

მენეჯმენტის საფუძვლები

აქტიური სწავლება ნაწილი I

საქმიანი თამაშები



სავარჯიშოები



სიტუაციები



ტესტები

ბადრი გეჩაია, პაატა აროშიძე

მენეჯმენტის საფუძვლები



აქტიური სწავლება

ნაწილი I

საქმიანი თამაშები

სავარჯიშოები

სიტუაციები

ტესტები

ბათუმი

2013

თანამედროვე სწავლების პროცესი, ყოველწლიური გამოცდილებიდან გამომდინარე, საშუალებას იძლევა ჯგუფურ და სემინარულ მეცადინეობებზე შეტანილ იქნას ახალი აქტივობები და მიდგომები. მენეჯმენტის საფუძვლების საწყისი კურსისათვის მეთოდურ-პრაქტიკული მასალის გადმოცემის აუცილებლობა სტუდენტებთან სწორედ ამ მარავალწლიანი მუშაობის ანალიზის შედეგია. ავტორებმა გადაწყვიტეს მენეჯმენტის საფუძვლების საწყისი კურსის შემსწავლელ სტუდენტებს საშუალება მისცენ საქმიანი თამაშების, სიტუაციების, ტესტების, სავარჯიშოების და სხვა ფაქტების საფუძველზე გაიდრმაონ თეორიული ცოდნა, იაზროვნონ რაციონალურად და გააკეთონ ეფექტიანი დასკვნები, რაც სტუდენტებს მისცემს თვითრეალიზაციის საშუალებას.

ნაშრომში გამოყენებულია ქართულ და უცხოურ ენებზე გამოცემული ლიტერატურა აღნიშნულ თემატიკასთან დაკავშირებით. მოიცავს იმ თემებს, რომლებიც გათვალისწინებულია სილაბუსის შესაბამისად.

ვფიქრობთ ეს წიგნი სტუდენტების შეფასების მრავალფეროვანი სისტემის დანერგვას და, აქედან გამომდინარე, სალექციო კურსის განვითარებას უთუოდ შეუწყობს ხელს, რაც სასწავლო პროცესს უფრო შემოქმედებითს გახდის.

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

რეცენზენტები: ბესიკ ბაუჩაძე
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი
ნინო ფარესაშვილი ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თსუ-ის ასოცირებული პროფესორი

შესავალი

საქართველოს ეკონომიკის რეფორმირებამ გამოიწვია მართვისადმი მიდგომის მიმართ ცვლილებათა აუცილებლობა. თუ გვემიურ-ადმინისტრაციულ სისტემაში წარმოებულის დაგეგმვა და წარმოებულის განაწილება ხდებოდა ცენტრალიზებული საგეგმო ორგანოების მიერ, სამაგიეროდ საბაზრო ეკონომიკაში ხორციელდება დაგეგმვის დეცენტრალიზაცია. ამ პირობებში იზრდება ხელმძღვანელ პირთა მიმართ მოთხოვნები. თავისუფალია მწარმოებელიც და მომხმარებელიც. ამას მივყავართ შრომითი საქმიანობის, კონტროლის, და შესაბამისად, მმართველობის მოტივაციის ცვლილებამდე.

მმართველობაში განსაკუთრებული როლი ენიჭება ფირმების მიზნების, მისიის, ამოცანათა შემუშავებას კონკურენციის პირობებში.

ადამიანთა, ჯგუფების ან კონკრეტული ადამიანის მართვის პროცესი საბაზრო ეკონომიკაში მიღებულია იწოდებოდეს მენეჯმენტად, ხოლო ადამიანი, რომელიც პროცესიულად ეწევა ადამიანთა მართვას იწოდება მენეჯერად. ის, ვინც მართავს პერსონალს (მუშებს, მოსამსახურეებს) უნდა ფლობდეს მართვის მეცნიერულ საფუძვლებს, იცოდეს ფსიქოლოგია, სოციოლოგია, პედაგოგიკა და ბუნებრივია, ის უნდა კარგად ერკვეოდეს იმ წარმოებაში, ადამიანებში, რომელთაც იგი მართავს.

წარმოდგენილი წიგნი მოწოდებულია აღჭურვოს მომავალი სპეციალისტები მენეჯმენტის საფუძვლების ცოდნით, ჩამოუყალიბოს მათ ცოდნის წიგნიერი, სწორი გამოყენება მმართველობით საქმიანობაში.

4. ჩამოაყალიბეთ და დაახასიათეთ მენეჯმენტის განვითარების ეტაპები საქართველოში

**5. ვიქნებით თუ არა მართლები მაღაზიის გამყიდველს დავარქვათ გაყიდვების მენეჯერი?
ჩამოაყალიბეთ თქვენი პასუხი**

6. ვის შეიძლება ეწოდოს მენეჯერი ორგანიზაციაში? მოიყვანეთ მაგალითები

ადმინისტრაციული მართვის სკოლა (1920-1950) დაფუძნებულია ანრი ფაიოლის მიერ შემუშავებულ მეცნიერულ მიდგომაზე, რომლის მთავარ იდეასაც წარმოადგენს – ორგანიზაციის როგორც იერარქიული სტრუქტურის რაციონალური აგება.

მომუშავეებზე ყურადღება; ხოტორნის ექსპერიმენტები. ფსიქოანალიტიკური სკოლა მენეჯმენტში. ხოტორნის ექსპერიმენტები დაიწყო „ვესტერნ ელექტრიკ ხოტორნის“ საწარმოში. ეს ექსპერიმენტები დაიწყო სამუშაო პირობების შეცვლის მიზნით, რომლის ძირითადი იდეა იყო ეფექტიანობის ამაღლება, მომუშავეთა შრომის ნაყოფიერების ზრდა.

2. ორგანიზაციის სტრუქტურა ორგანიზაციის შიდა და გარე დარემო

1. ძირითადი ცნებები:

ორგანიზაცია _____

2. შეავსეთ სქემა.



3. აღწერეთ ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოს ცვალებადობა.

ძირითად შინაგან ცვლადებს ტრადიციულად მიეკუთვნებენ: სტრუქტურას, ამოცანებს, ტექნოლოგიას, ადამიანებს.

სტრუქტურა			
დავალებები			
ტექნოლოგიები			
ადამიანები			

4. ორგანიზაციას შეუძლია გადარჩეს და გახდეს ეფექტური, მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მოახერხებს შეეგუოს გარე გარემოს.

ლოკალური გარემო
(პირდაპირი ზემოქმედების
გარემო)

გლობალური გარემო
(ირიბი ზემოქმედების გარემო)

საერთაშორისო გარემო
(მრავალეროვნული კომპანიების
ბიზნესის გარემო)

მართვის სტრუქტურა

მართვის სტრუქტურა არის მმართველობის რგოლების ერთობლიობა, რომლებიც იმყოფებიან ურთიერთკავშირში და თანადაქვემდებარებაში და უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის, როგორც ერთიანი მთლიანის, ფუნქციონირებას და განვითარებას.

დასახული ამოცანების მისაღწევად და შესაბამისი ამოცანების შესასრულებლად მენეჯერმა უნდა შექმნას წარმოების ორგანიზაციული სტრუქტურა (მართვის ორგანიზაციული სისტემა). ორგანიზაციული არ არის მის ელემენტებს შორის კავშირებისა და ურთიერთობათა ერთობლიობა. მართვის ორგანიზაციული სისტემა არის ქვედანაყოფებისა და თანამდებობების ერთობლიობა, დაკავშირებული ურთიერთობებით და დაქვემდებარებებით. მართვის სტრუქტურის შექმნის დროს მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს ფორმის საქმიანობის სპეციფიკა და მისი ურთიერთქმედების განსაკუთრებულობა გარე სამყაროსთან.

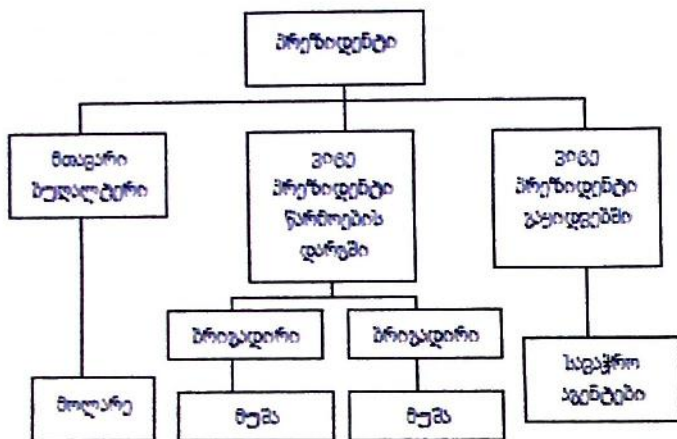
მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნის პროცესი ჩვეულებრივ მოიცავს სამ ძირითად ეტაპს:

1. ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპის განსაზღვრა (პირდაპირი დაქვემდებარება, ქვედანაყოფები, მატრიცული სტრუქტურა დას ხვ.);
2. სტრუქტურულ ქვედანაყოფთა გამოყოფა (მართვის აპარატი, ქვედანაყოფები, მიზნობრივი პროგრამები დას ხვ.);
3. დელეგირება, უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობათა გადაცემა (ურთიერთობები ხელმძღვანელობა – დაქვემდებარება, ურთიერთობები ცენტრალიზაცია – დეცენტრალიზაცია, კოორდინაციისა და კონტროლის ორგანიზაციული მექანიზმები, ქვედანაყოფების საქმიანობის რეგ-ლამენტაცია, სტრუქტურულ ქვედანაყოფთა და თანამდებობების შესახებ დებულებების დამუშავება).

სხვადასხვა ქვედანაყოფებს შორის კავშირების ხასიათის მიხედვით განსხვავებულ მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის მიხედვით შემდეგ ტიპებს:

- ❖ ხაზოვანი;
- ❖ ფუნქციონალური;
- ❖ დივიზიონალური;

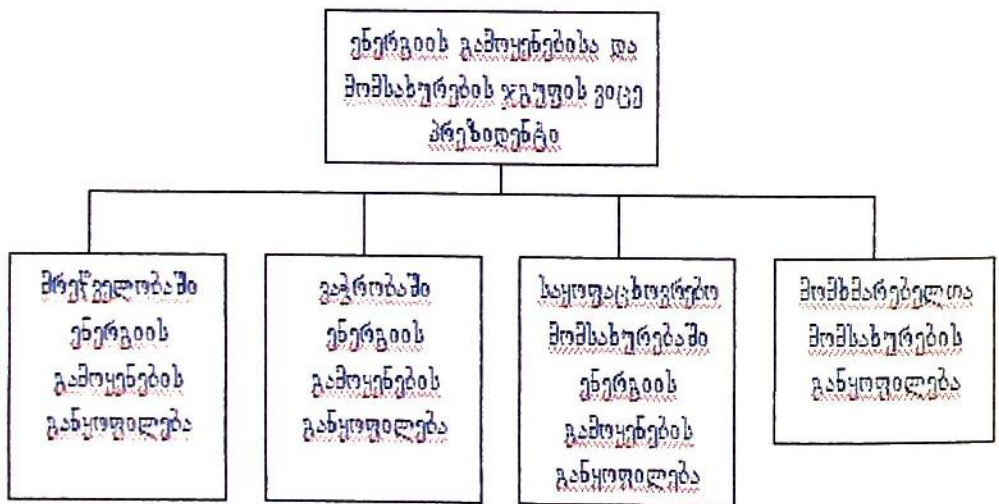
5. აღწერეთ მართვის სტრუქტურის განსაკუთრებულობა, მათი პლიუსები და მინუსები, მართვის ხაზოვანი სტრუქტურა



პლიუსები	მინუსები

პლიუსები	მინუსები

მომხმარებელზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა



პლიუსები	მინუსები

6. განსაზღვრეთ:

ხელმძღვანელი

სპეციალისტი

შემსრულებელი

1. რა როლს თამაშობს მენეჯერი ორგანიზაციაში ?

პრაქტიკული სამუშაო № 1

ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის შედგენა

ფირმის დასახელება _____

საქმიანობის სახე _____

პროდუქციის (სამუშაოს, მომსახურების) დასახელება _____

მომუშავეთა რაოდენობა _____ ადამიანი.

მათ შორის

• ადმინისტრაციული პერსონალი _____ ადამიანი

• მუშაკები _____ ადამიანი

მუშათა ხვედრითი წილი პერსონალის საერთო რიცხვში _____ %

შეადგინეთ საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემა, განსაზღვრეთ მისი ტიპი, აღწერეთ ურთიერთკავშირი საწარმოს ცალკეულ რგოლებს შორის. აღწერეთ მოცემული საწარმოს გარე გარემო.

3. მენეჯმენტის ციკლი. მენეჯერი ორგანიზაციაში

1. შეავსეთ მენეჯმენტის ციკლის სქემა

მოახდინე ზემოქმედება		დაგეგმე
შეამოწმე		შეასრულე

2. ჩაწერეთ მენეჯერთა საერთო ამოცანები

3. მენეჯერთა ტიპები მმართველობის დონეების მიხედვით

მართვის დონე	ვინ მიეკუთვნება	ძირითადი ამოცანები
უმაღლესი	ორგანიზაციის ხელმძღვანელი და მისი მოადგილეები	ორგანიზაციის მიზნების ფორმირება, სტრატეგიული გეგმების დამუშავება; ორგანიზაციის ურთულეროქმედება გარე გარემოსთან
საშუალო	ორგანიზაციის ყველა დანარჩენი ხელმძღვანელები, რომლებიც არ მიეკუთვნებიან უმაღლეს და ქვედა დონეებს	ქვედა დონის ხელმძღვანელების მუშაობის კოორდინაცია, ცალკეული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელობა
ქვედა	ხელმძღვანელები, რომელთაც არ ჰყავთ არავინ დაქვემდებარებაში	მუშაკთა უშუალო ორგანიზაცია, რომლებიც დაკავებული არიან ძირითადი საქმიანობით, აკონტროლებენ ნედლეულისა და მასალების გამოყენებას

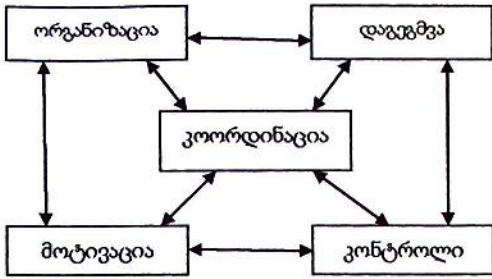
სსიპ - ბათუმის მუნიციპალიტეტის სახელმწიფო ადმინისტრაცია
 ბიბლიოთეკა
 № _____

ჩაწერეთ ცხრილში მენეჯერები მმართველობის დონის მიხედვით: ბრიგადირი, ოსტატი, ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილების ხელმძღვანელი, გენერალური დირექტორი, ფინანსური მენეჯერი.

3. რა თვისებები უნდა გააჩნდეს თანამედროვე მენეჯერს?

4. დაგეგმვა მენეჯმენტის სისტემაში

მენეჯმენტის ფუნქციები



ახორციელებს რა კავშირს ორგანიზაციის თანამედროვე მდგომარეობასა და იმას შორის, რომელსაც მან უნდა მიაღწიოს მომავალში, დაგეგმვის მეთოდი მოიცავს გადაწყვეტილებათა მიღებას იმაზე, თუ რა უნდა გაკეთდეს, როდის გაკეთდეს და ვინ გააკეთებს მას. დაგეგმვის პროცესის შედეგია გეგმები.

გეგმა – არის ურთიერთდაკავშირებული, ერთიანი საერთო მიზნით გაერთიანებულ დავალებათა სისტემა, რომლებიც უზრუნველყოფენ წარმოებითი სისტემის მიზნების რეალიზაციას.

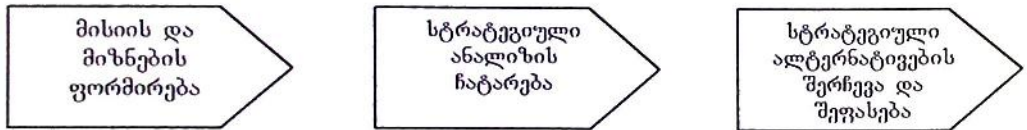
1. დაასახელეთ და აღწერეთ დაგეგმვის პრინციპები

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

სტრატეგიული დაგეგმვა დაგეგმვის ეს ფორმა ხანგრძლივი დროის მონაკვეთს მოიცავს და განსაზღვრავს ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისობას მიზნობრივ ჯგუფებთან და მათ საჭიროებებთან. არსებითად ეს არის კონკრეტულ ქმედებებში ასახული ორგანიზაციის მსოფლმხედველობა. ეს პროცესი ეხმარება ჩამოაყალიბოს თავისი პოლიტიკა, თუ მას სწორად განვსაზღვრავთ, რეალობასთან თანხვედრასა და მთლიანობასაც მივალწევთ. არსებული გარე ფაქტორების გათვალისწინებით საჭირო ხდება ცვლილებების შეტანა სტრატეგიულ დაგეგმვაში, რათა მათ არ დაკარგონ აქტუალობა და ზუსტად შეესაბამებოდნენ საზოგადოებაში მიმდინარე პროცესებს. შესაბამისად, სამ-ოთხ წელიწადში ერთხელ სტრატეგიულ გეგმას უნდა გადავხედოთ. სტრატეგიული დაგეგმვის ელემენტებია:

- მოქმედების სფეროსა და მიზნობრივი ჯგუფის შერჩევა;
- ორგანიზაციის მახასიათებლები;
- პროგრამები;
- მიზნები და ამოცანები;
- არაპროგრამული სერვისი;
- რესურსები.

2. აღწერეთ სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპები



1. მისიის და მიზნების ფორმირება

ფირმის მისია

მისია ფართო გაგებით

მისია ვიწრო გაგებით

რისთვის სჭირდება ფირმას მისია?

ფირმის მიზნები

ორგანიზაციის მიზნები უნდა იყოს:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

მოიყვანეთ ორგანიზაციის საქმიანობის მიზნების მაგალითები

დარგი	მიზანი
ფინანსები	
წარმოება	
კადრები	
მარკეტინგი	

2. სტრატეგიული ანალიზის ჩატარება

სტრატეგიული ანალიზის ჩატარება გულისხმობს ფირმის სტრატეგიული მდგომარეობის შეფასებას შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინებით:

- შიდა მიკროგარემოს, რომელიც სრულად კონტროლდება ფირმის მენეჯმენტის მიერ და მოიცავს ფირმის ქვედანაყოფებს;
- გარე მიკროგარემოს (საქმიანი გარემოცვა), რომელსაც არეგულირებს ფირმის მენეჯმენტი და მოიცავს: მომწოდებლებს, კონკურენტებს, შუამავლებს (სავაჭრო ფირმები, სატრანსპორტო ლოჯისტიკური კომპანიები, სპეციალიზებული ფირმები (რეკლამა, კონსალტინგი), საფინანსო-საკრედიტო დაწესებულებები, კლიენტები, მასობრივი საინფორმაციო საშუალებები, სახელმწიფო დაწესებულებები, ფართო საზოგადოება;
- მაკროგარემოს – აბსოლუტურად არა კონტროლქვეშ მყოფი ფირმის მენეჯმენტისაგან და მოიცავს: პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ, ტექნოლოგიურ გარემოცვას.

გარე გარემოს ანალიზის მიზანი

საქმიანი ვითარება - არის გარე და შიდა გარემოს ელემენტთა ერთობლივ მომსახურებელი არსებით გავლენას ახდენენ სტრატეგიული მიზნების მიღწევაზე ფირმის საქმიანობაში ბაზარზე.

მენეჯერისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია იცოდეს, განსაზღვროს და პროგნოზირება გაუკეთოს საქმიან ვითარებას. ამაზე დამოკიდებული ბიზნეს-საქმიანობის ეკონომიკურ მაჩვენებლების არა მარტო ზრდა და დაცემა, არამედ ასევე კომპანიის საქმიანობის უსაფრთხოება განსაზღვრულ პირობებში.

ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი (SWOT)

S (Strengths) _____

W (Weaknesses) _____

O (Opportunities) _____

T (Threats) _____

რისთვისაა საჭირო ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი?

3. სტრატეგიული ალტერნატივების შერჩევა და შეფასება

სტრატეგია - არის საბაზო გადაწყვეტილებათა კომპლექსი, რომელიც მიმართულია ფირმის გენერალური მიზნის მიღწევისაკენ, იგი გამომდინარეობს საბაზრო სიტუაციის და საკუთარი შესაძლებლობების შეფასებიდან, აგრეთვე გარე გარემოს სხვა ფაქტორებიდან და ძალბიდან.

სტრატეგიის ელემენტებია:

- მრეწველური მიზნები;
- ტექნოლოგიები;
- მრეწველობის;
- მართვის სისტემა - რაც უზრუნველყოფს სტრატეგიული მიზნების მიღწევას.

იმის შემდეგ, რაც ხელმძღვანელობა შეადარებს გარე საფრთხეებს და შესაძლებლობებს შიდა ძალებთან და სისუსტეებთან, მას შეუძლია განსაზღვროს სტრატეგია. ამ ეტაპზე ხელმძღვანელობამ პასუხი გასცა კითხვაზე: „რა საქმეს ვაკეთებთ ჩვენ?“ და ახლა მზადაა დაკავებული იყოს კითხვებით: „საით მივდივართ ჩვენ“ და „როგორ მოვხვდებით ჩვენ წინაშე, სადაც ვიმყოფებით ახლა, წინაშე, სადაც ჩვენ გვინდა რომ ვიყოთ?“

სტრატეგიული ალტერნატივების ანალიზი. სტრატეგიის შეფასება

ფირმის განვარგულებაშია ოთხი სტრატეგიული ალტერნატივა:

1. შეზღუდული ზრდა; 2. ზრდა; 3. შემცირება; 4. ამ ვარიანტების შეთავსება.

1. შეზღუდული ზრდა

2. ზრდა

3. შემცირება

4. შეთავსება

ტაქტიკური დაგეგმვა - მთლიანად ფირმის (ორგანიზაციის) და მისი ცალკეული ქვედანაყოფების ოპერატიული გეგმების (ერთი წლის) დეტალური დამუშავება (ოგულისხმება მარკეტინგის, წარმოების, ლოგისტიკის და სხვ.).

4. აჩვენეთ განსხვავებები სტრატეგიულ და ტაქტიკურ დაგეგმვას შორის

დახასიათება	სტრატეგიული დაგეგმვა	ტაქტიკური დაგეგმვა
დაწვრილებით		
დროებითი დონე		
პირები, რომლებიც იღებენ გადაწყვეტილებებს		

პრობლემების ხასიათი		
მოქმედებათა რეგულირების ხასიათი		
ალტერნატივების რაოდენობა		

5. მიმდინარე, ანუ ოპერატიული დაგეგმვა

.....

.....

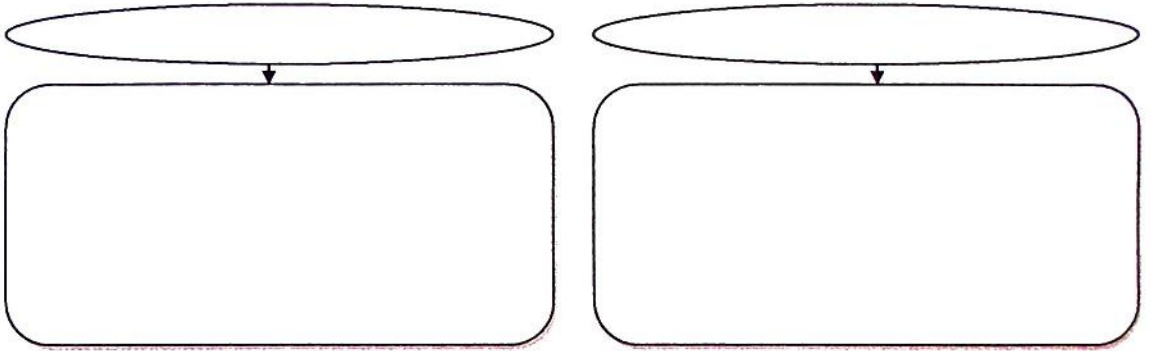
.....

.....

5. მენეჯმენტის ფუნქცია – ორგანიზაცია

ორგანიზაცია – არის საწარმოო სტრუქტურის შექმნის პროცესი, რომელიც საშუალებას აძლევს ადამიანებს იმუშაონ ეფექტურად ერთად მისი მიზნების მისაღწევად.

არსებობს ორგანიზაციული პროცესის ორი ძირითადი ასპექტი:



დელეგირება -

დელეგირების მიზნები:

- 1.
- 2.
- 3.

დელეგირება ემყარება

უფლებამოსილებები

როგორ გესმით სამხედრო ანდაზა „ესაღმებთან მუნდირს და არა ადამიანს“
დელეგირებასთან შეფარდებით?

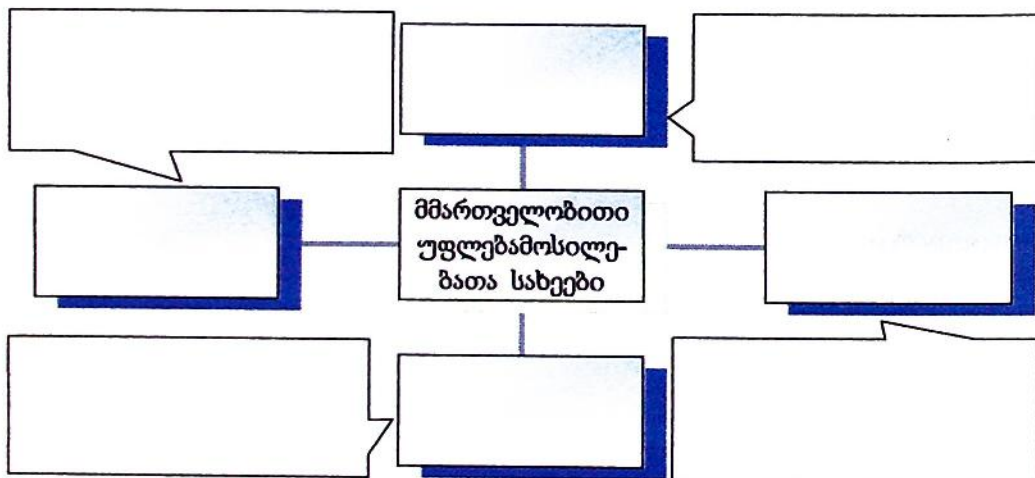
ხელმძღვანელისათვის

დელეგირების უპირატესობანი:

ხელქვეითებისათვის

რით აიხსნება ხელმძღვანელთა სურვილის უქონლობა უფლებამოსილებათა დელეგირებაზე?

ხელქვეითები თავს არიდებენ უფლებამოსილებათა მიღებას . . . გამო:



პასუხისმგებლობა ნიშნავს _____

თუ არის უფლებამოსილება > პასუხისმგებლობის

თუ არის პასუხისმგებლობა > უფლებამოსილებათა

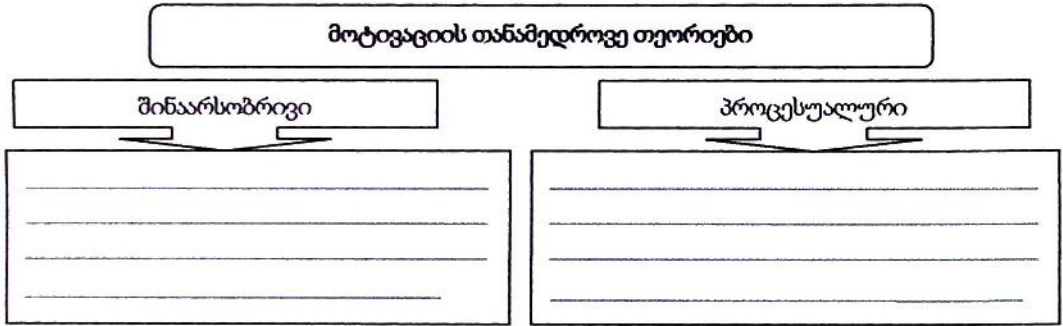
6. მოტივაცია

მოტივაცია - დუაიტ დ. ეიზენჰაუერმა შემდეგნაირად ჩამოაყალიბა მოტივაციის განმარტება: მოტივაცია არის უნარი, ადამიანი იქამდე მიიყვანოთ, რომ გააკეთოს ის, რაც საჭიროა, როცა საჭიროა და როგორც საჭიროა იმიტომ, რომ ეს თვითონ მას სურს.

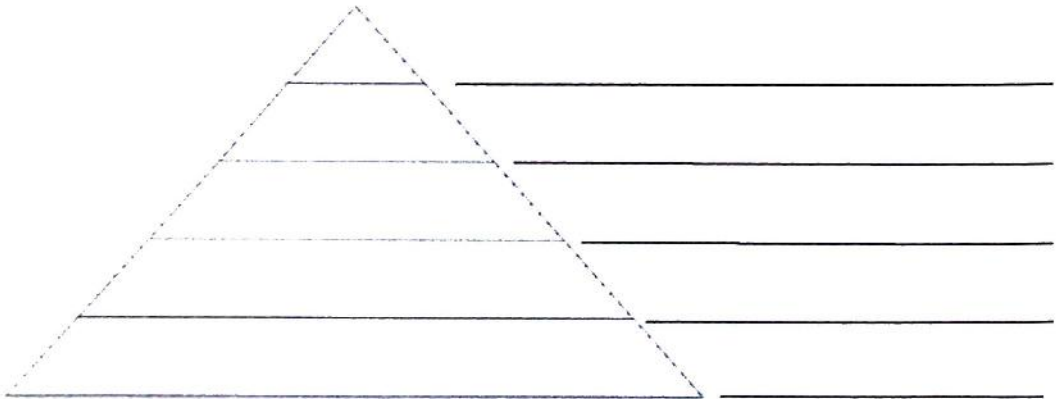
სტიმულირება - სტიმულის მიცემა; წაქეზება.

მოტივირება - იმის მოლოდინი, რომ ძალისხმევა სასურველ შედეგს მოგვცემს, მოლოდინი, რომ მიღებულ შედეგს შესაბამისი ჯილდო მოჰყვება, ჯილდოს მოსალოდნელი ფასეულობა.

სტიმულირების მიზანი _____



მასლოუს მოთხოვნილებათა თეორია



მასლოუს თეორიის გამოყენება _____

უმადლეის დონის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების მეთოდები, სოციალური მოთხოვნილებანი

- მიეცით მუშაკებს ისეთი სამუშაო, რომელიც მათ ურთიერთობის დამყარების საშუალებას მისცემს;
- შექმენით სამუშაო ადგილებზე ერთიანი რაზმის სულისკვეთება;
- ჩაატარეთ ხელქვეითებთან პერიოდული თათბირები;
- არ ეცადოთ დაშალოთ არაფორმალური ჯგუფები, თუ ისინი არ აყენებენ ორგანიზაციას რეალურ ზიანს;
- შექმენით პირობები ორგანიზაციის წევრთა სოციალური აქტიურობისათვის მის ფარგლებს გარეთ.

პატივისცემის მოთხოვნილებანი.

- შესთავაზეთ ხელქვეითებს უფრო შინაარსიანი სამუშაო;
- უზრუნველყავით მათთვის დადებითი უკუკავშირი მიღწეულ შედეგებთან;
- მაღალი შეფასება მიეცით და წააქეზეთ ხელქვეითთა მიერ მიღწეული შედეგები;
- ჩართეთ ხელქვეითები მიზნების ფორმულირებაში და გადაწყვეტილებათა შემუშავებაში;
- მიანიჭეთ, დელეგირება გაუკეთეთ ხელქვეითებს დამატებითი უფლებების და უფლებამოსილებების;
- დააწინაურეთ ხელქვეითები სამსახურებრივ იერარქიაზე;
- უზრუნველყავით სწავლება და გადამზადება, რომელიც ამაღლებს კომპეტენტურობის დონეს.

თვითგამოხატვის მოთხოვნილებანი.

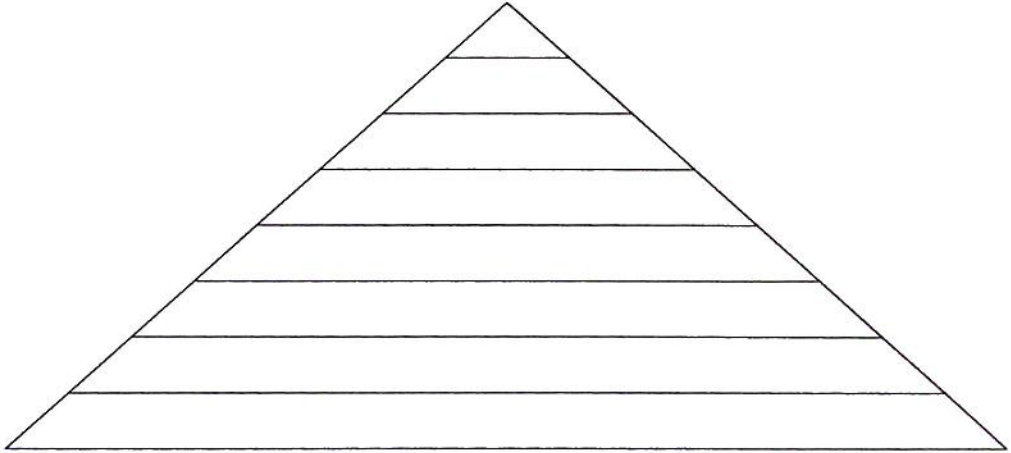
- უზრუნველყავით ხელქვეითათვის სწავლისა და განვითარების შესაძლებლობები, რომელიც საშუალებას მისცემს სრულად გამოიყენონ მათი პოტენციალი;
- მიეცით ხელქვეითებს რთული და მნიშვნელოვანი სამუშაო, რომელიც მოითხოვს მათგან სრულ ძალისხმევას;
- წახალისეთ და განავითარეთ ხელქვეითებში სემოქმედებითი უნარ-ჩვევები.

ჰერცბერგმა აჩვენა, რომ ადამიანთა საქმიანობაზე გავლენას ახდენს ფაქტორთა ორი ჯგუფი, რომელთაც მან უწოდა ჰიგიენური და მოტივირებადი

ფაქტორების ჯგუფი	ფაქტორები	საზოგადოებაზე გავლენა
ჰიგიენური (დაკავშირებული სამუშაოს პირობებთან)	ხელფასი, შრომის პირობები, სხვა მუშაკებთან დამოკიდებულება, ადმინისტრაციის საქმიანობა	თვით სრული დაკმაყოფილების დროს არ მოტივირებენ (არ ასაბუთებენ) შრომის ეფექტიანობის ამაღლებას

პასუხისმგებლობა პრობლემის გადაჭრის მიზნისათვის და სურთ, რომ მათ მიერ მიღწეული შედეგები წახალისებული იქნენ სრულიად კონკრეტულად.

მოტივაცია თანამონაწილეობის მოთხოვნის საფუძველზე მაკ-კლელანდის მიხედვით მსგავსია მოტივაციასთან მასლოუს მიხედვით. ასეთი ადამიანები დაინტერესებული არიან ნაცნობებთან მეგობრობით, მეგობრული ურთიერთობების აწყობით, სხვისადმი დახმარებით.



მაკ-კლელანდის თეორიის გამოყენება

ექსპორტორ ვრუმი თვლიდა, რომ ადამიანი იმედოვნებს იმაზე, რომ მის მიერ არჩეული ქცევის ტიპი ნამდვილად მიიყვანს სასურველის დაკმაყოფილებამდე ან შექენამდე. შრომის მოტივაციის ანალიზის დროს მოლოდინის თეორია ხაზს უსვამს სამი ურთიერთკავშირის მნიშვნელობას: შრომის დანახარჯები-შედეგები; შედეგები-გასამრჯელო და ვალენტობა (გასამრჯელოთი დაკმაყოფილება), მოლოდინები შრომის დანახარჯების მიმართ -შედეგების **(3-P)** — ეს არის შეფარდება დახარჯულ ძალისხმევასა და მიღებულ შედეგებს შორის.

მოლოდინები შედეგების მიმართ - გასამრჯელოების მიმართ **(P-B)** არის მოლოდინები განსაზღვრული დაჯილდოების, გასამრჯელოს ან წახალისების მიღწეული შედეგების დონის საპასუხოდ.

ვალენტურობა - არის სავარაუდო ხარისხი შედარებითი დაკმაყოფილების ან დაუკმაყოფილებლობის, რაც წარმოიშობა განსაზღვრული დაჯილდოების მიღების შედეგად.

რამდენადაც სხვადასხვა ადამიანებს დაჯილდოების მოთხოვნები და სურვილები გასამრჯელოს მიმართ სხვადასხვაგვარია, მაშინ კონკრეტული გასამრჯელოს, შეთავაზებულს

მირწეული შედეგების საპასუხოდ, შეიძლება არც ჰქონდეს მათთვის არავითარი ფასი. მაგალითად, შესრულებული სამუშაოსათვის მენეჯერს შეუძლია მიიღოს დანამატი ხელფასზე, მაშინ, როცა იგი იმედს ამყარებდა სამსახურში დაწინაურებაზე ან უფრო საინტერესო და რთულ სამუშაოზე, ან/და უფრო მეტ პატივისცემაზე და მისი დამსახურებების აღიარებაზე. თუ ვალენტობა დაბალია ე.ი. ფასეულობა, მიღებული გასამრჯელოსი ადამიანისათვის არც ძალიან დიდია, მაშინ მოლოდინთა თეორია წინასწარმეტყველებს, რომ შრომითი საქმიანობის მოტივაცია ამ შემთხვევაშიც შესუსტდება.

ამ ფაქტორების თანაფარდობა შეიძლება გამოიხატოს შემდეგი ფორმულით:

$$\text{მოტივაცია} = 3-P \times P-B \times \text{ვალენტობა.}$$

ვრუმის მოლოდინის თეორიის გამოყენება

რეკომენდაციების კონტროლის ჩატარებისათვის

1. დაადგინეთ გააზრებული სტანდარტები, აღქმული თანამშრომლების მიერ.
2. განერიდეთ ზომასზე მეტ კონტროლს.
3. დაადგინეთ მკაცრი, მაგრამ მიღწევადი სტანდარტები
4. დააჯოღლოვეთ სტანდარტის მიღწევისათვის

კოორდინაცია

მართვის პროცესში კოორდინაცია არის სისტემის სხვადასხვა ელემენტების მოწესრიგება და მუშაობის შეთანხმება მათი ერთობლივი საქმიანობის პროცესში. კოორდინაცია მართვის პროცესის ცენტრალური ფუნქციაა, რაც უზრუნველყოფს მის შეუფერხებლობას და უწყვეტობას. კოორდინაციის მთავარი ამოცანაა - მუშაობაში ორგანიზაციის ყველა რგოლის შეთანხმების მიღწევა, რაციონალური კავშირების დამყარება მათ შორის.

პრაქტიკული სამუშაო № 2.

ორგანიზაციის მისიის შედგენა. მუშაკთა მოტივაციის წესის დამუშავება. კონტროლის ჩატარების გეგმის შედგენა

ორგანიზაციის დასახელება

საქმიანობის სახე

მისია

მიზნები

დაამუშავეთ მუშაკთა მოტივაციის სისტემა

შეადგინეთ კონტროლის ჩატარების გეგმა

წინასწარი

მიმდინარე

Isomorphismen

8. მართვის მეთოდების სისტემა. თვითმენეჯმენტი

მართვის მეთოდები -

თვითმენეჯმენტი

თვითმენეჯმენტის მიზანი

აღწერეთ ხელმძღვანელის პირადი გეგმის თითოეული პუნქტი:

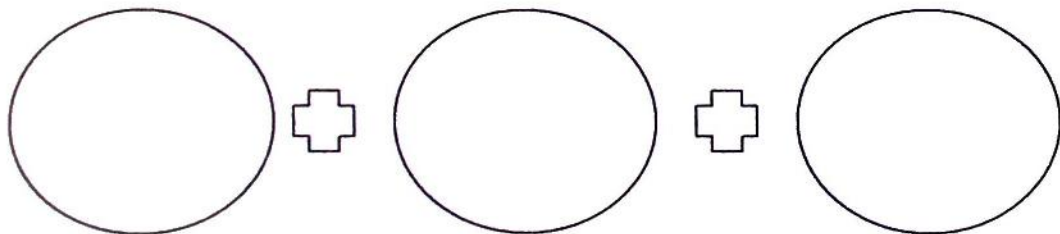
1. თავისი სამუშაოს დაგეგმვა

2. თავისი სამუშაო დროის დაგეგმვა

3. სამუშაოს დაგეგმვა თვითდახელოვნებისათვის

4. თავისი ცხოვრების ხარისხის დაგეგმვა

გონივრული ცხოვრების წესის შესაქმნელი:



საქმიანი თამაში „თანამდებობის დაკავება“

(სიტუაციის დასაბუთება)

კოლექტივში ახალი ხელმძღვანელის გამოჩენა ყოველთვის არის მნიშვნელოვანი მოვლენა როგორც მისთვის, ასევე ქვეშევრდომთათვის. თანამდებობის დამკავებელს, თუნდაც იგი არ იყოს დანიშნული, არამედ არჩეული იქნას კოლექტივის მიერ ან დაინიშნა თანამდებობაზე კონკურსის წესით, უხდება ჯერ კიდევ დაიმსახუროს ან განამტკიცოს თავისი ავტორიტეტი და კოლექტივის ნდობა. მას მოუხდება ადაპტირება კოლექტივში, რომლის ურთიერთობათა სისტემა, მიზანდასახულობა, განწყობა და მუშაობის სტილი უკვე ჩამოყალიბებულია. ამიტომ შესაძლებელია მნიშვნელოვანი გართულებები, წინააღმდეგობები, კონფლიქტები, რაც ხანდახან ახალი ხელმძღვანელის ჩამოშორებითაც კი მთავრდება.

ყველაზე დიდ სირთულეებს აწყდებიან ამ დროს ახალგაზრდა, დამწყები ხელმძღვანელები. მათ როგორც წესი, არ შეუძლიათ ჯერ კიდევ ადამიანთა მართვა, ცუდად გრძობენ განსხვავებას პირად კონტაქტებსა და საქმიან ურთიერთობებს შორის. სხვა უკიდურესობა გამოიხატება სწრაფვაში თავიდან აიცილონ აქტიური მოქმედებები. პირველი შთაბეჭდილება, შექმნილი ადამიანზე, ხომ ყველაზე ძლიერია და საკმაოდ დიდ ხანს რჩება. ახალმა ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს და ახსოვდეს, რომ მისი მოქმედებების შემადგენლობა და თანმიმდევრობა უნდა განისაზღვრებოდეს არა მარტო მის მიერ დამუშავებული კოლექტივის მუშაობის სტრატეგიით, არამედ პიროვნებათაშორის ურთიერთობათა განსაკუთრებულობითაც.

სიტუაციის შესწავლის მიზნები:

1. ხელმძღვანელის თანამდებობის დაკავების პროცედურის შესწავლა;
2. თანამდებობის დაკავების პრობლემის მიმართ სხვადასხვა მოსაზრებათა გამოვლენა;
3. ხელმძღვანელის თანამდებობის დაკავების მზადყოფნის შეფასება;
4. საქმიანი ურთიერთობის ტრენინგი (წვრთნა), დისკუსიები, გადაწყვეტილებათა მიღება;
5. თანამდებობის დაკავების პროცესის მოდელირების შესწავლა;
6. ხელმძღვანელის კოლექტივთან გაცნობის ტიპური პროცედურების დამუშავება, პირველ დღეებში სამუშაო გეგმის, ახალ პირობებში გადაწყვეტილებათა მიღებისა და რეალიზაციის შემუშავება.

სიტუაციის განხილვის წესები:

1. სიტუაციას მართავს მასწავლებელი;
2. მუშაობის ხანგრძლივობა 2 საათი;
3. თითოეული გუნდისათვის ტემატიკა განისაზღვრება მონაწილეთა პრაქტიკული დაინტერესებისა და ხელმძღვანელის რეკომენდაციის მიხედვით;
4. მომხსენებლები (თანამდებობის დაკავების პრეტენდენტები) უნდა იყვნენ დანერგულნი თვალსაჩინოებებს;
5. მოხსენებისა და დისკუსიის რეგლამენტი მკაცრად უნდა იყოს დაცული (5-8 წუთი). თუ მასალა ახალია, ხოლო მისი გადმოცემის ფორმა ორიგინალურია, შეიძლება გახანგრძლივდეს სიტყვაში გამოსვლა. თუ პრეზენტაცია უინტერესოა – ის უნდა შეწყდეს;

6. სიტუაციის გარჩევის მონაწილენი უნდა უსვამდნენ კითხვებს მომხსენებლებს იმგვარად, რომ მიმდინარეობდეს აქტიური დისკუსია;
7. ექსპერტები აძლევენ ზუსტ და ობიექტურ შეფასებებს მოხსენებებისა და ჯგუფების საქმიანობის მიმართ;
8. მომხსენებელი, რომელიც მიიღებს თავისი მოხსენებისათვის ყველაზე მაღალ შეფასებას ხდება პირველი პრეტენდენტი.

სიტუაციის დამუშავების წესი.

მუშაობის ჩატარების დროს ამოსავალ ინფორმაციად გამოიყენება: პრობლემური სიტუაციისა და მონაწილეთათვის დავალებათა მიცემის დახასიათება (აღწერა).

თამაში მოიცავს ხუთ ეტაპს.

ეტაპი I. დავალების დასახვა

მასწავლებელი ასაბუთებს სიტუაციის აუცილებლობას, განმარტავს, ანაწილებს როლებს. ამისათვის ჯგუფიდან არჩევენ სამ ლიდერს, რომელთაგან თითოეული იღებს ინდივიდუალურ დავალებას, აყალიბებს თავისი შეხედულებისამებრ სამუშაო ჯგუფს, არჩევს რა მონაწილეთა რიცხვიდან ადამიანს. პირველი ჯგუფი იღებს დავალებას მოეშადოს ახალ კოლექტივში წარსადგენად. ეორეს დავალება შეიმუშაოს სამუშაო გეგმა პირველი დღისათვის, მესამეს – შეიმუშაოს შეთავაზებული სიტუაციების გადაწყვეტა (იხილეთ ქვემოთ, საქმეში „პრობლემური სიტუაციის დახასიათება“, დავალებები № 1, 2, 3 – შესაბამისად). დანარჩენი მონაწილეები იყოფიან ექსპერტთა სამ ჯგუფად, რომელთაგან ერთი მათგანი შეაფასებს წარდგენას ახალ კოლექტივში, მეორე კი – სამუშაო გეგმას, მესამე – მიღებულ გადაწყვეტილებებს. ექსპერტები ღებულობენ დავალებათა ასლებს და აუცილებელ ინფორმაციას შრომით კოლექტივში საქმეთა მდგომარეობის შესახებ ახალი ხელმძღვანელის მიერ თანამდებობის დაკავების მომენტისათვის. პირველი ეტაპის ხანგრძლივობა 10-15 წუთი.

ეტაპი II. მოქმედებათა პროგრამის დამუშავება

ჯგუფები ემზადებიან თამაშისათვის: მოიფიქრებენ დავალებას, ადგენენ მისი რეალიზების გეგმას, დაამუშავებენ ძირითად ეტაპებს და ა.შ. ხანგრძლივობა 25-30 წუთი.

ეტაპი III. რამზმების ლიდერთა გამოსვლები

მაგიდას მიუჯდებიან სამი მონაწილე თავიანთი თანაშემწეებით. პირველი ჯგუფის ლიდერი წარმოთქვამს შესავალ სიტყვას კოლექტივის წინაშე, რომლის როლს თამაშობენ სასწავლო ჯგუფის მსმენელები, უპასუხებენ კითხვებს. შემდეგ თამაშის მეორე მონაწილე აცნობს ჯგუფის პირველი დღისათვის შემუშავებულ საიდუმლო გეგმას, არგუმენტაციას უკეთებს რა ეტაპების მიზანშეწონილობასა და თანმიმდევრობას. მესამე მონაწილე მოუთხრობს, რა სიტუაციებს წააწყდა პირველ დღეს და რა გადაწყვეტილებები მიიღო. სიტუაციის გარჩევის პროცესში გამომსვლელთა თანაშემწეებს შეუძლიათ მათი დამატების გაკეთება, ზოგიერთი ღებულებების შესწორება, უპასუხონ კითხვებს, თუ ეს უძნელდება თვითონ გამომსვლელს. ხანგრძლივობა 30-35 წუთი.

ეტაპი IV. დისკუსია

მონაწილეობს მთელი ჯგუფი. ექსპერტთა ჯგუფების წარმომადგენლები შეაფასებენ ხუთბალანიანი სისტემით თამაშის თითოეულ მონაწილეს და მის თა-ნაშემწეებს, არგუმენტირებას უკეთებენ რა თავიანთ გადაწყვეტილებებს. შემდეგ ტარდება ახალი ხელმძღვანელის მიერ თანამდებობის დაკავების პრობლემის საერთო განხილვა, გამოითქმება და ჩაიწერება წინადადებები. ხანგრძლივობა 25-30 წუთი.

ეტაპი V. სიტუაციის გარჩევა და შედეგების შეჯამება

მასწავლებელი შეაფასებს ექსპერტთა ჯგუფების თამაშის მონაწილეთა მუშაობას, აანალიზებს რა სიტუაციის განხილვის მიმდინარეობას, გამოთქმულ წინადადებათა შინაარსს, მსმენელთა ქცევას და აქტიურობას, ყურადღებას მია-პყრობს სწორ გადაწყვეტილებებსა და ტიპურ შეცდომებზე, აყალიბებს ძირითად პრაქტიკულ დასკვნებს შესაძლო წინადადებათა გათვალისწინებით, მიმართულს გადაწყვეტილებათა გაუმჯობესებისაკენ. ხანგრძლივობა 10-15 წუთი.

საქმიანი თამაშის მიზნები და ამოცანები

საქმიანი თამაში „გონებრივი შტურმი“ არის ახალი იდეების წამოყენების პროდუქტიული ხერხი. ხანდახან საკმაოდ რთული პრობლემა, რომელიც არ ექვემდებარებოდა ტრადიციული ხერხებით გადაჭრას, მოულოდნელად ორიგინალურად გადაწყდებოდა ხოლმე „გონებრივი შტურმის“ მეთოდით. ეს მეთოდი ავიტარებს აზროვნებით პროცესებს, უნარს აბსტრაგირება მოახდინონ ობიექტური პრობლემისა და არსებული შეზღუდვებისაგან, ცოდნასა და უნარს ყურადღება იქნეს მიპყრობილი რომელიღაც ვიწრო აქტუალური მიზნისაკენ და ა.შ.

საქმიანი თამაშის ჩატარების წესი

1. პრობლემის დასახვა

ამოცანის დასაბუთება გადაწყვეტილების მიებისათვის. კოლექტიური სა-მუშაოს პრობლემის განსაზღვრა, სტუდენტებისათვის გადაწყვეტილების მიების და „გონებრივი შეტევის“ პროცესში ქვევის წესების მიცემა.

რამდენიმე სამუშაო ჯგუფების (3-5 კაციანი) და ექსპერტთა ჯგუფის ჩამოყალიბება, რომლის მოვალეობა იქნება კრიტერიუმების შემუშავება, საუკეთესო იდეების შეფასება და შერჩევა. დრო - 10 წუთი.

2. გამართვა (ამოძრავება)

ვარჯიშები დასმულ კითხვებზე პასუხების სწრაფ მოძებნაზე. ამ ეტაპის ამოცანა - დაეხმაროს სტუდენტებს მაქსიმალურად განთავისუფლდნენ ფსიქოლოგიური ბარიერების შემოქმედებისაგან (უხერხულობა, მორცხობა, ჩაკეტილობა და ა.შ.) დრო 15-20 წუთი.

3. „გონებრივი შეტევა“ - დასახული პრობლემის

წინასწარ კიდევ ერთხელ ზუსტდება ამოცანა, შესხენება ხდება ქვევის წესების თამაშის მსვლელობაში. იდეების გენერირება იწყება მასწავლებლის სიგნალით ერთდროულად ყველა სტუდენტურ მუშა ჯგუფებში. თითოეულ ჯგუფს მიემარება ექსპერტი სტუდენტთა რიგებიდან, რომლის ამოცანაა ქა-ღალღზე დააფიქსიროს წამოჭრილი იდეები. დრო 10-15 წუთი.

4. საუკეთესო იდეების შეფასება და შერჩევა.

სანამ ექსპერტები შერჩეული კრიტერიუმების საფუძველზე არჩევენ იდეებს, მუშა ჯგუფები ისვენებენ. დრო 10-15 წუთი.

5. „გონებრივი შეტევის“ შედეგების შეტყობინება.

მუშაობის შედეგების განხილვა, საუკეთესო იდეების შეფასება, მათი დასაბუთება და საჯაროდ დაცვა. კოლექტიური გადაწყვეტილებების მიღება.

საქმიანი თამაშის სცენარი.

1. თამაშის დროს არ არიან არც უფროსები, არც ქვეშევრდომები, არც ახალბედები, არც ვეტერანები; არიან წამყვანი და მონაწილეები; არავის არ შეუძლია პრეტენზია განაცხადოს განსაკუთრებულ როლზე ან პრივილეგიაზე; თვით ბრწყინვალე იდეების ავტორებსაც კი უპირატესობას არ ანიჭებს;

2. თამაშის მონაწილე არ უნდა ისწრაფვოდეს თავისი შემეცნებისა და კვალიფიკაციის დემონსტრირებისაკენ, არამედ ისწრაფვოდეს წამოჭრილი პრობლემის გადაწყვეტისაკენ;

3. „გონებრივი შტურმი“ მოითხოვს აზრებისა და თავისუფლების სრულ გამოთავისუფლებას გამოსვლისათვის. რაც უფრო მოულოდნელია და უჩვეულოა იდეა, მით უფრო მეტი საფუძველია მისი წარმატებისათვის;

4. რაც უნდა ფანტასტიკური და დაუჯერებელი იყოს იდეა, წამოჭრილი თამაშის მონაწილეთაგან, იგი უნდა იყოს მოწონებით მიღებული;

5. კატეგორიულად იკრძალება ურთიერთშორის კრიტიკული შენიშვნები და შუალედური შეფასებები – ისინი ხელს უშლიან ახალი იდეების აგებასა და ფორმირებას;

6. თავი უნდა შეიკავონ გადაჩურჩულებისაგან, მიხედ-მოხედვისაგან, ჟესტებისაგან, რომლებიც შეიძლება არასწორედ იქნეს გაგებული თამაშის სხვა მონაწილეების მიერ;

7. „გონებრივი შეტევა“ ვერ იტანს შაბლონურ აზროვნებას. სტერეოტიპების ტყვეობისაგან, სტანდარტებისა და ტრადიციებისაგან სრული განთავისუფლება – უმნიშვნელოვანესი პირობაა შემოქმედებითი მიებისათვის;

8. თუ არ გინდათ გაწიროთ ძიება წარუმატებლობისათვის, განერიდეთ აზრს, რომ განსახილველი პრობლემა შეიძლება გადაწყვეტილი იქნას მხოლოდ ცნობილი ხერხებით;

9. არ დაუშვათ მსჯელობა, თითქოს მოცემული პრობლემა საერთოდ გადაუჭრელია. თეორიულად ასეთი დებულებები პრაქტიკაში არ არსებობს;

10. ეცადეთ დასწავისშივე თავი დააჯეროთ, რომ ამ პრობლემის დადებითად გადაჭრას თქვენთვის საგანგებოდ დიდი მნიშვნელობა აქვს;

11. რაც მეტი წინადადებებია წამოყენებული, მით მეტია ალბათობა ახალი და ფასეული იდეის გამოჩენისა;

12. თამაშის მსვლელობისას დაიშვება და მისასაღმებელია დამატებები და იდეების სრულყოფა, წამოჭრილის თქვენს მიერ ან „გონებრივი შეტევის“ სხვა მონაწილეთაგან;

13. ნებადართულია დაუსვათ შეკითხვები კოლეგებს მათი იდეების დაზუსტების და განვითარების მიზნით. კითხვა არ უნდა შეიცავდეს შეფასებას ან იდეისადმი თქვენს დამოკიდებულებას;

14. გულდასმით, კორექტულად ჩამოაყალიბეთ თქვენი აზრები, არ გეწყინოთ, თუ თქვენ ვერ გაგიგებენ, შეეცადეთ კიდევ ერთხელ გადმოსცეთ იდეა;

15. არ დაელოდოთ მოწონებებს ან დაგმობას თქვენი წინადადებების კოლეგების მიერ, უმჯობესია დაფიქრდეთ, თუ როგორ შეიძლება მისი სრულყოფა;

16. არ მიმართოთ „გონებრივი შეტევის“ ხელმძღვანელს მხარდასაჭერად - თამაშის დამთავრებამდე მას არა აქვს უფლება საჯარო შეფასებებზე;

17. თუ პრობლემა მთლიანობაში გადაწყვეტას არ ექვემდებარება, შეეცადეთ დაანაწევროთ იგი შემადგენელ ელემენტებად და ჩაუფიქრდეთ თითოეულ მათგანს;

18. დაფიქრდებით, ჩაულრმავდებით გადასაწყვეტად წამოყენებულ პრობლემას, შეიძლება ეცადოთ გააკეთოთ ყველაფერი, პირიქით, დასახოთ ამოცანა, მოცემულის საპირისპირო, შეცვალოთ მოქმედებათა, ოპერაციების, დეტალების დალაგების და ა.შ;

19. შეეცადეთ ამ პრობლემის გადასაწყვეტად გამოიყენოთ თქვენთვის ცნობილი ხერხები და წესები, რომელთა გამოყენება სხვა სიტუაციებში იზლევდა დადებით შედეგებს;

20. დასახული ამოცანის შეფასება და გადაწყვეტა არაა საგალდებულო იხილოთ მხოლოდ ფირმაში, ეცადეთ მოიგონოთ მსგავსი პრობლემების საინტერესო მოულოდნელი გადაწყვეტა სხვა საქმიანობებში;

21. ნუ მოგერიდებთ თვითნებურად შეცვალოთ პარამეტრები დასახულ პრობლემაში – შეამციროთ ან გაზარდოთ ღირებულება, ვადები, ზომა, მანძილი და ა.შ. თუ იდეა გადაწყვეტის მოინახა, იგი შეიძლება დამატებით დამუშავდეს ფირმისაგან დაწესებულ ზღვარის დონემდე;

22. „გონებრივი შეტევის“ პროცესში ნაკლებად მიაქციეთ ყურადღება შესაძლო შედეგებს. იფიქროთ იმაზე, რამდენად თქვენი წინადადება შეიძლება იყოს არსებითი ფირმისათვის. რომელშიც თქვენ მუშაობთ;

23. გახსოვდეთ, რომ ოპტიმიზმი და დარწმუნება ამდიდრებენ ადამიანის გონებრივ და ფსიქიკურ ენერჯიას;

24. ხუთ წუთში თამაშის დაწყებამდე ეცადეთ უპასუხოთ შემდეგ კითხვებს:

ქმისახურებს თუ არა ეს პრობლემა ჩემს ყურადღებას:

რას გვამლევს მისი გადაწყვეტა?

ვისთვის ან რისთვისაა იგი საჭირო?

რა მოხდება, თუ არაფერს შევცვლი?

რა მოხდება თუ მე არ წამოვაყენებ არცერთ იდეას?

სიტუაციები მაგალითისათვის „გონებრივი შტურმის“ ჩასატარებლად.

დავალება 1.

წამოაყენეთ რამდენიმე იდეა, რომელსაც თქვენ რეალიზებას გაუკეთებთ, თუ თქვენ დაგნიშნავენ ფირმის ეკონომიკური უსაფრთხოების სამსახურის დირექტორად (საფინანსო-ეკონომიკური სამსახურის უფროსად).

დავალება 2.

წამდვილად არიან, თუ არა მამაკაცები ქალებზე უფრო ნიჭიერები მმართველობით საქმიანობაში? არა, ახსენით, რატომ წარმოიიშვა ეს მოსაზრება (მოიყვანეთ მაგალითები).

დავალება 3.

თუ ფირმის პროდუქციის წარმოების ტექნოლოგიური დისციპლინის დამრღვევი, რომლის გამგებლობას დაგმოხენ კოლექტივში, წამოდგა და დემონსტრაციულად გავიდა ოთახიდან, რა მოქმედებებს მიმართავდით თქვენ და სადამდე მიგვიყვანდა ეს მოქმედება?

დავალება 4.

რა იდეებს შესთავაზებდით თქვენ იმისათვის, რომ შემცირებულიყო ფირმის მიერ წარმოებული წუნდებული პროდუქციის რაოდენობა?

თითოეული დავალების შესრულების დრო – 5 წუთი

კონკრეტული სიტუაციის ანალიზი

ნავთობსადენის პროექტის მენეჯმენტის მორალური და ეკოლოგიური ასპექტები

წინამდებარე მასალაში ასახული მოვლენა მოხდა საქართველოში „ვარდების რევოლუციამდე“ რამდენიმე წლით ადრე. იმ პერიოდში ცხარე დისკუსია მიმდინარეობდა ბორჯომის რაიონის ტერიტორიაზე ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის ნავთობსადენის მონაკვეთის გავლის ეკოლოგიურ მიზანშეუწონლობასთან დაკავშირებით. პროფესიულ დონეზე საკითხის გარკვევისათვის მუშაობდა ექსპერტების ჯგუფი.

ერთ სადამოს მასმედიის საშუალებით ცნობილი გახდა, რომ საექსპერტო კომისიის დასკვნის საფუძველზე გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის მინისტრმა ხელი მოაწერა დოკუმენტს, რომლის მიხედვითაც დაუშვებლად იქნა მიჩნეული ბორჯომის რაიონის ტერიტორიაზე ნავთობსადენის მონაკვეთის გავლა.

მეორე დილით მასმედიის საშუალებებმა გვამცნეს ახალი ამბავი. კერძოდ, ნაშუადაშვეს ქვეყნის პრეზიდენტთან გამოძახებულმა მინისტრმა ხელი მოაწერა დიამეტრალურად განსხვავებულ დოკუმენტზე, რომლის მიხედვითაც დაშვებულ იქნა ბორჯომის რაიონის ტერიტორიაზე ნავთობსადენის გავლა. დილით საინფორმაციო წყაროებში პრეზიდენტმა განაცხადა, რომ ასეთ საკითხებზე გადაწყვეტილებებს ღებულობს თვითონ. მინისტრი კი დაბრუნდა თავის კაბინეტში და განაგრძო გარემოსდაცვითი სფეროს ხელმძღვანელობა.

სადისკუსიო საკითხები

1. გამოთქვით თქვენი აზრი ნავთობსადენის პროექტის მონაწილეების (პროექტის ინიციატორი, შემკვეთი, ინვესტორი, პროექტის მენეჯერი, პროექტის პროდუქტის მომხმარებელი) როლების შესახებ.
2. როგორ მიგაჩნიათ, საზიანოა თუ არა ბორჯომის რაიონის ეკოლოგიური სისტემისათვის ნავთობსადენი?
3. ჰქონდა თუ არა იურიდიული, პროფესიული და მორალური უფლება ქვეყნის პრეზიდენტს თვითონ მიეღო გადაწყვეტილება? და თუ ჰქონდა, – რატომ თვითონ არ მოაწერა ხელი სათანადო დოკუმენტს?
4. ჰქონდა თუ არა იურიდიული, პროფესიული და მორალური უფლება გარემოსა და ბუნებრივი რესურსების დაცვის მინისტრს დიამეტრალურად შეეცვალა წინა დღეს საექსპერტო კომისიის დასკვნის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილება?
5. მომხდარის შემდეგ რამდენად ეთიკურია მინისტრის მიერ თავის პოსტზე საქმიანობის გაგრძელება?
6. რა საკითხს დაამატებდით სადისკუსიოდ?

ტესტები

როგორც მოვლენა რას წარმოადგენს მენეჯმენტი?

- ა) მართვის სუბიექტის მიერ მართვის ობიექტზე არამიზანმიმართულ, არაგეგმაზომიერ ზემოქმედებას;
- ბ) მართვის ობიექტის მიერ მართვის სუბიექტზე მიზანმიმართულ, გეგმაზომიერ ზემოქმედებას;
- გ) მართვის სუბიექტის მიერ მართვის ობიექტზე მიზანმიმართულ, გეგმაზომიერ ზემოქმედებას;
- დ) მართვის ობიექტის მიერ მართვის სუბიექტზე არამიზანმიმართულ, არაგეგმაზომიერ ზემოქმედებას;

რა არის ადმინისტრაციული სისტემა?

- ა) მართვის კონკრეტული მექანიზმების ერთობლიობა, რომლებსაც არასაბაზრო საზოგადოებაში აქვს ადგილი;
- ბ) მართვის კონკრეტული მექანიზმების ერთობლიობა, რომლებსაც საბაზრო საზოგადოებაში აქვს ადგილი;
- გ) მართვის კონკრეტული მექანიზმების ცალკეული ელემენტები, რომლებსაც საბაზრო საზოგადოებაში აქვს ადგილი;
- დ) მართვის კონკრეტული მექანიზმების ცალკეული ელემენტები რომლებსაც არასაბაზრო საზოგადოებაში აქვს ადგილი.

რას მოიცავს სოციალური მართვის ერთ-ერთ მსხვილი სისტემა – ეკონომიკური მართვა?

- ა) პოლიტიკურ მართვასა და ტაქტიკურ მართვას;
- ბ) ბაზრის მართვასა და კომერციულ მართვას;
- გ) ტექნიკურ მართვასა და კომერციულ მართვას;
- დ) ზემოთ ჩამოთვლილს სამივეს ერთად.

ა. ფაიოლის მიერ ჩამოყალიბებული პრინციპებიდან რამდენია ძირითადი პრინციპი?

- ა) 12;
- ბ) 13;
- გ) 14;
- დ) 15.

რომელი კანონი არ განეკუთვნება მართვის საერთო (ზოგად) კანონებს?

- ა) შეგნებული და გეგმაზომიერი მართვის უპირატესი ეფექტიანობის კანონი;
- ბ) მმართველი და სამართავი სისტემების შესაბამისობის კანონი;
- გ) მართვის სისტემის არაერთიანობის კანონი;
- დ) მართვის კანონების ერთობლივად მოქმედების კანონი.

რომელს არ ეყრდნობა მართვის ადმინისტრაციულ-განკარგულებითი მეთოდი?

- ა) ფედერალური და ადგილობრივი მნიშვნელობის საკანონმდებლო აქტების სისტემა;
- ბ) ორგანიზაციის ნორმატიულ-დირექტიული და მეთოდოლოგიური დოკუმენტები;
- გ) გეგმები, პროგრამები და დავალებები;
- დ) საერთაშორისო თანამეგობრობის ხელმძღვანელობა.

თანამედროვე ლიტერატურის მიხედვით ხელმძღვანელის ძალაუფლების რამდენი ძირითადი ფორმა გამოიყოფა?

- ა) 4;
- ბ) 5;
- გ) 6;
- დ) 7.

რომელი არ არის მართვის პრინციპების კლასიფიკაციის შემადგენელი ნაწილი?

- ა) მართვის ზოგადი პრინციპი;
- ბ) მართვის დამოკიდებული პრინციპი;
- გ) მართვის კერძო პრინციპი;
- დ) მართვის სპეციალური პრინციპი.

რისგან ყალიბდება მიზნის პრიორიტეტის პრინციპი?

- ა) მიზანი-ფუნქცია-ამოცანა;
- ბ) მიზანი-ამოცანა-ფუნქცია;
- გ) ამოცანა-მიზანი-ფუნქცია;
- დ) ამოცანა-ფუნქცია-მიზანი.

რა არ განეკუთვნება შესაბამისობის პრინციპს?

- ა) დასახული მიზნების გამოყოფილ რესურსებთან შესაბამისობის პრინციპი;
- ბ) განმკარგულებლობისა და დაქვემდებარებულობის შეუსაბამობის პრინციპი;
- გ) წარმოების ეფექტიანობისა და ეკონომიკურობის პრინციპი;
- დ) წარმოებისა და მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეთანაწყობის პრინციპი.

რა არ განეკუთვნება მართვის ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნის პრინციპებს?

- ა) ორგანიზაციის პრიორიტეტული ორიენტაცია არა საწარმოო ფუნქციების შესრულებაზე, არამედ ბაზრის მოთხოვნებზე;
- ბ) ორგანიზაციის პრიორიტეტული ორიენტაცია მხოლოდ საწარმოო ფუნქციების შესრულებაზე;
- გ) ისეთი სტრუქტურული ქვედანაყოფების ფართოდ გამოყენება, რომლებიც შექმნილი არიან მიზნობრივი და არა ფუნქციური ნიშნის მიხედვით;
- დ) მართვის დონეების მინიმალურად აუცილებელი რაოდენობა.

რას ნიშნავს ტერმინი „ფუნქცია“?

- ა) ახსნას, განმარტებას;

- ბ) დაქვემდებარებას;
- გ) საქმიანობას, მოვალეობას;
- დ) გაგებას, დაზუსტებას.

ვინ ჩამოაყალიბა პირველად საწარმოს ფუნქციები?

- ა) რ. დევისმა;
- ბ) უ. ნიუმენმა;
- გ) ჩ. ბერნარდმა;
- დ) ა. ფაიოლმა.

რომელი არ შედის ა. მასლოუს მიერ გამოყოფილ 5 ძირითად მოთხოვნათა შორის?

- ა) ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება;
- ბ) უსაფრთხოების მოთხოვნილება;
- გ) თვითგამოვლენის მოთხოვნილება;
- დ) იდეოლოგიის მოთხოვნილება.

რამდენი სუბიექტისაგან შედგება ა. მასლოუს იერარქიული პირამიდა?

- ა) 4;
- ბ) 5;
- გ) 6;
- დ) 7.

რომელი არ შედის კონტროლინგის 4 ძირითად შემადგენელ ნაწილში?

- ა) ადმინისტრაციული კონტროლი;
- ბ) ტექნოლოგიური კონტროლი;
- გ) პიროვნული კონტროლი;
- დ) ფუნქციონალურ, კომპლექსური და სისტემური აუდიტი.

რას ეყრდნობა კონტროლის ძირითადი ელემენტების პრინციპი?

- ა) დებულებას, რომლის თანახმადაც სტანდარტები დაგეგმვის ელემენტები არ არის;
- ბ) დებულებას, რომლის თანახმადაც სტანდარტები დაგეგმვის ელემენტებია;
- გ) დებულებას, რომლის თანახმადაც ელემენტები დაგეგმვის სტანდარტებია;
- დ) დებულებას, რომლის თანახმადაც ელემენტები დაგეგმვის სტანდარტები არ არის.

რას არ მოიცავს თვითკონტროლის პრინციპი?

- ა) სამართავი სისტემის მდგომარეობისა და ფუნქციონირების სტანდარტების დადგენას;
- ბ) მმართველი სისტემის მიმდინარე მდგომარეობისა და მასში მიმდინარე პროცესების შეფასებას შესაძლო გადახრების გამოვლენის მიზნით;
- გ) გამოვლენილი გადახრების დაძლევას, ანუ მმართველი სისტემის მოყვანა ისეთ მდგომარეობაში, რომელიც შეესაბამება დადგენილ სტანდარტებს;
- დ) გადახრებთან დაკავშირებით დამნაშავეის გამოვლენას და დასჯას.

რომელი მაჩვენებელი არ გამოიყენება ჩვეულებრივ შერჩევითი კონტროლის სისტემაში?

- ა) შესრულებული ოპერაციების რაოდენობა;
- ბ) არსებული ოპერაციების შემადგენლობა, სირთულე და მოცულობა;
- გ) კონკრეტული ოპერაციების შესრულების სისწრაფე;
- დ) სამუშაო დროის დანახარჯები.

რა არ შედის კონტროლის სისტემაში?

- ა) კონტროლის სისტემა უნდა იყოს დამოუკიდებელი და არ უნდა შეესატყვისებოდეს ორგანიზაციის მიზნებს, ამოცანებსა და გეგმებს;
- ბ) კონტროლის სისტემა გასაგები და მისაღები უნდა იყოს ორგანიზაციის მართვის ყველა დონის ხელმძღვანელისათვის;
- გ) კონტროლის სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს მის დროულ განხორციელებას;
- დ) კონტროლის სისტემა უნდა იყოს მოქნილი, ანუ უნდა ფლობდეს იმის უნარს, რომ სწრაფად მოერგოს ორგანიზაციის გარე და შიდა ცვლილებებს.

რას მოიცავს ადმინისტრაციული ხასიათის საქმიანობა?

- ა) შრომის ანაზღაურება;
- ბ) შრომითი პროცესის რითმულობის დაცვა;
- გ) ენერგიით უზრუნველყოფა;
- დ) სამუშაოთა განაწილება.

რას მოიცავს სოციალურ-ფსიქოლოგიური პირობების შექმნა?

- ა) საშემსრულებლო დისციპლინის დაცვა;
- ბ) შრომითი პროცესის რითმულობის დაცვა;
- გ) სპეციალისტებთან მოთათბირება;
- დ) საქმიანობის კოორდინაციის უზრუნველყოფა.

როგორ განიხილება საწარმო?

- ა) ტექნიკური სისტემა;
- ბ) ეკონომიკური სისტემა;
- გ) სოციალური სისტემა;
- დ) ყველა ზემოაღნიშნულის ერთობლიობა.

რა არის დამახასიათებელი საწარმოს მენეჯმენტის სისტემისათვის?

- ა) სრული დამოუკიდებლობა სხვა სისტემებისგან;
- ბ) დინამიურობა;
- გ) პროცესების არაკანონზომიერი განვითარება;
- დ) ანტიმონოპოლიური ფუნქცია.

რას ექვემდებარება ძირითადად მენეჯმენტის პროცესი?

- ა) ფაქტორებისა და მოვლენების ექსპერტულ შეფასებას;
- ბ) ციფრობრივ ასახვას;
- გ) მათემატიკურ მანიპულირებას;

დ) ავტომატურ მარეგულირებელ ზემოქმედებას.

მართვის აპარატის საქმიანობის უზრუნველსაყოფად რა არ არის საჭირო?

- ა) ბუნებრივი რესურსი;
- ბ) ადამიანისეული რესურსი;
- გ) მატერიალურ-ტექნიკური რესურსი;
- დ) ინფორმაციული რესურსი.

რომელ ქვესისტემებს მოიცავს საწარმო, როგორც მართვადი სისტემა?

- ა) ეკოლოგიურს;
- ბ) სოციოლოგიურს;
- გ) სამართლებრივს;
- დ) სოციოტექნიკურს.

რას წარმოადგენს საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა?

- ა) საწარმოს სტრატეგიას;
- ბ) საწარმოს პროფილს;
- გ) საწარმოს სამსახურებისა და ქვედანაყოფების ერთიანობას;
- დ) მანქანა-დანადგარებისა და მოწყობილობის ერთიანობას.

რას წარმოადგენს საწარმოს მართვის სტრუქტურა?

- ა) საწარმოს უზნების, სამქროებისა და ბრიგადების ერთიანობას;
- ბ) სასაწყობო და დამხმარე მეურნეობის, სარემონტო საწარმოების ერთიანობას;
- გ) საყოფაცხოვრებო-კომუნალური სამსახურების ერთიანობას;
- დ) მართვის ორგანოებისა და მართვის მუშაკების შემადგენლობას, მათი ურთიერთდაქვემდებარების სისტემას.

რას უთმობენ მეტ ყურადღებას მსხვილი და საშუალო ფირმების მაღალი დონის მმართველები?

- ა) სტრატეგიულ დაგეგმვას;
- ბ) ტაქტიკურ დაგეგმვას;
- გ) ოპერატიულ დაგეგმვას;
- დ) მიმდინარე დაგეგმვას.

რაზე აგებენ უშუალოდ პასუხს საშუალო რგოლის მმართველები?

- ა) საწარმოს საქმიანობის განსაზღვრაზე;
- ბ) ფირმის კეთილდღეობაზე;
- გ) სამსახურებისა და განყოფილებების მუშაობაზე;
- დ) საწარმოს ფინანსებზე.

რა არის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა?

- ა) მართვის ობიექტებისა და სუბიექტების ელემენტების ინფორმაციული კავშირებით განპირობებული ერთობლიობა;
- ბ) სტრუქტურული ქვედანაყოფების ურთიერთგანლაგება;

- გ) სტრუქტურული ქვედანაყოფების ტექნოლოგიური კავშირი;
- დ) ორგანიზაციის მართვის დონეები.

როგორია მართვის ბიუროკრატიული ტიპის სტრუქტურა?

- ა) ერთდონიანი;
- ბ) ჰორიზონტალური წრფივი (ხაზობრივია);
- გ) იერარქიული;
- დ) ერთგვაროვანი.

რა არის ორგანული (ადამტური) სტრუქტურის ნიშან-თვისებები?

- ა) იგი ბიუროკრატიული ორგანიზაციის მსგავსია;
- ბ) ბიუროკრატიული ორგანიზაციის ანტიპოდიია;
- გ) გადაწყვეტილების მიღება ავტორიტეტზე, წესებსა და ტრადიციებზე დაფუძნებული;
- დ) არ გულისხმობს ორგანიზაციის შიგნით ურთიერთობების არსებით ცვლილებას.

რას ნიშნავს უფლებამოსილების დელეგირება?

- ა) რესურსების განაწილებას;
- ბ) პასუხისმგებლობის განაწილებას;
- გ) ფუნქციების განაწილებას;
- დ) პროდუქციის განაწილებას.

რას მიეკუთვნება ორგანიზაციის იმიჯი?

- ა) ეკონომიკურ ფაქტორებს;
- ბ) ტექნოლოგიურ ფაქტორებს;
- გ) ბუნებრივ ფაქტორებს;
- დ) სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ფაქტორებს.

რა არის კომუნიკაცია?

- ა) საქონლის გაცვლის პროცესი;
- ბ) ინფორმაციის გაცვლის პროცესი;
- გ) გამოცდილების გაცვლის პროცესი;
- დ) ტექნოლოგიის გაცვლის პროცესი.

რა არის ინფორმაცია?

- ა) სუბიექტსა და ობიექტს შორის კავშირის ფორმა;
- ბ) ადამიანებს შორის შეტყობინებების გაცვლა;
- გ) მენეჯმენტის უზრუნველყოფა შეტყობინებებით;
- დ) სარწმუნო და ოპერატიული ნაკადების ერთიანობა.

სად ფიქსირდება და აისახება ინფორმაციის დიდი ნაწილი, რომელიც წარმოიშობა მენეჯმენტის ფუნქციების განხორციელების პროცესში?

- ა) საინფორმაციო ბიულეტენებში;
- ბ) სტატისტიკურ კრებულებში;
- გ) დოკუმენტებში;

დ) ინტერნეტში.

შესაძლებელია თუ არა გადაწყვეტილების მიღება იმ შემთხვევაში, თუ არ არსებობს ალტერნატივა?

- ა) შესაძლებელია;
- ბ) შეუძლებელია;
- გ) შესაძლებელია მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ნორმატიული მოდელირებით;
- დ) შესაძლებელია მათემატიკური ინსტრუმენტების გამოყენებით

რა არის მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია?

- ა) საქმისწარმოების სრულყოფა;
- ბ) კონტროლი;
- გ) წარმოებასთან დაკავშირებული სამართლებრივი პრობლემების მოგვარება;
- დ) ბიზნეს-პარტნიორებთან ურთიერთობა.

რა არის უმთავრესი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მენეჯერისათვის?

- ა) ინფორმაცია;
- ბ) რისკი;
- გ) საკუთარი მოსაზრებები;
- დ) მართვის ობიექტის სოციალური კლასი ან კვალიფიციური ჯგუფი.

რამდენი ფაზისგან შედგება მენეჯმენტის ციკლი?

- ა) ერთი;
- ბ) ორი;
- გ) სამი;
- დ) ოთხი.

რა გამოიყენება მართვის შეფასებისათვის?

- ა) შრომის მწარმოებლურობა;
- ბ) საწარმოს მუდმივი დანახარჯების ოდენობა;
- გ) პროდუქციის ფასი;
- დ) დანადგარების ცვეთის პროცენტი.

როგორ შეიძლება გაგანალიზოთ მართვის ორგანიზაციული სისტემის შესაბამისობა საწარმოო დარგობრივ სტრუქტურასთან?

- ა) საწარმოს იერარქიული სტრუქტურის დონეებით;
- ბ) მართვის სისტემის ეკონომიკურობის მაჩვენებლებით;
- გ) მართვის ავტომატიზებული სისტემის პარამეტრებით;
- დ) საბაზრო ძალაუფლებით

„მენეჯერული მენეჯმენტის“ მამამთავრად ითვლება:

- ა) ფ. ტეილორი;
- ბ) ა. ფაიოლი;

- გ) ლ. ურვიკი;
- დ) მ. ვებერი.

მართვის ადმინისტრაციულ-მზრძანებლურ ფორმებს შეესაყვლის:

- ა) მენეჟმენტი;
- ბ) ფსიქოლოგია;
- გ) ადმინისტრირება;
- დ) ფილოსოფია.

ანრი ფაიოლის სახელს უყავშირდება:

- ა) ხელმძღვანელობის სტილის თეორია;
- ბ) მართვის ადმინისტრაციული სკოლის თეორია;
- გ) მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორია;
- დ) „ადამიანურ ურთერთობათა“ თეორია.

ზოგადი, უმაღლესი დონის გეგმა არის:

- ა) სტრატეგიული გეგმა;
- ბ) ტაქტიკური გეგმა;
- გ) ალტერნატიული გეგმა;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

რომელი არ მიეკუთვნება მენეჟმენტის ელემენტს?

- ა) მენეჟმენტის თეორია;
- ბ) მენეჟმენტის მეთოდები;
- გ) მენეჟმენტის ორგანიზაცია;
- დ) მენეჟმენტის კანონები.

სამეშრულეზლო ჯგუფებზე და მის წევრებზე ზემოქმედების ხერხები, არის:

- ა) მენეჟმენტის ორგანიზაცია;
- ბ) მენეჟმენტის მეთოდები;
- გ) მენეჟმენტის თეორია;
- დ) მენეჟმენტის ტექნიკა.

მმართველობით ურთერთობათა შორის კონგრეტულ და აუცილებელ კავშირს ასახავს:

- ა) მენეჟმენტის კანონზომიერებანი;
- ბ) მენეჟმენტის კანონები;
- გ) მენეჟმენტის თეორია;
- დ) ყველა პასუხი სწორია.

რომელი არ მიეკუთვნება მენეჟმენტის კანონზომიერებას?

- ა) საზოგადოება მიისწრაფის მოწესრიგებული მართვის ორგანიზაციისაკენ;
- ბ) მეურნეობრიობის ნებისმიერ დონეზე პრინციპების ერთიანობა;
- გ) მენეჟმენტის ფუნქციების მონაცვლეობა;
- დ) ყველა პასუხი სწორია.

დაქვემდებარებულების მიმართ მოთხოვნას ცალკეული საკითხის გადაწყვეტაში, არის:

- ა) ბრძანება;
- ბ) განკარგულება;
- გ) გადაწყვეტილება;
- დ) დირექტივები.

დაგეგმვა, როგორც ფუნქცია, მოიცავს:

- ა) წარმოების განვითარების განსაზღვრას;
- ბ) დასშული მიზნებისა და ამოცანების გზებსა და მეთოდებს;
- გ) მოსალოდნელი შედეგების წინასწარ განჭვრეტას;
- დ) ყველა პასუხი სწორია.

ხელმძღვანელობის ჯაჭვი ყველაზე უფრო მაღალი დონის რანგიდან ყველაზე უფრო დაბალი დონის რანგამდე, არის:

- ა) შრომის დანაწილება;
- ბ) სკალარული ჯაჭვი;
- გ) ერთმმართველობა;
- დ) დისციპლინა.

უშუალო ერთპიროვნული ხელმძღვანელობის განხორციელების უფლებას იძლევა:

- ა) აპარატული უფლებამოსილება;
- ბ) ხაზობრივი უფლებამოსილება;
- გ) ადმინისტრაციული უფლებამოსილება;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

მენეჯერის მიერ ხელქვეითზე ზემოქმედების იძულებით ღონისძიებათა ერთობლიობა წარმოადგენს:

- ა) ადმინისტრაციულ მეთოდებს;
- ბ) ეკონომიკურ მეთოდებს;
- გ) ორივე პასუხი სწორია;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

მენეჯერის შემსრულებელზე მიზანმიმართული ზემოქმედების ხერხებისა და საშუალებების ერთობლიობა, არის:

- ა) ფუნქციები;
- ბ) მეთოდები;
- გ) დაგეგმვა;
- დ) ყველა პასუხი სწორია.

ხელმძღვანელის ძალაუფლების რამდენი ფორმაა ცნობილი:

- ა) ექვსი;
- ბ) შვიდი;

- გ) ხუთი.
- დ) ცხრა

რა არის მენეჯმენტი?

- ა) ადამიანების გაერთიანება რომლებიც ახორციელებენ ხელმძღვანელობას მართვის ყველა დონეზე;
- ბ) პრინციპების „ფუნქციებისა და ტექნიკის ერთობლიობა, რომლებსაც მართვაში დასაქმებული ადამიანები იყენებენ“;
- გ) მეცნიერება ან მოძღვრება, რომელშიც ხორციელდება მართვის პრაქტიკული გამოცდილების განზოგადება და რაციონალური მართვის თეორიული პრინციპების გამოქვეყნება;
- დ) ყველა პასუხი სწორია.

რა არის “მართვის სუბიექტი”?

- ა) საწარმოს ან ორგანიზაციის ურთიერთდაკავშირებული ქვედანაყოფები და სამსახურები;
- ბ) მართვის ფუნქციებით აღჭურვილ ადამიანთა (მენეჯერთა) ან მართვის ორგანოთა ერთობლიობა;
- გ) ზემდგომი მმართველობითი ორგანო;
- დ) ყველა პასუხი სწორია.

რა არის “მართვის ობიექტი”?

- ა) საწარმოს ან ორგანიზაციის ურთიერთდაკავშირებული ქვედანაყოფები და სამსახურები;
- ბ) მართვის ფუნქციებით აღჭურვილ ადამიანთა (მენეჯერთა) ან მართვის ორგანოთა ერთობლიობა;
- გ) სატრანსპორტო კომპანია;
- დ) ყველა ზემოთჩამოთვლილი.

ჩამოთვალეთ მენეჯმენტის ძირითადი თეორიები

- ა) ფ. ტელიორის რაციონალიზაციის თეორია, ე. მეიოს „ადამიანურ ურთიერთობათა“ თეორია;
- ბ) ა. ფაიოლის ადმინისტრირების თეორია; ა. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიული თეორია;
- გ) ორგანიზაციის „კლასიკური“ თეორია;
- დ) ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი.

რა არის ტელიორის რაციონალიზაციის არსი?

- ა) მასალების გამოყენებაში მკაცრი რეგლამენტის (ნორმების) შემოღება;
- ბ) წარმოებაში მუშათა შრომის, აგრეთვე, წარმოების საშუალებათა რაციონალური გამოყენება;
- გ) იარაღების, ინსტრუმენტების, ოპერაციათა და მუშაკთა მოძრაობის; სტანდარტიზაცია; სამუშაო დროის ზუსტი აღრიცხვა, შრომის დიფერენცირებული სისტემის გამოყენება;
- დ) ყველა ზემოთჩამოთვლილი.

ვინ იმყოფებოდა სამეცნიერო მენეჯმენტის სკოლის სათავეებთან?

- ა) ა.ფაიოლი
- ბ) მ.ფოლეთი
- გ) ე.მეიო

დაქვემდებარებულების მიმართ მოთხოვნას ცალკეული საკითხის გადაწყვეტაში, არის:

- ა) ბრძანება;
- ბ) განკარგულება;
- გ) გადაწყვეტილება;
- დ) დირექტივები.

დაგეგმვა, როგორც ფუნქცია, მოიცავს:

- ა) წარმოების განვითარების განსაზღვრას;
- ბ) დასმული მიზნებისა და ამოცანების გზებსა და მეთოდებს;
- გ) მოსალოდნელი შედეგების წინასწარ განჭვრეტას;
- დ) ყველა პასუხი სწორია.

ხელმძღვანელობის ჯაჭვი ყველაზე უფრო მაღალი დონის რანგიდან ყველაზე უფრო დაბალი დონის რანგამდე, არის:

- ა) შრომის დანაწილება;
- ბ) სკალარული ჯაჭვი;
- გ) ერთმმართველობა;
- დ) დისციპლინა.

უშუალო ერთპიროვნული ხელმძღვანელობის განხორციელების უფლებას იძლევა:

- ა) აპარატული უფლებამოსილება;
- ბ) ხაზობრივი უფლებამოსილება;
- გ) ადმინისტრაციული უფლებამოსილება;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

მენეჯერის მიერ ხელქვეითზე ზემოქმედების იძულებით ღონისძიებათა ერთობლიობა წარმოადგენს:

- ა) ადმინისტრაციულ მეთოდებს;
- ბ) ეკონომიკურ მეთოდებს;
- გ) ორივე პასუხი სწორია;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

მენეჯერის შემსრულებელზე მიზანმიმართული ზემოქმედების ხერხებისა და საშუალებების ერთობლიობა, არის:

- ა) ფუნქციები;
- ბ) მეთოდები;
- გ) დაგეგმვა;
- დ) ყველა პასუხი სწორია.

ხელმძღვანელის ძალაუფლების რამდენი ფორმაა ცნობილი:

- ა) ექვსი;
- ბ) შვიდი;

- გ) ხუთი.
- დ) ცხრა

რა არის მენეჯმენტი?

- ა) ადამიანების გაერთიანება რომლებიც ახორციელებენ ხელმძღვანელობას მართვის ყველა დონეზე;
- ბ) პრინციპების „ფუნქციებისა და ტექნიკის ერთობლიობა, რომლებსაც მართვაში დასაქმებული ადამიანები იყენებენ;
- გ) მეცნიერება ან მოძღვრება, რომელშიც ხორციელდება მართვის პრაქტიკული გამოცდილების განზოგადება და რაციონალური მართვის თეორიული პრინციპების გამომუშავება;
- დ) ყველა პასუხი სწორია.

რა არის “მართვის სუბიექტი”?

- ა) საწარმოს ან ორგანიზაციის ურთიერთდაკავშირებული ქვედანაყოფები და სამსახურები;
- ბ) მართვის ფუნქციებით აღჭურვილ ადამიანთა (მენეჯერთა) ან მართვის ორგანოთა ერთობლიობა;
- გ) ზემდგომი მმართველობითი ორგანო;
- დ) ყველა პასუხი სწორია.

რა არის “მართვის ობიექტი”?

- ა) საწარმოს ან ორგანიზაციის ურთიერთდაკავშირებული ქვედანაყოფები და სამსახურები;
- ბ) მართვის ფუნქციებით აღჭურვილ ადამიანთა (მენეჯერთა) ან მართვის ორგანოთა ერთობლიობა;
- გ) სატრანსპორტო კომპანია;
- დ) ყველა ზემოთჩამოთვლილი.

ჩამოთვალეთ მენეჯმენტის ძირითადი თეორიები

- ა) ფ. ტელიორის რაციონალიზაციის თეორია, ე. მეიოს „ადამიანურ ურთიერთობათა“ თეორია;
- ბ) ა. ფაიოლის ადმინისტრირების თეორია; ა. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიული თეორია;
- გ) ორგანიზაციის „კლასიკური“ თეორია;
- დ) ყველა ზემოთჩამოთვლილი.

რა არის ტელიორის რაციონალიზაციის არსი?

- ა) მასალების გამოყენებაში მკაცრი რეგლამენტის (ნორმების) შემოღება;
- ბ) წარმოებაში მუშათა შრომის, აგრეთვე, წარმოების საშუალებათა რაციონალური გამოყენება;
- გ) იარაღების, ინსტრუმენტების, ოპერაციათა და მუშაკთა მოძრაობის; სტანდარტიზაცია; სამუშაო დროის ზუსტი აღრიცხვა, შრომის დიფერენცირებული სისტემის გამოყენება;
- დ) ყველა ზემოთჩამოთვლილი.

ვინ იმყოფებოდა სამეცნიერო მენეჯმენტის სკოლის სათავეებთან?

- ა) ა.ფაიოლი
- ბ) მ.ფოლეთი
- გ) ე.მეიო

დ) ფ.ტელიორი

რომელი სამეცნიერო სკოლის მიმდევართა კვლევები ეფუძნებოდა ზუსტი მეცნიერების მონაცემებს?

- ა) მეცნიერული მართვის სკოლა;
- ბ) კლასიკური ანუ ადმინისტრაციული სკოლა;
- გ) მეცნიერული მართვისა და რაოდენობრივი მიდგომის სკოლა;
- დ) ქვევის მეცნიერებათა სკოლა.

როგორც წესი, რომელ მიზანს არ ისახავს ორგანიზაცია?

- ა) თვითგადარჩენას;
- ბ) წარმოების შემცირებას;
- გ) შემოსავლის გაზრდას;
- დ) გაფართოებას.

რომელი სახელმწიფოა მენეჯმენტის საშობლო?

- ა) გერმანია.
- ბ) საფრანგეთი;
- გ) ამერიკის შეერთებული შტატები
- დ) საქართველო;

მენეჯმენტის ცნობილი სამეცნიერო მიდგომები ქრონოლოგიურად შემდეგნაირად არის განლაგებული

- ა) ქვევითი, სიტუაციური, რაოდენობრივი, სისტემური;
- ბ) ქვევითი, რაოდენობრივი, სისტემური, სიტუაციური;
- გ) რაოდენობრივი, სიტუაციური, ქვევითი, სისტემური;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

რომელმა მეცნიერმა შეიტანა ყველაზე დიდი წვლილი კლასიკური ანუ ადმინისტრაციული მართვის სკოლისგან ვითარებაში?

- ა) ე. მეიო;
- ბ) ფ.ტელიორი;
- გ) მ.ფოლეთი;
- დ) ა. ფაიოლი.

როდის გამოიყო მენეჯმენტი დამოუკიდებელ დარგად?

- ა) XX საუკუნის შუაში;
- ბ) XVIII საუკუნეში;
- გ) XIX საუკუნეში;
- დ) XIX და XX საუკუნის ზღვარზე.

მართვის მეცნიერების განვითარების რამდენი ძირითადი მიდგომა არსებობს?

- ა) სამი;
- ბ) ხუთი;
- გ) ექვსი;

დ) ოთხი.

ვინ იყო „ადამიანური ურთიერთობების სკოლის“ დამაარსებელი?

- ა) ე. მეიო;
- ბ) ფ. ტელიორი;
- გ) მ. ფოლეთი;
- დ) ა. ფაიოლი.

რომელი მტკიცებულება აღწერს სწორად მენეჯმენტის ცნებას?

- ა) მენეჯმენტი - ეს არის სამეურნეო საქმიანობის მართვა
- ბ) მენეჯმენტი - ეს არის სახელმწიფო მართვა
- გ) მენეჯმენტი - ეს არის საზოგადო მართვა
- დ) მენეჯმენტი - ეს არის დაქირავებული კომპანიის მართვა

მენეჯმენტის რა მეთოდი არ არსებობს?

- ა) მატერიალური და ადმინისტრაციული;
- ბ) სოციალური, ფსიქოლოგიური;
- გ) ლიბერალური და მორალური;
- დ) ეკონომიკური.

რას ნიშნავს მენეჯერის პროფესიონალიზმი?

- ა) მრეწველობის ტექნოლოგიის ცოდნას;
- ბ) პრაქტიკული მუშაობის გამოცდილებას მრეწველობაში;
- გ) მუშაობას მუდმივ პროფესიულ საფუძველზე;
- დ) მართვითი მომზადებას.

გუნდზე ზემოქმედების ძირითადი ფორმებია:

- ა) დარწმუნება, როგორც პიროვნების ფორმირებისა და აღზრდის მეთოდი;
- ბ) გუნდის წევრთა შემოქმედებითი ინიციატივის ამაღლება;
- გ) კოლექტივში ჯანსაღი მორალური კლიმატის შექმნა;
- დ) კრიტიკისა და თვითკრიტიკის გამოყენება.

რას ეფუძნება მართვის ადმინისტრაციული მეთოდები?

- ა) საჯარიმო სანქციებს;
- ბ) კანონმდებლობასა და ნორმატიული აქტებს;
- გ) მართვის ობიექტების ეკონომიკურ ინტერესებს;
- დ) სოციალურ პირობებს.

რა არის მართვის საერთო მეთოდები?

- ა) რეპროდუქციული და მარკეტინგული;
- ბ) კანონმდებლობითი და ნორმატიული;
- გ) ადმინისტრაციული, ეკონომიკური, სოციალური და ფსიქოლოგიურ-ლოგიკური;
- დ) ქსელური და ბალანსური.

რა არის თვითმენეჯმენტი?

- ა) ხელმძღვანელის პირადი მუშაობის ორგანიზება;
- ბ) სისტემისუნარი და შესაძლებლობა თავად დაგვემოსდა ორგანიზება გაუწიოს თავის საქმიანობას;
- გ) დამოუკიდებლობამენეჯერის საქმიანობაში;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

რას ეფუძნება მართვის სოციალური და ფსიქოლოგიური მეთოდები?

- ა) ცნობიერებას და სოციალურ პირობებზე ზემოქმედებას;
- ბ) მორალურ და ფსიქოლოგიურ კლიმატს;
- გ) საკანონმდებლო და ნორმატიულ აქტებს;
- დ) მუშახელის მატერიალურ ინტერესებს.

ვინ შემოიღო პირველად კონცეფცია "მართვის პრინციპები"?

- ა) ა.მასლოუ;
- ბ) ა. ფაიოლი;
- გ) პ.გეტე;
- დ) ფ.ტელიორი.

რა არის მართვის ფუნქცია?

- ა) საქმიანობის მართვა;
- ბ) მენეჯერის თანამდებობრივი ფუნქციები;
- გ) მართვითი საქმიანობისცალკეული სახეობა;
- დ) ყველა ზემოთაღნიშნული.

არაფორმალური ორგანიზაცია არის

- ა) არაკეთილსინდისიერი თანამშრომლების გაერთიანება;
- ბ) თანამშრომლების გაერთიანება საერთო ინტერესებისა დარწმუნის საფუძველზე;
- გ) იმ თანამშრომლების კავშირი, რომლებიც უკმაყოფილონი არიან სამუშაო პირობებითა და ხელფასის სიდიდით;
- დ) ყველა ზემოთაღნიშნული.

ვ. ვრუმის მოლოდინის თეორია მოიცავს შემდეგ ცვლადებს:

- ა) ვალენტობა;
- ბ) დრო;
- გ) სიჩქარე;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია მოიცავს

- ა) უსაფრთხოების მოთხოვნილებას;
- ბ) კარგი შემოსავლის მოთხოვნილებას;
- გ) მოგზაურობის მოთხოვნილებას;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

ვინ არიან მოტივაციის თეორიის ავტორები?

- ა) ა. მასლოუ;
- ბ) ფ. ჰერცბერგი;
- გ) დ. მაკ ლელანდი;
- დ) სამივე ზემოთხაზოთვლილი.

ვინ არის „მოლოდინის თეორიის“ ავტორი?

- ა) ა. მასლოუ;
- ბ) ფ. ჰერცბერგი;
- გ) ვ. ვრუმი;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

უფლებამოსილების დელეგირება არის:

- ა) მართვის შერჩევითი ელემენტი;
- ბ) მართვის არ აუცილებელი ელემენტი;
- გ) მართვის აუცილებელი ელემენტი;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

საკომუნიკაციო ქსელი არის:

- ა) პროცესის მონაწილეების დაკავშირება არა საინფორმაციო ნაკადის მეშვეობით;
- ბ) პროცესის მონაწილეების დაკავშირება საინფორმაციო ნაკადის მეშვეობით;
- გ) ინფორმაციული ვაკუუმი;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

დელეგირება არის

- ა) უფლებამოსილების გადაცემა;
- ბ) უფლებამოსილების შენარჩუნება;
- გ) უფლებამოსილების დაკარგვა;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

ხელქვეითზე კონტროლის განხორციელების დროს ხელქვეითის ყველაზე რაციონალური ქცევა არის

- ა) უკონტროლო ქცევა;
- ბ) კონტროლზე დაუფუძნებელი ქცევა;
- გ) კონტროლზე დაფუძნებული ქცევა;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

კონტროლი ეფექტურია მაშინ, როდესაც

- ა) კონტროლის შედეგი აღემატება მასზე გაწეულ ხარჯებს;
- ბ) კონტროლის შედეგი ნაკლებია მასზე გაწეულ ხარჯებზე;
- გ) კონტროლის შედეგი ტოლია მასზე გაწეულ ხარჯების;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

ჭორების გავრცელება ორგანიზაციაში არის:

- ა) მიმდინარე მოვლენების შესახებ ინფორმაციის ნაკლებობის შედეგი;

- გ) მიმდინარე მოვლენების შესახებ ინფორმირებულობის შედეგი;
- გ) მიმდინარე მოვლენების შესახებ არასწორი ინფორმაციის შედეგი;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

რას არ ეხება ინფორმაციის გაცვლა ორგანიზაციებში:

- ა) ხელფასის ოდენობას;
- ბ) შვებულების უფლებას;
- გ) შვებულების ხანგრძლივობას;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

რა ქმედებებმა შეიძლება გამოიწვიოს ეკონომიკური ეფექტი?

- ა) სამუშაოზე პრიორიტეტების შეცვლამ;
- ბ) სამუშაოზე პრიორიტეტების განსაზღვრამ;
- გ) სამუშაოზე პრიორიტეტების განუსაზღვრელობამ;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

მიუთითეთ ჯგუფური ეფექტურობის წყარო

- ა) როლი;
- ბ) ჯგუფის სიდიდე;
- გ) ჯგუფის ადგილმდებარეობა;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

რა ინფორმაციას უწოდებენ არავერბალურს?

- ა) უსიტყვოს;
- ბ) მრავალსიტყვიანს;
- გ) ხმოვანს;
- დ) არც ერთი პასუხი არ არის სწორი.

ორგანიზაციის პრინციპის აგებისას რა არ უნდა ხორციელდებოდეს?

- ა) ძალისხმევა გარე შემაფერხებელი ზემოქმედებების გამოსავლენად;
- ბ) ძალისხმევის უპირატესი მიმართვა დასახული მიზნის მისაღწევად;
- გ) პროცესის მიმდინარეობის ობიექტურობის უზრუნველყოფა;
- დ) პროცესის ოპტიმალური და სრული საინფორმაციო უზრუნველყოფა.

რას არ მოიცავს თვითკონტროლის პრინციპი?

- ა) სამართავი სისტემის მდგომარეობისა და ფუნქციონირების სტანდარტების დადგენას;
- ბ) მმართველი სისტემის მიმდინარე მდგომარეობისა და მასში მიმდინარე პროცესების შეფასებას შესაძლო გადახრების გამოვლენის მიზნით;
- გ) გამოვლენილი გადახრების დაძლევას, ანუ მმართველი სისტემის მოყვანა ისეთ მდგომარეობაში, რომელიც შეესაბამება დადგენილ სტანდარტებს;
- დ) გადახრებთან დაკავშირებით დამნაშავეის გამოვლენას და დასჯას.

მართვის აპარატის საქმიანობის უზრუნველსაყოფად რა არ არის საჭირო?

- ა) ბუნებრივი რესურსი;

- ბ) ადამიანური რესურსი;
- გ) მატერიალურ-ტექნიკური რესურსი;
- დ) ინფორმაციული რესურსი.

მენეჯერის შემსრულებელზე მიზანმიმართული ზემოქმედების ხერხებისა და საშუალებების ერთობლიობა, არის:

- ა) ფუნქციები;
- ბ) მეთოდები;
- გ) დაგეგმვა;
- დ) ყველა პასუხი სწორია.

რას ეფუძნება შრომის მეცნიერული ორგანიზაცია?

- ა) სხვა მენეჯერების გამოყენების გამოცდილებას;
- ბ) შრომის მკაფიო განაწილებას;
- გ) კვლევებისა და საუკეთესო პრაქტიკის გამოყენებას;
- დ) დისციპლინისა და რეგლამენტის მკაცრ დაცვას.

ორგანიზაციის მისიის შესრულებისა და მიზნების მიღწევისათვის განკუთვნილი საერთო კომპლექსური გეგმა არის -----

ორგანიზაციის გარე გარემო იყოფა შემდეგ სახეებად:

- ა) პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედების;
- ბ) ობიექტური და სუბიექტური;
- გ) ღია და დახურული;
- დ) სრული და მარტივი.

ინფორმაციის გაცვლის პროცესი ურთიერთზემოქმედებს სუბიექტებს შორის ეს არის:

- ა) დისკუსია;
- ბ) კომუნიკაცია;
- გ) დიალოგი;
- დ) კონტაქტი.

ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიზანია:

- ა) სამეურნეო სუბიექტის ეფექტიანობის და კონკურენტუნარიანობის ამაღლება;
- ბ) მყარი მდგომარეობა ბაზარზე;
- გ) გრძელვადიანი დაგეგმვა;
- დ) ხარჯების მინიმაზაცია მართვაზე.

ორგანიზაციის შიდა ფაქტორები მოიცავენ:

- ა) ორგანიზაციულ კულტურას;
- ბ) რესურსებს;
- გ) სტრუქტურას;
- დ) მოთხოვნილებებს.

ძალაუფლება ეს არის:

- ა) სიტუაციის განსაზღვრულობის ხარისხი;
- ბ) ურთიერთკავშირი მმართველ და მართულ სისტემას შორის;
- გ) პირდაპირი და უკუკავშირების ფუნქციონირება;
- დ) ცნობები მმართველი სისტემის მდგომარეობის შესახებ.

ხელმძღვანელის სტილი, რომელიც ახასიათებს ძალაუფლების ცენტრალიზაციას, გადაწყვეტილების ერთპიროვნულ მიღებას. ორგანიზაციული ურთიერთობების ფორმალიზაციას და რეგლამენტაციას განისაზღვება როგორც _____

მართვის დონე, სადაც მენეჯერები პასუხისმგებლები არიან ტაქტიკური მიზნების მიღწევაზე, არის:

- ა) მაღალი;
- ბ) საშუალო;
- გ) დაბალი;
- დ) ორგანიზაციული.

მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის ევოლუციაში გამოიყოფა შემდეგი სკოლები:

- ა) მეცნიერული მართვის სკოლა;
- ბ) ადამიანური ურთიერთობების სკოლა;
- გ) კომუნიკაციური სკოლა;
- დ) მართვის რაოდენობრივი სკოლა.

კონკრეტულ _____ თავისებურებებთან შეხამებული მართვა არის სიტუაციური მიდგომის საფუძველი.

_____ მართვის მეთოდები რეალიზდება შრომის მატერიალური სტიმულირების, ფასისმიერი პოლიტიკის, მოგების განაწილების ფორმით.

ხელმძღვანელობის სტილი, რომელიც ხასიათდება პერსონალის ჩართვის პროცესში, განისაზღვრება როგორც _____.

კონფლიქტების გადასაჭრელად გამოიყენება შემდეგი მეთოდები:

- ა) ახსნა-განმარტებითი და იძულებითი;
- ბ) სტრუქტურული და პიროვნებათაშორისი;
- გ) პრობლემების გადაჭრა, ხელქვეითთა საქმიანობის კორდინაცია;
- დ) ჯგუფური და ინდივიდუალური.

ინფორმაციის გადაცემის პროცესი სიტყვების გამოყენების გარეშე, როგორც კოდირების სისტემა, ეს არის:

- ა) ვერბალური კომუნიკაცია;
- ბ) არავერბალური კომუნიკაცია;
- გ) პირობითი კავშირი;
- დ) ირიბი კავშირი.

_____მართვის მეთოდები რეალიზდება მორალური და სოციალური სტიმულირების ფორმით, ფსიქოლოგიური ზემოქმედებით ორგანიზაციის მუშაკებზე;

_____ მართვის მეთოდები გავლენას ახდენენ მუშაკთა მატერიალურ ინტერესებზე.

პროცესი, რომელიც შენში და სხვებში აღძრავს საქმიანობის სურვილს პირადი მიზნების და ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად – ეს არის _____.

სამეურნეო სუბიექტის და მის წევრთა უმეტესობის მიერ აღიარებული ფასეულობების, პრინციპების, ნორმებისა და ქცევის წესების ერთობლიობა ეს არის _____
_____;

_____ მიდგომა განაპირობებს, მართვა და მართვის სისტემა განხილულ იქნას როგორც ელემენტების ურთიერთქმედების ერთიანი კომპლექსი.

არსებობს მენეჯმენტის, როგორც პროცესის, სამი ტიპი:

- ა) მაღალი, საშუალო, დაბალი,
- ბ) მეცნიერება, ხელოვნება, პრაქტიკა;
- გ) სტრატეგიული, ტაქტიკური, ოპერატიული მართვა;
- დ) ეკონომიკური, სოციალური, ტექნიკური მართვა.

ძალაუფლება – ეს არის:

- ა) უფლება განკარგო ორგანიზაციის რესურსები;
- ბ) შესაძლებლობა, გავლენა მოახდინო სხვა პირების ქცევაზე;
- გ) სოციალურ-ფსიქოლოგიური მახასიათებლები, რომლებიც განსაზღვრავს მენეჯმენტის ლიდერობას;
- დ) მართვაზე მოთხოვნასა და მისი განხორციელების შესაძლებლობებს შორის შესაბამისობის შეთანაწყობა.

_____მართვის მეთოდები რეალიზდება ბრძანებების, განკარგულებების, რეგლამენტების, წესების, ნორმატივების, ინსტრუქციების სახით.

ურთიერთობას ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ჰქვია:

- ა) კოლეგიალური;
- ბ) ხაზობრივი (წრფივი);
- გ) პარალელური;
- დ) ფუნქციონალური.

ორგანიზაციის გარე გარემოზე პირდაპირ ზემოქმედებას ახდენენ შემდეგი ელემენტები:

- ა) მომხმარებლები;
- ბ) მომწოდებლები;
- გ) მესაკუთრეები;
- დ) კონკურენტები.

შრომის პროცესში ყველა მუშაკის ერთი პირისადმი დაქვემდებარება – (ხელმძღვანელი-სადმი) ნიშნავს მართვის _____ პრინციპს.

_____ მიდგომა სწავლობს მოვლენის (ობიექტს), როგორც ურთიერთ-დაკავშირებული ელემენტების სისტემას, რომელიც წარმოქმნის ერთიან მთელს.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ა. აბრალავა ლ. გვაჯაია, რ. ქუთათელაძე, საინოვაციო მენეჯმენტი. თბ., 2009 წ.
2. რ. ასათიანი, ს. ასათიანი. ბიზნეს-მენეჯმენტი და გლობალური კონკურენცია. თბ., 2009 წ.
3. ბ. გეჭბაია, ვ. დავითაძე. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. ბათ., 2013 წ.
4. ბ. გეჭბაია, გ. მამულაძე. ბიზნესის PR ტექნოლოგიები. თბ., 2010 წ.
5. გ. მამულაძე, ბ. გეჭბაია. ბიზნესი და კომუნიკაცია. თბ., 2009 წ.
6. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე „მენეჯმენტის საფუძვლები“. თბ., 2011 წ.
7. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ა. აბრალავა „მენეჯმენტი და ადმინისტრირება“ თბ., 2007 წ.
8. ე. ბარათაშვილი, ლ. ქოქიაური. მენეჯმენტის პრინციპები. თბ., 2010 წ.
9. ე. ბარათაშვილი, ნ. ბაკაშვილი, ნ. ფარესაშვილი, ბ. გეჭბაია, დ. მესხიშვილი. თანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიები. თბ., 2011 წ.
10. თ. ხომერიკი. მენეჯმენტი. თბ., 2006 წ.
11. ლ. ქოქიაური მენეჯმენტის საფუძვლები სქემებში, დამხმარე სახელმძღვანელო, თბ.: „ინოვაცია“. 2009 წ.
12. რ. ბერიძე, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2009 წ.oudxapi C. Менеджмент века: Когда-нибудь мы все будем так управлять. М.: ИНФРА-М. 2009;
13. Michael. Hmescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Managament. Harper & row, Publishers, New York. 2007;
14. Richard L. Daft. Management. Vanderbilt Univesrsity. South-Western. Tomson Learning. 2008;
15. Уорнер М. Классики менеджмента: Энциклопедия. - СПб.: Питер, 2002;
16. Салмон Р. Будущее менеджмента / пер. с англ. - СПб.: Питер, 2004;

