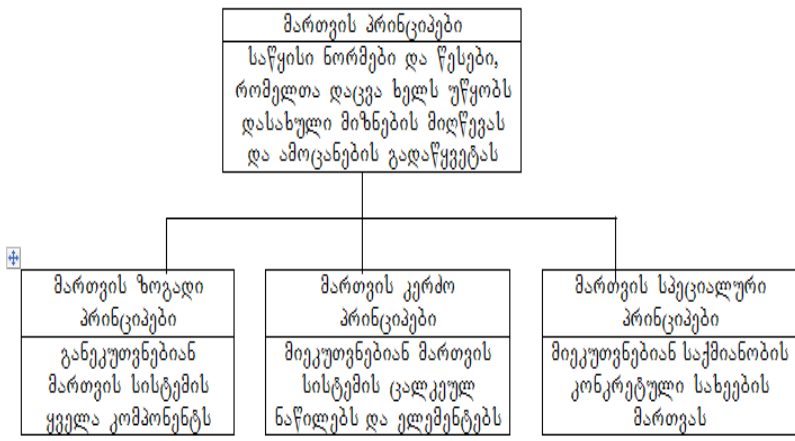
განეკუთვნება ის პრინციპები, რომლებიც ეხება მმართველი სისტემის ცალკეულ კომპონენტებს, აგრეთვე მთლიან სისტემას. მეორე ჯგუფს განეკუთვნება მართვის პრინციპები, რომელიც ეხება საქმიანობის კონკრეტულ სახეებს.

მმართველობითი პრინციპების კლასიფიკაციისადმი ასეთი მიდგომა საშუალებას იძლევა მათი ტიპოლოგია დავაკავშიროთ მართვის სისტემის სტრუქტურის სპეციფიკასთან.

პირველ ჯგუფს მიეკუთვნებული პრინციპები - ესაა მართვის ზოგადი პრინციპები, რამდენადაც ისინი ასახავენ მართვის თეორიისა და პრაქტიკის სპეციფიკას ამ მოვლენის ყველაზე უფრო ზოგადი გაგებით. *მეორე ჯგუფში შემავალი პრინციპებისთვის* იყენებენ ტერმინს - „*მართვის სპეციალური პრინციპები*“, რამდენადაც ისინი უშუალოდ არიან დაკავშირებული საქმიანობას კონკრეტული სახის მართვის სპეციფიკასთან.

მართვის პრინციპების ასეთი სპეციფიკაცია საკმაოდ ფართოდ გამოიყენებოდა საბჭოთა კავშირის პერიოდის დროს, კონკრეტულად მას იზიარებდნენ დ.მ. კრუკი, ო.პ. დეინეკო, რ.ა. გრომოვა და სხვები.

მართვის პრინციპების კლასიფიკაციის ყველაზე ოპტიმალურ სახედ უნდა მივიჩნიოთ მათი დაყოფა სამ ჯგუფად, რაც აქვე მოგვეყავს სქემის სახით:



სქემა 3.2. მართვის პრინციპების კლასიფიკაცია.

აღნიშნული კლასიფიკაციის მიხედვით მართვის ყველა არსებული პრინციპი იყოფა სამ ჯგუფად. პირველ ჯგუფს განეკუთვნება მართვის ზოგადი პრინციპები, რომლებიც ეხებიან მართვის მთლიან სისტემას; მეორე ჯგუფს განეკუთვნება მართვის პრინციპები, რომლებიც ეხებიან მართვის სისტემის ცალკეულ კომპონენტებს; მესამე ჯგუფს განეკუთვნება პრინციპები, რომლებიც ახდენენ საქმიანობის კონკრეტული სახეების მართვის რეგლამენტირებას.

ქვემოთ ჩვენ დავახასიათებთ მართვის იმ ძირითად პრინციპებს, რომლებიც მოიაზრებიან ზემოთ მითითებულ ჯგუფებში.

3.2. მართვის ზოგადი პრინციპები

მართვის ზოგად პრინციპებად მიჩნეული უნდა იქნეს ის პრინციპები, რომლებსაც უშუალო დამოკიდებულება აქვთ მთლიანად მართვის სისტემასთან. ანუ მასში შემაჯავალ კომპონენტებთან.

რამდენადაც მართვის ზოგადი პრინციპები წარმოადგენენ უფრო ზოგადი კიბერნეტიკული პრინციპების პირდაპირ შედეგს, ამიტომ აზრი აქვს თავდაპირველად გაირკვეს ამ უკანასკნელთა მეცნიერული შინაარსი.

კიბერნეტიკული პრინციპების სისტემის შემადგენლობაში შედიან სისტემათა თვითმოძრაობისა და თვითმმართველობის პრინციპი, იერარქიის პრინციპი, მმართველი და სამართავი ქვესისტემების შეფარდებითობის პრინციპი, გარემომცველ გარემოსთან ურთიერთდამოკიდებულების პრინციპი, მმართველი და სამართავი ქვესისტემების შესაბამისობის პრინციპი, უკუკავშირის პრინციპი, ფუნქციონირების ოპტიმალურობის პრინციპი.

კიბერნეტიკული პრინციპების ერთობლიობა ასახავს მათ უკუკავშირს, მთლიანობასა და ერთიანობას მართვის ნებისმიერ სისტემასთან მიმართებაში.

ნებისმიერი ავტონომიურად ფუნქციონირებადი სისტემის საქმიანობა მჭიდროდაა დაკავშირებული კომუნიკაციის პროცესებთან (ინფორმაციული და უკუკავშირების პრინციპი), კომუნიკაციის პროცესები მუდმივად ადაპტირდებიან (ოპტიმალურობის პრინციპი) ორგანიზაციის მიზნების ცვლილებების შესაბამისად (მიზანგანსორციელებისა და მიზანგარაუდის პრინციპი).

კიბერნეტიკის ზოგადი პრინციპებისაგან შეიძლება გამოიყოს სოციალურ-ეკონომიკური სისტემების მართვის პრინციპები.

მართვის ზოგადი პრინციპების სისტემაში ძირითად პრინციპად სამართლიანად შეიძლება მიჩნეული იქნეს **მართვის მეცნიერულად დასაბუთების პრინციპი**. მენეჯმენტისადმი მეცნიერული მიდგომა მოითხოვს ყველა იმ ფაქტორის ერთობლიობის კომპლექსურ, სრულ შესწავლას, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის ეფექტიან ფუნქციონირებაზე, მიღებული ცოდნის მართვის პრაქტიკაში შემდგომი გამოყენებით.

მენეჯმენტის არანაკლებ მნიშვნელოვანი მეორე პრინციპია

მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტისადმი სისტემური მიდგომის პრინციპი. სისტემური მიდგომა მოითხოვს, რომ ხელმძღვანელები ორგანიზაციას იხილავდნენ როგორც ურთიერთდაკავშირებული, ურთიერთდამოკიდებული და მუდმივად ერთმანეთთან ურთიერთმოქმედი ელემენტების ერთობლიობას, როგორცაა: ადამიანები, სტრუქტურა; ამოცანები და ტექნოლოგიები, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან სხვადასხვა მიზნების მიღწევაზე.

სისტემურ მიდგომაში მთავარი - ესაა სისტემების მთლიანობის შესახებ წარმოდგენების შემუშავება და გამოყენება. მთლიანის შეცნობა - ნიშნავს გახსნა მისი არსი და სპეციფიკა; ელემენტების შემადგენლობა, რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მახასიათებლები; სტრუქტურა; ელემენტების ფუნქციები და მათი გავლენა მთლიანის ფუნქციაზე; სისტემის მთლიანობის უზრუნველყოფი ინტეგრაციული ფაქტორები; მოცემული მთლიანის ისტორია.

სისტემურ მიდგომას საფუძვლად უდევს სისტემური ანალიზი, რომელიც თავის თავში მოიცავს სისტემის ფუნქციონირების მიზნის ფორმულირებას, მასში შემავალი ელემენტების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შემადგენლობის განსაზღვრას.

ოპტიმალური მართვის პრინციპი დროისა და სახსრების მინიმალური დანახარჯებით ადგენს მართვის მიზნების მიღწევის მოთხოვნებს.

ზემოაღნიშნულ პრინციპთან მჭიდროდაა დაკავშირებული მართვის მოქნილობის პრინციპი, რომლის პრაქტიკული რეალიზაციაც შესაძლებლობას იძლევა უზრუნველყოფილი იქნეს ორგანიზაციის დროული ადაპტაცია გარე სამყაროს შეცვლილი პირობებისადმი ან მისი სწრაფი გარდაქმნა ფუნქციონირების ახალ მიზნებთან შესაბამისობაში.

მენეჯმენტში სოციალური ფაქტორების როლის გაზრდასთან ერთად პირველ პლანზე გადმოვიდა მართვის დემოკრატიზაციის პრინციპი, რომელიც შეიცავს მესაკუთრეების, ხელმძღვანელების, შრომითი კოლექტივისა და

ორგანიზაციის ცალკეული მუშაკების ინტერესების სამართლიან საფუძველზე დაკმაყოფილების მოთხოვნას.

თუ განვაზოგადებთ ზემოაღნიშნულს, შეიძლება აღვნიშნოთ, რომ თანამედროვე ეტაპზე მართვის ზოგადი პრინციპების სისტემაში ძირითადი ადგილი უჭირავს მართვის მეცნიერული დასაბუთების პრინციპს, მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტისადმი სისტემური მიდგომის პრინციპს, აგრეთვე მართვის ოპტიმალურობის, მოქნილობისა და დემოკრატიზაციის პრინციპებს.

ადმინისტრირების თვალსაზრისით შეიძლება გამოვეყოთ მართვის არანაკლებ მნიშვნელოვანი კიდევ ორი პრინციპი, სახელდობრ, რეგლამენტაციის პრინციპი და ფორმალიზაციის პრინციპი.

რეგლამენტაციის პრინციპის თანახმად ყველა პროცესი, რომლებიც მიმდინარეობს მართვის სისტემაში, მკაცრად უნდა იქნეს რეგლამენტირებული. სხვა სიტყვებით, ნებისმიერ ორგანიზაციაში შემუშავებულ უნდა იქნეს წესებისა და ნორმების გაშლილი სისტემა, რომლებიც განსაზღვრავს როგორც მთლიანი ორგანიზაციის ფუნქციონირების, ასევე მისი ცალკეული სტრუქტურული ქვედანაყოფების ფუნქციონირების წესებსაც.

ფორმალიზაციის პრინციპი ითვალისწინებს ორგანიზაციის ფუნქციონირების ნორმებისა და წესების ფორმალურ განმტკიცებას ხელმძღვანელის ბრძანებებით, მითითებებისა და განკარგულებების სახით, აგრეთვე კონკრეტული სტრუქტურული ქვედანაყოფების დებულებების სახით და თანამდებობრივი ინსტრუქციების სახით.

რეგლამენტაციისა და ფორმალიზაციის პრინციპების გამოყენება საშუალებას იძლევა უზრუნველყოფილი იქნეს ორგანიზაციის ფუნქციონირების პროცესის მოწესრიგება; გავხადოთ ორგანიზაციის ფუნქციონირების პროცესი უფრო გეგმაზომიერი და რაციონალური.

ზემოაღნიშნული მართვის ზოგადი პრინციპების ჩამონათვალი არ არის სრული. აქ განხილული იყო მხოლოდ

ძირითადი და ყველაზე უნივერსალური პრინციპები. ამავე დროს საჭიროა გვახსოვდეს, რომ ნებისმიერი სოციალურ-ეკონომიკური სისტემა იქმნება და ფუნქციონირებს გარკვეული კონკრეტული მიზნების მისაღწევად; ამიტომაც პრინციპები, რომლებითაც ხელმძღვანელობენ ორგანიზაციის მენეჯერები, შერჩეულ უნდა იქნეს ინდივიდუალურად, ყოველ ცალკეულ კონკრეტულ შემთხვევებში ფუნქციონირების მიზნებიდან გამომდინარე.

3.3 მართვის კერძო პრინციპები

მართვის კერძო პრინციპებად მოიხსენიება ის პრინციპები, რომლებიც განეკუთვნებიან მართვის სისტემის ცალკეულ ელემენტებს. მართვის კერძო პრინციპების ჯგუფში პირობითად შეიძლება გამოვყოთ ორი ქვეჯგუფი.

პირველი ქვეჯგუფი თავის თავში მოიცავს პრინციპებს, რომლებიც ეხება მართვის ცალკეული ფუნქციების განხორციელებას. მასში შედიან დაგეგმვის, ორგანიზაციის, აღრიცხვის, კონტროლის პრინციპები, მარკეტინგული გამოკვლევებისა და ღონისძიებების ჩატარების პრინციპები და ა.შ.

მეორე ჯგუფს განეკუთვნებიან მმართველობითი პრინციპები, რომლებიც დაკავშირებული არიან მართვის ცალკეულ მხარეებთან, მაგალითად, სოციალურ, ეკონომიკურ, ორგანიზაციულ-ტექნიკურთან და ა.შ., და აგრეთვე მართვის დონეებთან (სტრუქტურული ქვედანაყოფები, ორგანიზაცია, დარგი, ეროვნული ეკონომიკა).

მართვის კონკრეტული პრინციპების დეტალური დახასიათების მიზნით უფრო დაწვრილებით განვიხილოთ ზოგიერთი პრინციპი, რომლებიც შედიან ზემოაღნიშნულ ქვეჯგუფებში.

პირველი ქვეჯგუფის დახასიათებისათვის მაგალითის სახით გამოვიყენოთ ორგანიზაციისა და აღრიცხვის პრინციპები. ორგანიზაციის პრინციპებს შორის გამოყოფენ პრიორიტეტის

პრინციპებს, შესაბამისობის პრინციპებსა და ორგანიზაციის პროცესის ფორმირების პრინციპებს.

პრიორიტეტის პრინციპების შემადგენლობაში შედიან მიზნის პრიორიტეტის პრინციპები, ორგანიზაციების შექმნისას ფუნქციების პრიორიტეტი სტრუქტურაზე, მომქმედ საწარმოებში ფუნქციებზე სტრუქტურების პრიორიტეტი, სტრუქტურული ქვედანაყოფის შექმნისას მართვის სუბიექტის პრიორიტეტი მართვის ობიექტზე, მომქმედი ორგანიზაციისთვის მართვის ობიექტის პრიორიტეტი მართვის სუბიექტზე.

მიზნის პრიორიტეტის პრინციპი შემდეგნაირად ყალიბდება: სისტემაში მიზანი - ამოცანა - ფუნქცია უმაღლესი პრიორიტეტი განეკუთვნება მიზანს, შემდეგ ამოცანას და ბოლოს კი ფუნქციას.

ფუნქციების პრიორიტეტის პრინციპი სტრუქტურის მიმართ ორგანიზაციების შექმნისას შემდეგნაირია: ახალი ორგანიზაციების პროექტირება და შექმნა, უპირველეს ყოვლისა, გამოწვეულია კონკრეტული ფუნქციების რეალიზაციის აუცილებლობით.

იმ შემთხვევებში, როდესაც არ არსებობს ორგანიზაციის ფუნქციების ნაერთის შესაბამისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების ნაერთის შექმნის შესაძლებლობა, განიხილება ორგანიზაციის აგების სხვა ვარიანტები, გამომდინარე მიზნის პრიორიტეტიდან, რომლის მიღწევასაც უნდა ემსახურებოდეს ზემოაღნიშნული ფუნქციები.

სტრუქტურების ფუნქციებისადმი პრიორიტეტის პრინციპის აზრი მომქმედ ორგანიზაციებში შემდეგში გამოიხატება: ნორმალურად ფორმირებად ორგანიზაციებში ურთიერთქმედების პროცესები ისე მიმდინარეობს, რომ სისტემის ელემენტების უკმარისობა თანდათანობით ვლინდება, ხოლო ზედმეტი ელემენტები ასევე თანდათანობით აღმოიფხვრება. ამ პრინციპის თანახმად მოქმედ ორგანიზაციებს შესწევთ უნარი განახორციელონ ფუნქციების მხოლოდ შეზღუდული დიაპაზონი. აღნიშნული დიაპაზონის ფარგლებს გარეთ ხშირად იქმნება ისეთი სიტუაცია, როდესაც ორგანიზაციას არ შესწევს მის

წინაშე მდგომი ამოცანების გადაწყვეტის უზრუნველყოფის უნარი.

ფორმირებად ორგანიზაციებში მართვის სუბიექტის მართვის ობიექტისადმი პრიორიტეტის პრინციპი შემდეგი შინაარსისაა: ორგანიზაციის შექმნის პროცესში მისმა დამფუძნებლებმა თავიანთ მოთხოვნათა და შესაძლებლობათა შესაბამისად უნდა აირჩიონ შრომითი კოლექტივი, საქმიანობის სფერო, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა და ორგანიზაციის სხვა დანარჩენი პარამეტრები.

მართვის ობიექტის სუბიექტისადმი პრიორიტეტის პრინციპის არსი მოქმედი ორგანიზაციებისათვის შემდეგში გამოიხატება: ორგანიზაციის ყველა დონის მართვის ხელმძღვანელი უნდა ინიშნებოდეს კონკრეტული სტრუქტურული ქვედანაყოფების მახასიათებლებთან და მოთხოვნილებებთან შესაბამისობაში.

შესაბამისობის პრინციპებს განეკუთვნება დასახული მიზნების გამოყოფილ რესურსებთან შესაბამისობის პრინციპი, განმკარგულებლობისა და დაქვემდებარებულების შესაბამისობის პრინციპი, წარმოების ეფექტიანობისა და ეკონომიკურობის პრინციპი, წარმოებისა და მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შესაბამისობის პრინციპი.

დასახული მიზნის გამოყოფილ რესურსებთან შესაბამისობის პრინციპი შემდეგი შინაარსისაა: თითოეულ მიზანს უნდა შეესაბამებოდეს ფინანსური, სანედლეულო, მატერიალური, ენერგეტიკული და ადამიანური რესურსების ნაკრები, რაც საშუალებას იძლევა უზრუნველყოფილ იქნეს მითითებული მიზნის მიღწევა.

განმკარგულებლობისა და დაქვემდებარების შესაბამისობის პრინციპი აცხადებს, რომ თითოეულ მუშაკს უნდა ჰყავდეს ერთი ხაზობრივი ხელმძღვანელი და ფუნქციონალური ხელმძღვანელების ნებისმიერი რაოდენობა.

წარმოების ეფექტიანობისა და ეკონომიურობის შესაბამისობის პრინციპი შეიძლება ფორმირებულ იქნეს როგორც ფუნქციონირების ეფექტიანობისა და ერთობლივ

დანახარჯებს შორის შესაბამისობა. აღნიშნული პრინციპი აღგენს წესს, რომლის შესაბამისადაც ორგანიზაციის ნებისმიერი დამატებითი დანახარჯები გამართლებული უნდა იყოს მისი ფუნქციონირების მოსალოდნელი ან ფაქტიური ეფექტიანობის ამაღლებით.

წარმოებისა და მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შესამების პრინციპის შინაარსის ფორმულირებას შემდეგი სახე აქვს: უმცირესი და უმსხვილესი ორგანიზაციები ფუნქციონირებენ ბევრად უფრო ნაკლები ეფექტურობით, ვიდრე საშუალო ზომის ორგანიზაციები. სხვანაირად, ორგანიზაციის მოცულობა ოპტიმალურად უნდა შეესაბამებოდეს მის მიზნებსა და ამოცანებს, საქმიანობის ხასიათს, ბაზრის სპეციფიკას და ა.შ.

ორგანიზაციის პრინციპის აგება უნდა ხორციელდებოდეს შემდეგის გათვალისწინებით:

➤ *ძალისხმევის უპირატესი მიმართვა დასახული მიზნის მისაღწევად, და არა შიდა და გარე შემაფერხებელი ზემოქმედებების დასაძლევად;*

➤ *მართვადი და უმართავი ფაქტორების შესწავლისადმი კომპლექსური მიდგომა (მხედველობაშია ორგანიზაციის პროცესზე ზემოქმედების მომხდენი ფაქტორები).*

➤ *პროცესის მიმდინარეობის ობიექტურობის უზრუნველყოფა;*

➤ *პროცესის ოპტიმალური და სრული საინფორმაციო უზრუნველყოფა;*

➤ *პროექტირებული პროცესების ყველა ეტაპის ოპერაციებისა და პროცედურის მკაცრი რეგლამენტაცია;*

პროცესების მახასიათებელი თვისებების ორგანიზაციის (დაწესებულების) ტექნიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ და ორგანიზაციულ რესურსებთან შესაბამისობა.

ორგანიზაციისა და მმართველობითი აღრიცხვის განხორციელების პრინციპებს განეკუთვნებიან:

➤ *საწარმოს საქმიანობის უწყვეტობა;*

➤ *დაგეგმვისა და აღრიცხვისათვის ერთიანი განზომილების*

ერთეულების გამოყენება;

➤ მთლიანად საწარმოს საქმიანობის, ასევე მისი ცალკეული სტრუქტურული ქვედანაყოფების შედეგების ცალ-ცალკე შეფასება;

➤ მემკვიდრეობითობა და მართვის მიზნებისათვის პირველადი და შუალედური ინფორმაციის მრავალჯერადი გამოყენება;

➤ ორგანიზაციის შიდა ანგარიშების მაჩვენებელთა სისტემის ფორმირება, როგორც კომუნიკაციური კავშირის საფუძველი, მართვის სხვადასხვა დონეებსა და ცალკეულ სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის, რომლებიც მართვის თანაბარ დონეზე იმყოფებიან;

➤ დანახარჯებისა და მარაგების მართვის საბიუჯეტო (სახარჯთაღრიცხვო) მეთოდის გამოყენება;

➤ სისრულე და ანალიტიკურობა, რომლებიც უზრუნველყოფენ ამომწურავ ინფორმაციას აღრიცხვის ობიექტების შესახებ;

➤ პერიოდულობა, რომელიც ასახავს საწარმოს საწარმოო და კომერციულ ციკლებს, რაც დადგენილია სააღრიცხვო პოლიტიკით.

მართვის კერძო პრინციპების მეორე ჯგუფის დახასიათებისთვის განვიხილოთ საკადრო პოლიტიკის პრინციპები. ორგანიზაციის პრინციპების სისტემაში და საკადრო პოლიტიკის განხორციელებაში შეიძლება გამოვყოთ რამოდენიმე განსხვავებული ჯგუფი. მათგან ყველაზე უფრო სანიმუშოდ მიგვაჩნია პერსონალის მართვის სისტემის აგების პრინციპების ჯგუფი და კადრების შერჩევის პრინციპების ჯგუფი.

ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სისტემის ფორმირება ხორციელდება შემდეგი პრინციპების საფუძველზე: პერსონალის მართვის ფუნქციების ადეკვატურობით ფუნქციონირების მიზნებთან, პერსონალის მართვის ფუნქციების პირველადობით, პერსონალის მართვის ინტრა და ინფრაფუნქციების ოპტიმალური თანაფარდობით, ორგანიზაციის ფუნქციონირების

სპეციფიკის ცვლილებაზე ოპერატიული რეაგირებით, პოტენციური იმიტაციების პრინციპით.

პერსონალის მართვის ფუნქციების ფუნქციონირების მიზნებთან ადეკვატურობის პრინციპს შემდეგი შინაარსი აქვს: პერსონალის მართვის ფუნქციების ფორმირება და ცვლილება უნდა ხორციელდებოდეს ორგანიზაციის ფუნქციონირების მიზნებთან და მოთხოვნებთან მკაცრ შესაბამისობაში.

პერსონალის მართვის ფუნქციების პირველადობის პრინციპის აზრი შემდეგში გამოიხატება: შემადგენლობა, პერსონალის მართვის სისტემის ელემენტების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მახასიათებლები, აგრეთვე ინფორმაციული კავშირების ხასიათი და მათ შორის ურთიერთდამოკიდებულება პირდაპირ დამოკიდებულებაშია პერსონალის მართვის ფუნქციების შინაარსთან.

პერსონალის მართვის ინტრა და ინტრაფუნქციების ოპტიმალური თანაფარდობის პრინციპი განსაზღვრავს ფუნქციებს შორის აუცილებელ პროპორციებს, რომლებიც მიმართულია პერსონალის მართვის სისტემის ორგანიზაციაზე, ანუ ინტრაფუნქციებით.

ორგანიზაციის ფუნქციონირების სპეციფიკის ცვლილებაზე ოპერატიული რეაგირების პრინციპის არსი მდგომარეობს პერსონალის მართვის ფუნქციების ორიენტაციის წინსწრების აუცილებლობაში იმ ფუნქციებთან შედარებით, რომლებიც მიმართული არიან დამხმარე საქმიანობაზე.

პოტენციური იმიტაციის პრინციპი ასე უღერს: ორგანიზაციის ცალკეული მუშაკების მწყობრიდან გამოსვლამ არ უნდა გამოიწვიოს ამ ორგანიზაციის ფუნქციონირების პროცესის შეჩერება და შეფერხება. სხვანაირად, თითოეულ მუშაკს უნდა შეეძლოს მასზე ზემდგომი და ქვემდგომი მუშაკების სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულება ან კიდევ თავისი დონის ორი მუშაკის მოვალეობათა შესრულება.

კადრების შერჩევის პროცესში აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს შემდეგი ძირითადი პრინციპები: სიტუაციის პრინციპი, შეთავსების პრინციპი, შეხამების

პრინციპი, კომპენსაციის პრინციპი და დინამიზმის პრინციპი.

სიტუაციის პრინციპის არსი იმაში გამოიხატება, რომ კადრების შერჩევის პროცესში აუცილებელია არა მხოლოდ დასანიშნი კანდიდატის დახასიათების შესაბამისობის გათვალისწინება კონკრეტული თანამდებობების მიმართ წაყენებული მოთხოვნებისადმი, არამედ აგრეთვე მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული შექმნილი კონკრეტული სიტუაციაც.

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება **შეთავსებადობის პრინციპის** დაცვას მუშაკების კადრების გარედან და შიგა როტაციით შერჩევისას. მოცემული პრინციპი იმაზე მიგვანიშნებს, რომ ვაკანტური თანამდებობების შევსებისას ხელმძღვანელმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს რიგი თავისებურებანი.

უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა გვახსოვდეს, რომ დასაქმებული მუშაკები, რომლებიც პრეტენზიას აცხადებენ ახალ თანამდებობაზე, უკვე წარმოადგენენ ამ ორგანიზაციის განუყოფელ შემადგენელ ნაწილს და ამიტომაც, ადაპტაციის პერიოდის გაუთვალისწინებლად შეუძლიათ დაუყოვნებლივ სრული უკუგებით შეუდგნენ ახალი თანამდებობრივი მოვალეობის შესრულებას. ამავე დროს მუშაკებმა, რომლებიც მიღებული იქნებიან გარედან, მთელი ძალისხმევა უნდა გამოიჩინონ, რათა „ჩაეწერონ კოლექტივში“ და გახდნენ მოცემული კოლექტივის განუყოფელი ნაწილი. ამასთან მეორეს მხრივ, ასეთ მუშაკებს შეუძლიათ უფრო ობიექტურად შეაფასონ პროცესები, რომლებიც ორგანიზაციაში მიმდინარეობს, მიაქციონ ხელმძღვანელების ყურადღება იმ ნაკლოვანებებზე, რომლებიც ჩვეულებრივად აღიქმება სხვა თანამშრომლების მიერ.

კადრების შერჩევის სისტემაში არანაკლები მნიშვნელობა აქვს **შესამების პრინციპს**. მისი არსი მდგომარეობს „ხანდაზმული“ და „ახალგაზრდა“ კადრების ერთობლივი ძალისხმევის ოპტიმალური ინტეგრაციის მიღწევაში. თუ ხანდაზმული კადრები ხასიათდებიან ცხოვრებისეული და შრომითი გამოცდილებით, ახალგაზრდები უფრო აქტიურები და ნაკლებად კონსერვატიულები არიან, ხოლო ზოგჯერ და არც

თუ იშვიათად ისინი ფლობენ უფრო თანამედროვე პროგრესულ ცოდნას. ორგანიზაციების ყველა სტრუქტურულ ქვედანაყოფში ორივე აღნიშნული ტიპის მუშაკების რაციონალური შეხამება ორგანიზაციის ეფექტიანად ფუნქციონირების განუყოფელი ნაწილია.

კომპენსაციის პრინციპი კადრების შერჩევისას რეკომენდაციას უწევს კადრების იმგვარ შერჩევას, რომ ერთი მუშაკის უარყოფითი მახასიათებელი კომპენსირებულ იქნას მეორე მუშაკის დადებითი თვისებებით.

რაც შეეხება **დინამიზმის პრინციპს**, იგი მოითხოვს მობილურობისა და სტაბილურობის შეხამების აუცილებლობას. მობილურობა კადრების დაწინაურებისა და როტაციის ღონისძიებების დროული ჩატარების საშუალებას იძლევა გარე სფეროში მომხდარი ცვლილებებისა და თვით ორგანიზაციის მოთხოვნილებათა შესაბამისად. სტაბილურობა აუცილებელია გრძელვადიანი პროგრამების განხორციელებისათვის.

მობილურობისა და სტაბილურობის რაციონალურ შეხამებას კადრების შერჩევის პროცესში შეუძლია უზრუნველყოს ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის ეფექტიანობის აუცილებელი დონე.

ყველა ჩვენს მიერ ზემოთ განხილული პრინციპი მართვის კერძო პრინციპების სისტემის მხოლოდ მცირე ნაწილს წარმოადგენს.

მართვის სპეციალურ პრინციპებად მიჩნეულია ის პრინციპები, რომლებიც მიეკუთვნებიან საქმიანობის კონკრეტულ სახეებს. რამდენადაც ნებისმიერი ნორმალურად ფუნქციონირებადი ეკონომიკური სისტემის საფუძველს წარმოადგენენ ორგანიზაციები, რომლებიც საწარმოო საქმიანობას ახორციელებენ, ამიტომ მართვის სპეციალური პრინციპების საილუსტრაციოდ მიზანშეწონილია განვიხილოთ სწორედ წარმოების მართვის პრინციპები.

ვიდრე წარმოების მართვის პრინციპების უშუალო განხილვაზე გადავალოთ, აუცილებელია აღვნიშნოთ, რომ მათი შინაარსი უშუალო დამოკიდებულებაშია სოციალურ-

ეკონომიკურ და პოლიტიკურ პირობებთან, რომელშიც ფუნქციონირებენ ორგანიზაციები.

ამ საკითხთან დაკავშირებით საჭიროა შედარებით ანალიზი. 30-იან წლებამდე ჩვენი ქვეყნის ეროვნული ეკონომიკის ყველა სფეროში მართვის ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური მეთოდები ჭარბობდა; ეს თავის ასახვას პოულობდა მართვის სპეციალურ პრინციპებში. სოციალისტური წარმოების მართვის მნიშვნელოვან პრინციპებს მაშინ მიეკუთვნებოდა:

– დემოკრატიული ცენტრალიზმი; იგი გულისხმობდა სახელმწიფო ხელისუფლების არჩევითი ორგანოების მიერ სახალხო მეურნეობისადმი ცენტრალიზებულ ხელმძღვანელობას, საწარმოთა კოლექტივებისათვის გარკვეული სამეურნეო დამოუკიდებლობის მიცემის პირობებში;

– ერთმმართველობა და კოლექტივობა – შრომითი დისციპლინის შეხამება შრომითი კოლექტივის მიერ მართვაში ფართო მონაწილეობასთან (პროფესიული კავშირები, შრომითი კოლექტივების საბჭოები, ხარისხის ჯგუფები, რაციონალიზატორული და საგამომცემლო საქმიანობა);

– პოლიტიკური და სამეურნეო ხელმძღვანელობის ერთიანობა, პოლიტიკა და ეკონომიკა განუყოფლად არიან ერთმანეთთან დაკავშირებული და ერთმანეთზე ურთიერთზეგავლენას ახდენენ. ერთის მხრივ, ეკონომიკა შეიძლება იყოს სხვადასხვა სახის პოლიტიკური ამოცანებისა და პროგრამების რეალიზაციის მძლავრი იარაღი; ხოლო მეორე მხრივ კი პოლიტიკური რეგულირების საშუალებების გამოყენებით შესაძლებელია არსებითი ზეგავლენა იქნეს განხორციელებული სახელმწიფოს ეკონომიკური სისტემის ფუნქციონირებაზე;

– დარგობრივი და ტერიტორიული მიდგომები. თანახმად მითითებული მიდგომებისა წარმოების მართვა (წარმოების, რომელიც უზრუნველყოფს ხალხის ცხოვრების ეკონომიკურ პირობებს) უნდა იმყოფებოდეს მართვის დარგობრივი ორგანოების გამკებლობაში, ხოლო ინფრასტრუქტურა,

რომელიც განსაზღვრავს ხალხის ცხოვრების სოციალურ პირობებს, უნდა იმართებოდეს ტერიტორიული ორგანოების მიერ;

– მეურნეობრიობის გეგმიური წარმართვა, რაც გულისხმობდა ქვეყნის პერსპექტიული მიმართულებების, ტემპებისა და განვითარების პროპორციების კანონმდებლური წესით განმტკიცებას ყველა დონეზე კონკრეტული საწარმოდან ეროვნულ ეკონომიკამდე მთლიანად;

– შრომის მატერიალური და მორალური სტიმულირება ანუ მატერიალური სიკეთის განაწილება და მშრომელთა არამატერიალურ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება მათ მიერ განხორციელებული შრომის რაოდენობისა და ხარისხის მეცნიერულ შესაბამისობით;

– მეცნიერულობა – წარმოების მართვის მთელი სისტემის აგება მეცნიერებისა და ტექნიკის ყველაზე უფრო პროგრესულ მიღწევათა საფუძველზე.

– პასუხისმგებლობა – საწარმოთა ყველა მუშაკის მიერ თავიანთი უფლებებისა და მოვალეობების ცოდნა, აგრეთვე ამ უკანასკნელთა დროული და სრული შესრულებისათვის პასუხისმგებლობა;

– კადრების შერჩევა და განაწილება წარმოების საჭიროებათა შესაბამისად და კონკრეტული მუშაკების პირადი მახასიათებლების გათვალისწინებით;

– ეკონომიურობა და ეფექტიანობა, რაც გულისხმობდა მაქსიმალური ეფექტის მიღწევას მატერიალური, ენერგეტიკული და ადამიანური რესურსების მინიმალური დანახარჯების პირობებში;

– სამეურნეო გადაწყვეტილებების თანმიმდევრულობა, რომლის საფუძველსაც შეადგენს ეკონომიკური მოვლენებისა და პროცესების ერთიანობა, როგორც დროსა და სივრცეში განხორციელებული რაოდენობრივ და თვისებრივ ცვლილებათა თანმიმდევრობა.

ჩვენს მიერ ზემოთ ჩამოთვლილი პრინციპების საფუძველზე ხორციელდება კონკრეტული მიდგომების შემუშავება

სტრუქტურების ფორმირებისა და საწარმოო საქმიანობის მართვის პროცესების ორგანიზაციისათვის.

სახელმწიფოში მომხდარმა სოციალურ-ეკონომიკურმა გარდაქმნამ და პოლიტიკური წყობის შეცვლამ მოითხოვა წარმოების მართვის პრინციპის შინაარსში არსებითი ცვლილებების შეტანა. ამჟამად წარმოების მართვის პრინციპების სისტემაში შეიძლება გამოვეყოთ სამი ძირითადი ჯგუფი: პირველ ჯგუფს მიეკუთვნება ინვესტიციების პრინციპი, მეორეში შედიან ტექნოლოგიების მართვის პრინციპები, მესამე ჯგუფს შეადგენენ წარმოების ეფექტიანი მართვის სტრუქტურების შექმნის პრინციპები.

ინვესტირება ნებისმიერი საწარმოო საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლების საფუძველია. იგი უნდა განხორციელდეს შემდეგი პრინციპების საფუძველზე:

- ორიენტაცია გრძელვადიან პერსპექტივებზე;
- საფონდო ბაზრის მიმდინარე მდგომარეობის შესახებ ობიექტური და სრული ინფორმაციისა და მის განვითარების პერსპექტივების ინფორმაციის არსებობა;
- საინვესტიციო გარემოში ცვლილებებზე ადექვატური და დროული რეაგირება;
- ორიენტაცია არაძვირადღირებული საწარმოების შექმნაზე, რომელთა აქციების ფასმა უახლოეს მომავალში შესაძლებელია საგრძნობლად მოიმატოს.

ტექნოლოგიების მართვის პრინციპები ორიენტირებულია ძირითადი საწარმოო ფონდების გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლებაზე და ტექნოლოგიური პროცესების ოპტიმიზაციაზე საწარმოო ციკლის შემცირების, რესურსების ეკონომიისა და მატერიალური დანახარჯების შემცირების მიზნით. ამის გარდა, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ტექნოლოგიური პროცესების სრულყოფა არა მარტო წარმოების ეფექტიანობის მნიშვნელოვნად ამაღლების საშუალებას იძლევა, არამედ აგრეთვე უზრუნველყოფს წარმოებული პროდუქციის ხარისხის დონის ამაღლებას, რაც მას უფრო მეტად კონკურენტუნარიანს ხდის. ეს განსაკუთრებით აქტუალურია იმ ფირმებისათვის,

რომლებიც ბაზრის პირობებში საქმიანობენ.

მართვის ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნის პრინციპებს განეკუთვნებიან:

– ორგანიზაციის პრიორიტეტული ორიენტაცია არა საწარმოო ფუნქციების შესრულებაზე, არამედ ბაზრის მოთხოვნებზე.

– ისეთი სტრუქტურული ქვედანაყოფების ფართოდ გამოყენება, რომლებიც შექმნილი არიან მიზნობრივი და არა ფუნქციონალური ნიშნის მიხედვით.

– მართვის დონეების მინიმალურად აუცილებელი რაოდენობა.

– ორგანიზაციის მუშაკებისათვის საწარმოო და რაციონალიზატორული ინიციატივების გამოვლინებისათვის აუცილებელი პირობების შექმნა.

წარმოების მართვის სისტემის სრულყოფა ზოგადი სახით გულისხმობს ფირმის ორიენტაციას გრძელვადიან კონკურენციულ უპირატესობათა მიღწევაზე, მარკეტინგული გამოკვლევების განხორციელებაზე, ინოვაციურ საქმიანობაზე, რაც მიმართულია წარმოების დივერსიფიკაციაზე, პერსონალის რაციონალიზატორული საქმიანობის სტიმულირებაზე.

თავი IV. ორგანიზაციები, მენეჯერები და წარმატებული მართვა

შესასწავლი საკითხები:

- ❖ ორგანიზაციის არსი და ძირითადი ნიშნები;
- ❖ მმართველობითი მოღვაწეობის არსი და ფუნქციები;
- ❖ მართვის დონეები;
- ❖ მენეჯერი და მეწარმე;
- ❖ წარმატებისაკენ მიმართული მართვა;

4. 1. ორგანიზაციის არსი და ძირითადი ნიშნები

ორგანიზაცია – ეს არის ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა მოღვაწეობა შეგნებულად კოორდინირდება საერთო მიზნის ან მიზნების მისაღწევად. ჯგუფი ორგანიზაციად რომ ჩაითვალოს იგი უნდა აკმაყოფილებდეს ორ მოთხოვნას:

1. არანაკლებ ორი ადამიანის არსებობა, რომლებიც თავს ამ ჯგუფის წევრებად მიიჩნევენ;

2. არანაკლებ ერთი მიზნის არსებობა, რომელსაც ჯგუფის წევრები საერთო მიზნად თვლიან.

განასხვავებენ **ფორმალურ** და **არაფორმალურ ორგანიზაციებს**. ჩვენს მიერ ზემოთ მოყვანილი განსაზღვრება სამართლიანია მხოლოდ ფორმალური ორგანიზაციისათვის. არსებობს აგრეთვე არაფორმალური ორგანიზაციები, ჯგუფები, რომლებიც იქმნებიან სპონტანურად. ისინი ხშირად არსებობენ მსხვილ ფორმალურ ორგანიზაციებში. საერთოდ, მიღებული პრაქტიკის შესაბამისად, როცა საუბარი იქნება არაფორმალურ ორგანიზაციებზე, მათ ასეთივე სახელით მოვიხსენიებთ, ხოლო სიტყვა ორგანიზაციის გამოყენებისას ყოველთვის

ვიგულისხმებთ ფორმალურ ორგანიზაციას.

რთული ორგანიზაციები. რთულ ორგანიზაციებად იწოდებიან ისეთი ორგანიზაციები, რომლებსაც არა ერთი, არამედ რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული მიზანი აქვთ. რთული ორგანიზაციის ძირითადი ნიშნებია: 1. რესურსები; 2. დამოკიდებულება გარემოზე; 3. შრომის პორიზონტალური დანაწილება; 4. ქვედანაყოფები; 5. შრომის ვერტიკალური დანაწილება; 6. მართვის აუცილებლობა.

რესურსები. საერთო მიზნების ფარგლებში ყოველი ორგანიზაცია იყენებს განსაზღვრულ რესურსებს. ძირითად რესურსებს მიეკუთვნება: ადამიანური რესურსები, კაპიტალი, მასალები, ტექნოლოგია და ინფორმაცია.

გარე გარემოზე დამოკიდებულება. ტერმინი გარე გარემო მოიცავს ეკონომიკურ პირობებს, მომხმარებლებს, პროფკავშირებს, სამთავრობო აქტებს, კანონმდებლობას, კონკურენტებს, საზოგადოებრივ ფასეულობებს, ტექნიკას, ტექნოლოგიას და ა.შ. ეს ფაქტორები განსაზღვრავენ ყოველივე იმას, რაც ხდება ორგანიზაციაში. მაგალითად, ახალი ავტომატიზებული ტექნოლოგიის დანერგვა უზრუნველყოფს ორგანიზაციის წარმატებას კონკურენციაში. მაგრამ, მისი დანერგვისათვის ორგანიზაციამ უნდა მონახოს სპეციალისტები, რომლებიც აითვისებენ მას. მათ მოსაწვევათ ორგანიზაციას მოუხდება ხელფსის გაზრდა და კანონმდებლობის დაცვა, რომელიც კრძალავს დისკრიმინაციას ასაკის, სქესისა და რასის მიხედვით. ორგანიზაცია დამოკიდებულია გარე გარემოზე, მაგრამ თვით ეს გარემო იმყოფება მენეჯერების გავლენის სფეროს გარეთ.

შრომის პორიზონტალური დანაწილება. შრომის დანაწილება ეწოდება მთელი სამუშაოს დაყოფას შემადგენელ კომპონენტებად. მსხვილ ორგანიზაციებში შრომის პორიზონტალური დანაწილება ზრდის შრომის ეფექტიანობას. ორგანიზაციებში გამოყოფენ წარმოებას, მარკეტინგს და ფინანსებს, რომელთა წარმატებულ მუშაობაზე დამოკიდებულია ფირმის მიერ დასახული მიზნების მიღწევა.

ქვედანაყოფი. რთული ორგანიზაციები ასორციელებენ შრომის ჰორიზონტალურ დანაწილებას ქვედანაყოფების შქემის გზით, რომლებიც სპეციფიკურ, კონკრეტულ დავალებებს ასრულებენ დასახული მიზნების მისაღწევად. ქვედანაყოფი ხშირად იწოდება განყოფილებად ან სამსახურად.

შრომის ვერტიკალური დანაწილება. ვინაიდან ორგანიზაციაში სამუშაო დაყოფილია შემადგენელ ნაწილებად, ვიდაცამ კოორდინირება უნდა გაუწიოს ამ ნაწილებს, რომ სამუშაო წარმატებით შესრულდეს. აი, ამ პროცესს ეწოდება შრომის ვერტიკალური დანაწილება. საქმიანობა, რომელიც დაკავშირებულია სხვა ადამიანთა სამუშაოს კოორდინირებასთან, შეადგენს მენეჯმენტის არსს.⁵

მართვის აუცილებლობა. ორგანიზაციამ, უკეთ რომ უზრუნველყოს თავისი მიზნების რეალიზაცია, ამოცანები კოორდინირებული უნდა იყოს შრომის ვერტიკალური დანაწილების შესაბამისად. ორგანიზაციამ წარმატებას რომ მიაღწიოს უნდა დაინიშნოს ხელმძღვანელი და განსაზღვროს მისი უფლებამოსილებანი.

4.2. მმართველობითი მოღვაწეობის არსი და ფუნქციები

გამოკვლევები მოწმობენ, რომ მმართველობითი შრომა თავისი არსით მნიშვნელოვნად განსხვავდება არამმართველობითი შრომისაგან. ამდენად, გასაკვირი არაა, რომ საამქროს უფროსისა და კომპანიის პრეზიდენტის მოღვაწეობაში ბევრი საერთო ელემენტია, საამქროს უფროსისა და მის დაქვემდებარებაში მყოფი მუშის საქმიანობაში კი – არა.

მმართველობითი მოღვაწეობის არსი საფუძვლიანად აქვს შესწავლილი ჰენრი მინცბერგს – გამოკვლევაში „მმართველობითი შრომის ბუნება“ (1973 წ.) იგი ათამდე მმართველობით რგოლს გამოყოფს, ესენია: **მთავარი ხელმძღვანელი, ლიდერი, დამაკავშირებელი რგოლი, ინფორმაციის მიმღები, ინფორმაციის გამავრცელებელი,**

⁵ გ. მერლანი. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2011. გვ., 54

ორგანიზაციის წარმომადგენელი, მეწარმე, დარღვევათა აღმომფხვრელი, რესურსების გამანაწილებელი, მოლაპარაკების მწარმოებელი.

მისივე აზრით, ცალკეულმა პიროვნებამ შესაძლებელია გავლენა მოახდინოს ამა თუ იმ როლის შესრულების ხასიათზე, მაგრამ მის შინაარსზე ადამიანი არსებით გავლენას ვერ მოახდენენ. მინცბერგი თვლის, რომ ზემოაღნიშნული 10 როლი შეიძლება 3 მსხვილ კატეგორიად გაერთიანდეს, ესენია: **პიროვნებათაშორისი როლი, ინფორმაციული როლი, გადაწყვეტილების მიღების როლი.** ყველა ზემოაღნიშნული როლი ურთიერთდაკავშირებულია და ურთიერთზემოქმედებენ.

მინცბერგი გამოყოფს ხელმძღვანელის პიროვნებათაშორის, ინფორმაციულ და გადაწყვეტილების მიღების როლს. მისი აზრით ეს როლები ურთიერთდამოკიდებულია და ურთიერთმოქმედებენ საერთო მიანების მისაღწევად. პიროვნებათაშორისი როლი გამომდინარეობს ორგანიზაციაში ხელმძღვანელის უფლებამოსილებისა და სტატუსისაგან. იგი ხელმძღვანელს აქცევს ინფორმაციის თავმოყრის პუნქტად და აიძულებს მას შეასრულოს ინფორმაციული როლი, იმოქმედოს როგორც ინფორმაციის დამუშავების ცენტრმა. პიროვნებათაშორისი და ინფორმაციული როლების შესრულება ხელმძღვანელს აძლევს უნარს შეასრულოს როლი, რომელიც დაკავშირებულია გადაწყვეტილების მიღებასთან: გაანაწილოს რესურსები, გადაჭრას კონფლიქტები, გამოამუღანოს ორგანიზაციის შესაძლებლობები და პრობლემები, აწარმოოს მოპალარაკება ორგანიზაციის სახელით და ა.შ.

ნებისმიერი ორგანიზაციის მართვის პროცესში ყველა ხელმძღვანელი ახდენს გარკვეული ფუნქციების რეალიზაციას. ესერია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი. მართვის სფეროში მომუშავე ექსპერტების უმრავლესობა, იყენებს შემდეგ განმარტებას: *მართვა* – ეს არის დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მოტივაციისა და კონტროლის პროცესი, რომელიც აუცილებელია იმისათვის, რომ განისაზღვროს და მიღწეულ იქნას ორგანიზაციის მიზნები.

პ. დრუკერი (წამყვანი თეორიტიკოსი მართვის სფეროში) კი მართვას შემდეგნაირად განმარტავს: მართვა ეს არის საქმიანობის განსაკუთრებული სახე, რომელიც არაორგანიზებულ ბრბოს ეფექტიან, მიზნმიმართულ და მწარმოებლურ ჯგუფად გადააქცევს. მართვა სოციალურ ცვლილებათა მასტიმულირებელი ელემენტია, იგი წარმოადგენს მნიშვნელოვანი სოციალური ცვლილებების მაგალითს.

4.3. მართვის დონეები

მმართველობითი შრომა ორგანიზაციაში იმდენად დიდი მოცულობისაა, რომ საჭირო ხდება მისი დანაწილება როგორც ჰორიზონტალურად, ასევე ვერტიკალურად.⁶ (ჰორიზონტალურად დაყოფილი სამმართველო სამუშაოები კოორდინირებული უნდა იქნას, რომ ორგანიზაციამ მიაღწიოს დასახულ მიზნებს.) ზოგიერთ ხელმძღვანელს უხდება დროის ხარჯვა სხვა ხელმძღვანელების სამუშაოთა კოორდინაციაზე, რომლებიც თავის მხრივ კოორდინაციას უწევენ მომდევნო დონის ხელმძღვანელების მუშაობას. შრომის დანაწილების ასეთი ვერტიკალური გაშლა ქმნის *მართვის დონეებს*.

ორგანიზაციაში შეიძლება განვსაზღვროთ, თუ რა დამოკიდებულებაშია ერთი ხელმძღვანელი მეორის მიმართ. ეს ხორციელდება თანამდებობის დასახელებით. მაგრამ, იგი ყოველთვის არ განსაზღვრავს პიროვნების მდგომარეობას სამმართველო სისტემაში.

ორგანიზაციის სიდიდე ერთ-ერთი ფაქტორია, რომელიც განსაზღვრავს მართვის დონეების რაოდენობას, რომელიც უნდა გააჩნდეს ორგანიზაციას წარმატების მისაღწევად. რომის კათოლიკურ ეკლესიას, რომელსაც მილიონობით წევრი ჰყავს, მართვის ოთხი რგოლი გააჩნია პაპსა და მღვდელს შორის. აშშ-ს არმიაში მართვის 7 დონე და 20 რანგია, რომელიც განასხვავებს გენერალს რიგითისაგან.

⁶ გ. შუბლაძე. ბ. მღებრიშვილი. ფ. წოწკოლაური. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2008.

ორგანიზაციებში გამოყოფენ **დაბალი, საშუალო და უმაღლესი** რგოლის ხელმძღვანელებს.

დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები უშუალოდ ხელმძღვანელობენ მუშებსა და სხვა არასამმართველო პერსონალს. კონტროლს უწევენ საწარმოო დავალებათა შესრულებას და პასუხს აგებენ გამოყოფილი რესურსების გამოყენებაზე.

საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები კოორდინაციასა და კონტროლს უწევენ დაბალი რგოლის ხელმძღვანელებს. მსხვილ ორგანიზაციებში შეიძლება მართვის იმდენად ბევრი რგოლი არსებობდეს, რომ აუცილებელი გახდეს მათი გაყოფა და ერთიმეორეზე მათი დაქვემდებარება.

უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობა შედარებით მცირერიცხოვანია. მსხვილ ორგანიზაციებშიც კი მათი რიცხვი რამდენიმე კაცს შეადგენს. ბიზნესში მათი ტიპური თანამდებობებია: საბჭოს თავმჯდომარე, კორპორაციის პრეზიდენტი, ვიცე პრეზიდენტი, სახელმწიფო მოღვაწეებში – მინისტრები, უნივერსიტეტებში – რექტორები, არმიაში – გენერლები და ა.შ. ისინი პასუხს აგებენ უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებების მიღებაზე.

4.4. მენეჯერი და მეწარმე

ტერმინი „მეწარმე“ შემოღებული იქნა ფრანგი ეკონომისტის რიშარ კანტილიონის მიერ მე-18 საუკუნის დასაწყისში. მეწარმე ნიშნავს კაცს, რომელიც თავის თავზე ღებულობს რისკს, რაც დაკავშირებულია ახალი საწარმოს ორგანიზაციასთან ან ახალი იდეის, ახალი პროდუქციის და ახალი სახის მომსახურების დამუშავებასთან. ტერმინი მეწარმე და მენეჯერი სინონიმებს არ წარმოადგეგენ. ათასობით ადამიანი, რომლებიც ყოველწლიურად იწყებენ ბიზნესს, ასევე მიეკუთვნება მეწარმეთა კლასს და წამყვან როლს ასრულებენ ეკონომიკაში. აშშ-ში 11 მლნ. საწარმოდან 10,8 მლნ. მცირე ბიზნესის სფეროში მოღვაწეობს და მათში დასაქმებულია მუშაკთა 60%.

მეწარმეები მმართველის როლში. რამდენადაც მეწარმეები აქტიურად მონაწილეობენ საწარმოებისა და ორგანიზაციების მიზნების ფორმირებაში და მართავდნენ მათ მოღვაწეობის დასაწყისში, ისინი შეიძლება მენეჯერებად ჩაითვალოს. ზოგი მათგანი წარმატებით მართავდა თავის საწარმოს მეტად ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში.

ზოგიერთ მეწარმეს შეიძლება არ გააჩნდეს მართვის ფუნქციების ეფექტიანად შესრულების უნარი, ამიტომ გასაკვირი არ უნდა იყოს, თუ გამოჩენილი მეწარმე არ იქნება ეფექტური მენეჯერი და მის მიერ შექმნილი ორგანიზაცია დაიშლება. გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ საწარმოთა კრახის ძირითადი მიზეზია ცუდი მართვა, და არა ცუდი იდეები.

4.5. წარმატებისაკენ მიმართული მართვა

ფირმის სიდიდე და მომგებიანობა ყოველთვის არ შეიძლება ჩაითვალოს წარმატების კრიტერიუმად. ორგანიზაციები არსებობს განსაზღვრული მიზნების რეალიზაციისათვის. წარმატებულად ითვლება ორგანიზაცია, რომელიც ეფექტურად აღწევს დასახულ მიზნებს. თუ, დიდი სიდიდის მიღწევა არ წარმოადგენს ორგანიზაციის ერთ-ერთ მიზანს, მაშინ მცირე ბიზნესიც ასევე შეიძლება წარმატებულად ჩაითვალოს. ძმებმა მაკდონალდებმა მიყიდეს მათი სახელი და სისტემა რეო კროკს იმიტომ, რომ არ უნდოდათ პირადი მსხვერპლის გაღება, რაც თან ახლავს წარმოების გაფართოებას. მათ მიადწიეს თავიანთ მიზნებს და გამოიმუშავეს რამდენიმე მილიონი დოლარი, ამიტომ მათი საქმიანობა არ შეიძლება წარუმატებლად ჩაითვალოს.

ორგანიზაციის წარმატების შემადგენელი ელემენტებია:

არსებობა. არსებობა წარმოადგენს მრავალი ორგანიზაციის უპირველეს ამოცანს. ორგანიზაციებს გააჩნიათ უსასრულოდ ხანგრძლივი არსებობის პოტენციალი. დღეისათვის რეკორდი ამ მხრივ რომის კათოლიკურ ეკლესიას ეკუთვნის, რომელიც 2000 წელია არსებობს. რომ იარსებოს ბევრ ორგანიზაციას უხდება

პერიოდულად შეცვალოს თავისი მიზნები გარემოს ცვლილების შესაბამისად.

შედგვიანობა და ეფექტიანობა. შედეგიანობა ნიშნავს იმას, რომ სწორად კეთდება ის, რასაც ორგანიზაცია აკეთებს. იგი ძნელად აღიქმება და განისაზღვრება, განსაკუთრებით მაშინ, როცა ორგანიზაცია შინაგანად არაეფექტიანია. ეფექტიანობა ექვემდებარება გაზომვას და რაოდენობრივ შეფასებას, რადგანაც შესაძლებელია მისი შემოსავლებისა და გასავლების ფულადი შეფასება. **ორგანიზაციის შეფარდებით ეფექტიანობას მწარმოებლურობა ეწოდება.**

მწარმოებლურობა წამყვანი ფაქტორია ორგანიზაციის ყველა დონეზე და წარმოადგენს არსებობისა და წარმატების საფუძველს კონკურენციულ ბრძოლაში. მომხმარებელი, რომელსაც არჩევანის თავისუფლება გააჩნია ამოირჩევს მაღალმწარმოებლური ორგანიზაციის პროდუქციას, რადგან მას უფრო მაღალი ფასეულობა გააჩნია ამოირჩევს მაღალმწარმოებლური ორგანიზაციის პროდუქციას, რადგან მას უფრო მაღალი ფასეულობა აქვს. ეს კი ზრდის ფირმის შემოსავლებს, რომელიც მოხმარდება თანამედროვე ტექნიკისა და ტექნოლოგიის დანერგვას, რაც კიდევ უფრო გაზრდის მწარმოებლურობასა და ეფექტიანობას. დაბალმწარმოებლური ორგანიზაციები კრახს განიცდიან.

პრაქტიკული რეალიზაცია. სამმართველო გადაწყვეტილებები როგორ კარგადაც არ უნდა იყოს დასაბუთებული თეორიულად და განმტკიცებული გამოკვლევებით, წარმოადგენს მხოლოდ იდეას, ხოლო მართვის მიზანია რეალური ამოცანის შესრულება რეალური ადამიანებით. წარმატებულად ითვლება გადაწყვეტილება, რომელიც პრაქტიკულად რეალიზდება და ზრდის ეფექტიანობას.

თავი V. მმართველობითი აზროვნების ევოლუცია

შესასწავლი საპითხები:

- ❖ ძველი პრაქტიკა – ახალი მეცნიერება;
- ❖ მართვის ძირითადი სკოლები;
- ❖ პროცესული მიდგომა მართვაში;
- ❖ სისტემური და სიტუაციური მიდგომა მართვაში;

5.1. ძველი პრაქტიკა – ახალი მეცნიერება

თუ ორგანიზაციას წარმატების მიღწევა სურს, მმართველობითი ფუნქციების შესრულება აუცილებელია. მართვის პრაქტიკა, ისევე როგორც ორგანიზაცია, ძველთაძველია. ცნობილია, რომ პირველი კომერციული გარიგებები ჩვენს ერამდე რამდენიმე ათასწლეულის წინათ გაფორმდა. მართალია მართვა, ისევე როგორც მსოფლიო, ძველია, მაგრამ მართვა, როგორც მეცნიერული დისციპლინა, პროფესია, კვლევის სფერო – შედარებით ახალია. მართვა მოღვაწეობის დამოუკიდებელ სფეროდ აღიარებული იქნა XX საუკუნეში.

ძველი ორგანიზაციები. როგორც ავლნიშნეთ, ორგანიზაციები უძველესი დროიდან არსებობდნენ. საინტერესოა ძველი და ახალი ორგანიზაციების ძირითადი მახასიათებლების შედარება.

XX საუკუნემდე ორგანიზაციების მართვით თითქმის არავინ არ იყო დაინტერესებული. მათი ძირითადი მიზანი იყო გამოემუშავებინათ ბევრი ფული, დაუფლებოდნენ პოლიტიკურ ძალაუფლებას. XIX საუკუნის დასაწყისში ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის პრობლემებით დაინტერესდა რობერტ ოუენი. მან მუშებს მნიშვნელოვნად გაუუმჯობესა საცხოვრებელი და სამუშაო პირობები, იგი განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობდა მუშების მატერიალურ დაინტერესების გაძლიერებას. მაშინ ეს რეფორმები ნოვატორული და უნიკალური იყო. მიუხედავად იმისა, რომ ოუენის ფაბრიკა დიდი მოგებით მუშაობდა, მისი, „ეს მნიშვნელოვანი ექსპერიმენტი“ ვერ გავრცელდა, რადგან მართვისადმი ინტერესი არ არსებობდა. შოტლანდიაში ნიუ-

ღანარკში ხალხი შორიდან ჩადიოდნენ, რომ თვალნათლივ ენახათ ეს შესანიშნავი სოციალური ექსპერიმენტი.

მართვის მეცნიერების ჩამოყალიბება. 1911 წელს ფრედრიკ ტეილორმა გამოაქვეყნა წიგნი „მეცნიერული მართვის პრინციპები“, რომელიც ტრადიციულად ითვლება მართვის მეცნიერების კვლევის დამოუკიდებელ დარგად აღიარების დასაწყისად. მართვისადმი ინტერესის გაძლიერება გამოიწვია სამრეწველო რევოლუციამ, რომელიც დაიწყო ინგლისში. მაგრამ იდეა, რომ მართვას დამოუკიდებლად შეუძლია მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციის წარმატებასა და განვითარებაში, პირველად ამერიკაში ჩაისახა.

თანამედროვე მართვის სამშობლოდ ამერიკა იქცა იმის გამო, რომ მე-20 საუკუნის დასაწყისში იგი ერთადერთი ქვეყანა იყო, სადაც ადამიანს შეეძლო დაედგინა წარმოშობასთან და ეროვნებასთან დაკავშირებული პრობლემები, თუ გამოამჟღავნებდა პირად კომპეტენტურობას. მილიონობით ევროპელი გადასახლდა ამერიკაში მე-19 საუკუნეში და აქ შექმნა უდიდესი სამუშაო ბაზარი, რომელიც შედგებოდა შრომისმოყვარე ადამიანებისაგან. ამერიკა მხარს უჭერდა განათლების იდეას ყველასათვის, ვისაც მისი მიღება სურდა, რამაც გაზარდა მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების რიცხვი ბიზნესისა და მართვის სფეროში. მართვის, როგორც მეცნიერული კვლევის დარგის ჩამოყალიბება წარმოადგენდა პასუხს დიდი ბიზნესის განვითარებაზე.

5.2. მართვის ძირითადი სკოლები

მე-20 საუკუნის პირველ ნახევარში განვითარდა სამმართველო აზროვნების ოთხი განსხვავებული სკოლა: 1. მეცნიერული მართვის სკოლა, 2. ადმინისტრაციული სკოლა, 3. ფსიქოლოგიისა და ადამიანური ურთიერთობის სკოლა, 4. მართვის მეცნიერება ანუ რაოდენობრივი სკოლა.

მეცნიერული მართვის სკოლა. (1885-1920 წწ). იგი მჭიდროდ უკავშირდება ფრედრიკ ტეილორის, ფრენკ და ლილი

ჰილბერტის და ჰენრი ჰანტის შრომებს. მათ მიაჩნდათ, რომ დაკვირვების, გაზომვის, ლოგიკისა და ანალიზის გამოყენებით შესაძლებელია ხელით შრომის ბევრი ოპერაციის სრულყოფა, მისი შესრულების ეფექტიანობის მისაღწევად. მეცნიერული მართვის მეთოდოლოგიის პირველ ფაზას წარმოადგენდა სამუშაოს შინაარსის ანალიზი და მისი ძირითადი კომპონენტების განსაზღვრა.

ამ სკოლის მნიშვნელოვანი მიღწევაა მუშაკთა სტიმულირება მწარმოებლურობისა და წარმოების მოცულობის გაზრდის მიზნით. გათვალისწინებული იყო აგრეთვე მცირე, აუცილებელი შესვენების გამოყენება წარმოებაში. ეს საშუალებას აძლევდა ხელმძღვანელობას დაეწესებია შესრულებადი ნორმები, რაც ზრდიდა მუშაკთა დაინტერესებას. ისინი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ ადამიანის შერჩევას ფიზიკური და ინტელექტუალური ნიშნით და მათ სწავლებას.

ტიელიორი და მისი მიმდევრები აღიარებდნენ, რომ სამმართველო სამუშაო ეს არის განსაზღვრული სპეციალობა, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს სამმართველო ფუნქციების განხორციელება. ეს ეწინააღმდეგებოდა ძველ სისტემას, რომლის დროსაც მუშები თვითონ გეგმავდნენ თავიანთ სამუშაოს. მეცნიერული მართვის კონცეფცია იქცა გარდატეხის ეტაპად და მართვა აღიარებული იქნა მეცნიერული კვლევის დამოუკიდებელ დარგად.

მართვის კლასიკური (ადმინისტრაციული) სკოლა (1920-1950 წწ). მეცნიერული მართვის სკოლის წარმომადგენლები იკვლევდნენ წარმოების პროცესის მართვას, ხოლო ადმინისტრაციული სკოლის წარმომადგენლები მუშაობდნენ მთლიანად ორგანიზაციის სრულყოფის ამოცენებზე. მათ გააჩნდათ მუშაობის უშუალო გამოცდილება დიდი ბიზნესის მართვის უმაღლეს რგოლში. ანრი ფაიოლი, რომლის სახელსაც უკავშირდება ამ სკოლის წარმოშობა და რომელსაც ზოგჯერ მენეჯმენტის მამასაც უწოდებენ, ხელმძღვანელობდა ქვანახშირის მომპოვებელ მსხვილ ფრანგულ კომპანიას. ლინდალ ურვიკი ინგლისში მართვის საკითხებში მთავრობის

კონსულტანტად მუშაობდა და ა.შ. მართვის კლასიკური სკოლის ძირითადი მიზანი იყო მართვის ისეთი უნივერსალური პრინციპების შექმნა, რომელიც ორგანიზაციას წარმატებას მოუტანდა.

ეს პრინციპები ორ ძირითად ასპექტს გულისხმობდა. პირველი ასპექტი ორგანიზაციის რაციონალური მართვის სისტემის დამუშავება იყო. მეორე კი ორგანიზაციის სტრუქტურის აგებასა და მომუშავეთა მართვას ეხებოდა. ეს პრინციპები დაამუშავა ანრი ფაიოლმა. *ესენია:*

1. შრომის დანაწილება. სპეციალიზაცია ბუნებრივი მოვლენაა. შრომის დანაწილების მიზანია იგივე ძალისხმევით მეტი მოცულობის სამუშაოს შესრულება, უკეთესი ხარისხით;

2. უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა. უფლებამოსილება ბრძანების გაცემის;

3. დისციპლინა. იგი გულისხმობს ფირმასა და მის მუშაკებს შორის მიღწეული შეთანხმებისადმი დამორჩილებას და პატივისცემას. დისციპლინა აგრეთვე გულისხმობს სანქციების სამართლიანად გამოყენებას;

4. ერთმმართველობა. მუშაკმა ბრძანება უნდა მიიღოს ერთი უშუალო მმართველისაგან;

5. ერთიანი მიმართულება. ყოველი ჯგუფი, რომელიც მოქმედებს ერთიანი მიზნის ფარგლებში, გაერთიანებული უნდა იქნას ერთიანი გეგმით და ჰყავდეს ერთი ხელმძღვანელი;

6. პირადი ინტერესების საერთო ინტერესებზე დაქვემდებარება. ერთი მუშაკის ან მუშაკთა ჯგუფის ინტერესები არ უნდა აჭარბებდეს კომპანიის ან დიდი მასშტაბის ორგანიზაციის ინტერესებს;

7. პერსონალის დაჯილდოება. იმისათვის, რომ უზრუნველყოთ მუშაკთა ერთგულება და მხარდაჭერა, მათ უნდა მიიღონ სამართლიანი ხელფასი თავისი სამსახურისათვის;

8. ცენტრალიზაცია. როგორც შრომის დანაწილება, ცენტრალიზაციაც არის ბუნებრივი მოვლენა. თუმცა ცენტრალიზაციის შესაბამისი ხარისხი იცვლება კონკრეტული ძალისხმევისაგან დამოკიდებულებით. ამიტომ წამოიჭრება

სწორი პროპორციის საკითხი ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის;

9. სკალური ჯაჭვი. არის რიგი პირები, რომლებიც იმყოფებიან ხელმძღვანელ თანამდებობებზე უმაღლესი ხელმძღვანელიდან დაბალი რგოლის ხელმძღვანელამდე. შეცდომა იქნებოდა უარი გვეთქვა იერარქიულ სისტემაზე, როცა იგი საჭიროა;

10. წესრიგი. ადგილი ყველასათვის და ყველა თავის ადგილზე;

11. სამართლიანობა. არის სიკეთისა და სამართლის შეთანაწყობა;

12. პერსონალისათვის სამუშაო ადგილის სტაბილურობა. კადრების მაღალი დენადობა ამცირებს ორგანიზაციის ეფექტიანობას. ხელმძღვანელი, რომელიც სამუშაო ადგილს უფროსილდება ორგანიზაციისათვის უფრო სასარგებლოა ვიდრე ტალანტიანი მენეჯერი, რომელიც არ უფროსილდება თავის სამუშაო ადგილს და სწრაფად მიდის;

13. ინიციატივა. იგი ნიშნავს გეგმის დამუშავებას და წარმატებით განხორციელების უზრუნველყოფას. ეს აძლევს ორგანიზაციას ძალასა და ენერჯიას;

14. კორპორაციული სული. კავშირი - ეს ძალაა, რომელიც არის პერსონალის ჰარმონიის შედეგი.

ადამიანური ურთიერთობის სკოლა. (1930-1950 წწ). მართვაში ადამიანური ურთიერთობების კვლევის დარგში ცნობილი ადამიანებია მერი პარკერ ფოლეთი და ელტონ მეიო. ისინი თვლიდნენ, რომ თუ ხელმძღვანელობა მეტ ყურადღებას დაუთმობს მომუშავეებს, მათი ადამიანური განცდებისა და მოთხოვნების შესწავლასა და დაკმაყოფილებას, მწარმოებლურობა აუცილებლად ამაღლდება.

მართვის მეცნიერება ანუ რაოდენობრივი მიდგომა. (1950 წლიდან დღემდე). მათემატიკის, სტატისტიკის, საინჟინრო მეცნიერების და მათთან დაკავშირებული ცოდნის დარგების განვითარებამ არსებითი ცვლილება შეიტანა მართვის თეორიაში. მეორე მსოფლიო ომის მსვლელობაში ინგლისელებს

უნდა გამოენახათ შეზღუდული რაოდენობის საჰაერო თავდაცვის საშუალებების ეფექტიანად გამოყენების გზები, რომ შეემცირებინათ დანაკარგები საჰაერო თავდასხმების დროს. რაოდენობრივი მეთოდების საერთო სახელწოდებაა – *ოპერაციათა გამოკვლევა*.

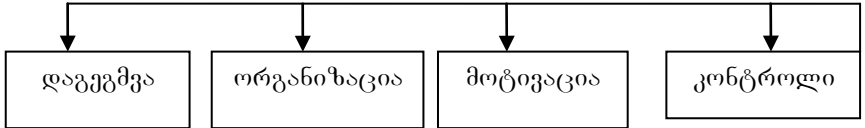
თავისი შინაარსით *ოპერაციათა გამოკვლევა* წარმოადგენს ორგანიზაციის ოპერაციული პრობლემების მეცნიერული გამოკვლევის მეთოდის გამოყენებას. ამოცანის დასმის შემდეგ ოპერაციათა კვლევის ჯგუფი ამუშავებს სიტუაციურ მოდელს. მოდელი – არის რეალობის წარმოდგენის ფორმა, რომელიც ჩვეულებრივ ამარტივებს რეალობას და ასახავს მას აბსტრაქტულად, იგი აადვილებს რეალობის გაგებას.

5.3. პროცესული მიდგომა მართვაში

პროცესუალური მიდგომის კონცეფცია პირველად იქნა შემოთავაზებული ადმინისტრაციული სკოლის მიმდევრების მიერ, რომლებიც ცდილობდნენ მენეჯერის ფუნქციების აღწერას. ისინი ამ ფუნქციებს ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად განიხილავდნენ, მაშინ, როცა პროცესული მიდგომა მათ ურთიერთდაკავშირებულობაში განიხილავს.

მართვა – არის პროცესი, უწყვეტი, ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებების სერია. ეს მოქმედებები პროცესებს წარმოადგენენ, რომლებიც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად. მათ *სამმართველო ფუნქციებს* უწოდებენ.

მართვის პროცესის ძირითადი ფუნქციებია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი. მართვის ეს ოთხი პირველადი ფუნქცია გარეთიანებულია კომუნიკაციისა და გადაწყვეტილების მიღების მაკავშირებელ პროცესებთან. (ნახ., 5.1).



ნახ., 5.1. მართვის პროცესის ფუნქციები

დაგეგმვა – ორგანიზაცია განისაზღვრება როგორც ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა მოღვაწეობაც შეგნებულად კოორდინირდება საერთო მიზნის ან მიზნების მისაღწევად. დაგეგმვის ფუნქციაა გადაწყვეტილების მიღება იმის შესახებ, თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და რა უნდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა მათ მისაღწევად.

ორგანიზაცია – ნიშნავს რაიმე სტრუქტურის შექმნას. არსებობს მრავალი ელემენტი, რომელთა დახმარებითაც ორგანიზაციას შეუძლია გეგმების შესრულება და მიზნის მიღწევა.

მოტივაცია – ხელმძღვანელს უნდა ახსოვდეს, რომ ორგანიზაციის საუკეთესოდ შედგენილ გეგმას და ყველაზე სრულყოფილ სტრუქტურას არავითარი აზრი არა აქვს, თუ ვინმე არ ასრულებს ფაქტიურ სამუშაოს. მოტივაციის ფუნქციის ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ ორგანიზაციის წევრები ასრულებენ სამუშაოს მათზე დაკისრებული მოვალეობის და გეგმის შესაბამისად. თანამშრომელთა ეფექტური მოტივაციისათვის ხელმძღვანელმა უნდა განსაზღვროს, თუ როგორია მათი მოთხოვნილებები და უზრუნველყოს მათი დაკმაყოფილება კარგი სამუშაოს შეთავაზებით.

კონტროლი – ხელმძღვანელები გეგმავენ მიზნის მიღწევას რაიმე დროში – დღეში, კვირაში და ა.შ. ამ პერიოდში შეიძლება მოხდეს რაიმე გაუთვალისწინებელი მოვლენა და თანამშრომლებმა უარი თქვან თავიანთი მოვალეობის შესრულებაზე გეგმის შესაბამისად. გაუთვალისწინებელმა მოვლენებმა შეიძლება ორგანიზაცია გადაიყვანოს ხელმძღვანელის მიერ განსაზღვრული კურსიდან.

5.4. სისტემური და სიტუაციური მიდგომა მართვაში

სისტემა ეს არის რაიმე მთლიანობა, რომელიც შედგება ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისაგან, რომლებსაც თავიანთი წვლილი შეაქვთ მთლიანობის ხასიათში.

ორგანიზაცია სოციოტექნიკურ სისტემას წარმოადგენს, რომელიც შემდეგი ძირითადი ნაწილებისაგან შედგება: სტრუქტურა, ამოცანები, ტექნოლოგია, ადამიანები და მიზნები. სანამ დიაგნოზს დასვამდეს ხელმძღვანელმა უნდა შეაგროვოს ინფორმაცია ორგანიზაციის ყველა არსებითი ელემენტის მდგომარეობის შესახებ, რომ გამოავლინოს პრობლემები და განახორციელოს მათი კორექტირებელი მოქმედება.

სისტემური მიდგომის ცენტრალურ მომენტს წარმოადგენს *სიტუაცია*, ე.ი. კონკრეტულ გარემოებათა კრებული, რომლებიც ძლიერ გავლენას ახდენენ ორგანიზაციაზე მოცემულ კონკრეტულ დროში. იგი დამუშავდა 60-იანი წლების ბოლოს და არ გამოირიცხავს მართვის თეორიის ტრადიციული კონცეფციების გამოყენებას. იგი მჭიდრო კავშირშია სისტემურ მიდგომასთან და ცდილობს სხვადასხვა მიდგომების ინტეგრაციას.

სიტუაციური მიდგომის მეთოდოლოგია შეიძლება ავხსნათ, როგორც ოთხეტაპიანი პროცესი:

1. ხელმძღვანელი უნდა იცნობდეს პროფესიული მართვის საშუალებებს, რომლებმაც დაამტკიცეს თავისი ეფექტიანობა;
2. იგი უნდა ხელავედს მოსალოდნელ შედეგებს კონკრეტულ სიტუაციაში კონკრეტული მეთოდის გამოყენებით;
3. მას უნდა შეეძლოს სიტუაციის სწრაფად შეფასება. უნდა განსაზღვროს, თუ რა ფაქტორებია უფრო მნიშვნელოვანი მოცემულ სიტუაციაში და რა შედეგს მოიტანს მათი ცვლილება.
4. მას უნდა შეეძლოს მართვის კონკრეტული ხერხების გამოყენება კონკრეტულ სიტუაციაში, რომ უზრუნველყოს ორგანიზაციის მიზნის მიღწევა ყველაზე ეფექტური გზით.

თავი VI. ორბანიზაციის შიდა გარემო

შესასწავლი საკითხები:

- ❖ შიდა ცვლადები;
- ❖ შიდა ცვლადების ურთიერთკავშირი;

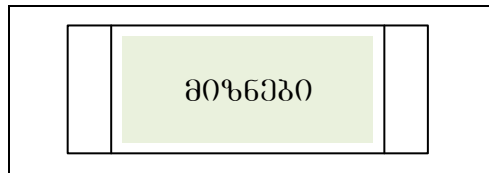
6.1. შიდა ცვლადები

შიდა ცვლადები – არის სიტუაციური ფაქტორები

ორგანიზაციის შიგნით, რომლებიც წარმოადგენენ სამმართველო გადაწყვეტილებათა შედეგს და მთლიანად კონტროლირდება ხელმძღვანელის მიერ. ხშირად შიდა ფაქტორი არის რაიმე „მოცემული“, რომელიც უნდა გადალახოს ხელმძღვანელობამ თავის მუშაობაში.

ორგანიზაციის ძირითად ცვლადებს მიეკუთვნება: **მიზნები, სტრუქტურა, ტექნოლოგია და ადამიანები.**

ორგანიზაციის მიზნები. ორგანიზაცია ეს არის ადამიანთა ჯგუფი გააზრებული საერთო მიზნებით. იგი შეიძლება განვიხილოთ როგორც მიზნის მიღწევის საშუალება, რომელიც ადამიანებს საშუალებას აძლევს კოლექტიურად მიაღწიონ იმას, რომლის მიღწევაც არ შეუძლიათ ინდივიდუალურად. მიზანი – არის კონკრეტული საბოლოო მდგომარეობა ან სასურველი შედეგი, რომლის მიღწევასაც ისახავს ჯგუფი ერთად მუშაობით (ნახ.6.1). დაგეგმვის პროცესში ხელმძღვანელობა ამუშავებს მიზნებს და აცნობს მათ ორგანიზაციის წევრებს.



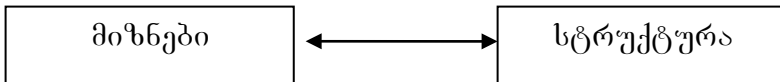
ნახ: 6.1. მიზნები – ორგანიზაციის საბოლოო მდგომარეობა

მსხვილ ორგანიზაციებს მრავალი მიზანი გააჩნია. კომერციული ორგანიზაციები განსაზღვრავენ მიზნებს ისეთ სფეროში, როგორცაა: ბაზრის წილი, ახალი პროდუქციის დამუშავება, მომსახურების ხარისხი, ხელმძღვანელების მომზადება და სოციალური პასუხისმგებლობა. არაკომერციული ორგანიზაციები კი მეტ ყურადღებას უთმობენ სოციალურ პასუხისმგებლობას.

როგორც მთლიანად ორგანიზაციაში, ისე მის

ქვედანაყოფებშიც აუცილებელია მიზნების დამუშავება. მაგალითად, საფინანსო განყოფილების მიზანი შეიძლება იყოს რეალიზაციის მოცულობაზე საკრედიტო დანაკარგების 1%-ით შემცირება. მარკეტინგის სამსახურის მიზანი კი მომხმარებელთა საყვედურების 20%-ით შემცირება. ქვედანაყოფების მიზნებს თავიანთი კონკრეტული წვლილი უნდა შეჰქონდეს ორგანიზაციის საერთო მიზნების მიღწევაში და არ უნდა უპირისპირდებოდეს მას.

ორგანიზაციის სტრუქტურა – ეს არის ფუნქციონალური სფეროებისა და მართვის დონეების ლოგიკური ურთიერთობა, აგებული ისეთი ფორმით, რომელიც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას უფრო ეფექტიანად მიაღწიოს დასახულ მიზნებს (ნახ., 6.2.). სტრუქტურასთან დაკავშირებულია შრომის სპეციალიზირებული დანაწილება და კონტროლის სფერო.



ნახ: 6.2. სტრუქტურა-შიდა ცვლადები

შრომის სპეციალიზირებული დანაწილების თავისებურებაა სამუშაოთა მიმაგრება სპეციალისტებზე, რომლებსაც სხვებზე უკეთესად შეუძლიათ მისი შესრულება ორგანიზაციის ფარგლებში. ამის ნათელი მაგალითია სამმართველო სამუშაოთა დანაწილება მარკეტინგის, ფინანსების და წარმოების ექსპერტებს შორის.

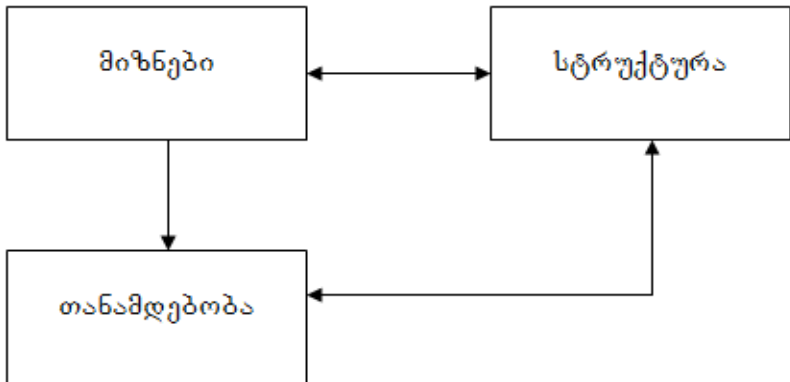
მართვის მოცულობა. შრომის ვერტიკალური დანაწილება ორგანიზაციაში იძლევა სამმართველო დონეების იერარქიას. იერარქიის მთავარი ნიშანია პიროვნებათა ფორმალური დაქვემდებარება მართვის ყოველ დონეზე. პიროვნებას, რომელიც იმყოფება მართვის უმაღლეს საფეხურზე, შეიძლება დაქვემდებარებაში ჰყავდეს საშუალო დონის რამდენიმე ხელმძღვანელი, რომლებიც სხვადასხვა ფუნქციონალურ სფეროებში მოღვაწეობენ. საშუალო რგოლის ხელმძღვანელს თავის მხრივ შეიძლება დაქვემდებარებაში ჰყავდეს რამდენიმე

დაბალი რგოლის ხელმძღვანელი.

ადამიანების რიცხვი, რომლებიც ექვემდებარებიან ერთ ხელმძღვანელს, წარმოადგენს *კონტროლის სფეროს*. როცა ერთ ადამიანს ექვემდებარება ადამიანთა დიდი რიცხვი ეს მიუთითებს კონტროლის ფართო სფეროზე, რომელიც იძლევა მართვის ბრტყელ სტრუქტურას. როცა კონტროლის ვიწრო სფეროა, ყოველ ხელმძღვანელს მცირე რაოდენობით ადამიანები ექვემდებარება და ეს კი მიუთითებს მრავალდონიან სტრუქტურაზე.

ორგანიზაციის ამოცანები – ამოცანები – ეს არის შესასრულებელი სამუშაო, სამუშაოთა სერია ან სამუშაოს ნაწილი, რომელიც შესრულებული უნდა იქნას წინასწარ განსაზღვრული წესით შეთანხმებულ ვადაში. ტექნიკური თვალსაზრისით ამოცანები მიეწერება არა მუშაკს, არამედ მის თანამდებობას. (ნახ., 6.3.)

ორგანიზაციის ამოცანები ტრადიციულად იყოფა სამ კატეგორიად: ეს არის მუშაობა ადამიანებთან, საგნებთან და ინფორმაციასთან. მუშაობაში ორი სხვადასხვა მომენტია მოცემული სამუშაოს განმეორების სიხშირე და დრო, რომელიც საჭიროა მისი შესრულებისათვის.

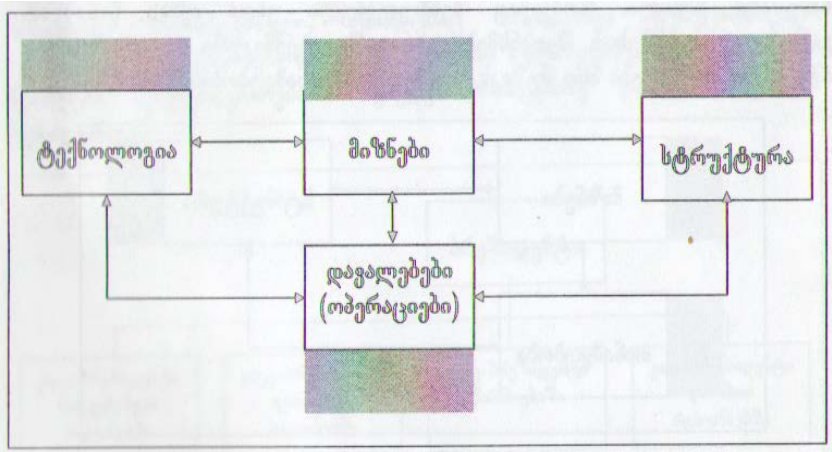


ნახ: 6.3. ურთიერთკავშირი თანამდებობებს, სტრუქტურებსა და მიზნებს შორის.

ტექნოლოგია. სოციოლოგმა ჩარლზ პეროუმ გამოიკვლია ტექნოლოგიის გავლენა ორგანიზაციაზე და საზოგადოებაზე. იგი ტექნოლოგიას აღწერს როგორც ნედლეულის (ადამიანები, ინფორმაცია, მასალები) პროდუქტებად და მომსახურებად გარდაქმნის საშუალებას.

ლუის დევისის აზრით ტექნოლოგია ეს არის კვალიფიციური ჩვევების, მოწყობილობების, ინფრასტრუქტურის და შესაბამისი ტექნიკური ცოდნის შერწყმა, რომელიც აუცილებელია სასურველი გარდაქმნის განხორციელებისათვის მასალებში, ინფორმაციაში და ადამიანებში.

ამოცანები და ტექნოლოგია მჭიდროდ არის ურთიერთდაკავშირებული. დავალბების შესრულება გულისხმობს კონკრეტული ტექნოლოგიის გამოყენებას, რომელიც მასალებს გარდაქმნის მზა პროდუქციად (ნახ., 6.4.)

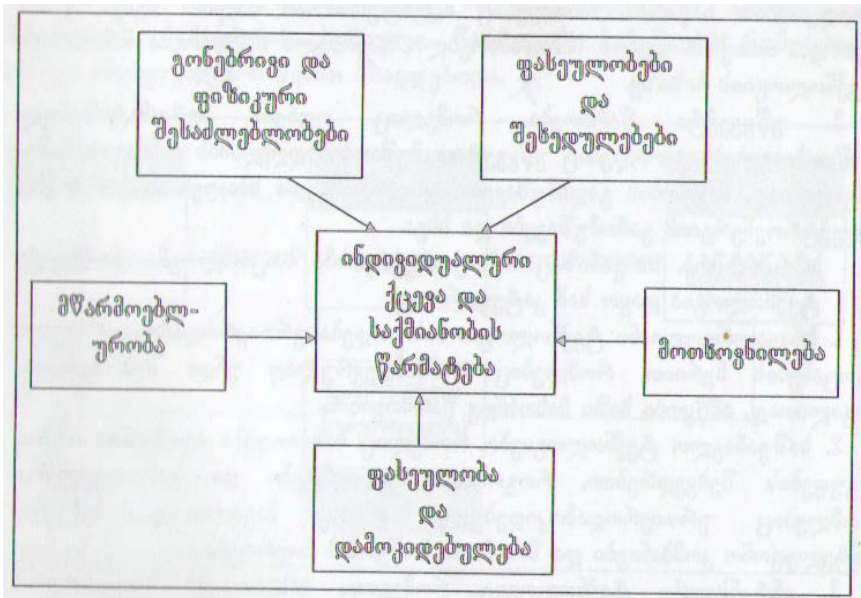


ნახ: 6.4. ურთიერთკავშირი ტექნოლოგიას, დავალბას, სტრუქტურას და მიზნებს შორის

ადამიანები. ფორმის ხელმძღვანელობა დასახულ მიზნებს აღწევს ადამიანების გამოყენებით, ამიტომ ისინი წარმოადგენენ ცენტრალურ ფაქტორს მართვის ნებისმიერ მოდელში. არსებობს ადამიანური ცვლადის სამი ძირითადი ასპექტი: ცალკეული

ადამიანის ქცევა, ადამიანების ქცევა ჯგუფში და ხელმძღვანელის ქცევა ლიდერის როლში.

1. **ცალკეული ადამიანის ქცევა** – ადამიანის ქცევა საზოგადოებაში და სამუშაოზე წარმოადგენს პიროვნების ინდივიდუალური თვისებებისა და გარემოს რთული შერწყმის შედეგს (ნახ., 6.5). მსოფლიოში არ მოიძებნება ორი ადამიანი, რომლებსაც ერთნაირი დამახასიათებელი თვისებები გააჩნიათ. ეს იმას ნიშნავს, რომ კონკრეტული ადამიანური თვისებების რიცხვი პრაქტიკულად უსასრულოა და იმის ალბათობა, რომ ორი ადამიანი ერთსა და იმავე სიტუაციაში ერთნაირად მოიქცევა, პრაქტიკულად ნულის ტოლია.



ნახ., 6.5. ინდივიდუალურ ქცევაზე და წარმატებით მოღვაწეობაზე მოქმედი ფაქტორები

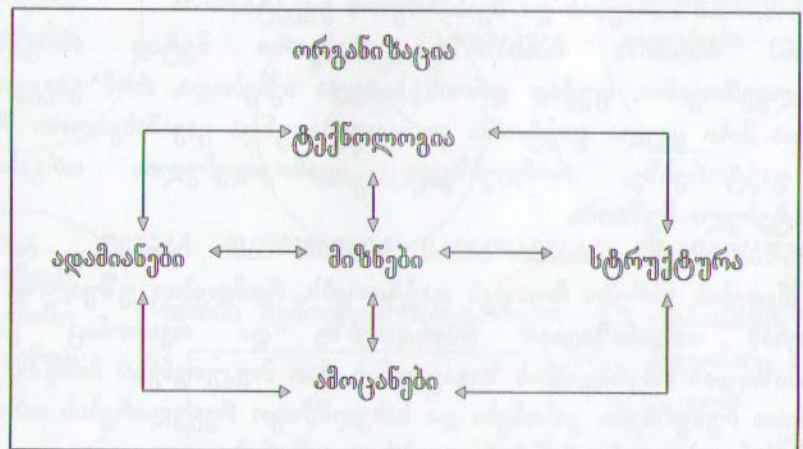
2. **ადამიანის ქცევა ჯგუფში** – ჯგუფს შეუძლია გავლენა მოახდინოს კონკრეტული ადამიანის ქცევაზე. ეს ფაქტი

აღიარებული იქნა ელტონ მეიოს მიერ, რაც მართვის ქცევითი სკოლის უდიდეს დამსახურებას წარმოადგენს. ორგანიზაციაში ჯგუფის წევრები ქმნიან თავიანთ განწყობას, ფასეულობებს და მოლოდინს ისეთ საკითხებში, რომლებიც დაკლავშირებულია ქცევითი ნორმების გაგებასთან. **ნორმა** წარმოადგენს ქცევის სტანდარტს, რომლებიც მისაღებია მოცემულ პირობებში. ჯგუფური ნორმები შეიძლება ხელს უწყობდეს ან ეწინააღმდეგებოდეს ფორმალური ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას.

3. ხელმძღვანელის ქცევა ლიდერის როლში – ლიდერობა – არის საშუალება, რომლის დახმარებითაც ხელმძღვანელი გავლენას ახდენს ადამიანის ქცევაზე და აიძულებს მას მოიქცეს განსაზღვრული სახით. ხელმძღვანელობის კონკრეტული სტილის ეფექტიანობა დამოკიდებულია სიტუაციაზე.

6.2. შიდა ცვლადების ურთიერთკავშირი

უნდა გვახსოვდეს, რომ შიდა ცვლადები არასდროს არ შეიძლება განხილულ იქნას ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად, რადგანაც ერთი რომელიმე ფაქტორის ცვლილება განსაზღვრული სახით გავლენას ახდენს დანარჩენ ცვლადებზე.



ნახ., 6.6. შიდა ცვლადების ურთიერთკავშირი

მართვის თითოეულმა სკოლამ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა შიდა ცვლადების გაგებაში, მაგრამ სწორედ სისტემათა თეორიის განვითარებამ ხელი შეუწყო ორგანიზაციის, როგორც მთლიანობის ანუ სისტემის შესახებ კონცეფციის შექმნას (ნახ., 6.6.).

ორგანიზაცია ღია სისტემაა. ორგანიზაციის მუშაობაზე გავლენას ახდენს როგორც შიდა, ისე გარე ცვლადები. შიდა ცვლადებს ჩვეულებრივ უწოდებენ სოციოტექნიკურ ქვესისტემას, რადგანაც იგი მოიცავს სოციალურ და ტექნიკურ კომპონენტებს.

თავი VII. ორგანიზაციის ბარემ ბარემო

შესასწავლი საკითხები:

- ❖ ორგანიზაცია და მისი გარემო;
- ❖ გარე გარემოს დახასიათება;
- ❖ პირდაპირი ზემოქმედების გარემო;
- ❖ ირიბი ზემოქმედების გარემო;
- ❖ საერთაშორისო გარემო.

7.1. ორგანიზაცია და მისი ბარემო

გარე გარემოს მნიშვნელობა. 50-იან წლებში დამუშავდა სიტუაციური მიდგომა, რომლის თანახმად მოცემულ სიტუაციაში მართვის კონკრეტული მეთოდის გამოყენება დამოკიდებულია შიდა და გარე გარემოს ფაქტორებზე, რომლებიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წარმატებაზე. ორგანიზაციის მუშაობა დამოკიდებულია გარე სამყაროს ისეთ ფაქტორებზე, როგორიცაა: რესურსები, ენერჯია,

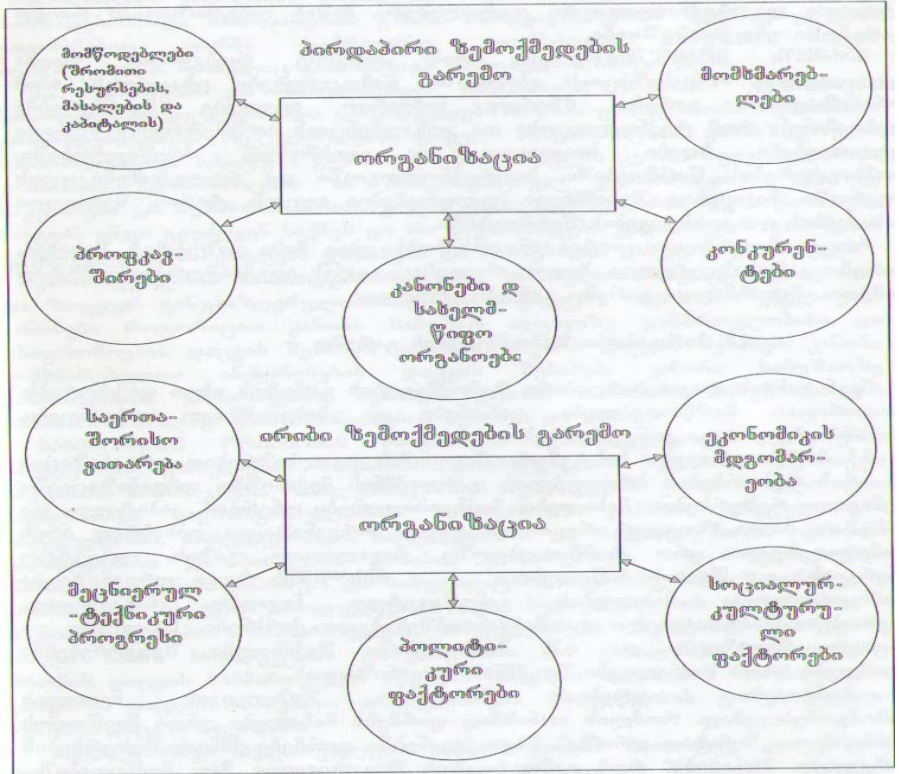
მომხმარებლები, ადამიანები და ა. შ.

დარვინის ევოლუციური განვითარების თეორიის თანახმად, სახეობებმა დედამიწაზე არსებობა შეინარჩუნეს იმით, რომ შეძლეს ცვალებად გარემოზე შეგუება. ორგანიზაციებიც იძულებული არიან შეეგუონ თავიანთ გარემოს, რომ იარსებონ და შეინარჩუნონ ეფექტიანობა.

გარე გარემოს განსაზღვრა. სამყარო მეტად რთული და მრავალფეროვანია. ფუჭად დროის ხარჯვა იქნებოდა, რომ გაგვეთვალისწინებია მისი ყველა ფაქტორი. ყურადღება უნდა გავამახვილოთ მხოლოდ იმ ფაქტორებზე, რომლებზედაც დამოკიდებულია ორგანიზაციის წარმატებული მუშაობა.

პირდაპირი და არაპირდაპირი ზემოქმედების გარემო. პირდაპირი ზემოქმედების გარემო მოიცავს ფაქტორებს, რომლებიც უშუალოდ ახდენს გავლენას ორგანიზაციის ოპერაციებზე და თვითონაც განიცდის ორგანიზაციის ოპერაციების ზეგავლენას. მათ მიეკუთვნება: მიმწოდებლები, შრომითი რესურსები, კანონები და სახელმწიფო რეგულირების ორგანოები, მომხმარებლები, კონკურენტები და პროფკავშირები.

არაპირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები პირდაპირ და სწრაფ გავლენას არ ახდენენ ორგანიზაციის ოპერაციებზე, მაგრამ მათი გავლენა მაინც იგრძნობა და მნიშვნელოვანია. მათ მიეკუთვნება: ეკონომიკური მდგომარეობა, სამეცნიერო ტექნიკური პროგრესი, სოციალურ-კულტურული და პოლიტიკური ცვლილებები, საერთაშორისო მდგომარეობა და სხვ (ნახ. 7.1)



ნახ., 7.1. ორგანიზაციის გარე გარემო

7.2. ბარე ბარემოს ღახასიათება

გარემოს ერთი რომელიმე ფაქტორის ცვლილება ზემოქმედებას ახდენს სხვა დანარჩენ ფაქტორებზე. მაგალითად, 70-იან წლებში ნავთობის მიწოდების შემცირებამ ძლიერი გავლენა მოახდინდა აშშ-ს ეკონომიკის საერთო მდგომარეობაზე. ნავთობროდუქტებზე ფასების ზრდამ თითქმის ყველა საქონელსა და მომსახურებაზე გაზარდა ფასები. ეს ცვლილებები გახდა კატალიზატორი სამთავრობო აქციების სერიებისა. დაწესდა კონტროლი საწვავის განაწილებაზე და მომჭირნებით გამოყენებაზე, შემოდებუღი იქნა გადასახადი

ნავთობის კომპანიების ზემოგებაზე, შეიქმნა ფედერალური პროექტი სხვა ქვეყნებზე ენერგეტიკული დამოკიდებულების გადასალახნავად და ა. შ.

კარგად აეწყო საქმე ფირმებს, რომლებიც თბოსაიზოლაციო მასალებს ან სინთეზურ საწვავს აწარმოებდნენ, განვითარდა მზის ენერჯიაზე მომუშავე მოწყობილობათა წარმოება.

როდესაც ორგანიზაციის მუშაობაზე გავლენას ახდენს სახელმწიფოებრივი გადაწყვეტილებები, პროფკავშირებთან დადებული ხელშეკრულებების ხშირი ცვლილება, კონკურენტები, დაინტერესებული ჯგუფები და ტექნოლოგიური ცვლილებები, მაშინ ორგანიზაციას რთულ გარემოში უხდება მუშაობა.

გარემოს მობილურობა - ეს არის სინქარე, რომლითაც ხდება ცვლილებები ორგანიზაციის გარემოში. გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ ორგანიზაციათა გარემო მზარდი სინქარით იცვლება. მეცნიერებმა აღმოაჩინეს, რომ ტექნოლოგიისა და კონკურენციის პარამეტრების სწრაფი ცვლილებები ხდება საავიაციო და კოსმოსურ მრეწველობაში, კომპიუტერების წარმოებაში, ბიოტექნოლოგიაში და ტელეკომუნიკაციის სფეროში. ნაკლებად შესამჩნევი ცვლილებებია ავეჯის, ტარის, შესაფუთი მასალების და კონსერვების წარმოებაში.

როცა ინფორმაცია ცოტაა ან არსებობს ეჭვი მისი სიზუსტის შესახებ, გარემო განუსაზღვრელია, ხოლო, როდესაც გვაქვს ადეკვატური ანუ მეტად საიმედო ინფორმაცია - გარემო განსაზღვრულია.

7.3 პირდაპირი ზემოქმედების გარემო

ჩვენ განვიხილავთ პირდაპირი ზემოქმედების გარემოს ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა: მომწოდებლები, კანონები და სახელმწიფო ორგანოები, მომხმარებლები და კონკურენტები.

მომწოდებლები. სისტემური მიდგომის თვალსაზრისით ორგანიზაცია ეს არის რესურსების პროდუქციად გარდაქმნის მექანიზმი. ორგანიზაციაში შემავალი რესურსებია: მასალები,

მოწყობილობები, ენერჯია, კაპიტალი და სამუშაო ძალა. ზოგჯერ რეგიონის ყველა ორგანიზაცია თანაბრად არის დამოკიდებული ერთ მომწოდებელზე. მაგალითად, გაზის, ელექტროენერჯიის და წყლის მიწოდება.

მასალები. ზოგი ორგანიზაცია დამოკიდებულია მასალების განუწყვეტლივ ნაკადზე. მაგალითად, ნავთობგადამამუშავებელი და მანქანათმშენებელი ქარხნები, საბითუმო და საცალო მაღაზიები და ა. შ. მოწოდებაში შექმნილმა შეფარხებებმა შეიძლება დიდი პრობლემები შეუქმნას ორგანიზაციას.

უნდა ითქვას, რომ იაპონელები ითვლებიან მარაგების შეზღუდვის მეთოდის გამომგონებლებად, რომლის თანახმად ფირმებს მასალები უნდა მიეწოდოს პრინციპით - „ზუსტად დროში“. სხვა ქვეყნებში ფირმები ქმნიან რესურსების გარკვეულ მარაგებს, რომ გამოირიცხოს წყვეტილობა მათ მოწოდებაში. მარაგების შექმნა კი გარკვეულ ხარჯებთანაა დაკავშირებული.

კაპიტალი. ფირმის ზრდა-განვითარებისათვის აუცილებელია, როგორც მასალები, ისე კაპიტალი. ამიტომ ფირმის ხელმძღვანელობა მუდამ უნდა ცდილობდეს დამატებითი კაპიტალის მოზიდვას სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებით. პოტენციურ ინვესტორებს მიეკუთვნება: ბანკები, აქციონერები, კერძო პირები და სხვ.

შრომითი რესურსები. ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მისაღწევად აუცილებელია შესაბამისი სპეციალობისა და კვალიფიკაციის სამუშაო ძალა. თანამედროვე ორგანიზაციებში განსაკუთრებით ზრუნავენ ტალანტიანი მენეჯერებისა და მუშა-მოსამსახურის შერჩევაზე და მოზიდვაზე. პროფკავშირებთან ხელშეკრულების გაფორმებით ფირმა ფაქტიურად უთანხმდება სამუშაო ძალის მომწოდებელს, რომელიც გამოხატავს მშრომელთა ინტერესებს.

კანონები და სახელმწიფო ორგანოები. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მყიდველებსა და გამყიდველებს შორის ურთიერთობა შესაბამისი კანონმდებლობით რეგულირდება. ყოველ ორგანიზაციას განსაზღვრული სამართლებრივი სტატუსი გააჩნია და წარმოადგენს ინდივიდუალურ მეწარმეს,

კომპანიას, კორპორაციას ან არაკომერციულ კორპორაციას. სწორედ საკუთრება და საქმიანობის მიმართულება განსაზღვრავს იმას, თუ საწარმოები როგორ უნდა გაუძღვენ თავიანთ საქმეს და რა გადასახადები გადაიხადონ. კანონების უგულებელყოფას შეიძლება ჯარიმები და ბიზნესიდან გასვლაც კი შეიძლება მოყვეს.

კანონმდებლობა - ხასიათდება, როგორც სირთულით, ისე ცვალებადობით და ზოგჯერ განუსაზღვრელობითაც კი. ორგანიზაციის საქმიანობაზე მოქმედებს ისეთი მნიშვნელოვანი კანონები, როგორებიცაა: კანონი მეწარმეთა შესახებ, კანონი საგადასახადო სისტემის შესახებ, კანონი სამუშაო ადგილზე ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების დაცვის შესახებ, კანონი გარემოს დაცვის შესახებ, კანონი მომხმარებელთა ინტერესების დაცვის შესახებ, კანონი რეკლამის შესახებ და სხვ.

სახელმწიფო ორგანოები - უზრუნველყოფენ კანონების იძულებით შესრულებას თავიანთი კომპეტენციის სფეროში. ასევე შემოაქვთ საკუთარი მოთხოვნები, რომლებსაც ხშირ შემთხვევაში კანონის ძალა აქვს. მაგალითად, ფასიანი ქაღალდებისა და ბირჟების კომისია განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა ახორციელებდენ საფინანსო და საბუღალტრო ანგარიშგებას სააქციო საზოგადოებები. საკვები პროდუქტებისა და მედიკამენტების ხარისხისადმი ზედამხედველობის სამმართველო არეგულირებს შესაბამის დარგებში ახალი სახის პროდუქციის დამუშავებისა და გასადების პრობლემებს. შრომის დაცვის სამმართველო აწესებს სამუშაო პირობების ნორმატივებს. გარემოს დაცვის სააგენტო არეგულირებს გარემოს დაცვის საკითხებს.

ადგილობრივი ხელისუფლება ფირმებისაგან მოითხოვს ლიცენზიის შექმნას, თავისი კომპეტენციის ფარგლებში ზღუდავს და აკონტროლებს მათ საქმიანობას, აწესებს ადგილობრივ გადასახადებსა და მოსაკრებლებს.

მომხმარებლები. პიტერ დრუკერის აზრით, **ბიზნესის ნამდვილი მიზანია - მომხმარებლის შექმნა.** ორგანიზაციის არსებობა დამოკიდებულია მის უნარზე იპოვოს მისი

საქმიანობის საბოლოო შედეგების მომხმარებელი და სხვებზე უკეთ დააკმაყოფილოს მისი მოთხოვნილებები. არაკომერციულ და სახელმწიფო ორგანიზაციებსაც ჰყავს თავისი მომხმარებლები. ქვეყნის მთავრობა იმისთვის არსებობს, რომ დააკმაყოფილოს თავისი მოქალაქეების მოთხოვნილებები, რაც ხშირად ავიწყდებათ სახელმწიფო ჩინოვნიკებს. მომხმარებლები „დოლარით ხმის მიცემით“ განსაზღვრავენ, თუ რა საქონელი უნდა იქნას წარმოებული და რა ფასებში გაიყიდოს.

კონკურენტები - ეს არის გარე ფაქტორი, რომლის მოქმედების გამოსწორება შეუძლებელია. ყველა ხელმძღვანელმა კარგად იცის, რომ, თუ ისევე ეფექტიანად არ დააკმაყოფილებს მომხმარებლის მოთხოვნებს, როგორც ამას კონკურენტები აკეთებენ, ფირმა დიდხანს ვერ იარსებებს. ხშირ შემთხვევაში კონკურენტები განსაზღვრავენ იმას, თუ რა საქონელი და მომსახურება იწარმოოს და რა ფასში გაიყიდოს იგი. მაგალითად, „ხარლი დეინსონმა“ რომელსაც 1955 წელს გააჩნდა მოტოციკლეტების ბაზრის 70%, 1983 წელს მხოლოდ 3,7% შეინარჩუნა, რადგან ამერიკის ბაზარზე დამკვიდრდნ ისეთი იაპონური ფირმები, როგორებიცაა „სონდა“, „იამახა“, „სუდზუკი“ და სხვ.

უნდა ვიცოდეთ, რომ მომხმარებლები არ წარმოადგენენ ორგანიზაციების პაექრობის ერთადერთ ობიექტს. ისინი შეიძლება კონკურენციულ ბრძოლას ეწეოდნენ შრომითი რესურსებისათვის, მასალებისათვის, კაპიტალისა და ტექნიკური სიახლეების გამოყენებისათვის. 1970 წელს ფირმა „ჯენერალ მოტორზმა“ ასობით მილიონი დოლარის სესხი მისცა კონკურენციულ ბრძოლაში თავის ტრადიციულ მოწინააღმდეგეს „კრაისლერს“, რომ ხელი შეეშალა უცხოური საავტომობილო ფირმისათვის დამკვიდრებული იყვნენ აშშ-ს საავტომობილო ბაზარზე.

7.4 ირიბი ზემოქმედების გარემო

ირიბი ზემოქმედების ფაქტორებია: ტექნოლოგია,

ეკონომიკური მდგომარეობა, სოციალურ-კულტურული და პოლიტიკური ფაქტორები, ასევე ურთიერთობა ადგილობრივ საზოგადოებასთან.

ტექნოლოგია. იგი ერთდროულად წარმოადგენს დიდი მნიშვნელობის საშინაო და საგარეო ფაქტორს. ტექნოლოგიური სიახლეები გააღწიეს ახდენენ პროდუქციის წარმოებისა და გასაღების ეფექტიანობაზე, პროდუქციის ხანგამძლეობაზე, საიმედოობაზე, შენახვაზე და ა. შ. თანამედროვე პირობებში სამეცნიერო - ტექნიკური განვითარების ყველაზე მაღალი დონე ახასიათებს მაღალგანვითარებულ საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებს - აშშ-ს, იაპონიას, გერმანიას, საფრანგეთს და ინგლისს, ამიტომ, მათი ეკონომიკური განვითარების ინდექსიც სხვა ქვეყნებზე მაღალია.

ეკონომიკური მდგომარეობა. იგი გააღწიეს ახდენს შემოტანილი რესურსების ფასებზე და მომხმარებლების უნარზე შეიძინონ საქონელი და მომსახურება. თუ მოსალოდნელია ფასების ზრდა, ხელმძღვანელობამ შეიძლება აიღოს სესხი, გაზარდოს რესურსების მარაგები და მუშებთან აწარმოოს მოლაპარაკება ფიქსირებული ხელფასის შესახებ, რომ შეაჩეროს დანახარჯების ზრდა ახლო მომავალში. ეკონომიკური დაცემის მოლოდინში ფირმამ შეიძლება შეამციროს მზა პროდუქციის მარაგები, რომ არ გაძნელებს მომავალში მისი გასაღება, შეამციროს დასაქმება და გადადოს უკეთესი დროისათვის წარმოების გაფართოების გეგმა.

მაშასადამე, ეკონომიკური აქტივობის ვარდნის ან აღმავლობის შემთხვევაში ფირმებმა ადეკვატური სიფრთხილე უნდა გამოიჩინონ და მათ ეკონომიკურ გარემოში მიმდინარე ცვლილებები თავის სასიკეთოდ უმდა გამოიყენონ.

ეკონომიკური ფაქტორების სტრუქტურაში, რომლებიც განსაზღვრავენ ბიზნესის განვითარებას, შეიძლება გამოიყოს შემდეგი ფაქტორები:

➤ *ეკონომიკის საერთო მდგომარეობა - ზრდა, სტაგნაცია ან დაცემა;*

➤ *ფასები ენერჯიაზე და ენერჯოშემცველებზე;*

- საკრედიტო საპროცენტო განაკვეთები;
- ვალუტის გასაცვლელი კურსი;
- ინფლაციის დონე;
- საგადასახადო პოლიტიკა;
- ეკონომიკის გლობალიზაცია.

სოციალურ-კულტურული ფაქტორები. ყოველი ორგანიზაცია ფუნქციონირებს განსაზღვრულ კულტურულ გარემოში, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე. კულტურული ტრადიციები ჩამოყალიბებულია საუკუნეების მანიძლზე და აისახება ქვეყნის მოსახლეობის განათლების დონეში, კულტურულ ფასეულობებში და სხვ. ხოლო რაც შეეხება სოციოლოგიურ-დემოკრატიულ ფაქტორებს მას მიეკუთვნება ქვეყანაში სიცოცხლის ხანგრძლივობა, ცხოვრების დონე, მოსახლეობის შობადობისა და სიკვდილიანობის მაჩვენებლები, მიგრაცია, ქვეყნის მოსახლეობის სტრუქტურა სქესის, ასაკის, დასაქმებულობის, განათლების, მოსახლეობის სიმჭიდროვისა და სხვა მახასიათებლების მიხედვით. დროთა განმავლობაში იცვლება არა მხოლოდ მოსახლეობის რიცხოვნობა და სტრუქტურა, არამედ იცვლება ცხოვრების სტილი, აქციის ნორმები და ღირებულებები, ცხადია ეს ცვლილებები გავლენას ახდენს ბაზარზე მომხმარებლის ქცევაზე. მაგალითად, ჯანსაღი ცხოვრების სტილის დამკვიდრებამ დიდი შესაძლებლობები შექმნა იმ ფირმების განვითარებისათვის, რომლებიც მოსახლეობას სპორტული ინვენტარიტა და ტანსაცმლით ამარაგებენ, უზრუნველყოფენ ადამიანის დასვენებას, თუმცა იმავე პროცესმა დააზარალა თამბაქოს მწარმოებელი ფირმები. ცხოველთა სამყაროს მიმართ და ბუნებისადმი ადამიანთა ფაქიზმა დამოკიდებულებამ შეამცირა ბეწვეულის მწარმოებელი ფირმების მოგება, რადგან საზოგადოების გარკვეულმა ნაწილმა პროტესტი გამოუცხადა ბეწვეულის მოხმარებას და მათი გამოყენება ზოგან ცუდ ტონად აღიქმება.

პოლიტიკური ფაქტორები. პოლიტიკურ ფაქტორებს შორის მნიშვნელოვანია ქვეყნის ადმინისტრაციის, საკანონმდებლო

ორგანოებისა და სასამართლოების განწყობა ბიზნესის მიმართ, კორპორაციათა შემოსავლის დაბეგრვა, საგადასახადო და საბაჟო შეღავათების დაწესება, მომხმარებელთა დაცვის კანონმდებლობა, უსაფრთხოებისა და გარემოს დაცვის სტანდარტები, ფირმაში დაქირავებულსა და მმართველებს შორის ურთიერთობა და სხვ.

პოლიტიკური ფაქტორების ორგანიზაციაზე ზემოქმედების დასახასიათებლად საჭიროა არსებული პოლიტიკური სისტემისა და ხელისუფლების სახელმწიფო ორგანოთა ფუნქციონალური ანალიზი. ასევე მნიშვნელოვანია რა სახის გადაწყვეტილებათა ლობირებას ახდენს სხვადასხვა პოლიტიკური ძალა და სოციალური ჯგუფი. პოლიტიკური კომპონენტების შესწავლა უნდა ემყარებოდეს სახელმწიფო პროგრამების დრმა ცოდნას, პარტიული სტრუქტურებისა და სახელმწიფო მარეგულირებელი ორგანოების დამოკიდებულების გამოვლენას ეკონომიკის სხვადასხვა დარგისა და ქვეყნის რეგიონების მიმართ, საკანონმდებლო ბაზის ცვლილებების ეკონომიკურ პროცესებზე გავლენის პროგნოზს. ასევე მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თუ რამდენად სტაბილურია ხელისუფლება რამდენად შეუძლია მთავრობას თავისი პოლიტიკის ცხოვრებაში გატარება, რა დონეს აღწევს საზოგადოების უკმაყოფილება და რამდენად ძლიერია ოპოზიციური პოლიტიკური სტრუქტურები. სოციალური დაძაბულობა აფერხებს საწარმოო პროცესის ნორმალურ მიმდინარეობას და ზღუდავს პროდუქციის გასაღების პროცესს. რაც შეეხება ხელისუფლების შეცვლას, იგი კიდევ უფრო გაურკვეველს ხდის ექსპორტიორისა ან უცხოელი ინვესტორისთვის სამოქმედო გარემოს, რის გამოც გაზრდილი რისკის პირობებში, ისინი ტოვებენ რეგიონს. ქვეყანაში დემოკრატიული გარდაქმნების სტაბილურობა სამეწარმეო აქტიურობის წინაპირობაა.

ადგილობრივ მოსახლეობასთან ურთიერთობა. ყოველ თემში (ქალაქში, რაიონში) ბიზნესის მიმართ კონკრეტული წესები მოქმედებს, რომლებიც განსაზღვრავს იმას, თუ სად შეიძლება დაიწყოს ამა თუ იმ ფირმის მოღვაწეობა. ზოგი ქალაქი არ

იშურებს სტიმულებს სამრეწველო ფირმების მშენებლობისათვის, სხვები კი, პირიქით - ცდილობს გააძეოს ისინი დიდი ქალაქებიდან. სწორედ ამიტომ ორგანიზაციები ცდილობენ კარგი ურთიერთობა ჰქონდეთ თემებთან, სადაც ისინი ფუნქციონირებენ. ეს ძალისხმევა შეიძლება გამოიხატოს ადგილობრივი სკოლების დაფინანსებაში, საქველმოქმედო საქმიანობაში, კადრების მომზადებაში და სხვ.

7.5 საერთაშორისო ბარემო

განსხვავებულია ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების დონე, კულტურა, შრომითი რესურსების რაოდენობა და ხარისხი, კანონები, პოლიტიკური სტაბილურობა და ტექნიკური განვითარების დონე, რაც გაითვალისწინება ბიზნესის წარმოების დროს. საზღვარგარეთ საქმიანობის დაწყების დროს ფირმებმა უნდა მოახდინონ მათი საქმიანობის მოდიფიკაცია თითოეული ქვეყნის თავისებურებათა გათვალისწინებით.

ზოგჯერ ისეც ხდება, რომ ფირმები ერთგვაროვანი საქმიანი პრაქტიკით გამოდიან როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე მის ფარგლებს გარეთ. მაგალითად, ფირმამ „მაკს ფეკტორ, რეველონ ენდ ეივონმა“ მარცხი განიცადა, როცა ცდილობდა იაპონიაში კოსმეტიკის ბაზარზე შეღწევას. აღმოჩნდა, რომ სუნამოს გამოყენება აქ უმნიშვნელოა, ხოლო „ზაგარის“ იმიტაციის კრემი, ისევე როგორც „ზაგარი“, მათი აზრით ამახინჯებს ადამიანს, ხოლო აბაზანაში დასამატებელი ექსტრაქტები საერთოდ არ გამოიყენება. ფირმა „კემბელ სუპი“ მსგავს პრობლემას წააწყდა, როცა 8 მლნ. დოლარი ჩადო ბრაზილიის ბაზარზე სუპების პაკეტების სარეალიზაციოდ. გაირკვა, რომ ბრაზილიელი ქალები კარგავენ საოჯახო კერის მცველის შეგრძნებას, როცა მათ სუპის მომზადებისას მხოლოდ „ქვებში წყლის ჩასხმა მოეთხოვებათ.

ფირმა „სირსი“ უფრო შორს წავიდა. სანამ ესპანეთში საცალო ვაჭრობის რამდენიმე მაღაზიას გახსნიდა აღმოაჩინა,

რომ მისი პოტენციური კონკურენტები მომხმარებლებს კრედიტს არ სთავაზობდნენ და დააწესა კრედიტით ვაჭრობა, რასაც წარმატება არ მოყოლია. საქმე ის არის, რომ მრავალი ესპანელი კრედიტით შეძენას მიიჩნევს გადახდისუუნარობის ნიშნად, რაც მათთვის დაუშვებელია.

საერთაშორისო ბიზნესის მართვის განვითარება. საერთაშორისო ბიზნესის მართვა ვრცელდება იმ სფეროებზე, რომლებიც დაკავშირებულია რესურსების, საქონლის, მომსახურებისა და სამუშაო ძალის გადაადგილებასთან ეროვნული საზღვრების გარეთ. საზღვარგარეთ გადაადგილებად რესურსებს მიეკუთვნება ნედლეული, კაპიტალი, ადამიანები და ტექნოლოგია, ხოლო გადაადგილებადი საქონელი შეიძლება იყოს მზა პროდუქტები და ნახევარფაბრიკატები. საზღვარგარეთ გადაადგილებად მომსახურებას კი მიეკუთვნება საბუღალტრო აღრიცხვა, იურიდიული და საბანკო მომსახურება. საზღვარგარეთ გადაადგილებიან ასევე სპეციალისტებიც, პირველ რიგში ტექნიკოსები და მენეჯერები.

საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებაზე გავლენას ახდენს შემდეგი ფაქტორები:

- ❖ დაბალი საწარმოო ხარჯები და იაფი სამუშაო ძალა;
- ❖ სავაჭრო ბარიერები: საექსპორტო საბაჟო ტარიფები, ქვოტები, სტანდარტების დაწესება და სხვადასხვა ბიუროკრატიული ბარიერები;
- ❖ ანტიტრესტული კანონმდებლობა, რომელიც ზღუდავს ბაზრის მაქსიმალურ სიდიდეს;
- ❖ მაღალი სარგებლის მიღება საზღვარგარეთ გაწეული მომსახურებიდან და სხვ.

საერთაშორისო ბიზნესის სახეები. საერთაშორისო ბაზარზე ფირმები გადიან სხვადასხვა გზით, რომელთა შორის აღსანიშნავია შემდეგი: 1. ექსპორტი; 2. ლიცენზირება; 3. ერთობლივი საწარმოების შექმნა; 4. პირდაპირი კაპიტალდაბანდებები; 5. მრავალეროვნული კორპორაციები.

ექსპორტი. ექსპორტი საერთაშორისო ბაზარზე შეღწევის ყველაზე მარტივი გზაა. ფირმამ, რომელიც საშინაო ბაზარზე

მოდვაწობს, შეიძლება შექმნას დამოუკიდებელი სავაჭრო კომპანია ან საშუამავლო სამსახური, რომელიც გააუადვილებს მას უცხოურ პარტნიორებთან სხვადასხვა გარიგებების დადებაში.

ლიცენზირება. საწარმოს შეუძლია უცხოურ ფირმაზე ან კომპანიაზე გაყიდოს ლიცენზია ანუ თავისი საქონლის საზღვარგარეთ წარმოების უფლება. ამით იგი უცხოურ კომპანიებს ან სახელმწიფოებს აწვდის შესაბამისი პროდუქციის პატენტს, ტექნოლოგიასა და საწარმოო საიდუმლოებათა გამოყენების უფლებას. აგრეთვე უწევენ მათ ტექნოლოგიურ და ადმინისტრაციულ მხარდაჭერას.

ერთობლივი საწარმოების შექმნა. ერთობლივი საწარმოების შექმნისას სახსრებს აბანდებს ორი ან მეტი კომპანია ან სახელმწიფო. მონაწილეები თანაბარი პარტნიორებია და ღებულობენ მოგებას მათი აქციების პაკეტების წილის შესაბამისად.

პირდაპირი კაპიტალდაბანდებები. საერთაშორისო ბიზნესზე ძლიერი მხარდაჭერა წარმოიქმნება მაშინ, როცა ფირმა გადაწყვეტს საზღვარგარეთ გამოუშვას თავისი პროდუქცია და შეინარჩუნოს კონტროლი წარმოებაზე, მარკეტინგზე, ფინანსებზე და სხვა ძირითად საწარმოო ფუნქციებზე და ფაქტორებზე.

მრავალეროვნული კორპორაციები. მრავალეროვნული კორპორაციებს საწარმოები გააჩნიათ სხვადასხვა ქვეყნებში. აშშ-ში მოქმედებს ასეთი 100-ზე მეტი კორპორაცია, რომლებსაც თავიანთი ფილიალები აქვთ მსოფლიოს 20-ზე მეტ ქვეყანაში. ბევრი მათგანი მოდვაწობს გადამამუშავებელ მრეწველობაში და უშვებს მედიკამენტებს, ქიმიურ და ელექტრო-ტექნიკურ ნაწარმს, სინთეზურ ბოჭკოებს და ა. შ. ასეთი კომპანიები პროულობენ გასაღების ახალ ბაზრებს, იყენებენ ადგილობრივ იაფფასიან ნედლეულს, შრომასა და კაპიტალს.

საერთაშორისო ბიზნესის გარემოს ფაქტორები. საერთაშორისო ბიზნესის გარემოს ფაქტორებია: 1. კულტურა; 2. ეკონომიკა; 3. კანონმდებლობა და სახელმწიფო რეგულირება;

4. პოლიტიკური მდგომარეობა.

კულტურა. კულტურაში იგულისხმება საზოგადოებაში გაბატონებული ფასეულობების, რწმენის, ადათ-წესებისა და ჩვეულებების მთელი სისტემა. ყოველ საზოგადოებას თავისი კულტურა აქვს, რომელიც გავლენას ახდენს ყოველდღიური ცხოვრების სტილზე. აშშ-ს კულტურა შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც ინდივიდუალური, არაფორმალური, მატერიალისტური და დროის ფასეულობებზე ორიენტირებული. მაშინ, როცა იაპონიასა და ჩინეთში ჯგუფს მეტი ყურადღება ეთმობა, ვიდრე ინდივიდს. ამერიკული კულტურა დიდ მნიშვნელობას არ ანიჭებს ტრადიციებს, ცერემონიებს და ფორმალურობას, რომელიც დამახასიათებელია ლათინური ამერიკის, ახლო და შორეული აზიის კულტურისათვის. ამერიკელებს არ უყვართ „ირგვლივ და ახლოს სიარული“ და ამჯობინებენ ცერემონიის გარეშე საქმეზე პირდაპირ გადასვლას. ლათინურ ამერიკასა და არაბეთის ქვეყნებში უყვართ საუბრის დაწყება ისეთ თემებზე, რომელიც საქმეს არ ეხება და მხოლოდ შემდეგ გადააქვთ ყურადღება შეხვედრის ჭეშმარიტ მიზნებზე.

ამერიკელებს ისეთი შესყიდვები უყვართ, რომლებიც გამოხატავენ მათი ცხოვრების მაღალ სტატუსს. აზიელი ბიზნესმენები არ უფრთხილდებიან დროს, რაც ამერიკელებისა და გერმანელების გაღიზიანებას იწვევს. ბევრ ქვეყანაში თათბირი იწყება ჩაის ან კოფის დალევით, რომლის დროსაც ხდება მხარეების გაცნობა და დაახლოება, რაც პრინციპულად მნიშვნელოვანია საქმის შემდგომი წარმოებისათვის.

ენა - კულტურის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია, რომელიც სიძნელეებს უქმნის ორგანიზაციას, რომელიც საქმეს აწარმოებს საზღვარგარეთ. თარგმანთან დაკავშირებულმა პრობლემებმა შეიძლება მნიშვნელოვანი ბარიერები შექმნას ინფორმაციის გაცვლაში.

ეკონომიკა. საერთაშორისო ბიზნესის წარმოებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ისეთი ეკონომიკური ფაქტორები, როგორიცაა: ხელფასის დონე, სატრანსპორტო ხარჯები, ვალუტის გაცვლითი კურსები, ინფლაცია, სარგებლის

განაკვეთი, გადასახადები და ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების საერთო დონე.

ამასთან ერთად არსებობს, აგრეთვე საერთაშორისო ეკონომიკური გარემოს მრავალი ფაქტორი, რომლებსაც არ გააჩნიათ წმინდა ეკონომიკური ბუნება. მათ მიეკუთვნება: მოსახლეობის რიცხოვნება, განათლებისა და პროფესიული მომზადების დონე, ბუნებრივი რესურსების რაოდენობა და ხარისხი, ტექნოლოგიური განვითარების დონე და კონკურენტული ბრძოლის თავისებურებები.

კანონები და სახელმწიფო რეგულირება. ფირმები, რომლებიც გადიან მსოფლიო ბაზარზე, უნდა ემორჩილებოდნენ მრავალ კანონსა და მარეგულირებელ აქტს, რომელიც ეხება გადასახადებს, პატენტებს, შრომით ურთიერთობებს, პროდუქციის ხარისხს, სტანდარტებს, ფასწარმოქმნას და ა. შ. მაგალითად აშშ-ში ანტიდემპინგური კოდექსი კრძალავს პროდუქციის საბაზრო ფასებზე დაბალ ფასში გაყიდვას.

პოლიტიკური მდგომარეობა. სოციალური დაძაბულობა არღვევს წარმოების პროცესს ან ზღუდავს გასაღებას, როცა მასობრივი მღელვარება მიმართულია უცხოური კაპიტალის ან პროდუქციის წინააღმდეგ. ქვეყანაში არსებული რეჟიმის მოულოდნელი შეცვლა, როგორც მინიმუმ ნიშნავს, განუსაზღვრელობის ზრდას ექსპორტიორებისათვის ან უცხოური ინვესტორებისათვის.

უნდა აღინიშნოს, რომ ისეთი მოვლენები, როგორიცაა რევოლუცია და ნაციონალიზაცია გამონაკლისს წარმოადგენს. ყველა ქვეყანაში პოლიტიკური პროცესი გამოხატულებას პოულობს სახელმწიფო პოლიტიკის გარკვეულ ცვლილებებში და არა სახელმწიფო გადატრიალებაში, რაც გავლენას ახდენს საერთაშორისო ბიზნესზე.

პოლიტიკური ფაქტორები შეფასებული უნდა იქნას კაპიტალდაბანდებისა და საქონლის ექსპორტის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებამდე. მიღებული ახალი ინფორმაციისა და მდგომარეობის ცვლილების შესაბამისად უნდა მოვახდინოთ შესაბამისი პროგნოზების კორექტირება.

თავი VIII. კომუნიკაციები

შესასწავლი საკითხები:

- ❖ კომუნიკაციის პროცესი და მართვის ეფექტიანობა;
- ❖ კომუნიკაცია ორგანიზაციასა და მის გარემოს შორის;
- ❖ კომუნიკაციები ორგანიზაციის დონეებსა და ქვედანაყოფებს შორის;
- ❖ კომუნიკაციების პროცესი;
- ❖ პიროვნებათა შორისი კომუნიკაციები;
- ❖ ორგანიზაციული კომუნიკაციები.

8.1. კომუნიკაციის პროცესი და მართვის ეფექტიანობა

ხელმძღვანელი სამუშაოს დროს 50-დან 90%-მდე კომუნიკაციებზე ხარჯავს და ამით რეალიზაციას უწევს თავის როლს პიროვნებათა შორის ურთიერთობებში, ინფორმაციულ გაცვლაში და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. იმის გამო, რომ ინფორმაციის გაცვლა გვხვდება სამმართველო საქმიანობის ყველა ეტაპზე, კომუნიკაციებს მაკავშირებელ პროცესს უწოდებენ.

საყოველთაოდ ცნობილია, რომ კომუნიკაციებს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის წარმატებული მუშაობისათვის. გამოკვლევამ აჩვენა, რომ ამერიკელი

ხელმძღვანელების 73%, ინგლისელების 63% და იაპონელების 85% კომუნიკაციებს მიიჩნევენ მთავარ წინააღმდეგობად მათი ორგანიზაციების ეფექტური მუშაობის გზაზე. ეფექტურად მომუშავე ხელმძღვანელები კომუნიკაციებში ეფექტურები არიან. კომუნიკაცია წარმოადგენს ყოველისმომცველ და რთულ პროცესს.

ორგანიზაცია იყენებს კომუნიკაციის სხვადასხვა საშუალებებს. მომხმარებლებს იგი უკავშირდება რეკლამისა და საქონლის გასაღების სტიმულირების სხვადასხვა პროგრამების გამოყენებით. საზოგადოებასთან ურთიერთობის სფეროში უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე გარკვეული „იმიჯის“ შექმნას. ორგანიზაციები ექვემდებარება სახელმწიფოებრივ რეგულირებას და წერილობით ანგარიშებს წარუდგენენ სახელმწიფო რეგულირების ორგანოებს. წლიურ ანგარიშებში აქვეყნებენ ინფორმაციას მათი ფინანსური მდგომარეობის, მარკეტინგის, ადგილსამყოფელის, კარიერის შესაძლებლობის, შეღავათებისა და ა.შ. შესახებ. ლობისტების გამოყენებით ორგანიზაცია ცდილობს გავლენა მოახდინოს მომავალი შეკვეთების შინაარსზე და სახელმწიფო რეგულირების ორგანოების მიერ მიღებულ დადგენილებებზე. უნდა აღვნიშნოთ, რომ საჭირობორტო საკითხების განხილვები, კრებები, სატელეფონო საუბრები, სამსახურებრივი ჩანაწერები, ვიდეოფირები, ანგარიშები და ა.შ. რომლებიც ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარეობს, ხშირად წარმოადგენს რეაქციას გარე გარემოს მიერ წარმოქმნილ შესაძლებლობებსა და პრობლემებზე.

8.12. კომუნიკაციები ორგანიზაციის ღონეებსა და ძველანაყოფებს შორის

ორგანიზაციის შიგნით ინფორმაცია შეიძლება გადაეცემოდეს დაღმავალი და აღმავალი სახით. დაღმავალი გზით მართვის დონეებს გადაეცემა ცნობა მიმდინარე ამოცანების შესახებ, პრიორიტეტების ცვლილებაზე,

კონკრეტულ დავალებებზე, პროცედურებზე და ა.შ.

ინფორმაციის მართვის ზედა რგოლებში გადაცემა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მწარმოებლურობაზე. ვთქვათ რიგითმა ინჟინერმა დაამუშავა ფურცლოვანი ლითონის გამოჭრის ახალი მეთოდი და ამის შესახებ აცნობა თავის უშუალო ხელმძღვანელს. თუ იგი მხარს დაუჭერს სიახლეს და ამის შესახებ აცნობებს ქარხნის მმართველს, დაქარდება სიახლის წარმოებაში დანერგვა და გაიზრდება მწარმოებლურობა.

მართვის ნებისმიერ დონეს შეუძლია უარყოს ახალი იდეა. თუ, ინჟინერის კარგი იდეა უარყოფილი იქნა, ეს იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია მხარს არ უჭერს მის ნოვატორულ იდეებს, რომელიც ამცირებს საწარმოო ხარჯებს და ზრდის მწარმოებლურობას.

აღმავალი კომუნიკაციები ასრულებენ მართვის ზედა რგოლების შეტყობინების ფუნქციას იმის შესახებ, თუ რა ხდება მართვის ქვედა რგოლებში. ამ გზით ხელმძღვანელობა გებულობს, არსებული და მოსალოდნელი პრობლემების შესახებ და ღებულობს გადაწყვეტილებას მათ დასაძლევად. უკანასკნელ სამმართველო ინოვაციას აღმავალ კომუნიკაციაში წარმოადგენს, სამუშაო ჯგუფების შექმნას, რომლებიც ჩვეულებრივ კვირაში ერთჯერ ერთი საათით იკრიბებიან წარმოქმნილი პრობლემების განსახილველად და გადასაჭრელად. მათ ხარისხის ჯგუფებს უწოდებენ. აღმავალი ინფორმაციის გაცვლა, ჩვეულებრივ, ხორციელდება ანგარიშების, წინადადებებისა და ახსნა-განმარტებების ფორმით.

ორგანიზაცია მრავალი ქვედანაყოფებისაგან შედგება, ამიტომ მათ შორის ინფორმაციის გაცვლა საჭიროა ამოცანებისა და მოქმედების კონდიციონებისათვის. ხელმძღვანელობამ უნდა მიაღწიოს ქვედანაყოფებისა და სტრუქტურული ელემენტების ერთობლივ მუშაობას დასახული მიზნების მისაღწევად. მაგალითად, საავადმყოფოთი სხვადასხვა განყოფილების მომსახურე და სამედიცინო პერსონალი ინფორმაციას უნდა ერთმანეთს რესურსების განაწილებისა და

სამუშაო ჯგუფების კოორდინაციის შესახებ, მკურნალობის ახალი მეთოდების და სხვა საკითხებზე.

ინფორმაციის გაცვლა ხელმძღვანელებსა და თანამშრომლებს შორის უკავშირდება ამოცანის ახსნას, პრიორიტეტებს და მოსალოდნელ შედეგებს; ამოცანის გადაწყვეტაში განყოფილების მონაწილეობის უზრუნველყოფას; მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლების პრობლემის განხილვას; აღიარებისა და დაჯილდოების საკითხებს მოტივაციის ამაღლების მიზნით; თანამშრომლების უნარის სრულყოფასა და განვითარებას; არსებული ან მოსალოდნელი პრობლემების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებას; მოსალოდნელი ცვლილებების თანამშრომლებზე შეტყობინებისა და ა.შ.

სამუშაო ჯგუფებთან კომუნიკაციები საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელს გაზარდოს ჯგუფის მოქმედების ეფექტურობა. ინფორმაციის გაცვლაში მთელი ჯგუფის მონაწილეობა საშუალებას აძლევს მის წევრებს გაიზიარონ მთელი ჯგუფის ამოცანები და პრიორიტეტები, წამოაყენონ რაციონალიზატორული წინადადებები დასახული ამოცანების გადასაჭრელად.

არაფორმალური კომუნიკაციები. მას შეიძლება ეწოდოს „ჭორების“ გავრცელების არხი. კიტ დევისმა დაადგინა, რომ ამ ტერმინის წარმოშობა დაკავშირებულია აშშ-ში სამოქალაქო ომის პერიოდიდან. სატელეფონო კავშირების მავთულები, რომელიც ხეებზე იყო გაბმული ფართოდ გამოიყენებოდა ჩრდილოეთისა და სამხრეთის არმიების მიერ. ასეთი ტელეფონით გადაცემული ცნობები, ხშირად ფალსიფიცირებული და ძნელად გასაგები იყო. საბოლოო ანგარიშით მიღებული ინფორმაცია აღიარებული იქნა, როგორც უზუსტო ცნობა და კვალიფიცირდებოდა როგორც „ჭორი“.

ჭორებს ავრცელებენ ყველგან, სადაც ადამიანები ჯგუფად იკრიბებიან. რადგანაც ჭორების არხით ინფორმაცია უფრო სწრაფად ვრცელდება, ვიდრე ფორმალური არხით, ხელმძღვანელები იყენებენ მას დაგეგმილი გაჟონვისა და ასეთი ტიპის ინფორმაციის გასავრცელებლად, როგორცაა „მხოლოდ

ჩვენს შორის”.

ჭორებს უზუსტო ინფორმაციის რეპუტაცია გააჩნია. მიუხედავად ამისა გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ არაფორმალური არხით გავრცელებული ინფორმაციული ცნობა ანუ ჭორი ხშირად ზუსტია და არ არის დამახინჯებული. კიტ დევისის გამოკვლევით ჭორების 80-99% ზუსტია. ასეთ ინფორმაციას მიეკუთვნება:

- 1. პერსონალის მოსალოდნელი შემცირება;*
- 2. ახალი ზომები დაგვიანებულთა დასასჯელად;*
- 3. ცვლილებები ორგანიზაციის სტრუქტურაში;*
- 4. მოსალოდნელი ცვლილებები და დაწინაურება;*
- 5. ბოლო თათბირზე ორ ხელმძღვანელს შორის კამათის ზუსტი შინაარსი;*
- 6. ვინ ვის უნიშნავს შეხვედრას სამუშაოს შემდეგ.*

8.2. კომუნიკაციების პროცესი

ორგანიზაციებში ინფორმაციის გაცვლა ყოველთვის არ არის სათანადო დონეზე. ადამიანები ერთმანეთს მიმართავენ ნაკლებად ეფექტიანად, ვიდრე მათ ეჩვენებათ. ერთ-ერთი გამოკვლევის თანახმად განყოფილების უფროსთან რეგისტრირებული 165 ინსტრუქციიდან, რომელიც გასაცნობად გადაეცა თანამშრომლებს, თანამშრომლები მხოლოდ 84-ს იცნობენ.

მართვის პრობლემის მკვლევარი ჯონ მაინერი მიუთითებს, რომ ინფორმაციის გაცვლის მცდელობის მხოლოდ 50%-ს მიყვავართ ორმხრივ შეთანხმებამდის. ასეთი დაბალი ეფექტურობის მიზეზია იმ ფაქტის უგულვებელყოფა, რომ კომუნიკაცია – ეს გაცვლაა.

გაცვლის მსვლელობაში ორივე მხარე აქტიურ როლს ასრულებს, როცა მმართველი თანამშრომელს უხსნის, თუ როგორ უნდა შესრულდეს სამუშაო, ეს მხოლოდ ინფორმაციის გაცვლის დასაწყისია. იგი რომ უფრო ეფექტური გახდეს

თანამშრომელმა უნდა აცნობოს მას, თუ როგორ გაიგო ამოცანა და რა შედეგებს ელოდებიან მისგან. ინფორმაციის გაცვლა ხდება მხოლოდ მაშინ, როცა ერთი მხარე „სთავაზობს“ ინფორმაციას, ხოლო მეორე აღიქვამს მას.

კომუნიკაციური პროცესი – ეს არის ინფორმაციის გაცვლა ორ ან მეტ ადამიანს შორის.

კომუნიკაციური პროცესის ძირითად მიზანს შეადგენს ინფორმაციის გაგების უზრუნველყოფა, რომელიც წარმოადგენს გაცვლის საგანს. მაგრამ ინფორმაციის გაცვლის ფაქტი არ იძლევა ინფორმაციის ეფექტური გაცვლის გარანტიას. ყოველი ადამიანი აწყდება მეგობრებთან, ოჯახთან, და თანამშრომლებთან ინფორმაციის ნაკლებად ეფექტური გაცვლის შემთხვევებს.

კომუნიკაციის პროცესის ელემენტები და ტიპები. ინფორმაციის გაცვლის პროცესში შეიძლება გამოვყოთ ოთხი საბაზო ელემენტი:

1. გადამცემი – პიროვნება, რომელიც ქმნის იდეას ან აგროვებს და გადასცემს ინფორმაციას;

2. ცნობა – საკუთრივ ინფორმაცია, კოდირებული სიმბოლოების დახმარებით;

3. არხი – ინფორმაციის გადაცემის საშუალება;

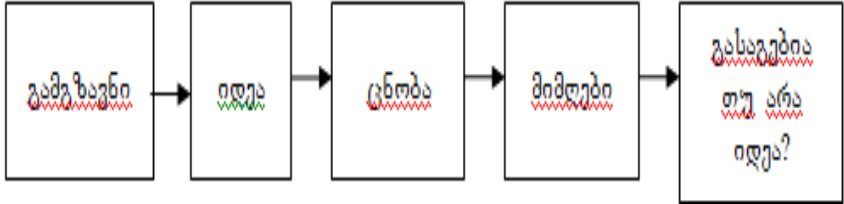
4. მიმღები – პიროვნება, რომლისთვისაც არის განკუთვნილი ინფორმაცია და რომელიც ინტერპრეტაციას უწევს მას.

ინფორმაციის გაცვლისას გამგზავნი და მიმღები გადის რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ ეტაპს. მათი ამოცანაა – შეადგინონ ცნობა და გამოიყენონ არხი მისი ისეთნაირად გადაცემისათვის, რომ ორივე მხარემ გაიგოს გადაცემული იდეა. ყოველი ეტაპი იმავდროულად წარმოადგენს წერტილს, სადაც აზრი შეიძლება დამახინჯდეს ან მთლიანად დაიკარგოს. ინფორმაციის გაცვლის ურთიერთდაკავშირებულ ეტაპებს მიეკუთვნება (ნახ. 8.1).

1 იდეის ჩასახვა;

2. კოდირება და არხის არჩევა;

- 3. გადაცემა;
- 4. დეკოდირება.



ნახ. 8.1. ინფორმაციის გაცვლის მარტივი მოდელი.

იდეის ჩასახვა. ინფორმაციის გაცვლა იწყება იდეის ფორმირებით ან ინფორმაციის შერჩევით. გამზავნი წყვეტს, თუ რა მნიშვნელობის იდეა ან ცნობა უნდა იქცეს გაცვლის საგნად. სამწუხაროდ, ინფორმაციის გაცვლის ბევრი მცდელობა წყდება პირველსავე ეტაპზე, რადგანაც გამზავნი ხშირად ამ ეტაპის მნიშვნელობას, როცა მიუთითებს, რომ „წარუმატებელი ცნობა კარგი ვერ გახდება პრიალა ქაღალდზე ... ეტაპის ლაიტმოტივია – ნუ დაიწყებ ლაპარაკს, სანამ არ მოიფიქრებ“.

იდეა არ შეიძლება მდგომარეობდეს თანამშრომლების საერთო ქებაში ან კრიტიკაში. ხელმძღვანელი, რომლებიც თვლის, რომ თანამშრომლებს აქვთ განვითარებისა და სრულყოფის უნარი და სჭირდებათ მუშაობის შედეგების შეფასება ყოველთვის იპოვის პოზიტიურ იდეას ინფორმაციის გაცვლისათვის. ხოლო მმართველები, რომლებიც თანამშრომლებს ბავშვებად თვლის, რომლებსაც უნდა შეუსწორო და წარმართო, თავის იდეაში ყოველთვის დებს უარყოფითი მხარეების კრიტიკას, რომელიც ასეთი სახის აზროვნებას ახასიათებს.

მაგალითად, საამქროს უფროსმა მიიღო ცნობა უმაღლესი ხელმძღვანელებისაგან იმის შესახებ, რომ კომპანიას სჭირდება 6%-ით გაზარდოს ვიდუოთამაშების წარმოება, ზეგანაკვეთური

ანაზღაურების გარეშე. თუ უფროსი გაიზიარებს ამ ფაქტს შემდეგ დასკვნამდე მივა:

1. მუშებმა უნდა გაიგონ, თუ როგორი ცვლილებაა საჭირო წარმოების მოცულობის 6%-ით გადიდებისათვის დამატებითი ანაზღაურების გარეშე;

2. მუშებმა უნდა გაიგონ, თ რატომაა აუცილებელი ეს ცვლილება;

3. მუშებმა უნდა გაიგონ როგორ უნდა განხორციელდეს ცვლილება ისე, რომ პროდუქციის ხარისხი არ გაუარესდეს.

კოდირება და არხის შერჩევა. სანამ იდეას გადასცემდეს, გამგზავნმა სიმბოლოების გამოყენებით უნდა მოახდინოს მისი კოდირება, სიტყვის, ინტონაციისა ან ჟესტის (ენა და თვალი) გამოყენებით. ასეთი კოდირება იდეას ცნობად აქცევს.

გამგზავნმა ასევე უნდა შეარჩიოს არხი, ტიპიური სიმბოლოების შესაბამისად, რომლებიც კოდირებისათვის გამოიყენება. საყოველთაოდ ცნობილ არხებს მიეკუთვნება სიტყვიერი და წერილობითი მასალის გაგზავნა. აგრეთვე ელექტრონული კავშირის შაშუალებები: კომპიუტერული ქსელი, ელექტრონული ფოსტა, ვიდეოფირი და ვიდეო კონფერენცია. თუ არხი არ შეესაბამება გადასაცემ ისეას, ინფორმაციის გაცვლას არაეფექტური იქნება. მაგალითად: თუ ხელმძღვანელს სურს გააფრთხილოს თანამშრომელი უსაფრთხოების ტექნიკის დარღვევის შესახებ, ეს არ უნდა გააკეთოს ჭიკა ყავასთან საუბრის დროს, არამედ ოფიციალურად, წერილობით უნდა შეატყობინოს ან თათბირზე გააფრტხილოს იგი, რომ თავიდან იქნას აცილებული უბედური შემთხვევა.

ინფორმაციის გაცვლა არ უნდა შემოიფარგლოს ერთადერთი არხით. ხშირად მიზანშეწონილია ორი და მეტი არხის გამოყენება.

გადაცემა. მესამე ეტაპზე გამგზავნმა იყენებს არხს კოდირებული ცნობის მიმღებზე მისაწოდებლად. ხდება ცნობის ფიზიკური გადაცემა, რასაც შეცდომით ზოგჯერ მიიჩნევენ, კომუნიკაციის პროცესად. მაშინ, როცა ცნობის გადაცემა წარმოადგენს მხოლოდ კომუნიკაციის პროცესის ერთ-ერთ

მნიშვნელოვან ეტაპს, სადაც ხდება იდეის დაყვანა მეორე პირამდე.

დეკოდირება. გადამგზავნისაგან ინფორმაციის მიღების შემდეგ, მიმღები ახდენს მის დეკოდირებას. ამ დროს გამგზავნის მიერ გადაცემულ სიმბოლოებს უბრუნდება გამგზავნის აზრი. როცა სიმბოლოების მნიშვნელობა მიმღებისათვის ცნობილია, მიმღები ზუსტად იგებს მიღებული ცნობის შინაარსს. გამგზავნის მიერ გადაცემული იდეა ცნობილი ხდება მიმღებისათვის. თუ იდეაზე რეაქცია საჭირო არ არის, ინფორმაციის გაცვლის პროცესი მთავრდება.

რიგი მიზეზების გამო, მიმღებმა კოდირებულ ცნობას შეიძლება მისცეს გამგზავნის იდეისაგან განსხვავებული აზრობრივი შინაარსი. ხელმძღვანელის თვალსაზრისით, ინფორმაციის გაცვლა შეიძლება ეფექტურად ჩაითვალოს, როცა მიმღები სწორად გებულობს იდეას და ისე იქცევა, როგორც გამგზავნი მოელის.

უკუკავშირი და ხმაური. სანამ დავახასიათებდეთ სხვადასხვა წინააღმდეგობებს ინფორმაციის გაცვლის გზაზე, აუცილებელია ვიცოდეთ ორი მნიშვნელოვანი კონცეფცია – უკუკავშირი და შეფერხება.

უკუკავშირის დროს ინფორმაციის გამგზავნი და მიმღები კომუნიკაციურ როლებს ცვლიან. ცნობის მიმღები ხდება გამგზავნი და გაივლის ინფორმაციის გაცვლის ყველა ეტაპს. პროფესორი ფილიპ ლუისი წერს, რომ უკუკავშირი ეს არის რეაქცია გაგონილზე, წაკითხულზე ან დანახულზე. ინფორმაცია იგზავნება უკან მიღებული ცნობის გაგების, ნდობისა თუ თანხმობის შესახებ.

უკუკავშირი ზრდის სამართველო ინფორმაციის გაცვლის ეფექტიანობას. ინფორმაციის ორმხრივი გაცვლა ხსნის დაძაბულობას და ზრდის ცნობის სწორად გაგების რწმენას.

ხმაური. ინფორმაციის გადაცემის თეორიის ენაზე ხმაური ეწოდება იმას, რაც არრვევს ცნობის აზრს. ხმაურის წყარო შეიძლება იყოს ენობრივი თავისებურებები ან აღქმაში განსხვავება, რამაც შეიძლება შეცვალოს ცნობის აზრი მისი

კოდირებისა და დეკოდირების დროს. ასევე ხმაურის მიზეზი შეიძლება იყოს განსხვავებული ორგანიზაციული სტატუსი ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს შორის, რაც აძნელებს ზუსტი ინფორმაციის გადაცემას. განსაზღვრული ხმაური ყოველთვის არსებობს, ამიტომ ინფორმაციის გაცვლის ყველა ეტაპზე ხდება აზრის გარკვეული დამახინჯება.

პიროვნებათა შორისი კომუნიკაციები. მიუხედავად იმისა, რომ წერილობითი ინფორმაციის გაცვლას ორგანიზაციებში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, მისი ამომწურავი ანალიზი არ შეადგენს ჩვენს მიზანს. იგივე ეხება კომპიუტერს როგორც კომუნიკაციის საშუალებას. ხელმძღვანელები თავისი სამუშაო დროის 50-დან 90%-მდე საუბარზე ხარჯავენ, ამიტომ ჩვენ განვიხილავთ ინფორმაციის პიროვნებათა შორის პირდაპირ გაცვლას.

ინფორმაციის პიროვნებათა შორისი გაცვლის დაბრკოლებათა განხილვისას ყურადღებას შევაჩერებთ: 1. აღქმაზე; 2. სემანტიკაზე; 3. არავერბალური ინფორმაციის გაცვლაზე; 4. უხარისხო უკუკავშირზე და, 5. ცუდ მოსმენაზე.

8.3. დაბრკოლებები პიროვნებათა შორისი კომუნიკაციების გზაზე

აღქმით გამოწვეული დაბრკოლებები. ადამიანები რეაგირებენ არა იმაზე, რაც მათ ირგვლივ ხდება, არამედ იმაზე, რასაც ისინი აღიქვამენ. ერთ-ერთი ასეთი დაბრკოლება წარმოიქმნება კომპეტენციის სფეროებს შორის კონფლიქტის მიზეზით. ერთი და იგივე ინფორმაცია შეიძლება სხვადასხვაგვარად იქნას გაგებული პიროვნების მიერ დაგროვილი ცოდნისა და გამოცდილების გამო. მაგალითად, საცალო ვაჭრობის ორგანიზაციაში, მმართველებსა და სპეციალისტებს შეიძლება სხვადასხვა შეხედულებები გააჩნდათ პროდუქციის გასაღების პრობლემაზე. საავადმყოფოს ადმინისტრაციასა და მომსახურე პერსონალს შეიძლება

სხვადასხვა შეხედულებები გააჩნდეთ მომსახურების ხარისხის ამაღლების საკითხებზე.

ხშირად ადამიანები აღიქვამენ მიღებული ინფორმაციის მხოლოდ ნაწილს. ამის გამო გამგზავნის მიერ კოდირებული ინფორმაცია შეიძლება დამახინჯებული და გაუგებარი გახდეს.

ინფორმაცია, რომელიც არ შეესაბამება ჩვენს გამოცდილებას ან ჩამოყალიბებულ გაგებას, ხშირად უგულვებელყოფილი ხდება ან მახინჯდება გამოცდილებისა და შეხედულების შესაბამისად.

კომუნიკაციის პროცესში აღქმის კიდევ ერთ პრობლემას წარმოადგენს დაბრკოლება, რომელიც განპირობებულია ადამიანების სოციალური განწყობით. განწყობამ შეიძლება გავლენა მოახდინოს ადამიანების აღქმაზე და ქცევაზე.

სემანტიკური ბარიერები. ჩვენს მიერ გამოყენებულ სიმბოლოებს მიეკუთვნება: სიტყვა, ქესტი და ინტონაცია. სწორედ ამ სიმბოლოებს ცვლიან ადამიანები კომუნიკაციის პროცესში. გამგზავნი ახდენს ცნობის კოდირებას ვერბალური და არავერბალური სიმბოლოების გამოყენებით. ჩვენ ყურადღებას გავამახვილებთა პრობლემებზე, რომლებიც დაკავშირებულია სიტყვის გამოყენებასთან სიმბოლოების სახით.

სემანტიკა სწავლობს გადაცემული სიტყვებისა და მნიშვნელობების გამოყენების ხერხებს. რადგანაც სიტყვას შეიძლება სხვადასხვა ადამიანებისათვის განსხვავებული მნიშვნელობა ჰქონდეს, მიღებული ინფორმაცია შეიძლება ისე არ იქნას გაგებელი, როგორც გადაიცა. 79 მნიშვნელობა გააჩნია ისეთ უბრალო ინგლისურ სიტყვას, როგორცაა round (წრე, მრგვალი). სიტყვა tip (დასასრული), ოფიციანტის მიერ შეიძლება გაგებულ იქნას, როგორც ფულის ჩუქება, იპოდრომზე აზარტული მოთამაშისათვის – კერძო ინფორმაცია, ხოლო პოლიგრაფისათვის – ეს არის სპეციალური ხელსაწყო. არსებობს აგრეთვე ამ სიტყვის უფრო გავრცელებული მნიშვნელობაც – ზედა ნაწილი (აისბერგს). როცა ხელმძღვანელი ეუბნება თანამშრომელს, რომ ანგარიში ადექვატურია, შეიძლება გულისხმობდეს, რომ იგი

სრულყოფილია და პასუხობს ამოცანას. მაგრამ თანამშრომელმა შეიძლება სიტყვა „დეკლარირებული“ გაიგოს იმ აზრით, რომ ანგარიში გაუმჯობესებას მოითხოვს. მენეჯერები, მუშები და ხელმძღვანელები არაერთგვაროვან მნიშვნელობას ანიჭებენ ისეთ სიტყვებს, როგორცაა „სტიმულები“, „ქვოტა“, „თანამშრომლობა“, და „ბიუჯეტი“.

სემანტიკურმა დაბრკოლებებმა შეიძლება დიდი სიძნელები შეუქმნას კომპანიებს სხვა ქვეყნების ბაზარზე შეღწევისა და დამკვიდრების პროცესში. მაგალითად, კორპორაცია „ჯენერალ მოტორზმა“ ლათინური ამერიკის ბაზარზე სარეალიზაციოდ გაიტანა მოდელი „ჩევი ნოვა“, რაც წარუმატებლად დამთავრდა. აღმოჩნდა, რომ სიტყვა „ნოვა“ ესპანურად ნიშნავს – „ის არ დადის“. იაპონელები ხშირად ამბობენ სიტყვას „ხაი“, რაც იტარგმნება, როგორც „ღიას“, მაგრამ ნიშნავს „მე თქვენ მესმის“ და არა „ღიას, მე თანახმა ვარ“.

არავერბალური დაბრკოლებები არავერბალურ კომუნიკაციებში გამოიყენება ნებისმიერი სიმბოლო გარდა სიტყვისა. ხშირად არავერბალური გადაცემა ხდება ვერბალურთან ერთად და შეიძლება გააძლიეროს ან შეცვალოს სიტყვის მნიშვნელობა. არავერბალური კომუნიკაციების მაგალითებია: გამოსხევა, სახის გამომეტყველება, გაღიმება, წარბის აწევა, თითის პირზე მიდება და სხვა.

მაგალითი: ეფექტური მოსმენის 10 წესი

პროფ. კიტ ღვეისს მოჰყავს ეფექტური მოსმენის 10 წესი. ყოველი წესის წაკითხვის შემდეგ წუთით დაფიქრდით, გაიაზრეთ საუბარი კონკრეტულ ადამიანთან და წარმოიდგინეთ როგორ იყენებთ წაკითხულ წესებს.

1. შეწყვიტედ საუბარი. შეუძლებელია საუბრის დროს მოსმენა;

2. მიეცით მოსაუბრეს მეტი თავისუფლება. შეუქმენით ადამიანს თავისუფლების შეგრძნება, თავისუფალი საუბრის ატმოსფერო;

3. აჩვენეთ მას, რომ თქვენ მზად ხართ მოუსმინოთ. აუცილებელია გამოიყურებოდეთ და მოქმედებდეთ როგორც დაინტერესებული. არ წაიკითხოთ ფოსტა, როცა ვინმე გესაუბრებათ. მოსმენისას შეეცადეთ გაიგოთ და არ გამოთქვათ საწინააღმდეგო აზრი;

4. გამორიცხეთ გამაღიზიანებელი მომენტები. არ ხატოთ, მაგიდაზე არ აკაკუნოთ, არ გადააწყობთ ქაღალდები და ა.შ. უფრო მყუდრო ატმოსფერო ხომ არ წარმოიქმნება კარი რომ დახუროთ?

5. თანაუგრძნეთ მოსაუბრეს. შეეცადეთ შეხვიდეთ მის მდგომარეობაში;

6. იყავით მომთმენი. ნუ დაზოგავთ დროს, ნუ შეაწყვეტინებთ მოსაუბრეს. ნუ აგრძნობინებთ, რომ გეჩქარებათ;

7. დაიოკეთ თქვენი ხასიათი. გაბრაზებული ადამიანის სიტყვებს არასწორ აზრს აძლევს;

8. არ დაუშვათ კამათი ან კრიტიკა. ეს აიძულებს მოსაუბრეს დაიკავოს თავდაცვითი პოზიცია, იგი შეიძლება გაჩუმდეს ან გაბრაზდეს. ნუ იკამათებთ, კამათში გამარჯვებით, თქვენ აგებთ;

9. მიეცით შეკითხვა. ეს აფხიზლებს მოსაუბრეს და აჩვენებს მას, რომ თქვენ ყურადღებით უსმენთ;

10. შეწყვიტეთ ლაპარაკი. ეს არის პირველი და უკანასკნელი რჩევა, რადგანაც ყველა დანარჩენი მასზეა დამოკიდებული. თქვენ არ შეგიძლიათ ეფექტიანად მოისმინოთ, თუ ილაპარაკებთ.

ბუნებამ ადამიანს მისცა ორი ყური და მხოლოდ ერთი ენა, ამით მიუთითა, რომ უმჯობესია მეტი მოვისმინოთ, ვიდრე ვილაპარაკოთ.

მოსმენისათვის საჭიროა ორივე ყური: ერთით აღვიქვამთ აზრი, ხოლო მეორით თავდაპირველ მოსაუბრეს აგრძნობთ.

არავერბალური კომუნიკაციის კიდევ ერთი ნაირსახეობა ფორმირდება, იმით, თუ როგორ წარმოვთქვამთ სიტყვას. მხედველობაში გვაქვს ინტონაცია, ხმის მოდულაცია, ხმის სირბილე და ა.შ. ინტონაციისა და მოდულაციის შეცვლით შეიძლება წინადადებების შინაარსის შეცვლა. კითხვა „თქვენ გაქვთ რაიმე იდეა“, შეიძლება ისეთი ავტორიტარული ინტონაციით წარმოითქვას, რომ მოსაუბრემ თავი შეიკავოს თავისი აზრის გამოთქმისაგან.

გამოკვლევების თანახმად, სიტყვიერი ინფორმაციის მნიშვნელოვანი ნაწილი აღიქმება ენის, პოზის, ქესტებისა და ხმის ქლერადობით. წიგნში „არავერბალური კომუნიკაცია“, მეხრების მიუთითებს, რომ ცნობების 55% აღიქმება სახის გამომეტყველებით, პოზითა და ქესტით, ხოლო 38%-ინტონაციითა და ხმის მოდულაციით. აქედან გამომდინარეობს, რომ მხოლოდ 7% რჩება სიტყვას.

როგორც სეგმენტიკურმა ბარიერებმა, ისე კულტურულმა განსხვავებამ არავერბალური ინფორმაციის გაცვლისას შეიძლება შექმნას მნიშვნელოვანი დაბრკოლებები მისი გაგებისთვის. მაგალითად, იაპონელებისაგან სავიზიტო ბარათის მიღებისას, თუ მას წაიკითხავთ და ჯიბეში ჩაიდებთ, ამით მას აგრძნობინებთ, რომ იგი თქვენთვის არ არის მნიშვნელოვანი.

ცუდი კავშირი. პიროვნებათაშორის ინფორმაციის გაცვლის ეფექტიანობის სხვა დაბრკოლებას შეიძლება წარმოადგენდეს მიღებულ ცნობაზე უკუკავშირის არსებობა.

მოსმენის უნარი. მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ინფორმაციის სწორად აღქმასადა გაგებაზე. სამწუხაროდ ამის უნარი ყველას არ გააჩნია იმ დოზით, რა შესაძლებლობაც არსებობს. **ჩვენი განათლების სისტემა ხაზს უსვამს კითხვის, წერისა და ციფრებთან ურთიერთობის მნიშვნელობას**, მაგრამ ყურადღებას თითქმის არ უთმობს მოსმენის უნარის განვითარებას. გამოკვლევა აჩვენა, რომ მმართველები ისმენენ მხოლოდ 25%-იანი ეფექტიანობით.

როცა თანამშრომლებს ატყობინებენ ამოცანების,

პრიორიტეტების ან ახალი იდეების შესახებ, რომლებსაც შეუძლიათ ეფექტიანობის ამაღლება, მნიშვნელოვანია კონკრეტული საკითხების მოსმენა, მაგრამ ფაქტების აღქმა არ არის საკმარისი, საჭიროა მოუსმინოთ გრძნობებსაც. გრძნობებზე ხშირად მიუთითებს ენის პოზა, ჟესტი და ხმის ტონი. როცა იგრძნობთ, რომ მოსაუბრე თანამშრომელი აღელვებული ან გაბრაზებულია, თქვენ უნდა დაამშვიდოთ იგი და უთხრათ: „მერი, თქვენს ხმაში განგაში ჟრერს, რატომ არ შეიძლება თქვენ გულწრფელი იყოთ“ ფაქტებისა და გრძნობების მოსმენა – ეს არის მთელი ინფორმაციის მოსმენა, ამით თქვენ გააფართოვებთ სიტუაციაში გარკვევის შესაძლებლობას და აგრძნობინებთ მოსაუბრეს მისდამი კეთილგანწყობას.

ურთიერთობის სრულყოფის ხელოვნება. ეფექტური მოსმენის უნარის გარდა არსებობს რიგი საშუალება, რომლებიც შეიძლება გამოვიყენოთ პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციის გასაუმჯობესებლად;

1. **გაიაზრეთ თქვენი იდეები მათი გადაცემის წინ.** ღმად უნდა მოვიფიქროთ და გავაანალიზოთ საკითხები, პრობლემები და იდეები, რომელთა გადაცემასაც ვაპირებთ;

2. **იყავით მგრძნობიარენი პოტენციური სემანტიკური პრობლემების მიმართ.** ნუ გამოიყენებთ მიმართვაში ორაზროვან სიტყვებსა და მტაცებლებს. ასეთი ფრაზის ნაცვლად: „გივი მომიტანე იგი, როცა დრო გექნებათ“, უმჯობესია მიმართოთ: „გივი, აუცილებელია, რომ ანგარიში ორშაბათს დილას მზად იყოს“, ზუსტი სიტყვების გამოყენებით ზოგადის ნაცვლად, თქვენ მოიგებთ შედეგიანობაში;

3. **ყურადღება მიაქციეთ თქვენს ენას, პოზას, ჟესტსა და ინტონაციას.** ყურადღება მიაქციეთ თქვენი სახის გამომეტყველებას, ჟესტსა და ინტონაციას, რომ არ გადასცეთ გამომრიცხველი სიგნალები. შეეცადეთ დაინახოთ და მოუსმინოთ თქვენ თავს ისევე, როგორც გხედავენ და გისმენენ თქვენი მოსაუბრეები, ამით მეტი სიცხადე და გაგება ექნება თქვენს სიტყვებს;

4. **გამოასხივეთ ეპატია და გულუხვობა.** ეპატია არის

ყურადღება სხვა ადამიანების გრძნობისადმი, მზადყოფნა „გაეხვიოთ მათ ტყავში“. ეს იგივეა, რომ თქვენს თავს ჰკითხოთ: „ვინ არის ის ვისთანაც მე ვაპირებ მიმართვას, როგორია მისი მოთხოვნილებები და ინტერესები, როგორ ხასიათზეა იგი დღეს“, ეპატიოს გამოყენებით ინფორმაციის გაცვლისას ჩვენ ვცდილობთ შესაბამისად განვაწყობთ მეორე მხარე და შევაგუოთ ცნობის კოდირებისა და გადაცემის ვარიანტი ინდივიდს, ჯგუფს ან ინტუიციას;

5. მიაღწიეთ უკუკავშირის დამყარებას. არსებობს უკუკავშირის დამყარების რამდენიმე საშუალება. ერთ-ერთი მათგანია – კითხვების დასმა. ვთქვათ, თანამშრომელთან ერთად განიხილავთ სამუშაოს შესრულების პროცედურის ცვლილების საკითხს. თქვენ შეგიძლიათ შეეკითხოთ: „ბორის, თქვენი აზრით როგორ უნდა დავიწყოთ სამუშაოს შესრულების პროცედურის ცვლილება“ მეგობრული ტონით ამ კითხვის დასმის შემდეგ, თვენ ყურადღებით უნდა მოისმინოთ მას და შეუდაროთ მისი იდეა თქვენს მოსაზრებას პროცედურის ცვლილების შესახებ, უფრო კარგი იქნება თუ ჩაიწერეთ მის იდეას. ნებისმიერ შემთხვევაში გონივრული იქნება, თუთანამშრომლებს წერილობით ვაცნობებთ სამუშაოს შესრულების პროცედურის ცვლილების შესახებ.

შეკითხვის მიცემის სხვა ხერხია – აიძულო ადამიანი გადმოსცეს თქვენი აზრი. თქვენ შეგიძლიათ თქვათ: „ბორის, მე დარწმუნებული არ ვარ, რომ ყველა მომენტი განვიხილეთ, ამიტომ თუ შეიძლება მომიყვით პროექტთან დაკავშირებულ ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხებზე, რომლებზედაც მოგიხდებათ მუშაობა“.

უკუკავშირის შექმნის კიდევ ერთი ხერხი ადამიანის ენის, პოზის, ჟესტების და ინტონაციის შეფასებაში, რომელიც გამოხატავს მის დამოკიდებულებას პრობლემისადმი. მაგალითად, როცა თქვენ ახალ დავალებას აძლევთ თანამშრომელს, ხომ არ იწვევს ეს მისი სახის გამომეტყველების ცვლილებას ან დაძაბულობას, მოსმენისას ხომ არ არის დაძაბული და ქვემოთ ხომ არ იყურება, თუ ეს

ნიშნები სახეზეა, ისინი მიუთითებენ, რომ მას სრულად არ ესმის დავალება ან უკმაყოფილოა.

უკუკავშირი შეიძლება დავამყაროთ ასევე სამუშაოს პირველი შედეგების შემოწმებით. შესაბამისი ინფორმაცია საშუალებას მოგვცემს გავიგოთ, თუ როგორ სრულდება დავალება.

ბოლოს, უკუკავშირის დამყარების ერთ-ერთი გზაა თანამშრომლებისათვის ღია კარების პოლიტიკის ჩატარება. მათ უნდა იცოდნენ, რომ თქვენ მზად ხართ მათთან ერთად განიხილოთ ნებისმიერი საკითხი, რომელიც მათ აინტერესებს. უნდა გამოვყოთ მირების საათი, დრო, როცა თანამშრომლებს გესაუბრებით საჭირობორტო საკითხებზე.

8.4. ორგანიზაციული კომუნიკაციები

ორგანიზაციის წარმატებაზე კომუნიკაციის ძლიერი გავლენის შესახებ მიუთითებს ფირმა „სირსის“ ყოფილი ხელმძღვანელი არტურ ვუდი, როცა აღნიშნავდა, თუ როგორ შეძლო ფირმამ რეალიზაციის წლიური მოცულობის გაზრდა 5-დან 16 მლრდ დოლარამდე. „მრავალი წლის წინ ჩვენ მივხვდით, რომ არსებობს საქმის გაფართოების მხოლოდ ერთი გზა – კომუნიკაციის გაუმჯობესება”.

საკითხის გადმოცემისას ჯერ ჩვენ განვიხილავთ ამ დაბრკოლებებს, რომლებიც გვხვდება ორგანიზაციულ კომუნიკაციებში, ხოლო შემდეგ წამოვაყენებთ ინფორმაციის გაცვლის სრულყოფის ღონისძიებებს.

8.4.1. შეფერხება ორგანიზაციულ კომუნიკაციებში

1. ცნობის დამახინჯება. როცა ორგანიზაციაში ინფორმაცია მოძრაობს იგი რამდენადმე მახინჯდება. ინფორმაციის დამახინჯება შეიძლება გამოწვეული იყოს რიგი მიზეზებით.

ერთ-ერთი გამოკვლევის თანახმად დირექტორთა საბჭოს მიერ გავრცელებული ინფორმაციის შინაარსის მხოლოდ 63% აღწევდა ვიცე-პრეზიდენტებთან, 80%-საამქროს უფროსებამდე და 20%-მუშებამდე.

აღმავალი ინფორმაცია შეიძლება დამახინჯდეს იმის გამო, რომ უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობას მაღალი სტატუსი გააჩნიათ, ამიტომ არსებობს „ზევით“ მიმავალი ინფორმაციის შელამაზების ტენდენცია. რადგანაც „არ“ სურთ უფროსს მიაწოდონ ცუდი ახალი ამბები” და აცნობებენ მხოლოდ იმას, რისი მოსმენაც ბოსს ესიათ.

2. ინფორმაციული გადატვირთულობა. ინფორმაციის გაცვლის გზაზე შეფერხების მიზეზი შეიძლება იყოს აგრეთვე კომუნიკაციის არხების გადატვირთულობა. ხელმძღვანელი დიდი რაოდენობით ინფორმაციას ღებულბს და ამუშავებს, ამიტომ ფიზიკურად შეუძლებელი ყველა მათგანზე რეაგირება.

3. ორგანიზაციის არადამაკმაყოფილებელი სტრუქტურა. თუ ორგანიზაციის სტრუქტურა არ შეესაბამება სტრატეგიას, მაშინ ხელმძღვანელის მიერ მიზნის მიღწევის შესაძლებლობები შეზღუდულია. მსხვილ ორგანიზაციაში იზრდება ორგანიზაციის დონეებს შორის ინფორმაციის გაცვლის დამახინჯების ალბათობა, რადგანაც მართვის ყოველი დონე შეეცდება ინფორმაციის კორექტირებასა და გაფილტვრას თავისი ინტერესების შესაბამისად.

4. სხვა მიზეზები. კომუნიკაციაში პრობლემები შეიძლება გამოიწვიოს აგრეთვე კომიტეტებისა და სამუშაო ჯგუფების არადამაკმაყოფილებელმა შემადგენლობამ და გამოყენებამ. ასევე ძალაუფლების ორგანიზაციის არასრულყოფილმა წესმა და ამის შედეგად წამოჭრილმა კონფლიქტებმა ორგანიზაციის სხვადასხვა ჯგუფებსა და განყოფილებებს შორის.

ორგანიზაციაში კომუნიკაციის სრულყოფის გზები. ორგანიზაციაში ინფორმაციის გაცვლის სრულყოფის ძირითადი გზებია:

1. ინფორმაციული ნაკადების რეგულირება. ყოველი დონის ხელმძღვანელს უნდა გააჩნდეს მოთხოვნილება საკუთარ, თავის

უფროსების, კოლეგებისა და თანამშრომლების ინფორმაციაზე. მას უნდა შეეძლოს ორგანიზაციაში ინფორმაციული მოთხოვნილების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მხარეების შეფასება.

2. სამმართველო მოქმედებები. ხელმძღვანელმა შეიძლება პრაქტიკაში დანერგოს შეხვედრები ერთი ან რამდენიმე თანამშრომელთან მოსალოდნელი ცვლილების, ახალი პრიორიტეტების, სამუშაოს განაწილებისა და ა.შ. საკითხების განსახილველად. ასევე იგი შეიძლება პერიოდულად ხვდებოდეს ყველა თანამშრომელს ამა, თუ იმ საკითხის განსახილველად.

3. უკუკავშირის სისტემა. ასეთი სისტემის ერთ-ერთ ვარიანტს წარმოადგენს – ადამიანებისგადაადგილება ორგანიზაციის შიგნით განსაზღვრული საკითხების შესწავლის მიზნით. მაგალითად, ფირმა „ფორდი“ მთავარი შტაბ-ბინის თანამშრომლებს ხშირად გზავნის ქარხნებში, რომლებიც სხვადასხვა ქალაქში მდებარეობს, პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესების წინადადებათა დასამუშავებლად.

თანამშრომლების გამოკითხვა წარმოადგენს უკუკავშირის კიდევ ერთ მაგალითს. გამოკითხვით შეიძლება პასუხი მიიღოთ ისეთ კითხვებზე, როგორცაა: 1. სწორად არის თუ არა ჩამოყალიბებული მათი მოღვაწეობის ძირითადი მიზნები; 2. რა პოტენციურ პრობლემას წააწყდენ ისინი მუშაობის პროცესში; 3. დებულობენ თუ არა ისინი ზუსტ და დროულ ინფორმაციას, რომელიც აუცილებელია მათი მუშაობისათვის; 4. დებულობს თუ არა ხელმძღვანელი მათ წინადადებებს; 5. ინფორმირებული არიან თუ არა ისინი ორგანიზაციაში მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ.

4. წინადადებათა შეგროვების სისტემა. იგი დამუშავდება ინფორმაციის ზევით მიწოდების გადაადგილების მიზნით. ყოველ მუშაკს შეუძლია იდეის დამუშავება, რომელიც ეხება ორგანიზაციის მოღვაწეობის ნებისმიერ ასპექტს. ასეთი სისტემის მიზანია – ზემოთ მიმავალი იდეის გზაში ფილტრაციისა და იგნორირების ტენდენციის დაძლევა.

ხშირად ასეთი სისტემა რეალიზდება წინადადებატა ყუთის

გამოყენებით, სადაც ორგანიზაციის თანამშრომლებს შეუძლიათ ანონიმურად ჩაუშვან თავიანთი წინადადება. სამწუხაროდ იგი ნაკლებად ეფექტურია, რადგანაც არ გააჩნია განხილვისა და სტიმულირების მექანიზმი.

წინადადებათა შეგროვების სისტემა შეიძლება მოეწყოს „ნდობის ტელეფონის“ სახით, სადაც ანონიმურად შეიძლება დარეკვა ნებისმიერ საკითხზე. ხშირად ხაზზე მუშაობენ მენეჯერები და იძლევიან ამომწურავ პასუხს დასმულ კითხვებზე. პასუხები მიეწოდება უშუალოდ თანამშრომლებს ან იბეჭდება საინფორმაციო ბიულეტენში.

უკუკავშირის სხვა სისტემა გულისხმობს ხელმძღვანელებისა და რიგი თანამშრომლების ჯგუფის შექმნას, რომლებიც პერიოდულად ხვდებიან და განიხილავენ მათთვის საინტერესო საკითხებს. კიდევ ერთი მიდგომა ემყარება ხარისხის ჯგუფებს, რომლებიც ყოველკვირულად განიხილავენ სრულყოფის წინადადებებს.

5. ორგანიზაციის ინფორმაციული ბიულეტენები, პუბლიკაციები და ვიდეოჩანაწერები. მსხვილი ორგანიზაციები, როგორც წესი გამოსცემენ ყოველწლიურ ბიულეტენებს, რომლებიც მოიცავენ ფართო ინფორმაციას თანამშრომლისათვის. მასში შეიძლება დაიბეჭდოს სტატიები მართვის სრულყოფის საკითხებზე; თანამშრომელთა ჯანმრთელობის დაცვის; ახალი კონტაქტების; ახალი სახის პროდუქციისა და მომსახურების შესახებ, რომელიც მალე მიეწოდება მომხმარებელს; რუბრიკა „თვის საუკეთესო მუშაკი“ და ხელმძღვანელობის პასუხები თანამშრომლების შეკითხვებზე.

6. თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგია. უკანასკნელი მიღწევები ინფორმაციულ ტექნოლოგიაში ხელს უწყობს ორგანიზაციაში ინფორმაციის გაცვლის სრულყოფას. კომპიუტერულმა ტექნოლოგიებმა უკვე მოახდინა უდუდესი გავლენა ინფორმაციაზე, რომელსაც ხელმძღვანელები, დამხმარე პერსონალი და მუშები აგზავნიან და ღებულობენ. ელექტრონული ფოსტა საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს წერილობითი ცნობა მიაწოდონ ორგანიზაციაში ნებისმიერ

თანამშრომელს. იგი ამცირებს სატელეფონო საუბრის ნაკადებს და კავშირის მეტად ეფექტური საშუალებაა.

თავი IX. ბალაწყვეტილების მიღება

შესასწავლი საკითხები:

- ❖ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ბუნება;
- ❖ ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები;
- ❖ მიდგომები გადაწყვეტილების მიღების მიმართ;
- ❖ პრობლემის რაციონალური გადაჭრა;
- ❖ სამმართველო გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი სხვა ფაქტორები;
- ❖ გადაწყვეტილების მიღების გარემო.

9.1. გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ბუნება

გადაწყვეტილება – ეს არის ალტერნატივის შერჩევა. გადაწყვეტილებას მიეკუთვნება როგორც ნაკლებად მნიშვნელოვანი არჩევანი მენიუს შეკვეთის დროს, ისე სამუშაოს ან ცხოვრების თანამგზავრის შერჩევა, რომელიც არსებით გავლენას ახდენს პიროვნების მომავალზე. ყოველდღიურ გადაწყვეტილებას ადამიანები ღებულობენ სისტემური მოფიქრების ფარეშე, ხოლო მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს – გარკვეული გააზრებისა და კონსულტაციების მიღების შემდეგ, რომელიც შეიძლება რამდენიმე კვირას ან თვეს გაგრძელდეს. ამასთან ზოგჯერ უმნიშვნელო გადაწყვეტილების მიღებაზე შეიძლება პიროვნებამ დიდი დრო დახარჯოს, ხოლო მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება იმპულსურად მიიღოს.

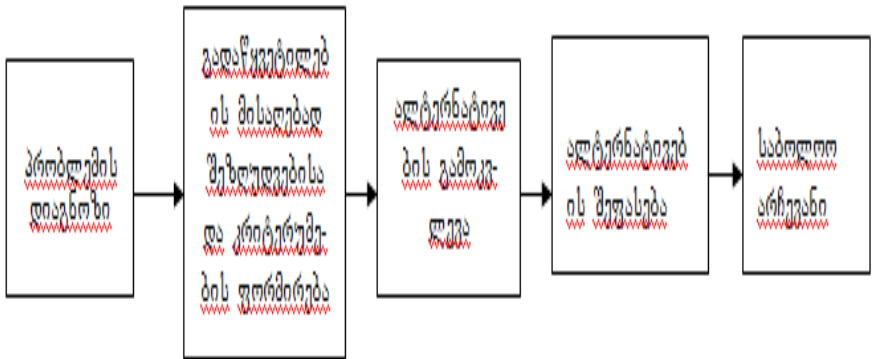
სამმართველო გადაწყვეტილების მიღება სისტემატიზირებულ პროცესს წარმოადგენს, რადგანაც იგი გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ბედზე და მის გარემოზე. ზოგი ხელმძღვანელი აჯარიმებს თანამშრომლებს, რომლებმაც 5-10 წუთით დააგვიანეს სამუშაოზე, სხვები კი თვლიან, რომ გადაჭარბებული სიმკაცრე ამ საკითხში მიუღებელია. მაგრამ, სამუშაოზე დაგვიანებამ თუ სისტემატური ხასიათი მიიღო, ხელმძღვანელი იძულებული იქნება არამართო დასაჯოს, არამედ სამუშაოდანაც დაითხოვოს დისციპლინის დამღვევი. ზოგიერთი სახელმწიფოებრივი გადაწყვეტილება განსაზღვრავს კაცობრიობის ბედს და ისტორიული განვითარების მსვლელობას. ასეთი იყო აშშ-ს მთავრობის გადაწყვეტილება 1945 წ. ატომური ბომბების ჩამოგდების შესახებ იაპონიის ქალაქებში – ხიროსიმასა და ნაგასაკში.

გადაწყვეტილების მიღება მჭიდროდ უკავშირდება პასუხისმგებლობას. ნებისმიერ ხელმძღვანელს საქმე აქვს საკუთრებასთან, რომელიც სხვა ადამიანებს ეკუთვნის და მათი განკარგვით გავლენას ახდენს მათ ცხოვრებაზე. ამიტომ, ხელმძღვანელს უფლება არა აქვს მიიღოს მოუფიქრებელი და

უსაფუძვლო გადაწყვეტილება.

9.2. ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები

გადაწყვეტილების მიღება არის ალტერნატივის შერჩევა, საქმე, რიგ კითხვაზე პასუხის გაცემა. ყოველი სამმართველო ფუნქცია დაკავშირებულია მრავალი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებასთან, რომლებიც ცხოვრებაში უნდა გატარდეს. ზოგი მათგანი ჩამოთვლილია. 9.1. ცხრილში.



ნახ., 9.1. პრობლემის რაციონალური გადაჭრის ეტაპები

ორგანიზაციული გადაწყვეტილება – ეს არის არჩევანი, რომელიც უნდა გააკეთოს ხელმძღვანელმა, რომ შეასრულოს თავისი თანამდებობით განსაზღვრული მოვალეობა. მისი მიზანია უზრუნველყოს ორგანიზაციის წინაშე დასახული ამოცანების შესასრულებლად.

დაპროგრამებული გადაწყვეტილება. ეს ტერმინი პირველმა ამოიღო კომპიუტერული ტექნოლოგიის ენიდან ნობელის პრემიის ლაურიატმა ჰერბერტ საიმონმა, მაღალი ზომით სტრუქტურირებული გადაწყვეტილების აღსაწერად. იგი არის მოქმედებათა განსაზღვრული თანმიმდევრობით რეალიზაციის შედეგი, იმის მსგავსად, როგორც ამას აქვს ადგილი მათემატიკური განტოლების ამოხსნისას. როგორც წესი შესაძლო ალტერნატივების რიცხვი შეზღუდულია და არჩევანი

უნდა გააკეთდეს მოცემული შეზღუდვების პირობებში.

მაგალითად: თუ საავადმყოფოს მუშაობის წესი ითვალისწინებს 10 ავადმყოფზე ერთი ექიმისა და ორი მედლის არსებობას, მაშინ 100 ავადმყოფზე ასეთ საავადმყოფოს 10 ექიმი და 20 მედლა დასჭირდება.

დაპროგრამებულ გადაწყვეტილებებს ხელმძღვანელობა იყენებს განმეორებად სიტუაციებში. თუ დაპროგრამებული პროცედურა არასწორი და სასურველი გახდა, მისი დახმარებით მიღებული გადაწყვეტილებაც არაეფექტური იქნება. ამიტომ აუცილებელია ასეთი გადაწყვეტილების მეთოდოლოგიური საფუძვლების დამუშავება.

დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილება. ასეთი ტიპის გადაწყვეტილებები მიიღება სიტუაციებში, რომლებიც განსაზღვრული ზომით ახალია, შინაგანად არასტრუქტურული ან გამომწვეულია უცნობი ფაქტორებით. რადგანაც შეუძლებელია წინასწარ შევადგინოთ მოქმედებათა კონკრეტული თანმიმდევრობა, ხელმძღვანელმა უნდა დაამუშაოს გადაწყვეტილების მიღების პროცედურა. ასეთ გადაწყვეტილებებს მიეკუთვნება: ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრა, პროდუქციის სრულყოფა, სამმართველო სტრუქტურის სრულყოფა, თანამშრომელთა მოტივაცია და ა.შ.

პრაქტიკაში დაპროგრამებულ და დაუპროგრამებულ სამმართველო გადაწყვეტილებათა მხოლოდ მცირე რაოდენობაა წმინდა სახით. თითქმის ყველა გადაწყვეტილება უნდა ვეძიოთ მათ შორის არსებულ დიაპაზონში. ამიტომ თემაში პრობლემის რაციონალური გადაწყვეტის განხილვისას, ჩვენ ფაქტიურად აღვწერთ დასაბუთებულ გადაწყვეტილების მიღების პროცედურას.

ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის შესწავლისას უნდა გვახსოვდეს, რომ იგი მჭიდროდ არის დაკავშირებული მთლიანად მართვის პროცესთან. დაგვეგვის, ორგანიზაციის, მოტივაციისა და კონტროლის მთელი პროცესი მოითხოვს ხელმძღვანელისაგან გადაწყვეტილების მიღებას.

კომპრომისები. მართვის პრობლემების მკლევარი რობერტ

კაცი მიუთითებს, რომ „ყოველი გადაწყვეტილება ან არჩევანი, რომელიც ეხება მთელ საწარმოს, ნეგატიური იქნება მისი რომელიმე ნაწილისათვის“. ამიტომ, საწარმო უნდა განვიხილოთ სისტემატური მიდგომის პოზიციიდან და გაეთვალისწინოთ შესაძლო შედეგები მისი თითოეული ნაწილისათვის.

ეფექტურად მომუშავე ხელმძღვანელებს ესმით, რომ ალტერნატივის ამორჩევას თან ახლავს ნაკლოვანებები. კომპრომისების კონცეფცია ეს არის თემა, რომელსაც ხშირად აწყდება ხელმძღვანელი. ამასთან, გეხვდება სიტუაციები, სადაც არჩევანზე უარის თქმა კარგ გადაწყვეტილებას წარმოადგენს. ზოგჯერ საჭიროა უარის თქმა გადაწყვეტილების მიღებაზე.

9.3. მიღგომეგი ბაღაწყვეტიღების მიღების მიმართ

გაღაწყვეტიღების მიღების პროცესის განხიღვისას უნღა გავითვალისწინოთ ორი მომენტი: 1. გაღაწყვეტიღების მიღება აღვიღად ხღება – აღამიანი ირჩევს მოქმეღების მიმართუღებას. ძნელია მხოლოდ კარგი გაღაწყვეტიღების მიღება; 2. გაღაწყვეტიღების მიღება წარმოადგენს ფსიქოლოგიურ პროცესს. აღამიანის მოქმეღება ყოველთვის არ არის ლოგიკური. ზოგჯერ ჩვენ გვამოძრავებს ლოგიკა, ზოგჯერ – გრძნობა. ამიტომ, ხელმძღვანელის მიერ მიღებული გაღაწყვეტიღება შეიძლება ყოველთვის არ იყოს ლოგიკურად დასაბუთებული. იგი ჩვეულებრივი აღამიანია და იმყოფება ისეთი ფსიქოლოგიური ფაქტორების გავლენის ქვეშ, როგორიცაა: სულიერი განწყობა, დაგროვიღი გამოცდიღება და პირადი ფასეუღობები.

ინოვაციური გაღაწყვეტიღება. წმინღა ინტენსიური გაღაწყვეტიღება – ეს არის არჩევანი, რომელიც ხორციელღება შეგრძნების საფუძველზე. იგი არ მოითხოვს სიტუაციამი გარკვევას და არჩევანი უბრადღოდ ხღება. ამრიგად, ის რადაც ჩვენ ვუწოდებთ გამართღებას ანუ მეექვსე გრძნობას ინტუიციურ გაღაწყვეტიღებას წარმოადგენს. სტატისტიკური თვალსაზრისით ინტუიციური გაღაწყვეტიღების სიზუსტე

დაბალია.

გადაწყვეტილება, რომელიც ემყარება გააზრებას. გააზრებაზე დამყარებული გადაწყვეტილება ეს არის არჩევანი დასაბუთებული ცოდნით ან დაგროვილი გამოცდილებით. საღაზრსა და გამოცდილებაზე დაყრდნობით, ხელმძღვანელი ირჩევს ალტერნატივას, რომელიც წარმატება მოუტანა წარსულ სიტუაციაში.

ორგანიზაციაში მრავალ სიტუაციას გამეორების ტენდენცია ახასიათებს, ამიტომ წარსულში მიღებულმა გადაწყვეტილებამ შეიძლება დღესაც წარმატებით იმუშაოს. მსხვილ ორგანიზაციებში სამუშაოზე ყოველწლიურად ათობით მენეჯერს დებულობენ. მათი ცოდნის ტესტირებულმა შემოწმებამ შეიძლება არ მოგვცეს წარმატების 100%-იანი გარანტია. ამიტომ, ორგანიზაციამ შეიძლება მიიღოს გადაწყვეტილება, რომ მოცემულ თანამდებობაზე მიიღოს მხოლოდ მაგისტრის წოდების მქონე პირები (დიპლომით MBA), რადგანაც წარსულის გამოცდილება უზენებეს, რომ ისინი უფრო კარგი სპეციალისტებია, ვიდრე საქმიანი ადმინისტრაციის ბაკალავრები (დიპლომით BBA ან BA).

რაციონალური გადაწყვეტილება არ არის დამყარებული წარსულ გამოცდილებაზე, ამიტომ იგი ცალკე განხილვას იმსახურებს.

9.4. პრობლემის რაციონალური ბალანსა

პრობლემის გადაჭრა პროცესს წარმოადგენს, რადგანაც იგი მოიცავს თანმიმდევრულ, ურთიერთდაკავშირებულ მოქმედებებს. საჭიროა არა ერთჯერადი მოქმედება, არამედ თანმიმდევრულ მოქმედებათა სერია. ამიტომ, მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენ განვიხილეთ, პრობლემის გადაჭრის ხუთეტაპიან პროცესს, ეტაპების ფაქტიური რაოდენობა თვით პრობლემის სირთულით განისაზღვრება.

1. პრობლემის დიაგნოსტიკა. არსებობს პრობლემის განხილვის ორი ხერხი: 1. პრობლემა ითვლება სიტუაცია, როცა

დასახული მიზანი არ მიიღწევა. ე.ი. ჩვენ ვგებულობთ პრობლემის შესახებ იმიტომ, რომ არ ხორციელდება ე.ი. რაც უნდა მომხდარიყო; 2. ხელმძღვანელები პრობლემად თვლიან აგრეთვე პოტენციურ შესაძლებლობას. მაგალითად: საწარმოში ეფექტიანობის გადიდება.

პრობლემის სრული განსაზღვრა ხშირად ძნელდება, რადგანაც ორგანიზაციის ყველა ნაწილი ურთიერთდაკავშირებულია. მარკეტინგის მმართველის მუშაობა გავლენას ახდენს გასაღების, წარმოებისა და კვლევის სამსახურის მმართველთა მუშაობაზე. ასევე, საავადმყოფოში ექიმების მუშაობაზე გავლენას ახდენს ლაბორატორიის მუშაობა. თუ ლაბორატორია შეცდომას დაუშვებს, ექიმი მას კიდევ უფრო გაადრმავეს, რადგანაც ექიმის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება ემყარება ლაბორატორიული ანალიზის მონაცემებს. პრობლემის დიაგნოზი ხშირად წარმოადგენს პროცედურას, რომელიც რამდენიმე ეტაპს მოიცავს და შუალედურ გადაწყვეტილებებს მოითხოვს.

როელი პრობლემის დიაგნოსტიკის პირველი ფაზაა – სიძნელების, სიმპტომებისა და არსებული შესაძლებლობების გააზრება და განსაზღვრა. ორგანიზაციის ავადმყოფობის საერთო სიმპტომებია – დაბალი მოგება, გასაღება, მწარმოებლურობა და ხარისხი; მაღალი დანახარჯები; კონფლიქტები; კადრების დენადობა და სხვა.

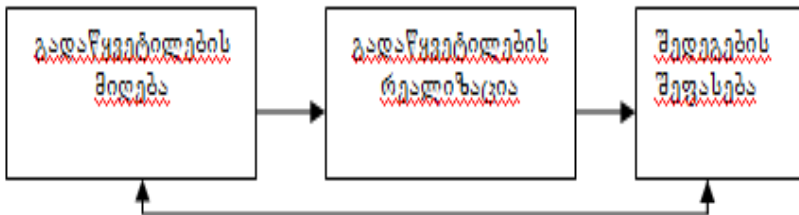
სიმპტომების გამოვლინება გვეხმარება პრობლემის ზოგადი სახით განსაზღვრაში. მაგრამ, ისევე როგორც თავის ტკივილი შეიძლება იყოს როგორც გადაღლილობის, ისე ტვინის სიმსივნის სიმპტომი, ასევე რენტაბელობაზე გავლენას ახდენს მრავალი ფაქტორი. ექიმის მსგავსად, რომელიც სწავლობს ანალიზის შედეგებს, რომ დაადგინოს ავადმყოფობის მიზეზები, ხელმძღვანელი ღრმად უნდა ჩაწვდეს პრობლემის არსში, რომ გამოავლინოს არაეფექტიანობის მიზეზები.

პრობლემის წარმოქმნის მიზეზების გამოსავლენად აუცილებელია გავანალიზოთ ორგანიზაციის შესახებ შიდა და გარე ინფორმაცია. ასეთი ინფორმაცია შეიძლება დავაგროვოთ

ბაზრის გამოკვლევით, ფინანსური ანგარიშების შესწავლით, გამოკითხვით ან კონსულტანტების მოწვევით. ინფორმაციის შეგროვება არაფორმალურადაც შეიძლება გასაუბრებისა და პირადი დაკვირვების გზით.

ინფორმაციის რაოდენობის გადიდება აუცილებლად არ იწვევს გადაწყვეტილების ხარისხის გაუმჯობესებას. ხელმძღვანელები ზოგჯერ ვერ აუდიან ინფორმაციულ ნაკადებს. ამიტომ, აუცილებელია რელევანტური ინფორმაციის გამოიჯნა არარელევანტურისაგან. რელევანტური ინფორმაცია (reievant – საქმეს რომ ეხება) ეს არის მონაცემები, რომელიც ეხება კონკრეტულ პრობლემას, ადამიანს, მიზანს ან დროის პერიოდს.

ორგანიზაციაში გაძნელებულია ზუსტი ინფორმაციის მიღება, რადგანაც ფსიქოლოგიური ფაქტორები ხშირად ამახინჯებს მას. როცა თანამშრომელი თვლის, რომ ხელმძღვანელი პრობლემის მიხეზად მას ჩათვლის, იგი შეგნებულად შეეცდება მის შელამაზებას, თუ ხელმძღვანელი არ აფასებს პატიოსნებას, თანამშრომლები მას მხოლოდ სასურველ ინფორმაციას მიაწვდიან. ეს იმაზე მიუთითებს, რომ აუცილებელია ორგანიზაციაში კარგი ურთიერთობის მხარდაჭერა და წახალისება.



ნახ. 9.2. გადაწყვეტილების რეალიზაცია და შეფასება. ფაზები, რომლებიც მოსდევს გადაწყვეტილების მიღებას პრობლემის გადაჭრისას.

2. გადაწყვეტილების მიღებისას შეზღუდვებისა და კრიტერიუმების ფორმულირება. როცა ხელმძღვანელი ახდენს

პრობლემის დიაგნოსტიკას, გადაწყვეტილების მისაღებად, მან უნდა იცოდეს, რომ რიგი გადაწყვეტილებები შეიძლება ვერ განხორციელდეს რესურსების უკმარისობის გამო. ამის გარდა პრობლემის გამომწვევი მიზეზი შეიძლება ორგანიზაციის გარეთაც იმყოფებოდეს, რომელთა შეცვლაც მას არ შეუძლია.

საერთო შეზღუდვებს მიეკუთვნება: საშუალებათა არაადეკვატურობა, სათანადო პროფესია და კვალიფიკაციის სპეციალისტთა უკმარისობა, რესურსების მისაღებ ფასებში შექმნის უუნარობა, მოთხოვნა ტექნოლოგიაზე, რომელიც საბოლოოდ არ არის დამუშავებული, მწვავე კონკურენცია, კანონები, ეთიკური ნორმები და სხვა. ხელმძღვანელობამ აუცილებლად უნდა განსაზღვროს სტანდარტები რომლის მიხედვითაც შეფასდება არჩევანის ალტერნატიული ვარიანტები. ასეთი სტანდარტები იწოდება გადაწყვეტილების მიღების დროს გამოიყენება როგორც რეკომენდაციები. მაგ: მანქანების შექმნისას ჩვენ შეიძლება ორიენტაცია გავაკეთოთ შემდეგ კრიტერიუმებზე: ღირებულება – 10 ათასი დოლარი, ეკონომიურობა – 100 კმ-ზე 7 ლიტრი, ადგილების რაოდენობა ხუთი კაცი, მიმზიდველობა, დიზაინი, მომსახურება და სხვა.

3. ალტერნატივების განსაზღვრა. საურველია გამოვაგლინოთ ყველ შესაძლო მოქმედება, რომლებიც აღმოფხვრიან პრობლემის წარმოქმნის მიზეზებს და უზრუნველყოფს მიზნის მიღწევას. რეალურ სიტუაციაში ხელმძღვანელს იშვიათად აქვს საკმარისი ცოდნა ან მისაღები ალტერნატივა. ოპტიმალური ალტერნატივის მიგნება დიდ დროს მოითხოვს და ძვირად ფასობს, ამიტომ ჩვეულებრივ ირჩევენ ისეთ გადაწყვეტილებას, რომელიც მოხსნის პრობლემას.

4. ალტერნატივების შეფასება. ალტერნატივების შეფასებისას ხელმძღვანელი განსაზღვრავს ყოველი ალტერნატივის დადებით და უარყოფით მხარეებს და აკეთებს მათ საბოლოო შეფასებას. ამასთან, ყოველი გადაწყვეტილება მოიცავს გარკვეულ კომპრომისებს.

გადაწყვეტილებათა დაპირისპირებისას აუცილებელია გვეჩვენოს სტანდარტები, რომლის მიხედვითაც შეიძლება

შეფასდეს თითოეული ალტერნატივის განხორციელების შედეგები. გადაწყვეტილების მიღების სტანდარტები მეორე ეტაპზე წესდება. თუ რომელიმე მანქანა არ შეესაბამება დაწესებულ სტანდარტებს, მას აღარ განიხილავენ. მანქნის შერჩევის პირველ კრიტერიუმს რაოდენობრივი განსაზღვრულობა გააჩნია – 10 ათას დოლ., მაგრამ სხვა კრიტერიუმები – მიმზიდველობა, მომსახურება და სხვა მოითხოვს ხარისხობრივი ხასიათის ინფორმაციის შეგროვებას. რომ შევადართო და შევაფასოთ მონაცემები ტექნიკური მომსახურების შესახებ. ჩვენ უნდა გაგვეცნოთ შესაბამის სშეფასებებსა და პუბლიკაციებს.

ალტერნატივების შეფასების სტადიაზე წარმოიქმნება სიძნელეები, რადგანაც მეტად გაძნელებულია სხვადასხვა მოდელის მანქანების შედარება და შეფასება, ისევე როგორც უაზრობაა ვაშლის შედარება საზამთროზე. ამიტომ, გადაწყვეტილება უნდა დაგუკავშიროთ ორგანიზაციის მიზნებს. ბიზნესში უმაღლესი მიზანია მოგება, ამიტომ უნდა განვსაზღვროთ თუ რა გავლენას მოახდენს მიღებული გადაწყვეტილება მოგებაზე. არაკომერციულ ორგანიზაციებში მთავარი მიზანია – მომსახურების ხარისხი, მინიმალური დანახარჯების პირობებში.

შესაძლო გადაწყვეტილებათა შეფასებისას ხელმძღვანელი ცდილობს იწინასწარმეტყველოს ის, თუ რა მოხდება მომავალში. მომავალი კი განუსაზღვრელია. სხვადასხვა ფაქტორების ცვლილებამ შეიძლება ხელი შეუშალოს გადაწყვეტილების განხორციელებას. ამიტომ, ალტერნატივების შეფასებისას მოსალოდნელი ცვლილებებიც უნდა იქნას გათვალისწინებული.

5. ალტერნატივის შერჩევა. თუ პრობლემა სწორად იყო განსაზღვრული, ხოლო ალტერნატიული გადაწყვეტილებები გულდასმით იქნა შეფასებული, არჩევანის გაკეთება შედარებით ადვილია. ხელმძღვანელი ჩვეულებრივ ირჩევს ალტერნატივას ყველაზე სასურველი შედეგებით. მაგრამ, როცა პრობლემა მეტად რთულია, მხედველობაში უნდა მივიღოთ კომპრომისები.

რეალიზაცია. გადაწყვეტილების რეალური ფასეულობა ცხადი ხდება მხოლოდ მისი განხორციელების შემდეგ. გადაწყვეტილების განხორციელების ეფექტურობა იზრდება, თუ იგი აღიარებული იქნება მათ მიერ ვისაც იგი ეხება. მიდგომა „მართალი ვარ თუ არა, მე მმართველი ვარ“, დღეს განათლებულ საზოგადოებაში ცუდად მუშაობს.

გადაწყვეტილების რეალიზაციის ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად იზრდება, როცა ხელმძღვანელი ორგანიზაციაში ლიდერია და მისი სწამს თანამშრომლებს. გადაწყვეტილების აღიარების კარგი ხერხია თანამშრომლების ჩართვა მის მიღებაში. მაგრამ, არსებობს სიტუაციები, როცა ხელმძღვანელი იძულებულია გადაწყვეტილება მიიღოს სხვებთან კონსულტაციის გარეშე.

უკუკავშირი. ამ ფაზაში ხდება გადაწყვეტილებების შედეგების გაზომვა და შეფასება ანუ ფაქტიური შედეგების შედარება იმასთან რასაც ხელმძღვანელი ელოდება. ეს ინფორმაცია საშუალებას აძლევს დროულად მოახდინოს გადაწყვეტილების კორექცია. გადაწყვეტილების შეფასება ხდება პირველ რიგში კონტროლის ფუნქციით.

9.5. სამმართველო გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი სხვა ფაქტორები

გადაწყვეტილებათა მიღებაზე მოქმედებს შემდეგი ფაქტორები: 1. ხელმძღვანელი პიროვნული შეფასება; 2. გადაწყვეტილების მიღების გარემო; 3. ინფორმაციული შეზღუდულობა; 4. ქცევითი შეაღუდვები; 5. ნეგატიური შედეგები; 6. გადაწყვეტილებათა ურთიერთდამოკიდებულება.

1. ხელმძღვანელის პიროვნული შეფასება. ყოველი სამმართველო გადაწყვეტილება მიიღება ფასეულობათა რაიმე სისტემის საფუძველზე. ყოველ პიროვნებას ფასეულობათა საკუთარი სისტემა აქვს, რომელიც განსაზღვრავს მის მოქმედებას და გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღებაზე.

მეცნიერული გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ ფასეულობითი

შეფასებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღებაზე. მენეჯერების ფასეულობათა სისტემაში შესამჩნევო გადახრები ხდება ეკონომიკის, პოლიტიკის და მეცნიერების მხარეს, სოციალური, რელიგიური და ესთეტიკური ასპექტების საპირისპიროდ. ხელმძღვანელი, რომელიც დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს მოგების მაქსიმიზებას, საკმაო სახსრებს არ დააბანდებს სოციალური პირობების გაუმჯობესებაზე.

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება აგრეთვე კულტურულ ფასეულობებს, რომლებიც განსხვავებულია ეროვნულ ჭრილში. ავსტრალიელ ხელმძღვანელებს ახასიათებს „რბილი“ მიდგომა მართვაში და დიდ ყურადღებას უთმობენ თავიანთ თანამშრომლებს; სამხრეთკორეელი ხელმძღვანელები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ძალაუფლებას და ცუდად აღიქვამენ სხვის პრობლემებს; იაპონელები ამჟღავნებენ პატივისცემას ზემდგომი ხელმძღვანელებისადმი და გამოირჩევიან კომპანიისადმი მაღალი ერთგულებით.

მაგ: ფირმა „ეპპლ კომპიუტერ“-ის ფასეულობათა სისტემა ასე გამოიყურება:

❖ *სიმპათია მომხმარებლის მიმართ. ჩვენ ვთავაზობთ უმაღლესი ხარისხის ნაწარმს და გულწრფელად ვართ დაინტერესებული მომხმარებელთა პრობლემების გადაჭრით;*

❖ *მიზნის მიღწევა. ჩვენ ვისახავთ კეთილშობილურ მიზნებს და ვიბრძვით მათ მისაღწევად. ჩვენი ნაწარმი მიგვანჩნია, როგორც შრომისა და ადამიანთა ცხოვრების შეცვლის საშუალებად;*

❖ *პოზიტიური სოციალური წვლილი. ფირმა იბრძვის იყოს ეკონომიკურად, ინტელექტუალურად და სოციალურად აქტიური და ცდილობს სამყარო გახადოს ცხოვრებისათვის უფრო ხელსაყრელი. ჩვენი ნაწარმი აფართოებს ადამიანის შესაძლებლობებს;*

❖ *ინდივიდუალური მიღწევები. ჩვენ ვითვალისწინებთ ყოველი თანამშრომლის გაცაცებას და უმაღლეს მიღწევებს;*

❖ *კოლექტივიზმის სული. ჩვენ მივესალმებით თანამშრომლობას, იდეების გაცვლას, წინადადებებს, ფირმის*

ეფექტიანობის ამადლებისა და ცხოვრების ხარისხის ამადლების მიზნით;

❖ ხარისხი და სრულყოფა. ფირმა ნაწარმში დებს ხარისხს, სამუშაო მახასიათებლებსა და ფასეულობებს იმ დონით, რაც უზრუნველყოფს პატივისცემა და ერთგულებას მომხმარებლების მხრიდან;

❖ დაჯილდოება. ჩვენ ვაღიარებთ ყოველი თანამშრომლის წვლილს, მორალურ და ფულად დაჯილდოებას და ვცდილობთ შევქმნათ ისეთი ატმოსფერო, რომელიც სასიამოვნო იქნება თანამშრომლებისათვის;

❖ კარგი მართვა. მენეჯერების დამოკიდებულებას თანამშრომლისადმი პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა ენიჭება. ხელმძღვანელობა პასუხს აგებს პრაქტიკული გარემოს შექმნაზე, რომელშიც ვითარდება ფირმის ფასეულობები.

2. გადაწყვეტილების მიღების გარემო. სამმართველო გადაწყვეტილების მიღებისას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება რისკის გათვალისწინებას. რისკის ცნება აქ გამოიყენება საშიშროების აზრით. იგი ეხება განსაზღვრულობის დონეს, რომლის საფუძველზეც შეიძლება შედეგების პროგნოზირება. ხელმძღვანელმა მოახდინოს სხვადასხვა შესაძლო ვითარებაში მოსალოდნელი შედეგების პროგნოზირება. ე.ი. გადაწყვეტილება მიიღება განსაზღვრულობის, რისკის ან განუსაზღვრელობის პირობებში.

განუსაზღვრელობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღებისას ხელმძღვანელმა ზუსტად იცის ამოსარჩევი ყველა ალტერნატივის მოსალოდნელი შედეგი. მაგ: შეიძლება დიდი სიზუსტით განისაზღვროს დანახარჯები რომელიმე ნაწარმის გამოშვებაზე, რადგანაც საიჯარო გადასახადი, მასალებისა და სამუშაო ძალის ღირებულება შეიძლება განისაზღვროს დიდი სიზუსტით. განსაზღვრულობის პირობებში შედარებით ცოტა გადაწყვეტილებები მიიღება. ჩვეულებრივ ესენია მსხვილი და მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები.

რისკის პირობებში მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგები არ არის განსაზღვრული, მაგრამ ყოველი შედეგის

ალბათობა ცნობილია. ალბათობა განისაზღვრება, როგორც მოვლენის შესაძლო მოხდენის ხარისხი და იგი იცვლება 0-დან 1-მდე. ყოველი შედეგის ალბათობათა ჯამი 1-ს უდრის. განსაზღვრულობის დროს არსებობს მხოლოდ ერთი ალტერნატივა.

ალბათობა ობიექტურია, როცა შეიძლება მისი განსაზღვრა მათემატიკური მეთოდებით ან დაგროვილ გამოცდილებათა სტატისტიკური ანალიზით.

ფირმის ხელმძღვანელობა ვაღდებულია გაითვალისწინოს რისკის ფაქტორი. მაგ: ფირმა „radio korporeishen of amerika” –მ დაკარგა 500 მლნ დოლ. წარუმატებელი დისკიანი ვიდეოაპარატურის შექმნის მცდელობისას. ფირმა „ხენიგმა” იცოდა, რა კონკურენტის წარუმატებლობის შესახებ, უარი თქვა კვლევის გაგრძელებაზე ამ სფეროში. ხოლო „სონიმ” მრავალი წლის წარუმატებელი მცდელობის შემდეგ შეძლო კონკურენტებზე გამარჯვება და ასეთი აპარატურის გამოშვება.

განსაზღვრულ პირობებში შეუძლებელია შეფასდეს მოსალოდნელი პოტენციური შედეგის ალბათობა. განუსაზღვრელობის მაღალი დონით ხასიათდება სოციალურ-კულტურული, პოლიტიკური, მეცნიერებატევადი და სხვა გარემო. ასეთ სიტუაციაში ხელმძღვანელი იყენებს ორ შესაძლებლობას: *1. ცდილობს მოიპოვოს დამატებითი რეფერენტური ინფორმაცია და კიდევ ერთხელ გაანალიზოს სიტუაცია; 2. მოქმედებს წარსული გამოცდილებით. ზოგჯერ დიდი დრო გადის გადაწყვეტილებების მიღებიდან მიღებიდან მოქმედების დაწყებამდე.* მაგ: ფირმა „დიუპონმა” შექმნა ქსოვილი ნეილონი, რომლის სამრეწველო გამოშვება 25 წელი დასჭირდა.

3. ინფორმაციული შეზღუდულობა. მონაცემები უნდა განვასხვავოთ ინფორმაციისაგან. ინფორმაცია – ეს არის მონაცემები, რომლებიც გამიზნულია კონკრეტული ადამიანების, პრობლემების, მიზნებისა თუ სიტუაციისათვის. ინფორმაცია აუცილებელია პრობლემის რაციონალური გადაჭრისათვის.

4. ქცევითი შეზღუდულობა. ცნობილია, რომ ხელმძღვანე-

ლები სხვადასხვა-გვარად რეაგირებენ პრობლემებზე იმის გამო, რომ გადატვირთული არიან ინფორმაციითა და მიმდინარე საქმიანობით. თანამშრომელი შეიძლება ფიქრობდეს, რომ ზემდგომი ხელმძღვანელზე ობიექტური ინფორმაციის მიწოდება ნეგატიურ რეაქცია გამოიწვევს, ამიტომ უმჯობესია საქმე „კარგად გამოიყურებოდეს“. აღნიშნული მიზეზის გამო რიგ შემთხვევაში აღგილი აქვს პრობლემის დაფარვის ან შელამაზების ფაქტებს.

2. ნეგატიური შედეგები. სამმართველო გადაწყვეტილების მიღება წარმოადგენს ეფექტური კომპრომისების მიგნების ხელოვნებას. წარმატება ერთი რომელიმე საქმეში მიიღწევა მეორეში ზარალის ფასად. ახალი ან მაღალი ხარისხის საწონლის წარმოება მოითხოვს წარმოების ხარჯების მნიშვნელოვან ზრდას. მომხმარებელთა ერთი ნაწილი ამით კმაყოფილი იქნება, ხოლო მეორე – ვერ შეძლებას მაღალი ფასის გადახდას და გადავა შემცველი საწონლის მოხმარებაზე. წარმოებაში ახალი ავტომატიზებული საწარმოო ხაზების დანერგვა შეამცირებს პროდუქციის წარმოების ხარჯებს, მაგრამ გამოიწვევს დასაქმებულთა შემცირებას.

გადაწყვეტილების მიღების დროს გათვალისწინებული უნდა იქნას მოსალოდნელი ნეგატიური შედეგები. გადაწყვეტილების მიღების პროცესის პრობლემა მდგომარეობს მინუსებისა და პლუსების შედარებაში, უფრო მაღალი საერთო მოგების მიღების მიზნით.

3. გადაწყვეტილებათა ურთიერთდამოკიდებულება.

ორგანიზაციაში ზოგიერთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღება მოითხოვს ასობით შედარებით ნაკლებად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებას. მაგ: როცა ფირმას შტაბ-ბინა სხვა ქალაქში გადააქვს ხელმძღვანელმა უნდა იფიქროს, თუ როგორ მოახდენს მუშაკთა გადაადგილების კონპენსირებას, შეიძინოს თუ არა ახალი ავეჯი, ვინ მიიღოს ახალ თანამდებობაზე და ვაკანსიაზე, რომელიც წარმოიქმნა რეორგანიზაციის შედეგად, როგორ დაუკავშირდეს მომწოდებლებს და ა.შ.

მსხვილ გადაწყვეტილებებს მეტად დიდი მნიშვნელობა აქვს და შეიძლება მნიშვნელოვანი შედეგები მოჰყვეს. თუ ფირმა გადაწყვეტს შეიძინოს ახალი მაღალმწარმოებლური ტექნოლოგიური ხაზი თავისი ქარხნისათვის, მან უნდა მონახოს ნედლეულისა და მასალების დამატებითი წყაროები და პროდუქციის გასაღების გზები.

თავი X. ბაღაყყვეტილეუის მიღების მოდელები და მეთოდები

შესასწავლი საკითხები:

- ❖ მართვის მეცნიერების წარმოშობა და ცენტრალური ობიექტი;
- ❖ მართვის მეცნიერების განმასხვავებელი თავისებურებები;
- ❖ მოდელირება. მოდელის არსი და მისი გამოყენების აუცილებლობა;
- ❖ მოდელის ტიპები;
- ❖ მოდელის აგების პროცესი;
- ❖ მოდელირების ძირითადი პრობლემები;
- ❖ მართვის მეცნიერების მოდელების მიმოხილვა;
- ❖ გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები;
- ❖ გადაწყვეტილებათა ხე;
- ❖ პროგნოზირების მეთოდები.

10.1 მართვის მეცნიერების წარმოშობა და ცენტრალური ობიექტი

მართვის მეცნიერება ჩაისახა ინგლისში მეორე მსოფლიო ომის წლებში, როცა მეცნიერთა ჯგუფმა მიიღო რთული სამხედრო პრობლემის გადაჭრის დავალება. ასეთ პრობლემას წარმოადგენდა სამოქალაქო თავდაცვის ობიექტების და საცეცხლე პოზიციების ოპტიმალური განლაგება, პორტებში შესასვლელების დანადგება, სატრანსპორტო ქარავნების კონვეირება და სხვა. ამჟამად, მართვის მოდელები და მეთოდების ფართოდ გამოიყენება ისეთი ამოცანების გადასაჭრელად, როგორცაა სატრანსპორტო ნაკადების ოპტიმიზაცია, მარაგების მართვა, ახალი პროდუქციის დამუშავება, რეკლამაზე დანახარჯების განაწილება, რესურსების რაციონალური განაწილება და სხვა.

მართვის მეცნიერების ცენტრალურ პუნქტს წარმოადგენს ორგანიზაციის ხელმძღვანელის უზრუნველყოფა წამოჭრილი პრობლემის გადაჭრის მეცნიერული ბაზით, ყოველი ფუნქციონალური ერთეული – განყოფილება თუ სექტორი, საერთო სამუშაოს რაღაც ნაწილს ასრულებს ორგანიზაციის საერთო მიზნების მისაღწევად. შრომის ასეთი დანაწილების დროს ყოველი ფუნქციონალური ჯგუფი ამუშავებს თავის მიზანს, რომელიც გამომდინარეობს საერთო მიზნებიდან და მის მიღწევას ემსახურება. მაგ: ორგანიზაციის საწარმოო განყოფილება ამუშავებს საწარმოო დანახარჯების შემცირებასა და წარმოების მოცულობის გაზრდის პრობლემებს; მარკეტინგის განყოფილება მიზნად ისახავს რეალიზებული პროდუქციის ერთეულზე დანახარჯების მინიმუმამდე დაყვანას და უზრუნველყოფს გასაღების მოცულობის ზრდას; საფინანსო განყოფილება – ცდილობს ორგანიზაციის კაპიტალდაბანდებათა ოპტიმიზაციას. კადრების განყოფილების მიზანია მაღალკვალიფიციური კადრებით საშტატო ერთეულების დაკომპლექტება და მათი დამაგრება. ხელმძღვანელობა უნდა ცდილობდეს ქვედანაყოფების მიზნების ურთიერთშეთანხმებას, ორგანიზაციის საერთო მიზნების მისაღწევად.

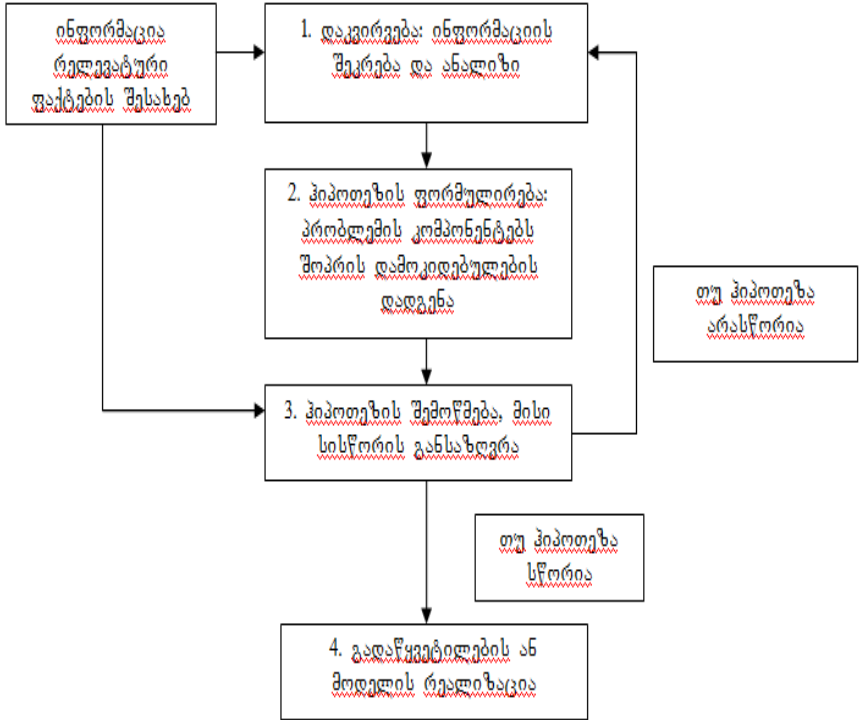
10.2 მართვის მეცნიერების განმასხვავებელი

თავისებურებები

თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში ფართოდ გამოიყენება ისეთი ცნებები, როგორცაა: „მართვის მეცნიერება“, „მეცნიერება გადაწყვეტილების შესახებ“, „ოპერაციათა გამოკვლევა“ და სხვა. ისინი ურთიერთშემცვლელი ცნებებია და მიგვანიშნებს მართვის რაოდენობრივ მეთოდებზე. მართვის მეცნიერების განმასხვავებელ თავისებურებას წარმოადგენს: 1. მეცნიერული გამოყენება; 2. სისტემური ორიენტაცია; 3. მოდელების გამოყენება.

ნებისმიერი სამეცნიერო გამოკვლევის ძირითად პროცედურას წარმოადგენს სამეცნიერო მეთოდი, რომელიც პირველად გამოიყენა მეცნიერული მართვის სკოლამ. იგი ოთხი ეტაპისაგან შედგება (ნახ. 10.1).

ნახ. 10.1. მართვის მეცნიერული მეთოდი.



1. დაკვირვება. ამ დროს ხდება პრობლემისა და სიტუაციის შესახებ ობიექტური ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი. მაგ: როცა განიხილება დამოკიდებულება ნაწარმზე მოთხოვნისა და მარაგის დონეს შორის, ხელმძღვანელმა უნდა შეაფასოს, თუ როგორ იცვლება მარაგის სიდიდე მოთხოვნასთან დამოკიდებულებით.

2. ჰიპოთეზის ფორმულირება. ჰიპოთეზის ფორმულირებით, მკვლევარები გამოავლენენ არსებულ ალტერნატივებს და აკეთებენ პროგნოზებს. მისი მიზანია პრობლემის კომპონენტებს შორის ურთიერთკავშირის დადგენა. მაგ: თუ დაკვირვება აჩვენებს, რომ მოთხოვნის 10%-ით ზრდა იწვევს მარაგების შემცირებას, მაშინ ხელმძღვანელმა შეიძლება ივარაუდოს, რომ მარაგების გადიდება აღმოფხვრის პრობლემას.

3. ვერიფიკაცია. იგი ნიშნავს ჰიპოთეზის საიმედოობის შემოწმებას. მკვლევარი ამოწმებს ჰიპოთეზას მიღებული გადაწყვეტილების შედეგებზე დაკვირვებით. ხელმძღვანელმა შეიძლება მარაგი გაზარდოს 5%-ით და თუ ამის შედეგად მისი სიდიდე სტაბილური გახდება, მაშინ ჰიპოთეზა სწორია, ხოლო თუ პირიქით – ჰიპოთეზა არასწორია და იგი უნდა დაუბრუნდეს პირველ ეტაპს. მოკვლევულ ინფორმაციას უნდა დაემატოს დამატებითი ინფორმაცია და მისი გაანალიზების საფუძველზე ჩამოაყალიბოს ახალი ჰიპოთეზა.

4. მეცნიერული მეთოდის გამოყენებისას აუცილებელია სისტემური მიდგომისა და მოდელების გამოყენება.

10.3 მოდელირება

მოდელის არსი და მისი გამოყენების აუცილებლობა

მოდელის არსი. შენონის განსაზღვრით: „მოდელის არსი ობიექტის, სისტემის ან იდეის წარმოდგენა რაიმე ფორმით“. მაგ: ორგანიზაციის სქემატური გეგმა არის მოდელი, რომელიც გვიჩვენებს მის სტრუქტურას. მოდელის ძირითად თავისებურებას წარმოადგენს ის, რომ იგი იძლევა რეალური ცხოვრებისეული სიტუაციის გამარტივებულ სურათს. მისი ფორმა რეალურზე მარტივია.

მოდელირების აუცილებლობა გამოწვეულია მრავალი ორგანიზაციული სიტუაციის ბუნებრივი სირთულით, რაც აძნელებს ექსპერიმენტების ჩატარებას რეალურ ცხოვრებაში.

სირთულე. ადამიანის რეალური შესაძლებლობა იზრდება, როცა იგი რეალურად არსებულ სიტუაციაზე ზემოქმედებს მისი მოდელის დახმარებით. ორგანიზაციის რეალური სამყარო იმდენად რთულია, რომ მისი შესწავლა შესაძლებელია მხოლოდ რეალური სამყაროს გამარტივებული მოდელის დახმარებით.

ექსპერიმენტი. არსებობს მრავალი სიტუაცია, როცა გადაწყვეტილების მისაღებად აუცილებელია წინასწარი შემოწმებებისა და ექსპერიმენტების ჩატარება. მაგ: სანამ ფირმა

ახალ საქონელს გადაიტანდეს ბაზარზე, მან ჯერ უნდა დაადგინოს, თუ რა მოჰყვება ამას. როცა „ბონგი“ აპროექტებს ახალ თვითმფრინავს, „ფორდი“ ახალ ავტომობილს, „ეი ბი ემ“ ახალ კომპიუტერს, ისინი ჯერ ქმნიან სამუშაო ნახაზებს, შემდეგ საცდელ ნიმუშებს და ამოწმებენ მათ ძირითად პარამეტრებს რეალურ სიტუაციაში. სასურველი შედეგების მიღების შემდეგ კი იწყებენ სრულმასშტაბიან წარმოებას. ექსპერიმენტების ჩატარება ძვირი ჯდება და დიდ დროს მოითხოვს.

არსებობს მრავალი კრიტიკული სიტუაცია, როცა აუცილებელია გადაწყვეტილების მიღება, მაგრამ შეუძლებელია ექსპერიმენტების ჩატარება რეალურ სიტუაციაში. მაგ: როცა ფირმა „ფოლკსვაგენმა“ გადაწყვიტა აშშ-ში აეგო საწარმო, მას მოუხდა ადგილის არჩევა, რომელიც უზრუნველყოფილი იქნებოდა სამუშაო ძალით, გადასახადების ნორმალური პირობებით და რესურსებით. შემდეგ გადაწყვიტა ახალი მოდელის „რებიტ“-ის გამოშვებასთან დაკავშირებული პრობლემები. ცხადია, რომ ფირმას არ შეეძლო ექსპერიმენტების ჩატარება აშშ-ის სხვადასხვა ქალაქში ქარხნისათვის საჭირო ადგილის შესარჩევად.

10.3.1. მოდელის ტიპები

არსებობს ფიზიკური, ანალოგიური და მათემატიკური მოდელები.

ფიზიკური მოდელი წარმოადგენს იმას, რაც გამოიკვლევა ობიექტის ან სისტემის გადიდებული ან შემცირებული აღწერის დახმარებით. განმასხვავებელი ნიშანია ის, რომ რა აზრით იგი გამოიყურება როგორც მოდელირებად მთლიანობა.

ფიზიკური მოდელი აადგილებს ვიზუალურ აღქმას და გვეხმარება იმის დადგენაში ფიზიკურად გაიმართება თუ არა მოწყობილობა მისთვის გამოყოფილ ადგილას, სად იქნება შენობაში კარები, ფანჯრები, გათბობისა და განათების წერტილები. საავტომობილო და საავიაციო ფორმები ყოველთვის ქმნიან ავტომობილებისა და თვითმფრინავების მოდელებს, რომლებიც რამდენადმე შემცირებულია თავისი პარამეტრებით. სამშენებლო ფორმებიც ქმნიან სამშენებლო ობიექტების მინიატურულ მოდელებს.

ანალოგიური მოდელი წარმოადგენს გამოსაკვლევი ობიექტის ანალოგს, რომელიც ისევე ფუნქციონირებს როგორც რეალური ობიექტი, მაგრამ მასავით არ გამოიყურება. გრაფიკი, რომელიც გამოსატაცს დამოკიდებულებას წარმოები მოცულობასა და დანახარჯებს შორის წარმოადგენს ანალოგიურ მოდელს. იგი გვიჩვენებს დამოკიდებულებას წარმოების მოცულობის ზრდასა და დანახარჯების სიდიდის ცვლილებას შორის.

მათემატიკური მოდელი. მას ზოგჯერ სიმბოლურ მოდელსაც უწოდებენ, რადგანაც იგი იყენებს სიმბოლოებს ობიექტის ან მოვლენების თვისებების ან ნიშნების აღსაწერად. მათემატიკური მოდელის მაგალითია ეინშტეინის ფორმულა $E=mc^2$, რომელიც გვიჩვენებს დამოკიდებულებას მატერიასა და ენერგიას შორის.

10.3.2. მოდელის აბეზის პროცესი

მოდელის აგების პროცესი შედგება ხუთი ეტაპისაგან: ამოცანის დასმა, აგება, საიმედოობის შემოწმება, გამოყენება და მოდელის განახლება.

ამოცანის დასმა. ზუსტი მათემატიკური მეთოდებისა და კომპიუტერის სწორი გამოყენება ვერავითარ სარგებლობას ვერ

მოგვიტანს, თუ პრობლემა არ იქნა სწორად დასმული. შენონის ცნობით: „ალბერტ ეინშტეინმა ერთხელ თქვა, რომ ამოცანის სწორად დასმა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მისი გადაჭრა, მილიონობით დოლარი იხარჯება ყოველწლიურად არასწორად დასმულ კითხვებზე ელეგანტური და ღრმად გააზრებული პასუხების მონახვაზე“.

მოდელის აგება. დამამუშავებელმა უნდა განსაზღვროს მოდელის ძირითადი მიზანი, რომ იგი დაეხმაროს ხელმძღვანელს არსებული პრობლემის გადაჭრაში.

ძირითად მიზანთან ერთად სპეციალისტმა უნდა განსაზღვროს, თუ რა ინფორმაციაა სწირო მოდელის ასაგებად, გაითვალისწინოს მასზე დანახარჯები მის სარგებლიანობას, ასეთი მოდელი მიუღებელია ეკონომიკური თვალსაზრისით. ასევე, ძალიან რთული მოდელის აგებისას მომხმარებლებს გაუჭირდებათ მისი გამოყენება.

მოდელის საიმედოობის შემოწმება. ამ დროს უნდა დადგინდეს მისი შესაბამისობის ხარისხი სინამდვილესთან. შევიდა თუ არა მასში რეალური სიტუაციის ყველა კომპონენტი. ამ ამოცანის შესრულება განსაკუთრებით რთულია, როცა გვაქვს რთული ამოცანის გადაჭრასთან.

მოდელის გამოყენება. მეცნიერული მართვის არც ერთი მოდელი არ შეიძლება წარმატებულად ჩაითვალოს, სანამ არ იქნება პრაქტიკაში გამოყენებული და გამართლებული. ერთ-ერთი გამოკვლევის თანახმად სრულად გამოიყენება მეცნიერული მართვის მოდელების მხოლოდ 60%.

მოდელის განახლება. როცა ორგანიზაციის მიზნები ისე იცვლება, რომ ეს გავლენას ახდენს გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმებზე, აუცილებელია მოდელის განახლება. როცა იცვლება გარე გარემო – ჩნდება ახალი მომხმარებლები, მომწოდებლები ან ტექნოლოგია, ამან შეიძლება გააუფასუროს ამოსავალი ინფორმაცია და გამოიწვიოს მოდელის განახლების აუცილებლობა.

10.3.3. მოდელირების ძირითადი პრობლემები

მოდელის ეფექტიანობა შეიძლება შემცირდეს ისეთი პოტენციური შეცდომის გამო როგორცაა: არასაიმედო ამოსავალი დაშვება, საჭირო ინფორმაციის მიღების შეზღუდული შესაძლებლობა, მომხმარებლის შიში, პრაქტიკაში სუსტი გამოყენება და მეტად მარალი ღირებულება.

არასაიმედო საწყისი დაშვება. ნებისმიერი მოდელი ემყარება საწყის დაშვებას ან გარკვეულ წინამძღვრებს. შეიძლება ისინი შეფასებას ექვემდებარებოდეს ან არ ექვემდებარებოდეს. მაგ: იმის ვარაუდი, რომ მომდევნო წელს გასაღება 10%-ით გაიზრდება, შემოწმებას არ ექვემდებარება. მოდელის სიზუსტე კი დამოკიდებულია წინამძღვრების სიზუსტეზე.

ინფორმაციული შეზღუდულობა. მოდელის სიზუსტე განისაზღვრება პრობლემის შესახებ ინფორმაციის სიზუსტით. როცა სიტუაცია რთულია, შეუძლებელია ინფორმაციის მიღება ყველა რელევანტური ფაქტორის შესახებ და მისი ჩართვა მოდელში.

მოდელის აგება გაძნელებულია განუსაზღვრელობის პირობებში. ასეთ ვითარებაში ხელმძღვანელი უნდა დაეყრდნოს თავის გამოცდილებას, გააზრების უნარს, ინტუიციას და კონსულტანტების რჩევას.

მომხმარებლის შიში. მოდელი არ შეიძლება ჩაითვალოს ეფექტურად, თუ მას არ იყენებენ. მოდელის გამოყენებლობის ძირითადი მიზეზია ის, რომ ხელმძღვანელს შეიძლება არასრულყოფილად ესმოდეს მოდელის გამოყენებით მიღებული შედეგები და ეშინოდეს მისი გამოყენების. მოდელის აგების სტადიაზე საშტაბო სპეციალისტებმა ამ საქმეში ფართოდ უნდა ჩართონ მომხმარებლები, როცა ადამიანები გაერკვევიან მოდელირების პრობლემებში უკეთ გამოიყენებენ მათ.

მაღალი ღირებულება. მოდელის გამოყენებით მიღებული სარგებელი მნიშვნელოვნად უნდა აღემატებოდეს მისი აგების ხარჯებს, მოდელის აგებაზე ხარჯების განსაზღვრისას ხელმძღვანელმა უნდა გაითვალისწინოს სხვადასხვა დონის

ხელმძღვანელთა სამუშაო დროის დანახარჯები მოდელის აგებაზე, ინფორმაციის შეგროვებაზე, კადრების სწავლებაზე, ინფორმაციის დამუშავებაზე და შენახვაზე.

10.4 მართვის მეცნიერების მოდელების მიმოხილვა

მართვის მეცნიერების მოდელების რაოდენობა იმდენია, რამდენიც არის გადასატრედი პრობლემა. ჩვენ მოკლედ განვიხილავთ ისეთ ფართოდ გავრცელებულ *მოდელებს, როგორცაა: თამაშის თეორია, რიგითობის თეორიის მოდელი, მარაგების მართვის მოდელი, წრფივი პროგრამების მოდელი, იმიტაციური მოდელირება და ეკონომიკური ანალიზი.*

თამაშის თეორია. ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ცვლად, რომელზედაც დამოკიდებულია ორგანიზაციის წარმატება წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობა. კონკურენტების მოქმედების პროგნოზირების უნარი ნიშნავს უპირატესობას ყოველი ორგანიზაციისათვის. თამაშის თეორია – წარმოადგენს მიღებული გადაწყვეტილების კონკურენტებზე ზემოქმედების შეფასების მოდელირების მეთოდს.

თამაშის თეორია დაამუშავეს სამხედროებმა იმ მიზნით, რომ მიღებულ სტრატეგიაში გაეთვალისწინებინათ მოწინააღმდეგის შესაძლო მოქმედება. ბიზნესში თამაშის თეორიის მოდელები გამოიყენება ფასების ცვლილებაზე, გასაღების სტიმულირების ახალ კომპანიაზე, დამატებით მომსახურებაზე და ახალი საქონლის ათვისებაზე კონკურენტების რეაქციის პროგნოზირებისათვის.

თამაშის თეორია იშვიათად გამოიყენება, რადგანაც რეალური სიტუაციები მეტად რთული და სწრაფად ცვალებადია, რის გამოც შეუძლებელია იმის ზუსტი პროგნოზირება, თუ რა რეაგირებას მოახდენენ კონკურენტები ფირმის ტაქტიკის ცვლილებაზე.

რიგითობის თეორიის ანუ ოპტიმალური მომსახურების მოდელი გამოიყენება მომსახურების არხების ოპტიმალური

რაოდენობის განსაზღვრისათვის. ისეთ სიტუაციებს, როცა ეს მოდელი გამოიყენება წარმოადგენს ავიაკომპანიაში ინფორმაციის მისაღებად და ადგილების დასაჯავშნად მიღებული სატელეფონო ზარები, სატვირთო მანქანების რიგი საწყობთან, კლიენტების ლოდინი ბანკის საღაროებთან და სხვა. მაგ: თუ კლიენტებს უხდებათ ლოდინი ბანკის საღაროებთან დიდხანს ლოდინი, ისინი შეეცდებიან თავიანთი ანგარიში გადაიტანონ სხვა ბანკში. ასევე, თუ სატვირთო მანქანები დიდხანს დგანან გადმოტვირთვაზე, ვერ შეასრულებენ საჭირო მოცულობის სამუშაოს. ამრიგად, პრინციპული პრობლემა მდგომარეობს დანახარჯების გადიდებაში მომსახურების დამატებითი არხების გასახსნელად, რომ არ დაეკარგოთ კლიენტები და შემოსავლები. იგი საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელს განსაზღვროს არხების ოპტიმალური რაოდენობა.

მარაგების მართვის მოდელი გამოიყენება საწყობში რესურსებისა და მზა პროდუქციაზე შეკვეთების რაოდენობისა და მათი შენახვის დროის განსაზღვრისათვის. ყოველ ორგანიზაციას გააჩნია მარაგების განსაზღვრული რაოდენობა იმისათვის, რომ არ შეფერხდეს საქონლის წარმოებისა და გასაღების პროცესი. ქიმიკატებს სჭირდებათ განსაზღვრული რაოდენობის ქიმიკატები, საავადმყოფოებს – წამლები, საწარმოო ფირმებს – ნედლეული, მასალები და მზა პროდუქცია.

მარაგების მართვის მოდელის მიზანია მარაგების დაგროვების უარყოფითი შედეგებს მინიმუმამდე დაყვანა, რაც გამოიხატება განსაზღვრულ ხარჯებში. მარაგების დიდი რაოდენობით დაგროვება გამორიცხავს მათ უკმარისობას, ამასთან ფირმამ შეიძლება მიაღწიოს ფასდაკლებას მათი დიდი პარტიის შექმნის დროს. მაგრამ, ეს პოტენციური სარგებელი შეიძლება გადაიფაროს დანახარჯების ზრდით მათ შენახვაზე, გადატვირთვაზე, დაზღვევაზე, გატაცებებზე და ა.შ. დამუშავებულია სპეციფიკური მეთოდები, რომელთა გამოყენებით ხელმძღვანელი განსაზღვრავს მატერიალური

მარაგებისა და წარმოების ოპტიმალურ დონეს.

წრფივი პროგრამირების მოდელი გამოიყენება დეფიციტური რესურსების ოპტიმალური განაწილებისათვის კონკრეტული მომხმარებლის არსებობის პირობებში. უურნალ „ფორჩუნ“-ის გამოკვლევით ეს მოდელი მეტად პოპულარულია აშშ-ში და მას წარმატებით იყენებენ საშტაბო ქვედანაყოფის სპეციალისტები საწარმოო პრობლემების გადასაწრელად.

იმიტაციური მოდელირება. ჩვენს მიერ ილუსტრირებილი ყველა მოდელი გულისხმობს იმიტაციის გამოყენებას ფართო აზრით, რადგანაც ისინი რეალობის შემცვლელებია. იმიტაცია კონკრეტულად ნიშნავს მოდელის შექმნის პროცესს და მის გამოყენებას ცვლილების განსაზღვრისათვის რეალურ სიტუაციაში.

იმიტაციური მოდელის მაგალითს წარმოადგენს აეროდინამიკური მილი. იგი გამოიყენება თვითმფრინავებისა და ავტომობილების ახალი მოდელების ძირითადი პარამეტრების შესამოწმებლად. ასეთი მოდელები გამოიყენება ისეთ სიტუაციებში, სადაც მათემატიკური მეთოდების გამოყენება განძნელებულია გარემოს განუსაზღვრელობის გამო.

ეკონომიკური ანალიზი ფართოდ გამოყენებული მეთოდია და მოიცავს ეკონომიკური ხარჯებისა და შემოსავლების გაანგარიშების ყველა მეთოდს. ტიპური ეკონომიკური ანალიზის მეთოდი ემყარება მოგების ანალიზს. განისაზღვრება არაზარალიანობის წერტილი, რომლის ზევით ფორმა მომგებიანია. იგი აღნიშნავს ისეთ სიტუაციას, რომლის დროს საერთო შემოსავალი უტოლდება საერთო ხარჯებს. მისი განსაზღვრისათვის აუცილებელია გაითვალისწინოთ სამი ძირითადი ფაქტორი: პროდუქციის ერთეულის გასაყიდი ფასი, ცვლადი და მუდმივი დანახარჯები პროდუქციის ერთეულზე. ფასი გვიჩვენებს, თუ რა შემოსავალს მიიღებს ფირმა საქონლის ან მომსახურების ყოველი ერთეულის გაყიდვისაგან. მაგ: გამომცემლობა ღებულობს ეიგნის საცალო ფასის 80%-ს. ე.ი. წიგნის 10 დოლარად გაყიდვისას მას რჩება 8 დოლარი.

ცვლადი ხარჯები იზრდება წარმოების მოცულობის

ზრდასთან ერთად. წიგნის წარმოებისას ეს არის ქაღალდზე, ყდაზე, ტოპოგრაფიაზე, აკინძვაზე გაწეული ხარჯები და ავტორის ჰონორარი.

მუდმივი ხარჯები არ იცვლება წარმოების მოცულობის ცვლილებასთან ერთად. საგამომცემლო კომპანიაში მას მიეკუთვნება დანახარჯები რედაქტირებაზე, გაფორმებასა და აკრეფაზე. აგრეთვე დანახარჯების ნაწილი მართვაზე, დაზღვევაზე, გადასახადები, შენობის იჯარა და სხვა. დავუშვათ, რომ წიგნის წარმოებასთან დაკავშირებული მუდმივი ხარჯები შეადგენს 200 ათას დოლარს.

გასაყიდი ფასი მუდმივი ხარჯების გამოკლებით ნიშნავს გაყიდული პროდუქციის ერთეულზე მოგების წილს. როცა წიგნის გასაყიდი ფასი 10 დოლარია, ხოლო ცვლადი ხარჯები 8 დოლარია, ეს წილი შეადგენს 4 დოლარს. ეს თავის მხრივ საშუალებას აძლევს მეწარმეს დაადგინოს, თუ რამდენი წიგნი უნდა გაიყიდოს, რომ წარმოება არაზარალიანი იყოს. ფორმულით იგი ასე გამოისახება:

ერთობლივი მუდმივი ხარჯები = უზარალობის წერტილი X (ფასი - ცვალეობადი ხარჯები)

ერთობლივი მუდმივი ხარჯები

აქედან, უზარალობის წერტილი = -----

ფასი - ერთობლივი ცვალეობადი ხარჯები

ჩვენს მაგალითში საქონლის ერთეულის ფასია 10 დოლ. ცვალეობადი ხარჯები 6 დოლ. ერთობლივი მუდმივი ხარჯები 200 ათასი დოლ. უზარალობის წერტილი იქნება $200 : (10-6) = 50000$ ცალი.

10.5 ბალანსური მითითების მიღების მეთოდები

მოდელირების გარდა არსებობს მრავალი მეთოდი, რომელიც ეხმარება ხელმძღვანელს ობიექტურად დასაბუთებული გადაწყვეტილების მიღებაში. ამ მეთოდიდან

ჩვენ მოკლედ განვიხილავთ: 1. საგადამხდელი მატრიცას და 2. გადაწყვეტილებათა ხეს.

საგადამხდელი მატრიცა.

ხელმძღვანელის მიერ მიღებული ყოველი გადაწყვეტილების არსი მდგომარეობს რამდენიმე შესაძლო ალტერნატივიდან საუკეთესოს არჩევაში. საგადამხდელი მატრიცა ყველაზე სასურველია მაშინ, როცა ხელმძღვანელმა უნდა განსაზღვროს, თუ რომელი სტრატეგია უფრო ეფექტიანად უზრუნველყოფს მიზნის მიღწევას.

თუ დანახარჯებს სტრატეგიაზე ჩამოვწერთ ცხრილის სახით, მივიღებთ საგადასახადო მატრიცას:

	ამინდის ალბათობა	ნისლი(-0.1)	კარგი ამინდი (0.9)
1. სტრატეგია	თვითმფრინავი	+2000	+4500
2. სტრატეგია	მატარებელი	+3000	+3000

მაგ: სავაჭრო აგენტმა უნდა გადაწყვიტოს მომხმარებელთან შეკვეთის გასაფორმებლად თვითმფრინავით გადაფრინდეს, თუ მატარებლით გაემგზავროს. თუ ამინდი კარგია და თვითმფრინავით გაფრინდა გზაში 2 სთ-ს დაჰყოფს, ხოლო თუ მატარებლით გაემგზავრება – 7 სთ-ს. თუ იგი მატარებლით წავა მთელი სამუშაო დღე დაეკარგება, რაც საშუალებას მისცემდა 1500 დოლარით გაეზარდა რეალიზაცია. ცხრილიდან ჩანს, რომ კარგი ამინდის ალბათობა 10-ჯერ უფრო მაღალია, ვიდრე ნისლიანი ამინდის. ამიტომ, თუ აგენტი პირველი სტრატეგიით ისარგებლებს გააფორმებს 4500 დოლარის შეკვეთას, ხოლო თუ მეორე სტრატეგიით ისარგებლებს აირჩევს – 3000 დოლარის. ხოლო, თუ ნისლმა შეუშალა ხელი – 2000 დოლარი შეკვეთას გააფორმებს.

ასევე შეიძლება გაანგარიშებული იქნას სხვადასხვა სტრატეგიული გადაწყვეტილების მოსალოდნელი შედეგები. თუ

ჩვენ გვაინტერესებს ნაყინის გასაყიდი ჯიხურის გახსნა, რომელიც ჩვენი ვარაუდით თვეში მოგვიტანს 5000 დოლარ შემოსავალს 0,5 ალბათობით, 10000 დოლ-ს 0,2 ალბათობით და 3000 დოლ-ს 0,3 ალბათობით, მაშინ მოსალოდნელი წლიური შემოსავალი იქნება:

$$5000 \cdot 0,5 + 10000 \cdot 0,2 + 3000 \cdot 0,3 = 2500 + 2000 + 900 = 5400 \text{ დოლ.}$$

როცა ალბათობები ზუსტად არის გათვლილი საგადაამხდელ მატრიცის მეთოდი უზრუნველყოფს უფრო ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღებას, ვიდრე ტრადიციული მეთოდები.

10.5.1. ბაღაწყვეტილებათა ხე

გადაწყვეტილებათა ხე წარმოადგენს მართვის მეცნიერების ერთ-ერთ პოპულარულ მეთოდს, რომელიც საშუალებას იძლევა შევარჩიოთ მოქმედების საუკეთესო მიმართულება არსებული ალტერნატივებიდან. ეს არის გადაწყვეტილების მიღების სქემატური წარმოდგენა. როგორც საგადაამხდელ მატრიცა იგი საშუალებას იძლევა გავითვალისწინოთ მოქმედებათა სხვადასხვა მიმართულება, შევუდაროთ მათი შედეგები და მივიღოთ უფრო მომგებიანი გადაწყვეტილება.

გადაწყვეტილებათა ხის მეთოდი შეიძლება გამოყენებული იქნას რთულ სიტუაციებში, როცა ერთი გადაწყვეტილების შედეგები გავლენას ახდენს მომდევნო გადაწყვეტილებებზე. იგი არის მეტად სასარგებლო ინსტრუმენტი თანმიმდევრულ გადაწყვეტილებათა მისაღებად.

დავუშვათ, ვიცე-პრეზიდენტი წარმოების დარგში თვლის, რომ მისმა კომპანიამ, რომელიც გაზონის სასხვლელ ელექტრო მანქანას აწარმოებს უნდა გააფართოვოს მისი ბაზარი და გამოუშვას გაზონის მექანიკური – ხელით სასხლავი მანქანა. მან უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება – ღირს თუ არა ასეთი მანქანის გამოშვება. თუ იგი მისაღებია, მაშინ უნდა გადაწყვიტოს განაგრძოს, თუ არა ელექტრო-სასხლავი მანქანის წარმოება. თუ ორივე სასხლავის წარმოება მისაღებია, მაშინ საჭირო იქნება საწარმოო სიმძლავრის გაზრდა.

გადაწყვეტილების მიღებამდე ხელმძღვანელმა უნდა შეკრიბოს რეგულაციური ინფორმაცია და განსაზღვროს მოსალოდნელი სარგებლიანობა სათანადო ალბათობებით. ასეთი ინფორმაცია წარმოდგენილია 8-5 ნახ-ზე.

გადაწყვეტილებათა ხის გამოყენებით, ხელმძღვანელი ადგენს, რომ ყველაზე მისაღები გადაწყვეტილებაა – გაზარდოს საწარმოო სიმძლავრე ორივე სახის გაზონსასხლავი მანქნის საწარმოებლად, რადგანაც მოსალოდნელი მოგება 3 მლნ. დოლარია, რაც აღემატება 1 მლნ. დოლარს, რასაც იგი მიიღებს თუ არ გაზარდის სიმძლავრეს.

10.5.2. პროგნოზირების მეთოდები

პროგნოზირება – ეს არის მეთოდი, რომელშიც გამოიყენება როგორც წარსულში დაგროვილი გამოცდილება, ისე მიმდინარე დაშვება მომავლის განსაზღვრის მიზნით. თუ პროგნოზი შედგენილია ხარისხიანად, შედეგად მივიღებთ მომავლის სურათს, რომელიც შეიძლება გამოყენებული იქნას როგორც დაგეგმვის საფუძველი.

დღეს პროგნოზირება მეცნიერების სპეციალიზებულ სფეროს წარმოადგენს. არსებობს ორგანიზაციები, რომლებიც პროგნოზირებას ეწევიან მოღვაწეობის კონკრეტულ სფეროში. ამის მაგალითია გელაპის ინსტიტუტი, რომელიც სპეციალიზირებულია ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზზე, პოლიტიკური და სოციალური პროცესების პროგნოზირების მიზნით.

ორგანიზაციების მიერ გამოიყენება პროგნოზირების სახეობა:

1. *ეკონომიკური პროგნოზები, რომლებიც გამოიყენება ეკონომიკის საერთო მდგომარეობის, გასაღების მოცულობის და ა. შ. წინასწამეტყველებისათვის.*

2. *ტექნოლოგიის განვითარების პროგნოზი საშუალებას იძლევა განსჭვრიტოთ ახალი ტექნოლოგიების დამუშავება და დანერგვა.*

3. კონკურენციის განვითარების პროგნოზი საშუალებას იძლევა ვივარაუდოთ კონკურენტების სტრატეგია და ტაქტიკა.

4. სოციალური პროგნოზირება გამოიყენება საზოგადოებაში მიმდინარე სოციალური ცვლილებების პროგნოზირებისათვის.

10.5.3. პროგნოზირების არაფორმალური მეთოდები

ვერბალური ინფორმაცია. პროგნოზირებისათვის ორგანიზაციები იყენებენ როგორც ზეპირსიტყვიერ, ისე წერილობით ინფორმაციას. **ზეპირი ინფორმაცია** ხშირად გამოიყენება ბიზნესის გარე გარემოს ანალიზისათვის. მას დებულებენ რადიო და ტელეგადაცემებისაგან, მომხმარებლებისაგან, მომწოდებლებისაგან, კონკურენტებისაგან, პროფესიული ორგანიზაციებისაგან და ა.შ. ასეთ ინფორმაციას შემოწმება და შეფასება სჭირდება, რადგანაც იგი შეიძლება უზუსტო ან მოძველებული იყოს.

წერილობითი ინფორმაციის ინფორმაციის წყაროს წარმოადგენს გაზეთები, ჟურნალები, ინფორმაციური ბიულეტენები და წლიური ანგარიშები. ისინი ადვილად მისაწვდომია, მაგრამ შეიძლება მოძველებული და ზედაპირული იყოს.

სამრეწველო შპიონაჟი. იაპონური ფირმების „ხიტაჩისა“ და „მიცუბიტის“ 18 მაღალი დონის თანამშრომელი მხილებული და დაპატიმრებული იქნა ფირმა „ეი ბი ემ“-ის საიდუმლოებათა მოპარვის მცდელობისათვის. მათ 645 ათასი დოლარი გადასცეს ფდბ-ის საიდუმლო აგენტის ფირმის თანამედროვე კომპიუტერული ტექნოლოგიისა და შესაბამისი ტექნიკური საბუთების მისაღებად. ფირმებმა უნდა დაიცვან ინფორმაცია, რომელსაც გააჩნია უმაღლესი ინტელექტუალური საკუთრების სტატუსი.

10.5.4. პროგნოზირების რაოდენობრივი მეთოდები

რაოდენობრივ მეთოდებს მიეკუთვნება: დროითი მწკვრივის ანალიზი და კაუზალური მოდელირება.

დროითი მწკვრივის ანალიზი არის მოვლენის ან პროცესის წარსულში განვითარების ტენდენციის გამოვლინებისა და მომავალში მათი გაგრძელების მეთოდი. ანალიზი შეიძლება გაკეთდეს ცხრილის ან გრაფიკის სახით. ხშირად იგი გამოიყენება საქონელზე და მომსახურებაზე მოთხოვნის განსაზღვრის მიზნით. ვაგებთ კორდინატთა სისტემას, აბცისთა ღერძზე დავატანთ წლებს, ხოლო ორდინატთა ღერძზე კი შესაბამის მნიშვნელობებს. მიღებული წერტილების შეერთებით მივიღებთ მრუდს, რომელიც გვიჩვენებს წარსულის ტენდენციას. თუ ამ მრუდს გაავარძელებთ მომავალში, მივიღებთ პროგნოზულ მონაცემებს. მაგ: „მაკდონალდს“-მა რომ გაიგოს, თუ როგორი მოთხოვნა იქნება ჰამბურგერებზე მომავალი წლის ნოემბერში, მან უნდა გაანალიზოს გასული ხუთი წლის ნოემბრის თვის მონაცემები და იფიქროს გაგრძელება თუ არა არსებული ტენდენცია. მისი პროგნოზი უზუსტო აღმოჩნდება, თუ მის გვერდით ახალი რესტორანი გაიხსნება.

კაუზალური ანუ კოორელაციური მოდელირება წარმოადგენს პროგნოზირების საკმაოდ რთულ მათემატიკურ მეთოდს. იგი გამოიყენება სიტუაციებში, როცა სახეზეა მრავალი ცვლადი. მაგ: ახალ ბინებზე მოთხოვნაზე გავლენა ახდენს პირადი შემოსავლების დონე, სარგებლის განაკვეთი და დემოგრაფიული ცვლილებები.

კაუზალური მოდელირება – ეს არის პროგნოზირების მცდელობა, თუ რა მოხდება მსგავს სიტუაციაში, მოცემულ ფაქტორებსა და ცვლადებს შორის სტატისტიკური დამოკიდებულების ცვლილების დროს. რაც უფრო მჭიდროდაა კორელაცია, მით უფრო გამოსადეგია მოდელი პროგნოზირებისათვის. სრული კორელაცია (1.0) არსებობს სიტუაციებში, როცა წარსულში დამოკიდებულება ყოველთვის იყო ჭეშმარიტი.

ამ მოდელებიდან ყველაზე რთულია ეკონომიკური მოდელები, რომლებიც მუშავდება ეკონომიკის დინამიკის

პროგნოზირებისათვის. იგი ათასობით განტოლებას მოიცავს, რომელიც შეიძლება ამოიხსნას მხოლოდ მძლავრი კომპიუტერების გამოყენებით. მათი ღირებულება იმდენად მაღალია, რომ მხოლოდ მსხვილ საწარმოებს შეუძლიათ მათი გამოყენება.

10.5.5. პროგნოზირების ხარისხობრივი მეთოდები

როცა ინფორმაციის რაოდენობა არასაკმარისია ან ძვირი ჯდება რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება, ფირმებს შეუძლიათ გამოიყენონ პროგნოზირების ხარისხობრივი მეთოდები. არსებობს ოთხი შედარებით ფართოდ გამოყენებული პროგნოზირების ხარისხობრივი მეთოდი: *ჟიურის აზრი, გამყიდველთა ერთობლივი აზრი, მომხმარებლის მოლოდინის მეთოდი და ექსპერტული შეფასების მეთოდი.*

ჟიურის აზრი. პროგნოზირების ეს მეთოდი მდგომარეობს რელიევანტურ სფეროში ექსპერტთა აზრის გაერთიანებასა და გასაშუალოებაში. მაგ: ახალი მოდელის კომპიუტერის წარმოების რენტაბელობის პროგნოზირებისათვის ფირმამ შეიძლება სათანადო ინფორმაციით უზრუნველყოს თავისი საწარმოო. მარკეტინგის და საფინანსო განყოფილების მენეჯერები და სთხოვს აზრის გამოთქმა. ამ მეთოდის ნაირსახეობაა „ტვინის შტურმი“, რომლის დროსაც მონაწილენი ჯერ ცდილობენ რაც შეიძლება მეტი იდეების შეფასებას. ამან შეიძლება დიდი დრო მოითხოვოს, მაგრამ ხშირად იძლევა სასარგებლო შედეგს.

გამსაღებლების ერთობლივი აზრი. გამოცდილი სავაჭრო აგენტები ხშირად ბრწყინვალედ განსაზღვრავენ მომავალ მოთხოვნას. ისინი ახლოს იცნობენ მომხმარებლებს და შეუძლია მიახლოებით იწინასწარმეტყველოს ერთობლივი მოთხოვნა.

მომხმარებლის მოლოდინის მეთოდი ემყარება კლიენტთა გამოკითხვის შედეგებს. მათ სთხოვენ შეაფასონ მომავლისათვის თავიანთი მოთხოვნილებები. ასეთი მონაცემების შედარებით,

განალიზებითა და საკუთარი გამოცდილების დახმარებით ხელმძღვანელს შეუძლია მიახლოებით იწინასწარმეტყველოს ერთობლივი მოთხოვნა.

ექსპერტული შეფასების მეთოდი წარმოადგენს კოლექტიური აზრის ფორმალიზებულ ვარიანტს. იგი პირველად დაამუშავა ფირმა „რენდ კორპორეიშენმა“ სამხედროებისათვის მნიშვნელოვანი მოვლენების პროგნოზირებისათვის და წარმოადგენს პროდუქციას, რომელიც საშუალებას აძლევს ექსპერტთა ჯგუფს მივიდნენ შეთანხმებამდე. ექსპერტები, რომლებიც მუშაობენ სხვადასხვა, მაგრამ ურთიერთდაკავშირებულ დარგებში, ამუშავებენ კითხვარს განსახილველ პრობლემებზე და წერილობით გამოთქვამენ თავიანთ აზრს. შემდეგ ყოველი მათგანი დებულობს სხვა ექსპერტების პასუხს და თავიდან ამუშავებს თავის პროგნოზს, მაშინ უნდა ახსნას ამის მიზეზები. ჩვეულებრივ პროცედურა რამდენჯერმე მეორდება, სანამ ექსპერტები არ მივლენ საერთო აზრამდე. ექსპერტების ანონიმურობა გამორიცხავს პრობლემაზე ჯგუფურ გააზრებას და პიროვნებათაშორის კონფლიქტს სტატუსის გამო. ექსპერტული შეფასების მეთოდის ეფექტიანობა დამოკიდებულია ექსპერტების კვალიფიკაციაზე და გამოცდილებაზე. მეთოდი წარმატებით გამოიყენება რეალიზაციის მოცულობის განსაზღვრის, სოციალური სტრუქტურის ცვლილების და თანამედროვე ტექნოლოგიის განვითარების პროგნოზირებისათვის.

თავი XI. შრტიმერთმრქმეღებოს ორბანიზაციი და უფლებამოსილება

შესასწავლი სპიტიხები:

- ❖ დეღეღირება, პასუხისმღებლობა და უფლებამოსილება;
- ❖ პასუხისმღებლობა და დეღეღირება;
- ❖ ორბანიზაციული უფლებამოსილება;
- ❖ წრფივი და აპარატული (შტაბური) უფლებამოსილება;
- ❖ ადმინისტრაციული აპარატის ტიპები;
- ❖ აპარატული (შტაბური) უფლებამოსილების სახეები, უფლებამოსილებების განაწილების ეფექტური ორბანიზაცია;
- ❖ ურთიერთობის ორბანიზაცია წრფივ და შტაბურ უფლებებს შორის.

11.1 დეღეღირება, პასუხისმღებლობა და უფლებამოსილება

ორგანიზაცია – ეს არის საწარმოო სტრუქტურის შექმნის პროცესი, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს ადამიანებს წარმატებით იმუშავენ ერთიანი მიზნების მისაღწევად.

არსებობს ორგანიზაციული პროცესის ორი ძირითადი ასპექტი:

1. *მიზნების შესაბამისად ორგანიზაციის დაყოფა ქვედანაყოფებად;*

2. *უფლებამოსილებათა ურთიერთდამოკიდებულება, რომელიც უზრუნველყოფს ამოცანების განაწილებასა და კოორდინაციას.*

დელეგირება არის საშუალება, რომლის დახმარებითაც ხელმძღვანელობა ამყარებს ურთიერთობას უფლებამოსილების დონეებს შორის. ორგანიზაციული პროცესების გაგება შეუძლებელია დელეგირებისა და მასთან დაკავშირებული უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის გარკვევის გარეშე.

დელეგირება

დელეგირება ნიშნავს ამოცანისა და უფლებამოსილების გადაცემას პიროვნებაზე, რომელიც თავისთავზე ღებულობს მისი შესრულების პასუხისმგებლობას.

დელეგირების კრიტიკული როლი კარგად ჩანს მის განსაზღვრებაში. იგი არის საშუალება, რომლითაც ხელმძღვანელი თანამშრომლებს შორის ანაწილებს დავალებებს, რომელთა შესრულებამაც უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა. თუ ხელმძღვანელი იძულებული იქნება თვითონ შეასრულოს ისინი, რაც ხშირ შემთხვევაში შეუძლებელია უნარის ან დროის უქონლობის გამო. მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფუნქციონირების – მერი პაკერის აზრით „მართვის არსი მდგომარეობს პიროვნების უნარში მიაღწიოს სამუშაოს შესრულებას სხვისი მეშვეობით“. ამ თვალსაზრისით, დელეგირება არის აქტი, რომელიც ადამიანს ხელმძღვანელად აქცევს.

დელეგირება, მისი ფუნდამენტური მნიშვნელობის მიუხედავად, არის ერთ-ერთი ყველაზე გაუგებარი და არასწორად გამოყენებული კონცეფცია მართვაში. ამიტომ, დელეგირება განხილული და გაგებული უნდა იქნას მასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების კონცეფციებთან ერთად.

პასუხისმგებლობა

პასუხისმგებლობა – წარმოადგენს არსებული ამოცანების შესრულების ვალდებულებას და პასუხისმგებლობას მისი არადაამაკმაყოფილებელი შესრულებისათვის.

ვალდებულების ქვეშ იგულისხმება ის, რომ ორგანიზაციაში განსაზღვრულ თანამდებობის დაკავებისას პიროვნებისაგან მოითხოვება კონკრეტული სამუშაოს შესრულება. მუშაკი პასუხს აგებს სამუშაოს შესრულებაზე იმის წინაშე, ვინც მიცა მას უფლებამოსილება. მაგ: ფირმა „სონის“ თანამშრომელი, როცა მუშაობას იწყებს ტელევიზორების ამწეობ საამქროში, იგი პასუხს აგებს რომელიმე დეტალის მონტაჟზე. შეცდომის დაშვების შემთხვევაში იგი ვალდებულია დაშალოს ტელევიზორი და გამოასწოროს შეცდომა. მის უფროსს უფლება აქვს პასუხი მოსთხოვოს ან შეუფარდოს სასჯელის რაიმე ზომას.

საკუთრივ პასუხისმგებლობა არ შეიძლება იყოს დელეგირებული. ხელმძღვანელი, რომელსაც დაკომპონებული აქვს რაიმე ამოცანის გადაწყვეტა, ვალდებული არ არის პირადად შეასრულოს იგი, მაგრამ პასუხისმგებელია მის შესრულებაზე. მაგ: ქირურგთა ჯგუფის ხელმძღვანელი პასუხს აგებს ოპერაციის შედეგებზე. მაგრამ, თუ პაციენტი დაიღუპა იმის გამო, რომ მედდამ არასწორად შეარჩია გადასასხმელი სისხლის ჯგუფი, პასუხისმგებლობა მაინც ქირურგს ეკისრება. ასევე, თუ სავაჭრო განყოფილება ვერ ასრულებს დავალებას, სავაჭრო აგენტის მიერ გეგმის შეუსრულებლობის გამო, პასუხისმგებლობა მაინც განყოფილების გამგეს ეკისრება

კომერციული დირექტორის წინაშე.

თუ „ჯენერალ მოტორზის“ ინჟინერი შეცდომას დაუშვებს ავტომობილის პროექტში, რაც გამოიწვევს 100 ათასი მანქანის დარწმუნებას, ამაზე პასუხს აგებს ვიცე პრეზიდენტი პრეზიდენტის წინაშე. პრეზიდენტს კი პასუხისგება მოუხდება აქციონერების წინაშე იმაზე, თუ რატომ შემცირდა კორპორაციის შემოსავლები. აშშ-ს ყოფილი პრეზიდენტი ჰარი ტრუმენი ყველას ახსოვს მაგიდაზე წარწერით: „პასუხისმგებლობას ვერავის ვერ გადავაბარებ“. ამით იგი აღიარებდა თავის საბოლოო პასუხისმგებლობას მთავრობის მოღვაწეობაზე.

პასუხისმგებლობის მოცულობა – ერთ-ერთი მიზეზია მსხვილ კორპორაციებში მენეჯერების მაღალი ანაზღაურების. მაგრამ, მაღალი ანაზღაურება ვერ მოხიბლავს მენეჯერს დაიკავოს თანამდებობა, თუ იგი ვერ დაინახავს ადამიანებზე ზემოქმედების საშუალებას, რომელზედაც დამოკიდებულია წარმატება.

ორგანიზაციული უფლებამოსილება

როცა პიროვნება პასუხისმგებლობას იღებს ამოცანების შესრულებაზე – ორგანიზაციამ მას უნდა გადასცეს საჭირო რესურსები. ხელმძღვანელობა იმას აკეთებს მისი უფლებამოსილების დელეგირებით ამოცანებთან.

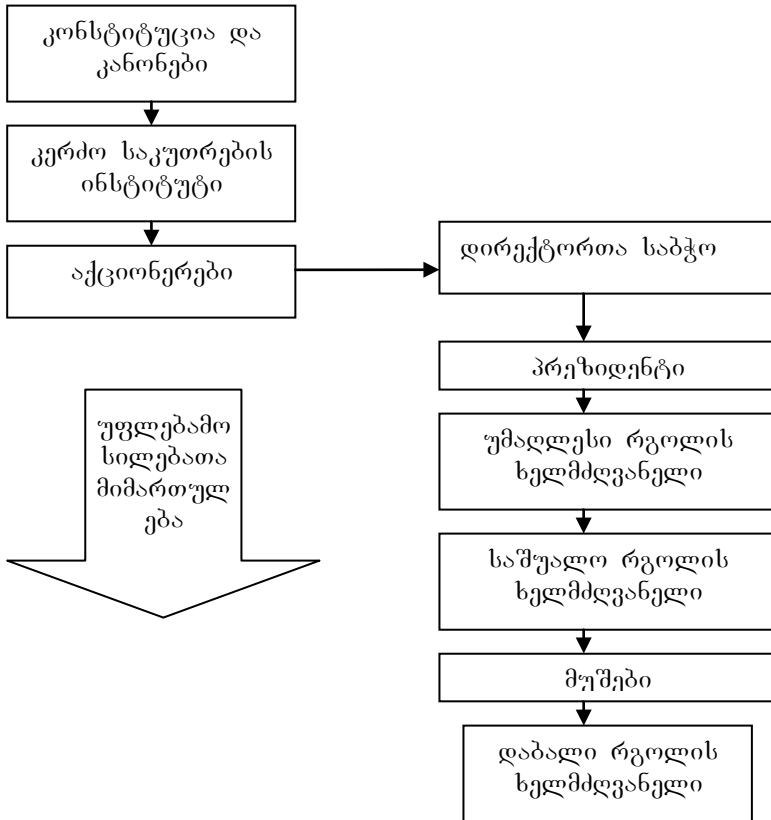
უფლებამოსილება – წარმოადგენს უფლებას გამოვიყენოთ ორგანიზაციის რესურსები და წარემართოთ თანამშრომელთა ძალისხმევა განსაზღვრული ამოცანების შესასრულებლად.

უფლებამოსილება დელეგირდება თანამდებობაში, რომელიც პიროვნებას უჭირავს მოცემულ მომენტში და არა პიროვნებაში. ეს აისახა ძველ სამხედრო გამონათქვამში – „ესალმებიან მუნდირს და არა პიროვნებას“. როცა ინდივიდი თანამდებობიდან მიდის იგი კარგავს ძველი თანამდებობის უფლებამოსილებას. როცა ფირმის გასაღების განყოფილების უფროსი გადადის მაღალ თანამდებობაზე მას აღარ აქვს უფლება უბრძანოს

ყოფილ თანამრომლებს.

უფლებამოსილების კონცეფციები. არსებობს უფლებამოსილების გადაცემის ორი კონცეფცია: 1. *უფლებამოსილების კლასიკური კონცეფცია* და; 2. *უფლებამოსილების მიღების კონცეფცია*.

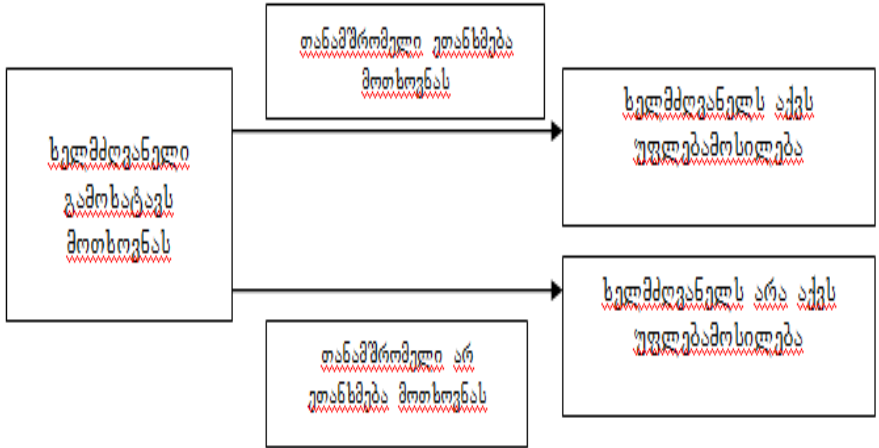
კლასიკური კონცეფციის თანახმად (ნახ. 11.1) უფლებამოსილება გადაეცემა ორგანიზაციის მაღალი დონეებიდან ქვედა დონეებს. მაგ: კომერციულ საწარმოში დაკრედიტების განყოფილება უფლებამოსილებას ღებულობს მთავარი ბუღალტრისაგან, ის კი ვიცე-პრეზიდენტისგან, პრეზიდენტი კი დირექტორთა საბჭოსაგან. დირექტორთა საბჭო – აქციონერებისაგან, აქციონერები კი კონსტიტუციისა და კანონების შესაბამისად – კერძო საკუთრების ინსტიტუტისაგან.



ნახ. 11.1. ორგანიზაციული უფლებამოსილების კლასიკური კონცეფცია

ადმინისტრაციული სკოლის წარმომადგენლისა და ფირმა „ნიუჯერსი ბელის“ ყოფილმა პრეზიდენტმა ჩესტერ ბარნარდის აზრით, ქვეშევრდომს უფლება აქვს უარყოს უფროსის მოთხოვნა. მან უფლებამოსილება განსაზღვრა როგორც „ბრძანება, რომლის საფუძველზეც ორგანიზაციის წევრი წარმართავს თავის მოქმედებას და განსაზღვრავს რა უნდა გააკეთოს ან არ გააკეთოს ორგანიზაციის ამოცანების ფარგლებში“. ბარნარდის აზრით, თუ ქვეშევრდომი უარყოფს უფლებამოსილების მიღებას ხელმძღვანელისაგან, მისი

გადაცემა არ ხდება (ნახ. 11.2.)



ნახ. 11.2. ორგანიზაციული უფლებამოსილების მიღების კონცეფცია

უფლებამოსილების საზღვრები. უფლებამოსილება არის რესურსების გამოყენებისა და ადამიანებზე ბრძანების შეზღუდული უფლება. ორგანიზაციის შიგნით უფლებამოსილების საზღვრები ჩვეულებრივ განსაზღვრულია პოლიტიკით, პროცედურებით, წესებითა და თანამდებობრივი ინსტრუქციებით, რომლებიც ჩამოყალიბებულია წერილობითი ფორმით ან გადაცემა ზეპირად. პიროვნება, რომელიც გამოდის ამ საზღვრებიდან, ამეტებს თავის უფლებამოსილებას. ოპერატორს, რომელსაც უფლება აქვს იმუშაოს მხოლოდ თავის კომპიუტერთან, რომლის მწყობრიდან გამოსვლის შემდეგ გადადის სამუშაოდ სხვა კომპიუტერზე, აჭარბებს თავის უფლებამოსილებას.

უფლებამოსილების საზღვრები იზრდება თანამდებობის ზრდის პარალელურად. მაგრამ, ყოველ თანამდებობას აქვს გარკვეული შეზღუდულობა, მათ შორის ქვეყნის პრეზიდენტის თანამდებობასაც. ისინი განსაზღვრულია ბიუჯეტითა და რესურსებით. არსებობს აგრეთვე გარე შეზღუდულობებიც –

კანონმდებლობა, ტრადიციები, ფაეულობები, კულტურა, ეთიკური ნორმები და სხვა.

უფლებამოსილება და ძალაუფლება. მათ ხშირად ურევენ ერთმანეთში, უფლებამოსილება განისაზღვრება როგორც დელეგირებული, შეზღუდული, მოცემული თანამდებობისათვის დამახასიათებელი ორგანიზაციის რესურსების გამოყენების უფლება. ძალაუფლება კი წარმოადგენს მოქმედების ან სიტუაციაზე გავლენის რეალურ უნარს. ძალაუფლება შეიძლება პიროვნებას ჰქონდეს უფლებამოსილების გარეშეც. მაგ: კორპორაციის ფინანსების მმართველს უფლებამოსილება აქვს გამოწეროს ჩეკი და გააჩნია ძალაუფლება ანუ უნარი ფირმის ფულები გადაიყვანოს თავის საბანკო ანგარიშზე. მაგრამ, მისი უფლებამოსილება განსაზღვრულია კანონებით. თუ მას დაარღვევს, კომპანიის პრეზიდენტს აქვს უფლება და ძალაუფლებაც, რომ იგი გაანთავისუფლოს თანამდებობიდან და სასამართლოში მისცეს. უფლებამოსილება განსაზღვროს იმან, რომ პიროვნებას უჭირავს რაღაც თანამდებობა და უფლება შეასრულოს დაკისრებული საქმე.

11.2 წრფივი და აკარატული (შტაბური) უფლებამოსილება წრფივი უფლებამოსილება

წრფივი უფლებამოსილება – ეს არის უფლებამოსილება, რომელიც გადაეცემა უშუალოდ უფროსისაგან ხელქვეითს და შემდეგ სხვა ხელქვეითებს. სწორედ წრფივი უფლებამოსილება აძლევს ხელმძღვანელს კანონიერ უფლებას წარმართოს ხელქვეითების ძალისხმევა დასახული მიზნების მისაღწევად. წრფივი უფლებამოსილების მქონე ხელმძღვანელს უფლება აქვს მიიღოს განსაზღვრული გადაწყვეტილება და იმოქმედოს სხვა ხელმძღვანელებთან შეთანხმების გარეშე იმ საკითხებში რომლებიც განსაზღვრულია ორგანიზაციის მიერ, კანონებით და წეს-ჩვეულებებით.

მაგალითად, საავადმყოფოს დირექტორს აქვს სრული

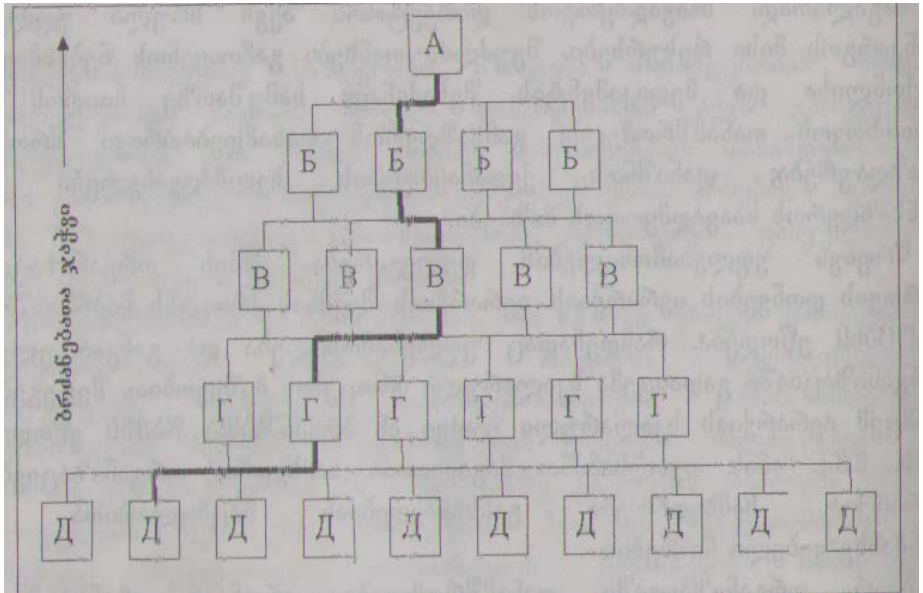
უფლება განკარგოს მისი რესურსები შეუძლია თანხები გამოიყენოს ნებისმიერი საქონლისა და მედიკამენტის შესაძენად; სამუშაოზე მიიღოს ან დაითხოვის თანამშრომელი; განსაზღვროს თანამდებობრივი შრომის ანაზღაურება; დანიშნოს ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები და განსაზღვროს საავადმყოფოს მიზნები.

წრფივი უფლებამოსილების დელეგირება ქმნის ორგანიზაციის მართვის დონეების იერარქიას. იერარქიის შექმნის პროცესს სკალარული პროცესი ეწოდება. რამდენადაც უფლებამოსილება და განკარგულება ორგანიზაციაში გადაეცემა სკალარული პროცესის მეშვეობით. შედეგების მომცემ იერარქიას სკალარული ჯაჭვი ან ბრძანებათა ჯაჭვი ეწოდება (ნახ. 11.3.). ამის თვალსაჩინო მაგალითია სამხედრო ორგანიზაციების იერარქია. სამხედროები განსხვავდებიან ჩაცმულობითა და განმასხვავებელი ნიშნებით.

ბევრ ორგანიზაციაში თანამშრომლები ერთნაირ ტანსაცმელს ატარებენ, მაგრამ ბრძანებათა ჯაჭვი მაინც არსებობს. მართვის „ადმინისტრაციული“ სკოლის წარმომადგენელმა „ჯენერალ მოტორზის“ ყოფილმა ვიცე-პრეზიდენტმა **ჯეიმს მუნმა** ჩაატარა სამხედრო, სამთავრობო, საქმიანი და რელიგიური ორგანიზაციების ისტორიული ანალიზი და აღმოაჩინა, რომ ისინი ემყარებიან უფროსებსა და ქვეშევრდომებს შორის ურთიერთობის იერარქიულ სისტემას. ბრძანებათა ჯაჭვი, რომელიც იქმნება უფლებამოსილების დელეგირებით, დამახასიათებელია ყველა ფორმალური ორგანიზაციისათვის, გარდა წერილი ორგანიზაციებისა.

მართვის ისტორიის ცნობილი მკვლევარის კლოდ ჯორჯ უფროსის თანახმად, შტაბის ცნება პირველად იქნა გამოყენებული ალექსანდრე მაკედონელის არმიაში (338-323 წ. ძვ.წ-ით). ოფიცრებს არ შეუძლიათ მწვავე ბრძოლებში ეფექტიანად გაძლოლოდნენ თავიანთ ქვედანაყოფებს და ამავე დროს დაემუშავებინათ სტრატეგიული გეგმები. რადგანაც დაგეგმვა და მართვა აუცილებელია სამხედრო ოპერაციებში გამარჯვებისათვის, მიღწეული იქნა გადაწყვეტილება ომში

გამარჯვების ამოცანა დაყოფილიყო ორი სახის სამხედრო სპეციალისტებს შორის, გამოიყო: 1. ოფიცრები, რომლებიც სამხედრო ოპერაციებს გეგმავენ და; 2. ოფიცრები, რომლებიც ბრძოლის ველზე ხელმძღვანელობენ ჯარისკაცებს. ასეთმა დაყოფამ წარმოშვა პოტენციური პრობლემა. რადგანაც ჯარისკაცი ვალდებულია დაემორჩილოს ოფიცრის ბრძანებას, ისინი შეიძლება დაბნეულიყვნენ, როცა მგეგმავი ოფიცრის ბრძანება ეწინააღმდეგება უშუალო უფროსის ბრძანებას.



**ნახ. 11.3. ბრძანებათა ჯაჭვი.
ადმინისტრაციული აპარატის ტიპები**

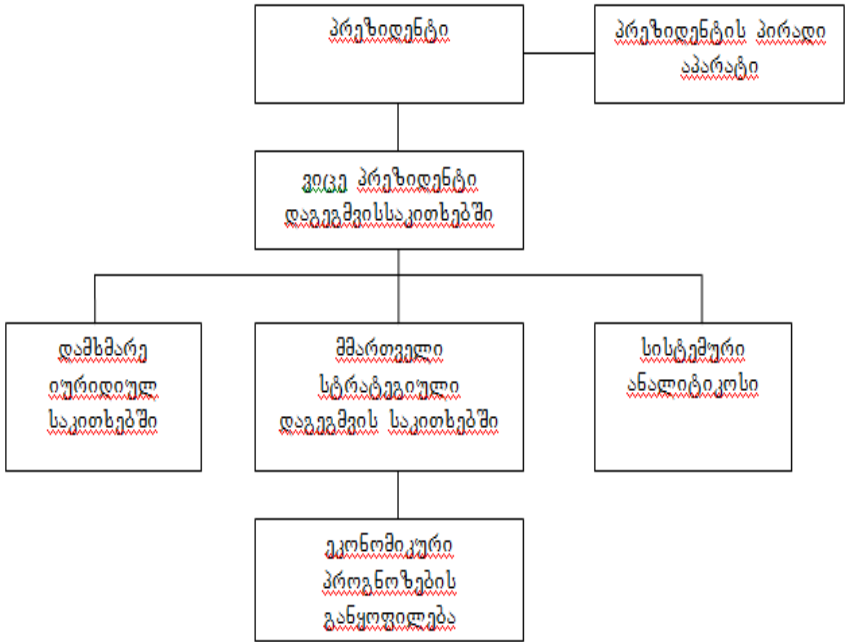
ეს რომ გამორიცხულიყო, მაკედონელის არმიაში ბრძანების გაცემის უფლება ჩამორთმეული ჰქონდა მგეგმავ ოფიცრებს და მათ ევალებოდათ დახმარებოდნენ უფროს ოფიცრებს. მგეგმავებს შეეძლოთ შეეთავაზებინათ მათთვის სტრატეგია და ჰქონოდათ მისი რეალიზაციის შესაძლებლობა. ე.ი. მგეგმავი ოფიცრები იყვნენ წრფივი ოფიცრების დამხმარეები და მათ

შტაბს უწოდებდნენ. ხოლო ოფიცრები, რომლებიც იბრძოდნენ ცეცხლის ხაზზე იწოდებოდნენ **სამწყობრო** ოფიცრებად. სამხედრო ორგანიზაციებში დღესაც იყენებენ ამ ცნებებს.

მრავალი წლების განმავლობაში თანამედროვე ორგანიზაციებში შეზღუდული იყო შტაბური აპარატის გამოყენება. მაგრამ, როცა სწრაფად განვითარდა ტექნოლოგია და ბიზნესის გარე გარემო რთული და ცვალებადი გახდა, მსხვილ ორგანიზაციებს დასჭირდათ სხვადასხვა კვალიფიკაციის კადრების დიდი რიცხვი. მაგ: ფარმაცევტულ ფირმას სჭირდება ქიმიკოსები, ტექნოლოგები, პროგრამისტები, იურისტები, ეკონომისტები და ა.შ. რომ უზრუნველყოს წარმოება და მთავრობის ნორმატიული მოთხოვნების დაცვა. დღეისათვის არსებობს ადმინისტრაციული აპარატის <შტაბი> მრავალი ტიპი და შტაბური უფლებამოსილების მრავალი ვარიანტი.

თანამედროვე ორგანიზაციებში ადმინისტრაციული აპარატი ასრულებს იმდენად მრავალ ფუნქციას, რომ შეუძლებელია მათი ჩამოთვლაც კი. შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით გამოყოფენ კონსულტაციურ, მომსახურე და პირად აპარატს. რეალურ პრაქტიკაში ძნელად თუ შეიძლება ზღვარის გავლება აპარატის ტიპებს შორის. ხშირად აპარატი ასრულებს, როგორც მომსახურე, ისე კონსულტაციურ ფუნქციას.

კონსულტაციური აპარატი. როცა *ქრეფივი* ხელმძღვანელი აწყდება პრობლემას, რომლებიც მოითხოვეს სპეციალურ კვალიფიკაციას, მათ შეუძლიათ მოიწვიონ სპეციალისტები დროებით ან მუდმივ სამუშაოზე და შექმნან კონსულტაციური აპარატი, რომლის მოვალეობაა ხელმძღვანელობის კონსულტირება მათი ცოდნის სფეროში. ასეთი აპარატი ხშირად გამოიყენება სამართლის და ახალი ტექნოლოგიების სფეროში, სწავლებისა და სხვა მიზნით (ნახ. 11.4).



ნახ. 11.4. პირადი და მომსახურე აპარატი

მომსახურე აპარატი. მსხვილ ფორმებში მომსახურე აპარატს წარმოადგენს კადრების განყოფილება, რომელსაც მოჰყავს თანამშრომლების პირადი საქმე, ამოწმებს და სამუშაოზე იწვევს პოტენციურ კანდიდატებს, ხშირ შემთხვევაში წრფივ ხელმძღვანელებს წარუდგენს საჭირო კადრებს.

სხვა სფეროს, სადაც გამოიყენება მომსახურე აპარატი, წარმოადგენს საზოგადოებასთან კავშირი, მარკეტინგული გამოკვლევა, დაფინანსება, დაგეგმვა, მომარაგება და სხვა. ისინი ხელმძღვანელობას აწვდიან ინფორმაციას, რაც აუცილებელია ეფექტური გადაწყვეტილების მისაღებად.

პირადი აპარატი – ეს არის მომსახურე აპარატის ნაირსახეობა, რომელიც იქმნება, როცა ხელმძღვანელი დაიქირავებს მდივანს ან დამხმარეს. მისი მოვალეობაა იმის შესრულება, რასაც უფროსი მოითხოვს. ორგანიზაციაში მას

არავითარი უფლებამოსილება არ გააჩნია და მოქმედებს მხოლოდ უფროსის დავალებით.

მიუხედავად იმისა, რომ პირადი აპარატს ფორმალური უფლებამოსილება არ გააჩნია, მის წევრებს შეიძლება ჰქონდეთ დიდი ძალაუფლება და გავლენა. თანამდებობაზე დანიშვნების, დაგეგმვისა და სხვა ინფორმაციის გაფილტვრით მათ შეუძლიათ კონტროლი გაუწიონ ხელმძღვანელებთან დაშვებას, რაც აიძულებს ქვედა რგოლი აღიარონ პირადი აპარატის წევრებს ძალაუფლება, რომ მიიღონ დაშვება ხელმძღვანელებთან. როდესაც ხელმძღვანელს გულწრფელად სწამს პირადი აპარატის ან დამოკიდებულია მასზე, მათი გავლანა ორგანიზაციაში მნიშვნელოვნად იზრდება.

აპარატული (შტაბური) უფლებამოსილების სახეები

არსებობს უფლებამოსილებების ფართო დიაპაზონი, რომელიც დელეგირებულია თითოეული ტიპის აპარატზე. შტაბური უფლებამოსილება შეიძლება იყოს მეტად შეზღუდული – წმინდა კონსულტაციური ან ისე ფართო, რომ იკარგებოდეს განსხვავება შტაბურ და წრფივ ფუნქციებს შორის. შტაბური უფლებამოსილება შეიძლება იყოს რეკომენდირებული, აუცილებელი შეთანხმება, პარალელური და ფუნქციონალური.

რეკომენდაციური უფლებამოსილება. ადმინისტრაციული აპარატის უფლებამოსილება დასაწყისში შემოიფარგლებოდა წრფივი ხელმძღვანელი კონსულტაციის, როცა იგი მას მიმართავდა. მაგრამ წრფივი ხელმძღვანელი ვალდებული არ არის ასე მოიქცეს, მას შეუძლია დამოუკიდებლად გადაჭრას პრობლემა ისე, რომ არ აცნობოს აპარატს. როცა საშტაბო აპარატის უფლებამოსილება რეკომენდაციულია, იგი ხშირად დიდ დროს ხარჯავს წრფივი ხელმძღვანელობის დარწმუნებაზე იმაში, რომ გამოიყენონ მათი მომსახურება და რეკომენდაციები.

აუცილებელი შეთანხმება. ფირმა ზოგჯერ აფართოებს აპარატის უფლებამოსილებას აუცილებელ შეთანხმებამდე, რაიმე მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღების დროს.

წრფივი ხელმძღვანელები ვალდებული არიან წარმოქმნილი სიტუაცია განიხილონ საშტაბო აპარატთან, ვიდრე იმოქმედებდნენ ან წინადადებას წარუდგენდნენ უმაღლეს ხელმძღვანელობას. მაგრამ, წრფივი ხელმძღვანელობა ვალდებული არ არის იმოქმედოს რეკომენდაციების შესაბამისად.

პარალელური უფლებამოსილება. უმაღლეს ხელმძღვანელობას შეუძლია გააფართოვოს უფლებამოსილება და მისცეს მას უფლება უარყოს წრფივი ხელმძღვანელის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება. პარალელური უფლებამოსილების მიზანია კონტროლის დაწესება უხეში შეცდომების აღმოსაფხვრელად. იგი ფართოდ გამოიყენება სახელმწიფო ორგანოებში. მაგ: პარლამენტმა უნდა განიხილოს და მიიღოს ყველა კანონი, რომ მათ ოფიციალური სტატუსი მიიღოს. პრეზიდენტის გადაწყვეტილება შეიძლება არ მიიღოს პარლამენტმა. ფორმები მას იყენებენ ფინანსური ხარჯების კონტროლისათვის.

ფუნქციონალური უფლებამოსილება. აპარატს, რომელსაც ასეთი უფლებამოსილება აქვს შეუძლია ხელმძღვანელს შესთავაზოს ან აუკრძალოს მოქმედება თავისი კომპეტენციის სფეროში. არსებითად, ორგანიზაციის პრეზიდენტის წრფივი უფლებამოსილების რეალიზაცია ხდება აპარატის გავლით, რომელიც უფლებას აძლევს მას იმოქმედოს განსაზღვრული მიმართულებით. ფუნქციონალური უფლებამოსილება ხსნის განსხვავებას წრფივ და აპარატულ მოვალეობებს შორის პრაქტიკული მიზნების განხორციელების პროცესში.

წრფივი უფლებამოსილება აპარატის შიგნით. მსხვილ ორგანიზაციებში ადმინისტრაციული აპარატი შედგება მრავალი ადამიანისაგან და გააჩნია მართვის რამდენიმე დონე. ბუნებრივია, რომ აპარატული იერარქიის მენეჯერებს გააჩნიათ წრფივი უფლებამოსილება თავიანთი ქვეშევრდომების მიმართ, აპარატის უფლებამოსილების მიუხედავად.

11.3. უფლებამოსილებების ბანაწილების ეფექტური ორგანიზაცია

11.3.1. ურთიმართობის ორგანიზაცია წრფივ და შტაბურ უფლებებს შორის

ხელმძღვანელმა უნდა გადაწყვიტოს: მოცემული სახის მოღვაწეობა წრფივია, თუ შტაბური. ასეთი გადაწყვეტილება უნდა დაეყრდნოს იმის განსაზღვრას, თუ რამდენად ფუნდამენტალური და უშუალოა მოღვაწეობის ამ სახეობის წვლილი ორგანიზაციის საერთო მიზნების მიღწევაში. ამასთან, აპარატულ-შტაბური მოღვაწეობის როლის შეუფასებლობაც დაუშვებელია. ყოველი სახის მოღვაწეობა უნდა ემსახურებოდეს ორგანიზაციის საერთო მიზნების მიღწევას.

წრფივი მოღვაწეობა უშუალოდ არის დაკავშირებული ორგანიზაციაში საქონლისა და მომსახურების წარმოებასთან, დაფინანსებასა და გასაღებასთან. ხოლო აპარატი ეხმარება წრფივ ქვედანაყოფებს ძირითადი ფუნქციების შესრულებაში, ისევე, როგორც მედლა ეხმარება ქირურგს ოპერაციის დროს. ქირურგს თვითონაც შეუძლია ოპერაციის დამოუკიდებლად ჩატარება და პაციენტის გადარჩენა ექსტრემალურ სიტუაციაში, მედლის დაუხმარებლად, მაგრამ რისკის ფაქტორი მცირდება, როცა სამუშაო მედლის დახმარებით სრულდება, მედას კი არ შეუძლია ოპერაციის წარმატებით ჩატარება ქირურგის გარეშე.

ბუნებრივია, რომ იმის განსაზღვრა, თუ მოღვაწეობის რომელი სახეობა უნდა მივაკუთვნოთ აპარატულ-შტაბურს, დამოკიდებულია ორგანიზაციის მიზნებსა და სტრატეგიაზე. მართვის ცნობილი სპეციალისტის ალფრედ ჩანდლერის აზრით: „სტრუქტურა შეესაბამება სტრატეგია“. მიზნებში განსხვავება იწვევს ფუნდამენტურ განსხვავება სტრუქტურაში. მაგ: უმრავლეს ორგანიზაციებში იურიდიული სამსახური მიეკუთვნება აპარატულ მოღვაწეობას წარმოადგენს. ფინანსები წარმოადგენს მოღვაწეობის ძირითად სახეობას თითქმის ყველა ორგანიზაციაში და მიეკუთვნება წრფივ მოღვაწეობას. მაგრამ

ფინანსური საბუთების შედგენა და ბუღალტერია შეიძლება განვიხილოთ როგორც აპარატული მოღვაწეობა.

წრფივი უფლებამოსილებათა კოორდინაცია

წრფივი უფლებამოსილებანი „პერსონიზიდები“ და ამარტივებს ურთიერთობას უფროსსა და თანამშრომლებს შორის. უფლებამოსილების მიმღები თავისთავზე ღებულობს პასუხისმგებლობას ამოცანის შესრულებაზე და პასუხს აგებს უფროსის წინაშე დავალების დამაკმაყოფილებელ შესრულებაზე. როცა თანამშრომელი აწყდება პრობლემას მან იცის ვის უნდა მიმართოს მის გადასაჭრელად, თუ უშუალო უფროსი ვერ გადაჭრის ამ პრობლემას, იგი გადაეცემა ზევით ბრძანებათა ჯაჭვის შესაბამისად.

ჩვენ შევხერდებით ორ სიტუაციაზე, რომელიც ეხება კოორდინაციასა და წრფივ უფლებამოსილებას. ესენია ერთმართველობის პრინციპი და მართვის ნორმის შეზღუდულობა.

ერთმართველობა. კლოდ ჯორჯ-უმცროსის აზრით ბრძანებათა ფორმალური ჯაჭვის კონცეფცია გამოყენებული იყო ებრაელების მიერ ჯერ კიდევ 1491 წ. ჩვენს წელთაღრიცხვამდე. ხელმძღვანელებს ჯერ კიდევ მაშინ ესმოდათ, რომ ბრძანებები მკაფიოდ და ცხადად უნდა იქნას გაცემული, რომ მიღწეული იქნას მათი ეფექტური შესრულება. ბრძანებათა ზუსტად შერულების მიღწევის საშუალებას წარმოადგენს ის, რომ ქვეშევრდომი უნდა ემორჩილებოდეს მხოლოდ ერთი უფროსის პრინციპი. უნდა ვივარაუდოთ, რომ ეს არის ორგანიზაციის ერთ-ერთი უძველესი პრინციპი, რადგანაც ბიბლია ამტკიცებს, რომ ადამიანს მხოლოდ ერთი უფროსი უნდა ჰყავდეს და მას ემორჩილებოდეს.

ერთმართველობის პრინციპის თანახმად, მუშაკი უფლებამოსილებას მხოლოდ ერთი უფროსისგან უნდა ღებულობდეს და პასუხს აგებდეს მხოლოდ მის წინაშე.

ამ პრინციპის შესაბამისად ყველა ფორმალური

კომუნიკაცია მიმართული უნდა იქნას ბრძანებათა ჯაჭვის შესაბამისად. პიროვნებას, რომელსაც პრობლემა წამოიჭრება ჯერ უნდა მიმართოს მის უშუალო უფროსს და თუ მან ვერ გადაჭრა იგი, მაშინ მიმართოს ზემდგომი დონის ხელმძღვანელს, შუალედი რგოლების ხელმძღვანელების გვერდის ავლით. ბრძანებათა მეტად გრძელი ჯაჭვის პირობებში, ერთმმართველობის პრინციპის დაცვამ შეიძლება შეანელოს ინფორმაციის გაცვლა და გადაწყვეტილების მიღება. ანრი ფაიოლმა იგი შეიტანა ორგანიზაციის 14 პრინციპში და მას ორგანიზაციის უმრავლესობა წარმატებით იყენებს.

მმართველობის ნორმის შეზღუდულობა. მმართველობის ნორმა განისაზღვრება მუშაკთა რიცხვით, რომლებიც უშუალოდ ექვემდებარება ერთ ხელმძღვანელს. იგი განისაზღვრება წრფივი უფლებამოსილებით. ტექნიკური თვალსაზრისით, უმაღლესი დონის ხელმძღვანელს შეუძლია ბრძანებათა ჯაჭვის შექმნის ნაცვლად მიიღოს გადაწყვეტილება იმის შესახებ, რომ ყოველი თანამშრომელი ანგარიშს აბარებდეს მის წინაშე. უმრავლეს შემთხვევაში ასე იქცევიან ფეხბურთის მწვრთნელები, როცა გუნდს ამზადებენ. რადგანაც უმაღლესი ხელმძღვანელი პასუხს აგებს ყველა ამოცანის შესრულებაზე მას გააჩნია სტიმული შეინარჩუნოს კონტროლის მეტი შესაძლებლობა ხდის კოორდინაციას და აფერხებს ორგანიზაციის მუშაობას.

ხელმძღვანელები პრაქტიკული გამოცდილებით მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ მმართველობი ნორმის ზრდა იწვევს პრობლემების წარმოქმნას მართვაში. ერთ-ერთი ვინც პირველმა შეიგნო იგი იყო ებრაელთა წინამძღვარი - *მოსე*. ბიბლიაში „გამოსვლა“ თავი 18, მოთხრობილია, რომ როდესაც მან დაიწყო ებრაელთა გამოყვანა ეგვიპტიდან, მთელ მართვას თვითონ ახორციელებდა. დასაწყისში საქმე ნორმალურად მიდიოდა, მაგრამ შემდგომ წარმოიშვა წინააღმდეგობა და არაპროდუქტიული მოქმედება, რომელთა აღმოსაფხვრელად მოსე ასამართლებდა დამნაშავეებს, ეს კი ხელმძღვანელის ძალიან ხანგრძლივ სამუშაო დღეზე მიუთითებს. ამის გამო ის სხვა საქმეებს ვეღარ აკეთებდა, მისი საქმიანობა ნაკლებად

ეფექტური იყო, რადგანაც დამნაშავეთა რიცხვი არ მცირდებოდა. ებრაელების სასარგებლოდ მოსემ მიიღო ერთადერთი სწორი გადაწყვეტილება, რომელიც მისმა სიმამრმა განსაზღვრა როგორც მმართველობის მაღალი ნორმა და მოსეს შესთავაზა მართვის დამატებითი დონეების გამოყოფა, „მოსემ მოუსმინა სიმამრს და გააკეთა ყველაფერი, რაც მან შესთავაზა. გამოირჩია მოსემ იზრავლთაგან უნარიანი ადამიანები და დასვა ისინი ხალხის უფროსებად – ათასმეთაურებად, ასმეთაურებად, ორმოცდაათმეთაურებად და ათმეთაურებად. ასამართლებდნენ ისინი ხალხს ყოველ შემთხვევაში. მნიშვნელოვანი საქმე მოსესთან მიდიოდა, წვრილს თვითონ აგვარებდნენ”.

მართვის მეცნიერების თეორეტიკოსებმა დიდი ყურადღება დაუთმეს იმის განსაზღვრას, თუ როგორი უნდა იყოს მართვის იდეალური ნორმა. ამით განსაკუთრებით იყო დაინტერესებული მართვის „ადმინისტრაციული” სკოლა. ისინი იძლეოდნენ რიცხვების ფართო დიაპაზონს, თუმცა ავტორთა უმრავლესობა საუკეთესოდ თვლიდა 7-დან 10 თანამშრომელს. თანამედროვე გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ მართვის ნორმა ფართე დიაპაზონში მერყეობს და იგი დამოკიდებულია მართვის დონეზე, შესასრულებელი სამუშაოს ხასიათზე, ქვეშევრდომების ხასიათზე და ხელმძღვანელის უნარზე. ცხადია, რომ თუ მართვის ნორმას დავაწესებთ ძალიან მაღალ დონეზე, ხელმძღვანელი ვერ შეძლებს მოღვაწეობის კოორდინაციასა და კონტროლს.

ეფექტური დელეგირების სიძნელები

დელეგირება მოითხოვს ეფექტურ კომუნიკაციებს. ხელმძღვანელებს გააჩნიათ დავალებები, რომლებიც უნდა შესრულდეს ხელქვეითების მიერ. დავალებათა შესასრულებლად ხელქვეითებმა უნდა იცოდნენ, თუ რას მოელოან მათგან ხელმძღვანელები.

დელეგირება დაკავშირებულია მოტივაციასთან,

გავლენასთან და ლიდერობასთან. ხელმძღვანელმა უნდა აიძულოს ხელქვეითი ეფექტურად შეასრულოს დავალება.

პროფესორ ნიუმენს მოჰყავს 5 მიზეზი, რომელთა გამო ხელმძღვანელებს არ სურთ უფლებამოსილების დელეგირება:

1. იმის რწმენა, რომ „მე ამას უკეთესად გავაკეთებ“, ამიტომ ეს მე უნდა გავაკეთო და არა თანამშრომელმა. იგი არასწორია იმის გამო, რომ ეს არის დროის ხარჯვა იმაზე რისი გაკეთება თანამშრომელს შეუძლია. ამასთან, თუ თანამშრომლებს არ მივცემთ ახალი დავალების შესრულების შესაძლებლობას, ისინი არ აიმაღლებენ კვალიფიკაცია და ორგანიზაცია ვერ მიადწევს დასახულ მიზნებს;

2. ხელმძღვანელობის უნარის უქონლობა;

3. ხელქვეითების ნორმის დაკარგვა;

4. რისკის შიში;

5. მოსალოდნელი საფრთხის შესახებ კონტროლის არაეფექტურობა.

ნიუმენის თანახმად ქვეშევრდომები გაურბიან პასუხისმგებლობას და ბლოკირებას უწევენ დელეგირების პროცესს შემდეგი მიზეზის გამო:

1. ქვეშევრდომი თვლის, რომ მისთვის მოსახერხებელია ჰკითხოს უფროსს, ვიდრე თვითონ მიიღოს გადაწყვეტილება;

2. დაშვებული შეცდომების გამო ქვეშევრდომებს ეშინიათ კრიტიკის;

3. ქვეშევრდომს არ გააჩნია ინფორმაცია და რესურსები დავალებათა წარმატებით შესრულებისათვის;

4. ქვეშევრდომს იმაზე მეტი სამუშაო გააჩნია, ვიდრე მას შეუძლია ან მას ასე მიაჩნია;

5. ქვეშევრდომს არ გააჩნია დამატებითი სტიმული დამატებითი პასუხისმგებლობის მისაღებად.

წინააღმდეგობათა გადალახვა. ზოგი წინააღმდეგობა ღრმად არის ჩამჯდარი ადამიანების ქცევაში და წარმოადგენს ინდივიდუალური ფსიქოლოგიის შედეგს. ამის მაგალითებია თავისი მდგომარეობის გაფრთხილება, რისკის შიში, რწმენის დაკარგვა, ნდობის უუნარობა და სხვა. ფსიქოლოგიური

პრობლემები რომ აღმოიფხვრას ხელმძღვანელებმა და თანამშრომლებმა უნდა გაიაზრონ თავიანთი შიში და დაძლიონ ისინი. არსებობს იმის საშუალებები, რომ ხელმძღვანელმა ეფექტიანად შეასრულოს თავისი ფუნქციები.

ხელმძღვანელებს შეუძლიათ შექმნან კონტროლის ეფექტიანი სისტემა, რათა თავი დაიხდვიონ დიდი უფლებამოსილებების დელეგირების დროს. მათ შეუძლიათ განსაზღვრონ მათ წინაშე მდგარი პრობლემები და აიმაღლონ კვალიფიკაცია ლიდერობისა და გაელების სფეროში. ასევე ქვეშევრდომების ნდობის ფაქტორი შეიძლება ამაღლდეს მათი კვალიფიკაციის ამაღლებითა და ნდობის გამოცხადებით.

დელეგირების ეფექტიანობის ამაღლების ყველაზე მნიშვნელოვანი საშუალებაა ინფორმაციის სრულყოფილი გაცვლა და დადებითი სტიმულები. როცა თანამშრომელი ვერ ასრულებს დავალებას ისე როგორც ხელმძღვანელი მოითხოვს, ამის მიზეზი შეიძლება იყოს არასწორი ინფორმაცია, ამიტომ თანამშრომლებს ზუსტად უნდა აუხსნათ მათი მოვალეობა, ამოცანები და უფლებამოსილების საზღვრები.

დელეგირება რომ შედეგიანი იყოს, აუცილებელია შესაბამისობის მიღწევა უფლებამოსილებასა და პასუხისმგებლობას შორის. მართვის მეცნიერებაში იგი ცნობილია როგორც **შესაბამისობის პრინციპი**. მუშაკმა შეიძლება პასუხისმგებლობა აიღოს მხოლოდ იმ ამოცანების შესრულებაზე, რომლებიც შედის მასზე დელეგირებული უფლებამოსილების ფარგლებში. მაგ: მარკეტინგის მმართველი, რომელმაც მიიღო დავალება გაზარდოს კომპიუტერების რეალიზაციის მოცულობა, შეუძლებელია მიიღოს პასუხისმგებლობა ამ დავალების შესრულებაზე, მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მიიღებს უფლებამოსილებას ჩაატაროს სარეკლამო კომპანია და გამოიყენოს სავაჭრო აგენტების მოტივაციის სტიმულები.

დიდი პასუხისმგებლობა პიროვნებისათვის ნიშნავს მეტ სამუშაოს და მეტ რისკს. ადამიანები ამისათვის სამართლიანად ელოდებიან დაჯილდოებას: დამატებით ანაზღაურებას,

სამსახურში დაწინაურებას, წოდების მინიჭებას, მადლობის გამოცხადებას და სხვა.

თავი XII. ორგანიზაციის აგება

შესასწავლი საკითხები:

- ❖ სტრუქტურის შერჩევა;
- ❖ ბიუროკრატია;
- ❖ დეპარტამენტალიზაცია;
- ❖ ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- ❖ დივიზიონური სტრუქტურა;
- ❖ საერთაშორისო ბაზარზე მოქმედი ფირმების ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- ❖ ადაპტაციური სტრუქტურები;
- ❖ კონგლომერატის ტიპის ორგანიზაცია;
- ❖ ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები.

12.1 სტრუქტურის შერჩევა

დაგეგმვა და ორგანიზაციული დაპროექტება. ორგანიზაციული სტრუქტურის მიზანია მის წინაშე დასახული ამოცანების მიღწევა. მისი დაპროექტება უნდა ემყარებოდეს ორგანიზაციის სტრატეგიულ გეგმებს. ზოგი ავტორი თვლის, რომ ორგანიზაციის საერთო სტრუქტურის შერჩევა მიეკუთვნება სტრატეგიულ გეგმას, რადგანაც ორგანიზაცია ძალისხმევას წარმართავს ძირითადი მიზნების მისაღწევად. ჩვენი აზრით ორგანიზაციული მოღვაწეობა დამოუკიდებელი ფუნქციაა, რომელიც ემყარება ორგანიზაციის სტრატეგიას, მაგრამ თვითონ არ წარმოადგენს სტრატეგიას.

ასეთი მიდგომა შემოთავაზებული იქნა ალფრედ ჩანდლერის მიერ, რომელმაც გაანალიზა, თუ როგორ იცვლებოდა წლების განმავლობაში ისეთი ფირმების სტრუქტურა როგორიცაა „დიუპონი“, „ჯენერალ მოტორზი“, „სტანდარტ ოილ ოფ ნიუ დჯერსი“ და „სირს“-ი. მათი მიზნებისა და სტრატეგიების ცვლილებაზე დაკვირვების შედეგად ჩამოაყალიბა ცნობილი პრინციპი: „სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას“.

ორგანიზაციის დაპროექტების ეტაპები. კლასიკური თეორიის თანახმად, რომელსაც ეთანხმება მენეჯერების უმრავლესობა, ორგანიზაციის სტრუქტურა უნდა დამუშავდეს ზემოდან ქვემოთ. გასაკვირი არ უნდა იყოს ის, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურის დამუშავების თანმიმდევრობა ემთხვევა დაგეგმვის პროცესის ელემენტების თანმიმდევრობას. ხელმძღვანელმა უნდა მოახდინოს ორგანიზაციის დაყოფა ფართო სფეროებად და შემდეგ დასვას კონკრეტული ამოცანები.

ორგანიზაციის დაპროექტებისას თანმიმდევრული მოქმედება ასეთია:

1. ორგანიზაციის პორიზონტალური დაყოფა ფართო ბლოკებად, სტრატეგიის რეალიზაციის მნიშვნელოვანი მიმართულებების შესაბამისად;

2. უფლებამოსილებათა თანამდებობებთან შესაბამისობის

განსაზღვრა, ბრძანებათა ჯაჭვის დადგენა და თუ აუცილებელია ქვედანაყოფების გამოყოფა, რომ ობიექტურად იქნას გამოყენებული სპეციალიზაცია და არ გადაიჭვირთოს ხელმძღვანელობა;

3. თანამდებობრივი მოვალეობების განსაზღვრა როგორც განსაზღვრული ამოცანებისა და ფუნქციების ერთობლიობა და მათი დაკისრება კონკრეტულ პირებზე.

სტრუქტურა ემყარება სტრატეგიულ გეგმებს, რომელთა ცვლილება მოითხოვს სტრუქტურის შეცვლას. სტრუქტურის ცვლილების პროცესს რეორგანიზაცია ეწოდება.

ბიუროკრატია

ბიუროკრატის კონცეფცია პირველად შემოიღო გერმანელმა სოციოლოგმა **მაქს ვებერმა** და იგი წარმოადგენს ერთ-ერთ სასარგებლო იდეას კაცობრიობის ისტორიაში. მას ბიუროკრატია წარმოდგენილი ჰქონდა როგორც ნორმალური მოდელი, იდეალი, რომლისკენაც უნდა ისწრაფოდეს ორგანიზაცია.

ბიუროკრატიული ორგანიზაციული სტრუქტურა ხასიათდება შრომის დანაწილების მაღალი ხარისხით, მართვის განვითარებული იერარქიით, ბრძანებათა სრულყოფილი ჯაჭვით, წესდებით, ქცევის ნორმებითა და კადრების შერჩევით საქმიანი და პროფესიული თვისებების მიხედვით. ვებერი ასეთ სტრუქტურას „რაციონალურს“ უწოდებდა, რადგანაც თვლიდა, რომ ბიუროკრატის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებას ობიექტური ხასიათი გააჩნია.

ბიუროკრატის ხშირად უწოდებენ აგრეთვე კლასიკურ ანუ ტრადიციულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. თანამედროვე ორგანიზაციების უმეტესობა წარმოადგენს ბიუროკრატის ვარიანტებს. ასეთი სტრუქტურის ფართომასშტაბიანი, ხანგრძლივი გამოყენების მიზეზია ის, რომ იგი კარგად ესადაგება სახელმწიფო დაწესებულებებს, მომსახურების სფეროს ორგანიზაციებს და უმრავლეს სამრეწველო ფირმებს.

ობიექტური გადაწყვეტილების მიღება საშუალებას აძლევს ეფექტურად მართვად ბიუროკრატია შეეგუოს მიმდინარე ცვლილებებს.

სოციალური გათანაბრების კონცეფცია, რომელიც ძვეს ბიუროკრატიულ სტრუქტურაში, ემთხვევა დემოკრატიული ქვეყნების ფასეულობათა სისტემას.

ბიუროკრატიის უარყოფითი ნიშნები. ერთ-ერთი კრიტიკული შენიშვნა ჩამოაყალიბა სოციოლოგმა რ. კ. მერტონმა. მისი აზრით, ბიუროკრატიული სტრუქტურის სიძნელეები მდგომარეობს სტანდარტული წესების, პროცედურების და ნორმების გადაჭარბებულ შეფასებაში და კლიენტებსა და საზოგადოებასთან ურთიერთობაში. ორგანიზაცია კარგავს მოქნილობას, როცა ყველა საკითხი და პრობლემა წყდება წესებისა და ინსტრუქციების შესაბამისად.

ორგანიზაციაში წესების მკაცრმა დაცვამ შეიძლება წარმოქმნას ახალი პრობლემები თანამშრომლებს შორის ურთიერთობაში, ინფორმაციის გაცვლაში და ქვედანაყოფებს შორის მუშაობის კოორდინაციაში. ბიუროკრატიული სტრუქტურის კიდევ ერთ ნაკლოვანებას წარმოადგენს გარე ფაქტორებზე ადეკვატური რეაგირების უნარის უქონლობა. საბაზრო პირობებისა და ტექნოლოგიების სწრაფმა ცვლილებამ შემდგომში მოითხოვა ორგანიზაციის უფრო მოქნილი, ადაპტაციური სტრუქტურების დამუშავების აუცილებლობა, რომლებიც სწრაფად რეაგირებენ მიმდინარე ცვლილებებზე და ნერგავენ სიახლეებს.

დეპარტამენტალიზაცია

დეპარტამენტიზაცია – ნიშნავს ორგანიზაციის ბლოკებად დაყოფის პროცესს, რომლებიც იწოდებიან განყოფილებად, ერთეულად ან სექტორად.

მიუხედავად იმისა, რომ, ორგანიზაციებს მრავალი საერთო ნიშნები ახასიათებს, ისინი არსებითად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან. არსებობს მსხვილი და წვრილი

ორგანიზაციები, ზოგი მსხვილი ორგანიზაცია ერთ რომელიმე სფეროში მოღვაწეობს, სხვები კი კონგლომერატებს წარმოადგენენ, სადაც ერთიანი კორპორაციის ფარგლებში სხვადასხვა ფირმა მოქმედებს და ეწევა საგამომცემლო საქმიანობას, კინოფილმების გადაღებას, სასტუმრო ბიზნესსა და სხვადასხვა სახის წარმოებასა და მომსახურებას. ორგანიზაციების ნაწილი უშუალოდ მოსახლეობას ემსახურება, ნაწილი კი სხვა ორგანიზაციებს. ზოგიერთი ორგანიზაცია მოქმედებს განსაზღვრულ გეოგრაფიულ რეგიონებში, სხვები კი თითქმის ყველა განვითარებულ ქვეყნებში მოქმედებს.

იმისათვის, რომ გაითვალისწინონ განსხვავება ორგანიზაციების სტრატეგიულ და ოპერატიულ გეგმებში, ხელმძღვანელები იყენებენ დეპარტამენტიზაციის სხვადასხვა სისტემას.

დეპარტამენტიზაცია – ნიშნავს ორგანიზაციის ბლოკებად დაყოფის პროცესს, რომლებიც იწოდებიან განყოფილებად, ერთეულად ან სექტორად.

12.2 ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა

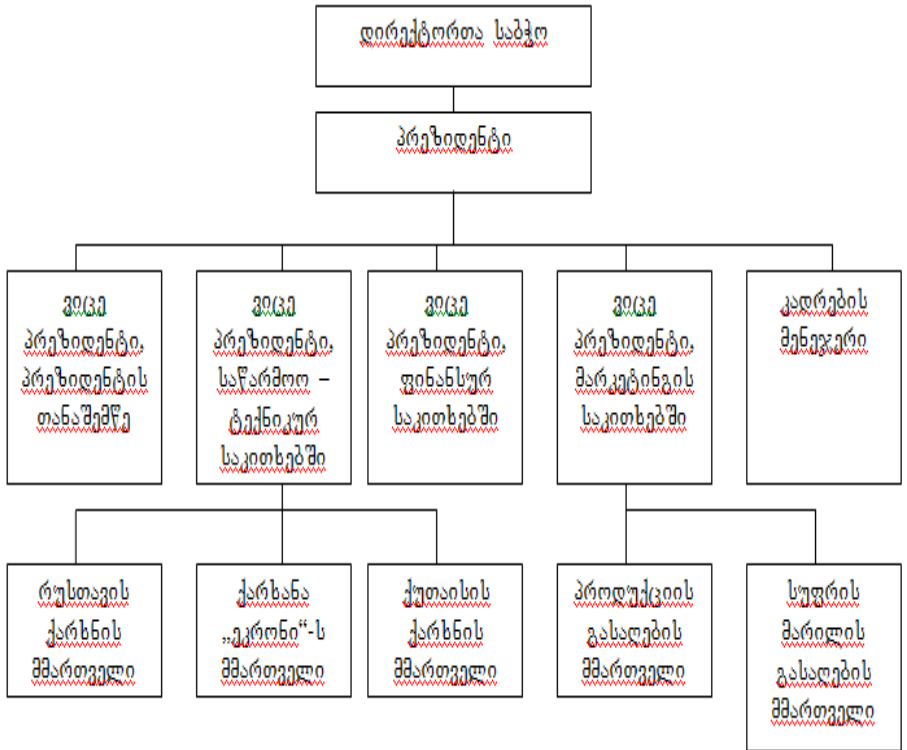
ასეთ სტრუქტურას ტრადიციულს ანუ კლასიკურსაც უწოდებენ, რადგანაც იგი პირველი ორგანიზაციული სტრუქტურა იყო, რომლის მეცნიერული შესწავლაც დაიწყო. იგი ფართოდ გამოიყენება საშუალო სიდიდის ორგანიზაციებში. ფუნქციონალური დეპარტამენტალიზაცია – ეს არის ორგანიზაციის დაყოფა ცალკეულ ელემენტებად, რომლებსაც გააჩნიათ მკაფიოდ განსაზღვრული კონკრეტული ამოცანა და მოვალეობა. პრინციპში ფუნქციონალური სტრუქტურის შექმნა ნიშნავს პერსონალის დაჯგუფებას ამოცანების მიხედვით, რომლებსაც ისინი ასრულებენ.

კომპანიების ტრადიციული ფუნქციონალური ბლოკები – წარმოების, მარკეტინგის და ფინანსების განყოფილება. ამ განყოფილებათა დასახელება შეიძლება განსხვავდებოდეს. მაგ: სამოქალაქო ავიაცია მომსახურების სფეროა, ამიტომ

ავიაკომპანიის ფუნქციონალური განყოფილებები ჩვეულებრივ იწოდება ექსპლუატაციის, გასაღებისა და საფინანსო განყოფილებებად. არმიაში გვაქვს ფეხოსანთა, არტილერიის, საზღვაო, სარაკეტო, ავიაციისა და ბრონესატანკო ქვედანაყოფები. საავადმყოფოებში – ადმინისტრაციული და სამკურნალო განყოფილებები.

მსხვილი განყოფილება შეიძლება დაიყოს უფრო წვრილ ფუნქციონალურ ქვედანაყოფებად. ავიაციაში ექსპლუატაციის განყოფილებაში გამოიყოფა საინჟინრო, ტექნიკური, სახმელეთო და საფრენი სამსახურები. აქ ძირითადი იდეა იმაში მდგომარეობს, რომ მაქსიმალურად გამოვიყენოთ სპეციალიზაციის უპირატესობები და არ დავუშვათ ხელმძღვანელობის გადატვირთვა.

12.1. ნახ-ზე ნაჩვენებია ორგანიზაციული სტრუქტურა. ფუნქციონალური განყოფილებები დაყოფილია ქვედანაყოფებად.



ნახ. 12.1. ფირმის ორგანიზაციული სრუქტურის ბლოკ-სქემა

ფუნქციონალური სტრუქტურის უპირატესობას წარმოადგენს:

1. სტიმულს აძლევს საქმიან და პროფესიულ სპეციალიზაციას;
2. ამცირებს ძალისხმევის დუბლირებას და მატერიალური რესურსების მოხმარებას ფუნქციონალურ სფეროებში;
3. აუმჯობესებს კოორდინაციას ფუნქციონალურ სფეროებში.

ფუნქციონალური სტრუქტურის ნაკლოვანებანია:

1. განყოფილებები შეიძლება უფრო მეტად იყვნენ დაინტერესებული თავიანთი ქვედანაყოფების მიზნებისა და

ამოცანების რეალიზაციით, ვიდრე მთელი ორგანიზაციის მიზნებით;

2. დიდ ორგანიზაციებში გრძელდება ბრძანებათა ჯაჭვი ხელმძღვანელიდან უშუალო შემსრულებლამდე.

ფუნქციონალური სტრუქტურის გამოყენება მიზანშეწონილია ორგანიზაციებში, რომლებიც შედარებით შეზღუდული ნომენკლატურის პროდუქციას აწარმოებენ, მოქმედებენ შედარებით სტაბილურ გარემოში და მოითხოვება სტანდარტული სამმართველო ამოცანების გადაჭრა მეტალურგიული, რეზინოტექნიკური მრეწველობა და სანედლეულო მასალების წარმოება. იგი არ გამოდგება ორგანიზაციებში, რომლებიც ფართო ნომენკლატურის პროდუქციას აწარმოებენ და ცვალებად გარემოში მოღვაწეობენ. ასეთი ორგანიზაციებისათვის მისაღებია დივიზიონური სტრუქტურა.

12.3 დივიზიონური სტრუქტურა

ჯერ კიდევ ოციანი წლების დასაწყისში კორპორაციათა ისეთ ხელმძღვანელებს როგორც იყვნენ აღფრედ სლოუნი და მისი კოლეგები, კარგად ესმოდათ, რომ ტრადიციული ფუნქციონალური სტრუქტურა ვეღარ პასუხობდა მაშინდელ მოთხოვნებს. ფირმები უკვე მრავალ სფეროებში მოღვაწეობდნენ, გაჩნდა ახალი ტექნოლოგიური ამოცანები და დაიწყო დივერსიფიკაცია. თუ მანამდე მსხვილი ფირმები მოღვაწეობას ეწეოდნენ ერთ ან ორ სფეროში, თანამედროვე ფირმები <კონგლომერატები> მოღვაწეობას ეწევიან საქმიანობის სხვადასხვა სფეროში.

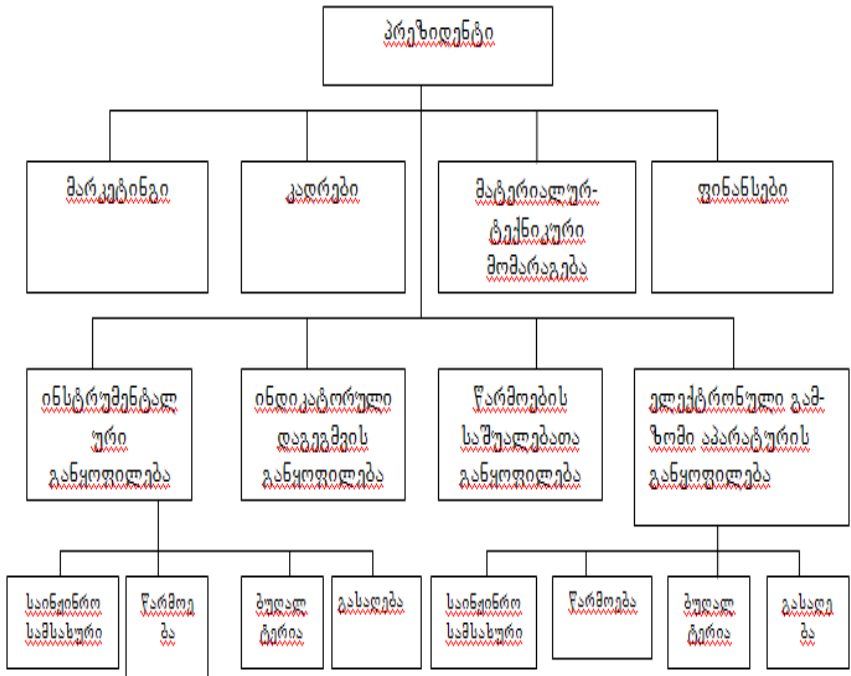
ზოგი ფირმა საქონელს აწარმოებს მომხმარებელთა სრულიად განსხვავებული ჯგუფისათვის. მაგ: ფირმა „დიუპონს“ კატასტროფულად შეუმცირდა შემოსავლები, როცა პირველი მსოფლიო ომის შემდეგ შემცირდა იარაღით ვაჭრობა, რაზედაც ორიენტირებული იყო მისი წარმოება. ფირმა იძულებული იყო გაეფართოებია თავისი მყიდველების დიაპაზონი და მოეცვა

არამარტო სახელმწიფო დაწესებულებები, არამედ მოსახლეობის ფართო ფენები და საწარმოო ფირმები.

რომ დაეძლიათ აღნიშნული პრობლემები ფირმებმა დაამუშავა მართვის დივიზიონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლის მიხედვით ორგანიზაციის დაყოფა ელემენტებად და ბლოკებად ხდება საქონლისა და მომსახურების სახეების, მომხმარებელთა ჯგუფებისა ან გეოგრაფიული რაიონების მიხედვით.

პროდუქტიული სტრუქტურა. ფირმის პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობამ შეიძლება მიაღწიოს ისეთ დი მოცულობას, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილება წარმატების გადამწყვეტ ფაქტორად იქცეს. სწორედ ასეთი პრობლემის წინაშე დგანან ისეთი ცნობილი ფირმები როგორცაა „პროქტერ ენდ გემბელი“ და „ჯენერალ მოტორზი“. გადაწყვეტილება მიგნებული იქნა მართვის ორგანიზაციის დივიზიონალურ-პროდუქტიული სტრუქტურის გამოყენებით, რომელშიც განყოფილებები იქნება ძირითადი პროდუქტის გამოყენებით, რომელშიც განყოფილებები იქმნება ძირითადი პროდუქტის შესაბამისად. იდეა იმდენად ნაყოფიერი გამოდგა, რომ დივიზიონალური-პროდუქტიული სტრუქტურა სწრაფად დანერგა „ჯენერალ მოტორზმა“, „ჯენერალ ეუდსმა“, „ლევერ ბრაზერსმა“ და „კორნინგ გლასსმა“. დღეისათვის იგი ფართოდ გამოიყენება.

ასეთი სტრუქტურის დროს რომელიმე საქონლის ან მომსახურების წარმოების ან გასაღების ხელმძღვანელობის უფლებამოსილება ერთ ხელმძღვანელს, რომელიც პასუხს აგებს ამ სახის პროდუქციაზე. მეორად ფუნქციის ხელმძღვანელები (საწარმოო, ტექნიკური და გასაღება) ექვემდებარება ამ პროდუქციის მმართველს (ნახ. 12.2.).

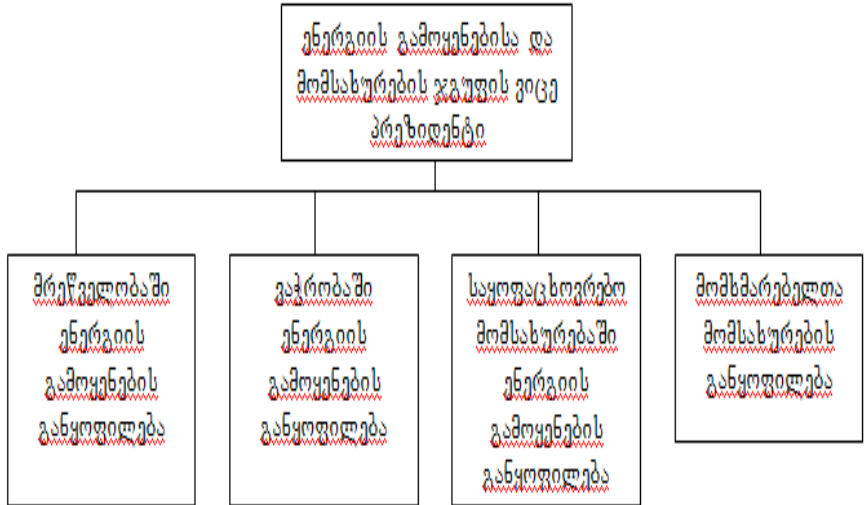


ნახ. 12.2. პროდუქტიული სტრუქტურა

პროდუქტიული სტრუქტურა საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელს მეტი ყურადღება დაუთმოს კონკრეტული პროდუქტის წარმოებას მსხვილ ფორმაში. ასეთი სტრუქტურის მქონე ფირმები დიდ წარმატებებს აღწევენ ახალი სახის პროდუქციის ათვისებასა და რეალიზაციაში. მათთვის დამახასიათებელია ეფექტური კონტროლი გაწეულ ხარჯზე, სწრაფად რეაგირებენ კონკურენციის პირობების, ტექნოლოგიისა და მოთხოვნის ცვლილებაზე.

მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა. ზოგი ორგანიზაცია აწარმოებს საქონელსა და მომსახურების დიდ ასორტიმენტს, რომელიც განკუთვნილია მომხმარებლებისა და ბაზრების რამდენიმე მსხვილ ჯგუფზე. ყოველ ჯგუფს ან ბაზარს მკაფიოდ განსაზღვრული, სპეციფიკური მოთხოვნები გააჩნია. როდესაც ფირმისათვის ორი

ან მეტი ფორმა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, მას შეუძლია გამოიყენოს მომხმარებლებზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლის დროსაც მისი ყველა ქვედანაყოფი დაჯგუფებულია მომხმარებელთა განსაზღვრული ჯგუფის ირგვლივ (ნახ. 12.3). ასეთი სტრუქტურის მიზანია მომხმარებელთა მოთხოვნების სრული დაკმაყოფილება.

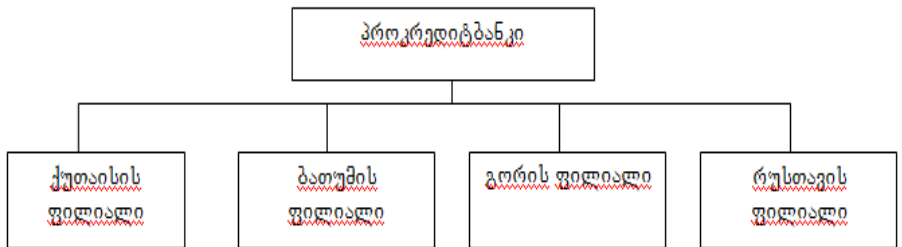


12.3. მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა

მაგალითად: გამომცემლობათა უმრავლესობას გააჩნია ქვედანაყოფები, რომლებიც უშვებენ ლიტერატურას უფროსი თაობის, ახალგაზრდობის, მოზარდი თაობისათვის ან სახელმძღვანელოებს საშუალო და უმაღლესი სასწავლებლებისათვის. აქ ყოველი ქვედანაყოფი ორიენტირებულია თავის მომხმარებლებზე და პრაქტიკულად დამოუკიდებლად მოქმედებს. თითოეულ მათგანს გააჩნია რედაქტორის, მარკეტინგის და საფინანსო განყოფილებები. მსგავს მაგალითს წარმოადგენს კომერციული ბანკი. მისი მომსახურების ძირითადი მომხმარებლებია კერძო პირები, ფირმები და ორგანიზაციები.

განათლების სისტემა ადრე ამუშავებდა ზოგადსაგანმანათლებლო სწავლების პროგრამებს, დღეისათვის მას გააჩნიათ ხელმძღვანელი კადრების სწავლების ამბლები, თვითგანათლებისა და სხვა სპეციალური ქვედანაყოფები.

რეგიონული ორგანიზაციული სტრუქტურა. როდესაც ორგანიზაციის მოღვაწეობა მოიცავს დიდ გეოგრაფიულ ზონას, განსაკუთრებით საერთაშორისო მასშტაბით, მიზანშეწონილია ტერიტორიული პრინციპით ორგანიზებული სტრუქტურის გამოყენება (12.4). რეგიონალური სტრუქტურა აადვილებს პრობლემების გადაჭრას, რაც დაკავშირებულია ადგილობრივ კანონმდებლობასთან, წეს-ჩვეულებებთან და მომხმარებლების მოთხოვნილებებთან. იგი ამტკიცებს კავშირს ორგანიზაციის კლიენტებთან და ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის.



12.4 რეგიონული ორგანიზაციული სტრუქტურა

რეგიონალური სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციის მაგალითია აშშ-ს სახელმწიფო დეპარტამენტი, რომელსაც საელჩოები და საკონსულტოები გააჩნია მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში.

განყოფილებათა ორიენტაციის შერჩევა. სხვადასხვა ტიპის დივიზიონური სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებს მსგავსი უპირატესობები და ნაკლოვანებები გააჩნიათ იმის გამო, რომ მათ ერთი და იგივე მიზნები აქვთ – უზრუნველყონ ორგანიზაციის ეფექტური მოღვაწეობა. დივიზიონალური სტრუქტურის შერჩევა უნდა ემყარებოდეს იმას, თუ ორგანიზაციაზე მოქმედი ფაქტორებიდან რომელია უფრო

მნიშვნელოვანი ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმების რეალიზაციისა და მიზნების მისაღწევად.

აშშ-ში წლების მანძილზე დივიზიონალურმა სტრუქტურებმა დაამტკიცა თავისი ეფექტიანობა. 60-იან წწ-ში იგი ფართოდ გავრცელდა ევროპის კომერციულ ორგანიზაციებში, რომლებიც ადრე ტრადიციულ ფუნქციონალურ სტრუქტურებს იყენებდნენ. ასეთ სტრუქტურებზე გადასვლის მიზანი იყო ეფექტური რეაგირება ცვალებად სოციალურ-ეკონომიკურ ფაქტორებზე.

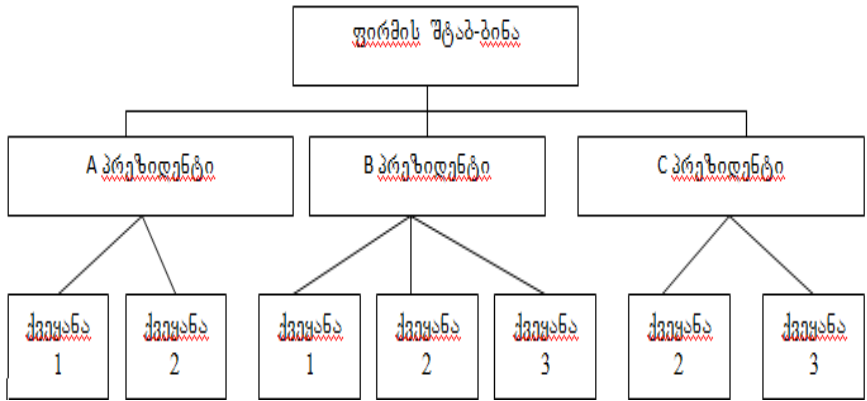
12.4. საერთაშორისო ბაზარზე მოქმედი ფირმების ორგანიზაციული სტრუქტურა

ფირმებმა, რომლებიც მოქმედებენ საერთაშორისო ბაზრებზე, თავიანთი ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა შეარჩიონ მათი სტრატეგიის შესაბამისად. მეწარმე, რომელსაც სურს გავიდეს საზღვარგარეთის ბაზრებზე ერთი ან რამდენიმე სახის პროდუქციით, ჩვეულებრივ შემოაქვს ექსპორტის მმართველის თანამდებობა, რომელიც ექვემდებარება მარკეტინგის განყოფილების უფროსს.

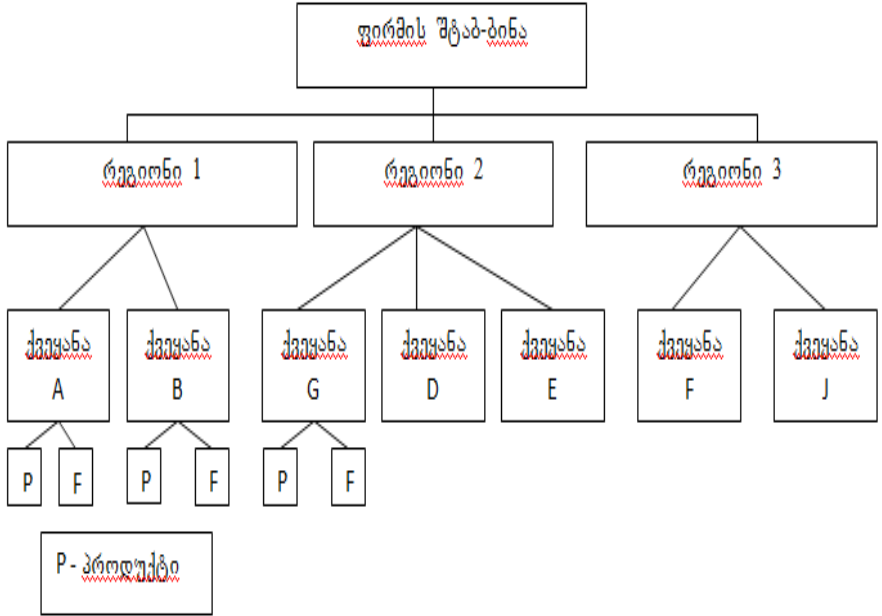
კომპანიები, რომლებიც ზრდიან საზღვარგარეთის ბაზრებზე პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობას, სწავლობენ შესაბამის ქვეყნებში საწარმოო სიმძლავრეების შექმნის შესაძლებლობას. დასაწყისში შეიძლება საზღვარგარეთ გაყიდული პროდუქციის წილი წარმოების სართო მოცულობაში შედარებით მცირე იყოს. ყოველი საზღვარგარეთელი საწარმოო ფილიალის ხელმძღვანელი ექვემდებარება ადმანსრულებელ დირექტორს ან ფირმის პრეზიდენტს. ამასთან, ფირმის ცენტრალური ხელმძღვანელობა დახმარებას უწევს თავის საზღვარგარეთულ ფილიალებს წარმოების, მარკეტინგის, ფინანსების და კადრებით უზრუნველყოფის საკითხებში. ფირმის საშტაბო პერსონალის ნაწილი გადაყავთ საზღვარგარეთულ ფილიალებში იმისათვის, რომ უზრუნველყონ ფირმის სტრატეგიული გეგმებისა და

ამოცანების ეფექტური რეალიზაცია.

საქმიანი აქტიურობის შემდგომი ზრდის კვალობაზე ფირმები ქმნიან საერთაშორისო განყოფილებას, რომელიც ასრულებს საზღვარგარეთის ბაზრებზე ფირმის მოღვაწეობის ყველა ფუნქციას. ასეთი ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი უშუალოდ ექვემდებარება ფირმის პრეზიდენტს, როცა ფირმის ქვედანაყოფი განსხვავებულად მოქმედებს ქვეყნის შიგნით და საზღვარგარეთ, მეწარმე მოწყვეტილია გლობალური ორიენტაციის შესაძლებლობას თავის საქმიან აქტიურობაში. ამიტომ, წამოიჭრება გლობალური სტრუქტურის შექმნის აუცილებლობა. არვინდ ფაქტის აზრით „გლობალური გადაწყვეტილება – ეს არის გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ სად განვაითაროთ ახალი საწარმოო სიმძლავრეები, რომელ სფეროში გავზარდოთ კაპდაბანდებები, რომელ სფეროში დავიწყოთ მეწარმეობა, რა სახის პროდუქცია გამოვიშვათ, საიდან მივიღოთ რესურსები, რა მეთოდები გამოვიყენოთ საზღვარგარეთის ბაზრებზე პროდუქციის დანერგვისათვის, საკუთრების რომელი ფორმები ავირჩიოთ საზღვარგარეთულ ფილიალებში და ა.შ“. შედარებით ფართოდ არის გავრცელებული გლობალური პროდუქტიული და გლობალური რეგიონალური ორგანიზაციული სტრუქტურები (ნახ. 12.5. ა. და ბ.).



ნახაზი ა).



ნახაზი ბ).

ნახ. 12.5. ა. გლობალური პროდუქტიული სტრუქტურა
 ბ. გლობალური რეგიონალური სტრუქტურა

ადაპტაციური სტრუქტურები

60 – იან წწ-ში ზოგიერთი ორგანიზაცია დიდ წინააღმდეგობას წააწყდა იმის გამო, რომ გარემო მეტად ცვალებადი გახდა. გარემო ცვლილებებზე ეფექტური რეაგირებისა და ახალი ტექნოლოგიების სწრაფად დანერგვის მიზნით დამუშავდა ადაპტაციური ორგანიზაციული სტრუქტურები.

ადაპტაციური და მექანიკური ორგანიზაციული სტრუქტურები.

60-იან წწ-ში მრავალმა ორგანიზაციამ დაამუშავა და დანერგა ახალი, უფრო მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც შეგუებულია გარემოს სწრაფ ცვლილებასა და ახალი, მეცნიერებატევადი ტექნოლოგიების გამოყენებასთან. ასეთი სტრუქტურები იწოდება ადაპტაციურად, რადგანაც ისინი შეიძლება მოდიფიცირებული იქნას გარემოს ცვლილებების შესაბამისად. მათ სხვაგვარად ორგანულ სტრუქტურებსაც უწოდებენ, რადგანაც ცოცხალი ორგანიზმების მსგავსად შეუძლიათ ადაპტირება ცვალებად გარემოსთან.

ტომ ბერნსი და გ. სტაკერი, ინგლისელი მეცნიერები, ბიუროკრატიულ სტრუქტურებს მექანიცტურს უწოდებენ. მათი აზრით მექანიცტურ სისტემაში პრობლემები და ამოცანები, რომლებსაც ორგანიზაცია აწყდება, იყოფა მრავალ მცირე შემადგენელ ნაწილად ცალკეული სპეციალობის მიხედვით და ყოველი სპეციალისტი წვევტს თავის ამოცანას. ზემდგომმა ხელმძღვანელმა კი უნდა გადაწყვიტოს, თუ ეს ამოცანები რამდენად შეესაბამება მთელი ორგანიზაციის ამოცანებს. აქ ზუსტად არის განსაზღვრული ამოცანის გადაჭრის ტექნიკური მეთოდები და საშუალებები, ყოველი ფუნქციონალური ერთეულის უფლება-მოვალეობანი. მართვის სისტემაში ურთიერთმოქმედება ხდება ძირითადად ვერტიკალეს მიხედვით. ე.ი. უფროსსა და ქვეშევრდომს შორის. საწარმოო საქმიანობა და პერსონალის ქცევა რეგლამენტირებულია ხელმძღვანელობის ინსტრუქციებითა და გადაწყვეტილებებით. ასეთი სამმართველო ორგანიზაციული სტრუქტურა აგებულია იმაზე, რომ ფირმისა და მისი ამოცანების შესახებ ინფორმაცია მისაწვდომია მხოლოდ ფირმის ხელმძღვანელობისათვის. ასეთ ფირმებს რთული ეირარქიული სისტემა გააჩნიათ და იყენებენ კონტროლის მარტივ სისტემას, სადაც ინფორმაცია მიეწოდება ქვევიდან ზევით.

ბერნსისა და სტაკერის აზრით ორგანული და მექანიცტური სტრუქტურები წარმოადგენენ ორ უკიდურესად განსხვავებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს. ხშირად ისეც

ხდება, რომ ერთი და იგივე ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფებს განსხვავებული სტრუქტურა გააჩნია. მსხვილ ორგანიზაციაში ერთ ქვედანაყოფს შეიძლება მექანიცტური, ხოლო სხვებს ორგანული სტრუქტურები გააჩნდეს. ხშირად ორგანიზაციები საწარმოო ქვედანაყოფებში იყენებენ მექანიცტურ სტრუქტურებს, ხოლო სამეცნიერო-კვლევით ქვედანაყოფებში კი ორგანულს.

დღეისათვის ფართოდ გამოიყენება ორი ტიპის ორგანული და სამმართველო სტრუქტურა: საპროექტო და მატრიცული ორგანიზაციები.

საპროექტო ორგანიზაციები

მსხვილმაშტაბიანი პროექტის რეალიზაციის პროცესი მუდმივი ყურადღების ქვეშ უნდა იმყოფებოდეს, რადგანაც მის შეფერხებას სერიოზული შედეგები მოჰყვება. ასეთი პროექტების რეალიზაციისათვის (კაშხლის ან შენობის მშენებლობა, კოსმოსური ხომალდის გაშვება მარსზე და ა.შ.) დიდი ორგანიზაციები იყენებენ სპეციალურ საპროექტო ორგანიზაციას.

საპროექტო ორგანიზაცია – ეს არის დროებითი სტრუქტურა, რომელიც იქმნება კონკრეტული ამოცანის გადასაჭრელად. ერთ გუნდში თავს იყრის ორგანიზაციის კვალიფიციური სპეციალისტები რთული პროექტის განსახორციელებლად დადგენილ ვადაში, ხარისხის სათანადო დონით და დანახარჯების განსაზღვრულ ფარგლებში. როცა პროექტი განხორციელდება გუნდი იშლება, მისი წევრები გადადიან ახალ პროექტზე ან უბრუნდებიან თავიანთ სამუშაო ადგილებს „მშობლიურ“ განყოფილებაში.

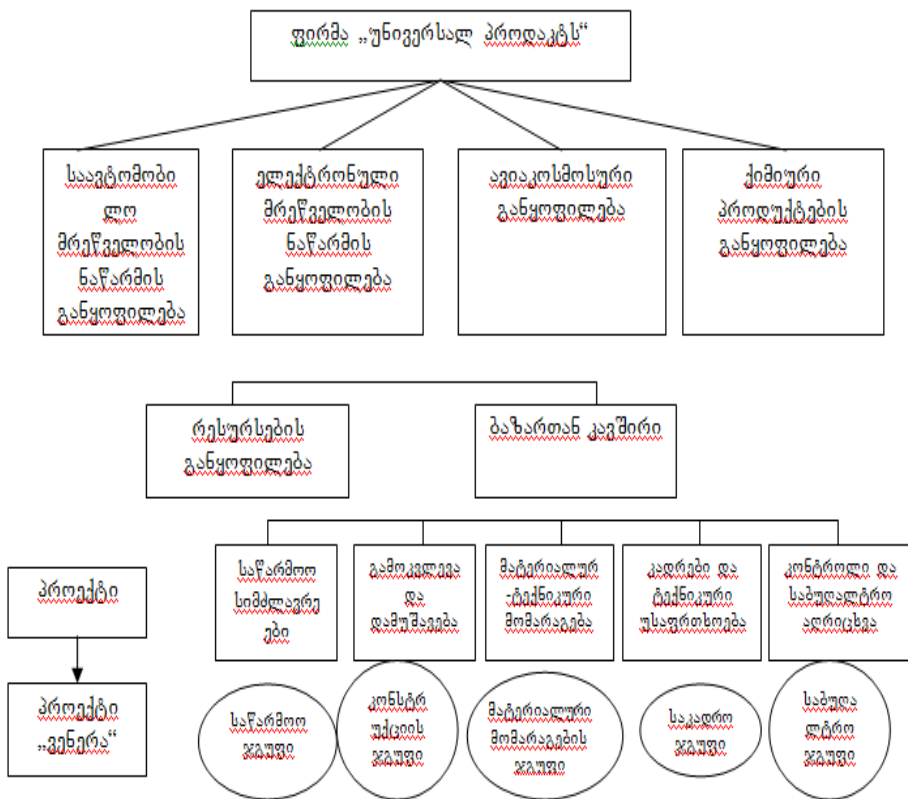
საპროექტო ორგანიზაციის ძირითადი უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ იგი ახდენს მთელი ძალისხმევას კონცენტრაციას ერთადერთი ამოცანის გადაწყვეტაზე.

არსებობს რამდენიმე ტიპის საპროექტო ორგანიზაცია. ე.წ. **წმინდა საპროექტო ორგანიზაციაში** სპეციალისტების დროებითი

ჯგუფი, არსებითად წარმოადგენს მოცემული ფუნქციონალური ორგანიზაციის შემცირებულ ასლს. პროექტის ხელმძღვანელს სრულად ექვემდებარება ჯგუფის ყველა წევრი და ამ ამოცანის გადასაჭრელად გამოყოფილი რესურსები. იგი გამოიყენება რაიმე მსხვილმაშტაბიანი ამოცანის გადასაჭრელად მაგ: კოსმოსური ხომალდის შესაქმნელად.

ორგანიზაციის მატრიცული სტრუქტურა

მატრიცული ორგანიზაციის გამოყენება დაიწყო საშუალო სიდიდის ავიაკოსმოსურმა ფირმებმა 50-იან და 60-იან წწ-ში. ეს ფირმები საკმაოდ მცირე იყვნენ, რომ შეჭიდებოდნენ პრობლემებს, რომლებიც წარმოიქმნა ფუნქციონალურმა სტრუქტურებმა, სადაც ინტეგრაცია ხორციელდებოდა მხოლოდ მართვის პირამიდის მწვერვალზე, რომ გამოიყენებინათ ფუნქციონალური და საპროექტო ორგანიზაციების უპირატესობები, ისეთმა ფირმებმა, როგორცაა: „ჯენერალ ელექტრიკი“, „დოუ კემიკლი“, „შელლ ოილი“ და სხვები, ჩაატარეს ექსპერიმენტი საპროექტო სტრუქტურისა და ფუნქციონალური სტრუქტურების შესათავსებლად მუდმივ საფუძველზე. ასეთი სტრუქტურის ბლოკ-სქემა ნაჩვენებია 12.6. ნახ-ზე. იგი მოგვაგონებს მატრიცას, საიდანაც წარმოსდგება მისი სახელწოდება.



12.6. ფირმა „უნივერსალ პროდაკს“-ის ავიაკოსმოსური განყოფილების შემოკლებული მატრიცული სტრუქტურა.

მატრიცულ ორგანიზაციაში საპროექტო ჯგუფის წევრები ექვემდებარება როგორც პროექტის ხელმძღვანელს, ისე იმ ფუნქციონალური განყოფილების ხელმძღვანელს, საიდანაც ისინი მუდმივად მუშაობენ, პროექტის ხელმძღვანელს გააჩნია ე.წ. საპროექტო უფლებამოსილებები.

მატრიცულ ორგანიზაციაში პროექტის ხელმძღვანელი პასუხს აგებს ყველა სახის სამუშაოთა ინტეგრაციაზე და რესურსებზე, რომელიც მოცემულ პროექტზეა გამოყოფილი. მათ

გადაეცემათ პროექტისათვის საჭირო ყველა მატერიალური და ფინანსური რესურსები. ხელმძღვანელები პასუხს აგებენ პროექტის დაგეგმვაზე და შესრულების გრაფიკის შედგენაზე. ისინი ამოწმებენ პროექტის შესრულების მიმდინარეობას და დამოუკიდებლად წყვეტენ, თუ როგორ უნდა შესრულდეს ესა თუ ის სამუშაო.

მატრიცული სტრუქტურის ძირითადი ნაკლოვანებაა მისი სირთულე. მიუხედავად ამისა იგი გამოიყენება მრეწველობის დარგებში, საბანკო საქმეში. დაზღვევაში ელექტრონიკასა და გამოთვლითი ტექნიკის წარმოებაში. მისი სხვადასხვა ვარიანტები გამოიყენება საავადმყოფოებში, სამთავრობო დაწესებულებებში და პროფესიულ ორგანიზაციებში. იგი იძლევა გარკვეულ მოქნილობას და სამუშაოთა კოორდინაციის დიდ შესაძლებლობას.

კონგლომერატის ტიპის ორგანიზაცია

კონგლომერატის ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოიქმნება, როცა მთელი ორგანიზაცია ღებულობს ფორმას, რომელიც უკეთესად შეესაბამება მოცემულ კონკრეტულ სიტუაცია. ფირმის ერთ-ერთ განყოფილებაში შეიძლება გამოყენებული იქნას პროდუქტიული სტრუქტურა, მეორეში – ფუნქციონალური, მესამეში – საპროექტო ან მატრიცული ორგანიზაცია.

კორპორაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობა პასუხს აგებს სტრატეგიულ დაგეგმვაზე. პოლიტიკის დამუშავებაზე და მთელ ორგანიზაციაში მუშაობის კოორდინაციასა და კონტროლზე. ამ ცენტრალურ ჯგუფს გარს ერტყმის ფირმები, რომლებიც როგორც წესი დამოუკიდებელ ეკონომიკურ ერთეულებს წარმოადგენენ და გააჩნიათ ავტონომია გადაწყვეტილების მიღებაში. მთავარ კომპანიას ისინი ექვემდებარებიან ძირითადად ფინანსურ საკითხებში. მათ უნდა მიაღწიონ დადგენილი რენტაბელობის დონეს და დაიცვან დანახარჯები გეგმის ფარგლებში.

კონგლომერატში შემავალი საწარმოები ინარჩუნებენ საკუთარ ორგანიზაციულ სტრუქტურას იმიტომ, რომ ეს საშუალებას აძლევს მათ სწრაფად გაშალოს ან შეამცირონ საქმიანი აქტიურობა მოდვაწეობის სხვადასხვა სფეროში, არსებული კავშირების მინიმალური დარღვევის პირობებში. კონგლომერატში შემავალ ფირმების განყოფილებებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება თითქმის არ არსებობს. კონგლომერატს შეუძლია გაყიდოს მასში შემავალი რომელიმე ფირმა არადამაკმაყოფილებელი მუშაობის გამო და იყიდოს უფრო პერსპექტიული ფირმა. ასეთი მოქმედება გავლენას არ მოახდენს კონგლომერატის სხვა ქვედანაყოფების მუშაობაზე. ამის გამო კონგლომერატები პოპულარული გახდნენ მეცნიერებატევად დარგებში. სადაც საჭიროა სწრაფი გადასვლა ახალი პერსპექტიული სახის პროდუქციის წარმოებაზე.

ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები

ჩვენ აქ განვიხილავთ საკითხს უფლებამოსილებათა შეფარდებით მოცულობაზე, რომელიც დელეგირდება ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა ელემენტზე. ცხადია, რომ ხელმძღვანელმა ისეთი მოცულობის უფლებამოსილების დელეგირება უნდა მოახდინოს თანამშრომლებზე, რომელიც აუცილებელია დასახული ამოცანების შესასრულებლად.

ორგანიზაცია, რომელშიც უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელი თავისთვის იტოვებს უფლებამოსილების დიდ ნაწილს, რომელიც აუცილებელია მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მისაღებად, იწოდება ცენტრალიზებულად. დეცენტრალიზებულია ისეთი ორგანიზაციები, რომლებშიც მეტი უფლებამოსილებები დელეგირებულია მართვის ქვედა დონეებზე. ასეთ ორგანიზაციებში საშუალო რგოლის ხელმძღვანელობას დიდი უფლებამოსილებები გააჩნიათ მოდვაწეობის კონკრეტულ სფეროში.

დეცენტრალიზაციის ხარისხი

პრაქტიკაში არ გვხვდება მთლიანად ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები. ცენტრალიზაციის ხარისხი განსხვავებულია სხვადასხვა ორგანიზაციაში. ამიტომ, ნებისმიერი ორგანიზაცია შეიძლება ცენტრალიზებული იყოს <ან პირიქით> სხვა ორგანიზაციასთან შედარებით.

იმის გასარკვევად, თუ მოცემული ორგანიზაცია რამდენად ცენტრალიზებულია სხვა ორგანიზაციებთან შედარებით, გამოიყენება შემდეგი ნიშნები:

1. გადაწყვეტილებათა რაოდენობა, რომელიც მიიღება მართვის ქვედა რგოლებში;
2. მართვის ქვედა რგოლებში მიღებული გადაწყვეტილების მნიშვნელობა;
3. ქვედა რგოლში მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგები;
4. თანამშრომლების მუშაობაზე კონტროლის სიდიდე.

ერთსა და იმავე ორგანიზაციაში ზოგიერთი განყოფილება შეიძლება უფრო ცენტრალიზებული იყოს, ვიდრე სხვები. მაღაზიების მმართველებს და სხვა პრივილეგირებულ არენდატორებს (რესტორნების ქსელი-მაკდონალდსი) გააჩნიათ შეუზღუდავი ძალაუფლება მიიღონ გადაწყვეტილება თავიანთი პერსონალისა და შესაძენი პროდუქტების შერჩევაში. ამ ფორმაში ახალი რესტორნის ან მაღაზიის მშენებლობის შესახებ გადაწყვეტილება მიიღება მართვის საშუალო რგოლში, ხოლო ფასებისა და ახალი პროდუქციის გამოშვების შესახებ – მართვის უმაღლეს რგოლში. ჩვეულებრივ, საავადმყოფოებში ადმინისტრაციულ ფუნქციებს უმაღლესი ხარისხის ცენტრალიზაცია ახაიათებს, ხოლო სამედიცინო პერსონალი, პირველ რიგში მეურნალი ექიმები თითქმის მთლიანად ავტონომიურები არიან თავიანთ მოქმედებებში. მსხვილ უნივერსიტეტებში სხვადასხვა ფაკულტეტზე ლექტორების მიერ წასაკითხი ლექციის შინაარსის შეცვლის უფლებები შეიძლება ძლიერ განსხვავდებოდეს.

როცა ორგანიზაციის ცენტრალიზაციაზე ვსაუბრობთ

ფაქტიურად ჩვენ განვსაზღვრავთ უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ ქვეშევრდომებზე მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების უფლებამოსილების დელეგირების დონეს. ეს გადაწყვეტილებები ეხება ფასების განსაზღვრას, ახალი პროდუქციის დამუშავებას, მარკეტინგსა და მუშაობის ეფექტიანობის ამოთვლას. მაღალი დონის დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციებშიც კი უმაღლესი ხელმძღვანელობა იტოვებს მიიღოს გადაწყვეტილება ისეთ საკითხებში, როგორცაა: ორგანიზაციის საერთო მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა, სტრატეგიული დაგეგმვა, ფირმის პოლიტიკის ფორმირება სხვადასხვა სფეროში, კოლექტიური ხელშეკრულება პროფკავშირებთან, ფირმის ფინანსური და ბუღალტრული სისტემის დამუშავება და სხვა. უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობამ უნდა დაიტოვოს უფლება გააკონტროლოს ქვედანაყოფების ხარჯების და სტრატეგიული გეგმების შესრულება. ფირმა „ჯენერალ დაინემიკსმა“ დიდი ზარალი განიცადა იმის, გამო, რომ მართვის სტრუქტურის დეცენტრალიზაციის გატარებისას, უმაღლესი ხელმძღვანელობის უფლებამოსილებაში არ დატოვა მნიშვნელოვანი საკითხების გადაჭრა. 1986 წ-ს „ბენკ ოფ ემერიკამ“ დაკარგა თითქმის 1 მლრდ დოლარი. როგორც გაირკვა ამის მიზეზი იყო მეტისმეტი დეცენტრალიზაცია სესხების გაცემის საკითხში. შემდგომში ბანკმა შეამცირა სესხის გაცემის უფლების მქონე განყოფილებების რიცხვი და დაავალდებულა მაღალი რანგის მოსამსახურეები სისტემატურად შეემოწმებიათ მათი მუშაობა, მსხვილ დეცენტრალიზებულ ფირმებშიც კი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება დელეგირებულია მხოლოდ მაღალი რანგის ხელმძღვანელებზე. დეცენტრალიზაციის ასეთი ფორმა მსხვილ ფირმებში იწოდება **ფედერალურ დეცენტრალიზაციად.**

დეცენტრალიზაციის განმსაზღვრელი ფაქტორები.

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ისეთმა ფირმებმა

როგორცაა „ჯენერალ მოტორზი“, დიუპონი” და „სირსი, შეამხნიეს ფედერალური ცენტრალიზებული სტრუქტურის პოტენციური პრობლემები. მიუხედავად იმისა, რომ ფედერალურმა ორგანიზაციამ და გადაწყვეტილების ცენტრალიზებული მიღების წესმა წარსულში დაამტკიცა თავის ეფექტიანობა, ფირმების მიერ პროდუქციის ნომენკლატურის გაფართოებისა და საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლის კვალობაზე გართულდა ეფექტური გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობა. ფირმების ხელმძღვანელობა იმ დასკვნემდე მივიდა, რომ ორგანიზაციის შემდგომი განვითარებისა და ზრდისათვის აუცილებელია მართვის ქვედა რგოლზე ზოგიერთი მნიშვნელოვანი უფლებამოსილების დელეგირება. ორგანიზაციები გადავიდნენ მართვის დეცენტრალიზებულ სტრუქტურაზე, რომლის დროსაც უმაღლეს ხელმძღვანელობას რჩება გრძელვადიანი დაგეგმვა, რესურსების განაწილება ქვედანაყოფებზე. ქვედანაყოფების მუშაობის კოორდინაცია და კონტროლი. განყოფილებათა ხელმძღვანელობაზე დელეგირებული იქნა გადაწყვეტილებათა მიღება ისეთ სფეროში, რომელიც უკავშირდება პროდუქციის ან მომსახურების წარმოებას.

ფირმის სტრუქტურის რეორგანიზაცია სტრატეგიული გეგმის შესაბამისად წარმოადგენს იმის მტკიცებას, რომ სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას. აღნიშნული მიზეზების გამო დეცენტრალიზებულ დივიზიონალურ სტრუქტურაზე გადავიდნენ ისეთი მსხვილი ფირმები, როგორცაა: „იუნაიდ კარბაიდ“, ვესტნიკ გაუზ ელექტრიკი“, „იუ ეს რაბერი“, გუდრიში“ და გასტრონომიური მაღაზიების ქსელი „ეი ენდ პი“. ასეთი ტენდენცია არ იყო საყოველთაო და ფირმებს არ მოუხდენიათ დეცენტრალიზებული სტრუქტურის გაღრმავება. მაგ: 1976 წ-ს დეცენტრალიზაციის ერთ-ერთმა პიონერმა ფირმა „სირსმა“ დაიწყო თავისი სტრუქტურის რეორგანიზაცია ცენტრალიზაციის მიმართულებები, რაც გამოწვეული იყო რენტაბელობის ზრდის ტემპის ზრდის შენელებით.

1984 წ-ს „ჯენერალ მოტორზმაც“ მოახდინა თავისი

დეცენტრალიზებული სტრუქტურის რეორგანიზაცია ცენტრალიზაციის მიმართულებით. ხელმძღვანელობამ გათვალა, რომ რეორგანიზაცია საშუალებას იძლევა უკეთესად შესრულდეს ახალი მოდელები, დაცული იქნას გამოშვების გრაფიკი, გაკონტროლდეს დანახარჯები, გამკაცრდეს კონტროლი და ფირმა გადავიდეს მრავალფეროვანი მოდელების გამოშვებაზე. ახალი სტრუქტურის მიხედვით მოდელების დამუშავება თავმოყრილია ორ-დიდი და მცირელიტრაჟიანი ავტომობილების განყოფილებაში. მასთან, ფირმა აგრძელებს თავისი მანქანების რეალიზაციას ხუთივე განყოფილებიდან.

ჩატარებული გამოკვლევის მიხედვით დარგი გამოირჩეოდა დეცენტრალიზაციის მაღალი დონით—ტრანსპორტი, ქიმიური, ელექტროტექნიკური და რეზინო-ტექნიკური წარმოება. ცენტრალიზებული დარგებია კვების მრეწველობა, ქაღალდის წარმოება, მეტალურგია, მანქანათმშენებლობა და სხვა.

დეცენტრალიზებულ სამმართველო სტრუქტურებს დღეს ბევრი მომხრე ჰყავს, რაც იმით აიხსნება, რომ მასში ჩადებულია იდეა იმის შესახებ, რომ ადამიანებისათვის დამახასიათებელია დასახული ამოცანების წარმატებით გადაჭრის უნარი და ასეთ სტრუქტურებს მეტი ეფექტიანობა ახასიათებს.

სტრუქტურის ინტეგრაცია. არ არსებობს ერთადერთი ოპტიმალური, ყველასათვის მისაღები ორგანიზაციული სტრუქტურა. ორგანიზაციული სტრუქტურის შეფარდებითი ეფექტიანობა განისაზღვრება როგორც საშინაო, ისე საგარეო ფაქტორებით. თუ ორგანიზაციის ერთი ქვედანაყოფი განსხვავებულად ურთიერთმოქმედებს გარემოსთან, ვიდრე სხვები, მაშინ შესაბამისად უნდა განსხვავდებოდეს მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა. ორგანიზაციის დაპროექტების სხვა მნიშვნელოვანი ფაქტორი დაკავშირებულია მის ინტეგრაციასთან.

ინტეგრაცია – ეს არის ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციისათვის ქვედანაყოფების ერთიანი ძალისხმევის მიღწევის პროცესი. ადამიანის სხეული

ჯანმრთელი და მოქნილი რომ იყოს, მას სჭირდება სუნთქვის, კუნთების, სისხლის მიმოქცევისა და ნერვიული სისტემის კოორდინაცია. ასევე, ორგანიზაციის ეფექტიანობის უზრუნველყოფის მნიშვნელოვანი პირობაა მიზნების ერთიანობა, რაც აძლევს უნარს დარაზმოს ძალები მათ მისაღწევად.

ინტეგრაციის გაგენა ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე. ორგანიზაციის ეფექტური ინტეგრაციისათვის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობას მუდმივი კონტროლის ქვეშ უნდა ჰქონდეს საერთო მიზნები და თანამშრომლების ძალისხმევას წარმართავდეს მათ მისაღწევად. საკმარისი არ არის, რომ ორგანიზაციის ყოველი თანამშრომელი და ქვედანაყოფი ეფექტურად მუშაოდეს. უცილებელია, რომ ხელმძღვანელობამ ორგანიზაცია განიხილოს როგორც ღია სისტემა. ორგანიზაცია ვერ იმუშავებს, თუ მისი რომელიმე ქვედანაყოფი არ იქნება ინტეგრირებული მის საერთო სტრუქტურაში.

წარმოებისა და მოგების მაღალი დონის მისაღწევად ფირმამ უნდა დაამყაროს ეფექტური ინფორმაციული კავშირი და ინტეგრაცია წარმოებისა და გასაღების განყოფილებებს შორის. თუ ეს განყოფილებები ერთიმეორისაგან დამოუკიდებლად იმუშავებენ და თავიანთ ძალისხმევას წარმართავენ მხოლოდ საკუთარ პრობლემებზე, ფირმა ვერ მიაღწევს დასახულ მიზნებს.

ეფექტური ინტეგრაციის მიღწევის მეთოდები. არსებობს ორგანიზაციის ეფექტური ინტეგრაციის რამდენიმე მეთოდი. ინტეგრაციის შესაბამისი მეთოდების შერჩევა დამოკიდებულია გარემოზე, რომელშიც ფირმა ფუნქციონირებს. ერთ-ერთი მეთოდი, რომელსაც უპირატესობას ანიჭებს მართვის ადმინისტრაციული სკოლა, არის შესაბამისი წესებისა და პროცედურების დამუშავება. მართვის თეორეტიკოსის ჯეიმს ტომსონის აზრით, ეს მეთოდი ეფექტურია მხოლოდ შეფარდებით მყარ, პროგნოზირებად გარემოში. წესები და პროცედურები ფაქტიურად არის დაპროგრამებული გადაწყვეტილება, რომელიც შეესაბამება განმეორებად, მყარ სიტუაციებს. სწრაფად ცვალებად სიტუაციებში უფრო

ეფექტიანი ინტეგრაციის წესი მდგომარეობს მტკიცე პირადი კავშირებისა და ურთიერთობების დამყარებაში და ისეთი ორგანიზაციული ფორმების გამოყენებაში: კომიტეტები, დროებითი სამუშაო ჯგუფები, კომისიები და განყოფილებათაშორისი თათბირები.

თავი XIII. მოტივაცია

შესასწავლი საკითხები:

- ❖ მოტივაციის არსი და ევოლუცია
- ❖ მოტივაციის თანამედროვე თეორიები

- ❖ მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები
- ❖ მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიები
- ❖ მოტივაციის პროცესუალური თეორიები
- ❖ მოტივაცია და კომპენსაცია

13.1 მოტივაციის არსი და ევოლუცია

მოტივაცია – ეს არის თავისთავში ან სხვებში პირადი ან ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის სურვილის აღძვრა.

რამდენიმე ათასი წლის წინათ, ვიდრე მოტივაცია შევიდოდა მენეჯერების ლექსიკონში, ცნობილი იყო ადამიანებზე ზემოქმედების ისეთი საშუალება, როგორცაა „მათრახისა და თაფლისკვერის პოლიტიკა“.

სამრეწველო რევოლუციის პერიოდში ცხოვრების სოციალურ-ეკონომიკური პირობები ინგლისის სოფლებში იმდენად მძიმე იყო, რომ ფერმერებით გაივსო ქალაქები, რომლებიც მოწყალეებისათვის ითხოვდნენ 14 სთ-იან სამუშაოს, ბინძურ და სიცოცხლისათვის საშიშ ფაბრიკებში ისეთი ანაზღაურებით, რომელიც ძლივს ყოფნიდათ არსებობისათვის. ადამ სმიტის ნაშრომში „გამოკვლევა ხალხთა სიმდიდრის ბუნებისა და მიზეზების შესახებ“ წერდა, რომ ადამიანი ყოველთვის შეეცდება გაიუმჯობესოს თავისი ეკონომიკური მდგომარეობა, როცა მას ამის საშუალება მიეცემა.

1910 წ. წარმოიშვა „მეცნიერული მართვის სკოლა“. თეილორმა და მისმა მიმდევრებმა დაამუშავეს იმ დროისათვის მეტად ეფექტური მოტივაცია – ანაზღაურება დახარჯული შრომის მიხედვით, რასაც მოჰყვა მწარმოებლურობის მნიშვნელოვანი ზრდა. მათრახისა და თაფლისკვერის ტიპის მოტივაციის წარმატება იმდენად დიდი იყო, რომ მისი სასიამოვნო შეგრძნება დღემდის შემორჩა ხელმძღვანელებს.

თანამედროვე პირობებში განვითარებულ ქვეყნებში ცხოვრების დონე მნიშვნელოვნად ამაღლდა, ამიტომ უბრალო „თაფლისკვერი“ ყოველთვის არ იწვევს მუშაკთა

დაინტერესებასა და მონდომებას. ამ ფაქტმა აიძულა მეცნიერები მოენახათ მოტივაციის პრობლემის ახალი გადაჭრა ფსიქოლოგიურ ასპექტში.

მოტივაციის ფსიქოლოგიური მეთოდების მართვაში გამოყენების ცდები ადრეც არსებობდა, მაგრამ მხოლოდ ელტონ მეიოს შრომებმა დაუდო საფუძველი მოტივაციის ფსიქოლოგიური მეთოდების დამუშავებასა და გამოყენებას. ელტონ მეიო იყო იმ დროისათვის აკადემიური განათლების მქონე პიროვნება, რომელსაც კარგად ესმოდა როგორც მართვის მეცნიერება, ისე ფსიქოლოგია. მან სახელი გაითქვა და დიდი რეპუტაცია შეიძინა 1923-1924 წწ-ში ფილადელფიაში საფეიქრო ფაბრიკაში ჩატარებული ექსპერიმენტით. ფაბრიკის სართავ საამქროში კადრების დენადობა 250%-ს აღწევდა, როცა სხვა საამქროებში იგი 5-6%-ს არ აღემატებოდა. მატერიალური სტიმულირების საშუალებებმა გავლენა ვერ მოახდინა კადრების დენადობის შემცირებასა და დაბალ მწარმოებლურობაზე. ამიტომ, ფირმის პრეზიდენტმა დახმარებისათვის მიმართა მეიოსა და მის ჯგუფს.

სიტუაციის ყურადღებით შესწავლის შემდეგ მეიომ განსაზღვრა, რომ ამ საამქროში შრომის პირობები მუშებს შორის ურთიერთობების ნაკლებ შესაძლებლობას იძლეოდა და მათი შრომა ნაკლები პატივისცემით შესაძლებლობას იძლეოდა და მათი შრომა ნაკლები პატივისცემით სარგებლობდა, რომ კადრების დენადობის შესამცირებლად საჭირო იყო შრომის პირობების შეცვლა და არა ხელფასის მომატება, ადმინისტრაციის ნებართვით მან დააწესა ორი 10 წუთიანი შესვენება. მის შედეგად სამუშაო ძალის დენადობა მკვეთრად შემცირდა, მუშების მორალური მდგომარეობა გაუმჯობესდა და გაიზარდა გამომუშავება, როცა რამდენიმე კვირის შემდეგ გააქმეს შესვენებები სიტუაცია დაუბრუნდა საწყის მდგომარეობას. მეიომ შეძლო მდგომარეობის გაუმჯობესება ამ უბანზე.

ჩატარებულმა ექსპერიმენტმა განამტკიცა მეიოს რწმენა, იმაში, რომ ხელმძღვანელობისათვის მნიშვნელოვანია

თანამშრომლების ფსიქოლოგიის გათვალისწინება. მაგრამ, თვით მეიომ სრულად ვერ გაიგო თავისი აღმოჩენის მნიშვნელობა ამ სფეროში, რადგანაც იმ დროისათვის ფსიქოლოგია ჩანასახის მდგომარეობაში იმყოფებოდა.

სამუშაო ადგილებზე ადამიანების ქცევის პირველი გამოკვლევები მეიოსა და მისი ამხანაგების მიერ ჩატარებული იქნა 20-იან წწ-ის ბოლოს ქ. ხორტონში. რომელიც წარმოადგენდა ექსპერიმენტს მეცნიერულ მართვაში. იგი დასრულდა 8 წ-ის შემდეგ იმის შეგნებით, რომ ადამიანური ფაქტორი, განსაკუთრებით სოციალური ურთიერთობა და ჯგუფური ქცევები, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ინდივიდუალური შრომის მწარმოებლურობაზე. მათი დასკვნები საფუძვლად დაედო მენეჯმენტში ახალ მიმართულებას – ადამიანური ურთიერთობის კონცეფციას, რომელიც დომინირებდა მართვის თეორიაში 50-იანი წწ-ის ბოლომდე. მოტივაციის ფსიქოლოგიური თეორიები უფრო მოგვიანებით-40-იან წწ-ში წარმოიშვა და დღესაც ვითარდება.

13.2 მოტივაციის თანამედროვე თეორიები

მოტივაციის თეორიები იყოფა ორ კატეგორიად: შინაარსობრივ და პროცესუალურ თეორიებად.

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები ემყარება შინაგან მოთხოვნილებათა იდენტიფიკაციას, რომლებიც აიძულებენ ადამიანებს ასე იმოქმედებენ და არა სხვაგვარად. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია აბრაჰამს მასლოუს, დევიდ მაკკლენდისა და ფრედერიკ ჰერცბერგის ნაშრომები. თანამედროვე **მოტივაციის პროცესუალური თეორიები** ემყარება პირველ რიგში იმას, თუ როგორ იქცევიან ადამიანები მათი აღქმისა და შეცნობის გათვალისწინებით. ამ მხრივ ჩვენ განვიხილავთ მოლოდინისა და სამართლიანობის თეორიებსა და პორტერ-ლოუელის მოტივაციის მოდელს.

პირველადი და მეორადი მოთხოვნები

ფსიქოლოგიური აზრით, ადამიანი განიცდის **მოთხოვნილებას** როცა იგი განიცდის რაიმეს ფიზიოლოგიურ ან ფსიქოლოგიურ უკმარისობას. დღემდის არ არსებობს ყველასათვის მისაღებ მოთხოვნილებათა ერთიანი იდენტიფიკაცია, მაგრამ როგორც პირველადი და მეორად მოთხოვნილებები.

პირველადი მოთხოვნილებები თავიანთი ბუნებით არის ფიზიოლოგიური და თანდაყოლილი. სენია მოთხოვნილება საკვებზე, წყალზე, ჰაერზე, ძილზე და სექსზე.

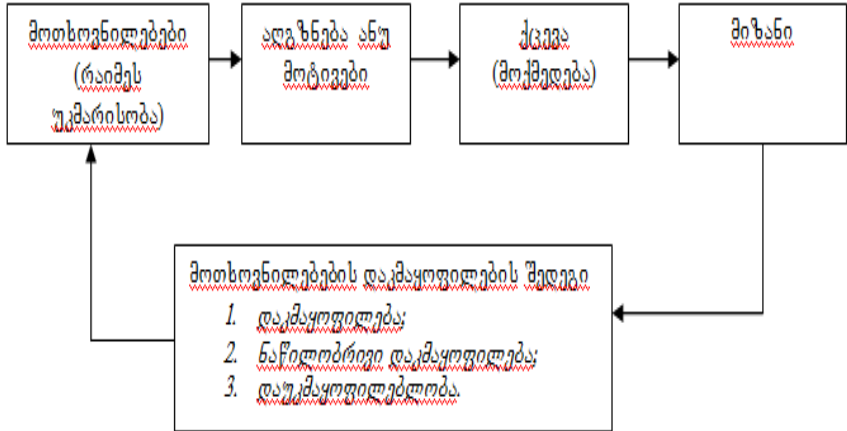
მეორადი მოთხოვნილებები თავისი ბუნებით ფსიქოლოგიურია. ესენია წარმატების, პატივისცემის, მიკუთვნების, და ძალაუფლების მოთხოვნილებები. პირველადი მოთხოვნილებები გენეტიკურად არის ჩადებული ადამიანებში, ხოლო მეორადი შეიცნობა გამოცდილებით. დადგანაც ადამიანები განსხვავდებიან შექნილი გამოცდილებით, მათი მეორადი მოთხოვნილებები დიდი ხარისხით განსხვავდებიან, ვიდრე პირველადი.

მოთხოვნილებები და მოტივირებული ქცევა. მოთხოვნილებას არ შეიძლება უშუალოდ დავაკვირდეთ ან გავზომოთ. მათ არსებობაზე მეტყველებს მხოლოდ ადამიანების ქცევა, ფსიქოლოგებმა ადამიანებზე დაკვირვებით განსაზღვრეს, რომ მოთხოვნილებები წარმოადგენს მათი მოქმედების მოტივს.

როცა ადამიანი გრძნობს მოთხოვნილებას, იგი მასში აღძრავს მისი მიღწევის <დაუფლების> სურვილს და წარმოიქმნება აღზნება. აღზნება – ეს არის მოთხოვნილების ქცევითი გამოვლინება და კონცეტრირებულია მიზნის მიღწევაზე. მიზანი ამ შემთხვევაში არის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების საშუალება. როცა ადამიანი აღწევს მიზანს მისი მოთხოვნილება შეიძლება სრულად დაკმაყოფილდეს, ნაწილობრივ დაკმაყოფილდეს ან დაუკმაყოფილებელი დარჩეს 13.1. ნახაზზე ნაჩვენები ქცევის ასეთი ტიპი.

მიზნის მიღწევით დაკმაყოფილების ხარისხი გავლენას

ახდენს ადამიანის მომავალ ქცევაზე მსგავს შემთხვევებში. ადამიანები ცდილობენ გაიმეორონ ისეთი ქცევები, რომლებმაც წარმატება მოუტანა მსგავს სიტუაციაში და უარს ამბობენ ისეთ ქცევებზე, რომლებიც წარუმატებელი იყო.



ნახ. 13.1. მოტივაციის გამარტივებული მოდელი.

მითხონილებების მიხედვით მოტივაციის სირთულე. აღსანიშნავია, რომ ყოველ პიროვნებას თითების განსხვავებული ანაბეჭდი გააჩნია, ხოლო ადამიანების ხასიათი – ეს არის სრულიად განსხვავებული ნიშნების ერთობლიობა. ე.ი. არსებობს ადამიანთა მრავალფეროვანი კონკრეტული მითხონილება. მრავალი მიზანი, რომლებიც მათ მითხონილებებს აკმაყოფილებს, ასევე, არსებობს მრავალი ტიპის ქცევა ამ მიზნების მისაღწევად. სტეფან კეროლის და ჰენრი ტოსის აზრით „ადამიანის მითხონილებათა სტრუქტურა განისაზღვრება მისი ადგილით სოციალურ სტრუქტურაში ან მიღებული გამოცდილებით.“

დაჯილდოება

დაჯილდოება – ეს არის ყველაფერი, რასაც ადამიანი თავისთვის ფასეულად მიიჩნევს, ფასეულობის ცნება

ადამიანებისათვის სპეციფიკურია, რის გამოც განსხვავებულია დაჯილდოების შეფასება და შეფარდებითი ფასეულობა. მაგ: ასდოლარიანი ბანკნოტებით სავსე ყუთს ცივილიზირებული ადამიანი აღიქვამს როგორც მეტად ფასეულ დაჯილდოებას, ხოლო პრიმიტიული ფილიპინელი <ტასაის> ტომისათვის, შეიძლება ყუთი უფრო ფასეული იყოს, ვიდრე მასში არსებული ფული.

შიდა და გარე დაჯილდოება. *შიდა დაჯილდოებას* იძლევა თვით სამუშაო. მაგალითად, ეს არის შედეგების მიღწევის გრძნობა, შესასრულებელი სამუშაოს შინაარსიანობა და მნიშვნელობა, პატივისცემა, მეგობრობა, ურთიერთობა და სხვა. შიდა დაჯილდოების უზრუნველყოფის მარტივი გზაა კარგი სამუშაო პირობების შექმნა და ამოცანის ზუსტი დასმა. მაგალითად: ფირმა „ვოლვომ“ გააუქმა კონვეიერული აწყოების ხაზი ერთ-ერთ ექსპერიმენტულ ქარხანაში და შეცვლა იგი ამწყოები ბრიგადებით, რომ გაეზარდა მუშების შიდა დაჯილდოება. *გარე დაჯილდოებას* იძლევა არა სამუშაო, არამედ ორგანიზაცია. მისი გამოვლინებაა ხელფასი, დაწინაურება, სამსახურებრივი სტატუსისა და პროსტიჟის სიმბოლოები, სამსახურებრივი ავტომობილი და სხვა.

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები

მოტივაციის თანამედროვე კონცეფციის საფუძვლების შექმნაში დიდი მნიშვნელობა ჰქონდეს აბრაჰამს მასლოუს, ფრედერიკ ჰერცბერგისა და დევიდ მაკკლენდის შრომები.

მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიები

40-იან წწ-ში მასლოუმ შექმნა მოტივაციის თეორია, რომელიც აღიარებს, რომ ადამიანებს მრავალფეროვანი მოთხოვნილებები გააჩნიათ, რომლებიც შეეიძლება დავყოთ ხუთ ძირითად კატეგორიად:

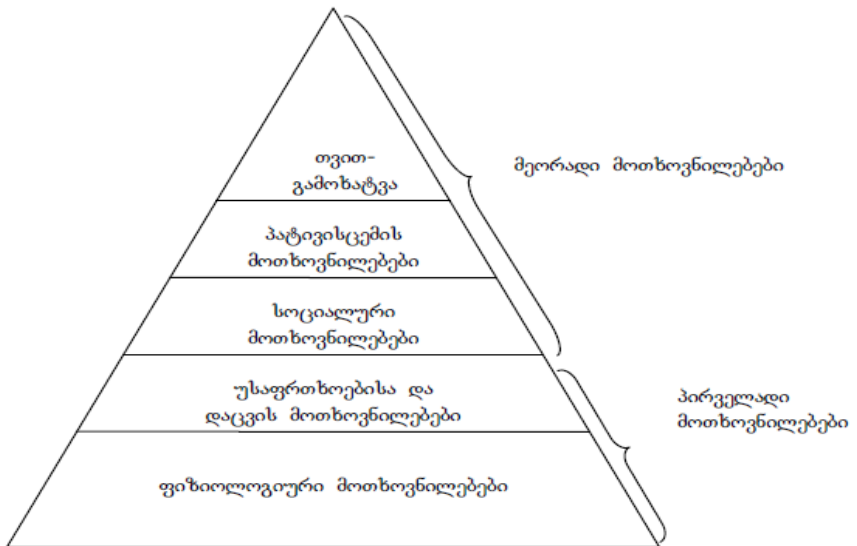
1. ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები, რომლებიც აუცილებელია არსებობისათვის. მათ მიეკუთვნება: მოთხოვნილება საკვებზე, წყალზე, ბინაზე, დასვენებაზე და სექსზე;

2. უსაფრთხოებისა და რწმენის მოთხოვნილებები;

3. სოციალური მოთხოვნილებები. იგი მოიცავს: მიეკუთვნების, ურთიერთობის და მხარდაჭერის მოთხოვნილებები;

4. პატივისცემის მოთხოვნილება. მას მიეკუთვნება: წარმატების, კომპეტენტურობის და პატივისცემის მოთხოვნილებები;

5. თვითგამოხატვის მოთხოვნილება. იგი მოიცავს: პოტენციური შესაძლებლობების რეალიზაციასა და პიროვნების ზრდის მოთხოვნილებას.



13.2. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია.

ყველა ეს მოთხოვნილება შეიძლება განვალაგოთ მკაცრი იერარქიული სტრუქტურის სახით (ნახ. 13.2). ყოველ კონკრეტულ მომენტში ადამიანი მისწრაფვის დაიკმაყოფილოს ის

მოთხოვნილება, რომელიც მისთვის უფრო მნიშვნელოვანი და ძლიერია. პირველ რიგში უნდა დაიკმაყოფილოს უფრო დაბალი დონის მოთხოვნილებები. როცა უფრო ძლიერი და პრიორიტეტული მოთხოვნილება კმაყოფილდება წარმოიქმნება იერარქიაში მომდევნო დონის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების სურვილი.

მოშვებული ადამიანი ჯერ საკვებს მოძებნის და მხოლოდ ამის შემდეგ შეეცდება თავშესაფრის აგებას. მდიდარი და უსაფრთხოებაში მცხოვრები ადამიანი ჯერ სოციალურ ურთიერთობას დაამყარებს, ხოლო შემდეგ შეეცდება პატივი სცენ ახლობლებმა, მაგრამ, თუ სიტუაცია რადიკალურად შეიცვლება, მაშინ მნიშვნელოვანი მოთხოვნილებებიც შეიცვლება. უმაღლესი მოთხოვნილებები, თუ როგორ შეიძლება სწრაფად ავიდეს ან დაეშვას იერარქიულ კიბეზე. ამაზე მეტყველებს 1975 წ-ს ანდებში მომხდარი ავიაკატასტროფა. არსებობა რომ შეენარჩუნებინათ სრულიად ნორმალური ადამიანები იძულებულნი იყვნენ ეჭამათ მათი დაღუპული ამხანაგების ხორცი.

იმისათვის, რომ მომდევნო, მაღალი იერარქიის მოთხოვნილებამ დაიწყოს გავლენის მოხდენა ადამიანების ქცევაზე, აუცილებელი არ არის უფრო დაბალი დონის მოთხოვნილების სრულიად დაკმაყოფილება. მაგალითად: ამაზონისა და აფრიკის ჯუნგლების ზოგიერთი ტომისათვის დამახასიათებელია შიმშილი და საშიშროება, მაგრამ მიუხედავად ამისა, ისინი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ სხვადასხვა რიტუალების გამართვას და სოციალურ ურთიერთობებს.

მასლოუს თეორიის გამოყენება მართვაში. ამ თეორიამ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა იმის გაგებაში, თუ რა ძვეს ადამიანების შრომისადმი მისწრაფებაში, ხელმძღვანელებისადმი ცნობილი გახდა, რომ ადამიანის მოტივაცია განისაზღვრება მოთხოვნილებათა ფართო სპექტრით. კონკრეტული ადამიანის მოტივაციისათვის, ხელმძღვანელმა საშუალება უნდა მისცეს მას დაიკმაყოფილოს უმნიშვნელოვანესი მოთხოვნილებები

ისეთი მოქმედებებით, რომლებიც უზრუნველყოფენ მთელი ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას.

საერთაშორისო არენაზე მოქმედმა მენეჯერებმა უნდა უზრუნველყონ შესაძლებლობები თანამშრომლების მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად. ანდა გაითვალისწინონ განსხვავება თანამშრომლების ეკონომიურ და კულტურულ მოთხოვნილებებში. არ უნდა იფიქრონ, რომ საზღვარგარეთ ადამიანების მოთხოვნილებები ისეთივეა, როგორც მათ სამშობლოში.

მასლოუს თეორიის კრიტიკა. შემდგომმა გამოკვლევებმა დაამტკიცა, რომ მოთხოვნილების მკაფიო ხუთსაფეხურიანი იერარქიული სტრუქტურა არ არსებობს. არ მტკიცდება ასევე მნიშვნელოვანი მოთხოვნილებების კონცეფცია. რომელიმე მოთხოვნილების დაკმაყოფილება ავტომატურად არ იწვევს შემდგომი დონის მოთხოვნილების ამოქმედებას.

მაკკლენდი თვლიდა, რომ ადამიანებისათვის დამახასიათებელია: 1. ძალაუფლება; 2. წარმატების და 3. თანამონაწილეობის მოთხოვნილება.

ძალაუფლების მოთხოვნილება გამოიხატება სხვა ადამიანებზე ზემოქმედების სურვილში. მასლოუს იერარქიულ სტრუქტურაში ძალაუფლების მოთხოვნილება მოქცეულია პატივისცემისა და თვითგამოხატვის მოთხოვნილებებს შორის. ძალაუფლების მოთხოვნილების მქონე ადამიანი გულდია და ენერგიულია, არ ეშინია კონცენტრაციის და იცავს თავის პოზიციას. ხშირად კარგი ორატორია და მოითხოვს მეტ ყურადღებას სხვების მხრიდან. მართვაში ხშირად იყენებენ ძალაუფლების მოთხოვნილების მქონე ადამიანებს, რადგანაც აქ მეტი შესაძლებლობებია მისი გამოვლინებისა და რეალიზაციისათვის.

წარმატების მოთხოვნილების მქონე ადამიანები ზომიერად რისკავენ. უყვართ სიტუაციები, რომელშიც მათ შეუძლიათ თავზე აიღონ პრობლემის გადაჭრის მიზნების პასუხისმგებლობა და სწამთ, რომ მათ მიერ მიღწეული შედეგები წახალისებული იქნას. მაკკლენდის აზრით მნიშვნელობა არ აქვს იმას, თუ

რამდენად ძლიერად აქვს განვითარებული ადამიანის წარმატების მოთხოვნილება. ან შეიძლება წარმატებას ვერასდროს ვერ მიაღწიოს, თუ მას ორგანიზაცია არ მიანიჭებს საკმარისი ხარისხის ინიციატივას და არ დააჯილდოვებს იმისათვის, რასაც იგი აკეთებს.

ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია

50-იან წწ-ის მეორე ნახევარში ფრედერიკ ჰერცბერგი თანამშრომლებთან ერთად მუშაობდა მოტივაციის მოდელზე, რომელიც ემყარებოდა მოთხოვნილებებს. მკვლევარების ჯგუფმა ერთ-ერთი მსხვილი ფარმაცევტული ფირმის 200 ინჟინერისა და მომსახურეს სთხოვა პასუხი გაეცათ ორ კითხვაზე: „თუ შეგიძლიათ თქვენ თანმიმდევრულად აღწეროთ, სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების შემდეგ თავში გრძნობდით განსაკუთრებით კარგად?“ და „თუ შეგიძლიათ თანმიმდევრულად აღგვიწეროს, სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების შემდეგ როდის გრძნობდით თავს განსაკუთრებით ცუდად?“.

გამოკვლევის შედეგად მიღებული დასკვნები მან დაყო ორ კატეგორიად და მათ უწოდა ჰიგიენური ფაქტორი და მოტივაცია.

ჰიგიენური ფაქტორები	მოტივაცია
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ფირმისა და ადმინისტრაციის პოლიტიკა ▪ შრომის პირობები ▪ გამომუშავება ▪ პიროვნებათშორისი ურთიერთობა უფროსებთან, კოლეგებთან და თანამშრომლებთან სამუშაოსადმი უშუალო კონტროლის დროს 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ წარმატება ▪ სამსახურში დაწინაურება ▪ მუშაობის შედეგების აღიარება ▪ მაღალი ხარისხის პასუხისმგებლობა

ჰიგიენური ფაქტორები დაკავშირებულია გარე გარემოსთან, რომელშიაც სამუშაო ხორციელდება, ხოლო **მოტივაცია** –

შრომის ხასიათით არის განპირობებული. ჰიგიენური ფაქტორების არსებობა ან უკმარისობა იწვევს მუშაკის სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობას, ხოლო როცა ისინი საკმარისია არ იწვევენ მოტივაციას. იმისაგან განსხვავებით მოტივაციის არსებობა ან არასაკმარისობა არ იწვევს სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობას, მაგრამ მისი არსებობა იწვევს სრულ დაკმაყოფილებას და მოტივაცია აძლევს მუშაკს გაზარდოს შრომის ეფექტიანობა.

ჰერცბერგი იძლევა ძლიერ კორელაციურ დამოკიდებულებას სამუშაოთი კმაყოფილებასა და მწარმოებლურობას შორის. სხვა გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ასეთი დამოკიდებულება ყოველთვის არ არსებობს.

მოთხოვნილებათა სხვადასხვა თეორიების შედარება. ჰერცბერგის მოტივაციის თეორიას ბევრი საერთო აქვს მასლოუს თეორიასთან. მისი ჰიგიენური ფაქტორები შეესაბამება ფიზიოლოგიურ (უსაფრთხოებისა და მომავლის რწმენის) მოთხოვნილებებს. მისი მოტივაცია ედრება მასლოუს უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებს. ეს თეორიები განსხვავდებიან იმით, რომ მასლოუს მიხედვით ჰიგიენური ფაქტორები იწვევენ მუშაკის ამა თუ იმ ქცევას. ე.ი. თუ მენეჯერი დააკმაყოფილებს მუშაკის ერთ-ერთ ასეთ მოთხოვნას, მაშინ ამის პასუხად იგი უკეთესად იმუშავებს. ჰერცბერგი კი პირიქით თვლის. რომ მუშაკი ყურადღებას მიაქცევს ჰიგიენურ ფაქტორებს, მხოლოდ მაშინ, როცა მათ რეალიზაცია არაადექვატურად ან უსამართლოდ ჩათვლის.

ჰერცბერგის თეორიის პრაქტიკული გამოყენება. მოტივაციას რომ მიაღწიოს ხელმძღვანელმა უნდა უზრუნველყოს როგორც ჰიგიენური ისე მოტივაციური ფაქტორები. ბევრი ორგანიზაცია შეეცადა ამ თეორიის რეალიზაცია შრომის „გამდიდრების“ პროგრამის საფუძველზე. ამ პროგრამის განხორციელების პროცესში სამუშაო ისე გარდაიქმნება და ფართოვდება, რომ მეტი დაკმაყოფილება და დაჯილდოება მოუტანოს სამუშაოს შემსრულებელს. შრომითმა პროცესმა უნდა აგრძნობინოს შემსრულებლებს. შრომითმა პროცესმა უნდა აგრძნობინოს

შემსრულებელს სამუშაოს სირთულე და მნიშვნელობა, გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობა, გამოირიცხოს სამუშაოს მონოტონურობა, აამაღლოს პასუხისმგებლობა და აგრძნობინოს მუშაკს, რომ იგი ასრულებს დამოუკიდებელ სამუშაოს.

მიუხედავად იმისა, რომ ეს კონცეფცია წარმატებით გამოიყენება მრავალ სიტუაციაში, იგი არ გამოდგება ყველა მუშაკის მოტივაციისათვის, რადგანაც ერთმა და იგივე ფაქტორმა შეიძლება გამოიწვიოს სამუშაოთი ერთი ადამიანის დაკმაყოფილება და მეორეს დაუკმაყოფილებლობა. ჰიგიენური და მოტივაციური ფაქტორების მოქმედების გავლენა მუშაკთა მოტივაციაზე, დამოკიდებულია კონკრეტული ადამიანების მოთხოვნილებებზე.

ჰერცბერგი თვლიდა, რომ არსებობს ძლიერი კორელაციური კავშირი სამუშაოთი დაკმაყოფილებასა და შრომის ნაყოფიერებას შორის. გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ასეთი კავშირი ყოველთვის არ არსებობს. ადამიანს შეიძლება უყვარდეს სამუშაო იმის გამო, რომ კოლეგებთან მეგობრებს და ამით იკმაყოფილებს სოციალურ მოთხოვნილებებს.

შემდგომში გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ მოტივაციის მექანიზმის აუხსნელად აუცილებელია განხილულ იქნას მრავალრიცხოვანი ქცევითი ასპექტები და გარემოს პარამეტრები. ასეთი მიდგომის რეალიზაციამ გამოიწვია მოტივაციის პროცესუალური თეორიების შექმნა.

მოტივაციის პროცესუალური თეორიები

არსებობს მოტივაციის სამი ძირითადი პროცესუალური თეორია: მოლლოდინის თეორია, სამართლიანობის თეორია და პორტერ-ლოულერის თეორია.

მოლლოდინის თეორია.

მოლოდინის თეორია ხშირად ასოცირდება ვიქტორ ვრუმის შრომებთან, რომლის თანახმად აქტიური მოთხოვნების არსებობა არ წარმოადგენს ადამიანის მოტივაციის ერთადერთ აუცილებელ პირობას წარმოადგენს ადამიანის მოტივაციის ერთადერთ აუცილებელ პირობას განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად. ადამიანს ასევე უნდა სჯეროდეს რომ მის მიერ არჩეული მოქმედების ტიპი ნამდვილად გამოიწვევს დაკმაყოფილებას ან სასურველის მიღებას.

მოლოდინი შეიძლება განვიხილოთ როგორც პიროვნების მიერ განსაზღვრული მოვლენის ალბათური შეფასება. ადამიანების უმრავლესობა ფიქრობს, რომ კოლეჯის დამთავრება საშუალებას მისცემს იპოვოს უკეთესი სამუშაო, ხოლო ბეჯითი შრომა – დაეხმარება სამსახურში დაწინაურებაში.

შრომისადმი მოტივაციის ანალიზის დროს მოლოდინის თეორია ხაზს უსვამს ურთიერთდაკავშირებულ მომენტს: 1. შრომის დანახარჯები – შედეგი; 2. შედეგები – დაჯილდოება და; 3. ვალენტურობა ანუ დაჯილდოებისაგან დაკმაყოფილება.

შრომის დანახარჯები – შედეგები ეს არის თანაფარდობა დახარჯულ ძალისხმევასა და მიღებულ შედეგებს შორის. ადამიანები საერთოდ თვლიან, რომ მათი ძალისხმევა სასურველ შედეგს მოიტანს. თუ ეს ასე არ დგება, მოლოდინის თეორიის თანახმად, მოტივაცია სუსტდება.

შედეგები – დაჯილდოება არის მიღწეული შედეგების სანაცვლოდ განსაზღვრული დაჯილდოების ან წახალისების მოლოდინი. თუ ადამიანი არ გრძნობს კავშირს მიღწეულ შედეგებსა და სასურველ დაჯილდოებას შორის, შრომითი მოღვაწეობის მოტივაცია სუსტდება.

ვალენტურობა (დაჯილდოების ფასეულობა) – ეს არის დაჯილდოების შეფარდებითი დაკმაყოფილების ხარისხი. თუ ვალენტობა დაბალია, მაშინ მოლოდინის თეორიის თანახმად შრომის მოტივაცია შემცირდება. მაგალითად: თუ კარგი მუშაობისათვის მენეჯერი ელოდება სამსახურში დაწინაურებას და მიიღოს უმნიშვნელო პრემია, მაშინ იგი შეასუსტებს

ძალისხმევას.

თუ აღმოჩნდება, რომ ორგანიზაციაში მოტივაციის ეს სამი ფაქტორი ცუდად მოქმედებს, მაშინ დაბალი იქნება მოტივაცია და შრომის შედეგები.

მოლოდინის თეორიის პრაქტიკული გამოყენება. ეს თეორია მენეჯერებს აძლევს მოტივაციის მიზნით გამოიყენონ დაჯილდოების სხვადასხვა საშუალებები, რომლებსაც ადამიანების სხვადასხვაგვარად აფასებს. ორგანიზაციის ხელმძღვანელებმა დაჯილდოება შესაბამისობაში უნდა მოიყვანონ მუშაკის მოთხოვნილებებთან. მაგ: ერთ-ერთ სადაზღვევო ფირმაში აგენტების მოტივაციის მიზნით ხელმძღვანელობამ გამოაცხადა, რომ ვინც შეასრულებს გეგმას მეუღლესთან ერთად ფირმის ხარჯზე ორი კვირას დაისვენებდა ჰავაის კუნძულებზე. ხელმძღვანელობა გააკვირვებული დარჩა, როცა საუკეთესო აგენტებმაც კი ვერ შეასრულეს გეგმა. აღმოჩნდა, რომ უფასო დასვენება ჰავაიზე ცოლებთან ერთად, ყველასათვის ჯილდოს არ წარმოადგენს.

მოლოდინი იმისა, რომ ძალისხმევა მოგვცემს სასურველ შედეგს	X	მოლოდინი იმისა, რომ შედეგები გამოიყვებს სასურველ დაჯილდოებას	X	დაჯილდოების მოსალოდნელი ფასეულობა	=	მოტივაცია
E-P		P- O		ვალენტობა		ა

ნახ. 13.3. ვრუმის მოტივაციის მოდელი

ეფექტური მოტივაციისათვის მენეჯერმა უნდა დაამყაროს მყარი თანაფარდობა მიღწეულ შედეგებსა და დაჯილდოებას შორის. ამასთან, დაჯილდოება უნდა გაეცეს მხოლოდ ეფექტური მუშაობისათვის. ხელმძღვანელმა უნდა განსაზღვროს მაღალი, მაგრამ რეალური შედეგები. თანამშრომლები მთელი ძალისხმევით იშრომებენ მოსალოდნელი ძვირფასი ჯილდოს

მისაღებად, როცა მათზე დელეგირებული უფლებამოსილებები და შრომითი გამოცდილება საკმარისია დასახული ამოცანის შესასრულებლად.

მაგ: ფირმა „რეიდერ სისტემს“-ს აქვს მაღალი ხელფასი და თანამშრომლებს უნერგავს იმის რწმენას, რომ მათი სამუშაო მეტად რთული და საინტერესოა. სთავაზობს ფირმის აქტივებს შედგავთიან პირობებში. თანამშრომლებისა და მათი ოჯახის წევრებისათვის ატარებს სხვადასხვა გასართობ და კულტურულ ღონისძიებებს. ამასთან იგი ვალდებულია კისრულობს:

1. უზრუნველყოს ურთიერთნდობის, მხარდაჭერისა და პატივისცემის ატმოსფერო;
2. მისცეს საინტერესო სამუშაო, განუვითაროს ცოდნა და უნარი;
3. ობიექტურად შეაფასოს თანამშრომლის წვლილი ფირმის მორგაწეობაში;
4. მისცეს ზრდისა და პოტენციალის განვითარების შესაძლებლობა;
5. მისცეს დაქირავებისა და დაწინაურების თანაბარი შესაძლებლობა;
6. დააწესოს მკაფიო მიზნები და ამოცანები;
7. ძალისხმევით კომპენსაცია მოახდინოს ხელფასის ზრდით და პრემიებით;
8. თანამშრომლებს მისცეს კეთილსინდისიერებისა და პატივისცემის მაგალითი;
9. აუცილებლად ჩათვალოს დაბალანსებული ცხოვრების წესი, რომელიც მოიცავს საქმიან, საოჯახო, პიროვნულ და ჯგუფური ინტერესების სფეროებს.

სამართლიანობის თეორია

სამართლიანობის თეორიის თანახმად ადამიანები სუბიექტურად განსაზღვრავენ მიღებული დაჯილდოების თანაფარდობას დახარჯულ ძალისხმევასთან, შემდეგ შეუდარებენ სხვა ადამიანების დაჯილდოებას, რომლებიც

ანალოგიურ სამუშაოს ასრულებენ. თუ შედარება დისბალანსს (უსამართლობას) უჩვენებს, მაშინ მათ წარმოექმნებათ ფსიქოლოგიური დაძაბულობა. იგი რომ მოეხსნათ და აღვადგინოთ სამართლიანობა აუცილებელია დაჯილდოების გზით მათი მოტივაცია. წინააღმდეგ შემთხვევაში ადამიანებს შეუძლიათ აღადგინონ დარღვეული ბალანსი დახარჯული ძალისხმევის შემცირებით. როცა ადამიანები დაინახავენ, რომ ნაკლებს უხდიან, ვიდრე იმსახურებენ, ნაკლები მონდომებით იმუშავენ.

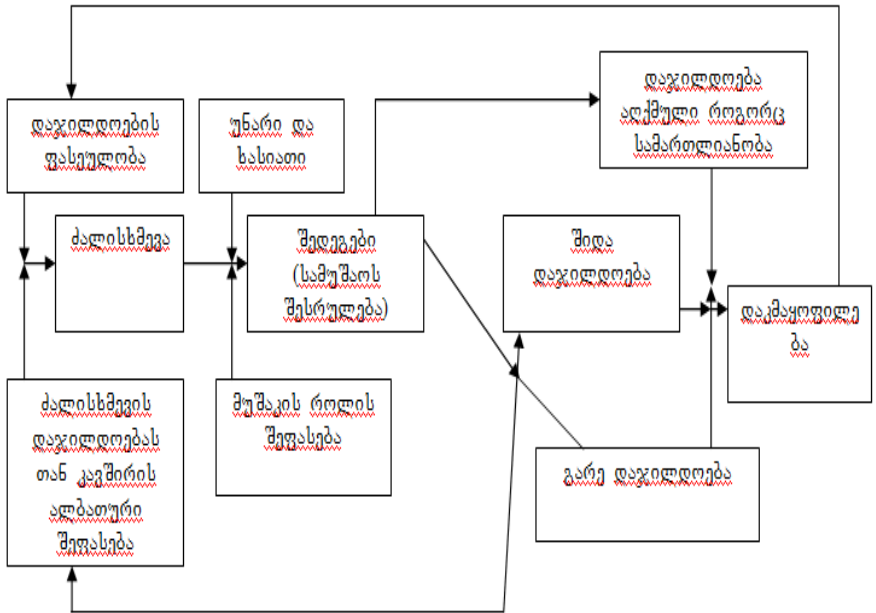
დასკვნა: სანამ ადამიანები არ ჩაითვლებიან, რომ ღებულობენ სამართლიან ანაზღაურებას, არ იშრომებენ მთელი ძალისხმევით. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ სამართლიანობის აღქმასა და შედარებას შეფარდებითი ხასიათი აქვს. თანამშრომლები უდარებენ თავიანთ თავს (შედევებებს) სხვა თანამშრომლებს ორგანიზაციის შიგნით ან გარეთ. რომლებიც ანალოგიურ სამუშაოს ასრულებენ, აუცილებელია, რომ, თუ არსებობს განსხვავება მათი შრომის ანაზღაურებაში, იგი ობიექტურად იქნას დასაბუთებული.

ზოგიერთ ორგანიზაციაში, რომ გამორიცხონ თანამშრომლებში შრომის არასამართლიანი ანაზღაურების გრძნობა და უკმაყოფილება, საიდუმლოდ ინახავენ მათ ანაზღაურებას. ეს ძნელია არა მარტო ტექნიკურად, არამედ იგი წარმოქმნის უსამართლო დაჯილდოების ეჭვს იქაც კი სადაც იგი ნამდვილად არ არსებობს. ამასთან, ამით ორგანიზაცია კარგავს შრომის ეფექტური მოტივაციის შესაძლებლობას.

პორტერ-ლოუელერის მოდელი

ლაიზან პორტერმა და ედვარდ ლოილერმა დაამუშავა მოტივაციის კომპლექსური პროცესუალური თეორია, რომელიც მოიცავს მოლოდინისა და სამართლიანობის თეორიის ელემენტებს. მათ მოდელში (ნახ. 13.4.) ხუთი ელემენტი: დახარჯული ძალისხმევა, აღქმა, მიღწეული შედეგები, დაჯილდოება და დაკმაყოფილების ხარისხი. ამ მოდელის

თანახმად მიღწეული შედეგები დამოკიდებულია, თანამშრომლის მიერ გაწეულ ძალისხმევაზე, მის უნარზე, დამახასიათებელ თვისებებზე და საკუთარი როლის შეცნობაზე.



ნახ. 134. პორტერ ლოუერის მოდელი

პორტერ-ლოუერის მოდელის თანახმად თანამშრომლის მიერ მიღწეული შედეგები, დამოკიდებულია სამ ცვლად სიდიდეზე:

1. დახარჯულ ძალისხმევაზე;
2. ადამიანის უნარზე და დამახასიათებელ თვისებებზე;
3. მათი როლის შეცნობაზე შრომის პროცესში.

დახარჯული ძალისხმევის დონე თავის მხრივ დამოკიდებულია:

- დაჯილდოების ფასეულობაზე;
- იმაზე, თუ რამდენად სწამს პიროვნებას კავშირის არსებობა ძალისხმევის დახარჯვისა და შესაძლო დაჯილდოებას შორის და;

▪ *შედევანიობის საჭირო დონის მიღწევას შეიძლება მოჰყვეს შესაბამის დაჯილდოება – დაკმაყოფილება.*

პორტერისა და ლოუღერის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი დასკვნა იმაში მდგომარეობს, რომ **შედევანი შრომას მიყვავართ დაკმაყოფილებამდე**. მენეჯერები თვლიდნენ და ბევრი დღესაც ფიქრობს, რომ უფრო კმაყოფილი მუშები უკეთესად შრომობენ. პორტერი და ლოუღერი თვლის, რომ შესრულებული სამუშაოს გრძნობას მოჰყავს პიროვნება დაკმაყოფილებამდე და ხელს უწყობს შედეგიანობის ამაღლებას.

გამოკვლევებმა დაამტკიცეს ამ მოდელის თვალსაზრისი იმის შესახებ, რომ მაღალი შედეგიანობა არის სრული დაკმაყოფილების მიზეზი და არა მისი შედეგი. მოდელმა ძირითადი როლი ითამაშა მოტივაციის გაგებაში, გვიჩვენა, რომ მოტივაცია არ წარმოადგენს უბრალო ელემენტს მიზეზობრივ-შედგობრივ ჯაჭვში. იგი გვიჩვენებს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ერთიან სისტემაში გავაერთიანოთ ისეთი ცნობები როგორცაა ძალისხმევა, შედეგები, დაჯილდოება, დაკმაყოფილება და აქქმა.

მოტივაცია და კომპენსაცია

მოტივაცია და ფული.

ფული – ეს არის ცხადი საშუალება, რომლითაც ორგანიზაციას შეუძლია დააჯილდოვოს თანამშრომელი. ადამიანური ურთიერთობების თეორიის მომხრეები თვლიან, რომ წამყვანი მნიშვნელობა აქვს ადამიანის სოციალურ მოთხოვნილებებს, მაშინ როცა მეცნიერული მართვის თეორიის მომხრეები თვლიდნენ, რომ მატერიალურ-ეკონომიკური ხასიათის დაჯილდოება იწვევს მოტივაცია ზრდას.

ფრედერიკ ჰერცბერგი იმ დასკვნამდე მივიდა, რომ ადამიანების უმრავლესობა ხელფასს მიაკუთვნებენ ჰიგიენურ ფაქტორს, რომელიც უზრუნველყოფს მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას.

ამ დასკვნას მხარი დაუჭირეს ბოხევიორიტმა მკვლევარებმა, რომლებიც სწავლობდნენ მოლოდინის თეორიას. მათ დაამტკიცეს, რომ განსაზღვრულ პირობებში ხელფასის ზრდა სტიმულს აძლევს შრომის ნაყოფიერების ზრდას. ადამიანები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ხელფასს, ამიტომ მათ უნდა სწამდეთ, რომ შრომის ნაყოფიერების ზრდა აუცილებლად გამოიწვევს ხელფასის გადიდებას. გამოკვლევამ აჩვენა, რომ მენეჯერების უმრავლესობა ემხრობა ამ მოთხოვნას, მაგრამ პრაქტიკულად ისინი მუშაკთა დახარჯული შრომის კონპენსირებას ახდენენ მუშაობის სტაჟისა და სამუშაოზე გატარებული დროის შესაბამისად.

იმისათვის, რომ დამყარდეს ურთიერთკავშირი ხელფასსა და მიღწეულ შედეგებს შორის. ედუარდ ლოულერის აზრით ხელფასი უნდა დაიყოს სამ კომპონენტად, ხელფასის ერთი ნაწილი გაიცემა თანამდებობრივი მოვალეობის შესრულებისათვის. ვისაც ორგანიზაციაში ერთნაირი თანამდებობა აქვს დებულობენ ერთნაირ დაჯილდოებას. ხელფასის მეორე ნაწილი განისაზღვრება სტაჟისა და ცხოვრების ღირებულებით. ფირმის ყველა თანამშრომელი დებულობს ხელფასის ამ კომპონენტს, მაგრამ მისი სიდიდე ყოველწლიურად ავტომატურად რეგულირდება. მესამე კომპონენტი განსხვავებულია ყოველი თანამშრომლისათვის და მისი სიდიდე განისაზღვრება წინა პერიოდში მიღწეული შედეგებით. ცუდი მუშაკისათვის იგი მინიმალურია, ხოლო კარგისათვის – მაღალი.

შესასწავლი საკითხები:

- ❖ კონტროლის არსი და აუცილებლობა
- ❖ მეცნიერული რეკომენდაციები ეფექტური
- ❖ კონტროლის ჩასატარებლად
- ❖ დაგეგმვის და კონტროლის სამმართველო-ინფორმაციის სისტემები

14.1. კონტროლის არსი და აუცილებლობა

სიტყვა „კონტროლი“ ისევე როგორც ძალაუფლება წარმოქმნის უარყოფით ემოციებს. ბევრისთვის იგი ნიშნავს შეზღუდვას, იძულებას, დამოუკიდებლობის დაკარგვას და ა.შ. ყოველივე ეს ეწინააღმდეგება ჩვენს წარმოდგენებს პიროვნების თავისუფლების შესახებ. ოველივე ამის გამო კონტროლი მიეკუთვნება მართვის იმ ფუნქციებს, რომელთა არსიც არასწორად აღიქმება.

კონტროლი – არის ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მიღწევის უზრუნველყოფის პროცესი.

კონტროლის პროცესი მოიცავს სტანდარტების დაწესებას, მიღწეული შედეგების გაზომვას და კორექტივების შეტანას, იმ შემთხვევაში, თუ მიღწეული შედეგები არსებითად განსხვავდება დაწესებული სტანდარტებისაგან.

კონტროლის აუცილებლობა

ხელმძღვანელები კონტროლის ფუნქციის განხორციელებას იწყებენ, როცა ისინი ქმნიან ორგანიზაციას და განსაზღვრავენ მიზნებსა და ამოცანებს. კონტროლის გარეშე წარმოიქმნება ქაოსი და ჯგუფების მობილიზაცია დავალებათა შესასრულებლად შეუძლებელი ხდება. ორგანიზაციის მიზნები, გეგმები და სტრუქტურა განსაზღვრავს მისი მოღვაწეობის მიმართულებას, ხოლო კონტროლი წარმოადგენს ყოველი

ორგანიზაციის განუყოფელ ელემენტს.

განუსაზღვრელობა. გეგმები წარმოადგენს იმ სურათს, რომლის დანახვაც მომავალში სურს ხელმძღვანელობის. მრავლმა გაუთვალისწინებელმა შემთხვევამ შეიძლება ხელი შეუშალოს იმას, რომ ჩანაფიქრი განხორციელდეს. კანონების, სოციალური ფასეულობების ტექნოლოგიის, კონკურენციის პრობლების და სხვა ცვლილებებმა სრულიად რეალური გეგმები გარკვეული დროის შემდეგ შეიძლება სრულიად განუხორციელებლად აქციოს. მსგავს სიტუაციაში ჩავარდნენ ამერიკული საავტომობილო ფირმები 80-იან წწ-ში, როცა შემოღებული იქნა ახალი ეკოლოგიური სტანდარტები და უსაფრთხოების ნორმები გამწვავდა ენერგეტიკული კრიზისი და კონკურენცია იაპონურ და ევროპულ საავტომობილო ფირმებთან.

საუკეთესო ორგანიზაციასაც კი გააჩნია თავისი პრობლემები. მაგალითად: სპეციალიზაციამ და შრომის დანაწილებამ შეიძლება წარმოქმნას კოორდინაციის პრობლემები, დაპირისპირება ცალკეულ ბრიგადებსა და სამუშაო ჯგუფებს შორის. სტრუქტურამ, რომელიც მომხიბვლელია ქაღალდზე და წარმატებული იყო სხვა ადგილას ან სხვა დროს, შეიძლება ვერ გაამართლოს ხელმძღვანელობის იმედები.

განუსაზღვრელობა კიდევ ერთ ფაქტორს წარმოადგენს ადამიანები, რომლებიც ორგანიზაციაში სამუშაოებს ასრულებენ. შრომის პროცესში ადამიანების ქცევის მექანიზმის შესწავლაში მიღწეული წარმატების მიუხედავად, მენეჯერებს ჯერ კიდევ არ შეუძლიათ დეტალური პროგნოზირება იმისა, თუ როგორ რეაგირებას მოახდენენ ისინი ახალ ინსტრუქციებისა და ბრძანებებზე, ახალი უფლებებისა და პასუხისმგებლობების დელეგირებაზე.

კრიზისული სიტუაციების წარმოქმნის გაფრთხილება. ორგანიზაციის შიგნით სიტუაციის ანალიზის შედეგად გამოვლინებული შეცდომები და პრობლემები კიდევ უფრო გამწვავდება, თუ დროზე არ იქნება აღმოფხვრილი. თუ

ბუღალტერი შეცდა შემოსავლებისა ან დანახარჯების განსაზღვრისას, მაშინ იგი შეიძლება შეცდეს ჩეკის გამოწერის დროსაც, რაც დიდ ზიანს მოუტანს ორგანიზაციას და ბანკი დაკარგავს თავის რეპუტაციას.

მეწარმეობის სფეროში ამის კარგი მაგალითია ფირმა „ჯენერალ დაინემიკსში“ რეაქტიული სამოქალაქო თვითმფრინავის „კონვერ 880“-ის შექმნის ისტორია. მისი შექმნის გეგმა ჩაისახა ჯერ კიდევ მაშინ, როცა ფირმას მისი დამაარსებლის ტალანტიანი ლიდერი დჯეი გოპკინსი ხელმძღვანელობდა, მან შექმნა უდიდესი ცენტრალიზებული კომპანია, რომელიც სამხედრო შეკვეთებს ასრულებდა და მართავდა მას მხოლოდ თავისი ავტორიტეტის საფუძველზე. მას არ შეუქმნია კონტროლის ინფორმაციული სისტემა, ამიტომ ფირმის მუშაობა მთლიანად იყო დამოკიდებული მის ფენომენალურ ენერჯიაზე და განყოფილების გამგეების პირად ერთგულებაზე.

გოპკინსის სიკვდილის შემდეგ (1957 წ.) მუშაობა ახალ პროექტზე არ შეჩერებულა, განყოფილების ხელმძღვანელებმა გააგრძელა პროექტის განვითარება. პროექტის განხორციელების პროცესში გაირკვა, რომ ახალი თვითმფრინავების რეალიზაციის მოცულობა გადიდებული იყო, ხოლო დანახარჯები შემცირებული. ამასთან, საექსპლუატაციო თვისებების მიღწევისათვის საჭირო იყო არსებითი ცვლილებების შეტანა კონსტრუქციაში, ძრავასა და ფიუზელაჟი. გადაწყდა გაეზარდათ პროექტზე კაპიტალ დაბანდება, რომ არ დაკარგულიყო ის, რაც მანამდე დაიხარჯა.

ახალმა პრეზიდენტმა ფრენკმ პეისმა სასწრაფოდ შექმნა ინფორმაციისა და კონტროლის თანამედროვე სისტემა, მაგრამ უკვე გვიან იყო, ფირმამ თითქმის მილიარდი დოლარი ზარალი განიცადა.

კონტროლის ფუნქციაა გამოვავლინოთ პრობლემები და მოვახდინოთ ორგანიზაციის მოღვაწეობის კორექტირება მანამ, სანამ ეს პრობლემები კრიზისში გადაიზრდებოდეს. ჩინური სიბრძნის წიგნში „iczin“ (გარდაქმნების წიგნი), რომელიც 3

ათასი წ-ის წინ დაიწერა, მიუთითებს, რომ: „როცა ჭკვიანი ადამიანი ხელავს, თუ რატომ მიადწია მან წარმატებას, იგი ისევ ასე აკეთებს. როცა იგი ხელავს თავის შეცდომებს, იგი არ იმეორებს მას“.

წარმატების მხარდაჭერა. კონტროლის დადებითი მხარეა ყოველივე იმის მხარდაჭერა, რაც წარმატებული იყო ორგანიზაციის მუშაობაში. ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს, თუ ორგანიზაციის რომელი მიმართულებები უწყობს ხელს მიზნების განსაზღვრა საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას სწრაფად მოახდინოს ადაპტაცია დინამიურ გარემოსთან და უზრუნველყოს დასახული მიზნების მიღწევა.

კონტროლის სიდიდე. კონტროლის ერთ-ერთი თავისებურებაა ის, რომ იგი უნდა იყოს ყოველისმომცველი. კონტროლი არ შეიძლება იყოს მხოლოდ კონტროლიორი მენეჯერის პრეროგატივა. ყოველი ხელმძღვანელი რანგის მიუხედავად, უნდა ახორციელებდეს მას როგორც თავისი სამსახურებრივი მოვალეობის განუყოფელ ნაწილს, მაშინაც კი თუ მისთვის ეს სპეციალურად არაა დაუვალვია.

არსებობს: წინასწარი, მიმდინარე და საბოლოო კონტროლი (ნახ. 141.)

წინასწარი კონტროლი	მიმდინარე კონტროლი	საბოლოო კონტროლი
დრო		

ნახ. 14.1. კონტროლის ძირითადი სახეების განხორციელების დრო

წინასწარი კონტროლი

კონტროლი აისპერგს მოგვაგონებს, რომლის დიდი ნაწილი, როგორც ცნობილია, წყლითაა დაფარული. მოცემული ორგანიზაციის კონტროლის ყველაზე მნიშვნელოვანი სახეები შეიძლება შენიღბული იყოს მართვის სხვადასხვა ფუნქციებს შორის. მაგალითად: თუმცა დაგეგმვა და ორგანიზაციის სტრუქტურის შექმნა არ მიეკუთვნება კონტროლის

პროცედურას, მაგრამ მათაც შეუძლიათ ორგანიზაციის მოღვაწეობაზე წინასწარი კონტროლის განხორციელება. იგი იწოდება **წინასწარ კონტროლად** იმის გამო, რომ ხორციელდება ფაქტიურად მუშაობის დაწყებამდე.

წინასწარი კონტროლის განხორციელების ძირითად საშუალებას წარმოადგენს განსაზღვრული წესებისა და პროცედურების რეალიზაცია, რადგანაც წესები და მოქმედებათა მიმართულება გამომუშავდება გეგმების შესასრულებლად, მათი დაცვა იმის რწმენას იძლევა რომ მუშაობა ვითარდება მოცემული მიმართულებით.

ორგანიზაციებში წინასწარი კონტროლი მიმდინარეობს ადამიანური, მატერიალური და ფინანსური რესურსების სფეროში.

ადამიანური რესურსების კონტროლი ხორციელდება ორგანიზაციაში მისაღები კადრების საქმიანი და პროფესიული ცოდნისა და ჩვევების შემოწმების მიზნით. ამისათვის ორგანიზაციებში მუშავდება ფსიქოლოგიური ტესტები და საუბრის თემები სამუშაოზე კვალიფიკაციური თანამშრომლების მისაღებად. ბევრი ორგანიზაცია კონტროლს აგრძელებს მუშაკის სამსახურში მიღების შემდეგაც. ამ მიზნით ქმნიან მუშაკთა კვალიფიკაციის ამაღლებისა და გადამზადების კურსებს.

მატერიალური რესურსების კონტროლი აუცილებელია, რადგანაც ცუდი ნედლეულიდან კარგი პროდუქცია ვერ იწარმოება, ამიტომ აუცილებელია მატერიალური რესურსების სისტემატური შემოწმება ხარისხის სტანდარტის ფარგლებში.

ფინანსური რესურსების კონტროლის მნიშვნელოვან საშუალებას წარმოადგენს ბიუჯეტი, რომელიც იძლევა იმის რწმენას, რომ საწარმოს ეყოფა ფინანსური რესურსების დასახული მიზნების მისაღწევად. განისაზღვრება ზღვრული დონეები, რომლის ფარგლებშიც შეუძლიათ გამოიყენონ ქვედანაყოფებმა მათთვის გამოყოფილი ფულადი საშუალებები.

მიმდინარე კონტროლი

მიმდინარე კონტროლი ხორციელდება უშუალოდ სამუშაოს შესრულების პროცესში. ხშირად მოწმდება თანამშრომელთა მუშაობა, პრობლემების დაძლევისა და საწარმოო პროცესების სრულყოფის მიზნით. იგი საშუალებას იძლევა აღმოიფხვრას გადახრები გეგმებსა და ინსტრუქციების შესრულებაში, მანამ ისინი სერიოზულ სიძნელეებად არ გადაზრდილა. იგი ემყარება მიღწეული შედეგების გაზომვას და მის შედარებას გეგმიურ მაჩვენებლებთან. მიმდინარე კონტროლი უკუკავშირის სისტემის საშუალებით იწვევს მაკორექტირებელი ღონისძიებების გატარებას გადახრების აღმოსაფხვრელად.

ორგანიზაციული სისტემები უკუკავშირით. კონტროლი უკუკავშირის საშუალებით ყველა ცოცხალ ორგანიზმს ახასიათებს. მაგალითად: ტვირთის აწვეისას ადამიანის თვალები შეაფასებს თავის შესაძლებლობებს და გადასცემს სათანადო ინფორმაციას ცენტრალურ ნერვულ სისტემას – ტვინს, რომელიც გასცემს ბრძანებას აიღოს თუ არა ტვირთი. ადებისას აკონტროლებს ხელის ჩაჭიდებას, კუნთებისა და სხეულის სხვა ორგანოების მოქმედებას. თუ პიროვნება თვალს აიხვევს ტვირთის ადების პროცესი გართულდება.

უკუკავშირის სისტემებს გააჩნიათ საერთო მიზანი, იყენებენ გარემო რესურსებს, თვალს ადევნებენ გადახრებს დასახული ამოცანის შესრულების პროცესში და კორექტირებას უწევენ ამ გადახრებს დასახული მიზნის მისაღწევად.

ასეთი სისტემის მარტივი მაგალითია უთო ავტომატური რეგულატორით. რეგულატორის მუშაობა დამოკიდებულია თერმოსტატის მუშაობაზე. თუ იგი არასწორად მუშაობს, რეგულატორიც არღვევს მუშაობის რეჟიმს. რგანიზაციის მართვაში გამოყენებული უკუკავშირის მქონე ორგანიზული სისტემებიც ბევრად ჰგავს რეგულატორი მოქმედებას. იგი გავლენას ახდენს „შემოსავალზე“, რომ მიღებული იქნას სასურველი შედეგი „გამოსავალზე“. ორგანიზაციაში შედის რესურსები, ხოლო ბოლოს გამოდის პროდუქცია და მომსახურება. ორგანიზაცია ღია სისტემაა, რომელზედაც მუდმივ ზემოქმედებას ახდენს გარემო ფაქტორები. ამ

ფაქტორების ცვლილების შესაბამისად მენეჯერები უნდა ცდილობდნენ მიზნებსა და ამოცანების მიღწევას. ორგანიზაციაზე მოქმედი გარე ცვლადებია: კონკურენტები, კანონები, ტექნოლოგია, ეკონომიკური პირობები და სხვა.

საბოლოო კონტროლი

საბოლოო კონტროლის ფარგლებში უკუკავშირი გამოიყენება სამუშაოს შესრულების შემდეგ. სამუშაოს დასრულებისთანავე ან დროის განსაზღვრულ პერიოდში ხდება ფაქტიურად მიღწეული შედეგების შედარება გეგმიურ მაჩვენებლებთან.

მიუხედავად იმისა, რომ საბოლოო კონტროლი არ იძლევა შესაძლებლობას გავლენა მოვახდინოთ პრობლემებზე მათი წარმოქმნის მომენტში, პროფესორ ნიუმენის აზრით მას ორი მნიშვნელოვანი ფუნქცია გააჩნია: 1. ეს პროცედურა საშუალებას იძლევა მივიღოთ ინფორმაცია წარმოქმნილი პრობლემების შესახებ და გამოვრიცხოთ ისინი მომავალში; 2. საბოლოო კონტროლი ხელს უწყობს მოტივაციას. შედეგებისა გაზომვა და შესაბამისი დაჯილდოება აუცილებელია იმისათვის, რომ უზრუნველყოთ ორგანიზაციის წარმატებული მუშაობა.

14.2. კონტროლის პროცესი

კონტროლის პროცესში გამოიყოფა სამი განსხვავებული ეტაპი: 1. სტანდარტებისა და კრიტერიუმების შერჩევა; 2. სტანდარტებზე რეალური შედეგების შედარება; 3. აუცილებელი მაკორექტირებელი მოქმედებების გატარება.

სტანდარტების დაწესება

სტანდარტები – ეს არის კონკრეტული მიზნები, პროგრესი, რომლის მიმართაც ხდება გაზომვა. ეს მიზნები გამოიკვეთება დაგეგმვის პროცესში. კონტროლისათვის გამოყენებული სტანდარტები ამოირჩევა ორგანიზაციის მრავალი მიზნიდან.

მიზნებს, რომლებიც გამოიყენება კონტროლისათვის სტანდარტის სახით, ორი მნიშვნელოვანი თავისებურება

ახასიათებს: 1. დროის მონაკვეთი, რომელშიაც უნდა შესრულდეს სამუშაო; 2. კონკრეტული კრიტერიუმი, რომლიც მიმართაც უნდა შეფასდეს სამუშაოს შესრულების ხარისხი. მაგალითად: მივადწიოთ 2 მლნ დოლარ მოგებას 2010 წლისათვის. კონკრეტული კრიტერიუმი (2 მლნ დოლარი) და დროის პერიოდი (1 წ.) შედეგიანობის მაჩვენებლებს წარმოადგენენ. იგი ხელმძღვანელობას საშუალებას აძლევს რეალურად შესრულებული სამუშაო შეადაროს დაგეგმილს და უპასუხოს შემდეგ კითხვებს: რა უნდა გაკეთდეს, რომ მიღწეული იქნას მიზნები? და რა დარჩა გაუკეთებელი? ჩვენს მაგალითში, თუ ფირმის მოგება წლის პირველი ნახევრისათვის 800 ათასი დოლარია, ეს იმაზე მიუთითებს, რომ აუცილებელია გავზარდოთ მწარმოებლურობა, რომ მივადწიოთ დასახულ მიზანს.

ცხადია, რომ შემოსავლები, მოგება და დანახარჯები ადვილად გამოიხატება რაოდენობრივ მაჩვენებლებში, მაგრამ ორგანიზაციის ზოგიერთი მნიშვნელოვანი მიზნის რაოდენობრივ მაჩვენებელში გამოხატვა შეუძლებელია. მაგალითად: მორალური დონის ამაღლებას დოლარებში ან სხვა მაჩვენებლებში ვერ გამოვხატავთ, მაგრამ თანამშრომლების მორალური დონის შესახებ ინფორმაცია შეიძლება მივიღოთ მათი გამოკითხვისა და გამოკვლევის გზით. მორალური დონის შესახებ მეტყველებს აგრეთვე კადრების დენადობა, რადგანაც მისი მაღალი დონე მიუთითებს სამუშაოთი უკმაყოფილებაზე. ამიტომ, ხელმძღვანელობამ შეიძლება დაისახოს მიზნად მომავალი წლისათვის კადრების დენადობის 10%-დან 6%-მდე შემცირება. ასეთი ირიბი მაჩვენებლების გამოყენებას მიზნის სახით ის ნაკლოვანება აქვს, რომ კადრების დენადობის შემცირება შეიძლება გამოწვეული იყოს არა მორალური დონის ამაღლებით, არამედ ეკონომიკური დაცემით. მენეჯერს უნდა შეეძლოს სიმპტომების გარჩევა ნამდვილი მიზეზისაგან.

მიღწეული შედეგების შედარება დაწესებულ სტანდარტებთან

ამ ეტაპზე მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს, თუ რამდენად

შეესაბამება მიღწეული შედეგები მის მოლოდინს. ამასთან, მან უნდა მიიღოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება: რამდენად დასაშვებია და უსაფრთხოა აღმოჩენილი გადახრა. ეს საქმიანობა მდგომარეობს გადახრის მასშტაბის დადგენაში, შედეგების გაზომვაში, ინფორმაციის გადაცემაში და მის შეფასებაში.

დასაშვები გადახრის მასშტაბი და გამორიცხვის პრინციპი. შედეგიანობის მაჩვენებელი იძლევა კონკრეტულ მიზანს საითაც უნდა წარმართონ ძალისხმევა ორგანიზაციის თანამშრომლებმა. იშვიათად ხდება, რომ ორგანიზაციამ ცოტათი მაინც არ გადაუხვიოს დასახული მიზნებისაგან.

მაგალითისათვის ავიღოთ ნიუ-იორკის უნივერსალი „მეისის“, რომელიც მილიონობით დოლარის ღირებულების საქონელს ყიდის წელიწადში. ვთქვათ 2001 წლისათვის მისი მიზანია რეალიზაციამ მიაღწიოს 365 მლნ დოლარს ანუ კვირაში 7 მლნ დოლარს. თუ რეალიზაციის მოცულობა მარტის მეორე კვირაში 6,8 მლნ დოლარი იქნება, ეს სტანდარტისაგან მცირე გადახრაა და მისთვის საფრთხეს არ წარმოადგენს. საქმე ის არის, რომ რეალიზაციის მოცულობა საშუალოდ თვეში უნდა იყოს 7 მლნ დოლარი და არა ყოველკვირეულად. ყოველ გადახრას რომ ყურადღება მიაქციოს, ხელმძღვანელობა მხოლოდ კონტროლის ფუნქციით იქნება დაკავებული და ვერ შეასრულებს დანარჩენ ფუნქციებს. ამიტომ, უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობა აწესებს **გადახრის დასაშვებ მასშტაბს**, რომლის ფარგლებშიც გადახრა არ არის საგანგაშო.

დასაშვები გადახრის მასშტაბის განსაზღვრა მეტად მნიშვნელოვანია, რადგანაც დიდი მასშტაბის მიღება ორგანიზაციისათვის საშიშია, ხოლო მცირე მასშტაბის დაწესებისას ორგანიზაციამ რეაგირება უნდა მოახდინოს უმნიშვნელო გადახრებზე, რაც ბევრ დროს მოითხოვს და კონტროლი არაეფექტური ხდება.

კონტროლი რომ ეფექტური იყოს ეკონომიკურად უნდა იყოს კონტროლის სისტემაზე დანახარჯები შედეგად დროის იმ დანახარჯებისაგან, რომელსაც ხარჯავენ მენეჯერები და სხვა თანამშრომლები ინფორმაციის შეგროვებაზე, გადაცემაში და

ანალიზზე. თუ კომერციულ ორგანიზაციაში კონტროლის განხორციელებისაგან მიღებული მოგება ნაკლებია დანახარჯებზე, მაშინ იგი არაპროდუქტიულია. კონტროლის ეფექტურობის ამაღლების ერთ-ერთ მეთოდს წარმოადგენს **გამორიცხვის მეთოდი**, რომლის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ კონტროლის სისტემა უნდა ამოქმედდეს მხოლოდ სტანდარტისაგან მნიშვნელოვანი გადახრის განსაზღვრა. მაგალითად: „ჯენერალ მოტორზისათვის“ არაფერს ნიშნავს, კვირაში რეალიზაციის მოცულობა დაგეგმილზე თუ 1 მლნ დოლარით ნაკლები იქნება მაგრამ, თუ რომელიმე 50 ცენტიანი დეტალის კონსტრუქცია არასაიმედო აღმოჩნდება, იგი იძულებული იქნება გაარემონტოს უკვე გაყიდული ათასობით მანქანა.

შედგების გაზომვა კონტროლის ყველაზე ძნელი და ძვირად ღირებული ელემენტია. დასაწყისში უნდა შეირჩეს საზომი ერთეული, რომელიც შეიძლება გადაყვანილი იქნას იმ ერთეულებში, რომელშიც მოცემულია სტანდარტი. თუ დაწესებული სტანდარტი მოგებაა, იგი გაიზომება დოლარებში ან პროცენტებში. ფარმაცევტულ წარმოებაში დაცული უნდა იქნას სხვადასხვა ნივთიერებათა დასაშვები დოზები. აქ მთელი პროდუქციის შემოწმება შეუძლებელია, ამიტომ იყენებენ შერჩევით შემოწმებას.

ინფორმაციის გადაცემა და გავრცელება. ხელმძღვანელმა უნდა ზუსტად იცოდეს, თუ ორგანიზაციის რომელი უბანი კარგად და რომელი ცუდად მუშაობს, რომელი მენეჯერი აღწევს და რომელი ვერ აღწევს წარმატებას. ხელმძღვანელმა უნდა განსაზღვროს არსებული ინფორმაცია არის თუ არა ობიექტური და მნიშვნელოვანი.

შედგების შესახებ ინფორმაციის შეფასება. მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს მიღებულია თუ არა საჭირო ინფორმაცია და რამდენად მნიშვნელოვანია იგი. მნიშვნელოვანია ის ინფორმაცია, რომელიც ადეკვატურად აღწერს გამოსაკვლევ მოვლენას და გამოსადეგია სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად.

მაკორექტირებელი ღონისძიებების გატარება

მიღწეული შედეგების შეფასების შემდეგ კონტროლის პროცესი მესამე ეტაპზე გადადის. *მენეჯერი ირჩევს სამი შესაძლო გადაწყვეტილებიდან ერთ-ერთს: არაფერი არ გააკეთოს, აღმოფხვრას გადახრა ან გადასინჯოს სტანდარტი.*

ჩაურეგლობა. როცა ფაქტიური შედეგების შედარება სტანდარტებთან გვიჩვენებს, რომ დასახული მიზნები წარმატებით ხორციელდება, საჭირო არ არის გადაწყვეტილების მიღება

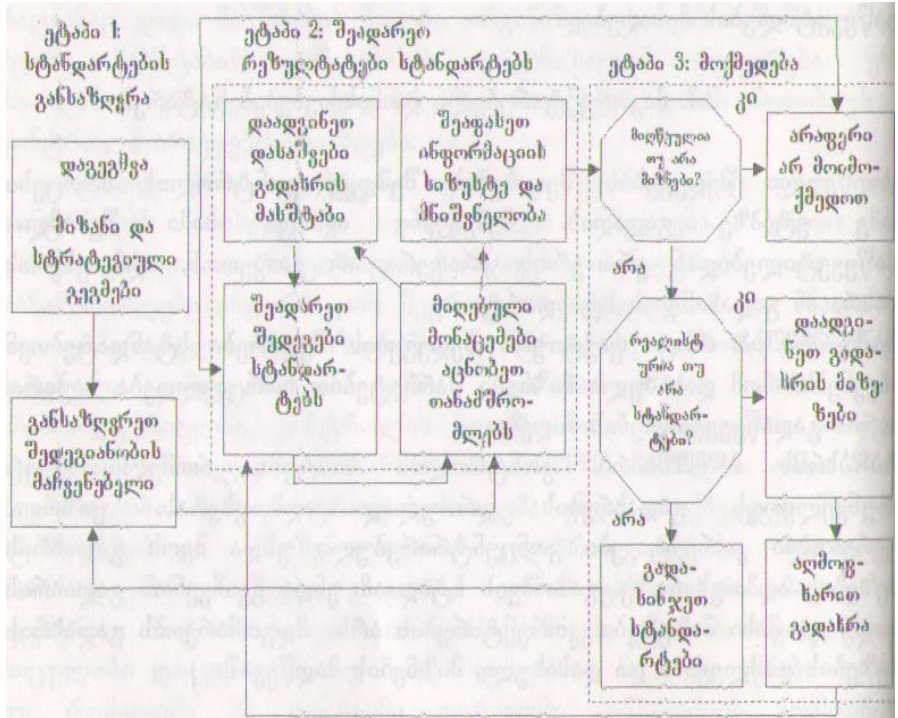
გადახრის აღმოფხვრა. კონტროლის სისტემა, რომელიც ვერ უზრუნველყოფს გადახრების დროულად აღმოფხვრას დროულად აღმოფხვრას, უაზროა. ჩატარებული კორექტივები კონცენტრირებული უნდა იყოს გადახრის მიზნების აღმოფხვრაზე. გაზომვის სტადიამ უნდა გვაჩვენოს გადახრის სიდიდე და მისი მიზეზები. კორექტირების არსი მდგომარეობს გადახრის მიზეზების დაძლევისა და დასახული მიზნების მიღწევასი.

კორექტირება მიიღწევა მოცემული ორგანიზაციის რომელიმე შიდა ცვლადი ფაქტორის გაუმჯობესებით, მართვის ფუნქციისა და ტექნოლოგიური პროცესების სრულყოფის გზით.

მაკორექტირებელი ღონისძიების გატარებამდე მენეჯერმა კარგად უნდა შეაფასოს მისი მოსალოდნელი შედეგები და თავი შეიკავოს საეჭვო და საშიში გადაწყვეტილებების მიღებისაგან. მაგალითად: ერთ-ერთი ფირმის ხელმძღვანელობამ, როცა დაინახა, რომ პროდუქციის რეალიზაცია მცირდებოდა, წლის ბოლო კვარტალში მოგება რომ შეენარჩუნებინა გადაწყვეტა თანამშრომლების ერთი მესამედით შემცირება. ფირმა ცდილობდა არ შექმნილიყო პროფკავშირები და თავი დაეღწია დამატებითი ხარჯებისაგან. მუშებმა გაიგეს თუ არა, რომ დათხოვნას უპირებდნენ, შექმნეს პროფკავშირები, ფირმამ დაკარგა თავისი უპირატესობის კონკრეტულ ბრძოლაში და დიდი ზარალი განიცადა.

სტანდარტების გადასინჯვა. სტანდარტებიდან ყველა

მნიშვნელოვანი გადახრის აღმოფხვრა არ არის აუცილებელი. ზოგჯერ თვით სტანდარტებია არარეალური. გეგმების გადასინჯვის დროს უნდა გადაისინჯოს სტანდარტებიც. მაგალითად: როცა სავაჭრო აგენტი გეგმას 50%-ით ასრულებს, ასეთი გეგმა არარეალურია.



ნახ. 14.2. კონტროლის პროცესის მოდელი

14.3. კონტროლის ძველთი ასაქტაპი

ადამიანები კონტროლის განუყოფელი ელემენტები არიან, ამიტომ კონტროლის პროცედურის დამუშავებისას მენეჯერმა მხედველობაში უნდა მიიღოს მათი ქცევა.

ცნობილია, რომ კონტროლი უშუალო და ძლიერ გავლენას ახდენს ადამიანების ქცევაზე. ხშირად მენეჯერები კონტროლის პროცესს ხილულს ხდიან, რომ ზემოქმედება მოახდინონ თანამშრომლების ქცევაზე და აიძულონ ისინი ძალისხმევა

წარმართონ ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. მაგალითად: ბანკის მომსახურეებს, რომლებიც გარიგებებს ახდენენ აფრთხილებენ, რომ ყოველი დოლარი ასახული უნდა იქნას ყოველდღიურ საბანკო ანგარიშში. ფულადი ანგარიშები ხშირად მოწმდება უფროსი თანამშრომლების მიერ. ფირმის ყველა თანამშრომელმა იცის, რომ მათი ფინანსური ანგარიშები ზედმიწევნით იქმნება შემოწმებული. ხილული კონტროლის იდეა იმაში მდგომარეობს, რომ გამოირიცხოს შეცდომები და თაღლითობა. მენეჯერები დარწმუნებულნი არიან, რომ როცა თანამშრომლებმა იციან, რომ კონტროლი ეფექტურად მოქმედებს, ცდილობენ გამოირიცხონ შეცდომები და საეჭვო გარიგებები. ყოველივე ეს საბოლოო ანგარიშით ზრდის დასახული მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას.

შესაძლო ნეგატიური შედეგები

ზოგიერთ მენეჯერს ავიწყდება, რომ კონტროლს შეუძლია როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი გავლენა მოახდინოს თანამშრომლების ქცევაზე. გამოიწვიოს მათი გაღიზიანება და უკმაყოფილება.

კონტროლზე ორიენტირებული ქცევა. ორგანიზაციის თანამშრომლებმა ჩვეულებრივ იციან, რომ ხელმძღვანელობა მათი შედეგიანობის შეფასებისათვის იყენებს კონტროლის სხვადასხვა მეთოდს. დაშვებული შეცდომები და წარუმატებლობა მხედველობაში იქმნება მიღებული დაჯილდოების ან დასჯის დროს. ამიტომ, თანამშრომლები ცდილობენ არ დაუშვან ისინი.

კონტროლის სისტემა სწორად უნდა დავაპროექტოთ, რომ თანამშრომლები არ შეეცადონ კარგად გამოიყურებოდნენ მხოლოდ კონტროლის დროს და ნაკლებად ზრუნავდნენ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე.

ცალმხრივი კონტროლი უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ერთი რომელიმე მიზნის ეფექტურ მიღწევას, მაგრამ პერსპექტივაში ხელს შეუშლის ორგანიზაციის სხვა მიზნების მიღწევას. ამის მაგალითები უხვად იყო ყოფილ სსრკ-ში, სადაც

ხელმძღვანელობის დაჯილდოება და დაწინაურება ხდებოდა წარმოებისა და რეალიზაციის მოცულობა გადიდებისათვის. მას სამრეწველო საწარმოები აღწევდნენ მოწყობილობების მიმდინარე რემონტისა და გეგმიურ ტექნომსახურებაზე უარის თქმით, რაც შემდგომ პერიოდში იწვევდა წარმოების დაცემას. სოფლის მეურნეობაში გეგმები სრულდებოდა ჩვეულებრივ მიწერებისა და პროდუქციის ფალსიფიცირების გზით.

შელამაზებული, გამოუღებარი ინფორმაცია. კონტროლის მეორე ქცევით ეფექტს წარმოადგენს ის, რომ მან შეიძლება აიძულოს ადამიანები შეალამაზონ ინფორმაცია. მაგალითად: როდესაც ქვედანაყოფის ხელმძღვანელებმა იციან, რომ უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელს წესად აქვს საბიუჯეტო მოთხოვნის შემცირება, ისინი შეეცდებიან უფროსს განსახილველად მიაწოდონ ხელოვნურად გადიდებული მონაცემები, რომ შემდგომ ჩეატიონ ბიუჯეტის ფარგლებში. ასევე შეიძლება დაისახონ ადვილად მისაღწევი მიზნები, რომ უზრუნველყონ წარმატების მიღწევა და დაჯილდოება.

14.4. მენეჯერული რეკომენდაციები ეფექტური კონტროლის ჩასატარებლად

ნიუმენმა ჩამოაყალიბა მენეჯერებისათვის შემდეგი რეკომენდაციები:

- 1. დააწესეთ გააზრებული სტანდარტები, რომელსაც სწორად აღიქვამენ თანამშრომლები;**
- 2. დააწესეთ ორმხრივი ურთიერთობა.** თუ თანამშრომელს წარმოექმნება რაიმე პრობლემა კონტროლის სისტემის მიმართ, მას უნდა შეეძლოს ღიად თქვას და არ შეეშინდეს იმის, რომ ხელმძღვანელობას ეს არ მოეწონება;
- 3. მოერიდეთ ზედმეტ კონტროლს.** ხელმძღვანელობამ არ უნდა გადატვირთოს თანამშრომლები კონტროლის მრავალი ფორმით;
- 4. დააწესეთ მაღალი, მაგრამ მიღწევად სტანდარტები.** სტანდარტები უნდა იყოს რეალური და მიღწევადი;

5. დააჯილდოეთ მიღწეული შედეგისათვის.
თანამშრომლები სამართლიანად უნდა იქნას დაჯილდოებული მიღწეული შედეგებისათვის.

ეფექტური კონტროლის ნიშნები

რომ უზრუნველყოს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა, კონტროლს უნდა ახასიათებს რამდენიმე თვისება:

1. სტრატეგიული მიმართულება. იგი უნდა ასახავდეს ორგანიზაციის საერთო პრიორიტეტებს და მხარს უჭერს მათ;

2. შედეგებზე ორიენტირება. კონტროლის საბოლოო მიზანია არა პრობლემის გამოვლინება, არამედ ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ამოცანების გადაჭრა;

3. საქმისადმი შესაბამისობა. კონტროლი ობიექტურად უნდა ზომავდეს და აფასებს ორგანიზაციის საქმიანობას;

4. კონტროლის დროულობა. იგი არ გამოიხატება მისი ჩატარების სიჩქარეში ან მისი ჩატარების სიხშირით, არამედ გამოიხატება გაზომვებსა და შეფასებებს შორის დროის ინტერვალით, რომელიც შეესაბამება გასაკონტროლებელ მოვლენას;

5. კონტროლის მოქნილობა. კონტროლი როგორც გეგმები საკმაოდ მოქნილი უნდა იყოს, რომ შეეგუოს გარემო ცვლილებებს;

6. კონტროლის უბრალოება. ყველაზე ეფექტური კონტროლი – მარტივი კონტროლია. იგი არ მოითხოვს დიდ ძალისხმევას და ხარჯებს;

7. კონტროლის ეკონომიურობა. იგი უნდა აახლოვებდეს ორგანიზაციას მიზნებთან. კონტროლის საერთო ხარჯები ნაკლები უნდა იყოს მისგან მიღებულ მოგებაზე;

8. კონტროლი საერთაშორისო დონეზე. რაც უფრო გლობალურია ფირმის ბიზნესი, მით უფრო რთულდება კონტროლის ფუნქციის განხორციელება. რომლებიც წარმოიქმნება ცენტრალურ შტაბ-ბინასა და ფილიალებს შორის.

ისინი წარმოიშვება გეოგრაფიული, ენობრივი და კულტურული ბარიერების გამო.

მენეჯერებმა, რომლებიც ახორციელებენ კონტროლს როგორც საშინაო, ისე საერთაშორისო ბაზრებზე შეიძლება იხელმძღვანელონ შემდეგი რჩევებით:

1. პერიოდულად ჩაატარეთ კრებები ფირმის სტაბ-ბინაში საზღვარგარეთული ფილიალების შესაბამისი პერსონალის მონაწილეობით;

2. მოაწვეეთ ცენტრალური ოფისის ხელმძღვანელობის ვიზიტები ფილიალებსა და განყოფილებებში;

3. საზღვარგარეთულ ფილიალებში დანიშნეთ მენეჯერები ცენტრალური სტაბ-ბინიდან;

4. მოითხოვეთ საზღვარგარეთული ფილიალებიდან ანგარიშები მუშაობის ცალკეული მიმართულების მიხედვით;

5. განახორციელეთ სხვადასხვა სახის საფინანსო-საბიუჯეტო კონტროლი.

14.5. ღაბეშვილის და კონტროლის სამმართველო-ინფორმაციის სისტემები

მართვის ფუნქციებს შორის ყველაზე მეტი ურთიერთკავშირი არსებობს დაგეგმვასა და კონტროლის ფუნქციებს შორის. დაგეგმვის მრავალი მოქმედება შეიძლება ისე განხორციელდეს, რომ გაადვილდეს მომავალში მისი შესრულების კონტროლი.

ფორმალური ინფორმაციული სისტემის აუცილებლობა ინფორმაციის დიდი ნაწილი, რომელიც საფუძველზეც ყოველდღიურად მიიღება. გადაწყვეტილება, მიიღება არაფორმალური გზით. მმართველი ესაუბრება თანამშრომლებს, კოლეგებსა და კლიენტებს, კითხულობს გაზეთებს და საქმიან პერიოდულ გამოცემებს. მაგრამ, ეს ინფორმაცია არ არის

საკმარისი ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მისაღებად. ამიტომ, აუცილებელი ხდება ინფორმაციის შეგროვებისა და დამუშავების ფორმალური მეთოდების გამოყენება.

ფირმას შეიძლება საქმე ჰქონდეს ასობით მომწოდებლებთან და ამუშავებდეს ათასობით შეკვეთას. მის გარდა ყოველწლიურად კლიენტებთან მიიღწევა ათასობით გარიგება, რის გამოც იცვლება სასქონლო მარაგები და ფინანსური რესურსები. გარდა ამისა, არსებობს ინფორმაცია გარე გარემოზე: კანონები, ვაჭრობის წესები, სამთავრობო დოკუმენტები, კონკურენტების მოქმედება და სხვა. პრობლემას წარმოადგენს არა მარტო ინფორმაციის დიდი რაოდენობა, არამედ ის, რომ აუცილებელია თვალყური ვადევნოთ ორგანიზაციაში სიტუაციის ცვლილებას.

სწორედ ამ მიზნით გამოიყენება ინფორმაციულ-სამმართველო სისტემა <ისს>. იგი განისაზღვრება როგორც ფორმალური სისტემა რომელიც უზრუნველყოფს ადმინისტრაციისათვის ინფორმაციის მიწოდებას გადაწყვეტილების მისაღებად.

კომპიუტერული რეგოლაცია და ისს. კომპიუტერულმა რეგოლაციამ უდიდესი ცვლილებები შეიტანა ინფორმაციის დამუშავებაში. ის ფართოდ გამოიყენება ორგანიზაციაში საშუალებას აძლევს ყველა რგოლის მმართველს გამოიყენონ მეტი მოცულობის ინფორმაცია. კომპიუტერული ინფორმაცია საშუალებას იძლევა შევადაროთ გეგმიური და ფაქტიური შედეგები, დროზე გამოვაკლინოთ გადახრები და გავატაროთ ღონისძიებები წარმოქმნილი პრობლემების გადასაჭრელად.

ისს-ის პროექტირება. ინფორმაციული სისტემის დაპროექტებისას მხედველობაში უნდა მივიღოთ ის, რომ ხელმძღვანელების ინფორმაციული მოთხოვნები განსხვავდება მათი რანგისა და ფუნქციონალური მოვალეობების შესაბამისად.

რობერტ ენტონმა სამმართველო მოღვაწეობა დაყო სამ კატეგორიად:

1. სტრატეგიული დაგეგმვა. გადაწყვეტილების მიღება ორგანიზაციის მიზნების შესახებ;

2. სამმართველო კონტროლი. პროცესი რომლის დახმარებითაც ხელმძღვანელობა ახორციელებს რესურსების მიღებას და გამოყენებას მიზნების მისაღწევად;

3. ოპერატიული კონტროლი. პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს კონკრეტული ამოცანების ეფექტურ მიღწევას.

სამმართველო კონტროლისათვის ინფორმაცია უნდა მიდიოდეს როგორც შიდა, ისე გარე წყაროებიდან. უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ უნდა მიიღოს ინფორმაცია კომპანიის ძირითადი ქვედანაყოფების და კონკურენტების მოღვაწეობის შესახებ. საშუალო რგოლის ხელმძღვანელობამ უნდა მიიღოს ინფორმაცია მწარმოებლურობაზე, დანახარჯებზე, საქონელბრუნვაზე და ა.შ.

ოპერატიული კონტროლი ეხება ორგანიზაციის ყოველდღიურ საქმიანობას, ამიტომ, ინფორმაცია უნდა იყოს ზუსტი და უახლესი. მაგალითად: ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს ყოველდღიურად რამდენი საათი იმუშავა თითოეულმა მუშაკმა, წარმოების დღიური მოცულობა, მატერიალური დანახარჯები და სხვა.

ის-ის დაპროექტების ეტაპები. რასეულ აკოფის აზრით **ის-ის** დაპროექტების პროცესი ხუთი ეტაპისაგან შედგება:

1. გადაწყვეტილების მიღების სისტემის ანალიზი;
2. ინფორმაციული მოთხოვნის ანალიზი;
3. გადაწყვეტილებათა აგრეგირება;
4. ინფორმაციის დამუშავების პროცესის დაპროექტება;
5. კონტროლის სისტემის დაპროექტება და მისი კონტროლი.

ის-ის ეფექტიანობის ამადლებისათვის მეცნიერები გვთავაზობენ შემდეგ რეკომენდაციებს:

1. გამოყენებლების მონაწილეობა სისტემის დაპროექტებაში;
2. გამოყენებლების სწავლების პროცესი;
3. დანახარჯების კრიტერიუმი – ეფექტიანობა;
4. საჭირო ინფორმაციის შერჩევა;

5. სისტემისა და მონაცემების მოდერნიზაცია.

თავი XV. ჯგუფური დინამიკა

შესასწავლი საკითხები:

- ❖ ჯგუფები და მათი მნიშვნელობა;
- ❖ არაფორმალური ორგანიზაციების განვითარება და მათი ნიშნები;
- ❖ არაფორმალური ორგანიზაციის მართვა;
- ❖ როგორ ავამაღლოთ ჯგუფების ეფექტიანობა.

15.1. ჯგუფები და მათი მნიშვნელობა

ყოველი ადამიანი რამდენიმე ჯგუფს მიეკუთვნება. იგი არის

ოჯახური ჯგუფის წევრი, სადაც არის შვილი, მამა, და ძმა და ა.შ. ასევე იგი არის მეგობრების ან კოლეგების ჯგუფში, რომელთანაც რეგულარული ურთიერთობა გააჩნია. ზოგი ჯგუფი დროებით იქმნება, ზოგიც მრავალი წელი არსებობს და ძლიერ გავლენას ახდენს როგორც წევრებზე, ისე გარემოზე.

მარეინ შოუს განსაზღვრით ჯგუფი არის ორი ან მეტი პიროვნება, რომლებიც ურთიერთმოქმედებენ ერთმანეთზე ისე, რომ ყოველი მათგანი გავლენას ახდენს სხვებზე და თვითონაც სხვების გავლენის ქვეშ იმყოფება.

ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფები. ნებისმიერი ორგანიზაცია შედგება რამდენიმე ჯგუფისაგან. ხელმძღვანელობა ქმნის ჯგუფებს თავისი სურვილით, როცა ახდენს შრომის ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ დანაწილებას. მსხვილ ორგანიზაციაში შეიძლება არსებობდეს მართვის ათობით დონე და ასობით მცირე ჯგუფი.

ჯგუფები, რომლებიც იქმნება ხელმძღვანელობის სურვილით საწარმოო პრიცესების განხორციელებისათვის, იწოდება **ფორმალურ ჯგუფებად**. მათი უპირველესი მოვალეობაა კონკრეტული დავალების შესრულება და განსაზღვრული მიზნების მიღწევა. ორგანიზაციაში არსებობს სამი ტიპის ფორმალური ჯგუფი: ხელმძღვანელობის ჯგუფები, საწარმოო ჯგუფები და კომიტეტები.

ხელმძღვანელების ჯგუფი შედგება ხელმძღვანელებისაგან და მათი უშუალო ქვეშევრდომებისაგან, რომლებიც თავის მხრივ ხელმძღვანელებს წარმოადგენენ. ჩვეულებრივ ესენია პრეზიდენტებისა და ვიცეპრეზიდენტების გუნდი, მაღაზიის დირექტორი და განყოფილების უფროსები და ა.შ.

მუშა (მიზნობრივი) ჯგუფი შედგება ერთსა და იმავე დავალებაზე მომუშავე პირისაგან. მიუხედავად იმისა, რომ მათ ჰყავს საერთო ხელმძღვანელი, იგი განსხვავდება ხელმძღვანელების ჯგუფისაგან იმით, რომ მათ აქვთ მეტი დამოუკიდებლობა დაგეგმვისა და მუშაობაში.

ხელმძღვანელებისა და სამუშაო ჯგუფები, აგრეთვე კომიტეტები ეფექტურად უნდა მუშაობდნენ, როგორც ერთიანი

შეთანხმებული კოლექტივი. სამწუხაროდ არსებობს მრავალი ფაქტორი, რომლებიც გავლენას ახდენენ კოლექტივში ცალკეული ადამიანების ქცევაზე. ამ ჯგუფების ხელმძღვანელობა ყოველთვის არ ფიქრობს საერთო მიზნების მიღწევაზე. ამიტომ დიდ მნიშვნელობა აქვს თითოეული ფორმალური ჯგუფის ეფექტიან მუშაობას.

არაფორმალური ორგანიზაციები იქმნება ხელმძღვანელობის სურვილის გარეშე და წარმოადგენს მძლავრ ძალას, რომელმაც შეიძლება გაანეიტრალოს ხელმძღვანელობის მიერ გაწეული ძალისხმევა, მათ გამოკვლევას საფუძველი ჩაუყარა ელტონ მეიოს ხორტონის ექსპერიმენტმა.

ხორტონის ექსპერიმენტი. მკვლევართა ჯგუფმა 1924წ-ის ნოემბერში დაიწყო ექსპერიმენტი ხორტონის ქარხანაში, რომელიც ეკუთვნოდა კომპანია „ვესტნიკ ელექტრიკს“ ქალაქ ჩინოროში ილისონისის შტატში. ექსპერიმენტის თავდაპირველი მიზანი იყო დამოკიდებულების განსაზღვრა სამუშაოს ფიზიკურ პირობებსა და შრომის ნაყოფიერებას შორის, რაც წარმოადგენდა იმ პერიოდში დომინირებული მეცნიერული „მართვის თეორიის“ ლოგიკური განვითარება. შემთხვევით მეცნიერებმა მიაკვლიეს მნიშვნელოვან დასკვნებს, რომლებმაც ხელი შეუწყო მართვის მეცნიერებაში „ადამიანური ურთიერთობის“ თეორიის განვითარებას.

ექსპერიმენტის ოთხი ეტაპი. ექსპერიმენტის თავდაპირველი ამოცანა იყო განათების ინტენსიობის გავლენის შესწავლა შრომის ნაყოფიერებაზე. მუშები დაყოფილი იყო საკონტროლო და ექსპერიმენტულ ჯგუფებად. მეცნიერების განცქვიფრება გამოიწვია იმან, რომ როცა გაზარდეს განათების ინტენსივობა ექსპერიმენტულ ჯგუფში, შრომის ნაყოფიერება ორივე ჯგუფში გაიზარდა. იგივე გამეორდა, როცა განათების ინტენსივობა შეამცირეს.

მეცნიერებმა ჩათვალეს, რომ განათებამ უმნიშვნელო გავლენა მოახდინა შრომის ნაყოფიერებაზე. ისინი მიხვდნენ, რომ ექსპერიმენტი არ შედგა იმ ფაქტორის გამო, რომლებიც ვერ კონტროლდება, აღმოჩნდა, რომ მათი პროგნოზი სწორი

იყო, მაგრამ სულ სხვა მიზეზების გამო.

ექსპერიმენტის მეორე ეტაპზე მკვლევართა ჯგუფს შეუერთდა ელტონ მეიო, იმ დროისათვის ჰარვარდის უნივერსიტეტის გამოჩენილი მეცნიერი. ჩატარდა ლაბორატორიული ექსპერიმენტი რელეს ამწყობი ქალების მცირე, 6 კაციან ჯგუფთან. ეს ჯგუფი იზოლირებული იქნა დანარჩენი პერსონალისაგან და ღებულობდა შეღავათიან ანაზრაურებას. მათ მიეცათ ურთიერთობისათვის დიდი თავისუფლება, რის შედეგადაც მათ შორის ჩამოყალიბდა მჭიდრო ურთიერთკავშირი. დასაწყისში შედეგებმა დაამტკიცეს საწყისი ჰიპოთეზა. როცა შემოიღეს დამატებითი შვებულებები, შრომის ნაყოფიერება იზრდება. მეცნიერებმა ეს ახსნეს ნაკლები ხარისხის დადლილობით. ამიტომ მეცნიერები აგრძელებენ ანალოგიურ ცვლილებებს შრომის პირობებში სამუშაო დროისა და კვირის შემცირებით და შრომის ნაყოფიერებაც იზრდებოდა. მეცნიერებმა, როცა დააბრუნეს შრომის საწყისი პირობები, შრომის ნაყოფიერება ისევ მაღალი დარჩა.

მართვის თეორიის თანახმად, ასე არ უნდა მომხდარიყო. ამ მოვლენის მიზეზების გასარკვევად ჩატარდა ჯგუფის წევრების გამოკითხვა, მეცნიერები მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ რაღაცა ადამიანურ ელემენტს მეტი გავლენა აქვს შრომის ნაყოფიერებაზე, ვიდრე შრომის ტექნიკურ და ფიზიკურ პირობებს. ამ ჯგუფის შრომის ნაყოფიერების ამადლების ახსნა შეუძლებელი იყო მუშაობის ფიზიკური პირობების ცვლილებით.

ექსპერიმენტის მესამე ეტაპი ჩაფიქრებული იყო უბრალოდ როგორც ადამიანების უშუალო ხელმძღვანელობის სრულყოფის გეგმა. მაგრამ შემდგომ იგი გაიზარდა პროგრამაში, რომელიც ითვალისწინებდა 20 ათას კაცთან გასაუბრებას. შეგროვილი იქნა იმფორმაცია თანამშრომლების დამოკიდებულების შესახებ შესასრულებელ სამუშაოსთან. აღმოჩნდა, რომ ორგანიზაციაში შრომის ნაყოფიერება და ყოველი თანამშრომლის სტატუსი დამოკიდებულია როგორც თვით მუშაკზე, ისე შრომით კოლექტივზე. თანამშრომლის შრომის ნაყოფიერებაზე კოლექტივის გავლენის შესასწავლად მეცნიერებმა გადაწყვიტეს

მეოთხე ექსპერიმენტის ჩატარება.

ექსპერიმენტმა მიიღო საბანკო სიგნალიზაციის უბანზე ექსპერიმენტის სახელწოდება. მეცნიერები ეყრდნობოდნენ ჰიპოთეზას, რომ მოწინავე მუშაკები, რომლებიც მოტივირებული იყვნენ ხელფასის ზრდით, თავიანთ ნელამომუშავე კოლეგებსაც აიყოლიებდნენ და ისინიც გაზრდიდნენ გამოშვებას.

მაგრამ გაირკვა, რომ მოწინავე მუშებმა შეანელეს მუშაობის ტემპები, რომ არ გამოსულიყვნენ ჯგუფის მიერ დაწესებული ნორმის ფარგლებიდან. მათ არ სურდათ, რომ ისინი ჩაეთვალიათ მიღებული რიტმის დამრღვევებად და მათში არ დაენახათ ჯგუფის კეთილდღეობის საფრთხე სხვა წევრებისათვის. ამასთან ისინი, რომლებიც ნელა მუშაობდნენ შეეცადნენ ცოტათი მაინც გაეზარდათ შრომის ნაყოფიერება.

ექსპერიმენტის ძირითად აღმოჩენას წარმოადგენდა: ქცევითი ფაქტორების მნიშვნელობა, ურთიერთობა ხელმძღვანელობასთან და ხორტონის ეფექტი.

ხორტონის ეფექტი ეს არის პირობები, რომელშიც სიახლე, ექსპერიმენტისადმი ინტერესები ანუ ყურადღების გამახვილება მოცემულ საკითხზე, იწვევს დამახინჯებულ, ხშირად სასურველ შედეგს. ექსპერიმენტის მონაწილეები უფრო მონდომებით მუშაობდნენ, მხოლოდ იმის შეგნებით, რომ ექსპერიმენტში მონაწილეობდნენ.

დღეისათვის მეცნიერებმა კარგად იციან ხორტონის ექსპერიმენტის შესახებ და პროგრამებს ისე ადგენენ, რომ გამორიცხონ იგი. ექსპერიმენტის პერიოდში იგი როგორც ერთ-ერთი ფაქტორი გავლენას ახდენდა შრომის ნახოფიერებაზე, მაგრამ შრომის ნაყოფიერების ამაღლების კიდევ ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს კონტროლის ფორმა. ამოტომ, ექსპერიმენტის პერიოდში ოსტატები შედარებით ნაკლებად აკონტროლებდნენ მუშებს, უფასო სადილს, შემოკლებულ სამუშაო კვირას და მაღალი ხელფასს მუშებისათვის იმდენად დიდი მნიშვნელობა არ ჰქონდათ, როგორც უშუალო კონტროლის გაუქმებას. სწორედ სოციალური ურთიერთობების გარდაქმნა წარმოადგენდა

შრომის ნაყოფიერების ცვლილების ძირითად ფაქტორს.

ხორტონის ექსპერიმენტის მნიშვნელობა იმაში მდგომარეობს, რომ მან ცხადი წარმოდგენა მოგვცა შრომით კოლექტივში ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფების ბუნებისა და დინამიკის შესახებ.

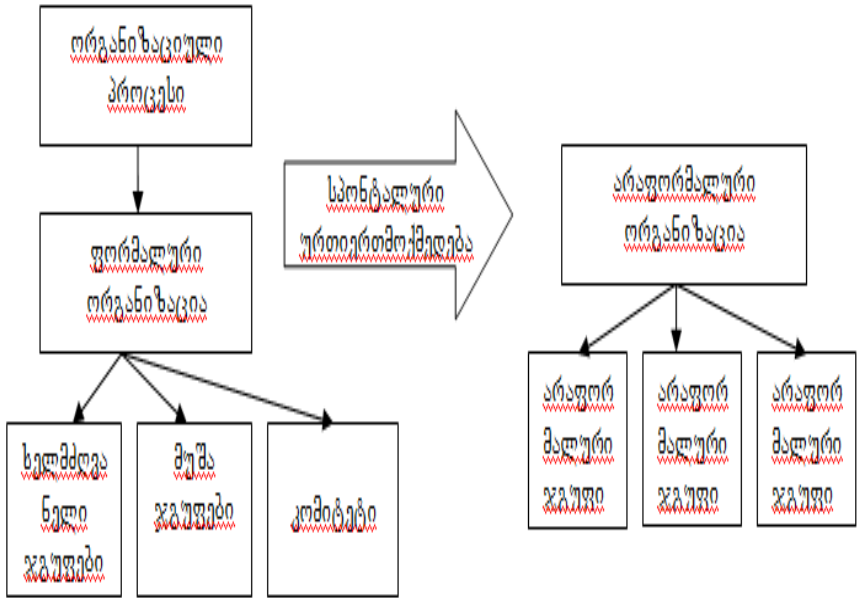
15.2. არაფორმალური ორგანიზაციების განვითარება და მათი ნიშნები

როგორ წარმოიშობა არაფორმალური ორგანიზაციები

ფორმალური ორგანიზაცია იქმნება ხელმძღვანელის სურვილით. შემდეგ იგი ხდება სოციალური გარემო, რომელშიც ადამიანები არაფორმალურ ურთიერთობებს ამყარებენ. ისინი ერთმანეთს ხვდებიან კრებებზე, სადილის დროს და სამუშაოს შემდეგ. სოციალური ურთიერთობების შედეგად წარმოიშობა მრავალი მეგობრული ჯგუფი, რომლებიც ერთობლიობაში წარმოადგენენ არაფორმალურ ორგანიზაციას.

არაფორმალური ორგანიზაცია – ეს არის სპონტანურად წარმოშობილი ადამიანთა ჯგუფი, რომლებიც რეგულარულ ურთიერთობებში შედიან ერთმანეთთან განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად. ეს მიზნები წარმოადგენს მათი შექმნის მიზეზს. დიდ ორგანიზაციაში შეიძლება რამდენიმე არაფორმალური ორგანიზაცია არსებობდეს.

ფორმალური ორგანიზაციების მსგავსად, მათაც გააჩნიათ იერარქია, ლიდერები და ამოცანები. ასეთ ორგანიზაციებში არსებობს დაუწერელი წესები, რომლებიც იწოდება ნორმად, და წარმოადგენს წევრებისათვის ქცევის ეტალონს. იგი განმტკიცებულია წახალისებისა და სანქციების სისტემით (ნახ. 15.1).



ნახ. 15.1. ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციის წარმოქმნის მექანიზმი.

რატომ ერთიანდებიან ადამიანები არაფორმალურ ორგანიზაციაში

არაფორმალურ ჯგუფებსა და ორგანიზაციებში გაერთიანების ძირითადი მიზეზებია: მიკუთვნების გრძნობა, ურთიერთდახმარება, ურთიერთდაცვა, მჭიდრო ურთიერთობა და დაინტერესება.

მიკუთვნება. არაფორმალურ ჯგუფში გაერთიანების პირველი მიზეზია მიკუთვნების გრძნობის მოთხოვნილების დაკმაყოფილება, რომელიც წარმოადგენს ერთ-ერთ ძლიერ ემოციურ მოთხოვნილებას. გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ჯგუფზე მიკუთვნების შესაძლებლობა და მისგან მხარდაჭერა მჭიდროდ არის დაკავშირებული თანამშრომლის კმაყოფილებასთან.

დახმარება. იდეალურ შემთხვევაში თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა მიმართო უშუალო ხელმძღვანელს

რჩევისა და დახმარებისათვის. თუ ეს ასე არ ხდება, უფროსმა უნდა გაერკვეს მიზეზებში. მიუხედავად ამისა ხშირად თანამშრომლები ფიქრობენ, რომ თუ რჩევისათვის მიმართავენ უფროსს, მას ცუდი წარმოდგენა დარჩება მათზე. ზოგიერთს კი ეშინია კრიტიკის. ამასთან ყოველ ორგანიზაციაში არსებობს მრავალი დაუწერელი წესი, თუ როგორი უნდა იყოს შესვენება ყავის დასალევად, როგორია უფროსის დამოკიდებულება ხუმრობისა და ანეგდოტებისადმი, როგორ უნდა ჩავიცვათ და ა.შ.

ამ და სხვა სიტუაციაში ადამიანები ამჯობინებენ დახმარებისათვის მიმართონ კოლეგებს, რომლისგან რჩევის მიღება სასარგებლოა ორივე მხარისათვის, რადგანაც ამით მალდება რჩევის მიმცემის პრესტიჟი.

დაცვა. დაცვის მოთხოვნის გააზრება წარმოადგენს ადამიანების ამა თუ იმ ჯგუფში გაერთიანების მნიშვნელოვან მიზეზს. პირველი პროფკავშირები წარმოიქმნა სწორედ სოციალურ ჯგუფების სახით, რომლებიც იკრიბებოდნენ ლუდის ბარებში და განიხილავდნენ თავიანთ პრეტენზიებს უფროსების მიმართ. თანამშრომლების დაცვის ფუნქცია ძლიერდება, როცა კარგავენ უფროსისადმი ნდობას.

ურთიერთობა. ადამიანებს სურთ იცოდნენ, თუ რა ხდება მათ ირგვლივ, განსაკუთრებით, როცა ეს მათ მუშაობას ეხება. ბევრ ორგანიზაციაში შიდა კონტაქტების სისტემა ძალიან სუსტია, ზოგჯერ ხელმძღვანელობა შეგნებულად ფარავს თანამშრომლებისგან განსაზღვრული სახის ინფორმაციას. ამიტომ, არაფორმალურ ორგანიზაციაში გაერთიანების ერთ-ერთ მიზანს ინფორმაციის არაფორმალურ არხზე დაშვება წარმოადგენს.

დაინტერესება და სიმპატია. ადამიანები ხშირად ერთიანდებიან არაფორმალურ ორგანიზაციაში იმისათვის, რომ ახლოს იყვნენ იმათთან ვისდამიც სიმპატიურად არიან განწყობილი. განყოფილების კლერკები და ინჟინრები ხშირად მუშაობენ დიდ ოთახში და ერთი მეორის მიმართ სიმპატია აქვთ იმის გამო, რომ ანალოგიურ სამუშაოს ასრულებენ. ადამიანებს

მიდრეკილება აქვთ მჭიდრო ურთიერთობა დაამყარონ იმასთან, ვისაც მათი აზრით უკეთესად შეუძლია დააკმაყოფილოს მათი მიკუთვნების, კომპეტენტურობის, დაცვის, პატივისცემისა და სხვა მოთხოვნები.

არაფორმალური ორგანიზაციების ნიშნები. არაფორმალური ორგანიზაციის ძირითადი ნიშნებია: სოციალური კონტროლი, ცვლილების მიმართ წინააღმდეგობა და არაფორმალური ლიდერები.

სოციალური კონტროლი. ხორტონის ექსპერიმენტმა აჩვენა, რომ არაფორმალური ორგანიზაციები ახორციელებენ სოციალურ კონტროლს თავიანთ წევრებზე. პირველ ნაბიჯს ამ გზაზე წარმოადგენს ქცევის ნორმების დაწესება. პიროვნებამ ჯგუფის წევრი რომ გახდეს და შეინარჩუნოს მასში თავისი მდგომარეობა, უნდა დაიცვას ნორმები. ბუნებრივია, რომ ასეთ ორგანიზაციას გააჩნია თავისი წესი ჩაცმულობის, ქცევებისა და სამუშაოს მიმართ. ნორმების დასაცავად ჯგუფი ატარებს გარკვეულ სანქციებს მათ მიმართ ვინც ნორმებს დაარღვევს.

ცვლილებისადმი წინააღმდეგობა. ადამიანებმა არაფორმალური ორგანიზაცია შეიძლება გამოიყენონ მოსალოდნელი ან ფაქტიური ცვლილების განხილვისათვის. ასეთ ორგანიზაციებში შეიმჩნევა წინააღმდეგობა ცვლილების მიმართ, რადგანაც ცვლილებებს შეუძლიათ საფრთხე შეუქმნას არაფორმალური ორგანიზაციის არსებობას. რეორგანიზაციამ, ახალი ტექნიკის დანერგვამ, წარმოების გაფართოებამ და ახალი თანამშრომლების მიღებამ, შეიძლება არაფორმალური ჯგუფის დაშლა გამოიწვიოს ან შეამციროს სოციალური მოთხოვნების დაკმაყოფილების შესაძლებლობა.

იმის გამო, რომ ადამიანები რეაგირებენ იმაზე რაც ფაქტიურად ხდება, შეიძლება ჯგუფს მომხდარი ცვლილებები მოეჩვენოს როგორც სამუშაოს დაკარგვის საშიშროება და დარაზმონ მის წინააღმდეგ. მაგალითად მსხვილ ორგანიზაციაში, სადაც 15 ბუღალტერი მუშაობს კომპიუტერული აღრიცხვის დანერგვამ შეიძლება გამოიწვიოს მათში სამუშაოს დაკარგვის საშიშროების გრძნობა და

პროტესტი. წინააღმდეგობა წარმოიშობა ყოველთვის, როცა ჯგუფის წევრები ღონისძიებაში მათი არსებობის საფრთხეს დაინახავენ. ხელმძღვანელობა შეამცირებს ამ წინააღმდეგობას, თუ წაახალისებს თანამშრომლების მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღებაში.

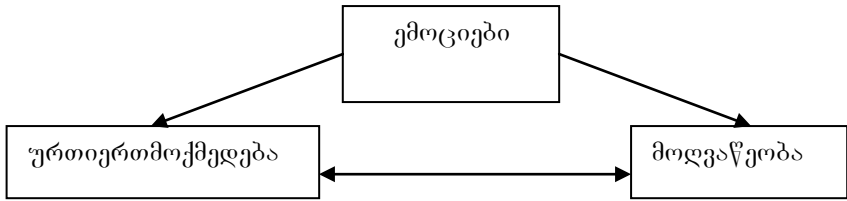
არაფორმალური ლიდერები. როგორც ფორმალურ, ისე არაფორმალურ ორგანიზაციასაც თავისი ლიდერები ჰყავს. ისინი მოიპოვებენ თავიანთ მდგომარეობას და ძალაუფლებას ისევე, როგორც ფორმალური ორგანიზაციის ლიდერები.

არაფორმალური ორგანიზაციის ლიდერად გახდენის არსებით ფაქტორებს მიეკუთვნება: ასაკი, თანამდებობრივი მდგომარეობა, პროფესიული კომპეტენტურობა, გულისხმიერება და სხვა.

არაფორმალურ ლიდერს აქვს ორი ძირითადი ფუნქცია: 1. დაეხმაროს ჯგუფს მიზნების მიღწევაში. 2. მხარი დაუჭიროს და განამტკიცოს მისი არსებობა. თუ ფუნქციები სრულდება სხვადასხვა ადამიანების მიერ, მაშინ არაფორმალურ ჯგუფს ორი ლიდერი ჰყავს.

15.3. არაფორმალური ორგანიზაციის მართვა

ხომანსის მოღვაწე. ხელმძღვანელებმა უნდა იცოდნენ, რომ არაფორმალური ორგანიზაცია დინამიურად ურთიერთმოქმედებს ფორმალურთან. ჟორჯ ხომანსი პირველი იყო ვინც ყურადღება მიაქცია ამ ფაქტორს. **ხომანსის მოღვაწეში** (ნახ. 15.2.) მოღვაწეობის ქვეშ იგულისხმება ადამიანების მიერ შესრულებული ამოცანები. ამოცანების შესრულების პროცესში ადამიანები შედიან ურთიერთობაში და მათ უნდა ებრძოდნენ დადებითი ან უარყოფითი ემოციები ერთმანეთის ან ხელმძღვანელობის მიმართ. ეს ემოციები გავლენას ახდენს მათ მოღვაწეობაზე და იმაზე, თუ როგორი ურთიერთობა ექნებათ მათ მომავალში.



ნახ. 15.2. ხომანსის მოდელი

იმის გარდა, რომ ხომანსის მოდელი აჩვენებს, თუ მართვის პროცესში როგორ წარმოიქმნება არაფორმალური ორგანიზაციები, იგი უჩვენებს არაფორმალური ორგანიზაციის მართვის აუცილებლობასაც. ჯგუფური ემოციები გავლენას ახდენენ როგორც ამოცანებზე, ისე ფორმალური ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე, მათ შეუძლიათ გამოიწვიონ ეფექტიანობის დაცემა, გაცდენები, კადრების დენადობა, საყვედურები და ა.შ. ამიტომ აუცილებელია ფორმალური ორგანიზაციის ეფექტური მართვა, რომ მიღწეული იქნას დასახული მიზნები.

არაფორმალურ ორგანიზაციასთან დაკავშირებული სიძნელეები და სარგებლიანობა. ზოგიერთი ხელმძღვანელი თვლის, რომ არაფორმალური ორგანიზაცია არის არაეფექტური მართვის შედეგი. არსებითად მისი წარმოქმნა არის ბუნებრივი და ფართოდ გავრცელებული მოვლენა. ისინი მოქმედებენ ყველა ორგანიზაციაში და მათ გააჩნიათ როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მომენტები.

ზოგიერთი ჯგუფი შეიძლება მოქმედებდეს არაპროდუქტიულად და ხელს უშლიდეს მიზნების მიღწევას. მაგრამ ასეთი მოქმედება წარმოადგენს მათ რეაქციას მათდამი ხელმძღვანელობის დამოკიდებულების მიმართ. ისინი თვლიან, რომ მათ უსამართლოდ მოექცნენ და სამაგიეროს უხდიან. ასეთი უარყოფითი რეაქცია ზოგჯერ ხელს უშლის ხელმძღვანელობას დაინახოს არაფორმალური ორგანიზაციის მრავალი პოტენციური სარგებლიანობა. ჯგუფისადმი ერთგულება შეიძლება გაიზარდოს ორგანიზაციისადმი ერთგულებაში. ბევრი ადამიანი უარს ამბობს დაკავებაზე, რომ

არ დაკარგონ სოციალური კავშირი, რომელიც ამ ორგანიზაციაში მოიპოვეს. არაფორმალური ორგანიზაცია შეიძლება დაეხმაროს ფორმალურ ორგანიზაციას მიზნების მიღწევაში. სკოტი და დევისი გვთავაზობენ ვითანამშრომლოთ მათთან:

1. ვაღიაროთ არაფორმალური ორგანიზაციის არსებობა და გავიაზროთ, რომ არაფორმალური ორგანიზაციის განადგურება გამოიწვევს ფორმალური ორგანიზაციის განადგურებასაც;

2. მოუსმინოთ არაფორმალური ჯგუფების წევრებსა და ლიდერებს;

3. სანამ რაიმეს მოიმოქმედებდეთ, გათვალეთ მისი შესაძლო უარყოფითი ზემოქმედება არაფორმალურ ორგანიზაციაზე;

4. არაფორმალური ორგანიზაციის მხრიდან ცვლილებების მიმართ წინააღმდეგობის შესასუსტებლად, ნება დართეთ ჯგუფს მონაწილეობა მიიღოს გადაწყვეტილების მიღებაში;

5. სწრაფად გაეცით ზუსტი ინფორმაცია და ამით ხელი შეუშალეთ ჭორების გავრცელებას.

როგორ ავამაღლოთ ჯგუფების ეფექტიანობა

ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის ჯგუფებმა უნდა მოახდინონ თავიანთი მოღვაწეობის დაგეგმვა, ორგენიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი, საკითხის განხილვისას ჩვენ შეეჩერდებით მცირე ჯგუფის ფუნქციონირების ისეთ რთულ ასპექტზე, როგორცაა კრების ჩატარების ეფექტიანობის ამაღლება, სადაც წყდება პრობლემები და მიიღება გადაწყვეტილებები. კრება უნდა გახდეს ეფექტური ინსტრუმენტი, სადაც მქლავნდება ხელმძღვანელის ტალანტი, გამოცდილება და ახალი იდეების ჩამოყალიბების უნარი. სანამ რეკომენდაციებს წამოვაყენებდეთ, მანამდე განვიხილოთ ჯგუფის მუშაობის ეფექტიანობაზე მოქმედი საერთო ფაქტორები.

ჯგუფის მუშაობის ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორები.
ჯგუფის მუშაობის ეფექტიანობაზე გავლენას ახდენს შემდეგი

ფაქტორები: სიდიდე, შედგენილობა, ჯგუფური ნორმები, დარაზმულობა, კონფლიქტურობა, სტატუსი და მისი წევრების ფუნქციონალური როლი.

სიდიდე. მართვის თეორეტიკოსებმა დიდი დრო მონადომეს ჯგუფის იდეალური სიდიდის განსაზღვრას. ადმინისტრაციული სკოლის წარმომადგენლები თვლიდნენ, რომ ჯგუფი შედარებით მცირე უნდა იყოს. რაღაც დევისის აზრით იდეალურ ჯგუფში შედგება 3-9 კაცისაგან. კიტ დევისი აზრით უფრო მისაღებია 5 კაციანი ჯგუფი. ზოგიერთი გამოკვლევის თანახმად, როცა ჯგუფში 5-10 კაცია, ჩვეულებრივ უფრო ზუსტი გადაწყვეტილებები მიიღება. ამასთან, 5 კაციან ჯგუფში მისი წევრები მეტ კმაყოფილებას განიცდიან, ვიდრე უფრო მცირე ან დიდ ჯგუფში.

ჯგუფის სიდიდის ზრდასთან ერთად, მის წევრებს შორის ურთიერთობა რთულდება და ძნელი ხდება შეთანხმების მიღწევა. ჯგუფის ზრდა ქმნის მის ჯგუფებად დაყოფისა და მიზნების შეუთანხმებლობის საფრთხეს.

შემადგენლობაში იგულისხმება მსგავსების ხარისხი, შეხედულებები და მიდგომები, რომლებსაც ისინი ამჟღავნებენ პრობლემის გადაჭრის დროს. სასურველია, რომ ჯგუფი შედგებოდეს განსხვავებული პიროვნებებისაგან, რომ მათ განსხვავებული თვალსაზრისი ჰქონდეთ.

ჯგუფური ნორმები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ცალკეულ პიროვნებებზე, რადგანაც ისინი განსაზღვრავენ მათ მიკუთვნებას ჯგუფზე, აღიარებასა და მხარდაჭერას. ორგანიზაციის პოზიციიდან ეს ნორმები შეიძლება იყოს დადებითი ან უარყოფითი. დადებითად ითვლება ის ნორმები, რომლებიც მხარს უჭერს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. უარყოფით მიზნებს კი საპირისპირო ეფექტი გააძნეობს. იგი ახალისებს კომპანიის არაკონსტრუქციულ კრიტიკას, დატაცებას, გაცდენებს და ა. შ.

ანდრე პორტიე იძლევა ჯგუფური ნორმების შემდეგ კლასიფიკაციას: 1. ორგანიზაციით ამაყოფა; 2. მიზნების მიღწევა; 3. მომგებიანობა; 4. კოლექტიური შრომა; 5. დაგეგმვა;

6. კონტროლი; 7. კადრების პროფესიული მომზადება; 8. სიახლეები; 9. შემკვეთებთან ურთიერთობა; 10. პატიოსნების დაცვა.

დარაზმულობა. ეს არის ჯგუფის წევრების ერთი-მეორესთან და ჯგუფთან მიზიდულობის ხარისხი. დარაზმული ჯგუფის წევრებს დიდი მიზიდულობა აქვთ. ასეთი ჯგუფი კარგად შრომობს კოლექტივში, ამიტომ დარაზმულობის ზრდა ამაღლებს ორგანიზაციის ეფექტიანობას, მათ არ ახასიათებს დაძაბულობა, დაპირისპირება და უნდობლობა, რის გამო მაღალია მათი მწარმოებლურობა. ხელმძღვანელობამ უნდა გამოიყენოს დარაზმულობის დადებითი ეფექტი.

მაღალი დარაზმულობის პოტენციურ უარყოფით შედეგს წარმოადგენს ჯგუფური აზროვნება.

ჯგუფური აზროვნება – ეს არის ცალკეული პირების მიერ თავიანთ ნამდვილ შეხედულებებზე უარის თქმა, რომ არ დაარღვიონ ჯგუფური ჰარმონია. ისინი თვლიან, რომ შეუთანხმებლობა არღვევს მიკუთვნების გრძნობას და იგი მიუღებელია. ჯგუფის წევრები პრობლემის განხილვისას იცავენ საერთო ხაზს, მაშინაც კი როცა სხვა ინფორმაცია ან აზრი გააჩნიათ ამ საკითხზე. ამის გამო პრობლემები წყდება ნაკლებად ეფექტიანად, რადგანაც ყველა საჭირო ინფორმაცია და ალტერნატიული გადაწყვეტილებები არ განიხილება და არ ფასდება.

კონფლიქტურობა. აზრთა მრავალფეროვნება პრობლემის განხილვის დროს იწვევს ჯგუფის მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებას. მაგრამ იგი იძლევა კონფლიქტის წარმოქმნის შესაძლებლობებსაც. აზრთა გაცვლამ შეიძლება გამოიწვიოს ჯგუფის წევრებს შორის კამათი და კონფლიქტიც კი.

ჯგუფის წევრების სტატუსი განისაზრვრება რიგი ფაქტორებით: თანდათანობით იერარქიით, თანამდებობის დასახელებით, განათლებით, ტალანტით, ინფორმირებითა და დაგროვილი გამოცდილებით. გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ პირები, რომლებსაც მაღალი სტატუსი გააჩნიათ ჯგუფში, შეუძლიათ დიდი გავლენა მოახდინონ ჯგუფის მიერ მიღებულ

გადაწყვეტილებებზე. თუმცა ეს ყოველთვის არ იწვევს ეფექტიანობის ამაღლებას.

ჯგუფის წევრების როლი. ჯგუფმა რომ წარმატებას მიაღწიოს, მისი წევრები ისე უნდა იქცეოდნენ, რომ ხელს უწყობდნენ მისი მიზნების მიღწევას. ნორმალურად მომუშავე ჯგუფები ორი სახის როლს ასრულებენ. ესენია, მიზნობრივი და მხარდამჭერი როლები. **მიზნობრივი როლი** ისეთნაირად არის განაწილებული, რომ მის წევრებს შესაძლებლობა ჰქონდეთ შეარჩიონ ჯგუფური ამოცანები და შეასრულონ ისინი. **მხარდამჭერი როლი** გულისხმობს ისეთ ქცევებს, რომლებიც მხარს დაუჭერს და გააქტიურებს ჯგუფის ცხოვრებასა და მოღვაწეობას.

ამერიკელი მმართველების უმრავლესობა მიზნობრივ როლებს ასრულებენ, მაშინ როდესაც იაპონელი მმართველები ორივე-მიზნობრივსა და მხარდამჭერის როლებს ასრულებენ.

რეკომენდაციები კრების ეფექტიანად ჩატარებისათვის. სამუშაო დროის დიდ ნაწილს ხელმძღვანელი უთმობს კრებებზე დასწრებას. ლელანდ ბრეტფორდი კრების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის გვთავაზობს შემდეგ რეკომენდაციებს:

1. *შეადგინეთ კრების კონკრეტული დღის წესრიგი და გადახედეთ მას კრების დაწყების წინ;*

2. *უზრუნველყავით ინფორმაციის თავისუფალი გაცვლა ჯგუფის წევრებს შორის;*

3. *სრულად გამოიყენეთ ჯგუფის წევრების უნარი და წახალისეთ მათი მონაწილეობა. მათი კომპეტენტურობა, გამოცდილება, ინფორმაცია და იდეები გამოიყენებული უნდა იქნას საერთო ამოცანების გადასაჭრელად;*

4. *შექმენით ნდობის ატმოსფერო, რომ ჯგუფის წევრებმა ღიად გამოხატონ თავიანთი თვალსაზრისი და იდეები;*

5. *კონფლიქტი განიხილეთ როგორც დადებითი ფაქტორი და შეეცადეთ ეფექტურად მართოთ იგი;*

6. *კრების დასასრულს მოკლედ შეაჯამეთ ჩატარებული განხილვა და განსაზღვრეთ სამომავლო ღონისძიებები, რომლებიც უნდა განხორციელდეს მიღებული*

გადაწყვეტილებების შექმნა.

ჯგუფური აზროვნებასთან ბრძოლა. კრება მაშინ არის წარმატებული, როცა გამორიცხულია ერთაზროვნება. ამ მიზნით **კრების თავჯდომარე ვალდებულია:**

1. შთაავონოს ჯგუფის წევრებს, რომ მათ შეუძლიათ წარმოადგინონ ნებისმიერი ინფორმაცია, გამოთქვან მათი აზრი და ეჭვები ნებისმიერ საკითხზე;

2. დანიშნეთ ჯგუფის ერთი წევრი „ადვოკატის როლში“, რომელიც დაიცვას არარეალურ საქმეს;

3. შეძელით მოისმინოთ სხვადასხვა თვალსაზრისი და კრიტიკა ისევე აუღელვებლად, როგორც ინსმენთ კონსტრუქციულ აზრებს;

4. მოახდინეთ იდეების განვითარება: ჯერ შეავროვეთ წინადადებები, შემდეგ შეაფასეთ მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეები;

5. თუ კრებას ესწრება თანამშრომლები, ჯერ მოისმინეთ მათი იდეები.

მართვა კომიტეტების დახმარებით. კომიტეტი – ეს არის ჯგუფი ორგანიზაციის შიგნით, რომელზედაც დელეგირებულია უფლებამოსილება რაიმე დავალების შესასრულებლად.

ზოგჯერ მათ საბჭოებს, მიზნობრივ ჯგუფებს, კომისიებს ან **კამანდებს** უწოდებენ. მაგრამ ყველა შემთხვევაში აქ იგულისხმება გადაწყვეტილების ჯგუფური მიღება და მოქმედების განხორციელება.

არსებობს სპეციელური და მუდმივი კომიტეტები.

სპეციალური კომიტეტი – ეს არის დროებითი ჯგუფი, რომელიც ფორმირებულია განსაზღვრული მიზნის მასალაწევად. ქვეყნის პარლამენტი ხშირად ქმნის სპეციალურ კომიტეტს მნიშვნელოვანი და დელიკატური პრობლემების შესასწავლად.

მუდმივი კომიტეტი – ეს არის ორგანიზაციაში პერმანენტურად მოქმედი ჯგუფი, რომელსაც კონკრეტული მიზანი გააჩნია. ხშირად ისინი ორგანიზაციაში გამოიყენება მნიშვნელოვან საკითხებზე კონსულტაციის მისაღებად. კომიტეტის ცნობილი მაგალითია **დირექტორთა საბჭო**. მსხვილ

კომპანიაში იგი შეიძლება დაყოფილი იყოს ისეთ მუდმივ კომიტეტებად, როგორცაა სარეზერვო კომისია, ფინანსური კომისია და აღმასრულებელი კომიტეტი. დიდი კომპანიის პრეზიდენტი ხშირად აღმასრულებელი კომიტეტი. დიდი კომპანიის პრეზიდენტი ხშირად ექვემდებარება ისეთ კომიტეტებს როგორცაა, პოლიტიკის გამომუშავებული კომისია, დაგეგმვის ჯგუფი, თანამშრომელთა საჩივრების განხილვის კომისია და ხელფასის გადასინჯვის კომისია.

უფლებამოსილება და კომიტეტები. მრავალ ორგანიზაციაში არსებობს აგრეთვე არაფორმალური კომიტეტები არსებული პრობლემების გადასაჭარელად, რომლებიც შეიძლება ხელს უწყობდნენ ან უშლიდნენ ფორმალური ორგანიზაციის მუშაობას. ისინი ნებისმიერ შემთხვევაში მოქმედებენ იმის გამო, რომ მოიპოვეს გარკვეული ძალაუფლება და არა იმიტომ, რომ უფლებამოსილება გააჩნიათ.

ხელმძღვანელობა ახდენს უფლებამოსილების დელეგირებას კომიტეტებზე ისევე როგორც ცალკეულ პირებზე. კომიტეტები ანგარიშს აბარებენ დავალების დელეგირება. რამდენადაც კომიტეტი ჯგუფს წარმოადგენს, აქ პერსონალური პასუხისმგებლობა შესუსტებულია.

კომიტეტებს გააჩნიათ წრფივი ან შტაბური უფლებამოსილება. მინისტრთა კაბინეტი ან ეროვნული უშიშროების საბჭო წარმოადგენს მუდმივად კომიტეტს შტაბური უფლებამოსილებით, რომელსაც ქვეყნის პრეზიდენტი იძლევა.

დირექტორთა საბჭო არის მუდმივმოქმედი კომიტეტი წრფივი უფლებამოსილებით. იგი არა მარტო კონსულტაციას უწევს ფირმის პრეზიდენტს, არამედ შეუძლია განახორციელოს თავისი გადაწყვეტილება წრფივი ორგანიზაციის მეშვეობით.

როდის უნდა გამოვიყენოთ კომიტეტები. მართვის თეორეტიკოსების უმრავლესობა გვირჩევს მაშინ გამოვიყენოთ კომიტეტები, როცა ჯგუფს უკეთესად შეუძლია შეასრულოს სამუშაო, ვიდრე ერთ ხელმძღვანელს, ან როცა ორგანიზაცია რისკის ქვეშ ექცევა ერთი პიროვნების ხელში ძალაუფლების გადაცემით. კომიტეტების დახმარებით მართვა მიზანშეწონილია

შემდეგ შემთხვევებში:

1. როცა პრობლემის გადაჭრა მოითხოვს დიდ ცოდნას და გამოცდილებას ერთ რომელიმე სფეროში, კომიტეტი გამოიყენება პასუხისმგებელ პიროვნებაზე კონსულტაციური დახმარების ვაჭვეის მიზნით. ასეთი სიტუაციის მაგალითებია; ახალ ბაზარზე გასვლა, ახალი პროდუქციის ათვისება, სხვა კომპანიების შეძენა ან მასთან შერწყმა;

2. როცა მისაღები გადაწყვეტილება შეიძლება ორგანიზაციისათვის არაპოპულარული იყოს. ასეთ დროს კომიტეტის გამოყენება ასუსტებს უკმაყოფილებას კონკრეტული პასუხისმგებელი პირების მიმართ. უნივერსიტეტის მზრუნველთა საბჭო ხშირად ღებულობს არაპოპულარულ გადაწყვეტილებებს. ეს გადაწყვეტილებები პრეზიდენტს რომ მიეღო შეიძლება უსიამოვნო დაწოლა მომხდარიყო საზოგადოების მხრიდან;

3. როცა გადაწყვეტილების კოლექტიური მიღება ამაღლებს ორგანიზაციის სულს. გადაწყვეტილების მიღებაში ხშირად რთავენ თანამშრომლებს იმის საჩვენებლად, რომ თანამშრომლების აზრი გათვალისწინებულია;

4. როცა საჭიროა ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფების მუშაობის კოორდინაცია;

5. როცა საურველი არ არის მთელი ძალაუფლების თავმოყრა ერთი ადამიანის ხელში.

კომიტეტების არაეფექტიანი გამოყენების სამწუხარო ფაქტები ხშირად უკავშირდება მის არასწორ გამოყენებას. არსებობს სიტუაციები, სადაც ერთი ხელმძღვანელი მეტ ეფექტიანობას აღწევს, ვიდრე ჯგუფი. ასეთი სიტუაციებია:

1. როცა მკვეთრად არ არის აღწერილი კომიტეტის უფლებები და მოვალეობები. ხანამ ხელმძღვანელი კომიტეტს შექმნიდეს ზუსტად უნდა იცოდეს თუ რისთვის იქნება იგი;

2. კომიტეტში არასწორად განისაზღვრება წევრების რიცხვიანობა. ისინი ზრდიან წევრების რიცხვს, რომ მეტი პოლიტიკური ძალა შეიძინონ;

3. დროის დანაკარგები, პარკინსონმა შეამჩნია, რომ კომიტეტებს ახასიათებს დროის დანაკარგები, რადგანაც აქ

ხშირად მიმდინარეობს დაუსრულებელი კამათი ტრივიალურ საკითხებზე;

4. გადაწყვეტილების შენელებული მიღება და განხორციელება. ვერც ერთი ჯგუფი ვერ იმოქმედებს პიროვნებაზე სწრაფად და გაბედულად. აშშ-ს პრეზიდენტს უფლება არ აქვს ომი გამოაცხადოს რომელიმე ქვეყანასთან, თუმცა გამოიყენოს შეიარაღებული ძალები ქვეყნის დასაცავად;

5. კომპრომისი წარმოშობს უშუალობას. კენჭისყრა იშვიათად არის ერთსულოვანი, ხშირად ძნელდება კომპრომისის მიღწევა;

6. მაღალი დანახარჯები;

7. ერთგვაროვანი აზროვნება. კომფრომიზში ხელს უშლის კომიტეტს კრიტიკულად გაანალიზოს ალტერნატიული წინადადებები.

თავი XVI. ხელმძღვანელობა: ძალაუფლება და პირადი ბავშვთა

შესასწავლი საკითხები:

- ❖ ძალაუფლება, გავლენა, ლიდერი;
- ❖ ძალაუფლების და გავლენის ფორმები;
- ❖ რწმენა და მონაწილეობა;
- ❖ გავლენის პრაქტიკული გამოყენება.

16.1. ძალაუფლება, ბავშვთა, ლიდერი

რეალურ სამყაროში ხელმძღვანელობა უნდა აიძულოს თანამშრომლები შეასრულონ სამუშაო ისე როგორც მას სურს. ამისათვის კი საჭიროა სტატუსის, გავლენისა და ძალაუფლების ეფექტური გამოყენება.

ეს თვალსაზრისი მენეჯერის პროფესიის განქანამდე წარმოიშვა. ნიკოლო მაკიაველის ცნობილი ნაშრომი „პრინციპი“, რომელიც 16-ე საუკუნის დასაწყისში დაიწერა, მიუთითებს, რომ ძალაუფლება წარმოადგენს სახელმწიფოს მართვის ბერკეტს.

ორგანიზაციამ წარმატებით რომ შეასრულოს თავისი ამოცანები, აუცილებელია მართვის ყველა ფუნქციის წარმატებით შესრულება. ამ ფუნქციების შესრულება კი შეუძლებელია ეფექტური ხელმძღვანელობის გარეშე.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა. მიუხედავად იმისა, რომ

ხელმძღვანელობა ეფექტური მართვის არსებითი კომპონენტია, ეფექტური ლიდერები ყოველთვის არ არიან ეფექტური მმართველები. ლიდერის ეფექტურობას განსაზღვრავს მისი სხვებზე გავლენის ხარისხი. ფაიოლი, ჰაუსი და კერი იძლევიან განსხვავებას მართვასა და ლიდერობას შორის. მათი აზრით მართვა განისაზღვრება როგორც გონებრივი და ფიზიკური პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს იმას, რომ ქვეშევრდომები ასრულებენ ოფიციალურად დაკისრებულ დავალებას და წყვეტენ განსაზღვრულ ამოცანებს. ლიდერობა კი პირიქით, წარმოადგენს პროცესს, რომლის დახმარებითაც ერთი პიროვნება გავლენას ახდენს ჯგუფის წევრებზე. ლიდერების მოქმედება არ არის განსაზღვრული უფლებამოსილებისა და სტრუქტურის ფარგლებით. ზოგიერთ სიტუაციაში თანამშრომლებსაც კი შეუძლიათ მართონ მათი ხელმძღვანელები.

ჩვენთვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ხელმძღვანელი – ადამიანი, რომელიც ერთდროულად არის ლიდერი და ეფექტურად მართავს თავის თანამშრომლებს. მისი მიზანია ისეთი გავლენა მოახდინოს თანამშრომლებზე, რომ მათ შეასრულონ ორგანიზაციის მიერ დაკისრებული სამუშაო. ლიდერობის მრავალი განმარტება არსებობს, ჩვენი აზრით: ლიდერობა – ეს არის ცალკეულ პირებზე და ჯგუფებზე გავლენის უნარი, რომ წარიმართოს მათი ძალისხმევა ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

გავლენა და ძალაუფლება. გავლენა – არის ინდივიდის ნებისმიერი ქცევა, რომელსაც ცვლილება შეაქვს სხვა ინდივიდის ქცევაში, ურთიერთობაში, შეგრძნებაში და ა.შ. კონკრეტული საშუალება, რითაც ერთი პიროვნება გავლენას ახდენს მეორეზე, შეიძლება იყოს სხვადასხვაგვარი: უბრალო თხოვნით დაწყებული და დამთავრებული მუქარამდე.

ადამიანს შეუძლია გავლენა მოახდინოს სხვებზე თავისი იდეებითაც, კარლ მარქსს არ გააჩნდა რაიმე ოფიციალური უფლებამოსილება, მაგრამ დიდი გავლენა მოახდინა 20-ე საუკუნის მოვლენების განვითარებაზე. იმისათვის, რომ თავისი

ლიდერობა და გავლენა გახადოს ეფექტური, ხელმძღვანელმა უნდა განავითაროს და გამოიყენოს ძალაუფლება.

უარყოფით საზოგადოებაში ძალაუფლების ცნება უარყოფით ემოციებს იწვევს. ლორდ ეკტონმს ეკუთვნის გამოთქმა: „ძალაუფლებას აქვს გახრწნის ტენდენცია, ხოლო აბსოლუტური ძალაუფლება ხრწნის აბსოლუტურად“. ადამიანების უმრავლესობა ძალაუფლებას უკავშირებს ძალადობასა და აგრესიას. მართლაც, მაღალგანვითარებულ საზოგადოებაშიც კი ძალაუფლების საფუძველში ძვეს უხეში ძალა. მაგრამ ძალადობას ადგილი აქვს მხოლოდ სპორტში ან ტელევიზიაში. ე.ი. ძალა არ წარმოადგენს ძალაუფლების აუცილებელ ელემენტს.

ძალაუფლება – ეს არის შესაძლებლობა გავლენა მოახდინოთ სხვების ქცევაზე.

ძალაუფლების აუცილებლობა მართვაში. ხელმძღვანელს სჭირდება ძალაუფლება, რადგანაც იგი დამოკიდებულია სხვა ადამიანებზე. ჩვეულებრივ ორგანიზაციების ხელმძღვანელები დამოკიდებული არიან მათ უშუალო უფროსობაზე, ქვეშევრდომებსა და კოლეგებზე. მათი დახმარების გარეშე ხელმძღვანელი ვერ შეასრულებენ დაკისრებულ ფუნქციებს. მრავალი ხელმძღვანელი ასევე დამოკიდებულია მომწოდებლებზე, კონკურენტებზე, სახელმწიფო ორგანოებსა და პროფკავშირებზე.

რეალურ სიტუაციებში რთულია თანამშრომლების ზალისხმევის წარმარტვა დასახული მიანების მისაღწევად. როგორც სწორად შენიშნა ჩასტერ ბერნარდმა, თანამშრომლებს შეუძლიათ უარი თქვან ხელმძღვანელის თხოვნის შესრულებაზე, რითაც უზღუდველყოფენ მის უფლებამოსილებას. ხელმძღვანელები ხშირად არიან დამოკიდებული ადამიანებზე, რომლებიც ფორმალურად მათ ექვემდებარებათ. ლიდერობის ინსტრუმენტები ძალაუფლება და გავლენა წარმოადგენენ ერთადერთ საშუალებას, რომელიც გააჩნია ხელმძღვანელს ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. თუ ხელმძღვანელს არ გააჩნია საკმარისი ძალაუფლება, რომ

გავლენა მოახდინოს მათზე, ვისედაც დამოკიდებულია მისი მუშაობის ეფექტიანობა, ვერ შეძლებს დასახული ამოცანის განხორციელებას. ე.ი. ძალაუფლება არის ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირების აუცილებელი პირობა, რობერტ ბირსტელი წერს „ძალაუფლების გარეშე არსებობს ორგანიზაცია და არ არის წესრიგი“.

ძალაუფლების ბალანსი. ზოგს ეჩვენება, რომ ძალაუფლება გულისხმობს საკუთარი სურვილების სხვებზე მოხვევის შესაძლებლობას მათი სურვილის მიუხედავად. ეს რომ ასე იყოს, ხელმძღვანელს ყოველთვის ექნება ძალაუფლება თანამშრომლებზე გავლენის მოსახდენად. დღეისათვის აღიარებულია, რომ გავლენა და ძალაუფლება თანაბრად არის დამოკიდებული პიროვნებაზე, რომელზედაც მიმართულია იგი, სიტუაციაზე და ხელმძღვანელის უნარზე. არ არსებობს რეალური აბსოლუტური ძალაუფლება, რადგანაც არავის არ შეუძლია გავლენა მოახდინოს ყველა ადამიანზე ყველა სიტუაციაში.

ქვეშევრდომების ძალაუფლება. ჩვეულებრივ ხელმძღვანელს ძალაუფლება აქვს ქვეშევრდომებზე იმის გამო, რომ ისინი დამოკიდებული არიან მასზე ისეთ საკითხებში, როგორცაა ხელფასის მომატება, სამუშაო დავალება, დაწინაურება და სხვა. მაგრამ ზოგიერთ სიტუაციაში ქვეშევრდომებსაც აქვთ ძალაუფლება ხელმძღვანელზე, რადგანაც იგი დამოკიდებულია მათზე ისეთ საკითხებში, როგორცაა: გადაწყვეტილების მისაღებად საწირო ინფორმაცია, არაფორმალური კონტაქტები, დავალების შესრულება და სხვა. გუნდის მენეჯერი არ გადაუხდიდა ცნობილ ფეხბურთელს რამდენიმე მილიონ დოლარს, რომ თვითონ არ იყოს დამოკიდებული მის თამაშზე.

გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ქვეშევრდომებს საკმაოდ პერსონალს ძალაუფლება გააჩნიათ. საავადმყოფოს დამხმარე პერსონალს ძალაუფლება აქვთ მკურნალ ექიმზე, რადგანაც ისინი მათზე არიან დამოკიდებული. ციხის ზედამხედველებიც რაღაცა ხარისხით დამოკიდებულნი არიან პატიმრებზე. მათ შეუძლიან წარადგინონ პატაკი პატიმრის დაუმორჩილებლობაზე,

მაგრამ ხშირი პატაკები ციხის უფროსს შეუქმნის წარმოდგენას, რომ ზედამხედველი ცუდად ასრულებს თავის მოვალეობას. ამიტომ ზოგჯერ ზედამხედველი თვალს ხუჭავს პატიმრების მიერ შინაგანაწესის დარღვევაზე.

ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს, რომ მის მიერ ძალაუფლების სრულად გამოყენებამ შეიძლება საპასუხო, ნეგატიური რეაქცია გამოიწვიოს, რომელიც ხელს შეუშლის ორგანიზაციის ნორმალურ მუშაობას. ამიტომ, ეფექტური ხელმძღვანელი ცდილობს შეინარჩუნოს ძალაუფლების გონივრული ბალანსი: რომელიც საკმარისია მიზნების მისაღწევად და არ გააღიზიანებს თანამშრომლებს. თანამშრომლების გარდა ხელმძღვანელზე გავლენა შეიძლება მოახდინონ კოლეგებმაც. მაგალითად: თუ საფინანსო განყოფილების უფროსი დამოკიდებულია ინფორმაციის დამუშავების განყოფილების მონაცემებზე, მაშინ ამ განყოფილების უფროსს ძალაუფლება აქვს საფინანსო განყოფილების უფროსზე.

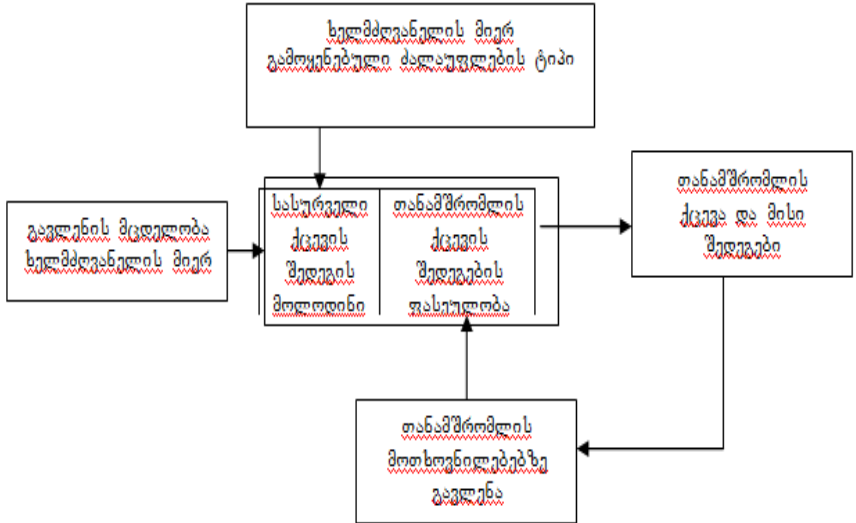
16.2. ძალაუფლების და გავლენის ფორმები

ჩვენ უკვე აღვნიშნეთ, რომ ხელმძღვანელებისათვის საჭიროა გავლენა მოვახდინოთ, ხოლო გავლენის მოსახდენად საჭიროა ძალაუფლება. ცხადია, რომ ძალაუფლების მოპოვებისათვის კონტროლის ქვეშ უნდა გვყავდეს ისეთი რამ, რაც მნიშვნელოვანია შემსრულებლებისათვის, მას ჩვენზე დამოკიდებულს გახდის და აიძულებს ისე იმოქმედოს როგორც ჩვენ გვსურს. მასლოუს განსაზღვრით ძირითად მოთხოვნებიებს მიეკუთვნება: ფიზიოლოგიური, თავდაცვის, სოციალური, პატივისცემისა და თვითგამოხატვის მოთხოვნები.

გავლენის ფორმები ადამიანებში აღვივებს სხვა ადამიანების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების სურვილს. ხელმძღვანელი გრძნობს შემსრულებლების ქცევაზე თავისი გავლენის შედეგებს და გამოიმუშავებს თავისი ქცევის მანერებს. ქვეშევრდომებზე ხელმძღვანელის გავლენის ეს პროცესი

ნაჩვენებია 16.1. ნახ-ზე.

ძალაუფლებამ შეიძლება მიიღოს სხვადასხვა ფორმა. ფრენმა და რეივენმა დაამუშავეს ძალაუფლების კლასიფიკაცია და განსაზღვრეს ძალაუფლების ხუთი ძირითადი ფორმა:



ნახ. 16.1. ქვეშევრდომებზე ხელმძღვანელის გავლენის მოდელი

1. ძალაუფლება, რომელიც ემყარება იძულებას. შემსრულებელს სწამს, რომ უფროსს აქვს დასჯის შესაძლებლობა, რომელიც ხელს შეუშლის მისი არსებითი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, ან რაიმე უსიამოვნებას მოიტანს.

2. ძალაუფლება დამყარებული დაჯილდოებაზე. შემსრულებელს სწამს, რომ გავლენის მომხდენს შეუძლია მისი არსებითი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება ან სიამოვნების მინიჭება.

3. ექსპერტული ძალაუფლება. შემსრულებელს სწამს, რომ გავლენის მომხდენს აქვს სპეციალური ცოდნა, რომელიც მის მოთხოვნილებებს აკმაყოფილებს.

4. ეტალონური (მაგალითის) ძალაუფლება. გავლენის მომხდენის თვისებები იმდენად მომხიბლავია შემსრულებლისათვის, რომ მას სურს ისეთივე იყოს როგორც

გავლენის მომხდენი.

5. კანონიერი ძალაუფლება. შემსრულებელს სწამს, რომ გავლენის მომხდენს აქვს ბრძანების უფლება და იგი ვალდებულია დაემორჩილოს მას. ქვევრდომი ასრულებს ბრძანებას რადგანაც ტრადიციულად ეს იწვევს მისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. ამიტომ ხშირად მას ტრადიციულ ძალაუფლებასაც უწოდებენ.

2.1. ძალაუფლება, დამყარებული იძულებაზე. შიშის გავლენა. ძალადობაზე დამყარებული ძალაუფლება წარმოშობს შიშს. შიში როგორც წესი ადამიანებში იწვევს შემართული პისტოლეტი, წამების, მუქარის, სახესთან მიტანილი მუშტის წარმოდგენას. მაგრამ იძულებაზე დამყარებული ძალაუფლება მარტო იძულებასა და შიშს რომ ემყარებოდეს, მაშინ იგი გაქრებოდა ქვეშევრდომების მათრახით ცემის აკრძალვასთან ერთად. შიში გავლენა ახდენს პიროვნებაზე, რადგანაც იგი ემუქრება მის ფუნდამენტალურ მოთხოვნას-არსებობასა და თავდაცვას.

იძულების მეთოდები ყოველთვის ახლავს ძალაუფლებას. ადამიანებს ყოველთვის ეშინიათ არ დაკარგონ ისეთი მნიშვნელოვანი რამ, როგორცაა საკუთარი და საყვარელი ადამიანის სიცოცხლე. ბევრი ადამიანი წუხს იმაზე, რომ არ დაკარგოს უსაფრთხოება, სიყვარული და პატივისცემა. შიშის გამო ნებით თუ უნებლიეთ ადამიანები ექცევიან სხვისი გავლენის ქვეშ. სამუშაოს დაკარგვის შიში ყველას ახასიათებს, ამიტომ ხელმძღვანელმა შეიძლება წარმატებით გამოიყენოს სამუშაოდან დათხოვნის მითითება ან თანამდებობაზე დაქვეითება, რომ მიადწიოს სასურველ შედეგებს.

მაგალითად, კომპანია „ოხაიო ბალმა“ მოიფიქრა ორიგინალური ხერხი. აჩვენა ფილმი, რომელშიც მოდელირებული იყო მომავლის პროგნოზი – გაკოტრების გამო თანამშრომლების დიდი არმია კარგავდა სამუშაოს. დირექტორი ტექსტს ამთავრებდა სიტყვებით: „სრულფასოვანი დღიური მუშაობა – სრულფასოვანიო დღიური ანაზღაურებისათვის“. ფილმის ნახვის შემდეგ შრომის ნაყოფიერების ზრდამ

შემოსავლები 29 მლნ დოლარით გაზარდა.

როცა კომპეტენტურ, გამოცდილ მენეჯერებზე დიდი მოთხოვნაა, გათავისუფლების უხეში მუქარა საჭირო ეფექტს ვერ იძლევა, რადგანაც სპეციალისტის პოვნე დამატებით ხარჯებთან არის დაკავშირებული. ხშირად მუქარა მიმართულია არა ხელმძღვანელის მატერიალურ ინტერესებზე, არამედ მის თავმოყვარეობაზე და როგორც წესი მას მტკივნეულად აღიქვამენ. ამიტომ, იგი ხელმძღვანელებს მცირე დოზით – შენიშვნის ან მითითების სახით გადაეცემა.

შიშით გავლენის მეთოდის სუსტი მხარეები. შიში თანამედროვე ორგანიზაციებში იშვიათად გამოიყენება, რადგანაც იგი შეიძლება გადაიქცეს გავლენის ძვირადღირებულ საშუალებად ან საპირისპირო მიმართულებებით იმოქმედოს.

მაგალითად, უ. ტ. გრანტი, რომელიც 1975 წ-მდე იყო საცალო ვაწრობის ქსელის ერთ-ერთი უმსხვილესი მფლობელი იყო მსოფლიოში, სიძნელეებს განიცდიდა კრედიტების მიღების მხრივ. პრობლემა განიხილებოდა მაღაზიების დირექტორის დონეზე. მან შესთავაზა პრობლემის გადაჭრის საკუთარი ვარიანტი: შეექმნათ დირექტორებისათვის უარყოფითი სტიმულირების პროგრამა სახელწოდებით „ბიზმტექსი და ბობი“. დირექტორები, რომლებიც ვერ შეასრულებდა დავალებას დამამცირებელ პროცედურებს განიცდიდნენ: სახეში ესვროდნენ ღვეზელს, აიძულებდნენ ცხვირით არახისის მარცვლის გადაადგილებას, უჭრიდნენ ჰალსტუხს და ა.შ. ყველაფერი ეს სახალხოდ ხდებოდა. დირექტორების უმრავლესობამ ამას რეალიზაციის გადიდებით უპასუხა. მიუხედავად ამისა პასივები იზრდებოდა, ხელმძღვანელობამ აღმოაჩინა, რომ მაღაზიის დირექტორებმა იცოდნენ რა გრანტის კომპანიის დაგეგმვისა და კონტროლის არაეფექტიანობა, დამცირებისაგან თავის დაღწევის მიზნით „ასწორებდნენ“ საანგარიშო საბუთებს. ორგანიზაციაში ისეთი ინსტრუმენტის გამოყენებისათვის როგორც შიშია, აუცილებელია გვექონდეს კონტროლის ეფექტური სისტემა.

ორგანიზაცია, რომელიც შიშით გავლენის მეთოდს ხშირად იყენებს დიდხანს ვერ იარსებებს კერძო მეწარმეობისა და ღია

საზოგადოების პირობებში. იძულებამ შეიძლება გამოიწვიოს ქვეშევრდომების დროებითი მორჩილება, მაგრამ მას ახლავს არასასურველი თანმდევი ეფექტი – შებოჭილობა, შიში, შურისძიება და გაუცხოება. ამას თავის მხრივ შეიძლება მოჰყვეს უფრო დაბალი შრომის ნაყოფიერება სამუშაოთი დაკმაყოფილება და კადრების მაღალი დენადობა.

დაჯილდოებაზე დამყარებული ძალაუფლება. დაჯილდოება არის სხვა ადამიანებზე გავლენის ყველაზე ძველი და ხშირად ყველაზე ეფექტური საშუალება. შემსრულებელი არ ეწინააღმდეგებოდა ასეთ გავლენას, რადგანაც დავალების შესრულების სანაცვლოდ ღებულობს დაჯილდოებას ამა თუ იმ ფორმით. მოლოდინის მოტივაციური თეორიის თანახმად შემსრულებელი ელოდება დაჯილდოებას, რომელიც დააკმაყოფილებს მის აქტიურ მოთხოვნილებას, თუ ის შეასრულებს იმას, რაც ხელმძღვანელს სურს.

რამდენადაც ადამიანების მოთხოვნებს უნიკალური ხასიათი აქვს, ის რაც ერისათვის ფასეული დაჯილდოებაა, სხვებისათვის შეიძლება მიუღებელი იყოს. ადამიანის ქცევაზე გავლენა რომ მოახდინოს დაჯილდოებას მაღალი ფასეულობა უნდა გააჩნდეს მისთვის. ე.ი. დაჯილდოება ადეკვატური უნდა იყოს შემსრულებლის მიერ გაწეული ძალისხმევის.

დაჯილდოებაზე დამყარებული ძალაუფლების ნაკლოვანებების. ასეთი ძალაუფლება ძლიერი იქნება იმ პირობებში, როცა ხელმძღვანელს შეუძლია სწორად განსაზღვროს, თუ რა წარმოადგენს შემსრულებლისათვის ჯილდოს და ეფექტურად შესთავაზებს მას. რეალურად, ყოველი ორგანიზაციის რესურსები შეზღუდულია, ამიტომ მას წახალისებისათვის შეუძლია გამოყოს რესურსების მკაცრად განსაზღვრული რაოდენობა. ხელმძღვანელის უფლებამოსილებები მატერიალური სტრუქტურების შეთავაზების მხრივ, ასევე რეგლამენტირებულია ფირმის პოლიტიკით და სხვადასხვა მეთოდიკებით. ზოგჯერ შეზღუდვა შეიძლება მოდიოდეს გარედან, მაგალითად პრიფკავშირებთან მიღწეული შრომითი ხელშეკრულებით. სიძნელე ამისა განსაზღვრაშიც

მდგომარეობს, თუ რა შეიძლება ჩაითვალოს დაჯილდოებად. ფული და პრესტიჟული თანამდებობა ყოველთვის არ ახდენს გავლენას ადამიანებზე და მათ ქცევაზე. ამიტომ ხელმძღვანელმა ფართოდ უნდა გამოიყენოს გავლენის სხვადასხვა საშუალებები.

კანონიერი ძალაუფლება. გავლენა ტრადიციების მეშვეობით. თუ თვალს გადავაგვლებთ ისტორიას დავინახავთ, რომ ტრადიციები წარმოადგენენ გავლენის ყველაზე გავრცელებულ ინსტრუმენტს. ხელმძღვანელმა უნდა გამოიყენოს ტრადიციები თანამშრომლების უსაფრთხოებასა და მიკუთვნების მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად. ტრადიციების გამოყენებით გავლენა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როცა ორგანიზაციის გარეთ არსებული კულტურული ნორმები მხარს უჭერს თანამშრომლების სასურველ ქცევებს.

დასავლეთის კულტურული ტრადიცია ათასწლეულის განმავლობაში ამტკიცებდა ხელმძღვანელის ძალაუფლებას. მაგალითად, იშვიათად თუ ვინმეს ეყოფა გამბედაობა შეეკამათოს პოლიციის ოფიცერს. მუშები მორჩილად ასრულებენ იმას, რასაც უფროსები ავალებენ მხოლოდ იმიტომ, რომ ისინი უფროსები არიან.

ტრადიციები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფორმალური ორგანიზაციებისათვის. ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად მზად არიან თანამშრომლები ტრადიციულად აღიარონ ხელმძღვანელის კანონიერი ძალაუფლება. როცა პიროვნება აღიარებს ტრადიციებზე დამყარებულ გავლენას, იგი სამაგიეროდ ღებულობს სოციალურ ჯგუფებზე მიკუთვნების შეგრძნებას და ამით იკმაყოფილებს თავის მოთხოვნილებებს, სისტემაში სადაც ტრადიცია ძლიერია, საკითხი იმის შესახებ, თუ „რა არის კარგი და რა არის ცუდი“ ზუსტად განსაზღვრული.

ტრადიცია მეტად მომხიბლავი ინსტრუმენტია როგორც ორგანიზაციისათვის, ისე ხელმძღვანელისათვის, მას დიდი უპირატესობა აქვს, რადგანაც შემსრულებელი რეაგირებას

ახდენს არა პიროვნებაზე, არამედ თანამდებობაზე.

ტრადიციებზე დამყარებული ძალაუფლების ნაკლოვანებები. საინტერესოა აღვნიშნოთ, რომ ხშირად ტრადიცია ხსნის იმას, თუ ზოგჯერ რატო ვერ გამოიყენება მართვის მეცნიერების კომბინაციები. მის კარგი მაგალითია დამსახურებაზე დამყარებული დაჯილდოება. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა აღიარებს, რომ ფირმის წინაშე დამსახურება საუკეთესო კრიტერიუმია მაღალი ხელფასის დასანიშნავად ან თანამდებობრივი დაწინაურებისათვის, უფრო ხშირად კრიტერიუმის სახით გამოიყენება შრომითი სტაჟი. შრომითი სტაჟი ადვილად გამოსათვლელი და ობიექტური კრიტერიუმია, რომელიც დიდი ხანია გამოიყენება და ამით მრავალი ადამიანია დაინტერესებული. მათ მრავალი წელი დასჭირდათ დღევანდელი თანამდებობის დასაკავებლად, ამიტომ დაჯილდოების გამოთვლის სხვა სისტემა (დამსახურების მიხედვით) მათი აზრით არასამართლიანია. მის გამო ისინი იყენებენ ძალაუფლებას ამ სისტემის შესანარჩუნებლად, თუნდაც მას ორგანიზაციისათვის ზიანი მოჰქონდეს. ტრადიცია შეიძლება ორგანიზაციის საზიანოდაც მოქმედებდეს. ზოგჯერ ახალგაზრდა ხელმძღვანელს, რომელსაც სურს რომელიმე საწარმოო ოპერაციის სრულყოფა, ეუბნებიან: „ჩვენ ყოველთვის ასე ვაკეთებდით და ყველაფერი კარგად გამოდიოდა“. ის ორგანიზაციები, რომლებიც ტრადიციების არგუმენტების მოშველიებით ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს, შეიძლება აღმოჩნდნენ გამქრალთა შორის.

მაგალითის ძალაუფლება. გავლენა ხარიზმის დახმარებით

ხარიზმი – ეს არის ძალაუფლება, რომელიც აგებულია ლოგიკაზე, პიროვნების, ლიდერის პირად თვისებებზე ან უნარზე. ხარიზმატული გავლენა განისაზღვრება ლიდერის თვისებებით ან შემსრულებლის მიკუთვნების და პატივისცემის მოთხოვნისგან. იგი უპიროვნო ტრადიციული ანუ „თანამდებობრივი“ გავლენისაგან განსხვავებით, მთლიანად

პიროვნულია. მიუხედავად იმისა, რომ შემსრულებლის წარმოდგენაში მისი ურთიერთობა ლიდერთან თანაბარია და თვლის, რომ მას ბევრი საერთო აქვს მასთან. ამასთან, იგი თვლის რომ დაქვემდებარება მის პატივისცემას გამოიწვევს. ხარიზმატული ლიდერის ძირითადი თვისებები:

1. ენერჯის გაცვლა, იქმნება წარმოდგენა, რომ ეს პიროვნება ენერჯიას ასხივებს და მუხტავს მის ირგვლივ მყოფი;

2. შტამბეჭდავი გარეგნობა. ხარიზმატული ლიდერი აუცილებელი არ არის, რომ ლამაზი იყოს, მაგრამ მიზიდველია და აქვს ბრწყინვალედ თავდაჭერის უნარი;

3. ხასიათის დამოკიდებულება. კეთილდღეობისა და პატივისცემის მისწრაფებებში ისინი სხვისი მოიმედვები არ არიან;

4. კარგი რიტორიკული უნარი. მათ კარგი საუბრისა და პიროვნებათაშორისი ურთიერთობის უნარი;

5. თავისი პიროვნებით აღფრთოვანების უნარი. ისინი თავს კომფორტულად გრძნობენ, როცა სხვები აღფრთოვანებული არიან მათი პერსონით და არ ამულავნებენ თავმოყვარობას;

6. თავდაჭერის ურყევი და დინჯი მანერა. ისინი გამოიყურებიან როგორც მომზადებულები და სიტუაციის მფლობელები.

ექსპერტის ძალაუფლება. გავლენა გონივრული რწმენით. გონივრული რწმენით გავლენისას შემსრულებელი თვლის, რომ გავლენის მომხდენს აქვს განსაკუთრებული ექსპერტული ცოდნა მოცემულ პროექტზე ან პრობლემაზე. შემსრულებელს სწამს ხელმძღვანელის ცოდნის ფასეულობა. ასეთი გავლენა გონივრულია, რადგანაც შემსრულებლის მოქმედება გააზრებული და ლოგიკური.

რწმენის საშუალებით გავლენის მაგალითია ურთიერთობა მკურნალ ექიმსა და პაციენტებს სორის. ადამიანების უმრავლესობას სწამს თავისი მკურნალი ექიმის. ექიმი ზოგჯერ იყენებს ისეთ ინსტრუმენტს როგორცაა შიში, მაგრამ მათ არ შეუძლიათ აიძულონ პაციენტი ჩაატაროს მკურნალობის კურსი.

პიროვნებამ შეიძლება გამოიყენოს ექსპერტული

ძალაუფლება ორგანიზაციაში, როცა მას აქვს იდეა, რომელიც თანამშრომლების აზრით უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ თუ ადამიანების ჯგუფს ეტყვიან, რომ ერთ-ერთ მათგანს აქვს ექსპერტული ცოდნა განსაზღვრულ დარგში, ჯგუფი შეასრულებს ამ პიროვნების რეკომენდაციებს. ეს ასე ხდება მაშინაც კი, როცა ამ პიროვნება არ გააჩნია სათანადო კომპეტენცია.

გონივრული რწმენა ხსნის, თუ სპეციალისტს რატომ შეუძლია არსებითი გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციაზე მაშინაც კი, როცა მას არა აქვს ფორმალური წრფივი უფლებამოსილება.

გონივრული რწმენის მეთოდის შეზღუდულობა მდგომარეობს იმაში, რომიგი ნაკლებად მყარია, ვიდრე ბრამა რწმენა. თუ სპეციალისტი თუნდაც ერთჯერ არასწორი არმოჩნდება, კარგავს თავის ავტორიტეტს და ადამიანები აღარ მიიღებენ მის რჩევებს. ე.ი. გონივრული რწმენა უფრო სუსტია, ვიდრე გავლენის სხვა ფორმები. რადგანაც გადაწყვეტილების მისაღებად ხელმძღვანელს უხდება ინფორმაციისა და რეკომენდაციების მიღება ხელქვეითების სასარგებლოდ.

16.3. რწმენა და მონაწილეობა

ბოლო პერიოდში ორგანიზაციის გარემომ მნიშვნელოვანი ცვლილებები განიცადა. მნიშვნელოვნად ამაღლდა განთლების დონე, განსაკუთრებით მეცნიერებატექვად დარგებში. ისეთი დარგები როგორცაა: აერონავტიკა და კოსმოსური გამოკვლევები, გამოთვლითი ელექტროტექნიკა, თითქმის მთლიანად დაკომპლექტდა ადამიანებით, რომლებსაც სამეცნიერო წოდება გააჩნიათ. წლების მანძილზე განვითარებულ ქვეყნებში გაიზარდა რეალური შემოსავლები და ამაღლდა ცხოვრების დონე, რის გამოც სულ უფრო შეუძლებელი ხდება, რომ ძალაუფლება დაეყრდნოს იძულებას, დაჯილდოებას, ტრადიციებს, ხარიზმსა და კომპეტენციასაც კი. მას შემდეგ, რაც შემსრულებლის, უნარი გაუთანაბრდა

ხელმძღვანელის უნარს, აუცილებელი გახდა შემსრულებლებთან თანამშრომლობა, რომ შესაძლებელი გახდეს მათზე ზემოქმედება. არსებობს გავლენის ორი ფორმა, რომლებსაც შეუძლია შემსრულებლებს გაუღვიძოს აქტიური თანამშრომლობის სურვილი – ეს არის დარწმუნება და მონაწილეობა. ხელმძღვანელი ეფექტურად შეასრულებს თავის ფუნქციებს, თუ სრულყოფს თავის ჩვევებს გავლენის ორივე სახეობაში.

გავლენა დარწმუნების გზით. სხვებზე რომ გავლენა მოვახდინოთ აუცილებელი არ არის შეგვეძლოს დასჯა ან წახალისება, ვიყოთ ხარიზმატული პიროვნება ან გაგვანდეს განსაკუთრებული ცოდნა. გავლენის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური საშუალება არის გონივრული დარწმუნება – საკუთარი თვალსაზრისის ეფექტური გადაცემა. როგორც გონივრული რწმენა, დარწმუნებაც ემყარება მაგალითისა და ექსპერტის ძალაუფლებას. ანსხვავება მდგომარეობს იმაში, რომ შემსრულებელს სრულად ესმის თუ რას აკეთებს და რატომ. ხელმძღვანელი, რომელიც გავლენას ახდენს დარწმუნების გზით, არ ეუბნება შემსრულებელს რა უნდა გააკეთოს – „მიჰყიდის“ შემსრულებელს იმას, რაც უნდა გააკეთოს.

დარწმუნების გამოყენებისას, ხელმძღვანელი უშვებს, რომ შემსრულებელს აქვს ძალაუფლების რაღაც ნაწილი, რომელსაც შეუძლია ხელი შეუშალოს ხელმძღვანელის მოქმედებას. დარწმუნება ისე მოქმედებს, რომ პოტენციურ შემსრულებელამდე დაჰყავს იმის შეგნება, რომ თუ იგი შეასრულებს დავალებას, ამით დაიკმაყოფილებს თავის მოტხოვნილებებს. ამ შემთხვევაში ხელმძღვანელი სავაჭრო აგენტით იქცევა, რომელიც არწმუნებს პოტენციურ მყიდველს, რომ ეს საქონელი მას გამოადგება.

ეფექტური დარწმუნება. გავლენის მოსახდენად ადამიანები არწმუნებენ შემსრულებლებს ისევე როგორც სთავზობენ საქონლის გაყიდვის დროს. ასეთი გავლენის უნარი დამოკიდებულია რიგ ფაქტორებზე.

1. ხელმძღვანელმა უნდა მოიპოვოს ნდობა. მისი არგიმენტაცია უნდა ითვალისწინებდეს მსმენელთა ინტელექტუალურ დონეს: იგი არ უნდა იყოს ძლიან რთული, მაგრამ არც ზედმეტად გამარტივებული; 2. მიზანი, რომელსაც ისახავს ხელმძღვანელი არ უნდა უპირისპირდებოდეს მსმენელთა ფასეულობათა სისტემას. საქმე მოიგებს, თუ ხელმძღვანელის ხასიათი და ქცევა მოსწონთ თანამშრომლებს.

დარწმუნების გზით გავლენის სუსტი და ძლიერი მხარეები. ასეთი გავლენის ყველაზე სუსტი მხარეა – ნელი ზემოქმედება და განუხაზღვრელობა. პიროვნების დარწმუნებისათვის დიდი დრო და ძალისხმევაა საჭირო, ვიდრე გასცე ბრძანება, რომელიც გამაგრებულია ძალაუფლებით, რომელიც ემყარება იძულებას, ტრადიციას ან ხარიზმს. ამასთან, დარწმუნებას ერთჯერადი ხასიათი აქვს. როცა თანამშრომელმა იცის, რომ ხელმძღვანელს შეუძლია აიძულოს იგი შეასრულოს დავალება მაგრამ გაურბის მას, დარწმუნების ძალა მნიშვნელოვნად იზრდება.

ორგანიზაციაში დარწმუნების გამოყენების ყველაზე დიდი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ ქვეშევრდომის მიერ შესრულებული სამუშაოს შემოწმება არ არის საჭირო.

გავლენა მშრომელთა მართვაში მონაწილეობის გზით. მონაწილეობის გზით გავლენა უფრო შორს მიდის, ვიდრე შემსრულებლის დარწმუნება. ხელმძღვანელი არ გაიღებს არავითარ ძალისხმევას, რომ შემსრულებელს თავს მოახვიოს თავისი სურვილი ან აზრი. იმის ნაცვლად, რომ დაარწმუნოს შემსრულებელი აღიაროს ხელმძღვანელის მიერ ფორმულირებული მიზანი, ხელმძღვანელი უბრალოდ წარმართვას მის ძალისხმევას და უზრუნველყოფს ინფორმაციის თავისუფალ გაცვლას.

გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობა ხელს უწყობს უფრო მაღალი დონის ძალაუფლების, კომპეტენტურობის, წარმატებისა და თვითგამოხატვის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. ამიტომ, ასეთი მიდგომა შეიძლება გამოვიყენოთ მაშინ, როცა ასეთი მოთხოვნილებები

წარმოადგენს მთავარ მოტივაციურ ფაქტორს და როცა დარწმუნებული ვართ, რომ შემსრულებლები შეასრულებენ მათ მიერ განსაზღვრულ მიზნებს.

გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ მართვაში მონაწილეობა ყველა სიტუაციაში არ გამოდგება. მუშები, რომლებსაც არ უყვართ განუსაზღვრელობა, მიდრეკილება აქვთ ინდივიდუალიზმისაკენ და უპირატესობას ანიჭებენ მკაცრად კონტროლირებად ავტორიტეტულ სიტუაციებს, უკეთესად მუშაობენ უფრო კონტროლირებად სიტუაციაში, სადაც მშრომელები ნაკლებად მონაწილეობენ მართვაში. ერთ-ერთი მიზეზი იმისა, რომ მართვაში მონაწილეობა ფართოდ არის გავრცელებული, შეიძლება იყოს ის ფაქტი, რომ ხელმძღვანელებს არ სურთ უარი თქვან უფლებამოსილებაზე.

16.4. ბავლენის პრაქტიკული გამოყენება

შიში, ჯილდო, რწმენა, დარწმუნება და მართვაში მონაწილეობა წარმოადგენს ინსტრუმენტს, რომელსაც ხელმძღვანელობა იყენებს შემსრულებლებზე ზემოქმედებისათვის. მაგრამ როგორც ირკვევა ესეც არ არის საკმარისი და აუცილებელი მხედველობაში მივიღოთ სხვა ფაქტორებიც. გავლენის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის მიზანშეწონილია:

1. *მოთხოვნა იყოს აქტიური და ძლიერი;*
2. *აღამიანები, რომლებზედაც გავლენას ახდენენ, გავლენას უნდა განიხილავდნენ როგორც მოთხოვნის დამაკმაყოფილებლის წყაროს;*
3. *აღამიანები, რომელზედაც გავლენას ახდენენ დიდი ალბათობით უნდა თვლიდეს, რომ დავალების შესრულება გამოიწვევს მოთხოვნის დამაკმაყოფილებას;*
4. *აღამიანს, რომელზედაც გავლენას ახდენენ, უნდა სწამდეს, რომ მის ძალისხმევას კარგი შანსი აქვს გაამართლოს ხელმძღვანელის მოლოდინი.*

უკეთესად, რომ გავიგოთ, თუ პრაქტიკულად როგორ

ხორციელდება გავლენის პროცესი, განვიხილოთ ტიპური სიტუაცია. ჯონ ტერლოკი წარმოებას ხელმძღვანელობდა ინსტრუმენტების მწარმოებელ მცირე საწარმოში. საწარმოში სულ 85 მუშა და დაბალი რგოლის 5 ხელმძღვანელი მუშაობდა, ყოველი მათგანი პასუხს აგებდა 17 მუშაზე.

ჯონი დაბრუნდა უმაღლეს ხელმძღვანელობასთან ყოველწლიური შეხვედრიდან, სადაც განიხილებოდა მისი საწარმოს ამოცანები. ერთ-ერთი ამოცანა მომავალი წლისათვის იყო ნარჩენების შემცირება 5,6%-დან 4,5%-მდე. მიუხედავად ამისა, რომ ჯონს ჰქონდა თავისი მოსაზრება ამ საკითხზე, გადაწყვიტა დაყრდნობოდა მუშების მხარდაჭერას. განიზრახა პრობლემის განხილვის პროცესში ჩაერთო როგორც დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები, ისე მუშათა კოლექტივი.

ჯერ მან შეკრიბა დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები და გააცნო მათ სიტუაცია. იგი ცდილობდა აეხსნა, თუ როგორ მნიშვნელოვნად ზრდის თვითღირებულებას ნარჩენების მეათედი პროცენტზე კი. თუ როგორ გახდა მათი დარგი კონკურენტუნარიანი და როგორ მნიშვნელოვანია მწარმოებლობის მაქსიმალური გაზრდა. მათ გააცნო ახალი დავალება და განაცხადი, რომ მიუხედავად მას აქვს შეხედულება ამ საკითხზე, სურთ მათი წინადადებები ამ პრობლემის გადასაწყვეტად. სთხოვა თითოეულ ხელმძღვანელს შეერჩევია ორ-ორი მუშა მათი ჯგუფის ლიდერები და მოსულიყვნენ მათთან ერთად კრებაზე წინადადებათა განსახილველად.

ორი კვირის შემდეგ საწარმოს 5 ხელმძღვანელის და 10 მუშა შეიკრიბა დირექტორთან და ამ შეხვედრაზე გამოჩნდა 6 ახალი მოსაზრება, რომლებიც მუშებმა წამოაყენეს. საწარმოს ყველა მუშა ჩაერთო დასახული მიზნის მისაღწევად და წლის ბოლოს ნარჩენების რაოდენობა შემცირდა 5,9%-დან, 3,9%-მდე, რაც აღემატება დასახულ მიზანს

- შეუძლია თუ არა მას მოახდინოს სწორი რეაგირება

როგორც ოფიციალურ, ასევე არაოფიციალურ ფუნქციონალურ სტრუქტურაზე;

▪ შეუძლია თუ არა მას რეგულირებისა და კოორდინაციის ფუნქციის შესრულება;

▪ შეუძლია თუ არა მას იყოს თავისი შრომის შედეგით აღტაცებული, სჯეროდეს, სწამდეს და უყვარდეს ეს შედეგები, აღშფოთდეს თავისი, ან სხვისი არასწორი მოქმედების გამო და ა.შ.;

▪ დარწმუნებულია თუ არა, რომ მის, ან მთლიანად კოლექტივის შრომას დაინახავენ და სწორად შეაფასებენ;

▪ დარწმუნებულია, თუ არა, რომ მას დაიცავენ საჭიროების შემთხვევაში;

▪ რეალურად მიაჩნია თუ არა დასმული ამოცანის მიღწევა;

▪ მისი აზრით, არის თუ არა სრულ შესაბამისობაში საწარმოო პირობები, რესურსები და სხვა საშუალებები;

▪ მიაჩნია თუ არა, რომ მასზე დაკისრებული უფლებამოვალეობანი და ფუნქციები მისივე შესაძლებლობებს სწორად შეესაბამება.

ცხადია, ყოველივე ამის გათვალისწინება არსებითად მოხსნის შემსრულებლის პასიური მოქმედების ფაქტორს, გააძლიერებს მისი შრომის მოტივაციას.

მს საინტერესოა

„ოდესღაც ვფიქრობდი, რომ ორგანიზაციის ფუნქციონირება ექვივალენტური იყო სიმფონიური ორკესტრის ფუნქციონირებისა, თუმცა ახლა სხვაგვარად ვფიქრობ: ეს უფრო მეტად ჯახს წააგავს, რადგან აქ უფრო მეტია იმპროვიზაცია“
- ვარენ ბენისი

რას ნიშნავს იყო „კარგი მმართველი“?

კარგი მმართველი შეიძლება არ იყოს ადამიანი, რომელიც არის ძალიან გამოცდილი, მკაცრი, ორგანიზებული, ნიჭიერი, რომელსაც შეუძლია შთამბეჭდავად ისაუბროს და თავი მოაწონოს ადამიანებს. გახსოვდეთ, რომ კარგი მმართველი ადამიანია, რომელიც შედეგებს აღწევს!

რა გეჭირდება იმისათვის, რომ შედეგებს მივადწიოთ და ვიყოთ კარგი მმართველები?

საქმის სიყვარული. უნდა გიყვარდეთ საქმე, რომელსაც უძღვებით. საქმის სიყვარული დაგეხმარებათ, რომ იყოთ მოტივირებული და მუდმივად ენთუზიაზმითა და წარმატების მიღწევის ქინით სავსე. დიახ, როდესაც შენი საქმე გიყვარს ყველაფერ სხვას გვერდზე დებ და ერთადერთი რაზეც ფიქრობ ეს არის პროგრესი - სურვილი იმისა, რომ წინ წახვიდე და შედეგს მიადწიო.

„არაფერია ადვილი, მაგრამ ორმაგად უფრო რთული ხდება, როდესაც მას ზიხლით აკეთებთ“.

დამოკიდებულება თანამშრომელთა მიმართ. ადამიანები კომპანიის ყველაზე მნიშვნელოვანი აქტივები არიან, და იმისათვის, რომ ამ აქტივებმა ორგანიზაციის წარმატებისათვის მუდამ პროდუქტიულად იმუშაონ საჭიროა მათი მუდმივი მოტივირება და წახალისება.

სამწუხაროა, მაგრამ მომუშავეთა უმეტესობა თავს იშვიათად გრძნობს ღირებულად და დაფასებულად. რატომ ხდება ეს, როცა არც ისე რთულია ადამიანი დააფასო და საჭირო პიროვნებად აგრძნობინო თავი?! დამერწმუნეთ, რომ ეს

არც ისე დიდ ძალისხმევას მოითხოვს.

„ჩემს ყველაზე დიდ ღირსებად მიმაჩნია ის, რომ შემიძლია ადამიანებში შრომის ენთუზიაზმის აღვძრა. მიმაჩნია, რომ ერთადერთი ხერხი, რომლის წყალობითაც შეიძლება ადამიანში კარგი თვისებები განავითარო არის ის, რომ საჯაროდ აღიარო მისი თვისებები და წაახალისო იგი. ადამიანს შრომის ინტერესი, რომ გავუჩინო მასში ვეძებ ისეთ თვისებებს, რომლებიც ნამდვილად ქების ღირსია და გულწრფელად გამოვხატავ ჩემს აღტაცებას.“- ჩარლზ შვაბი (მსოფლიოს ისტორიაში ერთ-ერთი ყველაზე მაღალანაზღაურებადი მენეჯერი) ავტორიტეტი. მარტო შენ კი არ უნდა სცემდე შენს თანამშრომლებს პატივს, ისინიც ანალოგიურ დამოკიდებულებას უნდა იჩენდნენ თქვენს მიმართ. ყოველ თანამშრომელს უნდა უყვარდე, გაფასებდეს და შენს ყოველ მიცემულ დავალებას, მიღებულ გადაწყვეტილებასა, თუ გაწეულ რისკს ნდობითა და პასუხისმგებლობით უნდა ეკიდებოდეს.

პასუხისმგებლობის გრძნობა. შენ გჭირდება პასუხისმგებლობის გრძნობა, რომ მიხვდე ვინ ხარ სინამდვილეში! გჭირდება პასუხისმგებლობის გრძნობა, რომ იყო უფრო დისციპლინირებული, სამართლიანი და მოტივირებული...

შემოქმედებითი უნარი - შენ გჭირდება შემოქმედებითი უნარი, რომ სწორად განსაზღვრო პრობლემები, გახადო ისინი უფრო საინტერესო, უფრო მიმზიდველი და წაიყვანო გუნდი მათი მოგვარების გზებისაკენ. ასევე შემოქმედებითი უნარი საჭიროა იმისათვის, რომ გახადო სამუშაო უფრო საინტერესო, უფრო დახვეწილი, მარტივი და პროდუქტიული.

კარიერისთვის 10 მცნება

ხომ არ გსურთ, კარიერის კიბეზე ასვლისას სულელური შეცდომები დაუშვათ? მაშინ გაითვალისწინეთ ჩვენი რჩევები და ჩათვალეთ, რომ სავარძელი მხოლოდ თქვენ გელით.

1. დაივიწყეთ მეგობრული ხელის გადახვევა მდებარეობითი სქესის კოლეგებთან ურთიერთობისას, მამაკაცებთან

ურთიერთობისას კი, პირიქით, მოუხშირეთ. ის, ვინც მისაღმებას უფრო ემოციურად გამოხატავს, ტრადიციისამებრ, უფრო მაღალი სტატუსის მქონედ აღიქმება;

2. თუ ადამიანი თათბირის დროს მობილური ტელეფონით საუბრობს, აქედან შეიძლება ორი დასკვნა გამოვიტანოთ: მას ან არ აინტერესებს განსახილველი საკითხი, ან გამოხატავს სრულ უპატივცემულობას დამსწრე საზოგადოების მიმართ;

3. იმ დროს, როდესაც უფროსი ჭეშმარიტებას დალადებს (უფროსი კი ყოველთვის ჭეშმარიტებას დალადებს!), საათისკენ მიმართული მოუთმენელი მხერა შესაძლოა შეურაცხყოფად იქნეს აღქმული. თუ სხვაგვარად არ შეგიძლიათ, ეცადეთ, საათს შეუშინებლად დახედოთ;

4. საუბრის უკანასკნელ წუთამდე არ მოაცილოთ თვალი თანამოსაუბრეს. ამერიკელმა ფსიქოლოგებმა დაადგინეს, რომ ის, ვისაც არ შეუძლია უფროსის მხერას ნახევარი საუბრის განმავლობაში მაინც გაუძლოს, უსიამოვნო შთაბეჭდილებას ასდენს;

5. ყავა აძლიერებს კორპორაციული გეგმებით გამოწვეულ ისედაც ძლიერ სტრესს. გარდა ამისა, დამტკიცებულია, რომ თუ დღეში ოთხ ფინჯანზე მეტ ყავას დაღვეთ, სისხლში ჰომოცისტინის დონემ შეიძლება კრიტიკულ ზღვარს მიაღწიოს. ცნობისათვის: ამ ამინომჟავას ზედოზირება გულისთვის სახიფათოა, ასეთ შემთხვევაში უკოფეინო ყავაზე გადასვლა ვეღარ გიშველით. ყავაში არსებული ქლოროგენის მჟავა ასევე უწყობს ხელს ჰომოცისტინიზაციის პროცესს, ორგანიზმიდან მისი გამოძევება კი, სამწუხაროდ, ძნელია;

6. შიშველი კედლები აზრის არარსებობას მოწმობს. ჩამოკიდეთ სამუშაო ოთახში სურათი, ყვავილებიანი კალათა, სუენირი... ზოგჯერ ეს საკმარისია იმისთვის, რომ აზროვნებას სწორი მიმართულება მიეცეს;

7. საცოდავად რომ არ გამოიყურებოდეთ, სათათბირო მაგიდასთან თავისუფლად მოთავსდით და შეძლებისდაგვარად მეტი ადგილი დაიკავეთ, ოღონდ ნუ მოიხრებით და მაგიდაზე იდაყვებს ნუ დააწყობთ - შორიდან ეს ისე გამოიყურება,

თითქოს მაგიდაზე წამოწოლა გინდოდეთ;

8. ფეხების გადაჯვარედინებისას გავა-წევის არეში ხერხემალი იძაბება, სისხლის მოდინება ნელდება და ტვინს ნაკლები ჟანგბადი მიეწოდება, რაც საკმაოდ აქვეითებს აღქმასა და კრეატიულობას;

9. სადილის შემდგომი რამდენიმე საათი, დაახლოებით 15.00-დან 17.00-მდე, არცთუ ისე კარგი დროა შემოქმედებითი აქტიურობისთვის, ასე რომ, მნიშვნელოვან საქმეებს ამ პერიოდისთვის ნუ დაგეგმათ;

10. ჩამოაყალიბეთ თქვენი გამოსვლის ძირითადი პუნქტები „შპარგალის“ გარეშე. საჯარო გამოსვლისას ფურცლიდან კითხვა მოუმზადებლობის შთაბეჭდილებას ახდენს.

არსებობს მენეჯენტის მრავალი განსაზღვრება, თუმცა ყველა საუბრობს მენეჯენტის შედეგებზე, ანუ შედეგის ეფექტურად მიღებაზე. ყველა მენეჯერი მოქმედებს მართვის სისტემაში, თუმცა განსხვავდება მათი გადაწყვეტილებების კონტექსტი, პასუხისმგებლობანი და შედეგების ზეგავლენა.

ამის მიხედვით არსებობს მენეჯერთა სამი დონე:

პირველი დონე - მმართველები ზოგჯერ არიან ზედამხედველები ან გუნდის ლიდერები. ისინი არამარტო მართავენ თანამშრომელთა ჯგუფს, არამედ სამუშაოს თავადაც ასრულებენ;

საშუალო დონე - იგი წარმოადგენს შუამავალს და ასრულებს ნაწილობრივ პირველი დონის და ნაწილობრივ მაღალი დონის უფლება-მოვალეობებს. კონტროლს უწევს პირველი დონის მენეჯერის მუშაობას და ანგარიშს წარუდგენს მაღალ დონის მმართველს;

მაღალი დონე - ისინი ახორციელებენ ზედაპირულ მიმოხილვას შესრულებულ სამუშაოზე. მაღალი დონის ხელმძღვანელი დაწვრილებით უნდა იცნობდეს იმ სექტორს,

რომელშიც მას უწევს მუშაობა. ის ფიქრობს კონკურენტებზე, კლიენტებზე და ბიზნესის რენტაბელობაზე. ფიქრობს, იყოს სტრატეგიული კონკურენტი. აგრეთვე ითვალისწინებს გარეშე ფაქტორებს და გეგმავს მომავალს.

ყველა დონეზე, თითოეული მენეჯერი უნდა ურთიერთობდეს სხვებთან, მართაუდეს კონფლიქტს და აძლევდეს თანამშრომლებს სამუშაოს შესრულების მოტივაციას. ამდენად, ადამიანური უნარჩვევები ერთნაირად საჭიროა ყველა დონეზე.

შედეგის შეზღუდული რესურსებით მისაღწევად, მენეჯერმა უნდა მიიღოს ეფექტური გადაწყვეტილება. რესურსი არასდროს არის საკმარისი იმისთვის, რომ შეასრულოს ის, რაც საჭიროა მიზნის მისაღწევად. მმართველი უნდა იყოს პროდუქტიული და ეფექტური.

1. იყო ეფექტური და პროდუქტიული – გულისხმობს შედეგის მიღწევას რესურსების ფუჭად გახარჯვის გარეშე;

2. იყო არაპროდუქტიული და ეფექტური – გულისხმობს შედეგების მიღებას და რესურსების ფუჭად დახარჯვას. ფილმის პროდუსერი, რომელიც აჭარბებს ბიუჯეტს, თუმცა ფილმი ძალიან პოპულარული ხდება. ხშირად, ჩვენ ეს წარმატებად მიგვაჩნია;

3. იყო არაეფექტური და არაპროდუქტიული – ნიშნავს იმას, რომ შედეგი არ მიიღება, ხოლო მისი რესურსი მაინც დახარჯულია ფუჭად;

4. იყო პროდუქტიული და არაეფექტური – შედეგი არ მიიღება, და არც რესურსი იხარჯება ფუჭად. პროდუქციის ახალ წარმოებას გააჩნდა ძალიან ეფექტური წარმოების პროცესი, თუმცა ის არაეფექტურია გაყიდვების დარგში, ვინაიდან არ არსებობს საბაზრო მოთხოვნა.

მენეჯმენტის კლასიკური აზროვნება

მენეჯმენტისადმი ძირითადი კლასიკური მიდგომები მოიცავს მეცნიერულ მენეჯმენტს, ადმინისტრაციულ პრინციპებს და

ბიუროკრატიულ ორგანიზაციას. იგი გულისხმობს, რომ ადამიანები რაციონალურები არიან. კლასიკური მენეჯმენტის თეორია გამოთქვავს ვარაუდს, რომ ადამიანები რაციონალურად ითვალისწინებენ არსებულ შესაძლებლობებს და ყველაფერს გააკეთებენ ეკონომიკური მოების მაქსიმალურად გაზრდისთვის. მეცნიერული მენეჯმენტის მამად აღიარებულია ფრედერიკ ტეილორი. ადრეული კლასიკური მიდგომის კარგი მაგალითია ფრენკ და ლილიან ჰილბერტების მუშაობა, რომელთაც წამოიწიეს შრომითი მოძრაობის შესწავლა. ეს არის მეცნიერება, რომელიც გულისხმობს სამუშაოს ან დავალების ძირითად ფიზიკურ მოძრაობამდე დაყვანას. სადაც ფუჭად დახარჯული მოძრაობები აღმოფხვრილია სამუშაოს შესრულების ხარისხის ასამაღლებლად.

მენეჯმენტის, როგორ მეცნიერების ჩამოყალიბებაში, მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა ჰანრი ფაიოლმა. მისმა მართვის წესებმა და პრინციპებმა შექმნა თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძველი. ფაიოლმა შექმნა მენეჯმენტის 5 წესი:

1. განჭვრება (პროგნოზირება) – სამომავლო სამოქმედო გეგმის შესრულება;
2. ორგანიზება – გეგმის განხორციელების მიზნით რესურსების მობილიზება და უზრუნველყოფა;
3. დომინირება – გეგმის საუკეთესოდ განხორციელების მიზნით, მუშაკთა ხელმძღვანელობა, შერჩევა და შეფასება;
4. კოორდინირება – სხვადასხვა ძალისხმევის გაერთიანება და ინფორმაციის გაზიარებისა და პრობლემების გადაჭრის უზრუნველყოფა;
5. კონტროლი – დარწმუნება, რომ გეგმა სრულდება და საჭირო გამოსასწორებელი ზომები მიღებულია.

როგორც ვხედავთ ძალიან დიდი მსგავსებაა მენეჯმენტის თანამედროვე ფუნქციებთან (დაგეგმვა, ორგანიზება, ლიდერობა და კონტროლი). ფაიოლმა შემოიტანა ასევე მენეჯმენტის 14 პრინციპი, რომელთაც მენეჯმენტის დარგში სხვადასხვა სპეციალისტები იყენებენ და აფართოებენ.

საინტერესოა განვიხილოთ გერმანელი ინტელექტუალის

მაქს ვებერის მოღვაწეობა. მან შემოიტანა ბიუროკრატის ცნება, როგორც ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც ხელს უწყობს ეფექტურობასა და სამართლიანობას. ვებერს მიაჩნდა, რომ ბიუროკრატია წარმოადგენს ლოგიკის, წესრიგის და კანონიერი ძალაუფლების პრინციპებზე დაფუძნებული ორგანიზაციის იდეალურ და მეტად ეფექტურ ფორმას. თუ მეცნიერება აკეთებდა აქცენტს მუშაობაზე, ხოლო ადმინისტრაციული მიდგომა – მენეჯერზე, ბიუროკრატული მიდგომა ძირითადად აკეთებდა აქცენტს კომპანიის სტრუქტურაზე.

დროის ბანაწილება

XXI საუკუნე საუკეთესო დროა ცხოვრებისათვის. არასდროს იყო მიზნების მიღწევის ამდენი შესაძლებლობა და, ალბათ, კაცობრიობის ისტორიაში ადამიანს არასდროს ჰქონდა ამხელა არჩევანი. დააკვირდით, დღესდღეობით არსებობს იმდენი კარგი რამ, რისი გაკეთებაც შესაძლებელია და, რის გაკეთებასაც გადაწყვეტთ, განსაზღვრავს მთელ თქვენს ცხოვრებას და მიღწევებს.

ჩვენს დროში საქმეების რაოდენობა უშველებლად დიდია და დღითიდღე იზრდება. ვერავინ უმკლავდება ამდენ საქმეს. ესაა ჩვენი დროის პრობლემა: ძალიან ბევრი საქმე და ძალიან ცოტა დრო.

მინდა დაგაიმედოთ, რომ ამ პრობლემის გადაჭრა შესაძლებელია, თუ გარკვეული წესების მიხედვით იცხოვრებთ და ეს წესები ჩვევად გექცევათ. ახლა კი მინდა გაგაცნოთ ზოგიერთი წესი.

პირველ რიგში მინდა გითხრათ, რომ ძილი, ვარჯიში და კვება ყველაზე მნიშვნელოვანია. დარწმუნებული ვარ, ბევრი იტყვის, რომ ეს სამი კომპონენტი დროის უბრალო ხარჯვაა. დაგეთანხმებით, მაგრამ, სამაგიეროდ, ბევრ დროს დაზოგავთ.

თუ ვერ გამოიძინებთ რამდენიმე დღე, საბოლოო ჯამში თავს გაწურული ღრუბელივით იგრძნობთ და ძალის აღსადგენად მინიმუმ ერთი დღე დაგჭირდებათ, რაც, კარგი ძილის შემთხვევაში, არ მოხდებოდა. ვარჯიში სისხლის მიმოქცევას არეგულირებს, ტვინი საჭირო რაოდენობის ქანგაბადს ხარჯავს და, შედეგადაც, უფრო კარგად აზროვნებთ. კვება. დილით აუცილებლად უნდა ისაუზმოთ! რადგანაც ორგანიზმი ენერგიით მარაგდება, რასაც მთელი დღის განმავლობაში ხარჯავს. თუ არ ისაუზმებთ, ორგანიზმმა რა უნდა დახარჯოს? ორგანიზმი საკუთარ თავს გამოფიტავს.

ტელევიზორს კატეგორიული უარი უთხარით! მიუხედავად იმისა, რომ კარგი ფილმი ან გადაცემა გადის, რისი ყურებაც ასე გინდოდათ. ჯერ საქმე! და მხოლოდ საქმის დასრულების შემდეგ, როცა დაგრჩებათ თავისუფალი დრო, შეგიძლიათ, ჩართოთ.\

საქმეების კეთება ბოლო წუთში უფრო ძვირია, ვიდრე ორი წუთით ადრე. არაფერი არასდროს გადადოთ ბოლო წუთზე, ყველაფერი თავის დროზე გააკეთეთ. როგორც ედვარდ იანგმა თქვა: „გადადება დროის ქურდია“.

თუ კომპიუტერზე მუშაობთ და Skype ჩართული გაქვთ, დააყენეთ `Do Not Disturb`-ის რეჟიმზე, წინააღმდეგ შემთხვევაში ყოველი შემოსული შეტყობინება ხელს შეგიშლით მუშაობაში და ბევრ დროს დაგახარჯვინებთ.

გზაში უამრავი დრო იხარჯება. ამ დროს აუცილებლად მოუსმინეთ თქვენთვის რამე სასარგებლოსა და მნიშვნელოვანს. მოსასმენი მოწყობილობა თუ ხელთ არ გაქვთ, წაიკითხეთ. და თუ ან წასაკითხი არაფერი გაქვთ თან, ანდა გზაში კითხვისას ცუდად ხდებით, უბრალოდ დაიძინეთ. დაძინების არ შეგეშინდეთ. არავინ დაგადანაშაულებთ. სამაგიეროდ, თქვენ უფრო დასვენებული და ენერგიით სავსე იქნებით.

ტელეფონზე საუბრისას იდექით ფეხზე, რაც ქვეცნობიერად თქვენს საუბარს დაამოკლებს. აუცილებლად გახსოვდეთ, რომ თქვენ საუბრის შემდეგ კიდევ უამრავი საქმე გელით. აგრეთვე გამოიყენეთ ტელეფონი ლაუნდსპიკერით, რაც შესაძლებლობას

მოგცემთ ორივე ხელით სხვა საქმეები გააკეთოთ.

როგორ ღაზიფყოთ ბიზნესი?

ზოგადი რჩევები ბიზნეს-ენთუზიასტებს

თვალი გავუსწოროთ რეალობას ერთი შეხედვით, საკუთარი ბიზნესის წამოწყება მშვენიერი იდეაა: თავგადასავალი, ფული, საინტერესო საქმე, თვითღამკვიდრება – ვინ იტყოდა უარს? მაგრამ რეალობა სულ სხვანაირია:

ეს ყოველდღიური სამსახური არ გეგონოთ: თუ კი გსურთ წარმატებას მიაღწიოთ, საქმეს არც ერთი წუთით არ უნდა მოწყდეთ. განსაკუთრებით თუ კი აქამდე არავის გამოუცდია თქვენი იდეა. წარმატებას უამრავი მსხვერპლი და შრომა ესაჭიროება. თუმცა სიძნელების გადალახვის შემდგომ აუცილებლად მობრუნდებით და იტყვით: წვალებად ღირდაო. ამიტომ, უმჯობესია შიშები და ეჭვები გვერდზე გადავდლოთ, ვაღიაროთ რომ ძნელ და სარისკო საქმეს ვეჭიდებით და შევუდგეთ საქმიანობას. ავირჩიოთ მიმართულება თუ კი საბოლოოდ გადაწყვიტეთ, თქვენ წამოწყებას ხორცი შეასხათ, თავიდანვე დარქმუნდით, რომ ეს საქმე მართლაც გიყვართ. არაფერია იმაზე უარესი, რომ დღეში 24 საათი და კვირაში 7 დღე თქვენთვის არასაინტერესო და მოსაბეზრებელ პროექტს შეაღიოთ. სპორტი გიზიდავთ? დაუკავშირეთ როგორმე თქვენი ბიზნესი სპორტს. უფრო ხელოვანი ადამიანი ბრძანდებით? ხელოვნებას მიჰყავით ხელი და თუ კი აღმოაჩენთ, რომ საქმე რომელიც თითქოს-და გიყვარდათ სინამდვილეში არ გაინტერესებთ, არ შეგეშინდეთ რომ მიატოვოთ და სხვა, უფრო სახალისო იდეის განხორციელებას მიჰყოთ ხელი.

ერთი სიტყვით, დაფიქრდით: რისი კეთება გიყვართ ყველაზე მეტად? რა საქმე გამოგდით ყველაზე უკეთ? რაზე გეფიქრებთ განუწყვეტლად? რას უჩინინებთ მეგობრებს გამუდმებით? რის გარეშე ვერ იცხოვრებდით? გაეცით პასუხი ამ შეკითხვებს და თქვენი ბიზნეს-პროექტი თქვენს ინტერესებს მორავთ. თუ კი საქმე სასიამოვნოა, წარმატების მიღწევაც უფრო ადვილია;

განვავითაროთ გეგმა დაკონკრეტდით? ძალიან კარგი. შემდეგი მნიშვნელოვანი ნაბიჯია, გამოვიკვლიოთ ბაზარი და დავადგინოთ არის თუ არა ჩვენს პროდუქტზე მოთხოვნა. თქვენთვის საინტერესო სფეროში მოძებნეთ დანაკლისი და გამოასწოროთ. სპორტი გიზიდავთ? რა აკლია ყველაზე მეტად სპორტის მაყურებელს? ხელოვნება? ხელოვნების მოყვარული რაში გადაიხდიდა დაუფიქრებლად ფულს? დაუსვით თქვენ თავს შეკითხვები: რა კონკრეტული მოთხოვნა არსებობს ამ სფეროში? რა აკლია მომხმარებელს? გაეცით ამ შეკითხვებს პასუხი და უკეთ მიხვდებით, რამდენად ეფექტური, წარმატებული და მომგებიანი იქნება თქვენი ბიზნესი. ამის შემდეგ მზად ხართ ბიზნეს-გეგმის დასაწერად. ამ თემაზე მოგვიანებით შემოგთავაზებთ კონკრეტულ ინფორმაციას. მანამდე კი შეგიძლიათ ეს ლინკი გამოიყენოთ: SBA; გამოვცადოთ პროდუქტი პროდუქტის გამოცდა არ დაგავიწყდეთ. გამოვცადეთ ერთი პროდუქტი, მოერე, მესამე, მეასე. ერთს ვერ გაყიდით ბაზარზე? განავითარეთ და სხვა ფორმით შესთავაზეთ მომხმარებელს. თავიდან, ბევრჯერ, გამუდმებით. ამგვარად შეისწავლით ბაზარს და უკეთ მიხვდებით, რაზე არსებობს მოთხოვნა.

არ დაკმაყოფილდეთ პროდუქტით, რომლის შესყიდვაც მომხმარებელს სურს. გააუმჯობესეთ, განავითარეთ, ერთი ნაბიჯით წინ იფიქრეთ. როგორ შეიძლება გააუმჯობესოთ სერვისი? დაეკითხეთ მყიდველს – ისინი თქვენი საუკეთესო მეგობრები არიან. როგორ შეიცვლება ბაზრის დინამიკა ხვალ და რა არის საჭირო იმისთვის, რომ მომგებიან ბიზნესად დარჩეთ ზეგ? არასდროს დაკმაყოფილდეთ არსებული სიტუაციით: იფიქრეთ ერთი ნაბიჯით წინ! და დავტკბეთ წარმატებით თვენ ეს ნამდვილად დაიმსახურეთ!

ლიდერის ძლიერი თვისება — მომავლის ხედვა

იფიქრეთ მომავალზე პირველი თვისება, რომელიც თქვენ უნდა გამოიმუშაოთ როგორც ძლიერმა ლიდერმა არის

ორიენტაცია მომავალზე, ეს არის წარმატებული მენეჯერის კიდევ ერთი გამოკვეთილი თვისება, ის დამახასიათებელია განსაკუთრებით იმათთვის, ვინც მიაღწიეს კარიერულ წარმატებას და იმათთვის ვინც განსაკუთრებულ პასუხისმგებლობას გრძნობენ მათზე დაკისრებულ ამოცანებზე.

რამდენიმე წლის წინ ჩატარდა კვლევა, რომლის მიზანი იყო გამოერკვიათ თუ რა საერთო თვისებები ჰქონდა მსოფლიო ისტორიის 3300 ლიდერს. საბოლოო ჯამში აღმოჩენილ იქნა მხოლოდ ერთი საერთო თვისება – ეს არის მომავლის ხედვის უნარი. ლიდერებს შეუძლიათ მომავლის დანახვა სხვებს არა. ლიდერები ხედავენ ნათელ მომავალს თავისი ბიზნესისათვის, ოჯახისათვის საკუთარი თავისათვის, ქვეყნისათვის. ისინი ხედავენ ბრწყინვალე მომავალს და მერე იწყებენ მუშაობას ამ მომავლის შესაქმნელად. ისინი საკმაოდ დიდ დროს უთმობენ მომავალზე ფიქრს, თუ როგორ შეიძლება მიაღწიონ დასახულ მიზნებს და ნაკლებად ფიქრობენ წარსულზე. საზოგადოების მხოლოდ 10% უყურებს მომავალს, დანარჩენები კი, როგორც წესი ტკბებიან წუთიერი, ყოველდღიური სიამოვნებით ან იყურებიან ძირითადად წარსულში.

საინტერესოა, თუ როგორ შეგვიძლია გავარკვიოთ ადამიანი ფიქრობს თუ არა მომავალზე, ამისათვის ერთი მარტივი კითხვის დასმა არის საკმარისი. თქვენი ცხოვრება რომ იყოს იდეალური როგორი უნდა იყოს ის, იგივე შეკითხვა დაუსვით საკუთარ თავსაც. ადამიანები რომლებიც არიან ორიენტირებულები მომავალზე ამ კითხვას პასუხს გასცემენ მომენტალურად, იმიტომ რომ ისინი ხშირად ფიქრობენ ამაზე. ასეთმა ადამიანებმა იციან, რატომ მიდიან მომავლისკენ და რა უნდა გააკეთონ იმისათვის, რომ მიაღწიონ დასახულ მიზნებს. სხვა ტიპის ადამიანებს ძალიან ბუნდოვანი წარმოდგენა აქვთ მომავალზე, იმიტომ რომ ისინი იშვიათად იხედებიან იქ. წარუმატებელ ადამიანებს კი ხშირად უჭირთ მომავლის ხედვის ჩამოყალიბება.

ჩამოყალიბეთ თქვენი მომავალი, ჩამოწერეთ მიზნები, რას უნდა მიაღწიოთ 5 წლის შემდეგ კარიერაში, ფინანსებში,

ოჯახში, რაც უფრო დეტალურად ჩამოწერთ ამ ყველაფერს მით უფრო გავიმარტივებთ ამ ყველაფრის მიღწევას. დაიმახსოვრეთ შეუძლებელია მიზნის მიღწევა, რომელსაც ვერ ხედავ. მას შემდეგ რაც თქვენ ჩამოაყალიბებთ მიზანს, მერე რჩება კიდევ ერთი კითხვა – როგორ შეიძლება მივაღწიოთ ამ ყველაფერს. ამაზე ფიქრისას თქვენ ხდებით ოპტიმისტიც, ხდებით კრეატიულიც და რეალობასაც აფასებთ სამართლიანად. ამ მიმართულებით მუშაობის შედეგად თქვენ იგრძნობთ ენერჯიას, ენთუზიაზმს და ძალას, გაიზრდება თქვენი მოტივაცია. მთავარია გქონდეთ კონკრეტული გეგმა და თუ მიჰყვებით მას ყოველდღიურად, შესძლებთ, რომ მიაღწიოთ დასახულ მიზანს. მიდგომა ერთნაირია როგორც ბიზნესის ისე პირადი ცხოვრების შემთხვევაში.

წინასწარ განსაზღვრეთ თქვენი კონკურენტების სფეროები

წარმატებული კომპანიები ყოველთვის ზრუნავენ კონკურენტების პერიოდულ კვლევაზე, თუმცა სამწუხაროდ ქართული კომპანიების უმეტესობაში არ ხდება კონკურენტების დეტალური შესწავლა, როგორც წესი საქართველოში სხვადასხვა სფეროებში მოღვაწე მენეჯერებმა უკეთეს შემთხვევაში კონკურენტების პირობები მხოლოდ ზედაპირულად იციან.

კონკურენტების კვლევა უნდა განხორციელდეს გარკვეული პერიოდულობით, კონკრეტული საჭიროების არსებობის შემთხვევაში. თუმცა წარმატებისათვის მნიშვნელოვანია რომ წინასწარ შეგეძლოთ კონკურენტების ქცევის განსაზღვრა. კონკურენტების კვლევის დროს უნდა მოხდეს მათი დეტალური შესწავლა, მათ შორის პროდუქციის ფასების, უშუალოდ პროდუქციის მახასიათებლების, მარკეტინგული აქტივობის, დამატებითი შეთავაზებების და ა.შ. ყველაზე მცირე ინფორმაციაც კი კონკურენტების შესახებ შესაძლებელია დაგეხმაროთ გამარჯვების მოპოვებაში, გახსოვდეთ წარმატება დეტალებშია. რატქმაუნდა თუ ოპერაციების ან კონკურენტების

ფინანსების შესახებ მოიპოვებთ დამატებით ინფორმაციას ძალიან კარგი იქნება თუმცა ამის განხორციელება მისტიური მომხმარებლის საშუალებით შეუძლებელია, ამისათვის საჭირო არის ალტერნატიული ხერხების გამოყენება.

ბიზნესში მუშაობს იგივე პრინციპი რაც ჭადრაკში. ვისაც უყვარს ჭადრაკის თამაში დამეთანხმება, რომ წარმატების მისაღწევად როგორც შენი ისე შენი კონკურენტების სვლები წინასწარ უნდა განსაზღვრო. ზუსტად ანალოგიურად არის ბიზნესშიც. მნიშვნელოვანია, რომ წინასწარ შეგეძლოთ კონკურენტების სვლების პროგნოზის გაკეთება ეს კი შესაძლებელია მხოლოდ მას შემდეგ რაც კარგად შეისწავლით კონკურენტების შიდა პროცესებს, მათ ქცევას, კომპანიის მენეჯმენტის ხედვას და სტრატეგიას. კიდევ ერთი კარგი მეთოდი — დააყენეთ თქვენი თავი კონკურენტის ადგილას დაფიქრდით რას მოიმოქმედებდით ამ კონკრეტულ შემთხვევაში.

დაგვეთანხმებით, რომ კონკურენცია ესმარება ქვეყნის ეკონომიკის და უშუალოდ ბაზრის განვითარებას, ჩვენ შემდგომ გამოცემებში კიდევ გვექნება საუბარი კონკურენციის შესახებ, თუმცა ამ ეტაპზე გვინდა გითხრათ მნიშვნელოვანი წესის შესახებ. მარკეტინგულ პრაქტიკაში არსებობს ე.წ დაუწერელი კანონი რომლის მიხედვითაც დაუშვებელია საფასო კონკურენცია კომპანიებს შორის იმიტომ, რომ ესეთი ბრძოლა შეიძლება გახდეს დამღუპველი ამ ომში მონაწილე ორივე მხარისათვის და თუ ისინი ბაზრის ლიდერები არიან მაშინ ეს შეიძლება დამღუპველი იყოს მთლიანად დარგისათვის.

მენეჯმენტისათვის საჭირო 11 უნარი

გიფიქრიათ რა თვისებები უნდა ჰქონდეს კარგ მენეჯერს? არ არსებობს წარმატებული მენეჯერის უნივერსალური ფორმულა. ცნობილმა ჟურნალისტმა და მწერალმა, პოლ პოუკენმა თქვა: „კარგი მენეჯმენტი ხელოვნებაა, რომლის

დროსაც პრობლემები საინტერესო ხდება, მათი გადაჭრის გზები კი იმდენად კონსტრუქციული, რომ ყველას უჩნდება მუშაობისა და ამ პრობლემათა გადაწყვეტის სურვილი”.

მაინც რა უნარებს უნდა ფლობდეს კარგი მენეჯერი? მენეჯმენტის ექსპერტის ჩარლზ გიბონის მიხედვით, კარგი მენეჯერისთვის არსებითია შემდეგი 11 უნარი:

1. მიზანთა სათანადოდ დასახვა: გულდასმით შეარჩიეთ სფერო, დასახეთ პრიორიტეტები. მიყევით მიზნებს და იმოქმედეთ შესაბამისად. სწორად განსაზღვრული მიზანი, წარმატების ნახევრის ტოლფასია;

2. რესურსთა გადანაწილება პრიორიტეტების მიხედვით: უნდა შეგეძლოთ ბიუჯეტის შედგენა და მისი მართვა. რაც უფრო ნაკლები ხარჯი გექნებათ, მით უფრო მეტი მოგება დაგრჩებათ, ამის საშუალებას კი რესურსების სათანადოდ გადანაწილება მოგცემთ;

3. გადაწყვეტილებათა მიღება, განახორციელება და პასუხისმგებლობის აღება საკუთარ თავზე: გახსოვდეთ, რომ თანამშრომლებს არ უყართ მერყევი მმართველი, რომელიც მხოლოდ დააბიჯებს ოფისში და ბრძანებებს იძლევა. შეასრულეთ რთული სამუშაო და მიეცით თანამშრომლებს მაგალითი. მიიღეთ მტკიცე გადაწყვეტილება. მიღებულ გადაწყვეტილებასა ნუ შეცვლით. მერყეობა ყველაზე ცუდი თვისებაა, რაც მენეჯერს და, ზოგადად, ნებისმიერი პროფესიის ადამიანს, ხელს უშლის წინსვლაში. თუმცა ეს სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ გადაწყვეტილების გადახედვა არ შეგიძლიათ. თანამშრომლებს დასახული მიმართულებით უნდა გაუძღვეთ და არ შეცვალოთ კურსი, ვიდრე ამის სერიოზული მიზეზი არ გექნებათ;

4. კომპრომისებზე წასვლა: გაითვალისწინეთ, რომ ეს სულაც არ ნიშნავს უკან დახევას, საკუთარ მიზნებზე უარის თქმასა და ლაჩრობას. კომპრომისი არის შეთანხმების მიღწევა კომუნიკაციითა და საზიარო პირობების დასახვით, რომელიც ხშირ შემთხვევაში მხოლოდ თავდაპირველი მიზნისა თუ სურვილის ვარიანტია. საერთო შეთანხმების არსებითი ნიშანი

ის არის, რომ მოლაპარაკის მხარეები მიდიან გარკვეულ დათმობაზე, რათა სანაცვლოდ უფრო მნიშვნელოვან/სასურველ მიზანს მიაღწიონ;

5. დავალებათა გადანაწილება: გახსოვდეთ, რომ დელეგირებას, ანუ ქვეშევრდომებისთვის სამუშაოს გადაბარებას ორი უპირატესობა აქვს: მენეჯერი დროს ზოგადას, ანვითარებს პერსონალის უნარებს, და შესაბამისად, მათ ღირებულებას. შეარჩიეთ შესაფერისი ადამიანი, რომელიც პასუხისმგებლობით მოეკიდება დავალებას. სათანადოდ შეაფასეთ ამ თანამშრომლის შესაძლებლობები. დაავალეთ იმაზე ოდნავ მეტი, ვიდრე გგონიათ, რომ ეს ადამიანი გაუმკლავდება. გკონდეთ მისი წარმატების იმედი და სასიამოვნო სურპრიზიც კი იქნება თქვენთვის, როცა დაინახავთ, რომ თქვენი თანამშრომლები თქვენს თვალწინ იზრდებიან და ვითარდებიან;

6. თვით-მოტივაცია და თვით-კონტროლი: ამ თვისებას ძველი ფილოსოფოსები „ნებისყოფას“ ან „თვითღირსეულობას“ უწოდებდნენ. ფროიდმა ამას „ეგოს ძალა“, „მეს“ ძალა“ უწოდა. თვით-მოტივირება და თვით-კონტროლი მიზნისაკენ სვლას ნიშნავს მაშინ, როცა ვითარება, ერთი შეხედვით, არასახარბიელო და უიმედოა. ეს დაგეხმარებათ დასახული მიზნების განხორციელებასა და წინსვლაში;

7. სამუშაოს ორგანიზება, დაგეგმვა და კომუნიკაცია რესურსების ეფექტური გამოყენებისათვის: ეს დაგეხმარებათ დროის გადანაწილებასა და წარმატების მიღწევაში;

8. კარგი ურთიერთობა თანამშრომლებთან: კომუნიკაცია და ადამიანებთან ურთიერთობა მენეჯერის ცხოვრების ნაწილია. გახსოვდეთ, რომ მენეჯმენტი მხოლოდ დავალებების მიცემა არ არის, უნდა შეგეძლოს მოსმენაც. ეს ერთადერთი საშუალებაა გაიგოთ, თუ რა ხდება თქვენს ორგანიზაციაში;

9. ემოციური სტაბილურობა იმდგაცრეუებისა და სტრესის გადასალახად: გაითვალისწინეთ, რომ შეუძლებელია ყოველთვის ყველაფერი წარმატებით დასრულდეს. შეინარჩუნეთ სიმშვიდე და გაუმკლავდით ყოველდღიურ სირთულეებს, რაც მართლაც ძალიან ძნელია. ნუ დაკარგავთ დროს და ენერჯიას

სტრესსა და ნეგატიურ ემოციებზე;

10. ობიექტური თვითშეფასება, შეცდომების აღიარება: ამით დაიმსახურებთ სხვების პატივისცემასაც და თქვენც უფრო მეტის ისწავლით. თუ საკუთარ ნაკლოვანებებს ვერ დაინახავთ, ვერასოდეს შეძლებთ მათ გამოსწორებას;

11. ნუ დაივიწყებთ, რომ სხვებიც იზრდებიან, აუმჯობესებენ თავიანთ უნარებს და ვითარდებიან. ასე შეძლებთ ენდოთ თანამშრომლებს, მათ შესაძლებლობებს, რასაც ემყარება თქვენი და თქვენი ორგანიზაციის წარმატება.

ისწავლეთ რაც შეიძლება მეტი. განივითარეთ უნარები და მიმართეთ სხვებს რჩევისა და უკუკავშირისთვის, რადგან ხშირად მხოლოდ სხვისი მითითების შემდეგ ვხედავთ საკუთარ ნაკლს.

წარმატება

როგორ მივალწივით წარმატებას? რა არის წარმატების მთავარი „გასაღები“? რამ შეიძლება შეგვიშალოს ხელი წარმატების მიღწევაში?

წარმატებული ცხოვრება არის ის, როდესაც იმას ვაკეთებთ რაც გვინდა ან რაიმე მიზნისთვის ვშრომობთ. ადვილი არ არის იპოვო ის რაც შენია, რისი გაკეთებაც შეგიძლია და რაც ბედნიერებას მოგიტანს. თუმცა, არსებობს გზები, რომელთა დახმარებითაც აღმოვაჩინებ ჩვენ თავს ზუსტად იქ სადაც გვინდა. მოდით, დავწეროთ მთავარი წესები, რომლებიც წარმატებამდე მიგვიყვანს.

პირველი და უმთავრესი გასაღები წარმატების არის ის, რომ უნდა ვაკეთოთ ის რაც გვიყვარს. ვერ ვახერხებთ? ვიშრომით იმისთვის რომ ამას მივალწივით. შეუძლებელი არაფერია, რა თქმა უნდა თუ რეალურ ცხოვრებას ეხება.

მომზადება და დაგეგმვა - არეული ცხოვრება გვაქვს? ზოგჯერ გვავიწყდება სად უნდა წავიდეთ? მნიშვნელოვან შეხვედრებში ვერ ვიღებთ მონაწილეობას? დროის პრობლემა გვაქვს? არ გვრჩება თავისუფალი დრო ?

გააკეთეთ მოკლე და საშუალო ჩანაწერები - ყოველ სადამოს, დაძინებამდე ვწერ 5-10 ჩანაწერს, რომელიც მომდევნო დღეს უნდა შევასრულო. მაგალითად: დილით ვარჯიში, უნივერსიტეტში ეკონომიკის მასწავლებელთან ჩანიშნული შეკითხვებზე პასუხების გაგება, შეხვედრა „ანისთან“ , სამსახური (დასამზადებელია ბ ჯგუფის ცხრილი), თავუსფალი დრო (თეატრი, კინო, კლუბი ..). როდესაც გაქვს ცხრილი თუ რა უნდა გააკეთო მომავალ დღეს, უფრო ადვილად გადის დღე, არ იღლები ისე როგორც უცხრილოდ ცხოვრობდი, გრჩება დამატებითი დრო დასასვენებლად. დამატებით: ყოველდღიურ ცხრილს, აუცილებლად მოყვება კვირის ცხრილი, თვის, წელიწადშიშესასრულებელი გეგმა. ასევე აუცილებელია დაწეროთ როგორ წარმოგიდგენიათ თქვენი თავი 5-10 წლის შემდეგ. სად იცხოვრებთ, რა პროფესიის იქნებით, გეყოლებათ თუ არა ოჯახი. მაგალითად: 3 წლის წინ ჩემი დაწერილი ჩანაწერში აღმოჩნდა რომ 5 წელში შესასრულებელ გეგმას მხოლოდ ორი აკლდა. მაშინვე დავიწყე მომზადება და მათი დასრულებაც.

ისწავლეთ უნარ-ჩვევები - ვერ აკონტროლებ ფულს? კომუნიკაციაში ხალხთან ვერ შედიხარ ადვილად? გიჭირს ადამიანის დარწმუნება? ვერ წერ გამართულად? ვერ იღებ სათანადო იმფორმაციას?

ქცევა/ურთიერთობა - არ განარჩიო ადამიანები რასის, რელიგიის და მტერიალური შესაძლებლობებით. რა თქმა უნდა ყველასთან ვერ იქნები კავად, მაგრამ არც ცუდად უნდა იყო. ყველას შეუძლია სხვადასხვა საქმეში დაგეხმაროს და დაეხმარო. გაიღიმე, მიესალმე, მიმართე სახელით, იხმარე იუმორი რამდენიც საჭიროა. ადამიანებთან კომუნიკაცია წარმატების მისაღწევად ერთ-ერთი მთავარია. არ იხმარო უწმაწური სიტყვები.

დაეხმარე მეგობარს როგორც შეგიძლია - შეიძლება, გაკრვეულ საკითხებში არ ხარ გარკვეული, მაგრამ თანაგრძნობა, გამხსნევება, კარგი სიტყვის თქმა ყოველთვის შეგიძლია. ამით უფრო დაიახლოვებ ადამიანებს, და უფრო

თვითდაჯარებული იქნები.

შეცდომა აღიარე ყოველთვის - ბოდიში, უკაცრავად, შემთხვევით მომივიდა. ეს ის სიტყვებია, რომელთა გამოყენებითაც აღამიანთა გულს მოიგებთ და არ იქნებიან თვენ მიმართ უხეშად განწყობილი. როდესაც რამე შეგეშლებათ, უმჯობესია მაშინვე თქვათ და მოუბოდიშოთ. ამით საქმეს არ გაირთულებთ.

იყავი რეალური - არ არის საჭირო ითამაშო ან თქვა ტყუილი. ეცადე იყო კარგი და მართალი, თუ ვინმე ვერ გაგიგებს დაუთმე. დაფიქრდი რა არის შენი ცხოვრებისთვის საჭირო და მნიშვნელოვანი.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. გ. მამულაძე, ბ. გეზბაია. ბიზნესი და კომუნიკაცია. თბ., 2009.
2. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. თბ., 2011
3. გ. მერლანი. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2010
4. გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი, თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები, 2006.
5. მ. ტულუში, ნ. ყირიმლიშვილი. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2005
6. თ. ხომერიკი, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2007
7. რ. ბერიძე, აღამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ., 2009
8. Michael A. Hitt, J. Stewart Black, Lyman W. Porter. Management.

Pearson Education, Inc., 2005

9. Samuel C. Certo, S. Trevis Certo. Modern Management. Pearson Education, Inc., 2006

10. Gareth R. Gones, Jennifer M. George. Essentials of Contemporary Management. McGraw –Hill Companies, Inc. 2004

11. Erlich C. J. Human Resource Management: A Changing Script for Changing World/Human Resource Management, 2007. vol. 36. #1.

12. The Portable MBA in Management. A. R. Cohen NY, 2002

13. David Boddy, Robert Paton. Management. Prentice Hall Europe, 1998.

14. Peter Doyle. Marketing Management and Strategy. Prentice Hall Europe, 1999.

15. Philip Kotler Marketing Management. Prentice Hall International, Inc. 1999

16. Schermeron, Jr. John R., Hunt James G., Osborn N. Richard., Organizational Behavior. John Willey & Sons Inc., 2003

17. Donald R. Brown, Don Harvey. An experimental approach to organizational development. Pearson Education, Inc., 2006

18. Gary Dessler. Human Resource Management. Pearson Education, Inc., 2005

19. Jay Heizer, Barry Render. Operations Management. Pearson Education, Inc., 2006

20. Arthur A. Thompson, jr., A. J. Strickland III. Strategic Management. Irwin Inc. 1993

21. Mason A. Carpenter, Wm. Gerard Sanders. Strategic Management. Pearson Education, Inc., 2007

22. Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Branford d. Jordan. Fundamentals of Corporate Finance. Irwin Inc. 1993

23. James C. Van Horne, John M. Wachowicz Jr. Fundamentals of Financial Management. Pearson Education, Inc., 2005

24. Jay M. Shafritz, E.W. Russell, Christopher P. Borick. Introducing Public Administration, Pearson Education, Inc., 2007

25. Curtland L. Bovee, John V. Thill, Michall h. Mescon Excellence in

business, Pearson Education, Inc., 2005

26. Griffin R.W., Ebert R. J Business, Pearson Education, Inc., 2004

27. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, М., 1992

28. Дафт Р. Л., Менеджмент, Спб., 2001

29. Джордж Дж.М., Джоунс Г. Р., Организационное поведение: основы управления. М., 2003

30. Классики менеджмента /Под ред. М. Уорена, Спб., 2001

31. Друкер П., Задачи менеджмента в XXI веке, М., 2000

32. Гибсон Дж. Л. и др., Организации: поведение, структура, процессы, М., 2000