

ირმა მახარაშვილი, ევგენი ბარათაშვილი,
ბადრი ბეჩია, მაია ჩეჩელაშვილი, ოთარ კიკვაძე

მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემები

თბილისი
2018

**ირმა მახარაშვილი, ევგენი ბარათაშვილი,
ბადრი გაჩეჩია, ოთარ კიკვაძე, მიხეილ ქაბანია –
„მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემაში“. გვ. 504**

სახელმძღვანელოში განხილულია მენეჯმენტი საბაზრო ეკონომიკის ცნების სისტემაში. თანამედროვე მენეჯმენტის მიზნები და ამოცანები; მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები; საერთაშორისო მენეჯმენტის მოდელები; მენეჯმენტის მეთოდოლოგიური საფუძვლები; მენეჯმენტის პრინციპები; მოტივაცია და მოტივაციის თეორიები; სოციალური პასუხისმგებლობა, მართვის ეთიკა; ორგანიზაცია, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია; ინდივიდის პროფესიული მიდრეკილებების განსაზღვრის საკითხები; წარმატებული პროფესიული მოღვაწეობის ფაქტორები; მენეჯმენტის ინოვაციური პოტენციალი; მენეჯმენტის პროფესიონალიზაცია; ენტროპია და სინერგეტიკა მენეჯმენტში; ქართული მენეჯმენტის გამოვლინების თავისებურებები მენეჯმენტის, ბიზნესისა და საქმიანი კულტურის სფეროში. სახელმძღვანელო შედგენილია თანამედროვე, უცხოური და სამამულო ლიტერატურის საფუძველზე.

სახელმძღვანელო განკუთვნილია ეკონომიკური და ბიზნესის ადმინისტრირების პროფილის მაგისტრანტების, დოქტორანტების, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და ეკონომიკური მიმართულებით, მართვის საკითხებით დაინტერესებულ მკითხველთა ფართო წრისათვის.

სამეცნიერო რედაქტორი: **ჰანსილ კიკუშაძე** - ეკონომიკის დოქტორი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თსუ-ის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრის ასოცირებული პროფესორი;

რედაქტორი: **ნუგზარ პაიჭაძე** - ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თსუ-ის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრის ასოცირებული პროფესორი

რეცენზენტები: **ლარისა თაყაიშვილი** - ეკონომიკის დოქტორი, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი;

პაატა არაშვილი - ეკონომიკის დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის დეპარტამენტის ასოცირებული პროფესორი;

თაბა პალიშვილი - ეკონომიკის დოქტორი, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

წიგნი რეკომენდებულია სახელმძღვანელოდ კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ბიზნესის ფაკულტეტის მიერ (სხდომის ოქმი №2. 03.03.2018 წელი).

წინასიტყვაობა

განვითარების თანამედროვე ეტაპზე ნებისმიერი კომპანიისა თუ ორგანიზაციის სტრატეგია ორიენტირებულია პროდუქტის ხარისხის ზრდასა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე, რაც თავის მხრივ ეფუძნება მენეჯმენტის მსოფლიოში აპრობირებულ კონცეფციებს, მეთოდებს, მიდგომებს და ა.შ.

დღევანდელი გაგებით მენეჯმენტი გაცილებით მეტს გულისხმობს ვიდრე მხოლოდ მართვა. გლობალურ კონკურენტულ გარემოში თანამედროვე ორგანიზაცია უნდა პასუხობდეს არამხოლოდ ტრადიციული მენეჯმენტის მოთხოვნებს არამედ ისეთ გამოწვევებს როგორიცაა: პროდუქციის ხარისხი, ეკოლოგია, სოციალური პოლიტიკა, ჯანმრთელობის დაცვა, სანარმოო უსაფრთხოება, საინფორმაციო უსაფრთხოება, სურსათის უვნებლობა და სხვ., გარდა ამისა თანამედროვე ეპოქა ცვლილებების სწრაფი ტემპით ხასიათდება, შესაბამისად ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის უმთავრესი გამოწვევაა ცვლილებების არა მხოლოდ იდენტიფიცირება და რეაგირება, არამედ წინასწარ განსაზღვრა და შესაძლო უარყოფითი შედეგების თავიდან აცილების მიზნით შესაბამისი პრევენციული ზომების გატარება.

ზემოთაღნიშნული საკითხების გადაჭრის პროცესში თანამედროვე ორგანიზაციები გადადიან განვითარების ახალ, მდგრად ეტაპზე, რომლის ძირითადი მახასიათებელი არის მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემების დანერგვა და განვითარება.

ორგანიზაციული განვითარების ნებისმიერი მოდელი თავისთავად ეფუძნება შესაბამის სამეცნიერო ანალიზსა და კვლევას, რაც პროცესის ეფექტური წარმართვის აუცილებელი წინაპირობაა. თეორიული საფუძვლების არსებობა უზრუნველყოფს ნებისმიერი

დონის მოქმედი თუ პოტენციური მენეჯერებისთვის ისეთი ცოდნის მიცემას, რომელიც უმნიშვნელოვანესია სწორი, დროული და ეფექტიანი გადაწყვეტილების მისაღებად, რაც თავის მხრივ განსაზღვრავს ორგანიზაციის არსებობასა და განვითარებას თანამედროვე სწრაფად ცვალებად და მაღალ კონკურენტულ გარემოში.

წინამდებარე სახელმძღვანელო - „მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემები“ ქართულ სამეცნიერო ლიტერატურაში ერთგვარ სიახლეს წარმოადგენს, სახელმძღვანელოში განხილულია ისეთი აქტუალური საკითხები როგორებიცაა: თანამედროვე მენეჯმენტის მიზნები და ამოცანები; მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები; საერთაშორისო მენეჯმენტის მოდელები; მენეჯმენტის მეთოდოლოგიური საფუძვლები; მენეჯმენტის პრინციპები; მოტივაცია და მოტივაციის თეორიები; სოციალური პასუხისმგებლობა, მართვის ეთიკა; ორგანიზაცია, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია; ინდივიდის პროფესიონალური მიდრეკილებების განსაზღვრის საკითხები; წარმატებული პროფესიული მოღვაწეობის ფაქტორები; მენეჯმენტის ინოვაციური პოტენციალი. მენეჯმენტის პროფესიონალიზაცია; ენტროპია და სინერგეტიკა მენეჯმენტში; ქართული მენეჯმენტის გამოვლინების თავისებურებები მენეჯმენტის, ბიზნესისა და საქმიანი კულტურის სფეროში.

ავტორები მადლობას უხდიან წიგნზე მუშაობის დროს გაწეული დახმარებისათვის კოლეგებს:

- **მურმან ბაქრაძეს** - ეკონომიკის დოქტორს, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორს;
- **შალვა კერესელიძეს** - ეკონომიკის დოქტორს, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ასოცირებულ პროფესორს;

- **მიხეილ ძაგანიას** - ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორს;
- **შოთა გეთიას** - ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის დოქტორანტს.

ავტორები სიამოვნებით მიიღებენ ყველა საქმიან შენიშვნას და გაითვალისწინებენ მათ სახელმძღვანელოს შემდეგი გამოცემისას.

შინაარსი

თავი 1. შესავალი მენეჯმენტში	15
1.1. წარმოდგენა მენეჯმენტზე	15
1.2. მენეჯმენტი საბაზრო ეკონომიკის ცნების სისტემაში. თანამედროვე მენეჯმენტის მიზნები და ამოცანები.....	21
1.3. მენეჯმენტის განვითარების თავისებურებები თანამედროვე ეტაპზე	23
1.4. თანამედროვე მენეჯმენტის დამახასიათებელი თვისებები.....	28
 თავი 2. მენეჯმენტის ევოლუცია და მისი თანამედროვე კონცეფციები	 33
2.1. მართვის აქტუალობა ადამიანის ცხოვრებაში	33
2.2. მენეჯმენტის პერიოდები და ევოლუცია	36
2.3. მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლები და კონცეფციები	38
2.3.1. ადმინისტრაციული სკოლა	41
იდეალურად ფორმალიზებული ორგანიზაცია	43
2.3.2. ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა.....	44
2.3.3. რაოდენობრივი მეთოდების კონცეფცია	49
2.3.4. პროცესული მიდგომის კონცეფცია	50
2.3.5. სისტემური მიდგომის კონცეფცია და მისი თანამედროვე ტენდენციები.....	52
სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია	53
სამრეწველო სანარმოს ორგანიზაციული სისტემის მოდელი.....	56
კონცეფცია „7-S“	57
2.3.6. სიტუაციური მიდგომის კონცეფცია	58
2.3.7. მარკეტინგის კონცეფცია.....	61
2.3.8.მართვის თანამედროვე კონცეფცია.....	65
მენეჯმენტი იერარქიის გარეშე.....	65
ყაირათიანი წარმოება.....	65
საყოველთაო პროდუქტიული სერვისი	68

ბენჩმარკინგი	68
ბიზნესის რეინჟინერინგი	69
ადაპტაციის კონცეფცია	70
გლობალური სტრატეგიის კონცეფცია.....	70
მიზნობრივი ორიენტაციის კონცეფცია.....	71
2.4. თანამედროვე საერთაშორისო მენეჯმენტი.	72
მენეჯმენტის მოდელები	72
საკონტროლო კითხვები	77

თავი 3. მენეჯმენტის მეთოდოლოგიური საფუძვლები, სისტემა

და ძირითადი ცნებები	79
3.1. მენეჯმენტის მეთოდოლოგიური საფუძვლები.....	79
3.2. სისტემის ცნება. მენეჯმენტის სისტემა.....	80
3.3. მენეჯმენტის ინფრასტრუქტურა	83
3.4. მენეჯმენტის კანონზომიერებები.....	85
3.5. მენეჯმენტის პრინციპები	89
საერთო პრინციპები	90
კერძო პრინციპები	91
3.6. მენეჯმენტის მეთოდები.....	95
3.7. მენეჯმენტის ფუნქციები	97
3.8. მენეჯმენტი როგორც გარდაქმნის პროცესი	101
3.9. ორგანიზაცია, როგორც მართვის სისტემა.	102
მმართველი და მართვადი ქვესისტემები.....	102
3.10. ინტეგრაციული პროცესები მენეჯმენტში	105
3.11. ორგანიზაციის შიდა გარემო	107
3.12. ორგანიზაციის გარე გარემო	111
3.13. კონკურენციის მართვა.....	114
3.14. სოციალური პასუხისმგებლობა, მართვის ეთიკა	116
საკონტროლო კითხვები	119

თავი 4. ორგანიზაცია და მენეჯმენტის სტრუქტურის

ორგანიზაცია	120
4.1. ორგანიზაცია მენეჯმენტის სისტემაში	120

4.2.	მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურის ცნება.....	121
4.3.	მენეჯმენტის წრფივი სტრუქტურები	124
4.4.	მენეჯმენტის შტაბური სტრუქტურები.....	125
4.5.	მენეჯმენტის ფუნქციონალური სტრუქტურები	127
4.6.	მენეჯმენტის დივიზიური სტრუქტურა	128
	მენეჯმენტის პროდუქციული სტრუქტურები	128
	მართვის სამომხმარებლო სტრუქტურები	129
	მენეჯმენტის რეგიონალური სტრუქტურები.....	130
4.7.	მენეჯმენტის ადაპტური სტრუქტურები	131
	მენეჯმენტის საპროექტო სტრუქტურები	131
	მენეჯმენტის მატრიცული სტრუქტურები.....	133
4.8.	ორგანიზაციის მექანიკური და ორგანული მოდელები.....	135
4.9.	ორგანიზაციული სტრუქტურების პროექტირებისადმი თანამედროვე მიდგომები	136
	საკონტროლო კითხვები	139

თავი 5. ორგანიზაცია, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია 140

5.1.	ორგანიზაციული საქმიანობა	140
	ორგანიზაციული საქმიანობის პრინციპები	141
	ორგანიზაციული საქმიანობის პროცესი	144
5.2.	მართვის ნორმები.....	144
	ვ. გრაიკუნასის თეორია	145
	ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ხელმძღვანელის სამსახურებრივი კონტაქტების სიხშირესა და ხანგრძლივობაზე	147
5.3.	უფლებამოსილებების ურთიერთდამოკიდებულებები.....	148
	უფლებამოსილებების სახეები	150
5.4.	ორგანიზაციული როლი და ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება.....	151
	ორგანიზაციული როლის კომპონენტები	152
	შემსრულებლის როლის აღქმა	156
	მიდგომები როლის პროექტირების და გადაპროექტირების მიმართ ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება	160

5.5. ორგანიზაციისა და მართვის სისტემების ფორმირება თანამედროვე პირობებში	162
საკონტროლო კითხვები	163

თავი 6. მოტივაცია, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია,

მოტივაციის თეორია	164
6.1. მოტივაციის ცნება	164
6.2. მოტივაციის, ლიდერობისა და ძალაუფლების ძირითადი თეორიების დახასიათება. მოტივაციის თეორიის არსი და კლასიფიკაცია	166
საქმიანობის მოტივაციის ფუნქცია	167
6.3. სტიმულის ცნება	181
6.4. მოტივაციის განვითარების პრინციპები და სტადიები	182
6.5. მოტივაციის პირველადი კონცეფციები	183
ფსიქოლოგიის მეთოდების გამოყენება	184
6.6. მოტივაციის თანამედროვე თეორიები	185
მოტივაციის პროცესუალური თეორიები	186
6.7. მოტივაციის მეთოდები	190
უნწყვეტი სწავლების სისტემა, როგორც მოტივაციის თანამედროვე ფაქტორი	191
თანამედროვე შეხედულებები სწავლების ორგანიზაციაზე	192
6.8. შრომის მოტივაცია საბაზრო პირობებში.	194
საკონტროლო კითხვები	197

თავი 7. ინდივიდის პროფესიონალური მიდრეკილებების

განსაზღვრა	198
7.1. მენეჯერის საქმიანობის მსოფლმხედველობა და ეფექტურობა	199
7.2. მენეჯერის ეკონომიკური აზროვნების ფორმირება	205
7.3. პროფესიის არჩევა, როგორც მომავალი კარიერის დაგეგმვის საფუძველი	209
7.4. კარიერის სახეობები და ფაქტორები თანამედროვე ორგანიზაციაში	213

პრაქტიკული დავალებები	226
საკონტროლო კითხვები	227

თავი 8. მენეჯერის პროფესიონალური ნარმატივის

ტექნოლოგია	228
8.1. წარმატებული პროფესიული მოღვაწეობის ფაქტორები ..	229
8.2. გასაუბრების წესები სამსახურში მისაღებად	235
8.3. უმაღლესი კურსდამთავრებულის შრომის ადაპტაციის ასპექტები	251
საკონტროლო კითხვები:.....	257

თავი 9. კონტროლი როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია

9.1. კონტროლის ცნება.....	258
9.2. კონტროლის სახეები	259
წინასწარი კონტროლი	260
მიმდინარე კონტროლი	261
დასკენითი კონტროლი	262
9.3. კონტროლის პროცესი	263
სტანდარტებისა და ნორმატივების შემუშავება	263
შედეგების გაზომვა, დასაშვები გადახრების მასშტაბი.....	265
9.4. ინფორმაციის გადაცემა და გავრცელება, მისი შეფასება	267
კონტროლის შედეგების შესახებ ინფორმაციის შეფასება	267
9.5. კონტროლის ქცევითი ასპექტები	269
9.6. კონტროლის ეფექტურობის მახასიათებლები.....	271
9.7. კონტროლის თანამედროვე მეთოდები	273
ბენჩმარკინგი	273
ხარისხის ტოტალური კონტროლი და ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტი	275
9.8. კონტროლინგი — ეკონომიკური მართვის თანამედროვე სისტემა	276
საკონტროლო კითხვები:	279

თავი 10. კომუნიკაცია და ინფორმაცია მენეჯმენტში 280

10.1. მმართველი ინფორმაცია..... 280

10.2. ორგანიზაციული კომუნიკაცია..... 283

კომუნიკაციების მიმართულებები..... 284

კომუნიკაციური პროცესის ელემენტები და ეტაპები..... 285

კომუნიკაციის ტიპოლოგია 286

10.3. ინფორმაციული და კომუნიკაციური ტექნოლოგიები

თანამედროვე მენეჯმენტში 292

საკონტროლო კითხვები 296

თავი 11. მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება 297

11.1. გადაწყვეტილების მიღების და პროგნოზირების

მეთოდები 297

გადაწყვეტილებათა ხე 298

სცენარების მეთოდი 299

პროგნოზირების რაოდენობრივი მეთოდები 300

პროგნოზირების ხარისხობრივი მეთოდები..... 300

11.2. მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება 302

11.3. გადაწყვეტილებების მიღების სტილები. 304

თავი 12. მენეჯმენტის ინოვაციური პოტენციალი.

მენეჯმენტის პროფესიონალიზაცია..... 306

12.1. მენეჯმენტის ინოვაციური პოტენციალის ცნება და მისი

შინაარსი 306

ინოვაციების კლასიფიკაცია..... 310

მენეჯმენტის ინოვაციური პოტენციალის რეალიზების

პრინციპები 313

12.2. მენეჯმენტის პროფესიონალიზაცია 315

საკონტროლო კითხვები 323

თავი 13. ჯგუფური დინამიკა 324

13.1. ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფები	324
ფორმალური ჯგუფები	325
არაფორმალური ჯგუფები	326
13.2. ჯგუფის განვითარების სტადიები	328
13.3. ჯგუფის მუშაობის ეფექტურობაზე მოქმედი პირობები ...	330
გარე პირობები	330
ჯგუფის წევრების შესაძლებლობები	330
ჯგუფის სტრუქტურა	331
ჯგუფური პროცესი	333
ჯგუფის წინაშე მდგარი ამოცანები	334
ჯგუფის ერთიანობა და მუშაობის ეფექტურობა	334
13.4. მუშა ჯგუფები	336
13.5. გუნდების შექმნა	337
13.6. გუნდის ტიპოლოგია	339
მმართველი გუნდები	340
თვითმმართველი გუნდები	341
13.7. კონფლიქტის მართვის საფუძვლები	342
კონფლიქტის მიზეზები	343
კონფლიქტის მოდელი	344
კონფლიქტების ტიპები	346
კონფლიქტების მართვის მეთოდები	347
საკონტროლო კითხვები:	351

თავი 14. მენეჯერის პიროვნება და ლიდერობა 352

14.1 მენეჯერის პიროვნება და მისი მახასიათებლები	352
14.2. პიროვნების მოტივაციურ-მოთხოვნადი სისტემა	353
მიზნის მიღწევის მოტივაცია	354
თვითგანვითარების მოტივაცია	354
თვითრეალიზების მოტივაცია	354
თავისუფლების მოტივაცია	355
14.3. პიროვნების ბიოგრაფიული მახასიათებლები, უნარები და სპეციფიური თვისებები	357

14.4. თანამედროვე მენეჯერის ხასიათის თვისებები	360
თანამედროვე მენეჯერის მოდელი.....	363
თავი 15. ლიდერობა	365
15.1. მართვის სტილები	365
პიროვნული მიდგომა	365
ქცევითი მიდგომა	366
სიტუაციური მიდგომა	370
თანამედროვე მიდგომები	376
15.3. მენეჯერის პროფესიის შინაარსი თანამედროვე ორგანიზაციაში	386
15.5. ლიდერობის კონცეფციის აზრი და შინაარსი.....	389
15.6. ლიდერობის საერთო დახასიათება.....	395
საკონტროლო კითხვები:	397
თავი 16. ძალაუფლება და პარტნიორობა	398
16.1. გავლენა.....	398
16.2. ძალაუფლება.....	399
16.3. ძალაუფლების საფუძვლები და ფორმები	400
ორგანიზაციული საფუძველი.....	400
პირადული საფუძველი.....	402
ორგანიზაციულ-პიროვნული საფუძველი.....	404
16.4. დარწმუნება და მონაწილეობა.....	405
16.5. სოციალური პარტნიორობა	408
საკონტროლო კითხვები:	410
თავი 17. ენტროპია და სინერგეტიკა მენეჯმენტში	411
17.1. ენტროპიის ცნება და მისი არსი	411
17.2. სინერგეტიკა და სინერგიზმი თანამედროვე სამეცნიერო დარგებში	416
17.3. ენტროპიის ფაქტორები რეგიონულ მენეჯმენტში.....	418
17.4. სინერგეტიკული მიდგომები მარკეტინგის მართვის პროცესში	430

თავი 18. ქართული მენტალიტეტის გამოვლინების

თავისებურებები მენაჯმენტის, გიჟნისა და საქმიანი

კულტურის სფეროში 450

18.1. ტოპოლოგიური ფაქტორები..... 450

18.2. მენტალიტეტი..... 451

18.3. ქართული ეკონომიკური ქცევის თავისებურებები 454

18.4. ქართული საქმიანი კულტურის შესახებ..... 457

18.5. საქართველოს საქმიანი კულტურის თავისებურებები და მათი გავლენა მართვის ეროვნული სტილის ჩამოყალიბებაზე 461

18.6. შედარებითი მენეჯმენტის ინსტრუმენტების გამოყენება მართვის ქართული სტილის მქონე სისტემაში..... 484

რეკომენდებული ლიტერატურა..... 496

1. ლიტერატურა ქართულ ენაზე 496

2. ლიტერატურა რუსულ და ინგლისურ ენებზე 500

თავი 1. შესავალი მენეჯმენტში

1.1. წარმოდგენა მენეჯმენტზე

მე-20 საუკუნის ბოლოს საქართველოში განხორციელდა საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური და პოლიტიკური ცხოვრების გარდაქმნა და მართვის საბაზრო სისტემაზე გადასვლა. ეს პერიოდი შეიძლება აღინიშნოს, როგორც სასწავლო, სამეცნიერო ლიტერატურაში, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებსა და ყოველდღიურ ცხოვრებაში ტერმინების – **მენარმე, ბიზნესი, კომერცია, მენეჯმენტი** გამოყენების დასაწყისი, მათი მნიშვნელობების მკაფიო გამიჯვნის გარეშე. დაწესებულებებსა და ორგანიზაციებში გაჩნდა მენეჯერების თანამდებობები. ქვეყნის მრავალ უმაღლეს სასწავლებელში გაჩნდა ბაკალავრებისა და მაგისტრების მომზადების ახალი მიმართულებები, რომლებიც ეფუძნება მენეჯმენტის სწავლებას.

მეცნიერებისა და პრაქტიკისთვის ახალი დისციპლინის ჩამოყალიბება და განვითარება დაკავშირებულია რიგ თავისებურებებთან.

პირველ რიგში, ახალი დისციპლინის გაჩენა მიუთითებს ადამიანის ცოდნის იმ არეალის მნიშვნელობის შესახებ, რომელიც ორიენტირებულია ხარისხობრივად ახალი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე ორგანიზაციულ და მმართველობით პროცესებში, საბაზრო ურთიერთობების, კონკურენტული ბრძოლის, შემოსავლების ახალი წყაროებისა და მომხმარებელთა მიმართ თანამედროვე მიდგომების პირობებში.

მეორეც, მენეჯმენტი, როგორც ჩვენს საზოგადოებაში მეცნიერებისა და პრაქტიკის მიმართ დამოკიდებულების სპეციფიკური კულტურა, გვაიძულებს, მივმართოთ განვითარებული საბაზრო ურთიერთობების მქონე ქვეყნების გამოცდილე-

ბას, მაგრამ ამ ქვეყნებშიც მენეჯმენტის ფენომენისა და ცნების მიმართ დამოკიდებულება არაერთგვაროვანია, რის შედეგადაც დისციპლინის, „მენეჯმენტის“, სწავლების პრაქტიკაში, პროგრამის ძირითადი ნაწილი მენეჯმენტს განიხილავს, როგორც მართვას. სწორედ ეს გარემოება განაპირობებს მართვის შესახებ კიდევ ერთი დისციპლინის დანერგვის მიზანშეწონილების საკითხს, მიუხედავად მრავალი მსგავსი დისციპლინების არსებობისა: მართვის თეორია, მართვის სოციოლოგია, მართვის ფსიქოლოგია, პერსონალის მართვა, ორგანიზაციის თეორია და სოციოლოგია და სხვა.

მესამეც, იყო და არის პოზიციები და სამუშაოები, რომლებიც შეიძლება ადრეც და ახლაც აღქმული იქნას, როგორც **მენეჯერისა და მენეჯმენტის** ცნება.

მეოთხე, სამეცნიერო ლიტერატურაში მენეჯმენტის შესახებ, პრაქტიკულად, არ არის დამოუკიდებელი მეცნიერული დისციპლინის ისეთი მახასიათებლები და იდენტიფიკაციის მთავარი ნიშნები, როგორიცაა საგნის განსაზღვრა, აგრეთვე, საკუთარი მეთოდების, კანონების, კატეგორიების მთავარი ნიშნების მკაფიო განმარტება.

საგნისა და მენეჯმენტის განმასხვავებელი თავისებურებების გამოსაყოფად, შევადაროთ იგი ახლო ცნებებს — მართვას, მენარმეობას და ბიზნესს.

მართვისაგან მენეჯმენტის განსხვავება არსებობს განმარტებაშიც და ამ ცნების გამოყენებაშიც. ზოგადად, მართვაზე საუბრისას, ამერიკულ (აშშ) სპეციალურ ლიტერატურაში დამკვიდრებულია ტერმინები **ადმინისტრაცია**, **ადმინისტრირება (administration)**, რომლებიც უფრო მეტად ასახავენ გაუპიროვნებელ მართვის **სისტემას**. ვლადიმერ კობახიძე მენეჯმენტის შესახებ, ჯერ ერთი, ამერიკელები თითქმის ყოველთვის გულისხმობენ მენეჯერის ფიგურას — ადამიანი, მართვის სუბიექტი, რომელიც

მოქმედებს რომელიმე ორგანიზაციაში. მეორე — როდესაც ამბობენ „მენეჯერი“, მხედველობაში აქვთ პროფესიონალი მმართველი, რომელსაც შეგნებული აქვს, რომ ის განსაკუთრებული პროფესიის წარმომადგენელია (და არა უბრალოდ ინჟინერი ან ეკონომისტი), რომელიც ახორციელებს მართვას. ამასთან, მენეჯერი — ეს არის ადამიანი, რომელსაც როგორც წესი, გავლილი აქვს სპეციალური მომზადება და შეუძლია ზემოქმედება ცალკეული თანამშრომლის, ჯგუფის ან მთელი ორგანიზაციის მუშაობაზე. ამიტომ, **მენეჯმენტი** გულისხმობს პროფესიულ მუშაობას ორგანიზაციის მართვაში და მისი წარმატებული საქმიანობის უზრუნველყოფას. წარმატებული საქმიანობის კრიტერიუმს კი ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის წარმოაგენს მისი მომგებიანობა.

ბიზნესი — ეს ასევე საქმიანობაა, ეკონომიკური ქცევის ფორმა, მიმართული მოგების მიღებისკენ, განსაზღვრული პროდუქციის ან მომსახურების შექმნისა და რეალიზაციის გზით. ის ხასიათდება, როგორც საქმეების წარმოება და სისტემა, ამიტომ მენეჯმენტი განსხვავდება ბიზნესისგან.

ბიზნესის მართვა — ეს არის კომერციული, სამეურნეო ორგანიზაციების მართვა. ამასთან ერთად, პრაქტიკულად, როგორც სინონიმი, გამოიყენება ტერმინი **business administration**, რომელიც შეიძლება გადათარგმნილი იქნას, როგორც საქმიანი ადმინისტრირება.

ბიზნესმენი და მენეჯერი — ეს ერთი და იგივე არ არის. ბიზნესმენი — ეს არის ის, რომელიც „აკეთებს ფულს“, კაპიტალის მფლობელი, მოაქვს შემოსავალი. ის შეიძლება იყოს საქმიანი ადამიანი, რომლის დაქვემდებარებაშიც არავინ იმყოფება, ან მსხვილი მესაკუთრე, რომელსაც არ უკავია არანაირი მუდმივი თანამდებობა ორგანიზაციაში, მაგრამ მისი აქციების მფლობელია და შეუძლია, იყოს მმართველობის წევრი. მენეჯერს კი აუცილებლად უკავია მუდმივი თანამდებობა, მის დაქვემდებარებაში იმყოფებიან ადამიანები.

მენეჯმენტი, ასევე, განსხვავდება მენარმეობისგან. **მენარმეობა** არის ბიზნესის კერძო შემთხვევა, ეკონომიკური საქციელი, საქმიანობის სახე, ხშირად დაკავშირებულია ერთ პიროვნებასთან — **მენარმესთან**, რომელიც ეწევა ბიზნესს, წამოიწყებს ახალ წარმოებას, ახდენს ზოგიერთი ახალი წესების რეალიზაციას, ჩადებს საკუთარ სახსრებს ახალ საწარმოში და საკუთარ თავზე იღებს რისკს. ამიტომ, მნიშვნელოვანია გაირკვეს, რომ ტერმინები „მენეჯერი“ და „მენარმე“ არ წარმოადგენენ სინონიმებს, თუმცა, ეს ახლო ცნებებია. მენარმე ყველაზე ხშირად ეწევა საკუთარი კაპიტალის რისკს, ხოლო მენეჯერი — საკუთარი თანამდებობისას. მაგრამ ხშირ შემთხვევაში, მენეჯერი შეიძლება იყოს ორგანიზაციის თანამფლობელი, ფლობდეს მის აქციებს და რისკავდეს. ამიტომ, განსხვავების ხარისხი მენეჯერსა და მენარმეს შორის განისაზღვრება მენეჯერის საკუთრებაზე დამოკიდებულებით.

საქმიანობის ორგანიზაციის ფორმით და საბოლოო შედეგის მსგავსებით — მიღებული მოგება — მენარმეობას მრავალი საერთო აქვს კომერციასთან. კომერცია — ეს არის ადამიანთა სავაჭრო საქმიანობა, მიმართული სავაჭრო მოგების მიღებისკენ.

მენეჯმენტის საგნიდან გამომდინარე, მისი არსი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ორგანიზაციაში მართვის პროცესების ეკონომიკურ-ორგანიზაციული საქციელი. ამავე დროს, უნდა აღინიშნოს, ასევე, მისი გამოყენების როლი სახელმწიფო და მუნიციპალური ორგანოების მართვაში.

თვითონ ტერმინი **მენეჯმენტი** (ინგლისურიდან management) ამერიკული წარმოშობისაა და რიგ შემთხვევაში გულისხმობენ ხელმძღვანელობას. პრაქტიკაში, ტერმინით — მენეჯმენტი, ახასიათებენ უპირატესად სამეურნეო საქმიანობის მართვის პროცესებს. ამ გაგებით მენეჯმენტი წარმოადგენს ნაკლებად მოცულობითს, ვიდრე მართვის ცნება, ვინაიდან მართავენ არა მხოლოდ საწარმოს ან ორგანიზაციას, არამედ სახელმწიფოს, საზო-

გადოებას, ტექნოლოგიურ პროცესებს და ამის გამოსახატავად გამოიყენებენ მართვის ცნებას. და მაინც, ტერმინი მენეჯმენტი ლიტერატურაში ფართო გაგებისაა.

სამეურნეო საქმიანობისთვის **მენეჯმენტის** ცნება **მართვის** ცნების ადექვატურია, რაც შესაძლებელს ხდის, გამოვიყენოთ ისინი ურთიერთმეცვლელებად. სხვა შემთხვევებისთვის **მენეჯ-მენტისა** და **მართვის** ცნებები არაშესატყვისია.

„თანამეროვე ეკონომიკურ ლექსიკონებში“ მენეჯმენტი განი-საზღვრება, როგორც წარმოებისა და პერსონალის მართვის პრინციპების, მეთოდების, ხერხებისა და საშუალებების ერთობ-ლიობა, მართვის მეცნიერების მიღწევების გამოყენებით.

ზემოთ თქმულიდან და მოყვანილი განმარტებებიდან გამომ-დინარე მენეჯმენტი შეიძლება განიმარტოს, როგორც:

- ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობის მართვის პროცე-სი;
- საქონლის ან მომსახურების (გაყიდვების) წარმოების მართვის პროცესი;
- ორგანიზაციის მართვის ფუნქცია;
- ორგანიზაციის მმართველი პერსონალი (აპარატი).

გარდა ამისა, თუ მენეჯმენტს განვიხილავთ ადამიანთა საზო-გადოების ისტორიული განვითარების ასპექტში, მაშინ ის უნდა გვესმოდეს, როგორც მართვის ხელოვნება და როგორც მართვის მეცნიერება.

აღნიშნული თავისებურებებიდან გამომდინარე, შეიძლება მე-ნეჯმენტის არსი ასე ჩამოყალიბდეს — ეს არის ადამიანთა და წარმოების ორგანიზებისა და მართვის საქმიანობა სხვადასხ-ვა საწარმოებსა და დაწესებულებებში. მაშასადამე, მენეჯმენტი არის:

- სოციალური ინსტიტუტი;
- ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ქცევა;

- სპეციფიკური საქმიანობა;
- თავისებური ხელოვნება;
- მეცნიერული დისციპლინა.

ცოდნის სფეროს განსაზღვრა, რომლის ფარგლებშიც განიხილება მენეჯმენტის თეორია და პრაქტიკა, საკმაოდ რთულია. სირთულე უკავშირდება უპირატესად ფენომენის მრავალსაქე-ტურობას. ამავე დროს, თუ მივმართავთ მართვის საერთო თეო-რიას, მაშინ მის ფარგლებში იგულისხმება:

- მენეჯერის ორგანიზაციულ-მმართველობითი საქმიანო-ბის თეორიული საფუძვლები;
- სპეციალური სოციოლოგიური თეორიები — ეკონომიკის სოციოლოგია, ორგანიზაციის სოციოლოგია და შრომის სოციოლოგია, რომელიც მენეჯერის საქმიანობის ში-ნაარსს განიხილავს, როგორც ეკონომიკურ-ორგანიზაცი-ულ ქცევას;
- ცოდნის სოციალურ-ფსიქოლოგიური არე, რომელიც მოი-ცავს მენეჯერის დამოკიდებულებების პროცესებს ორგა-ნიზაციის შიგნით, სამუშაო ჯგუფებში;
- ეთიკის არე, რომელიც იძლევა სამუშაო პერიოდში ადამი-ანებთან ურთიერთობის მაგალითებსა და წესებს.

ნათქვამიდან გამომდინარეობს, რომ მენეჯმენტი ცოდნის არეა მრავალი დისციპლინის გამოყენებით, თავისი გამომუშავე-ბული პრინციპებით, მეთოდებით, კანონებით და კატეგორიებით, რომლებსაც გააჩნიათ თავისი სპეციფიკური ამოცანები და პრობ-ლემები.

მენეჯმენტის ობიექტები შეიძლება იყოს ნებისმიერი ორგანი-ზაცია (დანესებულებები, საწარმოები, სახელმწიფო ორგანოები და სხვა), ხოლო მისი სუბიექტები — ადამიანები, რომლებიც ას-რულებენ თანამდებობრივ ფუნქციებს და მენეჯერის დავალებს.

1.2. მენეჯმენტი საბაზრო ეკონომიკის ცნების სისტემაში. თანამედროვე მენეჯმენტის მიზნები და ამოცანები

საბაზრო ეკონომიკა დაფუძნებულია კერძო საკუთრებაზე, თავისუფალ ფასწარმოქმნაზე, შრომის ბაზრების არსებობაზე, კაპიტალზე, მიწათსარგებლობაზე. იგი ხელს უწყობს ბიზნესისა და მენარმეობის განვითარებას. საბაზრო ურთიერთობები ცვლიან შეხედულებას ხელმძღვანელის შრომის ბუნებაზე, როლზე, არსზე და მნიშვნელობაზე, სადაც აუცილებელია ინიციატივა, შემოქმედებითი აზროვნება, მზადყოფნა გონივრული რისკისაღმი.

ამ ცვლილებების აუცილებელ პირობას წარმოადგენს მართვის მუდმივი სრულყოფა სოციალურ სისტემებში, მეცნიერების, ტექნიკისა და მონიწივე გამოცდილების ყოველმხრივი გამოყენების საფუძველზე. დიდი ყურადღება ეთმობა მენეჯმენტის თეორიულ და პრაქტიკულ პრობლემებს, მის ჩამოყალიბებასა და განვითარებას. მენეჯმენტი, ამ შემთხვევაში, ასრულებს ეკონომიკის სხვადასხვა სფეროების ორგანიზაციისა და მართვის ფუნქციას.

ამიტომ, საბაზრო ეკონომიკის ცნების სისტემაში **მენეჯმენტი** — ეს არის წარმოების პროფესიონალური მართვა, რომელიც მიმართულია მოგების მიღებისკენ რესურსების რაციონალური გამოყენების გზით.

საწარმოო საქმიანობა უნდა იცვლებოდეს იმგვარად, რომ მან შეძლოს ინდივიდუალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, უზრუნველყოს თანამშრომელთა დაინტერესება მისი მაღალი საბოლოო შედეგებით.

თანამედროვე მენეჯმენტი ხელს უწყობს ბაზრის, ასევე, სასაქონლო-ფულადი ურთიერთობების განვითარებას და საბაზრო ფასების სტაბილიზებას.

ზემოთ თქმულდან გამომდინარე, მენეჯმენტის მიზნები განაპირობებენ შემდეგ ამოცანებს:

- საქონლისა და მომსახურების წარმოების ორგანიზაცია, მომხმარებელთა მოთხოვნილებების გათვალისწინებით;
- საწარმოს სტაბილური მდგომარეობის უზრუნველყოფა ბაზარზე;
- პერსონალის მუშაობის სტიმულირება;
- ახალი ბაზრების მუდმივი ძიება და ათვისება;
- ორგანიზაციის (საწარმოს) განვითარების სტრატეგიის შემუშავება;
- აუცილებელი რესურსების განსაზღვრა და მათი წყაროებით უზრუნველყოფა;
- კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება;
- შემოქმედებითი აქტივობის ატმოსფეროს შექმნა.

მოყვანილი ამოცანებიდან გამომდინარე, მენეჯმენტის თანამედროვე მოდელი შეიძლება წარმოვადგინოთ, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ფაქტორების კომპლექსური სისტემა:

- ორგანიზაციის (საწარმოს) ორიენტაცია ბაზრის მოთხოვნაზე;
- მუდმივი სწრაფვა წარმოების ეფექტურობის გაზრდისკენ;
- ბაზრის მდგომარეობიდან გამომდინარე, მიზნების მუდმივი კორექტირება;
- თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება დასაბუთებული და ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მისაღებად.

1.3. მენეჯმენტის განვითარების თავისებურებები თანამედროვე ეტაპზე

რეფორმამდელისგან განსხვავებით, მართვის ახალი სისტემა წარმოადგენს გარდამავალ პერიოდში ეკონომიკის მართვაზე შეხედულებათა შემდეგ სისტემას:

1. საბაზრო რეგულირების მეთოდების მოქნილი შეთავსება, რომლებიც დაფუძნებულია უკუკავშირებზე სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების სახელმწიფო რეგულირებასთან. საბაზრო ეკონომიკისკენ სწრაფვა — რთული პროცესია, რომლის უცვლელი და აქტიური მონაწილეც უნდა იყოს სახელმწიფო. ბაზარს არ შესწევს უნარი, გადაჭრას საზოგადოებისა და ქვეყნის სოციალური ერთიანობის მრავალი პრობლემა — ფუნდამენტური მეცნიერული კვლევების ჩატარება, მოსახლეობის სოციალური დაცვის ხანგრძლივი პროგრამები, კულტურის განვითარება და სხვა.

ჯერ კიდევ 1920-იანი წლების მსოფლიო კრიზისის შემდეგ, აღიარებული იქნა ბაზრის სახელმწიფო რეგულირების მიზანშეწონილობა ისეთ სფეროებში, როგორიცაა სოციალურ-ეკონომიკური, სავალუტო-საფინანსო, სტრუქტურულ-საინვესტიციო და მეცნიერულ-ტექნიკური. სახელმწიფოს შეუძლია და ვალდებულია, დაადგინოს და ხელი შეუწყოს ბაზრის ფუნქციონირების საერთო წესები, კანონმდებლობის, სახელმწიფო დაკვეთების, ექსპორტისა და იმპორტის ლიცენზირებით, საკრედიტო და საგადასახადო განაკვეთების დადგენით, ბუნებრივი რესურსების რაციონალური სანარმოო გამოყენების სტიმულირებითა და კონტროლის სხვადასხვა ფორმებით, მომხმარებლის დაცვით ა.შ. სახელმწიფოს ეკისრება მეურნეობის არასაბაზრო ზონის შევსების ამოცანაც, ისეთების, როგორიცაა ეკოლოგიური უსაფრთხოება, ადამიანის სოციალურ-ეკონომიკური უფლებები, შემოსავ-

ლების განაწილება, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, კულტურა, სტრუქტურული და რეგიონალური დისპროპორციების ლიკვიდაცია, ეფექტური საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობების განვითარება.

ამ ფუნქციების შესრულებით სახელმწიფო არეგულირებს მოთხოვნილებებს და წინადადებებს მაკროდონეზე და სასაქონლო-ფულად გაცვლებს ორგანიზაციის დონეზე, თვითრეგულირების მექანიზმის მოქმედების შეზღუდვის გარეშე.

2. საბაზრო სამეურნეო სუბიექტების ფორმირება და ფუნქციონირება, როგორც ღია სოციალურად ორიენტირებული სისტემისა. ყოველი ორგანიზაცია დამოუკიდებლად უნდა წყვეტდეს არა მხოლოდ შიდა ორგანიზაციულ საკითხებს, არამედ გარე გარემოსთან ყველა კავშირების ერთობლიობას. ორგანიზაციის სოციალური ორიენტაცია ნიშნავს, რომ ეკონომიკურ ფუნქციასთან ერთად იგი ასრულებს სოციალურ როლსაც, რომელიც გულისხმობს ორი საკითხის რეალიზაციას: საზოგადოების მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას საწარმოს მიერ წარმოებულ საქონელზე და მომსახურებაზე და შრომითი კოლექტივებისა და მათი დასახლებების გარემოს მნიშვნელოვანი სოციალური პრობლემების გადაჭრას. მარკეტინგული კვლევები, გარე ეკონომიკური კავშირების გაფართოება, უცხოური კაპიტალის მოზიდვა, კომუნიკაციების დამყარება, წარმოადგენს ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვან საკითხებს.

3. თვითმენეჯმენტი — ყველა დონეზე და პოლიცენტრულ სამეურნეო სისტემაზე გადასვლა. მართვის სისტემის ევოლუცია მიმართულია პოლიცენტრული სისტემის ფორმირებისკენ, რომელიც ეფუძნება საბაზრო ეკონომიკას.

4. სახელმწიფო საწარმოების მართვის საბაზრო და ადმინისტრაციული მეთოდების შეთავსება. ამა თუ იმ მეთოდის სიჭარბე დამოკიდებულია საწარმოს სტატუსზე, პროდუქციის მნიშვნე-

ლობაზე ქვეყნის ეკონომიკურ სისტემაში და მსოფლიო ბაზრის კონიუნქტურაზე.

5. მიმართვა დაგეგმვისა და მართვის სტრატეგიული სოციალურ-ეკონომიკური მეთოდებისადმი, უეცარი და მკვეთრი ცვლილებების გათვალისწინებით გარე გარემოში, ტექნოლოგიებში, კონკურენციაში და მოსახლეობის მოთხოვნილებების ცვლილებაში; მოთხოვნები მენეჯმენტის ახალ ხერხებზე. შესაბამისად იცვლება მართვის სტრუქტურაც, რომლებშიც უპირატესობა მიენიჭება დეცენტალიზაციას. ორგანიზაციული მექანიზმები უფრო მეტად შეეგუება ახალი პრობლემების გამოვლენასა და ახალი გადაწყვეტილებების გამომუშავებას, ვიდრე უკვე მიღებული კონტროლს. მოქნილობა რესურსების განაწილებაში შეფასდება უფრო მეტად, ვიდრე სიმკაცრე მათ ხარჯვაში.

ამგვარად, შეიძლება მოვიყვანოთ ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მენეჯმენტის ჩამოყალიბებასა და განვითარებაზე,

- საბაზრო მექანიზმის ფორმირება და მისი შეთავსება სახელმწიფო რეგულირებასთან;
- ცვლილებები პროდუქციასა და მომსახურებაზე საზოგადოების მოთხოვნილებების სტრუქტურაში, მენეჯმენტის ორიენტაცია უპირატესად მოხმარების საგნებზე მოთხოვნილების დაკმაყოფილებაზე;
- შიდა კონკურენციის გამწვავება, გამონეწეული რესურსების შეზღუდვით და მოთხოვნილებების შემცირებით ტრადიციულ პროდუქტზე და მომსახურებაზე;
- კონკურენციის ინტერნაციონალიზაცია და ამასთან დაკავშირებულ საერთაშორისო სტანდარტებთან ადაპტაცია;
- ორგანიზაციის საქმიანობისადმი სოციალური და ეკოლოგიური მოთხოვნების გაძლიერება, მენეჯმენტის ორიენტაცია ორგანიზაციის გარე ეფექტების ფაქტორზე;

- რეალიზებადი პროდუქციისა და მომსახურების კომპლექსურობის ზრდადი დონე, ორგანიზაციის დივერსიფიკაცია და კოოპერაცია;
- მენეჯმენტის პროფესიონალიზაცია, მენეჯმენტის საზოგადოებრივი მნიშვნელობისა და შეფასების ამაღლება, სწრაფვა პროფესიონალური სწავლებისა და კვალიფიკაციის ამაღლებისაკენ.

თანამედროვე მენეჯმენტისთვის ნიშანდობლივია განვითარების ასეთი ტენდენციები:

- სპეციალიზაცია;
- სოციალიზაცია;
- პროფესიონალიზაცია;
- კომპიუტერიზაცია;
- ინტერნაციონალიზაცია და გლობალიზაცია.

მენეჯმენტის ეფექტურობის ამაღლების მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს მართვის სპეციალიზაცია. ამის შესაბამისად შეიძლება გამოვყოთ მენეჯმენტის შემდეგი შედარებით გავრცელებული სახეობები:

- საკადრო;
- სამრეწველო;
- სოციალური;
- სტრატეგიული;
- ინოვაციური;
- ინფორმაციული;
- ფინანსური და ა.შ.

პრაქტიკულად, მენეჯმენტის ყველა ეს სახეობა, გარდა სამრეწველოსი, განხილული იქნება შემდგომში, შესაბამისი და მომიჯნავე საკითხების განხილვისას. ამიტომ, საინტერესოა სანარმოო მენეჯმენტის საფუძვლების განხილვა.

საწარმოო მენეჯმენტი — ეს არის ყველა სახეობის საწყისი რესურსების მზა საქონელსა და მომსახურებაში გარდაქმნის პროცესების, ეფექტური მართვის მეცნიერება და პრაქტიკა. საწარმოო მენეჯმენტის მოღვაწეობის სფეროს წარმოადგენს როგორც მატერიალური წარმოება, ასევე მომსახურების განვითარება. ამ მეცნიერების ფარგლებში გამოყოფენ წარმოების მართვისა და მომსახურების განვითარების საერთო ნიშნებს, დამახასიათებელს საქმიანობის ყველა სფეროსთვის.

საწარმოო მენეჯმენტის ძირითად ამოცანებს წარმოადგენს:

- მიზანმიმართული ზემოქმედება პერსონალზე, საწარმოო პროცესში მისი საქმიანობის ორგანიზებისა და კოორდინაციისთვის;
- მმართველი პერსონალის მიერ ამოცანათა განსაზღვრის მოქმედებათა მიმდევრობების ერთობლიობა, საწარმოო ქვედანაყოფებისა და მათი ფაქტობრივი მდგომარეობის შესახებ შესატყვისი ინფორმაციის დამუშავების საფუძველზე;
- ეკონომიურად დასაბუთებული საწარმოო პროგრამებისა და ოპერატიული დავალებების ფორმირება და პერსონალამდე დაყვანა;

მომნიშვნელოვანი საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში, გამოვლინდება ახალი მიმართულებები და კონცეფციები საწარმოო მენეჯმენტის განვითარების მხრივ:

- რეინჟინირინგი — მართვაში თანამედროვე კომპიუტერულ და სხვა ტექნოლოგიურ საფუძველზე იხეთი ახალი, ეფექტური ბიზნეს-პროცესების შექმნა ან გარდაქმნა, რომლებიც ადრე არ იყო ორგანიზაციაში (საწარმოში);
- ორგანიზაციის (საწარმოს) შიდა ბაზრების კონცეფციის განვითარება, ანუ, საბაზრო პრინციპების გამოყენება მათ შიდა საქმიანობაში;

- ინტეგრაციული პროცესები, ორიენტირებული ყველა რესურსის უფრო ეფექტურ გამოყენებაზე, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციის (საწარმოს) ჰორიზონტალური გაერთიანების მრავალი სახის ფორმების გაჩენას;
- წარმოების მართვის ეფექტურობის არაფინანსური საზომების ფართო გავრცელება, რომელთა საშუალებითაც ოპტიმალურად შეფასდება ორგანიზაციის, საწარმოს მიღწევები;
- ცოდნა;
- სამენარმოო თვისებები;
- ინტელექტუალური კაპიტალი;
- მომხმარებელთა დაკმაყოფილება;
- ინფორმაციული ტექნოლოგიების სრული და კომპლექსური გამოყენება.

1.4. თანამედროვე მენეჯმენტის დამახასიათებელი თვისებები

მენეჯმენტისთვის, როგორც ნებისმიერ მეცნიერებისთვის, დამახასიათებელია მუდმივი განვითარება. მენეჯმენტზე ახალი შეხედულებების ფორმირება დაიწყო 1970-1980 წლებში, პ. დრუკერის ნაშრომების დამსახურებით, რომელმაც მოახდინა განახლებადი მენეჯმენტის შემდეგი საბაზო პრინციპების ფორმულირება:

- სიტუაციურობა;
- სისტემატურობა;
- სოციალური მიმართულება;
- მოქნილობა;
- ადაპტურობა.

ამ შეხედულებების თანახმად, მართვის პროცესის გადამწყვეტ მომენტად განიხილება არა მისი ფუნქციები, არამედ მმართველი გადაწყვეტილება, რომლის შემუშავებაზე, მიღებაზე და შესრულებაზე მიმართულია პროფესიონალი მმართველების ძალისხმევა და ორგანიზაციული საქმიანობა. ამასთან, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ტრადიციული მენეჯმენტის კლასიკური გაგება ეფუძნება სწორედ მართვის პროცესის დაყოფას მის ფუნქციებად.

დროითმა ინტერვალმა, რომელმაც მოიცვა მე-20 საუკუნის დასასრული და 21-ე საუკუნის დასაწყისი, აჩვენა, რომ კლასიკური მიდგომა სრულად ვერ პასუხობს თანამედროვე ეკონომიკაში ჩამოყალიბებულ რეალურ სიტუაციას, რომლის ძირითადი მახასიათებლებია:

- ცვლილებები თვით მენეჯმენტის ხასიათში, რომელიც გარდაიქმნება ინტეგრირებულ პროცესში, აერთიანებს ყველა ზემოთ მითითებულ ფუნქციას;
- რიგი ახალი ელემენტების გაჩენა, ისეთების, როგორიცაა მენეჯმენტის კულტურის განვითარება, მუდმივი ინოვაციები, განვითარების ინტელექტუალური, შემოქმედებითი პროცესი და მენეჯერის ინდივიდუალური რესურსისა და ორგანიზაციის ადამიანური კაპიტალის გამოყენება;
- ინტელექტუალური ლიდერობა გუნდისა და პროექტების მართვაში, მენეჯერის გავლენა თავისი ორგანიზაციის იმიჯზე;
- შიდა და გარე პირობების არასტაბილურობა და დინამიკურობა, რომელიც აიძულებს მენეჯერს, დამოუკიდებლად და მუდმივად მოახდინოს თავისი მიზნების კორექტირება;
- პერსონალსა და ხელმძღვანელობას შორის ურთიერთობების რადიკალური ცვლილება ან პერსონალის მართვის

ტრადიციული ფორმის ნაცვლად, პიროვნების ძლიერი მხარეების განვითარება, ყოველი ინდივიდის ცოდნის გაფართოება;

- მართვის დეცენტრალიზაციის ხარისხობრივად ახალი სახე, რომელიც ანიჭებს მენეჯერ-გარდამქმნელს მაქსიმალურ თავისუფლებას და მართვის ახალი შიდა ქსელური სტრუქტურების ფორმირება გუნდების, მუშა ჯგუფების სახით, პრობლემების გადასაჭრელად;
- თანამედროვე მართვის ახალი ინტელექტუალური ფაქტორები, დაგეგმვის ახალი მეთოდები, ინფორმაციული ტექნოლოგიები და ტექნიკური საშუალებები;
- რისკის ფაქტორი, რომელიც თანამედროვე ეკონომიკაში გახდა მმართველი გადანყვევტილების მიღების პრიორიტეტიდან ერთ-ერთი.

თანამედროვე მენეჯმენტი — ეს არის სპეციფიკური საშუალება, სპეციფიკური ფუნქცია, სპეციფიკური ინსტრუმენტი ორგანიზაციების მიერ საჭირო შედეგების მისაღებად. ამ ამოცანის გადაჭრა მოითხოვს მენეჯერის პასუხისმგებლობის სფეროს გაფართოებას, რომელშიც შედის ორგანიზაციის საქმიანობაზე მოქმედი ყველა ფაქტორი და მისი შედეგები. ეს გარემოება მოითხოვს მართვისადმი სტრატეგიულ მიდგომას, როგორც ვერტიკალზე (ყველა იერარქიულ დონეზე), ისე ჰორიზონტალზე (ფუნქციონალური არეების მართვა). ადამიანური ფაქტორი ხდება წარმატების განმსაზღვრელი.

თანამედროვე ორგანიზაციის ფუნქციონირებაში მნიშვნელოვანია შემდეგი ფაქტორები:

- ლოიალობა თანამშრომელთა მიმართ;
- პასუხისმგებლობა — როგორც წარმატებული მენეჯმენტის აუცილებელი პირობა;

- კომუნიკაციები — რომლებიც თან სდევს ორგანიზაციას ყველა მიმართულებით;
- ატმოსფერო — რომელიც ხელს უწყობს თანამშრომელთა შესაძლებლობების გახსნას;
- ყოველი თანამშრომლის საქმიანი მონაწილეობა საერთო შედეგებში;
- დროული რეაქცია გარე გარემოში ცვლილებებზე;
- ადამიანებთან მუშაობის მეთოდები, რომლებიც უზრუნველყოფენ სამუშაოთი დაკმაყოფილებას;
- ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილიდან ლიდერულზე გადასვლა;
- მენეჯერების უშუალო მონაწილეობა ჯგუფების მუშაობაში ყველა ეტაპზე, როგორც შეთანხმებულობისა და მთლიანობის მიღწევის პირობა;
- კლიენტებთან, მომწოდებლებთან, შემსრულებლებთან და ხელმძღვანელებთან კონტაქტირების უნარი;
- ბიზნესის ეთიკა;
- ადამიანებთან პატიოსანი ურთიერთობა და ნდობა;
- მუშაობაში მენეჯმენტის ფუნდამენტალური საფუძვლების გამოყენება;
- ორგანიზაციის ხედვა, ანუ, იმის მკაფიო წარმოდგენა, თუ როგორი უნდა იყოს ის მომავალში.

მართვის ამ პრინციპების რეალიზაცია თანამედროვე პირობებში აყენებს მაღალ მოთხოვნებს მენეჯერის წინაშე.

საკონტროლო კითხვები

1. ცნებები — მართვა, მენეჯმენტი, მენარმეობა, ბიზნესი და კომერცია.
2. ცნებების — მენეჯმენტი, მენარმეობა, ბიზნესი და კომერცია — საერთო და განმასხვავებელი თავისებურებები.
3. სხვადასხვა წარმოდგენები მენეჯმენტზე.
4. მენეჯმენტის ადგილი სხვა მეცნიერებებს შორის.
5. ცნების — მენეჯმენტი — ფორმულირება და შინაარსი საბაზრო პირობებში.
6. გარდამავალი ეტაპის მენეჯმენტის განვითარების თავისებურებები.
8. მართვის სპეციალიზაცია და საწარმოო მენეჯმენტი.
9. თანამედროვე მენეჯმენტის დამახასიათებელი ნიშნები.
10. თანამედროვე მენეჯმენტის მიზნები და ამოცანები.

თავი 2. მენეჯმენტის ეპოლუსია და მისი თანამედროვე კონცეფციები

2.1. მართვის აქტუალობა ადამიანის ცხოვრებაში

მენეჯმენტის ცნების ყველა მახასიათებელი, ასე თუ ისე, დაკავშირებულია მმართველობით საქმიანობასთან. ამიტომ, საინტერესოა მმართველობითი საქმიანობის ევოლუციისთვის თვალის მიდევნება, რომელიც ადამიანის საქმიანობის მრავალფეროვან სახეობებს შორის განსაკუთრებულ ადგილს იკავებს.

მართვა, როგორც საქმიანობის დამოუკიდებელი სახეობა, როგორც პრაქტიკა, ჩამოყალიბდა შრომის დანაწილების პროცესში, სპეციალური სოციალურ-ეკონომიკური პირობების ზემოქმედების ქვეშ, რომელთაგან მნიშვნელოვანს წარმოადგენს წარმოების მეთოდები, წარმოების ტექნოლოგიის განვითარება, ადამიანის შრომის შინაარსი, ხასიათი და ა.შ. იგი გაჩნდა ადამიანთან და მისი ორგანიზაციის თავდაპირველ ფორმებთან (ტომი, გვარი, თემი) ერთად.

კაცობრიობის მთელი ისტორია — ეს არის მართვის ისტორია. ძველი შუმერების მიერ დამწერლობის შექმნა, ჩვენს წელთაღრიცხვამდე 3000 წელს, იძლეოდა მმართველი მოქმედებების ფაქტების რეგისტრაციისა და აღწერის საშუალებას. ჯერ კიდევ უძველეს ხანაში ადამიანის წინაშე დადგა მასშტაბური ნაგებობების შექმნის, რთული ამოცანების გადაჭრის აუცილებლობა, რაც მოითხოვდა შემსრულებელთა დიდი რაოდენობის გამოყენებას. მათი საქმიანობის კოორდინაციისთვის იქმნებოდა მსხვილი ორგანიზაციები, რომელთა მართვაც იყო საჭირო. გიგანტური ნაგებობების აგება (პირამიდები, კაშხლები, არხები, დამცავი ნაგებობები) მოითხოვდა მართვის ოპტიმიზაციას, დეცენტრალიზაცია/ცენტრალიზაციას, აგრეთვე, უფლებამოსილებების

დელეგირებას. ძველ ბერძნებში (სოკრატე, ქსენოფონტე, პლატონი, არისტოტელე) ჩვენ ვპოულობთ მართვის უნივერსალურობის პრინციპის ფორმულირებას. მართვას ისინი განიხილავდნენ, როგორც ხელოვნების განსაკუთრებულ სახეობას. ვაჭრობის განვითარებამ და პირველი სამრეწველო საწარმოების — მანუფაქტურების შექმნამ ჩრდილო იტალიურ ქალაქ-რესპუბლიკებში (ვენეცია და გენუა), ხოლო მოგვიანებით ჰოლანდიაშიც, მოითხოვა საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემის, სასაქონლო მარაგის დონისა და მათი მოძრაობის კონტროლის, წარმოების ხარჯების აღრიცხვის სისტემის შემუშავება.

ამგვარად, ძველმა ეგვიპტელებმა, ხოლო მოგვიანებით, ჩინელებმა და ევროპელებმა, არა მარტო აღიარეს მართვადი მოქმედებების აუცილებლობა, არამედ რეალურად ახორციელებდნენ მათ ძირითად ფუნქციებს, რომლებიც დღეისათვის აღიქმება, როგორც დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია, აღრიცხვა და კონტროლი

მართვა ყოველთვის არსებობდა იქ, სადაც ადამიანები მუშაობდნენ ჯგუფებად ადამიანთა საქმიანობის ისეთ სფეროებში, როგორიცაა:

- პოლიტიკური — ჯგუფებში წესრიგის დამყარებისა და შენარჩუნებისთვის;
- ეკონომიკური — რესურსების ძიების, წარმოებისა და განაწილებისთვის;
- თავდაცვითი — მტრებისგან თავის დასაცავად.

საზოგადოების მრავალფეროვანი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად იქმნებოდა სხვადასხვა ორგანიზაციები. ადამიანის მიერ შექმნილ ერთ-ერთ პირველ ორგანიზაციას წარმოადგენს სახელმწიფო. ის იყო და დღესაც რჩება ყველაზე მძლავრ ორგანიზაციად. ბუნებრივია, რომ სწორედ სახელმწიფოს მოთხოვნები ახდენდნენ მნიშვნელოვან გავლენას მართვის განვითარე-

ბაზე. პრიორიტეტული იყო ძალოვანი სტრუქტურების შექმნა მართვის ბრძანებით-ადმინისტრაციული ფორმით. ხანგრძლივი ისტორია აქვს სხვადასხვა ნებაყოფლობით ორგანიზაციებს — რელიგიურს, საზოგადოებრივ გაერთიანებებს, კლუბებს და ა.შ. შედარებით მრავალრიცხოვანი იყო უტილიტარული ორგანიზაციები. მათ მიეკუთვნებოდნენ დაწესებულებები და საწარმოები, რომლებსაც ჰქონდათ სხვადასხვა ორგანიზაციული და საკანონმდებლო ფორმები და მოქმედებდნენ ეკონომიკის სხვადასხვა სფეროებში.

ადამიანის საქმიანობის ევოლუციის განსაზღვრულ ეტაპზე (მე-18 საუკუნის შუა ხანა) წამოიჭრა მოთხოვნილება პროფესიონალურ მართვაზე. ამ პერიოდში მიმდინარეობს ფეოდალიზმის კაპიტალიზმით შეცვლის პროცესი, საბაზრო ურთიერთობების ფორმირება, ადამიანთა ერთობლივი შრომის კოოპერაციის განსაკუთრებული ფორმის — მანუფაქტურის, ხოლო შემდეგ მსხვილი ფაბრიკების ფორმირება.

მოგვიანებით, პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაში ხდება შრომის ტექნოლოგიის განვითარება, ადამიანის შრომის ინდუსტრიალიზაცია, მექანიზაცია და ავტომატიზაცია. შრომა ხდება უფრო გონებრივი და შემოქმედებითი. ამ პირობებში წარმოიქმნება მოთხოვნილება ადამიანთა შრომის მართვის მეთოდებზე, რომელიც ეფუძნება არა იძულებას (როგორც წარმოების განვითარების წინა სტადიებზე), არამედ ადამიანის დაინტერესებას თავისი შრომის შედეგებით, მის ფხიანობას, თავიანობას. ამ გარემოებამ განაპირობა საბაზრო პირობებში ადამიანთა სამეურნეო საქმიანობის მართვის ორგანიზების შემუშავების აუცილებლობა და მოთხოვნილება. მე-20 საუკუნის დასაწყისში რიგი მეცნიერების მიერ შესწავლილ იქნა შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის პრობლემები; ამით დასაწყისი დაედო მართვის მეცნიერების ჩამოყალიბებას, რომელსაც როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, მენეჯმენტი ეწოდა.

2.2. მენეჯმენტის პერიოდები და ეპოქები

მენეჯმენტის ევოლუციაში შეიძლება გამოვყოთ 4 პერიოდი:

- პირველი (უძველესი) — იწყება ჩვენს წელთაღრიცხვამდე IX-VII-დან ჩვენი წელთაღრიცხვის XVIII საუკუნემდე;
- მეორე (ინდუსტრიული) — 1776-1890 წწ;
- მესამე (სისტემატიზაცია) — 1856-1960 წწ;
- მეოთხე (ინფორმაციული) — 1960 წლიდან დღემდე.

განვიხილავთ რა უძველეს პერიოდს, უნდა აღინიშნოს, რომ მართვის დახასიათება პირველად მოგვცა არისტოტელემ (ჩვ. წ. აღმდე 384-322 წწ). მან გააანალიზა მართვის სხვადასხვა ფორმები, რის საფუძველზეც აღიარა მართვის უნივერსალობის პრინციპი. პლატონმა (ჩვ. წ. აღმდე 428-348 წწ) მოგვცა, როგორც სახელმწიფო მართვის ფორმების ასევე, მართვის ორგანოების ფორმების კლასიფიკაცია. ალექსანდრე მაკედონელმა (ჩვ. წ. აღმდე 356-323 წწ) განვითარა მეომრების მართვის თეორია და პრაქტიკა.

სახელმწიფო მართვის თეორიის განვითარება **ინდუსტრიალიზაციის პერიოდში** ეკუთვნის ა. სმიტს (1723-1790 წწ). მან გააკეთა შრომის დაყოფის სხვადასხვა ფორმების ანალიზი, მოგვცა სახელმწიფოს ვალდებულებების დახასიათება. მრავალი მიმართულებებისა და მენეჯმენტის სკოლის ფორმირებაზე დიდი გავლენა იქონია მეცნიერმა რ. ოუენმა (1771-1858 წწ). მისი იდეები წარმოების მართვის ჰუმანიზაციის შესახებ, აგრეთვე, თანამშრომელთა სწავლების აუცილებლობისა და მათი შრომის პირობების გაუმჯობესების აღიარება დღესაც აქტუალურია. პირველი გადატრიალება მართვის თეორიაში დაკავშირებულია გამოთვლითი ტექნიკის შექმნასთან. 1833 წელს ინგლისელი მათემატიკოსის ჩ. ბებიჯის (1791-1871) მიერ შემუშავებული იქნა „ანალიტიკური მანქანის“ პროექტი — თანამედროვე ციფრული

გამომთვლელი მანქანის პირველსახე, რომლის დახმარებითაც, უკვე მაშინ, მმართველი გადაწყვეტილებები მიიღებოდა უფრო ოპერატიულად.

სისტემატიზაციის პერიოდში ფორმირებული იქნა ახალი სკოლები, მიმდინარეობები, შეიცვალნენ თვით მკვლევარები და მათი შეხედულებები. სამრეწველო რევოლუციამ, რომელიც დაიწყო მე-18 საუკუნეში ინგლისში, თანდათანობით მოიცვა მთელი მსოფლიო. მან გამოიწვია მთელი რიგი ახალი მოვლენები, რომლებმაც გავლენა იქონიეს მენეჯმენტის განვითარებაზე, კერძოდ, შრომის სპეციალიზაციის მაღალი დონე და წარმოების ორგანიზაციის ფაბრიკული სისტემა, დაფუძნებული მანქანურ ენერგიაზე. მოხდა ეკონომიკური ზრდა და სამრეწველო ბაზრის წარმოქმნა, თავისი სპეციალიზაციითა და კონკურენციით. კონკურენციის ზრდამ ბიზნესმენებისაგან მოითხოვა ყურადღების მიქცევა პირველ რიგში, წარმოების ორგანიზებაზე, რესურსების მოძიების მიზნით, მეტი მოგების მისაღებად. მე-19 საუკუნის მეორე ნახევრიდან დღემდე, ჩამოყალიბდა მთელი რიგი მიდგომები, მენეჯმენტის კონცეფციები, რომლებმაც დღემდე არ დაკარგეს თავისი მნიშვნელობა. ამ სფეროში კანონმდებელი გახდა აშშ — ერთ-ერთი ყველაზე განვითარებული ქვეყანა. ჯერ კიდევ 1881 წელს პენსილვანიის უნივერსიტეტში შეტანილი იქნა მენეჯმენტის კურსი. სამრეწველო რევოლუციის შედეგად დაიწყო მეცნიერული მენეჯმენტის ჩასახვა.

უნდა აღინიშნოს, რომ ცალკეულ ლიტერატურულ წყაროებში შეიძლება შევხვდეთ სხვა მიდგომებსაც მენეჯმენტის ევოლუციის პერიოდებისადმი.

2.3. მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლა და კონცეფცია

მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლა. რომელიც ფორმირებული იქნა მე-20 საუკუნის დასაწყისში, იყო ცოდნის, შრომისა და წარმოების რაციონალური ორგანიზების პრინციპებისა და მეთოდების სისტემა. ამ სისტემის დამფუძნებლად ითვლება ფ. ტეილორი (1856-1915), რომელმაც ჩამოაყალიბა ამ სისტემის იდეა 1903 წელს, წიგნში — „ციკლის მართვა“, ხოლო 1911 წელს — წიგნში „მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები“. თავისი სისტემის არსის რეზუმირებით ფ. ტეილორმა დაწერა „მეცნიერება ტრადიციული ცოდნის ნაცვლად, ჰარმონია ნაცვლად წინააღმდეგობისა, თანამშრომლობა ნაცვლად ინდივიდუალური შრომისა, მაქსიმალური წარმადობა ნაცვლად მწარმოებლურობის შეზღუდვისა, თითოეული თანამშრომლის განვითარება დასაშვებ წარმადობამდე და მაქსიმალურ კეთილდღეობამდე“.

ფ. ტეილორმა გამოყო მეცნიერული მენეჯმენტის ოთხი ძირითადი პრინციპი:

- შრომის ყოველი ელემენტის მეცნიერული შესწავლა;
- ყოველი თანამშრომლის მეცნიერული შერჩევა, მომზადება, სწავლება და განვითარება;
- მმართველებისა და მშრომელების თანამშრომლობა, მუშაობაში მეცნიერული მენეჯმენტის დანერგვისთვის;
- პასუხისმგებლობის სამართლიანი განაწილება მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის.

უკვე სიცოცხლეშივე **ფ. ტეილორს** უწოდებდნენ „მეცნიერული მენეჯმენტის მამას“. მისი პრინციპების დანერგვის მაგალითად გამოდგება კომპანია „ბეთლემ სტილი“ (აშშ), რომლის თანამშრომლები ხელით გადმოტვირთავდნენ სხვადასხვა ხარისხის ნახშირს. თანამშრომელთა დაღლილობის შემთხვევა-

ბიდან გამომდინარე, ნიჩბით ოპტიმალური დატვირთვის ექსპერიმენტული განსაზღვრის შემდეგ, დამზადებული იქნა სხვადასხვა სახეობის ნიჩბები, გადმოსატვირთი ნახშირის ხარისხზე დამოკიდებულებით. შედეგად, მტვირთავების რიცხვი სადგურზე შემცირდა 500-დან 150 ადამიანამდე, რის შედეგადაც დაზოგილი იქნა 80 ათასი დოლარი წელიწადში. ამასთან, გაიზარდა ერთი ადამიანის მიერ გადმოტვირთული ნახშირის საშუალო რაოდენობა დღეში, მუშათა საშუალო ხელფასი გაიზარდა 1,5-ჯერ.

ფ. ტეილორმა შემოიტანა ადამიანური ფაქტორის ცნება, როგორც მატერიალურის, ისე მორალურის და ფსიქოლოგიურის. ფ. ტეილორმა დაამტკიცა, რომ თუ სრულყოფილი იქნება მშრომელის შრომითი პროცესი, მიეცემა სტიმული მორალურად და მატერიალურად, მაშინ გამოყოფილ დროში ის გააკეთებს 3-4-ჯერ მეტს, ვიდრე ჩვეულებრივ პირობებში.

ფ. ტეილორის იდეები განვითარებულ იქნა მისი მიმდევრების მიერ. ასე მაგალითად, ამერიკელი ინჟინერი **ჰენრი განტი** (1861-1919) გახდა პირველი სანარმოს საქმიანობაში ოპერატიული მართვისა და კალენარული დაგეგმვის სფეროში. მან შეიმუშვა გეგმა-გრაფიკების მთელი სისტემა (**განტის გრაფიკები**), სრულყოფილი გახდა ხელფასის სისტემა და გახდა „სანარმო-დემოკრატიის“ ერთ-ერთი ინიციატორი.

ფრენკი და ლილიენ გილბრეტები 1920-იან წლებში აგრძელებენ შრომის ორგანიზაციის მეცნიერული მეთოდების შესწავლასა და დანერგვას, შრომის პროცესში მშრომელის მოძრაობის ოპტიმიზაციის მიზნით, რისთვისაც **ფ. გილბრეტს** ეძახდნენ „მოძრაობის შემსწავლელ მამას“. მაგალითად, მისი ინოვაციების დახმარებით ქვაზე მომუშავეებმა დაინყეს არა 120, არამედ 350 აგურის დაწყობა საათში. ფ. გილბრეტმა პირველმა გამოიყენა ფოტოაპარატი და კინოკამერა მშრომელთა მოძრაობების შესასწავლად, რათა ცხადად ეჩვენებინა შეცდომები მოძრაობაში. ამან

საშუალება მისცა მას შეექმნა გზამკვლევები, ანუ, ერთდროულად შესასრულებელი მოძრაობების რუკები. **ლ. გილბრეტი** დაკავებული იყო კადრების მეცნიერული შერჩევითა და განლაგებით, მათი ქცევის მოტივაციით.

ჰ. ემერსონი (1853-1931) იყო **ფ. ტეილორის** ყველაზე ცნობილი მიმდევარი, თავის წიგნებში „წარმადობა, როგორც შრომის მართვისა და ანაზღაურების საფუძველი“ (1900) და „წარმადობის 12 პრინციპი“ (1912) ჩამოაყალიბა 12 პრინციპი, რომლებიც უზრუნველყოფენ **შრომის წარმადობის ზრდას**.

- ცხადი მიზნები;
- ჯანმრთელი აზრი;
- მართვის სრულყოფა პროფესიონალების რეკომენდაციების საფუძველზე;
- დისციპლინა, საქმიანობის რეგლამენტირების უზრუნველყოფა;
- პერსონალისადმი სამართლიანი დამოკიდებულება;
- სამუშაოს სრული და ზუსტი აღრიცხვა;
- სამუშაოს დისპეტჩერიზაცია;
- ნორმები და განრიგები, რეზერვების ძიების ხელშეწყობისთვის;
- შრომის პირობების სრულყოფა;
- ოპერაციების ნორმირება მათი დროში სტანდარტიზაციით და რეგლამენტირებით;
- სტანდარტული, განერილი ინსტრუქციების არსებობა;
- ანაზღაურება პროდუქტიულობისთვის.

ამერიკული ავტომშენებლობის ფუძემდებელმა **ჰ. ფორდმა** (1863-1947) შეიმუშავა წარმოების მართვის თეორია, რომელმაც მიიღი სახელი „ფორდიზმი“, მისი ძირითადი იდეები ჩამოაყალიბა წიგნებში — „ჩემი ცხოვრება, ჩემი მიღწევები“ (1924), „დღეს და ხვალ“ (1927), რომლებიც თავის დროზე გახდა „საქმიანი მსოფ-

ლიოს ბიბლია“ აშშ-ში და თავისი მნიშვნელობა დღესაც არ დაუკარგავს. აი მისი ზოგიერთი იდეა:

- რთული ოპერაციების დაშლა მარტივ მდგენელებად და მათ საფუძველზე კონვეირული ხაზების შექმნა;
- თავისი მშრომელების ანაზღაურების გაზრდა;
- ნაკლები ბიუროკრატიზმი, ტიტულები,
- თანამეგობრობა მფლობელსა და მშრომელს შორის;
- მრეწველობის დეცენტრალიზაცია და ა.შ.

2.3.1. ადმინისტრაციული სკოლა

ადმინისტრაციული სკოლის ფუძემდებლად ითვლება **ა. ფაიოლი** (1841-1925), რომელმაც ჩამოაყალიბა მართვის თავისი 14 პრინციპი წიგნში „საერთო და სანარმოო მართვა“ (1916)

1. შრომის დაყოფა;
2. ხელისუფლება და პასუხისმგებლობა;
3. დისციპლინა;
4. ერთმართველობა (განკარგულების ერთობა);
5. ხელმძღვანელობის ერთობა;
6. კერძო ინტერესების დაქვემდებარება საერთოსთან;
7. ანაზღაურება;
8. ცენტრალიზაცია;
9. უფროსების სკალარული ჯაჭვი (იერარქია);
10. წესრიგი სამუშაო ადგილზე;
11. სამართლიანობა;
12. პერსონალისთვის სამუშაო ადგილის სტაბილურობა;
13. ინიციატივა;
14. კორპორატიული სული (პერსონალის ერთობა).

ამ პრინციპების გარდა **ა. ფაიოლმა** გამოყო ურთიერთდაკავშირებული ოპერაციების **6 ჯგუფი**, რომელიც დამახასიათებელია ნებისმიერი წარმოებისთვის:

- ტექნიკური;
- კომერციული;
- ფინანსური;
- სადაზღვევო;
- სააღრიცხვო;
- ადმინისტრაციული და ადმინისტრირების 5 ფუნქცია:
- დაგეგმვა;
- სამუშაოს ორგანიზება;
- ბრძანება — როგორც ლიდერობის ხელოვნება;
- კოორდინაცია;
- კონტროლი.

ა. ფაიოლს ეკუთვნის იდეა იმის შესახებ, რომ შედარებით დაბალი დონის მენეჯერები უნდა ფლობდნენ ტექნიკურ ოსტატობას, ვინაიდან მათ ხშირად უწევთ უშუალოდ შემსრულებელთა მუშაობის კონტროლი, ხოლო უფრო მაღალი დონის მენეჯერები უნდა ფლობდნენ ადმინისტრაციულ უნარებს.

ლ. ურვიკი (1891-1983) აანალიზებდა რა თავისი წინამორბედების შრომებს (წიგნი „ადმინისტრირების ელემენტები“, 1943), მივიდა დასკვნამდე, რომ მრავალი მათი დებულება ემთხვევა და „ადმინისტრირების პრინციპები“ ლოგიკურად დაკავშირებულია ერთმანეთთან.

დ. მუნმა (1884-1957) ა. რეილთან თანაავტორობით გამოსცა წიგნი „პროგრესული ინდუსტრია“. გაანალიზა რა დეტალურად სამუშაოს ორგანიზების ფუნქცია, მან გააკეთა დასკვნა, რომ ნებისმიერი საქმის ორგანიზების მთავარ პრინციპს წარმოადგენს კოორდინაცია, რომელიც უზრუნველყოფს სხვადასხვა ჯგუფების მოქმედებათა ერთიანობას, საერთო მიზნის მისაღწევად.

მ. ფოლტმა (1868-1933) შეიმუშავა რიგი იდეები, რომლებმაც მას ცნობადობა მოუტანა. მან პირველად ჩამოაყალიბა „სიტუაციის კანონი“, რომლის თანახმადაც, სიტუაცია თავისთავად არ არის იერარქიული ჯაჭვი. მის გადაწყვეტაში ან შესრულებაში მთავარი როლი უნდა შეასრულოს ადამიანი, რომელსაც ყველაზე მეტად შეუძლია მასთან გამკლავება, და არა უმაღლესი თანამდებობის პირმა. მეორე იდეა, რომელიც ასევე დაკავშირებულია სიტუაციასთან, მდგომარეობს იმაში, რომ თუ ადამიანები ყურადღებით შეისწავლიან სიტუაციის დეტალებს, მაშინ აუცილებლად შეიმუშავენ ზომებს, რომლებიც ყველაზე გამოსადეგი იქნება ამ ჯგუფის მონაწილეებისთვის. ეს იდეა საფუძვლად დაედო კონფლიქტების გადაჭრას და იყო მეორე მნიშვნელოვანი წვლილი ადმინისტრაციულ მენეჯმენტში. მესამე იდეა ეფუძნება კოორდინაციის და მისი მნიშვნელოვანი როლის შეფასების ფუნქციის ანალიზს. იგი მდგომარეობს იმაში, რომ მხოლოდ კოორდინაციითაა შესაძლებელი ერთიანობის, კონტროლისა და ეფექტურობის მიღწევა. **მ. ფოლტმა** ასევე ხაზი გაუსვა ადმინისტრირების როლს და მნიშვნელობას და მიიჩნია საზოგადოებრივ საქმიანობად.

იდეალურად ფორმალიზებული ორგანიზაცია

ადმინისტრაციული კონცეფციის ფარგლებში თავსდება **მ. ვებერის** ბიუროკრატიული მიდგომა (1864-1920), რომელიც არის დიდი სისტემების ბიუროკრატიის მთავარი შემმუშავებელი. მართვის პრაქტიკაში ცნება **ბიუროკრატია** — ეს არის მმართველი სტრუქტურების აუცილებელი ქმედება, წესრიგის, სიზუსტის, სიჩქარისა და მმართველი სტრუქტურების, სანარმოსა და მისი პერსონალის პროგნოზირებადი საქციელის უზრუნველსაყოფად. მისი არსი გამოხატულია 7 ძირითადი მახასიათებლით:

1. შრომის, ძალაუფლებისა და პასუხისმგებლობის (ვალდებულებების) მკაფიო განაწილება ორგანიზაციის თანამშრომლებს შორის;
2. თანამდებობები მოქმედებენ სკალარული ჯაჭვით;
3. ორგანიზაციის წევრები შეირჩევიან კვალიფიკაციის საფუძველზე;
4. თანამდებობის პირები ინიშნებიან და არ ირჩევიან;
5. ადმინისტრაციული თანამდებობის პირები მუშაობენ ფიქსირებულ ხელფასზე;
6. ადმინისტრაციული თანამდებობის პირები არ არიან თავისი კომპანიის მესაკუთრები;
7. ადმინისტრატორი წარმოადგენს მკაცრი დისციპლინის, კონტროლის, თანამშრომლებთან ქცევის სუბიექტს.

2.3.2. ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა

ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა ასეთი დასახელება მიიღო იმიტომ, რომ ორგანიზაციის მართვა განიხილება, როგორც ცოცხალი ორგანიზმის მართვა, რომელიც შედგება კონკრეტული ადამიანებისგან, თავისი ხასიათებითა და ფსიქოლოგიით, რაც, თუ გინდა მიღწიო წარმატებას, უნდა გაითვალისწინო ორგანიზაციის მართვისას. ამ კონცეფციამ ასევე მიიღო დასახელება — **ქცევითი მიდგომა**, ვინაიდან დაკავშირებულია თანამშრომელთა ქცევებზე.

ჰ. მიუნსტერბერგმა (1863-1916) თავის ნაშრომში, „ფსიქოლოგია და საწარმოო ეფექტურობა“ (1913), ჩამოაყალიბა ძირითადი პრინციპები, რომელთა შესაბამისადაც უნდა მოხდეს თანამდებობის პირების შერჩევა. ის ითვლება ფსიქოტექნიკის ერთ-ერთ ფუძემდებლად.

მ. ფოლეტმა ნიგში — ახალი სახელმწიფო“ (1920), წამოაყენა შრომისა და კაპიტალის ჰარმონიის იდეა, შეეცადა შეეთავსებინა მართვის 3 სკოლა: მეცნიერული, ადმინისტრაციული და ადამიანური ურთიერთობების. სწორედ **მ.ფოლეტმა** მოგვცა მენეჯმენტის, როგორც **სამუშაოს შესრულების უზრუნველყოფა სხვა პირების დახმარებით**, განსაზღვრება, გააანალიზა ხელმძღვანელობის სტილები და შეიმუშავა ლიდერობის თეორია.

ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლის სათავეში დგას **ე. მეიო** (1880-1949). მან ჩაატარა რიგი ექსპერიმენტები, მათ შორის გამოავლინა და განმარტა **ჰოთორნის ეფექტი**. ე. მეიო (აშშ) 8 წლის განმავლობაში ჩატარებული ექსპერიმენტების გაანალიზებით მან წამოაყენა ახალი ფილოსოფიური მიმდინარეობა, რომელსაც საფუძვლად დაედო ადამიანურ ურთიერთობათა ფსიქოლოგიის აღრიცხვა. ე. მეიო თვლიდა, რომ ადამიანებთან ურთიერთობის ხელოვნება უნდა გახდეს მთავარი კრიტერიუმი ადმინისტრატორების შერჩევისას. მისი დასკვნები მდგომარეობს შემდეგში:

- მკაფიოდ შემუშავებული სამუშაო ოპერაციები და მაღალი ხელფასი ყოველთვის ვერ მიგვიყვანს შრომის ნაყოფიერების გაზრდამდე;
- კოლექტივსა და ჯგუფში თანამშრომელთა შორის ურთიერთქმედების შიდა ძალებმა შესაძლოა, გადაამეტონ ხელმძღვანელთა ძალისხმევებს;
- ადამიანის მოქცევა სამუშაოზე და მისი შრომის შედეგი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული სოციალურ პირობებზე და დამოკიდებულებებზე მენეჯერსა და მშრომელებს შორის;
- მშრომელი, თავისი ბუნებით, არ არის ზარმაცი და თუ მისთვის შექმნილია აუცილებელი პირობები, იგი გამოიჩენს ინიციატივას და შრომისმოყვარეობას.

ო. შელდონმა (1894-1951) ხაზი გაუსვა ბიზნესის სოციალურ, ეთიკურ პასუხისმგებლობას საზოგადოების წინაშე. **ო. შელდონის** თანახმად, მმართველები მშრომელებს უნდა მოექცნენ პატიოსნად და პატივისცემით.

ამრიგად, კვლევათა ცენტრმა გადაინაცვლა შრომის ნაყოფიერების ზრდის რეზერვების ძიებიდან ადამიანზე და მის ქცევაზე. ამის შედეგად ადამიანური დამოკიდებულებები შეივსო **ქცევითი კონცეფციებით**.

ორგანიზაციული ქცევის კონცეფცია – ხშირად მას უწოდებენ ასევე **ბიჰევიორულს** (ინგლისურიდან **behaviour** ყოფაქცევა); ამ მიმართულების ძირითადი შემმუშავებლები გახდნენ **დ. მაკ-გრეგორი, ვ. ოუჩი, ა. მასლოუ, ფ. ჰერცბერგი** და სხვანი.

დ. მაკ-გრეგორიმ (1906-1964) დაამუშავა ორგანიზაციაში თანამშრომლის ქცევის ორი თეორია და მათი შესატყვისი მართვის სტილი (*ცხრილი 2.1*)

ეს არის „X“ და „Y“ თეორიები. „X“ თეორიის თანახმად ადამიანები მოცემულ ორგანიზაციაში თავდაპირველად ზარმაცები არიან და ცდილობენ, თავი აარიდონ ზედმეტ სამუშაოს, ისინი მუშაობენ მხოლოდ იძულებით და სურვილი აქვთ, რომ ისინი მართონ. „Y“ თეორიის თანახმად მუშაობა ჯანმრთელი ადამიანის ორგანიზმისთვის წარმოადგენს მოთხოვნილებას; შედეგად, მენეჯერმა უნდა უზრუნველყოს ისეთი პირობები, რომლის დროსაც ადამიანი შეძლებს არა მხოლოდ ფიზიკური, არამედ სულიერი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.

ცხრილი 2.1. წინაპირობაი და მართვის სტილაი დ. მაკ-გრეგორის მიხედვით

ქცავისა და ზამოქმადების ზაქტორაი	თაორია „X“	თაორია „Y“
წინაპირობაი	ადამიანს არ უყვარს და არ უნდა მუშაობა; არ უნდა და არ შეუძლია გადაწყვეტილების მი- ღება; არ უნდა პასუ- ხიმგებლობა თავის სამუშაოზე	ადამიანს უყვარს სამუ- შაო და უნდა დამოუ- კიდებლად მუშაობა; შეუძლია გადაწყვე- ტილების მიღება სამუ- შაო ადგილზე და პა- სიხისმგებელი იყოს მათზე
მართვის სტილი	ადმინისტრაციული, ბრძანებითი	დემოკრატიული

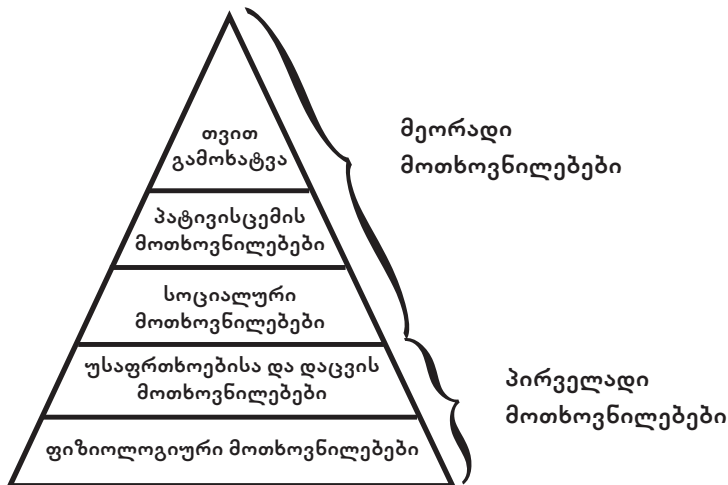
ვ. ოუჩიმ (დაიბადა 1943 წელს) 1981 წელს წამოაყენა „Z“ თე-
ორია, რითიც თითქოსდა შეავსო დ. მაკ-გრეგორის იდეები, გა-
მოთქმული „X“ და „Y“ თეორიების სახით. **ვ. ოუჩიმ** შეისწავლა რა
მართვის იაპონური მეთოდი, მივიდა დასკვნამდე, რომ შეიძლება
შემოთავაზებული იქნას მართვისადმი ეფექტური მიდგომის ია-
პონური ტიპი. „Z“ თეორია მოასწავებს მცდელობას, უარი ითქვას
სიტუაციურ მიდგომაზე, მართვის განზოგადებული აღწერის
შექმნის სასარგებლოდ, თუმცა იგი არ შეიძლება მივაკუთვნოთ
მართვის საერთო თეორიების ჯგუფს, ვინაიდან იგი უფრო იძლე-
ვა მართვის მახასიათებლების ნაკრებს. მართვის „Z“ თეორიის შე-
თავაზებით **ვ. ოუჩი** შეეცადა ნებისმიერი ორგანიზაციის მართვის
საუკეთესო გზის ფორმულირებას. ვ. ოუჩის კონცეფციის საწყის
პუნქტს წარმოადგენს დებულება იმის შესახებ, რომ ადამიანი
ნებისმიერი ორგანიზაციის საფუძველია და უპირველესად მასზეა
დამოკიდებული ორგანიზაციის ფუნქციონირების წარმატება. **ვ.**
ოუჩიმ ჩამოაყალიბა ადამიანების მართვის ძირითადი დებულე-

ბებისა და წესების ფორმულირება, მათზე დაყრდნობით შესაძლებელია ეფექტური მართვის მიღწევა.

„Z“ თეორიის იდეა მოკლე სახით დაიყვანება შემდეგზე:

- კადრების ხანგძლივად დაქირავება;
- გადანყვეტილების ჯგუფურად მიღება;
- ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა;
- კადრების ნელ-ნელა შეფასება და მათი მოზომილი დანინაურება;
- განუსაზღვრელი, არაფორმალური კონტროლი მკაფიო და ფორმალიზებული მეთოდებით;
- არასპეციალიზებული კარიერა;
- ყოველმხრივი ზრუნვა თანამშრომლებზე.

ორგანიზაციული ქცევის კონცეფციაში დიდი წვლილი შეიტანა ა. მასლოუმ (1908-1970), რომელმაც შეიმუშავა ადამიანის მოთხოვნილებათა იერარქია (მოთხოვნილებათა იერარქია — სურ. 2.1).



ნახ. 2.1. ადამიანის მოთხოვნილებათა (მასლოუს) პირამიდა

მასში ადამიანის მოთხოვნილებები შეიძლება წარმოდგენილი იქნას პირამიდის სახით, რომლის ძირში დევს პირველადი, ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები, ხოლო წვეროსთან ახლოს-სულიერი.

2.3.3. რადენობრივი მეთოდების კონსტრუქცია

სისტემური მიდგომის ჩარჩოში 1940-იანი წლების ბოლოს და 1950-იანი წლების დასაწყისში, ასევე გავრცელდა მართვის მრავალრიცხოვანი რადენობრივი თეორიები, რომელთა წარმოქმნისთვის ბიძგი გახდა კიბერნეტიკის, სისტემების საერთო თეორიის, ოპერაციების კვლევისა და სხვა მათემატიკური მეთოდების გაჩენა და ფართო გავრცელება. მისი მომხრეები, ეყრდნობოდნენ რა სხვადასხვა სიტუაციების ფორმალიზებულ აღწერას, ცდილობდნენ, მოდელების დახმარებით ეპოვათ ორგანიზაციის წინაშე მდგარი პრობლემების გადაჭრის გზები.

ოპერაციის კვლევის მეთოდი შეიცავს ორ მიმართულებას. პირველი მოიცავს:

- ჩანაწერების მართვა (რეზერვების ოპტიმალური ზომების განსაზღვრა იმ პირობით, რომ მათი შექმნა დაკავშირებულია გარკვეულ დანახარჯებთან);
- რესურსების განაწილება ცალკეულ მომხმარებლებს შორის, მათი გამოყენების ეფექტურობის გათვალისწინებით;
- მასობრივი მომსახურება (მოქმედებათა შესრულების წესებისა და რიგითობის განსაზღვრა, რომელსაც წარმოქმნის ესა თუ ის პროცესი);
- მარშრუტის არჩევა და სამუშაოების დროში დაზუსტება;
- მოძველებული დანადგარების შეცვლის გრაფიკის განსაზღვრა;

- ოპტიმალური გადაწყვეტილებების ძიება ვარიანტების რაციონალური გადარჩევით.

ამ დროს დაისახა მიზანი — გაიოლდეს ხანგძლივი დაგეგმვა, პროგრამირება, პროგნოზირება და პირობების შექმნა ისეთ ვითარებაში გადაწყვეტილებების სწორად მისაღებად, როდესაც მართვა წააწყდება ინფორმაციის უზარმაზარ მოცულობას, რომლის აღრიცხვა, შეფასება და ინტეგრაცია ჩვეული მეთოდებით შეუძლებელია.

მეორე მიმართულება, რომელმაც მიიღო ეკონომიკურის სახელი, მდგომარეობდა მოდელის შექმნაში, რომელიც ასახავდა ამა თუ იმ ეკონომიკური მოვლენისა და პროცესის შედარებით დამახასიათებელ ნიშნებს და კანონზომიერებებს. საერთოდ, მართვის პროცესის მოდელი შეიძლება წარმოდგენილი იყოს, როგორც მართვისა და უტოლობების სისტემა, რომელიც შედგება ცვლადი სიდიდეებისა და პარამეტრების ნაკრებისგან, რომლებიც ასახავენ მათ შორის რაოდენობრივ კავშირებს. ცნობილი ცვლადების სიდიდის მოცემით (მოდელის „შესასვლელები“), მათემატიკური გათვლების საფუძველზე შესაძლებელია განისაზღვროს უცნობების მნიშვნელობები („გამოსასვლელები“).

2.3.4. პროცესული მიდგომის კონცეფცია

პროცესული მიდგომა პირველად შეთავაზებული იქნა ადმინისტრაციული მართვის სკოლის მიმდევრების მიერ, რომლებიც ცდილობდნენ მენეჯერის ფუნქციის აღწერას. თუმცა, ეს ავტორები ასეთი სახის ფუნქციებს განიხილავდნენ, როგორც ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელს. პროცესული მიდგომა ამის საწინააღმდეგოა, მართვის ფუნქციებს განიხილავს, როგორც ურთიერთდაკავშირებულს. მართვა განიხილება, როგორც პრო-

ცესი, იმიტომ, რომ მუშაობა მიზნის მიღწევამდე სხვების დახმარებით — ეს არ არის რალაც ერთჯერადი მოქმედება, არამედ უწყვეტი ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებების სერიაა. ეს მოქმედებები, რომელთაგან ყოველი თავისთავად წარმოადგენს პროცესს, ძალზედ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებისთვის. მათ უწოდებენ მმართველობის ფუნქციებს. ყოველი მმართველობის ფუნქცია ასევე წარმოადგენს პროცესს, იმიტომ, რომ ასევე შედგება ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებების სერიისგან. მართვის პროცესი შედგება ოთხი ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციისგან — დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია და კონტროლი — და წარმოადგენს ამ ფუნქციების საერთო ჯამს.

გარდა მართვის ფუნქციის მიმდევრობითი რეალიზაციისა, ორგანიზაციაში მიმდინარეობს სხვა უამრავი პროცესი. მ. პორტერმა შემოგვთავაზა პროცესების კლასიფიკაცია, რომელიც დაფუძნებულია მათ როლზე დამატებითი ღირებულებების შექმნაში (ყოველმა პროცესმა უნდა შეიტანოს წვლილი საბოლოო პროდუქტის შექმნაში, წინა პროცესზე დამატებით). ამ კრიტერიუმის შესაბამისად ყველა პროცესი იყოფა სამ ჯგუფად:

- ძირითადი, რომლებიც დაკავშირებულია უშუალოდ პროდუქციის წარმოებასთან;
- უზრუნველმყოფელი პროცესები, რომლებიც განახორციელებენ ძირითადი პროცესების მხარდაჭერას (მომარაგება, პერსონალის მართვა და ა.შ.);
- მმართველობითი პროცესები, რომლებიც შეიცავენ მიზნების დასმისა და მათ მისაღწევად პირობების ფორმირების პროცესებს.

ყველა ჩამოთვლილი პროცესი ურთიერთდაკავშირებულია ერთმანეთთან და ქმნის ერთიან სისტემას.

2.3.5. სისტემური მიდგომის კონცეფცია და მისი თანამედროვე ტანდენცია

ურთიერთკავშირის გაძლიერება და ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა მხარეების გადახლართვა — საწარმოს, ფინანსურის, მარკეტინგულის, სოციალურის, ეკოლოგიურის და სხვა. აგრეთვე, შიდა და გარე ურთიერთობების გაფართოებამ, გართულებამ და ინტენსიფიკაციამ, მე-20 საუკუნის შუაში მიგვიყვანა **სისტემური მიდგომის კონცეფციის** ფორმირებამდე. ამ მეთოდმა შეიძინა დიდი მნიშვნელობა მმართველობითი გაანწყვეტილებების დაფუძნებაში სრულიად სხვადასხვა სფეროებში. ის ვარაუდობს, რომ ხელმძღვანელები ორგანიზაციას უნდა განიხილავდნენ, როგორც ურთიერთდამოკიდებული ელემენტების ერთობლიობას, ისეთების, როგორიცაა ადამიანები, სტრუქტურა, ამოცანები და ტექნოლოგია, რომლებიც ორიენტირებულია სხვადასხვა მიზნების მიღწევაზე ცვალებადი გარე გარემოს პირობებში.

სისტემური მიდგომა გამომდინარეობს იქიდან, რომ ნებისმიერი ორგანიზაცია არის სისტემა, რომლის ყოველი ელემენტი მტკიცედაა დაკავშირებული სხვა ელემენტებთან. ამის შესაბამისად, მმართველი მოქმედებები არა უბრალოდ ფუნქციონალურად გამომდინარეობს ერთმანეთისგან, რაზეც აქცენტს აკეთებდა პროცესული მიდგომა, არამედ ერთმანეთზე ზემოქმედებენ. ცვლილებები ერთ-ერთ მათგანში გარდაუვლად განაპირობებს ცვლილებებს სხვებშიც და საბოლოო შედეგში, მთლიან ორგანიზაციაში. ამიტომ, ყველა ხელმძღვანელმა, საკუთარი გადწყვეტილებების მიღებისას უნდა გაითვალისწინოს მათი შედეგები საერთო ინტერესებში.

მთლიანობაში, **სისტემა** — ეს არის რაღაც მთლიანობა, რომელიც შედგება ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისგან, რომელთაგან თითოეულს თავისი წილი შეაქვს მთელი ორგანიზაცი-

ის საქმეში. ყველა სისტემა ორი ტიპისაა — ღია და დახურული. **დახურულ** სისტემას მკაფიოდ ფიქსირებული საზღვრები აქვს და ფაქტობრივად არ არის დამოკიდებული გარე გარემოზე. იგი, ჩვეულებრივ, არსებობს მცირე დროის განმავლობაში. ღია სისტემა აქტიურად ურთიერთქმედებს გარე გარემოსთან, ეგუება მის ცვლილებებს და როგორც წესი, უფრო ხანგრძლივად.

ნებისმიერი სისტემა შედგება ქვესისტემებისგან, რომლებიც თავის მხრივ, ასევე, შეიძლება შედგებოდნენ ქვესისტემებისგან (ელემენტებისგან). ქვესისტემების მართვის ეფექტურობის გაზრდით გაიზრდება მთელი სისტემის მუშაობის ეფექტურობაც.

სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია

სისტემური მიდგომის ერთ-ერთი წარმომადგენელი, რომელმაც პირველმა განიხილა საწარმო როგორც სოციალური სისტემა, იყო ამერიკელი მკვლევარი **ჩ. ბერნარდი** (1887-1961). **ჩ. ბერნარდის** აზრით, ადამიანებისთვის დამახასიათებელი ფიზიკური და ბიოლოგიური შეზღუდვები, აიძულებენ მათ, გაერთიანდნენ შეთანხმებულად მოქმედ ჯგუფებად (სოციალურ სისტემებში). ადამიანთა შემდგომი თანამშრომლობა მათ ჩარჩოებში დამოკიდებულია შედეგებსა და ეფექტურობაზე. ყოველი ასეთი სისტემა შეიძლება დაიყოს ორ ნაწილად — ორგანიზაციად, რომელიც მხოლოდ ადამიანების ურთიერთქმედებებს შეიცავს და სხვა ელემენტებად.

ორგანიზაციის არსებობა დამოკიდებულია წონასწორობის შენარჩუნებაზე, მასში ადამიანების ღვაწლსა და მის მიერ ადამიანების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე. ადამიანები ეფექტურად ითანამშრომლებენ ორგანიზაციასთან, თუკი მათ ექნებათ მაქსიმალური სარგებელი. ამიტომ, **ჩ. ბერნარდის**

აზრით, ხელმძღვანელის ძირითადი მოვალეობა მდგომარეობს საქმიანობის სტიმულებით ხელმძღვანელობაში, ვინაიდან ბრძანებები აღიქმება მხოლოდ განსაზღვრულ ფარგლებში.

ჩ. ბერნარდმა გამოყო საერთო სტიმულების 4 ტიპი:

- სამუშაოს მიმზიდველობა;
- შრომის პირობები;
- საკუთარი მონაწილეობის შეგრძნების შესაძლებლობა;
- სხვებთან ურთიერთობის შესაძლებლობა და მხარდაჭერის მიღება.

ამგვარად, იგი აქცენტს აკეთებს, უპირველესად, მორალური ფაქტორების გათვალისწინების აუცილებლობაზე, რადგან მიაჩნია, რომ მენეჯერების მრავალი წარუმატებლობა დაკავშირებულია სწორედ მათ არქონასთან.

სისტემურ მიდგომაზე დაყრდნობით **ჩ. ბერნარდმა** წამოაყენა კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია, რომლის შესაბამისად, მენეჯმენტი ორგანიზაციის პერსპექტიული ინტერესების გამო უნდა ითვალისწინებდეს იმ სოციალურ შედეგებს, რომლებიც წარმოიქმნება მის შიგნით და გარე გარემოში მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგად.

სისტემური მიდგომის სხვა წარმომადგენლად შეიძლება ჩაითვალოს მსხვილი თანამედროვე მეცნიერი მართვის სფეროში, **პ.დრუკერი (1909-2005)**. მან გარკვეულწილად განაგრძო **ა. ფაიოლის** მართვის მთლიანი კონცეფციის შექმნისა და ორგანიზაციაში პროფესიონალი მენეჯერის როლის განსაზღვრის იდეა. **პ. დრუკერი** აღნიშნავდა მენეჯერისა და მმართველი ელიტის განსაკუთრებულ როლს, მიაჩნდა რა ის მენარმეობისა და ადამიანთა საზოგადოების ძირითად საფუძვლად. მან განსაზღვრა მენეჯმენტი, როგორც ბიზნესის მართვის ხელოვნება და ყურადღების აქცენტირება გააკეთა მენეჯერის საქმიანობის შემოქმედებით მხარეზე, როგორც მთელი საწარმოს მამოძრავებელ ძალაზე.

მისი აზრით, მენეჯერი გადაჭრის ორ ამოცანას. პირველი მდგომარეობს იმაში, რომ იგი არსებული რესურსებით ქმნის უტყუარ მთლიან სანარმოო ერთიანობას. ეს ამოცანა მოითხოვს სუსტი ადგილების მოცილებას და ორგანიზაციის ძლიერი მხარეების მაქსიმალურად განვითარებასა და გამოყენებას, პირველ რიგში კი — ადამიანური რესურსებისას. მენეჯერი ყოველთვის უნდა ადევნებს თვალყურს სანარმოს საერთო საქმიანობას და საბაზრო კონკურენციას. მენეჯერის მეორე ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ ყოველთვის ახსოვდეს სანარმოს პერსპექტივები და ყველაფერი გააკეთოს მათ მისაღწევად. მაგრამ ყველა კონკრეტული პრობლემის ყოველმხრივ ცოდნაზე პრეტენზია, რომლებსაც მენეჯერი წააწყდება ხელმძღვანელობის პროცესში, არ იქნებოდა სწორი. შეუძლებელია, იგი იყოს „უნივერსალური“, მას მხოლოდ შეუძლია, დააინტერესოს, მიმართოს, ორგანიზება გაუკეთოს ადამიანებს სამუშაოს შესასრულებლად.

პ. დრუკერის აზრით, სანარმოში მენეჯერის საერთო ფუნქციებია:

- შრომის ორგანიზება და განაწილება, საჭირო ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნა;
- მათი მიღწევის საშუალებებისა და მიზნების განსაზღვრა, ადამიანების წინაშე კონკრეტული ამოცანების დაყენება;
- კოლექტივის შექმნა იმ პირებისგან, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან სხვადასხვა სამუშაოებზე, საჭირო შეთანხმების მიღწევა მათ საქმიანობაში, შრომისთვის შემავალიანებული მოტივების უზრუნველყოფა და ამისათვის ყველა არსებული საშუალებების გამოყენება;
- ორგანიზაციის საქმიანობის ანალიზი, ნორმირება, ყველა მუშაკის შეფასება;
- პერსონალის შერჩევისა და დაქირავების უზრუნველყოფა.

პ. დრუკერმა ასევე წამოაყენა შრომითი კოლექტივის **თვითმართვის** იდეა, რომლის შესაბამისად, თანამშრომელები და მომ-

სახურეები უნდა ირჩევდნენ სპეციალურ ორგანოს, რომელიც დაკავებული იქნება სოციალური პრობლემების გადაჭრით, რაც მისი აზრით, აამაღლებს მათ პასუხისმგებლობას ფირმის საქმიანობაზე. დღეისათვის ამ იდეის მრავალი დებულება გამოყენებას პოულობს „სოციალური პარტნიორობის“ პრაქტიკაში.

პ. დრუკერის თეორიული დებულებებიდან მნიშვნელოვანი იყო კონცეფცია, რომლის შესაბამისადაც მართვის სათავეში უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და მხოლოდ მათი გამოუმუშავების შემდეგ შეიძლება განისაზღვროს მისი ფუნქციები, სისტემა და მართვის პროცესის ელემენტების ურთიერთქმედება. ეს საფუძვლიანად ეწინააღმდეგება **ა. ფაიოლის** დროიდან მიღებულ ლოგიკას, რომლის შესაბამისადაც სათავეში უნდა დამდგარიყო ფუნქციები და პროცესები.

სამრეწველო საწარმოს ორგანიზაციული სისტემის მოდელი

ამერიკელმა მკვლევარმა **დ. ფორესტერმა** შეიმუშავა **სამრეწველო საწარმოს ორგანიზაციული სისტემის ფორმალური მოდელი**. ამ მოდელში შედის ექვსი ძირითადი პარამეტრი და ნედლეულის, შეკვეთების, ფულადი სახსრების, დანადგარების, სამუშაო ძალის, ინფორმაციის ექვსი ურთიერთდაკავშირებული ნაკადი.

ამ სისტემის მართვის სირთულე, **დ. ფორესტერის** აზრით, იმაში მდგომარეობს, რომ ფსიქოლოგიური ფაქტორების ზემოქმედებით, შედეგი შეიძლება აღმოჩნდეს თავდაპირველი ვარაუდის სრულიად საწინააღმდეგო. ეს აიძულებს მენეჯერს, მიაღწიოს საუკეთესო შედეგებს უახლოეს ვადებში, ვინაიდან მოკლევადიანი მიზნების მიღწევა ადვილია, მაგრამ რთული სისტემების

მართვა, მხოლოდ მოკლევადიანი მიზნებიდან გამომდინარე შეუძლებელია და მიეყვაროთ იქითკენ, რომ მათი საქმიანობა პერსპექტივაში სულ უფრო გაუარესდება.

კონცეფცია „7-S“

1980 წელს სისტემური მდგომის თეორიის ფარგლებში ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული გახდა კონცეფცია „7-S“, შემუშავებული ე. ატოსის, რ. პასკალის, ტ. პეტერის, რ. უოტერმანის მიერ. „7-S“ — ეს არის შვიდი ურთიერთდაკავშირებული ელემენტი, რომელთა დასახელება ინგლისურ ენაზე იწყება „S“ ასოზე: სტრატეგია, სტრუქტურა, მართვის სისტემა, პერსონალი, თანამშრომელთა ცოდნა და კვალიფიკაცია, მართვის სტილი, ორგანიზაციული ფასეულობები. ეს ელემენტები ერთობლივად განსაზღვრავენ იმას, თუ როგორ ფუნქციონირებს კომპანია. ერთი ელემენტის ცვლილება კავშირების სისტემით გავლენას ახდენს დანარჩენების მდგომარეობაზე, ამიტომ, მათ შორის, ბალანსისა და ჰარმონიულობის შენარჩუნება წარმოადგენს თანამეოვე მენეჯმენტის მთავარ ამოცანას. ამასთან, ყოველი ელემენტის წონა დროთა განმავლობაში შეიძლება შეიცვალოს.

მოცემული კონცეფციის მოდელში, პირველი ექვსი ელემენტი დაკავშირებულია ერთმანეთთან ურთიერთკავშირებით, ხოლო მეშვიდე ელემენტი (ორგანიზაციული ფასეულობები) იმყოფება ამ კავშირების გადაკვეთის ცენტრში. ამასთან აღინიშნება ამ მნიშვნელოვანი ელემენტის პრიორიტეტულობა, რომელიც ახასიათებს ორგანიზაციული კულტურის შექმნას, მიღებული და აღიარებული იქნება კომპანიის თანამშრომლების მიერ.

„7-S“ კონცეფციის მეშვეობით გაჩნდა კომპანიის მდგომარეობის დიაგნოსტიკების ჩატარებისა და ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესის კოორდინაციის შესაძლებლობა.

2.3.6. სიტუაციური მიდგომის კონცეფცია

სიტუაციური, ანუ ქეისური (ინგლ. case — სიტუაცია), მიდგომა შემუშავებულია 1960-იანი წლების ბოლოს და დიდი წვლილი შეიტანა მართვის თეორიის განვითარებაში. მან შეადგინა დღეისათვის აქტიურად გამოყენებული სტრატეგიული მართვის კონცეფციის საფუძველი, რომლის ერთ-ერთ ფუძემდებელსაც წარმოადგენს გამოჩენილი ამერიკელი სპეციალისტი მენეჯმენტის დარგში — **ი. ანსოფი**.

სიტუაციურმა მიდგომამ დიდი წვლილი შეიტანა მართვის თეორიაში მეცნიერების პირდაპირი გამოყენებით კონკრეტულ სიტუაციებზე და პირობებზე. სიტუაციური მიდგომის ცენტრალურ მომენტს წარმოადგენს სიტუაცია, ანუ, გარემოებების კონკრეტული ნაკრები, რომლებიც ძლიერ გავლენას ახდენენ ორგანიზაციაზე მოცემულ კონკრეტულ დროში. ამ მეთოდის გამოყენებით ხელმძღვანელებს შეუძლიათ უკეთ გაიგონ, თუ რომელი მიდგომები შეუწყობს ხელს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას კონკრეტულ სიტუაციაში. როგორც სისტემური, ისე სიტუაციური მიდგომა არ წარმოადგენს ხელმძღვანელობისთვის განკუთვნილ უბრალო ნაკრებს: ეს უფრო ორგანიზაციული პრობლემების ანალიზისა და მათი გადაჭრის გზების გამომუშავების ხერხია. მასში შენახულია მართვის პროცესის კონცეფცია, რომელიც გამოიყენება ყველა ორგანიზაციისთვის.

სიტუაციური მიდგომით, მიუხედავად იმისა, რომ საერთო პროცესი ერთნაირია, ორგანიზაციის მიზნების ეფექტური მიღ-

ნევისთვის ხელმძღვანელის მიერ გამოყენებული სპეციფიური ხერხები შეიძლება მნიშვნელოვნად ვარიერებდნენ. სიტუაციური მიდგომა ცდილობს გაიგოს კონკრეტული ხერხები და კონცეფციები განსაზღვრული კონკრეტული სიტუაციებით, რათა ორგანიზაციამ მიზნებს უფრო ეფექტურად მიაღწიოს. სიტუაციური მიდგომა კონცენტრირდება სიტუაციურ განსხვავებებზე ორგანიზაციებს შორის და ორგანიზაციის შიგნით. ის ცდილობს განსაზღვროს, რომელია მნიშვნელოვანი ცვლადი სიტუაციები და როგორ მოქმედებენ ისინი ორგანიზაციის ეფექტურობაზე.

სიტუაციური მიდგომის მეთოდოლოგია შეიძლება აღწერილი იქნას ხელმძღვანელის აზროვნების შემდეგი ალგორითმის სახით:

- პროფესიონალური მართვის საშუალებათა ათვისება, რომლებმაც დაამტკიცეს თავისი ეფექტურობა — მართვის პროცესის გაგება, პერსონალის ინდივიდუალური და ჯგუფური საქციელის, სისტემური ანალიზის, დაგეგმვისა და კონტროლის, აგრეთვე გადაწყვეტილებების მიღების მეთოდების შესწავლა;
- კონკრეტული მეთოდიკების ან კონცეფციების გამოყენებით გამოწვეული სავარაუდო შედეგების (დადებითი და უარყოფითი) განჭვრეტის აუცილებლობა;
- სიტუაციის სწორად ინტერპრეტაციის უნარი, განსაზღვროს რომელი ფაქტორებია შედარებით მნიშვნელოვანი მოცემულ სიტუაციაში და როგორი სავარაუდო ეფექტი შეიძლება გამოიწვიოს ერთი ან რამდენიმე ცვლადის ცვლილებამ;
- კონკრეტული ხერხების იმგვარი გამოყენება, რომ მივიღოთ უმჯობესი უარყოფითი ეფექტი და გვქონდეს ნაკლები წარუმატებლობა.

სიტუაციის, როგორც მნიშვნელოვანი მოვლენის, განხილვა არ წარმოადგენს რაიმე ახალს თეორიის მართვაში. **მ. ფოლეთი**

ჯერ კიდევ 1920-იან წლებში საუბრობდა **სიტუაციის კანონის** შესახებ. მან აღნიშნა, რომ ადამიანი, რომელიც ფლობს ცოდნას, გამოყენებადია კარგად მართვადი ორგანიზაციის მხოლოდ ერთ სიტუაციაში და შესაძლოა, ასეთივე წარმატებული ვერ იყოს სხვა სიტუაციებში.

ორი ათეული წლის გავლის შემდეგ, 1948 წელს, რ. სტოგდილმა ჩაატარა ლიდერების დამახასიათებელი თვისებების სკურულოზური და საგულდაგულო კვლევა და მივიდა დასკვნამე, რომ სწორედ სიტუაცია განსაზღვრავს მნიშვნელოვანწილად, თუ რა თვისებები და ცოდნა სჭირდებათ ლიდერებს.

მაგრამ, მხოლოდ 1960-იანი წლების დასასრულს განიცადეს საკმარისი განვითარება მართვამ და სოციალური მეცნიერების მეზობელმა დისციპლინებმა, რათა დაეძლიათ ცვლილებები, რომლებიც ზეგავლენას ახდენდნენ მართვის ორგანიზაციასა და ეფექტურობაზე სხვადასხვა სიტუაციებში. ასეთი შეთანხმება საკმაოდ მნიშვნელოვანია მართვის სტილების შედარებისთვის სხვადასხვა კულტურებში. არც თუ ისე დიდი ხნის წინ, მრავალმა ორგანიზაციამ სცადა იაპონური მართვის მეთოდის დანერგვა, რომლის მიხედვითაც წარმატება დამოკიდებულია მხოლოდ იმ მეთოდების შერჩევაზე, რომლებიც შეესაბამება იმ ადამიანთა კულტურას, რომელთა მართვაც ხდება.

სიტუაციური მიდგომა წარმოადგენს შედარებით მისაღებ სისტემას ორგანიზაციის ეფექტური მართვისთვის. ამავდროულად, შეუძლებელია განისაზღვროს ყველა ცვლილება, რომლებიც მოქმედებენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე. პრაქტიკული მიზნებისთვის მენეჯერები განიხილავენ ორგანიზაციისთვის მხოლოდ შედარებით მნიშვნელოვან ფაქტორებს, რომლებმაც შესაძლოა გავლენა იქონიონ წარმატებაზე. ასეთი ფაქტორები შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად — შიდა და გარე ცვლადები.

მართვის შესახებ მეცნიერების სხვადასხვა სკოლების განვითარების პერიოდებზე და ტრადიციულ კონცეფციებზე ნათელ წარ-

მოდგენას იძლევა მათი სისტემატიზაცია, რომელიც შემოგვთავაზ-
ეს მ. მესკონმა, მ. ალბერტმა და ფ. ხედოურმა (ცხრილი 2.2.).

ცხრილი 2.2. მენეჯმენტის სკოლების განვითარების ეტაპები

ნაწილი მართვის სკოლა	1885	1920	1930	1940	1950	1969	დღეს
მეცნიერული მართვის მიდგომა	—	—					
ადმინისტრაციული მიდგომა		—	—	—			
მიდგომა ადამიანური ურთიერთობების თვალსაზრისით			—	—	—	—	
მიდგომა მოქცევის შესახებ, მეცნიერების თვალსაზრისით				—	—	—	—
მიდგომა რაოდენობრივი მეთოდების თვალსაზრისით					—	—	—
მართვისადმი, როგორც პროცესისადმი, მიდგომა		—	—	—	—	—	—
სისტემური მიდგომა						—	—
სიტუაციური მიდგომა							—

2.3.7. მარკეტინგის კონსეფცია

მარკეტინგის მართვა — ეს არის ანალიზი, დაგეგმვა, ცხ-
ოვრებაში ბიზნეს-გეგმის განხორციელება და კონტროლი
ლონისძიებების ჩატარებაზე, რომლებიც გათვლილია მიზნობრივ

მყიდველებთან სარგებლიანი მიმოცვლების დამყარებაზე, გამყარებასა და შენარჩუნებაზე. იგი ხორციელდება ორგანიზაციის განსაზღვრული ამოცანების მისაღწევად, ისეთების, როგორიცაა მოგების მიღება, გაყიდვების მოცულობის ზრდა, ბაზრის წილის გაზრდა და ა.შ. ორგანიზაციის მართვისადმი მარკეტინგული მიდგომის პროცესების სქემა მოიცავს:

- ორგანიზაციის მიზნებს;
- მარკეტინგის მიზნებს;
- წარმოებისა და საქონლის გაყიდვების მართვას;
- დაგეგმვასა და ბაზრის არჩევას;
- ურთიერთქმედებას შიდა და გარე გარემოსთან;
- მარკეტინგულ გადანყვებილებებს;
- კონტროლს.

ორგანიზაციის მართვისადმი მარკეტინგული მიდგომის ამოცანა — ეს არის ზემოქმედება მოთხოვნილების დონეზე, დროზე და ხასიათზე ორგანიზაციის მიერ მის წინაშე მდგარი მიზნების მისაღწევად. ამასთან, წამოიჭრება ორგანიზაციის, კლიენტებისა და საზოგადოების ინტერესებს შორის ბალანსის ძიების საკითხი, რადგან ხშირად ეს ინტერესები ერთმანეთთან წინააღმდეგობაშია. ამიტომ ცხადია, რომ მთელი საქმიანობა მარკეტინგის სფეროში უნდა ხორციელდებოდეს რაიმე ერთიანი კონცეფციის ჩარჩოში. დღეისათვის შეიძლება გამოვყოთ ხუთი ასეთი კონცეფცია:

- **წარმოების სრულყოფის კონცეფცია** — მდგომარეობს მომხმარებლების საქონლისადმი კეთილმოსურნეობაში, რომლებიც ფართოდაა გავრცელებული და ხელმისაწვდომია ფასებით (ორგანიზაციამ უნდა მიმართოს თავისი ძალისხმევა წარმოების გაუმჯობესებისკენ და განაწილების სისტემის ეფექტურობის ამაღლებისკენ);
- **საქონლისა და მომსახურების სრულყოფის კონცეფცია** — მდგომარეობს მომხმარებლების კეთილგანწყო-

- ბაში უმაღლესი ხარისხის, საუკეთესო საექსპლოატაციო თვისებებისა და მახასიათებლების მქონე საქონლისა და მომსახურების მიმართ (ორგანიზაციამ თავისი ყურადღება უნდა მიმართოს საქონლის მუდმივად სრულყოფაზე);
- **კომერციული მომსახურების ინტენსიფიკაციის კონცეფცია** — მდგომარეობს იმაში, რომ მომხმარებლები არ იყიდნიან ორგანიზაციის საქონელს საკმარისი რაოდენობით, თუკი ისინი არ გასწევენ საკმარის ძალისხმევას გასაღებისა და სტიმულირების სფეროში;
 - **სუფთა მარკეტინგის კონცეფცია**, რომლისთვისაც ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის სანდარს წარმოაგენს მიზნობრივი ბაზრების საჭიროებისა და მოთხოვნების განსაზღვრა და სასურველი დაკმაყოფილების უზრუნველყოფა კონკურენტებზე უფრო ეფექტური ხერხებით;
 - **სოციალურ-ეთიკური მარკეტინგის კონცეფცია** მდგომარეობს იგივეში, რაშიც სუფთა მარკეტინგის კონცეფცია, მომხმარებლისა და მთლიანად საზოგადოების კეთილდღეობის ერთდროულად შენარჩუნებასა და გაძლიერებასთან ერთად.

სუფთა მარკეტინგის კონცეფცია შედარებით ახალი მიდგომაა მენეჯმენტისადმი. მისი არსი განისაზღვრება კომერციული ძალისხმევისა და მარკეტინგის ინტენსიფიკაციის სხვადასხვა მიმართულების კონცეფციით. გასაღების კომერციული ძალისხმევა — ეს არის გამყიდველის საჭიროებებზე ზრუნვა, მისი საქონლის ფულად გადაქცევისთვის, ხოლო მარკეტინგი — ზრუნვა კლიენტის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად საქონლითა და მთელი რიგი ფაქტორებით, რომლებიც დაკავშირებულია ამ საქონლის შექმნასთან, მიწოდებასა და მოხმარებასთან.

სოციალურ-ეთიკური მარკეტინგი ბოლო დროის მოვლენაა. ეს კონცეფცია ერთგვარი განგრძობაა სუფთა მარკეტინგის კონ-

ცეფციისა და მისი დღევანდლობასთან შესატყვისობის მიმართ, რაც მდგომარეობს გარემო პირობების გაუარესებით, ბუნებრივი რესურსების უკმარისობით, ინფლაციით და სოციალური მომსახურების სფეროს ჩავარდნილი მდგომარეობით. სოციალურ-ეთიკური მარკეტინგის კონცეფცია მოითხოვს სამივე ფაქტორის ბალანსირებას: ორგანიზაციის მოგების, მყიდველთა მოთხოვნილებებისა და საზოგადოების ინტერესების.

თანამედროვე პირობებში მენეჯმენტი ვითარდება შემდეგი მიმართულებებით:

- მართვის ფსიქოლოგიური ასპექტების გაღრმავებული შესწავლა;
- მმართველი გადაწყვეტილებების მიღების კომპიუტერიზაცია სისტემური მიდგომის საფუძველზე;
- ეკონომიკური სივრცის ინტერნაციონალიზაციისა და გლობალიზაციის გათვალისწინება;

ამიტომ, ნებისმიერი მენეჯერის ამოცანას, თანამედროვე პირობებში, წარმოადგენს ყოველი თანამშრომლის შრომითი საქციელის ინდივიდუალური და ჯგუფური მოტივაციის უზრუნველყოფა, პრობლემების გადაჭრისას მაქსიმალურად სტანდარტიზებული ცოდნისა და ხერხების საფუძველზე. ამის შესრულება სამეურნეო საქმიანობის ინტეგრაციის პირობებში უნდა მოხდეს თავისუფალი ვაჭრობისა და კაპიტალის მოძრაობისას, საერთაშორისო ბაზრის განვითარების პირობებში.

მენეჯმენტის თეორიის ღრმა ცოდნის გარეშე ამის გაკეთება შეუძლებელია, ამიტომ ამ მეცნიერული დისციპლინის შესწავლა წარმოადგენს ნებისმიერი დონისა და საქმიანობის სფეროს მენეჯერის პროფესიონალური მომზადების საფუძველს.

2.3.8. მართვის თანამედროვე კონცეფცია

თანამედროვე პირობებში, მრავალ კონცეფციათა შორის, განვითარებას ჰპოვებს მართვის ახალი კონცეფციები, რომლებიც ასახავენ ჰუმანიზაციისა და ლიბერალიზაციის ტენდენციებს სოციალური სისტემის სასიცოცხლო პროცესებში.

მენეჯმენტი იერარქიის გარეშე

ასეთი ტენდენციების არსს ასახავს კონცეფცია „Management ohne Hierarchie“ (მენეჯმენტი იერარქიის გარეშე), რომელიც დაანესებს შემდეგ მიზნებს:

- უარის თქმა ინფორმაციისა და რესურსების ცალმხრივ განკარგვაზე;
- სახელისუფლო უფლებამოსილებების დეპერსონალიზაცია და დუალური პრინციპის — „სანქცია“ და „დაჯილდოება“ — გაუქმება;
- ავტონომიური ჯგუფების დაფუძნება თვითრეგულირების მაღალი პოტენციალით;
- ჰუმანური ფასეულობებისა და მოქცევის ფორმების დამტკიცება, ეკონომიკურ შედეგზე ცალმხრივი ორიენტაციის ნაცვლად;
- სამეწარმეო გადანყვეტილებების მიღებაში ეკონომიკური მოთხოვნილებების გათვალისწინება.

ყაირათიანი წარმოება

კონცეფცია „გამართული“ საწარმო „Lean Management/Lean production“ (ყაირათიანი წარმოება) გვთავაზობს ფილოსოფიას „გამართულობა“ და შეიცავს თანამედროვე ორგანიზაციის 10

პრინციპს. „გამართული“ საწარმოს ბირთვს ქმნიან „მოგების ცენტრები“, რომლებიც ორიენტირებულია პროდუქტზე და პასუხისმგებელი არიან თავისი პროდუქტის ეკონომიკურ წარმატებაზე. ყაირათიანი წარმოების იდეა იწყებს სულ უფრო ღრმად შეღწევას ადამიანთა საქმიან ცხოვრებაში. თვითონ ტერმინმა — „ყაირათიანი წარმოება“ — შეიძლება შეცდომით გვაფიქრებინოს, რომ საუბარია სამრეწველო საკითხებზე. ყაირათიანი მრეწველობა — ეს არის ორგანიზაციისა და ბიზნესის წარმოების საკმაოდ გამართული და შედარებით სრული ფილოსოფია, რომელიც შემოიკრებს კომპანიის საქმიანობის პრაქტიკულად ყველა ასპექტებს, სტრატეგიული განვითარებისა და მარკეტინგის მართვის ჩათვლით. მისი არსი მდგომარეობს რამდენიმე ძირითადი პრინციპის პრაქტიკულ რეალიზაციაში:

- საკუთარი პროდუქციის ღირებულების განსაზღვრა და გაგება;
- ყველა ოპერაციისა და მოქმედების გაუქმება, რომლებიც მოიხმარენ რესურსებს (ფულს, დროს და ა.შ), მაგრამ არ შეაქვთ წვლილი სამომხმარებლო ფასეულობების შექმნაში;
- „სასარგებლო“ ოპერაციებისა და მოქმედებების დაკავშირება ფასეულობების შექმნის ნაკადთან და ამ ნაკადის უწყვეტად მიმდინარეობის უზრუნველყოფა;
- მექანიზმების შექმნა, რომლებიც უფლებას მისცემენ მომხმარებელს, გაუშვას ფასეულობების შექმნის ნაკადი და მიიღოს საჭირო საქონელი საჭირო დროს (ე.წ. ამოღების პრინციპი);
- ფასეულობების შექმნის ნაკადის მუდმივად სრულყოფა.

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგთან შეჯერებამ შეიძლება გვაჩვენოს ამ მიდგომების გარკვეული თანხვედრა, განსაკუთრებით იმ ნაწილში, რომელიც ეხება „მავნე“ მოქმედებებთან და ოპ-

ერაციებთან ბრძოლას. მაგრამ არის მნიშვნელოვანი განსხვავებები:

- ყაირათიანმა წარმოებამ ეს ბრძოლა მოათავსა შედარებით ფართო ორგანიზაციულ და კულტურულ კონტექსტში, არა მხოლოდ ცალკეული კომპანიისთვის, არამედ სამომხმარებლო ფასეულობების შექმნის მთლიან ჯაჭვში;
- ყაირათიანი წარმოების ჩარჩოში შედარებით ღრმად და ფართოდაა გადამუშავებული დანაკარგების იდენტიფიკაციის, მათი აღმოფხვრის სისტემური ხერხებისა და განახლებული პროცესების ეფექტურობის შეფასების საკითხი.

არანაკლებ მნიშვნელოვანია, რომ ყაირათიანი წარმოება გასცდა რადიკალური გაუმჯობესების ეტაპსაც სრულყოფის უწყვეტი ძიების პროცესზე მნიშვნელოვანი აქცენტის გაკეთებით.

განვიხილოთ, რა არის საერთო სტრატეგიას, მარკეტინგსა და ყაირათიან წარმოებას შორის. ყაირათიანი წარმოების ამოსავალი ნერტილი — ეს არის სამომხმარებლო ღირებულება. კომპანიამ უნდა გაიგოს, თუ რა ღირებულებას სთავაზობს იგი თავის რეალურ და პოტენციურ კლიენტებს. მაშინვე წამოიჭრება ასოციაციები კომპანიის მისიასთან დაკავშირებით — „რისთვის არსებობს კომპანია, რას ნიშნავს მისი არსებობა სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფებისთვის?“. მარკეტინგი კი დიდი ხანია ცდილობს, დააყენოს სამომხმარებლო ღირებულება სხვადასხვა ორგანიზაციების საქმიანობის თავში და გეთავაზობს მისი გაგების მისაღწევად რიგ მიდგომებსა და ინსტრუმენტებს.

გარანტირებული ხარისხის მენეჯმენტი

- „Total Quality Control - TQC “ (**„ხარისხის საყოველთაო კონტროლი“**), რომლის ქვეშაც უნდა გვესმოდეს გარანტირებული ხარისხის კონცეფცია; ვარაუდობს, მოიცვას ყველა საწარმოო რგოლების თანამშრომლები მომხმარე-

ბელთა მოთხოვნების საუკეთესოდ დაკმაყოფილების უზრუნველსაყოფად;

- „Just in Time Production - JIT“ („ზუსტად ვადებში“) წარმოადგენს მენეჯმენტის ფილოსოფიას, მიმართულს დანაკარგების აღმოფხვრაზე წარმოებაში და მის მომიჯნავე საქმიანობის სფეროებში. უნდა დამზადდეს მხოლოდ ის რაოდენობა, რომელიც საჭიროა შეკვეთილ დროში.

საყოველთაო პროდუქტიული სერვისი

„Total Productive Maintenance - TPM“ - („საყოველთაო პროდუქტიული სერვისი“). კონცეფცია ორიენტირებას აკეთებს სამრეწველო სისტემის ეფექტურობის კომპლექსურ ამაღლებაზე, ამ პროცესში ორგანიზაციის ყველა მუშაკის ჩართვით. იგი წარმოიშვა იაპონიაში, მანქანების სრული მზადყოფნის უზრუნველყოფის მეთოდის როლში, ტექნიკური დანადგარებისა და სამრეწველო რესურსების უფრო ეფექტური გამოყენების ხარჯზე. იქმნება გუნდები, რომლებიც თავის შემადგენლობაში ჩართავენ ტექნიკურ ექსპერტს (ხშირად ინჟინერს ან მომსახურების ტექნიკოსს) და ოპერატორებს. ასეთ მდგომარეობაში ოპერატორები იღებენ შესაძლებლობას, შეისწავლონ სისტემა, გამოავლინონ პოტენციური პრობლემები და შეატყობინონ მათ შესახებ მანამ, სანამ ისინი არ იმოქმედებენ წარმოებაზე. ამგვარად მიიღწევა მოცდენის დროისა და წარმოებაზე ხარჯების შემცირება.

ჰენრეაკინგი

კონცეფცია მიმართულია საწარმოს საქმიანობის უწყვეტი სრულყოფისკენ და მისი კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისკენ, ყველა ფუნქციონალურ სფეროში უმაღლეს მიღწევებზე ორიენტი-

აციის გზით. იგი ეფუძნება სანარმოს საქმიანობის სისტემატურ ანალიზსა და შეფასებას ბაზარზე მთავარ კონკურენტებთან შედარების გზით, მეცნიერების, ტექნიკის, ტექნოლოგიებისა და სხვა სფეროების განვითარების ობიექტურ ტენდენციებს, საერთაშორისო პრაქტიკის უმაღლეს მიღწევებს შესაბამის სფეროში.

ბიზნესის რეინჟინერინგი

კონცეფცია მდგომარეობს ორგანიზაციის აგების ტრადიციული საფუძვლებისა და ორგანიზაციული კულტურის გადახედვაში და მათი ბიზნეს-პროცესების რადიკალურ გადაპროექტირებაში. ბიზნესის რეინჟინერინგი ნიშნავს — დაიწყო თავიდან.

მე-20 საუკუნის დასასრულის მენეჯმენტი ხასიათდება სხვადასხვა კონცეფციების განვითარებით, რომლებიც მიმართულია ორგანიზაციის გარემოს ცვლილებაზე ადაპტაციით თანამედროვე მენეჯმენტის ეფექტურობის ამაღლებისკენ. ორგანიზაციული მართვის თეორიაში დიდ მნიშვნელობას იძენს ორგანიზაციის გარე გარემოსთან ურთიერთქმედების პრობლემები, გარე გარემოს ცვლილების გათვალისწინება ცალკეული კომპანიების საქმიანობაში, ორგანიზაციის ორიენტაციები და ადაპტაციები ჩამოყალიბებულ პირობებთან და მისი ფუნქციონირება, მათ შორის ყველაზე ცნობილია მენეჯმენტის შემდეგი თანამედროვე კონცეფციები:

- ადაპტაციის კონცეფცია;
- გლობალური სტრატეგიის კონცეფცია;
- მიზნობრივი ორიენტაციის კონცეფცია.

ადაპტაციის კონცეფცია

ადაპტაციის კონცეფციის არსი (ან შეგუების სტრატეგია) იმაში მდგომარეობს, რომ რეალურ სამეურნეო საქმიანობაში ორგანიზაციის სტრატეგია ყოველთვის წარმოადგენს შედარებით ხელსაყრელი მოქმედებების სტრატეგიას, გარე გარემოს ფაქტორების გათვალისწინებით. ეს მოქმედებები უზრუნველყოფენ მანევრირების სტრატეგიას საწარმოებისა და საქონლის განაწილებაში და გადანაწილებაში კონკრეტულ საწარმოებს შორის (რომლებიც განლაგებული არიან სხვადასხვა ქვეყნებში), წარმოების ხარჯების დონეზე, სამუშაო ძალის ღირებულებაზე, ეკონომიკური ზრდის ტემპებზე, ამ ქვეყნების პოლიტიკურ სტაბილურობაზე დამოკიდებულებით.

გლობალური სტრატეგიის კონცეფცია

კონცეფცია ითვალისწინებს ხელმძღვანელობის ყურადღების კონცენტრაციას ერთიანი სტრატეგიის გამომუშავების აუცილებლობაზე, რომელიც მიმართულია მთელი ორგანიზაციის (საწარმოს) და არა მისი ცალკეული ნაწილების საქმიანობის ოპტიმიზაციისკენ. გლობალური სტრატეგიის ფარგლებში არსებობს ამ კონცეფციის სხვადასხვა მიმართულებები, მათ შორის:

- მიმართულება მრავალი მიზნების რეალიზაციაზე და ორიენტაცია შემოსავლის მაქსიმიზაციაზე, როგორც ორგანიზაციის მთავარ მიზანზე (მიზნების სიმრავლის თეორია);
- ორგანიზაციის მთლიანი საქმიანობის (საქმიანობის ყველა სახეობების) ოპტიმიზაცია მისი შემოსავლის მაქსიმიზაციის მიზნით;
- ორგანიზაციის საქმიანობის ოპტიმიზაცია, მისი სტრუქ-

ტურის საუკეთესო შეწყობით გარე გარემოს პირობებთან და მისი შიდა შესაძლებლობების უფრო ეფექტური გამოყენებით, მაქსიმალური მოგების მისაღებად;

- ორგანიზაციის საქმიანობის მართვის ძირითადი ფუნქციების სრულყოფა (ეფექტურობის ამაღლება).

მიზნობრივი ორიენტაციის კონცეფცია

იგი ორიენტირებულია მისი საქმიანობის ორგანიზებაზე, მიზნის დასახვის როლის დომინირებისას, მართვის პროცესის (დაგეგმვა, ორგანიზება, კონტროლი და მოტივაცია) ყველა სტადიაზე.

თანამედროვე მენეჯმენტის განხილული კონცეფციები იმას მოწმობენ, რომ თანამედროვე ეტაპზე მენეჯმენტის თეორიაში არჩეულია ის რაციონალურობა, რაც მიღწეულია მისი განვითარების ყველა წინა ფაზებში.

მთლიანობაში, მე-20 საუკუნის მართვის შესახებ სწავლების მოკლე მიმოხილვა გვიჩვენებს, რომ მმართველი აზრი მუდმივად ვითარდებოდა, ნამოაყენებდა რა ახალ-ახალ იდეებს იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა წარიმართოს ეფექტური მართვა. ამავე დროს, სწავლების გაცნობა გვიჩვენებს, რომ ბიზნესის პრაქტიკა და მისი მართვა ყოველთვის რთული, ღრმა და მრავალფეროვანი იყო, ვიდრე შესაბამისი თეორიული აზრი. იგი დროდადრო მართვის პროცესების მკვლევარების წინ გახსნიდა სულ ახალ, მის ადრე უცნობ მხარეებს, კვარცხლბეკიდან აგდებდა დებულებებს და თეორიებს, რომლებსაც თავის დროზე პრეტენზია ჰქონდათ უცილობელ ჭეშმარიტებაზე.

2.4. თანამედროვე საერთაშორისო მენეჯმენტი. მენეჯმენტის მოდელები

მენეჯმენტის განვითარების არსებული პერიოდი განიცდიდა ორი ტენდენციის ზეგავლენას — ინტერნაციონალიზაციისა და გლობალიზაციის. ინტერნაციონალიზაციის პროცესს თან სდევს გეოგრაფიული ბაზრების რაოდენობის ზრდა, რომელზეც მოქმედებს გაბატონებული სუბიექტი და მოიცავს მთელ მსოფლიო სივრცეს. გლობალიზაციის პროცესი ვლინდება გაბატონებული სუბიექტის საერთაშორისო ოპერაციების სიჭარბეში შიდა ნაციონალურთან შედარებით. გლობალიზაცია — ეს ინტერნაციონალიზმის განვითარების შედარებით მაღალი საფეხურია.

გლობალიზაცია ნიშნავს გაბატონებული სუბიექტების შესვლას სანარმოო-სამეურნეო და საფინანსო-ეკონომიკური აქტიურობის ახალ ფაზაში. მისი ნიშნებია:

- პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ტემპების მკვეთრი ზრდა;
- სპეციალიზაციისა და კოოპერირების შიდა სამეურნეო დონეების გაზრდა;
- რესურსული უზრუნველყოფის პროცესის სირთულეების გაზრდა, ერთობლივი გაბატონებული სუბიექტებისა და ჰორიზონტალური ინტეგრაციის სხვა ფორმების შექმნის შედეგად, რესურსების მონოდების პროცესში.

გლობალიზაციის განხილული ნიშნები მიმართულია მენეჯმენტის ერთგვაროვანი სისტემის შექმნისკენ, სხვადასხვა ქვეყნებისა და კონტინენტების მენეჯერებს შორის კონტაქტების გაფართოებაზე. მრავალი ქვეყნის ნორმატიულ-სამართლებრივი გარემო, განსაკუთრებით კი იმათი, რომლებიც არიან საერთაშორისო ეკონომიკური და სავაჭრო კავშირების მონაწილეები, მიმართულია საბაჟო წინააღმდეგობების აღმოფხვრისკენ, თუმ-

ცა საკანონმდებლო ცვლილებები არ ეხება განსხვავებებს მენეჯმენტში. ეს უპირველესად კულტურული და ინსტიტუციონალური განსხვავებებია, რომლებიც მნიშვნელოვნად მოქმედებენ მენეჯმენტის თავისებურებებზე ყოველ ქვეყანაში.

მენეჯმენტის მოდელების ქვეშ უნდა გვესმოდეს მეთოდოლოგიური მიდგომა მმართველი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესისადმი, პროცესის მიზნობრივი ორიენტაციის ფორმირებისადმი, მმართველების (გუნდის) კოლექტივის და ქცევის კორპორატიული სტილის შექმნის პროცესებისადმი.

შედარებით მკვეთრად შეინიშნება კულტურული და ინსტიტუციონალური განსხვავებები იაპონიის, აშშ-ის, ევროპისა და არაბული ქვეყნების მენეჯმენტის მოდელებში.

მენეჯმენტისადმი **იაპონური მიდგომა** დაფუძნებულია კოლექტიურ ფასეულობებზე და ჯგუფის ინტერესებს აყენებს ინდივიდის ინტერესებზე მაღლა, რომელიც უნდა ისწრაფვოდეს საკუთარი საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების ნიველირებისაკენ კოლექტივის საერთო მოთხოვნილებების დონემდე, მონაწილეობდეს საერთო მიზნის მიღწევაში და ჰარმონიული ურთიერთობების შექმნაში.

მენეჯმენტის იაპონური მოდელი დაფუძნებულია შემდეგ პრინციპებზე:

- კოლექტიური პასუხისმგებლობა შედეგებზე და პროდუქციის ხარისხზე;
- საქმიანობის ორიენტაცია საერთო, ერთიანი მიზნის მისაღწევად;
- სამუშაო ადგილების როტაცია და თანამშრომლის თავის სამუშაო ადგილზე მუდმივად (გარკვეული პერიოდით) მიმაგრება;
- ნდობა დაქვემდებარებაში მყოფთა მიმართ;
- მშრომელთა სოციალური, ეკონომიური, იურიდიული და სხვა სახის დაცვა;

- კარიერის, როგორც ცოდნის რეალური გაღრმავებისა და მიღების შესაძლებლობის დაგეგმვის აუცილებლობა;
- მართვის რაციონალიზაციისა და ადაპტაციის მაღალი ხარისხი გაბატონებული სუბიექტის საქმიანობის პრაქტიკულად არსებულ პირობებთან;
- სამუშაო ეტიკეტი, ბაზირებული კოლექტივში მიღებული ცხოვრების წესის, ლოიალობისა და კოლეგიალობის მკაფიოდ აღქმა.

მთლიანობაში იაპონური მოდელი, რომელიც წარმოადგენს სპეციფიკური კულტურისა და ეკონომიკური სისტემის შედეგს, შეფასდება სპეციალისტების მიერ, როგორც ორგანიზაციის უმაღლესი ჰარმონიულობისა და მობილურობის უზრუნველყოფელი. მისი თავისებურებები გამოვლინდება პერსონალის, წარმოების, გაყიდვებისა და ფინანსების მართვაში. მუდმივად დაქირავების სისტემა და სამსახურებრივი წინსვლა ნამუშევარ წლებზე დამოკიდებულებით, ჯგუფური შრომის ორგანიზება, ხელფასი ასაკის გათვალისწინებით, წვლილი პროცესის რაციონალიზაციაში და ხარისხში, უწყვეტად სწავლების სისტემა უპირატესად წარმოებაში — მართვის ამ მოდელის ძირითადი მახასიათებლებია.

მენეჯმენტის ამერიკული მოდელი იაპონური მოდელის საწინააღმდეგოა და ეფუძნება თანასწორობას, კონკურენციას და თანამშრომლობას. იგი ასევე საბაზო სწავლების როლში შეიცავს მეცნიერულ მენეჯმენტს.

მენეჯმენტის ამერიკული მოდელის ძირითადი მახასიათებლებია:

- მეცნიერული მენეჯმენტის გამოყენება ძირითად სკოლად საწარმოო მენეჯმენტისთვის;
- მენეჯერების ინდივიდუალიზმი, დაფუძნებული კერძო ინტერესებზე და მოთხოვნილებებზე;
- კოლექტივში სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ფორმირების პროცესში ადამიანური ურთიერთობების მოდ-

ელის გამოყენება და საქმიანობის დასახული მიზნების მიღწევა;

- სიტუაციური მენეჯმენტის გამოყენება გარე გარემოს გამოკვლევისთვის და სტრატეგიული მიზნების ასაგებად.

ამერიკულ მოდელში ორგანიზაცია განიხილება, როგორც დახურული სისტემა. ასეთი მიდგომისას მიზნები და ამოცანები ითვლება მოცემულობად და სტაბილურად ხანგძლივი დროის განმავლობაში. ძირითად სტრატეგიას წარმოადგენს წარმოების სპეციალიზაციის უწყვეტი ზრდა და გაღრმავება, ორგანიზაციული სტრუქტურა აიგება ფუნქციონალური პრინციპით (მართვის აპარატის მკაფიო დაყოფით სამსახურებზე). მმართველი კადრებისა და ზემდგომი მენეჯერების მიერ საქმიანობის ყველა სახეობების კონტროლს გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება.

მენეჯმენტის ამერიკული მოდელი სამეცნიერო ლიტერატურაში გაიგივებულია მართვისადმი ტექნოკრატიულ მიდგომასთან, რომელიც წინააღმდეგობაში შედის კულტურულ ტენდენციებთან.

მენეჯმენტის იაპონურმა და ამერიკულმა მოდელებმა თავისი ასახვა ჰპოვეს იაპონური წარმოშობის ამერიკელი მეცნიერის **ჯ. ოუჩის** „A“ და „Z“ თეორიებში.

მენეჯმენტის ევროპული მოდელის ძირითადი მახასიათებლები:

- მისაღები გადაწყვეტილებების რაციონალურობის აუცილებელი მეცნიერული დასაბუთება და გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დეიდეოლოგიზაცია;
- სტრატეგიული მიზნების შემუშავება, რომლებსაც გააჩნიათ პრაგმატული ხასიათი და უმეტესად იმ სიტუაციების ადეკვატურია, რომლებსაც ქმნიან შიდა და გარე გარემოს ელემენტები;

- მუშაობის ფაქტობრივი შედეგების დაგეგმილიდან სხვადასხვა ემოციონალურ-ფსიქოლოგიური ხასიათისა და ყოველი თანამშრომლის შემოქმედებითი ინიციატივის შედეგად გამოწვეული შესაძლო გადახვევების განჭვრეტის აუცილებლობა;
- ყველა დონის მენეჯერთა და ყველა ასაკის თანამშრომელთა შემოქმედებითი, ერთობლივი და ურთიერთსწავლების ღონისძიებათა დაგეგმვის მოთხოვნილება, რომელიც კოლექტივის თვითგანვითარების საშუალებას იძლევა.

მენეჯმენტის არაბულ მოდელზე დიდი გავლენა აქვს ისლამის რელიგიურ ტრადიციებს, ოჯახურ და მეგობრულ ურთიერთობებს, გაერთიანებების ინტერესებს. მენეჯმენტის არაბული მოდელი ფლობს ფასეულობების საკუთარ სისტემას და განსხვავდება შემდეგი მახასიათებლებით:

- შედეგების დაგეგმვა ორიენტირებულია არა შრომით პროცესზე, არამედ მშრომელის როგორც პიროვნების ინდივიდუალიზმზე;
- აუცილებელია მუშაობის პროცესში, სხვადასხვა სქესის მშრომელთა ქცევის სოციალური პირობითობის განჭვრეტა;
- პერსონალისა და მენეჯმენტის შერჩევა ხდება ერთ ოჯახზე, გაერთიანებაზე (კლანზე) მიკუთვნების მიხედვით;
- დროითი რესურსის, როგორც შედარებით ფასეული ფაქტორის და ნებისმიერი პროცესების დროითი შეზღუდვის არასათანადოდ შეფასება, მათ შორის კომუნიკაციურის.

საკონტროლო კითხვები

- ადამიანის საქმიანობაში მართვაზე მოთხოვნილება და აუცილებლობა.
- მენეჯმენტის ევოლუციის პერიოდების დახასიათება.
- მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლა. სკოლის დამფუძნებელი ფ. ტეილორი და მისი წვლილი სკოლის განვითარებაში.
- მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლა. **ფ. ტეილორის** მიმდევრები და მათი წვლილი სკოლის განვითარებაში.
- ადმინისტრაციული სკოლა. **ა. ფაიოლისა** და მისი მიმდევრების **ლ. ურვიკის, დ. მუნის, მ. ფოლეტის** როლი სკოლის განვითარებაში.
- ადმინისტრაციული სკოლა. იდეალურად ფორმალიზებული ორგანიზაცია.
- ადამიანური ურთიერთობების სკოლა. სკოლის განვითარებაში **ჰ. გიუნტერბერგის, მ.ფოლეტის, ე. მეიოს, ო.შელდონის** როლი.
- ადამიანური ურთიერთობების სკოლა. ორგანიზაციული საქციელის კონცეფცია.
- რაოდენობრივი მეთოდების კონცეფცია.
- პროცესული მიდგომის კონცეფცია.
- სისტემური მიდგომის კონცეფცია. მის განვითარებაში **ჩ. ბერნარდის** როლი.
- სისტემური მიდგომის კონცეფცია. მის განვითარებაში **პ. დრუკერის** როლი.
- სისტემური მიდგომის კონცეფცია. თანამედროვე ტენდენციები — **დ. ფორესტერის** მოდელი და „7-S“ კონცეფცია.
- მარკეტინგის კონცეფცია.
- მართვის თანამედროვე კონცეფციები. მენეჯმენტი იერარქიის გარეშე.

- მართვის თანამედროვე კონცეფციები. „ყაირათიანი წარმოება“ და სანარმოო სფეროს სხვა კონცეფციები.
- მართვის თანამედროვე კონცეფციები. ადაპტაციის, გლობალური სტრატეგიისა და მიზნობრივი ორიენტაციის კონცეფციები.
- თანამედროვე საერთაშორისო მენეჯმენტი.
- მენეჯმენტის მოდელები. ამერიკული და იაპონური მოდელები.
- მენეჯმენტის მოდელები. ევროპული და არაბული მოდელები.

თავი 3. მენეჯმენტის მეთოდოლოგიური საფუძვლები, სისტემა და ძირითადი ცნებები

3.1. მენეჯმენტის მეთოდოლოგიური საფუძვლები

მეთოდოლოგია — ეს არის სწავლება მეცნიერულ მეთოდზე — თეორიული და პრაქტიკული საქმიანობის ორგანიზების პრინციპები და ხერხები. იგი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც სისტემა, რომლითაც ხდება შემდეგი პროცესების რეალიზება:

- ახალი ცოდნის მიღება, შექმნა;
- ამ ცოდნის სტრუქტურირება ახალი ცნებების, კატეგორიების, კანონების, ჰიპოთეზების, თეორიების სახით;
- ახალი ცოდნის საზოგადოებრივ-პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოყენების ორგანიზება.

მეცნიერული შემეცნება მიზნად ისახავს ჩანვდეს პროცესებისა და მოვლენების არსს და მათ ურთიერთკავშირში ახსნას და ისწავლოს ამ პროცესებისა და მოვლენების განვითარების წყაროები.

მენეჯმენტში, როგორც მეცნიერებაში, გამოიყენება მეცნიერული შემეცნების შემდეგი მეთოდები:

- სამეცნიერო კვლევის ობიექტზე თვალყურის დევნება, კვლევის ობიექტის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება, დამუშავება და შესწავლა ანალიზისა და სინთეზის, ინდუქციისა და დედუქციის, კომპლექსური და სისტემური მიდგომების მეშვეობით;
- ჰიპოთეზების შემუშავება და მათი შემოწმება; ექსპერიმენტების ჩატარება, მოდელირება ლოგიკურ და მათემატიკურ ფორმებში;

ეს მეთოდები ფართოდ გამოიყენება სხვა მეცნიერებებშიც — ჰუმანიტარულში, საბუნებისმეტყველოში და ტექნიკურში. მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის საერთო საფუძვლებია:

- დიალექტიკური მიდგომა, რომელიც საშუალებას იძლევა, განვიხილოთ მართვის პრობლემები მათ მუდმივ ურთიერთკავშირში, მოძრაობასა და განვითარებაში;
- აბსტრაგირება, ანუ, კვლევის ობიექტზე და საგანზე წარმოდგენის განთავისუფლება კერძოგან, შემთხვევითიგან, არატიპურიგან, მოკლევადიანიგან, ერთეულოვანიგან და პირიქით, მათში არსებითის, საერთოს, მუდმივის ძიება;
- თეორიისა და პრაქტიკის ერთიანობის, განსაზღვრულობის, კონკრეტულობის, შემეცნებითობის, ობიექტურობის, მიზეზობრიობის, განვითარების, ისტორიზმის პრინციპები.

მენეჯმენტის კონკრეტულ საფუძვლებს წარმოადგენს სისტემური ანალიზის ძირითადი დებულებები, მაკრო- და მიკრო-ეკონომიკა, კიბერნეტიკა, პროცესების მოდელირება, მართვის თეორია, ფსიქოლოგია, სოციოლოგია და სხვა მეცნიერებები. ძირითად მეთოდოლოგიურ ინსტრუმენტად გამოიყენება მოდელირება და სტრუქტურულ-სისტემური მიდგომა, რომლის დახმარებითაც შეისწავლება ორგანიზაციის სისტემური ელემენტები.

3.2. სისტემის ცნება. მენეჯმენტის სისტემა

ცნებას — **სისტემა**, ჩვენ გავეცანით ადრე, სისტემური მიდგომის კონცეფციის შესწავლისას, მაშასადამე, სისტემა — ეს არის ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების ერთობლიობა, განკუთვნილი განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად, რომელიც ქმნის განსაზღვრულ მთლიანობას, ერთიანობას. მისი ძირითადი პრინციპები და ნიშნებია:

- მთლიანობა;
- სტრუქტურულობა;
- სტრუქტურისა და გარემოს ურთიერთკავშირი;
- იერარქიულობა;
- ყოველი სისტემის აღწერის სიმრავლე.

სისტემის ცნება ყველაზე ხშირად მოიხმარება ინტეგრალური სისტემის მნიშვნელობით. სისტემის ძირითად კომპონენტებს მიაკუთვნებენ: სისტემის ელემენტებს, ელემენტებს შორის ურთიერთდამოკიდებულებას, ქვესისტემებს, სისტემის სტრუქტურას.

სისტემის ელემენტი — ეს არის სისტემის მინიმალური მთელი ნაწილი, რომელსაც ფუნქციონალურად შეუძლია მთლიანად ასახოს სისტემის ზოგიერთი საერთო კანონზომიერებები.

ურთიერთდამოკიდებულებები, ანუ კავშირი სისტემის ელემენტებს შორის, გამოისახება ნივთიერებების, ენერგიის, ინფორმაციის გაცვლით.

ქვესისტემა — ეს არის სისტემის ნაწილი, რომელიც შედგება ელემენტებისგან, რომლებიც შესაძლებელია გავაერთიანოთ მსგავსი ფუნქციონალური გამოვლინებებით. სისტემაში ფუნქციის რაოდენობაზე დამოკიდებულებით, სისტემაში შეიძლება იყოს ქვესისტემების სხვადასხვა რაოდენობა.

სისტემის სტრუქტურა — ეს არის სისტემის ელემენტებს შორის, მის ქვესისტემებს შორის, სისტემასა და გარე გარემოს შორის კავშირების ერთობლიობა. თუ კავშირების ერთობლიობას განვიხილავთ სისტემის შიგნით, მაშინ სტრუქტურა ითვლება შიდა სტრუქტურად. თუ კავშირები განიხილება როგორც შიდა, ისე გარე გარემოსთან, სტრუქტურა ითვლება სრულ სისტემად.

სისტემები არის ღია და დახურული.

ღია სისტემა — ეს არის სისტემა, რომელიც იკვებება გარედან რაიმე ენერგიით ან რესურსებით და არ შეუძლია ავტონომიურად არსებობა.

დახურულ სისტემას აქვს ენერგიის (რესურსების) წყარო თავის შიგნით, მას შეუძლია ავტონომიურად ყოფნა, ანუ, იგნორირებას უკეთებს გარე ზემოქმედების ეფექტს.

სხვა კლასიფიკაციის თანახმად, სისტემები იყოფიან ტექნიკურ, ბიოლოგიურ და სოციალურ სისტემებად.

სოციალური სისტემა ხასიათდება ადამიანის არსებობით ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების ერთობლიობაში და იგი ცნობილია როგორც ორგანიზაცია. თუ არსებობს ორგანიზაცია, მაშინ უნდა იყოს მართვის სისტემაც.

მართვის სისტემა — ეს არის სისტემა, რომელშიც მიმდინარეობს მართვის პროცესი. ამ ცნებასთან ერთად არსებობს ცნება სისტემის მართვა — მართვის გარე ფუნქციების შესრულება, რომლებიც უზრუნველყოფენ სისტემის ფუნქციონირებისთვის საჭირო პირობებს. მიუხედავად მათი სემანტიკური მსგავსებისა, უნდა გვესმოდეს, რომ სისტემის მართვა, ორგანიზაციის მიმართ გამოყენებისას, წარმოადგენს მენეჯმენტს, ხოლო მართვის სისტემა — **მენეჯმენტის სისტემას**.

ორგანიზაციის მართვის სისტემა შედგება ცალკეული ქვესისტემებისგან, რომელთაგან ყოველი შეიძლება აღვწეროთ, როგორც რომელიღაცა სისტემა, რომელშიც შეიძლება გამოვყოთ ელემენტები, რომლებიც იმყოფებიან ორგანიზაციის იერარქიის ყველაზე დაბალ დონეზე. სისტემის ელემენტები ფლობენ გარკვეულ თვისებებს ან მახასიათებლებს. ეს მახასიათებლები ზემოქმედებენ ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე, მის დინამიკურობაზე, სიზუსტეზე, საიმედოობაზე, მოქნილობაზე და სხვა პარამეტრებზე, რაც განაპირობებს მისი პროექტირების მრავალვარიანტულობას.

ამგვარად, ორგანიზაციის მართვის სისტემა ან **მენეჯმენტის სისტემა** - ეს არის ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთმოქმედი ქვესისტემებისა და ელემენტების მთლიანი კომპლექსი, რო-

მელიც იძლევა ორგანიზაციის წარმატებით მართვის საშუალებას.

მენეჯმენტის სისტემა შედგება **გარე გარემოცვისა და შიდა სტრუქტურისგან**. გარე გარემოცვას შეადგენს შესასვლელი, გამოსასვლელი, გარე გარემო და უკუკავშირი. შიდა სტრუქტურის საფუძველს შეადგენს მართვადი და მმართველი ქვესისტემები. გარე გარემოცვა პირველადია. თავდაპირველად გამოიკვლევა გარე გარემო, გამოსასვლელი (სამომხმარებლო ბაზარი), შესასვლელი (მომწოდებელთა ბაზარი), ხოლო შემდეგ — შიდა სტრუქტურა, თავისი მიზნებითა და შესაძლებლობებით.

ნათქვამიდან გამომდინარეობს, რომ მენეჯმენტის სისტემას აქვს განვითარებული სტრუქტურა (მენეჯმენტის ინფრასტრუქტურა), რომლის შესწავლა და ცოდნაც აუცილებელია მენეჯმენტის საფუძვლების გასაგებად.

3.3. მენეჯმენტის ინფრასტრუქტურა

ინფრასტრუქტურა — არის ურთიერთდაკავშირებული, სამომსახურო სტრუქტურების კომპლექსი, რომელიც შეადგენს და (ან) უზრუნველყოფს პრობლემების (ამოცანების) გადაჭრის საფუძველს.

მენეჯმენტის ინფრასტრუქტურა (მენეჯმენტის სისტემის სტრუქტურა) — ეს არის **მეცნიერული მიდგომების, კანონებისა და კანონზომიერებების, პრინციპების, მეთოდების და ფუნქციების**, აგრეთვე მენეჯმენტის რიგი ქვესისტემების ერთობლიობა, რომელთა შორის უნდა გამოვყოთ **მმართველი და მართვადი ქვესისტემები**. სხვა ქვესისტემებში აღნიშნავენ მიზნობრივ და უზრუნველყოფ ქვესისტემებს.

მენეჯმენტის ინფრასტრუქტურა ახასიათებს პირობებს, რომლებშიც შესაძლებელია და აუცილებელი მართვის ამ ტიპის წარმოქმნა და ფორმირება. მენეჯმენტის ინფრასტრუქტურის ყველა ფაქტორები შეიძლება დავყოთ სამ ჯგუფად:

- მენტალიტეტი, გამეფებული საზოგადოებაში;
- მეცნიერული შემეცნების დონე (განვითარების პრობლემების გაგება);
- გარემო, რომელშიც ხორციელდება მართვა.

მენტალიტეტი ახასიათებს ფასეულობებს, ტრადიციებს, კულტურას, სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ატმოსფეროს, სამართლებრივ ცნობიერებას, ეკონომიკურ ფსიქოლოგიას. იმაზე, თუ როგორია საზოგადოების მენტალიტეტი, დიდად არის დამოკიდებული თუ რომელ მეთოდებსა და ხერხებს იყენებს ხელმძღვანელი თავის ხელქვეითებზე ზემოქმედებისთვის, რამდენად სწრაფად და კეთილსინდისიერად ასრულებენ თანამშრომლები ხელმძღვანელის მითითებებს, როგორ აყალიბებენ ურთიერთობებს კოლეგებთან და ხელმძღვანელობასთან და ა.შ.

მეცნიერული ცნობიერება ხასიათდება საზოგადოებაში ფუნქციონირებადი ცოდნის საერთო დონით ეკონომიკის, მენეჯმენტის, სოციოლოგიის, ფსიქოლოგიის, ინფორმატიკის სფეროებში, აგრეთვე სოციალურ-ეკონომიკურ სიტუაციებთან და ხელისუფლებასთან დამოკიდებულებით. ცოდნის სისტემა შეადგენს მენეჯმენტის მიერ გამოყენებულ პოტენციალს.

საზოგადოებრივი გარემო ხასიათდება ბაზრის პირობებით, მწარმოების ხასიათით, განათლებით, სახელმწიფო მართვის სისტემით, საკუთრების სტრუქტურით, რესურსებით. საზოგადოებრივი გარემო წარმოადგენს იმ ფუნდამენტს, რომელზეც შენდება მენეჯმენტი.

3.4. მენეჯმენტის კანონზომიერებები

მენეჯმენტის კანონზომიერებები — ეს არის შედარებით მნიშვნელოვანი და სისტემატურად განმეორებადი ტენდენციები, რომლებიც თავის მხრივ, ასახავენ მდგრად ურთიერთკავშირებს ორგანიზაციის მართვის ელემენტებს შორის.

მენეჯმენტის თეორიაში გამოყოფენ შემდეგ კანონზომიერებებს:

1. წარმოების მართვის სისტემის ერთიანობა. ეს ნიშნავს სისტემის შიდა კავშირების მდგრადობას გარე გარემოს მდგომარეობის ცვლილებისას და ითვალისწინებს:

- ყველა რგოლის მართვის პრინციპების ერთიანობას;
- მართვის სისტემის ორგანიზაციული ფორმების ერთიანობას, რომელიც გამოვლინდება სტრუქტურული მახასიათებლების ტიპიზაციაში;
- მართვის ფუნქციის ერთიანობა;
- მართვის მეთოდების ერთიანობა;
- მართვის პროცესის ერთიანობა ყველა ოპერაციის რიტმულობაში, შეთანხმებულობაში;
- ერთიანი მოთხოვნილებები კადრების მიმართ.

სისტემის ერთიანობის შენარჩუნებას დიდი მნიშვნელობა აქვს მართვის სრულყოფისთვის.

2. წარმოებისა და მართვის პროპორციულობა. ის აუცილებელია საწარმოში ძირითადი და დამხმარე წარმოების რაციონალური განვითარებისთვის და შრომის ორგანიზებისთვის — როგორც შრომის მაღალი წარმადობის ერთ-ერთი პირობა. წარმოებისა და მართვის ცუდად ორგანიზება იწვევს აპარატის გაზრდას, რომელიც დაკავებულია ძირითადად ოპერატიული მართვით, წარმოების რეგულირებით პერსპექტიული საკითხების შემუშავების საზიანოდ.

პროპორციულობა, როგორც მართვის კანონზომიერება, ეხება არა მხოლოდ მართვას, არამედ სამართ სისტემასაც. მოცულობისა და ტექნიკური შეიარაღების მართვის ყოველ სამსახურს უნდა შეეძლოს, გადაჭრას საკუთარი ფუნქციონალური ამოცანები იმისათვის, რომ მმართველმა სისტემამ შეძლოს სამართი სისტემის მუშაობის მკაფიო ორგანიზება.

3. მართვის ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია. მისი ოპტიმალური შეთავსება ნიშნავს ამოცანების, ფუნქციებისა და უფლებამოსილებების განაწილების აუცილებლობას. ცენტრალიზებული მართვა წარმოადგენს სისტემის ისეთ აგებას და ფუნქციონირების ისეთ ორგანიზებას, რომლის დროსაც არსებობს მართვის ყოველი სუბიექტის უწყვეტი, მუდმივად მოქმედი და საკმაოდ მდგრადი დაქვემდებარება. იგი გამოიხატება მართვის ფუნქციების აუცილებელ შეთანხმებაში, რომლის შემცველობაც განისაზღვრება სისტემის განვითარების ერთიანი მიზნებით და ამავდროულად, არ ნიშნავს სისტემის ყოველი ელემენტის საქმიანობის ზღვრულად ხისტ რეგლამენტირებას. მართვის სისტემაში ყოველ რგოლს აქვს ფუნქციონირების საკუთარი პირობები, სპეციფიკური ინტერესები. მათი გათვალისწინება შესაძლებელია მხოლოდ ამა თუ იმ პრობლემების დამოუკიდებელი გადაჭრის უფლებების მინიჭების საშუალებით, ანუ, რომელიღაც დეცენტრალიზაციით.

მართვის ცენტრალიზაციის დონე იცვლება წარმოების განვითარების პროცესში და ასეთი ცვლილება ობიექტურად აღმოაჩენს ტენდენციას - მართვის კანონზომიერებას. ამ კანონზომიერების თანახმად არ შეიძლება ჩაითვალოს ცუდად ან კარგად როგორც მაღალცენტრალიზებული, ისე დეცენტრალიზებული მართვა. წარმოების განვითარების ყოველი ეტაპისთვის უნდა იყოს თავისი, ცენტრალიზაციის ოპტიმალური დონე.

4. მართვადი და მმართველი სისტემის თანაფარდობითობა და ადეკვატურობა. თანაფარდობითობის ქვეშ უნდა გვესმოდეს მმართველი და მართვადი სისტემების შესაბამისობა. მართვის სუბიექტისა და ობიექტის თანაფარდობითობის ცვლილება ხდება სხვადასხვა ფაქტორების ზემოქმედებით, რომელთაგან ყველაზე მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული და ეკონომიკური. ისინი გამოყვანილია მართვის ღირებულების გაზრდაში. ამ ტენდენციას აქვს ობიექტური საფუძველი. იგი ასახვს მართვის ტექნიკური დონის ამაღლების ტენდენციას და თანამედროვე წარმოების მიერ წაყენებულ ახალ მოთხოვნილებებს. თუმცა, მართვის ღირებულების გაზრდის ტემპები არ უნდა იყოს გადაჭარბებული. მართვის ღირებულებისა და წარმოების ეკონომიკური მოცულობის თანაფარდობა მთლიანობაში უნდა დასტაბილურდეს.

მენეჯმენტის კანონზომიერებები გამოვლინდა მისი განვითარების საკმაოდ ხანგრძლივი ისტორიული პერიოდის კვლევის საფუძველზე. ამიტომ, საინტერესოა ასევე კლასიფიკაცია, დაფუძნებული მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების, განვითარების ისტორიულ გამოცდილებაზე, რომელიც საშუალებას იძლევა, გამოვყოთ მისი ფუნქციონირების შემდეგი კანონზომიერებები:

1. მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის ურთიერთობა, ფორმების ტრანსფორმაციით და ეკონომიკის ორგანიზების მეთოდებით (წარმოების მეთოდი). მმართველი აზრის ევოლუციის ანალიზი აჩვენებს, რომ, ეკონომიკური განვითარების ყოველ სტადიას შეესაბამება მართვის თავისი ხერხი, ხოლო მენეჯმენტის თეორია და პრაქტიკა განპირობებულია ეკონომიკის ფორმებითა და მეთოდებით.

2. გარე გარემოს ფაქტორების მდგომარეობის განმსაზღვრელი გავლენა ორგანიზაციის მართვის სისტემის არჩევა-სა და ფორმირებზე. ორგანიზაცია საბაზრო ეკონომიკაში წარმოადგენს ღია სისტემას. ამიტომ ორგანიზაციის მართვა (მისი

ორგანიზაციული სტრუქტურა) უნდა შეესაბამებოდეს გარე გარემოს მდგომარეობას და უზრუნველყოფდეს მასთან მჭიდრო ურთიერთქმედებას.

3. საკუთრების ფორმების მართვის შინაარსის შესაბამისობა ორგანიზაციის ქონებასთან. ორგანიზაციის საკუთრების ფორმაზე დამოკიდებულებით მენეჯმენტი იქნება სხვადასხვავარი. ორგანიზაციებში, სადაც საკუთრების პრიორიტეტულ ფორმას წარმოადგენს კერძო, მენეჯმენტს ექნება საბაზრო ხასიათი. საზოგადოებრივი საკუთრების ფორმები მოითხოვენ მართვისადმი კომბინირებულ მიდგომას.

4. მმართველი და მართვადი ქვესისტემების (ანუ, სუბიექტისა და მართვის ობიექტის) თანაფარდობის ოპტიმიზაცია. მართვის სუბიექტისა და ობიექტის ურთიერთქმედება უნდა იყოს ოპტიმალური, როგორც რაოდენობრივ, ისე ხარისხობრივ დამოკიდებულებაში. მაშასადამე, რაოდენობრივი თანაფარდობა ორგანიზაციაში, მენეჯმენტის პერსონალსა და შემსრულებლებს შორის უნდა შეესაბამებოდეს შრომის ხასიათს, მის სირთულეებსა და სხვა პირობებს.

5. შეგნებული და სრული მართვის უპირატესობა. იგი გულისხმობს ორგანიზაციისა და მართვის მიზნების შეგნებულ ფორმულირებას, ორგანიზაციის გარე და შიდა გარემოს კვლევის ჩატარებას, განვითარების პროგნოზირებას და ამის საფუძველზე მისი საქმიანობის დაგეგმვის სისტემის შემუშავებას ახლო პერსპექტივაში.

6. ორგანიზაციაში მართვის ფუნქციის კონცენტრაცია და დინამიური ცვლილება. ორგანიზაციის მართვის რეალიზაცია ხდება მისი ფუნქციის სისტემით, ანუ, მართვითი საქმიანობის სახეობებით. მართვითი საქმიანობის კონცენტრაცია, როგორც წესი, ხორციელდება მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციის მეშვეობით, რომელიც გახსნის მის შინაარსს (დაგეგმვა, ორგანიზება,

მოტივაცია, კონტროლი) მმართველი გადაწყვეტილების მიღების პროცედურით. ამასთან, ორგანიზაციები განსხვავდებიან ერთ-მანეთისგან საქმიანობის სახეობებით, ფორმებით, შინაარსით და საქმიანობის პირობებით. ამიტომ გათვალისწინებული უნდა იქნას მართვის ფუნქციის ცვლილების დინამიკა და მათი რეალიზაციის სპეციფიკა.

7. მართვის დონეების ოპტიმიზაცია. მმართველი შრომის დაყოფა ხორციელდება არა მხოლოდ ჰორიზონტალზე, არამედ ვერტიკალზეც. შედეგად წარმოიქმნება მართვის დონეების იერარქია. რაც უფრო მეტია მართვის რგოლების (საფეხურების) რიცხვი, მით მეტი დროა საჭირო მმართველი ინფორმაციის გასავლელად ზემოდან ქვემოთ და პირიქით. ამასთან, ორგანოს იერარქიის რგოლების შემცირებამ შესაძლოა გამოიწვიოს ობიექტების რაოდენობის გაზრდა მართვის ერთ სუბიექტზე გათვლით, მართვადობის დაკარგვა. ამიტომ, მართვის დონეების იერარქია უნდა იყოს ოპტიმალური ვერტიკალურადაც და ჰორიზონტალურადაც.

8. მართვის პროცესებში კონტროლის, აღრიცხვისა და ანალიზის ფუნქციების ოპტიმალური გამოყენება.

3.5. მენეჯმენტის პრინციპები

მენეჯმენტის პრინციპები — ეს არის მნიშვნელოვანი სახელმძღვანელო წესები, ძირითადი დებულებები და მოქცევის ნორმები, რომლით ხელმძღვანელობითაც ორგანიზაციის მართვის ორგანოები უზრუნველყოფენ მის ეფექტურ განვითარებას. მენეჯმენტის პრინციპები, მართვის ობიექტური კანონზომიერებების სინთეზით, რეალურად განსაზღვრავენ მართვის პრაქტიკას ნებისმიერ ორგანიზაციაში. საერთო წესების წარმოდგენით, მენეჯმენტის პრინციპები ახდენენ ორგანიზაციის მართ-

ვის სისტემისადმი მოთხოვნების ფორმირებას — ფუნქციების, მეთოდების, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების მიმართ.

პირველად რაციონალური მართვის პრინციპები ფორმირებული იყო ჯერ კიდევ 1912 წელს **ჰ. ემერსონის** მიერ წიგნში — „წარმადობის თორმეტი პრინციპი“. ა. ფაიოლმა გამოთქვა აზრი იმის შესახებ, რომ მართვის პრინციპების რაოდენობა შეუზღუდავია და ჩამოაყალიბა ადმინისტრაციული მართვის 14 პრინციპი, რომლებმაც თავისი მნიშვნელობა დღემდე შეინარჩუნეს.

არსებობს მართვის პრინციპების კლასიფიკაციისადმი რამდენიმე მიდგომა. მათი შედარებით სრული განმარტება მოცემულია **ჰ. კუნცემის** და **კ. ოდონელის** მიერ, რომლებმაც განიხილეს დაგეგმვის — ათი, ორგანიზების — თხუთმეტი, მოტივაციის — ათი და კონტროლის თოთხმეტი პრინციპი.

ამასთან დაკავშირებით, მენეჯმენტის ყველა პრინციპები მიზანშეწონილია დავაჯგუფოთ ორ ჯგუფად — საერთოდ და კერძოდ.

საერთო პრინციპები

მართვის საერთო პრინციპებს მიეკუთვნებიან: გამოყენებითობა, სისტემურობა, მრავალფუნქციურობა, ინტეგრაცია, ორიენტაცია ფასეულობებზე.

გამოყენების პრინციპი — მენეჯმენტი შეიმუშავებს მოქმედების თავისებურ მიდგომას ორგანიზაციაში მომუშავე ყველა თანამშრომლისთვის.

სისტემურობის პრინციპი — მენეჯმენტი მოიცავს მთლიან სისტემას, შიდა და გარე ურთიერთკავშირების, ურთიერთდამოკიდებულებებისა და საკუთარი სტრუქტურის ან მთლიანად სისტემის გახსნილობის გათვალისწინებით.

მრავალფუნქციონალობის პრინციპი — მენეჯმენტი მოიცავს საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტებს: მატერიალურს (რესურსები, მომსახურება), ფუნქციონალურს (შრომის ორგანიზაცია), აზრობრივს (საბოლოო მიზნის მიღწევა).

ინტეგრაციის პრინციპი — სისტემის შიგნით უნდა ინტეგრირებდეს ურთიერთობების სხვადასხვა ხერხები და თანამშრომელთა შეხედულებები.

ფასეულობებზე ორიენტაციის პრინციპი — მენეჯმენტი ჩართულია საზოგადოების გარემოცვაში განსაზღვრული წარმოდგენებით ისეთ ფასეულობებზე, როგორიცაა სტუმართმოყვარეობა, პატიოსანი მომსახურება, ხელსაყრელი თანაფარდობა და ა.შ.

კერძო პრინციპები

მენეჯმენტის ერთ-ერთ ძირითად **კერძო პრინციპს**, რომელთა მოკლე დახასიათება მოყვანილი იქნება ქვემოთ, წარმოადგენს მართვაში **ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეთავსების პრინციპი**, რომელიც მდგომარეობს უფლებამოსილებების ოპტიმალურ განაწილებაში (დელეგირება), მმართველი გადაწყვეტილებების მიღებისას. ეს პრინციპი გულისხმობს მართვაში ერთმმართველობისა და კოლეგიალობის ცოდნის გამოყენების აუცილებლობას.

მართვის მეცნიერულად დასაბუთებულობის პრინციპი გულისხმობს მეცნიერულ განჭვრეტას და დროში დაგეგმილ ორგანიზაციის სოციალურ-ეკონომიკური გარდაქმნებს. ამ პრინციპის ძირითადი შინაარსი მდგომარეობს მოთხოვნილებებში, რათა ყველა მმართველი მოქმედებები განხორციელდეს მეცნიერული მეთოდებისა და მიდგომების გამოყენების ბაზაზე. მართვის

მეცნიერული დასაბუთება ნიშნავს მეცნიერების გამოყენებას არა მხოლოდ მართვის გადანწყვეტილებების შემუშავებასა და რეალიზაციაში, არამედ პრაქტიკული გამოცდილების ღრმად, ხოლო არსებული რეზერვების ყოველმხრივ შესწავლას.

გეგმიურობის პრინციპის არსი მდგომარეობს ძირითადი მიმართულებების და ორგანიზაციის პერსპექტიულ განვითარებაში პროპორციების დადგენაში. დაგეგმარების პროცესშია (მიმდინარე და პერსპექტიული გეგმების სახით) ორგანიზაციის ყველა რგოლი. გეგმა განიხილება, როგორც ეკონომიკური და სოციალური ამოცანების კომპლექსი, რომლებიც უნდა გადაიჭრას მომავალში.

უფლებების, მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობის შეთავსების პრინციპი ვარაუდობს, რომ ყოველი დაქვემდებარებაში მყოფი, უნდა ასრულებდეს მასზე დაკისრებულ ამოცანას და პერიოდულად ანგარიშს აბარებდეს მათი შესრულების შესახებ. ორგანიზაციაში ყველას აქვს კონკრეტული უფლებები, პასუხისმგებლობა მასზე დაკისრებული ამოცანების შესრულებაზე.

კერძო ავტონომიისა და თავისუფლების პრინციპი ვარაუდობს, რომ ყველა ინიციატივა გამომდინარეობს თავისუფლად მოქმედი ეკონომიკური სუბიექტებიდან, რომლებიც ასრულებენ მმართველ ფუნქციებს საკუთარი სურვილით, მოქმედი კანონმდებლობის ფარგლებში. სამეურნეო საქმიანობის თავისუფლება წარმოდგენილია, როგორც პროფესიონალური თავისუფლება, კონკურენციის თავისუფლება, ხელშეკრულებების თავისუფლება და ა.შ.

იერარქიულობისა და უკუკავშირის პრინციპი მდგომარეობს მართვის მრავალსაფეხურიანი სტრუქტურის შექმნაში, რომლის დროსაც პირველადი (ქვედა დონე) რგოლები იმართებიან შემდეგი დონის მართვის ორგანოების კონტროლის ქვეშ მყოფი თავისივე ორგანოებით. ისინი, თავის მხრივ, ექვემდებარებიან და

გაკონტროლდებიან შემდეგი დონის ორგანოების მიერ. ორგანიზაციის ყველა რგოლების საქმიანობის მუდმივი კონტროლი ხორციელდება უკუკავშირის საფუძველზე. თავისი არსით ეს არის სიგნალები, რომლებიც ასახავენ მართვის ობიექტის მართვად ობიექტზე ზემოქმედების რეაქციას. უკუკავშირის არხებით, ინფორმაცია მართვადი ობიექტის მუშაობის შესახებ უწყვეტად მიეწოდება მმართველ სისტემას, რომელსაც გააჩნია მართვის პროცესების კირექტირების შესაძლებლობა.

მოტივაციის პრინციპის არსი ისეთია, რომ რაც უფრო გულდასმით ახორციელებენ მენეჯერები ნახალისებისა და დასჯის სისტემას, განიხილავენ მას გაუთვალისწინებელი გარემოებების გათვალისწინებით, ახდენენ ორგანიზაციის ელემენტების მიხედვით ინტეგრირებას, მით უფრო ეფექტური იქნება მოტივაციის პროგრამა.

მართვის დემოკრატიზაციის პრინციპი წარმოადგენს თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან პრინციპს და იგი ნიშნავს ორგანიზაციის მართვაში ყველა თანამშრომლის მონაწილეობას. ასეთი მონაწილეობის ფორმები სხვადასხვანაირია: შრომის ნაწილობრივი ანაზღაურება, აქციაში ჩადებული ფულადი სახსრები, ერთიანი ადმინისტრაციული მართვა, მმართველი გადაწყვეტილებების კოლეგიალური მიღება და ა.შ.

მართვის სისტემების მდგრადობისა და მობილურობის პრინციპი გულისხმობს, რომ ორგანიზაციის გარე და შიდა გარემოს შეცვლით მენეჯმენტის სისტემამ არ უნდა განიცადოს ძირეული ცვლილებები. მდგრადობა განისაზღვრება, უპირველესად, სტრატეგიული გეგმების ხარისხით და მართვის ოპერატიულობით, მენეჯმენტის სისტემის შემგუებლობით ცვლილებებთან გარე გარემოში. მდგრადობასთან ერთდროულად, მართვის პროცესი უნდა იყოს მობილური, ანუ მაქსიმალურად მთლიანად ითვალისწინებდეს მომხმარებელთა ცვლილებებსა და მოთხოვნებს.

სხვა კლასიფიკაციის თანახმად, მენეჯმენტის თეორია გამოყოფს **10 პრინციპს**:

- დემოკრატიული ცენტრალიზმი;
- პოლიტიკური და სამეურნეო ხელმძღვანელობის ერთიანობა;
- მეურნეობის გეგმიური წარმოება;
- მატერიალური და მორალური სტიმულირება;
- მართვის მეცნიერულობა;
- პასუხისმგებლობა;
- კადრების სწორად შერჩევა და განლაგება;
- ეკონომიურობა და ეფექტურობა;
- დარგობრივი და ტერიტორიული მართვის ოპტიმალური შეთავსება;
- სამეურნეო გადანაცვლებების უწყვეტობა.

თუ ყურადღებით დავაკვირდებით მათ, მაშინ დავინახავთ რომ ბევრი მათგანი გვახსენებენ პრინციპებს, რომლებიც გამოთქმული იყო საუკუნის დასაწყისში **ფ. ტილორის, ა. ფაიოლის, ჰ. ემერსონის** და სხვათა მიერ.

ი.ნ. გერჩიკოვა თავის სახელმძღვანელოში ხაზს უსვამდა მხოლოდ **5 პრინციპს**:

- ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის შეთავსება;
- ერთპიროვნულობისა და კოლექტივობის შეთავსება;
- უფლებების, ვალდებულებებისა და პასუხისმგებლობის შეთავსება;
- გუნდის ერთიანობა;
- მართვის დემოკრატიზაცია.

3.6. მენეჯმენტის მეთოდები.

მენეჯმენტის მეთოდები — ეს არის წესებისა და მართვის სხვადასხვა ამოცანების გადაჭრის პროცედურები, ორგანიზაციის ეფექტური განვითარების მიზნით. მენეჯმენტის მეთოდები საშუალებას იძლევიან, შემცირდეს მართვის ინტუიციური ხასიათი, შევიტანოთ მონესრიგებულობა, დასაბუთებულობა და ორგანიზებულობა ორგანიზაციის მართვის პროცესის სისტემის აგებასა და ფუნქციონირებაში.

მენეჯმენტის მეთოდების მრავალფეროვნება და სხვადასხვა მიდგომები მათი კლასიფიკაციის მიმართ ართულებენ მათგან იმის არჩევას, რომლებიც იქნება უფრო ეფექტური კონკრეტული მართვის ამოცანების გადასაჭრელად. მართვის მეთოდების რიცხვისა და მრავალფეროვნების ზრდის ტენდენცია მოითხოვს მათი მთლიანი ერთობლიობის მონესრიგებას გარკვეული კრიტერიუმებით კლასიფიკაციის გზით. თვითონ მართვის მეთოდები შეიძლება განისაზღვროს, როგორც მართვის ობიექტზე ზემოქმედების მეთოდებისა და ხერხების ერთობლიობა დასახული მიზნის მისაღწევად. შედარებით გავრცელებული კლასიფიკაციის თანახმად, გამოყოფენ მეთოდების სამ ჯგუფს: ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული, ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური (*ცხრილი 3.1*).

ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები — ეს არის მეთოდები, რომელთა მეშვეობითაც მენეჯერს, როგორც ხელისუფლების სუბიექტს, შეუძლია ზემოქმედება პერსონალზე. ეს მეთოდები ძალდატანებაა. ისინი უზრუნველყოფენ გარკვეულობას, ორგანიზებულობას, შეთანხმებულობას, პასუხისმგებლობას და შრომით დისციპლინას, ასევე ახდენენ პირდაპირ ზეგავლენას ორგანიზაციაზე და იძლევიან მმართველ სიტუაციაზე სწრაფი რეაგირების საშუალებას. ეს მეთოდები ეყრდნობა ხელმძღვანე-

ლის ძალაუფლებას, რომლებიც ახლავს დისციპლინასა და პასუხისმგებლობას.

ეკონომიკური მეთოდები — გულისხმობენ აღრიცხვას და შრომითი კოლექტივისა და თითოეული თანამშრომელის თავისი შრომის შედეგში ეკონომიკური დაინტერესების გამოყენებას. იგი ხელს უწყობს ახალი შესაძლებლობების, რეზერვების გამოვლინებას, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საბაზრო ურთიერთობების პირობებში. ლაპარაკია მატერიალური სტიმულირების სისტემის ცვლილებაზე, სანარმოო პროცესის ყველა მონაწილის ეკონომიკური ინტერესების გათვალისწინებით.

ცხრილი 3.1. მართვის მეთოდები, მათი გამოვლინების ფორმები და ზემოქმედების ხასიათი

მეთოდის სახეები	გამოვლინების ფორმები	ზემოქმედების ხასიათი
ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული	ბრძანებები, განკარგულებები, თათბირები, რეგლამენტები, ინსტრუქციები	პირდაპირი
ეკონომიკური	პრემიები, დანამატები, დამატებითი შვებულებები, საგზურები, ფასიანი საჩუქრები და ა.შ.	პირდაპირი
სოციალურ-ფსიქოლოგიური	პირადი მაგალითი, დარწმუნება, საყვედური, მადლობა, ქების სიგელი, დანიშნულება და ა.შ.	პირდაპირი და ირიბი

სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები — ეს არის სპეციფიკური ხერხებისა და პიროვნულ დამოკიდებულებებზე ზემოქმედების საშუალებები და სპეციალური პროცესები, რომლებიც წარმოიშობა შრომით კოლექტივებში. მათი გამოყენების მთა-

ვარი მიზანია კოლექტივში დადებითი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ფორმირება, რისი წყალობითაც მნიშვნელოვანწილად გადაიჭრება აღმზრდელობითი, ორგანიზაციული და ეკონომიკური ამოცანები.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური ზემოქმედების ხერხები და მეთოდები მნიშვნელოვნად განსაზღვრავენ ხელმძღვანელის მომზადების დონეს, მის კომპეტენტურობას, ორგანიზაციულ შესაძლებლობებს და ცოდნას სოციალური ფსიქოლოგიის სფეროში.

საბაზრო რეფორმასთან დაკავშირებით, ჩვენს ქვეყანაში ძირითადი დაყრდნობა კეთდება ადმინისტრაციულ და ეკონომიკურ მეთოდებზე. იაპონელი სოციოლოგები კი ამტკიცებენ, რომ ხასიათზე, მუშაობის სურვილზე და იმაზე, თუ როგორია მორალურ-ფსიქოლოგიური მდგომარეობა კოლექტივში, შრომის წარმადობა შეიძლება 1,5-ჯერ გაიზარდოს ან რამდენჯერმე შემცირდეს.

3.7. მენეჯმენტის ფუნქციები

მენეჯმენტის ფუნქციები — ეს არის საქმიანობის სახეობები, რომელთა დახმარებითაც მმართველის სუბიექტი (ხელმძღვანელი, ორგანიზაციის მმართველი აპარატი) ზემოქმედებს მართვად ობიექტზე (შრომითი კოლექტივი), ანუ, ახორციელებს მართვას. ყოველი მათგანი წარმოადგენს მმართველი სამუშაოს კონკრეტულ სახეობას, რომელიც უზრუნველყოფს მთელი ორგანიზაციის ურთიერთდაკავშირებულ საქმიანობას.

საკითხის ისტორიაზე შეხებით უნდა აღინიშნოს, რომ სხვადასხვა დროს, სხვადასხვა ქვეყნებში, სხვადასხვა მეცნიერები გამოყოფდნენ მენეჯმენტის სხვადასხვა ფუნქციებს. როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, ა. ფაიოლმა გამოყო მართვის 5 ფუნქცია:

- დაგეგმვა;
- შრომის ორგანიზება;
- განკარგულების გაცემა — როგორც ლიდერის ხელოვნება;
- კოორდინაცია;
- კონტროლი.

განვლილი პერიოდის შემდეგ, სამეცნიერო ლიტერატურაში დაფუძნდა რამდენიმე მეთოდოლოგიური მიდგომა მართვის ფუნქციის გამოყოფის მიმართ. ამასთან შეიძლება შევხვდეთ შემდეგ ფუნქციებს:

- პროგნოზირება;
- დაგეგმვა;
- პროგრამირება;
- პროექტირება;
- გადაწყვეტილების მომზადება და მიღება;
- ხელმძღვანელობა;
- კოორდინაცია;
- რეგულირება;
- შეთანხმებულობა;
- ხელმძღვანელობა.

თუმცა აქ არ არის მკაფიო კონცეფცია, რომელიც მხარს დაუჭერდა მმართველი საქმიანობის ჩამოთვლილი დასკვნების მიკუთვნებას მართვის დამოუკიდებელი ფუნქციისადმი. თანამედროვე მართვის შესახებ მეცნიერება უფრო მკაფიო შეზღუდვებს ადებს **ფუნქციის** ცნებას და გამოყოფს ფუნქციების საკმაოდ შეზღუდულ შემადგენლობას.

მ. მესკონი, მ. ალბერტი, ფ. ხედოური თავის სახელმძღვანელოში — „მენეჯმენტის საფუძვლები“, ასახელებდნენ 4 ძირითად ფუნქციას: დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია, კონტროლი. **ი.ნ. გერჩიკოვა** ასახელებს 4 ძირითად ფუნქციას: დაგეგმვა, ორგანი-

ზება, მარკეტინგი და კონტროლი. სხვა მენეჯმენტის ამერიკულ სახელმძღვანელოებში ყველაზე ხშირად ფუნქციებს მიაკუთვნებენ დაგეგმვას, შტატების სტრუქტურისა და დაკომპლექტების შექმნის ორგანიზაციულ სამუშაოებს, ლიდერობას, მოტივაციას, კონტროლს. **ჰ. კუნცი და კ. ოდონელი**, გარდა სუფთა სანარმოო ფუნქციებისა (წარმოება, გასაღება, საბუღალტრო აღრიცხვა, შესყიდვები და ა.შ.), რომლებიც განსხვავდებიან ამა თუ იმ ორგანიზაციის სპეციფიკაზე დამოკიდებულებით, გამოყოფენ ასევე საერთო მმართველ ფუნქციებს, რომლებიც დამახასიათებელია ყველა ორგანიზაციებისთვის. ეს არის — დაგეგმვა, ორგანიზება, კადრებთან მუშაობა, ხელმძღვანელობა ან ლიდერობა, კონტროლი.

მენეჯმენტის თეორიაში ჩამოყალიბდა რამდენადმე სხვა, მაგრამ მართვის ფუნქციის ახლო გაგება. ის გამოყოფს **ძირითად** და **კონკრეტულ** მართვის ფუნქციებს. ძირითად ფუნქციებს მიეკუთვნებიან:

- მიზნის განსაზღვრა — საქმიანობის სახე, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის მიზნის დაყენებასთან და მისი მიღწევის პროგრამის შემუშავებასთან (დაგეგმვა);
- ორგანიზება — მიზნის მიღწევის უზრუნველყოფა;
- რეგულირება — საქმიანობის სახე მუშაობაში შეფერხებების აღმოფხვრისა და გამოსწორებისთვის;
- აქტივიზაცია — საქმიანობა მშრომელთა შრომის სტიმულირებისთვის;
- კონტროლი — საქმიანობა შრომის შედეგების დასახულ მიზნებთან შესატყვისობისთვის.

არ არის რთული იმაში დარწმუნება, რომ რეგულირების ფუნქცია, თავისი არსით, შეესაბამება კოორდინაციის ფუნქციას (ის ზოგჯერ წარმოდგენილია რეგულირების ფუნქციის ნაცვლად ან მასთან ერთად), ხოლო აქტივიზება — სხვა არაფერია, თუ არა მოტივაცია. ამგვარად, შეიძლება ლაპარაკი მენეჯმენტის ფუნ-

ქცევის ჩამონათვალის დამატებაზე, **მ. მესკონის, მ. ალბერტის, ფ. ხედურის** უფრო ფართოდ გავრცელებულ კლასიფიკაციაში. უნდა აღინიშნოს, რომ ეს ფუნქცია ვერ განლაგდება სხვა ფუნქციების მიმდევრობის რიგში, ის თან სდევს ყოველ ცალკე აღებულ ფუნქციას და თითქოსდა იკავებს „ფუნქციის ზედა“ მდგომარეობას. ამიტომ, მას ზოგიერთ კლასიფიკაციაში რეგულირებასთან, კომუნიკაციასთან და ანალიზთან ერთად უწოდებენ დამაკავშირებელ (გადასაბმელი) ფუნქციას.

კონკრეტულ ფუნქციებს მიეკუთვნებიან ფუნქციები, დაკავშირებული ორგანიზაციის რომელიმე ფუნქციონალური ქვეგანყოფილების ამოცანის გადაჭრასთან, მაგალითად:

- წარმოების კონსტრუქციული მომზადება;
- წარმოების ტექნოლოგიური მომზადება;
- ძირითადი წარმოების მართვა;
- რემონტისა და გამართვის მართვა;
- ენერგომეურნეობის მართვა;
- პროდუქციის ხარისხის მართვა;
- შრომისა და ხელფასის მართვა.

მათი ჩამონათვალი დამოკიდებულია დარგის და ორგანიზაციის სპეციფიკაზე,

საქმიანობის სფეროს მიხედვით, მენეჯმენტის ფუნქციებს შორის ასევე გამოყოფენ საერთო ფუნქციებს.

საერთო ფუნქციებს მიეკუთვნებიან:

- პროგნოზირება და დაგეგმვა;
- შრომის ორგანიზება;
- მოტივაცია;
- კოორდინაცია და რეგულირება;
- კონტროლი, აღრიცხვა, ანალიზი.

კონკრეტულ ფუნქციებად რეკომენდებულია მათი ტიპური შემადგენლობა:

- ეკონომიკური ანალიზი;
- წარმოების ტექნიკური მომზადება;
- წარმოების ორგანიზება;
- ტექნოლოგიური პროცესების მართვა;
- წარმოების ოპერატიული მართვა და ა.შ.

ლიტერატურაში მენეჯმენტის შესახებ, არის სხვა მიდგომებიც ფუნქციის კლასიფიკაციის მიმართ. თუმცა, მათ არ აქვთ პრინციპული ხასიათი, ხოლო სხვაობა ძირითადად მდგომარეობს ტერმინოლოგიასა და ფუნქციის შემადგენლობაში, პრაქტიკულად ცნობილი ჩამონათვალებიდან.

უნდა აღინიშნოს, რომ მიუხედავად მენეჯმენტის ფუნქციის უამრავი კლასიფიკაციისა, არ არის ისეთი პრიორიტეტული კლასიფიკაცია, რომლის როგორც ფუძემდებლის გამოყენება იქნებოდა შესაძლებელი. ამავე დროს, მმართველი საქმიანობის ჩამოთვლილი სახეობების ანალიზი საშუალებას იძლევა, დამოუკიდებელ მიმდევრობით განსახორციელებელ მენეჯმენტის ძირითად ფუნქციებს მივაკუთვნოთ ისეთი ფუნქციები, როგორიცაა დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივაცია, კონტროლი. ამას მოწმობს ასევე ასეთი კლასიფიკაციის გამოყენება უმეტეს უცხოურ და ადგილობრივ სამეცნიერო ლიტერატურასა და სახელმძღვანელოებში. ასეთი პრინციპი უდევს საფუძვლად ამ გამოცემასაც.

3.8. მენეჯმენტი როგორც გარდაქმნის პროცესი

სისტემური მიდგომის კონცეფცია და მენეჯმენტის სისტემის ცოდნა საკმაოდ სასარგებლოა მენეჯერებისთვის, რადგან საშუალებას აძლევს მათ, გაიგონ, თუ როგორ ფუნქციონირებს მათი ორგანიზაცია. ორგანიზაცია ურთიერთქმედებს გარე გარე-

მოსთან, რომელიც უზრუნველყოფს მას ენერგიით, ნედლეულით, ადამიანური და სხვა რესურსებით. იგი უნდა შეეგუოს ცვლილებებს ამ გარემოში, რათა ნორმალურად იფუნქციონიროს. ამდენად, ორგანიზაცია უნდა განიხილებოდეს როგორც ღია სისტემა.

სისტემური მიდგომის თვალსაზრისით, ორგანიზაცია, როგორც ღია სისტემა, არის შესასვლელი ინფორმაციის ან რესურსების საბოლოო პროდუქტად გარდაქმნის მექანიზმი, საკუთარი მიზნების შესაბამისად. შესასვლელი რესურსების ძირითადი სახესხვაობებია — ადამიანები, ნედლეული, დანადგარები, ენერგია, ფინანსები, ინფორმაცია და ა.შ.

ამგვარად, ორგანიზაციას, როგორც ღია სისტემას, ყოველთვის აქვს **შესასვლელი**, რომლიდანაც მასში გარემომცველი გარემოდან შედის ყველანაირი რესურსი, და გამოსასვლელი, რომლიდანაც გარემოს მიეწოდება რესურსების ტრანსფორმაციის შედეგად მიღებული მისი პროდუქცია.

რესურსების ქვეშ უნდა გვესმოდეს როგორც საკუთარი, შიდა, რომელსაც ორგანიზაცია უკვე ფლობს, ასევე გარე, რომლის გამოყენებასაც ორგანიზაცია მიმართავს ამა თუ იმ სიტუაციაში. ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგსა და მისი რესურსების მომხმარებლებს შორის, ყველა დონის მენეჯერების მიერ ყოველთვის მხარდაჭერილია **უკუკავშირი**. და ამ შედეგებით შეიძლება მსჯელობა მმართველი საქმიანობის ეფექტურობასა და შედეგიანობაზე.

3.9. ორგანიზაცია, როგორც მართვის სისტემა. მმართველი და მართვადი ქვესისტემები

მართვის სისტემა, როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, არის სისტემა, რომელშიც მიმდინარეობს მართვის პროცესი.

ორგანიზაციის, როგორც მართვის სისტემის არსებობის მექანიზმი, მდგომარეობს შემდეგში: მიზნების მისაღწევად აუცილებელია ორგანიზაციაში განხორციელდეს მისი თანამშრომლების შეთანხმებული მოქმედებები, მატერიალური და ფინანსური რესურსების დასაბუთებული განაწილება, საინფორმაციო უზრუნველყოფის სისტემის შექმნა, მართვის თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება. მათ მისაღწევად მინიმალური დანახარჯებით უნდა მოხდეს მართვის ყველა რგოლის საქმიანობისა და ორგანიზაციის წარმოების კოორდინაცია, ანუ, შეიქმნას მართვის ეფექტური სისტემა.

ორგანიზაცია, როგორც მართვის სისტემა, ორგანიზაციის თეორიის ერთ-ერთი საკვანძო ცნებაა. ის, როგორც ყოველი სოციალური სისტემა, შედგება ორი დამოუკიდებელი, მაგრამ ურთიერთდაკავშირებული ქვესისტემისგან — მმართველი და მართვადი.

მმართველი სისტემის ქვეშ უნდა გვესმოდეს მისი ის ნაწილი, რომელიც გამოიმუშავებს, მიიღებს და ტრანსლირებას გაუკეთებს მმართველ გადანყვეტილებებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ მათ შესრულებას, ხოლო მართვადი სისტემის ქვეშ უნდა გვესმოდეს ის, რომელიც აღიქვამს და რეალიზებას გაუკეთებს პრაქტიკაში. მმართველი სისტემის მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა.

მმართველი ქვესისტემა ეწოდება მართვის სუბიექტს, ხოლო მართვადი ქვესისტემა — მართვის ობიექტს. მოცემული ქვესისტემები ერთობლიობაში ქმნიან მართვის სისტემას. კავშირს მმართველი ქვესისტემიდან მართვადისკენ ეწოდება პირდაპირი, ხოლო მართვადიდან მმართველისაკენ — უკუ. ის განხორციელდება ინფორმაციის დახმარებით, რომელიც ძირითადია მმართველი ზემოქმედების გამოიმუშავებისა და განხორციელებისთვის და რომელიც მიდის მმართველი სისტემიდან მართვადისკენ შესასრულებლად.

მართვის იერარქიულობის პირობებში, მისი რგოლების უმრავლესობა, კონკრეტულ სიტუაციაზე დამოკიდებულებით, შეიძლება მიეკუთვნებოდნენ მმართველ ან მართვად ქვესისტემებს.

დასახელებულიდან ყოველ ქვესისტემას აქვს თავისებურებები. ამასთან, სისტემაზე და მისი ელემენტების ერთობლიობაზე ლაპარაკისას, ყურადღება უნდა მიექცეს იმას, რომ თვით სოციალურ ქსელში და მის მსხვილ კომპონენტებში (მმართველ და მართვად ქვესისტემებში) ცხადად ჩანს ელემენტების ერთგვაროვნება, რომლებიც ქმნიან თავისებურ სისტემებს:

- ტექნიკურს;
- ტექნოლოგიურს;
- ორგანიზაციულს;
- ეკონომიკურს;
- სოციალურს.

ტექნიკური სისტემა წარმოადგენს ცალკეული ტექნიკური საშუალებების პროპორციულ შეხამებას უამრავი სახეობის ცალკეული მოწყობილობებიდან. მაგალითად, სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემებში იგი გამოხატავს ორგანიზაციის საწარმოო სიმძლავრეებს, რომელთა დახმარებით მატერიალური წარმოების პროცესში ადამიანებს შეუძლიათ საჭირო პროდუქციის წარმოება.

ტექნოლოგიური სისტემა დაფუძნებულია მატერიალური წარმოების საქმიანობის დაყოფაზე სტადიებად და პროცესებად. ტექნოლოგიური სისტემის ელემენტებს წარმოადგენენ შრომის საგნები, ცალკეული ოპერაციები და პროცესები. ეს სისტემა წარმოადგენს წესებისა და ნორმების კრებულს, რომლებიც განსაზღვრავენ მატერიალური წარმოებისა და მათი მართვის პროცესში ოპერაციების მიმდევრობას.

ორგანიზაციული სისტემა, მართვის, მდგომარეობისა და ინსტრუქციების შესაბამისი მართვის სტრუქტურის შემუშავების

მეშვეობით, საშუალებას იძლევა რაციონალურად იქნას გამოყენებული ტექნიკური საშუალებები, შრომის საგნები, ინფორმაცია, ფართები და შრომითი რესურსები.

ეკონომიკური სისტემა წარმოადგენს ადამიანებისა და სოციალური ჯგუფების ერთობლივი საქმიანობის დროს წარმოქმნილი სოციალური დამოკიდებულებების ერთობლიობას. სწორედ სოციალური სისტემა ეკონომიკურთან ერთად განსაზღვრავს მატერიალური წარმოების მიზნებს, საზოგადოებრივ პოლიტიკას, ახდენს მათი ორგანიზების პრინციპებისა და მეთოდების ფორმირებას.

ყველა დასახელებული სისტემა ურთიერთდაკავშირებულია. ამასთან, ტექნიკური, ტექნოლოგიური და ორგანიზაციული სისტემები ერთობლივად უზრუნველყოფენ და ახასიათებენ მართვის ორგანიზაციულ-ტექნიკურ მხარეს, ხოლო ეკონომიკური და სოციალური — სოციალურ-ეკონომიკურს, ეს ფაქტორები უნდა გათვალისწინებული იყოს ორგანიზაციის პროექტირებისას.

3. 10. ინტეგრაციული პროცესები მენეჯმენტში

ორგანიზაციის პროექტირებაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია მოთხოვნილი ურთიერთობების დამყარებას ორგანიზაციის ნაწილებსა და ქვედანაყოფებს შორის. **პ. ლოურენსი** და **ჯ. ლარსი** რიგი ორგანიზაციების კვლევების საფუძველზე მივიდნენ დასკვნამდე, რომ ქვედანაყოფებს შორის ურთიერთობაზე, სხვებთან ერთად, მოქმედებენ ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა ქვედანაყოფებს შორის განსხვავების ხარისხი (დიფერენციაცია) და ქვედანაყოფთან საჭირო თანამშრომლობის ხარისხი (ინტეგრაცია). ასეთი მიდგომა ორგანიზაციის პროექტირებისადმი, რო-

მელსაც ხშირად დიფერენციაციისა და ინტეგრაციის თეორიას უწოდებენ, წარმოადგენს ორგანიზაციის მართვისადმი სიტუაციური მიდგომის საერთო თეორიის ნაწილს.

დიფერენციაცია ნიშნავს ორგანიზაციაში სამუშაოს განაწილებას მის ნაწილებს (ქვედანაყოფებს) შორის იმგვარად, რომ ყოველმა სამუშაომ მიიღოს დასრულების გარკვეული დონე ამ ქვედანაყოფის ფარგლებში.

ინტეგრაცია ნიშნავს თანამშრომლობის დონეს, რომელიც არსებობს ორგანიზაციის ნაწილებს შორის და უზრუნველყოფს მათი მიზნების მიღწევას მოთხოვნილებების ფარგლებში, წარმოდგენილი გარე გარემოცვის მიერ. ინტეგრაციაზე მოთხოვნა თავდაპირველად იქმნება სამუშაოების დაყოფითა და ურთიერთკავშირით ორგანიზაციაში. განსახილველი ორი ფაქტორის სხვადასხვა კომბინაციები ზეგავლენას ახდენენ ორგანიზაციის ნაწილებს შორის დამოკიდებულებაზე, რაც უშუალო გამოყენებას პოულობს ორგანიზაციის პროექტირებასა და მის მართვაში. ორგანიზაციის ნაწილების დიფერენციაციის ხარისხის შესწავლა გვეხმარება მათ შორის შესაძლო კონფლიქტის დონის განსაზღვრაში, ხოლო შესაბამისი ინტეგრაციული მექანიზმი ქმნის პირობებს, შესაძლო კონფლიქტების შესამცირებლად. ყველაფერი ერთად ხელს უწყობს ორგანიზაციის ეფექტურობის ამაღლებას მის გარე გარემოსთან ურთიერთქმედებისთვის.

მენეჯმენტის ფუნქციის ინტეგრაციას დამოკიდებულება აქვს მართვის ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციასთან. ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ცნებებს დამოკიდებულება აქვთ იერარქიულ დონესთან, რომელზეც მიიღება გადაწყვეტილებები. **ცენტრალიზაცია** ნიშნავს, რომ ხელისუფლება, რომელიც იძლევა გადაწყვეტილების მიღების უფლებას, თავმოყრილია ორგანიზაციის უმაღლეს დონესთან ახლოს. **დეცენტრალიზაციის** დროს გადაწყვეტილების მიღების ძალა

მიმართულია ქვემოთ - ორგანიზაციული იერარქიის შედარებით დაბალ დონეზე. კომპანიებს შეუძლიათ ექსპერიმენტირება, რათა იპოვონ შესაფერისი დონე, რომელზეც მოხდება გადანყვეტილებების მიღება.

ითვლება, რომ დეცენტრალიზაცია განტვირთავს უმაღლეს მენეჯერებს, იძლევა პერსონალის პროფესიული ცოდნისა და შესაძლებლობების გამოყენების საშუალებას, ეხმარება კარგად ინფორმირებული თანამშრომლების ჩართვაში გადანყვეტილების მიღების პროცესში, ხელს უწყობს უფრო სწრაფ ადაპტაციას გარე გარემოს ცვლილებების მიმართ.

თუმცა, ეს არ ნიშნავს, რომ ყველა ორგანიზაციამ აუცილებლად უნდა განახორციელოს გადანყვეტილების მიღების დეცენტრალიზაცია. მენეჯერებმა გულდასმით უნდა შეისწავლონ ორგანიზაციული სიტუაცია და აირჩიონ გადანყვეტილების მიღების ყველაზე მეტად შესაფერისი დონე. ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ხარისხის განმსაზღვრელ ფაქტორებს შეიძლება მივაკუთვნოთ ორგანიზაციის **გარე და შიდა გარემო**.

3.11. ორგანიზაციის შიდა გარემო

ორგანიზაცია, როგორც სისტემა, შედგება რიგი ქვესისტემებისა და ელემენტებისგან, რომლებსაც შიგა ცვლადები ეწოდებათ, რადგან მათი შემადგენლობა და რიცხვი შეიძლება იცვლებოდეს სიტუაციის შედეგად, რომელსაც ქმნის ამ ორგანიზაციის მენეჯმენტი. **მ. მესკონი, მ. ალბერტი, ფ.ხედოური** ცვლადებიდან გამოყოფდნენ: **მიზნებს, სტრუქტურას, ამოცანებს, ტექნოლოგიასა და ადამიანებს.**

ვინაიდან ნებისმიერი ორგანიზაცია იქმნება ან არსებობს რაიმე მიზნის მისაღწევად, მაშინ ლოგიკურია, პირველ ადგილ-

ზე დადგეს მიზნები, რომლებსაც მენეჯერები დააყენებენ თავისი ორგანიზაციის შექმნის და გეგმების შედგენის დროს. თუმცა, მხედველობაშია მისაღები, რომ უკვე ხანგრძლივად არსებულ ორგანიზაციებს, თუ მათ სათავეში მოდიან ახალი მენეჯერები, არ ძალუძთ შეცვალონ ორგანიზაციის მიზნები, რადგან ამ შემთხვევაში საფრთხის წინაშე დადგება თვით მისი არსებობა, ვინაიდან მთელი ტექნოლოგია მიმართული იყო გარკვეული პროდუქციის გამოშვებაზე. ანუ, ყველა შიდა ცვლადებმა შეიძლება განიცადონ სახესხვაობა მენეჯმენტის გადანყვეტილებით, მაგრამ, ვინაიდან ისინი ურთიერთდამოკიდებულები არიან, ამიტომ მათ რადიკალურ ცვლილებასთან ერთად შეიძლება მოხდეს მთლიანი ორგანიზაციის რადიკალური ცვლილება. მთელი ორგანიზაციის მიზნებთან ერთად, ზოგიერთ ქვედანაყოფს, გამომდინარე მათი ფუნქციონალური ვალდებულებებიდან, ასევე უნდა ჰქონდეთ მიზნები, ურთიერთშეთანხმებული სხვა ქვედანაყოფების და ორგანიზაციის მიზნებთან.

ორგანიზაციის სტრუქტურა — ეს არის მართვის დონეებისა და ფუნქციონალური სფეროების ერთმანეთთან შესაბამისობა. სტრუქტურა აღიძვრება ჰორიზონტალზე და ვერტიკალზე სპეციალისტებს შორის შრომის დაყოფის მეშვეობით. შრომის ვერტიკალური დაყოფა ქმნის მართვის იერარქიას შემსრულებლიდან ორგანიზაციის თავამდე. ერთი ხელმძღვანელის დაქვემდებარებაში მყოფ პირთა რიცხვს, რომელთა შრომის კონტროლიც მას ეფექტურად შეუძლია, ეწოდება კონტროლის სფერო. სხვადასხვა ორგანიზაციებში კონტროლის ეს სფერო სხვადასხვაა. ემპირიულად დადგენილი იყო, რომ ეს რაოდენობა ოპტიმალური იქნება 7-15 ადამიანის შემადგენლობით. თუ დაქვემდებარებულთა რიცხვი ძალიან დიდია, მაშინ ხელმძღვანელი უბრალოდ ვერ შეძლებს ყველას შრომის გაკონტროლებას, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ორგანიზაციისთვის ნეგატიური შედეგები. რაც უფრო

ფართო კონტროლის სფერო, ანუ, რაც უფრო მეტი დაქვემდებარებული შეიკვრება ერთი ხელმძღვანელის გარშემო, მით ბრტყელი სტრუქტურა ექნება ორგანიზაციას.

ამოცანა — ეს არის განერილი სამუშაო, რომელიც უნდა იქნას შესრულებული წინასწარ დადგენილ ვადებში. ყოველი თანამდებობა ორგანიზაციაში იქმნება განსაზღვრული ამოცანის გადასაჭრელად. ამოცანები იყოფა სამ კატეგორიად:

- მუშაობა ადამიანებთან;
- მუშაობა საგნებთან;
- მუშაობა ინფორმაციასთან.

მაგალითად, ბრიგადირის ამოცანაა ადამიანებთან მუშაობა. კომპანიის პრეზიდენტის ამოცანაა უმეტესად ინფორმაციასთან მუშაობა. ანუ, რაც უფრო მაღალია მართვის დონე, მით მეტი ანალიტიკური შესაძლებლობებია საჭირო ინფორმაციის დასამუშავებლად.

ტექნოლოგია — ეს არის რესურსების გარდაქმნის საშუალებები, იქნება ეს ადამიანები, ინფორმაცია თუ ფიზიკური მასალები, საძებნი პროდუქტები და მომსახურება. ტექნოლოგიის გავლენა მართვაზე გაიზარდა სამი მსხვილი გადატრიალების წყალობით:

- სამრეწველო რევოლუცია;
- სტანდარტიზაცია და მექანიზაცია;
- კონვეირული ასაწყობი ხაზების გამოყენება.

ამ ჩამონათვალს შეიძლება დაემატოს 1980-იანი წლების ელექტრონული რევოლუცია, რომელმაც მიკროჩიპების გაჩენით გამოიწვია კომპიუტერიზაციის ტალღა. ტექნოლოგიის კლასიფიკაცია გამოყოფს სამ კატეგორიას:

- ერთიანობა, მცირესერიულობა ან ინდივიდუალური წარმოება;
- მასობრივი ან მსხვილსერიული წარმოება;
- უწყვეტი წარმოება.

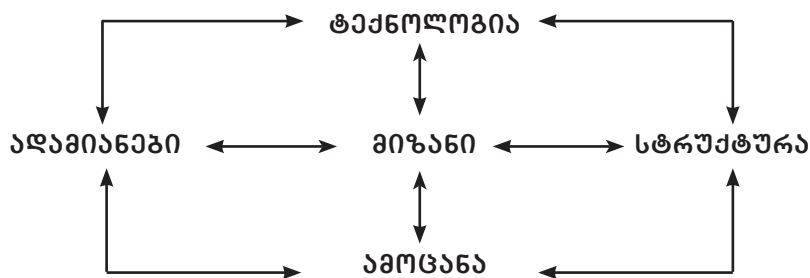
ადამიანები — არის ორგანიზაციის შიდა გარემოს ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლადი — ისინი არიან მენეჯერები და შემსრულებლები. მათ შეთანხმებულ მუშაობაზე დამოკიდებულია ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა. ადამიანები მართვის პროცესში გამოდიან, როგორც ცალკეული ინდივიდები, შეიძლება იყვნენ ჯგუფის შემადგენლობაში და ასევე მენეჯერების როლშიც. ადამიანთა ქცევას გააჩნია შემდეგი მახასიათებლები:

- უნარები (ინტელექტუალური, ფიზიკური);
- განწყობილება (პოტენციალი);
- მოთხოვნილება;
- აღქმა;
- დამოკიდებულება, შეხედულება;
- ფასეულობა.

ყველა მახასიათებელი დაკავშირებულია ერთმანეთთან შიდა გარემოთი და გარკვეულ სიტუაციაში ინვევენ ადამიანში ამა თუ იმ ქცევას. გარდა პირადული მახასიათებლებისა, ადამიანის საქციელზე გავლენას ახდენს მუშა ჯგუფი, რომლის შემადგენლობაშიც ის შედის.

მუშა ჯგუფი — ეს არის მშრომელთა გაერთიანება, რომლებიც გაიყოფენ გარკვეულ ნორმებს და მიისწრაფიან თავისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისკენ ჯგუფის მიზნების მიღწევით. ჯგუფები, ისევე როგორც ორგანიზაცია, არსებობს ფორმალური და არაფორმალური. ჯგუფს აქვს თავისი სტრუქტურა, როლი, მიზანი, სტატუსი, ნორმები და საქციელის კონტროლი, ერთიანობა.

ნორმა — ეს არის ნიმუში, რომელსაც იზიარებს ორი ან მეტი ადამიანი და რომელიც მიმართავს მათ საქციელს.



ნახ. 3.1. შიდა ცვლადების ურთიერთქმედების სქემა

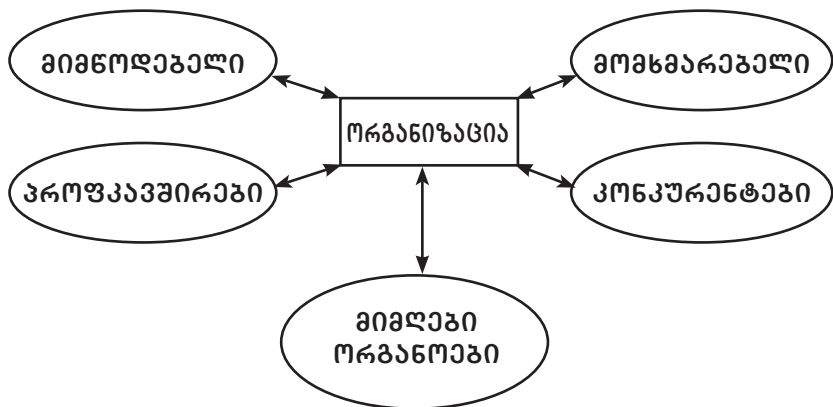
ჯგუფებს შეუძლიათ თავის ნევრებზე და მათ შემადგენლობაში არშემავალ ადამიანებზეც კი მოახდინონ როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური ზეგავლენა.

მ. მესკონი, მ. ალბერტი, ფ. ხედოური გვთავაზობენ შიდა ცვლადების ურთიერთქმედების თავის სქემას (ნახ. 3.1). ამ ცვლადებს უნდა დაემატოს ისეთი ფაქტორიც, როგორიცაა კოლექტივის ფსიქოლოგიური ატმოსფერო, რომელზეც დამოკიდებულია ძალიან ბევრი საჭირო რამ მიზნის მისაღწევად.

3.12. ორგანიზაციის გარე გარემო

გარე გარემო — ეს არის ფაქტორები, რომლებიც არ არის დამოკიდებული ორგანიზაციაზე, მაგრამ ზემოქმედებენ მასზე. **მ. მესკონი, მ. ალბერტი, ფ. ხედოური** გამოყოფენ გარე გარემოს ფაქტორების ორ ჯგუფს: პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედება (ნახ. 3.2 და 3.3).

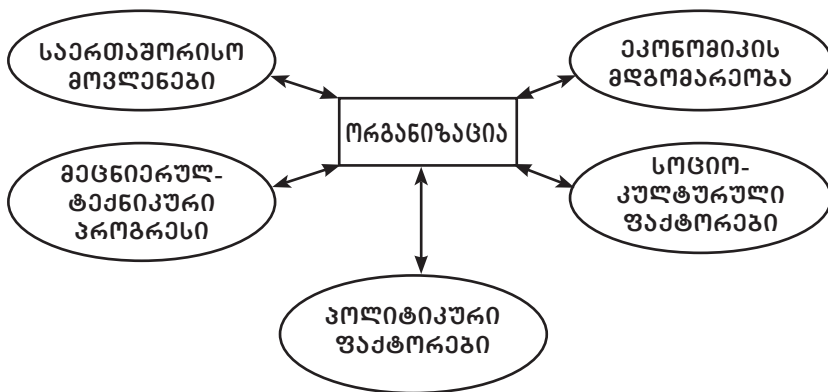
გამოყოფენ დაშორებული ზემოქმედებისა და სამრეწველო (კონკურენტული გარემო) ზემოქმედების ფაქტორებს. გარე გარემოს ფაქტორების ანალიზისადმი მეცნიერების თანამედროვე მიდგომის შედარება (ნახ. 3.4) წინასთან, გვიჩვენებს, რომ:



ნახ. 3.2. პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები

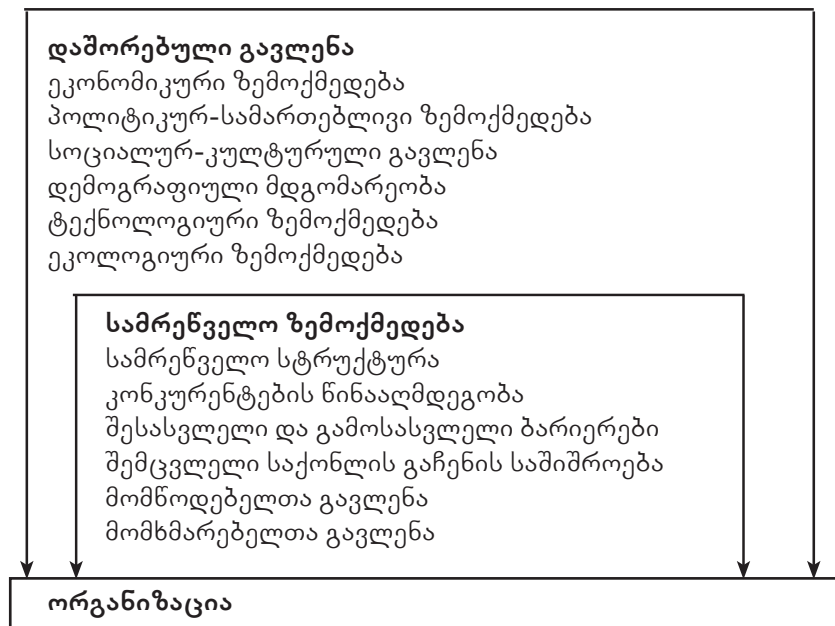
ერთი მხრივ, ისინი, პრაქტიკულად, იდენტურია, გარდა ეკოლოგიური ფაქტორისა, რომელიც არ არის მ. მესკონის. მ. ალბერტის, ფ. ხედოურის სახელმძღვანელოში;

მეორე მხრივ, თანამედროვე მეცნიერები უფრო სრულად წარმოადგენენ სამრეწველო ზემოქმედების ფაქტორებსაც, რომლებიც პირდაპირ გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე;



ნახ. 3.3. ირიბი ზემოქმედების ფაქტორები

მესამეც, მხედველობაშია მისაღები, რომ გარე გარემოს ფაქტორების ეს დაყოფა პირდაპირ და ირიბ ზემოქმედებად პირობითია და ყველაფერი დამოკიდებულია ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკაზე. თუ ორგანიზაცია დაკავებულია მაგალითად, საერთაშორისო ვაჭრობით, მაშინ მისი ქვეყნის საერთაშორისო ურთიერთობებს ქვეყნებთან, სადაც იმყოფებიან მისი საქმიანი პარტნიორები, აქვთ უკვე არა ირიბი, არამედ პირდაპირი ზეგავლენა. იგივე ითქმის კულტურულ და სოციალურ-დემოგრაფიულ ფაქტორებზე. თუ ორგანიზაცია აწარმოებს ფართო მოთხოვნილების ყოველდღიური მოხმარების საქონელს, მაშინ ეს ფაქტორი უწყვეტადაა დაკავშირებული მომხმარებლებთან, ირიბი ზემოქმედების ფაქტორიდან გარდაიქმნება პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორად.



ნახ. 3.4. ორგანიზაციის გარე გარემოს ფაქტორები

გარე გარემოს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან და რთულ ფაქტორს წარმოადგენს კონკურენტების ზეგავლენა.

3.13. კონკურენტის მართვა

კონკურენტუნარიანობა — ეს არის ობიექტის თვისება, რომელიც ხასიათდება მის მიერ კონკრეტული მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ხარისხით ამ ბაზარზე წარმოდგენილ ანალოგიურ ობიექტებთან შედარებით.

ორგანიზაციის პოტენციალის კონკურენტუნარიანობა — პოტენციალის შედარებითი მახასიათებელი, რომელიც შეიცავს მისი მნიშვნელოვანი პარამეტრების კომპლექსურ შეფასებას რაიმე არჩეულ სტანდარტებთან მიმართებაში.

მეთოდები, რომლებიც გამოიყენება ორგანიზაციის პოტენციალის კონკურენტუნარიანობის შესაფასებლად, იყოფა ინდიკატორულ და მატრიცულ მეთოდებად.

ინდიკატორული მეთოდი დაფუძნებულია ინდიკატორების სისტემაზე, ანუ, მახასიათებლების ერთობლიობა, რომლებიც საშუალებას იძლევიან, ფორმალიზებული სახით აღინეროს ამა თუ იმ საკვლევი ობიექტის პარამეტრების მდგომარეობა.

მატრიცული მეთოდი გამოიყენება, რათა განხილულ იქნას კონკურენტის პროცესები მათ დამოკიდებულებასა და დინამიკაში. მატრიცის ვერტიკალზე აჩვენებენ ბაზრის მოცულობის ზრდის ტემპებს, ჰორიზონტალზე — საწარმოს წილს ბაზარზე.

საწარმოს ბაზარზე საქმიანობის შედეგები მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული გამოსაშვები პროდუქციის კონკურენტუნარიანობაზე. საქონლის კონკურენტუნარიანობის მთავარი მდგენელებია: სამომხმარებლო თვისებები, ტექნიკური მომსახურება, ფასი.

საქონლის კონკურენტუნარიანობის მართვა ნიშნავს უზრუნველყოფილი იყოს შემადგენლობის ოპტიმალური შესატყვისი დასახელება, ძალისხმევა მიმართული იყოს ხარისხის ამაღლების ამოცანების გადაჭრაზე, წარმოების ხარჯების შემცირებაზე, გაყიდვის შემდგომი მომსახურების ეკონომიურობისა და ოპერატიულობის უზრუნველყოფაზე.

მ. პორტერმა შემოგვთავაზა კონკურენციის ბუნების განსაზღვრის სქემა, რომლის თანახმადაც, **კონკურენციის ბუნება** განისაზღვრება:

- ახალი კონკურენტების ბუნებით;
- მომხმარებელთა ხელისუფლებით;
- შემცვლელი საქონლის გაჩენის საშიშროებით;
- მომწოდებელთა ხელისუფლებით;
- არსებული ორგანიზაციების მეტოქეობით.

ამ ხუთი ფაქტორის შესწავლა მენეჯერს დაეხმარება მიიღოს სწორი გადაწყვეტილება თავისი ორგანიზაციის საწარმოო პოლიტიკაში.

ორგანიზაციის ნამდვილი მდგომარეობის განსაზღვრისას მისი საქმიანობის გარემოში, ხელმძღვანელობამ უნდა შეაფასოს კონკურენტების პოზიციები მათი კონკურენტული ბრძოლის მახასიათებლების, ეკონომიკური ზრდის ტემპების, სუსტი და ძლიერი მხარეებისა და გამოცხადებული სტრატეგიის თვალსაზრისით. ეს წარმოადგენს საფუძველს დასკვნებისთვის, შექმნილი სიტუაციისა და მომავალში ფირმა-კონკურენტების განვითარების შესაძლო მიმართულებების შესახებ. ორგანიზაციის კონკურენტული პოზიციების ანალიზი საშუალებას იძლევა, მივიღოთ შედარებით სრული წარმოდგენა მის ზრდაზე, მყიდველთა და კლიენტების რაოდენობაზე, შემცვლელი პროდუქტების არსებობაზე, დარგის ბაზარზე ახალი ორგანიზაციების მოსალოდნელ ინტერვენციებზე.

3.14. სოციალური პასუხისმგებლობა, მართვის ეთიკა

ორგანიზაციის სიტუაციაზე სულ უფრო დიდ გავლენას ახდენს მის მიერ დაკავებული სოციალური პოზიცია. მისი საქმიანობის შეფასებით, საზოგადოება განიხილავს არა მხოლოდ საწარმოო და ფინანსურ მაჩვენებლებს, არამედ იმასაც, თუ როგორ ეწევა ორგანიზაცია თავის საქმიანობას, ზრუნავს თუ არა თავის თანამშრომლებზე, რამდენად შეესაბამება მისი საქმიანობა ბაზრის სხვა მონაწილეების ინტერესებს. მართვის სუბიექტების სოციალურ მონიფულობას საფუძვლად უდევს მათი სოციალური პასუხისმგებლობის ხარისხი. სწორედ მისი განვითარება გამოდის იმის მაჩვენებლად, რომლის არსებობაც საშუალებას იძლევა, უზრუნველყოფილი იქნას არა მხოლოდ ორგანიზაციის ეკონომიკური ეფექტურობა, არამედ მისი სოციალური განვითარებაც.

სოციალური პასუხისმგებლობა წარმოადგენს არა მხოლოდ საკუთარი მიზნებისა და ინტერესების რეალიზაციას, არამედ საკუთარ პერსონალზე, მომხმარებლებსა და ორგანიზაციაზე საქმიანი აქტივობის სოციალური შედეგების აღრიცხვასაც, რომლებთან ერთობლიობაშიც განხორციელდება ესა თუ ის საქმიანობა. ის გამომდინარეობს ორგანიზაციის მიზნებიდან.

1. მოგება და ეფექტურობა — თუ ორგანიზაციას განვიხილავთ, როგორც ეკონომიკურ მთლიანობას, რომელიც ვალდებულია იზრუნოს მხოლოდ თავისი რესურსების ეფექტურ გამოყენებაზე, მაშინ სოციალური პასუხისმგებლობა შეიზღუდება პროდუქციისა და მომსახურების წარმოებით, რომლებიც აუცილებელია საზოგადოებისთვის თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში.

2. პირაპირი სოციალური მოქმედება — ორგანიზაცია წარმოადგენს გარემოს რთულ ნაწილს. მრავალფენიანმა საზოგა-

დოებრივმა გარემომ შესაძლოა ძლიერად იმოქმედოს ორგანიზაციის მიერ მიზნების მიღწევაზე. თავისი რესურსებისა და ძალისხმევის ნაწილს ორგანიზაცია უნდა მიმართავდეს გარკვეულ სოციალურ არხებზე.

სოციალური პასუხისმგებლობა, იურიდიულისგან განსხვავებით, გულისხმობს სოციალურ პრობლემებზე გარკვეული დონის ნებაყოფლობით გამოხმაურებას.

ორგანიზაციებს არ შეუძლიათ ხანგძლივი დროის განმავლობაში პასუხისმგებლობით მუშაობა მაშინ, როდესაც კონფლიქტში იმყოფებიან თავის გარემოცვასთან (**ლ. პრესტონი**). ხარჯები სოციალურ პასუხისმგებლობაზე გამართლებულია საზოგადოების სხვადასხვა სეგმენტების სრულყოფის ფაქტებით, აგრეთვე საზოგადოების ორგანიზაციების მიმართ დამოკიდებულების გაუმჯობესებით. ორგანიზაციებმა უნდა გააანალიზონ თავისი პირდაპირი მოქმედებები, მათი გარემომცველი გარემო და აირჩიონ სოციალური პასუხისმგებლობის ისეთი პროგრამები, რომლებიც ყველაზე უფრო მეტად დაეხმარება მათ ამ გარემოში.

ბიზნესის ეთიკა შეეხება არა მხოლოდ მოქცევის სოციალური პასუხისმგებლობის პრობლემას. ის თავმოყრილია მმართველებისა და მართვადების მოქცევის ვარიანტების ფართო სპექტრზე. ეთიკური ნორმები აღწერენ საერთო ფასეულობებსა და ეთიკის წესებს, რომლებიც ორგანიზაციის აზრით, უნდა დაიცვან მისმა თანამშრომლებმა. ეთიკური ნორმები შემუშავდება ორგანიზაციის მიზნების აღწერისთვის, ნორმალური ეთიკური ატმოსფეროს შესაქმნელად და ეთიკური რეკომენდაციების განსაზღვრისთვის გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. მოქცევის ვარიანტებს, რომლებსაც კრძალავს ეთიკური ნორმები, მიეკუთვნებიან: ქრთამი, გამოძალვა, საჩუქრები, კონფლიქტები ინტერესების შეჯახების საფუძველზე, კანონების დარღვევა, კომპანიის საიდუმლოებების გასაჯაროება, ინფორმაციის გამოყენება, რომელიც მიღე-

ბულია ჯგუფის საკუთარ წევრებთან ნდობის პირობებში საუბრებისას და ა.შ. როგორც წესი, ორგანიზაციები ეთიკურ წესებს აცნობენ თავიანთ თანამშრომლებს დაბეჭდილი მასალების სახით, თუმცა ზოგიერთები ქმნიან მუშა ჯგუფებს ეთიკურ ნორმებში. ეთიკური მომენტები აუცილებლად უნდა გახდეს დაგეგმვის უმნიშვნელოვანესი დოკუმენტი. ქვეყნის ყურადღება ეთიკის მიმართ იზრდება ეკონომიკურ კეთილდღეობის ზრდასთან ერთად, ყოველმა ორგანიზაციამ დაგეგმვის ეტაპზე უნდა განსაზღვროს ეთიკური ფასეულობები თანამშრომლებისა და ხელმძღვანელობისთვის, საჭიროა ამ ფასეულობების შეთანხმება მთელ მსოფლიოში ბიზნესის წარმოების ეთიკურ ნორმებთან.

საკონტროლო კითხვები

- მენეჯმენტის მეთოდოლოგია;
- ცნებების სისტემა, სოციალური სისტემა და მენეჯმენტის სისტემა;
- მენეჯმენტის ინფრასტრუქტურა;
- მენეჯმენტის კანონზომიერებები, მათი კლასიფიკაცია;
- მენეჯმენტის პრინციპები, მენეჯმენტის ისტორიული ასპექტი;
- მენეჯმენტის პრინციპების კლასიფიკაცია;
- მენეჯმენტის მეთოდები, მათი სახეობები, გამოვლინების ფორმები და ზემოქმედების ხასიათი;
- მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები. გავრცელებული მიდგომები და ფუნქციების კლასიფიკაცია;
- მენეჯმენტი როგორც გარდაქმნის პროცესი;
- ორგანიზაცია როგორც მართვის სისტემა. მართვადი და მართვის ქვესისტემები;
- დიფერენციაციისა და ინტეგრაციის ცნება;
- ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ცნებები;
- ორგანიზაციის შიდა გარემო, მისი გამოყენება;
- ორგანიზაციის გარე გარემო. პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები;
- ორგანიზაციის გარე გარემო. ირიბი ზემოქმედების ფაქტორები;
- კონკურენციის მართვა;
- ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობა;
- ბიზნესის ეთიკა.

თავი 4. ორგანიზაცია და მენეჯმენტის სტრუქტურის ორგანიზება

4.1. ორგანიზაცია მენეჯმენტის სისტემაში

მენეჯმენტში სიტყვა **ორგანიზაცია**ს არაერთგვაროვანი განმარტება აქვს. მას გამოიყენებენ, როგორც განსაზღვრული საქმიანობის პროცესის აღსანიშნავად, ისე სოციალური კატეგორიის, გარემოს განსაზღვრისთვის.

პირველ შემთხვევაში **ორგანიზაცია** — ეს არის მმართველი სტრუქტურის და მისი ელემენტების ფუნქციონირების წესების შექმნისა და სრულყოფის პროცესი, რაც შესაძლებელს ხდის მუშაობის ეფექტურობას მიზნების მისაღწევად.

ასეთი განმარტება სამართლიანია ორგანიზაციის, როგორც მენეჯმენტის, ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციის განმარტებისთვის, რომელიც შემდგომში დაწვრილებით იქნება შესწავლილი (მე-6 თავში).

შემთხვევისათვის ორგანიზაცია — არის ორი ან მეტი ადამიანის გაერთიანება ურთიერთქმედებისა და გარკვეული მიზნებისა და ამოცანების მისაღწევად.

აქედან გამომდინარეობს ორგანიზაციისადმი მოთხოვნები:

- ჯგუფის წევრების არსებობა (სულ მცირე ორი ადამიანი), რომლებიც შეგნებულად მუშაობენ ერთად, რათა მიაღწიონ მათთვის მნიშვნელოვან ყველა მიზანს;
- სულ მცირე ერთი მიზნის არსებობა მაინც, რომელსაც იღებენ, როგორც საერთოს ჯგუფის ყველა წევრისთვის.

მეორე განმარტება სამართლიანია **ფორმალური ორგანიზაციისთვის**. არსებობს ასევე **არაფორმალური ორგანიზაციები** — სპონტანურად შექმნილი ადამიანთა ჯგუფები, რომლებიც შედიან რეგულარულ ურთიერთქმედებაში გარკვეული მიზნის

მისაღწევად. ეს მიზნები, როგორც ფორმალური ორგანიზაციები-სთვის, წარმოადგენენ ასეთი ორგანიზაციის არსებობის მიზეზს. ისინი წარმოიქმნებიან პრაქტიკულად ყველა ფორმალურ ორგანიზაციაში, ძალიან მცირეთა გამოკლებით. მსხვილ ორგანიზაციებში არსებობს რამდენიმე არაფორმალური ორგანიზაცია, რომლებიც გაერთიანებულებია ქსელში.

ორგანიზაცია — ეს არის ღონისძიებების ერთობლიობა, რომლებიც უზრუნველყოფენ ურთიერთკავშირის სისტემის ელემენტებს შორის მისი არსებობის პროცესში. ეს არის საქმიანობის სახე, რომელიც შეიცავს ფუნქციის განაწილებას კოლექტივის წევრებს შორის, ურთიერთკავშირის უზრუნველყოფა ადამიანებს შორის, კონტროლი ბრძანებებისა და განკარგულებების შესრულებაზე, რომელიც მოდის ზემდგომი თანამდებობის პირებისგან, მასალებისა და ფულადი რესურსების განაწილება. ამ აზრით ორგანიზაცია წარმოადგენს სხვა არაფერს, თუ არა ადამიანთა საქმიანობის მართვის პროცესს.

4.2. მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურის ცნება

მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოადგენს მართვის ორგანოების და მათ შორის არსებული თანამდებობრივი და ინფორმაციული კავშირების ერთობლიობას.

მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურის ელემენტები წარმოადგენენ ორგანიზაციულ რგოლებს, რომლებსაც შეუძლიათ გაერთიანება, მენეჯმენტის რგოლების (ქვეგანაყოფების) შექმნა, იმყოფებიან დაქვემდებარებით დამოკიდებულებაში, წარმოქმნიან მენეჯმენტის იერარქიულ დონეებს (საფეხურებს).

მე-2 თავში აღნიშნული იყო, რომ მ. ვებერმა თავის იერარქიული სტრუქტურის კონცეფციაში შემოგვთავაზა რაციონალუ-

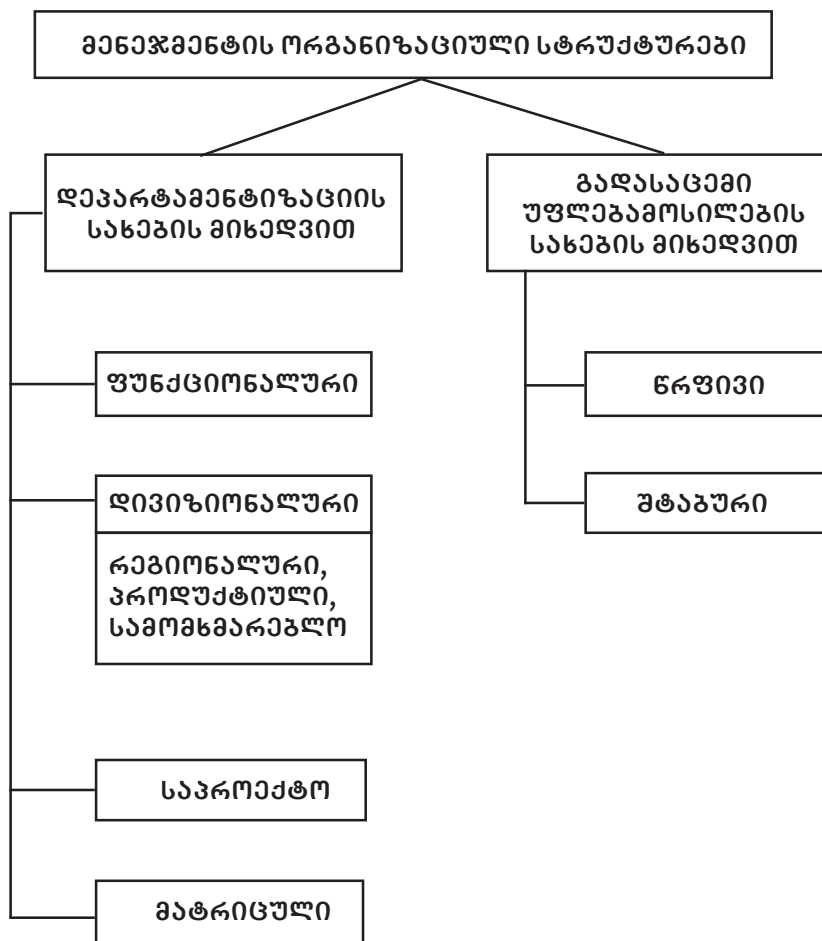
რი ბიუროკრატიის ნორმატიული მოდელი, რომელიც შეიცავდა შრომის მკაფიო დაყოფას, მართვის იერარქიულობას, ვალდებულებების შესრულების ფორმალურ წესებს და ნორმებს. ამიტომ, ორგანიზაციული სტრუქტურების აგებას საფუძვლად უდევს მართვადი შრომის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური დაყოფა.

შრომის ჰორიზონტალური დაყოფა (ან დეპარტამენტიზაცია) წარმოადგენს საქმიანობის შედარებით განკერძოებულ სახეობას. ასეთი დაყოფის მაგალითებად შეიძლება იყოს:

- ფუნქციონალური, როდესაც შესასრულებელი სამუშაო იყოფა მენეჯმენტის სპეციალური ან კონკრეტული ფუნქციების შესაბამისად;
- რეგიონალური, როდესაც შესასრულებელი სამუშაო იყოფა იმ ადგილის შესაბამისად, რომელშიც სრულდება სამუშაო;
- გამოსაშვები პროდუქციის სახეობის მიხედვით;
- მომხმარებლის სახეობის მიხედვით (მაგ. დაყოფა საბითუმო და ინდივიდუალურ მყიდველზე, შიდა და გარე ბაზრებად და ა.შ.);
- საპროექტო, რომელსაც ადგილი აქვს იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაცია დაკავებულია საპროექტო საქმიანობით და გარკვეულ შემსრულებლებზე მიმაგრებულია გარკვეული პროექტის შესრულება.

შრომის ვერტიკალური დაყოფა წარმოადგენს დიდი რაოდენობის ადამიანთა შრომის მართვის შედეგს, რომლებიც დაკავებული არიან სხვადასხვა საქმიანობით, როდესაც ხელმძღვანელს არ შეუძლია, ეს მთლიანად თვითონ აკეთოს, შეკრებს დამხმარეთა შტატს, რომლებსაც მიანიჭებს შესაბამის უფლებამოსილებებს და ქმნის ამ დროს მართვის დონეებს. გადასაცემი უფლებამოსილებების სახეობების მიხედვით გამოყოფენ წრფივ და შტაბურ უფლებამოსილებებს.

შრომის დაყოფის ნიშნების შესაბამისად შეიძლება ჩატარდეს ორგანიზაციული სტრუქტურების კლასიფიკაცია (ნახ. 4.1):



ნახ. 4.1. მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურები

- ჯერ ერთი, დეპარტამენტიზაციის ნიშნის მიხედვით გამოყოფენ ფუნქციონალურ, რეგიონალურ, პროდუქტულ,

სამომხმარებლო და საპროექტო სტრუქტურებს (ამასთან, უნდა გათვალისწინებული იქნას ის, რომ ლაპარაკია მართვის ერთი დონის დეპარტამენტაციაზე, ანუ, მართვის მატრიცულ სტრუქტურაზე);

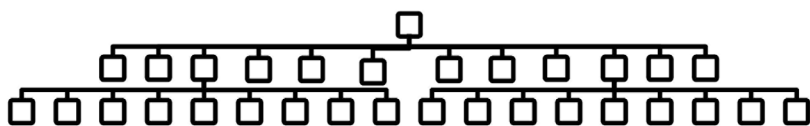
- მეორეც, გადასაცემი უფლებამოსილებების სახეობის მიხედვით გამოყოფენ წრფივ და შტაბურ (ანუ წრფივ-საშტაბო) სტრუქტურებს.

4.3. მენეჯმენტის წრფივი სტრუქტურები

მართვის წრფივი სტრუქტურები წარმოიქმნება ამოცანებისა და უფლებამოსილებების გადაცემისას ხელმძღვანელიდან დაქვემდებარებულთან და შემდეგ სხვა დაქვემდებარებულებზე. ამ დროს ჩნდება მართვის დონეები. ასეთი სტრუქტურების ძირითად მახასიათებელს წარმოადგენს ყველა უფლებამოსილებების და ინფორმაციის თავმოყრა ყოველი დონის ხელმძღვანელის ხელში. წრფივი სტრუქტურების ეს თავისებურება განსაზღვრავს მათ ღირსებებს და ნაკლოვანებებს. ძირითად ღირსებას წარმოადგენს მმართველი გადანაცვეტილების სწრაფი მიღება და დაყვანა შემსრულებლებამდე, მუშაობის კონტროლის სიმარტივე, ხოლო ძირითადი უარყოფითი მხარეა მაღალი მოთხოვნის დონე ხელმძღვანელების კომპეტენტურობის მიმართ ნებისმიერ დონეზე, ვინაიდან ხელმძღვანელი კომპეტენტური უნდა იყოს ნებისმიერი მმართველი ფუნქციის შესრულებისას.

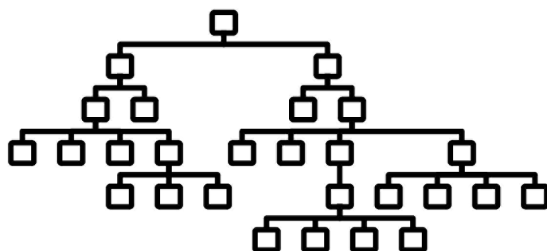
განასხვავებენ ბრტყელ და მრავალდონიან წრფივ სტრუქტურებს.

ბრტყელი წრფივი სტრუქტურა ხასიათდება მართვის დიდი დიაპაზონით და შესაბამისად, მართვის დონეების მცირე რაოდენობით (ნახ. 4.2).



ნახ. 4.2. მენეჯმენტის ბრტყელი სტრუქტურა
(30 თანამშრომელი და მართვის 3 დონე)

მრავალდონიანი სტრუქტურა, პირიქით, ხასიათდება მართვის მცირე დიაპაზონით და მართვის დონეების დიდი რიცხვით (ნახ. 4.3).



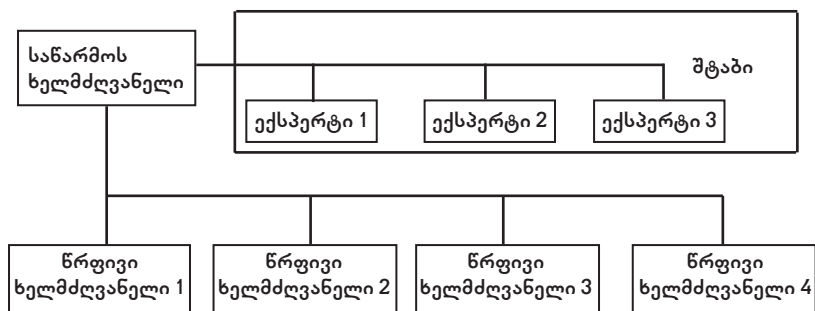
ნახ. 4.3. მენეჯმენტის მრავალდონიანი სტრუქტურა
(30 თანამშრომელი და მართვის 6 დონე)

ბრტყელ სტრუქტურაში არ არის ბევრი პრობლემები, დაკავშირებული ინფორმაციის გადაცემასთან ერთი დონიდან მეორეზე. ისინი შედარებით იაფია, მაგრამ ასეთ სტრუქტურებში დაქვემდებარებულებზე კონტროლი ნაკლებადაა, ვიდრე მრავალდონიანებში.

4.4. მენეჯმენტის შტაბური სტრუქტურები

მართვის შტაბური სტრუქტურა წარმოიქმნება იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციაში წრფივთან ერთად ხდება შტაბური

(აპარატული) უფლებამოსილებების გადაცემა. ეს ხდება იმ შემთხვევაში, როდესაც საწარმოს ხელმძღვანელობა იძულებულია, მოიწვიოს სპეციალური ექსპერტები მუდმივ საფუძველზე და ამით შექმნას სპეციალისტების შტაბი (აპარატი). ამ შემთხვევაში წრფივი სტრუქტურა იღებს სახეს, რომელიც წარმოდგენილია ნახ. 4.4-ზე.

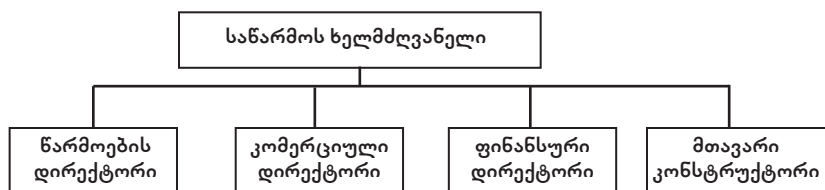


ნახ.4.4 მენეჯმენტის წრფივ-შტაბური სტრუქტურა

ორგანიზაციის დიდი მასშტაბების დროს შტაბის ფორმირება შეიძლება არა მხოლოდ ორგანიზაციის ზედა დონეზე, არამედ უფრო დაბალ დონეებზეც. ამ შემთხვევაში შტაბის დაბალი დონის თანამშრომლები წრფივად ექვემდებარებიან თავისი დონის წრფივ ხელმძღვანელს და ფუნქციონალურად — ზემდგომი შტაბის შესაბამისი პროფილის თანამშრომელს. მაგალითად, ტექნოლოგი საამქროში წრფივად ექვემდებარება საამქროს უფროსს, ხოლო ფუნქციონალურად — საწარმოს მთავარ ტექნოლოგს.

4.5. მენეჯმენტის ფუნქციონალური სტრუქტურები

მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურები, რომლებიც წარმოადგენენ ფუნქციონალური დაყოფის პროდუქტს, ითვლება შედარებით ძველად. ასეთ სტრუქტურაში მმართველ განყოფილებებს ევალება მართვის სხვადასხვა ფუნქციების შესრულება. ორგანიზაციის საქმიანობის სახეობისა და მისი მიზნების შესაბამისად ეს ფუნქციები შეიძლება სხვადასხვა იყოს. კერძოდ, სამრეწველო საწარმოსთვის ეს შეიძლება იყოს წარმოება, კომერციული საქმიანობა, ფინანსები, (ნახ. 4.5).



ნახ. 4.5. მენეჯმენტის ფუნქციონალური სტრუქტურა

ფუნქციონალური დეპარტამენტიზაციის ძირითადი ღირსებებია:

- თანამშრომლებისა და ხელმძღვანელების პროფესიონალური სპეციალიზაციის სტიმულირება;
 - თანამშრომლების ასეთ სისტემაში მუშაობისადმი კარგი ადაპტაცია;
 - მმართველი საქმიანობის შედარებით მცირე დუბლირება.
- ფუნქციონალური სტრუქტურის ძირითადი ნაკლოვანებებია:
- არც ერთი სამსახური არ არის ორიენტირებული თავისი ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე, ვინაიდან არ გააჩნიათ მასზე პასუხისმგებლობა;

- მაღალი დონის ხელმძღვანელების მომზადების სირთულე, ვინაიდან საშუალო დონის ხელმძღვანელებმა იციან მხოლოდ თავისი ვიწრო პროფესიონალური სფერო.

ამ ნაკლოვანებების შედეგს წარმოადგენს ფუნქციონალური სტრუქტურების ნაკლები მისაღებობა დიდი კოორპერაციებისთვის, განსაკუთრებით მართვის უმაღლეს დონეზე.

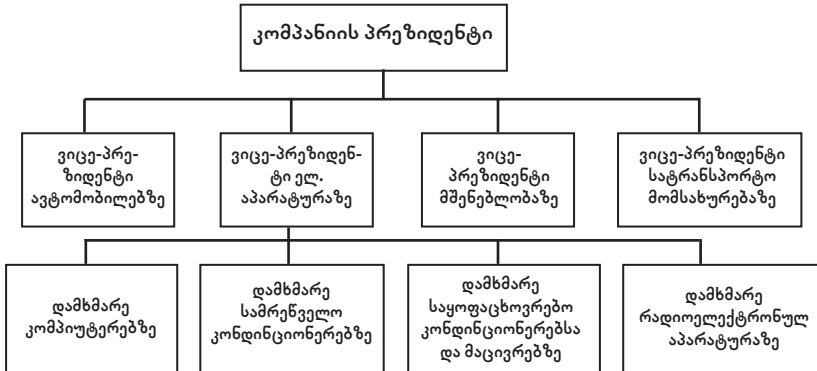
4.6. მენეჯმენტის დივიზიური სტრუქტურა

იერარქიის მრავალსახეობას წარმოადგენს დივიზიური სტრუქტურა, რომელმაც გავრცელება დაიწყო 1960-1970 წლებში, ორგანიზაციის ზომების გაზრდისა და მათი საქმიანობის დივერსიფიკაციის გამო. აქ გადამწყვეტი ფიგურები ხდებიან არა ფუნქციონალური ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები, არამედ მენეჯერები, რომლებიც ხელმძღვანელობდნენ საწარმოო განყოფილებებს. მართვის დაყოფა ხდება გამოსაშვები პროდუქციის (პროდუქტიული სპეციალიზაცია), მომხმარებელზე ორიენტაციის (სამომხმარებლო სპეციალიზაცია), ტერიტორიების მომსახურების (რეგიონალური სპეციალიზაცია) მიხედვით. ასეთი მიდგომა აჩქარებს ორგანიზაციის რეაქციას გარე გარემოში ცვლილებებზე.

მენეჯმენტის პროდუქციული სტრუქტურები

პროდუქტიული სტრუქტურის შექმნა (ნახ. 4.6) განპირობებულია წარმოების გაზრდით პრინციპულად ახალი სახის პროდუქციის წარმოების ათვისების ხარჯზე. ამ შემთხვევაში ფორმირდება მენეჯერული სტრუქტურები, რომლებიც დაკავებული არიან ერთი სახეობის პროდუქციის წარმოებით და რეალიზაციით. ასეთი სტრუქტურის ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია ფირმის დირექტორის წინაშე სწორედ ამ პროდუქტის გამო. ასეთი სტრუქ-

ტურების ძირითადი წარმატება მდგომარეობს იმაში, რომ არ არის საჭირო ფირმის მართვის სტრუქტურის შეცვლა კომპანიის საქმიანობის დივერსიფიკაციის დროს.



ნახ. 4.6. მენეჯმენტის პროდუქტიული სტრუქტურა

მართვის სამომხმარებლო სტრუქტურები

მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნა (ნახ. 4.7) განპირობებულია იმით, რომ მრავალ საწარმოს უწევს, საქმე ჰქონდეს მომხმარებელთა სხვადასხვა კატეგორიასთან, რომლებიც თავიანთ მოთხოვნებს აყენებენ პროდუქციის მიმართ.

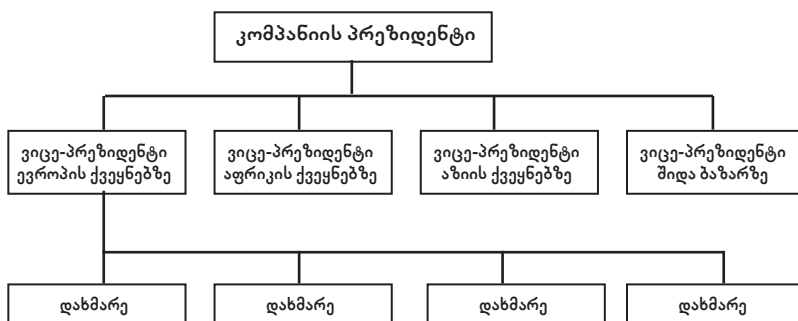


ნახ. 4.7. მენეჯმენტის სამომხმარებლო სტრუქტურა

მენეჯმენტის რეგიონალური სტრუქტურები

რეგიონალური სტრუქტურების შექმნა განპირობებულია საწარმოების გაზრდით, მათი გავლენის დიდ ტერიტორიებზე გავრცელებით ერთ ქვეყანაში და საზღვარგარეთ (ნახ. 4.8). ეს გარემოება მოითხოვს:

- ჯერ ერთი, რეგიონალური სპეციფიკის გათვალისწინებას საწარმოს მუშაობაში;
- მეორეც, რეგიონალური განყოფილებებისთვის (ზომების მიუხედავად) შედარებითი დამოუკიდებლობის მინიჭებას მრავალი საკითხის გადაჭრაში.



ნახ. 4.8. მენეჯმენტის რეგიონალური სტრუქტურა

ამ პრობლემების გადაჭრის გასამარტივებლად იქმნება რეგიონალური სტრუქტურები, რომელთა ძირითადი ღირსება მდგომარეობს იმაში, რომ არ არის საჭირო ფირმის მართვის სტრუქტურის შეცვლა რომელიმე ახალ რეგიონში წარმომადგენლობის გახსნისას.

4.7 მენეჯმენტის ადაპტური სტრუქტურები

1960 წელს, ზოგიერთი ორგანიზაციის წინაშე წარმოიშვა ისეთი სიტუაცია, როდესაც გარე პირობები იმდენად სწრაფად იცვლებოდა, რომ ორგანიზაციების წინა სტრუქტურაში ვერ ახერხებდნენ ეფექტურ და სწრაფ რეაგირებას განხორციელებულ ცვლილებებზე. შემუშავებული იქნა **ადაპტური** (ან ორგანული) სტრუქტურები. მათი ორგანიზება საწარმოებში ხდება დროებით საფუძველზე, პროექტის, პროგრამის, პრობლემის გადაჭრის რეალიზაციის პერიოდში. ასეთი სტრუქტურების აგების ძირითად პრინციპებს წარმოადგენს მიზნებისა და ამოცანების ავტონომური შესრულების შესაძლებლობა, აგრეთვე მათი სწრაფი ადაპტაცია ცვლილებებისადმი. დღეისათვის მსხვილი ორგანიზაციები გამოიყენებენ ადაპტური სტრუქტურების ორ ტიპს: საპროექტოს და მატრიცულს.

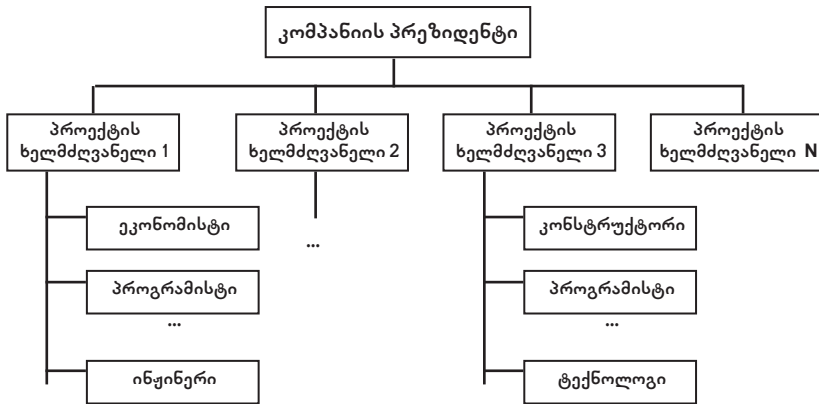
მენეჯმენტის საპროექტო სტრუქტურები

მენეჯმენტის საპროექტო სტრუქტურები შეიძლება წარმოიშვას რთული ნაკეთობების მეცნიერული კვლევებისა და საკონსტრუქტო დამუშავებების დროს, როდესაც თვითონ პროექტის შექმნაზე საჭიროა არც თუ ისე მცირე დროისა და სახსრების დახარჯვა, სხვადასხვა სპეციალობის მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტების ჩართვა. ეს წარმოქმნის ისეთი თანამდებობის შემოტანის საჭიროებას, როგორიცაა პროექტის ხელმძღვანელი, რომელსაც ექვემდებარება პროექტში მონაწილე ყველა თანამშრომელი და ამისათვის საჭირო ყველა ფინანსური და მატერიალური რესურსი. პროექტის დასრულების შემდეგ სტრუქტურა იშლება, თანამშრომლები უბრუნდებიან თავიანთ მუდმივ თანა-

მდებობებს. ასეთი სტრუქტურა ფლობს დიდ მოქნილობას. თუ ორგანიზაცია რეალიზებას უკეთებს რამდენიმე პროექტს, მაშინ შესაბამისად დაინიშნებიან სხვადასხვა პროექტების ხელმძღვანელები. ამგვარად შეიძლება მისვლა საპროექტო ტიპის ორგანიზაციულ სტრუქტურებამდე (ნახ. 4.9). თუმცა, ამ სტრუქტურებმა ვერ ჰპოვეს ფართო გავრცელება შემდეგი მიზეზების გამო:

- დროითი შეზღუდვა ნებისმიერი პროექტის შესრულებაზე;
- განსაზღვრული პროექტის შესრულებისას ყოველთვის არ არის შესაძლებელი რომელიმე სპეციალისტის სრული დაკავების უზრუნველყოფა, თუმცა მისი მომსახურება საჭირო იქნება დროდადრო;
- პროექტის შესრულებისას აღიძვრება სხვადასხვა, ზოგჯერ კი ძვირადღირებული აპარატურის გამოყენების აუცილებლობა და თუკი მას გადასცემენ ერთი პროექტის ხელმძღვანელს, მაშინ სხვებისთვის ის პრაქტიკულად მიუწვდომელი ხდება.

თავისი სპეციფიკით, საპროექტო სტრუქტურები პერიოდულად უნდა იცვლებოდეს, ანუ, ადამიანი საკმაოდ ხშირად უნდა გადადიოდეს ერთი სტრუქტურული ქვედანაყოფიდან მეორეში. ასეთი სიტუაცია მოუხერხებელია, ქმნის უარყოფით ემოციურ ეფექტს. ამ მიზეზების გამო საპროექტო ორგანიზაციები საკმაოდ სწრაფად გადადიან მატრიცულ-ორგანიზაციულ სტრუქტურებზე. ეს გადასვლა ხშირად მოიცავს არა მთლიან ორგანიზაციას, არამედ მხოლოდ მის ნაწილს.

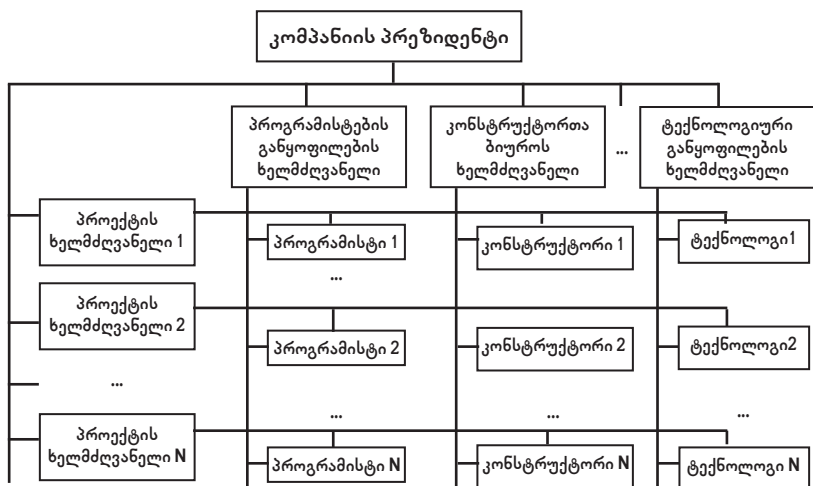


ნახ. 4.9. მენეჯმენტის საპროექტო სტრუქტურა

მენეჯმენტის მატრიცული სტრუქტურები

მენეჯმენტის მატრიცული სტრუქტურები, რომლებსაც საპროექტო ორგანიზაციებში პროგრამულ-მიზნობრივსაც უწოდებენ, თავის თავში აერთიანებენ სტრუქტურული დაყოფის ორ საწყისს: საპროექტო და ფუნქციონალური, ანუ, ხდება ორგანიზაციის დაყოფა ფუნქციონალურ და სტრუქტურულ ქვედანაყოფებად. ამასთან ერთად გამოიყოფა პროექტების ხელმძღვანელები, რომლებიც ორგანიზაციის ხელმძღვანელის უშუალო დაქვემდებარებაში იმყოფებიან. პროექტის ამ ხელმძღვანელებს დროებით ან მკაცრად განსაზღვრული სამუშაოების შესრულებისას ექვემდებარებიან ფუნქციონალური ქვედანაყოფების თანამშრომლები. მაგრამ ყველა საკითხის შესახებ, რომლებიც გამოდის პროექტზე მუშაობის ჩარჩოებიდან, ეს თანამშრომლები ექვემდებარებიან თავისი ფუნქციონალური ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებს, რომელთა განკარგულებაში იმყოფება შემსრულებლებისთვის საჭირო დანადგარები (ნახ. 4.10).

მატრიცული სტრუქტურები გამოიყენება არა მხოლოდ საპროექტო ორგანიზაციებში, არამედ მსხვილ სამრეწველო საწარმოებშიც. მაგალითად, თუ საწარმო გამოუშვებს სხვადასხვა სახის პროდუქციას და წარმოიშვება არა მხოლოდ ცალკეული სტრუქტურული ქვედანაყოფებისა და წარმოების მუშაობის ეფექტურობის შეფასების აუცილებლობა, არამედ უნდა განისაზღვროს ყოველი სახის პროდუქციის მომგებიანობა. მაშინ მიზანშეწონილია პასუხისმგებლობის დაკისრება ყოველი პროდუქტის წარმოებაში ჩაშვების მომენტიდან გაყიდვის შემდგომ მომსახურებამდე, ერთ ადამიანზე, რომელსაც პირობითად შეიძლება დავარქვათ პროდუქტის ხელმძღვანელი. ამ შემთხვევაში მართვის სტრუქტურა ასევე მატრიცული იქნება, ანუ, ფუნქციონალურისა და პროდუქტიულის შეთავსება.



ნახ. 4.10. მენეჯმენტის მატრიცული სტრუქტურა

განხილული ორგანიზაციული სტრუქტურები შეიძლება გამოყენებული იქნას მხოლოდ როგორც სტრუქტურული აგების

შესწავლის საფუძველი. სინამდვილეში, ისინი უფრო ბევრია და მათი კომბინაციებიც მრავლადაა.

4.8. ორგანიზაციის მექანიკური და ორგანული მოდელები

მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურები გამოიყენება ორგანიზაციის მოდელების შესადგენად, მათში მიღებული მართვის სისტემებისა და სქემებიდან გამომდინარე. ამ დროს გამოყოფენ ორგანიზაციის მექანიკურ და ორგანულ მოდელებს. მექანიკური ტიპის ქვეშ უნდა გვესმოდეს ხისტი ორგანიზაციული სისტემა, რომელიც მსგავსია მექანიზმისა, ხოლო ორგანული ტიპის ქვეშ მხედველობაში აქვთ შედარებით პლასტიკური ორგანიზაციული სისტემა, რომელიც უფრო მეტად ასოცირდება ცოცხალ ორგანიზმთან, ვიდრე ტექნიკურ მოწყობილობასთან.

ორგანიზაციის პროექტირებისადმი მექანიკური მიდგომა ხასიათდება ფორმალური წესებისა და პროცედურების გამოყენებით, გადაწყვეტილების ცენტრალიზებული მიღებით, ვიწროდ განსაზღვრული პასუხისმგებლობით მუშაობაში და ხელისუფლების ხისტი იერარქიით ორგანიზაციაში.

ორგანიზაციის პროექტირებისადმი ორგანული მიდგომა ხასიათდება ფორმალური წესებისა და პროცედურების სუსტი ან ზომიერი გამოყენებით, დეცენტრალიზაციით და მშრომელების მონაწილეობით გადაწყვეტილების მიღებაში, მუშაობაში ფართოდ განსაზღვრული პასუხისმგებლობით, ხელისუფლების სტრუქტურის მოქნილობით და იერარქიის დონეების მცირე რაოდენობით.

ორგანიზაციული სისტემების ყოველი ამ ეტაპისთვის დამახასიათებელია ორგანიზაციული სტრუქტურის რამდენიმე ნაირსახ-

ეობა. მექანიკური სტრუქტურის ნაირსახეობებია წრფივი, შტაბური, ფუნქციონალური, დივიზიონალური სტრუქტურები. სუფთა სახით ეს სტრუქტურები იშვიათად გამოიყენება, უფრო ხშირად გამოიყენება შერეული სტრუქტურები. ორგანული სტრუქტურების ნაირსახეობებს მიეკთვნებიან საპროექტო და მატრიცული სტრუქტურები.

უნდა აღინიშნოს, რომ მართვის მექანიკური და ორგანული ტიპის სისტემები იშვიათად არსებობენ სუფთა სახით.

4.9. ორგანიზაციული სტრუქტურების პროექტირებისადმი თანამედროვე მიდგომა

გავრცელებულ და საკმაოდ დასაბუთებულ დასკვნებს, რომლებამდეც მიდიან ორგანიზაციები მთელ მსოფლიოში, წარმოადგენს მართვის დონეების რიცხვის შემცირება. საშუალო რგოლის მენეჯერების პირამიდის ნაცვლად, ძირითადი ყურადღება უნდა დაეთმოს საპროექტო გუნდებს და ფუნქციონალურ სამუშაოს.

უახლესი ინფორმაციული ტექნოლოგიები საშუალებას იძლევიან მოიხსნას როგორც იერარქიული, ასევე გეოგრაფიული ბარიერები. ეს დაკავშირებულია იმასთან, რომ საჭიროა ახალი პროდუქციის შემუშავებისა და ადგილზე მინოდების მაღალი სიჩქარე, აგრეთვე გადანაცვლებების მიღების მაღალი ოპერატიულობა.

ორგანიზაციის მართვისადმი ახალი მიდგომების არსს გამოხატავს ზემოთ ნახსენები კონცეფცია — „მენეჯმენტი იერარქიის გარეშე“, რომელიც ისახავს შემდეგ მიზნებს:

- თვითმმართველობის მაღალი პოტენციალის მქონე ავტონომური ჯგუფების დაარსება;
- ჰუმანური ფასეულობებისა და მოქცევის ფორმების დამტკიცება ეკონომიკურ შედეგზე ცალმხრივი ორიენტაციის სანაცვლოდ;

- ეკონომიკური მოთხოვნილებების გათვალისწინება სამეწარმეო გადაწყვეტილებებში.

ვარაუდობენ, რომ ყოველ მათგანს შეუძლია მონაწილეობის მიღება იდენტიფიკაციაში და პრობლემის გადაჭრაში, რაც ორგანიზაციას მუდმივი ექსპერიმენტირების, სრულყოფის, ახლად აღმოჩენილი შესაძლებლობების გამოყენების საშუალებას აძლევს. ყველა ორგანიზაციული ძალისხმევა მიმართულია საქონლისა და მომსახურების ხარისხის ამაღლებაზე და მომხმარებელთა მოთხოვნილების დაკმაყოფილებაზე. სწავლების ორგანიზაციაში ძირითადი დაყრდნობა კეთდება ბრძანებებსა და სისტემებზე და არა იერარქიაზე.

ბრძანების ქვეშ უნდა გვესმოდეს საგულდაგულოდ ფორმირებული, კარგად მართვადი, თვითორგანიზებადი კოლექტივი, რომელიც სწრაფად და ეფექტურად რეაგირებს საბაზრო სიტუაციის ნებისმიერ ცვლილებაზე, გადაჭრის ყველა ამოცანას, როგორც ერთ მთლიანს.

ბრძანების ფორმირებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს შემდეგი მოთხოვნები:

- გუნდის ყოველი მონაწილე ვალდებულია, სრულად აღიქვას კოლექტივის წინაშე დასახული მიზანი;
- მიზნის ინფორმირებასა და დაზუსტებაში მთელი გუნდი მონაწილეობს;
- გუნდი ფუნქციონირებს, როგორც ერთიანი ორგანო, ამასთან, პასუხისმგებლობას ასევე კოლექტიური ხასიათი აქვს და არა ინდივიდუალური;
- გუნდის ნებისმიერი მონაწილე მუდმივად უნდა განიცდიდეს სრულყოფას, რათა ფლობდეს თავის სფეროში უნივერსალურ, ენციკლოპედიურ ცოდნას, შრომით უნარებს;

- გუნდის ყოველ მონაწილეს უნდა გააჩნდეს უნარი, ნებისმიერ დროს დაეხმაროს კოლექტივის წევრს, მუდმივად ურთიერთქმედებდეს კოლექტივის ყველა წევრთან.

ამავდროულად, გუნდს არ შეუძლია უკარნახოს მასში შემავალ პარტნიორებს თავისი ნება-სურვილი შემდეგი ფაქტორების გამო:

- გუნდის ყოველი წევრი ინარჩუნებს საკუთარ დამოუკიდებლობას;
- გუნდის ყველა წევრს აქვს, გააჩნიათ თანაბარი უფლებები მის მუშაობაში.

გუნდის წევრების არჩევა ხორციელდება უპირველესად ფსიქოლოგიური თავსებადობის მიხედვით. გეგმიური დავალებების შესრულების პროცესში, მონაწილეებზე განაწილებული ფუნქციები, როგორც წესი, მუდმივად იცვლება, მათი მოვალეობები ზუსტდება. გუნდის მართვა ხორციელდება კოლექტიურად, მის ხელმძღვანელებზე დაკისრებულია გუნდის ინტერესების კოორდინაციისა და წარდგენის ფუნქციები გარე გარემოში.

მენეჯერები, რომლებსაც მაღალი თანამდებობები უკავიათ სწავლების ორგანიზაციაში, ლიდერები არიან, რომელთა მომავლის ხედვას იზიარებს ყველა თანამშრომელი. ასეთი მენეჯერები შეიმუშავენ ფუძემდებლურ იდეებს — მისიას, მიზნებს და საბაზო კულტურულ ფასეულობებს, შრომისადმი დამოკიდებულებებს.

ამ ორგანიზაციებში გამოიყენება ხელისუფლების გამოყოფის კონცეფცია. მხედველობაშია არა იმდენად სახელისუფლო უფლებამოსილებების გადაცემა, რამდენადაც მენეჯმენტის მიერ თანამშრომელთა შესაძლებლობების პოტენციალის აღმოჩენა და მათი გამოვლენა. სწავლების ორგანიზაციაში იერარქიული ტიპის ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც უფრო მეტად ადეკვატურია გუნდური რგოლისა ზემოდან ქვემოთ, ადგილს უთმობს ახალ, უფრო ბრტყელ სტრუქტურებს, რომლებიც

უზრუნველყოფენ თვითმენეჯმენტური კონკურენტუნარიანი გუნდების მხარდაჭერას, რომლებიც თავის შემადგენლობაში ჩართავენ სხვადასხვა განყოფილებებისა და მართვის სხვადასხვა დონის წარმომადგენლებს.

მართვის პრობლემებზე სპეციალიზირებული მრავალი მეცნიერი ეთანხმება აზრს იმის შესახებ, რომ XXI საუკუნეში მსოფლიოს ყველა ქვეყანაში აღიარებული ორგანიზაციული სტრუქტურა გახდება კრეატიული ქსელი. ის მოითხოვს ინოვაციურ მიდგომას და აზროვნებას, რომელიც მნიშვნელოვნად განსხვავდება იმისაგან, რაც საფუძვლად უდევს ტრადიციულ იერარქიულ კორპორაციას.

საკონტროლო კითხვები

- ტერმინის ორგანიზაცია — სხვადასხვა განმარტებები;
- ცნება – მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- მენეჯმენტის წრფივი სტრუქტურები;
- მენეჯმენტის შტაბური სტრუქტურა;
- მენეჯმენტის ფუნქციონალური სტრუქტურები;
- მენეჯმენტის დივიზიური სტრუქტურა;
- მენეჯმენტის ადაპტიური სტრუქტურა. საპროექტო სტრუქტურები, მატრიცული სტრუქტურები;
- ორგანიზაციის მექანიკური და ორგანული მოდელები;
- თანამედროვე მიდგომები ორგანიზაციული სტრუქტურების პროექტირებისადმი.

თავი 5. ორგანიზაცია, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია

წინა თავებში ორგანიზაციას, როგორც მენეჯმენტის მნიშვნელოვან ფუნქციას, მიეცა მისი ელემენტების ფუნქციონირების, მმართველი სტრუქტურისა და წესების შექმნისა და სრულყოფის პროცესის განმარტება, რაც იძლევა ეფექტური მუშაობისა და მიზნების მიღწევის საშუალებას. აღნიშნული იყო, რომ ამგვარი გაგებით, ორგანიზაცია წარმოადგენს გარკვეულწილად დასაგეგმ და ადამიანის მიერ ურთიერთობების, დამოკიდებულებების, კავშირების დამყარების, ფორმებისა და პროცედურების აგების მიზანმიმართულ პროცესს.

ლიტერატურაში ხშირად ორგანიზაციის სხვა განმარტებები-სგან გამოსაყოფად, ორგანიზაციას, როგორც ფუნქციას, ხშირად უწოდებენ ორგანიზაციულ საქმიანობას (ორგანიზება, ორგანიზაციული მუშაობით).

5.1. ორგანიზაციული საქმიანობა

თავისი მიზნების მისაღწევად ადამიანები ერთიანდებიან და განახორციელებენ ერთობლივ საქმიანობას, რომელიც უფრო ეფექტური იქნება, თუ გაერთიანების ყოველი წევრისთვის განსაზღვრული იქნება: რა უნდა გააკეთოს, რაზე აქვს პასუხისმგებლობა, როგორ კონტროლდება მისი საქმიანობა და ა.შ., განსაზღვრულია მისი როლი ამ საზოგადოებაში. სოციალურ სისტემაში გამოყენების თვალსაზრისით, შესაძლებელია ვილაპარაკოთ მშრომელის როლზე ორგანიზაციაში — ორგანიზაციული როლი, რომლის კავშირების ერთობლიობა სხვასთან ქმნიან ორგანიზაციულ სტრუქტურას.

ორგანიზაციის სტრუქტურის შედგენისას დაგეგმვის ფუნქციასთან ერთად, შეიძლება აღვნიშნოთ, რომ დაგეგმვა განსაზღვრავს, თუ რა უნდა აკეთოს ორგანიზაციამ, მაშინ, როდესაც ორგანიზაციული საქმიანობა განსაზღვრავს ორგანიზაციის სტრუქტურას და მისი ფუნქციონირების უზრუნველყოფელ პირობებს (პერსონალით, მასალებით, ფინანსური და სხვა რესურსებით უზრუნველყოფა). ამგვარად, ორგანიზაციული საქმიანობა თავის თავში მოიცავს ისეთ მდგენელებს, როგორიცაა:

- ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმირება (ორგანიზაციული სტრუქტურის), ანუ, დაყოფა ქვედანაყოფებად და კავშირების დამყარება მათ შორის;
- მუშაობის პროცესის ორგანიზება.

მათი რეალიზებისთვის ორგანიზაციული საქმიანობის მნიშვნელოვანი მიმართულებებია:

- **მართვადი ნორმების** განსაზღვა, ანუ, ადამიანთა იმ რაოდენობის განსაზღვრა, რომლებსაც ეფექტურად მართავს ხელმძღვანელი;
- **უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობის** ურთიერთდამოკიდებულება, რომლებიც აკავშირებენ სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელებსა და მათ დაქვემდებარებულებს.

ორგანიზაციული საქმიანობა ხორციელდება მისი პრინციპების გათვალისწინებით და შედგება შესაბამისი ეტაპებისგან.

ორგანიზაციული საქმიანობის პრინციპები

ორგანიზაციული სტრუქტურების აგებას საფუძვლად უდევს ორი ძირითადი პრინციპი:

1. მიზნების ერთიანობის პრინციპი, რომლის თანახმადაც ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოადგენს ეფექტურს, თუკი იგი

ხელს უწყობს ადამიანების თანამშრომლობას ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

2. ეფექტურობის პრინციპი, რომლის თანახმადაც ორგანიზაციული სტრუქტურა ეფექტურია, თუ იგი ხელს უწყობს ადამიანების მიერ მიზნების მიღწევას მინიმალური არასასურველი შედეგების ან ხარჯების დროს.

ამასთან, ხარჯების ქვეშ იგულისხმება არა მხოლოდ მატერიალური და ფინანსური რესურსების ხარჯები, მასში შედის, ასევე, თანამშრომელთა ინდივიდუალური და ჯგუფური დაკმაყოფილება ან დაუკმაყოფილებლობა ორგანიზაციის არსებული სტრუქტურით. თანამშრომლის გადმოსახედიდან სტრუქტურა ნარმოადგენს ეფექტურს, თუ:

- არ დაუშვებს ინფორმაციულ დანაკარგებს და შეცდომებს;
- უზრუნველყოფს სამუშაოთი დაკმაყოფილებას;
- აქვს დაქვემდებარებისა და პასუხისმგებლობის განაწილების მკაფიო ხაზები;
- იძლევა გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობის შესაძლებლობას;
- უზრუნველყოფს საჭირო სოციალურ სტატუსს და მიაწოდებს მომავლის იმედს.

ორგანიზაციული საქმიანობის განხორციელებისას, ისევე როგორც ნებისმიერი სხვა საქმიანობისას, გარდა პირდაპირი და ხილული ეფექტურობისა, ყოველთვის არსებობს კიდევ გარე ეფექტებიც. ამის დემონსტრირება შესაძლებელია შემდეგ მაგალითზე: ვთქვათ, რომელიღაც ორგანიზაციაში ქვეგანყოფილების ყოველ ხელმძღვანელთან მუშაობს თანამშრომელი — საქმეთა მწარმოებელი, რომელიც ასრულებს ოპერატორის და სხვა ორგანიზაციულ-ტექნიკურ სამუშაოს მთელი ქვედანაყოფისთვის.

ამასთან ცხადია, რომ;

- ჯერ ერთი, თამანშრომელთა დატვირთვა განსხვავებულია;
- მეორე, ტექნიკური საშუალებები გამოიყენება არაეფექტურად;
- მესამეც, თანამშრომლებს შორის შესაძლოა კონფლიქტი, ვინაიდან განსხვავებული მოცულობის სამუშაოს შესრულებაში ისინი იღებენ ერთნაირ ხელფასს.

ყოველივე ამის დასაძლევად, მიზანშეწონილად გვეჩვენება ორგანიზაციაში ერთიანი საქმეთაწარმოების სამსახურის შექმნა ყველა ქვედანაყოფისთვის. მსგავსი ორგანიზაციული გარდაქმნის ცხად უპირატესობას წარმოადგენს ყველა თანამშრომლის შედარებით თანაბარი დატვირთვა და შტატების შესაძლო შემცირება, რამაც შეიძლება მიგვიყვანოს კონფლიქტების მიზეზების ლიკვიდაციამდე.

ასეთი გარდაქმნის ხილული ეფექტურობა სახეზეა. თუმცა, ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები კარგავენ საჭირო დოკუმენტების სასწრაფოდ მომზადების შესაძლებლობას, ამის შედეგად მისაღები გადაწყვეტილებები ვერ იქნება სწრაფად გაფორმებული, რამაც შესაძლოა გამოიწვიოს საგრძნობი დანაკარგები მთლიანად ორგანიზაციისთვის.

ამგვარად, რაიმე ორგანიზაციული გარდაქმნების ჩატარებისას მართვის ცალკეული ფუნქციის ჩარჩოებში ან ცალკე ქვედანაყოფში, მნიშვნელოვანია, არ მოხდეს ამ ღონისძიების ეფექტურობის გადაჭარბებული შეფასება ვიწრო სფეროსთვის, რაც ადვილი გასარკვევია. აუცილებელია მხედველობაში გვქონდეს ის, თუ როგორ იმოქმედებს ეს ცვლილებები მთელი ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტურობაზე, რისი დათვლაც უფრო რთულია, ზოგჯერ კი შეუძლებელიც.

ორგანიზაციული საქმიანობის პროცესი

ორგანიზაციული საქმიანობის პროცესი შეიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- ორგანიზაციის მიზნების დადგენა;
- მიზნების მისაღწევად საჭირო საქმიანობის გამოვლენა და კლასიფიკაცია;
- საქმიანობის ამ სახეების დაჯგუფება, გამომდინარე არსებული რესურსების მაქსიმალურად ეფექტური გამოყენებიდან;
- სტრუქტურული ქვედანაყოფების ფორმირება, მათი მიზნების განსაზღვრა და მათზე საქმიანობის სახეების მიმაგრება;
- ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებისთვის უფლებამოსილებების მინიჭება, რომლებიც საკმარისია მათ წინაშე დასმული მიზნების მისაღწევად;
- ამ ქვედანაყოფების ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ურთიერთკავშირი თანამდებობრივი კავშირებისა და ინფორმაციული ნაკადების დახმარებით.

5.2. მართვის ნორმები

მართვის ნორმების განსაზღვრის აუცილებლობა განპირობებულია იმით, რომ თანამედროვე წარმოებისთვის აუცილებელია დიდი რაოდენობის ადამიანთა შრომა და ერთი ადამიანისთვის შეუძლებელი ხდება მათი საქმიანობის დაგეგმვა, ორგანიზება და კონტროლი. ამიტომ, ხელმძღვანელი იძულებულია, მოახდინოს მართვის დონეების იერარქიული ფორმირება, რაც აჩენს შემდეგ პრობლემებს:

- წამოიჭრება მართვაზე ხარჯების გაზრდის აუცილებლობა, რომლებიც მიდის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კავშირების დამყარებაზე და მართვის სხვადასხვა დონეების საქმიანობის კოორდინაციაზე;
- იზრდება დანაკარგები და ინფორმაციის დამახინჯება, მისი ერთი დონიდან მეორეზე გადაცემისას;
- იზრდება მმართველი გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო, მათი შესრულების ორგანიზებისა და შესრულების კონტროლისთვის საჭირო დრო.

ამგვარად, წარმოიქმნება მართვის დონეების ეფექტურობის პრობლემა, რომელიც უცილობლად წამოჭრის საკითხს დაქვემდებარებულთა იმ რაოდენობის შესახებ, რომელთა ეფექტურ მართვასაც შეძლებს ხელმძღვანელი. შედარებით ტრადიციულ პასუხს მართვის ნორმების ან მართვის დიაპაზონის საკითხზე წარმოადგენს დაქვემდებარებულთა რაოდენობა 4-დან 8-მდე მართვის ზედა დონეზე და 8-დან 16-მდე — შედარებით დაბალ დონეებზე. ამასთან ერთად, ამერიკის 100 მსხვილი კომპანიის მენეჯერთა ასოციაციის მიერ ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ ხელმძღვანელ თანამშრომელთა რაოდენობა, რომლებიც ექვემდებარებიან უშუალოდ კომპანიის პრეზიდენტს, მერყეობს 1-დან 24-მდე, ხოლო მათი საშუალო მაჩვენებელი 9-ის ტოლია;

3. გრაიკუნასის თეორია

ზოგიერთ წარმოდგენას მართვითი საქმიანობის სირთულის გაზრდის შესახებ, რომელიც დამოკიდებულია დაქვემდებარებაში მყოფთა რაოდენობაზე, იძლევა კავშირების თეორია „ხელმძღვანელი — ხელქვეითი“, შემოთავაზებული ვ. გრაიკუნასის მიერ 1933 წელს, ნაშრომში „კავშირი ორგანიზაციაში“. ამ თეორიის

თანახმად, ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის არსებობს კავშირის სამი სახე.

1. პირდაპირი ერთეულოვანი კავშირი, ანუ, ხელმძღვანელის უშუალო კავშირი მის ყოველ ხელქვეითთან. და თუ **A** ხელმძღვანელს ჰყავს ორი ხელქვეითი **B** და **C**, მაშინ მათ აქვთ ორი ერთეულოვანი პირდაპირი კავშირი.

2. პირდაპირი ჯგუფური კავშირი, რომელიც არსებობს ხელმძღვანელსა და ხელქვეითთა ნებისმიერ შესაძლო კომბინაციას შორის, ანუ, ხელმძღვანელს მუშაობა შეუძლია ერთ ხელქვეითთან სხვის (ან სხვების) თანდასწრებით. თუ **A** ხელმძღვანელს ჰყავს ორი **B** და **C** ხელქვეითი, მაშინ შესაძლებელია კავშირები:

- **A** -ს **B**-სთან **C**-თანდასწრებით;
- **A** - **C**-სთან **B**-თანდასწრებით;
- **A** -ს **B** და **C**-თან ერთდროულად.

3. ჯვარედინი კავშირი, როდესაც ხელქვეითები მუშაობენ ერთმანეთთან ხელმძღვანელის კონტროლის ქვეშ. თუ **A** ხელმძღვანელს ჰყავს ორი — **B** და **C** ხელქვეითი, მაშინ შესაძლებელია ერთი ჯვარედინი კავშირი **B** და **C**-ს შორის, **A** ხელმძღვანელის კონტროლის ქვეშ.

ვ. გრაიკუნასის თეორიის ღირსებას წარმოადგენს ის, რომ ის იძლევა მართვადი საქმიანობის გართულების ხარისხის დადგენის საშუალებას, ხელქვეითთა რიცხვის გაზრდის შემთხვევაში. მისი ძირითადი ნაკლია კავშირის „ხელმძღვანელი — ხელქვეითი“ ინტენსივობისა და ხანგძლივობის აღრიცხვის უქონლობა.

ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ხელმძღვანელის სამსახურებრივი კონტაქტების სიხშირესა და ხანგრძლივობაზე

უნდა აღინიშნოს, რომ თანამდებობრივი კონტაქტების რაოდენობისა და ხანგრძლივობის შემცირების ცოდნა წარმოადგენს ხელმძღვანელის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან თვისებას, რომელიც დიდადაა დამოკიდებული მის ხასიათსა და ამასთან, ერთმმართველობის გამოცდილებაზე. არსებობენ ობიექტური ფაქტორები, რომელზე ზემოქმედებითაც ხელმძღვანელს შეუძლია შეამციროს სამსახურებრივი კონტაქტების სიხშირე და ხანგრძლივობა:

1. ხელქვეითის პროფესიონალური მომზადება. ცხადია, რაც უფრო მაღალია ის, მით ნაკლები დრო სჭირდება ხელმძღვანელს ხელქვეითთან სამსახურებრივი კონტაქტისთვის.

2. ხელქვეითების წინაშე მდგომი ამოცანების ცხადად ფორმულირება, ვინაიდან ბუნდოვნად დასმული ამოცანა ან საერთოდ არ შესრულდება, ან მოითხოვს ხელმძღვანელისგან დიდ დროით დანახარჯებს. თუკი ორგანიზაციის რიგ საქმიანობაში ხელქვეითები თვითონ უნდა უყენებდნენ თავის თავს ამოცანებს, ამ შემთხვევაში მათთან ხელმძღვანელის კონტაქტების შემცირება ხდება ორგანიზაციის მიზნებისა და საქმიანობის საერთო პრინციპების გამომუშავებისა და ხელქვეითებამდე დაყვანის გზით.

3. უფლებამოსილებების დელეგირება, ანუ, ხელქვეითი უნდა ფლობდეს უფლებამოსილებებს, რომლებიც საკმარისია ნათლად ფორმულირებული ამოცანების გადასაჭრელად საჭირო გადწყვეტილების მისაღებად.

4. ორგანიზაციის განვითარების ტემპები. რაც უფრო სწრაფად ვითარება ორგანიზაცია, მით მეტი დატვირთვა ეძლევა ხელმძღვანელის კონტაქტებს ხელქვეითთან.

5. ხელქვეითთა საქმიანობის ობიექტური შეფასების გამოყენება. თუ ხელქვეითებმა იციან, რომ მათი შრომის შედეგები ფიქ-

სირდება და მათი შეფასებისას გამოიყენება ობიექტური ნორმები, მაშინ მათ არა აქვთ იმის აუცილებლობა, რომ ხელმძღვანელს ხშირად მიაწოდონ ინფორმაცია მათ მიერ მიღწეული შედეგების შესახებ.

6. კავშირისთვის გამოყენებული ტექნიკა, რომელიც ხელმძღვანელს ხელქვეითებთან ოპერატიულად ურთიერთობის საშუალებას აძლევს, მათთან უშუალო კონტაქტში შესვლის გარეშე.

5.3. უზღავამოსილებების ურთიერთდამოკიდებულება

საშუალებას, რომლის დახმარებითაც ხელმძღვანელი ანაწილებს ამოცანებს ხელქვეითებს შორის, წარმოადგენს დელეგირება. ანუ, დელეგირება — ეს არის ამოცანებისა და იმ უფლებამოსილებების გადაცემა, რომლებიც საკმარისია მათ გადასაწყვეტად და პასუხისმგებლობისთვის მათ გადაჭრაზე თანამდებობის პირის მიმართ, რომელიც თავის თავზე იღებს პასუხისმგებლობას ამ ამოცანის შესრულებაზე. ვინაიდან ხელმძღვანელს არ ძალუძს, თვითონ გადაწყვიტოს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისაკენ მიმართული ყველა ამოცანა, ამიტომ შეიძლება იმის მტკიცება, რომ მართვითი საქმიანობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს იმის ცოდნა, თუ როგორ შეასრულო განსაზღვრული სამუშაო სხვა ადამიანებით. სწორედ ამ მიზეზით დელეგირება წარმოადგენს აქტს, რომელიც გარდაქმნის ადამიანს ხელმძღვანელად.

დელეგირება მჭიდრო კავშირშია პასუხისმგებლობასთან, რომელიც წარმოადგენს ვალეულებებს:

- ჯერ ერთი, შესრულდეს თანამდებობის პირების წინაშე მდგარი ამოცანები;

- მეორეც, პასუხი აგო მიღებულ შედეგზე იმათ წინაშე, ვინც მოახდინა შესაბამისი უფლებამოსილებების დელეგირება.

მნიშვნელოვანი მომენტიცაა ის, რომ პასუხისმგებლობის დელეგირება უფლებამოსილების გარეშე არ ხდება. ხელმძღვანელს არ შეუძლია პასუხისმგებლობის ნაშლა მისი ხელქვეითზე გადაცემით, თუმცა პირი, რომელსაც ედება პასუხისმგებლობა რაიმე სამუშაოს შესრულებაზე, არ არის ვალდებული, ის მთლიანად დამოუკიდებლად შეასრულოს, არამედ მხოლოდ პასუხისმგებელია მიღებულ შედეგზე. მაგალითად, ოსტატი საწარმოო უბანზე არ ასრულებს თავის სამუშაოს, რომელიც აუცილებელია რაიმე დეტალის დასამზადებლად, მაგრამ მუშის მიერ წუნის დაშვების შემთხვევაში სწორედ ოსტატია პასუხისმგებელი საამქროს უფროსის წინაშე. ხოლო თუ დაშვებული წუნი აღმოჩნდება ძალიან მნიშვნელოვანი, ანუ მოქმედებს საწარმოს მთლიან მუშაობაზე, მაშინ ქარხნის დირექტორის წინაშე პასუხისმგებელია უკვე საამქროს უფროსი. თუ ამის შედეგად საწარმო ვერ შეასრულებს გეგმას, მაშინ დამფუძნებელთა წინაშე პასუხისმგებელი იქნება ქარხნის დირექტორი. ანალოგიურად, აქციონერული საწარმოს შემთხვევაში დირექტორი პასუხისმგებელია აქციონერების წინაშე, თუკი წუნის შემთხვევაში გადასახდელი დივიდენდების სიდიდე დაეცემა. სწორედ ხელმძღვანელის მხრებზე დადებული პასუხისმგებლობის მოცულობა განსაზღვრავს მისი ხელფასის ზომას.

მაგრამ ხელმძღვანელს პასუხისმგებლობასთან ერთად უნდა ჰქონდეს იმ ადამიანების საქციელზე ზემოქმედების შესაძლებლობა, რომლებზეც დამოკიდებულია მიღებული შედეგი და ეს შესაძლებლობები მიენიჭება ხელმძღვანელს უფლებამოსილებების სახით.

უფლებამოსილების სახეები

ყველა არსებული უფლებამოსილება შეიძლება დაიყოს წრფივ და შტაბურ უფლებამოსილებად.

წრფივი უფლებამოსილებები უშუალოდ გადაეცემა ხელმძღვანელიდან ხელქვეითს და შემდეგ სხვა ხელქვეითებს. სწორედ ეს უფლებამოსილებები ანიჭებენ ხელმძღვანელს კანონიერ უფლებას, მართოს ხელქვეითები და მათი დელეგირება ქმნის მართვის დონეების იერარქიას. ასეთი იერარქიის შექმნის პროცესს ეწოდება სკალარული ჯაჭვი.

შტაბური უფლებამოსილებები შემდეგნაირად შეიძლება დავყოთ:

- რეკომენდირებული;
- აუცილებელად შესათანხმებელი;
- ფუნქციონალური.

რეკომენდირებული ან კონსულტატიური უფლებამოსილებები წარმოიშვება, როდესაც წრფივი ხელმძღვანელები აწყდებიან რაიმე პრობლემებს და მოიწვევენ შესაბამის სპეციალისტებს დროებით ან მუდმივ საფუძველზე. ამასთან, სპეციალისტების რჩევები ატარებენ მხოლოდ რეკომენდირებად და არა აუცილებელ ხასიათს. წრფივ ხელმძღვანელებს შეუძლიათ, არც კი ჩააყენონ სპეციალისტები მიღებული გადაწყვეტილებების საქმის კურსში. ბევრ შემთხვევაში ამას მივყავართ კონფლიქტებისკენ წრფივ და საშტაბო თანამშრომლებს შორის.

ამის თავიდან ასაცილებლად, შტაბური აპარატის თანამშრომლებს შეიძლება მიეცეთ აუცილებელი შეთანხმების უფლებამოსილება. ამ შემთხვევაში წრფივი ხელმძღვანელობა ვალდებულია, შეათანხმოს თავისი მოქმედებები შტაბურ აპარატთან, რომელსაც ზოგიერთ შემთხვევაში მინიჭებული აქვს ვეტოს უფლება წრფივი ხელმძღვანელობის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებაზე.

შტაბურ თანამშრომლებს, რომლებსაც აქვთ ფუნქციონალური უფლებამოსილებები, გამოსვლა შეუძლიათ არა მხოლოდ კონსულტანტების როლში, არამედ ასევე შეუძლიათ წამოაყენონ საკუთარი წინადადებები, რომლებიც აუცილებელი ხდება წრფივი ხელმძღვანელებისთვის, სპეციალურ საკითხებზე განყვეტილების მიღებისას. სწორედ შტაბური აპარატის ფუნქციონალური უფლებამოსილებები წარმოადგენს ყველაზე გავრცელებულს სამრეწველო სანარმოებში.

5.4. ორგანიზაციული როლი და ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება

ორგანიზაციული საქმიანობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს ორგანიზაციული როლების ფორმირება. ისინი, როგორც აღნიშნული იყო (მე-4 თავი), წარმოადგენენ რა ორგანიზაციული სტრუქტურის ელემენტებს, შეუძლიათ გაერთიანება და ამით მენეჯმენტის რგოლების (ქვედანაყოფების) შექმნა, და იმყოფებიან დაქვემდებარების მდგომარეობაში, რითაც ქმნიან მენეჯმენტის იერარქიულ (საფეხურებრივ) დონეს.

თანამშრომლის ორგანიზაციული როლი ითვლება მოცემულად, თუკი განსაზღვრულია:

- შემონმებას დაქვემდებარებული მისი საქმიანობის მიზნები;
- ძირითადი მოვალეობები, უფლებამოსილებები და თავისუფალი საქმიანობის საზღვრები;
- მისი საქმიანობის კონტროლი.

ამგვარად, ორგანიზაციული როლი განსაზღვრავს:

- მშრომელის საქმიანობის (ფუნქციის) შინაარსობრივ მხარეს;

- მისი საქმიანობის ორგანიზაციულ სტრუქტურას (უფლებები და მოვალეობები, სხვა როლებთან კონტაქტები).

ორგანიზაციული როლები უკავშირდება მართვის სისტემის ტრადიციულ ელემენტებს: რესურსებს, მიზნებს, მაჩვენებლებს და ოპერაციებს. ყოველ როლს უნდა შეჰქონდეს მაქსიმალური სიცხადე იმაში, თუ რა უნდა აკეთოს თანამშრომელმა. ამასთან, როლმა არ უნდა შეზღუდოს მისი ინიციატივა, უნდა ითვალისწინებდეს მხოლოდ გონიერ შეზღუდვებს, რომლებიც განახორციელებენ თავის თავში შიდა კონტროლის სისტემის ელემენტებს და შეათავსონ როლის შემსრულებლის შესაძლო მიღწევები შრომის ანაზღაურების სისტემასთან. ორგანიზაციული როლების გამოყოფის ამგვარმა ჩატარებამ უნდა შექმნას პირობები პასუხისმგებლობის ზონების ორგანიზაციის ფარგლებში ეფექტური განაწილებისთვის.

ორგანიზაციული როლის კომპონენტები

ორგანიზაციული როლის ძირითად კომპონენტებს, რომელთა განსაზღვრაც აუცილებელია პროექტირების პროცესში, წარმოადგენენ:

- საქმიანობის შემცველობა;
- მოთხოვნილებები შემსრულებლის მიმართ;
- სივრცით-დროითი ორიენტაცია;
- შესრულების ტექნოლოგია;
- როლის შესრულების პირობები.

საქმიანობის შემცველობა — ეს არის მოქმედებები, შესასრულებელი ადამიანის მიერ, რომელიც ასრულებს მოცემულ ორგანიზაციულ როლს. საქმიანობის შემცველობის აღწერა უნდა შეიცავდეს:

- ამ ორგანიზაციული როლის კავშირებს (ინფორმაციული და პიროვნებათაშორისო) სხვა ორგანიზაციულ როლებთან;
- შესასრულებელ მართვის ოპერაციებს და მათი შესრულების მეთოდებს;
- ტექნიკურ საშუალებებს, რომლებიც საჭიროა დასახელებული ოპერაციების შესასრულებლად;
- ორგანიზაციული როლის შესრულების შედეგად მოსალოდნელ შედეგებს (დოკუმენტები, გადანყვებილები).

ორგანიზაციული როლის **შემსრულებლის მიმართ მოთხოვნები** შეიცავს ისეთ ადამიანურ თვისებებს, როგორიცაა შესაძლებლობა, განათლება, ცოდნა, გამოცდილება, ჯანმრთელობა, ტემპერამენტი, ხასიათის თვისებები და სხვა ინდივიდუალური თვისებები. მოთხოვნილი თვისებები განისაზღვრებიან ორგანიზაციული როლის შემდეგი პარამეტრებიდან გამომდინარე:

- ინფორმაციის წყაროებისა და მახასიათებლებიდან (მისი გარკვეულობა და სტრუქტურირება), რომლებიც მნიშვნელოვანია როლის შესარულებლად;
- მისაღები გაანყვებილებების მახასიათებლებიდან;
- ფიზიკური მოქმედებების მახასიათებლებიდან, რომლებიც საჭიროა როლის შესარულებლად;
- პიროვნებათაშორისი დამოკიდებულებების ხასიათიდან, რომლებიც აუცილად უნდა დადგინდეს როლის წარმატებით შესასრულებლად;
- ადამიანის რეაქციის ხასიათიდან სამუშაო პირობებზე.

როლის **სივრცით-დროითი ორიენტაცია** განსაზღვრავს შემსრულებლის თავისუფლების ხარისხს, სამუშაოს ადგილის და დაწყების გადანყვებილების მიღებისას. მაგალითად, ბუღალტერს საწარმოში აქვს ასეთი თავისუფლების ძალიან მცირე ხარისხი, ვინაიდან მისი სამუშაო იწყება დადგენილ დროზე, რომელზეც იგი

უნდა იმყოფებოდეს თავის სამუშაო ადგილზე. ამავე დროს, მარკეტინგის სამსახურის თანამშრომელს აქვს ასეთი თავისუფლების საკმაოდ დიდი ხარისხი, ვინაიდან მისი სამუშაო შეიცავს აქტიურ კონტაქტებს ორგანიზაციის ფიზიკური განლაგების გარეთ.

შესრულების ტექნოლოგია განსაზღვრავს შემსრულებლის თავისუფლების ხარისხს იმ საშუალებების მიმართ (მეთოდები და საგნები), რომელთა დახმარებითაც უნდა მიიღოს სასურველი შედეგი. ეს შეიძლება იყოს:

- დაპროგრამირებული, როდესაც თანამშრომელმა უნდა შეასრულოს საკმაოდ მკაცრად განსაზღვრული მოქმედებები მოცემული საშუალებებით, მაგ., ბუღალტერის მუშაობა;
- დაუპროგრამირებელი, როდესაც თანამშრომელი ფლობს საკმაოდ დიდ თავისუფლებას მუშაობის საშუალებებისა და მეთოდების არჩევაში, მაგ., დიზაინერის ან უმაღლესი სასწავლებლის პედაგოგის შრომა.

როლის შესრულების პირობები წარმოადგენს საქმიანობის კომფორტულობის მახასიათებლებს. ისინი განისაზღვრება:

- ფიზიკურით, სოციალურით, ფსიქოლოგიურით და გარე გარემოს სხვა პარამეტრებით;
- ორგანიზაციული როლის ბალანსით და უფლებამოსილებებით;

ორგანიზაციული როლის პარამეტრები (მახასიათებლები)

ორგანიზაციული როლის ძირითად პარამეტრებს, რომლებიც განისაზღვრებიან ზემოთ დასახელებული კომპონენტების შემცველობით (ნახ. 5.1), წარმოადგენენ:

- მასშტაბი;
- სირთულე;
- დამოკიდებულება სხვა როლებთან.



ნახ. 5.1. ორგანიზაციული როლის კომპონენტები და მახასიათებლები

მასშტაბი წარმოადგენს როლის რაოდენობრივ მახასიათებელს და განისაზღვრება ამოცანების ან ოპერაციების რაოდენობით, რომელიც უნდა შეასრულოს როლის შემსრულებელმა.

შესრულების **სირთულე** წარმოადგენს როლის რაოდენობრივ მახასიათებელს და განისაზღვრება:

- გამოყენებული ინფორმაციის ხასიათით, დამოუკიდებლობით გადანყვეტილების მიღებაში, პასუხისმგებლობით მათ შესრულებაზე;
- როლის შემსრულებლის პიროვნული მახასიათებლებით.

ხშირად სწორედ სირთულეში აისახება საწარმოს მართვის არაფორმალური მხარე, როდესაც ადამიანები, რომლებიც ფორმალურად ასრულებენ ერთნაირ ორგანიზაციულ როლს, ასრულებენ სხვადასხვა სირთულის სამუშაოებს. მასშტაბებისა და სირთულის სხვაობები საშუალებას იძლევა განვასხვაოთ ერთი როლი მეორისგან და განვსაზღვროთ მათი შემსრულებლების წვლილი.

შეიძლება გამოიყოს როლების ურთიერთდამოკიდებულების ოთხი სახეობა, რომლებიც ჩამოყალიბდება ერთი და იმავე ამოცანის გადაჭრისას:

- არყოფნითი;
- მიმდევრობითი;
- დამაკავშირებელი;
- ჯგუფური.

არყოფნით ურთიერთდამოკიდებულებას ადგილი აქვს იმ შემთხვევაში, თუ სხვადასხვა როლების შემსრულებლები ერთი ამოცანის გადაჭრისას პრაქტიკულად არ ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან. მაგ., რამდენიმე ოპერატორი კრეფს (ანყოფს) ერთი ანგარიშის სხვადასხვა ნაწილს.

მიმდევრობითი ურთიერთდამოკიდებულება ნიშნავს, რომ ერთი როლის შემსრულებელი შეიძლება სამუშაოს შეუდგეს მხოლოდ მას შემდეგ, როცა სხვა როლის შემსრულებელი დაასრულებს თავის სამუშაოს. მაგ., განყოფილების ხელმძღვანელი საერთო ანგარიშის ფორმირებას შეუდგება მას შემდეგ, როცა ყველა ოპერატორი მოამზადებს მასზე დაკისრებულ ნაწილს.

დამაკავშირებელ ურთიერთდამოკიდებულებას ადგილი აქვს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ერთი შემსრულებლის სამუშაოს დასრულება ნიშნავს მეორის სამუშაოს დაწყებას და პირიქით. მაგ., ხელმძღვანელი და მისი მდივანი ერთად ამზადებენ რაიმე დოკუმენტს, ამასთან მდივანი კრეფს კომპიუტერზე, ბეჭდავს ფურცელზე, ხელმძღვანელი კითხულობს, აკეთებს კორექტირებას, ხოლო მდივანი ასწორებს კომპიუტერულ ვარიანტში.

ჯგუფურ ურთიერთდამოკიდებულებას ადგილი აქვს სამუშაოში დიდი გაურკვევლობის შემთხვევაში, როცა წამოიჭრება ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობა.

შემსრულებლის როლის აღქმა

ერთი და იმავე ორგანიზაციული როლის მიმართ დამოკიდებულებისას სხვადასხვა ადამიანები სხვადასხვანაირად იქცევიან. ეს განსხვავება წარმოადგენს ადამიანებისადმი შეთავაზებული როლების აღქმის შედეგს, ვინაიდან სხვადასხვა ადამიანებს აქვთ განსხვავებული მოთხოვნილებები და აფასებენ სამუშაოს

შემცველობას მათგან მოთხოვნილ ძალისხმევასა და მიღებულ ხელფასს შორის ბალანსიდან გამომდინარე, რომლის შემცველობის აღქმის განსაზღვრა ხორციელდება ანკეტირების გზით. ამისათვის ამერიკელმა მეცნიერებმა რ. ჰაკმანმა და ე. ლოულერმა, გამოყვეს ორგანიზაციული როლის ექვსი ძირითადი პარამეტრი, რომლებიც განსაზღვრავენ მის აღქმას.

როლის აღქმის კვლევა ასევე შეიძლება წარმოებდეს გამოკითხვის საშუალებით, რომელიც შემოგვთავაზებს **რ. ჰაკმანმა და გ. ოლდჰემმა**, რომელშიც შვიდქულიანი სისტემით შეფასდება როლის აღქმის პარამეტრები. ასეთი გამოკითხვის კრიტერიუმს წარმოადგენს „როლის მოტივაციური ქულა“ (M). მისი მაღალი მნიშვნელობა მიუთითებს იმაზე, რომ როლი სწორადაა აგებული, ხოლო M-ის დაბალი მნიშვნელობა მოწმობს იმაზე, რომ მშრომლები არ განიცდიან ინტერესს თავისი როლის მიმართ. საქმიანობისადმი ინტერესის დაკარგვის ძირითადი მიზეზები შეიძლება იყოს:

- ხელმძღვანელის მითითების წინააღმდეგობრიობა, რომელიც შესაძლებელია დინამიკურად ცვლად გარემოში და როდესაც ხელმძღვანელს არ გააჩნია ქცევის გამომუშავებული სტრატეგია;
- რესურსების დეფიციტის წარმოქმნა, რომლებიც აუცილებელია თანამშრომლისთვის სამუშაოს შესასრულებლად და ხელმძღვანელობის უუნარობა (სურვილის არქონა), უზრუნველყოს იგი ამ რესურსებით;
- თანამშრომლის კვალიფიკაციის გაზრდა და მისი შედარებით მაღალი უნარი, ვიდრე საჭიროა მისი როლის შესასრულებლად;
- შრომის პირობების შეცვლა, რის შედეგადაც მშრომელი ვეღარ გრძნობს თავს კომფორტულად თავის სამუშაო ადგილზე (ამასთან, გამოყოფენ ფიზიკურ, ფსიქოლოგიურ და სოციალურ კომფორტს).

მიდგომაში როლის პროექტირების და გადაპროექტირების მიმართ

ორგანიზაციული როლის პროექტირების აუცილებლობა წარმოიშევა მაშინ, როდესაც საწარმოში გაჩნდება ამოცანა, რომელიც მოითხოვს პერიოდულ გადანაცვლებას. დროთა განმავლობაში ორგანიზაციული როლის არსი შეიძლება შეიცვალოს, ან მისი შესრულება აღარ აკმაყოფილებდეს შემსრულებელს. ამ შემთხვევაში ლაპარაკია როლის გადაპროექტირებაზე. ორგანიზაციული როლის პროექტირებისა და გადაპროექტირებისადმი არსებული მიდგომები შეიძლება დაიყოს სამ ჯგუფად, იმაზე დამოკიდებულებით, თუ როლის რომელი პარამეტრები (**მასშტაბი, სირთულე, დამოკიდებულებები**) გამოიყენება ან განიცდიან ცვლილებას.

თუ ცვლილებას განიცდის როლის **მასშტაბი**, მაშინ ყველაზე ხშირ მიდგომას წარმოადგენს საქმიანობის ნორმირება და საქმიანობის მასშტაბის გაფართოება. თუ ცვლილებას განიცდის **როლის სირთულე**, მაშინ ყველაზე ხშირად გამოიყენება საქმიანობის გამდიდრება. თუკი ცვლილება ეხება სხვა როლებთან ურთიერთობას, მაშინ ყველაზე ხშირად გამოსაყენებელ მიდგომას წარმოადგენს „**სოციოტექნიკური სისტემების**“ მიდგომა.

საქმიანობის ნორმირება წარმოადგენს შედარებით ძველ მიდგომას ორგანიზაციული როლის შემცველობის პროექტირებისადმი. ის ეხება პირველ რიგში შესასრულებელ ოპერაციებს, ამისათვის გამოყენებულ საშუალებებსა და მეთოდებს, აგრეთვე შესრულების ადგილს და დროს, საქმიანობის შედეგიანობას. ამ მიდგომას საფუძვლად უდევს შრომის ნორმირება, როდესაც განისაზღვრება მუშა ოპერაციაზე საჭირო დრო და ამისთვის საჭირო ქმედებები. ამ შემთხვევაში როლი განისაზღვრება სპეციალიზაციით. ასეთი მიდგომის დადებით მომენტებს წარმოადგენს:

- თვითონ პროექტირების დაბალი ღირებულება;
- თანამშრომლის მიერ ამ როლის სწრაფი ათვისება;
- დაბალკვალიფიცირებულ თანამშრომლებზე მოთხოვნა, დაბალი ანაზღაურებით;
- მოკლე მუშა ციკლი, რომელიც ქმნის ბაზას საქმიანობის ავტომატიზაციისთვის;
- პერსონალის შერჩევის გამარტივებული პროცედურა;
- თანამშრომელთა სამუშაოს კონტროლზე მოთხოვნის შემცირება, ვინაიდან საქმიანობის შედეგი ადვილად გაზომვადია.

ამასთან ერთად, დაპროექტებული როლი ნაკლებ მიმზიდველი იქნება და განაპირობებს თანამშრომლის ადვილად დაღლას.

საქმიანობის მასშტაბების გაფართოება დაფუძნებულია თანამშრომლის მიერ შესასრულებელი ოპერაციების რაოდენობის გაზრდაზე. მაგ., ბუღალტერს ავალებენ არა მხოლოდ აღრიცხვას, არამედ ანალიზის გაკეთებასაც. ასეთი მიდგომის მიზანია როლის მრავალსახეობის გაზრდა, რაც ამალვებს მის მიმზიდველობას და ხელს უწყობს დაქანცვის შემცირებას. ამასთან ერთად, ასეთი მიდგომა შეიძლება ნეგატიურად იყოს აღქმული თანამშრომლების მიერ, რომლებიც:

- უკმაყოფილო რჩებიან სამუშაოს სირთულის გაზრდის გამო;
- თავისი ფუნქციების გაფართოებას განიხილავენ, როგორც მათ ვალდებულებებზე უზრალო დამატებას და როგორც თავდასხმას მათ დროზე, რომელიც გამოიყენება კოლეგებთან მეგობრული ურთიერთობისთვის.

ამ მიზეზების გამო, ამ მიდგომის გამოყენებისას აუცილებელია ყურადღება მიექცეს თანამშრომელთა ფსიქოლოგიურ ადაპტაციას მათი ფუნქციების გაფართოების მიმართ.

საქმიანობის გამდიდრება ნიშნავს ადამიანის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე მმართველი ფუნქციის (დაგეგმვა, ორგანიზება,

კონტროლი და საკუთარი საქმიანობის შეფასება) ზოგიერთი ელემენტების დამატებას, რომლებიც გაზრდიან მის პასუხისმგებლობას, რაც შეესაბამება **ფ. ჰერცბერგის** მოტივაციის თეორიას, რომლის თანახმადაც მუშაობა, რომელიც იზიდავს ადამიანს, უნდა ხასიათდებოდეს მაღალი დონის პასუხისმგებლობით და მნიშვნელოვანი შედეგების მიღწევის შესაძლებლობით.

სოციოტექნიკური სისტემების მოდელი ახდენს ყურადღების კონცენტრირებას ჯგუფურ მუშაობაზე, როდესაც უფლებამოსილებები დელეგირდება ჯგუფში და არა ცალკე ადამიანზე. ასეთი მიდგომის ძირითადი მიმართულება მდგომარეობს სამუშაოს ისეთ პროექტირებაში, რომ მიღწეული იქნას სოციალური (თანამშრომელთა ჯგუფი) და ტექნიკური (საწარმოო პროცესი) სისტემების ყველაზე წარმატებული ურთიერთქმედება. ამ მეთოდის გამოყენება ორგანიზაციული როლების გადაპროექტირებისას საკმაოდ გაძნელებულია, ვინაიდან მოითხოვს საწარმოს მართვის მთელი სისტემის გარდაქმნას. პირველადი პროექტირებისას კი სრულიად შესაძლებელია.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება

ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების პროცესის შემცველობა მნიშვნელოვანწილად უნივერსალურია. ის მოიცავს ამოცანებისა და მიზნების ფორმულირებას, ქვედანაყოფის ადგილისა და შემადგენლობის განსაზღვრას, მათ უზრუნველყოფას რესურსებით, რეგლამენტირებული პროცედურების, დოკუმენტების, მდგომარეობის გასამაგრებელი და მარეგულირებელი ფორმების, მეთოდების, პროცესების დამუშავებას, რომლებიც განხორციელდება მართვის ორგანიზაციულ სისტემაში. ეს პროცესი შეიძლება ორგანიზებული იყოს სამი მსხვილი სტადიით:

1. საერთო სტრუქტურული სქემის ფორმირება. ეს ეტაპი განსაზღვრავს ორგანიზაციის მთავარ ხასიათს, აგრეთვე მიმართულებებს, რომლითაც უნდა განხორციელდეს როგორც ორგანიზაციული სტრუქტურის, ისე შიდაორგანიზაციული ეკონომიკური მექანიზმის, ასევე ინფორმაციის გადამუშავების ხერხების დეტალური პროექტირება;

2. ძირითადი ქვედანაყოფებისა და მათ შორის კავშირების შემუშავება. იგი მდგომარეობს იმაში, რომ გათვალისწინებულია ორგანიზაციული გადანყვეტილების რეალიზაცია არა მხოლოდ მთლიანად მსხვილ წრფივ-ფუნქციონალურ და პროგრამულ-მიზნობრივ ბლოკებზე, არამედ ასევე მართვის აპარატის დამოუკიდებელ ქვედანაყოფებშიც, კონკრეტული ამოცანების განაწილება მათ შორის და შიდა ორგანიზაციული კავშირების აგება.

3. ორგანიზაციული სტრუქტურის რეგლამენტირება. ეს ეტაპი გულისხმობს მართვის აპარატისა და ორგანიზაციის სხვა ქვედანაყოფების რაოდენობრივი მახასიათებლების, აგრეთვე მმართველი საქმიანობის პროცედურების განსაზღვრას.

იმ შემთხვევებისთვის, როდესაც საჭიროა პასუხისმგებლობის დეტალიზებული რეგლამენტირება, გადანყვეტილების ცალკეულ ეტაპებად დამუშავება განსაკუთრებულად რთული ამოცანების შესრულებისას, რომლებიც მოითხოვენ მრავალი რგოლისა და მართვის დონეების ურთიერთქმედებას, დამუშავდება სპეციფიური დოკუმენტები, რომლებმაც მიიღეს დასახელება **ორგანიგრამები**. ორგანიგრამა წარმოადგენს მართვის ფუნქციების, მისი ეტაპებისა და მასში შემავალი სამუშაოების შესრულების პროცესის გრაფიკულ ინტერპრეტაციას, რომელიც აღწერს ქვედანაყოფებს, მათ შიდა სტრუქტურულ ელემენტებს და ცალკეულ თანამშრომლებს შორის გადანყვეტილების დამუშავებისა და მიღების ორგანიზაციული პროცედურების განაწილებას.

5.5. ორგანიზაციისა და მართვის სისტემების ფორმირება თანამედროვე პირობებში

მართვის ნებისმიერი სტრუქტურის გარდაქმნა აუცილებელია შეფასდეს უპირველესად მათ წინაშე დაყენებული ამოცანების მიღწევის თვალსაზრისით.

უკრიზისო ეკონომიკის პირობებში რეორგანიზაცია მიმართულია ყველაზე ხშირად იმაზე, რომ მართვის სისტემის სრულყოფის გზით გაიზარდოს ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტურობა. გაუმჯობესების მთავარი მაჩვენებლებია: დანახარჯების შემცირება, შემოსავლების გაზრდა, კლიენტების მომსახურების გაუმჯობესება, ტექნიკური განვითარების დაჩქარება, მმართველი გადაწყვეტილებების მიღებისა და რეალიზაციის კოოპერაცია, მართვის შედარებით მოქნილი სტილი, ორგანიზაციული სტრუქტურის აღქმა ადამიანების მიერ.

კრიზისულ ეკონომიკაში ცვლილებები მართვის სტრუქტურებში მიმართულია სათანადო პირობების შექმნისკენ, ორგანიზაციის გადასარჩენად რესურსების უფრო რაციონალურად გამოყენების, ხარჯების შემცირებისა და გარე გარემოს მიმართ უფრო მოქნილი შეგუების ხარჯზე. დაისახება და მიიღწევა უფლებამოსილებების გაფართოების მიზნები მართვის იერარქიის დაბალ დონეებზე. პრაქტიკაში ეს ნიშნავს სულ უფრო მეტი რაოდენობის თანამშრომელთა მოზიდვას სანარმოს პრობლემების გამოვლენასა და გადაწყვეტაში. ორგანიზაციული სტრუქტურის საქმიანობის შეფასება ხორციელდება ისეთი მიმართულებებით, როგორიცაა ინფორმაციის მიღებისა და დამუშავების სისწრაფე, რომელიც აუცილებელია გადაწყვეტილების მისაღებად;

ორგანიზაციული სტრუქტურების სრულყოფის სფეროში, თანამედროვე პირობებში, უნდა გამოიყოს შემდეგი ტენდენციები:

- გადასვლა მართვის ფორმალური ორგანული სისტემებიდან არაფორმალურზე;
- სანარმოს ეკონომიკური დამოუკიდებლობისა და პასუხისმგებლობის განვითარება;
- ადამიანზე ორიენტაცია;
- მაღალეფექტური და შიდაორგანიზაციული კავშირების ფორმირება.

საკონტროლო კითხვები

- ორგანიზაციული საქმიანობა, მისი პრინციპები და ეტაპები;
- მართვადობის ნორმები. **ვ. გრაიკუნასის** თეორია;
- ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებენ ხელმძღვანელების სამსახურებრივ კონტაქტებზე;
- უფლებამოსილებების ურთიერთქმედება;
- უფლებამოსილებების სახეები;
- ორგანიზაციული როლი და მისი კომპონენტები;
- ორგანიზაციული როლის პარამეტრები;
- როლის აღქმა შემსრულებლის მიერ;
- მიდგომები როლის პროექტირებისა და გადაპროექტირების მიმართ;
- ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების პროცესი;
- ორგანიზაციისა და თანამეროვე პირობებში მართვის სისტემების ფორმირება.

თავი 6. მოტივაცია, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია, მოტივაციის თეორია

ადამიანის საქციელი ყოველთვის მოტივირებულია. მას შეუძლია თავდადებით, ენთუზიაზმით და აღფრთოვანებით მუშაობა, თუმცა შეუძლია, თავი აარიდოს სამუშაოს. პიროვნების საქციელს შეიძლება ჰქონდეს სხვა გამოვლინებაც. მათი გაგებისთვის ყოველთვის უნდა მოიძებნოს საქციელის მოტივი.

6.1. მოტივაციის ცნება

მოტივაცია — ეს არის საკუთარი თავისა და სხვების ნაქეზება საქმიანობისთვის პირადი ან ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ის აიძულებს ადამიანს იმოქმედოს და მოიქცეს განსაზღვრულად. ადამიანი ყოველთვის მოქმედებს თავისი რომელიმე მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად. ე.ი. მოტივაცია, ასევე, შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ადამიანის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, მისი გაცვლით ეფექტურ მუშაობაზე.

ზოგადად, ადამიანის მოტივაცია საქმიანობისადმი უნდა გვესმოდეს, როგორც მამოძრავებელი ძალების ერთობლიობა, რომელიც ადამიანს სურვილს გაუჩენს, განახორციელოს განსაზღვრული ქმედებები. ეს ძალები იმყოფება როგორც მის შიგნით, ისე გარეთ და აიძულებს მას შეგნებულად ან შეუგნებლად ჩაიდინოს გარკვეული საქციელი.

სიტყვა **მოტივაცია** წარმოებულია სიტყვიდან მოტივი.

მოტივი — ადამიანის საქმიანობისადმი ნაქეზების საგანი, რომელიც განსაზღვრავს, რა უნდა გაკეთდეს და როგორ განხორციელდება ეს მოქმედება.

აქედან გამომდინარე, მოტივაცია კიდევ შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ადამიანზე ზემოქმედება მისი მოქმედებისკენ ნასაქეზებლად, მასში განსაზღვრული მოტივების გამოლვიძებით. ამიტომ, მოტივაცია შედგება:

- გარე ურთიერთმოქმედებაში, რომელიც გამოიწვევს განსაზღვრულ მოტივებს და რომლებიც ნასაქეზებენ ადამიანს მოქმედებების განხორციელებისკენ სასურველი შედეგის მიღწევის მიზნით;
- ადამიანის მოტივაციური სტრუქტურის ფორმირება. ამ შემთხვევაში ყურადღება კონცენტრირდება ადამიანის მოქმედების სასურველი მოტივების განვითარებასა და გაძლიერებაზე, და პირიქით, იმ მოტივების შესუსტებაზე, რომლებიც ეწინააღმდეგებიან ადამიანის ეფექტურ მართვას.

მოტივაციისადმი ტრადიციული მიდგომა ეფუძნება ადამიანისადმი მხოლოდ როგორც რესურსისადმი მიდგომას, რომელიც მოითხოვს ეფექტურ მუშაობას. ტექნიკურმა პროგრესმა რადიკალურად შეცვალა შრომისა და ყოფისადმი დამოკიდებულება. შედეგად, მენეჯერი ყოველდღიურად აწყდება თანამშრომლების საქმიანობის მოტივაციის პრობლემებს, ანუ, იმის პრობლემას, თუ როგორ მიმართოს მათი ენერგია შეთავაზებულ სამუშაოზე.

მენეჯერებს ყოველთვის აინტერესებდათ, თუ როგორ პირობებშია ადამიანი შრომისადმი მოტივირებული. ეს ინტერესი იზრდებოდა ხელქვეითის პირადი თავისუფლების გაფართოების, მისი გარკვეულწილად პარტნიორად გარდაქმნის შესატყვისად. რაც უფრო თავისუფალია ადამიანი, მით მნიშვნელოვანია იმის შეგნება, თუ რა ამოძრავებს მას, რა აიძულებს უფრო მეტი სარგებელის მოტანას. მაგალითად, ადამიანი, რომელმაც სწავლებისა და სწარმოო გამოცდილების პროცესში მიიღო ცოდნა და ჩვევები და სურს გამოიყენოს თავისი ცოდნა შრომაში, რაც უფრო მეტად

შეძლებს ის ამას, მით მაღალია მისი დაკმაყოფილების ხარისხი და შესაბამისად, მოტივების გამოვლენის ხარისხიც. აქედან გამომდინარეობს, რომ ადამიანის მოტივირება — ეს ნიშნავს შეეხო მის მნიშვნელოვან ინტერესებს, მისცე მას შრომითი საქმიანობის პროცესში საკუთარი თავის რეალიზების შანსი.

6.2. მოტივაციის, ლიდრობისა და კალაუფლების ძირითადი თეორიების დახასიათება. მოტივაციის თეორიის არსი და კლასიფიკაცია

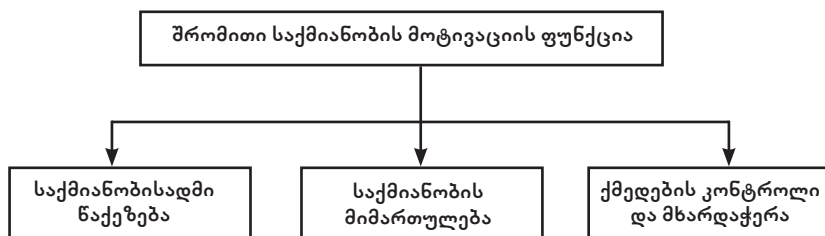
თქვენ შეგიძლიათ იყოთ იდეის ავტორი; მაგრამ ეს ცოტაა, უნდა შეგეძლოთ მათი დაყვანა ადამიანების ჭკუამდე, სხვაგვარად თქვენ ვერაფერს მიაღწევთ

ლი იაკოკკა — „მენეჯერის კარიერა“

„მოტივაციის პრობლემა საკმაოდ რთულია და ხასიათდება მისი ასპექტების შესწავლისადმი მიდგომის მნიშვნელოვანი მრავალფეროვნებით, აგრეთვე მისი ფუნქციონალური თვისებების მხარდაჭერით და უზრუნველყოფით.

შრომის მოტივაცია — მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქციაა, რომელიც წარმოადგენს თანამშრომლების შეგუიანებას საკუთარი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მიზნით.

მოტივაცია — ეს ადამიანის შინაგანი მდგომარეობაა, დაკავშირებული მოთხოვნილებებთან, რომლებიც მის ქმედებებს სტიმულირებენ და მიმართავენ დასახული მიზნისკენ. შეუძლებელია თანამშრომლის მოტივირება დირექტიულად, ძალდატანებით. მოტივაციის ძირითადი ფუნქციები წარმოდგენილია ნახ. 6.1.-ზე.



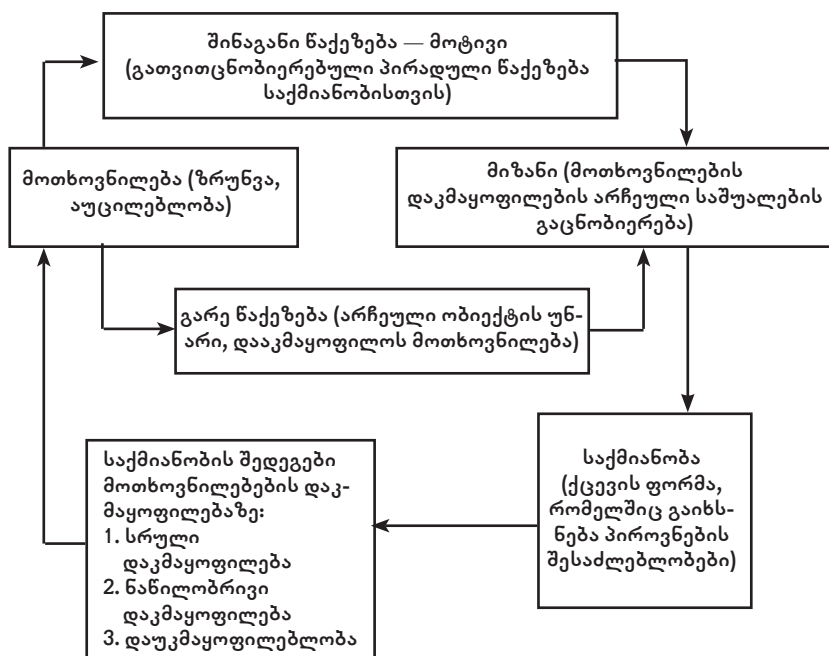
ნახ. 6.1. ორგანიზაციის პერსონალის შრომითი საქმიანობის მოტივაციის ფუნქცია

მართვის თანამედროვე თეორიაში გამოყოფენ მოტივაციის ორ სახეობას: შიდას და გარეს. **შიდა მოტივაცია** დაკავშირებულია საქმიანობისადმი ინტერესთან, შესასრულებელი სამუშაოს მნიშვნელობასთან, თავისუფალ ქმედებასთან, საკუთარი თავის რეალიზაციის შესაძლებლობასთან, აგრეთვე, თავისი უნარ-ჩვევების განვითარებასთან. **გარე მოტივაცია** ფორმირდება გარე ფაქტორების ზემოქმედებით, ისეთების, როგორიცაა შრომის ანაზღაურების პირობები, სოციალური გარანტიები, სამსახურში წინსვლის შესაძლებლობა, ხელმძღვანელის მიერ შექება ან დასჯა და ა.შ, მათ ძლიერი გავლენა აქვთ, მაგრამ არა აუცილებლად ხანგრძლივი.

მოტივაციის მექანიზმის განზოგადებული სქემა ნაჩვენებია *ნახ. 6.2-ზე*. მთავარია განვასხვავოთ მოტივები და სტიმულები. სტიმული — გარე მიზეზები, განზრახვა, რომლებმაც შეიძლება გამოიწვიონ სხვადასხვა მოტივები; ისინი ორიენტირებულია მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე, შეიძლება მათზე თვალის მიდევნება, დაგეგმვა, შეცვლა. იმისათვის, რომ სტიმულმა გამოიწვიოს მოტივი, საჭიროა, ის იყოს პიროვნების მიერ შეგრძნებული და მიღებული. თუ სტიმული მოითხოვს ადამიანისგან ქმედებებს,

რომლებიც განუხორციელებელია, შეუძლებელია რაიმე მიზეზების გამო (ფიზიკური, ფინანსური, ზნეობრივი და ა.შ.), მაშინ ის ხდება მიუღებელი და მოტივი არ აქტუალიზირდება. მოტივი — ეს არის შინაგანი განზრახვა, რომელიც განსაზღვრავს ადამიანის აქტივობის მიმართულებას მთლიანად პროფესიონალურ ქცევაში.

მოტივი წარმოიშვება გარკვეული მოთხოვნილებით და გამოსახავს მზაყოფნას მოძრაობისთვის, აქტივობისკენ. მოტივის გარდაქმნა ადამიანის ქცევის მთავარ იძულებულ ძალად ნიშნავს მის აქტუალიზაციას.



ნახ. 6.2. პერსონალის მოტივაციის მექანიზმი

ინდივიდებს შორის ურთიერთქმედებას საფუძვლად უდევს მოთხოვნების რეალიზაცია. მოთხოვნილება — ეს არის ადამიანის მიერ რაიმეს უკმარისობის განცდა, რომელიც კონკრეტული საჭიროებებიდან არის გამომდინარე. ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც მოქმედებენ შრომით მოტივაციაზე, ასახულია ცხრილ 6.1-ში

ცხრილი 6.1. ფაქტორები, რომლებიც მოქმედებენ პერსონალის შრომით მოტივაციაზე

ინდივიდუალური მახასიათებლები	შესასრულებელი სამუშაოს მახასიათებლები	სამუშაო სიტუაციის მახასიათებლები
სქესი; წლოვანება; განათლება; კვალიფიკაცია; მუშაობის სტაჟი; შრომითი ფასეულობები; დადგენილებები; წამყვანი მოთხოვნილებები.	შესასრულებელი სამუშაოს სირთულე და პასუხისმგებლობა; შემსრულებლის დამოუკიდებლობის ხარისხი; პასუხისმგებლობის ხარისხი საბოლოო შედეგზე; უკუკავშირის არსებობა სამუშაოს შედეგებთან შეფარდებით; შესასრულებელი დავალებების მრავალფეროვნების ხარისხი	1. ორგანიზაციული კონტექსტი: - სტიმულირების სისტემა; - ინფორმირებულობის სისტემა; - ორგ.კულტურა; - ჩამოყალიბებული პრაქტიკა; - მართვა; - პერსონალის სწავლება; - შრომის პირობები. 2. უშუალო სამუშაო გარემოცვა: - კოლეგები (თანასწორნი თანამდებობით); - ხელქვეითები; - ხელმძღვანელობა.

მოტივაციის მეთოდები შეიძლება კლასიფიცირებული იქნეს შემდეგ ჯგუფებად:

1) ეკონომიკური (პირდაპირი) — შრომის დროითი და სანარდო ანაზღაურება; პრემიები შრომის ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მაჩვენებლებისთვის; მონაწილეობა სანარმოს შემოსავლებში; სწავლების გადასახადი და სხვა;

2) ეკონომიკური (არაპირდაპირი) — შეღავათები საცხოვრებლის გადასახადში, კვებაში სანარმოს შიგნით;

3) არაფულადი — შრომის მიმზიდველობის ამაღლება, სამსახურებრივი წინსვლა, მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში, შედარებით მაღალ დონეზე, კვალიფიკაციის ამაღლება, სამსახურში გამოსვლის მოქნილი სამუშაო გრაფიკები და სხვა.

განვიხილოთ სანარმოს მშრომელთა მოტივაციის ძირითადი ფორმები:

1. შრომის ანაზღაურება, როგორც სანარმოს საქმიანობის შედეგში მშრომელის წვლილის ობიექტური შეფასება. თუ ურთიერთკავშირი ხელფასის დონესა და მისი მუშაობის ხარისხს შორის ცხადია და გასაგები მშრომელისთვისაც და კოლექტივისთვისაც, მაშინ ეს წარმოადგენს მძლავრ სტიმულს, ზემოქმედების ბერკეტს, შრომის ნაყოფიერების ასამაღლებლად.

ხელფასი წარმოადგენს მოტივირებად ფაქტორს, იმ შემთხვევაში თუ ის უშუალოდაა დაკავშირებული შრომის შედეგებთან. შრომის ანაზღაურებაში აუცილებლად უნდა იყოს მდგენელი, დამოკიდებული მიღწეულ შედეგებზე.

2. თანამშრომლებისთვის ფირმის შიდა შეღავათები: ეფექტური პრემირება, დანამატები სტაჟის გამო, თანამშრომლების ჯანმრთელობის დაზღვევა სანარმოს ხარჯზე, უპროცენტო სეს-

ხების მიცემა, სამუშაო ადგილამდე და უკან მგზავრობის ხაზების ანაზღაურება. მუშათა სასაფლაოში შეღავათიანი კვება, პროდუქციის მიყიდვა თანამშრომლებზე თვითღირებულებით ან ფასდაკლებით; ანაზღაურებადი შვებულებების ხანგრძლივობის გაზრდა სამუშაოზე გარკვეული წარმატებებისთვის; პენსიაზე შედარებით ადრე გასვლა, მშრომელისთვის სამუშაოზე მისთვის მოსახერხებელ დროს გამოსვლის შესაძლებლობა და ა.შ. ყველაფერი ეს, სწორი გამოყენებისას, წარმოადგენს ცალკეული თანამშრომლების შრომის ნაყოფიერების გაზრდის საშუალებას და სტიმულს მთელი კოლექტივისთვის.

3. სტატუსური, ადმინისტრაციული და ფსიქოლოგიური ბარიერების მოცილება, ნდობის განვითარება და ურთიერთგაგება კოლექტივში. ამგვარად, მოტივაცია წარმოადგენს ცალკეული შემსრულებლის ან ადამიანთა ჯგუფის შეგუიანებას საქმიანობისადმი, მიმართული საწარმოს საერთო მიზნების მისაღწევად და მიღებული გადანყვეტილებების რეზულტირებული შესრულება, რაც ხელს უწყობს მთლიანად ეკონომიკური სისტემის ეფექტურ ფუნქციონირებას. ხდება ცხადი, რომ მოტივაცია რთული, დინამიკური სისტემაა. აქედან გამომდინარე, მსგავსი ფენომენის აღწერისა და ახსნისთვის აუცილებელია სხვადასხვა თეორიების გამოყენება, ხშირად ზოგიერთ საკითხში ალტერნატიულის, მაგრამ არა ერთმანეთის მთლიანად ურთიერთგამომრიცხავებისა.

ამჟამად არსებობს მოტივაციის რამდენიმე სხვადასხვა თეორია:

1. ისტორიულად ადრეული შეხედულებები შრომის მოტივაციაზე, მაგალითად, „მათრახისა და თაფლკვერის“ პოლიტიკა.

მისი მხარდამჭერები იზიარებენ აზრს იმის შესახებ, რომ ადამიანი თავისი ბუნებით არის ზარმაცი, ეშმაკი, ეგოისტი, უნდა ნაკლები აკეთოს და მეტი მიიღოს, ამიტომ, საჭიროა, მუდმივად აიძულო იშრომოს და სისტემატიურად წაახალისო მიღწეული მაღალი შედეგებისთვის.

2. მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები (შრომისადმი შეგულებიანების მოტივად განიხილება ადამიანის შინაგანი შემცველობა და მისი მოთხოვნილებები).
3. მოტივაციის პროცესუალური თეორიები (შრომის პროცესში წარმოქმნილი მოტივაცია).

მოტივაციის პირველი თეორიები შეიკრიბებოდა ადამიანების ქმედების ისტორიული გამოცდილების ანალიზისა და იძულების მარტივი სტიმულების გამოყენებისგან — მატერიალური და მორალური ნახალისებები. ყველაზე ცნობილია და დღემდე ფართოდ გამოიყენება „შოლტისა და თაფლკვერის“ პოლიტიკა. „შოლტი“ ადრე იყო მხოლოდ შიში სიკვდილით დასჯის ან ქვეყნიდან გაგდების, მეფის ან თავადის ბრძანების შეუსრულებლობის გამო, ხოლო „თაფლკვერის“ როლში გამოდიოდა სიმდიდრე ან ხელისუფალთან ნათესაობა.

„შოლტისა და თაფლკვერის“ პოლიტიკა ხშირად ხელისუფალის მიერ ნათლად არ არის ფორმულირებული. ის უმჯობესია ექსტრემალურ სიტუაციებში, როცა მიზანი ნათლადაა აღნიშნული (დაამარცხე მტერი, აიღე ციხე-სიმაგრე, აღკვეთე ავარია და სხვა) და არ გამოდგება რთული პროექტების შესრულებისას დიდი ხანგძლივობით და მონაწილეთა დიდი რიცხვით.

ამ შემთხვევაში უნდა მიმართოთ „X“, „Y“ და „Z“ თეორიებს, რომლის საფუძველს შეადგენს ადამიანის დამოკიდებულება

შრომისადმი. თეორია „X“ თავდაპირველად შეიმუშვა **ფ. ტელიორ-მა**, ხოლო შემდეგ განავითარა და შეავსო **დ. მაკ-გრეგორმა**, რომელმაც მას დაამატა „Y“ თეორია. თეორია „Z“ შემოთავაზებული იყო მნიშვნელოვნად გვიან, 1980 წელს, **ოუჩის** მიერ (ადამიანის ქმედებისა და მოტივაციის მოდელი) „X“, „Y“ და „Z“ სრულიად განსხვავებული მოტივაციებია, ორიენტირებულნი მოთხოვნილებათა სხვადასხვა დონეებზე და შესაბამისად, ხელმძღვანელმა უნდა მიიღოს განსხვავებული სტიმულები შრომისადმი.

თეორია „X“ აგებულია შემდეგ წინაპირობებზე:

- ადამიანის მოტივებში ჭარბობენ ბიოლოგიური მოთხოვნილებები;
- ჩვეულებრივ ადამიანს აქვს შთამომავლობითი უსიყვარულობა მუშაობისადმი და ცდილობს, თავი აარიდოს მას. ამიტომ, სამუშაო უნდა ნორმირებული იყოს, ხოლო ორგანიზების საუკეთესო მეთოდს წარმოადგენს — კონვეიერული;
- არ მუშაობის მიზეზით, ადამიანთა უმრავლესობას მხოლოდ იძულების გზით შეუძლიათ საჭირო ქმედებების განხორციელება და ძალისხმევის დახარჯვა წარმოების აუცილებელი მიზნების მისაღწევად;
- საშუალო ადამიანი ამჯობინებს, რომ მას მართავდნენ, ცდილობს, არ აიღოს თავის თავზე პასუხისმგებლობა, ჰქონდეს შედარებით მცირე ამბიციები და უსაფრთხო სიტუაციაში ყოფნის სურვილი;
- სამუშაოს ხარისხი დაბალია, ამიტომ საჭიროა მუდმივი მკაცრი კონტროლი ხელმძღვანელობის მხრიდან.

თეორია „Y“ წარმოადგენს თეორია „X“-ის ანტიპოდს და ორიენტირებულია სულ სხვა ადამიანების ჯგუფზე. თეორია „Y“-ის საფუძველია შემდეგი წინაპირობები:

- ადამიანების მოტივაციებში ჭარბობს სპეციალური მოთხოვნილებები და კარგი სამუშაოს სურვილი;
 - ფიზიკური და ემოციონალური ძალისხმევები სამუშაოზე ადამიანისთვის ისევე ბუნებრივია, როგორც თამაშის ან დასვენების დროს;
 - არმუშაობის დამახასიათებელი სურვილი არ წარმოადგენს შთამომავლობით, ადამიანს შეუძლია სამუშაო აღიქვას, როგორც დაკმაყოფილების წყარო ან როგორც სასჯელი, შრომის პირობებიდან გამომდინარე;
 - გარე კონტროლი და დასჯის საშიშროება არ წარმოადგენს მთავარ სტიმულს ადამიანის წასაქმებლად საქმიანობისადმი, ორგანიზაციის მიერ მიზნის მისაღწევად;
 - პასუხისმგებლობა და ვალდებულებები, ორგანიზაციის მიზნებთან მიმართებაში, დამოკიდებულია ანაზღაურებაზე შრომის შედეგებისთვის. შედარებით მნიშვნელოვან ანაზღაურებას წარმოადგენს ის, რომელიც დაკავშირებულია მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან თვითგამოსახვაში;
 - ჩვეულებრივი აღზრდილი ადამიანი მზადაა, თავის თავზე აიღოს პასუხისმგებლობა და მიისწრაფის ამისკენ;
 - ბევრი ადამიანისთვის დამახასიათებელია მზადყოფნა საკუთარი ცოდნისა და გამოცდილების გამოყენებისთვის, თუმცა ინდუსტრიული საზოგადოება სუსტად გამოიყენებს ადამიანის ინტელექტუალურ პოტენციალს;
- თეორია „Z“-ის ძირითადი დებულებები:
- ადამიანების მოტივებში შეთავსებულია სოციალური და ბიოლოგიური მოთხოვნილებები, ადამიანებს სურთ

იმუშაონ ჯგუფში და უპირატესობას ანიჭებენ გად-
ანყვეტილების მიღების ჯგუფურ მეთოდს;

- უნდა არსებობდეს ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა შრომის შედეგზე;
- უპირატესია არაფორმალური კონტროლი შრომის შედე-
გებზე, ოთხი მეთოდის და შეფასების კრიტერიუმების სა-
ფუძველზე;
- საწარმოში უნდა არსებობდეს კადრების მუდმივი როტა-
ცია მუდმივი თვითწარმოქმნით;
- მიზანშეწონილია ნელი სამსახურებრივი კარიერა ადამი-
ანების წინსვლით განსაზღვრული ასაკის მიღწევამდე;
- ადმინისტრაცია მუდმივ ზრუნვას იჩენს მშრომელებზე და
უზრუნველყოფს მის ხანგძლივ ან სიცოცხლის ბოლომდე
დაქირავებას;
- ადამიანი ნებისმიერი კოლექტივის საფუძველია და
სწორედ ის უზრუნველყოფს საწარმოს წარმატებას.

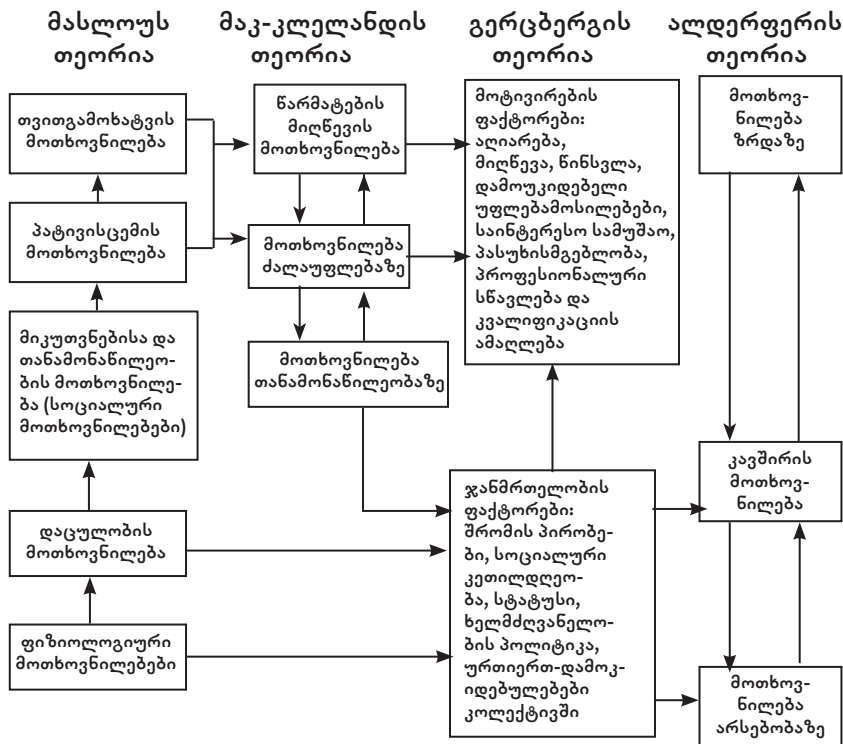
ამგვარად, „X“, „Y“ და „Z“ თეორიებით აღწერილი თანამშ-
რომლები განსხვავდებიან ქცევის სახეობით და შრომისადმი
ნაქეზების სტიმულებით. ორგანიზაციაში, როგორც წესი, წარ-
მოდგენილია ადამიანთა ყველა ტიპი და ამა თუ იმ მოტივაციის
გამოყენება განისაზღვრება ჯგუფში კონკრეტული ტიპის თა-
ნამშრომლის ხვედრითი წილით.

მოტივაციის თეორიები ეფუძნება ადამიანური მოთხოვნილე-
ბების იდენტიფიკაციას. მოტივაციის თეორიებს მიეკუთვნება:

- ა. მასლოუს;
- კ. ალდერფერის;
- დ. მაკ-გრეგორის;
- ფ. ჰერცბერგის

და სხვათა თეორიები.

მათ საფუძვლად უდევთ ურთიერთკავშირი მოხმარებასა და ქმედებებს შორის, მიმართული მათ დაკმაყოფილებაზე. შინაარსობრივი მოტივაციის ძირითადი დებულებები წარმოდგენილია ნახ. 6.3-ზე.



ნახ. 6.3. შინაარსობრივი თეორია

ა. მასლოუს ადამიანურ მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორია ვარაუდობს, რომ ადამიანის მოტივაციას საფუძვლად უდევს მოთხოვნილებათა კომპლექსი, ამასთან, კონკრეტული ინდივიდის საჭიროებები განლაგებულია იერარქიული მიმდევრობით. ა.

მასლოუმ გამოყო მოთხოვნილებების მოტივირების ხუთი ძირითადი ტიპი (ზრდის მიხედვით): ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოება, სოციალური, პატივისცემის, თვითგამოხატვის. ამ თეორიის შესაბამისად, არსებობს მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების განსაზღვრული მიმდევრობა: ვიდრე აქტუალიზირდება შემდეგი დონის მოთხოვნილება, უნდა დაკმაყოფილდეს ქვედა დონის მოთხოვნილება. ამათან, პრიორიტეტულია ქვედა დონის მოთხოვნილებები, რომელთა დაუკმაყოფილებლობამ შეიძლება შეაფერხოს უმაღლესი მოთხოვნილებების აქტუალიზაცია. თუმცა, იერარქიულ სტრუქტურას არა აქვს აბსოლუტურად მიმდევრობითი ხასიათი და ადამიანის საქმიანობა ყველაზე ხშირად სტიმულირდება სხვადასხვა მოთხოვნილებების ერთობლიობით, რაც აღნიშნა კიდევ თვით ა. მასლოუმ.

კ. ალდერფერის თეორია, **ა. მასლოუს** კონცეფციისგან განსხვავებით, გულისხმობს მოთხოვნილებების სამ ჯგუფს: არსებობის, ურთიერთობის და ზრდისა და განვითარების. მოცემული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შეიძლება განხორციელდეს როგორც იერარქიული (ქვევიდან ზევით), ასევე სხვა რიგითობით. ამასთან, მოთხოვნილებების ამა თუ იმ ჯგუფის დომინირების რიგზე გავლენა აქვს სხვადასხვა ფაქტორებს, რომელთაგან აღსანიშნავია ადამიანის ინდივიდუალური მახასიათებლები — განათლება, მრწამსი, აღზრდის თავისებურებები და სხვ.

დევიდ მაკლეანდი თვლიდა, რომ ადამიანებისთვის დამახასიათებელია სამი მოთხოვნილება: ძალაუფლება, წარმატება და მონაწილეობა. ძალაუფლების მოთხოვნილება ვლინდება, როგორც სხვა ადამიანებზე ზემოქმედების სურვილი. ამ მოთხოვნილებას განიცდიან გულწრფელი, ენერგიული ადამიანები, რომლებიც მიისწრაფიან დაიცვან თავიანთი პოზიციები. წარმატების მოთხოვნილება მდგომარეობს არა წარმატების გაცხადებაში,

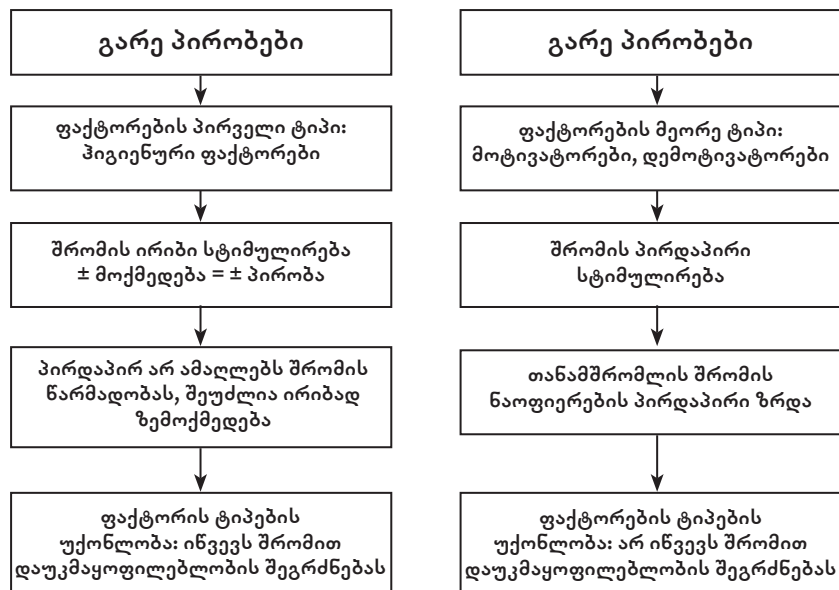
არამედ სამუშაოს წარმატებულ შესრულებაში. ადამიანები, რომლებიც განიცდიან ამ მოთხოვნილებას, რისკავენ ზომიერად და სურთ, რომ მათ მიერ მიღწეული შედეგები ნახალისდეს საკმაოდ კონკრეტულად. ამიტომ, თანამშრომელთა მოტივაციისთვის, რომლებსაც აქვთ წარმატების მოთხოვნილება, საჭიროა ამოცანების ზომიერი დონის რისკით დასმა, მათთვის საკმარისი საჭიროა, დელეგირება, რათა მათ შეძლონ ინიციატივის გამოჩენა. ასევე საგულისხმოა, რომ რეგულარულად და კონკრეტულად ნახალისოთ ისინი მათ მიერ მიღწეული შედეგების გამო.

თანამონაწილეობაზე მოთხოვნა მაკ-კელლანდის მიხედვით, ჰგავს მოთხოვნილებას მასლოუს მიხედვით — ისინი, ვინც ამ მოთხოვნილებას განიცდიან, დაინტერესებულნი არიან მეგობრული ურთიერთობის დამყარებით, სიამოვნებით მიდიან დასახმარებლად. ამიტომ, ისინი შეიძლება გაიტაცო სამუშაოთი, რომელიც სოციალური ურთიერთობის ფართო საშუალებას იძლევა და არ ღირს მათი პიროვნებათშორისო ურთიერთობების შეზღუდვა.

ქცევის მოტივაცია დიდ ადგილს იკავებს **ფ. გერცბერგის** თეორიაში, რომელიც მოთხოვნილებებს ყოფს ჰიგიენურ ფაქტორებად და მოტივაციად. **ფ. გერცბერგმა** შექმნა ორფაქტორიანი მოდელი, რომელიც აჩვენებს სამუშაოთი დაკმაყოფილების გამომწვევ ფაქტორებს (*ნახ. 6.4*).

ნახაზიდან ჩანს, რომ ფაქტორების პირველი ჯგუფი (ჰიგიენური ფაქტორები) დაკავშირებულია პიროვნების თვითგამოხატვასთან, მის შინაგან მოთხოვნილებებთან, აგრეთვე გარემომცველ გარემოსთან, რომელშიც ხორციელდება მუშაობა. მოტივაციის ფაქტორების მეორე ჯგუფი დაკავშირებულია თვით სამუშაოს ხასიათთან და არსთან. ხელმძღვანელს უნდა ახსოვდეს სამუშაოს შინაარსობრივი ნაწილის განზოგადების აუცილებლობა. **ფ. გერცბერგის** ჰიგიენური ფაქტორები შეესაბამებიან ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებს, მოთხოვნილებას უსაფრთხოებაზე და მომავლისადმი რწმენას.

მოტივაციის პროცესუალური თეორიები გამომდინარეობს იქიდან, რომ ადამიანები სხვადასხვა სახის ქცევებს აფასებენ მიღებული შედეგებით. პროცესუალურ თეორიებში ანალიზდება ის, თუ როგორ ანაწილებს ადამიანი ძალისხმევას სხვადასხვა მიზნების მისაღწევად და როგორ ირჩევს ქცევის კონკრეტულ სახეობას. პროცესუალური თეორიები არ დავობენ მოთხოვნილებების არსებობის შესახებ, მაგრამ თვლიან, რომ ადამიანების ქცევები განისაზღვრება არა მხოლოდ მათ მიერ. პროცესუალური თეორიების თანახმად, პიროვნების ქცევა წარმოადგენს, ასევე, მისი აღქმისა და მოლოდინის ფუნქციას, დაკავშირებულს მოცემულ სიტუაციასთან და მის მიერ არჩეული ქცევის ტიპის შესაძლო შედეგებთან. არსებობს მოტივაციის სამი ძირითადი პროცესუალური თეორია: **მოლოდინის თეორია, სამართლიანობა და პორტერ-ლოულერის მოდელი**



ნახ. 6.4. შრომის მოტივაციის გავლენა შრომით დაკმაყოფილებაზე

მოტივაციის ფუნდამენტურ ფაქტორს **ვ. ვრუმის** მოლოდინის თეორიაში წარმოადგენენ: ურთიერთკავშირი „შრომითი ხარჯები — შედეგები“ ($3 - P$), „შედეგები — ანაზღაურება“ ($P - B$), ვალენტობა (ანაზღაურებით დაკმაყოფილება). მოტივაციის ფორმულა $ვ. ვრუმერის$ მიხედვით ასე გამოიყურება:

მოტივაცია = $(3 - P) \times (P - B) \times$ ვალენტობა,

მოლოდინი დამოკიდებულებაში „შრომის ხარჯები — შედეგები“ — ეს ფარდობაა დახარჯულ ძალისხმევასა და მიღებულ შედეგს შორის; მოლოდინი შედეგებთან მიმართებაში „შედეგები — ანაზღაურება“ — ეს არის გარკვეული ანაზღაურების მოლოდინი ან ნახალისება მიღწეული შედეგებისთვის; ვალენტობა — მიღებული ანაზღაურება ან ნახალისებით გამოწვეული დაკმაყოფილება. მოტივაცია იქნება ქმედითი, თუ მოლოდინი ყოველ ეტაპზე დადებითი იქნება. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მოტივაცია იქნება სუსტი, ხოლო შრომის შედეგი — უმნიშვნელო.

სამართლიანობის თეორია ამტკიცებს, რომ ადამიანები სუბიექტურად განსაზღვრავენ მიღებული ანაზღაურების დამოკიდებულებას დახარჯულ შრომასთან და შემდეგ თანაფარდობას სხვა ადამიანების ანაზღაურებასთან. თუ ეს შედარება აჩვენებს უსამართლობას და დისბალანსს, ანუ, თუ ადამიანი თვლის, რომ მისმა კოლეგამ იგივე სამუშაოში მიიღო მეტი ანაზღაურება, მაშინ მას აღეძვრება ფსიქოლოგიური დაძაბულობა. შედეგად აუცილებელი ხდება ამ თანამშრომლის მოტივირება, დაძაბულობის მოხსნა, სამართლიანობის აღდგენა და დისბალანსის აღმოფხვრა.

მოტივაციის მოდელი, რომელმაც გააერთიანა მოლოდინისა და სამართლიანობის თეორიები, შეიმუშავეს **ლ. პორტერმა და ე. ლოულერმა**. მათი მოდელის თანახმად, გაწეული ძალისხმევის დონე განისაზღვრება ანაზღაურების ფასით და დარწმუნების დონით იმაში, რომ ძალისხმევის ეს მცდელობა გამოიწვევს ანაზღაურების გარკვეულ გაზრდას.

პორტერ-ლოულერის მოდელის საბაზო ელემენტს წარმოადგენს დახარჯული ძალა, ალქმა, მიღებული შედეგები, ანაზღაურება და დაკმაყოფილების ხარისხი. ამ მოდელის ლოგიკით, თანამშრომელის შრომის შედეგიანობა დამოკიდებულია მის მიერ დახარჯულ ძალაზე, მის პირად ხასიათზე და შესაძლებლობებზე, მის მიერ თავისი როლის შეცნობაზე შრომის პროცესში. დახარჯული ძალის დონეზე გავლენას ახდენს ანაზღაურების ღირებულება და კავშირის ალბათობის შეფასება, ძალისხმევასა და მიღებულ ანაზღაურებას შორის.

ძირითადი დასკვნა, რომელიც მოსდევს ამ თეორიას, მდგომარეობს იმაში, რომ შედეგიანი შრომა იწვევს თანამშრომელის დაკმაყოფილებას და არა პირიქით, როგორც ამტკიცებდნენ სხვა, უფრო ადრეულ მოტივაციის თეორიებში, თითქოს შრომით დაკმაყოფილება იწვევს მაღალი შედეგების მიღწევას. ამგვარად, არსებობს მოტივაციის თეორიების საკმაოდ დიდი რაოდენობა, რომლებიც ცდილობენ ახსნან ეს მოვლენა. მოტივაციის ცალკეული თეორიების გამოყენების დადებითი და უარყოფითი მხარეების ასახსნელად პრაქტიკაში, საჭიროა კვლევის მეთოდის შემუშავება.

6.3. სტიმულის ცნება

სტიმულები თამაშობენ ზემოქმედების ბერკეტების როლს, იწვევენ გარკვეული მოტივების მოქმედებას. სტიმულებად შეიძლება გამოვიდნენ ცალკეული საგნები, სხვა ადამიანების ქმედებები, დაპირებები და სხვა მრავალი, რისი შეთავაზებაც შეიძლება ადამიანისთვის, მისი ქმედებების სანაცვლოდ.

სხვადასხვა სტიმულების გამოყენების პროცესს ადამიანების მოტივაციისთვის ეწოდება **სტიმულირება**. ის პრინციპულად განსხვავდება მოტივაციისგან. **სტიმულირება** — ეს არის ერთ-ერთი საშუალება, რომლის დახმარებითაც შესაძლებელია მოტი-

ვირების განხორციელება. ამასთან, რაც უფრო მაღალია ორგანიზაციაში ურთიერთობების განვითარების დონე, მით ნაკლებად გამოიყენება ადამიანების მართვის საშუალებად სტიმულირება. თუ მოტივებს თვითონ ადამიანი წარმოქმნის ამოცანებთან შეჯახებისას, მაშინ ასეთ მოტივაციას შეიძლება ვუწოდოთ **შიდა** (ეს არის სწრაფვა სამუშაოს დასრულებისკენ, შემეცნებისკენ, ბრძოლის სურვილი, შიში და ა.შ.). **გარე** მოტივაცია გამონეწეულია სუბიექტზე გარეგანი ზემოქმედებით (შრომის ანაზღაურება, განკარგულება, მოქცევის წესები და სხვა).

6.4. მოტივაციის განვითარების პრინციპები და სტადიები

მოტივაციის აუცილებლობა განპირობებულია იმით, რომ მენეჯერებს მუშაობა უხდებათ ადამიანებთან და მათთვის მნიშვნელოვანია იცოდნენ თავისი ხელქვეითების ამა თუ იმ საქციელის მიზეზები, რათა ჰქონდეთ მათი საქმიანობის ორგანიზაციისთვის სასურველ კალაპოტში მიმართვის შესაძლებლობა.

პრაქტიკაში გამოიყენებენ **მოტივაციის** შემდეგ ძირითად პრინციპებს:

- მოთხოვნილებების პრინციპი;
- დაჯილდოვების პრინციპი.

მოთხოვნილებების პრინციპი — ეს არის ობიექტის მიერ რაღაცის არარსებობა, რაც განაწყობს მას მოქმედებისთვის. განზრახვა წარმოადგენს მოთხოვნილებების მოქცევით გამოვლინებას, რომელიც ემსახურება მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, რაც კვალიფიცირდება როგორც:

- პირველადი (ფიზიოლოგიური);
- მეორადი (ფსიქოლოგიური).

დაჯილდოვების პრინციპი — ეს არის სუბიექტისთვის შესაძლებლობის მინიჭება, მიიღოს ის, რასაც ის მიიჩნევს თავისთვის ფასეულად. არსებობს დაჯილდოვების ორი ტიპი:

- შიდა (ამას იძლევა თვითონ მუშობა — ეს არის თვითპატივისცემა, აღიარება, შრომით დაკმაყოფილება);
- გარე (იძლევა ორგანიზაცია — ხელფასი, პრემია, შეღავათები და ა.შ.).

იმისათვის, რომ გაირკვეს, როგორ და როგორი პროპორციებით უნდა იქნას გამოყენებული შიდა და გარე დაჯილდოვება მოტივაციის მიზნით, ხელმძღვანელმა უნდა დაადგინოს თავისი თანამშრომლების მოთხოვნილებები.

მოტივაციის პროცესის განვითარებაში განასხვავებენ შემდეგ სტადიებს:

- მოთხოვნილებების წარმოქმნა (ფიზიოლოგიური, ფსიქოლოგიური, სოციალური);
- მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების გზების ძიება;
- მიზნების განსაზღვრა;
- მოქმედებათა განხორციელება;
- დაჯილდოვება;
- მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

6.5. მოტივაციის პირველადი კონცეფციები

„შოლტისა და თაფლაკვერის“ პოლიტიკა

ათასი წლით ადრე, ვიდრე სიტყვა მოტივაცია შევიდოდა ხელმძღვანელის ლექსიკონში, კარგად იყო ცნობილი, რომ შესაძლებელია ადამიანებზე განზრახული ზემოქმედება ორგანიზაციის ამოცანების წარმატებით გადასაჭრელად. თავდაპირველი გამოყენებული ხერხი იყო ე.წ. „შოლტისა და თაფლაკვერის“ მეთო-

დი, რომლის შესახებ მოცემულია ბიბლიაში, ანტიკურ თქმულებებსა და უძველეს მითებში. ეს მეთოდი ჩვეულებრივი მოვლენა იყო დასავლეთის ქვეყნებში მე-19 საუკუნის ბოლომდე. თუმცა, როდესაც წარმოიშვა **მეცნიერული მართვის სკოლა** უ. ტეილორმა და მისმა თანამედროვეებმა გააცნობიერეს შიმშილის ზღვარზე ყოფნით გამომუშავების ნაკლებ პრიორიტეტულობა, მათ მოტივაცია უფრო ეფექტური გახადეს, საკმარისი დღიური გამო-მუშავების ცნების ობიექტური განსაზღვრებით და შესთავაზეს — ანაზღაურდეს იმის შრომა, ვინც შექმნა მეტი პროდუქცია, მისი წვლილის პროპორციულად.

თანდათან ტექნოლოგიებისა და სპეციალიზაციების მიღწევების გამოყენებით, ჩვეულებრივი ადამიანების ცხოვრებამ გაუმჯობესება დაიწყო. მაშინ ცხადი გახდა, რომ უბრალო „თა-ფლკვერი“ ყოველთვის არ აიძულებს ადამიანს იშრომოს თავ-დადებით.

ფსიქოლოგიის მეთოდების გამოყენება

თეზისი იმის შესახებ, რომ ადამიანები ყოველთვის არ იქცევი-ან რაციონალურად, საკმაოდ რადიკალური იყო და მენეჯერები მაშინვე არ გამოეხმაურნენ მას. მხოლოდ ე. მეიოს ნაშრომის გა-მოჩენის შემდეგ, რომელიც არის **ადამიანური ურთიერთობების სკოლის** დამაარსებელი, ცხადი გახდა, მართვაში ფსიქოლოგიური მეთოდების გამოყენების მნიშვნელობა. 1923-1924 წლებში ე. მეი-ომ, შეისწავლა რა ფილადელფიის სართავ ფაბრიკაში (კადრების დენადობა 25%, დაბალი წარმადობა) შექმნილი სიტუაცია, გაა-კეთა დასკვნა, რომ პრობლემის გადაჭრა შესაძლებელია შრომის პირობების შეცვლით და არა ხელფასის ზრდით. დაანესა რა მრთ-ველებისთვის ორი 10-წუთიანი შესვენება, მან მიიღო სწრაფი და

მნიშვნელოვანი შედეგი. ამ და სხვა ექსპერიმენტებმა გააძლიერა მისი დარწმუნება იმაში, რომ ხელმძღვანელებისთვის მნიშვნელოვანია მუშების ფსიქოლოგიის გათვალისწინება. თუმცა, ე. მეიოს აღმოჩენამ ამ სფეროში ვერ ჰპოვა განვითარება, ვინაიდან ფსიქოლოგია მაშინ ჯერ კიდევ არ იყო სათანადოდ განვითარებული.

6.6. მოტივაციის თანამედროვე თეორიები

მოტივაციის თანამედროვე თეორიები დაფუძნებულია შემდეგ მიდგომებზე მოტივაციის შესწავლაში:

- **სოციოლოგიური** (ადამიანის საქციელი) — ეს არის იდეების ზემოქმედების შედეგი და სოციალური გარემოცვის მოვლენები;
- **ბიოლოგიური** — ადამიანის მოქმედება დამოკიდებულია მის ფიზიოლოგიურ და ბიოლოგიურ მოთხოვნილებებსა და სურვილებზე;
- **ფსიქოლოგიური** — საქციელის მოტივები არ არის გათვითცნობიერებული და წარმოჩენილი, ხოლო ჭეშმარიტი მიზეზები ქვეცნობიერშია;
- **ქცევითი** — ხელქვეითის საქციელი უნდა აინტერესებდეს ხელმძღვანელს.

მოცემულ მიდგომებს არ შეეძლოთ პასუხის გაცემა ყველა კითხვაზე, ამიტომ, გაჩნდა შემდეგი — **ჰუმანისტური** მიდგომა, რომელიც მოიცავს წინა მიდგომების ყველა ასპექტს და ადამიანის მოტივაციას განიხილავს, როგორც მთლიან, მრავალასპექტიან მოვლენას.

ყველაზე მეტი პოპულარობა მოიპოვა ფსიქოლოგიურმა მიმართულებამ, რომელიც იყოფა:

- მოტივაციის შინაარსობრივ თეორიებად;
- მოტივაციის პროცესუალურ თეორიებად.

მოტივაციის პროცესუალური თეორია

პროცესუალური თეორიები მოტივაციას განიხილავს სხვა გაგებით. მათში გაანალიზებულია, თუ როგორ ანაწილებს ადამიანი თავის ძალისხმევას მიზნების მისაღწევად და როგორ ირჩევს საქციელის თავის წრფეს. ისინი ეფუძნებიან ადამიანების საქციელს, მათი აღქმისა და შემეცნების გათვალისწინებით.

პროცესუალური თეორიები ახსნიან, თუ როგორ ხდება მოტივაციის პროცესი ადამიანის შეგნებაში.

მოტივაციის საერთო კონცეფციები გამოიყურება შემდეგნაირად: ინდივიდი, რომელსაც შეგნებული აქვს ძირითადი ამოცანა და ჯილდო მის გადაჭრაზე, შეუფარდება ამ ინფორმაციას თავის მოთხოვნილებებს და შესაძლებლობებს. ამით ის განაწყობს თავის თავს განსაზღვრულ მოქცევაზე და განახორციელებს მოქმედებებს, რომლებსაც მიჰყავს განსაზღვრული ხასიათისა და რაოდენობის შედეგამდე. პროცესუალური თეორიებით მიიჩნევა, რომ ადამიანთა საქციელი არა მხოლოდ არსებული მოთხოვნილებებით განისაზღვრება, არამედ ასევე წარმოადგენს პიროვნების აღქმისა და მოლოდინის ფუნქციას, დაკავშირებულს ამ სიტუაციასთან და მოქცევის არჩეული ტიპის შესაძლებლობებთან.

არსებობს მრავალი პროცესუალური თეორია, რომელთა შორის გამოიყოფა:

- **ვ. ვრუმის** მოლოდინის თეორია;
- **ს. ადამსის** სამართლიანობის თეორია;
- **ლ. პორტერისა და ე. ლოულერის**, ასევე სხვათა თეორიები.

ვ. ვრუმის მოლოდინის თეორია. ეს თეორია ეფუძნება იმას, რომ ადამიანი თავის ძალისხმევას მიმართავს რაიმე მიზნის მისაღწევად, როდესაც დარწმუნებული იქნება იმაში, რომ მის მიერ არჩეული ქცევის ტიპი მიიყვანს სასურველ შედეგამდე.

მოლოდინის თეორიის თანახმად, მოტივაციის პროცესი შეიცავს სამ სტადიას:

- იმის მოლოდინი, რომ შრომითი დანახარჯები მიიყვანს ამოცანის შესრულებამდე;
- იმის მოლოდინი, რომ შრომითი დანახარჯების შედეგი იქნება დაჯილდოება;
- იმის მოლოდინი, რომ ჯილდოს ფასი იქნება საკმარისი. თუ მოლოდინის სამივე სტადიას ადამიანი აფასებს თავისთვის დადებითად, ის მოტივირებული იქნება (და პირიქით).

ს. ადამისის სამართლიანობის თეორია. ამ თეორიის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მუშაობის პროცესში ადამიანი თავისი ქმედების შეფასებას ადარებს სხვა ადამიანების შეფასებებს. ამ შედარების საფუძველზე, თავისი შედარებითი შეფასებით დაკმაყოფილების შემთხვევაში, ადამიანი ცვლის თავის საქციელს. ადამიანის მიერ შედარდება თავისი მოქმედებების და სხვა ადამიანების მოქმედებების საკუთარი აღქმა.

თეორიაში განიხილება ორგანიზაციის მიერ ინდივიდის საქციელის შეფასებების სამართლიანობა ან უსამართლობა. ამისათვის გამოიყენება ცნება ნორმა — აღქმული ხარჯების დამოკიდებულება აღქმულ ანაზღაურებასთან. ადამიანისთვის ძალზედ მნიშვნელოვანია მისი ნორმების თანაფარდობა სხვის ნორმებთან. თუ ისინი ტოლია, მაშინ ადამიანი შეიგრძნობს სამართლიანობას ნაკლები ანაზღაურების შემთხვევაშიც კი. თუ ნორმა დაბალია, მაშინ მას მიაჩნია, რომ მისი ანაზღაურება არასაკმარისია. თუ ის მეტია, მაშინ ადამიანი თვლის, რომ მისი ანაზღაურება გადაჭარბებულია. მშრომელმა შესაძლოა რეაგირება მოახდინოს ანაზღაურების უთანაბრობის შემთხვევაში ძალისხმევის შემცირებით, მცდელობით — გაზარდოს ანაზღაურება ან გადავიდეს სხვა განყოფილებაში ან ორგანიზაციაში.

ლ. პორტერისა და ე. ლოულერის თეორია. ის შეიცავს მოლოდინის თეორიისა და სამართლიანობის თეორიის ძირით-

ად დებულებებს. ეს თეორია აჩვენებს, რომ მოტივაცია რთული მოვლენაა, რომელიც აერთიანებს სისტემაში ისეთ ცნებებს, როგორიცაა ძალისხმევა, შესაძლებლობები, ანაზღაურება, დაკმაყოფილება და ალქმა. ამგვარად, მოტივაცია დამოკიდებულია მოთხოვნილებაზე, მოლოდინზე და თანამშრომლების მიერ სამართლიანი ანაზღაურების აღქმაზე შესრულებული სამუშაოსთვის.

ბ. სკინერის განმტკიცების თეორია. მის თანახმად, ადამიანის საქციელი განპირობებულია მისი წარსული გამოცდილებით. თანამშრომლები უფრო ხალისით ასრულებენ იმ სამუშაოს, რომლის გამოც მათ ჰქონდათ დადებითი შეფასება, მაგრამ თავს აარიდებენ ისეთს, რომელსაც ადრე არ ჰქონდა დადებითი შეფასება და დაისაჯნენ.

მიზნის დაყენების თეორია. ამ თეორიის წამყვანი შემმუშავებლები არიან **ე. ლოკი, ტ. რაინი, გ. ლატამი**. მისი ფესვები კი მიდის **ფ. ტეილორის, პ. დრუკერის, დ. მაკ-გრეგორის** ნაშრომებიდან. ისინი გამომდინარეობდნენ იქიდან, რომ ადამიანის საქციელი განისაზღვრება მიზნებით, რომლებსაც ის დააყენებს საკუთარი თავის წინაშე და რომელთა მისაღწევად ასრულებს განსაზღვრულ ქმედებებს. მიზნის დაყენების პროცესი მდგომარეობს იმაში, რომ ინდივიდი შეიგრძნობს და აფასებს მოვლენებს, რომლებიც მის გარშემო ხდება. აქედან გამომდინარე, ის განსაზღვრავს თავისთვის მიზნებს, რომელთა გათვალისწინებითაც განახორციელებს ქმედებებს, ასრულებს განსაზღვრულ სამუშაოს, აღწევს შედეგს და ამისგან იღებს დაკმაყოფილებას.

თეორია ამტკიცებს, რომ სამუშაოს შესრულების დონე დამოკიდებულია მიზნების ოთხ მახასიათებელზე და მათ მისაღწევად დახარჯულ ძალისხმევაზე:

- მიზნის სირთულე — ასახავს მის მისაღწევად სამუშაოს შესრულებისთვის საჭირო ძალისხმევის დონეს;

- მიზნის სპეციფიკურობა — ასახავს მის რაოდენობრივ სიცხადეს, სიზუსტეს და გარკვეულობას;
- მიზნის მისაღებობა — ასახავს, ადამიანი რამდენად ათვისებულ იქნება ორგანიზაციის მიზანს, როგორც საკუთარს;
- მიზნის ერთგულება — ასახავს ძალისხმევის დახარჯვის დონეს მის მისაღწევად.

თანამშრომლის დაკმაყოფილება შრომის შედეგებით წარმოადგენს არა მხოლოდ მოტივაციის პროცესის ბოლო ნაბიჯს ამ თეორიაში, არა მხოლოდ დაასრულებს მოტივაციის პროცესს, არამედ დაედება საფუძვლად მოტივაციის შემდეგ ციკლს.

თანამონაწილეობითი მართვის თეორია. ამ თეორიის თანახმად, თუკი ადამიანი ორგანიზაციაში დაინტერესებულია სხვადასხვანაირი საქმიანობით, მაშინ ის ამისგან იღებს დაკმაყოფილებას, მუშაობს უფრო მაღალი შედეგებით. ასეთი საქმიანობა თანამშრომელს აძლევს შესაძლებლობას, მიიღოს გადწყვეტილებები მისი სამუშაოს საკითხების გარშემო ორგანიზაციაში. ეს აძლევს ადამიანს მოტივაციას და იღებს მისგან დიდ წვლილს ორგანიზაციის ცხოვრებაში. ამით სრულად გამოიყენება ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსები.

თანამშრომლები მართვის თანამონაწილეობითი თეორიიდან იღებენ უფლებას, დამოუკიდებლად მიიღონ გადაწყვეტილება (მუშაობის რეჟიმი ან მისი შესრულების საშუალებების არჩევა), მონაწილეობენ ამოცანის დასაში, რომლებიც მათ უნდა გადაჭრან, იღებენ უფლებას, აკონტროლონ თავისი შრომის ხარისხი და რაოდენობა, შეიტანონ წინადადება სამუშაოს სრულყოფის შესახებ.

3. ოუჩის „Z“ თეორია. ამ თეორიის მთავარი განმასხვავებელი ნიშანია მოტივაციის კოლექტიური პრინციპების დასაბუთება. ამ თეორიის თანახმად, რომელიც განხილული იყო მე-2 თავში,

თანამშრომლის მოტივაცია უნდა გამომდინარეობდეს „სანარმოო კლანის“ ფასეულობებიდან, ანუ, სანარმოს (ორგანიზაცია), როგორც ერთი გვარის ერთი დიდი ოჯახის. ეს ფასეულობები მოითხოვენ თანამშრომლების განვითარებას შესაბამისი ორგანიზების დახმარებით და ნდობითი დამოკიდებულების სტიმულირებას, სოლიდარობას.

თანამშრომლების ქცევის მთავარ მოტივატორად გამოდის კლანური პრინციპით აგებული კორპორაცია, რომლის ნიშნები ასევე აღწერილი იყო ზემოთ და მოწმობს იმაზე, რომ „Z“ თეორია მთავარ ყურადღებას უთმობს კოლექტიურ მოტივაციას და თანამშრომლის ინიციატივის თავისუფლებას.

6.7. მოტივაციის მეთოდები

ზემოთ ჩამოყალიბებულმა ადამიანის მოტივაციის პრინციპებმა და ფაქტორებმა ასახვა ჰპოვეს **მოტივაციის მეთოდებში**, რომლებსაც იყენებენ ორგანიზაციები. გამოყოფენ მოტივაციის ოთხ ძირითად მეთოდს:

- იძულება, დაფუძნებული დასჯის შიშზე;
- ანაზღაურება მატერიალური (ხელფასი, პრემია და ა.შ) და არამატერიალური (ჯილდო, მადლობა და ა.შ) სახით;
- სოლიდარობა, რომელიც მდგომარეობს თანამშრომლებში ფასეულობებისა და მიზნების განვითარებაში, რომლებიც ემთხვევა ან ახლოსაა ორგანიზაციის ფასეულობებთან და მიზნებთან, რაც მიიღწევა დარწმუნებით, აღზრდის, სწავლებისა და ხელსაყრელი ორგანიზაციული კლიმატის გზით;
- შეგუება ან გავლენა ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებზე, მათი ნაწილობრივი შეგუებით უმაღლესი და საშუალო დონის მენეჯერების მიზნებთან. მოტივაციის

ეს მეთოდი მოითხოვს უფლებამოსილებების დელეგირებას ქვედა დონეზე, რაც ხდება მენეჯერებისა და ორგანიზაციის პერსონალის შიდა გაერთიანების მოტივი.

მოტივაციის ყოველი მეთოდის გამოყენება ან შეთავსება დამოკიდებულია კონკურენტულ პირობებზე, რომელშიც მუშაობს ორგანიზაცია. პირობები, რომლებიც მომხიბლველია მათი გამოვლენისთვის გამომდინარეობენ მოტივაციის თეორიიდან, რომლებიც ზემოთ საკმაოდ იყო წარმოდგენილი და აღწერილი.

ბოლო დროს, განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა სოლიდარობას, როგორც მოტივაციის მეთოდს. მას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება იქ, სადაც განსაკუთრებულად ფასდება ჯგუფური და გუნდური მუშაობა და იქმნება ხელსაყრელი კლიმატი, რომელიც აერთიანებს თანამშრომლებს ერთიან მთელ კოლექტივად.

დღევანდელ პირობებში სოლიდარობის მეთოდი მოითხოვს მოტივაციური საქმიანობის აქცენტის გადატანას მიზნების, ფასეულობებისა და ორგანიზაციის ხელმძღვანელი პრინციპების დეკლარირებაზე, მათ ახსნასა და შესწავლაზე, აგრეთვე თანამშრომლებთან შეთანხმებაზე. ეს არის ორგანიზაციული კულტურის ნაწილი, რომელიც წარმოადგენს თანამშრომელთა მოტივაციის საფუძველს. მოტივაციის მეთოდები უნდა იყოს მიმართული ადამიანების მაქსიმალურ ჩართულობაზე ორგანიზაციის საერთო ამოცანებს გადაჭრაში, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

8.7. უწყვეტი სწავლების სისტემა, როგორც მოტივაციის თანამედროვე ფაქტორი

მოტივაციისადმი მიდგომის თანამედროვე ფაქტორები ითვალისწინებენ ორ მნიშვნელოვან მომენტს ორგანიზაციის განვითარებაში:

- განათლებული და კვალიფიციური პერსონალის გადამწყვეტი როლი, რომელიც ფლობს საჭირო ცოდნას და არჩევის თავისუფლებას;
- თვითონ თანამშრომლების მოტივირება სწავლისა და თვითგანათლებისკენ.

ურთიერთდამოკიდებულების ზრდისა და გარემოს სირთულის შესაბამისად, რომელშიც მუშაობს ორგანიზაცია, იზრდება ორგანიზაციის ყოველი თანამშრომლის ფორმირებისა და პოტენციალის ოპტიმალური გამოყენების მნიშვნელობა და უპირველესად — მისი ცოდნის, ასევე ორგანიზაციის შესაძლებლობების განვითარება პერსონალის უწყვეტი სწავლებისთვის. ასეთი კანონზომიერება განსაკუთრებით მწვავედ გამოვლინდება საბაზრო ურთიერთობების, ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და ეკონომიკის ინტერნაციონალიზაციის ინტენსიური განვითარების პირობებში. ასეთ პირობებში აღიძვრება პერსონალისადმი ახალი მოთხოვნილებები, რაც წარმოადგენს დამატებითი მოტივირების ფაქტორებს.

თანამედროვე შეხედულება სწავლების ორგანიზაციაზე

ორგანიზაცია, იმყოფება რა უწყვეტი სწავლის პროცესში, ატარებს სწავლების დასახელებას. ამ ცნების ავტორმა პ. სენგემ სწავლების ორგანიზაცია განმარტა როგორც ორგანიზაცია, რომელიც მუდმივად აფართოვებს მომავლის შესაძლებლობებს და როგორც კონკურენტუნარიანობისა და სამუშაოსადმი ახალი მიდგომის რესურსს. მან გამოყო შესწავლის ორგანიზაციის ფორმირების ისეთი მნიშვნელოვანი პირობა, როგორიცაა მუშა სისტემის შექმნა, რომლის წევრებიც ერთგულები არიან საერთო

იდებებისა და სრული პასუხისმგებელნი ყველაფერზე, რაც მასში ხდება.

ამიტომ, ადამიანი, რომელიც ეთანხმება ორგანიზაციის იდეებსა და ფასეულობებს, როგორც წესი, მუშაობაში დებს მთელ თავის ენერგიას და გატაცებას, რომელიც არ არის დამახასიათებელი მექანიკური სისტემებისთვის. მისთვის შინაგანადაა დამახასიათებელი პასუხისმგებლობა თვითონ სამუშაოზე და თუ რეგლამენტირების ჩარჩოები ხელს უშლიან საერთო მიზნების მიღწევას, ის მათ შეცვლის. სწორედ ასეთი მიდგომა იძლევა საშუალებას, მიღწეული იქნას უფრო მაღალი შედეგები. სწავლების ორგანიზაციებში მუშაობენ ადამიანები, რომელთა მიზანია საკუთარი პოტენციალის განვითარება საერთო მიზნების მისაღწევად. მათში ფორმირდება აზროვნების ახალი სისტემა, ადამიანების უნარი — თავისუფლად გამოხატონ თავისი და კოლექტიური აზრი და მათი სწრაფვა უწყვეტი ერთობლივი სწავლებისკენ.

შემსწავლელ ორგანიზაციებში, ინდივიდუალურთან ერთად, არსებობს ორგანიზაციული სწავლებაც, რაც გულისხმობს ცალკეულ თანამშრომელთა, ჯგუფების და მთლიანად ორგანიზაციის ცოდნის გადაცემა და ინტეგრაცია. თვითსწავლება არ შემოიფარგლება მხოლოდ ონფორმაციით, რომელიც იძლევა რაღაც ახალ ცოდნას, არამედ შეიცავს ყველაფერ იმას, რაც ახდენს ადამიანის მიერ სამყაროს აღქმას და მასთან დამოკიდებულების ხასიათის ფორმირებას. ასეთი მიდგომა განიხილება, როგორც ცოდნის პრაქტიკული გამოყენების აუცილებელი პირობა.

მენეჯერების უწყვეტი სწავლება წარმოადგენს ყოველი ორგანიზაციის ამოცანას, რაც დაკავშირებულია მათ ახალ როლთან, ეფექტური მუშაობის მისაღწევად. ამასთან დაკავშირებით, საინტერესოა ცოდნისადმი და მენეჯერების უნარისადმი მოთხოვნების განხილვა, მათი, როგორც პროფესიონალი მმართველების განვი-

თარების სხვადასხვა ეტაპებზე. ამის კარგ ილუსტრაციას იძლევა ე.წ. მენეჯერის ჩვევების განვითარების პირამიდა. მისი ანალიზი აჩვენებს მენეჯერების უწყვეტი სწავლების სისტემის შექმნის აუცილებლობას. მრავალი პრობლემა, რომელიც წამოიჭრება ორგანიზაციის საქმიანობაში, უპირველესად ცუდი მართვისა და გადაწყვეტილების დროული მიღების არცოდნის შედეგია. განსაკუთრებით მწვავედ შეიგრძნობა მმართველი სპეციალისტების დეფიციტი, რომლებმაც უნდა იმუშაონ კრიზისული სიტუაციის პირობებში.

6.8. შრომის მოტივაცია საბაზრო პირობებში.

ეკონომიკაში საბაზრო ურთიერთობებმა, მიწაზე კერძო საკუთრებისა და უძრავი ქონების გაჩენამ, ღია საზღვრებმა, ქვეყანაში იმპორტული საქონლის შემოღინებამ გამოიწვია ადამიანების მატერიალური მოთხოვნილებების სიჭარბე. ამიტომ, შრომითი საქმიანობის მოტივაციაში ეს მოთხოვნილებები პირველ პლანზე დგას. ამასთან დაკავშირებით, დიდი მნიშვნელობა შეიძინა მოტივაციის ეკონომიკურმა მეთოდებმა. აქ მთავარ როლს ასრულებს სტიმულირება, რომელიც შეადგენს მოტივაციის მატერიალურ საფუძველს. მრავალი ხელმძღვანელი და მეცნიერ-ეკონომისტი მატერიალურ სტიმულირებას კომერციული საწარმოების განვითარების ძირითად ფაქტორად მიიჩნევს.

მოტივაციის ცვლილების მეორე მიზეზი არის ის, რომ ადამიანთა მოთხოვნილებები სახელმწიფოსა და ხელმძღვანელობის მხრიდან აღარ კმაყოფილდება უსაფრთხოება და დაცულობა. საბაზრო ეკონომიკის მქონე ნებისმიერ ქვეყანაში ერთ-ერთ უმძიმეს სოციალურ პრობლემას წარმოადგენს უმუშევრობა, რადგან, შრომის ბაზარი და მუშა ძალა, ისევე როგორც სხვა, მიდრეკილია მოთხოვნისა და წინადადებების ზემოქმედებაზე.

ამიტომ, მრავალი თანამშრომელი აბსოლუტურად არ არის დარწმუნებული თავისი დასაქმებულობის მუდმივობაში კონკურენტულ სამუშაო ადგილზე და ემინია სამსახურის დაკარგვის. ამასთან, მათი შრომის ხარისხი ყოველთვის არის სამუშაო ადგილის დაკარგვის ძირითადი მიზეზი. თუ საწარმო გაკოტრდა, მაშინ პირველ რიგში დაითხოვს თანამშრომლების უმრავლესობას. ამასთან დაკავშირებით, შრომის მოტივაციაზე ლაპარაკისას, გათვალისწინებული უნდა იყოს, თუ რომელ სტადიაში იმყოფება ნაციონალური ეკონომიკა (კრიზისი, დაცემა, აღმავლობა, დეპრესია), ვინაიდან ყოველ ეტაპზე მოტივაციის ზოგიერთი ელემენტი განსხვავებული იქნება.

სოციალური მოთხოვნილებები ამჟამად არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე მატერიალური მოთხოვნილებები, თუმცა, საბჭოთა სისტემისგან განსხვავებით ისინი ატარებენ არა კოლექტიურ, არამედ ინდივიდუალურ ხასიათს. მათ მიეკუთვნებიან მოტივაციის ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა მრავალწლიანი ურთიერთობა კოლექტივთან, კოლეგებთან თავისუფალი და მეგობრული ურთიერთობა, საკუთარი თავის ზღვრული თვითპატივისცემის საჭიროების ფაქტორი, როგორც კოლეგებთან, ისე კლიენტებთან და სხვებთან, რომლებიც იმყოფებიან გარე გარემოში. სოციალური მოთხოვნილებები შეიძლება გათვალისწინებული იყოს ან არ იყოს გათვალისწინებული ეკონომიკური სუბიექტების ხელმძღვანელების მიერ, მაგრამ კვლევები ადასტურებენ, რომ იქ, სადაც მოთხოვნილებათა ეს ჯგუფი კმაყოფილდება, კოლექტივში იქმნება სასიამოვნო კლიმატი, მცირდება კადრების დენადობა. ამასთან, ეკონომიკური დაცემისა და დეპრესიის პერიოდშიც, როდესაც საწარმოს ხელმძღვანელებს არ შეუძლიათ თანამშრომლების აქტიური მატერიალური სტიმულირება წახალისების მეთოდით, ხსენებული მოტივაციის სოციალური ფაქტორები თამაშობენ შინაგანი დაჯილდოვების როლს და

თანამშრომლების ძირითადი მასა განაგრძობს საწარმოში მუშაობას. უნდა აღინიშნოს, რომ სოციალური მოთხოვნილებები დამახასიათებელია ყველა ასაკობრივი ჯგუფისთვის, მიუხედავად განათლების დონისა და თანამდებობრივი სტატუსისა.

სუბიექტები, რომლებიც ქმნიან შრომისადმი მოტივაციას, საკმაოდ მრავალსახიანია. თანამშრომელთა შრომის მოტივაცია დამოკიდებულია მათ მოთხოვნილებებზე, ინტერესებზე, ფასეულ ორიენტაციაზე. შრომის მოტივაცია დამოკიდებულია საწარმოზე, რომელშიც მუშაობენ ადამიანები, იმაზე, თუ როგორ პოლიტიკას ატარებს ადმინისტრაცია თანამშრომლების მიმართ, სოციალური დაცვის როგორი მეთოდები გამოიყენება, როგორია სოციალური ინფრასტრუქტურა.

როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, ორგანიზაცია — ეს არის ღია სისტემა, რომელიც მოქმედებს გარე გარემოში. გარე გარემოს ძირითად ელემენტებს წარმოადგენს საზოგადოება და სახელმწიფო.

საზოგადოება გამოხატავს ყველა თანამშრომლის ინტერესებს მთლიანობაში და ქმნის სოციალურ ორიენტაციას ფასეულობების გარკვეულ ჯგუფებზე, კერძოდ მოტივაციის ეკონომიკურ და მორალურ ფაქტორებზე.

სახელმწიფოს როლი მდგომარეობს იმაში, რომ შექმნას კანონები, რომლებიც აუცილებლად უნდა შეასრულონ საწარმოებმა და მშრომელებმა. კანონები უნდა ასახავდნენ საზოგადოების ფასეულ ინტერესებს და უზრუნველყოფდნენ მშრომელთა უფლებების დაცვას, ასევე, მოსახლეობის ნაკლებუზრუნველყოფილ და გაჭირვებულთა ფენების სოციალურ დაცვას. ყველა თანამშრომელი კანონის წინაშე თანაბარი უნდა იყოს. ამიტომ, საჭიროა თვალყურის დევნება მის შესრულებაზე. ძირითადად, შრომის მოტივაცია ფორმირდება კონკრეტულ ორგანიზაციებში. მოტივაციის პროცესის ძირითადი მონაწილეები არიან თვითონ თანამშრომლები და სხვადასხვა დონის მენეჯერები.

საკონტროლო კითხვები

- ცნებები — მოტივაცია და მოტივი;
- ცნებები — სტიმული და სტიმულირება;
- მოტივაციის განვითარების სტადიები და პრინციპები;
- მოტივაციის პირველადი კონცეფციები;
- მოტივაციის თანამედროვე თეორიები;
- მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები. ა. მასლოუს, მოთხოვნილებათა იერარქია. კ. ალდერფერის თეორია;
- მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები. დ. მაკლეანდისა და ფ. ჰერცბერგის თეორიები;
- მოტივაციის პროცესუალური თეორიები. ვ. ბრუმის მოლოდინის თეორია და ს. ადამსის სამართლიანობის თეორია;
- მოტივაციის პროცესუალური თეორიები. ლ. პორტერის, ე. ლოულერის, ბ. სკინერის თეორიები და მიზნის დასახვის თეორია;
- მოტივაციის პროცესუალური თეორიები. თანამონაწილეობითი მართვის თეორია და უ. ოუჩის „Z“ თეორია;
- მოტივაციის მეთოდები;
- უწყვეტი სწავლების სისტემა, სასწავლო ორგანიზაციები.
- შრომის მოტივაცია საბაზრო პირობებში. მოტივირების ძირითადი ფაქტორები;
- შრომის მოტივაცია საბაზრო პირობებში. საზოგადოება და სახელმწიფო, როგორც მოტივაციური სისტემის ელემენტები.

თავი 7. ინდივიდის პროფესიონალური მიდრეკილებების განსაზღვრა

7.1. მენეჯერის საქმიანობის მსოფლმხედველობა და ეფექტურობა

ძველი სიბრძნე ამბობს: „არიან ადამიანები, ვისი მართვით ილუპება ყოველი წამოწყება. არიან ადამიანები, ვისი მართვითაც აღსრულდება შეუძლებელი. არიან ადამიანები, რომლებსაც ძალუძთ ერთისაგან მეორის განსხვავება“. ეს სიბრძნე ასე უნდა გვესმოდეს: პროექტის მეტ-ნაკლებად მასშტაბური დაწყებისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მართვის ინსტრუმენტების ფლობას, ხელმძღვანელის მსოფლმხედველობას.

მსოფლმხედველობისა და ხელმძღვანელის ეფექტურ საქმიანობასთან მისი კავშირის განხილვისას, აუცილებელია გამოვიდეთ შემდეგი ფუძემდებელი ცნებების აზრიდან — დარწმუნება, მსოფლმხედველობა და იდეურობა. დარწმუნება - ადამიანის შეგრძნებაში ფესვგადგმული მორალური, ეთიკური წარმოდგენებია (ნორმები, პრინციპები, იდეალები), რომლებსაც ის თვლის საარსებოდ აუცილებლად. მართვასთან მიმართებაში, საუბარია არა უბრალოდ მენეჯერის ინფორმირებულობასა და საქმეში ჩახედულობაზე, საქმიანი ურთიერთობების ზნეობრივ, მორალურ ნორმებზე, პროფესულ ეთიკაზე, არამედ იმის რწმენაზე, რომ არსებობს აღნიშნული საქმიანობის შესაბამისი რაციონალური საფუძვლები. რწმენა საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელს, განახორციელოს მმართველობითი პროცესი შეგნებულად, სიტუაციაზე გარკვეული მართვითი, მაკორექტირებელი ზემოქმედების აუცილებლობის ღრმა გაგებით.

მსოფლმხედველობა — ესაა შეხეულებათა სისტემა და ადამიანის წარმოდგენა გარემო ზემოქმედებაზე, სამყაროზე და მასში მის ადგილზე, აგრეთვე ამ შეხედულებებით განპირობებულ ადამიანის ცხოვრებისეულ პოზიციებზე, მის რწმენაზე, იდეალებზე, შემეცნების პრონციპებზე და საქმიანობაზე, ღირებულებით ორიენტაციაზე. მსოფლმხედველობა განსაზღვრავს ადამიანის დამოკიდებულებას მის გარემომცველ სინამდვილეზე და საკუთარ თავზე. არსებული წარმოდგენების შესაბამისად, მსოფლმხედველობის გენეზისი, როგორც შეგრძნებების, გრძნობების, მისწრაფებების, მოთხოვნილებების, ინტერესების, განზრახვების ერთობლიობა, ინდივიდში აღძრავს ადრეულ ასაკში ჯერ კიდევ გაუცნობიერებელ, სტიქიურ პრაქტიკულ ურთერთობებს, მათ შორის სოციალურსაც.

მიღებული გამოცდილების განზოგადების შედეგად, აღზრდისა და სწავლების გავლენით ფორმირდება ქცევის შინაგანი სტრუქტურა, რომელიც შეგრძნების მიმართ პირველი მსოფლმხედველობითი დონეა. ამ მსოფლმხედველობითი დონის ელემენტებად გამოდიან უნარები, ორგანიზების პრაქტიკული ჩვევები დროში და ა.შ. შემდეგ, მოზარდ ასაკში მსოფლმხედველობის სისტემა შეივსება რაციონალური აზროვნების დონით (მიზნების, იდეალების, ფასეულობების ერთობლიობა). მსოფლმხედველობის, როგორც სისტემის ფორმირებას ასრულებს საკუთარი საქმიანობის შედეგების სუბიექტური შეფასების ერთობლიობა, როგორც საზოგადოების ზრდასრული წევრის მიერ მიღწეული სასურველი სტატუსი. მსოფლმხედველობა გადაიქცევა შინაგან მიზეზად, რომელიც განსაზღვრავს ქცევებისა და ადამიანის საქმიანობის ერთობლიობას.

მსოფლმხედველობის ელემენტებს, რომელსაც მნიშვნელობა აქვს ადამიანების მართვისთვის, წარმოადგენენ:

- სოციალურ მართვაზე შეხედულებების სისტემა (კერძოდ, მენეჯმენტის სკოლა, რომლის პრინციპებსაც მისდევს მენეჯერი);
- წარმოდგენა ხელმძღვანელის ადგილზე და როლზე სოციალური მართვის პროცესში;
- ღირებულებითი ორიენტაციები, რომლებიც განსაზღვრავენ მენეჯერის მიერ კორპორატიული ეთიკის სხვადასხვა სახეობების აღქმას;
- ხელმძღვანელის უნარი, დაამყაროს კავშირები პარტნიორებთან (ორიენტაცია თანამშრომლობაზე ან წინააღმდეგობაზე) და ბიზნესზე (მიღება, არ მიღება და ა.შ.);
- დამოკიდებულება ხელქვეითების და ზემდგომი ხელმძღვანელების მიმართ, რომლებიც არიან ორგანიზაციის უფროსები და სხვა.

მენეჯერის რწმენა, მისი მსოფლმხედველობა და იდეურობა შეიკრიბება ადამიანთა ყოფაცხოვრების ობიექტური პირობების ქვეშ, ადამიანის სოციალური პრაქტიკის პროცესში, მის შრომით საქმიანობაში, მათ შორის ხელმძღვანელობითში. ხელმძღვანელის მსოფლმხედველობის ფორმირება ხდება საზოგადოების მიერ შექმნილი სულიერი კულტურის, ხელმძღვანელის პროფესიული ეთიკის, ორგანიზაციის კორპორატიული ეთიკის ათვისებით. განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს პირადი პრაქტიკული გამოცდილების დაგროვებას, რომელიც საშუალებას იძლევა, ღრმად შეითვისო განსაზღვრული მორალური პრინციპები და ნორმები, შეიგნო მათი დაცვის აუცილებლობა სოციალური

მართვის პროცესში. საკმაოდ მნიშვნელოვანია ასევე ის, თუ ხელმძღვანელის მსოფლმხედველობა რამდენად განმტკიცებულია მის ქმედებებში, კონკრეტულ საქმიანობაში, მიდგომასა და ეთიკურ არჩევანში.

უფრო მაღალი დონის მსოფლმხედველობისთვის (უფრო წინასწარული, ფართო) დამახასიათებელია მამოძრავებელი ძალებისა და ფაქტორების ურთიერთდამოკიდებულების, მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების აღქმის, მოვლენის განვითარების განჭვრეტის, ორგანიზაციის ეფექტურობის კრიტერიუმების დამოუკიდებელი განსაზღვრის, დასახული ამოცანების შესრულების აზრობრივი მოდელის აგების, შესაძლო გადახრებზე თვალის მიდევნების, მდგომარეობის გამოსწორების, სიტუაციის ჰარმონიზირების, თანამშრომლების დახმარების, საკუთარი მიზნებისა და მოტივების თანადაქვემდებარების, ორგანიზაციაში და კონკრეტულ სიტუაციაში საკუთარი ადგილის პოვნის, მდგომარეობის ცვლილების შემთხვევაში მმართველი გადანყვეტილებების დამოუკიდებლად კორექტირებისა და კორპორატიული ეთიკის ფორმირების უნარი.

ხელმძღვანელის მსოფლმხედველობის შედარებით დაბალი დონისთვის დამახასიათებელია უუნარობა — გამოავლინოს ტენდენციები, მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები, ივარაუდოს მოვლენების განვითარება, გაზრდილი კონფლიქტურობა, ტრადიციული, სტერეოტიპული გადანყვეტილებებიდან საჭირო გაცლისას გართულებები, დაამუშაოს და პრაქტიკაში გამოიყენოს ახალი მიდგომები სიტუაციის შესაფასებლად და მის გადასაჭრელად, მმართველი სიტუაციის კორექტირება, ქცევის არაადეკვატურობა არასტანდარტულ მმართველობით სიტუაციაში, დამოუკიდებლობის უქონლობა საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმების, მიზნებისა და ორგანიზაციის ამოცანების განსაზღვრისას და ა.შ.

პრინციპული ხასიათის ეს და სხვა განსხვავებები, რომლებიც არსებობს მენეჯერების შეხედულებებსა და საქმიანობაში, ილუსტრირებულია ცხრილ 7.1-ში

მსოფლმხედველობის ცვლილებასთან ერთად, იცვლება ამ კავშირების მახასიათებლები:

- პარტნიორის გავლენა მის ორგანიზაციაში, დარგში, რეგიონში, ქვეყანაში და ა.შ.;
- პარტნიორის დარწმუნება;
- პარტნიორისთვის ხელმისაწვდომი რესურსების დონე (საინფორმაციო, ფინანსური, მატერიალურ-ტექნიკური, კადრების და სხვა);
- გაბატონებული სულიერი ფასეულობები, ეთნიკური ნორმები, რომლებსაც მისდევს პარტნიორი და ა.შ.

იცვლება სიტუაციის ხასიათი, რომელშიც ხდება ხელმძღვანელი და ორგანიზაცია, რომელსაც ის ხელმძღვანელობს, აგრეთვე პრობლემები, რომლებსაც აწყდება ხელმძღვანელი, შრომითი კოლექტივი, თითოეული ხელქვეითი.

მენეჯერის მსოფლმხედველობა პროექცირდება (აისახება) ხელქვეითებზე, მათ საქმიანობაზე, შრომით კოლექტივზე, აგრეთვე საწარმოო, სამსახურებრივ სიტუაციაზე, პარტნიორებთან ურთიერთდამოკიდებულებაზე, და ბოლოს — ორგანიზაციის ეფექტურობასა და მომავალზე. ხელქვეითები ამა თუ იმ სახით იმეორებენ თავისი ხელმძღვანელის მიდგომებს, მრავალჯერ იმეორებენ „ტირაჟირებენ“ მის ხარისხს და შეფასებებს, გაავრცელებენ რა ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროში. შემდეგ, განსაკუთრებით თუ ორგანიზაცია საკმაოდ მსხვილია და ფლობს მნიშვნელოვან რესურსებს, შესაბამისი იდეები, ნორმები, მიდგომები იწყებენ გავლენას ამა თუ იმ ზომით საზოგადოებაზე.

ცხრილი 7.1. განსხვავებები ფართო მსოფლმხედველობის და ვიწრო მსოფლმხედველობის მენაჯარეებში

მენაჯარის მმართველობითი საქმიანობის ასპექტი	მენაჯარის მსოფლმხედველობა	
	ფართო	ვიწრო
ხელმძღვანელის თანამდებობა	განაპირობებს ადამიანის მიმართ მოთხოვნილების გაზრდას, რომელსაც უკავია ხელმძღვანელის თანამდებობა	იძლევა მოთხოვნილებების, ზემდგომი ხელმძღვანელობის მხრიდან შეღავათების შემცირების იმედს
ხელმძღვანელის პრივილეგია	ატრიბუტები, რომლებიც ხელს უწყობენ ორგანიზაციის ეფექტურ მართვას	პირადი აქტიურობის მიზანი
დამოკიდებულება ხელქვეითების მიმართ	პატივისცემით	აგდებული, თვლის მათ ორგანიზაციის მანქანაში ჭანჭიკებად
ხელქვეითთა შეფასების მთავარი კრიტერიუმები	პროფესიონალიზმი და ადამიანური თვისებები, საქმიანობის შედეგიანობა	მართვადი
დამოკიდებულება ზემდგომი ხელმძღვანელობის მიმართ	პატივისცემით	პირფერული
დამოკიდებულება ორგანიზაციის მიმართ	ორგანიზაციის მართვის ხელმძღვანელობას განიხილავს, როგორც მნიშვნელოვან ცხოვრებისეულ გაკვეთილს	განიხილავს, როგორც კარიერის გაკვეთების შესაძლებლობას
დამოკიდებულება შრომითი კოლექტივის მიმართ	აქვს დამოუკიდებელი ღირებულება	უფერული მასა, მართვის ობიექტი და საშუალება
ძირითადი მოტივი სხვა ხელმძღვანელებთან ურთიერთობაში ჰორიზონტალზე	თანამშრომლობა, რომელიც აფართოვებს საკუთარ შესაძლებლობებს ორგანიზაციის ამოცანების გადაჭრაში	თვითდამკვიდრება, შეჯიბრი კარიერულ საკითხებში
მიზნის მიღწევის საშუალებები	აირჩევა ხელმძღვანელის პროფესიონალური ეთიკის გათვალისწინებით	მათი არჩევანი გამართლებულია მიზნით
მართვისადმი მიდგომა	შემცველობითი	ფორმალური
ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგები	ემთხვევა ორგანიზაციის მიზნებს და შეფასდება საზოგადოებრივი სარგებელის პოზიციიდან	შეფასდება პირადი წვლილისა და კარიერული მიზნების მიღწევის პოზიციიდან

ხელმძღვანელობითი საქმიანობის გამოცდილება	ორგანიზაციისა და მისი მონაწილეების პრობლემების გადაჭრა	ურთიერთობების აგება ზემდგომ ხელმძღვანელობასთან, ინტრიგები
მენეჯერის უპირატესად შესასრულებელი როლები	მმართველ სიტუაციაზე დამოკიდებულებით	წარმომადგენლობითი
საკუთარი როლი ორგანიზაციის კონკრეტული დავალების შესრულებაში	ამოცანის გადაჭრის ორგანიზება უდიდესი ეფექტურობით, დახარჯული დროისა და რესურსების გადმოსახედიდან	ამოცანის წარმატებით გადაჭრის შემთხვევაში წარმატება მიაწერო საკუთარ თავს, წარუმატებლობის შემთხვევაში — დააბრალო ხელქვეითებს
ხელმძღვანელის მსოფლმხედველობის როლი ეფექტური მართვისთვის	აქვს საკვანძო მნიშვნელობა ორგანიზაციის ეფექტური მართვისთვის	არა აქვს მნიშვნელობა ორგანიზაციის მართვისთვის
მართვის ინსტრუმენტალები	განიხილავს მას, როგორც მართვის საშუალებას, თუმცა, როგორც საკმაოდ მნიშვნელოვანს	ინსტრუმენტალობის როლი აბსოლუტიზებულია

ხელმძღვანელის ნეგატიური თვისებები და ემოციონალური მდგომარეობა უპირატესად აისახება მთელს ორგანიზაციაზე და ხელქვეითებზე და ანიჭებს მათ საქმიანობას ნეგატიურ შეფერილობას, რომელიც გამოიხატება გაზრდილი კონფლიქტურობით, საქმიანი ეთიკის დარღვევით, ერთმხრივი გამორჩენის მიღწევით პარტნიორის ხარჯზე, დადებული ხელშეკრულების პირობების დარღვევით.

ხელმძღვანელის პოზიტიური თვისებები და ემოციონალური მდგომარეობა, მისი შედარებით მაღალი მსოფლმხედველობითი ორიენტაცია ასევე აისახება ორგანიზაციის საქმიანობაზე. მენეჯერი სურვილს აღუძრავს ხელქვეითებს და სხვა ადამიანებს, შეცვალონ თავიანთი არაადეკვატური საქციელი, არ მიმართონ კონფლიქტებს. ხელმძღვანელის არა მხოლოდ განკარგულებები,

არამედ სურვილებიც სიამოვნებით სრულდება თანამშრომლების მიერ. ფორმირდება შეკრული მუშაკოლექტივი, ვითარდება კორპორატიული კულტურა, ორგანიზაცია ეფექტურად ურთიერთქმედებს პარტნიორებთან, ასრულებს საქმიანი ეთიკის მოთხოვნილებებს და თავისი მოწინააღმდეგეების მხრიდან აწყდება კეთილგანწყობილ კონკურენციას.

7.2. მენეჯერის ეკონომიკური აზროვნების ფორმირება

ეკონომიკური აზროვნება შეიძლება წარმოვადგინოთ, როგორც რაციონალური გადაწყვეტილებების მიღების, გამოვლენილი ალტერნატივების შეფასების უნარით, აირჩეს და შეფასდეს საკუთარი არჩევანის შედეგი, მასზე საკუთარი პასუხისმგებლობის შეგნებით.

ეკონომიკური აზროვნების შინაარსის, სტრუქტურის, ძირითადი ტიპებისა და დამახასიათებელი თავისებურებების სხვადასხვა მეცნიერული მიდგომების ანალიზით, რომლებიც წარმოდგენილია ფსიქოლოგიის, მეთოდის განხრით სხვადასხვა ნაშრომებში, დაგენილია, რომ ეკონომიკური აზროვნება ყველაზე ხშირად განისაზღვრება, როგორც „ადამიანის ინტელექტუალური თვისება, ეკონომიკური მოვლენების გააზრების ერთობა, მათი შემეცნება, ათვისება და შეფარდება ეკონომიკურ ცნებებთან, კატეგორიებთან, თეორიებთან“.

ეკონომიკური აზროვნება ბუნებრივად არის დაკავშირებული სახელმწიფო და საბაზრო მექანიზმების ფუნქციონირების არსის აქტიურ შემეცნებასთან, ეკონომიკური ცოდნის შექმნასთან და გამოყენებასთან ეფექტური, დამოუკიდებელი გადაწყვეტილე-

ბების მისაღებად, პროდუქტებისა და მომსახურების წარმოების, მოხმარებისა და განაწილებისას, კოლექტივისა და საზოგადოების წინაშე ეკონომიკური საქმიანობის შედეგებზე პასუხისმგებლობის ფორმირებით. ამგვარად, ეკონომიკასა და მენეჯმენტის სფეროში სპეციალისტების პროფესიონალური აზროვნება — ეს არის ურთიერთდაკავშირებული პროცესი ეკონომიკური პროცესების არსის შემეცნებისა, მათი კანონზომიერების გამოვლენისა აზროვნების ოპერაციით და ეკონომიკური ცოდნის, უნარისა და პიროვნული თვისებების ოპტიმალური რეალიზაციით და ქმედებით მთლინად ეკონომიკურ პროცესში.

თანამედროვე საბაზრო ტიპის ეკონომიკური აზროვნების ფორმირების ერთ-ერთ ძირითად საშუალებას წარმოადგენს ეკონომიკური განათლება, რომელიც წარმოადგენს ეკონომიკური ცოდნისა და უნარების მიღების ფორმებისა და მეთოდების სისტემას, საჭიროს ეფექტური ეკონომიკური საქმიანობისთვის. ის უზრუნველყოფილია მასობრივი საინფორმაციო საშუალებებით, სასწავლო დაწესებულებებში სწავლებით, ეკონომიკური მომზადების ახალი ფორმებით, კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემებით და კადრების გადამზადებით, ეკონომიკური მომზადებით თვით შრომით კოლექტივებში.

სტუდენტების ეკონომიკური აზროვნების ფორმირებაში წამყვანი როლი უკავია ზოგადეკონომიკური და სპეციალური დისციპლინების შესწავლას, აგრეთვე პრაქტიკულ საქმიანობაში უშუალო მონაწილეობას. სტუდენტების ეკონომიკური აზროვნების ფორმირების პროცესის მოდელირებისას, საჭიროა მისი ყველა სტრუქტურული კომპონენტების თანხვედრა: ცოდნის, უნარების, პიროვნების აუცილებელი თვისებების, მოთხოვნილებებისა და ინტერესების (საწარმოო და პირადი), რომლებიც

მიზანშეწონილს ხდიან ეკონომიკური ცოდნის მიღებას და ეკონომიკური უნარების დაუფლებას. განათლების პროცესი, თავის მხრივ, უნდა იყოს უწყვეტი, დაკავშირებული მემკვიდრეობასთან, როდესაც ყოველი ახალი ეტაპი, ინახავს წინა ეტაპზე მიღებულ ეკონომიკურ ცოდნას და უნარებს, სხვადასხვა დისციპლინების კურსზე, როგორც შემდგომი განვითარებისთვის საბაზოს. ეკონომიკური აზროვნების ფორმირება უფრო წარმატებულია, თუ პროფესიონალური მომზადების ყველა საფეხურზე უზრუნველყოფილი იქნება თეორიისა და პრაქტიკის, აზროვნებისა და საქმიანობის, ზოგადთეორიული და პროფესიონალური დისციპლინების კავშირი.

თანამეროვე ეკონომისტ-მენეჯერის აზროვნების საერთო თვისებებს მიეკუთვნება ცოდნა, უნარები და თვისებები:

1. ცოდნა ზოგადსაგანმანათლებლო საგნების სფეროში: მშობლიური და უცხო ენების, ლიტერატურის, გეოგრაფიის, მეთემატიკისა და ინფორმატიკის; ეკონომიკური, ფსიქოლოგიური, სამართლებრივი, ეკოლოგიური, სპეციალური განათლება და ფართო ერუდიცია.

2. ინფორმაციის მოპოვებისა და ანალიზის უნარი; კორექტულად დასვას დავალებები და დააზუსტოს ისინი; გამოიყენოს ამოცანის გადანყვეტის პროდუქტიული მეთოდები; იმუშაოს გამოთვლით ტექნიკასთან, ტელეკომუნიკაციებთან, ინტეგრალურ საშუალებებთან, ანუ, იყოს ინფორმაციულად განათლებული.

3. პიროვნების ზნეობრივი თვისებები; ორგანიზატორული და კომუნიკაციური უნარები, რისკისადმი მიდრეკილება; ფსიქოლოგიური კომპეტენტურობა, სამართლებრივი ურთიერთობის კულტურა; მიმდევრობითობა და ობიექტურობა შეფასებებში, გადანყვეტილებებში, ინიციატივიანობაში, ორიენტაციის შენარჩუნებაში რთულ სიტუაციებში, ინტუიცია, ქველმოქმედება, დაჟინებულობა.

4. უნარები, დამახასიათებელი აზროვნების ეკონომიკური სტილისთვის:

— **ალტერატიულობა** — საწყისი ინფორმაციის სრულად შეფასების უნარი, მოძებნოს ამოცანის გადაჭრის რამდენიმე ვარიანტი, მათი ეკონომიკური ეფექტურობის შემდგომი შეფასებებით;

— **მოქნილობა** — ამოცანის გადაჭრის დასახული გზის შეცვლის უნარი, თუ ის არ აკმაყოფილებს იმ პირობებს, რომლებიც გამოირიცხებიან მისი გადაჭრის პროცესში და ვერ იქნებიან გათვალისწინებული თავიდანვე, გამოჩნდებიან საწყისი მონაცემების, გაგების და გამოყენების აქტიური გადასტრუქტურირებისას;

— **სისტემურობა** — უნარი, გამოავლინოს სხვადასხვა კავშირები ობიექტებსა და მოვლენებს შორის, მოახდინოს მონაცემების კლასიფიკაცია და სტრუქტურირება, განაზოგადოს მიღებული შედეგები, გააკეთოს დასკვნები;

— **ეკონომიურობა** — ამოცანის გადაჭრის რაციონალური მეთოდი, პრაქტიკული სარგებელისა და პერსპექტივების გათვალისწინებით.

ამგვარად, ეკონომიკური განათლება წარმოადგენს აუცილებელ პირობას, ეკონომიკური აზროვნების ფორმირებისთვის, ძირითადი ეკონომიკური კატეგორიებისა და კანონების შესასწავლად, მათი არსის გასაგებად, ეკონომიკური მოვლენების, პროცესებისა და ინსტიტუტების ურთიერთკავშირში ანალიზის უნარის შეძენა, აგრეთვე, საზოგადოების ეკონომიკურ პრობლემებზე სისტემური, ერთიანი შეხედულების გამომუშავების უნარის შესაძენად.

7.3. პროფესიის არჩევა, როგორც მომავალი კარიერის დაგეგმვის საფუძველი

შესაძლებლობები არაფერია ძალისხმევის გარეშე. როგორც ძველ ხუმრობაშია: „გასაოცარი ვუნდერქინდი ცხოვრობს ქალაქ ნ-ში. როდესაც ის სამი წლის იყო, მას სურდა ესწავლა ჭადრაკის თამაში, როცა ის რვა წლის იყო, მას უნდოდა გამხდარიყო სპორტის ოსტატი, როცა ის ოცი წლის იყო, მას სურდა გროსმაისტერობა, ახლა ის 60 წლისაა და ის მსოფლიო ჩემპიონობაზე ოცნებობს“. ამბობენ, რომ გინდოდეს, ეს არ არის მავნებელი, ოღონდ მხოლოდ მისთვის, ვისაც აწყობს მანილოვის ან ობლომოვის ბედი.

ბიზნესის სამყაროში წარმატებული მხოლოდ დაჟინებული ადამიანები არიან. იმისათვის, რომ წარმატებას მიაღწიო, საჭიროა ფხიზელი, რაციონალური შეხედულება გარემომცველ სინამდვილეზე, უნარი — გაერკვე საკუთარ თავში, ადეკვატურად დააყენო ამოცანა (ცხადი, გასაგები, მიღწევადი, გაზომვადი, უკეთესია — საფეხურებრივი). ვთქვათ, ადამიანი, რომელმაც ბავშვობაში შეიყვარა ჭადრაკი და დაისახა მიზნად მეექვსე კლასის ბოლოს გახდეს პირველთანრიგოსანი, სკოლის ბოლოს — სპორტის ოსტატობის კანდიდატი ან სპორტის ოსტატი, ამასთან გეგმაზომიერად ახორციელებს დასახულ მიზნებს, მიაღწევს სერიოზულ წარმატებებს. იმისათვის, რომ იყო გენიალური, მხოლოდ ტალანტი საკმარისი არ არის, თუმცა გენიოსობა, ცნობილი გამონათქვამის თანახმად, წარმოადგენს 10% ნიჭისა და 90% შრომისმოყვარეობის ნაერთს. ამიტომ ის, ვინც ბუნებამ დააჯილდოვა ჭეშმარიტი ნიჭით, საეჭვოა გახდეს მსოფლიო ჩემპიონი, მაგრამ თუ სერიოზულად იმუშავებს და წაინებს ერთი დასახული მიზნიდან მეორისკენ, ის აუცილებლად მიაღწევს წარმატებას, მაგრამ თავისი შესაძლებლობების ფარგლებში.

ადამიანს ბევრი რამის შეცვლა შეუძლია თავის თავში, მაგრამ ამისათვის საჭიროა კრიტიკული ანალიზი და დრო. ამიტომ რაც უფრო ადრე დაიწყებს ადამიანი თავისი მომავლის დაგეგმვას, მით მეტს მიაღწევს ის ცხოვრებაში. ერთ ამერიკულ ელიტურ ბიზნესსკოლაში ჩაატარეს ასეთი კვლევა: გამოსაშვები კურსის სტუდენტებს სთხოვეს, აღენერათ თავიანთი კარიერული გეგმები. მხოლოდ გამოკითხულთა 5% იყო მკაფიო, ზომავადი და ეტაპობრივი. 15 წლის შემდეგ მოძებნეს ყველა გამოკითხული და აღმოჩნდა, რომ ამ 5%-ის წილად მოდიოდა მთელი ჯგუფის შემოსავლების 95%.

ხშირად თანამშრომელი ვერ ხვდება და აღშფოთდება, როდესაც სამუშაოზე მიღებისას მას სთავაზობენ გაიაროს ტესტირება. როგორც ფსიქოლოგები ამბობენ, სამუშაოს ხარისხი დიდად არის დამოკიდებული მის მიმართ შინაგან განწყობაზე.

სამუშაოს მიმართ მოტივაციის კვლევის ბაზაზე და კონკრეტული თანამშრომლის პირადული თვისებებიდან გამომდინარე, შემუშავდება მისი კარიერის განვითარების ინდივიდუალური გეგმა, რომელიც ერთის მხრივ, წარმოადგენს ერთ-ერთ ინსტრუმენტს სამუშაოს შენარჩუნებისთვის ბრძოლაში, ხოლო მეორეს მხრივ, ინდივიდუალური კარიერული გეგმა წააქეზებს სპეციალისტს უკეთ, ხარისხიანად მუშაობისკენ. სპეციალისტი, რომელსაც წარმოდგენილი აქვს განერილი წლების წინ თავისი კარიერის ეტაპები, მისთვის ცხადი ხდება, რომ წინსვლის სიჩქარე სამსახურებრივ კიბეზე დამოკიდებულია მხოლოდ მასზე, ვინაიდან უფრო მაღალ საფეხურზე გადასვლა ხდება მუშაობაში გარკვეული მაჩვენებლების მიღწევით, რომლებიც განერილია ინდივიდუალურ გეგმაში. მაგალითად, ყოველთვიურ გაყიდვებში რაღაცა დონის მიღწევით, გამყიდველი გადაჰყავთ უფროს გამყიდველად. ხოლო ამ თანამდებობაზე გარკვეული შედეგების მიღწევისას, დაინიშნება ჯგუფის ხელმძღვანელად.

მათ, ვინც ამ დავალებას გაუმკლავდა, შეუძლიათ ჩათვალონ თავისი თავი გარკვეულად კარიერის მიმართულების არჩევაში და უნდა გადაჭრან პრაქტიკული დავალებები მიზნის მისაღწევად. მათ კი, ვინც ვერ შეძლო ამის გაკეთება, წინ აქვთ კარიერის არჩევის ეტაპი.

როგორ კარგადაც არ უნდა დაგეგმოთ საკუთარი ცხოვრება ნების ნინ, შეუძლებელია ყველაფრის განსაზღვრა, ცხოვრებას თავისი კორექტივები შეაქვს ყოველდღიურობაში, ზოგჯერ გჩუქნის სასიამოვნო სიურპრიზებს, ზოგჯერ კი დაუნდობელ დარტყმებს გაყენებს. ცვლადი მდგომარეობებისადმი ადაპტირების უნარი აუცილებელი თვისებაა. მის გარეშე შეუძლებელია ბაზრის გაძლება როგორც ორგანიზაციისთვის, ისე თანამშრომლებისთვის. უნდა ისწავლოთ „დაიჭიროთ დარტყმა“.

არის საქმიანობის სახეობა, სადაც საჭიროა დროულად დაფიქრება, რა იქნება როდესაც მიაღწევთ პროფესიონალური ოსტატობის გარკვეულ მწვერვალს. ამაში დახმარება შეუძლია კარიერის წინასწარ გათვლილ გეგმას, სადაც ნავარაუდები იქნება ყველაფერი ის, რის გამოც აღმიანს უარის თქმა უნევდა მაღალი პროფესიონალური შედეგების მისაღწევად. მაგალითად, ადამიანს შეიძლება ჰქონდეს მიდრეკილება და ტალანტი, რომლისთვისაც მას დრო არ რჩებოდა: ხატვა, მებაღეობა, ცხოველებთან ან ბავშვებთან ურთიერთობის სურვილი. ამ აუსრულებელი სურვილების რეალიზაცია ზოგჯერ შეიძლება ახალი პროფესია გახდეს.

ბევრი ადამიანი განიხილავს მრავალსცენარიან ვარიანტებს კარიერის განვითარებაში, როგორც ანალიტიკოსები განხილავენ ეკონომიკური და დემოგრაფიული პროგნოზების რამდენიმე ვარიანტს. ერთი სცენარი ვარაუდობს მოვლენების ყველაზე საუკეთესოდ განვითარებას, მეორე ვარაუდობს წინააღმდეგობებს და სიძნელეებს, რომელთა მოლოდინი ბუნებრივია (გარ-

და force major). შეიძლება რამდენიმე შუალედური ვარიანტის განხილვაც.

ასეთ გეგმებზე და პროგნოზებზე მუშაობის პროცესი წარმოადგენს ფასეულს, ვინაიდან ამზადებს ადამიანს ცვლილებებისთვის. გაფრთხილებული ხარ — ესე იგი შეიარაღებული ხარ. სხვადასხვა სცენარებზე ფიქრისას ადამიანი პოულობს ახალ გადწყვეტილებებს, აგებს დამატებითი დაცვის ხაზებს და ა.შ.

პროფესიონალური გადმოსახედიდან, შეიძლება წარმოიშვას შუალედური შედეგების შეჯამების მოთხოვნილება, ზოგიერთი გაჩერების შეგრძნება და შეგრძნებად ცვლილებებზე მოთხოვნილება მათ მიმართ შიშთან ერთად. ამასთან, შესაძლებელია ამ კრიზისის გადაჭრის შემდეგი გზები: პროფესიონალური ზრდის შეჩერება — მიღწეულ დონეზე სტაბილიზაცია, პროფესიონალური მიზიდულობის შეზღუდვა და ძირითადი მოტივების გადანაცვლება ცხოვრების სხვა სფეროში (პირადი ცხოვრება, ჰობი); პროფესიონალური საქმიანობის ერთ-ერთი მხარის განმტკიცება — უფრო წარმატებული პროფესიონალური მიმართულების არჩევა და მასში კვალიფიკაციის ამაღლება; ხარისხობრივად სხვა, უფრო მაღალ პროფესიონალურ დონეზე გასვლა.

შესაძლებელია ამ კრიზისის გადაჭრის სხვა, არაკონსტრუქციული ვარიანტი — ჩავარდნა, გამოხატული კონფლიქტში, სამუშაოს შეცვლაში, სხვა ქალაქში გადასვლაში ან ყველაფრის თავიდან დაწყების მცდელობაში.

საქმიანობის ახალ სფეროში ადაპტაციის მნიშვნელოვანი რეგულატორი შეიძლება გახდეს მაღალი თვითშეფასება, საკუთარ ინტუიციასზე ნდობა, საკუთარი ღირსების გრძნობა, შრომისმოყვარეობა, მოთმენა და მდგრადობა კრიტიკული სიტუაციების მიმართ. როდესაც ადამიანს სჯერა თავისი ამოუწურავი შესაძლებლობების, ის ზრდის წარმატების შანსს და ხდება შეუფასო თავდასხმებისა და დეპრესიების მიმართ.

7.4. კარიერის სახეობები და ფაქტორები თანამედროვე ორგანიზაციაში

უკანასკნელი რამდენიმე წლის განმავლობაში მნიშვნელოვნად გაიზარდა ინტერესი პერსონალის მართვის მიმართ და მისი მეთოდების მიმდევრობითი აქტიური დანერგვის მიმართ ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად. კერძოდ, თავის დროზე თითქმის შეწყვეტილი ფსიქოლოგიური დიაგნოსტიკის მეთოდები კადრების შერჩევაში და მომუშავე თანამშრომლების შეფასება ხდება მუდმივ, პრაქტიკად მრავალი ორგანიზაციისთვის. ამასთან, შეიძლება აღინიშნოს როგორც დადებითი ტენდენცია (აქტიური ინტერესი, მსგავსი სამუშაოს გააზრებისა და ეკონომიკური გამართლებისკენ ლტოლვა), ასევე ნეგატიური (მეთოდური ბაზის სუსტი წარმართვა, ფსიქოლოგიური მეთოდების ადგილის არასაკმარის გაგებას პერსონალის შეფასებაში მივყავართ იქითკენ, რომ მოლოდინი, რომელსაც უკავშირდება ამ მეთოდების გამოყენება, არ მართლდება).

ორგანიზაციაში ადამიანის შეფასების პრობლემა, მისი კარიერული ზრდის თვალსაზრისით, ერთ-ერთი უმთავრესი და დისკუსირებადია მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში. შეფასებები ორგანიზაციაში გარდაუვალია ურთიერთქმედების ნებისმიერ ფაზაში, მაგრამ ბუნებრივად შეჯამებული შეფასებებისგან განსხვავებით, ორგანიზაციულ შეფასებას, როგორც სპეციალიზირებულ პროცედურას, აქვს თავისი სპეციფიკა და ხდება უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტი მართვაში.

გავანალიზოთ ვაკანტურ პოზიციაზე კანდიდატის შერჩევის ერთ-ერთი სტანდარტული სქემა, რომელსაც ატარებს ორგანიზაციის პერსონალის მომსახურების სამსახური;

1. კანდიდატის მიღება;
2. წინასწარი ინტერვიუ;

3. ანკეტის შევსება;
4. ამოსარჩევი გამოკვლევა (ტესტირება);
5. ინტერვიუ (პერსონალის მომსახურების სპეციალისტებთან ან ოგანიზაციის სხვა სპეციალისტების მონაწილეობით);
6. ბიოგრაფიული მონაცემების, რეკომენდაციების შემოწმება;
7. გადამწყვეტილება კანდიდატის ადგილის შესახებ პრეტენდენტებს შორის;
8. ინტერვიუ უშუალო ხელმძღვანელთან;
9. სამედიცინო შემოწმება;
10. სამუშაოზე მიმართვა (მთელი პროცედურის შედეგი).

ამ დროს სამუშაოს უდიდეს ნაწილს — პირველ შვიდ ეტაპს — აწარმოებს პერსონალის სამსახური, ხოლო შემდეგ შედარებით შესაფერის კანდიდატს წარუდგენენ უშუალო ხელმძღვანელს. შეიძლება შეიქმნას შეგრძნება, რომ არჩევის პროცედურის უმეტესობა ფორმალურია: შეისწავლება არა კანდიდატის უშუალოება, არამედ ანკეტური მონაცემები, ჯანმრთელობა და ა.შ. და მხოლოდ მეოთხე ეტაპი ჩანს „ფსიქოლოგიური“. რა თქმა უნდა, ეს მცდარი წარმოდგენაა. ყველა ეტაპი (გარდა სამედიცინო შემოწმებისა) არის სამუშაოსთვის კანდიდატის მნიშვნელოვანი ინდივიდუალური თავისებურებების განსაზღვრა და მასზე, როგორც ორგანიზაციის პოტენციალურ თანამშრომელზე, წარმოდგენის ფორმირება.

შეიძლება მოეჩვენოს, რომ ანკეტური მონაცემების, ფსიქოლოგიური ტესტების დახმარებით, კანდიდატის თავისებულები ღრმად არ ანალიზდება, პირველ ეტაპებზე შეიძლება ასეცაა — ეს ხერხები ხშირად გამოიყენება სწორედ არასაჭირო კანდიდატების გამოსარიცხად, მაგრამ ეს პროცესი რეალიზდება მხოლოდ მკაფიოდ დადგენილი კრიტერიუმების შემთხვევაში, რაც თავისთავად

ნარმოადგენს რთულ მეთოდოლოგიურ ამოცანას. თუმცა, შერჩევის „ფორმალობის“ მაღალმა ხარისხმა შეიძლება მიგვიყვანოს იქამდე, რომ ორგანიზაციაში წვდომა არა მხოლოდ შეუფერებელი კანდიდატებისთვის იქნება შეზღუდული, არამედ ასევე ისეთებისთვისაც, რომლებიც აშკარა ნაკლოვანებების მიუხედავად, შეიძლება ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი ძლიერი თვისებები გააჩნდეთ.

აქ შეიძლება მოვიყვანოთ **პ. დრუკერის** შეხედულება: „ძლიერი მხარეებისა და დადებითი თვისებების გამოვლენის პრობლემა თავდაპირველად დგება მმართველის წინაშე კადრების შერჩევისას.

სწორედ ის ფაქტი, რომ საბოლოო მსჯელობები კანდიდატის შესახებ გამომდინარეობს არა უბრალოდ მიღებული ქულებიდან ან მისი გარკვეულ თანამდებობაზე მუშაობის სტაჟიდან, არამედ ფორმირდება მთელი ხელმისაწვდომი ინფორმაციის გადამუშავების საფუძველზე, მათ შორის პირადი ურთიერთქმედებიდან გამომდინარე შთაბეჭდილების საფუძველზე, საშუალებას იძლევა მივაკუთვნოთ ისინი ფსიქოლოგიურ შეფასებას იმ მნიშვნელობით, რომელსაც მას მისცემენ ფსიქოლოგები. ასე მაგალითად, ა. ანასტაზი და ს. ურბინა აღნიშნავენ: „გადაწყვეტილების მიღება ნარმოებს, როგორც არჩევის, ანალიზის, სხვადასხვა მონაცემების გაერთიანების პროცესების ბუნებრივი დასრულება... ფსიქოლოგიური შეფასების პროცესის შუაგულს შეადგენს ინდივიდის კანდიდატურის მიმართ ჰიპოთეზების აგებისა და შემოწმების უწყვეტი ციკლის შედგენა. ინფორმაციის ყოველი ულუფა — იქნება ეს ფაქტი ავადმყოფობის ისტორიიდან, კლიენტის აზრი თუ ტესტური მაჩვენებლები — საშუალებას იძლევა წამოინიოს ჰიპოთეზა ინდივიდთან დამოკიდებულებაში, რომელიც დამტკიცებას მიიღებს ან იქნება უარყოფილი სხვა მონაცემების შეგროვებისდა მიხედვით. ამასთან დაკავშირებით, არ უნდა დაგვაინტერესდეს, რომ ნებისმიერი მონაცემების ცალკეულმა წყარომ, რო-

გორი საიმედოც არ უნდა იყოს, დროდადრო შეიძლება მოგვცეს არაზუსტი ინფორმაცია“.

ხარისხობრივი შეფასების უპირატესობა „შესასვლელზე“ იმაში მდგომარეობს, რომ შეიძლება, მაშინვე შეივსოს ვაკანსიები ისეთი თანამშრომლებით, რომლებიც უფრო მაღალი ალბათობით, ვიდრე შემთხვევითი ან მექანიკური შერჩევისას მიღებული, გაუმკლავდებიან კონკრეტული ამოცანების გადაჭრას თავის თანამდებობებზე. ეს შედეგი შედგება ორი მდგენელისგან: 1) თანამშრომლები შეძლებენ ამ თანამდებობების შესაბამისი დავალებების შესრულებას და 2) განსაზღვრული და წარმოდგენილი იქნება ორგანიზაციული რესურსები, რომლებიც ნამდვილად საჭიროა ამ თანამდებობის შესაბამისი მოვალეობის შესრულებისთვის მოცემული თანამშრომლის მიერ და არა ფორმალური მიწერით.

კარიერის დაგეგმვისას საჭიროა იმის ცოდნა, რომ ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებობს მომუშავე თანამშრომლების შინაგანი შეფასება. ორგანიზაციის შიგნით თანამშრომელი გადის გარკვეული თვისებების ფორმირების, ორგანიზაციული ნორმების ათვისების, ურთიერთქმედების ტრადიციების და ა.შ პროცესებს. შეფასების ჩატარება საშუალებას იძლევა, გამოვლინდეს თანამშრომლის თავისებურებები, როგორც ორგანიზაციის ადამიანური კაპიტალის ნაწილის და განისაზღვროს ის თვისებები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან, უფრო ეფექტურად იქნეს გამოყენებული ისინი ორგანიზაციაში. ეს შეფასება ხდება პრაქტიკულად ყოველთვის, მაშინაც კი, როცა არავითარი ფორმალური პროცედურები არ არის მისთვის დადგენილი. თვითონ ადამიანის მიერ ორგანიზაციაში მუშაობის გაგრძელების პროცესი და მისთვის ხელფასის გადახდა გარკვეულწილად შეიძლება ჩაითვალოს მისი ორგანიზაციის მიერ შეფასების ნიშნად.

ურთიერთქმედება ორგანიზაციაში შეიძლება ეფექტურად იქნეს მიმართული გარკვეული ამოცანების გადაჭრაზე, ამ ამო-

ცანაში ჩართული ადამიანების უწყვეტი შეფასებისას. ლაპარაკია სპეციალურ შემაფასებელ საქმიანობაზე, რომელიც ამჟამად ფართოდ გამოიყენება ორგანიზაციულ პრაქტიკაში. ისინი უნდა წარმართონ თვითონ ხელმძღვანელებმა ან სპეციალიზირებულმა ქვედანაყოფებმა, რომლებითაც ხდება ამ სფეროში უფლებამოსილების დელეგირება. ასეთი შიდა ორგანიზაციული შეფასება საშუალებას იძლევა, მივიღოთ არსებული თანამშრომლებისგან შედეგები. ისინი, პირველ ყოვლისა, მიმართული არიან იმისკენ, რომ თანამშრომელი უპრობლემოდ ადაპტირდეს ორგანიზაციაში და მისი ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი შესაძლებლობები გამოყენებული იქნას რაც შეიძლება სრულად და ზუსტად.

ორგანიზაციის შიდა შეფასების პროცესში აქტუალური ხდება ორი ჰიპოთეზა: 1) თანამდებობის არაზუსტი განსაზღვრა ან ორგანიზაციული რესურსების უკმარისობა მის შესასრულებლად და 2) თანამდებობის დამკავებლის ინდივიდუალური თვისებებისა და თანამდებობის მოთხოვნილებების არასრული დამთხვევა. ამასთან, არ არის აუცილებელი, რომ თანამდებობის მიერ წამოყენებული მოთხოვნილებების შესრულების შედეგები იყოს არასაკმარისი, ისინი შეიძლება, უბრალოდ, სხვა იყოს, ვიდრე მოსალოდნელი. მაგალითად, თანამშრომელი, დანიშნული შესყიდვების მენეჯერის თანამდებობაზე, იწყებს ინტერესის გამოჩენას მინოდების მთელ ჯაჭვზე, სატრანსპორტო მინოდების მოდელების ოპტიმიზაციის მიმართ და ა.შ., ანუ ცდილობს, გადაჭრას სხვა ორგანიზაციული დონის ამოცანები.

შიდა ორგანიზაციული შეფასება შეიძლება შეიცავდეს შეფასებების შემდეგ ტიპებს:

- თანამშრომლის მიმდინარე საქმიანობა;
- განვითარებისა და კარიერის შესაძლებლობები;
- თანამდებობისადმი შესატყვისობა;
- ახალ თანამდებობაზე დანიშნული კანდიდატის პიროვნული თვისებები.

არ შეიძლება არსებობდეს შესაძლო შეფასებების საბოლოოდ დადგენილი ჩამონათვალი. ისინი წარმოიშებიან თვითონ ორგანიზაციული პრაქტიკის ცვლილების შედეგად და ამჟამად რთულია იმის წარმოდგენა, შეფასებების როგორი ნაირსახეობები წარმოიშება ხუთი ან ათი წლის შემდეგ. მნიშვნელოვანია ის, რომ შეფასებების საჭიროება ორგანიზაციის შიგნით განპირობებულია თანამშრომლის უფრო ეფექტური გამოყენებით, რომელსაც გააჩნია მუშაობის თავისი ისტორია. შეფასების შედეგად მიღებული იქნება შედარებით ეფექტური ორგანიზაციული ზემოქმედებები შესაფასებლის მიმართ.

განვიხილოთ შიდა ორგანიზაციული შეფასების მაგალითი თანამშრომლის თანამდებობრივი დანინაურებისას. ეს შესაძლებელია ორ შემთხვევაში:

1) ორგანიზაციის შიგნით ვაკანსიის გაჩენისას და შიდა დაქირავების განხორციელებისას (დამოკიდებულია თანამშრომლის ხარისხზე). შეიძლება მოვიყვანოთ პ. დრუკერის აზრი სამუშაო ადგილების კონსტრუირებაზე – „წესები საკმაოდ მარტივია: ნებისმიერი სამუშაო, რომელიც შესასრულებლად შეუძლებელია რამდენიმე შემსრულებლისთვის (მათ შორის ისეთებისთვისაც, რომლებიც გამოირჩევიან საქმის ცოდნით), აღიარებული უნდა იყოს უვარგისად ყველასთვის;

2) როდესაც თანამშრომელი ვარაუდობს, რომ მას გააჩნია ისეთი თვისებები, რომლებიც უფრო მეტად გამოსადეგია მუშაობისას მართვის შედარებით მაღალ დონეზე.

რა თქმა უნდა, პირველი შემთხვევა უფრო ხშირად გვხვდება, მეორე — როდესაც სპეციალურად მოიძებნება თანამდებობა პერსპექტიული თანამშრომლისთვის, — მეტყველებს ამ თანამდებობაზე არაზუსტ შერჩევაზე.

შეფასების ეტაპები, თანამდებობაზე დანინაურებისას:

1. თანამდებობის აღწერა, მოთხოვნილებების განსაზღვრა

- (ამ შემთხვევაში ლაპარაკია ხელმძღვანელის პოზიციაზე, ამიტომ თვითონ მოთხოვნილებები შეიძლება იყოს სხვადასხვა — მოსალოდნელი შედეგები შეიძლება მიღწეული იქნას ადამიანის ინდივიდუალური თვისებებით და სხვადასხვა მეთოდებით);
2. ანალიტიკა — შემფასებელი პროცედურა. ხდება თანამშრომლის საქმიანობის შედეგების, ინდივიდუალურ-ფსიქოლოგიური თავისებურებების ყოველმხრივი ანალიზი. განიხილება წარმოდგენის ფორმირება თანამშრომელზე, როგორც ახალი თანამდებობის პოტენციურ დამკავებელზე;
 3. თანამშრომლის საქმიანობის პროგნოზის ფორმირება ახალ თანამდებობაზე დანიშნისას;
 4. საჭირო ორგანიზაციული მიდგომის განსაზღვრა.
 5. თანამდებობაზე დანიშვნა.

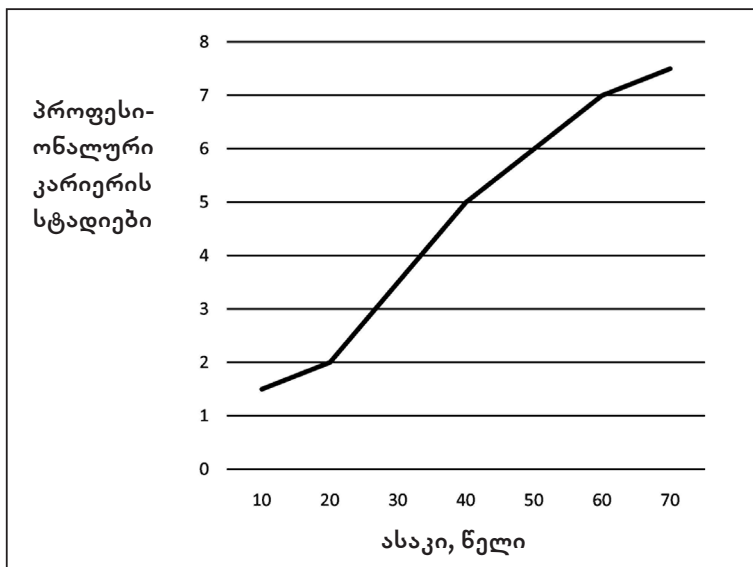
კარიერა — ინდივიდუალურად გაცნობიერებული პოზიცია და ქცევა, დაკავშირებული მზარდი ადამიანური კაპიტალის დაგროვებასთან და გამოყენებასთან ადამიანის სამუშაო ცხოვრების განმავლობაში.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში განასხვავებენ კარიერის ორ სახეობას: პროფესიონალურს და შიდა ორგანიზაციულს. პროფესიონალური კარიერა — ადამიანური კაპიტალის დაგროვების პროცესია, რომელიც მიმდინარეობს ადამიანის მთელი სამუშაო ცხოვრების განმავლობაში. თანამშრომელი თავის საქმიანობის პროცესში მიმდევრობით გადის სხვადასხვა შრომით სტადიებს, რომლებიც ხელს უწყობენ მისი ადამიანური კაპიტალის ღირებულების ზრდას.

ეს არის შემდეგი სტადიები *(ნახ. 7.1)*:

1. პროფესიის შესწავლა (16-20 წელი);
2. შრომით საქმიანობაში ჩართვა (21-23 წელი);

3. წარმატების მიღწევა (24-30 წელი);
4. პროფესიონალიზმი (31-40 წელი);
5. ფასეულობების გადაფასება (41-50 წელი);
6. ოსტატობა (51-60 წელი);
7. პენსიაზე გასვლა (61 წელი და მეტი).



ნახ 7.1. თანამშრომლის პროფესიონალური კარიერის სტადიები

ადამიანური კაპიტალის დაგროვება მიმდინარეობს თანამშრომლის პროფესიონალური საქმიანობის პარალელურად.

პროფესიონალური საქმიანობა, სიძნელეები, რომლებსაც ახალგაზრდა ადამიანი წააწყდება მუშაობის პროცესში, მასზე დადებითად მოქმედებს, ხელს უწყობს წარმოდგენების ფორმირებას. არც თუ იშვიათად, შრომით საქმიანობაში ჩართვის ეტაპზე, ახალგაზრდა თანამშრომლების წარუმატებლობის მიზეზი ხდება მათი ზომაზე მეტად პასიურობა: ისინი, როგორც წესი, პატიოს-

ნად ასრულებენ თავის ვალდებულებებს, მაგრამ სამუშაოში შეაქვეთ საკმაოდ მცირე ინიციატივა და შემოქმედება.

შრომით საქმიანობაში ჩართვის ეტაპზე საჭიროა თანამშრომლისთვის სიძნელის მიხედვით ოპტიმალური დავალებების მიცემა, მათზე პასუხისმგებლობის დელეგირებით, ამ დავალებების წარმატებული შესრულებისას თანამშრომელთა ნახალისება კოლეგების წინაშე. პრობლემების პროფილაქტიკის მიზნით, განსახილველ ეტაპზე საჭიროა თანამშრომელზე, მის პროფესიონალურ ან პირად ნაკლოვანებებზე შექმნილი აზრის გადალახვა. ახალგაზრდა თანამშრომლის დაბალი სტატუსის შემთხვევაში, მას უნდა დაევალოს სამუშაოს ის უბნები, რომლებიც საშუალებას მისცემენ, გამოვიდეს ორგანიზატორის როლში. გარდა ამისა, საჭიროა ხელმძღვანელის თანამშრომელთან პირადი საუბრების პრაქტიკაში განხორციელება, ამ უკანასკნელის შემოქმედებითი შესაძლებლობების, მისი სამუშაოთი დაკმაყოფილების, ორგანიზაციაში ფსიქოლოგიური კლიმატის გამოსავლენად. საშუალო ასაკის თანამშრომელთა კარიერული გეგმების (პროფესიონალიზმის მიღწევის სტადია) უმრავლესობა ერთმიზნია. სამუშაო სტაჟის ზრდასთან ერთად მცირდება განსხვავება შესასრულებელ სამუშაოსა და იდეალური პროფესიის კონცეფციას შორის. თანამშრომელთა კარიერული გეგმები მნიშვნელოვანწილადაა დაკავშირებული პროფესიონალური განვითარების გარე ფაქტორებთან.

ოსტატობის სტადიაზე კარიერული გეგმები ერთმიზნიანი და მონოვარიანტულია. ამასთან, კარიერული განვითარების გეგმებში ძირითადი აქცენტი კეთდება არა თვითგანვითარებაზე, არამედ გარშემომყოფთა განვითარებაზე (კერძოდ ახალგაზრდა კოლეგებზე), საკუთარი ორგანიზაციის წარმატებაზე.

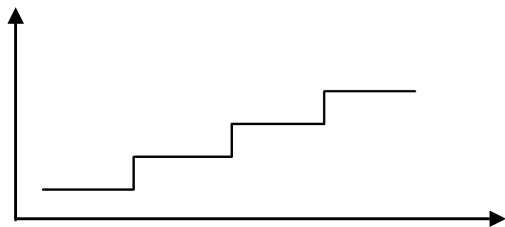
მიდა ორგანიზაციული კარიერა. პროფესიონალური კარიერის მხარდმჭერი ეკონომიკურ-ორგანიზაციული პროგრამები ითვალისწინებს თანამშრომლის ალტერნატიულ გადაადგილე-

ბას, რომელიც საშუალებას იძლევა, გამოიყვანოს იგი პროფესიონალური გზის კრიზისული სიტუაციიდან. თანამშრომლის ალტერნატიული გადაადგილება შეიცავს პორიზონტალურ გადაადგილებას, ანუ, მის გადაადგილებას ერთ იერარქიულ დონეზე, ორგანიზაციის ერთი სექტორიდან მეორეში, თანამდებობაში დაქვეითებას, ე.ი. გადაადგილებას იერარქიის უფრო დაბალ დონეზე. ორგანიზაციიდან ვადამდე განთავისუფლებას.

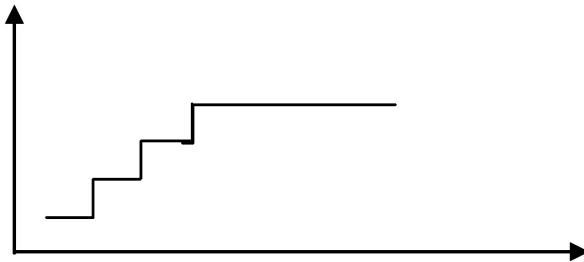
თუ ხანგძლივი დროის განმავლობაში (შვიდი-რვა წელი) თანამშრომლის საქმიანობა გრძელდება ერთი თანამდებობის ფარგლებში, ერთ სპეციალურ რანგში, მაშინ ლაპარაკია კარიერის სტაბილურ ხასიათზე. თუ შიდა ორგანიზაციული კარიერა დაკავშირებულია სამუშაო ადგილის, თანამდებობების, საქმიანობის სახეობების ხშირ ცვლილებასთან (სამ წელიწადში ერთზე მეტჯერ), მაშინ ლაპარაკია კარიერის სწრაფ ხასიათზე. თუ გადასვლების რაოდენობა არ აღემატება სამ წელიწადში ერთს, მაშინ ლაპარაკია კარიერის ნორმალურ ხასიათზე.

შიდა ორგანიზაციული საფეხურების მიმართულებაზე დამოკიდებულების მიხედვით („ჩავარდნა“, „აღმასვლა“) შეიძლება გამოვყოთ მისი ექვსი ტიპი:

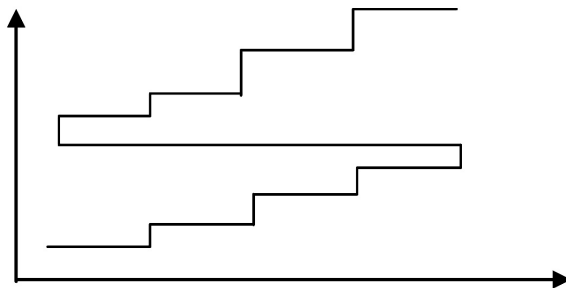
1. მიზნობრივი კარიერა. თანამშრომელი ერთხელ და სამუდამოდ ირჩევს პროფესიონალურ სივრცეს თავისი განვითარებისთვის, გეგმავს პროფესიონალური იდეალისკენ წინსვლის შესაბამის ეტაპებს და მიისწრაფვის მისი მიღწევისკენ;



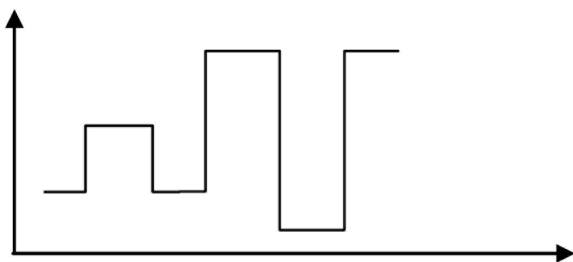
2. მონოტონური კარიერა. თანამშრომელი ერთხელ და სამუდამოდ დასახავს სასურველ პროფესიონალურ სტატუსს და მისი მიღწევის შემდეგ არ ისწრაფვის ორგანიზაციული იერარქიის მიღწევისკენ, თუნდაც პროფესიონალური სრულყოფისას და მისი სოციალურ-პროფესიონალური სტატუსისა და მატერიალური მდგომარეობის შესაძლებლობების არსებობისას;



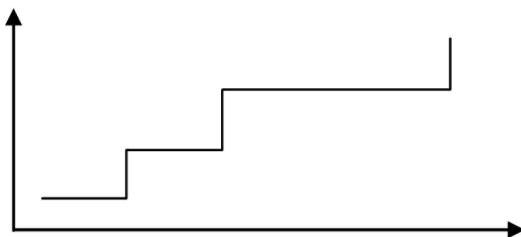
3. სპირალური კარიერა. თანამშრომელი მოტივირებულია საქმიანობის სახეობების ცვლილებისკენ (სხვადასხვა სოციალური რანგის სამუშაო ადგილებზე გადასვლისა და გადაუსვლელით) და წინ მიიწევს ორგანიზაციული იერარქიის საფეხურებზე;



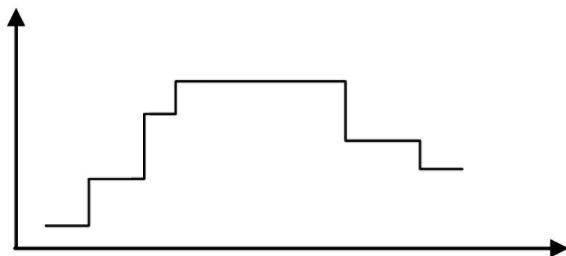
4. წუთიერი. ერთი სახის საქმიანობიდან მეორეზე გადაადგილება წარმოებს სტიქიურად, მიზანმიმართულების გარეშე;



5. სტაბილიზაციური კარიერა. პიროვნება იზრდება გარკვეულ დონემდე და რჩება მასზე ხანგრძლივი დროით — რვა წელზე მეტხანს;



6. ქრობადი კარიერა. თანამშრომელი იზრდება გარკვეულ დონემდე და რჩება ამ სტატუსით მომენტამდე, როდესაც იწყება „ქრობა“ — შესამჩნევი მოძრაობა შედარებით დაბალ სოციალურ-პროფესიონალურ სტატუსამდე ორგანიზაციაში.



კარიერის სახეობა, თანამდებობებს შორის გადასვლის სიჩქარე, კარიერული ზრდის სტადიის მიმართულება განისაზღვრება ფაქტორების სისტემის ქმედებით კარიერის ფორმირებაში მონაწილეებზე.

1. ეკონომიკური ფაქტორები: ადამიანური კაპიტალის დაგროვებისა და გამოყენების ხასიათი და შემცველობა განპირობებულია შრომის არსებული საზოგადოებრივი დაყოფით.
2. სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორები, ანუ, ადამიანური კაპიტალის დაგროვებისა და გამოყენების სოციალურ-ეკონომიკური შესაძლებლობების საზღვრები. პროფესიონალური საქმიანობის ამა თუ იმ სახეობაში ადამიანის მიღწევები დამოკიდებულია მის პოტენციალზე, გარკვეულ პროფესიონალურ ლტოლვაზე, რომელიც დაფუძნებულია ამ ადამიანის ბუნებრივ მონაცემებზე და განსაზღვრავს მის ვარგისიანობას პროფესიონალური საქმიანობის ამა თუ იმ სახეობაში.
3. სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორები: კარიერის ფორმირება განისაზღვრება თანამშრომლის განათლებისა და კვალიფიკაციის, მისი მატერიალური უზრუნველყოფის დონით. მეცნიერების კვლევები ადამიანური რესურსების შრომითი მობილურობის სფეროში ამტკიცებს, რომ მნიშვნელოვანი პროფესიონალური მოძრაობით გამოირჩევიან ნაკლებ უზრუნველყოფილი ოჯახებიდან გამოსულები. ამასთან, უმეტესი პროფესიული მდგრადობა დამახასიათებელია მშრომელთა მაღალკვალიფიცირებული პროფესიული ჯგუფებისთვის.
4. სოციალურ-დემოგრაფიული ფაქტორები: კარიერის შემცველობა და ხასიათი დამოკიდებულია თანამშრომლის სოციალურ წარმოშობასთან, მის ასაკთან, სქესთან და

ა.შ. სქესი, ასაკი და სოციალური წარმოშობა მჭიდროდ ურთიერთქმედებს კარიერული განვითარების სიჩქარესა და მიმართულებაზე. ასაკთან ერთად, თანამშრომლის ფსიქოლოგიური თავისებურებების ძალით, ნელდება მისი სვლა ორგანიზაციის იერარქიაში. ეს დაკავშირებულია როგორც სამუშაო ადგილების შემცირებასთან, ასევე ორგანიზაციულ პირამიდის მწვერვალთან მიახლოებასთან, ასევე, გამოწვეულია თანამშრომლის მიმართ მოთხოვნილებების გაზრდით, სამუშაოს სირთულიდან გამომდინარე.

5. კულტურული ფაქტორები: კულტურა, სუბკულტურა, სოციალური მდგომარეობა. მაგალითად, მრავალ კულტურაში საკმაოდაა გავრცელებული აზრი მამაკაცთა და ქაღალთა პროფესიების შესახებ.

ამგვარად, პროფესიის არჩევა — ეს, პირველ რიგში, არის საკუთარი მიდრეკილებების, სუსტი და ძლიერი მხარეების განსაზღვრა, კარიერული გეგმის შედგენა. კარიერული ზრდის მიღწევა შემთხვევით შეუძლებელია, ამას უნდა თან სდევდეს მნიშვნელოვანი სერიოზული მუშაობა საკუთარ თავზე.

საკონტროლო კითხვები

1. რაში მდგომარეობს ცნების — „კარიერა“ — არსი?
2. როგორია კარიერის ძირითადი სახეობები?
3. რას წარმოადგენს კარიერის განვითარების ინდივიდუალური გეგმა?
4. რომელი ფაქტორები მოქმედებენ პროფესიის არჩევაზე?
5. რა შემთხვევებში წარმოიშვება პროფესიონალური საქმიანობის შეცვლის საჭიროება?
6. როგორია პერსონალის შერჩევის ძირითადი ეტაპები?
7. როგორ უნდა მოხდეს თანამშრომლის შეფასების მეთოდების კლასიფიცირება ორგანიზაციულ პრაქტიკაში?
8. რაში მდგომარეობს თანამშრომლის ხარისხობრივი შეფასების უპირატესობა „გამოსასვლელზე“?
9. რომელ პროცედურებს შეიცავს ორგანიზაციის თანამშრომლების შიდა ორგანიზაციული შეფასება?
10. როგორია მხარდამჭერი პროგრამების შემცველობა თანამშრომლის შრომით საქმიანობაში ჩართვის ეტაპზე?
11. რაში მდგომარეობს ცნების — „ეკონომიკური აზროვნება“ — აზრი?
12. აზროვნების ეკონომიკური სტილის დამახასიათებელი რომელი უნარები შეგიძლიათ დაასახელოთ?

თავი 8. მენეჯერის პროფესიონალური ნარმატივის ტექნოლოგია

8.1. ნარმატივული პროფესიული მოღვაწეობის ფაქტორები

საკმაოდ ბევრი თეორია არსებობს პროფესიული არჩევანის ასახსნელად. უმეტესად საუბარი ეხება მოთხოვნების პირდაპირ და ირიბ დაკმაყოფილებას, რომლებიც, როგორც ცნობილია, მუდმივად იცვლება და იზრდება.

საზღვარგარეთ, პროფესიონალად ჩამოყალიბების ყველაზე პოპულარულ თეორიად მიიჩნევა **დ. სუპერის** თეორია. მისი აზრით, პროფესიული განვითარება მდგომარეობს **მე**-ს კონცეფციაში. ის გამოყოფს ამ პროცესის შემდეგ სტადიებს: გამოღვიძების სტადია (14 წლამდე), როგორც იდენტიფიკაცია ადამიანისთვის მნიშვნელოვან გარემოცვასთან (უფროსებთან); გამოძიების სტადია (24 წლამდე), როგორც თავის მოსინჯვა სხვადასხვა როლებში; კონსოლიდაციის სტადია, როგორც მყარი პიროვნული ადგილის ძიება უკვე არჩეულ პროფესიულ დარგში (34 წლამდე); შენარჩუნების სტადია (64 წლამდე) და დაშვების სტადია (65 წლიდან).

კიდევ ერთი ცნობილი თეორია — **ა. ჰოლანდის** ტიპოლოგიის თეორია. ის ამტკიცებს, რომ პროფესიული განვითარება ემყარება ინდივიდის პიროვნულ ტიპს, რომელსაც ის ახასიათებს, როგორც რეალური ორიენტაციით აქტიურს; ინტელექტუალურს — გაცნობიერების ორიენტაციით; სოციალურს — ურთიერთობის ორიენტაციით; ადაპტაციურს — კონვენციონალურის ორიენტაციით; ესთეტიკურს — ორიენტაციით ხელოვნებაზე; სამეწარმეო ორიენტაციის ძალაუფლებისადმი სწრაფვით.

პროფესიონალური მოღვაწეობის უამრავ ტიპს შორის ბევრი მეცნიერი ასახელებს პიროვნული მახასიათებლების მთელ რიგს, რომლებიც წარმოჩინდებიან როგორც პროფესიულად მნიშვნელოვანი პრაქტიკულად პროფესიონალური საქმიანობის ნებისმიერი სახეობისთვის, როგორებიცაა პასუხისმგებლობა, თვითკონტროლი, პროფესიონალური თვითშეფასება, ემოციონალური მდგრადობა.

პროფესიის არჩევა საბედისწერო მნიშვნელობისაა, რადგან ეს არის გარკვეული ცხოვრებისეული სტილის, სოციალური წრისა და რაც მთავარია, სოციალურ-ეკონომიკური სტატუსის განსაზღვრა. საზოგადოების განვითარების ამ ეტაპზე სწორედაც, პროფესიული მოღვაწეობა იძლევა მაქსიმალურ საშუალებებს, ბაზისური მოთხოვნების სრულად დასაკმაყოფილებლად. თვითრეალიზაცია ხდება, პირველ რიგში, პროფესიულ მოღვაწეობაში. **პროფესიული თვითრეალიზაცია** — ეს არის თავის წარდგენა სამყაროსთვის, პროფესიულ წრეში პიროვნების შესვლა, პროფესიული როლების ათვისება, მოღვაწეობის ნორმები და წესები ინდივიდუალურ სპეციალობასთან შეთანხმებით.

საზოგადოებაში გამოიყოფა სოციალურ-ეკონომიკური ფენების სამი დონე: უმაღლესი ელიტარული, საშუალო და დაბალი კლასი. გამომდინარე აქედან, არსებობს მაღალსტატუსიანი პროფესიები, რომლის ტერმინსაც განსაზღვრავს კომპეტენტურობა და ეკონომიკური წარმატება, და დაბალსტატუსიანი — სოციალური და დახმარების გამწვევი პროფესიები, სამუშაო სპეციალობები.

დონიდან დონეზე გადასვლა, და მით უმეტეს, ორი ნაბიჯით მაღლა აწევა - ძალიან რთული დავალებაა და თითქმის შეუძლებელი. ნებისმიერ შემთხვევაში, ის მოითხოვს უდიდეს თავდადებას. განსაკუთრებით რთულია მაღალსტატუსიან ორგანი-

ზაციებში და ელიტარულ ფენებში მოხვედრა, სადაც ძალიან მკაცრი შერჩევაა, რომელიც მოითხოვს ცნობას წარმომადგენლობაზე, ქონებაზე, სოციალურ გარემოზე, მანერებზე და ჩაცმის სტილზე. თუმცა, თუკი თქვენ მაინც მოხვდით ასეთ ორგანიზაციაში, მაშინ თქვენზე ავტომატურად ვრცელდება მისი პრივილეგიები, მიუხედავად პოზიციისა, რომელიც გიკავიათ. ამასთანავე, ასევე მალე დაემშვიდობებით ამ ყველაფერს, თუ აღარ გეკავებათ მაღალი თანამდებობა და აღარც მიეკუთვნებით მაღალსტატუსიან ორგანიზაციას.

არავისთვისაა საიდუმლო, რომ არსებობს „ფულიანი“ და „უფულო“ პროფესიები, შემოქმედებითი და ალგორითმული, თავისუფალი და მკაცრად განსაზღვრული, ხელმძღვანელოური და შემსრულებლოური, ინტელექტუალური და ფიზიკურ შრომაზე დაფუძნებული, მოდური და არაპოპულარული. უფრო მეტიც, უკვე მიმდინარეობს ვიწრო სპეციალობების ჩამოყალიბების პროცესი, რომელიც უფრო აღმოსავლეთ მენეჯმენტისთვისაა დამახასიათებელი. იბადება ახალი, აბსოლუტურად უნიკალური პროფესიები: ბიზნესის განვითარების მენეჯერი, პრომოუტერი, მედიადამგვემავი.

დღეს განსაკუთრებით მოდურია ყველაფერი, რაც იდუმალად და ლამაზად ჟღერს: სუპერვაიზერი (ვაჭრობის წარმომადგენელი), მარკეტოლოგი (საქონლის გაყიდვის სპეციალისტი), არტ-დირექტორი (მთავარი მხატვარი), მერჩენდაიზერი. მოდურად ითვლება პროფესიები, რომლებიც დაკავშირებულია განტვირთვასა და დასვენებასთან: ბარმენი, ტურ-ოპერატორი, კრუპიე.

ასევე მოდურია დედაქალაქში მუშაობა, რეგიონულ ცენტრში ან, უბრალოდ, დიდ ქალაქში. მოდურია, მუშაობდე ცნობილ კომპანიაში (ფირმაში), კარგად რეკლამირებულ ბრენდში, იმუშაო ლამაზ ან პრესტიჟულ ადგილას, გადასარევ თანამედროვე შენო-

ბაში. მოდურად ითვლება დასავლური ან პროდასავლური დაწესებულებები, ფინანსური დაწესებულებები, ცნობილი მედია, ყველა პროფესია, რომელიც უკავშირდება ენების ცოდნას, მივლინებები საზღვარგარეთ ან, უბრალოდ, ქვეყნის შიგნით. მოდურია ცნობილ ხალხთან მუშაობა, ცნობილ ჯგუფებში, კოლექტივებში. მოდურად ითვლება ნებისმიერი პროფესია, რომელიც კავშირშია სამოდელო ბიზნესთან.

პროფესიის მოთხოვნილების ატრიბუტები — ეს არის ღირსეული ხელფასი (საშუალოზე მეტად მაღალი მოცემულ რეგიონში), კარგი ბონუსები (ფირმის შემოსავალი ან პროცენტები გარიგებისას), ღირსეული სოციალური პაკეტი (სადილები, სამედიცინო დაზღვევა, ანაზღაურებადი დასვენება), სამუშაო ავტომობილი და მობილური ტელეფონი.

მუდამ მოდაშია გამორჩეულობა (ექსკლუზივი) და ელიტარულობა, თუმცა, უნდა განასხვავოთ ფინანსური, ეკონომიკური, პოლიტიკური, ინტელექტუალური და პროფესიული საზოგადოების ელიტა. რა თქმა უნდა, მოდურია ნებისმიერი ხელმძღვანელის პოზიცია და პროფესია, რომლის სახელიც ბოლოვდება ან უკვე საერთაშორისო სიტყვით **manager**. ყველაზე პოპულარული პროფესიაა ის, რომელსაც ყველაზე ხშირად ირჩევენ და ანიჭებენ უპირატესობას. ყოველთვის იყო და იქნება პოპულარული პროფესია, რომელიც კავშირშია ფინანსებთან (საბანკო, ეკონომიკური და მარკეტინგული), ძალაუფლებასთან (იურიდიული, ჟურნალისტიკა) და შემოქმედებითი, რომელიც წარმოადგენს საზოგადოების ბოჰემას ან ემსახურება მას.

თუ პროფესია ეხმარება ადამიანს, ლამაზად იცხოვროს, თუ კარგად ანაზღაურებადია, ესე იგი, ეს პროფესიაც მოდურია. კარგად უხდიან პროფესიონალებს, ვინრო სპეციალობის მქონე ადამიანებს და მაღალი წრის ხელმძღვანელებს (ტოპ-მენეჯერებს),

მაგრამ ამისთვის უნდა იყოს ნამდვილი პროფესიონალი: უმაღლეს დონეზე კომპეტენტური, საკმაოდ თავისებური (უნდა გქონდეს მოღვაწეობის პირადი განუმეორებელი სტილი) და პროფესიულ წრეში საკმაოდ ცნობილი. ასეთ ხალხს აუცილებლად უნდა ჰქონდეთ სერტიფიკატი, პატენტები, წარმატებული პროექტები, წიგნები, საზოგადოებას აწვდიდეს ექსპერტის სტატუსით ინფორმაციას.

უნდა გახსოვდეთ, რომ ღირსეულად უზდიან არა შრომის პროცესის გამო, არამედ შედეგისთვის და რომ კარგად გამოიძუშაოთ, საჭიროა ძალიან ბევრი მუშაობა. მუშაობისას, შეიძლება გახდეთ პოპულარული და მოთხოვნადი, და გამოიძუშაოთ არა მხოლოდ ფინანსური, არამედ სოციალური კაპიტალიც. თუმცა, რაც უფრო მაღლა ადიხართ პროფესიულ კიბეზე და სოციალურ სტატუსზე, მით მეტია კონკურენტული ბრძოლა.

გამბედაობაა საჭირო, რომ ცხოვრებაში შეიტანო კორექტივები, რადგან ცხოვრებაც და თქვენც მუდმივად იცვლებით. იფიქრეთ, როგორი დადებითი გავლენა აქვს თქვენს მიღწევებზე მეგობრებს, კარგ ნაცნობებს, ოჯახს. თქვენთვის განსაზღვრეთ, თუ როგორ მოქმედებს წარსულის მიღწევები, წარმატებები, გამართლებები დასახულ მიზანზე. ისიც გაიაზრეთ, თუ როგორ გეხმარებათ ნეგატიური გამოცდილება — შეცდომები და წარუმატებლობა, — მიაღწიოთ სასურველს. შეამჩნიეთ, როგორ არის ყოველივე ურთიერთკავშირში? თქვენ ვერც კი ხვდებოდით, რომ მუდმივად მიზნისკენ მიდიოდით.

იმისათვის, რომ პროფესიონალის „მარკა“ შეინარჩუნოთ და არა რიგითი სპეციალისტის, საჭიროა თავიდანვე გაიგოთ, რაშია მათ შორის განსხვავება: საქმიანი ეტიკეტის ცოდნა, ურთიერთობისა და აღქმის სპეციფიკა, ტანსაცმლის ფერების სწორად გამოყენება, დაკავებული პოზიციის მიხედვით გარდერობის შევსება საჭირო ტანსაცმლით.

„იმიჯის“ ცნება მოიცავს სწორ ურთიერთობასაც, თუმცა, თუ საუბარია პროფესიონალის გარეგნულ მხარეზე, ყველაფერი დამოკიდებულია კონკრეტულ ადამიანზე. არსებობს არასწორი სტერეოტიპი, რომ ორიგინალური გარეგნული მხარე მიუთითებს ადამიანის არაკომპეტენტურობასა და უპასუხისმგებლობაზე. ყოველ ადამიანს აქვს უფლება იმ ფორმის გამოხატვაზე, რომელიც მიაჩნია სწორად და რომელიც შეესაბამება მის შინაგან სამყაროს.

იმისათვის, რომ მიაღწიოთ წარმატებას, და წაინიოთ წინ, აუცილებელია იყოთ თავდაჯერებული. სპეციალისტი მუდამ ორიენტირებულია თავისი მოვალეობის ვიწრო წრეზე, მაშინ, როდესაც პროფესიონალი — რეალურ პრობლემებზე რეალურ სიტუაციებში. მას შეუძლია შეაგროვოს და სწორად დაამუშაოს საჭირო ინფორმაცია. პროფესიონალი არაა მხოლოდ კომუნიკაციის შუამავალი, მასთან სასიამოვნო და კომფორტული უნდა იყოს მუშაობა, როგორც ხელმძღვანელისთვის, ისე კოლეგებისთვის, და თავიანთ დამოკიდებულებას, როგორც წესი, ადამიანები საუბრით გამოხატავენ. ადამიანების უმრავლესობა თავიანთ დადებით მხარეებსა და მიღწევებს იღებენ, როგორც მოცემულობას და უჭირთ სისუსტეების აღიარება. პროფესიონალები ეყრდნობიან საკუთარ ძლიერ მხარეებს და, ამასთანავე, მშვიდად იღებენ სისუსტეებსაც. მათი იმიჯი განისაზღვრება ისეთი თვისებებით, როგორიცაა მაღალი თვითშეფასება, საკუთარი ღირსების გრძნობა, გარშემო ხალხის კეთილდღეობის რწმენა, კოლეგებისა და ხელმძღვანელის მიმართ პასუხისმგებლობა, მუდმივი განვითარების სურვილი.

თქვენ გინდათ „შექმნათ“ თქვენი თავისგან მაღალი დონის პროფესიონალი? – ყურადღება მიაქციეთ თქვენი იმიჯის შემადგენელ თითოეულ დეტალს. პირველ ადგილზე ყოველთვის დგას გარეგნული მხარე, ტყუილად კი არ არის ნათქვამი „ხვდებიან

ტანსაცმლით, აცილებენ — გონებით“. სწორედაც იმის მიხედვით, თუ როგორ გამოიყურებით, ყალიბდება პირველი შთაბეჭდილება. ამასთანავე, პროფესიონალის გარეგნული მხარე დამოკიდებულია მის საქმიანობასთან. თითოეული სიტყვა, თითოეული ფრაზა განსაზღვრავს იმ რეალობას, რომელშიც ცხოვრობთ. გამომდინარე აქედან, აუცილებელია, ყურადღება მიაქციოთ გარეგნულ მხარეს და საუბარს, რომელიც დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე.

პროფესიონალურად მნიშვნელოვან თვისებად ითვლება ჯანმრთელობა. სპორტული ფორმის შენარჩუნება, არა მხოლოდ კარგია ჯანმრთელობისთვის, არამედ სასიამოვნოცაა. ტყუილად კი არ დადიან წარმატებული პროფესიონალები სპორტ-კლუბებში და ცხოვრების აქტიურ სტილს მისდევენ. რეგულარული სავარჯიშო პროგრამა, რომელიც შედგენილია თქვენი ჯანმრთელობის შესაბამისად, უფრო გაგაძლიერებთ და მიმზიდველს გაგხდით. არ ღირს თქვენი შეცდომების მალვა, საჭიროა მათი მალე გამოსწორება და წინ სიარული.

მაგრამ, იმისთვის, რომ თქვენ მიგიღონ ნამდვილ პროფესიონალად, არაა საკმარისი კარგი გარეგნული მხარე, საჭიროა კარგად საუბარი და ნამდვილი ღიმილი. იმიჯი — ეს განუყოფელი მთლიანობაა თქვენი გარე და შიდა სამყაროსი. თქვენი გარეგნული მხარე და მანერები, უპირველესად უნდა გამოხატავდნენ თქვენ შინაგან სამყაროს. მთლიანობაში, ხალხს სჯერა იმის, რასაც ხედავს, და ხშირად იღებენ გადანყვეტილებებს პირველი შთაბეჭდილების მიხედვით, ამიტომ პროფესიონალის სწორი იმიჯი კარიერული ზრდის აუცილებელი ნაწილია. იმიჯი არის ადამიანების დარწმუნების ძლიერი იარაღი ამა თუ იმ საქმეში. გაიგეთ, თქვენს გარეგნობაში რა იზიდავს და რა განიზიდავს ადამიანებს,

ამით თქვენ მიხვდებით, რაზე უნდა გააკეთოთ აქცენტი, რომ იყოთ კომპეტენტურები, საიმედო და სერიოზული პროფესიონალი. შეიქმენით საუკეთესო იმიჯი და თქვენ გელით წარმატება!

8.2. გასაუბრების წესები სამსახურში მისაღებად

როგორც იქნა, თქვენი მონდომება დასრულდა წარმატებით: დამსაქმებელი დაინტერესდა თქვენი წინადადებით და მიგიწვიათ გასაუბრებაზე გარკვეულ ადგილას და დროს. ასეთ მოწვევაზე პასუხი დაუყოვნებლივ უნდა გასცეთ, თანაც იმავე ფორმით, როგორც წაყენებული იყო წინადადება: თუ თქვენ მიიღეთ წერილი — მისწერეთ პასუხი; თუ დაგირეკეს — დაურეკეთ. თუ შემოთავაზებული პოზიციისთვის არ ითხოვენ წერილობით დასტურს, მაინც იჩქარეთ, შეატყობინოთ, რომ თქვენ დაინტერესებული ხართ წინადადებით. სჯობს, მოგვიანებით თქვით უარი სამსახურზე, ვიდრე გაუშვით შანსი. ამასთანავე, არანაკლებ მნიშვნელოვანია გამოცდილება, რომელსაც შეიძენთ გასაუბრებისას. ბევრს, სწორედაც რომ, გასაუბრების ეშინია ყველაზე მეტად, არადა ეს საუკეთესო საშუალებაა საკუთარი დადებითი მხარეების წარმოსაჩენად. წინასწარ არცოდნა, თუ რა მოხდება გასაუბრებისას ნევროზის ძირითადი მიზეზია. რაც უფრო ნაკლები იცის კანდიდატმა, მით უფრო ნერვიულობს.

არსებობს **გასაუბრების** ორი ძირითადი ტიპი, რომელთა ხანგრძლივობა და მოცულობითი ინფორმაცია განსხვავდება ერთმანეთისგან:

1. გასაუბრება „ერთი ერთზე“ გულისხმობს ერთი ინტერვიუერის საუბარს თითოეულ კანდიდატთან;

2. ჯგუფური გასაუბრება მოიცავს სამიდან ექვს ინტერვიუერთან საუბარს, რომელთაც მეთოდურად აქვთ შედგენილი კითხვები კანდიდატის ასარჩევად.

ასე რომ, როგორ მოვემზადოთ გასაუბრებისთვის? აქ აუცილებელია გარკვეული ეტაპების დაცვა:

1. ინტერვიუმდე სასურველია, რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია მოიძიოთ ორგანიზაციაზე, რათა მომავალში შეძლოთ თქვენს სასარგებლოდ გამოყენება. იქონიეთ საქალაქური, სადაც შეინახავთ შეგროვებულ ინფორმაციას;
2. იფიქრეთ თქვენს გზაზე მოცემულ ორგანიზაციაში. სტატისტიკის მიხედვით, ყოველი მეხუთე კანდიდატი აგვიანებს გასაუბრებაზე; და რაც უფრო გასაკვირია — ყოველი მეათე საერთოდ არ მიდის. თქვენ ყველანაირად უნდა ეცადოთ, რომ მიხვიდეთ ზუსტ დროს. გაითვალისწინეთ შეფერხებები. მატარებლები აგვიანებენ, მანქანები ფუჭდებიან ან ხვდებიან საცობში. სანამ დაადგებით გზას, დარწმუნდით, რომ იცით მარშრუტი, გაქვთ ყველა საჭირო დოკუმენტი (მაგ., თქვენი სამუშაოს ნიმუშები), საკონტაქტო ტელეფონი — გაუთვალისწინებელი შემთხვევებისას.

სჯობს, გასაუბრებამდე 10-15 წუთით ადრე მიხვიდეთ, რომ გქონდეთ საშუალება, თავი მოინესრიგოთ და დაისვენოთ გზის მერე. თუ ზუსტად არ იცით, სად მდებარეობს ორგანიზაცია, არ იქნებოდა ცუდი მგზავრობის გეგმა შეგედგინათ რუკებისა და ინსტრუქციების გამოყენებით. ცალკეულ შემთხვევებში თავად ორგანიზაცია აგზავნის რუკაზე მდებარეობას ან დეტალურ ინფორმაციას. თან იქონიეთ მოწვევა, რომ ზუსტად იცოდეთ, სადაც მიდიხართ. არაა სასურველი დათქმულ დროზე ბევრად ადრე მისვლა, რადგან ხანგრძლივი ლოდინი ზრდის ნერვიულობას, მით უმეტეს, თუ თავდაჯერებულობა გაკლიათ. თუ გასაუბრება ისეთ

ადგილზეა, სადაც ადვილად მიხვალთ, სასურველია ეს ადგილი წინასწარ მოინახულოთ. ეს დაგეხმარებათ დროის განსაზღვრასა და გზის დაგეგმარებაში.

3. აუცილებელია გარეგნულ მხარეზე ზრუნვა. პირველ მიზეზად, რის გამოც უარს ამბობენ პერსონალის აყვანაზე და რასაც ყველაზე დიდ ყურადღებას აქცევენ არის — შეუსაბამო გარეგნული მხარე. ეს მიუთითებს მის პირად ღირსებაზე და იძლევა საფუძველს ივარაუდონ, რომ მისი სამუშაოც გამორჩეული იქნება აკურატულობით. თუ ის მოდის შეხვედრაზე არაპრეზენტაბელური გარეგნობით, დარწმუნებით შეიძლება ითქვას, რომ უკეთეს ფორმაში არ გამოცხადდება სამუშაოდაც. და პირიქით — თუ გასაუბრებაზე მოვიდა ჩაცმული, როგორც სილამაზის კონკურსის მონაწილე, ეს არ ნიშნავს იმას, რომ სამსახურში აყვანისასაც მუდმივად ასე იქნება. ის, თუ როგორ გაცვიათ და ზოგადად, თქვენი გარეგნობა დიდ გავლენას ახდენს ინტერვიუერზე. მაგალითად, ვისაც აცვია არააკურატულად და უხეშად პასუხობს კითხვებს, ასეთი ადამიანი მასეთად მიიჩნევა ცხოვრებაშიც. თუ გაუგებარ პასუხებს იძლევა კარგად ჩაცმული ადამიანი, მაშინ ამას ნევროზულობას დააბრალებენ.

ვიზუალური შთაბეჭდილება თამაშობს უდიდეს როლს, ამიტომ ყველა კანდიდატი უნდა დაფიქრდეს, თუ როგორი წარმოდგენა უნდათ, დატოვონ გასაუბრებისას. თქვენგან არ ელოდებიან, რომ დილის პიჟამოთი მიხვალთ ან „დიორის“ ბოლო მოდელის კოსტიუმით, მაგრამ უნდა გამოიყურებოდეთ შედარებით კარგად.

4. გაივარჯიშეთ მეგობართან. გამოიყენეთ ვიდეოკამერა ან მაგნიტოფონი, რომ დაინახოთ და მოისმინოთ, როგორ-საც გხედავენ და გისმენენ სხვები. დაე, თქვენი მეგობარი

იყოს ინტერვიუერი, თქვენ — გარკვეული თანამდებობის მსურველი.

გასაუბრება ჰგავს დუელს, ამიტომ, სასურველია კარგად მომზადება, რომ სასიამოვნო შთაბეჭდილება დატოვოთ შესარჩევ კომისიაზე. დუელი შეიძლება მოიგოთ ან წააგოთ რამდენიმე წუთში, ამიტომ თითოეული მონაწილე გმირულად თავდადებულია, რომ აჯობოს კონკურენტს.

ეცადეთ, ვიზუალურად წარმოდგინოთ ყველაზე ცუდი ვარიანტი, როდესაც დაგისვამენ უამრავ კითხვას, რომ მიგიმწყვდიონ კუთხეში და ცუდად წარმოჩინდეთ. არ გეგონოთ, რომ ასეთ კითხვებს არ დასვამენ, სჯობს, მოიფიქროთ, როგორ უპასუხებთ და წყლიდან მშრალი ამოხვალთ. მაგალითად, ბოლო სამსახურიდან თქვენ წამოხვედით არა იმიტომ, რომ სერიოზულად იჩხუბეთ უფროსთან, არამედ, იმიტომ, რომ ფირმის განვითარების ხანგრძლივი პერსპექტივა თქვენთვის კითხვის ნიშნის ქვეშ დადგა. ქვემოთ ჩამოთვლილი ყველა კითხვა არ არის იმისთვის, რომ მოგიმწყვდიონ ხაფანგში, თუმცა დარწმუნდით, რომ თავდაჯერებულად და ზუსტად შეძლებთ პასუხის გაცემას.

- რატომ ცდილობთ ამ სამსახურის მოპოვებას?
- სად ხედავთ თქვენს თავს ხუთ წელიწადში?
- რატომ უნდა შემოგთავაზოთ ეს ვაკანსია კონკრეტულად თქვენ?
- რა არის თქვენი ძლიერი და სუსტი მხარე?
- რატომ გსურთ ძველი სამსახურიდან წამოსვლა?
- რა ცვლილებებს შემოიტანთ, თუ მიიღებთ ამ სამუშაოს?
- რა იცით ჩვენს ორგანიზაციაზე?
- როგორი ანაზღაურების იმედი გაქვთ?
- რა თვისებები უნდა ჰქონდეს ამ პოზიციის დამკავებელ ადამიანს?

- რა დამატებითი მომზადება გჭირდებათ მოცემული პოზიციის დასაკავებლად?
- რატომ აირჩიეთ კონკრეტულად ეს კარიერა?
- სამსახურში ან თავისუფალ დროს რის კეთება მოგწონთ ყველაზე მეტად?
- რა გიზიდავთ ჩვენს ფირმაში?
- რის მიღწევა გსურთ, თუ დაიკავებთ ამ ვაკანსიას?
- მმართველობის როგორი სტილი მოგწონთ?
- კიდევ რომელ ფირმებს მიმართეთ?

როგორც იქნა, დადგა მომენტი, როდესაც თქვენ მთელი ინფორმაციით ორგანიზაციაზე, გემოვნებიანად ჩაცმული, სწორად დაგეგმილი მარშრუტით, კვეთთ ოფისის ზღურბლს, სადაც, შეიძლება, თქვენი მომავალი სამსახური გელოდებოდეს. იყავით თავაზიანი ყველას მიმართ, ვინც არ უნდა შეგხვდეთ, იქნება ეს დაცვის ოფიცერი, ოფის-მენეჯერი თუ თქვენთან ერთად შემოსული თანამშრომელი. შთაბეჭდილება, რომელიც მოახდინეთ პირველ წუთებში, დიდხანს დარჩება.

დადგა მეორე ეტაპი — ყველაზე საპასუხისმგებლო. ინტერვიუერის კაბინეტში რომ შეხვალთ, გაიღიმეთ, მიესალმეთ, ხელი გაუწოდეთ ჩამოსართმევად. იმოქმედეთ გაბედულად და დაჯერებულად. თავი იგრძენით კომპანიისთვის საჭირო ადამიანად, სადაც მოხვედით სამსახურის მოსაპოვებლად. ხალხი დაიჯერებს თქვენ მიერ შექმნილ იმიჯს.

როგორც წესი, ყოველი ინტერვიუ გასაუბრებისას, მოიცავს ერთგვაროვან კითხვებს. განსხვავებაა ხოლმე შემოთავაზებულ პოზიციაზე. გასაუბრების შედეგი და გამომდინარე აქედან, თქვენი წარმატებაც პოზიციის დასაკავებლად, დამოკიდებულია თქვენს პასუხებზე. გასაუბრებაზე დასმული კითხვები განსხვავდება შემდეგი ეტაპებით და მიზნებით:

1. **შემონება:** ინტერვიუერმა შეიძლება შეამოწმოს ინფორმაცია, რომელიც მიიღო კანდიდატის რეზიუმედან. მაგალითად, დასვას კითხვა: „გთხოვთ, მოგვიყევით თქვენ შესახებ“, ის აკვირდება კანდიდატის აზროვნების უნარს, თუ რამდენად კარგად შეუძლია მას თავის წარდგენა, ასევე რა სახის იდეებია, მისი აზრით, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი;
2. **გარკვევა:** აუცილებელია, რომ ინტერვიუერმა სწორად გაიგოს ის, რის თქმაც სურს კანდიდატს;
3. **პერფორმირება;**
4. **განზოგადება;**
5. **ზენოლა:** ზოგიერთი ინტერვიუერი იყენებს კითხვებს, რომ კანდიდატზე მოახდინოს ზენოლა, რათა დაინახოს, თუ როგორ მოიქცევა ის წნეხის ქვეშ;
6. **დუმილი:** საუბრისას დუმილმა შეიძლება ადამიანი მწყობრიდან გამოიყვანოს, დუმილით ინტერვიუერს შეუძლია გაიძულოთ, რომ განაგრძოთ ახსნა.

არსებობს უამრავი სახის კითხვა, რომელიც ინტერვიუერმა შეიძლება დაგისვას, ამიტომ, არარეალურია თითოეულ მათგანზე წინასწარ მოამზადოთ პასუხი. თუმცა, ყველა კითხვა შეიძლება დაჯგუფდეს თემის მიხედვით:

- „განათლება და მომზადება“;
- სამუშაო გამოცდილება“;
- „ჰობი“;
- „ამბიცია და მოტივაცია“;
- „სამუშაო და ორგანიზაცია“;
- „კითხვები ზოგად თემაზე“.

გახსოვდეთ, რომ სამსახურში მიღება ორმხრივი პროცესია. თქვენ შეიძლება გადამწყვეტ არჩევანს აკეთებთ სამუშაო კარი-

ერაში. გააკეთეთ მაქსიმუმი, რაც თქვენზეა დამოკიდებული, რომ შექმნათ საქმიანი ადამიანის იმიჯი. დაიწყეთ იმ კითხვებით, რომლებიც გამოხატავს თქვენს ინტერესს სამსახურის მიმართ, და არა იმით, თუ რის გაკეთება შეუძლია თავად კომპანიას თქვენთვის. თავიდანვე მოინიშნეთ კითხვები, და თუ აუცილებელია, მოამზადეთ მოკლე პასუხებიც. ინფორმაცია, რომელიც გინდათ, მოაგროვოთ (ყველა ერთად არა), ძირითადად ეხება სამსახურს, კომპანიას, ორგანიზაციულ პრობლემებს.

აი, რას გვირჩევს გერმანელი მენარმე **ჰ. ციმერმანი**. კადრების ზოგიერთ წარმომადგენელს ურჩევნია, რომ ზეპირად გადმოსცეთ თქვენი რეზიუმეს შინაარსი, რათა გაარკვიონ რამდენიმე დეტალი, რომელიც ვერ გაიგეს. მზად იყავით, გასცეთ კითხვებს პასუხი გავლილ კურსებზე, ან სამუშაო მოვალეობებზე (თუ უკვე მოასწარით წარსულში მუშაობა) და იმაზე, თუ მომავალ სამსახურში როგორ გამოგადგებათ ეს გამოცდილება. ბევრს მოუხდებოდა უფრო მეტის გაგება თქვენზე, როგორც პერსონაზე: როგორ რეაგირებთ ამა თუ იმ მოვლენაზე, რას ფიქრობთ ამა თუ იმ რამეზე. ისინი ყველანაირად ეცდებიან, გაიგონ თქვენი მამოძრავებელი მოტივი და ხედვები მომავალზე. კითხვები შეიძლება იყოს თქვენს ოჯახზეც, ჯანმრთელობაზე, და ასევე თქვენს ცოდნაზე იმ სფეროში, რომელშიც აპირებთ დასაქმებას.

შეიძლება შეამონმოთ თქვენი შესაძლებლობა რაიმე პრობლემის გადაჭრისას. შეიძლება წარგიდგინონ სიტუაციური მოდელი და გთხოვონ, იპოვოთ გამოსავალი (მაგალითად, როგორ მოიქცეთ კლიენტთან, რომელიც აგვიანებს გადახდას). ან მოგთხოვონ, მოყვეთ პრობლემებზე, რომლებსაც აწყდებოდით წინა სამსახურებში და მათ მოგვარების გზებზე. თუ თქვენ კარგად მოემზადეთ შეხვედრისთვის, ადვილად გაუმკლავდებით ყველა კითხვას, რადგან ისინი პროგნოზირებადია. თუმცა, შეი-

ძლება შეგხვდეთ რამდენიმე მოულოდნელი კითხვა, რომელიც გამიზნულია თქვენი ცოდნის შესამოწმებლად თქვენსავე სამოღვაწეო საქმიანობის მიმდინარე სიტუაციაზე ან თქვენი დამოკიდებულების გასარკვევად ამა თუ იმ მოვლენაზე. თუ არ გამოგდით უცბად პასუხის გაცემა ან ვერ მიუხვდით, რისი გაგება უნდა, — ეცადეთ, გაწელოთ დრო და სთხოვეთ, გაიმეოროს ან პერეფრაზირება გაუკეთოს კითხვას.

რაც არ უნდა ხდებოდეს, იმოქმედეთ ცივი გონებით. თუ ვერ პოულობთ პასუხს დასმულ კითხვაზე, არ დაიტანჯოთ თავი ნერვიულად გამოსავალის ძებნაში. ამით ვერ მოიპოვებთ ნდობას. სჯობს, თავიდანვე აღიაროთ, ვიდრე ტყუილით ეცადოთ სიტუაციიდან თავის დაძვრენა. მუდამ იყავით თავაზიანი, არასდროს იკამათოთ, ეცადეთ, ზუსტად უპასუხოთ კითხვებს და ყველანაირად გაამყაროთ პასუხები პირადი პროფესიული გამოცდილების მაგალითებით.

საიდუმლო მდგომარეობს იმაში, რომ ყოველი შესაძლებლობის გამოყენებით წარდგეთ მომგებიანი პოზიციით. თუ გრძნობთ, რომ შეგიძლიათ საუბარს თქვენთვის სასურველი მიმართულება მისცეთ, მაშინ აიღეთ ინიციატივა, თუმცა მოერიდეთ, ზედმეტად თავდაჯერებული გამოჩნდეთ. ზოგიერთ გასაუბრებაზე, სადაც მონაწილეობს კადრების აპარატის ორი თანამშრომელი, გამოიყენება სტრატეგია „კარგი და ცუდი გამომძიებელი“. ერთი სვამს ადვილ და ნდობის მომპოვებელ კითხვებს, მაშინ, როდესაც მეორე რთულ და ორაზროვან კითხვებს იძლევა.

ზოგიერთი სიამოვნებით დაგითმობთ ინიციატივას, მაგრამ აუცილებლად იმის გამო კი არა, რომ თქვენ შეწყვიტოთ ფიქრი ათეულობით შესაძლო კითხვა-პასუხზე. წინადადება „მომიყვით თქვენ შესახებ“ არც თუ ადვილი დავალებაა, რადგან ვერასდროს

იქნებით სრულიად დარწმუნებული, თუ რის გაგება უნდა მოსაუბრეს თქვენ შესახებ. ამიტომ, ჩახლართული და გადატვირთული პასუხი არ გამოგადგებათ.

როდესაც გასაუბრება დასასრულს უახლოვდება, შეიძლება კიდევ ერთხელ გთხოვონ, დააზუსტოთ თქვენი ინტერესი, თუ რატომ გსურთ კონკრეტულად ამ პოზიციის დაკავება და დასვათ კითხვები. გახსოვდეთ, რომ კვლავ დაკვირვების ქვეშ ხართ, ამიტომ, კითხვები უნდა ეხებოდეს ფორმას და არა ხელფასს ან პირობებს.

თუ კი უკვე ყველა პუნქტი გავლილია, მაინც უნდა გქონდეთ შემონახული რამდენიმე კითხვა, რომ გასაუბრება მოულოდნელად არ დამთავრდეს. ეს კითხვები არაა განკუთვნილი დამატებითი ინფორმაციის მოსაპოვებლად, არამედ, იმისთვის, რომ უკეთესად წარმოაჩინოთ თავი. მაგალითად, მოგეცემათ თუ არა საშუალება ექსპერტული მარკეტინგის უნარების გამოყენების, რომელიც მიიღეთ ბოლო კურსების გავლის შედეგად.

შეგიძლიათ დასვათ ასეთი კითხვებიც:

- კონკრეტულად ვისი ხელმძღვანელობის ქვეშ ვიქნები?
- არის თუ არა კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსების გავლის საშუალება?
- დანინაურების რა პერსპექტივებია?
- როდის დავინიშნები ამ თანამდებობაზე?

გასაუბრების ბოლოს შეიძლება მაშინვე არ გითხრან პასუხი, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში, გაგაგებინებენ რა გადწყვეტილება მიიღეს. მას ან დანიშნავენ ახალ გასაუბრებას და ტესტებს. მნიშვნელოვანია როგორც პირველი შთაბეჭდილება, ასევე ბოლოც. ეცადეთ, რომ გასაუბრება დასრულდეს მაღალ ნოტაზე, თუნდაც ფიქრობდეთ, რომ ყველაფერმა ცუდად ჩაიარა.

მადლობა გადაუხადეთ მოსაუბრეებს ყურადღებისთვის, და ხაზი გაუსვით, რომ მოხარული იყავით მათი გაცნობის. გასაუბრების მიხედვით კანდიდატების შერჩევა სრულყოფილებისგან შორსაა, ამიტომ, ზოგიერთი კომპანია შესარჩევად მთელ რიგ პროცედურებს ატარებს.

გასაუბრების ან რაიმე სხვა პროცედურის შემდეგ კანდიდატი შვებას განიცდის.

არიან ადამიანები, რომლებიც ამალღებული განწყობით და კმაყოფილი გამოდიან თათხიდან და მიაჩნიათ, რომ ღირსეულად გაიარეს გასაუბრება. მიუხედავად ყველაფრისა, დღის ბოლოს გადამწყვეტ როლს თამაშობს შესარჩევი კომისიის აზრი და არა კანდიდატის თავდაჯერებულობა.

თქვენ უნდა გადადგათ ორი პრაქტიკული ნაბიჯი გასაუბრების დასრულებიდან 24 საათის განმავლობაში: წერილობითი ფორმით ასახეთ დასმული კითხვები და თქვენი შთაბეჭდილება ფირმაზე; მისწერეთ მოკლე წერილი შემრჩევ კომისიას და მადლობა გადაუხადეთ ყურადღებისთვის, ასევე, კვლავ გამოხატეთ ვაკანსიის დაკავების ინტერესი. ზოგადად, მადლიერება კონტაქტების შენარჩუნების ერთ-ერთი ძლიერი ფორმაა. ხაზი გაუსვით იმას, რომ ეს შეხვედრა მნიშვნელოვანი იყო თქვენთვის და კიდევ ერთხელ დარწმუნდით, რომ შემოთავაზებული სამსახური სრულიად შეესაბამება თქვენს შესაძლებლობებს და სურვილებს. გამოხატეთ იმედი, რომ მომავალში იმუშავენთ ამ ფირმაში. შეახსენეთ, რომ ელოდებით გასაუბრების შედეგად მიღებულ გადწყვეტილებას.

სამსახურში მიღების კრიტერიუმები:

1. გარეგნული მხარე;
2. ყოვლისმცოდნის მანერები - სამსახურში არმიღების ერთ-ერთი მიზეზი;
3. ხმა, საუბარი. კარგად ჟღერადი ხმა ტონიზირებს მოსაუბრის ნერვულ სისტემას, მატებს თავდაჯერებულობას, ამაღლებს განწყობას. ხმის ტემბრი ქმნის საუბრის ემოციურ ფონს, რომელიც შეიძლება იყოს დადებითი და უარყოფითი. ამიტომ, უნდა მართოთ ხმა;
4. კარიერული გეგმების მოცულობა: მკაფიო მიზნები და ამოცანები;
5. გულახდილობა და განონანსორებულობა;
6. ინტერესი და ენთუზიაზმი. ხელმძღვანელს არ სჭირდება საქმის მექანიკურად შემსრულებელი, მას სჭირდება ინიციატორები;
7. თავაზიანობა. ნაკლებად კვალიფიცირებული, მაგრამ მეტად თავაზიანი ადამიანი უფრო მალე მოიპოვებს სამუშაოს, ვიდრე სპეციალისტი, რომელიც გამოირჩევა სიუხეშით;
8. ინტერვიუერისთვის თვალეში ყურება. თვალეების გააზრებული გამოყენება 25%-ით ზრდის ინფორმაციის მიწოდებას. თვალეები — პიროვნულობის გამოხატულება. ამიტომ, დააკვირდით თვალეებს, მათ გამომეტყველებას, მზერის შეცვლას, მის მიმართულებას. ინფორმაცია ისევე გადადის თვალეების საშუალებით, როგორც სიტყვების წარმოთქმით;
9. დამოუკიდებლობა;
10. ორგანიზაციისა და ხელმძღვანელის მიმართ ინტერესი. თუ გსურთ იმუშაოთ სასიამოვნო გარემოში და მიაღწიოთ მიზნებს, თქვენ უნდა გახდეთ მოკავშირე, „შეფის“ თანა-

მოაზრე და ის დაგეხმარებათ განვითარებაში. ნებისმიერი ჭკვიანი „შეფი“ ეძებს თანამშრომელს, რომლის უნარებიც კომპენსაციას ახდენს მისი ნაკლებობისას;

11. მაღალი მორალური დონე;
12. მრავალმხრივი ინტერესები;
13. დროის დაფასება და მართვა;
14. საზოგადოებრივი მოღვაწეობის მიმართ ინტერესი;
15. კრიტიკის მიღების უნარი;
16. პუნქტუალობა. ინტერვიუზე დაგვიანება დასაშვები გამონაკლისის გარდა, ინვესტორს უარყოფით შთაბეჭდილებას;
17. კომპანიაზე ინფორმაციის შეგროვება;
18. ზრდილობა. მადლიერება საუკეთესო ინვესტიციას ხალხში;
19. ინტერვიუერისთვის კითხვების დასმის უნარი. ვინც მეტ კითხვას სვამს, ის მეტ პასუხს იღებს. ვინც სწორად სვამს კითხვას, ის სწორ პასუხს იღებს;
20. წარმატებული ოჯახური ცხოვრება;
21. იუმორის გრძნობა;
22. სურვილი, რომ ხანგრძლივი დროით მიიღოთ სამუშაო;
23. მიზანდასახულობა. თუ ადამიანი ეძებს ადგილს, მაგრამ მისთვის სულ ერთია რომელს, რა თქმა უნდა, ის მიიღებს უარს;
24. აკურატულობა.

სამუშაოს ძებნისას გასათვალისწინებელია შემდეგი კრიტერიუმებიც:

განათლება. დამსაქმებლების უმრავლესობა ცდილობს აიყვანოს სამსახურში ადამიანი, რომელზეც მსჯელობს მისი მიღებული განათლებით. დამსაქმებელი თანაბარ პირობებში აირჩევს მეტად განათლებულს და უფრო მაღალი ხარისხის წარმომადგენელს. თუმცა, ეს განათლება დაკავშირებული უნდა იყოს მოცემულ

სფეროსთან. დამსაქმებელმა უნდა შეისწავლოს განათლების ხანგრძლივობა და ტიპი და მისი გამოყენების შესაძლებლობა ვაკანსიაზე.

გამოცდილება. დამსაქმებელი დიდ ყურადღებას აქცევს გამოცდილებას და მიაჩნია, რომ თუ ადამიანს იგივე სფეროში აქვს წარსულში გამოცდილება და კვლავ სურს გაგრძელება, მაშინ ის კარგად იმუშავებს. რადგან „ლოიალურობა“ საქმის მიმართ დიდად ფასობს და დამსაქმებლების უმრავლესობას გამოცდილი კადრის მიღება ურჩევნია.

ფიზიკური (სამედიცინო) დახასიათება. ხანდახან ორგანიზაციები ითხოვენ სამედიცინო შემონმებას კონკრეტულ პოზიციაზე. არსებობს ბევრი თანამდებობა, რომელიც მოითხოვს ფიზიკურ გამძლეობას და ძალას, ან მომხიზვლელობას და გარეგნულ მონაცემებს. ამიტომ, არის შემთხვევები, როდესაც ფიზიკური მონაცემები გამოიყენება კრიტერიუმებად, მაგრამ მაშინ, როდესაც თანამშრომლების უმეტესობა ან ყველა შეესაბამება ამ კრიტერიუმებს.

ინტუიცია, პროფესიულ გამოცდილებაზე დამყარებით, საკმაოდ დიდ როლს ასრულებს კანდიდატების შეფასებისას. ყველა კრიტერიუმიდან, ალბათ, ეს არის ყველაზე განუსაზღვრელი.

ოჯახური მდგომარეობა. ერთ-ერთი აუცილებელი დამახასიათებელია კანდიდატის სოციალური სტატუსი (მდგომარეობა). ზოგიერთი დამსაქმებელი უპირატესობას ანიჭებს „მეოჯახე“ თანამშრომელს, რადგან მიაჩნია, რომ ასეთ შემთხვევაში, სამუშაოს მიტოვების ნაკლები რისკია. სხვებს ურჩევნიათ დასაოჯახებელი ან გაცილებული ადამიანი, რომლებიც სიამოვნებით თანხმდებიან არასამუშაო დროზე ან სხვა ადგილზე.

ასაკი — ერთ-ერთი აუცილებელი დამახასიათებელი. ნებისმიერი შესარჩევი კრიტერიუმი, რომელიც ეფუძნება ასაკობრივ დაყოფას, კარგად უნდა იყოს შესწავლილი.

პიროვნების ტიპი. დამსაქმებელმა უპირატესობა შეიძლება მიანიჭოს პიროვნების გარკვეულ ტიპს სხვადასხვა დავალებისთვის, მაგალითად, ერჩივნოს კომუნიკაბელური — ჩაკეტილს. ასეთი ტიპი მისაღებია კლიენტებთან საურთიეროდ, თუმცა სხვა სახის დავალებისთვის ეს მახასიათებელი შეიძლება არ გამოდგეს.

გარდა იმისა, რომ გასაუბრება ითვლება კანდიდატის მთავარ ასარჩევ ფორმად, შეიძლება, დამატებით იყოს ტესტირება. ტესტები შეიძლება დაიყოს შემდეგ კატეგორიებად:

1. ზოგადი უნარების შემოწმება;
2. პრაქტიკული უნარების შემოწმება;
3. კანდიდატის სისწრაფის განსაზღვრა, მისი მოქნილობა.

ტესტირება შეიძლება იყოს მოკლე — ხუთწუთიანი, მარტივი ფორმის შევსება და გრძელი (მაგალითად, მთელი დღე), რომელიც მოიცავს ბევრნაირ ტესტს და შეფასებას, ასევე, ფსიქოლოგთან გასაუბრებას.

ინდივიდუალური კითხვარები. როგორც სათაური ამბობს, ამ ტესტის მიზანია პირადად თქვენზე მეტის გაგება. მაგრამ სიტყვა „ტესტის“ გამოყენება ადამიანთან მიმართებაში მთლად კორექტული არაა. „ტესტში“ არის „სწორი“ და „არასწორი“ პასუხები და ყველა ადამიანი ასეთი ვერ იქნება, სხვადასხვანაირები ვართ.

ძირითადად, დროის კითხვარზე პასუხის გასაცემად ჩარჩოებს არ იძლევიან, მაგრამ გირჩევენ, ძალიან დიდხანსაც არ იფიქროთ პასუხებზე. არ უპასუხოთ კითხვებს ისე, როგორც ფიქრობთ, რომ საჭიროა. იყავით საკუთარ თავთან გულახდილი, თორემ არაფერი გამოგივათ. ამასთანავე, ზოგიერთ კითხვარს გააჩნია „ჩაშენებული“ შეფასების მექანიზმი, რომელიც განსაზღვრავს რამდენად გულახდილი და თანმიმდევრული იყავით პასუხისას.

ფსიქოლოგიური ტესტები. ორგანიზაციები ძალიან ხშირად მიმართავენ ფსიქოლოგიურ ტესტებს, რომლებიც განსაზღვრავს კანდიდატის მიმდინარე მდგომარეობას ორგანიზაციის

მოთხოვნების გათვალისწინებით. ზოგიერთი რეკრუტერი ტესტს საერთოდ უარყოფს და მიაჩნია, რომ ის „ცხრილავს პიროვნების არაორდინალურობას“ და ხშირად, ისინი არჩევენ კანდიდატს საკუთარ ინიციატივაზე დაყრდნობით. მართლაც, ტესტები შეიძლება იყოს პირობითი. ფსიქოლოგიური ტესტები გამოდგება მაშინ, თუ ის განსაზღვრავს კანდიდატის შესაძლებლობებს, რომელმაც უნდა შეასრულოს კონკრეტული დავალებები და ისინი აჩვენებენ ზოგად (მაგ. ზოგადი ინტელექტუალური განვითარება) ან სპეციალურ უნარებს.

ცოდნისა და შესაძლებლობის განმსაზღვრელი ტესტები. ეს ტესტები, ინდივიდუალური კითხვარებისგან განსხვავებით, გათვლილია სტანდარტებთან შესაბამისობაში.

ბეჭდვითი ტესტები გამოიყენება, რომ განისაზღვროს თქვენი უნარები კლავიატურასთან მუშაობასა და მართლწერაში. მანუალური (ხელის) ტესტები, როგორიცაა დაშლილი მოდელის აწყობა, გამოიყენება მოტორიკის უნარების შესაფასებლად.

ფსიქოლოგები და რეკრუტერები იმუშავენ ამ ტესტებს, რათა განსაზღვრონ გონებრივი შესაძლებლობები, რომელიც აუცილებელია დავალების შესასრულებლად მომავალში. ასეთი უნარი გამოსადეგია, მაგალითად, ოფის მენეჯერის პოზიციაზე, რომელმაც უნდა იმუშაოს კომპიუტერთან. ფსიქოლოგები ამზადებენ ტესტის პუნქტებს, რომლებიც ზომავენ ამ უნარებს. შემდეგ, უკვე ტესტი უჩვენებს კანდიდატების შესაძლებლობებს.

ვერბალური ან რიცხვითი ტესტები აფასებს კანდიდატის აზროვნებას.

რიცხვითი — განსაზღვრავს სქემებიდან, გრაფიკებიდან ან ტექნიკური გამოთვლებიდან მთავარი ინფორმაციის პოვნისა და გამოყენების უნარს.

ვერბალური — განსაზღვრავს მოცემულობიდან ინფორმაციის მოძიებას, და მასზე დამყარებით ობიექტური გად-ანვევტილების მიღებას.

აბსტრაქტული — აჩვენებს მოქნილად აზროვნების უნარს, არასტანდარტულად, ქაოსში წესრიგის დამყარებას, დავალებში საჭირო ინფორმაციაზე ფოკუსირებას და ზედმეტი დეტალების გამორიცხვას.

ტესტირების პასუხებს ადარებენ სხვა პირების პასუხებს, რომლებმაც უკვე გაიარეს იგივე დავალება.

იმისთვის, რომ მოემზადოთ ტესტირებისთვის, უნდა გაიგოთ, რაში მდგომარეობს ის. ისევ და ისევ, თქვენ კარგად უნდა ფლობდეთ პროფესიას და იცოდეთ მისი მოცემულობა და ასევე ვისი ხელმძღვანელობის ქვეშ მოგიწევთ მუშაობა. სახელმწიფო დაწესებულებებში, სადაც ძალიან უყვართ ტესტირება, იძლევიან ტესტის ნიმუშს, რომელიც იმ შემთხვევაშიც კი გამოგადგებათ, თუ დამსაქმებელი სხვანაირ ტესტს მოგცემთ. სახელმწიფო დაწესებულების ბიბლიოთეკაში თითქმის ყოველთვის არის ტესტის ასლი.

თუ თქვენ წინასწარ ივარჯიშებთ, უკეთესად მოემზადებით და ნაკლებად ინერვიულებთ ტესტირების დღეს. ეს უკვე თქვენი პრივილეგიაა სხვა კანდიდატებთან შედარებით. ასევე, უკეთ გაუმკლავდებით დავალებას, თუ გაითვალისწინებთ შემდეგ რჩევებს:

- გააკეთეთ იმ ყველაფრის სია, რაც დაგჭირდებათ ტესტირებისას, მათ შორის ფანქარი; შეამოწმეთ, რომ სახლიდან გასვლისას ყველაფერი აიღეთ;
- მიდით დაწყებამდე მინიმუმ 15 წუთით ადრე;
- ყურადღებით წაიკითხეთ ტესტის ინსტრუქცია; პირველ რიგში, ნახეთ, რა განსხვავებაა თქვენი ტესტის ნიმუშსა და მოცემულს შორის;
- ნებისმიერ შემთხვევაში დაუკვირდით ტესტის შევსების სისწრაფეს, არ დახარჯოთ ბევრი დრო განსაკუთრებულად რთულ კითხვებზე, გადადით შემდეგზე;
- გაარკვიეთ, ჯარიმდება თუ არა ვარაუდით გაცემული პასუხი; ტესტების უმრავლესობაში მთავარია სწორად

გაცემული პასუხების რაოდენობა. სხვებში — სწორი და არასწორი პასუხები, საიდანაც განისაზღვრება, რომელი პასუხი იყო ინტუიციურად გაცემული და აკლდება სწორად გაცემულ კითხვათა რაოდენობას, ამიტომ, ალბათობამ შეიძლება დაგაზარალოთ.

ტესტირება, საუკეთესო კანდიდატის შესარჩევად უფრო და უფრო პოპულარული ხდება. ეს ინტერესი გასაგებია, რადგან უნდა გავითვალისწინოთ, რომ სწორი არჩევანის მნიშვნელობა მუდმივად იზრდება და შეცდომების დაშვება უფრო ძვირი ხდება.

8.3. უმაღლესი კურსდამთავრებულის შრომის ადაპტაციის ასპექტები

შრომითი ადაპტაციის არსი — ადამიანის როგორც საგნობრივ-ნივთობრივი, ასევე სოციალურ გარემოსთან ურთიერთშეგუება. ადაპტაციის გავლის სიჩქარე დამოკიდებულია შემდეგ პროცესებზე:

- ურთიერთქმედება სუბიექტების პარამეტრების დამთხვევის დონის (არიან თუ არა ნაცნობები, ნაცნობი ელემენტები ახალ გარემოში);
- მათი მიმართულება უკუადაპტაციასთან (ორგანიზაციის მეთოდები და ტექნიკა სუბიექტების ურთიერთქმედების);
- მოლოდინისა და შეთავაზებულის დამთხვევის დონეები;
- ადაპტაციაში დახმარების დონე.

თანამედროვე პირობებში ორგანიზაცია მცირე დროს აძლევს ახალბედს ადაპტაციისთვის, ხანდახან საერთოდ არ აძლევს დროს. თუმცა, ადაპტაციაზეა დამოკიდებული მომავალი უკუქმედება და თანამშრომლის სტაბილურობა, მისი დამოკიდებულება შრომისადმი. ცხოვრების განმავლობაში ადამიანს ხშირად უწევს

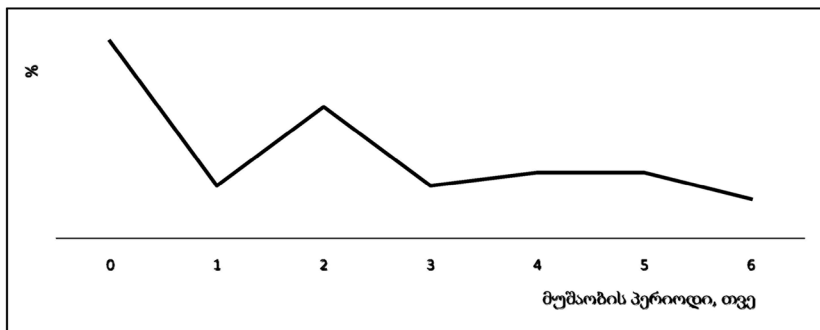
ადაპტირება: ადგილის შეცვლა სწავლაში, სამუშაოდ, თავად სამსახურის შეცვლა, კოლექტივის, ჯანმრთელობის მდგომარეობის შეცვლა, ოჯახური სტატუსის და სხვა. ამასთანავე, ადაპტაციის პროცესი ორმხრივია: როგორც ახალბედა, ადაპტირებს ახალ სამუშაო და ფსიქოლოგიურ ფაქტორებთან, ასევე, ხელმძღვანელობა და კოლექტივი გადის ახალბედასთან ადაპტაციას, ანიჭებენ მას ამა თუ იმ სოციალურ როლს, სტატუსს, რთავენ ურთიერთქმედების სისტემაში, ხანდახან ხდება როლური გადანაწილება ჯგუფში.

სოციოლოგები გამოყოფენ სამ ურთიერთმოქმედ ასპექტს შრომით ადაპტაციაში:

1. პროფესიული ასპექტი მოიცავს ცოდნისა და უნარების ათვისებას, პიროვნული თვისებების განვითარებას, რომელიც საჭიროა სამსახურში, ისეთი, როგორიცაა პასუხისმგებლობა, საქმიანობა, ყურადღება. ამასთანავე, თანამშრომელმა უნდა შეიძინოს კონტექსტუალური უნარებიც, რომელსაც განსაზღვრავს ორგანიზაცია, როგორიცაა ხელსაწყოებისა და ტექნოლოგიების ათვისება. პროფესიული ადაპტაციის სისწრაფისა და წარმატების ობიექტური ფაქტორები შეიძლება იყოს თანამშრომლის კვალიფიკაცია განათლება, და გამოცდილება. სუბიექტური — მისი დამოკიდებულება საქმის მიმართ, მოლოდინი ახალ სამუშაო ადგილზე. დიდ როლს თამაშობს ორგანიზაციის რესურსებიც, რომელიც ეხმარება ახალბედას ადაპტაციაში. ასეთია პროგრამები და სხვა მხარდამჭერი მექანიზმები.
2. ფსიქო-ფიზიოლოგიური ასპექტი შრომით ადაპტაციაში დაკავშირებულია ფსიქო-ფიზიოლოგიური და სანიტარულ-ჰიგიენური პირობების ათვისებასთან სამუშაო ადგილას. დინამიკის ძირითადი ობიექტური მაჩვენებელი არის თანამშრომლის გადაღლა;
3. სოციალურ-ფსიქოლოგიური ასპექტი დაკავშირებულია კოლექტივის ურთიერთქმედების სისტემაში ჩართვასთან,

მისი ტრადიციების, ნორმების, წესებისა და სხვა ელემენტების ათვისებასთან, ასევე, სოციალურ როლთან და სტატუსთან შეგუებასთან. ამ პროცესის დინამიკას განსაზღვრავს პერსონალური თვისებები, ძველი და ახალი კოლექტივის კულტურის დამთხვევის დონეები. ადაპტაციის პროცესის სიჩქარეს ხელს უწყობს კარგი მმართველობაც, რომელიც ზრუნავს კოლექტივის შეკრულობაზე და იცის, როგორ გააკეთოს ეს.

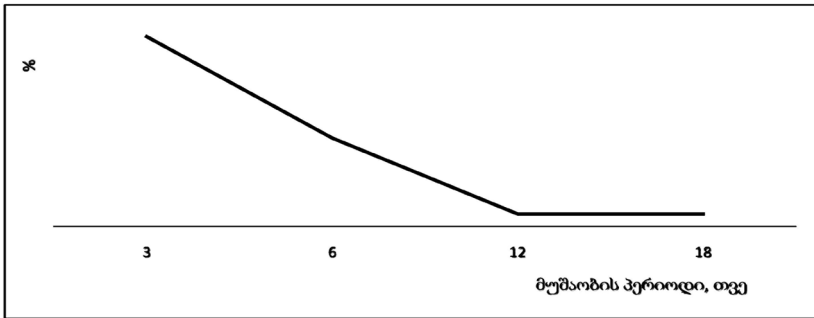
სწორი და მკაფიოდ განსაზღვრული წარმოდგენა იმისა, თუ რას მოითხოვს თანამშრომლისგან და თავად რას სთავაზობს პროფორიენტაციისა და ადაპტაციის კუთხით, მაქსიმალურად ეხმარება მას, სწრაფად და მინიმალური დანაკარგით წარმატოს შეგუების პროცესი. გერმანელმა სპეციალისტებმა დაამტკიცეს, რომ საქმეში უბედური შემთხვევა, რასაც შეიძლება შედეგად მოსდევდეს საკმაო მატერიალური და სოციალური ზარალი, როგორც ეს ნაჩვენებია *გ.1. ნახატზე*, ახალბედებს მეტი აქვთ.



**ნახ. 8.1. უბედური შემთხვევების რიცხვი
ახალბედა თანამშრომლებს შორის**

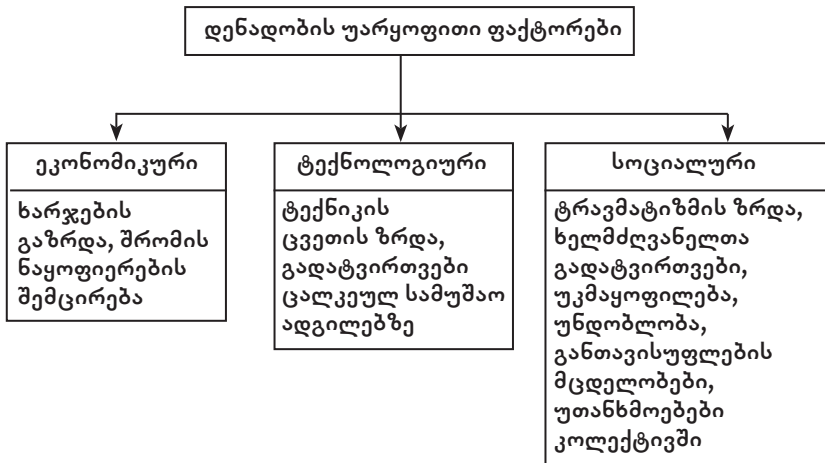
ამ ფაქტორის გარდა, კვლევებმა აჩვენეს, რომ ახალბედები გამოცდილ თანამშრომლებზე ხშირად ტოვებენ პოზიციებს: სამ-

სახურიდან დათხოვნის მსურველთა დიდ ნაწილს წარმოადგენს თანამშრომლები, რომელთაც იმუშავეს ნახევარი წელი (ნახ. 8.2.).



ნახ. 8.2. განთავისუფლებულთა ხვედრითი წონა

უარყოფითი ფაქტორებისგან აღსანიშნავია პერსონალის ზედმეტი დენადობა, სადაც დიდი ადგილი უჭირავთ, ზუსტადაც რომ, ახალბედებს, რომელთაც ადაპტაციის პერიოდში შეექმნათ პრობლემები. ეს ფაქტორები ასახულია ნახ. 8.3.



ნახ. 8.3. კადრების დენადობის უარყოფითი ფაქტორები

შრომითი ადაპტაციის სიჩქარეზე და ეფექტურობაზე მოქმედებს ორგანიზაციულ-ეკონომიკური და სოციალური ფაქტორები, რომლებიც ობიექტურია თანამშრომელთან მიმართებაში. ეს არის არასასიამოვნო პირობები, მონოტონურობა, ზედმეტი შრომის ინტენსივობა, თანამშრომლებს შორის არამკაფიოდ გამოხატული უფლებები და ვალდებულებები, უფლებებისა და ვალდებულებების დისბალანსი, ზეგანაკვეთები, მომსახურება, მართვა, მმართველი ორგანოს არარაციონალურობა, თანამშრომლის კვალიფიკაციის შეუსაბამობა შრომის მოთხოვნასთან, რესურსების სიმწირე, არასრულყოფილი საგადასახადო სისტემა და ცუდი სტიმულაცია, სამართლიანობის პრინციპის დარღვევა და სხვა. ეროვნულ და უცხოურ ორგანიზაციებს დიდი გამოცდილება აქვთ სპეციალური პროგრამების შემუშავების პროფორიენტაციისა და ადაპტაციისთვის. აშშ-ში ადაპტაციის ღონისძიებებს „ორიენტაციულს“ უწოდებენ. იაპონურ ორგანიზაცია „ჰონდაში“ ერთ-ერთ მთავარ დავალებად ითვლება ადაპტაციისთვის ფირმის კულტურის, ღირებულებების, სტანდარტული ქცევების შესწავლა. გარდა იმისა, რომ ამ ყველაფრის ათვისებით ორგანიზაცია თავის პრესტიჟულობას უსვამს ხაზს, თავად ადამიანსაც უმაღლებს თვითშეფასებას, როგორც შესანიშნავი კომპანიის თანამშრომელს და უნერგავს სიამაყეს, რომ თანამონაწილეა ამ კომპანიის განვითარების. იაპონურ ფირმებში ახალბედათათვის პროფორიენტაციისა და ადაპტაციის ტიპური თემატიკა მოყვანილია *8.1. ცხრილში*.

ადაპტაციის პროცესში მთავარ როლს თამაშობს კონტროლისა და რეგულირების ფუნქცია. თანამედროვე პირობებში ადაპტაციის პროცესის კონტროლს ახორციელებს პერსონალის მმართველი, პროფკავშირული ორგანიზაცია. ადაპტაციის პროცესი ეხება არა მხოლოდ ახალგაზრდებს, არამედ ნებისმიერი კატეგორიის

თანამშრომელს, რომლებიც ხშირად იცვლიან სამუშაო ადგილს, კოლექტივს, ცხოვრებისეულ მდგომარეობას. ამიტომაც, რომ ადაპტაციის პროცესი ითხოვს კონტროლს, რომ ორგანიზაციაში არ დაეცეს შრომის ნაყოფიერება არ გაიზარდოს გადაღლილობის დონე და სტრესი.

**ცხრილი . 8.1.: ახალი თანამშრომლების
პროფორინტაციისა და ადაპტაციის ტიპირი
თემატიკა იაკონურ ფირმაში**

თემა	შინაარსი
კომპანიის საფუძველი	სტრატეგია და მისია, კომპანიის განვითარების ისტორია, მართვის სტრუქტურა
პროდუქცია	ფირმის პროდუქციის ნომენკლატურაში შეყვანა, მუშაობის მეთოდები, მთავარი პროდუქციის ფასი და მომხმარებლები, მისი საბაზრო ღირებულება კონკურენტების პროდუქციასთან შედარებით.
წარმოება	საინფორმაციო და მატერიალური ნაკადები და საწარმოო დირექტივების მომზადება, საწარმოო გარაფიკები, სამრეწველო პროცესის პრინციპები, წარმოების მართვა და ხარჯების აღრიცხვა
გაყიდვები	რეკლამა და საქონლის წილი ბაზარზე, კონკურენტების განვითარების პერსპექტივები და ტენდენციები, სავაჭრო აგენტების კავშირები, გაყიდვების ტექნიკა და მეთოდიკა
მთავარი შრომითი უნარები	ორგტექნიკის გამოყენებაში ვარჯიში, საქმიანი ეტიკეტი: სატელეფონო საუბრების წარმოება, საქმიანი ურთიერთობის თავისებურებები, სამუშაო ადგილის ორგანიზება და ა.შ. , საქმიანი მიმონერის სწავლება, ურთიერთობის ორგანიზება, საჯარო გამოსვლების მომზადება, ფუნდამენტალური ცოდნის მიღება, რომელიც ეხება მარკეტინგსა და ფინანსებს.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა გვევლინება პროფესიის მოთხოვნადობის ატრიბუტად?
2. რა როლი უკავია იმიჯს პროფესიულ მოღვაწეობაში?
3. დამსაქმებელთან გასაუბრების რა ძირითადი სახეები იცით?
4. რა ეტაპები არსებობს გასაუბრებისთვის მოსამზადებლად?
5. რა კრიტერიუმებით კლასიფიცირდება კითხვები გასაუბრებისას?
6. რა რეკომენდაციების დასახელება შეგიძლიათ, რომელთაც უნდა მიჰყვეთ სამსახურის მოსაპოვებლად?
7. რაშია ტესტირების არსი, როგორც პრეტენდენტის შესაფერისობის განმსაზღვრელი?
8. რა ჯგუფის ტესტებია მიმართული კანდიდატის ინტელექტის შესაფასებლად?
9. შრომითი ადაპტაციის რა ძირითადი ასპექტები არსებობს?
10. რაშია პერსონალის დენადობის უარყოფითი ფაქტორების არსი?

თავი 9. კონტროლი როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია

9.1. კონტროლის ცნება

კონტროლი — მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქციაა, რომლის შესრულებითაც ჩვენ ვზომავთ პროგრესს (მიღწევებს) დაგეგმილ მიზნებთან (ამოცანებთან) მიმართებაში, და თუ საჭიროა შეგვაქვს ესა თუ ის კორექტივები. სხვა სიტყვებით, **კონტროლი** — ეს არის პროგრესის საზომი, დაგეგმილ შედეგთან მიმართებაში და საჭირო კორექტივები ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

კონტროლი ხორციელდება ყველა დონის მენეჯერების მიერ — კომპანიის პრეზიდენტიდან საამქროს ოსტატამდე. ჯერ კიდევ ათეული წლების წინ, **ა. ფაიოლმა** მოგვცა კონტროლის ასეთი დახასიათება: „საწარმოში კონტროლი მდგომარეობს იმაში, რომ შემოწმდეს, სრულდება თუ არა ყველაფერი დამტკიცებული გეგმის, შემუშავებული ინსტრუქციებისა და დადგენილი პრინციპების შესაბამისად. მისი მიზანია გამოავლინოს სუსტი ადგილები და შეცდომები, დროულად გამოსწორდეს ისინი და არ დაიშვას მათი განმეორება. კონტროლდება ყველაფერი: საგნები, ადამიანები, მოქმედებები“.

კონტროლის მიზანი მდგომარეობს:

- სუსტი ადგილებისა და შეცდომების გამოვლენაში წარმოებისა და მართვის პროცესში, მათი დროული გასწორება და განმეორების დაუშვებლობა;
- დასახულ გეგმებსა და გატარებულ ღონისძიებებს შორის თავსებადობის უზრუნველყოფა.

კონტროლის ობიექტებია:

- შრომის საშუალებები და საგნები;

- პერსონალი;
- საწარმოო და მმართველი პროცესები.

კონტროლის განსახორციელებლად საჭიროა:

- გეგმების არსებობა, ვინაიდან შეუძლებელია ვინმეს საქმიანობის ეფექტურობის განსაზღვრა, თუ არ არის ცნობილი მისი მიზნები;
- ორგანიზაციული სტრუქტურის არსებობა, რადგან კონტროლის განხორციელებისთვის საჭიროა იმის ცოდნა, თუ ვინ არის პასუხისმგებელი სამუშაოს მოცემულ უბანზე.

9.2. კონტროლის სახეები

კონტროლის განხორციელების აუცილებლობის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანესი მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ ნებისმიერი ორგანიზაცია ვალდებულია, ფლობდეს თავისი შეცდომების დროული ფიქსირების უნარს და გამოასწოროს ისინი მანამ, სანამ ისინი არ გახდება ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის ხელშემშლელი. კონტროლის დადებითი მხარე იმაში მდგომარეობს, რომ მხარდაჭერას განიცდის ყველაფერი, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციის საქმიანობას.

ორგანიზაციის წარმატებებისა და წარუმატებლობის, ასევე მათი მიზეზების განსაზღვრით, შესაძლებლობა გვეძლევა, საკმაოდ სწრაფად მოვახდინოთ ორგანიზაციის ადაპტაცია გარე გარემოს დინამიკური მოთხოვნების მიმართ და ამით უზრუნველყოთ უდიდესი ტემპებით წინსვლა ორგანიზაციის საფუძვლიანი მიზნებისკენ.

არსებობს კონტროლის სამი ძირითადი ტიპი:

- წინასწარი;
- მიმდინარე;
- დასკვნითი.

მათ გააჩნიათ ერთი მიზანი — ხელი შეუწყონ იმას, რომ ფაქტობრივად მიღებული შედეგები რაც შეიძლება ახლოს იყოს მოთხოვნილებთან. ისინი განსხვავდებიან მხოლოდ განსახორციელებლად საჭირო დროით.

წინასწარი კონტროლი

კონტროლის ამ სახეს წინასწარი ეწოდება იმიტომ, რომ ხორციელდება სამუშაოს ფაქტობრივად დაწყების წინ. წინასწარი კონტროლის განხორციელებისთვის საჭირო საშუალებებს წარმოადგენს წესების, პროცედურების და ქცევის ხაზების განსაზღვრა. ვინაიდან წესები ან ქცევის ხაზები აიორჩევა გეგმების შესასრულებლად, ამიტომ მათი მკაცრად დაცვა — ეს არის იმაში დარწმუნების ხერხი, რომ მუშაობა მიმდინარეობს დასახული მიმართულებით. ორგანიზაციაში წინასწარი კონტროლი გამოიყენება სამ გადამწყვეტ არეში — ადამიანურ, მატერიალურ და ფინანსურ რესურსებთან დამოკიდებულებაში.

ადამიანური რესურსები. წინასწარი კონტროლი ადამიანური რესურსების სფეროში მიიღწევა ორგანიზაციებში პირობების, პროფესიული ცოდნისა და ჩვევების საგულდაგულო ანალიზის საფუძველზე, რომლებიც აუცილებელია ამა თუ იმ თანამდებობრივი მოვალეობების შესასრულებლად და შედარებით მომზადებული, კვალიფიცირებული ადამიანების შესარჩევად. იმაში დასარწმუნებლად, რომ მისაღები ადამიანები შეძლებენ მათზე დაკისრებული ვალდებულებების შესრულებას, საჭიროა დადგინდეს განათლების მინიმალური დასაშვები დონე ან/და ამ სფეროში მუშაობის სტაჟი და შემომნდეს მათი შესაბამისობა დასაქირავებელთა მიერ წარმოდგენილი საბუთებითა და რეკომენდაციებით.

მატერიალური რესურსები. ცხადია, რომ მაღალხარისხიანი პროდუქციის წარმოება ცუდი ნედლეულისგან შეუძლებელია. ამიტომ, ორგანიზაციები ადგენენ აუცილებელ წინასწარ კონტროლს გამოსაყენებელ მატერიალურ რესურსებზე. ამ სფეროში წინასწარი კონტროლის ერთ-ერთი ხერხი მდგომარეობს ისეთი მომწოდებლის არჩევაში, რომელიც დარწმუნებით დაამტკიცებდა ტექნიკური პირობების შესატყვისი მასალების მოწოდების შესაძლებლობებს. მატერიალური რესურსების წინასწარი კონტროლის მეთოდებს ასევე მიეკუთვნება მათი მარაგის უზრუნველყოფა ორგანიზაციაში იმ დონეზე, რომ თავიდან იქნას აცილებული დეფიციტი.

ფინანსური რესურსების წინასწარი კონტროლის მნიშვნელოვან საშუალებას წარმოადგენს ბიუჯეტი, რომელიც საშუალებას იძლევა, განხორციელდეს დაგეგმვის ფუნქცია.

მიმდინარე კონტროლი

მიმდინარე კონტროლი ხორციელდება უშუალოდ სამუშაოების ჩატარების პროცესში. ყველაზე ხშირად მიმდინარე კონტროლის კოორდინაცია არის უფროსის (მენეჯერის) პრეროგატივა, ხოლო მის ობიექტს წარმოადგენენ თანამშრომლები. ის ორიენტირებულია სამუშაოს ჩატარების შემდეგ ფაქტობრივად მიღებული შედეგების გაზომვაზე და მიმართულია სასურველი მიზნის მიღწევისკენ. ამგვარად, კონტროლის განსახორციელებლად მართვის აპარატისთვის საჭიროა უკუკავშირი.

უკუკავშირის მარტივ მაგალითს წარმოადგენს უფროსის მიერ ხელქვეითებისთვის იმის შეტყობინება, რომ მათი მუშაობა არაღამაკმაყოფილებელია, თუკი ის ხედავს მათ შეცდომებს. უკუკავშირის სისტემა საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელს, გამოავლი-

ნოს უამრავი გაუთვალისწინებელი პრობლემა და მოახდინოს საკუთარი ქცევის კორექტირება ისე, რომ თავიდან აიცილოს დასახული ამოცანების მიღწევის უფრო ეფექტური გზიდან ორგანიზაციის გადახვევა.

უკუკავშირის ყველა სისტემა შედგება ერთი და იმავე ფუნდამენტალური ელემენტებისგან:

- მიზნის სწორად წარმოდგენა;
- გარე რესურსების გამოყენება;
- თვალის დევნება დასახული მიზნიდან უმნიშვნელო გადახრებისთვის;
- აღნიშნული გარდაქმნების კორექტირება იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იქნას მიზნის მიღწევა.

გადახრები, რომლებზეც უნდა მოხდეს რეაგირება მიზნის მისაღწევად, შეიძლება გამოწვეული იყოს როგორც გარე, ისე შიდა ფაქტორებით.

შიდა ფაქტორები — ეს არის შიდაორგანიზაციულ საკითხებთან დაკავშირებული პრობლემები.

გარე ფაქტორები — ეს არის კონკურენცია, ახალი კანონების მიღება და ა.შ.

დასკვნითი კონტროლი

დასკვნითი კონტროლი ხორციელდება საკმაოდ გვიან, რაც ვერ უზრუნველყოფს პრობლემებზე რეაგირებას მათი წარმოქმნის მომენტში. მიუხედავად ამისა, ვ. ნიუმენის აზრით, მას აქვს ორი მნიშვნელოვანი ფუნქცია:

- ხელმძღვანელობას აწვდის ინფორმაციას, რომელიც აუცილებელია დაგეგმვისთვის იმ შემთხვევაში, თუ მომავალ-

ლშიც იქნება შეთავაზებული ანალოგიური სამუშაოების ჩატარება;

- ხელს უწყობს მოტივაციას.

მისივე სიტყვებით, შედეგიანობის გაზომვა და შესაფერისი ანაზღაურების მიცემა აუცილებელია იმისთვის, რომ ფორმულირებული იქნას მომავალი მოლოდინები მჭიდრო კავშირის განხორციელებისთვის ფაქტიურ შედეგებსა და ანაზღაურებას შორის.

9.3. კონტროლის პროცესი

კონტროლის პროცესი წარმოადგენს სამ ურთიერთდაკავშირებულ ელემენტს:

- სტანდარტებისა და ნორმატივების შემუშავება;
- შედეგების გაზომვა და მათი შედარება დადგენილ სტანდარტებთან და ნორმატივებთან;
- საჭიროების შემთხვევაში მაკორექტირებელი ქმედებების მიღება.

კონტროლის პროცედურის პირველი ეტაპი აჩვენებს, თუ რამდენად ახლოსაა კონტროლისა და დაგეგმვის ფუნქციები.

სტანდარტებისა და ნორმატივების შემუშავება

სტანდარტები და ნორმატივები — ეს არის კონკრეტული მიზნები, რომლებიც ემორჩილება ცვლილებებს. მიზნებს, რომლებიც შეიძლება გამოყენებული იქნას სტანდარტებად კონტროლისთვის, განასხვავებენ ორი ძალზედ მნიშვნელოვანი თავისებურებით. ისინი ხასიათებიან დროითი ჩარჩოებით და კონკრეტული კრიტერიუმებით, რომელთა მიმართ დამოკიდებულებით შეიძლე-

ბა შეფასდეს სამუშაოების შესრულების ხარისხი. ხელმძღვანელობას არ შეუძლია კონტროლის ეფექტურად განხორციელება რომელიმე ტიპის შედეგიანობის მაჩვენებლის გარეშე.

სტანდარტები და ნორმატივები უნდა აკმაყოფილებდნენ შემდეგ მოთხოვნებს:

- შემოწმების შესაძლებლობა;
- გაზომვადობა.

კონტროლის მეორე ეტაპი მდგომარეობს რეალურად მიღწეული შედეგების შედარებაში ნორმებითა და სტანდარტებით დადგენილთან. ამ ეტაპზე მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს, რამდენად შეესაბამება მიღწეული შედეგი მოსალოდნელს.

კონტროლის ამ სტადიაზე განხორციელებული საქმიანობა ხშირად წარმოადგენს კონტროლის მთელი სისტემის ყველაზე შესამჩნევ ნაწილს. ეს საქმიანობა მდგომარეობს გადახრის მასშტაბების დადგენაში, შედეგების გაზომვაში, მისი შეფასების შესახებ ინფორმაციის გადაცემაში. ამასთან, საჭიროა იმის გათვალისწინება, რომ რაც უფრო შორს იმყოფება შემსრულებელი უშუალო საწარმოო პროცესისგან, მით უფრო რთული იქნება მისი საქმიანობის ნორმატივების დადგენა და ამ საქმიანობის კონტროლი.

მართვად კონტროლში გამოიყენება სტანდარტებისა და ნორმატივების შემდეგი ტიპები:

1. ნატურალური — გამოიყენება ორგანიზაციის საწარმოო დონეზე და ახასიათებს საქმიანობის რაოდენობრივ (მასალების გამოყენება, შრომითი დანახარჯები, მომსახურების შეთავაზება და საქონლის წარმოება) ასპექტებსა და გამოყენებული და წარმოებული საქონლის ხარისხს.

2. ხარჯვითი — გამოიყენება ორგანიზაციის საწარმოო დონეზე და ახასიათებს წარმოების ეფექტურობის ისეთ ფინანსურ კრიტერიუმებს, როგორიცაა პირდაპირი და ირიბი ხარჯები პრო-

დუქციის ერთეულზე, დანახარჯები სამუშაო ძალაზე, მასალების ხარჯები ერთეულ პროდუქციაზე.

3. კაპიტალური — გამოიყენება საინვესტიციო საქმიანობის დონეზე და ახასიათებს კაპიტალდაბანდების ეფექტურობას (მაგალითად, მოგება საინვესტიციო კაპიტალზე).

4. შემოსავლების — გამოიყენება მთლიანად ორგანიზაციის დონეზე და ახასიათებს სანარმოო საშუალებების გამოყენების ეფექტურობას (მაგალითად, გაყიდვების მოცულობა ფულადი გამოსახვით).

5. პროგრამული — გამოიყენება ერთჯერადი პროგრამების გამოყენებისას და ახასიათებს მათი შესრულების წარმატებულობას (მაგალითად, შესრულების ვადა ან გამოყოფილი სახსრების გამოყენება).

6. არამატერიალური — გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც შეუძლებელია ნატურალურისა და ღირებულებითი მაჩვენებლების გამოყენება. მან შეიძლება დაახასიათოს ორგანიზაციის საქმიანობის ისეთი მაჩვენებლები, როგორიცაა თანამშრომელთა კომპეტენტურობა, სარეკლამო კომპანიის შედეგიანობა, სპეციალისტების საქმიანობა საზოგადოებასთან კავშირისთვის და ა.შ.

7. მიზნობრივი — ახასიათებს კონკრეტული შედეგის მიღწევას ორგანიზაციის ან მისი ქვედანაყოფების დონეზე.

შედეგების გაზომვა, დასაშვები გადახრების მასშტაბი

კონტროლის სისტემის კარგი სტანდარტისა და ნორმის ერთ-ერთ დამახასიათებელი თვისება მდგომარეობს იმაში, რომ მასში შედის რეალური პარამეტრები და მიზნები.

დასაშვები გადახრების მასშტაბი — ეს ზღვარია, რომლის ფარგლებშიც მიღებული შედეგების დასახულიდან გადახრები, არ უნდა იწვევდეს განგაშს. დასაშვები გადახრების მასშტაბის განსაზღვრა კარდინალურად მნიშვნელოვანი საკითხია. თუ მასშტაბი საკმაოდ დიდია, მაშინ წარმოქმნილმა პრობლემებმა შეიძლება შეიძინონ დესტრუქციული ხასიათი. მაგრამ, თუ ავიღებთ ძალიან პატარა მასშტაბს, მაშინ ორგანიზაცია რეაგირებას მოახდენს ძალიან პატარა გადახრებზე.

კონტროლის ეფექტურობის შესაძლო გაზრდის ერთ-ერთი მეთოდი მდგომარეობს მართვის მეთოდის გამოყენებაში გამორიცხვის პრინციპით. ხშირად ამ მეთოდს უწოდებენ **გამორიცხვის პრინციპს**. ის მდგომარეობს იმაში, რომ კონტროლის სისტემა უნდა ამოქმედდეს მხოლოდ სტანდარტიდან შესამჩნევი გადახრების არსებობისას.

კონტროლის ყველაზე რთული და ყველაზე ძვირადღირებული ელემენტია შედეგების გაზომვა, რომელიც საშუალებას იძლევა, დადგინდეს, რამდენად იყო შესაძლებელი სტანდარტების დაცვა. ინფორმაციის შეგროვებისა და დამუშავების ნებისმიერი სისტემა შედარებით ძვირია. ამიტომ, მენეჯერმა თავი უნდა აარიდოს ცდუნებას, გაზომოს ყველაფერი და რაც შეიძლება ზუსტად.

საჭირო მაკორექტირებელი მოქმედებების ცნება დაკავშირებულია შესაძლო გადახრების მიზეზების გამოვლენასთან, მათი თანაფარდობით კონკრეტულ ფუნქციონალურ პროცესებთან და სტადიებთან. ამ კუთხით მნიშვნელოვანი როლი ეკუთვნის კონტროლის სტადიაზე მიღებულ ინფორმაციას, მის ადეკვატურობას რეალურ ფაქტებთან და მენეჯერის აღქმას.

9.4. ინფორმაციის გადაცემა და გავრცელება, მისი შეფასება

იმისათვის, რომ კონტროლის სისტემა ეფექტურად მოქმედებდეს, აუცილებელია შესაბამის მშრომელებამდე დავიდეს შეტყობინებები, თუ როგორია დადგენილი სტანდარტები და მიღწეული შედეგები. ორგანიზაციისთვის აუცილებელია იმის ცოდნა, თუ მენეჯერებიდან რომელია კარგი თანამშრომელი და რომელი — ცუდი. ინფორმაცია უნდა იყოს ზუსტი, დავიდეს შესაბამის უბნებზე პასუხისმგებელ თანამშრომლებამდე ისეთი სახით, რომელიც მათ საშუალებას მისცემს, მიიღონ აუცილებელი გადაწყვეტილებები და მოქმედებები. სასურველია დარწმუნებული იყვნენ იმაში, რომ დადგენილი სტანდარტები თანამშრომლებმა კარგად გაიგეს.

კონტროლის შედეგების შეფასება ინფორმაციის შეფასება

მენეჯერმა უნდა გაანალიზოს, მიიღო თუ არა საჭირო ინფორმაცია და რამდენად მნიშვნელოვანია ის. მნიშვნელოვანი ინფორმაცია — ეს ისეთი ინფორმაციაა, რომელიც ადეკვატურად აღწერს გამოსაკვლევ მოვლენას და საჭიროა სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად. კონტროლის პროცესის შეფასების შემდეგ, მენეჯერმა უნდა აირჩიოს ქმედებათა სამი ალტერნატივიდან ერთ-ერთი:

- არაფერი არ მოიმოქმედოს;
- აღმოფხრას გადახრა;
- გადახედოს სტანდარტს.

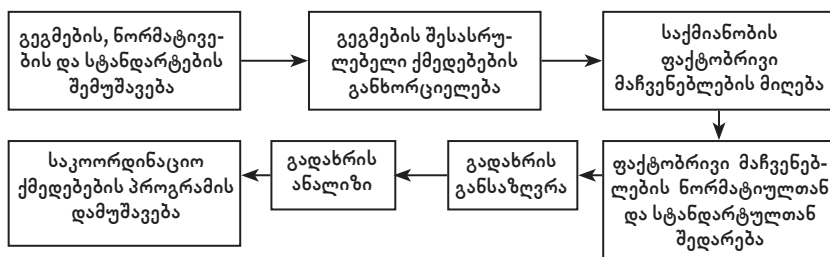
არაფერი არ მოიმოქმედოს დამახასიათებელია ისეთი მდგომარეობისთვის, რომლის დროსაც ორგანიზაციის მართვის პრო-

ცესი, სინამდვილეში, უზრუნველყოფდა მის ფუნქციონირებას გეგმის შესატყვისად.

გადახრის აღმოფხვრა მდგომარეობს სერიოზული გადახრების აღმოფხვრაში მათ კრიზისულ პრობლემებად გარდაქმნამდე. კონტროლის სისტემა, რომელიც ვერ უზრუნველყოფს ამის უზრუნველყოფას, უაზრობაა.

სტანდარტების გადახედვა. სტანდარტიდან ყველა შესამჩნევი გადახრის აღმოფხვრა არ არის საჭირო. ზოგჯერ თვითონ სტანდარტები შეიძლება აღმოჩნდეს არარეალური, ვინაიდან ისინი ეფუძნება გეგმებს, გეგმები — ეს მხოლოდ მომავლის პროგნოზია.

გეგმების გადახედვისას უნდა გადაიხედოს სტანდარტებიც. ინფორმაციული თვალსაზრისით, კონტროლის სისტემა შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც უკუკავშირის სისტემა, *ნახ. 9.1-ზე* მოცემული სახით.



ნახ. 9.1. კონტროლის ეტაპები

მოყვანილ სქემაში უკუკავშირი ასრულებს ორ ძირითად ფუნქციას:

- შეცდომების აღმოჩენა მიზნისკენ სვლისას;
- მაკორექტირებელი ზემოქმედების ინიცირება.

9.5. კონტროლის ქცევითი ასპექტები

ადამიანები წარმოადგენენ კონტროლის ელემენტებს. ამიტომ, კონტროლის პროცედურის შემუშავებისას, მენეჯერმა მხედველობაში უნდა იქონიოს ადამიანთა ქცევები. კონტროლის მთავარი პრობლემა ადამიანის საქმიანობის ეფექტურობის შეფასებაა. ეს შეფასება, უმეტეს შემთხვევაში, ეფუძნება ხელმძღვანელის პიროვნებას.

ხელმძღვანელები მხარს უჭერენ მართვის ლიბერალურ ან დემოკრატიულ სტილს, ითვალისწინებენ გასაკონტროლირებელი ღონისძიებების შესაძლო ნეგატიურ შედეგებს თანამშრომელთა ემოციებზე, ვის საქმიანობასაც აკონტროლებენ ისინი. ამიტომ, ისინი ცდილობენ კონტროლი განახორციელონ თავზე მოხვევისა და ადამიანებში შესაძლო შეცდომების წინაშე შიშის გარეშე. ამ დროს წინ წამოიწევა კონტროლის დადებითი მხარე, რომელიც გამოიხატება დაქვემდებარებულთა ნახალისებაში წარმატებულის საქმიანობისათვის.

ხელმძღვანელები ირჩევენ მართვის ავტორიტარულ სტილს, გამიზნულად აქცევენ კონტროლის პროცესს ხილულად, მიუთითებენ ხელქვეითებს, თუ მათი საქმიანობის რომელი პარამეტრები შემოწმდება. ასეთი კონტროლის ძირითადი მიზანია არა ხელქვეითთა შეცდომების გამოვლენა, არამედ მათი გაფრთხილება, ვინაიდან თუკი ეცოდინებათ, რომ მათ აკონტროლებენ, არ მიიღებენ დაუფიქრებელ გადაწყვეტილებებს და არ დაარღვევენ რომელიმე წესებს. დიდი ხნის განმავლობაში ასეთი მეთოდი ითვლებოდა ეფექტურად, მიუხედავად დიდი ხარჯებისა, რომლებიც უპირველესად ადამიანთა სტრესებსა და მწყობრიდან გამოსვლაში მდგომარეობდა. მენეჯმენტისადმი თანამედროვე მიდგომას, მიიჩნევს რა პერსონალს ოგანიზაციის მთავარ ფასეულობად, კონტროლის ასეთი სისტემის მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულება აქვს.

მთლიანობაში, შეიძლება გამოვყოთ კონტროლის ქცევითი ასპექტის ორი სახე: კონტროლზე ორიენტირებული მოქცევა და გამოუსადეგარი ინფორმაციის მიღება.

კონტროლზე ორიენტირებული მოქცევა. ეს ასპექტი მდგომარეობს იმაში, რომ დაქვემდებარებულები, როგორც წესი, აკეთებენ იმას, რისი დანახვაც მათგან უფროსობას სურს.

გამოუსადეგარი ინფორმაციის მიღება. ეს არის კონტროლის სხვა ქცევითი ასპექტი. ის მდგომარეობს იმაში, რომ კონტროლმა, შესაძლოა, ადამიანებში აღძრას ორგანიზაციისთვის გამოუსადეგარი ინფორმაციის გაცემის სურვილი. ეს დაკავშირებულია იმასთან, რომ კონტროლიზებმა არ იციან, რამდენი და როგორი რესურსი უნდა დაიხარჯოს და როგორ მიზნებს მიაღწევს ორგანიზაცია სინამდვილეში. ყველაფერმა ამან, შეიძლება მიიყვანოს იქამდე, რომ ხელიდან იქნება გაშვებული ორგანიზაციის განვითარების მნიშვნელოვანი შესაძლებლობები. მენეჯერები ეცდებიან, დაადგინონ შემცირებული მიზნები, მათი რეალური მიღწევის ალბათობის გაზრდით და ანაზღაურების მიღება შედეგების გამოყვანის პერიოდში.

ვ. ნიუმენმა მოგვცა რამდენიმე რეკომენდაცია მენეჯერებისთვის, რომლებსაც სურთ თავი აარიდონ კონტროლის არაგამიზნულ ნეგატიურ ზემოქმედებას თანამშრომელთა საქციელზე და ამგვარად აამაღლონ მისი ეფექტურობა.

- 1. გააზრებული სტანდარტების დამყარება, რომლებსაც აღიქვამენ თანამშრომლები.** ადამიანები უნდა გრძნობდნენ, რომ მათი საქმიანობის შესაფასებლად გამოყენებული სტანდარტები მართლაც სავსებით რეალურია და ობიექტურად ასახავენ მათ მუშაობას. სტანდარტები უნდა იყოს გულწრფელად მიღებული და მოწონებული ადამიანების მიერ, რომელთა საქმიანობასაც განსაზღვრავენ.

2. **ორმხრივი ურთიერთობის დამყარება.** თუ ხელქვეითს გაუჩნდა რაიმე პრობლემები კონტროლის სისტემის მიმართ, მაშინ მას უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა, ღიად იმსჯელოს მის შესახებ, არ შეშინდეს, რომ ხელმძღვანელი არ მოიწონებს ამას. მსგავსმა ურთიერთობებმა უნდა გაზარდოს იმის ალბათობა, რომ მშრომელი ზუსტად გაიგებს კონტროლის ჭეშმარიტ მიზანს.
3. **კონტროლის გადაჭარბებულობის არიდება.** ხელმძღვანელობამ არ უნდა გადატვირთოს თავისი ხელქვეითები კონტროლის სხვადასხვა ფორმებით, წინააღმდეგ შემთხვევაში ეს შთანთქავს მთელ მათ ყურადღებას, გამოიწვევს სრულ ქაოსს.
4. **ხისტი, მაგრამ მიღწევადი სტანდარტების დამყარება.** მნიშვნელოვანია ყურადღების გამახვილება მოტივაციაზე. მკაფიო და გასაგები სტანდარტი ხშირად ქმნის მოტივაციას იმიტომ, რაც გარკვევით ეუბნება მშრომელებს, თუ რას ელოდება მისგან ორგანიზაცია.
5. **ანაზღაურება სტანდარტების მიღწევის გამო.** თუკი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას უნდა, რომ თანამშრომლები მოტივირებულნი იყვნენ ორგანიზაციის ინტერესებისათვის, მან სამართლიანად უნდა აანაზღაუროს შედეგი, დადგენილი სტანდარტების მისაღწევად.

9.6. კონტროლის ეფექტურობის მახასიათებლები

იმისათვის, რომ კონტროლმა შეძლოს თავისი ფუნქციების შესრულება, ანუ, ორგანიზაციის მიზნის მიღწევა, იგი უნდა ფლობდეს რამდენიმე მნიშვნელოვან თვისებას:

1. **მას უნდა ჰქონდეს სტრატეგიული ხასიათი**, ანუ, ასახოს ორგანიზაციის საერთო პრიორიტეტები და მხარი დაუჭიროს მათ. დიდი მოცულობის ინფორმაციის ფლობა უაზრობაა, თუკი ის არ გამოიყენება შესაბამისი მაკორექტირებელი ქმედებებისთვის.
3. **საქმისადმი შესაბამისობა**. ეფექტურობისთვის კონტროლი უნდა შეესაბამებოდეს საქმიანობის გასაკონტროლებელ სახეობას. მან ობიექტურად უნდა გაზომოს და შეაფასოს ის, რაც მართლაც მნიშვნელოვანია.
4. **კონტროლის დროულობა**. დროულობა მდგომარეობს არა დიდ სისწრაფესა და მისი ჩატარების სიხშირეში, არამედ დროით ინტერვალში, გაზომვის ან შეფასების ჩატარებებს შორის, რომელიც ადეკვატურად შეესაბამება გასაკონტროლებელ მოვლენას.
5. **კონტროლის მოქნილობა**. კონტროლი უნდა იყოს მიმდინარე ცვლილებებთან შეგუებული.
6. **კონტროლის სიმარტივე**. ყველაზე ეფექტურია კონტროლი, რომელიც მარტივია იმ მიზნების გადმოსახედიდან, რომლებისთვისაც არის განკუთვნილი. ის მოითხოვს ნაკლებ ძალისხმევას და უფრო ეკონომიურია.
7. **კონტროლის ეკონომიურობა**. ნებისმიერი კონტროლი, რომელიც ღირს მეტი, ვიდრე მიზნების განხორციელებით მიღებული ეკონომია, არ აუმჯობესებს სიტუაციას და მუშაობას წარმართავს არასწორი მიმართულებით, რაც არ არის საჭირო და არაეფექტურია.

9.7. კონტროლის თანამედროვე მეთოდები

კონტროლის პროცესში გამოიყენება სხვადასხვა მეთოდები და ხერხები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან, ეფექტურად შესრულდეს სამუშაო მის ყველა ეტეპზე. კონტროლის ტრადიციულ მეთოდებთან შედარებით (დაპირაპირების მეთოდი და ფაქტორების შედარება, პროცესების კვლევის მეთოდი, დაკვირვება, გამოკითხვა და ა.შ.), დღეისათვის ორგანიზაციების მიერ ფართოდ გამოიყენება კონტროლის თანამედროვე კომპლექსური მეთოდები, რომლებიც ნახსენები იყო მენეჯმენტის ახალ კონცეფციებში (თავი 2).

უპირველესად ეს არის ბენჩმარკინგი - **ეფექტურობის შედარებითი ანალიზის** მეთოდი.

მეორე, ეს არის **ხარისხის ტოტალური კონტროლისა და ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტის** მეთოდები, რომლებიც ფლობენ კომპლექსურობას და მიზნობრივ მიდგომას მმართველი კონტროლის, როგორც მენეჯმენტის ფუნქციას.

ბენჩმარკინგი

ბენჩმარკინგის პროცესის საწყის მომენტს წარმოადგენს ორგანიზაციის პარამეტრების შედარება სხვა კომპანიების მიღწევებთან. მისი მიზნებია:

- ორგანიზაციის საქმიანობის იმ მიმართულებებისა და პარამეტრების განსაზღვრა და ანალიზი, რომლებშიც ჩამორჩება საუკეთესო კომპანიებს;
- მითითებული მიმართულებებით მუშაობისა და გამოვლენილი პარამეტრების მიმართულებით გაუმჯობესების ამოცანის დაყენება;

- შესაძლებლობების სტიმულირება და ამაღლება მაჩვენებლების გასაუმჯობესებლად და ორგანიზაციული ცვლილებების დანერგვა სხვა კომპანიების უფრო მაღალი მიღწევების ბაზაზე.

ყველაზე ხშირად ასეთი შედარება წარმოებს ორგანიზაციის ყველაზე უფრო სუსტ ადგილებზე ან იმ მიმართულებებზე, სადაც გაუმჯობესების მიღწევა უფრო სწრაფადაა შესაძლებელი. ამიტომ, მას საფუძვლად დაედება არსებული მდგომარეობის საგულდაგულო შესწავლა თვით ორგანიზაციაში და შედარებისთვის შესაფერისი ობიექტის არჩევა. ეს შეიძლება იყოს როგორც გარე ორგანიზაცია, ისე ორგანიზაციის შიდა ქვედანაყოფები.

თუ შედარება ხდებოდა გარე ორგანიზაციებთან, მაშინ აირჩეოდა ეკონომიკის ამ სექტორის ლიდერები: კონკურენტები, მომწოდებლები, მომხმარებლები და სხვა პარტნიორები, დაინტერესებულნი ერთიანი სამუშაოს ჩატარებით, გამოცდილების გაცვლით და უკეთესი შედეგების ძიებით. ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის შედარებისას, ობიექტის არჩევა შეიძლება ჩატარდეს ფილიალებს, განყოფილებებს, მომსახურების სახეობებს და ა.შ. შორის, რომლებიც ყველაზე უკეთ ასრულებენ მოცემულ სამუშაოს ან პროცესებს.

სამუშაოს შემსრულებლებს, შესაბამისად, წარმოადგენენ სპეციალისტებისგან ან ორგანიზაციის ქვედანაყოფებისგან საგანგებოდ შექმნილი გუნდები, რომლებიც მონაწილეობას იღებენ ბენჩმარკინგში. მათ შემადგენლობაში შეიძლება იყვნენ მენეჯერები, ტექნიკური ექსპერტები, გამოცდილი მუშები, არაფორმალური ლიდერები, ანუ ყველა, ვინც იცნობს პრობლემას და ფლობს შესაბამის ინფორმაციას. არც თუ იშვიათად გუნდის მუშაობაში მიიწვევენ კონსულტანტებს, რომლებიც ეხმარებიან ახალი სისტემების შემუშავებაში და ამაღლებენ მისი გამოყენების შესაძლებლობას გუნდში.

შედარების პროცესი განიხილება, როგორც ციკლი, რომელიც შედგება სამი ეტაპისგან:

- კვლევის მასშტაბების განსაზღვრა, მიდგომების გამოვლენა და შედარებისთვის პოტენციური ობიექტების არჩევა;
- ინფორმაციის შეგროვება, ინტერვიუს, ანალიზის ჩატარება და მონაცემების შედარება, წინასწარი ანგარიშის მომზადება;
- მიზნების დადგენა, მოქმედების გეგმის შემუშავება, შედეგების შეთანხმება მომიჯნავეებთან და მონიტორინგის კონტროლის პროცესში პროგრამის განხორციელება, რომელიც საშუალებას მოგვცემს, თავიდან შემოწმდეს შესაძარბელი პოზიციები.

ხარისხის ტოტალური კონტროლი და ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტი

ხარისხის ტოტალური კონტროლი ხასიათდება იმით, რომ ის მოიცავს ორგანიზაციული კონტროლის პროცესის ყველა ეტაპს და აკავშირებს კონტროლს სხვა მმართველ ფუნქციებთან — დაგეგმვასთან, ორგანიზებასა და მოტივაციასთან. ამ მეთოდის მთავარი მიზანი მდგომარეობს მასობრივ და კოორდინირებულ შეტევაში ორგანიზაციის ყველა პროცესებზე, მაღალი ხარისხის მისაღწევად და მისი უწყვეტად შენარჩუნებისთვის.

ამ მეთოდის არსი განსაზღვრულია **ვ.ა. ლაპიდუსის** მიერ. მისი პრინციპული დებულება შედგება ერთობლივი მუშაობის აუცილებლობის გაგებაში, ხარისხის გაუმჯობესებასა და მასში ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლის მოზიდვაში.

ხარისხის ტოტალური კონტროლის იდეა ორგანულად შევიდა ახალი კომპლექსური მეთოდის შემუშავებაში, რომელმაც მიიღო დასახელება **ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტი**. იგი შეიძლება

განისაზღვროს, როგორც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისადმი მიდგომა, რომელიც მიზანმიმართულია გრძელვადიან პერიოდში მაღალი ხარისხის მისაღებად და დაფუძნებულია ამ პროცესში ყველა წევრის მონაწილეობაზე.

ხარისხის მენეჯმენტისადმი უნივერსალურ მიდგომას საფუძვლად უდევს პროდუქტის ახალი, გაფართოებული ცნება, რომელიც შეიცავს მზა პროდუქციასთან ერთად, ასევე, ინტელექტუალურ პროდუქტს, გადამუშავების პროდუქტს და მომსახურებას. ამან საშუალება მოგვცა, შემუშავებული ყოფილიყო უნივერსალური სტანდარტები სხვადასხვა დარგის საწარმოებისათვის, ფირმებისა და სპეციალიზაციისთვის, რომელიც გამოიყენება სხვადასხვა ქვეყანაში. სტანდარტებმა საკმაო აღიარება მიიღო ჩვენს რეალობაშიც, თუმცა მათი პრაქტიკული გამოყენება მოითხოვს მნიშვნელოვანი ცვლილებების გატარებას არა მხოლოდ თვით წარმოებაში, არამედ მართვის სისტემაში — მის სტრუქტურაში, სტილსა და მეთოდებში, აგრეთვე, საერთო კორპორატიულ კულტურაში.

9.8. კონტროლინგი — აკონომიკური მართვის თანამედროვე სისტემა

შიდა კონტროლის ფორმასთან გარკვეულწილად მიახლოებულია **კონტროლინგის** ცნება. მიახლოებული იმდენად, რანდენადაც შიდა კონტროლის ფორმასთან უშუალოდ კონტროლინგის მიკუთვნება არ შეიძლება. თუ შევადარებთ კონტროლინგს და კონტროლს, პრინციპში კონტროლინგი ახლოსაა წინასწარ კონტროლთან.

კონტროლინგი (kontrolling) — ოპერატიული და სტრატეგიული მენეჯმენტის, აღრიცხვის, დაგეგმვის, ანალიზისა და

კონტროლის მეთოდების ერთობლიობა, ბაზრის განვითარების ხარისხობრივად ახალ ეტაპზე. კონტროლინგის სისტემაში შედის:

- დაგეგმვის სისტემის ფორმირება, კერძოდ, დახმარება საწარმოს განვითარების გეგმური პროგრამისა და მისი მიზნების განსაზღვრაში;
- ბიუჯეტის შედგენისა და დაგეგმვის სამუშაოების ხელმძღვანელობა და მათი კოორდინაცია;
- კერძო მიზნებისა და ცალკეული გეგმების გაერთიანება საწარმოს ერთ მთლიან გეგმაში;
- მონაწილეობა ანგარიშის შედგენაში, განსაკუთრებით მისი ინფორმაციული უზრუნველყოფის დაწესების ხარჯზე;
- ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის დაკმაყოფილება ინფორმაციითა და აუცილებელი ანგარიშებით;
- ფაქტობრივი მაჩვენებლების გეგმიურიდან გადახრის შესახებ სისტემატური ინფორმაციის დროული წარმოდგენა — უპირველესად, ხარჯების, შემოსავლების, ფინანსური სახსრების მდგომარეობისა და ინვესტიციების შესახებ;
- გეგმით დადგენილ პოზიციებზე ხარჯების გადამეტებისას, მაკორექტირებელი ზომების შემუშავება და წარდგენა ორგანიზაციის ხელმძღვანელებისთვის;
- დაშვებული გადახრების მიზეზების ანალიზი, ალტერნატიული გადაწყვეტილებებისა და რეკომენდაციების მომზადება შექმნილი სირთულეების აღმოსაფხვრელად;
- ორგანიზაციის ხელმძღვანელებისთვის საჭირო ანგარიშების შედგენა;
- ახალი პროექტების ეფექტურობის ანგარიშების შეფასება.

დღესდღეობით კონტროლინგი, როგორც ფირმის საქმიანობის ეკონომიკური მართვის სისტემა, ფართოდ გამოიყენება ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში. არ არსებობს არც ერთი მსხვილი ან საშუალო ორგანიზაცია, სადაც მისი ამა თუ იმ მიზნით

გამოყენება არ წარმოადგენდეს ბაზარზე წარმატების საწინდარს. სულ უფრო ხშირად ხდება მისი მოხმარება მცირე ორგანიზაციებშიც.

კონტროლინგი — ცნება შედარებით ახალია, ამიტომ სხვადასხვა ქვეყნის პრაქტიკაში სხვადასხვანაირად გამოიყენება. ინგლისში კონტროლინგი აიხსნება კომპანიის საქმიანობის შედეგების გაზომვა და მონიტორინგის პროცესი, წინასწარ განსაზღვრულ მიზნებთან, გეგმებთან, სტანდარტებთან და ბიუჯეტთან შედარებით, აგრეთვე საჭირო მაკორექტირებელი მოქმედებების მიღება. აშშ-ში ეს ტერმინი უფრო ფართო გაგებით ესმით: **controlling function**, ზოგადად, ნიშნავს მართვით საქმიანობას და კონტროლს, მიმართულს საწარმოო ოპერაციების შესრულებაზე, დადგენილი გეგმის შესაბამისად. გერმანიაში კონტროლინგი საწარმოს მოგების მართვის სისტემაა.

კონტროლინგის მიზნობრივ ამოცანას, საწარმოში მმართველი გადაწყვეტილებების მიღების, რეალიზაციის, კონტროლისა და ანალიზის ეფექტური სისტემის შექმნა წარმოადგენს.

ძირითადი ამოცანები, რომლებიც უნდა შესრულდეს:

- კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვის ოპტიმიზაცია;
- ოპერაციებისა და შედეგების აღრიცხვის ეფექტური სისტემის ორგანიზება;
- საქმიანობის დაგეგმვის, კონტროლისა და ანალიზის სისტემის დანერგვა;
- პერსონალის მოტივაციის უზრუნველყოფა კომპანიის მუშაობის ეფექტურობის ასამაღლებლად;
- კომპანიის აღრიცხვისა და მართვის სისტემის ავტომატიზაცია.

ორგანიზაციაში კონტროლინგის პოტენციალის სრულად გამოყენებისთვის აუცილებელია სამეურნეო საქმიანობის

დაგეგმვის, აღრიცხვისა და ანალიზის პროცესის გარდაქმნა თანამედროვე მოთხოვნილებების შესაბამისად. განსაკუთრებულ როლს თამაშობს სტრატეგიული დაგეგმარების დანერგვა, რომლის საფუძველზე კონტროლინგი გარდაიქმნება ფირმის წარმატებული განვითარების საშუალებად. სწორედ ამიტომ, თანამედროვე პრაქტიკაში კონტროლინგი თანდათანობით სულ უფრო ფართო გამოყენებას პოულობს.

საკონტროლო კითხვები:

1. კონტროლი, კონტროლის მიზანი და ობიექტები;
2. კონტროლის სახეები, წინასწარი კონტროლი;
3. კონტროლის სახეები. მიმდინარე კონტროლი;
4. კონტროლის სახეები. დასკვნითი კონტროლი;
5. კონტროლის პროცესი. კონტროლის ელემენტები. სტანდარტებისა და ნორმატივების შემუშავება;
6. კონტროლის პროცესი. შედეგების გაზომვა, დასაშვები გადახრების მასშტაბი;
7. კონტროლის შედეგების შესახებ ინფორმაციის შეფასება;
8. კონტროლის ქცევითი ასპექტები;
9. კონტროლის ეფექტურობის მახასიათებლები;
10. კონტროლის თანამედროვე მეთოდები. ბენჩმარკინგი;
11. ხარისხის ტოტალური კონტროლი და ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტი;
12. კონტროლინგი, როგორც ეკონომიკური მართვის თანამედროვე სისტემა.

თავი 10. კომუნიკაცია და ინფორმაცია მენეჯმენტში

როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, კოორდინაციის მთავარ ამოცანას წარმოადგენს ორგანიზაციის ყველა რგოლს შორის შეთანხმებული მუშაობის მიღწევა რაციონალური კავშირების დამყარების (კომუნიკაციის) გზით. ამასთან, ორგანიზაციაში კომუნიკაციის მთავარ ამოცანას შეადგენს **(ორგანიზაციული კომუნიკაციები)** მართვის ყველა დონეზე ხელმძღვანელებისა და მშრომელების უზრუნველყოფა მმართველი გადაწყვეტილებების მიღებისა და რეალიზაციისთვის საჭირო ინფორმაციით, რომელმაც მიიღო სახელი **მმართველი ინფორმაცია**.

კომუნიკაცია და ინფორმაცია მჭიდროდ ურთიერთდაკავშირებული ცნებებია, მაგრამ ამავე დროს ისინი რჩებიან, შესაბამისად, დამოუკიდებელ პროცესებად და ცოდნად, თავისი მახასიათებლებითა და თავისებურებებით. ამიტომ, საინტერესოა ამ ცნებების დანვრილებითი განხილვა, რაც ხელს შეუწყობას მათ უკეთეს გაგებას.

10.1. მმართველი ინფორმაცია

ინფორმაცია — ეს არის შეტყობინებები სამყაროს შესახებ (საგნებზე, ფაქტებზე, მოვლენებზე და პროცესებზე), მათი წარმოდგენის ფორმებისგან დამოუკიდებლად. ისინი არიან გარდასახვის ობიექტები (შენახვის, გადაცემის და ა.შ.) და გამოიყენებიან ქცევის გამოსამუშავებლად, მართვის პროცესებში გადაწყვეტილების მისაღებად და ა.შ.

მმართველი ინფორმაცია წარმოადგენს ცოდნის განსაკუთრებულ სახეს, სასარგებლოს პიროვნებებისთვის, რომლებიც იღე-

ბენ გადაწყვეტილებებს. ეს არის დასახული მიზნის შესაბამისად, გარკვეული ამოცანის გადასაჭრელად შეგროვებული სტრუქტურიზებული მონაცემების ერთობლიობა, რომელთაც აქვთ მნიშვნელობა.

ხელმძღვანელები იღებენ მრავალ მონაცემს, რომლებიც შეიძლება კლასიფიცირებული იყოს როგორც ინფორმაცია, მაგრამ არ გააჩნიათ მნიშვნელობა გარკვეული ამოცანის გადასაჭრელად. ინფორმაცია არა მხოლოდ შესაბამისობაში უნდა იყოს ხელმძღვანელის ამოცანებთან, არამედ ასევე:

- უხდებოდეს მისაღები პროცესების მოდელს ან შეეფერებოდეს მათ;
- იძლეოდეს საკუთარი მოდელის შემუშავების შესაძლებლობას.

ამგვარად, ინფორმაცია უნდა იყოს მნიშვნელოვანი. ის ასეთი მხოლოდ იმ შემთხვევაშია, როდესაც შეუძლია ზეგავლენა მოახდინოს გადაწყვეტილების მიღებაზე. მონაცემი, იმისათვის რომ იყოს ინფორმაციული, უნდა ფლობდეს არა მხოლოდ ჰორიზონტის გაფართოების, არამედ გადაწყვეტილებების მიღების პოტენციალსაც. ამასთან, თუ კონკრეტული ინფორმაცია ცვლის ერთი ხელმძღვანელის მიერ პრობლემის ხედვას, არ არის აუცილებელი შეცვალოს მეორის ხედვაც. სხვა სიტყვებით, ინფორმაცია უნდა იყოს შეგუებული კონკრეტულ სიტუაციასთან.

ინფორმაციის მნიშვნელობასა და ნიშანდობლიობას განსაზღვრავს, ასევე, მისი სიზუსტე, დროულობა, შემცველობა და ადეკვატურობა.

მენეჯმენტის ინფორმაციული უზრუნველყოფის არსი მდგომარეობს ინფორმაციის შეგროვების, დამუშავების, შენახვისა და გადაცემის ეფექტური სისტემის შექმნაში. ორგანიზაციაში, ინფორმაციის შესაგროვებლად, უნდა იყოს შემუშავებული ინფორმაციული სისტემა ან, როგორც მას ზოგჯერ ეძახიან, მართ-

ვის ინფორმაციული სისტემა. მისი საფუძველი მდგომარეობს იმაში, რომ მმართველი გადაწყვეტილებები შეიძლება დაყვანილი იქნას ალგორითმულ მიმდევრობამდე. ამისათვის, ხელმძღვანელის მიერ იდენტიფიცირებული პრობლემა უნდა იყოს მკაფიოდ სტრუქტურირებული.

ყველაზე ფართო გაგებით, ინფორმაცია საჭიროა გადაწყვეტილების მიღებისას, ვინაიდან ასახავს ფაქტორების მდგომარეობას და აღწერს მიმდინარე მოვლენებს. ინფორმაციის საფუძველზე ხდება მოვლენების პროგნოზირება, საქმიანობის შეთავაზებული მიმართულების შეფასება და სამოქმედო გეგმის მიღება. ასეთი ინფორმაცია იყოფა აღწერლობით და განმარტებით ინფორმაციებად.

აღწერლობითი ინფორმაცია — ეს არის საწარმოო, მოხმარების და შესყიდვების პროცესებზე თვალყურის მიდევნების შედეგად მიღებული სტატისტიკური მონაცემები. ხშირ შემთხვევაში, მათი მიღება ხდება ანგარიშგების სხვადასხვა სტატისტიკური ფორმებიდან, რომლებიც შედგენილია საქმიანობის კონტროლის ჩატარების პროცესში.

განმარტებითი ინფორმაცია — ეს არის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები სხვადასხვა ფაქტორებს შორის და ურთიერთქმედების განმარტება. მეცნიერებაში განმარტებად მიიღება პირობები, რომელთა დროსაც ზოგიერთი მოვლენა (რაიმენაირად აღწერილი) იცვლება, დაიყვანება ერთ-ერთ ცნობილ სისტემამდე ან პრინციპამდე, რომელიც ჩაითვლება ჭეშმარიტად. მაგალითად, არსებობს რაიმე საქონლის ყიდვის უამრავი მიზეზი. მყიდველთა პასუხებით შეიძლება თვალი მივადევნოთ ამ მიზეზებს. შედეგად, თავდაპირველად ჩვენ უნდა განვსაზღვროთ, რა უნდა იყოს ახსნილი (მაგალითად, ჩვენი ქცევის რომელიმე ასპექტი).

მთელი ინფორმაცია შეიძლება კლასიფიცირებულ იქნას მისი გამოყენების განსხვავებულ შესაძლებლობათა მიხედვით:

- მართვის ფუნქციონალურ-სტრუქტურული მიმართულებით (ტექნიკური, ორგანიზაციული, ეკონომიკური, სოციალური);
- მართვის პროცესში მიკუთვნებული როლით (საანგარიშო, გეგმიური, საკონტროლო);
- წარმოშობის წყაროებით (შიდა და გარე, შესასვლელი და გამოსასვლელი);
- დამუშავების ხარისხით (პირველადი — დაუმუშავებელი, მეორადი — უკვე დამუშავებული);
- უტყუარობით (უტყუარი, მცდარი);
- მიღების დროით (მუდმივი, დისკრეტული).

ასევე განასხვავებენ ინფორმაციის ორ მდგომარეობას: **სტატისტიკურს** და **დინამიკურს**. სტატისტიკური წარმოადგენს საჭირო ინფორმაციის ორგანიზაციულ შენახვას და დაგროვებას მონაცემთა ბაზაში. დინამიური — ეს არის ინფორმაციის მოძრაობა კომუნიკაციის პროცესებში კავშირის არხებით, ინფორმაციული ნაკადების სახით.

მმართველი ინფორმაციის ღირებულება შეიძლება გაიზომოს მმართველ გადაწყვეტილებებს შორის სხვაობის ექვივალენტით, რომელიც მიიღება ინფორმაციის არსებობისას და მისი არარსებობისას. ინფორმაციის ღირებულება დამოკიდებულია პრობლემის მნიშვნელობასა და მისი გადაჭის სირთულეზე. რაც უფრო მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილება, მით მეტი ინფორმაციაა საჭირო, მით მეტია მისი ღირებულება.

10.2 ორგანიზაციული კომუნიკაცია

კომუნიკაცია — ეს არის ურთიერთქმედება ადამიანებს შორის. ინფორმაციის მიმოცვლისა და მონაცემების გადაცემის პროცესი ცალკეულ ადამიანებს ან მათ ჯგუფებს შორის.

ორგანიზაციული კომუნიკაცია წარმოადგენს პროცესს, დაკავშირებულს პიროვნებათშორისო და ორგანიზაციულ ურთიერთობასთან, ინფორმაციის გადაცემასთან როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე გარე გარემოსთან ურთიერთობისას. სწორედ კომუნიკაციის მეშვეობით გადაეცემა ინფორმაცია პირებს, რომლებიც იღებენ გადაწყვეტილებებს, ხოლო ინფორმაცია გადაწყვეტილების შესახებ – მათ შემსრულებლებს. კომუნიკაციის პროცესები იძლევიან სხვადასხვა ხელმისაწვდომი წყაროებიდან (სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელებისგან, ხელქვეითებისგან, შემკვეთებისგან, მომწოდებლებისგან) შემოსული ინფორმაციის გამოყენების საშუალებას, რათა მიღებულ იქნას ოპტიმალური გადაწყვეტილება, დასახული მიზნების მისაღწევად.

კომუნიკაციის მიმართულება

კომუნიკაციური ნაკადი შეიძლება იყოს ჰორიზონტალური ან ვერტიკალური.

ვერტიკალური ნაკადები, თავის მხრივ, იყოფიან დაღმავალ და აღმავალ ნაკადებად. დაღმავალი მიმართულებისას კომუნიკაციური ნაკადი აერთიანებს, ჯგუფში ან ორგანიზაციაში, ერთ დონეს მეორესთან – უფრო დაბალ დონესთან. ის გამოიყენება ხელმძღვანელის მიერ ამოცანების დასმისთვის, სამუშაოს აღწერისთვის, პროცედურების შესახებ ინფორმირებისთვის, აღმავალი მიმართულებისას ხდება ინფორმაციის გადაადგილება შედარებით დაბალიდან შედარებით მაღალი დონისკენ. იგი გამოიყენება ხელქვეითების მიერ უკუკავშირისას ხელმძღვანელობასთან და მშრომელების აზრის ხელმძღვანელობამდე მიწოდების საშუალებად, რომლებიც მიღებულ ინფორმაციას გამოიყენებენ იმის ანალიზისთვის, თუ როგორ გააუმჯობესონ მდგომარეობა ორგანიზაციაში.

ჰორიზონტალური მიმართულება განსაზღვრავს კომუნიკაციების გამოყენებას მუშა ჯგუფის ერთი დონის წევრებს შორის, ერთი დონის ხელმძღვანელებს ან პერსონალს შორის. ეს კომუნიკაცია ხელს უწყობს დროის ეკონომიას და უზრუნველყოფს მოქმედებების კოორდინირებას. ასეთი ურთიერთობა შეიძლება იყოს როგორც ფორმალური და აუცილებელი, ისე სპონტანური.

კომუნიკაციური პროცესის ელემენტები და ეტაპები

კომუნიკაციური პროცესის ძირითადი მიზანი არის ინფორმაციის გაგების უზრუნველყოფა, რომელიც გამოხატულია შეტყობინებების გაცვლის სახით. თუმცა თვითონ ინფორმაციის გაცვლის ფაქტი არ იძლევა გაცვლაში მონაწილე ადამიანებს შორის ეფექტური ურთიერთობის გარანტიას. ინფორმაციის გაცვლის პროცესისა და მისი ეფექტურობის პირობების უკეთ გასაგებად საჭიროა წარმოდგენა ვიქონიოთ კომუნიკაციური პროცესის ელემენტებსა და ეტაპებზე.

შეიძლება გამოვყოთ პროცესში მონაწილე ოთხი საბაზო ელემენტი:

- **გამგზავნი** — პირი, რომელიც ახდენს იდეების გენერირებას ან აგროვებს ინფორმაციას და გადასცემს მას;
- **შეტყობინება** — ინფორმაცია, კოდირებული სიმბოლოების საშუალებით;
- **არხი** — ინფორმაციის გადაცემის საშუალება;
- **მიმღები** — დაინტერესებული პირი, რომლისთვისაც განკუთვნილია ინფორმაცია.

კომუნიკაცია ითვლება წარმატებულად, თუ ინფორმაციის მიმღები იგებს მის შინაარსს იმ აზრის ადექვატურად, რომელ-

იც მასში ჩადო გამომგზავნა. წინააღმდეგ შემთხვევაში ადგილი აქვს წარუმატებელ კომუნიკაციას. კომუნიკაციის წარმატებულობის შემაფერხებელ ფაქტორებს უწოდებენ კომუნიკაციურ ბარიერებს (წინააღმდეგობებს).

ინფორმაციის გაცვლისას გამომგზავნი და მიმღები გაივლიან რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ ეტაპს, რომელთა ამოცანაა — შედგეს შეტყობინება და გამოყენებული იქნას არხი მის გადასაცემად იმგვარად, რომ ორივე მხარემ გაიგოს და გაიზიაროს საწყისი მიზანი.

გამოყოფენ შემდეგ ეტაპებს:

- **იდების ჩასახვა;**
- **კოდირება და არხის არჩევა;**
- **გადაცემა;**
- **დეკოდირება.**

კომუნიკაციის ტიპოლოგია

კომუნიკაცია ორგანიზაციებში წარმოადგენს დინამიკურ პროცესს. გარკვეული კლასიფიკაციის თანახმად, მისი განხილვა შესაძლებელია, როგორც ურთიერთქმედება და პროცესი. შემოთავაზებულია კომუნიკაციის მოდელები, რომლებშიც მოქმედება ვარაუდობს ერთი მხრივ, ანუ უკუკავშირის გარეშე კომუნიკაციის პროცესს, ხოლო **ურთიერთქმედება** ვარაუდობს უკუკავშირის ელემენტის შემოტანას. მოდელში, რომელიც ვარაუდობს კომუნიკაციას, როგორც **პროცესს**, ადამიანი, ახორციელებს რა ურთიერთქმედებას გარე გარემოსთან, ერთდროულად გვევლინება მასში, როგორც ინფორმაციის წყარო და როგორც მიმღები.

თუმცა, ასეთ მიდგომას შემოაქვს სემანტიკური წინააღმდეგობა მოდელების შემოთავაზებული დასახელებების განმარტებაში,

ვინაიდან ქმედება და ურთიერთქმედება მენეჯმენტში არაფერია სხვა, თუ არა პროცესის განმარტება. ცხადია, მოდელი, რომელსაც ეწოდება პროცესი, გულისხმობს უფრო ფართო ინფორმაციულ გარემოს.

ინფორმაციის გადაცემა ხორციელდება ნიშნების სისტემის გამოყენებით. მათ სახეობებზე დამოკიდებულებით შეიძლება გამოვყოთ:

- **ვერბალური** კომუნიკაცია, ნიშნების სისტემად გამოყენებულია ლაპარაკი;
- **არავერბალური** კომუნიკაცია, სადაც გამოიყენება სხვადასხვა ნიშნების სისტემები.

კომუნიკაციის სფეროსა და მასში მონაწილე სუბიექტებზე დამოკიდებულებით კომუნიკაციები იყოფა შემდეგ ტიპებად:

- **შიდაპიროვნული;**
- **პიროვნებათშორისო;**
- **ჯგუფური;**
- **საზოგადოებრივი;**
- **შიდა ორგანიზაციული;**
- **გარე ორგანიზაციური;**
- **პიროვნული.**

შიდაპიროვნული კომუნიკაცია წარმოიშვება თვითონ ინდივიდის შიგნით. ის წარმოადგენს ინფორმაციის გამგზავნასა და მიმღებსაც, მისი აზრები და გრძნობები გამოიხატება შეტყობინებაში. უკუკავშირი არის ის, რაც ავსებს ინფორმაციას ან უარყოფს მას.

პიროვნებათშორისო კომუნიკაცია — ეს არის კავშირები ცალკეულ პიროვნებებს შორის. ისინი არ არიან შეზღუდული ზეპირი რეგლამენტით, ვრცელდებიან მის ფარგლებს გარეთ. ეს არის კომუნიკაციის ყველაზე გავრცელებული ტიპი. პიროვნებათშორის კომუნიკაციაში ადამიანები მოქმედებენ ინფორმაციის როგორც მიმღებ, ასევე გამგზავნ მხარეებად.

პიროვნებათშორისო კომუნიკაცია მმართველ საქმიანობაში გამოირჩევა განსაკუთრებულად. ეს კომუნიკაციის ისეთი ტიპია, რომლის დროსაც გამგზავნებადაც და მიმღებებადაც გამოდიან ცალკეული ინდივიდები. ინფორმაციის მიმოცვლის ამ ტიპისთვის დამახასიათებელია ურთიერთკონტაქტი ურთიერთობის სუბიექტებს შორის. აქ შესაძლებელია პარტნიორობის ცნობილი ფსიქოლოგიური სიახლოვე, თანაზიარობა, გაგება და განცდა. პიროვნებათშორისო კომუნიკაციის პროცესში მნიშვნელოვანია შეგვეძლოს შექმნილი წინააღმდეგობების გადალახვა. ერთ-ერთი წინააღმდეგობა, დაკავშირებული პიროვნებათშორისო კომუნიკაციის აღქმასთან, წარმოიქმნება გამგზავნისა და მიმღებს შორის მსჯელობებსა და დასაბუთების დროს წარმოქმნილი კონფლიქტის გამო. ადამიანები შეიძლება დაინტერესდნენ ერთი და იმავე ინფორმაციით სხვადასხვანაირად, დაგროვებული გამოცდილების შესაბამისად. შეუთანხმებლობა მსჯელობებს შორის ძირითადად შეიძლება ასევე გახდეს სემანტიკური ბარიერები, ვინაიდან სიტყვებს შეიძლება ჰქონდეთ სხვადასხვა მნიშვნელობები სხვადასხვა ადამიანებისთვის. ამიტომ, ერთი ადამიანის მიერ ფორმულირებული შეტყობინება, შესაძლებელია ერთნაირად არ იყოს ინტერპრეტირებული და ამგვარადვე გაგებული ინფორმაციის მიმღების მიერ. არავერბალური წინააღმდეგობები, მოსმენის არცოდნა და ცუდი უკუკავშირი პიროვნებათშორისო კომუნიკაციებში, ასევე, ხელს უშლიან იმის დადგენას, მიმღების მიერ მიღებული შეტყობინება მართლა აღქმულია თუ არა მასში თავდაპირველად ჩადებული აზრით.

პიროვნებათშორისო ურთიერთობების მნიშვნელოვან სპეციფიკურ თვისებას წარმოადგენს ემოციური საფუძველი, რომელიც შეიძლება განვიხილოთ როგორც კოლექტივის ფსიქოლოგიური კლიმატის ფაქტორი.

ჯგუფური კომუნიკაცია, როგორც წესი, გამოვლინდება იმ შემთხვევებში, როდესაც ადგილი აქვს ურთიერთობებს მცირე ჯგუფებში (10-12 ადამიანამდე).

მცირე ჯგუფში ყოველ ინდივიდს აქვს ერთნაირი შანსი, მონაწილეობდეს განხილვებში, შეიძლება ადვილად იქნეს გაგებული და იურთიერთქმედოს სხვებთან. ურთიერთქმედება რთულდება, თუ ჯგუფის შემადგენლობა აღემატება მონაწილეთა ოპტიმალურ რაოდენობას. მცირე ჯგუფები შედგებიან რამდენიმე ინდივიდისგან, რომლებიც გზავნიან და ღებულობენ ინფორმაციას. ამასთან დაკავშირებით, წარმოიქმნება ჯგუფში ერთმანეთის ვერგაგების დიდი ალბათობა. კავშირის არხები უფრო სტრუქტურირებულია, ვიდრე პიროვნებათშორისო ურთიერთობის დროს, თუმცა, უკუკავშირის არხების შესაძლებლობები მათთვის იგივეა, რაც პიროვნებათშორისო ურთიერთობის დროს. ხშირად ორგანიზაციებში მცირე ჯგუფებს უწოდებენ გუნდებს. გუნდების პოპულარობა ორგანიზაციებში არ ნიშნავს, რომ ისინი სასარგებლოა ნებისმიერ სიტუაციაში. ყველა მონაწილე გუნდში ყოველთვის არ მუშაობს კარგად, ზოგიერთები დამოუკიდებლად უფრო კარგად ფუნქციონირებენ.

ამგვარად, ჯგუფურ კომუნიკაციაში მოქმედებს პიროვნებათშორისო კომუნიკაციებისთვის დამახასიათებელი ყველა კანონზომიერება. ამასთან, ვლინდება კომინიკაციის ამ ტიპისთვის დამახასიათებელი თავისებურებებიც:

- ჯგუფის ხელმძღვანელობა (ლიდერობა) — პიროვნებათშორისი გავლენის პროცესები, ჯგუფის სტიმულირება, მისი გამიზვნა დავალების შესრულებაზე;
- ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი — ჯგუფისთვის მნიშვნელოვანი პრობლემების განხილვა, მისი წევრების პოზიციების გამოვლენა, საერთო ჯგუფური გადაწყვეტილების ძიება;

- ჯგუფში კომუნიკაციის სტრუქტურის ფორმირება — ჯგუფის წევრების ადგილი ჯგუფისათვის ღირებული ინფორმაციის მიღებისა და შენახვასთან ფარდობაში.

საზოგადოებრივ კომუნიკაციაში ინფორმაციის წყაროს წარმოადგენს გამომსვლელი, რომელიც გადასცემს გზავნილს აუდიტორიას (ინფორმაციის მიმღები). მასში არხები იგივეა, რაც პიროვნებათშორისო კომუნიკაციაში ან მცირე ჯგუფში. შესაძლებელია აუდიტორიაზე ვიზუალური ზემოქმედების ტექნიკური საშუალებების გამოყენებაც. უკუკავშირი საზოგადოებრივ კომუნიკაციაში შეზღუდულია, კომუნიკაციის ეს ტიპი წარმოიქმნება კრებებზე, ცერემონიებზე, პრეს-კონფერენციებზე.

შიდა ორგანიზაციული კომუნიკაციები — ეს არის კომუნიკაციები, რომლებიც მიმდინარეობს ორგანიზაციის შიგნით მის თანამშრომლებს შორის, კონკრეტული ორგანიზაციის ამოცანებისა და ინტერესების ფარგლებში. კომუნიკაციური პროცესების მსვლელობისას ორგანიზაციის შიგნით მიიღწევა შემდეგი მიზნები:

- უზრუნველყოფილია ინფორმაციული არხების შექმნა თანამშრომლებსა და სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის, რომელთა დახმარებითაც შეიქმნება ინფორმაციული გაცვლის სისტემა ორგანიზაციაში, რომლის თანამშრომლები და ხელმძღვანელობა გეგმავენ და კოორდინაციას უკეთებენ თავის საქმიანობას;
- ვითარდება და სრულყოფილი ხდება პიროვნებათშორისო ურთიერთობები, რისი წყალობითაც პერსონალი გადაიქცევა შრომისუნარიან კოლექტივად;
- უზრუნველყოფილი ხდება სრული საწარმოო პროცესებისა და ციკლების შექმნა ორგანიზაციის ამოცანების რეალიზაციისთვის;
- რეგულირდება და ოპტიმიზირდება შიდა ორგანიზაციული ნაკადები;

- იქმნება კომუნიკაციური საფუძველი გარე კავშირების ეფექტური სისტემის განვითარებისთვის.

გარე ორგანიზაციული კომუნიკაციები დაკავშირებულია ორგანიზაციის მიერ თავისი მიზნების მიღწევასთან ორგანიზაციათაშორისო ურთიერთობებში. ისინი ხორციელდება ორგანიზაციისა და გარე წარმონაქმნებს შორის, რომლებსაც ასევე მიეკუთვნებიან სახელისუფლებო, სახელმწიფო, რეგიონალური ორგანოები და საზოგადოება. ვინაიდან ყოველი ორგანიზაციის წარმატება დამოკიდებულია მის გარე გარემოზე, კომუნიკაციის ეს ტიპი მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის საქმიანობის განსახორციელებლად.

პირადული კომუნიკაციები განისაზღვრება, როგორც ინფორმაციის შემთხვევითი გაცვლა ადამიანებს შორის მათი შეხვედრისას. მართალია, პირადული კომუნიკაცია არ წარმოადგენს პირდაპირ ორგანიზაციის მიზნების ნაწილს, მაგრამ მიუხედავად ამისა, ის არანაკლებ მნიშვნელოვანია.

როგორც კვლევები აჩვენებს, მენეჯერი თავისი სამუშაო დროის დიდ ნაწილს ხარჯავს კომუნიკაციებზე, ანუ, ინფორმაციის გაცვლაზე. ამ კავშირების ხასიათი შეიძლება იყოს სულ სხვადასხვანაირი, რადგან იგი დამოკიდებულია მაკოორდინირებელ პროცესებზე. ყველაზე ხშირად გამოიყენება სხდომები, დოკუმენტები, ანგარიშები, სამსახურებრივი ჩანაწერები, კომპიუტერული და სატელეფონო კავშირი, რადიო- და ტელესაშუალებები. კავშირის ამ და სხვა ფორმების დახმარებით დამყარდება ურთიერთქმედება ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის, განხორციელდება რესურსებით მანეჟირება, უზრუნველყოფილი ხდება მართვის პროცესის ყველა სტადიის შეთანხმებულობა (დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციის და კონტროლის ფუნქციები), აგრეთვე ხელმძღვანელების ქმედებები.

სწორედ იმიტომ, რომ ინფორმაციის გაცვლის პროცესი მიმდინარეობს მმართველი საქმიანობის ყველა ძირითად სახეობაში,

ჩვენ კომუნიკაციას ვეძახით დამაკავშირებელ რგოლს. ეს ნიშნავს, რომ მენეჯერებისა და ორგანიზაციის წარმატებისთვის, მათი საქმიანობის კოორდინირებისთვის აუცილებელია ეფექტური კომუნიკაციები. არაეფექტური კომუნიკაციები, მაგალითად, დროში და ხარისხში, არ იძლევიან არც ადამიანთა, ჯგუფებისა და ორგანიზაციების საქმიანობის ეფექტური კოორდინაციის განხორციელების საშუალებას და არც მართვის ფუნქციის შესრულების საშუალებას.

10.3. ინფორმაციული და კომუნიკაციური ტექნოლოგიები თანამედროვე მენეჯმენტში

მენეჯმენტის გარდაქმნისა და მისი რადიკალური სრულყოფის, თანამედროვე პირობებთან შეგუების მთავარი მიმართულება გახდა უახლესი კომპიუტერული და სატელეკომუნიკაციო ტექნიკის მასობრივი გამოყენება, მის საფუძველზე მაღალეფექტური საინფორმაციო-მმართველი ტექნოლოგიების ფორმირება. გამოყენებითი ინფორმაციული საშუალებები და მეთოდები გამოიყენება მენეჯმენტსა და მარკეტინგში. ახალი ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და საკომუნიკაციო საშუალებების დანერგვა, დაფუძნებული კომპიუტერულ ტექნიკაზე, მოითხოვს მენეჯმენტის, მისი რეგლამენტის, საკადრო პოტენციალის, დოკუმენტაციის სისტემის, ინფორმაციის ფიქსირებისა და გადაცემის ორგანიზაციული სტრუქტურების რადიკალურ ცვლილებას. ინფორმაციის ორგანიზების თანამედროვე ფორმები უზრუნველყოფენ ახალ გარემოს მართვის ობიექტებისთვის.

ამასთან დაკავშირებით წარმოიშვა ისეთი ახალი ორგანიზაციული რესურსის მართვის აუცილებლობა, როგორიცაა ინფორმაცია. ასეთმა მართვამ მიიღო სახელი **საინფორმაციო მენეჯმენ-**

ტი. სწორედ ის უზრუნველყოფს ორგანიზაციის საინფორმაციო სისტემის სრულ მართვას მენეჯმენტის დინამიკურ სისტემაში. საინფორმაციო მენეჯმენტის დანერგვა მნიშვნელოვნად ამართივებს ორგანიზაციების მიერ სხვადასხვა საინფორმაციო რესურსების გამოყენებას. საინფორმაციო მენეჯმენტის განვითარება დაკავშირებულია მონაცემებისა და ცოდნის დამუშავების სისტემის ორგანიზებასთან, მათ თანმიმდევრულ განვითარებასთან მართვის ავტომატიზებული, ინტეგრირებული სისტემების დონემდე, რომელიც მოიცავს ვერტიკალურად და ჰორიზონტალურად წარმოებისა და პროდუქციის გასაღების ყველა დონეს და რგოლს.

საინფორმაციო მენეჯმენტი საშუალებას აძლევს მენეჯერებს და სპეციალისტებს, გადანყვეტილებები მიიღონ არა მხოლოდ საკუთარი გამოცდილების, ინტუიციის, ცოდნის საფუძველზე, არამედ გარკვეულწილად თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების ახალ შესაძლებლობებზე და, შესაბამისად, უფრო რთულ საინფორმაციო ბაზაზე დაყრდნობით, ვიდრე წინათ.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების ზემოქმედებით მენეჯმენტში წარმოიშვა და ვითარდება ისეთი ტენდენციები, როგორიცაა:

- ახალი ბიზნეს-მოდელების წარმოქმნა და განვითარება, ვირტუალური ეკონომიკის შექმნა;
- ყველა ბიზნეს-ფუნქციის ერთ მოდელში ინტეგრაცია, რომელსაც შეუძლია იყოს წარმოდგენილი ელექტრონული სახით;
- სხვადასხვა ტექნოლოგიებისა და ცოდნის კონვერგენცია და ჰიბრიდიზაცია, რასაც მიყვავართ ტექნოლოგიისა და წარმოების კომპლექსურობის გაზრდისკენ, მართვის გართულებისკენ;
- შრომის დაყოფა მმართველი ფუნქციის დონეზე, ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ, რომელიც მდგომარეობს

მართვის ფუნქციების გადაცემაში ერთი ორგანიზაციიდან რამდენიმე სხვა ორგანიზაციაში;

- ტექნოლოგიურ და სანარმოო დონეზე სპეციალიზაციის პროცესების გაძლიერება, რამაც მიგვიყვანა ორგანიზაციების მიერ ქსელების, ტექნოლოგიური ჯაჭვების შექმნამდე;

ცვლილებების სიჩქარის შესაბამისად იზრდება ასევე აქტუალური, მართვისთვის საჭირო ინფორმაციის დროულად მიღების მოთხოვნილებაც. ამის წყალობით გაჩნდა ვირტუალური ორგანიზაციების შემსწავლელი უახლესი ორგანიზაციული სქემები, სწავლების ორგანიზაციები, ორგანიზაცია საზღვრებს გარეშე და ა.შ. მსგავს სიტუაციას მივყავართ ორგანიზაციაში საინფორმაციო სისტემის როლის გაძლიერებისკენ, აგრეთვე მოითხოვს, რომ საინფორმაციო სისტემა იყოს ყველაზე თანამედროვე.

შეიცვალა ასევე თვითონ ინფორმაციის როლიც. ინფორმაცია გახდა სტრატეგიული რესურსი, რომელიც უზრუნველყოფს კონკურენტულ უპირატესობას. თანამედროვე შეხედულებების თანახმად, საინფორმაციო სისტემები სულ უფრო დიდ როლს ითამაშებენ ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში. ეს წამოაყენებს ახალ მოთხოვნებს საინფორმაციო სისტემებისა და მათი ფუნქციებისადმი.

საინფორმაციო სისტემები არა მხოლოდ ინსტრუმენტია, რომელიც უზრუნველყოფს შიდა ინფორმაციის დამუშავებას, მან უნდა წარმოქმნას ინსტრუმენტები და მომსახურება, დაფუძნებული ინფორმაციებზე, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის კონკურენტულ უპირატესობას ბაზარზე. ადგილი აქვს ქაღალდის მატარებლებიდან ინტერაქტიულ ქსელებზე გადასვლას. დღეისათვის კომპიუტერული ქსელები დომინირებენ ინფორმაციულ სფეროში. გამოთვლითი სისტემების გამოყენებას მივყავართ საქონლითა და მომსახურებით ვაჭრობის მეთოდები-

სა და ხერხების, მართვის მეთოდების, სამუშაო ადგილების ორგანიზების ფორმების სწრაფი ცვლილებებისკენ.

დღეისათვის ძნელია სრულად შეფასდეს ამ ტექნოლოგიების პროგრესი. ვითარდება არსებული და იქმნება ახალი საინფორმაციო ტექნოლოგიები. ამიტომ, მენეჯერსაც და შემსრულებელსაც უნდა ესმოდეს საინფორმაციო ტექნოლოგიების ძირითადი კონცეფციები და გამოყენების მეთოდები და შეეძლოთ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება მათი გამოყენებით. ამ ტექნოლოგიების სფეროში მენეჯერის პასუხისმგებლობას წარმოადგენს — ფლობდეს საინფორმაციო გარემოში კერძო მუშაობის ტექნიკას და სწორი სტარტეგიული გადაწყვეტილებების მიღების უნარს ორგანიზაციის საინფორმაციო სისტემის განვითარებისთვის. უნდა იცოდეს ინფორმაციის მართვა და საკუთარი საქმის გაუმჯობესება მისი სწორი გამოყენებით, მუშაობის ეფექტურობისა და მართვის ხარისხის ასამაღლებლად. წარმატებული ორგანიზაციების უმრავლესობა ამას აკეთებს ავტომატიზებული საინფორმაციო ტექნოლოგიების დახმარებით.

საინფორმაციო სისტემის ზემოქმედებით ორგანიზაციაში მიმდინარეობს მისი სტრუქტურისა და ძალაუფლების განაწილების ფორმების ცვლილება, ფორმირდება სხვანაირი პოლიტიკა, კულტურა და ა.შ. ორგანიზაციის ზემოქმედება საინფორმაციო სისტემაზე შედგება ორგანიზაციულ სტრუქტურაში საინფორმაციო სისტემის ადგილის, საინფორმაციო სისტემის მართვის წესებისა და ფორმების განსაზღვრაში და ა.შ. საინფორმაციო სისტემები ხდებიან სულ უფრო ძვირადღირებული და კარნახობენ თავის სპეციფიკურ პირობებს ბიზნესის წარმოებაში, რაც იწვევს ახალი პრობლემების წარმოქმნას, რომლებიც აუცილებლად უნდა გადაიჭრას, რათა ამოვიდოთ მაქსიმალური სარგებელი საინფორმაციო ტექნოლოგიების პოტენციური უპირატესობებიდან.

ინფორმაციის მოცულობებმა განაპირობეს მათთან მუშაობის ახალი ტექნოლოგიების, კავშირის ახალი საშუალებების გაჩენა, როგორც კომპიუტერული ქსელები, ინტერნეტის ჩათვლით, ელექტრონული და ხმოვანი ფოსტა და ა.შ. შესაბამისად, სხვანაირი გახდა ორგანიზაციაში სამუშაო ადგილებიც. საინფორმაციო ტექნოლოგიების სრულყოფას შეუძლია საქმიანი ურთიერთობის ეფექტურობის როგორც გაზრდა, ასევე შემცირება. ამიტომ, მენეჯერმა ნორმალური მუშაობის უზრუნველსაყოფად მხარი უნდა დაუჭიროს ეფექტური კომუნიკაციების წესებს.

ამგვარად, საინფორმაციო ტექნოლოგიების, კავშირის ახალი საშუალებების განვითარებამ მათ საფუძველზე, რადიკალურად შეცვალა კომუნიკაციის და ორგანიზაციის თანამშრომლებს შორის ინფორმაციის გაცვლის ხერხები. ასე მაგალითად, მან საშუალება მოგვცა, მნიშვნელოვნად გაფართოვდეს მენეჯერის შესაძლებლობები, თვალი ადევნოს ჯგუფების ან ცალკეული თანამშრომლების შრომით წარმადობას; ამაღლდეს მმართველი გადწყვეტილებების მიღებისა და ინფორმაციის მიმოცვლის სიჩქარე.

საკონტროლო კითხვები

- მმართველი ინფორმაცია;
- ინფორმაციის კლასიფიკაცია;
- ორგანიზაციული კომუნიკაცია;
- კომუნიკაციის მიმართულებები;
- კომუნიკაციური პროცესის ელემენტები და ეტაპები;
- კომუნიკაციის ტიპოლოგია;
- საინფორმაციო და კომუნიკაციური ტექნოლოგიების განვითარება თანამედროვე მენეჯმენტში.

თავი 11. მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება

11.1. გადაწყვეტილების მიღების და პროგნოზირების მეთოდები

მმართველი გადაწყვეტილების მიღების ნებისმიერი მეთოდი პრაქტიკულად შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მოდელირების ნაირსახეობა. თუმცა, ტერმინი — **მოდელირება**, ჩვეულებრივ, მიეკუთვნება ზემოთ აღწერილ საერთო ხასიათის მეთოდებს. ამავდროულად, არის რიგი მეთოდები, რომლებსაც შეუძლიათ დახმარების გაწევა დასაბუთებული გადაწყვეტილების ძიებაში. მათ მიეკუთვნებიან საგადასახადო მატრიცა, გადაწყვეტილებების ხე და სცენარების მეთოდი.

საგადასახადო მატრიცა — ეს არის სტიტისტიკურ გადაწყვეტილებათა თეორიის ერთ-ერთი მეთოდი, რომელიც დამხმარეა რამდენიმე ვარიანტიდან ერთ-ერთის არჩევაში. საგადასახადო მატრიცა სასარგებლოა, როდესაც:

- არსებობს არჩევისთვის ალტერნატივების ან სტრატეგიების შეზღუდული რაოდენობა;
- ცნობილია მოვლენის დადგომის ალბათობა;
- მიღებული გადაწყვეტილების შედეგები იმაზეა დამოკიდებული, თუ როგორი გადაწყვეტილებაა მიღებული და როგორ მოვლენებს აქვს ადგილი.

ალბათობა — მოვლენის დადგომის შესაძლებლობის კოეფიციენტი. ალბათობის კოეფიციენტი ვარირებს 1-დან (როდესაც მოვლენა მოხდება) 0-მდე (როდესაც მოვლენა არ მოხდება). ალბათობა შეიძლება იყოს ობიექტური და სუბიექტური. ობიექტური ალბათობა დაფუძნებულია წინა გამოცდილებაზე, ანუ, მსგავსი

მოვლენები ხდებოდა წინათ, არსებობს სტრატეგიული მონაცემები მისი განსაზღვრისთვის. როდესაც შეუძლებელია ალბათობის შეფასება, არ არის წვდომა უტყუარ ინფორმაციასთან, მაშინ სუბიექტური ალბათობა გათვლებისა და წინადადებების საფუძველზე დგინდება.

გაურკვევლობის პირობებში მენეჯერს გადაწყვეტილების მიღებისას შეუძლია იხელმძღვანელოს შემდეგი მეთოდოლოგიით:

ლაპლასის კრიტერიუმი ვარაუდობს, რომ არ არსებობს გამართლებული მიზეზი, ვივარაუდოთ, რომ ერთ მოვლენას დადგომის უფრო მეტი ალბათობა აქვს, ვიდრე მეორეს. ამ შემთხვევაში მენეჯერები უშვებენ ყოველი ალტერნატიული მოვლენის დადგომის ერთნაირ ალბათობას, შემდეგ ირჩევენ ვარიანტს, რომელსაც აქვს უფრო დიდი ღირებულების მოლოდინი.

ოპტიმიზაციის კრიტერიუმი დაფუძნებულია ვარაუდზე, რომ მოხდება ყველაზე უარესი. ამ შემთხვევაში აირჩევა უკეთესის მოლოდინის ვარიანტი, ნაკლებად არახელსაყრელ პირობებში, ანუ, ის, რაც მოიტანს ყველაზე ნაკლებ დანაკარგს.

ოპტიმიზმის კრიტერიუმი ეფუძნება საუკეთესო ვარიანტის არჩევას მოგების მაქსიმიზაციის პრინციპით.

გადაწყვეტილებათა ხე

გადაწყვეტილებათა ხე წარმოადგენს გრაფიკულ მოდელს, სადაც გამოისახება ნაბიჯები, რომლებიც უნდა იქნას განხილული, სხვადასხვა ალტერნატივების შეფასებისას. გადაწყვეტილების ხე იძლევა იმის აღქმის შესაძლებლობას, თუ რა შედეგამდე მიგვიყვანს არჩეული გადაწყვეტილება. ამისათვის აუცილებელია შემდეგი ინფორმაცია:

- შესაძლებელი მოქმედებები;
- მოვლენის დადგენის ალბათობა;
- შესაძლო მოვლენების გადაჭრით მოსალოდნელი ეფექტი.

ხის მეშვეობით გრაფიკულად გამოსახება ალტერნატიული გზები, გაითვლება ყოველი მოქმედების მოსალოდნელი ღირებულება, რომლის საფუძველზეც მიიღება გადაწყვეტილება. მოსალოდნელი ღირებულება უდრის მოვლენის პირობითი ღირებულებისა და მოვლენის დადგომის ალბათობის ნამრავლს.

სცენარების მეთოდი

სცენარების მეთოდი ვარაუდობს სცენარების შემუშავების ტექნოლოგიის შექმნას, რომლებიც უზრუნველყოფენ ეფექტური გადაწყვეტილების შემუშავების შედარებით მაღალ ალბათობას იმ სიტუაციებში, როდესაც ეს შესაძლებელია, და მოსალოდნელი დანაკარგების მინიმუმამდე დაყვანის შედარებით დიდ ალბათობას იმ სიტუაციებში, როდესაც დანაკარგები გარდაუვალია. გაანალიზებული სიტუაციის განვითარების სცენარი, რომელსაც შეიმუშავენ სპეციალისტები, საშუალებას გვაძლევს, ალბათობის ამა თუ იმ დონით განვსაზღვროთ განვითარების შესაძლო ტენდენციები და განვსაზღვროთ ურთიერთკავშირების მოქმედ ფაქტორებს შორის შესაძლო მდგომარეობის სურათი. პროფესიონალურად შემუშავებული სცენარები საშუალებას იძლევიან უფრო სრულად და გასაგებად განისაზღვროს სიტუაციის განვითარების პერსპექტივები, როგორც მმართველი ზემოქმედებისას, ისე მათი არ არსებობისას, აგრეთვე დროულად შეიგრძოს საფრთხეები, რომლებიც შეიძლება იყოს წარუმატებელი მმართველი მოქმედებების ან მოვლენის არახელსაყრელი განვითარების შედეგად.

მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხის ასამაღლებლად დიდი მნიშვნელობა აქვს პროგნოზირებას, მის რაოდენობრივ და ხარისხობრივ მეთოდებს.

პროგნოზირების რაოდენობრივი მეთოდები

მათი გამოყენება შესაძლებელია პროგნოზირებისთვის მაშინ, როდესაც ორგანიზაციის საქმიანობას ადრე ჰქონდა განსაზღვრული ტენდენციები, რომლებიც აუცილებლად უნდა გაგრძელდეს მომავალში, ხოლო პროგნოზირების განსახილველ პერიოდში ტენდენციების გამოსავლენი ინფორმაცია არასაკმარისია.

ასეთი პროგნოზირების ერთ-ერთ მეთოდს წარმოადგენს **დროითი რიგების ანალიზი**. ის დაფუძნებულია იმის დაშვებაზე, რომ წარსულის კანონზომიერებებზე შესაძლებელია მომავლის პროგნოზირება. ეს მეთოდი გამოავლენს წარსულის ტენდენციებს და ახდენს პროექტირებას მომავალში.

მიზეზობრივ-საგამოძიებო მეთოდი მიიღება რამდენიმე უცნობის არსებობის სიტუაციებში. ეს არის სტატისტიკური დამოკიდებულების კვლევა განსახილველ ფაქტორებს და სხვა ცვლადებს შორის.

პროგნოზირების ხარისხობრივი მეთოდები

როგორც ზემოთ იყო მითითებული, პროგნოზირების რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებისთვის საჭიროა ინფორმაციის ფლობა, რომელიც საკმარისი იქნება ცვლადებს შორის ტენდენციების ან სტატისტიკურად უტყუარი დამოკიდებულებების გამოსავლენად. როდესაც ინფორმაციის რაოდენობა არასაკმარის

სია ან როდესაც რაოდენობრივი მოდელის მიღება დაკავშირებულია მაღალ დანახარჯებთან, ხელმძღვანელობამ შეიძლება მიმართოს პროგნოზირების ხარისხობრივ მოდელებს. ამასთან, მომავლის პროგნოზირება განხორციელდება ექსპერტების მიერ, რომლებსაც მიმართავენ დასახმარებლად.

ხარისხობრივი პროგნოზირების ყველაზე გავრცელებული ოთხი მეთოდი არის ჟიურის აზრი, რეალიზატორების აზრთა ერთობლიობა, მომხმარებლის მოლოდინის მოდელი და ექსპერტული შეფასების მოდელი (დელფის მეთოდი).

ჟიურის აზრი. მისი არსი მდგომარეობს ამ სფეროში ექსპერტების აზრების გაერთიანებასა და შეჯერებაში.

რეალიზატორთა ინფორმაციის კვლევის მეთოდი. ეს მეთოდი გამოიყენება, როდესაც სავაჭრო აგენტები, თავისი გამოცდილების საფუძველზე, წინასწარმეტყველებენ მოთხოვნილებას განსაზღვრულ მიზნობრივ ბაზარზე.

მოლოდინის მოდელი. იგი დაფუძნებულია მომხმარებლების გამოკითხვაზე და მათი აზრების განზოგადებაზე.

დელფის მეთოდი. მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ექსპერტები შეავსებენ სპეციალურ კითხვარებს განსახილველ პრობლემაზე. ყოველი მათგანი ინდივიდუალურად აფორმირებს თავის პროგნოზს. შემდეგ ეს პროგნოზები გადაეცემა განსჯაში მონაწილე ყველა ექსპერტს. ისინი გაეცნობიან კოლეგების აზრს და შეუძლიათ თავიანთი წინა პროგნოზების კორექტირება ახალი ინფორმაციის ან იდეების ბაზაზე. ეს პროცედურა განმეორდება სამი-ოთხჯერ, სანამ საბოლოო ჯამში, ყველა ექსპერტი არ მივა ერთიან აზრამდე.

11.2. მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება

როგორც მმართველი გადაწყვეტილებების ფორმირებისა და მიღების განხილული საკითხების კომპლექსიდან გამომდინარეობს, მთელი ეს პროცესი ექვემდებარება მისაღები გადაწყვეტილებების, მმართველი პროცესების შედეგებთან ადეკვატურობის უზრუნველყოფას. ეს მიიღწევა მოდელირების სხვადასხვა მეთოდების გამოყენების, გადაწყვეტილების მიღებისა და პროგნოზირების ხარჯზე.

თუმცა, იმის გამო, რომ მხოლოდ მცირე რაოდენობის მმართველი გადაწყვეტილებების მიღება ხდება გარკვეულობის პირობებში, მათი უმრავლესობა ალბათურია, ასეთ გადაწყვეტილებებს ძირითადად მიეკუთვნებიან გადაწყვეტილებები, რომლებიც მიღებულია რისკისა და გაურკვევლობის პირობებში.

ხელმძღვანელობა ვალდებულია, გაითვალისწინოს რისკის დონე მნიშვნელოვან ფაქტორად. არსებობს ორგანიზაციის მიერ ადეკვატური ინფორმაციის მიღების რამდენიმე ხერხი, რომლებიც საშუალებას იძლევიან, რისკი ობიექტურად იყოს გათვლილი. როდესაც გარე ინფორმაცია მიუღწეველია, ორგანიზაციას მისი მიღება შეუძლია თავისი ძალებით, კვლევების ჩატარებით. ალბათობა გაირკვევა ობიექტურად, თუკი შემოვა საკმარისი ინფორმაცია იმისთვის, რომ პროგნოზი აღმოჩნდეს სტატისტიკურად სარწმუნო.

რაც შემთხვევებში ორგანიზაცია არ ფლობს საკმარის ინფორმაციას შესაძლო მოვლენების ალბათობის ობიექტური შეფასებისთვის. ასეთ სიტუაციაში ხელმძღვანელებს ეხმარება გამოცდილება, რომელიც აჩვენებს, თუ რა შეიძლება მოხდეს უდიდესი ალბათობით.

ანალიზი და გადაწყვეტილების მიღება რისკის პირობებში პრაქტიკაში შედარებით ხშირად გვხვდება. აქ გამოიყენება ალ-

ბათური გამოსავალი, რომელიც ვარაუდობს შესაძლო გამოსავლებს და მათზე ალბათობის მინიჭებას. ამასთან, საწყის მასალე-
ბად იღებენ:

- ცნობილ ტიპურ სიტუაციებს;
- ალბათობების წინა განაწილებებს;
- სუბიექტურ შეფასებებს, გაკეთებულს დამოუკიდებლად ან ექსპერტების ჯგუფის ჩაბმით.

გადაწყვეტილებები გაურკვევლობის პირობებში მიიღება, როდესაც შეუძლებელია პოტენციური შედეგების შეფასება. ამას ადგილი უნდა ჰქონდეს როდესაც აღრიცხვის მომთხოვნი ფაქტე-
ბი იმდენად ახალი და რთულია, რომ მათ შესახებ შეუძლებელია საკმარისად ადეკვატური ინფორმაციის მიღება. შედეგად, გარკვეუ-
ლი შედეგების ალბათობის წინასწარმეტყველება შეუძლებელია უტყუარობის საკმარისი დონით.

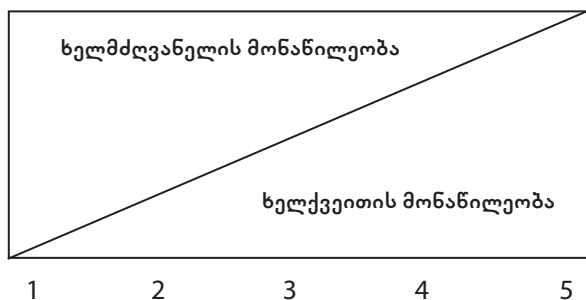
გაურკვევლობა დამახასიათებელია ზოგიერთი გადაწყვეტი-
ლებისთვის, რომლებიც მისაღებია სწრაფად ცვალებად პირობებ-
ში. გაურკვევლობისას, ხელმძღვანელს შეუძლია გამოიყენოს ორი ძირითადი შესაძლებლობა. ის ეცდება, მიიღოს დამატებითი ადე-
კვატური ინფორმაცია და კიდევ ერთხელ გააანალიზოს პრობ-
ლემა. ამით ხშირად შესაძლებელი ხდება, შემცირდეს პრობლემის სიახლე და სირთულე. ხელმძღვანელი შეუთავსებს ამ დამატებით ინფორმაციას და ანალიზს დაგროვებულ გამოცდილებას და გან-
სჯის, რათა რიგ შედეგებს მიენიჭოს სუბიექტური ან სავარაუდო ალბათობა. ეს აუცილებელია, როდესაც დამატებითი ინფორმა-
ციის შეგროვებაზე დრო არასაკმარისია ან დანახარჯები მასზე ძა-
ლიან დიდია. დროით და ინფორმაციულ შეზღუდვებს დიდი მნიშ-
ვნელობა აქვს მმართველი გადაწყვეტილებების მიღების დროს.

მისაღებ მმართველ გადაწყვეტილებებში, მოვლენების გან-
ვითარების მსვლელობისა და შესაძლო შედეგების შედარებით ალბათური შეფასებისთვის ფართოდ გამოიყენება სცენარების მეთოდი და პროგნოზირების მეთოდი.

11.3. გადაწყვეტილებების მიღების სტილები.

მონაწილეთა რაოდენობის მიხედვით, რომლებიც იღებენ გადაწყვეტილებებს, განასხვავებენ ინდივიდუალურ, კოლექტიურ და კოლეგიალურ სტილებს. ამერიკელმა მეცნიერებმა **ვ. ვრუმმა** და **ფ. იეტონმა** გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ხელმძღვანელებისა და ხელქვეითთა მონაწილეობის დონის მიხედვით განსაზღვრეს 5 სტილი (ნახ. 11.1):

- ხელმძღვანელი ერთპიროვნულად იღებს გადაწყვეტილებას;
- ხელმძღვანელი გადაწყვეტილების მიღების შესახებ ინფორმაციას აწვდის და პასუხობს კითხვებს;
- ხელმძღვანელი წარადგენს გადაწყვეტილების პროექტს და ითხოვს შესაძლო დამატებების შეტანას;
- ხელმძღვანელი ახდენს პრობლემის ფორმირებას და ისმენს შესაძლო გადაწყვეტილებების ვარიანტებს;
- ხელმძღვანელი ახდენს პრობლემის ფორმირებას, კოლექტივთან ერთად წამოაყენებს ვარიანტებს და მიიღება გადაწყვეტილება.



ნახ. 11.1. გადაწყვეტილების მიღების სტილები

ჯგუფურ (კოლეგიალური, კოლექტიური) გადაწყვეტილებას **ინდივიდუალურთან** შედარებით აქვს რიგი უპირატესობები:

- გადაწყვეტილების ჯგუფურად მიღების უნარი უფრო მაღალია, რადგან ჯგუფის ინტელექტუალური რესურსი მეტია, პრობლემა აღიქმება ფართოდ და ყოველმხრივ, ჯგუფს შეუძლია პრობლემის გადაჭრის უკეთესი ვარიანტის პოვნა;
- პრობლემის შესახებ კოლექტიური მსჯელობისას მათ მიერ, ვინც განახორციელებს გადაწყვეტილებას, მცირდება ცვლილებების წინააღმდეგობა, იზრდება ჯგუფის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზაციის ენთუზიაზმი.

მათ უარყოფით მხარეებად შეიძლება გამოვყოთ გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო დროის გაზრდა, ვინაიდან საჭიროა ყველას აზრის მოსმენა.

თავი 12. მენეჯმენტის ინოვაციური პოტენციალი. მენეჯმენტის პროფესიონალიზაცია

12.1. მენეჯმენტის ინოვაციური პოტენციალის ცნება და მისი შინაარსი

ინოვაციები — ეს ცვლილებაა, რომელიც ამაღლებს მართვის ეფექტურობას და განსაზღვრავს ოგანიზაციის განვითარებას, ამაგრებს მის პოზიციებს. ეს ცვლილებები არის დაგეგმილი და შემუშავებული, რეალიზებადი და რეალიზებული.

ინოვაციები — ახალშემოღებულია ტექნიკის, ტექნოლოგიის სფეროში, შრომის ორგანიზებაში ან მართვაში, დაფუძნებული მეცნიერების მიღწევებზე და მოწინავე გამოცდილებაზე. ის უზრუნველყოფს საწარმოო სისტემის ან პროდუქციის ხარისხის ეფექტურობის ხარისხობრივ ამაღლებას. ამასთან, **ინოვაციას წარმოადგენს არა ყველა სიახლე, არამედ მხოლოდ ისეთი, რომელიც მნიშვნელოვნად ამაღლებს მოქმედი სისტემის ეფექტურობას.**

თანამედროვე მენეჯმენტი უნდა იყოს ინოვაციური ტიპის მენეჯმენტი, ანუ, ფლობდეს გარკვეულ ინოვაციურ პოტენციალს.

მენეჯმენტის ინოვაციური პოტენციალი — ეს არის უნარი და შესაძლებლობა, დაინახოს სიახლისა და ინოვაციური ტიპის ცვლილებები, დააპროექტოს ახლადწარმონაქმნები და წარმატებით მოახდინოს მათი რეალიზაცია მართვის პრაქტიკაში.

ორგანიზაციის ინოვაციური პოტენციალი — ეს არის მისი მზადყოფნის პოტენციალი, შეასრულოს დავალებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ დასახული ინოვაციური მიზნის მიღწევას, ანუ, მზადყოფნის ხარისხი ინოვაციური პროექტის რეალიზაციისთვის

ანდა ინოვაციური გარდაქმნების პროგრამებისა და ინოვაციების დანერგვისთვის.

სხვადასხვა ორგანიზაციები ფლობენ სხვადასხვა ინოვაციურ პოტენციალს. ეს შესაძლებელია იყოს დაბალი ამ მაღალი. დაბალი ინოვაციური პოტენციალი ახასიათებს მართვის კონსერვატიზმს, შიშს ცვლილებისადმი, რეფორმებისადმი, მოდერნიზაციისადმი. მენეჯმენტის მაღალი ინოვაციური პოტენციალისას მართვის პროცესებში ადგილი აქვს ორგანიზაციული გარდაქმნების ინიციატივის წახალისებას, მიმდინარეობს მართვის ეფექტურობის რეგულარული შეფასება ან მართვის ხარისხის მონიტორინგი. კვლევის ფუნქციას აქვს აშკარა პრიორიტეტი, კოლექტივში დასადგურებულია შემოქმედების, ძიების, განვითარების ატმოსფერო.

ინოვაციური პოტენციალის გაზრდა წარმოადგენს თანამედროვე მენეჯმენტის განვითარების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ტენდენციას. ამ პოტენციალის გაზრდა ასახავს თანამედროვე მართვის რეალურ და ობიექტურ მოთხოვნილებებს.

მეცნიერულ-ტექნიკურ და სოციალურ-ეკონომიკურ სფეროებში შეიმჩნევა განვითარების ტენდენცია, დროის შემჭიდროვება, რაოდენობრივი და მრავალფეროვანი ცვლილებები, რომლებიც ახასიათებენ ორგანიზაციის ფუნქციონირების პირობებს. მართვა უნდა ეწეოდეს ცვლილებებს, რომლებიც რეალურად ხდება სინამდვილეში. მართვის იმ ცვლილებებთან ასეთი შესაბამისობის ფაქტორი, რომლებიც ხდება ეკონომიკურ ცხოვრებაში, სოციალურ მდგომარეობაში, მეცნიერებასა და ტექნიკაში, წარმოადგენს მართვის ინოვაციურ პოტენციალს. მისი ფორმირება ხდება პერსონალთან მუშაობისას, მენეჯერების მომზადებისას და დინამიკაზე ორიენტირებული მართვის ორგანიზებისას. პრიორიტეტი ენიჭება კვლევისა და სტრატეგიული დაგეგმვის ფუნქციას, მეთოდოლოგიას, მართვის სტილს, ინოვაციური ქცევის მო-

ტივაციას, მართვის რესურსების სტრუქტურირებას, ადამიანური კაპიტალის დაგროვებას.

მაგრამ ინოვაციური პოტენციალი — ეს არის უნარი შესაძლო ცვლილებების მიმართ, რომელთა რეალიზაციაც უნდა განხორციელდეს. ინოვაციური პოტენციალი შეიძლება იყოს მაღალი, სხვადასხვა გარემოებების გამო, ზოგჯერ — სტიქიურად მოქმედი ფაქტორითაც, მაგრამ მისი რეალიზაცია შეიძლება იყოს განსხვავებული. არსებობს მენეჯმენტის ინოვაციური პოტენციალის რეალიზაციის შემდეგი სტადიები:

- მოთხოვნილების გააზრება და ინოვაციის შესაძლებლობების შეფასება, მზადყოფნა ინოვაციებისთვის, განვითარებისა და მისი ტენდენციების მაჩვენებლების შეფასება (დანახარჯები, წარმადობა, პერსონალის დენადობა, სიტუაციის კონფლიქტურობა, სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა, მართვის ეფექტურობა). ყველაფერი ეს ინოვაციის აუცილებლობის მაჩვენებელი ფაქტორებია;
- განვითარების ტენდენციების კვლევა და ამა თუ იმ ინოვაციების შესაძლებლობები, ანუ, სპეციალური ექსპერტების ან კონსულტანტების მოწვევის შესაძლებლობა, მკვლევართა ჯგუფების შექმნა, სოციოლოგიური კვლევების ჩატარება ინოვაციებზე მოთხოვნის სიმწვავის შესაფასებლად;
- ინოვაციის პროექტის შემუშავება, მისი განხილვა, რესურსების გათვლა, ვარიანტების არჩევა, ალბათური მაჩვენებლების შეფასება;
- ორგანიზაციული ცვლილებების გატარების ეტაპების განსაზღვრა, ინოვაციური პროექტის რეალიზაციის ეტაპები;
- ინოვაციური პროექტების რეალიზაციისთვის მომზადება, მიზნებისა და ინოვაციის პირობების განმარტება.

ინოვაციური გარაქმნების პროცესებში შესაძლებელია პერსონალის წინააღმდეგობები, რომელიც ხშირად აიხსნება საქმიანო

ნობის ჩამოყალიბებული თვისებებით, მუშაობის ახალი პირობები-სადმი შიშით, გაურკვევლობით, ინოვაციის სარგებლიანობისა და აუცილებლობის მიმართ სკეპტიკური განწყობით. არსებობს ინოვაციების მიმართ წინააღმდეგობის დაძლევის შემდეგი ხერხები:

- პერსონალის დაწვრილებითი ინფორმირება ინოვაციის აუცილებლობის შესახებ, დარწმუნება ცვლილებების, საქმიანობის პირობების განახლების, წარმადობისა და ეფექტურობის ამაღლების აუცილებლობაში;
- საჭიროების შემთხვევაში, განმანათლებელი სემინარების, სპეციალური მომზადების კურსების ჩატარება პერსონალის მიერ მუშაობის ახალი პირობების ასათვისებლად (ტექნიკის, დანადგარების შეცვლისას, ტექნოლოგიების ცვლილებისას და ა.შ.);
- თანამშრომელთა ჩართვა პროექტის განხილვებში, პროექტის ანალიზსა და ვარიანტების არჩევაში, მმართველი გადანწყვეტილებების შემუშავებაში;
- შრომის ახალ პირობებში შესვლის გაიოლება, სიახლეების ათვისების ინიციატივების მხარდაჭერა, გარდამავალ პერიოდში პერსონალისადმი დიფერენცირებული მიდგომა;
- ინოვაციის რეალიზაციაზე უფლებამოსილებების დელეგირება იმ ადამიანებისთვის, რომლებსაც არ სჯერათ მისი ეფექტურობის;
- ინოვაციის მოტივირება და სტიმულირება, რომლის გარეშეც ისინი ალბათ არ გახდება რეალური;
- ინოვაციური გარდაქმნების განხორციელება ეტაპობრივად, რომლის დროსაც არსებობს მუშაობის ახალ პირობებთან თანდათანობით შეგუების შესაძლებლობა (მოქნილი ინოვაციური გეგმების შემუშავება);
- ორგანიზაციული ზეწოლა და კონტროლი, რომლის გარეშეც შეუძლებელი იქნება ნებისმიერი ინოვაციური

ლონისძიება. საკითხი მდგომარეობს მის იძულებაში, მის შეთავსებაში მოტივაციისა და ინოვაციური გარდაქმნების რეალური პირობების აღრიცხვასთან.

ინოვაციები შეიძლება იყოს ორგანიზაციული, სოციალური, ეკონომიკური ხასიათის. ისინი ასევე შეიძლება იყოს გამოსახული ტექნიკურ აღჭურვაში, საწარმოო და საინფორმაციო ტექნოლოგიებში.

ინოვაციების კლასიფიკაცია

ინოვაციები იყოფა მიმართულობის ხასიათის, საქმიანობის ფუნქციონალურ არეებისა და შემადგენლობის მიხედვით.

1. კლასიფიკაცია მიმართულობის ხასიათის მიხედვით:

- **პროდუქტიული ინოვაციები** (ახალი პროდუქტები და მომსახურება, რომელთა რეალიზაცია საწარმოში პირველად მოხდა);
- **პროცესული ინოვაციები** (ტექნოლოგიური და მმართველი).

ტექნოლოგიური ინოვაციები — ეს არის დაგეგმილი ცვლილებები წარმოების ფაქტების კომბინირების პროცესში.

მმართველი ინოვაციები ზოგჯერ იყოფა სტრუქტურულ და **სოციალურ ინოვაციებად**. სტრუქტურული ინოვაციები — ცვლილებები დავალებების განაწილებაში შემსრულებლებსა და თანადაქვემდებარებულებთან თანაფარდობაში. **სოციალური ინოვაციები** — ცვლილებები, რომლებიც ეხება თანამშრომელთა მიღება-დათხოვნას, სამსახურებრივ წინსვლას, სტიმულირების სისტემის ცვლილებას და ა.შ.

2. კლასიფიკაცია საქმიანობის ფუნქციონალური ადგილის მიხედვით:

- წარმოება, გასაღება, შესყიდვა, ლოჯისტიკა;
- სოციალური სფერო;
- ფინანსები;
- პერსონალი.

3. კლასიფიკაცია შემადგენლობის მიხედვით:

- სიახლეების ტიპის მიხედვით (მატერიალურ-ტექნიკური, სოციალური);
- რადიკალურობის ხარისხის მიხედვით (რადიკალური, მოდიფიცირებადი, განვითარებადი);
- გამოვლინების სტიმულის მიხედვით (გამოწვეული მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარებით, წარმოების მოთხოვნებით, ბაზრის მოთხოვნილებებით).

ზემოთ ჩამოთვლილიდან გამომდინარეობს, რომ მენეჯმენტის ინოვაციური პოტენციალი — ეს მენეჯერისა და პერსონალის არა მხოლოდ ინოვაციებისადმი სწრაფვა და ძიების და შემოქმედების სულია, არამედ ის, ასევე, ინოვაციის გატარებისათვის საჭირო რესურსია (ინოვაციური ფონდი).

ინოვაციური ფონდი შეიძლება განკუთვნილი იყოს საკონსულტაციო და ექსპერტთა მომსახურების ასანაზღაურებლად, საჭირო დანადგარების შესყიდვისთვის, ინოვაციური პროექტების დამუშავებისთვის, პერსონალის სტიმულირებისთვის ინოვაციური გარდაქმნების პროცესში.

ზოგჯერ ცნებას — ინოვაცია — აკავშირებენ მხოლოდ მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესთან ან ტექნოლოგიის სრულყოფასთან. მაგრამ ინოვაცია გამოყენებითია. მენეჯმენტთან მიმართებაში გამოხატავენ უფრო მეტად ეკონომიკურ და სოციალურ პროცესებს, ვიდრე მეცნიერულ-ტექნიკურს. ინოვაცია - ეს ცვლილებაა, რომელიც მიმდინარეობს ეკონომიკურ და სოციალურ გარემოში და ადამიანების ქცევაში, როგორც მწარმოებლებსა და

მომხმარებლებში. ინოვაცია — ეს ქმედების ახალი პოტენციალის შექმნაა და არა მხოლოდ ახალი ცოდნის ან პროდუქტის.

ინოვაციებისადმი ორგანიზაციის უნარი დამოკიდებულია მის მენეჯმენტზე და ამიტომ, შესაძლებელია გამოვეყნოთ ინოვაციური ორგანიზაცია.

ინოვაციური ორგანიზაცია — ეს ორგანიზაციაა, რომელიც ისეა ორგანიზებული, რომ ცვლილებები მასში იქცევა ნორმად. ინოვაციური ორგანიზაციებისთვის საერთო ხდება შემდეგი მახასიათებლები:

- ინოვაციის რაციონალობაში დარწმუნება და იმის გაგება, თუ რა არის ეს;
- ინოვაციური ქცევის დინამიკურობა და უწყვეტობა;
- ინოვაციური სტრატეგიის შემუშავება და მისი განხორციელება;
- ინოვაციური მენეჯმენტის მექანიზმების არსებობა (მაჩვენებლები, შეფასების კრიტერიუმები, ზემოქმედების მოტივირება);
- მენეჯმენტის მეთოდოლოგიისა და ორგანიზების განსხვავება ტრადიციულისგან.

ამიტომ ინოვაცია — ეს არ არის მხოლოდ ტექნოლოგია, ეს ახალი ფასეულობაა. ამაშია ინოვაციური მენეჯმენტის განსაკუთრებულობა, რომელიც ორიენტირებულია ახალი ფასეულობების შექმნაზე, განვითარების დინამიკაზე.

ამასთან, შეიძლება მოგვეჩვენოს, რომ ინოვაციური მენეჯმენტი — ეს ექსტრემალური მართვაა, მართვა, აგებული ლიკვიდაციაზე. ეს პრინციპულად ახლის აშენებაა იქ, სადაც ეს შესაძლებელია, ხოლო ახალი, თუკი მას ააშენებენ, თვითონ მოახდენს ძველის ლიკვიდაციას. ინოვაციები — ეს არ არის ნგრევა, ეს ქცევაა, ორიენტირებული ახლის ძიებაზე, მისი მიღწევის თუნდაც უმცირესი შესაძლებლობის რეალიზაცია. ინოვაცია არა-

რფივი პროცესია. ის არ გამოვლინდება მიმდევრობით მოძრაობაში ერთი წარმატებიდან მეორისკენ. ის ვარაუდობს ძიებისა და მომნიშვნის ხანგძლივ ეტაპებს.

ინოვაციური მენეჯმენტი — ეს თანამედროვე მართვის ფილოსოფიაა.

მენეჯმენტის ინოვაციური პოტენციალი ახასიათებს უნარს და სწრაფვას ახლის მისაღწევად, ჟინს და ძალას ახალი გადწყვეტილებების ძიებაში, მზადყოფნას რისკისადმი და ვარიანტების საგულდაგულო გათვლას. ის ახასიათებს მართვის განვითარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ტენდენციას.

მენეჯმენტის ინოვაციური პოტენციალის რეალიზაციის პრინციპები

შეგვიძლია ჩამოვაყალიბოთ მენეჯმენტის პოტენციალის რეალიზაციის შემდეგი პრინციპები.

- ინოვაციური განჭვრეტა. მენეჯერის ყურადღება მუდმივად მიმართულია ახლი იდეების ძიებისკენ, მათი რეალურობისა და პერსპექტიულობის შეფასებისკენ. ეს მიდგომა გაბატონებულია მთელი პერსონალის საქმიანობაში და განსაზღვრავს შრომის სოციალურ-ეკონომიკურ ატმოსფეროს;
- ინოვაციური მენეჯმენტის მეთოდოლოგია უნდა შეიცავდეს არაორდინარული და რთული მიზნების დაყენებას, იყოს ორიენტირებული არა არსებული მდგომარეობის (პროდუქცია, ტექნოლოგია, ორგანიზება, პერსონალი და ა.შ.) მოდიფიკაციაზე, არამედ სრულიად ახალ მიდგომებსა და გადანეტილებებზე. მართვის მეთოდოლოგია უნდა აიგოს საბოლოო წარმატების, რისკის, წარუმატებლობის,

საჭირო ძალისხმევისა და რესურსების ალბათობების შეფასებაზე;

- ინოვაციური მენეჯმენტი, როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტი, ვარაუდობს სრულიად განსაზღვრულ სტრატეგიებს — ინოვაციურს. მათი განსხვავება მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი ითვალისწინებენ ინოვაციური განვითარების ისეთ თავისებურებებს, როგორიცაა: იდეის მომნიშვნელობის ხანგრძლივობა, რესურსების დაბალი უკუგება ინოვაციური სტრატეგიის რეალიზაციის საწყის ეტაპზე, უკუკავშირის სირთულე (შედეგიდან ძალისხმევისკენ და ინვესტიციებისკენ), შუალედური და საბოლოო მიზნების ურთიერთქმედება, მოლოდინის რიტმი;
- ინოვაციური მიზანდასახულობის აუცილებლობა, რის გარეშეც ინოვაციური მენეჯმენტი შეუძლებელია. ყოველთვის არსებობს წინააღმდეგობა ცვლილებების მიმართ, მაგრამ ის არ შეიძლება იყოს განსხვავებული მოქმედ მიზანდასახულობაზე დამოკიდებულების გამო. ტრადიციულ ორგანიზაციებში გაბატონებულია სკეპტიკური დამოკიდებულება მოუფიქრებელი იდეების მიმართ. ნოვატორულ ორგანიზაციაში მთავარი მიზანდასახულობა კეთდება იდეის წახალისებაზე, პირობების შექმნაზე მათ დასამუშავებლად, იდეის ფრთხილ შეფასებაზე.
- ინოვაციის რესურსული მხარდაჭერა. ზოგჯერ მენეჯერს მიაჩნია, რომ იდეის შესამუშავებლად საჭიროა მხოლოდ გატაცება და ცოდნის პოტენციალი, უნარი და მინიმალური ორგანიზაციული პირობები. იდეების დამუშავებისთვის საჭიროა დაფინანსება, საჭიროა რესურსები. ახალ იდეებში ჩადებული რესურსები — ყოველთვის სარისკო საქმეა, მაგრამ რისკი — ეს ინოვაციური მენეჯმენტის ნორმალური მახასიათებელია. რისკისადმი მზადყოფნა

გამოვლინდება რესურსების გამოყოფაში სარისკო იდეების დამუშავებასა და მხარაჭერაზე;

- ინოვაციური საქმიანობის ორგანიზება ვარაუდობს ტრადიციული და ინოვაციური მართვის დაყოფას. ისინი განსხვავდებიან ორგანიზების სანყისი პრინციპებით.

ტრადიციული ორგანიზება აიგება მოძრაობაზე, არსებული მდგომარეობიდან შედეგამდე ხოლო ინოვაციური კი — პირიქით.

მართვის სისტემაში უნდა შედიოდეს ინოვაციური ქვედანაყოფები, რომელთა მართვა უნდა იყოს უკიდურესად დეცენტრალიზებული და მათი შრომა — განთავისუფლებული მიმდინარე საქმეებისგან.

პრაქტიკაში არსებობს ცდუნება, გაძლიერდეს კონტროლი მართვის ეფექტურობის ასამაღლებლად. კონტროლი — ეს არის ადმინისტრაციული მოტივაცია, საკმარისი ინფორმაცია, პროცესებში დროული ჩარევა, მათი რეგულირება. ინოვაციური მენეჯმენტის ორგანიზებაში საჭიროა უარის თქმა კონტროლის ტრადიციულ გზავნილებზე. აქ კონტროლის სხვა საგანია და შედეგად — სხვა მეთოდები.

12.2. მენეჯმენტის პროფესიონალიზაცია

ცნობილია, რომ შრომა ვითარდება მისი დაყოფის, სპეციალიზაციისა და პროფესიონალიზაციის მიმართულებით. ამასთან, პროფესიონალიზაცია განიხილება როგორც სპეციალიზაციის ისეთი ხარისხი, რომელიც მოითხოვს სპეციალურ მომზადებას და შრომის გარკვეულ პირობებს. ეს კანონზომიერება ახასიათებს მართვასაც. თვითონ მართვა წარმოიშვა შრომის დაყოფის პროცესში, შემდეგ იყო მართვის შინაგანი დაყოფა ფუნქციებად, შემ-

დეგ გაჩნდა მოთხოვნა პროფესიონალურ მომზადებაზე. აქ საუბარია როგორც ცალკეულ ფუნქციებზე (დაგეგმვა, საბუღალტრო აღრიცხვა, ნორმირება და ა.შ.), ისე მთლიანად მართვაზე. მართვა გახდა იმდენად მნიშვნელოვანი და საქმიანობის განმსაზღვრელი სახეობა წარმოების განვითარებაში, იმდენად სპეციფიკური, რომ მოითხოვა არა მხოლოდ სპეციალური მომზადება, არამედ პროფესიონალური განათლება.

მართვის პროფესიონალიზმი განპირობებულია მართვის ზრდადი სირთულით, რომელიც განისაზღვრება არა მართვის მასშტაბების გაზრდით, არამედ მისი სტრუქტურის გართულებით, დინამიკის დაჩქარებით, სოციალური პასუხისმგებლობის გაზრდით, ეკონომიკის კომპლექსური ხასიათით. კონკურენციის პირობებში, საჭიროა გადაწყვეტილების მიღება არა უბრალოდ გეგმიური დავალებებისა და მითითებების დირექტივების შესატყვისად, არამედ ისეთის, რომლებმაც უნდა გააძლიერონ პოზიციები კონკურენტულ ბრძოლაში, რაც ბევრად უფრო რთულია. თანამედროვე მართვა — ეს მართვაა ეკონომიკური რისკის პირობებში გაკოტრების მუქარით; თანამედროვე მართვა — ეს მართვაა მაღალი კერძო სოციალური პასუხისმგებლობის საფუძველზე. ეს ფაქტორები ახასიათებენ მენეჯმენტის პროფესიონალიზაციას და მოთხოვნებს მენეჯერის პროფესიონალური საქმიანობის მიმართ.

მენეჯმენტის პროფესიონალიზაცია განისაზღვრება შემდეგი ფაქტორებით:

- თვითონ მენეჯერის პროფესიული მომზადებით;
- მართვის პერსონალის პროფესიონალიზმით;
- ორგანიზაციული და სოციალურ-ეკონომიკური პირობებით, რომელშიც შესაძლებელია პროფესიონალიზმის გამოვლენა, მისი პრაქტიკული რეალიზაცია;
- მენეჯერების შემოქმედებით საქმიანობაში პოტენციალის რეალიზაციის სტიმულირებით.

პროფესიონალური საქმიანობა შეიცავს:

- პროფესიონალური საქმიანობის სფეროს შეცნობას, რომელიც განისაზღვრება მხოლოდ ცოდნის მოცულობით და მათი პრაქტიკული გამოყენების უნარებით;
- პროფესიონალური საქმიანობის სახეობების ათვისებას;
- შრომის პროცესში პროფესიულ-ინდივიდუალური თვისებების შექენას, რომლებიც განსაზღვრავენ პროფესიონალური საქმიანობის წარმატებას;
- როლისთვის (ან როლებისთვის) იმ პირის მზადყოფნას, რომელიც ღებულობს გადაწყვეტილებას და თავის თავზე იღებს პასუხისმგებლობას მათ რეალიზაციაზე;
- განსაზღვრული ტიპისა და სტრუქტურის ინტელექტუალური პოტენციალის ფორმირებას.

უნდა დავამატოთ, რომ მენეჯერის პროფესიონალურ ჩამოყალიბებაში დიდ როლს ასრულებს არა მხოლოდ ამ ფაქტორების კრებული, არამედ, ასევე, მათი კომბინაცია.

მენეჯერის პროფესიონალური საქმიანობის სფერო — ეს ადამიანის სოციალურ-ეკონომიკური ქცევაა. წარმოებაში მომუშავე მენეჯერი, ზემოქმედებს ტექნიკურ პროცესებზეც, მაგრამ ეს ზემოქმედება ხორციელდება სპეციალისტების საქმიანობით, ინტელექტით, შრომისადმი დამოკიდებულებით, სტიმულებითა და მოტივებით. მენეჯერისთვის აუცილებელია წარმოების ტექნოლოგიის ცოდნა, მაგრამ არა, როგორც ძირითადი პროფესიული ცოდნის, არამედ როგორც დამატებითი. ეს ცოდნა აუცილებელია არა ინჟინრული სამუშაოს შესასრულებლად, არამედ მის დაქვემდებარებაში მყოფი ადამიანების შრომის ხასიათის გასაგებად. სწორედ ეს უდევს საფუძვლად იმის გარკვევას, თუ როგორი უნდა იყოს პროფესიონალურად მომზადებული მენეჯერის ცოდნის სისტემა.

ადამიანის სოციალურ-ეკონომიკური ქცევა გარკვეულწილად განსხვავდება მისი საქმიანობის დარგზე, ტექნოლოგი-

ური სისტემის სპეციფიკაზე დამოკიდებულებით. მაგრამ თუ ვიმსჯელებთ ადამიანის სოციალურ-ეკონომიკურ ქცევაზე, ჩანს, რომ დარგობრივი სპეციფიკის წილი მასში არის არა უმეტეს 15-20%-ისა, ხოლო დანარჩენი — საერთოა, განსაზღვრული ადამიანის არსით. ამით უნდა განისაზღვროს ცოდნის სტრუქტურა, მენეჯერის წარმატებული, პროფესიონალური მუშაობისთვის.

მენეჯერი უნდა ენდობოდეს თავისი თანამშრომლების პროფესიონალიზმს, თუ მან პროფესიონალურად შეარჩია გუნდი.

მენეჯერის **პროფესიონალური საქმიანობა** შედგება შემდეგი სახეობის საქმიანობებისგან:

- მმართველი გადანყვეტილებების მიღება;
- უფლებამოსილებების რეალიზაცია;
- ეკონომიკური საქმიანობა (რესურსების განაწილება, სხვადასხვა ეკონომიკური პროცესების რეგულირება);
- ორგანიზაციული საქმიანობა (ორგანიზაციის შექმნა და შეცვლა);
- სოციალურ-ფსიქოლოგიური საქმიანობა (სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა და რეგულირება, რომელშიც ადამიანი იმუშავებს პროდუქტიულად, ეფექტურად, დიდი უკუგებით და პასუხისმგებლობით).

დიდი მნიშვნელობა აქვს **მეთოდოლოგიურ საქმიანობას**. მენეჯერმა უნდა შეძლოს მართვის კონცეფციის ფორმულირება, იპოვოს მათი რეალიზაციის მეთოდოლოგია.

მენეჯერის მუშაობისთვის ასევე დამახასიათებელია **ანალიტიკური საქმიანობა** (პრობლემების ძიება), **დიაგნოსტიკური** (მდგომარეობის შეფასება), **კვლევითი** (სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების გზების მოძებნა), **საპროექტო-გეგმიური საქმიანობა** (განვითარების სხვადასხვა პროგრამების ბიზნეს-გეგმის შედგენა). მენეჯერი ასევე უნდა ფლობდეს საქმიანობის ისეთ სახეობებს, როგორიცაა **საინფორმაციო, პედაგოგიური,**

ინოვაციური, კონსულტაციური. საქმიანობის სახეობები უნდა განსაზღვრავდნენ კონკრეტულ ცოდნათა სტრუქტურას.

მენეჯერის პროფესიის სხვა მდგენელია ე.წ. როლების კომპლექსი, რომლებსაც განახორციელებს მენეჯერი თავის პროფესიონალურ საქმიანობაში:

- კონცეპტოლოგი — მართვის კონცეფციის ავტორი და გამტარებელი;
- ინოვატორი — ინოვაციის ინიციატორი და დამცველი;
- ორგანიზატორი — ორგანიზაციის კონსტრუქტორი;
- არბიტრი — მთავარი პირი კონფლიქტების გადაჭრაში;
- ექსპერტი — ადამიანი, რომელმაც იცის ანალიზის ჩატარება და დასაბუთებული შეფასების მოცემა;
- კონსულტანტი — ადამიანი, რომელსაც შესწევს სასარგებლო რეკომენდაციების, რჩევების, დადგენილებების მოცემის უნარი.

და ბოლოს, მენეჯერი — ეს არის ლიდერი, ხელმძღვანელი, გადაწყვეტილებების მიმღები და თავის თავზე პასუხისმგებლობის ამღები.

მენეჯერის ინდივიდუალური თვისებები, რომლებიც მეტყველებენ მის პროფესიონალიზმზე, უნდა იყოს განვითარებული საგანმანათლებლო პროცესში. საგანმანათლებლო პროგრამის კონცეფციაში ეს პროცესი გვევლინება შემდეგი ცნებების სახით: კომუნიკაბელურობა, ფხიანობა, ლიდერობა. ეს თვისებები წარმოადგენს მენეჯერის ძირითადი საქმიანობის საფუძველს. შედეგად, სპეციალური და ფუნდამენტური მომზადებაც ორიენტირებული უნდა იყოს სწორედ მათზე. შემდეგ უნდა გამოიყოს აზროვნების ვარიანტურობა, ანუ, უნარი, შეაფასოს სხვადასხვა ვარიანტები და ამოარჩიოს საუკეთესო.

მნიშვნელოვან თვისებას წარმოადგენს ცოდნის სტრუქტურაც — არა მოცულობა, არამედ სწორედ სტრუქტურა და ცოდნის თანაფარდობა მათ მრავალნაირ სახეობებთან.

ნებისმიერ პროფესიას ახასიათებს საჭირო და განსაზღვრული ინტელექტუალური პოტენციალი. ინტელექტუალური პოტენციალი არის განათლებისა და კულტურის დონე, ინტელექტუალური დინამიკის პოტენციალი, სწავლის, თვითგანათლების შესაძლებლობა, ფუნდამენტური ცოდნის მოცულობა და სტრუქტურა სპეციალობის სფეროში, პრაქტიკული გამოცდილების შეცნობა. ცოდნის გამოყენება შესაძლებელია სხვადასხვანაირად — დანიშნულებით ან არადანიშნულებით. შეცნობა ამაღლებს ცოდნის ეფექტურობას. ინტელექტუალური პოტენციალი აფართოვებს მენეჯერის კომუნიკაციურ შესაძლებლობებს.

დღეს საჭიროა მართვის პრობლემების ღრმად, პერსპექტიულად, სისტემურად გაგება. მენეჯერი უნდა ფლობდეს ფუნდამენტურ ცოდნას, რომელიც აქტუალურია ხანგძლივი დროის განმავლობაში და აფორმირებს მიზანდასახულობას დამოუკიდებელ აზროვნებაზე. ეს ცოდნა მენეჯერს აქცევს არა რეკომენდაციების შემსრულებლად, არამედ მართვის პრაქტიკული კონცეფციისა და მართვის სტრატეგიის შემოქმედად.

მართვის თანამედროვე პრობლემების ღრმა გაგებით, საჭიროა მმართველი საქმიანობის რაციონალური პრაქტიკისკენ სიარული. მართვის პრობლემების ღრმა გაგება განისაზღვრება არა მხოლოდ თითოეული მათგანის ცალკე განხილვის რაკურსით, არამედ მისი ჩართვით მენეჯმენტის ერთიან კონცეფციაში. თუ ჩვენ ვხედავთ პრობლემების კავშირს, მაშინ ყოველი მათგანი ასაზრდოებს და აღრმავებს მეორე პრობლემის აღქმის პროცესს.

არსებობს პროფესიონალური მართვის გაგების კიდევ ერთი რაკურსი, რომელიც წარმოადგენს გამოცდილებისა და ცოდნის შენადნობს, რომლებიც მჭიდროდ არიან ერთმანეთთან დაკავშირებულნი. გამოცდილება ასახავს მუშაობის შეძენილ ჩვევებს, შემონმებულ ხერხებს, დარწმუნებას განსაზღვრული სამუშაოების შეფასებაში, სიტუაციის აღქმას ანალოგიისა და ტიპიური

სქემების მიხედვით. ეს მენეჯერისთვის საჭირო და მნიშვნელოვანი თვისებებია, მაგრამ დაჩქარებული დროის პირობებში, გამოცდილება ყოველთვის ერთნაირად ეფექტური ვერ არის.

დიდი მნიშვნელობა აქვს სპეციალურ ცოდნას, რომელიც საშუალებას იძლევა, გადაიჭრას პრობლემები განზოგადებული გამოცდილების გათვალისწინებით პროფესიონალურად და ეფექტურად. ცოდნა აჩქარებს გამოცდილების მიღებას და იძლევა რაღაც მეტს — იმის აღქმის უნარს, თუ რატომ და როგორ წამოიჭრებიან პრობლემები, როგორი შედეგებია მოსალოდნელი მათი გადაჭრისას. რა თქმა უნდა, ეს ხდება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ სისტემის ცოდნა საქმიანობის სახეობების მიხედვით საკმაოდ სრულია და მეთოდური თვალსაზრისით, მოცემულია პრობლემის პრაქტიკული გადაჭრის ზუსტი ორიენტაცია.

მაგრამ სპეციალური ცოდნა დღეს არასაკმარისია პროფესიონალური მართვისთვის. **განათლება** — ეს არის პროფესიონალის ფორმირება კულტურის კატეგორიებში. შეიძლება იყო კარგი სპეციალისტი, მაგრამ ამავე დროს ნაკლებგანათლებული ადამიანი. პრაქტიკაში ასეთი შემთხვევები ხშირად გვხვდება. განათლება — ეს არის ახალი თვისების გაჩენა, რომელშიც ტრანსფორმირდება ცოდნა მის განსაზღვრულ სტრუქტურაში, კომპლექსში, მოცულობაში, მიღების მეთოდებში. მენეჯერის განათლება ახასიათებს მისი საქმიანობის ჰუმანიტარულ მიმართულებას, სოციალურ-ეკონომიკური მოვლენის შეფასების მეცნიერულ დონეს, მაღალ კულტურას, ცხოვრების და საქმიანობის ჯანსაღ წესს, უწყვეტი განვითარებისა და თვითგანათლების უნარს.

ადრე განათლება განიხილებოდა მხოლოდ, როგორც სწავლის პროცესი და სპეციალური ცოდნისა და უნარების მიღება, მომზადება გარკვეული სახის საქმიანობისთვის. დღეს განათლების როლი იცვლება. იგი ხდება არა მხოლოდ წარმატების პოტენციალი ყოველდღიურ საქმიანობაში, არამედ ასევე მართვის ფუნქცია

და საშუალება. დღეს განათლების ასეთი როლი განისაზღვრება განვითარების დინამიკით, პრობლემების მკვეთრი გართულებით (ეკოლოგია, ხარისხი, კონკურენცია, ინტერესების სტრუქტურის შეცვლა და ა. შ.).

წარმოების განვითარება მოითხოვს უწყვეტ განათლებას, მის ჩართვას ადამიანის ყოველდღიურ საქმიანობაში. საჭიროა პრაქტიკული მართვის ისეთნაირი მოწყობა, რომ იგი იყოს პროფესიონალურად შექმნილი, მოიტანოს არა მხოლოდ წარმატება მუშაობაში, არამედ საგანმანათლებლო ზრდაც. საგანმანათლებლო პროცესები უნდა შეეთავსოს მართვის რეალურ პროცესებს და განსაზღვროს მათი წარმატების ყველა მახასიათებელი. ყოველ მსხვილ ორგანიზაციას პერსონალის მოსამზადებლად ინოვაციური საქმიანობისადმი, უნდა გააჩნდეს თავისი საგანმანათლებლო პროგრამა. ასეთი პროგრამები და მათი რეალიზაცია საშუალებას იძლევა, მივიღოთ ახალი იდეები განვითარებისთვის.

ამ პირობებში იცვლება მართვის სტილიც. მენეჯერს უნდა შესწევდეს ორიენტირების უნარი არა მხოლოდ პრობლემების გადაჭრაზე, არამედ პრობლემების გადაჭრის პროცესების განათლების პროცესად გარდაქმნაში.

თუმცა, არ უნდა ვიფიქროთ, რომ მართვის პროფესიონალიზაციის პრობლემა და მენეჯმენტის განვითარების ანალოგიური ტენდენცია მდგომარეობს მხოლოდ მენეჯერის განათლებასა და მის პროფესიონალურ თვისებებში. ეს საკითხის მხოლოდ ერთი მხარეა. მეორე მხარეა პროფესიონალიზმის გამოვლენა და რეალიზაცია სხვადასხვა პირობებში. საჭიროა შესაბამისი გარე და შიდა პირობები, რათა მენეჯერის პროფესიონალიზმი გახდეს პროფესიონალური მენეჯმენტის სისტემა. გარე პირობებს წარმოადგენს ლიბერალური ეკონომიკა, განათლების სისტემა, რომელიც პასუხობს მართვის პროფესიონალიზაციის მოთხოვნებს, საზოგადოებრივი შეგნება, ორიენტირებული მმართველი საქმიან-

ნობის პროფესიონალიზმზე, შესაბამისი სახელმწიფო პოლიტიკა. შიდა პირობებია პერსონალის პროფესიული მომზადება, ორგანიზაციის ტიპი, პროფესიონალიზმის მოტივაცია.

შიდა და გარე პირობების სწორი აღქმა წარმოადგენს პროფესიონალიზაციის შედეგიანობის უზრუნველმყოფ ფაქტორს.

საკონტროლო კითხვები

- მენეჯმენტისა და ორგანიზაციის ინოვაციური პოტენციალის ცნება და შინაარსი;
- მენეჯმენტის ინოვაციური პოტენციალის რეალიზაციის სტადიები;
- ინოვაციების კლასიფიკაცია;
- ინოვაციური ფონდი და ინოვაციური ორგანიზაცია;
- მენეჯმენტის ინოვაციური პოტენციალის რეალიზაციის პრინციპები;
- მენეჯმენტის პროფესიონალიზაცია;
- მენეჯერის პროფესიონალური საქმიანობა;
- ინტელექტუალური პოტენციალი. სპეციალური ცოდნა და განათლება.

თაპი 13. ჯგუფური დინამიკა

ჯგუფური დინამიკა — ეს არის სოციალური ჯგუფების ნეერთა ურთიერთქმედება ერთმანეთთან. არსებობს ურთიერთდამოკიდებულებისა და ურთიერთქმედების უამრავი სახეობა. ჯგუფური დინამიკის პროცესებს მიეკუთვნებიან:

- ხელმძღვანელობა;
- ლიდერობა;
- ჯგუფური აზრის ფორმირება;
- ჯგუფის შეკრულობა;
- კონფლიქტები, ჯგუფური ზენოლა და ჯგუფის ნევრების ქცევის რეგულირების სხვა ხერხები.

13.1. ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფები

ადამიანი ორგანზაციასი სამუშაოს ასრულებს ხალხის გარემოცვაში და იმყოფება მათთან ურთიერთქმედებაში. ის, არა მხოლოდ მისი თანამდებობის შესაფერისი გარკვეული როლის შემსრულებელია, არამედ ასევე ჯგუფის ნევრია, რომლის ფარგლებშიც ის მოქმედებს. ამასთან, ჯგუფი გავლენას ახდენს ადამიანის ქცევაზე, ხოლო მისი ქცევა — ჯგუფის ცხოვრებაზე.

ჯგუფი — მცირე რაოდენობის ადამიანთა გაერთიანება (არა უმეტეს 10-12), რომელიც იმყოფება მტკიცე ურთიერთქმედებაში და ახორციელებს ქმედებებს ხანგძლივი დროის განმავლობაში. ჯგუფის ნევრებს უნდა აკავშირებდეს საერთო მიზანი ან ინტერესები. ადამიანები ერთიანდებიან ჯგუფში არა მხოლოდ გარკვეული სამუშაოს შესასრულებლად, შედეგის მისაღებად და ანაზღაურებისთვის. ჯგუფი — ეს არის თვითდამკვიდრებისა და

თვითშეგნების გარემო, ეს არის ადამიანის ობიექტური მოთხოვნილება კომუნიკაციებზე.

გაერთიანების მიზნებიდან გამომდინარე, გამოყოფენ ორი ტიპის ჯგუფს:

- ფორმალური;
- არაფორმალური.

ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფების ფორმირება და ფუნქციონირება ორგანიზაციაში წარმოადგენს დინამიკურ პროცესს.

ფორმალური ჯგუფები

ფორმალური ჯგუფები — ეს სტრუქტურული ქვედანაყოფებია ორგანიზაციაში, რომლებსაც ჰყავთ ფორმალურად დანიშნული ხელმძღვანელი, ფორმალურად განსაზღვრული როლების სტრუქტურა, თანამდებობები და პოზიციები ჯგუფის შიგნით, მასზე ფორმალურად მიმაგრებული ფუნქციებით და ამოცანებით (მაგალითად, საბუღალტრო აღრიცხვა, წარმოება, მარკეტინგი). ფორმალური ჯგუფები იქმნება ორგანიზაციის ხელმძღვანელების მიერ საწარმოო საქმიანობის განსახორციელებლად, არჩეული სტრატეგიის შესაბამისად. ეს ჯგუფები შეიძლება შექმნილი იყოს როგორც მუდმივ, ისე დროებით საფუძველზე. ფორმალურ ჯგუფში შესვლას თან სდევს მოთხოვნები, ძალაუფლების გაძლიერება და საერთო მიზნების განხორციელება.

მ. მქესონი, მ. ალბერტი, ფ. ხედოური უნოდებენ რა მათ ფორმალურ ჯგუფებს, ამავე დროს აღნიშნავენ, რომ „ისინი, როგორი მცირე არ უნდა იყვნენ, არიან ფორმალური ორგანიზაციები, რომელთა პირველად ფუნქციებს, მთლიანად ორგანიზაციასთან მიმართებაში, წარმოადგენს კონკრეტული ამოცანების შეს-

რულება და განსაზღვრული, კონკრეტული მიზნების მიღწევა“. ამრიგად, სისტემის ცნებაში ჩნდება ორგანიზაციის იერარქიული ჯაჭვი. იგივე ავტორებმა ფორმალურ ორგანიზაციაში (იურიდიული პირით) გამოყვეს ფორმალური ჯგუფების სამი ძირითადი ტიპი:

- ხელმძღვანელთა ჯგუფები;
- მუშა (სანარმოო) ჯგუფები;
- საზოგადოებრივი ორგანიზაციები (კომიტეტები).

არაფორმალური ჯგუფები

არსებობს ასევე **არაფორმალური ჯგუფები** (ორგანიზაციები) — ადამიანთა სპონტანურად შექმნილი ჯგუფები, რომლებიც შედიან რეგულარულ ურთიერთქმედებაში, განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად. ეს მიზნები, როგორც ფორმალური ჯგუფების შემთხვევაში, წარმოადგენენ ასეთი ორგანიზაციის არსებობის მიზეზს. არაფორმალური ჯგუფებს ქმნიან სიმპათიის, საერთო ინტერესების, თვისებების, გატაცებების პრინციპით. ისინი წარმოიქმნებიან თითქმის ყველა ნორმალურ ორგანიზაციაში, ძალიან მცირეების გამოკლებით. მსხვილ ორგანიზაციებში არსებობს მრავალი არაფორმალური ჯგუფი. ისინი შეიძლება იყოს ისეთი რაოდენობის, რამდენი საფუძველიცაა ურთიერთობისთვის.

ასეთ ჯგუფებს აქვთ თავისი წესები, ქცევის ნორმები, ჰყავთ თავისი არაფორმალური ლიდერი. ასეთი სახის ჯგუფების სათანადო შეუფასებლობა არ შეიძლება, რადგან ისინი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ორგანიზაციაში ადამიანთა ქცევაზე და მათი შრომის ეფექტურობა ხშირად უფრო ძლიერია, ვიდრე ფორმალურების.

არაფორმალურ ჯგუფებში შესვლის ძირითად მიზეზს წარმოადგენს კუთვნილებაზე, დახმარებაზე, დაცვაზე, ურთიერთობაზე და ურთიერთსიმპათიაზე მოთხოვნილება.

მიკუთვნება. ამა თუ იმ ჯგუფზე მიკუთვნების სოციალური მოთხოვნილება წარმოადგენს ერთ-ერთ უძლიერეს ფაქტორს. სწორედ ჯგუფებში ხდება თვითშემეცნება, თვითგარკვევა, თვითდამკვიდრება. ჯგუფური დინამიკა ახდენს ადამიანის არსებული მოთხოვნილებების აქტივაციას, ქმნის ახალს და ამავდროულად, წარმოადგენს მათი დაკმაყოფილების წყაროს (გარემოს).

დახმარება. დაქვემდებარებულები დიდი სიამოვნებით მიმართავენ დასახმარებლად კოლეგებს, ვიდრე უშუალო ხელმძღვანელს, თუნდაც თუკი სიძნელეები წარმოიშვა საწარმოო ამოცანების გადაჭრისას. ნდობის ატმოსფერო და ურთიერთგაგება წარმოადგენს ჯგუფური ურთიერთქმედების ძირითად სინერგეტიკულ ეფექტს.

დაცვა. გაერთიანება ხდება საკმაოდ ხშირად რაიმე საფრთხის, მუქარის, საშიშროების დროს, ერთობლივი დაცვისთვის ან ჯგუფური ინტერესებისას: მაგალითად, გაპროტესტდეს მავნე სამუშაო პირობები და ა.შ. კონფლიქტი ფორმალურ ჯგუფში, ფორმალური ხელმძღვანელის მცდელობა დაშალოს ჩამოყალიბებული არაფორმალური ურთიერთობები... ყველაფერი ეს ხელს უწყობს არსებული არაფორმალური ჯგუფების ერთსულოვნებას ან გამოიწვევს ახლების შექმნას.

ურთიერთობა. არაფორმალურ ურთიერთობებს საფუძვლად უდევს ინტერესები, ფასეულობები, გატაცებები და ა.შ. სწორედ ამ მიზეზით ორგანიზაციაში შეიძლება იყოს იმდენი არაფორმალური ჯგუფი, რამდენი საერთო თემაც არსებობს ურთიერთობისთვის. არაფორმალურ ურთიერთობა ჯგუფში — ეს ასევე არის დამატებითი არაფორმალური არხი ადამიანისთვის მნიშვნელო-

ვანი ინფორმაციის შემოსვლისთვის, რომელიც ეხება სიტუაციას როგორც ორგანიზაციაში, ისე მის გარეთ.

სიმპათია. ჯგუფი სთავაზობს ადამიანს შესაძლებლობას, გაატაროს დრო მისთვის სასიამოვნო გარემოცვაში, თავი დააღწიოს სიმარტოვეს, გამოუსადეგრობის შეგრძნებას. მეგობრული ურთიერთობების დამყარებაზე გავლენას ახდენენ პიროვნული მახასიათებლები, ტერიტორიული სიახლოვე, შეხვედრების სიხშირე, საერთო მიზნები, ინტერესები, პრობლემების ერთიანი გადაჭრა. ურთიერთსიმპათიებმა, მეგობრულმა ურთიერთობებმა შეიძლება მიგვიყვანოს როგორც სინერგეტიკულ ეფექტამდე, რომელიც ზრდის ჯგუფური მუშაობის ეფექტს, ისე ეფექტურობის შემცირებამდე, დროის დაკარგვის გამო.

მენეჯერს უნდა აინტერესებდეს ჯგუფში ურთიერთქმედების მდგომარეობა, რადგან ამაზეა დამოკიდებული მართვის ეფექტურობა. იმის გათვალისწინებით, რომ არაოფიციალური ურთიერთობები უფრო დიდ როლს თამაშობენ, ვიდრე ფორმალურები, მენეჯერმა უნდა იცოდეს ჯგუფური დინამიკის წესები და არაფორმალური ურთიერთქმედებების განვითარებაზე მიზანმიმართული გავლენის ხერხები.

ეფექტური ჯგუფი — ეს არის ჯგუფი, რომელშიც ურთიერთქმედებები ხასიათდება გაერთიანებით, ურთიერთპატივისცემით, ურთიერთგაგებით.

13.2. ჯგუფის განვითარების სტადიები

ნებისმიერი ჯგუფი თავის განვითარებაში გაივლის ხუთ სტადიას:

- ფორმირების სტადია. იგი ხასიათდება ჯგუფის სტრუქტურის, მისი მიზნების, ქცევის მანერებისა და ლიდერის მიმართ გაურკვევლობით. სტადია დასრულდება, როდესაც

საც ჯგუფის წევრები იწყებენ ცხადად იმის გაგებას, რომ ისინი წარმოადგენენ ამ ჯგუფის ნაწილს.

- შიდა ჯგუფური კონფლიქტის სტადია. ამ ეტაპზე მიდის ბრძოლა ლიდერობისთვის და როლების განაწილებისთვის ჯგუფის წევრებს შორის. ეტაპი მთავრდება, როდესაც ცხადი ხდება, თუ ვინ არის ლიდერი ამ ჯგუფში, ყველაზე ხშირად — არაფორმალური.
- ჯგუფის წევრების შეკრულობის უზრუნველყოფის სტადია. ამ სტადიაზე დამოკიდებულება ჯგუფის წევრებს შორის ხდება უფრო მჭიდრო და ერთიანი, ჩნდება ქცევის არაფორმალური ნორმების, როლების განაწილების მიმართ სიცხადე.
- უმაღლესი შრომისუნარიანობისა და წარმადობის სტადია. ამ ეტაპზე ჯგუფი მთლიანად ფორმირებულია და მზადაა ამოცანების ეფექტური გადაჭრისთვის. მისი წევრების ენერგია უკვე მიმართულია არა როლების განაწილებაზე და ძალაუფლებისთვის ბრძოლაზე, არამედ ეფექტური მუშაობის უზრუნველყოფაზე და მაღალი შედეგების მიღწევაზე.
- დასკვნითი სტადია. დროებითი ჯგუფებისთვის დავალებული ამოცანის გადაჭრა წარმოადგენს დასკვნით ეტაპს. შესაძლოა წარმადობის შემცირება, ვინაიდან წევრები ფიქრობენ ამ ჯგუფის მუშაობის შეწყვეტაზე და სხვა სამუშაოს პერსპექტივებზე.

ჯგუფები არ გადიან აუცილებლად, თანმიმდევრობით, განვითარების ყველა სტადიას; მაგალითად კონფლიქტი ლიდერობის გამო შეიძლება მოხდეს ჯგუფური დინამიკის ნებისმიერ სტადიაზე.

კვლევების თანახმად, ჯგუფის მუშაობის წარმადობა ამოცანის გადაჭრის პირველ ფაზაში დაბალია, მნიშვნელოვნად იზრდება მეორე ნახევარში და ფინიშთან ახლოს.

13.3. ჯგუფის მუშაობის ეფექტურობაზე მოქმედი პირობები

გამოყოფენ ექვს ძირითად ფაქტორს რომლებიც მოქმედებენ ჯგუფის მუშაობაზე:

- გარე პირობები;
- ჯგუფის წევრების შესაძლებლობები;
- ჯგუფის სტრუქტურა;
- ჯგუფური პროცესი;
- ჯგუფის წინაშე მდგარი ამოცანები;
- ჯგუფის შეკრულობა, პერსონალის შეფასება და ნახალისება.

გარე პირობები

ჯგუფი წარმოადგენს უფრო დიდი სისტემის — ორგანიზაციის ქვესისტემას. ორგანიზაციის გარემო წარმოადგენს ჯგუფის არსებობის გარე პირობებს, რომლებსაც მიეკუთვნებიან:

- ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია;
- ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- ორგანიზაციის რესურსები;
- ორგანიზაციული კულტურა;
- შერჩევის სისტემა, პერსონალის შეფასება და ნახალისება.

ჯგუფის წევრების შესაძლებლობები

ჯგუფის მუშაობის ეფექტურობა დამოკიდებულია მისი წევრების შესაძლებლობებზე და პირად თვისებებზე. რაც უფრო მაღა-

ლია ინდივიდების ინტელექტუალური დონე, მით უფრო მეტად არიან ჩართული მუშაობაში, ხშირად ხდებიან ფორმალური ან არაფორმალური ლიდერები, უფრო მაღალია ჯგუფის მუშაობის შედეგები.

პიროვნულმა თვისებებმა ასევე შეიძლება მოახდინონ მუშაობაში წარმატების ან წარუმატებლობის პროგნოზირება. ჯგუფის წევრების ისეთ თვისებებს, როგორიცაა კომუნიკაბელურობა, დამოუკიდებლობა მუშაობაში, მივყავართ მაღალი შედეგებისკენ მაშინ, როდესაც ძალაუფლების მოყვარულობა, დომინირებისკენ სწრაფვა, ცალკეული წევრების ეგოიზმი იწვევს სხვების მუშაობის პარალიზებას და ნეგატიურად მოქმედებს საერთო შედეგებზე.

ჯგუფის სტრუქტურა

სტრუქტურის ქვეშ უნდა გვესმოდეს შემდეგი კომპონენტები:

- ფორმალური ლიდერობა;
- როლები და სტატუსები;
- ქცევის ნორმები;
- ჯგუფის ზომა და შემადგენლობა.

ფორმალური ლიდერობა. ყოველ ჯგუფს ჰყავს თავისი ფორმალური ლიდერი: ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი, პროექტის ხელმძღვანელი, კომიტეტის თავმჯდომარე, ასოციაციის პრეზიდენტი და ა.შ. ლიდერები განსაზღვრავენ მორალურ კლიმატს კოლექტივში, ურთიერთდამოკიდებულებებს, ამოცანათა განაწილებას, კონტროლს და საბოლოოდ — ჯგუფური მუშაობის შედეგებს.

როლები. ყოველ წევრზე მიმაგრებულია გარკვეული სოციალური როლი იმაზე დამოკიდებულებით, თუ როგორ მოქმედებს

გუნდის მოცემული წევრი სამუშაოს შესრულების პროცესზე. რ. ბელბინმა გამოყო ჯგუფის წევრების 9 სოციალური როლი (*ცხრილი 13.1*). აღებული როლი მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ადამიანის ალქმასა და შეფასებას შიდა ჯგუფური დამოკიდებულებების სისტემაში.

ცხრილი 13.1. ჯგუფის წევრების როლები რ. ბელბინის მიხედვით

როლი	როლის აღწერა
მოაზროვნე	ფლობს მდიდარი წარმოდგენის უნარს, ნოვატორი, ხასიათდება მაღალი კრეატიულობით
შემსრულებელი	ამოწმებს იდეებს პრაქტიკულ საქმიანობაში
დამყვანი	თვალს ადევნებს იმას, რომ დავალებები შესრულდეს მთლიანად და დროულად
კრიტიკოსი	ახდენს სიტუაციის მიუკერძოებულ, კრიტიკულ ანალიზს
მიმდევარი	ფლობს მოლაპარაკებების ხელოვნებას და ეფექტური კომუნიკაციის რესურსებს
ორგანიზატორი	ორიენტირებული დასახული ამოცანის რეალიზებაზე, არნაშენებს კოლეგებს უფრო ინტენსიურად იმუშაონ
კოლექტივისტი	ახდენს დამოკიდებულებების ჰარმონიზაციას კლექტივში, აღმოფხვრის უთანხმოებებს
კოორდინატორი	ახდენს მიზნის მკაფიოდ ფორმულირებას, არის სოციალური ლიდერი
სპეციალისტი	ფლობს იშვიათ უნარებს და შესაძლებლობებს

ნორმები — ჯგუფის შიგნით ქცევის მიღებული ნიმუშები, რომლებიც უნდა შეასრულოს ჯგუფის ყველა წევრმა. ისინი შეიძლება იყოს ფორმალიზებული პროცედურებში, სტანდარტებსა და წესებში, მაგრამ ნორმების უმეტესობა ატარებს არაფორმალურ ხასიათს და ძლიერ გავლენას ახდენს ადამიანების ქცევაზე და ურთიერთდამოკიდებულებაზე. ნორმები შეიძლება შეეხოს ხარისხს, სამუშაოს შესრულების ვადებს, ტანსაცმლის ფორმებს, ზეგანაკვეთური სამუშაოს მიმართ დამოკიდებულებას, რესურსების განაწილებას.

ჯგუფი ზენოლას ახდენს ჯგუფის იმ წევრებზე, რომლებიც იქცევიან მიღებული წესებისა და ნორმების საწინააღმდეგოდ და ავრცელებს ჯგუფურ სანქციებს.

სტატუსი არის არაფორმალური ან ფორმალური მდგომარეობა, ან რანგი, რომელიც მიენიჭება ჯგუფის წევრს და ასახავს მის წონას ჯგუფში.

ჯგუფის ზომა. ჯგუფის ეფექტურობა დიდადაა დამოკიდებული მის ზომაზე. ყველაზე ეფექტურია ჯგუფები 5-7 ადამიანის შემადგენლობით, ისინი საკმაოდ დიდია, რათა მიიღონ მრავალმხრივი გადაწყვეტილებები, ითვალისწინებენ კოლექტივის გამოცდილებას და აზრს, მეორეს მხრივ, კარგად ჩანს ყოველი წევრის წილი საერთო შედეგში. ჯგუფის წევრების კენტი რაოდენობა აადვილებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს. მცირე ჯგუფებში მეტია დაძაბულობა ურთიერთობაში, დიდ ჯგუფებში მცირე დრო ეთმობა ჯგუფის ყოველ წევრს. მცირე ჯგუფებში წარმოიშვება მეტი სირთულე შეთანხმების მიღწევაში, რადგან დიდი დრო მიდის პოზიციების გარჩევაზე, დიდ ჯგუფებში ადამიანები უფრო კონცენტრირებულები არიან, ეშინიათ აზრის გამოთქმის.

ჯგუფის შემადგენლობა. შედარებით ეფექტურად ითვლება ჯგუფი არაერთგვაროვანი შემადგენლობით (სქესით, ასაკით, მუშაობის სტაჟით), თუმცა, ასეთ ჯგუფებში შესაძლოა კონფლიქტები, ბრძოლა ძალაუფლებისთვის.

ჯგუფური პროცესი

ჯგუფური პროცესი გულისხმობს ინფორმაციის გაცვლას ჯგუფის შიგნით, გადაწყვეტილებების ჯგუფური მიღება, კონფლიქტების მართვა. ორგანიზაციის ამ პროცესების ხარისხზე დამოკიდებულია ჯგუფის მუშაობის შედეგები.

ჯგუფის წინაშე მდგარი ამოცანები

თუ ამოცანები რთულია და არასტანდარტული, მაშინ მოითხოვენ ყოველმხრივ განხილვას, გადანყვეტილების ჯგუფურ მიღებას. თუ ამოცანები მარტივი და სტრუქტურირებულია, მაშინ აქცენტი კეთდება ჯგუფური პროცესის ფორმალიზაციასა და სტანდარტიზაციაზე.

ჯგუფის ერთიანობა და მუშაობის ეფექტურობა

ერთიანობა ასახავს დაკმაყოფილებას ერთობლივი მუშაობით, მუშაობის ერთად გაგრძელების სურვილს. ის დამოკიდებულია რიგ ფაქტორებზე. რაც უფრო მეტ დროს ატარებენ ადამიანები ერთად, რაც უფრო ძნელია ჯგუფში მოხვედრა, მით უფრო შეკრულია ჯგუფი. დიდი ჯგუფები ნაკლებად შეკრულია, მათში თვითნებურად წარმოიშვება სხვადასხვა ქვეჯგუფები, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტური სიტუაცია. ქალთა ერთიანობა ჯგუფებში უფრო ძლიერია, ვიდრე კაცების, რადგან ქალებს უფრო მეტად აქვთ განვითარებული გადანყვეტილების ჯგუფურად მიღების მოთხოვნილება და ერთმანეთთან თანამშრომლობის სურვილი. გარე საფრთხეები აერთიანებს ჯგუფს. წინა წარმატებები ხელს უწყობს ერთიანობას, ხოლო წარუმატებლობა, პირიქით, ადამიანებს აშორებს.

ჯგუფში ნეგატიური გამოვლინებები, რომელიც გამოვლინდება კონფორმიზმში და ჯგუფის წევრების ერთსულოვნება.

კონფორმიზმი — ეს არის სხვა ადამიანების ინტერესებზე დათანხმება, დამორჩილება. საერთოდ ჯგუფი ზეწოლას ახდენს ადამიანზე, მოითხოვს მისგან ჯგუფის ინტერესების, ნორმების, წესების დაცვას. ასეთ შემთხვევაში არ ხდება სხვა ადამიანების შეხედულების, აზრის გაზიარება. ეს უკანასკნელნი აზროვნებას

ინყებენ, როგორც სხვები და ეშინიათ თავისი აზრის გამოთქმის, რის შედეგადაც წარმოიქმნება გარე ერთსულოვნება. ადამიანების ისტორიაში არსებობს მსგავსი დათანხმების უამრავი მაგალითი, როდესაც ჯგუფის ჩუმი თანხმობით ხდებოდა საშინელი დანაშაულები. მეორე მხრივ, კონფორმიზმი — ეს არის ჯგუფში შიდა ბალანსის შენარჩუნების პირობა. თუ ადამიანში არ არის კონფორმიზმი, მაშინ მისთვის ძნელია საერთო ენის გამონახვა მის სხვა წევრებთან, შეიძლება წარმოიშვას კონფლიქტები, რომელთა შედეგად ჯგუფი მას მოკვეთს.

ამგვარად, ჯგუფის ფუნქციონირების ეფექტურობის ასა-მაღლებლად, ხელმძღვანელებმა მხედველობაში უნდა მიიღონ ჯგუფის ზომა, როლების განაწილება და სხვა მახასიათებლები. ძალზედ მნიშვნელოვანია, მენეჯერს ესმოდეს, რომ არაფორმალური სტრუქტურები დინამიკურ ურთიერთქმედებაშია ფორმალურთან. უნდა ახსოვდეს, რომ არაფორმალურ ჯგუფებს შეუძლიათ მკვეთრად დასწიონ ფორმალური ჯგუფების ფუნქციონირების ეფექტურობა, მათი არსებობის შეწყვეტამდეც კი და ასევე ხელი შეუწყონ მათი ეფექტურობის აწევას.

ამისათვის საჭიროა:

- არაფორმალური ჯგუფის არსებობის აღიარება და გაცნობიერება, რომ მის ლიკვიდაციას შეიძლება მოჰყვეს ფორმალური ჯგუფის ლიკვიდაცია;
- მოისმინონ ჯგუფის არაფორმალური ლიდერის აზრი საკვანძო საკითხებთან დაკავშირებით;
- არაფორმალური ჯგუფის წინააღმდეგობის შესამცირებლად მმართველი გადანყვეტილებების რეალიზებისას, უნდა მოხდეს მისი წევრების მოზიდვა პრობლემებზე მსჯელობებში და გადანყვეტილების მიღებაში;
- რაიმე ქმედებების წამოწყების წინ, გაითვალოს შესაძლო უარყოფითი ზემოქმედებები არაფორმალური ჯგუფების არსებობის გამო.

13.4. მუშა ჯგუფები

ცნობილია, რომ ადამიანების ერთობლივი ხანგრძლივი მუშაობის შედეგად, ურთიერთხელშეწყობა და მათი ქცევების კორექტირება გადაიქცევა ზოგადმისაღებ ნორმად, გამომუშავდება ერთნაირი შეხედულებები და გარკვეული საერთო წესები და წესრიგი. ამ მომენტიდან ინდივიდების ჯგუფი ტრანსფორმირდება მუშა ჯგუფად, რომელიც წარმოადგენს სოციალური ჯგუფის სპეციალურ ტიპს.

მუშა ჯგუფები შეიძლება შეიქმნას ხელმძღვანელის მიერ, კონკრეტული ფუნქციების შესასრულებლად ან შეიძლება შეიქმნას დამოუკიდებლად. მუშა ჯგუფის ფორმირება მუშაობის პროცესში არის შრომის დაყოფის ბუნებრივი შედეგი და მნიშვნელოვანი საშუალება ინდივიდუალური სოციალური მოთხოვნილებების განსახორციელებლად. ინდივიდუალური მშრომელების კოლექტივი აუცილებლად ავტომატურად არ გადაიქცევა მუშა ჯგუფად. მუშა ჯგუფის ფორმირებისა და ერთიანობისთვის უნდა არსებობდეს გარკვეული პირობები:

- თანამშრომლები უნდა იმყოფებოდნენ საკმაოდ მჭიდრო კონტაქტში იმისათვის, რომ პიროვნებათშორისი ურთიერთობა ადვილად მისაღწევი იყოს;
- მათ მიერ შესრულებული სამუშაოები უნდა იყოს შეკავშირებული (სამუშაოს ანალოგიური სახეობების შესრულება ან საერთო მიზნების არსებობა);
- თანამშრომლები უნდა იყვნენ დაახლოებით ერთი დონის, დიდი განსხვავებების გარეშე — სტატუსში, კვალიფიკაციაში ან განათლების დონეში;
- შეზღუდვები ჯგუფის წევრთა რაოდენობაზე (არა უმეტეს 12 კაცისა).

13.5. გუნდების შექმნა

ბოლო წლებში დიდი გავრცელება ჰპოვა გუნდის ცნებამ (მოკლედ ამის შესახებ ლაპარაკი იყო მე-4 თავში). ეს დაკავშირებულია იმასთან, რომ გუნდი და გუნდური მუშაობა მნიშვნელოვანია ცხოვრებისეულ სიტუაციებში, მეტიც, ის წარმოადგენს თანამედროვე ორგანიზაციების საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლების მთავარ ფაქტორს. გუნდს მიაკუთვნებენ მცირე ჯგუფს, ორგანიზებულობისა და ეფექტურობის მაღალი დონით.

გუნდი — ეს აღდამიანთა პატარა ჯგუფია, რომლებიც ფლობენ ურთიერთშემავსებელ ჩვევებს და ერთობლივად მუშაობენ მიზნის მისაღწევად, რომელზეც მათ გააჩნიათ კოლექტიური პასუხისმგებლობა. გუნდებზე დაფუძნებული ორგანიზაცია ითვლება მომავლის მართვის სისტემად, რომელიც შეძლებს კონკურენტულ გარემოზე ადეკვატურ რეაგირებას. ამიტომ, თანამედროვე ორგანიზაციების ხელმძღვანელები ისწრაფიან შექმნან გუნდები პროფესიონალ-თანამოაზრეებისგან.

განვიხილოთ გუნდისა და ჯგუფის ცნებების თანაფარდობა. გუნდებისთვის დამახასიათებელია მისი წევრების შემდეგი სახეობის ქცევები:

- საერთო შედეგზე მიზანდასახულობა;
- ურთიერთმხარდაჭერა;
- სტატუსური განსხვავებების მინიმიზაცია;
- პრობლემის კოლექტიური გადაჭრის უნარი;
- სასურველი კლიმატი.

ჯგუფისა და გუნდის ცნებებს შორის ძირითად განსხვავებებს შორის შეიძლება გამოვყოთ:

- გუნდში ლიდერობა გაყოფილია მის წევრებს შორის, ხოლო ჯგუფში, როგორც წესი, ერთი მკვეთრად გამორჩეული ლიდერია;
- გუნდში პირად პასუხისმგებლობას ემატება კოლექტიური, ხოლო ჯგუფში დომინირებს პირადი პასუხისმგებლობა;

- გუნდში პროდუქცია ან მომსახურება წარმოადგენს კოლექტიური საქმიანობის შედეგს, ხოლო ჯგუფში — ინდივიდუალურის;
- გუნდი მსჯელობს, ღებულობს გადაწყვეტილებას და ასრულებს მას, ხოლო ჯგუფი მსჯელობს, გადაწყვეტს და ახდენს გადაწყვეტილების შესრულების დელეგირებას.

გუნდი ყოველთვის წარმოადგენს ჯგუფს, მაგრამ ყველა ჯგუფს არ აქვს გუნდის სული. ჯგუფის გარდაქმნა გუნდში ხდება მჭიდრო კავშირების, ურთიერთქმედების დონის და პროცესზე და მუშაობის შედეგზე მონაწილეების პასუხისმგებლობის გაზრდის შესაბამისად. გუნდს, როგორც წესი, აქვს შრომის უფრო მაღალი შედეგი, ვიდრე სხვა ჯგუფებს, იმის გამო, რომ გუნდის ყოველი წევრი ისწრაფვის საერთო მიზნის მიღწევისკენ, ზუსტად ასრულებს თავის ვალდებულებებს, ურთიერთქმედებს სხვა თანამშრომლებთან ერთობლივი საქმიანობის კოორდინაციისთვის და თავის თავს თვლის მთლიანის ნაწილად. შედეგად წარმოიქმნება სინერგეტიკული ეფექტი შიდა ურთიერთკავშირების, საქმისადმი ერთგულების, შეთანხმებული მოქმედებების, ერთმანეთის მიმართ ნდობის, თანამშრომლობის, საერთო ფასეულობების ხარჯზე.

გუნდის ფორმირების პროცესი — ქმედება, რომელიც მოითხოვს მაღალ მმართველობით კომპეტენციას. მისი განხორციელებისას საჭიროა არა მხოლოდ სწორად შერჩეული მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები, არამედ ასევე ადამიანები, რომლებსაც სურთ ერთად მუშაობა, ერთობლივად — როგორც გუნდში. გუნდის შექმნის პროცესს აქვს თავისი ხანგრძლივობა და შედეგება ოთხი ეტაპისგან:

- მომზადება;
- სამუშაო პირობების შექმნა;
- გუნდის ფორმირება და შექმნა;
- დახმარება მუშაობაში.

13.6. გუნდის ტიპოლოგია

კლასიფიკაცია საქმიანობის სახეობის მიხედვით.

უპრიანი იქნება, გუნდები განვასხვავოთ რამდენიმე საფუძვლის მიხედვით. ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული კლასიფიკაცია ეფუძნება საქმიანობის სახეობას, როგორც კლასიფიკატორს, რომლითაც უნდა დაკავდეს გუნდი. ასეთი ნიშნის მიხედვით გამოყოფენ გუნდების შემდეგ ტიპებს:

- გუნდი, რომელიც დაკავებულია რეკომენდაციების მომზადებით. მათ რიცხვს მიეკუთვნებიან საპროექტო ჯგუფები, ჯგუფები ხარისხისა და უსაფრთხოების აუდიტში. ასეთი სახის გუნდისთვის მნიშვნელოვანია ორი რამ — მათ საქმიანობაში ყოველთვის არის სწრაფი და კონსტრუქციული დაწყება, ისინი ყოველთვის შეიმუშავენ დასკვნით ფორმულირებას, რომელიც საჭიროა იმისათვის, რომ მათი რეკომენდაციები დაინერგოს.
- გუნდები, რომლებიც დაკავებული არიან უშუალოდ რაიმეს დამზადებით. ასეთი გუნდების საქმიანობას, როგორც წესი, არ გააჩნია დროითი შეზღუდვები. ეფექტური ხელმძღვანელობისთვის მნიშვნელოვანია მისი კონცენტრირება გუნდის მწარმოებლურობაზე და არა თვით მასზე.
- გუნდები, რომლებიც მართავენ პროცესს. ასეთი სახის გუნდებისთვის მნიშვნელოვანია, რომ სწორად მოახდინონ მათ წინაშე დაყენებული კონკრეტული მიზნების იდენტიფიცირება, რომლებიც განსხვავდებიან მთლიანად ორგანიზაციის მიზნებისგან.

ამასთან, ზემოთ ჩამოთვლილი გუნდებიდან, ყოველი შეიძლება იმყოფებოდეს ჯგუფურ ძალისხმევაზე დამოკიდებულებით, ჯგუფური აქტიურობის განვითარების ერთ-ერთ შემდეგ დონეზე:

- მუშა ჯგუფი;

- ფსევდოგუნდი;
- პოტენციური გუნდი;
- რეალური გუნდი.

მოკლედ ჩამოვთვალოთ მათი ძირითადი მახასიათებლები.

მუშა ჯგუფი. ჯგუფის წევრების ურთიერთქმედება მასში ხორციელდება ძირითადად ინფორმაციისა და გამოცდილების გაცვლისთვის. მისთვის დამახასიათებელია ჯგუფის წევრების პერსონალური პასუხისმგებლობა მათი საქმიანობის შედეგზე.

ფსევდოგუნდი. მის წევრებს შეუძლიათ ერთობლივი საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლება, მაგრამ ამისათვის არ ხარჯავენ საჭირო ძალებს.

პოტენციური გუნდი. მისი წევრები ათვისებენ საერთო მიზნის აუცილებლობას და შეთანხმებულობას ერთობლივ ქმედებებში, რომლებიც მიმართულია მის მისაღწევად. ისინი ცდილობენ, გამოიმუშაონ თანამშრომლობის ეფექტური ხერხები და მეთოდები.

ნამდვილი გუნდი. მისი წევრები ფლობენ ურთიერთდამატებით ჩვევებს და ცოდნას, აქვთ საერთო მიზნები და ამოცანები, გამოიმუშავენ ერთობლივი საქმიანობის ეფექტურ ხერხებს.

მაღალეფექტური გუნდი. ეს გუნდი ფლობს ნამდვილი გუნდის ყველა მახასიათებლებს და ხელს უწყობს მისი წევრების ინდივიდუალურ განვითარებას. მისი საქმიანობის შედეგი აღემატება მოლოდინს.

მმართველი გუნდები

მუდმივად ცვლადი გარე გარემოს პირობებში, წარმატების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის წარმოადგენს ეფექტური მმართველი გუნდის არსებობა.

ამიტომ, მართვის ხარისხის ასამაღლებლად ხელმძღვანელები ხშირად ქმნიან ასეთ გუნდებს ორგანიზაციული სტრუქტურის ყველაზე მაღალ საფეხურებზე. მათ განმასხვავებელ ნიშნებს წარმოადგენენ: მძლავრი ინტელექტი, ანალიზის უნარი, პროგნოზირება და მომავლის განჭვრეტა, მაღალი პასუხისმგებლობა სამუშაოს შესრულებაზე, ხარისხობრივი მახასიათებლების მუდმივად განახლებისა და გაზრდის უნარი. ყველაფერი ეს კონცენტრირდება და გამოვლინდება მართვის მაღალ შედეგიანობაში და მართვადი ობიექტის ეფექტურობის ამაღლებაში.

მმართველი გუნდი შედგება სპეციალისტების ჯგუფებისგან, რომლებიც ეკუთვნიან ორგანიზაციული საქმიანობის სხვადასხვა სფეროებს და ერთად მუშაობენ ამა თუ იმ პრობლემების გადაჭრაზე. გუნდის არსი მდგომარეობს მისი ყველა წევრისთვის საერთო ვალდებულებაში. ასეთი სახის ვალდებულება მოითხოვს რაიმე განსაკუთრებულის არსებობას, რომლისაც სჯერა გუნდის ყველა წევრს — მისია. გუნდის მისია უნდა შეიცავდეს ელემენტებს, დაკავშირებულს წარმატებასთან, პირველობასთან, წინსვლასთან. იგი წარმოადგენს გუნდის მიზნისა და ამოცანის დაყენების საფუძველს.

თვითმმართველი გუნდები

თანამედროვე პირობებში გაჩნდა ახალი ტიპის გუნდები — **თვითმენეჯმენტიდი გუნდები** — ეს არის ჯგუფი, რომლებსაც არსებობას ანიჭებს ავტონომია; იგი მთლიანად არის პასუხისმგებელი თავისი წევრების ქმედებაზე და საქმიანობის შედეგზე.

თვითმენეჯმენტიდი გუნდების ძირითადი განმასხვავებელი თვისება მდგომარეობს ძალაუფლების მინიჭებისა და დაგეგმვის, მართვის, მონიტორინგისა და საკუთარი საქმიანობის კონ-

ტროლის კომბინაციაში, ქმედებების დამოუკიდებლობასა და თავისუფალ ქმედებაში, მართვის ფუნქციების შესრულების შესაძლებლობაში.

თვითმმართველი გუნდები ფორმალურად იქმნება კომპანიის ხელმძღვანელობით, რომელიც იძლევა გუნდების საქმიანობის საერთო მიმართულებას. მათში არ არის დანიშნული ხელმძღვანელობა, ანუ თვითმენეჯმენტური გუნდები ასრულებენ არა მხოლოდ რეალურ სამუშაოს, არამედ მართვის ფუნქციასაც.

13.7. კონფლიქტის მართვის საშუალება

კონფლიქტი — სიტუაცია, როდესაც ერთი მხარის (პიროვნებები, ჯგუფები, ორგანიზაციები) შეგნებული ქცევა შედის წინააღმდეგობაში მეორე მხარის ინტერესებთან.

უთანხმოებების (კონფლიქტის) არსებობა, განსხვავებული აზრების შეჯახება — ეს ნორმალური მოვლენაა, კაცობრიობის არსებობის ფაქტი, ევოლუციური განვითარების აუცილებელი პირობა.

თანამედროვე კვლევები აჩვენებენ, რომ კონფლიქტების არარსებობისას წყდება ადამიანის, ორგანიზაციის ან ჯგუფის განვითარება. უკონფლიქტობა (ყველაფრისადმი გულგრილობა), ისევე როგორც მაღალი კონფლიქტურობა, განაპირობებს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის შემცირებას. უკონფლიქტობა — ეს არის იმის ინდიკატორი, რომ ორგანიზაციაში არ არის ახალი იდეები, ინიციატივა და ა.შ., რაც კონკურენციის განვითარების თანამედროვე პირობებში ისევე დამღუპველია ორგანიზაციისთვის, როგორც დამანგრეველი კონფლიქტები.

იმისათვის, რომ გავიგოთ, თუ როგორ ვმართოთ კონფლიქტი, უნდა შევისწავლოთ კონფლიქტის წარმოქმნისა და მიმდინარეო-

ბის პროცესი და ზემოქმედების ნერტილები (პროცესის ელემენტები). ნებისმიერი კონფლიქტის საფუძველს წარმოადგენს სიტუაცია, რომელიც შეიცავს სანინალმდეგო პოზიციებს, ობიექტისა და სუბიექტის მიზნებს და ა.შ., რაც წარმოადგენს კონფლიქტურ სიტუაციის წყაროს. ობიექტური კონფლიქტური სიტუაცია არსებობს ყოველთვის (პოტენციური კონფლიქტი), მაგრამ მისი გაზრდა ხდება მხოლოდ ინციდენტის არსებობისას. ინციდენტის ინიციატორები შეიძლება იყვნენ როგორც კონფლიქტის მონაწილეები, ასევე სხვა პირები ან გარემოებები. კონფლიქტური სიტუაცია, ინციდენტიც შეიძლება შეიქმნას ოპონენტების (შეგნებულად ან გაურკვეველი მიზეზით) მიერ, ან წარმოიქმნას მათი სურვილის გარეშე.

მენეჯერი, როგორც მმართველი, ყოველთვის იმყოფება კონფლიქტის ცენტრში და მოწოდებულია, გადაჭრას ის ყველა შესაძლო საშუალებებით. კონფლიქტების მართვა წარმოადგენს ხელმძღვანელის ერთ-ერთ ფუნქციას.

კონფლიქტის მიზეზები

კონფლიქტის ძირითადი მიზეზები შეიძლება განხილული იქნას ფაქტორების ორი ჯგუფით — ორგანიზაციული და პირადული.

ორგანიზაციული ფაქტორები:

- რესურსების შეზღუდულობა, მათი არასწორი ან არასამართლიანი განაწილება;
- მიზნების შეუთანხმებლობა ან წინააღმდეგობრიობა;
- უფლებებისა და მოვალეობების არაცხადად განაწილება;
- წინააღმდეგობრიობა ფუნქციებსა და ფაქტობრივად განხორციელებად საქმიანობას შორის;
- დავალების ურთიერთკავშირი;

- შრომის არახელსაყრელი პირობები.

პირადი ფაქტორები:

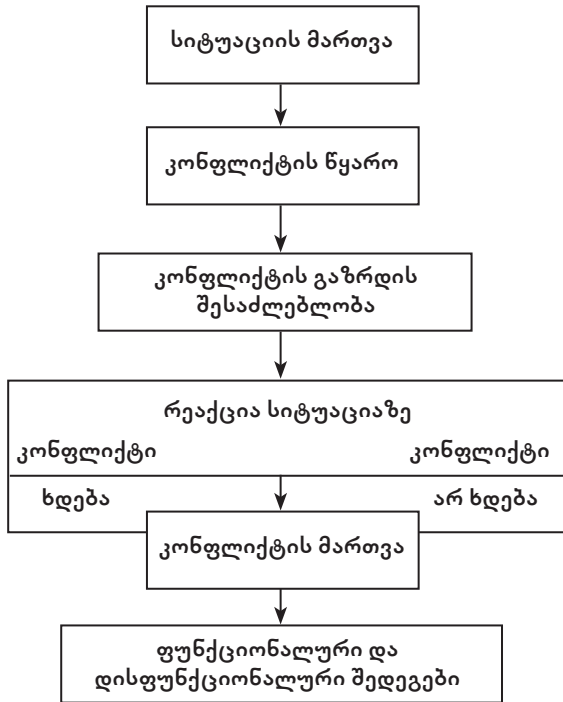
- განსხვავება ფასეულობებში, ქცევის მანერებში, ცხოვრებისეულ გამოცდილებაში;
- პირადი მტრობა;
- ფსიქოლოგიური ფენომენი;
- ზრდის პერსპექტივების გაურკვევლობა;
- პროფესიონალიზმის არასაკმარისი დონე;
- მართვის სტილი.

ორგანიზაციის ცხოვრებაში ყოველთვის არსებობს კონფლიქტური სიტუაციები. კონფლიქტების სიმრავლე გამოწვეულია მრავალნაირი მიზეზით, რომელთა ბუნებაც დამოკიდებულია კონფლიქტის მონაწილეთა პიროვნულ მახასიათებლებზე, ორგანიზაციის სტრუქტურაზე, მართვის სტილზე, რომელიც დამახასიათებელია მიღებული ორგანიზაციული კულტურისთვის და ა.შ.

კონფლიქტური სიტუაციის განვითარების ნებისმიერ ეტაპსავე წარმოადგენს ახალი სიტუაცია. მენეჯერის ამოცანა — გადაიყვანოს კონფლიქტი ღია ფორმაში (მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეიძლება გამოვლინდეს კონფლიქტის ყველა მონაწილე) და მართოს კონფლიქტური სიტუაციის განვითარება ფუნქციონალურ შედეგამდე მისაყვანად.

კონფლიქტის მოდელი

კონფლიქტის განვითარებისა და გადაწყვეტის მოდელი შეიძლება წარმოვადგინოთ სქემატურად (ნახ. 16.1).



ნახ. 16.1. კონფლიქტის მოდელი

კონფლიქტის **ფუნქციონალური** შედეგები — პოზიტიური შედეგები, რომელთა შედეგად:

- მხარეები პოულობენ გამოსავალს, რომელიც მისაღებია ორივე მხარისთვის, მცირდება ანტაგონიზმისა და მტრობის ფაქტორები;
- მხარეები განწყობილი არიან მომავალში თანამშრომლობისთვის;
- დაძლეულია აზრის გამოთქმის შიში.

დისფუნქციონალური შედეგები — ნეგატიური შედეგები, რომელთა შედეგად აღიძვრება:

- დაუკმაყოფილებლობა, ცუდი სულიერი მდგომარეობა, კადრების დენადობის გაზრდა, შრომის მწარმოებლურობის დაცემა;
- მომავალში თანამშრომლობის ნაკლები ხარისხი;
- არაპროდუქტიული კონკურენცია ორგანიზაციის სხვა ჯგუფებთან;
- შეხედულებათა არაობიექტურობა;
- კომუნიკაციის არარსებობა და მოწინააღმდეგე მხარეების მტრული ურთიერთქმედება;
- აქცენტის გადატანა ბრძოლაზე და არა პრობლემის გადაჭრაზე.

კონფლიქტების ტიპები

კონფლიქტი იყოფა შემდეგ ტიპებად:

- შიდაპიროვნული;
- პიროვნებათშორისო;
- პიროვნებასა და ჯგუფს შორის;
- ჯგუფებს შორის.

შიდაპიროვნული კონფლიქტი ხდება ინდივიდის შიგნით, როდესაც ადამიანს უნდა მიაღწიოს ურთიერთგამომრიცხავ მიზნებს, როდესაც წამოიჭრება დაპირისპირება სურვილსა და შესაძლებლობას შორის. როდესაც ადამიანი შეეჯახება რეალობას და ვერ აღწევს თავის მიზნებს, მას შეუძლია აღიაროს თავისი აზრების, ფასეულობების, შეხედულებების, ქცევების შეუმდგარობა. ახალი პრიორიტეტების ძიების მცდელობისას ადამიანი გრძნობს შინაგან დისკომფორტს. შიდაპიროვნული კონფლიქტის

შედეგები შეიძლება იყოს დადებითი, კონსტრუქციული, როდესაც ინდივიდი პოულობს ახალ ფასეულობებს და პრიორიტეტებს. შიდაპიროვნულმა კონფლიქტმა შეიძლება ატაროს ასაკობრივი ხასიათი, ერთი ასაკიდან მეორეში გადასვლისას.

პიროვნებათშორისი კონფლიქტი ჩაითრევს დაპირისპირებაში ორ ან მეტ ინდივიდს. ეს კონფლიქტის ყველაზე გავრცელებული სახეობაა, რომლის მიზეზი შეიძლება იყოს ფასეულობათა, შეხედულებათა, ქცევათა ოპოზიცია.

ჯგუფებს შორის კონფლიქტი წარმოიქმნება ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის რესურსებისთვის ბრძოლის გამო, არაფორმალურ ჯგუფებს შორის ხელმძღვანელის შეცვლისას, ახალი არაფორმალური ლიდერის გამოჩენისას, წრფივ და შტაბურ პერსონალს შორის, ადმინისტრაციასა და პროფკავშირებს შორის.

კონფლიქტი **პიროვნებასა და ჯგუფს** შორის ხდება მაშინ, როდესაც ინდივიდის პოზიცია წინააღმდეგობაში შედის ჯგუფის, კოლექტივის პოზიციასთან.

კონფლიქტების მართვის მეთოდები

კონფლიქტების კლასიფიკაციის შესაბამისად, შეიძლება გამოვყოთ კონფლიქტების მართვის შემდეგი მეთოდები:

- პიროვნებათშორისი;
- სტრუქტურული;
- შიდა პიროვნული;
- მოლაპარაკებები.

პიროვნებათშორისი მეთოდები. მ.კ. თომასი, იკვლევდა რა ადამიანის ქცევას, გამოყო კონფლიქტურ სიტუაციაში ქცევის ხუთი სტილი, რომლებიც გამოიყენება ოპონენტების მიერ კონფლიქტების მოგვარებისას. კლასიფიკაციას საფუძვლად უდევს

კონფლიქტში შესული მხარეების ინტერესების დაკმაყოფილების მიმართულება.

1. კონფლიქტის გადაჭრისას ძალის გამოყენებით, როდესაც ადამიანი ფლობს ძალას ან ფიზიკურ უპირატესობას, არ ხდება სხვა ადამიანის ინტერესების გათვალისწინება. ასეთი კონფლიქტის შემდეგ გარშემო მყოფებს ჩამოუყალიბდებათ არასასიკეთო აზრი გამარჯვებულ მხარეზე. შედეგად წააგებს ორივე მხარე.
2. კონფლიქტის მოგვარება თანამშრომლობით — კონფლიქტის მოგვარების სტილი, აგებული პოზიციების თანასწორობაზე. პრობლემა გადაიჭრება ორივე მხარისათვის მომგებიანად, გაჩნდება ნდობა, გულლიობა ერთმანეთის მიმართ და შედეგად მოიგებს ორივე მხარე.
3. კონფლიქტიდან გამოსვლა — სტილი, რომლისთვისაც დამახასიათებელია პირადი დაჟინებულობის არქონა, გულგრილობა. ამასთან პრობლემა აგრძელებს არსებობას და მალე გაღრმავდება და გაიზრდება. შედეგად წააგებს ორივე მხარე.
4. სხვის მდგომარეობაში შესვლის უნარი საკუთარი ინტერესების გათვალისწინების გარეშე (ალტრუიზმი) ხშირად აღიქმება, როგორც ნატურის სისუსტე. შედეგად ერთი მხარე იგებს, მეორე არ იგებს.
5. კომპრომისი — კონფლიქტის გადაჭრის სტილი, რომლის დროსაც მხარეები მიდიან ურთიერთდათმობაზე.

სტრუქტურული მეთოდები. ისინი მიმართულია კონფლიქტის თავიდან ასაცილებლად და წარმოადგენენ ორგანიზაციული და განმარტებითი ხასიათის ღონისძიებათა ერთობლიობას.

შეიცავენ შემდეგ მმართველ ქმედებებს:

- სამუშაოსადმი მოთხოვნილებების განმარტება;
- კოორდინაციული და ინტეგრაციული მექანიზმების (უფ-

ლებამოსილებათა იერარქია, გუნდის რგოლები, საკოორდინაციო განყოფილებების მუშაობა. თათბირები) გამოყენება;

- საერთო ორგანიზაციული კომპლექსური მიზნების წამოყენება, კორპორატიული სულისკვეთების ფორმირება;
- ადამიანთა დაჯილდოვების სისტემის გამოყენება, რომლებმაც თავისი წვლილი შეიტანეს საერთო ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში.

შიდაპიროვნული მეთოდები. კონფლიქტის ამ ნაირსახეობას შეიძლება ჰქონდეს როგორც ფუნქციონალური შედეგები ადამიანის სწრაფვისას თვითსრულყოფილებისკენ, ისე დისფუნქციონალური შედეგები, თუკი ხელს უწყობს კონფლიქტების სხვა სახეობების წარმოქმნას, აუარესებს ჯანმრთელობის მდგომარეობას.

მოლაპარაკებები. მოლაპარაკებები მიეკუთვნება სპეციალურად მომზადებულ, რეგლამენტირებულ საუბრებს. გამოყოფენ მოლაპარაკებების ორ ძირითად მიზანს:

- კონფლიქტების, ჩხუბის მოგვარება;
- თანამშრომლობის ორგანიზება.

მოლაპარაკებებით მოგვარების ტიპები:

- კომპრომისი — მოგვარების ყველაზე ხშირად შემხვედრი ტიპი;
- პრინციპიალურად ახალი მოგვარება;
- ასიმეტრიული მოგვარება.

კომპრომისის ძიება ხორციელდება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან ინტერესებში, რომლებიც ამავედროულად წარმოადგენენ ურთიერთგამომრიცხავებს. მნიშვნელოვან პირობას წარმოადგენს მხარეების მზადყოფნა ინტერესების მხოლოდ ნაწილის დასაკმაყოფილებლად. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მოსაგვარებელი საკითხი — ეს არის კრიტერიუმების საკითხი, რომლებიც

განსაზღვრავენ ამ თუ იმ მოთხოვნილებებისა და დათმობების კანონიერებას. თუ არსებობს საერთოდ აღიარებული კრიტერიუმი, მაშინ მოლაპარაკებების წარმოების დრო მნიშვნელოვნად მცირდება.

პრინციპიალურად ახალი გადაწყვეტილების პოვნას, შეუძლია მოხსნას არსებული დაპირისპირებები. ეს შესაძლებელია მხოლოდ მოთხოვნილებების, ინტერესების, ფასეულობების დეტალური შესწავლის გზით. პრინციპიალურად ახალი გადაჭრის ძიება, უპირველესად დაკავშირებულია პრობლემისადმი შემოქმედებით მიდგომასთან, უნართან, განიხილოს პრობლემა თავდაპირველად მოცემულ პოზიციაზე ფართოდ და მაშინ დაპირისპირებული მხარეებისგან შეიძლება საერთოდ არ გახდეს საჭირო დათმობა.

თუ მხარეები ვერ პოულობენ „შუალედურ“ გადაჭრას, ისინი შეიძლება გადავიდნენ **ასიმეტრიულ მოგვარებაზე**. ამ სიტუაციაში ერთი მხარის დათმობა მნიშვნელოვნად აღემატება მეორის დათმობას. ასიმეტრიულობის ხარისხი შეიძლება სხვადასხვანაირი იყოს, ერთ-ერთი მხარის ინტერესების თითქმის სრულ იგნორირებამდე (დაძალბა და შეგუება).

მოლაპარაკებები წარმოადგენს კონფლიქტის გადაჭრის ცენტრალურ მომენტს. მოლაპარაკებების წარმატებულ მიმდინარეობას მივყავართ კონფლიქტის ფუნქციონალურ შედეგებამდე. მოლაპარაკებების ჩაშლა აღრმავებს კონფლიქტს.

საკონტროლო კითხვები:

- ჯგუფური დინამიკა და მისი პროცესები;
- ფორმალური ჯგუფები, მათი წარმოშობის მიზეზები;
- არაფორმალური ჯგუფები, მათი წარმოშობის მიზეზები;
- ჯგუფის განვითარების სტადიები;
- ჯგუფის ეფექტურ მუშაობაზე მოქმედი ფაქტორები (მიმოხილვით);
- ჯგუფის სტრუქტურა;
- ჯგუფის ერთსულოვნება და მისი მუშაობის ეფექტურობა. კონფორმიზმი;
- სამუშაო ჯგუფები;
- გუნდწარმოქმნა;
- გუნდის ტიპოლოგია;
- კონფლიქტი და კონფლიქტის მოგვარების საფუძვლები. კონფლიქტის მიზეზები;
- კონფლიქტის მოდელი;
- კონფლიქტის ტიპები;
- კონფლიქტების მართვის მოდელები.

თავი 14. მენეჯერის პიროვნება და ლიდერობა

14.1 მენეჯერის პიროვნება და მისი მახასიათებლები

მენეჯერის საერთო დახასიათება

მენეჯერების უნარზე — მართონ, იპოვონ სწორი გად-
ანყვეტილება და განახორციელონ ისინი ცხოვრებაში, მნიშ-
ვნელოვნადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატება. საერ-
თოდ მიღებულია, რომ ხელმძღვანელის პიროვნება, მისი ხასი-
ათის თავისებურებები არც თუ უმნიშვნელო როლს ასრულებენ
მართვად საქმიანობაში.

პიროვნება — ეს ფსიქოლოგიური კატეგორიაა, რომელიც
აღნიშნავს სოციალური მნიშვნელობის თვისებების სტაბი-
ლურ და ინტეგრალურ სისტემას, რომელიც ახასიათებს ინდი-
ვიდს, როგორც განსაზღვრული სოციალური ერთობის ადამიანს.
პიროვნების სტრუქტურა შეიცავს ადამიანის მდგრად ფსიქოლო-
გიურ თვისებებს: უნარი, ნებისყოფა, მოტივაცია და სოციალური
მიზნდასახულობა. ჩამოთვლილი კომპონენტები დამახასიათებე-
ლია ყოველი ადამიანისთვის და ხარისხობრივად დამოკიდებუ-
ლია სოციალურ ურთიერთობებსა და სოციალური გარემოს
სპეციფიკაზე. მმართველი საქმიანობის პროცესში ხელმძღვანე-
ლის შეყვანა წარმოადგენს უწყვეტ ზემოქმედებას მართვად ობი-
ექტზე, კოლექტივზე, ცალკეულ პიროვნებაზე. ამ ზემოქმედების
ეფექტურობა მნიშვნელოვნად განისაზღვრება ხელმძღვანელის
პროფესიონალური კომპეტენტურობის დონით და მისი პიროვნუ-
ლი თავისებურებებით. ასეთ თავისებურებებს უპირველესად
მიეკუთვნება ადამიანის მოტივაციურ-მოთხოვნილებადი სისტე-
მა, აგრეთვე პრეისტორია, პიროვნების უნარი და სპეციფიკური
თვისებები.

14.2. პიროვნების მოტივაციურ-მოთხოვნადი სისტემა

პიროვნების ეს სისტემა შეიცავს მოტივაციის სამ ჯუფს:

- ბიოლოგიური;
- მარგინალური;
- უმაღლესი (სოციალური).

ბიოლოგიური მოტივაციის ჯგუფი ფორმირებულია მოთხოვნილებით საკვებზე, ცხოვრების სტაბილურ პირობებზე, ძილზე.

მარგინალური მოთხოვნილებების ჯგუფი შეიცავს ურთიერთობის, შემეცნების, დაცვით ქცევას, აქტიურობაზე მოთხოვნებს.

უმაღლესი (სოციალური) მოტივაციის ჯუფში შედის მოტივაციები:

- მომხმარებლური ქცევა;
- თვითდამკვიდრება;
- თვითგანვითარება და თვითრეალიზაცია;
- მიზნის მიღწევა და წარმატებისკენ სწრაფვა;
- თავისუფლება.

სოციალური მოტივაციის ჯგუფი ყველაზე რთული და ყველაზე საკამათოა, მაგრამ, სოციალური მოტივაციის საერთო თავისებურებას წარმოადენს ის, რომ ყველა მათგანი დაკავშირებულია ადამიანის გაცნობიერებულ და მიზანმიმართულ საქმიანობასთან, რომელიც სტიმულირებს მის მიერ დაყენებული ან გარედან მოცემული მიზნის მიღწევას. სოციალური მოტივაციების მექანიზმს არ გააჩნია თანდაყოლილი ხასიათები, არამედ ფორმირდებიან გარკვეული სახით, კონკრეტული სოციალური პირობების ზემოქმედებით, რომელშიც იზრდება და მოქმედებს ადამიანი. ამგვარად, სოციალური მოტივაციის ფორმირების წამყვანი პირობა არის სოციალური პროცესები და ზემოქმედება.

განვიხილოთ სოციალური მოტივაციის ცალკეული სახეობები და რიგი თვისებები, რომლებიც პრიორიტეტულად განსაზღვრავენ ხელმძღვანელის საქმიანობის ეფექტურობას.

მიზნის მიღწევის მოტივაცია

ის აიძულებს პიროვნებას, გადალახოს დაბრკოლებები პრაქტიკული ამოცანების რეალური გადაჭრის სიტუაციაში და მიაღწიოს მის წინაშე დაყენებულ მიზანს. დასახული მიზნების წარმატებულ მიღწევას მიეყვართ მაღალი ადექვატური თვითშეფასების ფორმირებისკენ, როგორცაა საკუთარ თავში დარწმუნება. წარმატების განცდა, მათ შორის პროფესიონალურისაც, სტიმულს აძლევს ადამიანს ამ განცდის განმეორებისთვის და საბოლოო ჯამში, განსაზღვრავს წარმატებისკენ სწრაფვის მოტივაციას.

თვითგანვითარების მოტივაცია

ის უზრუნველყოფს დამოუკიდებელ და შედარებით დამოუკიდებელ ქცევას და საქმიანობას, რომლებიც ყოველთვის ვერ შეიმეცნება პიროვნების მიერ, ფორმირდება ის, რასაც ფსიქოლოგიაში ეძახიან ცხოვრების გზას.

თვითრეალიზების მოტივაცია

ის შეიძლება განხილული იქნას, როგორც თვითგანვითარების მოტივაციის გარკვეული ვარიანტი, წარმოქმნილი პიროვნებაში არსებული განსაზღვრული უნარებისა და მიდრეკილებების საფუძველზე და მიმართულია მათ ხორცშესხმასა და განვითარებაზე. ხელმძღვანელისთვის გადამწყვეტია კომუნიკაციური, სამეწარმეო და ორგანიზატორული უნარები, რომლებიც განსაზღვრავენ ამ მოტივაციის განვითარებას. საქმიანობის ფორმირებას, რომლის საფუძველს წარმოადგენს თვითრეალიზაციის მოტივაცია, თან სდევს აშკარა დადებითი განცდები და იმასთან დამოკიდებულება, რასაც აკეთებს ადამიანი.

თავისუფლების მოტივაცია

ის ნიშნავს გაცნობიერებული და დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღების მოთხოვნილებას, აგრეთვე სოციალური ზენოლისგან თავისუფალი ქცევის მოთხოვნილებას. ეს მოტივაცია შედარებით მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილების მიღებისას სიტუაციებში, რომელთა შედეგი უცნობია, მაგრამ ძალიან მნიშვნელოვანია ადამიანისთვის. თავისუფლების მოტივაციის ბაზაზე ფორმირებული ქმედება გარკვეულწილად მოკლებულია გრძნობით ემოციონალურ კომპონენტს და შედარებით სრულად გამოვლინდება კრიზისულ სიტუაციებში, როდესაც საჭიროა საპასუხისმგებლო და გადაუდებელი გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებიც ხშირად ემთხვევა სხვა ადამიანების მოლოდინებს.

თავისუფლების მოტივაციამ შეიძლება განსაზღვროს მმართველის პროფესიონალური საქმიანობა, რადგან ამ კატეგორიის პირებს გააჩნიათ გარკვეული პროგნოზი პროფესიონალურ განვითარებაზე და აქვთ პერსპექტიული გეგმები და ამოცანები. **ძირითად ნებაყოფლობით თვისებებს**, რომლებიც უზრუნველყოფენ მმართველი საქმიანობის ეფექტურობას, შეიძლება მივაკუთვნოთ: მიზანდასახულობა, თავის ფლობა, დამოუკიდებლობა, გაბედულება, ჟინიანობა, პასუხისმგებლობა და ა.შ.

მიზანსწრაფვა არის ადამიანის უნარი, თავისი ქმედებები დაუქვემდებაროს მიზნებს, რომლებიც აუცილებლად უნდა იქნას მიღწეული საკუთარ საქმიანობაში ძალების მობილიზაციის, გზების, საშუალებების, ხერხების სწორად განსაზღვრის ხარჯზე.

თავდაჯერებულობა დამახასიათებელია ადამიანებისთვის, რომლებიც თავისუფლად მართავენ თავიანთი აზრებს, გრძნობებს, ქმედებებს და საქციელს. პირები, რომლებსაც ახასიათებთ თავდაჯერებულობა, არიან განონასწორებულნი და მიმდევრობითებიც.

დამოუკიდებლობა განიხილება, როგორც ადამიანის უნარი, არ დაექვემდებაროს სხვადასხვა ძალების გავლენას, რომლებსაც შეუძლიათ დასახული მიზნის მიღწევიდან მოწყვეტა.

შეუპოვრობა არის ადამიანის ნებისყოფა, რომლის წყალობითაც მას აქვს დროული, დასაბუთებული და მტკიცე გადაწყვეტილებების მიღების უნარი, ცხოვრებისა და საქმიანობის სხვადასხვა პირობებში, რომლებიც ხასიათდებიან გარკვეული წინააღმდეგობების არსებობით.

დაჟინებულობა წარმოადგენს პიროვნების თვისებას, რომლითაც ადამიანს შეუძლია თავისი ძალების მობილიზაცია შედარებით ხანგრძლივი ბრძოლისთვის წინააღმდეგობებთან და სიძნელეებთან, რომლებსაც წააწყდება თავის საქმიანობაში, განსაკუთრებულად გარკვეული მიზნების მიღწევის გზაზე.

მმართველი, რომელმაც მიაღწია შესამჩნევ წარმატებებს თავის საქმიანობაში, გამოირჩევა ცხადი ორიენტაციით ცხოვრებაში, შეუპოვრობით, მოვლენათა წარუმატებელი მსვლელობის გარდატეხის უნარით; სიტუაციიდან გამოსვლის უნარით, ჩაერიოს აქტიურად მოქმედი ძალის სახით მის გარშემო განვითარებულ მოვლენებში. სწორედ ეს უზრუნველყოფს ადამიანის შინაგან თავისუფლებას.

პასუხისმგებლობა გამოდის როგორც შინაგანი თავისუფლების ქვესისტემა, ვინაიდან სიტუაციაში აქტიური ჩარევისა და მისი ფასის გაცნობიერებით, ადამიანს შეუძლია ცვლილების განხორციელება. პასუხისმგებლობის განსაკუთრებულ მხარეს წარმოადგენს პიროვნების შესაძლებლობა და უნარი, აღიაროს თავისი შეცდომები და თავის თავზე აიღოს დანაშაული წარუმატებლობის შემთხვევაში.

ზნეობას უშუალო დამოკიდებულება აქვს სარგებლობასთან. ზნეობის მქონე ხელმძღვანელი აცნობიერებს მორალური მოძღვრებების შესაბამისად ცხოვრების აუცილებლობას,

რომელიც ადამიანური გამოცდილებით არის შემოწმებული. სწორედ ამაზეა დაფუძნებული მმართველი საქმიანობის მორალურ-სამართლებრივი დაცულობის პრინციპი, რადგან მმართველი გადანყვეტილებები უნდა შეესაბამებოდნენ არა მხოლოდ მოქმედ სამართლებრივ აქტებს, არამედ მორალის ნორმებსაც. ამიტომ, მმართველის პიროვნების მიმართ ერთ-ერთ ძირითად მოთხოვნად უნდა იქცეს მისი ზნეობრივი სიმტკიცის მოთხოვნილება.

სიმტკიცე – ადამიანის ნებითი თვისება, რომლის მეშვეობითაც მას შეუძლია მიიღოს დროული, დასაბუთებული და მტკიცე გადანყვეტილებები ცხოვრების სხვადასხვა პირობებში და საქმიანობაში, რომლებიც ხასიათდებიან გარკვეული წინააღმდეგობრიობის არსებობით.

14.3. პიროვნების ბიოგრაფიული მახასიათებლები, უნარები და სპეციფიური თვისებები

წარმატებული ხელმძღვანელის განზოგადოებულ პორტრეტში გამოიყოფა რიგი პარამეტრები, რომლებითაც შესაძლებელია დავადგინოთ პირადული თვისებების ურთიერთკავშირი მართვითი სამიანობის ეფექტურობასთან: ეს არის ბიოგრაფიული მახასიათებლები (ასაკი, სქესი, განათლება, სოციალური წარმომავლობა) უნარები და სპეციფიური პირადული თვისებები .

ბიოგრაფია. მნიშვნელოვან ბიოგრაფიულ მაჩვენებლად მიჩნეულია ხელმძღვანელის ხარისხიანი განათლება. უმაღლესი განათლება უზრუნველყოფს არა მხოლოდ უმაღლეს დონეს სპეციალისტის პროფესიულ მომზადებაში, არამედ, ასევე, ხელმძღვანელის საერთო კულტურას, აგრეთვე გათვითცნობიერე-

ბას მრავალ საკითხში, რომლებსაც არა აქვთ უშუალო დამოკიდებულება კონკრეტულ წარმოებასთან.

ნიჭი. ხელმძღვანელის ნიჭი წარმოადგენს მისი მახასიათებლების ცალკეულ ბლოკს, რომელიც იყოფა საერთო (ინტელექტი) და სპეციფიკურ (ცოდნა, უნარი) სახეებად. ინტელექტი, როგორც რთული და აბსტრაქტული პრობლემების გადაჭრის ნიჭი, უნდა იყოს ყველაფერზე მაღლა, მაგრამ არ არის აუცილებელი – ყველაზე მაღალ დონეზე. ხელმძღვანელის პიროვნული სპეციფიკური უნარები – ეს არის სპეციალური ცოდნა, უნარი, კომპეტენტურობა, ინფორმირებულობა, რომლებიც ხშირად ვლინდება კონკრეტულ პროფესიონალურ საქმიანობაში.

წარმატებულმა ხელმძღვანელმა შემოქმედებითად უნდა გამოიყენოს ეს ცოდნა სხვადასხვა, ხშირად განუმეორებელ სიტუაციებში, რომლებიც მუდმივად აღიძვრება მუშაობის პროცესში ასეთ უნარებს საფუძვლად უდევს ორგანიზატორული ნიჭი.

ხასიათის თვისებები – ეს არის პროფესიონალი წარმატებული ხელმძღვანელის მახასიათებელთა ბოლო ბლოკი. არსებულ პიროვნულ თვისებებს, რომლებიც განსაზღვრავენ მმართველი საქმიანობის მაღალ ეფექტურობას, მიეკუთვნებიან შემდეგი თვისებები:

- **სტრესის მიმართ სიმტკიცე**, რომელიც გამოვლინდება ხელმძღვანელის ადეკვატურ რეაგირებაში, მოულოდნელად წარმოქმნილ გაუთვალისწინებელ (სტრესულ) სიტუაციაში, რომელიც მოითხოვს აქტიურობის გაძლიერებას და ქცევის გარდაქმნას, შეცვლილ პირობებთან ადაპტაციის მიზნით ან სიტუაციის შესაცვლელად, მართვის მიზნებისა და ამოცანების შესატყვისად;
- **დომინირების უნარი**, რომელიც განიხილება, როგორც ხელმძღვანელის უნარი, გავლენა მოახდინოს დაქვემდებ-

ბარებულებზე და შეცვალოს მათი ქცევები მართვის ამოცანების შესაბამისად;

- **გამარჯვებისკენ სწრაფვა**, როგორც განსაკუთრებული თვისება, რომელიც დაფუძნებულია მიზნის მიღწევის მოტივაციებზე (წარმატების მიღწევა);
- **საკუთარ თავში დარწმუნება** – დამატებითი თვისებები, დაფუძნებული თვითშეფასების მაღალ ადეკვატურობაზე;
- **კრეატიულობა** – ამოცანების შემოქმედებითად გადაჭრის უნარი, რომელიც განიხილება არა მხოლოდ, როგორც ხელმძღვანელის ინტელექტის მახასიათებელი, არამედ ასევე, როგორც სურვილი და ნიჭი, ნაახალისოს თავისი ხელქვეითების შემოქმედება;
- **ემოციონალური განონასწორებულობა** ვლინდება ხელმძღვანელის უნარში, შეინარჩუნოს ოპტიმალური ემოციონალური მდგომარეობა ცვლად პირობებში;
- **ფხიანობა (თავიანობა), საიმედოობა და დამოუკიდებლობა**, რომლებიც განსაზღვრავენ მენეჯერის შესაძლებლობას, მოახდინოს თავისი წარმოდგენების ფორმირება პროფესიონალურად მნიშვნელოვან პრობლემებზე და უნარი, მიაღწიოს წარმატებას თავის ხელქვეითებთან ერთად.

ჩამოთვლილი პიროვნული თვისებები არ ამოწურავენ ხელმძღვანელის მასახიათებლების მრავალფეროვნებას.

ამგვარად, ჩამოყალიბებულია საკმაოდ ხისტი მოთხოვნილებები ხელმძღვანელის პიროვნების მიმართ, რომლებსაც ყოველთვის არ შეესაბამებიან პირები, რომლებსაც უკავიათ ხელმძღვანელის თანამდებობები. ხელმძღვანელის პიროვნული თვისებების ნაწილობრივი შესაბამისობა ჩამოთვლილ მოთხოვნილებებთან, განსაზღვრავს მმართველის წარმატებული პროფესიონალური საქმიანობის ხარისხს.

სპეციალისტების უმრავლესობა, რომლებიც შეისწავლიან მართვის სისტემის ეფექტურობას, ეთანხმებიან იმას, რომ ხელმძღვანელის პიროვნება, უპირველესად ლიდერის პიროვნებაა, რადგან გარკვეულ სიტუაციებში ლიდერის შესაძლებლობების გამოვლენის უუნარობას მივყავართ ხელმძღვანელის ავტორიტეტისა და მისი პროფესიონალური საქმიანობის ეფექტურობის შემცირებისკენ.

14.4. თანამედროვე მენეჯერის ხასიათის თვისებები

ეკონომიკური განვითარების პირობები, დამახასიათებელი 21-ე საუკუნისთვის, იწვევენ თანამედროვე მენეჯერისადმი, როგორც ადამიანისადმი და სპეციალისტისადმი, ახალი მოთხოვნილებების შემუშავების აუცილებლობას, რომლებიც დაეხმარება მმართველი სამუშაოს სიძნელეებთან გამკლავებაში. გამოიყოფა შემდეგი ძირითადი ფაქტორები:

- ეკონომიკის გლობალიზაცია და ინტერნაციონალიზაცია;
- კრიზისული მოვლენები ეკონომიკაში;
- მეცნიერულ-ტექნიკური განვითარების მაღალი სიჩქარეები;
- სტრუქტურული ცვლილებები ეკონომიკაში;
- ეკონომიკაში ორგანიზაციის სოციალური მნიშვნელობის გაზრდა.

წარმოდგენა იმ საკვანძო უნარებზე, რომლებიც განსაკუთრებით დიდად ფასდება თანამედროვე მენეჯერებში, იცვლება უპირატესად ეკონომიკის გლობალიზაციისა და ინტერნაციონალიზაციის გავლენით. ასეთი ტენდენცია ნიშნავს, რომ ბიზნესი თითქოსდა ამსხვრევს ეროვნულ ტრადიციებს და ყველაფერი

ხდება ინტერნაციონალური. ამას მივყავართ ორგანიზაციის ფორმირებისკენ, რომელშიც მუშა ძალა შედგება სხვადასხვა ეროვნების ადამიანებისგან, რომლებიც ლაპარაკობენ სხვადასხვა ენებზე და აქვთ მნიშვნელოვანი კულტურული განსხვავებები. ამ პირობებში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მენეჯერების უნარები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან:

- მართონ სხვადასხვა კულტურისა და საქმიანი გარემოცვის ქვეყნებში;
- მართონ საერთო პროექტზე მომუშავე, საერთაშორისო შემადგენლობის კოლექტივი;
- ფლობდნენ მსოფლიო და ლოკალურ დონეზე ეკონომიკური განვითარების საკითხებს და სიტუაციებს;
- შეიმუშაონ და რეალიზება გაუკეთონ ეროვნულ და ინტერნაციონალურ კორპორატიულ სტრატეგიულ გეგმებს.

გლობალიზაციისა და ინტერნაციონალიზაციის პროცესები მნიშვნელოვანწილად განვითარდა მეცნიერულ-ტექნიკური მიღწევების, უპირველესად, საინფორმაციო ტექნოლოგიების წყალობით, რომლებიც საშუალებას იძლევიან დიდი სიჩქარით გადაიცეს ინფორმაცია დიდ მანძილებზე. მეცნიერების სწრაფი განვითარება და ახალი ტექნოლოგიების შექმნა აყალიბებენ ახალ მოთხოვნილებებს მენეჯერების ცოდნისა და უნარის მიმართ. უპირველეს ყოვლისა, ეს ნიშნავს, რომ მეცნიერული და ტექნიკური ცოდნები, რომლებითაც სპეციალისტები და მენეჯერები ორგანიზაციაში მოდიან, სწრაფად ძველდება და მოითხოვენ უწყვეტ განახლებას. ორგანიზაციებმა სწრაფი ადაპტირება უნდა მოახდინონ ცვლილებების მიმართ, რომლებიც ხდება ტექნოლოგიების სფეროში, ანუ, სიჩქარე ხდება კონკურენტუნარიანობისა და წარმატებული განვითარების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი. ამიტომ, მენეჯერები სულ უფრო ხშირად გარდაქმნიან მართვის სტრუქტურას, ამცირებენ იერარქიას, შემოაქვთ დეცენტრალიზაცია, ახდენენ

უფლებამოსილებების დელეგირებას ზემოდან ქვემოთ, მიღებული გადაწყვეტილებებით. იცვლება პერსონალის დაქირავების და გამოყენების პოლიტიკა – რიგ ქვეყნებში გავრცელებულია უშტატო თანამშრომლების გამოყენება კონტრაქტით მუშაობისათვის, აგრეთვე დისტანციურად მომუშავე პერსონალი. ეს არის ახალი სტრატეგია, რომელიც მოითხოვს ახალი პოლიტიკის შემუშავებას და მიდგომას პერსონალის მართვისადმი.

განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკაში ცვლილებების სტრუქტურა ხასიათდება სამრეწველო დარგებში დაკავების შემცირებით და მისი გაზრდით მომსახურების სფეროში. ამიტომ, უახლოესი მომავლის ტიპური მენეჯერი – ეს მმართველია, დაკავებული ორგანიზაციაში, რომელიც ემსახურება ადამიანებს.

მცირე და საშუალო ბიზნესის ორგანიზაციების რიცხვის ზრდა ასევე ცვლის დაკავებულობის სტრუქტურას, ამ ორგანიზაციებში მენეჯერებს საქმე აქვთ სულ უფრო მცირე რაოდენობის მომუშავეებთან, რომლებიც ხშირად ფლობენ უფრო მაღალი დონის განათლებას. ამიტომ, თვითონ მართვის სტილი და მიდგომა იცვლება დირექტივებისა და განმკარგულებლობის შემცირებისაკენ, დამრიგებლობის როლის გაზრდისკენ, დახმარების განვებისა და სწავლებისაკენ. ეს კი მოითხოვს მენეჯერებისგან ახალ ცოდნას და უნარებს.

ეკონომიკაში ციკლური, კრიზისული მოვლენების სიხშირე მოითხოვს, მენეჯერები მზად იყვნენ მოქმედებისთვის სხვადასხვა კრიზისულ სიტუაციებში. დიდი მნიშვნელობა აქვს მათ უნარს, გამოავლინონ ორგანიზაციის სტრუქტურები – შედარებით მდგრადები კრიზისის დროს, განახორციელონ კრიზისულ სიტუაციებში პერსონალისთვის მოდელირებული სწავლება, კრიზისულ პირობებში მოქმედება და რეგულარულად შეამოწმონ მისი მზაყოფნა ეფექტური მოქმედებებისთვის.

მე-20 საუკუნის დასასრულისთვის, ფორმირებული იქნა და დღეს განვითარებას ჰპოვებს ახალი წარმოდგენა ორგანიზაციის

სოციალური როლისა და საზოგადოების ცხოვრების ყველა ასპექტზე მისი მრავალმხრივი გავლენის შესახებ. გაზრდილი მოთხოვნილებები, რომელსაც საზოგადოება წარუდგენს ორგანიზაციის სოციალურ როლს, მნიშვნელოვნად ცვლის მისი მენეჯერის ორიენტაციას. თუკი ადრე ისინი ვალდებული იყვნენ, ნებისმიერი გზით მიეღწიათ ორგანიზაციის შიდა რესურსების ეფექტური გამოყენებისთვის და არ მიეღოთ მხედველობაში სოციალური გეგმის პრობლემები. დღეს უკვე არც ერთი გადაწყვეტილება არ შეიძლება მიღებული იქნას მისი ადამიანებზე, გარემოზე ზემოქმედების გათვალისწინების გარეშე.

ეს მნიშვნელოვნად აფართოებს იმ ცოდნებისა და უნარების სფეროს, რომლებსაც უნდა ფლობდეს მენეჯერი, რათა უზრუნველყოს ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირება და დააკმაყოფილოს მრავალფეროვანი სოციალური ინტერესები და მოთხოვნილებები.

თანამედროვე მენეჯერის მოდელი

21-ე საუკუნის მენეჯერებისადმი მოთხოვნებს ასახავს მოდელი, რომელშიც გამოყოფილია თანამედროვე მენეჯერის მთავარი მახასიათებელი თვისებები:

- მენეჯერი – სტრატეგი, რომელსაც უნდა ახასიათებდეს იმის აღქმას, თუ როგორ მართოს კონკურენტულ გარემოში ეროვნული და ზეეროვნული საბაზრო ურთიერთობები;
- მენეჯერი ნოვატორი, ანუ, ადამიანი, რომელიც აღიარებს და ესმის თანამედროვე ტექნოლოგიების მნიშვნელობა, უპირველესად საინფორმაციოსი, რომელიც უზრუნველყოფს მართვის პრინციპულად ახალ დონეს, ინფორმაციის მიღებისა და გადაცემის მაღალი სიჩქარისა და ხარისხის

ამაღლების, მისაღები გადანყვეტილებების დასაბუთებულობის ხარჯზე;

- მენეჯერი – ანალიტიკოსი, ანუ, ადამიანი, რომელიც ვალდებულია ააგოს თავისი მუშაობა უამრავი არასაბაზრო ფაქტორების გათვალისწინებით, რომლებიც ასახავენ სხვა ორგანიზაციებთან ურთიერთდამოკიდებულებების ახალ ხასიათს, ეკონომიკის გლობალიზაციისა და ინტერნაციონალიზაციის პირობებში;
- მენეჯერი - ლიდერი, ანუ, ადამიანი ორგანიზაციაში, რომელიც მაგალითს წარმოადგენს სხვებისთვის, ფლობს იუმორის გრძნობას, არ ეშინია გამართლებული რისკის და გამოავლენს მენარმის თვისებებს.

მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში მოდელის უკანასკნელ ელემენტს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან მასთანაა დაკავშირებული მენეჯერებს შორის ურთიერთობის ახალი სისტემის შექმნის იმედი – ერთ მხარეს, და მეორე მხარეს – შემსრულებლები.

თავი 15. ლიდერობა

15.1. მართვის სტილები

ლიდერობის მნიშვნელოვანმა გავლენამ ორგანიზაციის წარმატებაზე განაპირობა მკვლევრების ინტერესი ამ პრობლემის მიმართ. დღეისათვის, ფორმირებულია ლიდერობის ანალიზისადმი სამი ძირითადი მიდგომა:

- პიროვნული მიდგომა (მიდგომა ლიდერული მახასიათებლების პოზიციიდან);
- ქცევითი მიდგომა;
- სიტუაციური მიდგომა.

პიროვნული მიდგომა

ლიდერობას გააჩნია მკვეთრად გამოხატული პიროვნული საფუძველი. ამიტომ, მისი პირველი მკვლევრები აანალიზებდნენ ხელმძღვანელთა პიროვნულ თვისებებს, რომლებმაც მოიხვეჭეს დიდი წარმატებები, ან ლიდერებს, რომლებსაც არ ეკავათ განსაზღვრული თანამდებობები, მაგრამ მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინეს ადამიანთა დიდ ჯგუფებზე. ისტორიაში პიროვნების როლის ანალიზი შეიძლება ჩავთვალოთ ლიდერობის კვლევის საწყის პუნქტად. აქ მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს პიროვნული თვისებების ჩამონათვალისა და ოპტიმალური შეთავსების გამოკვლევა, რომლებიც უზრუნველყოფენ ეფექტურ ლიდერობას. ასეთ თვისებებს წარმოადგენენ ზოგადი და სპეციალური განათლება, ინტელექტის დონე, პროფესიონალური გამოცდილება. თუმცა ყველა ცნობილი ლიდერი არ ფლობდა ამ თვისებებს საწყის სტადიაზე. მნიშვნელოვანია ლიდერისა და ჯგუფის სხვა წევრების პიროვნული თვისებების თანაფარდობა. მაგალითად,

თუ ჯგუფში არის რამდენიმე ადამიანი ძალაუფლების მკვეთრად გამოხატული მოთხოვნებით, მაშინ კონფლიქტი გარდაუვალია და ხელმძღვანელობა აღარ იქნება ეფექტური.

ისტორიამ შემოინახა პიროვნებების მნიშვნელოვან მოვლენებზე და პროცესებზე გავლენის მრავალი ნათელი მაგალითი. ზოგიერთ შემთხვევაში შეიმჩნეოდა პირდაპირი კავშირების არსებობა ლიდერის გარკვეულ თვისებებს, მათ მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებსა და ორგანიზაციის წარმატებებს შორის.

თუმცა, ეს ჯერ კიდევ არ ამტკიცებს, რომ გარკვეული მახასიათებლების არსებობა პიროვნებაში მას აუცილებლად გახდის ლიდერს. კონკრეტულ სიტუაციებში განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძლება ჰქონდეს პიროვნების სხვადასხვა თვისებას. ხელმძღვანელობის სტილზე მოქმედებენ სხვა ფაქტორებიც, კერძოდ, ორგანიზაციული პირობები, კონკრეტული ამოცანის დაყენების პირობები, გარე გარემოს მახასიათებლები და მდგომარეობა.

ამიტომ, ლიდერობის თეორიის განვითარება წავიდა შესასწავლი ფაქტორების ჩამონათვალის გაფართოების გზით. თავიდან ეს იყო მახასიათებლები, რომლებიც თვითონ პიროვნებისგან არ იყო გამოყოფილი. მოგვიანებით დაიწყო ლიდერის პიროვნების თვისებების კვლევა, რომლებიც გამოვლინდება მის ქცევებში, ლიდერისა და ორგანიზაციის სხვა წევრების ურთიერთდამოკიდებულებებში.

ქცევითი მიდგომა

ასეთი მიდგომის ცენტრალური პრობლემა – ლიდერის მიერ ორგანიზაციის სხვა წევრების მიმართ ქცევის ანალიზი, რომელიც უზრუნველყოფს გავლენას მათ საქმიანობაზე.

ქცევითი მიდგომის ფარგლებში ყველაზე მეტი გავრცელება მოიპოვა დ. მაკ-გრეგორის „X“ და „Y“ თეორიამ, ასევე კ. ლევინ-

ისა და რ. ლიკერტის ნაშრომებმა მართვის სტილების შესახებ. **დ. მაკ-გრეგორის** თეორიაში, რომელიც განხილული იყო მე-2 თავ-ში, ლიდერის ქცევაზე მოქმედ ძირითად ფაქტორებს წარმოადგენს მისი მიზნები, ფასეულობები, უპირატესობები, აგრეთვე ლიდერის წარმოდგენა ჯგუფის წევრებზე. ამ ფაქტორებზე დამოკიდებულებით დ. მაკ-გრეგორი განიხილავს ლიდერების **ავტოკრატიულ** (თეორია „X“) და **დემოკრატიულ** (თეორია „Y“) ქცევებს.

ავტოკრატიული ხელმძღვანელი თვლის, რომ ხელქვეითებისთვის შრომა მძიმე ტვირთია და მიაჩნია, რომ ისინი ცდილობენ შრომაზე თავის არიდებას. ასეთ სიტუაციაში ხელმძღვანელი აიძულებს შემსრულებელს შრომას. შემოთავაზებული დემოკრატიული ხელმძღვანელის წარმოდგენით, შრომა ბუნებრივი მოთხოვნილებაა და ხელქვეითი ხალისით იღებს დავალებას. ხელმძღვანელის ქცევა უნდა იყოს მიმართული პირობების შექმნისკენ სამუშაოს შესასრულებლად და თანამშრომლის მოტივაციისაკენ.

ხელმძღვანელის ქცევის ანალიზში მეორე მახასიათებელია შემსრულებლების დამოკიდებულება პასუხისმგებლობის მიღებაზე. ავტოკრატიულ ხელმძღვანელს მიაჩნია, რომ დაქვემდებარებულებს არა აქვთ პატივმოყვარეობა, ცდილობენ თავი აარიდონ პასუხისმგებლობას. ხელმძღვანელის ამოცანაა შემსრულებლის საქმიანობის დეტალური რეგლამენტირება. დემოკრატიული ხელმძღვანელი ახდენს ორგანიზაციის წევრების ჩართვას ორგანიზაციული მიზნების განხორციელებაში. ამიტომ, შემსრულებლები სიამოვნებით იღებენ თავის თავზე პასუხისმგებლობას და ხელმძღვანელის დავალება უფლებამოსილებების ეფექტური დელეგირებაა.

კ. ლევინის თეორიაში გამოყოფილია ხელმძღვანელობის სამი სტილი – კრიტერიუმით, კონცენტრაციით და უფლებამოსილებით.

ავტორიტარული ხელმძღვანელობა ხასიათდება უფლებამოსილების სრული კონცენტრაციით ხელმძღვანელის ხელში.

დემოკრატიული ხასიათდება პასუხისმგებლობის განაწილებით და მართვაში ჯგუფის წევრების მონაწილეობით.

ლიბერალური ხელმძღვანელი იღებს მინიმალურ მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღებაში.

შემდეგ განიხილება ყოველი სტილის მახასიათებლები ისეთი პარამეტრებით, როგორიცაა მუშაობის მოცულობა, რომელსაც ასრულებს ჯგუფი, სამუშაოს ხასიათი (შედეგების), მოტივაცია, დამოკიდებულებები ჯგუფში, ხელმძღვანელობის სტილის შეფასება ჯგუფის წევრების მიერ.

ავტორიტარული ხელმძღვანელი გადაწყვეტილებას იღებს დამოუკიდებლად. იგი გულისხმობს დაყრდნობას იძულებაზე.

დემოკრატიული სტილი შეიძლება დაფუძნდეს შემსრულებელთა აზრის გათვალისწინებაზე (კონსულტაციურ-დემოკრატიული და მონაწილეობითი სტილები) ან შემსრულებელთა მონაწილეობაზე განწყვეტილების მიღებაში.

დემოკრატიული სტილის შემთხვევაში, რომელიც ორიენტირებულია უპირატესად ადამიანზე, სხვა სტილებთან შედარებით, იღებენ ყველაზე დიდ კმაყოფილებას სამუშაოს შესრულებიდან. შრომის მაღალ დაკმაყოფილებას მივყავართ შრომის წარმადობის გაზრდისკენ და შედეგად ანაზღაურების მატებისკენ. ასევე იზრდება შემსრულებელთა დაკმაყოფილების დონე. მსგავსი მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები გამოვლინდება საკმაოდ მკვეთრად, როდესაც პირველადი მოთხოვნები დაკმაყოფილებულია სრულად.

პირველადი მოთხოვნების ასეთი მაღალი აქტუალობისას, ავტორიტარულმა (განსაკუთრებით კეთილგანწყობილურ-ავტორიტარული) სტილმა შეიძლება უზრუნველყოს უფრო მაღალი შედეგები.

ლიდერობის ანალიზისადმი ქცევითი მიდგომის შემდგომი განვითარება გამოვლინდა სტილების ორგანოზომილებიან კლას-

იფიკაციაზე გადასვლისას. ოპიოს შტატის უნივერსიტეტში გამოიკვლიეს ხელმძღვანელის გავლენა ამოცანის სტრუქტურირებისა და დაქვემდებარებულების მიმართ ყურადღების ანალიზით. სტრუქტურა გულისხმობდა ისეთ ქცევას, როდესაც ხელმძღვანელი გეგმავს და ორგანიზებას უკეთებს ჯუფის საქმიანობას და თავის ურთიერთდამოკიდებულებას მასთან. ხელქვეითთა მიმართ ყურადღება გულისხმობს ქცევას, რომელიც გავლენას ახდენს ადამიანებზე, უფრო მაღალი დონის მოთხოვნებზე აპელირებისთვის, ურთიერთდამოკიდებულებების აგებას ნდობაზე, პატივისცემაზე და კონტაქტებზე ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის. ამ მახასიათებლებიდან თითოეულს გააჩნია ორი ხარისხობრივი დონე – დაბალი და მაღალი.

ამგვარად, ელემენტების ოთხი შესაძლო ვარიანტი იძლევა ხელმძღვანელობის ოთხ სტილს.

რ. ბლეიქმა და დ. მოუტონმა მოახდინეს ამ მიდგომის კლასიფიკაცია, შემოიტანეს რა ცხრაბალიანი შკალა ორი კრიტერიუმისთვის – ადამიანთა ინტერესების გათვალისწინების ხარისხი და ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის ზომები. მათ შემოგვთავაზეს სტილების კლასიფიკაციისთვის მმართველი ბადის გამოყენება კოორდინატებით – „მუშაობისადმი ყურადღება“ და „ადამიანებისადმი ყურადღება“ და აღწერეს ხელმძღვანელობის ხუთი სტილი:

1. **„უბადრუკი მენეჯერი“** (ხელმძღვანელის მხრიდან მინიმალურია ძალისხმევის გამოყენება, რათა მიღწეული იქნას მუშაობის ხარისხი, რომელიც დაიცავს განთავისუფლებისგან);
2. **„ქალაქგარეთ კლუბის მენეჯერი“** (ხელმძღვანელი ამყარებს კარგ, თბილ ადამიანურ ურთიერთობებს, მაგრამ ნაკლებად ზრუნავს წარმოების ეფექტურობაზე);
3. **„ავტორიტარული მენეჯერი“** (ხელმძღვანელი ძალიან ზრუნავს შესასრულებელი სამუშაოს ეფექტურობაზე, მა-

გრამ ნაკლებ ყურადღებას აქცევს დაქვემდებარებულთა მორალურ განწყობას);

4. „**საშუალო დონის მენეჯერი**“ (ხელმძღვანელი აღწევს შესასრულებელი დავალების მისაღებად ხარისხს, პოულობს რა წარმოების ეფექტურობისა და კარგი მორალური განწყობის ბალანსს, მაგრამ ხელქვეითთა შესაძლებლობები და უნარი მთლიანად არ გამოიყენება);
5. „**ჯგუფური მენეჯერი**“ (ხელქვეითთა მიმართ გაძლიერებული ყურადღებისა და წარმოების ეფექტურობის მეშვეობით მიიღწევა მაღალი შედეგები, ხელქვეითების ორგანიზაციის მიზნებში ჩართვით).

მართვის სხვადასხვა სტილების რეზიუმირებისას უნდა აღინიშნოს, რომ ხელმძღვანელი უნდა ფლობდეს სხვადასხვა სტილებს და იყენებდეს მათ კონკრეტული სიტუაციების მიმართ.

სიტუაციური მიდგომა

ცენტრალურ ამოცანას, რომელსაც გადაჭრის მენეჯერი, განსაზღვრავს ქცევის სტილი, რომელიც შედარებით ადეკვატური იქნება კონკრეტულ სიტუაციაში, ანუ, უზრუნველყოფს მაქსიმალურ შედეგიანობას. სიტუაციის აღწერისთვის გამოიყენება სხვადასხვა მახასიათებლები.

ფ. ფიდლერის თეორიის თანახმად, ძირითად ფაქტორებს, რომლებსაც გავლენა აქვთ ხელმძღვანელის ქცევაზე, წარმოადგენენ ამოცანის სტრუქტურირება, ხელმძღვანელის უფლებამოსილებათა მოცულობა და დამოკიდებულება ხელმძღვანელსა და ჯგუფის წევრებს შორის. ვინაიდან პიროვნების ქცევის სტილი საკმაოდ მუდმივია, **ფ. ფიდლერმა** შემოგვთავაზა ხელმძღვანელების დანიშვნა სიტუაციების შესატყვისად. მაგალითად, ხელსაყრელ სიტუ-

აციაში ამოცანა სტრუქტურირებულია და დამოკიდებულებებიც კარგია, ხელმძღვანელს არ სჭირდება დიდი უფლებამოსილებანი. არახელსაყრელ სიტუაციაში, როდესაც ამოცანა არ არის სტრუქტურირებული და დამოკიდებულებები ნეგატიურია, საჭიროა ძლიერი ხელმძღვანელი, ორიენტირებული ამოცანის გადაჭრაზე, ფართო უფლებამოსილებებით. ზომიერად ხელსაყრელ სიტუაციაში საჭიროა დაქვემდებარებულებთან კარგი ურთიერთობების დამყარებაზე ორიენტირებული ხელმძღვანელი.

პ. ჰერსი და კ. ბლანშარი ლიდერობის სიტუაციურ მოდელში (*ცხრილი 17.1*) გვთავაზობენ, რომ ლიდერობის არჩევის სტილი განისაზღვროს პროფესიონალური და სოციალური მომწიფების ხარისხით – უნარით და თანხმობით, მიიღოს პასუხისმგებლობა დასმული ამოცანის გადაჭრის მიზნით, ასევე, პროფესიონალური მომზადების დონით და გამოცდილებით. ლიდერობის კონკრეტული სტილი ხასიათდება ორი ძირითადი მაჩვენებლით – ხელმძღვანელის ქცევის ორიენტაციით დავალებაზე და (ან) ადამიანურ ურთიერთობებზე.

ძალიან დაბალი მომწიფების ხარისხის დროს, შემსრულებლებმა არ იციან როგორ შეასრულონ დავალება. მათ არ უნდათ ან არ შეუძლიათ პასუხისმგებლობის აღება. სამუშაოს შესასრულებლად ხელმძღვანელი იძულებულია გასცეს მითითებები – დეტალურად მოახდინოს დავალების რეგლამენტირება, განახორციელოს მუდმივი ხელმძღვანელობა, უზრუნველყოს მკაცრი კონტროლი. ცხადია ამ დროს რთულია დიდი ყურადღება დაეთმოს ხელქვეითებთან ურთიერთობის დამყარებას და შენარჩუნებას.

შემსრულებელთა სურვილი, აიღონ პასუხისმგებლობა მათი შედარებით დაბალი კვალიფიკაციის დროს, მოითხოვს ხელმძღვანელისგან პირობების შექმნას დავალების შესასრულებლად, ხელქვეითების მიმართ მოტივაციისა და ყურადღებისთვის. შედეგად, ისინი აქტიურად მუშაობენ დავალების შესრულებაზე.

**ცხრილი 15.1. ლიდერობის მოდელი
პ. ჰერსის და კ. ბლანშაის მიხედვით**

შემსრულებლის მომნიშვნის ხარისხი	ლიდერობის სტილი	სტილის ძირითადი მახასიათებლები
ძალიან დაბალი - არ უნდათ და არ შეუძლიათ პასუხისმგებლობის აღება	მითითებები	მაღალი ორიენტაცია დავალებზე და დაბალი - ურთიერთობაზე
დაბალი - უნდათ, მაგრამ არ შეუძლიათ პასუხისმგებლობის აღება	დარწმუნება	მაღალი ორიენტაცია დავალებზე და ურთიერთობაზე
საშუალო - შეუძლიათ, მაგრამ არ უნდათ პასუხისმგებლობის აღება	მონაწილეობა	მაღალი ორიენტაცია ურთიერთობაზე და დაბალი - დავალებზე
მაღალი - შეუძლიათ და უნდათ პასუხისმგებლობის აღება	დელეგირება	დაბალი ორიენტაცია დავალებზე და ურთიერთობაზე

შემსრულებელთა საკმაოდ მაღალი კვალიფიკაცია საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელს, არ მოახდინოს დავალების დეტალიზირება. თუმცა, შემსრულებლებს აქვთ საკმაოდ მაღალი თვითშეფასება და მოითხოვენ ყურადღებას. ამგვარ შემთხვევაში ხელმძღვანელისთვის ხელსაყრელია შემსრულებლების ჩართვა განწყვეტილების მიღებაში.

შემსრულებლებს აქვთ ძალიან მაღალი კვალიფიკაცია – მათ შეუძლიათ და სურთ აიღონ პასუხისმგებლობა გადაწყვეტილების მიღებაზე და მის შესრულებაზე. ხელმძღვანელის ამოცანაა, დავიდეს მხოლოდ უფლებამოსილებების დელეგირებაზე და საბოლოო შედეგის კონტროლზე.

ტ. მიჩელის და რ. ჰაუსის მიდგომაში „მიზანი – გზა“ გაანალიზეს ხელმძღვანელის გავლენა ხელქვეითთა მოტივაციაზე, მის დაკმაყოფილებაზე სამუშაოთი და წარმადობაზე. ამის საფუძველზე მათ გამოყვეს სტილები:

- მხარდაჭერა (ორიენტირებული ადამიანზე);

- ინსტრუმენტალური (სამუშაოზე, დავალებაზე ორიენტაციის ანალოგური);
- გადანყვეტილების მიღებაში მონაწილეობის წახალისება ხელქვეითთა წინადადებების აღრიცხვის, საჭირო ინფორმაციის გავრცელების გზით;
- ორიენტირებული მიღწევებზე, მშრომელთა დარწმუნება მათ ძალებში.

კონკრეტული სტილის არჩევა განისაზღვრება მშრომელის პირადი თვისებებით და მდგომარეობით გარე გარემოში.

ვ. ვრუმმა და ფ. იეტონმა ხელქვეითების გადანყვეტილების მიღებაში მონაწილეობაზე დამოკიდებულებით გამოყვეს ხელმძღვანელობის სამი სტილი: ავტოკრატიული, კონსულტაციური და კოლეგიალური.

ავტოკრატიული სტილის დროს, ხელმძღვანელი გადანყვეტილებას იღებს მის ხელში არსებული ინფორმაციის გამოყენებით, ეყრდნობა რა თავის გამოცდილებას ან იღებს ინფორმაციას თავის ხელქვეითებისგან.

კონსულტაციური სტილი გულისხმობს ხელქვეითებთან ჯგუფურ კონსულტაციებს. ხელმძღვანელი დამოუკიდებლად იღებს გადანყვეტილებებს, რომლებიც ასახავენ ან არ ასახავენ კონსულტაციის შედეგებს.

კოლეგიალური სტილი გულისხმობს, რომ ჯგუფი განიხილავს პრობლემას და ირჩევს გადანყვეტის ხერხს.

ხელმძღვანელობის სტილის არჩევა განისაზღვრება სიტუაციით. მისი ძირითადი მახასიათებლები დაკავშირებულია გადანყვეტილების მიღებასთან და შეიძლება გაერთიანდეს სამ ჯგუფში:

1. პრობლემის გადაჭრის პირობები შეიცავს პრობლემის გადაჭრის ხერხის არჩევის კრიტერიუმებს, შემსრულებლის წინაშე მდგარი ამოცანის სტრუქტურირების ხარისხს

და ხელმძღვანელის ხელში ინფორმაციას და გამოცდილებას პრობლემის ხარისხიანი გადაჭრისთვის.

2. შემსრულებლების დამოკიდებულება პრობლემის გადაჭრის მიმართ შეიცავს ხელქვეითების თანამონაწილეობის მნიშვნელობას გადაწყვეტილების მიღებაში, მიზნის მისაღწევად და ხელქვეითების მოტივაციის ხარისხს – ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში.
3. დამოკიდებულება ხელმძღვანელსა და შემსრულებელს შორის, ავტოკრატიული გადაწყვეტილების ჩათვლით და კონფლიქტის აღბათობა გარკვეული გადაწყვეტილების მიღების დროს.

მაგალითად, თუ არ არის ოპტიმალური გადაწყვეტილების არჩევის ცხადი კრიტერიუმები და ხელქვეითთა მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში არ აამაღლებს მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტურ შესრულებას, მაშინ შედარებით ეფექტური იქნება ავტოკრატიული სტილი. იგივე სტილი შეიძლება გამოყენებული იქნას, თუკი ხელმძღვანელი ფლობს კრიტერიუმებს და საჭირო ინფორმაციას, ხოლო ხელქვეითების მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში არ აამაღლებს მისი შესრულების ეფექტურობას. კოლეგიალური სტილი ეფექტურია, როდესაც არ არსებობს გადაწყვეტილების მიღების საიმედო კრიტერიუმები, ხელმძღვანელი არ არის დარწმუნებული ავტორიტარული გადაწყვეტილების მხარდაჭერაში დარწმუნებული, ხოლო ხელქვეითების მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში გაზრდის მისი შესრულების ეფექტურობას.

სიტუაციური მიდგომა შეიცავს რიგ დებულებებსა და ქცევით მიდგომას (მაგალითად, დამოკიდებულებაზე ან დავალებაზე ორიენტაციის განხილვა, ამოცანის სტრუქტურირების ანალიზი და შემსრულებელთა მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში). ამავე დროს, აქ განიხილება ფაქტორების უფრო ფართო წრე,

რომლებიც გავლენას ახდენენ ლიდერობის სტილის არჩევაზე, კერძოდ, კონკრეტული სიტუაციის მახასიათებლების. თუმცა, მიუხედავად მიდგომებისა და მოდელების დიდი რაოდენობისა, **ეფექტური ლიდერობა, ეფექტური ლიდერი** შედარებით იშვიათი მოვლენაა. ეს განპირობებულია სხვადასხვა ფაქტორების ხარისხობრივი შედარების ფართოდ გამოყენების აუცილებლობით, რომლებიც გავლენას ახდენენ განსაზღვრული სტილის არჩევაზე. აქვს კი ხელმძღვანელს საკმარისი გამოცდილება ხარისხიანი გადანყვეტილების მისაღებად, სტრუქტურირებულია თუ არა ამოცანა, დიდია თუ არა კონფლიქტის ალბათობა გადანყვეტილების მოცემული ვარიანტის არჩევისას, მიიღებს თუ არა ხელქვეითთა მხარდაჭერას ხელმძღვანელის ავტოკრატიული გადანყვეტილება, აქვს თუ არა ხელმძღვანელს კარგი ურთიერთობა თავის ხელქვეითებთან? ამ და სხვა მრავალ კითხვაზე პასუხები განსაზღვრავენ ხელმძღვანელობის ეფექტურობას, ხელმძღვანელის წარმატებას.

ეფექტური ლიდერობისა და ეფექტური ხელმძღვანელობის ცნების დასაზუსტებლად აღვნიშნოთ, რომ ჯგუფს აქვს სამი მოთხოვნილება – დავალების შესრულების მოთხოვნილება, კოლექტივის შენარჩუნების მოთხოვნილება და ჯგუფის ცალკეული წევრების ინდივიდუალური მოთხოვნილებები. ეფექტური ლიდერობა გამომდინარეობს ლიდერის მიერ ამ სამი ძირითადი ელემენტის მუდმივი და წარმატებული განხილვიდან.

ეფექტური ხელმძღვანელობა – ერთ პიროვნებაში ლიდერობის, ძალაუფლების და ავტორიტეტის შეთავსება (ავტორიტეტი – დამსახურებული ნდობა, რომლითაც ხელმძღვანელი სარგებლობს ხელქვეითებში, ზემდგომ ხელმძღვანელობაში და კოლეგებში, პიროვნების აღიარება, კოლექტივის შეფასება).

თუ მმართველი თავისი პირადული თვისებებით ლიდერია, მის ხელში არის რეალური ძალაუფლება და ის ფლობს ადამი-

ანებზე გავლენის ყველა მეთოდს, ასეთ შემთხვევაში შესაძლებელია ეფექტური ხელმძღვანელობა. არ არსებობს რეალური აბსოლუტური ძალაუფლება, ვინაიდან არავის შეუძლია გავლენა ადამიანებზე ყველა სიტუაციაში. თანამედროვე ორგანიზაციაში ხელმძღვანელის ძალაუფლება დაფუძნებულია ხელისუფლების ბალანსზე. ამიტომ, ეფექტური ხელმძღვანელობისთვის საჭიროა ამ ბალანსის დაცვა. ძალაუფლების გამოყენება კოლექტივზე გონივრულ ფარგლებში, ანუ, ფარგლებში, რომლებიც საკმარისია მიზნების მისაღწევად და არ იწვევენ ხელქვეითებში უსიამოვნებას.

15.2. ადამიანების მართვისადმი თანამედროვე მიდგომა

მე-20 საუკუნის დასასრულს, სულ უფრო დიდ პოპულარობას იძენდა ხელმძღვანელობისადმი ჰუმანისტური მიდგომა. მის ფარგლებში შრომისა და ადამიანების მართვის ორგანიზება სულ უფრო მეტად იგება საფუძველზე, რომელიც შეიცავს თვითონ ადამიანის როლს, მის მოთხოვნილებებს, მის შესაძლებლობებს, მაქსიმალური უკუგებით მუშაობის სურვილსა და შეძლებას, დაკმაყოფილების მიღებას საკუთარი საქმიანობიდან და კოლექტივთან ურთიერთობისგან, აგრეთვე საკუთარი თავის განვითარებასა და სრულყოფას.

ადამიანების მართვაში არ არის აბსოლუტური ჭეშმარიტება, ვინაიდან ადამიანების ქცევა (ხელქვეითების) არა მხოლოდ რაციონალურია, არამედ ირაციონალურიც. მასზე მოქმედებს ხელმძღვანელის როგორც ობიექტური პირობები, ისე სუბიექტური მომენტები. ყველას თავისი ხასიათი, ცოდნა, უნარი, ღირსება და ნაკლი აქვს, ამიტომ ყველა ადამიანი იქცევა სახვადასხვანაირად ერთნაირ პირობებში. და ეს გათვალისწინებული უნდა იყოს ხე-

ლმძღვანელის მიერ. მთლიანობაში, წარმატებული ხელმძღვანელობა – ეს არის სამი ცვლადის ფუნქცია: ხელმძღვანელის, ხელქვეითისა და სიტუაციის.

ხელმძღვანელობის პრინციპებად ჰუმანისტური მიდგომისა და ადამიანური ფაქტორების (მიმდევრობა, სიტყვისა და საქმის ერთიანობა, მაღალი მორალი, მრგძნობიარობა, ყურადღება, პატივისცემა) თვალსაზრისით ითვლება:

- ფასეულობათა სისტემის არსებობა და პერსონალზე ორიენტაცია;
- ხელქვეითების უზრუნველყოფა საჭირო ინფორმაციის სრული მოცულობით;
- მშრომელებისთვის ავტონომიის მინიჭება, თავისი საქმიანობის პირობების თუნდაც ნაწილობრივი კონტროლის შესაძლებლობა, ინიციატივის გამოჩენა;
- შემოქმედებითი ატმოსფეროს შექმნა, რომელიც გაააქტიურებს შემსრულებელთა ძლიერ მხარეებს;
- დავალების ოპტიმიზირება, რომელიც არ უნდა იყოს მშრომელთა შესაძლებლობებზე არც მეტი და არც ნაკლები, მათი რეალურობა, დახმარების გარანტია სიძნელეების დროს;
- ადამიანების ისეთებად მიღება, როგორებიც არიან, მათ მიმართ სამართლიანი კეთილმოსურნე მოქცევა, მოთმინება სხვაგვარი აზროვნების, შეცდომების მიმართ, მათი დაჯერებულების განმტკიცება;
- კომპრომისზე წასვლისთვის მზაყოფნა, დათმობა, საკუთარი შეცდომების აღიარება, ძალაუფლების დემონსტრირებაზე, უპირატესობაზე, დასჯაზე და დაუმსახურებელ კრიტიკაზე უარის თქმა;
- ერთნაირი სამართლიანი მოქცევა ყველა თანამშრომლის მიმართ, განსაკუთრებით სხვადასხვა შემადგენლობის

კოლექტივში, ემოციების ზედმეტი გამოვლენის მიმართ შემწყნარებლობა;

- ხელქვეითების მიმართ პატივისცემით მოპყრობა და მომთხოვნელობა.

ხელმძღვანელი დროდადრო უნდა ესაუბროს თავის თანამშრომლებს, გაიგოს რაზე ფიქრობენ ისინი, რისთვისაც საჭიროებისას თვითონ შეუძლია მათთან მისვლა. ეს შეკრავს გუნდს, დაეხმარება, გამოიყენოს ხელქვეითთა შესაძლებლობები. კარგ ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს ენთუზიაზმის გაღვივება ხელქვეითებში, მაგალითი აჩვენოს თავისი საქციელით და გარეგნობით; ეცადოს, დაეხმაროს ხელქვეითებს შესაფერისი სამუშაოს არჩევაში.

სწორი ხელმძღვანელობა გულისხმობს მეცნიერული წესებისა და პროცედურების შეთავსებას მათი გამოყენების ხელოვნებასთან. ადამიანების მართვა ყველაზე რთულია, რადგან ისინი მართვის ყველაზე რთულ ობიექტს წარმოადგენენ. ამ საქმეში წარმატებისთვის აუცილებელია იმის გაგება, თუ რით არის გამოწვეული ხელქვეითთა ქცევის ესა თუ ის ფორმა:

- შრომის შინაარსის და ორგანიზების თავისებურებებით;
- კეთილდღეობის გარკვეული დონის მიღწევის სურვილით (შემოსავლის მაქსიმუმი მინიმალური ძალისხმევით, მაქსიმალური შემოსავალი მაქსიმალური ძალისხმევით, მინიმალური შემოსავალი მინიმალური ძალისხმევით);
- რეაქცია სტიმულირების სხვადასხვა სახეობების გამოყენებაზე;
- ორგანიზაციაში საკუთარი მდგომარეობის ცვლილებებისკენ სწრაფვა, შეეგუოს ახალ პირობებს;
- პირადი თავისებურებები.

ნებისმიერი ხელმძღვანელის წარმატება დამოკიდებულია თანამშრომელთა წარმატებაზე, ამიტომ მის მიზანს წარმოადგენს მათთან დამოკიდებულებების სწორად რეგულირება. თანამშ-

რომლებისგან ბევრის მიღწევაა შესაძლებელი, თუკი შეიქმნება ისეთი პირობები, რომ იგრძნონ თავი საჭიროდ, მოწონებული იქნას მათი საქმიანობა, მათთან კონსულტირება და პასუხისმგებლობის დაკისრება.

ხელმძღვანელის შეცდომები ხელქვეითებზე ზემოქმედებისას:

- სტერეოტიპული რეაქცია მათ ქცევაზე;
- გადაწყვეტილების ნაჩქარევად მიღება, სიტუაციის აღქმისა და გააზრების გარეშე;
- ადამიანთა პრიორიტეტების არასაკმარისი ანალიზი და მიზნობრივი დადგენილებების არამკაფიო წარმოდგენა;
- საკუთარი საქმიანობის შედეგების არაადეკვატური აღრიცხვა;
- საკუთარი განსაკუთრებულობის ჩვენებისკენ სწრაფვა;
- არარეალისტური თვითშეფასება;
- ხელქვეითების იგნორირება.

15.3. მენეჯერის პროფესიის შინაარსი

მენეჯერის საქმიანობის ძირითადი შინაარსი – მართვა, ადამიანების ხელმძღვანელობა, რაც წარმოადგენს ამ პროფესიის მთავარ თავისებურებას. ტერმინი „მენეჯმენტი“ გამოიყენება ტერმინ „მართვა“-სთან ერთად.

მენეჯმენტი – პროფესიონალური საქმიანობის დამოუკიდებელი სახეობა, მიმართული საბაზრო პირობებში მოქმედი, ორგანიზაციის მიერ განსაზღვრული, დასახული მიზნების მიღწევისკენ, სხვადასხვა სახის რესურსების რაციონალური გამოყენების გზით, თანამედროვე პრინციპების, ფუნქციებისა და მართვის მეთოდების გამოყენებით,

მენეჯერები – ეს ადამიანებია, რომლებიც მიაღწევენ ორგანიზაციის წინაშე დასახულ მიზნებს სხვა ადამიანების მეშვეობით.

ისინი იღებენ გადაწყვეტილებებს, ახდენენ რესურსების აკუმულირებას, თანამშრომელთა საქმიანობის კოორდინირებას და მიმართავენ მას ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. მენეჯერები არიან თანამდებობის პირები, რომლებიც პროფესიონალურად ახორციელებენ საბაზრო პირობებში ფუნქციონირებადი ორგანიზაციის მართვას.

ტერმინი მენეჯერი გამოიყენება სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციების ხელმძღვანელებთან მიმართებაში; ცალკეული ქვედანაყოფების ან პროგრამულ-მიზნობრივი ჯგუფების კონკრეტული სახის სამუშაოების ორგანიზატორების მიმართ. სხვა სიტყვებით, მენეჯერი პროფესიონალი მმართველია. მენეჯერის საქმიანობის შინაარსის დასახასიათებლად საჭიროა განვიხილოთ ფუნქციები, რომლებსაც ის ასრულებს თავისი თანამდებობრივი ვალდებულებების განსახორციელებლად.

მართვის ფუნქციის პირველი ვრცელი კლასიფიკაციის ავტორი იყო **ანრი ფაიოლი**, მართვის კლასიკური სკოლის ფუძემდებელი. იგი მართვას განიხილავდა როგორც უნივერსალურ პროცესს, რომელიც შედგება რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციისგან და განხორციელებადია ნებისმიერ დონეზე. მართვის ფუნქციებს მიაკუთვნა შემდეგი სახის საქმიანობები: პროგნოზირება, დაგეგმვა და ორგანიზაციის საქმიანობის აღრიცხვა; ორგანიზაციის, პროცესების ფუნქციონირებისა და სამართავი სტრუქტურის ფარგლებში სანარმოს განვითარების მართვა; მმართველი უფლებამოსილებების რეალიზაცია მმართველი გადაწყვეტილებების მიღების გზით და ორგანიზაციის ქვედანაყოფებისა და თანამშრომლების მუშაობის კოორდინაციით; გასაკონტროლებელი ობიექტების სტანდარტების შემუშავება და სანარმოში კონტროლის სისტემის ორგანიზება; თანამშრომლების ეფექტური მუშაობის სურვილის მოტივაცია.

დღეისათვის მენეჯმენტის საბაზო უნივერსალურ ფუნქციებს წარმოადგენს დაგეგმვა, კონტროლი, ორგანიზება, კოორდინა-

ცია, მოტივაცია. პროფესიონალური მმართველი საქმიანობის ძირითადი თავისებურებები განპირობებულია შემდეგით:

- გადანყვეტილების მიღების პირობების გაურკვევლობით (ინფორმაციისა და დროის დეფიციტი მმართველი გადანყვეტილების არჩევის დასაბუთებული კრიტერიუმების გამომუშავებისთვის);
- რისკის მაღალი დონით, რომელსაც მნიშვნელობა აქვს არა მხოლოდ თვითონ ხელმძღვანელისთვის, არამედ მის დაქვემდებარებაში მყოფი კოლექტივისთვისაც, აგრეთვე მთლიანად ორგანიზაციისთვის;
- მართვის სუბიექტის მაღალი პასუხისმგებლობით მიღებული გადანყვეტილებების შედეგზე. ნეგატიური შედეგების შემთხვევაში ლაპარაკია არა მხოლოდ ადმინისტრაციულ, არამედ მორალურ პასუხისმგებლობაზეც;
- მდგომარეობით, რომლის დროსაც მართვის სუბიექტი წარმოადგენს ერთდროულად ხელმძღვანელს და ხელქვეითს;
- განსაკუთრებული (გაზრდილი) მოთხოვნილებებით, წყენებული მართვის სუბიექტის პროფესიონალიზმის დონისადმი, ცოდნის, უნარების, განათლების დონისა და აღზრდის ხარისხის მიმართ, აგრეთვე ხელმძღვანელის საქმიანი თვისებების მიმართ;
- მნიშვნელოვანი კონფლიქტური პოტენციალის არსებობით ხელმძღვანელსა და ხელქვეითის ურთიერთდამოკიდებულებაში, ხელმძღვანელსა და კოლექტივს შორის, ხელმძღვანელებს შორის, სხვადასხვა ორგანიზაციებს შორის. ეს პოტენციალი მოითხოვს განეიტრალებას, ხოლო კონფლიქტის სიტუაცია – ჰარმონიზებას და გადანყვეტას, მონაწილე მხარეებისთვის ზიანის გარეშე;
- მართვის სუბიექტის კონტაქტების მაღალი ინტენსივობით სხვა ადამიანებთან. ამ სახეობის კონტაქტებიდან,

თითოეული მოითხოვს ხელმძღვანელისგან ყურადღებას, გარკვეულ ფსიქიკურ დაძაბულობას და ენერგიის დიდ დახარჯვას;

- განსაზღვრელი ზეგავლენით, რომლებსაც ახდენენ გად-
ანწყვეტილების შემცველობაზე იმ პიროვნებების პირადი
თვისებები და ინტერესები, რომლებიც იღებენ ამ გად-
ანწყვეტილებას;
- ორგანიზაციის საქმიანობის მართვის სხვადასხვა რგო-
ლებისა და დონეების წარმომადგენელთა ინტერესების
ურთიერთქმედების კონკურენტული ხასიათით, რომ-
ლებიც უმეტეს შემთხვევაში არ ემთხვევა ერთმანეთს;
- მართვის სიტუაციების უნიკალურობით. ყოველი მმართველობითი სიტუაცია მნიშვნელოვნად განსხვავდება ყველა დანარჩენისგან, მიუხედავად იმისა, რომ არსებობენ ასევე ე. წ. ტიპური და სტანდარტული სიტუაციები. სტანდარტული სიტუაციის განუმეორებლობაც კი განისაზღვრება მისი მონაწილეების უნიკალურობით (ყოველი ადამიანი უნიკალურია), პირობების და ფაქტორების ახალი შეთავსებით, რომლებსაც მნიშვნელობა აქვს მისი გადწყვეტისთვის.

მენეჯერის პროფესიის დასახასიათებლად მნიშვნელოვანია ასევე პროფესიის კლასიფიკაციის შემდეგი ძირითადი საფუძვლები: შრომის შინაარსი (ობიექტის, მიზნის, საშუალებების, მეთოდის, პირობების მიხედვით); ადამიანის ფსიქიკისადმი მოთხოვნების ხასიათი.

სამუშაოს ობიექტის მიხედვით, მენეჯერის პროფესია უნდა მივაკუთვნოთ პროფესიების რიცხვს, რომლებიც ორიენტირებულია „ადამიანი – ადამიანი“ ურთიერთქმედებაზე. ამასთან, მენეჯერს შეუძლია უხელმძღვანელოს ადამიანთა ჯგუფსაც, რომელიც პროფესიონალურად ორიენტირებულია ურთიერთქმედებაზე.

მუშაობის საშუალებების მიხედვით მენეჯერი უმეტესად მიეკუთვნება გონებრივი შრომის პროფესიათა რიცხვს, საჭიროების შემთხვევაში გამოიყენება ინფორმაციის დამუშავების საშუალებები – გამოთვლითი და ორგანიზაციული ტექნიკა.

მენეჯერის პროფესია მოითხოვს მაღალკვალიფიციურ შრომას და კადრების ხანგრძლივ, ძვირადღირებულ მომზადებას. ეს პროფესიაა, რომლისთვისაც საჭიროა აქტიურობისა და ადამიანის პასუხისმგებლობის შედარებით მაღალი ხარისხი, აგრეთვე ადამიანში მრავალი თვისებების შეთავსება, უპირველესად კი კომუნიკაციურისა და ორგანიზაციულის.

მენეჯერის თანამდებობრივი მდგომარეობის დონის ზრდის მიხედვით, ადამიანის ფსიქოფიზიკური თავისებურებებისადმი მოთხოვნილებები იცვლება, პროფესიონალური ვარგისიანობიდან (შესაბამისი თვისებების არქონა შეიძლება კომპენსირებული იყოს მოტივაციით, გამოცდილებით) აბსოლუტურ პროფესიონალურ ვარგისიანობამდე, რომლისთვისაც საჭიროა განსაზღვრული ბუნებრივი მონაცემები (ლიდერის თვისებები, ორგანიზატორული მონაცემები და ა.შ.).

მენეჯერის პროფესიის მნიშვნელოვანი თავისებურება მდგომარეობს იმაში, რომ მას შეუძლია ადამიანთა ჯგუფის მუშაობის ხელმძღვანელობა, რომელთა პროფესია მასთანაა დაკავშირებული:

- მიზნებით (დიაგნოსტიკური პროფესიები – ექსპერტი, რევიზორი, მეცნიერ-მუშაკი);
- ობიექტებით (ურთიერთქმედება „ადამიანი – ცოცხალი ბუნება“: ინჟინერი, მექანიკოსი და სხვა; „ადამიანი – ადამიანი“: ექიმი, მასწავლებელი, გამყიდველი);
- საშუალებებით (ხელთი შრომის გამოყენების – ხელოსნები; მანქანურ-ხელთი შრომა-მემანქანე, მძღოლი; ავტომატიზირებული სისტემები – ოპერატორი);

- პირობებით (მუშაობასთან განსაკუთრებულ პირობებში – მეხანძრე, მყვინთავი; ექსტრემული და ექსტრემალური სიტუაციები – მვდ, მჩს და სხვა);
- კვალიფიკაციის დონით (პროფესიები მართვითი კვალიფიკაციის შრომით, პროფესიები, რომლებიც არ მოითხოვენ სპეციალურ მომზადებას);
- შრომის ხასიათით (ავტომატური შრომა – მკაცრად რეგლამენტირებული, ერთი ტიპის წვრილმანი ოპერაციებით დღის განმავლობაში, დავალებები და ხერხები – ერთგვაროვანი, კერძოდ მუშა-ამწყობი; ნახევრად ავტომატური შრომა – ქმედებები ყოველთვის მკაცრად რეგლამენტირებული არ არის, ამოცანებისა და ერთგვაროვანი მოქმედებების ჩამონათვალი, მაგრამ შესაძლებელია განსხვავებები რიტმსა და სტილში, კერძოდ ოპერატორი; შაბლონური სამემსრულებლო შრომა – დავალებები და ქმედებები განსხვავებული, მაგრამ მკაცრად ინსტრუქციის მიხედვით, კერძოდ მკერავი)

არსებობს მმართველის (ორგანიზაციის მენეჯერის) პროფესიის ოთხი ტიპი:

1. **ხელმძღვანელი.** მისი ძირითადი საქმიანობა – ადამიანთა კონკრეტული კოლექტივის (ორგანიზაციის) მართვა, მმართველი გადანყვეტილებების მიღება პრაქტიკული ამოცანების გადასაჭრელად თავისი კომპეტენციის ფარგლებში.
2. **კონსულტანტი მართვის სფეროში.** აქ მისი საქმიანობა ასევე დაკავშირებულია პრაქტიკული ამოცანების გადაჭრასთან, თუმცა, ის შემოიფარგლება კონსულტირებით, ანუ, ხელმძღვანელის მომზადებით და კონკრეტული რჩევების მიცემით პრობლემების გადასაწყვეტად სოციალური მართვის სფეროში. გადანყვეტილება მიღებული რჩევების

- გათვალისწინებით უკვე ხელმძღვანელის საქმეა. მას არ აკისრია პასუხისმგებლობა გადანყვეტილების მიღებაზე.
3. **მეცნიერი მართვის სფეროში.** მისი ძირითადი საქმიანობის არსი – მეცნიერული კვლევები, მიმართული ცოდნის ძიებისა და ფორმირებისკენ მართვის სფეროში, სოციალური მართვის კანონზომიერებების შესწავლა, მოვლენებისა და ღონისძიებების გამოვლენა, ახსნა, დასაბუთება და პროგნოზირება მენეჯმენტის სფეროში.
 4. **მენეჯმენტის მასწავლებელი.** მასწავლებლის საქმიანობის არსი მდგომარეობს სწავლებაში, ცოდნის გადაცემაში მართვის სფეროში, მენეჯერთა თვითგანათლების ხელმძღვანელობაში, მართვის საკითხებში განათლებაში.

მმართველის ყოველ მითითებულ ტიპთან დაკავშირებულია სპეციფიკური მოთხოვნები, პროფესიონალური მომზადების თვალსაზრისით. ხელმძღვანელისთვის განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია ლიდერული თვისებები, მართვის ინსტრუმენტის თავისუფალი ფლობა პრაქტიკაში. მეცნიერისთვის მართვის სფეროში – შემოქმედებითი შესაძლებლობები ანალიზისადმი, ინფორმაციის განზოგადებისადმი, მეცნიერული მართვის სფეროში ახალი ცოდნის ძიებისკენ მიდრეკილება. მენეჯმენტის მასწავლებლისთვის – მეთოდისტიკისა და დიდაქტიკოსის შესაძლებლობები, მოსწავლეების მართვის პრობლემებით დაინტერესების შესაძლებლობით, მიმართონ მათი დამოუკიდებელი სწავლება, ცოდნის გადაცემის უნარის დაუფლება.

ნებისმიერი პროფესია მოითხოვს გამოცდილებას და ოსტატობას. ადამიანის პროფესიონალური ზრდის ღონის შესაბამისად შეიძლება გაფართოვდეს პროფესიონალური ინტერესების სფერო ან მოიძებნოს ახალი სფეროები შესაძლებლობებისა და ცოდნის გამოსაყენებლად, საჭიროა სპეციალიზირება უფრო ვიწრო და ახალ სფეროებში.

15.4. ქალაუფლება და გავლენა თანამედროვე ორგანიზაციაში

მენეჯმენტში მართვის ობიექტზე გავლენათა უმრავლესობა ხორციელდება არსებული ქალაუფლების საფუძველზე.

გავლენა – ეს ფსიქოლოგიური (ემოციონალური ან გონიერული) ზეგავლენაა, რომელიც ხელქვეითებზე განხორციელდება, მათი ქცევების შესაცვლელად.

ქალაუფლებაში უნდა გვესმოდეს ადამიანის საქმიანობაზე გავლენის შესაძლებლობა და უნარი ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

მართვა არის თანამედროვე სამყაროში ქალაუფლების განხორციელების მნიშვნელოვანი და შედარებით ეფექტური გზა. ზოგადად, ქალაუფლება – ეს არის შესაძლებლობა და უნარი, განხორციელოს თავისი ნება, განხორციელოს განმსაზღვრელი გავლენა ცალკეული ადამიანებისა და ჯგუფების ქცევაზე და საქმიანობაზე, ავტორიტეტისა და უფლების გამოყენებით. თავის მხრივ, ქალაუფლების არსებობა წარმოადგენს აუცილებელ პირობას ეფექტური ხელმძღვანელობისთვის.

მიღებულია, გამოიყოს ქალაუფლების შემდეგი ძირითადი ფორმები: დაფუძნებული იძულებაზე, მოტივაციაზე, ტრადიციული, კომპეტენტური, ეტალონური და ქალაუფლება-ქარიზმა.

იძულებაზე დაფუძნებული ქალაუფლება გულისხმობს, რომ ხელმძღვანელს შეუძლია სხვებზე გავლენის მოხდენა (ხელქვეითებზე), თუკი ის ამა თუ იმ მეთოდით აკონტროლებს სასჯელის სიდიდეს ან ფორმას, რომელიც შეიძლება გამოყენებული იქნეს მათ მიმართ. ამასთან დაკავშირებით, გასათვალისწინებელია, რომ იძულებაზე, ხელქვეითთა შიშზე დაფუძნებულმა მართვამ შეიძლება მიგვიყვანოს მხოლოდ მოკლევადიან წარმატებამდე, ხანგრძლივ პერსპექტივაში მსგავსი ხელმძღვანელი მარცხისთვისაა განწირული

ტრადიციული (კანონიერი) ძალაუფლება ეფუძნება ადამიანის უფლებას, მართოს სხვები, შესაფერისი თანამდებობრივი მდგომარეობის ძალით ორგანიზაციის სტრუქტურაში, აგრეთვე ხელქვეითთა ნდობაზე ტრადიციის სიმტკიცეში და იმაშიც, რომ საგანთა არსებული მდგომარეობა, ერთის მხრივ საუკეთესოდ პასუხობს მათ მოთხოვნილებებს და ინტერესებს, ხოლო მეორეს მხრივ – ეს მდგომარეობა არა მხოლოდ შეუძლებელია, არამედ მიზანშეუწონელია მისი შეცვლა.

კომპეტენტური (ექსპერტული) ძალაუფლება ხორციელდება, როდესაც მენეჯერი აღიქმება, როგორც სპეციალური და სასარგებლო ცოდნის მატარებელი, რაც მიუღწეველია ხელქვეითებისთვის ამა თუ იმ მიზეზით. ეს შედარებით საიმედო საყრდენია ნებისმიერი დონის ხელმძღვანელისთვის როგორც მოკლევადიან, ისე ხანგრძლივ პერსპექტივაში. ამასთან დაკავშირებით, საინტერესოა ძველი ჩინელი ფილოსოფოსის ლაო-ძის გამონათქვამი – „იქ, სადაც უდიდეს ბრძენებს ძალაუფლება აქვთ, ქვეშევრდომები ვერ ამჩნევენ მათ არსებობას, იქ, სადაც ხელისუფლებაში არიან არც ისე დიდი ბრძენები, ხალხი მიჯაჭვულია მათზე და აქებენ მას. იქ, სადაც ხელისუფლებაში არიან უფრო ნაკლებად ბრძენები, ხალხს ეშინია მათი, ხოლო სადაც კიდევ უფრო ნაკლები, ხალხს სძულს ისინი“.

მოტივაციაზე დაფუძნებული ხელისუფლება (ანაზღაურება) ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელს აქვს ძალაუფლება სხვა ადამიანზე, თუკი ამ ადამიანს სჯერა, რომ ხელმძღვანელს შეუძლია მისი დასაჩუქრება ან უარი უთხრას ამაზე. ამასთან, სირთულისა და ადამიანთა მოთხოვნილებების იერარქიის დიდი მრავალფეროვნების გათვალისწინებით, არსებობს ხელქვეითთა მოთხოვნილებების იერარქიის იდენტიფიკაციის პრობლემა.

ეტალონური ხელისუფლება (მაგალითის ხელისუფლება) ეფუძნება იმას, რომ ინდივიდუალური თვისებები, მენეჯერის მუშაობის სტილი და უნარი იმდენად მიმზიდველია შემსრულებლისთვის, რომ მას სურს იყოს ასეთივე. თუმცა, ქცევის

და საქმიანობის ეტალონზე წარმოდგენა შეიძლება ძირითადად შეიცვალოს გარე პირობების გამო, კოლექტივის ან ცალკეული შემსრულებლების განვითარების შედეგად. ამან შეიძლება საშიშროების წინაშე დააყენოს ჩამოყალიბებული კავშირები და მართვის ეფექტურობა მთლიანად.

ხელისუფლება-ქარიზმა – მას მხარს უჭერენ იმ შემთხვევაში, თუ დარწმუნდებიან, რომ ხელისუფლების მატარებელ ადამიანს გააჩნია თვისებები, რომლებიც ინვევენ მის წინაშე ქედის მოხრას და რწმენას მის განსაკუთრებულ შესაძლებლობებსა და უნარებს. ქარიზმატული ლიდერი (ხელმძღვანელი), როგორც წესი, გამოდის, გამომსყიდველისა და მფარველის როლში. მას მიენერება მის მხარდამჭერთა ყველა წარმატება. წარუმატებლობა კი არ აისახება ლიდერის იმიჯზე, მათში სხვა ადამიანებს ან გარემოებებს ადანაშაულებენ.

უნდა აღინიშნოს, რომ მთელი ხელისუფლება, როგორც გავლენის პროცესი ადამიანებზე, ხასიათდება:

1. გავლენის მიზანმიმართულობით, ანუ, გავლენა ხორციელდება გარკვეული მიმართულებით; ამასთან, მიმართულებამ შეიძლება მოგვცეს ორგანიზაციის (ან ქვეგანყოფილების) მიზანი, ამოცანა ან ქვეგანყოფილების ფუნქციები;
2. რესურსებზე საყრდენი, ანუ, ხელისუფლება ეყრდნობა რესურსებს, რომელიც არის ხელისუფლების მატარებლის განკარგულებაში, რაც მხარს უჭერს ხელქვეითების დამოკიდებულებას;
3. გარკვეული მექანიზმის არსებობით, ანუ, ხელქვეითებზე ზემოქმედების საშუალებებით. ხელისუფლების ყველა ტიპს აქვს ზემოქმედების მექანიზმი, რომელიც ფორმირდება იქიდან გამომდინარე, რაც განსაზღვრავს ერთი ადამიანის დამოკიდებულებას მეორეზე, ადამიანის რომელი მოთხოვნილებები დაკმაყოფილდება გავლენის მქონე პირზე დაქვემდებარებით.

4. ხელისუფლების გამოყენების შედეგების არაერთგვაროვნებით, ანუ, ხელისუფლება შეიძლება დახასიათდეს რომელიღაც არაპროგნოზირებადი შედეგებით გამოწვეული გავლენით. მაგალითად, შემსრულებელი არასწორად თვლის ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებას (მიითითება, ბრძანება). ასეთ შემთხვევაში მას შეუძლია ღია ან ფარული წინააღმდეგობა გაუწიოს და არ დაემორჩილოს ხელისუფლებას.

აბსოლუტური ხელისუფლება არ არსებობს. იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში სოციალური ურთიერთობები წონასწორობაში იყოს, საჭიროა ხელისუფლების ბალანსის უზრუნველყოფა, ანუ, წონასწორობა დამოკიდებულებაში – „ხელისუფლება – ხელქვეითი“. ხელისუფლების ბალანსის უქონლობა ქმნის ჭარბ დამოკიდებულებას და თრგუნავს ხელქვეითებს, რაც შეიძლება, ცუდად აისახოს მუშაობაზე და შედეგებზე.

15.5. ლიდერობის კონცეფციის აზრი და შინაარსი

ლიდერობა – ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის მიღწევის ერთ-ერთი საკვანძო ფაქტორია. ეს არის მართვის პროცესის ნაწილი, დაფუძნებული ლიდერის განსაკუთრებულ თვისებაზე, გამოვიდეს როგორც პიროვნება, რომელსაც შეუძლია ხალხის გაერთიანება განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად, იქონიოს მათზე გადამწყვეტი გავლენა, გაუკეთოს ორგანიზება და მიმართოს მათი კოლექტიური ქმედებები განსაზღვრულ სოციალურ ჯგუფებში.

იმისათვის, რომ გახდეს ლიდერი კონკრეტულ სიტუაციაში, ადამიანი უნდა ფლობდეს გარკვეულ სოციალურ თვისებებს, რომლებიც დაეხმარება მას, გამოყოს და უხელმძღვანელოს ხელქვეითების სწორედ იმ ქმედებებს, რომლებიც ყველაზე მეტად

შეესაბამება მათ მიზნებს, ინტერესებს, მოთხოვნილებებს და უნარებს, მიიყვანოს მათ წინაშე დასმული ამოცანების გადაჭრამდე.

ათეულობით წლის განმავლობაში სპეციალისტები, რომლებიც სწავლობდნენ ლიდერობას, აძლევდნენ მას განსხვავებულ განმარტებებს: ჯგუფური პროცესების შუაგული, ადამიანის ინდივიდუალურობა და მისი ქმედება, შეთანხმების მიღწევის ხელოვნება, ზეგავლენის მოხდენა, ქცევის მოდელი, დარწმუნების ფორმა, ძალაუფლებრივი ურთიერთობები.

მართვის სრულყოფილების პრობლემების მკვლევარები **ო. ს. ვიხანსკი და ა.ი. ნაუმოვი** ლიდერობას განმარტავენ, ერთის მხრივ, როგორც „თვისებების გარკვეული ნაკრების არსებობას, მიწერილს იმათზე, ვინც წარმატებით ახდენს გავლენას ან ზემოქმედებას სხვებზე“, მეორეს მხრივ როგორც „უმეტესად ძალოვანი ზემოქმედების პროცესს, მიმართულს ჯგუფის ან ორგანიზაციის მიერ თავისი მიზნების მისაღწევად“.

ამგვარად, ლიდერობა წარმოადგენს:

- მმართველი ზემოქმედების სპეციფიკურ ტიპს;
- პოტენციალს, რომელიც აქვს ხელმძღვანელს.

ლიდერობის ფუნქციის წარმატებული რეალიზაცია გავლენას ახდენს ღირებულებით-ნორმატიული სისტემის ფორმირებაზე, არეგულირებს ადამიანების და სოციალური ჯგუფების ქცევას კოლექტივში, რაც საბოლოო ჯამში ამალმებს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობას.

დღეისათვის მკვლევარების მიერ გამოყოფილია ლიდერობის შესწავლისადმი მიდგომის ძირითადი ტიპები. მიდგომების დაყოფას საფუძვლად უდევს ორი ცვლადი ან ორი საზომი (ქცევის დინამიკა და სიტუაციურობის ხარისხი). მიდგომაში, ლიდერის სიტუაციურობისა და დინამიკის დონის გათვალისწინებით, შეიძლება გამოვყოთ ლიდერის ფენომენის შესწავლისადმი მიდგომის ოთხი ტიპი. ლიდერობის ძირითადი კონცეფციების დაჯგუფება და მათი შინაარსი, ზემოთ შემოთავაზებული ტიპების გათვალისწინებით, მოცემულია *ცხრილ 15.2-ში*,

ცხრილი 15.2. ლიდერობის კონცეფციის ეპოლუცია

ლიდერობის აღ- მნიშვნელობის ტიპი	ლიდერობის კონცეფცია	ლიდერობის კონცეფციის შინაარსი
პირველი ტიპი (ლიდერული თვისებების ანა- ლიზი სიტუაციის გათვალისწინების გარეშე)	ლიდერული თვისებების თეორია	გამომდინარეობს XIX - XX საუკუნის გერ- მანული ფსიქოლოგიიდან და თავისი ყურ- ადღების კონცენტრირებას ახდენს ლიდერის თანდაყოლილ თვისებებზე. ამ თეორიის თანახმად, ლიდერი შეიძლება იყოს მხოლოდ ისეთი ადამიანი, რომელიც ფლობს პიროვნუ- ლი თვისებების გარკვეულ ნაკრებს ან ფსიქოლოგიური თვისებების ერთობლიობას, ხოლო ლიდერობა განისაზღვრება ცალკეული ადამიანების მიდრეკილებით (ჩ. ბერნარ- დი, კ. ბერდი, რ. სტოგდლი, რ. კენიანი, დ. ბლასკოვიჩი, პ. შეივერი და სხვები)
	დ. მაკგრეგო- რის თეორია „X“ თეორია „Y“	არსებობს მართვის ორი ტიპი, რომლებიც ასახევენ მშრომელზე შეხედულებას: რო- გორც პასიურ და ზარმაც შემსრულებლებზე (თეორია „X“) და როგორც მშრომელზე, რომელთათვისაც შრომა წარმოადგენს ბუნე- ბრივ და სასურველ მოთხოვნილებას (თეორია „Y“) მართვის ტიპზე დამოკიდებულებით მაკ- გრეგორიმ შეიმუშავა რეკომენდაციები ხელმ- ღვანელებისთვის პირადი ინტელექტუალური პოტენციალის გამოსაყენებლად.
მეორე ეტაპი (ლიდერული ქცევების ნიმუშე- ბის ანალიზი, სიტუაციის გათ- ვალისწინების გარეშე)	ლიდერული ქცევის კონ- ცეფციები: ა) ოჰაიოს შტატის უნი- ვერსიტეტის კვლევები	არსებობს ლიდერის ქცევის ორი კატეგორია: 1. ქცევა, მიმართული ხელქვეითთა გრძნობებ- ზე ზრუნვის გამოვლენისკენ, რომელიც ხას- იათდება ურთიერთ ნდობით, ურთიერთობის გახსნილობით და პატივისცემით (ყურადღე- ბით); 2. ქმედება, მიმართული მიზნების მიღწე- ვისკენ, ამოცანების გარკვევისა და ხელქვეით- თა საქმიანობის მართვისკენ (სტრუქტურის ინიცირება)
	ბ). მიჩიგანის უნივერსიტე- ტის კვლევე- ბი	არსებობს ლიდერის ქცევის ორი ტიპი: 1. ქცევა, ორიენტირებული მშრომელზე, მიმართული პიროვნებათშორის ურთიერთო- ბაზე და ხელქვეითთა მოთხოვნილებებზე; 2. ქცევა, ორიენტირებული სამუშაოზე, მიმართული სამუშაოს შესრულებაზე.

	გ). ლაიკერ-ტის მართვის სისტემა	ეფექტური ლიდერობის პირობას წარმოადგენს მშრომელებისათვის მხარდაჭერა და მათი ჩართვა გადაწყვეტილების მიღებაში: 1. ლიდერი, ორიენტირებული სამუშაოზე; 2. ლიდერი, ორიენტირებული მშრომელზე
	ბლეიკ-მოუტონის მმართველი ბადე	გამოყოფენ ლიდერობის ხუთ სტილს, სამუშაოსა და ადამიანების მიმართ ინტერესის დონიდან გამომდინარე, ამასთან, ყველაზე ეფექტური სტილი- დაფუძნებული მონაწილეობით მართვაზე ადამიანებზე ზრუნვის გამოხატვის ერთნაირად მაღალი დონე და ყურადღება დავალების შესრულებისადმი.
მესამე ტიპი (ლიდერის ეფექტური ქცევის სიტუაციური ანალიზი)	სიტუაციური ლიდერობის კონცეფციები: ა) ტანენბაუმი - შმიდტის	ლიდერი, ქცევის შვიდი შესაძლებელი ნიმუშიდან მისდევს ერთს, ლიდერობის ურთიერთობაზე სამი ფაქტორის: თვითონ ლიდერის, მისი მიმდევრების და შექმნილი სიტუაციაზე ზემოქმედების ძალაზე დამოკიდებულებით
	ბ) ფიდლერი	ლიდერის ეფექტურობა დამოკიდებულია სამ ცვლადზე: ლიდერის მოთხოვნილებათა სტრუქტურა (ისწრაფვის პირველ რიგში დავალების შესრულებისკენ ან უნდა პიროვნებათშორისო მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება); მეორე - ლიდერის უნარი, აკონტროლოს სიტუაცია ან მისი დარწმუნებულობა იმაში, რომ დავალება შესრულდება; მესამე - ურთიერთკავშირი სტრუქტურულ მოთხოვნილებასა და სიტუაციურ კონტროლს შორის.
	გ) ხერსეი - ბლანშარდი	ეფექტური ლიდერობის საფუძველი - სიტუაციურობის სამი საკვანძო ფაქტორი: მიმდევრების მონიფულობა, მონიფულობა მუშაობაში (მუშაობის უნარი) და ფსიქოლოგიური მონიფულობა (მუშაობის სურვილი). აქედან ლიდერის ქცევის ორი ძირითადი ტიპი: * ქცევა ურთიერთობაში; * ქცევა, რომელიც ეკუთვნის მუშაობას. ამ ტიპების შეთავსება იძლევა ლიდერობის ოთხ სტილს: მიმანიშნებელი, დამარწმუნებელი, მონაწილე, დელეგირებადი

	დ) ჰაუ-ზა-მიჩელის	გზებისა და მიზნების თეორია: ლიდერის ქცევა მონონეგულია ხელქვეითების მიერ და აკმაყოფილებს მას იმდენად, რამდენადაც ხელქვეითი დარწმუნებული იმაში, რომ ლიდერის ქმედება საშუალებას მისცემს მას საბოლოოდ მიიღოს პერსონალური ანაზღაურება. აქედან ლიდერობის სტილის ოთხი ტიპი: დირექტიული, მხარდამჭერი, ორიენტირებული მიღწევაზე, მონაწილე, ორიენტირებული შესრულებული სამუშაოს დონის ამაღლებაზე.
	ე) სტინ-სონ-ჯონსონის	ლიდერის ქცევა (ლიდერობის ეფექტური სტილი) უმეტესად განისაზღვრება მიმდევრების მახასიათებლებით (მათი მიღწევებზე და დამოუკიდებლობაზე მოთხოვნილებებით, მათი ცოდნის და გამოცდილების დონით)
	ვ) ვრუმი - იეტონი - იაგო	ლიდერის მიერ გადაწყვეტილების მიღების ნორმატიული მოდელი: მას საფუძვლად უდევს ეფექტურობის სამი კრიტერიუმი - რაციონალიზმი, (გადაწყვეტილების ხარისხი), მონონება (გადაწყვეტილების ხელქვეითების მიერ შესრულების ვალდებულებების დონე), დრო (გადაწყვეტილების სიჩქარე)
მეოთხე ეტაპი (ეფექტური ლიდერის ხასიათის სიტუაციური ანალიზი)	„ატრიბუტული“ თეორია	ხელმძღვანელი ირჩევს თავისი ქცევის სტილს მმრომელის მიხედვით, სამუშაოზე დაკვირვების საფუძველზე და გამოავლენს ამ უკანასკნელის კონკრეტული ქცევის მიზეზებს
	ლიდ-ერი-გარ-დამქმნელის კონცეფცია	გარდამქმნელი ლიდერის მოდელი გულისხმობს ლიდერში და მის მიმდევრებში, გარკვეული ქცევის არსებობას, რომელიც გამოსადეგია პრობლემის შემოქმედებითი გადაჭრისათვის კრიზისულ სიტუაციაში
	ქარიზმატული ლიდერის კონცეფცია	ხელმძღვანელისთვის დამახასიათებელი უნდა იყოს ქარიზმა, როგორც ზემოქმედების ფორმა სხვა ადამიანებზე, პირადული მიმზიდველობის საშუალებით, რომელიც იწვევს მხარდამჭერას და აღიარებას, რაც უზრუნველყოფს ქარიზმის მფლობელის ძალაუფლებას მიმდევრებზე.

ლიდერობის პირველი თეორიები ყურადღების აქცენტირებას ახდენდნენ ლიდერის პიროვნული თვისებების კვლევაზე, რომლებიც განსაზღვრავდნენ მისი ქცევის ეფექტურობას ორგა-

ნიზაციაში. ანალიზის შედეგად გაირკვა, რომ ასეთი მახასიათებლების ჩამონათვალის შედგენის ამოცანა პრაქტიკულად გადაუწყვეტელია. ლიდერული მახასიათებლების თეორია არ იძლეოდა პასუხს კითხვაზე: რატომ და როგორ პირობებში ჩნდებიან ლიდერები, როგორია ლიდერის წარმოშობის ფენომენი.

ლიდერული ქცევის კონცეფცია გულისხმობს, რომ არსებობს ლიდერობის რალაც საერთო ოპტიმალური სტრატეგია. თუმცა, კვლევების შედეგად წარმოიშვა ლიდერობის ფენომენის შემდგომი შესწავლის აუცილებლობა, კერძოდ, სიტუაციის მახასიათებლების შესწავლა, რომლებიც განსაზღვრავენ ლიდერის ქცევის ამა თუ იმ მაგალითის არჩევას.

სიტუაციური ლიდერობის კონცეფცია იკვლევს ამ ფენომენს, როგორც გარკვეული სიტუაციური ცვლილების ურთიერთქმედების შედეგს, ლიდერობის კონკრეტული სტილის გამოყენების შეთავაზებით, ჩამოყალიბებულ კომბინაციებზე დამოკიდებულებით. ამ კონცეფციებმა ფართო გამოყენება ჰპოვეს, მაგრამ მათ ვერ მოგვცეს ლიდერობის ბუნებისა და წარმოშობის ამომწურავი ახსნა, ვინაიდან ვერ ჩამოყალიბდა ერთიანი აზრი ხელქვეითებსა და გარემოს მახასიათებლებს შორის ურთიერთობის შესახებ, რომლებიც მხედველობაშია მისაღები ლიდერობის სტილის არჩევისას. თუმცა, მკვლევარების მიერ გამოვლენილია, რომ ნებისმიერი სტილის ან ქცევის ტიპის საფუძველს წარმოადგენს გამიჯვნა ადამიანებსა და მათ წინაშე მდგომ ამოცანებს შორის.

ლიდერობის თანამედროვე კონცეფციები ცდილობენ შეაერთონ ლიდერობის შემსწავლელი ხასიათის ლოგიკური, სიტუაციური და ქცევითი ასპექტები და გამოიყენონ ადრე შემუშავებული თეორიების უპირატესობები. ამგვარი მიდგომა ორიენტირებულია ეფექტური ლიდერის უნივერსალური მოდელის შექმნაზე, რომელიც ფლობს ახალი ხედვის შესაძლებლობებს, აგრეთვე სოციალურ-ფსიქოლოგიურ კომპეტენტურობას.

უმეტეს შემთხვევებში ლიდერობა წარმოადგენს რამდენიმე ცვლადის კომბინაციის შედეგს: სიტუაცია, დონე და მიზიდულობის ხასიათი, მოთხოვნილება და ხელქვეითთა სოციალური მიზანდასახულობა, ლიდერის პირადული მახასიათებლები.

15.6. ლიდერობის საერთო დახასიათება

ლიდერობა – ეს არის ადამიანებზე და ჯგუფზე ზეგავლენის უნარი, მათი საქმიანობის მისამართად მიზნის მიღწევისთვის.

როგორც სოციალური ურთიერთქმედების ელემენტი, ლიდერობა წარმოადგენს რთულ საქმიანობას და შეიცავს:

- ზეგავლენის მოხდენის პროცესს;
- მონაწილეებს – როგორც ლიდერებს, ისე მიმდევრებს;
- რიგ შესაძლო შედეგებს, არა მხოლოდ მიზნის მიღწევას, არამედ ასევე ადამიანების თავდადებას ამ მიზნებისთვის, ურთიერთქმედების გაუმჯობესებას გუნდში და კოოპერატიული კულტურის შეცვლას.
- ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას განსაზღვრავს ხელმძღვანელის საქმიანობა, ხელმძღვანელობის პროცესი.

ხელმძღვანელობა (მართვა) – ლიდერის მიზანდასახული ზემოქმედება ორგანიზაციის წევრების ძალისხმევის ოპტიმიზაციაზე და რესურსებზე ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. თუმცა, ხელმძღვანელი და ლიდერი არ არის შესატყვისი ცნებები. ხელმძღვანელს შეუძლია იყოს ლიდერი, მაგრამ ამავე დროს ლიდერი შეიძლება არ იყოს მთელი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, ან საერთოდ არ ეკავოს ხელმძღვანელის თანამდებობა. ხელმძღვანელს და ლიდერს აქვთ საერთო მახასიათებლები: მათ შორის და ორგანიზაციის სხვა წევრებს შორის დამყარდეს და შენარჩუნებული იქნეს დომინირებისა და დაქვემდებარების დამოკ-

იდებულებები; ხელმძღვანელიც და ლიდერიც ახდენენ სხვადასხვა სახის ზეგავლენას; იდეალში, ლიდერი ან უნდა დანიშნონ ხელმძღვანელად, ან ხელმძღვანელი უნდა გახდეს ლიდერი. ამ მოთხოვნის პრაქტიკული განხორციელებისთვის საჭიროა ლიდერის დახასიათება, რომელიც შეიძლება მიღებული იქნას მისი ხელმძღვანელთან შედარებითი ანალიზის დროს.

1. ხელმძღვანელობა შეუძლია განახორციელოს კოლექტიურ ხელმძღვანელს – მართვის კოლეგიალურ ორგანოს. ლიდერობა ყოველთვის პერსონიფიცირებულია, დაკავშირებული ხელმძღვანელის პიროვნებასთან.
2. ხელმძღვანელისა და შემსრულებლის მიზნები შეიძლება არ იყოს შეთანხმებული. ამ შემთხვევაში გამოიყენება ხელისუფლების ფორმები, რომლებსაც აქვთ ორგანიზაციული საფუძველი. ლიდერის მიზნები უნდა შეთანხმდეს მისი მიმდევრების მიზნებთან.
3. ორგანიზაციის ხელმძღვანელს ნიშნავს მისი დამფუძნებელი. მაგალითად, აქციონერები ნიშნავენ საზოგადოების პრეზიდენტს, მთავრობა – სახელმწიფო ორგანიზაციების ხელმძღვანელებს. ლიდერები ხდებიან უპირველესად პიროვნების განსაკუთრებული თვისებებისა და მის მიერ სხვებზე გამოყენებული გავლენის დამსახურებით.
4. ხელმძღვანელი ორგანიზაციის სტრუქტურას აღიქვამს, როგორც მოცემულს და მთელი თავისი კარიერის განმავლობაში ცდილობს თავის სწრაფ კარიერულ წინსვლასა იერარქიის საფეხურებზე. ლიდერი, როგორც ნესი, ძლიერ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ფორმირებაზე.
5. ხელმძღვანელმა უნდა წარმართოს ხელქვეითთა საქმიანობა. ლიდერი გაიყოლებს თავის მიმდევრებს. ე.ი. მან უნდა პასუხი აგოს უფრო მაღალ მოთხოვნილებებზე, იხელმძღვანელოს არა მხოლოდ ვიწრო პრაგმატული ფასეულობებით.

6. ხელმძღვანელს შეუძლია გამოიყენოს გავლენისა და ძალაუფლების სხვადასხვა ფორმები, რომლებსაც აქვთ ორგანიზაციული საფუძველი. ლიდერი, რომელსაც მაინცდამაინც არ უკავია ხელმძღვანელი თანამდებობა, შედარებით შეზღუდულია ასეთი ფორმების გამოყენებაში. უმეტესწილად ის უნდა დაეყრდნოს ექსპერტთა ძალაუფლებას, გამოიყენოს თავისი ქარიზმატული მონაცემები.
7. ხელმძღვანელი, როგორც წესი, ფართოდაა ცნობილი და რაც უფრო მაღალი პოსტი უკავია, მით უფრო ფართოა მისი ცნობადობა. სხვანაირადაა საქმე ლიდერთან დამოკიდებულებაში.

საკონტროლო კითხვები:

1. პიროვნება. პიროვნების სტრუქტურა;
2. პიროვნების მოტივაციურ-მოთხოვნადი სისტემა. უმაღლესი მოტივაციები;
3. ზნეობა. ბიოგრაფია, პიროვნების უნარები და თვისებები;
4. თანამედროვე მენეჯერის თვისებები და მოდელი;
5. ლიდერობა და ხელმძღვანელობა;
6. პიროვნული მიდგომა ლიდერობის ანალიზისადმი;
7. ქცევითი მიდგომა. **დ. მაკ-გრეგორის და კ. ლევინის** თეორია;
8. ქცევითი მიდგომა. **პ. ლიკერტის, რ. ბლეიქისა და დ. მუტონის** თეორია;
9. სიტუაციური მიდგომა. **ფ.ფიდლერის, პ. ხერსისა და კ. ბლანშარის** მოდელები;
10. სიტუაციური მიდგომა. **ტ. მიჩელის, რ. ჰაუსის, ვ. ვრუმის, ფ. იეტილის** მოდელები;
11. თანამედროვე მიდგომები ადამიანების მართვასთან.

თავი 16. კალაუფლება და პარტნიორობა

16.1. გავლენა

გეგმების რეალიზაციისთვის, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას, საჭიროა ორგანიზაციის წევრებზე ეფექტური გავლენა

გავლენა – ეს არის ცვლილებები ქცევაში, დამოკიდებულებებში, შეფასებებში, ერთი ადამიანის ქცევებში მეორეს ქცევის ზეგავლენით.

ორგანიზაციაში გავლენის სუბიექტებია:

- ვერტიკალზე – ხელმძღვანელები და ხელქვეითები;
- ჰორიზონტალზე – კოლეგები;
- ორგანიზაციის გარეთ – მომხმარებლები და მომწოდებლები, კონკურენტები, სახელმწიფო და საზოგადოებრივი ორგანოები და ა.შ.

გავლენის ფორმები და ინსტრუმენტები განსხვავდებიან. მაგალითად, ხელმძღვანელს გავლენა აქვს ხელქვეითებზე დადგენილი დავალებებით და ანაზღაურებით, უფლებამოსილებების დელეგირებით და რესურსების მიცემით. ხელქვეითებს გავლენა აქვთ ხელმძღვანელზე არაფორმალური კონტაქტებით, რომლითაც მიიღება ინფორმაცია, წინადადებები ორგანიზაციის სრულყოფის შესახებ. მეცნიერებს, მწერლებს, საზოგადოებრივ მოღვაწეებს მნიშვნელოვანი გავლენა აქვთ ადამიანებზე. ხშირად მათ ამ დროს უკავიათ ხელმძღვანელი თანამდებობები და გავლენას ახდენენ იდეებით, კონცეფციებით, საზოგადოებაში გაზიარებული ფასეულობებით და იდეალებით. ასეთი გავლენა შეიძლება ძალიან ძლიერი იყოს.

ორგანიზაციაში, მისი მიზნის მისაღწევად საჭიროა მრავალი ადამიანის კოორდინირებული საქმიანობა. ასეთი საქმიანობის

უზრუნველსაყოფად საჭიროა ხელმძღვანელის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების სრულად და ზუსტად შესრულება. ხელმძღვანელის უფლებამოსილებები აძლევს მას გადაწყვეტილების მიღების უფლებას.

16.2. ძალაუფლება

ძალაუფლება – ეს მოქმედების შესაძლებლობაა და სიტუაციაზე ან სხვა ადამიანების ქცევაზე ზეგავლენის უნარი ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

ძალაუფლება გამოიყენება, ასევე, გავლენის გასაფართოებლად, ახალი უფლებამოსილებებისა და რესურსების მისაღებად, მათ შორის მისი არაფორმალური უფლებამოსილებებისგან, ხელმძღვანელისა და ხელქვეითის პიროვნული თვისებებიდან, კონკრეტულ სიტუაციაში ხელმძღვანელის რეალური გავლენით ხელქვეითზე. მაგალითად, სააქციო საზოგადოებაში მშრომელები ექვემდებარებიან გენერალურ დირექტორს, მაგრამ, პრივატიზაციის პროცესში მშრომელები გახდნენ თავისი საწარმოს აქციონერები და ამ როლში ისინი წყვეტენ საზოგადოების მართვასთან დაკავშირებულ საკითხებს, კერძოდ, გენერალური დირექტორის დანიშვნის შესახებ.

ძალაუფლების ბალანსი მიიღწევა კომპრომისის გზით, ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის. მაგალითად, ხელმძღვანელი აპატიებს ხელქვეითს დისციპლინის დარღვევას. სანაცვლოდ ხელქვეითები გაუწევენ ხელმძღვანელს დამატებით სამსახურს, მიაწვდიან ინფორმაციას, მათ შორის არაფორმალურს. ეს ტენდენცია ზრდის ხელმძღვანელის ხელქვეითზე დამოკიდებულების ხარისხს.

16.3. ძალაუფლების საფუძვლები და ფორმები

ძალაუფლების მნიშვნელოვან მახასიათებლებს წარმოადგენს მისი საფუძველი (ხასიათი) და ფორმა (წყარო). ძალაუფლების სხვადასხვა ფორმები, მის საფუძველზე დამოკიდებულებით, შეიძლება გაერთიანდნენ სამ ჯგუფში (*ცხრილი 18.1*).

ცხრილი 18.1. ძალაუფლების ძირითადი ფორმები

ძალაუფლების საფუძველი	ძალაუფლების ფორმები
ორგანიზაციული	იძულება, დაჯილდოება, კანონიერი ძალაუფლება
პირადული	ექსპერტის, მაგალითის, ძალაუფლებაზე მოთხოვნილების
პირადულ-ორგანიზაციული	ძალაუფლება ინფორმაციაზე, კავშირზე, უფლება ძალაუფლებაზე

ორგანიზაციული საფუძველი

ყველაზე ხშირად გამოიყენება ძალაუფლების ფორმები, რომლებსაც აქვთ ორგანიზაციული საფუძველი.

ძალაუფლება, დაფუძნებული იძულებაზე, შეიძლება განხორციელდეს ფიზიკური ძალადობით ან ეკონომიკური იძულების ფაქტორებით. ეს შეიძლება იყოს სამსახურის სრულად დაკარგვის შიში ან არასრულ სამუშაო კვირაზე გადაყვანა, სამსახურებრივ იერარქიაზე წინსვლის შეზღუდვა, უარი ხელფასის მომატებაზე და ა.შ.

იძულების გამოყენებამ შეიძლება მიიყვანოს ხელმძღვანელი ხელქვეითთან კომპრომისამდე. მაგალითად, ორგანიზაციის გადარჩენის მიზნით ხელმძღვანელი თანხმდება ხელქვეითის

მიერ არასრულ სამუშაო კვირაზე, სხვა სამუშაო ადგილზე ან სხვა ცვლაში (და ა.შ.) გადასვლას.

მიზნის მიღწევა შესაძლებელია ხელქვეითთა თავმოყვარეობაზე გავლენით (მათ შორის მათი დამცირების გზითაც). თუმცა, საჭიროა გათვალისწინებული იყოს თანამშრომლებზე შიშის გზით ზემოქმედებასთან დაკავშირებული რისკებიც. შიშმა შეიძლება აიძულოს მშრომელი გააყალბოს საბუთები, დაამახინჯოს სიტუაციაზე წარმოდგენა. აქედან გამომდინარე, ან მიიღება არაოპტიმალური გადაწყვეტილება არასწორი ინფორმაციის გამო, ან ადგილი ექნება დამატებით ხარჯებს კონტროლზე და ინფორმაციაზე.

დაჯილდოების დროს, საჭიროა გათვალისწინებული იქნას შემდეგი მომენტები.

1. ჯილდო დაკავშირებული უნდა იყოს შემსრულებლის ძლიერ და აქტიურ დაკმაყოფილებასთან.
2. შემსრულებელი დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ დავალების შესრულებას მოჰყვება შეპირებული სიდიდის ანაზღაურება.
3. აუცილებელია განისაზღვროს ანაზღაურების მგრძნობიარობის ზღვარი, მისი ზომა საკმაოდ მნიშვნელოვანი უნდა იყოს შემსრულებლისთვის და ადექვატური დახარჯული ძალისხმევისა (არა მხოლოდ ხელმძღვანელის, არამედ შემსრულებლის შეფასებითაც).
4. საჭიროა შემსრულებლის ანაზღაურებისა და მის მიერ დახარჯული ძალების ადექვატურობა სხვა შემსრულებლებთან შედარებით.

მნიშვნელოვანია, გათვალისწინებულ იქნას ანაზღაურების გაზრდით აღქმული ძალაუფლების ფსიქოლოგიური შეზღუდვები. ასე მაგალითად, 2-3-ჯერ მეტი სამუშაოს შესრულებამ სხვებთან შედარებით, შეიძლება მიგვიყვანოს შეფასების ნორ-

მატივების გადახედვამდე, მათ გაზრდამდე. ასეთი სიტუაციის შედეგს წარმოადგენს კოლექტივში ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუარესება.

ძალაუფლება ანაზღაურების საშუალებით აყენებს მაღალ მოთხოვნებს ხელმძღვანელის მიმართ, კერძოდ, ცალკეული შემსრულებლების წვლილის ზუსტად და ობიექტურად შესაფასებლად.

კანონიერი ძალაუფლება ფორმირდება სამართლებრივი პროცედურებით. მისი ქმედითობის ხარისხს მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს არა მხოლოდ ზემოქმედების ლეგიტიმურობა და სიმკაცრე, არამედ ასევე დაქვემდებარებულთა ქცევის კულტურა. კანონიერი ხელისუფლება დაკავშირებულია ტრადიციებთან და ხშირად ეყრდნობა მას. კანონიერი ხელისუფლების რეალიზაცია ასევე ხორციელდება გარკვეული პროცედურების გავლით, რომლებიც უპირველესად დაკავშირებულია გადანყვეტილებების მიღებასთან. გადანყვეტილების მიღება რთული და ხშირად ხანძლივი, მრავალსაფეხურიანი პროცესია.

პირადული საფუძველი

ძალაუფლების ფორმები, რომლებსაც აქვთ პირადული საფუძვლები, განუყოფელია ძალაუფლების მატარებლისგან და როგორც წესი, არ არის დამოკიდებული სტატუსზე, დაკავებულ თანამდებობაზე.

ექსპერტის ძალაუფლება ეფუძნება ხელმძღვანელის კომპეტენტურობას. კომპეტენტურობა განისაზღვრება რიგი ფაქტორებით: ტალანტით, ზოგადი განათლებითა და პროფესიონალური მომზადებით, გამოცდილებით. ექსპერტის ძალაუფლების შეზღუდულობა განპირობებულია ცოდნის სპეციალ-

იზაციით, აგრეთვე ხელმძღვანელისთვის იმის აუცილებლობით, რომ მუდმივად ამტკიცოს თავისი მაღალი კვალიფიკაცია.

ძალაუფლების მაგალითს (გავლენა ქარიზმის დახმარებით) ფლობენ ხელმძღვანელები, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ ხელქვეითთა ქცევაზე თავისი მიმზიდველობით, გამოჩენილი პირადი თვისებებით, ურთიერთობის სტილით.

ქარიზმა – ძალაუფლება, აგებული პირადი თვისებების ძალაზე და ლიდერის უნარზე, მის მომხიბვლელობასა და მიმზიდველობაზე. ამასთან, გავლენა გარშემო მყოფ ადამიანებზე ხდება ქვეცნობიერის დონეზე.

მსგავსი ქარიზმატული პიროვნებების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ისინი, როგორც წესი, ასხივებენ პოზიტიურ ენერგიას, დამაჯერებლად იქცევიან ხელქვეითების წინაშე, აქვთ დამოუკიდებელი ხასიათი, დადებითად აფასებენ მათ მიერ გამოწვეულ ალტაცებას. მათ ხშირად აქვთ შთამბეჭდავი გარეგნობა, ფლობენ რიტორიკულ უნარს – მათი მიმართვა ეხმიანება მსმენელთა აზრებს და გრძნობებს.

ძალაუფლებაზე მოთხოვნილება ასევე შეიძლება გახდეს ძალაუფლების წყარო. ასეთი მოთხოვნილება, რომელიც გამოვლინდება სხვებზე გავლენის მოხდენაში, ყველა ადამიანს არ გააჩნია. გამწვავებული ფორმით ამ მოთხოვნილებას გამოავლენენ ადამიანები, რომლებიც განიცდიან ფსიქოლოგიურ გადახრებს. ამასთან, შესაძლებელია ჯანმრთელი კარიერისთვის ტენდენციები იმ ადამიანებში, რომლებსაც აქვთ პოზიტიური მოტივაცია. ძალაუფლების ეს ფორმა გამოვლინდება რეკომენდაციების მიცემის, დახმარების განევის, ინტრიგების აგებისა და ა. შ. დაჟინებულ სურვილში.

ორგანიზაციულ-პიროვნული საფუძველი

ბოლო ჯგუფს ქმნიან ძალაუფლების ფორმები, რომლებსაც აქვთ შერეული ორგანიზაციულ-პიროვნული საფუძველი. ასეთია ძალაუფლება, დაფუძნებული ინფორმაციის წვდომაზე (**ძალაუფლება ინფორმაციაზე**). მას შეიძლება ჰქონდეს ორგანიზაციული საფუძველი, როდესაც ხელმძღვანელი მასთან წვდომას იღებს თანამდებობის მიხედვით. მაგალითად, განყოფილებების ხელმძღვანელებს წვდომა აქვთ ნორმატიულ დოკუმენტებთან, მონაწილეობენ სხვადასხვა თათბირებში, სემინარებში, სადაც იღებენ სხვადასხვა სახის ინფორმაციას. ინფორმაციაზე განსაკუთრებული ძალაუფლება აქვს ორგანიზაციის ხელმძღვანელის პირად აპარატს: დამხმარეს, მრჩეველებს, მდივანს.

ძალაუფლებას ინფორმაციაზე შეიძლება ჰქონდეს პირადული საფუძველი, როდესაც ინფორმაციაზე წვდომა განპირობებულია არა თანამდებობით, არამედ პირადი კონტაქტებით, ადამიანის ანალიტიკური შესაძლებლობებით: მეგობრული ურთიერთობა ხელმძღვანელთან, ინფორმაციის შედარებისა და ანალიზის უნარი ზრდის ძალაუფლების მატარებლის ინფორმირების დონეს.

კავშირების ძალაუფლებას ასევე ორმაგი საფუძველი აქვს. ცხადია, რომ რაც უფრო მაღალი თანამდებობა უკავია ხელმძღვანელს, მით ფართოა კონტაქტების წრე, მით მეტი შესაძლებლობა აქვს კავშირების დასამყარებლად და შესანარჩუნებლად. ასეთი ძალაუფლების პირადული საფუძველი შეიძლება გამომდინარეობდეს რეალური კავშირებიდან. უფრო მნიშვნელოვანია, რომ ისინი, ვინც მოქცეული არიან გავლენის ქვეშ, აღიქვამდნენ ამ კავშირებს, როგორც რეალურს. ამის ტიპური მაგალითია ნათესაური კავშირები. მაგალითად, ჯგუფის ხელმძღვანელი შეიძლება დაქორწინებული იყოს ფირმის პრეზიდენტის ქალიშვილზე. განყოფილების ხელმძღვანელი, რომლის შემადგენლობაშიც შედის

ჯგუფი, ყოველთვის გაითვალისწინებს თავისი ხელმძღვანელისა და თავისი ხელქვეითის კავშირს, თუმცა აქ გავლენას შეიძლება ადგილი არ ჰქონდეს.

ფორმალურად, ხელმძღვანელებს, რომლებსაც უკავიათ ერთ-ნაირი თანამდებობები, აქვთ სხვადასხვა უფლებები. თუმცა, ყოველი მათგანი იყენებს მისთვის მინიჭებულ უფლებას თავისი შესაძლებლობების ფარგლებში, რომლებიც საკმაოდ ინდივიდუალურია. ამ უფლებების აღიარება ხელქვეითების მიერ დამოკიდებულია ძალაუფლების ისეთი ფორმის ეფექტურ გამოყენებაზე, როგორიცაა იძულება, ანაზღაურება, ექსპერტულობა და ა.შ.

16.4. დარწმუნება და მონაწილეობა

ნებისმიერი ტიპის ძალაუფლების განხორციელება გულისხმობს დაქვემდებარების გარკვეულ რეაქციას – ხელმძღვანელისადმი მორჩილებიდან, სრულად დამოკიდებულ (ძალაუფლება იძულებაზე) აღფრთოვანებამდე და მიმბაძველობამდე (მიბაძვის ძალაუფლება). თუმცა, ძალაუფლების ფორმების ყველა სპექტრში არის საერთო თვისება – ეს არის ორი დონის სუბიექტების დამოკიდებულება: ხელმძღვანელის და შემსრულებლის.

ამ სუბიექტების ცვლილებას, მათ შორის გარემოს ცვლილებას, სადაც ხდება ძალაუფლების რეალიზაცია, ძალიან ხშირად მივყავართ იქითკენ, რომ მხოლოდ ძალაუფლება, თუნდაც მისი ეფექტური გამოყენებისას, უკვე არასაკმარისია ორანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

ხელმძღვანელისა და შემსრულებლის განათლების დონეების მიახლოება, შემოსავლების ზრდა და შემსრულებლის საბაზო მოთხოვნილებების სრულად დაკმაყოფილება, ორანიზაციის ზომების გაზრდა, მათი სტრუქტურისა და ტექნოლოგიის გარ-

თულება, მენეჯმენტის სოციალიზაცია და კომპიუტერიზაცია, ახალი მმართველი ტექნოლოგიების გამოყენება – ეს და სხვა ფაქტორები განაპირობებენ გავლენის ტრადიციული ფორმების უკმარისობას, მათ არაადექვატურობას გარე გარემოს ხარისხობრივი ცვლილების მიმართ.

გავლენის ტრადიციული ფორმების გამოყენება გულისხმობს შემსრულებლის მიერ ამოცანის აღქმის დიაპაზონის განსაზღვრას – სრული არ მიღებიდან (მაგრამ შესრულება ძალდატანებით) სურვილამდე, შესრულდეს დავალება მაქსიმალური ეფექტურობით.

იმისათვის, რომ შემსრულებელმა შეასრულოს დავალება მაქსიმალური სურვილით, საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალური რეალიზებით, საჭიროა გავლენის ისეთი ფორმების გამოყენება, როგორიცაა დარწმუნება და მონაწილეობა,

დარწმუნება – ეს არის ხელმძღვანელის მიერ თავისი ხედვის ეფექტურად გადაცემა შემსრულებლისთვის, სხვადასხვა არგუმენტის დახმარებით.

იმისათვის, რომ დარწმუნებით გავლენა იყოს ეფექტური, ხელმძღვანელი უნდა პასუხობდეს რიგ მოთხოვნილებებს. ასეთი მოთხოვნილებების რიცხვს შეიძლება მივაკუთვნოთ:

- პრობლემის სირთულის შესატყვისობა შემსრულებლის დონესთან;
- შემსრულებლის მიერ შესასრულებელი ამოცანის შესაბამისობა მათ ფასეულობებთან, მიზნებთან, ნორმებთან;
- ხელმძღვანელის პირადული თვისებების მიმზიდველობა, მის მიმართ ნდობა, დარწმუნება მის მაღალ კომპეტენტურობაში.

დარწმუნებით გავლენის სუსტი მხარეები გამოვლინდება იმაში, რომ მისი მოქმედება შედარებით ნელია, გაურკვეველი, ერთჯერადი და მოითხოვს დიდ ძალისხმევას.

დარწმუნებით გავლენის გაძლიერებას შეესაბამება მისი გამოყენება გავლენის სხვა მეთოდებთან შეთავსებით, ამასთან, უზრუნველყოფილია მათი ურთიერთგაძლიერება.

დარწმუნების გზით შესაძლებელია ისეთი შედეგების მიღება, რომელთა მიღწევაც არსებულ პირობებში სხვა მეთოდებით შეუძლებელია. ამის ტიპურ მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ საარჩევნო კამპანია. საქმიანობა ხშირად უანგაროა, წინასაარჩევნო პროგრამების ან ცნობილი ლიდერების ათასობით დარწმუნებული მომხრე უფრო რეზულტატიური შეიძლება იყოს, ვიდრე სპეციალიზირებული ორგანიზაციების ძალისხმევა, რომლებიც ფლობენ მნიშვნელოვან სახსრებს, კვალიფიცირებულ სპეციალისტებს.

მონაწილეობა – ეს არის შემსრულებლის ჩართვა გადანაწევტილების მომზადებისა და განხორციელების პროცესში.

ნებისმიერი პრობლემა მრავალსაშუალოა. შემსრულებლის ჩართვა გადანაწევტილების მიღების პროცესში, საშუალებას იძლევა, გამოვლინდეს კონკრეტული სიტუაციის ახალი შესაძლებლობები, პრობლემის გადაჭრის ხერხები. ძლიერდება შემსრულებლის შრომის ხასიათი. წარმოიქმნება შემსრულებლის მიერ უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობა. შედეგად, მუშაობის ეფექტურობა იზრდება.

ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად, ხელმძღვანელს შეუძლია გამოიყენოს გავლენის სხვადასხვანაირი ხერხები. მათი დიაპაზონი საკმაოდ ფართოა – იძულების მეთოდით შემსრულებელზე სამუშაოს თავზე მოხვევიდან შემსრულებელთან ერთად გადანაწევტილების მიღებამდე, რომლის რეალიზაცია უზრუნველყოფს მისი უფრო მნიშვნელოვანი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. პირველ შემთხვევაში შემსრულებლის მხრიდან არ არის გამორიცხული გადანაწევტილების შესრულების მიმართ საბოტაჟი.

თუმცა, შემსრულებელთა დარწმუნებამაც და მით უმეტეს, გადანაცვეტილების მიღებაში მონაწილეობამაც ვერ ჰპოვეს ფართო გავრცელება. ეს განპირობებულია რიგი მიზეზებით:

1. ხელმძღვანელის არასაკმარისი მზადყოფნა ძალაუფლების გაყოფისადმი. შემსრულებლის დარწმუნება, მით უფრო მისი მონაწილეობა გადანაცვეტილების მიღებაში, ნიშნავს ხელმძღვანელის მიერ შემსრულებლის გარკვეული წილის აღიარებას, მის უფლებას, გავლენა ჰქონდეს გადანაცვეტილების მიღებაზე, პასუხისმგებლობა კი მიღებულ გადანაცვეტილებაზე, მისი მიღების მექანიზმის მიუხედავად, მოეთხოვება ხელმძღვანელს.
2. შემსრულებლის არასათანადო მომზადება. მართვაში მონაწილეობა აძლიერებს შემსრულებლის შრომის შემოქმედებით ხასიათს. მათ ენიჭებათ გარკვეული თავისუფლება და შედეგად, პასუხისმგებლობაც. თუმცა ყველა შემსრულებელი ხალისით არ იღებს პასუხისმგებლობას.
3. იმ სფეროთა შედარებით შეზღუდულობა, სადაც შემსრულებლის მონაწილეობა გადანაცვეტილების მიღებაში ეფექტური იქნება. პირველ რიგში ეს არის რესურსების ეკონომიის საკითხები, პროდუქციის ხარისხის ამაღლება, მოტივაციის მექანიზმის სრულყოფა.

16.5. სოციალური პარტნიორობა

მონაწილეობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვანი ფორმა დღეისათვის ხდება სოციალური პარტნიორობის ორგანიზება.

სოციალური პარტნიორობა – ეს არის ადმინისტრაციის, მშრომელთა კოლექტივის, პროფკავშირებისა და ზოგჯერ სახელმწიფოს წარმომადგენელთა ურთიერთდაკავშირებული ქმედე-

ბები, მიმართული ორგანიზაციაში სოციალური სტაბილურობის შენარჩუნებისკენ. მის ფარგლებში მხარეები თავის თავზე იღებენ გარკვეულ ვალდებულებებს. კოლექტივი პასუხისმგებლობას იღებს: აამაღლოს შრომის წარმადობა, მიაღწიოს შრომის მაღალ ხარისხს, დაიცვას დავალების შესრულების ვადები, სანარმოო და შრომითი დისციპლინა, აიღოს საბოლოო შედეგზე პასუხისმგებლობის თავისი წილი. ადმინისტრაცია პასუხისმგებლობას იღებს: შეინარჩუნოს დასაქმების დონე და აღკვეთოს მასობრივი დათხოვნები, აწარმოოს მშრომელთა მატერიალური სტიმულირება და დროულად მოახდინოს ხელფასების ინდექსირება ფასების ზრდის შესაბამისად, გასცეს სოციალური დახმარებები დროებითი შრომითი უუნარიანობის დროს და სამსახურის დაკარგვის შემთხვევაში და ა.შ. ხელისუფლება იღებს ვალდებულებას, უზრუნველყოს ორგანიზაცია სახელმწიფო შეკვეთებით, რესურსებით, განახორციელოს პროტექციონიზმი, სოციალური უზრუნველყოფა და იმ პირების გადაკვალიფიცირება, რომლებმაც დაკარგეს სამსახური.

სოციალური პარტნიორობის ფარგლებში კოლექტივს ეძლევა შესაძლებლობა, მონაწილეობდეს მიმდინარე და პერსპექტიულ სოციალურ პროექტებში, კულტურულ და გამაჯანსაღებელ პროგრამებში, სამუშაო პირობების, დასვენების, თანამშრომელთა კვების, შრომის ორგანიზების თანამედროვე პროგრესული ფორმების, გამოუმუშავების ნორმების გადახედვის, ხელფასის სისტემის დამტკიცების საკითხებში. კოლექტივი ასევე განიხილავს შრომითი ხელშეკრულებებისა და ხელფასის საკითხებს.

განვითარებული ქვეყნების პრაქტიკაში სოციალური პარტნიორობის სისტემის ძირითად რგოლს და ორგანიზაციულ-ნორმატიულ საფუძველს წარმოადგენს კოლექტიური ხელშეკრულება – უფლებამოსილების აქტი, რომელიც არეგულირებს შრომით, სოციალურ-ეკონომიკურ და პროფკავშირების ურთიერთობებს

საწარმოს დამსაქმებლებსა და შემსრულებლებს შორის, დაწესებულებასა და ორგანიზაციას შორის, რომლებსაც მინიჭებული აქვთ იურიდიულ უფლებამოსილებები. მის ფუნქციას წარმოადგენს შრომითი ურთიერთობების რეგულირება, სოციალური დაძაბულობის შესუსტება, წარმოქმნილი დაპირისპირებების გადაწყვეტა ცივილიზებულ ფორმებში. მომლაპარაკებელ მხარეებს ამ დროს წარმოადგენენ უშუალოდ დამსაქმებელი ან მისი წარმომადგენელი და მუშა კოლექტივის უფლებამოსილი პირი, პროფკავშირები. მოლაპარაკებების საწარმოებლად და კოლექტიური მოლაპარაკების პროექტის მოსამზადებლად, იქმნება უფლებამოსილი კომისია, ხოლო საჭიროების შემთხვევაში მონიშნევენ არბიტრებს და შუამავალს. ორგანიზაციის ეკონომიკური შესაძლებლობების გათვალისწინებით, კოლექტიური მოლაპარაკება შეიძლება ეხებოდეს სამუშაო პირობებთან დაკავშირებულ საკითხებს, როგორიცაა: ნორმატივები, დამატებითი შვებულებები, შეღავათიანი კვება, პენსიაზე დანამატები, ტრანსპორტის ხარჯების კონპენსაცია, სხვა დამატებითი შეღავათები და კომპენსაციები.

საკონტროლო კითხვები:

1. გავლენა;
2. ძალაუფლება, მისი ფორმები და საფუძვლები;
3. ძალაუფლების ორგანიზაციული საფუძველი;
4. ძალაუფლების პიროვნული საფუძველი;
5. ძალაუფლების პიროვნულ-ორგანიზაციული საფუძველი;
6. დარწმუნება;
7. მონაწილეობა;
8. სოციალური პარტნიორობა.

თავი 17. ენტროპია და სინერგეტიკა მენეჯმენტში

17.1. ენტროპიის ცნება და მისი არსი

ენტროპია ბერძნული სიტყვაა (ბერძნ. *en-* შიგნით და *trope* გარდაქმნა, გარდაქცევა). ცნობილი ლექსიკოგრაფის მიხეილ ჭაბაშვილის განმარტებით, იგი ფიზიკის ტერმინია და ნიშნავს სიდიდეს, რომელიც დამახასიათებელია სხეულის ან სხეულთა სისტემის სითბური მდგომარეობისათვის; წარმოადგენს ალბათობის ზომას სისტემის მოცემული მდგომარეობის განსახორციელებლად; დახშულ სისტემებში მიმდინარე პროცესების დროს ენტროპია ან იზრდება (არაშექცევადი პროცესები), ან მუდმივი რჩება (შექცევადი პროცესები) [34, 156].

სამეცნიერო ლიტერატურაში ენტროპია, როგორც კლასიკური ფიზიკის ერთ-ერთი ძირითადი ცნება, რ. კლაუზიუსმა შემოიტანა [35, 170]. მიკროსკოპიული თვალსაზრისით, ენტროპია გამოხატავს ენერგიის გარდაქმნის უნარს. რაც მეტია სისტემის ენტროპია, მით ნაკლებუნარიანია გარდაქმნისადმი მასში მყოფი ენერგია. ენტროპიის ცნების დახმარებით ყალიბდება ფიზიკის ერთ-ერთი ძირითადი კანონი, ანუ თერმოდინამიკის მეორე საწყისი, რომელიც განსაზღვრავს ენერგეტიკული გარდაქმნების მიმართულებას. დახშულ სისტემაში ენტროპიას არ შეუძლია შემცირება. ენტროპიის მაქსიმალური მიღწევა ახასიათებს წონასწორობის მდგომარეობას, რომელშიც უკვე შეუძლებელია შემდგომი ენერგეტიკული გარდაქმნები — მთელი ენერგია გარდაიქმნა სითბოდ და დადგა სითბური წონასწორობის მდგომარეობა. უკვე მეორე საწყისის შემქმნელებმა, კლაუზიუსმა და ვ. ტომპსონმა ტერმინი გამოიყენეს მთლიანად სამყაროსადმი. ამრიგად მივიდნენ ისინი ე. წ. სამყაროს სითბური სიკვდილის მცდარ დასკვნამ-

დე. ენტროპიის ცნების შინაარსი ფიზიკის შემდგომმა განვითარებამ კიდევ უფრო გააღრმავა, გახსნა მისი სტატისტიკური ბუნება. სტატისტიკური ფიზიკის თვალსაზრისით, ენტროპია გამოხატავს სისტემის ალბათურ მდგომარეობას, ენტროპიის ზრდა კი ნიშნავს ნაკლებად ალბათური მდგომარეობიდან უფრო მეტად ალბათურ მდგომარეობაზე გადასვლას. ენტროპიის ზრდა არ ატარებს აბსოლუტურ ხასიათს და გამოხატავს პროცესების მხოლოდ უფრო მეტად ალბათურ მიმდინარეობას. ისეთი წარმონაქმნებისთვის, რომლებიც თავისთავში მოიცავენ ნაწილაკების უსასრულოდ დიდ რიცხვს (სამყარო მთლიანად), მნიშვნელობას კარგავს უფრო მეტად ალბათური მდგომარეობის ცნება (ყველა მდგომარეობა უსასრულოდ დიდ წარმონაქმნში თანაბრად სააღბათო ხდება). მიზიდულობის როლის გათვალისწინებას კოსმოლოგია მიჰყავს დასკვნამდე, რომ სამყაროს ენტროპია იზრდება და არ ისწრაფვის არავითარი მაქსიმუმისკენ (სითბური წონასწორობის მდგომარეობისკენ). ამგვარად, შეიძლება დავასკვნათ: თანამედროვე მეცნიერება აჩვენებს სითბური წონასწორობის დადგომისა და სამყაროს სითბური სიკვდილის გარდაუვალობის შესახებ დასკვნების სრულ უსაფუძვლობას.

ენტროპიის საკითხის გასარკვევად საინტერესოა ცნობილი შვეიცარიელი მეცნიერის, ფსიქიატრისა და ფსიქოლოგის, ფსიქოანალიტიკოს კარლ გუსტავ იუნგის (1875-1961) კვლევები. თავისი უმდიდრესი ფსიქოთერაპიული პრაქტიკიდან (მისი შრომები ფროიდის ფსიქოანალიზიდან იღებს სათავეს) გამომდინარე, იუნგმა საკუთარი კვლევები კულტურისა და რელიგიის ისტორიაში სწორედ ენტროპიას დააფუძნა. ასე რომ, იუნგის შემოღებულია ეკვივალენტობისა და ენტროპიის პრინციპი. ეკვივალენტობის პრინციპით, თუ რომელიმე ფასეულობა სუსტდება ან იკარგება, ფსიქიკური ენერგიის რაოდენობა არ იკარგება, იგი აღდგება სხვა ფასეულობებთან ერთად. ენტროპიის პრინციპის

მიხედვით, ფსიქიკაში ენერგიის განაწილება მიისწრაფვის ბალანსისკენ, თანასწორობისკენ.

იუნგის თანახმად, არსებობს აზროვნების ორი ტიპი — ლოგიკური და ინტუიციური. ლოგიკური აზროვნებისთვის დამახასიათებელია მიმართება გარე სამყაროსთან. იგი განსჯითა და გააზრებით მიმდინარეობს, რაც დიდ ძალისხმევასა და ნებისყოფას მოითხოვს. უპირველესად, მასთან დაკავშირებულია მეცნიერება, ტექნიკა, ინდუსტრია, რაც რეალობის კონტროლის იარაღია. მხატვრული შემოქმედებისთვის, მითოლოგიისა და რელიგიისთვის კი აუცილებელია ადამიანს ჰქონდეს სრულიად ბუნებრივი წარმოსახვის უნარი. ასეთი აზროვნება კი არახელსაყრელია გარე სამყაროსთან შესაგუებლად, რადგან იგი სცილდება რეალობას და გადადის ფანტაზიისა და ოცნების სამყაროში.

იუნგის მიერ შემოღებული ტერმინებია „ინტროვერტი“ და „ექსტრავერტი“, რომლებიც დღეს გამოიყენება ენათმეცნიერებაშიც „ინტროვერტულ“ და „ექსტრავერტულ“ ბგერათა ჯგუფების დახასიათებისას [36, 29].

ექსტრავერტებს ახასიათებს გარე სამყაროსთან გახსნილობა, ხოლო ინტროვერტებს პირიქით — საკუთარ თავზე კონცენტრირება. ეს უკანასკნელნი ობიექტზე დამოკიდებული არ არიან. ექსტრავერტები და ინტროვერტები მხოლოდ ადამიანთა ორი ტიპია, ურთიერთისაგან განსხვავებული. ისინი ხშირად გვხვდებიან. მათი აღმოჩენა ძნელი არაა, თუმცა აქვე უნდა ითქვას, რომ იუნგისეული ეს ტერმინები ფსიქოლოგიური ტიპების აღწერისთვის დოგმატი არა გახლავთ. მაგალითად, როგორც ცნობილია, მაჰათმა განდი ერთდროულად ასკეტიც (ინტროვერტი) იყო და პოლიტიკოსიც (ექსტრავერტი) [37].

დღეს ცნება **ენტროპია** ფილოსოფიაშიც იხმარება და ფსიქოლოგიაშიც. მას იყენებენ ბიოლოგები, ქიმიკოსები, ინფორმატიკა-ავტომატიზაციის სპეციალისტები, და, რა თქმა უნდა, ეკონომისტებიც.

ენტროპია, ისე როგორც სხვა ქიმიური ცნებები **ენტროპიული სიკვდილი**, **ენტროპიული ხაფანგი** თავის ლექსიკონში განმარტებული აქვს სტუ-ს პროფესორს, გურამ ტყემალაძეს, რომლის აზრით, **ენტროპია** თერმოდინამიკური სისტემის მდგომარეობის ფუნქცია და სისტემის შინაგანი მოუწესრიგებლობის ზომა გახლავთ. სტატისტიკური ფიზიკის მიხედვით, **ენტროპია** წარმოადგენს თერმოდინამიკური სისტემის მოცემულ მდგომარეობაში ყოფნის ალბათობას. ინფორმაციის თეორიაში ნიშნავს შემთხვევითი სიდიდის განუსაზღვრელობის ზომას. ბიოქიმიურ რეაქციებში **ენტროპია** განიხილება, როგორც ენერგიის ნაწილი, რომელიც არ გამოდგება სასარგებლო მუშაობის შესასრულებლად. ქიმიურ თერმოდინამიკაში **ენტროპია** ეწოდება თვისებას, რომელიც გამოხატავს ნივთიერების სხვადასხვა მდგომარეობაში ყოფნის ალბათობას. **ენტროპია** დაკავშირებულია გიპსის ენერგიასთან (G) და ენთალპიასთან (H) განტოლებით: $G + H - TS$ და $\Delta G = \Delta H - T\Delta S$. ენტროპია თერმოდინამიკური სიდიდეა და მისი ცვლილება ასე განისაზღვრება:

$$ds = \frac{dq}{T}$$

განზომილება SI სისტემაში არის ჯკ-1 (ჯოული/კელვინი). შეუქცევად პროცესში ყველა სისტემის საერთო ენტროპია იზრდება. შექცევად პროცესებში კი ენტროპია საერთოდ არ იცვლება. ამგვარად, რაც უფრო მეტია პროცესის შეუქცევადობის ხარისხი, მით უფრო იზრდება ენტროპია. თუ ადიაბატური პროცესი შექცევადია, მაშინ ეს პროცესი შეიძლება ორივე მიმართულებით წარიმართოს ისე, რომ გარეთა სივრცეში ადგილი არ ექნება რაიმე ცვლილებას. თუ პირდაპირი მიმართულების დროს $\Delta S > 0$, მაშინ შებრუნებული შექცევადი პროცესისათვის გვექნება $\Delta S < 0$, რაც შეუძლებელია. მაშასადამე, შექცევადი ადიაბატური პროცე-

სის დროს $\Delta s = 0$, ანუ $s = \text{sonst}$ (პროცესი იზოენტროპიულია). აღსანიშნავია, რომ შეხებაში მყოფი ორი სხეულის ენტროპია უდრის ცალკეული სხეულების ენტროპიათა ჯამს, ე.ი. ენტროპია ადიციური სიდიდეა. ენტროპიის ცნების გამოყენება არსებითად არანონასწორული და ჰეტეროგენური სისტემებისთვის გაუმართლებელია. მისი გამოყენება შეიძლება მხოლოდ კონკრეტული ბიოლოგიური სისტემისთვის. საწინააღმდეგო შემთხვევაში დაშვებული იქნება სერიოზული შეცდომა, თუ შევეცდებით მივცეთ ბიოლოგიურ მოვლენას წმინდა თერმოდინამიკური ახსნა. მეორე ტერმინი — **ენტროპიული სიკვდილი** სამყაროს ტერმინალური ნონასწორული მდგომარეობაა, ეს ის მომენტი, როდესაც თავისუფალი ენერგია მინიმალურია, ენტროპია — მაქსიმალური. ასეთი მდგომარეობა ნაწინასწარმეტყველებია თერმოდინამიკის I და II კანონების საფუძველზე, რაც გულისხმობს სამყაროს მისწრაფებას უწესრიგობისა და მოუწესრიგებლობისკენ. **ენტროპიული ხაფანგი** (ინგ. *entropie trap*) კი კონცეფციაა ენზიმოლოგიაში, რომლის თანახმად, ფერმენტთან სუბსტრატის დაკავშირების შედეგად მცირდება სუბსტრატის ტრანსლაციური და როტაციული ენტროპია. სუბსტრატი ხდება უფრო მოწესრიგებული ანუ ხასიათდება შემცირებული ენტროპიით. ენტროპიის ეს შემცირება კი ხელს უწყობს ენერგეტიკული ბარიერის გადალახვას აქტივაციის ენერგიის შემცირების ხარჯზე [38, 87-88].

აქვე უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ეკონომისტებს, მარკეტინგისა და მენეჯმენტის სპეციალისტებს, ენტროპია მისი შექცევადი და არაშექცევადი ბუნების გამო აინტერესებთ, რადგან ასეთი ურთიერთსაპირისპირო პროცესები (მოსალოდნელი თუ მოულოდნელი, დაგეგმილი თუ დაუგეგმავი) ბიზნესპროცესებში, მარკეტინგსა და მენეჯმენტში არაერთი და არაიშვიათია.

17.2 სინერგეტიკა და სინერგიზმი თანამედროვე სამეცნიერო დარგეჰი

სინერგეტიკამ, როგორც ნეოლოგიურმა ტერმინმა, თანამედროვე მეცნიერებებშიც პოვა ასახვა. იგი გვხვდება ჰუმანიტარული და ტექნიკური მეცნიერების დარგებში, მათ შორის ბიოლოგიასა და მედიცინაში [31], ფილოლოგიაში (ლიტერატურათმცოდნეობა, ენათმეცნიერება...), ეკონომიკაში (მარკეტინგსა და მენეჯმენტში) და სხვ.

სინერგიზმი (synergism) ერთი იდეით გაერთიანებული ჯგუფების, მათი კომპლექსური საშუალებების მიზანმიმართული გამოყენებით მიღებული მაქსიმალურად დიდი ჯამური ეფექტის მეტობაა იმავე ჯგუფების ცალ-ცალკე დამოუკიდებელი მოქმედებებით მიღებულ ეფექტებზე [რ. ბერულავა, ქართულ-ინგლისურ-რუსული პროფესიული განმარტებითი ლექსიკონი, ი. მესხიას და ალ. ლლონტის რედაქციით, თბ., 1999, გვ. 303. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ახალი საურთიერთობო ტერმინოლოგიის შემოსვლასთან დაკავშირებით სინერგიზმის მოვლენა არა მარტო მენეჯმენტსა და მარკეტინგში, არამედ ენის სინმინდის დაცვაშიც კი სარგებლის მომტანად არის მიჩნეული (იხ. რ. ბერულავა, გვჭირდება ენის დაცვის სინერგიზმი. გაზ. „სახალხო განათლება“, 6.XII, 1990; მისივე: საჭიროა ენის დაცვის სინერგიზმი. გაზ. „საქართველოს რესპუბლიკა“, 7. VI, 1992).

ამრიგად, სინერგიზმი და სინერგეტიკა, როგორც ტერმინი, XX საუკუნის ბოლოს იქნა შემოღებული (მისი სამეცნიერო ლიტერატურაში ხმარება ეკუთვნის ბელგიელ მეცნიერს ი. პრიგოჟინს). ენტროპიის საკითხები სკრუპულოზურად შეისწავლა ფრანგმა მეცნიერმა პ. შამბადალმა, რომლის ნიგნი (გამოიცა 1963 წელს) ფრაგულიდან რუსულ ენაზე თარგმნა ვ. ტ. ხოზიაინოვმა (იხ. П. Шамбадаль, Развитие и приложения энтропии. Перевод с французского В.Т. Хозяинова, издательство «НАУКА». М.,

1967). მონოგრაფია შედგება 7 თავისგან (1. თერმოდინამიკის ორი პრინციპი; 2. ენტროპია და მისი როლი სათბობ მანქანებში; 3. ენტროპია და ენერგია; 4. ენტროპია და დამაჯერებლობა; 5. ენტროპია და ინფორმაციის თეორია; 6. ენტროპია და აირების შერევა; 7. ენტროპია და ფილოსოფიური აზროვნება), რომელთაგან ჩვენთვის განსაკუთრებით ფასეულია ორი თავი ენტროპია და ინფორმაციის თეორია და ენტროპია და ფილოსოფიური აზროვნება, რომელთაც ქვემოთ უფრო დანვრილებით შევხებით.

ფრანგი მკვლევარი პ. შამბადალი პირველად შეეხო ენტროპიის აუცილებელ გამოყოფას თერმოდინამიკის სფეროში. იგი, თითქმის, ამ მონოგრაფიის ყოველ თავში, სწავლობს ენტროპიის როლს თბური მანქანების სისტემაში, განიხილავს როგორც ენტროპიას, ისე ენერგიას, ენტროპიას და მის დამაჯერებლობას, ენტროპიისა და ინფორმაციის თეორიას, ენტროპიასა და შერეულ გაგებას, და ბოლოს მეშვიდე თავი სრულიად ეთმობა ენტროპიას ფილოსოფიური რაკურსით.

ჩვენთვის განსაკუთრებით ფასეულია ცნობილი ქართველი მეცნიერისა და საზოგადო მოღვაწის აკად. ი. ფრანგიშვილის ნაშრომები. ვფიქრობთ, ენტროპიის საკითხებით კვლევა ჩვენს ქვეყანაში სწორედ მის სახელს უკავშირდება (იხ. **პრანგიშვილი ი. ვ., Максимов В. И.,** Разрешение проблемных ситуации в период современной трансформации // Общество и экономика. 2001 «11-12. **პრანგიშვილი ი.,** Энтропийные и другие системные закономерности: Вопросы управления сложными системами. М., Наука, 2003.

პრანგიშვილი ი., Иванус А. К., Системная закономерность «золотого сечения»: Системная устойчивость и гармония // Проблемы управления. 2004, 2.

პრანგიშვილი ი., В.Путин и распутье // **АиФ 2004, 36.)** და ავტორებიც ამიტომ ვუძღვნიტ ამ ერთობლივ გამოკვლევას პატივცემულ მკვლევარს.

17.3. ენტროპიის ფაქტორები რეგიონულ მენეჯმენტში

შესავალში, როგორც აღვნიშნეთ, ენტროპიას და ენტროპიულ მიდგომებს ბიზნეს პროცესებში, მენეჯმენტსა და მარკეტინგში სპეციალისტები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ. რაც შეეხება რეგიონული ეკონომიკური მეცნიერების ეტაპობრივ განვითარებას, რომელიც გამოირჩევა მსოფლმხედველობითი სახეცვლილებებით, გარდაქმნებით, XXI საუკუნეში ახალ მასშტაბებს იძენს, მკვლევრები ყურადღებას ამახვილებენ მის თეორიულ-მეთოდოლოგიურ და პოტენციალის პროგნოსტიკურ ფუნქციაზე. რეგიონული მეცნიერების აქტიურად ათვისებად კონცეფციებში უნდა გამოვყოთ მთავარი — **ეფექტურად მართვის კონცეფცია**, რომელიც მაკროეკონომიკური თეორიის მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს.

ეფექტურად მართვის კონცეფციამ თავისი ნიშა და ადგილი მოიპოვა ეკონომიკური თეორიისა და პრაქტიკის მეთოდოლოგიურ მიდგომებში. დღეს, თანამედროვე ეტაპზე, ეფექტური მენეჯმენტის ფორმირებისა და რეალიზაციის მექანიზმი ფართოდ არის აღიარებული, როგორც რეგიონული ეკონომიკის ეკონომიკური ზრდის მძლავრი სტიმულატორის ფუნქციის მქონე, რომლის მიხედვით, რეგიონული ეკონომიკის პარამეტრების დინამიკიდან გამომდინარე, შესაძლებელი ხდება ქვეყნის ეკონომიკის კონიუნქტურული ტენდენციების პროგნოზირება.

აღსანიშნავია, რომ ეფექტური მართვის სტაბილური ეკონომიკური ზრდის ანალიზს შესწევს ძალა, ამოვიცნოთ მაკროეკონომიკური წონასწორობის ობიექტური მახასიათებლები, ეკონომიკის რეგულირება (თუნდაც მისი ფორმირების საბაზრო-ტრანსფორმაციულ პერიოდში) შეუძლებელია ეფექტური მართვის თეორიული და პრაქტიკული კონცეფციის განხორციელების, მისი დაუფლების გარეშე.

რეგიონული ეკონომიკის თეორიისა და პრაქტიკის თვალსაზრისით, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ეფექტურად მართვის კონცეფციის სათანადო ადაპტირებას სამეურნეო სუბიექტის დონეზე. ასეთი სახის ადაპტირების მნიშვნელობა არა ერთი მიზეზით არის განპირობებული.

თანამედროვე რეგიონული ეკონომიკის სისტემების თავისებურება ის გახლავთ, რომ თავისი ხასიათის მიხედვით, მის ფარგლებს არ უნდა გასცდეს ალტერნატიული („ადმინისტრაციული“ და „საბაზრო“) მეურნეობრიობის პრინციპები, ფორმები და მეთოდები. მის წინააღმდეგობრივ ხასიათს უშუალოდ გამოხატავს კომპლექსური ფაქტორები, რომლებიც რეალურად მოქმედებს წარმოების ამა თუ იმ სუბიექტზე, რის გამოც დაუყოვნებლივ უნდა განხორციელდეს ერთი და იგივე გამიზნული ქმედება სხვადასხვაგვარი, თუმცა სრულიად შეუთავსებელი ნესებითა და საშუალებებით (ზოგჯერ არაადეკვატურ მმართველობით ტექნოლოგიებზე).

მაკროეკონომიკური რეგულირების ძირითადი ინსტრუმენტია სახელმწიფოს ეკონომიკური პოლიტიკა, რომელიც საბაზრო ეკონომიკის პირობებშიც კი განაგრძობს მარეგულირებელი ფუნქციების როლის შესრულებას. მეტიც: სახელმწიფოს ეკონომიკური პოლიტიკა მნიშვნელოვნად უნდა ამაღლდეს, თუნდაც იმიტომ, რომ პოსტადმინისტრაციულ ეკონომიკაში გარდაქმნების საწყის ეტაპზე საბაზრო ინსტიტუტებსა და ფორმებს უპირატესი ინსტიტუციონალური წარმომავლობა აქვს.

თავის მხრივ, რეგიონების ეკონომიკური პოლიტიკა რთული ფენომენია, რომელიც ასახავს საწარმოო, სოციოლოგიური, პოლიტიკური და იდეოლოგიური ფაქტორების ერთმანეთზე გადაჯაჭვას, რომლებიც ზოგჯერ სტიქიურად მოქმედებს და გაურკვევლობის ვექტორის გაძლიერებას იწვევს. რეგიონების პრიორიტეტები ბევრად არის განპირობებული კონიუნქტურული

მოსაზრებებით, ლობირების ზეგავლენით, ზოგჯერ კი „მაღალი ეშელონების“ ხელმძღვანელთა წინასაარჩევნო ტაქტიკით.

აქვე ისიც უნდა ითქვას, რომ მოჩვენებითი განმსაზღვრელი მომენტების მიღმა თეორიულ ანალიზს შეუძლია გადამწყვეტი როლი ითამაშოს — გამოავლინოს ეკონომიკური ფაქტორების გადამწყვეტი ზემოქმედების ხარისხი, რომელთაც სამამულო ეკონომიკური მეცნიერება ტრადიციულად აკუთვნებს რეგიონის წარმოების სპეციალიზაციის დონეს, მისი ტექნოლოგიის მოდერნიზების ზომებს, მასთან დაკავშირებულ სხვა ღონისძიებებს, საერთოდ, ეკონომიკური სისტემის გახსნილობის ხარისხს.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში დასახელებული ფაქტორების წრე მუდმივად გაფართოებადია, რომელიც ხდება მათში საბაზრო წარმომავლობის კომპონენტების ჩართვით. უპირველესად, ეს ხდება ეფექტური მოთხოვნის რეალიზაციის მექანიზმის ჩართულობით, რომელსაც შედეგად მოსდევს რეგიონის ეკონომიკაზე ცალკეული სამეურნეო სუბიექტების გავლენის გაძლიერება.

აქვე ისიც შეიძლება დავძინოთ, რომ ქართველი ეკონომისტები თავიანთ ბოლოდროინდელ თეორიულ გამოკვლევებში, სამამულო ეკონომიკის საწარმოო რეალიების გათვალისწინებით, არცთუ იშვიათად აღმოაჩენენ მეთოდოლოგიურად ნაყოფიერ და დადებით ტენდენციებს მეურნეობრიობის საბაზრო მექანიზმის თეორიის პრაქტიკის ათვისებისას, მაგრამ ასეთი გამოკვლევების მიუხედავად, მათთან ვერ ვიპოვით სპეციალურ მიდგომებს, რომლებიც ეხებოდეს საწარმოთა დონეზე ეკონომიკური განვითარების სტაბილიზაციის მიზნით ეფექტური მენეჯმენტის გამოყენების კონცეფციის აუცილებლობას, შესაძლებლობასა და თავისებურებებს. ეს კი, ჩვენი აზრით, ამცირებს საბაზრო ეკონომიკის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეფექტური ინსტრუმენტის პრაქტიკულად გამოყენების შესაძლებლობას.

საყურადღებოა, რომ ამჟამად საქართველოს ეკონომიკური მეცნიერების წყაროსმიერი ბაზა პრაქტიკულად მოიცავს ყველა საინფორმაციო-ინტელექტუალურ რესურსს, რომლებიც აუცილებელია ეკონომიკური აზრის ნებისმიერი აქტუალური მიმართულების დასამუშავებლად. ჩვენ ამ პრობლემის ასპექტში აუცილებლად უნდა შევჩვიოთ კლასიკურ ნაშრომებსაც, რომლებიც წავადგება საკვლევი პრობლემის ადაპტაციური შეფასებისას. კერძოდ, აქ ვგულისხმობთ ისეთ აღიარებულ უცხოელ მეცნიერებსა და მათ ნაშრომებს, როგორიც გახლავთ: პ. სამუელსონის, ს. ფიშერის, ე. ჰანსენის, დ. ჰიკსის, რ. ჰაროდის, ჰაიეკის, ასევე მათი მეცნიერი-ოპონენტების მ. ფრიდმენის, ფ. ჰაიეკის, ო. უილიამსონის გამოკვლევები; ამ კონტექსტში უნდა დავასახელოთ ჩვენთვის ხელმისაწვდომი სხვა მკვლევართა ნაშრომები, რომლებიც ეხება ეკონომიკური თეორიის საერთო მეთოდოლოგიურ პრობლემებს, არაერთ კარდინალურ საკითხს (მაგალითად, მ. ვებერის, ვ. ლეონტიევის და სხვ.).

ასე რომ, ჩვენ მიერ დასახული და შესასწავლი პრობლემა შეიძლება მოკლედ ასე წარმოვადგინოთ:

პრობლემის ფუნდამენტური ასპექტები თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში ღრმად და ყოველმხრივ არის გაცნობიერებული და დახასიათებული, მაგრამ ამავედროულად, მათი აქტუალური ლოგიკური კომბინაცია, საწარმოების ეფექტური მართვის გავლენის თვალსაზრისით, რეგიონის ეკონომიკური კომპლექსის განვითარებაზე ჯერ კიდევ არ დგას სათანადო დონეზე და ამიტომ მივიჩნევთ მას ჩვენი კვლევის ობიექტად.

აღსანიშნავია, რომ არსებობს სამეცნიერო პუბლიკაციების მნიშვნელოვანი ოდენობა, რომლებიც სპეციალურად რეგიონის ეკონომიკური სისტემის მართვის დახასიათებასა და მეთოდებს ეძღვნება. მათგან ზოგი ეხება შესასწავლი პრობლემის არსს, რომლის ობიექტი გახლავთ მაკროეკონომიკური რეგულირების

მექანიზმი, სინამდვილეში პრობლემა მათი აქტუალური გადაკვეთის უზრუნველყოფაში მდგომარეობს.

ჩვენი აზრით, რეგიონული ეკონომიკის ფარგლებში ეფექტური მართვის კვლევის ეს აქტუალობა — დასახული ამოცანა არ შეიძლება განვიხილოთ განცალკევებით და საკითხთა წყების „მექანიკური შეერთებით“.

ჩვენეულ გამოკვლევაში მიზნად დავისახეთ ლოგიკურად ერთმანეთთან დაკავშირებული ამოცანებისა და იმ პრობლემის გადაჭრა, რომელნიც მოითხოვენ რეგიონის ეკონომიკური სისტემის, მისი სტაბილიზაციის გადწყვეტის აუცილებლობას. ასეთ ამოცანათა რიცხვს განეკუთვნება:

- ა) რეგიონში ეკონომიკური ვითარების, როგორც ავტონომიური ობიექტის, თეორიულ-ეკონომიკური ანალიზი;
- ბ) მეურნეობრივი სუბიექტის მიერ მართვაში იერარქიული პრიორიტეტების გამოყოფა, მათი გაანალიზება, მეთოდოლოგიური საფუძვლების ფორმირებასთან ერთად, რაც გულისხმობს საბაზრო პოლიტიკაში იერარქიის აგების ლოგიკის სპეციალურ შესწავლას, ასევე რეგიონის განვითარების „კონიუნქტურული“ პრიორიტეტების განხილვას;
- გ) თანამედროვე რეგიონული ეკონომიკის კოორდინატებში ეფექტური მართვის კონცეფციის ზოგადი დახასიათება;
- დ) ეფექტური მართვის რეალობის, როგორც რეგიონული ეკონომიკის განვითარების სისტემური ელემენტის შეფასება;
- ე) საწარმოების დონეზე მმართველობითი გადაწყვეტილებების საფეხურების ფორმირების, როგორც რეალური სექტორის განვითარებაზე მოქმედი პრიორიტეტული ფაქტორის შესწავლა.

რეგიონის მართვის თანამედროვე კონცეფცია, რომელიც თანამედროვე თეორიებს შორის საბაზრო სისტემის მაკროეკონომი-

კური მონყობის შემადგენელი ნაწილია, ფლობს მძლავრ გამოყენებით პოტენციალს, რომლის ფორმირებითა და რეალიზაციით. როგორც ყველა განვითარებული ქვეყნების მსოფლიო ეკონომიკურმა გამოცდილებამ აჩვენა, მას შესწევს უნარი ხელი შეუწყოს ნაციონალური მეურნეობის არსებითად სტიმულირებას.

ქართულ ეკონომიკაზე, როგორც ცნობილია, ზეგავლენას ახდენს სხვადასხვა სტიმული. მასში შესაძლებელია დომინანტური პოზიცია დაიკავოს მსოფლიო და სამამულო ეკონომიკური ნაშრომებით მეცნიერულად დასაბუთებულმა ფუნდამენტურმა და რეალურმა სოციალურად მნიშვნელოვანმა ფასეულობებმა. მათ რიცხვს მიეკუთვნება მმართველობითი გადანყვეტილებების მიღების ტექნოლოგია, რომელთა ფორმირებასა და რეალიზაციას ასევე შესწევს უნარი, რეგიონში გახდეს ეკონომიკური ზრდის დაჩქარების მნიშვნელოვანი ფაქტორი.

რეგიონულ სივრცეში სტრატეგიული მოქმედებისათვის აუცილებელია წარმოდგენილი გვექონდეს აქტუალური კანონზომიერებების წყება და იმ ფაქტორების კომპლექსი, რომლებიც დამატებით ზემოქმედებს მოვლენათა მოსალოდნელი დასრულების შედეგზე. ამიტომ, ამ მიზნით საჭიროა ვილაპარაკოთ ეკონომიკაში ენტროპიის კატეგორიის შემოტანასა და მის დამკვიდრებაზე. ხელმძღვანელის მართებული ორიენტაციისთვის კი საჭიროდ მიგვაჩნია არა მხოლოდ განსახილველი საკითხისა და მთავარი მიზნის განსაზღვრა, არამედ აგრეთვე უნდა განვსაზღვროთ აღნიშნული შესაძლებლობებისა და სინამდვილის სიმრავლეც, რათა დავსახოთ ზოგადი ვექტორი, სამოქმედო წესებისა და პროცედურების უმთავრესი იდეა და მისკენ მივმართოთ ჩვენეული პროცედურები. ასევე, მიზნად უნდა დავისახოთ რეგიონული განვითარების შესაძლებლობათა არეალის ფოკუსირებაც. ზემოაღნიშნულთან ერთად, სინამდვილეში, შესაძლოა მართლაც მივიღოთ ნამდვილი და რეალური შედეგი — მდგრადი განვითარება

ან რეგიონის ეკონომიკური სისტემის სტაბილიზება. ამავდროულად, აუცილებელია და მეტად საჭირო კონკრეტულ სიტუაციაში შევქმნათ პირველი რანგის მმართველების პრაქტიკული მოქმედების ალგორითმი, სათანადო მოდელი და სამოქმედო ცხრილი (მატრიცა). ეფექტური მმართველობითი გადაწყვეტილებების გამოშვებისა და მიღების მნიშვნელოვან ფაქტორებს განეკუთვნება გარე სფეროს განვითარების ფაქტორების გამოვლენაც — აქტუალური კანონმდებლობების დაზუსტება, გაურკვევლობის დახასიათება და მისი აღმოფხვრის გზების ძიება. ცხადია, ეს სულაც არ გახლავთ იოლი საქმე. პირიქით, ყოველივე ეს უფრო ძნელი მისაღწევია, ვიდრე ერთი შეხედვით შეიძლება მოგვეჩვენოს, რადგანაც ჩვენ წინაშეა ცნობილი აქტუალური და პერსპექტიული კონტექსტი — ფაქტორების ხაზობრივი მატრიცა, რომლებიც მთლიანობაში განსაზღვრავს რეგიონის ეკონომიკური გარემოს მდგომარეობას. არაერთ სიტუაციაში, როდესაც გარემო ინერტულია, მაგალითად, თუნდაც ლოკალური სამეცნიერო ნაშრომების დამუშავებისას, ამ ფაქტორთა აღრიცხვა-გათვალისწინება მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას არააქტუალური ხდება, მაგრამ ამავდროულად, ხშირ შემთხვევაში, რეგიონული გარემო დინამიკურია, პირობები — მაცდუნებელი, აქტუალური კონტექსტი (პირობები) კი არ არის გამოვლენილი, ამა თუ იმ შემადგენლების სიახლის ხარისხი და დონე ირკვევა მხოლოდ პრაქტიკით, პროფესიონალური გამოცდილებისა და ინტუიციიდან გამომდინარე. ასეთი ვითარება კი ნიშნავს რეგიონულ განვითარებაში რეალურობის სტატუსის შეცნობის პრობლემას, რომელიც, მართალია, ცვლადია საგნების მდგომარეობის ჯერ კიდევ არაფორმალიზებით.

ინფორმაციის სოციალურ წყაროებზე აპელირებისას, რომლებიც აღწერენ რელევანტური სიტუაციის ამა თუ იმ შემადგენლებს, აუცილებელია პროფესიონალი ექსპერტების რჩევა-გა-

მოცდილების გათვალისწინება და გაზიარება საჭიროებისამებრ. მხოლოდ მათზე აპელირებით გვესახება ფუნდამენტური ინსტრუმენტების დამუშავება და ვითარების გაანალიზება.

მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად მონაცემებისა და ინფორმაციის მოპოვება მათივე ანალიზითურთ განეკუთვნება საქმიანობის იმ სფეროს, რომელზეც მეტ-ნაკლებად დამოკიდებულია მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების რეალიზაციის წარმატებულობა. ჩვენი ქვეყნის უახლეს ეკონომიკურ ისტორიაში არცთუ იშვიათია ე. წ. „ფიასკოს“ შემთხვევები, რაც გამოწვეული იყო ცალკეული ფაქტორების მოქმედების შეუფასებლობით ან არასერიოზული, ნაკლებკვალიფიციური მიდგომებით. ასეთ ფაქტორებს განეკუთვნება მცდარი პრივატიზაცია, ე. წ. „არაცალსახა“, ერთმანეთის საინააღმდეგო კანონები და სხვ. რეგიონების პრაქტიკული რეაქციების სამეცნიერო-საინფორმაციო ლიტერატურის წყაროების შესწავლის საფუძველზე, ვფიქრობთ, ვვარაუდობთ კიდევ, რომ ფაქტორთა კომპლექსი, რომლებიც განაპირობებენ და განსაზღვრავენ რეგიონში სოციალურ-პოლიტიკური ვითარების განვითარების გზების სისწორეს, შეიძლება, რეგიონის მდგომარეობის დიაგნოსტიკის ანალოგიურად, ჩვენ მიერ კლასიფიცირდეს მათი გამოვლენის სფეროების მიხედვით:

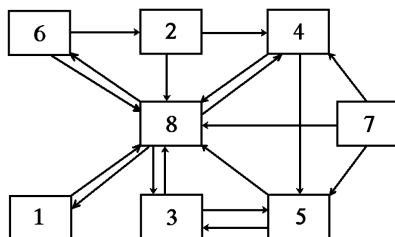
- 1) **პოლიტიკური** — პოლიტიკური სიტუაციის სტაბილურობა, ეთნიკური და ეროვნული კონფლიქტების გამოვლენა, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების პოლიტიკური საფუძვლების სტაბილურობის ხარისხი;
- 2) **ბუნებრივ-ეკოლოგიური** — ბუნებრივი რესურსების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი განსაზღვრა, ნედლეულის პერსპექტიულ ადგილმდებარეობათა წარმოჩენა;
- 3) **ინფრასტრუქტურული** — სატრანსპორტო ხელმისაწვდომობა, სერვისის ნებისმიერი სახეობით უზრუნველყ-

ოფის დონე (საბანკო, სადაზღვევო, კომუნალური), ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის განვითარება და უზრუნველყოფა, კავშირის (კომუნიკაციის) მოდიფიკაცია, ზოგადად, კომუნიკაციების არსებობა და ტექნოლოგიურად დახვეწა-განვითარება;

- 4) **დემოგრაფიული** — მოსახლეობის ბუნებრივი კვლავ წარმოება, მოსახლეობის საშუალო ასაკი, მიგრაციული ნაკადი, მოსახლეობის შემადგენლობის დადგენა შრომისუნარიანობის მიხედვით;
- 5) **საკადრო უზრუნველყოფა** — სპეციალისტების მომზადება, პროფესიული შემადგენლობა, პროფესიების მიხედვით კვალიფიკაციური სტრუქტურის შექმნა, შრომისადმი მოტივირებული მიდგომა;
- 6) **მეცნიერულ-ტექნიკური** — სამეცნიერო-კვლევითი ბაზის მდგომარეობა, ტექნიკური პოტენციალის განვითარების მდგომარეობა, თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებადობა, ორგანიზაციული მენეჯმენტი;
- 7) **რესურსული** — საფინანსო, ტერიტორიის მატერიალური უზრუნველყოფა;
- 8) **სოციალური** — სოციალური ინსტიტუტების განვითარების დონე, სოციალური სფეროს ფუნქციონირების სტაბილურობა, მოსახლეობის ყველა ფენისთვის სოციალური მომსახურების ხელმისაწვდომობა.

რეგიონის დონეზე ზემოაღნიშნული ამ ფაქტორების ურთიერთკავშირი შეიძლება წარმოვადგინოთ სქემის სახით (ნახ. 17.1.).

ნახ. 17.1. რეგიონის დონეზე გაურკვევლობის ფაქტორების ურთიერთკავშირის სქემა



განსაკუთრებულად ღირებული ფაქტორების ჯგუფის არსებობა-არარსებობა დაკავშირებულია რეგიონის ხელმძღვანელთა ინტერესებთან (იგულისხმება ინტერესჯგუფები სხვადასხვა კონფიგურაციაში). სრულიად ნათელია, რომ თითოეულს შეიძლება განსხვავებული აზრი და მნიშვნელობა ჰქონდეს, ვიდრე მისი რომელიმე კოლეგის მიმართულებას. რეგიონის ბიზნესეტიკა, კორპორაციული ინტერესი, რთული და იერარქიულად აგებული საგანმანათლებო სისტემები არ ისახავს ერთიან და ერთნაირ მიზნებს. ამასთან დაკავშირებით, რეგიონში წარმოიშობა კონფლიქტური სიტუაცია, რომელიც იწვევს საშიშროებას და უსაფრთხოების დარღვევას.

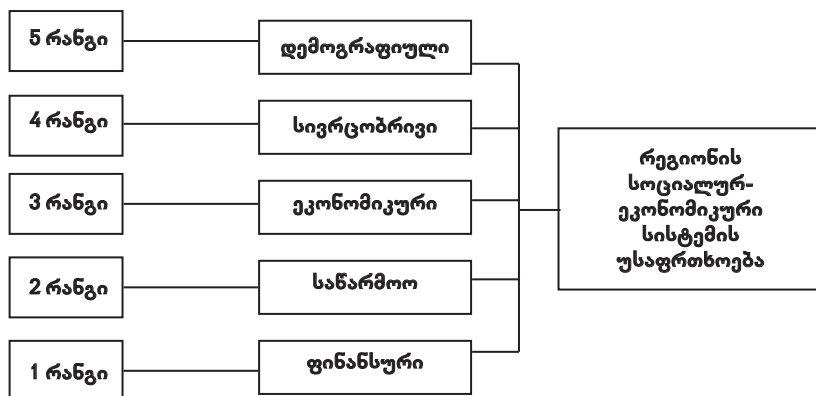
კონფლიქტების თეორია (შდრ. სასწავლო-სამეცნიერო დარგი კონფლიქტოლოგია), ისე, როგორც რეგიონში უსაფრთხოების თეორია, თავისი სიმწვავეით განსაკუთრებული თემაა, მაგრამ გაურკვევლობის გამოსაყენებლად გამომდინარე, აუცილებელია გავიხსენოთ რეგიონის უსაფრთხოების პირობითი რანჟირებაც (იხ. ქვემოთ. ნახ. 17.2).

ბიზნესელიტისა და კორპორაციული სტრუქტურების (ანუ საწარმოების) ინტერესებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია ვივარაუდოთ, რომ ისინი შეიძლება განლაგებული იყოს ფართო დიაპაზონში — „რეგიონული პატრიოტიზმიდან“ განვითარების

ტრანსნაციონალური განვითარების სქემის უპირატესობამდე. ამასთანავე უნდა აღინიშნოს, რომ ბუნებრივი უპირატესობანი არ არის აშკარა და თვალსაჩინო, ის მხოლოდ შეგვიძლია ვივარაუდოთ. კორპორატიული სტრატეგიები — ძირითადად დახშულია (დაკეტილია), მაგრამ, როგორც ნესი, ღია რეგიონული სტრატეგიები ძირითადად კორპორატიულის ამა თუ იმ ვერსიას ასახავს.

ზემოთქმულის ნათელსაყოფად აქვე წარმოვადგენთ რეგიონის უსაფრთხოების სქემატურად გამოსახულ რანგებს (ნახ. 17.2).

ნახ.17.2. რეგიონის უსაფრთხოების პირობითი რანჟირების სქემა



ისმის კითხვა: როგორ ავიცილოთ თავიდან სხვადასხვა სახის მუქარისას გაურკვევლობის ყველა ფაქტორი?

ამის თავიდან ასაცილებლად აქტიურად უნდა გამოვიყენოთ რეგიონის შესაძლებლობები, რათა თითოეული სამეურნეო სუბიექტის დონეზე შემუშავდეს სწორი მმართველობითი გადანყვეტილებები იმიტომ, რომ სამეურნეო სუბიექტების ინტერესები არ შთანთქას საერთო რეგიონულმა მასშტაბურმა ინტერესებმა.

და კიდევ ერთი **მთავარი კითხვა:** როგორ შევქმნათ კოლექტიური სუბიექტურობა?

ამისათვის, ცხადია, აუცილებლად უნდა გამოიყოს დომინირებული სუბიექტი, მაგალითად, რეგიონის სოციალური ინტერესები, ანუ სუბიექტი, რომლის ინტერესიც სხვა ინტერესებზე მაღლა დგას. სანინალმდეგო შემთხვევაში გარდაუვალია სხვადასხვაგვარი, არამხოლოდ ეკონომიკური და სოციალური, კატაკლიზმები...

რეგიონული ფაქტორების გაურკვევლობის ნონადობის გარკვევისას აგრეთვე საჭიროა პრიორიტეტულობის „მარწეხებიდან“ — სოციალური ფაქტორების ნამდვილობის ხასიათისგან თავის დაღწევა. სწორედ ეს სოციალური ვარიანტულობა არის რეგიონული ენტროპიის დომინანტი.

რეგიონული განვითარების ერთიანობის შესაბამისად, რომელიც აგვაცილებს რეგიონში დესტრუქციულ ეკონომიკურ უპირატესობებს, ინტერესების შეთანაწყობა-შეთანადება, თითოეული სამეურნეო სუბიექტის მოქმედების გაურკვევლობის ადეკვატური აღრიცხვა განსაზღვრავს ორგანიზაციების ხელმძღვანელების კვლევით-საძიებო აქტიურობას.

ცალკეული სანარმოო სისტემის მიერ სინერგეტიკული ეფექტის მიღებისთვის, ეფექტური მმართველობისას, აუცილებელია განისაზღვროს უმრავლესობის ობიექტური ინტერესების მეთოდისა და გამოიყოს დომინანტები.

აგრეთვე, საჭიროა გავითვალისწინოთ მეურნეობრიობის სუბიექტის დანიშნულება — მისი მოქმედებების არეალური მნიშვნელობა რეგიონული ეკონომიკის სისტემის სხვა სუბიექტებისადმი. ამავდროულად, ანგარიშგასანევია აღმოცენებული სიტუაციის გააზრება და მისი ექსტრაორდინარული ხასიათი.

თითოეული სამეურნეო სუბიექტის მოქმედების სივრცე და ფორმა, დამოკიდებული უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელის გადწყვეტილების მიღების ტექნოლოგიაზე, უნდა განისაზღვროს რეგიონის შესაბამის სეგმენტში მოქმედების საერთო კონცეფციით, მაგრამ ეს ამ კონცეფციის მექანიკურ და ტექნოლოგიურ კოპირებამდე არ უნდა დავიყვანოთ.

17.4. სინერგეტიკული მიდგომები მარკეტინგის მართვის პროცესში

თანამედროვე ეკონომიკაში მიმდინარე ხარისხობრივი ცვლილებები იმას გვაჩვენებს, რომ არაერთი ფაქტორისა და წყაროს მნიშვნელოვანი ნაწილი გადაჯგუფებულია. ისინი დიდ გავლენას ახდენენ და განსაზღვრავენ კიდევ ეკონომიკურ განვითარებას. ეკონომიკური ზრდის ტრადიციული რესურსების კლებადი შესაძლებლობები უკავშირდება როგორც მათი გამოყენების ფიზიკურ შესაძლებლობებს და ზღვართან მიახლოებას, ისე დაქვეითებულ ეფექტიანობას და იმავდროულად ბუნებათმცოდნეობის დონის დიფერენციალზე დანახარჯების გაზრდას. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ ეკონომიკური ზრდის მოდელში წამყვანი უნდა გახდეს ახალი ტექნოლოგიების, კერძოდ, პროდუქტებისა და მომსახურების ინოვაციური პროცესების, სისტემა, რომლებიც, ჩვენი აზრით, სინერგეტიკული მიდგომით გამოირჩევა.

აღსანიშნავია, რომ ინოვაციური სისტემების მთავარ კომპონენტებად გვევლინება ტექნოლოგიური, სამეცნიერო და სამეცნიერო-ტექნიკური, სოციალურ-ორგანიზაციული, მმართველობითი, ასევე კოგნიტიური სიახლეები, რომლებიც სათანადო დოზირებით ასახულია სამეცნიერო ნაშრომებსა და გამოგონებებში, ნოუ-ჰაუსა და სხვადასხვა მატერიალურ წყაროში. ისინი აღმოცენდება კვლავწარმოებითი ციკლის ყოველ სტადიაზე, ინოვაციები ურთიერთისგან განსხვავდება ტექნოლოგიებით, წარმოშობით, დანიშნულებით, სიახლის ხარისხით, საგნობრივ-შინაარსობრივი სტრუქტურით, ეკონომიკურ პროცესებზე გავრცელებისა და ზემოქმედების დონით.

ზემოთ ჩვენ განზოგადებულად წარმოვადგინეთ ინოვაციური შინაარსის შემცველი მიდგომები, რომლებიც არის არა რაღაც სიახლის დანერგვის ერთჯერადი აქტი, არამედ დამუშავების,

დანერგვის, შეჯერება-ათვისების, წარმოების, დიფუზიისა და სიახლეთა კომერციალიზაციის ღონიძიებათა მიზანმიმართული სისტემა. ინოვაციური მიდგომა უნდა განვიხილოთ, როგორც სიახლეთა შექმნის, შემოქმედების სიღრმისეული პროცესი, როგორც ინოვაციური ალტერნატივის მაქსიმალურად რეალიზების, ინოვაციურ მოთხოვნათა და სამენარმეო ძალისხმევისა და ღონისძიებების პერმანენტული პროცესი.

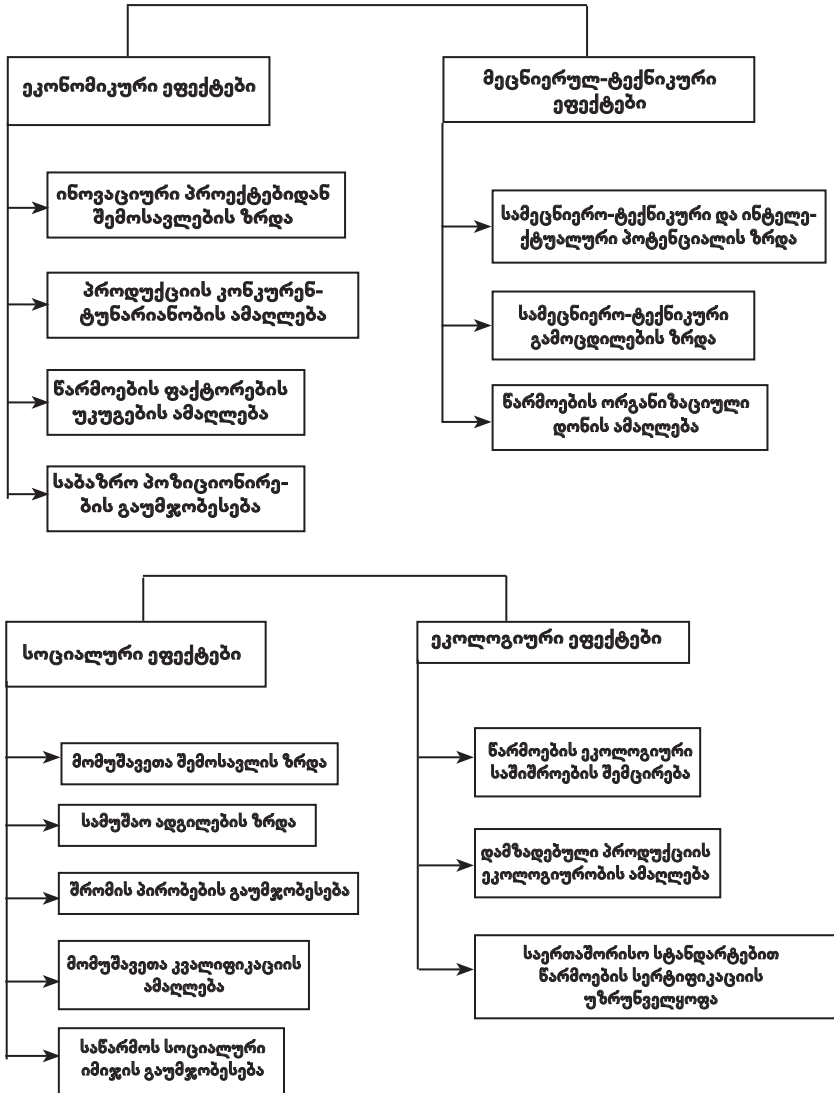
ინოვაციური ეფექტის სტრუქტურის სირთულე, თავის მხრივ, გამოვლინდება ორი ძირითადი ფორმით. ცხადია, ასეთი ეფექტის შემცველი ცალკეული კომპონენტები ყოველთვის არ შეიძლება გაიზომოს ერთნაირ უნივერსალურ ერთეულებში (მაგალითად, თუნდაც ღირებულებითში), რაც საშუალებას მოგვცემს, მოვახდინოთ მიღებული ცალკეული შეფასებების ურთიერთინტეგრირება (იხ. ინოვაციური საქმიანობის შედეგად მიღებული ეფექტის ტიპების სქემა ნახ. 17.3). მეორე მხრივ, ანალოგიური ინტეგრაციის განხორციელების პროცედურები მოითხოვს ეფექტის ცალკეული კომპონენტების შედარებითი მნიშვნელობის რაოდენობრივი შეფასებების არსებობას, რომლებიც შეიძლება, ჩვენ მიერ მხოლოდ სუბიექტურად განისაზღვროს.

ქვემოთ მოყვანილი სქემა წარმოადგენს ინოვაციური საქმიანობის ეფექტების კლასიფიცირებას.

ორგანიზაციულ-მმართველობით ინოვაციებს, დაკავშირებულს მარკეტინგის სისტემის მიერ მართვის ოპტიმალური ორგანიზაციის პროცესებთან, მხოლოდ ამ კუთხით — მარკეტინგული საქმიანობის სივრცეში განვიხილავთ. ჩვენ მიერ მარკეტინგის ინოვაციური მოდელის აგება არსებული შედეგების გათვალისწინებით, ასევე მეცნიერულ პოსტულატებზე დაყრდნობით, ორგანიზაციისა და თვითორგანიზაციის კანონებზე დამყარებით რაციონალურ შედეგს იძლევა.

მარკეტინგის სისტემის მართვისას მეცნიერული მიდგომებით, მით უფრო სინერგიზმისა და სინერგეტიკული იდეების გა-

ნახ. 17.3. ინოვაციური საქმიანობის
შედგად მიღებული ეფექტის ტიპების სქემა



მოყენებით, ვეზიარებით ახალ ინოვაციურ მეთოდებს, რომელთა მეშვეობით შედეგად ვიღებთ არსებითად სრულიად ახალ ჯგუფს. სინერგეტიკული იდეების გამოყენება გვეხმარება მართვის ეფექტიანობის ამაღლებაში, კერძოდ, განსაკუთრებული დანახარჯების გარეშე შევიცნოთ და გავიაზროთ მნიშვნელოვანი ხარვეზები და მათი აღმოფხვრის გზები. სწორედ ასეთი მიდგომით შეიძლება მოვახდინოთ სახსრების და ხარჯების დაზოგვა-მინიმიზება.

სინერგია ხელს უწყობს და უზრუნველყოფს მთლიანი სისტემის გამართულ მუშაობას, დიდი ეფექტის მიღებას, ვიდრე ერთად აღებული ცალკეული ქვესისტემებისა და შემადგენლების ეფექტიანი ჯამურობა. სინერგია ეკონომიკაში ნიშნავს სტრატეგიულ უპირატესობებს, რომლებიც წარმოიშობა ერთობლივი ხელმძღვანელობით ორი ან მეტი საწარმოს შეერთება-თავმოყრით. ამ დროს მატულობს და მაღლდება ეფექტიანობა, რომელიც გამოვლინდება ნაყოფიერების ზრდით, წარმოების დანახარჯების შემცირებით: ასე რომ, პრობლემების მოსაგვარებლად ერთობლივი მოქმედებით მიიღწევა უფრო დიდი და მაღალი ეფექტი, ვიდრე ინდივიდუალი ძალისხმევით. სინერგეტიკული ეფექტი საწარმოს დონეზე შეიძლება შეფასდეს საწარმოს მუშაობის შედეგების მიხედვით; დარგში გაერთიანებისა და კონკურენციის გაძლიერებით; ორგანიზაციის პერსონალისა და ნოვატორ-ინოვატორების არანინააღმდეგობრივი ურთიერთქმედებით; მართვის წესებითა და მარკეტინგის ვარიაციული სახესხვაობით; პიროვნული და პროფესიული განვითარების სრულყოფით.

საყურადღებოა, რომ სინერგეტიკის კატეგორიული აპარატი მოიცავს ისეთ გაგებას, როგორიც არის ატრაქტორი, ასევე ბიფურკაცია, ფლუქტუაცია, ფრაკტალურობა, დისიპატიური სტრუქტურები და თვითორგანიზება.

კრიტიკულ სიტუაციაში კრიტიკული წერტილოვანი მოვლენების შედეგად სისტემის მოქნილობა ფერხდება — არამყარი და

არამდგრადი ხდება, წარმოიშობა საშიში სიმპტომები — სისტემის სხვა ხარისხში გადასვლის შესაძლებლობები, რაც სპეციალურ ლიტერატურაში ბიფურკაციის წერტილების სახელწოდებით არის ცნობილი. თვითორგანიზებადი სისტემის წინაშე ზემოხსენებული ბიფურკაციის წერტილებში თავს იჩენს განვითარების გზების ვარიაციული სიმრავლე. ამ დროს, იმ ფარგლებში, რომელიც იქნა არჩეული, ვითარება ყველაზე უფრო ოპტიმალურია, რადგან ბიფურკაციის შემდეგ სისტემა შემდგომ წერტილამდე წინსვლით განაგრძობს განვითარებას.

ცხადია, არამდგრადობის გამოვლენა, თავის მხრივ, წარმოშობს სისტემის ქცევის ახალ ტიპს. აქ ძალზე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ფლუქტუაციები, რომლებიც გარდაუვლად წარმოიქმნება იმ სისტემაში, რომელიც გამოირჩევა თავისუფლების მაღალი ხარისხით, მაგრამ იმავდროულად, ისინი წარმოადგენენ შემთხვევით მოვლენებს. მათ შესწევთ ძალა ახალი წესრიგის წარმოშობა-აღმოცენებისა, ასევე, ახალი მაკროსტრუქტურისა. სწორედ მათ მოცულობასა და მიმართულებასა და დამოკიდებული არამყარი ვითარებიდან სისტემის გამოყვანა.

ფლუქტუაციები შესაძლებელია გაძლიერდეს სრულიად შემთხვევითი გარე ზემოქმედებით, რომლებიც, თითქოს სისტემას რალაცნაირად, შემდგომი განვითარების ტრაექტორიის არჩევისკენ მიმართავს. ღია არახაზობრივ გარემოში მცირეოდენმა ზემოქმედებამ, ფლუქტუაციამ, შემთხვევითობამ შესაძლოა, არსებით შედეგებამდე მიგვიყვანოს. მცირედი ფლუქტუაცია მოსალოდნელია, გადაიზარდოს მაკროსტრუქტურაში. ფლუქტუაცია სისტემას აიძულებს, აირჩიოს ის გეზი და განტოტება, რომლის მიხედვითაც მოხდება სისტემის შემდგომი განვითარება.

ფლუქტუაციისა და ბიფურკაციის მოვლენები მჭიდროდაა დაკავშირებული დისიპატიური სტრუქტურების გაგებასთან. როგორც ცნობილია, ყველა სისტემა შეიცავს ქვესისტემებს, რომ-

ლებიც განუწყვეტლივ ფლუქტუაციურ მდგომარეობაში იმყოფება. ზოგჯერ ცალკეული ფლუქტუაცია ან ფლუქტუაციების კომბინაცია დადებითი უკუკავშირის შედეგად შესაძლოა, იმდენად გაძლიერდეს, რომ მანამდე არსებულმა ორგანიზებამ ვერც კი გააძლოს და დაიშალოს. ამ გარდამტეხ მომენტში შეუძლებელია წინასწარ განეჭვრიტოთ და გამოვიცნოთ, როგორი მიმართულებით წარიმართება შემდგომი განვითარება: სისტემის მდგომარეობა მაშინ გახდება ქაოტური, თუ ის გადავა მოწესრიგებულობისა ან ორგანიზაციის ახალ, უფრო დიფერენცირებულ და უფრო მაღალ დონეზე, რომელსაც ი. პრიგოჟინი, ცნობილი ბელგიელი მეცნიერი, სამეცნიერო ლიტერატურაში ტერმინ სინერგეტიკის შემოშენებელს, დამწერს, „**დისიპატიურ სტრუქტურას**“ უწოდებს. ამრიგად, დისიპატიური სტრუქტურები გახლავთ უფრო მაღალი სირთულის წარმონაქმნი, ვიდრე დაშლილ-დანგრეული მისი წინამორბედნი.

კიდევ ერთი ნეოლოგიზმი, ტერმინი „ფრაქტალი“ შემოღებულ იქნა 1975 წელს ბ. მანდელბროტის მიერ, ხოლო მისივე 1983 წელს გამოქვეყნებულ წიგნში („ბუნების ფრაქტალური გეომეტრია“) ნახმარი ტერმინი — ფრაქტალურობა ანუ ფრაქტალობის გაგება არა მხოლოდ სწავლულთა, არამედ ფართო საზოგადოების კუთვნილებაც გახდა (ვინც კი ამ მეცნიერებასთან რაიმე სიახლოვით გამოირჩევა).

ბ. მანდელბროტის მიხედვით, **ფრაქტალი** შედგება განსხვავებული მოცულობის (სიდიდის) და ორიენტაციის გეომეტრიული ფრაგმენტებისგან, მაგრამ ამავედროულად, ფორმის მიხედვით, ერთმანეთის ანალოგიურია. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ფრაქტალური სტრუქტურები ფლობენ გეომეტრიული რეგულირების თვისებას, რომელიც თავისი მასშტაბურობითა და მსგავსი კრიტერიუმებით ინვარიანტულია.

სინერგეტიკაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ატრაქტორის გაგებას, რომელიც სინონიმია სიტყვა „მიზანისა“,

როგორც „საბოლოო მდგომარეობის“ გამომხატველისა. ცნება ატრაქტიუმი (ინგლ. *to attract* — მიიპყრო, მიიზიდო) გულისხმობენ „სისტემის შედარებით მყარ ვითარებას“, რომელიც თავისკენ იზიდავს სისტემის ტრაექტორიების მთელ სიმრავლეს, რომლებსაც სხვადასხვა საწყისი პირობა აქვთ. თუ არამყარი, არამდგრადი სისტემა მოხვდება გარკვეული ატრაქტორის მიზიდულობის არეში, სისტემა გარდაუვლად გადაიხრება მდგრადი მდგომარეობის განვითარებისკენ და შეუძლია, ამ მდგომარეობაში დაჰყოს მანამ, სანამ სისტემა რაიმე მიზეზით კვლავ არ დაუბრუნდება არამყარ მდგომარეობას.

სინერგეტიკის საგნის სპეციფიკა ისაა, რომ იგი ხაზობრივი აზროვნების თვალთახედვით ღია სისტემებში შეისწავლის თვითორგანიზაციის პროცესებს. ამ შემთხვევაში გამოკვლევის ობიექტს წარმოადგენს რთულად ორგანიზებული არათანაბარი სისტემები, რომლებიც ისწრაფვიან ქაოსიდან წესრიგიანობისკენ და პირიქით — გადადიან სხვადასხვა სტადიაში. **თვითორგანიზება** არის მოწესრიგებულობის, ურთიერთობების, ურთიერთკავშირებისა და შეზღუდულობათა თვითნებურად წარმოშობილი პროცესი, რაც მეტად მნიშვნელოვანია თანამედროვე მართვაში. თვითორგანიზების პროცესის მსვლელობისას სისტემამ შეიძლება შეიძინოს ნიშანდობლივი თვისებები, რომლებსაც მის შემადგენელ ელემენტთაგან არ ფლობს არც ერთი. ამიტომაც მკვლევარები სინერგეტიკას, როგორც ასეთს — თავისთავად მიიჩნევენ, რასაც ჩვენც ვიზიარებთ, მეტიც: **იგი არის მეცნიერება ახალი თვისებების წარმოჩენის შესახებ**. ცხადია, სინერგეტიკა არ წარმოადგენს მთლიან, სრულიად ჩამოყალიბებულ სამეცნიერო დარგს. ამიტომ იმყოფება იგი ჩამოყალიბებისა და ინტენსიური განვითარების ეტაპზე, რადგანაც, თუნდაც ეკონომიკაში ახალი დამოუკიდებელი დისციპლინა დგამს ნაბიჯებს დისციპლინათშორისი გამოკვლევების გზაზე. ეს რომ ასეა, ცხადყოფს განსხ-

ვაგებულ სამეცნიერო სფეროთა წარმომადგენლების სწრაფვა სინერგეტიკისკენ, მისი უფრო ღრმად წვდომის, შეცნობისა და გამოყენებისკენ. განსაკუთრებით ეს ითქმის მარკეტინგის დარგის წარმომადგენლებზე.

ვფიქრობთ, ინტერესმოკლებული არ იქნება მარკეტინგის საწყისი სპეციალიზაციის პოზიციებიდან განვიხილოთ, გავიაზროთ და შევაფასოთ სინერგეტიკის იდეები.

მარკეტინგის სისტემის მდგომარეობა შეიძლება დავინახოთ ორხარისხოვნად: უპირველესად, ეს გახლავთ: 1) რელაქსაციის უნარი და 2) ენტროპიის კონდენსაციის დონე.

სტაციონარული მდგომარეობის შესანარჩუნებლად სისტემისთვის საჭიროა მუდმივი ენერგია, რომელიც აუცილებელია ნახტომების შემდეგ განუწყვეტელი მოწესრიგებისთვის. თუ სისტემა ხაზობრივი და იტერატიულია, ის შეიძლება იყოს განუწყვეტლივ ანუ სიცოცხლისეული ციკლი პერმანენტულია. არახაზობრივ სისტემაში იტერატიულობის რამდენიმე რაოდენობის შემდეგ იწყება შეუქცევადი პროცესები იმდენად, რამდენადაც იდეალური სახაზო სისტემები არ არსებობს, დისკრეტულობა საბოლოოდ აუცილებლად წარმოჩინდება. პერმანენტობა და დისკრეტულობა აუცილებელი პირობებია, რომლებიც უზრუნველყოფენ სისტემის სასიცოცხლო ციკლს.

მარკეტინგის სისტემის არსი მდგომარეობს მოუწესრიგებლობიდან მუდმივი მოწესრიგებულობისკენ. ასე რომ, მარკეტინგის სისტემურობა მოწესრიგებულობაა. მოწესრიგების პროცესი გულისხმობს შესაძლებლობათა გარკვეულ დიაპაზონს, რომელიც განსაზღვრავს სისტემის მიზანს კონკრეტულ მომენტში. მოწესრიგებულობის დაწყების ძირითადი ნიშანია სისტემის ქცევაში ბიფურკაციების რიცხვის სულ უფრო მზარდი გადიდება. მას სინერგეტიკის სისტემის მდგომარეობის რომელიმე ვექტორი განიხილავს, როგორც პარამეტრს, რომელიც ამ სისტემას ახასიათებს.

ასეთი ვექტორების არსებობა შეიძლება გამოწვეული იყოს სიმრავლით; ხოლო კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, შეიძლება განისაზღვროს სისტემის ის ფუძემდებლური პარამეტრები, რომელთა მიმართაც მიმდინარეობს დაკვირვება. მდგომარეობის ვექტორს უპირისპირდება ენტროპიები, ორივე გაგება კაუზალურია.

ნახ.17.4. სინერგეტიკული მიდგომის ძირითადი შემადგენლები

სინერგეტიკული მიდგომა		
ძირითადი მაჩვენებლები	პრინციპები	მეთოდები
● თვითორგანიზაცია; ● გახსნილობა; ● არახაზოვნება; ● არათანაბრად-ნონადობა; ● ბიფურკაცია; ● ატრაქტორი; ● ენტროპია.	● სისტემათა არახაზოვნების და არათანაბრადნონადობის იდეის შესახებ; ● იდეა ქაოსის კონსტრუქციული როლის შესახებ; ● იდეა სიმყარისა და არასიმყარის, აუცილებლობისა და შემთხვევითობის მნიშვნელობის შესახებ; ● იდეა სრული და ზუსტი პროგნოზის შეუძლებლობის შესახებ; ● იდეა რეზონანსული ზემოქმედების შესახებ და სხვ.	● დიალოგი; ● სცენარული აზროვნების მეთოდი; ● ექსპერტული შეფასებების; ● ევრისტიკული; ● პრობლემურ-საძიებო

სინერგეტიკული მიდგომა (იხ. ნახ. 17.4.) გულისხმობს იმანენტურ (საგნის შინაგანი ბუნების) და ტრანსცენდენტურ (კვლევის საზღვრებს მიღმა არსებულის) მოვლენების ან მისი გამოვლინებების შესწავლას, რომლებიც სისტემაში ფლუქტუაციას იწვევენ. ისინი კი თავის მხრივ, განიხილება როგორც ფინანსურ-სამეურნეო საქმიანობის შედეგები — როგორც ცვლილებების მიზეზები ან წანამძღვრები. ფლუქტუაციების მიზეზი შეიძლება იყოს ეკონომიკური სისტემის რალაც ფაქტორი, რომელმაც შეი-

ძლება თავი იჩინოს არაცხადლივ, იგი, ასევე არასააშკარაოდ ან მოულოდნელად გამოვლენილი, პერსპექტივაში მოახდენს დადებით და უარყოფით გავლენას მთლიან სისტემაზე ან კიდევ მის ფინანსურ-სამეურნეო საქმიანობის ცალკეულ მაჩვენებელზე. ფლუქტუაციების მიზეზი ასევე შეიძლება იყოს დაუძლეველი ძალების მოქმედებების დაწყება.

აქვე, ცხრილის სახით, წარმოვადგენთ სინერგეტიკული მიდგომის ძირითად შემადგენლებს.

მარკეტოლოგის მიერ მართვის სისტემის შეფასებისას განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სინერგეტიკული მიდგომის ინოვაციური გამოყენება. პირველ ყოვლისა, გასათვალისწინებელია, მარკეტინგის მენეჯერი მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტი იყოს და იგი, როგორც არაერთი ეკონომიკური დისციპლინის მცოდნე, აღიჭურვოს ყველა მოწინავე იდეითა და მართვის ფორმით, ანუ, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, უნდა შეისწავლოს, გამოიყენოს და დანერგოს პროგრესული ცოდნა და ინოვაციური ტექნოლოგიები. მეორე მხრივ, სისტემის ფუნქციონირების შესწავლა-დაკვირვებისას მან უნდა გააანალიზოს და შეაფასოს სისტემა, იმავდროულად უნდა გაითვალისწინოს და პროგნოზირება მოახდინოს იმ მდგომარეობებისა, რომლებსაც შეუძლიათ გავლენის მოხდენა საწარმოს მთლიანი საქმიანობის შედეგებზე. რადგანაც კრიტიკულ სიტუაციებში სრულყოფილი ეკონომიკური სისტემები ფლობენ სიმყარეს და საწინააღმდეგო-საპირისპირო მოქმედების შესაძლებლობას, რომელიც იწვევს დინამიზმის რეჟიმის დარღვევას, საწარმოს ხელმძღვანელობამ უნდა უპასუხოს იმ პროცესების განვითარებით, რომლებიც მოწოდებული არიან ამ ზემოქმედებათა კომპენსაციაზე ან კიდევ მათ ნეიტრალიზებაზე.

სინერგეტიკა გულისხმობს რელაქსაციის სამყაროს არსებობას, ე. ი. ეკონომიკური სისტემის წონასწორობის მდგომარეობაში თანდათანობით შექცევით პროცესს. იმ ფაქტორთა მოქ-

მედების შეწყვეტის შემდეგ, რომლებმაც გამოიწვიეს ეკონომიკური სისტემის წონასწორობის მდგომარეობის დარღვევა. ღია სისტემებში (მსგავსად ეკონომიკურისა) სისტემის სტაბილიზების პროცესები შეიძლება მიმდინარეობდეს სხვადასხვანაირი სახეცვლილებით: მიუხედავად იმისა, სისტემა დაუბრუნდება თუ არა საწყის მდგომარეობას, მოხდება სისტემის დეგრადირება, თუკი სისტემა აღმოჩნდება თვითორგანიზაციის ახალ დონეზე. ბიფურკაციის წერტილში, რომელიდაც დონეზე ხდება ეკონომიკური სისტემის განვითარების ვარიანტების მრავალმხრივი განტოტება. წინასწარ განუჭვრეტელობა (მნიშვნელოვანი მაჩვენებლის ნორმალურ მდგომარეობაში დაუბრუნებლობის რისკი) პოსტბიფურკაციულ პერიოდში განსაკუთრებით დიდია იმდენად, რამდენადაც სისტემის რელაქსაციური სიმაყარე ჯერ კიდევ უმნიშვნელოა.

ნებისმიერი მრავალსაფეხურიანი, ანუ მრავალდონიანი, სტრუქტურა სინერგეტიკაში განიხილება გახსნილობის ან დახშულობის, ხაზოვანობადობის ან არახაზოვანობადობის, სტაბილურობის ან არასიმყარის, ნესრიგის თუ ქაოსის, თვითორგანიზაციის გათვალისწინებით. მსგავსად, მარკეტინგის სისტემა წარმოადგენს *რთულ არახაზობრივ, არაბრტყელ, მუდმივად განვითარებად სტრუქტურას, რომელშიც გაერთიანებულია მარკეტინგის განსხვავებული სახეები, მათი შეხამებით ვიღებთ სინერგეტიკულ ეფექტს*. არახაზოვანება წარმოადგენს ღია სისტემის ფუნდამენტურ მახასიათებელს.

მარკეტინგის სისტემაში სინერგეტიკული ეფექტი სხვა არაფერია, თუ არა მისი ელემენტების კოოპერატიული მოქმედების შედეგი, რომელსაც ცვლილებისკენ მიჰყავს სისტემის ხარისხი, მისი განვითარების ტრაექტორია და იმავდროულად, გვაქვს არამხოლოდ ეკონომიკური სისტემის ელემენტების კოლექტიური მოქმედების შედეგის მეტობა მათი ინდივიდუალური მოქმედების

ჯამზე, რაც ახასიათებს სინერგეტიკული ეფექტის შესახებ გავრცელებული შეხედულების შეზღუდულობას. რთული სისტემების ქცევის შესწავლამ საბოლოოდ გაფანტა ნარმოდგენა იმის შესახებ, რომ თითქოს არსებობდეს ერთადერთი გზა გარანტირებული წარმატებისა. ახალმა შეხედულებამ ორგანიზაციაზე, როგორც რთულ სისტემაზე, საშუალება მოგვცა ყურადღება მიგვეპყრო მრავალ პირობაზე, რომლებიც წარმოადგენენ მათი ეფექტიანობის განმსაზღვრელს. მსოფლიო მნიშვნელობის საუკეთესო კომპანიების ხანგრძლივადიანი წარმატებების მიზეზების გამოკვლევამ აჩვენა, რომ ყოველ შესწავლილ ცნობილ კორპორაციას (როგორიცაა: 3M, Walt Mart, Walt Disney, Boeing, Sony) გარეგნულად, წარმატებისაკენ სრულიად განსხვავებული სავალი გზები ჰქონდათ, მაგრამ კომპანიების საქმიანობის სიღრმისეული მექანიზმები ერთდროულად არატრადიციული და მსგავსია, მათ შორის:

- დავინწყით არა კარგი სასტარტო იდეით, არამედ კომპანია აგებულ იქნას სურვილისამებრ;
- ვიყოთ მზად, უარვყოთ ან განვაფიქროთ ნებისმიერი იდეა, მაგრამ არ დავტოვოთ კომპანია;
- ძირითადი ყურადღება უნდა დავუთმოთ გააზრებებს ორგანიზაციული დიზაინის შესახებ. მუდამ გვახსოვდეს, რომ საქონელი და მომსახურება — შედეგია;
- ვიმოძრაოთ არც ისე დიდი ნაბიჯებით, რათა მოულოდნელად მოვიხელთოთ და გამოვიყენოთ ჩვენ მიერ გაცნობიერებული შესაძლებლობები;
- მოძრაობის მთავარი ორიენტირი იდეოლოგიაა (მისია), რომელიც ასახავს, რისთვის და რატომ არსებობს ორგანიზაცია;
- მთავარია არა ის, რისი მიღწევა სურს ორგანიზაციას, არამედ როგორი უნდა გახდეს.

ზემომოყვანილი მითითებებიდან ის დასკვნა გამოდინარეობს, რომ ერთი და იგივე მექანიზმი რთული სისტემების ნაწილია, რომელიც სწორი აღქმით და გამოყენებით ვითარდება; ევოლუციური პროცესი შეიძლება გახდეს პროგრესის სტიმულირების ხელშემწყობი და მძლავრი იარაღი.

თვითორგანიზებადი სისტემების სიღრმისეული მექანიზმების შესწავლისას დაკვირვებებმა დაადასტურა, რომ აუცილებელ პირობას, რომლის არსებობისას სისტემას შეეძლება განვითარება, წარმოადგენს: **არახაზოვნობა, გახსნილობა, კოჰერენტულობა (შეთანხმებული ურთიერთქმედება)**. თვითორგანიზების ხელოვნება გახლავთ ის, რომ შეათანხმოს ზემონახსენები სამივე თვისება. არასწორ და არამართებულ პროპორციებს სისტემა შეუძლია დაღუპოს: ძალზე ძლიერი არახაზოვნებისას ძლიერი რეზონანსი ანგრევს სისტემას, ხოლო უსაზღვრო ღიაობა სისტემას გახსნის და გადაშლის მის გარემომცველ სივრცეში. არახაზოვნების შესუსტებისას იკარგება უკუკავშირი, ხოლო გახსნილობის მოსპობა ჩაკეტილ სისტემას უბიძგებს ენტროპიისკენ.

სინერგეტიკამ, ანუ თვითორგანიზაციის თეორიამ, უკვე გამოიკვლია რთული სისტემების ევოლუციის საიდუმლოს ბუნება, რომელსაც შეუძლია შეასრულოს მართვისთვის მძლავრი ფუნდამენტობის ფუნქცია, რომელიც ორიენტირებულია შეცნობადობაზე, თვითორგანიზებადი ტენდენციების ამოქმედებასა და მხარდაჭერაზე.

რთული სისტემების განვითარების სინერგეტიკული მოდელი გარეგნულად სრულიად ტრადიციულად გამოიყურება. ეს გახლავთ მოძრაობა თავისი მომავლისკენ (ატრაქტორისკენ), რომელსაც შეიძლება განვითარების ტრაექტორია ვუწოდოთ. ამასთანავე, სინერგეტიკის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი იდეაა ისიც, რომ თითოეულ რთულ სისტემას აქვს განვითარების შესაძლო გზების არეალი — განვითარების ატრაქტორების სპექტრი.

მომავალი, როგორც ჩანს, იქნება შესაძლებლობათა ველი, რომელთაგან მხოლოდ ერთი იქნება რეალიზებული. მართვის ამოცანა ისაა, რომ მოხვდეს „სასურველი“ ატრაქტორების მიზიდვის სფეროში, ანუ, სხვაგვარად, აღმოჩნდეს „სასურველ“ მომავალში.

სინერგეტიკული თეორიის მკვლევარები ერთხმად თანხმდებიან, რომ თეორიული თვალსაზრისით, ამოცანა ბევრად უფრო რთულია და ძნელი გადასაწყვეტი, ვიდრე ეს შეიძლება ერთი შეხედვით ჩანდეს. ყველაზე უფრო გავრცელებული შეცდომები აქ შეიძლება იყოს: მისწრაფება — მოხვდეს მომავალში, რომელიც არ არის შესაძლებლობათა სპექტრში ან კიდევ უუნარობა — დავინახოთ მომავალი, თუმცა ის უკვე არის შესაძლებლობათა სპექტრში მოხვედრილი. ამასთან ერთად, პირველი შემთხვევის დადგომა გულისხმობს მიზნის მიღწევას, თუნდაც თვით სამართავი სისტემის გარდაქმნის გზით. როგორც შედეგი სისტემის გარდაქმნისა, მართვას დასჭირდება დამატებითი დანახარჯებისა და ძალისხმევის განუწყვეტელი ნაკადი. სინერგეტიკის პრინციპების თანახმად, თუკი მმართველობითი მოქმედებები შეთანხმებული არ არის რთული სისტემის შინაგან ტენდენციებთან, მაშინ ისინი ვერ მიგვიყვანენ წარმატებასთან და საბოლოო განწირული იქნება ჩასაფუშად.

ჩვენი აზრით, მართვისადმი სინერგეტიკული მიდგომა იმაში მდგომარეობს, რომ მომავალი უნდა აშენო, საჭიროა კვლავ აშენო, მაგრამ ამავედროულად, ორგანიზაციამ საკუთარი თავის კონსტრუირებაც უნდა მოახდინოს. ეს გახლავთ არსებულ სინამდვილესთან განუწყვეტელი მცდელობა-ექსპერიმენტირება, შესაძლო სიტუაციების აზრობრივი ბრუნვა და სტრატეგიული მოქმედებების განხორციელება იმის მუდმივი მზაობით, რომ შეიცვალოს გზა სიტუაციების შესაბამისად. მარკეტინგში ახალი მენეჯმენტის ამოცანაა, შევძლოთ პროგნოზირება; შესაძლოა კიდევ მოვახდინოთ მარკეტინგის სისტემის განვითარე-

ბის მოდელირება-მოდერნიზება, გავაანალიზოთ მდგომარეობა განვითარების შესაძლო ვარიაციებით — სცენარებითა და ტენდენციების განხილვით, გამოვიყენოთ ყველა შესაძლებლობა ხელსაყრელი კოორდინირებისთვის.

აქვე აღვნიშნავთ, რომ მართვის ტრადიციული სქემები ჩვეულებრივ „თანამშრომლობს“ აღმოცენებული გარდაქმნების შედეგებთან. ინოვაციური ამოცანა ის გახლავთ, რომ შექმნას მართვის ის მეთოდები, რომლებიც მისადაგებული იქნება არა მხოლოდ გარდაქმნებთან, არამედ გარდაქმნების ტემპთანაც. ამისათვის კი საჭიროა შეიქმნას თვითცვალებადი სტრუქტურები, რომლებიც იმუშავებენ თვითცვალებადი წესებით და მასთან ერთად მოახდენენ შეთანხმებული ქცევის დემონსტრირებას. ამავდროულად, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს წმინდა ადამიანური ფაქტორი, რომელიც დაფუძნებულია ნდობაზე, სოლიდარობაზე, თანადგომასა და თანხმობაზე, ერთგულებაზე, თავდადებაზე, აგრეთვე, ორგანიზაციის მდგომარეობის მართვის მგრძნობელობაზე.

უნდა აღვნიშნოთ, რომ სისტემის სირთულის საზომად გვევლინება მისი განსხვავებული ვითარებების სხვადასხვა სახესხვაობა-სახეცვლილებები.

სიცოცხლისუნარიანობის მოდელის საფუძველში დევს აუცილებელ სახესხვაობათა კანონი, რომელიც მოითხოვს, მმართველობითი რეაქციების კრებული იყოს არანაკლებ მდიდარი, ვიდრე შესაძლო მდგომარეობების ნაკრები. თვითორგანიზების პროცესების გასააქტიურებლად უნდა ამუშავდეს უკუკავშირის მექანიზმი, რომელიც მგრძნობიარეა სუსტი სიგნალებისადმი. მნიშვნელოვანი აქ ის კი არ გახლავთ, თუ რას აკეთებს ლიდერი, არამედ ის, თუ რას აკეთებს დანარჩენი — მისდამი დაქვემდებარებული პერსონალი, რამდენად სწრაფად აკეთებენ ისინი ამას და რამდენად ეფექტური არიან, განახორციელონ აუცილებელი

რესურსების მობილიზება. სახელდობრ, აქ მართვის მიდგომები განსაკუთრებით განსხვავდება ბიზნესის უფრო ტრადიციული კულტურისგან, რომელიც მმართველობითი სტრუქტურის ფარგლებში ეფუძნება სპეციალიზებული პროცესების იერარქიულობასა და განმეორებადობას.

არახაზოვნობა და სირთულე, რომლებიც მარკეტინგის სისტემას თან ახლავს, ასევე მასში არსებული უკუკავშირების ურიცხვი რაოდენობა, განაპირობებს არაერთი მარკეტინგული მოვლენის სინერგეტიკულ ბუნებას და იწვევს მრავალრიცხოვანი სინერგეტიკული ეფექტების აღმოცენებას. მარკეტინგის სისტემის გამოკვლევას ასეთი ეფექტების მიმართ სათანადო ყურადღების მიქცევის გარეშე მივყავართ მისთვის დამახასიათებელი კანონზომიერებების ობიექტურ — არასასურველ ან არაკორექტულ გაგებამდე და პრაქტიკაში არასაკმარისად ეფექტურ მართვამდე. სინერგეტიკული ეფექტების გამოვლინების ბუნებისა და თავისებურებების გააზრება საშუალებას იძლევა, მარკეტინგის მართვა ორგანიზებული იქნას მაღალხარისხოვნად ახალ, ინოვაციურ დონეზე, რომელიც ძირითადად ემყარება დისკრეტირების წარმოდგენებსა და განვითარების ტრაექტორიების სიმყარეს.

მარკეტინგის მიერ ინოვაციური მართვის გავლენა სანარმოს საერთო ფუნქციონირებაზე შეიძლება წარმოვიდგინოთ მარკეტინგული შედეგიანობის უწყვეტობის სახით, რომელიც ორიენტირებულია ფირმის ღირებულებაზე. ის წარმოადგენს ფირმის კაპიტალიზაციის ელემენტების თანამიმდევრულობას: **მარკეტინგული აქტივები — მარკეტინგული შედეგები — ფირმის ღირებულება** (იხ. ნახ.17.5.).

მარკეტინგული ინვესტიციები იწვევენ მარკეტინგული აქტივების გაზრდას, რომელიც შეიძლება შეფასდეს ურთიერთდამოკიდებულებათა ძალის მაჩვენებლებით (ბრენდისადმი დამოკიდებულება, რისკის აღქმა და გაცნობიერება, ნდობისა და

ნახ.17.5. მარკეტინგული აქტივების, შედეგებისა და ფირმის ღირებულების ურთიერთკავშირი

მარკეტინგული აქტივები: • ბრენდის აქტივები; • მომხმარებელთა ბაზა; • საპარტნიორო ურთიერთობები; • არხები; • კობრენდინგი; • არხები.	მარკეტინგული შედეგები: შეღწევის ტემპების დაჩქარება: • სწრაფი ტესტირება; • სწრაფი მიღება; • ფასობრივი პრემია; პრემია ბაზრის ხვედრითი წილის გაზრდის ანგარიშზე; დანამატები მომსახურებისა და გაყიდვებისთვის; მოგების გაზრდა ლოიალობისა და დაქვითვების დონის ხარჯზე.	ფირმის ღირებულება: ფულადი ნაკადის დაჩქარება; ფულადი ნაკადის გაზრდა; რისკის შემცირება; ნარჩენი ღირებულების გაზრდა.

ლოიალურობის დონე). ამ ურთიერთდამოკიდებულებათა ფასეულობის გაზრდა იწვევს კომპანიის საბაზრო პოზიციის განმტკიცებას, შესაბამისად იგი ხელს უწყობს:

- ა) გენერირებადი ფულადი ნაკადების გაზრდას ფასობრივი პრემიისა და საბაზრო წილის ზრდის ხარჯზე,
- ბ) დანახარჯების შემცირებას განაწილების არხებზე, გაყიდვებსა და გადაადგილებაზე,
- გ) ლოიალობისა და დაქვითვათა დონის გაზრდას.

ზემოთ შემოთავაზებული უწყვეტობა საშუალებას იძლევა, დადგინდეს ურთიერთდაკავშირებული მაჩვენებლები, რომლებიც მისაღებია ფინანსური შეფასებებისთვის.

სინერგეტიკის პოზიციიდან გამოყოფილი მარკეტინგის სისტემის ყველა ელემენტი რეალიზდება, როგორც სისტემის

რეაქცია მის შიგა და გარე წინააღმდეგობებზე, რამდენად ადეკვატურია სისტემის რეაქცია გამაღიზიანებლებზე, განსაზღვროს მოცემული სისტემის სიმყარე ან კიდევ მის ეკონომიკური პოტენციალი.

სინერგეტიკული ეფექტის არსებობა, რომელიც დაკავშირებულია არახაზოვნებასთან, თვითორგანიზაციის უნართან და მარკეტინგის სისტემის სხვა თავისებურებებთან, მოითხოვს მათი მართვის უფრო ფაქიზი, დახვეწილი, რაფინირებული ფორმებისა და მეთოდების გამოყენებას. ამასთანავე, მართვის ობიექტის რეაქცია მართვის ფაქტორებზე და გარეშე ცალკეული ელემენტების მიმართ, თავისთავად, სისტემურ ეფექტს წარმოადგენს. ასევე საჭიროა, დროში შეთანხმებულად უზრუნველყოფილ იქნას მმართველი ზემოქმედებების ცალკეული შემადგენელი ვექტორების კოორდინირება მიმართულებებისა და ინტენსიურობის მიხედვით, რისთვისაც აუცილებელია მართვის სპეციალური სქემებისა და ალგორითმების გამოყენება. ცხადია, ყოველივე ეს ცალკე განხილვას მოითხოვს.

ზემოაღწერილს თუ განვაზოგადებთ, მაშინ ჩვენს მსჯელობას უნდა მიეცეს ასეთი მიმართულება: *სინერგეტიკული მიდგომა უნდა გავიგოთ, როგორც იმანენტური და ტრანსცენდენტური მოვლენების ერთიანობა, ანუ გამოვლინება, რომელიც ინვესს სისტემის ქცევაში შემთხვევით ფლუქტუაციას, ეს უკანასკნელნი კი, თავის მხრივ, განიხილება, როგორც მიზეზი ან წანამძღვარი საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის მაჩვენებლების ცვლილებებისთვის, რათა იგი მოხვდეს „სასურველი“ ატრაქტორის მიზიდულობის სფეროში.*

სინერგეტიკული მიდგომის გამოყენების სფერო საშუალებას იძლევა, ვამტკიცოთ, რომ სწორად შერჩეული მმართველობითი გადაწყვეტილება, შევსებულ-დამატებული ატრაქტორული სტიმულებით, აყალიბებს კავშირებს, რომლებიც უზრუნველყ-

ოფენ სისტემის მყარ ფუნქციონირებასა და განვითარებას. მარკეტინგის მართვის აპარატის მიერ დადგენილი და დაწესებული სტიმულები აწესრიგებენ სისტემას, უზრუნველყოფენ მისი ფუნქციონირებისა და განვითარების სიმყარეს, ძირითადად, დივერსიფიკაციის, ორგანიზაციისა და მართული დადებითი სინერგიის მეშვეობით. სინერგეტიკის საგნის სპეციფიკა ისაა, რომ ღია სისტემებში თვითორგანიზაციის პროცესები ფასდება არახაზობრივი აზროვნების კუთხით. კვლევის ობიექტს კი წარმოადგენს რთულად ორგანიზებული არათანაბარწონადი სისტემები, რომლებიც იმყოფება ქაოსიდან წესრიგისკენ და პირიქით — გადასვლის განსხვავებულ, სრულიად სხვადასხვა სტადიებში.

თვითორგანიზება, როგორც მოწესრიგებულობის, ურთიერთკავშირების, ურთიერთობებისა და შეზღუდულობების პროცესი, თანამედროვე მართვაში განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა. თვითორგანიზებისას სისტემას შეიძლება წარმოეშვას სხვადასხვაგვარი თავისებურება, რომლებსაც არ ფლობს არცერთი მისი ნაწილი. ამიტომ **სინერგეტიკას**, როგორც ჩვენ მივიჩნევთ, შეიძლება ეწოდოს **მეცნიერება ახალი ხარისხების წარმოჩენის შესახებ**.

ამგვარად, ჩვენი გამოკვლევის ფარგლებში გამოვყავით სინერგეტიკული მიდგომის შემდეგი უპირატესობები: ა) ორგანიზაციის შიგნით ევოლუციური პროცესების შეგნებული გამოყენება, რომლებიც მიმდინარეობს შედეგის მიმღები ორი ძალის ზემოქმედებით: კერძოდ, გარეგანი ფლუქტუაციებით და სისტემის შინაგანი რეაქციებით; ბ) თვითრეგულირებადი სტრუქტურების შექმნა, რომლებიც მუშაობს თვითცვალებადი წესების მიხედვით და ამასთანავე ადასტურებენ შეთანხმებულ ქცევას; გ) ღია სისტემებში თვითორგანიზაციის პროცესების შესწავლა არახაზობრივი აზროვნების ზეგავლენის კუთხით; დ) პერმანენტულობისა და დისკრეტულობის იმიტაციური მოდელირება — იმ

სავალდებულო პირობების, რომლებიც განსაზღვრავენ სისტემის სასიცოცხლო ციკლს; ე) გარეშე შემაშფოთებელი იმპულსების ფიქსაცია, რომლებიც აღმოცენდება მაკრო- და პარალელურ სისტემებში; ინფორმაციის შეკუმშვა, შეკვეცა და დამუშავება ამ შემთხვევების შესახებ; შინაგანი იმპულსების შერჩევა, რომლებიც სისტემას საშუალებას მისცემს, მოახდინოს გარეშე ზემოქმედებებისადმი ადაპტირება; ვ) ახალი ხარისხის აღმოცენების გამო განსხვავებული მასშტაბის სტრუქტურული დონეების კავშირის განხორციელება სისტემის ნაწილაკების კოოპერირების სახით, რაც უზრუნველყოფს სინერგეტიკული ეფექტის წარმოჩენას.

აუცილებლად მიგვაჩნია, შემდგომში მთლიანად აღიწეროს მარკეტინგის მართვის ხარისხის შეფასების მეთოდიკა, კონკრეტულად, სინერგეტიკული პრინციპების საფუძველზე. ეს საკითხი განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს და იგი უნდა განვიხილოთ ინოვაციური მართვის კონტექსტში, როდესაც ინოვაციური პროექტის დანერგვის საწყის პერიოდში შეიძლება აღმოცენდეს ნამდვილი დადებითი სინერგეტიკული ეფექტი, რომლის აღრიცხვისთვისაც უნდა გავითვალისწინოთ გაანგარიშების ცალკეული მეთოდი.

თავი 18. ქართული მენტალიტეტის გამოვლინების თავისებურებები მენეჯმენტის, ბიზნესისა და საქმიანი კულტურის სფეროში

ნებისმიერი ერის ბიზნესის თავისებურებებზე სერიოზულ გავლენას ახდენს მენტალიტეტი და ამ მხრივ, არც საქართველო წარმოადგენს გამონაკლისს. ბიზნესის წარმართვასა და საქმიან კულტურაში იგულისხმება ნორმები, ღირებულებებში და ცოდნაში გამოხატული ურთიერთობების სისტემა ბიზნესის სფეროში.

ადამიანის ქცევაზე ბიზნესის სფეროში უამრავი ფაქტორი ახდენს გავლენას – გეოგრაფიული, სოციალური, ბუნებრივი, ეკონომიკური, რელიგიური და ზოგიერთი სხვა, რომლებიც შემდეგ აისახება გარკვეული ტრადიციებისა და ჩვევების ფორმირებაში. ეს პირობები წარმოშობენ ცხოვრების, აღზრდის, შრომის გარკვეულ სისტემებს. კვლევები კი აჩვენებენ, რომ ისინი მეურნეობის გაძლოის ცვლილებების დროსაც კი აგრძელებენ ზემოქმედებას მოსახლეობის მნიშვნელოვანი ნაწილის შრომით ჩვევებსა და ფსიქიკის თავისებურებებზე.

18.1. ბიოლოგიური ფაქტორები

ადამიანის, როგორც ბიოლოგიური სახეობის, ბუნებრივი ცხოვრების წესი არის შემგროვებლობა, სწორედ ესაა ადამიანის სახალხო მეურნეობის ქრონოლოგიურად პირველი ტიპი. ტროპიკულ ტყეებში დღესაც ცხოვრობენ ტომები, რომელთა მეურნეობაც ამ დონეზეა გაყინული, თუმცა, შეიძლება, მათ, უბრალოდ, მოუხდათ დაბრუნება შემგროვებლობასთან, როცა მტრის მიერ უსიერ ჯუნგლებში იყვნენ შევიწროვებულნი.

პირველყოფილი თემების აბსოლუტური უმრავლესობა სხვადასხვა დროს მეურნეობის ამა თუ იმ მწარმოებლურ ტიპებზე გადავიდნენ. არჩევანი შემდეგი იყო: მონადირეობა, მომთაბარეობა, მესაქონლეობა, მემცენარეობა.

ზოგიერთი თემი დღემდე დარჩა მწარმოებლური მეურნეობის პირველ ეტაპზე. არიან მინათმოქმედი ერები, რომლებიც სასოფლო-სამეურნეო კულტურების ერთობლიობით, წარმოების ტექნოლოგიითა და მოსავლიანობით შორს არ წასულან თავიანთი პირველყოფილი წინაპრებისგან. კოლექტიური ნადირობა დღესაც რჩება ზოგიერთი ეთნოსის (მაგალითად, აფრიკელი პიგმეების) მეურნეობის ძირითად სახეობად. ხოლო აფრიკისა და აზიის რიგი ერები დღესაც ეწევა მომთაბარე მესაქონლეობას. ზოგიერთი უფრო განვითარებული ერების მიერ მათი დაპყრობისა და კოლონიად ქცევის შემდეგ, ანებებდნენ თავს მამა-პაპათა ადათად ქცეული ცხოვრების წესს.

მეურნეობრიობის ტიპი და ამ ტიპის თავისებურებები ბევრადაა განპირობებული სამი ფაქტორით: ერის ბუნებრივი მონაცემებით (თვითშეგნება, მენტალიტეტი), საცხოვრებელი გარემოთი (ეკოლოგია) და მეზობლებთან ურთიერთობით (გეოპოლიტიკა).

18.2. მენტალიტეტი

თუ საცხოვრებელი გარემო და მეზობლები შეიძლება შეიცვალოს მიგრაციის ან სხვა მოვლენის შედეგად, ბუნებრივი მონაცემების შეცვლა არავის და არაფერს ძალუძს. ერთნაირი გენოტიპის მატარებელი იდენტური ტყუპების ყოველმხრივი გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ ცხოვრების სხვადასხვა წესის შექმნის დროსაც კი (მაგალითად, სხვადასხვა პირობებში და სხვა-

დასხვა ქვეყანაში აღზრდა) არათუ ორგანიზმს, არამედ ინტელექტსაც კი ვერ ცვლის, რადგან ინტელექტის 60%-ს სწორედ გენოტიპი განაპირობებს.

წარმოვიდგინოთ, რომ რომელიმე საზოგადოების მმართველ წრეს გენეტიკურად აქვს გადაცემული ტვინის მარჯვენა ნახევარსფეროს ფუნქციის ნიველირება (გენური პათოლოგია). ეს ნიშნავს ისეთი ემოციების დაკარგვას, როგორებიცაა სიბრაღული და თანაგრძნობა. რამდენიმე ხნის მერე ჩნდება სოციოპათების თაობა, რომელთათვისაც ცხოვრების აზრს მხოლოდ ძალადობა წარმოადგენს. სოციოპათების ჯგუფი რომელიმე სოციალური ჯგუფის სათავეში – პარტიის ან, უარეს შემთხვევაში, ხალხის – აუცილებლად დანერგავს საზოგადოებაში აგრესიას, ძალმომრეობას, გადააქცევს ქვეყანას „ბოროტების იმპერიად“ (ასურული სამხედრო სახელმწიფო ანტიკურ სამყაროში ან ნაცისტური გერმანია XX საუკუნეში და ა.შ.).

მიუხედავად იმისა, რომ ერის მენტალიტეტი გენეტიკური ხასიათისაა, იგი განიცდის გარკვეულწილად ეროვნული ცხოვრების ეკონომიკური და სოციალური პირობების ზეგავლენას. მაგალითად, აღმოსავლეთ გერმანიის მენტალობამ გარკვეული ცვლილებები განიცადა: თითქმის 50 წლის განმავლობაში სოციალიზმში ცხოვრების პირობებში ისინი სრულიად მოუმზადებელნი შეხვდნენ (გენეტიკური შრომისმოყვარეობის მიუხედავად) წმინდა კაპიტალისტური ცხოვრების წესებს – დაძაბულ შრომას მაღალი ანაზღაურებით. რა თქმა უნდა, გაერთიანების შემდეგ გაზრდილი ახალი თაობები სრულიად ადაპტირებულნი არიან და ოდნავი მენტალური სხვაობაც მალე ნაიშლება.

ვინაიდან მეურნეობა იქმნება ხალხის მიერ და ხალხისთვის, შეიძლება იმის მტკიცება, რომ ეკონომიკა ისეთია, როგორიც ხალხი. ამის მაგალითი უამრავია. კერძოდ: საფრანგეთი დიდი ხანია ცნობილია რანტიეების საკმაოდ მრავალრიცხოვანი ფენის

არსებობით, ისინი არ მუშაობენ და ცხოვრობენ პროცენტებზე, რომელსაც ღებულობენ სასესხო ობლიგაციებზე და სხვა ფასიან ქალაქებზე. ასეთი შემოსავალი ხშირად არც თუ დიდია, მაგრამ იგი გარანტირებულია, რაც შეესაბამება ფრანგული მენტალობის მოთხოვნებს, ანუ ანგარიშიანობას ყველაფერში და უწვრილესი გამორჩენის გათვალისწინებასაც კი, თანაც ეკონომიკური რისკის მინიმუმამდე დაყვანას. ამისავე დასამტკიცებლად საკმარისია სხვა მაგალითი: როცა ცნობილი გახდა, რომ ლა მანშის გვირაბის ხარჯთაღრიცხვაში შეცდომის შედეგად მხოლოდ 2015 წლიდან შეუძლია მოგების მოტანა, აღმოჩნდა, რომ ევროგვირაბის აქციონერთა შორის 700 ათასზე მეტი ფრანგი იყო (იმდენად დიდია ნდობა სახელმწიფო ფასიანი ქალაქების მიმართ). ანდა კიდევ ერთი შემთხვევა: როცა რუსულმა მთავრობამ განაცხადა მზადყოფნა მეფის რუსეთისდროინდელი სესხის განაღდებათვის, აღმოჩნდა, რომ ფრანგებს შენახული ჰქონდათ და მემკვიდრეობით გადასცემდნენ თაობებს XIX-XX საუკუნეთა მიჯნის 500 ათას ობლიგაციაზე მეტს.

ჩრდილოეთ ამერიკის ფანტასტიკურად ჩქარი განვითარების ტემპიც, ალბათ, მენტალიტეტითაა განპირობებული: სამხრეთ ამერიკის კოლონისტებს წარმოადგენდნენ მეომრები, ხოლო ჩრდილო ამერიკის კოლონისტებს – მშრომელები. ამ პერიოდის განმავლობაში ეს კონტინენტი გახდა ენერგიული და ინიციატივიანი ხალხის მიგრაციის მიზანი მსოფლოს სხვადასხვა კუთხიდან.

ერის თვითშეგნება შედუღაბებულია ერის მიერ მიღებული რელიგიითაც. ყოველი კონფენსია თავისი საკუთარი სამეურნეო ეთიკის მატარებელია. პროტესტანტული რელიგია, მაგალითად, აღიარებს, რომ ადამიანის საქმიანი წარმატება მეტყველებს მისი ღმერთის მიერ რჩეულობაზე, ამდენად სტიმულს აძლევს მეწარმეობას, ვაჭრობას. სწორედ ამიტომ ერებს, რომლებიც პროტესტანტულ სარწმუნოებას აღიარებენ, ჰყავთ ბევრი ინჟინერი, მე-

ნარმე, კვალიფიციური მუშა. თუ პროტესტანტიზმს ახასიათებს სოციალურ-ეკონომიკური კაპიტალისტური განვითარების სტიმულირება დასავლურ სტილში (ე.წ. ვესტერნიზაცია), ზოგიერთი სარწმუნოება – პირიქით, აფერხებს მას. მაგალითად გამოდგება ისეთი კონფენსია, როგორიცაა ისლამი, მისი ყველაზე რადიკალური მიმდინარეობა – შიიზმი. ირანელებმა, მაგალითად, შიიტებისა და შიიზმის ზეგავლენით, უარი თქვეს ვესტერნიზაციაზე და აირჩიეს თეოკრატიული რეჟიმი, რომლის დროსაც რელიგია უშუალოდ მართავს საზოგადოებას. თანამედროვე მუსულმანურ სამყაროში ფუნდამენტალიზმის გაძლიერება მიუთითებს იმაზე, რომ ისლამი და ვესტერნიზაცია შეუთავსებელია. ამავდროულად, იაპონიის, სინგაპურის, მალაიზიის, ტაივანის და სამხრეთ-აღმოსავლეთი აზიის სხვა ქვეყნების მაგალითი მიუთითებს იმაზე, რომ ბუდიზმი და სხვა აქაური კონფენსიები სრულიად ერწყმიან ვესტერნიზაციას სამეურნეო სისტემაში.

18.3. ქართული ეკონომიკური ძველის თავისებურებები

ბიზნესის ტრადიციები საქართველოში ყალიბდებოდა როგორც ბუნებრივი, ისე ისტორიულ-პოლიტიკური და სოციალური ფაქტორების ზეგავლენით, რაც განაპირობებდა მათ ცვალებადობას და მრავალსახეობას. რელიგიური და კულტურული წეს-ჩვეულებების მრავალფეროვნება და მეურნეობის წყობა საქართველოში განაპირობებდა საქმიანი ურთიერთობების მრავალფეროვნებას.

საქართველოს საქმიანი კულტურის ჩამოყალიბების ისტორიაში პირობითად შეიძლება გამოიყოს შემდეგი ძირითადი ეტაპები: რევოლუციამდელი, სსრკ-სა და თანამედროვე პერიოდები.

პირველი ორი ძალზე მნიშვნელოვანი იყო. მაგალითად, ქართული ეროვნული ხასიათის თავისებურებები, რომლებიც საუკუნეების განმავლობაში გამომუშავდებოდა, ანდა საბჭოთა ნორმები, ნესები, ასევე ეკონომიკური და მმართველობითი ორიენტაციები, დღესაც აისახება საქმიანი ურთიერთობის ქართულ სტილზე.

საქართველოს ისტორიაში არ არსებობს კაპიტალისტური მენარმეობის ძლიერი ფესვები, რომელთაც შეეძლოთ ხელშეწყობა საქმიანი ტრადიციების განვითარებისთვის. ასე ბიზნესის ახალი განვითარების არც ისე შორეული პერიოდი აღინიშნებოდა მე-20 საუკუნის პირველ ნახევარში, – საქართველოს დამოუკიდებელი რესპუბლიკის (1918-1921 წწ) პირობებში. თუმცა, შემდეგ, 70 წლის განმავლობაში, ბიზნეს-საქმიანობა უკანონოდ ითვლებოდა და ეს კი საკმარისი დრო აღმოჩნდა იმისათვის, რომ დაკარგულიყო მენარმეობის ნებისმიერი უნარი და დავიწყებას მისცემოდა ქართული სამენარმეო ტრადიციები და კულტურა.

მე-20 საუკუნეში ეკონომიკის მართვის საფუძველს გეგმიური სისტემა წარმოადგენდა, რომელიც ფაქტობრივად დაიშალა ქართული თანამედროვე რეფორმების პროცესში. სსრკ-ს დანერგვასთან ერთად მმართველობითმა ქცევამ სერიოზული ტრანსფორმაცია განიცადა. ადრე სახელმწიფო წარმოადგენდა მესაკუთრეს და უფრო მეტად ზრუნავდა კონტროლსა და შეზღუდვებზე, ვიდრე შემოქმედებით მიდგომასა და ნახალისებაზე. ისახებოდა კონკრეტული ამოცანები, რომლებიც ძირითადად იზომებოდა ნატურალური სახით. საბოლოო ჯამში, ქართულ საბჭოთა ეკონომიკას ახასიათებდა რესურსების გაფლანგვა, არასაჭირო პროდუქციის გამოშვება, სამეურნეო დისპროპორციები და სხვა ნეგატიური მოვლენები. შემოქმედებითი მიდგომა საფრთხის ქვეშ აყენებდა გეგმის შესრულებას, ამიტომაც ინიციატივა ზოგჯერ დასჯადიც კი იყო.

მეურნეობრიობისა და მართვის საბაზრო ტიპზე გადასვლამ გამოიწვია ცვლილება მმართველობით ქცევაში და აიძულა ადამიანები, გადაეხედათ თავისი მოძველებული პრინციპებისთვის. თანამედროვე ქართული საქმიანი კულტურის მრავალი უარყოფითი ნიშნის, მათ შორის საქმიანი ეთიკის დაბალი დონის, მთავარი მიზეზი ისაა, რომ საქართველოში ინსტიტუციური სფეროს ნელი განვითარება არ შეესაბამება პრინციპულ და მკვეთრ ცვლილებებს ფასეულობათა სისტემაში.

უპირველესად სოციალისტური სისტემა, რომელიც ქადაგებდა კოლექტივიზმსა და ინდივიდუალური ღირებულებების არარსებობას, შეიცვალა სხვა, ინდივიდუალური ინიციატივაზე და პასუხისმგებლობაზე დაფუძნებული საბაზრო სისტემით. მაგრამ რადიკალურ ცვლილებებს თან არ ახლდა ადეკვატური განვითარება პოლიტიკაში, ეკონომიკაში, სოციალურ სფეროში, რამაც გამოიწვია განმარტებებში და ღირებულებებში აღრევა. გაუგებარი იყო, რა არის სწორი და არასწორი, ეთიკური ან არაეთიკური. ეს ეხებოდა როგორც ყოველდღიურ ცხოვრებას, ისე ბიზნეს-ქცევებს.

მიუხედავად ამისა, მსოფლიო სისტემაში ჩართვის პროცესი, გლობალიზაციის გავლენა და მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში განევრიანება საქართველოსგან მართვის სფეროში მოითხოვს გარკვეული კონცეფციის შემუშავებას.

ბევრი უცხოელი და ქართველი მკვლევარი ეცადა, გაეკეთებინა ქართული საქმიანი კულტურის ანალიზი მისი ძირითადი ნიშნების გამოყოფით, აქცენტს აკეთებდნენ მის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, მიმართავდნენ მისი თითოეული პარამეტრის ისტორიულ წყაროებს. ამ ნაშრომების ანალიზის შემდეგ ჩვენ მივდივართ დასკვნამდე, რომ ქართული ბიზნესის ნებისმიერ თანამედროვე ნიშანს შეიძლება მოეძებნოს ახსნა ისტორიულ ჭრილში. მაგალითად, სამუშაოს საქმიანობის კოლექტიური ფორმები

- გლახთა თემი სოფლის მეურნეობაში და არტელი წარმოებაში
- ხელს უწყობდა საქმიანობის კოლექტიური ფორმების პოპულარიზაციას და ა. შ. არ არსებობს ქართული ბიზნესის განსაზღვრებების სტანდარტული ნაკრები, მიუხედავად ამისა, ძალზე ხშირად ქართველი და უცხოელი მკვლევარები თანხმდებიან, რომ შეიძლება გარკვეული პარალელების გავლება მათ მიერ მიღებულ ცნებებს შორის.

18.4. ქართული საქმიანი კულტურის შესახებ

ქართული საქმიანი კულტურის უცხოელ მკვლევართა შორის, უნდა გამოვყოთ რ. ლიუისი, რომელიც თავის კვლევაში აღნიშნავს, რომ საქართველოს საქმიან კულტურას რამდენიმე საუკუნის ისტორია აქვს, ხოლო მის თავისებურებას კი წარმოადგენს ის, რომ მასზე დიდი გავლენა იქონია კომუნისტური რეჟიმის 70-წლიანმა პერიოდმა. ქართველი ხალხის მრავალი თვისება, რომლებიც ახდენდა გავლენას მის საქმიან ხასიათზე და აიხსნება ისტორიულ-გეოგრაფიული ფაქტორებით, ერთგვარად ნიველირებულ იქნა ამ წლების ზეგავლენის ქვეშ.

საერთოდ კი, მიმზიდველმა გეოპოლიტიკურმა მდგომარეობამ და უცხოელი დამპყრობლების მუდმივმა სწრაფვამ, ხელში ჩაეგდოთ ჩვენი ტერიტორია, პროვოცირება გაუკეთა დაუცველობის კომპლექსს, რამაც გამოიწვია კოლექტივიზმი, ხოლო მრავალი წლის განმავლობაში მუდმივმა დუბლირებულმა ექსპანსიამ (მაგალითად, ოსმალეთისა და სპარსეთის, აღმოსავლეთ და დასავლეთ საქართველოში) გამოიწვია ლავირების უნარის განვითარება და ინიციატივიანობის შემცირება. საქართველოს კლიმატური პირობები აიძულებდა ქართველ ხალხს, წლის დიდი ნაწილის განმავლობაში ფაქტობრივად უქმად ყოფილიყო, ხოლო დარჩენილ პერიოდში – ქანცის განყვეტამდე ემუშავა.

ბევრ კვლევაში აქცენტი კეთდება ქართველი ხალხის ისეთ უარყოფით თვისებებზე, როგორიცაა ეჭვიანობა, უდარდულობა და უინიციატივობა, რაც ისტორიული მოვლენებისა და რეჟიმების გავლენის შედეგად მიიჩნევა. უნდა აღინიშნოს, რომ ამ შემთხვევაში არაფერს ახალს არ ვამბობთ, არამედ მხოლოდ განვანზოგადებთ სხვა მკვლევართა აზრს.

ჩვენი აზრით, ზოგიერთი ნიშან-თვისება ან ჰიპერტროფირებულია, ან განეკუთვნება საქართველოს განვითარების უფრო ადრეულ პერიოდს. ჩაკეტილობა, ეჭვიანობა და ზოგიერთი სხვა თვისება, უეჭველია, არსებობს ქართულ ხასიათში, მაგრამ არ წარმოადგენს მის ძირითად მახასიათებლებს. მიუხედავად ზოგიერთი ასპექტის გარკვეული ჰიპერტროფირებულობისა (რაც ბევრ უცხოელ ავტორს ახასიათებს), მთლიანობაში ჩვენი აზრი ემთხვევა ლუისის მიერ მიღებულ მონაცემებს. ქართულის, ისევე როგორც სხვა ნებისმიერი საქმიანი კულტურისა და ბიზნესის თავისებურებების ფორმალიზების მცდელობის პროცესში, წარმოიშობა რიგი პრობლემებისა, რომელთა საერთო საფუძველს წარმოადგენს საქმიანი კულტურების შეფასებისთვის ერთიანი სკალის არარსებობა.

ისტორიულად არსებობს საქმიანი კულტურების შესწავლისადმი ორი მიდგომა: პირველი, – „მითოლოგიური“, რომელიც უფრო პოლემიკურია და თავისუფალი საკუთარ დაშვებებში, კონცენტრირებულია ეროვნული სულის ამოცნობაზე და „საქართველოს განსაკუთრებული გზის“ ძიებაზე, ხოლო მეორე – მეცნიერულია, ეთნოსოციოლოგიური, რომელიც ეფუძნება განზომილების მქონე საგნებისა და მოვლენების (დემოგრაფია, შრომა, კულტურა, პოლიტიკა და სხვა) ანალიზს.

სამწუხაროდ, დიდი ხნის განმავლობაში პირველი მიდგომა უფრო პოპულარული იყო და ამას ხელს უწყობდა ის ფაქტი, რომ სამეცნიერო მეთოდოლოგიაში არ არსებობდა ურთიერთშედარე-

ბითი პრინციპი – არ იყო ქართული მენტალობის სხვა ტიპის მენტალობებთან კორექტული შედარებები კოორდინატების ერთიან სისტემაში. პუბლიკაციების უმეტესი ნაწილი აღწერს ქართულ ეკონომიურ მენტალობას ხარისხობრივი მახასიათებლების დახმარებით. უარეს შემთხვევაში შეიძლება ავტოსტერეოტიპების პოვნა, ხოლო უკეთეს შემთხვევაში – ავტორიტეტების ფრაზების მონახვა – ლიტერატურულის (რუსთაველი, ი. ჭაჭავაძე, კ. გამსახურდია და სხვანი), ფილოსოფიურის ანდა რელიგიურის (მართლმადიდებლობის იდეოლოგია).

მაგრამ ავტოსტერეოტიპები და ნებისმიერი ავტორიტეტის აზრი ასახავს რეალობას გასაშუალოებულად, სუბიექტურად, რაც იწვევს დამახინჯების საფრთხეს. ამიტომ მოცემულ საკითხში აუცილებელია მოვნახოთ ხარისხობრივი შეფასებებიდან რაოდენობრივ შეფასებაზე გადასვლის გზები, რომლებიც განაზოგადებს მასობრივი ანკეტირების შედეგებს. ქართული ეკონომიური მენტალობის შესწავლაზე დიდი გავლენა იქონია ისეთი უცხოელი მეცნიერების კვლევებმა, როგორებიცაა ტრომპერანსი, ლიუისი, ჰოფსტედე და სხვ., რომელთა მეთოდოლოგიები ხშირად გამოიყენება ქვეყნების საქმიანი კულტურების დასახასიათებლად.

ხაზი უნდა გაესვას, რომ ქართული ეთნოლოგია ახლა ორიენტირებულია სწორედ დასავლეთზე (აშშ, დასავლეთ ევროპა) და არა აღმოსავლეთზე. თუ აღმოსავლური ტრადიციისთვის (მაგალითად, იაპონური) ეთნოლოგიისთვის დამახასიათებელია თეორიის პრივალირება პრაქტიკაზე, დასავლურ ტრადიციას აქვს მკვეთად გამოხატული გამოყენებითი, ინსტრუმენტული ხასიათი – იგი დაკავებულია საკვლევი მოვლების არა იმდენად მიზეზებითა და სიღრმისეული არსით, არამედ საქმიან პრაქტიკაში მისი გამოყენების საშუალებათა ძიებით.

ამრიგად, დღეს ქართული საქმიანი კულტურის თავისებურებებზე დასკვნების გაკეთების წყაროებს წარმოადგენს: მეცნიერ-

ების მიერ მიღებული განზოგადებული მომაცემები, რომლებმაც საქმიანი კულტურის შესწავლაში გარკვეული წესრიგი და სისტემატიზაცია შეიტანეს; ქართველი და უცხოელი პრაქტიკოსებისა და მკვლევარების დაკვირვებებით დასტანდართული სკალებით ჩატარებული სოციოლოგიური გამოკითხვის შედეგები. მაგრამ არ შეიძლება საუბარი იყოს მონაცემების ასპროცენტიან სიზუსტეზე, რადგანაც ყველა გამოკვლევას არ გააჩნდა საკმარისი მეცნიერული დასაბუთება: სოციოლოგიური გამოკითხვების მნიშვნელოვანი ნაწილი არ გამოირჩეოდა რეპრეზენტატულობით, ბევრი დასკვნა ჩამოყალიბდა ავტორების სუბიექტური შეხედულებებიდან გამომდინარე. მიუხედავად ამისა, ვფიქრობთ, რომ თავისებურებების დიდ ნაწილს აქვს სიღრმისეული ხასიათი, მეორე ნაწილი კი წარმოადგენს საგარეო, ეკონომიკური და პოლიტიკური გარემოს დახასიათებას.

ქართული კულტურა თავიდანვე ნაკლებად იყო ორიენტირებული მატერიალურ სიკეთეებზე, ამიტომაც არ იყო გავრცელებული სწრაფვა დაგროვებისკენ და გამდიდრებისკენ ნებისმიერი გზით. საზოგადოებრივი აზრის თანახმად, ადამიანის ღირსებები ტრადიციულად ფასდებოდა შინაგანი ხასიათით და არა მატერიალური მდგომარეობით. მოგების მიღება არ წარმოადგენს ჩვენთვის მთავარ სტიმულს, ქართველი ხალხი მთლიანობაში არ არის მისწრაფებული გრძელვადიანი შემოსავლების მიღებისა და დაგროვებისკენ. პირადი გამორჩენისკენ მისწრაფების არქონა წარმოადგენს ქართული ბიზნესისა და მენარმეობის საკმაოდ სუსტი მოტივაციის დამახსიათებელ მიზეზს, განსხვავებით დასავლეთის ქვეყნებისგან, რომელიც დაფუძნებულია საკუთარი სახსრების მკაცრ აღრიცხვასა და მართვაზე.

მთლიანობაში ქართველები არ განიცდიან აღმაფრენას მხოლოდ მატერიალური კეთილდღეობის გამო. ჩვენს ისტორიაში მრავლად მოიძებნება შემოქმედებისა და გმირობის სასწაულები,

მაღალი იდეალების სახელით ჩადენილი გმირობა, რომელიც ბევრი თაობისთვის სიცოცხლის აზრის მაჩვენებელს წარმოადგენდა. სამშობლოს გადარჩენის, რწმენისა და ძირეული ცხოვრებისეული ფასეულობების დასაცავად ქართველ ხალხს შეეძლო ზემობილიზაცია. არა მატერიალური სტიმულები, არამედ ეროვნული გენიის სულიერი საყრდენები ქმნიდნენ და ქმნიან საქართველოს უდიდეს მიღწევებს. „მისიონერობის“ ელემენტს აღნიშნავს მრავალი უცხოელი ავტორიც. კომპანიის დონეზე ეს მენტალობა შეიძლება გამოვლინდეს თანამშრომელთა მოთხოვნილებაში, იმუშაონ არა მხოლოდ საკუთარი სარგებელისათვის, რაც ხშირად წარმოადგენს უცხოური ფირმების ჩვეულებრივ ფილოსოფიას, არამედ უფრო მაღალი და მასშტაბური ამოცანების მიღწევისთვის როგორც სანარმოს, ისე ქვეყნის დონეზე.

18.5. საქართველოს საქმიანი კულტურის თავისებურებები და მათი გავლენა მართვის პროცესული სტილის ჩამოყალიბებაზე

გადაწყვეტილებების მიღების თავისებურებები ამა თუ იმ ქვეყანაში აგრეთვე კულტურითაა განპირობებული. მაგალითად, ევროპული ტრადიცია მდგომარეობს იმაში, რომ მენარმეები და პროფესიონალი მენეჯერები დიდ ანგარიშს უწევენ წინა გამოცდილებას, უფრო დეტალურად ამზადებენ გადაწყვეტილებებს, მეტ ყურადღებას უთმობენ მათ ხარისხს. მაგალითად, ამერიკელი მენეჯერები მომავლის პერსპექტივაზე არიან ორიენტირებული. გადაწყვეტილებებს ისინი სხვაზე სწრაფად ღებულობენ და უფრო მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ გადაწყვეტილების მიღების თვით ფაქტს, ვიდრე მის დასაბუთებას. ეს თვისება კიდევ უფრო დაფასებულია ლათინური ამერიკის ქვეყნებში, სადაც

ქვემდგომი თანამშრომლები ხელმძღვანელობისგან სწორედ გადანყვეტილების სისწრაფეს მოელიან. თანაც, თუ აშშ-ში მიღებულია გადანყვეტილების რაციონალური დასაბუთება, ლათინოამერიკელებისთვის იგი არც თუ მნიშვნელოვანია – რელევანტური ინფორმაცია გროვდება აშკარად არასაკმარის მოცულობით, ხოლო გადანყვეტილება კი ირაციონალურია. ლათინური ამერიკის ქვეყნების მენეჯერები გაცილებით ხშირად ყვებიან ემოციებს, ეყრდნობიან ინტუიციასა და იმპროვიზაციას, ვიდრე მათი ჩრდილოელი მეზობლები.

ვუბრუნდებით რა ქართველ მენეჯერებს, აღვნიშნავთ, რომ მათთვის დამახასიათებელია ტენდენცია, რომელიც, ანეიტრალებს ირაციონალური გადანყვეტილების შესაძლო შედეგებს. მისი გამოხატვა შეიძლება ფორმულით „დაველოდოთ და ვნახოთ“. ქართველები გაუბრძნო სერიოზული პრობლემების კარდინალური ზომებით გადანყვეტას და უპირატესობას პალიატიურ გადანყვეტილებებს ანიჭებენ. შედარებისთვის, იაპონელები პრობლემების გადანყვეტისას სხვას ეყრდნობიან. აშშ-ში პოპულარულია პარტისიპატიული მართვის მეთოდები. თუმცა, ს. რონენს მიაჩნია, რომ ეს ნაკლებად მნიშვნელოვან გადანყვეტილებებს ეხება. ბასისა და ბურგერის კვლევების მიხედვით კი, გადანყვეტილების მიღებისას კოლექტიურობას ყველაზე ნაკლებად რომანული კულტურების წარმომადგენლები იჩენენ – ესპანელები, პორტუგალიელები, ფრანგები, იტალიელები. სწორედ აქედან გამომდინარეობს მათი დამოუკიდებლობა პრობლემების გადანყვეტაში და სხვაზე დაყრდნობის ყველაზე ნაკლები ხარისხი.

მართვის სტილის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი მისი დემოკრატიზმის ხარისხია. გამოყოფენ ისეთ განზომილებებს, როგორებიცაა ძალაუფლების გადანაწილება (წყვილში დემოკრატია-ავტოკრატია) და გადანყვეტილების მიღების წესი (წყვილში დირექტიულობა-პარტისიპატიულობა). ავტოკრატიული სტილი

დაკავშირებულია ძალდატანების პირდაპირ გამოყენებასთან ან გამოყენების მუქარასთან. დემოკრატიული ლიდერი კი თავის ძალაუფლებას კენჭისყრის დროს უმრავლესობის მოპოვების საკუთარ უნარს აფუძნებს და თავისი მიმდევრების ნდობით სარგებლობს.

გადანყვეტილებების მიღების წესი შეიძლება დაეყრდნოს ამ პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობას ან მათ გამიჯვნას პროცესისგან. ჩართვა ხორციელდება სხვადასხვა გზით. ხელმძღვანელს შეუძლია მიიღოს კონსულტაცია თანამშრომლისგან პირადად ან ჯგუფის თანდასწრებით, ანდა გადასცეს მას გადანყვეტილების მიღების უფლება.

პროფესორ ორფენის კვლევებში მოყვანილია მაგალითი, როცა სამხრეთაფრიკული და ჩრდილოამერიკული კომპანიები დაახლოებით ერთნაირ პირობებში იმყოფებიან (დაბალი კონკურენცია), ხოლო გადანყვეტილებების მიღების ორგანიზაცია კი განსხვავებული აქვთ. სამხრეთაფრიკულ კომპანიებში გადანყვეტილებების მიღება ხდება ცენტრალიზებულად და ამიტომაც ჩრდილოამერიკული დეცენტრალიზებული კომპანიები უფრო წარმატებულია. ამერიკული მენეჯმენტის კულტურა, როგორც ვიცით, თანამშრომლის ინდივიდუალურ პასუხისმგებლობას ეყრდნობა, ეს კი, თავის მხრივ, გადანყვეტილების მიღების უფლებასთან არის დაკავშირებული. სწორედ აქედან გამომდინარეობს გადანყვეტილების მიღების დეცენტრალიზაცია, როცა ყველა გარემოება ცენტრალიზაციისკენ უბიძგებს. გასაგებია, რომ სამხრეთ აფრიკაში, აპარტეიდის პირობებში, თანამშრომელთა მოზიდვა გადანყვეტილებების მიღების პროცესში მათი რასობრივი ნიშნის გათვალისწინების გარეშე ვერაფრით მოხერხდებოდა სერიოზული კულტურული და იდეოლოგიური წინააღმდეგობის გარეშე. სხვა ქვეყნებში ჩატარებულმა კვლევებმაც გვიჩვენა, რომ პარტისიპატიული მეთოდების გამოყენება ყოველთვის არ არის გამართლებული.

ზემოთქმულისთვის დასკვნის სახით უნდა აღინიშნოს, რომ ნაციონალურ კულტურულ სხვაობებს გავლენა აქვს მენეჯერების ქცევაზე, ვინაიდან ისინი წარმოადგენენ მმართველობითი სიტუაციის ელემენტებს. ხელმძღვანელის სტილზე გავლენას ახდენენ ღირებულებათა სისტემა, მოთხოვნების სხვადასხვა ტიპის ინტენსიურობა, სამყაროს სურათი, შემეცნების პროცესის თავისებურება, რისკის აღქმა, მენეჯმენტისა და პიროვნებათაშორისი კავშირების ხელოვნების ფორმირების გზები.

ადამიანის ქცევაზე ბიზნესის სფეროში უამრავი ფაქტორი ახდენს გავლენას – გეოგრაფიული, სოციალური, ბუნებრივი, ეკონომიკური, რელიგიური და ზოგიერთი სხვა, რომლებიც შემდეგ აისახება გარკვეული ტრადიციებისა და ჩვევების ფორმირებაში. ეს პირობები წარმოშობენ ცხოვრების, აღზრდის, შრომის გარკვეულ სისტემებს. კვლევები კი აჩვენებენ, რომ ისინი მეურნეობის გაძღოლის ცვლილებების დროსაც კი აგრძელებენ ზემოქმედებას მოსახლეობის მნიშვნელოვანი ნაწილის შრომით ჩვევებზე და ფსიქიკის თავისებურებებზე.

ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკური ქცევის თავისებურებები წარმოადგენს ხანგრძლივი დროის განმავლობაში გარკვეული მოვლენებისა და ერის არსებობის პირობების შედეგს. ბიზნესის ტრადიციები საქართველოში ყალიბდებოდა როგორც ბუნებრივი, ისე ისტორიულ-პოლიტიკური და სოციალური ფაქტორების ზეგავლენით, რაც განაპირობებდა მათ ცვალებადობას და მრავალსახეობას. მრავალი საუკუნის განმავლობაში ყალიბდებოდა მეურნეობრიობის ის პრინციპები, რომლებიც დღესაც წარმოადგენს ადამიანთა ქცევის საფუძველს.

მეურნეობრიობისა და მართვის საბაზრო ტიპზე გადასვლამ გამოიწვია ცვლილება მმართველობით ქცევაში და აიძულა ადამიანები, გადაეხედათ თავისი მოძველებული პრინციპებისთვის. თანამედროვე საქმიანი კულტურის მრავალი უარყოფითი ნიშნის,

მათ შორის საქმიანი ეთიკის დაბალი დონის მთავარი მიზეზი ისაა, რომ ინსტიტუციური სფეროს ნელი განვითარება არ შეესაბამება პრინციპულ და მკვეთრ ცვლილებებს ფასეულობათა სისტემაში. სოციალისტური სისტემა, რომელიც ქადაგებდა კოლექტივიზმსა და ინდივიდუალური ღირებულებების არარსებობას, შეიცვალა სხვა, ინდივიდუალურ ინიციატივაზე და პასუხისმგებლობაზე დაფუძნებული საბაზრო სისტემით. მაგრამ რადიკალურ ცვლილებებს არ ახლდა თან ადეკვატური განვითარება პოლიტიკაში, ეკონომიკაში, სოციალურ სფეროში, რამაც გამოიწვია განმარტებებში და ღირებულებებში აღრევა. გაუგებარი იყო, რა არის სწორი და რა - არასწორი, ეთიკური ან არაეთიკური. ეს ეხებოდა როგორც ყოველდღიურ ცხოვრებას, ისე ბიზნეს-ქცევებს.

მიუხედავად ამისა, მსოფლიო სისტემაში ჩართვის პროცესი, გლობალიზაციის გავლენა და მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში განევრიანება მოითხოვს საქართველოსგან მართვის სფეროში გარკვეული კონცეფციის შემუშავებას.

ძალზე ხშირად ქართველი და უცხოელი მკვლევარები თანხმდებიან, რომ შეიძლება გარკვეული პარალელების გავლება დასავლურ სამყაროში აღიარებულ და ქართულ ანალოგებს შორის.

მართვის ქართული სტილისთვის დამახასიათებელია ქართული მენტალიტეტის შემდეგი თავისებურებები:

დამოკიდებულება სიმდიდრის მიმართ. დამოკიდებულება სიმდიდრის, ფულის, მოგების მიმართ ტრადიციულად ითვლება ნებისმიერი საზოგადოების საქმიანი კულტურის ერთ-ერთ ყველაზე ნათელ მაჩვენებლად. სწრაფვა მოგების მიღებისა და დაგროვებისკენ ითვლება ერთ-ერთ აუცილებელ პოსტულატად კაპიტალისტური საზოგადოების ასაშენებლად. თუ დასავლეთში სიმდიდრე ტრადიციულად ითვლებოდა ადამიანის საქმიანობის, მისი უნარიანობის, ენერგიისა და შრომისმოყვარეობის შედეგად,

იქმნებოდა თაობათა შრომით და გადაიცემოდა მემკვიდრეობით, საქართველოში გამდიდრებული ადამიანი ხალხში უფრო ხშირად უპატიოსნო, სხვის ხარჯზე გამდიდრებულად ითვლებოდა.

ძალაუფლების დისტანციის მაღალი მაჩვენებელი ქართული ყოველდღიური მართვის პრაქტიკაში ვლინდება, როგორც მაღალი იერარქიულობა, ხელმძღვანელობისადმი განსაკუთრებული დამოკიდებულება. ძალაუფლებასთან დამოკიდებულება ბევრი მკვლევარისთვის წარმოადგენს ერთ-ერთ მთავარ კრიტერიუმს საქმიანი კულტურის დასახასიათებლად (ჰოფსტედე, ტრომპენაარსი, ლიუისი და სხვ.). ქართული ისტორია ხასიათდება რეჟიმების ავტორიტარიზმით, პიროვნების თავისუფლების, ინიციატივის, დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებებისა და ქმედებების დათრგუნვით. ისტორიულად ეს წარმოშობდა პასიურობას და ხელისუფლებისადმი შინაგან წინააღმდეგობას. ამასთან, საქართველოში, ისევე როგორც აღმოსავლეთში, სიმდიდრე დამოკიდებული იყო მმართველზე ან ხელისუფლებაზე, რომლებიც განსაზღვრავდნენ პრივილეგიებსა და პირდაპირ შემოსავლებს. მოგვიანებით, ქართული მენტალიტეტის ეს მდგენელი უარყოფითად მოქმედებდა საწარმოო გარიგების სახეზე, უბიძგებდა მეწარმეს უპატიოსნო საშუალებებისკენ, სიცრუისკენ, რაც უნებურად აყალიბებდა საზოგადოებაში ბიზნესისადმი უარყოფით დამოკიდებულებას. სახელმწიფო ხელისუფალთა მხრიდან ამას, ბუნებრივია, არავინ ეწინააღმდეგებოდა, ამდენად, ჩამოყალიბდა სისტემა, რომლის არსი მდგომარეობს შემდეგში: ხელისუფალნი საწარმოო ობიექტს თვლიან „საკუთარი სასახლის“ გაგრძელებად, პრაქტიკულად პირად საკუთრებად, რომელსაც შეიძლება მოექცე საკუთარი ნებისა და სურვილისამებრ. საქართველოს უახლესი ისტორიის მაგალითით თუ ვიმსჯელებთ, ძალაუფლების ასეთი განვითარება საზოგადოებაში წარმოშობდა ნიჰილიზმს, ყველაფრის დაშვებულობის შეგრძნებასა და აზიურ მორჩილებას.

იერარქიულობას უშუალო კავშირი აქვს დისტინცირებასთან და წარმოადგენს ქართული ხელისუფლების ორგანულ ნაწილს. საქართველოში დისტანციური ძალაუფლების ერთ-ერთი ძირითადი მიზეზია მონღოლთა ურდოს ხანგრძლივი ბატონობა, როდესაც ქართული მიწების ექსპლუატაციას დისტანციური ხასიათი ჰქონდა. სწორედ ეს ფაქტია დისტანცირების ძირითადი მიზეზი, თუმცა არსებობს სხვებიც. ამრიგად, თუ დასავლეთში არსებობს „ხელისუფლება – ხალხისაგან“ (ოდესღაც „ღმერთისაგან“), საქართველოშია „ძალაუფლება – ძალაუფლებისაგან“. ლეგიტიმურობის ასეთი ტიპი აუცილებლად გულისხმობს დისტანცირებას.

ძალაუფლების ექსტრემალური დისტანციის განვითარებას საქართველოს ისტორიაში მრავალმა ფაქტორმა შეუწყო ხელი. ქართული საქმიანი კულტურის თვისებები უშუალოდ აისახება მართვის ყოველდღიურ პრაქტიკაზე ქართულ საწარმოებში, სადაც არსებობს ძლიერი ქარიზმატული ლიდერის აუცილებლობა. ამ ლიდერზეა ორიენტირებული მთელი კოლექტივი. მოთხოვნილება გმირებზე არსებობს მთელი ქვეყნის მასშტაბით, საწარმოში კი ეს თვისება აუცილებელს ხდის ძლიერი პროფესიონალი ლიდერის არსებობას, რომელიც სარგებლობს პერსონალის პატივისცემით და შეუძლია ხალხის აყოლიება საწარმოს მიზნების მისაღწევად. ამ მოვლენის უარყოფით მხარეს განეკუთნება დამოუკიდებლად მუშაობისას თვითმოტივაციის არარსებობა. ეს ფაქტორი განაპირობებს გარკვეულ თავისებურებებს მმართველობით პრაქტიკაში. ასე კარიერის აგება, რომელიც სრულიად გამართლებულია დასავლეთის ქვეყნების მაცხოვრებელთა თვალში, ქართულ საზოგადოებაში შეიძლება განსჯის საგნად იქცეს („უფროსობას ეპოტინება“), ხოლო უფროსების გულწრფელი პატივისცემა, როგორც წესი, განპირობებულია ხელმძღვანელის პირადი თვისებებით, უფრო ზუსტად კი „ხელმძღვანელი თანამდებობისადმი პატივისცემით პერსონალიების გათვალისწინების გარეშე“. ამ-

იტომაც ქართულ საწარმოებსა და ორგანიზაციებში შრომითი ურთიერთობების გამკაცრება და ფორმალიზება შესაძლებელია მხოლოდ პარტნიორული ურთიერთობებისა და მომუშავეთა მიმართ თუნდაც მოჩვენებითი ყურადღების გამოჩენის მეშვეობით.

იერარქიულობის კიდევ ერთი უარყოფით შედეგია ბიუროკრატიზაცია, უფრო ზუსტად კი გადანყვეტილებების დამოუკიდებლად ვერმიღება, ნებისმიერი ინფორმაციის ზემდგომებთან შეთანხმების აუცილებლობა, ანუ ხელქვეითებზე უფლებების არასაკმარისი დელეგირება. საქართველოში ძალაუფლების დისტანციის მაღალი დონე იწვევს ცენტრალიზაციას, გადანყვეტილებების მიღების ავტოკრატიულ სტილს და ხელქვეითების მუდმივი კონტროლის აუცილებლობას. ეს მაშინ, როცა ევროპულ ქვეყნებში, სადაც ძალაუფლების მოკლე დისტანცია არსებობს, გადაჭარბებული კონტროლი აღქმული იქნებოდა, როგორც უნდობლობის გამოხატულება და, შესაბამისად, დააქვეითებდა საქმიანობის ეფექტიანობას.

კოლექტივიზმის უპირატესობა ინდივიდუალიზმზე. ჯერ კიდევ მე-19 საუკუნის მოაზროვნეები მიუთითებდნენ, რომ ქართული კულტურისათვის ტიპურია მისწრაფება კოლექტივიზმისკენ და ის ძირფესვიანად განსხვავდება დასავლური კულტურების ინდივიდუალიზმისაკენ მისწრაფებისაგან. ინდივიდუალიზმის ინდექსი ასახავს პიროვნებაზე კოლექტივის გავლენის დონეს. შესაბამისად, კოლექტივიზმის დაბალი მნიშვნელობა ნიშნავს ორიენტაციას ინდივიდზე და მის ინტერესებზე, კოლექტივის სუსტ გავლენას, ხოლო მაღალი – კოლექტივისტურ ღირებულებებზე ორიენტაციას, კოლექტივის მნიშვნელოვან გავლენას ინდივიდის ცხოვრებაზე. კოლექტივიზმი მოითხოვს ორგანიზაციაზე ადამიანის მეტ დამოკიდებულებას და ორგანიზაციის მეტ პასუხისმგებლობას საკუთარ თანამშრომლებზე. ჩვენი აზრით,

ამ მხრივ საქართველო წარმოადგენს კოლექტივისტურ ქვეყანას და კოლექტივიზმის გაგება არსებითია როგორც საწარმოს, ისე ქვეყნის მასშტაბითაც. ამას გააჩნია როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მნიშვნელობაც: ერთი მხრივ, ეს კარგია, რადგან განვითარებულია ურთიერთდახმარება და ერთიანობა, ხოლო მეორე მხრივ, ამის შედეგია ჭკუით, სიმდიდრით, გარეგნობით ან სხვა ნიშნით უფრო შესამჩნევი ადამიანების მიუღებლობა. მართვის პროცესში ეს შეიძლება გამოვლინდეს იმაში, რომ ადამიანები ვერ ერგებიან გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღებას. ამიტომ კოლექტივიზმი გათვალისწინებულ უნდა იქნას სხვადასხვა პროცესებში, მათ შორის თანამშრომელთა დაქირავებისა და გათავისუფლებისას, ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებისას, მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემის შექმნისას და ა. შ.

გაურკვევლობისგან თავის არიდების მაღალი დონე. საქართველო წარმოადგენს ქვეყანას სამი მაჩვენებლის მაღალი დონით, რაც ნიშნავს იმას, რომ მოსახლეობაღელავს საკუთარ მომავალზე, უპირატესობას ანიჭებს სტრუქტურირებულ ოპერაციებს, მისთვის მნიშვნელოვანია რეგლამენტაცია და მითითებული წესები. პროექტის თანახმად საქართველოში გაურკვევლობისგან თავის არიდების ინდექსი შეადგენს 77 ქულას. გაურკვევლობის თავიდან არიდების დონის მაჩვენებელი დიდ როლს თამაშობს თანამშრომელთა მოტივაციის პროცესშიც. ამ ფაქტორის დაბალი მაჩვენებელი აშშ-ში, მაგალითად, უჩვენებს თანამშრომლისთვის მაქსიმალური თავისუფლების მიცემის აუცილებლობას, მაშინ როცა საქართველოში ამ მონაცემის მაღალი მაჩვენებელი აღიქმება, როგორც მეტი გარკვეულობის აუცილებლობა. მოტივაციის საშუალება, რომელმაც გაამართლა ამერიკულ ტრანსნაციონალურ კორპორაციებში, ქართველ მენეჯერთა შორის ძლიერ შინაგან წინააღმდეგობას და ეფექტიანობის დაცემას იწვევს.

სოციოლოგების მონაცემებით, ქართველებს არ ახასიათებს გრძელვადიანი გეგმების დასახვა, მენტალობიდან გამომდინარე

და ზოგ შემთხვევაში ეს გასაგებიცაა. მნიშვნელოვანია მხოლოდ იმის აღნიშვნა, რომ მოკლევადიანი ორიენტაციის დამატებითი მახასიათებლებია „მზერა წარსულისაკენ“, ტრადიციების პატივისცემა და სოციალური ვალდებულებების შესრულება. გაურკვევლობის თავიდან აცილების ძლიერი სურვილი იწვევს კონსერვატიზმს, ცხოვრების ჩვეული წყობისა, სტილის შეცვლისადმი შინაგანი პროტესტის გრძნობას, რაც ვერ მოახდენს ბიზნესზე დადებით გავლენას.

საქმიანი კულტურის ქალურობა. ითვლება, რომ მამაკაცურ (გ.ჰოფსტედეს კვლევების მიხედვით) კულტურებში მენეჯერები მომართულნი არიან მიზნის მისაღწევად, მზად არიან მკაცრი კონკურენციისათვის, აგრესიულად მართავენ ბიზნესს. ქართული საქმიანი კულტურა კი საკმაოდ „ქალურია“, ეს გულისხმობს, რომ იგი ორიენტირებულია არა მიზანზე – „ცხოვრება მუშაობისათვის“, არამედ მიზანზე – „მუშაობა ცხოვრებისათვის“. ე.წ. ქალურ კულტურებში ფასდება მუდმივი ყურადღება თანამშრომელთა მიმართ, კარგი ურთიერთობები შრომითი კოლექტივის შიგნით, კონკურირების სურვილის არქონა, სუსტების მხარდაჭერა. მენეჯერები ძირითად ყურადღებას უთმობენ ადამიანურ ურთიერთობებს, ჰუმანურობას, მიდრეკილნი არიან კომპრომისებისკენ. სულიერი ფასეულობები ჭარბობენ მატერიალურს. სამუშაო განიხილება არა როგორც მიზანი, არამედ კომფორტული ცხოვრების უზრუნველყოფის საშუალება. ქართული სოციალურობის ცნება მჭიდროდაა დაკავშირებული კოლექტივიზმის ცნებასთან და წარმოადგენს მისწრაფებას მდგრადი სოციალური მდგომარეობისკენ. გარდა ამისა, საქართველოში ტრადიციულად არსებობს უარყოფითი დამოკიდებულება მდიდრებისადმი, რის გათვალისწინებაც აუცილებელია. საკმაოდ მტკივნეულად აღიქმება „სოციალური უთანასწორობა“, მით უმეტეს, რომ მთლიანობაში ქართველები აფასებენ სოციალურ სიკეთეებს. საქართველოში

სხვისი „წარმატება“ მაინცდამაინც არ არის მოწონებული, ხოლო მათ, ვინც წარმატებულია ბიზნესში, ეჭვის თვალით უყურებენ.

ამავე ჩარჩოებში შეიძლება განვიხილოთ ქართული ბიზნესის „ურთიერთობითი“ და არა საგნობრივად ორიენტირებული ხასიათი. ისტორიული ანალიზი ცხადყოფს, რომ ქართული კულტურა მთლიანობაში და კერძოდ საქმიანი კულტურა, წარმოადგენს ურთიერთობითს. ეს გვაახლოებს ლათინოამერიკულ, ესპანურ, იტალიურ კულტურებთან, რომლებშიც პირველ ადგილზე პიროვნული ურთიერთობები დგას. როგორც ურთიერთობითი კულტურის შედეგი, საწარმოები საქართველოში ტრადიციულად ორიენტირებულია არა შედეგის, ანუ მოგების მიღებაზე, არამედ პიროვნებათშორისი ურთიერთობების გარკვეული ტიპის მხარდაჭერაზე.

„ურთიერთობითი“ კულტურის მქონე ხალხები ნაკლებად არიან დაინტერესებული ფულით, ვინაიდან მეტად არიან ორიენტირებული ადამიანებზე, ვიდრე ბიზნესზე. პირადი კონტაქტები ყოველთვის წინ უსწრებს საქმეს, რაც დამახასიათებელია აზიური ქვეყნებისთვის, მათ შორის იაპონიისთვისაც. ბევრი მნიშვნელოვანი საქმე წყდება „არასამუშაო“ გარემოში, დიდია „უფრო ახლოს“ გაცნობის სურვილი და იგი მეზობლობს ბიზნესის წარმართვასთან. საქართველოში მოლაპარაკებების წარმოების დროს პრიორიტეტები ლაგდება შემდეგნაირად: პირადი ურთიერთობები, მათი ფორმა, გარეგანი გამოვლინებები, ფულის კეთების შესაძლებლობა. უმეტეს შემთხვევაში ქართველები უფრო მეტად პირად რეკომენდაციებზე რეაგირებენ, ვიდრე ოფიციალურ დირექტივებზე, ხოლო პირადი ურთიერთობები ხანდახან „სასწაულებს“ ახდენენ გამოუვალ სიტუაციებშიც კი. ამრიგად, ქართულ კომპანიებში თანამშრომელთა შორის ურთიერთობები მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს საწარმოო ურთიერთობებზე. ასე მაგალითად, რაიმეს გაკეთების თხოვნისას უმჯობესია გამოყენებულ იქნას

„პირადი თხოვნა“, ეს ზოგავს უამრავ დროსა და ფულს და, უმეტეს შემთხვევაში, ხარისხის გარანტია. ამგვარ არაფორმალურ ურთიერთობებს ისტორიულ რეტროსპექტივაში აქვთ ფესვები გადგმული და დაკავშირებულია ქართული გლეხური თემის ცნობილ ფენომენთან. „ოჯახური“ კულტურებისათვის დამახასიათებელია დაყოფა შინაურებსა და უცხოებზე. საქმიანი ეთიკის ეს მენტალური თავისებურება დღეს გაძლიერდა ბიზნეს-გარემოსა და პოლიტიკური პერიპეტეიების არასტაბილურობის შედეგად. მაგრამ, სამწუხაროდ, ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთობების პრინციპების დისბალანსი წარმოადგენს სერიოზულ დაბრკოლებას მენეჯმენტის ინსტიტუტის ჩამოყალიბებისთვის.

თუ დასავლურ საზოგადოებებში მიღებულია პროფესიული და პირადი „მე“-ს მკვეთრი გამიჯვნა, საქართველოში ისინი საკმაოდ აღრეულია. ამ მახასიათებლების რეალიზაციის მაგალითებია ის შემთხვევები, როდესაც პირადი ინტერესები იქცევა საქმიანობის მთავარ ორიენტირად. ამის უარყოფითი შედეგებია სამუშაოზე კონცენტრირების უნარის არქონა, კრიტიკის არაადეკვატური, ანუ პირად შეურაცხყოფად და არა ნორმალურ სამუშაო მომენტად აღქმა, გადაჭარბებული ემოციურობა, პერსონალის აყვანის გადანყვებილების მიღებისას უპირატესობის მინიჭება პირადი ნაცნობებისთვის და ა. შ.

პოლიაქტიური კულტურებისთვის დამახასიათებელი დამოკიდებულება დროსთან. საქართველოს, ჩვეულებრივ, პოლიაქტიურ კულტურებს მიაკუთვნებენ, რომელთათვისაც დამახასიათებელია ერთდროულად რამდენიმე საქმის კეთება, როცა იცვლება ადრე დადგენილი განრიგები და ამიტომ მუშაობის ინტენსივობაც არათანაბარია. უნდა აღინიშნოს, რომ შრომასთან დამოკიდებულება და სამუშაო პროცესის ინტენსივობა გამომდინარეობს საქართველოს მოსახლეობის ცხოვრების წესიდან. ქართველმა გლეხმა, რომელიც იძულებული იყო წელიწადში

დიდი ხნის განმავლობაში ყოფილიყო უქმად, ხოლო შემდეგ მოკლედ დროში შეესრულებინა ფაქტობრივად მთელი წლის საქმე, გამოიმუშავა საკუთარ თავში მუშაობის თავისებური არარეგულარული მეთოდები.

ზემოთ ჩამოთვლილი თვისებებიდან გამომდინარეობს ქართველი კაცის დამოკიდებულება დროსთან, რის შედეგადაც ჩამოყალიბდა, ეგრეთ წოდებული, „კრიზისულ-სამობილიზაციო“ ცხოვრების წესი. ანუ ქართველს ახასიათებს ზემობილიზაცია და დემობილიზაცია ჩვეულებრივ სიტუაციებში, რაც ნაკარნახევი იყო არასტაბილურ პირობებში თვითგადარჩენისათვის დამღწეული ბრძოლით.

შედეგად, ასეთი არარითმული, „წყვეტილი“ შრომითი ჩვევები აისახება საქმიანობის ყველა სახეობასა თუ სფეროზე. თავის დროზე ილია ჭავჭავაძემ აღნიშნა, რომ ქართველებისთვის ნაკლებადაა დამახასიათებელი ისეთი თვისებები, როგორებიცაა გულისყურის მოკრეფა და თანმიმდევრულობა ამოცანების გადაჭრისას.

ხოლო დროსთან დამოკიდებულება და მუშაობის თავისებური რიტმი განსაზღვრავს დაგეგმვისადმი დამოკიდებულებასაც. მთლიანობაში, დაგეგმვის ცხოვრებაში გადატანა, გათვალისწინებული გეგმების მიყოლა არ არის დამახასიათებელი ქართული კომპანიებისთვის. მოქმედებებში ხშირად გამოიყენება ცნება „აღბათ“, ასევე, სურვილი და ჩვევა, ქმედება განხორციელდეს სიტუაციისა და ვითარების მიხედვით და არა ადრე განსაზღვრული მიზნიდან გამომდინარე. ყოველივე ეს ამუხრუჭებს ბიზნესის განვითარებას და ჩვენთვის არასასურველად გამოარჩევს ქართულ ბიზნესს დასავლეთში მიღებული სტანდარტებისგან. მაშინ, როდესაც ბიზნესის დასავლური ფილოსოფიის თანახმად, საჭიროა შეთანხმება დეტალებზე, ქართველი მენეჯერებისთვის მთავარია საერთო კონცეფცია, მიდგომა, პრინციპები. სანწყ-

ის ეტაპზე მტკიცე გეგმების სურვილის არქონა, უპირატესობის მინიჭება ზოგადი გეგმებისთვის, რომელიც შეიძლება შორს აღმოჩნდეს იმისგან, რისი მიღებაც გვსურს. აღსანიშნავია ქართველების მყარი ინსტრუქციებისადმი და კონტრაქტების შესრულების აუცილებლობისადმი სიყვარულის არარსებობაც.

მკვლევართა აზრით, საქართველო იკავებს შუალედურ პოზიციას პოლიაქტიურ და რეაქტიულ კულტურებს შორის. ასე, მაგალითად, ერთი კვირის შემდეგ დანიშნულ შეხვედრაზე ქართველი მენეჯერები ჩვეულებრივ ამბობენ: „მოდი, წინასწარ გადავურეკოთ ერთმანეთს...“. ეს კი ნიშნავს, რომ შეიძლება, ისეთი მოვლენები მოხდეს, რომლებიც გააუქმებს დანიშნულ შეხვედრას.

სხვისი დროის დაფასების უნარი და, პრინციპში, დროის მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენება, წარმოადგენს დასავლური ბიზნესის ეფექტიანად წარმართვის აუცილებელ პირობას. ასე, ერთ ერთი უცხოელი ბიზნესმენის აზრით, უცხოელები ძალზე მოუთმენელნი არიან, მათ ისწავლეს ყველაფრის სწრაფად კეთება: მუშაობაც, აზროვნებაც. საქართველოში კი დიდი ხანი ემზადებიან, შესრულების ვადები ცოტას თუ აღელვებს. ქართული „არა“ ძნელი გასაგებია, ვინაიდან მას არ გააჩნია კონკრეტული ასპექტი, მაგალითად „არა ახლა“, „არა ამ ფასად“, „ჩვენთვის არა“. ამრიგად, ქართველი მენეჯერების დროის მიმართ დამოკიდებულება განსხვავდება დასავლური მიდგომებისგან. იმავდროულად, შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ქართულ მენეჯერებში ჩადებულია გლობალურად აზროვნება. „გონებრივი იერიშები“ (brain storming) მიმდინარეობს იდეალურად.

მართლმადიდებლობის ზეგავლენა ქართულ საქმიან კულტურაზე. დამოკიდებულება რელიგიისადმი, მოსახლეობაზე მისი გავლენის დონე, ფუძემდებლური რელიგიური პოსტულატები ხსნის ქართული ბიზნესის მრავალ ქცევით სტერეოტიპს. უეჭველია, რომ მართლმადიდებლობამ ძირითადი გავლენა ქართულ

კულტურაზე წინასაბჭოთა დროში მოახდინა. ქრისტიანობამ დაბადა ქართული საქმიანი კულტურის „იდეურობა“, რაც ნიშნავს, რომ ხალხს შეუძლია მუშაობა არა იმდენად ფულის, რამდენადაც იდეისთვის. ამრიგად, ენთუზიაზმი, რომელიც წარმოქმნილია ამა თუ იმ იდეის საფუძველზე, შეიძლება გახდეს შესანიშნავი სტიმული შემდგომი განვითარებისთვის.

ქრისტიანობამ საკმაოდ ძლიერი გავლენა იქონია ქართულ მენტალიტეტზე ეკონომიკური თვალსაზრისითაც. მართლმადიდებლური დოქტრინა ხშირად ექცევა კრიტიკის ქვეშ სამუშაო ეთიკის „სისუსტისა“ და „არაპროდუქტიულობის“ გამო პროტესტანტიზმთან შედარებით. თვით კონფუციური სამუშაო ეთიკაც კი, რომელიც შეიცავს მეთოდური თვითგამოცდის ტრადიციას, უფრო ახლოს დგას პროტესტანტიზმთან, ვიდრე მართლმადიდებლობა, რომელიც ვარაუდობს „თანასწორობას ფინიშზე“, ანუ იმყოფება სრულ წინააღმდეგობაში კაპიტალიზმის სულთან. შრომითი ურთიერთობები და ბიზნესი მართლმადიდებლობაში ყოველთვის აღიქმებოდა უფრო როგორც ასკეტიზმის გამოვლინება, ვიდრე საშუალება სულიერი მსახურებისა და გადარჩენისთვის.

რელიგია ქმნის ქცევის კოდექსს ცხოვრების ყველა სფეროში, თუმცა, ყველაფერ ამასთან ერთად, ქრისტიანული რელიგიის დოგმები არ ვრცელდება შრომით ურთიერთობებზე. დამოკიდებულება შრომით საქმიანობასთან ამ შემთხვევაში შეიძლება დახასიათდეს, როგორც ნეიტრალური. მართლმადიდებლობა, პროტესტანტიზმისგან განსხვავებით, არ შეიცავს სამენარმეო საქმიანობის ჭკუისდამრიგებლურ სტიმულებს.

მეორე მხრივ, ქართულმა მართლმადიდებლურმა ეკლესიამ სხვა გავლენაც იქონია სამენარმეო კულტურაზე – დევნა რწმენის გამო ადამიანებს აიძულებდა შემჭიდროებულიყვნენ. სამეურნეო ურთიერთობების ჩაკეტილობა ქართულ მთიულურ თემებში ავითარებდა ნდობას, მიცემული სიტყვის პასტივისცემას, ურთ-

იერთდამარებას და მხარში დგომას. ამ გარემოში „გამოიზარდა“ ქართული კაპიტალიზმის იდეა, რომლის ნათელი მაგალითები იყვნენ ძმები ნიკოლაძეები, ძმები ზუბალაშვილები, დ. სარაჯიშვილი, ძმები ჯინიუზაშვილები, მ. ლალიძე და მრავალი სხვა.

წინააღმდეგობრიობა და უკიდურესობებისკენ მისწრაფება.

დუალიზმი, გაორადება, ზოგჯერ კი წინააღმდეგობრიობაც, წარმოადგენს ქართული საქმიანი კულტურის ერთ-ერთ მკაფიო ნიშან-თვისებას. ავიღოთ თუნდაც ქართული სულის წინააღმდეგობრივი არაორდინარულობა, რომელიც მნიშვნელოვანწილად განპირობებულია საქართველოს ისტორიული, ტერიტორიული და ეროვნული მდგომარეობით, დასავლური და აღმოსავლური ელემენტების შეჯახებითა და მეტოქეობით. აღმოსავლეთიდან მოსული ჯგუფურობა და დასავლეთიდან მოსული იდეალიზმი გახდა ქართული სულის დუალიზმის ფილოსოფიური საფუძველი. საუკუნეთა განმავლობაში ქართველებში ტრადიციულად ეხამებოდა პრაქტიკულად ურთიერთსაწინააღმდეგო თვისებები: სიზარმაცე და შრომისმოყვარეობა, დოგმატიზმი და მისწრაფება ყველაფერი ახლისკენ, დაჟინება და უდარდელობა.

ჯერ კიდევ ნახევარი საუკუნის წინ, ქართველი ხალხის ხასიათის ანალიზისას ავტორები მის მთავარ ნიშან-თვისებად თვლიდნენ მიდრეკილებას დიამეტრულად საპირისპირო ღირებულებებისა და ქმედებებისაკენ: ან შრომა ქანცის განწყევტამდე – ან სიზარმაცე, ან ღვთისმოსაობა – ან მკრეხელობა”. ქართველი ხალხის მიდრეკილება უკიდურესობებისკენ, ძლიერი პოლარობის არსებობა კიდევ უფრო აძლიერებს ერის დუალობას. საკმარისია გავიხსენოთ 100%-იანი კოლექტივიზაცია, რომელიც საქართველოს საბჭოთა რესპუბლიკაში რუსეთზე უფრო მცირე დროშიც კი მოხდა. ქართული სულის უკიდურესობების გათვალისწინებით შეიძლება ითქვას, რომ დასავლური თეორიის დებულებები და

მენეჯმენტის პრაქტიკა შეიძლება ჩვენ მიერ აბსურდამდეც კი იქნას მიყვანილი.

კანონებისა და ნორმების უპატივცემულობა, ანუ მისწრაფება კანონისთვის „გვერდის ავლისკენ“. საქართველოში „ჩრდილოვან სექტორს“ ტრადიციულად დიდი გავლენა აქვს ბიზნესზე. ქართველ ხალხში მუდმივად არსებობს რაიმე სისტემის მოტყუების სურვილი, ხოლო გადანყვებილების სისწორე ზოგჯერ განისაზღვრება უმრავლესობის აზრით და არა კანონით. ზოგიერთი უცხოელი მკვლევარი ამ მოვლენის ძირითად მიზეზს ხედავენ იმაში, რომ ქართული საკანონმდებლო სისტემა ისეთნაირადაა აგებული, რომ შეუძლებელია, შეასრულო კანონები და იყო წარმატებული, მომგებიანი მენარმე. მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნესის ჩრდილოვანი მხარე არის დასავლეთშიც, ის იქ გაცილებით ნაკლებ დონეზეა გავრცელებული. საბჭოური რუდიმენტული გაგებით საქმიანობის განხორციელება, პრინციპით „მე ხომ მეზობელს არ მოვპარე, არამედ სახელმწიფოს“, იყო და ალბათ უახლოეს ხანშიც იქნება გადამწყვეტი ფაქტორი გადანყვებილების მიღებისას. ქართული ბიზნესის გამჭვირვალობის პრობლემა, რომელიც უკანასკნელ ხანს იწვევს როგორც ეკონომიკური, ისე პოლიტიკური სფეროების წარმომადგენლების დიდ ინტერესს, ასევე შეიძლება განხილულ იქნეს აღნიშნული დახასიათების ჩარჩოებში. ბიზნესის საკმარისი გახსნილობა, საწარმოსა და მისი მენეჯერების საქმიანი რეპუტაცია წარმომადგენს დასავლეთში ბიზნესის განუყოფელ ფაქტორს, ხოლო საქართველოში ასეთი მომენტებისთვის მხოლოდ ახლა იწყებენ ყურადღების მიქცევას.

აქვე უნდა ითქვას კრიმინალიზაციის საკმაოდ მაღალი დონის შესახებაც. ფაქტები ადასტურებს, რომ იძულებისა და ძალადობის პრაქტიკა საკმაოდ ფართოდაა გავრცელებული ქართულ საქმიან ურთიერთობებში. მნიშვნელოვანწილად ეს აიხსნება გარემო პირობებით: მაშინ, როდესაც მენარმე აწყდება თავისი

კონტრაგენტების მხრიდან საქმიანი ვალდებულებების შეუსრულებლობის მაღალ რისკს, როდესაც სახელმწიფო და საზოგადოებრივი ორგანიზაციები „მესამე პირის“ ამპლუაში ვერ ახერხებენ მის დაცვას, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს შეთანხმების მიღწევისა და აღებული ვალდებულებების შესრულებაზე კონტროლის „ჰორიზონტალური“ ფორმები, რომლებსაც უშუალოდ სამეურნეო ოპერაციის აქტორები შეიმუშავენ.

ვალდებულებების არშესრულების ხშირი პრაქტიკის არსებობა აჩქარებს მეწარმეთა მიერ საქმიანი ურთიერთქმედების დამცველი ნორმების შემუშავებას. ამასთან, თუ დასავლეთის ქვეყნებში პარტნიორის ნდობა უმეტესწილად გამოდის, როგორც ფორმალური კონტრაქტის კანონზომიერი გაძლიერება და განვითარება, დღევანდელ საქართველოში ნდობა უპირველესად არაფორმალური ურთიერთობების წიაღში წარმოიშობა.

ზოგიერთი უცხოელი ბიზნესმენის აზრით, საქართველოში ბატონობს „ველური ბაზრის“ ეთიკა. ეკონომიკის სფერო აღიქმება, როგორც ნორმატივების მიღმა არსებული სათარეშო არე. განსაკუთრებით საშიშია კრიმინალური სტრუქტურების ხარისხობრივი გარდაქმნა, მათი შეზრდა ბიზნესის „თეთრ“ და „რუხ“ სეგმენტებთან. მართალია ცალკეული დანაშაულებრივი დაჯგუფებები, რომლებიც მრავლად იყვნენ 90-იან წლებში, დღეს უკვე აღარ არსებობს, საშიშია არა დამნაშავეობის დონე, არამედ ბიზნესისა და კრიმინალის დიფუზია და სწორედ ეს შეიცავს საფრთხეს ჩამოყალიბებადი საქმიანი ფსიქოლოგიისა და წესებისთვის. ერთის მხრივ, დღეს პრობლემური სიტუაციები გაცილებით შემცირდა, ვიდრე ეს იყო 90-იანების დასაწყისში, მეორე მხრივ კი, ადგილი აქვს თვით სახელმწიფო სტრუქტურების კრიმინალიზაციას. გარდა ამისა, აქ არსებობს გარკვეული თავისებურებებიც: მაგალითად, ამ ძალების მოზიდვა არის არა იმდენად ფულის, არამედ „კავშირების“ საკითხი, რადგან საჭიროა გარკვეული კავშირების

ქონა პერსონალიების დონეზე. დიდ ბიზნესში, კერძოდ, ნავთობ-პროდუქტებით, ოქროთი ან სხვა მომგებიანი საქონლით ვაჭრობის სფეროში ვერავინ შევა, თუ ძლიერი მფარველობის ქვეშ არ იმყოფება.

სამართლებრივი ნორმების მიმართ უარყოფით დამოკიდებულებას საქართველოში აღნიშნევდნენ მთელი რიგი ექსპერტები, რომლებიც თავის შრომებში ხაზს უსვამდნენ, რომ ქართულ მენტალიტეტში წესების იგნორირების, კანონის უპატივცემულობის, „საკუთარი პრინციპებით“ არსებობის ჩვევაა ჩადებული.

ზემოთ ჩამოთვლილი დახასიათებების გარდა, უეჭველია, არსებობს კიდევ სხვა ნიშნებიც, რომლებიც ქართულ საქმიან კულტურას აქვს და რომლებზედაც ამახვილებენ ყურადღებას ქართველი და უცხოელი მკვლევარები. ასე მაგალითად, არსებობს ქართული სამეწარმეო საქმიანობის შემდეგი განმარტება: მეწარმეები პატივს სცემენ ლიდერობას, რისკს, სიმამაცეს, სტატუსსა და გავლენას. საკომუნიკაციო და ინფორმაციული ტექნოლოგიები არ არის საკმარისად განვითარებული, ძალზე მნიშვნელოვანია პირადი ურთიერთობები. იმის გამო, რომ საქართველოში დრო დიდად არ ფასობს, მეწარმეები ძნელად რაეგირებენ საბაზრო და ტექნოლოგიურ ცვლილებებზე; მაშინაც კი, როცა გუნდი წარმატებით ფუნქციონირებს, არ არის განვითარებული შიდაჯგუფური კომუნიკაციები.

ხშირად აღინიშნება ქართველი თანამშრომლების მხრიდან მკაცრი ინსტრუქციებისა და წესების მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულება, ასევე „მკაცრი გრაფიკით“ მუშაობის სურვილის არქონა, ანუ არის არჩევანის გარკვეული თავისუფლების აუცილებლობა. ქართველი მეწარმეები ყველაზე მეტად აფასებენ წესებისა და დებულებების, სამუშაო ინსტრუქციების არარსებობას, ყველაზე ნაკლებად სჯერათ სამუშაო პროცედურების სტან-

დარტიზაციის სარგებლიანობისა და აგრეთვე იმისა, რომ ხელმძღვანელები მათგან ელიან ინსტრუქციების ზუსტ შესრულებას. პირველი თვისება გვაახლოებს ქართველებს ხმელთაშუაზღვისპირეთისა და ლათინური ამერიკის ქვეყნებთან, მეორე კი - ფინეთთან და შვეიცარიასთან. პასუხი კითხვაზე – „რისთვისაა საჭირო ნორმის შეუსაბამო წესები?“ - შეიძლება იყოს იმ ჰიპოთეზის დასტური, რომელიც ახალი ფორმალური ქცევების დანერგვის წინაპირობად საჭიროდ ცნობს „ტექტონიკური“ ძვრების აუცილებლობას თვით ქართულ საქმიან კულტურაში.

მართვის ქართული სტილის ანალიზის პროცესში ცალკე უნდა აღინიშნოს მისი უარყოფითი ნიშნებიც. მაგალითად, ხშირად ლაპარაკობენ ქართველი მენეჯერების არასაკმარის პროფესიულ კომპეტენტურობაზე ზოგიერთი მმართველობითი პროცედურების ნაწილში, რაც, უპირველესად, აიხსნება ბიზნესის ადეკვატური სკოლის არარსებობით. აღნიშნულ პრობლემაში ძირითად ნაკლთა შორის შეიძლება გამოიყოს შემდეგი:

- ბიზნეს-ჩვევების არასაკმარისი განვითარება;
- ეფექტიანი ანალიზისა და კომუნიკაციების არარსებობა;
- საკვანძო მმართველობითი ინსტრუმენტების არასაკმარისი ცოდნა.

ძირითად ბიზნეს-ჩვევებს შორის იგულისხმება დაგეგმვა და ფინანსური ანალიზი. ამასთან, ნებისმიერი სახით დაგეგმვის მიმართ ანტიპათია ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით აიხსნება. საბჭოთა გეგმიური ეკონომიკის წლებმა უსიამოვნო კვალი დატოვა არა მხოლოდ ძველი ფორმაციის, არამედ ახალგზარდა მენეჯერებშიც. მაგრამ, სამწუხაროდ, გეგმიურ ეკონომიკასთან ერთად გაქრა პროექტების მართვის ყველა არსებული მეთოდიც. და ეს მაშინ, როცა დაგეგმვის უნარების ფლობა მუშაობის შედეგების მნიშვნელოვანი გაუმჯობესების საშუალებას იძლევა რესურსების უკეთ ორგანიზების, შემოსავლებისა და ხარჯების

დაგეგმვის, რისკის გათვალისწინების, აუცილებელი რესურსების გამოთვლის, ფაქტობრივი და დაგეგმილი შედეგების ურთიეთშე-ფარდებისა და სხვა მრავალი თვალსაზრისით. ადეკვატური დაგე-გმვა პროექტის ყველა ეტაპზე პასუხისმგებლობის, მენეჯერების უფლებამოსილებისა და მოვალეობების განაწილების საშუალე-ბას იძლევა.

ქართველი მენეჯერებისთვის ფინანსების მართვის, ანუ მეო-რე აუცილებელი უნარის საწყისები უნდა ვეძიოთ ასევე გეგმიურ ეკონომიკაში. იმის გამო, რომ საქართველოში ზოგჯერ დაგეგმვა ერთ წელზე მეტი ხნით შეუძლებელია, დღეისათვის ბევრი მენე-ჯერი არ იცნობს ისეთ ცნებას, როგორიცაა „დისკონტირებუ-ლი ფულის ნაკადები“ და არ შეუძლიათ მოგებისა და ზარალის ანგარიშების გაანალიზება. უნდა ითქვას, რომ ძალიან დიდია ახლა ინტერესი სწორედ ამ სფეროში კვალიფიკაციის ამაღლების საკითხებისადმი.

მართვის პროცესთან მიმართებაში აუცილებელი აღინიშვნის ღირსია ქართველების დადებითი თვისებებიც: ნოვატორობისკენ, ორიგინალური გადაწყვეტილებებისა და რისკისკენ მიდრეკილე-ბა, ინტენსიური მუშაობის უნარი. უკანასკნელ პერიოდში გამ-ოვლინდა ქართველების ისეთი თვისებები, როგორიცაა საერთო საქმისა და გუნდის წევრობის შეგრძნება, უანგარო დახმარები-სადმი მზადყოფნა და მიდრეკილება არაფორმალური ლიდერი-სადმი მორჩილებისკენ.

ქართული საქმიანი კულტურის ბევრი უარყოფითი ნიშანი ურთიერთდაკავშირებულია და დიდადაა დამოკიდებული გარემო პირობებზე. ასე მაგალითად, კანონებთან დამოკიდებულება ქა-რთველ ადამიანში არ შეიცვლება მანამ, სანამ არ შეიცვლება თვით კანონები, დაგეგმვის პროცესისადმი უფრო მეტი გულისყური და თვით დაგეგმვის უნარიც გაჩნდება მაშინ, როდესაც დადგება ერთგვარი ეკონომიკური სტაბილურობა და ა. შ. ანუ ზოგიერთ

თვისებაზე შეგვიძლია ზეგავლენის მოხდენა (მაგალითად, მენტალიტეტის ნიშნები არქექტიპების დონეზე, რომელთა შეცვლა ფაქტობრივად შეუძლებელია), ზოგზე – არა.

საქართველოს საქმიანი კულტურისა და მართვის ქართული სტილის შესწავლას, უპირველეს ყოვლისა, პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს, რომელიც მდგომარეობს „სუსტი“ ადგილების გამოვლენაში, მართვის ეფექტიანობის ფაქტორების შესწავლაში, სხვა, უპირველესად, დასავლური ქვეყნების კულტურებთან ქართული მმართველობითი კულტურის შედარებაში. დასავლეთის ქვეყნების, პრიორიტეტულად ანგლო-საქსონური მოდელი, ქართული კომპანიების მიერ დღეს ყველაზე ხშირად გამოიყენება. ამასთან დაკავშირებით ჩნდება კითხვა ამ მოდელის საქართველოში აქტიურად გამოყენების უპრიანობისა და „ქართული“ და „კაპიტალისტური“ მენტალობის შესაბამისობის შესახებ. კითხვა ორია: **ჯერ ერთი**, როგორი მენტალური მახასიათებლები შეესაბამება დასავლურ საბაზრო მეურნეობას და **მეორე**, ამ მახასიათებლებიდან რომელია უფრო ჩვეული ქართული მენტალობისთვის?

ცნების „ანტიკაპიტალისტური მენტალობა“ ავტორია ავსტრიული წარმოშობის ამერიკელი ეკონომისტი და სოციოლოგი ლუდვიგ ფონ მიზესი, რომელიც კაპიტალისტური მენტალობის ქვეშ გულისხმობს იმ სტერეოტიპებსა და ღირებულებებს, რომლებიც ინდივიდს ხდის უფრო კეთილგანწყობილს და ამასთანავე საბაზრო მენარმეობისადმი უფრო შეგუებულს.

მეცნიერები ბიზნესს, ანუ მენარმეობას, განმარტავენ, როგორც დამოუკიდებელ ეკონომიკურ საქმიანობას, მიმართულს მოგების მისაღებად. შესაბამისად, მენარმე – ეს არის საბაზრო ურთიერთობების დამოუკიდებელი სუბიექტი, რომელიც მოგების მისაღებად საკუთარი რისკით მოქმედებს. ამრიგად, „ნორმალურ“ მენარმეს (მ. ვებერის, ი. შუმპეტერისა და მენარმეო-

ბის სხვა დასავლელი მკვლევარების შრომების თანახმად) უნდა გააჩნდეს შემდეგი ტიპური ნიშნები:

1. რაციონალობა;
2. სწრაფვა სიმდიდრისკენ, როგორც თვითმიზანი (მისწრაფება გამომუშავებისა და ინვესტირებისკენ);
3. პატიოსნება (მზადყოფნა შეასრულოს აღებული ვალდებულებები, თანხმობა გააცნოს უარყოფითი ინფორმაცია საკუთარ თავზე);
4. დამოუკიდებლობა (ინდივიდუალიზმი);
5. სწრაფვა შესაძლებლობათა თანასწორობისკენ (დაბალი სოციალური დისტანცია);
6. რისკისთვის მზადყოფნა;
7. ნოვატორობისკენ სწრაფვა.

ამ ნიშნების არსებობა „კაპიტალისტურ“, მათი არქონა კი „ანტიკაპიტალისტურ“ მენტალობას მოწმობს.

რომელ ტიპთანაა უფრო ახლოს ქართული მენტალობა – კაპიტალისტურთან თუ ანტიკაპიტალისტურთან? ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად ყველაზე ლოგიკურია მივმართოთ გ. ჰოფსტედეს სკალირების სისტემას. იდეალურ „კაპიტალისტური“ მენტალობას უნდა გააჩნდეს შემდეგი მახასიათებლები: ძლიერი ინდივიდუალიზმი, ძალაუფლების დაბალი დისტანცია, გაურკვეველობისგან თავის არიდება, ძლიერი მასკულინობა, ანუ მამაკაცური თვისება. შესაბამისად, სანინააღმდეგო მახასიათებლები ტიპური იქნება „ანტიკაპიტალისტური მენტალობისთვის“.

ჩვენ შევუსაბამეთ ქართული მენტალობის გამოკვლეული მახასიათებლები ჰოფსტედეს სკალას და დავასკვნით, რომ ქართული ხასიათი უფრო მეტად „ანტიკაპიტალისტურ მენტალობას“ შეესაბამება. მისთვის დამახასიათებელია ძლიერი კოლექტივიზმი, ხელისუფლების მაღალი დისტანცია, გაურკვეველობის თავიდან აცილების მაღალი დონე, კულტურის ამ თავისებურებების

ნაწილი, რომელიც გამომდინარეობს ისტორიული მოცემულობიდან, საკმაოდაა დამკვიდრებული ქართველების ცნობიერებაში. ქართული ხასიათის მეორე ნაწილი, რომელიც წარმოადგენს რეაქციას სოციალურ-ეკონომიკურ სიტუაციაზე, ექვემდებარება კორექტირებას.

ქართული საქმიანი კულტურის თავისებურებების გარკვევის შედეგად, ჩვენ მივდივართ შემდეგ დასკვნებამდე:

- ქართულ ბიზნესს აქვს რიგი თავისებურებებისა, რომელთა უდიდესი ნაწილი აიხსნება ქვეყნის ისტორიული და კულტურული განვითარებით;
- საბაზარო ურთიერთობებზე გადასვლამ გამოიწვია მნიშვნელოვანი ცვლილებები ქართულ მმართველობით ქცევაში, მაგრამ ამავდროულად ინსტიტუციური სფეროს ნელი განვითარება საქართველოში არ შეესაბამებოდა პრიპციულ ცვლილებებს ფასეულობათა სისტემაში, რაც ხსნის თანამედროვე საქმიანი კულტურის ბევრ ნეგატიურ ნიშან-თვისებას;
- მენეჯერმა, რომელიც საქმიანობს საქართველოში, უნდა გაიგოს ეს თავისებურებები და გამოიყენოს ისინი მართვის ეფექტიანობის ასამაღლებლად.

18.6. შედარებითი მენეჯმენტის ინსტრუმენტების გამოყენება მართვის ქართული სტილის მქონე სისტემაში

შედარებითი მენეჯმენტი გულისხმობს საქმიანი კულტურების თავისებურებების ანალიზს, სოციოლოგიური კვლევების მონაცემებისა და სპეციალისტების მოსაზრებების, ქვეყნებს შორის პრაქტიკული ურთიერთქმედებების შედეგების შეგროვებას და

ამის საფუძველზე გარკვეული რეკომენდაციების შემუშავებას. ამ შემთხვევაში ძირითადი პრაქტიკული ამოცანაა მენეჯმენტის სისტემის სრულყოფა, მართვის პროცესების ოპტიმიზაცია შედარებითი მენეჯმენტის არსენალის გამოყენებით, რაც ინვესტ მთლიანობაში ფირმების საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებას.

ჩვენი აზრით, შედარებითი მენეჯმენტის არსენალის გამოყენების ყველა მიმართულებას შორის საქართველოსათვის მთავარ ინტერესს უცხოური გამოცდილების საწარმოთა მართვის ქართულ პრაქტიკაში გამოყენების შესაძლებლობა წარმოადგენს. ქართული საწარმოები გამოიყენებენ სხვადასხვა ქვეყნების ცალკეული მიდგომებსა და ინსტრუმენტებს, ხოლო სიახლეების დანერგვის წარმატება და მასშტაბი დამოკიდებულია ბიზნესის დარგზე ან სფეროზე, კომპანიის ტერიტორიულ ადგილმდებარეობასა და ზომაზე, ხელმძღვანელობის პოლიტიკასა და სამუშაო ძალის განვითარების დონეზე.

არსებობს სხვადასხვა მოსაზრება ქართული საქმიანი კულტურის სხვა კულტურებთან მსგავსებაზე. ავტორების რიგს უპირველესად მიჩნიათ „ამერიკული“ ტექნოლოგიები. ზოგიერთი კვლევის მიხედვით, ჩვენ უფრო აღმოსავლეთის ქვეყნებთან ვართ ახლოს, ხოლო შრომითი ურთიერთობების მიხედვით კი – არა აღმოსავლეთთან, არამედ გერმანიასთან, ისრაელთან და ფინეთთან. მიუხედავად ამისა, პრაქტიკაში უფრო მრავალრიცხოვანია მართვის ამერიკული მოდელის წარმატებული გამოყენების მაგალითები.

ანგლოსაქსური მოდელის საკმაოდ ფართო გავრცელების მიზეზებში ჩვენ ვხედავთ შემდეგი ფაქტორების ზემოქმედების შედეგს:

1. საქართველოში მოქმედი ანგლოსაქსური კულტურის წარმომადგენელი კომპანიების რაოდენობა (იგულისხმება სრული ან ნაწილობრივი მონაწილეობა) საკმაოდ დიდია.

ამასთანავე ნათელია, რომ ამა თუ იმ ქვეყნის მართვის პრინციპების პოპულარობა პირდაპირაა დამოკიდებული განხილულ ქვეყნებს შორის ურთიერთობების დონესა და ხასიათზე, ხოლო თანამშრომლობის სხვადასხვა ფორმების არსებობა უბიძგებს ქართულ საწარმოებს, გადაიღონ უცხოელი კოლეგების გამოცდილება;

2. საქართველო ტრადიციულად ითვლებოდა ისეთ ქვეყნად, სადაც ერთმანეთს საოცრად ეხამება აღმოსავლური და დასავლური კულტურა. ამავდროულად, მკვლევართა ნაწილს მიაჩნია, რომ საქართველო უფრო ახლოა დასავლეთთან, სხვები კი თვლიან, რომ აღმოსავლური მენტალობა ჩვენთვის უფრო გასაგები და ახლობელია. და მაინც, ჩვენი აზრით, ამერიკანიზაციის პროცესი, რომელმაც ბევრი ქვეყანა, მათ შორის საქართველოც, მოიცვა, ცვლის ადამიანების მენტალიტეტს და უზრუნველყოფს ნიადაგს მართვის სწორედ ანგლოსაქსური პრინციპების პროდუქტიულად ათვისებისთვის;
3. საზოგადოების საერთო ამერიკანიზაციას კიდევ უფრო აძლიერებს მმართველთა ახალი თაობის მომზადების ხარისხი და დონე, რომლებიც აღიზარდნენ პოსტგარდაქმნის პერიოდში და გაცილებით „პროდასავლურები“ არიან. გარდა ამისა, თანამედროვე მმართველობითი განათლება უმეტესწილად აგებულია დასავლურ, უპირველესად, ამერიკულ ლიტერატურაზე (მაგალითად, პროგრამა, რომელიც დღეს ძალზე სწრაფად ხდება პოპულარული), შესაბამისად, მენეჯერები ითვისებენ ბიზნესის წარმართვის ანგლოსაქსურ ტიპს.

მიუხედავად საკმაოდ ფართო გავრცელებისა, უნდა აღინიშნოს, რომ ამერიკული მენეჯმენტი არ არის უნივერსალური. ის

ორგანულადაა დაკავშირებული ამ ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებასთან, მის პოლიტიკურ-სამართლებრივ და სოციალურ-კულტურულ ტრადიციებთან. მისი საფუძველია საქმიანი წარმატება და ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა, მმართველობითი სტრუქტურისა და კონტროლის მექანიზმების ფორმალიზება, რაციონალიზმი და პროფესიონალიზმი, სპეციალიზაცია და ინიციატივა, სამსახურებრივი წინსვლის სისწრაფე და მაღალი მობილობა. და თუ ქვეყანა, რომელიც აპირებს ამ მენეჯმენტის გადაღებას, თავისი მახასიათებლებით და ტრადიციებით ძალზე განსხვავდება აშშ-სგან, მაშინ ნაკლებად სავარაუდოა ამ ოპერაციის წარმატებით დასრულება. მენეჯმენტის სფეროში ამერიკული პრინციპების აქტიური გამოყენება წარმოადგენს ჩამოყალიბებული სიტუაციის შედეგს. ძირითადი მმართველობითი პროცედურების განუვითარებლობა აიძულებს ქართველ მენეჯერებს მიმართონ მართვის უცხოურ გამოცდილებას.

უპირველესად, აუცილებელია იმის აღნიშვნა, რომ ქართული მენეჯმენტი ჯერ კიდევ ძალიან ახალგაზრდაა და, შესაბამისად, ისეთი უცილობელი მდგენელები, როგორებიცაა გამოცდილების არქონა, ბაზარზე არამდგრადი სიტუაცია და სხვა, ქმნის უამრავ პრობლემას ზრდისა და განვითარებისთვის.

სხვა ქვეყნების საქმიანი კულტურების განვითარების პრაქტიკა ამტკიცებს, რომ ქვეყნები, რომლებიც წარმატებულნი არიან თავის ეკონომიკურ განვითარებაში, მრავალი წლის განმავლობაში ქმნიდნენ მართვის სისტემას, რომელიც დაფუძნებულია საკუთარ კულტურაზე და ჰარმონიულად ესადაგება საქმიანი გარემოს თავისებურებებს. ხოლო გამოყენებული უცხოური ტექნოლოგიები მხოლოდ ორგანულად ავსებდნენ არსებულ მოდელს. გამოცდილების გადაღება არ აბათილებდა მიღწეულ შედეგებს. საქართველოში კი ის, რასაც შეიძლება ვუწოდოთ საქმიანი კულ-

ტურის ჩამოყალიბების ისტორია, ძალზე არაერთგვაროვნად მიმდინარეობდა. რამდენიმე საუკუნის განმავლობაში გამოიყენებოდა ურთიერთსაწინააღმდეგო საქმიანი ურთიერთობები, რომელთა წესები ჩვენს თავს გარედან იყო მოხვეული. 70 წლის განმავლობაში მართვის ძირითად სისტემას გეგმიური ეკონომიკა წარმოადგენდა, ხოლო გარდაქმნის შემდგომ პერიოდში დაიწყო უცხოური მეთოდების აქტიურად დანერგვის პროცესი. შედეგად, ამ მომენტისთვის საკმაოდ ძნელია ცნების „ქართული მენეჯმენტი“ დახასიათება. ასოციაციები, რომლებიც წარმოექმნებათ უცხოელ პარტნიორებს ფრაზის „ბიზნესი ქართულად“ წარმოთქმისას, არის კორუმპირებულობა, უდარდულობა, კრიმინალიზაცია, უდისციპლინობა. და ეს მიუხედავად იმისა, რომ ქართველ ხალხში ობიექტურად არსებობს ისეთი უნიკალური თვისებები, რომელთაც შეუძლიათ იყვნენ მენეჯმენტისა და საქმიანი კულტურის საკუთარი სისტემის ფორმირების საფუძველი: კრეატიულობა, მრავალმხრივობა, გლობალურად აზროვნების უნარი და სხვ.

ვფიქრობთ, საქმიან კულტურაზე მნიშვნელოვანი გავლენა ექნება მენეჯერების ახალი თაობის გამოჩენას, რომელთაც პროგრესული შეხედულებები და პატიოსანი საწყისები ექნებათ. ეს იქნება თაობა, რომელიც აღიზრდება უკვე თანამედროვე ტრადიციებით. მართლაც, უცხოელი სპეციალისტების აზრით, სიძნელები დღეს წარმოიშობა მხოლოდ ძველი თაობის მენეჯერებთან ურთიერთობისას, ახალგაზრდა მმართველები კი უკვე სხვა ტრადიციებზე არიან აღზრდილნი. თანამედროვე ეტაპზე, როდესაც განათლების სისტემა აგებულია საერთაშორისო პრაქტიკის გათვალისწინებით, ხოლო საზოგადოება გახსნილია ახალი ტექნოლოგიებისთვის, ნებისმიერი პროცესი, მათ შორის მართვა უფრო ადვილი ხდება.

ნებისმიერი ქვეყნის მენეჯმენტის მდგრადი განვითარების მოდელში უდიდესი მნიშვნელობა აქვს სამეცნიერო და საგან-

მანათლებლო პოტენციალს. ცოდნა, რომელსაც მომავალი სპეციალისტები მიიღებენ მსოფლიო დონის საგანმანათლებლო დაწესებულებებში, ყოველთვის იქნება წარმატებული ეკონომიკური განვითარების მნიშვნელოვანი რესურსი. ინფორმაცია, რომელიც დაფუძნებულია მსოფლიო მასშტაბის ფუნდამენტურ კვლევებზე, უნდა გახდეს გონივრული გადაწყვეტილებების ბაზა როგორც ცალკეული სამეურნეო სუბიექტების, ისე ეროვნული ინსტიტუციების დონეზე.

მოცემული მომენტისთვის განვითარების შესაძლებელ და ყველაზე მისაღებ გზად ჩვენ მიგვაჩნია უცხოური მიდგომების თანდათანობით შემოტანა და მათი გამოყენება ქართული სპეციფიკის გათვალისწინებით. ამავდროულად, აქ არ არის საუბარი მთელი ქვეყნისთვის უნივერსალური სტრატეგიის შემუშავებაზე – ძალზე დიდია ჩვენში კულტურული და მმართველობითი განსხვავებები საწარმოს დარგობრივი, ტერიტორიული მდებარეობისა და სხვა მაჩვენებელთა გათვალისწინებით. მაგალითად, ის, რაც იდეალურია დედაქალაქში მოქმედი ბანკისთვის, რომელიც ახალგაზრდა მენეჯერებითაა დაკომპლექტებული, შეიძლება არ იყოს მისაღები მსხვილი სამხარეო საწარმოსთვის და – პირიქით. მცირე და მსხვილი საწარმოების მართვის თავისებურებათა შორის არსებულ პრინციპულ განსხვავებებს განაპირობებს ობიექტური ფაქტორები: მცირე საწარმოები და მცირე მენარმეობა უმრავლეს შემთხვევაში წარმოიქმნენ „ქვემოდან“ წამოსული ინიციატივის შედეგად. მათი მხოლოდ ნაწილი გამოჩნდა სოციალისტური საწარმოების აქციონირებისა და პრივატიზაციის შედეგად. ამიტომაც ძველი მმართველობითი მექანიზმების ინერციულობა მცირე საწარმოებში გაცილებით ნაკლებადაა გამოხატული. მენარმეობის მცირე სუბიექტები კი არ გარდაქმნიან ძველ მმართველობით სისტემას, არამედ ქმნიან ახალს, ესაა ტაბულა რასა.

მსხვილი საწარმოები კი უმეტესად განსხვავდებიან თავისი უცხოური ანალოგებისგან. კერძოდ, ისინი გამოირჩევიან დიდი ინერციულობით საქმის წარმოების პროცესში. ერთი მხრივ, მართვის ქართული და განვითარებული ქვეყნებისთვის დამახასიათებელი სისტემები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან ეფექტიანობით, ხოლო მეორე მხრივ, ქართული საწარმოების მართვის პრაქტიკულად ყველა ასპექტი შეიძლება გაუმჯობესდეს უცხოური გამოცდილების გამოყენებით. ქართული საწარმოების მართვის ძირითად სფეროებს შორის, რომელთაც სერიოზულად სჭირდებათ გაუმჯობესება, უნდა აღინიშნოს პერსონალის მართვა, კორპორატიული მმართველობა, სტრატეგიული დადგენა, კორპორატიული კულტურა, კონტროლი და მოტივაცია.

მართვის უცხოური მოდელების გამოყენების დასაზუსტებლად საჭიროდ მივიჩნიეთ იაპონური და ამერიკული მენეჯმენტის გამოცდილების გამოყენების შესაძლებლობათა განხილვა. ქართული მართვის სიტემა თავისი არსით საკმაოდ შორს დგას როგორც იაპონურისგან, ისე ამერიკულისგან. ამასთან ზოგიერთი მაჩვენებლით საქართველო უფრო ახლოსაა იაპონიასთან, ზოგი კი – აშშ-სთან. სხვადასხვა ხასიათი გააჩნია იმ სირთულეებსაც, რომლებიც წარმოიქმნება გამოცდილების ურთიერთგაცვლისას.

მენეჯმენტის იაპონური სტილის დანერგვის მცდელობისას ხშირად ჩნდება შემდეგი სირთულეები:

1. ქართველი თანამშრომლებისგან „მეგობრული ოჯახის“ შექმნა არ გამოდის, რადგანაც ქართველს არ შეუძლია, მიიღოს დაბალი ხელფასი კარიერის დაბალ საფეხურებზე;
2. ქართველ თანამშრომელს არც უსიტყვო დაქვემდებარება შეუძლია,
3. ქართველი თანამშრომლისგან მიუღებელია იაპონური მენეჯმენტის რიგითი თანამშრომლების მხრიდან წამოსული ინიციატივების იგნორირების ტრადიცია.

იაპონელებისა და ქართველების სოციალურ-ფსიქოლოგიური ხასიათი მსგავსია ზოგიერთ პუნქტში. მაგალითად, იაპონიაშიც და საქართველოშიც ეროვნული ხასიათის ჩამოყალიბებაზე მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია იმ ფაქტმა, რომ ორივე ქვეყანაში ტრადიციულად ითრგუნებოდა ელემენტარული ადამიანური გრძნობები და სურვილები. ასე, იაპონიაში მნიშვნელოვანი განვითარება ჰპოვა ბუნებრივი გრძნობების, სურვილებისა და ეგოისტური მისწრაფებების საზოგადოებრივი და სოციალურ-ფსიქოლოგიური შეკავებების მექანიზმმა. იაპონელი მკვლევარი ხაკამადა თელის, რომ მისი წარმოშობის ერთ-ერთი მიზეზია ბუნებრივი რესურსების სიმწირე, ასევე საზოგადოებრივი სისტემა, რომელშიც შეუძლებელია უცხო თვალისგან დამალვა. მისი აზრით, ყველაფერი ეს ხელს უწყობდა ისეთი ეროვნული მახასიათებლების წარმოქმნას, როგორიცაა წესრიგის პატივისცემა და ადამიანებს შორის ნდობა, შრომისმოყვარეობა და პუნქტუალობა, რომლებიც თანამედროვე ცივილიზაციისა და საბაზრო ეკონომიკის აუცილებელი პირობებია. ქართული საზოგადოების სირთულეები კი მნიშვნელოვანწილად აიხსნება სოციალურ-ფსიქოლოგიური შეზღუდვების ნაკლებობით. საქართველოში სიბეჯითე და თვითკონტროლი ტრადიციულად სუსტი იყო, გამონაკლისს შეადგენდა მხოლოდ განასკუთრებული ინსტიტუციები, მაგალითად, რელიგიური (მონასტრები). ქართველებს, თუ ერთხელ მოჰკიდებენ საქმეს ხელს, შეუძლიათ ის ენთუზიამით შეასრულონ; თუ უბრძანებენ, სანიმუშო წესრიგში მოიყვანენ სახლს ან კანტორას. მაგრამ მთლიანობაში, მათთვის მუშაობა ძალდატანებაა, თუ ისინი არ გააკონტროლე, ცდილობენ მისგან თავის დაძვრენას. იმავე დროს, ქართველ ხალხში არსებობდა ქცევის სრულიად სხვა ტიპებიც – ვალდებულება, პასუხისმგებლობა, რომლებიც ახასიათებდა სხვადასხვა რელიგიურ ჯგუფებს, ინ-

ტელიგენციას, მაღალი საზოგადოების ბევრ წარმომადგენელს. მართლმადიდებლური ქრისტიანული კულტურა ქართველ ადამიანში ზრდიდა თვითკონტროლის გრძნობას, დისციპლინას, თვითშეზღუდვას, შრომისადმი პატივისცემას და სხვა მორალურ პრინციპებს, რაც გახდა კიდევ განსაკუთრებული და ღრმა სულიერების განვითარების საფუძველი. ეს დასკვნები ძალიან საინტერესოა, რადგან ქართული ქცევის გარკვეული სტერეოტიპის გაგების საშუალებას გვაძლევს, ამიტომ ისინი გათვალისწინებულ უნდა იქნას მენეჯმენტში იაპონური მიდგომების გამოყენებისას.

საქართველოში მართვის იაპონური პრინციპების მიზანმიმართული და წარმატებული გამოყენების მაგალითები ნაკლებია, ვიდრე, მაგალითად, ამერიკულის. ქართული და იაპონური მენტალიტეტის განსხვავების დამამტკიცებელი საბუთი არც თუ ცოტაა, რაც გვიჩვენებს იაპონური გამოცდილების პირდაპირი გადმოღების შეუძლებლობას. იაპონელი მეცნიერების კვლევებში აჩვენეს, რომ იაპონელ მუშებს პრობლემები აქვთ ყურადღების კონცენტრაციის თვალსაზრისით. ანუ მათ შეუძლიათ მხოლოდ ერთი ობიექტის მართვა, მაგრამ რთულია ყურადღების გადანაწილება და რამდენიმე ობიექტის მართვა. აქედან გამომდინარე, „5S“ სისტემა (სეირი – სორტირება, სეიტონი – წესრიგი, სეისო – სისუფთავე, სეიკეცუ – სტანდარტიზება და სიცუკე – სრულყოფა) არის მოქმედებების მკაცრი თანმიმდევრობა, სადაც ყველა შემდეგი ნაბიჯი შესაძლებელია მხოლოდ წინას მომდევნო იყოს. საქართველოში, მაგალითად, მუშას შეუძლია რამდენიმე პროცესის პარალელური მართვა, მაგრამ იაპონური „5S“ სისტემის ელემენტების არარსებობის პირობებში.

იაპონური მართვის სისტემის დანერგვისას გასათვალისწინებელია ისიც, რომ იაპონიაში განსაკუთრებული საშემსრულებლო კულტურაა, იქ მომუშავე არ გრძნობს დისკომფორტს იმის

გამო, რომ მისი ყველა მოძრაობა გათვლილი და დაპროგრამებულია. ქართველებს კი უნდა ჰქონდეთ გარკვეული თავისუფლება გადანყვეტილებების მიღებისას. საქართველოში „5S“ სისტემის დანერგვის მთავარ დაბრკოლებად მიგვაჩნია ქართული მენტალიტეტი, რადგანაც ამ მეთოდიკის წარმატებით დანერგვისთვის აუცილებელია უამრავი რამის შეცვლა ხალხის ცხოვრებისა და აზროვნების წესში, ეს კი შეუძლებელია.

რამდენადმე განსხვავებულადაა საქმე მართვის ამერიკულ ინსტრუმენტებთან მიმართებაში. მართვის ანგლოსაქსური სისტემის აქტიურად დანერგვის მიზეზი, ჩვენი აზრით, ორი ძირითადი ფაქტორია:

- **პირველი**, ასეთი სისტემა არსებობს უცხოურ და შერეულ ფირმებში, სადაც ხელმძღვანელი პერსონალის მნიშვნელოვანი ნაწილი წარმოდგენილია უცხოელებით. ასეთი პრინციპით აიგება მართვა მრავალ კომპანიაში ეკონომიკის სხვადასხვა სფეროში;
- **მეორე**, ამ პროცესების იდეური სულისჩამდგმელები არიან ახალგაზრდა, პროგრესული ქართველი მენეჯერები, რომლებიც ან თვითონ წარმოადგენენ ბიზნეს-სკოლების კურსდამთავრებულებს და ამ მიდგომების მომხრეები არიან, ან კიდევ თავისი ფირმის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლებისთვის იყნებენ პერსპექტიულ უცხოურ მეთოდებს.

ქართული და ამერიკული საქმიანი კულტურების შედარების მცდელობები ჰქონდა რამდენიმე ქართველ მკვლევარს. 2007 წელს საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს-ინჟინერინგის კათედრის თანამშრომლებმა ჩაატარეს კვლევა. გამოკითხულ იქნა 180-კაციანი ჯგუფი, რომელიც ქართველი მენეჯერებისგან შედგებოდა. კითხვაზე იმის შესახებ, თუ რა მს-

გავსებებსა და განსხვავებებს ხედავენ ისინი თავის ამერიკელ კოლეგებთან, 55%-მა აღიარა, რომ სავარაუდოდ, მსგავსება უფრო მეტია, ვიდრე განსხვავება. ძირითად მსგავსებებს შორის ნახსენები იყო **სწრაფვა წარმატებისა და მოგებისკენ, აქტიურობისა და ენერგიულობის მაღალი დონე, დამოუკიდებლობა და პატრიოტიზმი**. იმ თვისებებს შორის, რომლებიც ამერიკელებთან შედარებით ქართველ მენეჯერებს არ აქვთ, დასახელებულ იქნა **პროფესიონალიზმი, ბიზნესის წარმართვის გამოცდილება, კანონის პატივისცემა, სამეწარმეო მემკვიდრეობა, მომავლის რწმენა, პუნქტუალობა და ინვესტირების წყაროების ხელმისაწვდომობა**. გარდა ამისა, გამოკითხულთა 92% შეშფოთებას გამოთქვამდა სოციალური და პერსონალური დაუცველობის, კანონების არასტაბილურობისა და სხვა გარემოებების გამო.

ამ კვლევის შედეგები კიდევ ერთხელ ადასტურებენ ქართული მენეჯმენტის ჩვენ მიერ ადრე გამოვლენილ ზოგიერთ ძირითად ნიშნებს. ცალკეული გამოკითხულის აზრით, მიდრეკილება დაგეგმვისა და წესრიგისკენ განასხვავებს ამერიკელებს როგორც ყოფით, ისე სამუშაო ასპექტებში. ამერიკაში სამუშაოზე მიღებულია დაგეგმვა არა მაქსიმუმ 1 დღით ადრე, როგორც ჩვენთან, არამედ გრაფიკის შედგენა 2-3 კვირით ადრე. გარეგნულად ეს ქმნის მოსაწყენი პედანტურობის შთაბეჭდილებას და ცოტა ადგილს ტოვებს იმპროვიზაციისთვის, სინამდვილეში კი მნიშვნელოვნად ამაღლებს შრომის ნაყოფიერებას. მართვის თავისებურებების ბევრ პრინციპულ განსხვავებას გამოკითხულები ხსნიან ქართული საწარმოების ფუნქციონირებზე მოქმედი გარეშე პირობებით, ქართული ეკონომიკის საერთო მდგომარეობით.

სხვადასხვა ექსპერტებისა და მეწარმეების აზრის გათვალისწინებით, რომლებიც დაფუძნებულია ემპირიულ გამოცდილებაზე და კულტურულ-ისტორიულ ანალიზზე, უნდა აღინიშნოს,

რომ ქართული ბიზნესის განვითარების ერთ-ერთი ძირითადი ფორმალური მაჩვენებელია მისი ინტერნაციონალიზაციისკენ გადახრა, ასევე უცხოური გამოცდილებისა და შედარებითი მენეჯმენტის შეთვისების წარმატება. პოზიტიური ცვლილებები აღნიშნული მიმართულებით მოწმობს მენეჯმენტის სხვადასხვა მოდელების თავსებადობას და ქართული შრომითი ძალის მაღალ მზაობას გლობალურ ეკონომიკურ გარემოში ჩართვისთვის.

1. ლიტერატურა ქართულ ენაზე:

1. ბარათაშვილი, მ. მარიდაშვილი, ლ. გაბრატიონი, ი. მახარაშვილი. მენეჯმენტი, წიგნი I და II. თბ., 2016;
2. ბარათაშვილი, ჯ. ზარანდია, მ. მარიდაშვილი, მ. ჩიჩელაშვილი, ი. მახარაშვილი, თ. ღამბაშიძე. შედარებითი მენეჯმენტი და კლასტერიზაცია. თბ., 2016;
3. ბარათაშვილი, გ. ნაკიძე, თ. ბარათაშვილი, თ. გაბრატიონი, ქ. ჯოღია, პროექტის მენეჯმენტი, „ინოვაცია“ 2007.
4. ბარათაშვილი, ნ. გააკაშვილი, ნ. ფარასაშვილი, გ. გიჩგია, ლ. მისხიშვილი. თანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიები. თბ., 2011;
5. ბარათაშვილი, გ. იაშვილი, ჯ. ზარანდია, ა. აბრალავა, ნ. ფარასაშვილი, თ. იაშვილი, სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი 2013.
6. ბარათაშვილი, ლ. თაქალანძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2010;
7. ბარათაშვილი, გ. მისტვირიშვილი, გ. ჯავახაძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, გამომცემლობა „ზედაშე“ 1993.
8. ბარათაშვილი, გ. მისტვირიშვილი, გ. ჯავახაძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, თსუ „ცოდნისწყარო“, 1997.
9. ბარათაშვილი, ვ. სართანია, შ. მაღლაკალიძე, საგანმანათლებლო მომსახურების მარკეტინგი, თბილისის ს.ს. ორბელიანის სახელობის სახელმწიფო პედაგოგიური უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2003.
10. ბარათაშვილი, ჯ. ზარანდია, რეგიონული მენეჯმენტის და მარკეტინგის არსის შესახებ, ჟურნალი „ეკონომიკა“ № 1, 2006.

- ი. ბარათაშვილი, გ. ჯავახიძე**, მარკეტინგის საფუძვლები, თბილისი, „ზედაშე“, 1999.
- ი. ბარათაშვილი**, მენეჯერი და ეკონომიკურ ინტერესთა სისტემა, ეკონომისტთა საზოგადოების რესპუბლიკური სამეცნიერო კონფერენციის მოხსენებათა კრებული, თბილისი, 1994.
- ი. ბარათაშვილი**, ტექნოლოგიურ ინოვაციებზე მოთხოვნის შეფასება საქართველოს მრეწველობაში, თბილისი, ჟურნალი „მეცნიერება და ტექნიკა“, №7-8, 2000.
- ი. ბარათაშვილი, გ. ნაკაიძე, ნ. ჯანელიძე**, ეკონომიკური განვითარებისა და მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიები. თბილისი, საქართველოს საინჟინრო აკადემია, „რუბიკონი“, 2000.
- ი. ბარათაშვილი**, საგანმანათლებლო მომსახურების ბაზრის ზოგიერთი ასპექტი, თბილისი, ჟურნალი „ეკონომიკა“, №1-2, 2003.
- ი. ბარათაშვილი, გ. როინიშვილი** რეგიონული განვითარება: კონკურენტუნარიანობა და მარკეტინგი (ორგანიზაციული ასპექტი), თბილისი, ჟურნალი „ეკონომიკა“, №3, 2004.
- ი. აბრალავა, ლ. გვაჯია, რ. ქუთათელაძე**. საინოვაციო მენეჯმენტი, თბ., 2015;
- ბ. გიგიაია, ა. დევაძე**. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბ., 2015;
- ო. გიგიაშვილი, ო. ველიჯანაშვილი, გ. ჯოლია**, მენეჯმენტის საფუძვლები, თანამედროვე მენეჯმენტი, ნაწილი I თბილისი 1999.
- ო. გიგიაშვილი, ქ. მარშავა, გ. ველიჯანაშვილი**, სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი 1998.
- ბ. გუნია**, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის წინააღმდეგობების შესახებ. ჟ. „ეკონომიკა“ № 3, 2006.

- მ. ვანიშვილი, ბ. ბაჩბაია.** სოციალური სფეროს ეკონომიკა და მართვა. თბ., 2015;
- ლ. თაყალანძე,** ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა, თბ., ინოვაცია, 2006.
- ნ. მარკოზაშვილი,** მენეჯმენტის საფუძვლები (წიგნი I, II, III 1994, 1995.) საქართველო-საფრანგეთის ერთობლივი უმაღლესი სასწავლებელი.
- ბ. ნაკაიძე,** საინოვაციო მენეჯმენტი, თბილისი, ტექნიკური უნივერსიტეტი, 2004.
- მ. ტულუში, ნ. ყირიმლიშვილი,** მენეჯმენტი, თბილისი. თბილისის ეკონომიკურ ურთიერთობათა სახელმწიფო ინსტიტუტი, 2002.
- თ. სომარიძე,** მენეჯმენტი, თბილისი, “ინოვაცია” 2006.
- ბ. ქაშელაშვილი, ნ. ჯარასაშვილი,** პროექტების მენეჯმენტი. თბ., 2013;
- ბ. ქაშელაშვილი.** ანტიკრიზისული მენეჯმენტი. თბ., 2013;
- ნ. ერიაშვილი, ა. სტოლიარენკო.** მენეჯმენტის ფსიქოლოგია. თბ., 2014;
- ნ. პაიჭაძე,** პერსონალის მართვა. თბილისი, თსუ 2003.
- შ. მაჭავარიანი.** მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2014;
- დ. ნარმანია, ნ. ჯარასაშვილი.** რისკ-მენეჯმენტი ბიზნესში. გამომცემლობა უნივერსალი, თბ., 2012;
- მ. ხარხელი. ბ. ქაშელაშვილი.** მენეჯმენტის საფუძვლები. გამომცემლობა საჩინო, თბ., 2013;
- მ. ხარხელი.** დროის მენეჯმენტი. თბ., 2015;

ბ. ბალათურია, ო. ბალათურია. სტრატეგიული დაგეგმვა სახელმწიფო მართვასა და ბიზნესის ამოცანებში. თბ., 2015;

მენეჯმენტი: ქეისები, ტრენინგები, საქმიანი თამაშები. შემდგენლები: **პ. სვადელიძე, გ. ბეჩგია, ქ. გოლეთიანი.** გამომცემლობა კალმოსანი. თბ., 2018;

მ. ვანიშვილი. კ. ჟღენტ. მენეჯერული ეკონომიკა. თბ., 2015;

მ. ვანიშვილი. გ. ბეჩგია. მენეჯერული ეკონომიკა. მეთოდური რეკომენდაციები. გამომცემლობა კალმოსანი, თბ., 2016

2. ლიტერატურა რუსულ და ინგლისურ ენებზე:

Зельдович Б.З. Активные методы обучения в дисциплине “Менеджмент”: Учебное пособие/ Московский государственный университет печати. - М.: МГУП, 2003. - 152 с.

Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2000.

I.M.Abassov. R. F. Sadigov. Management (Manual).Viana do Castelo, 2015

Richard L. Daft. New Era of Management. 11th ed 2017.

Blake R.R., Mouton J.S. The Managerial Grid. – Guilf Publishing Company, 1978.

Byars Lloyd L., Rue Leslie W. Human Resource Mangement, 3th ed. Homewood, Ill.: IRWIN, 1991.

Carlisle H.M. Management Concepts and Situations. Science Research Associates, Inc., Chicago, 1976.

Carroll S.J. and Tosi H.L. Organizational Behavior. – Chicago, 1977.

Carroll, Stephen, and Schneier, C.E. Performance Appraisal and Review Systems. Scott, Foresman, Glenview, 1982.

Cascio Wayne F. Managing Human Resources, 2d ed. – N.Y.: McGraw-hill, 1989..

Covey S.R. The 7 Habits of Highly Effective People – A fireside Book, 1990.

Drucker P.F. Management Tasks, Responsibilities, Practices. – L., 1974.

Drucker P.F. Manager for the Future: the 1990s and beyond. – N.Y., 1992.

Edwards, Mark, and Sproull, J.R. Making Performance Appraisal Perfrom: The Use of Team Evaluations. Personnel, March 1985.P. 12-16.

Gatewood Robert D. and Field Hubert S. Human resource Selection, 2d ed. – Chicago: Dryden, 1990.

Hampton D.R. Summer C.E., Weber R.A. Organizational Behavior and the Practice of Management – Scott, Foresman. 1982.

Heckman I.L., Human Relations in Industry // Encyclopedia of Management – N.Y., 1963.

Hendry C. and Pettigrew a. Human resurce management: an agenda for the 1990s// International Journal of Human Resource Management – N 1 (1) – 1990

Heltgiegel D., Slocum J.W. Jt., Woodman R.W. Organizational Behavior, 7th ed. – West Publishing Company, 1995.

Henderson R.L. Short Term Incentives: Compensation Management – N.Y.: Prentice-Hall, 1988.

Hersey P., Blanchard K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 6th ed. – Prentice-hall. 1993.

Jay A. Management and Machiavelli. – N.Y., 1968.

Kast Fremont E., and Rosenzweig James E. Organization and Management: A system approach - McGraw-Hill, 1974.

Latham G.P., Locke E.A. Goal Setting: A motivational technique that works – Organizational Dynamics, 1979.

Lawler E.E. Motivation in Work Organizatins. – Monterey, Calif, 1973.

Legge K. HRM: a critical analysis // J. Storey (ed.) New Perspectives on Human Resource Management. – London: Routledge, 1989.

Masloy A.H. Motivation and personality. – N.Y., 1970.

McClelland D. Power: The Inner Experience. – N.J., Irvington. 1975.

Miner J.B. Personnel and Industrial Relations. A Managerial Approach – N.Y., 1969.

Mitchell R.T. Motivation. New Directions for Theory, Research, and Practice. – N.Y., McGraw-Hill, 1978.

Mooney J.D. The Principles of Organization (rev. ed.). – N.Y., 1954.

Nelson D. Frederick W. Taylor and the rise of scientific management. – Madison, Wisconsin Press, 1980.

Nilles Jack M., Californial Telecommuting Pilot Project, 1990.

Ogbonna E. Organization culture and human resource management: dilemmas and contradictions // p. blyton and P. Turnbull (eds.) Reassessing Human Resource Management – London: Sage, 1992.

Pace R. Wayne Organizational Communication: Foundations for Human Resource Development – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983.

Rossi P. Presidential Address // Amer. Sociol. – rev., 1980. – Vol. 45. N 6.

Schormerhorn Jr. J.R., Hunt J.G., Osborn R.N. Managing Organizational Behavior. 5th ed, John Wiley & Sons, Inc., 1994.

Sculer Randall S. and Huber Vandra L. Personnel and human resource management. 4th ed. – West. St. Paul, Minn., 1990.

Schuster Keenoy T. HRM: rhetoric, reality and contradiction // International Journal of Human Resource Management, 1 (3), 1990

Shores d. TQC: Science. Not Witchcraft // Qual. Progr. – 1989. – Vol. 22 – N4.

Simon H.H., The Sciences of the Artificial (Cambridge)- M.A: MIT Press, 1984.

Smelser N.J., Content R. The Changing Academic Market. – Calif, 1980.

Stinson J.E., Jonson T.W. The Path – goal Theory of Leadership: A Partial

Test and Suggested Refinement // Academy of Management Journal.
– June 1974.

Stogdill R. M. Handbook of Leadership. – Free Press, 1974.

J. Developments in the Management of human Resources. – Oxford:
Blackwell, 1992.

Storey J. (ed.) New Perspectives on Human Resource Management – Lon-
don: Routledge, 1989.

Storey J. (ed.) New Wave Manufacturing Strategies: organizational and
human resource management dimensions. – London: Chapman: 1994.

Telecommuting Data, Link Resources. – N.Y., 1993.

The Directory of MBAs Supplement. 1996/97 academic year. – Edition XII
Limites London. – 1995.

Tosi, Henry, Rizio, John, and Carroll, Stephen Managing Organizational
Behavior, Harper & Row Publishers. – New York, 1990.

Zingheim P.K. and J.R. Schuster How to Create and Reward High Per-
formance in Your Organization, Compensation and Benefits Review,
July-August 1995.

Веб-страница: teleworker.com/papers/economic.html

Веб-страница: ispo.cec.be/g7/backg/telework.html.

კომპიუტერული უზრუნველყოფა
ეკა აბზიანიძე

ტექსტის კორექტურა
ნათია კუპრაშვილი

ქალაქის ზომა — A5

გამომცემლობა „???”/“

E-mail: ????

ტელეფონი: ???

Publishing „???”/”