

003 (075 8)

ვებენი ბერათაშვილი ლარისა თაგაღანძე

მენეჯმენტის საფუძვლები



მედიანი ბარათაშვილი ლარისა თაბალანაძე

ჩემს-ეს ზემოთა
სურვილი
უნივერსიტეტს
22/11/2010

მენეჯმენტის საფუძვლები

საქართველოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი
საბუნებისმეტყველო მეცნიერებების ფაკულტეტი
მენეჯმენტის განყოფილება
N 1062

ბუჩხიძე,
საბუნებისმეტყველო მეცნიერებების
ფაკულტეტი
N 1062
28.11.2010.

თბილისი
2010



UDC (უკ) 005 (075.8) + 658 (075.8)
ბ-251

ევგენი ბარათაშვილი, ლარისა თაკალანძე.
მენეჯმენტის საფუძვლები. გვ. 496.

სახელმძღვანელოში კომპლექსურადაა გადმოცემული მენეჯმენტის ძირითადი თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები; განზოგადებული და გაანალიზებულია მენეჯმენტის მდიდარი უცხოური გამოცდილება ჩვენი ქვეყნის რეალობასთან მისი ადაპტირების მცდელობით.

წიგნი განკუთვნილია უმაღლესი სასწავლებლების ბაკალავრიატის სტუდენტებისათვის, მეცნიერ-თანამშრომლებისათვის, საკუთრების ნებისმიერი ფორმის ორგანიზაციების უმაღლესი და საშუალო მმართველობითი რგოლის ხელმძღვანელებისათვის, აგრეთვე ამ საკითხით დაინტერესებულ მკითხველთა ფართო წრისათვის.

ამტორები:

ევგენი ბარათაშვილი, ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, საქართველოს გექნიკური უნივერსიტეტის სრული პროფესორი, საქართველოსა და საერთაშორისო საინჟინრო აკადემიების აკადემიკოსი

ლარისა თაკალანძე, ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

რედაქტორი:

გია ბერულავა, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სრული პროფესორი.

რედაქციური კომიტეტი:

მადონა გელაშვილი, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი;

ელისო ლანჩავა, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი.

რეკომენდებულია სახელმძღვანელოდ სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საბჭოს გადაწყვეტილებით (ოქმი № 4, 10.II.2010).

ISBN 978-9941-9133-7-2

შინაარსი

შესავალი _____ 6

თავი I. მენეჯმენტის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

- 1.1. მენეჯმენტის არსი, საგანი და ამოცანები _____ 10
1.2. მენეჯმენტის თეორიის აღმოცენება და განვითარება _____ 20
კითხვები ბამეორებისათვის _____ 31

თავი II. მართვის კანონები და კანონგომიერებები

- 2.1. მართვის კანონზომიერებები _____ 32
2.2. მართვის კანონები _____ 36
კითხვები ბამეორებისათვის _____ 56

თავი III. მენეჯმენტის ძირითადი თეორიები _____ 57

- 3.1. ფ. ტეილორის რაციონალიზაციის თეორია _____ 58
3.2. ა. ფაიოლის ადმინისტრირების თეორია _____ 62
3.3. ორგანიზაციის „კლასიკური“ თეორია _____ 70
3.4. ე. მეოს „ადამიანურ ურთიერთობათა“ თეორია _____ 73
3.5. ა. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიული თეორია _____ 77
კითხვები ბამეორებისათვის _____ 84

თავი IV. მენეჯმენტის მეთოდები

- 4.1. მენეჯმენტის მეთოდების არსი და სახეები _____ 85
4.2. მართვის ორგანიზაციულ-განკარგულებითი მეთოდები _____ 87
4.3. მენეჯმენტის ეკონომიკური მეთოდები _____ 99
4.4. მენეჯმენტის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები _____ 104
კითხვები ბამეორებისათვის _____ 117

თავი V. მენეჯმენტის პრინციპები

- 5.1. მართვის პრინციპების სოციალურ-ეკონომიკური არსი _____ 119
5.2. მართვის ზოგადი პრინციპები _____ 122
5.3. მართვის კერძო პრინციპები _____ 126
5.4. მართვის სპეციალური პრინციპები _____ 133
კითხვები ბამეორებისათვის _____ 136

UDC (უაკ) 005 (075.8) + 658(075.8)
ბ-251

ევგენი ბარათაშვილი, ლარისა თაკალანძე.
მენეჯმენტის საფუძვლები. კვ. 496.

სახელმძღვანელოში კომპლექსურადაა გადმოცემული მენეჯმენტის ძირითადი თეორიულ-მეთოდოლოგიური საკითხები; განზოგადებული და გაანალიზებულია მენეჯმენტის მდიდარი უცხოური გამოცდილება ჩვენი ქვეყნის რეალობასთან მისი ადაპტირების მცდელობით.

წიგნი განკუთვნილია უმაღლესი სასწავლებლების ბაკალავრიატის სტუდენტებისათვის, მეცნიერ-თანამშრომლებისათვის, საკუთრების ნებისმიერი ფორმის ორგანიზაციების უმაღლესი და საშუალო მმართველობითი რგოლის ხელმძღვანელებისათვის, აგრეთვე ამ საკითხით დაინტერესებულ მკითხველთა ფართო წრისათვის.

ავტორები:

ევგენი ბარათაშვილი, ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სრული პროფესორი, საქართველოსა და საერთაშორისო საინჟინრო აკადემიების აკადემიკოსი

ლარისა თაკალანძე, ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

რედაქტორი:

გია ბერულავა, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სრული პროფესორი.

რევიზორები:

მადონა გელაშვილი, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი;

ელისო ლანჩავა, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი.

რეკომენდებულია სახელმძღვანელოდ სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საბჭოს გადაწყვეტილებით (ოქმი № 4, 10.II.2010).

ISBN 978-9941-9133-7-2

შინაარსი

შესავალი ————— 6

თავი I. მენეჯმენტის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

- 1.1. მენეჯმენტის არსი, საგანი და ამოცანები ————— 10
1.2. მენეჯმენტის თეორიის აღმოცენება და განვითარება ————— 20
კითხვები ბამეორებისათვის ————— 31

თავი II. მართვის კანონები და კანონმდებლობა

- 2.1. მართვის კანონზომიერებები ————— 32
2.2. მართვის კანონები ————— 36
კითხვები ბამეორებისათვის ————— 56

თავი III. მენეჯმენტის ძირითადი თეორიები

- 3.1. ფ. ტეილორის რაციონალიზაციის თეორია ————— 58
3.2. ა. ფაიოლის ადმინისტრირების თეორია ————— 62
3.3. ორგანიზაციის „კლასიკური“ თეორია ————— 70
3.4. ე. მეიოს „ადამიანურ ურთიერთობათა“ თეორია ————— 73
3.5. ა. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიული თეორია — 77
კითხვები ბამეორებისათვის ————— 84

თავი IV. მენეჯმენტის მეთოდები

- 4.1. მენეჯმენტის მეთოდების არსი და სახეები ————— 85
4.2. მართვის ორგანიზაციულ-განკარგულებითი მეთოდები — 87
4.3. მენეჯმენტის ეკონომიკური მეთოდები ————— 99
4.4. მენეჯმენტის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები — 104
კითხვები ბამეორებისათვის ————— 117

თავი V. მენეჯმენტის პრინციპები

- 5.1. მართვის პრინციპების სოციალურ-ეკონომიკური არსი — 119
5.2. მართვის ზოგადი პრინციპები ————— 122
5.3. მართვის კერძო პრინციპები ————— 126
5.4. მართვის სპეციალური პრინციპები ————— 133
კითხვები ბამეორებისათვის ————— 136

თავი VI. მენეჯმენტის ფუნქციები

6.1. ფუნქციები, მათი კლასიფიკაცია და განაწილების პრინციპი	137
6.2. რეგულირება	146
6.3. კოორდინირება, სტიმულირება და კონტროლი	152
6.4. ფუნქციების რეგლამენტაცია	155
6.5. მმართველობითი კავშირები მენეჯმენტის სისტემაში	161
კითხვები ბამპორებისათვის	168

თავი VII. ლაგუმვა მენეჯმენტის სისტემაში

7.1. ლაგუმვა, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია	169
7.2. ბიზნეს-გეგმის არსი და შედგენის მეთოდები	180
კითხვები ბამპორებისათვის	208

თავი VIII. მენეჯმენტი და ორგანიზაცია

8.1. მართვის სისტემები და სტრუქტურები	209
8.2. სამუშაო ჯგუფები ორგანიზაციაში	219
8.3. ორგანიზაციის მართვის დონეები	229
8.4. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა	234
8.5. უფლებამოსილებათა დელეგირება და პასუხისმგებლობის განაწილება	245
8.6. ორგანიზაციის პოზიტიური იმიჯის ფორმირება	247
8.7. ორგანიზაციული განვითარება	253
კითხვები ბამპორებისათვის	262

თავი IX. ორგანიზაციის კომუნიკაციებისა

და ინფორმაციული უზრუნველყოფის სისტემა

9.1. ეკონომიკური ინფორმაცია და მისი როლი მენეჯმენტში	263
9.2. ორგანიზაციული სტრუქტურა და კომუნიკაციები	270
9.3. მენეჯმენტის ტექნოლოგია ორგანიზაციაში	282
9.4. დოკუმენტაცია და საქმისწარმოება	286
მენეჯმენტის სისტემაში	286
კითხვები ბამპორებისათვის	299

თავი X. ბალანსებილების მიღების საფუძველი

10.1. მმართველობითი გადაწყვეტილების არსი	301
10.2. მენეჯერის მოქმედება ეკონომიკური რისკის პირობებში	312

10.3. საკონსულტაციო სამსახური	324
10.4 ადამიანის შესაძლებლობანი გადაწყვეტილებათა მიღების საქმეში	332
კითხვები ბამეორებისათვის	346

თავი XI. პერსონალის მენეჯმენტი

11.1. „პერსონალის“ ცნების არსი	347
11.2. პერსონალის მართვის სუბიექტები და ობიექტები	350
კითხვები გამეორებისათვის	369

თავი XII. მარკეტინგ-მენეჯმენტი

12.1. მარკეტინგული საქმიანობის არსი და ამოცანები მენეჯმენტში	370
12.2. მარკეტინგის პრინციპები	376
12.3. მარკეტინგული სამსახურის ფუნქციები და სტრუქტურა	382
კითხვები ბამეორებისათვის	390

თავი XIII. კონფლიქტის მართვა ორგანიზაციაში

13.1. კონფლიქტის არსი და მისი მნიშვნელობა	391
13.2. კონფლიქტების ტიპოლოგია	401
13.3. საკონფლიქტო სიტუაციათა დაძლევა (სტრატეგიები)	412
13.4. კონფლიქტური სიტუაციების მართვა	418
13.5. სტრესი და მენეჯერი	423
13.6. მენეჯერის პირადი თვისებები და მუშაობის სტილი	431
13.7. მენეჯერი - ახალი ტიპის ხელმძღვანელი	443
კითხვები ბამეორებისათვის	453

თავი XIV. ორგანიზაციული კულტურა

14.1. ორგანიზაციული კულტურის ცნება და შინაარსი	454
14.2. ორგანიზაციული კულტურა და საქართველო	481
კითხვები ბამეორებისათვის	488

ლიტერატურა	489
------------	-----

შესავალი

მეოცე საუკუნის ოთხმოციანი წლების ბოლოდან საქართველოში დაწყებულმა გლობალურმა პოლიტიკურმა, ეკონომიკურმა და სოციალურმა გარდაქმნებმა გამოიწვიეს საწარმოო, კომერციული და სხვა სახის სამეურნეო საქმიანობის განხორციელებაში არსებითი ცვლილებები. დღეისათვის ნებისმიერი ორგანიზაცია, საკუთრების ფორმების, საქმიანობის მიზნებისა და სფეროების მიუხედავად, იძულებულია იფუნქციონიროს მუდმივად ცვალებად და ურთიერთსაწინააღმდეგო გარემოს პირობებში. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციისათვის მთავარია ბაზარი და მისი რეგულირების საკითხები. ამიტომ ორგანიზაციის საქმიანობა ძირითადად უნდა განხორციელდეს მართვის ეკონომიკური მეტოდების გამოყენებით. ცხადია, ამ მიზეზით ევროპისა და ამერიკის წამყვან უნივერსიტეტებში უდიდესი ყურადღება ექცევა მენეჯმენტის სწავლებას, რომელიც საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში აღიარებული დისციპლინაა ბიზნესის ადმინისტრირების სფეროში. უცხოეთის ცნობილ უნივერსიტეტებში მენეჯმენტის სასწავლო პროგრამები შემუშავებულია იმ დაშვებით, რომ სტუდენტები თავიანთი სპეციალობის ეფექტიანი გამოყენებისათვის უნდა ფლობდნენ მართვის არა მხოლოდ თეორიულ დებულებებს, არამედ სრულად უნდა ჰქონდეთ ათვისებული პრაქტიკული მართვის უნარ-ჩვევები. ამ თვალსაზრისით არც თუ ისე სახარბიელო მდგომარეობაა საქართველოში, რომელიც პირველ ნაბიჯებს დგამს საბაზრო ეკონომიკის ფორმირებისათვის. ბიზნესის განვითარება კი წარმოუდგენელია მართვის თანამედროვე კონცეფციების გამოყენების გარეშე. ეკონომიკურ ურთიერთობათა პროგრესული განვითარება მმართველობით ურთიერთობებს უპირველეს ადგილს მიუჩენს ყველა საწარმოო-ეკონომიკურ ფაქტორს შორის. მმართველობითი საქმიანობა კი თანამედროვე პირობებში ნებისმიერი ორგა-

ნიზაციის მაღალეფექტური ფუნქციონირების უმნიშვნელოვანესი პირობაა.

ამოცანა მდგომარეობს საქართველოს ეკონომიკის მართვის სისტემის, განსაკუთრებით, ორგანიზაციის დონეზე მენეჯმენტის სრულყოფის ძირითადი თეორიული და მეთოდოლოგიური პრინციპების გამომუშავებასა და ჩვენს სამეურნეო ცხოვრებაში დანერგვაში. ეს არ უნდა წარმოადგენდეს მხოლოდ დასაელეთის გამოცდილების მექანიკურ გადმოტანას, არამედ ადგილობრივ პირობებთან და თანამედროვე სიტუაციებთან მისადაგებული მეურნეობის სისტემის ახალ მიმართულებათა და მიდგომათა შემოქმედებით ძიებას. ეჭვგარეშეა, რომ საქართველოში საბაზრო ეკონომიკის ფორმირება გააძლიერებს მენეჯმენტის როლს არამარტო მიკრო, არამედ მაკროეკონომიკის სფეროშიც. მენეჯმენტის საფუძვლიანი შესწავლა სტუდენტებს მრავალ ცხოვრებისეულ სიტუაციაში გარკვევის, მისი რეკომენდაციების გამოყენებისა და წარმატებული ეკონომიკური ქმედების შესაძლებლობას მისცემს. აღნიშნულის გათვალისწინებით, სამამულო საწარმოები და ორგანიზაციები დღეისათვის უკვე აცნობიერებენ თანამედროვე მენეჯმენტის კონცეფციის გამოყენების აუცილებლობას, თუმცა ისინი პროფესიონალ მენეჯერთა სიმცირეს განიცდიან. სამწუხაროდ, მსგავსი მდგომარეობა თვალშისაცემია სამეურნეო საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში. ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებას და ბიზნესის გონივრულად წარმართვას კი ესაჭიროება პროფესიონალიზმი მენეჯმენტის სფეროში. ამ საქმეში კი დიდი როლი ენიჭება “მენეჯმენტის საფუძვლების” დისციპლინას, რომელიც ბაკალავრიატის დონეზე ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ყველა სპეციალობისათვის სავალდებულო კურსია და რომლის სწავლების მიზანია ღრმა საბაზო ცოდნის მიღება, უნარ-ჩვევების გამომუშავება ფირმის ეკონომიკური საქმიანობის მართვის განხორციელებაში, დაოსტატება მენეჯმენტის საკითხებზე, ლოგიკური და ანალიზური აზროვნების

უნარის გამოძევა და განვითარება მართვის სფეროში მიმდინარე პროცესებზე.

ბაკალავრიატში მენეჯმენტის სწავლებისათვის სტუდენტებს მოეთხოვებათ ფართო ფუნდამენტური, სამეცნიერო და პრაქტიკული მომზადება საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. ბაკალავრმა უნდა შეძლოს მმართველობითი საქმიანობის ანალიზი და მისი წარდგენა ხელმძღვანელობისათვის. ამისათვის მან თანმიმდევრულად უნდა შეისწავლოს მმართველობითი აზრის ევოლუცია, მართვის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარების ეტაპები, მართვის თანამედროვე თეორიები, მენეჯმენტის მეთოდები, პრინციპები, ფუნქციები, მართვის სისტემები, ორგანიზაციული სტრუქტურის როლი მართვაში, მმართველობითი ურთიერთობების ფსიქოლოგიური ასპექტები, მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების მოდელები და მეთოდები, მართვის ინფორმაციული უზრუნველყოფის საკითხები, სტრატეგიული დაგეგმვის პრინციპები, მოტივაციის, ხელმძღვანელობისა და კონფლიქტების მართვის საწყისები, აგრეთვე შრომითი რესურსებისა და წარმოების მართვის თანამედროვე მეთოდები. დისციპლინის სწავლების შედეგად სტუდენტებს წარმოდგენა უნდა შეეუქმნათ მართვის საკითხისადმი სხვადასხვა სკოლის წარმომადგენელთა სამეცნიერო-მეთოდოლოგიურ მიდგომებზე და თეორიულ შეხედულებებზე და მენეჯმენტის მიმართულელებზე. ეს შესაძლებელია წარმოვაჩინოთ მენეჯმენტის განვითარების ეტაპებად განხილვის კვალობაზე.

ჩამოთვლილი საკითხების ცოდნა ბაკალავრს საშუალებას მისცემს მიიღოს დასაბუთებული გადაწყვეტილება, განსაზღვროს მართვის ძირითადი მიმართულებები ორგანიზაციაში. ბაკალავრიატში სწავლისას სტუდენტმა უნდა გაიაროს პროფესიული პრაქტიკა და შეასრულოს საკურსო და საბაკალავრო შრომები, რაც მას შესაძლებლობას მისცემს გაიდრმავოს თეორიული მასალის ათვისებისას მიღებული

ცოდნა, ჩამოუყალიბდეს საჭირო ლიტერატურის ძიების, დამუშავებისა და ანალიზის ჩვევები.

ეფიქრობთ, რომ წინამდებარე სახელმძღვანელო საშუალებას მოგვცემს ბაკალავრიატის დონეზე მენეჯმენტის სფეროში უზრუნველყოთ კონკურენტუნარიანი მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების მომზადება თანამედროვე მოთხოვნების გათვალისწინებით.

ნაშრომი აგრეთვე დაეხმარება პედაგოგებს, მეცნიერ-თანამშრომლებს, ბიზნესმენებს, ყველას, ვინც დაინტერესებულია აღნიშნული პრობლემით და მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკას ეუფლება.

ავტორები სიამოვნებით და მადლიერების გრძნობით მიიღებენ ყველა საქმიან შენიშვნას.

თავი I. მენეჯმენტის თეორიულ- მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.1 მენეჯმენტის არსი, საბანი და ამოცანები

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

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

„მენეჯმენტი“ „მართვის“ ანალოგიურად ითვლება, მაგრამ ეს შესატყვისობა არაა სრული. ტერმინი „მართვა“ უფრო ფართო ცნებაა, ვინაიდან იგი გამოიყენება ცოცხალ ბუნებაში, არაცოცხალ ბუნებაში (ტექნიკაში) და საზოგადოებაში, ანუ სოციალურ სისტემაში¹ მიმდინარე პროცესების ასახვისათვის. ამიტომაც, ცალ-ცალკე უნდა განვიხილოთ

¹ „სოციალური“ აქ იხმარება როგორც სინონიმი ცნებისა „საზოგადოებრივი“ და წარმოადგენს ეკონომიკის, პოლიტიკის, იდეოლოგიისა და სულიერი კულტურის ერთობლიობას.

მართვის სამი ტიპი: მართვა ცოცხალ ბუნებაში (რასაც შეისწავლის ბიოლოგიურ-საბუნებისმეტყველო მეცნიერებანი), მართვა არაცოცხალ ბუნებაში (რასაც შეისწავლის ტექნიკური და ტექნოლოგიური მეცნიერებანი) და მართვა საზოგადოებაში, ანუ სოციალური მართვა, რაც საზოგადოებრივ მეცნიერებათა შესწავლის საგანია.

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

ადამიანთა დიდი ან მცირე ჯგუფების მართვის პროცესი მართვის ერთ-ერთი რთული სახეა და მასში ანსხვავებენ სოციალურ-ეკონომიკური, სოციალურ-პოლიტიკური და სულიერი ცხოვრების (ანუ იდეოლოგიის) მართვას. მენეჯმენტი წარმოადგენს სოციალურ-ეკონომიკური მართვის ერთ-ერთ

რგოლს და მისი საგანია მატერიალურ ღირებულებათა შექმნაში მონაწილე ადამიანთა მმართველობითი ურთიერთობანი.

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

მართვის ობიექტი წარმოადგენს საწარმოს ან ორგანიზაციის ურთიერთდაკავშირებულ ქვედანაყოფებსა და სამსახურებს, რომლებიც მართვის სუბიექტისათვის სამართავი სისტემაა.

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

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

საწარმოში ხორციელდება მართვის სხვა სახეობაც – საწარმოო საშუალებების, საგნების მართვა. სისტემაში „ადამიანი-მანქანა“, ადამიანი გვევლინება როგორც მართვის სუბიექტი, მანქანა – როგორც მართვის ობიექტი. ასე რომ, წარმოების მართვა არის მუშაკთა და შემსრულებელთა მართვა, რომლებიც, თავის მხრივ, შრომის საგნებს მართავენ.

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

დღეისთვის ტერმინ „მენეჯმენტის“ ერთიანი და ერთადერთი განმარტება არ არსებობს. პროფესორი ლ.ი. ვენკო მართვას განსაზღვრავს როგორც უნარს დასახული მიზნების მისაღწევად, შრომისა და ინტელექტის გამოყენებით, სხვა ადამიანების ქცევის მოტივების გამოყენებით; როგორც ფუნქციას, საქმიანობის სახეობას ადამიანების ხელმძღვანელობისათვის, აგრეთვე როგორც ადამიანური ცოდნის სფეროს, რომელიც ეხმარება ამ ფუნქციის განხორციელებაში.

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

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

მენეჯმენტის განმარტებაში ზოგადად ოთხი ასპექტის გამოყოფა შეიძლება, ანუ:

- ✓ - მენეჯმენტი - ადამიანების გაერთიანებაა (ერთობლიობა), რომლებიც ახორციელებენ ხელმძღვანელობას მართვის ყველა დონეზე;
- ✓ - მენეჯმენტი - პრინციპების, ფუნქციებისა და ტექნიკის

ერთობლიობაა, რომლებსაც მართვაში დასაქმებული ადამიანები იყენებენ. სხვანაირად – ესაა მართვის ინსტრუმენტები: გარკვეული თეორიები, რომლებიც გამოიყენება მართვაში, წახალისებების და სასჯელების სისტემა; გარკვეული ტექნიკური ბაზა: კომპიუტერები და ორგტექნიკა;

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

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

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

აქ მთავარი პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ მენეჯმენტი შეიძლება განხილულ იქნეს სხვადასხვა თვალსაზრისით: როგორც მოვლენა, როგორც პროცესი, როგორც სისტემა, როგორც მეცნიერება, როგორც ხელოვნება, როგორც ადამიანების კატეგორია, რომლებიც დაკავებულნი არიან მმართველობითი შრომით, ანუ მართვის ორგანო.

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

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

როგორც სისტემა მენეჯმენტი წარმოადგენს ურთიერთდაკავშირებული და დამოკიდებული ელემენტების ერთი-

ნობას, როგორცაა ადამიანები, ინფორმაცია, სტრუქტურა და ა.შ.

როგორც მეცნიერება, მენეჯმენტი წარმოადგენს ისეთ მეცნიერებას, რომელიც მართვის პრობლემებს შეისწავლის. მენეჯმენტის როგორც მეცნიერების ძირითად ამოცანებს წარმოადგენს: მმართველობითი შრომის ბუნების ახსნა, მმართველობით პროცესებში მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების დადგენა, იმ პირობების გამოვლენა, რომელთა სინამდვილეშიც ადამიანების ერთობლივი შრომა ეფექტიანი აღმოჩნდება. სისტემატიზირებული მეცნიერული ცოდნის მნიშვნელობა მმართველობაზე იმაში ვლინდება, რომ იგი საშუალებას იძლევა დროულად და ხარისხიანად ვმართოთ ორგანიზაციის მიმდინარე საქმიანობა, პროგნოზირებულ იქნას ვითარების შესაძლო განვითარების ვარიანტები და ამის შესაბამისად შემუშავებულ იქნეს ფუნქციონირების სტრატეგია და ტაქტიკა, გონივრულად განხორციელდეს მიზნებისა და ამოცანების დასახვა.

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

რამ განაპირობა ასეთი სპეციალობის წარმოშობა? საწარმოო ურთიერთობების მასშტაბების ზრდამ, შრომის კოოპერაციისა და დანაწილების პროცესის გართულებამ დღის წესრიგში დააყენა წარმოებისა და მომსახურების მართვის ფუნქციების ცალკე სპეციალობად გამოყოფა. კაპიტალისტები - წარმოების საშუალებათა მფლობელები, ხშირად ვეღარ ახერხებენ დამოუკიდებლად და მაღალეფექტურად განახორციელონ წარმოებისა და მისი ქვედანა-

ყოფების მართვა-გაძღვლა. გაჩნდა ახალი ეკონომიკური ხასიათის სპეციალობა – მენეჯერი, რომელიც დაკავებულია მხოლოდ საწარმოს (ფირმის) მმართველობითი საქმიანობით. ამასთან ერთად, წარმოიშვა ამ ურთიერთობათა შემსწავლელი მეცნიერება – მენეჯმენტი, რომლის საგანია მმართველობითი ურთიერთობები მატერიალური წარმოებისა და მომსახურების სფეროში მართვის სისტემის სხვადასხვა დონეზე. მოკლედ რომ ვთქვათ, მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების ამოცანაა წარმოების (ან მომსახურების) მართვის კანონებისა და კანონზომიერებათა აღმოჩენა, კვლევა, მათი პრინციპების გამოვლენა, მოქმედების მექანიზმის შესწავლა და აქედან გამომდინარე, მენეჯმენტის სისტემების ყველაზე ეფექტური სტრუქტურების და ორგანიზაციული ფორმების შემუშავება.

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

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

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

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

– მიზნებისა და პროგრამების მუდმივ კორექტირებას საბაზრო კონიუნქტურის გათვალისწინებით;

– მართვის ობიექტის მდგომარეობის შესახებ მაქსიმალურად სრული ინფორმაციის მიღება-გადამუშავებისათვის

თანამედროვე საინფორმაციო ბაზის მოწყობას კომპიუტერული ტექნიკის საფუძველზე, მრავალვარიანტულ გაანგარიშებათა ჩატარებისათვის, დასაბუთებული მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მიზნით.

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

– მენეჯმენტის თეორიისაგან, რომელიც ავლენს და შეისწავლის მართვის სფეროში მოქმედ კანონებს, კანონზომიერებებს, პრინციპებს, კატეგორიებსა და ცნებებს, ახდენს მათ სისტემატიზაციას.

– მენეჯმენტის მეთოდებისაგან, რომელიც შეისწავლის საშემსრულებლო ჯგუფებზე და მის თითოეულ წევრზე ეკონომიკური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური, ადმინისტრაციული ზემოქმედების ხერხებსა და მეთოდებს, მათი პრაქტიკული გამოყენების გზებს.

– მენეჯმენტის ორგანიზაციისაგან, რომელიც შეისწავლის მმართველობით ფუნქციებს, ადგენს ურთიერთდაქვემდებარების წესს, მართვის ორგანიზაციული ფორმებისა

სსიპ-მონღო კავშირების
სახელმწიფო პენსიონატის
ბიბლიოთეკა 17

№ 17

და მათი ქვედანაყოფების დებულებებს, თანამედროვე ინსტრუქციებს და ა.შ.

– მენეჯმენტის ტექნიკისა და ტექნოლოგიისაგან, რომელიც სწავლობს მენეჯმენტის სისტემაში ინფორმაციის მიღების, დამუშავების, მმართველობით გადაწყვეტილებათა გამოთქმავების, სისტემური ანალიზის საქმეში შესაბამისი პროგრესული ტექნიკის, მათემატიკური მეთოდების გამოყენების გზებს.

ჩამოთვლილ ოთხ ელემენტთაგან პირველს – მენეჯმენტის კანონებს, კანონზომიერებებსა და პრინციპებს, ობიექტური ხასათი აქვთ. ეს იმას ნიშნავს, რომ მენეჯერი მათ არ ირჩევს, არამედ მათ მოქმედებას ითვალისწინებს, თავისი საქმიანობის აუცილებელ წესად იხდის, ვინაიდან ისინი არსებობენ და მოქმედებენ ადამიანის ნებისაგან დამოუკიდებლად; რაც შეეხება დანარჩენ სამ ელემენტს, მათი შერჩევა მენეჯერის ცოდნაზე და უნარზეა დამოკიდებული. ამიტომ მათ მენეჯმენტის შემადგენელ ელემენტებსაც ვუწოდებთ. მენეჯერის მართვის ხელოვნება არის ზოგადთეორიული დებულებებისა და ტიპიური მმართველობითი სიტუაციების კონკრეტულ პირობებში გამოყენების შემოქმედებითი და ყველაზე ეფექტური მეთოდების დაუფლება. ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე მენეჯმენტის მეცნიერების ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ დააჩქაროს ტიპიური სიტუაციების შერჩევა და ფორმირება, ჩამოაშოროს მათ შემთხვევითი, კერძო მომენტები, მოახდინოს სისტემატიზაცია და განზოგადოება.

მაშასადამე, მართვის ხარისხი დამოკიდებულია მენეჯერის არა მარტო დაგროვილ ცოდნაზე, მეცნიერულ ჭკურებაზე, არამედ მის უნარზე – პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოიყენოს ეს ცოდნა – ესაა სწორედ მენეჯერის ხელოვნება.

მენეჯმენტის, როგორც პრაქტიკული საქმიანობის ობიექტი არის ყველა დარგი, რომლებიც საბაზრო ურთიერთობაში იღებენ მონაწილეობას როგორც დამოუკიდებელი ეკონომიკური სუბიექტები. ფირმის სამეურნეო საქმიანობა

მოითხოვს ნუშაობის ისეთ სტილს, რომლის საფუძველს წარმოადგენს განვითარების ახალ შესაძლებლობა ტა მუდმივი ძიება, დასმული ამოცანების გადასაწყვეტად სხვადასხვა რესურსული წყაროების გამოძებნა და მათი მოზიდვა, ჩართვა ეკონომიკურ აღწარმოებით პროცესში. ...და ყოველივე ამის ორგანიზატორია მენეჯერი.

თანამედროვე გაგებით მენეჯერი პროფესიონალი მმართველი ან ხელმძღვანელია, რომელსაც სპეციალური მომზადება აქვს მიღებული და აღჭურვილია ფირმის მართვის ყველა ფუნქციით, რომელთაგან განმსაზღვრელია ის, რომ მენეჯერის მოვალეობაა, შეიმუშაოს და მიიღოს სამმართველო გადაწყვეტილება, დაიყვანოს ის შემსრულებლებზე, შეამოწმოს მათი შესრულება, შეასრულოს და განახორციელოს შემსრულებელთა სტიმულირების შესაბამისი სისტემა. თუ ხელმძღვანელი არაა აღჭურვილი ამ ფუნქციებით, იგი არ შეიძლება, ჩაითვალოს მენეჯერად. მენეჯერს ქირაობენ კონტრაქტის წესით, ისევე, როგორც ნებისმიერი სპეციალობის მუშაკს: ეკონომისტს, ბუღალტერს, ინჟინერს, ტექნოლოგს და ა.შ. მას აქვს მუდმივი სამუშაო თანამდებობა და მისი მატერიალური და სამსახურებრივი მდგომარეობა დამოკიდებულია მასზე დაქვემდებარებული ფირმის (ან მისი რომელიმე ქვედანაყოფის) ეკონომიკურ წარმატებაზე. მენეჯერი დასმულ ამოცანებს აღწევს მის გამგებლობაში არსებული რესურსების გამოყენებით, სადაც ძირითადია ადამიანური რესურსები. ენეჯერის ხელოვნება იმაშია, რომ მაქსიმალური ეფექტით გამოიყენოს სხვა ადამიანების შრომის უნარი, მათი ინტელექტუალური შესაძლებლობანი, ქცევის მოტივებისა და ინტერესების განვითარების (მართვის) გზით. ამით აიხსნება ის, რომ მენეჯერის საქმიანობაში და საერთოდ მენეჯმენტის თეორიაშიც ადამიანურ (სოციალურ-ფსიქოლოგიურ) ასპექტებს უმთავრესი ადგილი ეთმობა სხვა ასპექტებთან შედარებით.

„მენეჯმენტთან“ თავისი შინაარსით ახლოს დგანან ისე-

თი დისციპლინები, როგორცაა „მარკეტინგი“ და „წარმოების ორგანიზაცია“.

თუ მენეჯმენტის კვლევის საგანია საწარმოო ურთიერთობანი, მარკეტინგისათვის იგი არის საბაზრო ურთიერთობები, მისი სტრუქტურა და ინფრასტრუქტურა (კომერციული ურთიერთობანი). სხვანაირად რომ ვთქვათ, მარკეტინგი შეისწავლის წარმოებასთან დაკავშირებულ გარე ეკონომიკურ სფეროს – ბაზარსა და მის ინფრასტრუქტურას, მენეჯმენტი კი – წარმოების შიგნით წარმოშობილ მმართველობითი ურთიერთობებს.

„წარმოების ორგანიზაცია“, „მენეჯმენტის“ მსგავსად, შეისწავლის წარმოების შიდა სფეროს, მაგრამ მისი კვლევის საგანია წარმოების პროცესის შიგნით არსებული ფუნქციონალურ-ტექნოლოგიური სტრუქტურა, მენეჯმენტის კვლევის საგანი კი – საწარმოს ორგანიზაციულ-ადამიანური (ფსიქოლოგიური) ურთიერთობა. მაშასადამე, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მენეჯმენტი წარმოადგენს უფრო სოციალურ-ფსიქოლოგიურ, ვიდრე ტექნიკურ-ეკონომიკურ დისციპლინას, რომლის ყურადღების ცენტრში დგას ადამიანი.

12 მენეჯმენტის თეორიის აღმოცენება და განვითარება

მართვის მენეჯმენტის ჩამოყალიბებისა და განვითარების მოკლე მიმოხილვა. სოციალური მართვის პროცესი შეიძლება პირობითად წარმოვიდგინოთ როგორც ღონისძიებათა ორი მსხვილი სისტემა: პოლიტიკური მართვა და ეკონომიკური მართვა. ეს უკანასკნელი მოიცავს ტექნიკურ მართვასა და კომერციულ მართვას. ასეთი განზოგადოებული დაყოფა საჭიროა იმისათვის, რათა წარმოჩინდეს მენეჯმენტის წარმოშობის პირველადი საწყისები, წინაპირობები. სავარაუდოა, რომ სოციალური მართვა წარმოიშეგებოდა იქ და მაშინ, როდესაც იქმნებოდა მრავალრიცხოვან ადამიანთა მოქ-

მედების ერთი მიმართულებით წარმართვის აუცილებლობა. ცნობილია ასეთი ფაქტი: როდესაც მოსემ დაიწყო ებრაელთა გამოყვანა ეგვიპტიდან, იგი იყო ყველა მმართველობითი ფუნქციის შემსრულებელი. უდაბნოში ორმოცწლიანი მოგზაურობის პირველივე წლებიდან წარმოიშვა მოსახლეობას შორის აზრთა სხვადასხვაობა, წინააღმდეგობანი, კონფლიქტი. ვინაიდან არავის, გარდა მოსესი, არ ჰქონდა დიდი თუ მცირე პრობლემების გადაჭრის უფლება, მოსე ისე ჩაეფლო ყოველდღიურ უბრალო პრობლემებში, რომ შეიქმნა ყველა ებრაელისათვის ძირითადი მიზნის მიღწევის ჩაშლის საფრთხე. მოსეს აღარ რჩებოდა დრო ყველა პრობლემის გადაწყვეტისა და მით უმეტეს, მათი შესრულების უზრუნველყოფისათვის. ბრბოს უკიდუგანო უდაბნოში დაღუპვა ემუქრებოდა. და მაშინ მიიღო მან თავისი სიმამრის (სოლომონის) რჩევა. შეარჩია ებრაელებისაგან ყველაზე ღირსეული ადამიანები და ჩაუყენა ისინი ხალხს ხელმძღვანელებად: ათასისთავებად, ასისთავებად, ორმოცდაათისთავებად და ათისთავებად. ისინი წყვეტდნენ მიმდინარე საკითხებს, უმნიშვნელოვანეს პრობლემებს კი მოსეს ანდობდნენ.

ეს მასალა აღნიშნულ ლიტერატურაში ემსახურება მართვადობის ნორმის არსის ახსნას და წარმოადგენს სოციალური მართვის ორგანიზაციის პირველი ნაბიჯების ილუსტრაციას. რეორგანიზაციამდე ხელმძღვანელის (მოსეს) მართვადობის ნორმა ათას კაცს შეადგენდა, რეორგანიზაციის შემდეგ იგი სამის ტოლი გახდა. სოლომონისთვისაც და აარონისთვისაც ეს მაჩვენებელი სამის ტოლია, ასისთავისთვის – 2, ორმოცდაათისთავისთვის – 5. აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ დღესაც, ჯარების მართვის ხაზობრივ სტრუქტურას **სამობრივი** მართვადობის ნორმა ახასიათებს.

ჩვენამდე მოღწეული პირველი შრომა, რომელიც სოციალური მართვის თეორიასა და პრაქტიკას ეძღვნება, ძველ ბერძენ ფილოსოფოს პლატონს (427–347წ. ჩვენს წელთაღრიცხვამდე) ეკუთვნის. მის შრომებში „პოლიტიკური დიალო-

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

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

უნდა აღვნიშნოს, რომ საქართველო ერთ-ერთი უძველესი ქვეყანაა მსოფლიოში, სადაც იწერებოდა წიგნები საზოგადოების და მის წევრთა ურთიერთობის ორგანიზაციის შესახებ. სამწუხაროდ, ჩვენამდე რამდენიმე თუ მოაღწია. შეგვიძლია დავასახელოთ შემდეგი უმნიშვნელოვანესი ძეგლები, რომლებიც, მართალია, ადამიანთა ურთიერთობის უპირველესად სამართლებრივ მხარეებს შეეხება, მაგრამ, მათი საშუალებით შეგვიძლია ვიმსჯელოთ მმართველობითი ურთიერთობის საკმაოდ მაღალ დონეზეც:

1. საყურადღებოა ბაგრატ კურაპალატის სამართლის წიგნის ფრაგმენტი, რომელიც შედგენილი უნდა იყოს IX-XII საუკუნეებში. ამ წყაროს საშუალებით შეგვიძლია ვიმსჯელოთ იმდროინდელი სამხრეთ საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის, ფეოდალური საზოგადოების ძირითადი სოციალური ჯგუფებისა და მათ შორის ურთიერთობის ორგანიზაციის შესახებ.

2. აღბუღას სამართლის წიგნიც, რომელიც შედგენილია I ნაწილი - XIII, ხოლო II ნაწილი - XIV საუკუნეებში, ძვირფას ცნობებს გვაწვდის სამხრეთ საქართველოს (ამ ტერიტორიის მნიშვნელოვანი ნაწილი ჩვენს სამხრეთ მეზობელი ქვეყნების მფლობელობაშია) პოლიტიკური და სახელმწიფოებრივი მართვის, ურთიერთობათა სამართლებრივ მხარეებზე.

3. ვახტანგ VI-ის სამართლის წიგნი სახელმწიფოს მართვის უმაღლეს ორგანოს (მეფის კარის) სპეციალური კომისიის ე.წ. „სწავლულ კაცთა“ მიერაა შედგენილი XVIII საუკუნის დასაწყისში, ქართლის მეფის ვახტანგ VI-ის ხელმძღვანელო-

ბით. წიგნი სახელმძღვანელო დოკუმენტი იყო მთელს საქართველოში; ქართლში, იმერეთში, კახეთში, გურიაში, სამეგრელოსა და აფხაზეთის სამთავროებში და მეზობელ ქვეყნებშიც სამართლებრივ ურთიერთობათა მოწესრიგებისათვის.

4. „დასტურლამალიც“ მეფე ვახტანგ VI-ის მიერ და მისი თაოსნობითაა შექმნილი. იგი არსებითად წარმოადგენს სახელმძღვანელოს, ინსტრუქციას საზოგადოებისა და მის წევრთა ურთიერთობის საკმაოდ ფართო სპექტრის მოწესრიგებული მართვის შესახებ. ძეგლში მოცემულია გვიანფო-დალური პერიოდის სახელმწიფოს მართვის ცენტრალური და ადგილობრივი (რეგიონული) ორგანოების დახასიათება, აღწერილია მათი ურთიერთობის მექანიზმი, აქვე წარმოდგენილია სამეფო კარზე სტუმართა მიღების, სტუმარ-მასპინძლობის წესები და სხვა ყოფითი ურთიერთობის ორგანიზაციის საკითხები.

განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს მეთოთხმეტე საუკუნის ძეგლი „ხელმწიფის კარის გარიგება“. იგი შემთხვევით იქნა ნაპოვნი ექვთიმე თაყაიშვილის მიერ ქართლში 1908 წელს. „ასეთი ძეგლი იშვიათია თვით უაღრეს კულტუროსან დიდი ხალხების და სახელმწიფოს ისტორიაშიც... კარის გარიგების აღმოჩენა ზემოთა ჩვენი ისტორიისათვის“ – წერდა იგი. ამ ძეგლის თაობაზე ივანე ჯავახიშვილი წერს: „ამ ძეგლის შინაარსი იმდენად მრავალფეროვანია, რომ საქართველოს, როგორც სახელმწიფოს წყობილების, ისე კულტურული, ეკონომიკური და ნივთიერი კულტურის შესასწავლად უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს. ამ დარგში სხვა ასეთი უხვი ცნობების შემცველი ძეგლი XVII საუკუნის დამდეგამდე არ მოგვეპოვება“.

მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული ძეგლის ტექსტის ნახევარსაც არ მოუღწევია ჩვენამდე, იგი მაინც ფასდაუდებელია, ვინაიდან მასში მოცემულია X–XII საუკუნეების სახელმწიფო მართვის სისტემა, სამეურნეო და პოლიტიკური ცხოვრების ძალზე საგულისხმო დეტალები.

ამრიგად, მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების, წარმოშობის სათავეების ძიებაში ვრწმუნდებით, რომ იგი ცარიელ ადგილზე არ წარმოშობილა, მას წინ უძღოდა სოციალური მართვის აზროვნებისა და პრაქტიკის თანდათანობითი პროგრესი.

ზოგიერთი მკვლევარი (მაგალითად, ე. ა. უტკინი) მართვის აღმოცენებას აკუთვნებს ჩვენს წელთაღრიცხვამდე მეხუთე ათასწლეულს და მის განვითარებაში ხუთ პერიოდს ასახელებს, რომელთა საწყისი დაკავშირებულია ხუთ მმართველობით რევოლუციასთან¹.

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

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

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

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

¹ Уткин Э. А., История менеджмента; М., Тандем, ЭКМОС, 1997, стр. 11-15

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

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

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

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

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

მართვის განვითარების ისტორიაში სოციალური მიდგომის შესაბამისად შესაძლებელია განვასხვაოთ ოთხი ძირითადი ეტაპი: პირველყოფილ-თემური; მონათმფლობელური; ფეოდალური; კაპიტალისტური.

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

საკუთრივ ორგანიზაცია წარმოადგენს უფრო ძველ ფენომენს, ვიდრე მართვა; ამასთან, არსებითად, ორგანიზაცია მართვის საფუძველს წარმოადგენს. განვიხილოთ ძალზე მარტივი და ელემენტარული მაგალითი: ვთქვათ, პირველყოფილ საზოგადოებაში ერთ ადამიანს დასჭირდა მის მიერ მოკლული ცხოველის გადაადგილება ან წაღება. მან მარტო ვერ შეძლო ამის გაკეთება, მაგრამ, სხვა ადამიანის დახმარებით კარგად გაართვა თავი სასურველს. იბადება კითხვა – ამ შემთხვევაში მართვასთან გვაქვს საქმე თუ ორგანიზაციასთან? რასაკვირველია, ორგანიზაციის უმარტივეს სახესთან და აქ მართვაზე საუბარი სრულიად უმართებულო იქნებოდა.

ამ მაგალითიდან ჩანს, რომ სრულიად გამორიცხულია ობიექტური აუცილებლობა, რომ მითითებული ორ შემსრულებელ ადამიანს ან კიდევ რომელიმე სხვას ეკისრა მართვის ფუნქცია.

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

ასეთ შემთხვევაში, ერთ-ერთმა ადამიანმა ან ადამიანთა ჯგუფმა თავის თავზე უნდა აიღოს მაკოორდინირებელი ფუნქცია, ანუ უნდა განახორციელოს შემსრულებელთა საქმიანობის მართვა.

საწყის სტადიაზე მართვა ატარებდა ინდივიდუალურ ანუ

პერსონალურ ხასიათს ანუ პირველყოფილი ადამიანების ჯგუფის ხელმძღვანელობას ახორციელებდა ერთი ადამიანი – ჯგუფის მეთაური ან ბელადი.

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

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

საბოლოო ჯამში, ფუნქციონალური დიფერენციაციის პროცესს მივეყვართ პირველი უძველესი სახელმწიფოების წარმოშობამდე, რომლებიც, უპირატესად, მონათმფლობელური იყვნენ. მეცნიერები ამ პერიოდს ათარიღებენ შეიდი ათასწლეულით ჩვენს წელთააღრიცხვამდე, თუმცა პირველი დოკუმენტური მასალები და ცნობები სახელმწიფოებრიობის არსებობისა და შესაბამისად, სახელმწიფოებრივი მართვის მეთოდებისა და ფორმების შესახებ მიეკუთვნება მხოლოდ ძველი წელთააღრიცხვის მეხუთე ათასწლეულს.

ადამიანთა საზოგადოების განვითარების მონათმფლობელურ პერიოდს ემთხვევა პირველი მცდელობა – ფიქსირებულ და სისტემატიზირებულ იქნას ცოდნა მართვის შესახებ. ძველი ეგვიპტური წყაროები (2000 – 1500 ძვ. წ. ა.) შეიცავენ რჩევებსა და რეკომენდაციებს მართვის ხელოვნების შესახებ, რომლებსაც თავისი აქტუალობა დღემდე არ დაუკარგავთ.

როგორც აღვნიშნეთ, მართვის საკითხებს განსაკუთრე-

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

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

მონათმფლობელურიდან მართვის ფეოდალურ წესებზე გარდამავალ ეტაპად სამართლიანად შეიძლება ჩაითვალოს ის საზოგადოებრივი წყობა, რომელიც არსებობდა ვიკინგებთან ჩვენი წელთაღრიცხვის I ათასწლეულის დასასრულისათვის. საზოგადოების დაბალ ფენას სკანდინავიელებში შეადგენდნენ მონები. ისინი თავიანთი პატრონებისათვის ასრულებდნენ ყველაზე მძიმე და ბინძურ სამუშაოს (მაგ. ფერმებში).

საზოგადოებრივი იერარქიის შემდგომ საფეხურზე იყვნენ თავისუფალი გლეხები, რომლებსაც ქირაობდნენ მიწათმფლობელები ან სხვა მეპატრონეები; ზოგჯერ მათ მფლობელობაში ჰქონდათ მიწის მცირე ნაკვეთი. ამავე კლასს განეკუთვნებოდნენ მეთევზეები, წვრილი მოვაჭრეები, დაქირაებული ჯარისკაცები, ხელოსნები.

პერიოდულად ყველა კატეგორიის მიწათმფლობელი იკრიბებოდა ადგილობრივ ასამბლეებზე. აქ ირჩევდნენ ადგილობრივ ბელადებს, იღებდნენ კანონებსა და დადგენილებებს, რომლებიც, ძირითადად, საკუთრების საკითხებს, საქონლის მოპარვას და ა. შ. შეეხებოდა.

საზოგადოებრივი მოწყობის უფრო სრულყოფილ ფორმებს ვხვდებით ვეროპის შუა საუკუნეების სახელმწიფოებში. მონების ადგილი აქ დაიკავეს საბატონო გლეხებმა,

რომლებსაც, როგორც წესი, თავიან სარგებლობაში ჰქონდათ მიწის საკუთარი ნაკვეთები. ისიც საყურადღებოა, რომ ამ დროს სახელმწიფო მმართველობის სტრუქტურა უფრო მკაცრად იყო რეგლამენტირებული და ცენტრალიზებული.

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

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

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

გადატრიალება საწარმოო ურთიერთობებში დაკავშირებულია XVIII საუკუნის შუა წლების სამრეწველო რევოლუციასთან, რომელმაც მნიშვნელოვანი ცვლილებები განაპირობა მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში. ამ დროიდან დაწყებული, ეკონომიკის განვითარება იმდენად ინტენსიურად მიმდინარეობდა, რომ კაპიტალისტური ეპოქის ჩარჩოებში მართვის განვითარებაში უკვე ახლა შესაძლებელია გამოვეყნოთ ერთმანეთისაგან მკვეთრად განსხვავებული ოთხი პერიოდი.

პირველმა პერიოდმა მიიღო „სამრეწველო კაპიტალიზმის“ სახელწოდება. ეს იყო წარმოების მართვის სპეციალისტების ეპოქა. მეცნიერ-თეორეტიკოსებსა და პრაქტიკოსებს

თავი II. მართვის კანონები და კანონზომიერებები

2.1 მართვის კანონზომიერებები

მენეჯმენტი, როგორც ყველა მეცნიერება, ეყრდნობა ფაქტების ლოგიკურ გააზრებასა და განზოგადებას. იგი ვითარდება ფაქტების განზოგადებიდან მენეჯმენტის ძირითადი კატეგორიებისა და კანონების გამოვლინებისაკენ, აქედან კი ისევ კონკრეტული პრაქტიკისაკენ. მენეჯმენტი, როგორც დამოუკიდებელი მეცნიერება, აღიარებულ იქნა მას შემდეგ, რაც ჩამოყალიბდა მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი კანონები, კანონზომიერებები, პრინციპები და დაიწყო მათი მოყვანა მოწესრიგებულ ურთიერთდაკავშირებულ სისტემაში. თუმცა, მენეჯმენტის კანონებისა და კანონზომიერებათა აღმოჩენა და მათი სისტემატიზაცია ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების პროცესშია და საბოლოოდ დასრულებული სახე მას ჯერჯერობით არ მიუღია. ამიტომ ჩვენ აქ შევეხებით კანონების მხოლოდ იმ ჯგუფს, რომელთა არსებობა და მოქმედება მენეჯმენტის მეცნიერებაში სადაო არ გამხდარა.

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

მართვის კანონებთან ერთად მოქმედებენ კანონზომიერე-

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

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

კანონზომიერებებიდან გამოვეყოფთ შემდეგს:

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

თითქმის 100 წლის წინ, სოციალური ფსიქოლოგიის ცნობილი ფრანგი მკვლევარი გუსტავ ლებონი წერდა: „საზოგადოება ვითარდება სამი ფაქტორის ზემოქმედებით: პოლიტიკურის, ეკონომიკურისა და ფსიქოლოგიურის“. თუ ყურ-

ადღებით დავაკვირდებით ჩვენს სინამდვილეში არსებ საზოგადოებრივ პროცესებს, დაერწმუნდებით, რომ ეს ტორები შეადგენენ სწორედ იმ მექანიზმის საფუძველს, რომლის ზემოქმედებითაც ისინი მიმდინარეობენ. საზოგადოებრივ განვითარების ეფექტი, მომხდარი ევოლუციური მოვლენების უშუალო კავშირშია აღნიშნული ფაქტორების მოქმედებასთან, იმასთან, თუ რამდენად შეესაბამებიან დაქარებენ მეცნიერულ-ტექნიკურ და სოციალურ პროგრესს საზოგადოებაში, სადაც პოლიტიკური ურთიერთობანი ინსტიტუტები, ეკონომიკური ურთიერთობანი და პირობები საზოგადოების წევრთა განწყობილება (დამოკიდებულება) სრულად და მრავალფეროვნად ასახავენ საზოგადოების სულიერ და ფიზიკურ მოთხოვნილებებს, მტკიცედ და თანმიმდევრულად ხდება სიკეთის, სამართლიანობისა და კეთილდღეობის იდეალების რეალიზაცია. მაგალითად, მთელი 70-ი წლის განმავლობაში მსოფლიო საზოგადოებრიობა იმყოფებოდა ე.წ. „ბუნებრივი ექსპერიმენტის“ მდგომარეობაში მიმდინარეობდა საზოგადოების განვითარების ორი მოდელის გამოცდა: კაპიტალისტურისა და სოციალისტურის (რუსული ვარიანტი). თითოეული ეს მოდელი, ფაქტიურად ერთსა და იმავე მიზანს ისახავდა: ისეთი საზოგადოების შექმნას, სადაც არ იქნებოდნენ ჩაგრულები და მჩაგვრელები, ყველგან იქნებოდა მატერიალური სიუხვე და კმაყოფილება, დღეს, როდესაც ვაჯამებთ ამ ექსპერიმენტის შედეგებს. ვხედავთ, რომ ვერც კაპიტალიზმმა და ვერც საბჭოურმა სოციალიზმმა დასახულ მიზანს ვერ მიაღწია.

საზოგადოება კი განაგრძობს განვითარებას, ახალი გზებისა და მიმართულების ძიებას დასახული მიზნის მისაღწევად, უკეთესი ეკონომიკური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური და სამართლებრივი პირობების შესაქმნელად, პიროვნებისა და მთლიანად საზოგადოების ჰარმონიული განვითარების უზრუნველყოფისათვის, უკეთესი მერმისისათვის.

— მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის

ოპტიმალური შეთანაწყობა. ეს კანონზომიერება აქტუალური ხდება წარმოებისა და მმართველობითი ურთიერთობათა განვითარების, გართულების და ხარისხობრივად ახალი თვისებების შექმნის გამო. აღნიშნული კანონზომიერების სისტემაში მოქმედებს კანონი მართვის ფუნქციების ცენტრალიზაციისა და კონტროლის გავრცელების შესახებ. აღნიშნული ნიშნავს, რომ მართვის სუბიექტი (მენეჯერი ან მმართველობითი აპარატი) მიისწრაფის მართვის ფუნქციების გაფართოებისა და მისი ცენტრალიზაციისაკენ. ასეთი მენეჯერი ცდილობს გააფართოვოს თავისი გავლენა მართვის ობიექტზე (განყოფილება, ქვეგანყოფილება, სხვადასხვა სახის საწარმო), თავისი ყურადღებისა და კონტროლის საზღვრებში მოაქციოს რაც შეიძლება მეტი ინფორმაცია, გაიფართოვოს უფლებები თავის ხელში ფუნქციების ცენტრალიზაციის სახით. ამის საპირისპიროდ მოქმედებს ე.წ. კონტროლის გავრცელების კანონი, რაც ნიშნავს იმას, რომ მმართველობითი ფუნქციების კონცენტრაციას თავისი საზღვრები აქვს. ზედმეტი კონცენტრაცია უარყოფითად აისახება მენეჯერის ქმედითუნარიანობაზე, ჯანმრთელობაზე, და ცხადია – საქმიანობის შედეგებზე.

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

– **მმართველი და სამართავი სისტემის პროპორციული**

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

2.2 მართვის კანონები

მენეჯმენტი კანონზომიერებებთან ერთად აღმოაჩენს და შეისწავლის მართვის კანონებსაც, რომლებიც თავისი შინაარსით მმართველობით ურთიერთობათა ამსახველი კანონებია.

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

ერთნი ამტკიცებენ, რომ მართვის კანონები საზოგადოებრივი განვითარების კანონებია, რომლებიც გვევლინება როგორც სამართავი და მმართველი სისტემების ურთიერთდამოკიდებულება, აგრეთვე თითოეული მათგანის და ცალკეული ადამიანების სამეურნეო საქმიანობის ურთ-

იერთდამოკიდებულება. ასეთი განმარტება საკმაოდ ვრცელა, მაგრამ ამასთან ერთად, ერთი არსებითი უარყოფითი თვისება გააჩნია. ის არ ხსნის „კანონის“ ცნების არსს, ანუ საწყისშივე საჭიროებს დამატებით განმარტებებს.

ზოგიერთი მართვის კანონს განსაზღვრავს, როგორც მართვის მიზნების კავშირს მისი მიღწევის საშუალებებთან¹. ეს განმარტება უფრო ოპტიმალურად გვეჩვენება. მასზე დაყრდნობით შეიძლება გაკეთებულ იქნეს საბოლოო დასკვნა.

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

ახლა განვიხილოთ საკითხი მართვის კანონების კლასიფიკაციის შესახებ.

ჩამოყალიბებული პრაქტიკის თანახმად, მართვის კანონები მიღებულია დაეყოს ორ ძირითად ჯგუფად. პირველ ჯგუფს მიკუთვნებულ კანონებს ობიექტურს უწოდებენ. ესაა კანონები, რომლებიც დამახასიათებელია მთლიანად მართვისათვის. ობიექტური კანონები გამოხატავენ დამოკიდებულებას, რომლებიც ფორმირებიან ცალკეული სუბიექტების ნება-სურვილის მიუხედავად. მეწეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს ამ კანონების გარდაუვალობა, რათა გამოიყენოს ისინი ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ და თავიდან აიცილოს შესაძლო უარყოფითი შედეგები.

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

მართვის კანონების ასეთი კლასიფიკაცია სრულიად

¹ I Смирнов Я.А., Основы теории управления, Учебн. пособие для ВУЗ-ов, М., Аудит, 1998, стр.140

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

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

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

მეორე ჯგუფში შედის კერძო, ანუ მართვის სუბიექტური კანონები, რომელთა გამოყენებით მნიშვნელოვანწილად შეიძლება გაიზარდოს მართვის სისტემის ფუნქციონირების ეფექტიანობა მთლიანობაში, აგრეთვე მისი ცალკეული ელემენტებისა და რგოლების ფუნქციონირების ეფექტიანობა. მართვის სუბიექტურ კანონებს მიეკუთვნება მართვის ფუნქციების მონაცვლეობის კანონი, მართვის იერარქიული საფეხურების რაოდენობის შემცირების კანონი, კონტროლის ფუნქციის გაერცვლების კანონი.

მესამე ჯგუფს მიზანშეწონილია მივაკუთვნოთ კანონები, რომლებიც უშუალოდ არ არიან დაკავშირებული მართვასთან, მაგრამ შეუძლიათ მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინონ

ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებზე. მათ განეკუთვნება ეკონომიკური, იურიდიული და სხვა კანონები. ეს კანონები შეიძლება გამოვსახოთ ტერმინით „სოციალური“.

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

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

მართვის საერთო (ზოგად) კანონებს განეკუთვნებიან:

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

– მიზანმიმართული და გეგმაზომიერი მართვის უპირატესი ეფექტიანობის კანონი;

– მართვის სისტემის ერთიანობის კანონი;

– მმართველი და სამართავი სისტემების შესაბამისობის კანონი;

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

– მართვის კანონების ერთობლივად მოქმედების კანონი.

ახლა შევეცადოთ ავხსნათ თითოეული დასახელებული კანონის არსი და შინაარსი.

მართვის სოციალური შინაარსის საქმიანობის განხორციელების ფორმასთან (რომელიც წარმოგვიდგება როგორც მართვის ობიექტი), შესაბამისობის კანონის არსი შემდეგში გამოიხატება: მართვას ორი მხარე გააჩნია. ერთის მხრივ, მართვა წარმოადგენს მუშაკების შრომის ხელმძღვანელობის ობიექტურ პროცესს, მეორეს მხრივ ესაა მხარეების ურთიერთობა კონკრეტული საქმიანობის განხორციელების პროცესში.

პირველი თავისებურება ნიშნავს, რომ მართვა ისტორიულად განპირობებული აუცილებლობაა, იმდენად, რამდენადაც შრომის პროცესში მუშაკები ერთობლივად იძულებით შედიან მმართველობით ურთიერთობაში და ემორჩილებიან საწარმოო პროცესის ხელმძღვანელის მითითებებს. მეორე თავისებურება ადასტურებს, რომ მხარეები, რომლებიც მონაწილეობენ შრომით პროცესში, ერთად შედიან საკუთრებით ურთიერთობებში. თუ კი მმართველობითი ურთიერთობების აღმოცენება განპირობებულია საზოგადოებრივი შრომის ბუნებით და მისი კოოპერირების დონით, წარმოებითი ურთიერთობების ხასიათი განისაზღვრება საკუთრებითი ურთიერთობებით, რომელიც დამახასიათებელია მოცემული საზოგადოებრივი ფორმაციისათვის.

ამგვარად, მართვა შეიძლება განხილული იქნეს ორ ასპექტში: ორგანიზაციულ-ტექნიკურ და სოციალურ-ეკონომიკურ ასპექტში.

ტექნიკური თვალსაზრისით მართვა შეიძლება განხილული იქნეს როგორც ყველა სახის სამუშაოს ერთიანობა, რომელიც სრულდება კოოპერირებული შრომის მონაწილეების მიერ. ამ თვალსაზრისით მართვა მიზნად ისახავს ცოცხალი და განივებული შრომის შეერთების, შრომის პროცესში აუცილებელი კავშირებისა და პროპორციების შენარჩუნებას. წარმოების მართვა, როგორც ტექნიკური აუცილებლობა ახასიათებს მართვის ორგანიზაციის მიღწეულ დონესა და ხარისხობრივ თავისებურებებს.

მართვის ურთიერთობების როგორც სოციალურ-ეკონომიკური კატეგორიის განხილვისას, წინა პლანზე გამოდის მართვის სოციალური ხასიათი, რომელიც პასუხობს კითხვას, თუ ვის ინტერესებში ხორციელდება მართვა. სოციალური თვალსაზრისით მართვა წარმოადგენს შრომის საშუალებების მესაკუთრებისა და დაქირავებულ მუშაკებს შორის დამოკიდებულებას, იგი გამოდის როგორც შრომის საშუალებების მესაკუთრეთა ფუნქცია, რომელსაც საკუთარ

ინტერესებში ახორციელებენ. აქედან გამომდინარე მართვის მიზანი, აგრეთვე მისი მეთოდები და ფორმები იმყოფებიან შრომის საშუალებების საკუთრების ფორმებთან პირდაპირ და უშუალო დამოკიდებულებაში.

მიზანმიმართული გეგმაზომიერი მართვის უპირატესი ეფექტიანობის კანონი გულისხმობს, რომ ეკონომიკური სისტემები შეგნებული და გეგმაზომიერი მართვით პოტენციურად და ფაქტიურადაც ეფექტურია სტიქიურად რეგულირებად სისტემაში მიმდინარე ეკონომიკურ პროცესებთან შედარებით.

განვითარების გეგმაზომიერება, რომელიც ემყარება ობიექტური ეკონომიკური კანონების გამოყენებას, ქმნის ეკონომიკის ოპტიმალური განვითარების შესაძლებლობებს მთლიანად საზოგადოების ინტერესებში.

წარმოების უშუალო კავშირი მოხმარებასთან (სოციალური მარკეტინგი), მართვის ამოცანების კავშირი მომუშავეთა ინტერესებთან (სოციალური მენეჯმენტი), იწვევს მუშაკთა გულწრფელ დაინტერესებას ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად. მართვის მიზნად იქცევა საზოგადოების ინტერესებში უმაღლესი ეფექტიანობის მიღწევა რესურსების ოპტიმალური გამოყენებით, მოსახლეობის მზარდი მატერიალური და სულიერი მოთხოვნების უფრო სრული დაკმაყოფილება.

მართვის სისტემის ერთიანობის კანონის თანახმად, ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობა ერთიანი ცენტრალიზებულიად სამართავი სისტემაა. თავის მხრივ, აღნიშნული სისტემა დაყოფილია მართვის იერარქიულ ღონეებად, რომელთაგან თითოეული წარმოადგენს ზემდგომი იერარქიული სისტემის ქვესისტემას (ან ქვესისტემების ერთიანობას). ორგანიზაციის იერარქიული სტრუქტურა შეადგენს ამ ორგანიზაციის გეგმაზომიერი განვითარებისა და ფუნქციონირების საფუძველს.

მართვის იერარქიული სტრუქტურის კონცეფცია ჩამოყა-

ლიბებული იქნა გერმანელი სოციოლოგის მაქს ვებერის მიერ მე-20 საუკუნის დასაწყისში. ეს კონცეფცია გულისხმობს:

– შრომის მკაფიო დანაწილებას, რომელიც უზრუნველყოფს მაღალკვალიფიციური მუშათა კადრების გამოყენების შესაძლებლობას;

– გუნდის სკალარულ ჯაჭვს, ანუ მართვის ზემდგომი დონიდან განკარგულებების გადაცემას დაბალ დონეზე მდგომებთან თანმიმდევრული წესით;

– ფორმალური წესებისა და პერსონალის ქცევის ნორმების არსებობას;

– კადრების შერჩევას კონკრეტული თანამდებობებისადმი კვალიფიციური მოთხოვნების შესაბამისად.

მმართველი და სამართავი სისტემების (მართვის სუბიექტის და ობიექტის) შესაბამისობის კანონის არსი გამოიხატება და მდგომარეობს მართვის სფეროს საქმიანობის კონკრეტულ სახესთან შესაბამისობაში.

როგორც უკვე განვიხილეთ, მართვის ნებისმიერი სისტემა შედგება მართვის სუბიექტისა და ობიექტისაგან. მართვის ობიექტის სახით გამოდის ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობა, მართვის სუბიექტს კი წარმოადგენს შესაბამისი ორგანოები ან სტრუქტურული ქვედანაყოფები, რომლებიც ახორციელებენ სამართავი ობიექტის მიზანმიმართულ ხელმძღვანელობას.

მართვის სუბიექტი და ობიექტი გაფორმებული არიან განსაზღვრულ სისტემაში – სამართავ და მმართველ სისტემაში. ეს სისტემები წარმოადგენენ მართვის სისტემის განუყოფელ შემადგენელ ელემენტებს. ისინი იმყოფებიან უწყვეტ ურთიერთდამოკიდებულებაში. ამასთან მთავარი და განმსაზღვრელი როლი განეკუთვნება მართვის ობიექტს (სამართავ სისტემას). აქ მიმდინარე ცვლილებები განსაზღვრავენ მართვის სუბიექტის განვითარების შინაარსსა და დინამიკას, რაც გამოიხატება მართვის ფორმისა და მეთოდების

სრულყოფაში. მაგრამ ამგვარი ვითარება სრულებითაც არ ნიშნავს მართვის სისტემაში სუბიექტის პასიურ როლს. ხომ სწორედ მართვის სუბიექტს მოჰყავს მოქმედებაში ცალკეული ორგანიზაციებისა და მთლიანად საზოგადოების საწარმოო ძალები. ამრიგად, სხვა თანაბარ პირობებში რაც უფრო მაღალია მართვის ეფექტიანობის დონე, მით უფრო მეტია ერთობლივი მოღვაწეობის ეფექტიანობა.

ამგვარად, მმართველი და სამართავეი სისტემების ურთიერთდამოკიდებულება – ესაა ურთიერთობათა ტიპი, რომელსაც საფუძველში უდევს მათი ურთერთგავლენა, რომელიც გულისხმობს მათ შორის ოპტიმალური თანაფარდობის დამყარებასა და შენარჩუნებას; ეს მათ შორის იგულისხმება დასაქმებული მუშაკების რიცხოვნობაში, ტექნიკური უზრუნველყოფის დონეში, ეკონომიკურ მაჩვენებლებში და ა.შ.

მართვის სისტემაში პირდაპირი და უკუკავშირების, სისტემაში ქვესისტემებს შორის ურთიერთობების მართვის ეკონომიკურ ბუნებასთან შესაბამისობის კანონის შინაარსი გამოიხატება შემდეგში:

მართვა მდგომარეობს მართვის სუბიექტის მიერ სამართავეი სისტემისათვის შესაბამისი სიგნალების მიწოდებაში საჭირო მოქმედებების შესასრულებლად. ეს სიგნალები (ნიშნები) წარმოადგენენ გადაწყვეტილებათა განკარგულებას, რომლებიც მიიღება იმ ინფორმაციის საფუძველზე, შემოვიდა მმართველ ორგანოში შიდა და გარე კავშირების არხებით.

მმართველ და სამართავე სისტემებს შორის შესაძლებელია პირდაპირი და უკუკავშირი. პირდაპირი კავშირი გამოიხატება განკარგულება – სიგნალების ფორმით, რომელიც მართვის სუბიექტიდან მართვის ობიექტზე დაიყვანება. უკუკავშირი სიგნალ – შეტყობინებას წარმოადგენს, რომელიც შემოდის სამართავეი სისტემიდან მმართველ ორგანოში და გამოხატავს მმართველობით ზემომედებაზე მის რეაქციას.

მმართველი ორგანოს მხრიდან მმართველობითი ზემოქმედება ხორციელდება სუბიექტური და ობიექტური ტიპის პირდაპირი განკარგულების (ბრძანების) ფორმით. ობიექტის უწყვეტი მართვისათვის აღნიშნული სრულებითაც არ არის საკმარისი. ამ დროს აუცილებელია უკუკავშირი სამართავი ობიექტიდან მმართველი ორგანოებისაკენ, რათა განხორციელდეს სისტემის კონტროლი და მასზე გარეშე ზემოქმედების აღრიცხვა.

თუ უკუკავშირი სისტემაში არ არის ორგანიზებული ან რაიმე მიზეზით მმართველი ორგანოს მიერ ვერ ხერხდება მისი კონტროლი, მაშინ ასეთი სისტემა საბოლოო ჯამში შეიძლება უმართავი გახდეს.

ამგვარად, მართვის ნებისმიერი პროცესი უნდა თავის თავში მოიცავდეს ოთხ ძირითად შემადგენელს. ასეთ შემადგენლებს განეკუთვნება:

– შემაჯავლი ზემოქმედება (პირდაპირი კავშირი), ანუ საინფორმაციო სიგნალები, რომლებიც შედიან მმართველი სისტემიდან სამართავისაკენ;

– შემაჯავლი ზემოქმედების გარდაქმნა გამოიხატება განსაზღვრული ალგორითმით შემოსული სიგნალების დამუშავებაში;

– შემაჯავლი ზემოქმედების გარდაქმნის შედეგი, ანუ მმართველი სისტემის საშემსრულებლო მოქმედება;

– შემაჯავლი ზემოქმედებაზე შედეგების გავლენა (უკუკავშირი), ანუ მმართველ ორგანოში ანგარიშების შემოსვლა მართვის ობიექტის მიმდინარე მდგომარეობისა და ფუნქციების შესახებ.

სოციალურ ეკონომიკურ სისტემებში უკუკავშირების შინაარსს და ფორმებს განსხვავებული ხასიათი გააჩნია. ამას განეკუთვნება საანგარიშო მონაცემები, დამატებითი მონაცემები და ცნობები, რომლებიც ახასიათებენ სამართავი ობიექტის მდგომარეობას და ა.შ.

რაც უფრო მაღალია მართვის დონე, მით უფრო რთულია

მისი უკუკავშირების განხორციელება მმართველი სისტემის მიერ. ამიტომ უმაღლეს დონეზე ორგანიზაციის მართვის უკუკავშირს წაყვენება სამი ძირითადი მოთხოვნა.

პირველი მოთხოვნა იმაში მდგომარეობს, რომ უკუკავშირის ფორმები მართვის ცალკეულ კონკრეტულ დონეზე ატარებდეს განმაზოგადებელ ხასიათს და იყოს ურთიერთდაკავშირებული უკუკავშირის შესაბამისი ფორმებით იერარქიული კიბის სხვა საფეხურებთან.

მეორე მოთხოვნა იმაში გამოიხატება, რომ უკუკავშირის ფორმები სისტემაზე ხელისშემშლელი გარეგანი ზემოქმედების გავლენის, რომლის ბუნებაც გამოუცნობი რჩება, კომპენსირების საშუალებას უნდა იძლეოდეს.

მესამე მოთხოვნა გულისხმობს მმართველი სისტემის მკვეთრი და მოქნილი რეაქციის შესაძლებლობას ნებისმიერი ხასიათის უკუკავშირზე.

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

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

იმისთვის, რომ რაც შეიძლება სრულად იქნეს გამოყენებული მართვის კანონების მოქმედება, აუცილებელია, ერთის მხრივ, შეგვეძლოს თითოეული კანონის მოქმედების განცალკევებულად გამოყოფა, ხოლო მეორეს მხრივ, შეგვე-

ძლოს გავერკვეთ ყველა შეცნობილი კანონის ურთიერთქმედების მექანიზმში, რომლებიც მონაწილეობენ მოცემულ კონკრეტულ მმართველობით პროცესში ან მოვლენაში.

მართვის კერძო კანონებად მიჩნეულია ის კანონები, რომლებიც დამახასიათებელია მისი ცალკეული მხარეებისათვის, ქვესისტემებისათვის და მათი ელემენტებისათვის.

მართვის კერძო კანონებს შორის შეიძლება გამოვყოთ კანონები, რომლებიც განეკუთვნება მმართველობით ქვესისტემებს, ორგანიზაციის კანონებს (ანუ სამართავ ქვესისტემებს) და სხვა.

კერძო კანონებს, რომლებიც ეხება მმართველ ქვესისტემებს, განეკუთვნება:

- მართვის ფუნქციების მონაცვლეობის კანონი.
- მართვის იერარქიული საფეხურების რაოდენობათა შემცირების კანონი.
- მართვის ფუნქციების კონცენტრაციის კანონი.
- გაერცვლებისა და კონტროლის კანონი.

მართვის ფუნქციების მონაცვლეობის კანონი გვაუწყებს, რომ მართვის დონის შემცირება ან ამადლება გარდაუვალად იწვევს ზოგიერთი ფუნქციის მნიშვნელობის ამადლებასა და სხვა ფუნქციის მნიშვნელობის დაქვეითებას.

მართვის საფეხურების შემცირების კანონის არსი იმაში გამოიხატება, რომ რაც უფრო ნაკლებია ორგანიზაციის სტრუქტურაში მართვის დონეების რაოდენობა, სხვა თანაბარ პირობებში მართვა უფრო ეფექტური და ოპერატიულია.

მართვის ფუნქციების კონცენტრაციის კანონი აწესებს, რომ მართვა ობიექტურად ისწრაფვის მართვის ცალკეულ საფეხურებზე ფუნქციების კონცენტრაციისაკენ, ხოლო როგორც შედეგი, მმართველობითი პერსონალის რიცხოვნობის გაზრდისაკენ.

გაერცვლებისა და კონტროლის კანონის თანახმად, არსებობს გარკვეული დამოკიდებულება დაქვემდებარებულთა

რიცხოვნობასა და ხელმძღვანელის მიერ მათი მოქმედების გაკონტროლების შესაძლებლობას შორის.

ორგანიზაციის კანონების მთელი ერთობლიობა მათ მნიშვნელობაზე დამოკიდებულებით შესაძლებელია პირობითად დავეყოთ ორ ძირითად ქვეჯგუფად. პირველ ქვეჯგუფს მიეკუთვნება ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი, ანუ ფუძემდებლური ორგანიზაციის კანონები. მათ რიცხვს განეკუთვნება კანონი სინერგიის შესახებ, თვითშენახვის კანონი და განვითარების კანონი. ორგანიზაციის უფრო ნაკლებად მნიშვნელოვანი კანონები, ისეთები, როგორცაა მოწესრიგებულობის, ინფორმირებულობის, კანონი ანალიზისა და სინთეზის ერთიანობის შესახებ, კანონი კომპოზიციისა და პროპორციულობის შესახებ, მიეკუთვნებიან მეორე ჯგუფს. ახლა განვიხილოთ ზემოთნათქვამი კანონების შინაარსი და არსი.

სინერგიის კანონი გვაუწყებს, რომ თითოეული ორგანიზაციისათვის არსებობს ელემენტების ისეთი ნაერთი, რომლის მეშვეობითაც მისი პოტენციალი (ე.ი. ორგანიზაციის პოტენციალი) ყოველთვის იქნება მასში შემავალი ელემენტების უბრალო ჯამზე მეტი ან კიდევ არსებითად ნაკლები მითითებულ ჯამთან შედარებით. მოცემული კანონის თანახმად, ნებისმიერი ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ამოცანა პირველ რიგში მდგომარეობს იმაში, რომ მოძებნოს მისი ელემენტების ყველაზე უფრო ოპტიმალური ნაკრები.

თვითშენახვის კანონის არსი იმაში გამოიხატება, რომ ნებისმიერი მატერიალური სისტემა ესწრაფვის შეინარჩუნოს თავი და ამისათვის იყენებს მთელ თავის პოტენციალს. სხვანაირად ორგანიზაციის შემოქმედებითი რესურსების საერთო ჯამი უნდა აღემატებოდეს საგარეო და შიგა ფაქტორების ჯამობრივი ზემოქმედების ძალას. წინააღმდეგ შემთხვევაში ორგანიზაცია უბრალოდ წყვეტს თავის არსებობას.

თვითგადარჩენის კანონის გამოყენების პრაქტიკა განუ-

ყრელადაა დაკავშირებული მთლიანობაში ორგანიზაციის უსაფრთხოების შენარჩუნებასთან და ამ ორგანიზაციის ხელმძღვანელების უსაფრთხოებასთან. უსაფრთხოების უზრუნველყოფასთან დაკავშირებულ საქმიანობაში შეიძლება გამოვყოთ ორი ძირითადი მიმართულება: ოპერატიული და სტრატეგიული. ოპერატიული საქმიანობა უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად გულისხმობს საწარმოს ტერიტორიის, შენობების, ნაგებობების, მოწყობილობების, ნედლეულის, მასალების და მზა პროდუქციის დაცვას, აგრეთვე თანამშრომლების პირადი უსაფრთხოების უზრუნველყოფას. უსაფრთხოების უზრუნველყოფის სტრატეგია მოითხოვს პერსპექტივაში ორგანიზაციის შიგა და გარე სფეროს მდგომარეობის პროგნოზის შემუშავებას, რათა მოხერხდეს შესაძლო საფრთხის გამოვლენა და მისი განეიტრალება.

განვითარების კანონი მოიცავს შემდეგ შინაარსს: თითოეული მატერიალური სისტემა მიისწრაფვის მიაღწიოს რაც შეიძლება მეტ ჯამურ პოტენციალს.

ინფორმირების მოწესრიგებულების კანონი შეიძლება ფორმირებული იქნას შემდეგნაირად: რაც უფრო მეტ ინფორმაციას ფლობს ორგანიზაცია გარე და შიგა მიმდინარე და პერსპექტიული მდგომარეობის შესახებ, მით უფრო მაღალია მისი ფუნქციონირების ალბათობა.

ეს კანონი მოითხოვს ინფორმაციის შეგროვების, დამუშავების, შენახვისა და გადაცემის ეფექტური სისტემის შექმნას, განვითარებასა და ფუნქციონირების ნორმალური პირობების უზრუნველყოფას, რაც აუცილებელია ადეკვატური და დასაბუთებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად.

ანალიზისა და სინთეზის ერთიანობის კანონი აწესებს, რომ ნებისმიერი მატერიალური სისტემა მიისწრაფვის რაც შეიძლება მეტი ეკონომიკური რეჟიმით ფუნქციონირებისაკენ, რასაკვირველია, ანალიზისა და სინთეზის გამოყენების საფუძველზე.

ანალიზი წარმოადგენს საკვლევი ობიექტის თვისებების, ხარისხის და მახასიათებლების შეხსავლას ამ ობიექტის ცალკეულ შემადგენელ ნაწილებად დაყოფის საფუძველზე.

თავის მხრივ, სინთეზი წარმოადგენს ცალკეული შემადგენლების, ინფორმაციული მონაცემების და მთლიანად საკვლევი ობიექტის მონაცემების განზოგადებას.

ერთიანობის ანალიზისა და სინთეზის კანონის დებულებების რეალიზაციისათვის პრაქტიკაში აუცილებელია შემდეგი: ორიენტაციის მუდმივი სრულყოფის პროგრამის შემუშავება და რეალიზაცია; მარკეტინგული კვლევების ჩატარება; საწარმოო და არასაწარმოო დანახარჯების შემცირება და სხვა.

მმართველობითი სისტემის ანალიზისა და სინთეზის საფუძველს შეადგენს თანდათანობითი მიახლოების მეთოდი, რომელიც მოიცავს ოთხ დონეს.

პირველი დონე: გვერდიდან დაკვირვების პოზიციიდან წინასწარი ანალიზი. დეტალური ანალიზი ჩვეულებრივ ხორციელდება კონსულტანტების ან მონათესავე ორგანიზაციების წარმომადგენლების მიერ.

აღნიშნულ დონეზე ანალიზის ჩასატარებელ აუცილებელ დოკუმენტებს განეკუთვნებიან:

– დაფუძნების ხელშეკრულება ან ერთადერთი დამფუძნებლის გადაწყვეტილება;

– საწარმოს საადრიცხვო პოლიტიკა;

– საბუღალტრო ბალანსი;

– საგადამხდელო ანგარიშგების დოკუმენტები;

– ბიზნეს-გეგმა;

– მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა.

ანალიზის ჩატარების შედეგად შემუშავდება სისტემური ხასიათის საერთო (ზოგადი) რეკომენდაციები.

მეორე დონე: გულისხმობს ე.წ. გონებრივ შეტვის განხორციელებას ორგანიზაციის წამყვანი სპეციალისტების თათბირზე. ამისათვის კი საჭიროა შემდეგი საბუთები:

- ძირითადი გადაუჭრელი საკითხების ჩამონათვალი;
 - თითოეული სპეციალისტის წინასწარი რეკომენდაციები ზემოაღნიშნული საკითხების გადაწყვეტის წესის თაობაზე.
- შემაჯამებელ დოკუმენტს წარმოადგენს დასმულ საკითხებზე კონსულტანტთან შეთანხმებული პასუხების ჩამონათვალი.

მესამე დონეზე ხორციელდება საწარმოს განვითარების ჯგუფის შექმნა და სტრატეგიის ფორმირება.

აუცილებელ დოკუმენტებს წარმოადგენს:

- ხელმძღვანელის განკარგულება ორგანიზაციის განვითარების ჯგუფის შექმნის შესახებ;
- განვითარების ჯგუფის სწავლების გეგმა;
- ორგანიზაციის ძირითადი ანგარიშები.

განვითარების ჯგუფის საქმიანობის ძირითად შედეგს წარმოადგენს საწარმოს ეკონომიკური, ფინანსური და ტექნოლოგიური პოლიტიკის სრულყოფის ღონისძიებათა შემუშავება და რეალიზაცია.

მეოთხე დონე მმართველობითი ანალიზის და სინთეზისა გულისხმობს განვითარების ჯგუფის უწყვეტ მუშაობას ორგანიზაციის ახალი სტრუქტურული ქვედანაყოფის სახით.

ამ შემთხვევაში საჭირო საბუთებია:

- მიმდინარე საანგარიშო დოკუმენტები ორგანიზაციის საქმიანობაზე;
- ბიზნეს-გეგმა;
- მარკეტინგული კვლევების შედეგები.

შემაჯამებელ საბუთებს წარმოადგენენ კორექტირებული ბიზნეს-გეგმა, აგრეთვე წარმოებისა და მართვის სისტემების სრულყოფის რეკომენდაციები.

კომპოზიციისა და პროპორციულობის კანონი გულისხმობს: ნებისმიერი მატერიალური სისტემა მიისწრაფვის შეინარჩუნოს თავის სტრუქტურაში ყველა ის აუცილებელი ელემენტი, რომლებიც იმყოფებიან ერთმანეთთან გარკვეულ თანაფარდობაში. ამასთან, ორგანიზაციის აუცილებელი

ელემენტები ქმნიან მის კომპოზიციას, ხოლო მათი თანაფარდობა სხვა არაფერია თუ არა მათი პროპორციულობა.

ამ კანონის მოქმედება ხორციელდება სამი პრინციპის საფუძველზე: დაგეგმვის, კოორდინაციისა და სისრულის.

აღნიშნული პრინციპი აწესებს, რომ თითოეულ ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს მოქმედებისა და განვითარების გეგმა.

კოორდინაციის პრინციპი გულისხმობს, რომ თითოეული ორგანიზაცია თვალყურს უნდა ადევნებდეს სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ ცვლილებებს და შესაბამისი კორექტივები უნდა შექმნდეს აღმასრულებელ მენეჯერში.

სისრულის პრინციპის თანახმად ნებისმიერი ორგანიზაცია უნდა ახორციელებდეს ძირითადი საქმიანობისა და მართვის ფუნქციების სრულ ნაკრებს საკუთარი ძალებით, დამოუკიდებელი სპეციალისტების ან კიდევ გარეშე ორგანიზაციების ძალებით.

ორგანიზაციის კანონები აგრეთვე მჭიდროდ არიან ურთიერთდაკავშირებული და ერთმანეთთან ურთიერთქმედებენ. ამასთან მათ ურთიერთქმედებას შეიძლება ჰქონდეს არა მხოლოდ დადებითი, არამედ აგრეთვე უარყოფითი შედეგებიც.

მაგალითისთვის, სინერჯის კანონის თანახმად, ორგანიზაციის მკვეთრ ზრდას შეიძლება მივაღწიოთ მომუშავეთა პერსონალის რიცხოვნობის უბრალო გაზრდის საშუალებით. მაგრამ ამასთან ეს მტკიცებულება ძირშივე ეწინააღმდეგება კომპოზიციისა და პროპორციულობის კანონის დებულებას, აგრეთვე ანალიზისა და სინთეზის ერთიანობის კანონს.

ანალოგიურად კომპოზიციისა და პროპორციულობის კანონი მოითხოვს ორგანიზაციის სტაბილურობას, რაც ეწინააღმდეგება თვითშენახვის კანონის შინაარსს, რომლის თანახმადაც ორგანიზაციები საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ნორმალურად ფუნქციონირებისათვის აუცილებლად უნდა ფლობდნენ საკმარის მოქნილობას.

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

სპეციფიკური კანონები მჭიდროდ არიან დაკავშირებული ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკასთან. მაგალითად, ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც მუშაობენ მძიმე მანქანათმშენებლობის სფეროში, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მექანიკის კანონებს, რომლებზეც დაფუძნებულია დაპროექტების წესები და მანქანა-მოწყობილობის დამზადება. კვებისა და ფარმაცევტული მრეწველობის საწარმოებისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ქიმიის კანონები, რომელთა გამოყენების გარეშეც წარმოუდგენელია ამ სფეროში ტექნოლოგიური პროცესების შემუშავება და განხორციელება.

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

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

მაკკონელი რ. კემპბელი და ბრიუ სტენლი ლ. ეკონომიკურ კანონებს საზღვრავენ როგორც ინდივიდებისა და

ინსტიტუტების ეკონომიკური ქცევის პრაქტიკისა და მოტივების განზოგადებას¹.

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

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

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

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

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

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

¹ წყარო: Макконел Кемпбел Р., Бр. Стенли Л., – Экономика: Принципы, Проблемы и политика; В 2т. Т.2. М., 1993, стр.400

რომ მთელი ნაწარმი პროდუქცია მთლიანად იქნება რეალიზებული.

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

კლებადი ზღვრული სარგებლიანობის კანონი აუცილებელია იმ ფირმებისა და ან ფიზიკური პირებისათვის, რომლებიც სხვადასხვა სახით პროდუქციის, სამუშაოს ან მომსახურების მომხმარებლები არიან. აღნიშნული კანონი შემდეგნაირად ყალიბდება: იმის მიხედვით, თუ რამდენად ზრდის მომხმარებელი საქონლის ან მომსახურების მოხმარებას, თითოეული დამატებითი მოხმარებული საქონლის ან მომსახურების ერთეულის სარგებლიანობა შესაბამისად მცირდება.

ახლა შევეხოთ იმ იურიდიულ კანონებს, რომლებსაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ ორგანიზაციის მართვაზე:

სამოქალაქო კოდექსი, რომელიც არეგულირებს საკუთრების ნებისმიერი ფორმისა და საქმიანობის მიზნების მქონე სამეურნეო საწარმოების შექმნის, სახელმწიფო რეგისტრაციისა და რეორგანიზაციის საკითხებს, აგრეთვე აწესრიგებს კომერციული და არაკომერციული ხასიათის სხვადასხვა გარიგებების გაფორმებისა და რეალიზაციის წესებს.

საგადასახადო კოდექსი, რომელიც აწესებს იურიდიული და ფიზიკური პირების მიერ საგადასახადო დაბეგვრის წე-

სებს, სახეებსა და ფორმებს მათი სტატუსისა და მოღვაწეობის ხასიათის გათვალისწინებით.

საბაჟო კოდექსი, რომელიც ახორციელებს საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობების რეგლამენტირებას.

პროდუქციისა და მომსახურების სერთიფიცირების კანონი, რომელიც საზღვრავს პროდუქციის, მომსახურებისა და პროცესების საექსპერტო გამოკვლევების ორგანიზაციისა და ჩატარების წესებს, შემდგომში მათზე სათანადო სერთიფიკატის გაცემით.

სტანდარტიზაციის შესახებ კანონი აწესებს გამოსაშვებ პროდუქციაზე სტანდარტების შემუშავებისა და დამტკიცების წესებს.

მომხმარებელთა უფლებების დაცვის შესახებ კანონი ითვალისწინებს ღონისძიებათა სისტემას, რომელიც მიმართულია მომხმარებლების მიერ პროდუქციის, სამუშაოს და მომსახურების შექმნისას არაკეთილსინდისიერი გამყიდველებისა და მწარმოებლებისაგან დასაცავად.

დებულება საბუღალტრო აღრიცხვისა და ანგარიშგების შესახებ, რომელიც აწესებს საბუღალტრო აღრიცხვისა და ბუღალტრული ანგარიშგების შედგენის წესებსა და აწესრიგებს ამ უკანასკნელს.

მენეჯმენტის პრაქტიკაში ხშირად რამდენიმე კანონი ერთად მოქმედებს. მაგალითად, წარმოების მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის იერარქიული საფეხურების შემცირების კანონი კავშირშია ყოველ საფეხურზე მენეჯერის ფუნქციების კონცენტრაციის კანონის მოქმედებასთან. ფუნქციების კონცენტრაცია დადებითი მოვლენაა, ვინაიდან ამ დროს იზრდება ინფორმაციული ნაკადების მიღებისა და გადაამუშავების სისწრაფე (ცხადია, კომპიუტერული და სხვა გამოთვლითი ტექნიკისა და ტექნოლოგიის გამოყენების პირობებში), იგი უფრო სანდო და სრულყოფილი ხდება, რაზეც მთლიანადაა დამოკიდებული მმართველობითი გადაწყვეტილების სისწორე და ოპერატიულობა. მაგრამ, მეორეს

მხრივ, ბოლო დროს იმდენად იზრდება ინფორმაციის მოცულობა და შინაარსი, რომ საჭირო ხდება დაქვემდებარებულ ქვედანაყოფთა შემსრულებელთა რიცხვის ზრდა. ამის გამო იქმნება იმის საშიშროება, რომ გაიზარდოს მართვადობის ოპტიმალური ნორმები, ანუ გაიზარდოს დაქვემდებარებულთა რიცხვი ერთ მენეჯერზე, სათანადო ყურადღების გარეშე დარჩეს ინფორმაციის მნიშვნელოვანი ნაწილი, ხოლო მართვის აპარატი მოუქნელი და არაეფექტური გახდეს.

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

პითხვები გამეორებისათვის:

1. რაში მდგომარეობს მართვის კანონების არსი?
2. რა განსხვავებაა კანონებსა და კანონზომიერებებს შორის?
3. ახსენით მართვის კანონზომიერებების შინაარსი;
4. ჩამოთვალეთ მართვის კანონზომიერებები და დაახასიათეთ თითოეული მათგანი;
5. განასხვავეთ ერთმანეთისაგან სუბიექტური და ობიექტური კანონები;
6. განიხილეთ ეკონომიკური კანონები;
7. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციის კანონის ქვეჯგუფები და დაახასიათეთ ისინი;
8. დაახასიათეთ ზოგადი, კერძო და სპეციფიკური კანონები;
9. განიხილეთ კანონების ურთიერთქმედების შედეგები;
10. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ იურიდიული კანონები.

თავი III. მენეჯმენტის ძირითადი თეორიები

მართვის თანამედროვე მეცნიერების საწყისები დასავლეთ ევროპაში XVIII საუკუნის მეორე ნახევარში იღებს სათავეს (ადამ სმიტი, დავით რიკარდო, შარლ ბაბელი და სხვანი). მაგრამ, უფრო მძლავრად იგი იწყებს განვითარებას XX საუკუნის დასაწყისში. თუ ადრე ძირითადი ყურადღება ეთმობოდა კონკრეტული ტექნიკური სისტემის მართვას, მეოცე საუკუნის დასაწყისში (რაც ეკონომიკურ ურთიერთობათა ინდუსტრიულ ერას ემთხვევა), განსაკუთრებით აშშ-ში, ძლიერდება გამოკვლევები სოციალური სისტემების სფეროში. ამ მოძრაობას ბიძგი მისცა ფ. ტეილორის, გ. განტის, ფ. გალბერტისა და სხვათა გამოკვლევებმა. დღეისათვის, ეკონომიკის განვითარების ინფორმაციულ ერაში საკმაოდ ნათლად გამოიკვეთა მენეჯმენტის თეორიის თანამედროვე მიმართულებები.

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

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

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

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

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

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

მოკლედ განვიხილოთ ზოგიერთი მნიშვნელოვანი თეორიის არსი.

3.1 ფ. ტეილორის რაციონალიზაციის თეორია

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

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

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

ამასთან, ტექნიკურ გამოგონებებთან ერთად ფრედერიკ ტეილორს ეკუთვნის რიგი სოციალური მოვლენების აღმოჩენა და სოციალური ორგანიზაციის სრულყოფა, რომლებმაც გაამდიდრეს მსოფლიო მეცნიერება. კერძოდ მან აღმოაჩინა ჯგუფური ზეწოლის ფენომენი და ექსპერიმენტალურად დაამტკიცა, რომ კოლექტივში მუშაობა აიძულებს მოწინავეებს დაეშვან (ჩამოქვეითდნენ) საშუალოების დონემდე, ხოლო საშუალოებს – შრომის ნაყოფიერების

მიხედვით ჩამორჩენილების დონემდე. ის თვლიდა, რომ კეთილსინდისიერ შრომაში ადამიანს ხელს უშლის დასჯის შიში. საკმარისია მუშამ გადააჭარბოს ნორმას, რომ ადმინისტრაცია სასწრაფოდ შეამცირებს განაკვეთებს და აიძულებს მას ორმაგი ინტენსივობით მუშაობას იგივე ანაზღაურებით. მე-19 საუკუნის დასასრულისა და მე-20 საუკუნის საწყისი პერიოდის ტიპიური ამერიკელი მუშა მუშაობდა თავისი შესაძლებლობათა ერთიმესამედით ან ორიმესამედით. ის შეგნებულად მუშაობდა ცუდად, გამომუშაების ნორმის შეგნებულად შეზღუდვას ტეილორმა „გულგრილი მუშაობა“ („საბოტაჟით მუშაობა“) უწოდა.

„ზემოდან“ წამოსული მუქარების პარალელურად მუშაზე ზეწოლას ახდენს „ქვევიდან“ მცირე ჯგუფი. ისიც არ იყო დაინტერესებული მაღალი ეფექტიანობით. მცირე ჯგუფში მწიფდებოდა შეთქმულება, ჩნდებოდა შრომის არაფორმალური ნორმები, რომელთა დარღვევაც იწვევდა უმკაცრესი სანქციების გამოყენებას. ტეილორი ატარებდა სპეციალურ ინტერვიურებასა და ანკეტირებას, რითაც სწავლობდა ადამიანურ ქცევას.

მას მიაჩნდა, რომ არა ტექნიკა და ეკონომიკა, არამედ ადამიანების მართვა – თანამედროვე ამერიკის საკვანძო საკითხია. მხოლოდ მისი გადაჭრით შეიძლება შეიქმნას შრომის თანამედროვე ორგანიზაცია. ტეილორმა წამოაყენა მართვის ოთხი მეცნიერული პრინციპი: მუშაობის (შრომის) ეკონომიკური მეთოდების დანერგვა, კადრების პროფესიონალური შერჩევა და სწავლება, კადრების რაციონალური განლაგება, ადმინისტრაციისა და მუშაკების თანამშრომლობა. მათი დანერგვა საშუალებას იძლევა მკვეთრად ამალდეს (2-3-ჯერ) შრომის ნაყოფიერება. ხელმძღვანელობას მიიჩნევა ერთდროულად ურთულეს ხელოვნებად და ზუსტ მეცნიერებად. ანგარიში და ინტუიცია – წარმატების საწინდარია. ტეილორმა ორი კონცეფცია შეიმუშავა - „მიღწეული მუშის“ და „მიღწეული ხელმძღვანელის“.

„მიღწეული მუშის“ კონცეფციის თანახმად, ადამიანს ისეთი დავალება უნდა მიეცეს, რომელიც მისგან მაქსიმალურ ძალისხმევას მოითხოვს, მაგრამ არ ენებს ჯანმრთელობას. მარტივი დავალებების შესრულების შემდეგ მას უფრო რთული დავალება უნდა მიეცეს. ამგვარად ადამიანი თანდათანობით აღწევს თავისი შემოქმედებით შესაძლებლობების მწვერვალს. შრომისმოყვარე და ინიციატივიანი მუშები უფრო საინტერესო სამუშაოზე გადაჰყავთ. ტეილორმა მოახდინა ყველა სახის სამუშაოთა კლასიფიცირება შინაარსის, სირთულისა და შრომის ხასიათის მიხედვით. ამასთან აღნიშნული თითოეული ჯგუფისათვის შემოიღო პრემირება. სამსახურში მიღებამდე და რთული დავალების მიცემამდე საჭიროა ადამიანის ფიზიკური და ფსიქოლოგიური მონაცემების შესწავლა. ასე წარმოიშვა პროფშერჩევის იდეა. შემდეგ იგი შეავსო პროფესიონალური განათლების კონცეფციამ. აღნიშნული შედეგობოდა პედაგოგიური ჩვევებისა და ილეთების შემცველი სისტემისაგან: უნარ-ჩვევების სწავლება, ცოდნის გაფართოება, ვარჯიში და სამუშაოს დამოუკიდებელი შესწავლა. ადამიანების სწავლებაში საჭირო იყო თანმიმდევრულობა. ოსტატი უნდა ყოფილიყო იმდენად კვალიფიცირებული, რომ მას შეეძლებოდა თვითონ დამდგარიყო დაზგასთან და მოეხდინა შრომის საუკეთესო მეთოდების დემონსტრირება. თუ მრავალრიცხოვანი გაკვეთილები უშედეგო იყო, მაშინ მოქმედებდა სანქციების საჯარიმო სისტემა. ესეც თანდათანობით გამოიყენებოდა – ყველაზე უფრო მსუბუქი სახის სასჯელიდან (საყვედურით) დაწყებული, ყველაზე უფრო მკაცრით (ჯარიმა, ხოლო შემდეგ – დათხოვნა) დამთავრებული. ასეთია ის დისციპლინარული ანუ საჯარიმო სისტემა, რომელიც აესებდა ტეილორის შრომის ანაზღაურების დიფერენციალურ სისტემას. აღნიშნული დაფუძნებულია ინდივიდუალური წვლილის პრინციპზე: მეტ გამომუშავებაზე – მაღალი ანაზღაურება.

„მიღწეული ხელმძღვანელის“ კონცეფციის თანახმად

ერთ ოსტატს, რომელიც საამქროში პასუხისმგებელი იყო ყველაფრისათვის, ცვლიდა „ფუნქციონალური ადმინისტრაცია“, რომელიც შედგებოდა რვა ვიწრო სპეციალიზაციის მქონე ინსტრუქტორისაგან. თუ უწინ მუშა თვითონ ზრუნავდა ყველაფრისათვის და ყველაფერზე, ახლა უკვე ადმინისტრაცია წინასწარ კისრულობდა მის უზრუნველყოფას დოკუმენტაციით, ნედლეულით, ინსტრუმენტებით. მუშას ისღა დარჩენოდა, რომ კარგად ემუშავა. ტეილორის დროს ხელმძღვანელობა უფრო რთული გახდა. მენეჯერი არა მხოლოდ ტექნიკური სპეციალისტი, არამედ აგრეთვე სოციალური ინჟინერი უნდა გამხდარიყო: უნდა სცოდნოდა დასაქმებულთა პირადი თვისებები, გადაეწყვიტა კონფლიქტები, ეზრუნა თავის სალიდერო სტილისათვის. ტეილორს მიაჩნდა: სანამ ადმინისტრაცია დაქვემდებარებულებს მოსთხოვს კარგ მუშაობას, მანამ თვითონ (ე.ი. ადმინისტრაცია) ორჯერ უკეთესად უნდა მუშაობდეს.

ტეილორი მიუთითებდა, რომ თუ ადრე წარმოების ორგანიზაციისა და მართვის საკითხებში პირველ ადგილზე იდგა ორგანიზატორი, ახლა მისი ადგილი უნდა დაიკაოს სისტემამ. სპეციალისტ-ორგანიზატორის როლი მის მოძღვრებაში დაყვანილია თვით საწარმოო სისტემის ორგანიზაციის ფუნქციებამდე.

ყველა საქმიანი საკითხი უნდა გადაწყდეს თვით სისტემის და არა ორგანიზაციის ცალკეული გენიოსების მიერ. ტეილორმა შემოიტანა წინადადება უარი გვეთქვა იმ დროს საყოველთაოდ მიღებულ მართვის ორგანიზაციაზე, რომელიც მხოლოდ პირად გამოცდილებასა და ცოდნაზე იყო დამყარებული. ტეილორის ძირითადი შეცდომა იმაშია, რომ მას ადამიანის (მუშის) მოქმედების მიზნად მიაჩნდა მხოლოდ მისი ეკონომიკური ინტერესი – რაც შეიძლება მეტი მატერიალური მოგება მიეღო თავისი შრომის შედეგად. იგი ამტკიცებდა, რომ მუშის, როგორც მართვის ობიექტის, ქცევა საწარმოში დამყარებულია მხოლოდ ეკონომიკურ მო-

ტივებზე. ამან გამოიწვია თავისი სამუშაოს მიმართ მუშის დამოკიდებულების ფორმირებაში ფსიქოლოგიური ელემენტებისა და ფაქტორების სრული იგნორირება. ცხოვრებისეულ გამოცდას ვერ გაუძლო, აგრეთვე, მისმა “გამარტივების” პრინციპმა, რომლის თანახმადაც, საუკეთესოდ ითვლება ისეთი ტექნიკური სისტემა, რომელშიც ადამიანის საქმიანობა დაიყვანება უმარტივეს რეაქციათა და მოძრაობათა სერიამდე. სინამდვილეში ასეთი საქმიანობა არ შეიძლება გახდეს მუშაკის შინაგანი მოთხოვნილება. შრომის მნიშვნელობა ადამიანისათვის იზრდება მის წინაშე დასმულ ამოცანათა მნიშვნელობის, საკუთარი ინიციატივის გამოჩენის პირობებში.

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

3.2 ა. შაიოლის ადმინისტრირების თეორია

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

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

მიუხედავად ადმინისტრაციული მმართველობის თითქმის ოთხათასწლიანი პრაქტიკის არსებობისა, ამ სფეროში

კომპლექსური მიზანმიმართული გამოკვლევების დაწყება მხოლოდ XX საუკუნის 20-30-იან წლებს განეკუთვნება.

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

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

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

ფაიოლის ეკუთვნის გამონათქვამი იმის შესახებ, რომ მართო ეს ნიშნავს - საწარმო მიგყავდეს მისი მიზნისკენ და მიიღწევა განკარგულებაში არსებული ყველა რესურსის

შესაძლებლობათა მაქსიმალური გამოყენებით.

ადმინისტრაციული სკოლის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიზანი იყო მართვის უნივერსალური პრინციპების შექმნა, რომლის მიხედვით და განხორციელებით ორგანიზაცია უეჭველად აღწევს წარმატებებს.

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

ა. ფაიოლმა ჩამოაყალიბა მართვის თოთხმეტი ძირითადი პრინციპი:

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

2) **უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა.** თანამედროვე პირობებში ეს პრინციპი შემდგენაირად ჟღერს: უფლებამოსილება უნდა შეესაბამებოდეს პასუხისმგებლობას.

3) **დისციპლინა.** ეს ითვალისწინებს და გულისხმობს ფორმასა და მუშაკს შორის მიღწეული შეთანხმებების შესრულებას. ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა შეთანხმების დადგენა, რომელიც აკავშირებს ფორმასა და მუშაკს, საიდანაც პრაქტიკულად წარმოიშევა ხოლმე დისციპლინარული ფორმალობა, ანუ საჭიროა არსებობდეს კონკრეტულ სიტუაციებში მუშაკების ქცევის წესები.

4) **ერთმმართველობა.** თითოეული მუშაკი განკარგულეობას უნდა იღებდეს უშუალოდ თავისი ხელმძღვანელისაგან. ეს პრინციპი ეწინააღმდეგება ტეილორის რეკომენდაციებს,

რომელიც მიიჩნევდა, რომ მუშები შესაძლებელია ემორჩილებოდნენ სხვადასხვა ფუნქციონალურ ხელმძღვანელებს.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ფაიოლმა ადმინისტრირება დაკყო მმართველობითი ოპერაციების ექვს ძირითად ჯგუფად, რომელთაც განეკუთვნება:

1) ტექნიკური და ტექნოლოგიური - მზა პროდუქციის დამზადება.

2) კომერციული - ნედლეულისა და ნახევარფაბრიკატების შესყიდვა, მზა პროდუქციის რეალიზაცია.

3) ფინანსური - სასესხო სახსრებისა და ინვესტიციების მოზიდვა და განაწილება.

4) დაცვითი - საწარმოს საკუთრების დაცვის უზრუნველყოფა და მისი თანამშრომლების უსაფრთხოების გარანტიის შექმნა.

5) აღრიცხვითი - საბუღალტრო აღრიცხვა და ანგარიშგება, ინვენტარიზაცია, სააუდიტორიო შემოწმებები და ა.შ.

6) ადმინისტრაციული - პერსონალის მართვა.

ზემოთ ჩამოთვლილი ოპერაციების ხელმძღვანელობა მთლიანობაში ფაიოლმა გამოსახა ტერმინით - „საერთო მართვა“, მაგრამ მაინც მისი კვლევების ძირითადი საგანი იყო ადმინისტრაციული ოპერაციები. დანარჩენი ოპერაციების ხუთ ჯგუფს ფაიოლი განიხილავდა როგორც ადმინისტრაციული ფუნქციის ზემოქმედების ობიექტს.

განსაკუთრებით უნდა იქნეს განხილული მართვის პროცესის შესწავლისადმი ფაიოლის მიდგომა. ნებისმიერი პროცესი შედგება რიგი ურთიერთდამოკიდებული და ერთმანეთის თანმიმდევრულად შემცვლელი ფუნქციებისაგან. ფაიოლის დამსახურება იმაში მდგომარეობს, რომ მან მართვის ყველა ფუნქცია დაჰყო ორ ძირითად ჯგუფად: სპეციფიკურ და საერთო ფუნქციებად.

სპეციფიკური ფუნქციების შინაარსი განისაზღვრება სამართავი ობიექტის სპეციფიკით. მაგალითად, სამრეწველო საწარმოებისთვის დამახასიათებელია მართვის შემდეგი სპეციფიკური ფუნქციები:

- ძირითადი წარმოების;
- დამხმარე წარმოების;
- ოპერატიული მართვის;
- წარმოების ტექნოლოგიური მომზადების მართვის;

- შრომის მართვის;
- ხელფასის მართვის;
- პროდუქციის რეალიზაციის მართვის.

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

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

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

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

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

კონტროლი - ესაა მუშაობის შედეგების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შეფასება.

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

ფაიოლი აყენებდა ამოცანას - ვასწავლოთ სამრეწველო ადმინისტრატორებს, ისეთი მართვა, რომელიც უზრუნველყოფდა ინდივიდუალური და კოლექტიური შრომის

ყველაზე მაღალ ნაყოფიერებას, მათი ნებისყოფისა და ნებასურვილის კონცენტრაციით ერთი მკაფიოდ განსაზღვრული მიმართულებით.

გამოიკვეთა, რომ ფაიოლი მოითხოვდა ხალხის მიერ განხორციელებული მართვის მეცნიერებების შექმნას, რომელიც დაეყრდნობოდა ღრმა შესწავლასა და მეცნიერულ ექსპერიმენტებს.

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

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

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

- თქვენი ტექნიკური ცოდნა შეაკეთე მართვის უნარით;
- მიიღეთ დამატებითი ცოდნა ხელმძღვანელთან ურთიერთობის პროცესში;

- აკონტროლეთ თქვენი სიტყვები და ქცევები დაქვემდებარებულ მუშაკებთან ურთიერთობის პროცესში, არ დაუშვათ არასამართლიანი შენიშვნები;

- ბოროტად ნუ გამოიყენებთ უფროსის ნდობას;
- ეცადეთ რაც შეიძლება ობიექტურად მიუდგეთ თქვენს ირგვლივ მყოფი მოქალაქეების შეფასებას, შეძლებისდაგვარად თავი აარიდეთ კრიტიკისადმი თქვენს განსჯას;

- მუდმივად იმუშავეთ თვითგანათლებაზე, ეცადეთ საქმის კურსში იყოთ ბოლო მეცნიერული მიღწევების თაობაზე.

აღსანიშნავია, რომ შემდგომ ბევრი მეცნიერი და მკვლ-

ევარი მუშაობდა მართვის პრინციპებისა და ფუნქციების შესწავლასა და თეორიულ აღწერაზე, მაგრამ ამასთან ერთად ყველა ისინი მხოლოდ ა.ფაიოლის თანმიმდევრები იყვნენ და მისი სწავლების განმავითარებლები.

3.3 ორგანიზაციის „კლასიკური“ თეორია

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

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

მეშვეობით. მის უკან დგას მმართველობითი იერარქიის მთელი ძალაუფლება, მხოლოდ მისი მეშვეობით იძენს ფორმალური სტრუქტურა ინსტიტუციონალურ ავტორიტეტს.

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

საფეხურებიანი პრინციპი (ე.წ. სკალარული) ნიშნავს ორგანიზაციების იერარქიულ აგების აუცილებლობას, ხოლო ფუნქციონალური ნიშნავს, რომ თანამდებობრივი მოვალეობები მართვის თითოეულ საფეხურზე იმდენად დეტალურად უნდა განისაზღვროს, რამდენადაც ეს შესაძლებელია. საპირისპიროდ აღედგინა წესრიგის ფაიოლისებური პრინციპი. იგი გულისხმობდა სტრუქტურასთან ადამიანების შესაბამისობას.

ამჟამად მენეჯერები სხვაგვარად ფიქრობენ: ორგანიზაციის სტრუქტურას ქმნიან ადამიანების მისადაგებით, მაგრამ როდესაც სხვაგვარად მსჯელობდნენ: ორგანიზაცია აეგოთ ადამიანებზე მორგებით – ეს ნიშნავდა მათი ნაკლოვანებების დაკონსერვებას. ამგვარი მეთოდი გულისხმობს, რომ თუ მოიძებნა კარგი სპეციალისტი, მაშინ მასზე მორგებით უნდა შეიქმნას განყოფილება, ლაბორატორია, სექტორი. ზოგიერთ კომპანიებში ეს ამართლებს, მაგრამ მრავალ კომპანიაში იგი მმართველობაში ავანტურისტების მოსვლას გამოიწვევს. ფორმალური ლოგიკა მოითხოვს,

რომ თავდაპირველად უნდა შეიქმნას კარგად მოფიქრებული სტრუქტურა, სადაც გამოირიცხება ფუნქციების დუბლირება და მართვის ზედმეტი დონეები, ხოლო ამის შემდეგ მოიძებნოს საჭირო ადამიანები. ძალიან ბევრი თანამედროვე ორგანიზაცია, რომლებმაც წარმატებებს მიაღწიეს, სწორედ ასე იქცევა.

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

წარმატებულმა მენეჯერებმა უნდა დაიცვან შესაბამისობის პრინციპი. ეს პრინციპი ასე უღერს: მართვის ყველა დონეზე ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა ერთმანეთს უნდა ემთხვეოდეს, თანაბარნი უნდა იყვნენ. როდესაც ძალაუფლება ძალიან დიდია, ხოლო პასუხისმგებლობა ნაკლები, მაშინ წარმოიშევა თვითნებობა. საპირისპირო ვარიანტს მიეყავართ უშედეგო მოქმედებამდე.

მნიშვნელოვანი ძალაუფლებით აღჭურვილი პირთა პასუხისმგებლობა, აბსოლუტურია მხოლოდ გარკვეულ ფარგლებში, რაც განსაზღვრულია მოცემული თანამდებობის სტატუსითა და უფლებამოსილებით.

თავისი უფლებამოსილების ფარგლებში ხელმძღვანელს მთელი სიმძიმით ეკისრება პირადი პასუხისმგებლობა მისდამი დაქვემდებარებული თანამშრომლების მოქმედებისათვის.

3.4 ე. მეიოს „ადამიანურ ურთიერთობათა“ თეორია

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

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

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

ხუთწლიანი ცდების საფუძველზე ჰარვარდის უნივერსი-

სტეტის მეცნიერებმა დაამტკიცეს, რომ შრომის ნაყოფიერებაზე გავლენას ახდენენ არა მარტო ტექნიკურ-ეკონომიკური, არამედ აგრეთვე სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორებიც.

ისინი მასზე (შრომის ნაყოფიერებაზე) ორმაგ გავლენას ახდენდნენ – ხან ამაღლებდნენ ნაყოფიერებას, ხან კი ამცირებდნენ. ქალების ბრიგადასთან ჩატარებულმა ცდებმა, რაც გამოიხატა ავტორიტარული ხელმძღვანელის დემოკრატიულით შეცვლით, გამოიწვია ნაყოფიერების ამაღლება, ხოლო მამაკაცების ბრიგადასთან ცდებით მეცნიერებმა ვერაფერს მიაღწიეს: არაფორმალური ნორმები, რომლებიც იძლეოდნენ ნაყოფიერების დაბალ დონეს, დაუძლეველი წინააღმდეგობა აღმოჩნდა. მეცნიერები დარწმუნებული იყვნენ, რომ პოზიტიური და ნეგატიური შედეგები, ორთავე უცილობლად ადასტურებდა მათ თეორიას. რაში გამოიხატებოდა მისი აზრი?

„კლასიკური“ თეორიის მომხრეები მიიჩნევენ, რომ მართვის ეფექტიანობა განისაზღვრება მართვის ფორმალური სტრუქტურით, კოორდინაციითა და დეტალიზებული კონტროლით, დისციპლინის მკაცრი დაცვით, ინდივიდუალური წახალისების ოდენობით, ამოცანების ვიწრო სპეციალიზაციით, ერთმმართველობით, მართვის ავტორიტარული მეთოდებით, კადრების სწორი შერჩევით, შრომის საგნების სწორი შერჩევით, ადამიანების სტრუქტურისადმი შესაბამისობით. მათმა მოწინააღმდეგეებმა კი დაამტკიცეს სრულიად საპირისპირო: მართვის ეფექტიანობა არაფორმალური სტრუქტურით განისაზღვრება და უპირველეს ყოვლისა, – მცირე ჯგუფით, ადამიანების ურთიერთქმედებებთან და საერთო კონტროლით, თვითდისციპლინითა და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობებით. კოლექტიური წახალისებით, ვიწრო სპეციალიზაციაზე და ერთმმართველობაზე უარის თქმით, ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილით, სტრუქტურის ადამიანებისადმი შესაბამისობით, და არა პირიქით.

ფ. როტლისბერგერი, ე. მეიოს კოლეგა ხოტორნის ექსპერიმენტების მიხედვით, მიიჩნევდა, რომ მრეწველობა – ისეთივე ხარისხითაა სოციალური ფენომენი, როგორიც ეკონომიკურით. ინდუსტრიული ცივილიზაცია ვერ შეძლებს არსებობას, თუ არ შეიმუშავებს ადამიანური მოტივაციისა და ორგანიზაციაში ადამიანების ქცევის ახლებურ გააზრებას; ინდუსტრიული საზოგადოება, იმეორებდა ე. მეიო, აუცხოებს ადამიანებს, საჭიროა დაეუბრუნოთ მათ თვითმყოფადობა, ბუნებრივი ადათ-ჩვევები და ტრადიციული ფასეულობები. ეს შეიძლება მიღწეული იქნეს, თუ წარმოებას გარდაქმნით და მოვარგებთ ადამიანებს. მენეჯმენტის ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ უამრავი ფორმალური სტრუქტურა, ეს ბიუროკრატიული მონსტრები, რომლებიც გამოდევნებული არიან მატერიალურ ეფექტიანობას, შეიზღუდოს ქვევიდან და რამდენადმე აილაგმოს არაფორმალური ორგანიზაციით, რომელიც აგებულია ადამიანური სოლიდარობისა და ჰუმანიზმის პრინციპებზე. სოციალურ საყრდენად შეიძლება იყოს მხოლოდ მცირე სამუშაო ჯგუფები, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან ადამიანების პირად და ნდობით კონტაქტებზე.

„ადამიანური ურთიერთობების“ თეორიის განმასხვავებელ და დამახასიათებელი ნიშნებია – მმართველობის ფორმალურ და არაფორმალურ სტრუქტურათა შეერთება, ვიწრო სპეციალიზაცია და რიგითი ადამიანების ფართო მონაწილეობა მართვაში, შრომის ორგანიზაციის ახალი ფორმების დანერგვა, რომლებიც ამაღლებენ მოტივაციას და სამუშაოთი კმაყოფილების გრძნობას, მცირე ჯგუფის როლსა და სოლიდარობას. მოცემული მიდგომის მომხრეები, მიუხედავად მათ შორის შეხედულებებში არსებული განსხვავებისა, მაინც ერთიანნი იყვნენ ერთ რამეში: დაქვემდებარებაში მკაცრი იერარქია, ორგანიზაციული პროცესების ფორმალიზაცია შეუთავსებელია ადამიანის ბუნებასთან. აქედან გამომდინარე – ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურების

ძიება, შრომის ახალი ფორმებისა და მუშაკის მოტივაციის ახალი მეთოდების ძიება. ყველაზე უფრო აქტიური ძიება ამ თვალსაზრისით გასწიეს ა. მასლოუმ, დ. მაკგრეგორმა, ფ. ჰერცბერგმა, რ. ლაიკერტმა. ა. მასლოუს მოთხოვნათა იერარქიულმა თეორიამ ახალი ფურცელი შეავსო მოტივაციის და ორგანიზაციაში ადამიანების ქცევის შესწავლაში.

“ადამიანურ ურთიერთობათა” დოქტრინის წარმომადგენლები მართვას განიხილავენ როგორც ადამიანებს შორის ურთიერთობათა კომპლექსს, ხოლო თვით ადამიანს საწარმოში (ორგანიზაციაში) – როგორც “სოციალურად ორიენტირებულ და მიმართულ არსებას”, რომელსაც მრავალი მოთხოვნა აქვს. ისინი ამტკიცებენ, რომ ადამიანის უფრო მაღალმწარმოებლური შრომისათვის დაინტერესება შეიძლება, თუ დავაკმაყოფილებთ მის განსახდერულ სოციალურ და ფსიქოლოგიურ მოთხოვნილებებს. მუშის განწყობა, მისი მოქმედება და მსოფლშეგნება ხდება სოციოლოგების კვლევის საგანი.

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

3.5 ა. მასლოუს მოთხოვნები იერარქიული თეორია

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

ა. მასლოუმ თავისი კონცეფცია პირველად 1943 წელს გამოაქვეყნა. მალე იგი კლასიკური გახდა და ყველა სახელმძღვანელოში შევიდა. მაგრამ რატომ ეწოდება მის თეორიას იერარქიული? ჩვენ ხომ მივეჩვიეთ იმის აღიარებას, რომ იერარქია მხოლოდ თანამდებობრივი არსებობს, აქ კი საუბარია განზრახვისა და სურვილების უხილავ სამყაროზე. მოთხოვნილებათა თანმიმდევრობა იწოდება იერარქიულად, იმიტომ რომ, ისინი განლაგდებიან აღმაველი ხაზით დაბლიდან (მატერიალურიდან) უმაღლესამდე (სულიერამდე).

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

– ეგზისტენციალური მოთხოვნილებები, ანუ უსაფრთხო არსებობის მოთხოვნები. ესენი ორ რიგად იყოფა – ფიზიკურ და ეკონომიკურ მოთხოვნილებად. უსაფრთხოება – ესაა, მაგალითად, ჯანმრთელობის შენარჩუნების, ადამიანის პიროვნებაზე და სიცოცხლეზე ძალადობის არდაშეების მოთხოვნილება. ეკონომიკური მოთხოვნილებები ჩნდება შრომის სფეროში: დასაქმების გარანტია, უბედური შემთხ-

ვევების დაზღვევა, ადამიანის სურვილი გააჩნდეს არსებობის მუდმივი საშუალება (ხელფასი);

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

– პრესტიჟული მოთხოვნები – გამოიხატება სამსახურებრივ წინსვლაში, მიღწევებში, სტატუსში, პრესტიჟში, დამოუკიდებლობაში, აღიარებაში, და მაღალ შეფასებაში.

– სულიერი მოთხოვნები – შემოქმედების მეშვეობით თვითრეალიზაციაში. ეს არის მოახდინოს ყველაფრის რეალიზების მოთხოვნები, რისი უნარი და შესაძლებლობაც გააჩნია ადამიანს.

ასეთია ძირითადი მოთხოვნები, რომლებიც ფილოზოფიკურად, ანუ ადამიანის ზრდის მიხედვით და ონტოგენეტიკურად, ანუ მოთხოვნებათა რეალიზაციის მიხედვით არსებობის აუცილებელი პირობის სახით წარმოჩინდებიან ერთმანეთის თანმიმდევრობით. მოთხოვნებათა პირველ ორ ტიპს მასლოუ პირველადს (თანდაყოლილს) უწოდებს, სამ დანარჩენს – მეორადს (სოციალურად შექმნილებს); მოთხოვნების ამალღების პროცესი პირველადი მოთხოვნების მეორადით შეცვლის პროცესს წარმოადგენს.

ამასთან, თავისთავად მოტივაციური ფაქტორების კლასიფიკაცია არ წარმოადგენს ყველაზე ღირებულ და საინტერესო მონაპოვარს. მსგავს მცდელობებს სხვა ბევრიც მიმართავდა. მასლოუს კონცეფციის ღირსება მის „ძრავულ სამბარაში“ – იერარქიის პრინციპში – მდგომარეობს: თითოეული ახალი დონის მოთხოვნები აქტუალური (არსებითი) ხდება მხოლოდ მას შემდეგ, რაც დაკმაყოფილდა წინა მოთხოვნები. ამიტომ იერარქიის პრინციპს კიდევ დომინანტის პრინციპსაც უწოდებენ. მასლოუ ვარაუ-

დობდა, რომ მოთხოვნების დაკმაყოფილება მოტივს ანუ შეგულიანებას, წაქეზებას ემსახურება.

მხოლოდ დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნა ახდენს ინდივიდის ქცევის ორგანიზებას, აიძულებს მას იმოქმედოს, რათა დაიკმაყოფილოს ის.

ხატონად რომ ვთქვათ, კაცობრიობის ცივილიზაციას ქმნიდნენ ღრმად დაუკმაყოფილებელი ადამიანები. მოთხოვნების რეალური პოტენციალი (ზემოქმედების ძალა) არის მისი დაკმაყოფილების ხარისხის ფუნქცია.

მოთხოვნის ინტენსიურობა უკავშირდება მის მიერ დაკავებულ ადგილს. ფიზიოლოგიური მოთხოვნები პირველადია და გვევლინება ქცევის დომინანტად მანამ, სანამ არ დაკმაყოფილება თუნდაც მინიმალურ დონეზე, რომლის შემდგობაც დომინირებადი ხდება შემდეგი ფენის (შრის) მოთხოვნები – უსაფრთხოებაში და ა.შ. დაბალი შრის (დონის) მოთხოვნები დამოუკიდებელი არიან არა მარტო ერთმანეთისაგან (სუნთქვა დამოუკიდებელია შიმშილისაგან), არამედ უმაღლესი დონის მოთხოვნებისაგანაც. ამიტომ საექვო ადამიანი მუზეუმში წავიდეს, თუ ის ძალიან მშიერი და პირიქით, უმაღლესი რანგის მოთხოვნები დამოკიდებულნი არიან უმაღლესზე. გარდა ამისა, უმაღლესი მოთხოვნები უმაღლესებისაგან განსხვავებით, არასოდეს არ შეიძლება მთლიანად იქნეს დაკმაყოფილებულნი, იმიტომ რომ ადამიანი მუდმივად სრულყოფილდება, ეს კი ნიშნავს, რომ ის ცდილობს იმავე მოთხოვნების საუკეთესო დაკმაყოფილებას. უმაღლესი მოთხოვნები არ წარმოადგენენ კონსტანტას. ისინი აღმოცენდებიან და ქრებიან, ფორმირდებიან და დეფორმირდებიან. ყველა მოთხოვნა განლაგდება გარკვეული წესით: ერთ პოლუსზე იმყოფება არაკონტროლირებადი, ადამიანების ნებას დაუქვემდებარებელი მოთხოვნები (სუნთქვა, შიმშილი), ხოლო მეორეზე – კონტროლირებადი და მართული (სულიერი).

თუ დაბალი დონის მოთხოვნები დამახასიათებელია თანაბრად ყველა ადამიანისათვის, მაღალი დონის – არათანაბარი ხარისხით.

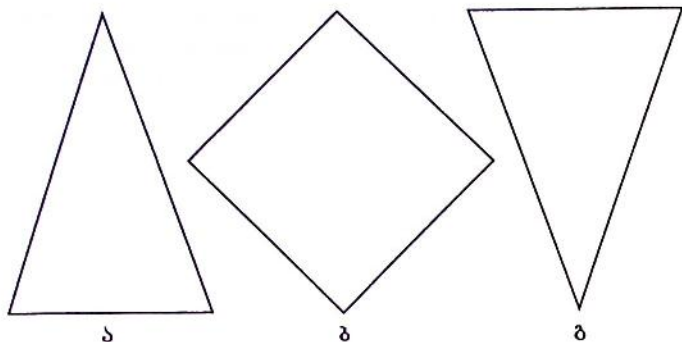
სოციალური თვალსაზრისით ადამიანს გაცილებით ნაკლებად ახასიათებს პრეტენზიულობა საკვების მიმართ (უყვარს მას ხორცი თუ თევზი), ვიდრე ურთიერთობაში მოთხოვნების დაკმაყოფილების საშუალებები, მაგალითად, მეგობრების ან ნაცნობების წრის შერჩევა, უმაღლესი მოთხოვნები გვევლინება აგრეთვე ადამიანების დიფერენციაციის საშუალებად. ამის გარდა, ისინი უფრო მეტად, ვიდრე სხვა სახის მოთხოვნები, ახდენენ ზეგავლენას ადამიანის პიროვნების ფორმირებაზე. თავის მხრივ, რაც უფრო მაღალია მოთხოვნები, მით უფრო მნიშვნელოვანია თვით ადამიანის როლი მათ ფორმირებაში. ვღებულობთ ურთიერთმიმართულ პროცესს: მოთხოვნები ამოძრავებენ ადამიანს, ხოლო ის მათ ფორმირებას ახდენს. რაც უფრო მაღალია პიროვნული მოთხოვნები და სურვილები, მით უფრო რთულია მოთხოვნებათა ფორმირების პროცესი. აი რატომ ხდება, რომ თანამედროვე ახალგაზრდობა, რომელთაც აქვთ განათლების უმაღლესი დონე, ხშირად იმედგაცრუებულნი რჩებიან შრომაში, თუ მათ სთავაზობენ რუტინულ, დაბალი კვალიფიკაციის სამუშაოს. აქედან ნათელია, რომ უფრო ხანგრძლივი აღმოჩნდება იმ პროფესიის არჩევა, რომელიც ახალგაზრდა ადამიანის მიერ აღიქმება როგორც ცხოვრებაში თავისი ადგილის პოვნის ფუნდამენტალური საკითხი. როგორც ჩანს, ამით აიხსნება ადამიანის კადრის მუშაკად შედარებით გვიან გადაქცევა და სამუშაო ადგილის ხშირი ცვლა 30 წლის ასაკის მიღწევამდე.

ყველა მოთხოვნა ციკლურად ფუნქციონირებს, ანუ ისინი ხელახლა მეორდება. თუ საკითხი ეხება სტატუსურ მოთხოვნებს, ამ შემთხვევაში ადამიანი თავისი კარიერის დასაწყის პერიოდში კმაყოფილდება მცირედით: არც თუ მაღალი ხელფასით, სხვებთან თანაბარი სტატუსით და

სხვა. მაგრამ ამასთან სამსახურებრივი ზრდის კვალობაზე ადამიანს ეზრდება პრეტენზიები, წინანდელი თანაბრის სტატუსი მას უკვე აღარ აწყობს, ის მიისწრაფის გამოირჩეს, მოახდინოს მეტი გავლენა, ჰქონდეს უფრო მაღალი ხელფასი, პრესტიჟული ნაცნობობა და ა.შ.

მასლოუს კონცეფციის შემოწმების მიზნით ასეულობით კონკრეტული კვლევა ჩატარდა. ამერიკელი სოციოლოგი უ. რეიფი თავის საკუთარ შედეგებს ადარებდა მასლოუს მოთხოვნათა იერარქიას. მან დაასკვნა, რომ მისი გამოკვლევები არ ადასტურებენ მასლოუს თეორიას. ყველაზე მნიშვნელოვნად მისი რესპოდენტები გამოჰყოფდნენ თვითრეალიზაციისა და უსაფრთხოების მოთხოვნილებებს, ხოლო მასლოუსთან ისინი მხოლოდ მეორე დონეს მიკუთვნებოდნენ. ზოგჯერ ბევრ რესპოდენტს ჯეროვნად არც კი ჰქონდა დაკმაყოფილებული ეკონომიკური მოთხოვნილებები, რომ უცებ უჩნდებოდათ უმაღლესი სულიერი მოთხოვნილებები.

1943 წელს თავის სტატიაში „ადამიანური მოტივაციის თეორია“ ა. მასლოუ წერდა იმის შესახებ, რომ საშუალო მოქალაქე თავის ფიზიოლოგიურ მოთხოვნებს დაახლოებით 85%-ით იკმაყოფილებდა (პირველი დონე), უსაფრთხოების მოთხოვნებს 70%-ით (მეორე დონე), სიყვარულის – 50 %-ით (მესამე დონე) თვითშეფასება – 40% (მეოთხე დონე) და ბოლოს, თვითრეალიზაციას – 10%-ით. ასეთია, მასლოუს აზრით, იდეალურ-ტიპიური მოდელი, რომელიც აღწერს თანამედროვე კაპიტალისტურ საზოგადოებას, მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებს. ავითარებდნენ რა მასლოუს იდეებს, ამერიკელმა სოციოლოგებმა პ. ხერსმა და კ. ბლანშარდმა საზოგადოებას შესთავაზეს მოდელი, რომელიც აღწერდა მოქალაქეთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების დონეს განსხვავებულ საზოგადოებებში. სულ სამი ვარიანტია შესაძლებელი. აქვე გთავაზობთ სქემატურად გამოსახულ სამივე ვარიანტის მიხედვით საზოგადოებაში მოთხოვნილებათა სტრუქტურას.



მოცემულ სქემა 3-1-ში ა - ასახავს დაბალი დონის დომინირებას; ბ - ასახავს საშუალო დონის დომინირებას; გ - ასახავს უმაღლესი დონის დომინირებას.

მოვახდინოთ მოყვანილი სქემების სტრუქტურის შინაარსის ინტერპრეტირება. გავიხსენოთ, რომ დომინირება ნიშნავს მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებლობას. სურათი-სქემა „ა“ აღწერს ჩამორჩენილ საზოგადოებას, რომელშიც ჯერ კიდევ არ არის დაკმაყოფილებული ადამიანების ელემენტარული მოთხოვნილებები - საცხოვრებლით, სამუშაოთი, საკვებით, დასვენებით. სურათი -სქემა „ბ“ ახდენს საშუალოდ განვითარებული საზოგადოების ტიპის ილუსტრირებას, სადაც ადამიანების საბაზისო და სულიერი მოთხოვნილებები დაკმაყოფილებულა რაღაც მისაღებ დონეზე, მაგრამ არ არის დაკმაყოფილებული სოციალური მოთხოვნილებები. რაც შეეხება მესამე - „გ“ მოდელს, იგი ასახავს განვითარებულ ინდუსტრიულ საზოგადოებას, სადაც დაკმაყოფილებულია ყველა დაბალი და საშუალო მოთხოვნილებები. ცხოვრების სტანდარტები და ხარისხი, ადამიანების განათლების დონე მუდმივად მაღლდება. ადამიანს შეუძლია შეიცვალოს სამუშაო ადგილი ისე, რომ არ ეშინია მისი დაკარგვის. ის მიისწრაფვის მოხვედეს იქ, სა-

დაც მთლიანად გაიხსნება და გაიშლება მისი პოტენციური შესაძლებლობები. ეს არის საზოგადოება უმაღლესი ტექნოლოგიებითა და დასაქმების გარანტიებით. პ. ხერსი და კ. ბლანშარდი არ ასახელებენ კონკრეტულ ქვეყნებს, რომლებიც ზუსტად შეიძლება მივაკუთვნოთ ამა თუ იმ მოდელს. აქ მარტო თეორიული კრიტერიუმი ნაკლებად გამოდგება, საკითხი წყდება ემპირიულად. ამისათვის თითოეულ ქვეყანაში ტარდება მოსახლეობის გამოკითხვა და ირკვევა, თუ ადამიანების რომელი მოთხოვნა რა დონით არის დაკმაყოფილებული, ხოლო რომელი – არა.

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

მენეჯმენტის სწავლების სისტემა საკმაოდ ფართო ქსელს მოიცავს. ჩვენ შევეცდებით, მკითხველს შევუქმნათ ზოგადი წარმოდგენა ამ სისტემის შესახებ აშშ-ს მაგალითზე, თუნდაც იმიტომ, რომ ამჟამად აშშ წარმოადგენს “მმართველობითი ცივილიზაციის” ყველაზე მძლავრ ცენტრს.

პითხვები გაგმორებისათვის:

1. ჩამოთვალეთ მენეჯმენტის ძირითადი თეორიები;
 2. რაში მდგომარეობს ტეილორის რაციონალიზაციის არსი?
 3. რაში მდგომარეობს “მიღწეული მუშის” კონცეფცია?
 4. დაასახელეთ ტეილორის სისტემის ნაკლოვანებები;
 5. რაში მდგომარეობს ორგანიზაციის „კლასიკური“ თეორიის ამოსავალი იდეა?
 6. დაახასიათეთ ფაიოლის ადმინისტრირების თეორიის შინაარსი;
 7. ჩამოაყალიბეთ მართვის ძირითადი პრინციპები ფაიოლის მიხედვით;
 8. დაახასიათეთ ადმინისტრირების მმართველობითი ოპერაციების ძირითადი ჯგუფები;
- რაში მდგომარეობს მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიული თეორიის არსი?

თავი IV. მენეჯმენტის მეთოდები

4.1 მენეჯმენტის მეთოდების არსი და სახეები

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

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

ობიექტური პირობები შემდეგია:

1. მეთოდების გამოყენება უნდა პასუხობდეს მარკეტინგის მოთხოვნებს.
2. მეთოდები უნდა ითვალისწინებდნენ არა მარტო პირად, არამედ სახელმწიფო ინტერესებსაც. უფრო მეტიც, ითვალისწინებდნენ ამ ინტერესებზე ზემოქმედებას ყველა

სახის რესურსების ოპტიმალური გამოყენებით.

3. მართვის ფორმებისა და მეთოდების განვითარება უნდა შეესაბამებოდეს წარმოებითი ურთიერთობის განვითარების დონესა და ისტორიულად ჩამოყალიბებულ პირობებს.

მეთოდების გამოყენების სუბიექტური პირობები მოიცავს:

1. მენეჯერის ან სპეციალისტის პირად, მორალურ და საქმიან თვისებებს.

2. ადამიანებთან კომუნიკაბელურობისა და მათზე ზემოქმედების უნარს.

3. ორგანიზატორულ ნიჭსა და უნარს.

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

სწორედ აღნიშნული პირობების გამოყენების უნარი წარმოადგენს მენეჯერის ხელოვნებას.

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

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

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

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

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

4.2 მართვის ორგანიზაციულ-განკარგულებითი მეთოდები

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

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ მართვის ორგანიზაციულ-განკარგულებითი მეთოდები წინ უსწრებს თვით საქმიანობას, ქმნის აუცილებელ პირობებს,

მაშასადამე, წარმოადგენს პასიურ მეთოდებს.

მართვის ორგანიზაციულ-განკარგულებით მეთოდებს მიეკუთვნებიან:

- კადრების შერჩევა, განაწილება და მათთან მუშაობა;

- ორგანიზაციული რეგლამენტირება (ნორმირება);
- ორგანიზაციული დაგეგმვა;
- ორგანიზაციული განმკარგულებლობა;
- უფლებამოსილებათა დელეგირება და პასუხისმგებლობის განაწილება;

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

კადრების შერჩევა, განაწილება და მათთან მუშაობა მოიცავს:

- მეთოდისა და პროფესიოგრამების შედგენას იმ მოქალაქეთა საქმიანი და პირადი მახასიათებლების შესაფასებლად, რომლებსაც იღებენ სამუშაოდ, მათ შორის საკვალიფიკაციო ცხრილებისა და ცნობების შედგენას;

- ტიპური დოკუმენტების შემუშავებას კადრების სამუშაოზე მიღებისა და აღრიცხვის გასაფორმებლად;

- სისტემისა და დოკუმენტაციის შექმნას კადრების ატესტაციისა და ტარიფიკაციისათვის, კადრების აღრიცხვას;

- ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების პერიოდულ ატესტაციას;

- მეთოდის შემუშავებას კადრების გამორკვევისათვის, პირადი შემადგენლობის რეგულირებისათვის, საკადრო რეზერვის შესაქმნელად;

- ყველა საჭირო აუცილებელი ორგანიზაციული ზომების მიღებას კადრების სტაბილიზაციისათვის, მათი დენადობის ყოველმხრივი შემცირებისათვის.

ორგანიზაციული ნორმირება (რეგლამენტირება) მიმართულია იმაზე, რომ შეიქმნას ნორმების, წესების, ინსტრუქციების და რეგლამენტების სისტემა, რომელიც საწარმოებში პროცესების პროექტირებისა და მათი მართვის საფუძველია. ორგანიზაციული რეგლამენტი მოიცავს:

- ნომენკლატურულ-საკლასიფიკაციო ნორმატივებს (მასალების, შესაძენი დეტალების, ინსტრუმენტების და ა.შ.);

- ორგანიზაციულ-ტექნიკურ ნორმატივებს (ტექნიკურს, ნახაზების, ორგანიზაციულის, დოკუმენტაციური სტანდარტების, პირობების, შრომის საგნების მოძრაობის მარშრუტების, დამუშავების რეჟიმების, აღჭურვისა და ა.შ.);

- ორგანიზაციულ-სტრუქტურულ ნორმატივებს (დაქვემდებარების სქემებს, საწარმოო და ორგანიზაციულ სტრუქტურებს, მართვის ტიპურ სქემებს; ტიპურ შტატებს, მუშების რიცხოვნობის ნორმატივებს, ინჟინერ-ტექნიკური მუშაკებისა და მოსამსახურეების ნორმატივებს. დროის ნორმებს, განყოფილებების (სამსახურების) ტიპურ დებულებებს, ტიპურ ფუნქციონალურ-თანამდებობრივ ინსტრუქციებს და ა.შ.);

- ოპერატიულ-კალენდარულ ნორმატივებს, რომლებიც აწესრიგებენ საწარმოში პროცესების მიმდინარეობას;

- ადმინისტრაციულ-ორგანიზაციულ ნორმატივებს (შინაგანაწესებს, დაქირავების გაფორმების წესებს, გადაყვანისა და მივლინებების წესებს და ა.შ).

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

- ნორმირება (რეგლამენტირება) შეხამებული უნდა იყოს სტიმულირებასთან (მატერიალურ და მორალურ) და ნორმების (წესების) დარღვევისათვის ეფექტურ სანქციებთან;

- ნორმები (წესები) უნდა ასახავდნენ პროგრესულ გამოცდილების უკანასკნელ (ბოლო) მონაცემებს;

– ნორმები (წესები) უნდა იყოს ოპტიმალური;
– ნორმები (წესები) არ უნდა იყოს ზედმეტად დეტალური ანუ არ უნდა შეზღუდოს და უხერხულობა შეუქმნას შემსრულებლების ინიციატივას;

– ნორმები (წესები) ხელს უნდა უწყობდეს პირადი პასუხისმგებლობის განმტკიცებას.

ორგანიზაციული ნორმატივები შემუშავდება და მტკიცდება მმართველობითი სისტემის შემდეგ დონეებზე:

- საწარმოს დონეზე;
- მართვის ადგილობრივი ორგანოების დონეზე;
- ფედერალურ დონეზე.

ორგანიზაციული დაგეგმვის ამოცანები გამოიხატება იმაში, რომ გაანგარიშებითი ფორმით განისაზღვროს:

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

– კალენდარული თვალსაზრისით როგორი ხანგრძლივობისაა ცალკეული მმართველობითი ოპერაციები და პროცედურები;

– როგორია მმართველობითი აპარატის საჭიროება შრომის საშუალებებში და შრომის საგნებში.

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

ორგანიზაციული მუშაობის უმნიშვნელოვანესი ელემენტია გამოკვეთილი მიზანმიმართულებისა და შეთანხმების უზრუნველყოფა კოლექტივის მუშაობაში პროდუქციის ხარისხისადმი წაყენებული მოთხოვნებისა და გამოყოფილი რესურსების მხრივ ზოგიერთი შემზღუდევი პირობების ფარგლებში. საწარმოს მართვაში ასეთი მიზანმიმართულებ-

ისა და შეთანხმებულობის შექმნის ძირითადი იარაღია ოპერატიულ-საწარმოო დაგეგმვა, რომელიც მოიცავს ოთხ ძირითად ელემენტს: დავალებას, რომელიც განსაზღვრავს მუშაობის შედეგებს; ხარისხობრივ მაჩვენებლებს; რესურსების ლიმიტს; ორგანიზაციულ-ტექნიკურ ღონისძიებათა გეგმას.

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

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

უფლებამოსილებათა დელეგირება ნიშნავს იმ პირისათვის გარკვეული ამოცანებისა და უფლებების გადაცემას, რომელიც თავის თავზე იღებს მათი შესრულების ვალდებულებებს.

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

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

არსებობს ორგანიზაციულ უფლებამოსილებათა შემდეგი სახეები:

– ხაზობრივი – უშუალო ერთპიროვნული ხელმძღვანელობის განხორციელების უფლებას იძლევა.

– აპარატული უფლებამოსილება, ანუ მართვის აპარატის

უფლებამოსილება. ასეთი უფლებამოსილება იყოფა შემდეგ სახეებად:

ა) სარეკომენდაციო-ხაზობრივ ხელმძღვანელებს შეუძლიათ (მაგრამ ვალდებულნი არ არიან) კონსულტაციები-სათვის მართვის აპარატს მიმართონ;

ბ) აუცილებლად შესათანხმებელი უფლებამოსილებანი – ხაზობრივი ხელმძღვანელები ვალდებულნი არიან მართვის შესაბამის ქვედანაყოფებთან განიხილონ და შეათანხმონ გადაწყვეტილებათა პროექტები, რომლებიც მისაღებად მზადდება.

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

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

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

ორგანიზაციული ინსტრუქტაჟი გულისხმობს სამართავ სისტემაში შემსრულებლების ინსტრუქტირებას; აგრეთვე მმართველ სისტემაში დასაქმებული სპეციალისტებისა და მოსამსახურეების ინსტრუქტაჟს.

ორგანიზაციული განმკარგულებლობა მოიცავს: ეკონომიკური სისტემის ძირითადი, დამხმარე და მომსახურე ქვედანაყოფებისათვის განკარგულებების დროულად მიცემას; მმართველობითი სისტემის, აგრეთვე მართვის დაბალი დონის ყველა შემსრულებლისათვის კონკრეტული

ამოცანების დასახეას; მმართველ და სამართავ სისტემებში ტექნიკური, ორგანიზაციული და ეკონომიკური რეგულირების უზრუნველყოფის მიზნით მიმდინარე ადმინისტრაციულ განკარგულებლობას; მმართველობითი გადაწყვეტილებების შესრულების პროცესში წამოჭრილი სიძნელეების დაძლევაში შემსრულებლებისათვის დახმარებას.

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

საორგანიზაციო ანალიზი ხორციელდება მართვის სისტემის კელევის პროცესში და გამოიყენება როგორც ორგანიზაციული პროექტების საინფორმაციო ბაზა. გაუაანალიზებთ რა მართვის სტრუქტურასა და პროცესს, ვარკვევთ რა ყველა პლუსსა და მინუსს, შეიძლება გამოვიკვლიოთ ორგანიზაციული რეზერვები და ამის საფუძველზე განვახორციელოთ სამუშაოს ყველა ფაქტორის ისეთი კომბინაციების დაპროექტება (ორგანიზაცია, მეთოდები, მართვის ტექნიკა), რომელიც საუკეთესო შედეგს უზრუნველყოფს, ეს არის ერთ-ერთი მთავარი მეთოდთაგანი, რომელიც გამოიყენება ორგანიზაციული ამოცანების გადასაწყვეტად. ანალიზის გამოყენებისას საჭიროა სამუშაო ისე დაგვეგმოთ, მოვამზადოთ მისი შესრულება და ბოლოს ისე დავაწესოთ კონტროლი მის შესრულებაზე, რომ ორგანიზაციულ პრაქტიკაზე დაკვირვებისა და ანალიზისაგან მიღებული დასკვნა იძლეოდეს მმართველობითი პერსონალის საქმიანობის საუკეთესო ეფექტიანობის გარანტიას ძალისხმევისა და სახსრების მინიმალური დანახარჯების პირობებში.

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

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

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

მართვის ადმინისტრაციულ-განკარგულებითი მეთოდი. ადმინისტრაციულ-განკარგულებით მეთოდებს განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს მართვის სისტემაში, რაც გამომდინარეობს ნებისმიერი დონის ეკონომიკური სისტემის საქმიანობის ეფექტიანობის უზრუნველყოფის ორგანიზაციული ფაქტორების დიდი მნიშვნელობიდან. ადმინისტრაციულ-განკარგულებითი და ორგანიზაციული საქმიანობა, მიმართული მართვის ყველა აუცილებელი ფუნქციის შესრულების უზრუნველსაყოფად, გულისხმობს მათი შესრულების სპეციფიური წესების, ხერხების არსებობას.

ზემოქმედების ადმინისტრაციულ-განკარგულებითი მეთოდები მოწოდებულია:

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

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

3. ჩაატაროს კადრებთან მუშაობა, უზრუნველყოს მიღებულ გადაწყვეტილებათა რეალიზაცია.

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

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

მართვის ადმინისტრაციულ-განკარგულებითი მეთოდები ეყრდნობიან:

1) ფედერალური და ადგილობრივი მნიშვნელობის საკანონმდებლო აქტების სისტემას;

2) ორგანიზაციის ნორმატიულ-დირექტიულ და მეთოდოლოგიურ დოკუმენტებს (ბრძანებებს, განკარგულებებსა და ხელმძღვანელის მითითებებს);

3) გეგმებს, პროგრამებსა და დავალებებს;

4) ოპერატიულ ხელმძღვანელობას.

საკანონმდებლო აქტების სისტემაში კონსტიტუციური და ფედერაციული კანონები, პრეზიდენტის ბრძანებულებები, მთავრობის დადგენილებები, სახელმწიფო სტანდარტები, დებულებები, ინსტრუქციები, მეთოდიკები და სხვა დოკუმენტები (ნორმატიული აქტები), დამტკიცებული ფედერალური და ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოების მიერ, ქვეყნის მთელ ტერიტორიაზე და მისი ცალკეული

სუბიექტების ტერიტორიაზე, აუცილებელია გამოყენებისათვის. მათი შემადგენლობის, სტრუქტურის, შინაარსისა და ურთიერთკავშირების განსაზღვრისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს მენეჯმენტისადმი მეცნიერული მიდგომები, რომლებიც მოიცავენ მართვის ყველა თეორიულ და პრაქტიკულ ასპექტს.

ფედერალური მნიშვნელობის საკანონმდებლო აქტები გაერთიანებულ უნდა იქნეს სისტემაში, რომლის ძირითად მიზნებსაც წარმოადგენს: მოსახლეობის ცხოვრების ხარისხის ამაღლება; კონკურენციული გარემოს შექმნა; ბუნებრივი რესურსების, შრომის და კაპიტალის ეფექტური გამოყენება; ქვეყნის მაკროეკონომიკისა და ყველა რეგიონის ინფრასტრუქტურის განვითარება; ეკონომიკური რეგულირებისა და მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების გამოყენება.

რეგიონების საკანონმდებლო აქტების სისტემაში შედიან ფედერალური აქტების ანალოგიური აქტები, რომლებიც ავსებენ და დეტალურად ხსნიან მათ არსს. ძირითადი მოთხოვნები, რომლებიც წაყენება რეგიონალურ ნორმატიულ აქტებს, - ესაა ფედერალურ კანონმდებლობასთან მიმართებით წინააღმდეგობის გამორიცხვა და შესატყვისობა. აღსანიშნავია, რომ ბევრ მრეწველურად განვითარებულ ქვეყანაში რეგიონული საკანონმდებლო აქტების სისტემა, როგორც წესი, ფედერალურ აქტებზე უფრო ფართო და ღრმაა.

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

ხემოთგანხილულ საკანონმდებლო აქტებთან შედარებით და მათგან განსხვავებით ფირმის დოკუმენტები მოცემული კონკრეტული ორგანიზაციის მართვის სისტემის ყველა

ქვესისტემის ელემენტების შემადგენლობის, შინაარსისა და ურთიერთკავშირის რეგლამენტირებას უნდა ახდენდნენ. ისინი აგრეთვე უნდა აწესრიგებდნენ ტექნიკური და ეკონომიკური ხასიათის დოკუმენტების შედგენისა და გამოყენების საქმეს.

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

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

ზემოთ განხილულ მენეჯმენტის სამ ადმინისტრაციულ მეთოდთან ერთად ამჟამად ფართოდ გამოიყენება ოპერატიული მართვაც, რომელიც ეფუძნება ხელმძღვანელის პირად ძალაუფლებას.

თანამედროვე ლიტერატურის მიხედვით შეიძლება გამოვყოთ ხელმძღვანელის ძალაუფლების ხუთი ძირითადი ფორმა:

1) ძალაუფლება დაფუძნებული იძულებაზე. შემსრულებელს სჯერა, რომ ზემდგომს აქვს შესაძლებლობა დასაჯოს ის ისე, რომ ხელი შეუშალოს რომელიმე საარსებო და საჭირობოროტო მოთხოვნის დაკმაყოფილებაში.

2) ძალაუფლება დაფუძნებული დაჯილდოებაზე. შემ-

სრულებელს სჯერა, რომ ზემოდგომს აქვს შესაძლებლობა დააკმაყოფილოს გაზრდილი მოთხოვნა ან მიანიჭოს სიამოვნება.

3) საექსპერტო ძალაუფლება. შემსრულებელს სჯერა, რომ ზემდგომი ფლობს სპეციალურ ცოდნას, რომელიც მას საშუალებას აძლევს დაიკმაყოფილოს მოთხოვნილება.

4) ეტალონური ძალაუფლება (სანიმუშო ძალაუფლება). დახასიათებები ან ზეგავლების მოხდენის მახასიათებლები იმდენად მიმზიდველია შემსრულებლისათვის, რომ მას უნდა იყოს ისეთივე, როგორიც ზეგავლენის მომხდენი.

5) კანონიერი (ტრადიციული) ძალაუფლება. შემსრულებელს სჯერა, რომ ზემდგომს აქვს უფლება გასცეს ბრძანებები, და რომ მისი ვალია – დაემორჩილოს მათ.

ჩვეულებრივ, ხელმძღვანელს გააჩნია ძალაუფლება დაქვემდებარებულთა მიმართ, რამდენადაც ეს უკანასკნელები მასზე არიან დამოკიდებულნი ისეთ საკითხებში, როგორიცაა ხელფასის გაზრდა, სამუშაო დავალება, სამსახურებრივი გადაადგილება და წინსვლა, უფლებამოსილებათა გაფართოება, სოციალურ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება და ა.შ.

ამასთან, ზოგიერთ ვითარებაში დაქვემდებარებულებსაც აქვთ ძალაუფლება ხელმძღვანელის მიმართ, რამდენადაც ეს უკანასკნელი დამოკიდებულია მასზე ისეთ საკითხებში, როგორიცაა გადაწყვეტილებების მიღებისათვის აუცილებელი ინფორმაცია, ადამიანებთან არაფორმალური კონტაქტები სხვა ქვედანაყოფებში, გავლენა, რომელიც დაქვემდებარებულებს შეუძლიათ მოახდინონ თავიანთ კოლეგებზე და დაქვემდებარებულების უნარი შეასრულონ დავალება.

ნებისმიერი ძალაუფლება დამყარებულია გავლენაზე. გავლენაში იგულისხმება ადამიანის ნებისმიერი მოქმედება და ქცევა, რომელსაც შეაქვს ცვლილება სხვა ადამიანის ქცევაში, დამოკიდებულებაზე და შეგრობნებებში. გავლენის ორი ფორმა, რომლებსაც შეუძლიათ უბიძგონ შემსრულებელს

აქტიური თანამშრომელობისაკენ - ესაა დარწმუნება და მონაწილეობა.

დარწმუნება - ეს არის საკუთარი მოსაზრების ეფექტურად გადაცემა, ხოლო მონაწილეობა - ესაა გავლენის ფორმა, რომლის დროსაც ხელმძღვანელი არ მიმართავს არაერთარ ძალისხმევას, რათა თავს მოახვიოს დაქვემდებარებულებს თავისი ნება, არამედ უბრალოდ იყენებს მათ ძალისხმევას და ხელს უწყობს ინფორმაციის თავისუფალ გაცვლას.

4.3 მენეჯმენტის ეკონომიკური მეთოდები

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

ეკონომიკური მეთოდების შინაარსი მდგომარეობს თითოეული შემსრულებლისა და მთლიანად შრომითი ჯგუფების ეკონომიკურ ინტერესებზე მიზანმიმართულ ზემოქმედებაში.

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

შრომის სტიმულირება არის სოციალურ-ეკონომიკური, ეთიკური და ფსიქოლოგიურ-პედაგოგიური პირობების,

ფორმებისა და ადამიანების შეგნებაზე მიზანმიმართული ზემოქმედების მეთოდების კომპლექსი, რომლითაც მიიღწევა შრომისადმი დადებითი დამოკიდებულება, შრომის მაღალი შედეგებისაკენ მისწრაფება.

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

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

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

საწარმოში დაკავშირებულია არა მარტო მოხმარების, არამედ დაგროვების ფონდების ზრდაზეც.

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

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

საწარმოს თითოეული წევრის კეთილდღეობა დამოკიდებულია არა მარტო მათი და მთლიანად საწარმოს წარმატებით საქმიანობაზე, არამედ ქვეყნის ეკონომიკურ სიძლიერეზე. ამიტომ მენეჯერმა სათანადო ყურადღება უნდა მიექციოს საერთო-სახელმწიფოებრივი ინტერესების განხორციელებასაც. პირადი და ჯგუფური ინტერესები არ უნდა ვი-

თარდებოდნენ სახელმწიფოებრივი ინტერესების საზიანოდ. სხვანაირად ეკონომიკური მხარდაჭერა სახელმწიფოს მხრივ წარმოუდგენელია, თუ თითოეული საწარმო (ორგანიზაცია) არ მიიღებს მონაწილეობას მთელი ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობის განმტკიცებაში. საჭიროა, რომ თითოეულმა მუშაკმა გააცნობიეროს ინტერესთა აღნიშნული სისტემის დაცვის აუცილებლობა.

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

საწარმოს ეკონომიკურ წარმატებაზე დამოკიდებულია ყველა მისი ქვედანაყოფის წარმატებაც. თავის მხრივ, საწარმოს საერთო წარმატება თითოეული ქვედანაყოფის წარმატებითაა განპირობებული. მენეჯერის ამოცანაა, თითოეული მუშაკი ჩააბას მაღალრენტაბელური მუშაობის საერთო ინტერესებში. ეს ითვალისწინებს შრომის ანაზღაურების პროგრესული სისტემის დანერგვას, დავალებათა შესრულების კონტროლსა და შეფასებას, თანამშრომლებზე აქციების გაყიდვას, თითოეულის მატერიალურ დაინტერესებას საწარმოს მოგების ზრდით და ა.შ. ყოველივე ეს ქმნის თანამშრომელთა თვითკონტროლისა და საერთოდ, თვითმართვის საუკეთესო პირობებს, ადმინისტრაციისაგან ყოველდღიური შემოწმებისა და კონტროლის გარეშე ავითარებს შემოქმედებითი შრომის მნიშვნელობასა და როლს საერთო წარმატებაში.

გავისხენოთ მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი პრინციპი

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

წარმოების სწორ გაძღოლას მენეჯერი მხოლოდ დაქვემდებარებულზე (შემსრულებელზე) ეკონომიკური ზემოქმედების მეთოდებით ვერ უზრუნველყოფს. ნებისმიერი საწარმოსა თუ ორგანიზაციის მუშაკთა საქმიანობა მოითხოვს მუდმივ კოორდინაციასა და რეგულირებას, კონტროლსა და ორგანიზაციას, რაც, ძირითადად, ადმინისტრაციული მეთოდებით ხორციელდება.

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

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

4.4 მენეჯმენტის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები

თითოეული ფაბრიკა, ქარხანა, ფირმა თუ სხვა ორგანიზაცია არის არა მარტო საწარმოო ერთეული, არამედ, რთული სოციალურ-ფსიქოლოგიური ორგანიზმიც. ცნობილია, რომ ზოგიერთი მუშაკი ერთი საწარმოდან თუ ორგანიზაციიდან მეორეში მხოლოდ მაღალი ანაზღაურებისათვის არ გადადის. ადამიანთა შორის კეთილი განწყობა, შემოქმედებითი საქმიანობის უკეთესი პირობები სამსახურში, სადაც თითოეული მუშაკის ინიციატივა, აქტიურობა სათანადო მხარდაჭერით სარგებლობს, არის ნებისმიერ კოლექტივში მუშაკთა მოზიდვის მნიშვნელოვანი ფაქტორი.

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

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

მაგრამ ეს მექანიზმი საკმაოდ რთულ და მრავალწახნაგოვან პროცესებს მოიცავს, მენეჯმენტის თეორიაში ერთ-ერთი

საკვანძო პრობლემაა კარგი მუშაობის მოტივაციის კვლევა. მუშაკი ცდილობს კარგად იმუშაოს, მიიღოს კმაყოფილება როგორც თავისი შრომის წარმატებებით, ასევე კოლექტივის ან სოციალური ჯგუფის, საბოლოო ანგარიშით კი – მთელი საზოგადოების მაღალი შეფასება დაიმსახუროს.

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

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

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

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

სამუშაოს შეფასების ფაქტორი. ცხოვრებისეული პრაქტიკისა და ეკონომიკური ფსიქოლოგიის მიხედვით, თუ არ არსებობს ინფორმაცია საკუთარი შრომითი საქმიანობის შესახებ, თუ ადამიანი მოკლებულია “გარედან” მისი შრომის შეფასებას, ეს ხშირად იწვევს დეზორგანიზაციას, ანუ ფრუსტრაციას ცნობიერებაში. ადამიანის მოქმედების სტიმულირებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მისი შრომის შეფასების შესახებ ინფორმირებულობას.¹ იგი აუცილებელია არა მარტო ხელქვეითთათვის, არამედ ხელმძღვანელისთვისაც, ვინაიდან სხვისი სამუშაოს შეფასება დადებითად მოქმედებს მის კვალიფიკაციაზეც. გარდა ამისა, ჩნდება შეფასების კრიტიკრიუმებისა და მაჩვენებელთა სისტემის მუდმივი სრულყოფის აუცილებლობა.

შრომის შედეგების შესახებ ინფორმირების მეთოდი ხელს უწყობს ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის დადებით ურთიერთგანწყობას, ვინაიდან ამ დროს იხსნება დაქვემდებარებულის დატუქსვის ან არაობიექტური შეფასების შემთხვევები. შრომის შედეგების დემონსტრირება ასეთ სიტუაციას ავტომატურად ხსნის დღის წესრიგიდან.²

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

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

¹ Brown L.A Spoleczna psychologia prze.myslu. Warszawa. 1962. s7 233.

² С. Ковалевски. Научные основы административного управления. М., 1966, 165

4. მართვის სისტემის ყველა დონე სრული მოცულობით.

მენეჯმენტის პრაქტიკა სულ უფრო დაბეჯითებით ადასტურებს, რომ ყველაზე ოპტიმალური გადაწყვეტილების შემუშავებასა და მიღებაში სულ უფრო მეტი მუშაკი იღებს მონაწილეობას. თანდათან წარსულს ბარდება ის დრო, როდესაც ხელმძღვანელის გადაწყვეტილება ეყრდნობოდა ინფორმაციის რამდენიმე სუბიექტს, მიუხედავად მათ მიერ დაკავებული მართვის დონისა.

ეს განსაკუთრებით გათვალისწინებულია იმ დონისძიებათა შემუშავებასა და განხორციელებაში, რაც ეხება საწარმოო რესურსებისა და რეზერვების გამოვლენას, მათ მაღალეფექტიანად გამოყენებას, განსაკუთრებით, მრეწველობასა და მომსახურების დარგებში.

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

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

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

3. თუ წინადადება დაქვემდებარებულის მიერ არააბოლომდე გააზრებული და მიყვანილი პრაქტიკული გამოყენების დონემდე, ხელმძღვანელმა ყურადღებით უნდა მიიღოს იგი და დაეხმაროს საქმის ბოლომდე მიყვანაში

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

5. საქმის გაუმჯობესების ნებისმიერი ინიციატივა არ

უნდა დარჩეს მენეჯერისაგან შეუმჩნეველი და რაიმე ფორმით წახალისების გარეშე.

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

მოტივაცია. მოტივაციის თანამედროვე თეორია სათავეს იღებს ფსიქოლოგიისა და ადამიანური ურთიერთობების სკოლის შემქმნელებისა და მათი მიმდევრების გამოკვლევებში. ამ სკოლის ერთ-ერთმა ფუძემდებელმა ელტონ მეიომ დაადგინა, რომ მაღალი ხელფასი და საწარმოო პროცესის კარგი ორგანიზაცია ყოველთვის არ იწვევს მუშაკების შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას.

ერთი შეხედვით ეს პარადოქსული მოვლენა უფრო ღრმად შეისწავლა აბრაჰამ მასლოუმ, რომელიც საბოლოო ჯამში მივიდა დასკვნამდე, რომ ადამიანების მოქმედებას საფუძვლად უდევს არა მატერიალური სტიმულები, არამედ სხვადასხვა სახის მოთხოვნილებები, რომლებიც შესაძლებელია მხოლოდ ნაწილობრივ ან ირიბად იქნეს დაკმაყოფილებული ფულის მეშვეობით.

მასლოუს თეორიის აღმოცენების შემდეგ შესაძლებელი გახდა იმის რეალური გაგება, თუ რა უდევს საფუძვლად ადამიანების სურვილს - შეასრულოს გარკვეული სამუშაო. მენეჯმენტის თეორეტიკოსებმა და პრაქტიკოსებმა უკვე გააცნობიერეს, რომ მუშაკების შრომის ნაყოფიერების სტიმულირება შეიძლება მხოლოდ მისი მოთხოვნილებების მიზანმიმართული და თანმიმდევრული დაკმაყოფილების საშუალებითა და გზით.

პირობების შექმნის პროცესმა, რაც გავლენას ახდენს ადამიანის მოთხოვნილებებზე და საშუალებას აძლევს მას

წარმართოს იგი (ე.ი. თავისი მოთხოვნები) ორგანიზაციისათვის საჭირო მიმართულებით, დააინტერესოს მუშაკი აქტიურ და კეთილსინდისიერ შრომაში, მასზე დაკისრებული ამოცანების შესრულების მოწადინებაში და სხვა - ყოველივე ამ აღნიშნულმა მიიღო „მოტივაციის“ სახელწოდება.

ტერმინი „მოტივაცია“ წარმოდგება ფრანგული „მოტივი“-საგან, რაც ნიშნავს: მამოძრავებელ მიზეზს, ამა თუ იმ მოქმედების საბაბს. მოტივები შეიძლება იყოს შინაგანი, წარმოშობილი ადამიანის გარკვეული დამოკიდებულებით თავისი საქმიანობისადმი; აგრეთვე არსებობს გარეგანი მოტივებიც, რაც დაკავშირებულია მასზე გარკვეული ფაქტორების ზემოქმედებასთან, რომლებიც არსებობენ მისგან დამოუკიდებლად და რომლებიც მოქმედებაში მოდიან სხვა ადამიანების და გარემოებების მიერ. გარეგანი მოტივები სტიმულებად იწოდებიან. სტიმულები შეიძლება იყოს მატერიალური და არამატერიალური.

ყველაზე უფრო ფართოდ გავრცელებულ მატერიალურ სტიმულს ხელფასი წარმოადგენს. ხელფასზე დანამატის სახით საწარმოსა და ორგანიზაციის მუშაკებმა შეიძლება მიიღონ ჯილდო წლიური საქმიანობის შედეგების მიხედვით იმ ფონდიდან, რომელიც იქმნება საწარმოსა და ორგანიზაციის მიერ მიღებული მოგების ხარჯზე. მუშაკის მიერ მიღებული ფულადი ჯილდოს მოცულობა განისაზღვრება ამ მუშაკის მუშაობის შედეგებით და საწარმოში მისი მუშაობის უწყვეტი სტაჟის მიხედვით.

არამატერიალური სტიმულები მუშაკებმა შეიძლება მიიღონ წახალისების ფორმით და ზოგჯერ სასჯელის სახითაც. მათ არ შეუძლიათ გავლენის მოხდენა მიმდინარე ქცევაზე, მაგრამ გავლენას ახდენენ მომავალზე; კერძოდ, ადამიანებმა კარგად იციან რა მოვლით მათ, თუ ისინი თავიანთი მოვალეობის შესრულებას სათანადო ან არასათანადო ყურადღებით მოეკიდებიან.

განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს უარყოფითი სტიმუ-

ლირების თაობაზე, კერძოდ, დასჯაზე. რასაკვირველია, უნდა იყოს მცდელობა სასჯელისათვის ყოველნაირად თავის არიდებისა. მაგალითად, მუშაკი დროულად უნდა ჩამოაცილონ იმ საქმეს, სადაც მისი საქმიანობა აშკარა საშიშროებას უქმნის სხვა მუშაკებს, ან საკუთარ თავს. სასურველია მას მიეცეს ისეთი დავალება, რაც დაკავშირებული იქნება პოზიტიური შედეგების მიღწევასთან. მაგრამ თუ ყველა აღნიშნულმა ზომამ არ უშველა და შედეგი ვერ გამოიღო, მაშინ საჭირო ხდება სასჯელის გამოყენება.

იმისათვის, რათა მუშაკის დასჯას მოჰყვეს ეფექტი, იგი უნდა ხორციელდებოდეს ობიექტური კრიტერიუმების შესაბამისად, გავლენა არ უნდა მოახდინოს ჩვეულებრივ ურთიერთდამოკიდებულებებზე და უნდა გამორიცხავდეს მომავალში დამატებით ნეგატიურ შედეგებს (შიგა შეხსენება).

მატერიალური და არამატერიალური სტიმულები კომპლექსურად უნდა გამოიყენებოდეს რაციონალური შეხამების საფუძველზე. მხოლოდ ასე შეიძლება მიღწეულ იქნეს ორგანიზაციის მუშაკების შრომის ეფექტიანობა.

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

სამუშაოზე მიღება. მოტივაციის ფორმირებასა და განვითარებაზე, მის გადაზრდაზე კონკრეტულ ინტერესებში მოქმედებს ის შთაბეჭდილება, რომელიც მუშაკს ექმნება მომავალ ორგანიზაციასთან პირველივე შეხვედრის შედეგად.

სოციოლოგები და ფსიქოლოგები დიდ ყურადღებას უთმობენ იმ შთაბეჭდილებას, რომელზეც ზემოქმედებს ახალი კანდიდატის მიღების ფორმა. კითხვაზე, თუ როგორი შთაბეჭდილება დარჩა მუშაკს მისი კოლექტივში საქმიანობის მეასე, ან მეათასე დღის შემდეგ, ალბათ, იგი კონკრეტულ პასუხს ვერ გაგვცემს, მაგრამ, მისი პროფესიის მიხედვით მუშაობის პირველ დღეზე მან შეიძლება ბევრი რამ თქვას. ეს ხდება არა მარტო იმიტომ, რომ ადამიანი თავის მეხსიერ-

ებაში უფრო დიდხანს ინახავს ინფორმაციას მოკლენის დასაწყისსა და დასასრულის შესახებ, არამედ იმიტომაც, რომ იგი ცდილობს რაც შეიძლება სწრაფად გაითავისოს საქმიანობის მისთვის ახალი სფერო. იგი პირველსავე პერიოდში ძალზე მგრძობიარეა ყველაფრის მიმართ, რასაც ისმენს და ხედავს. ამიტომ, ადაპტაციის ამ ეტაპზე ხელმძღვანელმა მეტი ყურადღება უნდა დაუთმოს მას, ადვილი დავალებიდან თანდათან გადავიდეს უფრო რთულზე, მისცეს საშუალება სპეციალისტს, გამოავლინოს თავისი შესაძლებლობანი.

პერსპექტივის შესახებ. მუშაკი სამუშაოზე მოწყობის შემდეგ იწყებს ფიქრს თავისი ეკონომიკური და სოციალური მდგომარეობის გაუმჯობესების შესაძლებლობაზე ამ ორგანიზაციაში. უპერსპექტივო სამუშაო ახშობს ადამიანში მოტივაციას. ახალი თანამშრომელი, მით უფრო, თუ იგი ახალგაზრდაა, გააჩნია ძალებისა და ენერჯის დიდი მარაგი, პერსპექტივის შეცნობის შემთხვევაში უყოყმანოდ ცდილობს კვალიფიკაციის ამაღლებასა და დაოსტატებას. თუ მას ხელმძღვანელმა სათანადო დახმარება არ აღმოუჩინა, ეს პოტენციალური შესაძლებლობანი ფუჭად და საქმის საზიანოდ დაიხარჯება.

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

არასამართლიანი ანაზღაურების შემთხვევაში სამოტივაციო ღონისძიებების მნიშვნელობა შეიძლება ნულზე დაეციდეს. მუშაკები (ეს ძირითადად სახელმწიფო საწარმოებსა და ორგანიზაციებს ეხებათ) უფრო ადვილად ეგუებიან იმას, რომ მათი ხელფასი მოცემულ პერიოდში არ აჭარბებდეს დადგენილ ზღვრებს, ვიდრე იმას, რომ სხვა, მათივე კოლექტივის წევრი, რომელიც იდენტურ ფუნქციებს ასრულებს უფრო მაღალ ანაზღაურებას იღებდეს.

უარყოფითად მოქმედებს აგრეთვე სიტუაცია, როდესაც ახალ თანამშრომელს უკეთეს პირობებს უქმნიან, “ძველ” თანამშრომლებთან შედარებით.

აქედან გამომდინარე, შეიძლება ჩამოყალიბოთ ასეთი პიპოთეზა: ანაზღაურების ხარისხისა და ოდენობის, სხვადასხვა წამახალისებელ (მატერიალურ და არამატერიალურ) ღონისძიებათა არასწორი გატარება უსამართლობის ძირითად მიზეზს, საზომს წარმოადგენს.

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

ამასთან უშუალო კავშირშია მოტივაციის ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა პროფესიული სიამაყის შეგრძნება. ადამიანს ახასიათებს მისწრაფება პირველობისაკენ, გან-

საკუთრებულობისაკენ. ეს ფსიქოლოგიური მოვლენა მენეჯერმა უნდა გამოიყენოს შემსრულებელში მოტივაციის განვითარებისათვის. პრაქტიკაში ხდება ისე, რომ შემსრულებელმა ან მთლიანად საწარმოო კოლექტივმა არ იცის, რომ მათი საქმიანობა უფრო მაღალ შეფასებას იმსახურებს, ვიდრე სხვა. ამიტომ შესრულებული სამუშაოს, ან საერთოდ საქმიანობის შესახებ ინფორმაციას, დიდი მნიშვნელობა აქვს. როცა კოლექტივი, ან მისი წევრი ხედავს, რომ მისი წარმატება შემჩნეულია და სათანადოდ შეფასებულიც, მეტი ენთუზიაზმითა და ძალისხმევით ებმება წარმატების მიღწევის საქმეში.

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

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

თვის პროცესი უფრო წყნარ და ნორმალურ კალაპოტში მიმდინარეობს. ყოველივე ეს, თითოეული შემსრულებლისათვის ქმნის თვითგანვითარების, კვალიფიკაციის ამაღლების უკეთეს პირობებს, მათ უვითარდებათ საკუთარი ღირსებისა და მოვლენათა ბატონ-პატრონის გრძნობა.

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

ემოციური დაძაბულობა და მისი მოხსნის აუცილებლობა. ადამიანის ფსიქიკაში ხშირად წარმოიშობა შეფერხებები, რაც აძნელებს სწორი აზრის ფორმირების პროცესს. როგორც წესი, ამის მიზეზი არის ფრუსტრაცია, ან ემოციური დაძაბულობა. როგორც ფსიქოლოგები მიუთითებენ (შ. ნადირაშვილი, რ. ნათაძე) ფრუსტრაცია არღვევს ნორმალური ქცევის უნარს. გადაწყვეტილებათა მიღება, შექმნილი სიტუაციის სწორი აღქმა ამის გამო ხშირად შეუძლებელი ხდება, ადამიანი კარგავს ნორმალურ შრომისუნარიანობას, ეუფლება აპათია, ხდება უინტერესო.

ამერიკელი მკვლევარები **ალ. სერტინი** და **ა. ბეიკერი** აღნიშნავენ, რომ ხშირად მუშაკები, რომელთაც ემოციური დაძაბულობა აწუხებთ, მოვლენების ობიექტურ შეფასებას ვერ ახერხებენ. ასეთ შემთხვევაში საჭიროა, რომ თავიანთი პრობლემები და სიძნელებები გულახდილად გაუზიარონ ხელმძღვანელს ან კოლეგას. ეს არსებითად ხსნის დაძაბულობას. მუშაკი თანდათან იძენს ფსიქიკურ წონასწორობას, მოვლენების ობიექტური შეფასების უნარს. ემოციური დაძაბულობის მოხსნის ამ მეთოდს დასაველეთის ქვეყნების

მენეჯმენტის თეორიაში არადირექტიულ კონსულტაციას უწოდებენ, ხოლო, თვით ნერეული დაძაბულობის მოხსნას – რელაქსაციას.

არადირექტიული კონსულტირება ფაქტიურად არის მენეჯერის უნარი, მოუსმინოს თანამშრომელს და მისცეს აზრის დაუფარავი გამოთქმის საშუალება, რათა მან აღიდგინოს მორალური წონასწორობა. ამასთან, თვითონაც უნდა იყოს გულახდილი. ასეთი ურთიერთობა თანამშრომლის მოტივაციის გაძლიერების მნიშვნელოვანი ფაქტორია. ცხადია, არადირექტიული კონსულტაცია არაა ყველა ფსიქოლოგიური დარღვევისაგან თავის დაღწევის უნივერსალური საშუალება, მაგრამ მრავალ სიტუაციაში მას უდაოდ დადებითი როლის შესრულება შეუძლია.

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

სოციოლოგები თვლიან, რომ ფორმალური ორგანიზაციული ერთეულების (ქვეგანყოფილებების) წევრები უფრო შეთანხმებულად, მოწესრიგებულად მუშაობენ, როცა ამ ერთეულების ინტერესები და საქმიანობა ემთხვევა არაფორმალური ჯგუფების ინტერესებს. ფორმალურ ჯგუფებში, რომელთა საქმიანობა ემთხვევა არაფორმალური ჯგუფების საქმიანობას, უფრო ადვილად ხორციელდება მოქმედებათა კოორდინაცია, უფრო ძლიერია მოტივაციური მომენტები, ვიდრე იქ, სადაც ფორმალური კოლექტივი შედგება ერთ-

მანეთისადმი განურჩეველი და გულცივი დამოკიდებულებების წევრებისაგან. აქ ჩვენ შეგვიძლია ასეთი პრაქტიკული ხასიათის რეკომენდაცია შევთავაზოთ მომავალ მენეჯერს: **სამუშაო (ფუნქციონალური) ჯგუფების ჩამოყალიბების დროს მხედველობიდან არ უნდა გამოგრჩეთ თავისთავად წარმოშობილი ჯგუფების ინტერესებიც, და თუ ეს უკიდურესი აუცილებლობით არ იქნება გამოწვეული, ნუ შეეცდებით ისინი დაშალთ, მათი ფუნქციონირების ბლოკირება მოახდინოთ.**

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

ყველა რანგის ხელმძღვანელთა და მენეჯერთა დანიშვნის საკითხი მათი მოტივებისა და ინტერესების, ცოდნისა და შესაძლებლობათა თანხვედრილობით უნდა განვიხილოთ. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ უკეთეს ვარიანტს წარმოადგენს შემთხვევა, როდესაც ხელმძღვანელ თანამდებობაზე ნიშნავენ მუშაკს, რომელიც მანამდე შრომით კოლექტივში არაფორმალური ჯგუფის ლიდერი იყო. ეს სრულიადაც არ ნიშნავს იმას, რომ ხელმძღვანელის ვაკანტური ადგილის პრეტენდენტი მხოლოდ არაფორმალურ ჯგუფებში ვეძიოთ. ამასთან, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ არსებობენ ლიდერები, რომლებიც ცდილობენ, პოპულარობას მიაღწიონ მორალურად არც თუ „სუფთა“ ხერხებითა და მეთოდებით.

აქ მოყვანილ ფაქტორთა შორის ალტერნატიული

არჩევანის გაკეთება და საწარმოს ინტერესებისათვის მათი გამოყენება მენეჯერის ხელოვნების საგანია.

მოტივაციისა და ინტერესების დაკმაყოფილების აღნიშნული ფაქტორების და გზების ჩამონათვალი არ არის სრული. მომავალი მენეჯერი უნდა მიეჩვიოს შექმნილ სიტუაციაში სწორი გადაწყვეტილების მიღებას და სწრაფ მოქმედებას.

ქართველმა მენეჯერმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს მოტივაციის გაძლიერების ისეთი ფაქტორები, რომლებიც მხოლოდ საქართველოსთვის, მისი სხვადასხვა რეგიონისთვისაა დამახასიათებელი. აქ, უპირველეს ყოვლისა, მხედველობაში უნდა იქნას მიღებული ისეთი საერთო ეროვნული ფაქტორები, როგორებიცაა: საკუთარ შესაძლებლობათა წარმოჩენისა და ეროვნულ ღირსებათა აღიარების საკმაოდ აქტიური ფაქტორი. ოჯახის კულტურის, სუფრის გაძღოლის წესებისა და სხვა არაფორმალურ ურთიერთობათა ფენომენი, სადაც თავს იჩენს სხვა ქვეყნებისა და ეკონომიკურ-ფსიქოლოგიური ურთიერთობისათვის უჩვეულო ქართული ხასიათი. ცნობილია, რომ ქართველი კაცისათვის ნორმალური ურთიერთობა ოჯახში არის შრომითი განწყობის არსებითი ფაქტორი. ქართული სტუმარ-მასპინძლობის წესს პირდაპირი კავშირი აქვს შრომით კოლექტივებში ნორმალური ატმოსფეროს შექმნასთან. ამ ფაქტორის მნიშვნელობა დიდია დიპლომატიაში და უცხოელებთან საქმიანი კონტაქტების დამყარებაში.

კითხვები ბაზრობისათვის:

1. დაახასიათეთ მართვის ზოგადი, სისტემური და ლოკალური მეთოდები;
2. რას გულისხმობს მენეჯმენტის გამოყენების ობიექტური და სუბიექტური პირობები?
3. დაახასიათეთ მართვის ორგანიზაციულ-განკარგულებითი მეთოდები;

4. დაახასიათეთ ზემოქმედების ადმინისტრაციულ-განკარგულებითი მეთოდები;
5. რა იგულისხმება პირადი, ჯგუფური და საერთოსახელმწიფოებრივი ინტერესების ქვეშ?
6. განიხილეთ ეკონომიკური მეთოდები;
7. დაახასიათეთ ზემოქმედების სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები;
8. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციულ უფლებამოსილებათა სახეები;
9. რა იგულისხმება ორგანიზაციული ინსტრუქტაჟის ქვეშ?
10. რა არის მოტივაცია?
11. დაახასიათეთ მატერიალური და არამატერიალური სტიმულები;
12. რას ნიშნავს არადირექტიული კონსულტაცია და რელაქსაცია?

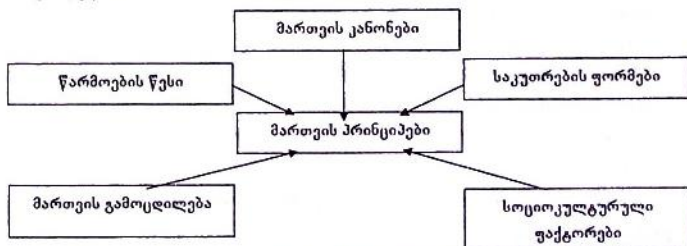
თავი V. მენეჯმენტის პრინციპები

5.1 მართვის პრინციპების სოციალურ-ეკონომიკური ბაზის

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

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

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



სქემა 5.1 მართვის პრინციპების ფორმირების მექანიზმი.

როგორც სქემა 5.1-დან ჩანს, მართვის პრინციპების შინაარსზე არსებით გავლენას ახდენენ არა მარტო თანამე-

დროვე მეცნიერებისათვის ცნობილი მართვის კანონები და დაგროვილი გამოცდილება. ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავენ მენეჯმენტის პრინციპებს, შეიძლება მივაკუთვნოთ საწარმოო საქმიანობის განხორციელების წესები, წარმოების საშუალებებზე საკუთრების ფორმა, აგრეთვე სოციო-კულტურული ფაქტორები.

ამასთან, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ თუმცა მენეჯმენტის პრინციპები შეიცავენ მართვის თეორიისა და პრაქტიკის ზოგად დებულებებს, ისინი მაინც არ შეიძლება ჩავთვალოთ უნივერსალურად. თანამედროვე მენეჯმენტს არ გააჩნია მართვის ერთიანი და საყოველთაოდ აღიარებული პრინციპების ნაკრები. პრაქტიკულად ყველა მეცნიერს, რომელიც იკვლევს მართვის პრობლემებს, ამ სფეროში თავისი მიდგომა გააჩნია.

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

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

– მართვის ყველა სახისთვის საერთო, ზოგადი პრინციპები;

– პრინციპები, რომლებიც ეხება მართვის სისტემის ყველა კომპონენტს;

– კონკრეტული წარმოების მართვისათვის დამახასიათებელი სპეციფიკური პრინციპები;

– პრინციპები, რომლებიც ეხება მართვის სისტემის ცალკეული ნაწილებს.

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

ამრიგად, მართვის პრინციპების მთელი ერთობლიობა შეიძლება დაყოფილ იქნას არა ოთხ, არამედ ორ ჯგუფად, რომლებიც მართვის სისტემის ქვესისტემების ნიშან-თვისების მიხედვით იქნებიან ფორმირებული. როგორც ცნობილია, მართვის ნებისმიერი სისტემა შედგება ორი ქვესისტემისაგან - მმართველი და სამართავი ქვესისტემისაგან. პირველ ჯგუფს განეკუთვნება ის პრინციპები, რომლებიც ეხება მმართველი სისტემის ცალკეულ კომპონენტებს, აგრეთვე მთლიან სისტემას. მეორე ჯგუფს განეკუთვნება მართვის პრინციპები, რომელიც ეხება საქმიანობის კონკრეტულ სახეებს.

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

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

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

მართვის პრინციპების კლასიფიკაციის ყველაზე ოპტიმალურ სახედ უნდა მივიჩნიოთ მათი დაყოფა სამ ჯგუფად. პირველ ჯგუფს განეკუთვნება მართვის ზოგადი პრინციპები, რომლებიც ეხებიან მართვის მთლიან სისტემას; მეორე ჯგუფს განეკუთვნება მართვის პრინციპები, რომლებიც ეხებიან მართვის სისტემის ცალკეულ კომპონენტებს; მესამე ჯგუფს განეკუთვნება პრინციპები, რომლებიც ახდენენ საქმიანობის კონკრეტული სახეების მართვის რეგლამენტირებას.

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

5.2 მართვის ზოგადი პრინციპები

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

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

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

კიბერნეტიკული პრინციპების ერთობლიობა ასახავს მათ

უკუკავშირს, მთლიანობასა და ერთიანობას მართვის ნებისმიერ სისტემასთან მიმართებაში.

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

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

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

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

სისტემურ მიდგომაში მთავარი - ესაა სისტემების მთლიანობის შესახებ წარმოდგენების შემუშავება და გამოყენება. მთლიანის შეცნობა - ნიშნავს გახსნა მისი არსი და სპეციფიკა; ელემენტების შემადგენლობა, რაოდენობრივი და

ხარისხობრივი მახასიათებლები; სტრუქტურა; ელემენტების ფუნქციები და მათი გაელენა მთლიანის ფუნქციაზე; სისტემის მთლიანობის უზრუნველყოფი ინტეგრაციული ფაქტორები; მოცემული მთლიანის ისტორია.

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

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

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

მენეჯმენტში სოციალური ფაქტორების როლის გაზრდასთან ერთად პირველ პლანზე გადმოვიდა მართვის დემოკრატიზაციის პრინციპი, რომელიც შეიცავს მესაკუთრეების, ხელმძღვანელების, შრომითი კოლექტივისა და ორგანიზაციის ცალკეული მუშაკების ინტერესების სამართლიან საფუძველზე დაკმაყოფილების მოთხოვნას.

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

ადმინისტრირების თვალსაზრისით შეიძლება გამოვეყოთ მართვის არანაკლებ მნიშვნელოვანი კიდევ ორი პრინციპი,

სახელდობრ, რეგლამენტაციის პრინციპი და ფორმალიზაციის პრინციპი.

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

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

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

ზემოაღნიშნული მართვის ზოგადი პრინციპების ჩამონათვალი არ არის სრული. აქ განხილული იყო მხოლოდ ძირითადი და ყველაზე უნივერსალური პრინციპები. ამავე დროს საჭიროა გვახსოვდეს, რომ ნებისმიერი სოციალურ-ეკონომიკური სისტემა იქმნება და ფუნქციონირებს გარკვეული კონკრეტული მიზნების მისაღწევად; ამიტომაც პრინციპები, რომლებითაც ხელმძღვანელობენ ორგანიზაციის მენეჯერები, შერჩეულ უნდა იქნეს ინდივიდუალურად, ყოველ ცალკეულ კონკრეტულ შემთხვევებში ფუნქციონირების მიზნებიდან გამომდინარე.

5.3 მართვის კერძო პრინციპები

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

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

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

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

პირველი ქვეჯგუფის დახასიათებისათვის მაგალითის სახით გამოვიყენოთ ორგანიზაციისა და აღრიცხვის პრინციპები. ორგანიზაციის პრინციპებს შორის გამოყოფენ პრიორიტეტის პრინციპებს, შესაბამისობის პრინციპებსა და ორგანიზაციის პროცესის ფორმირების პრინციპებს.

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

მიზნის პრიორიტეტის პრინციპი შემდგენაირად ყალიბ-

დება: სისტემაში მიზანი - ამოცანა - ფუნქცია უმაღლესი პრიორიტეტი განეკუთვნება მიზანს, შემდეგ ამოცანას და ბოლოს კი ფუნქციას.

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

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

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

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

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

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

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

წარმოების ეფექტიანობისა და ეკონომიურობის შესაბამისობის პრინციპი შეიძლება ფორმირებულ იქნეს როგორც ფუნქციონირების ეფექტიანობისა და ერთობლივ დანახარჯებს შორის შესაბამისობა. აღნიშნული პრინციპი ადგენს წესს, რომლის შესაბამისადაც ორგანიზაციის ნებისმიერი დამატებითი დანახარჯები გამართლებული უნდა იყოს მისი ფუნქციონირების მოსალოდნელი ან ფაქტიური ეფექტიანობის ამაღლებით.

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

ორგანიზაციის პრინციპის აგება უნდა ხორციელდებოდეს შემდეგის გათვალისწინებით:

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

მართვადი და უმართავე ფაქტორების შესწავლისადმი კომპლექსური მიდგომა (მხედველობაშია ორგანიზაციის პროცესზე ზემოქმედების მომხდენი ფაქტორები).

პროცესის მიმდინარეობის ობიექტურობის უზრუნველყოფა;

პროცესის ოპტიმალური და სრული საინფორმაციო უზრუნველყოფა;

პროექტირებული პროცესების ყველა ეტაპის ოპერაციებისა და პროცედურის მკაცრი რეგლამენტაცია;

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

ორგანიზაციისა და მმართველობითი აღრიცხვის განხორციელების პრინციპებს განეკუთვნებიან:

– საწარმოს საქმიანობის უწყვეტობა;

– დაგეგმვისა და აღრიცხვისათვის ერთიანი განზომილების ერთეულების გამოყენება;

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

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

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

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

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

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

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

ორგანიზაციის პერსონალის მართვის სისტემის ფორმირება ხორციელდება შემდეგი პრინციპების საფუძველზე: პერსონალის მართვის ფუნქციების ადეკვატურობით ფუნქციონირების მიზნებთან, პერსონალის მართვის ფუნქციების პირველადობით, პერსონალის მართვის ინტრა და ინფრაფუნქციების ოპტიმალური თანაფარდობით, ორგანიზაციის ფუნქციონირების სპეციფიკის ცვლილებაზე ოპერატიული რეაგირებით, პოტენციური იმიტაციების პრინციპით.

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

პერსონალის მართვის ფუნქციების პირველადობის პრინციპის აზრი შემდეგში გამოიხატება: შემადგენლობა, პერსონალის მართვის სისტემის ელემენტების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მახასიათებლები, აგრეთვე ინფორმაციუ-

ლი კავშირების ხასიათი და მათ შორის ურთიერთდამოკიდებულება პირდაპირ დამოკიდებულებაშია პერსონალის მართვის ფუნქციების შინაარსთან.

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

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

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

კადრების შერჩევის პროცესში აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს შემდეგი ძირითადი პრინციპები: სიტუაციის პრინციპი, შეთავსების პრინციპი, შეხამების პრინციპი, კომპენსაციის პრინციპი და დინამიზმის პრინციპი.

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

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება **შეთავსებადობის პრინციპის** დაცვას მუშაკების კადრების გარედან და შიგა როტაციით

შერჩევისას. მოცემული პრინციპი იმაზე მიგვანიშნებს, რომ ვაკანტური თანამდებობების შევსებისას ხელმძღვანელმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს რიგი თავისებურებანი.

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

კადრების შერჩევის სისტემაში არანაკლები მნიშვნელობა აქვს **შეხამების პრინციპს**. მისი არსი მდგომარეობს „ხანდაზმული“ და „ახალგაზრდა“ კადრების ერთობლივი ძალისხმევის ოპტიმალური ინტეგრაციის მიღწევაში. თუ ხანდაზმულ კადრებს ახასიათებებს ცხოვრებისეული და შრომითი გამოცდილება, ახალგაზრდები უფრო აქტიურები და ნაკლებად კონსერვატიულები არიან, ხოლო ზოგჯერ და არც თუ იშვიათად ისინი ფლობენ უფრო თანამედროვე პროგრესულ ცოდნას. ორგანიზაციების ყველა სტრუქტურულ ქვედანაყოფში ორივე აღნიშნული ტიპის მუშაკების რაციონალური შეხამება ორგანიზაციის ეფექტიანად ფუნქციონირების განუყოფელი ნაწილია.

კომპენსაციის პრინციპი კადრების შერჩევისას რეკომენდაციას უწევს კადრების იმგვარ შერჩევას, რომ ერთი მუ-

შაკის უარყოფითი მახასიათებელი კომპენსირებულ იქნას მეორე მუშაკის დადებითი თვისებებით.

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

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

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

5.4 მართვის სპეციალური პრინციპები

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

ვიდრე წარმოების მართვის პრინციპების უშუალო განხილვაზე გადავალთ, აუცილებელია აღვნიშნოთ, რომ მათი შინაარსი უშუალო დამოკიდებულებაშია სოციალურ-ეკონომიკურ და პოლიტიკურ პირობებთან, რომელშიც ფუნ-

ქციონირებენ ორგანიზაციები. ცნობილია, რომ 30-იან წლებამდე ჩვენი ქვეყნის ეროვნული ეკონომიკის ყველა სფეროში მართვის ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური მეთოდები ჭარბობდა, რაც ასახავს პოულობდა მართვის სპეციალურ პრინციპებში. ამ პრინციპების საფუძველზე ხორციელდებოდა კონკრეტული მიდგომების შემუშავება სტრუქტურების ფორმირებისა და საწარმოო საქმიანობის მართვის პროცესების ორგანიზაციისათვის.

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

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

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

ტექნოლოგიების მართვის პრინციპები ორიენტირებულია ძირითადი საწარმოო ფონდების გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლებაზე და ტექნოლოგიური პროცესების ოპტიმიზაციაზე საწარმოო ციკლის შემცირების, რესურსების

ეკონომიისა და მატერიალური დანახარჯების შემცირების მიზნით. ამის გარდა, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ტექნოლოგიური პროცესების სრულყოფა არა მარტო წარმოების ეფექტიანობის მნიშვნელოვნად ამაღლების საშუალებას იძლევა, არამედ აგრეთვე უზრუნველყოფს წარმოებული პროდუქციის ხარისხის დონის ამაღლებას, რაც მას უფრო მეტად კონკურენტუნარიანს ხდის. ეს განსაკუთრებით აქტუალურია იმ ფირმებისათვის, რომლებიც ბაზრის პირობებში საქმიანობენ.

მართვის ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნის პრინციპებს განეკუთვნებიან:

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

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

– მართვის დონეების მინიმალურად აუცილებელი რაოდენობა.

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

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

დასასრულს უნდა აღინიშნოს, რომ სამეურნეო ორგანიზაციის საწარმოო საქმიანობის მუდმივი და ყოველმხრივი სრულყოფა მისი არსებობის ერთ-ერთი უმთავრესი საშუალებაა საბაზრო ურთიერთობათა ფორმირებისა და გან-

ვითარების საწყისი ეტაპის რთულ პირობებში, რომელშიც იმყოფება ამჟამად ჩვენი ქვეყნის – საქართველოს ეროვნული ეკონომიკა.

პითხვები გამეორებისათვის:

1. რას ნიშნავს მენეჯმენტის პრინციპები?
2. რაში მდგომარეობს მართვის პრინციპების სოციალურ-ეკონომიკური არსი?
3. მოახდინეთ მართვის პრინციპების კლასიფიკაცია;
4. რაში მდგომარეობს მართვის ზოგადი პრინციპების შინაარსი?
5. დაახასიათეთ მართვის კერძო პრინციპები;
6. რა პრინციპებს ითვალისწინებენ კადრების შერჩევის პროცესში?
7. რა იგულისხმება მართვის სპეციალური პრინციპების ქვეშ?
8. რა განეკუთვნება მართვის ეფექტური ორგანიზაციული სტრუქტურების შექმნის პრინციპებს?

თავი VI. მენეჯმენტის ფუნქციები

6.1 ფუნქციები, მათი კლასიფიკაცია და ბანაწილების პრინციპი

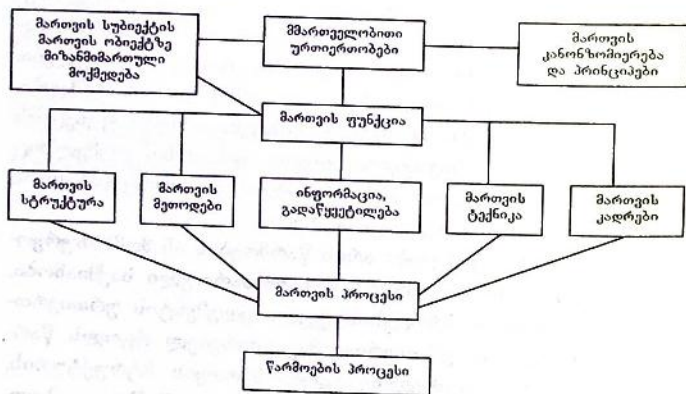
„ფუნქცია“ ლათინური წარმოშობის ტერმინია და საქმიანობას, მოვალეობას ნიშნავს. იგი ფართოდ გამოიყენება თანამედროვე მეცნიერების ისეთ დარგებში, როგორცაა: ფილოსოფია, ეკონომიკა, სოციოლოგია, ბიოლოგია, ფიზიოლოგია, მათემატიკა, ფიზიკა და ა.შ. როდესაც რომელიმე ცნება გამოიყენება ცოდნის რამდენიმე სფეროში, ჩნდება საშიშროება, რომ სპეციალისტები მხოლოდ მათთვის საინტერესო დარგის მოთხოვნების მიხედვით განსაზღვრავენ მის შინაარსს, ამით კი იზღუდება აღნიშნული ცნების უნივერსალური შინაარსი. სწორედ ეს ბედი ეწია „ფუნქციასაც“, როდესაც ენციკლოპედიურ-საცნობარო ლიტერატურაში ფუნქცია განიმარტება ძალზე ფართო მნიშვნელობით: იგი არის რაიმეს შესრულება, მოვალეობა, შესაბამისობა, ასახვა და ამავე დროს, მუშაობა, რომელსაც ასრულებს ნებისმიერი სისტემა. ამიტომ ფუნქციას მენეჯმენტში უნდა მივანიჭოთ ისეთი შინაარსი, რომელშიც აისახება სამმართველო ურთიერთობისა და პროცესისათვის შინაგანად დამახასიათებელი ნიშნები.

მენეჯმენტის ფუნქციები არის წარმოების ან მომსახურების მართვის განსაზღვრული, მიზანმიმართული საქმიანობა, რომელიც მართვის პროცესის ყველა ელემენტის ურთიერთგანპირობებულ და ურთიერთდამაკავშირებელ რგოლს წარმოადგენს. მის საფუძველზე ხდება მართვის სტრუქტურის, მართვის აპარატის სიდიდის, მენეჯერთა და შემსრულებელთა უფლება-მოვალეობათა დადგენა (სქემა 6.1).

პირველად საწარმოს ფუნქციები ჩამოყალიბებულ იქნა მენეჯმენტის ფრანგი მკვლევარის ანრი ფაიოლის (1841-1925) მიერ. მართვის ორგანიზაციის თანამედროვე სპეციალისტები, ეყრდნობიან რა მას, უცვლელად იზიარებენ, ან შეაქვთ

მასში დამატებითი ელემენტები. ამიტომ, დღეისათვის, წარმოების მართვის ფუნქციების სისტემატიზაციის არა ერთი ვარიანტი არსებობს. ჩვენ აქ არ შეუვდგებით ყველა მათგანის შედარებით ანალიზს, აღვნიშნავთ მხოლოდ ყველაზე დამახასიათებელ შინაარსობრივ მხარეებს.

წარმოების მართვის ფუნქციათა მთელი სისტემა გამომდინარეობს იმ დანიშნულებისა და როლისაგან, რომელსაც ასრულებს ნებისმიერი საწარმო, როგორც მატერიალურ ღირებულებათა წარმოების ეროვნულ-მეურნეობრივი რგოლი, სხვანაირად რომ ვთქვათ, ნებისმიერი საწარმო ასრულებს საზოგადოების განვითარების მთავარ ეკონომიკურ ფუნქციას, რომელიც საქონლითა და მომსახურეობის საშუალებით მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაში მდგომარეობს.



სქემა 6.1 მართვის ფუნქცია – მართვის სისტემის ძირითადი შემადგენელი რგოლი

ამ ფუნქციას საწარმო ასრულებს მასში არსებული ქვედანაყოფების (განყოფილება, უბანი, საამქრო, ჯგუფი)

შეთანხმებული მუშაობის საშუალებით. ეს ქვედანაყოფები წარმოების განვითარებისა და გაფართოების კვალობაზე მრავალრიცხოვანი და რთული ხდება. მაგრამ მაშინაც, როცა საწარმო არაა დიდი, აწარმოებს ერთი სახის პროდუქციას შედარებით მარტივი ტექნოლოგიით, მისი მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურაც არაა რთული და განშტოებული მისი ძირითადი ფუნქციების მართვის სისტემა იგივე რჩება.

ამის მაგალითად შეიძლება დაეასახელოთ მცირე სიმძლავრის საწარმო, რომელიც ამზადებს და ყიდის ფართო მოხმარების რაიმე პროდუქციას, ვთქვათ შენობის გამათბობელ მოწყობილობებს. მეწარმე, რომელიც ვაჭრობს ამ საქონლით, ადგენს საცალო ფასებს (ცხადია, ბაზრის კონიუნქტურის გათვალისწინებით), ნახულობს კლიენტებს, იღებს შეკვეთებს და ა.შ. ეს არის საწარმოს მიერ კომერციული ფუნქციების შესრულება.

შეკვეთების მიღების შემდეგ, როდესაც გარკვეულია ბაზრის მოთხოვნილების მოცულობა ამ საქონელზე, ხდება პროდუქციის წარმოების ორგანიზაცია და უშუალოდ მისი ტექნიკურ-ტექნოლოგიური მახასიათებლების განსაზღვრა, მოდელის დამზადება, ხოლო შემდეგ – მისი ტირაჟირება, ანუ საჭირო პარტიებით მისი წარმოება სარეალიზაციოდ. ეს არის ქარხნის ტექნიკური ფუნქცია.

მაგრამ წარმოების პროცესს სჭირდება ფულადი სახსრები, ანუ კაპიტალი, რომელიც უნდა გადაიქცეს ძირითად კაპიტალად – შეძენილ იქნეს მანქანა-დანადგარები, მასალები და ნედლეული, მოხდეს საჭირო ტექნიკური პერსონალის დაქირავება. ამ შემთხვევაში მეწარმე მტკიცედ უნდა იყოს დარწმუნებული, რომ მას ნაღდ ანგარიშზე ექნება საჭირო ოდენობის ფულადი სახსრები აღნიშნული ხარჯების დასაფარავად იქამდე, სანამ მისი პროდუქცია არ გაიყიდება და თანხა არ შემოვა. ეს საწარმოს ფინანსური ფუნქციაა.

წარმოების ასამოქმედებლად აუცილებელი ძირითადი

კაპიტალის შექმნისათვის, როგორც აღენიშნეთ, საჭიროა ნედლეულის, მასალებისა და სხვა ტექნიკური ელემენტების შექმნა და ამოქმედება, რაზედაც გაწეული ხარჯები განსაზღვრავს წარმოების თვითღირებულებას. ცხადია, თვითღირებულების სიდიდე მოქმედებს ფასწარმოქმნაზე და მოგების მანევრებელზეც. ამიტომ საწარმოო რესურსების შესყიდვის ეს ფუნქცია შეიძლება ამავდროულად განვიხილოთ როგორც კომერციული საქმიანობის ფუნქციაც (“შესყიდვა გაყიდვის მიზნით”) და წარმოების ტექნიკური მომარაგების ფუნქციაც.

მმართველს (დიდ საწარმოში – მართვის აპარატს) უნდა ჰქონდეს მართვის ობიექტში ეკონომიკური და ტექნიკურ-ტექნოლოგიური პროცესების მიმდინარეობის შესახებ სრული ინფორმაცია, რასაც ემსახურება აღრიცხვის ფუნქცია. ამას გარდა, მიიღოს ზომები მატერიალური და შრომითი რესურსების დაცვისათვის. ამ ფუნქციას კი ახორციელებს უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ჯგუფი (დიდ საწარმოში - შესაბამისი სამსახური).

წარმოების საშუალებების (შრომის იარაღების, შრომის საშუალებებისა და შრომის საგნების) და სამუშაო ძალის რაციონალურად გამოყენების მიზნით, საჭიროა ადამიანების საქმიანობის დაგეგმვა, კოორდინაცია, კონტროლი და სტიმულირება. ეს საწარმოს მართვის ადმინისტრაციული ფუნქციაა.

ამგვარად, შეგვიძლია გამოვყოთ მცირე და საშუალო სიდიდის საწარმოში მიმდინარე ფუნქციები, ანუ ოპერაციონალური სერია: ტექნიკური ფუნქცია (წარმოება), კომერციული ფუნქცია (შესყიდვა და გაყიდვა), აღრიცხვის ფუნქცია (აღრიცხვა), საფინანსო ფუნქცია (დაფინანსება), უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ფუნქცია (მატერიალურ ფასეულობათა და მომსახურე პერსონალის დაცვა – შენარჩუნების უზრუნველყოფა) და ადმინისტრაციული ფუნქცია.

მართვის ფუნქციების კლასიფიკაციის ასეთი სისტემა

ძირითადად ევროპული მენეჯმენტისთვისაა დამახასიათებელი. შესაძარებლად მოვიყვანო ამერიკული კლასიფიკაციის ანალიზს, რომელიც მოცემულია ერნესტ დალის ნაშრომში¹:

- მთავარი ადმინისტრაცია (General Management);
- წარმოება;
- სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობა;
- შესყიდვები;
- პერსონალი;
- ბაზარი, ანუ კომერციული ფუნქცია;
- ტრანსპორტირება (სასაწყობო მეურნეობისა და შეფუთვის ჩათვლით);
- კონტროლი (იგი მოიცავს და აერთიანებს ბუღალტერიას, აღრიცხვასა და სტატისტიკურ ანგარიშგებას). ამ ორი ტიპური კლასიფიკაციის შედარება საშუალებას იძლევა დავასკვნათ, რომ მათ შორის ბევრია მსგავსება, რომ ყველა ფუნქციას არა აქვს ერთნაირი მნიშვნელობა, რაც არსებითია.

ხშირად ადგილი აქვს ზოგიერთი ფუნქციის აღრევას სამსახურთან, რომელმაც უნდა შეასრულოს ეს ფუნქცია.

სამსახური არის მმართველობითი ქვედანაყოფი, რომელიც იქმნება რაიმე ფუნქციის, ან ფუნქციათა ჯგუფის შესასრულებლად. მაგალითად, საშუალო სიმძლავრის სამშენებლო საწარმოში შეიძლება შეიქმნას შემდეგი სამსახურები:

- ადმინისტრაციული სამსახური, რომელშიც შედის: სამდივნო, საფოსტო სამსახური, არქივი. აქვე შეიძლება შედიოდეს სამეურნეო მომსახურება, შესყიდვისა და მომარაგების სამსახური;
- აღრიცხვის სამსახური. აქ შეიძლება შედიოდეს ბუღალტერია, აღმრიცხველთა ჯგუფი და სხვა სამსახურები;
- იურიდიული და სოციალური სამსახური, რომლებიც

¹ Ernest Dale, Planning and developing the Company organisation structure. Research report № 20 N.Y. 1955, p.70

და რთულ ამოცანებს, რომელნიც, მართვის სუბიექტმა – მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს. ამან გამოიწვია მართვის ახალი ფუნქციების წარმოშობა, რომლებმაც უნდა უზრუნველყონ უახლეს მეცნიერულ-ტექნოლოგიურ მიღწევათა ოპერატიული დანერგვა წარმოებაში. წარმოების განვითარების მაღალი ტემპების მიღწევა, გარემოს დაცვა, შრომითი, მატერიალური და ფინანსური რესურსების რაციონალური გამოყენება, მაღალი ეკონომიკური მაჩვენებლების მიღწევა, ყოველივე ეს არის წარმოების კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის უპირველესი გარანტია.

3. წარმოების მართვის ეკონომიკური ამოცანები. წარმოების პროცესს ყოველთვის ახლავს მისი ეკონომიკური დასაბუთება. იგი აუცილებელი კომპონენტია წარმოების ტექნიკური უზრუნველყოფის, შრომის ორგანიზაციის, ტექნოლოგიური პროცესების, მომარაგების, გასაღება-რეალიზაციის, მეცნიერულ-ტექნოლოგიური პროექტების შემუშავების და სხვა სამუშაოებისა. აქედან გამომდინარე, საჭიროა სპეციფიკური ეკონომიკური ამოცანების გადაწყვეტა, რომლებიც წარმოშობენ მართვის შესაბამის ეკონომიკურ ფუნქციებს. ეს ფუნქციები მოითხოვენ ყველა ამოცანის დასაბუთებულ გადაწყვეტას.

ეკონომიკური ფუნქციები გამოხატავენ მენეჯმენტის მთელი პროცესის ეკონომიკურ შინაარსს. მენეჯმენტის ეკონომიკური მექანიზმი შეიძლება განვიხილოთ როგორც ურთიერთდამოკიდებულება ეკონომიკურ ამოცანათა, ფუნქციებსა და გადაწყვეტილებებს შორის.

ეკონომიკური ხასიათის ამოცანების გადაწყვეტისას მენეჯერი თვითონვე განსაზღვრავს საწარმოს ეკონომიკურ პოლიტიკას (სტრატეგიას) და ტაქტიკას როგორც საწარმოს შიგნით, ასევე მის გარე ეკონომიკურ სისტემასთან ურთიერთობაში. ამ უკანასკნელში იგულისხმება თანამონაწილე საწარმოები, ნედლეულისა და მასალების მომწოდებლები, ბაზარი, მომსახურე საწარმოები და ორგანიზაციები, სახელმწიფო ორგანოები და ა. შ.

ამ ფუნქციების განხორციელებისთვის საჭიროა ისეთი ინფორმაცია, რომლის საფუძველზე შესაძლებელი იქნება ოპერატიულად იქნეს მიღებული გადაწყვეტილებანი წარმოების განვითარების სტრატეგიის, თანამონაწილე საწარმოებთან და სამსახურებთან სამეურნეო კავშირების დამყარების, საფინანსო დისციპლინის დაცვისა და სხვათა შესახებ. ინფორმაცია, რომელიც აუცილებელია მართვის ორგანოებისა და თითოეული მენეჯერისათვის, რომლებიც ეკონომიკური ხასიათის ფუნქციებს ასრულებენ, განსხვავებულია. აქ შედის საკუთრივ ეკონომიკური ინფორმაცია, რომელიც შემოდის ეკონომიკური სამსახურებიდან და განყოფილებებიდან, აგრეთვე ტექნიკური, მეცნიერული, დემოგრაფიული, სოციალური და ა.შ. ხასიათის ინფორმაცია. ყველა ესენი მთლიანობაში წარმოადგენენ ეკონომიკურ ინფორმაციას, რომლებიც უნდა შეესაბამებოდეს საწარმოს განვითარებისა და საერთოდ, ბიზნესის ამოცანებს.

4. ეკონომიკურ ურთიერთობაში, ადამიანის როლის ზრდასთან ერთად სულ უფრო აქტუალური ხდება **ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის როლი**. აქ მენეჯმენტის არსი ისაა, რომ იგი საწარმოს მართვაში ყველა სპეციფიკურ საქმიანობას წარმართავს წარმოების სტრატეგიული პოლიტიკის განხორციელების უზრუნველსაყოფად. მენეჯმენტის ეს ფუნქციები, ავითარებს რა შემსრულებელთა ეკონომიკურ და სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ინტერესებს, უქმნის მათ შემოქმედებითი და მაღალმწარმოებლური შრომის პირობებს, ახდენს ყველა სახის ინტერესების კონცენტრაციას საწარმოს საერთო ეკონომიკურ ინტერესებში.

მართვის ზოგადი და სპეციალური ფუნქციების გვერდით შეიძლება გამოვყოთ აგრეთვე შერეული ფუნქციები, როგორცაა მზა პროდუქციის გამოშვების დაგეგმვა, წარმოების მსვლელობის კონტროლი, პროდუქციის გასაღების ორგანიზაცია და სხვა. მმართველობითი ფუნქციების კლასიფიკაციის ასეთი წესი მჭიდროდაა დაკავშირებული არა

მარტო სამართავი ობიექტის საქმიანობის სპეციფიკასთან, არამედ აგრეთვე თვით ობიექტთანაც.

მაგალითისთვის, თუკი სამრეწველო საწარმოს მართვის სპეციალური ფუნქციები პრაქტიკულად ნებისმიერი სამრეწველო საწარმოს მართვის პროცესში მონაწილეობს, შერეული ფუნქციები, როგორც წესი, მჭიდროდაა დაკავშირებული კონკრეტულ საწარმოსთან და შეუძლებელია ცვლილების გარეშე გადატანილი იქნას სხვა ობიექტზე.

საკმაოდ ხშირად ხდება ფუნქციების კლასიფიკაცია მართვის დონის მიხედვით. ასეთი გაგებით შეიძლება გამოვყოთ კორპორაციის, საწარმოს, სტრუქტურული ქვედანაყოფის, ცალკეული მუშაკების მართვის ფუნქციები.

62 რეგულირება

თანამედროვე მკვლევარების უმრავლესობა რეგულირებას განმარტავს როგორც ურთიერთობათა სისტემას, რომელიც უზრუნველყოფს ეკონომიკური მოვლენებისა და მათი კავშირების შენარჩუნებას, მხარდაჭერას ან ცვლილებას.

რეგულირება, როგორც მოვლენა, დამახასიათებელია ნებისმიერი ადამიანური კოლექტიური საქმიანობისათვის. იგი წარმოიშობა საწარმოო კოოპერაციასთან ერთად და პროგრესირებს შრომის ფუნქციური დანაწილების გაღრმავების შესაბამისად.

რეგულირებაში მოთხოვნილება ობიექტური ფაქტორია, რამდენადაც იგი არ არის დამოკიდებული განხორციელებული საქმიანობის ხასიათზე და პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების სპეციფიკაზე. ზემოაღნიშნულ ორ ფაქტორზე დამოკიდებულებით შესაძლებელია იცვლებოდეს რეგულირების მხოლოდ ფორმები და მეთოდები, ხოლო მისი განხორციელების საჭიროება ყოველთვის რჩება.

რეგულირების პროცესის ძირითადი ამოცანაა ორგანიზა-

ციის ფუნქციონირების დადგენილი რეჟიმისაგან გადახრის დაძლევა.

რეგულირების ფუნქციის განხორციელების სისტემაში შეიძლება გამოეყოს ორი მუდმივად ურთიერთმოქმედი ქვესისტემა, კონკრეტულად:

- თვითრეგულირების სისტემა;
- შეგნებული, მიზანმიმართული რეგულირების სისტემა.

თუ პირველი ქვესისტემის მოქმედება ეფუძნება ორგანიზაციის მუშაკების ინიციატივას, მეორე ამ დროს წარმოადგენს ხელმძღვანელების სურვილის გამოხატვის შედეგს. მითითებული სისტემების გამორჩეულ თავისებურებებს წარმოადგენს ის, რომ თვითრეგულირება შეიძლება შეეხოს მხოლოდ გეგმიური დავალების შესრულების პროცესს, მაშინ როდესაც მიზანმიმართული, შეგნებული რეგულირება შეიძლება თავის თავში მოიცავდეს კორექტივების შეტანას თვით საგეგმო დავალებებშიც და მათი შესრულების მიმდინარეობაში.

საჭიროა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციის საქმიანობის თვითრეგულირების სისტემის ეფექტიანობა ბევრადაა დამოკიდებული იმაზე, რამდენად კორექტულად არის ფორმულირებული ამ საქმიანობის მიზანი. ამ აზრით დიდ მნიშვნელობას იძენს ისეთი ფაქტორი, როგორცაა ორგანიზაციის მიზნის ხარისხობრივი შეფასება. ამგვარი შეფასების განხორციელებისას მენეჯერის ძირითადი ამოცანაა – განსაზღვროს კონსტრუქციული თუ დესტრუქციული ორგანიზაციის წინაშე დასახული მიზანი.

კონსტრუქციული (ანუ პოზიტიური) მიზნები ხასიათდება იმით, რომ მათი მიღწევა ხელს უწყობს ორგანიზაციული სისტემის ყველა ელემენტის კომპლექსურ, ინტეგრირებულ და ჰარმონიულ განვითარებას. დესტრუქციული (ანუ ნეგატიური) მიზნები, პირიქით, მიმართულია ორგანიზაციის დანაწევრებაზე, ანუ მისი ცალკეული ელემენტების ლიკვიდაციაზე ან ისეთი ელემენტების ფუნქციებითა და უფლებებით

აღჭურვაზე, რაც ეწინააღმდეგება მთელი ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებს. ამასთან, საჭიროა მხედველობაში იქნეს მიღებული, რომ ძალიან ხშირად ერთი და იგივე მმართველობითი მიზანი ან ამოცანა შეიძლება ფორმირებული იქნეს როგორც კონსტრუქციული, ასევე დესტრუქციული სახით. განვიხილოთ აღნიშნული მარტივ მაგალითზე: დავუშვათ, რომ საწარმოს ერთ-ერთ უბანზე ბოლო ხანებში მკვეთრად გაიზარდა წარმოებაში წუნის ხვედრითი წილი გამოშვებული პროდუქციის მთლიან მოცულობაში. საწარმოს ხელმძღვანელის წინაშე დადგა ამოცანა მდგომარეობის გამოსწორების აუცილებლობის თაობაზე და მან მოახდინა მოცემული საწარმოო უბნების ხელმძღვანელის მიმართ გარკვეული მიზნის (მითითების) ფორმულირება-ჩამოყალიბება.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ასეთი ამოცანა შეიძლება ფორმულირებული იქნეს ორი ვარიანტით: კონსტრუქციული და დესტრუქციული სახით. ახლა განვიხილოთ მეორე ვარიანტი, რომლის დროსაც მიზანს ექნება დაახლოებით ასეთი შინაარსი: „მიიღეთ ზომები წუნდებული პროდუქციის რაოდენობის შესამცირებლად (ანუ აღმოფხვრათ წუნი)“.

ისმის კითხვა – რატომ არის მიზნის ფორმულირების მოცემული ვარიანტი დესტრუქციული? იმიტომ, რომ საწარმოო უბნის ხელმძღვანელისაგან მოითხოვს მისადმი დაქვემდებარებულ ქვედანაყოფში ამ ქვედანაყოფის თანმხლები ელემენტის აღმოფხვრას. საყოველთაოდაა ცნობილი, რომ ნებისმიერ წარმოებას თან ახლავს საწარმოო წუნი.

ამის გარდა, საწარმოო წუნის აღმოფხვრა შეიძლება სრულიად განსხვავებული წესებით. ერთის მხრივ, შეიძლება მოვახდინოთ წარმოების ტექნოლოგიის სრულყოფა, მეორეს მხრივ კი შეიძლება უბრალოდ შევწყვიტოთ აღნიშნული პროდუქციის გამოშვება. ორივე შემთხვევაში მიზანი ჩვენს მიერ მიღწეული იქნება – წყდება წუნიანი პროდუქციის წარმოება.

გასაგებია, რომ მოყვანილ მაგალითში დასმული მიზანი ელემენტარულია და ნებისმიერ ჩვეულებრივ საშუალო მუშაკს დამოუკიდებლად შეუძლია მოახდინოს მიზნის კორექტირება და განახორციელოს ადეკვატური მოქმედებები. მაგრამ იმ შემთხვევებში, როდესაც საკითხი ეხება რთული გლობალური პროგრამების განხორციელებას, როგორცაა ახალი ბაზრის ათვისება, პრინციპულად სრულიად ახალი სახეობის პროდუქციის შემუშავებას და ა.შ., დაქვემდებარებულ მუშაკებს ყოველთვის არ შეუძლიათ სწორად გაიგონ ხელმძღვანელის მოთხოვნის აზრი.

მაგალითისთვის, თუ გასაღების ახალი ბაზრის ათვისებისას ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა თავის დაქვემდებარებულ მუშაკებს დაუსახა ამოცანა, რომ მიაღწიონ კონკურენტი ფირმების ნეგატიური ზემოქმედების მინიმიზაციას, წმინდა ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით შემსრულებელთა ძირითადი ძალისხმევა აღნიშნულ შემთხვევებში მიმართული იქნება არა კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისკენ, არამედ კონკურენტი ფირმების საქმიანობის შესწავლისაკენ და მათთვის ზიანის მიყენების საშუალებების შემუშავებისაკენ. აშკარაა, რომ ახალ ბაზარზე ორგანიზაციის ასეთი მოქმედებები ადრე თუ გვიან გარდუვალად გამოიწვევს ანალოგიურ საპასუხო რეაქციას.

ამგვარად, უყენებს რა ხელქვეითებს დესტრუქციულ მიზნებს, ამით ხელმძღვანელი სამოქმედო პროგრამაში ორგანიზაციისათვის ზიანის მიყენების პოტენციური შესაძლებლობის საფუძველს ქმნის. რაც უფრო მეტი დესტრუქციული მიზანი იქნება დაყენებული მუშაკების წინაშე, მით უფრო მეტჯერ და ხშირად იქნება საჭირო საწარმოო დავალებების შესრულების პროცესში ხელმძღვანელის მარეგულირებელი ჩარევა.

ყველაფერი ზემოაღნიშნული იმაზე მიგვანიშნებს, რომ ნებისმიერი ხელმძღვანელი თავისი საქმიანობის პროცესში უარს უნდა ამბობდეს დაქვემდებარებულ მუშაკებისთვის დე-

სტრუქციული მიზნების დაყენებაზე და აშკარა უპირატესობას უნდა ანიჭებდეს კონსტრუქციულ მიზნებს.

პირველ მაგალითში მიზნის კონსტრუქციული ფორმულირება შეიძლება შემდეგნაირად გამოიხატებოდეს: „გაუმჯობესდეს გამოშვებული პროდუქციის ხარისხი“. ეს მიზანიც შეიძლება მიღწეული იქნეს განსხვავებული ხერხებით, მაგრამ ყველა ისინი გარდუვალად იქნებიან მიმართული ორგანიზაციის საქმიანობის და მისი ცალკეული ელემენტების სრულყოფისაკენ და არა მათი ნგრევისაკენ, როგორც ეს პირველ შემთხვევაში იყო.

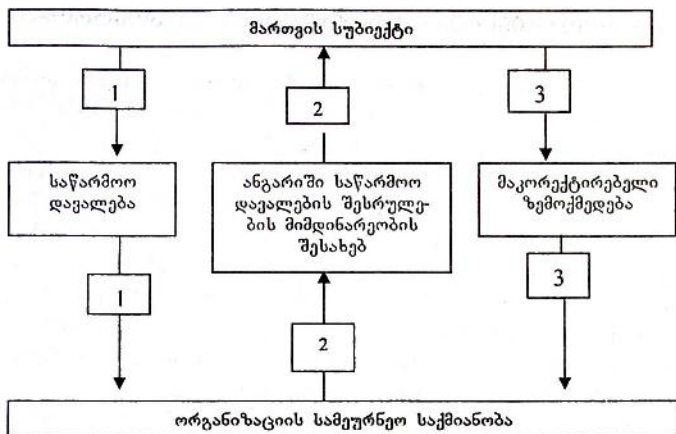
ახლა მოკლედ განვიხილოთ ორგანიზაციის საქმიანობის რეგულირების შეგნებული, მიზანმიმართული სისტემა. თუ კი თვითრეგულირების სისტემის ეფექტიანობა განისაზღვრება მიზნის ფორმულირების ხარისხით, შეგნებული მიზანმიმართული რეგულირების სისტემის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია გაგვაჩნდეს კარგად აწყობილი უკუკავშირის სისტემა. უკუკავშირის არსებობის მეშვეობით მართვის სუბიექტს შეუძლია ყოველთვის ფლობდეს სრულ და სარწმუნო ინფორმაციას თავისი მითითებების შესრულების მიმდინარეობის შესახებ და დროულად შეიტანოს აუცილებელი კორექტივები, როგორც ფუნქციონირების პროცესში, ასევე საწარმოო დავალებების შინაარსში.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ყველაზე ზოგადი სახით ორგანიზაციის საქმიანობის რეგულირების შეგნებული მიზანმიმართული სისტემის სტრუქტურა შეიძლება გამოისახოს სქემა 6.2-ის შესაბამისად:

სქემა 6.2-ში ციფრებით გამოსახულია: 1. პირდაპირი კავშირი; 2 - უკუკავშირი; 3 - მაკორექტირებელი ზემოქმედება (რეგულირება).

როგორც სქემა 6.2-დან ჩანს, საწარმოს საქმიანობის შეგნებული მიზანმიმართული რეგულირების სისტემის ფუნქციონირების პროცესი სამ ძირითად ეტაპს მოიცავს.

პირველი ეტაპი შედგება საწარმოო დავალებების



სქემა 6.2 ორგანიზაციის საქმიანობის რეგულირების სისტემის სტრუქტურა

ფორმირებებისა და მისი შინაარსის შემსრულებლებამდე დაყვანისაგან. მეორე ეტაპზე ხორციელდება მიღებული დავალების შესრულება და დგება ანგარიში (ან რეგულარული ანგარიშები) სამუშაოთა მიმდინარეობის შესახებ და ამასთან, გადახრების აღმოჩენაზე. მესამე ეტაპის არსი მდგომარეობს მართვის სუბიექტის მიერ ანგარიშებით მიღებული ინფორმაციების ანალიზში, ამ ანალიზის საფუძველზე მარეგულირებელი ზემოქმედების პროგრამების შემუშავებაზე და ამ პროგრამების შინაარსის შემსრულებლებამდე დაყვანაში.

ბოლოს უნდა დავძინოთ, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობის რეგულირების სისტემის ეფექტიანად ფუნქციონირება, მიუხედავად საკუთრების ფორმისა და საქმიანობის მიზნებისა, შესაძლებელია მხოლოდ მისი ორივე ქვესისტემის ჰარმონიული, მოწესრიგებული და გამართული ურთიერთმოქმედების პირობებში.

6.3 კოორდინირება, სტიმულირება და კონტროლი

მენეჯმენტში ერთ-ერთი წამყვანი ადგილი უკავია კოორდინაციის ფუნქციას, რომლის საშუალებით წყდება მმართველობითი შრომის დანაწილება-გადანაწილების ამოცანები. ეს ფუნქცია უზრუნველყოფს მართვის სისტემის ყველა რგოლის და სპეციალისტის შეთანხმებულ მუშაობას, რითაც მიიღწევა მართვის სუბიექტისა და ობიექტის ურთიერთობათა მოწესრიგება, წარმოების სტრუქტურისა და მართვის სტრუქტურის შესაბამისობა. ორგანიზაცია, რეგულირება და კოორდინირება განსაკუთრებულ ერთიანობაშია, ვინაიდან მათი შესრულება დაკავშირებულია მართვის სისტემის ორგანიზაციულ ფორმებთან.

არცთუ იშვიათად ხდება, როცა მართვის ერთი მუშაკი, ხელმძღვანელ-მენეჯერი, არაა ინფორმირებული მეორე ხელმძღვანელის მმართველობითი ღონისძიებების შესახებ და მოქმედებს მისგან დამოუკუდებლად. ეს იწვევს შეთანხმებული მოქმედების პრინციპის დარღვევას. ასეთ შემთხვევათა თავიდან აცილებისათვის ეწყობა საკოორდინაციო თათბირები, პრობლემების ერთობლივი განხილვა, სისტემატური კონტაქტების დამყარება.

კოორდინირების მნიშვნელოვანი ღონისძიებაა სამუშაო გეგმებისა და გრაფიკების ურთიერთშეთანხმება, მათში საჭირო კორექტივების შეტანა.

საწარმოს შიგნით კოორდინაციის მაგალითად გამოდგება, როდესაც მისი დირექტორი (ან მენეჯერი), რომელიც, მართვის სხვა ფუნქციების შესრულებასთან ერთად, ახორციელებს თავისი მოადგილეების, მთავარი სპეციალისტებისა და სხვა ხელმძღვანელთა კოორდინაციასა და მათს მიზანმიმართულ საქმიანობას. კოორდინაციის ეს ელემენტები იდენტურად მეორდება მართვის იერარქიის დაბალი რგოლების მენეჯერთა საქმიანობაშიც.

კოორდინირება უზრუნველყოფს მენეჯმენტის მაღალეფექტ-

ტიანობას ძირითადი პრობლემების გარშემო ძალებისა და ფუნქციების თავმოყრისა და კონცენტრაციის გზით. ამიტომ, რაც არ უნდა უშეცდომოთ განვახორციელოთ დაგეგმვის, სტიმულირებისა და კონტროლის ფუნქციები, კოორდინირების გარეშე წარმოება და მომსახურება ვერ იქნება ეფექტური.

კოორდინაციის ფუნქციის შესრულებისათვის ინფორმაციის წყაროა ხელმძღვანელთა (ყველა რგოლის მენეჯერთა) სამუშაო გეგმები და გრაფიკები, მართვის სქემები, ურთიერთკავშირისა და დაქვემდებარების წესი და სხვა ნორმატიული დოკუმენტები, თუ ასეთი მასალები არაა საწარმოში.

ეს ნიშნავს მართვის ორგანიზაციის მოუგვარებლობას და კოორდინაციის ფუნქციის განხორციელებას ინტუიციაზე დაყრდნობით. ასეთ შემთხვევაში საკოორდინაციო გადაწყვეტილებათა შესრულება ნაკლებ ეფექტურია.

სტიმულირების ფუნქციით ხდება შემსრულებელთა დაინტერესება შრომის შედეგებით, რომელთა განაწილებაზე კონტროლი აუცილებელია. სტიმულირების ფუნქციას მენეჯერი ძირითადად ახორციელებს მართვის ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდებით.

სტიმულირების ფუნქციის შეუფასებლობა ნიშნავს უგულბებლყო ის ჭეშმარიტება, თუ რა მატერიალური და მორალური სიკეთე მოაქვს ადამიანის შრომას. საწარმოს ან მომსახურების პრაქტიკაში მიღებულია, რომ მენეჯერი, იძლევა რა დავალებას შემსრულებელზე, მოვალეა გააცნოს მას სტიმულირების ფორმები და ოდენობები სამუშაოს დროულად და მაღალხარისხოვნად შესრულების შემთხვევაში და სანქციები დავალების შეუსრულებლობის შემთხვევაში. გარდა ამისა, ვალდებულია, შემსრულებლებს შეუქმნას საკუთარი შრომის შედეგებით დაინტერესების მაღალი მოტივაცია, რათა შრომის მიმართ აქტიურობის გამოვლენა ადამიანთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან მაქსიმალურად სრულ შესაბამისობაში იყოს.

მენეჯერი სრულად უნდა ფლობდეს შრომის სტიმულირების ხერხებსა და მეთოდებს, მათი მოქმედების მექანიზმს, ფხიზლად ადევნებდეს თვალყურს სტიმულირების პრინციპების დაცვას.

კონტროლის ფუნქცია მენეჯმენტში ერთ-ერთი ძირითადია. კონტროლი უზრუნველყოფს მიღებულ გადაწყვეტილებათა შესრულების შესახებ ინფორმაციის ნაკადის უწყვეტობას, საწარმოო და ფინანსური რეზერვების ამოქმედებას, საწარმო-ეკონომიკური პირობების შეცვლაზე მართვის სისტემის სწრაფ რეაგირებას. კონტროლი იწყება სამართავი ობიექტის მდგომარეობის შესახებ სწორი ინფორმაციით და მთავრდება მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებით. კონტროლის უკმარისობა აქვეითებს შემსრულებელთა პასუხისმგებლობას, ხოლო ზედმეტი კონტროლი აქვეითებს ინიციატივას, შემოქმედებითი მუშაობის ინტერესს.

კონტროლის ფუნქციების შესრულებისათვის ნებისმიერ სახელმწიფოში არსებობს მისი ორგანოების სისტემა, რომელიც ემსახურება სახელმწიფოს სოციალურ-პოლიტიკური და ეკონომიკური ინტერესების დაცვას. საწარმოში კონტროლის ფუნქციების შესრულებისათვის, როგორც წესი, სპეციალური, მუდმივმოქმედი სამსახური არ გამოიყენება. მათ სისტემატურად ახორციელებენ მენეჯერები, ხოლო პერიოდულად ცალკეული სპეციალისტები საჭიროების მიხედვით.

არსებობს კონტროლის ისეთი სპეციფიკური ფუნქციები, როგორებიცაა, ტექნიკური, საუწყებო, საფინანსო, საბუღალტრო და სხვა კონტროლი. კონტროლის ყველა ეს სახე აუცილებლად გულისხმობს აღრიცხვის ორგანიზაციას. არსებობს აღრიცხვის შემდეგი ძირითადი სახეობები: სტატისტიკური, საბუღალტრო და ოპერატიულ-ტექნიკური.

აღრიცხვა არის მონაცემები მიღებულ დავალებათა, მენეჯერის გადაწყვეტილებათა შესრულების შედეგების შესახებ. იგი იძლევა სრულ ინფორმაციას, რომლის გარე-

შეც შეუძლებელია ნორმალური საწარმოო-ტექნიკური, ტექნოლოგიური და მმართველობითი პროცესების დაგეგმილი მიმართულებით წარმართვა.

იერარქიის ზედა რგოლების მენეჯერებისათვის დამახასიათებელია უფრო ზოგადი ფუნქციები, საშუალო და დაბალი რგოლის ხელმძღვანელთათვის – სპეციფიკური ფუნქციები. თუ სპეციფიკური ფუნქციები მოიცავენ წარმოების ცალკეულ ელემენტებს, ზოგადი ფუნქციები – მთლიანად წარმოების სისტემას. ზოგადი ფუნქციები ერთად მოქმედებენ და ასახავენ მენეჯმენტის პროცესის არსს, მის თანმიმდევრობას. სპეციფიკურ ფუნქციებს ეს თვისება არა აქვთ. ზოგადი ფუნქციები მეთოდოლოგიური ხასიათისაა, ეინაიდან ისინი განსაზღვრავენ თითოეულ საწარმოო რგოლში სპეციფიკური ფუნქციების თანმიმდევრობას. უნდა გავეთვალისწინოთ ისიც, რომ მართვის ორგანოს შექმნა, ე.ი. მენეჯმენტის სუბიექტის ფორმირება ხდება ზოგადი და სპეციფიკური ფუნქციების სინთეზის საფუძველზე, რასაც ადასტურებს საწარმოს, სააქროების მართვის ორგანოების დასახელება: საგეგმო-ეკონომიკური განყოფილება, ტექნიკური კონტროლის განყოფილება და ა.შ.

მენეჯმენტის ფუნქციები დიალექტიკურ ურთიერთობაში მოქმედებენ და ქმნიან წარმოების მენეჯმენტის შინაარსს. მიტომ ზოგიერთი ფუნქციის უგულვებელყოფა შეუძლებელს ხდის მენეჯმენტის მოქმედებას მთლიანად.

6.4 ფუნქციების რეპლამენტაცია

ფუნქციების განაწილების ფაქტობრივი მდგომარეობის ანალიზი იძლევა იმის საშუალებას, რომ შევნიშნოთ მათი სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები, დაესახოთ ნორმალური მდგომარეობიდან გადახვევის აღმოფხვრის ღონისძიებები. ეს ღონისძიებები, უპირატესად, ეხება ფუნ-

ქციების სწორად გამიჯვნასა და დაკონკრეტებას, მისი შემსრულებლის სწორად განსაზღვრას, რეგლამენტაციას.

ფუნქციების რეგლამენტაცია უფრო მენეჯმენტის ხელოვნებაა, ვიდრე მეცნიერება. ასე, მაგალითად, ძალზე ხშირად უფლება-მოვალეობათა გამიჯვნის ნორმატიულ დოკუმენტებში (თანამდებობრივი ინსტრუქცია) სპეციფიკური ფუნქციები აღინიშნება მხოლოდ ზოგადი ფრაზებით (“მოწყობილობა და ტრანსპორტი”, “დაგეგმვა”, “შრომა” და ა.შ.) ამასთან, ფუნქციების ფორმირება ხდება ერთნაირად, როგორც საწარმოო ქვედანაყოფის ხელმძღვანელისათვის, ასევე შემსრულებლისათვის. ასეთი დოკუმენტების საფუძველზე ძნელია დაადგინო, რას უნდა აკეთებდეს ხელმძღვანელი და რას – შემსრულებელი. ამის შედეგად ხელმძღვანელის მხრიდან იქმნება როგორც “მფარველობის გაძლიერების”, ასევე შემსრულებელზე სამუშაოთა მთელი სიმძიმის გადატანის პირობები. ნორმალურ ვითარებაში ყოველთვის მკაფიოდ გამოიკვეთება ფუნქციები მენეჯმენტის სისტემის სხვადასხვა დონეებს შორის. ზემოაღნიშნულ შემთხვევაში ეს პროცესი სტიქიურად მიმდინარეობს ფუნქციების გამიჯვნის ნორმატიული დოკუმენტების არსებობის მიუხედავად, ვინაიდან უგულებელყოფილია უფლება – მოვალეობათა რეალური განაწილება. მენეჯმენტის მსოფლიო პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ნორმატიულ დოკუმენტებზე დაყრდნობით ფუნქციების რეგლამენტაცია ყველაზე სანდო და ეფექტური საშუალებაა საწარმოს ნორმალური ფუნქციონირებისათვის, მისი მართვის სისტემის რაციონალური ორგანიზაციის უზრუნველყოფისათვის.

თანამედროვე მენეჯმენტის პრაქტიკაში მენეჯერის უფლება-მოვალეობათა რეგლამენტაცია იწყება ყველა დონის მენეჯერთა და ხელმძღვანელთა დაჯგუფებით ხაზობრივ, ფუნქციონალურ და კომბინირებულ (საშტაბო) ხელმძღვანელებად.

ხაზობრივი ხელმძღვანელები და მენეჯერები სათავეში

უდგანან საწარმოს ძირითად სამსახურებსა და განყოფილებებს. ისინი პასუხს აგებენ ძირითადი ამოცანების შესრულებაზე. ამასთან დაკავშირებით, ხაზობრივი ხელმძღვანელები უფლებამოსილნი არიან ყველა სახის რესურსის განკარგვის სრული უფლებებით. მათ შეუძლიათ მუშაკის სამუშაოზე მიღება, განთავისუფლება, წახალისება და საერთოდ, ზემოქმედების მეთოდების გამოყენება საკუთარი თვალთახედვით. ყველა საჭირო მმართველობითი გადაწყვეტილება მუშავდება ხაზობრივი ხელმძღვანელის მიერ დამოუკიდებლად, “ზემოდან” ყოველგვარი ჩარევის გარეშე.

ხაზობრივი დაქვემდებარების სისტემისათვის დამახასიათებელია მმართველობითი ურთიერთობა “ხელმძღვანელი – დაქვემდებარებული”, რომლის დროსაც თითოეულ შემსრულებელს ჰყავს მხოლოდ ერთი უშუალო მენეჯერი, რომელსაც, თავის მხრივ, ერთი უშუალო ხელმძღვანელი მეთაურობს და ა.შ. მართვის სტრუქტურის ასეთი აგების შედეგად ვლელობთ დაქვემდებარების პირამიდას, რომლის უმაღლეს საფეხურზე ერთი პიროვნება – საწარმოს მთავარი მენეჯერი დგას.

ფუნქციონალური მენეჯერები ხელმძღვანელობენ არასაწარმოო (დამხმარე) სამსახურებსა და ქვედანაყოფებს. თუმცა მათი საქმიანობა ნებისმიერი საწარმოსა თუ ორგანიზაციისათვის სასიცოცხლოდ აუცილებელია, ისინი არ არიან ძირითადი ფუნქციის უშუალო მონაწილენი. ამიტომ ფუნქციონალურ მენეჯერთა უფლებები რესურსების განკარგვაზე შეზღუდულია ხაზობრივ ხელმძღვანელთა მიერ, ფუნქციონალურ ხელმძღვანელთა განკარგულებების შესრულება სავალდებულოა, ვინაიდან ისინი წარმოების ინტერესებს ემსახურებიან. მათი შესრულების ან არ შესრულების შემთხვევაში წახალისება ან დასჯა შეუძლია მხოლოდ უშუალო ხაზობრივ ხელმძღვანელს.

ხაზობრივი მენეჯერისაგან განსხვავებით, რომელთა კომპეტენცია ვრცელდება მხოლოდ პირდაპირ (ხაზობრივ)

დაქვემდებარებულებზე, ფუნქციონალურ ხელმძღვანელებს შეუძლიათ შეიმუშაონ გადაწყვეტილება და გასცენ განკარგულება მათზე დაკისრებული ფუნქციის ფარგლებში ისეთი ამოცანების გადასაწყვეტად, როგორცაა: მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება, კადრები, ფინანსები, სამეცნიერო-ტექნიკური მომსახურება, შრომის დაცვა, ჯანდაცვა, საწარმოო ჰიგიენა და ა. შ.

კომბინირებული, ანუ საშტაბო სამსახურები, როგორც წესი, პასუხს აგებენ მენეჯმენტის ცალკეული ფუნქციის რეალიზაციისათვის. საშტაბო სამსახურის ხელმძღვანელთა გადაწყვეტილებები აუცილებელია მხოლოდ ამ სამსახურების თანამშრომლებისათვის. საშტაბო სამსახურებია: საწარმოსთან, ან გაერთიანებასთან არსებული გამოთვლითი ცენტრი, კადრების შეფასების ცენტრი, საკონსულტაციო სამსახური, მარკეტოლოგთა ჯგუფი, სარეკლამო სამსახური და ა.შ. საშტაბო სამსახურები მენეჯერისათვის ასრულებენ კვლევითი და საკონსულტაციო ცენტრების როლს. მათი რეკომენდაციები გადაწყვეტილებების სისწორეს განაპირობებენ. ხაზობრივი ან ფუნქციონალური მენეჯერების მოწონების შემდეგ ისინი განკარგულების ფორმას იღებენ. ამ რეკომენდაციათა ღირსებაზე მსჯელობა მხოლოდ მას შემდეგ შეიძლება, როცა ისინი შემსრულებლებამდე იქნება დაყვანილი.

საწარმოო სისტემა ყოველთვის ცდილობს, მაქსიმალურად უპასუხოს მომხმარებელთა მოთხოვნებს. ეს სისტემა მუდმივ განახლებაშია, იცვლება არა მარტო პროდუქციის სახეობა და თვისებები, არამედ მენეჯმენტის სისტემაც. ეს ცვლილება უპირველეს ყოვლისა, უნდა აისახოს საწარმოსა და მის ქვედანაყოფების ფუნქციათა ცვლილებებში; ჩნდება სისტემისათვის დამახასიათებელი ახალი თვისებები, რომელთაგან ზოგიერთი შეიძლება ფუნქციად ჩამოყალიბდეს. ახალი თვისება მენეჯმენტის მყარ ფუნქციაში გადადის მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იგი სასიცოცხლოდ აუცილებელია ამ

სისტემის (საწარმოს, მომსახურების, ორგანიზაციის) ძირითადი ფუნქციის შესრულებისათვის. ახლადწამოყალიბებულ ფუნქცია აუცილებლად უნდა მიეკუთვნოს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაბამის რგოლს. ასეთი გზა გაიარა ყველა საწარმოს სოციოლოგიურმა სამსახურმა.

როგორც აღენიშნეთ, მენეჯმენტის ფუნქციები განსაზღვრავენ საწარმოს მართვის სტრუქტურას, მართვის ფორმების ნაირსახეობას. მენეჯმენტის ორგანიზაციული ფორმები შედარებით მყარია და სტატიკურობით ხასიათდება, ხოლო მენეჯმენტის პროცესი და ფუნქციები ცვალებადია. მენეჯმენტის დინამიურობა და სტატიკურობა, მათი ურთიერთდამოკიდებულება მართვის კანონებსა და პრინციპებს ემყარება. ერთ-ერთი ასეთი კანონია აუცილებელი მრავალფეროვნების კანონი, რომელიც ჩამოაყალიბა ამერიკელმა მეცნიერმა უ. რ. ეშბიმ. მისი არსი შემდეგში მდგომარეობს: რთული სისტემის ნაირსახეობები მოითხოვს მართვას. ეს უკანასკნელი თვითონ ხასიათდება მრავალსახეობით. მენეჯმენტის მარტივი სისტემის აგებაც კი ნაკლებად რთული სტრუქტურით, განსაკუთრებით თანამედროვე მეცნიერულ-ტექნოლოგიური რევოლუციის პირობებში, წარმატებით ვერ განხორციელდება. ამიტომ მმართველობით სისტემაში ნაირსახეობათა წარმატებით დაძლევა შეუძლია მხოლოდ მართვის ისეთ სისტემას, რომელიც თვით ხასიათდება მრავალფეროვნებით. მართვის მარტივ სისტემებს არ ძალუძთ წინ აღუდგნენ და რაციონალურად გამოიყენონ მართვის სისტემის შიგნით და გარეთ ნაირსახეობათა ზემოქმედება.

მენეჯმენტის ფუნქციებისა და სისტემების შესაბამისობაში მოყვანას დიდი ყურადღება ექცევა, ვინაიდან მენეჯმენტის თეორიის ძირითადი მეთო დოლოგიური საკითხი მენეჯმენტის სტრუქტურის აგების პრინციპის დადგენაა.

სხვა ზემოხსენებული პრინციპები მათგან გამომდინარეობენ.

როგორც უკვე განვიხილეთ (საკითხი 3.2), ა. ფაიოლი

მენეჯმენტის სტრუქტურის აგების შემდეგ პრინციპებს გამოყოფს:

1. შრომის დანაწილება.
2. დისციპლინა.
3. ძალაუფლება.
4. ერთმმართველობა.
5. ხელმძღვანელობის ერთიანობა.
6. კერძო ინტერესების საერთო ინტერესებისადმი დაქვემდებარება.
7. წახალისება.
8. ცენტრალიზაცია.
9. იერარქია.
10. წესიერება.
11. სამართლიანობა.
12. პერსონალის შემადგენლობის მუდმივობა.
13. ინიციატივა.
14. პერსონალის ერთობა.

ჩვენი აზრით, მეტი კონკრეტულობით ხასიათდება სისტემის აგების შემდეგი პრინციპები:

მენეჯმენტის ფუნქციების დანაწილება და ამის საფუძველზე სტრუქტურის აგება ისე, რომ დაცული იყოს მართვის ორგანოების სისტემის ფუნქციონირების მართვის ერთიანობა. მათი ფუნქციები, ურთიერთდაქვემდებარების წესი და უფლებამოვალეობანი უნდა იყოს ასახული ამ მიზნით შედგენილ დოკუმენტში – თანამდებობებრივ ინსტრუქციაში.

სხნებული დოკუმენტის მოთხოვნათა დაცვა მენეჯმენტის მთლიანი სისტემის მადალეფექტურ ფუნქციონირებას განაპირობებს.

მენეჯმენტის ფუნქციების დიფერენციაცია დონეების მიხედვით იძლევა წარმოების მთელ სისტემაში ინფორმაციული მომსახურების რაციონალური ორგანიზაციის საშუალებას.

მენეჯმენტის სტრუქტურაში ფიქსირდება ფუნქციების დანაწილება. თვით მენეჯმენტის განვითარების, მისი ორგან-

იზაციული ფორმების ჩამოყალიბებაზე მოქმედებენ როგორც ობიექტური (კანონები, პრინციპები, საწარმოო ეკონომიკური პირობები), ასევე სუბიექტური ფაქტორები (შემსრულებელთა და მენეჯერთა ცოდნა, გამოცდილება, მოქმედების თავისებურებანი და ქცევის სტილი).

ფუნქციონირებულ რეალიზაციათა პროცესში მენეჯმენტის სტრუქტურაზე მოქმედებს რამდენიმე ძირითადი ფაქტორი: სამრეწველო საწარმოს, ან მომსახურე ორგანიზაციის საწარმოო სტრუქტურა (სპეციალიზაცია). მასზე თავის მხრივ მოქმედებს: ნაკეთობათა კონსტრუქცია და მისი დამზადების ძირითადი ტექნოლოგიური მეთოდები, პროდუქციის წარმოების მასშტაბები, საწარმოს სპეციალიზაციის დონე და მისი სხვა საწარმოებთან და ორგანიზაციებთან კოოპერირება, საწარმოო-ეკონომიკური კავშირები.

ზოგადი ეკონომიკური ფუნქციების სწორად განაწილება-ფიქსირება მოითხოვს საწარმოთა კლასიფიკაციას მენეჯმენტის ამოცანების მიხედვით. განსხვავებული სამეურნეო-ეკონომიკური პირობების გამო შეუძლებელია ერთი რომელიმე უნიფიცირებული ნორმატივის დაწესება და გამოყენება ყველა ტიპის საწარმოსათვის. ამიტომ ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში ტიპიური დოკუმენტების საფუძველზე ხდება მართვის ობიექტისადმი ზუსტად შესაბამისი ნორმატივების შემუშავება.

6.5 მმართველობითი კავშირები მენეჯმენტის სისტემაში

მმართველობითი კავშირები მენეჯმენტის სისტემაში გვიჩვენებს მენეჯერისა და შემსრულებელთა ურთიერთ-მოქმედების კანონზომიერებას და მენეჯმენტის ორგანიზაციის დონესაც. ასეთი კავშირები რთულია და განშტოებული, როგორც ვერტიკალურად, ასევე ჰორიზონტალურად.

კავშირების სქემის აგება ამავე დროს არის მართვის თითოეული სუბიექტის ადგილის, მისი სტატუსის დასაბუთებაც მართვის მთლიან სისტემაში. მენეჯმენტის ფუნქციების განხორციელება შეიძლება მხოლოდ ცალკეულ რგოლებსა და სუბიექტებს შორის განსაზღვრული კავშირების არსებობის პირობებში. ეს კავშირები ფაქტიურად წარმოადგენს მართვის სუბიექტებს შორის ინფორმაციის გაცვლის სისტემასაც.

კავშირების დამყარება და სრულყოფა მუდმივად უნდა ხდებოდეს. განსაკუთრებით ყურადღებას მოითხოვს ჰორიზონტალური კავშირების მოწესრიგება ფუნქციონალურ სამსახურებსა და ცალკეულ შემსრულებელთა შორის.

საწარმოო სისტემის ყველა რგოლის ფუნქციონირების სინქრონულობის დაცვა მისი დინამიზმისა და გარეშე ფაქტორების ცვალებადობის დროს მოითხოვს სწრაფ რეაგირებასა და ადაპტაციას, რაც დამოკიდებულია კავშირების ორგანიზაციის დონეზე.

კავშირების სქემის შერჩევისათვის საჭიროა მისი წინასწარი კლასიფიკაცია. მენეჯმენტის კავშირები ორი ტიპისაა: ხაზობრივი და ფუნქციონალური, რაც წარმოების მართვის სტრუქტურის ორ ტიპს შეესაბამება. ხაზობრივი კავშირები უშუალო დაქვემდებარებისაა, ხოლო ფუნქციონალურს შეთანხმებითი ხასიათი აქვს. ასეთი კავშირების დროს შემსრულებელამდე დაიყვანება სარეკომენდაციო ხასიათის გადაწყვეტილება.

მენეჯმენტის პრაქტიკაში არცთუ იშვიათად ვხვდებით პირდაპირ კავშირებსა და არაპირდაპირ კავშირებს, პირდაპირ კავშირებსა და უკუკავშირებს.

ფართო გამოყენება აქვს აგრეთვე **კორელატიურ, ამოსავალ, საშუალებდო, დასკვნით, ხანგრძლივ, მუდმივ, ერთჯერად და მოკლევადიან კავშირებს.**

ჩვენი აზრით, კავშირების კლასიფიკაციის ეს ნაირსახეობა შეიძლება ორ ჯგუფზე დავიყვანოთ:

1. მენეჯმენტის ფუნქციების განხორციელებისათვის საჭირო კავშირები.

2. მენეჯმენტის იერარქიის დონეებს შორის კავშირები. ეს კავშირები შეიძლება განხორციელდეს დოკუმენტური, სატელეფონო, ტელეტაიპის, პირადი, ჯგუფური და სხვა ფორმით.

ხაზობრივ ხელმძღვანელებს უფრო რთული, დინამიური კავშირები აქვთ. მათ კავშირებში აისახება მენეჯმენტის ფუნქციების კონცენტრაციისა და დიფერენციაციის სწორი შეთანწყობის პრინციპის მოთხოვნები.

მაგალითად, ოსტატი, რომელიც მენეჯერის ფუნქციებსაც ასრულებს, საკმაოდ მრავალფეროვან კავშირებს ამყარებს თვით საწარმოს შიგნით. იგი მუდმივად ასრულებს შემდეგ ფუნქციებს:

1. ადმინისტრაციული ხასიათის საქმიანობა:

– შემსრულებელთა შრომის ორგანიზაცია, რეგულირება და კოორდინაცია;

– შრომის ანაზღაურება;

– შესრულებულ სამუშაოთა აღრიცხვა და კონტროლი;

– ნორმალური შრომითი პირობების უზრუნველყოფა.

2. მაკონტროლებელი საქმიანობა:

– მუშაობის გრაფიკის დაცვა;

– შრომის უსაფრთხოება და ხანძარსაწინააღმდეგო ღონისძიებები;

– შრომითი პროცესის რითმულობის დაცვა;

– ტექნოლოგიური დისციპლინისა და პროდუქციის ხარისხის დაცვა.

3. ორგანიზაციული საქმიანობა:

– მასალებით, შრომის საგნებით, ინსტრუმენტებით და ა.შ. უზრუნველყოფა;

– ენერგიით უზრუნველყოფა;

– სამუშაოთა განაწილება;

– პროდუქციის გამოშვების უზრუნველყოფა;

- შრომის სტიმულირების სისტემის ორგანიზაცია;
- შემსრულებელთა გადანაწილება.

4. საკონსულტაციო საქმიანობა:

- საწარმოო საკითხებზე შემსრულებლებთან კონსულტირება;

- საწარმოო თათბირის მოწყობა;
- სპეციალისტებთან მოთათბირება;
- ჰორიზონტალური სისტემის მენეჯერებთან და სპე-

ციალისტებთან

საქმიანობის კოორდინაციის უზრუნველყოფა

5. საინსტრუქტორო საქმიანობა:

- ახლადმიღებული შემსრულებლებისათვის საწარმოო, შრომით და სხვა პირობების, აგრეთვე უფლება-მოვალეობათა და დაქვემდებარების წესის გაცნობა;

- საჭირო ინფორმაციის მიღება შრომისა და სახანძრო დაცვის სფეროში;

- ცვლის გადაბარებასთან დაკავშირებით საინსტრუქციო სამუშაოების უზრუნველყოფა.

6. სოციალურ-ფსიქოლოგიური პირობების შექმნა:

- საშემსრულებლო დისციპლინის დაცვა;

- მაღალნაყოფიერი შრომისათვის კეთილსაიმედო სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის დაცვა შრომით კოლექტივში;

- კონფლიქტური სიტუაციების გადაწყვეტა.

საწარმოს მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების განყოფილების, მისი ხელმძღვანელის კავშირების სქემის ფორმირება ხდება გარე სუბიექტებთან, უპირველეს ყოვლისა, მომწოდებლებთან და საწარმოს შიგნით არსებულ მენეჯმენტის სუბიექტებთან, განსაკუთრებით ეკონომიკურ, ტექნიკურ, ტექნოლოგიურ განყოფილებებთან, სატრანსპორტო და წარმოების სამეურნეო მომსახურების სამსახურებთან ურთიერთობის შედეგად.

კადრების განყოფილება, მისი მენეჯერი ქმნის კავშირე-

ბის გარკვეულ სისტემას. ეს კავშირები გულისხმობს შემდეგი სამუშაოების ჩატარებას:

- სამუშაოზე მისაღები კონტინენტის პროფესიული მომზადების დონის შეფასება;

- შემსრულებელთა შერჩევა და მათი საორიენტაციო განაწილება საწარმოო უბნების მიხედვით;

- შემსრულებლის შესაძლებლობათა, უნარის, პიროვნული თვისებების, შრომის სტაჟის და ა. შ. შეფასება;

- ვაკანტურ თანამდებობაზე მუშაკის შესაბამისობის შესახებ სარეკომენდაციო გადაწყვეტილების მიღება;

- სამუშაოზე მიღება-გაფორმება;

- წარმოების, მისი ცალკეული რგოლების კადრებზე მოთხოვნილების დადგენა, საწარმოს საკადრო პოლიტიკის შემუშავება და მთავარ მენეჯერთან მისი წარდგენა.

ამ ფუნქციების შესრულებისას, კადრების განყოფილება შრომის ბირჟისა და კადრებით უზრუნველყოფის სხვა სამსახურებიდან საჭირო ინფორმაციის მიღების მიზნით, კავშირს ამყარებს საწარმოს მთავარ მენეჯერთან, განყოფილებებისა და საამქროების მენეჯერებთან. ამიტომ ამ განყოფილების კავშირები არაა განსაზღვრული მხოლოდ საწარმოს შიდა კავშირებით. საჭირო შრომითი რესურსების მოზიდვისათვის ეს კავშირები შეიძლება გასცდეს ადმინისტრაციულ რაიონს, რეგიონს, შევიდეს კონტაქტში სხვა დარგის საწარმოებისა და ორგანიზაციების ასეთივე სამსახურებთან.

ანალოგიურად შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ სხვა სფეროს მენეჯერთა და განყოფილებების კავშირები, დავახასიათოთ ამ კავშირების სისტემა.

ფუნქციების შესრულებისას მენეჯერები ამყარებენ კავშირებს, რომლებიც შეიძლება იყოს პირდაპირი – მართვის ორ სუბიექტს (მენეჯერს) ან სუბიექტსა და ობიექტს (მენეჯერსა და შემსრულებელს) შორის; ჯგუფური – კავშირი მენეჯერებსა და შემსრულებელთა ჯგუფებს შორის; პირ-

დაპირ-ჯგუფური – როდესაც განყოფილებებს, ან ჯგუფებს შორის შეთანხმების საფუძველზე მყარდება კავშირები მენეჯმენტის სხვადასხვა ფუნქციების ერთობლივად შესრულებისათვის.

პირდაპირი კავშირების რიცხვი ერთი მენეჯერისათვის, ან მართვის ერთი ორგანოსათვის შეიძლება გავიანგარიშოთ ფორმულით:

$$კრ = \frac{(n-1)}{2} \quad (1)$$

სადაც კრ – კავშირების რიცხვია ერთ მმართველობით ერთეულზე გაანგარიშებით;

n – მენეჯერთა ან განყოფილებების რაოდენობა, რომელთანაც მყარდება ურთიერთობა ფუნქციების შესრულების დროს.

წარმოების მენეჯმენტი, მისი სრულყოფა მოითხოვს მართვის ერთ ერთეულზე კავშირების ისეთ რაოდენობას, რომ იგი არ გადაიქცეს მხოლოდ ინფორმაციის გადამტან საშუალებად. ხაზობრივი მენეჯერისათვის აღნიშნული კავშირები წარმოადგენს მაორგანიზებელ, მაკონტროლებელ და დირექტიულ ფაქტორს. მაგრამ ამ კავშირების ინფორმაციული დატვირთვა მზარდი ხასიათისაა არა მარტო რაოდენობრივად, არამედ შინაარსობრივად და ხარისხობრივადაც. მენეჯმენტის კავშირების სქემის აგების აუცილებელი მოთხოვნა არის ფუნქციონალური დონეების განსაზღვრა მმართველობითი ერთეულის გარშემო, რომელსაც მენეჯერი უდგას სათავეში.

ფუნქციონალური არეების შექმნა მენეჯერთა საქმიანობაში იძლევა მართვის ტიპიური სქემის აგების საშუალებას, სადაც განსაზღვრულია თითოეული მენეჯერისა და სპეციალისტისათვის კავშირების რიცხვი. საწარმოსათვის უმაღლესი ფუნქციონალური დონის (დირექტორები, მთავარი მენეჯერები, მათი მოადგილეები, საამქროს მენეჯერები) როლი იმაში მდგომარეობს, რომ განსაზღვროს, გააკონტროლოს და გა-

ნახორციელოს თითოეული სამსახურის მიერ “თავისი” ფუნქციის შესრულება, საჭიროების შემთხვევაში მოახდინოს ამ ფუნქციებისა და კავშირების კოორდინირება.

საწარმოში მენეჯმენტის კავშირების სქემის შექმნისათვის საჭიროა დადგინდეს:

1. კავშირები, რომლებიც უზრუნველყოფენ წარმოების მენეჯმენტის პროცესის ფუნქციონირებისათვის საჭირო ინფორმაციის ნორმალურ მოძრაობას.

2. კავშირები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მმართველობითი ორგანოს (სამსახურის) ფუნქციონირებისათვის ინფორმაციის შემოსვლას.

3. კავშირები, რომლითაც უზრუნველყოფილია სუბიექტების (მენეჯერთა და სპეციალისტთა) ურთიერთობა საწარმოს სისტემის შიგნით და მის გარეთ.

მენეჯერთათვის კავშირების სქემის შემუშავების დროს უნდა გაითვალისწინოთ მენეჯმენტზე მოქმედი ისეთი ძირითადი ფაქტორები, როგორცაა:

1. მენეჯერის ფუნქციათა სირთულე.

2. მართვის ორგანოს შესაძლებლობა, სათანადოდ გამოიყენოს იგი გადაწყვეტილების მიღებისას.

3. მენეჯერის მიერ მმართველობითი გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობა.

4. ინფორმაციის ერთი სუბიექტიდან მეორეზე მოძრაობის სისწრაფე.

5. მენეჯერის ინფორმირებულობის დონე მასზე დაკისრებულ ამოცანათა სირთულისა და მათი გადაწყვეტის საშუალებათა შესახებ.

6. მართვის სისტემის შინაგანი და გარეშე ფაქტორების მდგრადობა და დინამიზმი.

7. ინფორმაციის წყარო და მისი შინაარსი.

8. ინფორმაციის გადაცემის საშუალებებისა და არხების არსებობა.

9. კავშირის არხების გამტარუნარიანობა.

წარმოების მენეჯმენტის კავშირების სრულყოფა, ამ კავშირების მოყვანა მენეჯმენტის ფუნქციების შინაარსთან შესაბამისობაში, წარმოადგენს წარმოებისა და ნებისმიერი ორგანიზებული სისტემის გამართული მუშაობის ერთ-ერთ ძირითად ფაქტორს.

ფაქტორების მოქმედება მენეჯმენტის სისტემაზე რომ კეთილსაიმედო იყოს, მენეჯმენტის თითოეულ ქვედანაყოფზე ხდება ფუნქციების დაფიქსირება (მიკუთვნება) შესაბამისი დოკუმენტის – ქვედანაყოფის, ან მთლიანად საწარმოს დებულების სახით, სადაც მოცემულია ქვედანაყოფის მიზნები, ამოცანები, სხვა ქვედანაყოფებთან კავშირის წესი და მოქმედების რეგლამენტაცია.

თითოეულ ფუნქციაზე უნდა იყოს გაპიროვნებული კონკრეტული შემსრულებელი (მენეჯერი) სპეციალისტი.

პითხვები გამეორებისათვის:

1. რაში მდგომარეობს მენეჯმენტის ფუნქციების არსი?
2. მოახდინეთ ფუნქციათა კლასიფიკაცია და დაახასიათეთ ისინი;
3. რა ჯგუფებად იყოფა მართვის ფუნქციები?
4. ჩამოთვალეთ მართვის საერთო (ზოგადი) ფუნქციები და სპეციფიკური ფუნქციები? რა განსხვავებაა მათ შორის? დაახასიათეთ ისინი;
5. რა იგულისხმება კოორდინირების ფუნქციაში?
6. რა იგულისხმება სტიმულირებაში?
7. რას უზრუნველყოფს კონტროლის ფუნქცია?
8. კონტროლის რა ფუნქციები არსებობს?
9. რა არის აღრიცხვა?
10. დაახასიათეთ მმართველობითი კავშირები მენეჯმენტის სისტემაში.

თავი VII. ღაბაგმვა მენეჯმენტის სისტემაში

7.1 ღაბაგმვა, როგორც მენეჯმენტის უზნატი

ღაბაგმვა განსაზღვრავს წარმოების სისტემის, როგორც მართვის ობიექტისა და სუბიექტის, განვითარების პერსპექტივას, მართვის სისტემაზე აქტიურ მმართველობით ზემოქმედებას, რომლის საშუალებითაც ხორციელდება წარმოების მთელი სისტემის განვითარების ფორმების განსაზღვრა დასახული მიზნის მისაღწევად.

წარმოების მენეჯმენტის მოქმედების ლოგიკური სქემის ელემენტები შემდეგი თანმიმდევრობით ხასიათდება: მოთხოვნა – ამოცანის დასმა – მენეჯმენტის ფუნქციების შემუშავება-განაწილება – გადაწყვეტილების მიღება. ამ სქემის განხორციელება ხდება ღაბაგმვის გზით.

ღაბაგმვა, როგორც ფუნქცია, აუცილებელი კომპონენტია მართვის სისტემის იერარქიის ყველა დონისათვის, ეს იქნება ქვეყნის მეურნეობა, დარგი, გაერთიანება თუ საწარმო, საამქრო, უბანი და ა.შ.

უბნის ღაბაგმვის ფუნქციების შესრულებისათვის საკმარისია ერთი თანამდებობრივი პირი – მენეჯერი ან ოსტატი. ამავე ფუნქციის შესრულებისათვის რამოდენიმე ტიპის გაერთიანებისათვის (ან უფრო მსხვილი ორგანიზაციისათვის) იქმნება ღაბაგმვის ორგანოთა და შემსრულებელთა მთელი სისტემა. მაგრამ ღაბაგმვის ტექნოლოგია ერთნაირია მართვის ყველა ობიექტისათვის.

საწარმოს უბნის მუშაობის ღაბაგმვა მინიატურულად იმეორებს გაერთიანების საგეგმო სამუშაოთა მთელ მოდელს. სამრეწველო გაერთიანების განვითარების გეგმა მასში შემავალ საწარმოთა და მათი ქვედანაყოფების გეგმის ფორმირების საფუძველი.

ღაბაგმვა შედგება გადაწყვეტილების მომზადების, დასაბუთებისა და მიღებისაგან, რომელიც წარმოების განვი-

თარების გეგმის სახით ფორმდება. რამდენადაც დაგეგმვა არა მარტო ეკონომიკური, არამედ სოციალური საქმიანობაა, ამდენად გეგმა განიხილება როგორც ეკონომიკურ და სოციალურ ღონისძიებათა კომპლექსი, რომელიც უნდა შესრულდეს საგეგმო პერიოდში.

დაგეგმვის დროს ისაზღვრება მისი შესრულებისათვის საჭირო საშუალებები და რესურსები. გეგმა გვიჩვენებს არა მარტო იმას, რაც უნდა შესრულდეს საბოლოოდ, არამედ იმასაც, თუ როგორ და როდის უნდა შესრულდეს იგი მთლიანად ან მისი ცალკეული ნაწილები.

გეგმა ყოველთვის დირექტიული დოკუმენტის სახეს უნდა ატარებდეს.

გეგმის საყოველთაოდ მიღებული სახეებია: ხანგრძლივი, 2-3 წლიანი, წლიური და ოპერატიული – უფრო მოკლე პერიოდზე გათვლილი (ერთთვიანი, დეკადური, ერთდღიანი გეგმა-განრიგები და ა.შ).

მეცნიერული მართვა ეყრდნობა განვითარების ტენდენციებს, პროგნოზირებას, მოდელირებას. პროგნოზირება და მოდელირება დაგეგმვის ურთიერთდაკავშირებული სახეებია. პროგრამირება კი უნდა განვიხილოთ როგორც საწარმოო სისტემის სისტემური გადაყვანა ერთი მდგომარეობიდან მეორეში, გეგმა-პროგნოზებისა და გეგმა-მოდელების მონაცემების შესაბამისად. პროგრამირების შედგენით გეგმა იღებს გეგმა-პროგრამის სახეს. მასში კონკრეტულადაა წარმოდგენილი საწარმოო სისტემის ყველა მხარის მიზანმიმართული განვითარება, მყარდება სრული შესაბამისობა და კომპლექსურობა. წლიური გეგმა არის გეგმა-პროგრამის ერთ-ერთი სახე, რომელიც განაპირობებს უფრო ხანგრძლივი გეგმების მუდმივ შესრულებას.

საწარმოო კოლექტივი მაშინ ასრულებს მის წინაშე დასმულ ამოცანას, როცა იგი დაიცავს გეგმა-პროგრამის დავალებებს.

დაგეგმვა, როგორც ფუნქცია, მოიცავს:

– წარმოების განვითარების განსაზღვრას;
– დასმული მიზნებისა და ამოცანების გზებსა და მეთოდებს;

– მოსალოდნელი შედეგების წინასწარ განჭვრეტას.

დაგეგმვა ემყარება შემდეგ პრინციპებს: მეცნიერულობა, კომპლექსურობა, ბალანსური გაანგარიშება, პროგნოზირება, გადაწყვეტილებათა მრავალფარიანობა, ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა, ნორმატიულობა, რეზერვების შექმნა საწარმოო რისკის შემცირების მიზნით, პროგრამის რაოდენობრივ და ხარისხობრივ მაჩვენებელთა აპრობირება, შესრულების სავალდებულო ხასიათი და გეგმის შესრულებაზე გაპიროვნება.

ყოველმხრივ დასაბუთებული დაგეგმვა შესაძლებელია მხოლოდ სრული და სარწმუნო ინფორმაციის საფუძველზე, ვინაიდან დაგეგმვა განსაზღვრავს მართვის ობიექტის, ჩვენს შემთხვევაში – საწარმოო სისტემის განვითარების ტენდენციებსა და მის მომავალ მდგომარეობას. ინფორმაციაც უნდა იყოს პერსპექტიული და პროგრესული, ყოვლისმომცველი, ზუსტი და სარწმუნო, ასახავდეს საწარმოს ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ და სოციალურ-ეკონომიკური მხარეების როგორც ცალკეულ ნაწილებს, ასევე მას, როგორც მთლიან სისტემას.

წარმოების ორგანიზაცია უშუალოდაა დაკავშირებული დაგეგმვასთან. ორგანიზაცია განიხილება როგორც წარმოების მართვის ერთ-ერთი ფუნქცია. როდესაც საუბარია ორგანიზაციაზე, იგულისხმება ორგანიზაციული საქმიანობა, რომელიც მოწოდებულია უზრუნველყოს გეგმის (პროგრამის) შესრულება, ან მისი მიღების სათანადო პირობების შექმნა.

ორგანიზაციის ფუნქციის მიზანია, მოახდინოს სამართავი და მმართველი სისტემების ფორმირება, მათ შორის მყარი კავშირების მიღწევა, ადამიანთა მიერ მანქანა-მოწყობილობების ოპტიმალური გამოყენება. ორგანიზაციის ფუნ-

ქციის თავისებურება ისაა, რომ იგი ერთადერთი ფუნქციაა, რომელიც უზრუნველყოფს მენეჯმენტის სხვა ფუნქციების ურთიერთკავშირსა და განხორციელების მაღალ ეფექტს. წარმოების მატერიალური კომპონენტების გაერთიანება, როგორც წესი, ექვემდებარება წარმოების განსახდვრული ამოცანების შესრულებასა და მართვის კანონების მოქმედებას.

ორგანიზაციული მუშაობა შეიძლება შევადაროთ წარმოების მართვის სისტემის პროექტირებას, როდესაც იქმნება მართვის პერსპექტიული სისტემის სტრუქტურულ-ორგანიზაციული ფორმები. ორგანიზაციის ფუნქცია ქმნის საწარმოს ელემენტების ურთიერთკავშირის ისეთ წესს, როდესაც მათ შორის ინფორმაციის გაცვლა თვითმიზანს კი არ წარმოადგენს, არამედ, გადაწყვეტილების მიღებისა და შემსრულებლამდე დაყვანის საშუალებაა.

ორგანიზაციის ფუნქციის შინაარსში შედის მმართველობითი (მენეჯერის) საქმიანობის შემდეგი სახეები: საწარმოო ქვედანაყოფებისა და მმართველობითი ორგანოების, ქვედანაყოფების ჯგუფების შექმნა; სტრუქტურული ელემენტების (განყოფილებების, სამსახურების, ჯგუფების) ურთიერთმოქმედების უზრუნველყოფა. მართვის ორგანოების საქმიანობაში ნორმატივებისა და რეგლამენტირების ნორმების დანერგვით მმართველობითი ქვედანაყოფების ურთიერთკავშირისა და ურთიერთმოქმედების სისტემის დადგენა.

წარმოების სისტემის საერთო ორგანიზაციულ ამოცანათა შესრულებასთან ერთად ხდება ორგანიზაციის შედარებით დამოუკიდებელი, მაგრამ ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციების გამოყოფა. ეს ფუნქციებია:

1. საკუთრივ წარმოების ორგანიზაცია;
2. მართვის სისტემის ორგანიზაცია;
3. მენეჯმენტის სუბიექტსა და ობიექტს შორის ურთიერთობათა ორგანიზაცია.

წარმოების სფეროში ორგანიზაციის ფუნქციების შეს-

რულება იწვევს საწარმოო ქვედანაყოფების, ანუ საწარმოო სტრუქტურების წარმოქმნას, საწარმოო ქვედანაყოფებს შორის ურთიერთკავშირის დადგენას, კადრების გადაადგილებას წარმოების პროცესების თავისებურებათა, აგრეთვე შემსრულებელთა კვალიფიკაციის და პროფესიული მომზადების დონის მიხედვით.

ორგანიზაციის ფუნქციის შესრულების პროცესში იქმნება მართვის ორგანოები, მმართველობითი ქვედანაყოფები, მუშავდება დებულებანი ქვედანაყოფების შესახებ, დგინდება ურთიერთკავშირები მმართველობით ქვედანაყოფებს შორის, ხდება მენეჯერთა კადრების განაწილება ფუნქციონალური ნიშნის მიხედვით, მმართველობით შრომაში მოწინავე ტექნიკისა და ტექნოლოგიის გამოყენების დაჩქარება, მუშავდება თანამედროვე ინსტრუქციები, დგინდება მართვადობის ნორმა თითოეული შემსრულებლისა და მენეჯერისათვის.

ორგანიზაციის ფუნქცია მოიცავს წარმოების ორგანიზაციული ხასიათის პრობლემების კვლევას, მენეჯმენტში პარალელუზისა და დუბლირების შემთხვევების გამოვლენასა და აღმოფხვრას, მენეჯერთა შრომის მუდმივ სრულყოფას, რაც, საბოლოო ანგარიშით, ნიშნავს წარმოების მენეჯმენტის მთელი სისტემის სრულყოფას.

როგორც აღვნიშნეთ, დაგეგმვა არის მოქმედებების განსაზღვრის პროცესი, რომელიც აუცილებელია მიზნების მისაღწევად. ეს პროცესი ერთი შეხედვით, მარტივი ჩანს, მაგრამ სინამდვილეში დაგეგმვის პროცესი ძალიან ღრმა და რთულია, ცხადია, თუ მას მიუვდებით ისე, როგორც საჭიროა. გეგმა აუცილებელია როგორც ფირმის სამართავად, ასევე თითოეული ადამიანის საქმიანობისათვის, თუ მას რეალურად სურს წარმატების მიღწევა ცხოვრებაში. გეგმა – ეს არის საქმიანობის ორგანიზება დასახული მიზნის მისაღწევად.

გეგმა შეიძლება იყოს მარტივი ან რთული, დეტალიზებული ან ზოგადი. ყველაფერი დამოკიდებულია მიზანზე

სტრატეგიული გეგმის განსახორციელებლად. ტაქტიკური დაგეგმვა (ზოგჯერ მას ოპერატიულ დაგეგმვას უწოდებენ) ხორციელდება ყოველდღიურად და ყოველკვირეულად. ეს, როგორც წესი, სტრატეგიული გეგმის შესრულებისა და კონკრეტული გარემოებების ცვლილებების პროცესში წამოჭრილი პრობლემების გადაწყვეტაა.

დაგეგმვა, როგორც აღინიშნა, ორიენტირებული უნდა იყოს ბაზარზე. საგულდაგულოდ უნდა გაანალიზდეს, ბაზარი რა რეაგირებას მოახდენს შემოთავაზებებზე. ეს შეიძლება მოხერხდეს ბაზრის გამოკვლევების მეშვეობით, მაგრამ ასეთი გამოკვლევა ყოველთვის არ არის საკმარისი. შეუძლებელია წინასწარ ზუსტად განისაზღვროს, თუ რა მოხდება, ვიდრე პროდუქტი არ მოხვდება ბაზარზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ბაზარი ბაზარი არ იქნებოდა. არავინ არ არის გარანტირებული ზუსტი ინფორმაციის ფლობით. მენეჯერის საქმიანობა ყოველთვის დაკავშირებულია გარკვეულ რისკთან.

არასრულყოფილი ინფორმაცია, რითაც მენეჯერს უხდება მუშაობა, გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის დამახასიათებელი ნიშანია. და მიუხედავად რესურსების მოცულობისა, შეუძლებელია იმისი განჭვრეტა, თუ რა მოხდება მომავალში. მაშასადამე, მენეჯერს უნდა შეეძლოს, დაგეგმვის პროცესში რაც შეიძლება მეტი ინფორმაციის მიღება გეგმის უმნიშვნელოვანეს ასპექტებზე და საუკეთესო გადაწყვეტილებების მისაღებად. მენეჯერის უნარი იპოვოს, გამოჰყოს და გაიგოს მთავარი, ამცირებს რისკს, აუმჯობესებს გადაწყვეტილებას, ამაღლებს გეგმის პრაქტიკულ მნიშვნელობას.

მენეჯერი ყოველთვის რისკს ეწევა. ნებისმიერი გადაწყვეტილება, რომლის მიღებაც მას ყოველდღიურად უწევს, ხელს უწყობს მის წარმატებას ან წარუმატებლობას. მენეჯერი, რომელიც ბევრ შეცდომას უშვებს, სავარაუდოდ, მალე დაკარგავს თავის სამუშაოს. დაგეგმვის უუნარობა მენეჯერის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ნაკლია.

რესურსები. რესურსების დაგეგმვა მენეჯერის საქმიანობის მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს. როგორი ადამიანები ესაჭიროება ფირმას? რა ჩვევებს უნდა ფლობდნენ ისინი? როგორია დანახარჯები ადამიანების დაქირავებაზე? როგორი ტექნოლოგია, საწარმოო მოწყობილობა, შენობა და სხვ. არის საჭირო? ყველა ამ კითხვას კონკრეტული და ზუსტი პასუხი უნდა გაეცეს. იმდენად, რამდენადაც ყოველი ცალკეული შემთხვევა ერთმანეთისაგან განსხვავებულია, ამდენად შეუძლებელია არსებობდეს ტიპური გადაწყვეტილებები, თუმცა არსებობს მათი შემუშავების საერთო მეთოდოლოგია. იგი ათვისებულ უნდა იქნეს.

გეგმიანობის პროცესს საბაზრო ეკონომიკის პირობებში გარკვეული სპეციფიკა ახასიათებს. იგი ელინდება მენეჯერის გამბედაობის აუცილებლობაში, სამეწარმეო უნარის მაღალ დონეში და სხვა. ეს თვისებები ასე ნათლად არ ელინდება ცენტრალიზებული სახელმწიფოებრივი გეგმიანობისას, როდესაც მთავარი მახასიათებლებია: შემსრულებლობა, პროტექციები და ბრძოლისუნარიანობა.

საბაზრო ეკონომიკაში მენეჯერი (თუ მას წარმატების მიღწევა სურს) გამუდმებით და დამოუკიდებლად უნდა ებრძოდეს ყოველგვარ არახელსაყრელ გარემოებას. მისი გონება მიმართული უნდა იყოს საქმიანობის ყველა ფაქტორის ურთიერთქმედების შეფასებაზე; კერძოდ, პერსონალის, პარტნიორების, მომხმარებლების, საზოგადოების, მთავრობის და სხვა.

სამწუხაროდ, მენეჯერი ყოველთვის არ ფლობს სრულ ინფორმაციას სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად. ის მუდმივად აგროვებს მას, მაგრამ არასდროს არ გააჩნია მომავლის აბსოლუტური ხედვა. ეს რომ ცნობილი იყოს, მაშინ ის შეძლებდა სრულყოფილი გეგმის შემუშავებას. მაშასადამე, მენეჯერი აგროვებს რაც შეიძლება მეტ ინფორმაციას და გადაწყვეტილების მიღების მომენტისათვის ის ერთ-ერთ საუკეთესოს ირჩევს. ამასთან, მენეჯერმა ყოველთვის უნდა

იზრუნოს მთავარი გეგმისათვის დამატებითი ალტერნატიული გეგმის თანხლებაზე.

სხვა ნიუანსი იმაში მდგომარეობს, რომ მენეჯერს უნდა ჰქონდეს ურთიერთდამოკიდებულება უამრავ ადამიანთან, რათა მან შეძლოს გეგმის შესამუშავებლად ყველა საჭირო ინფორმაციის მიღება. როგორც წესი, მენეჯერი ეყრდნობა მარკეტინგის განყოფილებას, რათა გაიგოს, თუ რას წარმოადგენს ბაზარი, ასევე ეყრდნობა საფინანსო განყოფილებას, ფინანსებზე სრული ინფორმაციის მიღების მიზნით, ეყრდნობა საწარმოო განყოფილებას, რომელიც მას უზრუნველყოფს მონაცემებით საწარმოო სიმძლავრეზე და დანახარჯებზე, ასევე ეყრდნობა ბუღალტერიასა და რიგ სხვა სამსახურებს და ქვედანაყოფებს.

ეს საკვებით ნათელია და ამასთან, აუცილებელია ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ დაგეგმვა მოწესრიგებული საქმიანობა უნდა იყოს, რომელიც მოიცავს ყველა ქვედანაყოფს. მაგალითად, კომპანიის პრეზიდენტი მხოლოდ თვითონ არ უნდა გეგმავდეს ორგანიზაციის საქმიანობას. მართვის სისტემაში უამრავი სპეციალისტი არსებობს, ისინი აქტიურად უნდა მონაწილეობდნენ დაგეგმვაში. დაგეგმვა ფაქტიურად ყოველთვის იწყება მარკეტინგის განყოფილებიდან, სადაც განისაზღვრება, თუ რამდენი პროდუქტის რეალიზებაა შესაძლებელი და რა ფასად. შემდეგი ნაბიჯი – მონაცემების მიღებაა საწარმოო განყოფილებებიდან, მათ უნდა გაანალიზონ მარკეტინგის გეგმა რესურსული შესაძლებლობის თვალსაზრისით, რომლებიც აუცილებელია პროდუქტის, საწარმოო სიმძლავრეების, ტექნოლოგიების წარმოებისათვის და მხოლოდ ამის შემდეგ გააკეთონ დანახარჯების სრული ანალიზი.

დანახარჯებს, როგორც წესი, აანალიზებს საფინანსო განყოფილება და ბუღალტერია. ფაქტიურად ეს სამსახურები აწარმოებენ ყველა გაანგარიშებას, რომელიც ახასიათებს ციფრებში გეგმის განხორციელების შესაძლებლობას.

დაგეგმვის პროცესი – ზედმიწევნით რთული და ძნელი ამოცანაა, მაგრამ არც ერთ კომპანიას არ შეუძლია იმოქმედოს მის გარეშე. წარმატებული მენეჯერი ყოველთვის რთავს თანამშრომლებს დაგეგმვის პროცესში. დაგეგმვის პროცესში საჭიროა ადამიანების ჩართვა, რათა მათ ესმოდეთ გეგმა და აღიქვამდნენ მას, როგორც საკუთარ შემოქმედებას, ავლენდნენ შუადყოფნას მის მხარდასაჭერად, ეს არა მარტო გეგმის შეცნობის, არამედ აგრეთვე პირადი მონაწილეობის და მოტივაციის პრობლემაა, რაც ასე აუცილებელია გეგმის რეალიზაციისათვის.

გეგმის შემუშავებაში თანამშრომლების მონაწილეობა განსაზღვრავს გეგმის ხარისხს, რამდენადაც იგი პრობლემებში ჩაღრმავების, სხვადასხვა მოსაზრების გათვალისწინების, ამა თუ იმ ამოცანების მიმართ დამოკიდებულების განჭვრეტის საშუალებას იძლევა.

გეგმის შექმნისა და შემუშავების შემდეგ სასარგებლოა მისი მოდელი პრაქტიკის პოზიციებიდან იქნეს გაანალიზებული. შეიძლება წარმოვიდგინოთ შესაძლო პირობები და ენახოთ, რამდენად არიან ისინი გათვალისწინებული, და როგორ მუშაობს გეგმა ასეთ პირობებში. მაგალითად, თუ ქვეყანაში საქმე გვაქვს ინფლაციის პროცესთან, რა არის შემოთავაზებული გეგმით ამასთან დაკავშირებით? თუ ეკონომიკური პირობები უარესდება, რას ითვალისწინებს გეგმა ასეთ შემთხვევაში? ჩაირთვება თუ არა გეგმაში პროფკავშირების შესაძლო მოქმედება ან გაფიცვები? არის თუ არა გათვალისწინებული საერთაშორისო პრინციპები, რომელთაც შეუძლია გავლენა მოახდინოს ფირმაზე? ეს საშუალებას იძლევა დროულად იქნეს გეგმა შესწორებული, მის რეალურ შესრულებამდე.

შემდგომ საჭიროა და აუცილებელი გეგმა მოყვანილ იქნეს მოქმედებაში, გაკონტროლებული იქნეს მისი რეალიზაციის პროცესი, შეტანილი იქნეს მასში კორექტივები, თუ კი ამის აუცილებლობა წარმოიშევა.

ბიზნეს გეგმა სამეწარმეო საქმიანობის დაგეგმვის ძირითადი სახეა, ხოლო მენეჯმენტში – დაგეგმვის საპასუხისმგებლო ფუნქცია. მისი დიდი მნიშვნელობის გამო ჩვენ მიზანშეწონილად მიგვაჩნია, შედარებით დეტალურად განვიხილოთ ბიზნეს-გეგმის არსი, მნიშვნელობა და შედგენის მეთოდობა.

ნებისმიერი სამეწარმეო საქმიანობა იწყება ბიზნეს-გეგმის შედგენით.

ბიზნეს-გეგმა ემსახურება სამი ძირითადი პრობლემის გადაწყვეტას:

1. იგი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს, როგორც ბიზნესის განვითარების ძირითადი მიმართულებების საფუძველი: განისაზღვროს ფირმის განვითარების სტრატეგია, მისი მიზნები და ამოცანები, თავიდან აცილებულ იქნეს შეცდომები, განხილულ იქნეს საქმიანობის ყოველი მხარე – ფინანსური, მარკეტინგული და საწარმოო პრობლემები.

2. ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს იმ ინსტრუმენტს, რომლის საშუალებითაც მეწარმეს შეუძლია შეაფასოს ფირმის ან კომპანიის საქმიანობის ეკონომიკურ-სამეურნეო საქმიანობის ფაქტიური გეგმები. მაგალითად, ბიზნეს-გეგმის საფინანსო ნაწილი შეიძლება გამოვიყენოთ ფირმის სამეურნეო საქმიანობის ბიუჯეტის შედგენისა და მისი შესრულების კონტროლის საფუძველად, რამდენად ზუსტადაა დაცული მისი შემოსავალ-გასავალი; უფრო სრულყოფილად იქნეს შედგენილი ახალი ბიუჯეტი. მენეჯერი დროდადრო უნდა ადარებდეს მიმდინარე წლის ბიუჯეტის შესრულებას გასული წლების ბიუჯეტის ანალოგიურ მონაცემებს, არკვევდეს ხომ არაა გადახვევა ბიუჯეტიდან; დროულად შენიშნოს არასასურველი ცვლილებები, დაადგინოს მიზეზები და აღკვეთოს ისინი.

3. ბიზნეს-გეგმა ხშირად ფულადი სახსრების მოზიდვის საშუალებას წარმოადგენს. სესხის გამცემი ან ინვესტორი

არ დააბანდებს თავის კაპიტალს ბიზნესში, თუ წინასწარ არ გაეცნო სათანადო წესით შედგენილ ბიზნეს-გეგმას. თუ მეწარმე მიმართავს სესხის გამცემს ან პოტენციურ ინვესტორს საინტერესო იდეებით, მაგრამ შედგენილი ბიზნეს-გეგმის გარეშე, მას არ მოუსმენენ და შესთავაზებენ შესაბამისი ბიზნეს-გეგმის შედგენას და წარმოდგენას; ცარიელი იდეები, რაც არ უნდა საინტერესო იყოს, არ წარმოადგენს კაპიტალის დაბანდების საფუძველს. მაშასადამე, თუ მეწარმეს სურს, რომ მასთან საქმე ჰქონდეთ, მან უნდა შეადგინოს თავისი „საქმის“ ბიზნეს-გეგმა.

ბიზნეს-გეგმა უმეტეს შემთხვევაში 3-4 წელიწადზე დგება. ძირითადი ყურადღება აქ ეთმობა განვითარების პირველ თვეებს, ნაკლები დეტალიზაციით წარმოდგენილია შემდგომი წლები. ბიზნეს-გეგმა იშვიათად დგება 5 წელიწადზე ნაკლები პერიოდისათვის.

ბიზნეს-გეგმა სინთეზური შინაარსის დოკუმენტია, სადაც მოცემულია პრაგმატული (სარგებლიანობის) ხასიათის პროგნოზები, მაგრამ ყველა შემთხვევაში იგი ასრულებს რეკლამის ფუნქციასაც. მასში ჩადებული ინფორმაცია უნდა იყოს ზუსტი, დამაჯერებელი, მკითხველში აღძრავდეს ოპტიმიზმსა და შემოთავაზებული საქმისადმი ენთუზიაზმს. გეგმა, ცხადია, მოიცავს რისკის ელემენტებსაც, მაგრამ არაა მათზე ყურადღების გამახვილება საჭირო.

გეგმის ტონი უნდა იყოს საქმიანი, რათა მკითხველის მიერ იგი სერიოზულად იქნეს აღქმული. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ბიზნეს-გეგმას ცოცხალი ადამიანები წაიკითხავენ და მათ ყურადღებას მიიპყრობს პოზიტიური და ნათელი აზრები, მაგრამ ზურგს შეაქცევენ ისეთ გეგმას, სადაც მასალა გადმოცემული იქნება ბუნდოვნად, მოსაწყენი ტონით, ბოლომდე გაუაზრებელი, არასწორად აგებული ტექსტით, ორთოგრაფიული და სარედაქციო შეცდომებით.

ამას გარდა, ბიზნეს-გეგმა არის სახელმძღვანელო დოკუმენტი სამეურნეო ფუნქციების შესრულებისათვის. იგი

შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ჩაფიქრებული სამეწარმეო იდეების შესამოწმებლად.

ბიზნეს-გეგმა, აღნიშნულის გარდა, გამოიყენება მოლაპარაკებათა და საქმიან გარიგებათა ინსტრუმენტად. გეგმის მომზადების დროს მეწარმემ კონკრეტულად უნდა მიუთითოს, რის მიღებას ითხოვს ინვესტორისგან ან კრედიტორისგან და ამავე დროს ნათლად აღნიშნოს, სანაცვლოდ რას სთავაზობს დამფინანსებელს. ბიზნეს-გეგმას კიდევ ერთი თავისებურება ახასიათებს – იგი კონფიდენციალური დოკუმენტია. იგი უნდა გადაეცეს მხოლოდ სპეციალისტთა განსაზღვრულ ჯგუფს: მენეჯერებს, პროფესიონალურ კონსულტანტებს, დაფინანსების პოტენციურ სუბიექტებს. არაა საჭირო გეგმის მრავალ ეგზემპლარად ბეჭდვა თუნდაც იმიტომ, რომ პოტენციურ დამფინანსებელს არ მოსწონს, როდესაც დაინახავს, რომ იგი ფინანსების წყაროს პირველი და ერთადერთი ვარიანტი არ არის. მნიშვნელოვანია, რომ გეგმა მოხვედეს ყველაზე კომპეტენტურ პიროვნებასთან.

სესხის გამცემის მიერ გეგმის გაცნობის დროს მისი ყურადღების ცენტრში ექცევა დაკრედიტების ოთხი ფაქტორი:

– კომპანიისა და მისი წარმომადგენელი პირის საქმიანი რეპუტაცია,

– ფულადი სახსრების (ანუ საკასო) ნაკადის სიმძლავრე სესხის გასტუმრების შესაძლებლობის თვალსაზრისით,

– დამატებითი უზრუნველყოფა, ანუ სესხის გამცემის ინტერესების დაცვის დამატებითი გარანტიები,

– საკუთარი კაპიტალის წილი, ანუ თვით მეწარმეს საკუთარი კაპიტალის რა ოდენობა აქვს ჩადებული ფირმაში (ან გაერთიანებაში). ამ ინფორმაციის მიღებით კრედიტორი (სესხის გამცემი) რწმუნდება იმაში, თუ რამდენად მჭიდროდაა დაკავშირებული მეწარმისა და ფირმის ბედი ერთმანეთთან. ამის ცოდნა არსებითად ამცირებს კრედიტორის რისკს საქმიანი გარიგების დროს.

ბიზნეს-გეგმა შეიცავს შემდეგ თავებსა და ქვეთავებს:

- I. სატიტულო ნაწილი;
- II. განსახორციელებელი პროექტის რეზიუმე;
- III. ფირმის (კომპანიის) შესახებ ზოგადი ინფორმაცია;
- IV. პროდუქცია და მომსახურება;
- V. ინფორმაცია ბაზრის შესახებ;
- VI. ძირითადი პერსონალი;
- VII. ფულის მიმოქცევის პროგნოზი;
- VIII. გასაყიდი ერთეულების რაოდენობის ანალიზი;
- IX. პირველი წლის მოგება-ზარალი, ბალანსი;
- X. დამატებითი ფინანსური ინფორმაცია;
- XI. ინვესტიციები, რომლებიც უკვე დაბანდებულია;
- XII. დამატებითი კაპიტალდაბანდება;
- XIII. კაპიტალდაბანდებათა წყაროები;
- XIV. კაპიტალდაბანდებათა გეგმა;
- XV. სხვა ინფორმაცია.

თითოეული აღნიშნული მუხლი შეიცავს შემდეგი ხასიათის ინფორმაციას:

სატიტულო ნაწილზე იწერება ფირმის სახელწოდება და საწარმოო მიმართულება; ბიზნეს-გეგმის შემსრულებლის გვარი, სახელი, სამუშაო ადგილი, თანამდებობა, სამეცნიერო წოდება.

განსახორციელებელი პროექტის რეზიუმეს ნაწილში ძალზე მოკლედ მოცემულია განსახორციელებელ ღონისძიებათა მიზანი და შინაარსი. მართალია, რეზიუმე ბიზნეს-გეგმის დასაწყისშია წარმოდგენილი, მაგრამ იგი იწერება მას შემდეგ, რაც დამთავრებულია ბიზნეს-გეგმის შედგენა.

რეზიუმე უნდა იწვევდეს რეცენზენტის (ამ შემთხვევაში სესხის მიმცემის, დამფინანსებლის) ინტერესს უფრო ვრცლად გაეცნოს წარმოდგენილ გეგმას, ხოლო თუ ისიც მოეწონა – დააკმაყოფილოს გეგმის წარმომდგენის თხოვნა შემოთავაზებულ ღონისძიებათა დაფინანსებაზე. ამიტომ, რეზიუმე დგება საქმიანი ტონით, ხაზგასმით უნდა იყოს

ნაჩვენები ღონისძიების კონცეფცია, მოსალოდნელი მოგებისა და რენტაბელობის მაჩვენებლები, ყველაზე საყურადღებო და ხელსაყრელი მხარეები. სულ რამდენიმე ფრაზით, ან აბზაცით უნდა იყოს ნაჩვენები საფინანსო გეგმის არსი, ანუ საქონლის ყიდვისა და გაყიდვის ძირითადი არხები და ამის ფინანსური შედეგები, თვითგამოსყიდვაზე და მაღალრენტაბელურ ეკონომიკაზე გადასვლის მოსალოდნელი ღონისძიებების მოკლე დახასიათება. აღნიშნული ნაწილი არ უნდა აღემატებოდეს ერთ გვერდს.

ფირმის (ან კომპანიის) ზოგადი აღწერა არ უნდა აღემატებოდეს 2-3 გვერდს. აქ უნდა იყოს ასახული ფირმის საწარმოო მიმართულება: ეწევა რაიმე პროდუქციის წარმოებას, საშუამავლო-საევაჯრო საქმიანობას, თუ მუშაობს მომსახურების სფეროში, რას შესთავაზებს თავის კლიენტებს, სად არის იგი გადაადგილებული, რა გეოგრაფიულ საზღვრებში აპირებს თავის ბიზნესის განვითარებას (ქალაქის, რაიონის, ქვეყნის თუ საერთაშორისო მასშტაბით).

აქვე უნდა იყოს ნაჩვენები, თუ განვითარების რა დონეს მიაღწია ფირმამ, არის თუ არა მისი ბიზნესი საწყის სტადიაში. აქვს თუ არა საქონლის შემუშავებული და დადგენილი ასორტიმენტი, მაგრამ მარკეტინგის სისტემაში ჯერ არ მონაწილეობს, ან უკვე ჩართულია მარკეტინგულ გამიკვლევებში, შერჩეული აქვს „თავისი“ ბაზარი, მაგრამ სურს, გააფართოვოს საქმიანობის მასშტაბები.

ძალზე მნიშვნელოვანია გეგმის ამ ნაწილში საკუთარი ბიზნესის მიზნების სწორად და გასაგებად ჩამოყალიბება. უნდა აღვნიშნოთ ფირმის მიზანი – გააფართოვოს თავისი პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობები, ან გავიდეს ბაზრის განსაზღვრულ გეოგრაფიულ სივრცეში. ან აქვს სურვილი და იმედი, რათა შემდგომში გახდეს ღია კომპანია, შესწევს უნარი, შემოიერთოს მონათესავე საწარმოო მიმართულების სხვა ფირმები და გახდეს მძლავრი კომპანია. ასეთი მიზნების წარმოდგენა იწვევს რეცენზენტში

დაინტერესებას გეგმაში შემოთავაზებული წინადადების მიმართ. რასაკვირველია, აღნიშნული მიზნები და ამოცანები სათანადოდ უნდა იყოს დასაბუთებული, გადმოცემული დამაჯერებელი ტონით, რეალისტური და მიღწევადი.

პროდუქცია და მომსახურება. იმის გამო, რომ მეწარმე, როგორც წესი, უკეთესად ერკვევა საქმიანობის მის მიერ არჩეულ სფეროში, ვიდრე ინვესტორი, ძალზე მნიშვნელოვანია, რათა გეგმაში მარტივი და გასაგები ფორმით იყოს აღწერილი პროდუქციის (ამ მომსახურების) დამახასიათებელი მხარეები. ამ განყოფილებაში შემდეგი ხასიათის ინფორმაციაა:

1. საქონლის ფიზიკური აღწერა. თუ საქმე ეხება პროდუქციას, უნდა აღიწეროს მისი ფიზიკური თვისებები. სასურველია, აგრეთვე აქვე წარმოდგენილი იქნეს მისი ფოტო, ან სარეკლამო პროსპექტი. თუ საქმე ეხება მომსახურებას — აღწეროს ამ მომსახურების თავისებურებანი, რა იქნება უზრუნველყოფილი ბიზნესით.

2. საქონლის გამოყენება და მისი მიმზიდველი მხარეები (მახასიათებლები). მეწარმე დაახასიათებს რა პროდუქციას, თუ მომსახურებას შერჩეულ სახეობას, განსაკუთრებით უნდა შეჩერდეს მათი გამოყენების აუცილებლობაზე და მიმზიდველ, პრიორიტეტულ მახასიათებლებზე, ხაზი გაუსვას საქონლის ან მომსახურების უნიკალურობას, მასზე მომავალში დიდ მოთხოვნილებას.

3. პროდუქციის შექმნა და განვითარება. ამ ნაწილში ძირითადი ყურადღება უნდა დაეთმოს იმ საინჟინრო-ტექნოლოგიური პრობლემების გადაწყვეტას, რის შედეგად შეიქმნა პროდუქციის (მომსახურების) ესა თუ ის სახეობა, რამდენად მზადაა ფირმა ახალ-ახალი თვისებების მქონე პროდუქციის შექმნისათვის და წარმოებისათვის. ამასთან ერთად უნდა აღინიშნოს ფირმის მზადყოფნა, დაიმკვიდროს თავისი ადგილი ბაზარზე, აჩვენოს თუ რამდენად სიცოცხლისუნარიანია იგი.

მარკეტინგ-გეგმა, ანუ ინფორმაცია ბაზრის შესახებ. მარკეტინგისადმი მიძღვნილი ეს განყოფილება მნიშვნელოვანია, ვინაიდან აქ უნდა იყოს წარმოდგენილი ინფორმაცია ბიზნესის ხასიათის, მეთოდებისა და გზების შესახებ, რომლითაც უზრუნველყოფილი იქნება ეკონომიკური წარმატება. ამ განყოფილების მიზანია მკითხველს განუმარტოს, თუ როგორ მოახდენს გათვალისწინებული ბიზნესი ბაზარზე ზემოქმედებას. მეწარმემ უნდა მოამზადოს ისეთი მარკეტინგ-გეგმა, სადაც წარმოდგენილი იქნება ფირმის განვითარების კონცეფცია, ინვესტირების ხელსაყრელი საშუალება და საკრედიტო რისკი მიმზიდველი პერსპექტივებით.

ეს ნაწილი უნდა დაიწეროს ისეთი ფორმითა და მანერით, რომ ადვილი გასაგები იყოს როგორც მენეჯერებისათვის, ასევე დირექტორთა საბჭოს წევრების, კრედიტორებისა და ბანკირებისათვის. ცხადია, თუ არ არის განსაზღვრული საქონელსა თუ მომსახურებაზე რეალური მოთხოვნილება, ვერავითარი ტალანტი, ვერც კაპიტალი ვერ უზრუნველყოფს წარმატებას ამ სფეროში.

განყოფილებაში განიხილება პრობლემათა შემდეგი ჯგუფები:

1. საქონელზე მოთხოვნილებისა და ბაზრის შესაძლებლობანი. ამ ნაწილში მოცემულია საქონელზე მოთხოვნილება, დახასიათებულია ბაზარი, სადაც უნდა ჩაერთოს აღნიშნული საქონელი ან მომსახურების ესა თუ ის სახეობა; მისი ტევადობა და რეალიზაციის შესაძლებლობანი განსაზღვრული პერიოდისათვის.

2. კონკურენცია და ბაზარზე მოქმედი სხვა ფაქტორები. აქ ძირითადი ყურადღება უნდა დაეთმოს საბაზრო პირობებს, რომელიც განისაზღვრება ამ ბიზნესის მიმართ შინაგანი და გარეგანი ფაქტორების ზემოქმედებით. ამ ფაქტორებიდან უმნიშვნელოვანესია კონკურენციის არსებული დონის შეფასება, მისი წარმოებაზე ზემოქმედების ალბათობა. გასათვალისწინებელია აგრეთვე სხვა ძალებიც, რომლებიც

საბაზრო ურთიერთობაზე ახდენენ გავლენას. მაგალითად, ბიზნესისა და კომერციის სახელმწიფოებრივი (საფინანსო და სამართლებრივი) რეგულირება.

3. მარკეტინგის სტრატეგია. საჭიროა გეგმაში მაქსიმალური სიღრმით წარმოვადგინოთ მარკეტინგის ის მეთოდები და საშუალებები, რომელთა გამოყენებით მოხდება ბიზნესის ეკონომიკური მექანიზმის მართვა. ეს სტრატეგია მოიცავს რეკლამას, მომხმარებელთა გამოკვლევას, ფასწარმოქმნას, გაყიდვის სტიმულირებას, სავაჭრო ობიექტების გადაადგილების ანალიზს, საბაზრო კონიუნქტურის შესწავლას და ა.შ. ხშირად მარკეტინგული გეგმა დაყოფილია ღონისძიებათა ცალკეულ ეტაპებად ფირმის ბაზარზე დამკვიდრების განვითარების მიზნით ამ გეგმის მოქმედების პერიოდის მთელ მანძილზე.

4. ბაზრის გამოკვლევა ემსახურება ბაზრის შესაძლებლობათა და თავისებურებათა განსაზღვრას, კერძოდ, როგორია საქონელზე მოთხოვნილება, როგორია საქონლის ან მომსახურების კონკრეტული სახეების მიმართ ბაზრის ტევადობა.

5. რეალიზაციის მოცულობათა პროგნოზი. პროგნოზის ეს ნაწილი, როგორც წესი, წარმოდგენილია ბიზნეს-გეგმის საფინანსო განყოფილებაში. მაგრამ აქ იგივე მასალა მეორდება უფრო დეტალიზირებული სახით, ვაჩვენებთ გაყიდვათა (რეალიზაციათა) ზრდას, გათვალისწინებული ბაზრის იმ ნაწილის დახასიათებას, რომელიც უნდა იქნეს ათვისებული, ნაჩვენები უნდა იყოს საქონლის გაყიდვის მოცულობები წლის პერიოდების, საქონლის სახეებისა და მომსახურების მიხედვით, დახასიათებული იქნეს მომხმარებელთა ინტერესები ამა თუ იმ სახის საქონლისა თუ მომსახურების მიმართ.

6. დამატებითი მასალები. დამატებით ნაწილში, ანუ გეგმის დანართში, სასურველია მოცემული იყოს ისეთი მონაცემები, რომელთაც შეუძლიათ მეტი დასაბუთება და დამაჯერებლობა მიანიჭონ შედგენილ გეგმას.

მარკეტინგ-გეგმის შეფასებისათვის ამოსავალი მაჩვენებლებია შემდეგი:

1. საკმაოდ ნათლადაა თუ არა განსაზღვრული საქონელზე მოთხოვნილებები?

2. საქონლის რეალიზაციაზე მოქმედი ყველა ფაქტორია გათვალისწინებული? რამდენად დამაჯერებლადაა ამ ფაქტორების მოქმედება წარმოდგენილი?

3. რამდენად რეალურია გეგმაში დასახული ღონისძიებების განხორციელების მაღალი ეფექტი?

4. რამდენად საინტერესოდ იკითხება მარკეტინგ-გეგმა? ძირითადი პერსონალის ნაწილში მოცემულია პროექტის განხორციელების წლებში ძირითადი პერსონალის რიცხოვნება, სადაც არ შედის დროებითი და სეზონური მუშა-მოსამსახურეები და სპეციალისტები.

ბიზნეს-გეგმის ფუნდამენტალურ ნაწილს წარმოადგენს იმ საკითხთა ერთობლიობა, რომელიც დაკავშირებულია საწარმოო გეგმის შედგენასთან. აქ უნდა იყოს გარკვეული, თუ როგორი იქნება ბიზნესის სპეციალიზაცია, რა სახის საქონლითა და მომსახურებით მიიღებს იგი მონაწილეობს საქონელბრუნვის პროცესში, ნედლეულის რა წყაროები არსებობს, ვინ იქნებიან მათი მომწოდებლები და მზა პროდუქციის მომხმარებლები.

იმდენად, რამდენადაც ბიზნეს-გეგმა გათვალისწინებულია, ერთის მხრივ, ბიზნესის მართვის, ხოლო მეორეს მხრივ, კაპიტალის მოზიდვისათვის, მეწარმე (მენეჯერი) შეიძლება წააწყდეს პროდუქციის წარმოების ტექნიკურ და ტექნოლოგიური პროცესების ურთიერთ შეჯერების სირთულეებს.

ამასთან ერთად, ბიზნეს-გეგმა არის ფირმის შიდა საწარმოო საქმიანობის დაგეგმვის ერთ-ერთი ფორმა. ეს აძლევს მეწარმეს იმის საშუალებას, რომ დასახული მიზნების განხორციელებამდე ქაღალდზე გადაწყვიტოს მრავალი პრობლემა. თუმცა, ბიზნეს-გეგმაში ეს ყოველივე უნდა იყოს წარ-

მოდგენილი მოკლედ და მარტივი ენით, რათა კრედიტორისათვის იგი ადვილად გასაგები იყოს.

საწარმოო გეგმაში უმეტეს წილად განიხილება შემდეგი საკითხები:

1. პროდუქციის დაპროექტება;
2. დამზადება და სერიული წარმოება;
3. წარმოების მომსახურეობა და სერვისი;
4. ზემოქმედების გარეგანი ფაქტორები;
5. იურიდიული დაცვის ღონისძიებები.

პროდუქციის დაპროექტება შეიძლება ფირმის შექმნამდეც იყოს დაწყებული და გრძელდებოდეს ფირმის ჩამოყალიბების მთელ პერიოდზე. ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილის შედგენის დროს გათვალისწინებულია შემდეგი მომენტები: სესხის გამცემი, როგორც წესი, არ გამოთქვამს სურვილს, დააფინანსოს პროდუქცია, რომელიც მხოლოდ ქალაქდება. ამიტომ ეს დამოკიდებულება შეიძლება გადაიქცეს ბიზნესის დაფინანსების სერიოზულ დაბრკოლებად. ამიტომ გეგმას სასურველია თან ახლდეს ნიმუში, რომელსაც ყველა ტექნიკური და საქონლური მახასიათებლები სახეზე აქვს. გეგმის ამ ნაწილის შედგენის დროს უნდა შევეცადოთ, რათა იგი არ გადაიქცეს სამეცნიერო-ტექნიკურ ტრაქტატად. უფრო დეტალური ტექნიკურ-ტექნოლოგიური მასალა შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს მხოლოდ და მხოლოდ დამატებითი ინფორმაციის სახით.

გეგმა ძალზე მოიგებს, თუ ამ თავში მოკლე ინფორმაციის სახით წარმოდგენილი იქნება ფირმაში მიმდინარე ტექნიკურ-ტექნოლოგიური გამოკვლევების ძირითადი მიმართულებები მასზე მომუშავე სპეციალისტებისა და კონსტრუქტორების მოკლე დახასიათება. ამ ინფორმაციის მიზანია, მკითხველს გავაცნოთ ბიზნესის შესაძლებლობანი, მისი მეცნიერულ-ინტელექტუალური პოტენციალი.

ბიზნესი, რომელიც ორიენტირებულია პროდუქციის წარმოებაზე, თავის გეგმაში ადგილს უთმობს რესურსე-

ბით უზრუნველყოფას, წარმოების პროცესების ორგანიზაციას, წარმოების მოცულობის განსაზღვრას. რესურსები შეიძლება აღწერილ იქნეს, როგორც ახალი პროდუქციის შექმნის აუცილებელი ელემენტი. საწარმოო რესურსებად მიღებულია ძირითადი საშუალებები: საწარმოო შენობა-ნაგებობები, დაზგები, მოწყობილობები, მასალები და მასთან დაკავშირებული აქტივები, შემსრულებელთა პერსონალი. აქვე უნდა აღინიშნოს მანქანა-იარაღების ტექნიკური დონე, მათი საწარმოო სიმძლავრე, აგრეთვე მათი მოსალოდნელი მომწოდებელი. რაც შეეხება საბრუნავ საშუალებებს – აღინიშნება ნედლეულისა და მასალების მიღების წყაროები, მომწოდებლებთან მყარი კავშირების არსებობა, მათ ნედლეულზე შედარებით ხელსაყრელი ფასების არსებობა და ა.შ.

და ბოლოს, გეგმის ამ განაკვეთში უნდა იყოს მოკლედ აღწერილი პროდუქციის დამზადების პროცესი, რა სამუშაოებს შეასრულებს თვით ფირმა, ხოლო რომელი შესრულდება სხვა საწარმოს მიერ, კონტრაქტის საფუძველზე. წარმოების პროცესთან დაკავშირებულია შემდეგი ძირითადი საკითხები, რომელსაც გეგმის შედგენის დროს დიდი ყურადღება ეთმობა:

1. ინვესტორები ხშირად კრიტიკულად უდგებიან გეგმის ამ ნაწილში წარმოდგენილ გათვლებს, მათ აინტერესებთ, თუ რამდენად სწორადაა გათვლილი საჭირო კაპიტალის ოდენობა. ხომ არაა ისეთი შემთხვევა მოსალოდნელი, როდესაც ფინანსური რესურსები გაცილებით ადრე ამოიწურება, ვიდრე ეს საჭიროა დასახული ამოცანების შესრულებისათვის. ამიტომ, გეგმის შემდგენელმა ყველა საჭირო დეტალი და ფაქტორი უნდა გაითვალისწინოს ფინანსების საჭირო ოდენობის განსაზღვრის დროს.

2. საწარმოო გეგმის შედგენის დროს უნდა განვიხილოთ პროდუქციის წარმოების ზრდის გავლენა საწარმოო ოპერაციათა ნორმალურ მსვლელობაზე. აქ უნდა გავცეთ პასუხი

კითხვებზე: საჭირო იქნება თუ არა წარმოების შემდგომი გაფართოება? საჭირო იქნება თუ არა დამატებითი დაზგებისა და მოწყობილობათა შემოტანა-ამოქმედება? და რაც მთავარია – საჭირო იქნება თუ არა დამატებითი დაფინანსება?

3. მოკლედ უნდა დაეახასიათოთ ფირმის ინფრასტრუქტურა, რომელიც წარმოების პროცესს ემსახურება: სატრანსპორტო საშუალებები, კავშირის საშუალებათა არსებობა, სამუშაო ადგილის მომსახურების ორგანიზაცია, სასაწყობო მეურნეობა, ენერგეტიკული რესურსების სტაბილურობა და ა. შ.

ბიზნეს-გეგმაში მოკლედ უნდა იყოს წარმოდგენილი ფირმის სამართლებრივი დაცვის საკვანძო საკითხებიც. ფირმის საქმიანობის სამართლებრივი დაცვა იძლევა ფირმისათვის განსაკუთრებულ უფლებებს. მაგალითად, კომპანიას, რომელიც ფლობს რომელიმე პროდუქციის წარმოებასა და გაყიდვაზე ლიცენზიას, შეუძლია მაღალი ეფექტით აწარმოოს და გაავრცელოს თავისი პროდუქცია ან მომსახურეობა, იყოს პროდუქტის ექსკლუზიური დისტრიბუტორი (ბითუმად მოვაჭრე); ეს განსაკუთრებით საჭიროა დამწყები ბიზნესმენისათვის, როდესაც მას აქვს კონკურენციული უპირატესობა სხვა ფირმებთან შედარებით.

სამართლებრივი დაცვის ერთ-ერთი ფორმაა აგრეთვე პატენტები რაიმე საწარმოო ხასიათის გამოგონებაზე, სიახლეზე. ფირმას შეიძლება ჰქონდეს სხვა სახის სახელმწიფო შეღავათებიც.

ბიზნეს-გეგმაში სასურველია იყოს ხაზგასმული, რომ მისი დაპატენტებული პროდუქცია უახლოესი 2-3 წლის მანძილზე იქნება ერთადერთი ამ სახის პროდუქტი, რომ კონკურენტი ამ ხნის მანძილზე არ ეყოლება.

ამ მდგომარეობამ შეიძლება მეტი სანდოობა შემატოს ბიზნეს-გეგმაში გათვალისწინებულ ღონისძიებებს, ხოლო ინვესტორს – იმედი, რომ მისი სახსრები საიმედო ბიზნესის სფეროშია დაბანდებული.

მენეჯერები და ფირმის მართვის ორგანიზაცია. ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში უნდა იყოს წარმოდგენილი იმ პირების შესახებ ცნობები, რომლებიც რეალურ როლს თამაშობენ ბიზნესის წარმატებაში, აქვთ მაღალი ავტორიტეტი საქმიან წრეებში, კერძოდ:

1. საქმის დამფუძნებელი მეწარმეები,
2. აქტიური ინვესტორები,
3. ფირმის წამყვანი სპეციალისტები,
4. დირექტორი და კონსულტანტები.

კაპიტალი და კომპანიის (ფირმის) იურიდიული ფორმა. ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში მოცემული უნდა იყოს ფირმის მიერ კაპიტალის მართვის პრობლემები. უპირველეს ყოვლისა, სესხი უნდა იყოს აღებული ბიზნესისათვის საკმარაოდენობით. ნაკლები ფინანსური რესურსები აჭიანურებს ან საერთოდ მიუღწევებს ქმნის გეგმაში წარმოდგენილ ამოცანებს, მაგრამ, თუ ზედმეტი სახსრებია მოზიდული, მათი გასტუმრება რთულდება და მძიმე ტვირთად აწევება ფირმას, ან ფირმა იძულებულია, გამოუშვას მეტი აქციები. ამიტომაც აუცილებელი, გაირკვეს, თუ როგორ იქნება ფირმაში კაპიტალი გამოყენებული. ამისათვის გეგმის ამ ნაწილში უნდა იყოს განსაზღვრული წარმოების იურიდიული ფორმა და ფინანსური მონაწილეობისა და კონტროლის უფლებების გავრცელების საზღვრები.

ფირმის ფუნქციონირების იურიდიული ფორმის შერჩევისას მეწარმე ადგენს: ფირმა იქნება ინდივიდუალური, პარტნიორული, შეზღუდული პასუხის-მგებლობის, თუ კორპორაცია. კაპიტალის გამოყენების ნაწილში უნდა აღინიშნოს, როგორც არსებული ფინანსური საშუალებების შესახებ, ასევე ფინანსირების მოსალოდნელი წყაროებიც. აქვე საჭიროა აღინიშნოს, თუ მეწარმეებმა საკუთარი სახსრების რა ოდენობა ჩადეს დაგეგმილ საქმეში. მეწარმეობაში მონაწილეობის ყველაზე გავრცელებული ფორმებია შემდეგი:

1. ვადიანი სესხი. სესხი ფულის ფიქსირებული მოცულო-

ბის მიღების საშუალებაა განსაზღვრულ დროში ძირითადი ვალისა და პროცენტების დაფარვის პირობებით. პროცენტული განაკვეთი შეიძლება იყოს ფიქსირებული, ან მცოცავი. კრედიტის არამყარი ბაზრის თანამედროვე პირობებში უფრო ხშირად გამოიყენება მცოცავი საპროცენტო განაკვეთი.

2. საკრედიტო ხაზი. ეს არის სესხის გაცემის მეთოდი, როდესაც მხარეების შეთანხმების საფუძველზე ხორციელდება საბრუნავი კაპიტალის დაფინანსება. დაკრედიტების ეს წესი აძლევს საშუალებას კრედიტის ამღებს, ფულის მერყევი კურსის უარყოფითი შედეგებისაგან დაიცვას ვალის დარჩენილი ნაწილი.

3. კონვენტირებული ობლიგაცია. კონვენტირებული ობლიგაცია წარმოადგენს „პიბრიდული ფასიანი ქაღალდების“ საკმაოდ გავრცელებულ ფორმას. ეს არის სასესხო ფასიანი ქაღალდები, რომელსაც გასცემს კორპორაცია კრედიტორებზე და ეს უკანასკნელნი იწოდებიან ობლიგაციების მფლობელებად. კონვენტირებაზე განხორციელებული ოფციონი (აქ: ფასიანი ქაღალდების ყიდვა-გაყიდვის უფლების მიღება მხარეთა შეთანხმებით) აძლევს ობლიგაციების მფლობელს უფლებას გადაცვალოს ისინი კომპანიის მიერ გამოშვებული აქციების განსაზღვრულ რაოდენობაზე. ასეთი ოპერაციების განხორციელებაზე წინასწარ დგინდება დროის განსაზღვრული პერიოდი.

კონვენტირებული ობლიგაციები ხშირად აძლევენ საშუალებას მენეჯერს თავი მოუყაროს კაპიტალის განსაზღვრულ რაოდენობას ყველაზე მინიმალური დანახარჯებით, ვინაიდან სასესხო კონვენტირებულ ვალდებულებათა პროცენტული განაკვეთები ხშირად „პირდაპირ“ (არაკონვენტირებულ) ობლიგაციებზე უფრო დაბალია. ეს იმითაა განპირობებული, რომ კონვენტირების ფაქტორი კრედიტორებს აძლევს საშუალებას, მიიღოს ინვესტორის პრივილეგიები იმ შემთხვევაში, თუ იგი მოისურვებს თავისი ობლიგაციების აქციებზე გაცვლას.

მენეჯერები და ფირმის მართვის ორგანიზაცია. ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში უნდა იყოს წარმოდგენილი იმ პირების შესახებ ცნობები, რომლებიც რეალურ როლს თამაშობენ ბიზნესის წარმატებაში, აქეთ მაღალი ავტორიტეტი საქმიან წრეებში, კერძოდ:

1. საქმის დამფუძნებელი მეწარმეები,
2. აქტიური ინვესტორები,
3. ფირმის წამყვანი სპეციალისტები,
4. დირექტორი და კონსულტანტები.

კაპიტალი და კომპანიის (ფირმის) იურიდიული ფორმა. ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილში მოცემული უნდა იყოს ფირმის მიერ კაპიტალის მართვის პრობლემები. უპირველეს ყოვლისა, სესხი უნდა იყოს აღებული ბიზნესისათვის საკმაო რაოდენობით. ნაკლები ფინანსური რესურსები აჭიანურებს ან საერთოდ მიუღწევებს ქმნის გეგმაში წარმოდგენილ ამოცანებს, მაგრამ, თუ ზედმეტი სახსრებია მოზიდული, მათი გასტუმრება რთულდება და მძიმე ტვირთად აწვება ფირმას, ან ფირმა იძულებულია, გამოუშვას მეტი აქციები. ამიტომაც აუცილებელია, გაირკვეს, თუ როგორ იქნება ფირმაში კაპიტალი გამოყენებული. ამისათვის გეგმის ამ ნაწილში უნდა იყოს განსაზღვრული წარმოების იურიდიული ფორმა და ფინანსური მონაწილეობისა და კონტროლის უფლებების გავრცელების საზღვრები.

ფირმის ფუნქციონირების იურიდიული ფორმის შერჩევისას მეწარმე ადგენს: ფირმა იქნება ინდივიდუალური, პარტნიორული, შეზღუდული პასუხის-მგებლობის, თუ კორპორაცია. კაპიტალის გამოყენების ნაწილში უნდა აღინიშნოს, როგორც არსებული ფინანსური საშუალებების შესახებ, ასევე ფინანსირების მოსალოდნელი წყაროებიც. აქვე საჭიროა აღინიშნოს, თუ მეწარმეებმა საკუთარი სახსრების რა ოდენობა ჩადეს დაგეგმილ საქმეში. მეწარმეობაში მონაწილეობის ყველაზე გავრცელებული ფორმებია შემდეგი:

1. ვადიანი სესხი. სესხი ფულის ფიქსირებული მოცულო-

ბის მიღების საშუალებაა განსაზღვრულ დროში ძირითადი ვალისა და პროცენტების დაფარვის პირობებით. პროცენტული განაკვეთი შეიძლება იყოს ფიქსირებული, ან მცოცავი. კრედიტის არამყარი ბაზრის თანამედროვე პირობებში უფრო ხშირად გამოიყენება მცოცავი საპროცენტო განაკვეთი.

2. საკრედიტო ხაზი. ეს არის სესხის გაცემის მეთოდი, როდესაც მხარეების შეთანხმების საფუძველზე ხორციელდება საბრუნავი კაპიტალის დაფინანსება. დაკრედიტების ეს წესი აძლევს საშუალებას კრედიტის ამღებს, ფულის მერყევი კურსის უარყოფითი შედეგებისაგან დაიცვას ვალის დარჩენილი ნაწილი.

3. კონვენტირებული ობლიგაცია. კონვენტირებული ობლიგაცია წარმოადგენს „კიბრიდული ფასიანი ქაღალდების“ საკმაოდ გავრცელებულ ფორმას. ეს არის სასესხო ფასიანი ქაღალდები, რომელსაც გაცემს კორპორაცია კრედიტორებზე და ეს უკანასკნელნი იწოდებიან ობლიგაციების მფლობელებად. კონვენტირებაზე განხორციელებული ოფციონი (აქ: ფასიანი ქაღალდების ყიდვა-გაყიდვის უფლების მიღება მხარეთა შეთანხმებით) აძლევს ობლიგაციების მფლობელს უფლებას გადაცვალოს ისინი კომპანიის მიერ გამოშვებული აქციების განსაზღვრულ რაოდენობაზე. ასეთი ოპერაციების განხორციელებაზე წინასწარ დგინდება დროის განსაზღვრული პერიოდი.

კონვენტირებული ობლიგაციები ხშირად აძლევენ საშუალებას მენეჯერს თავი მოუყაროს კაპიტალის განსაზღვრულ რაოდენობას ყველაზე მინიმალური დანახარჯებით, ვინაიდან სასესხო კონვენტირებულ ვალდებულებათა პროცენტული განაკვეთები ხშირად „პირდაპირ“ (არაკონვენტირებულ) ობლიგაციებზე უფრო დაბალია. ეს იმითაა განპირობებული, რომ კონვენტირების ფაქტორი კრედიტორებს აძლევს საშუალებას, მიიღოს ინვესტორის პრივილეგიები იმ შემთხვევაში, თუ იგი მოისურვებს თავისი ობლიგაციების აქციებზე გაცვლას.

4. პრივილეგირებული აქცია. აქციის ეს სახე არის ინსტრუმენტი, რომელიც ადასტურებს მისი მფლობელის მონაწილეობას კომპანიის მოგების განაწილებაში (წილობრივი ინსტრუმენტი), რაც აძლევს მას უპირატეს უფლებას დივიდენდების მიღებაზე ჩვეულებრივ აქციებთან შედარებით. ეს უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ პრივილეგირებულ აქციებზე გაიცემა მყარი დივიდენდები, რომელთა ოდენობა დგინდება მათი საბაზრო ფასის პროცენტის სახით.

5. კუმულატიური პრივილეგირებული აქცია ბიზნესში. ეს წილობრივი მონაწილეობა გულისხმობს პირობებს, რომლის არსი შემდეგშია: თუ დივიდენდის გადახდა რაიმე მიზეზით არ მოხდა ერთი წლის განმავლობაში, მისი გადახდის პასუხისმგებლობა გადადის შემდეგ წლებზე, მის მთლიან დაფარვამდე.

6. კონვერტირებული პრივილეგირებული აქცია – გულისხმობს იმას, რომ პრივილეგირებული აქცია, მისი მფლობელის სურვილისამებრ, შეიძლება კონვერტირებულ იქნეს ჩვეულებრივ აქციად. დებულება ემიტენტის (სუბიექტი, რომელიც ახორციელებს ფულის ნიშნების ან ფასიანი ქაღალდების ემისიას) შესახებ აძლევს უფლებას პრივილეგირებული აქციების მფლობელს, გამოისყიდოს ეს აქციები მაღალი ღირებულებით.

7. ჩვეულებრივი აქცია – წარმოადგენს ნაწილობრივ ინსტრუმენტს, რომელიც გამოიყენება საკუთარი კაპიტალის გადასაცვლელად კორპორაციაში ჩადებულ წილზე. ამ შემთხვევაში აქციების ღირებულება იცვლება საბაზრო კონიუნქტურის შესაბამისად. არსებობს ჩვეულებრივი აქციების ორი სახე:

ა) “ხმის უფლების მქონე აქციები”, რომლის მფლობელებს აქვთ ხმის უფლება აქციონერთა კრებაზე;

ბ) “ხმის უფლების არამქონე აქციები”, რომელთა მფლობელებს არა აქვთ ხმის ასეთი უფლება.

ბიზნესის სტრუქტურის განსაზღვრა ნიშნავს ბიზნეს-

ში მონაწილე კაპიტალის მფლობელთა რიცხვს და შემადგენლობას. ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილის შედგენის დროს მეწარმემ უნდა მოიწვიოს იურისტები და ბუღალტრები, რომლებიც ამ საქმეში კვალიფიციურ რეკომენდაციებს მისცემენ. მეორე – უნდა ვერიდოთ ბიზნესის რთულ სტრუქტურებს, შემთხვევას, როდესაც ბიზნესის მონაწილეთა რიცხვი ძალზე მრავალრიცხოვანი, ხოლო მათი ინტერესები – მრავალფეროვანია. მარტივი, „სწორხაზოვანი“ სტრუქტურა, როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, ადვილად მართვადი და ყველაზე ეფექტურიც არის.

კაპიტალზე მოთხოვნილების ზუსტი განსაზღვრა, როგორც წესი, ეფუძნება ფირმის საქმიანობის ანალიზს, ინტუიციას, მოსალოდნელი მოვლენებისა და პროცესების სწორ პროგნოზირებას.

ბიზნესის დაწყებისათვის უნდა გავიანგარიშოთ, რა ოდენობის კაპიტალი გეჭირდება მატერიალური რესურსების – მოწყობილობების, ნედლეულის, უძრავი ქონების, მატერიალური მარაგის შესაძენად. უნდა დადგინდეს, აღნიშნული რესურსების ღირებულება, მათი მიღების არხები, ყოველივე ამის მთლიანი ღირებულება. შედარებით უფრო რთულია საბრუნავი კაპიტალის მოთხოვნილებათა პროგნოზირება, ვინაიდან მათი ფასები და მოწოდების არხები სწრაფად იცვლება; ამიტომ უმჯობესია მეწარმემ შეცდომისაგან თავის დაზღვევის მიზნით მეტი ფინანსური დანახარჯები გაითვალისწინოს, რათა ამ რესურსების უკმარისობის შედეგად უფრო რთული პრობლემების წინაშე არ აღმოჩნდეს.

კაპიტალის წყაროები. ბიზნესისათვის საჭირო კაპიტალის ოდენობისა და მისი გამოყენების განსაზღვრის შემდეგ, მეწარმემ უნდა მიუთითოს კაპიტალის მიღების სავარაუდო წყაროები. ამისათვის უნდა ვიცოდეთ, რომ კაპიტალის კრებისითი ოდენობა, მისი შემოსავალ-გასავალი დაბალანსებული უნდა იყოს. ამას გარდა, ბიზნეს-გეგმაში არ უნდა იყოს აღნიშნული ისეთი წყაროები და კონტრაგენტები, რომლებთან

ურთიერთობა გარკვეულია და შეიძლება იგი ახალი მოლაპარაკებებისა და ახალი შეთანხმების საგანი გახდეს.

მეწარმეს შეუძლია ზოგადად აღნიშნოს კაპიტალის წყაროების შესახებ და მიუთითოს, მაგალითად, რომ „200 ათასი ლარი მიღებული იქნება აქციების გაყიდვის შედეგად“.

მეწარმემ გულდასმით უნდა შეისწავლოს კაპიტალის შემოსავლის პოტენციალური წყაროები. რომელიმე ვენჩურული ფონდი არც დათანხმდება, ჩადოს თავისი ფული დაიწყები კომპანიის ბიზნესში. რომელიმე ბანკი დათანხმდება იმაზე, რომ გასცეს სესხი, მაგრამ იმ პირობით, თუ მას მისცემენ აქციების განსაზღვრულ ნაწილს. ცხადია, მეწარმე დროს უშედეგოდ დაკარგავს თუ თავის ბიზნეს-გეგმას გაუგზავნის დამფინანსებელს, რომელსაც საეჭვოა, რომ რაიმე ინტერესი ჰქონდეს აღნიშნული ბიზნესის მიმართ. ამიტომ, მეწარმეს წინასწარ, სანამ ბიზნეს-გეგმას გაეცნობა, ზოგადი წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს დამფინანსებელზე, იმაზე, თუ როგორი განწყობა ექნება მას მის წინაშე წარმოდგენილ ბიზნეს-გეგმაზე, თანახმა იქნება თუ არა იგი მის დაფინანსებაზე. ყოველივე ამის ცოდნა საშუალებას აძლევს მეწარმეს, შეარჩიოს ბიზნეს-გეგმის შედგენისა და წარდგენის ხელსაყრელი ფორმა. ამასთან ერთად, მეწარმემ უნდა გაითვალისწინოს კრედიტორებისა თუ ინვესტორების პირადი თვისებები. ამიტომ გამოცდილი მეწარმეები გვირჩევენ: ინვესტორებთან და კრედიტორებთან ურთიერთობას ნუ დაიწყებთ რომელიმე ავტორიტეტული რეკომენდატორის გარეშე. წინდაუხედავად და განურჩევლად ყველას ნუ გაუგზავნით თქვენს ბიზნეს-გეგმას; მოქმედების უფრო სწორი სტრატეგია იქნება, თუ თქვენ გეგმას გაუგზავნით კაპიტალის ყველაზე ხელსაყრელ სავარაუდო წყაროებს.

ზოგიერთი დამფინანსებლისათვის საკმარისია გაეცნოს ბიზნეს-გეგმის რეზიუმეს (მოკლე შინაარსი) ნაწილს, რომ მიიღოს თავისი საბოლოო გადაწყვეტილება. ამიტომ მის შედგენას სათანადო ყურადღებით უნდა მოექვიდეთ.

იმ შემთხვევაში, როდესაც ბიზნესის სტრუქტურა ითვალისწინებს დაფინანსების რამდენიმე წყაროს, გეგმის განხილვა შეიძლება დაჩქარდეს, თუ იგი გაეგზავნება ერთდროულად რამდენიმე წყაროს. არაა საკმარისი, რომ უბრალოდ დაადგინო დაფინანსებელი ორგანიზაცია. მეწარმემ უნდა იზრუნოს იმაზე, რომ ამ ორგანიზაციაში ნახოს პიროვნება, რომლის თანადგომისა და მხარდაჭერის დიდი იმედი ექნება.

საფინანსო გეგმა. ბიზნეს-გეგმის საფინანსო ნაწილის მიზანს წარმოადგენს კომპანიის განვითარების პროექტი, სადაც ასახულია საქმიანობის მოსალოდნელი საბოლოო ფინანსური შედეგები. თუ ეს მონაცემები სათანადოდაა დასაბუთებული, მაშინ გეგმის ეს ნაწილი ხდება ბიზნესის შეფასების (მოწონების) ძირითადი კრიტერიუმი. თუ ბიზნეს-გეგმის დანარჩენი ნაწილი მკითხველს აძლევს წარმოდგენას ბიზნესის ხასიათზე, მის საწარმოო მიმართულებასა და ტექნიკურ შესაძლებლობაზე, საფინანსო შედეგების დაპროექტება მოწოდებულია პირდაპირ გასცეს პასუხი იმ ძირითად კითხვებზე, რომლებიც თანაბრად აღელვებს როგორც მეწარმეებს, ასევე იმას, ვისი მისამართითაც შედგენილია საფინანსო გეგმა, ანუ რეცენზენტისადმი, რომელიც შემდგომ შეიძლება გახდეს შემოთავაზებული ბიზნესის დაფინანსებელი. სწორედ გეგმის ამ ნაწილიდან იგებს იგი, თუ მოგების რა რაოდენობას უნდა მოელოდეს, ხოლო კრედიტორი – რამდენად ოპერატიულად და შეუფერხებლად იქნება დაფარული მის მიერ გაცემული კრედიტის პროცენტები და კრედიტი მთლიანად.

საფინანსო ნაწილზე მუშაობის დროს მენეჯერს დასჭირდება შემდეგი რეკომენდაციების გათვალისწინება:

1. საფინანსო გეგმაში უნდა იყოს ხაზგასმული წარმოდგენილი მონაცემების მნიშვნელობა, სანდოობა და სიზუსტე. არაა გამორიცხული, რომ რეცენზენტი (მომავალი კრედიტორი) ნაატარებს საკუთარ გაანგარიშებებს, რითაც შეამოწმებს გეგმაში წარმოდგენილი მონაცემების სისწორეს,

ამიტომ თუ წარმოდგენილი მონაცემები არ ემთხვევა რეცენზენტის მიერ მიღებულ მონაცემებს, საჭიროა მას მიეცეს სრული და დამაჯერებელი განმარტებები მონაცემებში შეუსაბამობათა თაობაზე.

2. იმდენად, რამდენადაც მომავლის ფინანსური ანალიზი ყოველთვის ამა თუ იმ დონით შეიცავს გაურკვეველობის ელემენტებს, აქვს აზრი იმას, რომ შემუშავდეს დაახლოებითი მოდელი (სცენარი) მომავალი ეკონომიკურ-სამეურნეო პროცესებისა. თვით ფინანსური გეგმა შეიძლება მოიცავდეს პროექტების რამდენიმე ვარიანტს. მაგალითად ერთი, რომელიც დაფუძნებული იქნება მყარ ფაქტორებზე (სტაბილური მომწოდებლები, სტაბილური მომხმარებელი და ა.შ.), ხოლო მეორე – ეკონომიკური ფაქტორების ცვალებადობაზე ან ბიზნესის სრული სიმძლავრით ამოქმედებაზე ცვალებადი ფაქტორების გაუთვალისწინებლად. ამდენად ვარიანტების სრული გათვალისწინება საშუალებას იძლევა უფრო ღრმად და სრულად იქნეს დანახული კომპანიის (ფირმის) განვითარების პერსპექტივები და შესაძლებლობანი.

3. კრედიტორმა თუ ინვესტორმა შეიძლება წარმოდგენილ ბიზნეს-გეგმის შესწავლას არა ერთი კვირა და თვე მოანდომოს, ამიტომ გეგმა პერიოდულად უნდა განიცდიდეს კორექტირებას, რომლის მიზეზი შეიძლება იყოს მაგალითად, ამა თუ იმ სახის საქონელზე მოთხოვნილების სწრაფი ზრდა, ნედლეულზე და მასალაზე ფასების ცვალებადობა, ახალი, უფრო ხელსაყრელი ტექნოლოგიის ათვისების შესაძლებლობანი და ა.შ. მაშასადამე, იმისათვის, რომ ბიზნეს-გეგმა ბიზნესის დაგეგმვის ქმედითუნარიანი ინსტრუმენტი და ინვესტორებისათვის მიმზიდველი დოკუმენტი გახდეს, იგი სრულად უნდა შეესაბამებოდეს შექმნილ ეკონომიკურ სიტუაციას.

4. საფინანსო გეგმის მონაცემებში უნდა იყოს ასახული გეგმის სხვა ნაწილებში წარმოდგენილი მონაცემები, მათ შორის დაუშვებელია შეუსაბამობანი. მაგალითად, თუ მარკეტ-

ინგის ნაწილში საუბარია ფირმის განზრახვაზე – ყოველმხრივ დაგეგმილი და ძვირადღირებული რეკლამის ორგანიზებაზე, ეს უნდა აისახოს ჯერ ერთი, სარეკლამო კომპანიის დანახარჯებზე და მეორე – ამის შედეგად მოგების მიღებაზე.

თუ გაყიდვების ანალიზში გათვალისწინებულია სეზონურობის ფაქტორი, მაშინ იგი ასახული უნდა იყოს ფულადი მასის შემოსავლის სეზონურობაზეც. მკითხველი გეგმაში, უპირველეს ყოვლისა, ლოგიკასა და შესაბამისობას ეძებს. თუ მან ეს ვერ დაინახა, მაშასადამე ბიზნეს-გეგმას ან არაკომპეტენტური, ან არაკეთილსინდისიერი ავტორის მიერაა შედგენილი.

5. საფინანსო გეგმა ყველაზე მოქნილი და ცვალებადი ნაწილია თავისი შინაარსით. მიუხედავად ამისა, თითოეული გეგმა უნდა შეიცავდეს ცხრილებს, გრაფიკებს და სხვა დოკუმენტებს, რომლებიც შედგენილი უნდა იყოს განსაზღვრული სტანდარტების მიხედვით. მოტანილი სტატისტიკური მასალა უნდა იყოს საკმაოდ ტევადი, რათა მისი წაკითხვით რეცენზენტი დარწმუნდეს, რომ მეწარმე კარგად ერკვევა არა მარტო თავის საქმეში, არამედ იმაშიც, თუ როგორი საერთო წესი არსებობს ფინანსური სტატისტიკური მონაცემების დამუშავებასა და გაფორმებაში.

საფინანსო გეგმაში აუცილებელია ვაჩვენოთ მოგების მოსალოდნელი მაჩვენებლები პირველი ხუთი, ან არანაკლებნ სამი წლის პერიოდისათვის. პირველი ორი წლისთვის ფულადი სახსრების შემოსავლის გეგმა, კარგი იქნება, თუ შესრულდება ყოველთვიური პერიოდებით, შემდგომი პერიოდისათვის კი საკმარისი იქნება მათი კვარტალების მიხედვით წარმოდგენა.

გეგმაში საჭიროა ჩართული იქნეს სხვა ფინანსური მონაცემები, კერძოდ, კომპანიის (ან ფირმის) მიმდინარე ბალანსი წლის ბოლოსათვის, ახალი ფირმისათვის კი – ბალანსი საქმიანობის დაწყების მომენტისა და წლის ბოლოსათვის.

გეგმისათვის მომგებიანი იქნება, თუ მასში ავტორები წარმოადგენენ ისეთ ფინანსურ მონაცემებსაც, როგორცაა, მაგალითად: ბიზნესის წარმოების “უზარალობის” დამამტკიცებელი ბალანსური მონაცემები, სადაც ნაჩვენებია იქნება საქონლის გაყიდვის დონე, შემოსავლის მოცულობა, რითაც დაიფარება საწარმოო დანახარჯები და მიიღება მოგების განსაზღვრული ოდენობა.

საფინანსო გეგმის ყველა მასალა უნდა იყოს წარმოდგენილი შემდეგი ცხრილების სახით:

1. წლიური შემოსავლების (მოგების მიღების) გეგმის ცხრილი;

2. გასული წლების საფინანსო მაჩვენებლების ცხრილი;

3. საფინანსო ბალანსი ბიზნეს-გეგმის შედგენის მომენტისათვის;

4. ფულადი სახსრების ნაკადების შემოსავლის გეგმაცხრილი;

5. საფინანსო ბალანსი და ცალკეული საფინანსო კოეფიციენტებისა და სტატისტიკური მონაცემების ანალიზი;

6. ფინანსური კოეფიციენტებისა და სტატისტიკური მაჩვენებლების პროექტირება.

ჩვენ მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ზოგიერთ მათგანს მიეცეთ მოკლე განმარტებანი და კომენტარები.

ბალანსები, საფინანსო კოეფიციენტები და სტატისტიკური მაჩვენებლები.

ფინანსური ბალანსები ფირმის ან კომპანიის საქმიანობის გარკვეული პერიოდის (თვის, კვარტლის, წლის და ა.შ.) მანძილზე შედეგების შეჯამებას კი არ წარმოადგენს, არამედ ეს არის საფინანსო მდგომარეობის სურათი, მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების ასახვა მოცემული დროის მოცემული მომენტისათვის. მასში ერთადაა თავმოყრილი ფირმის აქტივები, ანუ რასაც იგი ფლობს, მისი მოვალეობა-პასუხისმგებლობანი (ვისი და რამდენი), აგრეთვე საკუთარი კაპიტალის მოცულობა (სხვაობა აქტივებსა და პასუხისმგე-

ბლობათა შორის). აქტივები ჩვეულებრივ იყოფა: მიმდინარე აქტივებად (ფულადი სახსრები, საქონლურ-მატერიალური მარაგები და დებიტორული დავალიანებები); ძირითად აქტივებად (შენობა-ნაგებობები და მოწყობილობები); არამატერიალურ, ანუ გაუცნობიერებელ აქტივებად (მას დასაფლეთში უწოდებენ “გუდვილს”, ანუ “კომპანიის პრესტიჟს”) და ლიცენზიებად. ვალდებულებები იყოფა “მოკლევადიან” (რომელიც უნდა შესრულდეს ერთი წლის განმავლობაში) და გრძელვადიან(რომელიც უნდა შესრულდეს ერთ წელზე მეტი ხნის განმავლობაში) ვალდებულებად.

ბალანსის ნებისმიერი ელემენტი ცალკე აღებული ბევრს არაფერს ნიშნავს. მაგრამ როდესაც ყველა ელემენტი ერთმანეთს უერთდება და ერთიან კომპლექსში განიხილება, ეს იძლევა იმის საშუალებას, რომ ვიმსჯელოთ ფირმის (კომპანიის) სამომავლო განვითარების სიმძლავრეების განჭვრეტის, ან გასული პერიოდის შედეგების ანალიზისათვის.

1) **გადამხდელუნარიანობისა და ლიკვიდობის მაჩვენებლები.**

ეს მაჩვენებლებია: მიმდინარე აქტივების შეფარდება მოკლევადიან ვალდებულებებთან (გადასახადებთან) და მიმდინარე აქტივებს გამოკლებული მარაგები და დაუმთავრებელი წარმოების ღირებულებათა შეფარდება მიკლევადიან ვალდებულებებთან. პირველი შეიძლება გამოისახოს ტოლობით

$$\text{გლ}' = \frac{\text{აქტივი}}{\text{ვალდმოკლევად}}$$

ხოლო მეორე

$$\text{გლ}'' = \frac{\text{აქტივი} - (\text{მარ} + \text{წდაუმთ})}{\text{ვალდმოკლევად}}$$

აღნიშნული მონაცემები გვიჩვენებენ კომპანიის (ფირმის) უნარსა და შესაძლებლობებს დროულად დაფაროს მოკლევადიანი დავალიანებები.

როგორც უხედავთ, გადამხდელუნარიანობასა და ლიკვიდობის დონის ძირითადი მაჩვენებლები არის კომპანიის (ფირმის) ფულად ერთეულებში გამოხატული მიმდინარე აქტივების ოდენობა. ასეთი აქტივების სიდიდე და მათი გაფართოება მენეჯერის ზრუნვის საგანი უნდა იყოს. მკითხველს შევახსენებთ, რომ აქტივად იწოდება ფიზიკური და იურიდიული პირის საკუთრებაში არსებული ქონებრივი უფლებები ძირითადი საშუალებების, არამატერიალური აქტივების (მიწის ფართობით, წყლით, შენობა-ნაგებობებით, მოწყობილობებით და ა.შ. სარგებლობის უფლების ღირებულება) სახით, მატერიალური საწარმოო მარაგების, ფულადი სახსრების, ფინანსური დაბანდებებისას სხვა პირების მიმართ ფულად მოთხოვნების (პასივის საპირისპიროდ) ერთობლიობა.

თვით ლიკვიდობა ნიშნავს ფირმის შესაძლებლობას, სწრაფად მოახდინოს თავისი აქტივების გარდაქმნა ფულად სახსრებში, რათა დროულად მოახდინოს თავისი ფინანსური ვალდებულებების (პასივების) დაფარვა. ამავე დროს ლიკვიდობა საწარმოს ქმედითუნარიანობის, მისი საქმიანობის სტაბილურობისა და ეკონომიკური ეფექტიანობის ერთ-ერთი ძირითადი დამახასიათებელი მაჩვენებელია. ცხადია, ეს ყოველივე დადებითად ახასიათებს აგრეთვე იმ მენეჯერის საქმიანობას, რომელიც სათავეში უდგას კორპორაციასა თუ ფირმას.

2) აქტივების მართვის დონის შეფასების მაჩვენებლები.

ეს მაჩვენებლებია სასაქონლო - მატერიალური მარაგების ბრუნვადობა და დებიტორულ დავალიანებათა დაფარვის ვადა. ისინი გვიჩვენებენ, თუ რამდენად ეფექტურად იყენებს კომპანია (ფირმა) მის განკარგულებასი არსებულ აქტივებს.

საქონლურ-მატერიალური მარაგების ბრუნვადობა, როგორც ვხედავთ, საწარმოს საქმიანობის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მაჩვენებელია. კერძოდ, იგი ხასიათდება ორი ურთიერთდამოკიდებული სიდიდით: საქონლურ-მატერიალური მარაგების ბრუნვადობით დღეებში და მათი ბრუნვადობის კოეფიციენტით. პირველი გვიჩვენებს დღეების რიცხვს, რომლის განმავლობაში ხდება მარაგების სრული ბრუნვა ან განახლება და გაიანგარიშება მარაგების საშუალო მოცულობის ღირებულების შეფარდებით საწყობიდან საქონლის საშუალო დღიურ გაცემაზე. საქონლურ-მატერიალური მარაგების ბრუნვადობის კოეფიციენტი გვიჩვენებს, თუ რამდენჯერ ხდება მარაგების განახლება დროის ერთეულში (ჩვეულებრივ იგი იანგარიშება წლის განმავლობაში). იგი იანგარიშება დღეების რიცხვის გაყოფით (წელიწადში 365 დღე) მარაგის ბრუნვადობაზე დღეებში.

რამდენადაც მაღალია ეს კოეფიციენტი, მით უფრო ნაკლები იქნება საჭირო მარაგები წარმოებისა და საქონლის რეალიზაციის უზრუნველყოფი- სათვის.

3) ნასესხები და საკუთარი საშუალებების შეფარდება. ეს მაჩვენებელი გვეხმარება შევაფასოთ კომპანიის (ფირმის) ფინანსური სტაბილურობა ან მისი კრედიტორებზე ვალდებულებები და დამოკიდებულების ხარისხი. იგი იძლევა იმის საშუალებას, რომ ვიმსჯელოთ ფინანსურ სტაბილურობასა და დამატებითი კაპიტალის მოზიდვის უნარსა და შესაძლებლობებზე.

მრეწველობის სხვადასხვა დარგებში წარმოების ტექნოლოგიური თავისებურებებიდან გამომდინარე საფინანსო გეგმაში აისახება სპეციფიკური ფინანსური მახასიათებლები, კერძოდ, ერთი დარგის საწარმოსათვის შეიძლება ტიპიური იყოს გრძელვადიანი სესხების შედარებით მაღალი დავალიანება, მაშინ როცა მეორე დარგის საწარმოსათვის დამახასიათებელია სასაქონლო-მატერიალურ საშუალებათა სწრაფი ბრუნვადობა. თუ პირველ შემთხვევაში გრძელვადი-

ანი სესხების მაღალი დავალიანება ჩვეულებრივ მოვლენად აღიქმება, მეორე შემთხვევაში – ეს საფინანსო საქმიანობის უარყოფით მახასიათებლად უნდა იქნეს მიჩნეული. კრედიტორმა (რეცენზენტმა) ეს თავისებურება აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს საფინანსო ბალანსის გაცნობის დროს და საჭიროების შემთხვევაში, კომპანიის (ფირმის) მენეჯერს მოსთხოვოს სათანადო ახსნა-განმარტებები, თუ რაიმე შეუსაბამობანი შენიშნა ბალანსში.

ბიზნესის დაწყებისათვის გეგმას თან ერთვის ე. წ. დაწყებითი ანუ „სასტარტო“ ბალანსი, ანუ ბალანსი, რომელიც კომპანიას (ფირმას) უნდა ჰქონდეს ბიზნესის დაწყების მომენტისათვის. ასეთი მასალა გვიჩვენებს, თუ როგორ იქნება გახარჯული სესხად მიღებული კაპიტალი (რომელი აქტივები იქნება უპირველეს ყოვლისა შექმნილი) და როგორ იქნება იგი მიღებული (ვალის დაფარვის წყაროების და საკუთარი კაპიტალის მიღების ჩვენებით).

ამასთან ერთად, უნდა შედგეს აგრეთვე საპროექტო ბალანსები პირველი 3-5 წლის ბოლოსათვის. ეს ბალანსები წარმოადგენენ „სასტარტო“ ბალანსის, კომპანიის განვითარების თავისებურებათა უშუალო ასახვას, იმ ფინანსური შედეგების თავისებურებათა ჩვენებას, რაც კომპანიის საქმიანობას მოჰყვება საგეგმო პერიოდში. მაგალითად: როგორ შეიცვლება დებიტორულ დავალიანებათა დაფარვის ვადები, როგორი იქნება საკუთარი და მოზიდული კაპიტალის გამოყენების ეფექტიანობა ამ პერიოდში. ბალანსების შედგენის დროს გათვალისწინებულ უნდა იქნეს შემდეგი მომენტები:

– დამწყები მეწარმეები ხშირად თვლიან, რომ “საქმის” დაწყებისას კომპანიამ უნდა გამოიყენოს მხოლოდ სესხად მიღებული სახსრები, რაც არაა სწორი. კრედიტორები ასეთ შემთხვევაში მოითხოვენ, რომ კომპანიის (ფირმის) კაპიტალის ნაწილი შეიქმნას საკუთარი სახსრების ხარჯზე.

– გამოცდილი კრედიტორები და ინვესტორები წარმოდგენილ ბიზნეს-გეგმაში მოითხოვენ, რომ იქ ნაჩვენები

იყოს, თუ რამდენად სოლიდურ ფინანსურ პასუხისმგებლობას იღებს თავის თავზე მეწარმე, ანუ რამდენად დიდია მეწარმის საკუთარი სახსრების წილი და პასუხისმგებლობანი. ამ მოთხოვნის აზრი იმაში მდგომარეობს, რომ მეწარმე, რომელიც თავის თავზე იღებს მაღალ ფინანსურ ვალდებულებებს, უფრო მეტი სასიცოცხლო ინტერესებით არის დაკავშირებული საწარმოსთან და თუ წამოწყებულ ბიზნესს დაუდგება მძიმე დღეები, მეწარმე განზე ვერ გადგება. იგი ადვილად ვერ შეეღწევა პირადი სახსრების დაკარგვას. ამიტომ იგი ყოველნაირად შეეცდება ბიზნესის გადარჩენასა და მისი წარმატებით განვითარების უზრუნველყოფას.

– ლიკვიდობას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს იმ შემთხვევაში, როდესაც საქმე ეხება ახლად წამოწყებულ კომპანიას, რომლის მომავალი არც თუ ისე დამაჯერებლად გამოიყურება. საკმარისი ლიკვიდობა აძლევს კომპანიას იმის საშუალებას, რომ თავი გაართვას გაუთვალისწინებელ სირთულეებს და მეორეს მხრივ – კარგად გამოიყენოს მოულოდნელად წარმოშობილი მეწარმეობისათვის ხელსაყრელი პირობები.

– მეწარმემ (მენეჯერმა) უნდა გაითვალისწინოს ის, რომ ახალი კომპანიის ფუნქციონირების ადრეული სტადია უმეტეს შემთხვევაში ზარალთან არის ხოლმე ასოცირებული. ამიტომ მაქსიმალური სიზუსტით უნდა იქნეს გათვლილი კაპიტალზე მოთხოვნები და შესაბამისი ფინანსური ინვესტიციების მოცულობა და მისი მიღების ყველაზე ხელსაყრელი მომენტი.

ზოგიერთ ბიზნეს-გეგმაში შეიძლება წარმოდგენილი იყოს ისეთი სტატისტიკური მონაცემები და ფინანსური მაჩვენებლები, რომლებიც გამონაკლისის სახითაა შეტანილი და მისი შინაარსი ინვესტორისათვის შეიძლება გარკვეული არც იყოს. ამიტომ ბიზნეს-გეგმაში უნდა იყოს სათანადო განმარტებანი ამ მაჩვენებელთა მნიშვნელობისა და მათი გაანგარიშების მეთოდის შესახებ.

მაგალითის სახით ჩვენ წარმოვადგენთ საფინანსო მანიევრებელთა გაანგარიშების მოკლე მეთოდოკას:

- სასაქონლო-მატერიალური მარაგების ბრუნვალობა - რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულების შეფარდება სასაქონლო-მატერიალური მარაგების მოცულობასთან;

- დებიტორული დავალიანების დაფარვის ვადა - დებიტორული დავალიანების საშუალო წლიური სიდიდის შეფარდება კრედიტით გაყიდვების (გასხვისების) საშუალო მოცულობასთან (ანუ წლის განმავლობაში კრედიტით გაყიდვის მოცულობა, გაყოფილი წლის დღეების რიცხვზე);

- კრედიტორული დავალიანების დაფარვის ვადა-კრედიტორული საშუალო წლიური დავალიანების შეფარდება საშუალო დღიურ ამონაგებთან;

- მთლიანი მოგების ხვედრითი წილი გაყიდვიდან მიღებულ ამონაგებში, პროცენტებში;

- საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა - გადასახადების გადახდისა და სესხის პროცენტების დაფარვის შემდეგ დარჩენილი წმინდა მოგების შეფარდება საკუთარ კაპიტალთან;

- ნასესხები კაპიტალის შეფარდება საკუთარი კაპიტალის მოცულობასთან - განისაზღვრება მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ვალების ჯამის შეფარდებით საკუთარ კაპიტალთან;

- ინვესტიციათა რენტაბელობა - არის წმინდა მოგების (გადასახადების გადახდის და სესხის პროცენტების დაფარვის შემდეგ) ინვესტიციების დისკონტირებულ სიდიდესთან. ხშირად იგი გამოიხატება კოეფიციენტით, რომელიც 0,14-ის ტოლია. დისკონტირება ნიშნავს თამასუქების აღრიცხვას და გულისხმობს ბანკის სარგებელს თამასუქების და სხვა ვალდებულებათა დაფარვის ვადის გასვლამდე მიღებული თანხით სარგებლობისათვის.

- გადამხდელუნარიანობის კოეფიციენტი - გან-

ისაზღვრება მიმდინარე აქტივების (ფულადი სახსრები, დებიტორული დავალიანებები, სასაქონლო-მატერიალური მარაგები) შეფარდებით მოკლევადიან ვალდებულებებთან (კრედიტორული დავალიანება, მოკლევადიანი ვალი, გადასახადები).

ბიზნეს-გეგმაში მომავალი კრედიტორის ან ინვესტორის ყურადღებას იქცევს ფირმის უზარალო მდგომარეობის ანალიზის მონაცემები. უზარალობის დონის შეფასებისათვის საჭიროა შემდეგი გაანგარიშების ჩატარება:

1. ყველა სახის ფულადი ვალდებულებები უნდა დაიყოს უცვლელ და ცვალებად ვალდებულებებად. უცვლელი ვალდებულებები ისეთი ვალდებულებებია, რომლებიც არ იცვლებიან რეალიზაციის (გაყიდვების) დონის ცვალებადობის გამო. მაგალითად, ვალების დაფარვა. ცვალებადი ვალდებულებები კი იცვლება რეალიზაციის მოცულობების ცვალებადობასთან ერთად. მაგალითისათვის შეიძლება მოვიყვანოთ რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულების მაჩვენებელი.

მაგრამ ზოგიერთი ვალდებულება შეუძლებელია მივაკუთვნოთ ან ერთი, ან მეორე სახის ვალდებულებებს. მაგალითად, პროდუქციის წარმოების სფეროში დასაქმებულთა შრომის ანაზღაურების მთლიანი დანახარჯი. ასეთ შემთხვევაში უმჯობესია, დაიყოს იგი არაცვალებად და ცვალებად კომპონენტებად.

2. გაანგარიშებულ იქნეს უცვლელი და ცვალებადი დანახარჯების მთლიანი ჯამი. ასეთ შემთხვევაში უცვლელ ვალდებულებათა მთლიანი თანხა უნდა წარმოვიდგინოთ აბსოლიტურ სიდიდედ, მაგალითად, 100 ათასი ლარი. ცვალებადი დანახარჯების მთლიანი თანხა კი – როგორც რეალიზაციის (გაყიდვების) მოცულობათა პროცენტი, მაგალითად 60%.

მიღებული ციფრობრივი მონაცემები უნდა ჩავსვათ შემდეგ ფორმულაში:

$$\text{გაყიდვების უზარალო მოცულობა (ლარი)} = \frac{\text{უცვლელი დანახარჯები}}{\text{მთლიანი შემოსავლების ხე. წილი რეალიზაციის (გაყიდვების) მოცულობაში}}$$

სადაც მთლიანი შემოსავლების ხვედრითი წილი გაყიდვების მთლიან მოცულობაში ტოლია: ერთს მინუს ცვალებადი დანახარჯების ხვედრითი წილი რეალიზაციის (გაყიდვების) მთლიან მოცულობაში. ჩვენს მაგალითში მნიშვნელობების ჩასმით მივიღებთ:

$$\text{გაყიდვების უზარალო მოცულობა (ლარი)} = \frac{100000 \text{ ლარი}}{1 - 0,6}$$

კითხვები გამეორებისათვის:

1. რა არის დაგეგმვა?
2. რა სახის დაგეგმვა არსებობს?
3. რას გულისხმობს სტრატეგიული დაგეგმვა?
4. რას გულისხმობს ტაქტიკური დაგეგმვა?
5. რას მოიცავს დაგეგმვა, როგორც ფუნქცია?
6. რა პრინციპებს ეფუძნება დაგეგმვა?
7. რაში მდგომარეობს ბიზნეს-გეგმის არსი და როგორია მისი შედგენის მეთოდიკა?
8. რა პრობლემების გადაწყვეტას ემსახურება ბიზნეს-გეგმა?
9. რა ნაწილებისგან შედგება ბიზნეს-გეგმა?
10. დაახასიათეთ აქტივების მართვის დონის შეფასების მაჩვენებლები;
11. რა გაანგარიშების ჩატარებაა საჭირო უზარალობის დონის შეფასებისათვის?
12. რა აისახება ბიზნეს-გეგმის საფინანსო ნაწილში?
13. დაახასიათეთ დაწყებითი ანუ “სასტარტო” ბალანსი? რა უნდა იქნეს გათვალისწინებული ბალანსების შედგენის დროს?

თავი VIII. მენეჯმენტი და ორგანიზაცია

8.1 მართვის სისტემები და სტრუქტურები

ყველა სახის სამეურნეო-ეკონომიკური წარმონაქმნი – იქნება ეს მცირე საწარმო თუ მსხვილი კონცერნი, რთულ სისტემას წარმოადგენს, რომელიც აერთიანებს ეკონომიკურ, ტექნიკურ, ტექნოლოგიურ, ბიოლოგიურ და სოციალურ ქვე-სისტემებს.

თვით ტერმინი „სისტემა“ მოიცავს ცნებათა საკმაოდ ფართო წრეს. ყოველგვარი სისტემა, უპირველეს ყოვლისა, მრავალი შემადგენელი ფუნქციონალური ელემენტის მოწესრიგებული ერთობლიობაა. მათ შორის დამყარებულია, ან შეიძლება დამყარდეს კავშირ-ერთიერთობები, რომლითაც განისაზღვრება მთლიანად სისტემის ერთიანი სახე. სისტემის ფუნქციონალური ელემენტების (კომპონენტების) ურთიერთქმედება ყოველთვის გულისხმობს რაიმე მიზნის (ან მდგომარეობის) მიღწევას. არჩევენ ბიოლოგიურ (ყველა სახის ცოცხალი ორგანიზმები), მექანიკურ (სხვადასხვა მანქანები და ტექნიკური მოწყობილობები) და სოციალურ (ცალკეული საწარმოები, გაერთიანებები, საზოგადოებრივი ორგანიზაციები, ეროვნული მეურნეობა მთლიანად და ა.შ.) სისტემებს.

მენეჯმენტში „სისტემა“ გულისხმობს ურთიერთდაკავშირებულ, ორგანიზაციულად მოწესრიგებულ, შედარებით დამოუკიდებელი ელემენტების ერთობლიობას, ან მათ კომბინაციას.

მართვის მიმართ სისტემური მიდგომიდან გამომდინარე, საწარმო (ან მომსახურე ორგანიზაცია) განიხილება როგორც სოციალური სისტემა, რომელიც შედის ეროვნული მეურნეობის უფრო ფართო სისტემაში და ამავე დროს, გამოდის ორ როლში: როგორც მართვის ობიექტი ზემდგომი სამეურნეო ორგანოს მიმართ და როგორც უშუალოდ

წარმოებისა და მომსახურების ოპერატიული მმართველი. საწარმოს ხელმძღვანელი, როგორც მენეჯმენტის სუბიექტი, აყალიბებს საკუთარ ორგანიზაციულ კავშირებს გარე სფეროსთან – ეროვნული მეურნეობისა და მარკეტინგის მთელ სისტემასთან. ამავ დროს, გამოდის რა ამ როლში, იგი ახორციელებს მატერიალური წარმოებისა და მომსახურების შინაგანი პროცესის ორგანიზაციას. ამდენად, იგი შეიძლება ჩაითვალოს დამოუკიდებელ სისტემად თავისი ეკონომიკური, ტექნიკური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური, ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული თვისებებითა და მახასიათებლებით – კანონებით, პრინციპებით, მეთოდებით, მენეჯმენტის ტექნიკითა და ტექნოლოგიით, შიდა და გარე საწარმოო ეკონომიკური კავშირებითა და კომუნიკაციური არხებით.

მენეჯმენტის თეორიული სისტემა ხასიათდება ნიშნებისა და თავისებურებების განსაზღვრული ერთობლიობით. მისთვის დამახასიათებელია **დეტერმინირებულობა** (პროცესების კანონზომიერი და ლოგიკური განვითარება, მათ შორის კავშირების აშკარა გამოვლენა), **დინამიურობა** (სისტემაში მიმდინარე აქტიური პროცესები და მოვლენები, მოძრავი და მუდმივცვალებადი კავშირები), **მთლიანობა** (სისტემისათვის დამახასიათებელი შინაარსისა და ფორმის შესაბამისობა). გარდა ამისა, ხასიათდება, აგრეთვე, სისტემის განვითარების **შესაძლებლობის** არსებობით დადგენილ ფარგლებში, **სტოქასტიურობით**, მასში მიმდინარე პროცესებისა და მოვლენების **ალბათობის ფაქტორის** მოქმედებით, ფუნქციონირების ნათლად გამომუშავებული **მიზნებისა და ამოცანების** არსებობით, საწარმოო-ეკონომიკურ პირობებთან **შემგუებლობის** უნარით.

მართალია, თითოეული სისტემა ხასიათდება თვითმართვადობის ტენდენციით, მაგრამ მას ახასიათებს დისკრეტული (წყვეტილი, არათანმიმდევრული) რეგულირებაც. ამიტომ, სისტემის ეფექტური ფუნქციონირება (განსაკუთრებით

სოციალური სისტემისა) მოითხოვს ადამიანის მარეგულირებელ ზემოქმედებას. მმართველობითი ორგანოებისა და მენეჯერთა მოქმედება მიმართულია მმართველობითი სისტემის პოტენციალის მაქსიმალური რეალიზაციისაკენ, საწარმოო პროცესის ელემენტების ყველაზე ოპტიმალური ბალანსირებითა და რეგულირებით.

ეკონომიკურ და მმართველობით ურთიერთობათა განვითარების თანამედროვე პირობებში საწარმოს, გაერთიანების ან მსხვილი ორგანიზაციის საქმიანობა უნდა ეყრდნობოდეს მოვლენათა შესწავლა-ანალიზის სისტემურ მიდგომას. სისტემური მიდგომა, მართალია, არ წარმოადგენს მენეჯმენტის უნივერსალურ მეთოდს, მაგრამ, იგი იძლევა საშუალებას, რათა წარმოებაზე მოქმედი მრავალი ფაქტორიდან გამოვყოთ ყველაზე არსებითი და შემდგომ, მათზე ზემოქმედებით, შედარებით ოპერატიულად მივადწიოთ მთლიანად სისტემის მოწესრიგებულ ფუნქციონირებას.

ცნობილია, რომ მენეჯმენტისა და საერთოდ, ნებისმიერი მეცნიერების ეფექტიანობა განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად ფართოდ და ყოველმხრივ იყენებს იგი კვლევაში რაოდენობრივ მეთოდებს. აქვე უნდა გავითვალისწინოთ ისიც, რომ მენეჯმენტის პროცესი ნაკლებად ექვემდებარება ციფრობრივ ასახვას და მათზე მათემატიკურ მანიპულირებას. ასეთ პირობებში საჭირო ხდება სხვადასხვა ფაქტორებისა და მოვლენების ექსპერტული შეფასების მეთოდების გამოყენება. მაგალითად, მენეჯერთა კადრების აკა თუ იმ თანამდებობაზე კანდიდატის შერჩევის დროს გამოიყენება ბალობრივი შეფასება. ამასთან ერთად, სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილებისათვის ფართოდაა მიღებული ისეთი სოციოლოგიური გამოკვლევა, როგორცაა, ანკეტირება, ინტერვიუება, სოციომეტრიული ტესტირება და ა.შ. ეს მეთოდები განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს საბაზრო ურთიერთობათა პირობებში, როდესაც ბიზნესი სისხლხორციულადაა დაინტერესებული მარკეტინგული კვლევითა და

მისი შედეგებით, ანუ გარე სისტემის მდგომარეობით.

საზოგადოებრივ ურთიერთობათა მართვის პროცესი განსაზღვრულ კანონზომიერებებს ემორჩილება. როგორც აღვნიშნეთ, ისინი ობიექტურნი არიან და ახასიათებენ მართვის ორგანოთა სისტემასა და სტრუქტურას, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს, მენეჯერის ფუნქციებისა და შემსრულებელზე ზემოქმედების მეთოდებს. მათ საფუძველზე აიგება მენეჯერის საქმიანობის პრინციპები, წესები, ნორმატივები და რეკომენდაციები.

მართვის აპარატის ნორმალური საქმიანობის უზრუნველსაყოფად საჭიროა არა მარტო განსაზღვრული კვალიფიკაციისა და რაოდენობის მუშაკები, შრომის პროცესის მატერიალურ-ტექნიკური აღჭურვა (კავშირის ტექნიკური საშუალებები, ორგტექნიკა, შენობა-ნაგებობანი და ა.შ.), არამედ ღონისძიებათა მთელი კომპლექსი, რომელიც მისცემს საწარმოს იმის საშუალებას, რომ მენეჯმენტი, როგორც პროცესი, ქმედითუნარიანი და მაღალეფექტური გახადოს. ასე მაგალითად, მართვის ვერც ერთი აპარატი ვერ განახორციელებს თავის ფუნქციებს, თუ სწორად არ მოხდა თითოეული შემსრულებლისათვის უფლება-მოვალეობების განაწილება-დაკონკრეტება, ცალკეული რგოლებისა და შემსრულებელთა შეთანხმებული, კოორდინირებული საქმიანობა, შრომის სტიმულირება და ა.შ. სხვანაირად რომ ვთქვათ, არსებობს წარმოების გაძღოლის მენეჯმენტის ეფექტური ორგანიზაციის რიგი სპეციფიკური კანონზომიერებებისა და მათი მოქმედების წესების, დებულებისა და პრინციპების ერთობლიობა, რომელთა დაცვა და ცხოვრებაში გატარება მენეჯერის უპირველესი მოვალეობაა.

კერძოდ, მენეჯერის ფუნქციების შესრულებისას საჭიროა დაცული იქნას მართვის აპარატის მუშაკთა სპეციალიზაცია. ეს ნიშნავს მენეჯმენტში აპარატის მუშაკთა შრომისა და ფუნქციების რაციონალურ განაწილებას და კოოპერირებას, შემსრულებელთა ქვედანაყოფებში გადაადგილებას მათი

კვალიფიკაციის, უნარის, საწარმოო გამოცდილების, ორგანიზატორული ჩვევების გათვალისწინებით. სპეციალიზაცია ითვალისწინებს, აგრეთვე, მუშაკთა ფიზიკურ და ფსიქოლოგიურ თავისებურებებს: მათ მახსოვრობას, ყურადღების კონცენტრაციის უნარს, სიზუსტეს, მოძრაობისა და რეაქციის კოორდინაციასა და სისწრაფეს, რაც ასე საჭიროა ბიზნესზე მოქმედი გარე ფაქტორების სწრაფი ცვალებადობის პირობებში. ხსენებული თვისებების გათვალისწინება იძლევა იმის საშუალებას, რომ სწორად მოხდეს კადრების შერჩევა, მათი შრომის რაციონალური გამოყენება.

მენეჯმენტის სწორი ორგანიზაცია მოწოდებულია, უზრუნველყოს პროპორციულობა მუშაობაში, ანუ, საწარმოს მართვის აპარატისა და წარმოების თითოეული მუშაკის ფუნქციებით ოპტიმალურად დატვირთვა. ეს კი ხორციელდება მართვის აპარატის შტატების დადგენისა და მათი შესაბამისი კადრებით უზრუნველყოფის გზით.

სინქრონულობა უზრუნველყოფს სხვადასხვა ფუნქციების შეთანხმებულ განხორციელებას ოპტიმალური ვადებისა და მინიმალური დანახარჯების პირობებში. შეუთანხმებლობა დროსა და სივრცეში, საშუალებებსა და შემსრულებლებში, უფლებებსა და მოვალეობებში, იწვევს მენეჯმენტის ხარისხის მკვეთრ გაუარესებას, გაუმართლებელ დანახარჯებს.

მენეჯმენტის პროცესის შეუფერხებელი მიმდინარეობა გამოაველენს და აცლის ყველა ზედმეტ რგოლს მართვის სისტემაში, უზრუნველყოფს საჭირო ინფორმაციის გადაცემის უმოკლეს გზებს. ამ პრინციპის დაცვა დამოკიდებულია მართვის სისტემაზე, მის სტრუქტურასა და შტატებზე, აგრეთვე ორგანიზაციის აგების სწორ დაგეგმვაზე, სამუშაო ადგილის განაწილება-გადაადგილებაზე, ადამიანის ანთროპოლოგიურ მონაცემებზე, ინფორმაციის მოძრაობის ხელსაყრელ მარშრუტზე და კავშირის საშუალებათა ტექნიკურ შესაძლებლობაზე.

უწყვეტობა უზრუნველყოფილია მენეჯმენტის ისეთი ორ-

განიზაცით, რომელიც თავიდან აგვაცილებს ამ პროცესში ყოველგვარ წყვეტილობასა და შეფერხებებს. უწყვეტობა მიიღწევა ინფორმაციის დროული მიღებით, დამუშავებითა და გადაცემით, თითოეული თანამშრომლის სამუშაო ადგილის შეუფერხებელი მომსახურებით, შრომის რეჟიმის დაცვით, რაც გამორიცხავს რომელიმე ფუნქციის შეუსრულებლობას ან შეფერხებას. უწყვეტობა გამორიცხავს ორგტექნიკის საშუალებათა მოცდენას ტექნიკური ან ორგანიზაციული მიზეზებით, უზრუნველყოფს მენეჯერთა, სპეციალისტთა და ტექნიკურ მუშაკთა შრომის დაძაბულობის ნორმალურ რიტმს სამუშაო დროის მთელ მანძილზე.

მუშაობაში რიტმულობა მიიღწევა თითოეული შემსრულებლის თანაბარი დატვირთვით სამუშაო დროის მთელ მანძილზე, მათი საქმიანობის საწარმოო პროცესის ერთიან სისტემაში მოქცევით. ეს შეიძლება განხორციელდეს პერსპექტიული, ოპერატიული გეგმებისა და განრიგების საშუალებით. შრომისა და დასვენების პირობების სტანდარტიზაცია, შრომის თანამედროვე საშუალებებით უზრუნველყოფა და შრომის ორგანიზაციის ტიპიზაცია უზრუნველყოფენ წარმოების პროცესის რიტმულობას.

საწარმო (ან მომსახურე ორგანიზაცია), როგორც მართვადი სისტემა, არის სხვადასხვა ქვესისტემების ერთიანობა. კერძოდ, იგი მოიცავს შემდეგ ქვესისტემებს: ტექნიკურს (შრომის საშუალებათა ერთობლიობა), ტექნოლოგიურს (განსაზღვრული სახის პროდუქციის მიღებისა და ტექნიკურ საშუალებათა გამოყენების ხერხები და მეთოდები), წარმოების ორგანიზაციას (წარმოებისა და შრომის ორგანიზაციის სხვადასხვა ფორმები) და ეკონომიკურს (სისტემის ელემენტებს შორის ეკონომიკური კავშირების ერთობლიობა).

ქვესისტემის ცალკეული კომპონენტები ერთმანეთთან კავშირში შედიან სხვადასხვა რანგის მენეჯერთა ფუნქციების შესრულების შედეგად და ქმნიან მართვის სტრუქტურას.

საწარმოს (ან მომსახურების ორგანიზაციის) მართვის

სტრუქტურა თავის კონკრეტულ ასახვას ჰპოვებს საწარმოს ორგანიზაციულ სქემაში, საშტატო განრიგში, ქვედანაყოფის დებულებაში, მართვის აპარატის თანამდებობრივ ინსტრუქციაში, მართვის სხვადასხვა ხაზობრივ დონეებსა და რგოლებს შორის კავშირებისა და დაქვემდებარების წესში.

უნდა აღინიშნოს, რომ მენეჯმენტისადმი მიძღვნილ ლიტერატურაში არც თუ იშვიათად ცნებები „მართვის სისტემა“ და „მართვის სტრუქტურა“ იხმარება თანაბარი მნიშვნელობით, რაც არაა სწორი. „მართვის სისტემა“ უფრო ფართო ცნებაა. სტრუქტურის გარდა, მმართველობითი სისტემა მოიცავს მენეჯმენტის პროცესს, მართვის ობიექტზე ზემოქმედების მეთოდებს, ორგტექნიკას, მენეჯერის შრომის თავისებურ მხარეებს, შემსრულებელთა მოტივაციისა და ინტერესთა სისტემას და ა.შ.

თითოეული საწარმო თუ ორგანიზაცია, როგორც მართვის სისტემა, ხასიათდება საწარმოო, ორგანიზაციული და მართვის სტრუქტურებით. საწარმოო სტრუქტურა წარმოადგენს მასში დარგებისა და ქვედარგების ერთობლიობას. არჩევენ მრავალდარგობრივ და ერთდარგიან, ვიწრო-სპეციალიზებულ საწარმოს (ან მომსახურეობას). საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოადგენს საწარმოო, დამხმარე, მომსახურე, კომერციული და ა.შ. სამსახურებისა და ქვედანაყოფების ერთიანობას. იგი გამოხატავს საწარმოს შინაგან წყობას, სტრუქტურული ერთეულების ორგანიზაციულ შეთანაწყობას და ემყარება შემსრულებელთა შორის შრომის დანაწილებასა და კოოპერაციას.

ასეთ სტრუქტურულ ერთეულებს (ქვედანაყოფებს) მიეკუთვნება ქვედანაყოფილებები, საწარმოო უზნები, საამქროები, ბრიგადები, რგოლები, სარემონტო სახელოსნოები, ენერგეტიკული მეურნეობა, სამშენებლო და სასაწყობო საამქროები, დამხმარე საწარმოები, საყოფაცხოვრებო-კომუნალური მეურნეობა, კვების ბლოკი, საკომპრესორო და ა.შ.

მართვის სტრუქტურა წარმოადგენს მართვის ორგანოები-

სა და მართვის მუშაკების შემადგენლობას, აგრეთვე, მათი ურთიერთდაქვემდებარების სისტემას. მართვის სტრუქტურაში არჩევენ მართვის საფეხურებსა და მართვის რგოლებს. მართვის რგოლები წარმოადგენს მართვის სტრუქტურაში დამოუკიდებელ რგოლს, რომელიც ასრულებს ერთ, ან რამდენიმე ფუნქციას. მართვის სტრუქტურის საფეხური, ანუ, იერარქია არის მართვის განსაზღვრულ დონეზე ერთნაირი მართვის რგოლების ერთობლიობა. იგი გამოხატავს ერთი რგოლის მეორეზე დაქვემდებარების თანმიმდევრობას.

სტრუქტურის სამივე სახე შედარებითი მდგრადობით ხასიათდება (თუმცა, საჭიროების შემთხვევაში ისინი შესაბამის ცვლილებას განიცდიან). წარმოების შემთხვევაში განვითარების პროცესი უწყვეტია, მასში ხდება წარმოების სრულყოფა, მაღლდება შემსრულებელთა კვალიფიკაცია, იცვლება მართვის ფუნქციები, თანამშრომელთა მმართველობითი ურთიერთობანი. ეს ყოველივე იწვევს საწარმოს ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და მართვის სტრუქტურაში შესაბამის ცვლილებებს.

ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და მართვის სტრუქტურაზე არსებით გავლენას ახდენს შემდეგი ფაქტორები: მთლიანად საწარმოსა და მისი საწარმოო ქვედანაყოფების სპეციალიზაცია, წარმოების სიდიდე და კონცენტრაციის დონე, წარმოებისა და მენეჯერთა შრომის ტექნიკური აღჭურვა, სამუშაო ძალით უზრუნველყოფა, შემსრულებელთა კვალიფიკაციის დონე, ტრანსპორტისა და კავშირის საშუალებანი და სხვა. მაგალითად, წარმოების სიდიდის ზრდის შემთხვევაში მცირდება წვრილი ქვედანაყოფების რიცხვი, ხოლო კავშირის საშუალებათა და გამართული სატრანსპორტო მომსახურებისას იქმნება უფრო მსხვილი ქვედანაყოფების ნორმალური მართვის პირობები.

მართვის სტრუქტურა შეესაბამება საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის წყობას და იგი მუდმივად უნდა განიცდიდეს სრულყოფას. მართვის სტრუქტურის აგებისა

და ფუნქციონირების მექანიზმი უფრო ფართოდ განიხილება წინამდებარე ნაშრომის IX თავში „ორგანიზაციის კომუნიკაციებისა და ინფორმაციული უზრუნველყოფის სისტემა“. მართვის სტრუქტურის სრულყოფა, ჩვეულებრივ ტარდება შემდეგი თანმიმდევრობით:

1. სწავლობენ საწარმოს მართვის სტრუქტურაზე მოქმედ ფაქტორებს (წარმოების სიდიდე, სპეციალიზაცია და კონცენტრაციის დონე, ტექნიკური აღჭურვილობა, კადრების კვალიფიკაცია და ა.შ.)

2. ადგენენ საწარმოო ქვედანაყოფების ფაქტიური სიდიდის შესატყვისობას მეცნიერულად დასაბუთებულ ოპტიმალურ ნორმებთან.

3. სწავლობენ საწარმოს არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურისა და მართვის სტრუქტურის ურთიერთშესატყვისობას.

4. ახდენენ დაქვემდებარების ხაზობრივი და ფუნქციონალური სისტემის ანალიზს.

5. სწავლობენ მართვის მუშაკთა რიცხოვნობას ქვედანაყოფების მიხედვით, ადგენენ მათ შესაბამისობას საშტატო ნორმატივებთან, დატვირთვისა და მართვადობის ნორმებთან.

6. სწავლობენ თანამდებობრივ მოვალეობათა ფაქტიურ განაწილებას, ეძებენ თანამდებობათა და პროფესიათა შეთავსების საშუალებას.

7. სწავლობენ მენეჯერთა (განსაკუთრებით საშუალო რგოლის მენეჯერთა) შრომის ანაზღაურების მოწესრიგების შესაძლებლობას.

8. ადგენენ საწარმოს მართვის სტრუქტურის სქემის პროექტს.

9. ადგენენ საწარმოს ქვედანაყოფების დებულებისა და მენეჯერთა თანამდებობრივი ინსტრუქციების პროექტებს.

10. განიხილავენ და ამტკიცებენ შედგენილ საპროექტო დოკუმენტებს.

11. შეიმუშავებენ აღნიშნულ ცვლილებათა რეალიზაციის ღონისძიებებს.

მართვის სტრუქტურის სრულყოფის უმნიშვნელოვანესი მოთხოვნებია: მენეჯერთა და შემსრულებელთა დაქვემდებარების სწორი სისტემა, მენეჯერის ფუნქციების ნათლად გამოკვეთა როგორც საწარმოს თითოეული ქვედანაყოფისა და სამსახურების შიგნით, ასევე ხაზობრივ მენეჯერთა შორის. ამასთან, საჭიროა, უზრუნველყოფილ იქნეს მართვის პრინციპების ძირითადი მოთხოვნების დაცვა. მართვის ოპტიმალურ სტრუქტურად მიჩნეულია ისეთი სტრუქტურა, რომლის დროსაც სტრუქტურის ყველა დონის მართვის რგოლებს შორის ყალიბდება რაციონალური და მყარი კავშირები, მართვის იერარქიის საფეხურების მინიმალური რაოდენობის პირობებში.

მართვის სტრუქტურა უნდა უზრუნველყოფდეს მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებიდან მის რეალიზაციამდე მაღალ ოპერატიულობას, ყველა სახის ინფორმაციის სანდოობას და მის სწრაფ მიწოდებას, წარმოების კონტროლის სისრულეს, მოწინავე გამოცდილებისა და მეცნიერულ მიღწევათა დანერგვის დაჩქარებას, ეკონომიკური სამსახურის გამართულ მუშაობას, წარმოების დროულ უზრუნველყოფას ნედლეულითა და მასალებით, მზა პროდუქციის შეუფერხებელ რეალიზაციას.

მართვის სტრუქტურის ოპტიმიზაციის ერთ-ერთი პრინციპია მართვადობის ნორმის დაცვა. მართვადობის ნორმა იზომება ერთ მენეჯერზე დაქვემდებარებულთა რიცხვით. როგორც მენეჯმენტის თეორია და პრაქტიკა გვასწავლის, იგი არ უნდა აღემატებოდეს 5-6 სახის ინფორმაციას (შემსრულებელს). ამ ნორმის გადიდების შემთხვევაში მენეჯერი ვეღარ ახდენს დაქვემდებარებულზე კონტროლისა და კოორდინაციის ფუნქციების სრულყოფილად განხორციელებას იმ უბრალო მიზეზის გამო, რომ ადამიანის ინფორმაციის მიღება-გადამუშავების ფსიქო-ფიზიოლოგიური შესაძლე-

ბლობანი შეზღუდულია. დაქვემდებარებულთა რიცხვი შეიძლება გაიზარდოს იმ შემთხვევაში, თუ მათი საქმიანობა ანალოგიურია და ერთმანეთისაგან არ განსხვავდება.

მენეჯმენტი უშუალოდაა დაკავშირებული საკუთრებასთან. კერძოდ, მართვის სუბიექტს წარმოადგენს ის, ვინც არის წარმოების საშუალებათა მესაკუთრე. საკუთრების ფორმების მიხედვით არჩევენ სხვადასხვა ტიპის საკუთრებას, რომლის შესაბამისად ჩამოყალიბებულია მართვის სათანადო სისტემები.

8.2 სამუშაო ჯგუფები ორგანიზაციაში

ცალკეული ადამიანის, როგორც პიროვნების ფსიქოლოგია და ქცევა არსებითად დამოკიდებულია სოციალურ გარემოზე. ეს უკანასკნელი წარმოადგენს რთულად მოწყობილ სოციალურ ორგანიზმს, სადაც ადამიანები ერთიანდებიან მრავალრიცხოვან მეტნაკლებად მყარ ფორმირებებში, რომლებიც ჯგუფებად (გუნდებად) იწოდებიან. გამოყოფენ მსხვილ და მცირე ჯგუფებს. მსხვილი ჯგუფები წარმოდგენილი არიან სახელმწიფოების, ერების, პარტიების, კლასების, სხვა სოციალური ჯგუფების სახით, რომლებიც გამოირჩევიან პროფესიონალური ეკონომიკური, რელიგიური, კულტურის, განათლების, სქესის და სხვა ყველა შესაძლო ნიშნის მიხედვით. ამ ჯგუფების მეშვეობით ხორციელდება საზოგადოების იდეოლოგიის ზემოქმედება ამ საზოგადოების შემადგენელი ადამიანების ფსიქოლოგიაზე.

ინდივიდებზე საზოგადოების და მსხვილი სოციალური ჯგუფების გავლენის უშუალო მატარებლებს წარმოადგენენ მცირე ჯგუფები.

მცირე ჯგუფი – ესაა ორი და მეტი პიროვნება, რომლებიც ურთიერთქმედებენ იმგვარად, რომ თითოეული პიროვნება გავლენას ახდენს დანარჩენზე და იმავდროულად თვითონაც

იმყოფება სხვა პირების ზეგავლენის ქვეშ. იგი წარმოადგენს ადამიანების მცირე გაერთიანებას (2-3-დან 20-30-მდე), რომლებიც დასაქმებული არიან რაიმე საერთო საქმით და ერთმანეთთან პირდაპირ ურთიერთობებში იმყოფებიან.

მცირე ჯგუფი - ესაა საზოგადოების ელემენტარული უჯრედი, რომელშიც ადამიანი თავისი ცხოვრების უმეტეს დროს ატარებს. გაცილებით სწორი იქნებოდა პიროვნების ქცევის სოციალურ გარემოზე დამოკიდებულების შესახებ ცნობილი თეზისი ჩამოგვეყალიბებინა როგორც მოსახრება პიროვნების იმ ფსიქოლოგიაზე და ურთიერთობებზე დამოკიდებულების შესახებ, რომელიც მცირე ჯგუფებში არსებობს. მცირე ჯგუფების მაგალითია ოჯახი, კლასი სკოლაში, შრომითი კოლექტივი, ახლო სამეგობრო, კეთილმოსურნეები და ა.შ.

მცირე ჯგუფებს ახასიათებთ მისი წევრების ფსიქოლოგიური და ქცევითი ერთიანობა, რაც გამოჰყოფს და განაცალკევებს ამ ჯგუფს, ხდის მას შედარებით ავტონომიურს სოციალურ-ფსიქოლოგიური განათლების თვალსაზრისით. ეს ერთიანობა შეიძლება გამოვლენილ იქნეს სხვადასხვა მახასიათებლებით - წმინდა გარეგნულიდან (მაგალითად, ადამიანების, როგორც მეზობლების ტერიტორიული ერთობა) საკმაოდ ღრმა შინაგან მახასიათებლამდე (მაგალითად, ერთი ოჯახის წევრები). ფსიქოლოგიური ერთიანობის ზომა განსაზღვრავს ჯგუფის შეკავშირებას - ამ ჯგუფის სოციალურ-ფსიქოლოგიური განვითარების დონის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მახასიათებელს.

განვიხილოთ მცირე ჯგუფების ძირითადი სახეები. პირობითი, ანუ ნომინალური ჯგუფები აერთიანებენ ადამიანებს, რომლებიც არ შედიან არც ერთი მცირე ჯგუფის შემადგენლობაში. ზოგჯერ ასეთი ჯგუფების გამოყოფა აუცილებელია კვლევით მიზნებში, რათა მოხდეს რეალურ ჯგუფებში მიღებული შედეგების შედარება იმ მონაცემებთან, რომლებიც ახასიათებენ ადამიანების შემთხვევით გაერთიანებებს,

რომელთაც არ გააჩნიათ ერთმანეთთან მუდმივი კონტაქტი და არც საერთო მიზნები. ნომინალური ჯგუფების საპირისპიროდ გამოიყოფა რეალური ჯგუფები. ისინი წარმოადგენენ ადამიანების რეალურად არსებულ გაერთიანებას, რომელიც მუდმივად პასუხობს მცირე ჯგუფის განსაზღვრების მოთხოვნებს.

პირობითი, ანუ ნომინალური ჯგუფები წარმოადგენენ მკვლევარების მიერ ხელოვნურად გამოცალკევებულ ადამიანების გაერთიანებებს. მათგან განსხვავებით ჯგუფების ყველა დანარჩენი სახე რეალურად არსებობს საზოგადოებაში და საკმაოდ ფართოდ არიან წარმოდგენილი მათში სხვადასხვა პროფესიის, ასაკის, სოციალური კუთვნილების ადამიანები.

ბუნებრივია ის ჯგუფები, რომლებიც თვითონ, დამოუკიდებლად ყალიბდებიან მიუხედავად ექსპერიმენტატორის სურვილისა. ისინი ყალიბდებიან და არსებობენ საზოგადოების მოთხოვნილებებისაგან გამომდინარე ან ამ ჯგუფებში ჩართული ადამიანების სურვილების მიხედვით. მათგან განსხვავებით, **ლაბორატორიული ჯგუფები** იქმნება ექსპერიმენტატორის მიერ რაიმე მეცნიერული კვლევის ჩატარების, წამოყენებული ჰიპოთეზის შემოწმების მიზნით. ასეთი ჯგუფები ასევე რეალურად არსებობენ, როგორც სხვა ჯგუფები, მაგრამ ისინი დროებით არსებობენ – მხოლოდ ლაბორატორიაში.

ბუნებრივი ჯგუფები იყოფა ფორმალურ და არაფორმალურებად (სხვა სახელწოდებით – ოფიციალური და არაოფიციალური). პირველებს განასხვავებს ის, რომ ისინი იქნებიან და არსებობენ მხოლოდ ოფიციალურად აღიარებული ორგანიზაციების ფარგლებში. ოფიციალურ ჯგუფებს ამოცანები მიეწოდებათ გარედან იმ ამოცანების საფუძველზე, რომლებიც მოცემული ორგანიზაციის წინაშე დგანან და რომელ ორგანიზაციაშიც არის ჩართული კონკრეტულად ეს ჯგუფი.

ორგანიზაციაში არსებობს ფორმალური ჯგუფის სამი ძირითადი ტიპი:

1. ხელმძღვანელის ჯგუფი - შედგება ხელმძღვანელისა და მისი უშუალოდ დაქვემდებარებაში მყოფი პირებისაგან.

2. საწარმოო ჯგუფი - შედგება პირებისაგან, რომლებიც ერთად მუშაობენ იგივე დავალების შესრულებაზე.

3. კომიტეტი - ორგანიზაციის შიგნით მუდმივად მოქმედი ჯგუფი, რომელსაც კონკრეტული მიზანი გააჩნია.

არაფორმალურად . ითვლება სპონტანურად შექმნილი ადამიანების ჯგუფი, რომელიც რეგულარულ ურთიერთობებში ერთვება განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად.

არაფორმალური ჯგუფების მიზნები ჩვეულებრივ წარმოიქმნება და არსებობს ამ ჯგუფების მონაწილეთა პირადი ინტერესების საფუძველზე და შეიძლება ემთხვეოდეს ან არ ემთხვეოდეს და განსხვავდებოდეს ოფიციალური ორგანიზაციების მიზნებისაგან.

არაფორმალურ ჯგუფებს, ისევე როგორც ფორმალურებს, ახასიათებთ იერარქია, ჰყავთ ლიდერები, აქვთ ამოცანები და გარკვეული წესები, რომლებიც ქცევის ეტალონია ამ ჯგუფის წევრებისათვის. სპეციფიკა მდგომარეობს იმაში, რომ ფორმალური ორგანიზაცია იქმნება წინასწარ შემუშავებული გეგმის მიხედვით, ხოლო არაფორმალურები ელინდებიან სპონტანურად, როგორც რეაქცია შეუსრულებულ ინდივიდუალურ მოთხოვნებზე.

არაფორმალური ჯგუფების არსებობისა და მიზანმიმართული ფუნქციონირების საფუძველში დევს ლიდერობა.

ლიდერობა - ესაა უნარი გავლენა მოახდინო ცალკეულ პიროვნებებზე, რათა მათი ძალისხმევა წარიმართოს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე.

არაფორმალური ლიდერები, ისევე როგორც ფორმალურიები, იყენებენ რა თავიანთ მდგომარეობას, აღწევენ რა ძალაუფლებას, იყენებენ მას ჯგუფის დანარჩენი წევრების მიმართ. არსებითად არ არსებობს სერიოზული განსხვავება

იმ საშუალებებში, რომლებსაც იყენებენ ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციები.

არსებითი ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ არაფორმალური ორგანიზაციის ლიდერად გახდომის შესაძლებლობას, შემდეგია: ასაკი, თანამდებობრივი მდგომარეობა, პროფესიონალური კომპეტენტურობა, სამუშაო ადგილის განლაგება, საწარმოო გადაადგილების თავისუფლება, გულისხმიერება და გულშემატკივრობა.

არაფორმალური ლიდერის დასაყრდენი - მისი ჯგუფის მიერ აღიარებაა, არაფორმალურ ლიდერს ორი ძირითადი ფუნქცია გააჩნია:

1. დაეხმაროს ჯგუფებს მათი მიზნების მიღწევაში.

2. მისი არსებობის მხარდაჭერა და ხელშეწყობა.

ზოგჯერ ეს ფუნქციები სრულდება სხვადასხვა ადამიანების მიერ. ასეთ შემთხვევაში არაფორმალურ ჯგუფში წარმოიშევა ორი ლიდერი.

მცირე ჯგუფები შეიძლება იყვნენ რეფერენტულებიც და არარეფერენტულებიც. **რეფერენტულებად** ითვლება ნებისმიერი რეალური ან პირობითი (ნომინალური) მცირე ჯგუფი, რომელსაც ადამიანი ნებაყოფლობით მიაკუთვნებს თავს. რეფერენტულ ჯგუფებში ინდივიდი პოულობს მიბაძვის ნიმუშებს. მისი მიზნები და ფასეულობები, ქცევის ნორმები და ფორმები, აზრები და გრძნობები, მსჯელობები მისთვის მნიშვნელოვანი და მისაბაძი ხდება. **არარეფერენტულად** ითვლება ისეთი მცირე ჯგუფი, რომელთა ფსიქოლოგია და ქცევა უცხოა ინდივიდისათვის ან გულგრილია მის მიმართ. გარდა ამ ორი ტიპის ჯგუფისა, შეიძლება კიდევ არსებობდეს ანტირეფერენტული ჯგუფები, რომელთა წევრების ქცევა და ფსიქოლოგია ადამიანებისთვის სრულიად მიუღებელია, გამოხენ და უარყოფენ მათ.

ყველა ბუნებრივი ჯგუფი შეიძლება დაიყოს სუსტად განვითარებულებად და მაღალგანვითარებულებად.

სუსტად განვითარებული ჯგუფები იმით ხასიათდები-

ან, რომ მათში არ არის საკმარისი ფსიქოლოგიური ერთიანობა, აგრეთვე ჩამოყალიბებული საქმიანი და პირადი ურთიერთობები, სტრუქტურული ურთიერთობები, მოვალეობების მკვეთრი განაწილება, აღიარებული ლიდერები, ეფექტური ერთობლივი მუშაობა. მაღალგანვითარებული ჯგუფები წარმოადგენენ სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ერთიანობას, რომელიც პასუხობს ყველა ზემოთ დასახელებულ მოთხოვნებს. სუსტად განვითარებულებს განმარტების მიხედვით წარმოადგენენ, მაგალითად, პირობითი და ლაბორატორიული ჯგუფები (უკანასკნელნი ხშირად მხოლოდ მათი ფუნქციონირების პირველ ეტაპებზე).

მცირე ჯგუფებს შორის განსაკუთრებით გამოიყოფიან კოლექტივები. განვითარებული კოლექტივის ფსიქოლოგია იმით ხასიათდება, რომ საქმიანობას, რისთვისაც ის შექმნილია და რომლითაც ის პრაქტიკულად დაკავებულია, უპჭველად დადებითი მნიშვნელობა აქვს ძალიან ბევრი ადამიანისთვის და არა მხოლოდ მოცემული კოლექტივის წევრებისთვის. კოლექტივში პიროვნებათშორისი ურთიერთობანი დაფუძნებულია ადამიანების ურთიერთნდობაზე, გახსნილობაზე, პატიოსნებაზე, წესრიგიანობაზე, ურთიერთ-პატივისცემაზე და ა.შ.

მცირე ჯგუფს კოლექტივი რომ ეწოდოს, უნდა შეესაბამებოდეს რიგ მაღალი დონის მოთხოვნებს: წარმატებით ართმევდეს თავს მასზე დაკისრებულ ამოცანებს (ეფექტური იყოს მასზე დაკისრებული ძირითადი საქმიანობის მიხედვით), კქონდეს მორალის მაღალი დონე, კარგი ადამიანური ურთიერთობები, შექმნას თითოეული წევრისთვის, როგორც პიროვნებისათვის განვითარების საშუალება, იყოს შემოქმედებითუნარიანი, ანუ როგორც ჯგუფი, ადამიანებს აძლევდეს მეტს, ვიდრე ამის მიცემა შეუძლია იგივე რაოდენობის ინდივიდებს, რომლებიც განცალკევებულად მუშაობენ.

როგორც კოლექტივი, ფსიქოლოგიურად განვითარებულად ითვლება ისეთი მცირე ჯგუფი, რომელშიც ჩამოყალ-

იბდა განსხვავებული საქმიანი და პირადი ურთიერთობების დიფერენცირებული სისტემა, რომელიც აიგება მაღალ ზნეობრივ საფუძველზე. ასეთ ურთიერთობებს შეიძლება კოლექტივისტური ვუწოდოთ (არ უნდა მოხდეს პოლიტეკონომიურ მსჯელობასთან აღრევა).

ჯგუფებისა და კოლექტივების სოციალურ-ფსიქოლოგიური შესწავლის მსვლელობისას განსაკუთრებული ყურადღება ურთიერთობებს ეთმობა. ისინი თავის მხრივ, იყოფა ოფიციალურ და არაოფიციალურად, ხელმძღვანელობისა და დაქვემდებარებულების ურთიერთობად (კერძოდ ლიდერობისათვის), საქმიანად და პირადულად, რაციონალურად და ემოციონალურად.

ოფიციალურს უწოდებენ ისეთ ურთიერთობებს, რომელიც ადამიანებს შორის წარმოიქმნება თანამდებობრივ საფუძველზე. ისინი ფიქსირდებიან კანონით, რეგულირდებიან დებულებებით, რომლებიც დამტკიცებულია ოფიციალურად შესაბამისი წესებითა და ნორმებით. მათგან განსხვავებით **არაოფიციალური** ურთიერთობები ყალიბდებიან ადამიანების პირადი ან კერძო ურთიერთობების ბაზაზე. მათთვის არ არსებობს შესაბამისი იურიდიული ბაზა, საერთოდ მიღებული კანონები, მკაცრად დადგენილი ნორმები.

საქმიანი ურთიერთობები ყალიბდება ერთობლივი მუშაობის პირობებში, ხოლო პირადი – როგორც ურთიერთობა, ყალიბდება ადამიანებს შორის მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს მიუხედავად.

რაციონალურ პიროვნებათა შორის ურთიერთობებში პირველ პლანზე გამოდის ადამიანების ცოდნა ერთმანეთის შესახებ და ის ობიექტური შეფასებები, რომელთაც გარშემომყოფნი აძლევენ მათ. ემოციური ურთიერთობები – პირიქით, სუბიექტური შეფასებებია, რომლებიც ეფუძნება პირად, ადამიანის მიერ ადამიანის ინდივიდუალურ აღქმას. ასეთ ურთიერთობებს ყოველთვის თან ახლავს დადებითი ან უარყოფითი ემოციები.

ჯგუფში პიროვნებათა შორის ურთიერთობები შეიძლება განხილულ იქნეს სტატიკაში, იმ სახით, რა სახითაც ისინი ჩამოყალიბდნენ დროის მოცემული მომენტისათვის და დინამიკაში, ანუ განვითარების პროცესში. პირველ შემთხვევაში ანალიზდება ურთიერთობათა არსებული სისტემის თავისებურებანი, ხოლო მეორე შემთხვევაში – მათი გარდაქმნისა და განვითარების კანონები. ეს ორი მიდგომა ხშირად ერთმანეთთან მეზობლობენ კიდევ, ერთმანეთს ავსებენ ხოლმე.

ჯგუფებში ურთიერთობები კანონზომიერად იცვლება. დასაწყისში, ჯგუფური განვითარების საწყის ეტაპზე ისინი შედარებით განურჩევლები არიან (ადამიანები, რომლებიც არ ცნობენ ან ნაკლებად ცნობენ ერთმანეთს, არ შეიძლება გარკვეულ ურთიერთობებში იყვნენ ერთმანეთთან), შემდგომ შეიძლება კონფლიქტურებიც გახდნენ, ხოლო ხელსაყრელ პირობებში შეიძლება კოლექტივისტურშიც გარდაიქმნან. ყველაფერი ეს ჩვეულებრივ ხდება შედარებით მცირე დროში, რომლის განმავლობაშიც ინდივიდები, რომლებიც ჯგუფს შეადგენენ, შეუძლებელია შეიცვალონ როგორც პიროვნებები. როგორ მოვახდინოთ შიდაჯგუფური ურთიერთობების რთული დინამიკისა და სიტუაციური ცვლილებების შეთავსება პიროვნულ სიმტკიცესთან?

ეს შეიძლება გაკეთდეს შემდეგნაირად – პიროვნებათა შორის ურთიერთობების დამოკიდებულება უნდა წარმოვიდგინოთ არა მხოლოდ ჯგუფში გაერთიანებული ადამიანების მიხედვით, არამედ აგრეთვე იმ სოციალური ურთიერთობების მიხედვითაც, რომელშიც ეს ურთიერთობები ყალიბდება და ვითარდება, ანუ პიროვნების ქცევისა და ურთიერთობების ინტერპრეტაციაში ინტერაქციონიზმის პოზიციაზე დადგომით. ინტერაქციონისტული თეორიის თანახმად პიროვნება, რომელიც თავის საბაზო თვისებებში შინაგანად შედარებით მდგრადი იყო, გარეგნულად შეიძლება გამოვლინდეს სხვადასხვაგვარად ჩამოყალიბებული ვითარებების მიხედვით.

ყოველ ადამიანს თავისი დადებითი და უარყოფითი თვისებები, განსაკუთრებული ღირსებები და ნაკლოვანებები გააჩნია. თუ რომელი - უარყოფითი თუ დადებითი თვისებები, ვლინდება ადამიანებთან ურთიერთობებში, დამოკიდებულია თვით ამ ადამიანებზე და სოციალურ გარემოცვაზე, საკუთარ ჯგუფზე, რომელშიც ის ჩართულია მოცემული დროის მომენტისათვის. სხვანაირად, ადამიანის ქცევა ჯგუფში განისაზღვრება არა მარტო პიროვნების (ინდივიდის) მიხედვით, არამედ აგრეთვე ჯგუფის თავისებურებებითაც.

შემჩნეულია კანონზომიერება: რაც უფრო ახლოსაა ადამიანების ჯგუფი თავისი განვითარების დონით კოლექტივთან, მით უფრო ხელსაყრელ პირობებს ქმნის ეს ჯგუფი პიროვნებაში საუკეთესო თვისებების გამოსავლენად და პირიქით, რაც უფრო შორს არის ჯგუფი თავისი განვითარების დონის მიხედვით კოლექტივთან შედარებით და ჩამორჩება ამ კოლექტივს და რაც უფრო ახლოს არის ჯგუფი კორპორაციასთან (ასე უწოდებენ ჯგუფს, სადაც ყალიბდება ურთიერთობები, რომლებიც ეწინააღმდეგება კოლექტივისას), მით უფრო მეტ შესაძლებლობებს ანიჭებს ის პიროვნებას ურთიერთობების სისტემაში უარესი თვისებების გამოვლინებისთვის.

დავუშვათ, რომ ჯგუფის გარეთ დადებითი და უარყოფითი მხარეები პიროვნების გამოვლინებებში გაწონასწორებულია და ამდენად წარმოქმნილი ეპიზოდური ურთიერთობები ემოციურად ნეიტრალურია. ასეთს ისინი წარმოადგენენ, მაგალითად, მხოლოდ შემთხვევითი ადამიანების ახლად ჩამოყალიბებულ ჯგუფში.

ეს ურთიერთობები არასტაბილურია და ნებისმიერ მომენტში შეიძლება გაუთვალისწინებლად შეიცვალოს, შემობრუნდეს საპირისპირო კუთხით.

განვითარებულ კოლექტივში ურთიერთობათა განსაკუთრებული ნორმების მეშვეობით, რაც ხელს უწყობს პიროვნებების საუკეთესო მხარეების გამოვლენას და ხელს

უშლის უარეს თვისებათა გამოვლენას, ადამიანი იძულებულია ჯგუფში ამხანაგებთან ურთიერთობაში დადებითად მოიქცეს და წარმოჩინდეს. კორპორაციაში კი პირიქით, ხშირად ინდივიდუალური მიდრეკილების წახალისება ხდება, და ჯგუფური მორალი, რაც დამახასიათებელია ასეთი მცირე ჯგუფებისათვის, უბიძგებს ინდივიდებს თავდაცვის მიზნითა და თავისი პირადი ინტერესების დაცვისთვის ურთიერთობათა სისტემაში თავისი უარყოფითი მხარეებით გამოავლინოს.

ამრიგად, შეიძლება ითქვას, რომ ადამიანებისთვის დამახასიათებელია ურთიერთობათა პროცესში სხვა ინდივიდებთან გაერთიანება რამოდენიმე მიზეზით.

ჯერ-ერთი, პიროვნება ეძებს მასთან პირადი თვისებებით ახლომდგომ ადამიანებს, რომლებიც მსგავსი მორალური პრინციპებით ხელმძღვანელობენ, რაც ხელს უწყობს ურთიერთობის ეფექტიანობის ამაღლებას, აგრეთვე სხვა მახასიათებლების მიხედვითაც, რომლებიც ურთიერთობებში ცალკეული ინდივიდისათვის უპირატესობას იძლევა იმ ჯგუფებთან მიმართებაში, რომლებთან ურთიერთობასაც ის ირჩევს.

მეორეს მხრივ, ერთიანდება რა სხვა ინდივიდებთან, ცალკეულ ადამიანს შეუძლია მიაღწიოს სინერჯის ეფექტს (მხედველობაშია სისტემურობის ეფექტი, რომლის დროსაც სისტემის ცალკეული ნაწილების შეერთება მასში წარმოშობს დამატებით თვისებებს, რომლებიც არ წარმოადგენენ შემადგენელთა თვისებების უბრალო ჯამს).

მესამეც, მსგავსი გაერთიანება შეიძლება იყოს იძულებითი და ეს გაერთიანება შეიძლება მიმდინარეობდეს გარეშე ფაქტორებისა და გარემოს გავლენით.

8.3 ორგანიზაციის მართვის ღონეუბი

ფირმების უმეტესობას მართვის სამი დონე აქვს: მაღალი, საშუალო და დაბალი. მართვის მაღალ, საშუალო და დაბალ დონეებად დაყოფას ბიძგი მისცა ევროპაში XVIII საუკუნის სამრეწველო რევოლუციამ. თავდაპირველად გამოიყო მართვის მაღალი და დაბალი რგოლები. ოსტატებს ხშირად არჩევდნენ ფიზიკური მონაცემების მიხედვით, ვიდრე ადამიანებთან ურთიერთობის უნარით. რაც შეეხება მართვის საშუალო რგოლს, იგი გამოიყო ფირმების მოცულობის ზრდისა და გართულების კვალობაზე, მართვისადმი უფრო გააზრებული მიდგომის საფუძველზე.

თითოეული დონის მმართველები ასრულებდნენ ერთნაირ ფუნქციებს: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, ხელმძღვანელობა, მოტივაცია, კონტროლი. განსხვავება მხოლოდ იმაშია, თუ რა მნიშვნელობას ანიჭებენ ისინი ამა თუ იმ ფუნქციას. მაღალი დონის ხელმძღვანელი უფრო მეტ ყურადღებას უთმობს დაგეგმვასა და ორგანიზაციას, ვიდრე დაბალი დონის ხელმძღვანელები. საშუალო დონის ხელმძღვანელი უფრო მეტ ყურადღებას ხელმძღვანელობასა და კონტროლს აქცევს, ვიდრე მაღალი დონის მმართველი. დაბალი დონის მმართველი თავისი დროის მეტ ნაწილს ხარჯავს დაქვემდებარებულთა მოტივაციაზე და კონტროლზე. მიუხედავად ამისა, მმართველთა უმეტესობა მართვის ყველა, ხუთივე ფუნქციას ასრულებს.

ამრიგად, არ შეიძლება მაღალი, საშუალო და დაბალი დონის მართვის ფუნქციების განცალკევებული შესწავლა ან ათვისება. როდესაც საუბარია რომელიმე ერთ-ერთ მათგანზე, არსებითად საკითხი ეხება სამივეს, საუბარია სამივე სახის მმართველზე.

საჭიროა ხაზგასმით ითქვას, რომ შეუძლებელია მართვის სამივე დონიდან თითოეულის ნათლად და მკაფიოდ განსაზღვრა, ამიტომ ჩვენ მათ ვაძლევთ მუშა განსაზღვრას,

რადგანაც თითოეული ფირმა მართვის დონეებს განსაზღვრავს მხოლოდ თავისი დამახასიათებელი თავისებურებების შესაბამისად. აქ, ალბათ, საჭიროა გავიხსენოთ შემდეგი ფაქტორების გავლენა: ორგანიზაციული სტრუქტურის სირთულის, მომუშავეთა რიცხოვნობის, თვით ბიზნესის არსისა და სხვა.

მსხვილი და საშუალო სიდიდის ფირმების მაღალი დონის მმართველები ყურადღების კონცენტრაციას ახდენენ მომავლის დაგეგმვაზე, მიზნების დასახვაზე, მოქმედებათა კურსის განსაზღვრაზე, მათი შესრულების წესებზე და პროცედურებზე, ისინი პასუხს აგებენ ფირმის კეთილდღეობაზე და ამიტომაც ვალდებული არიან დაგეგმონ, წარმართონ და გააკონტროლონ ამ ფირმის საქმიანობა.

მართვის უმაღლეს (მაღალ დონეს) აკუთვნებენ პრეზიდენტსა და ვიცე-პრეზიდენტებს, რომლებიც პასუხს აგებენ ფირმის საქმიანობის ცალკეული სფეროზე – წარმოების, გასაღების, მომარაგების, ფინანსების, კადრების, რეკლამის და სხვა.

საშუალო რგოლის მმართველები ხელმძღვანელობენ სამსახურებსა და განყოფილებებს. მათ ისე უნდა მოაწესრიგონ მათი მუშაობა, რათა მიღწეულ იქნეს ფირმის მიზნები, ხოლო ფირმის პოლიტიკა ცხოვრებაში გატარდეს, მოიხილოს და შეინარჩუნოს კარგი თანამშრომლები. ისინი არსებითად პასუხს აგებენ თავიანთი ქვედანაყოფების ყოველდღიური საქმიანობისათვის. მართვის საშუალო დონეს განეკუთვნებიან კანტორის მმართველები, საამქროებისა და საწყოების მმართველები, უფროსი ოსტატები, ტექნიკური კონტროლის განყოფილების უფროსები, პროდუქციის ხარისხის განყოფილების ხელმძღვანელები. ბევრ მსხვილ ბანკში მათ ფილიალებს ხელმძღვანელობენ ვიცე-პრეზიდენტები. ისინი პასუხს აგებენ ბანკის განყოფილებების მუშაობისთვის და განეკუთვნებიან მაღალი დონის ხელმძღვანელებს. განყოფილების მმართველები უშუალოდ ემორ-

ჩილებიან ვიცე-პრეზიდენტს განყოფილებათა ოპერაციების მიხედვით და განეკუთვნებიან საშუალო დონის მმართველებს.

მართვის დაბალი დონე – ესაა თანამდებობის პირთა დონე, რომლებიც უშუალოდ ხელმძღვანელობენ დაქვემდებარებულთა მუშაობას, ამ დონეზე დაგეგმვისა და ორგანიზაციის ფუნქციები მმართველის მოქმედებაში რეალიზდებიან, იგი ახდენს მომუშავეთა საქმიანობის სტიმულირებასა და წარმართვას. ამ დონის მმართველების მიერ დაკავებული თანამდებობების ტიპიური დასახელებებია: ოსტატი, ბრიგადირი, ჯგუფის უფროსი, შესყიდვების აგენტი, ექსპედიტორი. ხშირად ამბობენ, რომ დაბალი რგოლის ასეთი ხელმძღვანელები „შუაში“ იმყოფებათ, რამდენადაც ისინი განლაგებულნი არიან უშუალოდ შემსრულებლებსა და მაღალი და საშუალო დონის ხელმძღვანელებს შორის. დაბალი დონის ხელმძღვანელები ფირმაში მეტად მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ. მაგრამ, ჩვეულებრივ, ზემდგომი ხელმძღვანელები სათანადო ყურადღებას არ უთმობენ დაბალი დონის მმართველთა სერიოზულ პრობლემებს, ასეთ პრობლემათა რიგს განეკუთვნება დაბალი ხელფასი, გადატვირთვა, უფლებამოსილებათა არ არსებობა, რიგითი მუშაკების სუსტი პროფესიული მომზადება, აგრეთვე ის, რომ ისინი შეიძლება არ შეესაბამებოდეს მათ მიმართ წაყენებულ მოთხოვნებს.

დამწვები მუშაკი თავის საქმიანობას იწყებს დაბალი დონის მმართველის თანამდებობიდან. თუ ის ამ თანამდებობაზე ერთი წლიდან ხუთ წლამდე პერიოდს იმუშაავებს, შეიძლება დააწინაურონ სამსახურებრივ საფეხურზე საშუალო დონის მმართველის თანამდებობაზე. ამ თანამდებობაზე ის ჩაითვლება დამწვებ მმართველად (ყველა მმართველი საქმიანობის პირველ ათ წელიწადს თავს თვლის დამწვებ მმართველად). როგორი სასარგებლო და მნიშვნელოვანი არ უნდა იყოს ხელმძღვანელობის მომზადება უმაღლეს

სასწავლებლებში და სპეციალურ კურსებზე, იგი მაინც ვერ შეცვლის კონკრეტულ პრაქტიკულ მუშაობას. კარგ მმართველად ჩამოყალიბებისათვის აუცილებელია თეორიული მომზადების პრაქტიკულ გამოცდილებასთან სწორი შეხამება.

საშუალო დონის მმართველები, უპირველეს ყოვლისა, პასუხისმგებლები არიან მათ მიერ კონტროლირებადი ოპერაციების ნაყოფიერებისა და ეფექტიანობისათვის. ეფექტიანობა ნიშნავს მასალებისა და დროის მინიმალური დანაკარგებით სამუშაოს შესრულების უნარს, შედეგიანობა ესაა უნარი გააკეთო სამუშაო და გააკეთო იგი კარგად. სწორედ საშუალო დონის მმართველებმა თვალყური უნდა ადევნონ იმას, რომ სამუშაო სრულდებოდეს ეკონომიურადაც და ეფექტიანადაც. როგორც იტყვიან, მნიშვნელოვანია შედეგი. უფრო ხშირად მმართველებს სამუშაოდან ითხოვენ დასახული შედეგების მიღწევის უუნარობისათვის.

ისმის საკითხი, რითი არიან დასაქმებული სამუშაო დღის დიდი ნაწილის განმავლობაში საშუალო დონის მმართველები? უპირველეს ყოვლისა, ისინი გეგმავენ და ანაწილებენ სამუშაოს შემდგომი დღისათვის ან კვირისთვის; მეორე, ისინი ახორციელებენ კაეშირს საწარმოო პერსონალისა და უფრო მაღალი დონის ხელმძღვანელობას შორის; მესამე, ისინი ყოველდღიურად იღებენ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ საწარმოო და სხვა ოპერაციების რენტაბელობას; მეოთხე, რაც აგრეთვე ძალიან მნიშვნელოვანია, ისინი ხელმძღვანელობენ სხვა ადამიანებსაც – ან დაბალი დონის მმართველებს, ან კიდევ (მცირე ორგანიზაციებში) რიგით თანამშრომლებს.

საშუალო და დაბალი დონის მმართველები შეიძლება აგრეთვე მონაწილეობდნენ შეკვეთილი მასალებისა და მაკომპლექტებული ნაწარმის შექენაში, აგრეთვე მათი ხარისხის შემოწმებაში; კადრებთან მუშაობაში; უსაფრთხოების ტექნიკის საკითხებზე და პროდუქციის ხარისხზე თათბირის

ჩატარებაში; მუშაობის ნაკლოვანებების არსებობასთან დაკავშირებული საკითხის განხილვაში; მოგების განაწილებაში; ანგარიშის მომზადებაში ფინანსური და საწარმოო საქმიანობის შესახებ; დიდი და მცირე, მაგრამ ყოველთვის მრავალრიცხოვანი პრობლემების გადაწყვეტაში.

ზოგიერთი პრობლემა, მაგალითად, ცუდი დაგეგმვა განპირობებულია მმართველის პიროვნული ნაკლოვანებებით, სხვა პრობლემები – მისი დაქვემდებარებაში მყოფთა ნაკლოვანებებით, სამუშაოსადმი გულგრილი დამოკიდებულებით. რიგი პრობლემა წარმოიშევა ხელმძღვანელობის ან სხვა ქვედანაყოფების მიზეზით. უამრავი პრობლემა გამოწვეულია სახელმწიფო კანონმდებლობით ან მომხმარებელთა მოთხოვნებით, ხოლო ხელმძღვანელობა მათ გადაწყვეტას მოითხოვს დაბალი დონის ხელმძღვანელობისგან. ასეთ პირობებში მათ ნებისმიერი პრობლემა უნდა განიხილონ როგორც შესაძლებლობა გამოავლინონ სიძნელეებთან გამკლავების უნარი.

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციის ყველა ხელმძღვანელი ასრულებს მმართველობით მოქმედებებს, მაინც არ შეიძლება იმის თქმა, რომ ყველა ისინი დაკავებულნი არიან შრომითი საქმიანობის ერთი და იგივე სახით. ცალკეულ ხელმძღვანელებს დროის დახარჯვა უწევთ სხვა ხელმძღვანელების საქმიან კოორდინირებაზე, რომლებიც, თავის მხრივ, ახდენენ უფრო დაბალი დონის მენეჯერების მუშაობის კოორდინირებას და ა.შ., იმ ხელმძღვანელის დონეზე, რომელიც არასამმართველო პერსონალის მუშაობის კოორდინირებას ახორციელებს – ე.ი. იმ ადამიანების, რომლებიც ფიზიკურად აწარმოებენ პროდუქციას ან ეწევიან მომსახურებას, შრომის დანაწილების ასეთი ვერტიკალური გაშლა ქმნის და აყალიბებს მართვის დონეებს.

ორგანიზაციის მართვის უმაღლესი დონე შეიძლება წარმოდგენილი იქნეს დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარის სახით (სამეთვალყურეო საბჭოს სახით), პრეზიდენტის,

ვიცე პრეზიდენტისა და გამგეობის სახით. მმართველი მუშაკების ეს ჯგუფი უზრუნველყოფს აქციების მფლობელთა ინტერესებსა და მოთხოვნებს, შეიმუშავებს ორგანიზაციის პოლიტიკას და ხელს უწყობს მის პრაქტიკულ რეალიზაციას. ამასთან დაკავშირებით უმაღლეს ხელმძღვანელობაში შეიძლება გამოყუთ ორი ქვედონე: სრულუფლებიანი მართვის და საერთო ხელმძღვანელობის.

მართვის საშუალო დონის ხელმძღვანელები უმაღლესი დონის ხელმძღვანელების მიერ შემუშავებული ორგანიზაციის ფუნქციონირების პოლიტიკის რეალიზაციას უზრუნველყოფენ და ამასთან, პასუხს აგებენ უფრო დეტალური დავალებების ქვედანაყოფებამდე და განყოფილებებამდე დაყვანაზე, აგრეთვე მათ შესრულებაზე. ამ ჯგუფში შემაკვალ სპეციალისტებს, როგორც წესი, აქვთ მოვალეობათა ფართო წრე და თავისუფალნი არიან გადაწყვეტილებების მიღებაში. ესენი არიან ორგანიზაციაში შემაკვალ საწარმოთა დირექტორები, განყოფილების ხელმძღვანელები, ფუნქციონალური განყოფილებების უფროსები.

მართვის დაბალი დონე წარმოდგენილია უმცროსი რანგის უფროსებით. ესენი არიან უშუალოდ მუშებზე და სხვა მუშაკებზე (არა ხელმძღვანელი) მაღლა მდგომი ხელმძღვანელები. ესენი შეიძლება იყვნენ ოსტატები, ბრიგადირები, კონტროლიორები და სხვა სახის ადმინისტრატორები, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან თითოეულ მუშაკამდე საწარმოო დავალებების დაყვანაზე.

8.4 მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა – მართვის ობიექტისა და მართვის სუბიექტის ელემენტების ინფორმაციული კავშირებით გაერთიანებული ერთობლიობაა. იგი ორგანიზაციის მართვის სისტემის აგების ასახვაა, ანუ ესაა ფირმის

ქვედანაყოფების განაწილება მართვის დონეების მიხედვით მათ ურთიერთკავშირში. მართვის დონეებისა და სტრუქტურული ქვედანაყოფების თანაფარდობაზე დამოკიდებულებით ორგანიზაციული სტრუქტურების ყველა სახე ორ ძირითად ჯგუფად შეიძლება დავეყოთ; პირველ ჯგუფს განეკუთვნება ტრადიციული, ანუ ბიუროკრატიული მართვის სტრუქტურები, მეორეს – ადაპტიური ანუ ორგანული.

ისტორიულად პირველად ჩამოყალიბდა ბიუროკრატიული ტიპი. ორგანიზაციული სტრუქტურის აგების მიდგომის შესაბამისი კონცეფცია მე-20 საუკუნის დასაწყისში გერმანელმა სოციოლოგმა მაქს ვებერმა შეიმუშავა. მან შესთავაზა რაციონალური ბიუროკრატიის ნორმატიული მოდელი, რომელიც კარდინალურად ცვლიდა წინათ არსებული კომუნიკაციების სისტემას, ანგარიშგებას, შრომის ანაზღაურებას, სამუშაოთა სტრუქტურებს. ამ მოდელს საფუძვლად უდევს საწარმოებზე როგორც „ორგანიზებულ ორგანიზაციებზე“ წარმოდგენა, რომელიც მკაცრ მოთხოვნებს უყენებს როგორც ადამიანებს, ასევე სტრუქტურებს, რომელთა ფარგლებშიც ისინი მოქმედებენ. რაციონალური ბიუროკრატიის ნორმატიული მოდელის საკვანძო კონცეპტუალური დებულებების წყაროები შემდეგია:

1) შრომის მკაფიო დანაწილება, თითოეულ თანამდებობაზე კვალიფიკაციური სპეციალისტების გამოყენება;

2) მართვის იერარქიულობა, რომლის დროსაც დაბლმდგომი მუშაკი ექვემდებარება და კონტროლირდება ზემდგომის მიერ;

3) ფორმალური წესებისა და ნორმების არსებობა, რომლებიც უზრუნველყოფენ მენეჯერების მიერ თავიანთი ამოცანებისა და მოვალეობების შესრულების ერთგვაროვნებას;

4) ფორმალური გაუპიროვნებულობის სულისკვეთება, რაც დამახასიათებელია ოფიციალური პირების მიერ თავიანთი მოვალეობების შესასრულებლად;

5) სამუშაოზე დაქირავების განხორციელება მოცემულ თანამდებობაზე საკვალიფიკაციო მოთხოვნილებათა შესაბამისად და არა სუბიექტური შეფასებების მიხედვით.

მართვის ბიუროკრატიული ტიპის სტრუქტურის მთავარი დამახასიათებელი ნიშნებია – რაციონალურობა, პასუხისმგებლობა და იერარქიულობა. თვით მაქს ვებური კონცეფციის ცენტრალურ პუნქტად მიიჩნევა - „ადამიანისა“ და „თანამდებობის“ ცნებების არევის გამორიცხვას, მმართველობითი შრომის შემადგენლობა და შინაარსი უნდა განისაზღვრებოდეს ორგანიზაციის მოთხოვნილებებისაგან გამომდინარე, და არა იქ მომუშავე ადამიანების სურვილით. თითოეული სამუშაოს მიხედვით შეაფიოდ ჩამოყალიბებული გაწერა არ ტოვებს ადგილს სუბიექტურობისა და ინდივიდუალური მიდგომების გამოვლენებისთვის. ამაშია ბიუროკრატიული სტრუქტურის პრინციპული განსხვავება ისტორიულად წინმსწრებ სათემოსაგან, სადაც მთავარი როლი განეკუთვნებოდა პარტნიორობასა და ოსტატობას.

მართვის ბიუროკრატიულმა სტრუქტურებმა დაგვანახა ეფექტიანობა განსაკუთრებით მსხვილ და ზემსხვილ ორგანიზაციებში, რომლებშიც აუცილებელია უზრუნველყოფილ იქნეს ერთიანი მიზნისთვის მომუშავე ადამიანთა მსხვილი კოლექტივების გამართული და შეთანხმებული მუშაობა. ეს სტრუქტურები საშუალებას იძლევა მობილიზებულ იქნეს ადამიანური ენერგია და მოახდინოს ადამიანების შრომის კოოპერირება რთული პროექტების გადაწყვეტისას მასიურ, მსხვილსერიულ წარმოებაში. ამასთან, მათ თან ახლავს ნაკლოვანებებიც, რაც განსაკუთრებით შესამჩნევია თანამედროვე პირობების და ეკონომიკური განვითარების ამოცანების გადაწყვეტის კონტექსტში. უპირველეს ყოვლისა, აშკარაა, რომ სტრუქტურის ბიუროკრატიული ტიპი ხელს არ უწყობს ადამიანების პოტენციალის ზრდას, რომელთაგან თითოეული იყენებს თავისი შესაძლებლობების იმ ნაწილს, რომელიც უშუალოდ არის საჭირო შესასრულებელი სა-

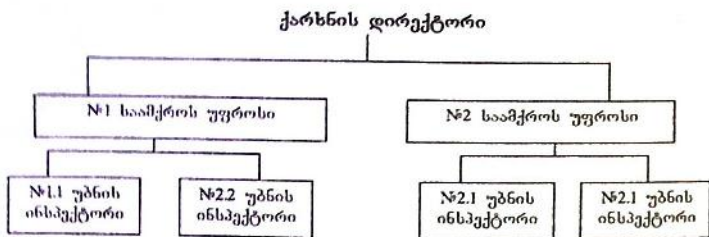
მუშაოს ხასიათის მიხედვით. ასევე ნათელია, რომ ვინიდან ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიისა და ტაქტიკის საკითხები მხოლოდ მაღალ დონეზე წყდება, ხოლო ყველა დანარჩენი დონე დაკავებულია მხოლოდ „ზემოდან დაშვებული“ გადაწყვეტილებების შესრულებით, იკარგება საერთო მმართველობითი ინტელექტი (რომელიც დღეს განიხილება, როგორც ეფექტური მართვის მნიშვნელოვანი ფაქტორი).

ბიუროკრატიული ტიპის სტრუქტურების კიდევ ერთი ნაკლოვანი მხარეა — მათი მეშვეობით იმ ცვლილებების პროცესის მართვის შეუძლებლობა, რომლებიც მიმართულია სამუშაოს სრულყოფისაკენ. სტრუქტურის ელემენტების ფუნქციონალური სპეციალიზაცია იწვევს იმას, რომ მათი განვითარება ხასიათდება არათანაბრობითა და განსხვავებული სიჩქარით. შედეგად წარმოიშვება წინააღმდეგობანი სტრუქტურის ცალკეულ ნაწილებს შორის, შეუთანხმებლობა მათ ინტერესებში და მოქმედებებში, რაც ორგანიზაციაში პროგრესს ანელებს.

მართვის ბიუროკრატიული სტრუქტურების ძირითადი სახეებია ხაზობრივი, ფუნქციონალური, ხაზობრივ-ფუნქციონალური სტრუქტურები.

ხაზობრივი ორგანიზაციული სტრუქტურა ხასიათდება იმით, რომ მართვის დაბალი დონის ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები უშუალოდ ექვემდებარებიან უფრო მაღალი დონის ხელმძღვანელს და ზემდგომ სისტემასთან დაკავშირებული არიან მხოლოდ მისი მეშვეობით.

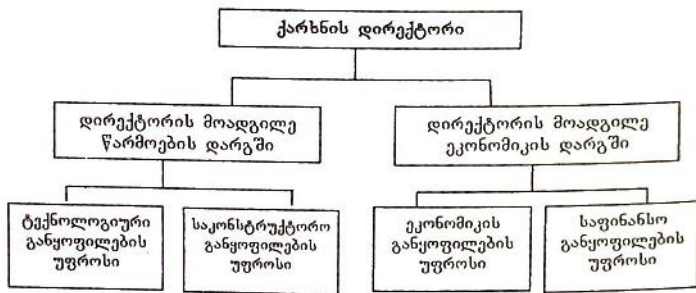
მართვის ხაზობრივი სტრუქტურები გამოიყენება იმ ორგანიზაციებში, რომლებიც შედგება მომუშავეთა ჯგუფებისაგან და რომლებიც ერთნაირ ფუნქციებს ასრულებენ. ამასთან ორგანიზაციის დაყოფა ჯგუფებად ხდება რაოდენობრივი ნიშნის მიხედვით, ოღონდ კონტროლის დიაპაზონის პრინციპის შესაბამისად. აქვე მოგვყავს (სქემა 8.1) ხაზობრივი მართვის სტრუქტურის მაგალითი.



სქემა 8.1 ორგანიზაციის მართვის ხაზობრივი სტრუქტურა

ფუნქციონალური სტრუქტურის ძირითადი განმასხვავებელი თავისებურებაა ის, რომ თითოეულ ხელმძღვანელს უფლება აქვს მისცეს მითითება მხოლოდ იმ საკითხების ხედვით, რომლებიც მის კომპეტენციაში შედის, ანუ თავისი მკაფიოდ განსაზღვრული ფუნქციების ჩარჩოებში.

აქვე მოგვყავს მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურების სქემატური მაგალითი (სქემა 8.2).



სქემა 8.2 ორგანიზაციის მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურა

როგორც სქემა 8.2-დან ჩანს, წარმოების დარგში დი-

რექტორის მოადგილეს უფლება აქვს მითითებები მისცეს მხოლოდ იმ საკითხებზე, რომლებიც ეხება პროდუქციის წარმოებას. ეკონომიკის დარგში დირექტორის მოადგილე მიმდინარე ხელმძღვანელობას ახორციელებს საწარმოს ეკონომიკური საქმიანობის სფეროში. საკონსტრუქტორო განყოფილების უფროსი პასუხს აგებს პროდუქციის ახალი სახეობების შემუშავებაზე; ტექნოლოგიური განყოფილების უფროსი – ტექნოლოგიური პროცესების შედგენაზე. საფინანსო და ეკონომიკის განყოფილებათა უფროსები პასუხისმგებლები არიან შესაბამისად ფინანსურ საქმიანობაზე და საწარმოს საქმიანობის მიმდინარე და პერსპექტიული გეგმების (პროგრამების) შემუშავებაზე.

რეალურ სინამდვილეში, პრაქტიკულად, მართვის როგორც ხაზობრივი, ისე ფუნქციონალური სტრუქტურები ძალზე იშვიათად გამოიყენება. ყველაზე უფრო ფართო გავრცელება აქვს მართვის კომბინირებულ ფორმას, რომელმაც ხაზობრივ-ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურის სახელწოდება მიიღო.

მართვის ხაზობრივ-ფუნქციონალური სტრუქტურა იმით გამოირჩევა, რომ ხაზობრივ ხელმძღვანელებს უფლება აქვთ გასცენ განკარგულება და მიიღონ გადაწყვეტილებები ფუნქციონალური სამსახურის მონაწილეობით.

ჩვენს მიერ ზემოთ განხილული ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპები შემუშავებულ იქნა ჯერ კიდევ მენეჯმენტის კლასიკური სკოლის წარმომადგენლების მიერ, მაგრამ ისინი იმდენად მიზიდველ მახასიათებლებს ფლობენ, რომ თანამედროვე ეკონომიკურ პირობებშიც ფართოდ გამოიყენება.

60-იანი წლების დასაწყისიდან ბევრმა ორგანიზაციამ ახალი, უფრო მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურების შემუშავება და დანერგვა დაიწყო. ასეთი სტრუქტურები **ორგანულ, ანუ ადაპტურ სტრუქტურებად** იწოდებიან. რამდენადაც ისინი სწრაფად შეიძლება მიესადაგოს გარე სა-

მყაროში შეცვლილ პირობებსა და თვით ორგანიზაციის მოთხოვნილებებსაც.

თვით ტერმინი „მართვის ორგანული სტრუქტურები“ პირველად გამოყენებული იქნა ტ. ბერნსისა და დ. სტალკერის წიგნში „ინოვაციების მართვა“, რომელიც გამოქვეყნდა 1961 წელს. მართვის სტრუქტურის ადაპტირებადი ტიპი აღმოცენდა როგორც ბიუროკრატიული ორგანიზაციის ანტიპოდი, რომლის მოდელი უკვე აღარ აკმაყოფილებდა ბევრ საწარმოს და რომლებიც უფრო მოქნილი და ადაპტური სტრუქტურების გამოყენების აუცილებლობას განიცდიდნენ.

ახალი მიდგომა უარყოფს შეხედულებას ორგანიზაციის ეფექტიანობის, როგორც „ორგანიზებული სისტემის“ შესახებ, რომელიც საათის მექანიზმივით აწყობილად და გამართულად მუშაობს. პირიქით, მიიხევენ, რომ ეს მოდელი ხელს უშლის იმ რადიკალური ცვლილებების განხორციელებას, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის რეალურად არსებული სინამდვილის ობიექტური მოთხოვნილებებისადმი მისადაგებას.

სტრუქტურის ორგანული ტიპი თავდაპირველ განმარტებაში, რომელიც მოცემულია ტ. ბერნსისა და დ. სტალკერის მიერ, ხაზგასმულია მისი ისეთი პრინციპული განსხვავებები ტრადიციულ ბიუროკრატიულ იერარქიასთან შედარებით, როგორცაა უფრო მაღალი დონის მოქნილობა, წესებთან და ნორმებთან ნაკლებკავშირიანობა, საფუძვლის (ბაზის) სახით შრომის ჯგუფური (ბრიგადული) ორგანიზაციის გამოყენება. შემდგომმა ნაშრომებმა საშუალება მოგვცეს არსებითად შეგვესო იმ მახასიათებლების ჩამონათვალი, რომლებიც ახასიათებენ მართვის სტრუქტურის ორგანულ ტიპს. საქმე ეხება შემდეგ მახასიათებლებსა და თვისებებს: ჯერ-ერთი, გადაწყვეტილება მიიღება განხილვის საფუძველზე და არ არის დაფუძნებული ავტორიტეტზე, წესებზე ან ტრადიციებზე; მეორე, გარემოებებს, რომლებიც მიიღება მხედველობაში პრობლემების განხილვისას, წარმოადგენს

ნდობა, და არა ძალაუფლება, დარწმუნება და არა ბრძანება, მუშაობა ერთიანი მიზნისათვის და არა თანამდებობრივი ინსტრუქციის შესასრულებლად; მესამე მთავარი მაინტეგრირებელი ფაქტორები – ორგანიზაციის განვითარების მისია და სტრატეგია; მეოთხე, სამუშაოსადმი შემოქმედებითი მიდგომა და კოოპერაცია დაფუძნებულია თითოეული ინდივიდისა და მისიის საქმიანობას შორის კავშირზე; მეხუთე, მუშაობის წესები ყალიბდება პრინციპების სახით და არა დადგენილებებით; მეექვსე, თანამშრომლებს შორის სამუშაოს განაწილება განპირობებულია არა მათი თანამდებობებით, არამედ გადასაწყვეტი პრობლემების ხასიათით; მეშვიდე, ადგილი აქვს ორგანიზაციაში პროგრესული ცვლილებების გატარებისთვის მუდმივ მზადყოფნას.

სტრუქტურის განხილული ტიპი გულისხმობს ორგანიზაციის შიგნით ურთიერთობების არსებით ცვლილებებს: ძალას კარგავს შრომის ფუნქციონალური დანაწილების აუცილებლობა, მაღლდება საერთო საქმისთვის თითოეული მუშაკის პასიხისმგებლობა.

მართვის სტრუქტურის ორგანულ ტიპზე რეალურად გადასვლა მოითხოვს სერიოზული მოსამზადებელი სამუშაოების ჩატარებას. უპირველეს ყოვლისა, კომპანიები იღებენ ზომებს ორგანიზაციის წინაშე მდგომი პრობლემების გადაწყვეტაში მომუშავეთა მონაწილეობის გასაფართოვებლად (სწავლების გზით, ინფორმირების დონის ამაღლებით, დაინტერესებულობით და ა.შ.), სკობენ ფუნქციონალურ განცალკევებულებას, ავითარებენ საინფორმაციო ტექნოლოგიებს, რადიკალურად განიხილავენ სხვა კომპანიებთან ურთიერთობათა ხასიათს (შედიან რა მათთან კავშირში ან აყალიბებენ ვირტუალურ კომპანიებს, სადაც ხდება პარტნიორული ურთიერთობების რეალიზაცია).

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ მართვის სტრუქტურის ორგანული ტიპი განვითარების მხოლოდ საწყის ფაზაში იმყოფება, მას წმინდა სახით იყენებს მხოლოდ ორგა-

ნიზაციების მცირე რაოდენობა. მაგრამ ამ მიდგომის ელემენტებმა მართვის სტრუქტურებთან მიმართებაში საკმაოდ ფართო გავრცელება მიიღო, განსაკუთრებით იმ კომპანიებში, რომლებიც ესწრაფიან მოერგონ დინამიურად ცვალებად გარემოს.

მართვის სტრუქტურის ორ ტიპს შორის არსებული მნიშვნელოვანი განსხვავება ნახვენები გვაქვს ცხრილში 8.3.

**მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების ტიპების
შედარებითი დახასიათება**

ცხრილი 83

ბიუროკრატიული ტიპი	ორგანული ტიპი
მკაფიოდ განსაზღვრული იერარქია (ინდივიდუალის ან ჯგუფურის)	ლიდერების უწყვეტი ცვლა გადასაწყვეტ პრობლემებზე დამოკიდებულებით
მოვალეობების და უფლებების სისტემა	ნორმებისა და ფასეულობების სისტემა, რომელიც ფორმირდება განხილვებისა და შეფასებების პროცესში
თითოეული ამოცანის დაყოფა რიგ პროცედურებად	პრობლემის გადაწყვეტისადმი პროცესუალური მიდგომა
გაუცხოება ურთიერთდამოკიდებულებებში	თვითგანვითარების, თვითწარმოსახვის შესაძლებლობა
შრომითი მოვალეობების მკაცრი დაყოფა	სამუშაოებისა და ფუნქციების დროებითი მიმაგრება ინტეგრირებული საპროექტო ჯგუფებისადმი

ადაპტირებადს შეიძლება მივაკუთვნოთ პროგრამულ-მიზნობრივი, მატრიცული და მატრიცულ-საშტაბო ორგანიზაციული სტრუქტურები.

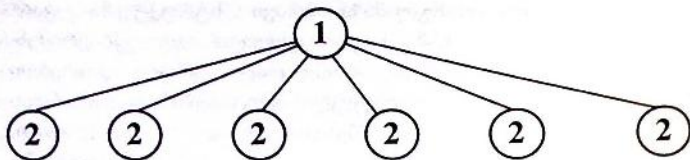
მართვის პროგრამულ-მიზნობრივი სტრუქტურა ფართოდ გამოიყენება სამეცნიერო-კვლევით და ექსპერიმენტალურ ორგანიზაციებში, რომლებიც იქმნება დროებით საფუძველზე რაიმე კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად ან რაიმე პროგრამის შესასრულებლად. მაგალითად, პროდუქციის პრინციპულად ახალი სახეობის შემუშავებისა და წარმოებაში დასანერგად ან წარმოების ტექნოლოგიის სრულყოფისათვის.

საპროექტო ჯგუფი იქმნება ორგანიზაციის მუშაკებისაგან ან გარედან მოწვეული და კონტრაქტებით მომუშავე მაღალკვალიფიციური სპეციალისტებისაგან. დავალებაზე მუშაობის მთელ პერიოდში საპროექტო ჯგუფის წევრები ექვემდებარებიან მხოლოდ პროექტის ხელმძღვანელს. სამუშაოს მთელი მოცულობის შესრულების შემდეგ საპროექტო ჯგუფი უქმდება.

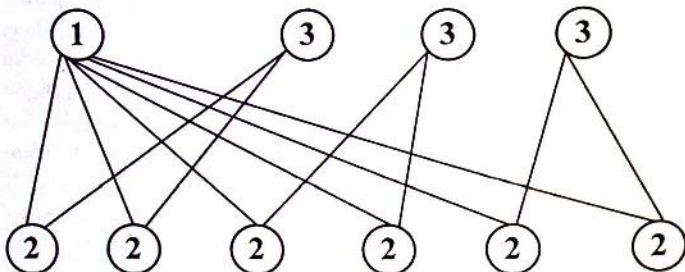
მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა თავისი თვისებებით ახლოსაა პროგრამულ-მიზნობრივ სტრუქტურასთან. მათ შორის პრინციპული განსხვავება იმაშია, რომ საპროექტო ჯგუფი ყალიბდება მხოლოდ ორგანიზაციის თანამშრომლებისაგან, რომლებიც დავალებაზე მუშაობის პერიოდში ექვემდებარებიან როგორც პროექტის ხელმძღვანელს, ასევე იმ ფუნქციონალური განყოფილების უფროსს, რომელშიც ისინი მუდმივად მუშაობენ.

თვით მართვის მატრიცული სტრუქტურა წარმოადგენს პორიზონტალური კავშირების ფართო ქსელს, რომელთა მრავალრიცხოვანი გადაკვეთები ვერტიკალური მიმართებით წარმოიქმნება პროექტების ხელმძღვანელების ფუნქციონალური ქვედანაყოფების ხელმძღვანელებთან ურთიერთობის შედეგად.

პროგრამულ-მიზნობრივი და მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურების შედარებითი დახასიათება ნათლად არის წარმოდგენილი ქვემოთ მოყვანილი სქემა 8.4 და 8.5-ში.



სქემა 8.4 პროგრამულ-მიზნობრივი სტრუქტურა



სქემა 8.5 მატრიცული სტრუქტურა

აქ მოყვანილ სქემაზე ციფრებით ასახულია: 1 - პროექტის ხელმძღვანელი; 2 - საპროექტო ჯგუფის მუშაკები; 3 - ფუნქციონალური ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები.

მართვის ადაპტირებადი სტრუქტურის განვითარების უმაღლეს დონეს წარმოადგენს კონგლომერატის ტიპის ორგანიზაცია, რომელიც იძენს იმ ფორმას, რომელიც ყველაზე უფრო კარგად ესადაგება მოცემულ კონკრეტულ სიტუაციას. ასე ფირმის ერთ განყოფილებაში შეიძლება იყენებდნენ სასაქონლო სტრუქტურას, მეორეში - ფუნქციონალურს, ხოლო მესამეში - საპროექტოს ანუ მატრიცულს.

კონგლომერატიული ტიპის ორგანიზაციას შეესაბამება მატრიცულ-საშტაბო სტრუქტურა, რომელიც ასახავს ხელმძღვანელობის ყველა სახეს და უზრუნველყოფს ურთიერთობის ყოველმხრივ კოორდინაციას მათ შორის, ამას-

თან ინარჩუნებს რა განკარგულებით და უმაღლეს დონეზე კონტროლის ერთიანობას.

რამდენად შეესაბამება ერთმანეთს მენეჯმენტის თეორია და მართვის სისტემის ორგანიზაციის პრაქტიკა, ამის საილუსტრაციოდ კიდევ ერთხელ აღვნიშნავთ, რომ მართვის ხაზობრივი სისტემა პასუხობს და უზრუნველყოფს მართვის ცენტრალიზაციისა და ერთმართველობის პრინციპების მოთხოვნებს. ამ სისტემით მუშაობენ და წარმატებას აღწევენ ცნობილი ფირმები და საწარმოები როგორც ჩვენთან, ისე საზღვარგარეთ.

მაშ ასე, ნებისმიერი სამმართველო ინფორმაციის მოძრაობა ზემოდან ქვემოთ (განკარგულებები, ბრძანებები, ინფორმაციები), ან ქვემოდან ზემოთ (საცნობარო მასალები, რეკომენდაციები, ინფორმაციები მიღებული გადაწყვეტილების შესრულების შესახებ) უზრუნველყოფილი უნდა იყოს მაქსიმალური ოპერატიულობით და შეუფერხებლად. ჩვეულებრივ, ინფორმაციის გადაცემას თან ახლავს ხოლმე რაიმე დამატებები და ცვლილებები. ამასთან, ზოგიერთი განკარგულებები და ინფორმაციები ყოველგვარი ცვლილებების გარეშე უნდა მოძრაობდეს იერარქიულ საფეხურზე, რაც საშემსრულებლო დისციპლინისა და ხელმძღვანელობის ერთიანობის პრინციპის დაცვისათვისაა აუცილებელი.

8.5 უფლებამოსილებათა დელეგირება და პასუხისმგებლობის ბანაჟილება

უფლებამოსილებათა დელეგირება ნიშნავს ამოცანებისა და უფლებების განსაზღვრული პირისადმი გადაცემას, რომელიც თავის თავზე იღებს მათი შესრულების ვალდებულებას. უფლებამოსილება – ესაა რესურსების განკარგვისა და ორგანიზაციის თანამშრომელების მოქმედებების განსაზღვრის შეზღუდული უფლება.

ამოცანებისა და უფლებამოსილების დელეგირება ორგანიზაციაში წარმოშობს პასუხისმგებლობის განაწილების პრობლემებს. პასუხისმგებლობა – ესაა მუშაკის ვალდებულება შეასრულოს მის მიერ დაკავებული თანამდებობისათვის დამახასიათებელი ამოცანები და პასუხი აგოს თავისი საქმიანობის შედეგებზე. ამასთან, განასხვავებენ შემსრულებლის პასუხისმგებლობას და ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობას.

შემსრულებლის პასუხისმგებლობა წარმოადგენს მუშაკის ვალდებულებას შეასრულოს მისდამი დელეგირებული ამოცანები და პასუხი აგოს თავისი შრომის შედეგებზე. ხოლო **ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობა** – ესაა ხელმძღვანელის ვალდებულება პასუხი აგოს მისდამი დაქვემდებარებული მუშაკების შრომის შედეგებზე.

განასხვავებენ ორგანიზაციული უფლებამოსილების შემდეგ სახეებს:

1) **ხაზობრივი** – უშუალო ერთპიროვნული განკარგვის (ხელმძღვანელობის) უფლება.

2) **აპარატული** – მართვის აპარატის უფლებამოსილება. აღნიშნული იყოფა ორ ჯგუფად:

ა) **სარეკომენდაციო** – ხაზობრივ ხელმძღვანელებს შეუძლიათ (მაგრამ ვალდებულნი არ არიან) მიმართონ მართვის აპარატს კონსულტირებისთვის;

ბ) **აუცილებელი შეთანხმების უფლებამოსილება** – ხაზობრივი ხელმძღვანელები ვალდებულნი არიან განიხილონ და შეათანხმონ აპარატის შესაბამის ქვედანაყოფებთან პროექტები, რომლებიც მზადდება მისაღებად;

3) **ფუნქციონალური უფლებამოსილება** – ესაა ხელმძღვანელის უფლება დამოუკიდებლად მიიღოს გადაწყვეტილება, მაგრამ ამასთან განსაზღვრული ფუნქციის ფარგლებში.

4) **პარალელური უფლებამოსილება** – ხაზობრივი ხელმძღვანელის გადაწყვეტილების უარყოფის უფლება.

უფლებამოსილებათა დელეგირებისა და პასუხისმგებლობის განაწილების პროცესში ძირითად პრობლემაა მათ შორის რაციონალური თანაფარდობის უზრუნველყოფის აუცილებლობა. სხვანაირად, ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ან თანამშრომლის აღჭურვას გარკვეული უფლებამოსილებით გარდაუვლად უნდა სდევდეს შესაბამისი ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობის ამალღების ხარისხი ან მუშაკის პასუხისმგებლობის ამალღება თავისი საქმიანობის შედეგებზე. რაც შეეხება ორგანიზაციის კომუნიკაციის სისტემას, იგი განხილულია IX თავში.

8.6 ორგანიზაციის პოზიტიური იმიჯის ფორმირება

თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ორგანიზაციების წარმატებული ფუნქციონირებისათვის და განვითარებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს არა მარტო ეკონომიკურ და ტექნოლოგიურ, არამედ აგრეთვე სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ფაქტორებსაც. აღნიშნული ფაქტორების სისტემაში საკადრო პოლიტიკის და კონფლიქტების გადაწყვეტის სტრატეგიის საკითხებთან ერთად სულ უფრო მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ის ასპექტები, რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის პოზიტიური იმიჯის ფორმირებასთან და განვითარებასთან.

ვიდრე გადავიდოდეთ ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირების, განვითარებისა და შეფასების უშუალო შესწავლაზე, აუცილებელია განვიხილოთ და გავაანალიზოთ ამ რთული შინაარსისა და ტევადი ცნების სხვადასხვა ვარიანტები. ეს საშუალებას მოგვცემს შევიქმნათ მასზე უფრო სწორი და სრული წარმოდგენა.

თვით სიტყვა „იმიჯი“ წარმოდგება ინგლისური image-სგან, რაც ზუსტი თარგმანით ნიშნავს სახეს, შეხედულებას, მაგრამ სხვადასხვა ობიექტური და სუბიექტური მიზეზების

გამო თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში არ არსებობს ამ ტერმინის ერთადერთი და სრული განმარტება.

დიდ ეკონომიკურ ლექსიკონში (რუსული გამოცემის) „იმიჯის“ გაგება განსაზღვრულია როგორც საქონლის, მომსახურების, საწარმოს სახე, ასოციაციებისა და შთაბეჭდილებების ერთობლიობა, რომელიც ყალიბდება ადამიანების შეგნებაში და უკავშირდება რაიმეს მიმართ კონკრეტულ წარმოდგენას და შეხედულებას¹ ამავე წყაროში აღნიშნულია, რომ იმიჯის შექმნა სარეკლამო საქმიანობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა.

უცხო სიტყვების თანამედროვე ლექსიკონში მოყვანილია რამდენადმე განსხვავებული განმარტება. აქ საუბარია, რომ იმიჯი – ეს მიზანმიმართულად ფორმირებული სახის, მოვლენის ან საგნის ნიმუშია, რომელიც გამოყოფს გარკვეულ ღირებულებით მახასიათებლებს, რომელიც მოწოდებულია ემოციურ-ფსიქოლოგიური ზემოქმედება მოახდინოს ვინმეზე პოპულარიზაციის, რეკლამისა და ა.შ მიზნით² სოციოლოგიურ ენციკლოპედიურ ლექსიკონში მოცემულია ტერმინ „იმიჯი“-ს განმარტების ორი ვარიანტი. უპირველეს ყოვლისა, აღნიშნულ წყაროში იმიჯი განსაზღვრულია როგორც გარეგნული იერი, შექმნილი სუბიექტის მიერ იმისათვის, რომ სხვებში გამოიწვიოს გარკვეული შთაბეჭდილება, აზრი, შეხედულება და დამოკიდებულება. ამის გარდა, იმიჯი განისაზღვრება როგორც თვისებების ერთიანობა, რომელიც მიეწერება ობიექტს რეკლამით, პროპაგანდით, მოდით, ცრუმორწმუნეობით, ტრადიციებით და ა.შ. იმ მიზნით, რათა გამოიწვიოს მის მიმართ გარკვეული რეაქცია³.

რუსი მეცნიერი ი.ვ. ალიოშინა იმიჯს განმარტავს საზოგადო-

1 Большой экономический словарь под ред. А.И. Азриляна. М. 1997. стр 204

2 Современный словарь иностранных слов, М.1992, стр 229.

3 Социологический энциклопедический словарь, М 1998, стр 97.

დოებრიობის ჯგუფის წარმოდგენაში როგორ ორგანიზაციის ნიმუშს, სახეს¹.

თუ მოვახდენთ ყველა ზემოაღნიშნული განმარტების განზოგადებას, იმიჯი შეიძლება განისაზღვროს როგორც კონკრეტული ორგანიზაციის კრებსითი სახე, რომელიც თავის თავში მოიცავს ასოციაციებისა და შთაბეჭდილებების ერთობლიობას, რომლებიც უყალიბდებათ ადამიანებს რეკლამისა და პროპაგანდის, სოციალურ-კულტურული ფაქტორების ზემოქმედების შედეგად, აგრეთვე თვით ამ ორგანიზაციის მახასიათებლებითა და თვისებებით.

იმიჯი წარმოადგენს რა ორგანიზაციის სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი მიზნების მიღწევის ინსტრუმენტს, ამავე დროს ეხება მოცემული ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა ძირითად მიმართულებებს, რომლებიც ორიენტირებული არიან პერსპექტივაზე. ორგანიზაციის პოზიტიური იმიჯი ამაღლებს ორგანიზაციის პოტენციალს და ამაღლებს მისი ფუნქციონირების ეფექტიანობას.

როგორც ორგანიზაციის, ისე მისი თანამშრომლების პოზიტიური იმიჯი იქმნება ძირითადი საქმიანობის განხორციელების შედეგად, აგრეთვე მიზანმიმართული ინფორმაციული ღონისძიებების გატარების საშუალებით, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან კონკრეტულ სოციალურ ჯგუფებზე.

მსხვილი ორგანიზაციებისთვის იმიჯის ფორმირებისა და მხარდაჭერისას განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მუშაობა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან (გაზეთებთან, ჟურნალებთან, ტელე და რადიოკომპანიებთან და სხვა). განსახორციელებელი ოპერაციების ფართო მასშტაბები მოითხოვს შესაბამის ფართო გახმოვანებას, რაც შესაძლებელია მიღწეულ იქნეს მხოლოდ მასობრივი მედიის დახმარებით.

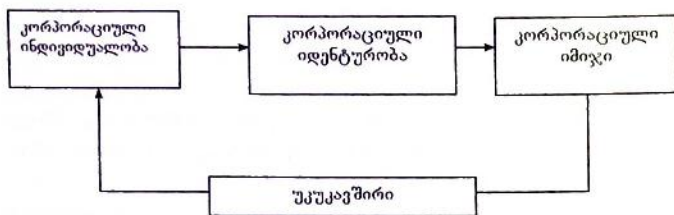
საბაზრო ეკონომიკის პირობებში იმიჯის შექმნა ძალიან

¹ Алешина И.В. Паблик рилейшенз для менеджеров и маркетеров, М. 1997, стр 162

მკაცრად არის დაკავშირებული მარკეტინგული კომუნიკაციების განხორციელებასთან, რომლის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ელემენტს წარმოადგენს პაბლიკ რილეიშენი (ანუ საზოგადოებრიობასთან კავშირის სისტემა).

იმიჯი შესაძლებელია ახლად იქნას შექმნილი (ახალი ორგანიზაციებისათვის), აგრეთვე შესაძლებელია მისი შეცვლა (ანუ განვითარება).

ი.ვ. ალიოშინა გვთავაზობს ორგანიზაციული იმიჯის ფორმირების პროცესის სქემას, რომელიც აქვე მოგვყავს:



სქემა 8.6 ორგანიზაციული იმიჯის ფორმირების პროცესი.

ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირებასა და განვითარების სისტემაში განსაკუთრებული ადგილი სამართლიანად უკავიათ მისი დონის შეფასების მეთოდებს. აქ მთავარი პრობლემა იმაში გამოიხატება, რომ თანამედროვე პირობებში პრაქტიკულად არა გვაქვს ორგანიზაციის იმიჯის დონის რაოდენობრივი განხორციელების მეთოდიკა.

ზემოაღნიშნული ნაკლოვანებების დაძლევის მიზნით რუსი მეცნიერი ა.ნ. ფომინიევის მიერ შემუშავებულ იქნა და პრაქტიკული გამოყენებისთვის შემოთავაზებული იქნა შეფასების რეიტინგული სისტემა, რომლის მიხედვითაც იმიჯის დონე განისაზღვრება რეიტინგის სახით, რომელიც გამოიხატება ბალებში 0-დან 100-მდე სკალით.

ცალკეული კონკურენტული ორგანიზაციის რეიტინგის განსაზღვრისას ძირითადი ექსპერიმენტების სახით უნდა გამოდიოდნენ იურიდიული პირების წარმომადგენლები, აგრეთვე ფიზიკური პირები, რომლებიც რეგულარულ კონტაქტში იმყოფებიან ამ ორგანიზაციასთან და მის თანამშრომლებთან.

ექსპერტების შეფასების მიღება უნდა ხორციელდებოდეს წერილობითი ანკეტირების ჩატარების საშუალებით. ამასთან ანკეტა უნდა შეიცავდეს შემფასებელ სკალას შემდეგი ძირითადი განყოფილებების მიხედვით:

- ორგანიზაციის ფინანსური მდგრაობა.

- ორგანიზაციის შენობების ოფისების დიზაინი.

- თანამშრომლების გარეგნული იერი.

- თანამშრომლების ინტელექტის დონე.

- კლიენტებთან და საქმიან პარტნიორებთან ურთიერთობის მანერა.

- სხვა პოზიციები გამოკითხულის შეხედულების მიხედვით.

ყველა ზემოთმოყვანილი პოზიციის მიხედვით თანამშრომელი უნდა შეფასდეს შემოთავაზებული სკალის მიხედვით 0-დან 100-მდე.

გამოკითხვაში მონაწილეობა უნდა მიიღოს არანაკლებ ორმოცდაათმა რესპოდენტმა. მათ მიერ დასმული შეფასებების მიხედვით გამოიყვანება საშუალო არითმეტიკული მნიშვნელობა, თავდაპირველად ცალ-ცალკე თითოეული პოზიციის მიხედვით, ხოლო შემდეგ იგივე გამოიყვანება ყველა პოზიციის მიხედვით.

ამგვარად მიღებული საბოლოო შეფასება ასახავს კონკრეტული ორგანიზაციის რეალურ რეიტინგს.

ზემოაღნიშნულის გაანგარიშებისათვის მიზანშეწონილია გამოყენებული იქნეს შემდეგი ფორმულა:

$$R = (O_{ფმღს} + O_{დოხ} + O_{ტგს} + O_{იდს} + O_{უგს} + O_{სხვს})/n$$
, სადაც
R - ორგანიზაციის რეიტინგია; $O_{ფმღს}$ - ორგანიზაციის ფი-

ნანსური მდგრადობის შეფასების საშუალო მაჩვენებელი; $O_{\text{ღ.ო.ს}}$ - ორგანიზაციის შენობებისა და ოფისების დიზაინის შეფასების საშუალო მაჩვენებელი; $O_{\text{ო.გ.ს}}$ - ორგანიზაციის თანამშრომლების გარეგნული იერის შეფასების საშუალო მაჩვენებელი; $O_{\text{ო.ღ.ს}}$ - ორგანიზაციის თანამშრომლების ინტელექტის დონის შეფასების საშუალო მაჩვენებელი; $O_{\text{ო.კ.ს}}$ - ორგანიზაციის თანამშრომლების კლიენტებთან და საქმიან პარტნიორებთან ურთიერთობათა მანერების შეფასების საშუალო მაჩვენებელი; $O_{\text{ს.ს.ს}}$ - სხვა პოზიციების მიხედვით შეფასების საშუალო მაჩვენებელი; n - პოზიციების რაოდენობა, რომელთა მიხედვითაც წარმოებს შეფასება.

აღნიშნული ფორმულით გამოთვლილი ორგანიზაციის იმიჯის რაოდენობრივი მნიშვნელობა შესაძლებელია ადვილად შეუდარდეს იმ სხვადასხვა მაჩვენებლებს, რომლებიც ახასიათებს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობას; მაგალითად, რეალიზებული პროდუქციის მოცულობას, ან კადრების დენადობის დონეს.

აქ მოყვანილი ორგანიზაციის იმიჯის მოქმედების გავლენა მის ძირითად მაჩვენებლებზე და საქმიანობის ეფექტიანობაზე, ჩვენის აზრით, პრაქტიკაში პოულობს თავის გამოყენებასა და გამოხატულებას. კერძოდ, ზემოაღნიშნული მეთოდის გამოყენება პრაქტიკაში საშუალებას მოგვცემს მივიღოთ ორგანიზაციის იმიჯის არა მარტო ხარისხობრივი, არამედ რაოდენობრივი შეფასების შედეგებიც. ეს საშუალებას მოგვცემს: ჯერ ერთი, ავამაღლოთ მიღებული შედეგების ობიექტურობა; მეორე, ორგანიზაციის პოზიტიური იმიჯის ფორმირებისა და განვითარების პროგრამის შემუშავებისა და განვითარებისას ფართოდ იქნას გამოყენებული კომპიუტერული ტექნიკა და მოწინავე საინფორმაციო ტექნოლოგიები.

8.7 ორგანიზაციული განვითარება

ნებისმიერი ორგანიზაციის არსებობა და ნორმალური ფუნქციონირება გარდაუვლად არის განპირობებული მისი მუდმივი განვითარებითა და სრულყოფით.

ყველაზე ზოგადი სახით განვითარება წარმოადგენს მატერიის ან ცნობიერების შეუქცევად მიზანმიმართულ და კანონზომიერ ცვლილებას. ამ მოსაზრებით ორგანიზაციის განვითარება შეიძლება განვსაზღვროთ როგორც მისი ძირითადი ელემენტების ან მისი თანამშრომლების ცნობიერების შეუქცევადი თანმიმდევრული და კანონზომიერი ცვლილება.

მიმდინარე პროცესების ხასიათსა და დინამიკაზე დამოკიდებულებით განვითარებამ შეიძლება მიიღოს ორი განსხვავებული ფორმის სახე: ევოლუციური და რევოლუციური. ევოლუციური განვითარება უკავშირდება საზოგადოებრივი ცნობიერების თანდათანობით ხარისხობრივ და რაოდენობრივ ცვლილებას მატერიის ცვლილებასთან მჭიდრო შესაბამისობაში. განვითარების რევოლუციური ფორმა კი გულისხმობს მატერიის ან შეგნების ერთი მდგომარეობიდან მეორეში ნახტომისებურ, გაუცნობიერებელ გადასვლას.

ამის გარდა, განარჩევენ პროგრესულ განვითარებასა (უმდაბლესიდან უმაღლესის გადასვლას ან ნაკლებ სრულყოფილიდან უფრო სრულყოფილისაკენ) და რეგრესულ განვითარებას (ანუ დეგრადაციას).

ყველა ფაქტორის ერთიანობა, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის განვითარებაზე, შეიძლება პირობითად დაიყოს ორ ძირითად ჯგუფად. პირველ ჯგუფს შეადგენენ ფაქტორები, რომლებიც განპირობებულია ორგანიზაციის გარემოში მომხდარი ცვლილებებით. მეორე ჯგუფს განეკუთვნება ცვლილებები ორგანიზაციის შიგა სფეროში.

ორგანიზაციის გარემოში მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ისეთი ფაქტორები, როგორცაა ეკოლოგია, პოლიტიკური

მდგომარეობა, მოქმედი კანონმდებლობა, ეთიკა, კულტურა, ბაზარზე მოთხოვნა და მიწოდება, დარგში კონკურენციის მდგომარეობა.

ასე მაგალითად, ეკოლოგიური მდგომარეობის გაუარესება აიძულებს საწარმოს ააგონ დამატებითი გამწმენდი ნაგებობები და გაიღონ ფულადი სახსრები რესურსების აღდგენაზე. პოლიტიკური სიტუაცია ბევრად განსაზღვრავს როგორც ცალკეული რეგიონების, ასევე მთლიანად სახელმწიფოს საინვესტიციო მიმზიდველობას. პოლიტიკური კლიმატის გაუმჯობესებამ შეიძლება სტიმული მისცეს ახალი საწარმოების და ორგანიზაციების შექმნას და არსებულთა გაფართოებას, ხოლო იგივე პოლიტიკური კლიმატის გაუარესებამ შეიძლება გამოიწვიოს სამეწარმეო საქმიანობის მოცულობათა საგრძნობი შემცირება.

შიგა გარემოს ფაქტორებს, რომლებიც განაპირობებენ ორგანიზაციის განვითარების სპეციფიკას, შეიძლება მივაკუთვნოთ ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების ცვლილება, ხელმძღვანელობის შეცვლა, შრომითი კოლექტივის შემადგენლობაში მომხდარი სტრუქტურული ცვლილებები, ორგანიზაციულ ქმედებათა თავისებურებანი.

მაგალითისთვის ჩამოთვლილი ფაქტორებიდან განვიხილოთ რომელიმე მათგანი, თუნდაც ბოლოს დასახელებული.

საწარმოში მიმდინარე ინოვაციური პროცესების შეფასებისადმი მიდგომა საშუალებას იძლევა გამოვყოთ პერსონალის ქცევის (ქმედებათა) ექვსი ძირითადი ტიპი. ორგანიზაციის მუშაკების ქცევის (ქმედებათა) ტიპისაგან დამოკიდებულებით ორგანიზაციის (დაწესებულებების) მუშაკები შეიძლება დაყოფილ იქნეს: ინოვატორებად, სიახლის დანერგვის მომხრეებად, მერყევეებად, ნეიტრალისტებად, სკეპტიკოსებად და კონსერვატორებად.

ინოვატორები - ესაა ინიციატორები, რომლებიც გეთავაზობენ და იცავენ საკუთარ იდეებს, ამასთან ხშირად შეუ-

ძლია წაეიდნენ კონფლიქტზე, რათა წინ წაწიონ საკუთარი იდეები. ისინი ყოველთვის ვერ ხედავენ რეალურ შესაძლებლობებს წინადადებათა დანერგვისათვის. ამიტომ ზოგჯერ მნიშვნელოვანია მათთვის დახმარების გაწევა, რათა გაიზარონ და შეიგნონ თავიანთი ინიციატივიანი წინადადებები. არც თუ იშვიათად ინოვატორების წინადადებები უფრო ნაკლებმნიშვნელოვანია აღმოჩნდება ორგანიზაციის გლობალურ ამოცანებთან შედარებით. ხელმძღვანელები უნდა ცდილობდნენ და მიისწრაფოდნენ მათში სიტუაციის კომპლექსური შეფასების უნარის ფორმირებისაკენ.

სიახლეთა დანერგვის მომხრეებს მიეკუთვნებიან ის თანამშრომლები, რომლებიც სწრაფად აღიქვამენ ყოველ სიახლეს, სწორედ ისინი წარმოადგენენ ძირითად ძალას, რომლებსაც ხელეწიფებათ ინოვატორების წინადადებათა ცხოვრებაში განხორციელება.

მერყევეები სიახლეთა მომხრეებთან შედარებით მუშაკების ის კატეგორიაა, რომლებსაც ან არ ესმით წინადადებების მნიშვნელობა, ან კიდევ მათში ხედავენ უფრო მეტად „მინუსებს“, ვიდრე „პლუსებს“. ასეთ ადამიანებს უჭირთ სიახლეთა მნიშვნელობის შეფასება, რამეთუ მათ ცუდად ესმით სიახლეთა აზრი.

ნეიტრალისტები - ესენი იმ კატეგორიისანი არიან, რომლებიც გულგრილად, უგულისყუროდ ეკიდებიან ახალ წინადადებებს. ასეთ ადამიანებთან ურთიერთობაში ხელმძღვანელს უნდა ახსოვდეს, რომ გულგრილობის გამოჩენა, თავის მხრივ, აგრეთვე წარმოადგენს პოზიციის გარკვეულ სახეს. თუ მომუშავე არანაირ დამოკიდებულებას არ გამოხატავს სიახლეების მიმართ, მაშინ ის მხარს არ უჭერს მათ, ანუ არსებითად, იგი გვევლინება როგორც მათი მოწინააღმდეგე.

სკეპტიკურად განწყობილი თანამშრომლები შემოთავაზებულ სიახლეებში, უპირველეს ყოვლისა, ეძებენ ნეგატიურ შედეგებს. მაგრამ ამასთან ისიც აღსანიშნავია, რომ ისინი

არ მიმართავენ არავითარ მოქმედებას, რათა ხელი შეუშალონ ინოვაციურ პროცესებს.

სიახლეების მიმართ კონსერვატიულად განწყობილები – ისინია, ვინც წინააღმდეგობას უწევს ახალს (სიახლეს). სიახლეთა აღქმისას მათში დომინირებს ტრადიციონალიზმი. მათ შეუძლიათ სიახლე მიიღონ და გაიაზრონ მხოლოდ მაშინ, როცა იგი უკვე ტრადიციად იქცევა. აზროვნების ხასიათი მათ არ აძლევს სიახლეზე ორიენტირების საშუალებას, სწორედ ამიტომაც, რომ ისინი ძალზე მყუდროდ გრძნობენ თავს წყნარ, ჩვეულ სიტუაციაში. ძნელია ხელმძღვანელს ურჩიო, თუ როგორ მოიქცეს და იმუშაოს მათთან ურთიერთობაში.

ინოვაციური ქმედებების ცნებაში მნიშვნელოვანია წარმოვიდგინოთ თუ როგორი სიძნელები წარმოეშევათ ხოლმე ნოვატორებს და როგორ ახდენენ ისინი მათ დაძლევას, რატომ წარმოეშევათ ამა თუ იმ სახის ფსიქოლოგიური ბარიერები ახალშემონადლებებს და როგორ ვლინდებიან ისინი დინამიკაში მომუშავეების ქცევებში და ცნობიერებაში. ინოვაციურ პროცესში ზოგიერთი ფსიქოლოგიური ბარიერი შესაძლებელია დაძლეული იქნას, ხოლო ზოგიერთი კი უფრო გართულდეს, რაც იწვევს კონფლიქტების წარმოშობასა და გაღრმავებას, განსაკუთრებით კი ეს ხდება მიზნობრივი და პროგრამულ-მიზნობრივი ჯგუფების ორგანიზებისას.

პერსონალის ფსიქოლოგიური ბარიერის ინტენსიურობა და მდგრადობა სიახლეების მიმართ დამოკიდებულია ფირმაში არსებულ საერთო სოციალურ-ეკონომიკურ ატმოსფეროზე. თუ მთლიანობაში ატმოსფერო ფირმაში არასასურველი, მძიმე და შემაწუხებელია, მაშინ ფსიქოლოგიური ბარიერები უფრო ძლიერი და მდგრადია, ხოლო თუ ატმოსფერო უფრო კეთილსასურველია, მაშინ ფსიქოლოგიური ბარიერები უფრო ადვილი დასაძლეველია.

საპროექტო და პროგრამულ სამუშაოთა ორგანიზაციის

ამერიკულ პრაქტიკაში ფსიქოლოგიური ბარიერების შესწავლისა და დაძლევისას აღწერილია ტიპური კონფლიქტური სიტუაციები და ისინი რანჟირებულია გამოვლენის ინტენსიურობით. ისინი წარმოიქმნებიან, როგორც წესი, შემდეგ შემთხვევებში: სამუშაო ძალთა გრაფიკის შეთანხმებისას; პრიორიტეტების განსაზღვრისას; სპეციალისტების განაწილებისას; ამა თუ იმ ტექნიკურ გადაწყვეტილებათა მიღების შედეგად; ადმინისტრაციულ პროცედურათა საფუძველზე; სამუშაოთა ღირებულებების განსაზღვრისას; პირადულ ურთიერთობათა საფუძველზე.

სპეციალისტები გამოყოფენ ექვს ძირითად მიზეზს, რომლებმაც შეიძლება გამოიწვიონ კონფრონტაცია და კონფლიქტები:

- სამუშაოთა შესრულების თანმიმდევრობაში აზრებისა და შეხედულებების განსხვავება (განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც პროექტი მოითხოვს სხვადასხვა პროფილის სპეციალისტების დიდი რაოდენობის ჩართვას და რომელთათვისაც ძნელია ერთიანი თვალსაზრისის გამომუშავება);

- სადაო ადმინისტრაციული საკითხების აღმოცენება (კონკრეტულად ვის უნდა დაექვემდებაროს პროექტის ხელმძღვანელი, რა ფუნქციები უნდა განესაზღვროს მას; ვისთან უნდა იმყოფებოდეს ის მუდმივ სამუშაოთა კონტაქტში, ვინ უნდა ადგენდეს ოპერატიულ საწარმოო გეგმებს);

- განსხვავების არსებობა ტექნიკური საკითხების მიხედვით (როდესაც პროექტი რთულია, შესაძლებელია ალტერნატიულ გადაწყვეტილებათა სიმრავლე);

- განსხვავება სპეციალისტების გამოყენების საქმეში (ზოგიერთი ხელმძღვანელი ცდილობს გაუმართლებლად შეინარჩუნოს მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტები ან კიდევ მისი განკარგულების ქვედანაყოფში გადასცემს ნაკლებად საჭირო მუშაკებს);

- პრეტენზიები პროექტის ხელმძღვანელის მიმართ ცალკეული სახის სამუშაოთა ღირებულებასთან დაკავშირე-

ბით (ყველა სპეციალისტი შეიძლება არ იყოს კმაყოფილი შრომის ანაზღაურებით, განსაკუთრებით თუ პროექტი მნიშვნელოვანია);

– განსხვავება სამუშაოთა შესრულების გრაფიკებთან მიმართებაში (ფუნქციონალური ხელმძღვანელთაგან და მათი სპეციალისტებისაგან ყველას არ აწყობს საპროექტო სამუშაოების შესრულების ვადები).

მიზეზის მნიშვნელობა, რომლებიც წარმოშობენ ფსიქოლოგიურ ბარიერებს ახალშემოდებების წინაშე და რომლებიც ხელს უწყობენ კონფლიქტების გაღრმავებას, ხელმძღვანელებს ეხმარება მკაფიოდ განსაზღვრონ თავიანთი ინოვაციური მმართველობითი პოზიცია.

ანალიზი გვიჩვენებს, რომ მუშაკები ახალშემოდებებს ეწინააღმდეგებიან უამრავი მიზეზის გამო. მათში წარმოიქმნება ფსიქოლოგიური ბარიერები, რომლებიც შეიძლება გამოვლინდეს ინტენსიურობისა და მდგრადობის სხვადასხვა ხარისხით, რაც პროვოცირებულია ძირითადად პერსონალის ცუდი ინფორმირებულობით. ხოლო ეს იწვევს სხვადასხვა ხმების წარმოშობასა და გავრცელებას სამსახურებრივ გადაყვანებზე, შემცირებებზე, სამუშაოთა მოცულობის გაზრდაზე, კონტროლის გაძლიერებაზე, პასუხისმგებლობის გაზრდაზე. ფსიქოლოგიური ბარიერები ხშირად თავს იჩენენ ხოლმე როგორც შიში სამუშაოს შესრულების შეუძლებლობის გამო, გადატვირთვის შიშის სახით, კვალიფიკაციის ამაღლების აუცილებლობის გაცნობიერებით, სხვა ხელმძღვანელის დაქვემდებარებაში მუშაობის სურვილის უქონლობით, მუქარისადმი - არ აღმოჩნდეს „უდანაშაულო დამნაშაის“ მდგომარეობაში და ა.შ.

მუშაკთა პოზიციის მრავალფეროვნებიდან გამომდინარე და დამოკიდებულებით ახალშემოდებებთან მიმართებაში, ხელმძღვანელი შეიმუშავებს საქმიანი ქმედებების გარკვეულ ტაქტიკას ინოვაციური პროგრამის შემუშავებისა და დანერგვის ყველა სტადიისათვის. ამას გარდა, მის წი-

ნაშე დგება ინოვაციური კომუნიკაციების გახსნილობისა და ჩაკეტილობის პრობლემა ინფორმაციის გავრცელების საშიშროების გამო (მისი კომერციული საიდუმლოებების გამო). ამიტომ ასეთი პროგრამის დანერგვა უსაფრთხოების სამსახურთან ერთად მოითხოვს ქცევისა და მოქმედების გარკვეული ნორმების მიღებას. ეს გულისხმობს სასაშუალო რეჟიმების გამკაცრებას, ორგტექნიკასთან და კომპიუტერებთან მუშაობაში გარკვეული რეგლამენტაციების დაცვას, კლიენტებთან კონტაქტირებისას კონფიდენციალობის დაცვასა და უზრუნველყოფას, მნიშვნელოვანი დოკუმენტების მკაცრ კონტროლს, კომერციული საიდუმლოების დაცვის საკითხისადმი მიძღვნილი ინსტრუქტაჟების რეგულარულად გამართვას. თითოეულ თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს თავისი ფაილი გარკვეული კოდით, რომელიც არ შეიძლება კოპირებული იქნეს. აქვე იკვეთება და დღის წესრიგში დგება მუშაკების ცხოვრების წესის შეცვლის აუცილებლობის პრობლემა იმათთან პირადი კონტაქტების შეზღუდვის თაობაზე, რომელთაც შეუძლიათ დაინტერესდნენ ფირმის ახალი იდეებით.

ორგანიზაციული განვითარებისა და სრულყოფის პროცესის ძირითადი ფუნქციები. ორგანიზაციული განვითარება როგორც პროცესი წარმოადგენს მოქმედებათა ერთობლიობას, რომელსაც ერთიანი მთლიანის ნაწილებს შორის ურთიერთკავშირების წარმოშობისა და სრულყოფისაკენ მივყავართ.

ორგანიზაციის განვითარებისა და სრულყოფის პროცესის ძირითადი ფუნქციებია:

– ინფორმაციის შეგროვება მმართველობით, მომსახურე და საწარმოო საქმიანობაში, აგრეთვე არაფორმალურ ურთიერთობებში მიმდინარე პროცესების შესახებ.

– ინფორმაციის შედარება მიღებულ ნორმებთან, წესებთან და სტანდარტებთან, ანუ მიღებული ინფორმაციის ფაქტიური კონტროლი, თუ ამ შედარების შედეგები დააკმაყოფი-

ლებს პროცესების მიმართ წაყენებულ მოთხოვნებს, მაშინ მთელი პროცედურა დამთავრებულად ჩაითვლება, რამდენადაც არ არსებობს განვითარებისა და სრულყოფის აუცილებლობა, ხოლო თუ გამოვლინდება არსებითი გადასრები, მაშინ განვითარების სრულყოფა აუცილებელი ხდება.

– მიღებული ინფორმაციის გამოკვლევა მისი სავარაუდო გავლენის ხარისხის შესახებ პროცესის დამახასიათებელი შედეგების და ერთმანეთის მიმართ. ამით ავლენენ მთავარ და მეორეხარისხოვან ინფორმაციას, საზღვრავენ გავლენის შესაძლებლობებს მისი საჭირო მიმართულებით შესაცვლელად.

– პროცესის დიაგნოზი გამოკვლევის შედეგების მიხედვით განსახილველი პროცესის ძლიერი და სუსტი მხარეების შესახებ. მაგალითად, პროცესი არ წარმოადგენს ერთიან მთლიანს ან სუსტი მხარეები დომინირებენ ძლიერების მიმართ, პროცესი უიმედოდ დაძველდა და ა.შ.

– პროცესის უკვე ცნობილ დიაგნოზზე და ამ პროცესის საჭირო მდგომარეობაზე კონსულტირება, ანუ შემუშავდება გადაწყვეტილებების ან ახალი პროცესის (განვითარების) შესაქმნელად, ან რეალური პროცესის ძლიერი მხარეების გასაძლიერებლად და სუსტი მხარეების შესამცირებლად (სრულყოფისათვის). თუ გადაწყვეტილებათა არც ერთი ნაკრები არ არის მისაღები ეკონომიკური, ორგანიზაციული ან სხვა მოსაზრებათა გამო, მაშინ ამით პროცედურა დამთავრებულად ითვლება.

– რეგულირება – თუ გადაწყვეტილების შერჩეული ვარიანტი არსებობს, მაშინ მისი პრაქტიკული რეალიზება ხორციელდება ან თვით კომპანიის მუშაკების მიერ, ან კონსულტანტების მეშვეობით, ან კიდევ ერთობლივად.

დასახელებული ფუნქციებიდან თითოეულს არსებითი წვლილი შეაქვს ორგანიზაციის განვითარებაში ან სრულყოფაში. ინფორმაციის შეგროვება, კონტროლი, გამოკვლევა, დიაგნოსტიკა, მმართველობითი კონსულტირება და

რეგულირება შეიძლება განხორციელდეს სამი ძირითადი გზით (ვარიანტით):

1) ავტორისეული მეთოდით, გამომდინარე ხელმძღვანელის ან კონსულტანტის პროფესიონალური მომზადებიდან და აღნიშნულის გათვალისწინებით. ამასთან ისინი თვითონ ახორციელებენ შესაბამისი ფუნქციის განხორციელების მექანიზმის ფორმირებას. ეს გზა შეიძლება ყველაზე კარგი იყოს, მაგრამ ზოგჯერ ის ძნელად აღიქმება სხვა ადამიანების მიერ; მაგალითად, კონკრეტული ხელმძღვანელის შესაძლო შეცვლისას (ჩანაცვლებისას) ან სხვა ფირმასთან საკონსულტაციო მომსახურების თაობაზე ხელშეკრულების გაფორმებისას;

2) სხვა ანალოგიური ქვედანაყოფების ან მთლიანად ორგანიზაციების საქმიანობის შედეგებთან შედარებით. ხელმძღვანელი წინასწარ ირჩევს ორგანიზაციას ან საქმიანობას, რომლის მანევრებლებიც მისთვის მუშაობაში საორიენტაციოა. ეს გზა საშუალებას იძლევა დიდი რისკის გარეშე უზრუნველყოფილი იქნეს ფუნქციების შესრულების მისაღები დონე. ამასთან ანალოგი არასდროს არ შეიძლება იყოს ზუსტი იდეალი რომელიმე ორგანიზაციული სისტემისთვის; ამიტომ ხელმძღვანელმა მუდმივად უნდა მოახდინოს თავისი ორგანიზაციებისა და ანალოგიის შედარება (დაპირისპირება);

3). ორგანიზაციული სისტემის საკვანძო ელემენტების დამტკიცებული ნორმებისა ან სტანდარტების მიხედვით. ეს გზა წარმოშობს მემკვიდრეობას მნიშვნელოვანი დროის განმავლობაში ორგანიზაციული სისტემის ელემენტების ანალიზისა და სრულყოფისას. იგი წარმატებით რეალიზდება სისტემური აუდიტის დახმარებით.

პირველსა და მეორე ვარიანტს პროფესიონალიზმის მაღალი დონის პირობებში ასევე შეუძლიათ მოგვცენ მაღალი შედეგები.

ორგანიზაციული განვითარების პროცესის თითოეული ფუნქციათაგანი შეიძლება განხილული იქნეს ვიწრო და

ფართო გაგებით (აზრებით). ვიწრო გაგებით ფუნქცია ემსახურება მხოლოდ საკუთარ თავს (ახდენს რა შესაბამისი მონაცემთა ბაზის ფორმირებას). ფართო გაგებით ფუნქცია განიხილება როგორც დანარჩენი, სხვა ფუნქციების შემადგენელი ნაწილი.

კითხვები გამეორებისათვის:

1. რას ნიშნავს ტერმინი „სისტემა“?
2. რა განსხვავებაა ცნებებს „მართვის სისტემა“ და „მართვის სტრუქტურა“ შორის?
3. ორგანიზაციული უფლებამოსილების რა სახეები არსებობს?
4. რა არის ჯგუფი და რა სახის ჯგუფები არსებობენ?
5. განიხილეთ მცირე ჯგუფების ძირითადი სახეები;
6. რა არის განვითარება?
7. დაახასიათეთ მართვის მაღალი, საშუალო და დაბალი დონე;
8. რა არის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა?
9. რა სახის ორგანიზაციული სტრუქტურები არსებობენ?
10. რა ფაქტორები ახდენენ გაელენას ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და მართვის სტრუქტურაზე?
11. მოიყვანეთ მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების ტიპების შედარებითი დახასიათება;
12. როგორ ფორმირდება ორგანიზაციის პოზიტიური იმიჯი?
13. როგორ ხდება ორგანიზაციის მუშაკთა დაყოფა ქცევის (ქმედებათა) ტიპისაგან დამოკიდებულებით?
14. დაასახელეთ ძირითადი მიზეზები, რომლებმაც შეიძლება გამოიწვიონ კონფრონტაცია და კონფლიქტები;
15. რას წარმოადგენს ორგანიზაციული განვითარება როგორც პროცესი?

თავი IX. ორგანიზაციის კომუნიკაციებისა და ინფორმაციული უზრუნველყოფის სისტემა

9.1 ეკონომიკური ინფორმაცია და მისი როლი მენეჯმენტში

მენეჯმენტის, როგორც პროცესის ელემენტები (მართვის სისტემა, ფუნქციები, მეთოდები და ა.შ.) რომ ამოქმედდნენ, საჭიროა მათ შორის კავშირის, კომუნიკაციის დამყარება. კომუნიკაციები და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მენეჯმენტის ცალკეული ელემენტების დამაკავშირებელი საშუალებებია. კერძოდ, ისინი ერთმანეთთან აკავშირებენ დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მოტივაციის (სტიმულირების), კორდინაციისა და ა.შ. ფუნქციებს, მოჰყავთ ისინი მიზანმიმართულ მოძრაობაში. მენეჯერი თავის საქმიანობაში გეგმავს, აკონტროლებს და ორგანიზაციულად უზრუნველყოფს მიღებული გადაწყვეტილების შესრულებას.

კომუნიკაცია არის ინფორმაციის გაცვლის პროცესი, რომლის შედეგად მენეჯერი იღებს ეფექტური გადაწყვეტილების ჩამოყალიბებისათვის აუცილებელ ინფორმაციას და დაჰყავს მიღებული გადაწყვეტილება მართვის ობიექტზე – შემსრულებელზე.

თუ კომუნიკაცია მოუგვარებელია, მიღებული გადაწყვეტილებანი შეიძლება არასწორი აღმოჩნდეს, შემსრულებელი ვერ ან არასწორად გაიგებს დაყვანილ დავალებას და ცხადია, შედეგიც არასასურველი იქნება. კომუნიკაციური სისტემის მაღალეფექტური ფუნქციონირება არსებითად განაპირობებს მიღებულ გადაწყვეტილებათა ხარისხს და მისი შესრულების გარანტიას იძლევა.

მენეჯმენტის პროცესი ყოველთვის გულისხმობს კომუნიკაციურ არსებასა და მასში ინფორმაციის მოძრაობას. მართ-

ვის სუბიექტი ობიექტისაგან კომუნიკაციური არხებით იღებს ინფორმაციას დაყვანილი დავალების შესრულების მდგომარეობის შესახებ, გამოიმუშავებს ახალ გადაწყვეტილებას და მას გადასცემს ობიექტს შესასრულებლად. ამგვარად, ინფორმაცია არის სუბიექტსა და ობიექტს შორის კავშირის ფორმა.

ინფორმაცია ლათინური ტერმინია (informatio) და ნიშნავს „განმარტებას“, „შეტყობინებას“. ინფორმაცია დამახასიათებელია მართვის ნებისმიერი (ცოცხალი, არაცოცხალი და სოციალური) სისტემისათვის. სოციალურ სისტემას, სხვა სისტემისაგან განსხვავებით, ახასიათებს ინფორმაციის არა მარტო გაცემა და შენახვა, არამედ მისი მიღება, შენახვა, შეგნებული გადაიმუშაება და მიზანმიმართული გამოყენება.

ყველა ტექნოლოგიურ პროცესს თან ახლავს ინფორმაციული ნაკადების წარმოშობა და მიმართვა-მოძრაობა. წარმოების პროცესში ცოცხალი ძალის, მატერიალური რესურსების ნაკადთან ერთად მოძრაობს ინფორმაციის ნაკადიც, რომელიც, თავის მხრივ, წარმოშობს უკუინფორმაციასაც – დავალებათა შესრულების ან მიმდინარეობის შესახებ ცნობებსა და ანგარიშებს.

ინფორმაციას ჩვენ ვაკუთვნებთ ყველა სახის ცნობებს (ზეპირი, წერილობითი, გრაფიკული და ა.შ.), რომლებიც აუცილებელია მენეჯმენტის ფუნქციების შესასრულებლად და შედგება შესაბამისი სიმბოლოებისაგან (ხმები, სიგნალები, ციფრობრივი და ანბანური ნიშნები, პირობითი აღნიშვნები და სხვა).

პრაქტიკულ ცხოვრებაში ნებისმიერი ინფორმაცია სხვადასხვა ფორმით არსებობს და გადაიცემა – ზეპირი მეტყველებით, მაგნიტური ჩანაწერით, აღმრიცხველი ტექნიკის ჩვენებით, წერილობითი დოკუმენტებით, პერფორკარტებით, ტელექსით და ა.შ.

ორგანიზაციის საქმიანობა და მისი პოტენციური შესა-

ძლებლობანი განისაზღვრება არა მარტო შრომითი და მატერიალური რესურსების უზრუნველყოფის დონით, არამედ მისი ინფორმაციული ბაზით, გამოყენების უნარითა და შესაძლებლობებით.

არასაკმარისი ინფორმაციის პირობებში მენეჯერი გაურკვეველ მდგომარეობაში აღმოჩნდება, თუ მას არა აქვს საკმარისი ინფორმაცია ზემოქმედების ობიექტის შესახებ, იგი ვერ შეძლებს წარმოების პროცესის ღრმა ანალიზს. ასეთ პირობებში, ცხადია, მენეჯერის გადაწყვეტილებები ნაკლებად ეფექტურია. რაც უფრო გაურკვეველია მოვლენათა შედეგი, მით უფრო დიდი იქნება მიღებული ინფორმაცია, ხოლო თუ მოვლენის შედეგი ცნობილია, მიღებული ინფორმაცია ნულს უტოლდება. ინფორმაციის თეორიაში მოვლენის შედეგის გაურკვეველობის დონეს ენტროპიას უწოდებენ.

მოვლენათა ენტროპია (2) იანგარიშება ფორმულით:

$$H = \sum_{i=1}^n P_i \text{Log}_2 P_i \quad (2)$$

სადაც p - მოვლენის i -ური ალბათობაა;

n - ყველა შესაძლებელი შედეგის რიცხვი.

თუ ამ ფორმულაში ჩავსვამთ შესაბამის მონაცემებს, შეიძლება განვსაზღვროთ ინფორმაციის რაოდენობა ყოველ შეტყობინებაში. თავიდან რომ ავიცილოთ ყოველი შედეგის მოულოდნელობა, ცნობები მოვლენის შედეგის შესახებ უნდა შეიცავდეს ენტროპიის ტოლი რაოდენობის ინფორმაციას.

ხშირად მმართველობითი პერსონალი ინფორმაციით 3-4-ჯერ გადატვირთულია, ვიდრე ეს ნორმითაა გათვალისწინებული. ეს იმას ნიშნავს, რომ მენეჯერმა დააგვიანა რეაგირება წარმოების პროცესში მიღებულ ინფორმაციაზე, რაც აფერხებს წარმოების ნორმალურ მსვლელობას. ინფორმაცია რაოდენობრივი მაჩვენებლების გარდა, ხარისხობრივი მაჩვენე-

ბლებითაც ხასიათდება. იგი შეიძლება იყოს უადრესად საჭირო ან საერთოდ გამოუსადეგარი, სანდო ან არა სანდო, ზუსტი ან არაზუსტი. ინფორმაციის ხარისხი განისაზღვრება აგრეთვე მისი სისრულითა და ობიექტურობით.

ინფორმაციის ხარისხზე მოქმედებს ე.წ. ინფორმაციული ბარიერები, რომლებიც იწვევენ მისი რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მანევრებლების გაუარესებას. ასეთი ბარიერებია: გეოგრაფიული, უწყებრივი, ეკონომიკური, ტექნიკური, ტერმინოლოგიური და ფსიქოლოგიური.

აღნიშნულ ფაქტორებთან ერთად ინფორმაციის ხარისხს განაპირობებს საჭირო ინფორმაციის დროული შემოსვლა (მიღება). ამერიკელი სპეციალისტები აღნიშნავენ, რომ მენეჯმენტის პრაქტიკაში თუნდაც არასრული ინფორმაციის დროულ, ოპერატიულ მიღებას უფრო დიდი მნიშვნელობა აქვს, ვიდრე ძალზე დიდი სიზუსტით შედგენილი ინფორმაციის დაგვიანებით მიწოდებას.

მიღებული ინფორმაციის შეფასების კრიტერიუმს წარმოადგენს მისი სიღრმე, სისრულე და საწარმოს წინაშე დასმულ ამოცანებთან შესაბამისობის დონე. გარდა ამისა, ინფორმაციული მასალის ხარისხს განსაზღვრავს მისი შემოსვლის უწყვეტობა და სისტემატურობა, მენეჯმენტის ციკლის უზრუნველყოფა.

თანამედროვე კიბერნეტიკის შემადგენელი ნაწილია ინფორმაციის თეორია, რომლის თანახმადაც არ არსებობს აბსოლუტური ინფორმაცია. იგი მხოლოდ ერთი რომელიმე ობიექტის ან მოვლენის შესახებ შეიძლება იყოს. გარდა ამისა, ინფორმაციას ყველა ცნობა და მონაცემი როდი შეიცავს. ინფორმაცია არის ცოდნის ის ნაწილი, რომელიც ამცირებს ჩვენთვის საინტერესო მოვლენის შედეგის მოულოდნელობის ხარისხს.

მენეჯმენტის სისტემაში მოძრავი ინფორმაცია მრავალნაირია. მისი სისტემატიზაცია სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით შეიძლება:

1. წარმოების რიგითობის მიხედვით – პირველადი და წარმოებული.

2. ინფორმაციის მატარებლის მიხედვით – დოკუმენტირებული და არა დოკუმენტირებული, ანუ ოფიციალური და არაოფიციალური.

3. დანიშნულების მიხედვით – დირექტიული, საანგარიშგებო და საცნობარო-ნორმატიული.

4. მოძრაობის მიმართულების მიხედვით – შემოსული და გასული.

5. სტაბილურობის მიხედვით – პირობითად ცვალებადი და პირობითად სტაბილური.

6. გამოსახვის საშუალებათა მიხედვით – ტექსტობრივი (ანბანური, ანბანურ-ციფრობრივი) და გრაფიკული (ნახაზები, დიაგრამები, სქემები, გრაფიკები).

7. დამუშავების ხერხის მიხედვით – ექვემდებარება ან არ ექვემდებარება მექანიზებულ დამუშავებას.

ინფორმაცია სახეებისა და წყაროების მიხედვით არის: ეკონომიკური, საწარმოო, ტექნიკური, მეცნიერული. შინაარსის მიხედვით – რაოდენობრივი, ხარისხობრივი და ა.შ.

ეკონომიკური ინფორმაცია მოიცავს ტექნიკურ-ეკონომიკური დაგეგმვის, ფინანსური დაგეგმვის, პირველადი ოპერატიული და საბუღალტრო აღრიცხვის, ეკონომიკური, სოციალური, ფსიქოლოგიური და სხვა ანალიზის მონაცემებს.

თვით ეკონომიკური ინფორმაცია, მენეჯმენტის ფუნქციებში მისი გამოყენების მიხედვით, შეიძლება დაიყოს შემდეგ ინფორმაციებად: სააღრიცხვო, რომელიც ასახავს მოვლენის განვითარების მდგომარეობას, გეგმიური, რომელშიც აისახება მოსალოდნელი მოვლენა, ნორმატიული და ანალიზურ-საპროგნოზო, სადაც აისახება ამჟამად მიმდინარე და მომავალში მოსახდენი მოვლენა.

სააღრიცხვო ინფორმაცია თავის მხრივ არის: საბუღალტრო, სტატისტიკური და ოპერატიულ-ტექნიკური. საბუღალტ-

ტრო ინფორმაციის თავისებურება ისაა, რომ აქ ასახულია მოვლენა, რომელიც ნამდვილად მოხდა, ამავე დროს ეს ინფორმაცია ასახავს ფაქტს, რომელიც დიდი ხანია რაც მოხდა. ამიტომ საბუღალტრო ინფორმაციის ხარისხის ამალღებისათვის საჭიროა რაც შეიძლება შემოკლდეს მოვლენის მოხდენასა და მის ასახვა-გაფორმებას შორის დროის ინტერვალი.

საწარმოს მენეჯმენტში ოპერატიულ-ტექნიკური ინფორმაციის მნიშვნელობა მეტად დიდია. იგი საწარმოო ტექნოლოგიურ პროცესში გადახვევის დაუყოვნებლივ აღმოფხვრის საშუალებას იძლევა. საბუღალტრო ინფორმაციისაგან განსხვავებით, ამ ინფორმაციას არ მოეთხოვება დოკუმენტური (ოფიციალური) გაფორმება და შეიძლება გადაცემულ იქნეს ზეპირი მოხსენებით, ტელეფონით.

ეკონომიკური ინფორმაციის სხვადასხვა სახეები მენეჯმენტში ერთნაირ როლს როდი ასრულებენ. მაგალითად, საგეგმო და ნორმატიული ინფორმაცია უშუალოდ დააკავშირებული წარმოებასთან (საწარმოო ინფორმაციის საშუალებით), ხოლო ბუღალტრული, სტატისტიკური და ოპერატიულ-ტექნიკური ინფორმაცია უზრუნველყოფს უკუკავშირებს. სამრეწველო საწარმოებისა და დარგების ეკონომიკური ინფორმაციის მთლიან მოცულობაში პირდაპირი კავშირის ინფორმაციის ხვედრითი წილი შეადგენს 25%-ს, ხოლო უკუკავშირების ინფორმაციისა – 75%-ს.

ყველა სახის ინფორმაცია, რომელიც მენეჯმენტში გამოიყენება, მთლიანობაში არის საინფორმაციო სისტემა. ეს სისტემა ურთიერთდაკავშირებულ ინფორმაციათა რთული ერთობლიობაა თავისი კომუნიკაციური არხებითა და იერარქიული დონეებით. იგი მოიცავს ქვესისტემებს თავისი წყაროებისა და არხებით, ინფორმაციის მოპოვების, დაბუღავებისა და გამოყენების მეთოდებით.

მეცნიერულად დასაბუთებული საინფორმაციო სისტემის შექმნა წარმოების მენეჯმენტის რაციონალური ფუნქციონირების აუცილებელი წინაპირობაა. ეს სისტემა ზემოაღნიშ-

ნულ დონისძიებებთან ერთად გულისხმობს საბუღალტრო, სტატისტიკური და სხვა პერიოდული ინფორმაციის მოძრაობის გრაფიკის შედგენას, მათი შემსრულებლებისა და წარდგენის ვადების ჩვენებით, საქმეების ნომენკლატურათა სიას, დოკუმენტმოძრაობის საერთო სქემასა და ორგტექნიკის საშუალებებზე მოთხოვნილებას.

საინფორმაციო სისტემის ფორმირებას ფსიქოლოგიური ასპექტიც გააჩნია. საქმე ისაა, რომ განსაზღვრულ ეტაპზე დგება ისეთი მომენტი, როცა მენეჯერს არ ძალუძს აღიქვას და გადაამუშაოს ინფორმაციის მთელი ნაკადი. ადამიანის შესაძლებლობები შეიძლება გაიზარდოს, თუ საინფორმაციო სისტემების შექმნის დროს გამოყენებული იქნება ინფორმაციაზე მუშაობის ეფექტურობის ზრდის არა მარტო ინჟინრული მეთოდები, არამედ საინჟინრო ფსიქოლოგია და ერგონომიკა, აგრეთვე ტექნიკური ესთეტიკისა და დიზაინის მიღწევები. ამ მხრივ დიდი მნიშვნელობა აქვს მონაცემების დამუშავების ინტეგრირებული სისტემების დანერგვას, რომელიც ითვალისწინებს ყველა მმართველობითი ოპერაციის დანაწილებას შემოქმედებით და რუტინულ ინფორმაციებად, ინფორმაციის დამუშავების მოდელირებას და მონაცემების დამუშავების ცენტრალიზაციას. ყოველივე ეს იძლევა გამოთვლითი და საორგანიზაციო ტექნიკის მაღალეფექტური გამოყენების საშუალებას.

დასკვნის სახით უნდა აღინიშნოს, რომ ჩვენს დროში ინფორმაციის მოცულობა და ხასიათი გაიზარდა და კვლავ იზრდება იმდენად, რომ ადამიანი, რაც არ უნდა ჭკვიანი იყოს, უძლურია, დაიტიოს საქმისათვის აუცილებელი ინფორმაცია და ყოველთვის მზად ჰქონდეს თავის მესხიერებაში აუცილებელი მონაცემები, ფაქტები. ამიტომ, კარგი მენეჯერი ის კი არ არის, ვისაც ბევრის დამახსოვრება შეუძლია და ყველაფერი იცის, არამედ ის, ვისაც შეუძლია თანამედროვე საინფორმაციო საშუალებებით სარგებლობა, ვინც მუდამ მზადაა ძიებისა და წინსვლისათვის.

92 ორგანიზაციული სტრუქტურა და კომუნიკაციები

საწარმოთა შიგნით ინფორმაცია მოძრაობს ვერტიკალური დაქვემდებარების სისტემის დონეების გავლით. ინფორმაციული ნაკადის ასეთი მოძრაობა ქმნის ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაბამის კომუნიკაციურ სტრუქტურასა და სისტემას თავისი იერარქიული დონეებით. ამრიგად, კომუნიკაციური სისტემა შეიძლება იყოს ვერტიკალური და ჰორიზონტალური, მაღალი, საშუალო და დაბალი დონის. საწარმოს ორგანიზაციული სისტემის ანალოგიურად, ინფორმაცია მოძრაობს ვერტიკალურად – ქვევიდან ზევით და ზევიდან ქვევით. ამ გზით სისტემის დაბალ რგოლებს მიეწოდება ინფორმაცია მიმდინარე ამოცანების, ორგანიზაციულ-ტექნიკური და სხვა ცვლილებების, კონკრეტულ ოპერატიულ დავალებათა და სხვათა შესახებ. მაგალითად, მსხვილი საწარმოო გაერთიანების გენერალურმა დირექტორმა მასზე დაქვემდებარებული რომელიმე ქარხნის მმართველს (მენეჯერს) შეიძლება აცნობოს პროდუქციის სახეობის, ან მთლიანად სპეციალიზაციის მოსალოდნელი შეცვლის შესახებ. თავის მხრივ, ქარხნის მენეჯერმა მიღებული ინფორმაცია მოსალოდნელი ცვლილების შესახებ უნდა გააცნოს საშუალო რგოლის მენეჯერებსა და მთავარ სპეციალისტებს.

ინფორმაცია დადმავალ ნაკადთან (დადმავალი კომუნიკაცია) ერთად აღმავალი გზითაც მოძრაობს. მაგალითად, საბანკო ოპერაციების შესრულების დროს, თანამშრომელმა მიაქცია ყურადღება იმას, რომ ელექტრონული საანგარიშო მანქანა პერიოდულად „დაკავებულია“ ან ითიშება. ამან შეიძლება კლიენტი გააღიზიანოს, ხოლო ორგანიზაციამ ამის გამო დაკარგოს იგი. ამიტომ თანამშრომელი ვალდებულია, ამის შესახებ აცნობოს უშუალო ხელმძღვანელს, რომელიც, თავის მხრივ, აცნობებს ოპერაციათა განყოფილების გამგეს, ის კი – საბანკო ოპერაციათა ვიცე-პრეზიდენტს (ან

მენეჯერს). ანალოგიური მაგალითების მოყვანა შეიძლება ნებისმიერი ქარხნის, ფირმის თუ მომსახურე სხვადასხვა ორგანიზაციების ყოველდღიური ცხოვრებიდან.

ინფორმაციის აღმავალი არხებით მოძრაობა (აღმავალი კომუნიკაცია) განაპირობებს საწარმოს თუ ორგანიზაციის გამართულ მუშაობას, მის ეკონომიკურ წარმატებას. მაგალითად, საამქროს ინჟინერმა მოიფიქრა ლითონის ან საშენი მასალის, ან ნართის დამუშავების ტექნოლოგიაში ეკონომიკურად უფრო ხელსაყრელი და პროგრესული მეთოდი. ამ იდეის განხორციელების შესახებ იგი აცნობებს უშუალო (ხაზობრივ) უფროსს. თუ ეს უკანასკნელი სათანადოდ ვერ შეაფასებს სიახლეს, შემსრულებელი ჰკარგავს ინიციატივის გამოჩენის ყოველგვარ სურვილს. მაგრამ თუ ხელმძღვანელმა გადაწყვიტა მხარი დაუჭიროს სიახლეს, დაუყოვნებლივ უნდა აცნობოს ზემდგომი დონეების ხელმძღვანელებს (მენეჯერებს). აქ სახეზეა სიტუაცია, როდესაც რაიმე იდეა იბადება დაბალ საწარმოო რგოლში და იგი აღმავალი გზით აღწევს რა საწარმოს უმაღლეს რგოლამდე, ოპერატიულად ინერგება.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, როდესაც გამწვავებულია საკონკურენციო ურთიერთობა, სიახლეთა დანერგვის შესახებ მმართველობითი გადაწყვეტილებათა შემუშავება-განხორციელების სისწრაფეს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, ვინაიდან იგი უშუალოდაა დაკავშირებული შრომის ნაყოფიერებისა და წარმოების ეფექტიანობის დონის ამაღლებასთან.

აღმავალი კომუნიკაციის როლი იმაში მდგომარეობს, რომ დაბალმა რგოლმა დროულად მიაწოდოს ინფორმაცია მაღალ რგოლს საწარმოო პროცესის მიმდინარეობის ან წამოჭრილ პრობლემათა შესახებ. ამ სფეროში სიახლე (ინოვაცია) ისაა, რომ მთელ მოწინავე საამქროებში იქმნება მუშათა (შემსრულებელთა) ჯგუფები, რომლებიც რეგულარულად, კვირაში ერთხელ, ერთი საათით იკრიბებიან

და განიხილავენ საწარმოო პრობლემებს, ან მომხმარებელთა უკეთ მომსახურების გზებსა და საშუალებებს. ასეთ ჯგუფებს ამჟამად უწოდებენ ხარისხის ჯგუფებს.

ვერტიკალური კომუნიკაციების გარდა, მენეჯმენტი აუცილებლად გულისხმობს ჰორიზონტალურ კომუნიკაციებს. ნებისმიერი მსხვილი ორგანიზაცია შედგება მრავალი, თანაბარი იერარქიული ქვეგანაყოფებისაგან, რომელთა საქმიანობის კოორდინაციისათვის საჭიროა ინფორმაციის გაცვლა. მაგალითად, საცალო ვაჭრობის სფეროში ცალკეული სავაჭრო ობიექტის მმართველები (მენეჯერები) პერიოდულად უზიარებენ ერთმანეთს მოსაზრებებს (ინფორმაციას) საქონლის გასაღების მდგომარეობის, ვაჭრობის ერთიანი სტრატეგიის შემუშავება-სრულყოფის, საქონელზე მოთხოვნილების გაზრდისა და მომსახურების გაუმჯობესების პრობლემების შესახებ. ყოველივე აღნიშნული უზრუნველყოფს ბაზართან ამა თუ იმ ორგანიზაციის კონტაქტის სტაბილურობას, რაც საწარმოს მაღალეფექტური გაძღოლის შესაძლებლობას იძლევა.

ჰორიზონტალური კომუნიკაცია ყოველთვის გულისხმობს ინფორმაციის გაცვლაში მხარეთა თანასწორ უფლებას და მშრომელთა სოციალური კომიტეტებისა და ჯგუფების მონაწილეობას.

როგორც მენეჯმენტის პრაქტიკა გვიჩვენებს, ორგანიზაციაში ძირითადია ვერტიკალური კომუნიკაცია, რომლის საფუძველია ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულებს შორის ურთიერთობა. ხელმძღვანელის საკომუნიკაციო საქმიანობაში სამუშაო დროის ორი მესამედი სწორედ ამ ურთიერთობას უკავია.

ორგანიზაცია (საწარმო), როგორც აღინიშნა, შედგება ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფებისაგან, ერთსაც და მეორესაც თავისი კომუნიკაციური ქსელი ახასიათებთ. პირველი ადრე განვიხილეთ, შევეხეთ მეორეს: არაფორმალურ კომუნიკაციურ არხებს სხვანაირად ხმების

გავრცელების არხებსაც უწოდებენ. ამ არხებით ინფორმაცია უფრო სწრაფად მოძრაობს, ვიდრე ფორმალური არხებით. კომუნიკაციური სისტემის მკვლევარებმა დაამტკიცეს რომ არაფორმალური ინფორმაცია ხშირად უფრო ზუსტია. ასეთი ინფორმაციის 80-90% ზუსტია მაშინ, როცა იგი არაა წინააღმდეგობრივი ხასიათის მოცემული საწარმოსა თუ ორგანიზაციისათვის. მაგრამ სიზუსტე დაბალია, თუ საქმე ეხება პირად ინტერესებს, ან ემოციურად ძალზე გადატვირთულ ინფორმაციას.

არაფორმალური კომუნიკაციის არხებით ყველაზე ხშირად ვრცელდება ინფორმაცია (ხმები): ორგანიზაციის თანამშრომელთა მოსალოდნელი შემცირების, სამუშაოზე დაგვიანებისათვის დასჯის ახალი ღონისძიებების, ორგანიზაციის სტრუქტურაში ახალი ცვლილებების, მოსალოდნელი სამსახურებრივი გადანაცვლება-დაწინაურების, ორი ხელმძღვანელის (მენეჯერის) დავის და სხვათა შესახებ დეტალური ინფორმაცია.

ჰკვიანი და გამოცდილი ხელმძღვანელი აგნებს არაფორმალური კომუნიკაციის წყაროსა და არხებს, შეძლებს მის სათანადოდ გამოყენებას. ამერიკელ მკვლევარებს მოჰყავთ მაგალითი, რომელიც ერთ-ერთი ორგანიზაციის მენეჯერს ეკუთვნის. აი, როგორ აღწერს იგი თავის მოქმედებას არაფორმალური კომუნიკაციის პირობებში: 'როგორც კი გამოვავლინე კანტორაში ხმების გავრცელების არხები, მივხვდი, თუ როგორ შეიძლება მათი გამოყენება. სანამ მივიღებდი გადაწყვეტილებას ან რაიმეს შევცვლიდი ჩემს საქმიანობაში, პერიოდულად ვაწყობდი ინფორმაციის გაუონვას და უკუინფორმაციის საშუალებით ვიგებდი თანამშრომელთა რეაქციას მათზე. თუ ეს რეაქცია დადებითი იყო, ვახორციელებდი ჩემს ჩანაფიქრს, თუ არა, ახლიდან ვამუშავებდი მოქმედების გეგმას... დაახლოებით კვირაში ერთხელ ვეკითხებოდი ჩემს მდივანს: რა ისმის ახალი? ეს უკანასკნელი ხშირად ძალზე საინტერესო და ჩემთვის მნიშვნელოვან

ცნობებს მაწვდიდა. ერთხელ მან გამაფრთხილა, რომ შემდეგ თათბირზე ერთ-ერთ მმართველს სურს, წამოაყენოს წინადადება რეორგანიზაციის შესახებ, რომლის შედეგადაც განყოფილება, რომელსაც მე ვხელმძღვანელობ, მის დაქვემდებარებაში გადავიდოდა. ეს მმართველი „იმპერიათა შექმნის“ (ზედმეტი ცენტრალიზაცია – ავტ.) დიდი მოსურნეთაგანი იყო და მისი ერთ-ერთი მსხვერპლი უნდა გამემდარიყავი. მოსალოდნელი შემოტევის მოგერიებისათვის მშვიდად შევიმუშავე საკუთარი კონტრსტრატეგია. მე მივმართე „იმპერიათა შექმნელს“ წინადადებით, რათა მისი განყოფილება გადმოსულიყო ჩემს დაქვემდებარებაში. მან დამიწყო იმის მტკიცება, რომ ამის გაკეთება არ შეიძლება და ამასობაში ჩემი განყოფილების მასზე გადაცემის წინადადება სრულიად გადაავიწყდა. ამის შემდეგ ჩემს მდივანს ვთხოვე, ხმების გაერცელების არხებით ეცნობებინა იმ ხელმძღვანელისათვის, რომ თუ იგი თავს დაანებებს ჩემს განყოფილებას, მე იგივეს მოვიმოქმედებ მისი განყოფილების მიმართ. მიუხედავად იმისა, რომ კონფლიქტის შესახებ ჩვენ არ გვისაუბრია, ხმების გაერცელების არხებით მისგან მომივიდა თანხმობა დაზავებაზე. ასე მშვიდობიანად ვიმუშავეთ, სანამ მე და ის იმ ორგანიზაციაში ვიყავით.“ არაფორმალური კომუნიკაციის ბოროტად გამოყენებას კი თითქმის ყოველთვის მოჰყვება საკონფლიქტო სიტუაცია.

კომუნიკაციური პროცესი არის ინფორმაციის გაცვლა ორ და მეტ ადამიანს შორის. კომუნიკაციური პროცესის ძირითადი მიზანია ინფორმაციის, როგორც გაცვლის საგნის გაგების უზრუნველყოფა. მაგრამ ინფორმაციის გაცვლის ფაქტი ჯერ კიდევ არ იძლევა მასში მონაწილე მხარეების ურთიერთობის ეფექტიანობას. იმისათვის, რომ უკეთესად გავიგოთ ინფორმაციული გაცვლის პროცესი და მისი ეფექტიანობის პირობები, უნდა ვიცოდეთ ამ პროცესის სტადიები. ინფორმაციული გაცვლის ელემენტებია:

1. ინფორმაციის წყარო ანუ ინფორმაციის გამგზავნი –

ეს არის პიროვნება, რომელიც თავს უყრის, ამუშავებს და შემდგომ გადასცემს ინფორმაციას.

2. **შეტყობინება** – არის ინფორმაცია, რომელიც კოდირებულია სხვადასხვა სახის სიმბოლოების, სიტყვიერი (ვერბალური), ან არასიტყვიერი (არავერბალური) საშუალებებით.

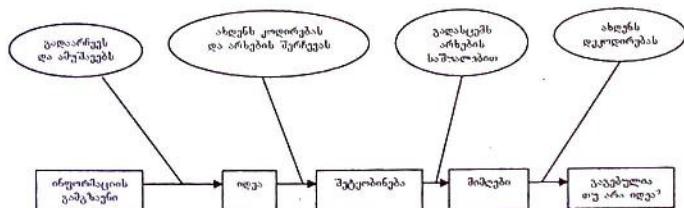
3. **არხები** – ინფორმაციის გადაცემის საშუალება.

4. **მიმღები** – პიროვნება, რომლისთვისაც გათვალისწინებულია ინფორმაცია და რომელიც გარდაქმნის მას.

ინფორმაციის გაცემის დროს გამგზავნი და მიმღები გაივლიან ურთიერთდაკავშირებულ რამდენიმე ეტაპს. მათი ამოცანაა შეადგინონ ინფორმაცია და გამოიყენონ მისი გადაცემის არხი ისეთნაირად, რომ ორივე მხარემ გაიგოს და გაიზიაროს ამ ინფორმაციაში ჩადებული იდეა, აზრი. ეს ადვილი საქმე როდია, ვინაიდან თითოეული ეტაპი არის ის ადვილი თუ ბარიერი, სადაც შეიძლება მოხდეს ინფორმაციის დამახინჯება ან მთლიანად მისი დაკარგვა. ეს ეტაპებია:

1. იდეის წარმოშობა.
2. კოდირება და გადაცემის არხების შერჩევა.
3. გადაცემა.
4. დეკოდირება (გაშიფვრა).

სქემატურად ეს პროცესი შეიძლება ასე წარმოვიდგინოთ:



სქემა 9.1 კომუნიკაციის პროცესის მარტივი მოდელი

მართალია, კომუნიკაციის მთელი პროცესი შეიძლება რამდენიმე წამშიც დასრულდეს და პრაქტიკულად ვერც მოხერხდეს ამ ეტაპების გამოყოფა, მაგრამ, მასში არსებული პრობლემების წარმოჩენის მიზნით, საჭიროა მისი შედარებითი ანალიზი.

იდეის წარმოშობა. ინფორმაციის გაცვლა იწყება იდეის ფორმულირებით ან ინფორმაციის გადარჩევით. ინფორმაციის გამცემი წყვეტს, თუ რომელი იდეა ან შეტყობინება უნდა გახდეს გაცვლის საგანი. წარმოშობილი იდეის სათანადო გააზრების გარეშე ინფორმაციის გაცვლა საწყის ეტაპზე შეიძლება შეწყდეს. ასეთ მენეჯერებს უნდა ვურჩიოთ: „ნუ დაიწყებთ ლაპარაკს, სანამ ფიქრი არ დაგიწყიათ“.

უნდა გვახსოვდეს, რომ იდეას ამ ეტაპზე ჯერ არ მიუღია ისეთი ფორმა, რომელიც უზრუნველყოფდა ინფორმაციულ გაცვლას. ეს პროცესი რომ ეფექტურად წარიმართოს, ინფორმაციის გამგზავნმა უნდა გაითვალისწინოს მრავალი ფაქტორი. მაგალითად, ხელმძღვანელს, რომელსაც სურს განახორციელოს ინფორმაციული გაცვლა მუშაობის შედეგების შეფასების შესახებ, უნდა ახსოვდეს: მიზანი ამ პროცესისა იმაში მდგომარეობს, რომ შეატყობინოს დაქვემდებარებულთ ინფორმაცია მათი მუშაობის ძლიერ და სუსტ მხარეებზე, იმაზე, თუ როგორ შეიძლება გაუმჯობესება. ამ დროს სრულიად მიუღებელია ზოგადი შექება ან გაკრიტიკება.

მაგალითად, საამქროს უფროსმა მიიღო ზემდგომი ხელმძღვანელისაგან ცნობა, რომ საჭიროა გაიზარდოს რომელიც კონკრეტული პროდუქციის წარმოება ექვსი პროცენტით ზედმეტი სამუშაო დროის გამოყენების გარეშე. თუ საამქროს უფროსი ვერ მოისაზრებს, თუ როგორ და რა სახით გადაამუშაოს ეს ინფორმაცია და შეუცვლელად გადასცემს მას შემსრულებელს, ამან შეიძლება გამოიწვიოს გაუგებრობა და ბოლოს – დაეაღების შეუსრულებლობაც. ამიტომ მან ღრმად უნდა გაიაზროს მოცემული დაეაღება,

გამოყოს ძირითადი მომენტები და ასეთი სახით გასცეს იგი. კერძოდ, მან უნდა ჩამოაყალიბოს შემდეგი დასკვნები:

1. მუშებმა უნდა გაარკვიონ ცვლილების მიზანი – წარმოების მოცულობის ზრდა 6%-ით ზედმეტი დროის გამოყენების გარეშე.

2. ისინი უნდა მიხედნენ, თუ რისთვისაა საჭირო ეს ცვლილებანი, წინააღმდეგ შემთხვევაში მათ შეიძლება ეგონოთ, რომ საწარმო (კომპანია) ცდილობს მათგან გამოწუროს მეტი, აუნაზღაუროს ნაკლები. ასეთ შემთხვევაში ისინი გაფიცვით ან სხვა ფორმით გამოხატავენ უკმაყოფილებას.

3. მუშებმა უნდა გაიგონ, თუ რა გზით შეიძლება ცვლილებათა განხორციელება. წარმოების მოცულობის ზრდის გამო არ უნდა გაუარესდეს პროდუქციის ხარისხი, არ შემცირდეს წარმოების ეფექტიანობა, ვინაიდან ეს მათი შრომის ანაზღაურებაზეც იმოქმედებს.

ინფორმაციის კოდირება და გადაცემის არხების შერჩევა. შემუშავებული იდეის გადაცემამდე ინფორმაციის გამგზავნა სიმბოლოების საშუალებით უნდა მოახდინოს მისი კოდირება. ამისათვის საჭიროა გამოიყენოს სიტყვები, ინტონაცია და ჟესტები (ე.წ. სხეულის ენა). ინფორმაციის ასეთი კოდირება იდეას აძლევს შეტყობინების ფორმას. ამის შემდეგ გამგზავნმა უნდა შეარჩიოს გადაცემის არხები, რომელნიც გამოყენებული სიმბოლოების ხასიათის შესაბამისი იქნება. ასეთი არხებია: სიტყვიერი ან წერილობითი კავშირები, ელექტრონული საშუალებებით კავშირები, კომპიუტერული ქსელი, ელექტრონული ფოსტა, ვიდეოფირები და ვიდეოკონფერენციები. ცხადია, თუ სიმბოლოების ფიზიკური განხორციელებისათვის აღნიშნული არხები უეარგისია, მაშინ გადაცემაც შეუძლებელი იქნება. როცა საინფორმაციო არხი არ შეესაბამება წამოჭრილ იდეას (ამოცანას), ინფორმაციული გაცვლა ნაკლებად ეფექტური აღმოჩნდება. მაგალითად, ხელმძღვანელმა უნდა გააფრთხილოს დაქვემდებარებული იმის შესახებ, რომ მან დაარღვია უსაფრთხოების ნორმე-

ბი და ამას ახორციელებს თითქოს შემთხვევით, პირადი საუბრის დროს. ინფორმაციის ამ არხით გადაცემა ნაკლებ ეფექტურია, ვიდრე იგივე რომ განეცხადებინა ხელმძღვანელს თათბირზე ან ეცნობებინა დამრღვევისათვის ეს ინფორმაცია ოფიციალური წერილით.

კავშირის საშუალებათა შერჩევასაც დიდი მნიშვნელობა აქვს. იგი არ უნდა იფარგლებოდეს რომელიმე ერთი საშუალებით. სასურველია, ხელმძღვანელი ამისათვის იყენებდეს კომუნიკაციის ორ ან მეტ საშუალებას. პრაქტიკოსები გვირჩევენ, რომ უმჯობესია, ერთდროულად გამოვიყენოთ ინფორმაციის გაცვლის წერილობითი და ზეპირი ფორმები. თუმცა, ბევრი რამ დამოკიდებულია მენეჯმენტის სტილსა და შემსრულებლის ინდივიდუალურ, ფსიქიკურ, საშემსრულებლო თვისებებზეც.

გადაცემა. მესამე ეტაპზე ინფორმაციის გადამცემა იყენებს კომუნიკაციურ არხებს და გადამუშავებული (კოდირებული) ინფორმაცია დაჰყავს მის მიმღებზე.

დეკოდირება (ანუ გაშიფვრა). მას შემდეგ, რაც მიღებულია ინფორმაცია, მიმღები ახდენს მის დეკოდირებას. დეკოდირება არის ინფორმაციის გაგზავნის სიმბოლოთა გადატანა მიმღების გონებაში. თუ გამგზავნის მიერ შერჩეული სიმბოლოები მიმღებისთვისაც ისეთივე მნიშვნელობისაა, უკანასკნელს ზუსტად ეცოდინება, თუ რას გულისხმობდა მისი გამომგზავნი, როდესაც ინფორმაციაში ჩადებულ იდეას აყალიბებდა. საწინააღმდეგო შემთხვევაში ინფორმაცია არასწორ შინაარსს იძენს და მისი სწორად განხორციელებაც საეჭვოა.

უკუკავშირები და შეფერხებები. უკუკავშირის დროს ინფორმაციის გამგზავნი და მისი მიმღები როლებს ცვლიან. უკუინფორმაცია საჭიროა იმისათვის, რომ ხელმძღვანელმა (გამგზავნმა) იცოდეს, თუ რამდენად სწორად იქნა გაგზავნილი მისი ინფორმაცია მიმღების მიერ. ხელმძღვანელი (მენეჯერი) რომელიც არ ცდილობს შეიტყოს, თუ რამდენ

ნად სწორადაა მისი ინფორმაცია გაგებულნი შემსრულებლის მიერ, თანდათან თვითრეალიზებულ მდგომარეობაში აღმოჩნდება.

ინფორმაციის გადაცემის თეორიაში ინფორმაციულ ხმაურს უწოდებენ ყოველივე იმას, რაც მასში ჩადებულ აზრს ამახინჯებს. ინფორმაციის გაცვლის დროს ასეთი ბარიერები შეიძლება იყოს ზეპირმეტყველებაში, აზრის სუბიექტურ გაგებაში დამახინჯება შეიძლება მოხდეს დაქვემდებარების დონისა და სტატუსის მიზეზით. ყოველგვარი აზრობრივი დამახინჯებანი, რომელიც ინფორმაციაში გადაეცემა, ამცირებს დასმული ამოცანების მიღწევის ხარისხს, ოპერატიულობისა და მენეჯმენტის ეფექტიანობის დონეს.

ამიტომ ხელმძღვანელმა უნდა გაითვალისწინოს კომუნიკაციის ეს თავისებურებანი, ხოლო ინფორმაციული გაცვლა წარმოიდგინოს როგორც მოქმედებათა სისტემა, რომლის შემადგენელი ელემენტებია უკუკავშირი და ინფორმაციული ხმაური. ინფორმაციული გაცვლის პროცესში ადგილი აქვს დაბრკოლებებს, რომლებიც ხშირად უარყოფითად მოქმედებენ ინფორმაციის სიზუსტესა და ობიექტურობაზე. ერთ-ერთი ასეთი დაბრკოლება წარმოიშობა ინფორმაციული გაცვლის მონაწილე სხვადასხვა მხარეებს შორის. ადამიანებს, მათი ცოდნისა და გამოცდილების მიხედვით, შეუძლიათ ერთი და იმავე ინფორმაციის სხვადასხვანაირად გაგება-ინტერპრეტაცია. ინფორმაციის შერჩევითი აღქმა დამოკიდებულია გაცვლაში მონაწილე მხარეების ინტერესებზე, მოთხოვნილებებზე, ემოციურ მდგომარეობაზე, სამუშაო ატმოსფეროზე და ა.შ. აქედან გამომდის, რომ ადამიანები აღიქვამენ ინფორმაციის მხოლოდ ნაწილს, რაც ხშირად ინფორმაციული ხმაურის (დამახინჯებების) მიზეზია.

გარდა ამისა, ხელმძღვანელი, რომელიც კოლექტივში ან კოლეგებთან ვერ ქმნის ურთიერთობის ატმოსფეროს, ინფორმაციას ხშირად ძალზე შეკვეცილი ფორმით იღებს. ეს ქმნის ურთიერთუნდობლობის ატმოსფეროს. რაც უფრო

დიდია ურთიერთუნდობლობა ადამიანებს შორის, მით უფრო მაღალია კომუნიკაციური ეფექტი.

ზემოთ აღვნიშნეთ, რომ კომუნიკაციის მიზანია ინფორმაციის გაგების უზრუნველყოფა. კომუნიკაციაში ვიყენებთ სიმბოლოებს: ქესტებს, სიტყვებს, ინტონაციას. ინფორმაციის გამგზავნი ახდენს შეტყობინების კოდირებას ვერბალური (სიტყვიერი) და არავერბალური (არასიტყვიერი) სიმბოლოებით. ინფორმაციის სისტემაში გამოყენებულ სიტყვებს, როგორც ვერბალურ სიმბოლოებს, ინფორმაციის მიმღებისათვის ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში შეიძლება არაერთგვაროვანი გაგება ჰქონდეთ. სიტყვების სემანტიკური ვარიაციები ხშირად არის ინფორმაციის მცდარი შედგენისა და მიმღების მიერ გაგების მიზეზი. ასეთი ბარიერის ერთ-ერთი მაგალითია შემდეგი: იაპონელები ხშირად ხმარობენ სიტყვას „ჰაი“, რაც ითარგმნება როგორც „დიახ“. საუბრის დროს, როდესაც ინფორმაციის მიმღები იაპონელი ამბობს „ჰაი“, ეს ნიშნავს მხოლოდ იმას, რომ მან გაიგო თქვენი ნათქვამი და არა – „დიახ მე თანახმა ვარ“. ანალოგიური ქართულ ენაშიც მოიქმნება. ან კიდევ ასეთი მაგალითი: მენუჯერი შემსრულებელს ავალებს რაიმე საქმეს და ეუბნება, რომ იგი შეასრულოს მისთვის ხელსაყრელ დროს. შემსრულებელმა ნათქვამი შეიძლება გაიგოს ორნაირად: „შეასრულე რაც შეიძლება სწრაფად“, ან „როცა თქვენ გექნებათ დრო“. იგივე შეიძლება ითქვას ტერმინებისა და ცნებების სწორად გაგებაზე, რომლებიც გამოიყენება ტექნიკური, ტექნოლოგიური, ეკონომიკური ხასიათის ინფორმაციაში. ანგარიშგასაწვევია აგრეთვე ურთიერთობის ზოგიერთ სფეროში ფეხმოკიდებულნი ჯარგონებისა და გამოთქმების შინაარსის ცოდნაც.

ზეპირი ინფორმაციის გადაცემის დროს გამოიყენება ქესტები, მოსაუბრეთა პოზა. ხმის ინტონაცია, ანუ არავერბალური სიმბოლოები.

მხარეთა შორის კულტურის დონეებში განსხვავებამ შეიძლება გამოიწვიოს კომუნიკაციური წინააღმდეგობანი,

მაგალითად, თუ თქვენ იაპონელისგან მიიღეთ სავიზიტო ბარათი, მას იქვე უნდა გაეცნოთ. თუ წაუკითხავად მაშინვე ჩაიდებთ ჯიბეში, ეს ნიშნავს იმას, რომ იგი თქვენგან ყურადღებას არ იმსახურებს. კულტურული მოსაუბრის ან მსმენელის რეაქცია, თქვენდამი მისი კეთილგანწყობა მომღიმარი სახით უნდა გამოვლინდეს. გაყინული მიმიკის მოსაუბრე, ან მსმენელი დაბალ კულტურას ამჟღავნებს.

უკუკავშირის არსებობის გარეშე ინფორმაციის გამცემი ვერ ადგენს, მისი ინფორმაცია სწორად იქნება გაგებული თუ არა. ამიტომაც საჭირო მოსმენა, ინფორმაციის სწორად აღქმა.

მენეჯმენტის თეორიაში მიღებულია მოსმენის კულტურის შემდეგი რეკომენდაციები:

1. შეწყვიტეთ ლაპარაკი. შეუძლებელია მოსმენა ლაპარაკის დროს.

2. მიეცით მოსაუბრეს აზრის თავისუფალი გამოთქმის საშუალება.

3. აგრძნობინეთ მოსაუბრეს, რომ თქვენ მზად ხართ მის მოსასმენად; ნუ კითხულობთ სხვა რამეს, როცა გესაუბრებიან. შეეცადეთ გაიგოთ ნათქვამი, ნუ ეძებთ შედავების მიზეზს.

4. უთანაგრძნეთ მოსაუბრეს, შეეცადეთ შეხვიდეთ მის მდგომარეობაში.

5. იყავით მომთმენი, ნუ შეაწყვეტინებთ მოსაუბრეს ლაპარაკს.

6. იყავით თავშეკავებული. გაღიზიანებული ადამიანი სიტყვებს არასწორ მნიშვნელობას ანიჭებს.

7. ნუ შეედავებით, დაუსვით მოსაუბრეს კითხვები. ეს იმის დამადასტურებელია, რომ თქვენ მას უსმენთ.

მენეჯერი, რომელსაც არ შეუძლია მოსმენა, მმართველობითი გადაწყვეტილებისათვის უფრო ნაკლებ ინფორმაციას იღებს. დაეუფლეთ ემპათიას, ყურადღებას სხვისი პრობლემების მიმართ, იყავით კეთილმოსურნე და გახსნილი მოსაუბრის მიმართ.

9.3 მენეჯმენტის ტექნოლოგია ორგანიზაციაში

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

მენეჯმენტში ავტომატიზაციის საშუალებათა გამოყენება არსებითად ამადლებს მენეჯერის შრომის ნაყოფიერების დონეს. შესაძლებელი ხდება მრავალრიცხოვან ოპერაციათა ერთიან ნაკადში მოქცევა. ინფორმაციის ანალიზი, დამუშავება, კონტროლი და გადაცემა ფაქტიურად ერთდროულად მიმდინარეობს.

დიდი ორგანიზაციები, განსაკუთრებით მაღალი შრომატევადობის სამუშაოების შესრულების დანქარების მიზნით მიმართავენ დოკუმენტების წარმოებისა და შედგენის უნიფიკაციასა და ტიპიზაციას, რათა მოწინავე ორგტექნიკით მოხდეს მათი შემდგომი დამუშავებისათვის მომზადება. ტექნოლოგიის ეს მეთოდი ორგანიზაციული დაპროექტების (ორგდაპროექტება) სახელწოდებითაა ცნობილი.

მუშაობის სინქრონულობის დაცვის მიზნით, სხვადასხვა სამუშაოების ურთიერთდაკავშირებისათვის დგება სამუშაო გრაფიკები. სამუშაო გრაფიკებს წინ უნდა უსწრებდეს სამუშაო დროის გამოყენების ანალიზი. საჭიროა, მართვის აპარატის მუშაკთა მიერ, სამუშაოს შესრულების გეგმა დაუკავშირდეს მოცემული ქვედანაყოფის სხვა ანალოგიურ გეგმას. ამა თუ იმ სამუშაოს გრაფიკული გამოსახვის 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 შემსრულებელთა სრული სია სამუშაო ადგილების ჩვენებით.

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

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

მენეჯმენტის ტექნოლოგიაში გამოიყენება ტექნოლოგიური სქემებიც.

თუ მენეჯმენტის პროცესის კომპლექსურად შესრულების დროს რომელიმე ნაწილზე ყურადღების გამახვილების აუცილებლობა წარმოიშობა, ასეთ შემთხვევაში მიზანშეწონილია, გამოვიყენოთ სამუშაო პროცესების **სტრუქტურულ-საწარმოო გრაფიკები**. აქ აღინიშნება სამუშაოთა ეტაპები, რომლებიც თანმიმდევრულად ან პარალელურად უნდა შესრულდეს. ასეთ გრაფიკში ინფორმაცია გაივლის ანალიზისა და სინთეზის ეტაპებს. ხშირად ასეთ გრაფიკს **დოკუმენტაციის მოძრაობის გრაფიკსაც 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 და გაერთიანება. დიდი მნიშვნელობა აქვს აგრეთვე დოკუმენტრუნვის შემცირებას, დოკუმენტების გაცვლის ინსტანციების შეკვეცას, ზედმეტი შეთანხმებების ლიკვიდაციას, ერთტიპიური და დამხმარე-ტექნიკური სამუშაოების ცენტრალიზებულ სამსახურებში თავმოყრას.

საწარმოს მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ ზოგიერთი ოპერაცია მეორდება. ზედმეტი გამეორების შემთხვევები რომ აღიკვეთოს, საჭიროა დოკუმენტების შედგენის რაციონალიზაცია. ეს გულისხმობს: დუბლირებული ჩანაწერებისა და ინფორმაციის, გამოუყენებელი მონაცემების და ა.შ. ამოღებას. მენეჯმენტის ტექნოლოგია დამოკიდებულია ამ საქმეში გამოყენებულ ტექნიკაზე, მის ტექნიკურ მახასიათებლებზე, წარმადობაზე, ოპერაციების კომპლექსურად შესრულების შესაძლებლობაზე და ა.შ.

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

დახვეწილი დებულებებისა და თანამდებობრივი ინსტრუქციების უზულუბელყოფა იწვევს იმას, რომ ზოგი შემსრულებელი ვერ ერკვევა თავის მოვალეობებში, უფლებებში. პრაქტიკულად ეს განაპირობებს მუშაკთა ერთი ნაწილის ფიზიკურ და გონებრივ გადატვირთვას. ამ დროს მოქმედებს წესი: ვინც ბევრს და უკეთესად მუშაობს, მას მეტად ტვირთავენ, მეტს ავალებენ, უინიციატივო მუშაკს კი შეუძლია ცოტა იმუშაოს.

ფუნქციონალური მოვალეობების განუსაზღვრელობა ხშირად იწვევს ცალკეული ფუნქციების დუბლირებას, არაორგანიზებულ მუშაობას. უფლებრივი გაურკვეველობა იწვევს მერყეობას, რწმენის შერყევას (განსაკუთრებით - გამოუცდელ მუშაკთა მოქმედებაში). ასეთი ვითარება ზედმეტად ტვირთავს ხელმძღვანელს, თავს იჩენს სუბიექტური ფაქტორების ზედმეტად გააქტიურებაც, ირღვევა ფუნქციონალური კავშირები და სუბორდინაცია.

თანამედროვე ინსტრუქციების მიზანია მართვის პრინციპების ცხოვრებაში გატარების უზრუნველყოფა, კერძოდ:

1. მინდობილ უზნებზე ხელმძღვანელობის ერთმმართველობისა და პასუხისმგებლობის პრინციპების დაცვა.

2. საწარმოს ქვედანაყოფთა მჭიდრო კავშირი.

3. დაქვემდებარებულებისა და ურთიერთდაქვემდებარების დახვეწილი სისტემა. ამასთან, უზრუნველყოფილი უნდა იქნეს ხელმძღვანელის (მენეჯერის) ერთმმართველობა და ავტონომია თითოეულ ქვედანაყოფში.

4. საწარმოო საკითხების მართვის რაც შეიძლება დაბალ საფეხურებზე მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების პირობების შექმნა. მართვის სტრუქტურა უნდა იყოს აგებული მენეჯერისა და მართვის აპარატის წარმოებასთან მიახლოების პრინციპით.

5. მართვის ობიექტებისა და შემსრულებელთა ოპტიმალური რაოდენობა.

თანამდებობრივი ინსტრუქციები შემდეგ ნაწილებს მოიცავს: ზოგადი დებულებები, მუშაკის ძირითადი ამოცანები, უფლება-მოვალეობანი, 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 ემორჩილება და იმ პირებსაც, რომლებიც მას ცვლიან ადგილზე არყოფნის დროს.

აქვე ჩამოყალიბებული მუშაკის დანიშვნისა და განთავისუფლების წესი. ხოლო განაკვეთში „ძირითადი ამოცანები და მოვალეობანი“ ჩამოთვლილია მუშაკის ვალდებულებები და სამუშაოს მოცულობა.

თანამდებობრივ ინსტრუქციაში განსაზღვრულია მუშაკის ფუნქციონალური კავშირები მონათესავე თანამდებობებთან. პრაქტიკული გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ძალზე მკაცრი რეგლამენტაცია არ არის მიზანშეწონილი, ვინაიდან იგი ზღუდავს შემსრულებელთა ინიციატივას. სოვ შემთხვევაში მას უარყოფითი შედეგი შეიძლება ჰქონდეს, განსაკუთრებით – თუ მუშაობის მეთოდები განისაზღვრება მუშაკის გამოცდილებით, ჩვევების, რეალური შესაძლებლობების სრული გათვალისწინების გარეშე. დამოუკიდებლობისა და პასუხისმგებლობის ამაღლება მუშაობის კარგი ორგანიზაციისა და კონტროლის პირობებში იძლევა მმართველობითი შრომის ეფექტიანობის მნიშვნელოვანი ამაღლების საშუალებას.

ინსტრუქციის ნაწილში „პასუხისმგებლობა“ ისაზღვრება პერსონალის პასუხისმგებლობა მასზე დაკისრებულ მოვალეობათა შესრულებისათვის, მისი უფლებების სწორი გამოყენებისათვის, უსაფრთხოების ტექნიკის მოთხოვნების დაცვისათვის და სხვა.

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

9.4 დოკუმენტაცია და საშემსწარმოება მენეჯმენტის სისტემაში

ინფორმაციის დიდი ნაწილი, რომელიც წარმოიშობა მენეჯმენტის ფუნქციების განხორციელების პროცესში, ფიქსირდება და აისახება დოკუმენტებში. დოკუმენტი არის განსაზღვრული წესით შედგენილი საქმიანი ქაღალდი, რომ-

ლითაც ფორმდება სხვადასხვა საწარმოო და ეკონომიკური ოპერაციები, იურიდიული პირებისა 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, სამივლინებო ფურცელი და ა.შ.) ფორმდება მკაცრად დადგენილი წესებისა და თანმიმდევრობის დაცვით. ტიპური დოკუმენტები (ტიპური ხელშეკრულებები, ინსტრუქციები და ა.შ.) დგება არა მარტო დაწესებული ფორმის, არამედ შინაარსის მიხედვითაც.

2. **წარმოშობის მიხედვით** დოკუმენტები არის სამსახურებრივი და პირადი. პირველს მიეკუთვნება ისეთები, რომლებიც გამოდიან ორგანიზაციის ან მისი მენეჯერის სახელით. ამავე ჯგუფში შედის დირექტორთა, აქციონერთა საბჭოს ან საწარმოო თათბირის გადაწყვეტილება, საწარმოო 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 მინ-

დობილობა, სამიწვინებო ფურცელი, დეკეშა, ტელეფონო-გრამა და ა.შ. უვადო დოკუმენტების შესრულება შეიძლება საერთო რიგითობის მიხედვით, მაგრამ მინიმალურად მოკლე დროში.

5. საჯარისობის ხარისხის მიხედვით დოკუმენტები არის საიდუმლო და არასაიდუმლო.

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

თითოეული დოკუმენტი შედგება ცალკეული ელემენტებისაგან, რომლებსაც რეკვიზიტებს უწოდებენ. რეკვიზიტების ერთიანობას, რომლებიც ქაღალდის ფურცელზე განსაზღვრული თანმიმდევრობითაა ჩამოთვლილი, ეწოდება დოკუმენტის ფორმულიარი. რეკვიზიტთა რიცხვი, რომელიც ახასიათებს ცალკეულ დოკუმენტებს, განსხვავებულია და განისაზღვრება დოკუმენტის მიზნობრივი დანიშნულებით, მისი შედგენის წესითა და ფორმის დაცვით. ზოგიერთი 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 - განკარგულებითი დოკუმენტების რეკვიზიტებია: სახელმწიფოს გერბის გამოსახულება ან ორგანიზაციის (ფირმის, კონცერნის და ა.შ.) ემბლემა, კო-

დები, სამინისტროს ან სხვა ზემდგომი უწყების დასახელება, ორგანიზაციის ან საწარმოს დასახელება, ადრესატი, რეზოლუცია, დამტკიცების გრაფიკი, კავშირგაბმულობის დაწესებულების ინდექსი, სატელეფონო ან საფოსტო (ან ტელეფაქსის) ნომერი, ბანკში ანგარიშის ნომერი, დოკუმენტის სახის დასახელება, თარიღი, ინდექსი, შემოსული დოკუმენტის ინდექსის და თარიღის დამოწმება, შედგენის ან გამოცემის ადგილი, კონტროლის გავლის აღნიშვნა, ტექსტის სათაური, ტექსტი, დანართის აღნიშვნა, ხელმოწერა, შეთანხმების აღმნიშვნელი გრაფიკი, კოპიოს დამოწმების აღნიშვნა, დოკუმენტის გამოყენებისა და საქმეში ჩაკერების აღნიშვნა, დოკუმენტის შემოსვლის აღნიშვნა. რეკვიზიტების ეს ჩამონათვალი მაქსიმალურია. კონკრეტულ დოკუმენტებში ცალკეული 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 პრეამბულის გარეშე განმკარგულებელი ნაწილით არის წარმოდგენილი, წერილები - თხოვნა განმარტებათა გარეშე და ა.შ.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში მოძრაობს სხვადასხვა სახის დოკუმენტი. მათ სპეციფიკური თავისებურებანი გააჩნიათ. 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 ფიქსირებუ-

ლია მონაწილე მხარეთა შეთანხმება რაიმე სამუშაოს შესრულებისა და შესრულების რეგულირების შესახებ;

მოსხენება – არის დოკუმენტი, რომელიც წერილობით გადმოსცემს განსაზღვრული საკითხების შინაარსს, დასკვნებსა და წინადადებებს და გათვალისწინებულია სიტყვიერი (ზეპირი) გაცნობისათვის;

მოსხენებითი ბარათი – არის დოკუმენტი, რომელიც მოცემული ორგანიზაციის ან ზემდგომი დაწესებულების მენეჯერს წარედგინება და მოიცავს რომელიმე საკითხის შინაარსის გადმოცემას დასკვნებითა და წინადადებებით;

დასკვნა – არის დოკუმენტი, რომელიც ასახავს რაიმე საკითხზე სპეციალისტის, მენეჯერის, კომისიის ან დაწესებულების მოსაზრებებს;

შეტყობინება – არის დოკუმენტი, რომელიც ინფორმაციას იძლევა რომელიმე მომავალი ღონისძიებების შესახებ და მოუწოდებს თანამშრომლებს მონაწილეობა მიიღონ მათ განხორციელებაში;

ინსტრუქცია – უფლებრივი აქტია, რომელიც გამოიცემა სახელმწიფო ან მართვის სხვა ორგანოს მიერ საწარმოს, 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 რიცხოვნებისა და მოძრაობის აღრიცხვისა და ანალიზის მიზნით;

მიმოხილვა – არის დოკუმენტი, რომელიც იქმნება ორგანიზაციის ან მისი რომელიმე ქვედანაყოფილების საქმიანობის შესახებ;

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

გამოხმაურება (შეფასება) – არის სპეციალისტის ან ორ-

განიზაციის აზრის გამომხატველი დოკუმენტი, რომელიც გამოგზავნილია განსახილველად;

ანგარიში – არის დოკუმენტი, რომელიც შეიცავს მონაცემებს გეგმის, დავალების, ღონისძიების შესრულების შესახებ და წარედგინება ზემდგომ ორგანოს ხელმძღვანელს (მენეჯერს).

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

დებულება – სამართლებრივი აქტია, რომელიც განსაზღვრავს საწარმოს ან მისი ქვედანაყოფის შექმნის წესს, უფლებებსა და მოვალეობებს. დებულების ტექსტი მოიცავს შემდეგ ძირითად განყოფილებებს: ზოგადი ნაწილი, ძირითადი ამოცანები, ფუნქციები, უფლებები და პასუხისმგებლობანი;

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

წინადადება – არის მოხსენებითი ბარათის ნაირსახეობა, რომელიც იძლევა რაიმე საკითხზე კონკრეტულ რეკომენდაციებს;

გეგმა – არის დოკუმენტი, რომელშიც მოცემულია ჩასატარებელ სამუშაოთა ან ღონისძიებათა თანმიმდევრული ჩამოთვლა, მასში მითითებულია ხელმძღვანელები და შემსრულებლები;

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

ოქმი – არის დოკუმენტი, სადაც ფიქსირებულია კრებებზე, თათბირებზე, კოლეგიალური ორგანოების სხდომებზე და კონფერენციებზე საკითხების განხილვის მსვლელობა და მიღებული გადაწყვეტილებები;

განკარგულება – არის სამართლებრივი აქტი, რომელიც გამოიცემა ზემდგომი ორგანოს მიერ. განკარგულებას, როგორც წესი, მოქმედების განსაზღვრული ვადები აქვს და ეხება ორგანიზაციათა, თანამდებობის მუშაკთა და მოქალაქეთა ვიწრო წრეს. განკარგულებაში აღინიშნება: დაუვალოს, მიეთითოს, წინადადება მიეცეს, დამტკიცდეს. დანარჩენი რეკვიზიტები ბრძანების ანალოგიურია;

გადაწყვეტილება – სამართლებრივი აქტია, რომელიც მიიღება ზემდგომი კოლეგიალური ორგანოს მიერ. გარდა ამისა, მასში შედის ერთობლივი აქტები, რომლებიც მიიღება სახელმწიფო ორგანოებისა და საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მიერ;

ნაერთი ცნობა – არის დოკუმენტი, რომელიც მოიცავს ერთ რომელიმე საკითხზე ცნობებს (წინადადებებს, რეკომენდაციებს, შენიშვნებს, მოთხოვნებს და სხვა.);

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

სტენოგრამა – მოხსენების, გამოსვლების სიტყვა-სიტყვითი ჩანაწერია, რომელიც სრულდება სტენოგრაფიის მეთოდით;

ტელეგრამა – არის სხვადასხვა სახისა და შინაარსის დოკუმენტები, რომლის ტექსტი ტელეგრაფით გადაიცემა;

ტელეფონოგრამა – არის სხვადასხვა სახისა და შინაარსის დოკუმენტები, რომლის ტექსტი გადაიცემა ტელეფონით, ფაქსით და ჩაიწერება (ფიქსირდება) მიმღების მიერ;

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

წესდება - სამართლებრივი აქტია, რომელიც განსაზღვრავს საწარმოს,

ორგანიზაციის, დაწესებულების სტრუქტურას, ფუნქციებსა და უფლებებს.

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

ინფორმაციის გადამუშავება და მისი მოძრაობა დოკუმენტბრუნვის სისტემაში დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად მაღალ დონეზეა ორგანიზებული ეს პროცესი. მისი ორგანიზაცია საწარმოში უნდა პასუხობდეს შემდეგ მოთხოვნებს: დოკუმენტების მოძრაობა უნდა იყოს ოპერატიული, ხდებოდეს მისი მიზანმიმართული რეგულირება და შესრულება. უნდა გამოითიშოს დოკუმენტების მოძრაობის მთელ გზაზე არსებული ზედმეტი ინსტანციები, თითოეული მათგანის გადანაცვლება გამართლებული უნდა იყოს, საჭიროა მივალწიოთ ძირითადი დოკუმენტების შექმნის, დამუშავებისა და მოძრაობის ერთიპიურობას. ამისათვის რეკომენდირებულია ძირითადი სახის დოკუმენტების მოძრაობისა და დამუშავების სანიმუშო სქემების შემუშავება და გამოყენება.

დოკუმენტბრუნვის სწორი ორგანიზაცია ამაღლებს შემოსული კორესპოდენციის დამუშავების ოპერატიულობის დონეს, რაც უზრუნველყოფს ინფორმაციულ-დოკუმენტური კავშირების სქემების დასაბუთებას, გამორიცხავს ინფორმაციის სტრუქტურისა და ნაკადების მოძრაობაში სტიქიურობას. ყოველივე ეს კი სწორი გადაწყვეტილების მიღების სათანადო პირობებს ქმნის.

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

საქმისწარმოებაში არჩევენ საერთო, ანუ ადმინისტრაციულ და სპეციალურ საქმისწარმოებას.

საერთო ანუ ადმინისტრაციული საქმისწარმოება გულისხმობს მენეჯმენტის საერთო ფუნქციების შესრულების პროცესში დოკუმენტებთან მუშაობას. ესენია: საქმიანი წერილები, ტელეგრამები, ტელეფონოგრამები, ტელეფაქსები, და ა.შ. სპეციალურ საქმისწარმოებას მიეკუთვნება: ბრძანებები, ოქმები, პირადი ხასიათის დოკუმენტები და ა.შ.

საქმისწარმოება მოწოდებულია დროულად, სათანადო წესების დაცვით გააფორმოს შემოსული და გასული დოკუმენტები, შეინახოს სქემები, შტამპები, ბეჭედი, მკაცრი ანგარიშების ბლანკები, ყურადღებით განახორციელოს მომსვლელთა მიღება-მომსახურება. საქმისწარმოების წესების მიმართ უყურადღებობამ შეიძლება გამოიწვიოს ზედმეტი და გამოუსადეგარი ინფორმაციის შექმნა და შენახვა, მათი ბოროტად გამოყენება. ყოველივე ამის გამო შეიძლება საწარმო უმართავე გახდეს. საქმისწარმოების სწორი ორგანიზაცია კი გადაამწყვეტ გავლენას ახდენს მენეჯმენტის მთელ პროცესზე, უზრუნველყოფს მის რითმულობასა და ქმედითუნარიანობას.

საქმისწარმოების მეცნიერული მოწყობა მოითხოვს დონისძიებათა 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 რეკომენდაციების ერთიანობა, რომელიც ქმნის დოკუმენტწარმოების ტექნიკური ოპერაციებთან მენეჯერებისა და სპეციალისტების მაქსიმალურად გამოთავისუფლების 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 შესახებ მონაცემების ჩაწერა თარიღის აღნიშვნით. რეგისტრაციის მიზანია დოკუმენტების აღრიცხვის, კონტროლისა და ძიების უზრუნველყოფა, ძირითადი პრინციპია მისი ერთჯერადობა: თითოეული დოკუმენტი რეგისტრაციას გაივლის მხოლოდ ერთხელ.

შემოსული დოკუმენტები რეგისტრაციას გადიან მათი შემოსვლის დღეს. ხოლო გასული და დარჩენილი – მათი ხელმოწერის დღეს. დოკუმენტების რეგისტრაცია ხდება ცენტრალიზებული წესით. აუცილებელ რეგისტრაციას ექვემდებარებიან დოკუმენტები, რომლებიც შემოდიან ზემდგომი ორგანოებიდან, ან მათი მისამართით არიან გამოგზავნილინი, შიგა უმნიშვნელოვანესი დოკუმენტები (ძირითადი საქმიანობის შესახებ ბრძანებები, პირადი მისამართის მქონე ბრძანებები, გამგეობის, დირექტორთა ან მენეჯერთა საბჭოს, თათბირების გადაწყვეტილებები, ოქმები, მოხსენებითი ბარათები და ა.შ.), აგრეთვე სპეციალისტთა და მოქალაქეთა წინადადებები და საჩივრები.

რეგისტრაციის საჟურნალო ფორმა დამახასიათებელია ისეთი საწარმოს ან ორგანიზაციისათვის, სადაც მიწერმოწერის მოცულობა არაა დიდი. ასეთ შემთხვევაში შემოსული დოკუმენტების რეგისტრაცია მოხდება სარეგისტრაციო ჟურნალში. ყველა დოკუმენტზე ისმება სარეგისტრაციო შტამპი, ან ახდენენ სარეგისტრაციო ჩანაწერს. სასწრაფო კორესპოდენცია (ტელეგრამა, ტელეფონოგრამა, სასწრაფო წერილი) დაუყოვნებლივ გაეგზავნება საწარმოს (ორგანიზაციას) ხელმძღვანელს. დოკუმენტის გაცნობის შემდეგ ხელმძღვანელი ცალკე ფურცელზე ან პირველ გვერდზე ადებს რეზოლუციას. რეზოლუციაში აღინიშნება კონკრეტული ადრესატი (ცალკეული პიროვნება ან შემსრულებელთა ჯგუფი), რომელსაც იგი ავალებს დოკუმენტში აღნიშნულის შესრულებას, მისი გვარისა და სახელის, თანამდებობისა და შესრულების ვადების აღნიშვნით. იმ შემთხვევაში,

როცა დოკუმენტის შესრულება რამდენიმეს ერთდროულად ევალება, პასუხისმგებლად ითვლება რეზოლუციაში დასახელებულთაგან პირველი.

შემოსული დოკუმენტების რეგისტრაციის ბარათული ფორმა უფრო მეტი დინამიურობით ხასიათდება, ვინაიდან ბარათები შეიძლება დალაგდეს ნებისმიერი თანმიმდევრობით: კორესპოდენტების, შინაარსის, ავტორების, ქრონოლოგიის, შესრულების ვადების და სხვათა მიხედვით. მისი გამოყენება ამარტივებს და აადვილებს საცნობარო-საინფორმაციო მუშაობას, ამ დოკუმენტების შესრულებაზე კონტროლის ავტომატიზაციისა და ორგტექნიკის გამოყენების საშუალებას იძლევა. დოკუმენტებში აღნიშნული წინადადებების, დავალებების და სხვა საკითხების შესრულება სისტემატურ კონტროლს უნდა დაექვემდებაროს. საკონტროლო საქმიანობა მოიცავს შესრულების მსვლელობის შემოწმებას, მის დროულ რეგულირებას, შედეგების აღრიცხვასა და ანალიზს. კონტროლს ახორციელებს საწარმოს ხელმძღვანელი, სტრუქტურული გვედანაყოფის მენეჯერები და საქმისწარმოებისათვის გამოყოფილი პასუხისმგებელი პირი.

დოკუმენტის კონტროლი მიზანშეწონილია სორციელდებოდეს ბარათების საშუალებით. საკონტროლო ბარათებად გამოიყენება სარეგისტრაციო ბარათების დამატებითი ეგზემპლარები, რომლებიც მზადდება ამ დოკუმენტის კონტროლზე აყვანის დროს. საკონტროლო ბარათები შეიძლება გამოიყენოთ საწარმოს ხელმძღვანელის ან მენეჯერის მიერ ზეპირი ფორმით გაცემულ დავალებაზეც.

დოკუმენტური ინფორმაციის სწორი დამუშავებისათვის საწარმოებსა და ორგანიზაციებში წლის დასაწყისში უნდა შედგეს მიმდინარე საქმისწარმოების ნომენკლატურა. ერთ რომელიმე საკითხზე შექმნილ საქმიანი ქაღალდების ერთობლიობას საქმე ეწოდება. საქმეების ნომენკლატურა კი არის მათი სისტემატიზირებული სია. საქმეების ნომენკლატურა მნიშვნელოვნად ამცირებს მისი დამუშავებისათვის საჭირო

დროს, აადვილებს დოკუმენტებზე მენეჯერის მუშაობას, ამაღლებს მენეჯმენტის ოპერატიულობისა და საშემსრულებლო 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 საწარმოს ან 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 ხელისმოწერას. საქმეში აკრებენ მხოლოდ დამთავრებულ დოკუმენტებსა და მიმოწერებს. საქმეების გაფორმებისას დაცული უნდა იქნას მათი თანმიმდევრობა. საქმეების დალაგება (ჩაკერება) შეიძლება დავალების შესრულების ლოგიკური თანამიმდევრობის, ქრონოლოგიურად, ანბანისა და დასმული ნუმერაციის მიხედვით. ქრონოლოგიურად აღგებენ 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 (სალაროს ორდერები, სააგანსო ანგარიშები, ბანკიდან ამინაწერები) ლაგდება მათი ნომრების მიხედვით. სხვადასხვა სახის სამუშაოზე განაწესების გამამართლებელი დოკუმენტები უნდა ინახებოდეს სინთეზური და ანალიზური აღრიცხვის რეგისტრირებიდან (აღრიცხვის წიგნიდან) ცალკე საქალაქში, უნდა დგებოდეს ყოველთვიურად, კალენდარული წლის დამ-

თავრების შემდეგ, მაგრამ არაუგვიანეს მომდევნო წლის 1 აპრილისა. ყველა საქმე, საქალაქდებები საბუღალტრო დოკუმენტებით გადაეცემა 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 გადასაცემადაა 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 იმ დოკუმენტების უნიფიკაცია, რომელიც გულისხმობს შინაარსისა და ფორმის მიხედვით ერთსახეობაში მათ მოყვანასა და მნიშვნელობის მიხედვით დაჯგუფებას. დოკუმენტების უნიფიცირებული ფორმები, რომლებმაც გაიარეს პრაქტიკული გამოცდა, სათანადო დახვეწის შემდეგ დაიყვანება სტანდარტის დონეზე. მათზე დგინდება სახელმწიფო სტანდარტი..

დოკუმენტების სტანდარტიზაცია არის საქმისწარმოების ერთიანი სახელმწიფო სისტემის უმნიშვნელოვანესი პირობა. სტანდარტები აადვილებენ დოკუმენტების რეკვიზიტების მოძებნას, ამარტივებენ ინფორმაციის აღქმას და მისი შინაარსის შემოწმებას, ამცირებენ დოკუმენტზე მუშაობის დროს. დოკუმენტების უნიფიკაცია და სტანდარტიზაცია იძლევა მისი ტექსტის ტრაფარეტიზაციის საშუალებას.

ტრაფარეტიზაცია დოკუმენტების ტექსტების უნიფიცირების მეთოდია. ტრაფარეტები აადვილებენ ინფორმაციის დოკუმენტის ფორმაში მოყვანასა და მის აღქმას, რედაქტირებაზეც ნაკლები დროა საჭირო.

საქმისწარმოების სრულყოფა დაკავშირებულია მექა-

ნიზაციის გამოყენებასთან. დოკუმენტების მექანიზირებული დამუშავება საქმისწარმოებაზე დასაქმებული მუშაკების შრომის ნაყოფიერებას მნიშვნელოვნად ზრდის, ამაღლებს ოპერატიულობისა და საქმისწარმოების კულტურის დონეს, უზრუნველყოფს ტექნიკური (არაშემოქმედებით) პროცესების შესრულებას ტექნიკური საშუალებებით. მაგალითად, დოკუმენტების დამუშავება ორგტექნიკის ისეთი საშუალებებით, როგორცაა კონვერტების შემკრავ-დამწებელი. გამსხნელი, მმარკირებელი და ა.შ. მანქანები, მნიშვნელოვნად ამცირებენ ამ საქმეზე დასაქმებულთა შრომას, უფრო მაღალი შედეგები მიიღწევა ყველა ამ ოპერაციათა შემსრულებელი კომპლექსური მოწყობილობით.

ყოველივე ზემოაღნიშნული ხშირად ტექნიკური მდიენის მიერ სრულდება. გარდა ამისა, მას სხვა ფუნქციებიც ევალება. ამიტომ მდიენის მრავალრიცხოვანი ფუნქციის შესრულებისათვის დღეს უკვე საჭიროა მისი სპეციალური მომზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება.

დოკუმენტმოძრაობის სისტემის სრულყოფის მნიშვნელოვანი მიმართულებაა შემოსული დოკუმენტების ნაწილის პირდაპირ შემსრულებლებზე გაგზავნა. ეს არსებითად ათავისუფლებს საწარმოს ხელმძღვანელს რიგი მეორეხარისხოვანი დოკუმენტების განხილვისაგან.

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

კითხვები ბაზემორებისათვის:

1. რა არის კომუნიკაცია?
2. დაახასიათეთ ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კომუნიკაციური სისტემა;

3. რას გულისხმობს მენეჯმენტის ტექნოლოგია?
4. რა არის ტექნოლოგიური ჯაჭვი?
5. რა სპეციფიკური თავისებურებები გააჩნია ორგანიზაციაში მოძრავ დოკუმენტებს? დაახასიათეთ ისინი;
6. აღწერეთ საქმისწარმოების პროცესი;
7. რას ეწოდება დოკუმენტბრუნვა?
8. რა არის დოკუმენტების რეგისტრაცია?
9. როგორ ორგანიზაციას ახასიათებს რეგისტრაციის საუბუნალო ფორმა?
10. რა არის დოკუმენტების სტანდარტიზაცია?

თავი X. ბალანსებილების მიღების საფუძველი

10.1 მმართველობითი ბალანსებილების არსი

საზოგადოებრივი წარმოებისა და საერთოდ ბიზნესის ეფექტიანობის ამაღლების უმნიშვნელოვანეს რეზერვს მმართველობითი გადაწყვეტილების ხარისხი, მისი სიზუსტე წარმოადგენს.

სამეცნიერო ლიტერატურაში სიტყვა „გადაწყვეტილება“ ნიშნავს რამდენიმე ვარიანტიდან უკეთესის არჩევის აქტს. „გადაწყვეტილება“, როგორც პროცესი, რამდენიმე ეტაპად ხორციელდება დროის განსაზღვრულ პერიოდში. ამ ეტაპებდან გამოყოფენ გადაწყვეტილების მომზადებას, მიღებასა და რეალიზაციას. გადაწყვეტილების მიღების ეტაპი შეიძლება განვიხილოთ როგორც მმართველის ან მენეჯერთა ჯგუფის მიერ მოქმედების უკეთესი ვარიანტის შერჩევის (არჩევის) აქტის განხორციელება.

გადაწყვეტილება არის ადამიანის მიერ გონებრივი საქმიანობის, მისი ნების გამოხატვის ერთ-ერთი სახე. იგი ხასიათდება შემდეგი მახვენებლებით:

1. რამდენიმე ალტერნატიული ვარიანტიდან ერთ-ერთის შერჩევის შესაძლებლობა. აქ მოქმედებს პრინციპი: თუ არაა ალტერნატივა, არჩევანიც არ არსებობს და მაშასადამე, შეუძლებელია გადაწყვეტილების მიღება.

2. ჩამოყალიბებული მიზანი. მას შეესაბამება პრინციპი: უმიზნო არჩევანი არ შეიძლება განვიხილოთ როგორც გადაწყვეტილება

3. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების სუბიექტური, ანუ ნებელობითი აქტის გამოყენების აუცილებლობა. იგი გამოწვეულია იმით, რომ ყოველი გადაწყვეტილების მიღების (არჩევანის) ფორმირება ხდება სხვადასხვა მოტივ-

ებისა და მოსაზრებების დაპირისპირება-შეფასების შედეგად.

მმართველობით გადაწყვეტილებათა კლასიფიკაცია ყალიბდება მისი შინაარსის (სოციალური, ეკონომიკური, პოლიტიკური, ტექნოლოგიური, ტექნიკური, ორგანიზაციული და ა.შ. გადაწყვეტილებანი), მოქმედების პერიოდის (ოპერატიული, ტაქტიკური, და სტრატეგიული), გადაწყვეტილების სუბიექტის (ინდივიდუალური, ჯგუფური), უნიკალურობის (არაშემოქმედებითი, შემოქმედებითი) და სარიისკო ინფორმაციის მიხედვით.

მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღებას ახასიათებს საერთო მოთხოვნები (პრინციპები), რომელთა ცოდნა და გათვალისწინება მენეჯერს დაეხმარება, უფრო შეგნებულად და კრიტიკულად მიუდგეს გადაწყვეტილების მიღებას.

ხშირად, როდესაც საჭირო ინფორმაცია არაა სრული, შეუძლებელია ყოველივეს ზუსტად გაანგარიშება, გაანალიზება. შეიძლება არც არსებობდეს ერთადერთი სწორი გადაწყვეტილების მიღების საშუალება. ამის გამო ხანდახან იმის დადგენაც ძნელდება, თუ რამდენად სწორი იყო უკვე მიღებული და განხორციელებული გადაწყვეტილება. მმართველობითი გადაწყვეტილების დროს შეიძლება გამოვიყენოთ ნორმატიული მოდელირების მეთოდი.

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ნორმატიული მოდელირების გამოყენების მიზანია უკეთესი მოქმედების ანუ ალტერნატივის შერჩევა; მოცემული კრიტერიუმებიდან გამომდინარე, ნორმატიული მოდელები აქცენტირებულია იმაზე, თუ როგორ უნდა მიუდგეს გადაწყვეტილების მიმღები დასმულ ამოცანაზე პასუხის გაცემას. აქ ფართოდ გამოიყენება მათემატიკური ინსტრუმენტები. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მათემატიკური თეორია ეყრდნობა იმ დებულებას, რომ ყველა მენეჯერი ასე თუ ისე არის „ეკონომიკურად მოაზროვნე“ ადამიანი, ანუ ის აზროვნებს დაშვებული კანონებისა და მორალურ-ეთიკური

სტანდარტების საზღვრებში. ისინი ცდილობენ მოახდინონ მართვის ობიექტის საწარმო-სამეურნეო საქმიანობის შედგენიანობის მაქსიმალიზაცია, მიიღონ მაქსიმალური მოგება, შეამცირონ პროდუქციის თვითღირებულება და ა.შ.

ხელმძღვანელისათვის მთავარია, საკმაოდ ღრმად ერკვეოდეს სპეციალურ საკითხებში – დაწყებული წარმოების ტექნოლოგიიდან, დამთავრებული საფინანსო ოპერაციებით. მართვის პროცესში რაიმე პრობლემის წამოჭრის შემთხვევაში უნდა შეძლოს გადაწყვეტილება მიანდოს სპეციალისტთა სწორედ იმ ჯგუფს, რომელიც მას ყველაზე კარგად შეასრულებს.

მართვა უწყვეტი პროცესია, რომლის შინაარსობრივ საფუძველს წარმოადგენს გადაწყვეტილებათა მომზადების, მიღების, შესრულებისა და კორექტირების პროცესი.

მმართველობითი გადაწყვეტილება გულისხმობს მიზნების განსაზღვრასა და კონკრეტულ საწარმოო სიტუაციაში მისი განხორციელების მეთოდების შერჩევას. ეს პროცესი მოითხოვს მენეჯერისაგან მართვის მეცნიერებისა და პრაქტიკის ცოდნის სინთეზს, იგი წარმოადგენს მმართველობითი საქმიანობის კულმინაციურ მომენტს და ეყრდნობა წარმოების ტექნოლოგიის, ტექნიკის, ეკონომიკურ ურთიერთობათა დიალექტიკის, შემოქმედებითი ანალიზის უნარს, მოითხოვს პრაქტიკულ-ლოგიკურ აზროვნებას, ფანტაზიას, კარგად გათვლილი რისკის ელემენტებს, ამიტომ მმართველობითი გადაწყვეტილება მენეჯერის მუშაობის ხარისხის ძირითადი მაჩვენებელია.

გადაწყვეტილების მიღება შემოქმედებითი პროცესია, რომელიც მოითხოვს შთაგონებას და ცხადია, ცოდნით განმტკიცებულ ფანტაზიასაც. მაგრამ, უპირველეს ყოვლისა, ეს ობიექტური სინამდვილის შეცნობაა, სინამდვილისა, რომელიც სხვადასხვა სახით აისახება. ინფორმაცია კი გადაწყვეტილების მიღების საფუძველია. თავისი არსით მმართველობითი გადაწყვეტილებების მომზადების, მიღებისა და

რელიზაციის პროცესი ინფორმაციის შეგროვების, გადა-
მუშავებისა და გადაცემის პროცესია.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ამოსავალი მოტი-
ვი მიზნის მიღწევაა. მიზანი არის საგნის ან მოვლენის
სასურველი მდგომარეობა. ამა თუ იმ საწარმოს მართვის
სისტემისათვის დავალება შეიძლება იყოს გარედან დაშეუ-
ხლი. ასეთ შემთხვევაში მმართველობითი გადაწყვეტილება
ყალიბდება ამ მიზნის, მართვის ობიექტისა და გარე ფაქ-
ტორების ინფორმაციის საფუძველზე. ობიექტის მდგომარე-
ობისა და რესურსულ შესაძლებლობათა ანალიზის შედე-
გების მიხედვით ხდება მმართველობითი გადაწყვეტილების
ჩამოყალიბება. ობიექტის მდგომარეობის შესახებ კონტრ-
ოლი და ანალიზი ხორციელდება უკუკავშირის ინფორმა-
ციით, რომლის გადამუშავების შემდეგ ყალიბდება ახალი
გადაწყვეტილება და ამგვარად, მართვის ციკლიც მუდმივად
მეორდება.

საწარმოს შიგნით, ყოველდღიური საქმიანობის განხორ-
ციელებისათვის მიზნები ყალიბდება მაქსიმალური მოგების
უზრუნველყოფის ღონისძიე ბებიდან გამომდინარე. ამას-
თან, მართვის სუბიექტი (მენეჯერი, მმართველი) წარმოად-
გენს ინფორმაციის ერთგვარ გარდამქმნელს. მასთან თავს
იყრის ყველა საჭირო ინფორმაცია, ხოლო მისგან გამომდი-
ნარეობს სათანადო მმართველობითი გადაწყვეტილებანი.

ამრიგად, მმართველობით გადაწყვეტილებათა ფორმირების
პროცესი დაკავშირებულია მართვის პროცესის ციკლურო-
ბასთან, რომელიც მართვის ფუნქციების კლასიფიკაციის
მიხედვით სამი სტადიისაგან შედგება: 1. მიზნის დასახვა-
დაგეგმვა; 2. სამართაეი სისტემის მომზადება დასახული
მიზნის განსახორციელებლად, ე.ი. ორგანიზაცია; 3. აღ-
რიცხვა, კონტროლი, მოქმედების კორექტირება-რეგულირება
და კოორდინაცია. მმართველობითი ციკლის ყოველ ეტაპზე
მიიღება შესაბამისი გადაწყვეტილებანი, რომლებიც, ამავე
დროს, შეადგენენ მენეჯერის გადაწყვეტილებათა ციკლსაც.

წარმოების მენეჯერები და ტექნიკოსი-სპეციალისტები გადაწყვეტილებას იღებენ, როგორც წესი, თავისი გამოცდილებიდან, ინტუიციიდან, გაანგარიშებიდან და ფაქტებიდან გამომდინარე, თუმცა მუშაობის ასეთი მეთოდი ყოველთვის მოითხოვს გადახალისებას, სრულყოფას, ახალი ცოდნით გამდიდრებას.

ხელმძღვანელის საქმიანობაში დიდი მნიშვნელობა აქვს გადაწყვეტილებათა მიღების პირობებს: უფლებებს, მოვალეობებს, პასუხისმგებლობას, კომპეტენტურობას და ა.შ. მენეჯერმა პრაქტიკულ საქმიანობაში უნდა იცოდეს ეკონომიკური და მმართველობითი კანონზომიერებანი, ტექნიკურ-ტექნოლოგიური პროცესების მექანიზმი და მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესის შინაარსი. ეს პროცესები წარმოადგენენ ურთიერთდაკავშირებულ ოპერაციათა სისტემას, რომელიც ემყარება ლოგიკური აზროვნების ხერხებს: ანალიზსა და სინთეზს, აბსტრაგირებას, განზოგადობას, ინდუქციასა და დედუქციას, ანალოგიას, ჰიპოთეზასა და წინასწარგანჭვრეტას. მოკლედ შევეხოთ თითოეულ მათგანს:

ანალიზი გვეხმარება იმაში, რომ წარმოსახვით დავანაწილოთ რთული სიტუაცია შემადგენელ ნაწილებად, გამოვყოთ მთავარი ელემენტები, რომლებსაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს წარმოებისა და საერთოდ ბიზნესის განვითარებისათვის. ანალიზს აუცილებლად თან ახლავს სინთეზიც. იგი არის მოვლენის ან პროცესის ნაწილების წარმოსახვითი გაერთიანება-გამთლიანება მათი ურთიერთკავშირების გათვალისწინებით. განზოგადობა არის არსებული მდგომარეობის ან მოვლენის შესახებ განსაზღვრული შეხედულების ჩამოყალიბება, ხელმძღვანელის ცოდნის, გამოცდილების, ფაქტების ანალიზისა და სინთეზის საფუძველზე რაც შეიძლება ზუსტი დასკვნების გამოტანა.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ყოველთვის არის შემოქმედებითი აზროვნება, მსჯელობა, ამიტომ იგი მიმ-

დინარეობს როგორც დედუქციის (ზოგადიდან კერძოსაკენ), ასევე ინდუქციის (კერძოდან ზოგადისაკენ) ფორმით. ზოგიერთი საკითხის გადასაწყვეტად, განსაკუთრებით ანალიზის დროს, ფართოდ გამოიყენება ანალოგიის მეთოდი. მისი არსი ისაა, რომ უცნობი მოვლენის, ან პროცესის გაგებისათვის ჩვენ ვმსჯელობთ სხვა, მისი მსგავსი მოვლენის მიხედვით, რომლის შესახებ გარკვეული ცოდნა უკვე გაგვაჩნია.

რთული საკითხების გადაწყვეტისას ხშირად მუშავდება ჰიპოთეზები. ეს არის ვარაუდები მოსალოდნელი მოვლენის შესახებ, რომელიც ემყარება არსებული ფაქტების ანალიზსა და განზოგადებას. შემუშავებული ჰიპოთეზის დასაბუთებისათვის გამოიყენება შექმნილი მდგომარეობის ყოველმხრივი ანალიზი და დამატებითი ფაქტორები, რომელიც ხშირად ნორმატიულ ინფორმაციაშია თავმოყრილი.

წინასწარ ხედვა განვითარების ხასიათის, მისი მიმართულების შესახებ ლოგიკურ დასკვნას წარმოადგენს. ეს არის მოქმედების შედეგების წინასწარგანჭვრეტა. ამის გარეშე შეუძლებელია ბიზნესის წარმატება, ვინაიდან წინასწარგანჭვრეტა საჭიროა არამარტო წარმოების პროცესისათვის, საწარმოს შიგნით შრომის ორგანიზაციისა და მართვის სრულყოფისათვის, არამედ იმისათვის, რომ რაც შეიძლება ზუსტად შევაფასოთ საბაზრო ურთიერთობათა სფეროში მიმდინარე პროცესები. უფრო კონკრეტულად – როგორი ფასებია მოსალოდნელი წარმოებისათვის საჭირო სხვადასხვა სახის რესურსებზე, როგორი მოთხოვნილება იქმნება იმ პროდუქციაზე, რომელსაც აწარმოებს ესა თუ ის ორგანიზაცია. საბაზრო ეკონომიკის ერთ-ერთი დამახასიათებელი მომენტი არის საწარმოო რისკის არსებობა. რაც უფრო ღრმად და ყოველმხრივ არის შესწავლილი და გაცნობიერებული მოსალოდნელი მოვლენები, მით უფრო ნაკლებია გაწეული რისკის უარყოფითი შედეგები. ამრიგად, მენეჯერს მოეთხოვება, თავისი საქმის ღრმა ცოდნა და მიღებულ მმართველობით გადაწყვეტილებათა მაღალი

მეცნიერულ-პრაქტიკული დონის უზრუნველყოფა. ამიტომ მმართველობით საქმიანობაში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მენეჯერის გადაწყვეტილების მნიშვნელობას ბიზნესში.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შეიძლება გამოვიყოთ შემდეგი ეტაპები:

1. საწარმოო სიტუაციის ანალიზი და პრობლემის გამოვლენა.

2. პრობლემის, ქვეპრობლემის გადაწყვეტის მიზნების დასახვა.

3. გადაწყვეტილების ინფორმაციული უზრუნველყოფა.

4. გადაწყვეტილების ალტერნატიული ანუ შესაძლებელი ვარიანტის შემუშავება.

5. გადაწყვეტილებათა ვარიანტების ანალიზი და შეფასება.

6. პრობლემის ოპტიმალური გადაწყვეტის გზების შერჩევა.

განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

1. სიტუაციის ანალიზი და პრობლემის გამოვლენა. მენეჯერის საქმიანობაში მუდმივად წარმოიშობა პრობლემები, რომელთა წყარო შექმნილი ვითარებაა. საქმიანობის ჩვეული რიტმიდან მოსალოდნელია გადახრები. არსებული სიტუაციის ანალიზი იძლევა შექმნილ პრობლემაში ზოგადად მაინც გარკვევის საშუალებას. მას შემდეგ, რაც წამოიჭრება პრობლემა, ირკვევა, თუ რომელი ფუნქციონალური დანაყოფის, რომელ სპეციალისტთა მოვალეობაში შედის მათი გადაწყვეტა.

2. პრობლემების, ქვეპრობლემების გადაწყვეტის მიზნების დასახვა. პრობლემის და საკითხის ფორმულირება-ჩამოყალიბება მნიშვნელოვანი ეტაპია გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ვინაიდან სწორად დასმული საკითხი მისი გადაწყვეტის საწინდარია. ასე თუ ისე, დიდი პრობლემის ქვეპრობლემადაც და საკითხებად დანაწილება იძლევა იმის საშუალებას, რომ ისინი სირთულის, გადაწყვეტის გადაუდებელი ოპერატიულობის და შედეგიანობის მიხედვით იქნეს

დაჯგუფებული. მათთვის უნდა შეირჩეს ხსენებული პრობლემების ყველაზე უფრო ეფექტურად გადაწყვეტის კრიტიკურიუმები. ეს კი რთული და საპასუხისმგებლო პროცესია.

3. ინფორმაციული უზრუნველყოფა არის საჭირო ინფორმაციის შეგროვებისა და გადაამუშავების პროცესი. მან უნდა უზრუნველყოს ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღების საუკეთესო პირობები. დასმული ამოცანის მიხედვით, ინფორმაციის მოცულობა შეიძლება განსხვავებული იყოს. ასე მაგალითად, სტრუქტურული ამოცანების გადაწყვეტისათვის საჭიროა მეტი და მრავალმხრივი ინფორმაცია, ოპერატიული და ტაქტიკური საკითხების გადაწყვეტისათვის – ნაკლები და შედარებით ერთგვაროვანი ინფორმაცია. მას შემდეგ, რაც თავმოყრილია საჭირო ინფორმაცია, ზუსტდება დასმული პრობლემების, ამოცანის, მმართველობით გადაწყვეტილებათა შეფასების კრიტიკურიუმების სისწორე.

4. გადაწყვეტილების ალტერნატიული, ანუ შესაძლებელი ვარიანტების შემუშავება. გადაწყვეტილების ალტერნატიული, ანუ წინასწარი გადაწყვეტილებანი, როგორც წესი, წარმოიშობიან ამოცანის ფორმულირების ეტაპზე. საჭიროა გულდასმით იქნეს განხილული გადაწყვეტილების ყველა შესაძლო ვარიანტი, ისეთიც კი, რომელიც ერთი შეხედვით განუხორციელებლად მოგვეჩვენება. ამ შემთხვევაში აჩქარება არაა საჭირო, ვინაიდან ერთი შეხედვით ერთნაირი ვარიანტები შეიძლება ხარისხობრივად განსხვავებოდეს ერთმანეთისაგან და სხვადასხვანაირ მიდგომას მოითხოვდეს. საჭიროა, მოიძებნოს მიზნის შეფასების ძირითადი კრიტიკურიუმები. საბოლოო არჩევანს ახდენენ შერჩეული ვარიანტის რეალობიდან გამომდინარე მოსალოდნელი ეფექტიანობის გათვალისწინებით.

5. გადაწყვეტილებათა ვარიანტის ანალიზი და შეფასება. ანალიზი მდგომარეობს გადაწყვეტილების თითოეული ვარიანტის უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების გამოვლენაში. მაჩვენებლების შეფასების რამდენიმე ეტაპი არსებობს.

ჯერ განისაზღვრება თითოეული ვარიანტის ეფექტიანობა, მისი სრულად განხორციელების პირობებში, ხოლო შემდგომ – თითოეული ვარიანტის განხორციელების ალბათობა. შეფასება თავდება ვარიანტის ეფექტიანობის დონის, მისი განხორციელების ალბათობის დაგენით.

6. პრობლემის ოპტიმალური გადაწყვეტის გზას ირჩევენ წინა ეტაპის შეფასების საფუძველზე. შეფასების კრიტერიუმების მნიშვნელობის მიხედვით, პრობლემათა გადაწყვეტის პრიორიტეტები შეიძლება შემდეგნაირად დალაგდეს: ა) პრობლემის გადაწყვეტისა და დასმული ამოცანის მიღწევის შესაძლებლობების მიხედვით; ბ) შედეგების ეკონომიკური ეფექტიანობის მიხედვით; გ) წარმოების რესურსებით უზრუნველყოფის შესაძლებლობის მიხედვით.

რთული ამოცანების გადაწყვეტის დროს, როდესაც ფაქტორები მრავალია, გამოყენებული უნდა იქნას მრავალფაქტორული ანალიზის ჩატარების ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდები, ელექტრონულ-გამოთვლითი ტექნიკის გამოყენებით.

მართვის პროცესი არ მთავრდება გადაწყვეტილების მიღებით, ძალზე მნიშვნელოვანია მისი განხორციელების ორგანიზაცია და კონტროლი. მხოლოდ მიღებულ გადაწყვეტილებათა პრაქტიკული რეალიზაციის შედეგად შეგვიძლია შევამოწმოთ მათი სისწორე და ღირებულება.

გადაწყვეტილებათა მიღების დროულობა და ეფექტიანობა დამოკიდებულია მათ ხარისხზე. მათი დროულობა, განსაკუთრებით თუ ისინი ოპერატიული მნიშვნელობისაა, დადებითად მოქმედებს მართვის სისტემის ეფექტიანობაზე, ხოლო სისწორე – ოპტიმალურობაზე. ამიტომ გადაწყვეტილებათა რეალიზაციის პროგრამის შემუშავებისას განსაზღვრული მოთხოვნები წაეყენება თვით გადაწყვეტილებებს. საჭიროა კონკრეტულობა, არაწინააღმდეგობრივი ხასიათი და მართვის ყველა დონისათვის მათი შეთანხმება.

გადაწყვეტილებათა რეალიზაციის პროგრამა, უპირველეს

ყოველისა, გულისხმობს: ვინ, სად, რა მეთოდებითა და საშუალებებით ახორციელებს ამა თუ იმ ამოცანას. გადაწყვეტილებათა რეალიზაციისათვის თითოეული მენეჯერი თუ ხელმძღვანელი ადგენს ორგანიზაციულ გეგმას მთლიანად დასმული ამოცანისათვის, რათა საჭიროების შემთხვევაში მოხერხდეს ძალებისა და რესურსების კონცენტრაცია და რეგულირება. უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებისათვის დგება გაშლილი გეგმა-გრაფიკები. შემსრულებელთა შერჩევისათვის გათვალისწინებულია მათი კვალიფიკაცია, გამოცდილება, შემოქმედებითი მუშაობის უნარი და თვისებები. შემსრულებლები პასუხს აგებენ მიღებულ გადაწყვეტილებათა სწორ და დროულ შესრულებაზე, ამიტომ ისინი უნდა იყვნენ საკმაოდ კომპეტენტურნი და ჰქონდეთ სათანადო უფლებები.

გადაწყვეტილებათა რეალიზაციის ერთ-ერთი ყველაზე საპასუხისმგებლო ეტაპია ხელმძღვანელის მიერ გადაწყვეტილების დაყვანის სწორი ფორმის შერჩევა. იგი დამოკიდებულია კონკრეტულ პირობებზე. კეთილსინდისიერი და კომპეტენტური შემსრულებლისათვის განკარგულებები დაიყვანება მეგობრული თხოვნის ფორმით. მაგრამ თუ ხელმძღვანელს არა აქვს საკმარისი კვალიფიკაცია და მისდამი დაქვემდებარებულებს შორის არაა ისეთ დონეზე განვითარებული პროფესიონალიზმი და ურთიერთობის კულტურა, რომ მეგობრული თხოვნა განკარგულებად აღიქვას, ხელმძღვანელი მოვალეა გამოიყენოს განკარგულების დაყვანის უფრო კატეგორიული ფორმები: ასაკით უფროსის რჩევის ძალა, ხელმძღვანელის ჩარევა და აუცილებელი მითითება. შეიძლება გამოყენებულ იქნას უფრო მკაცრი ფორმებიც: ბრძანება, რომლის შეუსრულებლობას მოჰყვება დასჯის სხვადასხვა ფორმა. დაქვემდებარებულის ქცევაში დადებითი ცვლილებების დროს მენეჯერმა უნდა შეარბილოს დავალებათა დაყვანის ფორმები.

მენეჯერის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქციაა კონტროლი.

კონტროლი არის მართვის ობიექტის მიერ შესრულებული დავალების ფაქტიური ვითარების შედარება მიღებული გადაწყვეტილებებით გათვალისწინებულ მდგომარეობასთან; ამასთან – არსებულ გადახრათა მიზეზების გარკვევის ფორმა.

პრაქტიკულად, კონტროლი იწყება მმართველობითი გადაწყვეტილების დამტკიცების მომენტიდან. კონტროლის მიზანი, უპირველეს ყოვლისა, მდგომარეობს ბიზნესის მიმდინარეობის პერიოდულ შემოწმებაში.

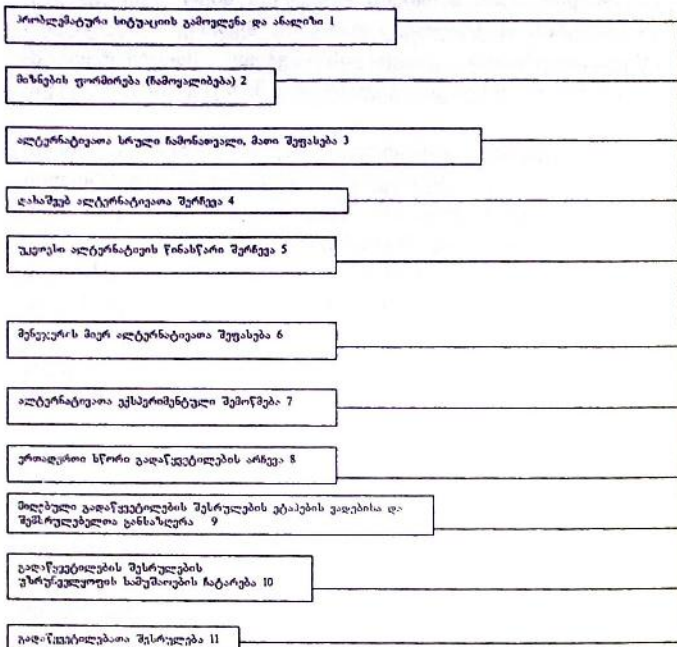
კონტროლი, თავისი არსით, არის მართვის პროცესში ის უკუკავშირი, რომელიც მენეჯერს აძლევს საშუალებას, ოპერატიულად ჩაერიოს მთლიანად მართვის პროცესში.

კონტროლის სისტემის ეფექტიანობა დამოკიდებულია მთელ რიგ პირობებზე, რომელთა გათვალისწინება ხელმძღვანელის მიერ აუცილებელია. მას მიეკუთვნება დროითი ინტერვალის ხანგრძლივობა, როცა ხდება მმართველობითი გადაწყვეტილების ორგანიზაცია, მის შესრულებასთან დაკავშირებით წამოჭრილი პრობლემური სიტუაციისა და ფაქტების შესახებ ინფორმაციის სიზუსტისა და საიმედოობის განსაზღვრა. გადაწყვეტილების შესრულებაზე მოქმედი სამეურნეო მექანიზმის, განსაკუთრებით, სტიმულირების სისტემის ზემოქმედების დონის შემოწმება.

კონტროლის სისტემა ერთიანი პრინციპით აიგება: გადაწყვეტილების შესრულებაზე დაკვირვება უნდა შეესაბამებოდეს გადაწყვეტილების ხანგრძლივობის დაახლოებით ერთ მეათედს.

კონტროლის ფუნქციას მცირე საწარმოებში მენეჯერის მიერ გამოყოფილი და სათანადო უფლებებით აღჭურვილი ჯუფი ასრულებს. დიდი საწარმოს შემთხვევაში კი – სპეციალური მაკონტროლებელი ქვედანაყოფი, ან ორგანო.

ამრიგად, გადაწყვეტილების მომზადების, მიღებისა და რეალიზაციის პროცესი, მისი შემადგენელი ეტაპები ლოგიკური თანმიმდევრობის მისედვით წარმოდგენილია სქემა 10.1).



სქემა 10.1 გადაწყვეტილების მომზადების, მიღებისა და რეალიზაციის პროცესი

10.2 მენეჯერის მოქმედება ეკონომიკური რისკის პირობებში

ჩვენ ცოდნა მოსალოდნელი შედეგების შესახებ შეიძლება დაეფუძნოს შემდგენიარად: სრული ცოდნა მიმდინარე საწარმოო-ეკონომიკური პროცესებისა და მოვლენების შესახებ, ალბათობა მოსალოდნელი შედეგებისა და გაურკვევ-

ლობა შედეგების ხასიათისა და რაოდენობის შესახებ.

სრული ცოდნა იძლევა იმის საშუალებას, რომ ზუსტად განესაზღვროთ მოვლენათა მოსალოდნელი განვითარება. ეკონომიკაში, განსაკუთრებით ზოგიერთ დარგში (მაგალითად, სოფლის მეურნეობასა და აგრობიზნესში) სრული ცოდნა პრაქტიკულად გამორიცხულია. ადამიანს რომ შეეძლოს მომავალი განვითარების სრული განჭვრეტა, არსებითად გამარტივდებოდა ინვესტიციისა და კაპიტალურ დაბანდებათა ეკონომიკური ეფექტიანობის გაანგარიშების მეთოდოლოგია.

სტოქასტიკა ანუ რისკი, დაფუძნებულია ალბათობის თეორიაზე. არსებობს რისკისა და მოლოდინის გაანგარიშების საკმაოდ ვრცელი თეორია და იგი ცალკე განხილვის საგანია, რაშიც ფართოდ გამოიყენება მათემატიკურ-კიბერნეტიკული ტექნიკა და ტექნოლოგია. ჩვენ აქ შემოვიფარგლებით მხოლოდ ზოგადი პრაქტიკული და მეთოდოლოგიური ხასიათის მიმოხილვით.

მომავალი სამეურნეო-ეკონომიკური სიტუაცია შეიძლება განეჭვრიტოთ სანდოობის განსაზღვრული ხარისხით. თუ, მაგალითად, მოვლენა მეორდება 10 თეორიული შესაძლებლობიდან 9-ჯერ, ამბობენ, რომ დადებითი შედეგის ალბათობა 90%-ს შეადგენს. ამგვარად, შეიძლება გავიანგარიშოთ ბიზნესთან და საწარმოო-ეკონომიკურ საქმიანობასთან დაკავშირებული მრავალი

მოვლენა და ამით მიუუახლოვდეთ მოსალოდნელი შედეგის სიზუსტეს. რაც შეეხება მრავალ გაუთვალისწინებელ ფაქტორსა და მოვლენას, მათზე აგებული გადაწყვეტილება ხშირად ეფუძნება ინტუიციასა და სუბიექტურ შეფასებებს.

შედეგების გაურკვეველობაზე საუბრობენ იმ შემთხვევაში, როდესაც მმართველობითი გადაწყვეტილების დამუშავებისა და მიღების დროს შეუძლებელია ემპირიულად (ცდით მიღებული ცოდნა) გავიანგარიშოთ ეკონომიკური ფაქტორებისა და მათი პარამეტრების გავლენა საბოლოო

შედგებზე. ასეთ შემთხვევაში (განსაკუთრებით, როდესაც გადაწყვეტილების მიღება დროში განსაზღვრულია) მენეჯერი იძულებულია, გადაწყვეტილება მიიღოს სუბიექტურად, განჭვრიტოს მომავალი სიტუაცია არასაკმარის მონაცემებზე დაყრდნობით. გაურკვეველობას ძირითადად ქმნის ბაზრის სფეროში მიმდინარე მოვლენები, საბაზრო კონიუნქტურა, ბუნებრივ-კლიმატური ფაქტორები, პოლიტიკური მოვლენები და ა.შ. გაურკვეველობა შეუძლებელია გავიანგარიშოთ სტატისტიკური მეთოდებით, მაგრამ უნდა გამოვიყენოთ სპეციალისტის (დაგეგმვის დარგში) გამოცდილება, მისი ინტუიცია. ბიზნესის პრაქტიკაში მენეჯერი აქ ჩამოთვლილ მეთოდებს კომპლექსურად უნდა იყენებდეს და მაქსიმალურად გამორიცხავდეს მოულოდნელობის უარყოფითი ზემოქმედების შესაძლებლობებს.

ალბათობისა და გაურკვეველობის ხარისხის გაანგარიშებანი დაფუძნებულია ალბათობის თეორიაზე. ალბათობა არის აპრიორული (ცდით დამოწმებული) და სტატისტიკური. საწარმოო-ეკონომიკურ საქმიანობაში შეიძლება მივიღოთ სხვადასხვა ერთნაირი ხდომილების მქონე შედეგი. ასეთ შემთხვევაში განსაზღვრული სიტუაციის (მოვლენის) მქონე ხდომილება (განხორციელება) გაიანგარიშება თანაფარდობით:

$$p = \frac{m}{n}$$

სადაც p - ალბათობაა, m - დადებითი შედეგების (ანუ მოცემული მოვლენის ხდომილების) რიცხვია, ხოლო n - ცდის (ანუ შესაძლებელი ვარიანტების) რიცხვია.

მაგალითად, თუ ბანქოს დასტაში, რომელშიც 32 კარტია, ოთხი ტუზი დევს, მაშინ მისი ამოღების ალბათობა ტოლი იქნება

$$P=4/32=0,12$$

მონეტის აგდებით იმისი ალბათობა, რომ იგი დაეცემა ზურგით ან წინა პირით, თანაბრად ტოლია 0,5-ისა; შესა-

ძლებელი ვარიანტების რიცხვი - 2-სა, ხოლო სასურველი ვარიანტებისა - 1-ის. მაგალითად, თუ გასული 10 წლის მანძილზე მიღებულ იქნა მარცვლის მოსაველიანობა 5 ტონაზე მეტი ჰექტარიდან, მაშინ იმის ალბათობა, რომ ასეთივე მანვენებელი მიღებულ იქნება (ცხადია, თანაბარი შრომითი და მატერიალური დანახარჯების პირობებში) მიმდინარე წელს შეადგენს $2/10$ -ს ანუ 0,20-ს. ალბათობა გამოიხატება პროცენტებშიც.

ალბათობა შეიძლება იცვლებოდეს 1 დან 0-მდე, ანუ იმის სრული ალბათობა, რომ მოცემული მოვლენა აუცილებლად მოხდება და სრული ალბათობა, რომ მოცემული მოვლენა არ მოხდება. მაშასადამე აუცილებლად ხდომილების ალბათობისა (p) და აუცილებლად არ ხდომილების ალბათობების (q) ჯამი 1-ს ტოლია.

ალბათობის გაანგარიშება ეფუძნება ეკონომიკურ-საწარმოო პროცესების მიმდინარეობას გასულ პერიოდში. შედეგების სტატისტიკური ალბათობა შეიძლება გათვლილ იქნეს შესასწავლი მოვლენის პარამეტრების საკმაოდ დიდი რიცხვის საშუალებით, რაშიც ფართოდ გამოიყენება ანალიზის სტატისტიკური მეთოდები და ელექტრონულ-გამოთვლითი ტექნიკა. მომავალი შედეგების განსაზღვრის დროს მეთოდურად სწორია, თუ ძირითად ამოსავალ მანვენებლად გამოვიყენებთ ფაქტიურ შედეგებს, რომლებიც მიღებულია მოცემულ ფორმასა თუ ორგანიზაციაში.

მომავალი შედეგების შესახებ შეიძლება უფრო სრული შედეგები მივიღოთ შემდეგი ტოლობის გამოყენებით:

$$\bar{X} = \frac{a + 4b + c}{6}$$

სადაც a - არის მომავალი შედეგების ოპტიმისტური შეფასება, b - საშუალო შეფასება, c - პესიმისტური შეფასება, \bar{X} - შედეგი.

ამიტომ საბაზრო ეკონომიკის პირობებში დიდი მნიშვნ-

ელობა აქვს რისკის ფაქტორის გათვალისწინებას. მოქმედება სამეურნეო რისკის პირობებში დამოკიდებულია მმართველობით ხელონებაზე, მენეჯერის უნარზე – გაბედულად შეარჩიოს ყველაზე ხელსაყრელი ალტერნატივა, სრულად გამოიყენოს როგორც თეორიული ცოდნა, ასევე პრაქტიკული გამოცდილება და ინტუიცია. მოვლენები, რომელსაც მენეჯერი აწყდება თავის საქმიანობაში, შეიძლება მისგან უმართავეც იყოს და მოულოდნელიც. ინფორმაციული გაურკვეველობის პირობებში მას ერთგვარი რისკის გაწვევაც უნდა შეეძლოს. რისკის მიზეზი შეიძლება იყოს ბაზარზე ფასების მოულოდნელი ზრდა ან შემცირება, სახელმწიფოს მიერ ისეთი საკანონმდებლო აქტების შემოღება, რომელიც ცვლის საწარმოს პოლიტიკას, სტიქიური მოვლენები, სოციალური ძვრები და ა.შ. საწარმოო რისკი ნიშნავს არასასურველ მოსალოდნელობას ინფორმაციული გაურკვეველობის პირობებში. ეს ფაქტორი არსებითია მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების დროს.

გაურკვეველობა მოითხოვს წინდახედულობას რესურსების მოზიდვასა და გამოყენებაში, სესხების აღებისას. მაგალითად, თუ კრედიტორები თვლიან, რომ სესხის გაცემა დაკავშირებულია რისკთან, მათ შეუძლიათ, შეამცირონ კრედიტის ოდენობა, გაზარდონ განაკვეთის პროცენტი, გაზარდონ საგარანტიო მოთხოვნები, ან შეამცირონ სესხის დაფარვის ვადები. და მაინც, უნდა აღვნიშნოთ, რომ სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პროგრესის მიღწევათა მიზანმიმართული დანერგვა სამეურნეო რისკის მოქმედებას სულ უფრო მართვადს ხდის.

მაგრამ, სანამ არსებობს რისკის ფაქტორი, მისი მოქმედების მექანიზმი, იგი მუდმივი შესწავლის საგანი უნდა იყოს. არსებობს რისკის შემდეგი სახეები:

1. **საწარმოო რისკი.** იგი განპირობებულია წარმოების პირობების შეცვლით, როდესაც იცვლება კლიმატური პირობები, სამუშაო ძალაზე, მატერიალურ რესურსებზე

მოთხოვნილება, ტექნიკის გამოყენების ვადები, პროდუქციის ხარისხი და ა.შ.

2. **საბაზრო რისკი.** რისკის ეს სახე გამოწვეულია პროდუქციასა და წარმოების ფაქტორებზე ფასების მოულოდნელი ცვლილებით. ფასების მუდმივი ცვლილება მოქმედებს საქონლის მოთხოვნა-გასაღების მდგომარეობაზე.

3. **ფინანსური რისკი.** იგი დაკავშირებულია წარმოების აქტივების ფინანსურ უზრუნველყოფასთან. სასესხო კაპიტალის ზრდა, ფულადი სახსრების გაუთვალისწინებელი მოძრაობა ქმნის ვალების დროული დაფარვის საფრთხეს.

4. **შეუთავსებლობის, ანუ დაბეჭდების რისკი.** მოსალოდნელია ისეთი სიტუაციის შექმნა, როცა წარმოების ტრადიციული ხერხები და მეთოდები ახლად დანერგილი ტექნოლოგიისადმი შეუსაბამონი არიან.

5. **უბედური შემთხვევის გამო ზარალის რისკი.** აქ იგულისხმება მოსალოდნელი ზარალი ხანძრის, სტიქიურ უბედურებათა, გაქურდვის, ავარიების და ა.შ. შემთხვევებში, რომლებიც რისკის გაწვევის საკმაოდ გავრცელებული მიზეზებია.

6. **იურიდიული რისკი.** მენეჯერის საქმიანობაში ერთ-ერთი ფაქტორია საკანონმდებლო ნორმებისა და სამთავრობო პროგრამების მოულოდნელი ცვლილება.

7. **რისკის სუბიექტური ფაქტორი.** იგი წარმოიშობა ადამიანის ხასიათის, ქცევის, ჯანმრთელობის მდგომარეობის გამო. ამის მაგალითია საჭირო შემსრულებლის დაკარგვა ყველაზე საპასუხისმგებლო და დაძაბული შრომის პერიოდში, საქმიანი პარტნიორის მხრიდან პირის გატყევა, ავადმყოფობა, შემსრულებლის ინტერესების შეცვლა სხვადასხვა მიზეზის გამო.

ფსიქოლოგები მიუთითებენ, რომ ხშირად სამეურნეო ხელმძღვანელი სათანადოდ ვერ აფასებს ან საერთოდ უგულებელყოფს რისკის როლს. ასეთ შემთხვევაში შედეგი შეიძლება საკმაოდ მძიმე იყოს.

ჩვენ არ შევუდგებით იმის კონკრეტული მაგალითების მოყვანას, თუ როგორი მმართველობითი გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს მენეჯერმა სხვადასხვა ალტერნატივის პირობებში და თითოეული გადაწყვეტილების ალბათობას რა კოეფიციენტი მიესადაგება. აღვნიშნავთ მხოლოდ რამდენიმე რჩევას, რომელთა გათვალისწინება სასარგებლო იქნება ნებისმიერი რანგის მენეჯერისათვის:

1. მმართველობითი გადაწყვეტილების ანალიზი არსებული ალტერნატივების, შესაძლებელ გარემოებათა და მოსალოდნელი შედეგების გათვალისწინებით.

2. მოსალოდნელ მოვლენათა ალბათობის, მათი შედეგების შეფასება.

3. რისკის გაწევის მიმართ დამოკიდებულების განსაზღვრა, ფინანსური შესაძლებლობების გათვალისწინება.

4. ისეთი მეთოდების შემუშავება, რითაც შესაძლებელი იქნება რისკის გაკონტროლება.

უნდა აღინიშნოს, რომ მენეჯერის საქმიანობაში გამოცდილება, ტექნიკურ-ტექნოლოგიური და ეკონომიკური განათლების დონე, ხელმძღვანელს ეხმარება მოვლენების სწორად განჭვრეტაში, იმის განსაზღვრაში, თუ როგორ იმოქმედებს ესა თუ ის მოვლენა საბოლოო შედეგებზე, ან რამდენად დიდია ამა თუ იმ მოვლენის ალბათობა.

თუ მოვლენის ეფექტი და ალბათობა უმნიშვნელოა, შეიძლება იგი უგულვებლევყოთ და პირიქით – კარგად უნდა იქნეს შესწავლილი და შეფასებული მნიშვნელოვანი მოვლენები. მაგრამ, როგორ მოვიქცეთ თუ მოვლენა უმნიშვნელოა, ხოლო მისი ალბათობა მაღალი, ან მისი გავლენა საწარმოო შედეგებზე დიდია, მაგრამ ალბათობა - დაბალი. აი აქაა საჭირო სწორედ კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენება შესაბამისი პროგრამების გათვალისწინების საფუძველზე, სათანადო კვალიფიკაციის ექსპერტთა სამსახურის გამოყენება.

ძალზე არსებითია მენეჯერის დამოკიდებულება რის-

კის მიმართ, ეინაიდან მმართველობითი გადაწყვეტილება, რა რანგისაც არ უნდა იყოს, ყოველთვის შეიცავს რისკის ელემენტებს. დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ მენეჯერი რომელ ალტერნატივას აძლევს პრიორიტეტს. ყოველ ხელმძღვანელს თავისებური მიდგომა და სარისკო სიტუაციაში განსხვავებული მოქმედება ახასიათებს. თითოეული მათგანის სარისკო პირობები დამოკიდებულია საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობაზე, მიზნებსა და პოტენციურ შემოსავლებზე. რაც უფრო ძლიერია საწარმო, ან საერთოდ მენეჯერის ობიექტი, მით უფრო თამამად მიდის იგი რისკზე. აქ მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება მის ხასიათს – ოპტიმისტი ან თუ პესიმისტი, შეუძლია თუ არა რისკის გაწევა. მართვაში ადამიანთა ერთი ჯგუფიც აღწევს ხოლმე წარმატებას და მეორეც, მაგრამ ოპტიმისტები უფრო თამამად ემხრობიან და აიტაცებენ ყოველივე პროგრესულს. რისკს თავს არიდებს უფრო კონსერვატიული ხასიათის მენეჯერი. მას ურჩევნია თავისი კაპიტალი დააბანდოს სანდო, საიმედო საქმეში და უარს ამბობს ძალზე სათუო მოგებაზე. ამიტომ იგი წინასწარ დებს ხელშეკრულებებს, ჰქმნის სადაზღვევო გარანტიებს მოულოდნელი დანაკარგების თავიდან ასაცილებლად, თანახმაა საშუალო, მაგრამ გარანტირებული მოგების მიღებაზე.

მოქმედების ხასიათის მიხედვით, საწინააღმდეგო პოლუსზე დგას რისკიანი ბიზნესმენი, ადამიანი, რომელიც მზადაა წავიდეს რისკზე მოგების თუნდაც სულ უმნიშვნელო ზრდის მიღების მიზნით.

ამ უკიდურესობასთან ერთად არსებობს რისკის პირობებში მოქმედების მესამე გზაც – რისკის კონტროლის (მართვის) შესაძლებლობის გამოყენება. განვიხილოთ ეს შესაძლებლობანი.

ბიზნესის გარე ეკონომიკური პირობებისადმი შესაბამისობა ნიშნავს საწარმოს უნარს მოახდინოს შესაბამისი ცვლილებები და კორექტირებები გარე სიტუაციისა და არასა-

სურველ ცვლილებათა უარყოფითი ეკონომიკური შედეგების შემცირების მიზნით. ასეთი ღონისძიებების გატარება, როგორც წესი, დამატებით ხარჯებთანაა დაკავშირებული. ამიტომ გაწეული დანახარჯები უნდა შეეფასოს მათი ეკონომიკური მიზანშეწონილობის მიხედვით. საწარმოო შემგუებლობის ერთ-ერთი მაგალითია საწარმოს ტექნიკისა და მოწყობილობათა მრავალმიზნობრივი გამოყენების შესაძლებლობათა გათვალისწინება. რისკის შესამცირებლად შეიძლება გამოვიყენოთ წარმოების დივერსიფიკაციაც, რაც ნიშნავს შეთანწყობილი დარგების სახეობათა გაფართოებას. დივერსიფიკაცია იძლევა მეტ შედეგს საწარმოო რისკის შესამცირებლად მაშინ, როდესაც ისეთ დარგებს შევთანწყობთ ერთმანეთთან, რომლებიც სხვადასხვანაირად რეაგირებენ საბაზრო კონიუნქტურასა და განსხვავებული რესურსების მოზიდვის შესაძლებლობაზე. როდესაც სხვადასხვა სახის საქონელს ფასების ცვლილებების ერთიერთსაწინააღმდეგო დინამიკა ახასიათებს, ანუ როდესაც ერთ-ერთის ფასი ეცემა, გამოწვეული დანაკარგების კომპენსირება ხდება სხვა სახის საქონელზე ფასების მომატებით.

მართვის ორგანიზაციის მაღალი დონეც დადებითად მოქმედებს ზოგიერთი საწარმოო რისკის გაწევის აუცილებლობაზე. ასევე დიდი მნიშვნელობა აქვს აუცილებელი საწარმოო მარაგის წინასწარ შექმნას, თუმცა ეს ღონისძიება დამატებით დანახარჯებთანაა დაკავშირებული.

საბაზრო სტრატეგია. საბაზრო დანაკარგების საფრთხის წინააღმდეგ ბრძოლა შეიძლება რამდენიმე გზით. შეიძლება წინასწარ დაიდოს ხელშეკრულება ამა თუ იმ პროდუქციის რეალიზაციაზე განსაზღვრული ფასით. მართალია, ამ დროს იკარგება მოგების ნამატის მიღების შანსი, მაგრამ სამაგიეროდ, დანახარჯები და რესურსების გამოყენება-განაწილების პროცესი სტაბილური ხდება.

ფინანსური მართვის სტრატეგია. მენეჯერები ფინანს-

ური რისკის შემცირების მიზნით ხშირად დიდი ოდენობით ფონდებს ინახავენ სალიკვიდაციო, ანუ სწრაფი რეალიზაციის ფორმით. ეს ნიშნავს ფონდების გამოყენების ისეთ მართვას, როდესაც შესაძლებელია მათი საქმეში ოპერატიულად ჩართვა. სალიკვიდაციო ფონდებს მიეკუთვნება სახელმწიფო ობლიგაციები, შემნახველი სალაროს სერტიფიკატები, მზა პროდუქციის მარაგი, ნაღდი ფული. ასეთი ფონდების არსებობა მენეჯერს საშუალებას აძლევს მოქნილად მოახდინოს რეაგირება გაუთვალისწინებელ დანახარჯებზე, ან ახალ საინვესტიციო შესაძლებლობათა დაუყოვნებლივ რეალიზაციაზე. ზოგჯერ საწარმოში ინახავენ კრედიტის ნაწილს. მისი გამოყენება შეიძლება მიმდინარე წლიური ხარჯების დასაფარავად, ხოლო თუ დარჩა თანხის ნაწილი – ახალ ამოცანათა შესასრულებლად.

საწარმოო საქმიანობის სტაბილურობა უფრო მყარი ხდება კორპორაციათა (ანუ სხვა სახის გაერთიანებათა) შექმნით, რომლებშიც შედის მთლიანად ან ნაწილობრივ ცალკეული საწარმოს ქონება. ეს მეთოდი ხშირად გამოიყენება ისეთ დარგებში, სადაც ბიზნესის რისკი მაღალია. ამ დროს პასუხისმგებლობა კორპორაციაში რისკის უარყოფით შედეგებზე ნაწილდება მასში შესულ წევრ – საწარმოთა შორის, გაერთიანებაში თანამონაწილეობის წილის მიხედვით.

ინფორმაციის უზრუნველყოფა. დიდი ოდენობით სანდო ინფორმაცია არსებითად ამცირებს რისკს. ინფორმაციის მიღების ძირითადი წყაროებია:

1. საწარმოო შედეგების სისტემატიური რეგისტრაცია;
2. საწარმოო სიმძლავრეების გამოყენების შესახებ ჩანაწერები;
3. გასული პერიოდის ფასების დიაგრამები, ფასთა ტენდენციების განსაზღვრისათვის;
4. ბაზრის განვითარების პერსპექტივის შეფასებანი;
5. მიმდინარე ფინანსური ანგარიშები ფაქტიური და გეგმიური დანახარჯების შედარებისა და კონტროლისათვის;

6. სამეცნიერო-კვლევითი ხასიათის ინფორმაცია;

7. ტექნოლოგიური და ეკონომიკური ხასიათის ნორმატივები და წესები.

დაზღვევა. მენეჯერი ხშირად არჩევანის წინაშეა – ან თვითონ უნდა აიღოს საკუთარ თავზე სამეურნეო რისკი, ან იგი გადასცეს სხვა ორგანიზაციას (კომპანიას). ამ აზრით, დაზღვევა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც შესაძლებელ მნიშვნელოვან დანაკარგთა თავიდან აცილების გზა მცირე დანახარჯების გაწევის სანაცვლოდ. არსებობს დაზღვევის სხვადასხვა სახეები:

1. ქონების დაზღვევა. საწარმოო შენობა-ნაგებობებს აზღვევენ ხანძრისა და სხვა სტიქიური მოვლენებისაგან, მანქანებსა და ტექნიკას – ავარიების, შემთხვევით გაფუჭების, ქურდობისაგან.

2. სამოქალაქო პასუხისმგებლობისაგან დაზღვევა. მენეჯერს შეუძლია თავი დაიზღვიოს ზარალისაგან, რომელიც დაკავშირებულია სხვა პირის დაუდევრობის გამო ფიზიკური ან ქონებრივი დაზიანების შემთხვევაში. აქვე შედის მუშაობისათვის სადაზღვევო დახმარება უბედური შემთხვევისა და სხეულის დაზიანების გამო.

3. სიცოცხლის დაზღვევა. ამით უზრუნველყოფილია იმ შემოსავლების დანაკარგების აცილება, რაც გამოწვეულია მუშაის დაღუპვის გამო. ასეთი დაცვა განსაკუთრებით საჭიროა ახალგაზრდა ოჯახებისა და თანამშრომლებისათვის.

4. ჯანმრთელობის დაზღვევა. ასეთი დაზღვევა იცავს დამზღვევს დაავადებისა და უბედური შემთხვევის შედეგებისაგან. ჯანმრთელობის დაზღვევაზე სახსრების გაღება ყოველთვის გამართლებულია.

რისკის გაწევის შესახებ ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეიძლება ასე დავასკვნათ: როგორი მონდომებითაც არ უნდა ჩატარდეს წინასწარი შეფასება, ახალი ტექნოლოგია ყოველთვის რისკს უკავშირდება. ასხვაეებენ

აბსოლუტურ და შედარებით რისკს. რისკი ახლად შექმნილი საწარმოსათვის შეიძლება დამღუპველი აღმოჩნდეს, ხოლო გიგანტისათვის - უმნიშვნელო. ამიტომ ყოველთვის განისაზღვრება შედარებითი რისკი. თუ რისკის საკითხი მძიმეა ერთი საწარმოსათვის (ფირმისათვის), მაშინ შეიძლება იგი განაწილდეს რამდენიმეს შორის. საჭიროა მხოლოდ იმ აზრს შევეგუოთ, რომ წარმატების შემთხვევაში, საჭირო გახდება ხელფასის გადახდის და აგრეთვე მოგების გადანაწილება ამ საწარმოებს შორის. როგორც წესი, პარტნიორის ძებნა ხდება იმ საწარმოებსა და კომპანიებს შორის, რომლებსაც აქვთ სამუშაო ძალა, ინფორმაცია ბაზრის მდგომარეობისა და თავისებურებების შესახებ და საკმარისი ფინანსური საშუალებანი სიახლეთა დასანერგად.

რისკის ხარისხის შემცირების სხვა მეთოდია ტექნოლოგიის დანერგვის დახვეწილი მექანიზმისა და სხვა უპირატესობების მქონე კომპანიების შექმნა. რისკის შესამცირებლად სასარგებლოა გარე კონსულტანტ-ექსპერტების მოწვევა იმ ვიწრო დარგში, სადაც რისკი ძალიან დიდია. ბოლოს, სიახლეთა დანერგვაში რისკის შემცირების ქმედითი მეთოდია ძალიან ვიწრო კატეგორიის მომხმარებელზე ორიენტირება, რომლებიც სწრაფად ეხმაურებიან ყოველგვარ სიახლეს. როგორც ჩანს, არსებობს რისკის შემცირების უამრავი მეთოდი, მაგრამ მის შემცირებაში მთავარია არა მკურნალობა, არამედ მისი პროფილაქტიკა. ამიტომ სიახლეთა დანერგვამდე, დამუშავების ადრეულ სტადიაზე, საჭიროა აღმოვაჩინოთ „ვიწრო“ ადგილები და რისკის წყაროები, ფხიზლად შევაფასოთ საწარმოს შესაძლებლობები (კვალიფიციური სამუშაო ძალისა და სხვა რესურსების მარაგი), დავამუშავოთ პროგრამის განმხორციელების ალტერნატიული ვარიანტი, შესაძლებლობის ფარგლებში გავითვალისწინოთ ყოველგვარი მოულოდნელობანი.

10.3 საკონსულტაციო სამსახური

მენეჯმენტის სრულყოფაში მნიშვნელოვანი როლის შესრულება შეუძლიათ კონსულტანტებს, ანუ როგორც მათ უწოდებენ – კვლევითი მარკეტინგის სპეციალისტებს.

უნდა აღინიშნოს, რომ მენეჯმენტში რაიმე არსებითი წარმატების მიღწევა თანამშრომლობის გარეშე შეუძლებელია. თანამშრომლობა განიხილება, ერთის მხრივ, როგორც პარტნიორზე დადებითი ზეგავლენა, და მეორეს მხრივ – მუდმივი და სანდო უკუკავშირის არსებობა.

ამ ქვეთაეში განიხილება ხელმძღვანელისა (მენეჯერისა) და კონსულტანტების ურთიერთობის სპეციფიკური მხარეები. დღეისათვის მთელ რიგ დარგებში დაგროვილია მრავალი პროგრესული წინადადება. ხშირად ისინი საწარმოში უმოქმედოდ არსებობს ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიურ წინადადებათა სახით. საჭიროა მათი „ამუშავება“ და გამოყენება. ეს კი გულისხმობს შემდეგ მომენტებს: ხელმძღვანელისა და კონსულტანტის პირველ შეხვედრას, მათი აზრებისა და სტილის შეთავსებას. ხელმძღვანელისა და კონსულტანტის პირველი შეხვედრა სასურველია ასეთი იყოს: მენეჯერმა საკმაოდ კარგად უნდა გამოკვეთოს საწარმოს მიზნები და განვითარების სტრატეგიული მიმართულება. თუ ხელმძღვანელი დარწმუნდა, რომ მას დახმარება სჭირდება, იწყებს მის ძებნას. რჩევა პოტენციური კონსულტანტების შესახებ მან უნდა მიიღოს კვალიფიკაციის ამადლების კურსებზე, კვლევითი მარკეტინგის ორგანიზაციებში, სამეცნიერო-კვლევით კონფერენციებზე, კოლეგების საშუალებით და ა.შ. შემდგომ იგი არჩევს მრავალთაგან ორ-სამს ან მთელ ჯგუფს. მათთან საუბრობს იმის დასადგენად, თუ რომელი პასუხობს უფრო სრულად მის ჩანაფიქრს. თუ პრობლემა რთულია, მაშინ ხელშეკრულების საბოლოო გაფორმებამდე, კონსულტანტებს სთავაზობს ექსპრეს-დიაგნოსტიკის ჩატარებას და მის საფუძველზე აზუსტებს ერთობლივი მუშაო-

ბის შინაარსს. პირველივე შეხვედრიდან იწყება ურთიერთქმედება. ორივე მხარე ცდილობს, მაქსიმალურად წარმოაჩინოს თავისი თავი. აქ უკვე აშკარად ჩანს მათი მომზადებისა და თანამშრომლობისათვის მზადყოფნის დონე.

იმისათვის, რომ მიღწეულ იქნეს ერთობლივი თანამშრომლობის სასურველი შედეგი, ამ შეხვედრის ინიციატორი უნდა იყოს საწარმოს ხელმძღვანელი. ამიტომ, მენეჯერის კონსულტირების ამ ეტაპზე, დიდი მნიშვნელობა აქვს საკონსულტაციო სამსახურის ან ცალკეულ კონსულტანტთა შესაძლებლობის კარგად გააზრებულ რეკლამირებას.

კონსულტანტისა და მენეჯერის პირველსავე შეხვედრაზე, როგორც წესი, ირკვევა მათი ურთიერთშეთავსების დონე. მენეჯერისათვის აქ მთავარია პროფესიონალიზმი. ამისათვის კონსულტანტი უნდა აკმაყოფილებდეს სამ მოთხოვნას:

1. კონსულტანტი (ან კონსულტანტთა ჯგუფი) უნდა ერკვეოდეს საკონსულტაციო ობიექტის სტრატეგიაში, რადგან იგი საწარმოს შესწავლის პროგრამულ-მიზნობრივი მიდგომის ძირითადი ორიენტირია.

2. კონსულტანტი კარგად უნდა ფლობდეს მიზნობრივ-პროგრამული მიდგომის მეთოდოლოგიას, ანუ ამ საკითხში ჩამოყალიბებული სპეციალისტი უნდა იყოს.

3. კონსულტანტი უნდა იყოს მენეჯმენტის კონკრეტული სფეროს სპეციალისტი, კერძოდ: ძირითად წარმოებაში, დამხმარე წარმოებაში, საკადრო, სოციალურ, ეკონომიკურ და ა.შ. საკითხებში.

ცხადია, ძნელია ეს ყოველივე ერთ პიროვნებაში იყოს თავმოყრილი. ამიტომ საჭირო ხდება ჯგუფური კონსულტაცია, რაც აქტუალურად წარმოაჩენს ხელმძღვანელისა და კონსულტანტის ურთიერთობის საკითხს. პრაქტიკაში ერთი და იგივე კონსულტანტი წარმატებით მუშაობს ერთ საწარმოში, ხოლო სხვა ანალოგიურ საწარმოში შეიძლება არაფერი გამოუვიდეს. კონსულტირების გამოცდილება გვასწავლის, რომ ხელმძღვანელისა და კონსულტანტის

შეთანხმებული საქმიანობა ხშირად დამოკიდებულია კონსულტანტის ასაკზე, გამოცდილებაზე, აზრის გადმოცემის დამაჯერებლობაზე და გარეგნულ თვისებებზეც კი. ურთიერთდობისა და და ერთობლივი მუშაობის კარგი შედეგი მიიღება მაშინ, როდესაც ორივე მხარე აღნიშნული მახასიათებლებით დაახლოებით თანაბარი დონის არიან.

კონსულტანტს, უპირველეს ყოვლისა, აინტერესებს მენეჯერის მიზნობრივი ორიენტაციის ხარისხი. იგი შეიძლება სხვადასხვა იყოს. მაგალითად, ხელმძღვანელში სჭარბობდეს წარმატების მიღწევის სურვილი ან წარუმატებლობის აღკვეთისაკენ მიდრეკილება, ან ორივე მხარე მასში თანაბრად იყოს წარმოდგენილი, ან საერთოდ არ ჰქონდეს გამოკვეთილი მიზანი. კონსულტირებაში დაგროვილი გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ კონსულტირებას დიდი წარმატება ექნება, თუ ხელმძღვანელი მიეკუთვნება პირველ ან მესამე ტიპს.

კონსულტირების დროს კონსულტანტებმა უნდა გაითვალისწინონ აღნიშნული ტიპის პარტნიორ-ხელმძღვანელთა არსებობა. ამიტომ მუშაობის მთელ პერიოდში ისინი უნდა იყენებდნენ ხელმძღვანელთან თანამშრომლობის სხვადასხვა ტაქტიკას. ასე მაგალითად, თუ ხელმძღვანელი მიეკუთვნება პირველ ტიპს, მასთან ურთიერთობის დროს მთავარი ყურადღება უნდა გადავიტანოთ ძირითადი კონსტრუქციული მიზნების გენერირებაზე.

ხსენებული ორივე მხარის ერთობლივმა მუშაობამ შეიძლება გამოიღოს შედეგი იმ შემთხვევაში, თუ იგი ორივე მხარეს აინტერესებს და ეს ურთიერთობა კმაყოფილებას ანიჭებს მათ. ესაა ძირითადი პრინციპი მათი ურთიერთობისა. იმასაც უნდა გაეწიოს ანგარიში, რომ კონსულტანტი ნაკლებად იცნობს კვლევის ობიექტს, საწარმოს. ამიტომ მუშააკები, რომლებიც ძირითად სამუშაოს ასრულებენ ამ საწარმოში, უნდა განეწიონ კონსულტანტის მიმართ ნდობითა და გაგებით. მათი ინფორმაცია და მოსაზრებანი არსებით დახმარებას უწევს საერთო საქმეს. რაც უფრო მჭიდროა

კონსულტანტისა და ხელმძღვანელის თანამშრომლობა, მით უფრო დიდია შედეგიც.

კონსულტანტის ამოცანაა მენეჯერს დახმარება გაუწიოს საწარმოს გაძღოლის შემდგომი სრულყოფის მიმართულებათა სწორ არჩევანში. კონსულტანტები მაღალეფექტურად მუშაობენ მაშინ, როცა ისინი ხდებიან პროგრესულ მიმართულებათა მთავარი განმსაზღვრელები და დაარწმუნებენ ხელმძღვანელს იმაში, რომ ერთობლივი საქმიანობით მათ შეუძლიათ მიაკვლიონ ახალ, უკეთეს გადაწყვეტილებებს და წარმატებით განახორციელონ იგი საწარმოში.

საკონსულტაციო საქმიანობისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს კვლევის ობიექტის (საწარმოს) სოციალურ-კულტურულ ფონს. კარგი გადაწყვეტილებები ერთი ობიექტისათვის შეიძლება იყოს მისაღები, მეორისათვის—ნაკლებად ეფექტური. არ არსებობს მუშაობის უნივერსალური მეთოდი. ის კი არა და, ერთი და იმავე ორგანიზაციის ორ ქვედანაყოფში მსგავსი პრობლემების გადასაწყვეტად მსგავსი რეკომენდაციების მიცემა არ შეიძლება. ესეც საკონსულტაციო მუშაობის ერთ-ერთი ძირითადი პრინციპია.

საკონსულტაციო საქმიანობის მთავარი სიძნელე მდგომარეობს ხელმძღვანელის აზროვნებასა და მოქმედებაში ინერციის, ჩვევების დაძლევაში. ინერციის დაძლევა შეუძლებელია რაიმე ერთჯერადი აქციით. ეს საჭიროებს საკმაოდ ხანგრძლივ მუშაობას, რეკომენდაციათა ეტაპობრივ დანერგვას. კარგად შემუშავებული სისტემის ეტაპობრივი დანერგვა ხელმძღვანელს აძლევს იმის საშუალებას, რომ თანდათან მიეჩვიოს საწარმოო თუ სოციალური ხასიათის ცვლილებებს, თვალყური ადევნოს განახლების პროცესს, დაინახოს რეალური შედეგები მის ადრეულ ეტაპზე და ამით თანდათან დარწმუნდეს თეორიული ცოდნის ქმედითობასა და შედეგების მიღწევის რეალურობაში.

კონსულტანტებს მუდამ უნდა ახსოვდეთ: დაინერგება თუ არა ის, რაც მენეჯერის მიერ მიღებული იქნა. ამ უბრალო

ტეშმარიტებას ხშირად ივიწყებენ არა მარტო კონსულტანტები, არამედ მსხვილი უწყებებიც კი. (სახელმწიფო საწარმოებში).

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კონსულტანტთა ფუნქციები და საქმიანობაც არსებითად ფართოვდება. მათ ხშირად მოუხდებათ დანერგვის ღონისძიებათა მაქსიმალურად დეტალიზებული პროგრამის დამუშავება. გარდა ამისა, უნდა შეადგინონ სხვადასხვა წერილობითი დოკუმენტები, ინსტრუქციები, შემოიღონ და დანერგონ დოკუმენტაციის ახალი ფორმები, განახორციელონ შემსრულებელთა სწავლება, ჩაატარონ შემუშავებული წინადადებების დანერგვის მიმდინარეობის ანალიზი და საჭიროების შემთხვევაში, შეიტანონ საჭირო კორექტივები ადრე მიღებულ მმართველობით გადაწყვეტილებებში და ა.შ. ცხადია, ეს ყოველივე უნდა ხდებოდეს ხელმძღვანელისაგან სრული გაგებისა და მხარდაჭერის პირობებში.

საწარმოში ან ფირმაში ხელმძღვანელისა და კონსულტანტის ურთიერთობის შედეგად უნდა მოხდეს სასიკეთო ძვრები. მაგალითად, ამაღლდეს შრომის მწარმოებლურობა, გაუმჯობესდეს საწარმოო სიმძლავრეების გამოყენება, ან შრომითი და შემოქმედებითი ატმოსფერო და ა.შ. ეს ცვლილებები შეიძლება აისახოს ეკონომიკურ მაჩვენებლებში, ზოგი სწრაფად, ზოგი განსაზღვრული დროის გაელის შემდგომ. მაგრამ უნდა აღვნიშნოთ, რომ აქ უპირველესი მნიშვნელობა აქვს პრაქტიკულ შედეგებს და არა თეორიულ მიდგომებს, ან წარმოდგენილ წინადადებათა მოცულობას. მოკლე შედეგები, რომლებიც შეიძლება წერილობით გაფორმდეს ან სიტყვიერად ეცნობოს ხელმძღვანელს, შეიძლება უფრო მეტის მომცემი იყოს, ვიდრე რამდენიმე ასეულ გვერდზე წარმოდგენილი ანგარიში.

საკონსულტაციო მუშაობის პროცესში, თუ იგი საინტერესოდ მიმდინარეობს, საწარმოს ხელმძღვანელი ხშირად აგრძელებს ხელშეკრულებას და ამით „თავის კონსულტანტს“ იძენს.

კონსულტანტის მუშაობის შეფასებისას, უმეტეს შემთხვევაში, გამოიყენება დამკვეთის აზრი ერთობლივი მუშაობის შესახებ. აქ ალბათ არ იქნება ზედმეტი, გავიხსენოთ როგორ ხორციელდებოდა ადრე მეცნიერებისა და პრაქტიკის კავშირი. წარმოებასა და სამეცნიერო-კვლევით ინსტიტუტს შორის დადებული სამეურნეო ხელშეკრულებები ანაზღაურდებოდა, ორივე მხარე კმაყოფილი იყო “თანამშრომლობით“. მაგრამ, ამასთან ერთად, ერთმაც და მეორე მხარემაც წინასწარ იცოდა, რომ შესრულებულ სამუშაოს თითქმის არავითარი მნიშვნელობა არ ექნებოდა პრაქტიკისათვის. ფაქტიურად, ტექნიკური ხელშეკრულების მოსალოდნელი ეკონომიკური ეფექტის გაანგარიშება ძალზე ზოგადად ან საერთოდ არც ხდებოდა. თვით საწარმოც ხელგაშლილად იხდიდა მეცნიერებაზე გათვალისწინებულ სახსრებს, რომლის დახარჯვა მას ევალდებოდა კიდევ და დაინტერესებული იყო დანახარჯების ეს მუხლი შეესრულებინა. აი, აქ ხდებოდა ორივე მხარის უპასუხისმგებლობის სტიმულირება.

საბაზრო ურთიერთობისათვის უცხოა და მიუღებელი საწარმოსა და მეცნიერების ასეთი თანამშრომლობა. კონსულტანტთა მომსახურებაზე გაწეული ხარჯები რამდენჯერმე უნდა ანაზღაურდებოდეს სიახლეთა დანერგვით მიღებული ეფექტით, მოგების ხარჯზე. ეს ყოველივე უნდა იყოს ასახული ხელშეკრულებაში.

მმართველობითი კონსულტირება სამი ძირითადი ეტაპისაგან შედგება: დიაგნოზი, რეკომენდაციების შემუშავება და დანერგვა. პირველ ეტაპს თავისთავად ეფექტის შექმნა არ შეუძლია. იგი მაშინ ვლინდება, როდესაც საწარმოო მიიღებს რეკომენდაციებს და დანერგავს მათ. თუ კონსულტანტები დანერგვაში არ მონაწილეობენ, მაშინ ნაკლებია იმის იმედი, რომ რეკომენდაციები საერთოდ განხორციელდება. ან თუ დაინერგა – არასრულად და უხარისხოდ. მიზანშეწონილია კონსულტანტების მონაწილეობა დანერგვაში. ამ

ეტაპზე, როგორც ცნობილია, ბევრი სირთულე იჩენს თავს, განსაკუთრებით ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიების ათვისების დროს. რაც შეეხება მართვის სფეროში სიახლეების შემოტანა-დანერგვას, ეს არანაკლები სირთულეებით ხასიათდება.

ცხადია, საბაზრო ეკონომიკა ამ სირთულეებს დღის წესრიგიდან ხსნის. საზღვარგარეთის განვითარებულ ქვეყნებში საკონსულტაციო მარკეტინგის წარმომადგენელი ფირმა არ მონაწილეობს რეკომენდაციათა დანერგვაში. ეს იმიტომ ხდება, რომ საკონკურენციო მექანიზმი წარმოებას აიძულებს თვითონ მწარმოებელი (დამკვეთი) იყოს სისხლხორცეულად დაინტერესებული სიახლეთა უსწრაფეს და მაღალეფექტურად განხორციელებაში. ამასთან, კონსულტირების ეკონომიკური ეფექტიანობის გაანგარიშებაც არ წარმოადგენს კონსულტანტთა ზრუნვის საგანს. მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ასეთი სამუშაო იქ არ ტარდება. მას ასრულებს დამკვეთი ძირითადად „თავისი“ საწარმოს შიდა კონსულტანტების შრომის შესაფასებლად. უნდა აღინიშნოს, რომ მსხვილ ფირმებში, რომლებიც იშვიათად მიმართავენ გარედან კონსულტანტთა მოწვევას, კონსულტირების ეფექტი ძალზე მაღალია: დანერგვის შედეგების შეფარდება მასზე გაწეულ ყველა დანახარჯებთან შედარებით სხვადასხვა დარგში შეადგენს 3:1 - დან 15:1 - მდე.¹ საერთოდ, კონსულტანტის შრომის შესაფასებლად გამოიყენება უფრო მორალური ფორმა: რადგან დამკვეთმა მიიღო კონსულტანტის მიერ შემოთავაზებული რეკომენდაციები, ეს უკვე მეტყველებს ამ უკანასკნელის კვალიფიკაციის მაღალ დონესა და თანამშრომლობის მაღალ შედეგიანობაზე. ამრიგად, მას გარანტირებული აქვს შემდგომი დაკვეთების მიღება.

ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარება თანდათან სულ უფრო მჭიდროდ უკავშირდება საბაზრო ეკონომიკის

¹ В. Аверичев, И. Уманов. Проблемы управленческих новшеств. (США: экономика, политика, идеология, 1982, № 3).

ფორმირების პროცესს. უდავოა, რომ აქ მომავლის განსაჭერეტად არსებით დახმარებას გვიწვევს საზღვარგარეთის გამოცდილება. არსებული მასალები აშკარად მეტყველებს იმაზე, რომ ბოლო წლებში, მართვის სფეროში კონსულტირების ინსტიტუტი სულ უფრო მეტ ავტორიტეტსა და მნიშვნელობას იძენს. საკონსულტაციო სამსახური, რომელიც აშშ-ში შეიქმნა XX საუკუნის 20-იან წლებში, ამჟამად წარმოადგენს მთელი კაპიტალისტური წარმოების სისტემის შემადგენელ ნაწილს. ასევე შეიძლება ითქვას სხვა ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებზეც, სადაც სისტემატურად იზრდება საკონსულტაციო და მმართველობითი მარკეტინგის სპეციალისტთა რიცხვი და მათი კვალიფიკაციის დონე. შეიძლება ითქვას, რომ გაჩნდა სპეციალური სოციალურ-ეკონომიკური მაჩვენებელი – „კონსულტანტ-შეიარაღების“ დონე. გაირკვა, რომ ეს მაჩვენებელი მჭიდროდაა დაკავშირებული სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პროგრესის ტემპებთან. ასე მაგალითად, იაპონიაში ერთი კონსულტანტი მოდის 2 ათას მცხოვრებზე. აშშ-ში – 4,5 ათას მცხოვრებზე, დასავლეთ ევროპაში – 12 ათას მცხოვრებზე. ამჟამად დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში იგრძნობა საკონსულტაციო სამსახურის გაძლიერება. აქ ბოლო წლებში კონსულტანტთა ზრდის წლიური ტემპი 30%-ს უახლოვდება.

კონსულტანტები, მართვის თეორიის პრაქტიკაში გადატანასთან ერთად, თავიანთი საქმიანობის პროცესში ახდენენ მოწინავე გამოცდილების შეგროვებასა და დამუშავებას. ეს კი ახალ მმართველობით კონცეფციასა საფუძველია. გარდა ამისა, მათი აქტიური მონაწილეობის გარეშე შეუძლებელია კვალიფიკაციის ამაღლების სასწავლო დაწესებულებათა ნორმალური ფუნქციონირება.

ამრიგად, გადაწყვეტილების შერჩევის გაზრდილი სირთულე მენეჯერისაგან მოითხოვს მომზადებას და სპეციალისტ-პროფესიონალების გამოყენებასაც.

ხშირად ისმება კითხვა, რამდენად აუცილებელია ალ-

ტერნატიული ვარიანტის მრავალი სხვადასხვა ასპექტის გათვალისწინება?

თუ გადაწყვეტილება შორეულ პერსპექტივაზეა გათვლილი, შეიძლება იგი მცდარი აღმოჩნდეს იმის გამო კი არა, რომ არჩევანი არ იყო სწორი, არამედ იმიტომ, რომ გადაწყვეტილების მიღების შემდგომ შეიძლება მოულოდნელად გაჩნდეს ახალი ფაქტორი, რომელიც არსებით ზეგავლენას ახდენს დასახულ ამოცანებსა და გეგმებზე. მაშ, რაღა საჭიროა ამდენი ენერჯისა და დროს ხარჯვა მმართველობითი გადაწყვეტილების შერჩევაზე?

ცხადია, ნებისმიერი, თუნდაც საგულდაგულოდ მიღებული გადაწყვეტილება არ იძლევა წარმატების გარანტიას შორეულ მომავალში. ამასთან დაკავშირებით უნდა ითქვას, რომ ჯერ ერთი, საჭიროა განისაზღვროს მიღებული გადაწყვეტილების გადასინჯვის დრო, და მეორეც – საჭიროა მეტი გულისყურით მიუუღვეთ გადაწყვეტილების ვარიანტის შერჩევის პროცესს.

10.4 ადამიანის შესაძლებლობანი ბადაწყვეტილებათა მიღების საჩვენებელი

როგორც განვიხილეთ (იხ. IX თავი), ადამიანის მიერ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში ინფორმაცია დიდ როლს თამაშობს. იგი შედგება შემდეგი ელემენტებისაგან: ინფორმაციის მოპოვების, მიღების, დამუშავებისა და გამოყენებისაგან. ინფორმაციის საიმედოობას ამ სფეროში გადამწყვეტი როლი ენიჭება და იგი დამოკიდებულია ინფორმაციის მიღების ფორმებზე. დაეუშვათ, რომ საჭიროა ალტერნატიული ვარიანტის შეფასება რომელიმე კრიტერიუმის მიხედვით. მენეჯერი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას, იყენებს ზომის რაიმე ერთეულს. მაგალითად, ტექნიკური ხასიათის ამოცანის გადაწყვეტისას მრავალწლიანი გამოც-

დიღების მქონე ექსპერტი (ან მენეჯერი) საკმაოდ კარგად აფასებს ობიექტის ღირებულებას, წონას, ზომას და ა.შ. მეორეს მხრივ, ექსპერტი, როდესაც საქმე ეხება ბალობრივ შეფასებას „მეცნიერულობის დონის“, „კვალიფიკაციის“ და სხვათა მიხედვით, დიდ წინააღმდეგობას აწყდება. ინფორმაციის მიღების ასეთი ფორმა მისთვის ნაკლებად ჩვეული გზაა, იმის გამო, რომ უნიკალური არჩევანის პრობლემა, როგორც წესი, განიხილება შინაარსობრივი ენით და არა ზომა-წონითი მაჩვენებლებით. უჩვეულო საზომი ერთეულების გამოყენება ამცირებს მიღებული ინფორმაციის უჭველლობას.

ან ავიღოთ ასეთი მაგალითი: მენეჯერი, რომელსაც კარგად ესმის თავისი პრობლემის თავისებურებანი, შედარებით ადვილად არკვევს, თუ რომელ კრიტერიუმს ენიჭება მეტი მნიშვნელობა და რომელს ნაკლები. მაგრამ აწყდება დიდ სირთულეებს, როდესაც საჭირო ხდება მისი ციფრობრივად გამოხატვა.

ასევე რთულია ადამიანისათვის (მენეჯერისათვის) მოსალოდნელ მოვლენათა რაოდენობრივი შეფასება და გამოხატვა. მისი გადაწყვეტის დროს ხშირია შეცდომები, მეორეხარისხოვანი დეტალები იგნორირებულია. ასევე ცუდად აფასებს ადამიანი მრავალკრიტერიუმის ალტერნატივებს. განსაკუთრებით, როცა საჭიროა ობიექტის შეფასება ერთდროულად მრავალი კრიტერიუმის მიხედვით. ამის შედეგად მიიღება ურთიერთგამომრიცხავი შეფასებები.

ფსიქოლოგთა აზრით, ადამიანის მიერ ინფორმაციის დამუშავების პროცესს სპეციფიკური თავისებურება ახასიათებს. აქ ადამიანის შესაძლებლობანი ძალზე შეზღუდულია. ეს დამოკიდებულია არა იმდენად ადამიანის ინდივიდუალურ თავისებურებებზე, არამედ ადამიანური მეხსიერების ორგანიზაციის სტრუქტურაზე.

მაგრამ აქედან არ უნდა დავასკვნათ, თითქოს ადამიანი უძლურია შეაფასოს რთული პრობლემები. მენეჯერი

(ან ექსპერტი) ამარტივებს რთულ ამოცანებს, იყენებს რაკვლევის ევრისტოიულ მეთოდებს სწორედ ამიტომ აქვს ადგილი ხშირ შეცდომებს. ასე, მაგალითად, ერთი შეხედვით უბრალო მეთოდი, რომელიც ორი ალტერნატივის შედარებისას გამოიყენება: მხედველობაში მიიღება მხოლოდ ის კრიტერიუმები, რომელთა შეფასებაში აზრთა სხვაობა ყველაზე მეტია. ეს იწვევს ურთიერთგამომრიცხავ გადაწყვეტილებათა მიღებას.

მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღებაში გადამწყვეტი როლი ინფორმაციის მიღებას ენიჭება. გადაწყვეტილების მიღების ნორმატიული მეთოდები დაფუძნებულია გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესების დისკრეტული კვლევის შედეგებზე. სწორედ ეს პრინციპი ირღვევა ყველაზე ხშირად, როდესაც, მაგალითად, ქვეცნობიერად აღიარებულია, რომ „ადამიანს ყველაფერი შეუძლია“, რომ „მმართველობითი გადაწყვეტილების მიმღებ პირს შეუძლია ინფორმაციის მიცემა ნებისმიერი ფორმით“.

ალბათობის განსაზღვრა. რამდენად კარგად ადგენენ ადამიანები მოსალოდნელი მოვლენების ალბათობას? ამ სფეროში კვლევა გვიჩვენებს, რომ მენეჯერები სისტემატურად არღვევენ რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების პრინციპებს, როდესაც წყვეტენ ალბათობისა და წინასწარ განჭვრეტის ამოცანებს.

ამის მიზეზი შეიძლება იყოს შემდეგი:

– ადამიანები ხშირად მსჯელობენ მოსალოდნელ მოვლენებზე იმის მიხედვით, თუ რომელ სოციალურ კლასს ან კვალიფიციურ ჯგუფს მიეკუთვნება მართვის ობიექტი;

– ადამიანები მოსალოდნელ მოვლენებზე მსჯელობენ იმის მიხედვით, თუ რამდენად ხშირად უწევთ მათ ასეთ მოვლენებთან ურთიერთობა და რამდენად მნიშვნელოვანია იგი მათთვის;

– იმ შემთხვევაში, როდესაც საწყისი ინფორმაცია გამოიყენება როგორც ამოსავალი, ათელის წერტილი, მაშინ იგი

არსებითად მოქმედებს საბოლოო შედეგებზე;

— ცდები გვიჩვენებს, რომ ადამიანები ზედმეტად ენდობიან თავის მოსაზრებებს, განსაკუთრებით, თუ ეს ეხება წარსულში ბუნების იშვიათ მოვლენებს, აქციების კურსს ბირჟაზე, საბაზრო კონიუნქტურას, მოთხოვნილებას სხვადასხვა საქონელზე და ა.შ. ასეთ შემთხვევაში ბიზნესმენი მიდის რისკზე, რომელიც ახალ ვითარებაში შეიძლება არც იყოს გამართლებული. იმის დამადასტურებელი ფაქტებიც მოიპოვება, რომ ადამიანები სერიოზულ შეცდომებს უშვებენ თავისი პროფესიის სფეროში, როდესაც ნაადრევი დასკვნები გამოაქვთ.

— მენეჯერი ყოველთვის ცდილობს, გამორიცხოს საწარმოდ რისკის შემთხვევები, ის სიტუაციები, რაც ძალზე საეჭვო შედეგების მომტანია. ისინი თანხმდებიან საშუალო შედეგებზე, ოდნოდ გამორიცხონ თუნდაც მცირე ალბათობა იმისა, რამაც შეიძლება დიდი დანაკარგები გამოიწვიოს.

დასკვნა ერთია: საჭიროა სანდო და სრული ინფორმაციის მოპოვება, რაც ცდომილებების და სარისკო სიტუაციების მინიმუმამდე დაყვანის დიდი გარანტიაა.

აქ უნდა აღვნიშნოთ ამერიკელი მეცნიერის გ. საიმონის გამოკვლევა გადაწყვეტილებათა მიღების სუბიექტური ფაქტორების შესახებ, სადაც იგი ასკვნის, რომ რთულ ამოცანებში გადაწყვეტილებათა მიღებისას მენეჯერი ცდილობს განიხილოს მის ხელთ არსებული კრიტერიუმები შემდეგი თანმიმდევრობით: პირველი კრიტერიუმის განხილვისას იგი უარყოფს იმ კრიტერიუმს, რომელიც მის ამოცანას არ პასუხობს. შემდგომ განიხილავს მეორეს, მესამეს და ა.შ. ამგვარად, უკეთესი ალტერნატივის შერჩევის პრობლემა წარმოგვიდგება, როგორც, ალტერნატივათა შედარების მარტივი ამოცანა. ეს პროცესი იქამდე გრძელდება, სანამ მისაღები ალტერნატივა არ შეირჩევა. რაც შეეხება ადამიანის მიერ ინფორმაციის მიღება-დამუშავებას, აქ ფსიქოლოგები შემდეგ დასკვნამდე მიდიან: მენეჯერი ახასიათებს

ინფორმაციის მიღებისა და დამუშავების განსაზღვრულ სტრუქტურას. ფსიქოლოგები განასხვავებენ ხანმოკლე და ხანგრძლივ მეხსიერებას. ამასთან, მთელი ინფორმაცია ხანგრძლივ მეხსიერებაში შემოდის ხანმოკლე ინფორმაციული მეხსიერების გზით. ცდები ადასტურებენ ხანმოკლე ინფორმაციის მცირე ტევადობას. ითვლება, რომ ადამიანის მეხსიერებას შეიძლია ბლოკი, ინფორმაციის შეიდი სტრუქტურული ერთეული აქვს. ამასთან დაკავშირებით, ადამიანების ქცევა მრავალფეროვანი ინფორმაციის დამუშავების დროს (ზეპირად შესწავლა, დავალებათა შესრულება, ცნებათა ფორმირება, ლოგიკურ ამოცანათა გადაწყვეტა და ა.შ.) საერთო ნიშნებით ხასიათდება. გ. საიმონი აღნიშნავს: დამტკიცებულია, რომ ადამიანის ინფორმაციის დამუშავების სისტემა მოქმედებს განსაზღვრული დროითი თანმიმდევრობით. მას შეუძლია ერთდროულად გადაამუშაოს მხოლოდ რამდენიმე სიმბოლო. ამასთან, დამუშავებული სიმბოლოები უნდა ინახებოდეს მეხსიერების განსაკუთრებულ, სხვა ინფორმაციებიდან დაცულ სისტემებში.

ამგვარად, მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ძირითადი ეტაპები შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოვაყალიბოთ:

1. წინასწარი საუბრები. ამ ეტაპზე კონსულტანტი ატარებს საუბარს გადაწყვეტილების მიმღებ მენეჯერთან. ეს ეტაპი ეყრდნობა კონსულტაციის ხელოვნებას, უნარს გაერკვეს სიტუაციაში, დაინახოს წამოჭრილი პრობლემა მთლიანობაში, გამოყოს მისი დამახასიათებელი მხარეები. ამავე ეტაპზე ამ ორ მხარეს შორის მყარდება ურთიერთნდობის ატმოსფერო.

2. წინასწარი ანალიზი. მუშაობის მეორე ეტაპზე ხდება წამოჭრილი პრობლემის გადაწყვეტის შესაძლებლობათა დადგენა. ამ ეტაპზე უნდა დამყარდეს საქმიანი კონტაქტები კონსულტანტს, მენეჯერსა და შემსრულებელთა (დაქვემდებარებულ თანამშრომელთა) შორის. კონსულტანტი უნდა

ჩაწვდეს რეალურად შექმნილი სიტუაციის აზრს, გაიგოს მენეჯერის შესაძლებლობანი და სუსტი მხარეები, მისი მიზნები. ეს მეტად რთულ და საპასუხისმგებლო ეტაპია. გადაწყვეტილების მიღების სიტუაციის შესახებ პირველი შთაბეჭდილებები ხშირად მცდარია. მხოლოდ ანალიზი გეიხვენებს იმ შესაძლებლობათა რეალურობას, რითაც შეიძლება გადაწყვეტილებაზე ზემოქმედების მოხდენა. წინასწარი გამოკვლევის ეტაპი განსაკუთრებულ მოთხოვნებს უყენებს მენეჯერს. მან უნდა გააკეთოს ყველაფერი, რათა კონსულტანტი საქმის არსს ჩაწვდეს, გააცნოს თავისი სურვილები, მისწრაფებები, საწარმოო-ეკონომიკური პოლიტიკა. დრო, რომელიც იხარჯება ამ ეტაპზე, არაა დაკარგული, ვინაიდან ამ დროს ხდება პრობლემის დაყენება, განსაზღვრა. ამიტომ თუ მენეჯერი ვერ პოულობს კონსულტანტთან ურთიერთობისათვის დროს, იგი ვერ გამოიხატავს კონსულტანტისაგან არსებით დახმარებას. ხელმძღვანელის პოზიცია, როდესაც იგი კონსულტანტს ეუბნება: „მე თქვენ რაღაც მასალებს მოგცემთ, თქვენ კი ჩემს გარეშე მოამზადეთ მეცნიერულად დასაბუთებული რეკომენდაციები“ - უნდა განვიხილოთ როგორც მუშაობის მიუღებელი სტილი.

წინასწარი გამოკვლევის ეტაპზე კონსულტანტმა უნდა გასცეს პასუხი შემდეგ კითხვებს:

– ვინ ახდენს ფაქტიურ გავლენას გადაწყვეტილების მიღებაზე;

– არსებობს თუ არა ამ პროცესის გაუმჯობესების რაიმე საშუალება;

– როგორია მენეჯერის მიზნები და მისი ფაქტიური მონაწილეობა მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებაში;

– როგორი წესით განისაზღვრება ალტერნატივები;

– არსებობს თუ არა დამოუკიდებელ ექსპერტთა ჯგუფები და შეიძლება თუ არა მათი ნაყოფიერი მუშაობის უზრუნველყოფა;

– ვინ არის დაინტერესებული გადაწყვეტილებათა მიღების

პროცედურათა განხორციელებაში და ვინ ეწინააღმდეგება მოსალოდნელ ცვლილებებს;

- დროისა და რესურსების რა დანახარჯებია გასათვალისწინებელი გადაწყვეტილების კონსულტაციის სამსახურისათვის;

- დასმული პრობლემების წარმატებით გადაწყვეტა რას მისცემს სამუშაოს დამკვეთსა და კონსულტანტს;

- მუშაობის ამ ეტაპზე უნდა გაირკვეს, არსებობს თუ არა პრობლემის გადაწყვეტის პრაქტიკული შესაძლებლობანი.

3. ალტერნატივათა ჩამონათვალის შედგენა. ცხადია, თუ უკვე წინასწარ მოცემულია ალტერნატივათა ჩამონათვალი, ასეთი სამუშაოს ჩატარება არაა საჭირო.

ალტერნატივების შეფასება კრიტერიუმების გამოვლენაა. აქ მუშაობის წარმატება მთლიანად დამოკიდებულია კონსულტანტისა და ხელმძღვანელის (მისი მოადგილეების) ერთობლივი მუშაობის ეფექტურობაზე, ხელმძღვანელის (მენეჯერის) გულახდილობა, რეალურ სიტუაციაში გარკვევის უნარი, არის ის აუცილებელი წინაპირობა, რაც კრიტერიუმების სწორად შეფასება-შერჩევას განაპირობებს.

4. საჭირო ინფორმაციის მიღება. ეს ძალზე მნიშვნელოვანი ეტაპია. ინფორმაციის ნაწილს შეიძლება ჰქონდეს ობიექტური ხასიათი. ხელმძღვანელმა უნდა უზრუნველყოს მისი რეგულარულად მიღების ორგანიზაცია. უნიკალური გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციას მხოლოდ ექსპერტი იძლევა.

5. შედეგების წარმოდგენა ხელმძღვანელისათვის აუცილებელია, რათა მან თვალნათლივ გაანალიზოს არა მარტო პრობლემის გადაწყვეტის სირთულე, არამედ ექსპერტის ცოდნისა და უნარის შესაძლებლობანიც.

უნდა აღინიშნოს, რომ მენეჯერისა და კონსულტანტების მმართველობით გადაწყვეტილებაზე მუშაობა დიდ შემოქმედებით ნიჭს მოითხოვს. ეს მათთვის ძალზე საინტერესო, მაგრამ შრომატევადი საქმიანობაა. ამას იწვევს ის,

რომ ეს სამუშაო მოიცავს მრავალ ფსიქოლოგიურ, სოციოლოგიურ, მათემატიკურ და ეკონომიკურ პრობლემას. ამჟამად აუცილებელია მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესი განხილულ იქნეს როგორც პროცედურა, რომლის მთავარი მოქმედი პირებია ხელმძღვანელი და ექსპერტი; სწორედ ადამიანური და არა მათემატიკური ან მანქანური ასპექტებია მთავარი გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში. სწორედ ამ ასპექტებზე უნდა იყოს აგებული მმართველობით გადაწყვეტილებათა სისწორის შემოწმების კრიტერიუმები. ეს კჰმნის მენეჯერისათვის მიმდინარე პროცესების მოწესრიგების საშუალებას. მენეჯერს შეუძლია მოახდინოს თანამშრომელთა ჯგუფების ფორმირება, რომლებიც დაახლოებით ერთნაირი პროფესიული მომზადებისა და ჩვევებისანი არიან. მაგალითად: შემდუღებლები, ხარატები და ა.შ. ეს თანამშრომლები შეიძლება დავაჯგუფოთ რაიმე კონკრეტული პროდუქციის წარმოების მიხედვით.

ტექნოლოგია. გამოყენებითი ტექნოლოგია განსაზღვრავს პერსონალის მუშაობის ფორმას. მართვის ინსტრუმენტად ტექნოლოგიის გამოყენების მაგალითია საწარმოო მანქანების ავტომატიზებული მართვა.

მიზნები, სტრატეგია. მას შემდეგ, რაც მოხდება ხელმძღვანელის მიერ მიზნებისა და სასურველი შედეგების განსაზღვრა, საჭიროა ამ ინფორმაციის თანამშრომლებამდე დაყვანა, მათთან იმის დეტალური განხილვა, თუ რის მიღწევას აპირებენ. ამრიგად, ნაწილობრივ მაინც მიიღწევა თანამშრომელთა მოქმედების ფორმირება.

ამოცანები. თანამშრომელთა წინაშე ამოცანის დასმით ზეგავლენას ვახდენთ მათ მოქმედებაზე, ვიჩინთ სათანადო ყურადღებას მათი ამოცანების მიმართ და ამით ვასტიმულირებთ წარმოების განახლებას.

პროცესები. ზოგიერთი პროცესი მართვას ექვემდებარება. მაგალითად, ურთიერთობისა და ინფორმაციის გაცვლის პროცესი. თუ მიღწეული შედეგების მიხედვით ყველა თანამ-

შრომლის საქმის კურსში ჩაყენება მოხდება, ამით უკეთესი მუშაობის სტიმული იქმნება.

კულტურა. აქ მხედველობაში მიიღება დაუწერელი კანონები, ნორმები და პრინციპები, რომლისაკენ უნდა მიისწრაფოდნენ ორგანიზაციებში. ხელმძღვანელი, რომელიც ამბობს: „მე არაფერი ვიცი“, ან „მე ეს არ მეხება“, ხშირად უნდა მოელოდეს მარცხს, წარუმატებლობას. მაგრამ იმ ორგანიზაციაში, სადაც ადამიანები მართლაც მიისწრაფიან, რომ კოლექტიური ძალისხმევით მიაღწიონ საერთო წარმატებას, იმარჯვებენ. საქმიანობის ორგანიზაციის ასეთი კულტურა უნდა იქმნებოდეს მენეჯერის მიერ, თუმცა ეს ძალზე რთული ამოცანაა.

ადამიანები. როგორც უკვე აღინიშნა, საწარმოს ფუნქციონირების პროცესში იკვეთება ადამიანთა ხასიათი, მიმართულებანი. ამ შემთხვევაში მენეჯერმა უნდა იფიქროს სწავლების ორგანიზაციაზე, დაოსტატებაზე, შრომის ანაზღაურების სისტემაზე და ხელმძღვანელობის სტილზე.

და ბოლოს, გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეთათვის უპირველესი ჯილდოა მორალური კმაყოფილება, იმის გამო, თუ როგორ უმჯობესდება შრომის შედეგად მართვის მექანიზმი და მთლიანად მართვის სისტემა.

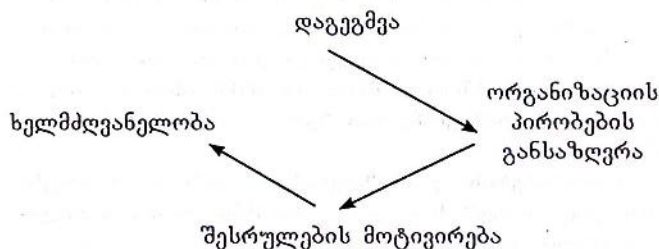
მენეჯერი და ორგანიზაციის შემადგენელი ნაწილები. მენეჯერი გადაწყვეტილების დამუშავებისას, კარგად უნდა იცნობდეს სამოქმედო ობიექტს. უპირველეს ყოვლისა, მან უნდა დაინახოს, რომ ნებისმიერი ორგანიზაცია, თუ საწარმო დამოკიდებულია მრავალ გარე ფაქტორზე, როგორიცაა: პოლიტიკური მოვლენები, ეკონომიკური განვითარება, სოციალურ-კულტურული მდგომარეობა და ა.შ. წარმოება და მისი ორგანიზაცია შედგება იმ კომპონენტებისაგან, რომლებთანაც უხდება მენეჯერს ურთიერთობა.

მენეჯერს შეუძლია ძირითად საკითხად ნებისმიერი კომპონენტი შეარჩიოს, განსაზღვროს მისი განვითარების მიმართულება. მაგალითად, სტრუქტურები. საწარმოს თანამ-

შრომელთა მოქმედებას განსაზღვრავს ისე, თუ როგორაა შედგენილი საწარმოს სტრუქტურები, როგორაა განაწილებული ამოცანები და უფლება-მოვალეობანი. მენეჯერის ამოცანა ისაა, რომ ყველა კომპონენტს მიანიჭოს ისეთი ფორმა, ისე დაუკავშიროს ისინი ერთმანეთს, რომ ორგანიზაცია ერთიანი, მთლიანი, მიზანმიმართული და ეფექტური ორგანიზმი გახდეს.

ყველა ორგანიზაციაში მართვის რამდენიმე დონეა, რომელთა მიხედვით მენეჯერი თავის საქმიანობას ახორციელებს. კერძოდ: სტრატეგიული დონე, სადაც ყალიბდება საწარმოს განვითარების ძირითადი და საერთო მიმართულება, კურსი. ოპერატიული დონე: აქ ხორციელდება საშემსრულებლო საქმიანობა – მართვა.

მართვის ორგანიზაციის ჩამოთვლილი კომპონენტები ჯერ კიდევ არ მეტყველებს იმაზე, თუ როგორ ასრულებს მენეჯერი თავის ამოცანებს, ანუ როგორ ხორციელდება „მენეჯმენტის პროცესი.“ სქემა 10.2-ზე მოცემულია მენეჯმენტის ციკლი, ანუ მართვის დინამიური პროცესი.



სქემა 10.2 მენეჯმენტის ციკლი

მენეჯმენტის ციკლი ოთხი ფაზისაგან შედგება. იგი დაგეგმვით იწყება. განვიხილოთ ოთხივე ეტაპი დეტალურად:

1. დაგეგმვა: მიზნებისა და განზრახვის ფორმულირება, საერთო მიმართულებათა განსაზღვრა, გეგმის შედგენა.

2. პირობების განსაზღვრა და ორგანიზაცია: თანამშრომლების წინაშე ამოცანების დასმა, მშრომელთა განთავისუფლება და მოწვევა, დამხმარე საშუალებათა მოზიდვა.

3. შესრულება-მოტივირება: დასახულ მოქმედებათა განხორციელება, პერსონალის ყოველდღიური ხელმძღვანელობა.

4. ხელმძღვანელობა: გეგმის შედარება რეალურად მიღწეულ დონესთან, მოქმედებათა კორექტირება, გამოცდილების დაგროვება სამომავლო გეგმების შედგენის საქმეში.

რითია დასაქმებული ყოველდღიურად მენეჯერი?

პრაქტიკულად, მენეჯერის საქმიანობა ძალზე იშვიათად მიმდინარეობს ისე გამართულად და შეუფერხებლად, როგორც ეს მენეჯმენტის ციკლის სქემაზეა გამოსახული. ძალიან ძნელია პუნქტების მიხედვით დაგეგმო სამუშაო დღეის შედგება უამრავ ადამიანთან სხვადასხვა სახის ხანმოკლე კონტაქტების მოზღვავებისაგან.

მენეჯერის ყველაზე რთული ამოცანაა მისი თავისებური გამოწვევა რეალობასთან, რათა უამრავი სხვადასხვა სახის საქმიანობაში ყურადღებიდან არ გამოეპაროს ძირითადი ამოცანები, არ ჩაიძიროს ყოველდღიური ინფორმაციის ნაკადში, რომელიც ხშირად მხოლოდ მისთვისაა ცნობილი. აქ შევეცდებით რამდენიმე სასარგებლო რჩევის ჩამოყალიბებას:

– პრიორიტეტის განსაზღვრისას, დროის უდიდესი ნაწილი უნდა დაეთმოს ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემის გადაწყვეტას;

– ინფორმაციის სისტემატური გაცვლის პირობებში თანამშრომლები საქმის კურსში უნდა იყვნენ არსებული პრობლემების შესახებ. მათ შეუძლიათ მიიღონ მონაწილეობა უკეთეს გადაწყვეტილებათა გზების ძიებაში. მენეჯერს ამ დროს ექმნება იმის საშუალება, რომ ამოცანათა ნაწილი გადააწილოს თავის თანამშრომლებზე.

ამ რეკომენდაციათა შესრულება არ არის ადვილი საქმე. ერთ-ერთი პოლანდიელი მენეჯერი გვირჩევს: „თქვენს უბის წიგნაკში დაგეგმეთ ხოლმე თავისუფალი საღამო, რათა თქვენს საქმიანობას კრიტიკულად შეხედოთ და ჩაულრმავდეთ. გაარკვიეთ – თქვენ მართლა მნიშვნელოვანი პრობლემით ხართ დაკავებული თუ არა?“

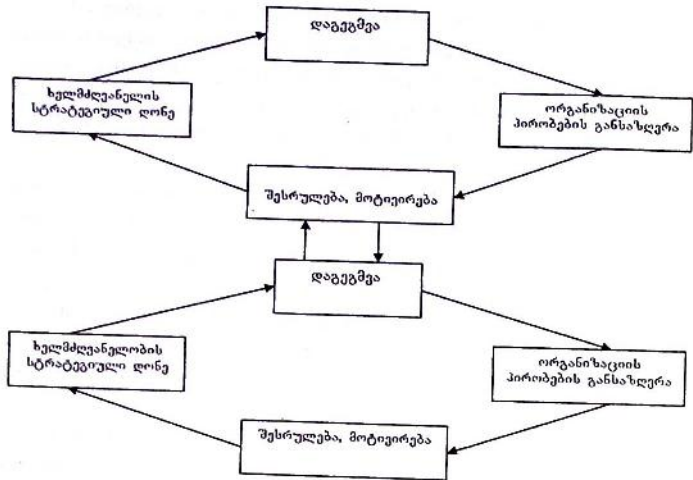
როგორც ვხედავთ, საბაზრო ეკონომიკის მოცემულ პერიოდში საზოგადოებას რთული და მღელვარე დღეები დაუდგა, მენეჯერისათვის კი უდიდესი შესაძლებლობები იქმნება. სახელმწიფო – წარსულში მთავარი დამკვეთი, მეორე პლანზე გადადის. მენეჯერი და მისი თანამშრომლები ეკონომიკის პასუხისმგებლობას საკუთარ თავზე იღებენ. აქ მთავარია იყო გაბედული. მხოლოდ ასეთ პირობებში შეიძლება მუშაობის უკეთესად წარმართვა.

მენეჯმენტის ციკლი გამოიყენება მართვის სხვადასხვა დონეზე. მაგალითად: **სტრატეგიული მართვის დონეზე** საჭიროა საწარმოს ხანგრძლივი მიზნების განხორციელების საშუალებათა განსაზღვრა. ისმება კითხვა: რა საქონელი აწარმოო, რა სახის მომსახურება გამოიყენო, რომელ ბაზარზე და მომხმარებელთა რომელ ჯგუფებთან უნდა დამყარდეს კავშირი.

– **მართვა ოპერატიულ დონეზე:** აქ შედის დასმული ამოცანის გადაწყვეტის უზრუნველყოფის სხვადასხვა ვარიანტი. მენეჯმენტის სხვადასხვა ციკლები ერთმანეთთან მუდმივ შეხებაში არიან. ეს სქემატურად შეიძლება ასე გამოვხატოთ (იხ. სქემა 10.3):

თუმცა მართვის ლოგიკა გულისხმობს სტრატეგიულიდან ოპერატიულ დონეზე გადასვლას. საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის ამ ეტაპზე, უპირველესად ყოველისა, საჭიროა მთელი ძალისხმევა მიემართოს წარმოების ორგანიზაციისა და მართვის ოპერატიული დონისაკენ.

ყოველივე ამის შემდეგ ჩვენ წინაშე დგება ორი საკითხი:



სქემა 10.3 მართვის ციკლები სხვადასხვა დონეზე.

1. მმართველობითი (მენეჯერის) ინფორმაციის მოპოვება და დამუშავება.

2. თანამშრომელთა კოლექტიური აზროვნებისა და გარდაქმნის უნარი.

მაღალეფექტური მართვისათვის აუცილებელია საწარმოში მიმდინარე პროცესების შესახებ ინფორმაციის სისტემატური მიღება. იგი უნდა იყოს საიმედო, რათა მენეჯერმა იცოდეს თუ როგორ მიდის საქმე, საჭიროა თუ არა რაიმე კორექტივების შეტანა ოპერატიული მართვის ციკლში.

ინფორმაცია შეიძლება შემდეგნაირად დაჯგუფდეს:

- ტექნიკური ინფორმაცია: რომელიც მოიცავს ცნობებს საწარმოო მარაგის, შუალედური პროდუქციის რაოდენობის და ა.შ. შესახებ.

- ფინანსური ინფორმაცია: საქონლის რეალური თვითღირებულება, ფინანსური შესაძლებლობანი და ა.შ.

- ინფორმაცია სამუშაო ძალის შესახებ: დაკავებული და თავისუფალი სამუშაო ადგილის რიცხვი, კადრების დენდობა და ა.შ.

ყოველმა მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს ინფორმაციის ამ ნაკადში რომელია ყველაზე არსებითი და დაუყოვნებლივ გასათვალისწინებელი.

მენეჯერმა აზრობრივად უნდა გადახედოს თავის საწარმოს იერარქიულ სტრუქტურას. ასეთი მიდგომის არსი იმაშია, რომ მენეჯერი პერიოდულად დაივლის ქვეგანყოფილებებს, იგებს თანამშრომელთა აზრს, რომლებიც მის მიერ დაყვანილ დავალებებს ასრულებენ. ასეთი გზით მას შეუძლია მიღებული ინფორმაცია შეადაროს იმას, რაც ფაქტიურად ხდება. მაგრამ ამ მეთოდის ხშირად გამეორების შედეგი შეიძლება უარყოფითი იყოს. ერთმა მენეჯერმა ასეთი აზრი გამოთქვა: თითოეულ მუშას თავისი ოთხი თუ ხუთი კვადრატული მეტრი სამუშაო ადგილი აქვს და მასზე უკეთესად არავინ იცის მისი ჩარხის თუ დაზგის შესახებ. სწორედ ის და არა სხვა ვინმე არის მთავარი სპეციალისტი. ამ მაგალითის მორალური შემდეგშია: „როდესაც მე შემოვდივარ ამ რამდენიმე კვადრატულ მეტრ ფართობში, მე სწორად მოვიქცევი, თუ მოვისმენ იმას, რას იტყვის მუშა.“

ადამიანთა უმრავლესობას დიდ სიამოვნებას ანიჭებს მაღალხარისხოვანი პროდუქციის წარმოება და მომსახურება. მაგრამ თანამედროვე წარმოების პირობებში მუშა მხოლოდ ერთი სახის პროდუქციას ან მის ნაწილს ამზადებს. ამ დროს შეიძლება მას არც ჰქონდეს პასუხისმგებლობა საბოლოო პროდუქციის ხარისხზე.

ამიტომ საჭიროა:

- ყველა თანამშრომლისათვის მთელი საწარმოო პროცესის სტრუქტურის გაცნობა;

- მათთვის საწარმოო პროცესის ყველაზე სუსტი რგოლის ჩვენება;

- თანამშრომლებისათვის მეტი პასუხისმგებლობის მინიჭება მათი ცოდნის და უნარის შესაბამისად;

- მიეცეს თანამშრომლებს შემოქმედებითი საქმიანობის მეტი გასაქანი, თუ ეს დადებითად იმოქმედებს საბოლოო შედეგების გაუმჯობესებაზე;

- თვალყურის დევნება, თუ როგორ რეაგირებს შემსრულებელი დამოუკიდებლობისა და პასუხისმგებლობის გაფართოებაზე თავის საქმიანობაში, რამდენად დადებითად მოქმედებს ყოველივე ეს მისი შრომის შედეგებზე. სათანადო დასკვნების გაკეთება და ზემოქმედების მეთოდების შემდგომი სრულყოფის გზების შემუშავება.

დაიმახსოვრეთ: „ადამიანის აზროვნების მიზანია - როგორც ამბობს რუსი ქიმიკოსი ვლადიმერ ენგელგარდტი (1894-1984) - მოიძებნოს ის საზღვრები, რომელშიც უზრუნველყოფილია მისი ინტელექტის, მორალური საფუძვლების, ეთიკური ნორმების მაქსიმალური განვითარება.“

კითხვები გამეორებისათვის:

1. რა არის გადაწყვეტილება?
2. რა მაჩვენებლებით ხასიათდება გადაწყვეტილების მიღება?
3. რა ეტაპებად იყოფა გადაწყვეტილების მიღების პროცესი?
4. რისკის რა სახეები არსებობს?
5. ზოგადად მიმოიხილეთ მენეჯერის მოქმედება ეკონომიკური რისკის პირობებში;
6. რა ფუნქციებს ასრულებენ კონსულტანტები?
7. რა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს კონსულტანტი?
8. რა ეტაპებისაგან შედგება მმართველობითი კონსულტირება?
9. დაახასიათეთ ლოგიკური აზროვნების ხერხები;
10. დაახასიათეთ ადამიანის შესაძლებლობები გადაწყვეტილებათა მიღების საქმეში;
11. ჩამოაყალიბეთ მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ძირითადი ეტაპები;
12. განიხილეთ მენეჯმენტის ციკლის ფაზები.

თავი XI. პერსონალის მენეჯმენტი

11.1 „პერსონალის“ ცნების არსი

პერსონალის მენეჯმენტი – ესაა ურთიერთდაკავშირებული, ორგანიზებული ეკონომიკური და სოციალური ღონისძიებების სისტემა ორგანიზაციის ღონეზე ნორმალური ფუნქციონირებისათვის, სამუშაო ძალის პოტენციალის განვითარებისა და ეფექტიანად გამოყენების პირობების შესაქმნელად.

პერსონალის მენეჯმენტი გვევლინება უწყვეტი პროცესის ფორმით, რომელიც მიმართულია მუშაკების მოტივაციის მიზნობრივ ცვლილებაზე მათგან მაქსიმალური უკუგების მისაღებად, მაშასადამე, საწარმოს მუშაობაში მაღალი საბოლოო შედეგების მისაღწევად. თანამედროვე პირობებში პერსონალთან მუშაობის ძირითადი მიზანია პიროვნების ფორმირება, რომელიც ფლობს მაღალ პასუხისმგებლობას, კოლექტივიზმის ფსიქოლოგიას, მაღალ კვალიფიკაციას, საწარმოს მეპატრონის განვითარებულ გრძნობას.

პერსონალის მენეჯმენტი ორგანიზაციის სპეციალური ფუნქციონალური სამსახურების და შესაბამისი საწარმოო ქვედანაყოფების საზოგადოებრივი ხელმძღვანელების მრავალმხრივი საქმიანობაა.

პერსონალის მენეჯმენტში ფუნქციონალური მიდგომით იგულისხმება ყველა ის ამოცანა და გადაწყვეტილება, რომელიც დაკავშირებულია კადრების სფეროში მუშაობასთან. მაგალითად, კადრების შერჩევა, მათი გამოყენება, კვალიფიკაციის ამაღლება, შრომის ანაზღაურება, სამუშაოდან დათხოვა.

ორგანიზაციული მიდგომით ეს ცნება მოიცავს ყველა პირსა და ინსტრუმენტს, რომელიც პასუხისმგებელია კადრებთან მუშაობაში, მაგალითად, ხელმძღვანელი პირები, კადრების განყოფილება, საწარმოო განყოფილება, პროფკავშირები.

ორგანიზაციების პერსონალი – ფიზიკურ პირთა ერთიანობაა, რომლებიც ორგანიზაციასთან როგორც იურიდიული პირთან იმყოფებიან იმ ურთიერთობებში, რაც რეგულირდება დაქირაავების ხელშეკრულებით, ასეთ ურთიერთობებში შეიძლება იყონ არა მარტო დაქირაავებული მუშაკები, არამედ აგრეთვე ფიზიკური პირები – მესაკუთრეები ან ორგანიზაციის თანამფლობელები, თუ ისინი შემოსავლის ნაწილთან ერთად იღებენ შესაბამის ანაზღაურებას იმისათვის, რომ პირადი შრომით მონაწილეობენ ორგანიზაციის საქმიანობაში.

ყველაზე ზოგადი სახით „საწარმოს პერსონალის“ ცნება მოიცავს მოცემული საწარმოს (ორგანიზაციის) დაქირაავებული მუშაკების მთელ ერთობლიობას, რომლებიც ასრულებენ სრულიად განსაზღვრულ ამოცანებს.

პირები, რომლებიც დასაქმებული არიან ინდივიდუალური შრომით და ის პირები, რომლებიც ე.წ. საოჯახო მეურნეობაში არიან დაკავებული, თუმცა კი დარეგისტრირებული არიან იურიდიული პირის სახით, მაგრამ მაინც არ ითვლებიან დაქირაავებით მომუშავე პერსონალის შემადგენლობაში, იმდენად, რამდენადაც ისინი შრომის ანაზღაურებას იღებენ იმ შემოსავლიდან, რომელიც რჩება მათ განკარგულებაში გადასახადებისა და სხვა სავალდებულო გადახდების გასტუმრების შემდეგ.

ორგანიზაციის პერსონალი სოციალური სისტემის სახით ფორმირდება, სახეს იცვლის და ვითარდება ორგანიზაციის მფლობელის მიზნების შესაბამისად. ამასთან, მიზნები განისაზღვრება მესაკუთრის ინტერესებით და იგი საწარმოს მართვის სტრატეგიისა და პოლიტიკის შემუშავების საფუძველია. რომლებიც, თავის მხრივ, გულისხმობენ დასახული მიზნების ეფექტურ რეალიზაციას.

საქართველოში ყველა მუშაკი დაყოფილია შემდეგი კლასიფიკაციური ნიშნების მიხედვით:

საწარმოო პროცესში შესრულებული ფუნქციების მიხედვით პერსონალი იყოფა ექვს კატეგორიად:

- მუშები (ძირითადი და დამხმარე);
- ინჟინერ-ტექნიკური მუშაკები;
- მოსამსახურები;
- მცირე მომსახურე პერსონალი;
- მოწაფეები;
- დაცვა;

ფაქტიური საქმიანობის ხასიათის მიხედვით:

მუშაკის ამა თუ იმ კატეგორიისათვის მისაკუთვნებლად საფუძველია არა მისი განათლება, არამედ დაკავებული თანამდებობა; საქმიანობის კლასიფიკაციას საფუძველად უდევს პროფესიონალური და დარგობრივი ნიშნების შეხამება;

მუშების ტექნოლოგიურ პროცესში მონაწილეობის მიღების პრინციპით:

პროდუქციის წარმოების თვალსაზრისით მუშები იყოფა ძირითად და დამხმარედ, ხოლო ინჟინერ-ტექნიკური მუშაკები - ხელმძღვანელებად, სპეციალისტებად და ტექნიკურ შემსრულებლებად.

მუშაობის ვადის მიხედვით: მუდმივი, სეზონური და დროებითი მუშაკები.

მატერიალური წარმოების სფეროს ყველა მუშაკი იყოფა ორ ჯგუფად:

ა) პერსონალი, რომელიც დასაქმებულია ძირითად საქმიანობაში (მრეწველობაში ეს მუშაკები შეადგენენ სამრეწველო-საწარმოო პერსონალს);

ბ) პერსონალი, რომელიც დასაქმებულია არაძირითად საქმიანობაში, ანუ დანარჩენი პერსონალი; ამ კატეგორიას განეკუთვნებიან არასამრეწველო ორგანიზაციების პერსონალი, რომლებიც საწარმოს სტრუქტურაში შედიან.

თანამედროვე კორპორაციის სტრუქტურა შემდეგნაირად გამოიყურება:

- ორგანიზაციის თანამშრომლები;
- მმართველები (მენეჯერები);

- აქციონერები;
- ღირექტორთა საბჭო, რომელსაც სრული პასუხისმგებლობა ეკისრება ფირმის საქმიანობაზე და ფირმის სტრატეგიის დონეზე მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაზე;

- ფირმის ფუნქციონირებაში დაინტერესებული ჯგუფები ან მხარეები.

შეიძლება გამოვეყნოთ მმართველობითი პერსონალის არსებითი კატეგორიები სამამულო ორგანიზაციებისთვის:

- საწარმოთა, დაწესებულებების, ორგანიზაციების ხელმძღვანელები და მათი მოადგილეები;

- საწარმოთა, დაწესებულებების და ორგანიზაციების სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელები, მთავარი სპეციალისტები;

- სპეციალისტები, რომლებიც ახორციელებენ ეკონომიკურ ფუნქციებს;

- წარმოების საინჟინრო-ტექნიკური უზრუნველყოფის სპეციალისტები;

- მოსამსახურეთა თანამდებობები (რომლებიც დასაქმებული არიან აღრიცხვაზე, კონტროლზე, საბუთების გაფორმებაზე, სამეურნეო მომსახურებაზე).

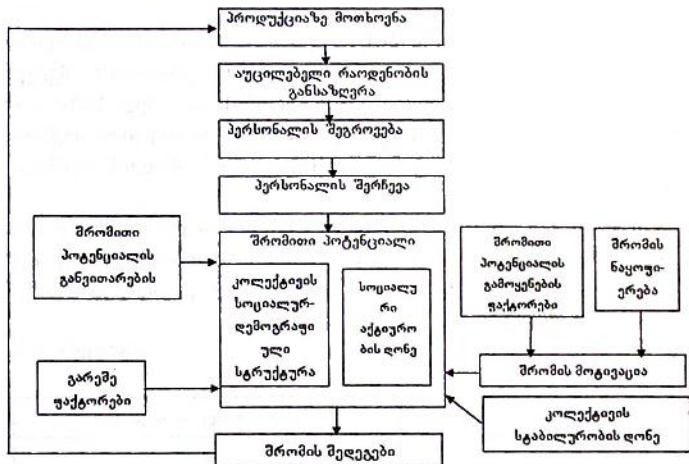
11.2 პერსონალის მართვის სუბიექტები და ობიექტები

შრომითი პოტენციალის სრული და რაციონალური გამოყენების ამოცანების გადაწყვეტა, აგრეთვე მისი ამაღლება, დღეს ორგანიზაციის საკადრო მუშაობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა.

შრომითი პოტენციალის ფორმირება იწყება პერსონალის რიცხოვნობისა და კოლექტივის პროფესიონალურ-კვალიფიკაციური სტრუქტურის დაგეგმვის ეტაპზე. ფორმირების

წარმატება დამოკიდებულია როგორც დაგეგმვის ხარისხზე, ასევე ორგანიზაციის განლაგების რეგიონულ თავისებურებებზე.

ორგანიზაციის პერსონალის რაოდენობისა და სტრუქტურის მართვის პროცესი გამსხვილებული სახით ნაჩვენებია ქვემოთ მოყვანილ სქემა 11-1-ზე.



სქემა 11.1 ორგანიზაციის პერსონალის რაოდენობისა და სტრუქტურის მართვის პროცესი

აღსანიშნავია, რომ ბოლო დრომდე თვით ცნება „კოლექტივის მართვა“ ჩვენს მმართველობით პრაქტიკაში არ არსებობდა. მართალია, თითოეული ფირმის მართვის სისტემას გააჩნდა კადრებისა და კოლექტივის სოციალური განვითარების მართვის ფუნქციონალური ქვესისტემა, მაგრამ, კადრების მართვის თვალსაზრისით, სამუშაოს მთელი მოცულობის უმეტეს ნაწილს ქვედანაყოფების ხაზობრივი ხელმძღვანელები ასრულებდნენ.

საბაზრო მეურნეობაზე გადასვლისას თანდათან ვცილდებით იერარქიულ მართვას, ადმინისტრაციული ზემოქმედების მკაცრ სისტემას; ამასთან დაკავშირებით აუცილებელი ხდება პრიორიტეტებისადამი პრინციპულად ახალი მიდგომები. ორგანიზაციის შიგნით მთავარია – მომუშავეები (მუშაკები), ხოლო მის გარეთ – პროდუქციის მომხმარებლები.

სამეწარმეო საქმიანობის ფუნქციონირების პრიორიტეტების შეცვლა გულისხმობს პასუხისმგებლობის შეცვლას არა მხოლოდ თავისი აქციონერების, არამედ საზოგადოების წინაშეც, რაც იწვევს წარმოების ფუნქციონირების პრინციპების შეცვლასაც და აისახება პერსონალის მუშაობაზეც.

ცხრილი 11.1-ში ნათლად ჩანს ის ძირითადი ნიშნები და პრინციპები, რაც განასხვავებს ორგანიზაციების (ფირმების) საქმიანობას ტრადიციული და თანამედროვე პრინციპებისგან გამომდინარე.

ცხრილი 11.1

ტრადიციული პრინციპები	თანამედროვე პრინციპები
1	2
ინდივიდუალური ეთიკა, ქონებრივი უფლება, დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებები.	სოციალური ეთიკის განვითარება ადგილობრივ საზოგადოებაზე დაყრდნობით, კოლექტიური მონაწილეობა და პასუხისმგებლობა, სოციალურ-კულტურული ზემოქმედება პირადულ კეთილდღეობაზე.
პირადი სარგებლობა და თითოეულის აყვავება – უფრო მაღალი საზოგადოებრივი კეთილდღეობის წინაპირობაა	შეთანხმებული საზოგადოებრივი მოქმედებების აუცილებლობა
უფექტიანობის ამაღლება შრომის დანაწილებისა და სპეციალიზაციის გზით	სპეციალობების პროცესის ზღვარის შეგრძნება ადამიანური დაკმაყოფილების პოზიციიდან

ორგანიზაცია, როგორც სამეურნეო ერთეული	ორგანიზაცია, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური სისტემა
მოგების მაქსიმიზაცია, როგორც ერთადერთი მიზანი	მოგება წარმოადგენს მთავარ მიზანს, მაგრამ იზრდება სოციალური მიზნების გაცნობიერება. მრავალმიზნობრივი დაკმაყოფილება
უნივერსალური ძალისხმევა ხელსაყრელ და ეფექტურ ეკონომიკურ მიღწევებზე	ძალისხმევა სარგებლიანობაზე, ეფექტიანობაზე და მონაწილეების დაკმაყოფილებაზე
ორგანიზაციის როგორც დახურული სისტემის ორგანიზება	ორგანიზაციის როგორც ღია სისტემის ორგანიზება, რომელიც ურთიერთქმედებს გარემოსთან
რეაქცია მხოლოდ ბაზარზე და კონკურენტულ გარემოზე	რეაქცია უამრავ დაინტერესებულ ჯგუფზე და სოციალურ ჯგუფზე
მთავრობის საქმიანობისადმი მიდგომა მთავრობის პოზიციიდან	მთავრობის როლის გაგება საზოგადოების მიზნებთან შესაბამისობაში
ადამიანი ცდილობს ბუნების მასზე გამოყენებისადმი და მისდაში გაბატონებას	ბუნებასთან პარმონიაში ცხოვრება და მასთან დაქვემდებარება
ეკონომიკური რესურსების გამოყენების მძლავრი კავშირი ეკონომიკურ ზრდასთან.	ზრდის საზღვრების შეგნება და მოქმედებები ეკოლოგიური მთლიანობის შენარჩუნებისათვის
მეცნიერებისა და ტექნიკის განუსაზღვრელი გამოყენება, მეცნიერებაზე შეხედულება ჩაურევლობისა და დეტერმინიზმის პოზიციებიდან	მეცნიერებისა და ტექნიკის ზღვარის შეგარმნება. ტექნიკის გამოყენებაზე კონტროლის აუცილებლობის აღიარება.
ორგანიზაციებისაგან საზოგადოებრივი მოლოდინის მონაცემები მატერიალურ ფასეულობებისა და მომსახურების წარმოებისაკენ	საზოგადოება მოელის ორგანიზაციებისაგან ცხოვრების ხარისხის პრობლემისადმი ყურადღების გამახვილებას.
ეორპორაციის მიღწევების გაზომვა მოგებით	ორგანიზაციის შეფასება მოგების და სოციალური შედეგების მაჩვენებლების მიხედვით

შიდასაფირმო მართვის უმნიშვნელოვანეს თავისებურებად გადაიქცა მთელ პერსონალზე ერთიანი და კომპლექსური ზემოქმედება. ამასთან დაკავშირებით ყალიბდება საკადრო მუშაობის სისტემა.

ცალკეული ადამიანების ინტერესების შეხამება ორგანიზაციის ინტერესებთან და მის სტრატეგიულ მიზნებთან მენეჯმენტის მეტად მნიშვნელოვან და ურთულეს ამოცანად გვესახება, რომლის წარმატებით გადაწყვეტაზე დამოკიდებულია ფირმის ფუნქციონირების ეფექტიანობა.

დაწესებულების ორგანიზაციულ სტრუქტურაში სოციალურ სისტემას შეესაბამება ზოგიერთი ადმინისტრაციული ქვედანაყოფი (ჯგუფი, განყოფილება, დეპარტამენტი). მნიშვნელოვანია არა დანიშვნა და მასშტაბები, არამედ თვით ფაქტი მსგავსი სპეციალიზებული ჯგუფის გამოყოფის შესახებ ადამიანური რესურსებისა და მათი მართვის შესასწავლად.

რამდენადაც ორგანიზაცია – ესაა სოციო-ტექნიკური სისტემა, ამდენად შეუძლებელია მხოლოდ ერთი ელემენტის მუშაობით, საერთო კარგი შედეგის მიღწევა.

ორგანიზაციაში არსებული რესურსების ეფექტური გამოყენება (როგორც ფიზიკურის, ასევე ადამიანურის) შესაძლებელია უზრუნველყოფილ იქნეს შემდეგი ღონისძიებებით:

– ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფით, მ.შ. მართვის დონეების შემცირებით და მართვის საშუალო დონის რიცხოვნობის შემცირებით;

– გადაწყვეტილებების მიღების პროცესის დეცენტრალიზაციით შესაძლო დაბალ დონემდე;

– ფუნქციათა ნაწილის გადაცემით შუამავლებისათვის, მიმწოდებლებისათვის, კონსულტანტთათვის;

– თითოეულ სამუშაო ადგილზე შრომის შინაარსობრივი დატვირთვის გაზრდა;

– შრომის პროცესების ავტომატიზაციით შრომის ნაყოფიერების გაზრდა, როგორც წარმოებაში, ასევე არასამეწარმეო სფეროში;

- უმაღლესი ადმინისტრაციის რაოდენობისა და ორგანიზაციულ სტრუქტურებში დასაქმებული პერსონალის მნიშვნელოვანი შემცირებით;

- მომზადებისა და გადამზადების პროგრამების ინვესტირებით, თანამშრომლების ოსტატობისა და როტაციის სრულყოფით და სხვ.

პერსონალის მართვის სისტემის ძირითადი ამოცანების რიცხვს აკუთვნებენ:

- ფირმისადმი დახმარებას მისი მიზნების მიღწევაში;

- ფირმის კვალიფიკაციური და დაინტერესებული მუშაკებით უზრუნველყოფას;

- პერსონალის ოსტატობისა და უნარის ეფექტიანად გამოყენებას;

- პერსონალის მოტივაციური სისტემების სრულყოფას;

- ყველა კატეგორიის მუშაკების შრომითი დაკმაყოფილების დონის ამაღლებას;

- პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებისა და პროფესიონალური განათლების სისტემის განვითარებასა და მაღალ დონეზე ორგანიზებას;

- კეთილსასურველი მორალური კლიმატის შენარჩუნებას;

- პერსონალის შიდასაორგანიზაციო მოძრაობის მართვას მუშაკებისა და ადმინისტრაციის ორმხრივი სარგებლიანობით, აგრეთვე საზოგადოების სარგებლიანობის გათვალისწინებით;

- კარიერის დაგეგმვას - სამსახურებრივი წინსვლით;

- პერსონალის შემოქმედებით აქტივობაზე გავლენას, ფირმისადმი ინოვაციური გეგმების რეალიზაციაში დახმარებას;

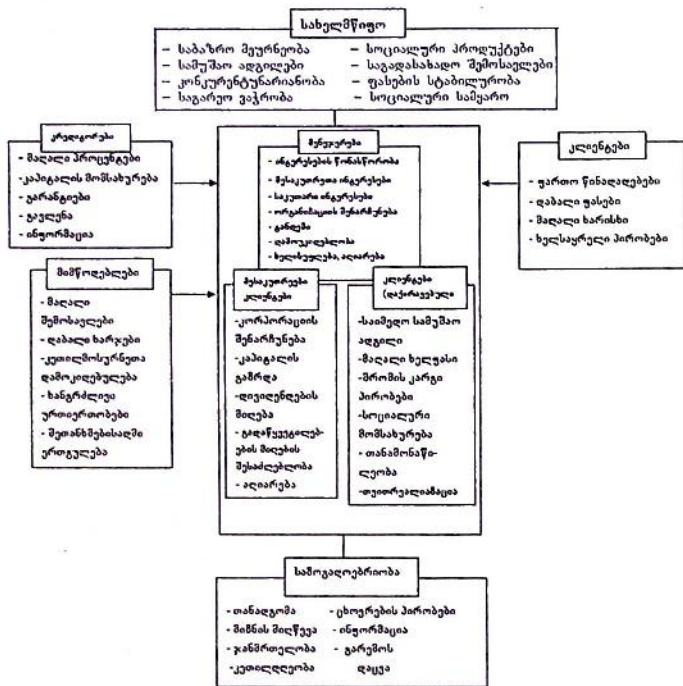
- პერსონალის საქმიანობის შეფასების მეთოდების სრულყოფას, მმართველობითი აპარატის და საწარმოო პერსონალის ატესტაცია, პერსონალის მართვის ყველა თანამშრომელთან კავშირს;

- ცხოვრების მაღალი დონის უზრუნველყოფას, რო-

მელიც სასურველს ხდის მოცემულ ფორმაში მუშაობას.

პერსონალის მართვის კვლევისას მთავარია ნათელი წარმოდგენა გეჰონდეს კატეგორია „ორგანიზაციის პერსონალი“-ს სირთულეზე.

ორგანიზაციის საქმიანობაში მონაწილეობას იღებენ გარეშე და შიგა ძირითადი მონაწილეები, რომელთა მთავარი ინტერესები შეიძლება აღწერილ იქნეს შემდეგნაირად (სქემა 11.2).



სქემა 11.2 პერსონალის მართვის პროცესის ძირითადი მონაწილეები

კაპიტალის მესაკუთრეები წარმოადგენენ ორგანიზაციის მესაკუთრეებს, რომლებსაც წარმოდგენილი აქვთ თავინთი კაპიტალი (მაგალითად, საცალო მოვაჭრეები, აქციონერები, კორპორანტები და ა.შ.). ისინი დაინტერესებულნი არიან ერთის მხრივ, ორგანიზაციაში დაბანდებული კაპიტალის შენარჩუნებასა და გაზრდაში, მეორეს მხრივ - ანგარიშებიდან მიმდინარე მოხსნით (დივიდენდების განაწილებით). ორივე მისწრაფების წინაპირობას წარმოადგენს ორგანიზაციული მოგება, რომელიც გვევლინება შემოსავლებსა და ხარჯებს შორის სხვაობის სახით, მესაკუთრეები დაინტერესებულნი არიან მაღალი შემოსავლებით და დაბალი ხარჯებით. მოგების გამოყენებაზე არსებობს განსხვავებული შეხედულებები (შენახვისა ან დივიდენდებად განაწილების). ამის გარდა, მესაკუთრეებს უფლება აქვთ მონაწილეობა მიიღონ განზრახვლებათა ფორმირებაში და მათ განხორციელებაში. ისინი ამას ახორციელებენ ან დამოუკიდებლად (მესაკუთრეთა საწარმოს სახით), ან კიდევ თავიანთი უფლების დელეგირებას ახდენენ დაქირავებულ მენეჯერებზე.

ორგანიზაციის მენეჯერებს, როგორც დამოუკიდებელ ჯგუფს მნიშვნელობა აქვთ მხოლოდ მენეჯერულ ორგანიზაციაში. ისინი პრინციპში დაინტერესებულნი არიან წილობრივი მონაწილეების ინტერესების დაკმაყოფილებაში, რომლებიც არსებითად მათ ცვლიან, თუმცა, მსხვილ ორგანიზაციებში, არსებობს მენეჯერების - დაქირავებული მუშების წარმომადგენლების თანამდებობები მაკონტროლებელ საბჭოში. ამ საწარმოო ინტერესებთან ერთად მენეჯერები შეიძლება საკუთარ ინტერესებსაც მისდევდნენ (დამოუკიდებლობა, ხელისუფლება, აღიარება, კარიერა).

პერსონალი (თანამშრომლები) მუდმივად დაინტერესებულნი არიან თავიანთი სამუშაო ადგილის საიმედოობით, შესაძლო მაქსიმალური ხელფასითა და სოციალური გარანტიებით, მუშაობის კარგი პირობებით და თანხმობით, აგრეთვე თავიანთი ორგანიზაციის მაღალი პრესტიჟით.

ხშირად ვლინდება აგრეთვე საკუთარი შესაძლებლობებისა და პირადი პროფესიონალური აღიარების მოტივები. თანამშრომლების ინტერესებს იცავენ აგრეთვე პროფკავშირები და ორგანიზაციაში დაქირავებული მუშების წარმომადგენელთა ორგანოები.

კრედიტორები (კაპიტალის გარედან დამბანდებლები) – ესაა, კერძო ბანკები, რომლებიც კრედიტებს იძლევიან. ისინი დაინტერესებულნი არიან შემოთავაზებული კაპიტალის რაც შეიძლება მაღალ ფასად შეთანხმებაში (პროცენტებში), მომსახურებისათვის დროულ ანაზღაურებაში (კერძოდ, პროცენტისა და კრედიტის დაფარვაში) და გაუთვალისწინებელი შემთხვევისაგან სათანადო გარანტიებში. მსხვილი კრედიტების გაცემისას ისინი აგრეთვე დაინტერესებულნი არიან ინფორმაციაში და ფირმის მენეჯერებზე გავლენაში.

აუცილებელი მასალების მიმწოდებლები ზრუნავენ ფირმასთან ხანგრძლივ და ხელსაყრელ კავშირებზე. ისინი ილტვიან მაქსიმალური შემოსავლებისკენ, მათ მიერ განხორციელებულ მიწოდებაზე შეთანხმების ხელსაყრელი პირობებისკენ, თავიანთი მხრიდან მინიმალური დანახარჯებისაკენ.

კლიენტებს (მუშაობის შედეგების მომხმარებლები) სურვილი აქვთ მიიღონ მათთვის საჭირო და აუცილებელი მაღალი ხარისხის ნაწარმი, დაბალი ფასებით და ხელსაყრელ პირობებში. ისინი ისწრაფვიან საქონლის ფართო ასორტიმენტისა და კარგი მომსახურებისაკენ.

სახელმწიფო, უპირველეს ყოვლისა, ზრუნავს საბაზრო მეურნეობის ფუნქციონირებაზე ორგანიზაციებთან ერთად, მათი კონკურენტუნარიანობაზე საერთაშორისო ბაზარზე, რადგან ეს გარემოება ხელს უწყობს და განაპირობებს საზოგადოებრივი პროდუქტის ზრდას, უზრუნველყოფს კეთილდღეობას, მოსახლეობის მომარაგებას საქონლითა და სამუშაო ადგილებით, ხელს უწყობს საგარეო სავაჭრო ურთიერთობათა წონასწორობას, მაგრამ ამასთან ორგა-

ნიზაციები განიხილება აგრეთვე, როგორც წყარო სახელმწიფო ხარჯების დაფინანსებისათვის. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ სახელმწიფო მუდმივად ზრუნავს ფასების სტაბილურობაზე (ინფლაციასთან ბრძოლა) და სოციალური მშვიდობისათვის (მაგალითად, მუშათა მოძრაობის არ არსებობა).

საზოგადოება შედგება ჰეტეროგენული ჯგუფებისაგან (მაგალითად, საინფორმაციო საშუალებები, პარტიები, ეკლესიები, კავშირები და გაერთიანებები, სამოქალაქო ინიციატივები და სხვა). მათი ინტერესი ორგანიზაციებთან მიმართებაში გამოიხატება იმაში, რომ მათ შესძლონ ხელი შეუწყონ ჯგუფურ მიზნებს, ან უკიდურეს შემთხვევაში, ხელი არ შეუშალონ მათ. ამის შესახებ დროული ინფორმაციის მისაღებად, მათ უნდა იცოდნენ ყველაფერი, კორპორაციის რეალური მდგომარეობის შესახებ. საზოგადოებისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ჯანმრთელობისა და ეკოსფეროს შენარჩუნებას, ამიტომ რესურსების გამოყენება, ყველაფერი ის, რაც ზემოქმედებს გარემოზე, განიხილება კრიტიკულად როგორც ჯანმრთელობისათვის მავნე წარმოების პროდუქტები და საშუალებები..

პერსონალის მართვა ეფუძნება შემდეგ ამოსავალ დებულებებს:

– პერსონალის დაგეგმვის ორგანიზაციის (ფირმის) განვითარების სტრატეგიასთან მჭიდროდ დაკავშირების აუცილებლობას;

– პერსონალთან მუშაობის დანახარჯების რაოდენობრივ შეფასებას და მათ გაელენას წარმოების ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე;

– კომპენსაციების აუცილებელი პაკეტის განსაზღვრას შრომის ბაზარზე ეფექტიანად მუშაობისთვის.

პერსონალის ხელმძღვანელობა, როგორც მართვის ფუნქცია, მოწოდებულია ერთ მთლიანობაში გააერთიანოს, მოახდინოს კოორდინირება, ურთიერთდააკავშიროს და ინ-

ტეგრირება მოახდინოს ყველა დანარჩენი ფუნქციისა. ეს კი მიიღწევა პერსონალთან მუშაობის პრინციპების რეალიზაციით, მათი ურთიერთქმედებით. პრინციპის ქვეშ იგულისხმება მეცნიერული საწყისი (საფუძველი, წესები), რომელიც გადაწყვეტის დროს უნდა იყოს გათვალისწინებული ან დაცული (ცხრილი 11.2):

პერსონალთან მუშაობის პრინციპები

ცხრილი 11.2.

პრინციპის დასახელება	პრინციპის შინაარსი
ა) პერსონალთან მუშაობის სამართო პრინციპები	
ეფექტიანობა	გულისხმობს პერსონალის მართვის სისტემის ყველაზე ეფექტიან და ეკონომიკურ ორგანიზაციას, მართვის სისტემაზე გაწეული დანახარჯების ხვედრითი წილის შემცირებას პროდუქციის ერთეულზე საერთო ხარჯებთან მიმართებაში, წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებას. პერსონალის მართვის სისტემის სრულყოფის ღონისძიებების გატარების შემდეგ თუ ადგილი ექნება მართვაზე ხარჯების გაზრდას, მაშინ ისინი უნდა დაიფაროს საწარმოთა საქმიანობის ეფექტიანობით.
პროგრესულობა	პერსონალის მართვის სისტემის შესაბამისობა მოწინავე უცხოურ და სამამულო ანალოგებთან
პერსპექტიულობა	პერსონალის მართვის სისტემის ფორმირებისას უნდა გათვალისწინებულ იქნეს ორგანიზაციის (ფირმის) განვითარების პერსპექტივები
კომპლექსურობა	პერსონალის მართვის სისტემის ფორმირებისას აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნას ყველა ფაქტორი, რომლებიც ზემოქმედებენ მართვის სისტემაზე (ზემდგომ ორგანოებთან კავშირი, სახელშეკრულებო კავშირები, მართვის ობიექტის მდგომარეობა და სხვა), აგრეთვე უნდა მოიცვას პერსონალთან მუშაობის ყველა სფერო.

ოპერატიულობა	პერსონალის მართვის სისტემის ანალიზისა და სრულყოფისათვის გადაწყვეტილებების დროული მიღება, რათა აცილებულ იქნეს გართულებანი და ოპერატიულად დაძლეულ იქნეს გადახრები.
ოპტიმალურობა	პერსონალის მართვის სისტემის ფორმირებისათვის წინადადებათა მრავალფეროვანი და მუშაობა და წარმოების კონკრეტული პირობებისთვის ყველაზე უფრო რაციონალური ვარიანტის არჩევა
სიმარტივე	რაც უფრო მარტივია პერსონალის მართვის სისტემა, მით უფრო კარგად მუშაობს იგი. რასაკვირველია, ეს გამორიცხავს პერსონალის მართვის სისტემის გამარტივებას წარმოების საზიანოდ.
მეცნიერულობა	პერსონალის მართვის სისტემის ფორმირებისათვის ღონისძიებების შემუშავება უნდა ეფუძნებოდეს მართვის დარგში მეცნიერების მიღწევებს და უნდა ითვალისწინებდეს საბაზრო პირობებში საზოგადოებრივი წარმოების განვითარების კანონების ცვლილებებს.
იერარქიულობა	პერსონალის მართვის სისტემის ნებისმიერ ვერტიკალურ ჭრილში უნდა უზრუნველყოფილ იქნეს იერარქიული ურთიერთდაზოკიდებულება მართვის ცალკეულ რგოლებს შორის (სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს ან ცალკეულ ხელმძღვანელებს შორის), რომლის პრინციპულ მახასიათებელს წარმოადგენს ინფორმაციის არასიმეტრიული გადაცემა „ქვევით“ (დეაგრეგირება, დეტალიზება) და „ზევით“ (აგრეგირება) მართვის მთელ სისტემაში.
ავტონომიურობა	პერსონალის მართვის სისტემის ნებისმიერ პორიზონტალურ და ვერტიკალურ ჭრილში უზრუნველყოფილი უნდა იქნეს სტრუქტურული ქვედანაყოფების, ან ცალკეულ ხელმძღვანელთა რაციონალური ავტონომიურობა.
შეთანხმებულობა	ურთიერთქმედება ვერტიკალურ იერარქიულ რგოლებს შორის, აგრეთვე პერსონალის მართვის სისტემის პორიზონტალურ შედარებით ავტონომიურ რგოლებს შორის უნდა იყოს მთლიანად შეთანხმებული ორგანიზაციის (ფირმის) ძირითად მიზნებთან და დროში სინქრონიზებული.

პრინციპის დასახელება	პრინციპის შინაარსი
მდგრადობა	<p>პერსონალის მართვის სისტემის მყარი ფუნქციონირების უზრუნველყოფისათვის აუცილებელია გათვალისწინებული იქნეს სპეციალური „ლოკალური რეგულატორები“, რომლებიც ორგანიზაციების დასახული მიზნისკენ გადახვევის შემთხვევაში, ამა თუ იმ მუშაკს ან ქვედანაყოფს აყენებენ უხერხულ მდგომარეობაში და განაწყობენ მათ პერსონალის მართვის სისტემის რეგულირებისაკენ</p>
მრავალასპექტურობა	<p>პერსონალის მართვა როგორც ვერტიკალურად, ასევე ჰორიზონტალურად, შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა არხებით: ადმინისტრაციულ-სამეურნეო, ეკონომიკურით, სამართლებრივით და ა.შ.</p>
გეგმიანობა	<p>მთელი საშუაოს დასაწყისად წარმოგვიდგება ხანგრძლივი პერიოდით წარმოების განვითარების მიმართულებების, ტემპებისა და პროპორციების და მასთან დაკავშირებული პერსონალის სტრუქტურებში განხორციელებული ცვლილებები</p>
დაჯილდოება	<p>ეფუძება ინდივიდუალური შრომის შედეგებს და ორგანიზაციის (ჯგუფის) ეფექტიანობას</p>
შერჩევა და განაწილება ეფექტიანი დასაქმება	<p>ორგანიზაციის (ფირმის) ეფექტიანი ფუნქციონირების უზრუნველყოფისათვის მასში შემუშავებულ უნდა იქნას კადრების შერჩევის, მოზიდვისა და განაწილების სისტემა. განვითარება, სწავლება, გადაადგილება და მუშაკების მოძრაობა ხორციელდება მათი შრომის შესაბამისად; მათი კვალიფიკაციის, შესაძლებლობების, ინტერესებისა და ორგანიზაციის მოთხოვნის მიხედვით. გათვალისწინებით.</p> <p>ეს დაკავშირებულია ბიზნესის მოთხოვნებთან, შრომის ნაყოფიერების ინდივიდუალურ დონესთან, შესაძლებლობებთან და კვალიფიკაციასთან. ინდივიდუალური პრობლემები წყდება სწრაფად, სამართლიანად და ეფექტიანად</p>

**ბ. პერსონალთან მუშაობის ორბანოზაციის
პრინციპები**

პრინციპის დასახელება	პრინციპის შინაარსი
როტაცია	ცალკეული მუშაკების დროებითმა გამოსვლამ არ უნდა შეწყვიტოს რომელიმე ფუნქციების განხორციელების პროცესი. ამისთვის საჭიროა პერსონალის მართვის სისტემის თითოეული მუშაკს შეეძლოს თანამდებობრივად უფრო მაღლამდგომ მუშაკთა ფუნქციების იმპტირება, დაბლამდგომი თანამშრომლისა და თავისი დონის ერთ-ორი მუშაკის ფუნქციის შესრულება
მმართველობითი ორიენტაციის ოპტიმალური თანაფარდობა	პერსონალის მართვის ფუნქციის ორიენტაციის გასწრების აუცილებლობას კარნახობს განვითარებაზე წინსწრების იმ ფუნქციებთან შედარებით, რომლებიც მიმართულნი არიან წარმოების ფუნქციონირების უზრუნველყოფაზე
კონცენტრაცია	გახიზილება ორი მიმართულებით: როგორც ცალკეული ქვედანაყოფების მუშაკების ძალისხმევის კონცენტრაცია ან პერსონალის მართვის მთელი სისტემის ძალისხმევა ძირითადი ამოცანების გადასაწყვეტად ან როგორც მსგავსი ფუნქციების პერსონალის მართვის სისტემის ერთ ქვედანაყოფში კონცენტრაცია, რაც აღმოფხვრის დუბლირებას.
სპეციალიზაცია	პერსონალის მართვის სისტემაში შრომის დანაწილება (გამოიყოფა შრომა ხელმძღვანელების, სპეციალისტებისა და მოსამსახურეების) ხორციელდება ცალკეული ქვედანაყოფების ფორმირება, რომლებიც სპეციალიზირებული იქნებიან ერთგვაროვანი ფუნქციების შესრულებაზე
პარალელურობა	გულისხმობს ცალკეული მმართველობითი გადაწყვეტილებების ერთდროულ შესრულებას, ამადლებს პერსონალის მართვის ოპერატიულობას.
ადაპტირება (მოქნილობა)	ნიშნავს პერსონალის მართვის სისტემის მისადაგებას მართვის ობიექტის შეცვლილი მიზნებისადმი და მისი მუშაობის პირობებისადმი
მემკვიდრეობითობა	გულისხმობს საერთო მეთოდოლოგიურ საფუძველს პერსონალის მართვის სისტემის სრულყოფის სამუშაოების ჩასატარებლად მის განსხვავებულ საფეხურებზე და სხვადასხვა სპეციალისტების მიერ. სტანდარტული მათი გაფორმება.

პრინციპის დასახელება	პრინციპის შინაარსი
უწყვეტობა	პერსონალის მართვის სისტემის მუშაკების ან ქვედანაყოფების საქმიანობაში შესვენებების გამორიცხვა, საბუთების დალაგებისთვის საჭირო დროის შემცირება, მართვის ტექნიკურ საშუალებათა მოცდენის დროის შემცირება და ა.შ.
რითმულობა	დროის სხვადასხვა მონაკვეთში თანაბარი მოცულობის სამუშაოთა შესრულება და პერსონალის მართვის ფუნქციების განმეორების რეგულარულობა
ტექნოლოგიური ერთიანობა	პერსონალის მართვის სისტემა უნდა ფლობდეს კონცეპტუალურ ერთიანობას, შეიცავდეს ერთიან მიღწევად (ხელმისაწვდომ) ტერმინოლოგიას, ყველა ქვედანაყოფისა და ხელმძღვანელების საქმიანობა უნდა ატეხილი იყოს ერთიან კონსტრუქციებზე (ეტაპებზე, ფაზებზე, ფუნქციებზე) ეკონომიკური შინაარსით განსხვავებული მართვის პერსონალის საქმიანობის პროცესებისადმი მიმართებითაც.
კომფორტულობა	პერსონალის მართვის სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს მოხერხებულობის მაქსიმუმს დასაბუთებულ საშუალებათა შემოქმედებითი პროცესებისათვის, გამოუმუშავებისათვის, ადამიანის მიერ გადაწყვეტილებების მიღებისა და რეალიზაციისათვის. მაგალითად, დამუშავების განსხვავებულობა, საბუთების სპეციალური გაფორმება არსებითი ინფორმაციის გამოყოფით (გამოცალკევებით), მათი გარეგნული სახე ზედმეტი მუშაობის (საქმიანობის) გამორიცხვა საბუთების შევსების დროს და ა.შ.
მმართველობაში კოლეგიალურობა	პროფესიონალი მენეჯერები ერთმანეთთან მჭიდრო კონტაქტითა და კავშირურთიერთობით მუშაობენ, ერთმანეთთან დაკავშირებული არიან თანამშრომლობისა და ურთიერთდამოკიდებულების კეთილი სურვილებით, რითაც ქმნიან მმართველობით შტატს.

პერსონალის მართვის პრინციპებია:

- თითოეული მუშაკისათვის თავისი საქმიანობისათვის პასუხისმგებლობის დაკისრება;
 - თითოეულმა მუშაკმა უნდა იცოდეს, თუ პირადად ვის ექვემდებარება და ვისგან იღებს მითითებებს.
- პერსონალის მართვაში შეიძლება გამოვიყოს სამი ურთ-

ერთდაკავშირებული მიდგომა, რომლებიც გამომდინარეობენ ეკონომიკური და საორგანიზაციო თეორიებიდან.

პირველი მიდგომა დაკავშირებულია ადამიანური კაპიტალის ფორმირებასთან.

მეორე მიდგომა დაკავშირებულია პერსონალის მართვაში იმ ფაქტორების გამოყენებასთან, რომლებიც ახდენენ დამქირავებლის მოტივირებას გარე შრომის ბაზარზე ოპტიმალური პროფესიონალური პროფილის მქონე სამუშაოს ძალის საძიებლად.

მესამე მიდგომა დაფუძნებულია ორგანიზაციისადმი ერთგულების კონცეფციაზე, რომელიც იწვევს ორგანიზაციის (ფირმის) ქცევითი მოდელის შექმნას.

აქვე გთავაზობთ პერსონალის მართვის სტრუქტურის პრინციპულ სქემას, რომელიც გადმოცემულია ცხრილი 113-ში.

ცხრილი 113.

საკადრო პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელება	შრომის ანაზღაურება და სტიმულირება	ჯგუფური მართვა, ურთიერთ-დამოკიდებულება კოლექტივში პროფკავშირებთან	მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური ასპექტები
პერსონალის შერჩევისა და განაწილების პრინციპები	შრომის ანაზღაურების ფორმები	დაბალ დონეზე მუშაკების მართვაში ჩართვა (მოზიდვა)	მუშაკების შრომის მოტივაცია და შემოქმედებითი ინიციატივა
დაქირავევისა და დათხოვნის პირობები	შრომის ნაყოფიერების ამაღლების გზები	სამუშაო ბრიგადები და მათი ფუნქციები	ფირმის ორგანიზაციული კულტურა
სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება	შრომის ანაზღაურების წამახალისებელი სისტემები	კოლექტივში ურთიერთ-დამოკიდებულება	პერსონალის მართვის გავლენა ფირმის საქმიანობაზე და მის ორგანიზაციაზე
პერსონალის საქმიანობის შეფასება	—	ურთიერთ-დამოკიდებულება პროფკავშირებთან	—

პერსონალის მართვის სტრუქტურა (პრინციპული სქემა)
პერსონალის მართვის სტრუქტურა მოიცავს საქმიანობის შემდეგ მიმართულებებს:

- რესურსების დაგეგმვას: მომხმარებლის ადამიანური რესურსებით უზრუნველყოფა და ამისათვის აუცილებელი დანახარჯების გეგმის შემუშავება.

- პერსონალის შერჩევას: ყველა თანამდებობის მიხედვით პოტენციური კანდიდატების რეზერვის შექმნას.

- კადრების გადარჩევას: კანდიდატების შეფასება სამუშაო ადგილებზე და რეზერვიდან საუკეთესოთა შერჩევას.

- ხელფასისა და კომპენსაციების განსაზღვრას: ხელფასისა და შეღავათების სტრუქტურის შემუშავება პერსონალის მოზიდვის, დაქირავებისა და შენარჩუნების მიზნით.

- პროფორიენტაციას და ადაპტირებას: დასაქმებული მუშაკების ორგანიზაციაში (ფირმაში) და მის ქვედანაყოფებში შეყვანა, მუშაკებისთვის იმის გაგების განვითარება, თუ რას მოელის მისგან ორგანიზაცია (ფირმა) და მისი როგორი შრომა იღებს დამსახურებულ შეფასებას.

- სწავლებას: პერსონალის სწავლების პროგრამების შემუშავება, მათ მიერ სამუშაოს ეფექტიანად შესრულებისა და სამსახურებრივი წინსვლის მიზნით.

- შრომითი საქმიანობის შეფასებას: შრომითი საქმიანობის შეფასების მეთოდის შემუშავება და მისი დაყვანა მომუშავეებამდე.

- დაწინაურება, დაქვეითება, გადაყვანა, დათხოვნას: მუშაკების თანამდებობრივი გადაადგილების მეთოდის შემუშავება მეტი ან ნაკლები პასუხისმგებლობის შემცველობით, მუშაკების პროფესიონალური გამოცდილების განვითარება მათი სხვა თანამდებობაზე გადაადგილების გზით ან სხვა უბანზე გადაყვანით, აგრეთვე დაქირავების ხელშეკრულების შეწყვეტის პროცედურის განხორციელებით.

- ხელმძღვანელი კადრების მომზადება, სამსახურებრივი დაწინაურების მართვას: პროგრამების შემუშავება, რომლებიც მიმართულია ხელმძღვანელი კადრების უნარის განვი-

თარებისა და შრომის ეფექტიანობის ამაღლებისაკენ.

– შრომით ურთიერთობებს კოლექტიური ხელშეკრულებების დადებასთან დაკავშირებული მოლაპარაკებების წარმოებას.

– დასაქმებას: დასაქმების თანაბრად უზრუნველყოფის პროგრამების შემუშავებას.

პერსონალის მართვის პროგრამების შემუშავება ითვალისწინებს:

– მიზნობრივი ორიენტაციისა და საერთო მიზნების ურთიერთკავშირის არსებობას;

– შრომითი რესურსების მართვის სფეროში სტრატეგიის ერთობლივად შემუშავებას და დასაქმების სტაბილიზაციას ხელმძღვანელობის პროფკავშირებისა და მუშაკების მიერ.

პერსონალის მართვის სტიმულირების მეთოდები
იპონურ ორბანიზაციებში. თანამედროვე იპონურ ორგანიზაციებში მთავარ ფუძემდებლურ კონცეფციას, რასაც ეფუძნება პერსონალის მართვა, წარმოადგენს დასაქმებულის სამუშაო ადგილთან (ფირმასთან) ხანგრძლივი და მრავალმხრივი კავშირის განხორციელება. ეს იმას ნიშნავს, რომ დაწესებულების ადმინისტრაცია, იყენებს რა მატერიალურ და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ზემოქმედების ფართო არსენალს, ცდილობს დაამაგროს სამუშაო ძალა შრომითი საქმიანობის მთელი პერიოდის განმავლობაში (ზოგჯერ პენსიაზე გასვლის შემდეგაც) და გაავრცელოს თავისი გავლენა დაქირავებული პერსონალის საწარმოო სფეროს გარეთაც, ცდილობს მოიცვას მათი ოჯახური ყოფაც, სოციალური უზრუნველყოფის ელემენტები, დასვენება, თავისუფალი დრო და თავისი თანამშრომლების ცხოვრებისა და საქმიანობის სხვა სფეროები.

იპონიაში დამკვიდრებული ეს კონცეფცია პრაქტიკულად ფართოდ გავრცელებულია და რეალიზდება მსხვილ კორპორაციებში სისტემით - „მთელი სიცოცხლით დაქირავება“, რომლის მიხედვით პერსონალი ერთ ორგანიზაციაში მუშაობს სასწავლებლის დამთავრების მომენტიდან დაწყებუ-

ლი მთელი თავისი სიცოცხლის მანძილზე. როგორც წესი, თანამშრომლის კავშირი ორგანიზაციასთან არ წყდება არც მისი პენსიაზე გასვლის შემდეგაც (საკმაოდ გავრცელებულია პენსიონერების ე.წ. „განმეორებითი დაქირავება“); და ამგვარად, დასაქმებული ადამიანი სიცოცხლის ბოლომდე მჭიდრო კავშირურთიერთობაში იმყოფება „თავის“ საწარმოსთან.

ვინაიდან დასაქმებული მუშაკები დაქირავებულნი არიან ხანგრძლივი ვადით, ამდენად ახალი კადრების შერჩევა იაპონიაში დიდ და, შეიძლება ითქვას, პირველხარისხოვან მნიშვნელობას იძენს. ჩვეულებრივ, მსხვილი ორგანიზაციები წინასწარ უთანხმდებიან უმაღლეს სასწავლებლებს, საშუალო ტექნიკურ სასწავლებლებსა და სკოლებს და მუშაკებს მოწაფეებიდან და სტუდენტებიდან არჩევენ, მათ მიერ სასწავლებლის დამთავრებამდე გაცილებით ადრე. კანდიდატები ისმენენ სპეციალურ ფაკულტატიურ კურსებს, რომლებსაც მათ უკითხავენ ორგანიზაციის წამყვანი თანამშრომლები. ეს კურსები ორგანიზაციის მომავალ მუშაკებს აცნობს მოცემული ორგანიზაციის ისტორიას, წარმოებისა და მართვის სპეციფიკას. ისინი სპეციფიკური ცოდნის შექმნის სტიმულირებას ახდენენ იმის გათვალისწინებით, რომ ეს სპეციფიკური ცოდნა მუშაკს გამოადგება კონკრეტულ ორგანიზაციაში მუშაობისთვის, ეს კი საშუალებას იძლევა შემცირდეს ახალგაზრდა კადრების ადაპტაციის პერიოდი და, საბოლოო ჯამში, ყველაფერი ეს ხელს უწყობს კადრების გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლებას. დიდი ყურადღება ეთმობა „საფირმო პატრიოტიზმის“ პროპაგანდას. ასეთ დასაქმებულ კანდიდატებს შთააგონებენ აზრს იმის შესახებ, რათა გახდნენ ორგანიზაციის მუშაკები, მოხვდნენ „რჩეულთა“ რიგებში, ეს კი მათგან მოითხოვს შესაბამისი ვალდებულებების შესრულებას.

ამრიგად, „მთელი სიცოცხლის დაქირავება“ არსებითად ფუნქციონალური კავშირების რეალური სისტემაა, რომელშიც განმსაზღვრელია დასაქმებულთა მოცემული

საწარმოსადმი „კუთვნილება“. პერსონალს შთააგონებენ, რომ ოჯახისადმი - სამრეწველო საწარმოს კლანისადმი კუთვნილება - ეს დიდი პატივი და ღირსებაა, რაც მას მაღალ პასუხისმგებლობას აკისრებს. „მთელი სიცოცხლი დაქირაავების“ სისტემა მუშების მნიშვნელოვან ნაწილს გარკვეულ უპირატესობას ანიჭებს და ძალზე ხელსაყრელია მეწარმეებისათვის, რადგანაც ამ სისტემის მეშვეობით მათ შესაძლებლობა ეძლევათ, დაამაგრონ კვალიფიციური მუშახელი, განატკიცონ დასაქმებულთა გრძელვადიანი კავშირები კორპორაციასთან და მიზანმიმართულად აღზარდონ მათში „თანამონაწილეობის“ სული, საკმაოდ წარმატებით გამოიყენონ იაპონელი მუშის არამარტო გულისხმიერება და შრომისმოყვარეობა, არამედ ინდივიდების შემოქმედებითი პოტენციალიც. ცხადია, „მთელი სიცოცხლით დაქირაავების“ სისტემას თვალშისაცემი უარყოფითი მხარეები გააჩნია. დროთა განმავლობაში აღნიშნული სისტემა იცვლება, იგი თანდათან მოერგება ახალ სოციალურ-ეკონომიკურ და დემოგრაფიულ პირობებს, მაგრამ ამასთან, იგი მაინც აგრძელებს არსებობას და რჩება პერსონალის მართვის იაპონური მეთოდების ძირითად მახასიათებლად და თავისებურებად.

კითხვები გამეორებისათვის:

1. რა იგულისხმება პერსონალის მენეჯმენტში?
2. რომელ დებულებებს ეფუძნება პერსონალის მართვა?
3. რა მიდგომები გამოიყოფა პერსონალის მართვაში?
4. რა კატეგორიებად იყოფა პერსონალი?
5. დაახასიათეთ პერსონალთან მუშაობის პრინციპები;
6. საქმიანობის რა მიმართულებებს მოიცავს პერსონალის მართვის სტრუქტურა?
7. დაახასიათეთ ორგანიზაციის პერსონალის რაოდენობისა და სტრუქტურის მართვის პროცესი.

თავი XII. მარკეტინგ-მენეჯმენტი

12.1 მარკეტინგული საქმიანობის არსი და ამოცანები მენეჯმენტში

მარკეტინგი (ინგ. marketing) ნიშნავს ფირმის საქმიანობის ორგანიზაციას, რომელიც მიმართულია ბაზრის მოთხოვნილებების შესწავლასა და გათვალისწინებაზე, საწარმოო საქმიანობის დასაბუთებული ორიენტაციის კონკურენტუნარიანი პროდუქციის (ან მომსახურების) შექმნის მიზნით. ამასთან ერთად იგულისხმება, რომ გამოშვებული საქონელი (შესრულებული მომსახურება) უზრუნველყოფს ფირმისათვის მაღალ მოგებასა და ბაზარზე მის მყარ დამკვიდრებას. მარკეტინგული ფილოსოფია მარტივია: მწარმოებელმა უნდა გამოუშვას და მიაწოდოს ბაზარს ისეთი პროდუქცია, რომლის რეალიზაცია და ამის შედეგად ფირმის მიერ მოგების მიღება წინასწარ გათვლილი და გარანტირებულია.

მარკეტინგი არის მეცნიერება საბაზრო ურთიერთობათა მართვის შესახებ.

მარკეტინგი წარმოიშვა აშშ-ში XX საუკუნის დასაწყისში, ხოლო მისი ფართოდ გავრცელება და აღიარება 60-იან წლებიდან იწყება. ეს პროცესი დაკავშირებულია კაპიტალისტური ეკონომიკის განვითარების ახალ ეტაპთან. აქ განსაკუთრებული როლი ითამაშა ორმა ფაქტორმა: ჯერ ერთი, გაძლიერდა მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მნიშვნელობა განვითარების მთლიან პროცესში. ამასთან ერთად, წინა პლანზე გამოვიდა განვითარების „ადამიანური“ ფაქტორი, როგორც წარმოებითი ურთიერთობის განვითარების მძლავრი პირობა, ეს კი თავის მხრივ, აისახა მწარმოებელთა შემოსავლის ზრდაში, ხალხის კეთილდღეობაში.

მეორეც, ბაზრის საქონლით გაჯერებამ ბუნებრივად გამოიწვია ინდივიდუალური მოხმარების სტრუქტურის

ხარისხობრივი ცვლილებები. ასეთ პირობებში მკვეთრად გამწვავდა საქონლის რეალიზაციის პრობლემები, მსოფლიო ბაზარი გადანაწილდა უმსხვილეს კორპორაციათა შორის, გაიზარდა კონკურენციული ბრძოლა. ყოველივე ამან აიძულა არა მარტო მსხვილი კომპანიები, არამედ საშუალო წერილი ფირმებიც სწრაფად აეღოთ ორიენტაცია მომხმარებლისა და მთლიანად ბაზრის მოთხოვნილებებზე. ბოლოს და ბოლოს შეიქმნა ისეთი სიტუაცია, როდესაც მწარმოებელი ვეღარ მუშაობს გაურკვეველ საბაზრო ურთიერთობაში, უცნობი მომხმარებლისათვის. იგი იძულებულია განაწილოს თავისი წარმოება განსახდვრულ ბაზარზე, კონკრეტულ მომხმარებლებზე. ასე წარმოიშვა მომხმარებლის დიქტატი, რომელიც დღეისათვის საბაზრო ურთიერთობის საყოველთაოდ მიღებულ ნორმად იქცა. ეს გასაგებიცაა, ვინაიდან მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის პირობებში გართულდა თვით წარმოება, პროდუქციის ხარისხი, დიზაინი, სამომხმარებლო თვისებები და რეკლამა მუდმივად უნდა განიცდიდეს სრულყოფას, მოთხოვნილებათა შესაბამის ცვლილებებს.

მწარმოებელმა უნდა წინასწარ იცოდეს, როგორია მის მიერ წარმოებულ პროდუქციაზე მოთხოვნილება, რათა ფუჭად არ ხარჯოს ფინანსური, შრომითი და მატერიალური რესურსები, მეცნიერული პოტენციალი, მტკიცედ იყოს დარწმუნებული, რომ წარმოებული პროდუქცია საქონლად გადაიქცევა.

ამისათვის კი საჭიროა ბაზრის სფეროში საზოგადოებრივი და ინდივიდუალური მოთხოვნილებების არსებობა, როგორც წარმოების განვითარების და ნორმალური ფუნქციონირების აუცილებელი პირობა. ამიტომ მარკეტინგის ძირითადი კონცეფცია (შეხედულება) მდგომარეობს შემდეგში: წარმოება იწყება არა გაცვლიდან, არამედ მომხმარებელიდან. მოთხოვნილების ყოველმხრივი შესწავლა და მათი გათვალისწინება წარმოების სწორი გაძღოლის მიზნით

წარმოადგენს წარმოების პროცესის მართვის სისტემაში მარკეტინგული საქმიანობის ძირითად დანიშნულებას.

მოთხოვნილების შესწავლა – არის არა მარტო ის, რომ ზუსტად გამოვალინოთ მოთხოვნილება კონკრეტულ საქონელზე, ან მომსახურებაზე, არმედ ამ მოთხოვნილებათა ფორმირების მიმართულება მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ზეგავლენით.

თანამედროვე პირობებში, როდესაც პროდუქციის ცვალებადობა და აქედან გამომდინარე, წარმოების სრული განახლება სულ რაღაც 3-4 წლიან პერიოდს მოიცავს, როდესაც მუდმივ იზრდება მეცნიერებატევადი და ძვირადღირებული პროდუქციის როლი, ძალზედ მნიშვნელოვანია ის, რომ წარმოებას აქონდეს შესაძლებლობა შესთავაზოს მომხმარებლებს პროდუქცია, რომელიც უფრო სრულად დააკმაყოფილებს მის მზარდ მოთხოვნილებებს. ეს შესაძლებელია მხოლოდ ბაზრის კვლევის სრულყოფილი სისტემით, სადაც გამოყენებულია როგორც სოციალურ-ფსიქოლოგიური,, ასევე ელექტრონულ-მათემატიკური მეთოდები, კომპიუტერული ტექნიკის შესაძლებლობანი.

ბაზრის ფაქტორის წინა პლანზე წამოწევამ აიძულა ფირმები ისე ააგონ წარმოების განვითარების სტრატეგია, განსაზღვრონ წარმოების გადაადგილების რაიონები, მოახდინონ ინვესტირება, სრულყოფილი ტექნიკა და ტექნოლოგია, რათა მყარი პოზიციები აქონდეთ კონკრეტულ ბაზარზე, მიღწეონ მუდმივად მზარდი მოგების მიღებას.

შეიძლება ითქვას, რომ თუ ვერ ხერხდება საქონლის რეალიზაცია – არ არის წარმოება, ანუ თუ არსებობს პრობლემები და შეფერხებანი მარკეტინგის სფეროში, აუცილებლად ჩნდება პრობლემები და შეფერხებანი წარმოების მართვის, ანუ მენეჯმენტის სფეროშიც.

საბაზრო ურთიერთობის პირობებში მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების სტრატეგია და ტაქტიკა არსებითად მიმართულია კომერციული ქვედანაყოფებისაკენ,

სადაც თავს იყრის საბაზრო ეკონომიკასთან დაკავშირებული ყველა სახის ინფორმაცია. ასეთი ქვედანაყოფები წარმოადგენენ ქარხნის, ფირმის, კონცერნის და სხვა ორგანიზაციების არა მარტო საბაზრო, არამედ მთელი საწარმოო პოლიტიკის შექმნისა და ფორმირების ცენტრებს. აქ საბაზრო კონიუნქტურისა და საქონელზე მოთხოვნის დინამიკის შესწავლის საფუძველზე წყდება საკითხი. აქედან გამომდინარე, მარკეტინგი არის საწარმოს ორგანიზაციულ-ტექნიკური, ფინანსური, და კომერციული ფუნქციების სისტემა, რომელიც მიმართულია გამოშვებული პროდუქციის რეალიზაციის უზრუნველყოფისაკენ.

მარკეტინგის ერთ-ერთი საფუძველია ღირებულების კანონი, რომელიც მარკეტინგის პრინციპებში აისახება. ამ პრინციპებს, ისევე როგორც მენეჯმენტის ყველა პრინციპს, ობიექტური ხასიათი აქვთ. მათი მოთხოვნების დაცვა ნებისმიერი დონის მენეჯერისა და ხელმძღვანელის უპირველესი მოვალეობაა.

მარკეტინგის ორგანიზაციის ზოგადი პრინციპებია:

1. გადაწყვეტილების მიღების დროს საბაზრო კონიუნქტურისა და საქონელზე მოთხოვნის გათვალისწინება;
2. ბაზრის მოთხოვნებთან წარმოების ოპტიმალური შესაბამისობის უზრუნველყოფა;
3. ბაზარზე და მომხმარებელზე ზემოქმედება სხვადასხვა ხერხებითა და საშუალებებით, უპირველესად – რეკლამით.

აღნიშნულ პრინციპებზე დაყრდნობით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მარკეტინგი გულისხმობს მენეჯმენტის მიმართ სისტემურ მიდგომას. მისი მიზნები ნათლად გამოკვეთილი უნდა იყოს, ხოლო მიღწევის გზები და განხორციელების მექანიზმი – სრულყოფილად შესწავლილი.

მარკეტინგის, როგორც საბაზრო ურთიერთობის მართვის ძირითადი ფუნქციებია:

- 1 მარკეტინგის პროცესის განხორციელებასთან დაკავშირებული პრობლემების კომპლექსური შესწავლა.

2. პროდუქციის (ან მომსახურების) ასორტიმენტის დაგეგმვა.

3. პროდუქციის (ან მომსახურების) რეალიზაცია და განაწილება.

4. რეკლამის ორგანიზაცია და რეალიზაციის სტიმულირება.

თუ ადრე სავაჭრო ოპერაციათა ორგანიზაცია განიხილებოდა როგორც სამეურნეო საქმიანობის ერთ-ერთი ფუნქცია და იგი ამ სახით წარმოების პროცესის დანამატს წარმოადგენდა, მარკეტინგი მას წამყვან როლს ანიჭებს. სავაჭრო ოპერაცია განსაზღვრავს არა მხოლოდ საწარმოს მიერ შექმნილი პროდუქციის გასაღების საქმეს, არამედ თვით საწარმოო პოლიტიკასაც. გარეგნულად ჩანს, რომ მარკეტინგის სპეციალისტები საწარმოო პროცესის მხოლოდ დასკვნით ნაწილში მონაწილეობენ. სინამდვილეში ისინი წარმოების ციკლში მის დასაწყისიდანვე ებმებიან.

მარკეტინგული საქმიანობა, ანუ ბაზრის კვლევა ეყრდნობა საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ცვალებადობას დროის განსაზღვრულ პერიოდში.

საქონლის სასიცოცხლო ციკლის არსი გამომდინარეობს იქიდან, რომ ნებისმიერი საქონელი თავისი არსებობის განსაზღვრულ ფაზებს გაივლის, კერძოდ: საქონლის ბაზარში ჩართვის (შეტანის), ზრდის, სიმწიფისა და ბოლოს – დაბერების ფაზებს.

1. პროდუქციის ჩართვა ბაზრის სისტემაში. ამ ეტაპზე ხდება საქონლის ტექნიკურ-ეკონომიკური თავისებურებების განსაზღვრა-დაზუსტება, ბაზრის ტესტირება (შემოწმება), საქონლის საცდელი გაყიდვა. ამ მიზნით ბაზარზე შეაქვთ შეზღუდული მოცულობის საქონელი. შედეგების შესწავლის, მათი გათვალისწინების შემდეგ იგი მზადდება უფრო მეტი მოცულობით დიდ ბაზარზე გასატანად.

2. განვითარების ფაზა. ამ დროს ხდება საქონლის რეალიზაციის მაქსიმუმის მისაღწევად რეკლამის დამუშავება,

მომხმარებელზე ზემოქმედება მათში სასურველი სტერეოტიპის ჩამოყალიბებისა და მოთხოვნის გაზრდის მიზნით.

3. სიმწიფის ფაზა. ეს არის პერიოდი, როდესაც საქონელზე მოთხოვნილება თანდათან იზრდება და რეალიზაციის მაჩვენებელიც უმაღლეს დონეს აღწევს.

4. დაქვეითების ფაზა. ამ დროს რეალიზაციის მოცულობა იწყებს დაქვეითებას. ასეთ შემთხვევაში საქონელი ან გამოაქვთ ბაზრიდან, ან ახდენენ სათანადო ცვლილებებს მის ხარისხში, შეფუთვაში, მომსახურებაში და სხვა საქონელურ ნიშან-თვისებაში... და ყველაფერი ისევ იწყება თავიდან...

ამ ფაზების მონაცვლეობასთან დაკავშირებულია საბაზრო ციკლურობისათვის დამახასიათებელი შემდეგი თავისებურებანი:

– სხვადასხვა სახის საქონლისათვის სასიცოცხლო ციკლის თითოეული ფაზის (პერიოდის) გავლის სისწრაფე არაა ერთნაირი: ერთი სახის საქონელი ძალზე სწრაფად, ხოლო მეორე – ნელა გადადის ერთი სტადიიდან მეორეზე. არის ისეთი სახის საქონელიც, რომელიც ბაზარში ჩართვის სტადიიდან ზრდის სტადიაშიც ვერ ახერხებს გადასვლას.

– საქონლის ერთეულის გაყიდვიდან მიღებული მოგება, რეალიზებული საქონლის მთლიანი მოცულობა შეუფერხებლად იზრდება მისი ბაზარში ჩართვისა და ზრდის ფაზის პერიოდში, ხოლო სიმწიფის ფაზის ბოლოს ეს მაჩვენებელი იწყებს შემცირებას ძირითადად კონკურენტთა მხრიდან ზეწოლის შედეგად. ამ დროს საქონლის რეალიზაციის მოცულობის ზრდა თითქმის ყოველთვის წინ უსწრებს რეალიზაციიდან მიღებული მოგების ზრდას.

საქონლის სასიცოცხლო ციკლის აღნიშნული თავისებურებანი მენეჯერის ყურადღების ცენტრში უნდა იყოს. მან უნდა იცოდეს თითოეული შემადგენელი ფაზის თავისებურებანი.

აღსანიშნავია, რომ მარკეტინგში შეფუთვა განიხილება

არა მარტო როგორც საქონლის ტრანსპორტირებისა და ხარისხობრივი მაჩვენებლების შენარჩუნების საშუალება, არამედ, როგორც რეკლამისა და რეალიზაციის სტიმულირების აუცილებელი პირობაც.

საბაზრო ურთიერთობის დროს ფასწარმოქმნის საფუძველია არა ის, თუ რა დაჯდა საქონლის წარმოება (ან მომსახურება), არამედ ის ფასი, რომლის გადახდაზე თანახმაა მყიდველი.

მართალია, ყოველივე ეს მენეჯერის საქმიანობის გარე ეკონომიკური არეა, მაგრამ მენეჯერი თავისი ფუნქციების შესრულებისას ყოველთვის უნდა ხელმძღვანელობდეს მარკეტინგის პრინციპებით.

12.2 მარკეტინგის პრინციპები

მარკეტინგის პრინციპები წარმოადგენს მარკეტინგის, როგორც სავაჭრო-საწარმოო ურთიერთობების, მართვის სისტემის ძირითადი დამახასიათებელი მხარეების ასახვას და მიმართულია მარკეტინგული საქმიანობის მაღალი ეფექტიანობის უზრუნველყოფისაკენ.

მარკეტინგის ძირითადი პრინციპებია:

1. პროდუქციის წარმოებას განაპირობებს მომხმარებელთა (მყიდველთა) მოთხოვნების, საბაზრო სიტუაციისა და საწარმოს ან მომსახურების შესაძლებლობათა ზუსტი ცოდნა.

2. მყიდველთა მოთხოვნილებების რაც შეიძლება სრული დაკმაყოფილება.

3. განსაზღვრულ ბაზარზე, დაგეგმილ ვადებში და მოცულობით პროდუქციის ან მომსახურების ეფექტური რეალიზაცია.

4. საწარმოს ან ორგანიზაციის საწარმოო კომერციული საქმიანობის მაღალი შედეგის მაქსიმალური გახანგრძლივე

ბა. ახალი მეცნიერულ-ტექნოლოგიური მიღწევების დანერგვა და საბაზრო სიახლეთა ოპერატიული განხორციელება.

5. ნებისმიერი საწარმოს ან მომსახურების სტრატეგიისა და ტაქტიკის ერთიანობის აუცილებლობა მომხმარებელთა მუდმივად ცვალებადი მოთხოვნებისადმი ადაპტაციის, მათზე ზემოქმედებისა და მოთხოვნილებათა სტიმულირების მიზნით.

წარმოებული პროდუქციის რეალიზაცია საკმაოდ მრავალფეროვანი ფაქტორების მოქმედებასთანაა დაკავშირებული. მენეჯერი ან, საზოგადოდ ბიზნესმენი, სწრაფად რომ გაერკვეს სიტუაციაში, სწორად შეიმუშაოს ღონისძიებათა სისტემა, უნდა იცოდეს, რომ არსებობს წარმოების (ან მომსახურების) ორიენტაციის ორი ტიპი: წარმოების ორიენტაცია პროდუქციის გასაღებაზე და წარმოების მარკეტინგული ორიენტაცია. ამის მიხედვით დგება წარმოების სტრატეგია და ტაქტიკა, საწარმოს გაძღოლის მთელი სისტემა, სტრუქტურა და ფუნქციები. ორიენტაცია გულისხმობს ბაზრის მიმართ ორნაირ მიდგომას. როგორია მენეჯერის მოქმედება ასეთ სიტუაციაში? პროდუქციის რეალიზაციის ტრადიციული კონცეფციის თანახმად საწარმოში ინჟინრები აპროექტებენ ამა თუ იმ სახის პროდუქციას, საწარმოო ქვედანაყოფები მას ამზადებენ, ანუ ახდენენ მის ტირაჟირებას, ხოლო სპეციალისტებმა, რომლებიც გასაღების ამოცანებს წყვეტენ, უნდა უზრუნველყონ ამ პროდუქციის გაყიდვა. წარმოების ორიენტაცია პროდუქციის გასაღებაზე დამახასიათებელია წარმოების განვითარების დაბალი დონისათვის და ნაწილობრივ სახელმწიფო სისტემის საწარმოებისთვის. პროდუქციის გასაღებაზე ორიენტირებული წარმოება შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც მისი ეკონომიკური ციკლორობის უზრუნველყოფი სამი ელემენტის მარტივი ურთიერთკავშირი: წარმოება – მომხმარებელი – გასაღება. აქ ნათლად ჩანს, რომ პროდუქციის გასაღება წარმოების ერთ-ერთი ფუნქციაა. წარმოების მარკეტინგული ორიენტა-

ცია და მისი კონცეფცია გულისხმობს იმას, რომ საწარმოს, ფირმის ან კონცერნის საქმიანობის მთელი პროცესი იწყება საბაზრო გამოკვლევებით და გასაღების პროგნოზირებით, რომელთა რეალიზაციამ უნდა უზრუნველყოს წარმოების მაღალეფექტური ფუნქციონირება. ამიტომ ვამბობთ, რომ მარკეტინგი მთელ სამეურნეო საქმიანობაში გადამწყვეტ როლს ასრულებს.

გასაღებაზე ორიენტირებული წარმოება ყოველთვის გულისხმობს საბაზრო დეფიციტს, როცა მოთხოვნა მნიშვნელოვნად აჭარბებს დაკმაყოფილებას. ასეთ ბაზარს სხვა-ნაირად უწოდებენ “გამყიდველის ბაზარსაც”, სადაც პრაქტიკულად ნებისმიერი საქონელი, მომსახურეობის სახეობა ადვილად პოულობს მომხმარებელს. აქ მთავარია არა პროდუქციის ხარისხი, საქონლური ასორტიმენტი, მიწოდების სერვისი და სხვა მომსახურებანი, არამედ მისი რაოდენობა. ასეთი სიტუაცია ყოველთვის გულისხმობს შემდეგს: არ არსებობს კონკურენცია, მყიდველი იძულებულია იყიდოს ის, რასაც მწარმოებელი გამოიტანს ბაზარზე. იქმნება რიგი საწარმოს, ან ფირმის მონოპოლიისა და მონოპოლური რენტის მიღების პირობები.

მაგრამ თუ საქონლის მიწოდება მოთხოვნას აჭარბებს და იქმნება საქონლის არჩევის საშუალება, მაშინ ასეთი ბაზარი “მყიდველის ბაზარი” იქნება. ეს ნიშნავს, რომ აქ მეფობს (დომინირებს) მყიდველის არჩევანი. თანამედროვე საერთაშორისო ბაზრისათვის “მყიდველის ბაზარია” დამახასიათებელი. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, როდესაც დაიწყო საერთაშორისო ბაზრების საქონლით გაჯერება, გაჩნდა საბაზრო ურთიერთობის მართვის, ანუ მარკეტინგის ფუნქციონირების აუცილებლობაც. საჭირო გახდა სატრანსპორტო და სარეალიზაციო ხარჯების ზუსტი გაანგარიშება, წარმოების სპეციალიზაცია და კომერციული სტრატეგიის განსაზღვრა.

საწარმო ან ფირმა, რომელიც ბაზარზეა ორიენტირებული.

თავის საქმიანობაში ეყრდნობა პრინციპს: ჯერ გაარკვიე, რომელი საქონელი როგორი სამომხმარებლო თვისებებით, რა რაოდენობით, სად უფრო ხელსაყრელ ფასებში გაიყიდება, ხოლო ამის შემდეგ შეიმუშავე წარმოების ორგანიზაციის ღონისძიებათა სისტემა.

ნებისმიერი საწარმოს საბაზრო ურთიერთობის პირობებში ფუნქციონირება მოითხოვს მისი ხელმძღვანელისა და მენეჯერისაგან შემდეგი ღონისძიებების გატარებას:

1. საქონლის გასაღების პერსპექტივების შეფასებას. ყოველი "საქმე" ანუ ბიზნესი, იწყება იმის განსაზღვრით, თუ როგორი მოთხოვნა იქნება იმ პროდუქციაზე, რომლის წარმოებასაც აპირებს, ვინ იქნება მისი მყიდველი, როგორ იმოქმედებს მსყიდველობითუნარიანობაზე ფასების მოსალოდნელი ცვლილებანი. ასეთი კვლევის შედეგები, რომელნიც შეიძლება თვით საწარმოს გასაღება-რეალიზაციის განყოფილებამ ან სამსახურმა შეასრულოს (მაგალითად, მყიდველთა ანკეტირების გზით) ნათლად გეიჩვენებენ, თუ რა საქონლის გატანა შეიძლება ბაზარზე და რამდენად კონკურენტუნარიანი იქნება იგი.

2. საწარმოს შესაძლებლობათა ობიექტურ შეფასებას. უნდა ჩატარდეს საწარმოო ფონდების დეტალური ინვენტარიზაცია, განისაზღვროს მეცნიერულ-ტექნოლოგიური მიღწევების განხორციელების შესაძლებლობანი და საჭირო კვალიფიკაციის კადრების არსებობა. ასეთი აღრიცხვის შედეგად უნდა განისაზღვროს ინვესტიციების მოცულობა და ხანგრძლივობა, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს წარმოებულ პროდუქციაზე მყარი მოთხოვნა.

3. განისაზღვროს: საიდან და რა პირობებით შეიძლება წარმოებისათვის საჭირო რესურსების სტაბილურად მიღება. წარმოების მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის პრობლემა ყოველთვის აქტუალურია. ცხადია, ნორმალური საბაზრო ურთიერთობა მნიშვნელოვნად ხსნის ამ პრობლემას. ზუსტად უნდა იყოს ცნობილი: ვინ იქნება ყველაზე

სანდო და სტაბილური მომწოდებელი, როგორ იქნება უზრუნველყოფილი მყარი ურთიერთობა. ერთი სიტყვით, პასუხი უნდა გაეცეს კითხვებს: რა იწარმოება? საიდან მიიღება რესურსები? რა დაჯდება მათი შემოტანა? რა ფასში შეიძლება წარმოებული პროდუქციის რეალიზაცია და როგორი იქნება საწარმოს მოგება? ყოფა თუ არა საკუთარი საშუალებები წარმოების გაფართოებას? რომელ მანქანა-იარაღს თუ დანადგარს ჭირდება სასწრაფოდ შეკეთება ან საერთოდ შეცვლა?

4. **ბაზარზე საწარმოს სტრატეგიის შემუშავებას.** ეს დოკუმენტი დგება საწარმოს ყველა მუშაკის მონაწილეობით, მათვე ეცნობებათ შედგენილი სტრატეგიის ყველა პუნქტი. თითოეულმა მუშაკმა უნდა იცოდეს, რა მოეთხოვება, რომ ისინი ხვალ უმუშევართა შორის არ აღმოჩნდნენ, რა არის საჭირო მათი საცხოვრებელი პირობების წლიდან წლამდე გაუმჯობესებისათვის.

5. **პერსპექტიული კომერციული სტრატეგიის შეთანხმებას პროფესიულ კავშირებთან.** ბაზრის პირობებში, როდესაც არსებობს კონკურენცია და ფასების ცვალებადობა, ძნელია დააწესო და შეინარჩუნო მოგებისა და შრომის ანაზღაურების მყარი კურსი. ამიტომ საწარმოს ხელმძღვანელს აუცილებლად სჭირდება შრომითი კოლექტივის თანადგომა. მან უნდა იცოდეს, კომერციული სიძნელების პირობებში, როდესაც იქმნება საწარმოს გაკოტრების საშიშროება, თუ რა მაქსიმალურ დათმობაზე შეიძლება წავიდნენ თანამშრომლები.

6. **სახელშეკრულებო ურთიერთობის სისტემის სრულყოფას.** მას შემდეგ, რაც უკვე გაირკვა, თუ რა სახის პროდუქცია უნდა აწარმოოს ქარხანამ, ვინ იქნება ნედლეულისა და მასალების მომწოდებელი, მზად არის თუ არა იგი კონკურენციული ბრძოლისათვის, იწყება მნიშვნელოვანი ეტაპი ბიზნესში. უნდა დაიდოს ხანგრძლივი ხელშეკრულებები როგორც მომწოდებლებთან, ასევე მყიდველებთან. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, როდესაც ფასები ასე

მერყეობს, ძალზე ძნელია ხანგრძლივი და მყარი კომერციული ხელშეკრულებების დადება. მაგრამ ამის გარეშე შეუძლებელია ბიზნესის წარმატებანი.

7. **ბანკებთან ურთიერთობის მოგვარება.** საბაზრო ურთიერთობაზე გადასვლა არსებითად ცვლის საბანკო მომსახურების ხასიათს. ისინი ავტომატური დაფინანსებიდან გადადიან ისეთი კლიენტების დაკრედიტებაზე, რომლებსაც გადახდის მეტი შესაძლებლობა აქვთ, იძლევიან უფრო მაღალ პროცენტებს. ასეთ პირობებში საჭიროა საწარმოს ხელმძღვანელმა წინასწარ იზრუნოს იმაზე, თუ რომელი მომსახურე ბანკი გადაიქცეს მის მეკავშირედ, განსაკუთრებით წარმოების ფორმირების პირველ წლებში. ამისათვის საჭიროა, ბანკის ხელმძღვანელობას დაუსაბუთოთ თქვენი საქმიანობის წარმატების გარანტიები, გადაწყვეტილებათა სისწორე.

8. **საკუთრებისა და მეურნეობრიობის ფორმების შერჩევას.** აქ იგულისხმება, თუ რა ფორმით გააგრძელოს საწარმომ საქმიანობა — სრულიად ავტონომიურად, თუ გახდეს რომელიმე ასოციაციის ან კონცერნის წევრი და უარი თქვას თავისუფლების ნაწილზე, რათა დაცული იყოს საბაზრო კონკურენციის მძიმე შედეგებისაგან.

9. **ეკონომიკური სამსახურის თანამშრომელთა გადამზადებას.**

კადრების მომზადების ამალღება სამი გზით შეიძლება:

— ეკონომიკური სამსახურის ხელმძღვანელისა და წამყვანი შემსრულებლების კვალიფიკაციის ამალღების კურსებზე გაგზავნით, სადაც ისინი გაეცნობიან საბაზრო ურთიერთობების მართვის ხელოვნებას;

— ფირმაში მუდმივ კონსულტანტად უმაღლესი სასწავლებლის ან სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტის წამყვანი სპეციალისტის მოწვევით;

— ყველაზე ძვირადღირებული ღონისძიება, რომელიც გულისხმობს საზღვარგარეთელი ავტორიტეტიანი კონსულტანტის მოწვევას რამდენიმე თვით. თუ ამ საქმეში მრავალი

დაინტერესებული ფირმა და ორგანიზაცია ჩაერთვება, მაშინ შეიძლება სწავლების მოკლევადიანი კურსების ჩამოყალიბება. ამ შემთხვევაში სწავლებაზე გაწეული ხარჯებიც ხელმისაწვდომი აღმოჩნდება ცალკეული “დამკვეთი” ფირმისა თუ ორგანიზაციისათვის.

10. ბაზრის შემსწავლელი სამსახურის შექმნას. სამეურნეო პრაქტიკამ გეიჩვენა, რომ საწარმოს (ფირმის) სათავეში ექცევა არა მთავარი ინჟინერი ან ტექნოლოგი, არამედ მენეჯერ-მარკეტოლოგი და ბუღალტერ-ეკონომისტი. ამიტომ საჭიროა, წარმოების ხელმძღვანელი (მთავარი მენეჯერი) ცდილობდეს, შექმნას ბაზრის კვლევის სამსახური (საშუალო და მცირე ფირმებში), ან განყოფილება (შედარებით მსხვილ ფირმებსა და კონცერნებში).

12.3 მარკეტინგული სამსახურის ფუნქციები და სტრუქტურა

მარკეტოლოგთა მსხვილი ქვედანაყოფის შექმნა მხოლოდ მძლავრ საწარმოებსა და კორპორაციებს შეუძლიათ. წვრილ და საშუალო სიმძლავრის საწარმოებში კი მარკეტოლოგთა მცირე ჯგუფები უნდა ფუნქციონირებდნენ. მარკეტოლოგისა და მისი აპარატის ფუნქციებია:

– საწარმოს რესურსული შესაძლებლობიდან გამომდინარე ყველაზე ხელსაყრელი ბაზრის შერჩევის რეკომენდაციების დადგენა;

– საბაზრო სიტუაციის სისტემატური შესწავლა, რათა საწარმო და მისი ადმინისტრაცია ყოველთვის მზად იყვნენ შესაძლებელ ცვლილებებზე სწორი რეაგირებისათვის;

– საწარმოს მიერ მყიდველთა მოქმედების შესახებ ინფორმაციის დაგეგმვა;

– საქონლის სახეობასა და ხარისხზე, რომელიც წარმოებული უნდა იქნას, რეკომენდაციის მიცემა;

– ბაზრის ტენდენციის შესწავლა, საქონლის რეალიზაციის მოცულობის დადგენა;

– საბაზრო სტრატეგიის რეკომენდაციების მიცემა. საქონელმიმოქცევის ხელსაყრელი არხების და მომხმარებელთან ურთიერთობის სწორი მეთოდების დადგენა, ამ სფეროში მიღებულ გადაწყვეტილებათა შესრულების მდგომარეობის შემოწმება;

– საწარმოს იმიჯის შექმნისა და ამაღლების ღონისძიებების შემუშავება და განხორციელება;

– იმ სამარკეტინგო ღონისძიებების კოორდინაციის განხორციელება, რომლებიც გამომდინარეობენ სხვა ხელმძღვანელების მოქმედებისაგან. ეს მოქმედებანი დაკავშირებულია საქონლის დიზაინთან, წარმოებასთან, რეალიზაციასა და ფასებთან. აღნიშნულმა ღონისძიებებმა პასუხი უნდა გასცეს სამ კითხვას: რომელი და რა სახის საქონელი უნდა მიეწოდოს ბაზარს, როგორი უნდა იყოს მასზე ფასები, რა როდენობისა და სახის პროდუქცია უნდა იქნეს წარმოებული;

– საწარმოში ტექნოლოგიური პროცესებისა და განკარგულებების განხილვა. მათი კოორდინაცია იმ მიზნით, რომ მაღალხარისხოვანი საქონლის წარმოების საშუალებით კარგად მოფიქრებული კომერციული ღონისძიებებითა და ოპტიმალური ფასებით უზრუნველყოს მომხმარებელთა მაქსიმალური მოზიდვა და დაინტერესება;

– ახალი საქონლის სამომხმარებლო (ტექნიკური) თავისებურებების შესწავლა. იმის გარკვევა, თუ რამდენად იზიდავს ეს თავისებურებანი მომხმარებლებს;

– საქონლის რეალიზაციის დაცემის სტადიაში იძლევა ამ საქონლის წარმოებიდან ამოღების რეკომენდაციას;

– ბაზრის კვლევის უზრუნველყოფა;

საწარმოს საქმიანობის კონტროლი, რაც დაკავშირებულია მომხმარებელთა დაინტერესებასთან. საჭიროების შემთხვევაში „ვეტოს“ დადება საწარმოს ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებაზე.

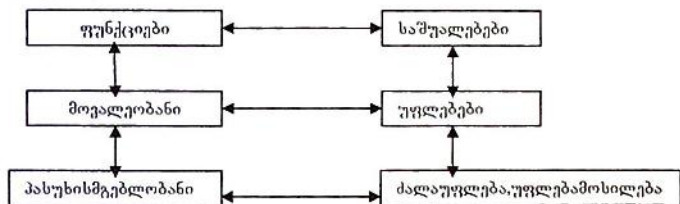
ბაზარზე ორიენტირებული საწარმოს მართვის სტრუქტურაში ყოველივე ზემოაღნიშნულის მიხედვით შესაბამისი ცვლილებები უნდა მოხდეს. ამის გარეშე საწარმოს ხელმძღვანელი ან მთავარი ინჟინერი ვერ შესძლებს საწარმოო და კომერციულ-მარკეტინგული ფუნქციების შესრულებას. ამიტომ სტრუქტურაში სპეციალურად იქმნება მარკეტინგ-დირექტორის, ანუ დირექტორის მოადგილის თანამდებობა მარკეტინგის დარგში. მასთან იქმნება შემდეგი განყოფილებები: სამარკეტინგო და საპატენტო, ფასებისა და ფასწარმოქმნის, ახალი სახის საქონლის დაგეგმვის, საქონლის მოძრაობის, გასაღების, სერვისის, საექსპორტო წარმოების დაგეგმვის, მოთხოვნილების ფორმირებისა და საქონლის გასაღების სტიმულირების განყოფილებები.

გარდა ამისა, იქმნება ფინანსების დარგში, დირექტორის მოადგილის, ანუ საფინანსო საქმის მენეჯერის თანამდებობა, რომელსაც ექვემდებარება შემდეგი ქვეგანყოფილებები: მთავარი ბუღალტერი, შრომისა და ხელფასის განყოფილება. დირექტორის მოადგილის თანამდებობა კადრების დარგში, რომელიც საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ახალ შინაარსს იძენს. ამ სამსახურს სათავეში უდგას მენეჯერი კადრების დარგში, რომელსაც დამატებით ექვემდებარება კადრების მიზიდვის, შერჩევის, უსაფრთხოების ტექნიკის განყოფილებები.

იმისათვის, რათა შემცირდეს მთავარი ინჟინრის დატვირთვა, მიზანშეწონილია, მას შეუნარჩუნდეს მხოლოდ სერიული წარმოებისა და მთლიანად საწარმოს ნორმალური მუშაობის უზრუნველყოფის ფუნქცია. მას უნდა ჩამოვაშოროთ კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო მუშაობის ხელმძღვანელობის ფუნქცია. მისი შესრულებისათვის საწარმოში უნდა შეიქმნას დირექტორის მოადგილის, ანუ კვლევითი სამუშაოების მენეჯერის თანამდებობა. ამავე დროს მთავარი ინჟინრის ძირითადი ფუნქციების ნაწილი გადაეცემა მის მოადგილეს სერიული წარმოების დარგში. ეს უკანასკნელი უშუალოდ ხელმძღვანელობს ყველა საწარმოო საამქროს, წარმოების დაგეგმვის განყოფილე-

ბას, ნედლეულისა და მოწყობილობათა შესყიდვის განყოფილებას. მასვე შეიძლება ექვემდებარებოდეს ან ცალკე ქვედანაყოფებად არსებობდეს მთავარი ტექნოლოგი თავისი შტაბით, საინსტრუმენტარო წარმოება და საექსპორტო სამსახური, სადაც სერიული პროდუქცია დაიყვანება მომხმარებლის მოთხოვნილებათა შესაბამის დონეზე.

ორგანიზაციულ სტრუქტურაში აღნიშნული ხასიათის ცვლილებების შეტანას ის მიზანი აქვს, რომ საწარმოს შეექმნას საბაზრო ეკონომიკაში მიმდინარე ცვლილებებზე რაც შეიძლება სრული და ოპერატიული საწარმოო-ეკონომიკური რეაგირების პირობები.



სქემა 12.1 სამუშაო ადგილის ფუნქციონირების უზრუნველყოფის სქემა.

მენეჯერის სამუშაო ადგილი არის საწარმოს ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური და ეკონომიკური სისტემის ელემენტი. თითოეული სამუშაო ადგილი, დაწყებული დირექტორიდან, დამთავრებული დამხმარე მუშით, ხასიათდება სამუშაო ადგილზე მიკუთვნებული განსაზღვრული ფუნქციებითა და საშუალებებით, რომელთა გამოყენებით ხორციელდება ეს ფუნქციები (სქემა 12.1).

როგორც ვხედავთ, საწარმოს მენეჯმენტის პროცესი მჭიდროდაა დაკავშირებული როგორც შინაგან, ასევე გარე ფაქტორებთან. ყოველივე ამას კი მენეჯერმა აუცილებლად უნდა გაუწიოს ანგარიში.

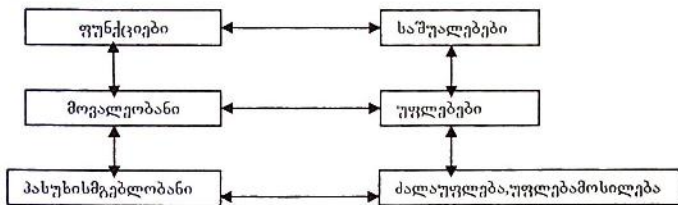
ბაზარზე ორიენტირებული საწარმოს მართვის სტრუქტურაში ყოველივე ზემოაღნიშნულის მიხედვით შესაბამისი ცვლილებები უნდა მოხდეს. ამის გარეშე საწარმოს ხელმძღვანელი ან მთავარი ინჟინერი ვერ შესძლებს საწარმოო და კომერციულ-მარკეტინგული ფუნქციების შესრულებას. ამიტომ სტრუქტურაში სპეციალურად იქმნება მარკეტინგ-დირექტორის, ანუ დირექტორის მოადგილის თანამდებობა მარკეტინგის დარგში. მასთან იქმნება შემდეგი განყოფილებები: სამარკეტინგო და საპატენტო, ფასებისა და ფასწარმოქმნის, ახალი სახის საქონლის დაგეგმვის, საქონლის მოძრაობის, გასაღების, სერვისის, საექსპორტო წარმოების დაგეგმვის, მოთხოვნილების ფორმირებისა და საქონლის გასაღების სტიმულირების განყოფილებები.

გარდა ამისა, იქმნება ფინანსების დარგში, დირექტორის მოადგილის, ანუ საფინანსო საქმის მენეჯერის თანამდებობა, რომელსაც ექვემდებარება შემდეგი ქვეგანყოფილებები: მთავარი ბუღალტერი, შრომისა და ხელფასის განყოფილება. დირექტორის მოადგილის თანამდებობა კადრების დარგში, რომელიც საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ახალ შინაარსს იძენს. ამ სამსახურს სათავეში უდგას მენეჯერი კადრების დარგში, რომელსაც დამატებით ექვემდებარება კადრების მიზიდვის, შერჩევის, უსაფრთხოების ტექნიკის განყოფილებები.

იმისათვის, რათა შემცირდეს მთავარი ინჟინრის დატვირთვა, მიზანშეწონილია, მას შეუნარჩუნდეს მხოლოდ სერიული წარმოებისა და მთლიანად საწარმოს ნორმალური მუშაობის უზრუნველყოფის ფუნქცია. მას უნდა ჩამოეშორათ კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო მუშაობის ხელმძღვანელობის ფუნქცია. მისი შესრულებისათვის საწარმოში უნდა შეიქმნას დირექტორის მოადგილის, ანუ კვლევითი სამუშაოების მენეჯერის თანამდებობა. ამავე დროს მთავარი ინჟინრის ძირითადი ფუნქციების ნაწილი გადაეცემა მის მოადგილეს სერიული წარმოების დარგში. ეს უკანასკნელი უშუალოდ ხელმძღვანელობს ყველა საწარმოო საამქროს, წარმოების დაგეგმვის განყოფილე-

ბას, ნედლეულისა და მოწყობილობათა შესყიდვის განყოფილებას. მასვე შეიძლება ექვემდებარებოდეს ან ცალკე ქვედანაყოფებად არსებობდეს მთავარი ტექნოლოგი თავისი შტაბით, საინსტრუმენტარო წარმოება და საექსპორტო საამქრო, სადაც სერიული პროდუქცია დაიყვანება მომხმარებლის მოთხოვნილებათა შესაბამის დონეზე.

ორგანიზაციულ სტრუქტურაში აღნიშნული ხასიათის ცვლილებების შეტანას ის მიზანი აქვს, რომ საწარმოს შეექმნას საბაზრო ეკონომიკაში მიმდინარე ცვლილებებზე რაც შეიძლება სრული და ოპერატიული საწარმო-ეკონომიკური რეაგირების პირობები.



სქემა 12.1 სამუშაო ადგილის ფუნქციონირების უზრუნველყოფის სქემა.

მენეჯერის სამუშაო ადგილი არის საწარმოს ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური და ეკონომიკური სისტემის ელემენტი. თითოეული სამუშაო ადგილი, დაწყებული დირექტორიდან, დამთავრებული დამხმარე მუშით, ხასიათდება სამუშაო ადგილზე მიკუთვნებული განსაზღვრული ფუნქციებითა და საშუალებებით, რომელთა გამოყენებით ხორციელდება ეს ფუნქციები (სქემა 12.1).

როგორც ვხედავთ, საწარმოს მენეჯმენტის პროცესი მჭიდროდაა დაკავშირებული როგორც შინაგან, ასევე გარე ფაქტორებთან. ყოველივე ამას კი მენეჯერმა აუცილებლად უნდა გაუწიოს ანგარიში.

იმისათვის, რომ ცხადი გახდეს მენეჯერის პრაქტიკული საქმიანობა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, საჭიროა გაირკვეს მისი სამუშაო ადგილი, ფუნქციები, უფლება-მოვალეობანი, დაეინახოს მენეჯერის ადგილი აღნიშნულ ფაქტორთა სისტემაში.

ნებისმიერი მუშაკის ფუნქცია აისახება მის მოვალეობასა და პასუხისმგებლობაში, ხოლო ფუნქციების შესრულების საშუალებები – უფლებამოსილებაში მოვალეობები შეუძლებელია შესრულდეს, თუ მენეჯერს არა აქვს საკმარისი უფლებები. პასუხისმგებლობა უზრუნველყოფილი უნდა იყოს შესაბამისი უფლებამოსილებით, რათა მან განახორციელოს თავისი ჩანაფიქრი შემსრულებელთა საქმიანობაზე ზემოქმედებით, მათი შრომის, უნარისა და გამოცდილების გამოყენებით.

ამიტომ, კარგად გააზრებული თანამდებობრივი ინსტრუქციის შემუშავება არაა ადვილი საქმე. იგი მოითხოვს საწარმოს სტრუქტურის, მატერიალური რესურსებისა და ინფორმაციის ნაკადების მოძრაობის, აგრეთვე შემსრულებელთა შესაძლებლობების ღრმა ცოდნას.

განვიხილოთ მოთხოვნის ფორმირებისა და გასაღების სტიმულირების, ან როგორც ზოგიერთ საწარმოში უწოდებენ – კომერციული განყოფილების მარკეტოლოგ-მენეჯერის თანამდებობრივი ინსტრუქციის სანიმუშო ვარიანტი.

საწარმოს კომერციული განყოფილების მარკეტოლოგ-მენეჯერის თანამდებობრივი ინსტრუქციის ნიმუში.

ფუნქციები:

1. საწარმოს ეკონომიკური სტრატეგიის საფუძველზე საქონელზე მოთხოვნის ფორმირებისა და გასაღების სტიმულირების მოკლევადიანი (1 - 1,5 წელი) და საშუალოვადიანი (5 წელი) გეგმების შემუშავება.

2. იმ ბაზრებზე, სადაც საწარმოს პროდუქცია იყიდება, მასზე კეთილსაიმედო საზოგადოებრივი აზრის შექმნა.

3. გასაღების სტიმულირების მიერ სარეკლამო და სხვა ღონისძიებათა ეფექტიანობის სისტემატური გაკონტროლება.

4. განყოფილების თანამშრომელთა კანდიდატურების შერ-

ჩვეაში პირადი მონაწილეობის მიღება, რათა განყოფილებაში შეიქმნას შემოქმედ შემსრულებელთა ძლიერი ჯგუფი.

5. განყოფილებაში თანამშრომელთა მაღალი აქტივობის შემოქმედებითი ძიების ატმოსფეროს შექმნა და დაცვა.

საშუალებები:

1. შემუშავებული მარკეტინგული გეგმის საფუძველზე განყოფილების სტრუქტურის შექმნა, საჭირო სპეციალისტებისა და უნარის მქონე შემსრულებელთა მიღება.

2. თავისი შეხედულებისამებრ განყოფილებაზე გამოყოფილი ფინანსების გამოყენება, მოთხოვნის ფორმირებისა და გასაღების სტიმულირების ღონისძიებათა მაღალეფექტურობის უზრუნველყოფა.

3. განყოფილების თანამშრომლებთან ერთად თითოეული შემსრულებლის მაღალხარისხოვანი შრომის სტიმულირების მეთოდების განსაზღვრა.

4. მარკეტინგული გეგმის შესრულების უზრუნველყოფისათვის საქმიანი ურთიერთობის დამყარება სარეკლამო სააგენტოს, მასობრივი კომუნიკაციის საშუალებების, საგამოფენო კომიტეტების, სატრანსპორტო სააგენტოებისა და სხვა ორგანიზაციათა წარმომადგენლებთან.

5. შტატგარეშე სპეციალისტების დაქირავება და მიღებული ნორმებითა და წესებით მათი შრომის ანაზღაურება.

მოვალეობანი:

1. განყოფილების თანამშრომლების მიერ შემუშავებული მასობრივი ინფორმაციის საშუალებათა შერჩევისა და გამოყენების ღონისძიებათა სისტემის დამტკიცება, რომლითაც უზრუნველყოფილი იქნება საწარმოსა და პოტენციურ მყიდველთა (მომხმარებელთა) მტკიცე კავშირი.

2. სარეკლამო განცხადებათა მაკეტების ტექსტებისა და კომერციული პროპაგანდის სხვა მასალების დამტკიცება.

3. განყოფილების თანამშრომელთა მიერ გადარჩეული ილუსტრაციების დამტკიცება.

4. კონტრაგენტებთან მოლაპარაკების გზით საწარმოსათვის მაქსიმალურად ხელსაყრელი კონტრაქტების დადება,

იმისათვის, რომ ცხადი გახდეს მენეჯერის პრაქტიკული საქმიანობა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, საჭიროა გაირკვეს მისი სამუშაო ადგილი, ფუნქციები, უფლება-მოვალეობანი, დაინახოს მენეჯერის ადგილი აღნიშნულ ფაქტორთა სისტემაში.

ნებისმიერი მუშაკის ფუნქცია აისახება მის მოვალეობასა და პასუხისმგებლობაში, ხოლო ფუნქციების შესრულების საშუალებები – უფლებამოსილებაში მოვალეობები შეუძლებელია შესრულდეს, თუ მენეჯერს არა აქვს საკმარისი უფლებები. პასუხისმგებლობა უზრუნველყოფილი უნდა იყოს შესაბამისი უფლებამოსილებით, რათა მან განახორციელოს თავისი ჩანაფიქრი შემსრულებელთა საქმიანობაზე ზემოქმედებით, მათი შრომის, უნარისა და გამოცდილების გამოყენებით.

ამიტომ, კარგად გააზრებული თანამდებობრივი ინსტრუქციის შემუშავება არაა ადვილი საქმე. იგი მოითხოვს საწარმოს სტრუქტურის, მატერიალური რესურსებისა და ინფორმაციის ნაკადების მოძრაობის, აგრეთვე შემსრულებელთა შესაძლებლობების ღრმა ცოდნას.

განვიხილოთ მოთხოვნის ფორმირებისა და გასაღების სტიმულირების, ან როგორც ზოგიერთ საწარმოში უწოდებენ – კომერციული განყოფილების მარკეტოლოგ-მენეჯერის თანამდებობრივი ინსტრუქციის სანიმუშო ვარიანტი.

საწარმოს კომერციული განყოფილების მარკეტოლოგ-მენეჯერის თანამდებობრივი ინსტრუქციის ნიმუში.

ფუნქციები:

1. საწარმოს ეკონომიკური სტრატეგიის საფუძველზე საკონკრეტო მოთხოვნის ფორმირებისა და გასაღების სტიმულირების მოკლევადიანი (1 - 1,5 წელი) და საშუალოვადიანი (5 წელი) გეგმების შემუშავება.

2. იმ ბაზრებზე, სადაც საწარმოს პროდუქცია იყიდება, მასზე კეთილსაიმედო საზოგადოებრივი აზრის შექმნა.

3. გასაღების სტიმულირების მიერ სარეკლამო და სხვა ღონისძიებათა ეფექტიანობის სისტემატური გაკონტროლება.

4. განყოფილების თანამშრომელთა კანდიდატურების შერ-

ჩვენაში პირადი მონაწილეობის მიღება, რათა განყოფილებაში შეიქმნას შემოქმედ შემსრულებელთა ძლიერი ჯგუფი.

5. განყოფილებაში თანამშრომელთა მაღალი აქტიუობის შემოქმედებითი ძიების ატმოსფეროს შექმნა და დაცვა.

საშუალებები:

1. შემუშავებული მარკეტინგული გეგმის საფუძველზე განყოფილების სტრუქტურის შექმნა, საჭირო სპეციალობისა და უნარის მქონე შემსრულებელთა მიღება.

2. თავისი შეხედულებებისამებრ განყოფილებაზე გამოყოფილი ფინანსების გამოყენება, მოთხოვნის ფორმირებისა და გასაღების სტიმულირების ღონისძიებათა მაღალეფექტურობის უზრუნველყოფა.

3. განყოფილების თანამშრომლებთან ერთად თითოეული შემსრულებლის მაღალხარისხოვანი შრომის სტიმულირების მეთოდების განსაზღვრა.

4. მარკეტინგული გეგმის შესრულების უზრუნველყოფისათვის საქმიანი ურთიერთობის დამყარება სარეკლამო სააგენტოს, მასობრივი კომუნიკაციის საშუალებების, საგამოფენო კომიტეტების, სატრანსპორტო სააგენტოებისა და სხვა ორგანიზაციათა წარმომადგენლებთან.

5. შტატგარეშე სპეციალისტების დაქირავება და მიღებული ნორმებითა და წესებით მათი შრომის ანაზღაურება.

მოვალეობანი:

1. განყოფილების თანამშრომლების მიერ შემუშავებული მასობრივი ინფორმაციის საშუალებათა შერჩევისა და გამოყენების ღონისძიებათა სისტემის დამტკიცება, რომლითაც უზრუნველყოფილი იქნება საწარმოსა და პოტენციურ მიდევლთა (მომხმარებელთა) მტკიცე კავშირი.

2. სარეკლამო განცხადებათა მაკეტების ტექსტებისა და კომერციული პროპაგანდის სხვა მასალების დამტკიცება.

3. განყოფილების თანამშრომელთა მიერ გადარჩეული ილუსტრაციების დამტკიცება.

4. კონტრაგენტებთან მოლაპარაკების გზით საწარმოსათვის მაქსიმალურად ხელსაყრელი კონტრაქტების დადება,

სარეკლამო სამუშაოთა შემსრულებელ ორგანიზაციებთან კავშირის უზრუნველყოფა.

5. რეკლამასთან დაკავშირებული სამუშაოების განაწილება განყოფილების თანამშრომელთა შორის.

6. რეკლამასთან დაკავშირებული სამუშაოების მომზადებასა და ჩატარებაზე ზედამხედველობის განხორციელება.

უფლებები:

1. ხელშეკრულებებზე, კონტრაქტებზე და სხვა დოკუმენტებზე (თავისი კომპეტენციის საზღვრებში) პირველი ხელმოწერის უფლება.

2. სხვა განყოფილებათა მენეჯერებს მოთხოვოს საინფორმაციო მასალები, რომლებიც საჭიროა მოთხოვნის ფორმირებისა და პროდუქციის რეალიზაციის სტიმულირების ღონისძიებათა გატარებისათვის.

3. წაახალისოს განყოფილების მუშაკები კარგი მუშაობისათვის, ხელმძღვანელთან შეთანხმებით.

4. მოთხოვოს საწარმოს საზღვარგარეთელ აგენტებს ანგარიში მათი სარეკლამო საქმიანობის შესახებ.

5. გააგზავნოს განყოფილების თანამშრომლები საზღვარგარეთ ხელმძღვანელთან შეთანხმებით.

პასუხისმგებლობა:

1. მარკეტოლოგ-მენეჯერი პასუხს აგებს მოთხოვნის ჩამოყალიბებისა და პროდუქციის რეალიზაციის ღონისძიებათა გატარებისათვის ფინანსურ საშუალებათა მიზანმიმართულ ხარჯვაზე. აქ მიზანმიმართული ხარჯვა ნიშნავს სარეკლამო გზავნილებისა და მსგავსი დოკუმენტების მაქსიმალურ და ოპერატიულ დაყვანას პოტენციურ და მოქმედ მყიდველებზე. ამ უკანასკნელთ უფლება აქვთ დამოუკიდებლად მიიღონ გადაწყვეტილება რაიმე საქონლის (მომსახურების) ყიდვის შესახებ, ან პიროვნებათა მიმართ, რომელთაც შეუძლიათ საფუძვლიანი გავლენა მოახდინონ შესაბამისი მენეჯერის გადაწყვეტილების მიღებაზე.

2. პასუხს აგებს ყოველი სარეკლამო კონტრაქტის ეფექ-

ტურობაზე, იმაზე, თუ რამდენად ნაკლები დანახარჯებით უზრუნველყოფს ესა თუ ის სარეკლამო ღონისძიება მყიდველთა (მომხმარებელთა) მაქსიმალური ოდენობის მოზიდვას.

3. პასუხისმგებელია ეფექტურ, დამაჯერებელ სარეკლამო მასალაზე, სადაც მაქსიმალურად იქნება გათვალისწინებული მყიდველის (მომხმარებლის) განწყობა, სურვილები და ინტერესები.

4. პასუხს აგებს საქონლის რეალიზაციის გეგმების შესრულებაზე. თუ სარეკლამო ღონისძიებათა განხორციელება არ იძლევა მოსალოდნელ შედეგს, მას შეუძლია შეაჩეროს ამ მიმართულებით ყველა დაგეგმილი ღონისძიება, დაუყოვნებლივ აცნობოს ამის შესახებ ხელმძღვანელს.

უფლებამოსილება:

1. უფლებამოსილია დაარღვიოს ხელმოწერილი ხელშეკრულებების, შეთანხმებების და სხვა დოკუმენტების მოქმედება, რომელთაც ხელს აწერს იგი, როგორც პირველი პირი და თუ აქვს იმის უეჭველი დამადასტურებელი მონაცემები, რომ კონტრაგენტი არაკეთილსინდისიერად ასრულებს დადებული ხელშეკრულების მოთხოვნებს.

2. უფლება აქვს გაანთავისუფლოს განყოფილების თანამშრომელი, თუ დარწმუნდა, რომ მისი საქმიანობა საზიანოდ მოქმედებს მომხმარებელთა მოზიდვასა და სარეკლამო საქმიანობაზე.

3. უფლებამოსილია ფინანსური საშუალებები გადაიტანოს ხელშეკრულების ერთი მუხლიდან მეორეზე, თუ ასეთი ცვლილება გამოწვეულია სარეკლამო ღონისძიებათა გააქტიურების ამოცანებით.

4. უფლებამოსილია დასაჯოს განყოფილების თანამშრომლები მოუქნელი და სუსტი მუშაობისათვის, მათთვის გათვალისწინებული შეღავათებისა და წახალისების ღონისძიებათა შეკვეცით ან საერთოდ ანულირებით. ამასთან, თუ საჭიროა მკაცრი დამსჯელი ღონისძიებების გატარება, მას უნდა ადასტურებდეს ხელმძღვანელი.

5. უფლება აქვს სარეკლამო მასალებს წააწეროს: დაიბეჭდოს “პრესაში”, “გამოქვეყნდეს”, “შესრულდეს”, ასეთივე ვიზუბი დაადოს გამოფენებისა და ბაზრებისათვის გათვალისწინებული საწარმოო სტენდების მოწყობის პროექტებს.

განყოფილების გამგის (მენეჯერის) ხელმოწერის გარეშე განყოფილების არც ერთ წევრს არა აქვს უფლება გააგზავნოს სხვადასხვა სარეკლამო მასალა პუბლიკაციისა და სტენდების მოწყობისათვის.

ცხადია, წარმოდგენილ თანამდებობრივ ინსტრუქციას არა აქვს აბსოლიტური სისრულის პრეტენზია, მაგრამ მარკეტოლოგ-მენეჯერის მოქმედების არეალი, საქმიანობის პრინციპები აქ საკმაოდ ნათლადაა წარმოდგენილი. ყველა საწარმოში, ქვედანაყოფთა მენეჯერებისა და თანამშრომელთათვის მსგავსი სანიმუშო ინსტრუქციის ბაზაზე დგება ინსტრუქცია კონკრეტულ მენეჯერსა თუ შემსრულებელზე.

ასეთი ინსტრუქციის გამოყენება საწარმოს ხელმძღვანელს (მენეჯერს) ეხმარება საშემსრულებლო დისციპლინის დაცვისა და მმართველობითი შრომის კულტურის დონის ამაღლებაში.

პითხვები გახმორებისათვის:

1. მოკლედ ჩამოაყალიბეთ, თუ რაში მდგომარეობს მარკეტინგის ძირითადი კონცეფცია (შეხედულება)?
2. განმარტეთ მარკეტინგის პრინციპები და ფუნქციები;
3. ჩამოთვალეთ მარკეტოლოგისა და მისი აპარატის ფუნქციები;
4. დაახასიათეთ მარკეტინგის ორგანიზაციის ზოგადი პრინციპები;
5. რა არის საქონლის სასიცოცხლო ციკლი?
6. რა ღონისძიებების გატარება მოეთხოვება საწარმოს მენეჯერს საბაზრო ურთიერთობის პირობებში.

თავი XIII. კონფლიქტის მართვა ორგანიზაციაში

13.1 კონფლიქტის არსი და მისი მნიშვნელობა

მენეჯერი თავისი ფუნქციების შესრულების დროს ხშირად აწყდება წინააღმდეგობას, მართვის პროცესში შეფერხებებსა და არასასურველ მოვლენებს, რომლებიც მენეჯმენტის თეორიაში საკონფლიქტო სიტუაციების სახელწოდებითაა ცნობილი. „კონფლიქტი“ ლათინური წარმოშობის ტერმინია და ნიშნავს მხარეთა ინტერესებისა და მოსაზრებების შეუსაბამობასა და დაპირისპირებას. კონფლიქტები ნებისმიერი საზოგადოების განუყოფელი ნაწილია, მათ ვერ მოსკობ და ერთადერთი გზა იმაში მდგომარეობს, რომ მენეჯერებმა ისწავლონ დაპირისპირებათა მართვა, საჭიროების შემთხვევაში – მათი თავიდან არიდება; კონფლიქტში არსებული ნეგატიური ენერჯისა და ტენდენციების – კონსტრუქციულად გადაქცევა. კონფლიქტს ზოგიერთ შემთხვევაში დადებითი მხარეებიც გააჩნია, რაც პოზიტიური შედეგის მიღწევის წინაპირობაა. კონფლიქტისათვის დამახასიათებელია, რომ იგი:

– წარმოაჩენს პრობლემებს, რომლებიც მოითხოვენ გადაწყვეტას;

– იძლევა ევოლუციური ცვლილებების საშუალებას;

– გვეხმარება საკუთარი თავის შეცნობაში;

– წარმოადგენს განმუხტვის საშუალებას;

– არის სტიმულის მომცემი და აზარტული.

არსებობს მოსაზრება, რომლის მიხედვით კონფლიქტი მხარეთა შორის მწვავე, ზოგჯერ მტრულ ურთიერთდაპირისპირებად აღიქმება.¹ აღსანიშნავია, რომ კონფლიქტი ყოველთვის ასეთ უკომპრომისობას და მკვეთრ დაპირისპირებას

1 I. M. X. Мескон и др. Основы Менеджмента (пер. с англ.) М., Дело- стр. 517

არ ნიშნავს, რომ ამ მოვლენაში შეიძლება გამოვეყოთ ორი ეტაპი: **შეფერხება** და **კონფლიქტი**. პირველი დაკავშირებულია ხელმძღვანელის გამოუცდლობასთან. იგი ადვილად მოსაგვარებელია. მეორე - უფრო სერიოზულ ფაქტორებთანაა დაკავშირებული და ძნელად გადასაწყვეტი ან საერთოდ გადაუწყვეტელი პრობლემაა. ყველა შემთხვევაში წარმოშობილ სირთულეებს ერთი საერთო მიზეზი აქვთ: ორგანიზაციის მართვის სისტემის არაეფექტური ფუნქციონირება და მართვის კულტურის დაბალი დონე. განვიხილოთ აღნიშნული სიტუაციები უფრო დეტალურად.

შეფერხებები მმართველობით საქმიანობაში.

1. სირთულეების გვერდის ავლა და შიში, საკუთარი უნარით გადააჭარბო ხელმძღვანელის უნარსა და შესაძლებლობებს.

ხშირად ხელმძღვანელი ცდილობს, შეასრულოს სამუშაო, რომელიც დაქვემდებარებულის მოვალეობაში შედის და ამ დროს გვერდს უვლის მასზე დაკისრებულ უფრო რთულ ფუნქციებს. იქმნება სიტუაცია, როცა მას ამ ფუნქციების შესრულებისათვის დრო აღარ რჩება. ძალზე ხშირად, დაქვემდებარებულებზე ფუნქციების გადაცემისას წარმოიშობა შეფერხებები, რაც გამოწვეულია იმის შიშით, რომ დაქვემდებარებულებმა შეიძლება გადააჭარბონ ხელმძღვანელის უნარსა და შესაძლებლობებს.

ცხადია, ასეთი შეხედულება შეიძლება გაუნდეს მხოლოდ სუსტ ხელმძღვანელს, რომელიც ცდილობს, დაქვემდებარებულთა დონე მუდმივად ჩამორჩებოდეს მენეჯერის შესაძლებლობებს. ასეთი მიდგომა არსებითად ზღუდავს დაქვემდებარებულთა შემოქმედებით ზრდას, აფერხებს კადრების განახლების პროცესს. თანამედროვე ხელმძღვანელების ინტერესები იმაში უნდა მდგომარეობდეს, რომ მან მოამზადოს უკეთესი შემცველი, დასაწინაურებელი კადრები, რაც მთელი საწარმოს პროგრესის გარანტი იქნება.

2. შეცდომის დაშვების შიში.

ხშირად დაქვემდებარებულის დამოუკიდებელი მუშაობის სტიმულირების შემაფერხებელ ფაქტორად გვევლინება ხელმძღვანელის ფიქრი იმაზე, რომ ნაადრევია მუშაკთა საქმიანობაში დამოუკიდებლობის გაფართოება. აღსანიშნავია, რომ დაქვემდებარებულ რთულ ფუნქციათა გადაცემა ყოველთვის განსაზღვრულ რისკთანაა დაკავშირებული. ამის გამორიცხვა შეუძლებელია, მისი მინიმუმამდე დაყვანა კი რეალურად შესაძლებელი. საჭიროა დაქვემდებარებულთა დამოუკიდებლობის თანდათანობითი გაფართოება და დავალებების გართულება.

3. პრესტიჟის დაცემის შიში.

ხელმძღვანელი, რომელიც რთულ ფუნქციებს თვითონ ასრულებს, ხოლო შედარებით ადვილ საქმეს დაქვემდებარებულთა გადასცემს, უფრო დიდი ავტორიტეტით სარგებლობს, ვიდრე ისეთი ხელმძღვანელი, რომელიც იჭრება დაქვემდებარებულთა შესასრულებელ ფუნქციებში, მათ ყოველ წვრილმანში.

ამასთან, ხელმძღვანელს უნდა შიში, რომ დაქვემდებარებულმა მოქმედების თავისუფლება შეიძლება არაკეთილსინდისიერად გამოიყენოს და ზიანი მიაყენოს ხელმძღვანელის პრესტიჟს. პრაქტიკაში ასეთი შემთხვევა ხშირია. ამიტომ ხელმძღვანელი უნდა იცნობდეს დაქვემდებარებულის, როგორც სპეციალისტის დონეს, ასევე, მის მორალურ თვისებებს.

4. საკუთარ შესაძლებლობათა არასწორი შეფასება.

ხელმძღვანელის სურვილი, თვითონ გადაწყვიტოს ყველა პრობლემა, გამოწვეულია მართვის უნარის გადაჭარბებული შეფასებით. ამასთან, ხელმძღვანელი ცდილობს, თავის შესაძლებლობათა დემონსტრირება მოახდინოს და ამით განიმტკიცოს ავტორიტეტი.¹

¹ Kiczun W. Podstawy organizacji i and zar „adzania. Warszawa, 1974; Allen L. A. Management and Organization, p. 32.

5. კონფორმიზმი (შემგუებლობა).

ზოგიერთი ხელმძღვანელი, განსაკუთრებით ახალბედა მენეჯერი, არ უქმნის დაქვემდებარებულებს დამოუკიდებლად მოქმედების პირობებს, ცდილობს, თვითონ შეასრულოს მისი ფუნქციების უდიდესი ნაწილი. გადატვირთულობა კი ხელს უშლის პირველი რიგის საქმეების გამორჩევას სხვა საქმეებისაგან. იქმნება ასეთი მუშაობის აუცილებლობის შთაბეჭდილება. ამ ქმედებას **კონფორმიზმს** უწონებენ. ფსიქოლოგების განმარტებით, საქმეში ჩაფლულ ხელმძღვანელზე, ასეთ მუშაობას რომ ამართლებს, მოქმედებს დაცვითი მოტივები.

6. მოქმედების საკუთარი პოლიტიკის შემუშავება.

მენეჯერმა თავიდანვე ნათლად უნდა განსაზღვროს თავისი ქცევის ძირითადი მიმართულებანი, განიხილოს თანამშრომლებთან, საჭიროების შემთხვევაში ცვლილებები შეიტანოს მათში და ამით მოცემულ საწარმოში თუ ორგანიზაციაში ჩამოაყალიბოს მართვითი საქმიანობის პოლიტიკის ძირითადი მხარეები.

7. ორგანიზაციული სტრუქტურის არასწორი აგება.

ყველა საწარმოსა თუ ორგანიზაციაში, სადაც ორგანიზაციული სტრუქტურა შექმნილია ტეილორის, ფაიოლის, გრაიკუნასისა და სხვათა კონცეფციების საფუძველზე, საწარმოო და მართვის რგოლები მცირერიცხოვანია, ხოლო ერთ ხელმძღვანელზე დაქვემდებარებულთა რიცხოვნობა – მაქსიმალურად შეზღუდული. ასეთ შემთხვევაში მენეჯერი და საწარმოო ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი იძულებულია, სისტემატურად ჩაერიოს შემსრულებელთა საქმიანობაში, ფაქტიურად არ დაუტოვოს მათ დამოუკიდებლად მოქმედების არავითარი შანსი, ყველა საკითხი, თუნდაც წვრილმანი, თვითონვე გადაწყვიტოს. აღნიშნული ორგანიზაციული სტრუქტურა თვითონ ქმნის ისეთ ხელმძღვანელს, რომელიც წვრილმანი ფუნქციების ჩამოშორების შემთხვევაში მოვალეობათა გარეშე აღმოჩნდება.

ასეთი სტრუქტურა სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პროგრესის წინსვლას ვერ აუბამს მხარს და საწარმოს განვითარებაზე უარყოფითად იმოქმედებს.

8. კონტროლის ჩატარების ტექნიკის არცოდნა.

ხელმძღვანელი (მენეჯერი), რომელიც ვერ ფლობს კონტროლის მეთოდებს, ხარჯავს დიდ დროს დავალებული საქმის შესრულების შემოწმებაზე, დავალების შინაარსის განმარტებათა მიცემაზე, მუშაკთა საქმიანობაში კორექტივების შეტანაზე და ა. შ. საეხებით ცხადია, რომ ასეთი ხელმძღვანელი არარსებული ფუნქციების შემსრულებლებზე გადაცემისაგან (დელეგირებისაგან) მიღებულ სიკეთეს ვერ ხედავს.

9. პიგმალიონის ეფექტი.

პიგმალიონის ეფექტად მენეჯმენტის თეორიაში ცნობილია შემდეგი მოვლენა: დამოუკიდებლობის შეზღუდვით ხელმძღვანელები დაქვემდებარებულებს ფაქტობრივად უწყალობებენ უსუსურობის კომპლექსს.

10. ხელმძღვანელთა მიერ პასუხისმგებლობის არასწორი გაგების შესახებ.

გავრცელებულია აზრი, რომ ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია დაქვემდებარებულთა ყველა მოქმედებაზე. ამ პრინციპს ბევრი მიმდევარი ჰყავს.

მუშაკის მოტივაციასა და ქცევაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს, კერძოდ: ოჯახის ტრადიციები, პირადული მახასიათებელი მხარეები, აღზრდა-განათლება და ა.შ. ვერ უარყოფთ იმ ფაქტს, რომ მუშაკზე ზემოქმედებას ახდენს უშუალო (ხაზობრივი) ხელმძღვანელის ქცევა. არარეალურია ხელმძღვანელი იყოს ყველაფერზე პასუხისმგებელი, როცა თოთოეული თანამშრომელი თავისთავად მართვის საკმაროდ რთულ ერთეულს წარმოადგენს.

ხელმძღვანელი პასუხს უნდა აგებდეს მხოლოდ თავის მოქმედებაზე. მისი მოქმედების შეფასებისას უნდა გავცეთ პასუხი კითხვას: ყველაფერია თუ არა გააკეთებული მენეჯერის მიერ საერთო საქმის სასარგებლოდ.

ხელმძღვანელი, რომელიც პასუხს აგებს „ყველაფერზე“, ცდილობს, ყოველმხრივ დაიზღვიოს თავი და მუშაობს „კონტროლისათვის“, ხშირად მართვის სხვა გზას ვერ ხედავს. შემოიფარგლება მხოლოდ იმით, რომ ქვედა რგოლებს გაუგზავნოს ხშირად შეუსრულებად განკარგულებათა მთელი ნაკადი, ხოლო გარედან შენიშვნის შემთხვევაში გაიმართლოს თავი: „მე ამ საკითხზე უკვე გავეცი სათანადო მითითებები“.

11. სინამდვილის არასწორი აღქმა.

გამოცდილი ხელმძღვანელისათვის ერთ-ერთი დამახასიათებელი მხარე ისაა, რომ იგი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს ფაქტებს, ამიტომ, მის მიერ მოვლენათა შეფასება გაცილებით ობიექტურია. ამავე დროს, თვით ფაქტები არაა მისთვის ამომწურავი ინფორმაციის მატარებელი, ვინაიდან ისინი დამოკიდებულია შესაბამის გარემოზე.

ამერიკელ მკვლევარს რ. ბრაუნს მოყავს მაგალითი, რომლის მიხედვით აშშ-ის ჩრდილოეთის ზოგიერთ შტატებში, რომელთა ეკონომიკა 1940 წლამდე სულს დაფავდა, უცებ დაიწყო აღმავლობა. სპეციალისტთა ჯგუფს დაევალა ამ მოვლენის მიზეზების გარკვევა. ეკონომიკური დაცემისა და აღმავლობის მიზეზი აღმოჩნდა ერთადერთი: 1940 წლამდე ამ შტატებში თოვლის საფარი წლის დიდ პერიოდში არ იძლეოდა სოფლის მეურნეობის განვითარების საშუალებას. 1940 წლის შემდეგ კი, სპორტის ზამთრის სახეობების განვითარების შედეგად, ეს ტერიტორია მოექცა მოთხილამურეთა ყურადღების ცენტრში. ამ ფაქტის თანამდევმა მოვლენებმა კარდინალურად შეცვალა მისი შეფასების ხარისხი და შინაარსი.¹

გამოცდილი მენეჯერი და მკვლევარი დაუფლებულია ციკრობრივი მონაცემების შეფასებასა და გამოყენებას. ასეთი მონაცემები არ უნდა გახდეს ფეტიში, რომელზეც სათანადო ანალიზის გარეშე დაყრდნობა შეიძლება. ხშირ-

¹ Brown R.E. Judgment in Administracion „New York 1968 p. 212-213.

ად ხელმძღვანელი აღმოჩნდება ციფრობრივი მონაცემის სი-
ზუსტის ილუზიაში. ამიტომ ხელმძღვანელმა ციფრობრივი
მონაცემების უკან უნდა დაინახოს მოვლენათა ჭეშმარიტი
სურათი.

გარდა ამისა, ზოგიერთი მენეჯერი, მოვლენათა შე-
ფასების დროს უნებურად თავის არჩევანს აჩერებს ისეთ
მონაცემებზე, რომლებიც მისთვის ცნობილი და ტრადიციუ-
ლია, და არა იმაზე, რაც ფაქტიურად ხდება.

12. სტერეოტიპების გამოყენების შესახებ.

თითოეული პროფესია თავის დაღს ასვამს ადამიანს.
ფსიქოლოგები ამ მოვლენას პროფესიულ დეფორმაციას
უწოდებენ. მენეჯერები, რომლებიც ადამიანებთან ურთიერ-
ობაში ახორციელებენ თავიანთ ფუნქციებს, რომ არ ჩაეფ-
ლონ ინფორმაციულ ნაკადში, ხშირად იძულებულნი არიან,
ნებისთ თუ უნებლიედ, ფართოდ გამოიყენონ სტე-
რეოტიპები. თითქმის ყველა ხელმძღვანელსა თუ მენე-
ჯერს აქვს თავისი სტერეოტიპები სხვადასხვა მოვლენებსა
თუ საგნებზე, მან იცის, თუ როგორია ზარმაცი ადამიანის
ან პატიოსანი შემსრულებლის დამახასიათებელი მხარეები.
ადამიანი ცხოვრებისეული გამოცდილების საფუძველზე
აზუსტებს თავის შეხედულებებს და აყალიბებს სტერეო-
ტიპებს ისე, რომ მათი გამოყენების შემთხვევაში მას აღარ
სჭირდება მთელი რიგი დეტალების შესწავლა და გაანა-
ლიზება. სტერეოტიპების გამოყენება ამაღლებს მენეჯერის
მიერ გადაწყვეტილების მიღების ოპერატიულ დონეს, მაგრამ
აქ არის დიდი რისკიც. საქმე ისაა, რომ ადამიანის თვისე-
ბები რთულ სუბსტანციას ქმნის, რომელიც მუდმივ ცვლი-
ლებებსა და განვითარებას განიცდის. თუ ხელმძღვანელი
არ გაითვალისწინებს ადამიანებზე თავისი შეხედულებების
კორექტირებას, მაშინ მისი სტერეოტიპი მოძველებული აღ-
მოჩნდება, რაც არასწორი გადაწყვეტილებების საფუძველი
გახდება.

მაგალითად, ახალმა თანამშრომელმა ხელმძღვანელ-

ზე პირველი შეხვედრისთანავე დადებითი შთაბეჭდილება მოახდინა. ენდობა რა პირველ შთაბეჭდილებას, ხელმძღვანელი მეტ ნდობას უცხადებს მას. შექმნილ ატმოსფეროს გრძნობს ეს თანამშრომელი და შრომითი კოლექტივიც. ასეთი სიტუაცია უადვილებს ახალ თანამშრომელს „აკლიმატიზაციას“. ამის შემდეგ ხელმძღვანელის შთაბეჭდილებაც მის შესახებ დასტურდება. მაგრამ შეიძლება მოხდეს სხვანაირადაც: სხედასხვა მიზეზების გამო ხელმძღვანელი თავიდანვე ცუდად განეწყო ახალი მუშაკის მიმართ, იგივე განწყობილება გადაედო შრომით კოლექტივისაც. როცა ამას გრძნობს მუშაკი, იგი გაუბედავი ხდება, ვერ ავლენს თავის შესაძლებლობებს, ვერ ხედავს საჭირო თანადგომას და უჭირს ახალ სამუშაო ადგილზე ადაპტაცია. შეიძლება თვით ხელმძღვანელმა შექმნა ისეთი სიტუაცია, როცა ობიექტურად ვერ „გადაამოწმა“ პირველი შთაბეჭდილება და მის მიერ ჩამოყალიბებული სტერეოტიპის გაელენის ქვეშ მოექცა.

„შეუცვლელი“ ხელმძღვანელის პრობლემის კვლევას ბოლო წლებში დიდი ადგილი ეთმობა. მ. მაზური წერს: „როდესაც ამ ცოტა ხნის წინათ ერთ-ერთი ასეთი „ფეოდალი“ პენსიაზე მიდიოდა, ვერავინ ვერ მოიძებნა, ვისაც დაწესებულების ხელმძღვანელობას მიანდობდნენ, ისე „მოსპო“ მან ყველა თავისი პოტენციური „მემკვიდრე“.1 შექმნილი სიტუაცია განსაკუთრებით საგრძნობია თავისი უარყოფითი, მორალური დეგრადირების ფარული შედეგებით იქ, სადაც გონებრივი შრომა დომინირებს (სასწავლო და სამეცნიერო-კვლევითი ორგანიზაციები, შემოქმედებითი ჯგუფები და ქვედანაყოფები). ამიტომ ასეთი ორგანიზაციის მართვის სისტემის უმაღლესი ხელმძღვანელობა ფხიზლად უნდა ადევნებდეს თვალყურს თითოეული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელთა და მენეჯერთა საქმიანობას, ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე, ობიექტურად აფასებდეს ნორმალური მდ-

1 Mazur M. I. historia naturalna polskie naukowca Warszawa. 1980

გომარეობიდან გადახრის შემთხვევებს. უნდა შევნიშნოთ, რომ ფაქტიურად ჯერ-ჯერობით არ არსებობს ასეთი ტიპის ხელმძღვანელთა დამანგრეველი მოქმედების წინააღმდეგ ბრძოლის ქმედით ღონისძიებათა სისტემა. ერთი კი უნდა აღინიშნოს, რომ ამ სიტუაციას ქმნის პირადი ეკონომიკური ინტერესების სუსტი კავშირი საერთო სახელმწიფოებრივ ინტერესებთან, როდესაც გაუპიროვნების მავნე პრინციპი მოქმედებს როგორც ეკონომიკურ, ასევე მმართველობით ურთიერთობათა სისტემაში. საერთო-სახალხო ეკონომიკის 70-წლიანმა საბჭოურმა პრაქტიკამ ამის მაგალითები საკმაოდ დაგვიტოვა. საჭირო ხელმძღვანელის ისეთი ტიპის დახასიათება, რომლის მოქმედება (ძირითადად ეს ეხება სახელმწიფო-ორგანიზაციულ სისტემებში დასაქმებულ ხელმძღვანელებს) არღვევს ასე თუ ისე შეკრული კოლექტივის ნორმალურ საქმიანობას. ამავე დროს, აქ არაფერია ისეთი, რაც სამართლის მსახურთა ინტერესს გამოიწვევდა. ასეთი ხელმძღვანელისთვის დამახასიათებელია ის, რომ იგი თავის გარემოში ქმნის ერთგვარ ვაკუუმს, რასაც „აღწევს“ იმით, რომ ჯერ ერთი თავის თავზე იღებს ყველა საკითხის გადაწყვეტის საქმეს, თუნდაც შედეგები ორგანიზაციისთვის სასარგებლო არც იყოს, მოქმედებს ერთი მიზნით – მხოლოდ საკუთარი გამორჩენის მიღება. ქმნის ერთგვარ მონოპოლიას ინფორმაციაზე, დაქვემდებარებულებს არ აძლევს დამოუკიდებლად მუშაობის საშუალებას, ვინაიდან მან იცის, რომ ისინი პოტენციური კონკურენტებია. არა და იგი ხომ „შეუცვლელი“ ხელმძღვანელი უნდა იყოს. ასეთი ხელმძღვანელი თავის გარშემო იკრებს საშუალო ნიჭისა და გაქანების, დაბალი მორალური მრწამსის შემსრულებლებს. ასე იქმნება შეკრული წრე: ხელმძღვანელის მხრიდან დემორალიზებული პერსონალი თავისი შემგუებლური, უპრინციპო მოქმედებით თვით ამ ხელმძღვანელის დემორალიზაციას იწვევს. ბიუროკრატი ხელმძღვანელის მოქმედების თავისებურება ისაა, რომ იგი აღწერილ ქმედებას უმეტეს

შემთხვევაში შეგნებულად აკეთებს და შედეგიც ყოველთვის მიძიმა. ზოგჯერ ხელმძღვანელი ან მენეჯერი კარგად უძღვება მასზე დაკისრებულ რთულ ამოცანებს, თანამდებობრივ მდგომარეობასაც იუმჯობესებს, მაგრამ ბოლო დაწინაურების შემდეგ მოსდის დაუშვებელი შეცდომები, რაც შრომის პროცესში შეფერხებებს იწვევს. ასეთ შემთხვევაში ამბობენ, რომ იგი მოცემული თანამდებობისთვის ჯერ-ჯერობით არაა მომზადებული. **ჯ. ბლეკი** ასე ხსნის ამ მოვლენას: ადამიანის პრაქტიკაში შეიძლება იყოს ჩაბუდებული ნაკლოვანებათა წინაპირობები, რომლებიც განსაზღვრულ დონემდე არ მქლავნდება.¹ ამ აზრის დასაბუთებისათვის მას მოჰყავს ნაპოლეონის სამხედრო და პოლიტიკური კარიერის მაგალითი. ნაპოლეონის დაფარული ნაკლი იმაში მდგომარეობდა, რომ ვერ იტანდა მისი აზრის საწინააღმდეგო სხვის აზრს. სანამ იგი ათისთავი იყო, თავის ემოციებს იმორჩილებდა და არ ავლენდა აღნიშნულ ნაკლს, ვინაიდან მისი გამოვლენა მას ძვირად დაუჯდებოდა იცოდა რა ეს, ნაპოლეონი ცდილობდა, თავშეკავებული ყოფილიყო. ევროპის დაპყრობის შემდეგ მისი ეს თვისება გამოაშკარავდა: თანამებრძოლთა და დაახლოებულ პირთა რჩევები მასში იწვევდა გააფთრებას, პაროქსიზმულ მოვლენებს. სხვა, ნორმალურ სიტუაციაში, იგი, ალბათ, ხელს აიღებდა რუსეთის უკიდევანო ტერიტორიის დაპყრობის სურვილზე, რაც ბოლოს და ბოლოს მისი დასასრულის დასაწყისიც გახდა.

ნებისმიერმა ხელმძღვანელმა კარგად უნდა გაანალიზოს თავისი მოტივები, სიღრმისეული მიდრეკილებები, რათა დროულად გამოავლინოს მის ფსიქიკაში ჩაბუდებული ისეთი უარყოფითი თვისებები, რომლებიც შესაბამის პირობებში გამოვლინდებიან და მერე მათთან ბრძოლა უკვე გვიან იქნება.

1 Black J.M. Assignment; Management, Englewood chfts- New-York, 1961 p. 15-23

კონფლიქტის ანალიზი. ორგანიზაციაში კონფლიქტი სხვადასხვა მიზეზით შეიძლება მოხდეს. მიზეზად შეიძლება განიხილებოდეს: გასანაწილებელი რესურსების შეზღუდულობა; შრომის ანაზღაურების არასრულყოფილი სისტემა; ცუდი სამუშაო პირობები; უფლება-მოვალეობათა არასწორი განაწილება, ბუნდოვანი ინსტრუქციები; ფუნქციების ნაწილობრივი დამთხვევა/გადაფარვა; არათანაბარი ძალაუფლება და უფლებამოსილება; ურთიერთდამოკიდებული დავალებები; ცუდი კომუნიკაციური სისტემა; კონფლიქტოგენური ორგანიზაციული სტრუქტურა, ბუნდოვანი მიზნები; დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნები და ინტერესები. ამ ჩამონათვალის თითოეული პუნქტი მჭიდრო კავშირშია ორგანიზაციის მართვის პრობლემებთან და მენეჯერის საქმიანობის ნაკლოვანებებთან. ასე მაგ., რესურსების შემთხვევაში, ცხადია, რომ რესურსები შეზღუდულია და მენეჯერს მათი ისეთი განაწილება უნდა შეეძლოს, რომ მაქსიმალურად მოხერხდეს რესურსების მიმართულების დაბალანსება და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევა. რაც შეეხება, მაგალითად, სტრუქტურას, როგორც დაპირისპირების მიზეზს, სტრუქტურის ზოგიერთი ტიპი დაპირისპირების საფუძველს ზრდის. განსაკუთრებით ეს ხდება მაშინ, როდესაც სტრუქტურა ნათელი არ არის და ხდება მისი მოქმედების პრინციპების აღრევა. ძალზე რთულდება სიტუაცია, როდესაც ადამიანებში არსებობს ღირებულებებისა და წარმოდგენების/შეხედულებების შეუთავსებლობა ან გართულებული ურთიერთდამოკიდებულება.

იმისათვის, რომ გავერკვეთ კონფლიქტის დინამიკაში, მხარეებს შორის ურთიერთობაში და სიტუაციის თავისებურებებში მნიშვნელოვანია, რომ მოხდეს კონფლიქტის ანალიზი. ეს მოგვცემს ქმედებების ეფექტური დაგეგმვისა და ეფექტური დაგეგმვისა და მათი ეფექტიანი განხორციელების

საშუალებას. კონფლიქტის ანალიზი საჭიროა, რათა:

- გავერკვეთ მიმდინარე მოვლენებში, გავიგოთ კონფლიქტის ისტორია და მისი გამომწვევეი მიზეზები;

- განვსაზღვროთ კონფლიქტში ჩართული ყველა ჯგუფი და არა მხოლოდ ისინი, რომელიც ძირითად მონაწილედ მიგვაჩნია;

- ის ფაქტორები და ტენდენციები, რომელიც კონფლიქტს საფუძვლად უდევს;

- მივიღოთ გამოცდილება (სათანადო დასკვნა გამოვიტანოთ) როგორც წარმატებიდან, ასევე წარუმატებლობიდან.

კონფლიქტის ანალიზი ერთჯერადი ქმედება არ არის. იგი ორგანიზაციის განვითარების მუდმივად თანმხლები პროცესია, რომელიც ცვალებადი გარემოს მიმართ ქმედებების ადაპტირების საშუალებას იძლევა.

კონფლიქტური სიტუაციების ანალიზის განსახორციელებლად არსებობს მთელი რიგი საშუალებები და მეთოდები: კონფლიქტის გამწვავების საფეხურები; კონფლიქტის კარტოგრაფია; კონფლიქტის წყაროებისა და ტიპების ანალიზი; ინტერესებისა და პოზიციების მოძიება; ძალთა ველის ანალიზი და ა.შ. ამ მეთოდებიდან არც ერთი არ არის უნივერსალური და მკაცრად სტრუქტურირებული. მათი ადაპტირება სავსებით შესაძლებელია სიტუაციისამებრ.

კონფლიქტების კლასიფიკაცია და დახასიათება სხვადასხვა ნიშნების მიხედვით ხდება. კონფლიქტები ორგანიზაციაში შეიძლება დაჯგუფდეს მონაწილე სუბიექტების, მისი შინაარსის, ხანგრძლივობის, ინტენსივობის, წყაროების და მიმდინარეობის, გადაწყვეტის გზებისა და სხვ. მიხედვით.

დაპირისპირების პერიოდში ერთი ტიპის კონფლიქტი შეიძლება მეორე ტიპის კონფლიქტში გადავიდეს. მაგ., პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი ჯგუფთაშორის კონფლიქტში გადაიზარდოს და პირიქით.

კონფლიქტების ანალიზისა და მართვისათვის აუცილებელია იმ მიზეზების ცოდნა და გააზრება, რომლებიც დაპირისპირებას ედება საფუძველად. ნებისმიერი ხდება კონფლიქტს მისთვის დამახასიათებელი ერთი ან რამდენიმე წყარო ასაზრდოებს. იმისდა მიხედვით, თუ რა უდევს დაპირისპირებას საფუძველად, ტიპის კონფლიქტების კლასიფიცირება.

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების დაჯგუფება ხდება:

- მისი გამომწვევი წყაროების მიხედვით;
- სფეროების (საქმიანი, ოჯახური, ყოფითი) მიხედვით;
- ეფექტის (კონსტრუქციული, დესტრუქციული) მიხედვით.

როგორც აღინიშნა, რომ კონფლიქტს პოზიტიური ეფექტი შეიძლება ჰქონდეს. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი ყველაზე უფრო გავრცელებული ტიპია, რომელიც ორგანიზაციაში სხვადასხვანაირად გამოვლინდება. უფრო ხშირად ეს არის ხელმძღვანელთა და სხვადასხვა რანგის მენეჯერთა ბრძოლა რესურსების, კაპიტალის, სამუშაო ძალის მოზიდვისათვის, პროექტებისა და ხელსაყრელ დაეალებათა მიღებისათვის. კონფლიქტს იწვევს ის, რომ თითოეული მხარე ცდილობს, ხელმძღვანელი დაარწმუნოს თავისი მოსაზრებისა თუ პრეტენზიების სისწორეში. ანალოგიური კონფლიქტი წარმოიშობა ორ დასაწინაურებელ კანდიდატს შორის. ეს დაპირისპირება შეიძლება საკმაოდ დიდხანს გაგრძელდეს.

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტის მიზეზი ხშირად მხარეთა პიროვნული ხასიათების შეუთავსებლობაცაა. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების კონსტრუქციული ეფექტი იმაში ვლინდება, რომ მხარეები უკეთ ეცნობიან ერთმანეთსა და სიტუაციას, რაც ხელს უწყობს მათი ურთიერთობის დარეგულირებას. პიროვნებათაშორისი კონფლიქტებში ჩართულია მინიმუმ ორი მხარე. კონფლიქტი იწყება რაიმე ინციდენტით,

რომელიც ვითარდება კონკრეტულ სიტუაციაში. დაპირისპირების წყაროს გამოსაველენად საჭიროა მხარეების ქმედებების, პოზიციების და ფსიქოლოგიური თავისებურებების ანალიზი. ამის მიხედვით პიროვნებათა შორისი კონფლიქტები იყოფა რესურსულ და ღირებულებით კონფლიქტებად.

რესურსული კონფლიქტები დაკავშირებულია იმ საშუალებების განაწილებასთან, რომლებიც ადამიანების სიცოცხლისუნარიანობას განსაზღვრავს (მატერიალური საშუალებები, სივრცე, დრო და ა.შ.)

ღირებულებითი კონფლიქტები ვითარდება ურთიერთგამომრიცხველი კულტურული სტერეოტიპების, განსხვავებული აღმსარებლობის, შეფასებების, დამოკიდებულებების ბაზაზე. კონფლიქტის წყაროა განსხვავებული ღირებულებათა სისტემა.

პრაქტიკოსი კონფლიქტოლოგები დაპირისპირების ანალიზისას ხშირად იყენებენ ლინკოლნის მიერ შემოთავაზებულ კატეგორიას. გამოყოფენ კონფლიქტის გამომწვევ ხუთი ტიპის მიზეზს: ინფორმაციულს, ინტერესების, ურთიერთობითს, ღირებულებითს, სტრუქტურულს.

1. **ინფორმაციული.** ამ მიზეზით გამოწვეული კონფლიქტები ხშირია ორგანიზაციაში, სადაც ნაკლები ყურადღება ეთმობა ინფორმაციული სისტემის გამართულ მოქმედებას. კომუნიკაციას ადამიანებში მრავალი თავისებურება ახასიათებს და შესაბამისად, გასაკვირი არ არის, რომ მისი გადაცემისა მიღებისას ჩნდება უზუსტობები, რაც დაპირისპირების მიზეზი შეიძლება გახდეს. ონფლიქტის გამომწვევ ინფორმაციულ წყაროდ შეიძლება იქცეს:

- არასრული და არაზუსტი ინფორმაცია;
- ჭორი - ინფორმაციის გამიზნული ან უნებლიე დამახინჯება (დეზინფორმაცია);
- ნაადრევი ან დაგვიანებული ინფორმაცია;
- არასანდო, დაუზუსტებელი ინფორმაციის გავრცელება და სხვ.

2. ინტერესები. კონფლიქტში ინტერესების წყარო გულისხმობს ადამიანების დაპირისპირებას მათი ინტერესების შეუთავსებლობიდან გამომდინარე. ეს შეიძლება იყოს ნებისმიერი მატერიალური თუ არამატერიალური იმტერესი (ფული, ტერიტორია, აღიარება და სხვ.)

3. ურთიერთდამოკიდებულება. კონფლიქტის გამომწვევი ურთიერთობის წყაროდ განიხილება – უარყოფითი დამოკიდებულებები მხარეებს შორის. ეს შეიძლება იყოს წარსულში გართულებული ურთიერთობა (რომელმაც აწყმოში იჩინა თავი), ან ერთმანეთის მიმართ უნდობლობა და უსიამოვნო დამოკიდებულება უპატივცემულობის, ანგარიშგაუწველობის ან სხვა რაიმე მიზეზის გამო, დაპირისპირების გამომწვევი ურთიერთობის ფაქტორებისათვის მნიშვნელობა აქვს:

– მხარეების შეუთავსებლობას ღირებულებებში, ქცევებში, მიზნებში;

– განსხვავებას განათლებაში, სტატუსში;

– იმ ჯგუფის ღირებულებებს, რომელსაც ეკუთვნიან მხარეები.

4. ღირებულებები. კონფლიქტის გამომწვევი ღირებულებითი წყაროებია – ის განსხვავებული პრინციპები, რომლებსაც იზიარებენ მხარეები. ღირებულებითი ფაქტორები ხშირად უდევს საფუძვლად, მაგალითად, სხვადასხვა თაობის ან გამოცდილების თანამშრომლებს შორის წამოჭრილ დაპირისპირებას.

ღირებულებები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან თავისი მნიშვნელობით. განასხვავებენ: რწმენისა და ქცევის პიროვნულ სისტემებს (პრიორიტეტები, უპირატესობები); ჯგუფურ ტრადიციებს, ღირებულებებს, ნორმებს; რელიგიურ, კულტურულ, რეგიონულ ღირებულებებს; რწმენის ტრადიციულ სისტემებსა და მასთან დაკავშირებულ მოლოდინებს. ეს არის ადამიანების წარმოდგენები იმის თაობაზე, თუ რა არის სწორი-არასწორი, სამართლიანი-უსამართლო და ა.შ.

5. სტრუქტურა. საზოგადოდ, დაპირისპირების სტრუქტურულ წყაროებად მიჩნეულია ის, რაც ობიექტურად არსებობს, რაც არ ექვემდებარება ჩვენს სურვილებს და ძნელად იცვლება, ან ზოგჯერ საერთოდ არ იცვლება. ასეთებია: მართვის სისტემა და ძალაუფლება; სოციალური ნორმები და რეგულაციები; გეოგრაფია, დრო, სტატუსი, როლები და სხვ.

ხემოთმოყვანილი კლასიფიკაცია მენეჯერს საშუალებას მისცემს არა მარტო გაიგოს კონფლიქტის მიზეზები, არამედ მეტ-ნაკლები წარმატებით მართოს კიდევ ისინი.

არსებობს კონფლიქტების ოთხი ძირითადი ტიპი: **შიდაპიროვნული, პიროვნებათაშორისი, კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის და კონფლიქტი ჯგუფებს შორის.** შიდაპიროვნული კონფლიქტი წარმოიშობა მაშინ, როცა მართვის ხაზობრივი სისტემის პრინციპების უგულვებელყოფის შედეგად ერთ შემსრულებელს ეძლევა ურთიერთსაწინააღმდეგო დავალებები როგორც ერთი და იმავე, ასევე სხვადასხვა ხელმძღვანელისაგან. ამ სახის კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას, თუ საწარმოს, ორგანიზაციის ინტერესები არ ემთხვევა პიროვნების ინტერესებს. მაგალითად: დამატებითი დავალებები, ზეგანაკვეთური მუშაობა და ა.შ. იმ შემთხვევაშიც, როცა მუშაკი დაუტვირთავია, ან ზედმეტად არის გადატვირთული, ვერ იღებს მორალურ კმაყოფილებას სამუშაოთი, მისთვის არაა შექმნილი შემოქმედებითი შრომის ატმოსფერო, ხშირია სტრესული მდგომარეობა და ა.შ.

ორგანიზაციაში იშვიათად გვხვდება მხოლოდ ერთი წყაროს მოქმედებით გამოწვეული კონფლიქტები. როგორც წესი, რამდენიმე წყაროა წარმოდგენილი. გარდა პიროვნებათაშორისი კონფლიქტებისა, მონაწილე მხარეების მიხედვით გამოყოფენ ორგანიზაციულ კონფლიქტებს.

ორგანიზაციული კონფლიქტები. მიუხედავად იმისა, რომ კონფლიქტს, როგორც აღვნიშნეთ, კონსტრუქციული როლის შესრულებაც შეუძლია, მისი შედეგები მაინც უფრო

ნეგატიურ ემოციებთან არის დაკავშირებული. ეს ემოცია ხშირად ხელს გვიშლის რაციონალური გამოსავლის ძიებასი და მტრის ხატის შექმნას უწყობს ხელს. მაგრამ ასეთუ ისე, კონფლიქტები ნებისმიერ ორგანიზაციაში ხდება და აუცილებელია მათი მართვა. რიგი კონფლიქტოლოგის აზრით კონფლიქტის არსებობა ორგანიზაციაში მისი განვითარების მანიშნებელიც კი არის. შემადგენლობის მიხედვით ორგანიზაციული კონფლიქტები სამ კატეგორიად იყოფა: პიროვნება – პიროვნება (პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი); ჯგუფი – ჯგუფი (ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი); პიროვნება – ჯგუფი.

ორგანიზაციული კონფლიქტები, გარდა შემადგენლობისა, ერთმანეთისაგან განირჩევა მათი გამომწვევი წყაროების მიხედვით. ერთ-ერთი გავრცელებული კლასიფიკაციის მიხედვით ამ ტიპის დაპირისპირებაში ყველაზე გავრცელებული მიზეზებია:

- სტრუქტურული კონფლიქტები;
- ინოვაციური კონფლიქტები;
- პოზიციური კონფლიქტები (მნიშვნელობის კონფლიქტები);
- სამართლიანობის კონფლიქტები;
- მეტოქეობა რესურსებისათვის;
- დინამიური კონფლიქტები (ჯგუფური დინამიკა).

ინოვაციური კონფლიქტები ორგანიზაციაში ვითარდება სიახლის შემოტანის დროს. შეიძლება შეიცვალოს ორგანიზაციის სტრუქტურა, გაჩნდეს ახალი მიზნები, გადანაწილდეს უფლებამოსილება და ა.შ. ნებისმიერი ცვლილება სიახლის შემოტანას უკავშირდება და მეტ-ნაკლებად თანამშრომელთა ინტერესებს ეხება, ეს კი ხშირად კონფლიქტის წყარო ხდება; ინოვაციური კონფლიქტის საფუძველს ქმნის ის დისკომფორტი, რომელიც ადამიანს სიახლესთან შეგუების პროცესში ექმნება. სტაბილური მდგომარეობა (სტატუს-ქვო) „ქაოსით“ იცვლება. ვიდრე ადამიანი მოახერხებს

ახალ მდგომარეობასთან ადაპტირებას, გარემო მის აღქმა-ში/განცდაში მტრული ხდება. ასეთ სიტუაციაში, ბუნებრივია, რომ თუ არსებობს ამ სიახლის ავტორი, ან ავტორთა ჯგუფი, გაღიზიანება სწორედ მათკენაა მიმართული.

პოზიციური კონფლიქტები, მათ მნიშვნელობით კონფლიქტებსაც უწოდებენ, უპირატესობის გრძნობაზეა დამყარებული. კონფლიქტის მიზეზი ხდება იმაზე ფიქრი/ღელვა, თუ ვინაა „უფრო მთავარი“. ასეთი კონფლიქტის დროს ხდება საკუთარი ძალების გადაფასება და სხვისი შესაძლებლობების არასაკმარისი შეფასება.

პოზიციურ კონფლიქტებთან ახლოს დგას ე.წ. სამართლიანობის კონფლიქტები. მათი საფუძველია განსხვავებული ხედვა იმისა, თუ ვინ რა წვლილი შეიტანა საერთო საქმეში. თუკი პოზიციური კონფლიქტები ლოკალიზებულია ჯგუფისა, თუ პიროვნების სიმბოლურ შეფასებაზე („ვინ უფრო მთავარია“), სამართლიანობის კონფლიქტის საფუძველს, ხშირად მატერიალური ანაზღაურების განაწილება შეადგენს. შრომითი მოტივაციის ერთ-ერთი თეორიის მიხედვით პიროვნების მიერ ანაზღაურების სამართლიანად, ან უსამართლოდ აღქმა ეფუძნება: ინდივიდის მიერ დახარჯული ძალისხმევისა და ამის საფუძველზე მიღებული შედეგების (ანაზღაურების) შედარებას, სხვის შესაბამის მონაცემებთან. ამ სიტუაციაში ხშირია გადაფასება, ეს კი სამართლიანობის კონფლიქტი საფუძველი ხდება.

ძალზე ხშირია ორგანიზაციებში კონფლიქტები, რომელთა საფუძველი **რესურსების** განაწილებაა. კონფლიქტური სიტუაცია იქმნება მაშინ, როდესაც გასანაწილებელი მატერიალური რესურსი შეზღუდულია. კონფლიქტის მიზეზი, მაგალითად, ხდება ახლად მიღებული ტექნიკა, რომელიც საკმარისი არ არის. ითვლება, რომ რესურსებისათვის მეტოქეობა დრამატულ ხასიატს იღებს იდენტიფიკაციის მექანიზმის გამო. ადამიანი სამსახურობრივ მოვალეობებთან აიგივებს თავს. წარუმატებლობა პირად მარცხად აღიქმება, იმ შემთხ-

ვევაშიც კი, თუ მიზნის მისაღწევად არსებული რესურსები არასაკმარისია. რესურსებისთვის ბრძოლა, პრობლემას უქმნის ორგანიზაციის ხელმძღვანელს. მან უნდა გამოყოს პრიორიტეტები და პასუხისმგებლობაც თვითონ უნდა აიღოს.

კიდევ ერთი ტიპი კონფლიქტებისა ორგანიზაციებში არის **დინამიური კონფლიქტები**. კონფლიქტი ხშირად ვითარდება ახალ, ჯერ ჩამოუყალიბებელ ორგანიზაციაში. ნებისმიერი ჯგუფი, ჩამოყალიბების პროცესში გავითარების გარკვეულ ეტაპებს გაივლის. მათ შორის პირველობისათვის ბრძოლისა და ჯგუფის შეკავშირების ეტაპს. ჯგუფის დინამიკის შესწავლისას აღმოჩნდა, რომ ჯგუფი ყველაზე ადვილად მაშინ იკვრება, როცა მას საერთო მტერი გაუჩნდება. თუ ასეთი ჯგუფის გარეთ არ არის, მაშინ ჯგუფი შიგნით ირჩევს „განტყევის ვაცს“ და მას მიაწერს ყველა უბედურებას.

შემდეგი ტიპის კონფლიქტი, რომელსაც განვიხილავთ, არის კონფლიქტი **დიდ სოციალურ ჯგუფებში**. დიდ სოციალურ ჯგუფებში ხდება პიროვნების გარკვეული მარკირება და იგი გამოდის, როგორც კოლექტიური ქცევის მონაწილე. ამის მაგალითი შეიძლება იყოს ბრძოლა „თავისიანების“ მხარეს.

ბოლო წლებში დაგროვილმა ემპირიულმა მასალამ საშუალება მისცა მეცნიერებს შეექმნათ ე.წ. გამაერთიანებელი თეორიები, რომლებიც ერთგვარ უნივერსალიზმს შესძენდა, როგორც ეთნოკონფლიქტების გამომწვევი მიზეზების, ასევე მათი დინამიკის შესწავლას. ამ თეორიებს ყველას ერთი პრინციპი აერთიანებთ – დაფუძნებულია კონფლიქტის წარმოშობისას: ეკონომიკური თეორიები და კულტურული პლურალიზმის თეორიები.

სახელწოდებიდანაც ნათელია, რომ პირველი რიგის თეორიებში კონფლიქტის წყაროდ მოიაზრება პოლიტიკური და ეკონომიკური ფაქტორები. მეორე რიგის თეორიებში გადამწვევტია სხვადასხვა ეთნიკური ჯგუფების ღირებულებები, რწმენა, შეხედულებები, ენა და ყველაფერი ის, რაც

კულტუროლოგიურ ფენომენად ითვლება.

ბოლო დროს ძალიან პოპულარულია ე.წ. ფსიქონალიტიკური თეორიები, სადაც აქცენტი არაცნობიერ ფსიქიკურ ფაქტორებზე კეთდება.

ჯ. ბარტონი თავის ნაშრომში ფაქტიურად აჯამებს ზემოთ ნახსენებ სამ თეორიას (ეკონომიურ თეორიას, კულტურული პლურალიზმის თეორიას და ფსიქონალიტიკურ თეორიას) და გამოყოფს შეიარაღებული დაპირისპირების სამ ძირითად წყაროს:

- ინსტიტუციურს (პოლიტიკა, ეკონომიკა);
- ადამიანურს (ფსიქონალიტიკური, მტრის ხატი);
- კულტუროლოგიურს (ღირებულებები, შეხედულებები, ენა, რელიგია).

უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ამ დაყოფაში უმთავრესი მნიშვნელობა აქვს არა იმდენად პარამეტრების შემადგენლობას (ხშირად კონფლიქტის მსველელობაში ყველა წყარო გვხვდება), როგორც იმას, რომელია ამ სამი ფაქტორიდან წამყვანი კონფლიქტში.

კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფებს შორის შეიძლება წარმოიშვას, თუ პიროვნება დაიკაევს ჯგუფისგან განსხვავებულ პოზიციას. მაგალითად, განიხილება წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობის ზრდის შესაძლებლობანი. ჯგუფის წევრთა უმრავლესობას მიაჩნია, რომ ამ ამოცანის შესრულება შეიძლება საქონელზე ფასდაკლებით. მაგრამ რომელიმე წევრი თვლის, რომ ასეთი ტაქტიკა გამოიწვევს მოგების შემცირებას. მომხმარებელთა შორის ჩამოყალიბდება აზრი, რომ ამ საქონლის ხარისხი დაბალია და მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლებელია ეს პიროვნება უფრო სწორი იყოს, მაინც ასეთი დაპირისპირება კონფლიქტის წყაროდ გადაიქცევა.

თუ მენეჯერი, თავისი ფუნქციების შესრულებისას იძულებული იქნება, გამოიყენოს ადმინისტრაციული (დისციპლინარული) მეთოდები, რომლებიც შეიძლება არ მოე-

წონით დაქვემდებარებულთ, მაშინ მოსალოდნელია ჯგუფმა საპასუხოდ შეამციროს შრომის ნაყოფიერება. ჯგუფის აზრი მენეჯერისათვის ანგარიშგასაწევია. პიროვნებისათვის, რომელიც ცდილობს, კოლექტივში ადაპტაცია უმტკივნეულოდ გაიაროს, ყოველთვის შეზღუდული იქნება მისი ინტერესი – ზედმეტი და უკეთესი შრომით მიიღოს მეტი ანაზღაურება. ასეთ შემთხვევაში პიროვნების გადამეტებულ სიბუჯი თეს აღიქვამს, როგორც ნეგატიურ მოქმედებას.

კონფლიქტი ჯგუფებს შორის. ნებისმიერი ორგანიზაცია შედგება ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფებისაგან. მათ შორის ყოველთვის შეიძლება წარმოიშვას კონფლიქტი. მაგალითად, დაუსრულებელი კონფლიქტი საწარმოს ადმინისტრაციასა და პროფკავშირს შორის. ხშირად იფეთქებს დაპირისპირება ხაზობრივ და ფუნქციონალურ ხელმძღვანელებსა და სპეციალისტებს შორის. ფუნქციონალური სისტემის მუშაკები, როგორც ხშირად ხდება, უფრო ახალგაზრდა და განათლებული კოლექტივია, ვიდრე ხაზობრივი სისტემის შემადგენლობა. ეს განსხვავება ართულებს მათ შორის მოტივებისა და ინტერესების თანამთხვევას. პირველი ჯგუფი ყოველთვის უფრო ინფორმირებულია, ამიტომ გადაწყვეტილებათა მიღებაში დიდ როლს ასრულებს. მეორენი უკმაყოფილებას გამოთქვამენ იმის გამო, რომ დამოკიდებულნი არიან პირველი ჯგუფის გადაწყვეტილებებზე. ექსტრემალურ სიტუაციაში ხაზობრივ ხელმძღვანელებს შეუძლიათ განზრახ შეარჩიონ დავალების შესრულებისათვის სპეციალისტებისაგან შემოთავაზებული ისეთი წინადადება, რომლის შედეგი თავიდანვე უარყოფითი იქნება. ეს იმისათვის კეთდება, რომ სპეციალისტები „თავის ადგილზე“ დასვან. მეორეს მხრივ, სპეციალისტები (საშტატო პერსონალი) შეიძლება უკმაყოფილებას გამოთქვამდნენ იმის გამო, რომ მათ არ ეძლევათ თავისივე გადაწყვეტილებების ცხოვრებაში გატარების საშუალება და ცდილობენ, ხაზობრივი ხელმძღვანელისაგან შეინარჩუნონ ინფორმაციული

დამოუკიდებლობა. ეს დისფუნქციონალური კონფლიქტების საკმაოდ გავრცელებული მაგალითებია.

თუ საწარმოში ორი ან მეტი ცვლა მუშაობს, მათ შორის ყოველთვისაა დავა იმის შესახებ, რომ წინა ცვლამ ცუდ მდგომარეობაში დაახვედრა სამუშაო ადგილი და ა. შ.

თუ ვერ მოიძებნა კონფლიქტზე ზემოქმედების ეფექტური საშუალებანი, მაშინ ამას შეიძლება მოჰყვეს დისფუნქციონალური შედეგები, ანუ პირობები, რომლებიც შეაფერხებენ მიზნების მიღწევას:

1. დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა, კადრების დენადობის ზრდა, შრომის მწარმოებლურობის შემცირება.

2. თანამშრომლობისადმი მისწრაფების შესუსტება.

3. თავისი ჯგუფისადმი ძლიერი ერთგულება, ხოლო სხვა ჯგუფებისადმი დაპირისპირება.

4. მეორე მხარისადმი კონფლიქტური დამოკიდებულება, საკუთარი მიზნების მიმართ დადებითი, ხოლო დაპირისპირებული მხარის მიზნების მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულება.

5. დაპირისპირებულ მხარეთა შორის ურთიერთობის შეზღუდვა.

6. მეტი დროისა და ყურადღების დათმობა კონფლიქტში „გამარჯვებისადმი“, ვიდრე რეალური პრობლემების გადაწყვეტაზე ზრუნვა.

13.3 საკონფლიქტო სიტუაციებთან დაძლევა (სტრატეგიები)

არსებობს საკონფლიქტო სიტუაციების დაძლევის რამდენიმე საკმაოდ ეფექტური საშუალება, რომლებიც ორ ჯგუფად შეიძლება დავეყოთ: სტრუქტურულ და პიროვნებათშორის ჯგუფებად. ყველა შემთხვევაში კონფლიქტების მოგვარება იწყება მათი მიზეზების გარკვევით, ანალიზით. შემდეგ კი გამოიყენება მათი დაძლევის შესაბამისი მეთო-

დები. სტრუქტურული მეთოდები მოიცავენ ზემოქმედების ოთხი სახის ღონისძიებას:

1. შესასრულებელი დავალების შესახებ განმარტების მიცემა. იგი გვევლინება დისფუნქციალური კონფლიქტის აღკვეთის ეფექტურ საშუალებად. ამ დროს ხელმძღვანელი შემსრულებელს განუმარტავს იმას, თუ რა შედეგებს მოელიან მისგან, როგორია დაქვემდებარების სისტემა და წესი, ვისგან უნდა მიიღოს და ვის გადასცეს ინფორმაცია და სხვა.

2. საკოორდინაციო ფუნქციების ამოქმედებას, რაც ნიშნავს უფლება-მოვალეობათა იერარქიის დადგენას, ორგანიზაციის შიგნით შემსრულებელთა ურთიერთკავშირების უზრუნველყოფას. როცა ორ ან მეტ თანამშრომელს რომელიმე საკითხის შესახებ განსხვავებული შეხედულება აქვს, კონფლიქტის თავიდან აცილება შეიძლება, თუ ისინი საერთო ხელმძღვანელს მიმართავენ სწორი განსჯისათვის. ერთმმართველობის პრინციპი აადვილებს მართვის სისტემის იერარქიის გამოყენებას საკონფლიქტო სიტუაციების მოწესრიგებაში, ვინაიდან დაქვემდებარებულმა იცის, რომ იგი ხაზობრივი ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებას უნდა დაემორჩილოს. განყოფილებათა მკვეთრი დაპირისპირების შემთხვევაში შეიძლება შეიქმნას საკოორდინაციო ქვეგანყოფილება, რომელიც ორივეს ინტერესებს დაიცავს, მაგალითად, როდესაც არსებობს დაპირისპირება ქარხნის, ფირმის ან კომპანიის ორ ურთიერთდამოკიდებულ ქვეგანყოფილებას – გასაღებასა და წარმოებას შორის, მაშინ იქმნება სამსახური, რომელიც ახდენს წარმოებაზე შეკვეთებისა და რეალიზაციის მოცულობის კოორდინაციასა და რეგულირებას.

3. საერთო-ორგანიზაციული კომპლექსური მიზნების დადგენას. იგი არის კონფლიქტური სიტუაციის მართვის ერთ-ერთი სტრუქტურული მეთოდი. მისი არსი ისაა, რომ დავალების შესრულების ყველა მონაწილის ძალისხმევა მიმართული იქნეს საერთო მიზნის მისაღწევად.

მაგალითად, თუ საწარმოში განყოფილების სამი ცვლა ერთმანეთთან კონფლიქტშია, საჭიროა, შემუშავდეს ერთიანი ამოცანა მთელი განყოფილებისათვის და განისაზღვროს მოქმედების არე თითოეული ცვლისათვის ცალკე-ცალკე. ასეთ შემთხვევაში ყოველი ხელმძღვანელი შეეცდება მიიღოს გადაწყვეტილება, რომელიც საერთო მიზანთან იქნება დაკავშირებული და თითოეული ხელმძღვანელიც განცალკევებულად მხოლოდ თავისი ფუნქციებით არ იქნება შემოსაზღვრული. ამრიგად, კომპლექსური მიზნების დასახვა, ორგანიზაციული სტრუქტურის ქვედანაყოფების ერთმანეთთან დაკავშირება კონფლიქტების გადაწყვეტის ერთ-ერთი საშუალებაა.

4. ეკონომიკური და მორალური სტიმულირების სისტემის გამოყენებას. მოწინავე მუშაკთა საქმიანობის წახალისება ხშირად უზრუნველყოფს საკონფლიქტო სიტუაციებისა და მისი უარყოფითი შედეგების მოხსნას. ამასთან, ხელმძღვანელობამ მკაცრად უნდა გაითვალისწინოს, რომ ძალზე უარყოფით შედეგს იძლევა რაიმე ფორმით ისეთი მუშაკის ან ცალკეული ჯგუფის წახალისება, რომელთაც ახასიათებთ არაკონსტრუქციული, არაკოლეგიალური მოქმედება.

მაგალითად, თუ წავახალისებთ საწარმოსა თუ ფირმის გასაღების განყოფილებას მხოლოდ იმის გამო, რომ მან გაადიდა საქონლის რეალიზაციის მოცულობა ფასდაკლების გზით, ამან შეიძლება გამოიწვიოს უკმაყოფილება ფირმის ეკონომიკური განყოფილების, ან საკრედიტო ქვედანყოფილების მხრივ, ვინაიდან ასეთ შემთხვევაში მცირდება მოგების მოცულობა, მაშასადამე, კრედიტების მიღების საშუალებაც. ეს განყოფილების ავტორიტეტს აქვეითებს. შექმნილმა სიტუაციამ შეიძლება წარმოშვას კონფლიქტი და დაირღვეს ერთობლივი თანამშრომლობის სინქრონულობა, რაც საწარმოს ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე უარყოფითად იმოქმედებს.

ყველაფერთან ერთად წახალისების სწორი სისტემა, მისი

დაცვა, თანამშრომელთა წინაშე ნათლად წარმოაჩენს, თუ როგორი საქმიანობა იმსახურებს ხელმძღვანელობის მიერ წახალისებას. ესეც ორგანიზაციის კონსოლიდაციის, ეფექტიანად ფუნქციონირების ერთ-ერთი საშუალებაა.

პიროვნებათშორისი კონფლიქტების გადაწყვეტის ხუთი გზა არსებობს: კონფლიქტისაგან თავის არიდება, შერბილება, იძულება, კომპრომისი და პრობლემის გადაწყვეტა.¹

1. კონფლიქტისგან თავის არიდება. ადამიანი ცდილობს, არ მოხვდეს სიტუაციაში, რომელიც კონფლიქტურია და იწვევს დაპირისპირებულობას, არ ჩაერიოს ისეთი საკითხების განხილვაში, რომელთაც შეიძლება მხარეთა დაპირისპირება მოჰყვეს.

2. კონფლიქტის შერბილების მეთოდი. ამ მეთოდს ხშირად იყენებენ ადამიანები, რომლებიც ერიდებიან ერთმანეთის წყენას, მიაჩნიათ, რომ გაბრაზება არაა საჭირო, ჩვენი ორგანიზაცია ერთი დიდი ოჯახია, სადაც უთანხმოება და ურთიერთდაპირისპირება სიკეთეს არავის მოუტანს. ასეთი მუშაკი ცდილობს, შემრიგებლისა და სოლიდარობის განწყობის ატმოსფეროს შექმნას.

3. იძულება. მუშაკი, უმეტესად კი ხელმძღვანელი, ცდილობს, ყველა საშუალებით აიძულოს დაპირისპირებული მხარე, გაიზიაროს მისი შეხედულება. მას არ აინტერესებს დაქვემდებარებულთა თვალსაზრისი ამ საკითხზე. ეს მეთოდი ეფექტური შეიძლება აღმოჩნდეს ისეთ სიტუაციაში, სადაც ხელმძღვანელი დაქვემდებარებულებზე საკმაოდ ფართო უფლებებით სარგებლობს. მისი ნაკლი ისაა, რომ იგი ახშობს დაქვემდებარებულების ინიციატივას, რაც ამ უკანასკნელთა უკმაყოფილებას იწვევს.

4. კომპრომისი ნიშნავს დაპირისპირებული მხარის აზრის გაზიარებას. კომპრომისის უნარი ძალზე მნიშვნელოვანია მენეჯერის საქმიანობაში. მას შეუძლია მინიმუმამდე

¹ М. Мескон и др. Основы менеджмента (пер. с англ.) М. "Дело" 1992. стр.526.

შეამციროს მხარეთაშორის დაპირისპირება. კომპრომისის შედეგად ხშირად ორივე მხარე რადიკალურად იცვლის პოზიციას და კონფლიქტიც მშვიდობიანად თავდება. იგი პოზიციათა ერთგვარი დათმობებით მიიღწევა და ორივე მხარის დაკმაყოფილებას ნიშნავს. ამასთან, ცხადია, ისინი თანხმდებიან იმაზე, რაც ორივე მხარისათვის ხელმისაწვდომია. ასეთი კომპრომისი ერთგვარ ჩრდილში აქცევს უკეთესი ვარიანტების ძიების შესაძლებლობას. ამიტომ კონფლიქტი ამ შემთხვევაში შესაძლებელია უარყოფით მოვლენად ჩაითვალოს.

5. პრობლემის გადაწყვეტა ნიშნავს ისეთ მოქმედებას, როდესაც მხარეები კონფლიქტის მიზეზების ღრმა ანალიზს ახდენენ და ორივე მხარისათვის ხელსაყრელ წინადადებას და გადაწყვეტილებებს ღებულობენ.

ის, ვინც ურთიერთობათა ამ კურსს იცავს და ცხოვრებაში ატარებს, ცდილობს მიაღწიოს თავის მიზანს სხვის ხარჯზე კი არა, არამედ მოვლენების ობიექტური შეფასებით და ლოგიკურად დასაბუთებული გადაწყვეტილებებით კონფლიქტიდან თავის დაღწევის სწორი გზის მოძებნით.

ყოველთვის მოდავე მხარეებს, მით უმეტეს, თუ კონფლიქტის „მომგვარებელი“ მენეჯერია, სჭირდებათ ადამიანებთან ურთიერთობის ხელოვნება, ურთიერთდათმობით ნდობის მოპოვება, მოვლენების ღრმა მეცნიერული და ლოგიკური შეფასება და წარმოების სტრატეგიული ამოცანების წინ წამოწევა.

არც ერთი ჩამოთვლილი სტრატეგია არ არის არც უნივერსალური, ანუ ყველა შემთხვევაში გამოსადეგი, არც ერთმნიშვნელოვნად „კარგი“ ან „ცუდი“. თითოეულ მათგანს შეუძლია საუკეთესო ეფექტი მოგვცეს კონფლიქტის აღმოცენებისა და განვითარების კონკრეტული პირობების მიხედვით. მაგრამ თანამშრომლობის სტრატეგია ყველაზე უფრო შეესაბამება ადამიანთა შორის კონსტრუქციული და გრძელვადიანი ურთიერთქმედების თანამედროვე წარმოდგენებს.

როდესაც კონფლიქტში ქცევის სტრატეგიას ვირჩევთ, მიზანშეწონილია ყველა კონკრეტულ შემთხვევაში გამოვიდეთ იქიდან, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია, ერთის მხრივ, შედეგის მიღწევა, მეორეს მხრივ კი, ოპონენტთან კარგი ურთიერთობის შენარჩუნება. თუ კი არც ერთი არ წარმოადგენს დიდ ღირებულებას, ოპტიმალური იქნება განრიდება. თუ შედეგი პრინციპულად მნიშვნელოვანია, ხოლო ურთიერთობები უმნიშვნელო, ღირს მიზანს კონკურენციის მეშვეობით მივაღწიოთ. თუ ურთიერთობა ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია, ჯობია დაეუთმოთ. ხოლო, თუ საქმეც და ურთიერთობაც ერთნაირად მნიშვნელოვანია, ალბათ ღირს დაეუთმოთ დრო და არ დაეიშუროთ ძალა თანამშრომლობის მისაღწევად.

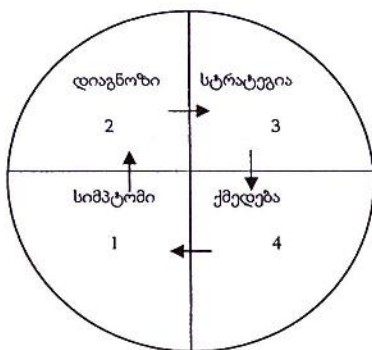
მენეჯერი, რომელიც მოქნილობას ავლენს სტრატეგიების შერჩევაში, შეუძლია ცვალოს სტრატეგიები – პატივისცემას იმსახურებს, შედეგს აღწევს და მას ანგარიშსაც უწევს.

არსებობს კლასიფიკაცია, რომელიც ქცევას კონფლიქტურ სიტუაციაში აღწერს, როგორც: 1) აგრესიულს, 2) პასიურს ან 3) ასერტიულს (მტკიცეს). აგრესიული ქცევის დროს ადამიანი ანგარიშს არ უწევს სხვას და თავის მიზანს აღწევს მის ხარჯზე; იგი საკუთარ უფლებებს იცავს, თავისას – ლახავს; ასერტიული ქცევისას (რომელიც მოწიფული ადამიანის ქცევაა), ადამიანი საკუთარ უფლებებს იცავს სხვისი უფლებების შეუღახავად. აგრესიული და პასიური ქცევა განიხილება, როგორც ინფანტილური (ბავშვური, მოუმწიფებელი).

კლასიფიკაცია ხუთგანზომილებიან სკალას არ ეწინააღმდეგება, პირიქით, ავსებს მას. იგი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მისი ფსიქოლოგიური ექვივალენტი. ასე, განრიდება და დათმობა პასიური სტრატეგიების; კონკურენცია – აგრესიული; კომპრომისი – შუალედური; თანამშრომლობა – ასერტიული.

13.4 კონფლიქტური სიტუაციების მართვა

მენეჯერს უწევს პრობლემური და კონფლიქტური სიტუაციების მართვა. დაპირისპირებაში, აზრთა სხვადასხვაობაში, განსხვავებული შეხედულებების ჭიდილში ახალი იდეები და გზები იკვეთება. ამასთანავე ის უზარმაზარი ენერგია (ემოცია), რომელიც ადამიანებში დაპირისპირების დროს ჩნდება სწორი მართვის პირობებში დეპარტამენტის, ორგანიზაციის წინსვლისა და განვითარების საფუძველი ხდება. სადაც არ არის კონფლიქტი, იქ საეჭვოა, რომ რაიმე ცვლილებასა და მით უმეტეს, განვითარებას ჰქონდეს ადგილი. ქვემოთ მოტანილ სქემაზე ასახულია ის ნაბიჯები, რომელიც მართვის პროცესშია მნიშვნელოვანი (სქემა 13.1)



სქემა 13.1 კონფლიქტის მართვის ნაბიჯები

ფასილიტატორობა. როდესაც რამდენიმე ადამიანი ერთად მუშაობს პრობლემურ საკითხზე, მათი ურთიერთქმედება ორ დონეზე წარიმართება. ერთია შინაარსის დონე. აქ ადამიანები უზიარებენ ერთმანეთს საკმის არსს, არსებულ ინფორმაციასა და ფაქტებს. მეორეა ურთიერთობის დონე

- ადამიანები ნებისმიერი ურთიერთქმედებისას უზიარებენ ერთმანეთს ინფორმაციას იმის შესახებაც, თუ რამდენად ეს-
მით მათ ერთმანეთის, ზრუნავენ თუ არა ერთმანეთის პრობ-
ლემებზე და რამდენად ფიქრობენ ისინი სხვებთან ურთიერ-
თობის შენარჩუნებაზე. ფასილიტატორი აფიქსირებს ორივე
ამ დონეს, უსმენს მონაწილეთა მიერ გამოთქმულ ფაქტებს
და უყურადღებოდ არ ტოვებს მათ მიერ გამოხატულ გრძნო-
ბებს. იგი ამახვილებს ყურადღებას ისეთ ფაქტორებზე, რო-
გორიცაა საუბრის დაწყება, რეგლამენტი, პარტნიორების
მიერ ერთმანეთის მოსმენა-არმოსმენა და ა.შ. ფასილიტატო-
რი ხელს უწყობს თანამშრომლობითი ატმოსფეროს შექმ-
ნას. ფასილიტატორი უნდა იყოს მიუკერძოებელი, ობიექტუ-
რი, ნეიტრალური. მას არ აქვს უფლება, ჩაერთოს კამათში
და გამოთქვას საკუთარი შეხედულებები. იგი ვერ მიიღებს
გადაწყვეტილებას, მას მხოლოდ შეუძლია შეხვედრის მსე-
ლელობის წარმართვა. ფასილიტატორი ეხმარება მხარეებს
პრობლემის ჩამოყალიბებაში და აფიქსირებს პრობლემის
გადაწყვეტის პროცესში მიღწეულ ეტაპებს.

ფასილიტატორი უნდა მოერიდოს:

- მონაწილეთა მიერ გამოთქმული იდეების გაკრიტიკებას
და საკუთარი აზრის გამოთქმას;
- საკუთარი აზრის ჯგუფისათვის თავზე მოხვევას;
- სერიოზული გადაწყვეტილებების მიღებას პროცე-
დურულ საკითხებთან დაკავშირებით მონაწილეებთან შე-
თანხმების გარეშე;
- ხანგრძლივი კომენტარების გაკეთებას და ამით
მონაწილეთა დროის შეზღუდვას.

ფასილიტატორის მონაწილეობა საჭიროა: ღია სემინ-
არებისა და შეხვედრების დროს; კონფლიქტში ჩართულ მხა-
რეებს შორის ინფორმაციის გაცვლისას; ისეთი შეხვედრების
ჩატარებისას, რომლების გამიზნულია კონფლიქტებთან ან
სადაო საკითხებთან დაკავშირებულ პრობლემებზე სამუშ-
აოდ; პარტნიორული დამოკიდებულების ჩამოყალიბებისათ-

ვის მოწყობილ შეხვედრებზე; შიდა-ორგანიზაციული შეხვედრებისას, როდესაც მონაწილეთაგან რომელიმე ადამიანს ან ადამიანებს სხვებზე გაცილებით მეტი ძალაუფლება აქვთ და ეს დანარჩენების მიერ საკმაოდ მტკივნეულად აღიქმება. ფასილიტატორის დახმარებით ჯგუფში პრობლემების მოგვარების, პოტენციური კონფლიქტების თავიდან აცილებისა და პარტნიორული დამოკიდებულებების ჩამოყალიბების შანსი მნიშვნელოვნად იზრდება.

ტვინის შტურმი: დღესდღეობით ტვინის შტურმი წარმოადგენს წარმოებებსა და ორგანიზაციებში იდეების შეგროვების ყველაზე მნიშვნელოვან მეთოდს. ტვინის შტურმი, როგორც ჯგუფური შემოქმედებითი მუშაობის მეთოდი, თავიდან აგვაცილებს ჯგუფის შეხვედრაზე რომელიმე პიროვნების დომინირებისა და იდეების ბლოკირების პრობლემას. მეთოდი გამოსადეგია თითქმის ყველა სახის პრობლემის გადასატრელად. ტვინში შტურმის შეხვედრის ძირითადი წესები:

- **არავითარი კრიტიკა** – კრიტიკა და შეფასება მოხდება მოგვიანებით. ტავიდან მნიშვნელოვანია მხოლოდ იდეების რაოდენობრივი პროდუქცია. არსებითია, რომ იდეების ნაკადი არ იყოს დარღვეული და რაც შეიძლება ბევრი იდეა იყოს მირებული. დრო არ უნდა იკარგებოდეს არგუმენტებზე, ბოდიშებზე, ვერბალურ და არავერბალურ კრიტიკაზე. ყოველივე ეს იწვევს მონაწილეთა ქვეცნობიერში იდეების ნაკადის ბლოკირებას.

- **რაოდენობის ხარისხზე წინ დაყენება** – რაც უფრო მეტი იდეები იქნება, მით მეტია ალბათობა, რომ მათ შორის იქნება ოპტიმალური/ ოპტიმალურები.

- **ასოციაციების თავისუფალი მიმდინარეობა** – სასურველია აზრთა თავისუფალი მიმდინარეობა. რაც უფრო ძალდაუტანებელია იდეები, მით უკეთესია. მნიშვნელოვანია, რომ ყველა ინიციატივა იყოს მიღებული, როგორც ექსპერტების, ასევე არასპეციალისტების.

• სხვისი იდეების შემდგომი განვითარება – ტენის შტურმი გუნდური მუშაობაა. სხვების იდეების ატაცება და შემდგომი განვითარება არა მხოლოდ დაშვებულია, არამედ ძალზე სასურველიცაა.

ტენის შტურმი სამ ძირითად ფაზად იყოფა:

I. მომზადების ფაზა

II. მიმდინარეობის ფაზა

III. დამუშავების ფაზა

I. მომზადების ფაზა

• 5-7 (მახ 15) მონაწილის დაპატიჟება, რომლებსაც რამდენადაც შესაძლებელია განსხვავებული ცოდნა და გამოცდილება უნდა ჰქონდეთ. (ისინი უნდა იყვნენ წარმოების/ორგანიზაციის სხვადასხვა განყოფილებებიდან ან იერარქიული დონეებიდან.)

• პრობლემის განსაზღვრა.

• მონაწილეთა დროული დაპატიჟება ადგილის, დროის ხანგძლივობის მითითებით.

• შეკრებისათვის ოთახების მომზადება (წყნარი ოთახი, ლიპ-ჩარტ, გამაგრებელი სასმელები და სხვა).

• პრეზენტაციები და სამუშაო საშუალებების მომზადება.

II. მიმდინარეობის ფაზა

• პრობლემის წარდგენა.

• იდეების დაფიქსირება დასახელებული ოთხი წესის შესაბამისად.

• იდეების შეგროვება არ უნდა გაგრძელდეს 30 წთ-ზე მეტ ხანს, რადგანაც ამის შემდეგ აღარ არის მოსალოდნელი ახალი იდეის გამოჩენა.

• შეკრების მიმდინარეობისათვის უზრუნველყოფილი უნდა იყოს მშვიდი ატმოსფერო.

ძალზე მნიშვნელოვანი დავალება ხვდება წილად წამყვანს. მან უნდა ჩაწეროს გამოთქმული იდეები lip-Chart-ზე. როდესაც ერთი ფურცელი შეივსება, იგი უნდა დაიკიდოს ყველასათვის თვალსაჩინოდ. ამგვარად, ახალი იდეების

მოქებნისას უკვე მოსაზრებული იდეები მსხედველობის არეში რჩება. იდეების დაფიქსირება რაიმე სხვა ფორმით მაგ. ხმის ჩამწერი მოწყობილობა, სტენოგრაფირება და სხვა რეკომენდირებული არ არის.

ტვინის შტურმის დროს წამყვანის ამოცანებია:

- წესებისა და თემის დაცვა
- დაძაბულობისა და დისპარმონიის გაწონასწორება
- იდეების ნაკადის შესუსტებისას იმპულსის მიცემა.(მაგ. კითხვების დასმით)
- სხდომის დასრულება

III. დამუშავების ფაზა

ტვინის შტურმის შეხვედრის შემდეგ ხდება ყველა გამოთქმული იდეის სორტირება საპროექტო ჯგუფის ან ცალკეული პიროვნების მიერ. იქმნება შემდეგი ჯგუფები: უშუალოდ გამოყენებადი იდეები; იდეები, რომლებიც შეიძლება განვითარდეს და გამოუსადეგარი იდეები.

- სასარგებლო აღმოჩნდა ტვინის შტურმის მომდევნო დღეს შეკრების წევრებისათვის იდეების ოქმის გადაცემა. გამოცდილება აჩვენებს, რომ ხშირად ეს ოქმი გასული დამის განმავლობაში მოსული ახალი იდეებითა და მოსაზრებებით ივსება.

- ბოლო ნაბიჯს წარმოადგენს განკარგულება იდეის რეალიზების შესახებ

შესაძლო შეცდომები ტვინის შტურმის მიმდინარეობისას:

- მიმდინარეობს სპეციალური საქმიანი დისკუსიები და არასპეციალისტები, რომელთაგანაც უფრო ხშირად მიიღება ხოლმე ორიგინალური იდეები, ჩუმად არიან.

- შეკრება წყდება იდეების ნაკადის პირველივე შეფერხებისას.

- მონაწილენი საკუთარ აზრს ვერცლად ამბობენ.

- დგება იდეების არასრული ოქმი ან, ოქმში ჩაწერილია მხოლოდ საკვანძო სიტყვები.

13.5 სტრესი და მენეჯერი

ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებობს სიტუაციები (ტექნიკურ-ტექნოლოგიური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური), რომლებიც უარყოფითად ზემოქმედებენ ადამიანებზე და მათში იწვევენ სტრესს. მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს შრომით კოლექტივზე ზემოქმედების ეს ფაქტორი და დაეუფლოს მისი აღკვეთის მეთოდებსა და ხერხებს.

სტრესი, ქართული ენციკლოპედიის განმარტებით, ორგანიზმის ფსიქიკური დაძაბულობის მდგომარეობაა, რომელიც ვითარდება ძლიერი გამაღიზიანებელის გავლენით, როგორც ყოველდღიურ ცხოვრებაში, ისე სპეციფიკურ მდგომარეობაში. მან ადამიანის მოქმედებაზე შეიძლება მოახდინოს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი გავლენა. ზოგჯერ მას სრულ დეზორგანიზაციამდე მიჰყავს პიროვნება.

უმნიშვნელო სტრესი გარდაუვალი და უვნებელია, როგორც ამერიკელი მეცნიერი კარლ ალბრეხტი შენიშნავს, სტრესი ადამიანის ყოფის ბუნებრივი ნაწილია. ჩვენ უნდა ვისწავლოთ დასაშვები ხარისხის სტრესისა და მეტისმეტად დიდი სტრესის ერთმანეთისაგან გარჩევა. ეს არც ისე ადვილი საქმეა. უნდა ვიცოდეთ, რომ ნულოვანი სტრესი არ არსებობს.

სტრესს შეიძლება ჰქონდეს ორგვარი გამოვლინება: ფიზიოლოგიური და ფსიქოლოგიური. პირველს მიეკუთვნება: წყლულოვანი დაავადებანი, ჰიპერტონია, ტკივილები ზურგში, ართრიტები, ასთმა და ტკივილები გულის არეში. ფსიქიკურ გამოვლინებებს მიეკუთვნება: მადის დაკარგვა, გაღიზიანება და სიფიცხე, დეპრესია და პირადი ურთიერთობებისადმი ინტერესის დაკარგვა.

მწვავე სტრესი ძალიან ძვირად უჯდება საწარმოს, პირდაპირ თუ არაპირდაპირ ზრდის არასაწარმოო დანახარჯებს, ამცირებს რენტაბელობის დონეს და ა.შ.

სწორედ ამან გამოიწვია უკანასკნელ წლებში სტრესის

მიმართ მეცნიერ-ფსიქოლოგთა და პრაქტიკოს მენეჯერთა მზარდი ყურადღება.

სტრესს იწვევს ორი ძირითადი ფაქტორი: ორგანიზაციული და პირადული.

1. **ორგანიზაციული ფაქტორები** საკმაოდ ფართოდაა გავრცელებული ნებისმიერ საწარმო დაწესებულებაში. მისი მიზეზია მუშაკის ზედმეტად გადატვირთვა, ან დაუსაბუთებელი და განუხორციელებელი დავალების მიცემა. მუშაკი ამის გამო ნერვიულობს, უჩნდება ფრუსტრაცია, ეუფლება უიმედობის გრძნობა. ასეთივე რეაქცია შეიძლება გამოიწვიოს მუშაკის დაუტვირთობამ. ამ შემთხვევაშიც მას ფრუსტრაცია ეუფლება, უჩნდება იმის ეჭვი, რომ ორგანიზაციაში, სოციალურ სისტემაში მისი მნიშვნელობა სათანადოდ არაა აღიარებული.

სტრესი შეიძლება გაუჩნდეს თანამშრომელს, თუ მისი ფუნქციები გაურკვეველია. ასეთი სიტუაცია წარმოიშობა მაშინ, როცა იგი არაა გარკვეული, თუ კონკრეტულად რას მოითხოვენ მისგან. ნებისმიერმა თანამშრომელმა ნათლად უნდა იცოდეს თავისი როლი კოლექტივში.

სტრესი შეიძლება გამოიწვიოს უინტერესო სამუშაოც. ცნობილია, რომ პიროვნება, რომელიც მისთვის საინტერესო სამუშაოს ასრულებს, ფსიქიკურად გაწონასწორებულია. სტრესს იწვევს, აგრეთვე, შრომის ცუდი პირობები: ცუდი განათება, სიცივე, სიცხე, ზედმეტი ხმაური.

თვით მენეჯერთა სტრესის მიზეზი, უმეტეს შემთხვევაში, მათ უფლებებსა და მოვალეობას შორის დისპროპორციაა.

სტრესის მიზეზი შეიძლება გახდეს კავშირებისა და ინფორმაციების მიმოცვლის არხების მოშლა, დაქვემდებარებულების მიმართ დაუსაბუთებელ მოთხოვნათა და პრეტენზიათა წაყენება და ა.შ.

2. **პირადული ფაქტორები.** ადამიანთა უმრავლესობისთვის სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულება ცხოვრების მნიშვნელოვანი ნაწილია. მათთვის არაა სულერთი, თუ

რომელ ორგანიზაციაში იმსახურებენ, ისინი განიცდიან შრომითი კოლექტივის წარმატებას თუ წარუმატებლობას. თითოეული მათგანი შეიძლება გახდეს სტრესის მიზეზი.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში ოპტიმალურია ისეთი ვითარება, როცა შრომის მწარმოებლურობა მაქსიმალურად მაღალია, ხოლო სტრესული მდგომარეობა – დაბალი. უპირველესად, ამის მისაღწევად საჭიროა მენეჯერმა ისწავლოს საკუთარი სტრესების მოთოკვა-დაძლევა. ადამიანებს, რომლებსაც ორგანიზაციაში აწუხებთ გადაჭარბებული სტრესები, შეუძლიათ საკუთარ თავში გამოძებნონ მათი დაძლევის შემდეგი მეთოდები:

1. აქტუალურობის მიუხედავად, როცა არ შეგიძლიათ მოზღვავებული დავალების შესრულება, მიეჩვიეთ თქვათ „არა“. დაუხასიათეთ ხელმძღვანელს სამუშაო, რომელსაც უკეთ აკეთებთ. თუ იგი დაჟინებით მოგთხოვთ ახალი დავალების შესრულებას, ჰკითხეთ: რომელი სამუშაო გადაიდოს ახალი დავალების დამთავრებამდე.

2. მიიღეთ წესად, რომ თქვენი ფუნქციების შესრულებისას არსებობს გადაუდებელი სამუშაოები. ამასთან ისეთებიც, რომელთა შესრულება შეიძლება, როცა ამისათვის მოიცლით. ამის მიხედვით შეასრულეთ სამუშაოთა სისტემა მათი პრიორიტეტების გათვალისწინებით.

3. უშუალო ხელმძღვანელთან დაამყარეთ კოლეგიალური და ეფექტური კავშირი. შეეცადეთ, ჩაწვდეთ მისი პრობლემების არსს. ისე იმოქმედეთ, რომ მანაც გაიგოს თქვენი საქმიანობის სირთულეები და სათანადოდ შეაფასოს ის დავალებები, რომლებსაც ასრულებთ. მიაჩვიეთ იმას, რომ იგი იძლეოდეს დასაბუთებულ დავალებებს.

4. თუ ხელმძღვანელი მოითხოვს არასწორ დავალებათა შესრულებას, ნუ დაიკავებთ მის მიმართ კონფრონტაციულ და აგრესიულ პოზიციას, განუმარტეთ მხოლოდ, რომ აღნიშნული დავალების განხორციელება შეუძლებელია. იგი გამოიწვევს ურთიერთგამომრიცხველ ან უარყოფით შედეგებს.

5. თუ სამუშაოს შესრულებასა და შეფასებაში ხელმძღვანელის პოზიცია ბოლომდე ვერ გაიგეთ, მას უფრო კონკრეტული დასაბუთებული დამატებითი განმარტებები თხოვეთ.

6. პირად საუბარში ხელმძღვანელს ნუ დაუმაღლავთ, რომ ის სამუშაო, რომელსაც ასრულებთ, თქვენში სათანადო ინტერესს არ იწვევს, რომ თქვენ ისეთი რთული სამუშაო გიზიდავთ, რომელიც მოითხოვს ძალების მაქსიმალურ ხარჯვას საკუთარ შესაძლებლობებთან ოპტიმალური შესაბამისობით.

7. შეეცადეთ, დაიცვათ შრომისა და დასვენების, კვებისა და ჯანმრთელობის განმტკიცების სწორი რეჟიმი, გამოძებნოთ ისეთი ინტერესები და გატაცებები, რომლებიც გაგიფართოებენ თვალთახედვას, უზრუნველყოფენ თქვენს ფსიქიკურ და მორალურ წონასწორობას.

იმისათვის, რომ მენეჯერმა სხვათა მოქმედება და ინტერესები მართოს, უზრუნველყოს საწარმოში მაღალი შრომის მწარმოებლურობა და სტრესის დაბალი დონე, უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი რეკომენდაციები:

1. შეეცადოს, სწორად შეაფასოს თანამშრომლების უნარი, ინტერესები და მიდრეკილებები, ამის მიხედვით შეურჩიოს მათ სამუშაოს მოცულობა და ტიპი. როგორც კი დაინახავს, რომ ისინი წარმატებით ართმევენ თავს მიცემულ დავალებას, მათი სურვილის შემთხვევაში, გაუზარდოს და გაურთულოს დავალება, ხოლო საჭიროების შემთხვევაში, მოახდინოს მათზე უფლება-მოვალეობათა დელეგირება-გაფართოება.

2. ნება დართოს მათ, უარი თქვან რომელიმე დავალების შესრულებაზე, თუ მათ აქვთ ამისათვის სათანადო საფუძველი. თუ აუცილებელია ამა თუ იმ დავალების შესრულება, აუხსნას მათ რისთვისაა ეს საჭირო, დაუდგინოს სამუშაოთა შესრულების პრიორიტეტული რიგითობა.

3. დაქვემდებარებულთ ნათლად უნდა აუხსნას მათი

უფლება-მოვალეობანი, პასუხისმგებლობანი და მოსალოდნელი საწარმოო შედეგები, რასაც მისგან მოელიან. უნდა უზრუნველყოს თავისუფალი ინფორმაციული, პირდაპირი და უკუკავშირები.

4. უზრუნველყოს „უკეთესი შრომისათვის უკეთესი ანაზღაურების“ პრინციპის განხორციელება.

5. სრულად გამოიყენოს ლიდერის როლი ქვედანაყოფის მიმართ, განუვითაროს მათ უნარი და მიდრეკილებები, შეეცადოს მათთან ერთად განიხილოს უფრო რთული და საპასუხისმგებლო საკითხები.

აღნიშნული რეკომენდაციების შედგენაში ძირითადად გამოყენებულია მოწინავე ინდუსტრიული ქვეყნების მენეჯერთა გამოცდილება და ამ სფეროში

მომუშავე მეცნიერთა რჩევები.¹ ამასთან ერთად, ზემოაღნიშნული სრულიადაც არ ნიშნავს იმას, რომ იგი ამომწურავად პასუხობს დასმულ ამოცანას. ყველა ცალკეულ შემთხვევაში შეიძლება მათი გაფართოება და გამდიდრება.

საქმიანი მოლაპარაკების დროს საკონფლიქტო სიტუაციები და მათი გადაწყვეტის გზები. მცირე და საშუალო ბიზნესის პირობებში, როგორც წესი, მენეჯერი ხშირად მარკეტოლოგის ფუნქციებსაც ასრულებს. ეს ხდება მაშინ, როდესაც მენეჯერი, ამ შემთხვევაში – მენეჯერ-მარკეტოლოგი, არის კომერციული ხასიათის მოლაპარაკებათა სუბიექტი. ასეთი მოლაპარაკებანი შეიძლება ემყარებოდეს ან გულახდილ, პატიოსან ურთიერთობას, მეორე მხარის მიმართ პატივისცემას, ან პირიქით: ემყარებოდეს დაფარულ მიზნებსა და ქმედებას, მეორე მხარის ინტერესების ხარჯზე საკუთარი მიზნების განხორციელებას, მისი შეცდომაში შეყვანის მცდელობას. ასეთი მოლაპარაკებები იწვევს საკონფლიქტო სიტუაციების წარმოშობას.

განვიხილოთ უპატიოსნო მოლაპარაკებების გავრცელე-

¹ Москон, М. Альберт, Ф. Хелоури. Основы менеджмента. (пер. с англ.). М., „Дело“ 1992.

ბული ხერხები და მათზე მენეჯერ-მარკეტოლოგის სწორი რეაგირების ვარიანტიები.

1. განზრახული მოტყუება. ამ დროს პარტნიორი ცდილობს, დაარწმუნოს მოლაპარაკების სუბიექტი (მომხმარებელი) საქონლის მაღალ სამომხმარებლო თვისებებსა და ხარისხში, მაგალითად, თქვას, რომ ამა თუ იმ სუნამოს მწარმოებელი საფრანგეთია, სინამდვილეში კი – პოლონეთია. დღეს ხშირია გაყალბების შემთხვევები სპირტიანი სასმელების, თამბაქოს ნაწარმის, საბაკალეო ნაწარმისა და სხვა პროდუქციით ვაჭრობის სფეროში.

თუ თქვენ აშკარად გამოხატავთ უნდობლობას და წყენას პარტნიორის ასეთი ქმედების მიმართ, მოლაპარაკება თავიდანვე ჩაიშლება. მაგრამ, თუ თქვენ გსურთ, საქმე დადებითად გადაწყდეს, მაშინ საჭიროა მოლაპარაკების დაწყებისთანავე პარტნიორს აუხსნათ, რომ საკუთარ წყენას პარტნიორის მოქმედების გამო, არავითარი გავლენა არა აქვს საქმიან დამოკიდებულებასთან (ამ შემთხვევაში საქონლის ხარისხი) და რომ განზრახული გაქვთ, შეამოწმეთ მისი განცხადების სისწორე, რომლის შემდეგ მოხდება გარიგებანი. ნურავის მისცემთ იმის საბაბს, რომ თქვენი ეჭვები და უნდობლობა შესაძენი საქონლის მიმართ შეფასებულ იქნეს პარტნიორის მიერ როგორც თქვენი პირად-ემოციური გამოხედობა.

2. უფლებამოსილების ფაქტორით არასწორი სარგებლობა. მოლაპარაკების იმ ეტაპზე, როდესაც მენეჯერ-მარკეტოლოგი დარწმუნდა, რომ შეთანხმება მიღწევულად შეიძლება ჩაითვალოს, მეორე მხარე აცხადებს, რომ მას არა აქვს სათანადო უფლებამოსილებანი საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებასა და შემოთავაზებულ დათმობაზე წასვლის შესახებ, რომ ამისათვის მას სჭირდება სხვა, მესამე პირის თანხმობა. ეს მისი ფანდია, ვინაიდან, თუ მას ამის უფლება არა აქვს, მაშასადამე, მოლაპარაკებაშიც არ უნდა მიეღო მონაწილეობა.

როგორ უნდა მოვიქცეთ ასეთ შემთხვევაში?

უპირველეს ყოვლისა, უნდა გაარკვიოთ, თუ რა კონკრეტული უფლებამოსილებითაა იგი აღჭურვილი ამ მოლაპარაკებაში. თუ მიიღებთ ორჭოფულ, მიკიბ-მოკიბულ პასუხს, დაიტოვეთ უფლება, მოითხოვოთ, შეხედეთ და ისაუბროთ პირთან, რომელიც ფლობს რეალურ უფლებებს გადაწყვეტილებების მიღებაზე, ანუ პიროვნებასთან, რომელსაც აქვს კომერციულ ხელშეკრულებაზე ხელმოწერის უფლება ან ამ ფუნქციის შესრულებაზე სათანადო მინდობილობა. იმ შემთხვევაში, თუ აღნიშნული წინააღმდეგობანი წარმოიშვა მოლაპარაკებათა ბოლო ეტაპზე, შეიძლება ასეთი წინადადება შესთავაზოთ: „თუ თქვენი ხელმძღვანელობა ხვალ მიიღებს ამ პროექტს (ხელშეკრულებას), ჩავთვლით, რომ ჩვენ შევთანხმდით. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თითოეულ მხარეს აქვს უფლება, შეიტანოს ნებისმიერი ცვლილებები სახელშეკრულებო პროექტში“.

3. შეთანხმების შესრულების სათუბო. მაგალითად, ხელშეკრულების მეორე მხარე შეთანხმების ერთ-ერთ პირობად აყენებს ისეთი სამუშაოს შესრულებას, თანაც ისეთ არარეალურ ვადებში, რომ თქვენ ეჭვი აღგეძრებათ: თქვენი პარტნიორი მის შესრულებას არც აპირებს. ასეთ შემთხვევაში უნდა გამოხატოთ მეორე მხარის მიმართ დიდი ნდობა და მისი წესიერების აღიარება და დასძინოთ, რომ თქვენი მხრიდან აღებული ვალდებულებები და პირობები აუცილებლად იქნება შესრულებული. ამასთან ერთად მოითხოვეთ, რომ ხელშეკრულებაში შეტანილ იქნეს პუნქტი, სადაც გათვალისწინებული იქნება მკაცრი სანქციები ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობების შეუსრულებლობის შემთხვევაში.

4. არასაკმაო გულახდილობა – სრულიადაც არ ნიშნავს პარტნიორის მოტყუებას, მაგალითად, თქვენი პარტნიორი იძლევა პირდაპირ შეკითხვებს, რაც მოლაპარაკებას ჩიხში აქცევს: „საჭიროების შემთხვევაში, რამდენის გადახდა შე-

გიძლიათ? „ თქვენი პასუხი, ალბათ, ასეთი უნდა იყოს: „მოდით, ერთმანეთს ნუ ვაიძულებთ, ვთქვათ ტყუილი შესაძლებლობის თაობაზე. თუ თქვენ მიგანჩნიათ, რომ დროს ტყუილად ვკარგავთ და ჩვენი შეთანხმება ვერ შედგება, მოდით, მოვიწვიოთ მესამე, ორივესთვის სანდო პირი, რომელიც გადაწყვეტს, აქვს თუ არა რაიმე პერსპექტივა ჩვენს მოლაპარაკებას.“

5. **მოლაპარაკების არახელსაყრელი ფიზიკური პირობები.** ვთქვათ, თქვენ დათანხმდით, აწარმოოთ მოლაპარაკება საქმიანი პარტნიორის ტერიტორიაზე. ასეთ შემთხვევაში თქვენ გაქვთ გარკვეული უპირატესობანი: მეორე მხარე უფრო ყურადღებით მოეკიდება თქვენს წინადადებებს, ხოლო საჭიროების შემთხვევაში, თქვენთვის უფრო ადვილი იქნება მოლაპარაკების შეწყვეტა. მაგრამ, თუ თქვენ გრძნობთ, რომ მოლაპარაკების გარეგანი (ფიზიკური) პირობები თქვენზე უარყოფითად მოქმედებს, გინდებთ ეტყვი, რომ მოლაპარაკებისათვის შენობა, განათება, ტემპერატურული რეჟიმი და ა.შ. განზრახ არასასურველია, რაც გაიძულებთ, რომ რაც შეიძლება მალე დაამთავროთ მოლაპარაკება და ამისათვის მზად ხართ, წახვიდეთ მოპირისპირე მხარის წინადადებათა დამთობაზე, ასეთ შემთხვევაში გამოსავალი ერთია: მოლაპარაკებათა მეორე მხარეს შესთავაზეთ შესვენება, ან სხვა უფრო უკეთეს პირობებში მუშაობის გაგრძელება, ან მოლაპარაკების სხვა დროისათვის გადადება.

6. **პირადი გამოხდომები.** ასეთი კონფლიქტის დამახასიათებელია შემდეგი ხასიათის საუბარი: „ჩანს, თქვენ არც თუ სწორად გესმით, რაზეა საუბარი“ და ა.შ. პარტნიორი აქ პირად პატივმოყვარეობას ღაზავს. მას შეუძლია უგულუბელყოს თქვენი თანამდებობრივი და საზოგადოებრივი მდგომარეობა, გაიძულოთ მოსაცდელში დაელოდოთ გამოძახებას, ყურადღებით არ მოგისმინოთ და გაიძულოთ, რამდენჯერმე გაიმეოროთ ერთი და იგივე აზრი და რაც ძალზე დამახასიათებელია ასეთი ურთიერთობისათვის – საუბრის

დროს თვალი აგარიდოთ, ხშირად შეწყვიტოს მოსმენა და გადაერთოს სხვა საქმეზე.

პარტნიორების ასეთი ქცევა უნდა განვიხილოთ, როგორც მოლაპარაკების დროს ფსიქოლოგიური ზეწოლის ხერხი. ასეთ შემთხვევაში თქვენ უნდა შეეცადოთ, ყურადღება არ მიაქციოთ პარტნიორის არასაქმიან დამოკიდებულებას. აგრძნობინოთ მას, რომ თქვენთვის მთავარია საქმე, პირადული ფაქტორები კი არავითარ როლს არ თამაშობს და რომ პირადი გამოხდომა, როგორც მოლაპარაკების ხერხი, არაეფექტურია.

13.6 მენეჯერის პირადი თვისებები და მუშაობის სტილი

სოციალური ფსიქოლოგიის თვალთახედვით, მენეჯმენტი ნებისმიერ სოციალურ ორგანიზაციაში ადამიანთა ერთად ცხოვრებისა და ურთიერთობის განსაკუთრებული სახეა. ურთიერთობას აქ განვიხილავთ, როგორც ადამიანთა ურთიერთკავშირსა და ურთიერთზემოქმედებას. ასეთ ურთიერთკავშირში ხორციელდება სხვადასხვა საქმიანობისა და მისი შედეგების მიმოცვლა, ხდება ადამიანთა განწყობილებებისა და შეხედულებების ჩამოყალიბება, ელინდება ურთიერთგაგების, აზრთა თანხვედრის განსაზღვრული სფეროები. დაწესებულების, როგორც ორგანიზებული სისტემის, შიგნით სამმართველო ურთიერთობა თავისი სპეციფიკურობით ხასიათდება და მასში შეიძლება გამოვყოთ სამი ძირითადი ფორმა:

1. სუბორდინაციური – ეს არის ფორმა ისეთი ურთიერთობისა, რომელიც არსებობს ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის. მისი საფუძველია ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი ნორმები და პრინციპები;

2. სამსახურეობრივ-ამხანაგური ურთიერთობის ფორმა,

რომელიც არსებობს ხელმძღვანელსა და მის კოლეგებს (ხაზობრივად ერთი დონის) შორის. მას საფუძვლად უდევს ადმინისტრაციულ-მორალური ნორმები;

3. მეგობრული – ეს არის ფორმა ურთიერთობისა, რომელიც არსებობს თანაბარი რანგის ხელმძღვანელებს შორის, ან ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულთა შორის. ასეთი ურთიერთობის საფუძველია ურთიერთობათა მორალურ-ფსიქოლოგიური ნორმები, ხშირად „დაუწერელი“ წესები და პრინციპები.

მენეჯერი წარმატებით შეასრულებს თავის ფუნქციებს იმ შემთხვევაში, თუ ზემოქმედების მეთოდების ცოდნის გარდა მას ექნება მათი გამოყენების ნიჭი და უნარი. ამაში ხშირად გადამწყვეტ როლს თამაშობს მისი ფორმალური (სამსახურებრივი) და პირადი ავტორიტეტი.

ავტორიტეტი არის ხელმძღვანელის (მენეჯერის) წარმატებით საქმიანობის მნიშვნელოვანი სუბიექტური პირობა. ავტორიტეტი ის მორალურ-ფსიქოლოგიური ზეგავლენაა, რომელსაც ხელმძღვანელი ახდენს ადამიანებზე, ეს არის აღიარება, რომლითაც ის სარგებლობს თანამშრომელთა შორის. ავტორიტეტს ჩვენ განვიხილავთ როგორც ხელმძღვანელსა და დაქვემდებარებულს შორის ფორმალურ და არაფორმალურ ურთიერთობათა ფორმას. თავიდან დაქვემდებარებულის მიერ ხელმძღვანელის აღქმა ხდება მისი თანამდებობის პერსპექტიულობის შეფასებით; იგი „თანამდებობის პრესტიჟს“ ადარებს „პიროვნულ ავტორიტეტს“. ეს შედარება შეიძლება სასწორის სახით წარმოვიდგინოთ: ერთ მხარეს თანამდებობის პრესტიჟია, მეორე მხარეს – პიროვნების ავტორიტეტი. გაწონასწორებული მდგომარეობა ადასტურებს, რომ პირადი ავტორიტეტი შეესაბამება დაკავებული თანამდებობის პრესტიჟს. იმ შემთხვევაში, როცა თანამდებობის პრესტიჟი აჭარბებს პირად ავტორიტეტს, ეს ნიშნავს, რომ პიროვნება თავისი საქმიანი თვისებებით არ შეესაბამება დაკავებულ თანამდებობას; ხოლო თუ პირადი

ავტორიტეტი აჭარბებს თანამდებობის პრესტიჟს, ეს ნიშნავს, რომ პიროვნების შესაძლებლობანი სრულად არ არის გამოყენებული და იგი მზადაა უფრო რთული, საპასუხისმგებლო ფუნქციების შესრულებისათვის, უფრო მაღალი თანამდებობისათვის.

მაშასადამე, ფორმალური ავტორიტეტი განისაზღვრება დაკავებული თანამდებობით. ხელმძღვანელს ექცევიან უფრო მაღალი პატივისცემით. ამავე დროს, როგორც ცხოვრებისეული პრაქტიკა გვიჩვენებს, არ არსებობს პირდაპირი კავშირი დაკავებულ თანამდებობასა და პირად ავტორიტეტს შორის. პირადი ავტორიტეტი ხელმძღვანელის შრომისა და ქცევის თვისებათა ერთობლიობით განისაზღვრება.

შენიშნულია, რომ შრომითი კოლექტივის მუშაობის ეფექტიანობა კოლერატიულ დამოკიდებულებაშია ხელმძღვანელის ავტორიტეტთან. წარმატებას აღწევს ის ხელმძღვანელი, რომელიც თავის სამსახურებრივ (ფორმალურ) ავტორიტეტს განამტკიცებს მაღალი პირადი ავტორიტეტით, როდესაც იგი ერთდროულად არაფორმალური (აღიარებული) ლიდერიცაა. ასეთი ხელმძღვანელი ადვილად აღწევს კოლექტივის ცალკეული წევრის ინტერესთა შეკავშირებას მთელი საწარმოს ინტერესებთან. თუ ხელმძღვანელი ეყრდნობა მხოლოდ თავის ადმინისტრაციულ უფლებამოსილებას, მაშინ მასზე დაქვემდებარებულთა მიერ შრომითი საქმიანობა აღიქმება, როგორც გარედან ძალდატანებით თავსმოხვეული დავალება. ავტორიტეტის საშუალებით შემსრულებლებზე ზემოქმედება ვლინდება ხელმძღვანელის სტილში. სტილი ნიშნავს ხელმძღვანელის ქცევის სისტემას, მის ურთიერთობას დაქვემდებარებულებთან და სხვა მუშაკებთან, პირადი შრომის ორგანიზაციის ხასიათს, პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოყენებული მეთოდებისა და ხერხების ერთობლიობას.

მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში მიღებულია ხელმძღვანელის, მენეჯერის ორი სტილი: ავტორიტარული და დემოკრატიული.

ავტორიტარული, ანუ მბრძანებლური სტილის მენეჯერი-სათვის დამახასიათებელია თავის ხელში ძალაუფლების კონცენტრაციის (თავმოყრის) მაღალი დონე. იგი ერთპიროვნულად წვეტს საწარმოს ყველა პრობლემას, ხშირად ერევა შედარებით დაბალი რგოლების ხელმძღვანელთა მოქმედებაში და ზღუდავს მათ ინიციატივას. ამიტომ, ავტორიტარული სტილი არ შეიძლება ოპტიმალურად ჩაითვალოს. მისი გამოყენება მიზანშეწონილია მხოლოდ განსაზღვრულ პირობებში, როცა აუცილებელია სწრაფი და კატეგორიული მოქმედება.

დაკვირვებანი გვიჩვენებენ, რომ ასეთი სტილი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს განსაზღვრული (მოკლე) პერიოდის მანძილზე და არასაკმაოდ ორგანიზებული კოლექტივის მიმართ, სადაც დაბალია შრომის დისციპლინა და საშუალო რგოლის ხელმძღვანელთა კვალიფიკაცია.

დემოკრატიული სტილის მენეჯერი საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებს მხოლოდ დაქვემდებარებულთა აზრის გარკვევის შემდეგ, ადვილად ახორციელებს თავის უფლება-მოვალეობათა დელეგირებას, დაქვემდებარებულთ ინიციატივის გამოვლენის საშუალებას აძლევს. ამ სტილის მენეჯერის მოქმედების პირობებში შრომითი კოლექტივი საკმაოდ კარგადაა ინფორმირებული ხელმძღვანელობის სტრატეგიისა და კონკრეტულ მიზანდასახულობათა შესახებ. სწამს, ენდობა მას და მზადაა ეფექტური თანამშრომლობისათვის, საერთო ამოცანების წარმატებით გადაწყვეტის საქმეში აქტიური მონაწილეობისათვის.

ამრიგად მენეჯერის წარმატება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორი განწყობით მუშაობენ დაქვემდებარებულები. მრავალი ფაქტორის ზემოქმედების შედეგად, რაზეც ამ თავში იყო საუბარი, ადამიანს უჩნდება კარგი განწყობილება, რაც ახდენს მისი ორგანიზმის ტონიზირებას, აქვეითებს გადაღლის გრძნობას, ამაღლებს შრომისუნარიანობას. კეთილსაიმედო ფსიქოლოგიური კლიმატის ზემოქმედება იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ მან შეი-

ძლება შეარბილოს კიდევ წარმოების პროცესში შექმნილი მატერიალური და სხვა რესურსული დეფიციტი. საერთოდ შექმნას ხელსაყრელი ობიექტური პირობები.

მენეჯმენტის დასავლურ თეორიაში აღნიშნულ ურთიერთობათა დახასიათებისათვის ჯერ კიდევ გამოიყენება „x და y თეორია“.

როგორც უკვე განვიხილეთ, მაკ-გრეგორის თეორიის თანახმად, ადამიანს ჩვეულებრივ აქვს თანდაყოლილი მტრული გაუცხოებული დამოკიდებულება შრომის მიმართ, ამიტომ იგი ცდილობს მას თავი აარიდოს. სწორედ ამასთანაა დაკავშირებული ხელმძღვანელთა ერთი ნაწილის შეხედულება თავის ძირითად მოვალეობაზე: იგი ცდილობს, დაძლიოს ადამიანთა ეს ბუნებრივი მიდრეკილება სისტემატური კონტროლითა და დამსჯელი მეთოდებით. შრომის მიმართ ადამიანთა უარყოფითი დამოკიდებულება იმდენად ძლიერია, რომ მისი დაძლევა ეკონომიკური მეთოდებით შეუძლებელია. ისინი ყოველთვის მოითხოვენ და პრეტენზიას აცხადებენ ხელფასის გადიდებაზე, მაგრამ ამას როდი მოჰყვება შრომის უკეთესი შედეგი. ამიტომ საჭიროა ეკონომიკური ჯარიმების გამოყენება. რიგით ადამიანს მოსწონს, როდესაც მას მართავენ. იგი არაა პატივმოყვარე და უპირველეს ყოვლისა, მშვიდი ცხოვრებისაკენ მიისწრაფის.

ამ თეორიიდან გამომდინარეობს შემდეგი: საჭიროა ორგანიზაციული სტრუქტურის მკაცრი ფორმალიზაცია, გადაწყვეტილებათა დამუშავება-მიღების ცენტრალიზაცია. პრაქტიკულად ეს ნიშნავს მართვაში მთელი რიგი ინსტრუქციებისა და ნორმატივების პედანტურ შესრულებასა და დაცვას, მათი შესრულების პროცესის მუდმივ კონტროლს, შემსრულებელთა დამოუკიდებლობისა და ინიციატივის გამოვლენათა შეზღუდვასა და აღკვეთას. ცუდად მუშაობის შემთხვევაში ზემოქმედების ძირითად საშუალებად გამოიყენება ეკონომიკური დასჯა, უკეთესი მუშაობის შემთხვევაში – არავითარი წახალისება.

მაკ-გრეგორი ხსენებულ თეორიას უპირისპირებს YY თეორიას, რომლის მიხედვით, შრომა წარმოადგენს ადამიანის ბუნებრივ მოთხოვნილებას.

ნორმალურ პირობებში ჩაყენებული ადამიანი ხალისით შრომობს, თავის თავზე თამამად იღებს პასუხისმგებლობას, იჩენს ინიციატივასა და გამომგონებლობას. X თეორიასთან შედარებით Y თეორია ნაკლებ ფორმალიზაციასა და რეგლამენტაციას უყენებს საწარმოს სტრუქტურას. აქ ფუნქციები ნაკლებადაა ცენტრალიზებული, კონტროლის ძირითადი მიზანია წარმოების მაღალი საბოლოო შედეგების უზრუნველყოფა და არა სამუშაოს შესრულების ტექნიკა. აქ უფრო მეტია ინიციატივისა და დამოუკიდებელი აზროვნებამოქმედებისადმი მხარდაჭერა, მატერიალური და მორალური წახალისების სისტემაც მთელი სისრულით მოქმედებს. YY თეორია არის თანამედროვე „ადამიანური ურთიერთობათა სკოლის“ შესაბამისი მიმართულება, უარყოფს ადამიანის, როგორც მექანიკური შემსრულებლის როლს, მატერიალურ სტიმულებთან ერთად დიდ ყურადღებას უთმობს წახალისების მორალურ ფაქტორებს.

აქედან გამომდინარე მენეჯერმა უნდა მოახდინოს სწორი არჩევანი ამ ორ თეორიას შორის. ცხადია უფრო პროგრესულია მენეჯერის ქცევა y თეორიის მიხედვით. თუმცა მის განხორციელებას აუცილებლად სჭირდება წარმოების ტექნიკის, ტექნოლოგიის, მართვის კულტურისა და ორგანიზაციის უფრო მაღალი დონეც.

განხილულ თეორიათა გარდა არსებობს Z თეორიაც, რომელიც წარმოადგენს X და Y თეორიების სინთეზს. Z თეორიას ძირითადი აქცენტი გადააქვს საწარმოსა და თითოეული მუშაკის ინდივიდუალური მიზნების შერწყმაზე, წინააღმდეგია ბიუროკრატიზმის, მხარს უჭერს ელასტიურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს. ფაქტიურად Z თეორია არის Y თეორიის განვითარებულ-მოდერნიზებული ვარიანტი.

ოუ მენეჯერის სტილის ორ სახესხვაობას განვიხილავთ

აღნიშნული თეორიების ასპექტით, დავინახავთ, რომ Y თეორიის გამარტივებულ მოდელს წარმოადგენს მენეჯერის დემოკრატიული სტილი, ხოლო X თეორიის მოდელს – ავტორიტარული (ადმინისტრაციული). მეცნიერულ-ტექნოლოგიური პროცესის შესაბამის გარდაქმნებს და ადამიანის პიროვნულ თვისებებში მიმდინარე ცვლილებებს უფრო შეესაბამება Y თეორიის დებულებანი და დემოკრატიული სტილის მენეჯერი.

მაინც როგორი სტილია უფრო მისაღები, მომგებიანი? როგორ უნდა იქცეოდეს მენეჯერი? ეს პრობლემა დასავლეთის მოწინავე ქვეყნების მეცნიერთა და პრაქტიკოსთა კვლევის და განსჯის ერთ-ერთ აქტუალური თემაა. თითქმის არ არსებობს არც ერთი ცნობილი ფირმისა თუ კონცერნის გენერალური დირექტორი, ან მთავარი მენეჯერი, რომელსაც თავისი პრაქტიკული საქმიანობის შესახებ წიგნი არ დაეწეროს

მენეჯერის სტილი ძალზე მრავალწახნაგოვანი მოვლენაა. აქ შეისწავლება მენეჯერის მოქმედების ფიზიკური, ფსიქიკური ასპექტები, მიდრეკილებები, სურვილები, მანერები და ა.შ.

მენეჯერის სტილის შესახებ შეიძლება გამოიყოს შემდეგი ძირითადი მომენტები და რჩევები წარმოების ხელმძღვანელთათვის:

1. განსახლდრეთ თქვენი პრიორიტეტები. მენეჯერს უნდა შეეძლოს ნებისმიერ საქმიანობაში, რომელსაც ის ასრულებს ან აპირებს შეასრულოს, სწორი პრიორიტეტების დადგენა. პრიორიტეტების დადგენაში საწარმოს (ან კორპორაციის) მიზნები გადამწყვეტ გავლენას ახდენს მისი ქვედანაყოფებისა თუ სამსახურების (საწარმოო, საკონსტრუქტორო, მარკეტინგული, საკადრო, საფინანსო-კომერციული და ა.შ.) ხელმძღვანელებისა და მენეჯერების მოქმედების პრიორიტეტების ფორმირებაში.

კარგი მენეჯერი ყოველთვის აზროვნებს პრიორიტეტთა

კატეგორიებით ღრმად გაიაზრებს თავის არჩევანს, განასხვავებს სასურველობას რეალური მიზნებისაგან, ობიექტურად წარმოადგენს მოსალოდნელ შედეგებს. მან კრიტიკულად უნდა შეაფასოს თავისი არჩევანი, საჭიროების შემთხვევაში შეცვალოს პრიორიტეტთა სისტემა და საკითხთა რიგითობა. თუ პრიორიტეტთა სისტემაში მენეჯერი ყველაზე დიდ დროს ხარჯავს მეორეხარისხოვანი საკითხების გადაწყვეტაზე, წარმატებას ვერ მიაღწევს.

საკითხები, რომელთა გადაწყვეტაზე მენეჯერი უშუალოდ მუშაობს, არ უნდა აღემატებოდეს 5-ს. ასეთ შემთხვევაში გადაუდებელი პრობლემები წყდება სწრაფად და ეფექტურად. საკითხების სიმრავლე იწვევს ინფორმაციული ნაკადებისა და სუბიექტების

ზრდას, ირღვევა მართვადობის ნორმა, კონტროლის გავრცელების კანონი, მენეჯერის ყურადღება იფანტება და საბოლოო ანგარიშით, მთელი რიგი აუცილებელი ფუნქციები შეუსრულებელი რჩება.

2. პასუხისმგებლობა და ანგარიშვალდებულება („სიაშის ტყუპები“). ეს ორი ერთმანეთისაგან განუყოფელი ცნებაა. მენეჯერი ახდენს თავის დაქვემდებარებულებზე პასუხისმგებლობათა დელეგირებას (გადაცემას), რითაც მათ აძლევს შესაბამისი გადაწყვეტილებათა მიღებაში თავისუფლებას და მოითხოვს შესრულებულ დავალებათა შედეგების შესახებ ანგარიშს.

მაგრამ ხდება ისეც, რომ ხელმძღვანელი ამოწმებს შემსრულებლის ყოველ მოქმედებას, აკრიტიკებს მის გადაწყვეტილებას. ასეთ შემთხვევაში დაქვემდებარებული ხშირად იქცევა უსუსურ მოხელედ.

3. იყავით პატიოსანი და საიმედო პარტნიორი. თუ გსურთ წარმატებას მიაღწიოთ როგორც ხელმძღვანელმა (ან მენეჯერმა), უნდა იყოთ პატიოსანი „პირიანი“ და სანდო საქმიან ურთიერთობაში. დაქვემდებარებულებმა და პარტნიორებმა თქვენთან ერთობლივ საქმიანობაში უნდა იცოდნენ, რა მო-

ქმედებაა თქვენგან მოსალოდნელი. სანდო ურთიერთობა, პირგაუტეხელობა აჩქარებს ამოცანათა შესრულებას, აღარ საჭიროებს ზედმეტი დოკუმენტაციის შექმნას და ამარტივებს ოპერაციებს. მეორეს მხრივ, მენეჯერს, რომელიც გახსნილია დაქვემდებარებულებთან, გრძნობს მათ ნდობას, თავის მხრივაც აქვს სრული უფლება, მთლიანად ენდობოდეს მათ.

უნდა გახსოვდეთ, რომ ურთიერთნდობა ისეთი ღირსებაა, რომელიც სხვა თანაბარ პირობებში უზრუნველყოფს თქვენსკენ კაპიტალის შეუფერხებელ მოძინებას. შეეცადეთ, აღნიშნული თვისებები გაიხადოთ თქვენი სტილის ძირითად დამახასიათებელ მხარედ.

4. საშემსრულებლო დისციპლინის დაცვა. კარგი მენეჯერი მასზე დაგალებული გადაწყვეტილების შესრულებას ისეთივე პასუხისმგებლობით ეკიდება, როგორც თავის საკუთარს. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების დროს შეიძლება განსხვავებული აზრი გქონდეთ, მაგრამ რაკი უმრავლესობის უკეთესმა ვარიანტმა გაიმარჯვა, თქვენ ის უნდა შეასრულოთ.

წინააღმდეგ შემთხვევაში შეიძლება გაჩნდეს ბზარი კოლექტივის (საწარმოს) ინტერესებსა და ქვედანაყოფის ინტერესებს შორის.

5. შეეცადეთ, თქვენი ენერჯია და ენთუზიაზმი სხვასაც გადასდოთ.

კარგი მენეჯერის სტილის ერთ-ერთი დამახასიათებელი მხარეა მისი ენთუზიაზმი, შემართება, მუდმივად საქმის კეთება და იმის სურვილი, რომ მის გარშემოც ასეთი ატმოსფერო იყოს შექმნილი. აქ უნდა გავიხსენოთ უძველესი გამოთქმა: „ასაკი სახეს აბერებს, გულგრილობა – სულს“.

მაგრამ, აქვე უნდა შევნიშნოთ, რომ ნებისმიერი ოპტიმიზმი – რეალური, მისაღწევი უნდა იყოს. მაშასადამე, ოპტიმიზმისა და რეალიზმის ურთიერთშეთანხმება არის წარმატებათა დიდი წინაპირობა. ეს განსაკუთრებით მხედველობაშია მისაღები მარკეტინგის სფეროში. კერძოდ, მუშ-

აობის ხსენებული სტილი უზრუნველყოფს საქონლის რეალიზაციის ზრდას, წარმატებისადმი დიდი რწმენა მენეჯერისაგან გადაედება დაქვემდებარებულებს, მათი საშუალებით კი – კლიენტებს, რომლებსაც ისინი ემსახურებიან.

6. წინასწარხედვის უნარი. სწორად გაითვალისწინო მოვლენათა განვითარება და გამოიმუშაო შესაბამისი სტრატეგია, რთული ამოცანაა, მაგრამ მის გარეშე არსებით წარმატებებზე ფიქრიც არ შეიძლება.

7. კადრებისადმი ფაქიზი დამოკიდებულება. მენეჯერის მომგებიანი სტილი აუცილებლად გულისხმობს თავის გარშემო საუკეთესო კადრების თავმოყრას, მათზე დაყრდნობას. ეს არის უმაღლესი კლასის მენეჯერის რეპუტაციის მიღების ყველაზე ადვილი საშუალება, თუმცა, ყველა მენეჯერი როდი თანხმდება ნიჭიერი კადრების მიღებას. ზოგიერთ მენეჯერს შიში აქვს, მიიღოს ნიჭიერი ადამიანები, რომლებმაც შეიძლება გამოაშკარაონ ხელმძღვანელის არაკომპეტენტურობა.

8. თანამშრომელი შეაქეთ საჯაროდ, ხოლო გააკრიტიკეთ პირისპირ საუბარში. ეს არის კოლექტივში ჯანმრთელი ატმოსფეროს შექმნის ერთ-ერთი ნაცადი ხერხი. როდესაც მენეჯერი სხვა თანამშრომლებთან საუბარში აცხადებს, რომ ამან და ამან ცუდად ან ვერ შეასრულა სამუშაო, სჯობია, რომ მან თავისი პრეტენზიები და შენიშვნები პირადად, სხვის დაუსწრებლად განუცხადოს ამ მუშაკს, მოთმინებითა და გაგებით აუხსნას უკეთესად მუშაობის გზები და მეთოდები. მცდარია ის აზრი, თითქოს საჭიროა მუშაკის დაშინება, დატუქსვა და ყველა პრობლემაც გადაწყდება. ადამიანები საკმაოდ კარგად ხედებიან, თუ ვისზეა დამოკიდებული მათი ხელფასის სიდიდე. შემსრულებელმა ღრმად უნდა გაიაზროს, რომ მისი და მენეჯერის საქმიანობა ერთ მიზანს ემსახურება: რაც შეიძლება მაღალ დონეზე შესრულდეს დასმული ამოცანა. ამიტომ საჭიროა დაშვებულ შეცდომათა გამოაშკარავება, ერთიანი ძალით გამოსწორება და ასეთი მეთოდით საქმის შემდგომი წინ წაწევა.

თუ თანამშრომელთაგან რომელიმე განსაკუთრებით გამოიჩინა თავი და წარმოადგინა ახალი იდეა, მენეჯერმა საჯაროდ უნდა განაცხადოს ამის შესახებ. მუშაობის ასეთი სტილი დანარჩენებს უვითარებს უკეთესად მუშაობის სურვილს. ისინი ხედავენ, რომ თითოეულის ღვაწლი სათანადოდ იქნება შეფასებული და დაფასებული, რომ მათ ინიციატივასა და ავტორობას არავენ მიითვისებს. არ არსებობს ადამიანი, რომელსაც არ ახარებდეს და არ სიამოვნებდეს საკუთარი წარმატებისა და ღვაწლის საჯაროდ აღიარება. ადამიანი ამაყობს იმით, რომ მას მაღალი პასუხისმგებლობის დავალებას ანდობენ. მაღალი პასუხისმგებლობა - დიდ რისკსაც ნიშნავს, მაგრამ ამავე დროს მას დიდი პერსპექტივები, მატერიალური და მორალური წახალისებაც მოსდევს.

9. მატერიალური სტიმულირება ჯერ კიდევ ყველაფერს როდი ნიშნავს. მენეჯერს შეუმჩნეველი არ უნდა დარჩეს იმ თანამშრომელთა ღვაწლიც, რომელთა კარგი მუშაობით იქნა მიღწეული მაღალი შედეგი. ესენი შეიძლება იყვნენ წარმოების პროცესის მომსახურეობის, მომარაგების მუშაკები, დამხმარე მუშა-მოსამსახურენი და სხვანი.

წახალისების ფორმები შეიძლება სხვადასხვა იყოს: დაწყებული საჯაროდ მადლობის გამოცხადებიდან, როცა ეს მოვლენა საზეიმოდ და დასამახსოვრებელი ფორმით სრულდება, დამთავრებული საწარმოო ჯგუფში სიტყვიერი შექებით. როგორც ადრე აღვნიშნეთ, დამსახურებათა აღიარება და შექება ყოველთვის სასიამოვნო მისაღებია. ამას გარდა, შექება მუშაკს დადებითად განაწყოებს უკეთესი შედეგების მისაღწევად, ხაზს უსვამს მისი შრომის მიმართ საწარმოს ხელმძღვანელობის დიდ დაინტერესებას.

თუ მენეჯერი შესრულებული სამუშაოთი არ არის კმაყოფილი, თანამშრომლებმა ეს უნდა იგრძნონ. თუ მენეჯერი დაუშვებს ცალკეული სამუშაოს საშუალო დონეზე შესრულებას, საერთო შედეგიც საშუალო დონემდე დაეცემა.

10. ყოველთვის იყავით სამართლიანი, პრინციპული,

ობიექტური სხვისი და საკუთარი მოქმედების შეფასებაში. მხოლოდ ასე შეიძლება გახდეთ თქვენდამი დაქვემდებარებული შრომითი კოლექტივის ლიდერი.

11. იყავით კაცთმოყვარე, შუბლგახსნილი და ღიმილიანი. უნდა შეგეძლოს სხვისი ყურადღებით მოსმენა, შეეცადეთ გაიგოთ მისი გაჭირვება და აღმოუჩინოთ დახმარება.

„ადამიანურ ურთიერთობათა“ სკოლის მიმდევრების ნაშრომებსა და მენეჯერთა პრაქტიკულ საქმიანობაშიც გაჩნდა სპეციალისტთა ყურადღების ახალი ობიექტი, ე.წ. „ნეირო-ფსიქოლოგიური“ მოდელი. მენეჯმენტში ეს მოდელი ნიშნავს სამმართველო ურთიერთობათა წესის, მომგებიანი სქემის, მენეჯერის სტილის ჩამოყალიბებას. მენეჯმენტში აღნიშნული მოდელი ამ 30 წლის წინათ წარმოიშვა და გამოიყენებოდა მთავრობის ხელმძღვანელთა, უმაღლესი დონის პოლიტიკოსთა და დიპლომატთა პრაქტიკაში. უნდა მოველოდეთ, რომ ახლო მომავალში იგი დიდ გამოყენებას პპოვებს მენეჯერის სწორი „მომგებიანი“ სტილის მოდელის ჩამოყალიბების საქმეშიც. ადამიანებს სჭირდებათ ურთიერთობის ხელოვნება არა მარტო საწარმო-ეკონომიკურ ურთიერთობაში, არამედ კომუნიკაბელურობის, ინტუიციის, დიპლომატიურობის, ადამიანების შეცნობის, დიდსულოვნების, ქრისტიანული მიმტევებლობისა და სულიერი სიძლიერის თვალსაზრისით.

სპეციალისტებს შორის ჩვენშიც და საზღვარგარეთაც არც თუ იშვიათად ლაპარაკობენ ადამიანური ურთიერთობის ქართული ფენომენის შესახებ. ასეთი შეხედულების დამკვიდრებაზე იმოქმედა გასული საუკუნეების გამოჩენილ სახელმწიფოს ხელმძღვანელთა და დიპლომატთა მოღვაწეობამ. ჩვენს მიზანს არ წარმოადგენს და ვერც ვიტყვირთავთ ამ ფენომენის დრმა ანალიზს. ავლნიშნავთ მხოლოდ, რომ ეს საკითხი ქართველ მკვლევარს ელოდება და ხელმძღვანელის მომგებიანი სტილის ქართული ვარიანტი შეიძლება ერთ-ერთი ყველაზე უფრო პროგრესულიც აღმოჩნდეს სხვა მოდელთა შორის.

13.7 მენეჯერი – ახალი ტიპის ხელმძღვანელი

დასკვნის სახით შეიძლება აღვნიშნოთ შემდეგი: ძველი ყაიდის ადმინისტრატორ – მმართველთა სანაცვლოდ მათ ადგილს იკავებს მენეჯერთა ახალი თაობა. ისინი უფრო განათლებულნი, მოქნილნი არიან, აქვთ მეცნიერული აზროვნებისადმი, ექსპერიმენტირებისადმი მეტი მიდრეკილება, მეტ ინტერესს იჩენენ მართვის ახალი მეთოდებისა ინსტრუმენტების მიმართ. ეს კი მათი აშკარა უპირატესობაა წინა თაობასთან შედარებით.

საერთოდ, ეკონომიკურად განვითარებული ქვეყნების მართვის პრაქტიკაში ახალი ტენდენცია შეიმჩნევა – გამოვიყენოთ მეცნიერული მეთოდები იქ, სადაც ადრე მეფობდა ემპირიზმი, ინტუიცია, ფაქტების ანალიზის მიმართ ნიჰილიზმი, ლიდერის განუკითხაობა და ა.შ., მეცნიერები სწავლობენ მენეჯერთა ქცევას სამსახურში და დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობას, ეხმარებიან მათ სამუშაო დღისა და შრომის პროცესის რაციონალურ ორგანიზებაში. მთელ რიგ ქვეყნებში მართვის თეორიისა და პრაქტიკის შემსწავლელ ფაკულტეტებზე, ბიზნესის სპეციალურ სკოლებში სწავლობენ საკითხთა ფართო წრეს, რომლის მიზანია, განუვითარონ სხვადასხვა დარგის მენეჯერს საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებათა სწრაფად მიღების უნარი ცვალებად და არამდგრად სოციალურ და ეკონომიკურ სიტუაციაში

უკეთესი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისათვის მენეჯერს სჭირდება კვალიფიციური ექსპერტებისა და ცალკეულ სპეციალისტთა დახმარება. წავიდა ის დრო, როდესაც ერთი კაცი ასრულებდა ყველა ფუნქციას, დამთავრდა „მრეწველობის ნაპოლეონთა“ ერა, „პატარა ცეზარი ანაქრონიზმად გადაიქცა“ – აღნიშნავენ მართვის სფეროში მომუშავე ამერიკელი მეცნიერები. პ. დრაკერი, რომელსაც „მისტერ მმართველს“ უწოდებენ, აღნიშნავს, „უმაღლესი მმართველის ერთპიროვნულობა ბიზნესის განვითარების

მთავარი მუხრუჭია“. მისი აზრით, კორპორაციის მმართველი, როგორც დიდი ორკესტრის დირიჟორია, მაგრამ, აქ იგი მხოლოდ დირიჟორი კი არაა, რომელსაც ესმის თითოეული ინსტრუმენტის შესრულება, იგი ამავე დროს კომპოზიტორიცაა“

მენეჯერის თანამდებობის პრეტენდენტები გადიან სხვადასხვა სახის ტესტირებას. მათ ცდიან თვითდაჯერებულობის, ხასიათის სიმტკიცის, თავის ფლობის, მხედველობის, აზროვნების სისწრაფის, კომუნიკაბელურობის, ორგანიზაციული ტალანტის, შემოქმედებითი მუშაობისადმი მიდრეკილების, კომერციული ნიჭის და სხვათა მიხედვით.

აი, რას სთავაზობენ მენეჯერს მრავალრიცხოვან სახელმძღვანელოთა ავტორები:

1. მენეჯერს უნდა ჰქონდეს ორგანიზატორის აშკარად გამოკვეთილი ნიჭი, მტკიცე ხასიათი, გაქანება და სიახლის გრძნობა;

2. შეარჩიოს შემსრულებლები, გაუღვივოს მათ პასუხისმგებლობა, იყოს კარგი მომსმენი, ობიექტური ყოველგვარ სიტუაციაში, შეექლოს გამოიტანოს სწორი დასკვნები საკუთარი შეცდომებიდან;

3. რა მიმე სიტუაციაშიც არ უნდა აღმოჩნდეს, არ დაკარგოს საკუთარი თავის ფლობის უნარი;

4. იყოს „სიტყვის კაცი“;

5. იაზროვნოს პრაქტიკულად;

6. არ ჩაიძიროს მიმდინარე საკითხებში, არ გამორჩეს მთავარი;

7. მენეჯერი უნდა იყოს ოპტიმისტი, ფლობდეს იუმორის გრძნობას;

8. ამჩნევდეს კონკურენტის სუსტ ადგილებს, შეექლოს გაითვალისწინოს მომავალი სიტუაცია, შეექლოს დაამყაროს კონტაქტები პარტნიორებთან და ჩაატაროს მოლაპარაკებანი;

9. იყოს პოლიტიკოსი: იცოდეს, ვის რბილად ესუბროს,

ვის - ხმის აწევით, შეეძლოს დაპირისპირებულ მხარეთა შორის ლაივობა;

10. იყოს თავმდაბალი. ნუ მოერიდება მცოდნეთაგან რჩევის მიღებას;

11. იყოს კარგი მოსაუბრე, გარეგნულად მოწესრიგებული და ენერგიული.

მენეჯერი არ უნდა იყოს უხეში, ფეთქებადი ხასიათის, ყოყონი. ცნობილი ბიზნესმენი და მკვლევარი **ბ. ბარუხი** ურჩევდა: 'იყავით მსიარულნი, გარშემო ხომ ისედაც ბევრია დაღვრემილი სახეები, არაა საჭირო სულ დაღვრემილი ყოფნა, მმართველი ვერ მისცემს თავის თავს ასეთი ფუფუნების საშუალებას, ვინაიდან ეს ვრცელდება დაქვემდებარებულების მთელ სისტემაზე და მისი შედეგი ისევე მას შემოუბრუნდება'. **უ. უაიტი**, ჟურნალ „ფორტუნას“ რედაქტორი აღნიშნავს: ლიდერი, რომელიც მაგიდას მუშტს ურტყამს, არა მარტო ამცირებს მისკენ იდეების ნაკადს, არამედ უწამლავს სიცოცხლეს მის გარშემო მყოფთ.

ზოგიერთმა კორპორაციამ შეიმუშავა მენეჯერთა გარეგნობის სტანდარტი, რომელიც შემდეგ მოთხოვნებს ითვალისწინებს:

ჯანმრთელი გარეგნობა (თავის ასაკთან შედარებით ახალგაზრდული იერი), სანდომიანი, ნათელი სახე, ნაცრისფერი უბრალო კოსტიუმი, უბრალო მანერები. სასურველია, რომ მენეჯერი იყოს მაღალი, არანაკლებ ექვსი ფუტისა (183 სმ.)

მენეჯერის გარეგნობა არის კლიენტებისა და თანამშრომელთა ბარომეტრი, ის არასოდეს არ უნდა იყოს აფორიაქებული, ყველა უნდა ხედავდეს, რომ ის ყოველთვის ფლობს სიტუაციას.

ძალზე სიმბოლურად ითვლება სამუშაო მაგიდის მდგომარეობა. ქაღალდებისაგან თავისუფალი მაგიდა წესრიგის მაჩვენებელია. აქედან ჩანს, რომ მენეჯერი, ბიზნესის ლიდერი, ქაღალდებზე მაღლა დგას, რომ მათი წარმოე-

ბისათვის არსებობენ სხვა შემსრულებლები, რომლებზეც ხელმძღვანელის ფუნქციები შესაბამისად გადანაწილებულია. ბოლოს და ბოლოს, ეს ყოველივე ორგანიზაციაში მართვის კულტურის მაღალ დონეზე მეტყველებს.

ამერიკელი მეცნიერ-ეკონომისტის სელიგმენის თქმით, დადგა ადმინისტრატორის ერა, ადმინისტრატორისა, რომელიც გაცილებით მიზანმიმართულად, მოქნილად მოქმედებს. სულ უფრო ნაკლებად პოპულარულია უხეშობა და ბურბონობა. მენეჯერი თავისი ქცევით ხაზს უსვამს თავის უბრალოებას დაქვემდებარებულებისა და საერთოდ, საქმიანი წრის წინაშე, მისი კაბინეტის კარი ყოველთვის და ყველასათვის მუდამ ღიაა. ისიც გასათვალისწინებელია, რომ კარგი მენეჯერი არასდროს გაუსვამს ხაზს თავის მატერიალურ უპირატესობას. ცხადია, ეს არ ეხება წარმომადგენლობით საქმიანობას, როდესაც საჭიროა, მან, როგორც კორპორაციის ლიდერმა, ორგანიზაციას პრესტიჟი შეუქმნას.

არ იქნება ზედმეტი, თუ აქვე მოვიტანთ ფირმა „ჯენერალ მოტორსის“ მიერ ხმარებაში შემოტანილ ხელმძღვანელთა ქცევის წესებიდან ამონაწერს:

1. შენი ამოცანაა, ატარებდე ფირმის საერთო ტექნიკურ პოლიტიკას და წყვეტდე ყოველდღიურად წარმოშობილ სიძნელეებს.

2. იყავი ყურადღებიანი კრიტიკისა და საქმიანობისათვის სასარგებლო რჩევების მიმართ იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ეს შენ პირადად არაფერს შეგმატებს.

3. იყავი ყურადღებიანი სხვისი აზრის მიმართ მაშინაც, როცა იგი არაა სწორი.

4. იყავი უზომოდ მომთმენი და შემწყნარებელი.

5. იყავი სამართლიანი, განსაკუთრებით დაქვემდებარებულების მიმართ.

6. იყავი ზრდილობიანი და ნურასოდეს გაბრაზდები.

7. იყავი სიტყვაძუნწი და ლაკონიური.

8. ყოველთვის „დაასანუქრე“ მადლობით სამუშაოს კარგად შემსრულებელი.

9. ნურასოდეს ნუ მისცემ შენიშვნას დაქვემდებარებულს შესამე პირის თანდასწრებით.

10. ნურასოდეს გააკეთებ თვითონ იმას, რისი შესრულებაც შენს დაქვემდებარებულთ შეუძლიათ, გარდა შემთხვევებისა, როდესაც ეს სიცოცხლისათვის საშიშ დავალებას ეხება.

11. ჭკვიანი შემსრულებლის შერჩევა და სწავლება ყოველთვის უფრო კეთილშობილური ამოცანაა, ვიდრე ყველა ფუნქციის ხელმძღვანელის მიერ შესრულება.

12. თუ დაქვემდებარებულები პრინციპში იზიარებენ შენს გადაწყვეტილებებს, მიანიჭე მათ სრული მაქსიმალური თავისუფლება მოქმედებაში, ნუ ედავები მათ წვრილმან საკითხებში. ეს აძნელებს საერთო მიზნის მიღწევას.

13. ნუ გეშინია, თუ შენი თანამშრომელი შენზე ნიჭიერია, პირიქით – ამით იამაყე.

14. ნურასოდეს გამოიყენებ შენს უფლებებს იქამდე, სანამ სხვა მეთოდები და საშუალებები ბოლომდე არ გამოიყენებია, მაგრამ საჭირო შემთხვევაში გამოიყენე შენი უფლებები მაქსიმალურად შესაძლებელი დონით.

15. თუ შენი განკარგულება მცდარი აღმოჩნდა, აღიარე შეცდომა.

16. რაიმე გაუგებრობის თავიდან აცილებისათვის შეეცადე, განკარგულებანი წერილობითი სახით გასცე.

სიახლეთა დანერგვის მოტივაცია. ბოლო დროს სიახლეთა დანერგვის პრობლემებს იკვლევენ სხვადასხვა დარგის მკვლევარები: სოციოლოგები, სოციალური ფსიქოლოგიის წარმომადგენლები, ფსიქოლოგები, ეკონომისტები, მენეჯმენტის სპეციალისტები. სულ უფრო ცხადი ხდება, რომ ამ სფეროში არაა საკმარისი დაეყრდნო რომელიმე ამ მეცნიერული მიმართულების კვლევის შედეგებს. ამასთან დაკავშირებით წარმოიშვა მართვის ობიექტის შესწავლის ინ-

ტერგირების აუცილებლობა, რაც პრაქტიკაში ინოვაციის თეორიად დამკვიდრდა. პოლონელი მეცნიერის **ზ. პეტრა-სინსკის** აზრით, ინოვაციის თეორიის მიზანია, შეისწავლოს ადამიანთა ინოვაციური მოქმედება და გაუწიოს მათ დახმარება ამ მოქმედებათა ოპტიმაციაში.

ორგანიზაციულ და მმართველობით სიახლეთა დანერგვა, ერთის მხრივ, მიეკუთვნება ინოვაციის თეორიის ობიექტს, ხოლო მეორეს მხრივ, წარმოადგენს ორგანიზაციისა და მართვის თეორიის დინამიურ ასპექტს. ამ უკანასკნელის მნიშვნელობა სულ უფრო იზრდება. საერთოდ, სიახლეთა სფერო შეიძლება დავაჯგუფოთ ცვლილებათა შემდეგ კლასებად:

1. ცვლილებები წარმოების ტექნიკასა და ტექნოლოგიაში.
2. ცვლილებები ორგანიზაციულ სისტემაში (ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაცია).
3. ცვლილებები შრომის ორგანიზაციასა და მართვაში.
4. ცვლილებები სოციალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატში.

თითოეული ამ კლასის მიმართ მიდგომა იცვლება იმის მიხედვით, თუ რომელი მათგანია ყურადღების ცენტრში მეტად წამოწეული. მაგალითად, თუ ტექნიკურ-ტექნოლოგიური პრობლემებია უფრო აქტუალური, შრომის ორგანიზაციისა და მართვის კვლევის მეთოდების ნაცვლად უფრო სრულად შეისწავლება ახალი ტექნიკის ან ტექნოლოგიის დანერგვის მეთოდები და ხერხები.

XX საუკუნის 80-იან წლებში ამერიკელ მეცნიერთა შორის დამკვიდრდა აზრი, რომ სიახლეთა დანერგვა და კერძოდ, ეკონომიკურ-მათემატიკურ გაანგარიშებათა შედეგების დანერგვა ცალკე შესწავლას იმსახურებს, თუმცა იგი მაინც მმართველობით სიახლეთა დანერგვის ნაწილია. დღეისათვის აშშ-ში ჩამოყალიბდა ამ პრობლემათა კვლევის მეცნიერული ცენტრები. პირდაპირ თუ არაპირდაპირ ძირითადი ყურადღება გადატანილია ფაქტორების კვლევაზე. „ფაქტორ-

ული მიდგომა“ მდგომარეობს იმაში, რომ მათემატიკური სტატისტიკის მეთოდების საშუალებით გამოკვეთილი იქნეს შედარებით ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ცალკეული ფაქტორები, რათა შემდგომ უფრო მყარ მონაცემებზე იქნეს აგებული ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელები. აქ ცენტრალური საკითხია იმ ფაქტორების შერჩევა, რომლებიც შემდგომ ღრმა ანალიზს ექვემდებარებიან. უფრო ხშირად ამერიკელ მკვლევართა ნაშრომებში შევხვდებით დანერგვის ორგანიზაციულ-ტექნიკურ წინაპირობათა შეფასებებს და მისი შემდგომი ხელმძღვანელობის მხარდაჭერის მნიშვნელობას, დასახული მიზნების ღრმად შესწავლას, და შეფასებათა სისტემის საფუძვლიან ჩამოყალიბებას და ა.შ.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სიახლეთა დანერგვის საკითხები მეტი სირთულითა და აქტუალობით წარმოგიდგება. დანერგვითი პრაქტიკის შესწავლა გვიჩვენებს, რომ ამ პროცესს ხელს უშლის შემსრულებელთა მხრიდან მისი ჩატარების თითქმის ყველა ეტაპზე არასაკმარისი დაინტერესება. სიახლის დანერგვის გზაზე ყველა ბარიერს ახასიათებს მკვეთრად გამოხატული მოტივაციური ბუნება, ანუ დანერგვის სუბიექტების დაინტერესების დაბალი დონე. სიახლეთა შემოტანისა ანუ ინოვაციის პრობლემები, რომლებიც თავს იჩენს მათი ძიების, შემუშავების, დანერგვის, ათვისებისა თუ ექსპლოატაციის ეტაპებზე, თავისი ხასიათით მიეკუთვნება სოციალურ-ეკონომიკურ, სოციალურ-ფსიქოლოგიურ და ფსიქო-ფიზიოლოგიურ მოტივაციათა ჯგუფს. არსებობს იმის ტენდენცია, რომ ან ზედმეტად შეიზღუდოს მოტივაციური მოვლენები, როდესაც იგი დაიყვანება წმინდა ფსიქოლოგიურ მოვლენებამდე, ან პირიქით, გაიგივდეს იგი მატერიალურ სტიმულირებასთან. ამასთან, ხშირად არ ხდება იმის გათვალისწინება, რომ მოტივაციურ მოქმედებას თავისი პრინციპული თავისებურებები აქვს, რაც დაკავშირებულია მის ე.წ. ტოტალურ ხასიათთან: ინდივიდი, ან საწარმოო კოლექტივი მთლიანობაში ახდენს,

არა ცალკეული, არამედ მთლიანი სოციალურ-ეკონომიკური სიტუაციის ფაქტორის მოტივაციას. სწორედ ამიტომაც, რომ არაეფექტურია დისკრეტული, ერთჯერადი, ან ვიწროდ შეზღუდული მოტივაციური ზემოქმედება, განსაზღვრული, წინასწარ შემუშავებული პროგრამის მიხედვით და რაც მთავარია, ინჟინერ-მენეჯერისათვის მოტივირებული ინოვაციის უზრუნველყოფა. ეს არის არა უბრალოდ შემსრულებელთა ორიენტირება სიახლეთა დანერგვაზე, არამედ საწარმოო მოტივაციის განვითარების მექანიზმებისა და ფაქტორების შესწავლა, მატერიალური და მორალური წახალისების მიზნობრივი სისტემის შემოღება, კადრების შერჩევა, მათი ინდივიდუალური ქცევისა და ინტერესების შესწავლა, დადებითი ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნა.

როგორც ინოვაციის პრაქტიკა გვიჩვენებს, სიახლეთა დანერგვის დაჩქარებას ხელს უშლის შემსრულებლის გაუცხოება მინდობილი საქმის მიმართ. სუბიექტის გაუცხოების ძირითადი ფაქტორებია:

- რამდენად სრულია მისი ინფორმაცია გადასატრეული ამოცანისათვის მოვალეობათა შესრულების შესახებ;

- სწორედ ესმით ის რასაც ეუბნებიან. როგორი იქნება მის შესაძლებელ მოქმედებათა შედეგები, თუ მას ამოცანა სწორად არ ესმის;

- შეუძლია თუ არა მას მიიღოს მონაწილეობა საწარმოო საკითხების განხილვაში;

- შეუძლია თუ არა მას მოახდინოს სწორი რეაგირება როგორც ოფიციალურ, ასევე არაოფიციალურ ფუნქციონალურ სტრუქტურაზე;

- შეუძლია თუ არა მას რეგულირებისა და კოორდინაციის ფუნქციის შესრულება;

- შეუძლია თუ არა მას იყოს თავისი შრომის შედეგით აღტაცებული, სჯეროდეს, სწამდეს და უყვარდეს ეს შედეგები, აღშფოთდეს თავისი, ან სხვისი არასწორი მოქმედების გამო და ა.შ.;

– დარწმუნებულია თუ არა, რომ მის, ან მთლიანად კოლექტივის შრომას დაინახავენ და სწორად შეაფასებენ;

– დარწმუნებულია, თუ არა, რომ მას დაიცავენ საჭიროების შემთხვევაში;

– რეალურად მიაჩნია თუ არა დასმული ამოცანის მიღწევა;

– მისი აზრით, არის თუ არა სრულ შესაბამისობაში საწარმოო პირობები, რესურსები და სხვა საშუალებები;

– მიაჩნია თუ არა, რომ მასზე დაკისრებული უფლებამოვალეობანი და ფუნქციები მისივე შესაძლებლობებს სწორად შეესაბამება.

ცხადია, ყოველივე ამის გათვალისწინება არსებითად მოხსნის შემსრულებლის პასიური მოქმედების ფაქტორს, გააძლიერებს მისი შრომის მოტივაციას.

დღეისათვის „ფსიქოლოგიური ბარიერის“ პრობლემა ინოვაციის პროცესში სულ უფრო მეტად აქტუალური ხდება. მის მიმართ ინტერესის გაძლიერება იმით აიხსნება, რომ სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პროგრესი მრეწველობაში უშუალოდაა დაკავშირებული ახალი ტექნიკის, ტექნოლოგიის, ავტომატიზაციის, მართვის მეთოდების დანერგვასთან. ინოვაცია არა მარტო ტექნიკურ-ტექნოლოგიური და ეკონომიკური პრობლემაა, არამედ სოციალურ-ფსიქოლოგიურიც. შემსრულებელთა რეაქცია სიახლეებზე, როგორც ამას პრაქტიკა გვიჩვენებს, შეიძლება ძალზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენდეს საწარმოო ამოცანების გადაწყვეტაზე.

განვითარებული ქვეყნების (აშშ, გერმანია, ბელგია) მსხვილ საწარმოებში ამ საკითხების შესწავლის საფუძველზე გამოტანილია შემდეგი დასკვნები:

1. მთლიანად შემსრულებელთა და თანამშრომელთა კოლექტივისათვის „ფსიქოლოგიური ბარიერის“ არსებობის ხანგრძლივობა დამოკიდებულია ცვლილებათა კარდინალურობაზე, რამდენად სრულად შეეხება იგი თითოეულის ინტერესთა მთელ სპექტრს. რაც უფრო საყოფაცხოვრებო

სფეროებს მოიცავს დასახული ცვლილებები, მით უფრო სწრაფად იხსნება „ფსიქოლოგიური ბარიერები“.

2. მკვეთრად გამოხატულ უარყოფით რეაქციას იწვევს არა თვით სიახლე, არამედ მათ განხორციელებასთან დაკავშირებული მოვლენები: შტატების შემცირება, სპეციალური ცოდნის აუცილებლობა, ხელფასის დროებითი შემცირების შესაძლებლობანი, საწარმოო რისკის გაწვევის აუცილებლობა და მისი შედეგის გაურკვეველობა და ა.შ.

3. სიახლეთა შემოღების მიმართ წინააღმდეგობა არ შეინიშნება იქ, სადაც ამ საქმის ინიციატორი ან შრომითი კოლექტივია, ან მისი ცალკეული წევრები, რომელთაც დიდი ავტორიტეტი აქვთ.

4. ბევრი რამაა დამოკიდებული ინფორმაციულ სისრულეზე და მისი მიღების წყაროზე. რაც უფრო სანდოა ეს წყარო (ოფიციალური დოკუმენტაცია, მაღალი დონის მენეჯერთა და კონსულტანტთა ცნობები და ანგარიშები და ა.შ.), მით უფრო აქტიურად ებმება თითოეული შემსრულებელი სიახლეთა დანერგვის სქემაში.

5. სიახლეთა დანერგვის გავლენა ძალზე დიდია კოლექტივის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ფაქტორზე:

– შემსრულებელთა ყურადღების კონცენტრაცია ჯგუფის ცენტრზე, მუშაკზე და მუშაკთა ვიწრო წრეზე, რომელთაც ჯგუფში ყველაზე მაღალი ავტორიტეტი აქვთ. ლიდერობის ინტენსიფიკაციის პროცესის დაჩქარება განსაკუთრებით სიახლეთა დანერგვისათვის მომზადების ეტაპზე;

– ჯგუფის შიგნით შეკავშირების გაძლიერება, პირადულ ნიადაგზე წარმოშობილი კონფლიქტების მკვეთრი შემცირება.

– მეგობრულ, კოლევიალურ ურთიერთობათა გაძლიერება.

კითხვები გამეორებისათვის:

1. რა არის შეფერხება?
2. რა არის კონფლიქტი?
3. რა მნიშვნელობა აქვს კონფლიქტს ორგანიზაციაში?
4. დაასახელეთ კონფლიქტის გამომწვევი მიზეზები;
5. რას ნიშნავს კონფორმიზმი?
6. კონფლიქტების რა ტიპები არსებობს? დაახასიათეთ თითოეული მათგანი;
7. საკონფლიქტო სიტუაციების დაძლევის რა საშუალებები არსებობს?
8. პიროვნებათშორისი კონფლიქტების გადაწყვეტის რა გზები არსებობს?
9. რა არის ტვინის შტურმი?
10. დაახასიათეთ მენეჯერის ქცევა კონფლიქტურ სიტუაციაში (ასერტული, პასიური, აგრესიული);
11. რა არის სტრესი და რა ფაქტორები იწვევენ სტრესს? დაახასიათეთ ისინი;
12. როგორი უნდა იყოს მენეჯერის სტილი?
13. დაახასიათეთ მენეჯერის ავტორიტარული და დემოკრატიული სტილი;
14. როგორ შეიძლება დაეჯგუფოთ სიახლეთა სფერო? ჩამოთვალეთ სუბიექტის გაუცხოების ძირითადი ფაქტორები.

თავი XIV. ორგანიზაციული კულტურა

14.1 ორგანიზაციული კულტურის ცნება და ზინაპარსი

ორგანიზაცია რთული მექანიზმია, რომლის სასიცოცხლო პოტენციალის საფუძველსაც ორგანიზაციული კულტურა წარმოადგენს: ის, რის გამო ადამიანები გახდნენ ორგანიზაციის წევრები; ის, თუ როგორ აიგება მათ შორის ურთიერთობა; ორგანიზაციის ცხოვრებისა და საქმიანობის როგორ მყარ ნორმებსა და პრინციპებს იზიარებენ ისინი, რა არის მათი აზრით კარგი, ხოლო რა ცუდი, და კიდევ ბევრი სხვა რამ იქედან, რაც მიეკუთვნება ფასეულობებსა და ნორმებს.

ორგანიზაციული კულტურის მატარებლებია ადამიანები, მაგრამ უკვე ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული კულტურის მქონე ორგანიზაციებში იგი (ე.ი. ორგანიზაციული კულტურა) თითქოს განცალკევებულია ადამიანებისგან და ხდება ორგანიზაციის ატრიბუტი, მისი ნაწილი, რომელიც აქტიურ ზემოქმედებას ახდენს ორგანიზაციის წევრებზე, მათ ქცევის მოდიფიცირებას ახდენს იმ ნორმებისა და ფასეულობების შესაბამისად, რომლებიც მის საფუძველს შეადგენენ.

იმდენად, რამდენადაც კულტურა უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს ორგანიზაციის ცხოვრებაში, იგი გაძლიერებული ყურადღების ქვეშ უნდა იყოს ხელმძღვანელობის მხრიდან.

მენეჯმენტი არა მარტო შეესაბამება ორგანიზაციულ კულტურას და მასზე ძლიერაა დამოკიდებული, არამედ მას შეუძლია, თავის მხრივ მოახდინოს გავლენა ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე და განვითარებაზე. ამისთვის მენეჯერებს უნდა შეეძლოთ ორგანიზაციული კულტურის გაანალიზება და გავლენის მოხდენა მის ფორმირებაზე და სასურველი მიმართულებით შეცვლაზე.

თანამედროვე ლიტერატურაში საკმაოდ მრავლადაა ორ-

განიზაციული კულტურის შინაარსის ცნების განსაზღვრა. როგორც მრავალ სხვა ორგანიზაციულ მმართველობით დისციპლინას, ასევე ორგანიზაციული კულტურის კონცეფციასაც არ გააჩნია ერთადერთი სწორი და უტყუარი განმარტება. თითოეული ავტორი ცდილობს ეს ცნება თავისებურად განმარტოს. ამიტომ ამჟამად უკვე გვაქვს როგორც ძალიან ვიწრო, ასევე ფართო განსაზღვრა იმისა, თუ რას წარმოადგენს ორგანიზაციის კულტურა.

ავტორების უმეტესობა თანხმდება იმაში, რომ ორგანიზაციის კულტურა მნიშვნელოვანი ვარაუდებისა და განზრახვების რთული ორგანიზაციაა (რომლებიც ხშირად არ ექვემდებარება ფორმულირებას და მტკიცების გარეშე მიიღება ჯგუფის წევრების ან ორგანიზაციის მიერ). ხშირად კორპორაციული კულტურა განმარტებულია როგორც ორგანიზაციის წევრების მიერ გათავისებული ფილოსოფია და მართვის იდეოლოგია, ვარაუდები, განზრახვები, მორალური ფასეულობანი და ნორმები, რომლებიც საფუძვლად უდევს ურთიერთობებსა და ურთიერთქმედებებს როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის ფარგლებს გარეთ. ორგანიზაციული კულტურა ორგანიზაციაში ვლინდება ადამიანებს შორის ურთიერთობებში. ამიტომ სხვადასხვა ადამიანები ან ორგანიზაციის განსხვავებული ნაწილები მიდრეკილი არიან იქითკენ, რომ ორგანიზაციის კულტურა მსგავსი ტერმინით აღწერონ.

მიუხედავად ორგანიზაციული კულტურის განმარტებებისა და შინაარსის აშკარა განსხვავებებისა, მათში საერთო მომენტებიც არის. ბევრ განმარტებაში ავტორები ეყრდნობიან საბაზრო ვარაუდების ნიმუშებს, რომლებსაც ორგანიზაციის წევრები იცავენ თავიანთ ქცევებში და ქმედებებში. ეს ვარაუდები ხშირად დაკავშირებულია ინდივიდის გარე გარემოს ხედვასთან (ჯგუფის, ორგანიზაციის, საზოგადოების, მსოფლიოს) და მისი ცვლილებების მარეგულირებლებთან (ბუნება, სივრცე, დრო სამუშაო, ურთიერთობა

და ა.შ) ხშირად ხდება, რომ ძნელდება ფორმულირება ამ ხედვის ორგანიზაციებთან მიმართებაში.

ღირებულებები (ანუ ღირებულებითი ორიენტაციები), რომელსაც შეიძლება იცავდეს ინდივიდი, წარმოადგენს მეორე საერთო კატეგორიას, რომელიც ავტორების მიერ ჩართულია ორგანიზაციული კულტურის განმარტებაში. ღირებულებები ორიენტირებას აძლევს ინდივიდს იმაზე, თუ როგორი ქცევა შეიძლება ჩაითვალოს მისაღებად ან დაუშვებლად (მიუღებლად). ასე, ზოგიერთ ორგანიზაციაში მიჩნეულია, რომ კლიენტი ყოველთვის მართალია, ამიტომ დაუშვებელია კლიენტის დადანაშაულება ორგანიზაციის წევრების წარუმატებელ მუშაობაში. სხვაგან შესაძლებელია ყველაფერი საპირისპიროდ იყოს. მაგრამ როგორც ერთ, ისე მეორე შემთხვევაში მიღებული ფასეულობა ეხმარება ინდივიდს იმის გაგებაში, თუ როგორ უნდა იმოქმედოს მან კონკრეტულ სიტუაციაში.

და ბოლოს, ორგანიზაციული კულტურის შინაარსის ცნების მესამე საერთო ატრიბუტად მიჩნეულია **სიმბოლიკა**, რომლის მეშვეობითაც ღირებულებითი ორიენტაციები „გადაეცემათ“ ორგანიზაციის წევრებს. მრავალ ფირმას გააჩნია სპეციალური, ყველასათვის განკუთვნილი დოკუმენტი, რომლებშიც ისინი დეტალურად აღწერენ საკუთარ ღირებულებით ორიენტაციებს. მაგრამ ამ უკანასკნელის შინაარსი და მნიშვნელობა სრულიად გადაეცემა მუშაკებს ისტორიის, ლეგენდებისა და მითების მეშვეობით. მათ უყვებიან შინაარსს, გადაეცემენ, განუმარტავენ. შედეგად ისინი ინდივიდზე უფრო დიდ გავლენას ახდენენ, ვიდრე ის ღირებულებები, რომლებიც ჩაწერილია ორგანიზაციის სარეკლამო ბუკლეტში.

ორგანიზაციული კულტურა – ესაა უმნიშვნელოვანესი ვარაუდების, განზრახვების ნაკრები, მიღებული ორგანიზაციის წევრების მიერ და ასახული ორგანიზაციის მიერ გაცხადებულ ღირებულებებში, რომლებიც ადამიანებს აძ-

ლევან მათი ქცევისა და მოქმედებების ორიენტირებს. ეს ღირებულებითი ორიენტაციები გადაეცემა ინდივიდებს სულიერი და მატერიალური შიდა ორგანიზაციული ურთიერთობების სიმბოლური საშუალებებით.

ისინი, ვინც ცდილობს ორგანიზაციული კულტურა დრამად შეიცნოს, შეხება აქვს მის მეორე, ზედაპირულ დონესთან. ამ დონეზე შესწავლას ექვემდებარებიან ღირებულებები, რომლებსაც იზიარებენ ორგანიზაციის წევრები, იმის შესაბამისად, ეს ღირებულებები რამდენად აისახებიან სიმბოლოებში და ენაში. ღირებულებების მიღება შეგნებულ ხასიათს ატარებს და დამოკიდებულია ადამიანების სურვილებზე. მკვლევარები ხშირად იზღუდებიან ამ დონით, იმდენად რამდენადაც შემდეგ დონეზე თითქმის დაუძლეველი სირთულეები წამოიჭრება.

მესამე, სიღრმისეული დონე მოიცავს საბაზრო ვარაუდებსა და განზრახვებს, რომლებიც ძნელად გასარკვევია და მათში გარკვევა უჭირთ თვით ორგანიზაციის წევრებსაც ამ საკითხებზე გონებისა და ყურადღების სპეციალური დაძაბვა – თავმოყრის გარეშე. ეს ფარული და სარწმუნოდ მიღებული ვარაუდები და განზრახულობანი წარმართავენ ადამიანების ქცევას და მოქმედებას, ეხმარება მათ აითვისონ და აღიქვან ის ატრიბუტები, რომლებიც ახასიათებენ ორგანიზაციულ კულტურას.

იმის შესაბამისად, თუ მითითებული დონეებიდან რომელი შეისწავლება, მიღებულია ორგანიზაციული კულტურების დაყოფა სუბიექტურად და ობიექტურად. **სუბიექტური ორგანიზაციული კულტურა** გამოდის მუშაკების მიერ ვარაუდებისა და განზრახულებათა ნიმუშების გაზიარების, რწმენისა და მოლოდინისაგან, აგრეთვე მისი ღირებულებების ორგანიზაციული გარემოცვის ჯგუფური აღქმისაგან (მიღებისაგან), იმ ნორმებისა და რგოლების მიღებისაგან, რომლებიც პიროვნების გარეთ არსებობენ. ამაში ჩაირთვება სიმბოლიკის რიგი ელემენტები, განსაკუთრებით მისი სულიერი

ნაწილი: ორგანიზაციის გმირი, მითები ორგანიზაციისა და მისი ლიდერის ისტორიაზე, ორგანიზაციული ტაბუ, რიტუალები, ურთიერთობათა ენისა და ღოზუნგების მიღება-აღქმა. სუბიექტური ორგანიზაციული კულტურა პრაქტიკული კულტურის ფორმირების, ანუ ხელმძღვანელობის სტილის შემუშავების, ხელმძღვანელების მიერ პრობლემათა გადაწყვეტის სტილის გამოშვების, მთლიანად მათი ქცევის წესების ჩამოყალიბების საფუძველია. ეს ქმნის განსხვავებას მსგავს ორგანიზაციულ კულტურათა შორის, მაგალითად, ორ კომპანიას შეუძლია განაცხადონ კლიენტების ხარისხიანად მომსახურების შესახებ. საბოლოო შედეგი ბევრად იქნება დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორ იქნება განხორციელებული ამ პროცესის ხელმძღვანელობა.

ობიექტურ ორგანიზაციულ კულტურას ჩვეულებრივ უკავშირებენ ფიზიკურ გარემოცვას, რომელიც ორგანიზაციაშია შექმნილი: თვით შენობა და მისი დიზაინი; მისი განლაგების ადგილი, მოწყობილობა და ავეჯი, სივრცის ფერი და მოცულობა, მოხერხებულობა, მისაღები ოთახები, მანქანების გასაჩერებლები, და სხვა. ყველა ეს აღნიშნული ამა თუ იმ ხარისხით ასახავს იმ ფასეულობებს, რომლებსაც მისდევს მოცემული ორგანიზაცია.

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციული კულტურის ორივე ასპექტი მნიშვნელოვანია, მაინც სუბიექტური ასპექტი ადამიანებსა და ორგანიზაციებს შორის. როგორც საერთო განსხვავებების, ისე ამ განსხვავებათა ძიების მეტ საშუალებას ქმნის.

უამრავი მიდგომა არსებობს იმ სხვადასხვა და განსხვავებული ატრიბუტების გამოსაყოფად, რომლებიც ამა თუ იმ კულტურის დახასიათებას და იდენტიფიკაციას ახდენენ როგორც მაკრო, ისე მიკრო დონეზე. ასე, ფ.ხარისი და რ. მორანია გეთავაზობენ კონკრეტული ორგანიზაციული კულტურა განვიხილოთ ათი მახასიათებლის საფუძველზე:

– საკუთარი თავისა და ორგანიზაციაში საკუთარი აღ-

გილის გაცნობიერება (ერთნი კულტურას აღიქვამენ როგორც მუშაკის მიერ თავისი შინაგანი განწყობის დაფარვას, მეორენი – მხარს უჭერენ და წაახალისებენ მათ გარეგან გამოვლენას; ცალკეულ შემთხვევებში დამოუკიდებლობა და შემოქმედება ვლინდება თანამშრომლობის სახით, ხოლო სხვა შემთხვევაში – ინდივიდუალიზმის სახით);

– ურთიერთობის კომუნიკაციური სისტემა და მეტყველება (ზეპირი, წერიტი, არავერბალური კომუნიკაციის, „სატელეფონო უფლები“ და კომუნიკაციის გახსნილობის გამოყენება განსხვავებულია ჯგუფებს შორის, ჯგუფიდან ჯგუფამდე, ორგანიზაციიდან ორგანიზაციამდე; ქარგონი, აბრევიატურა, ექსტიკულაციები სახეს იცვლის, მრავალფეროვანია ორგანიზაციების დარგობრივი, ფუნქციონალური და ტერიტორიული კუთვნილებისაგან დამოკიდებულებით);

– გარეგნული იერი, ტანსაცმელი და თავის წარდგენა სამსახურში (უნიფორმათა და სპეცტანსაცმლის, საქმიანი სტილის, კოსმეტიკის, ვარცხნილობათა განსხვავებულობა და მრავალსახეობა ადასტურებს მიკროკულტურათა არსებობის სიმრავლეს);

– რას და როგორ მიირთმევენ (ჭამენ) ადამიანები, ჩვეულებები და ტრადიციები ამ სფეროში (მუშაკების კვლევების ორგანიზაცია, მათ შორის საწარმოში ასეთი ადგილების არსებობა ან უქონლობა; ადამიანები დაატარებენ თავიანთი საკვებს თუ შედიან კაფეებში დაწესებულების შიგნით ან მის გარეთ; დოტაცია კვებაზე; კვების პერიოდულობა და ხანგრძლივობა; სხვადასხვა დონის მუშაკები იკვებებიან ერთად თუ ცალ-ცალკე და ა.შ.)

– დროის შეცნობა შეგვრძნება, მისდამი დამოკიდებულება და გამოყენება (მუშაკებში სიზუსტის ხარისხი და დროისადმი დამოკიდებულება; დროის განრიგის დაცვა; დროის მონოქრონიკული ან პოლიქრონიკული გამოყენება);

– ადამიანებს შორის ურთიერთობა და ურთიერთდამოკიდებულება (ასაკისა და სქესის მიხედვით, სტატუსისა

და ხელისუფლების მიხედვით, სიბრძნის და ინტელექტის, გამოცდილებისა და ცოდნის, რანგის და პროტოკოლის, რელიგიისა და მოქალაქეების მიხედვით და ა.შ.);

– **ფასეულობები** (როგორც ორიენტირთა ნაკრები იმაზე, თუ რა არის კარგი და რა არის ცუდი) და **ნორმები** (როგორც წინადადებათა და მოლოდინთა ნაკრები ქცევის განსაზღვრული ტიპის მიმართებით) – ადამიანები რას აფასებენ თავიანთ ორგანიზაციულ ცხოვრებაში (თავის მდგომარეობას, ტიტულებს, თუ თვით სამუშაოს და ა.შ.) და როგორ ხდება ამ ფასეულობათა შენარჩუნება;

– **რწმენა რაღაცის მიმართ და რაღაცის მიმართ დამოკიდებულება** ან განწყობა რაღაცის მიმართ (რწმენა ხელმძღვანელობისადმი, წარმატებებისადმი, საკუთარ ძალებში, ურთიერთდახმარებისადმი, ეთიკური ქცევისადმი, სამართლიანობისადმი და ა.შ.) კოლეგებისადმი დამოკიდებულებით, კლიენტებისადმი და კონკურენტებისადმი დამოკიდებულებით, ბოროტების, ძალადობისადმი და აგრესიისადმი დამოკიდებულებით და სხვა; რელიგიის გავლენა და მორალი);

– **მუშაკების განვითარების პროცესი და სწავლება** (სამუშაოს მოუფიქრებელი ან შეგნებული შესრულება; ორიენტირება ინტელექტზე თუ ძალაზე; მუშაკების ინფორმირების პროცედურები; მსჯელობებსა და მოქმედებებში ლოგიკის პრიმატის აღიარება ან უარყოფა; აბსტრაქცია და კონკრეტულიზაცია აზროვნებაში ან და სწავლაში; მიზეზების განმარტებისადმი მიდგომები);

– **შრომითი ეთიკა და მოტივირება** (სამუშაოს მიმართ დამოკიდებულება და პასუხისმგებლობა სამუშაოს შესრულებაზე; სამუშაოს დანაწილება და შენაცვლება-ჩანაცვლება; სამუშაო ადგილის სისუფთავე; სამუშაოს ხარისხი; ჩვეულებები სამუშაოს მიხედვით; სამუშაოს შეფასება და წახალისება; დამოკიდებულება „ადამიანი-მანქანა“; ინდივიდუალური ან ჯგუფური მუშაობა; სამსახურებრივი დაწინაურება).

ორგანიზაციის კულტურის ზემოაღნიშნული მახასიათებლები ერთად აღებული ასახავენ და შინაარსს აძლევენ ორგანიზაციული კულტურის კონცეფციას.

ორგანიზაციის წევრები იზიარებენ რა რწმენასა და მოლოდინის გრძნობას, ქმნიან თავიანთ ფიზიკურ გარემოცვას, შეიმუშავენ ურთიერთობის ენას, ავლენენ ყველასათვის გასაგებ გრძნობებსა და ემოციებს. ყოველივე ეს, მიღებულ იქნა რა მუშაკების მიერ, ეხმარება მათ ორგანიზაციის კულტურის გაგებასა და ინტერპრეტირებაში, ანუ თავისი მნიშვნელობა მიანიჭონ მოვლენებსა და მოქმედებებს, გააზრებული გახადონ თავიანთი სამუშაო გარემოცვა. ადამიანების და ჯგუფების ქცევა ორგანიზაციის შიგნით მჭიდროდაა დაკავშირებული ნორმებთან, რომლებიც გამომდინარეობენ ამ რწმენის, მოლოდინისა და მოქმედებებისაგან.

ორგანიზაციული კულტურის შინაარსი გავლენას ახდენს ქცევის მიმართულებებზე და განისაზღვრება ვარაუდებისა და განზრახვების არა მარტივი დაჯამებით, არამედ იმით, თუ როგორ არიან ისინი დაკავშირებული ერთმანეთთან და როგორ ქმნიან ქცევის განსაზღვრულ ნიმუშებს. ამა თუ იმ კულტურის განმასხვავებელი და დამახასიათებელი ნიშანთვისებაა შედარებითი წესრიგი, რომელშიც განლაგდებიან ფორმირებადი საბაზრო ვარაუდები და განზრახვები, რაც მიუთითებს იმაზე, თუ როგორი პოლიტიკა და როგორი პრინციპები უნდა ჭარბობდეს წინადადებათა სხვადასხვა ნაკრებს შორის კონფლიქტის წამოჭრის შემთხვევაში. ასე, ორ ორგანიზაციას თანაბარი ზომით შეუძლია განაცხადოს მუშაობაში კოოპერაციისა და შიდა კონკურენციის განვითარების შესახებ, როგორც ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ღირებულებაზე. მაგრამ ამასთან, ერთ კორგანიზაციაში კოოპერაციას უფრო მეტი დამოკიდებულება ექნება გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესისადმი, ხოლო შიდა კონკურენციას - კარიერის დაგეგმვისადმი. მეორე ორგანიზაციაში აქცენ-

ტი შეიძლება გაკეთდეს შებრუნებული წესითა და მიმართულებებით. ამ ორი ორგანიზაციის კულტურების შინაარსი საკმაოდ განსხვავებული იქნება, მიუხედავად იმისა, რომ მათი ვარაუდებისა და განზრახვლებათა ნაკრები არსებითად თითქოს ერთნაირია.

ზემოთ მოყვანილი კიდევ ერთხელ თვალნათლივ გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციულ კულტურაზე, როგორც მონოლიტურ ფენომენზე, ლაპარაკი არ გვიწევს. ეს მხოლოდ ორგანიზაციის ერთი კულტურაა. ამის მიუხედავად, აუცილებელია გვახსოვდეს, რომ ერთ ორგანიზაციაში შესაძლებელია იყოს ბევრი „ლოკალური“ კულტურა. ამასთან ერთად მხედველობაშია ერთი, მთელ ორგანიზაციაში უმეტესწილად გავრცელებული და უპირატესად მიჩნეული კულტურა და მისი ნაწილების კულტურა (დონის; ქვედანაყოფის; პროფესიონალური, რეგიონალური, ეროვნული, ასაკობრივი, სქესობრივი და სხვა ჯგუფების). ყველა ეს განსხვავებული სუბკულტურა შესაძლებელია თანაარსებობდეს ერთი საერთო კულტურის ჭერქვეშ.

ორგანიზაციაში ერთი ან რამდენიმე სუბკულტურა თავისი ბუნებით შესაძლებელია იმყოფებოდეს იმავე განზომილებაში, როგორც ორგანიზაციაში დომინირებული კულტურა, ან კიდევ შექმნას ამ ორგანიზაციაში ერთგვარი მეორე განზომილება. პირველ შემთხვევაში ეს იქნება თავისებური ანკლავი, რომელშიც დომინირებული კულტურის ღირებულებებისადმი ერთგულება, თავდადება ვლინდება უფრო მეტად, ვიდრე ორგანიზაციის სხვა ნაწილში. ჩვეულებრივ, მას ადგილი აქვს რომელიმე ორგანიზაციის ცენტრალური აპარატის სუბკულტურის ან მართვის ორგანოების სისტემის მიმართ. მეორე შემთხვევაში ორგანიზაციაში დომინირებული კულტურის ძირითადი ღირებულებები ამ ორგანიზაციის რომელიმე ჯგუფის წევრის მიერ მიიღება ერთდროულად სხვა კულტურების ცალკე ნაკრების სახით, ხშირად არაკონფლიქტური ფასეულობების სახით. მს-

გავსად იმისა, რასაც ადგილი აქვს საზოგადოებაში, ორგანიზაციაშიც შეიძლება არსებობდეს სუბკულტურების მესამე ტიპიც, რომლებიც საკმაოდ მტიცივად უარყოფენ იმას, რისი მიაღწევაც ორგანიზაციას სურს მთლიანობაში. ორგანიზაციაში კონტრკულტურები მაშინ იქმნება ხოლმე, როდესაც ინდივიდები და ჯგუფები ისეთ პირობებში იმყოფებიან, რომლებსაც, არ შეუძლია უზრუნველყოს მათთვის ნორმალური ან სასურველი მდგომარეობა. გარკვეული აზრით ორგანიზაციული კონტრკულტურები წარმოადგენენ სტრესის ან კრიზისის პერიოდში მოწოდებას დახმარებისაკენ, ანუ როდესაც მხარდაჭერის არსებული სისტემა მოიშალა და ადამიანები ცდილობენ ორგანიზაციაში თავიანთი ცხოვრების კონტროლის რაიმე დონით აღდგენას. ზოგიერთი „კონტრკულტურის“ ჯგუფი შესაძლებელია საკმაოდ გავლენიანი გახდეს მსხვილმასშტაბიანი ტრანსფორმაციული პროცესის მსველობაში, რომელიც დაკავშირებულია ბუნებაში მიმდინარე ცვლილებებთან, აგრეთვე ორგანიზაციის კონსტრუქციისა და ხასიათის ცვლილებებთან. ასეთი ჯგუფების თვალსაჩინო მაგალითია თავის დროზე ყოველსშემძლე შრომითი კოლექტივის საბჭოები, რომლებიც ამჟამად პრივატიზაციის პროცესის მიმდინარეობისას წარმოიქმნა საწარმოთა აქციების საკონტროლო პაკეტის მფლობელთა ჯგუფების და საბიუჯეტო ორგანიზაციების სამეწარმეო ქვედანაყოფების სახით.

როგორც კარგადაა ცნობილი, გარე სამყარო და სფერო მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ორგანიზაციაზე, რაც ბუნებრივია, აისახება აგრეთვე მის კულტურაზეც. ამასთან, როგორც პრაქტიკა ადასტურებს, ორ ორგანიზაციას, რომლებიც ერთ გარემოში და გარემოცვაში ფუნქციონირებენ, შესაძლებელია ძლიერ განსხვავებული კულტურა გააჩნდეთ. ეს იმიტომ ხდება, რომ ორგანიზაციის წევრები თავიანთი ერთობლივი გამოცდილებით სხვადასხვანაირად წყვეტენ ორ უმნიშვნელოვანეს პრობლემას. პირველი – ესაა გარე,

გარეშე ადაპტაცია: რა უნდა გაკეთდეს ორგანიზაციის მიერ და როგორ უნდა გაკეთდეს. მეორე – ესაა შიგა ინტეგრაცია: ორგანიზაციის მუშაკები როგორ წყვეტენ თავიანთ ყოველდღიურ, ორგანიზაციაში მათ მუშაობასა და ცხოვრებასთან დაკავშირებულ პრობლემებს.

გარე ადაპტაციისა და გადარჩენის პროცესი უკავშირდება ორგანიზაციის მიერ ბაზარზე თავისი ნიშის ძიებასა და პოვნას და მის მორგებას მუდმივად ცვალებად გარემოსთან. ეს არის ორგანიზაციის მიერ თავისი მიზნების მიღწევისა და მისი ურთიერთქმედების პროცესი გარე სამყაროს წარმომადგენლებთან.

ჩვეულებრივ ორგანიზაცია ვითარდება ახალი წევრების მოზიდვის ხარჯზე, რომლებიც სხვა კულტურის მქონე ორგანიზაციებიდან მოდიან. ორგანიზაციის ახალ წევრებს, ნებისთ თუ უნებლიეთ, ორგანიზაციაში სხვა კულტურის „ვირუსი“ შეაქვთ. შემდგომ კი კულტურებიდან რომელი დამკვიდრდება და გადარჩება, ბევრადაა დამოკიდებული მათ სიძლიერეზე, რამდენადაც ეს სიძლიერე გავლენას ახდენს ქცევის გარკვეული ნიმუშების ინტენსივობაზე.

ორგანიზაციის კულტურის სიძლიერე სამი მომენტით განისაზღვრება:

- კულტურის „სისქე“;
 - ორგანიზაციის წევრების მიერ კულტურის გაზიარების ხარისხი;
 - კულტურის პრიორიტეტების სიცხადე (გარკვეულობა).
- ორგანიზაციის კულტურის „სისქე“ განისაზღვრება იმ მნიშვნელოვანი ვარაუდების (განზრახვების) რაოდენობით, რომლებსაც თანამშრომლები იზიარებენ. კულტურა რწმენისა და ღირებულებების მრავალი დონით ორგანიზაციაში ძლიერ გავლენას ახდენს ქცევებზე.

ზოგიერთ კულტურაში აღიარებული და გაზიარებული რწმენები და ღირებულებები მკვეთრად რანჟირებულია, მაგრამ ამასთან, მათი შედარებითი მნიშვნელოვნება და ურთ-

იერთკავშირი სულაც არ ამცირებს თითოეული მათგანის როლს. ზოგიერთ სხვა კულტურაში შედარებითი პრიორიტეტები და აღიარებულ ღირებულებებს შორის კავშირები არც თუ მთლად ნათელია. პირველ შემთხვევაში მიიღწევა დიდი ეფექტი ადამიანების ქცევაზე გავლენის თვალსაზრისით, რამდენადაც მათში იწყებს ფორმირებას, რწმენა იმისა, თუ რომელი ღირებულება უნდა ჭარბობდეს ინტერესთა კონფლიქტის შემთხვევაში.

ამგვარად, ძლიერი კულტურა მეტი „სისქის“ მქონეა, ის გაზიარებულია მუშაკების დიდი რაოდენობის მიერ და ამასთან უფრო მკვეთრად განსაზღვრავს პრიორიტეტებს, ხოლო შესაბამისად, ორგანიზაციაში უფრო ღრმა გავლენა ახდენს ქცევებზე.

ძლიერი კულტურა არა მარტო უპირატესობებს ანიჭებს ორგანიზაციას, არამედ მხედველობაშია მისაღები ისიც, რომ ძლიერი კულტურა იმავდროულად ორგანიზაციაში ცვლილებების გატარების ძლიერი შემაფერხებელიცაა. დასაწყისში კულტურაში „ახალი“ ყოველთვის სუსტია, ამიტომ მიიჩნევენ, რომ უმჯობესია ორგანიზაციაში ზომიერად ძლიერ კულტურას ჰქონდეს ადგილი.

არსებობს ორგანიზაციული კულტურის მხარდაჭერის მეთოდები, რომლებიც არ დაიყვანება მხოლოდ საჭირო ადამიანების დაქირავებამდე და არასაჭიროთა სამსახურიდან დათხოვნაზე. მეთოდების ძირითადი ჯგუფები შემდეგია:

მენეჯერის მხრიდან ყურადღების, შეფასების, კონტროლის ობიექტები და საგნები. ეს არის ორგანიზაციაში მხარდაჭერის ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი მეთოდი, რამდენადაც მენეჯერი თანამშრომლებს მიუთითებს, თუ რა არის მნიშვნელოვანი და რა არის მოსალოდნელი მათგან.

ხელმძღვანელობის რეაქცია კრიტიკულ სიტუაციებზე და ორგანიზაციულ კრიზისებზე. კრიზისის სიღრმემ და გაქანებამ შეიძლება მოითხოვოს ორგანიზაციისაგან არსებული კულტურის ან გაძლიერება, ან კიდევ იმ ახალი ღირებ-

ულეებისა და ნორმების შემოღება, რომლებიც შეცვლიან მას გარკვეული დოზით. მაგალითად, ორგანიზაციის მიერ წარმოებულ პროდუქციაზე მოთხოვნის მკვეთრად შემცირების პირობებში ამ ორგანიზაციას რჩება ორი ალტერნატივა: დაითხოვოს მომუშავე პერსონალის ნაწილი ან კიდევ ნაწილობრივ შეამციროს სამუშაო დრო მომუშავეთა იგივე რაოდენობის შენარჩუნებით. იმ ორგანიზაციებში, სადაც ადამიანი მიჩნეული და აღიარებულია როგორც ნომერ პირველი ფასეულობა, ალბათ, მეორე ვარიანტს გაიზიარებენ და განახორციელებენ. ხელმძღვანელობის ასეთი მოქმედება დროთა განმავლობაში თანდათან გარდაიქმნება ორგანიზაციულ ფოლკლორად, რაც უეჭველად გააძლიერებს კულტურის ასპექტს ორგანიზაციაში.

როლების მოდელირება, სწავლება და ვარჯიში. ორგანიზაციული კულტურის ასპექტების დაქვემდებარებულების მიერ ათვისება იმაზეა დამოკიდებული, თუ როგორ უნდა შეასრულონ მათ თავიანთი როლები. მენეჯერებს შეუძლიათ სპეციალურად ჩართონ „კულტურული“ სიგნალები სწავლების პროგრამებში და დაქვემდებარებულთა მუშაობის ყოველდღიურ დახმარებაში. ასე, სასწავლო ფილმს შეუძლია ყურადღების კონცენტრირება მოახდინოს სამუშაო ადგილის სისუფთავეზე. მენეჯერს შეუძლია თვითონ მოახდინოს დაქვემდებარებულებთან, მაგალითად, კლიენტებისადმი გარკვეული დამოკიდებულების დემონსტრირება. მუდმივად ახდენს რა ყურადღების კონცენტრირებას ამ მომენტებზე, მენეჯერი ხელს უწყობს ორგანიზაციული კულტურის გარკვეული ასპექტების შენარჩუნებაში.

წახალისებისა და სტატუსის განსაზღვრის კრიტერიუმები. ორგანიზაციაში კულტურა შეიძლება შესწავლილ იქნეს დაჯილდოებისა და პრივილეგიების სისტემის მეშვეობით. აღნიშნულნი ჩვეულებრივ მიბმულია ქვეყნის გარკვეულ სტრუქტურულ ერთეულთან და, ამგვარად, მუშაკებისთვის გამოყოფენ პრიორიტეტებს და მიუთითებენ იმ ფასეულობებზე, რომლებსაც

დიდი მნიშვნელობა აქვთ ცალკეული მენეჯერებისათვის და მთლიანად ორგანიზაციისათვის. ამავე მიმართულებით მუშაობს ორგანიზაციაში სტატუსის პოზიციების სისტემაც, ასე მაგალითად, პრივილეგიების განაწილება (კარგი კაბინეტი, მდივანი, ავტომანქანა და ა.შ) მიუთითებს როლზე და ქცევაზე, რაც უფრო მეტად არის დაფასებული ორგანიზაციის მიერ. ამასთან ერთად, პრაქტიკა იმასაც ადასტურებს, რომ მოცემული მეთოდი ხშირად გამოიყენება არა მთელი სისრულით და არა სისტემატიურად.

სამუშაოზე მიღების, დაწინაურებისა და დათხოვნის კრიტერიუმები. ეს არის ორგანიზაციაში კულტურის მხარდაჭერისა და ხელშეწყობის ერთ-ერთი საშუალება. ის, თუ რა მოსასრებით ხელმძღვანელობს ორგანიზაცია და მისი მმართველობა, როდესაც არეგულირებენ საკადრო პროცესს, სწრაფად ხდება ცნობილი და ნათელი მისი წევრებისათვის ორგანიზაციის შიგნით თანამშრომლების მოძრაობის მიხედვით. საკადრო გადაწყვეტილებების კრიტერიუმებს შეუძლიათ დაეხმარონ, ან ხელი შეუშალონ ორგანიზაციაში არსებულ ორგანიზაციული კულტურის განმტკიცებას. ასე, მაგალითად, კონვეირული წარმოებისათვის დამახასიათებელმა კადრების დენადობამ შემკრებ ხაზებზე კორპორაციებში წარმოშვა სამუშაოს მიმართ ჯგუფურ მიდგომაზე გადასვლის საჭიროება კომპლექსური ბრიგადის ფარგლებში.

ორგანიზაციული სიმბოლოები, მორთულობები და წესჩვეულებებში, ღირებულებები და ფასეულობები, რაც საფუძვლად უდევს ორგანიზაციის კულტურას, არა მარტო ლეგენდებშია ასახული, რაც ორგანიზაციული ფოლკლორის საფუძველი და ნაწილი ხდება, არამედ აგრეთვე სხვადასხვა რიტუალებში, წესჩვეულებებს, ტრადიციებში და ცერემონიებში. წესჩვეულებებს მიეკუთვნება კოლექტივის სტანდარტული და განმეორებადი ღონისძიებები, რომლებიც ტარდება დადგენილ დროში სპეციალური საბაბით, რიტუალუ-

ბი წარმოადგენს წეს-ჩვეულებების სისტემას. გარკვეული მმართველობითი გადაწყვეტილებებიც კი შეიძლება გახდეს ორგანიზაციული წესი და წეს-ჩვეულება, რომლებსაც მუშაკები აღიქვამენ როგორც ორგანიზაციული კულტურის ნაწილს. ასეთი წესები გამოდიან როგორც ორგანიზებული და დაგეგმილი ქმედებანი, რომელთაც დიდი კულტურული მნიშვნელობა აქვთ. რიტუალების, ცერემონიებისა და წეს-ჩვეულებების დაცვა აძლიერებს მუშაკების თვითგამორკვევას.

დროთა განმავლობაში და გარემოებათა ზემოქმედებით კულტურამ შეიძლება ცვლილება განიცადოს. ამიტომ მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, როგორ ჩავატაროთ ასეთი სახის ცვლილებები.

უნდა აღინიშნოს, რომ ქცევაში ცვლილებებმა შეიძლება გამოიწვიონ ცვლილებები კულტურაში და პირიქითაც. მაგრამ ეს არ ხდება ავტომატურად. იგი დაკავშირებულია იმ როლთან, რომელსაც ასრულებს ამ პროცესში კულტურის „გადაცემა“ და ქცევის დაფუძნება. სიტუაციის მიხედვით ცვლილებები ქცევაში შეიმჩნევა რამდენიმე თვიდან დაწყებული რამდენიმე წლით დამთავრებული დროის განმავლობაში. ამიტომ ანალიზისათვის მნიშვნელოვანია გაეარკვიოთ და განვასხვაოთ კულტურისა და სხვა ორგანიზაციული ცვლილებები და ისინი ერთდრულად გამოვიკვლიოთ.

ორგანიზაციაში ქცევისა და კულტურაში ცვლილებების საში შესაძლო შეხამება და შეთანაწყობა არსებობს. პირველი შეხამების შემთხვევაში ცვლილებას კულტურაში ქცევაში ცვლილებები არ მოყვება. ამ შემთხვევაში მუშაკებს შეუძლიათ შეცვალონ ერთი ან რამდენიმე რწმენა ან ფასეულობანი, მაგრამ ამასთან, მათ არ ძალუძთ შეცვალონ თავიანთი შესაბამისი ქცევა. ერთნი იჯერებენ, რომ მოწვევა მანუა, მაგრამ არ შეუძლიათ მოწვევისათვის თავის მინებება. სამეწარმეო ორგანიზაციებში ადამიანები იცვლიან თავიანთ საბაზო შეხედულებებს გარე სამყაროს გავლენის თაობაზე,

მაგრამ თავიანთი ქცევების შესაცვლელად მათ არ ჰყოფნით შესაბამისი ცოდნა, ჩვევები და უნარი.

ყველა ამ და მსგავს შემთხვევაში მთავარ პრობლემას წარმოადგენს ის, რომ ორგანიზაციაში ადამიანები არ ფლობენ მოცემულ პირობებში ქცევების შესაცვლელად საჭირო უნარსა და მომზადებას. როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, ამ პრობლემის გადაწყვეტა შეიძლება უფრო მეტად ორგანიზაციაში (სამუშაოზე) სწავლებით (ისწავლეთ საკუთარ შეცდომებზე), ვიდრე მის გარეთ და გარეშე.

მეორე შეხამება (შეთავსება) ესაა ქცევის შეცვლა კულტურაში ცვლილებების გარეშე. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციის ერთი ან მეტი წევრი, შესაძლებელია ჯგუფი ან მომუშავეთა ჯგუფები, შეიძლება დარწმუნდნენ იმაში, რომ ორგანიზაციული ცვლილებები უნდა მოხდეს, თუმცა ამასთან ერთად შესაძლებელია ცალკეულ მუშაკებს ეს არ სურდეთ. ამიტომ პირველთა სტატუსისა და გავლენაზე დამოკიდებულებით ცვლილებები ორგანიზაციაში შეიძლება განხორციელდეს მათ მიერ ჩაფიქრებული მიმართულებით. ცვლილებების მოწინააღმდეგეები ფორმალურად იძულებული იქნებიან გაჰყვნენ ცვლილებების არჩეულ კურსს და შესაძლებელია კიდევაც მიიღონ ახალი სიმბოლოები (სიმბოლიკები), მაგრამ მათი შინაგანი უთანხმოება ხელს შეუშლის პირველს ორგანიზაციული კულტურის ახალ საბაზო ტერმინებში (ვარაუდები და წინჭვრეტა, სარწმუნოება და ფასეულობები). ასე მაგალითად, ამჟამად ბევრ სამეწარმეო ორგანიზაციაში მუშაობს ძველი ყაიდის ადამიანები, რომლებიც ახალ პირობებში კეთილსინდისიერად ასრულებენ თავიანთ სამუშაოს მაღალ პროფესიონალურ დონეზე, მაგრამ ამასთან ერთად კვლავ ინარჩუნებენ ძველ შეხედულებებსა და მსოფლმხედველობას.

მესამე შეხამება (შეთავსება) – იგულისხმება ის, რომ ცვლილებები ხდება ქცევების სფეროშიც და კულტურის სფეროშიც. ეს არის მუდმივი ცვლილებების სიტუაცია იმ

გაგებით, რომ ადამიანებს ნამდვილად და გულწრფელად სჯერათ და აფასებენ იმას, რომ ისინი უკვე ახლებურად ასრულებენ თავიანთ სამუშაოს. მუდმივობა ამასთან წარმოიშვა იმის გამო, რომ თითოეული მხარეთაგანი (ქცევა და კულტურა) ერთობლივად აძლიერებს და ავსებს ერთმანეთს. ეს, თავის მხრივ, ავითარებს შინაგან კმაყოფილებას იმის გამო, რომ ადამიანებს რეალურად და სინამდვილეში სულ უფრო მეტად სჯერათ ცვლილებების და აფასებენ მათ, და შესაბამისად ცვლიან რა თავიანთ ქცევებს შემდგომ.

ფართოდ ცნობილია, რომ ბევრმა შემოქმედებითმა ჯგუფმა და ორგანიზაციამ მეცნიერებაში, განათლებაში და ხელოვნებაში, რომლებიც ფუნქციონირებენ თავისუფალ კომერციულ საფუძვლებზე, წარმატებებს სწორედ ზემოაღნიშნულ გარემოებათა ძალით მიაღწიეს, ირწმუნეს რა თავიანთი უნარისა და შესაძლებლობების ახლებურად საქმის კეთებაში და მიაღწიეს აგრეთვე შინაგან თანხმობას ახალი კულტურის მიღების მეშვეობით.

ორგანიზაციის კულტურაში ცვლილებების გატარებისას წამოიჭრება რიგი სიძნელებები. ეს სიძნელებები განსაკუთრებით ვლინდება კულტურის ცვლილებებში წინააღმდეგობისას. ეს ხდება აშკარად თვალსაჩინო, როდესაც ცვლილებები ეხება ორგანიზაციული კულტურის სიღრმისეულ შინაარსს (საბაზრო ვარაუდების, განზრახვების, რწმენის, რჯულის, ფასეულობების და ღირებულებების).

შემჩნეულია, რომ ორგანიზაციული კულტურის შინაარსში რადიკალური და სწრაფი ცვლილებები დიდი სიძნელეებით და უფრო მტკივნეულად მიმდინარეობს, ვიდრე ნელი და აუნქარებელი ცვლილებები. ანალოგიური ურთიერთკავშირი აღმოჩნდება ხოლმე ცვლილებების განხორციელებისას ორგანიზაციებში, რომლებიც ხასიათდება ძლიერი და სუსტი ორგანიზაციული კულტურით. კულტურაში ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის ხარისხი მთლიანობაში ორგანიზაციაში შინაარსის მიხედვით ცვლილებების სიდიდის

პროპორციულია. ცვლილებები კულტურაში შესაძლებელია წინ უსწრებდეს ქცევების ცვლილებებს, შესაძლებელია თან ახლდეს მას (ე.ი. ქცევების ცვლილებებს). პირველი მაშინ ხდება, როდესაც სახეზეა ახალი ვარაუდებისა და განზრახულობათა აშკარა უპირატესობის დასაბუთება არსებულთან შედარებით. ამ შემთხვევაში ადამიანებს მოეთხოვებათ ერთი - ახალი ცოდნის შექმნა, ახალი კომპეტენციებისა და ჩვევების ათვისება, რომლებიც აუცილებელია ქცევების შესაბამისი ნიმუშების შესამუშავებლად.

იმავე შემთხვევაში, როდესაც არ არსებობს ახალი ვარაუდებისა და განზრახვების უპირატესობის აშკარა დასაბუთება, კულტურის ცვლილება, სავარაუდოდ ხდება ქცევების ცვლილების შემდეგ. შესაძლებელია წარმოიშვას ისეთი სიტუაცია, რომლის დროსაც ცვლილებები კულტურაში მოხდება ბევრად უფრო გვიან ქცევების ცვლილებების შემდეგ ან კიდევ შეიძლება ეს საერთოდ არ შედგეს. სპეციალისტები ანალოგიურ სიტუაციაში მოხვედრილ მენეჯერებს რეკომენდაციებს აძლევენ „დაიჭირონ მომენტი“. თუ მენეჯერებს თვითონ არ შეუძლიათ ამის გაკეთება, მაშინ მიზანშეწონილია გამოიყენონ კონსულტანტების მომსახურება. ამ და სხვა შემთხვევებშიც საჭიროა „ცვლილებათა აგენტი“, რომელიც ჩაერთვება კულტურის სასურველ ცვლილებაზე ზემოქმედების პროცესში.

კულტურის ორგანიზაციულ ცხოვრებაზე ზეგავლენის ორ გზას განასხვავებენ. პირველი, როგორც ეს ზევით იყო ნაჩვენები, - კულტურა და ქცევა ურთიერთ ზემოქმედებენ ერთმანეთზე. მეორე - კულტურა ზემოქმედებს არა იმდენად იმაზე, რასაც ადამიანები აკეთებენ, რამდენადაც იმაზე, თუ როგორ აკეთებენ ამას. არსებობს სხვადასხვა მიდგომა იმ საკითხებისადმი, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელია გაირკვეს კულტურის ორგანიზაციაზე გავლენა.

3. სატან მოღვალი. კულტურის გავლენას ორგანიზაციულ ცხოვრებაზე სატე განიხილავს შვიდი პროცესის მეშვეობით:

- ინდივიდებსა და ორგანიზაციების ნაწილებს შორის კოოპერაცია;

- გადაწყვეტილებათა მიღება;
- კონტროლი;
- კომუნიკაციები;
- ორგანიზაციისადმი თავდადება;
- ორგანიზაციული გარემოს აღქმა;
- საკუთარი ქცევების გამართლება.

იმაზე, თუ როგორ მიმდინარეობს ეს პროცესები, ბევრადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტიანობა.

კოოპერაცია, როგორც ორგანიზაციაში ქცევის ნიმუში, არ შეიძლება დაწესდეს მხოლოდ ფორმალური მმართველობითი ზომების ან ღონისძიებების მეშვეობით, რამდენადაც შეუძლებელია გათვალისწინებული იქნეს ყველა შესაძლებელი შემთხვევა. თუ რამდენად და როგორ ახერხებენ ადამიანები ორგანიზაციაში კოოპერირებას, დამოკიდებულია მათ მიერ ამ სფეროში გაზიარებული ვარაუდებსა და განზრახულობებზე. ზოგიერთ ორგანიზაციაში უმაღლეს ფასეულებად მიჩნეულია ჯგუფური მუშაობა, სხვაგან კი – შიდა კონკურენცია. სხვანაირად, ყველაფერი იმაზეა დამოკიდებული, როგორი ფილოსოფია ჭარბობს: ინდივიდუალისტური თუ კოლექტიური.

კულტურის გავლენა გადაწყვეტილებების მიღებაზე ხორციელდება გავრცელებული წეს-ჩვეულებითა და ფასეულობებით, რომლებიც ორგანიზაციის წევრებში ფორმირებულია საბაზისო ვარაუდების, განზრახვების და უპირატესობათა მყარი ნაკრების სახით. იმდენად, რამდენადაც ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია ხელი შეუწყოს უთანხმოებათა მინიმუმამდე დაყვანას, გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესი უფრო ეფექტური ხდება.

კონტროლის არსი გამოიხატება დასახული მიზნების მისაღწევად მოქმედებათა სტიმულირებაში. მართვის ბუნე-

ბაში არსებობს კონტროლის სამი მექანიზმი: ბაზარი, ადმინისტრირება, კლანურობა. ჩვეულებრივ ორგანიზაციებში სახეზეა სამივე მექანიზმი, მაგრამ სხვადასხვა ხარისხით. კონტროლის საბაზრო მექანიზმისას ძირითადად ორიენტაცია ფასებზეა აღებული. ამ ვარაუდის საფუძველი იმაში გამოიხატება, რომ ცვალებადი ფასები და გადასახადები უნდა ასტიმულირებდნენ ორგანიზაციაში აუცილებელ ცვლილებებს.

კონტროლის ადმინისტრაციული მექანიზმი იგება ფორმალურ ავტორიტეტზე. თვით პროცესი შედგება დირექტივების გამოცემის საშუალებით წესებისა და პროცედურების ცვლილებებისგან, მოცემული მექანიზმის საფუძველია ორი განზრახულება, ორი ვარაუდი:

– ზემოდან უკეთესად ჩანს, როგორი ზომებითა და ღონისძიებებით მივაღწიოთ სასურველ შედეგებს;

– მუშაკები შეკითხვების გარეშე ემორჩილებიან (ექვემდებარებიან) მათ მიერ გაზიარებულ საბაზისო ვარაუდებისა და განზრახულებების ფარგლებში.

კონტროლის კლანური მექანიზმი მთლიანად დაფუძნებულია გაზიარებულ სარწმუნოებაზე, რწმენაზე, ღირებულებაზე და მნიშვნელობაზე. სწორედ აღნიშნულიდან გამომდინარე ორგანიზაციის წევრები, თავიანთი ქმედებების განხორციელებისას. საგულისხმოა აგრეთვე, რომ მუშაკები ორგანიზაციის საკმაოდ ერთგულნი არიან, იციან, თუ როგორ იმოქმედონ მოცემული კულტურის ჩარჩოებში და ფარგლებში. ორგანიზაციის ზრდისა და განვითარების შესაბამისად და შესატყვისად კლანური მექანიზმი იცვლება ადმინისტრაციული, ხოლო შემდეგ კი საბაზრო მექანიზმით.

კულტურის გავლენა კომუნიკაციებზე მიმდინარეობს ორი მიმართულებით. პირველი – ესაა კომუნიკაციის აუცილებლობის არსებობა, იქ, სადაც ადგილი აქვს ურთიერთგაზიარებულ ვარაუდებს. ასეთ შემთხვევაში გარკვეული მოქმედებები ხორციელდება როგორცაც უსიტყვოდ. მეორე

ურთიერთვაზიარებული კარაუდები უზრუნველყოფენ მიმართულებას და დახმარებას უწევენ მიღებული შეტყობინებების ინტერპრეტირებაში.

კულტურის შინაარსი გავლენას ახდენს აგრეთვე კომუნიკაციის შინაარსზე. ზოგიერთ ორგანიზაციაში ფასდება კომუნიკაციების გახსნილობა, ხოლო სხვაგან - პირიქით. ინდივიდი საკუთარ თავს ორგანიზაციის ნაწილად მაშინ გრძნობს, როდესაც ის თავის თავს აიგივებს, ათანაბრებს ამ მოცემულ ორგანიზაციასთან და მისდამი გარკვეული ემოციური კავშირის შეგრძნებას განიცდის. ძლიერი კულტურა ამბაფრებს ორგანიზაციის მიმართ ინდივიდის აღნიშნულ გაიგივებასა და გრძნობებს. მუშაკებს აგრეთვე შეუძლიათ გაააქტიურონ თავიანთი მოქმედებები ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ.

ინდივიდის მიერ ორგანიზაციული რეალობის აღქმა ან ის, რასაც ის ხედავს, განპირობებულია მნიშვნელოვანწილად იმით, თუ რას ამბობენ დანახულის შესახებ მისი კოლეგები, რომლებიც მასთან ერთად იზიარებენ ერთსა და იგივე გამოცდილებას. კულტურა გავლენას ახდენს ამ პროცესზე, უზრუნველყოფს რა ორგანიზაციის წევრებს მათი გამოცდილების საერთო ინტერპრეტაციით. ორგანიზაციებში, სადაც ფასდება მაღალ დონეზე მომხმარებლის მომსახურება, მუშაობაში რესურსების უკმარისობის აღქმა არ იქნება ინტერპრეტირებული როგორც კლიენტების მიმართ გამომუშავებული დამოკიდებულების შეცვლის აუცილებლობა. წინააღმდეგ შემთხვევაში კლიენტი შეიძლება სერიოზულად დაზარალდეს.

კულტურა ეხმარება ადამიანებს ორგანიზაციებში გააზრებულად იმქმედონ, უზრუნველყოფენ რა ამით თავიანთი ქცევის გამართლებას. ორგანიზაციებში, სადაც რისკი ფასობს, ადამიანი მიდის მასზე იმ იმედით, რომ წარუმატებლობის შემთხვევაში ის არ დაისჯება და სამომავლოდ მის მიერ სათანადო დასკვნები იქნება გამოტანილი. რამდენადაც

აღამიანები კულტურას იყენებენ თავიანთი მოქმედებების გასამართლებლად, ამდენად შესაძლებელია კულტურა შეცვლილი იქნეს ქცევების შეცვლის მეშვეობით. ამასთან ამ პროცესის წარმატებისათვის აუცილებელია, რომ აღამიანებს არ შეეძლოთ თავიანთი ახალი ქცევა „ძველი“ კულტურით გაამართლონ.

თითოეული ფირმის წინაშე დგას მისი სტრატეგიის ორგანიზაციაში არსებულ კულტურასთან შესაბამისობის საკითხი.

იმისთვის, რათა ვუპასუხოთ ამ კითხვას, საჭირო და აუცილებელია სტრატეგია თავისი შემადგენელი ნაწილებით (ამოცანებით) განვალაგოთ როგორც ერთი მთლიანი, რომელიც ქმნის და აყალიბებს სტრატეგიული მოქმედებების ფართო პროგრამას. მიიღება რა ეს ამოცანები ანალიზის საფუძველად, ისინი შეიძლება განხილული იქნეს სამი პოზიციიდან:

– ამოცანისა და ორგანიზაციული კულტურის იმ ასპექტის შესაბამისობით, რომელიც მოწოდებულია უზრუნველყოს იგი.

ორგანიზაციაში სტრატეგიისა და კულტურის შეუთავსებლობის პრობლემის გადაწყვეტისადმი ოთხ ძირითად მიდგომას გამოყოფენ:

– იგნორირებულია კულტურა, რომელიც არჩეული სტრატეგიის ცხოვრებაში ეფექტიანად გატარების სერიოზული ხელისშემშლელი ფაქტორია;

– მართვის სისტემა მიესადაგება ორგანიზაციაში არსებულ კულტურას; ეს მიდგომა აიგება არსებული ბარიერების აღიარებაზე, რომლებიც შექმნილია კულტურის მიერ სასურველი სტრატეგიის გასატარებლად და ალტერნატივის შესამუშაველად ამ წინაღობათა გვერდის ასაველად თვით სტრატეგიაში სერიოზულ ცვლილებათა შეტანის გარეშე. ასე მაგალითად, ორგანიზაციის მექანიზტიკური სქემიდან ორგანულ სქემაზე გადასვლისას მრავალ წარმოუ-

ბაში საკმაოდ ხანგრძლივი დროის მანძილზე ვერ ხერხდება უბანზე კულტურის შეცვლა. ამ შემთხვევაში აღნიშნული მიდგომა შეიძლება დაეხმაროს პრობლემის გადაწყვეტაში, თუ ადგილი აქვს კულტურის იმგვარად შეცვლის მცდელობებს, რომ იგი ესადაგებოდეს არჩეულ სტრატეგიას. ეს ძალიან რთული მიდგომაა, რომელიც დროს და მნიშვნელოვან რესურსებს მოითხოვს.

დასკვნები, რომლებიც შეიძლება გაკეთდეს ორგანიზაციაში კულტურისა და სტრატეგიის შეთავსების საკითხების ამგვარი მოკლე განხილვის შემდეგ, ადასტურებენ იმას, რომ ყველა ძალისხმევა მიმართული უნდა იქნეს რისკის მინიმიზაციისაკენ. როდესაც შეუძლებელია ამის თავიდან აცილება დარგში სტრუქტურული ცვლილებების მიზეზით, ან კიდევ მის მუშაობაში სერიოზული სიძნელეების გამო, მაშინ შესაძლებელია გამოყენებული იქნეს სამი ბოლო მიდგომის კომბინაცია „კულტურული“ რისკის მინიმალურ დონეზე დასაყვანად.

ზემოთ უკვე ნახვენი იყო, რომ ორგანიზაციის კულტურა სამ დონეს მოიცავს: სიმბოლოები, ფასეულობანი და რწმენა, საბაზო ვარაუდები. ესეა დგება საკითხი კულტურით მანიპულირების შესაძლებლობის თაობაზე მითითებული სამი დონისაგან თითოეულზე ცვლილებების განხორციელების მეშვეობით.

არსებობს პოზიცია, რომ მიუხედავად განვითარების იმ სტადიისა, რომელზეც იმყოფება ორგანიზაცია, მის უმაღლეს ხელმძღვანელობას შეუძლია მართოს კულტურა ორი საშუალებით. პირველი საშუალება წარმოადგენს ერთგვარ შემოდან ხედვას (დანახვას), რომელმაც უნდა გამოიწვიოს ენთუზიაზმი ორგანიზაციის უმეტეს წევრში. ხელმძღვანელი – ლიდერი ცხოვრებაში ახორციელებს ორგანიზაციის საბაზო ღირებულებებსა და ფასეულობებს

მეორე წესის გამოყენება იწყება ორგანიზაციის სხვა დაბოლოებიდან, მისი დაბალი დონეებიდან. ამ შემთხვევა-

ში დიდი ყურადღება ექცევა ორგანიზაციაში რეალური ცხოვრების დეტალებს. მენეჯერები თვალყურს ადევნებდნენ ორგანიზაციაში მიმდინარე მოვლენებს, ამასთან ცდილობენ ნაბიჯ-ნაბიჯ მართონ ორგანიზაციის კულტურა. ცნობილია, რომ ზოგიერთი ხელმძღვანელი დაბეჯითებით იცავს გარკვეულ ფასეულობებსა და სარწმუნოებებს, მაგრამ არ გადასცემენ მათ ორგანიზაციის სხვა წევრებს. ასეთ სიტუაციაში ისინი კარგავენ შესაძლებლობას გავლენა მოახდინონ ორგანიზაციის კულტურაზე. მენეჯერებს შეუძლიათ ჩაწვდნენ მართვის ყველა ტექნიკურ საიდუმლოებებს, მაგრამ მათ არ შეუძლიათ ზემოქმედება მოახდინონ ორგანიზაციის კულტურაზე, რომელიც რჩება „დაუნახავი“. აქედან უნდა ვივარაუდოთ, რომ პირველი წესი შესაძლებელია რეალიზებული იქნეს საჯარო განცხადებების გზით, გამოსვლებითა და პირადი მაგალითით, რაც ადასტურებს ფასეულობებისადმი თანმიმდევრულ ინტერესს. ხელმძღვანელებს რეკომენდაცია ეძლევათ გამოვიდნენ გაზეთებში, რადიოში, ტელევიზიით და ამასთან რაც შეიძლება ხშირად, რათა შემოთავაზებული ფასეულობები ზუსტად და ბოლომდე იქნას მიტანილი განსახლეველ ადამიანებამდე. აღნიშნული არ უნდა წარმოადგენდეს კომპანიის საიდუმლოს.

მეორე წესი მოითხოვს კულტურის მნიშვნელობის გაგებას ორგანიზაციის ყოველდღიურ ცხოვრებაში. ამასთან ნამდვილ საშუალებებად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მატერიალური სამყაროს სიმბოლოებითა და საგნებით მანიპულირება, ქცევების ნიმუშების შექმნა და გამომუშავება, ნაბიჯ-ნაბიჯ ურთიერთობათა პირობების შემოღება. კულტურის მართვა გულისხმობს ზედაპირული დონის ატრიბუტებით მუდმივი მანიპულირებით ზედაპირის ქვედა დონეზე ზეგავლენას თითქმის საბაზისო ვარაუდების ცვლილებამდეც კი. თუ ორგანიზაციაში მენეჯერების ყოველდღიური მოქმედებები მათ მიერ გაცხადებულ ფასეულობებთან შესაბამისობაშია, ეს ხელს უწყობს კულტურის განვითარებასა და მის გაძლიერებას.

ცხადია, ორგანიზაციული კულტურის მართვა არ არის უბრალო საქმე. ღირებულებითი ორიენტაციები არა მარტო გაცხადებული უნდა იქნეს, არამედ უნდა გახდნენ კიდევ უმაღლესი ხელმძღვანელობის შინაგანი ცხოვრების განუყოფელი ნაწილი და კიდევაც უნდა გადაეცეს ორგანიზაციის დაბალ დონეებს.

კულტურის მართვისას მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული, რომ იგი შეიძლება მოგვევლინოს ერთგვარი „წებოს“ სახით, რომელიც ერთმანეთთან აწებებს და აკავშირებს ორგანიზაციის ცალკეულ ნაწილებს. ამასთან, აუცილებელია გვახსოვდეს, რომ თუ აღნიშნული ნაწილები უვარგისია, მაშინ მსოფლიოში საუკეთესო „წებოც“ კი ვერ გაამთლიანებს მათ სათანადოდ. ფასეულობათა უნიფიკაციას და მენეჯერების ყოველდღიურ მუშაობას მათ ცხოვრებაში „დასანერგად“ შეუძლია ორგანიზაცია წარმატებამდე მიიყვანოს.

კულტურის მართვა საკმაოდ ხანგრძლივი პროცესია, იგი ნაკლებად წააგავს უწესრიგობათა სწრაფ შეკეთებას. საბაზისო ვარაუდები და განზრახულობები, რომლებიც ღრმად არიან ჩადებული ორგანიზაციის წვერთა შეგნებაში, რწმენებში, სარწმუნოებაში და ქცევებში, შეუძლებელია შეცვლილ იქნეს მოკლე ვადაში. მოცემული პროცესი ითვალისწინებს ორგანიზაციის ახალი წვერების მუდმივ სოციალიზაციას, იმის მუდმივად გარკვევას, თუ რისი სჯერათ და რას აფასებენ ორგანიზაციაში, ასევე საჭიროა მუდმივი და შეუნებლებელი ყურადღება საგნებზე საერთო აბსტრაქტული შეხედულებების მიმართ, ასევე ორგანიზაციის კონკრეტული ყოფის დეტალებისადმი და ბოლოს, საჭიროა მთელი ამ სამუშაოს სწორი დაგეგმვა.

ცნობილია, რომ ხარისხის ცნობილმა იაპონურმა წრეებმა ვერ კპოვეს ევროპასა და ამერიკის შეერთებულ შტატებში სათანადო განვითარება. ხარისხის წრეებმა, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ელემენტებმა, იაპონიაში ნამდვილად აჩვენეს თავისი მაღალი ეფექტიანობა და ხელს უწყობდნენ იაპონური ფირმების მუშაკების დაკმაყოფილების დონის ამა-

დლებას. მაგრამ მცდელობამ, რომ ეს გამოცდილება გადაეტანათ ამერიკულ და დასავლეთ ევროპულ საწარმოებში ვერ მოიტანა სასურველი შედეგი, არ იქნა მიღებული ის, რასაც ადგილი ჰქონდა იაპონიაში. ეს იმაზე მეტყველებს, რომ ეროვნული კულტურის ჩარჩოებში აღმოცენებულმა, მხარდაჭერილმა და განვითარებულმა, სხვა „ნიადაგზე“ გადატანისას შესაძლებელია დაკარგოს ის მხარდაჭერა, რითაც იგი სარგებლობდა და საბოლოო ჯამში, შესაძლებელია ის არც შედეგს.

მართვის პრაქტიკისათვის მნიშვნელოვანია თეორიისგან პასუხი იქნეს მიღებული ორ კითხვაზე: რის ცოდნაა საჭირო ეროვნულ კულტურაზე, რათა წინასწარ განისაზღვროს მისი გავლენა ორგანიზაციის კულტურაზე.

ეროვნული კულტურა მოცემულ კონტექსტში განსაზღვრავს იმას, თუ ადამიანები როგორ ასრულებენ განსხვავებულ როლებს საზოგადოების ცხოვრებაში. არ არსებობს კარგი ან ცუდი კულტურა, იგი შეიძლება იყოს მრავალფეროვანი.

კულტურის ანალიზისადმი სხვადასხვა მიდგომის გარკვევაში გვეხმარება მრავალრიცხოვანი ცვლადობათა გარკვეული სისტემატიზაცია, რომელსაც სპეციალისტები გვთავაზობენ. მოცემულ შემთხვევაში სისტემატიზაციაში იგულისხმება ცალკეულ ნაწილებს შორის არსებული კავშირის მოწესრიგება, რომლებიც ერთიან მთლიანს შეადგენენ. ამასთან გამოიყოფა შემდეგი ელემენტები:

ოჯახის სისტემა – ეს არის ოჯახური ურთიერთობები და გზა, რომლის მეშვეობითაც ადამიანები ახდენენ თავიანთი შვილების კვლავწარმოებას, ასწავლიან მათ და შეჰყაყათ საზოგადოებაში. ოჯახში ბავშვები პირველად გამოიმუშავენ კცევის იმ ნიმუშებს, რომლებიც აუცილებელია მათთვის მომავალში სხვადასხვა როლის შესასრულებლად ორგანიზაციაში (მაგალითად, დამოკიდებულება სტატუსის, ასაკის, სქესის და ა.შ. მიხედვით).

განათლების სისტემა – ისაა, თუ ახალგაზრდობა და საზოგადოების ახალი წევრები რამდენად არიან უზრუნვე-

ლყოფილი ინფორმაციით, ცოდნით, ჩვევებითა და ღირებულებითი ორიენტირებით.

ეკონომიკური სისტემა – საშუალებაა, რომლის მეშვეობითაც საზოგადოება აწარმოებს და ანაწილებს საქონელსა და მომსახურებას. ამასთან ადგილი აქვს ჯგუფურ, კოლექტიურ და ინდივიდუალურ მიდგომებს.

პოლიტიკური სისტემა – ეს არის სისტემა, რომელიც უპირატესად გამოიყენება წესრიგისა და არსებული ხელისუფლების (ძალაუფლების) შესანარჩუნებლად.

რელიგიური სისტემა – ესაა არამატერიალური სულიერი საშუალებები ადამიანების მოქმედებებში აზრისა და მოტივაციის უზრუნველსაყოფად. ეს სისტემა განსაზღვრავს მორალს და საზოგადოებაში არსებულ ღირებულებებს, რომლებზეც ორიენტირებულები არიან ამ საზოგადოებაში ფუნქციონირებადი ორგანიზაციები.

სოციალიზაციის სისტემა – ესაა სოციალური დაჯგუფების ქსელი და პრინციპები, რომელიც საზოგადოებაში შექმნილია ადამიანების მიერ.

ჯანმრთელობის სისტემა – ეს არის საშუალება, რომლის მეშვეობითაც კულტურა ებრძვის დაავადებებს, აგრეთვე მზრუნველობას იწინს უბედურებათა და ინცინდენტების მსხვერპლთა მიმართ.

დასვენების სისტემა – ეს არის ადამიანების სოციალიზაციისა და თავისუფალი დროის გამოყენების საშუალებები. ზოგიერთი კულტურა მნიშვნელოვან ყურადღებას უთმობს სპორტს, ახდენს აქტიური დასვენების ზოგიერთი განსხვავებული სახის კულტივირებას. რიგ კულტურაში ადგილი აქვს დასვენების დროს ყურადღების აქცენტირებას ხალხურ ცეკვებზე და სიმღერებზე, სანახაობებზე დასწრებაზე და ა.შ.

ყველა ჩამოთვლილი შემადგენელი უშუალოდ ახდენს გავლენას გარკვეული ეროვნული კულტურის ფორმირებაზე, რომელიც ყველაზე უფრო ხშირად მიიღება იმ ორგანიზაციის ფორმირებისას, რომელიც მოქმედებს საზოგადოებაში.

14.2 ორბანიზაციული კულტურა და საქართველო

საქართველოში მეურნეობრიობის ეკონომიკური გარემოს გარდაუვალი გარდაქმნის ისტორიულმა აუცილებლობამ გააღვივა აგრეთვე აქტიური ინტერესი მენეჯმენტისადმი.

ბიზნესის გლობალიზაციამ ნათლად დაგვანახა, რომ მის ფექტიანობაზე გავლენას ახდენს არა მარტო მიწა, კლიმატი, მოწყობილობა, არამედ ისეთი ფაქტორები, რომელთა შეხება ან გაზომვა შეუძლებელია, მაგრამ გავლენა საკმაოდ საგრძნობია. ერთ-ერთი ასეთი ფაქტორია სამუშაოსადმი დამოკიდებულება, საქმიანი კულტურის ფორმირება. მთლიანობაში რბილი ფაქტორები ქმნიან ქვეყნის მოსახლეობისათვის დამახასიათებელ კულტურას, რომელიც გაგებულია როგორც საუკუნეების მანძილზე გამომუშავებული ქცევებისა და ჩვეულებების ნიმუშების ნაკრები. ხელმძღვანელებს უპირველეს ყოვლისა აინტერესებთ საქმიანი კულტურა.

დღემდე არ არსებობს გამოკვლევა, რომელიც ქართული საქმიანი კულტურის თავისებურებებს, უპირატესობებსა და ნაკლოვანებებს შეეხება. ამასთან გვერდს ვერ აუუვლით იმ გარემოებას, რომ ეროვნული საქმიანი კულტურის თავისებურებებისა და განსაკუთრებულობების ცოდნა ეხმარება ხელმძღვანელებს საკუთარი გადაწყვეტილებების მიზნუბისა და მოსალოდნელი შედეგების შეგრძნებასა და შეცნობაში, აგრეთვე თავიანთი კოლეგებისა და დაქვემდებარებული მუშაკების, უფროსების ან აქციონერების გადაწყვეტილებებისა და ქმედებების არსის გააზრებაში.

თუ კი უცხოური ქვეყნის მენეჯერები ძირითადად ყურადღებას ამახვილებენ სხვა ქვეყნის საქმიანი კულტურის თავისებურებებზე, ან კიდევ სწავლობენ და ეცნობიან მათ, რომლებმაც მიაღწიეს ძალიან დიდ ეკონომიურ წარმატებებს, ჩვენის აზრით, ქართველ მენეჯერებს აუცილებლად მართებთ თავისი ქვეყნის საქმიანი კულტურის შესწავლა,

რამდენადაც საქართველომ სხვა ქვეყნებზე უფრო გვიან დაიწყო თანამედროვე საბაზრო ურთიერთობების შენება.

ამის გაცნობიერება ქართველებისათვის აუცილებელია იმიტომ, რომ როგორადაც არ უნდა ვეცადოთ ჩვენ განვხაოროციელოთ დასავლური და აღმოსავლური ნიშუშების კოპირება, საჭიროა შევეცადოთ გავიგოთ, თუ რა გამოიკვეთა ქართულ საქმიან კულტურაში და რა ნიშნები და თვისებებია მისთვის დამახასიათებელი. აღნიშნულში გარკვევით, ვფიქრობთ, უფრო გაადვილდება ორიენტირება და განჭვრეტა იმისა, თუ როგორია მენეჯმენტის განსხვავებული მოდელების საქართველოში დანერგვის რეალური შანსი და შესაძლებლობა.

ბიზნესში კულტურის სამი დონე არსებობს:

– პირველი – ესაა ეროვნული კულტურა;

– მეორე – ორგანიზაციული კულტურა, საქმიანი ორგანიზაციის კულტურა;

– მესამე, დაბალი დონე – ეს არის მმართველობითი კულტურა, მას კიდევ „ხელმძღვანელის სტილსაც“ უწოდებენ – ხელმძღვანელი როგორ ახდენს საკუთარი თავის რეალიზებას თავისი მოქმედებებით.

ეროვნული კულტურა ძლიერ გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კულტურაზე, რომელიც, თავის მხრივ, გავლენას ახდენს მმართველობითზე. მაგრამ ძლიერი მტკიცე ნებისყოფის მქონე ხელმძღვანელის საქმიანობისას მმართველობითმა კულტურამ შეიძლება განსაზღვროს ორგანიზაციული, ხოლო ერთობლივად ორგანიზაციულ სისტემებს შეუძლიათ შეცვალონ ეროვნული კულტურა.

ჩვენს ქვეყანაში მეწარმეობას არ შეუძლია განვითარდეს ისეთი მნიშვნელოვანი ელემენტის გარეშე, როგორცაა საკონტრაქტო კულტურა. თუ კონტრაქტი ხელმოწერილია, ეს იმას ნიშნავს, რომ იგი უნდა შესრულდეს. მას შეუძლია ეროვნული კულტურის ნაწილი გახდეს. ამჟამად ვერ ვიტყვით, რომ ჩვენში საკონტრაქტო კულტურა მაღალ დონეზე იყოს. სამწუხაროდ, იგი საკმაოდ დაბალ დონეზეა.

საქართველოში ორი ძირითადი პრობლემა არსებობს: ძალაუფლების პრობლემა, რამდენადაც ხელმძღვანელი სისტემაში ძალაუფლება გარეშე – არაა ხელმძღვანელი; და სამუშაოსადმი დამოკიდებულების პრობლემა. საქართველოს უმეტეს საქმიან ორგანიზაციაში ძალაუფლება აგებულია პრინციპით – უპირველეს ყოვლისა, ზევიდან ქვევით, ხოლო, მეორეს მხრივ, ნაკეტილი ჯგუფებით. მიუხედავად იმისა, რომ მათ შორისაა ინფორმაციული და სხვა სახის კავშირები, მაინც აშკარადაა გამოკვეთილი თითოეული ჯგუფის განცალკევებულობა. ღირს თუ არა ასეთი მდგომარეობის შენარჩუნება, ეფექტურია თუ არა ეს სამეწარმეო ეკონომიკისათვის, უნდა შემოწმდეს თითოეულ ორგანიზაციაში.

ნაკეტილი ჯგუფებით აგების ფორმა დამახასიათებელია დასავლეთის ბიზნეს-სტრუქტურებისათვისაც, მაგრამ დასავლეთში ასეთი ჯგუფი – ესაა შეკრული და შედუღებული გუნდი. ასე რომ, შეიძლება დაისვას კითხვა: ქართველები – კოლექტივისტები თუ ინდივიდუალისტები არიან? როგორც დაკვირვება ადასტურებს, ქართველები – დიდი ინდივიდუალისტები არიან. ძალაუფლება კი უფრო გააჩნია ჯგუფს, ვიდრე ინდივიდს.

აღსანიშნავია, რომ ექსტრემალური ინდივიდუალიზმის პირობებშიც კი ქართველები ახერხებენ იყვნენ ერთმანეთთან კოლექტივში, ჯგუფში, მიაჩნიათ რა, რომ ჯგუფი სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის მნიშვნელოვანი ნაწილია, ანუ ესმით, რომ ჯგუფს აღიარებენ და ანგარიშს უწევენ, რომ ჯგუფს შეუძლია აიძულოს ხელმძღვანელი რაღაც შეცვალოს. ქართველებისთვის ჯგუფი-ეს დაცვაა.

როდესაც ადამიანი სამუშაოზე ეწყობა, მნიშვნელოვანია გავიგოთ, ის ჯგუფში ხედავს დაცვას, თუ მიდის იქ როგორც თანამოაზრეთა გუნდში. ეს უნდა გააანალიზოს ხელმძღვანელმა, რათ მას ჯგუფთან ურთიერთობაში არ წარმოეშვას კონფლიქტი.

დასავლეთისგან განსხვავებით ჩვენში ჯგუფური მუშაო-

ბა არასათანადოდ არის სტრუქტურირებული, ცუდად არის გაწერილი თითოეული მუშაკის მოვალეობები და ფუნქციები. ჯგუფური მუშაობისას ქართველებს ხშირად უჩნდებათ ეჭვი, რომ ვიღაც „გაძვრა“ მათ ხარჯზე, თუმცა, პრინციპში, მოსწონთ ერთად მუშაობა. ეს შიში ჩვენში უფრო ხშირად ვლინდება და იჩენს თავს, ვიდრე, მაგალითად, ამერიკელებში.

ამას გარდა, დასავლეთში საკმაო და საგრძნობი დონის სტრუქტურირების მეშვეობით, დაეალებების ფორმალიზებულიების ძალით, ცალკეული მუშაკის მიღებული შეფასების პრაქტიკით, შესაძლებელია, ძალიან სწრაფად გამოვლინდეს ინდივიდი, რომელმაც რაღაც ცუდად ან კარგად გააკეთა, ანუ რაც სამუშაოს უდევს საფუძვლად – ინდივიდუალური დავალება და ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა. ამიტომაც იქ ჯგუფში მუშაობა უფრო ეფექტურია. ჩვენში, საქართველოში ჯგუფს (რგოლს, ბრიგადას) ეძლევა დავალება და იქ უკვე იწყება ერთმანეთს შორის გარკვევა, რაც, რასაკვირველია, სასურველ ეფექტს არ იძლევა; თუმცა, ყველას გვესმის, რომ დღეს ჯგუფური მუშაობა უფრო ეფექტურია, ვიდრე შრომის ორგანიზაციის ნებისმიერი ფორმა.

ბევრია დამოკიდებული ხელმძღვანელზე. მას უნდა შეეძლოს გაუზიაროს სხვებს თავისი წარმატებები, და რაც უფრო კარგად შეძლებს ის ამის გაკეთებას, მით უფრო მეტი ექნება იმის შანსი, რომ ადამიანები უკეთესად იმუშაებენ, სიამოვნებითა და ხალისით გაჰყვებიან მას.

მართვაში მონაწილეობა შეუძლებელია ცალკეული მუშაკების მიერ საკუთარ თავზე გარკვეული მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობის აღების გარეშე. აღნიშნული უპირველესად სისტემის ინტერესებს ემსახურება, თავის პირადს. საქართველოში ზოგჯერ მართვაში მონაწილეობა ესმით და აღიქვამენ სხვაგვარად: ადამიანი ცდილობს „გაძვრეს“ ზევით და შეიტანოს რაიმე წინადადებები, რათა თავი წარმოაჩინოს პიროვნებად, თუმცა, ამასთან, სულაც არ ცდილობს

აიღოს პასუხისმგებლობა წინადადებებისა და თუნდაც, მათი ნაწილის რეალიზაციისთვის.

ამერიკელებს, პირიქით, ახასიათებთ თავიანთ თავზე პასუხისმგებლობის აღების სურვილი. ძალიან მნიშვნელოვანია სისტემაში ისეთი გარემოს შექმნა, რომელშიც უპასუხისმგებლო ადამიანი თავს უხერხულად იგრძნობს. მეწარმე ის არის, ვინც ფირმა შექმნა (ეს კი შეუძლებელია, თუ პასუხისმგებლობას არ აიღებ საკუთარ თავზე), მან იცის, როგორ კეთდება ეს, აქვს პრაქტიკული გამოცდილება. ხოლო თუ როგორ უნდა დაეხმაროს თავის დაქვემდებარებულ მუშაკებს, ის ამას შეისწავლის. სწავლება მიმდინარეობს ძირითად სამუშაოზე. ნორმალური ხელმძღვანელი დროის დაახლოებით 40% ხარჯავს ადამიანებთან მუშაობაზე, დაქვემდებარებულთა სწავლებაზე. პასუხისმგებლობა, როგორც პრაქტიკა მოწმობს, შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც თვითონ ხარ ნასწავლი, კომპეტენტური და არ გეშინია გადაწყვეტილებების მიღების.

საკითხის გადასაწყვეტად იმის შესახებ, თუ რას წარმოადგენს მასტიმულირებელი ფაქტორი საქართველოს პირობებში, საჭიროა იმაში გარკვევა, თუ ერს რა მოტივაცია ამოძრავებს ამ ეტაპზე.

გამოკვლევებით დადასტურებულია, რომ არსებობს ადამიანების მიერ სხვა კულტურის ათვისების ასაკობრივი ბარიერი, რომლის მიღწევისას უკვე ძნელი და რთულია რაიმეს შეცვლა. ასე, რომ ამჟამინდელ თაობას არ უნდა ჰქონდეს დიდი იმედი ბიზნესში რაიმე სერიოზული ცვლილებების მოხდენისა სამამულო პარტნიორების ქცევებში. ქართველ მეწარმეთა და მენეჯერების ახალმა თაობამ ქცევის სტანდარტები უნდა აითვისოს ბავშვობიდან დაწყებული; მხოლოდ მაშინ იქნება შესაძლებელი წარმატებული შედეგები.

ბიზნესში მნიშვნელოვანია მორალური გარემო, საწარმოსთვის კი მნიშვნელოვანია შეგნებული ადამიანების მორალი, ხოლო ადამიანებში მორალი ფორმირდება რელი-

გის მიერ, სხვა ინსტიტუტი კაცობრიობას ჯერ არ მოუგონია. ამიტომაც, როცა საუბარი გვაქვს დაბალ მორალზე, მაშინ ჩვენ მხედველობაში გვაქვს ადამიანების აღზრდაზე რელიგიური და საგანმანათლებლო სწავლების არცთუ ძლიერი ზეგავლენა.

ბიზნესისთვის ყველაზე ძნელია – შეცვალოს ადამიანები და არა სისტემა; მაგრამ კარგი სისტემის მეშვეობით შეიძლება ადამიანები აიძულო შეიცვალონ თავისი ნიშანთვისებები და ჩვეულებები.

ეროვნული კულტურის ისტორიის, მისი ფასეულობებისა და სხვადასხვა სამეურნეო სიტუაციაში ადამიანების ქცევის ნიმუშების ცოდნა საშუალებას იძლევა პროფესიონალურად მოვამზადოთ და აღვზარდოთ მომავალი მენეჯერები. ეროვნული საქმიანი კულტურის თავისებურებათა ცოდნის გარეშე შეუძლებელია მაღალ პროფესიონალურ დონეზე იქნეს გადაწყვეტილი რთული და კომპლექსური ამოცანები, განსაკუთრებით უცხოურ ინვესტიციებიანი საწარმოთა სისტემაში.

თანამედროვე მენეჯმენტის სისტემაში განსაკუთრებული ადგილი განეკუთვნება ეროვნულ კულტურას, როგორც საზოგადოებაში ადამიანთა ურთიერთობის საშუალებათა სპეციფიკურ ერთობლიობას, და რაც გამოვლინდა სულიერ და მატერიალურ ფასეულობათა შექმნისა და გამოყენების შემოქმედებით პროცესში.

სახელმწიფოებრივი მართვისა და ჰორიზონტალური საბაზრო სტრუქტურების სისტემაში მნიშვნელოვანი ადგილი განეკუთვნება შიდაკულტურულ ურთიერთობებს.

მართვის სისტემის რეფორმირების ისტორიული გზები შეიძლება დაყვანილ იქნეს ორ ძირითადამდე:

1. ევოლუციური გზა, რომლის საფუძველსაც წარმოადგენს მშვიდობიანი, თანდათანობითი და თანმიმდევრული გარდაქმნა (როგორც ლოკალური, ასევე ფართომასშტაბიანი).

2. რეფორმირების რევოლუციური გზა, როდესაც რეფორმატორები ეყრდნობიან რა წინა რეჟიმის მოწინააღმდეგეთა მასობრივ სიმპატიებს, მოქმედებენ უმრავლესობის ინტერესებით. ასეთ შემთხვევაში ქვემოდან მხარდაჭერა ძლიერდება, რეფორმების სოციალური ძალა ფართოვდება და ძლიერდება, ხოლო ოპოზიცია სუსტდება და თანდათან ეშვება ნულამდე.

მაგრამ ხანდახან იქმნება ისეთი სიტუაციებიც, როდესაც წამოყენდება პროგრამა, რომლისგანაც იგებს უმცირესობა, ხოლო მოსახლეობის უმრავლესობა აგებს. ასეთი არაპოპულარული ვარიანტისას ქვემოდან მხარდაჭერა ნაკლებად აქვს, თუმცა გარდაქმნების სოციალური ბაზა კი იქმნება, მაგრამ რჩება შედარებით ვიწრო, ხოლო პარალელურად ამ დროს წარმოიშვება და ძლიერდება შესაბამისი ოპოზიცია.

თანამედროვე პირობებში, წარმოიშვება მოთხოვნა არა მხოლოდ ვიწრომასშტაბიანი და ერთმიმართულებიანი ევოლუციურ გარდაქმნებზე, არამედ მართვის სისტემის მასშტაბური ტრანსფორმირებაზე მეურნეობრიობის ყველა დონეზე საკუთრებითი ურთიერთობის ყველა განსხვავებული ფორმის მიხედვით.

ორგანიზაციული მეურნეობრიობის ეფექტიანობა დინამიურად ფუნქციონირებად საბაზრო ეკონომიკაში მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია მენეჯმენტის სისტემაზე და მის პროფესიონალიზმზე. ამდენად, ჩვენ კიდევ მოგვიწევს მენეჯმენტისა და მენეჯერების რევოლუციის გადატანა, რომლის გარეშეც, როგორც მსოფლიო გამოცდილება გვიჩვენებს, ცივილიზებული საზოგადოების აშენება შეუძლებელია. ამისათვის საჭიროა შეიცვალოს საერთოდ მენეჯმენტისა, და კერძოდ, მართვის შესწავლისადმი გულგრილი დამოკიდებულების ტრადიციები.

აქამდე ფართოდ იყო გაერცვლებული მოსაზრება, რომ ადამიანების მართვა არ წარმოადგენს სირთულეს, ამისთვის თითქოს არავითარი სპეციალური ცოდნა არ არის საჭირო,

საჭიროა მხოლოდ მინიმალური ორგანიზატორული უნარი და გარკვეული გამოცდილება. პრობლემა უნდა გადაწყდეს ორი მიმართულებით. უპირველეს ყოვლისა, უმაღლეს სასწავლებლებში უნდა მომზადდეს დოკლომირებული სპეციალისტები – ანალიტიკოსები საფუძვლიანი სისტემური ფილოსოფიური და მმართველობითი ცოდნით, მეორეს მხრივ, შემოღებულ უნდა იქნეს შესაბამისი სასწავლო დისციპლინები ყველა სტუდენტისა და მსმენელისათვის, რომლებიც სწავლობენ „მენეჯმენტის“ სპეციალობით. ამის გარდა, აუცილებელია ავამაღლოთ ყველა რგოლის ხელმძღვანელში ანალიზური მიდგომების დონე, შევქმნათ მთლიანად საზოგადოებაში სისტემური აზროვნების კულტურა.

პითხვები გაგეორებისათვის:

1. რა არის ორგანიზაციული კულტურა?
2. დაახასიათეთ ორგანიზაციული კულტურის დონეები;
3. განმარტეთ სუბიექტური ორგანიზაციული კულტურა;
4. განმარტეთ ობიექტური ორგანიზაციული კულტურა;
5. განიხილეთ ორგანიზაციული კულტურის მახასიათებლები ფ.ხარისისა და რ. მორანიას მიხედვით;
6. როგორ განისაზღვრება ორგანიზაციის კულტურის სიძლიერე?
7. ორგანიზაციაში ქცევისა და კულტურაში ცვლილებების როგორი შეხამება და შეთანაწყობა არსებობს?
8. დაახასიათეთ კონტროლის სამი მექანიზმი: ბაზარი, ადმინისტრირება, კლანურობა;
9. ორგანიზაციული კულტურის მხარდაჭერის რა მეთოდები არსებობს? დაახასიათეთ ისინი.
10. განიხილეთ კულტურის გავლენა ორგანიზაციულ ცხოვრებაზე. ვ. სატეს მოდელი.

ლიტერატურა

1. ა. აბრალავა, სახელმწიფო რეგულირება და საბაზრო ურთიერთობათა სისტემა ინოვაციურ სფეროში, ჟურნ., „ეკონომიკა“ №9-11, 1996.

2. ა. აბრალავა, ქვეყნის მეცნიერულ-ტექნიკური პოლიტიკის ფორმირებისათვის, ჟურნ., „ეკონომიკა“, №8-10, 1997.

3. ა. აბრალავა, გზა მაღალტექნოლოგიური ეკონომიკისაკენ, თბ., თსუ, 2001.

4. ა. აბრალავა, გლობალური ტექნოლოგიური სივრცის გავლენა საქართველოს ეკონომიკურ განვითარებაზე, საქ. მეც. აკადემიის მოამბე, ტ. 168, №1, 2003, (ინგლისურ ენაზე).

5. ადამიანური რესურსის მენეჯმენტი (ია კუტალადის რედაქციით), ფონდი „ვერაზია“, თბილისი 1999, „არადანი.“

6. ზ. ანჯაფარიძე, საინფორმაციო გარემოს ზეგავლენა საქართველოს სახელმწიფოს მშენებლობაზე (სადისკუსიო წერილების სერია), თბილისი 1999.

7. რ. ასათიანი, მენეჯმენტი, თბილისი, საქართველოს აგრარული უნივერსიტეტი, 1995.

8. გ. ბაბუნაშვილი, ბ. მღებრიშვილი, გ. შუბლაძე, მენეჯმენტი, თბილისი 1998.

9. ე. ბარათაშვილი, გ. მესტვირიშვილი, გ. ჯავახიძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, გამომცემლობა „ზედაშე“ 1993.

10. ე. ბარათაშვილი, გ. მესტვირიშვილი, გ. ჯავახიძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, თსუ „ცოდნის წყარო“, 1997.

11. ე. ბარათაშვილი, ვ. სართანია, შ. მაღლაკელიძე, საგანმანათლებლო მომსახურების მარკეტინგი, თბილისის ს.ს. ორბელიანის სახელობის თბილისის სახელმწიფო პედაგოგიური უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2003.

12. ე. ბარათაშვილი, ჯ. ზარანდია, რეგიონული მენეჯმენ-

ტის და მარკეტინგის არსის შესახებ, ჟურნალი „ეკონომიკა“ № 1, 2006.

13. ე. ბარათაშვილი, გ. ნაკაიძე, თ. ბარათაშვილი, თ. ბაგრატიონი, ქ. ჯოლია, პროექტის მენეჯმენტი, „ინოვაცია“ 2007.

14. ე. ბარათაშვილი, მარკეტინგი მშენებლობაში, ჟურნალი „ეკონომისტი“ №12, თბილისი, 1992.

15. ე. ბარათაშვილი, მენეჯერი და ეკონომიკურ ინტერესთა სისტემა, ეკონომისტთა საზოგადოების რესპუბლიკური სამეცნიერო კონფერენციის მოხსენებათა კრებული, თბილისი, 1994.

16. ე. ბარათაშვილი, ლ. გვაჯაია, მმართველობითი ინოვაციების მოტივაცია და სამრეწველო მოდის მართვის საკითხები საქართველოს მსუბუქ მრეწველობაში, თბილისი, საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის „მოამბე“, 1999.

17. ე. ბარათაშვილი, საინოვაციო კომპანიის შექმნის საკითხისათვის, თბილისი, საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის „მოამბე“, 1999.

18. ე. ბარათაშვილი, მ. ლაშქარაშვილი, ინოვაციური ინვესტირება საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდში. თბილისი, საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის „მოამბე“, 1999.

19. ე. ბარათაშვილი, ინოვაციური პროექტების საინვესტიციო უზრუნველყოფა საქართველოს მრეწველობაში, თბილისი, საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის „მოამბე“, 2000.

20. ე. ბარათაშვილი, ინოვაციური პროექტების რეგიონული რეგულირება, თბილისი, საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის „მოამბე“, 2001.

21. ე. ბარათაშვილი, თანამედროვე მენეჯმენტის და მარკეტინგის სწორი გაგებისათვის, თბილისი, საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის „მოამბე“, 2001.

22. ე. ბარათაშვილი, ტექნოლოგიურ ინოვაციებზე მოთხოვნის შეფასება საქართველოს მრეწველობაში, თბილისი, ჟურნალი „მეცნიერება და ტექნიკა“, №7-8, 2000.

23. ე. ბარათაშვილი, გ. ნაკაიძე, ნ. ჯანელიძე, ეკონომიკური განვითარებისა და მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიები. თბილისი, საქართველოს საინჟინრო აკადემია, „რუბიკონი“, 2000.

24. ე. ბარათაშვილი, გ. ბარკალაია, სამრეწველო ბაზრის ფორმირება და მარკეტინგი ენერჯეტოკაში, თბილისი, ჟურნალი „ეკონომიკა“, №5, 2002.

25. ე. ბარათაშვილი, საგანმანათლებლო მომსახურების ბაზრის ზოგიერთი ასპექტი, თბილისი, ჟურნალი „ეკონომიკა“, №1-2, 2003.

26. ე. ბარათაშვილი, საგანმანათლებლო მომსახურების მარკეტინგი, ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“, №3, 2003.

27. ე. ბარათაშვილი, დ. სოლოლაშვილი, ლ. აბაშიძე – რეგიონში ინოვაციებისა და ინვესტიციების როლი პრივატიზებულ საწარმოთა ფინანსურ მენეჯმენტში, თბილისი, ჟურნალი „მაკრომიკრო ეკონომიკა“ № 7-8 2004.

28. ე. ბარათაშვილი, გ. როინიშვილი რეგიონული განვითარება: კონკურენტ-უნარიანობა და მარკეტინგი (ორგანიზაციული ასპექტი), თბილისი, ჟურნალი „ეკონომიკა“, №3, 2004.

29. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ა. აბრალავა, მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბილისი, გამომცემლობა “ინოვაცია”, 2007

30. ბ. ბიწაძე, კორპორაციული მენეჯმენტის საფუძვლები. თბილისი, „აფხაზეთის მეცნიერებათა აკადემია“ 2006.

31. ო. გიგიაშვილი, ო. ველიჯანაშვილი, გ. ჯოლია, მენეჯმენტის საფუძვლები,

თანამედროვე მენეჯმენტი, ნაწილი I, თბილისი 1999.

32. მ. გოცირიძე, მენეჯმენტი (სამრეწველო ფირმის მართვის საფუძვლები) ნაწილი I, თბილისი 1995.

33. გ. გუნია, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის წინააღმდეგობების შესახებ. ჟ. „ეკონომიკა“ № 3, 2006.

34. ვ. დათაშვილი, ტექნოკრატია და გლობალიზაცია, თბილისი, 2006.

35. ლ. თაკალანძე, ჯანდაცვის ხელმძღვანელი კადრების პროფესიონალიზმის საკითხისათვის. ჟურნ., „ეკონომიკა“, №8-10, 1997

36. ლ. თაკალანძე, ტრანსნაციონალური კორპორაციები – ბიზნესის ელიტა, ჟურნ., „ეკონომიკა“, №8, 2006

37. ლ. თაკალანძე, ჯანდაცვის სისტემაში მენეჯერების მომზადების საკითხისათვის (საფრანგეთის გამოცდილება), საქ. ბიზნესის მეცნ. აკადემიის მოამბე, ტ II და III, 1997 წ.

38. ლ. თაკალანძე, ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა საქართველოში, ჟურნ., „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, №16, 2006 წ.

39. ლ. თაკალანძე, ი. კვიციანი, სამედიცინო მომსახურების ბაზარი და მენეჯერის პასუხისმგებლობა, ჟურნ., „ეკონომიკა“, №8 2006 წ.

40. ლ. თაკალანძე, ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა, თბ., ინოვაცია, 2006

41. ც. ლომია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2009 წ.

42. ნ. მარკოზაშვილი, მენეჯმენტის საფუძვლები (წიგნი I, II, III 1994, 1995.) საქართველო-საფრანგეთის ერთობლივი უმაღლესი სასწავლებელი ESM.

43. ნ. მახარაძე, ნ. თოდუა, ებარათაშვილი, საწარმოთა კონკურენტუნარიანობის შეფასება ინოვაციური პარამეტრების მიხედვით, თბილისი, ჟურნალი „ეკონომიკა“, №3, 2004.

44. გ. ნაკაიძე, ე. ბარათაშვილი, საინვესტიციო პროექტის მენეჯმენტი, თბილისი, „რუბიკონი“, 2001.

45. გ. ნაკაიძე, საინოვაციო მენეჯმენტი, თბილისი, ტექნიკური უნივერსიტეტი, 2004.

46. მ. ტულუში, ნ. ყირიმლიშვილი, მენეჯმენტი, თბილისი, თბილისის ეკონომიკურ ურთიერთობათა სახელმწიფო ინსტიტუტი, 2002.

47. თ. ხომერიკი, მენეჯმენტი, თბილისი, "ინოვაცია" 2006.

48. გ. შიხაშვილი, ბ. ხვინთელიანი, მენეჯმენტის ლექსიკონი, თბილისი, 2005.

49. ნ. პაიჭაძე, პერსონალის მართვა. თბილისი, თსუ 2003.

50. კ. ღურწკაია, თ. ღურწკაია, ბიზნესის საფუძვლები. თბილისი, „საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი“ 2005.

51. გ. ცაავა, ბ. ბიწაძე, ზ. ლიპარტია, ფინანსური მენეჯმენტი. „აფხაზეთის მეცნიერებათა აკადემია“ 2006.

52. გ. ჯოლია, ბიზნეს – ეტიკეტი და მოლაპარაკების ხელოვნება, თბილისი 2006.

53. Абралава А., Глобальное технологическое пространство и национальная экономика, журн., Общество и экономика, №3, 2004.

54. Барнс Л., Кристенсен К., Э. Хансен, Преподавание и метод конкретных ситуаций, М., „Дело, 2000.

55. Боди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента, СПб. 1999.

56. Гвишиани Д.М. Организация и управление М. « Наука» 1972.

57. Герчикова И.Н., Менеджмент, Учебник, М., 2000.

58. Грейсон Дж. мл., О. Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века, (пер. с англ.), М., Экономика, 1991.

59. Грибов В.Д. Менеджмент в малом бизнесе, М., 1999.

60. Ф. Гуияр, Дж. Келли, Преобразование организации, М., „Дело“, 2000.

61. Дафт Ричард Л., Менеджмент. Санкт-петербург 2000.

62. Деловое администрирование, под ред. О.А. Страховой, М., 2001.

63. Добренников В.И., Кравченко А.И., Социология в 3-х томах М., „ЮНИТИ“, 2000

64. Друкер П.Ф., Задачи менеджмента в XXI веке. Москва – Санкт-Петербург – Киев, 2000.
65. Дойль П. Менеджмент: Стратегия и тактика, С.П.Б. «Питер», 1999.
66. Дункан Дж., У., Основопологающие идеи в менеджменте, М., 1996.
67. Кантер Р., Рубежи менеджмента М., „Дело”, 2000.
68. Карлоф Б.- Деловая стратегия, (концепция, содержание, символы.) М., „Экономика”, 1991.
69. Курс Управления Экономикой, Б.А. Райзберг М. «Питер», 2003.
70. Кравченко А.И., Социология для экономистов, М., „ЮНИТИ”, 2000.
71. Кнорринг В.И.. Теория, практика и искусство управления М., „Норма”, 2001.
72. Коттс Д., Управление инфраструктурой организации, М., „Дело”, 2000.
73. Льюис Дж., Управление командой, М., 2004.
74. Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (Пер. с англ.) М., 1992, 2000.
75. Муниципальный менеджмент (под.ред, проф. Т.Г. Морозовой) М., „ЮНИТИ”, 1997.
76. Основы инновационного менеджмента (теория и практика) под ред. д.э.н. проф. П. Н. Завлина, д.э.н. проф. А. К. Казанцева, д.э.н. проф. Л. Э. Миндели.
77. Практика обучения действием (под ред. М. Педлера), М., „Дело”, 2000.
78. Попов Р. В. Региональный менеджмент, Краснодар, 2000
79. Руководство управления циклом проекта. Тбилиси, Материалы семинара TACIS, 1995.
80. Сенге П. „Пятая дисциплина”, М., „Дело”, 2000.
81. Уолт К., Ключевые показатели менеджмента М., „Дело”, 2000.

82. Фомичев А.Н. Современная концепция административного менеджмента. Калуга „ЭИДОС ” 2001.
83. Хант Дж, Управление людьми в компаниях, , М., „Дело”, 2000.
84. Шумпетер Й. Теория экономического развития М., „Прогресс”, 1982.
85. Fletcher, K. Marketing Management and information Technology, Prentice Hall International, Hemel Hempstead, 1990.
86. Harrison, J., Holloway, M., Jenkins, T., Martin, F. and Mills, G., Management and Strategy, Certified Accountants Wducational Projects Ltd, A.T. Foulks Lynch, Feltham, 1995.
87. Kay, J., The Business of Economics, Oxford University Press, Oxford, 1996.
88. Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control (9th edn), Prentice Hall International, Hemel Hempstead, 1997
89. Kotter J., and Heskett, J., Corporate Culture and Performance, Free Press, New York, 1992
90. Locke, D., Project Management (6th edn), Gower, Aldershot, 1996

