

ЦЕНА

3057 (X.9)
3-9

პაპა გურაბანიძე, ნუნუ ქიქოძე,
ლამარა გურასაშვილი

ორგანიზაციული
მენეჯმენტი

რეალიზაცია, რომელიც ორიენტირებულია საბაზრო ურთიერთობათა კრიტერიუმებზე.

წარმოდგენილი ნაშრომი „ორგანიზაციული მენეჯმენტი“ დამუშავებულია უცხოელი და ქართველი მეცნიერების ნაშრომების გამოყენების, მართვის საკითხების მრავალწლიანი კვლევისა და ამ სფეროში დაგროვილი სამეცნიერო-პედაგოგიური გამოცდილების საფუძველზე. მასში განხილულია ყველა ის საკითხი, რომელიც მნიშვნელოვანია ბიზნესის ორგანიზებისათვის.

ეფექტობთ, წარმოდგენილი ლექციების კურსი მნიშვნელოვან დახმარებას გაუწევს უმაღლესი სასწავლებლების სტუდენტებს, მაგისტრებს, ბიზნესის სფეროში დასაქმებულ მუშაკებს, ყველას, ვინც დაინტერესებულია ორგანიზაციის დონეზე მართვის საკითხების შესწავლით.

და ბოლოს, გესურს წინასწარ დიდი მადლობა მოეახსენოთ ყველას, ვინც აღნიშნულ ნაშრომთან დაკავშირებით საქმიან შენიშვნებს მოგვაწვდის.

თემა 1. - ორგანიზაცია და მენეჯმენტი

1.1. ორგანიზაცია, მენეჯმენტი და რაციონალური მართვა

ორგანიზაცია - მენეჯმენტის საფუძველს წარმოადგენს. იგი მენეჯმენტის არსებობის განმაპირობებელი მიზეზია. ამიტომ, ორგანიზაციული მენეჯმენტის შესწავლა მართებულია იმით დაფუძნებით, თუ რა არის ორგანიზაცია და რატომღა საჭირო მისი მართვა.

ორგანიზაციად შეიძლება ჩაითვალოს ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც აკმაყოფილებს რამდენიმე აუცილებელ მოთხოვნას:

- მასში უნდა ირიცხებოდეს არა ნაკლებ ორი ადამიანისა, რომლებიც თავს ჯგუფის წევრებად თვლიან;

- ჯგუფის ყველა წევრს ერთი საერთო მიზანი მიანიჭ უნდა მქონდეს;

- ჯგუფის წევრები მიზანდასახულად უნდა მუშაობდნენ ერთად საერთო მიზნების მისაღწევად.

განზოგადებული სახით ორგანიზაციის განმარტება შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს: **ორგანიზაციის წარმოადგენს ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა საქმიანობა შეგნებულადაა კოორდინირებული საერთო მიზნისათვის მიზნების მისაღწევად.**

განასხვავებენ ფორმალურ და არაფორმალურ ორგანიზაციებს. ორგანიზაციის შემოადინებული ფორმულირება ზუსტად მიესადაგება **ფორმალურ ორგანიზაციებს**. **არაფორმალური ორგანიზაციები**, რომლებიც შექმნილია სპონტანურად ე.ი. თავისთავად, გარეგანი ძალების შემოქმედების გარეშე არაფორმალური ორგანიზაციის წევრების ურთიერთდაკავშირი საქმარისად რეგულირებულია მიუხედავად იმისა, რომ ხელმძღვანელები არ მყავთ. არაფორმალური ორგანიზაციები თითქმის ყველა ფორმალურ ორგანიზაციაში (გარდა ძალიან პატარა ორგანიზაციებისა) არსებობენ. საერთოდ, მიღებული პრაქტიკის შესაბამისად, როცა საუბარი იქნება არაფორმალურ ორგანიზაციებზე, მათ ასეთივე სახელით მოვიხსენიებთ, ხოლო სიტყვა ორგანიზაციის გამოყენებისას ყოველთვის ვიგულისხმებთ ფორმალურ ორგანიზაციას.

რთულ ორგანიზაციებზე ინოვაციური იდეები, რომლებსაც არა ერთი, არამედ რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული მიზანი აქვთ. რთული ორგანიზაციების საერთო მახასიათებლებია:

1. რესურსები - პირველ რიგში ადამიანის, ანუ შრომითი რესურსები, კაპიტალი, მასალები, ტექნოლოგია, ინფორმაცია. ყველა რთული ორგანიზაციის მიზანია გარდაქმნის (გამოიყენოს) რესურსები დასახული მიზნის შესაბამისად.

2. გარეგან გარემოზე დამოკიდებულება - ვერცერთი სახის ორგანიზაცია ვერ იარსებებს გარეგან გარემოსთან კავშირის გარეშე.

ტირმინში - "გარეგანი გარემო" იგულისხმება ეკონომიკური პირობები, მომხმარებლები, პროდუქტის მფლობელები, სამთავრობო აქტები, კანონმდებლობა, კონკურენტი ორგანიზაციები, საზოგადოებრივი შეხედულებები, ტექნიკა და ტექნოლოგია და ა.შ. ურთიერთდაკავშირებული ფაქტორები გაელენას ახდენენ ყველაფერზე, რაც ორგანიზაციის შიგნით ხდება. მაგალითად, ახალი ავტომატიზებული ტექნოლოგიის დანერგვა ორგანიზაციას უპირატესობას ანიჭებს კონკურენტულ ბრძოლაში, მაგრამ იგი რომ გამოიყენოს, ორგანიზაციამ უნდა მოძებნოს შესაფერისი ცოდნის, კვალიფიკაციის, შეხედულებების, ჩვევების და ა.შ. მქონე სპეციალისტები. თუ სამუშაო ძალის ბაზარზე ამგვარ სპეციალისტებზე დიდი მოთხოვნაა, მაშინ მათი დაქირავების მიზნით ორგანიზაციამ უნდა იფიქროს ხელფასის დონის ამაღლებებზე, რათა მიიზიდოს კადრები. სამუშაო ძალის დაქირავებისას მან უნდა დაიცვას სახელმწიფო კანონმდებლობა, რომელიც კრძალავს დისკრიმინაციას ასაკის, სქესის და ა.შ. გამო.

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება იმ ფაქტს, რომ ესა თუ ის ორგანიზაცია მთლიანად დამოკიდებული გარეგან გარემოზე, რომელიც მენეჯერების გავლენის სფეროში არ იმყოფება. მაგალითად, კომპანია „აი ბი ემ“-ის ძალიან კარგი ხელმძღვანელებიც კი ვერაფერს ხდებიან პატარა იაპონური კომპანიების მიმართ, რომლებსაც ბაზარზე გამოაქვთ ახალი ინტეგრალური სქემები, რომლებიც „აი ბი ემ“-ის ზოგიერთი სახის პროდუქციას ფაქტობრივად, მორალურად მოძველებულად აქცევს. დიდ შემფოთებას იწვევს ის გარემოებაც, რომ იაპონურ ბაზარზე შეაღწია მხოლოდ რამდენიმე ამერიკულმა კომპანიამ, ხოლო აშშ-ს ელექტრონიკისა და საავტომობილო ბაზრებზე დიდი წარმატებით ვაჭრობს მრავალი იაპონური ფორმა.

ნებისმიერი ორგანიზაციის (თუნდაც ორ კაციანის) წევრებს შორის შრომა აუცილებლად უნდა დანაწილდეს. უნდა გაირკვეს თუ ვინ რა ფუნქციას ასრულებს. დიდი მოცულობის სამუშაოს დანაწილება პატარ-პატარა სპეციალიზებულ დავალებებად ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს აწარმოოს ბევრად მეტი პროდუქცია, ვიდრე იგივე რაოდენობის მომუშავეები დამოუკიდებლად მუშაობის პირობებში გამოიმუშაებდნენ. სამრეწველო სანარმო **შრომის პორიზონტალური დანაწილების** კლასიკური ნიმუშია ისეთი სფეროების გამოყოფა, როგორცაა წარმოება, მარკეტინგი და ფინანსები.

რთული ორგანიზაციები შრომის პორიზონტალურ დანაწილებას ახორციელებენ ქვედანაყოფების წარმოქმნის საფუძველზე. ისინი სპეციალურ, კონკრეტულ დავალებებს ასრულებენ. ასეთ ქვედანაყოფებს ხშირად განყოფილებებს, ან სამსახურებს უწოდებენ. არსებობენ სხვა სახის ქვედანაყოფებიც. მსგევე როგორც მთელი ორგანიზაცია, საერთო მიზნების მისაღწევად ქვედანაყოფებიც აერთიანებენ ადამიანთა ჯგუფებს. ორგანიზაციებს ჰყავთ აგრეთვე არაფორმალური, სპონტანური და ე.ი. გარეგანი ძალების გავლენის გარეშე შექმნილი ჯგუფები. ორგანიზაციის საერთო მიზნების მიღწევა მის ქვედანაყოფებში დასაქმებულთა შრომის კოორდინაციის აუცილებლობას წარმოშობს. მაგალითად, აფრიან ნავზე თუ მეზღაურებიდან რომელიმე კაპიტანის მოკვლეობას არ შეასრულებს და არ იზრუნებს საფოსტოს მართვისა და აფრების მანევრირების შესაბამისობაში მოყვანისათვის, ნაეი აუცილებლად დაკარგავს კურსს და დასახულ მიზანს (სასურველ ნავსადგურს) ვერასოდეს ვერ მიაღწევს.

მაშასადამე, ორგანიზაციების სხვადასხვა ქვედანაყოფის საქმიანობის კოორდინაციის აუცილებლობა წარმოადგენს მართვის არსს.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ დასახულ მიზანს მიაღწიოს, აუცილებელია კონკრეტული ამოცანების შემსრულებლების შრომის კოორდინირება **შრომის ვერტიკალური დანაწილების** საფუძველზე. ამიტომ, მართვა ორგანიზაციის არსებითად მნიშვნელოვან მოღვაწეობას წარმოადგენს. მცირე ზომისა და რიცხოვნების ორგანიზაციაში მმართველთა ჯგუფი და ფუნქციები მკვეთრად გამოყოფილი არაა, მაგრამ მართვის ძირითადი ფუნქცია - კოორდინირება - მინც ხორციელდება. მსხვილ ორგანიზაციებში მმართველობითი ფუნქციები გამოკვეთილია.

გამოველებები ადასტურებენ, რომ მმართველობითი შრომა თავისი არსით მნიშვნელოვნად განსხვავდება არამმართველობითი შრომისაგან: ამდენად, გასაკვირი არაა, რომ საამქროს უფროსისა და კომპანირის პრეზიდენტის მოღვაწეობაში ბევრი საერთო ელემენტია, საამქროს უფროსისა და მის დაქვემდებარებაში მყოფი მუშის საქმიანობაში კი - არა.

მმართველობითი მოღვაწეობის არსი სიღრმისეულად აქვს შესწავლილი ჰენრი მინცბერგს. ფუნდამენტურ გამოკვლევაში - „მმართველობითი შრომის ბუნება“ (1973 წ.) მინცბერგი ათამდე მმართველობით როლს გამოყოფს, ესენია: მთავარი ხელმძღვანელი, ლიდერი, დამაკავშირებელი რგოლი, ინფორმაციის მიმღები, ინფორმაციის გამავრცელებელი, ორგანიზაციის წარმომადგენელი, მენარმე, დარღვევათა აღმოფხვრელი, რესურსების გამანაწილებელი, მოლაპარაკების მწარმოებელი.

მინცბერგი თვლის, რომ ზემოაღნიშნული 10 როლი შეიძლება 3 მსხვილ კატეგორიად გაერთიანდეს, ესენია: პიროვნებათაშორისო როლი, ინფორმაციული უზრუნველყოფის როლი, გადაწყვეტილების მიღების როლი. ყველა ზემოაღნიშნული როლი ურთიერთდაკავშირებულია და ურთიერზემოქმედებენ.

მინცბერგის მიერ ხელმძღვანელის ზემოაღნიშნული როლებსა და მათ კლასიფიკაციას სხვადასხვა ავტორი ერთნაირად არ აღიქვამს. მაგრამ ფართო გაერცხლება პიოვა იმ თვალსაზრისში, რომ არსებობს ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის მისაღები მართვის პროცესი - იგი მთელი რიგი ისეთი ფუნქციების რეალიზებას ემყარება, რომელიც ყველა ხელმძღვანელმა უნდა შეასრულოს. ესპერნიმენტების უმრავლესობის საერთო შეფასებით **მართვა არის დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაციისა და კონტროლის პროცესი, რომელიც აუცილებელია ფირმის (ორგანიზაციის) მიზნების წამოყალიბებისა და რეალიზაციისათვის.**

ცნობილი სპეციალისტის პიტერ დრუკერის (რომელიც მსოფლიოში მართვისა და ორგანიზაციის სფეროში წამყვან თეორეტიკოსად არის მიჩნეული) აზრით - მართვა მოღვაწეობის განსაკუთრებული სახეა, რომელიც ხალხის არაორგანიზებულ ჯგუფს ეფექტიან, მიზანდასახულ და მმართველურ ჯგუფად გადააქცევს. მართვა სოციალური გარდაქმნების მასტიმულირებელ ელემენტს წარმოადგენს.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციებში სრულფასოვნად განხორციელდეს მართვის პროცესი, დიდი მოცულობის მმართველობითი სამუშაო უნდა შესრულდეს. ბუნებრივია, იგი არ შეიძლება ერთმა ან ორმა ადამიანმა განხორციელოს. ამიტომ, აუცილებელია მმართველობითი შრომა დანაწილდეს.

მმართველობითი შრომის დანაწილების ერთერთი ფორმაა ხელმძღვანელობის პორიზონტიალური ანუ ცალკეული ქვედანაყოფების მიხედვით განაწილება. ამასთან, ორგანიზაციების მიერ დასახული მიზნების რეალიზაცია მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული პორიზონტიალურად დანაწილებული შრომის კოორდინაციაზე. ორგანიზაციაში უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელები კოორდინაციას უკეთებენ მათზე შედარებით დაბალი რგოლის ხელმძღვანელთა შრომას, ისინი კი მათზე რანგით ქვემოთ მდგომ ხელმძღვანელებს და ა.შ. ხელმძღვანელთა შორის ასეთი იერარქიული დამოკიდებულება ქმნის მართვის დონებს. ორგანიზაციაში შეიძლება განისაზღვროს ესა თუ ის ხელმძღვანელი სხვა ხელმძღვანელთან შედარებით რა დონეზე, ანუ მართვის რომელ რგოლში იმყოფება. ეს მათ მიერ დაკავებული თანამდებობის მიხედვით ხორციელდება.

პრაქტიკაში მართვის დონეების დასახასიათებლად, ძირითადად, სამი დონე (რგოლი) გამოიყოფა ესაა: მართვის დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები (მმართველები) ანუ ოპერაციების ხელმძღვანელები; მართვის საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები (მმართველები) და მართვის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელები (მმართველები).

მენეჯერი და მენარმე. ტერმინი „მენარმე“ შემოღებულ იქნა ფრანგი ეკონომისტის რ. კანტილიონის მიერ XVIII საუკუნეში. იგი გულისხმობს კაცს, რომელიც თავისთავზე იღებს ახალი საწარმოს შექმნის, ახალი პროდუქციის ან მომსახურების ათვისების რისკს. კარგად უნდა გავაცნობიეროთ, რომ ტერმინები „მენეჯერი“ და „მენარმე“ სინონიმები არ არიან.

XIX საუკუნის დასასრულისა და XX საუკუნის დასაწყისის ცნობილ მენარმეთა რიცხს მიეკუთვნებიან: ჯონ როკფელერი (ნავთობი), ჯონ მორგანი (ფოლადი, ბანკები) ენდრიუ მელონი (ალუმინი), ჰენრი ფორდი (ავტომობილი). არანაკლებ ცნობილია გამოჩენილი მენარმეები პოლ გეტტი (ნავთობი), არისტოტელე ონასისი (გემთმშენებლობა), ჯონ მაკარტური (დაზღვევა) და სხვები.

რამდენადაც ყველა მენარმე ორგანიზაციის მიზნების ფორმი-

მწარმოებურობა არამარტო ორგანიზაციის მუშაობის უზრუნველყოფისთვისაა მნიშვნელოვანი, არამედ მწარმოებურობის მოქმედების მალევე მწარმოებურობის წესდებით უზრუნველყოფილ იქნა ინფლაციის დაბალი დონე.

აღსანიშნავია, რომ ამერიკელებმა ბოლო დრომდე მსოფლიოში ყველაზე მაღალი მწარმოებურობის დონე შეინარჩუნეს. ამჟამად კი ისეთმა ქვეყანამ როგორცაა იაპონია, თვით ამერიკის საავტომობილო და ელექტრონული საქონლის ბაზარზეც მნიშვნელოვანი წარმატებები მოიპოვა. ამერიკის მთავრობის მიერ გატარებული პროტექციონისტული პოლიტიკა და იმპორტზე დაწესებული გადასახადების მოხსნა-დაწესება, იაპონურმა ფირმებმა და კომპანიებმა, სწორედ მწარმოებურობის ამოღებით ფაქტობრივად დაისაკუთრეს ზემოაღნიშნული ბაზრები. ამერიკელების აზრით, როცა „ფუნერალ მოტორს“ კლიენტს „კრაისლერი“ ართმევს ანთ ისინი თითქოსდა არაფერს კარგავენ, როცა მათ ქვეყანაში დიდი რაოდენობით იყიდება „ტოიოტა“, მაგრამ ამერიკის საავტომობილო კომპანიებში იკვეცება სამუშაო ადგილები, მცირდება ბიუჯეტის შემოსავლები (ამ კომპანიებიდან), რაც საბოლოო ანგარიშით მოსახლეობის ცხოვრების დონეზე უარყოფითად მოქმედებს.

აქედან გამომდინარე, ნებისმიერ კომპანიაში მწარმოებურობის ამოღება მენეჯერების უზრუნველყოფის ამოცანაა. მათ უნდა შეიმუშაოს და განხორციელონ მწარმოებურობის ამოღების კომპლექსურ ღონისძიებათა სისტემა.

ნებისმიერი გადაწყვეტილება, როგორც კარგადაც არ უნდა იყოს დასაბუთებული, მხოლოდ იდეას წარმოადგენს. მართვის შიზანია მოახდინოს ამგვარი იდეებისა და აზრების რეალიზაცია. მხოლოდ ის გადაწყვეტილება შეიძლება ჩაითვალოს წარმატებულად, რომელიც პრაქტიკულად განხორციელდა, შედეგიანად და ეფექტიანად გატარდა ცხოვრებაში. გადაწყვეტილების მიღებიდან მის რეალიზაციამდე კი ბევრი პრობლემა გადასაჭრელი.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ წარმატებას მიაღწიოს, ამაღლოს მწარმოებურობა, საჭიროა მართვისადმი შემოქმედებითი და მოკიდებულების უზრუნველყოფა. მართვისადმი მიდგომის სამი მთავარი პრიციპი არსებობს.

პირველია - **განზოგადება**. ორგანიზაციის მართვა დაკავშირებულია მრავალ რთულ პრობლემასთან. ძნელი წარმოსადგენია რა

ხდება ორგანიზაციის შიგნით, ორგანიზაციასა და გარე სამყაროს შორის. მართვის პროცესის მრავალი მახასიათებლიდან, ზოგადის დადგენა (რომელიც დამახასიათებელია ყველა სათვის), საშუალებას იძლევა მინიმუმამდე შევამციროთ დიდი ორგანიზაციის მართვის უაღრესად რთული ამოცანები. განზოგადება საშუალებას გვაძლევს სრულად, მილიანობაში წარმოვიდგინოთ მმართველის (სელმსლეანესლის) საქმიანობა და ამ საშუალოს კომპონენტების ურთიერთდამოკიდებულება. რამდენადაც ყველა ორგანიზაციას მრავალი საერთო მახასიათებელი აქვს, შესაძლებელია ორგანიზაციის წარმატების განმსაზღვრელი ფაქტორების დიაგრამებისა და მოდულების დამუშავება. მიუხედავად იმისა, რომ ეს მოდულები არც თუ ძალიან ზუსტია, მათ მინც მოაქვთ გარკვეულის სარგებლობა, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე ორგანიზაციასა და გარე სამყაროს შორის არსებულ რთული ურთიერთსამოქმედების შეცნობის მიზნით.

• მეორე - **სიტუაციური მიდგომის აუცილებლობა**. მმართველობითი ფუნქციის შესრულებისას აუცილებელია მსუდგელობაში მივიღოთ ორგანიზაციებს შორის არსებული განსხვავებანი. ორგანიზაციებს შორის არსებობს სერიოზული განსხვავებანი, რომლებსაც ჩვეულებრივ სიტუაციურ ცვლადებს უწოდებენ. ისინი ორ ძირითად კატეგორიად - შინაგან და გარეგან ცვლადებად იყოფიან.

შინაგანი ცვლადები ორგანიზაციის მახასიათებელს წარმოადგენს. იგი გულსსმობს ორგანიზაციის შინაგან გარემოს, რომელიც თავის მხრივ ორგანიზაციის მიზნებს, რესურსებს, ზომას, შრომისა და მომუშავეების პორიზონტალურ და ვერტიკალურ დახამილებას ექყარება.

გარეგანი ცვლადები ეს ის ფაქტორებია, რომლებიც ორგანიზაციებს გარეთ არსებობენ და სერიოზულ გავლენას ახდენენ მათ საქმიანობაზე.

ინტეგრირებული მიდგომის აუცილებლობა - იმის უბრალო აღნიშვნა, თუ რომელი ცვლადები უფრო ძლიერ მოქმედებენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე. საკმარისი არ არის იმისათვის, განსაზღვროთ თუ რომელი გადაწყვეტილებათა საუკეთესო კომპანიის მიზნის მისაღწევად. სირთულე მდგომარეობს იმაში, რომ მრავალრიცხოვანი სიტუაციური ცვლადები და მმართველობითი პროცესის ყველა ფუნქცია მჭიდრო ურთიერთდაკავშირში იმყოფებიან და მათი ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად განხილვა არ შეიძლება.

რებაში აქტიურად მონაწილეობს, მართავს მას, შეიძლება ითქვას, რომ ისინი მენეჯერებს წარმოადგენენ. აქვე ისიც უნდა გაითვალისწინოთ, რომ ზოგიერთი მენარმე თავისი მმართველობითი საქმიანობით გამოირჩევა არა მხოლოდ ორგანიზაციის განვითარების სანაწიყს ეტაპზე, არამედ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში აგრძელებს მას. მაგრამ, ისეთი მასასიათებლები, როგორცაა პირადი რისკი, ფინანსური შესაძლებლობები, ხანგრძლივი და შეუპოვარი მუშაობის სურვილი, ე.ი. ყველაფერი ის, რაც ტრადიციულად კარგი მენარმის ნიშან-თვისებად ითვლება, სრულიადაც არ მოწმობს, რომ იგივე პიროვნებას ორგანიზაციის ეფექტიანი მმართველის თვისებები გააჩნია.

შესაძლოა, ზოგიერთი მენარმეს უბრალოდ არ ჰქონდეს ისეთი მმართველობითი ფუნქციების ეფექტიანად შესრულების უნარი და მიდრეკილება, როგორცაა: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი. ამიტომ, გასაკვირი არაა, რომ გამოჩენილი მენარმე არც თუ კარგი მენეჯერი იყოს და ამის გამო მის მიერ შექმნილი ორგანიზაცია გაკოტრდეს კიდევ. პრაქტიკაში ამგვარი მაგალიტები ბევრია, ხოლო გაკოტრების მიზეზია არა ცუდი იდეები, არამედ არაკვალიფიციური და მოუქნილი ხელმძღვანელობა. პრაქტიკაში ბევრია აგრეთვე იმის მაგალიტებიც, როცა კრახის პირას მისული ორგანიზაცია გონიერ მენეჯერს გადაურჩენია და მოწინავეთა რიგებში ჩაუყენებია. მაგალიტად „სირისი“ საჯალო ფაქრობის მოშვებია, მძალურ ფორმად მანამდე ვერ გადაიტკა, სანამ მის ხელმძღვანელობას თავი არ დაანებეს მისმა დამფუძნებელმა. იგივე შეიძლება ითქვას „კომპანია „ეპალის“ შესახებაც. ორივე შემთხვევაში, მართვისა და მარკეტინგის სფეროში გატარებული ნოვატორული პოლიტიკის წყალობით, კრახის პირას მისული ორგანიზაციები, თავიანთ დარგში ლიდერებად გადაიტყნენ. აქ მალაღ პროფესიონალიზმიდან ერთად გადამწყვეტ როლს მენეჯერების ფხიანობა ასრულებს.

ფხიანი მენეჯერი აქტიურად ეძებს მდგომარეობის გამოსწორების შესაძლებლობებს, მიზანდასახულ რისკზე მიდის, რათა წარმატებას მიაღწიოს. ასეთი უნდა იყოს მართვის ყველა რგოლის მენეჯერი, თუ ეს ასე არ არის, მაშინ მენარმეთა შესაძლებლობები ერთობ შესწაფულია. ამასთან, აღსანიშნავია ისიც, რომ ოსტატით, რომელიც ამუშავეს და ნერვავს კონკრეტული ოპერაციის შესრულების ეფექტიან სერხებასა და მეთოდებს, თავისი სულისკვეთებით ისეთივე მ-

ნარმეა, როგორცაა ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, რომელიც ახალი, მილიონობით დოლარის ღირებულების პროდუქციის გამოშვების საკითხს წყვეტს.

მართვა, რომელიც მმართველობა წარმატების მიხედვით - ორგანიზაციის წარმატების შემდგენელი ელემენტებია:

არსებობა. ორგანიზაციათა უმრავლესობის უპირველეს ამოცანას ეფექტიანი ფუნქციონირება და მუშაობად არსებობა წარმოადგენს. მართალია, რიგი ორგანიზაციები მუდმივად არსებობის პოტენციალს ფლობენ, მაგრამ ხნავდასხვა მიზეზების გამო, აღნიშნული შესაძლებლობების რეალიზაციას ვერ ასერხებენ. ამგვამად, სხვადასხვა ორგანიზაციათა შორის რეკორდი რომის კათოლიკურ ეკლესიას ეკუთვნის, რომელიც ოთქმის 2000 წელია უწყვეტად მოქმედებს. ბევრ მსხვილ ორგანიზაციას არსებობის 1000 წელზე მეტი ხნის ისტორია აქვს. იმისათვის, რომ რაც შეიძლება ხანგრძლივად იარსებონ, რიგი ორგანიზაციები იცვლიან მიზნებს, უხამებენ მათ გარე საშუალოს მოთხოვნებს.

შედეგიანობა და ეფექტიანობა. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში იარსებოს და მიზანდასახულ მიზნებს, ის უნდა მუშაობდეს შედეგიანად და ეფექტიანად. ცნობილი მკვლევარის - პიტერ დრუკერის სიტყვებით რომ ვთქვათ, შედეგიანობა ბიულნევი თუ „კეთდება საქარო საგნები“, ხოლო ეფექტიანობა იმის შედეგია, რომ „ეს საგნები სწორად იქმნება“. „სწორი საგნების“ კეთებაში იგულისხმება სწორი მანის შერჩევა, ე.ი. იმ მიზნების შერჩევა, რომელიც მსოფლიოში არსებულ მოთხოვნებს შეესაბამება. „საგნების სწორად კეთდებაში“ კი იგულისხმება პროდუქციის მკორე დანახარჯების და უმაღლესი ხარისხის უზრუნველყოფა.

წარმოებლურობა. იგი გამოხატავს დამოკიდებულებას დამზადებულ პროდუქციასა და მოხმარებულ რესურსებს შორის. რაც უფრო ეფექტიანია ორგანიზაცია, მით უფრო მაღლია მისი წარმოებლურობა.

წარმოებლურობა ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფის დონეზე დასახული მიზნების რეალიზაციის უმნიშვნელოვანესი პირობაა. მისი ამაღლების გარეშე წარმოუდგენელია კონკურენციულ ბრძოლაში გამარჯვება.

მმართველობითი პროცესის ფუნქციებს, ანუ იმას, რასაც ხელმძღვანელი აკეთებს, პირდაპირი კავშირი აქვს სატუტაციურ ცვლადებთან. ხელმძღვანელები მართვის პროცესის საშუალებით ქმნიან და რეალიზაციას უკეთებენ შინაგანი ცვლადების ერთობლიობას. მართვის პროცესი არის საშუალება, რომლის დახმარებითაც გაითვალისწინება ორგანიზაციის გარეგანი გარემოცვის ფაქტორები და ფასდება მისი წარმატება. შიდა და გარე ფაქტორების დინამიური ურთიერთმოქმედების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შედეგი ისაა, რომ ხელმძღვანელს არასოდეს არ შეუძლია იწინასწარმეტყველოს თუ რომელი კონკრეტული მეთოდი ან ხერხი, როგორ შედეგადააქვს არ უნდა „მუშაობდეს“ იგი წარმოადგენს აბსოლუტურად „სწორ“ მეთოდს ან ხერხს. რეალური გადანაცვლებების მიღების დროს ხელმძღვანელმა უნდა გაითვალისწინოს მთელი რიგი სხვა ფაქტორებიც. იმისათვის, რომ ჩანდეს დიდი მიღწევების არსს, ხელმძღვანელებმა აუცილებლად უნდა გაანალიზოს მთელი სიტუაცია.

მართვა, რომლის მიზანია წარმატების მიღწევა რთულ დინამიურ სამყაროში, ინტეგრირებულ მიდგომას მოითხოვს. ხელმძღვანელმა უნდა დაინახოს ბალი მთლიანად, როდესაც იგი რგავს ერთ პატარა ხეს ხელმძღვანელებმა ყოველთვის უნდა ამოიჩიოს მეთოდები, რომლებიც ყველაზე უფრო შეესაბამება მათი ორგანიზაციების მიზნებს, მათ კონკრეტულ მახასიათებელს და რაც მთავარია, ხალხს. ორგანიზაციებმა, რომლებიც წარმატებით ფუნქციონირებენ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში, იმიტომ მიაღწიეს ასეთ შედეგებს, რომ მათ მართავდნენ ისე, როგორც ამას მოითხოვდა კონკრეტული სიტუაცია.

1.2. სტრატეგიული დაგეგმვის არსი და როლი მენეჯმენტში

სტრატეგიული დაგეგმვა ორგანიზაციის მიზნების შერჩევისა და რეალიზაციისათვის საჭირო გადანაცვლებების მიღების პროცესია. იგი მართვის სხვა ფუნქციების განხორციელების საფუძველს წარმოადგენს. პიტერ ლორანდის აზრით სტრატეგიული დაგეგმვა მმართველობითი მოღვაწეობის ოთხ ძირითად სახეს გულისხმობს:

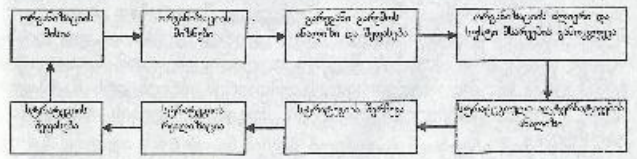
1) რესურსების განაწილებას (სხვადასხვა სახის ფონდები, ტექნოლოგიური გამოცდილება და ა.შ.);

- 2) გარეგან გარემოსთან ადაპტაციას (კომპანიები ვალდებული არიან შეეგუონ არც თუ კეთილსასურველ გარემოსაც და შეეგუონ მუშაობის დროს).
- 3) შინაგან კოორდინაციას (კოორდინაცია უნდა გაუკეთდეს ფირმის შინაგან სუსტ და ძლიერ მხარეებს);
- 4) ორგანიზაციულ სტრატეგიულ წინდახედულებას (განსტრატეგია - დეტალური კომპლექსური გეგმა, რომლის უზენაესი დანიშნულებაცაა ორგანიზაციის მისიის განხორციელება და საერთო მიზნების მიღწევა.

სტრატეგიული გეგმა ღრმა გამოკვლევებსა და დიდი მოცულობის ფაქტორული მონაცემების ანალიზს უნდა ემყარებოდეს. იგი ფირმის ხელმძღვანელობას კარნახობს თუ რომელია პროფესიისა და როგორი კვალიფიკაციის კადრები უნდა მოიწვიოს სამუშაოდ და რომელი არაა. სტრატეგიული გეგმა უნდა იყოს მოქნილი, რათა საჭიროების შემთხვევაში შეიძლებოდეს მისი მოდიფიკაცია და კორექტირება.

სტრატეგიული გეგმის პროცესი შეიძლება შედგებოდეს შემდეგი ეტაპებისგან:

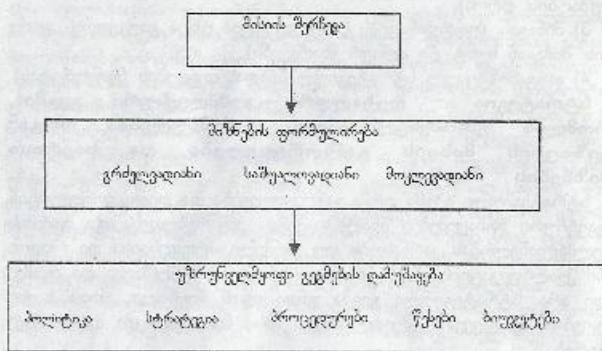
სტრატეგიული გეგმის დამუშავებაში ამა თუ იმ ფორმით ორგანიზაციის თითქმის ყველა ხელმძღვანელი მონაწილეობს, ხოლო უშუალოდ გეგმის შედგენა კი მისი უმაღლესი ხელმძღვანელების მოვალეობაა.



ხაზ. 11 - სტრატეგიული გეგმის პროცესი

სსიპ-საქონლის მართვის სამსახურის მეთვალყურეობის განყოფილება 17

ორგანიზაციის მისიასა და მიზნებზე წარმოადგენს გვიქმნის შემადგენი სქემა:



ნახ. 1.2. - ორგანიზაციის მისია და მიზნები.

ორგანიზაციის მისია - ესაა ორგანიზაციის ძირითადი საერთო მიზანი, მისი არსებობის ნათლად გამოხატული მიზნები. მიზნები კი მუშავდება მისიის განსაზღვრული გეგმების საფუძველზე.

ხელმძღვანელობამ და თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ თუ რაში მდგომარეობს მათი ორგანიზაციის ძირითადი მიზანი, მაგალითად, ფორმა „ბიურჯერ კინგის“ ძირითადი მიზანს წარმოადგენს ხალხისათვის ისეთი საკვების მიწოდება, რომელიც შედარებით იაფია და შეიძლება სწრაფად მომზადდეს. ჰენრი ფორდი კომპანია „ფორდის“ მისიად იაფი ტრანსპორტის შექმნას თვლიდა, ასე რომ, მისია ორგანიზაციის ხელმძღვანელებისათვის უმთავრეს ორიენტირს წარმოადგენს. სწორად შერჩეული მისია კი მოგების მიღების რეალური გარანტიაა.

ორგანიზაციის მისიის საფუძველზე მუშავდება სხვადასხვა სახის მიზნები. ეს მიზნები უნდა იყოს:

კონკრეტული და გაზომვადი - მაგალითად, ორგანიზაციაში კადრების დენადობა წელიწადში უნდა შემცირდეს 15%-ით, ან წელიწადში უნდა დაინაშურდეს თანამშრომელთა 10%.

ორიენტირებული დროში - არსებობს მოკლევადიანი (1 წლიანი), საშუალოვადიანი (1-5 წლამდე) და გრძელვადიანი (5 ან მეტი წელი) მიზნები.

მიღწევადი - მიზნების შერჩევისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს თუ რამდენად რეალურია იგი მოცემული ორგანიზაციისათვის. არარეალური მიზნების დასახვას აზრი არა აქვს. ამასთან, მან შეიძლება ორგანიზაციის დიდი ზარალიც კი მოახდინოს.

ურთიერთშეთანხმებული და შეჯერებული - მაგალითად ერთი რომელიმე მიზნის განხორციელებისათვის გატარებული ღონისძიება ხელს არ უნდა უშლიდეს სხვა მიზნების რეალიზაციას.

ორგანიზაციის გარე გარემოს შეფასება და ანალიზი - ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების განსაზღვრის შემდეგ აწყობა სტრატეგიული დაგეგმვის დიაგნოსტიკური ეტაპი. ამისათვის უნდა განხორციელდეს გარე გარემოს შესასწავლ. მენეჯერები გარე გარემოს აფასებენ შემდეგი პარამეტრებით:

- 1) ცვლილებები, რომლებიც ზემოქმედებენ მიმდინარე სტრატეგიის სხვადასხვა ასპექტზე;
- 2) ფაქტორებით, რომლებიც საშიშროებას უქმნიან ორგანიზაციის მიმდინარე სტრატეგიას;
- 3) ფაქტორებით, რომლებიც შეტ შესაძლებლობებს შეუქმნიან ორგანიზაციას საერთო მიზნების მისაღწევად გეგმის კორექტირების გზით.

შესაძლებლობები და საშიშროებები შეიძლება გამოიყოს შემდეგ საფეხურებში: ეკონომიკური პოლიტიკა, ბაზარი, ტექნოლოგია, კონკურენცია, საერთაშორისო მდგომარეობა, სოციალური ქვეყნა.

ეკონომიკის მდგომარეობა (ეკონომიკური სიტუაცია) გავლენას ახდენს ორგანიზაციათა საქმიანობაზე. ამიტომ, საჭიროა მისი სისტემატური შეფასება, რაც უნდა განხორციელდეს შემდეგი მაჩვენებლებით: ინფლაციის და დეფლაციის ტემპი, დასაქმების დონე, საერთაშორისო სავადასახდელო ბალანსი, ქვეყნის ვალუტის კურსი და ა.შ. ყოველი მათგანი ამ მაჩვენებლებიდან შეიძლება წარმოადგენდეს საშიშროებას ორგანიზაციის საქმიანობისათვის ან აძლევდეს მას შესაძლებლობას, რომელიც მას უპირატესობას მოუტანს კონკურენტულ ბრძოლაში. ორგანიზაციის მენეჯერებმა სისტემატურად უნდა ადევნონ თვალყურს სახელმწიფოებრივ პოლიტიკას - იმ კანონებს, რომლებიც განსაზღვრავენ „თამაშის წესებს“ მენარმეთათვის.

ორგანიზაციის საქმიანობაზე დიდ გავლენას ახდენს **საბაზრო ფაქტორები**, კერძოდ, **ცვალებადი დემოგრაფიული პირობები**, **საქონლის სასიცოცხლო ციკლი**, **ბაზარზე შეღწევის სიტუაცია**, **მოსახლეობის შემოსავლების განაწილება** და **დარგში კონკურენციის დონე** ამ ფაქტორების ანალიზი საშუალებას იძლევა ორგანიზაციის დაახუტოს თავისი სტრატეგია და გაიზაროს პოზიცია კონკურენციულ ბრძოლაში.

ტექნოლოგიაში შესაძლებელია მოკლე დროში ძალიან დიდი ცვლილებები მოხდეს, რაც უდიდეს გავლენას მოახდენს ორგანიზაციის საქმიანობაზე. ამიტომ, ორგანიზაციები უნდა ეცადონ, განსაზღვრონ თუ გარე გარემოს რომელი ტექნოლოგიური ფაქტორები მოახდენს მათზე ძლიერ გავლენას.

ორგანიზაციებზე მოქმედი ფაქტორებიდან მეტად მნიშვნელოვანია **კონკურენტების საქმიანობა**. კონკურენტების შესწავლა უნდა მოხდეს შემდეგი მიმართულებებით: მომავალი მიზნები, მიმდინარე სტრატეგია, მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები და ა.შ.

ის ორგანიზაციები, რომლებიც საქმიანობენ **საერთაშორისო ბაზარზე**, მუდმივად უნდა აფარებდნენ ცვლილებებს საერთაშორისო მასშტაბით. ამ შემთხვევაში საშიშროებები და შესაძლებლობები ორგანიზაციისათვის შეიძლება წარმოიშვას ნედლეულისა და მასალების, სავალუტო კურსის ცვლილებების და სხვა ფაქტორების მიხედვით. ამის შესაბამისად ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს თავისი სტრატეგია საზღვარგარეთ.

ორგანიზაციისათვის მეტად მნიშვნელოვანია **სოციალური ტენჯის ფაქტორები**, რომელიც კრიტიანდება სხვადასხვა სახის ზნე ჩვეულებები. ეს ფაქტორები ხშირად უქმნის ორგანიზაციებს პრობლემებს.

გარე გარემოს შესწავლის შედეგად მიღებული მასალების საფუძველზე ორგანიზაციები აყალიბებენ მათი საქმიანობისათვის მოსალოდნელი საშაროებებისა და ახლი შესაძლებლობების ჩამონათვალს, რომელშიც უნდა მოიცვას, როგორც ფაქტორების საერთო დაბასიათება, ისე ორგანიზაციაზე მათი ზემოქმედების შეფასება.

ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოკვლევა - ამ ეტაპზე უნდა მოიცვას ორგანიზაციის ხუთი მნიშვნელოვანი სფერო: მარკეტინგი, ფინანსები (ბუღალტრული აღრიცხვით), ოპერაციები (წარმოები), შრომითი რესურსები, ორგანიზაციის კულტურა და იმიჯი.

მარკეტინგი - მისი შესწავლის პროცესში ყურადღება უნდა მიექცეს ისეთ მხარეებს, როგორცაა: ბაზრის წილი და კონკურენტუნარიანობა, ნაკეთობის ასორტიმენტის მრავალსახეობა და ხარისხი, საბაზრო დემოგრაფიული სტატისტიკა, საბაზრო გამოკვლევები და დამუშავებები, წინასწარი გაყიდვისა და გაყიდვის შემდგომი მომსახურების წესის დანერგვა, საქონლის ეფექტიანი რეკლამა და გასაღება, ფირმის მოგება.

ფინანსები (ბუღალტრული აღრიცხვით) - ფინანსური მდგომარეობის დეტალური ანალიზი გამოავლენს იმ სიძნელებასა და პრობლემებს, რომლებიც ამ სფეროში არსებობს.

ოპერაციები (წარმოები) - ორგანიზაციის ხანგრძლივი არსებობისა და ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ოპერაციების (წარმოების) მართვის პროცესის სრულყოფას. ამ დროს გაცემული უნდა იქნეს პასუხები შემდეგ კითხვებზე:

- 1) შეგვიძლია თუ არა ვანარყოთ პროდუქცია ჩვენს კონკურენტებზე უფრო იაფად, და თუ არ შეგვიძლია - რატომ?
- 2) რამდენად ხელმისაწვდომია ჩვენი ნედლეული და მასალები? ხომ არ ვართ დამოკიდებული ერთ ან შეზღუდული რაოდენობის მომწოდებლებზე?
- 3) რამდენად თანამედროვეა ჩვენი სიმძლავრეები (მონეობილობები)?
- 4) როგორია ჩვენს მიერ წარმოებულ საქონელზე მოთხოვნილება და ხომ არ იცვლება იგი სეზონის მიხედვით, ან ხომ არ იწვევს მუშახელის გათავისუფლებას?
- 5) შეგვიძლია თუ არა იმ ბაზრებზე შეღწევა, რომლებზეც ვერ შედიან ჩვენი კონკურენტები?
- 6) გვაქვს თუ არა დასწრე ხარისხის კონტროლის ეფექტიანი სისტემა?
- 7) რამდენად ეფექტიანად დაგვეტეო და დავაპროექტო წარმოების პროცესი? შეიძლება თუ არა მისი გაუმჯობესება?

შრომითი რესურსები - ამ ბუნების ანალიზში უნდა მოიცვას შემდეგი საკითხები:

- 1) რამდენად შეესაბამება ორგანიზაციის ანაშრომლები თანამედროვე ბიზნესის მოთხოვნებს, რა უნდა შეცვალოს მომავალში ამ მხრივ?
- 2) როგორია უმაღლესი ხელმძღვანელობის კომპეტენტურობისა და მომსახურების დონე?

- 3) გვაქვს თუ არა წახალისების ეფექტიანი სისტემა?
- 4) ეფექტიანად ვიყენებთ თუ არა ხელშეკვანელი კადრების მომზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობებს;
- 5) როგორია წამყვანი სპეციალისტების დენადობა? თუ დიდია - რატომ?
- 6) უკანასკნელად როდის ჩაატარეთ პერსონალის მოღვაწეობის შეფასების სისტემის ექსპლურა ანალიზი?
- 7) პროდუქციის ხარისხის ამაღლების მიზნით, რა სახის მუშაობა ტარდება პერსონალთან?

კორპორაციის კულტურა და იმიჯი - ორგანიზაციაში არსებული ატმოსფერო და კლიმატი განაპირობებს მის კულტურას. იგი ეხმარება ხელშეკვანელობას ორგანიზაციისათვის საჭირო კადრების მომზადებაში. კორპორაციის იმიჯს მისივე საქმიანობა (წარმოებული პროდუქციისა და მომსახურების მაღალი ხარისხი და კონკურენტუნარიანობა, კლიენტების სიმრავლე, საზოგადოებრივი აზრი და ა.შ.) ქმნის. მაღალი იმიჯი კი თავის მხრივ, კლიენტების მოზიდვის უმნიშვნელოვანესი პირობაა.

სტრატეგიული ალტერნატივების ანალიზისას - ორგანიზაციის წინაშე დგას 4 - ძირითადი სტრატეგიული ალტერნატივა:

- 1) შეზღუდული ზრდის სტრატეგია;
- 2) ზრდის სტრატეგია;
- 3) შემცირების სტრატეგია;
- 4) აღნიშნული სამი სტრატეგიის ნაერთი ვარიანტი - სინთეზური სტრატეგია.

შეზღუდული ზრდის სტრატეგიისათვის დამახასიათებელია მიზნების განსაზღვრა მიღწეული დონიდან, რომელიც კორექტირებულია ინფლაციის გათვალისწინებით.

ზრდის სტრატეგია ხორციელდება წინა წლის მაჩვენებლების დონესთან შედარებით მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნების დონის ყოველწლიური მნიშვნელოვანი ზრდის გზით. ეკონომიკურად ძლიერ ფორმებთან ერთად, ზრდის სტრატეგიას არამყარ ფინანსური მდგომარეობა ფორმირებს იწვევს, რადგან უამისოდ მათი გაკონტროლება გარდაუვალია.

შემცირების სტრატეგია გულისხმობს მიზნების დონის შემცირების გასულ პერიოდთან შედარებით. არსებობს შემცირების სტრატეგიის რამდენიმე ვარიანტი:

ა) ლიკვიდაცია - ამ შემთხვევაში მთლიანად იყიდება ორგანიზაციის მატერიალური მარაგები და აქტივები. ეს ყველაზე რადიკალური ვარიანტია;

ბ) ზედმეტისაგან განთავისუფლება - ხშირად ფირმა თვლის, რომ მისთვის ხასარგებლოა ამა თუ იმ ქვედანაყოფის გაუქმება, ან ამა თუ იმ სახის საქმიანობაზე უარის თქმა;

გ) შემცირება და ორიენტაციის კორექტირება - ზოგიერთ შემთხვევაში ფირმა თვლის, რომ მისთვის უფრო ხელსაყრელია რამდენადმე შემცირების წარმოების მოცულობა (როცა მაჩვენებლები უარესდება) და ნაწილობრივ ან მნიშვნელოვნად შეიცვალოს ორიენტაცია.

სინთეზური სტრატეგია გულისხმობს შეზღუდული ზრდის, ზრდისა და შემცირების სხვადასხვა მოდიფიცირებას. მაგალითად, ფირმამ შეიძლება მისი საქმიანობის რომელიმე სახის მიხედვით მკვედრად შეამციროს წარმოების მოცულობა, რომელიმე სახის მიხედვით კი - გაზარდოს;

სტრატეგიის შერჩევაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს, რომეთაგანაც აღსანიშნავია: ა) რისკი; ბ) აღრინდელი სტრატეგიის ცოდნა; გ) დროის ფაქტორი (კარგი იდეების შეუფერებელ დროს განხორციელების შედეგობა ორგანიზაცია შეიძლება მხოლოდ მდგომარეობიდან შეიცვანოს). ორგანიზაცია სტრატეგია უნდა აირჩიოს მას შემდეგ, როცა ის გარეგანი სურათულებისა და შესაძლებლობების, აგრეთვე შინაგანი ძლიერი და სუსტი მხარეების კომპლექსურ ანალიზს ჩაატარებს.

1.3. სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია

სტრატეგიის განსაზღვრას მაშინ აქვს აზრი, თუ მისი რეალიზება მოხდება. დასაბუთებული მიზნები ეფექტიანი დაგეგმვის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს. მიზანი გვიჩვენებს ორგანიზაციის რისი მიღწევა სურს და როდის უნდა მიიღოს სასურველი შედეგი.

გრძელვადიანი მიზნებიდან გამომდინარე მოკლევადიანი მიზნების შემუშავებისა და მათი ადვილად მისაღწევი გზების ძიებასთან ერთად, ხელმძღვანელობა ვალდებულია დაანუშავოს მოკლევადიანი გეგმები (სტრატეგიები), რომლებიც შესაბამისობაში იქნება გრძელვადიან გეგმებთან ასეთ მოკლევადიან სტრატეგიებს „ტაქტიკას“ უწოდებენ.

გრძელვადიანი და ტაქტიკური გეგმის შედგენის შემდეგ, ხელმძღვანელობამ უნდა შეიმუშაოს დამატებითი ორიენტირები, რათა თავიდან აიცილოს დეზორიენტაცია და გეგმის არასწორი გაგება.

რეალიზაციის პროცესის აღნიშნული ეტაპი ცნობილია, როგორც პოლიტიკის შემუშავების ეტაპი.

„პოლიტიკა“ ესაა იმ მოქმედებებისა და გადაწყვეტილებების მიღების საერთო ხელმძღვანელობა, რომელიც მიზნების მიღწევის გააადვილებს. პოლიტიკის უმთავრესი დანიშნულებაა განსაზღვროს თუ როგორ უნდა დაფიქროს პრობლემები და მივაღწიოთ მიზნებს.

მმართველობითი მოქმედებების განხორციელებისათვის ხშირ შემთხვევაში მარტო პოლიტიკა საკმარისი არ არის. ამ დროს ხელმძღვანელობა შეიძლება პროცედურებს, ორგანიზაციებს, ისევე როგორც ადამიანებს, შეუძლიათ წარმატებას მიიღწიონ, თუ სამოქმედო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში გაითვალისწინებენ და გამოიყენებენ წარსულ გამოცდილებას. ეს მოსალოდნელ შედეგობებს აკავშირებს.

ამგვარად, როცა სიტუაციას გადაწყვეტილების მიღებისას აქვს განმეორების ტენდენცია, ხელმძღვანელობა ხშირად მართებულად მიიჩნევს ხელახლა გამოიყენოს მოქმედების ნაცადი ხერხი და აამუშავებს სტანდარტიზებულ მითითებებს. სწორედ ამგვარი მითითებები წარმოადგენს პროცედურას.

პროცედურა აღწერს მოქმედებების თანამიმდევრობას, რომლებიც უნდა განხორციელდეს კონკრეტულ სიტუაციაში. არსებითად, პროცედურა დაპროგრამებულ გადაწყვეტილებას წარმოადგენს, რომელიც გამოიყენება „პრობლემის ხელახლა გამოგონების“ აუცილებლობას საერთო ჯამში, პროცედურის შესაბამისად თითოეულ ინდივიდს მოქმედების არც თუ დიდი თავისუფლება და მცირე ალტერნატივა აქვს.

იმისათვის, რომ გადაწყვეტილი მნიშვნელოვანი პრობლემები, ან კიდევ როცა ხელმძღვანელობას სურს შემოსაზღვროს, გარკვეულ ჩარჩოებში მოაქციოს თანამშრომელთა მოქმედება და გარანტირებული გახადოს ცალკეული მოქმედებების კონკრეტული საშუალებებით შესრულება, იგი ადგენს „ნესებს“.

„ნესი“ - ზუსტად განსაზღვრავს, თუ რა უნდა გაკეთდეს კონკრეტულ სპეციფიკურ სიტუაციაში.

ნესი პროცედურებისაგან იმის განსხვავდება, რომ იგი გამიზნულია კონკრეტული და განსაზღვრული საკითხის გადასაწყვეტად. პროცედურები კი გათვალისწინებულია ისეთი სიტუაციებისათვის, როცა ადგილი აქვს რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ და თანამიმდევრულად განსაზღვრულ მოქმედებებს.

როცა საქმე საერთაშორისო კორპორაციებს ეხება ტაქტიკის, პოლიტიკის, პროცედურებისა და ნუსხების რეალიზება უფრო რთულდება. ბუნებრივია, როცა მთელი ორგანიზაციული სტრუქტურა დაკომპლექტებულია მონაშასურეებითა და ხელმძღვანელობით, რომლებიც სხვადასხვა კულტურებს წარმოადგენენ, ნუსხისა და პროცედურების რეალიზაციის პროცესში შესაძლებელია მტერი სირთულეები წარმოიშვას. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში (№1) ერთმანეთთან შედარებულია იაბიზურ და ამერიკულ ჯორშეშში გამოყენებული მართვის მეთოდები.

როგორც ჩანს, განსხვავება მართვის ანატიკებში სავსებითია. იაბიზურ განსხვავებულია ხელმძღვანელებისა და მონაშასურეების ქვეცდობი. დღესათვის არსებობს დაგეგმვა და კონტროლის პროცესების შეაქმნა რიგი მეთოდები, ორ ფართოდ გავრცელებული მართვლობით ინსტრუმენტს, რომლებიც სასარგებლოა შეთანხმების მაღალი დონის შესაძენად, წარმოადგენს ბიუჯეტი და ნიშნობრივი მართვა.

ცხრილი №1

იაბიზური და ამერიკული მართვის სისტემების მიმსაბუნებლო დაგეგმვის ერთერთ მთავარ ამოცანად რესურსების ეფექტიანი

| იაბიზი | აშშ |
|--|--|
| - ანუდინოვ დაჯიჯება | - მივლიტინი დაჯიჯება |
| - ანაზღაურებისა და დამატებისა უფროსის პრინციპი | - ანაზღაურება ზემოთის მდიდრული შედეგის მიხედვით |
| - არაფორმალური კონტროლი | - ფორმალური კონტროლი |
| - სანდში დიდების არაშეუქმი ბეჭეტი | - სანდში დიდების ზუსტი ბეჭეტი |
| - კოლექტიური მართვისპელობა | - ინდივიდუალური მართვისპელობა |
| - ექვემდებარება კორფორაციას და თანამშრომლებს | - დიდებს განსაზღვრება თანამშრომელი |
| - ნიშნობრივი გადაწყვეტილება | - ექვემდებარება თანამშრომლებს |
| - მრავალ ექსპლანატორ | - ინდივიდუალური გადაწყვეტილება |
| - მრავალწარმოებისაგან მთავრული | - მრავალწარმოებისაგან |
| - უმადლები სასაწყობოების კონტროლში | - ეკონომიკის ანალიზის სპეციალური პროგრამები |
| - უმადლები სასაწყობოების კონტროლში | - მრავალწარმოებისაგან და უმადლო მუშაების განსაზღვრების სისტემა |
| - უმადლები სასაწყობოების კონტროლში | - მიმდინარე შედეგების კონტროლი |

განანილება შეიძლება ჩაითვალოს გეგმა გვეხმარება აგრეთვე მოქმედებების ემპირი თანმიმდევრობის შერჩევაში, რომელიც ხელშეწყობს ახლანდელ ხელს შეუწყობს მიზნების მიღწევას. თუმცა, გეგმაში მშორად გადასაწყვეტი რჩება ფუნდამენტური საკითხები - რა სახის რესურსები გვაქვს და როგორ უნდა გამოვიყენოთ ისინი, რომ შევძლოთ დასახული მიზნების რეალიზაცია.

ბიუჯეტი წარმოადგენს რესურსების განაწილების მექანიზმს, გამოსახლს რაოდენობრივი ფორმით, ასევე რაოდენობრივი სახით წარმოადგენს მიზნების მისაღწევად.

ბიუჯეტი წარმოადგენს ფორმალურ დაგეგმვის ძალზე ფართოდ გამოყენებულ კომპონენტს. ორგანიზაციების უმრავლესობა წერილობითი პირობითი მიზნებისა და სტრატეგიების ხუხას არ ადგენს, ისინი იყვანენ, რომ უმჯობესია ბიუჯეტი წარმოადგინოთ ცალკეული დოკუმენტების სახით.

ბიუჯეტის შედგენას მთელი პროცესი შეიძლება ითვტყაბად წარმოვიდგინოთ:

პირველ ეტაპზე უმაღლესი ხელისუფლების მიერ ცხადდება ფორმის საერთო მიზნები. ამ შემთხვევაში, ორგანიზაციის სიდიდის მიუხედავად, ძალზე მნიშვნელოვანი საკითხი იქნება ვაჭრობის მოცულობის პროგნოზი.

მეორე ეტაპზე განყოფილებებისა და ევენტუალულების მიერ დგება ოპერატიული ბარჯთაღრიცხვა. ეს ბარჯთაღრიცხვები, ან სხვათაშინადად რომ ვთქვათ განყოფილებების ბიუჯეტები, მუშავდება განსაზღვრული პერიოდის - 6 თვის ან ერთი წლის ვადით.

მესამე ეტაპზე უმაღლესი ხელისუფლება აანალიზებს წინადადებებს ბიუჯეტის შესახებ, შემდეგ კი განყოფილებები ახუსტებენ თავიანთ წინადადებებს უმაღლესი ხელისუფლების მითითებების საფუძველზე. ამავე ეტაპზე უმაღლესი ხელისუფლება რეაქტებს ანალიზებს ორგანიზაციის მიერ.

მეოთხე ეტაპზე დგება საშედეგო (შემაჯამებელი) ბიუჯეტი, რომელშიც მუხლობრივად აისახება რესურსების აღრიცხვისა და ფონდების გამოყენების მდგომარეობა. სამალოოდ, აღნიშნულ დეტალურ გათვლებს შეუდარებენ კონკრეტული მომუშავეს ან განყოფილების მმარმოებლურობას, რათა განისაზღვროს ხელშეწყობილი მისი საკონტროლო მაჩვენებლების შეარულების შესაძლებლობები.

სტრატეგიის შეფასება. სტრატეგიული გეგმის შემუშავება და შედგომი რეალიზაცია ერთი შეხედვით მარტყ პროცესად შეიძლება მოგვეჩვენოს, მაგრამ ეს ასე არ არის. სამშუხაროდ, დაგეგმვის პროცესში ძალიან ბუერი ორგანიზაცია იყენებს ენ. კასანრა-ფოდ დინერჯის" მეთოდა და მისი მდგომარეობა მკვეთრად მხმდება, ზოგჯერ კი საქმე კრახამდეც კი მიდის. სტრატეგიული გეგმის სისტემატურად შეფასებასა და ანალიზს მისი წარმატებით რეალიზაციისათვის საგახებო მნიშვნელობა აქვს. კორპორაციებში სტრატეგიული გეგმის ავტორები მუდმივად ახლის მიტბანი უნდა იყვნენ. სტრატეგიის შეფასება მუშაობის შედეგების დასახულ მიზნებთან შედარებით ხორციელდება.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის შეფასებისას პასუხი უნდა გავცდს ხუთ კითხვას:

1. არის თუ არა სტრატეგია თავსებადი ორგანიზაციის შესაძლებლობებთან?
2. გულისხმობს თუ არა სტრატეგია რისკის დასაშვებ ზომას?
3. ფლობს თუ არა ორგანიზაცია სტრატეგიის რეალიზაციისათვის საჭირო (საკმარის) რესურსებს?
4. ითვალისწინებს თუ არა სტრატეგია გარეგან საფრობებს და შესაძლებლობებს?
5. ეს სტრატეგია წარმოადგენს თუ არა ფორმის რესურსების გამოყენების საუკეთესო ხერხს?

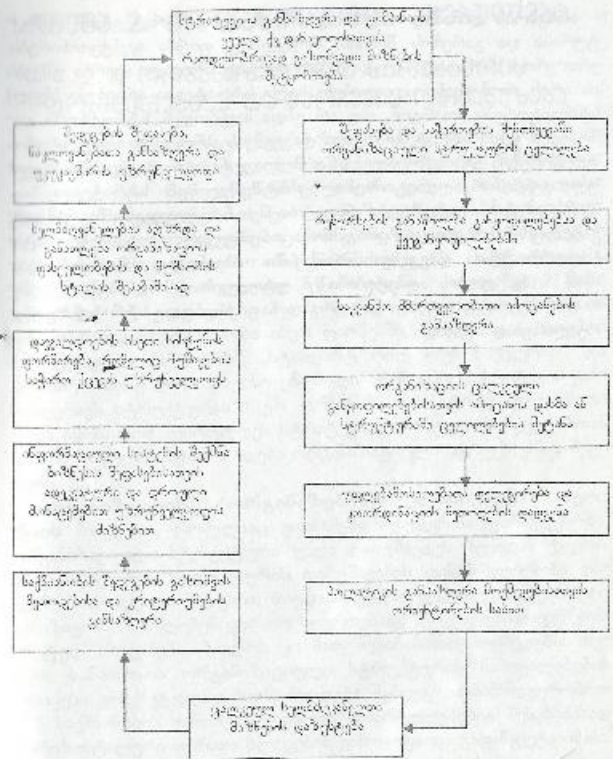
არსებობს როგორც რაოდენობრივი ასე წარისსობრივი კრიტერიუმების გარკვეული რაოდენობა, რომლებიც გამოიყენებიან შეფასების პროცესში (ცხრილი 1.2).

სტრატეგიის შეფასებაზე სერიალულ გათვლებას ახდენს **დროის ფაქტორი**. სტრატეგიაზე დეტრუქციულად მოქმედებს შედეგების დაუყოვნებლივ მიღების მსურველი აქციონერების ზემოლა, რასაც დაბალი რისკის ვარიანტების არჩევაზე მიყვანართ. იამონური მუწარმოების წარმატების ერთერთი მიზეზი გრძელვადიანი პროგრამებისადმი მხარდაჭერაა.

სტრატეგიისა და სტრუქტურის შესაბამისობის შემოწმება მას შემდეგ, რაცა ხელშეწყობილობა სტრატეგიას აირჩევს და სამომავლო გეგმის შეიმუშავებს მან ორგანიზაციის სტრუქტურის მკაცრი შემოწმება უნდა მოახდინოს, რათა გაირკვეს რამდენად ეხმარება იგი ფორმას საერთო მიზნების განხორციელებაში.

| რეაგენობრივი | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - მიზნის წილი - გაყოფიანობა მოცულობის ზრდა - გაყოფის განზომილებული დღეები - წარმოების დანაშარდებისა და ეფექტიანობის დონე - დანახარჯების დონე და გასაღების ეფექტიანობა - კაღრების დინამიკა - სამუშაოზე გამოყენებულობა | <ul style="list-style-type: none"> - მომუშავეთა კმაყოფილება - წინადა მოვება - აქტიურობის კუთხი - დიფერენციალური ნორმა - შემოსავალი ერთი აქტივიდან - ნივთი კაპიტალზე - ანალიზი რეაგენობრივი ქიმიკატების მიხედვით |
| ხარისხობრივი | |
| <ul style="list-style-type: none"> - შიდაგადაღვივებული მენეჯერების მიზიდვის უნარი - კლიენტების მომსახურების მოცულობის გაზიარება - ბაზრის ენაზე კონსტრუქციის გადამხდობა - ანიმირება რეაგენობრივი შემცირება - შეხვედრის დონის გაზიარება | |

სტრატეგია განსაზღვრავს ატრუქტურას, ქვესილი მოცემულ ნიაზ-ზე (ნაბ. 1-3) ასაიული სტრატეგიის რეაღონაციის პროცესი და რაილი, რომელსაც ორგანიზაციული სტრუქტურა ასრულებს. არ მოიპოვება ზუსტი ბასები იმაზე, იუ რაიული ხერზი უფრო მისაღები ორგანიზაციის სტრუქტურის ასაგებად საუკედესო სარ-განიზაციული ატრუქტურა ის არის, რომელიც ორგანიზაციის ზო-მებს, დინამიზს, სირთულეს და შენადგენლობის შესაბამება. ორ-განიზაციის განვითარებისა და ნაი მიზნების ცუილციის მიხედვით იცვლება ნაი სტრატეგიები და გეგმები. იგივე უხდა მოხდეს მათ სტრუქტურების.



ნაბ. 13. სტრატეგიის რეაღონაციის პროცესი

არსებობს დინამიური ურთიერთმიქმედება სტრატეგიას, სტრუქტურასა და გარემოს შორის, რომელშიც ფირმა ფუნქციონირებს. ერთ-ერთი ძირითადი შეცდომა, რომელსაც შრაველი ფირმა უშვებს ის არის, რომ ისინი ცდილობენ ახალი სტრატეგია არსებულ (ძველ) სტრუქტურებს მოარგონ. ასე არ უნდა ხდებოდეს. სტრუქტურა დამოკიდებულია სტრატეგიაზე და დაგეგმვის პროცესში სტრუქტურის ფორმირების ეტაპი შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც სტრატეგიული გეგმის რეალიზაციის ძაღზე მნიშვნელოვანი სტრატეგია.

სტრატეგიის დანერგვა რთულ საქმეს წარმოადგენს, მაგრამ ორგანიზაციის არსებითი რეორგანიზაცია ასევე რთული და პრობლემატიკური პროცესია. დაგეგმვის პროცესში ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელობა აკადრებისაკენ ლტოლვის უქონლობამ ან უუნარობამ ბევრი ეფექტური და კარგად ჩაუტარებული სტრატეგია არარეალიზებადი გახდა.

თავა 2. ორგანიზაციის აგებულება

2.1. ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებისა და მართვის ორგანიზება

საწარმოთა ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება და შერჩევა წარმოადგენს სტრატეგიული დეკვიზიის სფეროში შემავალ გადანიშნულებას. მენეჯმენტის სამეცნიერო სპეციალისტების შეხედულებით ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა ეფუძნება ორგანიზაციის სტრატეგიას, მაგრამ თვითონ არ წარმოადგენს სტრატეგიას. ეს მიდგომა პირველად წამოაყენა ალფრედ ჩან-დლერმა, მან გააანალიზა რა ორგანიზაციული სტრუქტურების უანგვიანარების მდგომარეობა ისეთი ფორმებში, როგორცაა „დიუპონი“, „ჯენერალ მოტორსი“, „სტანდარტ ოილ კომპანიის“ და „სირსი“, ჩამოაღალია თავისი ცნობილი პრინციპი: „სტრატეგია განაზღვრავს სტრუქტურას“. ეს ორგანიზაციის სტრუქტურა ისეთი უნდა იყოს, რომ შესრულდეს სტრატეგია. სტრატეგიის შეცვლასთან ერთად სიგვერ საჭირო ადგება ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლაც.

ორგანიზაციის (ორგანიზების) კლასიკური თეორიის მიხედვით, რომელსაც ეთანხმება მენეჯერთა უმრავლესობა, ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა დამუშავდეს შევიდამ ქვევით. ორგანიზაციული სტრუქტურის დანერგვის თანამიმდევრობა დაგეგმვის პროცესის მსგავსია: თავდაპირველად ხელისუფლებები ორგანიზაციის ანალიზს უარსო სფეროებზე, შემდეგ დასახდენ კონკრეტულ ამოცანებს, ბოლოს კი მათ შეაბამისად მოქმედებია წესებს. საწარმოთა ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების პროცესი კონკრეტულად ხორციელდება შემდეგი თანამიმდევრობით:

1) საქმიანობის უნიშვნელოვანესი მიმართულებების შესაბამისად პირიზონტალური ფართო ბლოკებია გამოყოფა და გადანიშნულება მისა, თუ საქმიანობის რომელი სახე უნდა შეასრულოს სახაზო და რომელი საშტაბო ქვედანაყოფისა;

1 M. Meehan, M. A. Albert, P. Xezeyri, *Organizational Design*, M., 1992, გვ. 119

2) უფლებამოსილებათა შესაბამისობის დადგენა;

3) თანამდებობრივი მოვალეობების განსაზღვრა და მათი შესრულება დაკისრება კონკრეტული პირებისათვის.

ორგანიზაციული სტრუქტურა არ უნდა განიხილოს როგორც უცვლელი, შეზღუდული კარკაის მსგავსი რამ. ის ვერგებს ემყარება და სასურველი შეიცვალოს მათი ცვლილებები შესაბამისად ასე იტყვევება ყველა მოწინავე ფორმა. ასე რომ, ორგანიზაციული სტრუქტურა პერმანენტულად იორიენტირებული უნდა იყოს ახალი ასეუბნე, რომლის ძირითადი პრინციპი იქნაში იდეოლოგია, რომ მიმდინარე წარმოება და ათვისებულა მომგებიანი პროდუქციის გასაღება ერთიანდება მიმდინარე წარმოების ფაქტში, ხოლო ახალი პროდუქტების შემუშავება და მისი ტექნოლოგიის დამუშავება კი ე.წ. სამ-ძებრო ფაქტში.

სამძებრო ფაქტი პასუხისმგებელი რჩება პროექტებზე მანამ, სანამ არ განისაზღვრება მისი კონკრეტული განხორციელების შესაძლებლობა. ამასებრო ფაქტში იქმნება საცდელი წარმოება, ადგება ახალი პროდუქტის გამოცდა მასწარზე. მოცემულ პროდუქტებზე საწარმოო რეაქტიულობის საფუძვლის დადგენის შემდეგ პროექტი გადაეცემა მიმდინარე წარმოების ფაქტს. მიმდინარე წარმოების ფაქტში აღნიშნული პროდუქციის გამოშვებაზე დასაქმებული იქნება ერთიანი არსებული ქვედანაყოფი, ამ შეიქმნება ახალი ქვედანაყოფი. იბლის ძიებაზე ორიენტირებული სტრუქტურა უსრულებელიყვის საწარმოო მანქანების შესაძლებლობას, სტრატეგიის მოქნილობა და საწარმოო მანქანების გაფართოება ეფუძეს მიმდინარე წარმოების ფაქტში.

ბოლო პერიოდში დართო გავრცელება მოულოდნელი დაწერეთი საწარმოები, რომლებიც ცნობილია **ფინურული (ინგლ. venture-რისკიანი საწარმო) საწარმოების** სახელწოდებით. ამ საწარმოებს მიზნობრივად აქვთ ნაკეთობა ან ნაკეთობათა ფაქტის შემუშავების წარმოებისა და გასაღების ყველა უფლებამოსილება. ამგვარი ფორმების შესაძლებლობაში არიან ხელმძღვანელები და შემარულებლები, ნივთბორები და გამოშვებულები, რაცა ონალიზატორები და იანიც, რომელთაც იდეის კონკრეტულ პროდუქტებად გარდასახვა უხდებათ. ასეთი გუნდები შევრები ფლობენ ყველა აუცილებელ ცოდნასა და რესურსებს იანი მათებისმეტყელნი არიან სამუშაოს დასაწყისიდან მის დასასრულამდე და იწაბილებენ თავიანთ საქმიანობის მთელ რიკს ანტირად, მთელ კორპორა-

ციებში მდებთან სამურნეო მიმართებით მოლიანად დამოუკიდებელი, მენარმოების ფსიქოლოგიით განმსჭვალული ქვედანაყოფები უფლებათა მთელი ნაკრებით და პასუხისმგებლობით, რომლებიც ასრულებენ მმართველობითი ფუნქციების მთელ სპექტრს, რაც მათ მოქნილსა და ცხოვრებისუნარიანს ხდის. ამგვარი სტრუქტურა იყენებს მცირე ბიზნესის უმირატეაობებს, საშუალებას ქმნის დაძლეულ იქნეს ბიუროკრატიული ბარიერები, რომელიც ერთმანეთს უბირისბორებს სპეციალისტებს მსხვილ ფირმებში, ანვითარებს მუშაკთა მენარმოებრივ სულისკვეთებას და ამით აძლიერებს მათ პასუხისმგებლობას საბოლოო შედეგებზე.

2.2. ფაქტობრივის, პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების არსი

ორგანიზაციულ პროცესს აქვს ორი ასპექტი: ერთი მათგანია ორგანიზაციის დაყოფა მიზნებისა და სტრატეგიების შესაბამისად ქვედანაყოფებად, ხოლო მეორე ასპექტი კი არის უფლებამოსილებათა ურთიერთდამოკიდებულება, რომელიც ზედა დონის მუშაკებს აკავშირებს ქვედა დონის მუშაკებთან და უზრუნველყოფს ამოცანათა გადანიღებისა და კოორდინაციის შესაძლებლობას.

საშუალებას, რომლის დახმარებითაც ხელმძღვანელობა ადგენს უფლებამოსილებათა დონებს შორის ურთიერთობებს, **დელეგირება** ეწოდება. მაშასადამე, დელეგირებაში იგულისხმება შესასრულებელი ამოცანებისა და უფლებამოსილებების გადაცემა მათ შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირებისათვის. დელეგირება გატეულ უნდა იქნეს როგორც აქტი, რომელიც გარდაქმნის ადამიანს ხელმძღვანელად. დელეგირებასთან უშუალოდ არის დაკავშირებული პასუხისმგებლობისა და ორგანიზაციული უფლებამოსილებების ცნებები.

პასუხისმგებლობაში იგულისხმება არსებული ამოცანების შესრულების მოვალეობა, რომელიც თავის მხრივ, ითვალისწინებს ორგანიზაციაში დაკავებული თანამდებობების შესაბამისად მუშაკთა მიერ კონკრეტული ვალდებულებების შესრულებას. პასუხისმგებლობა იმის მაჩვენებელია, რომ მუშაკი პასუხს ატებს დაკავებული თანამდებობის მიხედვით სამუშაოს შესრულების შედეგებზე მათ წინაშე, ვინც გადასცა მას უფლებამოსილება.

მნიშვნელოვანია იმის განსიხარება, რომ დედეგირება რეალიზდება მხოლოდ უფლებამოსილების მიღების შემთხვევაში და არ შეიძლება დედეგირებული იყოს თუთ პასუხისმგებლობა. ხელმძღვანელს, გადაცემს რა დავალებებს, არ შეუძლია პასუხისმგებლობის თავიდან აცილება საქმიანობის შედეგებისათვის. მაგალითად, თუ სავაჭრო აგენტის მოუქმელი მუშაობის გამო შემცირდება საქონლის რეალიზაციის მოცულობა, პასუხს დირექტორის წინაშე აცემს გასაღების განყოფილების უფროსი და არა სავაჭრო აგენტი.

პასუხისმგებლობის მოცულობა განსაზღვრავს პრაქტიკაში მენეჯერთა ხელფასის სიდიდეს. სამუშაოს შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირების გამოყოფის შემდეგ ხდება ნაითვის საჭირო რესურსების გააღწევა. ხელმძღვანელობა ამას ახორციელებს უფლებამოსილებებითა დელეგირების გზით. ბუნებრივია, როცა ინდივიდი იცვლის სამსახურს, კარგავს ძველი თანამდებობის უფლებამოსილებას. მაგრამ იმის გამო, რომ დედეგირება შესაძლებელია ადამიანის მიერ შოლოდამა თუ იმ თანამდებობის დაკავების შემდეგ, ჩვეულებრივ ლაპარაკია უფლებამოსილებათა დელეგირებაზე.

უფლებამოსილება გოველითვის შეზღუდულია. ორგანიზაციის შიგნით უფლებამოსილებათა საზღვრები, როგორც წესი, განისაზღვრება პოლიტიკის, პროცედურებით, ნქსებით და თანამდებობრივი ინსტრუქციებით, რომლებიც არსებობს წერილობითი სახით ან სეპირად გადაეცემა დაქვემდებარებულებს. უფლებამოსილებათა საზღვრები ფართოვდება მართვის ქვედა დონიდან ზედა დონის მომართულებით, თუმცა შესაძლებელია უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა უფლებამოსილებაც. მაგალითად, უმაღლესი დონის ხელმძღვანელს არ შეუძლია გასარდოს ხელფანი დირექტორთა საბჭოს თანხმობის გარეშე.

ხელმძღვანელთა უფლებამოსილებების დიდი ნაწილი განისაზღვრება კულტურული ზნეწვეულებებითა და ტრადიციებით. ხელმძღვანელებს არ შეუძლიათ დელეგირება იმ უფლებებისა, რომლებიც უმინაალმდეგება კანონებს და კულტურულ ფასეულობებს. უფლებამოსილება უნდა განესაზღვროს ძალაუფლებისაგან. უფლებამოსილება ნიშნავს იმას, რომ პირს, რომელიც იკავებს თანამდებობას აქვს მოქმედების უფლება, ძალაუფლება კი იმის მარჯვენებელია, თუ მას რისი გაცემება შეუძლია სინამდვილეში.

2.3. სახაზო და სახაზო უფლებამოსილება

სახაზო ანუ წრფივი უფლებამოსილება უშუალოდ უფროსიდან გადაეცემა დაქვემდებარებულს, მისგან კი სხვა უფედ მის დაქვემდებარებაში მყოფ მუშაკებს. სწორედ სახაზო უფლებამოსილება აძლევს ხელმძღვანელს დეკონონებულ ძალაუფლებას, წარმართოს მისდამი უშუალოდ დაქვემდებარებული მუშაკების ძალისხმევა დასახული მიზნების შესრულებისაკერ. ხელმძღვანელს, რომელიც ფლობს წრფივ უფლებამოსილებებს, აქვს ასევე სხვა ხელმძღვანელებთან შეთანხმების გარეშე განსაზღვრული გადაწყვეტილების მიღებისა და მოქმედების უფლება იმ საზღვრებში, რომლებიც დადგენილია ორგანიზაციის მიერ კანონით ან ტრადიციებით. მაგალითად, სამართის დერექტორს აქვს თანამშრომელთა სამსახურში მიღებისა და მათი ხელფასის განაკვეთის განსაზღვრის უფლება. სახაზო უფლებამოსილებათა დელეგირების გზით აქმნება ორგანიზაციის მართვის დონეების იერარქია.

სამტაბო უფლებამოსილებების არის დაკავშირებული ადმინისტრაციული აპარატის მრავალრიცხოვანი ტიპი, რომელთა შორის ყველაზე მეტად გავრცელებულია საკონსულტაციო, მომსახურე და პირადი აპარატი. ამასთან, პრაქტიკაში იშვიათად ხდება მათ შორის მკვეთრი საზღვრების გაცელება. არცთუ იშვიათად ადმინისტრაციული აპარატი ერთდროულად ასრულებს მომსახურებისა და კონსულტაციის ფუნქციებს.

საკონსულტაციო აპარატის შექმნა ზორცილებდა მაშინ, როცა სახაზო ხელმძღვანელებს უნეეთ სპეციფიკური ხასიათის პრობლემების გადაწყვეტა. ამ დროს ისინი ნოინვევენ ზოლმე სპეციალისტებს გადასატრელი პრობლემების შესაბამისად დროებით ან მუდმივად და მათგან აყალიბებენ საკონსულტაციო აპარატს, რომლის დანიშნულებაც სახაზო ხელმძღვანელებისათვის კონსულტაციების ჩატარებაა. უფრო ხშირად საკონსულტაციო აპარატს იყენებენ სამართლის, უმაღლესი ან სპეციალური ტექნოლოგიის, კვალიფიკაციის ამოღების და კადრებთან მუშაობის სფეროში.

საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში საკონსულტაციო აპარატის ფუნქციები შეიძლება გავრცელდეს, და ასევე ხდება ხშირად, მომსახურების ცალკეული სახეების შესრულებაზეც. აღიარებულია, რომ მომსახურე აპარატის უფრო ცნობილი და გავრცელებული მაგალითია კად

რების განყოფილება, რომელიც აწერდას თანამშრომელთა პირად საჭეებს, ესებს და ამონებს სამუშაოზე მისაღებ მოტენციურ კანდიდატებს, ცალკეულ შემთხვევაში კი ორგანიზაციას უზრუნველყოფს საჭირო კადრებით, ე.ი. ადმინისტრაციულმა აპარატმა შეიძლება ერთდროულად შეესრულოს კონსულტაციისა და მომსახურების ფუნქცია. მომსახურე პერსონალი გამოიყენება აგრეთვე საზოგადოებასთან კავშირის დამყარების დროს, მარკეტინგული გამოკვლევების ჩატარებისას, დაფინანსებისა და დაგეგმვის პროცესში და სხვა სახის საქმიანობაში.

პირადი აპარატი მომსახურე აპარატის სახესხვაობაა, რომელიც ყალიბდება ხელმძღვანელის მიერ მდივნის ან თანამშემუნის აყვანის დროს. პირადი აპარატი ასრულებს უშუალოდ ხელმძღვანელის მოთხოვნებს და არ სარგებლობს არაერთი ფორმალური უფლებამოსილებით. ამის მიუხედავად ორგანიზაციაში ხშირად სწორედ ხელმძღვანელის პირადი აპარატის წევრები ფლობენ დიდ ძალაუფლებას. **სამშტაბო უფლებამოსილებათა ძირითადი სახეებია: სარეკომენდაციო უფლებამოსილებები, იუცილებელი შეთანხმებები, პარალელური და ფუნქციური უფლებამოსილებები.**

სახაზო ხელმძღვანელები ხშირად ფლობენ სამშტაბო უფლებამოსილებებს ზოგიერთ სფეროებში. სამშტაბო აპარატის ხელმძღვანელები კი - სახაზო უფლებამოსილებებს თვითონ აპარატის მიმართ. სამშტაბო აპარატის უფლებამოსილებების სარეკომენდაციო ხასიათი გამოიხატება შემდეგში: სახაზო ხელმძღვანელები ვალდებული არ არიან მოიტყუონ ადმინისტრაციული აპარატის შესუდულებების შესაბამისად. მათ შეუძლიათ პრობლემა გადაწყვიტონ დამოუკიდებლად საკუთარი შესუდულებების შესაბამისად, რაც ხშირად კონფლიქტის მიზეზი ხდება. ამიტომ ცალკეულ შემთხვევაში ადმინისტრაციული აპარატის უფლებამოსილებები ფართოვდება და სახაზო ხელმძღვანელს უფლება არ ეძლევა ზოგიერთი პრობლემა გადაწყვიტოს ადმინისტრაციულ აპარატთან შეთანხმების გარეშე. უშაღეს ხელმძღვანელობას შეუძლია უფლება მისცეს აპარატს უარყოს სახაზო ხელმძღვანელების გადაწყვეტილებები. ამ შემთხვევაში მოქმედებს პარალელური უფლებამოსილებები, რომელთა მიზანი კონტროლის სისტემის შექმნა ძალაუფლების განიანსწორებისა და უხეში შეცდომების თავიდან აცილების მიზნით.

ფართოდ არის გავრცელებული ადმინისტრაციული აპარატის ფუნქციური უფლებამოსილებები. მათი ქმველობით ფაქტიურად რეალიზდება უშაღესი ხელმძღვანელობის სახაზო უფლებამოსილებები. ამით ფაქტიურად ისპობა განსხვავება სახაზო და სამშტაბო უფლებამოსილებებს შორის.

2.4. უფლაგამოსილაგათა განაწილების აგაგბიანი ორგანიზაცია

ორგანიზაციათა მიზნების მიღწევა უშაღოდ არის დაგეგმრებული უფლებამოსილებათა უფექტიან განაწილებასთან. ამ მიმართულებით გადადგმული პირველი ნაბიჯია საქმიანობათა სახეების დანაწილება სახაზო და წაწტაბო საქმიანობებად, რაც დამოკიდებულია ორგანიზაციის მისიაზე, მიზნებსა და სტრატეგიაზე.

ტრადიციულად სახაზო საქმიანობის სახეებს მიაკუთვნებენ სანარმოო, საგამსაღებლო და საფინანსო ფუნქციებს. აპარატი ესმარება სახაზო ხელმძღვანელებს ძირითადი ფუნქციების შესრულებაში. შეიძლება სახაზო ხელმძღვანელებმა ძირითადი ფუნქციები აპარატის გარეშე შესრულონ, მაგრამ აპარატის დახმარებით სამუშაო უფრო სწრაფად და უჭკონეოდ სრულდება. ამასთან აპარატი ვერ შეძლებს ორგანიზაციაში ძირითადი ფუნქციების შესრულებას სახაზო ხელმძღვანელობის გარეშე.

როგორც უკვე აღინიშნა, მმართველობით საქმიანობათა სახეების დავოდა სახაზო და სამშტაბო საქმიანობებად ორგანიზაციის მისიაზე, მისგან გამომდინარე მიზნებსა და სტრატეგიაზე დამოკიდებულია. მაგალითად, ორგანიზაციათა უმეტესობაში იურიდიული სამსახური მიეკუთვნება სამშტაბოს მაშინ, როცა იურიდიულ კონსულტაციებში იურისტების საქმიანობა სახაზო საქმიანობაა და შეადგენს ხელმძღვანელი მუშაების ძირითად მთვალეობას. იგოვე შეიძლება ითქვას სწავლების პროცესზე სამრეწველო სანარმოებში, კოლეგებსა და უნივერსიტეტებში. სამრეწველო სანარმოებში სწავლება საბმარტო ანუ სამშტაბო საქმიანობაში

შედის, კოლექტებსა და უნივერსიტეტებში კი საქმიანობის ძირითადი სახეა. საფინანსო საქმიანობა ვფელა ორგანიზაციაში ითვლება საქმიანობის ძირითად სახედ, ამიტომ იგი მყუდროვნება საბაზო საქმიანობას. მაგრამ ფინანსური დოკუმენტების წარმოება შეიძლება ჩაითვალოს საქმიანობის წინააღმდეგ, ვინაიდან ის საფინანსო საქმიანობის ხელშეწყობასთან დაკავშირებული მართვის პროცესშია.

საბაზო უწყვეტამოსილებასთან არის დაკავშირებული ერთმანეთსა და მართვაგებობის ნორმების შეზღუდვის ცნებები.

ჯერ კიდევ უფლებსა ხალხსა დაინახა, რომ დაქვემდებარებული ადამიანები (ხელეწიურები) პასუხისმგებელი უნდა იყვნენ მხოლოდ ერთი უფროსის წინაშე და ბმანებში უნდა მხოლოდ მისგან. ამაშია ერთმანეთობის პრინციპის არსი. ერთმანეთობა უნდა ჩაითვალოს მართვის უწყვეტს პრინციპად. ბიბლიით აღმაშინებულმა უნდა შეაფასოს მხოლოდ ერთი უფროსი. ერთმანეთობა უნდა პრინციპიდან გამოდინარე მუშაკი ვერ შეძლებს უშუალო ხელმძღვანელის გვერდის ავლით დაუკავშირდეს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელს ან თუ იმ პრობლემასთან დაკავშირებით, უმაღლესი დონის ხელმძღვანელსაც არ შეუძლია პრინციპის გატემა მართვის ქვედა დონის თანამშრომლისათვის საშუალო დონის ხელმძღვანელის გვერდის ავლით. ამასთან, ზოგჯერ პრაქტიკაში აღინიშნება ერთმანეთობის პრინციპიდან გადახვევის შემთხვევები.

მართვაგებობის ნორმა, რომელიც ადრე განისაზღვრებოდა როგორც მოცემული ხელმძღვანელისათვის დაქვემდებარებული მუშაკების რაოდენობა, დღესდღეობა საბაზო უწყვეტამოსილებების დღევანდლების გზით. პრაქტიკულად გამოცდილებამ უჩვენა, რომ ხელმძღვანელთა დიდ უშირეულსა და სურვილი აქვს შეინარსონ შესაძლებლობის ფარგლებში კონტროლის დიდი დონე. მართვაგებობის ნორმის შეუქმნარი დაცვა ხელმძღვანელთა შრიდან ანელებს საქმიანობის კოორდინაციას და წარმოშობს მთელ რიგ პრობლემებს.

მართვაგებობის ნორმით განსაკუთრებით დაინტერესდა **მართვის „ადმინისტრაციული“ სკოლა** ამ სკოლის წარმომადგენლების მართვაგებობის იდეალური ნორმის ხვადახვა ვარიანტს სთა-

კანონდენ მეცნიერებსა და პრაქტიკოს მუშაკებს. ავტორთა უმეტესობა ოპტიმალურად თვლიდა 7-10 ხელეწიურის არსებობას, ე.ი. განყოფილებას ამ რაოდენობის მუშაკთა შემადგენლობით.

თანამედროვე გამოკვლევებმა გამოავლინა მართვაგებობის ნორმის საკმარისი ფართო დიაპაზონი. პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ საჭიროა მართვაგებობის დაბალი ნორმები. ამის გარეშე ხელმძღვანელებს გაუჭირდებათ არა მხოლოდ საქმიანობის კოორდინაცია, არამედ, მისი გაკონტროლება, ხელეწიურთა კვალიფიკაციის ამაღლება და მოტივაცია.

უფლებამოსილებათა დედეგირების პროცესში შეიძლება წარმოიშვას გარკვეული წინააღმდეგობები როგორც ხელმძღვანელთა, ისე ხელეწიურთა მხრიდან. ხელმძღვანელთაგან წინააღმდეგობათა წარმოშობის მიზეზი შეიძლება იყოს ხელმძღვანელის გადატვირთვა, უნდობლობა ხელეწიურებისადმი, პრობლემების წარმოშობის შიში და სხვ. ხელეწიურთა მხრიდან უფლებამოსილების პროცესი შეაფერხონ შედეგი მიზეზებით კრიტიკის შიში, საშუალოთა გადატვირთვა თვისი შესაძლებლობებისადმი ურწმუნობა, წამასაღისებელი სტიმულების არარსებობა და სხვ. წინააღმდეგობათა დაძლევა მწელი პროცესია. წინააღმდეგობებს ხშირად ღრმად აქვთ ფესვები გადატვირთვა აღმაშინებ წარმოდგენებში და მათ გადასაღებად აუცილებელია სათანადო გაცნობიერების გზით მათზე ამაღლება. ეს მწელი, მაგრამ აუცილებელი პირობაა ორგანიზაციათა ეფექტიანად მართვისათვის.

2.5. ტაპარტამენტალიზაცია

დეპარტამენტალიზაციაში იკვლისხმება ორგანიზაციის ქვედანაყოფებზე ანუ ბლოკებად დაყოფის პროცესი. ამ ბლოკებს ჩვეულებრივ უწოდებენ განყოფილებებს ან სექტორებს.

დეპარტამენტალიზაცია აოცრილდება შესასრულებელი ამოცანების, მონაშარბლების, საქონლის ან მომსახურების, აგრეთვე გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით. ამის შესაბამისად წალიბდება ბიუროკრატის სხვადასხვა ვარიანტი, კერძოდ, ფუნქციური და დივიზიონური ორგანიზაციული სტრუქტურები.

ფუნქციური დეპარტამენტალიზაციის დროს ორგანიზაციათა ცალკეულ ქვედანაყოფებს აქვთ წყაფიოდ განისაზღვრული ამოცანები და მოვალეობები. ტრადიციულ ფუნქციურ ქვედანაყოფებს

მიეკუთვნება წარმოების, მარკეტინგისა და ფინანსების განყოფილებები. საქმიანობის ეს სახეები გააჩნია ყველა ორგანიზაციას, თუმცა, მათი დასახელებები მრავალმრივია, განსაკუთრებით კი იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც არ მიეკუთვნებიან ბიზნესის სფეროს. მაგალითად, არშიასი გამოყოფენ ქვეით, საარტილერიო და სატანკო ნაწილებს; საავადმყოფოებში ადმინისტრაციულ და სამკურნალო განყოფილებებს. იმ შემთხვევაში, როცა მთელი ორგანიზაცია, ან გამოყოფილი ფუნქციური ქვედანაყოფი დიდია, მას ყოველ უფრო წვრილ ქვედანაყოფებად, მაგალითად, ავიაკომპანიის საექსპლუატაციო განყოფილებაში შეიძლება გამოიყოს საინჟინრო-ტექნიკური სამსახური, სამსახური მინაზე და სხვ.

ფუნქციურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას ზოგჯერ უწოდებენ ტრადიციულ ან კლასიკურ სტრუქტურას, ვინაიდან ის წარმოადგენს იმ პირველ სტრუქტურას, რომლის შესწავლასაც მოკიდებს ხელი მეცნიერებმა.

ფუნქციურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას აქვს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეები. დადებით მხარეებს მიეკუთვნება: საქმიანი და პროფესიული სპეციალიზაციის ატიმულირება, ფუნქციურ ქვედანაყოფებში მატერიალური რესურსების მოხმარების და თანამშრომელთა მოქმედებების დუბლირების შეწყობა, კოორდინაციის გაუმჯობესება. ნაკლოვანი მხარეებიდან, პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს ქვედანაყოფების ხელმძღვანელთა მიერ ორგანიზაციის საერთო მიზნებთან შედარებით უბიძგისობის მინიჭება ქვედანაყოფის მიზნებისათვის, რაც წრდის კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობას. ამასთან დად ორგანიზაციებში ხელმძღვანელადან უშუალო შემსრულებლებამდე ძალიან გრძელია ბრძანებების ჯაჭვი.

დაგროვებული გამოცდილების შესწავლამ დაიანახ მეცნიერებსა და პრაქტიკოს მუშაკებს, რომ ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოყენება უფრო მიზანშეწონილია ორგანიზაციებში, რომლებიც უშეებენ შეზღუდული ასორტიმენტის პროდუქციას, მოქმედებენ სტაბილურ პირობებში და საქმიანობისათვის ესაჭიროებათ სტანდარტული მმართველობითი ამოცანების გადაჭრა. ასეთებია მეტალურგიული და რეზინის მრეწველობის დარგები. ეს ორგანიზაციული სტრუქტურა არ ამართლებს საქონლის ფართო ასორტიმენტის მწარმოებელ დარგებში, დარგებში სწარფად ცვალებადი ტექნოლოგიით, აგრეთვე საერთაშორისო ორგანიზაციებში. ასეთი ტიპის დარგ

ების ორგანიზაციებში უფრო მისაღებია დივიზიონური ორგანიზაციული სტრუქტურა.

დივიზიონური სტრუქტურა ითვალისწინებს ორგანიზაციების ქვედანაყოფებად დაინაწილებას საქონლის ან მომსახურების სახეების, მყიდველთა ჯგუფებისა და გეოგრაფიული რეგიონების მიხედვით. ამის შესაბამისად არის გამოყოფილი საპროდუქტო, მომსახურებელზე ორიენტირებული და რეგიონული დივიზიონური სტრუქტურები.

საპროდუქტო სტრუქტურის პირობებში ქვედანაყოფები ორგანიზაციებში იქმნება ძირითადი პროდუქტების მიხედვით. ამ სტრუქტურის პირობებში ამა თუ იმ პროდუქტის წარმოებისა და გასაღების ხელმძღვანელობის უფლებამოსილება გადაცემული აქვს ერთ ხელმძღვანელს რომელიც მთლიანად აგებს მასებს ამ პროდუქტის წარმოებისა და გასაღების პროცესზე, ამიტომ ფუნქციური სტრუქტურის მქონე წარმოებს აქვთ კონკურენტის პირობების, ტექნოლოგიისა და მყიდველობითი მოთხოვნის ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების მგტი შესაძლებლობები. ამასთან, კონკრეტულ პროდუქტზე მთელი საქმიანობის ერთი ხელმძღვანელის ხელში თავმოყრას აადვილებს მუშაობის კოორდინაციას.

საპროდუქტო სტრუქტურას აქვს ნაკლოვანი მხარეებიც. ამ სტრუქტურის გამოყენების პირობებში დანახარჯები იზრდება პროდუქციის სხვადასხვა სახეზე სამუშაოთა დუბლირების გამო. ყოველ საპროდუქტო ქვედანაყოფში არსებობს ფუნქციური ქვედანაყოფი, მაგრამ არა იმ მოცულობის, რომ შესაძლებელი გახდეს არსებული ტექნიკური საშუალებებისა და მონყობილობების მაქსიმალური ეფექტიანობით გამოყენება.

იმ ფორმებში (კომპანიებში), რომლებიც ამარმოებენ ფართო ასორტიმენტის საქონელს და ემსახურებიან მომხმარებელთა დიდ ჯგუფებს, იქმნება მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა. ასეთი სტრუქტურები იქმნება გამოცემლობებშიც, კომერციულ ბანკებშიც. გამოცემლობათა ქვედანაყოფები ორიენტირებულია მომხმარებელთა კონკრეტულ ჯგუფებზე: ახალგაზრდებზე, ბავშვებზე და სხვ. ყოველ მათგანს აქვს თავისი სარედაქციო განყოფილება, მარკეტინგის, ფინანსების და წარმოების განყოფილებები. კომერციულ ბანკებში ქვედანაყოფები იქმნება მომხმარებელთა შემდეგი ძირითადი კატეგორიების შესაბამისად: ინდივიდუალური კლიენტები,

ფირმები, საკორესპონდენტო ბანკები, საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაციები, სხვა ორგანიზაციები.

თუ ორგანიზაცია ემსახურება დიდ გეოგრაფიულ რეგიონს, ის ქმნის რეგიონულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. ეს სტრუქტურა აადვილებს ადგილობრივი კანონმდებლობის, მომხმარებელთა ტრადიციებისა და წეს-ჩვეულებების გამო წარმოშობილი პრობლემების გადაჭარს. ამით უზრუნველდება ურთიერთობა კლიენტებთან, აგრეთვე თვითონ ორგანიზაციის წევრებს შორის.

დღევანდელი ორგანიზაციული სტრუქტურები ბირველად აშშ-ში გამოიყენეს, ნი-იან წლებში კი დაიწყო მათი გამოყენება ევროპის ქვეყნებშიც. დღეისათვის ევროპული კომერციული დაწესებულებების უმეტესობა ტრადიციული ფუნქციური სტრუქტურიდან გადასულია დღევანდელი ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა სახეზე.

2.6. ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული ორგანიზაცია

მართვის დონეებს შორის უფლებამოსილებათა განაწილების ხარისხის მიხედვით განასხვავებენ ცენტრალიზებულ და დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციებს.

ცენტრალიზებული ორგანიზაციები ეწოდება ისეთ ორგანიზაციებს რომლებშიც უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები გადაწყვეტილების მისაღებად აუცილებელი უწყებამოსხილებების დიდ ნაწილს თვითონ იტოვებენ.

დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები ისეთი ორგანიზაციებია, რომლებშიც უწყებამოსხილებანი განაწილებულია უმაღლესი დონის ხელმძღვანელების მიერ მართვის ქვედა დონეებზე. დეცენტრალიზაციის მაღალი დონის მქონე ორგანიზაციებში მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელები სარგებლობენ დიდი უფლებამოსილებით საქმიანობის კონკრეტულ სფეროებში.

პრაქტიკაში არ არსებობს მთლიანად ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული ორგანიზაციები. განასხვავებენ ორგანიზაციებს ცენტრალიზაციის მაღალი და დაბალი დონით (ხარისხით).

ორგანიზაციებში ცენტრალიზაციის დონეს განსაზღვრავს შემდეგი ნიშნები:

1) **მართვის ქვედა დონის ხელმძღვანელების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების რაოდენობა.**

ბუნებრივია, რაც უფრო მეტ გადაწყვეტილებებს იღებენ მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელები, მით მაღალია დეცენტრალიზაციის ხარისხი;

2) **მართვის ქვედა დონეზე მიღებული გადაწყვეტილებების მნიშვნელობა.** თუ ქვედა დონის ხელმძღვანელები იღებენ ნაკლებმნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს, მაღალია ცენტრალიზაციის დონე.

3) **მართვის ქვედა დონეზე მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგები.** თუ საშუალო და ქვედა დონის ხელმძღვანელების მიერ მიღებული გადაწყვეტილება ეხება ერთზე მეტ ფუნქციას, მაღალია დეცენტრალიზაციის ხარისხი;

4) **დაქვემდებარებულთა საქმიანობის კონტროლის ხარისხი.** ორგანიზაციებში, რომლებშიც მაღალია დეცენტრალიზაციის ხარისხი, უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები მათდამი დაქვემდებარებული ხელმძღვანელების ყოველდღიურად მიღებულ გადაწყვეტილებებს ამომშენენ იშვიათად. ასეთი შეუსახება ხორციელდება შემთხვევითი მარვენებლების (მაგალითად, მომგებიანობის დონე) მიხედვით.

დეცენტრალიზებულ სტრუქტურებს დღეს ბევრი მომხრე ჰყავს. ამასთანავე დეცენტრალიზაციის თავგამოდებული მომხრეებიც კი აღიარებენ, რომ ის არ წარმოადგენს ერთადერთ საშუალებას ყოველ სიტუაციაში. მართვის როგორც ერთ, ისე მყოფე ფორმას ახასიათებს როგორც ნაკლოვანი, ისე დადებითი მხარეები.

მართვის ცენტრალიზაციის დადებითი მომენტებია:

1) საქმიანობის კოორდინაციისა და კონტროლის გაუმჯობესება, მიღებული გადაწყვეტილებების რაოდენობისა და მასშტაბების შემცირება;

2) ორგანიზაციათა ცალკეული ქვედანაყოფების სხვების ხარჯზე უზრუნველყოფის გამოირიცხვა;

3) ცენტრალიზებული ადმინისტრაციული პერსონალის ცოდნისა და გამოცდილების უფრო რაციონალურად და ადვილად გამოყენება. **დეცენტრალიზაციის უბირატესობები მდგომარეობს შემდეგი:**

- 1) მსხვილ ორგანიზაციებში გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაადვილება საჭირო ინფორმაციის ოდენობის შექმნილების გამო;
- 2) გადაწყვეტილების მიღების უფლების მიცემა იმ ხელმძღვანელო-სათვის, რომელიც ყველაზე უკეთესად იცნობს პრობლემას;
- 3) მუშაკთა ინიციატივის სტიმულირება;
- 4) ახალგაზრდა ხელმძღვანელი მუშაკებისათვის ხელის შეწყობა პროფესიული ცოდნის ამაღლების გზაზე კარიერის დასაწყისში მნიშ-ვნელოვანი გადამწყვეტილებების მიღების უფლების მინიჭებით.

თემა 3. ორგანიზაციის დაფინანსება და მისი ეფექტიანობა

3.1. ორგანიზაციის ფინანსური უზრუნველყოფის არსი და მნიშვნელობა

სამეწარმეო საქმიანობის მიზანი და მიზნის მიღწევის საშუალება ფულია. ნებისმიერი საქმიანობის ყველა ეტაპზე სანარმოო საჭიროებს ფინანსურ უზრუნველყოფას. ფულადი სახსრების ინვესტირებაც (დაბან-ღებაც) სწორედ უფრო მეტი ფულის მოპოვების მიზნით ხდება. ფულთან არის დაკავშირებული სანარმოს ყველა ეკონომიკური რე-სურსების აქტივულირება, მათი მწარმოებლური ხარჯვა და წარ-მრებიული პროდუქციის რეალიზაცია. როდესაც საუბარია ორგანი-ზაციის ფინანსურ უზრუნველყოფაზე იგულისხმება ყველა ფულადი სახსრები, რომელსაც ორგანიზაცია ფლობს ან რომელთა მოზიდვა შეუძლია თავისი საქმიანობისათვის. **ორგანიზაციის ფინან-სების მართვასთან დაკავშირებული საქმიანობა (ფინანსური მართვა) ფინანსური რესურსების გა-მოყენების ეფექტური პროგრამების დაბუთებაზე და რეალიზაციაზე უნდა იქნეს მიმართული.** ორგა-ნიზაციის სამეწარმეო საქმიანობა იწყება იმის გარკვევით თუ რა სახის საქონელზეა მოთხოვნა, რისი და რა რაოდენობის წარმოების შესაძლებლობები გააჩნია, რა დაუფჯდება პროდუქციის წარმოება, საიდან და რა ფორმით უნდა მოიზიდოს ფულადი საშუალებები გაწეული ხარჯების დასაფარავად, როგორი იქნება საგარეულო შე-მოსავალი, მოგება, ეფექტიანობა, როდის დაიბრუნოს ეალი, რა სა-შუალებით მოახერხებს სანარმოო ხარჯების მაქსიმიზირებას, რო-გორ იქნება განაწილებული მოგება ოპტიმალურად დაგროვებისა და მოხმარებისათვის და ა.შ.

აღსანიშნავია, რომ ფული და ფულადი საშუალებანი ბიზნესისათ-ვის იგივეა, რაც ცოცხალი ორგანიზმისათვის ჰაერი. ფულადი საშუ-ალებების გარეშე შეუძლებელია არამარტო ბიზნესის ურდა-განვითა-რება, არამედ მისი წამოწყობაც კი. აქედან გამომდინარე ორგანიზა-ციის ხელმძღვანელობა იძულებულია უზრუნველყოს თავისი საქმი-ანობა ამ მისთვის უმთავრესი ელემენტით.

ბიზნესის წამოწევა-განვითარებისათვის ფულადი საშუალებების მოპოვება არის ბიზნესის დაფინანსება. სწავლავართ: ბიზნესის დაფინანსება ეს არის ორგანიზაციის საქმიანობის წამოწევისა და მისი ზრდა-განვითარებისათვის ფინანსურა უზრუნველყოფა.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ორგანიზაცია ფინანსურ უზრუნველყოფას საჭიროებს როგორც სანაცვს, ისე მის შენჯგომ სტილიაში. ვერძოდა, ხადამფუძნებლო დოკუმენტაციის-შექმე შეფებისათვის; მისი რეგისტრაციისათვის, ძირითადი საბრუნავი საშუალებების შექმნისათვის, მუშაკთა ხელფასისათვის, რეკლამისათვის და ა.შ.

ფუნქციონირებადი საწარმოებიც საჭიროებენ საბრუნავ ფულად კაპიტალს. მყიდველთა ფულადი სახსრების შემოსვლამდე საწარმოს მიერ შექმნილი და გაყიდული პროდუქციის საზღაურის სახით ხელმძღვანელობამ უნდა გასწიოს მიმდინარე ხარჯები, განახორციელოს ფულადი გადახდები. ეს ხარჯებია: ნედლეულის, მასალების, ენერჯის, მომსახურების, საწარმოს ფუნქციონირებისათვის ავტო-ლებული დეტალების შექმნაზე და სხვა საჭიროებისათვის.

აქედან გამომდინარე ბიზნესში მონაწილეობის მოვლი პერიოდისათვის საჭიროა საბრუნავი ფულადი კაპიტალის, შრომის, მასალების, მატერიალური მარაგების შექმნისა და ასევე მიმდინარე (ზედნაადები) ხარჯების გაწევა.

ორგანიზაციითა მოთხოვნილებები საფინანსო რესურსებზე იყოფა გრძელვადიან და მოკლევადიან მოთხოვნილებებად. **გრძელვადიანი საფინანსო რესურსები** საჭიროა ხანგრძლივი დროის განმავლობაში და ხშირად დაკავშირებულია ძირითადი კაპიტალის (მანქანა-დანადგარების, ფაბრიკა-ქარხნების, შენობებისა და სხვა) შექმნისთან. **მოკლევადიანი საფინანსო საშუალებები** საჭიროა მიმდინარე ოპერაციების განსახორციელებლად და დაკავშირებულია საბრუნავი საშუალებების ხარჯებთან.

იმის გარკვევის შემდეგ, როცა ორგანიზაცია განსაზღვრავს თუ რა ვადით და რა რაოდენობის ფულადი საშუალებები საჭიროება მას თავისი საქმის დასაფინანსებლად, იგი იწყებს დაფინანსების წყაროების ძიებას.

3.2. ორგანიზაციის ფინანსური უზრუნველყოფის წყაროები და სახეობები

როგორც წინა თავში აღვნიშნეთ ფულადი სახსრების წართვის სამწარმოო საქმიანობაში ეწოდება ბიზნესის დაფინანსება.

საიდან იღებს ორგანიზაცია სახსრებს თავისი ბიზნესის დასაფინანსებლად? ამის შესახებ შეგვიძლია ვუბსუხოთ: „იყენებს საკუთარ ან პარტნიორების ფულს“ ან იყენებს აქციების გაყიდვის შედეგად მიღებულ ფულს“.

ან იყენებს ორგანიზაციის საქმიანობით მიღებულ მოგებას“.

ყველაფერი ეს სწორია, მაგრამ ბიზნესში არის სიტუაციები როცა ეს შესაძლებლობები არაა საქმარისი. მაგალითად, საექციო საზოგადოების შექმნისას დამფუძნებლებს დასჭირდება სახსრები მანამდე, სანამ აქციები გამოვა გაყიდვაში, საჭიროა აქციების დაბეჭდვა, შესაბამისი რეკლამა, საწარმოს რეგისტრაციაში გატარება, შენობის დაფორავება ოფისისათვის.

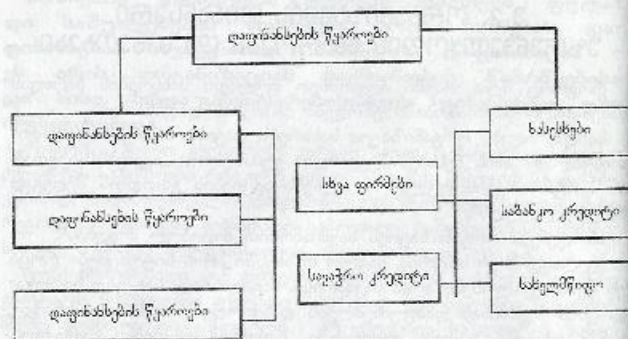
ან სხვა ასეთი მაგალითი: საწარმო მუშაობს და მოაქვს მოგება; რალც მომენტში მფლობელები იღებენ გადაწყვეტილებას გააფართოონ საქმე, მაგრამ შროლოდ მოგება არ არის საკმარისი ამ ღონისძიების დასაფინანსებლად.

მაშასადამე, როგორც პირველი, ისე მეორე შემთხვევაში საჭიროა ფული. ვისგან შეიძლება „ისესხოს“ ფული, ვთქვათ ისეთმა დიდმა მწარმოებელმა ფინმამ, როგორიცაა თვითმფრინავების მწარმოებელი ფირმა. რა თქმა უნდა, თქვენ იცით, რომ ამისათვის არსებობენ ბანკები. მაგრამ როგორ, ვის და რა პირობით აძლევენ ისინი ფულს? ამ კითხვაზე, რომ ვუბსუხოთ, უნდა ვიცოდეთ, რომ არსებობს საწარმოების ფინანსური უზრუნველყოფის ორგანიზაციის წყარო: **საკუთარი** და **ნასესხები**. შეიძლება გამოყენებული იქნეს სუბსიდიებიც (იხ. ნახ. №1).

დაფინანსების საკუთარ წყაროებს მიეკუთვნება:

- პირადი და პარტნიორთა დანაზოგები;
- საწარმოს გაუნანილებელი მოგება;
- ამორტიზაციის ფონდი;
- შედმეტი ქონების რეალიზაცია და არქენდიდან მიღებული შემოსავლები.

1. **პირადი და პარტნიორთა დანაზოგი** არის საკუთარი წყაროს უმნიშვნელოვანესი ელემენტი. იგი განსაკუთრებით აუ-



ნაპ. №1 დაფინანსების წყაროები ბიზნესში

ცილებულია საქმიანობის საწყის ეტაპზე. სანარმოს უნდა გააჩნდეს ფულადი რესურსები ან კიდევ უნდა შეეძლოს ისეთი პარტნიორების მოზიდვა, რომელთაც გააჩნიათ წარმოებისათვის საჭირო ფულადი სახსრები. თუმცა აღსანიშნავია ისიც, რომ საკუთარი დანაზოგით დიდი წარმატების მიღწევა, როგორც წესი ნაკლებად შესაძლებელია. ვინაიდან, ბიზნესის შემდგომი განვითარება-გათარსობის პირობებში ეს წყარო უმნიშვნელო ხდება.

2. სანარმოს გაუნაწილებელი მოგება – ეს არის სხვაობა სანარმოს მაღალ შემოსავლებსა და დაბალ ხარჯებს შორის. სწორედ მოგების სიდიდებზე აისახება, თუ როგორ შეშაობს სანარმო. ნებისმიერი ორგანიზაცია მიისწრაფვის მოგების მაქსიმიზაციისკენ. მიღებული მოგების განაწილება ხდება მთლიანად პარტნიორებს შორის ან ასევე ხმარდება ბიზნესის განვითარებას, მაგრამ ასეთი მიდგომით ხარაღდება სანარმოც და პარტნიორებიც. აქედან გამომდინარე, სანარმოს ხელშეწყობისას უნდა მოახერხოს ამ თანხის ოპტიმალური განაწილება ისე, რომ პარტნიორებმა მიიღონ გარკვეული თანხა და ამასთან მოგების დარჩენილი, გაუნაწილებელი სახსრებით საქმის შემდგომი განვითარება. ე. ი. გაუნაწილებელი მოგება კი არ ამოიღება და მოიხმარება მთლიანად პირადი

მოხმარებისათვის, არამედ ისევ საქმეში განთავსდება. ამას რეინვესტირება ეწოდება.

მოგების განაწილება ყველაზე პრობლემატური საკითხია, რადგან აქ კრთმანეთს უპირისპირდება სახელმწიფოს, სანარმოებისა და მომწოდებელი ინტერესები. სახელმწიფო დაინტერესებულია ბიუჯეტში მიიღოს რაც შეიძლება მეტი მოგება, სანარმოს ხელშეწყობის სურს მოგების დიდი ნაწილი გამოიყენოს წარმოების გაფართოებისათვის. ხოლო მომწოდებელი კი თავის მხრივ დაინტერესებული არიან შრომის ანაზღაურების ამაღლებით. ამიტომ ფინანსურმა მენეჯერმა უნდა გამოიგონოს მოგების განაწილების ოპტიმალური ვარიანტი, რომელიც მისაღები იქნება, როგორც სახელმწიფოსათვის და საწარმოსათვის ასევე მომწოდებლისათვის, რათა არ შექცდეს მათი დაინტერესება სანარმოს მაღალი სამეურნეო შედეგებით; რაც საბოლოო ფაქტში ისახება წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებაში.

3. ამორტიზაციის ფონდი – ეს არის თანხა, რომელიც ხმარდება ძირითადი კაპიტალის შეკეთება-აღდგენას, რისი აუცილებლობაც წარმოიშობა მათი ცვეთის კვალობაზე როგორც ვიციტ არაფერია მუდმივი და ყოველ ნივთს ექსპლუატაციის ვადა აქვს. მაგალითად, თუ დაზღვის ექსპლუატაცია ვადა 10 წელია და ის ღირს 10.000 ლარი, მაშინ ყოველწლიურად ამ დაზღვის ჩეთი დიდი ნაწილი ცდება და შესაბამისი ღირებულება, ანუ 1000 ლარი გადადის შესაქმნელ პროდუქციაში, ხოლო ამ პროდუქციის რეალიზაციის შემდეგ ხსენებული ამორტიზაციის ანარიცხები გროვდება ამორტიზაციის ფონდში. აქედან გამომდინარე, ჩვენს მაგალითზე პირველ წელს ამ ფონდზე დაირიცხება 1000 ლარი, მეორე წელს იგი გახდება - 2000 და ა.შ. ხოლო სრულ ამორტიზაციას სჭირდება 10 წელი, სანამ ძირითადი კაპიტალი სრულად არ გამოისყიდის თავის თავს.

4. ზედმეტი ქონების და არენდიდან მიღებული შემოსავლები. ბევრ სანარმოს თუ ორგანიზაციას აქვს ზედმეტი ქონება. მაგალითად, ქარბი მიწის ნაკვეთი ან სხვა კაპიტალი. მას შეუძლია მათი გაყიდვით თუ დაქირავებით მიიღოს შემოსავალი. რომელიც შეიძლება გამოყენებული იქნეს ახალი საქმის წამოხსნებად ან დააფინანსოს ღვევ წამოწყებული ბიზნესი.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ სანარმო ბიზნესის დააფინანსებლად საკუთარი წყაროების გარდა იყენებს ნასესხებ სახსრებსაც, რომლის

გამოყენებაც აუცილებელია ყველაზე წარმატებული სანარმოებისთვისაც კი. ესენია:

1) სესხის აღება ანუ კრედიტი.

2) სანარმოს მიერ აქციების გამოწვევა დაბატებითი ფინანსური სახსრების მოზიდვის მიზნით.

3) უნაცვალგებო (შუქთი) დაფინანსება.

კრედიტი (ლათ., ვალი, სესხი) - ეს არის ფულს სესხად გაცემა დაბრუნებადობის, ვადიანობის, მიზნობრიობისა და სარგებლის გადახდის პირობით.

კრედიტის გამოყენება უზრუნველყოფს: კაპიტალბრუნვის დაჩქარებას, ძირითადი კაპიტალის გაფართოებას, ახალი ტექნოლოგიების ათვისებას, მატერიალურ ფასეულობათა მოძრაობებს, მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესს, ხელს უწყობს სახსრების ბრუნვადობა და სანარმოს მომგებიანობის ზრდის იურიდიული ან ფიზიკური პირი, რომელიც გასცემს სახსრებს ვალის სახით კრედიტორი ეწოდება, ხოლო ვალის ამღებს - დებიტორი.

კრედიტი შეიძლება იყოს:

1) ვადის მიხედვით: მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი, გრძელვადიანი.

2) უზრუნველყოფის სახსრების მიხედვით: უზრუნველყოფილი და არა უზრუნველყოფილი. უზრუნველყოფილია, რომელიც გამოიცემა დაგირავებული მატერიალური ფასეულობის საფუძველზე, ხოლო არაუზრუნველყოფი კრედიტი, რომელიც გაცემულია მატერიალური უზრუნველყოფის გარეშე.

3) სესხების მიხედვით: საბანკო, სახელმწიფო, კომერციული, სადაზღვეო კომპანიების კრედიტი, კერძო პირების კრედიტი.

4) მსესხებლის-სესხების მიხედვით: სასოფლო-სამეურნეო, სამრეწველო, კომუნალური, ბერსონალური.

5) გამოყენების მიხედვით: სამომხმარებლო, სამრეწველო კომპანიების საშუალებათა ფორმირებისათვის, ინვესტიციური, სეზონური, დროებით ფინანსური სიძველეების დაძლევისათვის, შუალედური, ფასიანი ქალაქების ოპერაციებზე, იმპორტული, ექსპორტული.

6) სიდიდის მიხედვით მცირე, საშუალო და მაკვილი. კრედიტის გაცემამდე ბანკი სწავლობს სანარმოს ფინანსურ მდგომარეობას, იგი მიმართავს ყოველგვარ ზომას, რომ სესხის და მასზე და-

რიცხული პროცენტის დაუბრუნებლობა მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი.

სესხის გაცემისას გასათვალისწინებელია შემდეგი:

● კომერციული კრედიტის პროცენტი აუცილებლად ნაკლები უნდა იყოს საბანკო კრედიტზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში ფირმა ასეობინებს ფულადი კრედიტის აღებას.

● ქონებრივი კრედიტის პროცენტი უნდა აღემატებოდეს საბანკო კრედიტის პროცენტს. წინააღმდეგ შემთხვევაში ქონების შესაკუთრებ დაინტერესებული იქნებოდა იმით, რომ გაყვიდა თავისი ქონება და ამ ფულს ბანკში შეიტანდა პროცენტის მიღების მიზნით.

● როგორც წესი, ბანკებს ურჩენიათ ნაკლებრიცხიანი კრედიტის გაცემა. ამიტომ რაც უფრო დიდია კრედიტის დაკარგვის რისკი, მით უფრო მაღალია პროცენტი კრედიტზე.

თუ სანარმოში ფინანსურ მენეჯერს მოკავრებული აქვს ფულადი სახსრები, ხარჯვა, კრედიტის გამოყენების მექანიზმი, ბანკთან ურთიერთობები, მაშინ შეიძლება ითქვას, რომ მისი ბიზნესი ძლიერი და პერსპექტიულია.

დამატებითი ფინანსური რესურსების მოზიდვის მიზნით სანარმოს დაფინანსების ურთულესი მთავარი წყარო არის აქციების და ობლიგაციების გამოშვება.

სანარმოს ფინანსური მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად ასევე იყენებენ სუბსიდიებს ანუ უნაცვალგებო (შუქთი) დაფინანსება, რაც ნიშნავს ფინანსური რესურსების მიღებას სუბსიდიების და საქველმოქმედო შემოსწორებების სახით.

3.3. ორგანიზაციის ეფექტიანობა და მისი ფინანსური უზრუნველყოფის გაუმჯობესების გზები

სანამ სანარმოს ფინანსური უზრუნველყოფის გაუმჯობესების გზებს განვიხილავთ, ლოკატურია განვსაზღვროთ სანარმოს საქმიანობის ეფექტიანობის მაჩვენებლები.

სანარმოს ფინანსურ-ეკონომიკური მდგომარეობის შესაფასებლად გამოიყენება შემდეგი მაჩვენებლები: მომგებიანობა, საერთო და ფაქტორული ეფექტიანობა, სანარმოს ლიკვიდურობა, მდგრადობა და ა.შ.

განვიხილოთ თითოეული ცალკე ცალკე მოგება, როგორც უკვე აღინიშნეთ არის სხვაობა შემოსავლებსა და ხარჯებს შორის.

მოგების მიღების ორი გზა არსებობს:
 ა) ფასების უცვლელობის პირობებში ხარჯების შემცირება და
 ბ) ხარჯების უცვლელობის პირობებში ფასების ზრდა.

მხოლოდ მომგებიანობის გამოთვლა არ იძლევა სრულ წარმოდგენას სანარმოო ეფექტიანობის შესახებ, შეიძლება ერთი სანარმოო მეორეზე მომგებიანი იყოს, მაგრამ ეს მოგება მან მიიღოს უფრო მეტი დანახარჯების ფასად, ვიდრე მეორემ. მაგალითად, ეთქვას A სანარმოოს მოგება შეადგენს 3000 ლარს, ხოლო B სანარმოოს 5000 ლარს, მაგრამ A სანარმომ ეს მოგება მიიღო 2000 ლარის დანახარჯის შედეგად, ხოლო B სანარმომ - 4500 ლარის დანახარჯი. აქედან გამომდინარე A სანარმოო უფრო ეფექტიანია, ვიდრე B, ვინაიდან:

$$\frac{3000}{2000} > \frac{5000}{4500}$$

განასხვავებენ სანარმოოს ფაქტორულ და საერთო ეფექტიანობას. სანარმოოს ფაქტორული ეფექტიანობის გამოთვლისას ნარმოების შედეგს უდარდებენ ნარმოების ერთ რომელიმე ფაქტორს. მაგალითად,

$$\text{შრომის წარმოებლურობა} = \frac{\text{წარმოების შედეგი (პროდუქტის ღირებულება)}}{\text{მომყვავთა რაოდენობა}}$$

$$\text{კაპიტალუკუების მაჩვენებელი} = \frac{\text{წარმოების შედეგი (პროდუქტის ღირებულება)}}{\text{მართალი კაპიტალის საშ. წლიური ღირებულება}}$$

$$\text{მასალაუკუება} = \frac{\text{წარმოების შედეგი (პროდუქტის ღირებულება)}}{\text{მასალის ხარჯი}}$$

შრომის წარმოებლურობის შეზღუდვებზე სიდიდეა შრომატევადობა, კაპიტალუკუების შეზღუდვებზე სიდიდეა - კაპიტალტევადობა, ხოლო მასალაუკუების შეზღუდვებზე სიდიდეა - მასალატევადობა.

წარმოების საერთო ეფექტიანობის მახასიათებელია რენტაბელობა, იგი გვიჩვენებს რამდენად ეფექტიანად იყენებს სანარმოო თავის კაპიტალს. მისი დონე შეიძლება გამოვიანგარიშოთ რამდენიმე მეთოდით:

1) მოგების შეფარდება ძირითადი საშუალებების და ნორმირებული საბრუნავი საშუალებების წლიურ ღირებულებასთან.

2) მოგების შეფარდება რეალიზებული პროდუქტის სრულ თვითღირებულებასთან.

სანარმოოს რენტაბელობა თავის მხრივ იყოფა საერთო და განვარაუბრებით რენტაბელობად.

$$\text{საერთო რენტაბელობა} = \frac{\text{საინფანსო (დასაბეჭდი) მოგება}}{\text{ძირ. კაპ-ის საშუალო წლიური ღირ-ბა}} = \frac{\text{წმომ. საბრ. საშ. ღირ.}}{\text{საშ. წლიური ღირ-ბა}}$$

$$\text{განვარაუბრებით რენტაბელობა} = \frac{\text{წმინდა მოგება}}{\text{ძირ. კაპ-ის ღირებულება - წმომ. საბრ. საშ. ღირ.}}$$

საბაზის საზოგადოებებში და შპს-ში უმჯობესია რენტაბელობის გაანგარიშება მოგების შეფარდებით წმინდა აქტივებზე (ე.ი. აქტივებზე, რომლებიც თვითონ შექმნეს შენატანებით).

სანარმოოს ეკონომიკური მდგომარეობის დასახასიათებლად ასევე შეიძლება გამოვიყენოთ აქტივების ლიკვიდურობა, რომელიც გულისხმობს აქტივების ფულად გადაქცევას სწრაფად და უდანაკარგოდ, ანუ ფირმის გადახდისუნარიანობას.

ლიკვიდურობის დონის შესაფასებლად გამოიყენება ორი მაჩვენებელი: დაფარვის კოეფიციენტი / ვადიანობის კოეფიციენტი.

$$\text{დაფარვის კოეფიციენტი} = \frac{\text{ფირმის საბრუნავი საშუალებები}}{\text{მოკლევადიანი ვალდებულებები}}$$

ეს მაჩვენებელი გამოითვლება იმისათვის, რომ აქტივები მოკლევადიან ვალდებულებებზე ნაკლები არ იყოს. თუ ფირმას თავისი აქტივები ვალდებულებებზე ნაკლები აქვს, მაშინ მოგების მიუღებლობის შემთხვევაში არსებობს ფირმის გაკოტრების საშიშროება.

$$\text{ვადიანობის კოეფიციენტი} = \frac{\text{მწრადე რეალიზებადი მასალაუკუებრი აქტივები}}{\text{მოკლევადიანი ვალდებულებები}}$$

ეს კოეფიციენტი გვიჩვენებს, თუ ორგანიზაციის რამდენად სწრაფად შეუძლია ფულადი ვალდებულებების დაფარვა.

სანარმოოს ეფექტიანობის დასახასიათებლად გამოითვლება კიდევ ერთი მაჩვენებელი - გამოსყიდვის მაჩვენებელი. რაც იმას გვიჩვენებს, რომ თუ მენარმეს რამდენად სწრაფად შეუძლია დაიბრუნოს საქმეში დაბანდებული ფული. მაგალითად, თუ საქმეში დაბანდებული

გვაქვს 12000 ლარი, ხოლო ყოველწლიურად მოგება ამ საქმიდან შეადგენს 4000 ლარს, მაშინ დაბანდებული თანხა გამოისყიდება 3 წელიწადში.

ასევე მნიშვნელოვანი მანევრებელია სანარმოის რეგრადობის, სთმედობის კრიტერიუმები, რომელიც ახასიათებს საკუთარი საშუალებებით უზრუნველყოფის ხარისხს და მის მიმართებას დაფინანსების გარეწყაროსთან.

ბუნებრივია, რაც მეტად არის ფირმა საკუთარი საშუალებებით უზრუნველყოფილი, მით მაღალია მისი ფინანსური დამოუკიდებლობა და საიმედოობა.

სანარმოის ფინანსურ-ეკონომიკური მდგომარეობის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური შემფასებელია მისი ბალანსი და მოგება-წაგების ანგარიში.

აქტივი - პასივი-საკუთარი კაპიტალი.

აქტივი - ეს არის სანარმოის საკუთრებაში არსებული ფასეულობა; პასივი ფირმის მოზიდული, სახსრები-ყაღები; ხოლო საკუთარი კაპიტალი - ას არის სანარმოის მფლობელების მიერ შეტანილი ფულადი სახსრები.

მოგება-წაგების ანგარიში თავმოყრილია შემოსავლები და ხარჯები და მათ შორის სხვაობა დროის მოცემულ პერიოდში, რომელიც აფიქსირებს ან მოგებას ან ზარალს.

როდესაც ესაუბრობთ სანარმოის საქმიანობის ეფექტურობაზე, უნდა განვიხილოთ ის გზები, რომლებიც ბიზნესის ფინანსური უზრუნველყოფის გაუმჯობესებას ემსახურება.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ საქმის წამოწყება შეუძლებელია სანყისი ფულადი სახსრების გარეშე, ანუ ფულის შოვნას, ფულის დახარჯვა სჭირდება.

თუ დაუბრუნდებით ბიზნესის ფინანსური უზრუნველყოფის წყაროებს, შეიძლება განვსაზღვროთ ის გზები, რომელთა მშევიბითაც მიღებული იქნება ფინანსური უზრუნველყოფის გაუმჯობესება.

1) პირადი და პარტნიორთა დანაზოგები. სანარმოის ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს ისეთი პარტნიორების მოზიდვა, რომელთაც გააჩნიათ, როგორც წარმოებისათვის საჭირო ფულადი სახსრები, ასევე მმართველობის კარგი უნარი და საქმისადმი არაგულგრილი დამოკიდებულება.

ბიზნესისათვის მნიშვნელოვანია, რაც შეიძლება მეტი შეძლებული პარტნიორის მოზიდვა და მათი საქმით დაინტერესება. ეს კი მნიშვნელოვნად ზრდის დაფინანსების მოცულობას.

2) სანარმოის გაუნაწილებელი მოგება. ეს მნიშვნელოვანია იმის გამო, რომ იგი ისევე საქმეში უნდა დაუბრუნდეს (რეინვესტირდეს). არ შეიძლება მოგების უდიდესი ნაწილი განაწილდეს პარტნიორებს შორის, ასე ხომ საქმე დაუფინანსებელი დარჩება. როგორც ვხედავთ, გაუნაწილებელი მოგების გასაზრდელად საჭიროა მიზანმიმართული მოქმედება.

3) ამორტიზაციის ფონდი. ეს ფონდი როგორც ვიცით ხსარდება ძირითადი კაპიტალის შეკეთებს. ამიტომ სანარმო უნდა ეცადოს შეიძინოს რაც შეიძლება მაღალი ხარისხის და დაბალი ფასის ძირითადი კაპიტალი, ვინაიდან ამორტიზაციის ფონდის დაზოგვით იგი სოლიდურ თანხას გამოიყენებს სხვა საჭირო საქმიანობისადვის.

სანარმოის დაფინანსების ეფექტიანობის გაუმჯობესებისათვის მნიშვნელოვანია ნახსენები კაპიტალის სწორი და მიზანმიმართული გამოყენება.

სანარმოის ფინანსური უზრუნველყოფისათვის რა თქმა უნდა მნიშვნელოვანია, თავად სანარმოის საქმიანობის ეფექტიანობა, რომელიც მიიღწევა:

- პროდუქციის თვითღირებულების შემცირებით და მისი წარმოების მოცულობის გადიდებით;
- პროდუქციის ხარისხის ამაღლებისა და კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოებით;
- რეალიზებული პროდუქციის მოცულობის გადიდებით;
- ძირითადი კაპიტალის გამოყენების გაუმჯობესებით;
- სანარმოო სიმძლავრეების ათვისების გადიდების შემცირებით;
- ბეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევების დინერგვით წარმოებაში;
- შრომის მწარმოებლურობის კაპიტალ უკუგებისა და მასალა უკუგების ზრდით და ა.შ.

3.4. მიმდინარე ვალდებულებების მოკალა დახასიათება

საწარმოთა დაფინანსების წყაროებიდან მნიშვნელოვანია მიმდინარე ვალდებულებები, რომლებიც წარმოადგენენ საწარმოს ფინანსური ანგარიშგების შედგენის საფუძვლებს. მაგრამ სანამ ამ საკითხზე ვისაუბრებდეთ, განვიხილოთ ზოგიერთი ძირითადი ცნებები:

საწარმოს ვალდებულებები განიხილება, როგორც აქტივების შეზღუდვის, სხვა იურიდიული და ფიზიკური პირებისაგან დროებით ნახევრები სახსრები.

აქტივები არის მისი რესურსები, რომლებმაც მომავალში საწარმოს სარგებელი უნდა მოუტანოს. საწარმოს აქტივები მის საკუთრებას უნდა წარმოადგენდეს და ადრე შექმნილი უნდა იყოს (შეძენის სტადიაში უნდა იმყოფებოდეს).

საკუთარი კაპიტალი განიხილება როგორც აქტივების ნაშთი, მისგან ყველა ვალდებულებების ჯამის გამოკვეთის შემდეგ. ზოგჯერ საკუთარი კაპიტალის სუფთა (ანუ ვალდებისაგან განთავისუფლებული) აქტივებს უწოდებენ.

შემოსავლები თავისთავად საწარმოს აქტივების ნაზარდს წარმოადგენს, რომლებიც ძირითადად წარმოებილი და საწარმოს ძირითადი საქმიანობის ჩარჩოებში საქონლის და მომსახურების მიწოდებით არის განპირობებული. საწარმომ შეიძლება შემოსავლები ასევე საინვესტიციო საქმიანობიდანაც მიიღოს როგორც აქტივების ფლობისა და გაყიდვის შედეგი.

დანაზარდები, ხარჯები გასავალი თავისთავად აქტივების შემცირებას, ან ვალდებულებების გადაიდებას, ან საწარმოს საქმიანობის ჩარჩოებში წარმოების, საქონლისა და მომსახურების მიწოდების შედეგად ერთისა და მეორეს შესაძლებს წარმოადგენს.

ბუღალტრული ბალანსი ორი ნაწილისაგან – **აქტივისა და პასივისაგან შედგება**. აქტივი საწარმოს ეკონომიკურ რესურსებზე მიუთითებს, რომლებმაც სამუშაოზე საქმიანობის შედეგად მოგება უნდა მოიტანოს. ბალანსის პასივი აღნიშნულ ეკონომიკურ რესურსებზე საკუთრების უფლებას ასახავს და საკუთარი კაპიტალისა და ვალდებულებებისაგან შედგება, რომლებიც საწარმოს საქმიანობის კომპლექსურად დაზარალების შესაძლებლობას იძლევა. ბალანსიდან მოპოვებული ინფორმაციის სა-

ფუძველზე საკუთარი და მოზიდული სახსრების წყაროების, განსაკუთრებული თარიღისათვის მისი განთავსების სტრუქტურის გამოვლენა არის შესაძლებელი (იხ. ცხ. №1)

ბუღალტრული ბალანსი (Balance sheet)

| აქტივი (Assets) | ვალდებულებები (Liabilities) |
|---|--|
| <p>ა) მიმდინარე აქტივები (Current assets)</p> <p>1. ყუფილი საწარმო და ეფუძვლები 2. სასაზრო ფასიანი ქაღალდები 3. მასალები ანგარიშები - მოთხოვნები 4. უწყველი დაწესებულების კორექტირებით 5. მასალები თამბაქუბი 6. სასაქონლო-აქტივობის ფასულობები: -საქონლო, წყვეტილი და მასალები -დაუთავრებელი წარმოება -მზა პროდუქცია 7. აკუმულირებული (წინასწარ გაწეული ხარჯები და სხვა მიმდინარე აქტივები.</p> | <p>ა) მიმდინარე ვალდებულებები (Current liabilities)</p> <p>1. მოკლევადიანი ვალდებულებები (Short-term debts) -გადასახდელი თამბაქუბი - მიღებული ავანსები -ანგარიშსწორება მომწოდებლებთან და პერსონალთან -მოგების გადასახადი -სხვა მოკლევადიანი ვალდებულებები</p> <p>2. დარიცხვული დაგროვებული პასივობები (Accrued expenses)</p> |
| <p>მიმდინარე აქტივების ჯამი (Total current assets) (1+2+3+4+5+6)</p> | <p>მიმდინარე ვალდებულებების ჯამი (1+2) (Total Current Liabilities)</p> |
| <p>1. მიწა 2. შენობები და ნაგებობები 3. სამუშაო ინვენტარი 4. დაგროვებული ამორტიზაცია 5. სოფლის აღმურავლობა</p> | <p>ბ) გრძელვადიანი ვალდებულებები (Long-term Liabilities)</p> <p>1. გასადავლებელი ობლიგაციები 2. კონვერტირებადი ვალი (გასადავლებელი თამბაქუბი) 3. გრძელვადიანი სამსახური სესხები 4. სხვა გრძელვადიანი ვალდებულებები</p> <p>გ) გადაიდებული მოგების გადასახადი (Deferred income tax)</p> |

| | |
|--|---|
| ფიქსირებული აქტივების ჯამი (1+2+3+4+5) Total Next fixed assets (1+5) | მთლიანი ვალდებულებების ჯამი (ა+ბ+გ) Total Liabilities (A+B+C) |
| <p>გ) გრძელვადიანი ფინანსური ინვესტიციები (Long term financial investments)</p> <p>1. ინვესტიციები შვილობილ კომპანიაში 2. მანქანები კორპორაციის პერსონალისა და სტუმრებისთვის მიწისა 3. სხვა გრძელვადიანი ინვესტიციები</p> <p>დ) გუფული და სხვა არამატერიალური ინვესტიციები (Goodwill and other Intangible investments)</p> | <p>დ) სააქციო კაპიტალი (Stockholders Equity)</p> <p>1 აქციები: -პრივილეჯირებული აქციები -ველუბრივი აქციები 2. სარქისო კაპიტალი 3. სავალუტო სავსო სხვაობები 4. გაუნაწილებელი მოგება 5. (გამოსუფული საკუთარი აქციები)</p> |
| გრძელვადიანი ინვესტიციების ჯამი (3+4+დ) Total Long-term investments (B+C+D) | სააქციო კაპიტალის ჯამი ჯამი (1+2+3+4-5) (Total stockholders equity) |
| მთლიანი აქტივების ჯამი (ა+ბ+გ+დ) Total assets | მთლიანი ვალდებულებებისა და კაპიტალის ჯამი (ა+ბ+გ+დ) (Total liabilities and stockholders equity) |

საწარმოს ყველა ვალდებულებას, რომელიც მო-
მავალი წლის განმავლობაში უნდა იქნეს დაფა-
რული ეწოდება მიმდინარე ვალდებულებები. სა-
წარმოს მოკლევადიანი ვალდებულებები შეიძლება
დაიყოს ორ ქვედანაყოფად: 1) მოკლევადიანი ვალ-
დებულებები, და 2) დაგროვილი ხარჯები.
პირველი განყოფილება მოკლევადიანი ვალ-
დებულებები მოიცავს შემდეგ მუხლებს:

1) თამასუქები გადასახდელად - ამავე ანგარიშზე აისახება ორი
ტიპის თამასუქის გადახდა:

- ა) გადასახდელი სავაჭრო თამასუქები;
- ბ) მოკლევადიანი სასესხო თამასუქები, ანუ გადასახდელი არასა-
ვაჭრო თამასუქები.

ა) გადასახდელი სავაჭრო თამასუქები საქონლისა და
მომსახურების შექმნისა წარმოიშობა, როდესაც გამოდგენის წინა-
შე ვალდებულება უბრალო თამასუქის სახით ფორმდება. უბრალოლ
თამასუქი თავისთავად ბრუნვით საბუღს წარმადგენს, რომელიც ფუ-
ღის განსაზღვრული თანხის დასახელებულ პირზე, ან მისი ბრძა-
ნებით, ან წარმომდგენზე გადახდის ვალდებულებას ითვლისწინებს.
ასეთი ვალდებულების სიდიდე ჩვეულებრივად თამასუქის ნომინა-
ლური თანხით განისაზღვრება და მის წინა მხარზე ჩაიწერება.
პროცენტები, თუ ისინი გამოყოფილია, იგი თავისთავად დავილია
ჭების ადამრუკივებელ საბუღას წარმოადგენს.

ბ) მოკლევადიანი სასესხო თამასუქები ისეთი
ვალდებულებებია, რომლებიც სანარმოს ბანკისაგან, ან სხვა საკრე-
დიტო ორგანიზაციისაგან ყუღის სესხებისა; წარმოიშობა. თამასუ-
ქები შეიძლება იყოს უზრუნველყოფილი (გირაითი), არაუზრუნ-
ველყოფილი, პროცენტისანი და დისკონტური.

2. წინასწარი გადახდა კლიენტისაგან. დავალიანების
აღნიშნული საბუღობა წარმოიშობა კლიენტებისაგან სანარმოს მიერ
გადატვირთული საქონლის, შესრულებული სამუშაოებისა და განე-
ული მომსახურების საფასურის წინასწარი გადახდის შედეგად.

3. ანგარიშსწორება მომწოდებლებთან და პერ-
სონალთან. ეს ვალდებულება წარმოადგენს საწარმოს ტერიტო-
რიული დავალიანების ჯამს მიღებულ საქონელზე, შესრულებულ
სამუშაოზე და მომსახურებაზე, საქონლის ღირებულების გადახდაამ-
დე მიღების მიზნით. კრედიტორული დავალიანება იყოფა წორმო-
რებად და არანორმირებად დავალიანებად. ნორმირებულია რო-
მელიც ანგარიშსწორების თავისუბურებების გამო წარმოიშობა, ხოლო
არანორმირებადი, რომელიც მუდგულების მიერ საანგარიშ-
სწორებო საბუღების გადახდის ვადების დარღვევის შედეგად წარ-
მოიქმნება.

4. მოგების გადასახადი, რომელშიც იგულისხმება სანარმოს გადა-
სახადი მოგებაზე.

5. დანარჩენი მოკლევადიანი დავალიანება - აღნიშნულ ანგარიშ-
ზე აისახება დავალიანება შეიღობილ საწარმოებზე, სოციალურ უზ-

რუველყოფაზე გადასახადი ვალის ის ნაწილი, რომელიც ბალანსის შედგენის მომენტიდან წლის განმავლობაში უნდა იქნეს დაფარული, მოკლევადიან ვალდებულებებში ასახავენ.

მეორე განყოფილება. დაგროვებული ხარჯები. აღნიშნულ ანგარიშზე აისახება ხარჯები, რომლებიც მოცემულ პერიოდში განეულ (დარიცხული), მაგრამ აღნიშნული პერიოდის დასრულებამდე გადახდილი არ არის, ჩვეულებრივად აღნიშნული მუხლი აერთიანებს დარიცხული, მაგრამ ჯერ გადაუხდეელი შრომის ანაზღაურებას, სადაზღვევო შენატანებს, შვებულებებს, ბალანსებს, საემსიო და სხვა ვალდებულებების გადახდასთან დაკავშირებული დაჯალიანება ჩვეულებრივად ყველა პროცენტები (თამასუქებზე, საბანკო სესხებზე გრძელვადიანი საბანკო კრედიტებზე, ობლიგაციებზე) სახელწოდებით „დარიცხული პროცენტების“ ერთ მუხლში იკრიბება.

დივიდენდები შეიძლება ფულის სახით, ან აქციებით იქნეს გადახდილი. დივიდენდები ფულის სახით – არის თანხა, რომელიც საწარმომ თავის აქციონერებს უნდა გადაუხადოს. დივიდენდები გამოცხადების მომენტიდან ერთი წლის განმავლობაში გადახდილი უნდა იქნეს, და ამიტომ აღნიშნული დაეილიანება მოკლევადიანად ითვლება.

3.5. ორგანიზაციის გრძელვადიანი ვალდებულებები

როგორც წინა თავში ავლინებთ საწარმოების საქმიანობის ფინანსურ უზრუნველყოფაში დიდი მნიშვნელობა აქვს ასევე გრძელვადიან ვალდებულებებს.

გრძელვადიანი ვალდებულებები ეს არის საწარმოს ყველა დაწარმევი სახის ვალდებულებები, რომლებიც გაერთიანებული არ არიან მოკლევადიან ვალდებულებებში. კერძოდ:

1) **გადასახდელი ობლიგაციები და სავალ ვალდებულებები.** სავალ ვალდებულებებს წარმოადგენს, რომელსაც მსესხებელი კრედიტორს გადასცემს. გადასახდელი ობლიგაციები ყველაზე უფრო გავრცელებულ სავალად ფინანსურ ინსტრუმენტს წარმოადგენს, რომელსაც საწარმოები ფულადი სახსრების მოზიდვისათვის იყენებენ. ობლიგაცია არის ფასიანი ქაღალდი, რომელიც მის მფლობელს უფლებას აძლევს განსაზღვრული დროის შემდეგ მიიღოს თანხა, რომელიც ობლიგაციაშია მითითებული, ასევე როგორც წესი მიიღოს პროცენტები პერიოდული საფუძველზე ჩვეულებრივად ობლიგაციები 10-დან 30-წლამდე დაფარვის ვადით გამოიშვება. მათ ფიქსირებული დაფარვის ვადა და საპროცენტო განაკვეთი გააჩნიათ, რომელიც დაფარვის ვადის დადგომამდე უნდა იქნეს გადახდილი. ობლიგაციები შეიძლება იყოს გარანტირებული და გარანტიის გარეშე. გარანტირებული ობლიგაციები საწარმოს ფიქსირებული კაპიტალით არის უზრუნველყოფილი, ხოლო გარანტიის გარეშე კი მხოლოდ ვალის დაბრუნების შესაძლებლობით.

გრძელვადიან ვალდებულებებს მიეკუთვნება ასევე გრძელვადიანი თამასუქები, გადასახადთან მიმართებაში, როგორც მოკლევადიანს, თავისი „არსით იგი უფრო გრძელვადიანი ობლიგაციების მსგავსია, ოღონდ იმ განსხვავებით, რომ ისინი ბაზარზე არ მიმოიქცევა, თამასუქი, ტრიმელიც გრძელვადიანი სესხების ინსტრუმენტი მხოლოდ მცირე ზომის საწარმოს მიერ გამოიყენება.

2. **კონვერტირებადი ვალი.** ფასიანი ქაღალდები, როგორც წესი ობლიგაციები და სავალ ვალდებულებები ფინანსური აქტივებით არის უზრუნველყოფილი, რომელიც დადგენილ დღეს ან განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში ფიქსირებული ფასებით შეიძლება საწარმოს ჩვეულებრივი ან პრივილეგირებულ აქციებში იქნას კონვერტირებული. ობლიგაციების აქციებზე გადაცემის შესაძლებლობა მათი მფლობელებისათვის კონვერტირებად ობლიგაციებზე ნაღები პროცენტის გადახდის შესაძლებლობას იძლევა.

3. **კრედიტები ბანკებისგან.** თუ საწარმოს ბანკის წინაშე გრძელვადიანი დაეილიანება წარმოიქმნება იგი მის ანგარიშზე აისახება. აღნიშნულ ანგარიშზე საბანკო სესხები აღწერილობა ერთი წლით მეტი დაფარვის ვადით. საკრედიტო კონტრაქტში მიეთითება დაეილიანების ჯამი, საპროცენტო განაკვეთი, დაფარვის ვადა და კრედიტის უზრუნველყოფის ბაზარი. ვადიანი სესხები მონყობილობის შექენაზე შეიძლება 20 და მეტი წლით გაიცეს. ვალის დაბრუნების პირობები შეიძლება სხვადასხვა სახის იყოს, მაგრამ ყველაზე გავრცელებული ორი ტიპია.

1) კრედიტი დაეილიანების ძირითადი ნაწილის ტილი რაოდენობით იფარება პროცენტების დაეილიანების ჯამზე შესაბამისი პერიოდის განმავლობაში დარიცხვით.

2) კრედიტი ტოლი წლით იყარება, რომელთაგან თითოეული დავალიანების თანხისა და პროცენტების ნაწილობრივ გადახდას ითვალისწინებს.

3) როგორც პირველი ასევე მეორე შემთხვევაში პროცენტული გადასახადები მთლიან დასახარჯებში (თვითღირებულებაში) აისახება მაგალითად 20 წლიანი სესხი-24 თვიურ გადახდას საჭიროებს. თვიური გადახდები ერთიანი არ არის. პირველი მხოლოდ პროცენტებისაგან შედგება, შემდგომები კრედიტის დაბრუნებას მოიცავს.

4) სხვა გრძელვადიანი ვალდებულებები აქ აისახება დავალიანება, თუ მისი დაბრუნების კადა ერთ წელზე მეტია.

5) შოგებაზე განვადებული გადასახადი დამქარებელი ამორტიზაციის გამოყენების შედეგს წარმოადგენს როცა სანაწარმო მოგებებზე გადასახადის სიდიდესე ამორტიზაციულს ეკონომიას. ასეთ ეკონომიას აქვს ადგილი მატერიალური საშუალებებით ობიექტის ექსპლუატაციას დასაწყისიდან მხოლოდ პირველ წლებში. დროის განმავლობაში შოგებაზე განვადებული გადასახადის სიდიდე მცირდება და ობიექტის ექსპლუატაციის დასრულების მომენტში ძირითადი საშუალებები წოლის ტოლი ხდება.

3.6. ორგანიზაციის საერთაშორისო ახაიბალის შიგნითადაც

სანაწარმოთა ფინანსური უზრუნველყოფის წყაროებიდან აღსანიშნავია საკუთარი კაპიტალი.

სანაწარმოს წესდების რეგისტრაციისას აუცილებლად მითითებული უნდა იქნეს სააქციო კაპიტალის რაოდენობა. წესდებაში მითითება ერთი აქციის ნომინალის სიდიდე, ის თანხა, რომელიც აქციის სერთიფიკატის წინა მხარეზე იქნება დაბეჭდილი. ყველა გამოშვებული აქციის ნომინალური ღირებულება თავისთავად ორგანიზაციის გაცხადებულ კაპიტალს წარმოადგენს. ცალკეულ შემთხვევებში აქციები ნომინალის გარეშე გამოიშვებიან, ხოლო აქციის ფასი სანაწარმოს დირექტორის მიერ მტკიცდება.

აქციის სახეობა: ჩვეულებრივი და პრივილეგირებული ჩვეულებრივი აქციები - მის მფლობელებს სანაწარმოს მასთვის უმაღლეს ორგანოში - აქციონერების საერთო კრებაზე ხმის მიცემის უფლებას ანი-

ჭებს, ასევე დივიდენდების მიღების უპირატესობას, რომელიც მიღებული მოგების სიდიდესე დამოკიდებულებაში დაირიცხება. დივიდენდები თავისთავად სანაწარმოს მოგების ნაწილს წარმოადგენს, რომელიც ყოველკვარტალურად, ნახევარი წლის განმავლობაში, ან წელიწადში შეიძლება იქნეს გადახდილი.

პრივილეგირებული აქციები. აქციის მფლობელებს, როგორც წესი მის მიცემის უფლებას არ ანიჭებს, მაგრამ მათ ჩვეულებრივ აქციებთან შედარებით განსაზღვრული უპირატესობებიც გააჩნიათ. კერძოდ, ასეთი აქციის მფლობელები წინასწარგანსაზღვრული დივიდენდების თანხებს ჩვეულებრივი აქციების მფლობელებზე უფრო ადრე ღებულობენ. ასევე პრივილეგირებული დივიდენდები უქონარებელი სიდიდის სახით არ ნომინალიდან ფიქსირებული პროცენტის სახით, ადგინდება, პრივილეგირებული აქციის აქციონერებს სანაწარმოს ლიკვიდაციის შემთხვევაში ჩადებული კაპიტალის მიღების პრიორიტეტუ- გააჩნიათ. აქციები შეიძლება არაკუმულაციური და კუმულაციური იყოს. აქციის არაკუმულაციურობა ნიშნავს იმას, რომ მიმდინარე წლის აღნიშნულ აქციებზე დივიდენდები დაირიცხული არ იყო, მაშინ წლის დასრულების შემდეგ ასეთი აქციის მფლობელი დივიდენდის მიღებაზე კარგავს უფლებას. კუმულაციური აქციის მფლობელი ასეთ უფლებას არ კარგავს. ეს ნიშნავს იმას, რომ ყველა გამოცხადებული დივიდენდები წლიდან წლამდე გროვდება და დაგროვებული დივიდენდების მთლიანი თანხა გადახდილი უნდა იქნას მანამ, სანამ ჩვეულებრივ აქციებზე გამოცხადდება და გადახდება დივიდენდები.

ქარბი კაპიტალი თავისთავად აქციის საბაზრო კურსისა და ინტესტორის მიერ გადახდილი ნომინალურ ღირებულებას შორის სხვაობას წარმოადგენს.

დაგროვებული მოგება - აღნიშნულ ანგარიშზე წინა წლების მოგება და მიმდინარე წლის მოგება აისახება. წმინდა მოგების სახით წლის დასაწყისში მიღებული გაუნაწილებელი მოგებას დაემატება და, ასეთი სახით, წლის ბოლოსათვის გაუნაწილებელი მოგების სიდიდე მიიღება.

აღნიშნული გაანგარიშება სპეციალური მოკლე გაანგარიშების შინაარსს წარმოადგენს, რომელსაც გაუნაწილებელი მოგების შესახებ ანგარიშგებას უწოდებენ

საწარმო ჩვეულებრივად დივიდენდებს ფულის ან საკუთარი აქციების სახით იხდის. დივიდენდების გადახდასთან დაკავშირებული ვალდებულებების საწარმოში მათი გამოცხადების მომენტში წარმოიშობა. დივიდენდების საკუთარი აქციების სახით გადახდა ფაქტიურად საკუთარი კაპიტალის გადანაწილებას ნიშნავს, რომელიც კაპიტალში გადაყვანის გზით, ანუ მოგების კაპიტალიზაციით ხორციელდება. აღნიშნული მოგების განაწილება აქციონერებს შორის უკვე არ შეიძლება. მაგრამ ასეთი გადახდები აქციონერებისათვის მომგებიანს წარმოადგენს, რადგანაც საფონდო ბირჟაზე აღნიშნული აქციების შესაძლო გაყიდვების შედეგად ისინი გადახდით დაებმგრაათ შემოსავალს ღებულობენ.

აქციები გამოსყიდული ბრუნვიდან. საწარმოს საკუთარი აქციები, რომლებიც ღია ბაზარზე შეიძინება. ეს ფაქტი აშშ-ში ჩვეულებრივ მოვლენას წარმოადგენს სხვა ქვეყნებისაგან განსხვავებით, სადაც აღნიშნულის განხორციელება ნებადართული არ არის. ამ საქმიანობის უპირატესობა იმაში გამოიხატება, რომ ასეთი აქციები შეიძლება მიმოქცევიდან იქნეს ამოღებული და შესაძლავ ჩადებული, რომ კვლავ ბრუნვაში იქნეს გამოშვებული. იმ შემთხვევაში როცა აქციები შესაძლავ არის ჩადებული, მათზე ხმის მიცემის უფლება არ ვრცელდება და არც დივიდენდები გადაიხდება.

თემა 4. ორგანიზაციის მარკაბინგული უზრუნველყოფა

4.1. მარკაბინგი, როგორც ორგანიზაციის მენეჯმენტის ორგანიზაციის მარკაბინგული უზრუნველყოფის ნაწილი

საბაზრო ურთიერთობა, მისი თვისებებზე და თავის გაყიდვას ახდენს მენეჯერის საქმიანობაზე და მთლიანად საწარმოს თუ ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობაზე. ჩვენს მიზანს არ წარმოადგენს საბაზრო ურთიერთობების ყველა საკითხი და ასპექტის განხილვა. ეს ცალკე დისციპლინის საგანია. ჩვენ განვიხილავთ საბაზრო ურთიერთობებს მხოლოდ იმდენად, რამდენადაც მმართველობითი გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში მენეჯერი აუცილებლად უწყვეს მთელი რიგი ფაქტორების გათვალისწინება, ზოგიერთ სპეციფიკურ ფაქტორთა და პრინციპების გამოყენება, ამ ურთიერთობაზე ზემოქმედება.

საბაზრო ურთიერთობების მართვას მარკეტინგს უწოდებენ, რომელიც წარმოიშვა აშშ-ში XX საუკუნის დასაწყისში, როგორც რეაქცია რეალიზაციის პრობლემაზე და მოიცავდა მხოლოდ გასაღების სფეროს.

მარკეტინგის თანამედროვე კონცეფციის თანახმად, საწარმოს საქმიანობა მკვნიერულ-ტექნიკური, საფინანსო, კაპიტალ-დაბანდების ინვესტიციის, წარმოება-გასაღების, ტექნიკური, საინფორმაციო და სხვა სფეროების საქმიანობა უნდა ემსახურებოდეს სამომხმარებლო მოთხოვნების ღრმა ცოდნას. მარკეტინგის მთავარი ამოცანა დამოუკიდებელი მყიდველთა გამოვლენა, რათა წარმოება ორიენტირებული იყოს მათ დაკმაყოფილებაზე. მასასადაამე მარკეტინგი მენეჯმენტის ისეთი ორგანიზაცია, რომლის დროსაც მმართველობითი გადაწყვეტილებების საფუძველად გვევლინება არა საწარმოს შესაძლებლობანი, არამედ ბაზრის მოთხოვნილებები მყიდველთა არსებული და პოტენციური მოთხოვნები.

როგორც გამოკვლევებიდან ჩანს, წარმატებული საწარმოებისათვის საერთო ის არის, რომ მათი ხელმძღვანელები მარკეტინგის სპეციალისტები არიან. მასასადაამე, მარკეტინგი ეფექტიანი მე-

ნეკემენტის ორგანული შემადგენელი ნაწილია. საწარმოებში და ორგანიზაციებში სამეურნეო ხელმძღვანელები აღიარებენ იმ ფაქტს, რომ მათი უპირველესი და უახლოესი პარტნიორი მარკეტინგის ხელმძღვანელი და ფინანსური მენეჯერია, თავისი ფასწარმოქმნელის ფუნქციით. ეს საგნებით ბუნებრივია, ვინაიდან საბაზრო მეურნეობის პირობებში საწარმოს მართვა იწყება კითხვებით: რა ვაწარმოთ, ვისთვის ვაწარმოთ, რამდენი და რა ფასად? და აი მხოლოდ ამის შემდეგ არის საქირო ტექნიკური და ტექნოლოგიური სამსახურები.

მარკეტინგული სამსახური პირდაპირ და უკუკავშირშია საწარმოს ყველა ძირითად განყოფილებასთან, მცირე ზომის საწარმოში რომლებიც სწრაფად ცვალაბად საბაზრო კონკურენტულ გარემოში საქმიანობენ, საქმარისი აღარაა სტრატეგიული გეგმით განხორციელებული მარკეტინგი. აუტოლებელი ხდება ოპერატიული მოძრაეი მარკეტინგი, რომელიც გზაზე ჩამოყალიბებული ცვალაბადი სიტუაციების შესაბამისად ხორციელდება.

მარკეტინგის ცნობილი ფორმულაა - ფირმამ აწარმოოს ის, რაც ნამდვილად უნდა მომხმარებელს. დაეხმაროს მას შეიცნოს თავისი მოთხოვნილებანი და ჩამოაყალიბოს მოთხოვნა ნაწარმზე და მომსახურებაზე. ასე მაგალითად მსოფლიოში დღეს ფართოდ იწარმოება მინერალური სასუქები. ზვეულეებრივი მიდგომისას სპეციალიზირებულ მაღაზიებში იყიდება სხვადასხვა სახის სასუქები, მხოლოდ ფერმერი თვითონ ირჩევს, რა შეიძინოს. მარკეტინგული მიდგომისას მომხმარებელი უგზავნის ფირმას სხვადასხვა ნაკვეთის მინის სინჯს, ფირმა კი ატარებს ნიადაგის ანალიზს და ფერმერი შეუჩრევს მინერალური სასუქის ნაკრებს გარკვეული ნაკვეთისათვის.

აქედან გამომდინარე, მარკეტინგი მიუღებელია შივეკუენოთ მეურნეობის ერთ რომელიმე სფეროს, ვთქვათ, გასაღებას. მარტივად, მარკეტინგი არის საწარმოს საქმიანობის საბაზრო ორგანიზაციის სისტემა, რომლის მეშვეობითაც საწარმო ოპერატიულად რეაგირებს ბაზრის მოთხოვნაზე და მასში ცვალაბებებს შეტანით აყალიბებს ახალ მოთხოვნას.

საწარმოებში და ორგანიზაციებში მარკეტინგული უზრუნველყოფა გულისხმობს მარკეტინგის ფუნქციების შესრულებას ესენია:

1) მოთხოვნილებების და მოთხოვნების შესწავლა-პროგნოზი, ანუ იმის გარკვევა რისი ყიდვა სურს მომხმარებელს.

2) რომელი ნაწარმის წარმოება საქირო - პირადი თუ საწარმოო მომხმარების საგნების, საბაზო (ჩვეულეებრივი) თუ გაუშვობესებული (გაძლიერებული) საქონლის.

2) ადგილის შერჩევა, ანუ იმის გარკვევა უკვე შერეული ნაწარმი ვისთვის უნდა იქნეს წარმოებული. ამასათვის საქიროა ბაზის სეგმენტაცი - ბაზრის დაყოფა ნაწილებად მყოფელთა განსაზღვრული ნიშან-თვისებების (გეოგრაფიული, ასაკობრივი, სქესობრივი, განათლების, შემოსავლების დონის და სხვა) მიხედვით.

3) მოთხოვნა-მიწოდებისა და საქონლის სასიცოცხლო ციკლის გათვალისწინებით ოპტიმალური ფასების განსაზღვრა. ეს უნდა მოხდეს ისე, რომ ჯერ ერთი ფასი ფარავდეს განეულ ხარჯებს, მეორე უზრუნველყოფდეს მოგებას და მესამე, მიწინაშეუდეს საქონლის ხარისხზე, რათა მყიდველის ყურადღება მიიქცოს.

4) მოთხოვნის შესატყვისი საქონლის სახის შერჩევა და მისი წარმოების ორგანიზება;

5) რეკლამის, ანუ საწარმოების და მომხმარებლების საბაზრო კავშირებში ჩართვა;

6) გასაღების ორგანიზება. აქ მიწვევლივანია პირველ ეტაპზე მყიდველის ყურადღების მიქცევა საქირო საქონელზე ეს მიიღწევა რეკლამის, გამოფენის, სატელეფონო ზარის, რჩევისა და სხვა საშუალებებით: მეორე ეტაპზე ზდება მყიდველისათვის საქონლის უშუალო შეთავაზება და დემონსტრირება, რათა გაღვივდეს მომხმარებლის ინტერესი. მესამე ეტაპზე უნდა მოვახიფნოთ მომხმარებლის ექვების გაფანტვა და დაეარწმუნოთ, რომ ეს საქონელი მას სჭირდება და ყიდვის სურველი ჩამოყალიბოთ. მეოთხე ეტაპზე კი მომხმარებელი თანახმაა შეიძინოს საქონლი და იგი მას ყიდულობს.

7) უზრუნველყოფ გაყიდვის წინა და გაყიდვის შემდგომი მომსახურება (საყიდი საქონლის სამუშაო მდგომარეობაში მოყვანით, ადგილზე მოტანის სერვისი, საგარანტიო რემონტი).

დადგენილია, რომ არსებობს გარკვეული კავშირი საქონლის ხარისხსა და იმ საშუალებებს შორის, რაც იწარეება მარკეტინგზე. ასე მაგალითად, საქონლის მაღალი ხარისხი შესაძლებლობას იძლევა მიღებული იქნას მოგების მაღალი წილი მარკეტინგული ღონისძიებებზე, თუნდაც მინიმალური დანახარჯებისას. არა რეკომენდირებული, მარკეტინგზე დახარჯვის საქონლის რეალიზაციის მოცულობის 1%-ზე მეტი.

ამდენად, საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მეწარმეთა სამეურნეო კომერციულ ქცევას ბაზარი, მომხმარებელი განსაზღვრავს. ე.ი. მწარმოებელი მარკეტინგული სამსახურის ბაზრის შესწავლის საფუძველზე არკვევს საზოგადოების მოთხოვნას და მერე ახორციელებს პროდუქტის წარმოების ორგანიზაციას, ანუ მოთხოვნისადმი მიწოდების შესაბამისობას.

ქართულ ბიზნესში ამგვარი ქცევის ანუ წარმატებული მარკეტინგის სტრატეგიის ერთ-ერთი კარგი მაგალითია გუდაურის სათხილამურო კურორტი. იყო მოთხოვნა, გამოჩნდა ქვეიანი ხალხი, დააბანდა მასში ფული და დააკმაყოფილა მოთხოვნა.

4.2. რეკლამის არსი, ფუნქციები და ეფექტიანი გამოყენების გზები

დღევანდელ საქართველოში საბაზრო ეკონომიკის მშენებლობისა და ეტროვნული მფურწეობის აღორძინების ნეტად რთული პროცესი მიმდინარეობს. შეიძლება ცოტა პარადოქსულადაც ვთქვათ, მაგრამ ფაქტია წარმოებანი საქონელთან ერთად მისი მომხმარებელიც იქმნება. მართალია მეწარმეს იმპულსს ბაზარი აძლევს, მაგრამ ეს იმას, როდის ნიშნავს, რომ იგი ბაზრის მიმართ პასიურია და მასზე არააქტიური ზეგავლენის მოხდენა არ შეუძლია. პირიქით, ბაზრის უმთავრესი შემოქმედი - მეწარმე მოწოდებულია თავად იზრუნოს საკუთარი პროდუქტის თუ მომსახურების მომხმარებელთა შექმნაზე. ამ საქმეში გადამწყვეტი სიტყვა რეკლამას ეკუთვნის. სწორედ კარგად ორგანიზებული რეკლამაზე და მოკიდებული როგორც საქონლის ბაზარზე შედგება და იქ მყარად დაიკვირდა, ისე მომხმარებელთა ფულისა და თავისუფალი დროის დაზოგვა სასურველი საქონლის ყოველგვარი შებნის გარეშე შეძენის განსი.

რეკლამა წარმოსდგება ლათინური ხიტყვისაგან „რეკლამარე“ და ნიშნავს შეძახილს საქონლის ბაზარზე არსებობის, ხარისხის და სარგებლიანობის შესახებ. უფრო მარტივად რომ ვთქვათ, რეკლამა ეს არის საკუთარი საქონლის ღირსებების მომხმარებელთათვის გაცნობა, მოწოდება და მისი ყიდვის მოწოდება. სხვაგვარად რეკლამა არის წარმოებისა და მოხმარების შორის კომუნიკაციური კავშირის სახეობა გაციფვის სტიმულირების მიზნით.

ამერიკის საუკუნეზე მეტი დასჭრიდა მარკეტინგის ამჟამინდელ მარტივ მისაყვანად. დღეს მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებში რეკლამა ხელფუნქციისა და მეცნიერების ნაზავია, ხოლო მარკეტინგული ხარჯები ინტენსივად განიხილება. დღეისათვის დარწმუნებით შეგვიძლია ვთქვათ - უახლოეს მომავალში რეკლამის ეფექტიანობა ისევე სტანდარტული ცნება გახდება მცენთვის, როგორც ეს დასაფუძვლია მიღებული და მისი გამოყენების საჭიროება ეჭვს აღარ გამოასვენებს.

საქართველოში მენეჯერთა შორის რეკლამის შესახებ ორი ურთიერთგამომრიცხავი შეხედულება დამკვიდრებული.

ერთი, სატელევიზიო რეკლამის მაგალითზე მიიხსენებს რომ რეკლამა ფუჭად გადაყრილი ფულია და არაფრის მომტანია ორგანიზაციისთვის. -

შეორთა აზრით, ეფექტიანი რეკლამა წარმატების აუცილებელი წინაპირობაა - ახალმა უნდა იცოდეს, რას წარმოადგენს კომპანია და რა რას სთავაზობს მომხმარებელს.

დღეისათვის მეორე შეხედულების მიმდევართა რიცხვი განუხრედად იზრდება. ამით აიხსნება ქართული სარეკლამო ბიზნესის დღეისათვის „ბუმი“, რეკლამის რაოდენობისა და მათზე გაწეული ხმარაგის ზრდა. რეკლამის ბაზრის ზრდასთან ერთად, რეკლამის დაზოგვის ხარისხიც უზგობესდება.

რეკლამის გავრცელების ხერხებია. პირდაპირი რეკლამა, რეკლამა პრესაში, ეკრანული რეკლამა (კინო, ტელევიზია); გარე რეკლამა (მსხვილკანობიანი პლაკატები, ელექტროფიცირებული პანო); რეკლამა ტრანსპორტზე, რეკლამა გაყიდვის ადგილზე (მაღაზიის ვიტრინები, შეფუთვა და სხვა).

რეკლამა თავისი არსიდან გამომდინარე ასრულებს რამდენიმე ფუნქციას, ესენია: ა) მომხმარებელთა ინფორმირება საქონლისა და მომსახურების არსებობისა და ღირსებების შესახებ; სარეკლამო განცხადებაში უნდა აისახოს ცნობები საქონლისა და მომსახურების, ხარისხის, ღირსებების, ასევე მათი წარმოების, შექმნისა და გამოყენების შესახებ.

ბ) მომხმარებლების დარწმუნება მოცემული საქონლის შექმნაში დარწმუნებული რეკლამის ამოცანები რამდენიმე რთულია საინფორმაციო რეკლამასთან შედარებით.

რებით, ვინაიდან აუცილებელია პოტენციული მყოფველის დაყოფილება იმ საქონლის შექენაში, რომელიც მისი ინტერესების ორბიტაში არ შედიოდა.

გ) შესწენებითი რეკლამა, რომლის მიზანია აღადგინოს არსებული, მაგრამ დაზიანებული მოთხოვნა, გააქტიუროს მყიდველის დამოკიდებულება მისთვის ცნობილი საქონლის მიმართ. ფირმას თავისი შესაძლებლობებიდან გამომდინარე შეუძლია თვით შექმნას სამსახურები ან მიმართოს სარეკლამო სამსახურები ან მიმართოს სარეკლამო სააგენტოებს.

რეკლამის ეფექტიანობას სულაც არ განსაზღვრავს მისი წარმატება რომელიმე ფესტივალზე, მისი შემომქედებითი შინაარსი მუსიკალური გაფორმება ან კადრების სილამაზე. რეკლამის „მუშაობა-არმუშაობის“ ხარისხი ბევრად უფრო ობიექტურად და მარტივად უნდა განესაზღვროთ. კარგ რეკლამად ჩაითვლება არა ის, რომელიც განსაკუთრებული „კრეატიულობით“ გამოირჩევა, არამედ ის, რომელიც მიზნობრივ აუდიტორიას უკეთესად დაამახსოვრებს ჩვენს პროდუქტს ან მომსახურებას და გაყიდვის მას. სწორედ ეს არის მთავარი მიდგომა როგორც დასავლეთის წამყვანი სარეკლამო სააგენტოების, ასევე რეკლამის დაწვევების.

რეკლამის ეფექტიანობის შეფასების ძირეული ნაწილი მომხმარებელთა ქცევის სრულყოფილად აღქმა და გაცნობიერებაა. თუ ვერ ვფლობთ საკმარის ინფორმაციას მომხმარებელთა ქცევის შესახებ, შეიძლება დიდი რისკის წინაშე აღმოჩნდეთ. რეკლამის შექმნამდე დანამდვილებით უნდა ვიცოდეთ ვინ არის ჩვენი მომხმარებელი; ინფორმაციის მისაღებად მედიის რა ნაწილებს იყენებს ყველაზე ხშირად და სატომო; როგორია მისი ცხოვრების სტილი; რა სტიმულებზე რეაგირებს და რითი შეიძლება მისი ყურადღების მიპყრობა; რა მოტივების ამოძრავებს პროდუქტის ყიდვისას.

რეკლამის ეფექტიანობის კვლევით თავიდანვე, რეკლამის შექმნამდე უნდა შევძლოთ, მინიმუმამდე დაეიყვანოთ პოტენციურად არაეფექტიანი რეკლამების გაშვების რისკი. **რეკლამის გაშვების შემდეგ კი უნდა შევამოწმოთ, რამდენად გაამართლა რეკლამაში ჩადებულმა ინვესტიციამ.**

რეკლამის ეფექტიანობის კვლევისათვის აუცილებელია განესაზღვროთ რეკლამის რაოდენობრივი მიზნები, რათა შევძლოთ მიღწეული შედეგების შეფასება. შეიძლება ვისარგებლოთ ფართოდ გაე-

რეკლამის რაოდენობრივი მიზნებით: გაყიდვის მოცულობის ზრდა, ცხოვრების ამაღლება, პროდუქტის ყიდვის სიხშირის გაზრდა. არსებობს მარტივი ტემპარიტება: რაგინდ კარგი იყოს რეკლამა, მრველ ადგილზე ყოველთვის თავად პროდუქტი და მომსახურებაა. **„წარმატებული მარკეტინგული კომპანია ცუდ პროდუქტს უფრო მალე ჩაიძრავს. ის უფრო მეტ ადამიანს გააგებინებს, რომ პროდუქტი ცუდია“**, - სარეკლამო საქმის დიდოსტატის ვილიამ ზერნბანის ეს მოსაზრება დღესაც აქტუალურია და ზუსტი. თუ საქონელი უფარგისია მომხმარებელი იმას ხელმეორედ არ იყიდის. მაშასადამე, ყველა სარეკლამო ჩავარდნა არ შეიძლება მხოლოდ არაეფექტიან რეკლამას დაბრალდეს. წარუმატებლობის მიზეზი იმ შემთხვევაში, თავად პროდუქტიდან მომდინარეობს, თავად პროდუქტია „წარუმატებელი“.

არც ის უნდა დავივიწყოთ, რომ ძვირადღირებული რეკლამა ყველა საქონელზე არ არის საჭირო. ამგვარი რეკლამა საწარმოს და მის საქონელს ელიტურ იერს უქმნის. თუ საქონელი ამ იმიჯს არ შეესაბამება, მისი ყიდვისას მომხმარებლის შეუსაბამობის განცდა ექმნება - მას ჩამოუყალიბდება მოლოდინი, რომელიც არ გამართლდება.

ვინ უნდა ჩაატაროს რეკლამის ეფექტიანობის კვლევა, ვინ უნდა იყოს მისი დაძვეთი? სავარაუდოდ რეკლამის ეფექტიანობის კვლევის დაძვეთი იგივე რეკლამის დაძვეთია, დღეს სარეკლამო კომპანიები პასუხისმგებლობას რეკლამის წარმატებით ან წარუმატებლობისთვის არ იღებენ. მონინავე დასავლური სარეკლამო სააგენტოები წინასწარ ტესტირებასა და შემდგომში, რეკლამის ეფექტიანობის კვლევის თავითონვე ატარებენ ნებისმიერი წარმატებული სარეკლამო კომპანია ხომ სააგენტოს პრესტიჟის განმტკიცებას უწყობს ხელს.

ასეთი კვლევა ხელსაყრელია ჩვენი სარეკლამო სააგენტოებისთვისაც, რომლებსაც დღეს მხოლოდ იმის თქმა შეუძლიათ, რომ შექმნეს ადენი, სახის რეკლამა. რეკლამის ეფექტიანობის კვლევის ჩატრების შემთხვევაში თითოეულ მათგანს საშუალება ექმნება, ავი წარმოაჩინოს კონკრეტული, რაოდენობრივი მაჩვენებლებით, დასაბუთებული შედეგით. პოტენციური დაძვეთი სწორედ ამ მაჩვენებლები საუფროდელზე მიაწიჭებს უპირატესობით ამა თუ იმ სარეკლამო კომპანიას. მარკეტინგული დანახარჯების ინვესტიცია აღბათ მალე საქართველოშიც რეალობად იქცევა, რაც უფრო მძაფრდება კონკურენტული

გარემო, რაც უფრო ძნელი ხდება ამა თუ იმ დარგში ლიდერობის მოპოვება და შენარჩუნება, მით უფრო აუცილებელია განუვლი ხარჯი მიზანმიმართულად და მომგებიანად გამოვიყენოთ. მნიშვნელოვანი გახდება ჩვენს მიერ რეკლამით განუვლი ხარჯებისაგან გარემართებული ხაზის გამყოფა და მინიმუმამდე დაყვანა. რეკლამის ეფექტიანობის კვლევა კი სწორედ იმისათვის არის აუცილებელი, რომ სახსრები მხოლოდ მოგების მომტანი რეკლამაზე დაიხარჯოს.

შესაძლოა, ძალიან მოგვეწონოს ეს თუ ის რეკლამა, მაგრამ ამას გაცილებით ნაკლები მნიშვნელობა აქვს, ვიდრე იმას, თუ რამდენად მოსწონს რეკლამა მომხმარებელს. სწორედ მან, საქონლის შექმნისას ფულის გადახდის გზით, ყველაზე მკაფიოდ უნდა განსაზღვროს რეკლამის წარმატებულობის თუ წარუმატებულობის ხარისხი. ამ „ჩემების“ რაოდენობა რეკლამის ყველაზე ზუსტი საზომია და რეკლამაც სწორედ მათი მაქსიმალური რაოდენობის მოპოვებისათვის არის გამიზნული.

რეკლამის ეფექტიანობის კვლევა შეიძლება ჩატაროს ორგანიზაციის სტრუქტურაში არსებულმა სათანადო დანაყოფმა, ან გარედან მოწვეულმა კვლევითმა ორგანიზაციამ. მაგრამ აუცილებელია, რომ კვლევების შედეგების ანალიზის პროცესში აქტიური მონაწილეობა მიიღოს ორგანიზაციის ხელმძღვანელებმა და სხვა ობიექტურად და ინტერესებულმა მხარეებმა.

თემა 5. რისკი ორგანიზაციის სამენარმო საქმიანობაში

5.1. სამენარმო დანაწარმების სახეობები და ძირითადი მიზანები

მოვლენები, რომლებიც ჩვენი გაწევის სფეროს გარეთ არსებობს, შესაძლებელია მოულოდნელი მიმართულებით განვითარდეს. ასეთ შემთხვევაში წარმატებას მხოლოდ ის მიაღწევს, ვისაც წეცვლილ სიტუაციაზე უკეთ რეაგირების უნარი აღმოაჩნდება.

რისკი და მოგება უნდა აინონ-დაინონის და გააზრებული უნდა იქნას მუბიტიური შედეგები. ანგარი შედარებები აადვილებს გა-დანყვტილების მიღებას. ინოვაციები და ინვესტიციები გარკვეული რისკებს ქეიცას. ორივე მნიშვნელოვანია. ამიტომაც უნდა ვვადოთ რისკები შევამციროთ და სტიმულირება გავზარდოთ. თავგადასავ-ლების მიზმიდეკლობა ბეერი წარმატებული ადამიანისათვის რისკზე ნასელის საფუძველია. იმედროულიად, უმეტესობა ცდილობს, რამ-დენადაც შესაძლებელია შეამციროს რისკები.

როგორც ჯანს წარმატებული ადამიანები, სიამოვნებით აკეთებენ რისკის შემცველ საქმეებს. ასეთ ადამიანებს გაკეთებული აქვს არჩე-ვანი მოქმედებისა და უმოქმედობისა, აქტიურობისა და პასიურობის შორის. როდესაც ინიციატივას საკუთარ თავსუ იღებენ, და შანსს არ უშვებენ ხელიდან, რისკის ფაქტორის მთლიანად გამოორიცხვა შეუძლებელია.

სამენარმო რისკი არის გემით, პროგნოზით გათვალისწინებულ-ზე მეტი დანაკარგების საშიშროება, ანუ საფრთხე იმისა, მენარმე დაკარგავს არა მარტო ნაგარაუდეე მოგებას ან მის წანთლს, არამედ მთლიანად ქონებას და გაკოტრდება. მართალია სამენარმო საქმიანობა პრაგმატული საქმიანობაა (მოგების მიღებისაკენ მიმართული) მაგრამ საბაზრო გაურკვეველობის პირობებში ეს სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ მენარმეს მოგების მიღების ასპროცენტური გარანტია გააჩნია. სწორედ ამიტომ იგა უნდა წავიდეს რისკზე. სამენარმო რისკი არის საბაზრო გაურკვეველობის პირობებში მოსალოდნელი დანაკარგების (ზარალის) აღბათობის მოუხედავად მენარმის გაბედული, დაუოკებელი სწრაფვა მოგებისაკენ. აქედან გამომდინარეობს ცნობილი

გამოთქმაც - „**ვინც არ რისკავს, ის ვერც იგებს**“. როგორც ვხედავთ სიტყვა „რისკი“ განუყრელ კავშირშია მოგების ცნებასთან, მაგრამ ის ვინც რისკავს, ცხადია გარკვეული პასუხისმგებლობასაც კისრულობს. ამიტომ პასუხისმგებლობა რისკზე - ესაა პასუხისმგებლობა მოსალოდნელ ზარალზე, დანაკარგებზე.

სამწარმოო რისკს წარმოშობს ეკონომიკური თავისუფლება, ხოლო ეკონომიკურ თავისუფლებას - კერძო საკუთრება, მასშალამე სამეწარმეო რისკი საბაზრო მოვლენაა. მეწარმიუების სახეობების მიხედვით განასხვავებენ სანარმოო, კომერციულ, ფინანსურ და საკრედიტო რისკს.

1) სანარმოო რისკი დაკავშირებულია პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციისას მოსალოდნელ დანაკარგებთან. მისი წარმოშობის მიზეზებია წარმოების მოცულობის შენადლო შემცირება, მატერიალური ან სხვა დანახარჯების ზრდა, გაზრდილი გადასახადები და სხვა.

2) კომერციული რისკისას მხედველობაშია მოსალოდნელი დანაკარგები, რომელიც შეიძლება განიცადოს კომერსანტმა საქონლის შესყიდვისა და რეალიზაციის პროცესში, მისი წარმოშობის მიზეზებია, რეალიზაციის მოცულობის შემცირება, კონონტრეტურის ცვლილების შედეგად, საწონლის შესასყიდი ფასების გაზრდა, შესყიდვების მოცულობის გაუთვალისწინებელი შემცირება, მიმოქცევის პროცესში საქონლის დანაკარგები, მიმოქცევის ხარჯების გაზრდა.

3) ფინანსური რისკი - ისეთი რისკია, რომელიც მოსალოდნელი ფინანსურ დანაკარგებთანაა დაკავშირებული. როგორც წესი აღმოცენდება მაშინ, როდესაც ფირმის აქტივებში მოზიდული საშუალებები ბევრად სჭარბობენ საკუთარ კაპიტალს, რის გამოც ფირმა არაკვალიფიციურია ანუ გადახდისუნარო ხდება და კოტრდება.

4) საკრედიტო რისკი, რომელიც გულისხმობს გაცემული სესხისა და მასზე დარიცხული პროცენტის დაუბრუნებლობის საშიშროებას.

ერთმანეთისაგან უნდა განვასხვავოთ **ხარჯები** და **დანაკარგები**. მაგალითად, სამკერვალო ფირმა აწარმოებს მამაკაცის კოსტიუმებს. ერთ კოსტიუმს ესაჭიროება 3 მეტრო ქსოვილი, ეს არის ხარჯი. დაუშვათ შეკრავმა უადგილო ადგილას გადაჭრა ქსოვილი, ამ დროს მას დასჭირდება არა 3 მეტრი, არამედ - 3,5 მ. ქსოვილი. აქედან 3 მ. ქსოვილი ხარჯია, ნახევარი მეტრო კი - დანაკარგი. ან

კიდევ მეწარმემ გადაწყვიტა 1 წიგნის რეალიზაცია - 10 ლარად, მაგრამ მოთხოვნის დაცემის გამო გაყიდვა მოუწია არა 10 ლარად, არამედ 9 ლარად. სავარაუდოეზე ნაკლები მოგება სწორედ დანაკარგია ასევე თუ მეწარმემ კონკრეტული პროდუქტია მთლიანად გაყიდა და ხედავს რომ მასზე არის კვლავაც მოთხოვნა - ეს იმას ნიშნავს, რომ მან ხელიდან გაუშვა მოგების მიღების შანსი.

ვევლი სამეწარმეო საქმიანობა ხასიათდება მეტ-ნაკლები რისკით. რისკის ხარისხის მიხედვით მეწარმეობის სფეროებს ყოფენ ზონებად: სფეროს, სადაც მოსალოდნელი დანაკარგები წულის ტოლია, **წულოვანი დანაკარგების ანუ არასარისკო ზონა ეწოდება**, სფეროს, სადაც შესაძლოა დაიკარგოს სავარაუდოე მოგების ნაწილი ან მთლიანად მოგება, დასაშვები სარისკო ზონა ეწოდება, მაგალითად ვვარაუდობდით, რომ მივიღებდით, 2000 ლარის ოდენობის მოგებას. სინამდვილეში დაგვარგეთ, მისი ნაწილი ან მთლიანად 2000 ლარს. ამ შემთხვევაში სახეზეა დასაშვები რისკის ზონა. თუ მაგალითად საქმეში დაბანდებული კაპიტალიც ვერ ამოვიღეთ მაშინ სახეზეა კრიტიკული რისკის ზონა, ხოლო თუ სამეწარმეო სახეობა გვიკარგვინებს ქონებას და ფულად საშუალებებს მთლიანად, მაშინ სახეზეა **კატასტროფული რისკის ზონა**.

5.2. რისკის გაზომვა-შეფასების მეთოდები

ფინანსური მენეჯერს საქმიანობაში ერთ-ერთი პრობლემა სწორედ რისკის ზუსტი ანალიზის ჩატარება წარმოადგენს.

რისკის ანალიზი იწყება მისი წარმოშობის მიზეზების და წყაროების გამოვლენით.

წარმოშობის წყაროს მიხედვით არსებობს რისკის შემდეგი სახეობა:

- ა) **საკუთრიგ სამეურნეო**, ბ) **პიროვნებასთან დაკავშირებული** გ) **ზუნებრივი ფაქტორების განპირობებული**, ხოლო წარმოშობის მიზეზების მიხედვით რისკს განასხვავებენ: ა) **მომავლის განუსაზღვრელობის**, ბ) **პარტნიორის საქციელის განუსაზღვრელობის** გ) **ინფორმაციის უკმარისობით გამოწვეული რისკი**.

როგორ გავიანგარიშოთ რისკი? ამისათვის შეიძლება გამოვიყენოთ სტატისტიკური, ექსპერტული და კომბინირებული მეთოდები.

სტატისტიკური მეთოდით რისკის გაანგარიშებისას შეისწავლება დანაკარგებისა და მოგების სტატისტიკა, რომელსაც ადგილი ჰქონდა მოცემულ ან ანალიტიკურს ანარქოზში, დგინდება ამა თუ იმ ეკონომიკური უწყვეტების მიღების სიდიდე და სინშირე და დგება ყველაზე ალბათური პროგნოზი მოსავლისათვის.

რისკის გაანგარიშების სტატისტიკური მეთოდის მთავარი საშუალებებია: ვარიაცია, დისპერსია და სტანდარტული (საშუალო კვადრატული) გადახრა.

მაგალითისათვის მოვიყვანოთ: საშარმო, რომელიც სპეციალიზირებულია ქოლგების წარმოებაზე. ფირმის ხელმძღვანელი სურს შეიფასოს საკუთარი საინვესტიციო გადაწყვეტილება მომავლი წლისათვის.

| წლები | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ეკონომიკური წინადადება | 9 | 14 | 14 | 8 | 15 | 17 | 17 | 10 | 14 | 22 | ? |

განვსაზღვროთ საშუალო ეკონომიკური რენტაბელობა 2007 წლამდე პერიოდისთვის

$$ს.ე.რ. = \frac{9+14+14+8+15+17+17+10+14+22}{10}$$

მაგრამ სასურველია თუ შევჯამებთ პარამეტრის ფაქტობრივი მნიშვნელობებს (ს.ე.რ) მათივე ალბათობაზე ნამრავლს

$$ს.ე.რ. = \sum_{i=1}^n p_i \cdot x_i$$

სადაც p_i - ალბათობაა

ეკონომიკური რენტაბელობის ფაქტობრივი მნიშვნელობის ალბათობები გამოითვლება (3) ცხრილი მონაცემების მიხედვით. როგორც ცხრილიდან ჩანს ეკონომიკურმა რენტაბელობამ 22%-იან დონეს 10 შესაძლო შემთხვევიდან მხოლოდ ერთ შემთხვევაში (2006

წელი) მიაღწია ამიტომ მისი ალბათობა იქნება $\frac{1}{10} = 0,1$ -ის ტოლია,

14%-ის დონეს ეკონომიკური რენტაბელობის მაჩვენებელმა მიაღწია 3

შემთხვევაში, ამიტომ მისი ალბათობა იქნება $\frac{3}{10} = 0,3$ და ა.შ. ასე რომ

ს.ე.რ. = $9\% \cdot 0,1 + 14\% \cdot 0,3 + 8\% \cdot 0,1 + 15\% \cdot 0,1 + 17\% \cdot 0,2 + 1\% \cdot 0,1 + 2\% \cdot 0,1 = 14\%$
 ახლა გამოვთვალოთ საშუალო მნიშვნელობის დისპერსია. მათემატიკოსები მას შემდეგი ფორმულით გაითვლიან

$$P = \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \cdot P_i$$

ჩვენი მაგალითის შემთხვევაში ე.წ. რენტაბელობის დონე ყველაზე დაბალი იყო 2000 წელს (8%), მისი ალბათობა კი შეადგენს 0,1-ს. ამასთანვე ს.ე.რ. მიღები ათწლიანი პერიოდისათვის 14%-ის ტოლია ე.წ. 2000 წელს ე.წ. რენტაბელობის ფაქტობრივი მნიშვნელობის გადამრამ საშუალო მნიშვნელობისაგან შეადგინა 6%, რომლის კვადრეტი ტოლია $(-6)^2 = 3,6$ ასეთი გამოთვლები უნდა შესრულდეს ეკონომიკური რენტაბელობის მაჩვენებლის თითოეული ფაქტობრივი მნიშვნელობისათვის, რათა განისაზღვროს დისპერსია და სტანდარტული გადახრა.

ამრიგად, დისპერსია უდრის 16, ხოლო სტანდარტული გადახრა

(კვადრატული ფესვი დისპერსიიდან) $\sqrt{16}$ დისპერსია = სტანდარტ გადახრა) უდრის 4%. ეს ნიშნავს რომ ე.წ. რენტაბელობის ყველაზე ალბათური გადახრა მისი საშუალო სიდიდიდან (14%) 2007 წელს შეადგენს პლიუს-მიინუს 4%-ს.

რისკის ხარისხის გასაანგარიშებლად იყენებენ აგრეთვე **ექსპერტული** და **კომბინირებული მეთოდებს**. ექსპერტული მეთოდი ითვალისწინებს რისკის ხარისხის დადგენას, მოწინავე მენარმეების ან სპეციალისტების შეხედულებების, აზრების დამუშავების გზით. კერძოდ, ფასდება ყველაზე სავარაუდო დანაკარგები საქმიანობის ამ სახეში.

ვინაიდან სტატისტიკური მეთოდით რისკის ხარისხის გაანგარიშება ითვალისწინებს მნიშვნელოვანი რაოდენობის საბაზისო მონაცემების არსებობას და ექსპერტული მეთოდის მხოლოდ და მხოლოდ პრაქტიკაში იყენებენ ამ ორი მეთოდის კომბინაციას.

რისკის გამოვლენა გულისხმობს იმის განსაზღვრას, თუ რა სახის რისკებისაა აქვს კომპანიას მიდრეკილება.

რისკის ეფექტიანად გამოვლენისათვის აუცილებელია რისკის პრობლემა განხილული იქნეს მასზე მოქმედი ყველა ფაქტორის გათვალისწინებით. მაგალითად, კომპანიის ხელმძღვანელობა სავალუტო კურსის მერყეობის შედეგად ჩამოყალიბებული გაურკვეველობის შედეგების აღმოსაფხვრელად ღონისძიებებს ახორციელებს კომპლექსურად, როგორც კომპანიის, ისე მისი აქტიონერების პოზიციებიდან.

რისკის შეფასება პირველ რიგში არის იმ დანახარჯთა მოცულობის განსაზღვრა, რომელიც დაკავშირებულია რისკის სახეობთან და რომლებიც გამოვლენილია რისკის მართვის პირველ ეტაპზე.

რაც შეეხება ფინანსურ აქტივებში ინვესტიციების რისკს, კომპანია ხშირ შემთხვევაში საჭიროებს ექსპერტთა კონსულტაციას, რომელიც საშუალებას იძლევა დაზუსტდეს თუ რომელი რისკისაა აქვს კომპანიას მიდრეკილება და გამოითვალოს რაოდენობრივად თანაფარდობა რისკსა და ინვესტიციიდან მიღებული შემოსავლის შორის სხვადასხვა კატეგორიის აქტივებისათვის. მაგალითად აქციებისა და ობლიგაციებისათვის.

5.3. სამენარშეო რისკის მართვა

სამენარშეო საქმიანობაში შეიძლება ადგილი ჰქონდეს მატერიალურ, შრომით, ფინანსურ და დროის დანაკარგებს. მატერიალური დანაკარგები აღმოცენდებიან გათვალისწინებულზე დამატებით დანახარჯებში, მატერიალური ობიექტების, საქონლის, მასალების, ნედლეულის და ენერჯის სახით. შრომითი დანაკარგების ფულად ღირებულებაში გადაყვანა ხდება, შრომა-საათის რაოდენობის ერთი საათის ფასზე გამრავლებით. ფინანსურ დანაკარგებს ადგილი აქვს ფულის პირდაპირი დანაკარგების შემთხვევაში, ფულის გადახარჯვასთან, გაუთვალისწინებელი გადასახადებთან და ჯარიმების გადახდასთან დაკავშირებით. ფულადი ზარალის სახეობაა ასევე დანაკარგები ინფლაციის და სავალუტო კურსის მერყეობის გამო დროით დანაკარგებს.

რისკის მართვა აქვს ადგილი, როცა სამენარშეო საქმიანობის პროცესი მართვარეს იმაზე ნელა, ვიდრე ის ნაგარაუდვედ იყო. დროის დანაკარგები ფულად ფორმაში, რომ გადაიყვანოთ საჭიროა გაირკვეს მოგების რა დანაკარგები გამოიწვია შემთხვევითმა დანაკარგებმა.

შემთავალიწმულიდან გამომდინარე, საწარმოები და ორგანიზაციები სერიოზული ღონისძიებებს ახორციელებენ რისკის შედეგების აღმოსაფხვრელად. ამისათვის საჭიროა, პირველი რიგში სწორად ჩამოყალიბებული რისკის მართვის პროცესი, რომელიც გულისხმობს სისტემატურ მუშაობას რისკის ანალიზისა და მისი მინიმიზაციისათვის. ეს პროცესი იყოფა ხუთ ეტაპად: რისკის გამოვლენა, რისკის შეფასება, რისკის მართვის საშუალებების შერჩევა, ამ საშუალებათა რეალიზაცია და შედეგების შეფასება.

რისკის გამოვლენა გულისხმობს იმის განსაზღვრას, თუ რა სახის რისკისაა აქვს საწარმოს მიდრეკილება.

რისკის ეფექტიანად გამოვლენისათვის აუცილებელია რისკის პრობლემა განხილული იქნეს მასზე მოქმედი ყველა ფაქტორის გათვალისწინებით. მაგალითად ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა სავალუტო კურსის მერყეობის შედეგად ჩამოყალიბებული გაურკვეველობის შედეგების აღმოსაფხვრელად ღონისძიებები ახორციელებს კომპლექსურად როგორც ორგანიზაციის, ისე მისი აქტიონერების პოზიციებიდან.

რისკის შეფასება წარმოადგენს იმ დანახარჯთა მოცულობის განსაზღვრას, რომელიც დაკავშირებულია რისკის სახეობთან და რომლებიც გამოვლენილია რისკის მართვის პირველ ეტაპზე. რაც შეეხება ფინანსურ აქტივებში ინვესტიციების რისკს, ორგანიზაცია ხშირ შემთხვევაში საჭიროებს ექსპერტთა კონსულტაციებს, რომელიც საშუალებას იძლევა დაზუსტდეს თუ რომელი რისკისაა აქვს საწარმოს მიდრეკილება და გამოითვალოს რაოდენობრივად თანაფარდობა რისკსა და ინვესტიციიდან მიღებული შემოსავლებს შორის სხვადასხვა კატეგორიის აქტივებისათვის. მაგალითად, აქციებისა და ობლიგაციებისათვის.

რისკის შესამცირებლად მსოფლიო პრაქტიკაში არსებობს რისკის მართვის ოთხი ძირითადი საშუალება - 1) რისკისაგან თავის დაღწევა, 2) ზარალის თავიდან აცილება, 3) რისკის უშუალოდ

მიღება 4) რისკის გადატანა, მაგალითად, ლევანის აქტის სასტუმრო, სადაც არის საცურაო აუზი. ადვილი შესაძლებელია, რომ კლიენტი ამ საცურაო აუზში დაიხრწოს. ე.ი. არსებობს რისკი, ლევანის ამ რისკისაგან თავის არიდება შეუძლია, თუკი დახურავს საცურაო აუზს. ლევანის ასევე შეუძლია რისკის ხარისხის შემცირებაც, თუკი შექმნის სამაშველო სამსახურს. რისკის შემცირება შეიძლება თავთ დაზღვევითაც, თუ მოსალოდნელი დანაკარგები უმნიშვნელია. მაგ, ლევანი ემსახურება ბაღებისა და გაზონების ავტომატური სარწყავი მოწყობილობა. ცხადია, არსებობს საშიშროება ზამთარში ყინვის გამო, ამ სარწყავი სასტუმროს მწყობრიდან გამოსვლისა. ლევანის ამ რისკის შემცირება შეუძლებელია ან სადაზღვევო პოლისის შექმნით, ან მის სანაცვლოდ მცირეოდენი რესურსების შექმნით, რომლის მეშვეობით საჭირო შემთხვევაში შეაკეთებს მილებს და ბოლოა რისკის შემცირება შესაძლებელია მისი გადაკისრებითაც. მაგალითად, რესტორან „არაგვი“ კლიენტმა ამ ფირმის მიერეს ქამისას, მასში არსებული ფაიფურის ნაჭებით კბილი მოიტეხა. ასეთ შემთხვევაში დაზარალებული კლიენტის მკურნალობის ხარჯებს გაიღებს ის სადაზღვევო კომპანია, რომლის წევრიც არის „არაგვი“.

რისკის შემცირება მისი გადანიშნულებითაც შეიძლება არსებობს მოსაზრება, რომ ბიზნესში რაც შეტება მონაწილე, მით უფრო კლუბულობს რისკი. რისკების გადანიშნულების საუკეთესო ეარიანა ტია საეციონერო საზოგადოება, სადაც როგორც მოიგებს, ისე ზარალს ათასობით და ასეული ათასობით აქციონერი გადანიშნულება რისკის შემცირების კარგი საშუალებაა ინვესტორების ანუ კაპიტალდაბანდების დივერსიფიკაცია. მაგალითად, თუ ორი საეციონერი საზოგადოება ზარალზე იმუშავებს. სამი მოიგებს ასეთ შემთხვევაში ამ მოგებით მოხდება ზარალის კომპენსირება. რისკის შემცირების მიზნით აუცილებელია რისკისაგან თავის დაზღვევის საკუთარი პროგრამა.

საწარმოს ხელმძღვანელის ვალია, საღად გაანალიზოს რისკის ყველა სფერო, მკაცრად შეაფასოს ან ინტუიციით განსაზღვროს რისკის დონე და ისე მიიღოს მმართველური გადანიშნულება. ამ მიზნით საწარმოს მართვის სისტემაში კუთვნილი ადგილი უნდა მიეჩინოს რისკების მართვის სამსახურს, რომელიც დაკომპლექტდება მაღალკვალიფიციური რისკ-მენეჯერებს, რომლის ფუნქციებშიც შევა სამენარმო რისკების განსაზღვრა.

შეფასა და მართვა

გამოვლენილი რისკის დასაძლევად შერჩეული საშუალებების რეალიზაციის მთავარი პრინციპი უნდა გახდეს ნაკლები დანახარჯებით მაქსიმალური ზემოთ ნაბოთვლილი რისკის შემცირების საშუალებები. ამის გამო, რომ რისკის მართვა მარტუვ მოტყეების დინამიური პროცესია, მიღებული ღონისძიებები მეროდულად უნდა იქნეს გაანალიზებული და აუცილებლობის შემთხვევაში კორექტირებული.

5.4. სოციალური რისკის მართვა ბიზნესში

რისკის ცნება ბევრი საზოგადოებრივ და საბუნებისმეტყველო მართვის მეცნიერული აპარატის შემადგენელი ნაწილია. ყოველ მათგანს თავისი შეპნავლის საგანი აქვს და, აქედან გამომდინარე, რისკის შეპნავლას თავისი ასპექტი გააჩნია. ძირითადად განარჩევენ: სოციალურ, ეკონომიკურ, პროფესიულ, სამედიცინო-ბიოლოგიურ და სხვა სახის რისკებს. კონკრეტულ შემთხვევაში ჩვენი შეპნავლის საგანია სოციალური და ეკონომიკური რისკები, რომლებიც უფრო სწორად ბიზნესის სფეროშია გავრცელებული და მთგან თავის დაღვის ღონისძიებების შემუშავებაა საჭირო. ზოგადად, რისკი გასისილება, როგორც მოსალოდნელი ხიფათი (საფრთხე) წარუმატებლობისა, მაგალითად, სოციალური რისკები ძირითადად დაგაკტრებულია შრომის უნარის დაკარგვასთან, ხოლო ეკონომიკური რისკები ძირითადად ბიზნესის წარუმატებლობით მთავრდება - წარმატების ნაცვლიად რისკია შეიძლება ქონების დაკარგვა ან სხვა სახის მატერიალური ზარალი გამოიწვიოს. წინდაუხედავსა სოციალურმა რისკმა შეიძლება გამოიწვიოს ადამიანის ჯანმრთელობის დაქვეითება, შრომის უნარის ნაწილობრივ ან მთლიანად დაკარგვა, ადინვალიდება და სიკვდილიც. სოციალური რისკების შედეგები საკმაოდ ძვარი უფდება საზოგადოებას. ეს დანახარჯები დაკავშირებულია მკურნალობასთან, რეაბილიტაციასთან და შრომის უნარის აღდგენასთან. შრომის უნარის დაკარგვის შედეგად ადამიანი კარგავს შემოსავლების წყაროს - ხელფასს, რაც მისი არსებობის ძირითადი წყაროა. წარმოიშობა საზოგადოების წევრის დაუცველობის განსაკუთრებული შემთხვევა. რისკს საზოგადოებრივი ხასიათს აქვს და უმეტეს შემთხვევაში დამოუკიდებელია ცალკეული ადამიანისაგან. **ხელფასის (შემოსავლების) დაკარგვა შეიძლება**

არა მარტო სახელმწიფო რისკით, მოხუცებულობით ან კიდევ ჯანმრთელობის დაქვეითებით, არამედ შრომის ბაზარზე სამუშაო ძალის მოთხოვნის დაცემის შედეგადაც. ე.ი ადამიანი შრომის უნარინია, გარკვეულ პროფესიასაც ფლობს, მაგრამ დაუსაქმებელია - ვერ პოულობს შესაფერის სამუშაოს. ამის გარდა, ადამიანის მიერ შრომის უნარის დაკარგვის მიზეზი შეიძლება გახდეს ავადმყოფობა, უბედური შემთხვევა და სხვა მოვლენები. რადგან სოციალურ რისკებს სხვადასხვა ბუნება აქვს, ყოველი მათგანის შედეგები სხვადასხვა გზით გვინდობს მომუშავეთა სხვადასხვა კატეგორიებში.

უმუშევრობის რისკი ერთდროულად სამივე სუბიექტს - მომუშავეს, სამუშაოს გამცემსა და სახელმწიფო ხელისუფლებას უკავშირდება. ასეთი რისკი, პირველ რიგში, თვით მუშაკთა - პიროვნებასთან არის დაკავშირებული, რადგანაც იგი თავის პროფესიას თვითონ არჩევს და კვალიფიკაციის დონეზეც თვითონ ზრუნავს. ამიტომ რისკის მატარებელი შედეგი, პირველ რიგში, მან უნდა გაიზიაროს და უფრო მეტი მონაწილეობა მიიღოს მიცემბული ზარალის შემცირებაში და კომპენსაციაში. სამუშაოს გამცემი (მენეჯერი) რისკს მასთან ეწევა, როდესაც წარმოებას (ბიზნესს) აწარმოებს და პროდუქციის რეალიზაციას იწყებს. სახელმწიფოსაც გარკვეული წილი აქვს რისკში და მის შედეგებში, რაც დაკავშირებულია საკანონმდებლო სისტემის ნაკლოვანებებთან და ხელისუფლების მიერ სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკის გატარებასთან. ამრიგად, უმუშევრობის რისკის დონე დაკავშირებულია რიგ ნაკლოვანებებთან: პროფესიის შინადასუბიექტად მენეჯერთან, კვალიფიკაციის დონესთან, წარმოების განვითარების არასწორ სტრატეგიასთან და არასრულყოფილ სოციალურ-ეკონომიკურ პოლიტიკასთან. ამიტომ მიზანშეწონილია, რომ რისკის შედეგების მატერიალური მასუხისმგებლობა სამივე სუბიექტზე განაწილდეს. ეს შეუძლებელია პროცესში, რადგან ძირითადი ხიზნულად სწორედ მატერიალური მასუხისმგებლობის ზუსტად განაწილებაში იქნის გამო, რომ სამივე სუბიექტის მოემდებება ურთიერთდაკავშირებულია და მისი სიზუსტით დანაწილება შეუძლებელია. ამიტომ

ერის, სოციალური რისკების უმრავლესობა მაინც ხელისუფლების სოციალურ-ეკონომიკურ პოლიტიკას უკავშირდება.

ქვეყნის სოციალური სისტემა და სოციალური პოლიტიკა მრავალმხრივია და რთული პრობლემაა. ის მრავალი მიმართულების პროგრამების რეალიზაციასა და სახელმწიფო დონის მიზნებს გულისხმობს. აქ ჩვენ განვიხილავთ მხოლოდ იმ მიზანს, რაც ბიზნესთან უშუალოდაა დაკავშირებული. კერძოდ, მოსახლეობის სოციალური დაცვისა და დაზღვევის საკითხებს.

სოციალური დაცვა სახელმწიფოს სოციალური პოლიტიკის ერთერთი ძირითადი და განსაკუთრებით მიზნულად მიმართულია. ყველა ქვეყანაში მოსახლეობის უფადეი წარწილი მომუშავეებია, რომელთა ძირითადი შემოსავალი ხელფასია. ამის გამო ისინი ეკონომიკურად დამოკიდებულნი არიან და სახელმწიფოა გარდა მათ სხვა დასაყრდენი არ გააჩნიათ. ამასთან, ნებისმიერ ქვეყანაში მატერიალური წარდებობითაა შრომის უნარდაკარგული ან დაქვეითებული შრომისუნარიანი პირები, რომლებიც სახელმწიფოსგან განსაკუთრებულ ყურადღებას საჭიროებენ.

საერთაშორისო გამოცდილებითა და პრაქტიკით უკვე შემუშავებულია მშრომელთა სოციალური დაცვის რიგი პრინციპები. მათ წარმატებით იყენებენ განვითარებულ ქვეყნებში. ამ პრინციპებიდან შეიძლება გამოვიყოს მთავარი:

1. სახელმწიფოსა და საზოგადოების სოციალური პასუხისმგებლობა. პიროვნებისადმი კეთილი დამოკიდებულების, მისი ღირსების და უფლებების დაცვის, პროფესიის, სწავლისა და სამუშაო ადგილის თავისუფალი არჩევის, შრომისა და ჯანმრთელობის დაცვის, შრომისათვის შესაფერი პირობების უზრუნველყოფის, შრომის უნარის დაკარგვის შემთხვევაში კომპენსაციისა და სხვა პრივილეგიების უზრუნველყოფა. ყოველივე ეს გამოძღინარებას ადამიანს უფლებების საერთაშორისო მოთხოვნებიდან, გაერთიანებული ერების, შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის კონვენციებიდან და სხვა სახის ნორმატიული აქტებიდან;

2. შრომითი ურთიერთობის დარგში სოციალური სამართალიაობა, შრომისა და შრომის დაცვის თანაბარი პირობების უზრუნველყოფა, მოქალაქეთა შრომის უნარისა და ჯანმრთელობის შენარჩუნება, შრომის უნარის დაკარგვის შემთხვევაში კომპენსაციის შენარჩუნება და მისი სიზუსტით დანაწილება შეუძლებელია. ამიტომ

3. მომუშავეთა სოციალური და პროფესიული რისკებიდან საყოველთაო და აუცილებელი დაცვა ადამიანის სოციალური დაცვის სამართლებრივი უზრუნველყოფა საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების მთავარ ორიენტირია. იგი ასახულია საერთაშორისო ნორმებში და შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის კონვენციებში;

4. სოციალური და პროფესიული რისკების მინიმალურად დესამფიცილიზაციის მიღწევა და შენარჩუნება ამ დარგში არსებული ინფორმაციის საფარობისა და თავისუფალი გაერყელების უზრუნველყოფა, რათა მიღწეული იქნეს საზოგადოებაში სოციალური თანმიზობისა და უშიშროების პირობები;

5. სახელმწიფო გარანტიების უზრუნველყოფა, რაც დაკავშირებულია სოციალური დაცვის არასახელმწიფოებრივი სისტემებისა და პროგრამების რეალიზაციასთან, მათი დამოუკიდებლობისა და თვითმმართველობის პირობებში;

6. სოციალური დაცვის ყველა სუბიექტის დანტერგრესი და დაცვის სხვადასხვა ფორმებისა და სიატემების ჩამოკალიზებისა და სრულყოფისათვის (სახელმწიფო, მუშარბული, სოციალური დაცვის ორგანიზები და ამხანაგობები, მშრომელთა პროფორგანიზაციები და სხვ.);

7. სოციალური დაცვის ყველა სუბიექტის სოლიდარობა - „სოციალური ბელშეკრულებების“ საფუძველზე იმ ფინანსური რესურსებისადავის, რომელიც განვითარდება სოციალურ და პროფესიული რისკების კომპენსაციისათვის;

8. მშრომელთა ეკონომიკური დამოუკიდებლობა და თავისუფლება შრომის დარგში, რაც დაკავშირებულია პროფესიის არჩევასთან, პროფესიული განათლების მიღებასთან, სამუშაო ადგილის არჩევასთან, სწავდასხვა პროფესიულ ორგანიზაციებშია და კავშირებში მონაწილეობასთან საკუთარი უფლებების დაცვის მიზნით;

9. მომუშავეთა პირადი პასუხისმგებლობა, საკუთარი ჯანმრთელობისა და შრომისუნარიანობის დაცვის, აგრეთვე პროფესიისა და სამუშაო ადგილის არჩევის თვალსაზრისით პროფესიული და სოციალური რისკის გარკვეული დონის პირობებში.

10. სოციალური დაცვის მრავალსაფეხურიანობა და ნაირფეროვნება, რაც დაკავშირებულია ყველა მშრომელისათვის სახელმწიფო გარანტიებისა, მათ შორის, მშრომელთა ცალკეული კატეგორიებისა და პროფესიული ფეხულებისათვის ფინანსურ უწყებრივი დონის მიხედვით გატარებით;

11. სოციალური დაცვის მრავალსუბიექტიანობა. სოციალური დაცვის სუბიექტებად უნდა გამოდიოდეს: სახელმწიფო (უნყებებისა და სამინისტროების საშუალებით), სამუშაოს გამცემები, პროფესიული ასოციაციები და გაერთიანებები (მათ შორის, დაზღვევის ამხანაგობანი), მართვის რეგიონული ორგანიზები;

12. სოციალური დაცვის ღონისძიებათა მრავალსუბიექტურობა და ნაირფეროვნება. აქ იგულისხმება ყურადღებისა და მზრუნველობის ის ფართო წრე, რაც მოიცავს მომუშავეთა შრომისა და ანახალურების პირობებს, მათ პროფესიული მომზადებას, სამედიცინო მომსახურებას, შრომის უნარი დაცვარგის ან დაქვეითების კომპენსაციას და სარგანბლივაციო მომსახურებას.

სოციალური რისკის გამომწვევი მიზეზები სავსებით მრავალია. მათი უმრავლესობა ობიექტურია და მათ სობრივ ხასიათს ატარებს მათ შორის ძირითადია უმუშევრობა და სხვადასხვა მიზეზით შრომის უნარის დაკარგვა (უბედური შემთხვევის, პროფესიული დაავადების პროფესიული ტრავმატიზმის, ბავშვის დაბადებასა და მისი მოვლის მიზნით, მოუწყებლობითა და გარდაცვალებით). მათ მოთვალთ სოციალური რისკები სოციალური დაზღვევის ობიექტებია. ამდენად, **სოციალური დაზღვევის ძირითადი მიზანია დაზღვეულ პირთა უზრუნველყოფა სოციალური რისკის გამომწვევი რომელიმე შემთხვევის პირობებში.**

სოციალურ რისკებთან დაკავშირებული მოვლები ყოველთვის არ არის დაკავშირებული დასარღებულთან, არამედ მისგან დაშორებულია და ობიექტურ ხასიათს ატარებს. მაგალითად, ტექნოლოგიური ხასიათის კატასტროფები, სტიქიური მოვლები და სხვა ასეთი რისკების მუხნება განმპრობებულია ტექნიკურ-ტექნოლოგიური, ეკონომიკური და სოციალური მიზეზების კომპლექსით. ამიტომ ასეთი რისკებისათვის პასუხისმგებლობა მთელმა საზოგადოებამ (სახელმწიფომ, დამქირავებლებმა, შრომისუნარიანმა მოსახლეობამ) უნდა იკისროს, სილი რაც შეეძება უშუალოდ პროფესულ რისკება, მაშუხისმგებლობა უკვე დამქირავებლებზე გადადის. ადამიანის საზოგადოებაში შრომობს არა მარტო თავისთვის და თავისთავად, არამედ საზოგადოების სხვა წევრებისათვისაც და მათთან ერთად. მართალია, მოტივაციის მიხედვით, ადამიანი პირველ რიგში თავისთვის და თავისი იუჯახისათვის შრომობს, მაგრამ იმავდროულად აქ დი-

დია დამპირავენების მთელი შრომითი კოლექტივისა და საბოლოო ჯამში, საზოგადოების ინტერესებიც.

უმუშევრობის რისკი როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ დაკავშირებულია სამივე სუბიექტის - მუშაკის, დამპირავენების და სახელმწიფოს მოქმედებასთან. ამიტომ რისკის ხარისხის მათ შორის განაწილება ხშირად პრაქტიკულად შეუძლებელია, რამდენადაც ისინი ერთმანეთს მჭიდროდ არიან დაკავშირებული. ამ შემთხვევაში, რისკისგან დაზღვევა მიზანშეწონილია სამივეზე გადაანაწილდეს.

საერთოდ, სოციალური რისკი არის მუშაკისათვის მატერიალური სიღატაკის მისალოდნელი სიტუაცია, შრომის უნარის დაკარგვის შედეგად შემოსავლის მყაროს გაქრობის გამო (მოსუცებულობა, პროფესიული ან საერთოდ დაკავება, უმეტეს შემთხვევაში, უმუშევრობა და სხვ.) აქედან გამომდინარე, **სოციალური რისკი შეიძლება გაიზომოს შემდეგი მაჩვენებლებით:**

-სარისკო სიტუაციების დადგომის სისშირით.
-შრომის უნარის დაკარგვის ან სიმუშაო ძალაზე მოთხოვნილების შემცირების გამო;

-სარისკო სიტუაციების ხანგრძლივობით, ე.ი. მისი დადგომის პერიოდთან ცხოველყოქმედების პერიოდზე გადასვლაზე.

საერთოდ, რისკს აქვს როგორც რაიფენობრივი, ისე თვისებრივი მახასიათებლები, რომელთა სრული გათვლა საშუალებას იძლევა სწორად განისაზღვროს დაზღვევის ფორმები და მეთოდები.

გარდა ამისა, გასათვალისწინებელია მათი ალკევიის ღრისძიებანი: -მოსალოდნელი რისკის წინასწარი გამოვლინება და აღრიცხვა

ინდივიდუალური რისკისათვის კოლექტიური მატერიალური პასუხისმგებლობა;

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ფირმები და კომპანიები აზღვევენ არა მარტო თავის საკუთარებასა და აქტივებს, არამედ თავიანთ თანამშრომლებსაც. განიშლებლობის მიხედვით დამპირავენებლები ვალდებულია არიან გადასახდონ სოციალური უზრუნველყოფის გარკვეული ნაწილი და გაუწიონ ფინანსური მხარდაჭერა სოციალური დაცვისა და დაზღვევის ფონდებას.

ფირმები თავიანთი თანამშრომლების დაზღვევას, ძირითადად სამი მიმართულებით ახორციელებენ: ჯანმრთელობის, სიცოცხლისა და საპენსიო უზრუნველყოფით.

ტრადიციულად ჩამოყალიბდა ჯანმრთელობის დაცვის ორი მიმართულება: დანახარჯები სამედიცინო მომსახურებაზე ავადმყოფობის პერიოდში და ტრავმების შემთხვევაში შრომის უნარის დაკარგვის გამო გარანტიები. ჯანმრთელობის დაზღვევის დანახარჯები გულისხმობს რაც სამედიცინო ხარჯებს, რომლებიც დაკავშირებულია სხვადასხვა კატეგორიის დაავადებითა მყურნალობის დაფინანსებასთან.

შრომის უნარის დაკარგვის გამო შემოსავლების დაზღვევა იცავს მუშაკს შემოსავლების დაკარგვად, თუ მან მთლიანად ან ნაწილობრივ დაკარგა შრომის უნარი. შემწეობის მოცულობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად დაკარგა მან შრომის უნარი - ნაწილობრივ თუ მთლიანად, დრეებით თუ საშუალოდ, სიცოცხლის დაზღვევა შედარებით უფრო გავრცელებული ფორმაა, რომელიც მოსახლეობის ძირითად ნაწილს მოიცავს. დაზღვეულის გარდაცვალების შემთხვევაში სადაზღვევო თანხა იღებს დაზღვევის პოლისში მითითებული პირი შესაბამისი სადაზღვევო კომპანიიდან. საერთაშორისო პრაქტიკაში გავრცელებულია სიცოცხლის დაზღვევის რამდენიმე ფორმა:

გადიანი დაზღვევა (იგი როგორც წესი, ერთი წლის ფარგლებში ფორმდება და გადა მითითებულია პოლისში; თუ დაზღვეული ამ პერიოდში არ გარდაიცვალა, პოლისი ძალას კარგავს); **სრული დაზღვევა** (უზრუნველყოფს როგორც დაზღვევას, ისე დანაზოგება, პოლისის ძალაშია დაზღვეულის სიცოცხლის ბოლომდე, თუ დაზღვეული იხდის დაწესებულ შენატანებს); ერთ-ერთი სახეა **დაზღვევა-ანაბრის ფორმა**, რომელიც თითქმის იგივეა, რაც საერთო დაზღვევის ფორმა, მაგრამ პოლისი ვადიანია ე.ი. მასში მითითებულია მოქმედების ვადა. **სიცოცხლის დაზღვევის ე.წ. მოქნილი ფორმა** ითვალისწინებს იმავე პირობებს, რასაც სრული დაზღვევა, მაგრამ იმ განსხვავებით, რომ დაზღვეულს შეუძლია მას მისცეს ინვესტიციური ხასიათი და მიიღოს დამატებითი შემოსავალი დაზღვეული თვითონ ირჩევს ინვესტიციურ გადაწყვეტილებას და ფორმას. გარდაცვალების შემთხვევაში სადაზღვევო თანხას ებატება საინვესტიციო შემოსავლები, თუ ინვესტიციებმა არ გაამართლა, სადაზღვევო თანხა შესაბამისად მცირდება. არსებობს აგრეთვე სიცოცხლის დაზღვევის უნივერსალური ფორმა. იგი დაახლოებით მოქნილი დაზღვევის მსგავსია, მაგრამ აფორმებენ, ისეთ დაზღვეულს, რამდენსაც უჭირთ დამოუკიდებლად

საინვესტიციო გადაწყვეტილებების მიღება. სოციალისტური უნივერსალური დაზღვევის პოლისში შეიტანეს ძირითადად გამოიყენება ვადიანი დაზღვევისათვის, რომელიც საშემოსულო ანგარიშზე გროვდება. სარგებელი განისაზღვრება სადინანსო ბაზრის კონსტრუქტურის მიხედვით.

სოციალური დაზღვევა განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში მოსახლეობის სოციალური დაცვის ძირითადი და განუანაზღვრელი ელემენტია. იგი მშრომელთა და მათი ოჯახის ნებრების სოციალური დაცვის მთავრ ფუნქციებს ასრულებს. შედეგათვის მეორე ელემენტია სოციალური დაზღვევა, რომელიც სოციალურ დაზღვევასთან შედარებით უფრო დაშვარე როლს ასრულებს სოციალური დაცვის სისტემაში. მისი გამოყენება მიზანშეწონილია იმ შემთხვევაში, თუ სოციალური დაზღვევის სისტემა ყველა ფუნქციას ვერ ასრულებს.

სოციალური დაზღვევა, როგორც სოციალური დაცვის განსაკუთრებული ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა, განვითარებულ ქვეყნებში გამოიყენება ფულადი სახსრების აკუმულაციისათვის, როგორც ავტონომიური და დამოუკიდებელი მექანიზმი. ამ სახსრების გამოყენება მიზნობრივ ხასიათს ატარებს და ძირითადად განკუთვნილია საქმისო უზრუნველყოფისათვის, აგრეთვე ისეთი ფუნქციების რეალიზაციისათვის, როგორცაა: სოციალურ-გამაჯანსაღებელი და სარეაბილიტაციო მომსახურება, პროფილაქტიკურ-გამაჯანსაღებელი, შრომის დაცვის და ჰუმანიზაციის ღონისძიებანი და სხვ.

5.5. სახელმწიფოს როლი მხარდაჭერის შესაფარისი გარემოს ჩამოყალიბებაში

მენარმოების უმთავრესი ფუნქცია როგორც ვიცით საზოგადოების საქონლით და მომსახურებით უზრუნველყოფაში მდგომარეობას. საქონელი და მომსახურება არის ის რისთვისაც მომხმარებელი იხდის გარკვეულ საფასურს მათი გამოყენების მიზნით, ამიტომ მენარმოებისათვის ხელაყრელი საბაზრო გარემოს შექმნა სახელმწიფოს პრეროგატივაა.

მენარმოება სახელმწიფომ კი არ უნდა დაურგოს, არამედ უნდა შექმნას მისი ჩამოყალიბება-განვითარების ხელაყრელი გარემო-პირობები

1) ქვეყანაში უზრუნველყოფს პოლიტიკური სტაბილიზაცია, სიმშვიდე, წესრიგი და დისციპლინა, დაცული უნდა იქნას თავად მენარმის სოციალურ, ქონება და ტვირთი ტრანსპორტირებისას.

2) უზრუნველყოფას კონკურენციული გარემო, ვალუტის სიმტკიცის დაცვა; ინფლაციის მოთოქვა, ანტიმონოპოლიური და დემონოპოლიური ღონისძიებების გატარება, კრედიტის და გადასახადების ოპტიმალური სატარიფო განაკვეთების დანესება.

3) სახელმწიფომ უნდა უზრუნველყოს ბიზნესის სამართლებრივი გარემოს ჩამოყალიბება ანუ საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ეკონომიკურ აქტივებს შორის თამაშის წესების შექმნა-ცემა და დაცვა;

4) ბიზნესის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის ხელაყრელი სოციალური გარემოს ჩამოყალიბება.

დღესათვის საქართველოში უკვე შეიმჩნევა პოლიტიკური სტაბილიზაციის, საზოგადოებრივი წესრიგისა და დისციპლინის განმტკიცების გარკვეული დადებითი ნიშნები. ამიტომაცაა, რომ უფრო გააქტიურდა უცხოური კაპიტალის მოზიზება, თუმცა საქართველო ვერ კიდევ ეკონომიკურად სარისკო ზონად ითვლება და ანაში ბრალი თვით უმადლეს ზელისუფალთ მიუძღვო. ვერ კიდევ არის ისეთი პოლიტიკური შეხედულებები, რომელიც აფრთხობს ინვესტირებს, განსაკუთრებით უცხოელებს. არადა უცხოური ინვესტიციების, ტექნიკის, ტენოლოგიის, გარკვეული ცოდნის გარეშე შეუძლებელია საქართველოს ეკონომიკური კრიზისიდან გამოყვანა. მნიშვნელოვანია ეროვნული მენარმეთა მოაზრებაც იმის შესახებ, რომ მათ განვითარებას ხელს უშლიან სახელმწიფო მაკონტროლებელი ორგანოები. მენარმოების განვითარებისათვის ხელაყრელი - სოციალური გარემოს ფორმირების თვალსაზრისით, აუცილებელია ვერ ერთი საზოგადოების შეგნებაში საბაზრო, სამენარმო იდეოლოგიის მყარად დინერგვა, კერძო სექტორის პრესტიჟის ამაღლება და მეორე, სოციალურად ვანსალი კონკურენციული საწყისებზე ფუნქციონირებად განათლების სისტემაში მომზადებული ეროვნული კადრებით ბარის პროფესიული უზრუნველყოფა.

სამეურნეო საქმიანობის საერთაშორისო სტანდარტებია დონებზე სამართლებრივი უზრუნველყოფისათვის, საჭიროა. ასევე მენარმეთა აზრის და ადგილობრივი თავისებურებების გათვალისწინებით სამეურნეო სტანდარტების მარეგულირებელი ისეთი კანონების და კანონ-

ქმედებარე აქტების, ანუ ბაზრის პირობებში ისეთი თამაშის წესების შემუშავება, რომელიც სამწინარყო ინიციატივას კი არ ჩაახშობს, არამედ წაახალისებს, ასევე ჩამოსული უცხოეთში არ აგრძნობინებს თავს. **კანონი უნდა იცავდეს, როგორც ვერძო საკუთრებას, ისე შესაკუთრეს.** ამასთან, საჭიროა საიმედო გარანტიები, რომ სახელმწიფო არასოდეს მიმართავს შესაკუთრის მიმართ ძალადობის წეთოდებს და კონფისკაციას და თუ ამგვარი რამე მაინც მოხდა, საბელმწიფო იკისრებს ზარალის კომპენსაციას.

და მაინც, საბელმწიფო მაკროეკონომიკური პოლიტიკის უმოაგრესი მიზანია მიკროეკონომიკისათვის სასურველი საბაზრო გარემოს შექმნა, საიმედონყო ცხოვრების ინდაგვარად მოწყობა, რაცა ეკონომიკურად აქტიურ ადამიანს თავისუფლად შეუძლია წარმოების ფაქტორების შექმნა და სამწინარყო საქმიანობის გაშლა. სხვაგვარად, სრულფასოვანი საბაზრო გარემო შრომის, საქონლის, ფინანსების ბაზრის და მათი მომსახურე ინსტიტუტების მთლიანი სისტემის არსებობას გულისხმობს. ასევე აუცილებელია ვილუტის კურსის სტაბილურობა და ქმედითი საგადასახადო-საკრედიტო მექანიზმი.

მწინარყოების გააქტიურება-განვითარებაში არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება დაბეგრის სისტემის სწორ ორგანიზებას. განსაკუთრებული საფრთხილით უნდა მიუდგეთ გადასახადების სიდიდეების განსაზღვრვას, გადასახადი უნდა იყოს ობიექტალური და სტაბილური, რათა დაინტერესდნენ არა მარტო ჩვენი, არამედ უცხოელი მწინარყოებიც. ამასთან გადასახადი უნდა ბარებდეს როგორც იმუღებულობის, ისე დარწმუნებულობის ხასიათს.

მწინარყოების განვითარების უმნიშვნელოვანესი პირობაა ასევე წარმოების ზრდაზე ორიენტარებული ფულად-საკრედიტო და ფისკალური პოლიტიკის გატარება, რომლის აუცილებლობაც ნაკარნახევი კერძო სექტორზე გაცემული მთლიანი სესხების არარაციონალური დარგობრივი სტრუქტურით.

ზემოთაღნიშნულიდან გამომდინარე წინააღმდეგობრივია და ზელოვწურად ხარისკია ის საბაზრო გარემო, რომელშიდაც ფუნს იდგას ეროვნულ მწინარყოთა ახალი ფენა. საბელმწიფოს ვალთა მოხსნას ზემოთ განხილული ბარიერები და ამით დააჩქაროს კერძო ეკონომიკის ჩამოყალიბებისა და საბაზრო ურთიერთობების ფორმირების პროცესი.

თემა 6. მხარტვალობითი გაღაწყვბილაბის მილაბის ჰროცასის მოლალაბი და მათოლაბი

6.1. მხარტვალობითი გაღაწყვბილაბის მილაბის ჰროცასის მოლალირაბა და მისი ქაბაბი

მოდეღარების კონცეფციის არსებობა განპირობებულია მართვის პრობლემების სირთულითა და რეალურ ცხოვრებაში ექსპერიმენტების ჩატარების სიძნელებით. მოდეღარება დღეისათვის ერთადერთი სისტემატიზებული ხერხაა, რომლის მეშეობითაც შესაძლებელია მომავლის ვარიანტების დანახვა და ალტერნატიული გადაწყვეტილებების პოტენციური შედეგების განსაზღვრა.

არსებობის მოდეღარების სამი საბაზო ტიპი: ფიზიკური, ანალოგიური და მათემატიკური

ფიზიკური მოდეღად ითვლება ის, რაც გამოიკვეება ობიექტის ან სისტემის გადიდებული, ან შემცირებული აღწერის მეშეობით. ფიზიკური მოდეღს პორტრეტულ მოდეღსაც უწოდებენ მას ნიყუფონება, მაგალითად, ქარხნის ნახაზი (სქემა). ფიზიკური მოდეღი ათოლებს აღქმის პროცესს და ეხმარება ადამიანს იმის დადგენაში, შერღებს თუ არა ის კონკრეტული მოწყობილობის ფიზიკური განთავებას მისთვის გამოყოფილ ადგილზე

ანალოგიური მოდეღი არის საკვლევი ობიექტის ანალოგია, რომელიც მოქმედებს როგორც რეალური ასპექტი, მაგრამ არ გამოიყურება ასეთად. წარმოების მოცულობისა და ხარჯების თანაფარდობის ამსახველი გრაფიკი ანალოგიური მოდეღია, რომელიც გვიჩვენებს წარმოების დონის გავლენას ხარჯებზე. ანალოგიურ მოდეღს მიყუფონება აგრესიყ ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემა. იგი წარმოადგენს ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის არსებული რთულ კავშირების გამოვლენის უფრო მარტივ და ეფექტიან ხერხს, ვიდრე ვოქვათ, მუშაკთა ურთიერთკავშირის საბეების ჩამონათვლია

მათემატიკური მოდეღი გულისხმობს ობიექტს ან მოვლენას ნიშან-თვისებების აღწერას სიმბოლოების დახმარებით. ამიტომ უწოდებენ მას სიმბოლურ მოდეღსაც. მათემატიკური მოდეღების

გამოყენებით შესაძლებელია განსაკუთრებით რთული მოვლენების არსში გარკვევა

მოდელირება შედგება შემდეგ ეტაპებისაგან:

- ამოცანის დასმა;
- მოდელის აგება;
- მოდელის შემოწმება საიმედოობაზე;
- მოდელის გამოყენება;

ამოცანის დასმა ძალიან მნიშვნელოვანი ეტაპია მოდელირების პროცესში, რადგან მხოლოდ პრობლემის ზუსტად განსაზღვრვის პირობებშია შესაძლებელი მისი ოპტიმალური გადაწყვეტის გზების ძიება.

მოდელის აგება ამოცანის დასმის შემდეგ იმ ეტაპია, თუ მოდელის აგების მათემატიკური ხარჯები აღემატება მისი მიშეებით მისაღებ შედეგებს, მაშინ იგი ვერაფრითარ წყლულს ვერ შეიტანს ორგანიზაციის წინსვლაში დასახული მიზნისაკენ და საჭიროა მასზე უარის თქმა.

შემდეგში საფეხურია **მოდელის შემოწმება საიმედოობაზე**. ცხადია, რაც უკეთ ასახვს მოდელი რეალურ მდგომარეობას, მით უფრო მაღალია მისი რეალურ საქაროსთან შეთანხმობის ხარისხი. ეს კი დიდ სამსახურს უწევს ხელმძღვანელს ადეკვატური გადაწყვეტილებების მიღების საქმეში.

მოდელი, პრაქტიკაში წარმატებით რომ გამოიყენონ, საჭიროებს განახლებას ორგანიზაციის გარემოცველ სამყაროში მომხდარი ცვლილებების შესაბამისად.

6.2. ორგანიზაციული გადაწყვეტილება და მისი სახეები

გადაწყვეტილება მმართველობითი პროცესის შემადგენელი ნაწილია. გადაწყვეტილების მიღება აუცილებელია ნებისმიერი პროცესის წარმართვისათვის ადამიანის ყოველდღიურ ცხოვრებაში.

გადაწყვეტილების მიღება გულისხმობს ალტერნატივის არჩევას. ადამიანი მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები შეიძლება იყოს ძალიან მნიშვნელოვანი, ან ნაკლებად მნიშვნელოვანი. ძალიან მნიშვნელოვანია ცხოვრების თანამგზავრის არჩევა, მაკლებად მნიშვნელოვანი სამუშაო ტანსაცმლის შერჩევა. ყოველდღიურ გადაწყვეტილებებს ადამიანი იღებს სისტემატურად, სერიოზული მოფიქრების გარეშე, უმნიშვნელოვანესა გადაწყვეტილებები კი მიიღება მხოლოდ ჯეროვანი გაზრების საფუძველზე. უმნიშვნელოვანესა გადაწყვეტილებების მიღებას დღეები, თვეები და ზოგჯერ კი წლებიც სჭირდება. თუმცა ისეც ხდება, რომ ადამიანი ნაკლებად მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას იღებს რელად, უმნიშვნელოვანეს კი ყოველგვარი მოფიქრების გარეშე.

ლევებს ადამიანი იღებს სისტემატურად, სერიოზული მოფიქრების გარეშე, უმნიშვნელოვანესა გადაწყვეტილებები კი მიიღება მხოლოდ ჯეროვანი გაზრების საფუძველზე. უმნიშვნელოვანესა გადაწყვეტილებების მიღებას დღეები, თვეები და ზოგჯერ კი წლებიც სჭირდება. თუმცა ისეც ხდება, რომ ადამიანი ნაკლებად მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას იღებს რელად, უმნიშვნელოვანეს კი ყოველგვარი მოფიქრების გარეშე.

გადაწყვეტილების მიღებისათვის განმორცილებული ქმედებები დადის მოქმედების მიმართულების შერჩევაზე, საერთოდ ძნელია კარგი გადაწყვეტილების მიღება. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ადამიანის ქცევა არ არის ყოველთვის ლოკაკური. ზოგჯერ ადამიანზე დიდ გავლენას ახდენს რიგი ფსიქოლოგიური ფაქტორი, კრძოვ, სოციალური წესწვეულებები, დატროკებული გამოცდილება, მართოვნი ფასეულობები.

კონკრეტული ადამიანის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები მოქმედებს პირველ რიგში მის პირად ცხოვრებაზე და ნაკლებად უკავშირდება სხვა ადამიანებს; ხელმძღვანელი მუშაკის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზე კი დასოკიდებულია სხვა ადამიანების ბედა. ხელმძღვანელი ირჩევს მოქმედების მიმართულებას არა მხოლოდ თავისთვის, არამედ მიიღეს ორგანიზაციისათვისაც. ამიტომ ის დიდი სიფრთხილით უნდა მოეკიდოს გადაწყვეტილების მიიღების საკითხს; მისი არჩევანი იომ დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში მოქმედებ ადამიანების ცხოვრებაზე. მისიე მორალური ტვირთია ხელმძღვანელისათვის უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილების მიღებაზე მასუხისმგებლობა, რაც განსაკუთრებით მყავიოდ მამს მართვის უმალელს დონეზე. მაგალითად, იუ ხელმძღვანელი შეუდა და სამსახურიდან გაათავისუფლა კარგი მუშაკი, დაზარალდება ორგანიზაციაც და თითოთ მუშაკიც; მაგრამ, თუ ცუდი მუშაკისაგან არ განთავისუფლდა ორგანიზაცია, ია შეიძლება ძალიან დაზარალდეს ცუდი მუშაკი, გარდა იმისა, რომ ვერ მუშაობს სათანადო დონეზე, უარყოფით გავლენას ახდენს დანარჩენ მუშაკებზეც. გამომდინარე აღნიშნული დან ხელმძღვანელმა უნდა მიიღოს მხოლოდ სათანადოდ მოფიქრებული და დასაბუთებული გადაწყვეტილებები.

ორგანიზაციული (მმართველობითი) გადაწყვეტილებები ხელმძღვანელმა მიერ გავოენული არჩევანია, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს მისი მოვალეობების შესრულება დაკავებული თანამდებობის შესაბამისად. ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიზანია ორგანიზაციაში

ზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების რეალიზაცია. ბუნებრივია, უფრო ეფექტიანად ჩაითვლება ის გადაწყვეტილება, რომელიც მტნელილს შეიტანს საბოლოო მიზნის მიღწევაში.

ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად: დამოუკიდებელ და დაუპროგრამებელ ანუ არადამოუკიდებელ გადაწყვეტილებებად.

ტერმინი „**დამოუკიდებელი**“ **გადაწყვეტილებები** პირველად გამოიყენა ნობელის პრემიის ლაურეატმა ჰერბერტ საიმონმა, რომელმაც ის აიღო კომპიუტერული ტექნოლოგიის დიდან. პროგრამირების პირობებში გადაწყვეტილებათა შესახებ ალტერნატივების რიცხვი შეზღუდულია და არჩევანი კეთდება ორგანიზაციისათვის მიცემული მიზართულებების საზღვრებში ამით მცირდება შეცდომის დაშვების ალბათობა და იზრდება დრო, ვინაიდან სხეულო ალბათობა არ უწყვეტია ხალი სწორი პროცედურის დაშუქება ყოველთვის, როცა წარმოიქმნება შესაბამისი სიტუაცია. მაგალითად, საბავშვობაში მედიცინის დების მუშაობის გრაფიკის შედგენიას შეიძლება ტრადიციული მეთოდით განსაზღვრული თანაფარდობის დაცვა პაციენტებისა და მომსახურე პერსონალის რაოდენობას შორის. თუ საავადმყოფოს ხელმძღვანელობის მიერ დადგენილია ერთი მედიცინის დის გამოყოფა ხუთი პაციენტზე, გადაწყვეტილება შეიძლება ავტომატურად - სასურულზე 50 პაციენტზე დაიხიზნება 5 მედიცინის და (ექთან).

ხელმძღვანელობისათვის ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს რწმენას, რომ სწორია და სასურველი გადაწყვეტილების მიღების დადგენილი პროცედურა. თუ დამოუკიდებელი პროცედურა არასაიმედო და არასასურველია, ორგანიზაციისათვის მის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებაც ამის გამო ხელმძღვანელი კარგავს პაციენტების ადამიანებს, რომლებზეც გაფლანას ასდებს მიღებული გადაწყვეტილება. საჭიროა გადაწყვეტილების მიღების დამოუკიდებელი პროცედურის შეცვლა. სასურველია, დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღების პროცედურაზე წინასწარ აცნობონ მათ, ვინც უნდა გამოიყენოს ის.

გარკვეული ზომით ახალ სიტუაციებში, რომლებიც არ არის სტრუქტურული შინაგანად ან თან ახლავს უცნობი ფაქტორები, გამოიყენება **არადამოუკიდებელი გადაწყვეტილებები**. არადამოუკიდებელი გადაწყვეტილებებს შეიძლება მიეკუთვნოს

პრდუქციის ხარისხის, დიზაინის გაუმჯობესების, მმართველობითი ქვედანაყოფების სტრუქტურის სრულყოფის, ხელექსითა მოტივაციის გაძლიერების გადაწყვეტილებები.

პრაქტიკაში ცოტაა ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც წარმოადგენენ წმინდა სახით დამოუკიდებელს ან დაუპროგრამებელს. ისინი უფრო ხშირად აღმოჩნდებიან ხოლმე დამოუკიდებელ და დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებებს შორის.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესა მენეჯერები (ხელმძღვანელები) უნდა მიუდგინონ სისტემური მიზანიდან და გაითვალისწინონ მისი შესახებ შედეგები ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფისათვის, ვინაიდან ზოგჯერ მიიღება ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელთაც არ შეიძლება არ მოჰყვეს უარყოფითი შედეგი რომელიმე ქვედანაყოფისათვის. ამასთან კარგ ხელმძღვანელს უნდა ესმოდეს, რომ მის მიერ არჩეული ალტერნატივას შეიძლება ჰქონდეს ნაკლოვანებები, თანაც მნიშვნელოვანი, მაგრამ მიღებული გადაწყვეტილება მოცემულ შემთხვევაში ყველაზე უფრო სასურველია ორგანიზაციისათვის საბოლოო შედეგის თვალსაზრისით. მაშასადამე, გადაწყვეტილებების მიღება მოითხოვს ხელმძღვანელის მხრიდან კომპრომისზე წასვლას. ეს აუცილებელია, ვინაიდან, გადაწყვეტილების მიუღებლობა ისევე ცუდია ორგანიზაციისათვის, ან შეიძლება უარესიც კი, როგორც ნაკლებად დასაბუთებული გადაწყვეტილება. ზოგჯერ ისეთი სიტუაციაა, რომ უკეთესია გადაწყვეტილება მიუღებლობა. კონკრეტული სიტუაციიდან სწორი გამოსავლის მოძებნა დამოკიდებულია ხელმძღვანელის უნარზე.

კონკრეტული გადაწყვეტილებები იწყობადა მსეუფთვება რომელიც ერთ ვატეგორიას, მაგრამ მიღების პროცესის მსხედვით ისინი შეიძლება ასე დაჯგუფდეს: ინტუიციური გადაწყვეტილებები და მსჯელობაზე დაშვარებული ან რაციონალური გადაწყვეტილებები.

წმინდა ინტუიციური გადაწყვეტილება, რომლის მიმღები პირიც ფიქრობს, რომ ის მართალია და მხოლოდ ამის საფუძველზე აკეთებს არჩევანს. ის არ „წონის“ ყოველგვარ ალტერნატივას, არ საჭიროებს სიტუაციაში გარკვევას. ის, რასაც უნდადებენ მსეუფთვ გრწმობის, არის ინტუიციური გადაწყვეტილება. ასეთ გადაწყვეტილებებს ყველაზე ხშირად იღებენ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები. ერთერთი გამოკვლევა მიხედვით უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა საქმიანობა ეტყობა იმფორმაციის არაფორმალურ

გაცვლას და ინტუიციას. ასეთი აზრი გამოთქვა გამოკითხული ხელმძღვანელების 80%-მა.

მსჯელობაზე დამყარებულ გადაწყვეტილებებს საფუძვლად ედება სიტუაციითაა გამოვლენის ტენდენცია ორგანიზაციებში. ასეთ პირობებში დაგროვებული ცოდნის საფუძველზე ხელმძღვანელი ღებულობს ადრე მიღებული გადაწყვეტილების მსგავს გადაწყვეტილებას.

მსჯელობის უნარი აუცილებელია ადამიანისათვის. ამიტომაც, რომ მუშაკის სამუშაოზე მიღებისას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მუშაობის გამოცდილებას. მსჯელობის უნარი ყოველდღიური მმართველობითაა გადაწყვეტილებების საფუძველია. მაგრამ მხოლოდ მსჯელობა არ არის საკმარისი სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად. ეს განსაკუთრებით კარგად გამოვლინდება ხოლმე უნიკალურ და რთულ სიტუაციებში, აგრეთვე სიტუაციებში, რომლებიც ახალი ორგანიზაციისათვის, თუ ახალ პირობებში ხელმძღვანელი მუშაკი დაეყრდნობა გამოცდილებას, მან შეიძლება მიიღოს არასწორი გადაწყვეტილება და ხელიდან გაუშვას უფრო ეფექტიანი ალტერნატივა. ე.ი. მან ჯერ მიიღოს **რაციონალური გადაწყვეტილება** ხელმძღვანელი, რომელიც შეტისმეტად ერთგულია დაგროვებული გამოცდილებისა, შეგნებით თუ შეუგნებლად ბელს უშლის ახალი შესაძლებლობების გამოყენებას, რამაც შეიძლება ორგანიზაცია მიიყვანოს კრახამდე.

6.3. პრობლემის რაციონალური გადაჭრის ძირითადი ეტაპები

პრობლემების რაციონალური გადაწყვეტა მოიცავს შემდეგ ძირითად ეტაპებს:

-პრობლემების დიაგნოსტიკა;
-გადაწყვეტილების მიღების შეზღუდვებისა და კრიტერიუმების ფორმულირება;

-ალტერნატივების განსაზღვრა;

-ალტერნატივების შეფასება;

-ალტერნატივის შერჩევა.

პრობლემების დიაგნოსტიკა პირველი ნაბიჯია მისი რაციონალური გადაჭრის გზაზე. არსებობს პრობლემის დადგენის ორი

გზა. პირველის მიხედვით პრობლემად ითვლება სიტუაცია, რომლის დროსაც არ იქნა მიღწეული დასახული მიზნები. ზოგჯერ, თანაც საკმაოდ ხშირად, ხელმძღვანელები პრობლემად თვლიან სიტუაციას, რომელშიც რაღაც უნდა მოხდარიყო, მაგრამ არ მოხდა. შეიძლება პრობლემად იქნეს მიჩნეული, აგრეთვე, პოტენციური შესაძლებლობა.

პრობლემის სრულად განსაზღვრა და ჩამოყალიბება ორგანიზაციაში ხშირად ძალიან ძნელდება საქმიანობის სხვადასხვა სახის ერთმანეთთან დაკავშირების გამო. მაგალითად, მარკეტინგის მენეჯერის მუშაობის შედეგები გავლენას ახდენს გასაღების სამსახურის მმართველის, ნარმოების ოსტატის, სამეცნიერო-ტექნიკური განყოფილების და ნებისმიერი სხვა ქვედანაყოფის მუშაკთა საქმიანობაზე. ექსპის საქმიანობა პირდაპირ ვაგშირშია ლაბორატორიის მუშაობის შედეგებთან. თუ ლაბორატორიაში დაუშვებენ შეცდომებს, ექსპი კიდევ უფრო გააღრმავებს მათ, რადგან მისი გადაწყვეტილებები უშუალოდ ეყარება ლაბორატორიული ანალიზის შედეგებს.

პრობლემის დიაგნოსტიკა იწყება სისწილესა და შესაძლებლობების სიმპტომების შეცნობით. „სიმპტომი“ ამ შემთხვევაში გამოიყენება სამედიცინო მნიშვნელობით. ორგანიზაციათა ავადმყოფობის საერთო სიმპტომებს მიეკუთვნება მომგებიანობის დაბალი და ხარჯების მაღალი დონე, დაბალი შრომის ნაყოფიერება, კადრების დიდი დენადობა და სხვ. ჩვეულებრივ, ავადმყოფობის სიმპტომები აესებენ ერთიმეორეს.

პრობლემის დიაგნოსტიკაში დიდ როლს ასრულებს ინფორმაცია. ის უნდა იყოს ამომწურავი და რეალური. ხელმძღვანელი არ უნდა გადაიტვიროს ზედმეტი ინფორმაციით, რომელიც უშუალოდ არ ეხება პრობლემას, საჭიროა ინფორმაცია უშუალოდ შეესაბამებოდეს კონკრეტულ პრობლემას, მიზანს, ადამიანებს და დროის მონაკვეთს, ე.ი. ის უნდა იყოს რელევანტური. მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში აქვს ხელმძღვანელს შესაძლებლობა, სწორად განსაზღვროს ორგანიზაციის წინაშე მდგომი პრობლემა.

პრობლემის დიაგნოზის დასმის შემდეგ ხელმძღვანელი აყალიბებს **შეზღუდვებსა და კრიტერიუმებს**, რომლებიც ამცირებენ ობიექტური გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობებს. ხელმძღვანელმა პირმა აცილებლად უნდა განსაზღვროს შეზღუდვების არსი და მხოლოდ შემდეგ - ალტერნატივები. თუ ეს ასე არ მოხდა, მან შეიძლება აირჩიოს მოქმედების არარეალისტური გზა, რომელიც გადაწყვეტის ნაცვლად უფრო გააღრმავებს პრობლემას.

შესწავლებები გადანაცვლებების მიღების პროცესში შეიძლება იყოს მრავალრიცხოვანი, რაც დასაბუთებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე და კონკრეტულ ხელმძღვანელზე. საერთო შეზღუდვებს მიეკუთვნება: საჭირო ვალიფიკაციის და გამოცდილების მქონე მუშაკთა არასაკმარისი რაოდენობა, კონკურენციული ბრძოლის უკიდურესად გამწვავება, სხვადასხვა კანონი, ეთიკური ნორმები და სხვ.

შეზღუდვების გათვალისწინებით ხელმძღვანელები აყალიბებენ **ალტერნატიულ გადაწყვეტილებებს**, რომელთა რეალიზაციაც მოახდენს პრობლემას. სწორია შემთხვევა, როცა ხელმძღვანელებს არ შეეძლოთ ცოდნა ალტერნატიული გადაწყვეტილებების ჩამოყალიბებისათვის. ეს განსაკუთრებით მაშინ ხდება, როდესაც ალტერნატივების რიცხვი ძალიან დიდია და თანაც რეალისტური. ასეთ სიტუაციაში იძულება ხელმძღვანელი და, როგორც წესი, ამცირებს ალტერნატივის ვარიანტებს. ასეთი მიდგომა არასწორია. ხელმძღვანელმა უნდა იზრუნოს შესაძლო გადაწყვეტილებების საკმაოდ ბევრი ვარიანტის ჩამოყალიბებისათვის. უნდა დაბუშაუდეს რანდომიერ ერობიანეთისაგან განსხვავებული ალტერნატივა უკიდურესი ვარიანტების ჩავლითაც კი.

ამის შედეგ იწყება პრობლემის გადაჭრის შესაძლებელი ალტერნატივის დირისქებისა და ნაკლოვანებების, აგრეთვე შესაძლო საბოლოო შედეგების განსაზღვრას. ალტერნატივითა რეალიზაციის მოსალოდნელი შედეგების დასადაგენად საჭიროა მათი შედარება სტანდარტებთან. ანუ სტანდარტებს უნდა შედგენ გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმებს, რომლებიც დგინდება პრობლემის რაციონალური გადაჭრის შიორე ეტაპზე. კრიტერიუმები შეიძლება განისაზღვროს რაოდენობრივ, შეიძლება თვისებრივ მანუენებლებში. მაგალითად, სარეცხი მანუენების წარმოებაში გადაწყვეტილების მიღების რაოდენობრივი კრიტერიუმის რაღში შეიძლება გამოიყენონ მათი დარებულება, თვისებრივი კრიტერიუმის რაღში კი მოხერხებულობა მომსახურების პროცესში, გარეგნული მიმზიდველობა და აბე. ყოველი გადაწყვეტილება უნდა განიხილოს განსაზღვრული ფორმით, რომელშიც სასურველია მოცემული იყო მიზანი.

ბიზნესის სფეროში გადაწყვეტილებები შეიძლება განისაზღვროს ფულად გამოხატულებაში და მოგებაზე მათი შემოქმედების შეფასების სახით. არაკომერციულ ორგანიზაციებში, რომელთა ძირითა-

დი მიზანიც უკეთესი მომსახურებაა უმცირესი დანახარჯებით, ალტერნატიულ გადაწყვეტილებათა მოსალოდნელი შედეგების შესადარებლად შეიძლება გამოიყენონ ასევე ყოველი ჩამგენებლები.

მაშასადამე, ალტერნატივების შეფასებისას ხელმძღვანელები ცდილობენ განსაზღვრონ, თუ რა მოხდება მომავალში მათი რეალიზაციით. შეფასების მეტად მნიშვნელოვანი მომენტია შესაძლო ალტერნატივის განხორციელების ალბათობის დადგენა, რადგან ცხოვრებაში ხშირად ხდება, რომ გადაწყვეტილება რეალიზაციის შინაი ნაკლებია.

თუ პრობლემის დიაგნოზი დაისვა სწორად და ალტერნატიული შეზღუდვები შეფასდა გულდასმით, დიდია ორგანიზაციისათვის ხელსაყრელი გადაწყვეტილების მიღების ალბათობა. ხელმძღვანელი **ალტერნატივებიდან შეიარჩევს** ერთ-ერთს მოცემულ მომენტში ყველაზე უფრო მისაღები შედეგებით. იმ შემთხვევაში, თუ პრობლემა რთულია და საჭირო ხდება ბევრი კომპრომისის გათვალისწინება, ან თუ ინფორმაცია და მისი ანალიზი სუბიექტურია, შეიძლება ორგანიზაციისათვის არც ერთი ალტერნატივა არ იყოს უკეთესი გამოსავალი. ამ დროს მთავარი როლი უნდა შეასრულოს სწორბა განსჯამ და კარგმა გამოცდალებამ.

პრობლემის გადაჭრის პროცესი არ მთავრდება ალტერნატივის შერჩევით. პრობლემის გადასაჭრელად აუცილებელია მიღებული გადაწყვეტილებების რეალიზაცია. გადაწყვეტილების განხორციელებით მიღებული შედეგის ყვეტიანობა ამაღლება, თუ გადაწყვეტილებას მზარს დაუჭერენ ის პირები, ვისაც ეყება ეს გადაწყვეტილება. ეს მდგომარეობა იძულებს ხელმძღვანელებს დაარწმუნონ ხელქვეითები თავიანთი შეზღუდვების სისწორეში, დაუჭიკონ მათ, რომ სწორად არის გაცემებული არჩევანი და იგი მოუტანს სიკეთეს ორგანიზაციასა და მასში მომუშავე ყველა მუშაკს.

6.4. გადანაცვლების მიღების მეთოდი

გადაწყვეტილებათა მიღების ნებისმიერი მეთოდი შეიძლება განიხილონ როგორც მოდელის სახესხვაობა. მათი მიღების მეთოდებს მიეკუთვნება საგადასახადო მატრიცა და „გადაწყვეტილებათა ხე“.

საგადასახადო მატრიცა სტატისტიკის ერთ-ერთი მეთოდი-ა, რომლის გამოყენება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ალტერნატი-

ტულერ ვარიანტებიდან ოპტიმალურის არჩევის პროცესში. მთლიანობაში საგადასახადო მატრიცა უფრო სახარვეზბლოა მაშინ, როცა ალტერნატივების რიცხვი შეზღუდულია გონივრულად და ის, რაც შეიძლება მოხდეს, არ არის გარკვევით ცნობილი.

საგადასახადო მატრიცის მოსალოდნელი მნიშვნელობის განსაზღვრაზე უშუალო გავლენას ახდენს ხელმძღვანელის მიერ მოვლენათა განვითარების მოსალოდნელი ალბათობის გათვალისწინება. ალბათობის გათვალისწინებლად გადაწყვეტილება უკეთესად გადაიხრება უფრო ოპტიმალური შედეგების მიმართულებით. მაგალითად, თუ ინვესტიორებს შეუძლიათ გამარჯვებულ კონსურსაიზე მიიღონ დაბანდებული კაპიტალის 50%, ხოლო კაპიტალის საეაქრო ქსელში ჩადებით ყველაზე უკეთეს შემთხვევაში 20%, ბუნებრივია, ისინი კაპიტალს დააბანდებენ კონსარმოებაში. მაგრამ, თუ მიუღწევლობაში მიიღებენ, რომ დიდი არ არის კონსერვაციის წარმატების ალბათობა, მიმსდევლადაც კი მოქმედებათ 20% შემოსავლი საეაქრო ქსელთან.

ალტერნატივის მოსალოდნელი მნიშვნელობა წარმოადგენს შერჩევის ალბათობაზე გამარჯვებულ შესაძლო მნიშვნელობას. მაგალითად, თუ შენარბე ჩითვლის, რომ სახსრების დაბანდება (როგორც მოქმედების სტრატეგია) ნაყინით მოეაქრე ჯიშურში 0,5 ალბათობით უზრუნველყოფს 5000 ლარ წლიურ მოგებას, 0,2 ალბათობით 10000-ს, ხოლო 0,3 ალბათობით 3000 ლარს, მოსალოდნელი მნიშვნელობა შეადგენს 5400 ლარს $(5000 \cdot 0,5) + (10000 \cdot 0,2) + (3000 \cdot 0,3)$.

ყოველი ალტერნატივის მოსალოდნელი მნიშვნელობის განსაზღვრით და შედეგების მატრიცის სახით განლაგებით ხელმძღვანელი დაადგენს მოცემული კრიტერიუმების მირობებში უკეთეს არჩევანს. გამოკვლევებით დადგინდა, რომ ალბათობის ზუსტად განსაზღვრის მირობებში გადაწყვეტილებათა ხე და საგადასახადო მატრიცა ტრადიციული მეთოდებთან შედარებით უფრო ხარისხიანი გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას იძლევა.

„გადაწყვეტილებათა ხე“ გადაწყვეტილებათა მიღების პრობლემების სტრატეგიული წარმოდგენაა. მისი შემკობით საგადასახადო მატრიცის შესაძლებელი ხდება მოქმედების უკეთესი მიმართულების შერჩევა არსებული ვარიანტებიდან. „გადაწყვეტილებათა ხე“ შესაძლებლობას აძლევს ხელმძღვანელს შეუდაროს ერთმანეთს მოქმედების სხვადასხვა მიმართულების შედეგი მოსალოდნელი

ალბათობის გათვალისწინებით. მოსალოდნელი მნიშვნელობის კონცეფცია განუყოფელი ნაწილია გადაწყვეტილებათა ხის მეთოდისა.

„გადაწყვეტილებათა ხის“ მეთოდი შეიძლება გამოიყენონ სიტუაციებში, რომლებშიც სარგებლობენ საგადასახადო მატრიცით. ამასთან ის შეიძლება აიგოს უფრო რთულ სიტუაციებშიც, როცა ერთი გადაწყვეტილების შედეგები მოქმედებს შემდგომ გადაწყვეტილებებზე. ამრიგად, „გადაწყვეტილებათა ხე“ სასარგებლო ინსტრუმენტია თანმიმდევრული გადაწყვეტილებების მისაღებად.

6.5. წარმოების ორგანიზაციის ბაზოლოგიური ბაზისა და მათოდაზის სრულყოფა

* თანამედროვე სამრეწველო საწარმოს ახსიათებს ორგანიზაციულად მიზნისტრუქტურა, ფინანსურ-ეკონომიკური დამოუკიდებლობა და საწარმოო ტექნიკური ერთიანობა.

საწარმოო-ტექნიკურ ერთიანობას ახსიათებს პრიადუქციის დამზადების ყველა სტადიისა და წარმოებაში გამოყენებული შრომის ყველა სახეობის საშუალებების მჭიდრო ურთიერთკავშირი, რომელიც მოითხოვს წარმოების ტექნოლოგიისა და ორგანიზაციის, მისი ტექნიკური ბაზისა და ტენივის არცთომხრეც არამედ კომპლექსურ განვითარებას.

ამ შემთხვევაში წარმოების ტექნიკური ბაზა გულისხმობს შრომის საშუალებების ერთობლობას, რომლებიც მუშახელთან ერთად ქმნიან ერთიან სისტემას „ადამიანი-ტექნიკა“.

წარმოების ტექნიკური ბაზის კომპლექსური განვითარება ეფუძნება გადაწყვეტა დამოკიდებულა წარმოების კონცენტრაციისა და სპეციალიზაციის დონეზე. ტექნიკური ბაზის განვითარება შეიძლება როგორც ახალი საწარმოების ამოქმედების, ისე მოქმედი საწარმოების სრულყოფის, მათ რეკონსტრუქციისა და ტექნიკური განახლების გზით. რეკონსტრუქციის უმნიშვნელოვანეს ეკონომიკურ ნაბამტერებს შეიძლება მივაკუთვნოთ მოქმედი საწარმოო სიმძლავრების გადიდების, ასირტიმისტიკის გაფართოების, პროდუქციის ხარისხის ამაღლების აუცილებლობა; სავა ტექნიკურ-ეკონომიკური მიმენტებლების გაუმჯობესება ნაკლები კაპიტალური დახარჯებით.

საწარმოს რეკონსტრუქციის პროცეაი რთული ტექნიკური და

ორგანიზაციული ამოცანა, რომლის გადაწყვეტა დიდ საინჟინრო მომზადებას, სანარმოის საინჟინრო ტექნიკური სამსახურების მუშაობის ზუსტ დადგენას, ორგანიზაციასა და მალალ ხარისხს მოითხოვს.

სანარმოო პროცესების ორგანიზაციის უმნიშვნელოვანესი პრინციპები, რომლებიც საშუალებას გვაძლევს უფრო ყუქტიანიად გამოვიყენოთ ცოცხალი და განვითარებული შრომა არის, როგორც ცნობილია, პროპორციულობა, პარალელურობა, რიტმულობა და უწყვეტობა.

პროპორციულობის პრინციპი გულისხმობს, რომ დამოუკიდებელი და ტექნოლოგიურად ერთმანეთზე დამოკიდებული ოპერაციები, სამუშაოები და პროცესები ერთდროულად უნდა სრულდებოდეს, დროის პარალელურად ეს უზრუნველყოფს სანარმოო ციკლს ხანგრძლიობის შექცირებას, იზრდება სანარმოთა სანარმოო ფონდების ბრუნვადობა და უკუგება.

რიტმულობის პრინციპი გულისხმობს პროდუქციის თანაბარზომიერად მზარდი მოცულობების წარმოებას დროის თითოეულ ერთეულში რიცხვის, თვისა და წლის დროის მოუხედავად.

სანარმოო პროცესის **უნწყვეტობა** გამოაატავს პროპორციულობის, პარალელურობისა და რიტმულობის პრინციპების თანმიმდევრული გამოყენების შედეგს. მას აღწევენ შიდაცვლის, ოპერაციითაშორის და შესესების შექცირების გზით.

საინჟინრო ორგანიზაციური საქმიანობის მთავარი მიზანი იმით უნდა გამოვლინდეს, რომ შეერთდეს წარმოების პროცესში ცოცხალი შრომა და მატერიალური ელემენტები ისეთი რაიადენობრივი და თვისობრივი თანაფარდობებით, რომლებიც მათი სრული გამოყენების პირობებში საშუალებას გვაძლევს მივალწიოთ ყველაზე დიდ შედეგებს ნაკლები დანახარჯებით. პრაქტიკულად ამ მიზანს სამი ურთიერთდაკავშირებული მიმართულებით აღწევენ.

პირველი მიმართულება - **შრომის მეცნიერული ორგანიზაცია** - გულისხმობს შრომის ყველაზე რაციონალურ დანაწილებასა და კოორპირაციას, მის ნორმირებას, შრომის რონინავე ხერხებისა და მეთოდების ანალიზსა და გამოყენებას, სამუშაო ადგილების აღჭურვა-სა და მომსახურებას, შრომის ხელშეწყობი სანიტარულ-ჰიგიენური და ფიქლოლოგიურ-ფიზიოლოგიური პირობების შექმნას.

მეორე მიმართულება - **უშუალოდ წარმოების ორგანიზაცია** - დაკავშირებულია ძირითადი და დაშნარე სანარმოო პროცესების განლაგებასთან.

მესამე - მიმართულება - **წარმოების მართვის ორგანიზაცია** - შეიცავს მართვის აპარატურის ობტიმალური სტრუქტურის შემუშავებას, მისი რიცხვის, ფუნქციების, მოვალეობებისა და ურთიერთკავშირის სისტემის განსაზღვრას, წარმოების დაეგმვას, კოორდინაციასა და მისი მიმდინარეობის ოპერატიულ რეგულირებას.

6.6. სანარმოო რესურსების გამოყენების ნორმირების პრინციპი და მეთოდები

სამრწყელო სანარმოს სამეურნეო ხელმძღვანელობა და დაგეგმვა ხორციელდება ნორმების (ნორმატივების) საფუძველზე. ტექნიკურ-ეკონომიკურ ნორმებში იგულისხმება მატერიალური, შრომითი, ფულადი რესურსების დანახარჯებისა და სანარმოო პროცესის სხვა ელემენტების წინაშწარ დადგენილი სიდიდეები, რომელთა საშუალებით ხდება წარმოების ორგანიზაცია, დაგეგმვა, მართვა და მუშაობის შედეგების შეფასება.

ტექნიკურ-ეკონომიკური ნორმები აუცილებელია წარმოების ყველა ელემენტის დაგეგმვისა და სანარმოო პროცესის პარამეტრების დასადგენად. და იგი უნდა დადგინდეს წარმოების ანალიზისა და ტექნიკური გაანგარიშების ობიექტურ საფუძველზე.

სამრწყელო სანარმოს მუშაობასთან დაკავშირებული ტექნიკურ-ეკონომიკური ნორმების დაჯგუფება შესაძლებელია შემდეგ მთავარ ჯგუფებად:

1. **სანარმოო რესურსების გამოყენების ტექნიკურ-ეკონომიკური ნორმები**, რომლებიც მოიცავს: შრომისა და ხელფასის ნორმებს პროდუქციის ერთეულზე შრომის დანახარჯებს, სამუშაო ადგილებისა და მანქანა-მონწყობილობის მომსახურების, მომუშავეთა სამუშაო პიუჯეტის გამომუშავების, სხვა დასხვა კატეგორიის მუშაკთა შრომის ანაზღაურების ნორმებს. ნედლეულისა და მასალების ხარჯვის ნორმებს, სათბობისა და ენერჯის ხარჯვის ნორმებს, შრომის იარაღების გამოყენების, მანქანა-მონწყობილობის მუშაობის რეჟიმისა და გამოყენების ნორმებს.

2. **მზა პროდუქციის ხარისხის ტექნიკურ-ეკონომიკური ნორმები**. ამ ჯგუფში შედის ნორმატივები დაკავშირებული მზა პროდუქციის თვისებათა ერთობლიობასთან, რომელიც

განსაზღვრავს მომხმარებლის ამ პროდუქტთან მიმართებით დაკმაყოფილების დონეს, რომელიც დაბუთებული უნდა იყოს მაღალი მხატვრული გაფორმებით, უმასუბებდეს შრომის ფიზიოლოგიურ და პიგიენტურ მოთხოვნებს.

3. საწარმოო პროცესის ორგანიზაციის ტექნიკურ-ეკონომიკური ნორმები, რომელშიც შედის: საწარმოო ციკლისა და მისი ელემენტების ხანგრძლიობის და რეჟიმის, მატერი-ალურ-ენერგეტიკული რესურსების მარაგის ნორმები, დაუშთავრებელი წარმოების ნორმები, შპა პროდუქციის მარაგის ნორმები. ეს ნორმები ფაქტურად განსაზღვრავს საწარმოს განვარტულებაში არსებული მატერიალურ-ენერგეტიკული რესურსების ბრუნვის სიჩქარეს, საწარმოო პროცესის ორგანიზაციის ხარისხს, ტექნოლოგიური პროცესის პროგრესულობასა და საერთოდ, საწარმოს მუშაობის რეჟიმის და წარმოების ინტენსივობის ხარისხს.

თემა 7. ორგანიზაციის სახადრო პოლიტიკა

7.1. სახადრო პოლიტიკა და ჰარსონალის მართვის სტრატეგია

სახადრო პოლიტიკა გულისხმობს პერსონალთან მუშაობის ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრული თეორიული შეხედულებების, იდეების, მოთხოვნისა და პრინციპების სისტემას, მის ფორმებასა და მეთოდებს. **სახადრო პოლიტიკას ძირითადი მიმართულებებია:**

1) ორგანიზაციის უზრუნველყოფა მაღალი ხარისხის სამუშაო ძალით. იგი მოიცავს კადრების დაგეგმვას, შერჩევას, დაქირავებას, გამონთავისუფლებას (პენსიაზე გასვლა, სამუშაოდან განთავისუფლება), აყნადობის ანალიზს და ა.შ.

2) მომსახურეთა განვითარება, პროფორიენტაცია, მომზადება და გადამზადება, ატესტაციის ჩატარება და კვალიფიკაციის დონის შეფასება, სამსახურებრივი გადაადგილების ორგანიზაცია;

3) შრომის ორგანიზაციისა და სტიმულირების ორგანიზაცია, უსაფრთხოების ტექნიკის უზრუნველყოფა, სოციალური უზრუნველყოფა.

სახადრო პოლიტიკის მიზნებია:

1) პერსონალის მართვის თეორიის და ამ კომპლექსში (პერსონალის მართვაში) შემავალ ღონისძიებათა სოციალური და ეკონომიკური ეფექტის განსაზღვრის პრინციპების დამუშავება.

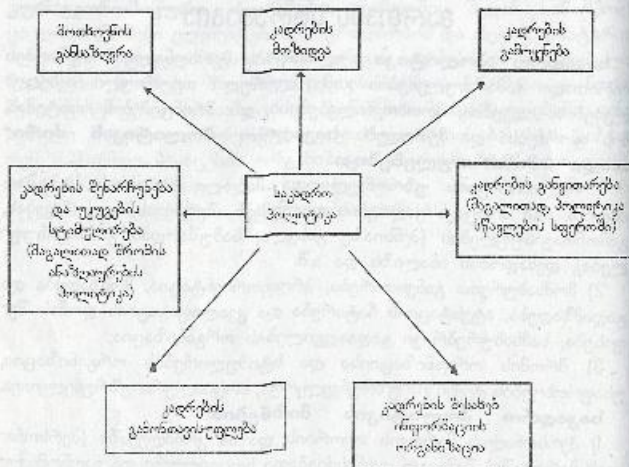
2) შრომის სფეროში მოქალაქებისათვის კონსტრუქციით განსაზღვრული უფლებებისა და მოვალეობების უცვლლობა შექარულება.

3) ორგანიზაციის უზრუნველყოფა საჭირო რაოდენობის, პროფესიისა და კვალიფიკაციის კადრებით;

4) კვალიფიკაციის უზრუნველყოფის, შერჩევის, სწავლებისა და განლაგების, აგრეთვე, მომუშავეთა დანარჩენი ნაწილის მომზადების და კვალიფიკაციის ამაღლების კრატერიუმებისა და მეთოდების დამუშავება;

სახადრო პოლიტიკის შემუშავებაში მონაწილეობს უმაღლესი ხელმძღვანელობა, აქციონერთა საბჭო, პროფკავშირები და ორგანიზაციის კოლექტივი, რის შედეგადაც მიიღწევა აუცილებელი კომპრო-

მისი საკადრო პოლიტიკის დამუშავებაში სშირად მონაწილეობენ გარედან მოსვლული სპეციალისტები და შესაბამისი სამეცნიერო ორგანიზაციები. საკადრო პოლიტიკის სფეროების შესახებ მოცემულია ნახ. 7.1.-ზე.



ნახ. 7.1 საკადრო პოლიტიკის სფეროები

საკადრო პოლიტიკის ფორმირების მთავარი პრინციპებია:

- 1) მეცნიერული მიღწევის გამოყენება, რომლებიც უზრუნველყოფენ მაქსიმალურ სოციალურ-ეკონომიკურ ეფექტს;
- 2) კომპლექსურობა და სისტემურობა - იგი უნდა მოიცავდეს საკადრო საქმიანობის ყველა ასპექტს და ამ სფეროებისა და მისი შესაბამისი ნაწილების ურთიერთკავშირის გათვალისწინებას;
- 3) ეფექტიანობა - იგი გულისხმობს, რომ მოცემულ სფეროში განხორციელებული დანახარჯები გამოსყიდული უნდა იქნეს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებით.

თანამედროვე პირობებში საკადრო პოლიტიკის საფუძველია **პერსონალის მართვის სტრატეგია**. მასში იგულისხმება შრომითი პოტენციალის გამოყენების, მისი განახლება-სრულყოფის და მოტივაციის განვითარების პერსპექტიული ორიენტაციების დამუშავება. პერსონალის სტრატეგიული მართვის სუბიექტებია ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სამსახური და უშუალოდ ხაზობრივი და ფუნქციონალური ხელმძღვანელები.

პერსონალის სტრატეგიული მართვის ობიექტებია: ორგანიზაციის ერთობლივი შრომითი პოტენციალი, მისი განვითარების დინამიკა, სტრუქტურები და მიზნობრივი ურთიერთკავშირები, პოლიტიკა პერსონალთან მიმართებაში და, პერსონალის სტრატეგიული მართვის პრინციპებზე დამყარებული მართვის ტექნოლოგიები და მეთოდები.

ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკის წარმატების სტრატეგიული ფაქტორებია:

- 1) ორგანიზაციის მუშაობის ორიენტაცია ბაზარზე;
- 2) კლიენტის მომსახურება შესაბამისი ტექნიკური საშუალებების გამოყენებით;
- 3) პროდუქციის მაღალი ხარისხი;
- 4) მეცნიერულ-ტექნიკური მიღწევების გამოყენება;
- 5) ეკონომიკური მასშტაბების გრძობა;
- 6) ევალუაციური საკადრო პოტენციალი;
- 7) მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურები.

პერსონალის მართვის სტრატეგიის უნდა შექმნას გრძელვადიანი ხასიათი და მისი კონცეფციის (პერსონალის მართვის სტრატეგიის) ძირითადი ამოსავალი პრინციპები უნდა იყოს შემდეგი:

- 1) პერსონალის მართვის ინტეგრაცია ბიზნესის სტრატეგიასთან;
- 2) მომუშავეთა განვითარების განსაზღვრაში მართვის მხარდობა;
- 3) ეფუფისა და მომუშავეების მოტივაციური განწყობის მართვის ცოდნა.

პერსონალის სტრატეგიულ მართვაში იგულისხმება ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანი შრომითი პოტენციალის ფორმირების ხელმძღვანელობა, რომლის მიზანია ორგანიზაციის განვითარება და მის წინაშე მდგომი ამოცანების წარმატებით განხორციელება ხანგრძლივ პერიოდში. **პერსონალის სტრატეგიული მართვის ამოცანებია:**

1) განვითარების სტრატეგიიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის აუტოლონომი შრომითი პოტენციალი უზრუნველყოფა;

2) ორგანიზაციის შიგა გარემოს იმდენად ფორმირება, როცა შიდაორგანიზაციული კულტურა, ღირებულებითი ორიენტაციები, მოთხოვნალებში პრიორიტეტები ქმნის პირობებს და ასტიმულირებს შრომითი პოტენციალისა და თვით სტრატეგიული მართვის კვლევარმოებებსა და რეალიზაციას;

3) მართვის ფუნქციონალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან, მათ შორის პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული საკითხების რეგულირება;

4) პერსონალის მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის საკითხებში წარმოშობილ წინააღმდეგობათა დაძლევა.

პერსონალის სტრატეგიული მართვა ეფექტიანი იქნება მხოლოდ მაშინ, თუ იგი მიმდინარებს პერსონალის სტრატეგიული მართვის სისტემის ჩარჩოებში. მასში იგულისხმება ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთდამოკიდებული სტრატეგიული მართვის სუბიექტების, ობიექტებისა და საშუალებების ნონესრიგებული და მიზანმიმართული ერთობლიობა.

7.2. პერსონალის დამკვეთი

პერსონალის დამკვეთი ორგანიზაციის დამკვეთის საერთო სისტემის ერთერთი შემადგენელი ნაწილია. **პერსონალის დამკვეთი ემყარება რიგ პრინციპებს, ესენია:**

1) ორგანიზაციის წევრთა აქტიური მონაწილეობა გეგმის შედგენაში და მისი განხორციელებისას ყველა ეტაპზე;

2) დამკვეთის უწყვეტობა და მდგრადობა;

3) გეგმის შეთანხმებულობა კოორდინაციისა და ინტეგრაციის ფორმით;

4) ეკონომიურობა.

ზოგადად დამკვეთის და, მათ შორის, პერსონალის დამკვეთის სამი მეთოდი ცნობილია: საბალანსო, ნორმატიული და მათემატიკურ-სტატისტიკური.

პერსონალის დამკვეთისას უნეტესად გამოიყენება **შრომითი ბალანსები**. ისინი ასახავენ სამუშაო ძალის მოძრაობას ანუ დროის კალენდარული ფონდის გამოყენებას.

დამკვეთის ნორმატიული მეთოდისას, განსაზღვრულ პერიოდში საგეგმო დავალებები და შესაბამისი ბალანსები ეყრდნობა სხვადასხვა (მოცემულ შემთხვევაში - შრომითი) რესურსების ხარჯების ნორმებს.

პერსონალის დამკვეთის მესამე მეთოდია **მათემატიკურ-სტატისტიკური იგი ნორცილდება სხვადასხვა მოდელების გამოყენებით**. უმარტივესი მოდელია სტატისტიკური. მაგალითად, ორ ცვლად სიდიდეს შორის ურთიერთკავშირის გამოშვადი კორელაციური მოდელი. მისი დახმარებით, გარკვეული ალბათობით, შეიძლება იმინასწარმეტყველო რაიმე მოვლენა, თუ მოხდა მასთან დაკავშირებული სხვა მოვლენა. მაგალითად, როცა ვიცით ვადრების დენადობის საშუალო მაჩვენებელი, შეიძლება გავიანგარიშოთ მომავალი მოცემული პერიოდისათვის პერსონალის რიცხვუნობა. პერსონალის დამკვეთის აღნიშნული მეთოდის ფარგლებში წარმატებით იყენებენ წრფივი პროგრამებისა და სხვა თანამედროვე სტრატეგიულ-მათემატიკურ მეთოდებს.

პერსონალის დამკვეთის პროცესი ასახვას პოულობს კონკრეტულ გეგმაში. არსებობს გეგმის სამი ძირითადი ტიპი: 1) გეგმა-მიზანი; 2) გეგმები განმეორებადი მოქმედებისათვის; 3) გეგმები განუყოფელი მოქმედებისათვის;

გეგმა მიზანი - ესაა მართვის ობიექტისა და მისი ცალკეული ელემენტების მომავალში სასურველი მდგომარეობის ხარისხობრივ და რაოდენობრივ მაჩვენებელთა ნაკრები. ასეთი გეგმები გამოიყენება განსაკუთრებით ხანგრძლივადიანი გეგმებისას ან მომავალში კონკრეტული მოვლენების განჭვრეტის შეუძლებლობისას.

გეგმები განმეორებადი მოქმედებისათვის გამოიყენება სტანდარტულ სიტუაციაში განსაზღვრული მოვლენებისათვის. პერსონალის დამკვეთისას ასეთ გეგმას ექვემდებარება მუშაობის გრაფიკები, სამუშაო ადგილებზე მომუშავეთა განლაგების სქემები და ა.შ.

გეგმები განუყოფელი მოქმედებისათვის დგება ორგანიზაციის განვითარებისა და ფუნქციონირების პროცესში წარმოშობილ სპეციფიკური პრობლემების გადასაწყვეტად. ასეთ გეგმებს შეიძლება ჰქონდეს პროგრამების სახე. მაგალითად, შრომის პირობების გაუმჯობესების პროგრამა.

ვადების მიხედვით გვეგები არის გრძელვადიანი (5 წელზე მეტი), საშუალოვადიანი (1-დან 5 წლამდე) და მოკლევადიანი (1 წლამდე). მოკლევადიანი გვეგების სახესხვაობაა **ოპერატიული გვეგები** რომელიც დგება ვადით 1 ცელიდან 1 თვემდე.

პერსონალის მარკეტინგი მმართველობითი საქმიანობის ერთერთი მნიშვნელოვანი სახეა. პერსონალის მარკეტინგის განმარტებით საშუალო ადგილი საქონელია, რომელიც იყიდება შრომის ბაზარზე. ამ თვალსაზრისით, მარკეტინგი გვევლინება, როგორც პერსონალის სტრატეგიული და ოპერატიული დაგეგმვის მიმართულება. იგი შრომის გარე და შიგა ბაზრის კვლევის მეთოდების დახმარებით, პერსონალთან მუშაობისათვის ქმნის ინფორმაციულ ბაზას და მიმართულია დაპირავების მიზნადგეგვლის მიღწევასკენ (ბაზრის სტატისტიკის მიხედვით). პერსონალის მარკეტინგის მთავარი ამოცანაა შრომის ბაზარზე ფლობდეს სიტუაციას და უზრუნველყოს ორგანიზაცია საჭირო რაოდენობისა და კვალიფიკაციის საშუალო ძალით.

პერსონალის მარკეტინგის გაგება გულისხმობს ადამიანური რესურსების მართვის განსაზღვრულ ფილოსოფიასა და სტრატეგიას. ფაქტობრივად, ესაა ფირმის „გაყიდვა“ თავის თანამშრომლებზე. პერსონალის მარკეტინგის პრინციპი ემყარება საბაზო აზროვნებას, რაც მას განასხვავებს კადრების მართვის ტრადიციული ადმინისტრაციული მეთოდისაგან. პერსონალის მარკეტინგში მეტად მნიშვნელოვანია პერსონალის მარკეტინგის საინფორმაციო ფუნქცია. იგი მდგომარეობს ინფორმაციული ბაზის შექმნაში, რომლებიც მიზნობრივი ჯგუფების (ბაზის სტატისტიკის) მიხედვით ბაზრისა და კომუნიკაციების სფეროში დაგეგმვის საფუძველია. მისი დიფერენციაცია შეიძლება მოხდეს შემდეგ კერძო ფუნქციებად: თანამდებობისა და საშუალო ადგილისადმი წაყენებული მოთხოვნები, ორგანიზაციის გარე და შიგა გარემოს გამოკვლევა და ორგანიზაციის, როგორც დამყარებლის იმიჯის შესწავლა.

პერსონალის სფეროში მარკეტინგული საქმიანობა ეწ. პერსონალ-მარკეტინგის გვეგის ფორმირებასა და რეალიზაციასთან ურთიერთდაკავშირებული ეტაპების კომპლექსია. პერსონალის მარკეტინგის ზოგადი მეთოდოლოგია ემყარება „არმოებრივი“ მარკეტინგის თეორიის ძირითად დებულებებს.

7.3. პერსონალის რეკრუტირებისა და მასთან მუშაობის ბაზროლოგია

პერსონალის შერჩევა იწყება შესაბამისი კატეგორიისა და ხარისხის კანდიდატთა ძიებითა და გამოვლენით როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ. ამ თანამდებობის დასაკავებლად, რომლებიც მოითხოვენ განსაკუთრებით მაღალ პროფესიონალურ დონეს, გამოიყენება კადრების შერჩევის საკონკურსო სისტემა.

კადრების შერჩევის მეთოდი შეიძლება იყოს აქტიური და პასიური. **აქტიური მეთოდი**, როგორც წესი, გამოიყენება როცა შრომის ბაზარზე საშუალო ძალაზე, განსაკუთრებით კვალიფიკირებულზე, მოთხოვნა აჭარბებს მის მიწოდებას. მოცემულ შემთხვევაში თანამშრომელთა შერჩევა ხდება:

1. **სასწავლო დანესებულებებიდან.** მისი უპირატესობა ისაა, რომ კანდიდატები ჯერ კიდევ არ არიან „ნამზადარი“ და საჭირო არაა მათ „მსხვერვა“. საცმარისია მათ შევექმნათ მუშაობის ნორმალური პირობები;

2. **კონკურენტი ორგანიზაციებისაგან;**

3. **დასაქმების სახელმწიფო ცენტრებისაგან.** ისინი, როგორც წესი, ორგანიზაციებს სთავაზობენ საშუალო ან დაბალი კვალიფიკაციის მასობრივი პროფესიების პირებს;

4. **კერძო საშუალო ფირმებისაგან,** რომლებიც უმეტესად სთავაზობენ მაღალი კვალიფიკაციის მომუშავეებს. ასეთი მომზადება ცხადია, საკმაოდ ძვირია;

5. **მომუშავე პერსონალის პირადი კავშირების დახმარებით.** იგი შედარებით იაფია და ხარისხისა და შეთავაზობის დამატებით გარანტიებს იძლევა ამასთან, მოცემულ შემთხვევაში შესაძლებელია კანდიდატთა მხოლოდ მცირე ნაწილის გამოვლენა;

6. **პრეზენტაციების ჩატარებისა და ვაკანსიების ბაზრობებზე, დღესასწაულებზე, ფესტივალებზე მონაწილეობის გზით.** მოცემულ შემთხვევაში კადრების შერჩევა ხდება ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირების (ამაღლების) გზით.

პერსონალზე მოთხოვნის დაკმაყოფილების **პასიური მეთოდი** უმეტესად, გამოიყენება შრომის ბაზარზე ტარში საშუალო ძალის მისოდებისას. ამ შემთხვევაში საგარეო და საშინაო მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში ქვეყნდება განცხადებები, რომლებიც შეიცავენ მონაცემებს თანამდებობათა ვაკანსიების, კანდიდატებისადმი

მოთხოვნებს, შრომის ანაზღაურების პირობებს, დამატებითი წახალი- სებებს, ორგანიზაციის ადგილმდებარეობისა და სხვათა შესახებ.

კადრების მოზიდვის შემოაღნიშნული მეთოდებისას საჭიროა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები არჩეულ იქნეს კადრებზე მოთხოვნილების გათვალისწინებით. მაგალითად, სამუშაოს მაძიებელთა ყველაზე დიდ აუდიტორიას უზრუნველყოფს ტელეგადაცემა, რამდენადაც მას უსმენენ ისინიც, რომლებიც გაზეთებს არ კითხულობენ. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ მოცემულ შემთხვევაში რეკლამის ღირებულება მნიშვნელოვნად მაღალია, ხოლო ადრესიულობა დაბალი. აქედან გამომდინარე, რეკლამის ამ სახის გამოყენება მიზანშეწონილია მასობრივ პროფესიებში ვაკანსიების სასწრაფო შევსების საჭიროების შემთხვევაში. რადიო-რეკლამა რამდენადმე იაფია, მაგრამ მის, როგორც წესი, უსმენენ მუშაობის პერიოდში. ანიტომ მისი ეფექტი გაცილებით ნაკლებია. აქ ეფექტს ადგილი აქვს მხოლოდ იმ პირობების ხარჯზე, რომელთაც სურთ შეიცვალონ სამუშაო.

შედარებით კარგი ეფექტი აქვს სარეკლამო განცხადებების მოთავსებას ბეჭდვით გამოცემებში. იგი გამოირჩევა მაღალი ადრესიულობით და იზიდავს კანდიდატთა ფართო წრეს, აღსანიშნავია ისიც, რომ ასეთი რეკლამა შედარებით იაფია. დამჭირავენელთა რეკლამის მომთავსებელი ბეჭდვითი გამოცემები შეიძლება იყოს ჩვეულებრივი და სპეციალური. ჩვეულებრივში იგულისხმება ყველა გამოშვებული ყურანლ-გაზეთი ან სხვა გამოცემა, რომლებიც სხვა მასალებთან ერთად ათავსებენ განცხადებებს თანამდებობათა არსებული ვაკანსიების შესახებ. სპეციალური გამოცემები კი მთლიანად ვაკანსიების რეკლამაზე მუშაობს. იგი, თავის მხრივ, შეიძლება იყოს ზოგადი და ვინროსპეციალიზებული. ეს უკანასკნელი გამიზნულია განსაზღვრული კონტინგენტისთვის. აქ შეიძლება მოცემულ იქნეს საჭირო მონაცემები პროფესიებისა და კვალიფიკაციის მიხედვით.

თანამდებობათა ვაკანსიების შესახებ განცხადებებმა უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირება. ისინი არ უნდა მოიცავდნენ დისკრიმინაციულ მომენტებს, უნდა იყვნენ მკაფიო და ნათელი, საინტერესო, მოკლე, სამართლიანი, კანონიერი კარგად დაწერილი, კანდიდატებისთვის სტიმულის მიმცემი, რათა გაცხადებით მობართონ დამჭირავენელს სამუშაოზე მოწყობის შესახებ და ა.შ.

სამუშაოზე მიღების შესახებ განცხადება უნდა მოიცავდეს შემდეგ მონაცემებს: ორგანიზაციის თავისებურებანი (სახელწოდება, ადგილ-

მდებარეობა, საქმიანობა); თანამდებობის დახასიათება (ამოცანათა წრე, ადგილი სტრუქტურაში, სრდის პერსპექტივა); მოთხოვნები მაძიებლისადმი (ცოდნა, გამოცდილება, კვალიფიკაცია, ჩვევები, მუშაობისუნარიანობა); შრომის ანაზღაურების, შეღავათებისა და სტიმულების სისტემა; შერჩევის პროცესის თავისებურებანი (აუცილებელ დოკუმენტთა წუსხა, მათი შეტანის ვადები); მისამართი და საკონტაქტო ტელეფონები.

აუცილებელია ორგანიზაციაში მოხდეს პრეტენდენტთა რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მახასიათებლის გულმოდგინე ანალიზი. იმ შემთხვევაში, როცა პრეტენდენტები ცოტაა, ან საერთოდ არაა, მიმართავენ განმეორებით განცხადებას, ან ამცირებენ პრეტენდენტებისადმი მანამდე გამოცხადებულ მოთხოვნებს.

როგორც უკვე აღინიშნა, მომუშავეთა დაქირავების ორი წყარო არსებობს - შიგნიდან (ორგანიზაციის მომუშავეებისგან) და გარედან (იმ პირთაგან, რომლებიც მანამდე არ მუშაობდნენ ორგანიზაციაში). პერსონალის მოზიდვის ამ ორ წყაროდან რომელს მიეცეს უპირატესობა, როგორც წესი, დამოკიდებულია მოცემულ მომენტში არსებულ სიტუაციაზე. ცხადია, თითოეულ მათგანს აქვს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეები. მაგალითად, **პერსონალის გარედან მოზიდვის უპირატესობა** კანდიდატთა არჩევის დიდი შესაძლებლობა; ორგანიზაციის განვითარების ახალი იდეების გამოჩენა (ისინი კანდიდატებს თან მოაქვთ); დამატებითი ადამიანების შეყრდნის ხარჯზე კადრებზე საერთო მოთხოვნილების შექცობა. ამასთან ერთად, არ შეიძლება ახალი მომუშავეების მიღება პრინციპით - „მოთავრია იყოს ადამიანი, სამუშაო ყოველთვის მოიძებნება“.

კადრების მოზიდვის შემოაღნიშნული ფორმის უარყოფითი მხარეებია: დიდი დანახარჯები, ასაღმიდებულთა და ძველ მომუშავეებს შორის კონფლიქტების შედეგად მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუარესება; ასაღმიდებულთა თვისებების არცოდნის გამო რისკის მაღალი დონე; ასაღმიდებულთა მხრიდან ორგანიზაციის ცუდი ცოდნა და ადაპტაციის ხანგრძლივი პერიოდის საჭიროება.

პერსონალის მოზიდვა საკუთარი წყაროებიდან დიდადია დამოკიდებული ორგანიზაციის ადმინისტრაციის საკადრო პოლიტიკაზე ამ ფორმის უპირატესობა ისაა, რომ არსებული ადამიანური რესურსების

რაციონალური გამოყენება ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს უარი თქვას პერსონალის ახალ შეგროვებაზე, შესაძლებელი ხდება პერსონალის მოზიდვის დაგეგმვა, იგი ხასიათდება ნაკლები დანახარჯებით, ადამიანებს ეძლევათ სამსახურებრივი დაწინაურების მუტი შანსი, რაც მათმა ზრდის სამუშაოთი დაკმაყოფილებულობას და თავის თავში რწმენას გარდა აღნიშნულისა, მოცემულ შემთხვევაში ორგანიზაცია ინარჩუნებს მოპოვებული ძირითად შემადგენლობას, ადგილი აქვს მანამდე არსებული გაუმართლებელი მტაცების შემცირებას და სწრაფად ხდება თანამდებობრივი ვაკანსიების შევსება. ამასთან ერთად, მათ მიერ ორგანიზაციის ცოდნის გამო ადაპტაცია ნაჩვენებ და მსუბუქია, ადვილად წყდება დასაქმების პრობლემა, მცირდება კადრების დაწვდობა და სხვ.

შემოაღნიშნულ დადებით მხარეებთან ერთად, კადრების მოზიდვის სხენებულ ფორმას აქვს რიგი ნაკლოვანი მხარეებიც, ესენია:

- 1) ხასიათდება ვაკანსიების მცირე რაოდენობით, რაც ამცირებს საბუშარის ამორჩევის შესაძლებლობას;
- 2) საჭიროა დამატებითი დახარჯვები მომუშავეთა გადამზადებისათვის;
- 3) კოლექტივში იმკვეს დაძაბულობის, რაც თან ახლავს ორგანიზაციის შიგნით კონფურენციას;
- 4) საშუალებას იძლევა დაწინაურდნენ ენ. „საჭირო ადამიანები“;
- 5) ამცირებს ყურადღების გარეშე დატოვებული ადამიანების აქტიურობას;
- 6) ნარჩუნდება საბუშარის ძალის საერთო დეფიციტი.

დასავლეთის ქვეყნების თანამედროვე ფირმებში ხელ უფრო მეტად ფერს იკიდებს ენ. **მეორადი დაქირავების მეოთხე**. იგი გულისხმობს პერსონალის შეგროვებას დროებით ქვედააიყოფებსა და შემოქმედებით ჯგუფებში. იგი ხორციელდება მომუშავეს შერჩევით უშუალოდ ხელმძღვანელის მიერ ან შიგა კონსულტის საფუძველზე ეს უკანასკნელი ცხადდება ან კონკრეტულ თანამდებობაზე ან დანაყოფზე მიზანშეწონილად ითვლება კონკურსის ოფიციალურად გამოცხადებამდე ნ-ნ კვირით ადრე არაოფიციალური არსებით გაიცეს მონაცემები არა მარტო საშუალო ადგილის თაობაზე, არამედ ყველა მომავალ გადაადგილებებზე. არჩევის წესები და ინსტრუქციები მკაფიოდაა ფორმულირებული და მისი შესრულება საავადმედებულთა ყველასათვის. ყოველ მათგანს უფლება აქვს გამოცადოს თავისი თავი, როდესაც უარის მიღების შემთხვევაში მიიღოს წერილობით მოტივირებული განმარტება.

დამატებით საშუალოზე, მომუშავეთა დროებითი მოზიდვისა და მათი პირიზონატული და ვერტიკალური გადაწინაღობის შედეგად, მსხვილ ორგანიზაციებში ყალიბდება შრომის შიგა ბაზარი. მისი ფუნქციონირება ამცირებს დანახარჯებს და პერსონალისთვის ქმნის სტიმულებს. ამასთან ერთად, იგი საშუალებას იძლევა სწრაფად შეიცოს არსებული ვაკანსიები, შენარჩუნდეს პერსონალის ყველაზე ღირსეული ნაწილი და კოლექტივის სტაბილურობა.

პერსონალის სამსახური შერჩეული კანდიდატისთვის ამზადებს შესაბამის წინადადების. დაქირავების შესახებ წინადადება შეიძლება მომზადდეს როგორც ზეპირი, ისე წერილობითი ფორმით. აქედან უკეთესია წერილობითი ფორმა, რამდენადაც იგი ამცირებს მომავალ უთანხმოებებს. წინადადების ტექსტი, როგორც წესი, მოიცავს შემდეგ ინფორმაციას: თანამდებობის დასახელება, მუშაობის ადგილი, დაქვემდებარებულობა, ხელფასის სიდიდე და მისი მიცემის წესი, არსებული შეღავათები, გამოსაცემელი პერიოდის განგრძობა, მუშაობის დაწყების თარიღი.

ორივე მხარის თანხმობის შემთხვევაში ხდება შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება და თანამდებობაზე დანიშვნა. მიღებულია, რომ ამის შესახებ აცნობონ ყველას, ვისთანაც ახალმიღებული თანამდებობაზე დანიშნამდე ანარჩობება მოლაპარაკებას.

კანონმდებლობით აკრძალულია საშუალოდ მიღებაზე დაუბაბუთებლად უარის თქმა ან უნქესთან უპირატესობის მინიჭება ისეთი ნიშნების მხედველობაში მიღებით, როგორცაა: სქესი, რასა, ეროვნება, სოციალური წარმოშობა, ქონებრივი მდგომარეობა, საცხოვრებელი ადგილი, რელიგიისადმი დამოკიდებულება, რწმენა, საზოგადოებრივ გაერთიანებებში მონაწილეობა და ა.შ. რომლებიც არაა დააკავშირებული მომუშავეს საქმიან თვისებებთან. საშუალოზე მიღებისას გარკვეული შეღავათები ფუნქსიონირებს და ბავშვიანი ქალებისათვის.

ზეპირი ან წერილობითი ფორმით დადებული შრომითი ხელშეკრულება ფორმდება ადმინისტრაციის ბრძანებით. მას ამზადებს საკადრო სამსახური, გარდა იმ შემთხვევებისას, როცა მომუშავე იგზავნება ზემდგომი ორგანიზაციიდან. ბრძანების პროექტი კეთდება ერთვალად და მას ხელს აწერს ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ან მისი მოადგილე. რომელსაც ამის უფლება აქვს. ბრძანება მუშაობის დაწყებამდე გადაეცემა ახლადმიღებულ მუშაკს სათანადო ხელმოწერით. ბრძანების შესაბამისად ავსენებ მომუშავეს პირად ბარათს.

ამის შემდეგ კვდება საბანალო ჩანასყრი შრომის წიგნაკში. ამასთან ერთად, იცნება შესაბამისი დოკუმენტები ბუღალტერიაში.

ახალმშობლისთვის, როგორც წესი, განისაზღვრება გამოსაცდელი პერიოდი. ცხადია, ამის შესახებ მითითებული უნდა იყოს მიღების შესახებ ბრძანებაში. აღნიშნული პერიოდი გათვლისწინებულია ახალმშობლის თავის მოვალეობებთან შესაბამისობის შესასწავლად. იგი არ შეიძლება აღემატებოდეს 3 თვეს, როგორც ცალკეულ შემთხვევაში კი 6 თვეს. ამასთან, მხარეების შეთანხმებით გამოსაცდელი პერიოდისთვის შეიძლება დადგინდეს იქნეს უფრო მოკლე ვადა. გამოსაცდელ პერიოდში ახალმშობლებზე მთლიანად ვრცელდება ქვეყანაში არსებული შრომითი კანონმდებლობა. თუ გამოსაცდელი პერიოდი ამოინურა და მომშუავე განაგრძობს მუშაობას, იგი ითვლება სამუშაოზე მიღებულად და შემოდგომში მისი სამუშაოდან განთავისუფლება დაიშეება მხოლოდ მოქმედი შრომითი კანონმდებლობიდან გამომდინარე.

გამოსაცდელი პერიოდის არადასაკმაყოფილებლად გაელის შემთხვევაში ახალმშობელი თავისუფლდება სამუშაოდან. ამასთან, შესაძლებელია აღნიშნული გადაწყვეტილება გასაჩივრდეს საამაროლოში.

შრომითი კონტრაქტი ესაა ვადიანი შრომითი ხელშეკრულება, რომელიც იდება წერილობითი ფორმით. იგი შეთანხმდება მომუშავესა და ორგანიზაციის შორის. კონტრაქტით მომუშავე იღებს ვალდებულებას, ორგანიზაციის შინაგანანგესის შესაბამისად, შესასრულოს გამსაზღვრული სპეციალობისა და კვალიფიკაციის სამუშაო (თანამდებობა), ხოლო ორგანიზაცია ვალდებულია კისრულობს გასცეს ხელფასი და უზრუნველყოს შრომის ნორმალური პირობები, რომლებიც გათვალისწინებულია კანონმდებლობით, მოქმედი კონტრაქტითი ხელშეკრულებებითა და შეთანხმებებით.

კონტრაქტის დებულებანი შედგება ძირითადი და დამატებითი ნაწილებიდან. ძირითად ნაწილში მოთავსებულია: კონტრაქტის ხასიათი, სახე და ვადა, შრომის პირობები და ანაზღაურება. დამატებითი ნაწილი კი დაკავშირებულია შრომითი პროცესისა და სოციალური გარანტიების ორგანიზაციის სხვადასხვა მონეტთან.

კონტრაქტის ვადის დასაფრებამდე მომუშავეს არ აქვს უფლება დატოვოს სამუშაო. დაშორებულს კი კონტრაქტის ვადის გასვლიდან უფლებს აქვს, მოიშუაგოს დაუყოთავად და მისეზების აუხსნელად არ გააგრძელოს იგი.

თემა 8. ორგანიზაციის მართვის ინფორმაციული უზრუნველყოფა

8.1. ინფორმაციის როლი ორგანიზაციის მართვაში

ორგანიზაციის მართვ შეუძლებელია სრული და სარწმუნო ინფორმაციისა და კომუნიკაციების გარეშე. საბაზრო ეკონომიკა წარმოებისა და ბაზრის მუდმივად ცვლადი შიგა და გარე ფაქტორთა შემოქმედების გამო საჭიროებს მიმდინარე და სტრატეგიული მიზნების კორექტირებას. საქონლის მოთხოვნის მუდმივი ცვლილება ბაზარზე შესაბამის ცვლილებებს საჭიროებს წარმოების მართვაში, მის მიერ წარმოებული პროდუქციის ნომენკლატურის, წარმოების მოცულობისა და ხარისხში. უფრო მეტიც, ხშირად საჭირო ხდება წარმოების პროფილის მთლიანად შეცვლა. ამდენად ორგანიზაციის კოლექტივი მუდმივი გამოცდის ქვეშ იმყოფება. მან უნდა იცოდეს, რა ელოდება წარმოებას პერსპექტივაში: წინსვლა, აღმავლობა თუ კრიზისი და გაკოტრება. კონკურენციის შედეგად საწარმოთა ლიკვიდაცია და მათ ბაზარზე ახალ საწარმოთა შექმნა, მუდმივი და გარდაუვალი პროცესია. ანეთ სიტუაციაში საწარმოს მდგრადობის შენარჩუნება მხოლოდ იმ კოლექტივს შეუძლია, რომელიც სრულყოფილად ფლობს ინფორმაციის ორგანიზაციაზე მოქმედ შიგა და გარე ფაქტორების მოქმედებისა და მათი მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ.

ინფორმაცია - ეს არის ადამიანთა ურთიერთობის საშუალება. მისი საშუალებით ვლუბულობთ გარე სამყაროსა და მასში მიმდინარე პროცესების შესახებ ცნობებს. თავისთავად ინფორმაცია აბსტრაქტული კატეგორიაა, მაგრამ მისთვის დანახაითაობებული რიგი თვით სებურებათა გამო (ჩანერის შესაძლებლობის, ნაშლის, გადაცემის) იგი უახლოვდება მატერიალურ ობიექტებს. ინფორმაციას აქვს წარმოსახვის სხვადასხვა ფორმა - ეს არის დაბეჭდილი ტექსტი, დოკუმენტები, ცხრილები, დიაგრამები და სხვა. კომუნიკაციული პოზიციით „ინფორმაცია“ ეს არის რაიმე ფაქტის, მოვლენის შესახებ განუწარმადველობის მოწყობისთვის ღონისძიება, რომელიც გვევლინება როგორც ცნობათა ერთობლიობა გადაცემის, შენახვისა და დაპუშავების ობიექტის სახით.

ინფორმაციული უზრუნველყოფა - ეს არის ინფორმაციის კონკრეტული მოქმედებების დამოკიდებულების პროცესი, რომელიც დაფუძნებულია ინფორმაციის მიღების, დამუშავების, დაგროვების და გამოყენების სპეციალური მეთოდებისა და საშუალებების გამოყენებაზე.

წარმოების მართვის პროცესი ეყარება განსაზღვრულ ინფორმაციას. მართვის პროცესი იყენებს რა უკუკავშირს ობიექტის მდგომარეობისა და მართვითი გადაწყვეტილების შესრულების შესახებ, ოპერატიულად არეგულირებს სანარმოის სამეურნეო-კომერციულ საქმიანობას. ინფორმაცია სანარმოის ობიექტზე ზემოქმედების აუცილებელი პირობაა.

ამდენად, ინფორმაცია და საინფორმაციო კომუნიკაციები ორგანიზაციის მართვის საფუძველია და იგი თანაბრად მოქმედებს როგორც პროდუქციის წარმოებაზე, ისე მის გასაღებაზე.

ორგანიზაციის მართვა, როგორც უკვე ჩვენთვის ცნობილია, ხორციელდება წინასწარ შედგენილ მიმდინარე და პერსპექტიული გეგმების საფუძველზე, რომელიც სანარმოის სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრის აუცილებელი პირობაა.

ორგანიზაციის გეგმებისა და მის წინაშე დასახული მიზნების განსაზღვრისათვის აუცილებელია მონაცემთა ბაზა, რომელიც მიიღება ინფორმაციის საშუალებით. რაც უფრო ფართო და სარწმუნოა ორგანიზაციის მიერ შეგროვებული ინფორმაცია, მით უფრო მეტი შესაძლებლობა არსებობს წარმოებისათვის სწორი და რეალური გეგმების შემუშავებისა და მათი რეალიზაციისათვის.

ინფორმაციას დიდი მნიშვნელობა აქვს არა მარტო გეგმების შემუშავებისათვის, აარმედ ასევე სანარმოის ოპერატიული მართვის პროცესში. დროული და სწორი ინფორმაცია საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელს სწრაფად მოახიფნოს ორგანიზაციის მუშაობაზე კორექტირება, შექმნილი სიტუაციის შესაბამისად კორექტივები შეიტანოს მიმდინარე პროცესებში და აღმოფხვრას ნაკლოვანებები, გამოასწოროს დაშვებული შეცდომები და სწორი გზით წაიყვანოს სანარმოო კოლექტივის საქმიანობა და, პირიქით, არასწორმა და დაგვიანებულმა ინფორმაციამ შეიძლება საბედისწერო შედეგებამდე მიიყვანოს ორგანიზაცია.

მაგალითისათვის შეიძლება მოვიყვანოთ შემთხვევაში, როცა მომხმარებელთა მოთხოვნების არა სათანადო შესწავლამ შეიძლება გა-

მოიწვიოს ახალი პროდუქციის გასაღების ჩაყარდნა, რაც საბოლოოდ გამოიწვევს წარმოების გაჩერებას, ახალი პროდუქციის ათვისებასა და წარმოებაზე გაწეული დანახარჯების აუნაზღაურებლობას.

სწორ და სათანადოდ დასაბუთებულ ინფორმაციას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ახალი სამეწარმეო საქმიანობის დაწყებისათვის. სწორია შემთხვევა, როცა დაუფიქრებლად იწყება ახალი ანაწარმის შექმნა. წარმოების დაწყებისთანავე თავს იჩენს მისი უპერსპექტიურობა და ხდება მისი ლიკვიდაცია, გაწეული დანახარჯების ანაზღაურების გარეშე, საჭირო ხდება ახალი პროდუქციის სანარმოის შექმნა.

აღნიშნულიდან გამოძინარე ვიძრე მენარმე ღრმად არ დარწმუნდება სწორი ინფორმაციის, მარკეტინგული კვლევის საფუძველზე მიღებულ, დასკვნების ახალი სანარმოის პერსპექტიულობაზე, მანაშდე არ უნდა მოჰქიდოს ხელი ახალ საქმიანობას.

8.2. ინფორმაციის სახეები

სამეწარმეო საქმიანობა უნდა იწყებოდეს შესაბამისი ინფორმაციული უზრუნველყოფით. სამეწარმეო ინფორმაცია საკმაოდ ვრცელი და მრავალფეროვანია. იგი შეიძლება დაყოფილი იქნას სპექტრის მიხედვით. 1. მარკეტინგული¹ (გარე) ინფორმაცია 2. შიგნით სანარმოო ინფორმაცია.

მარკეტინგული კვლევით მიღებული ინფორმაცია ეს არის მომხმარებელთა მოთხოვნის, მოთხოვნილების პერსპექტივის, კონკურენტების შესახებ, პროდუქციის ბაზარზე მოთხოვნილების, საკონლის შესაძლო გასაღების მოცულობის, ნომენკლატურისა და ხარისხის შესახებ მიღებული ინფორმაცია. აღნიშნული ინფორმაციით მიღებული შედეგების დამუშავების დროს შედეგობაში უნდა იქნას მიღებული ყველა გარე ფაქტორების ზეგავლენა, როგორც თანამედროვე ისე პერსპექტივაში. მარკეტინგული ინფორმაცია მიეკუთვნება გარე ინფორმაციას და მისი მოპოვება დიდ სირთულეებთან და მასშხის-მგებლობასთან არის დაკავშირებული.

გარე მკერო სფეროზე მოქმედებს შემდეგი ფაქტორები:

¹ Bazan E. Kozs J. Brany P. Informacii v roek v varstvinie, per. s. angl. pod red. M.P. Efmilovoi - M. Finansniform, 1993 - s. 7

დემოგრაფიული - მოსახლეობის ასაკობრივი სტრუქტურა, ქალაქისა და სოფლის მოსახლეობას შორის შეფარდება, მიგრაცია, განათლების დონე და სხვა;

ეკონომიკური - მეურნეობის ორიენტაცია და სტრუქტურა, ფინანსური სისტემის მდგომარეობა, ინფლაციის დონე, მოსახლეობის მკიდევლობითი უნარი;

ბუნებრივი - კლიმატი, ნედლეულის რესურსები, ენერჯის წყაროები, გარემოს გაქუფყიანება;

მეცნიერულ-ტექნიკური - მტკ დაწესებულებები, რომელიც ხელს უწყობს ახალი პროდუქციის შექმნას, მარკეტინგის ეფექტიანი ღონისძიებების შემუშავებას;

პოლიტიკური - სოციალურ-პოლიტიკური წყობა, პოლიტიკური ძალების განლაგება და საზოგადოებრივი მოძრაობა, საკანონმდებლო სისტემის თავისებურება და მისი შესრულების მდგომარეობა;

საერთაშორისო-პოლიტიკური - საზღვარგარეთის ქვეყნებთან ურთიერთობა.

კულტურული - კულტურული ფაუნდოვანი, ტრადიციები, წეს-ჩვეულებები და სარწმუნოება.

ამრიგად, ორგანიზაციის გარე ინფორმაციის შეგროვებისა და მისი დაბრუნების პროცესში შედეგულობაში უნდა იქნას მიღებული ყველა შემთხვევაში აღნიშნული ფაქტორები.

ორგანიზაციის მართვის სისტემის ინფორმაციის ფორმირებისა და გამოყენების ძირითად პრინციპებს მიეკუთვნება: ინფორმაციის აქტუალობა, მონაცემთა სისუსტე, სისრულე, მიზანდასახულობა, ინფორმაციული ერთიანობა და შესაბამისობა.

შიგა საწარმოო ინფორმაცია - ეყრდნობა რა გარე მარკეტინგული კვლევის ინფორმაციას, განსაზღვრავს წარმოების პროცესს, მის სტრატეგიას, წარმოების მოცულობას, ნომენკლატურას, გარისხს, განეულ დანახარჯებს და დანახარჯების ეფექტიანობას.

შიგა საწარმოო ინფორმაცია წარმოშობის პერიოდულობის, დანიშნულების და მის დამუშავებასთან დამოკიდებულებით შეიძლება იყოს:

პერიოდულობის მიხედვით: მუდმივი, ცვლადი და ეპიზოდური. **მუდმივი ინფორმაცია** მოქმედებს ხანგრძლივი დროის

მანძილზე. **ცვლადი ინფორმაცია** გვიჩვენებს საწარმოს ფარტიურ, რაოდენობრივ და ხარისხობრივ მაჩვენებლებს. **ეპიზოდური ინფორმაცია** დგება საჭიროების შემთხვევაში. მაგალითად, როცა საჭიროა მონაცემები ახალი კონკურენტის შესახებ, გასაყიდი საქონლის ფასის შესაძლებელი ცვლილების შესახებ და სხვა.

დანიშნულების მიხედვით ინფორმაციას ყოფენ: საცნობარო, სარეკომენდაციო, ნორმატიული, სასიგნალო და მარკეტულირებად.

საცნობარო ინფორმაცია ატარებს გასაცნობ, დაძმარე სასიგნალო, იძლევა ობიექტის სტაბილურ მახასიათებლებს, ფირმების შესახებ ცნობარების, პროდუქციის ტენიკურ, საექსპლუატაციო, ფაქტებისა და ტარიფების სისტემების სახით.

სარეკომენდაციო ინფორმაცია ფორმირდება მარკეტინგული კვლევის ან მონაცემთა ანალიზის საფუძველზე, რომელიც ასახულია ბექჯეის გამოცემებში, კომერციულ მონაცემთა ბაზებში. იგი ასახავს საქონლის გაყიდვების პროგნოზებს, მიზნობრივი ბაზრების შერჩევას პრიორიტეტს, აგენტ-შუამავლებს და ნედლეულის მომწოდებელ ფირმების შესახებ მონაცემებს.

ნორმატიული ინფორმაცია მიიღება საწარმოს სფეროში და მოიცავს ნორმებსა და ნორმატივებს, კანონმდებლობის აქტებს და სხვა.

სასიგნალო ინფორმაცია წარმოადგენს მუშაობის მსვლელობის პროცესში და მოიცავს ცნობებს ობიექტს ფაქტორული მდგომარეობის გადახრას გეგმიურიდან.

მარკეტულირებადი ინფორმაცია იქმნება გადახრის მაჩვენებლის დადგენის და მისი მონესროგების შემდეგ.

შიგან ინფორმაციაში შედის ორგანიზაციის მდგომარეობისა და მისი საქმიანობის სხვადასხვა მხარის შესახებ მონაცემები. იგი ეხმარება ხელმძღვანელს საწარმოო გადაწყვეტილების მიღებაში. ძირითადად შიგა ინფორმაციისათვის გამოიყენება განაცხადები, შეკვეთები, ხელშეკრულებები, ანგარიშები, სტატისტიკური, მაჩვენებლები, ორგანიზაციის განვლილი წლების მაჩვენებლები, პერსონალური გეგმები, ამოცანები და სტრატეგიული მიზნები.

შიგა საწარმოო ინფორმაციის შეგროვებისა და დამუშავების შემდეგ იწყება ორგანიზაციის სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრა,

რომელიც საფუძვლად უდებდა გრძელვადიანი და მიმდინარე გეგმების შემუშავებას და ბოლოს ოპერატიულ-კალენდარულ დაგეგმვას. ინფორმაციის ნაკადი წარმოებაში საფუძვლად ედებოდა მარკეტინგული სამსახურის საქმიანობის ორგანიზაციას. სამსახურის საქმიანობა ორგანიზაციის სამეურნეო-ფინანსური საქმიანობის საფუძველია და ისინი მოლიანობაში ქმნიან წარმოების მართვის ერთიან სისტემას.

8.3. ინფორმაციის შვგროვება და დამუშავება

ორგანიზაციის ინფორმაციული ბაზა ფორმირდება სამი შემადგენლობისაგან:

საქონლის ბაზარი და მომსახურება, საწარმოო სფერო და გარე გარემო.

ოთხთველი მათგანი განსხვავდება ერთმანეთისაგან ინფორმაციითა სისტემებით. მათ მიეკუთვნება:

ინფორმაციის ღირებულება და კვლევისათვის გამოყოფილი რესურსები;

გამოცდილება და სპეციალისტების შესაბამისი კვალიფიკაცია; ბაზრის ინფრასტრუქტურის განვითარების დონე; გამოთვლითი ტექნიკისა და სხვა სპეციალური მონაცემობების არსებობა;

გამოკვლევების შედეგების კონფიდენციალობის ობიექტურობის უზრუნველყოფის აუცილებლობა.

განვიხილოთ პირველად მონაცემთა წყაროები ბაზრისა და გარე სამყაროს შესახებ:

1. ორგანიზაციის ინფორმაციის საერთო წყაროები - პერიოდული საგაზეთო ინფორმაცია, სპეციალური ჟურნალები;

მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების ტექნიკური არხები (ტელევიზია, რადიო);

რეკლამის საქმიანობა; გამოფენები, თათბირები, კონფერენციები, პრეზენტაციები; სახელმწიფო მოღვაწეთა გამოსვლები და სხვ.

2. საკომუნიკაციო არხებით მიღებულ ვინჩო პროფილური ინფორმაციის მიეკუთვნება:

ორგანიზაციის ფინანსური და ბუღალტრული ანგარიშები;

აქციონერების კრებებზე წარმოების ხელმძღვანელების ანგარიშები;

ვინჩო პროფილური საწარმოო ნაბეჭდი გამოცემები; სპეციალური ფირმების მიერ ეკონომიკური ხასიათის ცნობები

ბეჭდვითი ინფორმაციის სახით; მონაცემთა ბანკისა და კომერციული ბაზრების ცნობები.

ამავე ჯგუფს მიეკუთვნება პირადი კომუნიკაციების წყაროები, მიღებული ადამიანთა ჯგუფების ურთიერთშეხვედრებით, ტელეფონის ქსელისა და ტელევიზიის საშუალებით. ამ სახის ინფორმაცია ეფექტიანი იმდენად, რამდენადაც იგი ასახავს პირად აზრს უკუკავშირის სახით.

პირადი კომუნიკაციის არხები მოხაზილ სუბიექტების კატეგორიის მიხედვით იყოფა: განმარტებითი-პროპაგანდისტული, რომლებშიც მონაწილეობენ დამამზადებელი საწარმოს ხელმძღვანელები, სპეციალისტები მომხმარებელთა მიზნობრივ ჯგუფებთან კონტაქტში.

ექსპერტულ-შეფასებითი, მასში ძირითადი როლი მიეკუთვნება წარმოებულ პროდუქციის შემფასებელ დამოუკიდებელ ექსპერტებს.

პირად გაელენას დიდი როლი ენიჭება ტექნიკურად რთული პროდუქციის მომხმარებელთა შორის, რომელთა შეძენა დამოუკიდებელია დიდ რისკთან. ხშირ შემთხვევაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება საქონლის შესყიდვის დროს ავტორიტეტულ პირთა აზრს.

3. წყაროები რომლებიც ფორმირდებიან სპეციალური მარკეტინგული კვლევის შედეგად, რომლის მიზანია კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად

დამატებითი ინფორმაციის მიღება. ეს ინფორმაცია შეიძლება მოძიებული იქნას საკუთარი სპეციალისტების მიერ ან სპეციალიზებული ფირმების დახმარებით. გამოკვლევისათვის გამოიყენება დაკვირვება, ექსპერიმენტი და გამოკითხვა. დაკვირვების დროს ჟურნალებში ან რუქებზე შეიტანება ყველა ფაქტი საკვლევი ობიექტის ან მოვლენის შესახებ. დაკვირვების პროცესის შემდეგ მონაცემები სისტემატიზირდება, განზოგადდება და გამოიყენება ამოცანის გადაჭრისას, როგორც დამატებითი ცნობები. გამოკითხვის მეთოდი საშუალებას იძლევა გამოავლინონ პრიორიტეტული სისიტუმა, რომელზედაც ორიენტირდება განსაზღვრული საქონლის შერჩევისას მომხმარებელთა მიზნობრივი ბაზარი. კონკრეტული ფირმის პროდუქციის შესყიდვის დროს გამოკითხვის მეთოდისათვის უმთავრესად გამოიყენება ანკეტური გამოკითხვა და ინტერვიუ.

საწარმოს ინფორმაციის პირველადი მონაცემების ფორმებია: ტექსტები, ცხრილები, მატრიცები, გრაფიკები, ციფრობრივი სტატისტიკური დინამიური რიგები.

ტექსტობრივი ინფორმაციის წარდგენისა და დაიუზულებსათვის გამოიყენება სპეციალური პიქტოგრაფიული პროგრამული სისტემა. იგი ძირითადად ემსახურება ტექსტობრივი დოკუმენტების მონაცემთა ბაზის შექმნას, წარმოებასა და გამოყენებას. ამ მასალების გამოყენება ხდება გარკვეული თანმიმდევრობისა და ინფორმაციის საერთო ნიშნებით დაჯგუფებით გარკვეული თემატიკის მიხედვით.

ცხრილურ-მატრიცული ფორმა გამოიყენება ცხრილურ პროცესორების სახით. მისი საშუალებით შესაძლებელია არა მარტო ტრადიციული ცხრილების გაანგარიშება, არამედ შეიძლება ვაშარ-მოით ფინანსური და საბანკო გაანგარიშებები. გრაფიკული გამო-სახვა ინფორმაციის გამოსახვის ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა, მისი საშუალებით ინფორმაციის წარმოდგენა შესაძლებელია კონ-ცენტრირებულად და თვალსაჩინოდ. გრაფიკულ მეთოდში აისახება ფაქტორთა შორის ურთიერთდასაოკიდებულება, ვლინდება არსებული კანონზომიერება, მოიძებნება ექსტრემალური მდგომარეობა და სხვა. გრაფიკული მეთოდის დადებითი მხარეა, ის, რომ ვლინდება ახალი ცოდნა, მონაცემთა განზოგადოება და საბანკო პროცესების დინა-მიკა მრავალი ფაქტორის ურთიერთქმედებისა და ანალიზის საშუა-ლებით.

ინფორმაციის მიწოდების მეთოდია ასევე **დინამიური რა-გები**. ამ მეთოდით ინფორმაციის მიწოდება ხდება ქრონოლოგიური თანმიმდევრობით განლაგებული მაჩვენებლებით, რომლებიც თავისი ცვლილებით ასახავენ მოვლენის შესწავლის დინამიკას. თითოეულ დინამიურ რიგს აქვს მისი შექმნის და გამოყენების მეთოდოლოგია. ამიტომ მას ახასიათებს გამოყენების მცირე კომპლექტობა.

საწარმოს კომპიუტერი საქმიანობის კომპლექსიანობის პროცესის განუყოფელი ნაწილია **ინფორმაციის შეგროვება, რეგს-ტრაცია და ორგანიზაცია**. მისი რეალიზაცია საქმოდ შრომატევადი პროცესია, რაც მოითხოვს შესაბამისი მაღალი კვალი-ფიკაციის კადრებს და დიდ ფინანსურ დანახარჯებს.

წარმოების დანახარჯების შემცირების ერთ-ერთი გზაა ფირმის ინფორმაციული უზურგენტყოფის სამუშაოებზე განეული და-

ნახარჯების შემცირება ინფორმაციის ტექნიკური საშუალებების გა-მოყენებით, როგორცაა მაგნიტურ ლენტის, მიკნილი მაგნიტური და ოპტიკური დისკებისა და ეკონომიკური მონაცემების ბანკის გა-მოყენება.

ამჟამად საინფორმაციო პროდუქციის გამოყენების ყველაზე პროგ-რესული ფორმა ინფორმაციის ტექნიკური მატარებლების გამოყენება. ტექნიკური მატარებლების როლს ასრულებენ მონაცემთა ბაზები, პროგრამები, ინსტრუქციები და სხვა. მიუხედავად ამისა, გამოყენებით საჭირო არ არის მონაცემთა შეგროვება, ორგანიზაცია და გადაცემა. მაქსიმალურად შეიძლება მონაცემთა ეკმ-ში შეტანის პროცედურა. ამასთან ერთად აღნიშნული მეთოდის გამოყენებას გააჩნია რიგი ნაკლოვა-ნებები: მონაცემები თავსდება მოკლე მაგნიტურ ფირფიტებზე, რაც ამცირებს ინფორმაციის მოცულობას; ოპტიკური დისკების გამოყენება კი ფჭრდება, როგორც თვით დისკების, ასევე მათზე სამუშაო მოწყობილობის უქონლობის გამო; როგორც ინფორმაციულ მასალებს არა აქვს რეგულარული ხასიათი; თემატიკის სპეკტრი საქმოდ ვი-როა.

ინფორმაციული მოსახურების პროგრესული მიმართულებაა ელექ-ტრონული ინფორმაციის გავრცელება, ე.გ.მ-ს ესელთან შეერთებული კომერციული ავტომატიზებული მონაცემთა ბანკის (ამბ) გამოყენებით. ამ ქსელის გამოყენებით შესაძლებელია საზღვარგარეთის მსხვილ კომერციულ ამბ-ს ქსელში ჩართვა, ისეთში როგორცაა „დეალიკა“, „რუეტერსი“, „ნევერნეტი“, „შარდი“, რომლებიც მოიცავენ მსოფლიოს 4000-ზე მეტ მონაცემთა ბანკებს. შეიძლება თამამად ითქვას, რომ თანამედროვე კომპიუტერული სისტემის გამოყენება განუსაზღვრელ შესაძლებლობებს იძლევა წარმოების მართვის სრულყოფისათვის. ინტერნეტის საშუალებით საწარმოს რამდენიმე წუთში შეუძლია დაუკავშირდეს მსოფლიოს ნებისმიერი ქვეყნის წარმოებას, მიიღოს და გაცვალოს საჭირო ინფორმაცია, კონსულტაცია. პირადი კონტაქ-ტის გარეშე შეუძლია გააფორმოს ნასთან ხელშეკრულება, **დაქმნის (საშუალებით)** ნედლეულისა და პრიადუქციის მიწოდების შე-სახება.

ინტერნეტი საშუალების იძლევა გაცენით ჩვენთვის საინტერესო ინფორმაციის მსოფლიოს ყველა ქვეყნის მცხოვრებისა და ტენიკის მიღწევების შესახებ წარმოების მართვის, მარკეტინგის, ფინანსებისა

და სხვა მრავალ საკითხებზე, რომელზედაც ადრე საჭირო იყო შესაბამისი ქვეყნის ბიბლიოთეკებში წიგნების მოძიება და ხანგრძლივი დამქანცველი შრომა.

8.4. ორგანიზაციის ორგანიზაციის საქმიანობაში

ინფორმაციის დიდი ნაწილი, რომელიც წარმოიშობა ორგანიზაციაში შენეჯემენტის ფუნქციების განხორციელების პროცესში, ფიქსირდება და აისახება დოკუმენტებში, **დოკუმენტი არის განსაზღვრული წესით შედგენილი საქმიანი ქაღალდი, რომლითაც ფორმდება სხვადასხვა სანარმოო და ეკონომიკური ოპერაციები, იურიდიული პირობისა და ცალკეული მოქალაქეების სამართლებრივი ურთიერთობები.**

დოკუმენტები ჯგუფდება ერთნაირი ნიშნების მიხედვით:

1. ფორმის მიხედვით დოკუმენტები არის ინდივიდუალური, სტანდარტული და ტიპობრივი. ინდივიდუალური დოკუმენტები (ოქმები, განცხადებები, თხოვნები და ა.შ.) შეიძლება გაფორმდეს მისი შემდგენლის შეხედულებისამებრ, საყოველთაოდ მიღებული ნორმების გათვალისწინებით. სტანდარტული დოკუმენტები (მატერიალურ და სხვა ფასეულობათა მიღებაზე მინდობილობა, სამიწვინებო ფურცელი და ა.შ.) ფორმდება მკაცრად დადგენილი წესებისა და თანმიმდევრობის დაცვით. ტიპური დოკუმენტები (ტიპური ხელშეკრულებები, ინსტრუქციები და ა.შ.) დგება არა მარტო დანერგული ფორმის, არამედ შინაარსის მიხედვითაც.

2. **წარმოშობის მიხედვით** დოკუმენტები არის სამსახურებირვა და პირადი. პირველს მიეკუთვნება ისეთები, რომლებიც გამოდიან ორგანიზაციის ან მისი შენეჯერის სახელით. ამავე ჯგუფში შედის დირექტორთა, აქციონერთა საბჭოს ან სანარმოო თათბირის განწყვეტილება, სანარმოს ხელმძღვანელის ბრძანება განკარგულება და ა.შ. მეორეს მიეკუთვნება: განცხადებები წერილები, სანივრები და სხვა, რომლებიც მიიღება მუშა-მოსამსახურეებისა და თანამშრომლებისაგან.

3. **შედგენის მიხედვით** დოკუმენტები არის შინაგანი, რომლებიც იქმნება ორგანიზაციის შიგნით და გამოიყენება ამავე

ორგანიზაციაში. არსებობს გარედან მიღებული დოკუმენტები, რომლებიც შემოდის სხვა ორგანიზაციიდან ან ფორმდება სხვა ორგანიზაციაში გასაგზავნად.

4. **შესრულების ვადების მიხედვით** დოკუმენტები შეიძლება იყოს სასწრაფო ანუ ვადიანი და უვადო. ვადიანი დოკუმენტებისათვის დადგენილია შესრულების ვადა ან მათ აქვთ აღნიშვნა: „სასწრაფო“. მათში იგულისხმება მინდობილობა, სამიწვინებო ფურცელი, დეკრეტი, ტელეფონოგრამა და ა.შ. უვადო დოკუმენტების შესრულება შეიძლება საერთო რეგითობის მიხედვით, მაგრამ მინიმალურად მოკლე დროში.

5. **საფარისობის ხარისხის მიხედვით** დოკუმენტები არის საიდუმლო და არასაიდუმლო.

6. **უტყუარობის ანუ ნამდვილობის მიხედვით** არჩევენ შავ მასალას, დედანსა და კობიოს. დედანი არის მიღებული წესების დაცვით გაფორმებული და ხელმოწერილი დოკუმენტი. დედნის ზუსტ გამორჩებას კობიოს უწოდებენ. მისი დამოწმება ხდება სანარმოს ხელმძღვანელის ან ნოტარიუსის მიერ. იმ შემთხვევაში, თუ არაა საჭირო დოკუმენტის მთლიანი გაბეჭობა და საკმარისია მხოლოდ მისი რომელიმე ნაწილის აღდგენა, აკეთებენ ამონაწერს, რომელსაც ხელმძღვანელი ხელს არ აწერს მკაცრად, როცა რომელიმე თათბირის, კრების ან სხდომის ოქმიდან კეთდება ამონაწერი, მის ნამდვილობას ადასტურებს მხოლოდ დოკუმენტთან მომუშავე თანამშრომელი.

თითოეული დოკუმენტი შედგება ცალკეული ელემენტებისაგან, რომლებსაც **რეკვიზიტებს** უწოდებენ. რეკვიზიტების ერთიანობას, რომლებიც ქაღალდის ფურცელზე განსაზღვრული თანმიმდევრობითაა ჩამოთვლილი, **ენოდება დოკუმენტის ფორმულარი**. რეკვიზიტთა რიცხვი, რომელიც ახასიათებს ცალკეულ დოკუმენტებს, განსხვავებულია და განისაზღვრება დოკუმენტის მიზანდასრულებით, მისი შედგენის წესითა და ფორმის დაცვით. ზოგჯერ დოკუმენტისა და რეკვიზიტის რიცხვი მკაცრად განსაზღვრულია. თუ მათ რაიმე აკლიათ, მაშინ ისინი ძალადაკარგულად ითვლება (პასპორტი, საბანკო საბუთები, შრომის წიგნაკი, სახელშეკრულებო აქტი და ა.შ.).

ორგანიზაციულ-განმკარგულებითი დოკუმენტების რეკვიზიტებია: სახელმწიფო გერბის გამოსახულება ან ორგანიზაციის (ფარმის, კონცერნის და ა.შ.) ემბლემა, კოდეცი, სიმონიტროს ან სხა ზემდგომი უწყების დასახელება, ორგანიზაციის ან

სანარმოს დასახელება, სტრუქტურული ქვედანაყოფის დასახელება, იდრესატია, რეზოლუცია, დამტკიცების გრიფი, კავშირგაბმულობის დაწესებულების ინდექსი, საფოსტო და სატელეფონო (ან ტელეფაქსის) ნომერი, ბანკში ანგარიშის ნომერი, დოკუმენტის სახის დასახელება, თარიღი, ინდექსი, შემოსული დოკუმენტის ინდექსის და თარიღის დაშორება, შედგენის ან გამოცემის ადგილი, კონტროლის გავლის აღნიშვნა, ტექსტის სათაური, ტექსტი, დანართის აღნიშვნა, ხელმოწერა, შეთანხმების აღნიშვნები გრიფი, კოპიის დამონებების აღნიშვნა, დოკუმენტის გამოყენებისა და საქმეში ჩაკერების აღნიშვნა, დოკუმენტის შემოსულის აღნიშვნა. რეკვიზიტების ეს ჩამონათვალი მაქსიმალურია. კონკრეტულ დოკუმენტებში ცალკეულ რეკვიზიტები შეიძლება არ იყოს შეტანილი.

დოკუმენტის საფუძველი, მისი შინაარსი ტექსტია, რომელიც შეიძლება ორ ნაწილად გაიყოს. პირველ ნაწილში აღინიშნება დოკუმენტის შედგენის საფუძველი. მეორე ნაწილში წარმოდგენილი იქნება დასკვნები, წინადადებები, გადაწყვეტილებები, განკარგულებები და თხოვნები. ცალკეულ შემთხვევაში დოკუმენტის ტექსტი შეიძლება მხოლოდ დასკვნითი ნაწილისაგან შედგებოდეს. მაგალითად, ბრძანებები, რომლებიც მრეწველთა გარეშე განკარგულებული ნაწილით არის წარმოდგენილი, წერილები - თხოვნა განმარტებათა გარეშე და ა.შ.

ჩემისმიერ ორგანიზაციაში მოძრაობს სხვადასხვა სახის დოკუმენტი. მათ სპეციფიკური თავისებურებანი გააჩნია. ამიტომ საჭიროა თითოეული მათგანის შინაარსის განსაზღვრა. ეს დოკუმენტებია:

აქტი - არის დოკუმენტი, რომელსაც რამდენიმე პირი ადგენს და რაიმე მოვლენის ან ფაქტის დადგენის მიზნით ადასტურებს ხელმოწერით უფლებამოსილი პირი;

ხელშეკრულება - არის დოკუმენტი, სადაც ფიქსირებულია მონაწილე მხარეთა შეთანხმება რაიმე სამუშაოს შესრულების ან შესრულების რეგულირების შესახებ;

მოსხენება - არის დოკუმენტი, რომელიც წერილობით გამოცემს განსაზღვრული საკითხები შინაარსს, დასკვნებსა და წინადადებებსა და ვათვალისწინებულა სიტყვიერი (ზეპირი) გაცნობისათვის;

მოსხენებითი ბარათი - არის დოკუმენტი, რომელიც მოცემული ორგანიზაციის ან ზემდგომი დაწესებულების მენეჯერს წა-

რედგინება და მოიცავს რომელიმე საკითხის შინაარსის გადმოცემას დასკვნებითა და წინადადებებით;

დასკვნა - არის დოკუმენტი, რომელიც ასახავს რაიმე საკითხზე სპეციალისტი, მენეჯერის, კომისიის ან დაწესებულების მოსაზრებებს;

შეტყობინება - არის დოკუმენტი, რომელიც ინფორმაციას იძლევა რომელიმე მომავლი ღონისძიებების შესახებ და მოუწოდებს თანამშრომლებს მონაწილეობა მიიღონ მათ განხორციელებაში.

ინსტრუქცია - უფლებრივი აქტია, რომელიც გამოიცემა სახელმწიფო ან მართვის ხვა ორგანოს მიერ სანარმოს, მისი ქვედანაყოფებისა და სამსახურების ფუნქციების შესრულების მარეგულირებელი წესების დადგენის მიზნით. ინსტრუქციები შეიძლება იყოს ინდივიდუალური და ტიპობრივი, ტექნიკური და ეკონომიკური.

პირადი ბარათი - არის დოკუმენტი, რომელსაც ადგენენ კადრების რეკვიზიტებისა და მოძრაობის აღრიცხვისა და ანალიზის მიზნით; *** მიმოხილვა** - არის დოკუმენტი, რომელიც იქმნება ორგანიზაციის ან მისი რამელიმე ქვედანაყოფის საქმიანობის შესახებ;

განმარტებითი ბარათი - არის დოკუმენტი, რომელიც იძლევა ძირითადი დოკუმენტის (გეგმის, ანგარიშის, პროექტის) რომელიმე საკითხის შინაარსის განმარტებას;

გამოხმაურება (შეფასება) - არის სპეციალისტი ან ორგანიზაციის აზრის გამოხმაურებელი დოკუმენტი, რომელიც გამოგზავნილია განსაზღვრულად;

ანგარიში - არის დოკუმენტი, რომელიც შეიცავს მონაცემებს გეგმის, დაჯალბის, ღონისძიების შესრულების შესახებ და წარუდგენება ზემდგომ ორგანოს ხელმძღვანელს (მენეჯერს).

წერილი - არის დოკუმენტი, რომლის ტექსტი, როგორც წესი ფოსტით გადაიცემა;

დებულება - სამართლებრივი აქტია, რომელიც განსაზღვრავს სანარმოს ან მისი ქვედანაყოფის შემწის წესს, უფლებებსა და მოვალეობებს. დებულების ტექსტი მოცავს შემდეგ ძირითად განყოფილებებს: ზოგადი ნაწილი, ძირითადი ამოცანები, ფუნქციები, უფლებები და პასუხისმგებლობანი;

დადგენილება - სამართლებრივი აქტია, რომელიც მიიღება ზემდგომი კოლევიალური ორგანოს მიერ მის წინაშე მდგომი უმნიშვნელოვანესი ამოცანების გადაწყვეტის მიზნით. ამასთან - მათი შესრულების სტაბილური ნორმებისა და წესების დადგენისათვის;

წინადადება - არის მოხსენებითი ბარათის წარსაბეობა, რომელიც იძლევა რაიმე საკითხზე კონკრეტულ რეკომენდაციებს;

გაცემა - არის დოკუმენტი, რომელშიც მოცემულია ჩასატარებელ სამუშაოთა ან ღონისძიებათა თანამიმდევრული ჩამოთვლა, მასში მითითებულია ხელმძღვანელები და შესრულებლები;

ბრძანება - არის სამართლებრივი აქტი, რომელიც გამოიცემა ზემდგომი ორგანიზაციის მიერ ძირითადი და ოპერატიული ამოცანების გადასაწყვეტად. ბრძანება შეიცავს მიღებულ გადაწყვეტილებებს, შესრულებულთა სიასა და შესრულების ვადებს. ბრძანების ტექსტი, როგორც წესი, შედგება ორი ნაწილისაგან: ფაქტების კონსტატაციისა და განკარგულებისაგან. ეს ნაწილი იწყება სიტყვით „ბრძანებ“;

ოქმი - არის დოკუმენტი, სადაც ფიქსირებულია კრებულზე თათბირებზე, კონფერენციებზე და კონფერენციებზე საკითხების განხილვის მსვლელობა და მიღებული გადაწყვეტილებები;

განკარგულება - არის სამართლებრივი აქტი, რომელიც გამოიცემა ზემდგომი ორგანიზაციის მიერ. განკარგულებას, როგორც წესი, მოქმედების განსაზღვრული ვადები აქვს და ეხება ორგანიზაციათა, თანამდებობის მუშაკთა და მოქალაქეთა ვინაობის წარს. განკარგულებასში აღინიშნება: დაევალოს, მიეთითოს, წინადადება მიეცეს, დამატავდეს დაბარჩენი რეკვიზიტების ბრძანების ანალოგიური;

გადაწყვეტილება - სამართლებრივი აქტი, რომელიც მიიღება ზემდგომი კოლექტიური ორგანიზაციის მიერ. გარდა ამისა, მასში შედის ერთობლივი აქტები, რომლებიც მიიღება სახელმწიფო ორგანოებისა და საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მიერ;

ნაერაი ცნობა - არის დოკუმენტი, რომელიც მოიცავს ერთ რომელიმე საკითხზე ცნობებს (წინადადებას, რეკომენდაციებს, შენიშვნებს, მოთხოვნებს და სხვა);

ცნობა - არის დოკუმენტი, რომელიც შეიცავს ამა თუ იმ ფაქტის ან მოვლენის აღწერასა და დადასტურებას;

სტენოგრაფია - მოხსენების, გამოსვლების სიტყვა-სიტყვით ჩანაწერი, რომელიც სრულდება სტენოგრაფიის მეთოდით;

ტელეგრაფია - არის სხვადასხვა სახისა და შინაარსის დოკუმენტების ერთობლიობა, რომლის ტექსტი ტელეგრაფით გადაიცემა;

ტელეფონოგრაფია - არის სხვადასხვა სახისა და შინაარსის დოკუმენტები, რომლის ტექსტი გადაიცემა ტელეფონით, ფაქსით და ჩაინერება (ფიქსირდება) მიმღების მიერ;

მითითება - სამართლებრივი აქტი, რომელიც გამოიცემა სახელმწიფოს ზემდგომი ორგანოს მიერ. მას ძირითადად საინფორმაციო მეთოდური ხასიათი აქვს და ეხება დაყვანილი ბრძანებების, ინსტრუქციებისა და სხვა აქტების შესრულების ორგანიზაციას;

წესდება - სამართლებრივი აქტი, რომელიც განსაზღვრავს საწარმოს, ორგანიზაციის, დაწესებულების სტრუქტურას, ფუნქციებსა და უფლებებს.

დოკუმენტბრუნვა ეწოდება დოკუმენტების მოძრაობას, რომელიც იწყება მისი შექმნიდან და მიღებიდან და მთავრდება შესრულებით.

ინფორმაციის გადაამუშავება და მისი მოძრაობა დოკუმენტბრუნვის ჩისტემაში დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად მაღალ დონეზეა ორგანიზებული ეს პროცესი. მისი ორგანიზაცია საწარმოში უნდა პასუხისმგებელია შემდეგ მოთხოვნებს: დოკუმენტების მოძრაობა უნდა იყოს ოპერატიული, ხდებოდეს მისი მიზანმიმართული რეგულირება და შესრულება. უნდა გამოითიშოს დოკუმენტების მოძრაობის მთელ გზაზე არსებული ზედმეტი ინსტანციები, თითოეული მათგანის გადაინაცვლება გამართლებული უნდა იყოს, საჭიროა მიუაღწიოთ ძირითადი დოკუმენტების შექმნას, დამუშავებისა და მოძრაობის ერთობლიურობას. ამისათვის რეკომენდირებულია ძირითადი სახის დოკუმენტების მოძრაობისა და დამუშავების სანიშნო სქემების შემუშავება და გამოყენება.

დოკუმენტბრუნვის სწორი ორგანიზაცია ამაღლებს შემოსული კორესპონდენციის დამუშავების ოპერატიულობის დონეს, რაც უზრუნველყოფს ინფორმაციულ-დოკუმენტური კავშირების სქემების დასაბუთებას, გამორიცხავს ინფორმაციის სტრუქტურისა და ნაკადების მოძრაობაში სტრუქტურულ და ფორმალურ ენა სწორი გადაწყვეტილების მიღების სათანადო პირობებს ქმნის.

საქმისწარმოება და არქივი. საქმისწარმოების პროცესი შეეფუძნება ორგანიზაციის მალაქეფუნქციური ფუნქციონირების ერთ-ერთი ძირითადი ელემენტია. საქმისწარმოება ეწოდება მენეჯმენტის ფუნქციების შესრულებასთან დაკავშირებულ ინფორმაციულ დოკუმენტებთან მუშაობას.

საქმისწარმოებაში არჩევენ საერთო, ანუ ადმინისტრაციულ და სპეციალურ საქმისწარმოებას.

საერთო ანუ ადმინისტრაციულ საქმისწარმოება გულისხმობს მენეჯმენტის საერთო ფუნქციების შესრულების პროცესში დოკუმენტებთან მუშაობას. ესენია: საქმიანი წერილები, ტელეგრაფები, ტელეფონოგრამები, ტელეფრაგები და ა.შ. სპეციალურ საქმისწარმოებას შეეკუთვნება: ბრძანებები, ოქმები, პირადი ხასიათის დოკუმენტები და ა.შ.

საქმისწარმოება მოწოდებულია დროულად, სათანადო წესების დაცვით გააფორმოს შემოსული და გასული დოკუმენტები, შეინახოს საქმეები, შტამში, ბეჭედი, მკაცრი ინგარიშები და ა.შ. ყურადღებით განახორციელოს მომსახურება მიღება-მოშვებები. საქმისწარმოების წესების მიმართ უსურადღებობამ შეიძლება გამოიწვიოს ზედმეტი და გასოუსადეგარი ინფორმაციის შექმნა და შენახვა, მათი ბოროტად გამოყენება. ყოველივე ამის გამო საწარმო შეიძლება უმართავი გახდეს. საქმისწარმოების სწორი ორგანიზაცია კი გადამწყვეტ გავლენას ახდენს მენეჯმენტის მოვლ პროცესზე, უზრუნველყოფს მის რიტმულობასა და ქმედითუნარიანობას.

საქმისწარმოების მენეჯერული მოწყობა მოითხოვს ღონისძიებათა მთელი კომპლექსის განხორციელებას. მათ შორის ძირითადია **საქმისწარმოების ერთიანი სახელმწიფო სისტემის შექმნა და გამოყენება. აღნიშნული სისტემა არის საწარმოებს, ორგანიზაციებსა და დაწესებულებებში ამ პროცესის ძირითადი წესების, ნორმატივებისა და რეგულაციების ერთიანობა, რომელიც ქმნის დოკუმენტწარმოების ტექნიკური ოპერაციებიდან მენეჯერებისა და სპეციალისტების მაქსიმალურად გამართავისუფლების პირობებს.** ამასთან უზრუნველყოფს ხარისხობრივი ინფორმაციის გაფორმების უნიფიცირებას და ტიპიზაციას იმისათვის, რათა მათი შემდგომი გადამუშავებისათვის შეიქმნას მოწინავე გამოთვლითი ტექნიკის გამოყენების სათანადო პირობები.

დოკუმენტების რეგისტრაცია არის მათ შესაბამის მონაცემების ჩანერგ თარიღის აღნიშვნით. რეგისტრაციის მიზანია დოკუმენტების აღრიცხვის, კონტროლისა და მოძებნის უზრუნველყოფა, ძირითადი პრინციპია მისი ერთფერადობა: თითოეული დოკუმენტი რეგისტრაციის გაივლის მხოლოდ ერთხელ.

შემოსული დოკუმენტები რეგისტრაციას გადაინ მათი შემოსვლის დღეს ხოლო გასული და დარჩენილი - მათი ხელმოწერის დღეს. დოკუმენტების რეგისტრაცია ხდება ცენტრალიზებულ წესით. აუცილებელ რეგისტრაციას ექვემდებარებიან დოკუმენტები, რომლებიც შემოდიან შემდგომი ორგანიზაციდან, ან მათი მისამართით არიან გამოგზავნილი, შინაგანი უმნიშვნელოვანესი დოკუმენტები (ძირითადი საქმიანობის შესახებ ბრძანებები, პირადი მისამართის მქონე ბრძანებები, გაშვების, დირექტორთა ან მენეჯერთა საბჭოს თათბირები, გადაწყვეტილებები, ოქმები, მოსახერხებელი ბარათები და ა.შ.). აგრეთვე სპეციალისტთა და მოქალაქეთა მინადადებები და სანიშნები.

ამჟამად გამოიყენება შემოსული დოკუმენტების რეგისტრაციის ორი სისტემა: საჭურწალო და სახარათო.

რეგისტრაციის საჭურწალო ფორმა დამახასიათებელია ისეთი ორგანიზაციისათვის, სადაც მიწერ-მოწერის მოცულობა არაა დიდი. ასეთ შემთხვევაში შემოსული დოკუმენტების რეგისტრაცია მოხდება სარეგისტრაციო უფრანდში. ყველა დოკუმენტზე ისმება სარეგისტრაციო შტამი, ან ახდენენ სარეგისტრაციო ჩანაწერს. სასწრაფო კორესპონდენცია (ტელეგრაფი, ტელეფონოგრაფი, სასწრაფო წერილი) დაუყოვნებლივ გაეგზავნება ორგანიზაციის ხელმძღვანელს. დოკუმენტის გაცნობის შემდეგ ხელმძღვანელი ცალკე ფურცელზე ან პირველ გვერდზე ადებს რეზოლუციას. რეზოლუციაში აღნიშნება კონკრეტული ადრესიტი (ცალკეული პიროვნება ან შესარულებლთა ჯგუფი), რომელსაც იგი ავალებს დოკუმენტში აღნიშნულის შესრულებას, მისი გვარისა და სახელის, თანამდებობისა და შესრულების ვადების აღნიშვნით. იმ შემთხვევაში, როცა დოკუმენტის შესრულება რამდენიმეს ერთდროულად ევალება, მასუხისმგებლად ითვლება რეზოლუციაში დასახელებულიაგან პირველი.

შემოსული დოკუმენტების რეგისტრაციის ბარათული ფორმა უფრო მეტი დინამიურობით ხასიათდება, ვინაიდან ბარათები შეიძლება დალაგდეს ნებისმიერი თანმიმდევრობით: კორესპონდენტების, შინაარსის, ავტორების, ქრონოლოგიის, შესრულების ვადების და სხვათა მიხედვით. მისი გამოყენება ამარტივებს და აადვილებს საცნობარო-საინფორმაციო მუშაობას, ამ დოკუმენტების შესრულებასე კონტროლის ავტომატიზაციისა და ორგანიზაციის გამოყენების საშუალებას იძლევა. დოკუმენტებში აღნიშნული წინადა-

დების, დავალებების და სხვ საკითხების შესრულება სისტემატურ კონტროლს უნდა ექვემდებარებოდეს. საკონტროლო საქმიანობა მოიცავს შესრულების მსვლელობის შემოწმებას, მის დროულ რეგულირებას, შედეგების აღრიცხვასა და ანალიზს. კონტროლს ახორციელებს საწარმოს ხელმძღვანელი, სტრუქტურული ქვედანაყოფის მენეჯერი და საქმისწარმოებისათვის გამოყოფილი პასუხისმგებელი პირი.

დოკუმენტის კონტროლი მიზნაშენიანი ხორციელდებოდა ბარათების საწვინებით. საკონტროლო ბარათებად გამოიყენება სარეგისტრაციო ბარათების დამატებითი ელემენტარები, რომლებიც მზადდებიან დოკუმენტების კონტროლზე აყვანის დროს. საკონტროლო ბარათები შეიძლება გამოიყენონ ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ან მენეჯერის მიერ ზეპირი ფორმით გაცემულ დავალებაზე.

დოკუმენტური ინფორმაციის სწორი დამუშავებისათვის ორგანიზაციებში წლის დასასრულს უნდა შედგეს მიმდინარე საქმისწარმოების ნომენკლატურა. ერთ რომელიმე საკითხზე ან საგანზე შექმნილ საქმიან ქაღალდების ერთობლიობას საქმე ეწოდება. საქმეების ნომენკლატურა კი არის მათი სისტემატიზირებული სია. საქმეების ნომენკლატურა მნიშვნელოვნად ამცირებს მისი დამუშავებისათვის საჭირო დროს, აადვილებს დოკუმენტზე მენეჯერის მუშაობას, ამაღლებს მენეჯენტის ოპერატიულობასა და სამუშაოებელი დისციპლინის დონეს. მათი შენახვის ადგილის მიხედვით არსებობს მიმდინარე და საარქივო საქმისწარმოების საქმეები. პირველი ჯგუფის საქმეები ინახება მიმდინარე არქივში, მეორე - მუდმივ არქივში. ამ უკანასკნელში ათავსებენ გასული წლების საქმეებს, წიგნებს, ჟურნალებს და სხვა დოკუმენტებს. მათში ასახულია ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითადი მომენტები გასული წლების მანძილზე.

საქმეების ფორმირება ნიშნავს ნომენკლატურის მიხედვით საქმეების დაჯგუფებას. საქმეების გაფორმება გულისხმობს საქმეების ყდაზე მასში მოთავსებული დოკუმენტების მოკლე აღწერას, ფურცლების დანომვრას, საქმის შემდგენლის ხელმოწერას. საქმეში აკრებენ მხოლოდ დამთავრებულ დოკუმენტებსა და მიმოიწერებს. საქმეების გაფორმებისას დაცული უნდა იქნას მათი თანამიმდევრობა. საქმეების დალაგება (ჩაკერება) შეიძლება დავალების შენახულების

ლოგიური თანამიმდევრობის, ქრონოლოგიურად, ანბანის ან დასრული ნუმერაციის მიხედვით. ქრონოლოგიურად ალაგებენ ოქმებს, ბრძანებებს, კითხვა-პასუხის ხასიათის მიმოწერებს. ცალკე ლაგდება წინადადებები, საჩივრები და განცხადებები იმისათვის, რომ საქმეები ადვილად იკითხებოდეს, მასში ფურცლების რაოდენობა 200-250 ცალს არ უნდა აღემატებოდეს.

საბუღალტრო დოკუმენტაციის დაჯგუფებას თავისი სპეციფიკა ახასიათებს. ფულადი დოკუმენტები (საღაროს ორდერები, სააქანსო ანგარიშები, ბანკიდან ამონაწერები) ლაგდება მათი ნომრების მიხედვით. სხვადასხვა სახის სამუშაოზე განაწესების გამამართლებელი დოკუმენტები მათი დაკარგვის ან ბოროტად გამოყენების თავიდან აცილების მიზნით რეკომენდებულია აკანძმოს ცალკე საქმედ. საბუღალტრო დოკუმენტები უნდა ინახებოდეს სხიბეზური და ანალიზური აღრიცხვის რეგისტრებიდან (აღრიცხვის წიგნიდან) ცალკე საქალად. დღში, უნდა დეკლარირდეს ყოველიფურად, კალენდარული წლის დამთავრების შემდეგ, მაგრამ არაუგვიანეს მომდევნო წლის 1 აპრილისა. ყველა საქმე, საქალადეები საბუღალტრო დოკუმენტებით გააქციება საწარმოს მუდმივ არქივს.

შენახვის ვადების მიხედვით არჩევენ მუდმივ, ხანგრძლივ (10 წელზე მეტი ხნის) და დროებით (10 წლამდე ვადის) საქმეებს. ყველა საქმესა და მასალებს, რომელიც არქივზე გადასაცემად გათვალისწინებული, აღწერის ფურცელზე აღრიცხავენ. შენახვის ვადის გასვლის შემდეგ საარქივო დოკუმენტები, რომელთაც აქვთ სამეცნიერო, პრაქტიკული ან სახელმწიფო მნიშვნელობა, საწარმოს ან ორგანიზაციის არქივიდან სახელმწიფო არქივს გადაეცემა.

საქმისწარმოების სრულყოფის აუცილებლობა გამოწვეულია საინფორმაციო მასალის დიდი მნიშვნელობითა და მისი ნაკადების სწრაფი ზრდით. უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა ამ დოკუმენტების უნიფიკაცია, რომელიც გულისხმობს შინაარსისა და ფორმის მიხედვით ერთსახეობაში მათ მოყვანასა და მნიშვნელობის მიხედვით დაჯგუფებას. დოკუმენტების უნიფიცირებული ფორმები, რომლებმაც გაიარეს პრაქტიკული გამოცდა სათანადო დანერგვის შემდეგ დაიყვანება სტანდარტის დონეზე. მათზე დგინდება სახელმწიფო სტანდარტი.

დოკუმენტების სტანდარტიზაცია არის საქმისწარმოების ერთიანი სახელმწიფო სისტემის უმნიშვნელოვანესი პირობა. სტან-

დარტები აადვილებენ დოკუმენტების რევიზიტების მოძებნას, ამიტომ ტექსტები იწვრივებიან ადგილებს და მისი შინაარსის შემოწმებას, ამიტომ დოკუმენტზე მუშაობას ღროს. დოკუმენტების უნიფიკაცია და სტანდარტიზაცია იძლევა მისი ტექსტის ტრანსფორმაციის საშუალებას.

ტრანსფორმაცია დოკუმენტების ტექსტების უნიფიკაციების მქონეა. ტრანსფორმაციები აადვილებენ ინფორმაციის დოკუმენტის ფორმის ში მოცვლას და მის ადგილს, მის რედაქტირებაზეც ნაკლები დროსა საჭირო.

საქმისწარმოების სრულყოფა დაკავშირებულია შექმნილი გა-მოყენებასთან. დოკუმენტების მექანიზირებული დამუშავება საქმის-წარმოებაზე დასაქმებულ მუშაკების შრომის წყობიერებას მნიშვნე-ლოვნად ზრდის, ამიტომ ოპერატიულობისა და საქმისწარმოების კულტურის დონეს, უზრუნველყოფს ტექნიკური (არაშემოქმედებით) პროცესების შესრულებას ტექნიკური საშუალებებით. მაგალითად, დოკუმენტების დამუშავება ორგანიზაციის იგივე საშუალებებით, რო-გორც კონფერენციის შექმნა-დამუშავებელი, გამსწვლი, მმარკო-რებელი და ა.შ. მანქანები, მნიშვნელოვნად აძვირებს, ამ საქმეზე დასაქმებულთა შრომას. უფრო მაღალი შედეგები მიიღწევა ვიდრე ამ ოპერაციითა შემსრულებელი კომპლექსური მოწყობილობით.

ყოველივე ზემოაღნიშნული ხშირად ტექნიკური მდივნის მიერ სრულდება. გარდა ამისა, მას სხვა ფუნქციებსაც ევალება. ამიტომ მდივნის მრავალრიცხოვანი ფუნქციის შესრულებისათვის დღეს უკ-ლეუ საჭიროა მისი სპეციალური მომზადება და კვალიფიკაციის ამაღ-ლება.

დოკუმენტაციის სისტემის სრულყოფის მნიშვნელოვანი მი-მართულებაა შემოსული დოკუმენტების ნაწილის პირდაპირ შემ-სრულებლებზე გაგზავნა. ეს არსებითად ათავისუფლებს ორგანიზა-ციის ხელმძღვანელს რიგი მორეზერვისისთვის დოკუმენტების განვილ-ვისაგან.

დონისძიებათა მთელი ეს სისტემა მოიცავს საქმისწარმოებელ მუშაკთა სამუშაო ადგილის რაციონალურ ორგანიზაციას, მათთვის შრომის შესაფერისი პირობების შექმნას.

თავა 9. კომუნიკაციის როლი ორგანიზაციის მართვაში

9.1. კომუნიკაცია და მართვის ეფექტიანობა

„კომუნიკაცია“ ლათინური სიტყვაა და ნიშნავს ერთი ადგი-ლის მეორესთან დაბაჟებებზე გზას. ეს ტერმინი გულისხმობს, ასევე ენის საშუალებით აზრის გადმოცენას, ურთიერთობას.

კომუნიკაცია ორგანიზაციის ეფექტიანად მუშაობის აუცილებელი პირობაა. გამოკვლევებით დადგინდა, რომ ხელმძღვანელები თავი-ანთი სამუშაო დღის 50%-დან 90%-მდე ხარჯავენ კომუნიკაციაზე. მიუხედავად იმისა, რომ კომუნიკაცია უდიდეს როლს ასრულებს ორგანიზაციაში წარმატებით მუშაობაში, ხელმძღვანელი დიდ უმ-რავლესობას ის შიამნია მთავარ დაბრკოლებად ეფექტიანობის მიღ-წევის გზაზე. ასეთი შეხედულების საფუძველია ის ფაქტი, რომ ორგანიზაციებში პრობლემათა წარმოქმნის მთავარი მიზეზია სწო-რედ არაეფექტიანი კომუნიკაცია.

როცა ესაუბრობთ კომუნიკაციებზე მხედველობაშია ადამიანები, რომ-ლებიც საუბრობენ ერთმანეთთან, ვგუფვს, კრებებზე, ტელეფონით ან კითხულობენ და ადგენენ წერილებსა და ინგარიშგებებს.

განსხვავებენ კომუნიკაციებს: ორგანიზაციებსა და მათ გარე გარ-ემონს ფაქტორებს შორის და კომუნიკაციებს თვითონ ორგანიზაცი-ის შიგნით.

ორგანიზაციები გარე გარემოსთან კომუნიკაციისათ-ვის იყენებენ მრავალფეროვან საშუალებებს, კერძოდ: რეკლამას წარადგენენ სერვილობით ანგარიშებს თავიანთი საქმიანობის შესახებ სხვადასხვა ინსტიტუტში, ადგენენ კომიუნქტურულ მემოილივებს სა-მომხმარებლო ბაზარზე არსებული სიტუაციის შესახებ და ა.შ. ორ-განიზაციები საზოგადოებასთან ურთიერთობის დამყარებისას პირ-ველწარისსოვან მნიშვნელობას ანიჭებენ ინიჯას შექმნას.

ორგანიზაციის შიგნით კომუნიკაციები მყარდება როგორც აღნიშნული ისე დაღმავალი გზით. დაღმავალი კომუნიკაცია გულისხმობს ინფორმაციის გადაცემას მართვის ზედა დონიდან ქვე-და დონისაკენ, აღმავალი კა - ქვევიდან ზევით. აღმავალ და დაღმ-ავალ კომუნიკაციებს უწოდებენ ვერტიკალურ კომუნიკაციებს.

ინფორმაციის ვერტიკალურ გაცვლასთან ერთად ორგანიზაციებში

ხორციელდება შორიზონტალური გაცვლაც შორიზონტალური კომუნუნიკაციების მეშვეობით. ინფორმაციის შორიზონტალური გაცვლა აუცილებელია საქმიანობის კოორდინაციისათვის.

ორგანიზაციებში, ფორმალურ კომუნიკაციებთან ერთად მყარდება არაფორმალური კომუნიკაციებიც, რომელთაც უწოდებენ ხმების გაფრცელებას არსებს. მათი მეშვეობით ინფორმაცია ვრცელდება გაცილებით უფრო სწრაფად, ვიდრე ფორმალური კომუნიკაციების დროს, მაგრამ ასეთ ხმებს მივუთვნიებთ აქვთ არაზუსტი ინფორმაციის რეპრეზენტაცია, თუმცა ისინი ხშირად ზუსტად ასახავენ ფაქტობრივ მდგომარეობას.

ორგანიზაციების მართვის პროცესში დიდ როლს ასრულებს **პირროვნებათაშორისო კომუნიკაციები**, რომელთა ეფექტურობაზე მოქმედებს მრავალი ასპექტი. მათ შორის ძირითადია: ადამიანი, სემანტიკა, არაფორმალური სიმბოლოები, უკუკავშირის დაბალი დონე, მოსმენის უნარი.

ინფორმაციის გადაცემის დროს ადამიანთა რეაქცია განისაზღვრება მათ მიერ მოვლენის აღქმით და არა იმით, თუ რა ხდება სინამდვილეში. ერთერთი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს ინფორმაციაზე არის დაგროვილი გამოცდილება. ხშირად ინფორმაციას, რომელიც ეწინააღმდეგება მიზნების გამოცდილებას, იგი (მიზნები) ნაწილობრივ ან ზოგჯერ მთლიანადაც კი უარყოფს ან კიდევ ამასწინააღმდეგეობს მიღებული გამოცდილების შესაბამისად.

მეწყვერება და ხელქვეითებს შორის ინფორმაციის გაცვლაზე გარკვეულ გავლენას ახდენს მათ შორის არსებული **კომუნიკაციური კლიმატი**. თუ ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის უნდობლობა და დამირისპირებულობა, ხელმძღვანელს ვერ მიიღებს საჭირო ინფორმაციას, რაც მართვის ეფექტიანობის დაცემას გამოიწვევს.

ინფორმაციის გადაცემისას გარკვეული დაბრკოლებები შეიძლება გამოიწვიოს სემანტიკურმა ვარიანტებმა. სემანტიკაში იგულისხმება ინფორმაციის სიტყვების საშუალებით გადაცემა. სიტყვების შემოქმედებით გადაცემულ და მიღებულ ინფორმაციას უწოდებენ ვერბალურ (სიტყვა „ვერბალური“ ლათინურია და ჩიშნავეს ზემირს, სიტყვიერს) ინფორმაციას. სემანტიკური ვარიანტები ხშირად ხდება არასწორი გაგების მიზეზი. საექსპის არის რომ, ზოგ შემთხვევაში არ ჩანს სიმბოლოსა და მნიშვნელობა, რომელიც მას მიანიჭა ინფორმაციის

გამგზავნა. სიმბოლოს მნიშვნელობა იცვლება გამოყენებული კონტექსტისა და სიტუაციისაგან დასოკიდებულებით.

ინფორმაციის გადაცემისას შეიძლება გამოიყენონ აგრეთვე, სახის გამომეტყველება, ინტონაცია, ფესტი, მიღებული ინფორმაციის არგაზიარების დიმილი და გამომეტყველება, წარმების ანევა გაურკვეველობის გამო, პირზე ხელის დაფარება, უზალისი პიზა და სხვა. ყოველივე ეს მიეკუთვნება ინფორმაციის გადაცემის არაფორმალურ ხერხებს. არაფორმალურმა სიმბოლოებმა შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინოს კომუნიკაციურ პროცესზე მაშინაც კი, როცა სემანტიკური სიმბოლოები გამოხატავენ დადებით აზრს.

პირროვნებათაშორისო კომუნიკაციების დაბრკოლება შეიძლება გამოიწვიოს უკუკავშირის უგულვებელყოფამ, უკუკავშირით დადებითად მოქმედებს ინფორმაციის გადაცემის პროცესზე, რადგან იგი აძლევს იმის დადგენის წესაძლებლობას, თუ როგორ მოქმედებს გაცემული ცნობა მის მიმღებზე.

პირროვნებათაშორისო კომუნიკაციების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მოსმენის უნარს. მოსმენის უნარი არ უნდა იქნეს დაყვანილი გაზრებაზე და მხოლოდ სტეებისათვის ლაბარაკის საშუალების მიცემაზე.

პირროვნებათაშორისო კომუნიკაციების დაბრკოლების პროცესში ხელმძღვანელი ყოველთვის უნდა ეცადოს უკუკავშირის მიღწევას. არსებობს უკუკავშირის დაბრკოლების რამდენიმე ხერხი: კითხვების დასმა, პოზის, ფესტის, ინტონაციის შეფასება, მუშაობის პირველი შედეგების გაკონტროლება და ა.შ. პირროვნებათაშორისო კომუნიკაციის უკუკავშირის ამაღლებისათვის აუცილებელია, აგრეთვე გაცემული ინფორმაციიდან ორმნიშვნელოვანი სიტყვების გამოირიცხოს, საკუთარი პოზის, ინტონაციის, ფესტებისადმი თვალყურის დევნება, რომ არ გადაიცეს წინააღმდეგობრივი სიგნალები, ყურადღების გამოჩენა სხვა ადამიანებისადმი და სხვა.

შეზღუდული პროცესის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის აუცილებელია არა მხოლოდ პირროვნებათაშორისო კომუნიკაციების, არამედ **ორგანიზაციული კომუნიკაციების** მოწესრიგება. **ინფორმაციის გაცვლას აბრკოლებს შემდეგი წინააღმდეგობები:**

- 1) ცნობების დაძახილება;
- 2) საინფორმაციო ქსელის გადატვირთვა;

3) ორგანიზაციის არადასაკმაყოფილებელი სტრუქტურა, ცნობების დამახინჯება შეიძლება გამოიწვევდეს იცოს წინასწარგანზრახვით ან შიროვნებათაშორისი კონტრაქტების დამყარების სიძნელეებით. შეგნებულად ინფორმაცია შეიძლება დამახინჯდეს მაშინ, როცა ხელმძღვანელი არ ეთანშესება მიღებულ ინფორმაციას. ამ შემთხვევაში იგი ინფორმაციის ცვლის მისი ინტერესების შესაბამისად.

საინფორმაციო ქსელის ინფორმაციით გადატვირთვაც უარყოფითად მოქმედებს კომუნიკაციურ პროცესზე. ინფორმაციის დამახინჯების ალბათობა იზრდება ასევე ორგანიზაციის არადასაკმაყოფილებელი სტრუქტურის პირობებში, რაც დაკავშირებულია მართვის ცაკლეული დონის მიერ ინფორმაციის გაფილტვრისა და კორექტირების შესაძლებლობებთან.

ორგანიზაციებში კომუნიკაციური პროცესის სრულყოფა შეიძლება განხორციელდეს შემდეგი გზებით:

- 1) ინფორმაციული ჩაჯვას რეგულირება;
- 2) მმართველობითი საქმიანობის სრულყოფა;
- 3) უკუკავშირის მონესრიგება;
- 4) წინადადებების შეგროვება;
- 5) საინფორმაციო ბიულეტენებისა და თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიის გამოყენება.

ინფორმაციული ნაკადის რეგულირების მიზნით ხელმძღვანელმა უნდა შეისწავლოს ინფორმაციაზე როგორც საკუთარი, ისე სხვა მუშაკების მოთხოვნების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მხარეები და ამის საფუძველზე განსაზღვროს, თუ რა არის „საღიან ბეერი“ და „საღიან ცოტა“ გასაცემელ ინფორმაციაში.

ინფორმაციული ნაკადის რეგულირების გარდა ხელმძღვანელებს შეუძლიათ ინფორმაციის გაცვლის პროცესი მოახსრიგონ **მმართველობითი საქმიანობის სრულყოფით**. ამ მიზნით ისინი ანკობენ ხელმძღვითებთან შეხვედრას სხვადასხვა საკითხთან დაკავშირებით. ინფორმაციის გაცვლის პროცესის მონესრიგების დაშატიებით შესაძლებლობებს ემხის დიფერენციალური რეალიზაცია და კონტროლი.

უკუკავშირის სისტემის მონესრიგება უზრუნველყოფს ინფორმაციის გადაცემის და მიმღების მიერ მისი აღქმის პროცესში დაშვებული შეცდომების დროულად გამოვლენას და აღმოფხვრას.

გარკვეული რაოლი კომუნიკაციების სრულყოფაში ეკისრება **წინადადებების შეგროვებას**, უფრო ხშირად ამ მიზნით ორგანიზაციები იყენებენ ყუთებს წინადადებებისათვის, ზოგჯერ კი სარგებლობენ ტელეფონით. ასეთი მიდგომა მუშაკებს იძლევა საკუთარი აზრის ასონიშორად გამოთქმის საშუალებას, რაც ორგანიზაციისათვის ხშირად არსებითი ხასიათის ინფორმაციის მიღების წყაროა. ინფორმაციის გაცვლის სრულყოფაში სწიშნელოვანი რაოლი აკისრია **საინფორმაციო ბიულეტენებს, მუბლიკაციებსა და ეიდეოგრაფებს**. მათში გამოქვეყნებული ინფორმაციის გამოყენება შეუძლია ორგანიზაციაში მომუშავე ხებისმიერ მუშაკს.

9.2. კომუნიკაციური პროცესის, მისი ელემენტები და ეტაპები

კომუნიკაციურ პროცესში იცვლისაზნება ინფორმაციის გაცვლა ორ ან მეტ ადამიანს შორის. საქმიანო ინფორმაციის გაცვლაში ატიური რაოლი შეასრულოს არივე მხარემ.

კომუნიკაციური პროცესი შედგება ოთხი ეტაპისაგან. მათ მიეკუთვნება:

- 1) იდეის ჰასახვა;
- 2) იდეის კოდირება და გადამცემი არიის შერევა;
- 3) ინფორმაციის გადაცემა;
- 4) მიღებული ინფორმაციის დეკოდირება.

ინფორმაციის გაცვლის პროცესში შეიძლება გამოიყოს ოთხი საბაზო ელემენტი:

- 1) ინფორმაციის განზნანი ბირი - რომელიც არჩევს ინფორმაციას, ან წარმოადგენს მის შესყერებს და გადასაცემს;
- 2) ცსიმბი - საკუთარი ინფორმაცია, რომელიც კოდირებულია სიმბოლოების დახსარებით;
- 3) არხი - იგი ინფორმაციის გადაცემის საშუალებაა;
- 4) ინფორმაციის მიმღები - ესაა ბირი, რომლისთვისაც განკუთვნილია ინფორმაცია და რომელიც ახდენს მის ინტერპრეტაციას. ინფორმაციის გადაცემის პროცესი იწყება იდეის მამოყალიბებით ან ინფორმაციის შერჩევით. გამზნანი იდეის გადაწყვეტილებას იმის თაობაზე, თუ რომელი იდეა ან ინფორმაცია უნდა გახდეს გაცვლის საგანი. ზოგჯერ ინფორმაციის

გაცვლის ცდა წყდება პირველივე ეტაპზე, თუ გამგზავნი არ ხარჯავს საკმარის დროს იდეის მოფიქრებაზე. მენეჯმენტში უაღრესად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ამ ეტაპს. გამგზავნმა უნდა გადაწყვიტოს, თუ რომელი ინფორმაცია უნდა გახდეს გაცვლის ობიექტი. ამ დროს მან მხედველობაში უნდა მიიღოს ბევრი ფაქტორი. მაგალითად: თუ ხელმძღვანელს სურს მიანოდოს ინფორმაცია ხელქვეითებს მუშაობის შედეგებზე, მან უნდა უზრუნველყოს მიწოდებული ინფორმაციის კონკრეტულობა. ამასთან ინფორმაცია უნდა შეიცავდეს სამუშაოს ძლიერი და სუსტი მხარეების დახასიათებას, მუშაობის შედეგების გაუმჯობესების გზებს. ინფორმაცია არ საჭიროებს ხელქვეითთა ქებას ან კრიტიკას.

იდეის გადაცემამდე ხორციელდება მისი **კოდირება** სიმბოლოების დახმარებით. კოდირებისათვის გამოიყენება სიტყვები, ინტონაცია და ფესტები. კოდირების შედეგებად იდეა გადაიქცევა ცნობებად.

ინფორმაციის გამგზავნი ირჩევს აგრეთვე, **გადაცემის არხს**, რომელიც უნდა შეესაბამებოდეს კოდირებისათვის გამოყენებულ სიმბოლოებს. ინფორმაცია გადაცემის ალიარებულ არხებს მიეკუთვნება: მოხსენება და სხვა სახის წერილობითი მასალა, კავშირის ელექტრონული საშუალებები, კომპიუტერული ქსელი, ვიდეოლენტიები და ვიდეოკონფერენციები.

გადაცემის არხი აუცილებლად უნდა შეესაბამებოდეს იდეას. ამის გარეშე **ინფორმაციის გადაცემა** არ მოხდება. იმ შემთხვევაში, თუ ინფორმაციის გადაცემის არხი ნაკლებად შეესაბამება იდეას, გაცემა იქნება ნაკლებად ეფექტიანი. მაგალითად, უფრო ეფექტიანია დარღვევათა დაუშვებლობის შესახებ ხელქვეითების გაფრთხილება ოფიციალური წერილით ან თათბირზე, ვიდრე ფინჯან ყავაზე.

არ არის სასურველი ინფორმაციის გადაცემის ერთი არხის შემოფარგვა. გამოკვლევებმა უჩვენა, რომ ინფორმაციის გაცემა ერთ თედროულად ზეპირად და წერილობით უფრო ეფექტიანია, ვიდრე, ერთვით, მხოლოდ ზეპირად. ამასთან არ არის სასურველი, რომ ყველა სახის ინფორმაცია გადაიცეს წერილობით. ამ შემთხვევაში უმართავე გახდება ქალაქის ნაკადი.

ინფორმაციის გადაცემის მეორე ეტაპი შეიძლება შედარდეს პროდუქციის შეფუთვას. ისე როგორც ძველი სათანადოდ შეუფუთავი პროდუქციის რეალიზაცია, ძველი გადაცემა ისეთი ინფორმაციისა, რომ ჰელიც არ არის საჭირო დიუნზე კოდირებული და ჩადებული არხებში.

ამის შემდგომ ხდება ინფორმაციის ფიზიკური გადაადგილება. ინფორმაცია ცნობის საბით გადამცემი არხის საშუალებით მიემოდება დანიშნულების ადგილზე. ცნობის მიმღები ახდენს მის დეკოდირებას.

დეკოდირებაში იგულისხმება ინფორმაციის გამგზავნი პირის სიმბოლოების გადაცემა მიმღებისათვის გააგება სახით. თუ ინფორმაციის განგზავნი და მიმღები, პირებისათვის ინფორმაციის კოდირებისას გამოყენებულ სიმბოლოებს აქვთ ერთი და იგივე მნიშვნელობა, მიმღები იგებს, თუ რა აქვს მხედველობაში ინფორმაციის გამგზავნს; წინააღმდეგ შემთხვევაში მან გადაცემულ ცნობას შეიძლება მიანიჭოს რამდენადმე გასსხეიებული მნიშვნელობა, რაც ბუნებრივია, უარყოფითად იმოქმედებს მართვის პროცესზე. თუ ინფორმაციის მიმღებს არ მოეწონება მასზე მიღებულ ინფორმაციაზე, მისი გაცვლის პროცესი აქ მთავრდება. ნაგრან, თუ საჭიროა მასლების გაცემა მიღებულ ცნობაზე, ინფორმაციის გამგზავნისა და მიმღების როლები იცვლება: მიმღები ხდება განგზავნი. მიღებულ ცნობაზე გამომხატურების გადასაცემად გამოიყენება კომუნიკაციური პროცესის ყველა ეტაპი და ელემენტი. უკუკავშირი ხშირად განაპირობებს მმართველობითი ინფორმაციის გაცვლის პროცესის ეფექტიანობის მნიშვნელოვან ამაღლებას.

9.3. მენეჯმენტის ტექნოლოგია ორგანიზაციაში

მენეჯმენტის ტექნოლოგია გულისხმობს ამ პროცესის ოპერაციითა შესრულების თანმიმდევრობას, მიღებული ინფორმაციის ოპერატიული და მბაღბარისხოვანი გადამუშავების პირობების შექმნას სათანადო გადაწყვეტილების დროული შემუშავებისა და განხორციელების მიზნით. მენეჯმენტის ტექნოლოგიის აახსიათებს მუშაობის მეთოდები, ხერხები, ტექნიკური საშუალებები. მენეჯერის შრომის ტექნოლოგიაში გამოიყენება ორგანიზაციული გრაფიკები, ტექნოლოგიური სქემები, ტექნოლოგიური რუკები, ინსტრუქციები, დებულებები და ნორმატივები.

მენეჯმენტში აუტომატიზაციის საშუალებათა გამოყენება არსებითად ამაღლებს მენეჯერის შრომის ნაყოფიერების დონეს. შეუძლებელი ხდება მრავალრიცხოვან ოპერაციითა ერთიან ნაკადში მოქცევა. ინ-

ფორმაციის ანალიზი, დამუშავება, კონტროლი და გადაცემა ფაქტიურად ერთდროულად მიმდინარეობს.

დიდი ორგანიზაციები, განსაკუთრებით მალალი შრომატევადობის სამუშაოების შესრულების დაჩქარების მიზნით მიმართავენ დოკუმენტების წარმოებისა და შედგენის უნიფიკაციასა და ტიპიზაციას, რათა მონინავე ორგანიზაციის მიხედვით მათი შემდგომი დამუშავებისათვის მომზადება. ტექნოლოგიის ეს მეთოდი ორგანიზაციული დამრომენტების (ორგდაპროექტება) სახელწოდებითაა ცნობილი.

მუშაობაში სინქრონიზაციის დაცვის მიზნით, სვედადსხვა სამუშაოების ურთიერთდაკავშირებისათვის დგება **სამუშაო გრაფიკები**. სამუშაო გრაფიკებს წინ უნდა უსწრებდეს სამუშაო დროის გამოყენების ანალიზი. საჭიროა მართვის აპარატის მუშავება მიერ სამუშაოთა შესრულების გეგმა დაუკავშირდეს მოცემული ქვედა ნაყოფის სხვა ანალიტიკურ გეგმებს. ამა თუ იმ სამუშაოს გრაფიკული გამოსახების ყველაზე მარტივი მეთოდი არის ე.წ. **ტექნოლოგიური ჯაჭვის** შედგენა.

ტექნოლოგიური ჯაჭვი არის მოცემული სამუშაოს პროცესის შემადგენელი ოპერაციების სისტემა. თითოეული ოპერაცია დანომრილია. აქვე მოცემულია მათი მოკლე დახასიათება და შესარულებელთა სრული სია სამუშაო ადგილის ჩვენებით.

სწრაფ ტექნოლოგიური ჯაჭვი არის რომელიმე ძირითადი დოკუმენტის შექმნისა და დამუშავების ოპერაციათა ერთობლიობა, სისტემა. ამოსაყალი მონაცემები, ღანძრები, ხარვეზსტრატეგია და სხვა დოკუმენტები გრაფიკში აღინიშნება პირობითი სიმბოლოებით. თითოეული დოკუმენტი სქემაში ერთჯერად აღინიშნება მიუხედავად იმისა, თუ რა სინძირით გამოიყენება იგი სხვადასხვა შემსრულებლის მიერ, ერთი და იმავე დოკუმენტთან კავშირი აღინიშნება ოპერაციათა ჯაჭვის ცალკეულ შემსრულებელთა შორის შემადგენელი ხაზით. გრაფიკში აღინიშნება აგრეთვე თითოეული ოპერაციის შესრულებისათვის დახარჯული და ოპერაციათა შორის განვლილი დროც.

ამდენად ტექნოლოგიური ჯაჭვი დიდი მოცულობის ინფორმაციის მატარებელი და მებისმიერი სამუშაოს ტექნოლოგიისა და ტექნიკის სრულყოფის უზრუნველყოფის აუცილებელი დოკუმენტია.

მენეჯმენტის ტექნოლოგიაში გამოიყენება **ტექნოლოგიური სტუმებიც**.

თუ მენეჯმენტის პროცესის კომპლექსურად შესრულების დროს რომელიმე ნაწილზე ყურადღების გამახვილების აუცილებლობა წარმოიშობა, ასეთ შემთხვევაში მიზანშეწონილია გამოიყენოთ **სამუშაო პროცესების სტრუქტურულ-სანარმოო გრაფიკები**. აქ აღინიშნება სამუშაოთა ეტაპები, რომლებიც თანმიმდევრულად ან პარალელურად უნდა შესრულდეს. ასეთ გრაფიკში ინფორმაცია გაიყვანება ანალიზისა და სინთეზის ეტაპებს. სწორად ასეთ გრაფიკს **დოკუმენტაციის მოძრაობის გრაფიკაც უწოდებენ**. ასეთი გრაფიკის გამოყენება და მის საფუძველზე გამოტანილი დასკვნები უფრო საფუძვლიანი და სანდოა.

თუ რომელიმე სამუშაო მოიცავს ოპერაციებისა და ეტაპების დიდ რაოდენობას, საჭიროა მათი შემცირება ან გაერთიანება. დიდი მნიშვნელობა აქვს აგრეთვე **დოკუმენტბრუნვის შემცირებას**, დოკუმენტების გაცვლის ინსტანციების შეკვეცას, ზედმეტი შემთხვევების ღმგვიდაციას, ერთდროული და დახმარე ტექნიკური სამუშაოების ცენტრალიზებულ სამსახურებში თავმოყრას.

სანარმოს მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ ზოგაერთი ოპერაცია მეორდება. ზედმეტი განმეორების შემთხვევები რომ აღიკვეთოს, საჭიროა დოკუმენტების შედგენის რაციონალიზაცია. ეს გულისხმობს: დაუბლირებელი ჩანაწერებისა და ინფორმაციის გამოყენებელი მონაცემების და ა.შ. ამოღებას. მენეჯმენტის ტექნოლოგია დამოკიდებულია ამ საქმეში გამოყენებულ ტექნიკაზე, მის ტექნიკურ მახასიათებლებზე, წარმადობაზე, ოპერაციათა კომპლექსურად შესრულების შესაძლებლობაზე და ა.შ.

ამრიგად, ჩვენ განვიხილეთ მენეჯმენტის ტექნოლოგიის ერთი ნაწილი, რაც დაკავშირებულია ინფორმაციის შეგროვება-გადაამუშავებასთან, მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავება-დაყვანასთან. მეორე ნაწილი კი გულისხმობს მენეჯერის მიერ ფუნქციების სწორად ფიქსირებას, რისთვისაც იქმნება შემდეგი სახის ნორმატიული დებულებები დოკუმენტები: **სტრუქტურული ქვედანაყოფის დებულება და მენეჯერთა, სპეციალისტთა, შემსრულებელთა თანამდებობრივი ინსტრუქციები და ორგანიზაციის (ქვედანაყოფის) დებულებები**.

დაბუნელი დებულებებისა და თანამდებობრივი ინსტრუქციების უგულებელყოფა იწვევს იმას, რომ ზოგი შემსრულებელი ვერ ერკვევა თავის მოვალეობებში, უფლებებში. პრაქტიკულად ეს განაპი-

რობებს მუშაკთა ერთი ნაწილის ფიზიკურ და გონებრივ გადატვირთვას. ამ დროს მოქმედება წესი: ვინ ბევრს და უკეთესად მუშაობს, მას მეტადვე ტვირთავენ, მეტს ავალებენ. უინციანტაფო მუშაკს კი შეუძლია ცოტა იმუშაოს.

ფუნქციონალური მოვალეობების განუსაზღვრელობა ხშირად იწვევს ცალკეული ფუნქციების დუბლირებას, არაორგანიზებულ მუშაობას. უფლებრივი გაურკვეველობა იწვევს მერყეობას, რწმენის შეწყვეტას (განსაკუთრებით - გამოუცდელ მუშაკთა მოქცევაში). ასეთი ვითარება შედეგად ტვირთის ხელმძღვანელს, თავს იჩენს სუბიექტური ფაქტორების შედეგად გააქტიურების, ირღვევა ფუნქციონალური კავშირები და სუბორდინაცია.

თანამდებობრივი ინსტრუქციების მიზანია მართვის პრინციპებისა ცხოვრებაში გატარების უზრუნველყოფა, კერძოდ:

1. მინიმალ უბანზე ხელმძღვანელობის ერთმართველობისა და პასუხისმგებლობის პრინციპების დაცვა.
2. სანარმოის ქვედანაყოფითი მჭიდრო კავშირი.
3. დაქვემდებარებულებისა და ურთიერთდაქვემდებარების დახვეწილი სისტემა. ამასთან, უზრუნველყოფილი უნდა იქნეს ხელმძღვანელის (მენეჯერის) ერთმართველობა და ავტონომია თითოეულ ქვედანაყოფში.
4. სანარმოის საკუთების მართვის რაც შეიძლება დაბალ ხარისხურებზე მართველობით გადაწყვეტის შენუშავების პირობების შექმნა. მართვის სტრუქტურა უნდა იყოს აგებული მენეჯერისა და მართვის აპარატის ნარმოებასთან მიხედვების პრინციპით.
5. მართვის ობიექტებისა და შემსრულებელთა ობიექტალური რაოდენობა.

თანამდებობრივი ინსტრუქციები მოიცავს შემდეგ ნაწილებს: ზოგადი დებულებები, მუშაკის ძირითადი ამოცანები, უფლებამოსილებებიანი, პასუხისმგებლობები.

თანამდებობრივ ინსტრუქციებში მიუთითებენ მუშაკთა თანამდებობას და იმ სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს, რომელშიც იგი შედის, ვის ემორჩილება თანამდებობის მიხედვით და ვინ ხელმძღვანელობს მას. ჩამოთვლიან პირებს, ვინც მას უშუალოდ ემორჩილებიან და იმ პირობებსაც, რომლებიც მას ცვლიან ადგილზე არყოფნის დროს. აქვია ჩამოვალბებულ მუშაკის დანიშნისა და გათავისუფლების შესი.

ხილო განავეთში „ძირითადი ამოცანები და მოვალეობანი“ ჩამოთვლილია მუშაკის ვალდებულებები და სამუშაოს მოცულობა.

თანამდებობრივ ინსტრუქციაში განსაზღვრულია მუშაკის ფუნქციონალური კავშირები მონათესავე თანამდებობებთან. მრატრიკული გამოცდილება გეოქვენებს, რომ ძალზე მკაცრი რეგლამენტაცია არ არის მიზანშეწონილი, უინაიდან იგი ზღუდავს შემსრულებელთა ინიციატივას. ზოგ შემთხვევაში მას უარყოფითი შედეგი შეიძლება შექონდეს, განსაკუთრებით - ოუ მუშაობის შეყოფები განისაზღვრება მუშაკის გამოცდილებას, ჩვევებს, რეალური შესაძლებლობების სრული გათვალისწინების გარეშე. დამოუკიდებლობისა და პასუხისმგებლობის ამაღლება მუშაობის კარგი ორგანიზაციისა და კონტოლის პირობებში იძლევა მართველობით შრომის ეფექტიანობის მნიშვნელოვანი ამაღლების საშუალებას.

ინსტრუქციის ნაწილში - „პასუხისმგებლობა“ - ისაზღვრება შემსრულებლის მერსონალური პასუხისმგებლობა მისზე დაკისრებული მოვალეობათა შესრულებისათვის, მისი უფლებების სწორი გამოყენებისათვის, უსადროზობების ტექნიკის მოთხოვნების დაცვისათვის და სხვა.

ინსტრუქციის დასკნით ნაწილში უნდა იყოს ჩამოთვლილი წახალისების მორალური და მატერიალური ფორმები.

თავი 10. ორგანიზაციის გაუმჯობესება და მისი თავიდან აცილება

10.1. ორგანიზაციის გაუმჯობესება და მისი მიზანუზღობა

ორგანიზაცია განვითარების პერსპექტივა და მისი ნორმალური ფუნქციონირება დასაყრდენი საბაზრო მოთხოვნის ხაზითა და სტრუქტურაზე, სანარმოს უნარზე და შესაძლებლობაზე დროულად განსაზღვროს და რეაგირება მოახდინოს ბაზრის მოთხოვნის მოსალოდნელ ცვლილებაზე. ეკონომიკის არათანაბარი განვითარება, წარმოების მოცულობისა და გასაღების მერყეობა, წარმოების დაცემა ქმნის წარმოების კრიზისულ სიტუაციას, რაც განიხილება, როგორც საბაზრო ეკონომიკისათვის დამახასიათებელი საერთო კანონზომიერება.

როდესაც ორგანიზაციის ფინანსური უზრუნველყოფისათვის დროულად არ ტარდება გამაჯანსაღებელი ღონისძიებები, იქმნება გაკოტრების შესაძლებლობა. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციამ ან უნდა მიიღოს სამეციალური ღონისძიებები ან შეწყვიტოს თავისი საქმიანობა. ამდენად როგორც მსოფლიო პრაქტიკა გვიჩვენებს გაკოტრება არ უნდა ჩაითვალოს შემთხვევით მოვლენად. მაგალითად, ინგლისელი მკვლევარები აღნიშნავენ, რომ ახალი ფირმების 70-80% თავის მუშაობას წყვეტენ დაარსებიდან მეორე წელს და მათ ნიადაგზე აღმოცენდება ახალი ფირმები.

ორგანიზაცია კრიზისული სიტუაციის შექმნასა და გაკოტროლების პროცესი გარკვეულ კავშირშია ორგანიზაციის **სასიცოცხლო ციკლთან**.

თითოეულ ორგანიზაციას გააჩნია მოცულობის ზრდის ზღვარი, ამასთან ერთი და იგივე პროცესი შეიძლება იყოს განვითარების სტიმულატორიც და განვითარების დამაშუქებელი ფაქტორიც.

ამერიკელმა მკვლევარებმა დაადგინეს წარმოების განვითარების ადა დაცემის პერიოდულობის კანონზომიერება. ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის ყველა სტადიაზე ასახაობებს კრიზისული სიტუაცია და გაკოტრება. ამავე დროს ეს პროცესი უპირატესად დამახასიათებელია მცირე და საშუალო ბიზნესისათვის. ამერიკული

ფირმებისათვის აღმავლობის ფაზა გრძელდება საშუალოდ 3 წლამდე, ხოლო დაცემის ფაზა 2,8 - წლამდე.

გაკოტრების სისტემა შედგება რიგი ღონისძიებებისაგან, რომელსაც ატარებს სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოები. ამ სისტემის ძირითადი რგოლია ორგანიზაციის სტრუქტურის დაახლოება ბაზრის მიერ ფორმირებულ რეალურ გადახდისუნარიან მოთხოვნასთან. ამ მიზნის მიღწევა შესაძლებელია შემდეგი ძირითადი პრინციპების დაცვით:

- ყველა სამეურნეო სუბიექტისათვის საიმედო და სტაბილური ურთიერთობის დამყარება;

- ბიზნესის აღორძინების ღონისძიებათა სისტემის შექმნა;

- მეცხედრობის ფინანსური საქმიანობის რეგულირების მექანიზმის შექმნა ბიზნესის შეუწყვეტად მათი აღორძინების მიზნით;

- * კომერციული და სამართლებრივი სისტემის შექმნა კერძო და საიმედო პარტნიორების წახალისების მიზნით;

- ორგანიზაციის დაცვა სამართლებრივ-აღმინისტრაციული სტრუქტურებისაგან წარმოშობილი საჩივრებისა და დაკისაგან.

ორგანიზაციაში კრიზისული სიტუაციის შექმნას ძირითადი მიზეზია შეაბამისი პროფილაქტიკური ღონისძიებების არგატარება, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ფინანსური დაბალანსების მოშლა და სანარმოო პროცესის ფინანსური უზრუნველყოფის უუნარობა, რაც კვალიფიცირდება, როგორც გაკოტრება.

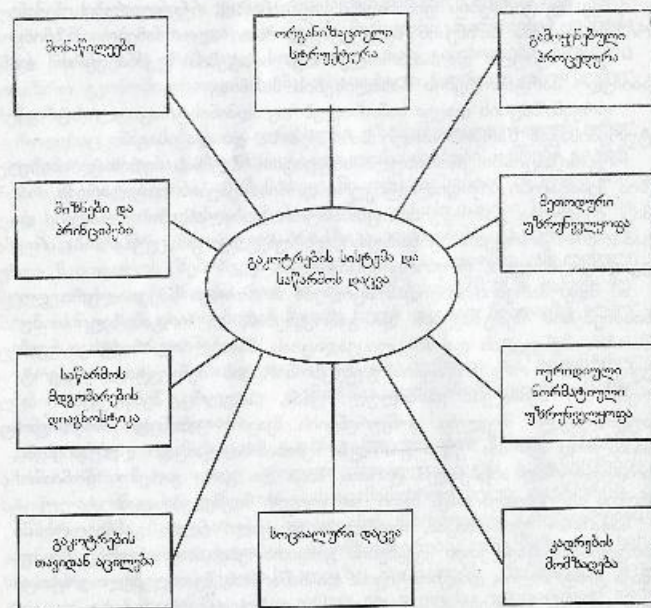
ამ მდგომარეობის თავიდან აცილება მოითხოვს სპეციალური ღონისძიებების შემუშავებას და გამოყენებას, ან ორგანიზაციის მუშაობის შეწყვეტას და მის ლიკვიდაციას. მსოფლიო პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციის ფუნქციონირების შეწყვეტა და გაკოტრება არ შეიძლება განხილულ იქნას, როგორც შემთხვევითი ან აუცილებელი მოვლენა კონფერენციის მკაცრი კონონების მოახორციელის საპასუხოდ ფორმას უნდა გააჩნდეს შესაბამისი დაცვა ღონისძიებები, სისტემატურად აფასებდეს ფორმის შიგა და გარე გარემოს ნონანსირებას და ცვალებას თავს მათი უარყოფითი მომდევნისაგან.

საბაზრო ეკონომიკაში, რომელიც მრავალი წლის განმავლობაში ითვლება დასავლეთის ქვეყნების განვითარების საფუძვლად, შემოქმედდა კონსტროლის, დიაგნოსტიკისა და სანარმოს შესაძლებელი კრიზისაგან დაცვის სისტემა - სანარმოს სიცოცხლისუნარიანობისა და გაკოტრებისაგან დაცვის სისტემა. ამ სისტემის უნივერსალობა საშუა-

ლებას იძლევა გამოვიყენოთ იგი თითოეული ფირმის გაკოტრებისაგან დაცვისათვის.

სახელმწიფომ უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის გაკოტრებისაგან დაცვა, შეიმუშაოს ნორმატიული დოკუმენტები და უზრუნველყოს მათი შესრულება; დაიცვას სანარმოს ქონება და დაამყაროს მასთან ფინანსური ურთიერთობა.

როგორც ჩანს, გაკოტრების სისტემა მოიცავს მთელ რიგ მიზნულ-შედეგობრივ ლოგიკურ, ორგანიზაციულ და მეთოდურ სტრუქტურებს, რომელთა უზრუნველყოფა უნდა მოხდეს სახელმწიფოს მიერ.



ნახ. 10.1. ორგანიზაციის გაკოტრების სისტემა

სისტემის ამოსავალი პუნქტია **პრინციპებისა და მიზნების შემუშავება**, რომელთა მიღწევა შესაძლებელია მათი მექანიზმების მეშვეობით.

ამ სისტემაში მთავარია ისეთი სანარმოო სტრუქტურების შექმნა, რომელიც უზრუნველყოს ბაზრის მიერ ფორმირებულ, რეალურ გადამდისუნარიან მოთხოვნას.

ასეთი სტრუქტურების ფორმირება პირველ რიგში საქროა სახელმწიფოს მიერ მთელი ქვეყნის მასშტაბით, რაც იმაში მდგომარეობას, რომ სახელმწიფოს თითოეული სტრუქტურა უნდა შეესაბამებოდეს საბაზრო ეკონომიკის მოთხოვნებს, კონკრეტულად ასრულებდეს მის შესაბამის ფუნქციას.

ამ მიზნის მიღწევა შესაძლებელია შემდეგი პრინციპების დაცვით: - სამეურნეო სისტემის ყველა ობიექტისათვის გაკოტრების სიტუაციაში საიბედლო, სტაბილური კომერციული ურთიერთობის უფლებებისა და მოვალეობის დამყარება;

- მევალეებისათვის თავისი მოვალეობის შესრულების შესაძლებლობის მიცემა;

- ეკონომიკური დაქვეითებისა და გაკოტრების დროს უსარყხოთების ღირისძახებების სისტემის შემოღება;

- ბიზნესის აღორძინების ღონისძიებათა სისტემის შექმნა;

- მევალე ფარმებისათვის ფინანსური საქმეების რეგულირების მექანიზმის შემუშავება, მათი საქმიანობის გაჯანსაღებისა და ბიზნესის აღორძინების მიზნით, კერძო და საამელო პარტნიორების მუშაობის წახალისებისათვის კომერციული და სამართლებრივი სისტემის შექმნა; - ფინანსური დაცვის გაჯანსაღებამ მისაღები პროცედურის ფორმირება;

- სამართლებრივი და ადმინისტრაციული სტრუქტურების დაცვა ორგანიზაციის წგრებისა და დაცვის წარმოშობის თავიდან აცილებისათვის;

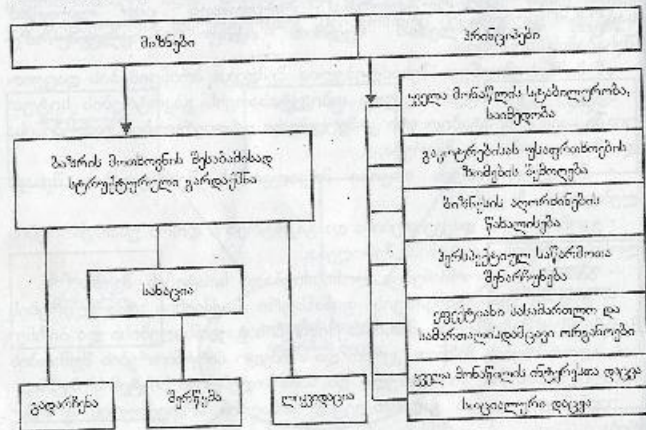
- ისეთი პერსპექტიული სანარმოების შენარჩუნება, რომელთაც აქვთ დროებითი ფინანსური გაჭირვება;

გაკოტრების სისტემის ყველა მონაწილის ინტერესების საიმელოდ დამცავი მექანიზმის შექმნა (კრედიტორები, პერსონალი და ა.შ.) - გაკოტრებული ორგანიზაციის დიკუდაციის შემთხვევაში სამართლიანად გაანაწილოს მოვალეობა აქტივებში.

გაკოტრების სისტემა ფუნქციონირების ამ პრინციპების მოკლე წამონათვალა, მამართულია იმ სანარმოთა შენარჩუნებაზე, რომელ-

თავ აქვთ გადარჩენის შანსი და ბაზრის მოთხოვნისადმი ადაპტაციის პერსპექტივა.

გაკოტრების მნიშვნელოვანი შემადგენელი ელემენტია **საბაზრის ფინანსური საქმიანობის დიაგნოსტიკა, კონტროლი და მოახლოებული კრიზისული სიტუაციის თავიდან აცილება**, რაც ორგანიზაციის მართვის მთავარი ამოცანაა. კრიზისული სიტუაციის დიაგნოსტიკა რამდენიმე ეტაპისაგან შედგება: ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი, საბაზრო სიტუ-



ნახ. 10.2. გაკოტრების მისწვები და პრინციპები

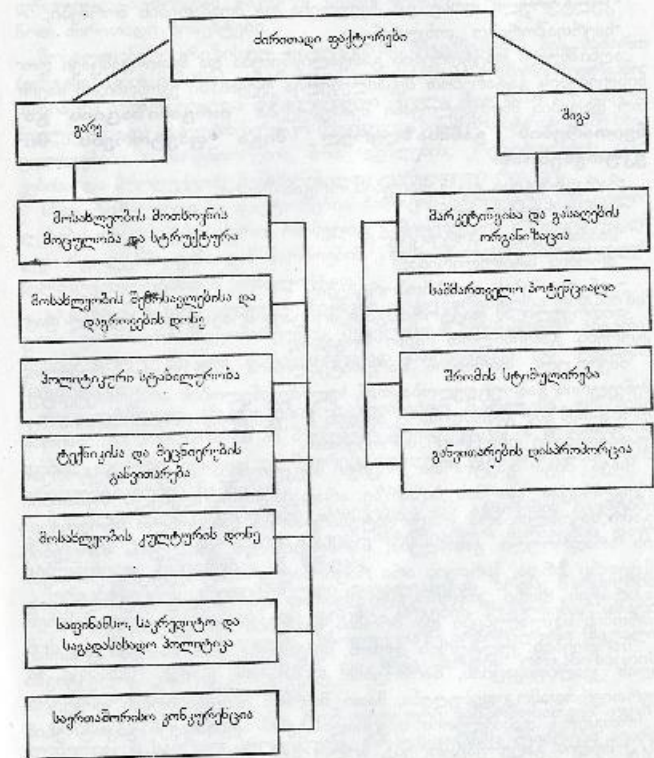
აციის განვითარების პროგნოზი; კრიზისული სიტუაციის გამოშვები ძირითადი მიზეზისა და ფაქტორების დროულად გამოვლენა და ა.შ.

კრიზისული სიტუაციის გამოშვები მიზეზები იმდებდა სეით საბაზრო ეკონომიკაში. თუმცა მას არ აქვს თითოეული ორგანიზაციებისათვის ფატალური ხასიათი, მით უმეტეს მთლიანად ქვეყნის ეკონომიკისათვის. ისტორიაში ცნობილია მსგავსი ეკონომიკური კრიზისები, რომელსაც გამოუწვევია მთელი ეკონომიკის გაკოტრება.

ორგანიზაციის გაკოტრებაზე მოქმედი ფაქტორები ორ უკუფუად იყოფა შიგა და გარე ფაქტორება:

გარე ფაქტორებს ეკუთვნის:

- მოსახლეობის მოთხოვნის მოცულობა და სტრუქტურა
- მოსახლეობის შემოსავლებისა და დაგროვების დონე ანუ მისი მსყიდველობითი უნარი;



ნახ. 10.3. კრიზისული სიტუაციისა და გაკოტრების წარმოშობის ძირითადი ფაქტორები.

-პოლიტიკური სტაბილურობა და შიგა პოლიტიკური მიმართულება;

-ტექნიკისა და მეცნიერების განვითარება, რომელიც განსაზღვრავს პროდუქციის კონცენტრენტუნარიაზობას;

-კულტურული დონე, ე.ი. წვეულება და მოხმარების ნორმები;

-საერთაშორისო კონკურენცია.

აღნიშნული ფაქტორების გათვალისწინება და მათი დამკვიდრების მიზნების გატარებით შესაძლებელია ევროპაში ეკონომიკის საერთო დაცემის მნიშვნელოვანი შემსუბუქება. **ორგანიზაციის განვითარების განმსაზღვრელ შიგა ფაქტორებს მიეკუთვნებიან:**

-მარკეტინგისა და გასაღების ორგანიზაცია;

-დანახარჯების დონე;

-სამშრომლო პოტენციალი;

-შრომის სტიმულირება;

-განვითარების დისპროპორციები

თითოეული ამ ფაქტორთანგანი მოიცავს მრავალ კონკრეტულ ფაქტორებს. განვიხილოთ ისინი ზოგადად.

ამერიკელი ფირმების წარუმატებლობის 20% დაკავშირებულია მენეჯერის გამოუცდებლობასთან, ხელმძღვანელობის არაკომპეტენტურობასთან და გამომდინარე აქედან მენეჯერების ორგანიზაციის შესაბამისობაზე ობიექტურ ბეზობებთან.

სხვა შიგა ფაქტორთა რიცხვს მიეკუთვნება ისეთი ფაქტორები როგორცაა: ფირმის ბაზარზე არადასაკმაყოფილებელი შემოაბის გამო საქონლის არა კონკურენტუნარიანობა, სასაქონლო პროდუქციის არადროული განახლება; წარმოების და გასაღების ხარჯების მკვეთრი ზრდა, მართვის არა რაციონალური სტრუქტურა; მართვის აპარატის დიდა კონტინგენტი ძვირად ღირებული ტექნოლოგიის, შრომის საშუალებები და შრომის საგნების გამოყენება;

წარმოების კულტურის დონის შემცირება, მათ შორის პერსონალის კვალიფიკაციის, წარმოების ტექნიკური დონის, კოლექტივში ურთიერთდამოკიდებულება, მათი შრომის ეფექტიანობის დონე;

როგორც დასაქვლეთის სპეციალისტები აღნიშნავენ გაკოტრების 1/3 მოდის გარე ფაქტორებზე, ხოლო 2/3 შიგა ფაქტორებზე.

10.2. როგორ ავიცილოთ თავიდან გაკოტრება?

კონტროლის სისტემას და მოხალდნელი კრიზისული სიტუაციის დროულად აღმოჩენას საკმაოდ დიდი მნიშვნელობა აქვს. აღნიშნით ძირითადი მომენტები.

მოხალდნელ კრიზისულ სიტუაციაზე მიგანიშნება მას მიმართ (ორგანიზაციის მიმართ) გატარებული ღონისძიებები - სწორი როგანიზაცია და მოწოდებულთა დასაბუღებული შეცვლა ანუ ბაზარზე გასვლა წეღელისა და მასაღების სარისკო შესყვლა და სწარმის სტრატეგიაში სხვა ცვლილებები - პარტნიორების, მოწოდებულების, კრედიტორების, ბანკებისა და პროდუქციის მომხმარებულთა უარყოფითი რეაქცია.

სხვა მნიშვნელოვანი ფაქტორებია მართვის სტრუქტურაში ცვლილებები და ის ზემოხდერო, რომელიც გამეფებულია მართვის უმაღლეს რგოლებში, ვინაიდან წარმოების კრიზისი იწყება მის უმაღლეს შემომიღვანელობასთან კონფლიქტით.

გაკოტრების სხვა ადრეული ნიშნები დაკავშირებულია ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის შეცვლასთან, ფინანსური ანგარიშების დროულად და ხარისხობრივად წარდგენაა და აუდიტის ჩატარებასთან.

ბუღალტრული ანგარიშების დაგვიანებით წარდგენა და მისი ხარისხი; ეს მიგანიშნება ან შეგნებულ მოქმედებაზე ან პერსონალის დაბალ დონეზე ერთიც და მეორეც ითვლება ფინანსური მართვის არაეფექტიანობის ნიშნებად.

ბუღალტრული ანგარიშებში მასივებისა და აქტივების სვეტებში პროპორციულობის დარღვევა იწვევა მატერიალურ მარაგების დაუსაბუღებელი შემცირებას ან ზრდას;

ორგანიზაციის კრედიტორული დავალიანების ზრდა; წარმოების შემოსავლების შემცირება და ფირმის მოკვების შემცირება, სწარმის აქციების კურსის დაცემა, პროდუქციაზე არარეალური (მაღალი ან დაბალი) ფასის დაწესება და სხვა ზრდის ორგანიზაციის გაკოტრების შესაძლებლობებს.

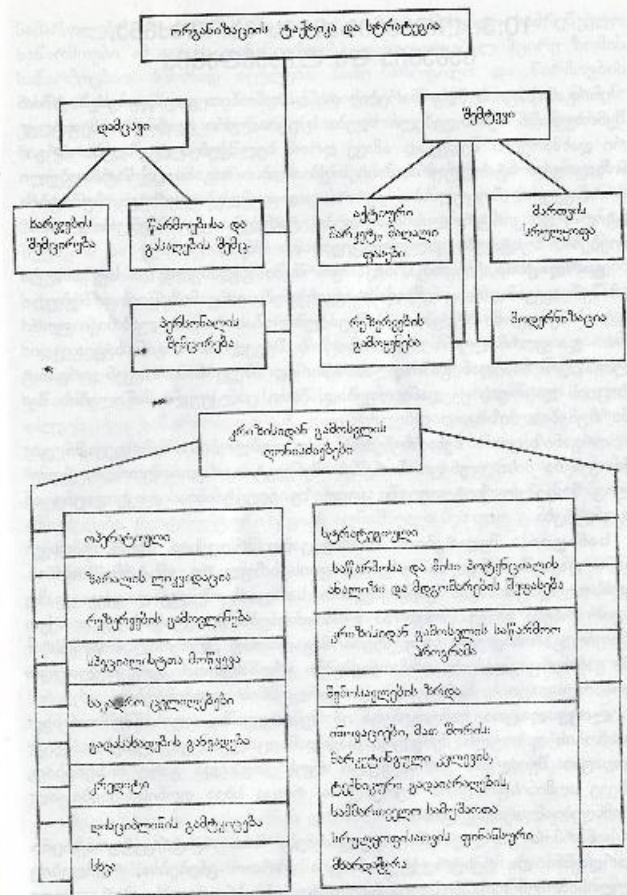
გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ თითოეული სწარმისათვის აუცილებელია ის საერთო პროცედურა, რომელთაგანაც შეიძლება ავირჩიოთ ორი ძირითადი ტაქტიკა: **დამცავი ტექნიკა** (ნახ. 10.4) რომელიც ეყრდნობა ხარჯების შემცირებას როგორც წარმოებაში ისე გასაღებაში, ძირითადი ფორდებისა და პერსონალის შემცირება,

რასაც მიყავართ მთლიანად წარმოების შემცირებასთან. ასეთი ღონისძიებები არაეფექტიანია ქვეყნის ეკონომიკის კრიზისიდან გამოაყვანად, ვინაიდან ეროვნული ეკონომიკის კრიზისი დაშლივებული არა ორგანიზაციის შიგა ფაქტორებზე, არამედ გარე ფაქტორებზე. ორგანიზაციის ტაქტიკა შემოიფარგლება მხოლოდ ოპერატიული ღონისძიებებით: ხარჯის ლიკვიდაცია, ხარჯების შემცირება, შიგა რეზერვის გამოვლინება, საკადრო ცვლილებები, დისციპლინის განმტკიცება, კრედიტორებთან და მომწოდებლებთან დამოკიდებულების რეგულირება (კონტრაქტების განადგობა), დებტორული დავალიანების ამოღება და სხვა.

უფრო ეფექტიანია **შემტვეი ტაქტიკა** - ე.ი. ოპერატიული ღონისძიებებთან ერთად უფრო მეტად სტრატეგიული ღონისძიებების გატარება. ამ შემთხვევაში რესურსდამზოგ ღონისძიებებთან ერთად ტარდება აქტიური მარკეტინგა, ახალი გასაღების ბაზრების შესწავლა და დაპყრობა, უფრო მაღალი ფასების დანესება, წარმოების მოდერნიზაციის, ძირითადი ფონდების სრულყოფისა და მერსპექტიული ტექნოლოგიის დანერგვაათვის დანახარჯების ზრდა.

ამავე დროს ხდება ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის შეცვლა, კომპლექსური ანალიზი და შექმნილი სიტუაციის შეფასება, **აუცილებლობის შემთხვევაში ხდება ორგანიზაციის ფილოსოფიის კორექტირება**; ე.ი. იკვლევა სტრატეგია შესაბამისად გადაისინჯება ნაზარზე საწარმოო პროგრამა, ხდება ორგანიზაციის პოზიციის განმტკიცება, ბაზრის ახალი სეგმენტების დაუფლება, წარმოებული პროდუქციის ნომენკლატურის განახლება ცეცლა აღნიშნული თავის გამოსატყულებს პოულობს ფინანსურ საწარმოო და საკადრო კონსეფციის გაჯანსაღებაში, შესაბამისად კორექტირდება ფინანსური, მარკეტინგული, ტექნოლოგიური და ინვესტიციური პროგრამები, რომლებიც საშუალება მისცეს წარმოებას გამოაჯანსაღოს მისი ფინანსური მდგომარეობა.

გაკორექტების ცივილიზებულ სისტემაში შედიან არამარტყო საწარმოები და მათთან დიაკავშირებულა პარტნიორები (კრედიტორები, მომწოდებლები) არამედ საბელმნიყო ხელისუფლების ორგანოებიც. სახელმწიფო მართვის ორგანოებმა უნდა უზრუნველყონ გაკორექტების სისტემის ორგანიზაციული სასამართლო და სოციალური სისტემის დუბტაციონირება. მათ უნდა უზრუნველყონ მთელი რიგი მეთოდოკები, რომლებიც გაუადვილებენ საწარმოს ფინანსური, საწარმოო ტექნოლოგი, მართვის სტრუქტურის, ინვესტიციების გეგმების შედგენის, საგარეო მართვის, სანაციის და სხვა საკითხებზე გაჯანსაღების პროგრამების შედგენას.



ნახ. 10.4 ორგანიზაციის კრიზისული სიტუაციის მართვა

10.3. ორგანიზაციის გარდაქმნა, სანაცია და ლიკვიდაცია

ორგანიზაციის მდგომარეობის თანდათანობით გაუმჯობესება ხშირ შემთხვევაში შესაძლებელი ხდება საპეციალური ფირმების მეთოდური დახმარების შედეგად. ამავე დროს ხელშეუწყებელი ხდება ორგანიზაციული სტრუქტურა, მისი საქმიანობის საგანი და წარმოებული პროდუქციის მოცულობა, ძირითადად იცვლება მართვა, მუშაობის სტილი, და კონტროლის მეთოდები, ტარდება ეკონომიკური ღონისძიებები, ზუსტდება კალკულაციები და სხვა.

გარდაქმნა (დაყოფა, სხვა ფორმაში გადასვლა და სხვ.) ხდება იმ შემთხვევაში, როცა ანალიზი გუჩვენებს ორგანიზაციის არსებული სახით შემდგომი არსებობის შეუძლებლობას. სამართლებრივი ფორმისა და ფორმალური ორგანიზაციის შეცვლით ორგანიზაცია ცდილობს კრიზისიდან გამოსვლას. ხშირად ასევე მიმართავენ ორგანიზაციის დაყოფას ქვედანაყოფებად, მათი ცალკეული ნაწილების შენარჩუნების მიზნით.

ორგანიზაციის შენარჩუნების შეუძლებლობის შემთხვევაში გამოიყენება მისი ფუნქციონირების შეწყვეტის ისეთი მეთოდი, რომელიც მოცემულ სატუააციაში ყველაზე ეფექტიანია: ლიკვიდაცია ან გაკოტრება.

სანაცია - შედარებით შრომატევადი პროცესია, ხშირ შემთხვევაში დაკავშირებულია ორგანიზაციის სრულ რეკონსტრუქციასთან. კონსოლიდაციასთან განსხვავებით სანიაციის შედეგად „ქვა ქვაზე აღარ რჩება“. ამავე დროს ამ ღონისძიებებს პრაქტიკაში არა აქვთ მკაფიო გამოხატული საზღვრები. მაგალითად „ჯეპერალ მორტორს“-ში განსორციელებულ ღონისძიებებში ერთმანეთთან შერწყმული იყო კონსოლიდაციის, სანაციისა და გარდაქმნის ელემენტები.

ლიკვიდაცია გამოიყენება იმ შემთხვევაში, თუ სანარმოო საქმიანობის დროული შეწყვეტა თავიდან აცილებს გაკოტრებას. ლიკვიდაცია შეიძლება გამოწვეული იყოს შიგა და გარე მიზეზებით, ასევე ადმინისტრაციის სურვილით, როცა სხვა ღონისძიებები აღმოჩნდება არაეფექტიანი.

სანარმოს გარდაქმნაში იგულისხმება მისი რესტრუქტურისა და გარდაქმნა და რესტრუქტურისა ფართო ცნებებია, რომლებიც გულისხმობენ ორგანიზაცია სტრუქტურის, პროფილის, იურიდიულ

სამართლებრივი ფორმის შეცვლას და სხვა. მსხვილი სამრეწველო სანარმოები ამ დროს დანაწევრდება დამოუკიდებელ მცირე ზომის სანარმოებად. ხშირად იცვლება მათი პროფილი და წარმოების მასშტაბები, გამოიკვეთება პერსპექტიული სანარმოები ისეთი ნომენკლატურის პროდუქციის წარმოებით, რომლებიც ბაზარზე მოთხოვნილებით სარგებლობენ.

რეკონსტრუქციის ძირითადი ორიენტირია ბაზრის მოთხოვნილება. ამიტომ რესტრუქტურისა პროცესს წინ უძღვის ბაზრის მოთხოვნის შესწავლა. რესტრუქტურის პროცესს ხელი უნდა შეუწყოს სახელმწიფომ, მისი მარტეულირებელი როლი წარმოების აღორძინებაში დიდია, ვინაიდან წარმოების ამოქმედებით იზრდება სახელმწიფოს შემოსავალი, იზრდება დასაქმება, უმჯობესდება მოსახლეობის სოციალური პირობები. რესტრუქტურის პროცესს ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით სახელმწიფო იძლევა გარანტირებულ სესხს სახელმწიფო სესხის დახმარებით ამუშავებული სანარმო ფუნდრუნებს სესხებს, რომელსაც სახელმწიფო კვლავ აძლევს სხვა სანარმოს და ა.შ. დაუსრულებლად გრძელდება სესხის გაცემისა და მისი დაბრუნების პროცესი, ეს პროცესი მოიცავს ზოგჯერ მთელი დარგის სანარმოებს ამრიგად, ერთ სანარმოზე გაცემული სესხის საშუალებით ხდება მთელი დარგის სანარმოთა ამოქმედება. რესტრუქტურისა აღნიშნული მეთოდი გამოყენებულ იქნა „ტასისის“ ფონდის მიერ.

შერწყმა - ორგანიზაციათა გარდაქმნის ფორმებია შერწყმა და დაყოფა. შერწყმა ხდება ორი ერთგვაროვანი ან სხვადასხვა იურიდიულ-სამართლებრივი ფორმის ორგანიზაციის თანამობით. შერწყმის დროს მათი ქონება ერთიანდება, ერთიანდება ასევე მოქმედა კონტინგენტი, შერწყმის დროს გადამწყვეტილებას ეძლეულობს საბაღბო სასამართლო, რისთვისაც საქმიანო ორგანიზაციათა კრების ოქმები შეწყმის გადამწყვეტილების შესახებ, ორგანიზაციათა შესუდების, საბუღალტრო ბალანსები და ბალანსებზე აუდიტისა დასკვნები, ბიუჯეტური გადასახადელები სასამართლოს ხარჯებისათვის და განცხადება.

ორგანიზაციათა გარდაქმნის დროს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ღონისძიებაა მისი მართვის სრულყოფა, მისი გარდაქმნა ორგანიზაციის გარდაქმნის მთავარი მიზანი მისი სიცოცხლისუნარიანობის აღდგენაა დანაწარჯების მინიმალის საფუძველზე, ამიტომ მინიმალ

მამდე უნდა იქნას დაყვანილი ზედნადები ხარჯები, რომელშიც დიდი ხვედრი წილი მართვის აპარატის ხარჯებს ეკუთვნის. სანარმოს რეკონსტრუქციის პროცესში ხდება სანარმოს სტრუქტურული ქვედანაყოფების შემცირება, მათი ფუნქციების გაერთიანება.

რესტრუქტურისაციის ღონისძიებათა უფექტიანობამ უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის მომგებიანობა. იგი ორგანიზაციული ღონისძიებების გარდა, ითვალისწინებს ტექნიკური და ტექნოლოგიური ღონისძიებებს: პროგრესული ტექნიკისა და ტექნოლოგიის დანერგვას, პროდუქციის ნომენკლატურის შეცვლას, ახალი სახეობის პროდუქციის ათვისებას და სხვა.

10.4. ორგანიზაციის გაკოტრების სოციალურ-ეკონომიკური შედეგები

ორგანიზაციის გაკოტრება, როგორც მისი მენეჯერების ისე სახელმწიფო ხელმძღვანელთა ცუდი ხელმძღვანელობის შედეგია. ორთავე მხარეს გარკვეული ზომით ბრალი მიუძღვის, რის შედეგადაც ხარაღდება როგორც სახელმწიფო, ისე ორგანიზაციის შრომითი კოლექტივი. ქვეყანა კარგავს შემოსავალს ორგანიზაცია ქვეყნის ბიუჯეტში გადასახადის შენატანების სახელით, მოსახლეობა პროდუქციის, ბაზარი კი პროდუქციის შეცირებით ხელს უწყობს მონოპოლიის გაბატონებას და კონკურენციის დაცემას, რაც იწვევს ამ პროდუქციაზე ფასების ზრდას. ეს პროცესი ქვეყნისათვის ტრაგედიაა, იზრდება უმუშევართა რიცხვი. იგი განსაკუთრებით მტკიცეა მსხვილ ორგანიზაციათა გაკოტრების დროს, როცა სამუშაოს კარგავს ერთდროულად ათასობით ადამიანი.

ორგანიზაციის კოლექტივის ბედე უნდა ზრუნავდეს მისი ხელმძღვანელი, სახელმწიფო და პროფესიული კავშირები.

პირველ რიგში ორგანიზაცია ხელმძღვანელს უნდა აწუხებდეს მისი კოლექტივის ბედი. გულისხმებრად ეკიდებოდეს და განიცდიდეს მათ მდგომარეობას. აი, რას ამბობს ამის შესახებ ცნობილი ამერიკელი მენეჯერი ლი იაკოკა, როცა ის იძულებული შეიქნა გაკოტრების გამო სამუშაოდ გაენთავისუფლებინა ფირმა „კრაისლერის“ თანამშრომლები: „1980 წლის აპრილში ჩვენ შევამცირეთ ინჟინერთეკნიკური პერსონალი 7 ათასი კაცით, მანამდე კი 35 ათასი მომსახურე, მე ყოველმხრივ ვცდილობდით, ამეხსნა მათთვის განთა-

ვისუფლების მიზეზი და ეუნიზნაფეი მაქსიმალურად დაბაშეებ შენსიას. რიც შემთხვევაში მე კიდევაც ვარლევადი წესს. განსაკუთრებით მძიმედ განიცდის ადამიანი, როცა მას არაფეთარი დანაშაული არ მიუძღვის, როცა იგი სანარმოს არადეკაყოფილებელი მართვის მსხვერპლი ხდება ან როცა ხელმძღვანელები აელენენ სრულ გულგრილობას მისი ბედისადმი“.

უნარიანი, გამოცდილი ხელმძღვანელი არასდროს არ მიიყვანს ორგანიზაციის სრულ გაკოტრებაზე. ხელმძღვანელი სისტემატურად უნდა ანალიზებდეს ფირმის ეკონომიკურ მდგომარეობას, დროულად აელენდეს გაკოტრების სიმტომებს, იყენებდეს დამცავ და პრიფილაქტიკურ ღონისძიებებს, უნდა შექნდეს ფირმის განვითარების დასაბუთებული პერსპექტიული გეგმა. იგი სასტრუქტურად უნდა აფასებდეს ფირმაზე მოქმედ როგორც შიგა, ისე გარე ფაქტორებს და ზრუგულირებდეს ფირმის საქმიანობას.

გაკოტრების კლასიკურ მაგალითს წარმოადგენს 1980-იან წლებში ავტომობილშენებელი გიგანტის „კრაისლერი“ გაკოტრება. მისი გაკოტრების მიზეზი გახდა ამერიკის გარეთ თავისი მოქმედების სფეროების მეტასმეტი გაფართოება, მსოფლიოს ბაზარზე მოძველებული მოდელების მანქანებით შეჭრა. მას მეტი ყურადღება უნდა დეთეოთ თავისი პროდუქციის ხარისხისადმი, „ტიგანტური კომპანიის მართვა ხდებათა ისე, როგორც ბავალის ჯისურის“ (ლი იაკოკა).

გაკოტრების შედეგა საკმაოდ მძიმე იყო, როგორც აშშ-სთვის, ისე კომპანიის კოლექტივისათვის. სახელმწიფო ყოველწლიურად კარგავდა გადასახადების სახით მილიონობით დოლარს. უმუშევართა არმიის დაემატებოდა 800 ათასი მუშაოსამსახურე, რომელთათვის სახელმწიფოს უნდა მიეცა წელიწადში 2.7 მილიარდი დოლარი დახმარების სახით.

აშშ კონგრესი იძულებული გაბდა კომპანია „კრაისლერისათვის“ მიეცა სესხი. თავის შრივ კომპანია „კრაისლერმა“ გაატარა ფინანსური მდგომარეობის გამაჯანსაღებელი რადიკალური ღონისძიებანი: გააუქმა რამდენმე მსხვილი გაზხანა, გაყიდა ქარხნები ვენეკუელაში, ევროპაში კომპანია „ბელი“, არგენტინაში ფირმა „ფოლსკვაკანი“, ტან-

¹ ლი იაკოკა. მქედმეტის კარგა, მოკლე პროფესია, 1991 წრესულად გვ 219

კების მწარმოებელი ქარხანა „ჯენერალ დაინემიკსი“ 348 მლნ. დოლარად, რომელიც წლიურად იძლეოდა 50 მლნ დოლარის მოგებას, მინიმუმამდე დაიყვანა მომუშავეთა რაოდენობა. 1983 წლისათვის კომპანია უკვე გამოვიდა კრიზისიდან და დაიწყო აღმავლობა, რაც აშშ-ში მოყოლოდნულ და შეუძლებელ შემთხვევად აღიქმეს.

იმ შემთხვევაში თუ ორგანიზაციის გაყიდვით მიღებული შემოსავალი ვერ ფარავს აღნიშნულ დავალიანებებს, მაშინ სალიკვიდაციო კომისია პირველ რიგში ფარავს ბიუჯეტისა და მომწოდებელთა დავალიანებებს, დანარჩენი ხარჯების დაფარვა ხდება შემოსული თანხების გადაანაწილებით ზემოთ მოყვანილი თანმიმდევრობით.

თემა 11. ორგანიზება-ჩონბროლი და ორგანიზაციული აუტორა

11.1. ორგანიზაციული აონბროლი და მისი მნიშვნელობა

მენეჯერების მიერ ჩამოსალიბებული ორგანიზაციული კონტროლი და კულტურა შეგავლენას ახდენს თანამშრომელთა ქცევაზე. როდესაც მენეჯერები აკეთებენ თანამშრომლებს შორის ქცევისა და საქმიანობის ზემოქმედებასთან და რეგულირებასთან დაკავშირებულ არჩევანს, ისინი აყალიბებენ ორგანიზაციული სტრუქტურის მეორე საყრდენს - ორგანიზაციულ კონტროლს.

„ორგანიზაციული სტრუქტურა ორგანიზაციის უზრუნველყოფს ჩონჩხათ, ხოლო კონტროლი და კულტურა აძლევს მას კუთხებს, ფიზიკურ ძალებს, ნერვებსა და გრძნობის ორგანოებს, რაც საშუალებას აძლევს მენეჯერებს აორგულონ და მართონ მისი საქმიანობა. ორგანიზებისა და კონტროლის მენეჯერული ფუნქციები პრომანეთისაგან განუყოფელია და ეფექტიანმა მენეჯერმა უნდა უზრუნველყონ მათი პარმონიულად ერთად მუშაობა.

ორგანიზაციულ კონტროლს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საქონლისა და მომსახურების ხარისხის განსაზღვრისა, რადგანაც ის მენეჯერებს აძლევს უკუკავშირის დამპარების საშუალებას პროდუქტის ხარისხთან დაკავშირებით. თუკი მანქანის მწარმოებელთა მენეჯერები მუდმივად აანალიზებენ მომსარებლის საჩივრების რაოდენობას და შეკეთების მიზნით მიბრუნებული ახალი ავტომანქანების რიცხვს, ან თუ სკოლის დირექტორები აანალიზებენ სკოლიდან წასული მოსწავლეების რაოდენობას და მათ მიღწეულ შედეგებს ეროვნულ ტესტებში, მაშინ მათ პქონიათ კარგი ინდიკატორი იმისა, თუ რა დონეზეა გათვალისწინებული ხარისხზე მოთხოვნა მათ პროდუქტში. ეფექტიანი მენეჯერები ქმნიან კონტროლის სისტემას, რომელიც მუდმივად აორციელებს საქონლისა და მომსახურების ხარისხის მონიტორინგს. ხარისხის მუდმივი სრულყოფისათვის მიდგომა უზრუნველყოფს მათ კონკურენტულ უპირატესობას.

მენეჯერებს ასევე შეუძლიათ გასადონ ორგანიზაციები უფრო მეტად ორიენტირებულები მომსარებელთა მოთხოვნებზე, თუ ისინი განავითარებენ კონტროლის სისტემას, რომელიც იძლევა საშუალებას იმის შეფასებისა, თუ რამდენად კარგად ასრულებენ მათზე დაკისრებულ მოვალეობებს მომხმარებელთან ურთიერთობაზე პასუხისმგებელი თანამშრომლები. თანამშრომლის ქცევის მონიტორინგი უზრუნველყოფს გამოიწვევს თანამშრომლების მიერ შესრულებულ საშუაოს ხარისხის გაზრდის გზები. როდესაც თანამშრომლებმა იციან, რომ ხდება მათი ქცევის მონიტორინგი, მათ შეიძლება მეტი მოტივაცია ექონიყთ, რომ იყვნენ უფრო სასარგებლო და თანამედევრული მომხმარებლის მიმართ ქმედებებში. მომხმარებელთა მომსახურების გაუმჯობესების მიზნით, მაგალითად, Ford-ი აწარმოებს მომხმარებელთა რეგულარულ გამოკითხვებს, თუ როგორი მომსახურება გაუწია მათ ფორდის ამა თუ იმ დილერმა. თუკი ადგილობრივი წარმომადგენლობა იღებს ბევრ საჩუქარს მომხმარებლისათვის, Ford-ის მენეჯერები შემოწმებენ ატარებენ ამ წარმომადგენლობაში პრობლემას წყაროს გამოსავლენად და გამოსავლის საძიებნად.

კონტროლი ორგანიზაციაში უზრუნველყოფს ასევე ინოვაციის დონის ანაღებას. იგი ხელს უწყობს ორგანიზაციაში ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმიზებას. წარმატებული ინოვაცია ხორციელდება იმ პირობებში, როდესაც მენეჯერები ქნიან **ორგანიზაციულ გარემოს**, რომელიც თანამშრომლები უფლებამოსილი არიან უფრო შემოქმედებითად მიუდგნენ საქმეს, სადაც ძალაუფლება მათზე დეცენტრალიზებულია. ასე რომ, მათ აქვთ მოქმედების თავისუფლება ჩაატარონ ექსპერიმენტები და წაყიდნენ რისკზე. რისკზე წასვლის ხელშეწყობის შესაბამისი კონტროლის სისტემის გასაზღვრა წარმოადგენს ორგანიზაციული ნებეშენის მნიშვნელოვან პრობლემას.

11.2. ქმავის კონტროლის მქამნიშვაბი

თავისთავად ორგანიზაციული სტრუქტურა არ შეიცავს მექანიზმებს, რომლებიც სტიმულს აძლევს მენეჯერებს და არამენეჯერული თანამდებობის მირებს ისე იმოქმედონ, რომ სტრუქტურის მუშაობის შეუნყონ ხელი ან გააუქმებონ მისი მუშაობა და შესაბამისად

შეამცირონ კონტროლის აუცილებლობა. სხვანირად რომ ვთქვათ, მენეჯერებს შეიძლება შექმნან კარგი ორგანიზაციული სტრუქტურა, საკმაოდ შესაბამისი დავალებისა და ანგარიშგების ურთიერთობით, მაგრამ ის იფუნქციონირებს გვემის შესაბამისად მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მენეჯერები ასევე შექმნიან კონტროლის ისეთ სისტემებს, რომლებიც თანამშრომელთა ქცევის სტიმულირებისა და მინიპულირების შეზღუდვას მიყენებთ მათ. ქცევის კონტროლის საში მექანიზმი, რომელთა გამოყენებაც შეუძლიათ მენეჯერებს ხელქუციობის გასაკონტროლებლად და გვემის მიხედვით ორგანიზაციული სტრუქტურების მუშაობის უზრუნველსაყოფად არის პირდაპირი ზედამხედველობა, მახხებით მართვა და სტანდარტული ოპერაციული პროცედურები.

პირდაპირი ზედამხედველობა - ქცევის კონტროლის ყველაზე ქმედითი ფორმაა იმ მენეჯერების მხრიდან, ვინც ატვირთს მონიტორინგს უწყეს და აკვირდება თავიანთი ხელქუციობის საქციელს და ახსავლეთ მათ. თუ რომელია შეაფერისი და შეუფერებელი ქცევა და საფიროების შესახვევაში ჩაერევა შესწორების შესაბამისად, როდესაც მენეჯერები პირად ზედამხედველობასთან უნევენ ხელქუციობებს პირადი მაგალითის მეშვეობით, შეუძლიათ დაეხმარონ მათ, განავითარონ და გაზარდონ საკუთარი უნარების დონე.

პირდაპირ ზედამხედველობასთან დაკავშირებულია შედეგი საში პრობლემას: პირველი, ის საკმაოდ ძვირადღირებულია, ვინაიდან მე-მენეჯერს პირდადა შეუძლია ეფექტისად მართის მხოლოდ ხელქუციობით პირების მცირე რიცხვი. ამდენად, თუკი პირდაპირი ზედამხედველობა არის ორგანიზაციაში გამოყენებული კონტროლის ძირითად საშუალებად, საჭირო იქნება მენეჯერების დიდი რაოდენობა და დანახარჯები გაიზრდება. მეორე, პირდაპირმა კონტროლმა შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს ხელქუციობების მოტივირებულობაზე, თუკი ისინი ფიქრობენ, ომ იმდენად უშუალო ზედამხედველობის ქვეშ არიან, რომ მათ არ გააჩნიათ დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღების თავისუფლება. მესამე მოქმეტი კი ისაა, რომ ბევრი სახის სამუშაოსათვის პირდაპირი ზედამხედველობა უბრალოდ გაწუხორციელებულია. რაც უფრო კომპლექსურია სამუშაო, მით უფრო რთულია მენეჯერისათვის შეფასოს, თუ როგორ მუშაობს მისი ხელქუციობა.

მიხნებით მართვა - იმ სტრუქტურის ჩამოსაყალიბებლად, რომლის წარგლებშიც უნდა მოხდეს ხელქუციობების ქცევის შეფა-

სება და კერძოდ, მენეჯერებისათვის მიზნების მიღწევის მიმართულებით პროგრესის მონიტორინგის შესაძლებლობის მიცემა, მრავალი ორგანიზაცია მიმართავს ამა თუ იმ ფორმით მიზნების მართვას. მიზნებით მართვა არის ხელქვეითების შეფასების სისტემა მათი უნარის მიხედვით, მაღალიონ სპეციფიკურ ორგანიზაციულ მიზნებს ან საქმიანობის სტანდარტებს მიმდინარე ბიუჯეტის ფარგლებში. ორგანიზაციების უმრავლესობა გარკვეულწილად იყენებს მიზნებით მართვას; ვინაიდან აზრი არ აქვს მიზნების დადგენას, თუ შეუძლია ვერ მოხდება მათი მიღწევის სტატუსის შეფასება. მიზნებით მართვა მოიცავს სამ კონკრეტულ საფეხურს:

საფეხური I ორგანიზაციის თითოეულ დონეზე დგება კონკრეტული მიზნები და ამოცანება.

მიზნებით მართვა იწყება, როდესაც უმაღლესი რგოლის მენეჯერები ადგენენ ორგანიზაციის ერთიან მიზნებს, როგორცაცაა ფინანსური მმართველობის სპეციფიკური მიზნები. შემდეგ, მიზნების დადგენა შემოდან წელწელა ჩამოდის ქვემოთ ორგანიზაციის მასშტაბით, დანაყოფებისა და ფუნქციების დონეზე მენეჯერების მიერ თავიანთი მიზნების განსაზღვრის კვალდაკვალ კორპორაციული მიზნების მიხედვით დაბოლოს, პირველი რგოლის მენეჯერები და მუშები ერთობლივად განსაზღვრავენ ამოცანებს, რომლებიც ხელს შეუწყობს ფუნქციონალური მიზნების მიღწევას.

საფეხური II მენეჯერები და მათი ხელქვეითები ერთობლივად განსაზღვრავენ ხელქვეითების მიზნებს.

სისხებით მართვის მნიშვნელოვანი მახასიათებელია მისი ერთობლივი ბუნება. ცვლია რგოლის მენეჯერი, თავის ბელქვეით მენეჯერებთან ერთად, რომლებიც უშუალოდ ანგარიშვალდებულნი არიან მათ წინაშე, ერთობლივად განსაზღვრავს შესაფერის და რეალისტურ მიზნებს ხელქვეითებისათვის და ათანხმებს ბიუჯეტს, რომელიც ხელქვეითებს დასჭირდებათ მათი მიზნების მისაღწევად. ხელქვეითების მონაწილეობა მიზნების განსაზღვრის პროცესში არის მათი მოვალეობის გასაძიერების გზა საკუთარი მიზნების მისაღწევად არსებული ბიუჯეტების ფარგლებში. კიდევ ერთი მიზეზი, რატომბა ხელქვეითებისათვის (როგორც ცალკეული პირებისათვის, ასევე გუნდებისათვის) მნიშვნელოვანი მიზეზების განსაზღვრის პროცესში მონაწილეობა არის ის, რომ მათ შეუძლიათ უფროან მენეჯერებს, რას ფიქრობენ ისინი და რეალურად რისი მიღწევა შეუძლიათ.

საფეხური III მენეჯერები და მათი ხელქვეითები პერიოდულად ანარმოებენ მიზნების შესრულების მიმართულებით ხელქვეითების პროგრესის სიმოხილვას.

როგორც კი შეთანხმდება სპეციფიკური მიზნები ყოველი დონის მენეჯერისათვის, მათ მოეთხოვებათ აღნიშნული მიზნების მიღწევა. პერიოდულად, ისინი მათ ხელქვეითებთან ერთად, აკეთებენ მიღწეული პროგრესის შეფასებას. ზვეულებრივ, ხელფასი იზრდება და ნახალისებები მიზნულია მიზნების განსაზღვრის პროცესთან და ნეწეჯერები, რომლებიც აღწევენ დასახულ მიზნებს იღებენ მეტ პრემიებს, ვიდრე ისინი, ვინც ვერ შეასრულა დასახული ამოცანები.

საინფორმაციო ტექნოლოგიური ნაწივეტი (Cypress Semiconductor-ის მიზნობრივი მართვის ელექტრონული სისტემა) - ნახევარგამტარების დინამიკურ ბიზნესში პრეზიუბი ორგანიზაციულ ადაპტირებულობაზე მოდის. Cypress Semiconductor-ში მთავარ აღმსრულებელ დირექტორს ტ.ჯ. როჯერს ჰქონდა ერთი პრობლემა, როგორ გაეკონტროლებინა მისი 'ზრდადი, სმმ-თანამშრომლანი ორგანიზაცია ზიურსოკრატული მართვის იურარქიის ჰაიოყალიბების გარეშე. როჯერსის აზრით, მაღალი იერარქია აფერხებს ორგანიზაციის უნარს, მოახდინოს ცვლადი პირობებისადმი ადაპტირება. ის იყო ერთგული მინიმალურ დონეზე დაყვანილი, შრეებიანი, გაშლილი და დეცენტრალიზებული ორგანიზაციული სტრუქტურის მენეჯმენტისა. იმავდროულად, მას უნდოდა გაეკონტროლებინა მისი თანამშრომლები კომპანიის მიზნების შესაფერისად მათი მუშაობის უზრუნველსაყოფად. როგორ შეეძლო მას ამის მიღწევა პირდაპირი ზედამხედველობისა და მენეჯმენტის იმ იერარქიის დაწესების გარეშე, რომელიც ამას გულისხმობს?

გამოსავალი, რომელსაც როჯერსმა მიაგნო იყო კომპიუტეროზებული ელექტრონული საინფორმაციო სისტემის დანერგვა, რომლის მეშვეობითაც ის შეძლებდა, ემართა თითოეული თანამშრომლისა და გუნდის საქმიანობა მის დინამიკურ და დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციში. თითოეულ თანამშრომელს აქვს 'მ-მ' დავალების ჩამონათვალი, როგორცაცაა - „შებვლით მარკეტინგის წარმომადგენელს ახალი პროდუქციის გაშვებისათვის“ ან „აუცილებლად შეუთანხმდით მომხმარებელს“. ყოველი დავალების გვერდით გაკეთებულია მინიშნება, როდის იქნა იგი შეთანხმებული, როდისთვის უნდა დასრულდეს და დასრულდა თუ არა უკვე. მთელი ეს ინფორმაცია ინახება ცენტრა-

ლურ კომპიუტერში. როგერსის მტკიცებით, მას შეუძლია გადახედოს ყველა თანამშრომლის დაჯილდებას დაახლოებით 4 საათის მანძილზე, რასაც იგი ყოველკვირულად აკეთებს. როგორ ხდება ეს? ის მართავს გადახრებს და ეძებს ჩამორჩენილ თანამშრომლებს. შემდეგ ის გამოიძახებს მათ არა სამსუბრადად, არამედ იმის საკითხავად, შეუძლია თუ არა მას რაიმე ღახმარებას აღმოჩენა მათთვის დაჯილდების შესრულების უზრუნველსაყოფად. თანამშრომლებს ყოველ კვირაში დაახლოებით ნახევარი საათი სჭირდებათ, რათა გადახედონ და განაასლონ თავიანთი ჩამონათვალი. აღნიშნული სისტემა საშუალებას აძლევს როგერსს, განახორციელოს კონტროლი მას ორგანიზაციაზე მართვის იერარქიისა და პირდაპირი უკომუნიკაციოების გვირგვინით რეგულირების განმეორების გარეშე.

წესები და სტანდარტული ოპერაციული პროცედურები - მენეჯერებმა შეიძლება გამოიყენონ მქებშიში, რომელიც განსაზღვრავს და სტრუქტურას აძლევს თანამშრომლის საქციელს - **ბიუროკრატიული კონტროლი**. ბიუროკრატიული კონტროლი არის კონტროლი წესებისა და სტანდარტული ოპერაციული პროცედურების, ყოველსამსახურული სისტემის შემგეობით, რომელიც განსაზღვრავს და არეგულირებს განყოფილებების, ფუნქციებისა და პიროვნებებს ქცევას.

წესები და სტანდარტული ოპერაციული პროცედურები ქცევის გზამკვლევი და აკონტროლებს, რა მოეთხოვებათ თანამშრომლებს, როდესაც ისინი მოსაგვარებელი პრობლემის წინაშე აღმოჩნდებიან. მენეჯერის პასუხისმგებლობაშია, შეიმუშაოს წესები, რომლებიც საშუალებას მისცემს თანამშრომლებს ეფექტიანად და რაციონალურად შეასრულონ მათი საქმიანობა, როდესაც თანამშრომლები ხელმძღვანელებს მენეჯერების მიერ დადგენილი წესებით, მათი საქციელი არის ნორმატიული - მოქმედებები ყოველთვის ერთნაირად სრულდება - და მათი მუშაობის შედეგები პროგნოზირებადია. იმ ხარისხით, რომლებითაც მენეჯერებს შეუძლიათ გახადონ თავისი თანამშრომლების მოქმედება პროგნოზირებადი, აღარ არსებობს ქცევის შედეგების მონიტორინგის აუცილებლობა, რადგანაც სტანდარტიზებული ქცევა აისახება სტანდარტიზებულ შედეგებში.

ორგანიზაციებში ფართოდ იყენებენ ბიუროკრატიულ კონტროლს, ვინაიდან წესები და სტანდარტული ოპერაციული პროცედურები ეფექტიანად აკონტროლებს რუტინულ ორგანიზაციულ საქმიანობას.

ბიუროკრატიული კონტროლის მოქმედი სისტემით, მენეჯერებს შეუძლიათ მართვა გამოჩვეულების შემთხვევაში და ჩარევა და შესწორებების შეტანა მხოლოდ საჭიროების შემთხვევაში. თუმცა, მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ბიუროკრატიულ კონტროლთან დაკავშირებული რამდენიმე პრობლემა, რასაც შეიძლება შეამცირონ ორგანიზაციული ეფექტურობა.

პირველი, წესების დადგენა ყოველთვის უფრო ადვილია, ვიდრე მათზე უარის თქმა. დროთა განმავლობაში ორგანიზაციები ხდებიან მეტისმეტად ბიუროკრატიულნი, რამდენადაც მენეჯერები ყველაფერს აკეთებენ წესების წინაშე შესაბამისად თუკი ბიუროკრატიზმის დონე მეტისმეტად მაღალი ხდება, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ნელდება და მენეჯერები ნელა რეაგირებენ ცვლად პირობებზე. ამგვარმა მოუქმელობამ შეიძლება საფრთხე შეუქმნას ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობას, თუ მოქნილი ახალი კონსტრუქციები გამოჩნდებიან.

მეორე, ვინაიდან წესები ზღუდავს და სტანდარტულს ხდის ქცევას და წარმართაქ ადამიანების პროგნოზირებად ქცევას, არსებობს საფრთხე, რომ ადამიანები ისე მიეჩვენებიან წესებით ავტომატურად ხელმძღვანელობას, რომ ისინი თვითონ აღარ ფიქრობენ. ამდენად, სტანდარტიზაციის დიდმა ხარისხმა შეიძლება სინამდვილეში შეამციროს ორგანიზაციაში მიმდინარე სწავლების დონე და ორგანიზაცია ააცილოს დასახულ მიმართულებას, თუკი მენეჯერები და მუშები არასწორ საკითხებზე მოახდენენ ფოკუსირებას. ორგანიზაცია წარმატებულია, როდესაც მისი წევრები მუდმივად ფიქრობენ ყოირათიანობის, ხარისხისა და მომხმარებლებზე ორიენტირებულობის გაზრდის ახალ გზებზე. ახალი იდეები არ ჩნდება სორმირებული პროცედურებით ბრმა ხელმძღვანელობიდან. ანალიტიკურად, განახლებისადმი სწრაფვა გულისხმობს მენეჯერების ელდებულებას საქმის კეთების ახალი გზების ძიებისა; თუმცა, ინოვაცია შეუთავსებელია ფართო ბიუროკრატიული კონტროლის გამოცეხებასთან.

ამდენად მენეჯერები უნდა იყვნენ საკმაოდ მგრამობიარენი მათ მიერ გამოყენებული ბიუროკრატიული კონტროლის მეთოდის თაობაზე. ბიუროკრატიული კონტროლი ნაკლებად სასარგებლოა ისეთ სიტუაციებში, როდესაც დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებები უნდა იქნეს მიღებული და მენეჯერებმა სწრაფად უნდა მოახდინონ რეაგირება ორგანიზაციულ გარემოში მომხდარ ცვლილებებზე.

11.3. ორგანიზაციული აუტორა და მისი ჩამოყალიბება

ორგანიზაციული კულტურა არის კონტროლის სისტემა, რომელიც არეგულირებს და მართავს თანამშრომლის დამოკიდებულებასა და ქცევას. **ორგანიზაციული კულტურა** არის ღირებულებების, ნორმების, ქცევის სტანდარტების და საერთო მოლოდინის ერთობლიობა, რომელიც გაველენას ახდენს ცალკეული პირების, ფუნქციებისა და გუნდების ერთმანეთთან ურთიერთობისა და ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად თანამშრომლობის ფორმებზე. ორგანიზაციული კულტურა არ არის შესულებების გარეგანი თავსომხვეული სისტემა, როგორცია პირდაპირი ზედამხედველობა თუ წესები და პროცედურები. პირაქათ, თანამშრომლები ითავისებენ ორგანიზაციულ ღირებულებებსა და ნორმებს, და საშუალებას აძლევენ აღნიშნულ ღირებულებებსა და ნორმებს წარმართონ მათი გადამწყვეტილებები და ქმედებები. ისევე, როგორც ფართო საზოგადოებაში, ადამიანები ჩვეულებრივ იქცევიან სოციალურად მიღებული ღირებულებებისა და ნორმების შესაბამისად (ადამიანები უნდა ჩადგენ რიგში საღაროსთან სუპერმარკეტებში), ცალკეული პირები ორგანიზაციულ გარემოში აცნობიერებენ ორგანიზაციული ღირებულებებისა და ნორმების ძალას.

ორგანიზაციული კულტურა კონტროლის მნიშვნელოვანი წყაროა ორი მიზნის გამო. პირველი, ის ისეთ სიტუაციებში იძლევა კონტროლის შესაძლებლობას, სადაც მენეჯერები ვერ იყენებენ პროდუქციისა და ქცევის კონტროლს. მეორე და უფრო მნიშვნელოვანი, როდესაც სახეზეა ორგანიზაციული ღირებულებებისა და ნორმების ძლიერი და თანამდევრული ნაკრები, თანამშრომლები უფრო ფიქრობენ, რა არის უკეთესი ორგანიზაციისათვის გრძელვადიან პერსპექტივაში - ვგეღა მათი გადამწყვეტილება და უმეღება ორიენტირებული მდებარეობა ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის უზრუნველყოფაზე. მაგალითად, მასწავლებელი სკოლის საათების შემდეგ ბარჯავს პირად დროს სტუდენტების სწავლებასა და რწყეუბზე სამეცნიერო კვლევითი დემარტამენტის შეცნაერი კვირაში 80 საათს მუშაობს საღამოებსა და დასვენების დღეებში დაგვიანებული პროექტის დაქარების მიზნით; უნივერსიტეტის გაყიდვების კლერკი ყნევა მომმარტებელს, რომელსაც საღაროსთან საკრედიტო პირათი დარჩა. მრ-

ვალი მვეღეღარისა და მენეჯერის აზროთ, ზოგიერთი ორგანიზაციის თანამშრომელი ძალისხმეღვას არ აკლებს საკუთარი ორგანიზაციის დახმარებას, ვინაიდან ორგანიზაციის აქტს ძლიერი და თანამდევრული ორგანიზაციული კულტურა - კულტურა, რომელიც ძლიერ გაველენას ახდენს თანამშრომლის დამოკიდებულებასა და ქცევაზე.

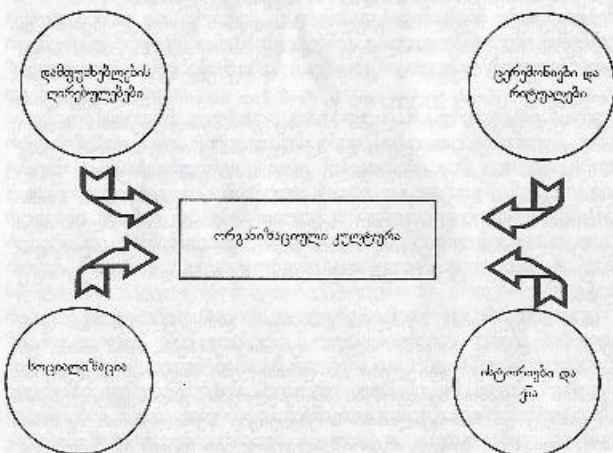
ღირებულებები არიან წარმოდგენები და იდეები მიწნებისა (რომლითაც უნდა ხელმძღვანელობდნენ საზოგადოების წევრები) და ქცევის სახეებისა თუ ფორმების (რომლებიც საღტხმა უნდა გამოიყენონ აღნიშნული მიზნების მისაღწევად) შესახებ. ნორმები არის დაუწყრელი, არაფორმალური წესები ან სახელმძღვანელო პრინციპები, რომლებიც კონკრეტულ სიტუციაში შეგაფერის ქცევაზე მიგითითებს. ნორმები ღირებულებებისაგან გამომდინარეობს. ორგანიზაციაში ღირებულებები და ნორმები ასწნობს ორგანიზაციის წევრებს, რომელი მიზნებისაკენ უნდა მისწრაფეღდნენ ისინი და როგორ უნდა მოქცნენ აღნიშნული მიზნების მისაღწევად. ამდენად, ღირებულებები და ნორმები იგაღე ფუნქციის ასრულებენ, რასაც ფორმალური მიზნები, დანერღი წესები თუ პირდაპირი შეგამხედველობა.

შენეჯერებს შეუძლიათ გავეღენა მოახდინონ ღირებულებებისა და ნორმების სახეებზე, რომლებიც ყალიბდება ორგანიზაციაში. ზოგაერთ მენეჯერს შეუძლია დაწერგოს ღირებულებები და ნორმები, რომლებიც აცნობს ხელქეციათება, რომ მათ თავისუფლად შეუძლიათ მათი ფუნქციების შესრულება ინოვაციური, შემოეყდებისა მიდგოში; იცნენ მოგატორულები და მქონდეთ სამწარმეო სული, ექსპერიმენტების ჩატარება სურვილი და რისკის გაწევის უნარი. უმალღები რტოლის მენეჯერები ისეთ კომპანიებში, როგორციათ: Intel-ი, Microsoft-ი, Sun Microsystems-ი, ხელს უწყობენ თანამშრომლებს ასეთ ღირებულებების მიღებაში, რათა მსარი დაუჭირონ სიახლისადმი, როგორც კონკრეტული უმარატესობის წყაროსადმი მათ ერთგულებას.

სხვა მენეჯერებმა შეიძლება დაწერგოს ღირებულებები და ნორმები, რომლებიც თანამშრომლებს აცნობიერებინება, რომ ისინი უნდა იყენენ კონსერვაციული და ფრთხილენი სხელებთან ქმედებებში, ბუითონ თავიანთ შემდგომებს მნიშვნელოვანი გადამწყვეტილებების მიღებად და ჩამოყალიბონ მოქმედებები წერილობითი ფორმით იმისათვის, რომ შემდეგ ანგარიშგაღდებულები იცნენ იმ შესუბევაში, თუ რაიე მოხდება. ნებისპირ გარემოში, სადაც სიფრთხილე

მოითხოვება - ატომური ელექტროსადგურები, მსხვილი ნავთობგადამამუშავებელი ქარსნები, ქიმიური საწარმოები, ფინანსური ინსტიტუტები, სადაზღვევო კომპანიები - კონსერვატიული, ფრთხილი მიდომა გადამკვეთილებების მიღებისადმი მეტად შესაფერისი შეიძლება იყოს. მაგალითად, ატომურ ელექტროსადგურებში შეცდომის კატასტროფული შედეგების გამო ზედამხედველობის მაღალი ხარისხი არსებითია. ანალოგიურად, ბანკში თუ საინვესტიციო სახსრების კომპანიაში, ინვესტორთა ფულს დაკარგვის რისკი აუცილებელს ხდის ინვესტირებისადმი ფრთხილ მიდგომას.

სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციების მენეჯერმა შეიძლება გამოიზნულად დაინერგონ და განავითარონ ისეთი ორგანიზაციული ღირებულებები და ნორმები, რომლებიც ყველაზე უკეთ შეესაბამება მათ ამოცანებს და გარემოს, სტრატეგიას თუ ტექნოლოგიას. ორგანიზაციული კულტურა ორგანიზაციის წევრებს გადაეცემა დამფუძნებლის ღირებულებების, სოციალიზაციის პროცესის, ცერემონიებისა და რიტუალების, ისტორიებისა და ენის მეშვეობით (იხ. ნახაზი 11.1).



ნახაზი 11.1. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის შემქმნელი ფაქტორები

დამფუძნებლის ღირებულებები - ერთი მენეჯერი, რომელიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში დადგენილ ორგანიზაციული კულტურის ტიპზე, არის მისი დამფუძნებელი. ორგანიზაციის დამფუძნებელი, მისი პირადი ღირებულებები და წარმოდგენები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს დროთა განმავლობაში ორგანიზაციის ფარგლებში განვითარებულ ღირებულებებზე, ნორმებზე და ქცევის სტანდარტებზე. დამფუძნებლები აცალიბებენ გარემოს კულტურული ღირებულებებისა და ნორმების მომართულებით. ვინაიდან ისინი ქირობენ სხვა მენეჯერებს მათთვის ორგანიზაციების ხელმძღვანელობაში დახმარების მიზნით. აზრს არ არის მოკლებული ყიფიქროთ, რომ დამფუძნებლები ირჩევენ ისეთ მეწვერებს, ვინც იზიარებს მათ ხედვას ორგანიზაციის მიზნების თაობაზე და იმაზეც, თუ რას უნდა აკეთებდეს ის; ნებისმიერ შემთხვევაში, ახალი მენეჯერები სწრაფად ითვისებენ დამფუძნებლის ხედვას რომელიც ღირებულებები და ნორმები შესაფერისი ორგანიზაციისათვის, და შესაბამისად რა მოუთხოვებთ მათ. ხელქვეითები იმყოფებიან დამფუძნებლის სტილს და შესაბამისად, გადასაცემენ მის ღირებულებებსა და ნორმებს მათ ხელქვეითებს. დროთა განმავლობაში, დამფუძნებლის ღირებულებები და ნორმები ვრცელდება ბოლო ორგანიზაციაში.

დამფუძნებელი, რომელიც მოითხოვს პატივისცემის გამოხატვას ხელქვეითებისაგან და ქცევის ისეთი ნების შესრულებას, როგორც განიცაბა ფორმალური სამსახურებრივი ნიდეები და ფორმალური ტანსაცმელი, ხელს უწყობს ხელქვეითებს, მსგავსად მისთვის მათ დაქვემდებარებაში მყოფ პირებს. ზმირ შემთხვევებში, დამფუძნებლის პირადი ფასეულობები გავლენას ახდენს ორგანიზაციის კონკურენტულ უპირატესობაზე. მაგალითად, McDonald's-ის დამფუძნებელი რიკ კროკი თავიდანვე ყურადღებას ამახვილებდა მომხმარებელთა მომსახურების მაღალ სტანდარტებზე და McDonald's-ის რესტორნების სისუფთავზე, რაც გახდა კიდევაც McDonald's-ის რესტორნების კონკურენტული უპირატესობის მთავარი წყარო. ანალოგიურად, Microsoft-ის დამფუძნებელი ბილ გეატსმა საფუძველი ჩაუყარა ზოგიერთ კულტურულ ღირებულებებს Microsoft-ში. თანამშრომლებს მოუთხოვებთ იყვნენ შემოქმედებითი და გულმოდგინედ იმუშაონ, მაგრამ მათ არ უშლიან არაფორმალურ ტანსაცმელს და საკუთარი ოფისების პერსონიფიცირებას. გეატსმა ასევე დაამკვიდრა

კომპანიის ისეთი ღონისძიებების ჩატარება, როგორცაა ქალაქგარეთ გახლავთ, პიკნიკი და სპორტული ღონისძიებები თანამშრომლებისათვის, როგორც პაროვნებად, ასევე გუბდის წყარად ყოფნის მნიშვნელობის საზგასასყელად.

სოციალიზაცია - ორგანიზაციული სოციალიზაცია არის პროცესი, რომლითაც ახლადმოსული თანამშრომლები სწავლობენ ორგანიზაციის ღირებულებებსა და ნორმებს და იძენენ ხანუწათს ეფექტიანად შესრულებისათვის აუცილებელ ხამუწათ ქცევებს. მათი სოციალიზაციის გამოცდილების შედეგად, ორგანიზაციის წევრები ითავისებენ ღირებულებებსა და ნორმებს და იქცევიან მათ შესაბამისად არა მხოლოდ იმიტომ, რომ ფიქრობენ, რომ ვალდებულები არიან, არამედ იმიტომ რომ ფიქრობენ აღნიშნული ღირებულებები და ნორმები აღწერს ქცევის სწორ და შესაფერის გზას.

მაგალითად, ტესის A&M უნივერსიტეტში, ყველა ახალ სტუდენტს შეუძლია წავიდეს „პირველკურსელის კლუბში“, რათა ისწავლოს, თუ როგორია იყო Aggie (აგრიონი - სააოლეოსაწვეურნეო უნივერსიტეტის სტუდენტის ტრადიციული ზედმეტაახელი). ისინი სწავლიდნ დროთა განსაყლობაში დამკუადრებულ ცერემონიებს A&M-ის ისტორიაში მნიშვნელოვან მოვლენებისა თუ ხალხის პატივსაცემად. გარდა ამისა, ისინი სწავლობენ საფეაბურთო თამაშის და საყლასო თამაში ქცევის წესებს და რას ნიშნავს იყო Aggie. აღნიშნული, მაღალ დონეზე ორგანიზებული სოციალიზაციის პროგრამის შედეგად იმ დროისთვის, როდესაც ახალი სტუდენტები ჩადიან საუნივერსიტეტო ქალაქებში და იწყებენ პირველ სემესტრს, მათ უკვე გაეცნობიერებული აქვთ, რისი კუყება მოეთხოვებათ ტესის A&M-ის სტუდენტებს და შედარებით ნაკლები პრობლემები ექმნებათ საუნივერსიტეტო გარემოსადმი ზეგუების პროცესში.

ორგანიზაციების უმეტესობა აქვს სხვადასხვა ტიპის სოციალიზაციის პროგრამა ახალი თანამშობლების ორიენტაციებაში დასახმარებლად - ამ ორგანიზაციის ღირებულებები, ნორმები და კულტურა. მაგალითად, სამხედროების ცნობილი არიან სოციალიზაციის მკაცრი პროცესის გამო, რომელსაც ისინი იყენებენ ახალწვეულების გაწერთილ ჯარისკაცებად გადასატევეად. ისეთი ორგანიზაციები, როგორცაა General Electric და Microsoft, ასევე მკაცრ სასწავლო პროგრამას უტარებენ ახლად დაქირავებულ პირებს, რათა უზრუნველყონ ისინი არა მხოლოდ იმ ცოდნით, რომელიც სჭირდებათ

მათი საქმის ეფექტურად შესასრულებლად, არამედ კომპანიის თავის კლიენტებთან წარსადგენად. ამდენად, ორგანიზაციის სოციალიზაციის პროგრამის მეშვეობით, ორგანიზაციის დამყურსმელ და უმაღლესი რგოლის მენეჯერებს შეუძლიათ გადასცენ თანამშრომლებს კულტურული ღირებულებები და ნორმები, რომლებიც ორგანიზაციის წევრების ქცევას განაბიწობებს.

ორგანიზაციული რიტუალები - ცხრილი III.

| რიტუალის ტიპი | რიტუალის მაგალითი | რიტუალის მიზანი |
|---------------------|----------------------------------|---|
| გადასვლის რიტუალი | წარდგენა და საბახისო ტრახები | წარმებისა და ღირებულების სწავლა და გათავისება |
| რეტერაციის რიტუალი | ოფისის პანოში წვეულება | საერთო წარმებისა და ღირებულების დამკუადრება |
| წახალისების რიტუალი | ყოველწლიური დაჯილდოების ბრუნტეჯი | წარმებისა და ღირებულებისადმი ერთგულების მკვიდრება |

ცერემონიები და რიტუალები - კიდევ ერთი საშუალება, რომლითაც მენეჯერებს შეუძლიათ ცადონ შექმნან ან გაავლენა მოახდინონ ორგანიზაციულ კულტურაზე, არის ორგანიზაციული ცერემონიებისა და რიტუალების დამკუადრება - ფორმალური ღონისძიებები, რომლებიც აღნიშნავენ მთლიანად ორგანიზაციისათვის და კონკრეტული თანამშრომლებისათვის მნიშვნელოვან მოვლენებს. გველაზე უფრო მსახუბული რიტუალები, რომლებსაც ორგანიზაციები იყენებენ კულტურული წარმებისა და ღირებულებების გადასაცემად მათი წევრებისათვის, არის გადასვლის, ინტეგრაციისა და ნახალი სების რიტუალები (იხ. ცხრილი III).

გადასვლის რიტუალები განსახყურავს თითოეული პირის ორგანიზაციაში შესვლას, მის დაარტლებში წინსყლას ან მის დატოვებას.

ინტეგრაციის რიტუალები, როგორებიცაა: ორგანიზაციული წარმართების ერთობლივი გამოცხადება, ოფისის წევრები და კომპანიის ერთობლივი გასვლები, ავალბიძის და აძლიერებს ორგანიზაციის წევრების ურთიერთკავშირებს. Southwest Airlines-ი ცნობილია მისი ძალისხმევით, დაამკვიდროს ცერემონიები და რიტუალები, რითაც დააკავშირებს თანამშრომლებს, უზენაესს რა მათ, რომ ისინი დაფასებული წევრები არიან. Southwest-ი აწყობს პიკნიკებს დალასში მდებარე შტაბბინის გარეთ, ხოლო ერთ კვლერი, მისი დამფუძნებელი, ხშირად დაესწრებოდა თითოეული თანამშრომლის დაბადების დღის წვეულებას მსულ ქვეყანაში.

წახალისების რიტუალები, როგორებიცაა: დაჯილდოების ვახშამი, გაზეთების გამოშვება და თანამშრომელთა დანიშნულება, საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს, საჯაროდ აღნიშნონ თანამშრომელთა წვლილი, დააჯილდოონ ისინი და ამით გააძლიერონ მათი ერთგულება ორგანიზაციული ღირებულებებისადმი.

ისტორიები და ენა - ასევე ორგანიზაციულ კულტურაზე შეტყვევებს. ისტორიები (მართალი თუ გამოიგონი) ორგანიზაციის გმირებისა და ანტიგმირების შესახებ და მათი ქმედებები კარგად შეტყვევებს ღირებულებებსა და ნორმებს. ასეთი ისტორიები წარმოაჩენს ქვეყნის სახეებს, რომელიც ღირებულება ორგანიზაციისათვის და პრაქტიკის სახეებს, რომელიც არ არის მიღებული. „McDonald's“ წარმოადგენს გასასაკუთრებელი კარგ მაგალითს ისეთი კომპანიისა, რომლის ისტორიები და ენა ქმნის მისი კულტურის განუყოფელ ნაწილს.

McDonald's-ის კულტურის შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს ასობით ისტორია, რასაც ორგანიზაციის წევრები მისი დამფუძნებლის რეი კროკის შესახებ ყვებიან. კროკმა ცხოვრება მიუძღვნა სრულყოფილების მიღწევას ხარისხში, მომსახურებაში, სისუფთავესა და ასევე ფასის შესაბამისი ღირებულების შექმნაში; აღნიშნული 4 ღირებულებითაა გასაჭვალული McDonald's-ის კულტურა. შემდეგი ამბავი კარგად წარმოაჩენს, როგორ გააცნო კროკმა აღნიშნული ღირებულებები McDonald's-ის თანამშრომლებს: ერთხელ კროკი და მენეჯერების ჯგუფი პოუსტონის რეგიონიდან შემოვლას იყვნენ სხვადასხვა რესტორნებში. ერთერთ რესტორანს წარუმატებელი დღე ჰქონდა ოპერაციული თვალსაზრისით. რეი განრიხსებული იყო მომხმარებელთა გრძელი რიგების შეშინებვად და გაცოდდა, როდესაც

გააცნობიერდა, რომ პროდუქცია, რომელსაც იმ დღეს იღებდნენ მომხმარებლები, არ შესაბამებოდა მის მაღალ სტანდარტებს. პრობლემის მოსაგვარებლად, ის მაგიდაზე ავიდა და მიიპყრო ყველა მომხმარებლისა და მოსუშვე გუნდების თანამშრომლების კურთხევა. მან წარადგინა თავი, ბოდიში მოიხადა ლოდინისა და ცივი საკვებისათვის და უთხრა მომხმარებლებს, რომ მათ შეეძლოთ მიეღოთ ახლად დამზადებული საკვები ან დაებრუნებინათ ფული - არჩევანი მათ უნდა გაეკეთებინათ. შედეგად, მომხმარებლები კმაყოფილები დარჩნენ და როდესაც კროკმა მოგვიანებით შეამოწმა რესტორანი, მან დაინახა რომ მისმა მენეჯერებმა და გუნდმა გაითვალისწინა შენიშვნა - საქმიანობის ხარისხი გამოსწორდა. ასეთმა ისტორიებმა კროკს McDonald's-ის გმირის სახელი დაუწვიდრა.

ვინაიდან სალაპარაკო ენა არის კომუნიკაციის მთავარი საშუალება ორგანიზაციებში, სპეციფიკური სლენგი თუ ვარჯიში (რაც არის ორგანიზაციისათვის სპეციფიკური სიტყვები და ფრაზები), რასაც იყენებენ ადამიანები მოქმედების სიტყვებით გამოხატვისა და აღწერის მიზნით, წარმოადგენს ნორმებისა და ღირებულებების მნიშვნელოვან გასაღებს. „McDonald's-ის ენა“ (McLanguage) მიღებულია McDonald's-ის ყველა დონეზე. McDonald's-ის თანამშრომელი, რომელსაც ასახიომებენ როგორც „სისხლში კეტაუპის“ მქონეს, არის McDonald's-ის საქმისადმი ქვეშაირიად ერთგული ადამიანი - ადამიანი, რომელმაც მთლიანად შეითვისა მისი კულტურა. McDonald's-ის აქვს ინტენსიური სასწავლო პროგრამა, სადაც ახალ თანამშრომლებს ასწავლიან „McDonald's-ის ენას“ და მათ გულთადად იღებენ ოჯახში ფორმალური საორიენტაციო პროგრამით, რომელიც წარმოაჩენს კროკის ერთგულებას მისი ღირებულებებისადმი.

ორგანიზაციული ენის კონცეფცია მოიცავს არამარტო სასაუბრო ენას, არამედ იმასაც, თუ როგორ იცვამენ ადამიანები, მათი ოფისების მოწყობას, მათ მანქანებს და ფორმალურობის დონეს, რასაც ისინი გამოიყენებენ ერთმანეთთან კავშირში. ყოველდღიური ტანსაცმელი წარმოაჩენს და აძლიერებს McDonald's-ის სამენარშეო კულტურასა და ღირებულებებს. ფორმალური ბიზნეს-ტანსაცმელი წარმოაჩენს ფინანსური კომპანიებისა და საინვესტიციო ბანკების კონსერვატიულ კულტურას, რომელიც ხაზს უსვამს ორგანიზაციული ნორმების შეარულების მნიშვნელობას. Chicago Futures&Options-ის მაკლერები, რომლებიც სხვადასხვა საქონლით ვაჭრობენ, ხშირად

ატარებენ მეტად მკვეთრ და თვალშისაცემ მალსტრუქებს და კოსტიუმებს, რათა კარგად გამოჩნდნენ ბევრ ხალხში. ცნობილი სერიალის Power Rangers-ის თამამი გმირების მსგავს მკვეთრ ნითელ, კაშკაშა მწვანე და ბქრყვივია ვერცხლისფერ კოსტიუმებზე მოთხოვნა ძალიან დიდია - რაც ემხარება მკვლევრებს, გამომჩინებ და მიიზიდონ მომხმარებლები. როდესაც თანამშრომლები საუბრობენ თავიანთ ორგანიზაციული კულტურის ენაზე და ესმით იგი, მათ იციან, როგორ მოიტყნენ ორგანიზაციაში და როგორი მიდგომა მოეთხოვებათ მათ.

11.4. ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა

დაგეგმვისა და ორგანიზების ფუნქციები მეტად მნიშვნელოვანია მაღალმწივარებულ ორგანიზაციისათვის. ამიტომ ორგანიზაციული ცვლილებების ეფექტურად მართვის მიზნით მენეჯერებისათვის განსაკუთრებულ დამკვეთი აუცილებელი უნარ-ჩვეულების განვითარება.

ორგანიზაციულმა გარდაქმნამ შეიძლება გავლენა იქონიოს ორგანიზაციული ფუნქციონირების პრაქტიკულად ყველა ასპექტზე - ორგანიზაციული სტრუქტურის, კულტურის, სტრატეგიების, კონტროლის სისტემების, ჯგუფებისა და გუნდების და ადამიანური რესურსების მართვის სისტემების ჩათვლით; ასევე ისეთ კრიტიკულ ორგანიზაციულ პროცესებზე, როგორცებია: კომუნიკაცია, მოტივაცია და რეკომენდაციები. ორგანიზაციულმა ცვლილებამ შეიძლება გამოიწვიოს ცვლილებები მენეჯერების მიერ ისეთი კრიტიკული ამოცანების წარმართვის მეთოდებში, როგორებიცაა: დაგეგმვა, ორგანიზება, ხელმძღვანელობა, კონტროლი და მათი მენეჯერული როლების შესრულების სტილი.

ორგანიზაციული ცვლილების თაობაზე გადამწყვეტილების მიღება რთული საქმეა და არა მხოლოდ ამიტომ, რომ გარდაქმნა ცვლის სტატუს-კვოს და შეიცავს საფრთხეს, არამედ ის უზიარებს თანამშრომლებს წინ აღუდგენს სამუშაო ურთიერთობებისა და პროცედურების ცვლილების მცდელობებს. ორგანიზაციული სწავლება, რომელიც წარმოადგენს პროცესს, რომლის მეშვეობითაც მენეჯერები ცდილობენ გააფართოონ ორგანიზაციის წევრების უნარები ცვლილებების გაგებისა და შესაფერისი რეაგირებისათვის, შეიძლება გასდეს მნიშვნელოვანი ბიძგა ცვლილებებისათვის და დაეხმაროს

ორგანიზაციის ყველა წევრს, მენეჯერების ჩათვლით, მიიღონ ეფექტიანი გადაწყვეტილებები აუცილებელი გარდაქმნებისათვის.

გარდაქმნის აუცილებლობის შეფასება მოითხოვს 2 მნიშვნელოვან საქმიანობას: პრობლემის აღიარებას და მისი წყაროს დადგენას. ზოგჯერ ცვლილებების აუცილებლობა აშკარაა, მაგალითად, მაშინ როდესაც საფრთხე ექმნება ორგანიზაციის ეფექტიანობას. თუმცა, ხშირ შემთხვევებში, მენეჯერებს უჭირთ პრობლემის არაებობის დადგენა, ვინაიდან პრობლემები თანდათანობით ვითარდება ორგანიზაციული წარმოებულრობა შეადგენს მნიშვნელოვანად არ დაქვეითდეს წლების მანძილზე, სანამ პრობლემა აშკარა არ გახდება. ამდენად, გარდაქმნა პროცესის პირველ საფეხურზე მენეჯერებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ არ სებობს პრობლემა, რომელიც ცვლილება საჭიროებს.

ხშირად, როდესაც მენეჯერები პრობლემებს ამჩვენენ, ამ პრობლემა მებმა უკვე გაიზიარა უარყოფითი სხვაობა სასურველ და ფაქტობრივ წარმოებულრობას შორის. ასეთი სხვაობის დასაბამად, მენეჯერებმა უნდა გადახედონ წარმოებულრობას ისეთ საზომებს, როგორებიცაა: ბაზრის წილის ან მოგების შემცირება, ზრდადი საგები, თანამშრომლების მიერ დასახული მიზნების შესრულებლობა თუ არსებული ბიუჯეტის ფარგლებში ვერ ჩატყვა - რაც მიანიშნებს ცვლილებების საჭიროებაზე.

ორგანიზაციული გარდაქმნის პროცესის 4 საფეხური არსებობს:

- 1) პრობლემის სათაგის დადგენა.
- 2) გასატარებელი ცვლილებების დადგენა.
- 3) ცვლილებების განსორციელება.
- 4) ცვლილების შეფასება.

პრობლემის სათაგის დადგენა - პრობლემის სათაგის დასადაგენად, მენეჯერებმა უნდა დააკვირდნენ როგორც ორგანიზაციის შიდა, ისევე გარე მდგომარეობას. ორგანიზაციის გარეთ მათ უნდა განსაზღვრონ, რამდენად შეუძლიათ გარემოში მომადარ ცვლილებებს შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შექმნა, რომლებიც თავის მხრივ, შეგავლენას ახდენენ შიდა ურთიერთობებზე.

გასატარებელი ცვლილებების დადგენა - როგორც კი მენეჯერები დაადგენდენ პრობლემის სათაგეს, მათ უნდა გაადაწყვიტონ, როგორ წარმოუდგენათ ორგანიზაციის იდეალური სამომავლო მდგომარეობა. სწავ სიტყვებით რომ ვთქვათ, მათ უნდა

გადაწყვიტონ, როგორი უნდა იყოს ორგანიზაცია მომავალში - რა სახის საქონელსა და მომსახურებას უნდა აწარმოებდეს ის, როგორი უნდა იყოს მისი ბიზნესის დონის სტრატეგია, როგორ უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციული სტრუქტურა და ა.შ. ამ საფეხურზე მენეჯერები ასევე უნდა ჩაერთონ იმის დაგეგმვაში, თუ როგორ უნდა მიადნონ ორგანიზაციის იდეალურ სამომავლო მდგომარეობას.

ცვლილებების პროცესის აღნიშნული საფეხური ასევე მოიცავს შემადგენლობით ფაქტორებისა თუ ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის სათავეების დადგენას. მენეჯერებმა უნდა გაანალიზონ ის ფაქტორები, რომლებმაც შეიძლება ხელი შეუწაღეს კომპანიის მისი იდეალური სამომავლო მდგომარეობის მიღწევაში. ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა არსებობს ორგანიზაციის კორპორაციულ, განყოფილებათა, დეპარტამენტების და ინდივიდუალურ დონეებზე.

კორპორაციული დონის ერთი შეხედვით ტრივიალურმა ცვლილებებმაც კი ორგანიზაციის სტრატეგიასა თუ სტრუქტურაში, შეიძლება მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიოს განყოფილებათა და დეპარტამენტების მენეჯერების ქცევაზე. წარმოადგინეთ, რომ იაფფასიანი უცხოელ მწარმოებელთან კონსურსტისათვის, უმაღლესი რგოლის მენეჯერები გადაწყვეტენ, განზარდონ თანამედროვე მანქანა-მოსაყობილობებზე დახარჯული რესურსების მიცულობა და შეამცირონ მარკეტინგზე თუ საპროცენტო-საკონსტრუქციო საშუალებებზე დახარჯული რესურსები. წარმოების სფეროს მენეჯერების ძალაუფლება გაიზარდება, ხოლო მარკეტინგისა და საპროცენტო-საკონსტრუქციოს მენეჯერებისა კი პირიქით - შემცირდება. აღნიშნული გადაწყვეტილება შეცვლიდა დეპარტამენტებს შორის ძალთა ბალანსს და შესაძლოა გამოეყვანა პოლიტიკისა და კონფლიქტის ელემენტის გაზრდა, როგორც კი დეპარტამენტები დაიწყებდნენ ბრძოლას ორგანიზაციაში მათი სტატუსის შესანარჩუნებლად. ორგანიზაციის მიმდინარე სტრატეგია და სტრუქტურა ცვლილებისადმი სერიოზულ წინააღმდეგობებს წარმოადგენს.

ინდივიდუალურ დონეზე, ასევე ადამიანები აშორად ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს, რადგან ცვლილებას მოსდევს გაურკვეველობა, ხოლო გაურკვეველობას სტრესი. მაგალითად, ცალკეული ადამიანები შეიძლება შეინახონ დევიდობა ანალიტიკურობის დასურვეს, ვინაიდან ისინი არ არიან დაწინაურებული მათ უმარტში, აითვისონ და ეფექტურად გამოიყენონ იგი.

აღნიშნული წინააღმდეგობები ორგანიზაციულ ცვლილებას ნაკლებდინამიკურ პროცესად ხდის. მენეჯერებმა უნდა გააცნობიერონ ცვლილებებისადმი აღნიშნული პოტენციური სირთულეები და მხედველობაში მიიღონ ისინი. სოციალური პრობლემის გადაჭრა შესაძლებელია კომუნიკაციის გაუმჯობესების შედეგად, რათა ორგანიზაციის ყველა წევრმა გააცნობიეროს ცვლილებების აუცილებლობა და გასაბარებელი ცვლილებების ხასიათი. თანამშრომელთა უფლებამოსილების გაფართოება და მათი ჩართვა ცვლილებებისათვის დაგეგმვის პროცესში, ასევე შეიძლება დაეხმაროს წინააღმდეგობის და თანამშრომელთა შიშის დაძლევის. რაც უფრო დიდი და კომპლექსურია ორგანიზაცია, მით უფრო კომპლექსურია ცვლილებების პროცესი.

ცვლილების განხორციელება - როგორც წესი, მენეჯერები ცვლილებებს ატარებენ (ანუ იწყებენ და მართავენ) ზემოდან ქვემოთ ან ქვემოთ ზემოთ მიდგომით. ზემოდან ქვემოთ ცვლილება სწრაფად ხორციელდება: უმაღლესი რანგის მენეჯერები განსაზღვრავენ, ცვლილებების აუცილებლობას, წვედებენ რა უნდა გაკეთდეს და შემდეგ სწრაფად მოქმედებენ ორგანიზაციის მასშტაბით ცვლილებების განსახორციელებლად. მაგალითად, უმაღლესი რანგის მენეჯერებმა შეიძლება გადაწყვიტონ, რომ მოახდინონ ორგანიზაციის რესტრუქტურისა და ოპტიმიზაცია და შემდგომ განყოფილებათა და დეპარტამენტების მენეჯერებს განუსაზღვრონ მისაღწევი მიზნები. ზემოდან ქვემოთ ცვლილებისას, აქცენტი სწრაფ ცვლილებებზე და პრობლემების სწრაფ გადაჭრაზე კეთდება.

ქვემოთ ზემოთ ცვლილება ზეუღლებრივ უფრო ეტაპობრივია. უმაღლესი რგოლის მენეჯერები ეთათბირებიან შუალედური და პირველი რიგის მენეჯერებს ცვლილების აუცილებლობის თაობაზე. შემდეგ, დროთა განმავლობაში, აღნიშნული ქვედა რგოლის მენეჯერები არამენეჯერული თანამდებობის თანამშრომლებთან ერთად ამუშაობენ ცვლილებების დეტალურ გეგმას. ქვემოთ ზემოთ ცვლილების მნიშვნელოვანი უპირატესობა ისაა, რომ მას შეუძლია შეაკავოს ცვლილებისადმი წინააღმდეგობა. ვინაიდან ქვემოთ ზემოთ ცვლილებისას აქცენტი კეთდება მონაწილეობაზე და ადამიანების ინფორმირებულობის უზრუნველყოფაზე მიმდინარე პროცესებთან დაკავშირებით, გაურკვეველობა და წინააღმდეგობა მინიმუმამდე დადის.

ცვლილების შეფასება. ცვლილების პროცესის ბოლო საფეხურია შეფასება, რამდენად წარმატებული იყო ცვლილება ორგანიზაციის მწარმოებლურობის გაუმჯობესების თვალსაზრისით. ისეთი კრიტერიუმის გამოყენებით, როგორცაცაა: ბაზრის წილი, მოგების შეცვლა თუ მენეჯერების უნარი, შეასრულოს დასახული მიზნები, მენეჯერები აფასებენ, რამდენად ეფექტურად მუშაობა ორგანიზაცია ცვლილებაზე და ცვლილების შედეგ. მენეჯერებს ასევე შეიძლება გამოიყენონ **ბენჩმარკინგი** - მათი მწარმოებლურობის შედარება სექციური განყოფილებების მიხედვით მაღალი მწარმოებლურობის ორგანიზაციების შედეგებთან იმის დასადგენად, რამდენად წარმატებული იყო ცვლილება. მაგალითად, როდესაც Motorola-ს პრობლემები ჰქონდა 90-იან წლებში, მან თავისი პროდუქციის დაუმსაყდრებლობის შესწავლის მიზნით შეუდარა ისეთ კომპანიების ეფექტურობის მაჩვენებლებს, როგორცაა Texas Instruments-ი და მისი საქმიანობის შესწავლის შედეგად მოტოროლამ შეძლო საკუთარი მწარმოებლურობის ამაღლება.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ასათიანი რ., მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო, ნაწილი I. თბ. 1995
2. ბაბუნაშვილი გ., მღებრიშვილი ბ., შუბლაძე გ., მენეჯმენტი, თბ. 1998
3. ბარათაშვილი ე., მესტიერიშვილი ბ., ჯავახიძე მ., მენეჯმენტის საფუძვლები თბ. 2000
4. გალდავა ზ., მენეჯმენტი ნაწ. I თბ. 1993
5. გიგიაშვილი ი., ველიჯანაშვილი გ., ჯაღლია გ., მენეჯმენტის საფუძვლები (თანამედროვე მენეჯმენტი) ნაწ. I, თბ. 1999
6. სამადაშვილი უ. ბინესის საფუძვლები, თბ. 2005
7. ქიქოძე ნ., მენეჯმენტის საფუძვლები ქუთაისი, 2004
8. ქიქოძე ნ., გუგუშაშვილი თ., ფინანსური მენეჯმენტი ქუთაისი 2007
9. გ. გურაბანიძე, ნ. ქიქოძე შრომითი რესურსების მენეჯმენტი, ქუთაისი 2007
10. ჯონსი ი., ჯენიფერ მ. ჯორჯი. თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები თბ. 2006
11. Боди Л., Сейтон Р. Основы менеджмента. СПб. 1999
12. Виханский О.С. Наумов А.Н. Менеджмент, М., Высшая школа, 1994
13. Виханский О.С. Наумов А.Н. менеджмент человека. стратегия, организация, процесс, М. 1995
14. Дафт Ричард Л., Менеджмент Санкт-петербург: 2000
15. Дафт Р.Л. Менеджмент СПб. 2001
16. Друкер П.ф. Задачи менеджмента в XXI веке М. 2000
17. Классики менеджмента (под ред. М. уорнера). СПб. 2001
18. Мескон М.Х. Альберт М., Хедоური Ф. Основы менеджмента. М. 1992
19. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента. СПб. 2001
20. Минцберг Г. и др. Школы стратегии. СПб. 2000
21. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента М. 1991
22. Дойль П. Менеджмент: стратегия и практика СПб. 1999

თემა 9. კომუნიკაციის რეალური ურთიერთობის მართვაში 137

9.1. კომუნიკაცია და მართვის ფუნქციონირება 137

9.2. კომუნიკაციური პროცესი, მისი ელემენტები და ეტაპები 141

9.3. მენეჯმენტის ტექნოლოგია ურთიერთობაში 143

თემა 10. ურთიერთობის, გაკორტირება და მისი თავიდან აცილება 148

10.1. ურთიერთობის გაკორტირება და მისი მხარეები 148

10.2. რეგულარული თავიდან გაკორტირება 155

10.3. ურთიერთობის ტრეინინგის სანაირი და ლიტერატურა 158

10.4. ურთიერთობის გაკორტირების
სტრატეგიები-კონსტრუქციული მეთოდები 160

თემა 11. ურთიერთობის კონტროლი და ურთიერთობის კონტროლი 163

11.1. ურთიერთობის კონტროლი და მისი მნიშვნელობა 163

11.2. მისი კონტროლის მნიშვნელობა 164

11.3. ურთიერთობის კონტროლი და მისი მართვა 170

11.4. ურთიერთობის კონტროლის მართვა 178

გამომყვანილი ლიტერატურა 183