

ფარმაცევტული
საქმიანობის
მენეჯმენტი

ნინო ნემსიწვერიძე

ნინო ნემსიწვერიძე

ფარმაცევტული
საქმიანობის
მენეჯმენტი

2008

ИРС(უაკ) 615.1+65

6-485

წიგნი მომზადებულია თბილისის სახელმწიფო
სამედიცინო უნივერსიტეტის სოციალური და
კლინიკური ფარმაციის დეპარტამენტში

დამტკიცებულია სახელმძღვანელოდ ფარმაციის
ფაკულტეტის სტუდენტებისათვის თბილისის
სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტის აკადემიური
საბჭოს მიერ.

რედაქტორი - პროფესორი ვაჟა ერიაშვილი

რეცენზენტი - პროფესორი ოთარ გერზმავა

ISBN 978-9941-0-0805-4

©6. ნემსიწვერიძე

სარჩევი

შესავალი-----	5
თავი I მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლები-----	7
თავი II ორგანიზაცია და მისი გარემო. ფარმაცევტული სისტემის ორგანიზაციები, როგორც მართვის სუბიექტი -----	14
თავი III მენეჯმენტი და წარმატებული მართვა-----	27
თავი IV მენეჯმენტი და მეწარმეობა. ბიზნეს გეგმა-----	36
თავი V მართვის პროცესების ფუნქციები -----	47
თავი VI გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მართვა-----	58
თავი VII დამაკავშირებელი პროცესები მართვაში, კომუნიკაციები-----	74
თავი VIII საქმეთწარმოება ფარმაცევტული პროფილის საწარმოებში-----	85
თავი IX შრომითი რესურსების მართვა. ფარმაცევტული კადრების მართვის სისტემა-----	91
თავი X კონფლიქტების სტრესების, და ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა. ფარმაცევტული ეთიკისა და დეონტოლოგიის პრინციპები-----	99
თავი XI ჯგუფური დინამიკა ხელმძღვანელობა და ლიდერობა -----	109
თავი XII მენეჯმენტი და ინფორმატიკა-----	117
გამოყენებული ლიტერატურა -----	122

შესავალი

თანამედროვე ეკონომიკის უმთავრეს პრობლემად საქართველოში რჩება გამოცდილი, მენეჯმენტის სფეროში უახლესი მეთოდებით განსწავლული ხელმძღვანელების დეფიციტი. ხოლო სამამულო საწარმოებს, რომლებიც შეიძლება ჩავთვალოთ წარმატებულად, მართავენ ნიჭიერი ლიდერი-ენტუზიასტები და არა კარგად მომზადებული, განსწავლული მენეჯერები.

ყოველივე ეს განპირობებულია საქართველოს ეკონომიკაში არსებული სირთულეებით, სათანადო დონეზე ვერ ხდება საბაზრო ეკონომიკაში ბაზრის დამარგულირებელი მექანიზმების ამუშავება. პრაქტიკულად არ არსებობს ხელმძღვანელთა მოსამზადებელი ცენტრები. მენეჯერთა მომზადების სირთულის ერთ-ერთ ფაქტორად გვევლინება მეცნიერული მართვის თანამედროვე მეთოდების შესახებ ინფორმაციის სიმწირე.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სააფთიაქო სისტემის სტრუქტურული შენაერთების დამოუკიდებლობამ წარმოშვა ახალი პრობლემები, რომელთაც სჭირდება გადაწყვეტა.

აფთიაქებსა და ფარმაცევტულ საწარმოებს უხდებათ მომარაგების, გასაღების, ფასწარმოქმნის, საქონლის კონკურენტუნარიანობის, წარმოების ეფექტიანობის საკითხების გადაჭრა. იმისათვის, რომ დაძლიონ პრობლემები, აუცილებელია ახალი მეთოდების შესწავლა და მათი პრაქტიკაში დანერგვა. რის საშუალებასაც სწორედ მენეჯმენტის ხელოვნების მეცნიერული გააზრება იძლევა.

წინამდებარე ნაშრომში შევეცადეთ ყურადღება გაგვემახვილებინა იმ საკითხებზე, რომელიც საინტერესოა ფარმაციის სფეროში მომუშავე ხელმძღვანელისათვის. სახელმძღვანელოში წარმოდგენილია მენეჯმენტის ძირითადი

პრინციპები: “ორგანიზაცია როგორც მართვის სუბიექტი”, “მენეჯმენტი და წარმატებული მართვა”, “გადაწყვეტილების მიღების პროცესი”, “კომუნიკაციები”, “საქმეთწარმოება”, “შრომითი რესურსების მართვა”, “კონფლიქტების, სტრესისა და ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა”, “ჯგუფური დინამიკა“, “ხელმძღვანელობა და ლიდერობა”.

სახელმძღვანელო გაჯერებულია ნახაზებითა და ცხრილებით. საკითხები განხილულია ‘ფარმაციის მენეჯმენტის’ სასწავლო პროგრამის შესაბამისად.

სახელმძღვანელოს ბოლოს მოყვანილი ლიტერატურა, გამოყენებული წყაროების შედარებით მცირე ნაწილია და მოწოდებულია, როგორც დამატებითი ლიტერატურა.

სახელმძღვანელო ‘ფარმაცევტული საქმიანობის მენეჯმენტი’ არის სოციალური და კლინიკური ფარმაციის დეპარტამენტის პირველი მცდელობა ამ სპეციალობაში, ამიტომ იგი დაზღვეული არ იქნება შეცდომებისაგან. საქმიან შენიშვნებს მადლიერებით მივიღებთ და გავითვალისწინებთ შემდგომ გამოცემებში.

განსაკუთრებული მადლიერების გრძნობა მინდა გამოვხატო თსსუ სოციალური და კლინიკური ფარმაციის დეპარტამენტის ხელმძღვანელის პროფესორ ვაჟა ერიაშვილის და საზოგადოებრივი ჯანდაცვისა და მენეჯმენტის დეპარტამენტის ხელმძღვანელის პროფესორ ოთარ გერზმავას სახელმძღვანელოს რედაქტირებასა და რეციენზრებისათვის.

დიდი მადლობა მინდა გადაუხადო შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს თანამშრომლებს აკაკი გამყრელიძეს და მაია წოწორიას; გოპას სამედიცინო პროგრამის კოორდინატორს მაია ქავთარაძეს; თსსუ რექტორატს, აგრეთვე ყველას ვინც თანამშრომლობდა და აღმომიჩინა დახმარება წიგნზე მუშაობის პერიოდში.

თავი I

მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლები

მთელი სააფთიაქო ქსელი წარმოადგენს რთულ ორგანიზაციას, რომლის მუშაობაში წარმატების მიღწევა სწორედ მენეჯმენტის საფუძვლების ცოდნასა და გამოცდილებაზეა დამყარებული.

მენეჯმენტი - არის ქმედების სახე, ფუნქცია, რომლის საშუალებითაც შეიძლება ეუხეღმძღვანელოთ ადამიანთა ჯგუფებს ორგანიზაციებში, მათ შორის აფთიაქებშიც.

მენეჯმენტი ინგლისური სიტყვაა (-მართვა, ხელმძღვანელობა, სიფრთხილე) და გულისხმობს ადამიანთა საქმიანობის მართვასა და ორგანიზებას. ხოლო მენეჯერი - პროფესიული მმართველია. ამავე დროს მენეჯერის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქციაა სამართავი ობიექტის საქმიანობაზე სათანადო კონტროლის გაწევის აუცილებლობა.

მენეჯმენტი არის იმ ქმედებების მეთოდებისა და სახსრების ერთობლიობა, რომელთა საშუალებითაც ხდება ორგანიზაციის მართვა მისი ეფექტურობის და მომგებიანობის გაზრდის მიზნით.

დაგეგმვის, ორგანიზებისა და კონტროლის ამოქმედების პროცესი, რომელსაც დასახული ამოცანის გადასაწყვეტად ახასიათებს მატერიალური და ადამიანთა რესურსების კოორდინაცია;

მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერება, ძირითადად შეისწავლის ორგანიზაციის მოქმედების შიგა სფეროს, რომელიც ემყარება ერთის მხრივ, წარმოების ან მომსახურების საშუალებათა და პირობათა სისტემას და მეორეს მხრივ, გარკვეული მიზნის შესრულებაზე მიმართულ ინდივიდთა ურთიერთდაკავშირებული სისტემას.

მენეჯმენტის მთავარი ამოცანა ეფექტური მართვის ძიებაში მდგომარეობს, ეს კი გვაახლოებს დასახულ მიზანს;

მიზნების რეალიზება ხდება შემდეგ სფეროებში:

- რენტაბელურობა;
- წარმოებისუნარიანობა;
- საზოგადოების წინაშე პასუხისმგებლობა;
- სიახლე;
- ბაზრის მდგომარეობა;
- მატერიალური და ფინანსური რესურსები;
- ხელმძღვანელთა მითითებანი და შედეგიანობა ანუ რეზულტატურობა;

მენეჯმენტის ძირითად პრინციპებია:

გავხადოთ ადამიანები ქმედებისუნარიანი ურთიერთ-თანამშრომლობისათვის, რათა მათი ქმედება იყოს ეფექტური; მნიშვნელოვანია არა მარტო ის, რასაც აკეთებს მენეჯერი, არამედ, როგორ აკეთებს ამას, როგორ ითვალისწინებს და იყენებს ქვეყნის კულტურას, ისტორიას, ტრადიციებს თავის ხელმძღვანელობის მეთოდებში; თანამშრომელთა მოთხოვნების განვითარება და მათი დაკმაყოფილების შესაძლებლობა; თვითეული თანამშრომლის ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის გაზრდა და ურთიერთკომუნიკაბელურობის განვითარება;

მენეჯერის მუშაობის შედეგები მიიღწევა როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის ფარგლებს გარეთაც.

მენეჯმენტის როლი გამოიხატება შემდეგში: მენეჯმენტი არსებობს საზოგადოების კეთილდღეობისათვის აუცილებელი საქონლის წარმოებისა და სათანადო დონის მომსახურების უზრუნველყოფისათვის;

მენეჯმენტი უნდა ხელმძღვანელობდეს პრინციპებით, რომლებიც უზრუნველყოფს კოლექტივის მომსახურებას;

მენეჯმენტი მიეკუთვნება ინდუსტრიას, მაგრამ გამოყოფილია კაპიტალისაგან და თავის მხრივ სამ ნაწილად იყოფა:

- ადმინისტრაცია;
- საკუთრივ მენეჯმენტი;
- ორგანიზაცია;

მენეჯმენტის მიზნის მიღწევა უნდა ხდებოდეს მატერიალური და ადამიანის კომპონენტის ეფექტურობის გაზრდის ხარჯზე; წარმოებაში ეფექტურობის მიღწევა

შესაძლებელია მართვისა და ადამიანთა რესურსებში მეცნიერების გამოყენებით;

ეფექტურობა დამოკიდებულია ორგანიზაციის სტრუქტურაზე, რაც თავის მხრივ განისაზღვრება შესრულებული სამუშაოს ანალიზითა და ამისათვის საჭირო საშუალებებით;

მეცნიერული მეთოდები ფართოდ გამოიყენება მენეჯმენტში ეს კი გულისხმობს:

კვლევის ჩატარებას ყველა იმ სფეროში, რომელსაც მენეჯმენტი ახორციელებს და აკონტროლებს; მუშაობის ყოველი ეტაპის მომზადებას და პრაქტიკული გამოყენებას; შრომის დანახარჯების გაანგარიშებას, დასაბუთებას, შედეგების ზუსტ განსაზღვრას; წარმოების ეკონომიური მეთოდების უზრუნველყოფას.

მართვა არის, დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციისა და კონტროლის პროცესი, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის მიზნის ფორმულირებისა და მიღწევისათვის. მართვა არის ქმედება, რომელიც არაორგანიზებულ ბრბოს აქცევს მიზანდასახულ მწარმოებელთა ჯგუფად. მართვა წარმოადგენს სოციალური ცვლილებების მაგალითს და მის მასტიმულირებელ ელემენტს. მართვა – პროცესია, ნიშნავს მოწესრიგებას, მორგებას, სხვათა ქმედების შეთანხმებას. ყველა ეს ქმედება ითვალისწინებს სამართავი ობიექტის მდგომარეობის შემდგომ ცვლილებას. ქმედება არის მუშაობა, მუშაობა კი ფუნქციაა. ყოველი ფუნქცია სრულდება გარკვეული წესებისა და კანონების შესაბამისად. იმისათვის რომ ვმართოთ, უნდა ვიცნობდეთ მმართველობით ფუნქციებს.

ყველა მმართველობითი ფუნქცია შეიძლება დაიყვანოთ ორ ჯგუფად:

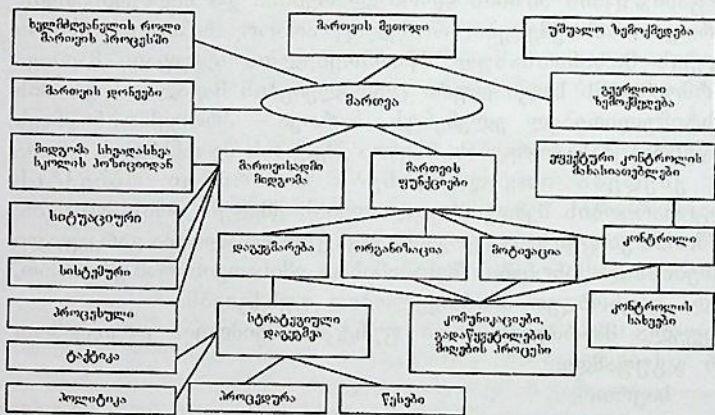
- საერთო;
- კონკრეტული, დაკავშირებულია სუბიექტის მოღვაწეობასთან კონკრეტულ სფეროში;

ძირითადი განმანსხვავებელი საერთო და კონკრეტულ ფუნქციებს შორის, მდგომარეობს იმაში, რომ ნებისმიერი სამეურნეო-საწარმოო ამოცანის გადაწყვეტა ხდება მართველობითი ციკლის ტიპური ელემენტების გამოყენებით.

საერთო ფუნქციებს მიეკუთვნება:

- ინფორმაციის გააზრება;

- წინასწარი ხელმძღვანელობითი გადაწყვეტილება (აზრი, იდეა);
- სავარაუდო მიზანი;
- მოდელირება;
- პროგნოზირება;
- პროგრამირება;
- დაგეგმვა;
- მართველობითი გადაწყვეტილების მიღება;
- ორგანიზება;
- რეგულირება და კოორდინირება;
- კონტროლი და აღრიცხვა;
- ანალიზი;
- მართველობითი რეზულტატურობის შეფასება;
- ინფორმაციის ლოგიკური გადამუშავება;



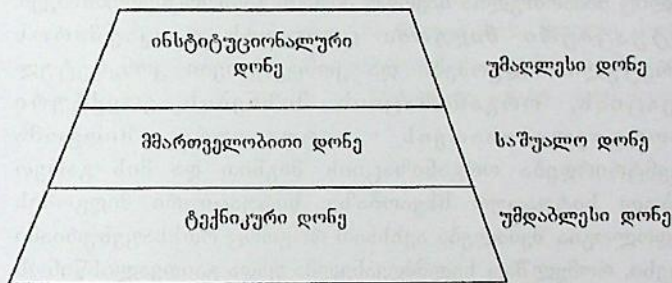
ნახ.1 მართვა

გარკვეული თანამიმდევრობით განლაგებული ფუნქციების ერთობლიობა წარმოადგენს მოქმედების ალგორითმს, რომელიც უზრუნველყოფს საწარმოს პროცესების ეფექტურ მართვას.

მართველობის დონე შეესაბამება იმ ფუნქციას, რომელსაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ასრულებს:

ტექნიკური - ადამიანები ძირითადად დაკავებული არიან ყოველდღიური ოპერაციებით, რომლებიც აუცილებელია წარმოებაში და სამომხმარებლო სფეროში ეფექტურობისა და უწყვეტად მიმდინარეობისათვის.

მართველობითი - ხელმძღვანელები ძირითად დაკავებული არიან კოორდინაციით ორგანიზაციის შიგნით, ისინი ათანხმებენ მოღვაწეობის სხვადასხვა ფორმებს. **ინსტიტუციონალური** - ხელმძღვანელები დაკავებული არიან ძირითადად გრძელვადიანი პერსპექტიული გეგმების შემუშავებითა და მიზნების ფორმულირებით (ნახ. 2).



ნახ. 2. მართველობის დონეების გამოსახვის ორი მეთოდი

მართველობის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარების პოზიციიდან მართველობისადმი რამოდენიმე მიდგომა არსებობს:

მიდგომა სხვადასხვა სკოლების პოზიციის გამოყოფით. თავის მხრივ აკავშირებს ოთხ სხვადასხვა მიდგომას. აქ მართველობა განიხილება მეცნიერული მართვის სხვადასხვა სკოლის თვალთახედვით, ადმინისტრაციული, ადამიანთა ურთიერთობების, ქცევის, მეცნიერული მართველობისა და რაოდენობრივი მეთოდების გათვალისწინებით.

სიტუაციური მიდგომა - ემყარება იმ თვალსაზრისს, რომ მართველობის სხვადასხვა მეთოდების ფასეულობა განისაზღვრება სიტუაციით. ვინაიდან არსებობს მრავალრიცხოვანი ფაქტორები ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ, ამიტომ არ არსებობს ორგანიზაციის მართვის ერთიანი "საუკეთესო" მეთოდი.

პროცესული მიდგომა - იხილავს მართველობას როგორც ურთიერთდაკავშირებული მართველობითი ფუნქციების უწყვეტ სერიას. *სისტემური მიდგომა* - როდესაც ხელმძღვანელმა ორგანიზაცია უნდა განიხილოს, ურთიერთდამოკიდებული ელემენტების ერთობლიობად, რომელიც მიმართულია საერთო მიზნის განხორციელებისაკენ.

სიტუაციური მიდგომა ცდილობს დააკავშიროს კონკრეტული მიდგომები და კონცეფციები კონკრეტულ სიტუაციას, ორგანიზაციის მიზნების ეფექტური განხორციელებისათვის. სიტუაციური მიდგომა კონცენტრირდება ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ არსებულ სიტუაციურ სხვაობაზე. სიტუაციური მიდგომის მეთოდოლოგია შეიძლება აეხსნათ როგორც ოთხსაფეხურიანი პროცესი, რომელშიც ხელმძღვანელმა უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი:

უნდა იცნობდეს მართვის ეფექტურ საშუალებებს, სწორედ ახდენდეს მართვის პროცესის გააზრებას, ქცევის ანალიზს, დაგეგმვას, კონტროლისა და გადაწყვეტილების მიღების მეთოდების გამოყენებით; შეეძლოს წინასწარ განჭვრეტოს მეთოდიკისა თუ კონცეფციის სუსტი და ძლიერი მხარეები; შეამციროს ან მინიმუმამდე დაიყვანოს კონკრეტულ სიტუაციაში უარყოფითი შედეგი.

სისტემური მიდგომა - წარმოგვიდგენს ორგანიზაციას როგორც სისტემას. სისტემა - არის მთლიანობა, შემდგარი ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისაგან, რომლებსაც თავიანთი წვლილი შეაქვთ მთლიანობის დახასიათებაში. არსებობს სისტემების ორი ტიპი:

ღია სისტემები, რომლებიც ხასიათდებიან გარე სამყაროსთან ურთიერთქმედებით. ენერგია, ინფორმაცია, მასალები – წარმოადგენს გარე სამყაროსთან გაცვლის ობიექტებს სისტემის გამტარი ზღვრების მეშვეობით. ასეთი სისტემა არ არის თვითუზუნველყოფადი, იგი დამოკიდებულია გარედან მიღებულ ენერგიაზე, ინფორმაციაზე და ნედლეულზე.

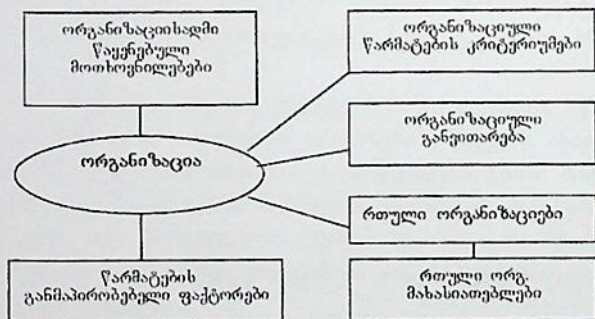
დახურული სისტემები, რომლებსაც გაანინათ ფიქსირებული, მკაცრი ზღვრები და მათი მოქმედებები არ არის დამოკიდებული გარე ფაქტორებზე.

პროცესულ მიდგომაში - თვით მართველობა განიხილება როგორც პროცესი ამიტომ მიზნის მიღწევა სხვათა დახმარებით არის არა ერთჯერედი ქმედება, არამედ უწყვეტი და ურთიერთდამოკიდებული მოქმედებების მთელი სერია. ეს მოქმედებები მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებისათვის და მათ მართველობით ფუნქციებს უწოდებენ.

თავი II

ორგანიზაცია და მისი გარემო. ფარმაცევტული სისტემის ორგანიზაციები, როგორც მართვის ობიექტი

მენეჯმენტის თეორიის განხილვა შეუძლებელია ორგანიზაციაში არსებული ურთიერთობების გარეშე, ვინაიდან სწორედ ორგანიზაცია წარმოადგენს მართვის სუბიექტს. თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციის მართვა საკმაოდ რთული საქმეა. ხელმძღვანელი უნდა ახამებდეს ზოგად ჭეშმარიტებას მრავალრიცხოვან ვარიაციებთან, რომელთა დახმარებითაც სიტუაციებს ვანსხვავებთ ერთმანეთისაგან.



ნახ. 3 ორგანიზაცია, როგორც მართვის სუბიექტი

ორგანიზაცია არის ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა საქმიანობა კოორდინირდება საერთო მიზნის განხორციელებისათვის.

ორგანიზაცია უნდა შეესაბამებოდეს შემდეგ სამ ძირითად მოთხოვნას:

ა) ორი ან მეტი ადამიანი, რომელთაც თავი ორგანიზაციის შემადგენელ ნაწილად მიაჩნიათ;

ბ) ერთი ან მეტი მიზნის არსებობა, რომელიც მისაღებია მთელი ჯგუფისათვის;

გ) ჯგუფის წევრთა არსებობა, რომლებიც შეგნებულად მუშაობენ ერთად, საერთო მიზნის განხორციელებისათვის;

ორგანიზაციას ყოველთვის გააჩნია ერთი ან მეტი მიზანი, რომელსაც იზიარებს მთელი ჯგუფი. მაგრამ ორგანიზაციას როგორც წესი აქვს ურთიერთდაკავშირებული მიზნების ერთობლიობა და შესაბამისად წარმოადგენს რთულ ორგანიზაციას. მაგ. ფარმაცევტული საწარმოო ორგანიზაცია რთული ორგანიზაციაა, ვინაიდან იგი მოიცავს რამოდენიმე დამოუკიდებელ საწარმოს, რომელთა საქმიანობა თავის მხრივ უკავშირდება სხვა ორგანიზაციებს, რომლებთაც კავშირი არ აქვთ ფარმაციასთან (სატრანსპორტო, სამშენებლო, საწარმოო კომპანიები და ა.შ.)

ყოველი სააფთიაქო საწარმოს მუშაობა უკავშირდება სამკურნალო საშუალებათა რეალიზაციას და ამ გზით მიღებულ მოგებას. მაგრამ აფთიაქს მიზნის განხორციელება შეუძლია მხოლოდ მაშინ, თუ მისი მომარაგების სამსახური შეასრულებს თავის მიზანს, ე.ი. უზრუნველყოფს აფთიაქს საჭირო რაოდენობის მედიკამენტების ასორტიმენტით ოპტიმალურ ფასებში, ხოლო საინფორმაციო სამსახური უზრუნველყოფს საკმარის მოთხოვნილებას მედიკამენტებზე.

ყველა რთული ორგანიზაცია არის ერთი მიზნით გაერთიანებულ ადამიანთა ჯგუფი, რომელიც ხასიათდება რთული ორგანიზაციისათვის საერთო მახასიათებლებით.

რთული ფარმაცევტული ორგანიზაციები ხასიათდება შემდეგი საერთო მახასიათებლებით:

რესურსები. ყოველი ორგანიზაციის მიზანს შეადგენს რესურსების გარდაქმნა სასურველი რეზულტატის მისაღებად. ორგანიზაციის მიერ გამოყენებულ რესურსებს მიეკუთვნება: ადამიანები - აფთიაქის გამგეები, პროვიზორები, ფარმაცევტები, ნედლეული - სამკურნალო წამლო საშუალებები, დამხმარე

მასალები, სააფთიაქო ინვენტარი; ტექნოლოგიები - წამლების დამზადება; ინფორმაცია: - მონაცემები წამლების, მომწოდებლებისა, აღრიცხვისა და აღწერის შესახებ.

არც ერთი ორგანიზაცია არ შეიძლება იყოს კუნძულივით მარტო, ის დამოკიდებულია გარე სამყაროზე. ორგანიზაციაზე, როგორც სისტემაზე მოქმედებს ე.წ. მიკრო, მაკრო და პიპერგარემო.

მიკროგარემო წარმოდგენილია როგორც ფუნქციონალური არეებით, ასევე გარემოს მდგომარეობით;

მაკროგარემო წარმოდგენილია ფაქტორებით, რომლებიც ქმნიან ორგანიზაციის გარემოცვას და გავლენას ახდენენ მის ფუნქციონირებაზე.

პიპერგაემო წარმოდგენილია, როგორც ეკოლოგიური ფაქტორებით, ისე ეკოსისტემაში ადამიანის სამეურნეო საქმიანობით განპირობებული ცვლილებებით.

ორგანიზაციები დამოკიდებულნი არიან გარე სამყაროზე როგორც რესურსებით ასევე მომხმარებლებით, მომწოდებლებითა და შედეგებით, რომლისკენაც ისწრაფვიან.

შრომის პორიზორტალური დანაწილება. დიდი მოცულობის სამუშაოს დაყოფა მცირე სპეციალურ დავალებებად, საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას აწარმოოს ბევრად მეტი პროდუქცია, ვიდრე ის, რასაც იგივე რაოდენობის მუშაკები გამოიმუშავენ დამოუკიდებლად. მაგ. დიდ აფთიაქებში პროფიზორის და ტექნოლოგის, პროფიზორ-ანალიტიკოსის, ფარმაცევტის ცალკე შრომა საშუალებას იძლევა გაიზარდოს წამლით მომსახურეობის ხარისხი და სისწრაფე მცირე ზომის აფთიაქებთან შედარებით.

რთული ორგანიზაციები ახორციელებენ შრომის მკაფიო პორიზონტალურ დანაწილებას, იმ ქვედანაყოფების ხარჯზე, რომლებიც ასრულებენ სპეციფიკურ კონკრეტულ ფუნქციებს. ქვედანაყოფები, ისევე როგორც მთელი ორგანიზაცია წარმოადგენს ადამიანთა ჯგუფს, რომელთა კოორდინირება ხდება ერთი საერთო მიზნის მისაღწევად. ამის თვალსაჩინო მაგალითია აფთიაქში სარეცეპტურო-საწარმო, მზა წამლის ფორმების, ურეცეპტოდ გასაცემი მედიკამენტების და სამარაგო განყოფილებები. ამ ქვედანაყოფების რაოდენობა და

შემადგენლობა დამოკიდებულია აფთიაქის მუშაობის მოცულობაზე.

შრომის ვერტიკალური დანაწილება - ვინაიდან შრომა ორგანიზაციაში დაყოფილია შემადგენელ ნაწილებად ვილაცამ უნდა მოახდინოს მისი კოორდინირება, რათა შრომა იყოს წარმატებული. შრომის კოორდინირება მართველობის ძირითად არსს შეადგენს.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ დასახულ მიზანს მიაღწიოს, აუცილებელია კონკრეტული ამოცანების შესრულების კოორდინირება, შრომის ვერტიკალური დანაწილების საფუძველზე. მცირე ზომის ორგანიზაციებში მმართველთა ჯგუფები და ფუნქციები მკვეთრად არ არის გამოყოფილი, მაგრამ მართვის ძირითადი ფუნქცია კოორდინირება მაინც ხორციელდება.

ორგანიზაციის შინაგანი ცვლადები - წარმოადგენენ სიტუაციურ ფაქტორებს ორგანიზაციის შიგნით. ვინაიდან ორგანიზაციები წარმოადგენენ ადამიანების მიერ შექმნილ სისტემებს, ამიტომ, შინაგანი ცვლადები, ძირითადად მმართველობითი გადაწყვეტილების შედეგია.

ორგანიზაცია არის გახსნილი სისტემა, მთლიანობა, რომელიც მჭიდროდაა დაკავშირებული გარე სამყაროსთან. ამავედროულად იგი წარმოადგენს რთულ მრავალფუნქციურ ორგანიზმს, თავისი შინაგანი სამყაროთი და მრავალრიცხოვანი ურთიერთდამოკიდებული ნაწილით (იხ. სურ. 4).

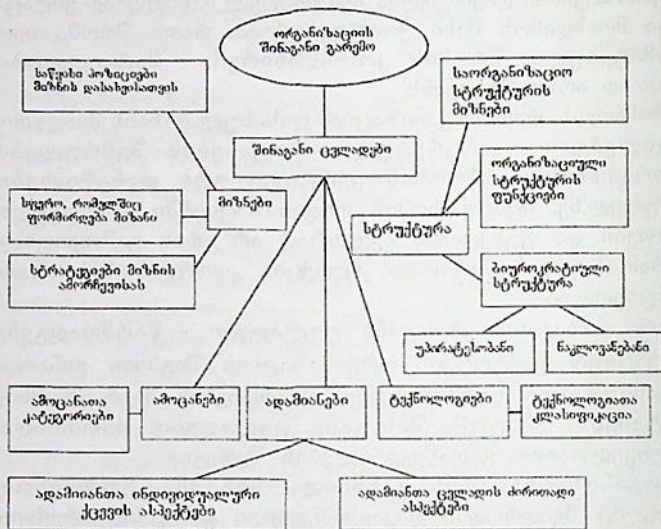
ორგანიზაციის შინაგანი ცვლადების კლასიფიკაცია შემდეგია:

ძირითადი ცვლადი ხუთია:

- მიზნები;
- ამოცანები;
- სტრუქტურა;
- ტექნოლოგია;
- ადამიანები.

მიზანი - კონკრეტული საბოლოო მდგომარეობა ან სასურველი შედეგია, რომლისკენაც ისწრაფვის ერთად მომუშავე ადამიანთა ჯგუფი. ამიტომ ორგანიზაცია შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მიზნების მიღწევის საშუალება, როგორცაა რენტაბელურობა და მწარმოებლურობა.

ქვედანაყოფებში, ისევე როგორც მთელ ორგანიზაციაში აუცილებელია მიზნის გამომუშავება.



ნახ. 4 ორგანიზაციის შიდა არე

მაგალითად აფთიაქის მიზანს წარმოადგენს რენტაბელურობა და მოსახლეობის უწყვეტი და შეუფერხებელი მომსახურება. ამის მიღწევა შესაძლებელია ქვედანაყოფების მუშაობის ეფექტურობის გაზრდით.

თანამედროვე პირობებში აფთიაქების მუშაობაში ჩნდება ახალი მიზნები:

- მოსახლეობის სამკურნალო წამლო საშუალებებით უზრუნველყოფის ამაღლება, მოსახლეობის მომსახურების დროის შემცირების ხარჯზე;
- სხვადასხვა სახის მომსახურების შემოთავაზება;

- სამკურნალწამლო საშუალებების ბაზრის შესწავლა; სამკურნალწამლო საშუალებათა წარმოების გაზრდა, მხარდი მოთხოვნები დასაკმაყოფილებლად;

- ხელშეკრულებების გაფორმება მომწოდებლებთან და მომხმარებლებთან;

- ეფექტურობის გაზრდა აფთიაქის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის გამოყენების საფუძველზე;

იმისათვის რომ მიიღონ მოგება, ფარმაცევტულმა საწარმოებმა უნდა ჩამოაყალიბონ თავიანთი მიზნები შემდეგ სფეროებში: ბაზრის წილი; პროდუქციის გამომუშავება ან რეალიზაცია; მომსახურების ხარისხი; ხელმძღვანელთა შერჩევა და მომზადება; სოციალური პასუხისმგებლობა.

მიზნის ამორჩევისას არსებობს ორი სტრატეგიის შესაძლებლობა:

პირველი მდგომარეობს ე.წ. სუსტი მხარეების გამოვლენასა და ლიკვიდაციაში.

მეორე არგაშვებული შანსის სტრატეგიაა, რომელიც საშუალებას გვაძლევს ამოვარჩიოთ და გამოვიყენოთ კეთილსაიმედო შესაძლებლობანი.

ორგანიზაციის სტრუქტურა - არის ლოგიკური ურთიერთდამოკიდებულება მართვის დონეებსა და ფუნქციონალურ სფეროებს შორის, რომელიც აგებულია ისეთი ფორმით, რომელიც უზრუნველყოფს მიზნის ეფექტურ მიღწევას.

ორგანიზაციული სტრუქტურის მიზანია უზრუნველყოს ორგანიზაციის წინაშე დასმული ამოცანების განხორციელება. ორგანიზაციათა უმრავლესობა იყენებს მმართველობის ბიუროკრატიულ სტრუქტურას. ამ სისტემას გააჩნია როგორც ნაკლოვანებები, ასევე რიგი დადებითი მხარეები.

ბიუროკრატიული მართვის სისტემის უპირატესობა მდგომარეობს შემდეგში:

შრომის ზუსტი (მკაფიო) განაწილება; თანამშრომელთა იერარქიული ურთიერთდაქვემდებარება; პროფესიული ზრდა, კომპეტენციაზე დაყრდნობით;

წესებისა და სტანდარტების მოწესრიგებული სისტემა.

ბიუროკრატიული მართვის სისტემის ნაკლოვანებები:
ქცევის მკაფიო ნორმები; ორგანიზაციის შიგნით ურთიერთობის სირთულე; სიახლის მიუღებლობა;

ორგანიზაციის ამოცანა - განსაზღვრული სამუშაო ან სამუშაოს ნაწილია, რომელიც უნდა შესრულდეს წინასწარ დადგენილი ხერხით და წინასწარ დადგენილ ვადებში. ამოცანები ისახება არა მომუშავეზე, არამედ თანამდებობაზე. ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებით, თვითეულ თანამდებობაზე შეიძლება გაწერილ იყოს რამოდენიმე ამოცანა.

ამოცანები იყოფა სამ კატეგორიად:

მუშაობა ხალხთან,

საგნებთან: მანქანები, ნედლეული, ინსტრუმენტები;
ინფორმაციასთან მუშაობა.

ტექნოლოგია - მეოთხე შინაგანი ცვლადია, ჩარღზ პეროუს აზრით, იგი ნედლეულის გარდაქმნის ან გამომუშავების საშუალებაა. ის წარმოადგენს კვალიფიციური ცოდნის, აღჭურვილობის, ინფრასტრუქტურების, ინსტრუმენტების და შესაბამისი ტექნოლოგიური ინფორმაციის ერთობლიობას, რომელიც აუცილებელია მასალაში, ნივთში, ინფორმაციაში ან ადამიანში ცვლილების შესატანად. არსებობს ორი ძირითადი ტექნოლოგიური კლასიფიკაცია.

ინგლისელი მკვლევარის ეუდვორდის მიხედვით (პირველი კლასიფიკაცია) ტექნოლოგიები სამ კატეგორიად იყოფა:

ერთეულოანი, წვრილსერიული ან ინდივიდუალური წარმოება, სადაც ერთდროულად მზადდება მხოლოდ ერთი ან ერთგვაროვანი ნაკეთობის წვრილი სერია. ხშირად ასეთი ნაკეთობა მზადდება განსაზღვრული მყიდველისათვის.

მასობრივი ანუ მსხვილსერიული წარმოება გამოიყენება დიდი რაოდენობით იდენტური ან მსგავსი ნაკეთობების დამზადებისათვის. ასეთი წარმოებისათვის დამახასიათებელია მექანიზაცია სტანდარტული დეტალების და კონვეიერული წესის გამოყენებით.

უწყვეტი წარმოება იყენებს ავტომატიზირებულ მოწყობილობებს, რომლებიც უწყვეტად მუშაობენ დღე-ღამის განმავლობაში და დიდი რაოდენობით პროდუქციას

ამზადებს, მაგალითად ნავთობის გადამუშავება, ფოლადსასხმელი და თუჯის წარმოება, ელექტროსადგურების მუშაობა.

ჯეიმს ტომპსონის მიხედვით (მეორე კლასიფიკაცია) ტექნოლოგია სამ კატეგორიად იყოფა:

მრეაღრგოლოგოვანი ტექნოლოგიები ხასიათდებიან ურთიერთდამოკიდებული ამოცანებით, რომლებიც თანმიმდევრობით უნდა სრულდებოდნენ. მაგალითად ავტომობილის აწყობის ოპერაცია განსაზღვრული თანმიმდევრობით უნდა ხორციელდებოდეს. მოტორის დაყენება შეუძლებელია მანამ სანამ, მანქანის ჩარჩო არ აეწყობა. ფარმაცევტულ წარმოებაში დატაბლეტება შეუძლებელია მანამ, სანამ არ მოვამზადებთ სამკურნალწამლო დასატაბლეტებელ მასას. *საშუამავლო ტექნოლოგიები* ერთმანეთთან აკავშირებს ადამიანთა ჯგუფებს. მაგალითად საბანკო საქმე საშუამავლო ტექნოლოგიაა, რომელიც აკავშირებს მეანობრებსა და მათ, ვინც ბანკიდან სესხს იღებს. შრომის მოწყობის ბიუროს საქმიანობა წარმოუდგენელია სამუშაო ძალის გამოიდეველებისა და მყიდველების გარეშე.

ინტენსიურ ტექნოლოგია გულისხმობს სპეციალური ხერხების ჩვეულებისა ან მომსახურების გამოყენებას იმისათვის, რომ განსაზღვრული ცვლილებები მოახდინოს წარმოებაში შემოსულ კონკრეტულ პროდუქციაზე. მაგალითად ფილმის მონტჟი, ავადმყოფის გასინჯვა კლინიკაში, მისი მკურნალობა.

მეხუთე ცვლადი - *ადამიანებია*. სწორედ ადამიანები განსაზღვრავენ ტექნოლოგიის ვარგისიანობას, როდესაც აკეთებენ სამომხმარებლო არჩევანს.

ორგანიზაციის შიგნით ადამიანები წარმოადგენენ გადამწყვეტ ფაქტორს, რომელიც განსაზღვრავს კონკრეტული ამოცანის შესაბამისობას არჩეულ ტექნოლოგიებთან. ვერც ერთი ტექნოლოგია და ვერც ერთი ამოცანა ვერ განხორციელდება ადამიანების თანამშრომლობის გარეშე.

მართვისადმი სიტუაციური მიდგომის დროს არსებობს ადამიანთა ცვლადის სამი ძირითადი ასპექტი:

- ცალკეული ადამიანების ქცევა;
- ჯგუფებში ადამიანთა ქცევა;

- ხელმძღვანელის, მენეჯერის ქცევა, მისი გავლენა ქვედანაყოფებზე;

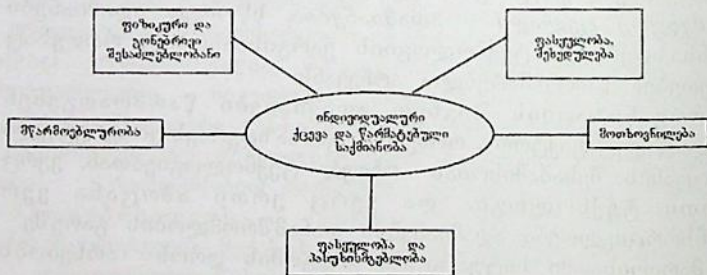
ხელმძღვანელისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ადამიანთა ისეთ მახასიათებლებს, როგორცაა *ნიჭი*. ორგანიზაციის ხელმძღვანელები ყოველთვის ცდილობენ ამოცანის გადაწყვეტისას ისარგებლონ ადამიანთა ნიჭის თავისებურებებით, დავალებების განაწილების დროს.

ადამიანს შეიძლება ჰქონდეს მიდრეკილება, პოტანციალი, რაიმე კონკრეტული სამუშაოს შესრულებაზე. ის შეიძლება იყოს თანდაყოლილი, ან შექმნილი პრაქტიკულ გამოცდილების საფუძველზე.

მოთხოვნილება არის ფსიქოლოგიური ან ფიზიოლოგიური ხასისთვის შინაგანი დაუკმაყოფილებლობის მდგომარეობა.

წარსულის გამოცდილების საფუძველზე თავიანთი ქცევიდან გამომდინარე ადამიანებს უყალიბდებათ *მოლოდინი*. ცნობიერად თუ ქვეცნობიერად ისინი წყვეტენ რამდენად რეალური თუ არარეალურია რაიმე მნიშვნელოვანი ქმედება მათთვის.

აღქმა არის შეგვრძნებით გამოწვეული სტიმულის, ინტელექტუალური გაცნობიერება. აღქმა მნიშვნელოვანია, ვინაიდან სწორედ იგი განსაზღვრავს რეალობას კონკრეტული ინდივიდისათვის. მისი საშუალებით ისაზღვრება ადამიანის მოთხოვნილება და მისი ვარაუდი განსაზღვრულ სიტუაციაში;



ნახ. 5 ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებენ ინდივიდუალურ ქცევასა და წარმატებულ საქმიანობაზე

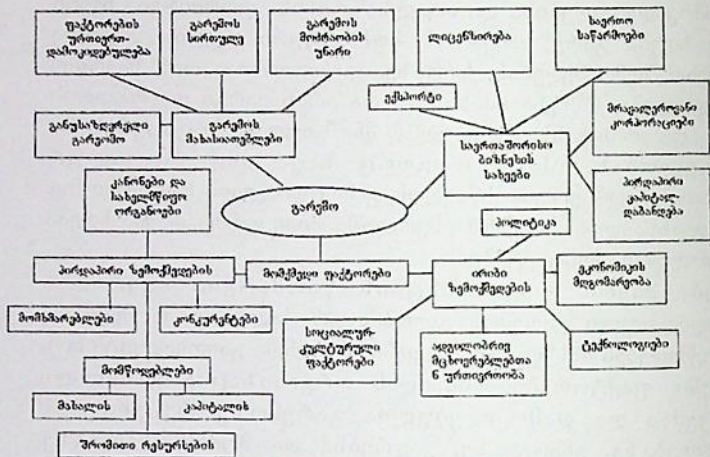
დამოკიდებულებისა და თვალსაზრისის ფორმირება ჩვენს მიერ ხდება გარე სამყაროს სუბიექტური აღქმით, რითიც ვახდენთ ზემოქმედებას ქცევაზე. *ფასეულობა* არის საერთო შეხედულება, რწმენა იმისა, თუ რა არის კარგი და რა არის ცუდი, და არის განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი ცხოვრებაში. *ფასეულობას*, ისევე როგორც სხვა ინდივიდუალურ მახასიათებელს ვიძენთ სწავლის, გამოცდილების საფუძველზე. ამას გვასწავლიან ოჯახში, სკოლაში, მისი განმტკიცება ხდება სოციალური კონტაქტებით.

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატება ბევრადაა დამოკიდებული გარემოს გლობალურ ძალებზე, რომლებიც ზემოქმედებენ მასზე. ხელმძღვანელმა უნდა გაითვალისწინოს გარემო ფაქტორები, ვინაიდან ორგანიზაცია გახსნილი სისტემაა და დამოკიდებულია გარემოზე რესურსების მოწოდებაზე, ენარგიაზე, კადრებსა და მომხმარებლებზე. ვინაიდან ორგანიზაციის გადარჩენა დამოკიდებულია ხელმძღვანელზე, მენეჯერი ვალდებულია გამოავლინოს ის გარე ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებენ მის ორგანიზაციაზე და დროულად მოახდინოს მათზე ზემოქმედება.

არსებობს გარსმოს პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედების ფაქტორები.

პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორებს მიეკუთვნება *მომწოდებლები, კანონები და საკანონმდებლო ორგანიზაციები*, რომლებიც აიძულებენ კანონების დაცვას თავიანთი კომპეტენციის სფეროში. აგრეთვე *მომხმარებლები და კონკურენტები*. ორგანიზაციის არსი და მისი გადარჩენა დამოკიდებულია მის უნარზე იპოვოს მომხმარებელი და დააკმაყოფილოს მისი მოთხოვნილებები.

ორგანიზაციათა უმრავლესობა მთლიანადაა დამოკიდებული მასალისა და ნედლეულის უწყვეტ მოწოდებაზე ასეთ ორგანიზაციებს მიეკუთვნება ავთიაქი და ფარმაცევტული საწარმო, ამიტომ ნებისმიერი შეფერხება ან დაგვიანება იწვევს სერიოზულ პრობლემებს.



ნახ. 6. ორგანიზაციის 'შინაგანი გარემო'

კაპიტალის მომწოდებლებს მიეკუთვნებიან ინვესტორები, როგორებიცაა:

ბანკი, საფინანსო-კრედიტული სესხების პროგრამები, აქციონერები და კერძო პირები. დასახული მიზნების განხორციელებისათვის, აუცილებელია მისი უზრუნველყოფა შესაბამისი კვალიფიკაციის და სპეციალობის შრომითი რესურსებით.

არაპირდაპირი ანუ ირიბი ზემოქმედების ფაქტორებს მიეკუთვნება:

ტექნოლოგია წარმოადგენს, როგორც შინაგან ისე გარეგან ფაქტორს. ტექნოლოგიური სიახლეების დანერგვა გააღწიანს ახდენს პროდუქციის გამოშვების სიჩქარეზე, გაყიდვაზე, ინფორმაციის შეგროვებაზე, შენახვასა და გაცემაზე, აგრეთვე რა სახის მომსახურებას და რა პროდუქციას ელის მომხმარებელი ორგანიზაციისგან.

ეკონომიკის მდგომარეობა. ხელმძღვანელობას უნდა შეეძლოს იმის შეფასება, თუ რა გავლენას მოახდენს მის

ორგანიზაციაზე ეკონომიკის საერთო მდგომარეობის ცვლილება, ვინაიდან ამ დროს იცვლება შემოსატანი ნედლეულის ფასი და მომხმარებლის უარი შეიძინოს პროდუქცია. მაგალითად ინფლაციის პროგნოზირების შემთხვევაში ორგანიზაციამ შეიძლება გაზარდოს მარაგის რაოდენობა, აიღოს სესხი. თუ მოსალოდნელია ეკონომიკის დაქვეითება, ხელმძღვანელობამ შესაძლებელია შეამციროს მარაგი და პერსონალის რაოდენობა.

სოციალკულტურული ფაქტორები - ცხოვრებისეული ფასეულობები, ტრადიციები გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის მუშაობაზე. ქრთამის მიცემა, ფავორიტიზმი, ჭორები და მაკომპრომენტირებელი ინფორმაციის გავრცელება ითვლება არეთიკურ ამორალურ საქციელად.

გარემოს სოციალკულტურული ფაქტორები გავლენას ახდენენ აგრეთვე ზოგიერთი სამკურნალწამლო საშუალების, სამკურნალწამლო ნედლეულის ავადმყოფის მოვლის საგნების მოხმარებაზე.

პოლიტიკური ფაქტორები

ადგილობრივ მოსახლეობასთან ურთიერთობები.

გარემოს მახალიათებლებია: ფაქტორების ურთიერთდამოკიდებულება, სირთულე, მობილურობა, განუსაზღვრელობა.

ფაქტორების ურთიერთდამოკიდებულება - გულისხმობს იმ ზემოქმედებას, რომელსაც ახდენს ერთი ფაქტორის შეცვლა დანარჩენ ფაქტორებზე.

ასეთი ცვლილებები თანამედროვე პირობებში აღინიშნება აუთიაქებისა და ფარმაცევტულ პროფილის საწარმოებში და დაკავშირებულია პოლიტიკურ და ეკონომიურ სფეროებში მიმდინარე გარდაქმნებთან. ეს გარდაქმნები გვევლინება კატალიზატორად კანონებისა და კანონქვემდებარე აქტების სახით, რაც იწვევს ცვლილებებს სააფთიაქო სისტემაში, ფასწარმოქმნის პოლიტიკაში, მოითხოვს მარკეტინგის მეთოდების დანერგვას წარმოებაში.

გარემო ფაქტორების სირთულეში - იგულისხმება იმ ფაქტორთა სიმრავლე, რომლებზედაც უნდა მოახდინოს ორგანიზაციამ რეაგირება და გათვალის თვითეული ფაქტორის ვარიაბელურობა. მათ მიეკუთვნება:

- სახელმწიფო დადგენილებები;
- კერძო ხელშეკრულებების ხელახალი დადება;
- დაინტერესებული გავლენიანი ჯგუფები;
- კონკურენტები;
- დაჩქარებული ტექნოლოგიური ცვლილებები.

გარემოს მობილურობაში იგულისხმება სიჩქარე, რომლითაც ხდება ცვლილებები ორგანიზაციაში. გარემოს ცვალებადობა, შეიძლება ორგანიზაციის სხვადასხვა დონისათვის იყოს განსხვავებული, ზოგისთვის მაღალი, ზოგი დონისთვის დაბალი. ამის გათვალისწინებით ორგანიზაცია უნდა ემყარებოდეს განსხვავებულ ინფორმაციას, რათა მიიღოს სწორი გადაწყვეტილება, შინაგან ცვლადებთან დაკავშირებით. ეს კი გადაწყვეტილების მიღებას გადააქცევს რთულ პროცესად.

გარემოს განუსაზრერელობა – არის ინფორმაციის რაოდენობის და მისი სარწმუნოობის ფუნქცია, რომელსაც ფლობს ორგანიზაცია, გარკვეულ ფაქტორთან დაკავშირებით.

თავი III

მენეჯმენტი და წარმატებული მართვა

იმისათვის რომ ორგანიზაციამ შეძლოს თავისი მიზნების განხორციელება მისი ამოცანები უნდა იყოს ჩამოყალიბებული ვერტიკალური შრომის დაყოფის საფუძველზე. ორგანიზაციის წარმატებული მოღვაწეობისათვის მართვითი საქმიანობა უნდა იყოს მკაფიოდ გამიჯნული არამართვითი საქმიანობისაგან. ანუ ორგანიზაცია უნდა ნიშნავდეს ხელმძღვანელებს და საზღვრავდეს მათ მოვალეობებს და პასუხისმგებლობას.

ორგანიზაციის წარმატებას განაპირობებენ რიგი ფაქტორები:

♦ *არსებობა.* უნარი რაც შეიძლება მეტხანს იარსებოს, ორგანიზაციის უპირველესი ამოცანაა. მართალია რიგი ორგანიზაციები ფლობენ მუდმივი არსებობის პოტენციალს, მაგრამ სხვადასხვა მიზეზების გამო, ისინი ვერ ახერხებენ აღნიშნული შესაძლებლობის რეალიზაციას. ამჟამად სხვადასხვა ორგანიზაციებს შორის რეკორდი რომის კათოლიკურ ეკლესიას ეკუთვნის, რადგან ის თითქმის 2000 წელი უწყვეტად მოქმედებს. იმისათვის, რომ ხანგრძლივად იარსებონ რიგი ორგანიზაციები იცვლიან მიზნებს, უხამებენ მათ გარე სამყაროს მოთხოვნებს.

♦ *შედევიანობა და ეფექტურობა.* იმისათვის რომ ორგანიზაციამ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში იარსებოს, იყოს წარმატებული და მიაღწიოს მიზანს, ის უნდა იყოს ეფექტური და შედეგიანი. პიტერ დრუკერის მიხედვით

შედგეიანობა მიიღწევა სწორი მიზნის შერჩევით, რომელიც მსოფლიოში არსებულ მოთხოვნებს შეესაბამება.

◆ *მწარმოებლურობა* გამოხატავს დამოკიდებულებას დამზადებულ პროდუქციასა და მოხმარებულ რესურსებს შორის. რაც უფრო ეფექტიანია ორგანიზაცია, მით უფრო მაღალია მისი მწარმოებლურობა. მარკეტინგის განყოფილება, რომელიც დამატებითი ხარჯების გარეშე ზრდის რეალიზებული საქონლის მოცულობასა და მოგებას, იმავე დროს ადიდებს მწარმოებლურობასაც. იგივე შეიძლება ითქვას იმ ნებისმიერი ორგანიზაციის შესახებ, რომელიც დროის ერთეულში წარმოებული საქონლის მოცულობას ადიდებს მისი ხარისხის გაუარესების გარეშე. იმ შემთხვევაში, თუ პროდუქციის წარმოების გაზრდისას ხარისხი გაუარესდება, ადგილი ექნება მწარმოებლურობის შემცირებას. მ.ე. მწარმოებლურობის უმთავრესი განმსაზღვრელი ელემენტი არის – ხარისხი.

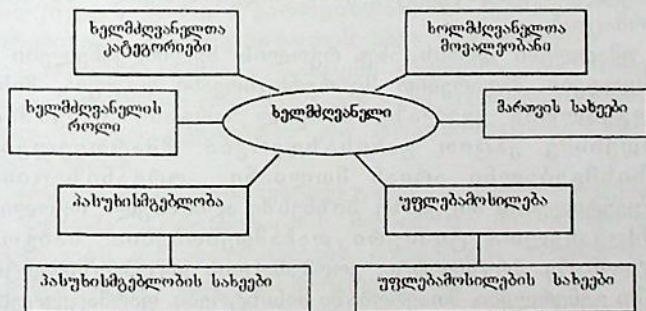
◆ *მიღებული გადაწყვეტილებების პრაქტიკული რეალიზაცია.* ნებისმიერი გადაწყვეტილება, როგორ კარგადაც არ უნდა იყოს დასაბუთებული, მხოლოდ იდეას წარმოადგენს. მართვის მიზანია მოახდინოს ამგვარი იდეებისა და აზრების რეალიზაცია. წარმატებულად შეიძლება ჩაითვალოს მხოლოდ ის გადაწყვეტილება, რომელიც პრაქტიკულად განხორციელდა და ეფექტიურად დატარდა ცხოვრებაში.

◆ *პარტნიორების მიერ სამუშაოს დადებითი შეფასება*
მენეჯერი – არის მმართველი რომელსაც აქვს პროფესიული ცოდნა ორგანიზაციისა და წარმოების მართვის სფეროში. მენეჯერი აწარმოებს კვალიფიციურ მართვას ორგანიზაციაში. ამისათვის ის უნდა ფლობდეს კოლექტივის მართვის მეთოდებს, იცნობდეს მეწარმობის სფეროში არსებულ სიახლეებს, მას უნდა შეეძლოს გააკეთოს ბაზარზე შექმნილი სიტუაციის სრულფასოვანი ანალიზი და აქედან გამომდინარე გამოიტანოს დასაბუთებული დასკვნები. თანამედროვე მენეჯერს წაეყენება სოციოლოგიის, ფსიქოლოგიისა და წარმოების ორგანიზაციის საფუძვლების ცოდნა.

თანამედროვე პრაქტიკაში მენეჯერები არიან დაქირავებული პირები, რომლებიც სამუშაოს ასრულებენ კონტრაქტის (ხელშეკრულების) საფუძველზე.

თანამედროვე მენეჯერს წაყენება შემდეგი მოთხოვნები: პანორამული აზროვნების უნარი, სისტემურობა, დარგობრივი პროფესიონალიზმი, მართვის დეტალებისა და ნიუანსების ცოდნა; სხვისი თვალსაზრისის გაგების, მიღებისა და გამოყენების უნარი და ამავედროულად საკუთარი პრინციპიალური ხაზის გატარების უნარი; ზეწოლის დაძლევის შესაძლებლობა ოპოზიციაში გადასვლის გარეშე; არდათანხმების უნარი, გაღიზიანების გარეშე; მიდრეკილება ახალი იდეებისა და მიღწევებისაკენ; რისკის უნარი; ტაქტი, ზრდილობა და ზომიერი სიმკაცრე ადამიანებთან ურთიერთობაში; დემოკრატიულობა.

მთავარი მოთხოვნა არის - ადამიანის პოტენციალისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმალური შერწყმა. ენეჯერს უნდა შეეძლოს შეესაბამებოდეს ნებისმიერ სუტუაციურ მოთხოვნას მმართველობის პროცესში. მართვის პროცესში უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ხელმძღვანელის როლსა და მის პიროვნებას. პრობლემის აქტუალობა მდგომარეობს ახალი ტიპის ხელმძღვანელის დასაბუთებაში. მისი სოციალური როლის, მუშაობის სტილის, კოლექტივთან ურთიერთობის მეთოდების, ფუნქციებისა და პიროვნული თვისებების მნიშვნელობაში ხვალინდელი დღის პოზიციიდან.



სურ. 7 ხელმძღვანელი მართვის პროცესში

ხელმძღვანელები მართვის დონეების შესაბამისად იყოფიან შემდეგ კატეგორიებად:

ა) მართვის დაბალი დონის ხელმძღვანელები ანუ ოპერაციების ხელმძღვანელები უშუალოდ მუშებს და სხვა მუშაკების საქმიანობას წარმართავენ. სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციაში აღნიშნული რანგის ხელმძღვანელებია: ოსტატი, სერჟანტი, განყოფილების გამგე, უფროსი მედლა, აფთიაქში: განყოფილების გამგე, აფთიაქის გამგის მოადგილე და ა.შ. დაბალი რგოლის მმართველები მმართველთა საერთო როდენობაში უმეტესობას წარმოადგენენ.

ბ) საშუალო დონის ხელმძღვანელები მსხვილ ქვედანაყოფებს ან განყოფილებებს უძღვებიან. მათი შრომის ხასიათი ქვედანაყოფის ფუნქციით განისაზღვრება. მაგალითად სამრეწველო ფირმაში წარმოების უფროსი კოორდინირებას უკეთებს დაბალი რგოლის ხელმძღვანელის საქმიანობას, აანალიზებს მონაცემებს ნაყოფიერების შესახებ. შრომითი პროცესის წარმომადგენლებთან ერთად განიხილავს პროდუქციის ათვისებასთან დაკავშირებულ საკითხებს. სააფთიაქო სისტემაში ასეთი დონის ხელმძღვანელებს მიეკუთვნებიან აფთიაქის გამგეები, საწარმოო პროცესის ხელმძღვანელები, სააფთიაქო საწყობის გამგეები. საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები აწვდიან უმაღლესი რგოლის მმართველებს გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭირო ინფორმაციას

გ) უმაღლესი დონის ანუ რგოლის ხელმძღვანელები - მმართველები შედარებით მცირერიცხოვანი ჯგუფია, მისი შემადგენლობა ყველაზე მსხვილ ორგანიზაციებშიც რამოდენიმე კაცით განისაზღვრება. მმართველები პასუხისმგებელნი არიან მთლიანი ორგანიზაციის გადაწყვეტილების მიღებაზე. ბიზნესში აღნიშნული რგოლის ხელმძღვანელთა ტიპიური თანამდებობებია: საბჭოს თავმჯდომარე, პრეზიდენტი, კოოპერაციის ვიცეპრეზიდენტი. არმიაში გენერლები, მთავრობაში მინისტრები. ფარმაცევტულ უწყებებში ფარმაცევტული წარმოების გენერალური დირექტორები, ფარმაცევტული სააქციონერო საზოგადოების პრეზიდენტები და ვიცეპრეზიდენტები.

ხელმძღვანელის ფუნქციის ჩამოყალიბება ხდება იმ ქცევათა წესების გათვალისწინებით, რომელიც შეესაბამება კონკრეტულ ორგანიზაციას და კონკრეტულ თანამდებობას.

ხელმძღვანელისათვის გამოიყოფა 10 ფუნქცია, რომელსაც ის თავის თავზე იღებს, სიტუაციისა და დროის შესაბამისად.

პიროვნებათა შორისი ფუნქციები: *მთავარი ხელმძღვანელი* – სიმბოლური უფროსი, რომლის მოვალეობასაც შეადგენს სოციალური და საკანონმდებლო ვალდებულებების შესრულება;

ლიდერი – პასუხისმგებელია ქვეშევრდომთა აქტივაციაზე და მოტივაციაზე აგრეთვე მომუშავეთა აყვანაზე, მათ მომზადებასა და ამასთან დაკავშირებულ საკითხებზე;

დამაკავშირებელი ფუნქცია – უზრუნველყოფს კონტაქტების თვითგანვითარებადი ქსელის მუშაობას, ინფორმაციის მიწოდებისა და მომსახურებას;

ინფორმაციული ფუნქცია:

ინფორმაციის მიმღები – ეძებს და იღებს ყველა სახის სპეციალიზირებულ ინფორმაციას, გარე ფაქტორებისა და ორგანიზაციის ინტერესების გათვალისწინებით იგი ნერვული ცენტრის მსგავსად ახდენს ორგანიზაციაში შემოსული ინფორმაციის რეგულირებას;

ინფორმაციის გამავრცელებელი – გადასცემს ინფორმაციას მიღებულს გარე წყაროებიდან, დაქვემდებარებული პირებისაგან ან ორგანიზაციის სხვა წევრებისაგან;

წარმომადგენელი – გასცემს ინფორმაციას, რომელიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის გარე ურთიერთობებთან, მის პოლიტიკურ გეგმებთან და ორგანიზაციის მუშაობის შედეგებთან;

ფუნქციები დაკავშირებულია გადაწყვეტილების მიღებასთან *მეწარმე* – ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ ეძებს, ამუშავებს და ახორციელებს პროექტებს, სრულყოფს და აკონტროლებს მათ განხორციელებას;

დარღვევების აღმომფხვრელი – პასუხისმგებელია იმ კორექტულ სამუშაოზე, რომელიც წარმოიშვება ორგანიზაციაში მოულოდნელი დარღვევების შემთხვევაში;

რესურსების გამანაწილებელი – პასუხისმგებელია ორგანიზაციაში ყველა შესაძლო რესურსების განაწილებაზე,

ფაქტიურად ეს ნიშნავს ყველა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებას;

მოლაპარაკების მწარმოებელი - არის ორგანიზაციის პასუხისმგებელი პირი ყველა მნიშვნელოვან მოლაპარაკებაზე; ისეთ ფარმაცევტულ დაწესებულებაში როგორცაა აფთიაქი გამგის ფუნქციები შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:

სამუშაო ოპერაციების ორგანიზება; ასორტიმენტის მარაგის კონტროლი და გაცემის წესების დაცვა; სამკურნალწამლო საშუალებებითა და სამედიცინო დანიშნულების საგნებით მომარაგების უზრუნველყოფა; სანიტარული რეჟიმის დაცვაზე პასუხისმგებლობა; საინფორმაციო საქმიანობა; სამკურმალწამლო საშუალებათა შენახვის წესების დაცვა და კონტროლი; თანამშრომელთა სამსახურში აყვანა და განთავისუფლება; მატერიალურ პასუხისმგებლობაზე ხელშეკრულებების გაფორმება; სამსახურიში გამოსვლის გრაფიკის დადგენა;

თანამშრომელთა კადრების შერჩევა, განაწილება, აღზრდა, კვალიფიკაციის ამაღლება და ინფორმირება; აფთიაქის მუშაობის პროგრესული მეთოდების დანერგვა; სანიტარულ-საგანმანათლებლო მუშაობის დანერგვა; სამეურნეო და ფინანსური ოპერაციების ორგანიზება; დაგეგმვის აღრიცხვისა და ანგარიშგების ორგანიზება; სამკურნალწამლო საშუალებების დამზადების (მომზადების) ორგანიზება; საწარმოო ფუნქციების შესრულება.

ხელმძღვანელის კარიერაში მარცხის ძირითადი მიზეზი შეიძლება განპირობებული იყოს ხელმძღვანელის სურვილით ჰქონდეს უფრო მაღალი ანაზღაურება. ზოგიერთი ხელმძღვანელი ზედმეტ ყურადღებას აქცევს თავისი მდგომარეობის ამსახველ ატრიბუტიკას და სიმბოლოებს, ზოგიერთი კი ფიქრობს მხოლოდ თავის თავზე და არა კოლექტივზე. თვითიზოლაცია და გულჩათხრობილობა სწორედ ამის ნათელი მაგალითია.

ეფექტური მენეჯერი, პირველ რიგში უნდა იყოს ეფექტური ლიდერი.

ხელმძღვანელის მოვალეობები ასე შეიძლება ასე ჩამოვყალიბოთ:

◆ ხელმძღვანელი ვალდებულია თვალყური ადევნოს თუ რამდენად შეესაბამებიან მის დაქვემდებარებაში მყოფი პირები დაკავებულ თანამდებობებს;

◆ ხელმძღვანელი უნდა აძლევდეს თანამშრომლებს საშუალებას იმუშაონ და მიიღონ გადაწყვეტილებები დამოუკიდებლად, ჩაერიოს მხოლოდ ექსტრემალურ სიტუაციაში;

◆ ხელმძღვანელის დაეალება უნდა იყოს კონკრეტული, შესრულების ვადების მიმართებით;

◆ ხელმძღვანელის მოვალეობაა კოორდინირება და კონტროლი და საჭიროების შემთხვევაში შესწორების შეტანა და გაკრიტიკება;

◆ ხელმძღვანელი უნდა ითვალისწინებდეს თანამშრომელთა აზრს, გადაწყვეტილების მიღებისას.

იმ შემთხვევაში, როდესაც კოლექტივი ვერ ასრულებს მასზე დაკისრებულ ამოცანას, ხოლო გადაწყვეტილება დაუყოვნებლად არის მისაღები, მაშინ ხელმძღვანელი თვითონ იღებს გადაწყვეტილებას.

ახალი თანამშრომლების სამსახურში მიღებისას ხელმძღვანელმა უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი მნიშვნელოვანი ფაქტორები:

ზუსტად უნდა განისაზღვროს მოცემული სამუშაოს შემსრულებლისათვის წაყენებული მოთხოვნები და პასუხისმგებლობა; მიიღოს გადაწყვეტილება ახალი კადრების მიღებასთან დაკავშირებით; მიღებული განცხადებების საფუძველზე შესძლოს არჩევანის გაკეთება გასაუბრების, ტესტირებისა და რეკომენდაციების საფუძველზე.

მმართველობის მეთოდები სამართავ ობიექტზე მართვის სისტემათა ზემოქმედების ერთობლიობას წარმოადგენს.

მმართველობითი მეთოდების კლასიფიცირდება ორი ჯგუფის მიხედვით;

ა) უშუალო ანუ პირდაპირი ზემოქმედების მეთოდები:

ორგანიზაციული; ეკონომიკური; სოციალურ-ფსიქოლოგიური; მორალური; აღმზრდელობითი; შრომითი.

ბ) არაპირდაპირი ზემოქმედების მეთოდები: მეცნიერულ-ტექნიკური და ეკონომიური პროგნოზირება; კიბერნეტიკული მოდელი, სტატისტიკური მეთოდები; მათემატიკური მეთოდები;

ეკონომიკური ანალიზი; სოციოლოგიური გამოკვლევები; მოდელირების გრაფიკული მეთოდები.

ორგანიზაციული ზემოქმედების მეთოდი ემყარება ხელმძღვანელის ძალაუფლებას, დისციპლინას და პასუხისმგებლობას. მეთოდი ითვალისწინებს ერთის მხრივ აღზრდას, დარწმუნებას, ინიციატივის გამოჩენას, მეორეს მხრივ ყოველი საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავებას, მასში მომუშავე პერსონალის ვალდებულებების ზუსტი დაყოფით.

აღნიშნულ მეთოდში გამოიკვეთება რამოდენიმე კომპონენტი: ამოცანის დასახვა; განკარგულების გაცემა; შემსრულებლების შერჩევა და ფუნქციების განაწილება, აუცილებელია პერსონალის პროფესიონალური დონის, ფსიქოლოგიური და ინდივიდუალური თავისებურებების გათვალისწინება. ინსტრუქტაჟი; განკარგულების გაცემა მუშაობის პროცესში;

ორგანიზაციული ნორმირება წარმოადგენს მართვის პროცესში იმ ნორმების, წესების, ინსტრუქციების გამოყენებას, რომლებიც შეადგენენ მართვის ორგანიზაციული პროცესის ბაზას. მაგალითად: შინაგანაწესი, ვაჭრობისა და მედიკამენტების გაცემის წესები. ორგანიზაციული განკარგულებანი გულისხმობს განკარგულების დროულ გაცემასა და კონკრეტული დავალების განაწილებას მართველობის ყველა დონეზე. შესრულების კონტროლი ითვალისწინებს ბრძანებების, განკარგულებების შესრულების კონტროლს მართველობითი სისტემის მხრიდან; აგრეთვე დადგენილი წესების დაცვის, ნორმატივების, სტანდარტების, იურიდიული ნორმების, ტექნოლოგიური რეგლამენტების, გეგმიური დავალებების შესრულების კონტროლი. ორგანიზაციული ანალიზი – მმართველობითი სისტემის სხვადასხვა რგოლების ძირითად ამოცანას შეადგენს მართველობითი აპარატის სრულყოფისათვის რეზერვების გამოვლენა.

მართვის ეკონომიური მეთოდები ზემოქმედებენ მუშაკთა შრომით საქმიანობაზე და ემყარებიან ეკონომიური კანონების და კატეგორიების შეგნებულ გამოყენებას. ამ მეთოდების გამოყენება გავლენას ახდენს წარმოების, საქონლის გაცვლის

და მშრომელთა წახალისების პროცესებზე. ეკონომიური მართვის ბერკეტების რეალიზება ხდება დირექტივების, გაანგარიშებითი, ნატურალური, დირებულებითი, რაოდენობრივი და თვისობრივი მაჩვენებლებით. მართვის ეკონომიური მეთოდების გამოყენება საშუალებას იძლევა გაიზარდოს შემოქმედებითი აქტივობა და ინიციატივა.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდი ითვალისწინებს ისეთ სოციალურ ასპექტებს როგორცაა შრომის, საყოფაცხოვრებო, საგადასახადო სისტემის, სულიერი და ფიზიკური განვითარების უზრუნველყოფას, ადამიანის ადგილის განსაზღვრას კოლექტივში. ფსიქოლოგიური ასპექტების ზემოქმედება, იძლევა საიმედო ურთიერთობების ჩამოყალიბების საშუალებას კოლექტივში. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება აგრეთვე მორალურ პასუხისმგებლობას.

არ არსებობს სპეციალური ნორმები, რომლებიც მართველობას ეფექტურს გახდიან. მაგრამ არის ისეთი ასპექტები, რომლებიც დაეხმარებიან ხელმძღვანელებს გაზარდონ ორგანიზაციის წარმატების მიღწევის შანსი. მართვის ობიექტს შეადგენენ ადამიანები და ტექნიკა. შესაბამისად, ორგანიზაციის მართვის წარმატება დამოკიდებულია მისი სხვა შემადგენელი სფეროების წარმატებულ მართვაზე.

თავი IV

მენეჯმენტი და მეწარმეობა

საბაზრო ურთუერთობათა ძირითად შინაარსს წარმოადგენს მეწარმეთა საქმიანობა, რომელიც დაკავშირებულია დამოუკიდებელი იურიდიული და ფიზიკური პირების მიერ მოგების მიღებასთან.

ძირითადი როლი მართველობის სისტემაში ეკუთვნის ხელმძღვანელს (მეწარმეს). საზოგადოების განვითარება ბევრადაა დამოკიდებულია მისი ყოველი წევრის ნაყოფიერ შრომაზე. ხელმძღვანელები, ორგანიზატორები, წარმოების მუშაკები თავის თავზე იღებენ პასუხისმგებლობის გარკვეულ ნაწილს. მნიშვნელოვანია გავათვითცნობიეროთ ჩვენი ადგილი საერთო სისტემაში, გავაკეთოთ სწორი არჩევანი იდეის, შემოქმედებითი გეგმების განხორციელებისათვის. რათა ინდივიდუალური საქმიანობა მოხმარდეს საზოგადოების ან მისი წევრების ნაწილის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.

მეწარმეობა – არის ცალკეულ პირთა ან გაერთიანებათა ინიციატიური, დამოუკიდებელი საქმიანობა, რომელსაც ისინი ახორციელებენ თავიანთი რისკის ფასად, თავიანთი საკუთრების პასუხისმგებლობის ქვეშ და რომელიც მიმართულია მოგების მისაღებად.

ზოგადად მეწარმეობა შეიძლება იყოს ინდივიდუალური, ჯგუფური, კოლექტიური, სახელმწიფო. ის შეიძლება იყოს დაფუძნებული საკუთრების სხვადასხვა ფორმაზე, მაგრამ ჭარბობს კერძო საკუთრების ფორმა.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მეწარმეობის განვითარებისათვის არსებობს ყველა ქვეყნისათვის საერთო პირობები:

- ქვეყნის ეკონომიკის და სოციალური პოლიტიკის სტაბილურობა, რაც ინვესტორებსა და მეწარმეებში დანერგავს თვითდაჯერებულობას და რწმენას, რომ ისინი არ გახდებიან კონკრეტული პოლიტიკური გადაწყვეტილების მსხვერპლი.

- დადებითი საზოგადოებრივი აზრი, მეწარმეობასთან, როგორც პრესტიჟულ საქმიანობასთან და ღლიალობა შეცდომის შემთხვევაში;

- შედავათები საგადასახადო რეჟიმზე, რაც უზრუნველყოფს ახალი წარმოების განვითარებას და ძველი საწარმოების გაფართოების სტიმულირებას;

- მეწარმეთა განვითარებული ინფრასტრუქტურის არსებობა, ინიციატორთა და დამფუძნებელთა ცენტრების არსებობა, რაც ფინანსდება როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო ბიზნესიდან. აგრეთვე მცირე ბიზნესის “ინკუბატორები”, მეწარმეთა საკონსულტაციო და მოსამზადებელი ცენტრები;

- ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის ეფექტური სისტემა, ეს ესება არა მარტო გამოგონებას, არამედ მთელ პროდუქციას, კერძოდ იდეებს, კონცეფციებს და საქმიანი აქტივობის მეთოდებს;

- ანგარიშგების ფორმის შემცირება, ახალი ფირმების რეგისტრაციის წესების გამარტივება.

მეწარმეობის ძირითადი ნიშნებია:

- მობილურობა, დინამიურობა, წარმატების მისაღწევად მოქმედების ახალი საშუალებების ძიება, ვინაიდან ის დამოკიდებულია პროდუქციის ცვლილებაზე, ტექნოლოგიაზე, მომხმარებელთა წრეზე, პროდუქციის ხარისხზე და ფასზე.

- ძიების თავისუფლება და ეკონომიური ქცევის წესების ამორჩევა (ეს განსაზღვრავს კაეშირს მეწარმეობასა და ბაზარს შორის);

- მეწარმეობა მიეკუთვნება შედარებით ხანმოკლე მოქმედების, ტაქტიკური ქმედების საშუალებას (მეწარმეობა არ წარმოადგენს ეკონომიურ სტრატეგიას, გამიზნულს ხანგრძლივ პერიოდზე);

- კლიენტის, ფულის, ვალუტის, კაპიტალის, ურთიერთობების, კონტრაქტების ძიება;

- მეწარმეობა ხორციელდება საკმაოდ განუსაზღვრელ პირობებში, თითქმის შეუძლებელია შუალედური და საბოლოო შედეგების პროგნოზირება;

- რისკი არის დანაკარგის საშიშროება.

სამეწარმეო საქმიანობის სუბიექტი შეიძლება იყოს: ქვეყნის მოქალაქე, ან სხვა სახელმწიფოს მოქალაქეები, რომლებიც არ არიან შეზღუდული კანონმდებლობის მიერ შრომასა და საქმიანობასთან დაკავშირებით; საკუთრების ყველა ფორმის იურიდიული პირი, დაკანონებული ქვეყნის კანონმდებლობის მიერ "საკუთრებასთან დაკავშირებით".

მეწარმეობრივი საქმიანობა ეკრძალებათ შემდეგი კატეგორიის მოქალაქეებს:

სამხედრო პირებს, პროკურატურის და სასამართლოს თანამშრომლებს, სახელმწიფო უშიშროებისა და შინაგან საქმეთა, არბიტრაჟის, სახელმწიფო ნოტარიატის, აგრეთვე სახელმწიფო ხელისუფლების სამმართველოების თანამშრომლებს, რომლებიც ახორციელებენ საწარმოთა საქმიანობის კონტროლს.

პირებს, რომელთაც სასამართლომ აუკრძალა გარკვეული სახის საქმიანობა, არ აქვთ უფლება იყვნენ დარეგისტრირებული როგორც მეწარმეები, რადგან სასამართლოს გადაწყვეტილებით დადგენილი ვადის გასვლამდე მათ არ შეუძლიათ განახორციელონ შესაბამისი საქმიანობა.

პირებს რომელთაც ბოლომდე არ აქვთ მოხდილი განაჩენი ქურდობის, ქრთამის აღების და სხვა ანგარბიანი ბოროტმოქმედებისათვის, არ შეუძლიათ დარეგისტრირდნენ, როგორც მეწარმეები, იყვნენ სამეწარმეო ორგანიზაციის დამფუძნებლები, და დაიკავონ ამ საზოგადოებებში ხელმძღვანელი თანამდებობები, დაკავშირებული მატერიალურ პასუხისმგებლობასთან.

სამეწარმეო საქმიანობა წარმოადგენს თანმიმდევრული ან პარალელური გარიგებების ერთობლიობას, რომლებიც ხანმოკლეა და დროის მკვეთრ ჩარჩოებშია მოქცეული.

გარიგების ქვეშ იგულისხმება წერლობით ან ზეპირსიტყვიერ ხელშეკრულებაზე დამყარებული ურთიერთშეთანხმება ორ ან მეტ სუბიექტს შორის რომელიც ხელსაყრელია ორივე მხარისათვის (მიმართულია ორმხრივი მოგებისაკენ).

არსებობს სამეწარმეო საქმიანობის ორი მეთოდი: *ნორმატიული და ნებადართული.*

ნორმატიული მეთოდის დროს ინიციატორად მეწარმე გვევლინება. მისი საქმიანობისათვის ნებადართვა არ არის საჭირო.

ნებადართვითი მეთოდის შემთხვევაშიც ინიციატორი მეწარმეა, მაგრამ მისი საქმიანობის განხორციელებისათვის საჭიროა ნებადართვის ანუ ლიცენზიის მიღება. ლიცენზიას გასცემს შესაბამისი სამსახური.

ვინაიდან ნებისმიერი ეკონომიკური საქმიანობა დაკავშირებულია საწარმო ციკლის ფაზებზე (წარმოება – გაცემა – განაწილება – მოხმარება), ამიტომ გამოყოფენ მეწარმეთა ისეთ საქმიანობას როგორცაა წარმოებითი, კომერციული, და ფინანსური.

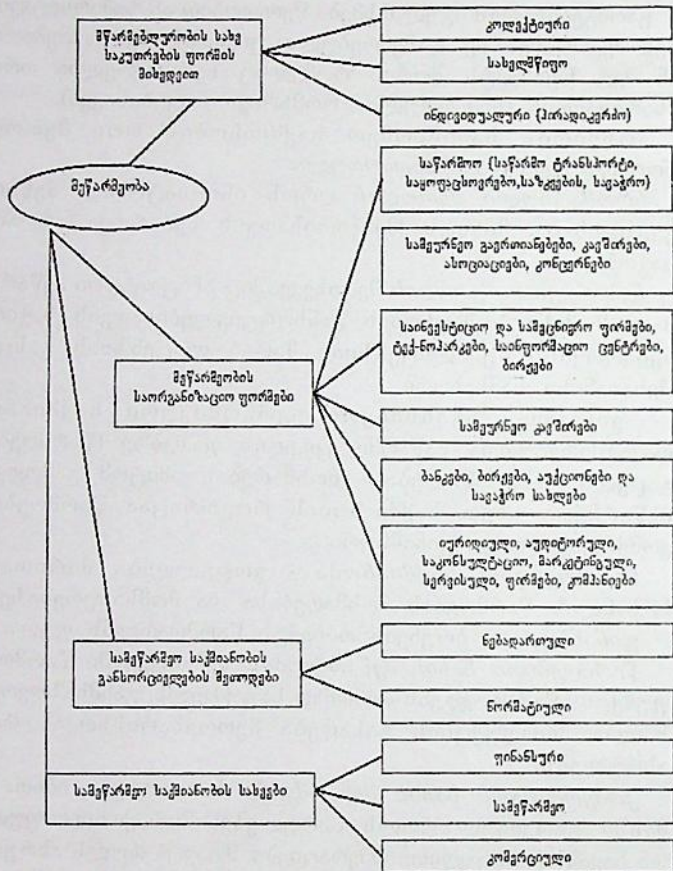
წარმოებითი საქმიანობა - ვრცელდება ძირითადად საქონლის წარმოებას მოხმარებასა და მომსახურებაზე.

ფინანსური – ბრუნვის ობიექტს წარმოადგენს ფული.

წარმოებითი სახის მეწარმეობის შემთხვევაში წარმოების ფუნქცია წარმოადგენს ძირითად საფუძველს, განმსაზღვრელს, ხოლო პროდუქციის გასაღება მეორეხარისხოვან როლს ასრულებს.

კომერციული სახის მეწარმეობა ხასიათდება იმით, რომ მასში გარკვეულ როლს ასრულებენ სასაქონლო-ფულადი და სავაჭრო-გაცვლითი ოპერაციები. მთავარ როლს ასრულებს - გარიგება საქონლის გაყიდვასთან და მომსახურებასთან დაკავშირებით.

ფინანსური სახის მეწარმეობაში ყიდვა-გაყიდვის ობიექტს შეადგენს ფული, ვალუტა და ფასიანი ქაღალდები.



ნახ. 8 სამეწარმეო საქმიანობის სახეები და უორმები

ფარმაცევტული დაწესებულების ლიცენზირებისათვის საჭირო საბუთების ჩამონათვალი მოიცავს:

1. ლიცენზიის მაძიებელის(იურიდიული პირი) წერილობითი განცხადება, რომლის შინაარსი უნდა შეესაბამებოდეს “საქართველოს ზოგადი ადმინისტრაციული კოდექსის შესახებ” საქართველოს კანონის 78-ე და “სამედიცინო და ფარმაცევტული საქმიანობის ლიცენზირების შესახებ” საქართველოს კანონის მე-6 მუხლების შესაბამისად:

ა) განმცხადებელი ორგანიზაციის სახელმწიფო რეგისტრაციის დამადასტურებელი მოწმობა (ამონაწერი სამეწარმეო რეესტრიდან);

ბ) ფარმაცევტულ საქმიანობაზე პასუხისმგებელი პირის დიპლომას ასლი;

გ) ფარმაცევტის სერტიფიცირების დამადასტურებელი დოკუმენტის ასლი;

დ) შენობის ნახაზი(თან ერთვის შენობის საკუთრების დამადასტურებელი დოკუმენტი ან მესაკუთრესთან გაფორმებული ხელშეკრულება);

ე) ფარმაცევტული დაწესებულების პასპორტი (ფორმატი დამტკიცებულია საქართველოს, შრომის ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის მინისტრის 2003 წლის 3 იანვრის №52 საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე III ნაწილი);

ვ) ინფორმაცია ლიცენზირებადი ფარმაცევტული საქმიანობის განმახორციელებელი სპეციალისტების პროფესიული მომზადების შესახებ (სახელმწიფო სერტიფიკატის ასლის წარმოდგენით);

ზ) ობიექტის ჰიგიენური სერტიფიკატი;

თ) სალიცენზიო მოსაკრებელის გადასახადის დამადასტურებელი საბუთი (მოსაკრებელის ოდენობა განსაზღვრულია “სალიცენზიო და სანებართვო მოსაკრებლების” შესახებ საქართველოს კანონის მე-6 მუხლით)

2. მიმღები ბანკის კოდი;

ბანკის სახელწოდება; ანგარიშის ნომერი; სატრანზიტო ანგარიში;

სპეცკონტროლს დაქვემდებარებული სამკურნალო საშუალებების ბრუნვის შემთხვევაში დამატებით უნდა იქნეს წარმოდგენილი:

ა) ბრძანება პასუხისმგებელი ფარმაცევტის დანიშვნის შესახებ;

ბ) ფარმაცევტის დიპლომის ასლი;

გ) ცნობა ნასამართლობის შესახებ;

დ) ცნობა ნარკოლოგიურ დაწესებულებაში აღრიცხვაზე არყოფნის შესახებ;

ყველა ქსეროასლი უნდა იყოს ნოტარიულურად დამოწმებული.

მედიკამენტების საბითუმო რეალიზაციის ლიცენზიის მისაღებად საჭიროა შემდეგი საბუთები:

- სუბიექტის განცხადება მეწარმეული საქმიანობის შესახებ;

- ნოტარიულურად დამოწმებული დამფუძნებელი დოკუმენტები.

- აღმასრულებელი ხელისუფლების ნებართვა;

- ცნობა სტატისტიკური სამსახურის რეესტრიდან;

- საბუთი ფართის არენდის ან საკუთრების შესახებ;

- სანიტარულ-ეპიდემიოლოგიური სამსახურის დასკვნა;

- საბუთი, სუბიექტის სამეწარმეო საქმიანობის შესახებ;

- საბუთი იურიდიული ურთიერთდამოკიდებულების შესახებ (ბრძანება, განცხადება);

- იმ საბუთების ასლები, რომლებიც აუცილებელია საქმიანობის განხორციელებისათვის (დიპლომი, კვალიფიკაციის მოწმობა, ამონაწერი შრომის წიგნაკიდან და ა.შ.)

ბიზნეს გეგმა.

სამეწარმეო საქმიანობის დაწყებისას აუცილებელია წინასწარ ბიზნეს გეგმის შემუშავება, რომელშიც ასახულია შესასრულებელი სამუშაოს მიზნები, ამოცანები, ფინანსური წყაროები, კალკულაცია და მოსალოდნელი შედეგები.

ბიზნეს გეგმა შედგება შემდეგი ნაწილებისაგან:

• მარკეტინგული გეგმა;

• პროდუქციის გამომშვების გეგმა (სამუშაოს შესრულება, მომსახურება);

• ფინანსური გეგმა.

“მარკერინგული გეგმა” – არის ძირითადი ნაწილი და მოიცავს სრულ ინფორმაციას შესასრულებელი გაყიდვების მოცულობის, რაოდენობის, ასორტიმენტის, ნომენკლატურის, დაგეგმილი ფასების, საბაზრო ფასების და ვადების, რეკლამის დანახარჯების, კონკურენტების შესახებ ინფორმაციას, დაზღვევის, კომერციული რისკის შესახებ.

“პროდუქციის წარმოების გეგმა” – უნდა მოიცავდეს მონაცემებს იმ მოსალოდნელი დანახარჯების შესახებ, რომლებიც დაკავშირებულია პროდუქციის გამოშვებასთან, მის რენტაბელურობასთან, მონაცემები ამ პროდუქციის უპირატესობის შესახებ ანალოგებთან შედარებით. წარმოების გეგმას თან უნდა ახლდეს ნედლეულის, მასალების, ნახევარფაბრიკატების, ენერჯის და შრომითი რესურსების მოთხოვნილებათა გეგმები; აუცილებელია აგრეთვე იყოს საწარმოს ტექნიკური პოტენციალის ამსახველი ინფორმაცია.

“ფინანსური გეგმა” – არის მნიშვნელოვანი და განმაზოგადოებელი ნაწილი, რომელშიც აისახება ყველა იმ დანახარჯის გაანგარიშება, რომელიც დაკავშირებულია ბიზნეს-გეგმის რეალიზაციასთან, დგინდება მისი დაფარვის რეალური წყაროები, დგება საწარმოს საგადასახადო ბალანსი, ისაზღვრება შემოსავალი და მისი განაწილება. მუშავდება მოგების უზრუნველყოფის და ლიკვიდობის გეგმა. შემაჯამებელი ფინანსური გეგმა იძლევა ბიზნეს-პროექტის საბოლოო შედეგების ეფექტური შეფასების საშუალებას.

“რისკი” არის (დანაკარგის) ზარალის საშიშროება. სამეწარმეო რისკი, არის რისკი, რომელიც წარმოიშვება იმ ნებისმიერ საქმიანობაში, რომელიც დაკავშირებულია პროდუქციის, საქონლის წარმოების მომსახურებასა და რეალიზაციასთან, აგრეთვე სასაქონლო-ფულადი ოპერაციების, კომერციულ საქმიანობასთან, რაც ხორციელდება სოციალურ-ეკონომიური და სამეცნიერო-ტექნიკური პროექტების საშუალებით.

სამეწარმეო რისკი ხასიათდება დასაშვები საშიშროების პოტენციური შესაძლებლობით, რესურსების დაკარგვის ალბათობით ან შემოსავლის დაბალი მაჩვენებლით, იმასთან

შედარებით რასაც ელოდა მწარმოებელი რესურსების რაციონალურად გამოყენების პირობებში.

რისკის სიდიდის განსაზღვრა შესაძლებელია სასაქონლო-მატერიალურ (ფიზიკურ) ან ღირებულებით (ფულად) მანვენებლებში, თუკი შესაძლებელია ამ სიდიდედებით ზარალის გამოხატვა.

ფარდობით გამოხატულებაში რისკი განისაზღვრება მოსალოდნელი დანაკარგის სიდიდის შეფარდებით წარმოების მოსალოდნელ შემოსავალთან.

დანაკარგისა და რისკის სახეებია: მატერიალური, შრომითი, ფინანსური, დროისა და სოციალური სახის დანაკარგები.

მატერიალური – მოწყობილობის, ქონების, პროდუქციის, ნედლეულის, ენერჯის დანაკარგები.

შრომითი – სამუშაო დროის დაკარგვა, გამოწვეული მოულოდნელი, შემთხვევითი გარემოებებით.

ფინანსური – პირდაპირი ფულადი ზარალი, დაკავშირებული გაუთვალისწინებელ ხარჯებთან, გადასახადებთან, ჯარიმებთან, დამატებით გადასახადებთან ან ფულისა თუ ფასიანი ქაღალდების დაკარგვასთან. შესაძლებელია ფულის დაკარგვა, ვალების დაუბრუნებლობა, მყიდველების მიერ პროდუქციაზე საფასურის არგადახდა და ა.შ.

დროის დაკარგვა ხდება მაშინ, როდესაც სამეწარმეო პროცესი მიმდინარეობს უფრო ნელა ვიდრე გეგმით იყო გათვალისწინებული.

სოციალური სახის დანაკარგები დაკავშირებულია ადამიანების ჯანმრთელობის, გარე სამყაროს, მეწარმის პრესტიჟისადმი ზარალის მიყენებასთან. ყველა სავარაუდო დანაკარგი იყოფა განსაზღვრულ და განუსაზღვრელ (გვერდით) დანაკარგებად.

დანაკარგის წყაროები და მასზე მომქმედი ფაქტორები შეიძლება დაიყოს:

პოლიტიკურ ფაქტორებად (გადასახადების გაზრდა, ხელშეკრულებების პირობების შეცვლა და ა.შ.); სტიქიური უბედურება, ქურდობა, რეკეტი;

მეთოდოლოგიური ნაკლოვანებები ბიზნეს-გეგმის არასრულყოფილობა და შემდგენელ ნაწილთა

არაკომპეტენტურობა, შემოსავლისა და მოგების არასწორი გაანგარიშება; კომპანიონების არაკეთილსაიმედობა;

დანაკარგის სტრუქტურა მეწარმეობითი საქმიანობის წარმოებითი სახის დროს შეიძლება იყოს:

- დაგეგმილი წარმოების მოცულობისა და პროდუქციის რეალიზაციის შემცირება შრომის მეწარმეობის შემცირების ხარჯზე, აღჭურვილობის, წარმოების სიმძლავრის გამოუყენებლობა, დროის დაკარგვა, საჭირო მასალების უქოლნობა;

- პროდუქციის სარეალიზაციო ფასების დაწვევა (მოთხოვნის შემცირება, ინფლაცია);

- მატერიალური დანახარჯების გაზრდა, განპირობებული მასალების, ნედლეულის, სათბობის, ენერჯის გადახარჯვით;

- სხვა დანახარჯების ზრდა (სატრანსპორტო ხარჯები და სავაჭრო დანახარჯები);

- შრომის ანაზღაურების ფონდის გადახარჯვა;

- გაზრდილი გადარიცხვებისა და გადასახადების გადახდა;

- დასაშვები დანაკარგი ჯარიმების, ბუნებრივი დანაკარგებისა და სტიქიური ზარალის სახით.

დანაკარგი კომერციულ სამეწარმეო საქმიანობაში ასევე შეიძლება იყოს: საქონლის შესასყიდი ფასის არახელსაყრელი შეცვლა (გაზრდა) სამეწარმეო საქმიანობის წარმოების პროცესში; შესყიდვების მოცულობის გაუთვალისწინებელი შემცირება; მიმოქცევის პროცესში საქონლის ან მისი ხარისხის დაკარგვა, რითაც მცირდება მისი სამომხმარებლო ღირებულება; მიმოქცევის დანახარჯების გაზრდა; სარეალიზაციო ფასის შემცირება; რეალიზაციის მოცულობის შემცირება. ფინანსური ხასიათის მეწარმეობის შემთხვევაში სტრუქტურა რჩება იგივე, რაც კომერციულში. დამატებით შეიძლება განვიხილოთ შემთხვევები, როდესაც ფინანსური ხელშეკრულების ერთი მხარე გადახდისუნარიანი არ არის, ასევე ფულის, ვალუტის, ფასიანი ქაღალდების კურსის შეცვლა და სამეწარმეო გარიგების პროცესში ფულადი სახსრების ნაწილობრივი ამოღების შესაძლებლობა

რისკის შესამცირებელი ღონისძიებებიდან მეტწილად გამოიყენება დივერსიფიკაცია, დაზღვევა და ინფორმაცია შედეგების შესახებ.

დივერსიფიკაცია – კაპიტალდაბანდებისა და ძალების განაწილებაა სხვადასხვა სახის საქმიანობაზე, რომელიც უშუალო კავშირში არ არის ერთმანეთთან.

დაზღვევა – ისეთი პირების დაზღვევა, რომლებიც არ არიან რისკთან დაკავშირებული, მაგრამ უნდათ, რომ დაეზღვიონ ფინანსური დანაკარგის შემთხვევაში კომპენსაციის მიღების მიზნით.

რისკის თავიდან დაღწევის ერთ-ერთი საშუალებაა თვითდაზღვევა დივერსიფიკაციის საშუალებით (მაგალითად ფულის ინვესტირება, ფასიანი ქაღალდების შექენა).

ინფორმაციის მნიშვნელობა – გადაწყვეტილებაა, რომელსაც მომხმარებელი იღებს, მაშინ როდესაც შედეგი განუსაზღვრელია და ემყარება ინფორმაციისადმი შეზღუდულ დაშვებას. თუ ინფორმაცია არ იქნება შეზღუდული, მომხმარებლები გააკეთებენ სწორ პროგნოზს და შეამცირებენ რისკის ფაქტორს (მაგალითად ინფორმაცია მედიკამენტების მოთხოვნილებაზე, გასაღების მოცულობაზე, ფასებზე, კონკურენტებზე).

თავი V

მართვის პროცესების ფუნქციები

პროცესუალური მიდგომა განიხილავს მართვას, როგორც უწყვეტი ურთიერთდამოკიდებული ქცევის სერიას, მიმართულს მიზნის მიღწევისაკენ.

მას უწოდებენ მმართველობით ფუნქციებს.

მართვის თანამედროვე თეორია საშუალებას გვაძლევს გამოვყოთ შემდეგი ფუნქციები: დაგეგმვა, ორგანიზება, განკარგულების გაცემა, მოტივაცია, ხელმძღვანელობა, კონტროლი, კოორდინაცია, კომუნიკაციები, კვლევა, შეფასება, გადაწყვეტილების მიღება, პერსონალის შერჩევა, გარიგება (ხელშეკრულების დადება).

მმართველობის ძირითადი ფუნქციებიდან გამოიყოფა 4 პირველადი ფუნქცია:

- დაგეგმვა;
- ორგანიზება;
- მოტივაცია;
- კონტროლი; რომლებსაც აერთიანებთ კომუნიკაციები და გადაწყვეტილების მიღება.

დაგეგმვის ფუნქციის საშუალებით:

ა) ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეების შეფასება, ისეთ რთულ ასპექტებში როგორცაა ფინანსები, მარკეტინგი, წარმოება, სამეცნიერო კვლევები, დანერგვები, შრომითი რესურსები. ყველაფერი ეს ხორციელდება იმისათვის, რომ განისაზღვროს რეალურად, თუ რას შეიძლება მიაღწიოს ორგანიზაციამ.

ბ) ორგანიზაციის გარემომცველი სამყაროს შესაძლებლობებისა და გარე რისკ ფაქტორების (კონკურენცია, კლიენტები, კანონები, პოლიტიკური ფაქტორები, ეკონომიური პირობები, ტექნოლოგია, მომარაგება, სოციალური და კულტურული ცვლილებები) ზემოქმედების შეფასებისას ხელმძღვანელობა ითვალისწინებს როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და რამ შეიძლება შეუშალოს ხელი მის მიღწევას.

გ) ხელმძღვანელმა უნდა გადაწყვიტოს ზოგადად და კონკრეტულად, თუ რა უნდა გააკეთოს ორგანიზაციის თვითეულმა წევრმა, ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებისათვის.

დაგეგმვა - არის მეთოდი, რომლის საშუალებითაც ხელმძღვანელობა უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ყველა წევრის ძალების ერთიანი საერთო მიმართულებით წარმართვას საერთო მიზნების განხორციელებისათვის. დაგეგმვა არ არის დამოუკიდებელი პროცესი და უნდა ხორციელდებოდეს უწყვეტად ორი მიზეზის გამო:

1. ბევრი ორგანიზაცია ცდილობს თავისი არსებობა გაახანგრძლივოს რაც შეიძლება მეტ ხანს, ამისათვის იცვლის თავის მიზნებს.

2. გაურკვეველობა მომავალში, ცვლილებები გარე სამყაროში, შესაძლებელია მოვლენები განვითარდეს არა ისე, როგორც ეს ნავარაუდები იყო ხელმძღვანელობის მიერ გეგმის შემუშავების დროს. ამიტომ უნდა მოხდეს რეალობის შესაბამისად გეგმების კორექტირება.

იმისათვის რომ ორგანიზაციამ შეასრულოს თავისი გეგმები, აუცილებელია ორი ძირითადი ელემენტის სტრუქტურირება:

- მუშაობა, ორგანიზაციის კონკრეტული დავალების ჩამოყალიბება;

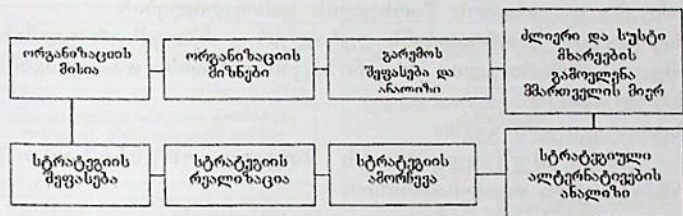
- შემსრულებელი, რომელმაც უნდა შეასრულოს კონკრეტული დავალება.

ამისათვის ხელმძღვანელი არჩევს მუშაკებს კონკრეტული სამუშაოსათვის, ახდენს დავალებებისა და უფლებამოსილების დელეგირებას ცალკეული შემსრულებლისათვის.

სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს იმ ქმედებებისა და გადაწყვეტილებების ერთობლიობას, რომელსაც ღებულობს

ხელმძღვანელობა, და რომელიც მიმართულია საბოლოო მიზნის მიღწევისაკენ.

მისი ამოცანაა – უზრუნველყოს ორგანიზაციაში სიახლისა და ცვლილებების დანერგვა.



ნახ. 9 სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში არსებობს მმართველობითი ქმედების 4 სახე:

1) *რესურსების განაწილება* მოიცავს ორგანიზაციის შეზღუდული რესურსების განაწილებას, როგორცაა ფონდები, დეფიციტური ნიჭიერი ხელმძღვანელები და ტექნოლოგიური გამოცდილება.

2) *გარემო პირობებისადმი ადაპტაცია* მოიცავს სტრატეგიული ხასიათის ყველა იმ ქმედებას, რომელიც გააუმჯობესებს ორგანიზაციის ურთიერთობას გარე სამყაროსთან. წარმოებამ უნდა მოახდინოს ადაპტირება გარემოს როგორც დადებით მოვლენებთან, ისე საშიშროებებთან, გამოავლინოს შესაბამისი ვარიანტები და უზრუნველყოს სტრატეგიის ეფექტური შეგუება გარემო პირობებთან. წარმატებული ფირმებისა წარმოებების სტრატეგიული დაგეგმვას საქმე აქვს ახალ წარმატებული შესაძლებლობების გამოყენებასთან, რაც დაკავშირებულია თანამედროვე საწარმოო სისტემების დანერგვასთან, მთავრობასა და საზოგადოებასთან ურთიერთობების გზით.

3) *შინავანი კოორდინაცია* მოიცავს სტრატეგიული მოღვაწეობის კოორდინაციას ფირმის ძლიერი და სუსტი

მხარეების გამოსახატავად შინაგანი ოპერაციების ეფექტურობის მიღწევის მიზნით.

4) *ორგანიზაციული სტრატეგიის გაცნობიერება*. ეს საკმიანობა განიხილავს მენეჯერის ცნობიერების განვითარებას, ორგანიზაციის ფორმირების გზით, რომელიც შეიძლება დაეყრდნოს წარსულის გამოცდილებას.

სტრატეგია წარმოადგენს დეტალურ კომპლექსურ გეგმას, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის მისიისა და გეგმების შესრულებისკენ.

სტრატეგიული გეგმა:

- უნდა მუშავდებოდეს მთელი ორგანიზაციის პერსპექტიული თვალსაზრისით

და არა კონკრეტული ინდივიდისათვის;

- უნდა ემყარებოდეს ფართო კვლევებსა და ფაქტობრივ მონაცემებს;

- ინდივიდუალურობას ანიჭებდეს დაწესებულებას, რაც იძლევა მუშა ხელის მოზიდვის საშუალებას;

- უნდა იყოს შემუშავებული ისე, რომ ინარჩუნებდეს მთლიანობას ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. იყოს საკმაოდ “დრეკადი”, რომ საჭიროების შემთხვევაში მოხდეს მისი მოდიფიკაცია და ორიენტირის შეცვლა.

სტრატეგიულ დაგეგმვას აზრი აქვს მხოლოდ მაშინ, როდესაც ხდება მისი რეალიზება.

სტრატეგიის რეალიზების ძირითადი ელემენტებია:

- ტაქტიკა – მოკლევადიანი გეგმები, რომლებიც შეესაბამება ხელმძღვანელობის გრძელვადიან გეგმებს;

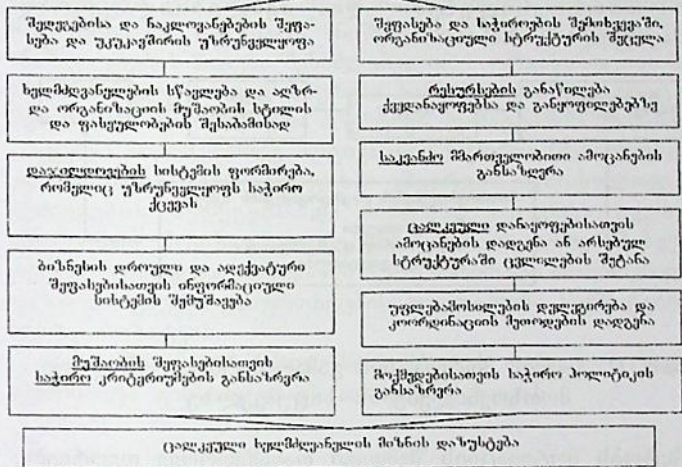
- პოლიტიკა – საერთო ხელმძღვანელობა ქმედებისა და გადაწყვეტილების მიღებისათვის, რაც აიოლებს მიზნის იღწევას;

- პროცედურა – აღწერს ქმედებას, რომელიც მისაღებია კონკრეტულ

სიტუაციაში;

- წესი – ზუსტად განსაზღვრავს, რა უნდა გააკეთდეს კერძო სპეციფიურ სიტუაციაში

სტრატეგიის განსაზღვრა და კომპანიის
რადიკალიზაციის განსაზღვრებადი მიზნების დადგენა

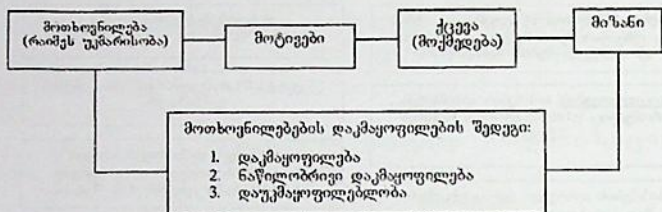


ნახ. 10. სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესი

ორგანიზება – არის წარმოების სტრუქტურის შექმნის პროცესი, რომელიც საშუალებას აძლევს ადამიანებს, ეფექტურად იმუშაონ დასახული მიზნის მისაღწევად.

მოტივაცია არის ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად ადამიანების, მუშაკების შესაძლებლობების მაქსიმალური მობილიზების პროცესი. ხელმძღვანელს ყოველთვის უნდა ახსოვდეს, რომ ბრწყინვალედ შედგენილი გეგმები და ორგანიზაციის ყოველმხრივ სრულყოფილი სტრუქტურა აზრს მოკლებული იქნება, თუ ვინმე ვერ შეასრულებს მასზე დაკისრებულ ვალდებულებებს, წინასწარ დადგენილი გეგმის შესაბამისად.

იმისათვის, რომ ხელმძღვანელმა მოახდინოს თანამშრომელთა სწორი მოტივირება და აღუძრას ეფექტური მუშაობის სურვილი, მან საფუძვლიანად უნდა შეისწავლოს მათი მოთხოვნილებები და შექმლების დაგვარად დააკმაყოფილოს ისინი.



ნახ. 11. ქცევის მოტივაციის გამარტივებული მოდელი მოთხოვნილებების საფუძველზე

არსებობს მოტივაციის შემდეგი თანამედროვე თეორიები:
 - მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები, დამყარებული შინაგანი სწრაფვის იდენტიფიკაციაზე (მოთხოვნილებზე), რომლებიც განაპირობებენ ადამიანის ქცევას;

- მოტივაციის პროცესუალური თეორიები, დამყარებულია ადამიანთა ქცევაზე, მათი აღქმისა და შემეცნების საფუძველზე. მოტივაციის ფუნქციასთანა არის დაკავშირებული მოთხოვნილებების, პრემირების, ანაზღაურების ცნებები.

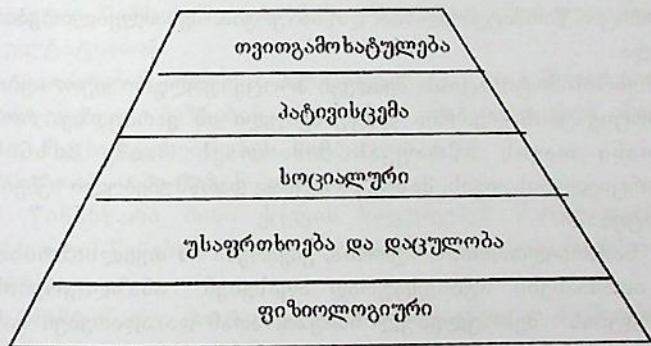
მოთხოვნილება - რაიმეს უკმარისობის ფსიქოლოგიური და ფიზიოლოგიური შეგრძნების შინაგანი გამოხატულებაა, რომელიც გვიბიძგებს ქმედებისაკენ. პირველადი მოთხოვნილებები გენეტიკურად არის ჩადებული, მეორადი კი გამომწვევდება შემეცნებისა და ცხოვრებისეული გამოცდილების მიღების შედეგად. მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შესაძლებელია ანაზღაურების (პრემირების) გზით.

ანაზღაურება - არის ყველაფერი ის რაც ფასეულია ადამიანისათვის, მაგრამ ფასეულობათა კრიტერიუმში სპეციფიკურია ყველასათვის, ამიტომ ანაზღაურების (ჯილდოს,

პრემიას) შეფასებაც განსხვავებულია. ხელმძღვანელს საქმე აქვს ორი ტიპის ანაზღაურებასთან: შინაგან და გარეგან ანაზღაურებასთან. შინაგანი ანაზღაურებას იძლევა თვის სამსახური ეს არის თვითკმაყოფილება რეზულტატის მიღწევისაგან, სამუშაოს მნიშვნელობა და ინტერესი. გარე ანაზღაურების მიღება შესაძლებელია ორგანიზაციის მიერ. ეს არის ხელფასი, დაწინაურება, სამსახურეობრივი სტატუსის შესაბამისი სიმბოლოები, პრესტიჟი, დამატებითი გადახდები.

ყველა თანამედროვე მოტივაციის თეორია (მასლოუს, მაკკლელანდის, ჰერცბერგის), ემყარება ფსიქოლოგიური კვლევების შედეგებს და ძირითად აქცენტს აკეთებენ ადამიანთა მოთხოვნილებების ჩამონათვალზე. მასლოუს თეორიის მიხედვით არსებობს ხუთი ძირითადი მოთხოვნილება: ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების, სოციალური, წარმატების და თვითგამოხატვის.

ისინი ქმნიან იერარქიულ სტრუქტურას, რომელიც, როგორც დომინანტა განსაზღვრავს ადამიანის ქცევას.



ნახ. 12. მოთხოვნილებათა იერარქია მასლოუს მიხედვით

მაღალი დონის მოთხოვნილებების მოტივირებას ადგილი არ აქვს, მანამ, სანამ არ იქნება, ნაწილობრივ მაინც დაკმაყოფილებული დაბალი დონის მოთხოვნილებები. თუმცა

ეს იერარქიული სტრუქტურა არ არის აბსოლუტურად ზუსტი და მკაცრი.

საერთაშორისო დონეზე მომუშავე მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ადამიანის მოთხოვნილებათა ფარდობითობა სხვადასხვა ქვეყანაში, განსაკუთრებით თუ ისინი იმყოფებიან განვითარების სხვადასხვა დონეზე.

ვინაიდან მასლოუს მოთხოვნილებათა კლასიფიკაცია არ არის სრულყოფილი, მაკ-კლელანდმა შეავსო იგი, ძალაუფლების, წარმატებისა და კუთნილების მოთხოვნოლებებით.

პერცებერგმა დაასკვნა, რომ მუშაობის პროცესში არსებული ფაქტორები ზემოქმედებენ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებაზე. ჰიგიენური ფაქტორები (ხელფასის რაოდენობა, მუშაობის პირობები, პირადი ურთიერთობები მომუშავეთა შორის, ხელმძღვანელის კონტროლის ხასიათი) არ აძლევენ უკმაყოფილების და სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის საშუალებას. მოტივაციის მისაღწევად საჭიროა მისი უზრუნველყოფა, ისეთი ფაქტორებით როგორცაა წარმატებულობა, დაწინაურება, შესაძლებლობების გაზრდა.

არსებობს მოტივაციის შემდეგი პროცესუალური თეორიები:

- მოტივაციის თეორია დაფუძნებული იმ ვარაუდზე, რომ ადამიანი თავის სწრაფვას მიმართავს რაიმე მიზნის განხორციელებისათვის, მაშინ, როდესაც დარწმუნებული იქნება წარმატებაში.

- სამართლიანობის თეორია, ემყარება იმ თვალსაზრისს, რომ ადამიანები სუბიექტურად აფასებენ ანაზღაურების შეფარდებას შესრულებულ სამუშაოსთან და ადარებენ მას სხვა პიროვნებების მიერ მიღებულ ანაზღაურებასთან.

- პორტერ-ლოულერის მოდელი ემყარება თვალსაზრისს, რომ მოტივაცია არის მოთხოვნილების, მოლოდინის, და ანაზღაურების სამართლიანობის ადქმის ფუნქცია. შემსრულებლის შრომის რეზულტატურობა დამოკიდებულია

მის ძალისხმიერბაზე, შესაძლებლობებზე და თავისი როლის შეფასებაზე.

კონტროლი - არის პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიზნის განხორციელებას. მუშაობის პროცესში შეიძლება ბევრი რამ შეიცვალოს, როგორც ორგანიზაციის შიგნით ისე მის გარეთ. თუ ამ ცვლილებებს დროულად არ მივცემთ შესაბამის რეაგირებას, შესაძლოა ორგანიზაციამ დიდი ზარალი განიცადოს. ამგვარად, კონტროლი ორგანიზაციის წარმატების უზრუნველყოფისათვის აუცილებელი პროცესია. არსებობს მმართველობითი კონტროლის სამი ასპექტი:

1. *სტანდარტების დადგენა* - ე.ი იმ მიზნების ზუსტი განსაზღვრა, რომლებიც დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში უნდა შესრულდეს.

იგი ემყარება დაგეგმვის პროცესში ჩამოყალიბებულ გეგმებს.

2. *გაზომვა* იმისა, რაც სინამდვილეში იქნა მიღწეული, გარკვეულ პერიოდში და მისი შედარება მოსალოდნელ რეზულტატებთან.

3. *გადახრების კორექცია* პირვანდელ გეგმასთან შედარებით. შესაძლებელია მიზნების გადახედვა, იმისათვის რომ ისინი მეტად შეესატყვისებოდნენ სიტუაციას.

არსებობს სამი სახის კონტროლი:

ა) წინასწარი. მისი ქცევის საფუძველს წარმოადგენს გარკვეული წესების, პროცედურების და ქცევის ნორმების რეალიზაცია.

ბ) მიმდინარე, ხორციელდება უშუალოდ მუშაობის მიმდინარეობის პროცესში;

გ) საბოლოო კონტროლი;

იმისათვის რომ კონტროლმა შეასრულოს თავისი ფუნქცია ე.ი. უზრუნველყოს ორგანიზაციის მიზნების განხორციელება, ის უნდა ხასიათდებოდეს რიგი მნიშვნელოვანი მახასიათებლებით.

უფექტური კონტროლის მახასიათებლებია:

■ *სტრატეგიული მიმართულება*, ორგანიზაციის საერთო პრიორიტეტების ასახვა და მათი მხარდაჭერა;

■ *ორიენტირება შედეგებზე*;

■ *საქმიანობაში შესაბამისობა*. კონტროლი ობიექტურად უნდა აფასებდეს და ზომავდეს, იმას რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია;

■ *დროულობა*, რაც ნიშნავს არა სისწრაფეს, ან შესრულების სისწირეს, არამედ დროის ინტერვალს რომელიც ადეკვატურად შეესაბამება გასაკონტროლებელ მოვლენას.

■ *დრეკადობა*; *სიმარტივე*. გართულება იწვევს არეულობას, რაც სიტუაციის კონტროლის დაკარგვის ნიშნავს;

■ *ეკონომიურობა*.

ხელმძღვანელის მიერ ურთიერთობის დამყარებას უფლებამოსილ დონეებს შორის, დელეგირება ეწოდება.

დელეგირების პრინციპი მოიცავს:

ა) უფლებამოსილების გადაცემას თანამშრომელზე, რომელიც თავის თავზე იღებს პასუხისმგებლობას და დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებას მიღების უფლებას;

ბ) ხელმძღვანელს არ აქვს უფლება ჩაერიოს თავისი ხელქვეითების საქმიანობაში და ამ სფეროს ჩარჩოებში მიიღოს გადაწყვეტილება.

იმისათვის, რომ გავერკვეით როგორ მოვახდინოთ დელეგირება ეფექტურად, საჭიროა გავერკვეთ ამასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების კონცეპციები.

პასუხისმგებლობა წარმოადგენს დაკისრებული ამოცანების დროულად და ხარისხიანად შესრულების ვალდებულებას. ე.ი. ფირმის თვითოეული წევრი ვალდებულია კონტრაქტით

გათელისწინებული კონკრეტული დაელება შეასრულოს და პასუხი აგოს მასზე.

არსებობს ორი სახის პასუხისმგებლობა:

- ქმედებაზე;
- ხელმძღვანელობაზე.

ორი სახის პასუხისმგებლობად დაყოფა მნიშვნელოვანი ფაქტორია, იმის გასარკვევად თუ ვინ აგებს პასუხს შეცდომებზე.

უფლებამოსილება - წარმოადგენს უფლებათა ერთობლიობას, რომელსაც აკისრებენ კონკრეტულ მუშაკს განსაზღვრული ამოცანების გადასაწყვეტად.

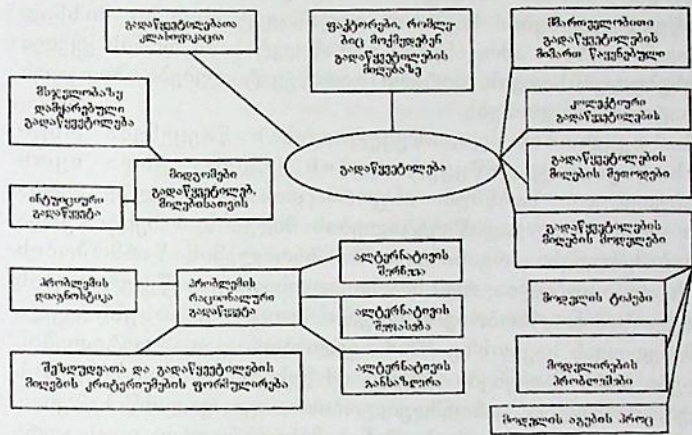
უფლებამოსილების მოცულობა განისაზღვრება თანამდებობრივი ინსტრუქციებით. ინსტრუქციაში გათვალისწინებული ნორმების დარღვევა ან უფლებამოსილების გადაჭარბება დაუშვებელია.

თავი VI

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მართვა

მენეჯერი არის პირი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას, ან ახდენს მის რეალიზაციას სხვა პირთა მეშვეობით. გადაწყვეტილების მიღება ისევე როგორც, ინფორმაციის გაცვლა მმართველობითი ფუნქციის შემადგენელი ნაწილია. გადაწყვეტილების მიღება მოიცავს ყველაფერს, რასაც აკეთებს მმართველი მიზნის ფორმირებისა და მიღწევისათვის. ამიტომ გადაწყვეტილების მიღების ბუნების შესწავლა მნიშვნელოვანია მათთვის, ვისაც სურს იყოს წარმატებული მართვის ხელოვნებაში.

გადაწყვეტილება არის ალტერნატივის ამორჩევის საშუალება. არის გადაწყვეტილებები, რომლებსაც ყოველდღიურად ვღებულობთ, ზედმეტი დაფიქრების გარეშე, მაგრამ არის ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებსაც ვიღებთ ხანგრძლივი ფიქრისა და ყოყმანის შემდეგ დღეების, თვეების ან წლების განმავლობაში. მართველობის პროცესში გადაწყვეტილების მიღება უფრო სისტემატიზირებული პროცესია. ინდივიდის პირადი არჩევანი აისახება პირველ რიგში მისი და მის გარშემომყოფ პირთა ცხოვრებაზე. მენეჯერი კი ირჩევს მოქმედების მიმართულებას არა მარტო თავისთვის, არამედ თანამშრომლებისათვის და თვით ორგანიზაციისათვის



ნახ. 13. გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ლოგიკური სტრუქტურა

არსებობს მმართველობითი გადაწყვეტილების შემდეგი კლასიფიკაცია:

- ა) გადაწყვეტილების ფუნქციონალური ხასიათის მიხედვით:
 - ◆ ორგანიზაციის;
 - ◆ მიტივაციის;
 - ◆ კონტროლის მიხედვით;
- ბ) საქმიანობის სფეროს მიხედვით:
 - ◆ ეკონომიური;
 - ◆ სოციალური
 - ◆ ორგანიზაციული;
 - ◆ ტექნოლოგიური;
- გ) ორგანიზაციის ტიპის მიხედვით:
 - ◆ ერთპიროვნული;
 - ◆ კოლექტიური (ერთად ხელმძღვანელები და სპეციალისტები)
 - ◆ კოლექტიური (მიიღება საერთო კრებებზე მთელი კოლექტივის მიერ)

გარდა ამისა არსებობს საერთო და პირადი გადაწყვეტილებები. საერთო გადაწყვეტილებები მიზნად ისახავენ საერთო ამოცანების გადაწყვეტას ამ დონის ყველა დაწესებულებისათვის. პირადი გადაწყვეტილებები მოიცავენ ოპერატიულ საკითხებს.

მმართველობით გადაწყვეტილებას წაეყენება რიგი მოთხოვნები: გადაწყვეტილების მიღება უნდა იყოს დასაბუთებული სარწმუნო ინფორმაციის საფუძველზე. უნდა იყოს დროული, გადაწყვეტილების მიღების მომენტი უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციაში პრობლემის წარმოშობის დროს. აუცილებელია, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილების არსი იყოს შინაარსობრივად სრული, მოიცავდეს პასუხს ყველა მნიშვნელოვან საკითხზე. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიმღები პირს წაეყენება ყველა იმ წესების და მოთხოვნების დაცვა, რომელიც კანონმდებლობითაა გათვალისწინებული. მიღებული გადაწყვეტილება შესაბამისობაში უნდა იყოს ადრე მიღებულ გადაწყვეტილებასთან.

ორგანიზაციული გადაწყვეტილება - არის ის არჩევანი, რომელსაც ხელმძღვანელი აკეთებს, თანამდებობით დათვალისწინებული მოვალეობების შესრულებისას. ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიზანია სრულად განახორციელოს მის წინაშე დასახული ამოცანები.

ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების კლასიფიკაცია შემდეგია:

1. დაპროგრამირებული გადაწყვეტილებები - განსაზღვრული თანმიმდევრობით შესრულებული მოქმედების რეალიზაციის შედეგია, მსგავსად იმისა, რაც მათემატიკური განტოლების ამოხსნისას გამოიყენება. მაგალითად შესაბამისი ნორმატივების მიხედვით 5 პაციენტს ერთი მედლა ემსახურება, შესაბამისად საავადმყოფოს იმ სართულს, სადაც 50 პაციენტი უნდა ემსახუროდეს 10 მედლა.

დაპროგრამირება - ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მნიშვნელოვან დამხმარე საშუალებად შეიძლება ჩაითვალოს. ამ შემთხვევაში გამოირიცხება შეცდომები და ისოგება დრო.

2. დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებები მიიღება ისეთ სიტუაციებში, რომლებიც განსაზღვრულად ახალია, ან დაკავშირებულია უცნობ ფაქტორებთან. რამდენადაც წინასწარ

შეუძლებელია კონკრეტული მოქმედების თანმიმდევრობის დადგენა, ხელმძღვანელმა უნდა შეიმუშავოს გადაწყვეტილების მიღების პრეცედურა.

დაუპროგრამირებელ გადაწყვეტილებების მიეკუთვნება შემდეგი ტიპის საკითხები და გადაწყვეტილებები:

- ◆ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები?
- ◆ როგორ გავაუმჯობესოთ პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი?
- ◆ როგორ გავაძლიეროთ თანამშრომელთა მოტივაცია?

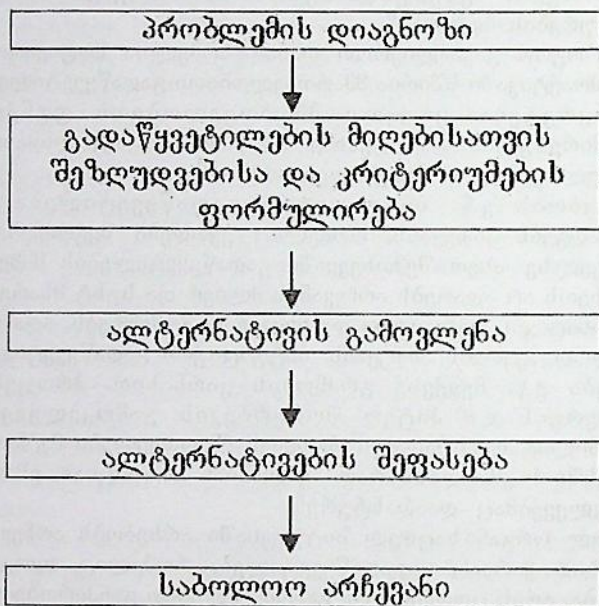
პრაქტიკაში ხშირია მმართველობითი გადაწყვეტილების დაკონკრეტება. ყოველი მმართველობითი ფუნქცია დაკავშირებულია რამოდენიმე საერთო, სიცოცხლისათვის მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებასთან.

არსებობს ე.წ. ინტუიციური გადაწყვეტილება, ის წარმოადგენს არჩევანს, რომელიც კეთდება შეგრძნებების საფუძველზე. ასეთ შემთხვევაში გადაწყვეტილების მიმღები ერთმანეთს არ ადარებს არჩევანის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, ალტერნატივის უარყოფით და დადებით მომენტებს. ადამიანი უბრალოდ აკეთებს არჩევანს. ინტუიციური გადაწყვეტილება კეთდება ე.წ. მეექვსე გრძნობის კარნახით. პროფესორ მინცბერგის და პიტერ შოდერბეკის გამოკვლევებით დადგენილია, რომ მაღალი რგოლის მმართველები მუშაობის პროცესში საკმაოდ ხშირად ენდობიან ინტუიციას. ეს სხვა გამოკვლევებმაც დაადასტურეს.

რთულ ორგანიზაციულ სიტუაციაში არსებობს არჩევანის ათასობით ვარიანტი. გადაწყვეტილება, რომელიც ღოგიკას ემყარება, არის ცოდნითა და გამოცდილებით განპირობებული არჩევანი. ადამიანი ემყარება იმ ცოდნას, რომელიც მან ადრე მსგავსი სიტუაციის ანალიზიდან შეიძინა. იგი ირჩევს იმ ალტერნატივას, რომელსაც წარმატება ჰქონდა. მსჯელობა, როგორც ორგანიზაციული გადაწყვეტილების საფუძველი ძალიან სასარგებლოა, რადგან გადაწყვეტილება მმართველის მიერ მსჯელობის საფუძველზე მიიღება, მას აქვს უპირატესობა, სისწრაფე და სიიაფე. მაგრამ განსაკუთრებულად რთულ სიტუაციებში მსჯელობაც არ შეიძლება პანაცეად ჩაითვალოს, რადგან იგი ემყარება გამოცდილებას, რომელიც ამ ვითარებაში საკმარისი არ არის.

რთულ ვითარებას შეიძლება მივაკუთვნოთ ისეთი სიტუაციები, როგორცაა, ახალი ტექნოლოგიის დანერგვა, ანაზღაურებისა თუ დაჯილდოვების ისეთი სისტემის

უარყოფით და დადებით მომენტებს. ადამიანი უბრალოდ აკეთებს არჩევანს.



სურ. 14. პრობლემის რაციონალური გადაწყვეტის ეტაპები

რაციონალური გადაწყვეტილება - ეს არის გადაწყვეტილება, რომელიც დაფუძნებულია ობიექტურ ანალიტიკურ პროცესზე. პრობლემის გადასაწყვეტად საჭიროა არა ერთი გადაწყვეტილების, არამედ არჩევანთა მთელი ერთობლიობის მიღება.

მესკონისა და ალბერტის აზრით პრობლემის გადაწყვეტა ხუთეტაპიანი პროცესია, ეტაპების რაოდენობა კი თვით პრობლემის სირთულით განისაზღვრება.

პრობლემის გადაწყვეტის გზაზე პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს სრული და სწორი დიაგნოზის განსაზღვრა. ძალიან ხშირად ხელმძღვანელი პრობლემად აღიქვამს სიტუაციებს, რომელშიც რაღაც შეიძლება მოხდეს, მაგრამ არ მომხდარა. პრობლემად აღიქმება თვით პრობლემის პოტენციური არსებობა. მსხვილ ორგანიზაციაში ხშირია ასეთი შემთხვევები.

ორგანიზაციის წარუმატებლობის მიზეზის დასადგენად ხელმძღვანელმა უნდა გაანალიზოს სიტუაცია, გარე და შიდა ინფორმაციის საფუძველზე. დაკვირვების პროცესში მნიშვნელოვანია სწორედ მოხდეს საჭირო და არასაჭირო ინფორმაციის გამოჩენა.

ხელმძღვანელმა პრობლემის დიაგნოზირების პროცესში, უნდა გათვალისწინოს მისადები გადაწყვეტილება. პრობლემის მიზეზი შეიძლება იყოს ინსტრუქციები ან კანონები, რომელთა შეცვლა ხელმძღვანელობას არ შეუძლია.

მაკორექტირებელ მოქმედებათა შეზღუდვა ამცირებს გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას. შეზღუდვების ცვალებადობა დამოკიდებულია კონკრეტულ ხელმძღვანელებზე. შეზღუდვა შეიძლება განპირობებული იყოს გამოცდილი მუშაკების არასაკმარისი რაოდენობით, შესყიდვისუნარიანი ფასების არარსებობით, რთული ტექნოლოგიური მოთხოვნილებითა და კონკურენციით.

ხელმძღვანელი ვალდებულია განსაზღვროს სტანდარტები, რომელთა საშუალებებითაც შესძლებელი იქნება ალტერნატიული ვარიანტის ამორჩევა. ამ სტანდარტებს ეწოდება გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმები.

შემდეგი ეტაპი დაკავშირებულია ალტერნატიული გადაწყვეტილებების შეგროვებასთან. იდეალში სასურველია გამოვაკლინოთ ყველა შესაძლო საქმიანობა, რომელმაც შეიძლება აღკვეთოს პრობლემის მიზეზი და მისცეს

ორგანიზაციას საშუალება მიადწიოს სასურველ მიზანს. პრაქტიკაში იშვიათად ხდება, რომ ხელმძღვანელს აქვს საკმარისი ცოდნა და დრო იმისათვის, რომ მოახდინოს თვითი ალტერნატივის ცალ-ცალკე შეფასება და ფორმულირება. სინამდვილეში არსებული ვარიანტებიდან ის ირჩევს, მისთვის ყველაზე მისაღებს. შესაძლებელია ალტერნატივის გამოვლენისას აუცილებელი ხდება წინასწარი შეფასება. ხელმძღვანელის მიერ ყველა იდეის ჩამონათვალის გაკეთების შემდეგ, შესაძლებელი ხდება გადავიდეთ თვითი ალტერნატივის შეფასებაზე. გადაწყვეტილების შეფასების დროს ხელმძღვანელი განსახილველად ყოველი გადაწყვეტილების ნაკლოვანებებსა და მოსალოდნელ შედეგებს. გასაგებია, რომ ნებისმიერი ალტერნატივა დაკავშირებულია გარკვეულ უარყოფით ასპექტებთან.

ნებისმიერი გადაწყვეტილებების შედარებისას აუცილებელია გვექონდეს სტანდარტი, რომლის დახმარებითაც შევძლებთ რეალიზაციის მოსალოდნელი შედეგების გაზომვას, ყოველი ალტერნატივისათვის ცალ-ცალკე. მოსალოდნელი გადაწყვეტილების შეფასების დროს ხელმძღვანელი ცდილობს გააკეთოს მომავლის პროგნოზირება. თუმცა გაურკვეველობა და გარემო ფაქტორების ცვალებადობა, გადაწყვეტილების მიღების უუნარობა, ყოველივე ეს ხელს უშლის დასახული მიზნის განხორციელებას. ამიტომ ალტერნატივის შერჩევაში მნიშვნელოვან მომენტს შეადგენს გადაწყვეტილებათა შესრულების ალბათობის შეფარდება დასახულთან. თუ გადაწყვეტილების შედეგები ხელსაყრელია, მაგრამ მისი რეალიზაციის შანსი მცირეა, ეს არჩევანი შეიძლება არასასურველი იყოს. ხელმძღვანელი ითვალისწინებს შეფასების ალბათობას, რისკს.

თუ პრობლემა სწორედაა ჩამოყალიბებული, ხოლო ალტერნატიული გადაწყვეტილება შეფასებულია და აწონდაწონილი, მაშინ გადაწყვეტილების მიღება ადვილდება. ხელმძღვანელი უბრალოდ ირჩევს თავისი აზრით ყველაზე ხელსაყრელ ალტერნატივას. მაგრამ თუ საქმე გვაქვს უფრო რთულ პრობლემასთან, სადაც მრავალი კომპრომისია გასათვალისწინებელი, ან თუ ინფორმაცია არ არის

სუბიექტური, შეიძლება ისე მოხდეს, რომ არც ერთი ალტერნატივა არ იყოს სასურველი. ასეთ შემთხვევაში მთავარია სწორი მსჯელობა და გამოცდილება.

ორგანიზაცია არის რთული ობიექტი, რომელიც თავის მხრივ წარმოადგენს კიდევ უფრო რთული სისტემის შემადგენელ ნაწილს. ამიტომ გადაწყვეტილების მიღების დროს აუცილებელია მთელი რიგი ფაქტორების გათვალისწინება.

გადაწყვეტილების მიღებაზე გავლენას ახდენენ შემდეგი ფაქტორები:

- ◆ ხელმძღვანელის პირადი შეფასება;
- ◆ გადაწყვეტილების მიღების არე;
- ◆ ინფორმაციული შეზღუდვები;
- ◆ ნეგატიური შედეგები;
- ◆ ურთიერთდამოკიდებულება გადაწყვეტილების მიღებისას;

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას ყოველთვის მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ რისკ ფაქტორი. ცნება რისკი გამოიყენება არა საშიშროების, არამედ, იმ განსაზღვრულობის დონის გამოსახატავად, რომლითაც შეიძლება მოსალოდნელი შედეგების პროგნოზირება რისკთან შეფარდებით.

მმართველობითი ფუნქციების შესრულებისათვის აუცილებელია ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღება. გადაწყვეტილების მიღების პროცესს ცენტრალური ადგილი უკავია მმართველობით თეორიაში. მართვის მეცნიერება ცდილობს მოახდინოს ეფექტურობის გაზრდა. ხელმძღვანელობის ობიექტური გადაწყვეტილებების მიღების საფუძველზე, მოდულებისა და რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებით. კონცეფცია, ორგანიზაციის ეფექტურობის გაზრდის შესახებ ჩაისახა მაშინ, როდესაც მართველობა, როგორც მეცნიერება ჩანასახოვან მდგომარეობაში იყო. მმართველობით პრობლემებში მეცნიერული მეთოდების

სისტემატიური გამოყენება მეცნიერული მართვის ფუნდამენტს შეადგენს.

მართველობითი მეცნიერების, როგორც მიდგომის, განმანსხვავებელი თავისებურებებია:

1. მეცნიერული მეთოდის გამოყენება;
2. სისტემური ორიენტაცია;
3. მოდულების გამოყენება.

ნებისმიერი მეცნიერული კვლევის ფუნდამენტალურ პროცედურას შეადგენს მეცნიერული მეთოდი. რომელიც შედგება სამი ეტაპისაგან:

1. დაკვირვება. საკითხი ეხება პრობლემასა თუ სიტუაციასთან დაკავშირებული ობიექტური ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზს. მაგალითად, თუ საქმე ეხება დამოკიდებულებას საქონლის მოთხოვნილებასა და მარაგის მოცულობას შორის, ხელმძღვანელი ვალდებულია შეაფასოს როგორ ხდება მარაგის ვარირება მოთხოვნილებასთან შეფარდებით;

2. ჰიპოთეზის ფორმულირება გულისხმობს მკვლევარის მიერ ამა თუ იმ პრობლემის, ან სიტუაციის დარეგულირებისათვის, ყველა ალტერნატივისა და მოქმედების ვარიანტის შერჩევას. პრობლემაზე და სიტუაციაზე გავლენის გამოკვლევას, მიღებულ შედეგებზე დაყრდნობა კი იძლევა პროგნოზების საშუალებას. ზემოაღნიშნულის მიზანს წარმოადგენს გადასაწყვეტი პრობლემის კომპონენტებს შორის ურთიერთკავშირის დადგენა. მაგალითად: თუ დაკვირვება გვიჩვენებს, რომ წამლების მარაგი მცირდება, მასზე მოთხოვნილების თვეში 10% გაზრდისას, ხელმძღვანელი უნდა დაეყრდნოს ჰიპოთეზას, რომლის თანახმადაც მარაგის გაზრდა თავიდან აარიდებს მის დეფიციტს მსგავს სიტუაციაში.

3. ვერიფიკაცია წარმოადგენს აღნიშნულ ეტაპზე ჰიპოთეზის მართებულობის შემოწმებას. ამ მიზნით მკვლევარი შემუშავებულ ჰიპოთეზას ამოწმებს მიღებული შედეგებზე დაკვირვების გზით. არასასურველი შედეგების შემთხვევაში მკვლევარი უბრუნდება პირვანდელ ეტაპს, აგროვებს და

აანალიზებს დამატებით ინფორმაციას და ახალ ჰიპოთეზას ადგენს. მართვის ამა თუ იმ პრობლემის გადასაწყვეტად მეცნიერული მეთოდის გამოყენებისას აუცილებელია გვახსოვდეს, რომ ორგანიზაცია არის ღია სისტემა, რომელიც თვითდაკავშირებული ნაწილებისაგან შედგება. ამიტომ, მართვისადმი მეცნიერული მიდგომის მეორე თავისებურებას სისტემური ორიენტაცია წარმოადგენს.

მართვის მეცნიერების მესამე თავისებურებაა მოდელების გამოყენება. მეცნიერული მართვის სკოლის ყველაზე მნიშვნელოვანი დამსახურება იმ მოდელების შემუშავებაში მდგომარეობს, რომლებიც რთულ სიტუაციებში ობიექტური გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას იძლევა. ამ მოდელებიდან ბევრი იმდენად რთულია, რომ ყველა ხელმძღვანელს, სხვადასხვა მიზეზის გამო მათი გამოყენება არც კი შეუძლია, ეს კი მნიშვნელოვან ზიანს აყენებს საერთო საქმეს. მოდელირების შესახებ საფუძვლიანი წარმოდგენის გარეშე დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღება თითქმის შეუძლებელია. მეცნიერული მართვის მიერ გამოყენებული ზოგიერთი მოდელი იმდენად რთულია, რომ მისი გამოყენება კომპიუტერის გარეშე შეუძლებელია. თუმცა თვით მოდელირების კონცეფცია საკმაოდ მარტივია. შენონის განმარტებით მოდელი, ეს არის ობიექტის, სისტემის ან იდეის რაიმე ისეთი ფორმით წარმოდგენა, რომელიც განსხვავდება თავად მთლიანისაგან. მოდელის ფორმა ნაკლებად რთულია და მოიცავს მხოლოდ იმ მონაცემებს, რომლებიც აუცილებელია. იგი ეხმარება ხელმძღვანელს მის წინაშე არსებული პრობლემის დაძლევაში. მოდელი ეხმარება ხელმძღვანელს შეუთავსოს თავისი გამოცდილება და განსჯის უნარი ექსპერტების გამოცდილებასა და უნარს.

არსებობს რიგი მიზეზები, რომელთა დროსაც მიზანშეწონილია მოდელების გამოყენება, ნაცვლად, იმისა, რომ მოხდეს პირდაპირი ზემოქმედება რეალურ სამყაროზე. ესენია:

1. რეალური სამყაროს ორგანიზაციული პრობლემების გადაწყვეტის სირთულე. ვინაიდან რეალური სამყარო საკმაოდ რთული სისტემაა და კონკრეტული ცვლადების რიცხვი

მნიშვნელოვნად აღემატება ადამიანის შესაძლებლობებს, ამიტომ მისი აღქმა შესაძლებელი ხდება რეალური სამყაროს გამარტივების გზით, მოდელირების დახმარებით.

2. ექსპერიმენტირება. ხშირია ისეთი მმართველობითი სიტუაცია, რომელშიც

საჭიროა მოისინჯოს, შემოწმდეს და ექსპერიმენტულად დადასტურდეს პრობლემის გადაწყვეტის ალტერნატიული ვარიანტები.

3. ხელმძღვანელობის ორიენტაცია მომავალზე არსებობს მოდელის შემდეგი ტიპები:

ფიზიკური მოდელი წარმოადგენს იმას, რასაც ვიკვლევთ, ობიექტისა თუ სისტემის შემცირებული ან გაზრდილ ვარიანტს, ანუ მის პორტრეტულ აღწერას მაგალითად მოდელი შეიძლება იყოს მცირე მასშტაბის ქარხნის ნახაზი. სამშენებლო კომპანიები მშენებლობის დაწყებამდე ადგენენ ასაშენებელი ობიექტის მინიატურულ მოდელს.

ანალოგიის მოდელი საკვლევ ობიექტს წარმოადგენს ისეთი ანალოგის სახით, რომელიც მის მსგავსად მოქმედებს, მაგრამ გარეგნულად განსხვავდება მისგან. ამის საილუსტრაციოდ შეიძლება წარმოვადგინოთ გრაფიკი, რომელიც ასახავს დამოკიდებულებას წარმოების მოცულობასა და დანახარჯებს შორის. მაგალითად როგორია ერთი ტონა საღებავის წარმოებაზე გაწეული ხარჯები და რამდენად შეიცვლება იგი, წარმოების მოცულობის ორ ან სამ ტონამდე გაზრდის შემთხვევაში.

მათემატიკური მოდელს - სიმბოლურ მოდელსაც უწოდებენ, მოვლენის ან ობიექტის თვისებებისა და მახასიათებლების სიმბოლოების საშუალებით აღწერს. რაც გვაძლევს საშუალებას ადვილად წარმოვიდგინოთ და გავიგოთ ყველაზე რთული პრობლემაც კი. მათემატიკური მოდელები მოდელთა იმ ტიპს მიეკუთვნება, რომლებიც ყველაზე ხშირად ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიღებისათვის გამოიყენება.

მოდელის აგება, ისევე, როგორც მართვა, პროცესია, რომელის ძირითადი ეტაპებია:

◆ ამოცანის დასახვა, მოდელის აგების პირველი და მნიშვნელოვანი ეტაპია, რომელიც მმართველობითი პრობლემის გადაწყვეტას უზრუნველყოფს. მათემატიკისა და კომპიუტერის ეფექტური გამოყენება ვერ მოიტანს სარგებელს, თუ თვით პრობლემა ზუსტად არ იქნება ჩამოყალიბებული.

შენი ეთანხმება ალბერტ ეინშტეინს მოსაზრებაში, რომ, ამოცანის სწორად დასმა, უფრო მნიშვნელოვანია ვიდრე მისი გადაწყვეტა.

ყოველი ხელმძღვანელი უნდა ანსხვავებდეს სიმპტომებს მიზეზებისაგან. მაგალითისათვის განვიხილოთ ფარმაცევტული კომპანია, რომელიც ღებულობდა ბევრ საჩივარს აფთიაქებიდან შეკვეთების დაგვიანებასთან დაკავშირებით. პრობლემის შესწავლის დროს დადგინდა რომ, შეკვეთები გვიანდებოდა ქიმიურ საწარმოში არსებული პრობლემების გამო, რაც თავის მხრივ გამოწვეული იყო ნედლეულისა, მასალებისა და სათადარიგო ნაწილების მოთხოვნილებათა უხარისხო და არასწორი პროგნოზირებით.

◆ მოდელის აგება. ამოცანის სწორად დასმის შემდეგ უნდა განისაზღვროს მოდელის მთავარი მიზანი, კერძოდ, რა ინფორმაცია ან რა ნორმატივები უნდა მივიღოთ მოდელის გამოყენებით, ხელმძღვანელის პრობლემის გადასაწყვეტად. მიზნის განსაზღვრის შემდეგ მართვის მეცნიერების სპეციალისტის მთავარ ამოცანას წარმოადგენს მოდელის ასაგებად საჭირო იმ ინფორმაციის დადგენა, რომელიც დაასაბუთებს მიზანს და უზრუნველყოფს მოდელის გამოყენებით საჭირო მონაცემების მიღებას.

სხვა მნიშვნელოვან ფაქტორებს მიეკუთვნება - ხარჯები. მოდელი, რომელიც მეტი ღირს ვიდრე მთლიანად ამოცანის გადაწყვეტა და ამის გამო, რა თქმა უნდა მიუღებელია, რადგან ორგანიზაციას სარგებლობას ვერ მოუტანს.

◆ მოდელის საიმედოობის შემოწმება. შემოწმების ერთ-ერთი ასპექტი მდგომარეობს მოდელისა და რეალური

სამყაროს ურთიერთშესაბამისობის დადგენაში, მოიცავს თუ არა ის ყველა იმ სიტუაციურ ფაქტორს და საჭირო რელევანტურ ინფორმაციას, რომელიც გავლენას ახდენს მომხმარებელზე. მოდელის შემოწმების კარგი ხერხია მისი აპრობირება წარსულში არსებულ მსგავს ვითარებაზე. თუ მივიღეთ შექმნილი ვითარების ადექვატური შედეგები, შეიძლება ითქვას, რომ მოდელი საიმედოა.

◆ მოდელის გამოყენება. არც ერთი მოდელი არ შეიძლება ჩაითვალოს საიმედოდ სანამ იგი პრაქტიკულად არ იქნება გამოყენებული.

◆ მოდელის განახლება. მოდელის გამოყენების პროცესი შეიძლება წარმატებით მიმდინარეობდეს, მაგრამ ამის მიუხედავად გარკვეული პერიოდის შემდეგ მაინც დგება მისი განახლების საჭიროება. ამგვარი საჭიროება შეიძლება წარმოიშვას თუ შეიცვლება ორგანიზაციის მიზნები.

ისევე, როგორც ნებისმიერმა მეთოდმა, მართვის მეცნიერების მოდელმაც შეიძლება დაგვაშვებინოს შეცდომა. მოდელის ეფექტურობის შემცირება შესაძლებელია გამოწვეული იყოს მუშაობაში დაშვებული ხარვეზებითა და უზუსტობებით. უფრო ხშირად ხელისშემშლელ ფაქტორებად გვევლინება დაუსაბუთებელი დაშვებები, ინფორმაციული შეზღუდვები, მოდელის გამოყენების არცოდნა, გამომყენებლის შიში, მოდელის ზედმეტი სიძვირე.

პროგნოზირება - არის მეთოდი, რომელიც წარსულში დაგროვილი გამოცდილების საფუძველზე იძლევა მომავლის წინასწარი განჭვრეტის შესაძლებლობას. პროგნოზირების მეთოდური მიდგომების და მეთოდიკის საფუძველზე შესაძლებელია მომავლის რეალური სურათის მიღება, რაც შეიძლება დაგეგმვის საფუძველად იქნეს გამოყენებული.

არსებობს პროგნოზირების რაოდენობრივი და თვისობრივი მეთოდები. რაოდენობრივ მეთოდებს მიეკუთვნება:

ა) *დროითი* - მწკრივების ანალიზის მეთოდი გულისხმობს წარსულში ჩამოყალიბებული ტენდენციების გამოვლენას და მომავალში მათ გაგრძელებას. წარსულის დასახასიათებლად

გამოიყენება ცხრილები და გრაფიკები. ეს მეთოდი ემყარება ძირითადად საქონელსა და მომსახურებას, მარაგებსა და კადრებზე მოთხოვნილებების შეფასებას.

ბ) მიზეზ-შედეგობრივი მოდელირება. კაზუალური მოდელირება გამოიყენება ერთზე მეტი ცვლადის არსებობის შემთხვევაში და საშუალებას იძლევა დაკვივდეთ ის, რაც შეიძლება მოხდეს მასზე მოქმედი ცვლადების მოსალოდნელი ცვლილებების გათვალისწინებით. მაგალითად კაზუალურმა მეთოდმა შეიძლება გვჩვენოს რომ ყოველთვის, როდესაც ანაბრებზე სარგებელის განაკვეთი იზრდება 1%-ით, ახალ სახელწოდებაზე მოთხოვნა მცირდება 5%-ით. სტატისტიკურ ენაზე ამ დამოკიდებულებას კორელაციას უწოდებენ. რაც უფრო მჭიდროა ეს კავშირი, მით უფრო წარმატებით გამოიყენება იგი პროგნოზირებისას. კორელაცია ხშირად გამოიყენება ფარმაკოკინეტიკაში პროცესების ურთიერთდამოკიდებულების გამოსახატავად.

მოდელირების ხარისხობრივ მეთოდებს მიეკუთვნება ოთხი მეთოდი:

ა) ჟიურის აზრი. სხვადასხვა სფეროს ექსპერტთა მოსაზრებების შეჯერებას გულისხმობს.

ბ) გამსაღებელთა ერთობლივი აზრი. ხშირად გამოცდილი სავაჭრო აგენტები თავისი გამოცდილების და ინტუიციის გათვალისწინებით გაცილებით სწორად ადგენენ მოთხოვნას, ვიდრე იგი პროგნოზირების მეთოდების გამოყენებით შეიძლება მივიღოთ.

გ) მომხმარებლის მოლოდინის მოდელი. ამ მოდელის გამოყენების საფუძველია ორგანიზაციის კლიენტების გამოკითხვის შედეგები, რომლებიც მათ მომავალ მოთხოვნილებებს ახასიათებენ.

დ) ექსპერტულ შეფასებათა მეთოდი. მისი გამოყენება გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღებას ექსპერტთა ჯგუფის შეთანხმების საფუძველზე.

ექსპერტები, რომლებიც საქმიანობენ ბიზნესის სხვადასხვა, ურთიერთდამოკიდებულ სფეროებში ავსებენ კითხვარს,

რომელსაც აცნობენ ერთმანეთს. თუ მათი მოსაზრებები ერთმანეთს არ დაემთხვა, ისინი ასაბუთებენ საკუთარ მოსაზრებებს.

კოლექტიური გადაწყვეტილების მიღება. ზოგიერთი გადაწყვეტილების მიღება უმჯობესია ინდივიდუალურად, ზოგიც კოლექტიურად, რადგან ხშირად საჭირო ხდება სხვადასხვა სფეროს სპეციალისტების, ექსპერტების ნიჭის გაერთიანება, რაც უფრო კარგ შედეგს იძლევა, ვიდრე თვითეული მათგანის ცალკეული შრომა. კოლექტივის ეფექტური ხელმძღვანელობა გულისხმობს, რომ ადამიანები ერთობლივად ახდენენ რესურსების კოორდინირებას, საზღვრავენ ამოცანებს, სახავენ იდეებს, გეგმავენ მოღვაწეობას და საქმე მიჰყავთ ბოლომდე.

მენეჯერების მიერ შრომითი კოლექტივების შექმნის მიზანია:

- ◆ კოლექტიური მიდგომა - ხელმძღვანელის მართვის სიძლიერის და გამბედაობის ნიშანია;

- ◆ ხდება მეტი იდეების ჩამოყალიბება, იზრდება ინიციატივა;

- ◆ კოლექტივში უფრო იოლად ხდება ძნელად გადასაწყვეტი საკითხების გადაწყვეტა.

ჯგუფი და მისი ყველა წევრი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ მოთხოვნებს:

ა) წევრთა ოპტიმალური რაოდენობა;

ბ) შემადგენლობა შეიძლება იყოს ცვალებადი, შემადგენლობის ფორმირების დროს მოწვეულ უნდა იქნენ სპეციალისტები, ნოვატორები და წამყვანი შემსრულებლები;

გ) ასაკი. უფრო კარგია შერეული ჯგუფების შექმნა, ვინაიდან ახალგაზრდების ორიგინალურ, სწრაფ გადაწყვეტილებებს შეემატება უფროსი თაობის გამოცდილება;

დ) მაღალი პროფესიონალური დონე;

ე) ინდივიდუალური მახასიათებლების გათვალისწინება.

ჯგუფური მუშაობის პრინციპებია:

- პირდაპირი კონტაქტები ჯგუფის წევრებს შორის;
- ყველა წევრის ყურადღება დისკუსიის დროს;
- გენერირების იდეის პროცესის დაყოფა და მისი შეფასება;
- პრობლემის გამომხატველ პროცესებად დაყოფა და გადაწყვეტილების გზების ძიება;
- ჯგუფის თვითოეული წევრის პრეროგატივა;
- შუალედური გადაწყვეტილებების და შეფასებების დაუშვებლობა.

ეფექტური გადაწყვეტილებისათვის და პრობლემების რიცხვის შესამცირებლად გამოიყენება შემოქმედებითი სტიმულირების სამიდან ერთი მეთოდი: ე.წ. “ტვინზე ზეწოლა”, დელფი მეთოდი და ნომინალური კოლექტიური გადაწყვეტილების მეთოდი.

1. “ტვინზე ზეწოლის” მეთოდის მიხედვით:

- არც ერთი იდეა არ შეიძლება ჩაითვალოს არაკონსტრუქციულად;
- ნებისმიერი გამოთქმული იდეა, არის ჯგუფის საკუთრება;
- არც ერთი იდეა არ იმსახურებს კრიტიკას.

2. “დელფი” მეთოდი წარმოადგენს მოცემულ თემასთან დაკავშირებით ანონიმური მოსაზრებების შეგროვებას და განხილვას. ამ მეთოდის უპირატესობა მიუკერძოებლობაში მდგომარეობს.

3. ნომინალური კოლექტიური გადაწყვეტილება ემყარება შემდეგ წესებსა და პრინციპებს. აღამიანთა ჯგუფი ზის მაგიდასთან, მაგრამ ისინი ერთმანეთში არ საუბრობენ, ყოველი მათგანი ფურცელზე წერს თავის აზრს მოცემულ საკითხთან დაკავშირებით, შემდეგ ხდება იდეების გაცვლა. მდივანი წერს ყველა წარმოდგენილ იდეას დაფაზე. ე.ი. ჩნდება იდეების ჩამონათვალი. შემდეგ ატარებენ დამოუკიდებელ არჩევნებს. საბოლოო გადაწყვეტილების მისაღებად, რომელიც სმათა უმრავლესობის მიხედვით მიიღება.

თავი VII

დამაკავშირებელი პროცესები მართვაში, კომუნიკაციები

ხელმძღვანელისათვის საკვაძო საკითხს წარმოადგენს პიროვნებათაშორისი კომუნიკაციის საკითხი. კომუნიკაციას დამაკავშირებელ პროცესს ვუწოდებთ. კომუნიკაცია ინფორმაციის გაცვლის პროცესია, რომლის შედეგად მენეჯერი იღებს სწორი გადაწყვეტილებისათვის საჭირო ინფორმაციას და მიღებული გადაწყვეტილება შესრულებამდე მიჰყავს.

ცნობილია რომ, ახლობელი ადამიანები უსიტყვოდ უგებენ ერთმანეთს სხვა შემთხვევებში კი არანაირი სიტყვები არ შევლის ურთიერთგაგების ჩამოყალიბებას. საინტერესოა იმის გაგება, თუ რატომ ცდილობენ ადამიანები დაამყარონ ურთიერთობები და რისი თქმა სურთ, რათა მიიღონ ინფორმაცია.

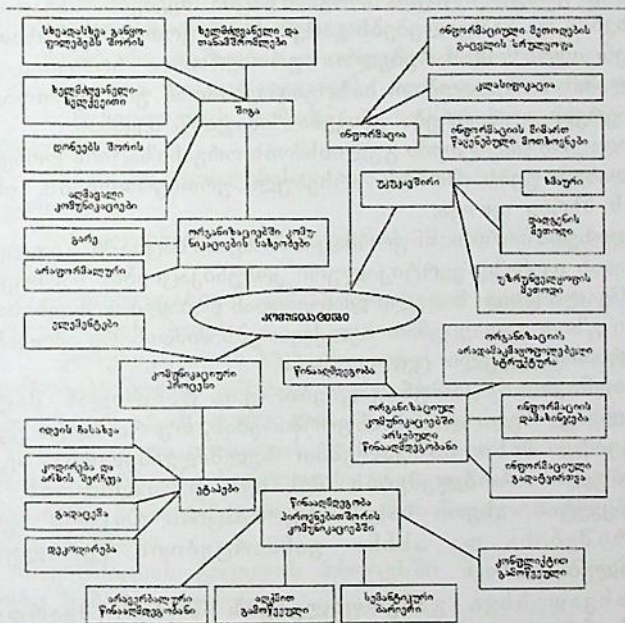
კომუნიკაცია - წარმოადგენს ინფორმაციის გაცვლის პროცესს ორ ან მეტ ინდივიდს შორის. უინაიდან ორგანიზაცია სტრუქტურირებული ტიპის ურთიერთობებს ემყარება, ის დამოკიდებულია კომუნაკაციის ხარისხზე.

არსებობს 5 სახის კომუნიკაცია:

ა) შემეცნებითი. მთავარ მიზანს შეადგენს შინაარსის ან ინფორმაციის გადმოცემა, აქ მნიშვნელოვანია რაც ითქმება, თუ დაიწერება, თუმცა ამ შემთხვევაში ძნელია შინაარსის განცალკევება პიროვნებისაგან. მაგალითად ლექტორი კითხულობს ლექციას, ან დიქტორი კითხულობს ახალ ამბებს.

ბ) ექსპრესიული - ჩვენ ვამყარებთ ურთიერთობებს, როდესაც გვსურს ჩვენი გრძნობების, ემოციების, შეხედულებების გამოხატვა. ყოველთვის ვერ ვპოულობთ შესაფერის სიტყვებს ჩვენი გრძნობებისა და შეხედულებების გამოსახატავად.

გ) დარწმუნებითი. ჩვენ ვცდილობთ ზემოქმედება მოვახდინოთ სხვებზე, შეეცვალოთ მათი შეხედულება რაიმე საკითხზე, ჩვენი ინტერესების დასაცავად. ამის ნათელი მაგალითია ვაჭარი, რომელიც აქებს თავის საქონელს.



ნახ. 15. კომუნიკაციური სისტემები ორგანიზაციებში

დ) სოციალურ-რიტუალური - ჩვენს ქცევას გარკვეულწილად განაპირობებს ნორმები და სოციალურ-კულტურული წეს-ჩვეულებები. მაგალითად: გაცნობის პროცედურა, სტუმარ-მასპინძლობის წესი და ა.შ.

ე) უსიტყვოდ. გრძნობების გამოხატვა შესაძლებელია უსიტყვოდ მიმიკის და და ქესტების საშუალებით.

კომუნიკაციური პროცესი ორგანიზაციაში განსხვავდება ინფორმაციის გაცვლისაგან ყოველდღიურ ცხოვრებაში. ამიტომაც აუცილებელია ორგანიზაციაში კომუნიკაციის კლასიფიცირება.

ორგანიზაციასთან მიმართებაში არსებობს ორი ტიპის კომუნიკაცია:

გარე კომუნიკაციები. ორგანიზაცია იყენებს სხვადასხვა ხერხებსა და საშუალებებს გარემოსთან ურთიერთობისათვის. პოტენციურ მომხმარებელთა ურთიერთობა ხორციელდება რეკლამის საშუალებით. საზოგადოებასთან ურთიერთობებში უმთავრესი ყურადღება ენიჭება “იმიჯის” შექმნას.

შიდა კომუნიკაციები გულისხმობს ორგანიზაციის დონეებსა და დანაყოფებს შორის არსებულ ურთიერთობებს. ისინი თავის მხრივ იყოფა:

- დონეთაშორის: ინფორმაცია ორგანიზაციაში გადაეცემა დონიდან დონეზე ვერტიკალური კომუნიკაციების ჩარჩოებში, დაღმავალი გზით მაღალი დონეებიდან დაბალი დონეებისაკენ. ასეთი გზით გადაეცემათ ხელქვეითებს მიმდინარე ამოცანები და პრიორიტეტული ცვლილებანი.

- აღმავალი კომუნიკაციები, ე.ი. დაბლიდან მაღლა ასრულებენ ზედა დონის ინფორმირებას, თუ რა ხდება ქვედა დონეებზე. მისი საშუალებით ხელმძღვანელობა იგებს არსებული პრობლემების შესახებ და ცდილობს მის გადაწყვეტას. ასეთი სახის ინფორმაციის გაცვლა ხდება ანგარიშებისა და ახსნა- განმარტებითი წერილების საშუალებით;

- სხვადასხვა განყოფილებებს შორის მყარდება ჰორიზონტალური კომუნიკაციები. განყოფილებებს შორის ინფორმაციის გაცვლა აუცილებელია ამოცანების კოორდინაციისა შესრულებისათვის; კომუნიკაცია ხელმძღვანელი-ხელქვეითი, წარმოადგენს ხელმძღვანელის კომუნიკაციური მუშაობის ძირითად ნაწილს; ხელმძღვანელსა და მუშა ჯგუფს შორის არსებული კომუნიკაცია, საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელს გაზარდოს ჯგუფის მუშაობის

ეფექტურობა. ყველას ეძლევა უფლება იმსჯელოს ახალი ამოცანებისა და ჯგუფის პრიორიტეტების შესახებ;

- არაფორმალური კომუნიკაციები ანუ ე.წ. ჭორების გავრცელების არხი.

ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის შეიძლება მოხდეს შემდეგი სახის ინფორმაციის გაცვლა:

- ამოცანების, პრიორიტეტების და მოსალოდნელი შედეგების განსაზღვრა;

- გადაწყვეტილების მიღებაში განყოფილების მონაწილეობის უზრუნველყოფა;

- ეფექტური მუშაობის პრობლემების განხილვა;

- აღიარება და დაჯილდოვება მოტივაციის მიზნით;

- ხელქვეითების ნიჭისა და უნარის განვითარების სრულყოფა;

- არსებულ პრობლემასთან დაკავშირებული ინფორმაციის შეგროვება;

- მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ ხელქვეითების ინფორმირება;

- სრულყოფასთან დაკავშირებული იდეების შესახებ ინფორმაციის მიღება.

კომუნიკაციური პროცესი - არის ინფორმაციის გაცვლა ადამიანებს შორის. კომუნიკაციური პროცესის ძირითად მიზანს შეადგენს გასაცვლელი, გასაგები ინფორმაციის უზრუნველყოფა. იმისათვის რომ უკეთ გავიგოთ ინფორმაციის გაცვლის პროცესი, წარმოდგენა უნდა ვიქონიოთ ამ პროცესის ცალკეულ სტადიებზე, რომელშიც მონაწილეობს ორი ან ორზე მეტი ადამიანი.

ინფორმაციის გაცვლის პროცესში შეიძლება გამოვეყოთ ოთხი საბაზო ელემენტი:

1. გამგზავნი, ანუ პირი, რომელიც აგროვებს ინფორმაციას და გასცემს სხვას;

2. შეტყობინება, ანუ თვით ინფორმაცია, რომელიც კოდირებულია სიმბოლოების საშუალებით;

3. არხი, ინფორმაციის გადაცემის საშუალება;

4. მიმღები პირი, რომლისთვისაც არის განკუთვნილი ინფორმაცია და რომელიც უკეთებს მას ინტერპრეტირებას.

ინფორმაციის გაცვლისას გამგზავნის და მიმღების საქმიანობა რამოდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ ეტაპს გადის. მათი ამოცანაა შეადგინონ შეტყობინება და გამოიყენონ არხი მისი გადაცემისათვის ისე, რომ ორივე მხარემ გაიგოს საწყისი იდეა. ეს რთულია, ვინაიდან აზრი ყოველ ეტაპზე შეიძლება დამახინჯდეს, ან მთლიანად შეიცვალოს.

არსებობს კომუნიკაციური პროცესის ოთხი ეტაპი:

- იდეის ჩასახვა;
- კოდირება და არხის ამორჩევა;
- გადაცემა;
- დეკოდირება ანუ გაშიფრვა.

უკუკავშირი - ეს არის რეაქცია მოსმენილზე, გაგონილზე ან ნანახზე.

ინფორმაცია უკან ეგზავნება გამომგზავნს. უკუინფორმაცია საჭიროა, როგორც ინფორმაციის გამგზავნისათვის, ისე მისი მიმღებისათვის. ინფორმაციის მიმღები უნდა დარწმუნდეს იმაში, რომ მიღებული ინფორმაცია სარწმუნოა, ინფორმაციის გამგზავნი კი იმაში, რომ მის მიერ გაგზავნილი ინფორმაცია მიმღების მიერ სწორად იქნა გაგებული.

ხმაური - მნიშვნელოვნად ართულებს ინფორმაციის პროცესს, რიგ შემთხვევაში გადაცემულ ინფორმაციას გაუგებარსაც ხდის. ამიტომ, ინფორმაციის გამგზავნმაც და მიმღებმაც ეს უნდა გაითვალისწინოს. ხმაურის დაძლევა ინფორმაციის სწორად გაგების უმნიშვნელოვანესი პირობაა. როგორც სხვა დროს, ამ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა აქვს უკუკავშირს. რაც გამორიცხავს ინფორმაციის არასწორად გაგების შესაძლებლობას.

ადამიანები რეაგირებენ არა იმაზე, რაც მათ გარშემო ხდება, არამედ იმაზე, რაც მათ მიერ აღიქმება. ეს სერიოზული პრობლემაა, რადგან პრაქტიკაში შხირია შემთხვევა, როდესაც ადამიანები ერთ და იგივე ინფორმაციას სხვადასხვაგვარად აღიქვამენ. ინფორმაციის განსხვავებული აღქმა შეიძლება იყოს დაკავშირებული ადამიანთა გამოცდილებასთან, ინტერესებთან, მოთხოვნილებებთან, ემოციურ მდგომარეობასთან, განწყობასთან, გარემოსთან და ა. შ.

შეფერხებები ინფორმაციის აღქმაში წარმოიშევა ორ შემთხვევაში:

-კომპეტენტურ სფეროებს შორის კონფლიქტის შემთხვევაში. ადამიანებმა შეიძლება არასწორი ინტერპრეტირება გაუკეთონ ერთ და იმავე ინფორმაციას;

-სოციალური სტატუსით გამოწვეული ურთიერთობებით. თუ ჩვენი ურთიერთობა ზოგიერთ მუშაკებთან ან განყოფილებებთან იყო წარუმატებელი, ამ გარემოებამ შეიძლება გავლენა მოახდინოს ინფორმაციის გაცვლაზე.

სემანტიკა – არის მეცნიერება, რომელიც სიტყვებისა და მათი მნიშვნელობების გამოყენებას შეისწავლის. მისი ცოდნა აუცილებელია, ვინაიდან სხვადასხვა ხალხისათვის ერთნაირ სიტყვებს (სიმბოლოებს) შეიძლება სხვადასხვა მნიშვნელობა ჰქონდეთ. სემანტიკური ვარიაციები ხშირად ხდება არასწორი გაგების მიზეზი, რადგან ბევრ შემთხვევაში ის მნიშვნელობა, რომელიც სიმბოლოს მიენიჭა, ზუსტად განსაზღვრული და გასაგები არ არის. მაგალითად თუ ხელმძღვანელი ეუბნება ხელქვეითს, რომ მისი ანგარიში “ადეკვატურია”, ის გულისხმობს, რომ ანგარიში სრულია და პასუხობს მიზნებს. ხელქვეითმა კი შეიძლება სიტყვა “ადეკვატური” ვერ გაიგოს და დაებადოს კითხვა რისი ადეკვატურია იგი, კარგი თუ ცუდი ანგარიში.

სიმბოლოს არ გააჩნია განუმეორებელი მნიშვნელობა. მისი მნიშვნელობა ვლინდება იმ კონტექსტისა და სიტუაციის გათვალისწინებით რომლის დროსაც იყო გამოყენებული ეს სიმბოლო. რამდენადაც თვითოეულ ადამიანს საკუთარი გამოცდილება აქვს, ხოლო ინფორმაციის გაცვლა ახალ სიტუაციას წარმოადგენს, არავინ არ შეიძლება აბსოლუტურად იყოს დარწმუნებული იმაში, რომ პირი, რომელსაც ინფორმაცია გადაეცა იგივე მნიშვნელობით გაიგებს, რა მნიშვნელობაც მიანიჭა მას გამომგზავნმა.

იმისათვის რომ ინფორმაციამ შეასრულოს დაკისრებული ფუნქცია, საჭიროა მისი გამგზავნი თვითონვე კარგად ერკვეოდეს მის მიერ გამოყენებული სიმბოლოების მნიშვნელობასა და შინაარსში. სემანტიკური ბარიერები უამრავ პრობლემას ქმნის იმ კომპანიებში, სადაც მრავალი განსხვავებული ეროვნების ადამიანი მუშაობს. ვინაიდან ერთი და იგივე სიტყვა სხვადასხვა ეროვნების ადამიანის მიერ სხვადასხვაგვარად აღიქმება.

ვერბალური სიმბოლოების - გადასაცემად გამიზნული იდეების კოდირებისათვის გამოიყენება ასევე არავერბალური სიმბოლოები. არავერბალურ კომუნიკაციებში გამოიყენება ნებისმიერი სიმბოლოები გარდა სიტყვებისა. მაგალითად: სახის გამომეტყველება, აწეული წარბი, მომღიმარი ან მოღუშული გამომეტყველება, გოცება, გამოხედვა, პოზა, ხმის ინტონაცია უესტები.

ხშირად ვერბალური ინფორმაციის გაგზავნისას ვერბალური და არავერბალური ინფორმაციები ერთდროულად გამოიყენება, რაც აძლიერებს ან ცვლის სიტყვების მნიშვნელობას.

არავერბალური კომუნიკაციის ჩამოყალიბებაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ინტონაციას, თუ როგორ იქნა წარმოთქმული სიტყვა.

სემანტიკურ ბარიერები შეიძლება გამოწვეული იყოს ქვეყნების კულტურული დონის სხვაობით, მაგალითად ამერიკელები გააკვირვებით რეაგირებენ რუსებისა და გერმანელების უემოციო გამომეტყველებაზე.

უკუკავშირის გამოყენებისათვის საჭიროა შემდეგი წესების დაცვა:

- მოუსმინეთ ყურადღებით;
- ჯერ ჩამოაყალიბეთ იდეები და მერე გამოთქვით;
- დაძლიეთ სემანტიკური პრობლემები, არ იხმართთ ორაზროვანი სიტყვები და გამონათქვამები;
- ყურადღება მიაქციეთ თქვენს მეტყველებას, უესტებს, ინტონაციებს ეცადეთ თქვენს თავს გვერდიდან შეხედოთ;
- გამოხატეთ ემფატია და გულლიაობა. (ემფატია - სხვა ადამიანებისადმი ყურადღებას, გულისხმიერებას ნიშნავს)
- ეცადეთ მიაღწიოთ უკუკავშირს.

უკუკავშირის დამყარება ხდება შემდეგი მეთოდებით:

- შეკითხვების დასმით;
- გაამეორებინოთ თქვენი ნათქვამი;
- შეაფასოთ პოზები, უესტები, ინტონაციები, რომლებიც იწვევენ გაუგებრობას;
- მუშაობის პირველი შედეგების გაკონტროლება;

- ხელქვეითებს ჩაუტარეთ 'ღია კარის" დღე ანუ გაეცანით მათ პრობლემებს და განიხილეთ სხვადასხვა საკითხები, რათა დაარწმუნოთ, რომ იცავთ მათ ინტერესებს.

პროფესორ კიტ დევიჩს მოჰყავს ეფექტური მოსმენის უნარის 10 წესი:

1. შეწყვიტეთ ლაპარაკი, შეუძლებელია მოისმინოთ, თუ სხვაც ლაპარაკობს;

2. დაეხმარეთ მოსაუბრეს, რომ მან თავისუფლად იგრძნოს თავი;

3. აგრძნობინეთ მოსაუბრეს, რომ თქვენ ინტერესით უსმენთ მას. ეცადეთ ჩასწვდეთ არსს და არ გაღიზიანდეთ;

4. ეწყვიტეთ გამაღიზიანებელი საქმიანობა: ნუ ხატავთ, ნუ აკაკუნებთ მაგიდაზე, ნუ ათვალიერებთ ქალაღდებს;

5. უნდა თანაუგრძნოთ მოსაუბრეს, ეცადეთ წარმოიდგინოთ თავი მის ადგილზე;

6. იყავით მომთმენი, ნუ აკეთებთ დროის ეკონომიას;

7. შეიკავეთ ემოციები, გაბრაზებული ადამიანი არასწორად აღიქვამს წარმოთქმულს;

8. არ დაუშვათ კამათი და კრიტიკა. ნუ ჩააყენებთ მოსაუბრეს თავდაცვით პოზიციაში. არ ეკამათოთ, თუ თქვენ გამიმარჯვებთ კამათში, არ იფიქროთ, რომ მოიგეთ;

9. დასვით შეკითხვები. ეს ახალისებს მოსაუბრეს და არწმუნებს იმაში, რომ თქვენ მას ყურადღებით უსმენთ;

10. შეწყვიტეთ ლაპარაკი. ეს წესი არის პირველი და უკანასკნელი, რადგან ყველაფერი დანარჩენი მასზეა დამოკიდებული. საჭიროა მეტი უსმინოთ და ნაკლები ილაპარაკოთ;

მენეჯერს ხშირად უხდება შეხება კონფლიქტურ სიტუაციებთან. არსებობს წინააღმდეგობის დაძლევის სტრატეგიული ქცევის რამოდენიმე ვარიანტი. მოდელის თანახმად არსებობს კონფლიქტურ სიტუაციაში ადამიანთა ქცევის გამომხატველი ორი დამოუკიდებელი პარამეტრიც:

◆ მიზანდასახულობა (სიჯიუტე) მიზნის მისაღწევად;

◆ კეთილგანწყობა, ანუ პარტნიორის ინტერესების გათვალისწინება.

ამ პარამეტრების შეფარდება სხვადასხვა ხარისხში განსაზღვრავს სტრატეგიულ ქცევას კონფლიქტის დროს.

ინფორმაცია უნდა იყოს:

- სრულყოფილი, ანუ უნდა მოიცავდეს მონაცემებს, რომლებიც აუცილებელია მმართველობითი პროცესის განხორციელებისათვის;

- მინიმალური, ე.ი. არ უნდა შეიცავდეს ზედმეტ, არასაჭირო ინფორმაციას;

- ოპტიმალური, მაგრამ არაშეზღუდული, ანუ ინფორმაციის დიდი ნაკადი ქმნის საშიშროებას არ იყოს გაყოფილი ძირითადი და მნიშვნელოვანი არამნიშვნელოვანისაგან;

- დროული;

- სარწმუნო და უტყუარი;

ორგანიზაციის კომუნიკაციებში არსებობს რიგი წინააღმდეგობები:

ა) შეტყობინებების დამახინჯება;

ბ) ინფორმაციული გადატვირთვა. როდესაც ხელმძღვანელი გადატვირთულია საქმეებით და იძულებულია მოკლე დროში მრავალი სახის ინფორმაციაზე მოახდინოს რეაგირება, შესაძლოა მოხდეს ინფორმაციის დამახინჯებულად გაგება და არასწორი ინტერპრეტირება;

გ) ორგანიზაციის არასრულყოფილი სტრუქტურა. რაც უფრო დიდი ორგანიზაცია და რაც უფრო მეტი დონეებისაგან შედგება იგი, მით მეტია ინფორმაციის დამახინჯების ალბათობა, ვინაიდან ყოველი მომდევნო დონე ცდილობს მოახდინოს ინფორმაციის კორექტირება;

შეტყობინებების დამახინჯება შეიძლება იყოს გამოწვეული შემდეგი მიზეზებით:

- შეტყობინება შეიძლება დამახინჯდეს წინასწარი განზრახვის გარეშე პიროვნებათაშორის კომუნიკაციებში არსებული შეფერხებების გამო;

- ინფორმაციის შეგნებული დამახინჯება კი რომელიმე რგოლის ხელმძღვანელის ინფორმაციის შინაარსთან შეუსაბამობით შეიძლება იყოს განპირობებული. ასეთ შემთხვევაში ხელმძღვანელი ცდილობს მოახდინოს ინფორმაციის მოდიფიცირება, თავისი ინტერესების გათვალისწინებით;

- ფილტრაცია. ორგანიზაციაში არსებობს ინფორმაციის ფილტრაციის მოთხოვნილება, იმისათვის რომ ორგანიზაციის ერთი დონიდან სხვა დონეზე მოხდეს მხოლოდ ის ინფორმაცია, რომელიც ამ დონეს შეესაბამება;

- ზემოთ აღმავალი შეტყობინებები შეიძლება დამახინჯდეს ორგანიზაციის დონეებისა და სტატუსების შეუსაბამობის გამო. უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელებს აქვთ უფრო მაღალი სტატუსი, ამიტომ არსებობს მცდარი ტენდენცია რომ მათ უნდა მიაწოდონ მხოლოდ დადებითი ინფორმაცია, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ის, რომ ხელმძღვანელი საერთოდ არ იცნობდეს პრობლემას.

არსებობს ინფორმაციული გაცვლის სრულყოფის რამოდენიმე მეთოდი:

ა) ინფორმაციული ნაკადის რეგულირება. ხელმძღვანელმა უნდა შესძლოს ინფორმაციული მოთხოვნილებების ხარისხობრივი და რაოდენობრივი შეფასება მომხმარებელთა მოთხოვნილებების გათვალისწინება;

ბ) მმართველობითი საქმიანობა;

გ) უკუკავშირის სისტემის არსებობა. აქ გამოიყენება ორი მეთოდი:

- თანამშრომელთა გადაადგილება ორგანიზაციის ერთი ნაწილიდან მეორეში;

-თანამშრომელთა გამოკითხვა.

დ)წინადადებათა შეგროვების სისტემა;

ე) საინფორმაციო ბიულეტენები: მსხვილი ორგანიზაციები აქვეყნებენ ბიულეტენებს, რომლებიც შეიცავენ ინფორმაციას ყველა მუშაკისათვის სხვადასხვა თემაზე;

ვ)თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები: კომპიუტერები, ელექტრონული ფოსტა.

თავი VIII

საქმეთწარმოება ფარმაცევტული პროფილის საწარმოებში

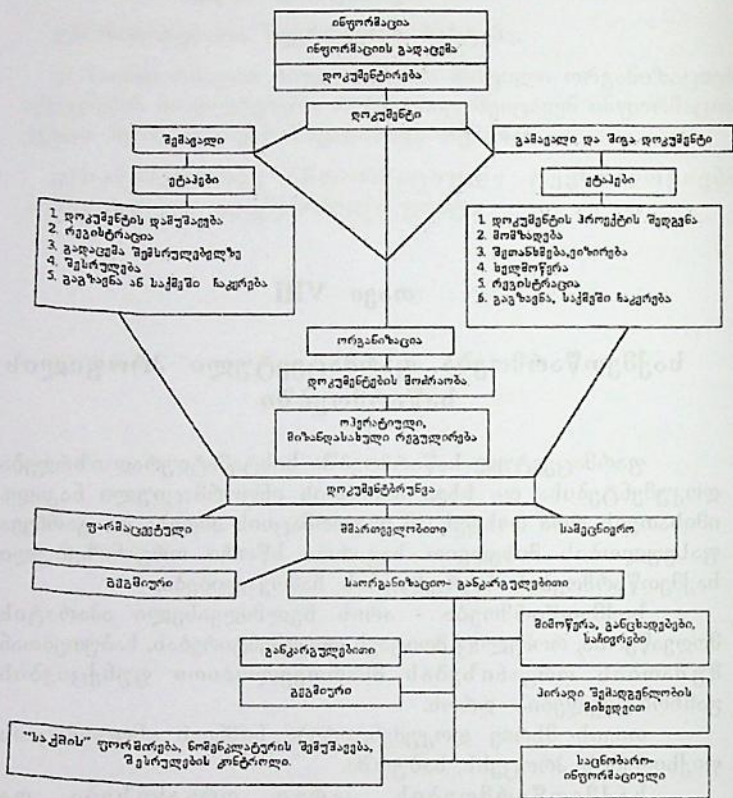
ფარმაცევტულ საწარმოებში სისტემატიურად იზრდება დოკუმენტებისა და სხვა ხასიათის ინფორმაციული ნაკადი. იმისათვის რომ მოხდეს ამ ინფორმაციის მიღება და გარჩევა ფასეულობის მიხედვით საჭიროა სწორი ორგანიზებული საქმეთწარმოების სტრუქტურის ჩამოყალიბება.

საქმეთწარმოება - არის ხელმძღვანელი აპარატის მოღვაწეობა, რომელიც მოიცავს დოკუმენტირებას, საბუთებთან მუშაობის ორგანიზებას მმართველობითი ფუნქციების განხორციელების დროს.

თავის მხრივ დოკუმენტირება ნიშნავს ინფორმაციის ფიქსირების პროცესს საბუთში.

საქმეთწარმოების კარგი ორგანიზება და ხელმძღვანელის მიერ მისი ელემენტების ზუსტი ცოდნა განსაზღვრავს საბუთების ბრუნვის სისწრაფესა და სიზუსტეს, რაც უზრუნველყოფს მართველობითი სისტემის ეფექტურობას.

დოკუმენტი - წარმოადგენს მატერიალურ ობიექტს, რომელშიც დაფიქსირებულია ინფორმაცია. ინფორმაციის დაფიქსირებისა და მისი შემდგომი გადაცემისათვის არსებობს დოკუმენტირების რიგი წესები: ზეპირსიტყვიერი, წერილობითი (ტექსტობრივი), სახვითი (ტაბულები, სქემები, დისკეტებზე ჩანაწერები).



ნახ. 16. ფარმაცევტულ საწარმოში საქმეთწარმოების ლოგიკური სტრუქტურის სქემა

მმართველობით საქმიანობაში გამოიყენება ძირითადად ტექსტობრივი დოკუმენტები, რომელთა შესახებ ინფორმაცია ფიქსირდება წერილობით.

დოკუმენტებთან მუშაობა მოითხოვს შესაბამის ცოდნას. ამისათვის დოკუმენტები დაყოფილია ჯგუფებად. დღეისათვის ყველა საბუთი კლასიფიცირდება ჯგუფებად: ძირითადი ნიშნის მიხედვით: შიდა, გარე, შემოსული და გასული დოკუმენტები (იხილეთ ცხრილი).

კლასიფიკაცია	დოკუმენტების ჯგუფები
1. სახელწოდების მიხედვით	დებულებები, ბრძანებები, განკარგულებები, აქტები, ინსტრუქციები, წერილები და ა.შ.
2. სპეციალიზაციის მიხედვით	საერთო, აღმინისტრაციული, ფინანსურ-კომერციული.
3. დანიშნულების მიხედვით	საორგანიზაციო, განკარგულებითი, ინფორმაციული
4. წარმოშობის წყაროების მიხედვით	ირველადი, მეორადი
5. ფორმის მიხედვით	სტანდარტული, ინდივიდუალური
6. შედგენის მეთოდებისა და დამუშავების მიხედვით	ხელნაწერები, მექანიზირებული
7. საჯაროობის მიხედვით	ჩვეულებრივი, მხოლოდ სამსახურებრივი გამოყენებისათვის, გასაიდუმლოებული
8. შესრულების ვადების მიხედვით	სასწრაფო, დაუწყონებლივი, არასასწრაფო
9. შესრულების ხიზნელის მიხედვით	მარტივი და რთული
10. შექმნის სტადიების მიხედვით	ორიგინალები (დვანები), ასლები
11. შენახვის ვადების მიხედვით	მუდმივი შენახვის ვადის მქონე ხანგრძლივი (10წ.), დროებითი (10წ.)
12. იურიდიული ძალის მიხედვით	ნამდვილი, ყალბი

ყველა სახის დოკუმენტის მოძრაობას მათი მიღებიდან, ან შექმნის მომენტიდან გაგზავნამდე ეწოდება დოკუმენტბრუნვა.

ფარმაცევტული პროფილის დაწესებულებებში არჩევენ საბუთების ბრუნვის შემდეგ სახეებს: ფარმაცევტულს, სამეცნიეროს და ხელმძღვანელობითს (ანუ მართველობითს).

თავის მხრივ მართველობითი დოკუმენტაცია იყოფა:

1. გეგმიურ სააღრიცხვო-საანგარიშო დოკუმენტებად;

2. საორგანიზაციო-განკარგულებით დოკუმენტებად:

დადგენილებები, ბრძანებები (ინვესტიციების და გადაფასებების შესახებ);

3. საცნობარო ინფორმაციული დოკუმენტები: წერილები, დეკრეტები, ცნობები, განხილვა, ანგარიშები, აქტები, პროტოკოლები, ხელშეკრულებები;

4. საბუთები პირადი შემადგენლობის შესახებ;

5. საბუთები მიმწერის შესახებ, საჩივრები, წერილები, წინადადებები.

საბუთების ბრუნვა დაწესებულებაში უნდა ხდებოდეს ოპერატიულად და მიზანდასახულად.

შემოსული და გასული საბუთების ბრუნვა მოიცავს რამოდენიმე ეტაპს:

1. მიღება და დამუშავება;
2. რეგისტრაცია (მიღების დღეს);
3. მიღებული საბუთის გადაცემა შემსრულებელზე;
4. საბუთის გადაადგილება დაწესებულებაში;
5. შესრულების შემდეგ საბუთის გადაცემა გასაგზავნად ან ამოსაკერებლად საქმეში;

გამავალი საბუთების ბრუნვის ეტაპებია:

1. საბუთის პროექტის მომზადება;
2. საბუთის მომზადება;
3. შეთანხმება, ვიზირება;
4. ხელისმოწერა დამტკიცება;
5. დარეგისტრირება (ხელმოწერის დღეს);
6. გაგზავნა;

სააფთიაქო დაწესებულებებში საბუთების რეგისტრირება მიმდინარეობს შემოსული საბუთების სარეგისტრაციო დოკუმენტებში, გამავალი საბუთები კი გასაველ დოკუმენტებში.

დოკუმენტების კონტროლის მთავარი ამოცანაა შემოწმდეს, გაირკვეს განყოფილებისა თუ პიროვნების მიერ საბუთის ხარისხიანად შესრულება, აგრეთვე ინფორმაციის მიღება ამ დანაყოფის მუშაობის შესაფასებლად.

საკონტროლო ფუნქციებში გამოიყოფენ ოპერაციების სამ ჯგუფს:

- დოკუმენტების შესრულების კონტროლი, დასმული საკითხების შესაბამისად.

- დოკუმენტის კონტროლი სტანდარტულ დოკუმენტაციასთან შედარებით

- დროული შესრულების კონტროლი. ეს ეხება ყველა შემოსულ და გასულ დოკუმენტაციას, რომლებზედაც მითითებულია შესრულების ვადა.

შესრულების ვადა შეიძლება სხვადასხვაგვარი იყოს:

- ტიპიური ანუ დადგენილი ნორმატიული აქტების საშუალებით;

• ინდივიდუალური ანუ დადგენილი მოცემული დაწესებულებისათვის სპეციალურ ჩამონათვალში;

ნებისმიერ შემთხვევაში შესრულებული დოკუმენტის ვადის დადგენა ხდება მათი შემოსვლიდან, ხოლო გასული დოკუმენტებისათვის მათი ხელმოწერიდან. სასურველია, დოკუმენტის შესრულებაზე კონტროლი სპეციალურ ბარათებზე ან კომპიუტერის საშუალებით.

დოკუმენტი ითვლება შესრულებულად თუ მასში დასმული ამოცანები შესრულებულია და რესპონდენტს გაეცა სრულყოფილი პასუხი. შესრულების შემდეგ დოკუმენტები იხსნება კონტროლიდან იმ თანამდებობის პირის მიერ რომელმაც დასვა კონტროლზე და თავსდება საქმეში.

დოკუმენტების კლასიფიკაციის დაფიქსირება ხდება საქმეთა ნომენკლატურაში. რომელიც წარმოადგენს საქმეთა სისტემატიზირებულ ჩამონათვალს შესანახი ვადების მითითებით.

“საქმეთა ნომენკლატურა” მტკიცდება ზემდგომი ორგანიზაციის მიერ და ძალაშია წლების განმავლობაში. ყოველწლიურად ზუსტდება და თუ საჭიროა გადამუშავდება და გადამტკიცდება. ყოველ “საქმეს” ნომენკლატურაში აქვს თავისი ინდექსი (ნომერი) ყოველ ჩამონათვალ საქმეზე წლის დასაწყისში იქმნება თავისი საქაღალდე (პაპკა), რომლის ყლდაზეც მითითებულია დაწესებულების ან განყოფილების სახელწოდება, სათაური, ინდექსი, შენახვის ვადები. საქაღალდეში იდება დოკუმენტები წლების მიხედვით ე.ი. ხდება “საქმის” ფორმირება. თუ შეიქმნება ახალი დოკუმენტები, რომელიც ნომენკლატურით არ არის გათვალისწინებული, მაშინ მათთვის საჭიროა ახალი “საქმის” გახსნა და მისი სახელწოდების შეტანა ნომენკლატურაში.

საქმეთა ფორმირების დროს ხელმძღვანელი ითვალისწინებს შემდეგ წესებს:

◆ დოკუმენტები საქმეში იდება 1 ეკემპლარად, თანაც აუცილებლად საბუთის ორიგინალი;

◆ საქმეში თავსდება მხოლოდ ერთი წლის საბუთები;

◆ დოკუმენტები საქმეში ლაგდება ქრონოლოგიური თანმიმდევრობით, ან ალფაბეტის ან ინდექსის მიხედვით;

◆ დროებითი და მუდმივი ვადების მქონე დოკუმენტები ინახება ცალ-ცალკე საქმეებში;

◆ ყოველი საქმე არ უნდა მოიცავდეს 250 ფურცელზე მეტს, თუ ფურცელთა რაოდენობა მეტია, მაშინ უნდა მოხდეს ტომებად დაყოფა.

ფარმაცევტული პროფილის დაწესებულებებში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია მუშაობას წერილებთან, განცხადებებსა და საჩივრებთან. ასეთი მუშაობა ითვალისწინებს ყველა შემოსული წერილების რეგისტრაციას, მის განხილვას, კონტროლს და ხელმძღვანელის რეაგირების დაფიქსირებას. წერილის ან განცხადების რეგისტრაციის ფაქტი წარმოადგენს იურიდიულ აქტს და ამ მომენტიდან იწყება მათი შესრულების ვადის დათვლა. რეგისტრაცია ხდება ქურნალით ან ბარათული სისტემით. როდესაც დოკუმენტი გადაეცემა შესასრულებლად თანამშრომელს იგი გაიცემა ხელმოწერით, მიღებული გადაწყვეტილებების შესახებ დოკუმენტების კოპიები ვგზავნებათ დაინტერესებულ პირებს.

თავი IX

შრომითი რესურსების მართვა.

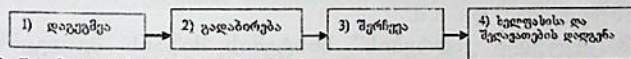
ფარმაცევტული კადრების მართვის სისტემა

ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრის დროს ისაზღვრება არა მარტო ფინანსების, ნედლეულისა და დანადგარების მოთხოვნილება, არამედ მოთხოვნილება ადამიანთა რესურსებში.

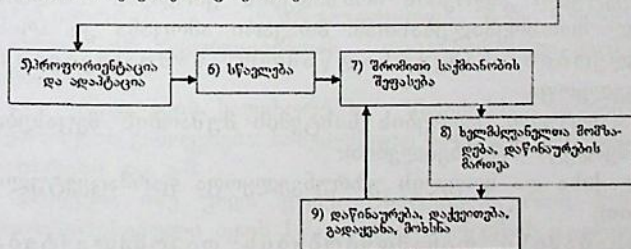
ადამიანთა მართვას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ყველა სახის ორგანიზაციაში. ადამიანების გარეშე ორგანიზაცია ვერ იარსებებს. ხოლო საჭირო ადამიანების გარეშე ვერც ერთი ორგანიზაცია ვერ მიაღწევს თავის მიზანს და ვერ შეინარჩუნებს თავის სიცოცხლისუნარიანობას. ამიტომ შრომითი რესურსების მართვა მართვის თეორიისა და პრაქტიკის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ასპექტს შეადგენს.

შრომითი რესურსების მართვა მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1. შრომითი რესურსების ფორმირება



2. შრომითი რესურსების განვითარება



ნახ. 17. შრომითი რესურსების მართვა

1. რესურსების დაგეგმვა: შრომით რესურსებზე სამომავლო დადებითი მოთხოვნილებების განსაზღვრა და დაკმაყოფილება;

2. პერსონალის შეკრება: ყველა თანამდებობის შესაბამისად პოტენციური კანდიდატების რეზერვების შექმნა;

3. რეზერვიდან სამუშაოსათვის შესაფერისი საუკეთესო კანდიდატურების შერჩევა;

4. ხელფასისა და შეღავათების განსაზღვრა: ხელფასის სტრუქტურის განსაზღვრა და შეღავათების დამუშავება ადამიანების სამუშაოზე მოზიდვის, აყვანის, და კადრების შენარჩუნებისათვის.

5. პროფორიენტაცია და ადაპტაცია: ორგანიზაციის ქვედანაყოფებში დაქირავებული მუშაკების განაწილება, მათი ინფორმირება იმის შესახებ, თუ რას ელის მათგან ორგანიზაცია და როგორი შრომა შეფასდება დამსახურებულად.

6. სწავლება: ეფექტური მუშაობისათვის საჭირო ცოდნისა და ჩვევების შექმნისათვის საჭირო პროგრამების დამუშავება და მისი შესწავლა მუშაკების მიერ.

7. შრომითი საქმიანობის შეფასება: შესრულებული სამუშაოს შესაფასებელი მეთოდის დამუშავება და მისი დაყვანა მუშაკებამდე

8. ხელმძღვანელი კადრების მომზადება, მათი სამსახურებრივი მოძრაობის მართვა; დაწინაურება, გადაყვანა, განთავისუფლება და ა.შ.

“ფარმაცევტული კადრების” სისტემის მიზანს შეადგენს ფარმაცევტული კადრების მომზადების ფარდობა მათდამი არსებულ მოთხოვნილებასთან. მთავარი ამოცანა კი არის მოსახლეობის სამკურნალწამლო საშუალებებით უზრუნველყოფა.

ფარმაცევტული კადრების სისტემის მუშაობის შეფასება ხდება შემდეგი მაჩვენებლებით:

- ქალაქისა და სოფლის უზრუნველყოფა ფარმაცევტული კადრებით;

- შესაბამისი თანამდებობების დაკომპლექტება კვალიფიციური ფარმაცევტული კადრებით;

- შრომის ნაყოფიერება;

- დახელოვნების და ატესტაციის დონეები;
- კადრების დენადობის და შენარჩუნების კოეფიციენტები;
- არაშრომისუნარიანობის მანვენებლის შემცირება;
- ფარმაცევტულ კადრებზე განაცხადის დონის დაკმაყოფილება;

- რეზერვიდან ხელმძღვანელ თანამდებობებზე წამოწეული მუშაკების დონე.

ამჟამად საქართველოში ფარმაცევტული კადრების მომზადება ხდება საფეხურეობრივად.

საფეხურეობრივი ფარმაცევტული განათლების მიზანია:

- მაღალი პროფესიონალური მომზადების დონის საფუძველზე მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების დახმარებით (ვიწრო სპეციალიზაციის საფუძველზე) ფუნდამენტური მომზადების წინააღმდეგობების დაძლევა;

- თანამედროვე ბაზრის პირობებში კურსდამთავრებულსათვის არჩევანის გაკეთების საშუალების უზრუნველყოფა, მისი ნიჭისა და მოთხოვნილებების შესაბამისად;

- თანამედროვე ბაზრის პირობებში კურსდამთავრებულთა სოციალური დაცვა, მათი შემდგომი სპეციალიზირებული სწავლების ან სამუშაოთი უზრუნველყოფის საფუძველზე.

- სპეციალისტების მომზადების ხარისხის გაუნჯობესება, განათლების მოტავაციის გაზრდით და შემსწავლელთა სურვილით მიიღონ წარმოების მოთხოვნილების შესაბამისი განათლება;

- უმაღლესი სპეციალური განათლების სტრუქტურის დრეკადობის უზრუნველყოფა, რაც გულისხმობს ეკონომიკურ ცვლილებებთან დაკავშირებულ პირობებთან ადაპტაციას;

- სწავლების საფეხურებზე სხვადასხვა დაფინანსების წყაროების გამოყენება: სახელმწიფო ბიუჯეტი, არასაბიუჯეტო სახსრები და ა.შ.

სისტემა ისე უნდა ფუნქციონირებდეს, რომ პიროვნება დაინტერესებული იყოს სწავლების პროცესის გაგრძელებით (საზოგადოებისათვის აუცილებელი ცოდნის მისაღებად).

ფარმაცევტული კადრების საფეხურეობრივი მომზადების თავისებურებას შეადგენს განათლების რამოდენიმე საფეხურის გამოყოფა, რომელიც გვაძლევს საშუალებას მოვამზადოთ კურსდამთავრებულები სხვადასხვა შინარსისა და მოცულობის ცოდნით (მაგ. სპეციალისტი, ფარმაციის ბაკალავრი და ფარმაციის მაგისტრი).

ფარმაცევტული განათლების სქემას საქართველოში (თსსუ) ფარმაცევტული ფაკულტეტის კურსდამთავრებულებისათვის საქართველოში საბაკალავრო სწავლებაზე გადასვლასთან დაკავშირებით დაემატა შემდეგი საფეხური მაგისტრატურა, რომლის დამთავრების შემდეგ ფარმაცევტს ენიჭება ფარმაციის მაგისტრის კვალიფიკაცია.

მაგისტრატურაში დაშვების საბუთს წარმოადგენს ფარმაციის ბაკალავრის დიპლომი. გარდა ამისა საჭიროა სამაგისტრო გამოცდების ჩაბარება.

საბაკალავრო სწავლება ოთხწლიანია. ბაკალავრიატის დამთავრების შემდეგ გაიცემა ბაკალავრის დიპლომი, რომელიც საშუალებას აძლევს კურსდამთავრებულს დაიწყოს მუშაობა პროფილით აფთიაქში, ფარმაცევტულ წარმოებასა თუ შესაბამის ლაბორატორიებში.

დოქტურანტურაში სწავლების გაგრძელება შეუძლიათ მხოლოდ ფარმაციის მაგისტრებს ან მაგისტრებთან გათანაბრებულ სპეციალისტებს.

პროფესიონალური დონის შეფასება ემსახურება შემდეგ მიზანს:

- ორგანიზაციის წარმოების ეფექტურობის გაზრდა, ადამიანის რესურსების ოპტიმალურად გამოყენების ხარჯზე;

- წარმატებული მუშაკების გამოვლენა და შესაფერისი დავალების მიცემა მათი პოტენციური შესაძლებლობების მაქსიმალური გამოვლენის მიზნით;

- მივეხმაროთ მუშაკებს თვითდახელოვნებაში, მივაქციოთ ყურადღება მათ მოთხოვნილებებს, ნიჭს, შესაძლებლობებს ხელი შეუწყოთ მათ პროფესიონალურ ზრდას;

- ხელი შეუწყოთ ანაზღაურების გაზრდას, რათა ის შეესაბამებოდეს მუშაკთა გაზრდილ პროფესიულ დონეს;

პროფესიული მოღვაწეობის შეფასებისას ხდება შემდეგი მოთხოვნების გათვალისწინება:

- მუშაკთა შრომის მოტივაცია და სამუშაოსადმი ინტერესის გაზრდა;

- მოსმენის მსჯელობისა და ურთიერთგაზიარების საფუძველზე ხელმძღვანელსა და კოლექტივს შორის ურთიერთგაგების მიღწევა;

- შრომისაგან თვითდაკმაყოფილების გრძნობის ამაღლება, სიძნელეებისა და წინააღმდეგობის გადალახვა და მათი ლიკვიდირების გზების ძიება;

- შესრულებული სამუშაოს შეფასება, ზუსტად და გასაგებად;

- პროფესიული გამოცდილების დაგროვება და საჭიროების შემთხვევაში მისი სრულყოფა;

- ახლო მომავლისათვის რეალური გეგმების დასახვა;

- ორგანიზაციის შიგნით საკადრო ცვლილებების ყველა შესაძლო ვარიანტის განხილვა.

ატესტაცია - ლათინური სიტყვაა და დასაბუთებას ნიშნავს. ფარმაცევტული კადრების ატესტაცია ტარდებოდა პროვიზორთა პასუხისმგებლობის, შრომის ეფექტურობისა და ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით. პროფესიონალიზმის, გამოცდილების, და სამუშაოს სირთულის გათვალისწინებით.

ატესტაცია მატერიალური და მორალური სტიმულირების მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რომელიც მიმართულია სააფთიაქო დაწესებულების საქმიანობის გაუმჯობესებისაკენ და მოსახლეობის საკურნალწამლო მომსახურების უზრუნველყოფის სრულოფისაკენ. ამგვარად ატესტაცია არის კადრების მუშაობის შეფასება, ფარმაცევტის (პროვიზორის) პროფესიული მომზადების შემოწმება მათი შემდგომი სპეციალიზაციის, კვალიფიკაციის ამაღლების აუცილებლობის მაჩვენებელი.

პერსონალის სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება მნიშვნელოვანია რიგი მიზეზების გამო:

- შრომის ხასიათი მუდმივად იცვლება;

- სტრუქტურული ცვლილებები ეკონომიკაში იწვევს წარმოების სფეროში შესაძლებლობების შემცირებას, ხოლო ტექნოლოგიურ და ინფორმაციულ სფეროებში მათ გაზრდას;

- იზრდება მოთხოვნილება ახალი გამოცდილების მქონე სპეციალისტებში;

- პერსონალის მომზადება აღარ აკმაყოფილებს ფირმისათვის საწარმოს ხელმძღვანელობას;

- უწყვეტი სწავლება გახდა საწარმოს, ორგანიზაციის წარმატებისათვის აუცილებელი ნაწილი.

სამუშაო კადრების ბრუნვის მნიშვნელოვანი ფაქტორს წარმოადგენს კადრების დენადობა. იგი შეიძლება იყოს გამოწვეული მუშაკის განთავისუფლებასთან - “პირადი სურვილით”, ან გაცდენებისა და დისციპლინის სხვა დარღვევების გამო.

დენადობის მაღალი მაჩვენებელი იწვევს:

- კვალიფიკაციის დონის შემცირებას;

- ხელსაწყოების (დანადგარების) არაეფექტურად გამოყენებას;

- პროდუქციის ხარისხის გაუარესებას.

კადრების სტაბილიზაციისა და რაციონალური გამოყენებისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანია:

- პროფორიენტაციის ამოღება (დახელოვნება);

- მუშაობის სანიტარულ-ჰიგიენური პირობების გაუმჯობესება;

- შრომის ანაზღაურების გაზრდა, მატერიალური და მორალური სტიმულების სისტემა, თანამშრომელთა სურვილების გათვალისწინება;

კადრების როტაცია - (როტაცია - ლათინური სიტყვაა ბრუნვას ნიშნავს), კადრების როტაცია ნიშნავს კადრების ბრუნვას სისტემის შიგნით. არჩევენ როტაციის შემდეგ სახეებს:

1. სპირალური როტაცია (ჰორიზონტალურია) - მუშაკის გადაადგილება ერთ თანამდებობრივ დონეზე სპირალის პრინციპით;

2. ხრახნისებური როტაცია (ვერტიკალურია) - მუშაკის გადაადგილება მისი დაწინაურებით, ხრახნისებური პრინციპით (მაგალიტი რგოლიდან აღმინისტრაციულ რგოლამდე);

3. კომბინირებული ანუ შერეული როტაცია - პროვიზორ-სტაჟორის მაგალითი;

4. შიგასაწარმო როტაცია - მუშაკთა გადაადგილება სამუშაო ადგილებზე ერთ სისტემაში, საწარმოში, უზრუნველყოფს შრომის ნაყოფიერებას;

5. გარე როტაციას ადგილი აქვს მაშინ, თუ მუშაკი გადადის მოღვაწეობის ერთი სფეროდან მეორეში (მიდის თავისი სისტემიდან). ამ სახის როტაცია არასასურველია, რადგან ამ დროს ადგილი აქვს კადრების დენადობას.

კადრების სწორი აღრიცხვა აუცილებელი წინაპირობაა კადრებთან წარმატებული ანალიტიკური და ოპერატიული მუშაობისათვის.

აღრიცხვას ექვემდებარებიან ყველა კატეგორიის მუშაკები ყველა სახის ორგანიზაციებში. კადრების აღრიცხვა და ანგარიშგება ფარმაცევტულ დაწესებულებებში ევალუბა კადრების სამსახურის უფროსს.

კადრების განყოფილება ახორციელებს:

- მუშაკის სამუშაოზე მიღების, სამსახურიდან განთავისუფლების, გადაყენის გაფორმებას;

- კადრების აღრიცხვას, საკადრო შემადგენლობის მიხედვით, სტატისტიკურ აღრიცხვას;

- შვებულებების აღრიცხვას;

- წახალისებათა და შენიშვნების აღრიცხვას;

- შრომის წიგნაკების გაფორმებას და აღრიცხვას;

- კვალიფიკაციის ამაღლებასთან დაკავშირებული მუშაობის აღრიცხვას.

კადრების პერსონალური აღრიცხვისათვის საჭიროა შემდეგი საბუთები:

- პირადი საქმე;

- პირადი ბარათი

- აღრიცხვის ბარათი

- საშტატო-თანამდებობრივი წიგნი (ჟურნალი);

- ოპერატიული წიგნი (ჟურნალი);

- თანამდებობრივი ბარათი(კადრების მოძრაობა თანამდებობების მიხედვით);

- რეზერვის აღრიცხვის ჟურნალი;

- საპენსიო საქმეების აღრიცხვის ჟურნალი;

- შრომის წიგნაკები, მათი მოძრაობის აღრიცხვა;

- საკადრო ბრძანებების რეგისტრაცია;

- საკადრო ბრძანებების ორიგინალები მიღების,

გადაადგილების, განთავისუფ-

ლების შესახებ;

- ანგარიშები და ცნობები კადრებთან მუშაობის შესახებ;
- კადრების მომზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების გეგმები;
- კადრების განყოფილების გეგმები;
- განთავისუფლებულ თანამშრომელთა საარქივო საქმეები;

თავი X

კონფლიქტების სტრესების, და ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა. ფარმაცევტული ეთიკისა და დეონტოლოგიის პრინციპები

კონფლიქტი არის უთანხმოება (აზრთა შეუსაბამობა) ორ ან მეტ მხარეს შორის, რომელიც შეიძლება წარმოდგენილი იქნას კონკრეტული პირების ან ჯგუფების სახით. თვითეული მხარე ცდილობს თავისი აზრის მიღებას, რაც ხელს უშლის მეორე მხარეს იგივეს გაკეთებაში. კონფლიქტის არსი ინტერესების დაკმაყოფილებაში, არსებულ კონკურენციაში მდგომარეობს.

იმისათვის რომ შეგვეძლოს კონფლიქტის მართვა, აუცილებელია გვესმოდეს კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზები.

არსებობს ოთხი ტიპის კონფლიქტი:

შიდაპიროვნული, პიროვნებათაშორისი, პიროვნებასა და ჯგუფს შორის და ჯგუფთაშორისი კონფლიქტები.

შიდაპიროვნული კონფლიქტი - შეიძლება ვლინდებოდეს მმართველის არადექვატური ქცევით, ანუ მაშინ, როდესაც ადამიანს უყენებენ წინააღმდეგობრივ მოთხოვნებს იმის თაობაზე, თუ როგორ უნდა იმუშაოს მან. აგრეთვე თუ საწარმოო მოთხოვნები არ შეესაბამება პიროვნების პირად მოთხოვნილებებს, ან სამუშაოზე გადატვირთვითაა გამოწვეული.

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტი - კონფლიქტის ყველაზე გავრცელებული სახეა. ამის მაგალითია კონფლიქტი ერთ ვაკანტურ თანამდებობაზე მისაღებ კანდიდატებს შორის, ან

განსხვავებული ხასიათის მქონე ორი პიროვნების შეჯახება, თვალსაზრისში, ღირებულებებში.

კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის - ქცევისა და საქმიანობის ნორმებს წარმოებაში აღგენენ საწარმო ჯგუფები. თვითეული მუშაკისათვის ეს წესები უნდა იყოს მისაღები, მაგრამ თუ ჯგუფური მოთხოვნილებები ეწინააღმდეგება ცალკეული პიროვნების სურვილს (მოლოდინს) წარმოიქმნება კონფლიქტი. მ.ე. კონფლიქტი წარმოიშვება იმ შემთხვევაში, თუ პიროვნება დაიკავებს ჯგუფისაგან განსხვავებულ პოზიციას.

ჯგუფთაშორისი კონფლიქტი - ორგანიზაცია შედგება მრავალი ფორმალური და არაფორმალური ჯგუფისაგან. საუკეთესო ორგანიზაციებშიც კი შესაძლებელია ჯგუფებს შორის წარმოიშვას კონფლიქტი. ის შეიძლება იყოს ფუნქციონალური ან დისფუნქციონალური ხასიათის. მაგალითად: ორგანიზაციის საწარმოო და მარკეტინგულ განყოფილებებს შორის; არაფორმალური ორგანიზაციები, რომლებსაც მიაჩნიათ, რომ ხელმძღვანელი მათ უსამართლოდ ექცევა შეიძლება უფრო მჭიდროდ შეკავშირდნენ ხელმძღვანელის წინააღმდეგ და უპასუხონ შრომის ნაყოფიერების შემცირებით.

არსებობს კონფლიქტური სიტუაციის მართვის რამოდენიმე ეფექტური მეთოდი. იგი შეიძლება დაიყოს ორ კატეგორიად: სტრუქტურულ და პიროვნებათაშორის კატეგორიად.

კონფლიქტის სტრუქტურული გადაჭრის ოთხი მეთოდი არსებობს:

- სამუშაოს მოთხოვნილებების ახსნა-განმარტება;
- კოორდინაციული და მაინტერგრირებელი მექანიზმების გამოყენება;
- კომპლექსური მიზნების დასახვა;
- დაჯილდოვების სისტემის გამოყენება;

განვიხილოთ თვითეული ცალ-ცალკე:

სამუშაოს მიმართ წაყენებული მოთხოვნილებების განმარტება - მართვის ერთ-ერთი საუკეთესო მეთოდი, რომელიც საშუალებას იძლევა თავიდან ავიცილოთ კონფლიქტი. იმის ახსნა თუ რა მოთხოვნები წაყენება

თვითოველ თანამშრომელს. რა რეზულტატების მიღწევა არის საჭირო. ვინ არის ინფორმაციის გამცემი და მიმღები და შკაფიოდ ჩამოყალიბებული პოლიტიკა, წესები, პროცედურები.

კოორდინაციული და მაინტეგრირებელი მექანიზმების გამოყენებაში - კონფლიქტის დაძლევის კიდევ ერთი გავრცელებული მეთოდია “ბრძანებათა ჯაჭვის” მექანიზმის გამოყენება. თუ ორ ან მეტ მუშაკს რაიმე საკითხში აქვთ უთანხმოება, მაშინ კონფლიქტის გადაჭრა შეიძლება მათ ხელმძღვანელთან კონფლიქტის განხილვით, რათა მან შესძლოს სწორი გადაწყვეტილების მიღება. მართველობის პრინციპი აადვილებს იერარქიის გამოყენებას კონფლიქტური სიტუაციის მართვაში, რადგან ხელქვეითმა უნდა იცოდეს ვის დაემორჩილოს (დაუჯეროს).

ორგანიზაციის საერთო კომპლექსური მიზნები - ამ მიზნების ეფექტური განხორციელება მოითხოვს ორი ან მეტი თანამშრომლის, ჯგუფის ან განყოფილების ერთობლივ ძალისხმევას, რაც გულისხმობს საერთო მიზნის მიღწევას.

მაგალითად თუ საწარმო განყოფილების სამ ცვლას ერთმანეთთან კონფლიქტი აქვს, მაშინ უნდა განისაზღვროს საერთო მიზანი მთლიანად საწარმო განყოფილებისათვის და არა ცალკეული ცვლისათვის.

დაჯილდოვების სისტემის სტრუქტურა - დაჯილდოვება შეიძლება გამოვიყენოთ როგორც კონფლიქტური სიტუაციის მართვის მეთოდი, რომელიც გავლენას მოახდენს მუშაკთა ქცევაზე და თავიდან ააცილებს დისფუნქციონალურ შედეგებს.

კონფლიქტის გადაჭრის ხუთი პიროვნებათაშორისი მეთოდი არსებობს: თავის არიდება, შერბილება, იძულება, კომპრომისი და პრობლემის გადაწყვეტა.

თავის არიდება - ეს მეთოდი გულისხმობს იმას, რომ პიროვნება ცდილობს თავი აარიდოს კონფლიქტს;

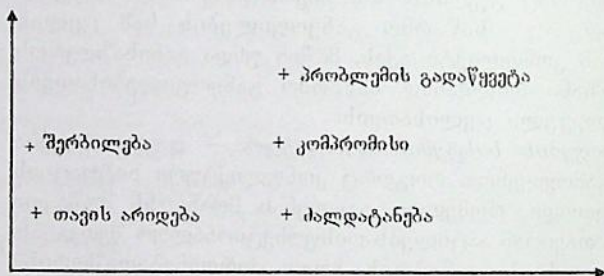
შერბილება - ხასიათდება ქცევით, რომელიც ემყარება აზრს, რომ არ ღირს გაბრაზება, მისი მიზანია არ დაუშვას კონფლიქტის გაღრმავება, ცდილობს ჩააქროს იგი და უხმობს კონფლიქტურ მხარეებს სოლიდარობისაკენ;

იძულება - ახასიათებს თავისი აზრის გატანას ნებისმიერი გზით. ვინც ცდილობს ამ აზრის დატარებას, მას არ აინტერესებს სხვისი აზრები და აგრესიულად იქცევა.

იძულების სტილი ეფექტიანია იმ შემთხვევაში, თუ ხელმძღვანელს ხელქვეითებზე ძალაუფლება აქვს, ამ მეთოდის ნაკლი ხელქვეითების ინიციატივის ჩახშობაში მდგომარეობს.

კომპრომისი – ეს მეთოდი ხასიათდება მეორე მხარის თვალსაზრისის ნაწილობრივი მიღებით. კომპრომისი ძლიერ დასაფასებელია მმართველობით სიტუაციებში, რადგან ამ დროს ხდება კონფლიქტის გადაჭრა და მხარეთა არაკეთილგანწყობის დაძლევა;

პრობლემის გადაწყვეტა - აღიარებს აზრთა სხვადასხვაობას, მზადყოფნას გაეცნოს სხვის აზრებს, იმისათვის რომ გაიგოს კონფლიქტის მიზეზები და შეიმუშავოს ისეთი მოქმედება, რომელიც მისაღები იქნება კონფლიქტის ორივე მხარისათვის. ის ვინც ამ მეთოდს იყენებს, ეძებს კონფლიქტური სიტუაციის გადაჭრის საუკეთესო ვარიანტს.



ნახ. 18. კონფლიქტის დაძლევის პიროვნებათაშორისი სტილი

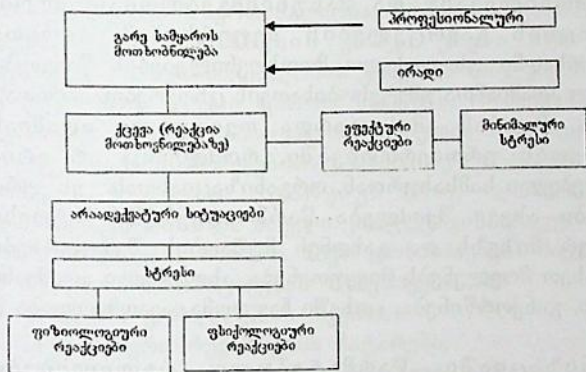
სტრესი – არის სხვადასხვა სახის დაძაბულობაზე ადამიანის მიერ გამოხატული რეაქცია. პერიოდულად ყველანი განვიცდით სტრესს, მაგრამ გადამეტებული სტრესი სერიოზულ პრობლემას უქმნის როგორც პიროვნებას, ასევე მთელ ორგანიზაციას.

გამოკვლევები ადასტურებენ, რომ სტრესი შეიძლება გამოვლინდეს ფიზიოლოგიურად (წყლული, შაკიკი, პიპერტონია,

ასთმა) და ფსიქოლოგიურად (დაღიზიანება, მადის დაკარგვა, დეპრესია და ა.შ.).

სტრესი ეს არა მარტო ნერვული დაძაბულობა, არამედ შეგუებითი რეაქციაც. ის მიმდინარეობს სამ ფაზად: შოთოვა, რეზისტენტობის ზრდა, გამოფიტვის ფაზა. სტრესის ზემოქმედების შედეგი დამოკიდებულია მის დონეზე.

სტრესი შეიძლება დაკავშირებული იყოს სამუშაოსთან, ორგანიზაციულ საქმიანობასთან ან ეხებოდეს პიროვნების პირად ცხოვრებას.



ნახ. 19. სტრესული რეაქციის მოდელი

1. ორგანიზაციული ფაქტორები – სტრესის ყველაზე გავრცელებული მიზეზი დაკავშირებულია სამუშაოზე გადადღით ან პირიქით არასაკმარისი სამუშაოთი, ან დავალებით რომელიც ძალიან მოკლე დროში უნდა იქნეს შესრულებული.

2. მეორე ფაქტორი დაკავშირებულია როლების კონფლიქტთან. გამოწვეულია ხელმძღვანელთა არადექვანტური ქცევით. წარმოიშევა მაშინ, როდესაც მუშაკს წაყენება ურთიერთგამომრიცხავი (ურთიერთსაწინააღმდეგო) მოთხოვნები;

3. მესამე ფაქტორი როლის გაურკვეველობაში მდგომარეობს. წარმოიშვება მაშინ, როდესაც პიროვნება არ არის დარწმუნებული რას ელიან მისგან;

4. მეოთხე ფაქტორია უინტერესო სამუშაო – თუმცა შეხედულება იმის შესახებ, რომ სამუშაო არ არის საინტერესო, შეფარდებითია და დამოკიდებულია პიროვნების ინტერესებზე და შესაძლებლობებზე.

გარდა ამისა სტრესი შეიძლება გამოიწვიოს ცუდმა გარემო პირობებმა (ხმაური, სიცივე), არასწორმა ფარდობამ უფლებამოსილებასა და პასუხისმგებლობას შორის, ინფორმაციის გავრცელების შეფერხებამ, აგრეთვე ერთმანეთისადმი უსაფუძვლო მოთხოვნილებების წაყენებამ.

სამუშაო ადამიანთა უმეტესობისათვის ცხოვრების ძირითადი ასპექტია, მაგრამ ამას გარდა თვითეული ადამიანი მონაწილეობს ურთიერთობებში, რომლებიც არ არიან დაკავშირებული სამსახურთან, ორგანიზაციასთან. ეს კერძო მოვლენები ასევე შეიძლება წარმოადგენდნენ სტრესის პოტენციურ მიზეზს და გახდნენ მუშაობის შემაფერხების მიზეზი. ასეთ მოვლენებს მიეკუთვნება: ახლობელი ადამიანის სიკვდილი, განქორწინება, ციხეში ჩაჯდომა, ავადმყოფობა და ა.შ.

ორგანიზაციაში წარმატებული ცვლილებების განხორციელების მეთოდები გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის მართველობის ყველა დონეზე. ის ორგანიზაციები რომლებიც არსებობენ არამდგრად გარემოში განსაკუთრებულად მწვავედ განიცდიან ამ ზემოქმედებას. ვინაიდან ყველა ცვალებადი ფაქტორი ურთიერთკავშირშია ერთმანეთთან, ამიტომ ხელმძღვანელმა უნდა განიხილოს ცვლილებების გავლენა ყველა ფაქტორზე მთლიანობაში.

ნაბიჯები, რომლებიც უნდა გადაიდგას, იმისათვის რომ ორგანიზაციული ცვლილებები გახდეს მისთვის ეფექტური არის: - ზეწოლა, სტიმულირება, ჩარევა, ორიენტაციის შეცვლა, დიაგნოსტირება, აღიარება, გამოგონებები, აუცილებელი მონაწილეობა, ექსპერიმენტები და მეცნიერული ძიება, სხვისი თვალსაზრისის გაზიარება და მხარდაჭერა.

ხშირია რეკომენდაცია, რომ ყველა მუშაკმა მიიღოს მონაწილეობა ცვლილებების პროცესში. თუმცა არის

სიტუაციები, როდესაც ასეთი ნაბიჯი არ არის გამართლებული. პერიოდულად ცალმხრივი მოქმედება უფრო მიზანშეწონილია, დელეგირებასთან ან ხელმძღვანელობის განაწილებასთან შედარებით. საბოლოოდ ხდება ცვლილებებით გამოწვეული წინააღმდეგობის დაძლევა.

წინააღმდეგობის ძირითადი მოტივი დაკავშირებულია პირადი დანაკარგის შიშითან, გაურკვეველ რეზულტატებთან, იმის შეგრძნებასთან, რომ მოსალოდნელი ცვლილებები არ არის სწორი და მიზანშეწონილი.

ეთიკა - (ლათინური სიტყვაა და ჩვეულებას, წესს, ნიშნავს) არის პრინციპების ერთობლიობა, რომელიც განსაზღვრავს ქცევის წესებს. ბიზნესის ეთიკა ეხება არა მარტო სოციალური პასუხისმგებლობის ქცევის პრობლემებს, არამედ იმ ადამიანთა ქცევის ფართო სპექტრს, რომლებსაც ისინი ხელმძღვანელობენ. გასათვალისწინებელია აგრეთვე მიზნები და საშუალებები, რომლებითაც ხდება რეზულტატის მიღწევა.

ორგანიზაციები ატარებენ რიგ ღონისძიებებს ხელმძღვანელებისა და მთელი კოლექტივის ეტიკური ქცევის ღონის ამადლების მიზნით. ასეთ ღონისძიებებს მიეკუთვნება:

- ეთიკური ნორმატივების შემუშავება;
- ეთიკური კომიტეტების შექმნა;
- სოციალური რევიზიების ჩატარება;
- ეთიკური ქცევის წესების შესწავლა.

ეთიკური ნორმატივები აღწერენ საერთო ფასეულობათა სისტემასა და ეთიკის იმ წესებს, რომლებსაც ორგანიზაციის აზრით უნდა ითვალისწინებდნენ მისი თანამშრომლები.

ეთიკური ნორმატივების შემუშავების მიზანია აღწეროს:

- ორგანიზაციის მიზნები;
- შექმნას ოპტიმალური ეთიკური ატმოსფერო;
- განსაზღვროს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში

ეთიკური რეკომენდაციები;

აკრძალულ ეთიკურ ნორმებს მიეკუთვნება: ქრთამი, გამოძალვა, საჩუქრები, თაღლითობა, საიდუმლო მასალების გამხედა, არაკანონიერი გზით მიღებული ფულის გადახდა თანამშრომლებისათვის, კანონსაწინააღმდეგო ქმედება ფირმის ინტერესების დასაცავად.

საბაზრო ეკონომიკა ემყარება სამ ძირითად ცნებას:

- სამართლებრივ სისტემას;
- აღრიცხვის სისტემას;
- მეწარმეთა კულტურას.

ის წარმოადგენს მეტად ეფექტურ სამეურნეო მექანიზმს, რომელშიც პიროვნება აღიქმება, ისეთად როგორც ის არის: ერთის მხრივ, თავისი ინტერესების დამცველი და მეორეს მხრივ, შემოქმედებით პიროვნებად, რომელიც ქმნის მატერიალურ ფასეულობას სხვებისათვის.

საბაზრო ეკონომიკის ერთ-ერთ მთავარ ფაქტორს წარმოადგენს მეწარმეთა კულტურა, რომელიც შედგება ორი შემადგენელისაგან:

- საქმიანი ეთიკა;
- მენეჯმენტი.

საქმიანი ეთიკა - (ბიზნესის ეთიკა) არის ერთდროულად როგორც ზნეობრივი, ისე ეკონომიკური კატეგორია.

დასავლეთის ქვეყნებში საქმიანი ეთიკა, საქმის ღირსება ბიზნესის საფუძველია, ხოლო საქმიანი ავტორიტეტი - დიდი მოცულობის კაპიტალია, რომელსაც უფროსილდება მეწარმე.

გერმანელი მეწარმის დ. გედევარის აზრით, არსებობს ბიზნესის შემდეგი ნორმები:

- უმაღლესი წარმოებისუნარიანობა და მოგება არ უნდა იყოს მიღწეული გარე სამყაროსათვის ზიანის (ზარალის) მიყენებით;

- კონკურენცია უნდა იყოს ჯანსაღი, წესების დაცვით;

- შექმნილი; ფასეულობანი უნდა ნაწილდებოდნენ ისე, რომ არ მოხდეს მოსახლეობის “დეკლასირება”;

- საჭიროა ადამიანების უზრუნველყოფა ტექნიკით და არა პირიქით;

- საჭიროა თანამშრომელთა მონაწილეობა ორგანიზაციის საქმიანობაში, რათა გაუღვივოთ უკეთ მუშაობის სურვილი, რომ მათ იგრძნონ მეტი პასუხისმგებლობა;

- ეკონომიკა რელიგიისაგან განსხვავებით ორიენტირებულია არა მორალურ, არამედ მატერიალურ ნორმებზე, დოვლათის განაწილებაზე. თუმცა აქაც აუცილებელია მორალური ნორმების დაცვა.

მეწარმეთა კულტურის მნიშვნელოვან შემადგენელ ნაწილს შეადგენს საქმიანი ურთიერთობის განვითარების ორმხრივი სურვილი.

დასავლეთის მკვლევარებს მიაჩნიათ, რომ საბაზრო ეკონომიკასთან შეუთავსებელია შურის ფაქტორი. შურის შეგრძნება დამღუპველია, არა მარტო ადამიანისათვის, არამედ ორგანიზაციისათვის.

ეტიკეტი – წარმოადგენს ქცევის დადგენილ ნორმებს.

დეონტოლოგია (ბერძ. ეო-ვალდებული, ლოგოს-სწავლება) არის ეთიკის ნაწილი, რომელიც განიხილავს ვალდებულების პრობლემებსა და სოციალური აუცილებლობით გამოწვეულ ზნეობრივი გამოსატყულების ფორმებს. ეს ტერმინი შემოიღო ინგლისელმა ფილოსოფოსმა ბენტანმა 1934 წელს ზნეობრივი თეორიის გამოსახატავად.

ფარმაცევტული ეთიკა საერთო ეთიკის შემადგენელი ნაწილია. იგი შეისწავლის ფარმაცევტული სფეროს ყველა რგოლში დასაქმებულ პირთა ქმედებებს, მათ მორალურ ფასეულობებსა და ქცევას. ფარმაცევტული დეონტოლოგია სწავლობს ფარმაცევტთა ქცევის ნორმებს, რომლებიც მიმართულია მედიკამენტოზური თერაპიის ეფექტურობის ასამაღლებლად და სამსახურში ეფექტური მუშაობისათვის ხელსაყრელი კლიმატის შესაქმნელად. სამედიცინო და ფარმაცევტული დეონტოლოგია არის სწავლება იმ იურიდიული, პროფესიონალური და მორალური მოვალეობის ქცევის წესების შესახებ, რომლებიც უნდა დაიცვას სამედიცინო და ფარმაცევტულ სფეროში დასაქმებულმა მუშაკებმა ავადმყოფის მიმართ.

ფარმაცევტული ეთიკა განსხვავდება საექიმო და სავაჭრო ეთიკისაგან. ავადმყოფთან ურთიერთობაშიც კი, სადაც ბევრია საერთო საექიმო ეთიკასთან ფარმაცევტს აქვს თავისი სპეციფიკა. ვინაიდან ის არ მკურნალობს ავადმყოფს, არ უნიშნავს დანიშნულებას, ის ეხმარება ავადმყოფს სწორად და ზუსტად შეარჩიოს და მიიღოს ექიმის მიერ დანიშნული წამალი, მოახდინოს მასზე ფსიქოთერაპიული ზემოქმედება, დაარწმუნოს იმაში, რომ გამოჯანმრთელდება, დააჯეროს ფარმაციის და მედიცინის ძალაში. ამისათვის ფარმაცევტს უნდა გააჩნდეს შესაფერისი პროფესიული და მორალური თვისებები, რათა შესძლოს დაამყაროს ურთიერთობა ავთიაქში

შემოსულ პაციენტთან, მასზე ფსიქოლოგიური ზემოქმედების შედეგად.

ფარმაცევტი მუდმივად უნდა მუშაობდეს თავისი განათლების სრულყოფაზე, ფსიქოლოგიური მეთოდების ათვისებაზე. ის უნდა იყოს განათლებული, კულტურული და გულისხმიერი ადამიანი. ზნეობრივ – მორალური ურთიერთობების სფეროში გამოცდილი სპეციალისტებიც კი ემყარებიან დეონტოლოგიურ ცოდნას და ინტუიციას და თუ ფარმაცევტული ეთიკა განიხილავს პროფიზორის მორალურ უფლებების არსს, ფარმაცევტული დეონტოლოგია მიუთითებს ამ მოვალეობების განხორციელებას ფარმაცევტულ პრაქტიკაში.

აფთიაქში პაციენტი პირველ რიგში მიმართავს ფარმაცევტს. ხანდახან პირველი შთაბეჭდილება დიდ გავლენას ახდენს შემდგომ ურთიერთობაზე. რა განაპირობებს ამ შთაბეჭდილებას:

- ჩაცმულობა;
- მოწესრიგებულობა;
- წარმოსადგობა ;
- მეტყველება, ხმის ტემბრი, ინტონაცია;
- მეტყველების ტემპი;
- მეხსიერება და ყურადღება;
- ინტუიცია;
- საექიმო საიდუმლოს შენახვის უნარი;

ექიმი მიმართავს ფარმაცევტს რეცეპტის მეშვეობით, რომელიც წარმოადგენს წამლის გაცემისათვის საჭირო დოკუმენტს. რეცეპტი უნდა იყოს გამოწერილი წესების დაცვით, შეცდომების გარეშე. ექიმი მხარში უნდა ედგას ფარმაცევტს, ფარმაცევტი კი ექიმს.

ფარმაცევტულ სფეროში მომუშავეთა ურთიერთობებში მნიშვნელობანია:

- ინტერესთა ერთობლიობა სამომხმარებლო სფეროში;
- მომსახურების მაღალი დონე;
- საქონელბრუნვის გეგმის შესრულება;
- წამლების სწორად და დროულად მომზადება;
- პირველადი (ექიმამდელი) სამედიცინო დახმარების გაწევა.

თავი XI

ჯგუფური დინამიკა. ხელმძღვანელობა და ლიდერობა

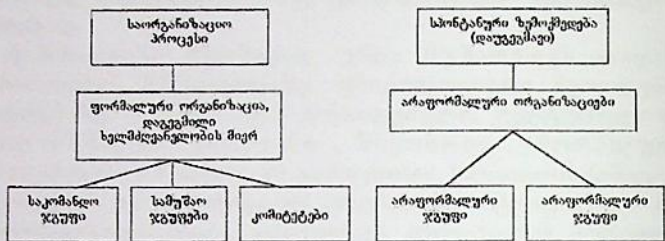
ხელმძღვანელობის პროცესი დაკავშირებულია იმ ფორმალური ორგანიზაციის შექმნას და ფუნქციონირებასთან, რომლის შიგნითაც არსებობს არაფორმალური ორგანიზაციები. არაფორმალური ორგანიზაციები გავლენას ახდენენ ფორმალური ორგანიზაციის მიზნის განხორციელებაზე. ჭკვიანმა და წინდახედულმა ხელმძღვანელმა უნდა გაითვალისწინოს ეს ფაქტორები და შესძლოს თავის ხელქვეითებთან კავშირის დამყარება.

ვინაიდან ყოველი პიროვნების მიერ შესრულებულ სამუშაოს უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციის საერთო წარმატებაში.

ფორმალური ჯგუფი - არის ჯგუფი, რომელიც შექმნილია ხელმძღვანელის ნებით საწარმოო პროცესის დასახული გეგმის შესაბამისად. შექმნისთანავე იგი იქცევა ისეთ სოციალურ არედა, რომელშიც ყალიბდება ურთიერთობები ხელმძღვანელთა ჩარევის გარეშე. ჯგუფის ტიპი და სტრუქტურა დგინდება ხელმძღვანელის მიერ, შეგნებულად პროექტირების საფუძველზე.

არსებობს ფორმალური დაჯგუფების 3 ტიპი:

- ხელმძღვანელთა ჯგუფები (მბრძანებელთა);
- საწარმოო ჯგუფები (მუშაკები);
- კომიტეტები.



ნახ. 20. ფორმალური და არაფორმალური ორგანიზაციების წარმოქმნის მექანიზმი

მბრძანებელთა და დამქვემდებარებელთა – ჯგუფი შედგება ხელმძღვანელისა და მისი უშუალო დამქვემდებარებული მუშაკებისაგან. ასეთ ჯგუფს ქმნიან ავთიაქის გამგეები და განყოფილების გამგეები.

მუშაკების (მიზნობრივი) ჯგუფი – ჩვეულებრივ შედგება პირებისაგან, რომლებიც ერთად მუშაობენ ერთი და იგივე დავალების შესასრულებლად. თუმცა მათ ჰყავთ ხელმძღვანელი, ისინი განსხვავდებიან მბრძანებელთა და დამქვემდებარებულთა ჯგუფისაგან იმით, რომ არიან უფრო დამოუკუდებელი და დამოუკიდებელი და თავიანთი სამუშაოს შესრულებაში. ჩვეულებრივად მიზნობრივი ჯგუფები ანგრევენ ე.წ. უნდობლობის ბარიერებს ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს შორის.

კომიტეტი – ეს არის ორგანიზაციის შიგნით არსებული ჯგუფი, რომელსაც დელეგირებული აქვს უფლებამოსილება რაიმე დავალების ან სამუშაოს შესასრულებლად. ხანდახან მას უწოდებენ საბჭოებს, მიზნობრივ ჯგუფებს, კომისიებს ან რაზმებს. ყველა შემთხვევაში ამ ჯგუფების მიერ ხდება გადაწყვეტილების მიღება და იმ ქმედებების განხორციელება, რაც კომიტეტებს სხვა ორგანიზაციული სტრუქტურებისაგან განანსხვავებს.

ეფექტური მმართველობის ერთ-ერთ აუცილებელ პირობას შეადგენს მცირე ზომის ჯგუფებთან მუშაობის (კომიტეტების, კომისიები) უნარი. ფორმალური ჯგუფების ფუნქციას წარმოადგენს კონკრეტული ამოცანების შესრულება კონკრეტული მიზნის მისაღწევად.

არაფორმალური ჯგუფი (ორგანიზაცია) – სპონტანურად ჩამოყალიბებული ადამიანთა ჯგუფია, რომელთა ურთიერთობა მიმართულია საერთო მიზნის მისაღწევისაკენ. არაფორმალურ ჯგუფში გაერთიანება ადამიანებს აძლევს ფსიქოლოგიურ უპირატესობას, რაც ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც მიღებული ანაზღაურება (ხელფასი, პრემირება).

არაფორმალურ ორგანიზაციებს ბევრი აქვთ საერთო ფორმალურ ორგანიზაციებთან, რომელშიც ისინი ერთიანდებიან. აქვთ იერარქია, ამოცანები, ჰყავთ ლიდერები. აქვთ დაწერილი კანონები, ე. წ. ნორმები, რომლებიც წარმოადგენს ორგანიზაციის თანამშრომლებისათვის ქცევის ეტალონს. არაფორმალური ორგანიზაცია არის სპონტანური რეაქცია დაუკმაყოფილებელ მოთხოვნილებებზე. მისი ტიპი და სტრუქტურა ყალიბდება სოციალური ურთიერთქმედების შედეგად.

მიზეზები რომლებიც განაპირობებენ არაფორმალურ ორგანიზაციაში გაწევრიანებას შემდეგია:

- მიკუთვნების შეგრძნება;
- ურთიერთდახმარება;
- ურთიერთდაცვა;
- მჭიდრო კავშირი;
- დაინტერესება.

მიკუთვნების შეგრძნება – პიროვნების ერთ-ერთი ყველაზე ემოციური მოთხოვნილებაა. როდესაც სამუშაო არ აძლევთ, ადამიანებს საშუალებას დაამყარონ და შეინარჩუნონ სოციალური კონტაქტები, მათ უჩნდებათ დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა.

დახმარება — თუ მუშაკი მორცხვობს ან ეშინია კრიტიკის, ის არ მიმართავს დახმარებისათვის ხელმძღვანელს, რადგან ეშინია უარყოფითი რეაქციის და დახმარებისათვის მიმართავს კოლეგებს. ასეთი დახმარება სასარგებლოა ორივე

მხარისათვის მრჩეველი იმსახურებს პატივისცემას, მიმღები - საჭირო დარიგებას.

დაცვა - ყველასათვის ცნობილია, რომ ძალა ერთობაშია. ამიტომ ქვეცნობიერი

სურვილი ვიყოთ დაცული მნიშვნელოვანი მიზეზია იმისთვის, რომ გავერთიანდეთ ჯგუფში. ეს ჯგუფები აერთიანებენ თავიანთ ძალებს საერთო ინტერესების დასაცავად.

ურთიერთობა - აკავშირებს არაფორმალურ არხს ინფორმაციის წყაროებთან - ჭორებთან, რომლებიც უფრო სწრაფად ვრცელდება ვიდრე ოფიციალური ინფორმაცია.

არაფორმალური ორგანიზაციების ძირითად მახსიათებლებს აქვთ პირდაპირი დამოკიდებულება მმართველებთან, ვინაიდან ისინი ძლიერ გავლენას ახდენენ ფორმალური ორგანიზაციის ეფექტურობაზე. მახსიათებლებს მიეკუთვნება: სოციალური კონტროლი, ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა, არაფორმალური ლიდერები.

სოციალური კონტროლი - არაფორმალური ორგანიზაციები ახორციელებენ თავიანთი ჯგუფის წევრების სოციალურ კონტროლს, რომელიც მდგომარეობს ნორმების (ეტიკონების) დადგენასა და შესრულებაში. სოციალური კონტროლი გავლენას ახდენს და წარმართავს ფორმალურ ორგანიზაციას დასახული მიზნისაკენ. ამავე დროს შეიძლება მოახდინოს გავლენა ხელმძღვანელზე და გადაწყვეტილების მიღებაზე.

ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა - არაფორმალურ ორგანიზაციებში აღინიშნება ცვლილებებისადმი შეწინააღმდეგების ტენდენცია. მის მიზეზია ის, რომ ჯგუფის წევრებს ჰგონიათ, რომ ცვლილებებმა შეიძლება საფრთხე შეუქმნას არაფორმალური ორგანიზაციის არსებობას (რეორგანიზაცია, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა) წინააღმდეგობა წარმოიშვება ყოველთვის, როდესაც მისი ჯგუფის წევრები დაინახავენ ცვლილებაში მათი არსებობისათვის საფრთხეს. ხელმძღვანელმა შეიძლება დაძლიოს ან შეამციროს ეს წინააღმდეგობა, დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღების უფლების დართვით.

არაფორმალური ლიდერები - არაფორმალურ ორგანიზაციებს ჰყავთ თავიანთი ლიდერები, რომლებიც თავიანთ მდგომარეობას აღწევენ ძალაუფლებისათვის

ბრძოლით და იყენებენ ამ ძალაუფლებას ჯგუფის სხვა წევრთა მიმართ, ისევე როგორც ფორმალური ორგანიზაციის ლიდერები. არაფორმალური და ფორმალური ორგანიზაციის ლიდერებს შორის განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ ფორმალური ორგანიზაციის ლიდერს აქვს მხარდაჭერა დელეგირების სახით, რომელიც მან ოფიციალური გზით მიიღო და მას ევალუა კონკრეტული ფუნქციების შესრულება. არაფორმალური ლიდერის საყრდენი კი ჯგუფის წევრთა მიერ მის აღიარებაში მდგომარეობს.

არაფორმალურ ორგანიზაციაში ლიდერის განმსაზღვრელი ფაქტორებია: ასაკი, თანამდებობა, პრაქტიკული კომპეტენტურობა, სამუშაო ადგილი, გადაადგილება სამუშაოზე, გულისხმიერება, თანაგრძნობის უნარი. დახასიათებები დამოკიდებულია ჯგუფის ფასეულობათა სისტემაზე. არაფორმალური ჯგუფის ლიდერის უპირველესი ფუნქციაა: მხარი დაუჭიროს ჯგუფს და დაეხმაროს მიზნის განხორციელებაში.

ჯგუფის მუშაობის ეფექტურობაზე გავლენას ახდენენ შემდეგი ფაქტორები:

პირველ რიგში ეს არის მისი მოცულობა, შემადგენლობა, ჯგუფური ნორმები, კონფლიქტურობა, მისი წევრების სტატუსი და ფუნქციონალური როლი.

მოცულობა – თეორიული გამოკვლევებით დადგინდა, რომ იდეალური ჯგუფი უნდა შედგებოდეს 3-9 წევრისაგან. ასეთი ჯგუფი იღებს უფრო ზუსტ გადაწყვეტილებას და ასეთ ჯგუფში თითქმის არ არსებობს ურთიერთობების პრობლემები.

შემადგენლობა – იგულისხმება იმ პიროვნებათა მიდგომისა და თეალსაზრისის მსგავსება, რომლებიც ერთად იღებენ გადაწყვეტილებას. ის ჯგუფები, რომლებიც განსხვავებული შეხედულებების პიროვნებებისაგან შედგებიან, უფრო მნიშვნელოვან და ფასეულ გადაწყვეტილებებს იღებენ.

ჯგუფური ნორმები – ამგვარი ნორმები ჯგუფის წევრებს ავალდებულებს იმოქმედონ ჯგუფის ინტერესების გათვალისწინებით. არსებობს ჯგუფური ნორმების შემდეგი კლასიფიკაცია:

- თავისი ორგანიზაციით სიამყე;
- დასახული მიზნების მიღწევა;

- მომგებიანობა;
- კოლექტიური შრომა;
- დაგეგმვა;
- კონტროლი;
- კადრების პროფესიული მოზადება;
- სიახლის ძიება;
- შემკვეთთან დამოკიდებულება;
- საკუთრების დაცვა.

ჯგუფის შეკავშირება - გულისხმობს ჯგუფის წევრთა ურთიერთკავშირებს, მათ ინტერესთა და მისწრაფებათა ურთიერთშეთანხმებას. ამ შემთხვევაში სწორი იქნება გამოთქმა - ერთი ყველასათვის, ყველა ერთისათვის.

კონფლიქტურობა - როცა ჯგუფებში კარგადაა ორგანიზებული კონფლიქტის თავიდან აცილების საქმიანობა, შედეგიც კარგია. შეკავშირებული ჯგუფისათვის ზრუნვა კონფლიქტის თავიდან აცილებასაც ნიშნავს.

ჯგუფის წევრების სტატუსი - ჯგუფის წევრებისათვის ამა თუ იმ სტატუსის მინიჭებისას მხედველობაში მიიღება თანამდებობის სტატუსის აუცილებელი ცოდნა, განათლება, ორგანიზაციული ნიჭი, დაგროვილი გამოცდილება და ა. შ.

ჯგუფის წევრის როლი - ჯგუფის წევრები ვალდებული არიან მთლიანად შეასრულონ მათზე დაკისრებული მოვალეობა, რომელიც საერთო მიზნის რეალიზაციისკენ არის მიმართული. არსებობს ორი ძირითადი მიმართულება: მიზნობრივი და მხარდამჭერი.

ჯგუფური ერთსულოვნება - წარმოადგენს პიროვნებათა პირადი თვალსაზრისის დაძლევას, რათა არ მოხდეს ჯგუფური ჰარმონიის დარღვევა.

მმართველობის პროცესში მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელმა გაიგოს, რომ არაფორმალური ორგანიზაციები დინამიურად ურთიერთქმედებენ ფორმალურ ორგანიზაციებთან, და რომ აუცილებელია მათი მართვა.

მიუხედავად იმისა, სასარგებლოა თუ არა არაფორმალური ორგანიზაცია, ის არსებობს და ამიტომ საჭიროა ამის გათვალისწინება. არაფორმალური ორგანიზაციის არსებობის საკითხი განიხილება შემდეგი პუნქტების გათვალისწინებით:

1. არაფორმალური ორგანიზაციის არსებობის აღიარება და იმის გათვალისწინება, რომ ორგანიზაციის მოსპობა გამოიწვევს ფორმალური ორგანიზაციის მოსპობას. ამიტომაც ხელმძღვანელობისათვის აუცილებელია მასთან თანამშრომლობა და არა ხელის შეშლა.

2. არაფორმალური ორგანიზაციის წევრებისა და ლიდერების აზრის მოსმენა და გათვალისწინება. ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს თუ ვინ არის ჯგუფის ლიდერი, ითანამშრომლოს მასთან, წაახალისოს ის, ვინც ეხმარება მიზნების განხორციელებაში.

ლიდერობა - არის ადამიანის ნიჭი გავლენა მოახდინოს ცალკეულ პიროვნებებზე ან ჯგუფზე, წარმართოს მათი საქმიანობა ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებისაკენ.

მმართველობისათვის საჭიროა ძალაუფლება, ნიჭი მოახდინოს გავლენა ადამიანთა ქცევაზე, ვინაიდან ხელმძღვანელები დამოკიდებულნი არიან იმ ადამიანებზე, რომლებზედაც მათი ძალაუფლება არ ვრცელდება, ან ვრცელდება ნაწოლობრივ. ძალაუფლების ძირითადი ტიპია იძულება, კომპეტენცია, დაჯილდოება და ტრადიცია.

ლიდერობის არსისადმი სამი ძირითადი მიდგომა არსებობს:

- მიდგომა პირადი თავისებურების პოზიციიდან;
- ქცევითი მიდგომა;
- სიტუაციური მიდგომა;

მიდგომა პირადი თავისებურებების პოზიციიდან არის ცდა განსაზღვროს ფარდობა პირად კონკრეტულ თავისებურებებსა და ეფექტურ ხელმძღვანელობას შორის.

ქცევითი მიდგომა იძლევა ხელმძღვანელობის სტილების კლასიფიკაციას, ხელქვეითებთან ქცევის მანერას მართვის ავტოკრატიულიდან ლიბერალურ სტილამდე.

სიტუაციური მიდგომა ავლენს ხელმძღვანელობის ეფექტურობის გაზრდის რამოდენიმე ხერხს, მაგალითად ჯგუფების ხელმეორედ ფორმირება, თავიდან დაპროექტება, თანამდებობრივი უფლებამოსილების მოდიფიცირება, ყოველივე ეს კეთდება იმისათვის, რომ მივაღწიოთ ფსიქოლოგიურ შესაბამისობას ხელმძღვანელთან. ახლა უკვე ნათელი გახდა, რომ ყველაზე უფრო ეფექტური სტილი

თანამედროვე პირობებში არის ადაპტაციური, ანუ რეალობაზე ორიენტირებული სტილი.

ლიდერი უნდა შეესაბამებოდეს შემდეგ მოთხოვნებს: იყოს ნიჭიერი, შესძლოს დაამყაროს ურთიერთობა სოციალურად თავის ტოლფას ადამიანებთან; უნდა შეეძლოს უხელმძღვანელოს ხელქვეითებს, დაძლიოს ყველა წარმოშობილი პრობლემა, რომელიც ჩნდება ხელისუფლებასა და პასუხისმგებლობასთან ერთად;

ჰქონდეს კონფლიქტის გადაწყვეტის უნარი, ნიჭი გამოვიდეს შუამავლად ორ კონფლიქტურ მხარეს შორის, დაარეგულიროს უსიამოვნება, რომელიც გამოწვეულია ფსიქოლოგიური სტრესით;

შეძლოს ინფორმაციის გადამუშავება, ააგოს ორგანიზაციაში საკომუნიკაციო ქსელი, მიიღოს და ეფექტურად შეაფასოს საიმედო ინფორმაცია.

შეძლოს არასტანდარტული მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება, სწორი ალტერნატიული გადაწყვეტილების შერჩევა შესაძლებლობა, მონახოს პრობლემის დაძლევის სწორი გზა, არასაკმარისი ინფორმაციისა, დაუსაბუთებელი და არასაკმარისი მიზნების პირობებში;

მოახდინოს ორგანიზაციაში რესურსების სწორი განაწილება, სწორი ალტერნატივის ამორჩევა, ოპტიმალური ვარიანტის გამონახვა შეზღუდული დროის და რესურსების პირობებში.

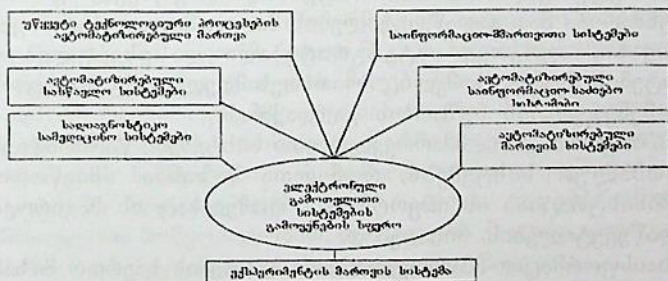
ჰქონდეს მეწარმეობის ნიჭი - უნარი წავიდეს რისკზე და სიახლის დანერგვაზე ორგანიზაციაში; თვითანალიზის უნარი, შესაძლებლობა გაიგოს ლიდერის პოზიცია და დაინახოს მისი ადგილი და როლი ორგანიზაციაში.

თავი XII

მენეჯმენტი და ინფორმატიკა

მართვა ტექნოლოგიური თვალსაზრისით წარმოადგენს ნებისმიერი სახის ინფორმაციის მიღების, დამუშავების და გადაცემის პროცესს. იმისათვის, რომ მაქსიმალურად გავამარტივოთ ეს პროცესი საჭიროა სამეცნიერო-ტექნიკური მოღვაწეობის ორგანიზაციის სრულყოფა. ეს შესაძლებელი გახდა ახალი დარგის ინფორმატიკის მეშვეობით.

ინფორმატიკა შეისწავლის სამეცნიერო ინფორმაციის სტრუქტურასა და თავისებურებებს, მის თეორიას, ისტორიას, მეთოდებს და ორგანიზაციას.



ნახ. 22. ავტომატიზირებული საინფორმაციო-მმართველობითი მოღვაწეობის მიმართებები

ინფორმაციის მიზანია შეიმუშავოს სამეცნიერო ინფორმაციის შეგროვების ოპტიმალური მეთოდები, მისი მიწოდება, ანალიტიკური დამუშავება, შენახვა, ძიება და გავრცელება. ვინაიდან მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტისათვის საჭიროა დიდი მოცულობის ინფორმაციის დამუშავება, ამიტომ ინფორმაციული უზრუნველყოფის ეფექტურობა მეტად აქტუალური საკითხია. მმართველობაში ინფორმაციული პროცესების ეფექტურობა ბევრად არის დამოკიდებული ავტომატიზაციის ხარისხზე. უკანასკნელ პერიოდში მენეჯმენტის რადიკალური სრულყოფის მიზნით ხდება მასობრივი კომპიუტერიზაცია და სატელეკომუნიკაციო ტექნიკის დანერგვა, და მის საფუძველზე მაღალეფექტური საინფორმაციო-მმართველობითი ტექნოლოგიების ფორმირება.

საინფორმაციო-მმართველობითი მოღვაწეობის ავტომატიზაციის ძირითადი მიმართულებებია:

- ტექსტური დამუშავების სისტემების გამოყენება ტექსტების ავტომატიზირებული დამუშავებისათვის;

- ინფორმაციის გაცვლის ავტომატიზაცია, ელექტრონული ფოსტა, ვიდეოტერმინალური სისტემები, ლოკალური ქსელი, ტელეასლების აპარატები, ვიდეოსაინფორმაციო სისტემები;

- ხელმძღვანელთა საქმიანობის ავტომატიზაცია კომპიუტერული ბაზის სისტემათა საფუძველზე. რაც მოეხმარება მათ გადაწყვეტილების მიღებაში, ელექტრონული მდივანი, აგრეთვე ინტერგრირებადი დაწესებულებითი სისტემის შექმნა, რომელიც მოითხოვს მთელი ორგანიზაციისა და მენეჯერების მუშაობის გარდაქმნას;

საინფორმაციო - მმართველობითი სისტემები წარმოადგენს ფორმალურ სისტემებს, რომელთა მიზანია მიაწოდოს ადმინისტრაციას ის ინფორმაცია, რომელსაც ის საჭიროებს გადაწყვეტილების მისაღებად.

საინფორმაციო-მმართველობითი სისტემის საერთო მიზანს წარმოადგენს დაგეგმვის, კონტროლის და საწარმო საქმიანობის ფუნქციების შესრულების ეფექტურობის უზრუნველყოფა.

საინფორმაციო-მმართველობითი სისტემა დიდ ორგანიზაციებში შედგება რიგი ორგანიზაციული

სისტემებისაგან, რომელთაგან თვითოეული ემსახურება გადაწყვეტილების მიღებას კონკრეტულ სფეროში.

ვიდეოსაინფორმაციო ქსელები გამოიყენება ავტომატიზირებულ მომსახურებაში. რომელიც აერთიანებს ელექტრონულ-გამომთვლელ ტექნიკას, კავშირგაბმულობასა და სატელევიზიო მიღებას. არსებობს ორი სახის სისტემა: ტელეტექსტი - რომელიც მუშაობს ერთი მიმართულებით წყაროდან მომხმარებლისაკენ და ასახავს ინფორმაციას ეკრანზე. "ვიდეოტექსტი" ფუნქციონირებს ინტერაქტიურ რეჟიმში, ანუ როდესაც აბონენტი კომპიუტერთან მუშაობისას აზუსტებს თავის მოთხოვნებს.

ლოკალური კომპიუტერული ქსელები - უზრუნველყოფენ ინფორმაციის ელექტრონულ გაცვლას, მონაცემთა ცენტრალურ ბაზასთან კავშირსა და ორგანიზაციაში არსებული ძვირადღირებული პერიფერიული აპარატურის კოლექტიურ გამოყენებას. ლოკალურ ქსელებს მიეკუთვნება აგრეთვე პერსონალური კომპიუტერები. ყოველივე ეს საშუალებას იძლევა მოხდეს ინფორმაციის ავტონომიური დამუშავება მისი წარმოჩენის ადგილზე, ქსელის ინდივიდუალური რესურსების გამოყენებით.

დაწესებულების ინდივიდუალურ ქსელებს აქვთ შემდეგი ფუნქციები: მონაცემებისა და ტექსტების დამუშავება, ინფორმაციის გადაცემა, ინფორმაციის ავტომატიზირებული შეყვანა არქივში, ინფორმაციული ნაკადი, ხელმძღვანელისათვის დახმარება გადაწყვეტილების მიღებაში.

აღსანიშნავია აგრეთვე ტერმინალური მოწყობილობები სამუშაო ადგილებზე, რომლებიც წარმოადგენენ კოლექტიური მოხმარების საშუალებას. ამ მოწყობილობათა კავშირი ერთ სისტემაში ხორციელდება ცენტრალური ელექტრონულ-გამომთვლითი მოწყობილობით, ლოკალური ქსელით, ციფრული ატს-ითა და ჩვეულებრივი სატელეფონო ქსელით.

მართვის ავტომატიზირებული სისტემები შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდებისა და ადამიანთა მოღვაწეობის სფეროს მეცნიერული მართვის საშუალებების მთლიანობა. ისინი ასაბუთებენ გადაწყვეტილების მიღებასა და მმართველობითი საქმიანობის ოპერატიულობას.

ავტომატიზირებული სისტემები მოიცავს ინფორმაციის დამუშავების მთელ პროცესს – მისი მიღებიდან შედეგების გამოყენებამდე.

მართვის ავტომატიზირებულ სისტემები უნდა შეესაბამებოდნენ შემდეგ მოთხოვნებს:

- ნებისმიერი სახის ინფორმაციის სწრაფი გადაცემის უზრუნველყოფა, კავშირი იმ მუშაკებთან, რომლებიც მონაწილეობენ გადაწყვეტილების მიღებაში;

- საჭირო ინფორმაციით უწყვეტი გადაცემა მართველობის ობიექტიდან და გარე სამყაროდან;

- მუშაობის ახალი მეთოდებისა და საშუალებების, ეკონომიკაში, საწარმოში, მეცნიერებასა და ტექნიკაში არსებული ახალი მიღწევების შესახებ ინფორმაცია, რომლის გამოყენებით შესაძლებელი ხდება მართველობითი გადაწყვეტილების მიიღება მაღალ მეცნიერულ დონეზე;

- მთელი აუცილებელი ინფორმაციის უწყვეტი დაგროვების უზრუნველყოფა, სისტემატიზაცია, შენახვა და განახლება, აგრეთვე საჭირო მონაცემების სწრაფი ძიება;

- ინფორმაციული სტრუქტურის კორექტირება და გადანაწილება, შინაარსობრივად და დანაყოფების მიხედვით;

- გამოცდილების დაგროვება და ანალიზირება შემდგომში დაგეგმვისა და ოპერატიული გადაწყვეტილებებიდან საუკეთესო მეთოდების, ალგორითმების და პროგრამული გამოთვლების ამოსარჩევად.

ავტომატიზირებულმა სამუშაო ადგილმა უნდა უზრუნველყოს ყველა კატეგორიის თანამშრომლისათვის სამუშაოს ავტომატიზირებულად ჩატარების საშუალება. ნებისმიერი სახის ინფორმაციასთან მუშაობის შესაძლებლობა: ტექსტთან, გრაფიკებთან, ვიდეოფირებთან, ხმასთან და ა.შ.

ავტომატიზირებულ სამუშაო ადგილი უნდა უზრუნველყოფდეს შემდეგი ფუნქციების რეალიზაციას:

- მონაცემთა შეგროვება, კონტროლი, რეგისტრაცია და შენახვა;

- სხვა მონაცემთა ბაზებთან დაშვების შესაძლებლობა;

- მართვის ობიექტებისადმი შესაბამისი მართველობითი ქმედებების დაყვანა;

- სხდომების უზრუნველყოფა ინფორმაციული მომსახურებით.

სააფთიაქო ქსელის კომპიუტერიზაციის მიმართულებები:

- ავტომატიზირებული სამუშაო ადგილების დანერგვა ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტებისათვის;

- ლოკალური ელექტრონული ქსელების შემუშავება;

- ისეთი ინტერგრირებული ავტომატიზირებული სისტემების შემუშავება, რომლებიც საშუალებას იძლევიან მოახდინონ ინფორმაციის გაცვლა ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ;

- ახალი ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვა და მათი ბაზების გამოყენება გადაწყვეტილების მიღებაში.

გამოყენებული ლიტერატურა

- ◆ რ. ასათიანი / მენეჯმენტი / თბილისი 1995 წ.
- ◆ თ. გერზმავა, თ. ვასაძე, დ.ვესტი / საზოგადოებრივი ჯანდაცვა და მენეჯმენტი/ თბილისი 2003 წ.
- ◆ ვ.მახარაძე / ფარმაციის მენეჯმენტი-ლექციების კურსი/ თბილისი 1998 წ.
- ◆ ვ.მახარაძე / ფარმაციის მარკეტინგი/ თბილისი 1998 წ.
- ◆ ვ. ერიაშვილი / სოციალური ფარმაცია/ თბილისი 2001 წ.
- ◆ მ. ტულუში, ნ. ყირმელიშვილი / მენეჯმენტი/ თბილისი 2002 წ.
- ◆ Аллан Коппин, Джон Барретт / Менеджмент на все времена/ Днепрпетровск 2005, Блаж Бизнес Букс.
- ◆ Бодди Д, Пейтон Р., / Основы менеджмента. Санкт-Петербург / Москва, Минск, 1999.
- ◆ Gregory B. Northcraft and Richard B. Cgase, "Managing Service Demand at the Point of Delivery", Academy of Management Review 10, 1985, 66-75;
- ◆ Christopher K. Bart, "New Venture Units: Use Them Wisely to Manage Inovation", Sloan Management Review, Summer 1988, 35-43.
- ◆ Gary Yukl, "Managerial Leadership: A Reviw of Theory and reseasch", journal of Management 15, 1989, 251-289.
- ◆ Галькевич Р.С., Набоков В.И. / Основы менеджмента / Москва 1998 г.
- ◆ Доил П., Менеджмент. Стратегия и тактика. / Санкт-Петербург/ Москва, Минск 1998.
- ◆ Harold L. Angle Angle and AndrewbH. Van de Ven, "Suggestion for Managing the Inovation Journey" (Cambrige, 1989).
- ◆ S.W.Gallerman, "Managing Ethics from the Top Down", Sloan Management Review (Winter 1989), 73-79.

- ◆ Ф. Котлер, К. Келлер / Маркетинг менеджмента / 3 изд Питер 2007 г.
- ◆ Lee Iacoca, William Novak, Iacoca: An Autobiography, New York: Phantom Books, 1984, 152-153.
- ◆ Mary Munter, "Cross-Cultural Communication for Managers", Business Horizons, May-June 1993, 69-78.
- ◆ Мнушко Н.Н., Скрылева и др. / Основы менеджмента вопросы и ответы / Харьков 1997 г.
- ◆ Peter M. Senge, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations" Sloan Management Review 32, no 1, 1990, 12-13.
- ◆ P. Senge, "The fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations" (New York: Doubleday/Currency, 1990).
- ◆ Richard L. Daft, "Organization Theory and Design", 5th ed. (St. Paul, Minn.: West, 1995)
- ◆ Ричард Л. Дафт / Менеджмент / 6 изд 2007 г.
- ◆ Сергеев П.В. - /Менеджмент вопросы и ответы/ Юриспруденция, 1999.
- ◆ Уткин Е.А. - / Курс менеджмента/ Москва, «Зеркало», 1998.
- ◆ Dunkan W.J., Ginter P.M., Swayne L.E. – Handbook of Health Care Management Blackwell Publishers, Malden, 1998.
- ◆ Sloane R.M., Sloane B.L., Harder R.K. - Introduction to Health Delivery Organizations Functions and Management. Health Admin. Press, Chicago, 1998.
- ◆ Ford S. Worthy, "How CEOs Manage Their Time" Fortune, January 18, 1988, 88-97.
- ◆ Thomas A. Stewart, "The Three Rules for Managing in the Real-Time Economy", Fortune (May 1, 2000), 333-334.
- ◆ Wolper L.F. – Health Care Administration. Planning, Implementing and Managing Organized Delivery Systems, Jones and Bartlett Publishers. Boston, Toronto, London, Singapore, 2003.
- ◆ William G. Ouchi, "Markets, bureaucracies, and Clans", Administrative Science Quarterly 25, 1980, 129-141;

ნინო ნემსიწვერიძე
ფარმაცევტული საქმიანობის
მენეჯმენტი

Nino Nemsitsveridze
Management of Pharmacy

Нино Немсицверидзе
менеджмент фармации

რედაქტორი ვაჟა ვრიაშვილი
კომპიუტერული უზრუნველყოფა
მაია წოწორია

